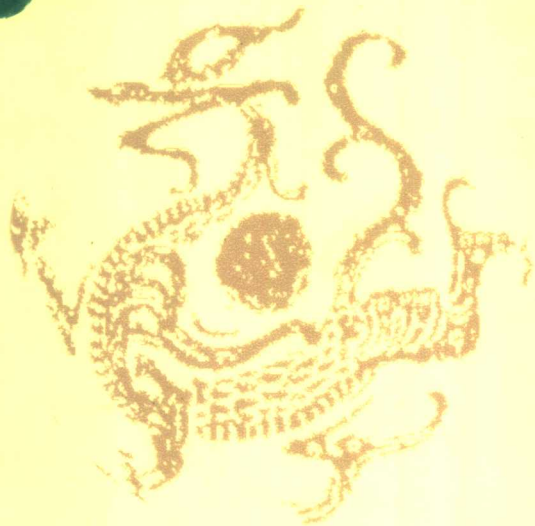


中国文化与管理智慧丛书



道家

的

DAOJIA DE

GUANLIZHIDAO

释道家之玄，悟管理之妙

张与弛 编著

管理之道

现代管理学是建立在科学基础之上的，而道家的智慧却是将管理引入新境界的“大道”。道家的智慧不是可以即学即用的工具，而是一种思想的启迪和方向的指引。在现代经济活动中，重新认识老子道家的管理思想，对探讨现代管理科学极有必要。因为道家管理是“无极”管理，是管理的最高境界。



中国商业出版社



道家的管理之道

DAOJIA DE GUANLIZHIDAO



现代管理学是建立在科学基础之上的，而道家的智慧却是将管理引入新境界的“大道”。道家的智慧不是可以即学即用的工具，而是一种思想的启迪和方向的指引。在现代经济活动中，重新认识老子道家的管理思想，对探讨现代管理科学极有必要。因为道家管理是“无极”管理，是管理的最高境界。

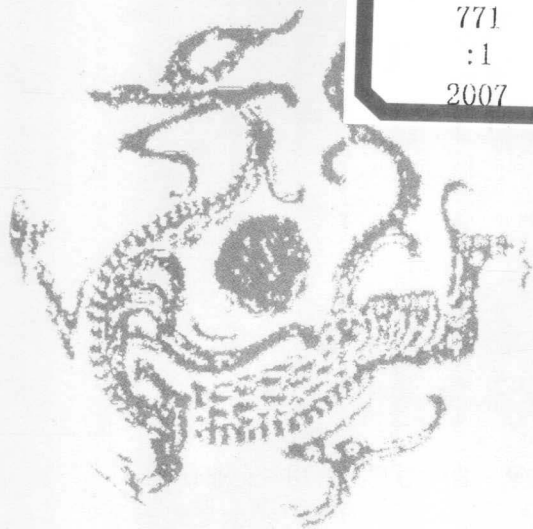
ISBN 978-7-5044-5861-2



9 787504 458612 >

定价：36.80元

F270
771
:1
2007



道家

的

DAOJIA DE
GUANLIZHIDAO

张与弛 编著

管 理 之 道

释道家之玄，悟管理之妙



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

道家的管理之道/张与弛编著. - 北京:中国商业出版社,2007.4

ISBN 978-7-5044-5861-2

I. 道… II. 张… III. 道家-哲学思想-应用-企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 040705 号

责任编辑:龚凯进

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京领先印刷有限公司印刷

*

700×1000 毫米 16 开 19.5 印张 240 千字

2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷

定价:36.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

道家思想玄妙精微，一部《道德经》开启了国人几千年的智慧，它像一口深潭，取之不尽，用之不竭，只要愿意走近它，任何人都可以从其中汲取一杯清泉。首先，道家的学说是治世之说，它本来就是写给治国者看的。对今天的领导者来说，仍然有着巨大的借鉴意义。其次，道家思想是一种系统论，如果说今天众多的管理学说是讲“管理之术”的话，那么道家管理思想则是“管理之道”，只有对它进行系统地把握，才能领会它的精神实质，进而有效地去实践它。

第一，道家首先强调管理的“修身”，也就是自我管理。管理者首先自身要“有道”，才能识“大道”，进而掌握管理的“大道”。老子说：“胜人者有力，自胜者强。”在道家看来，领导者自身品质对一个组织的兴衰存亡有着至关重要的影响。

第二，道家提出了管理的基本原则。老子说：“人法地，地法天，天法道，道法自然。”道家提倡的“道”，也就是万事万物自身的规律，也就是说，领导艺术也要符合自然之道，与周围的环境和人保持和谐，这无疑是非常正确的。“道法自然”是道家管理的一个总纲。

第三，在管理方法上，道家提倡“无为”。“无为”并非什么也不做，它的精神实质是有所为，有所不为，违背客观规律、自然之道的“为”，确实不如不为。如有些企业看上去非常有“为”，甚至为争名夺利不择手段，搞假冒伪劣，搞虚报浮夸，欺骗上级，最终造成人格堕落，企业下滑甚至倒闭。相反，有的企业不浮躁，不盲动，扎扎实实苦练内功，最终却赢得了自己的一席之地。

“无为”的另一个重要方面就是所谓的“上有为，下无为”，这一点与现代管理思想也是相通的。也就是说，管理者要搞好决策，腾出精力抓大事、要事，并有效地授权于下属，让他们来做好具体工作。



“无为”管理思想在古今中外的管理实践中取得了富有成效的验证。如汉朝初年“无为而治”的黄老政治,唐初的“贞观之治”。在企业中,“无为”管理也被成功地加以运用,如美国贝尔实验室以“无为”思想指导科研,收获颇丰,国内也有这方面的成功例证。

第四,道家非常讲求管理的艺术,在这方面主要体现为“不争”和“守柔”的智慧,老子说:“以其不争,故天下莫能与之争。”这里的不争是以一种无形的方式去争,把“不争”作为“争”的一种策略和手段,达到最大的“争”。老子又说:“天下之至柔,驰骋于天下之至坚。”道家强调在管理上,管理者要将自己处于柔弱的位置,充分发掘潜力,扬长避短,后发制人,从而无往不胜,这也是一种高超的管理智慧。

道家管理思想并非是一些大道理,比方说,对于领导艺术的方方面面,老子就有些具体的阐述,有它的可操作性,比如讲到管理者的七种品质,老子说过这样的话:“居善地,从善渊,与善仁,言善信,正善治,事善能,动善时。”“居善地”就是指管理者要摆正自己的位置,搞好上下级关系;“从善渊”就是指心思要博大深沉;“与善仁”就是要将自己的需要与下属保持一致;“言善信”就是管理者要讲诚信;“正善治”就是指管理者要正人正己;“事善能”就是指要善于任用有才能的下属办事;“动善时”就是要应时而动,抓住机遇等等,这就是非常具体的管理艺术了。

让我们走近道家,去认识老子、庄子,体味他们的管理智慧。久而久之,你会发现,自己的管理艺术不知不觉得到了提升,进入了庄子所说的“无所恃”的自由境界了。

作者

2007年4月于北京清华园

目 录

第一章

胜人者有力，自胜者强

——胜人胜己之道

老子说：“胜人者有力，自胜者强。”意思是，战胜别人的人是有力量的，而能管理好自己的人，才是真正的强者。有一个古老的西方格言也表达了同样的道理：“在尚未管理好自己之前，你没有能力去管理其他的事情。”老子的管理思想体现为“人治”，在他看来，管理事业的失败往往是由于管理者自身的不良习性和缺乏自我管理意识造成的。

能否成功有效地实施管理，主要在于管理者是否有管理之道，而“道行”的高低，通常不在管理对象上，而是在很大程度上取决于管理者自我管理水平的高低。

1. 好领导的形象：“呆若木鸡” (3)
2. 领导分四等，你是哪一等 (6)
3. 奸诈诡谲：领导的戒律 (9)
4. 成功领导的七种品质 (11)
5. 领导分三种：上士、中士、下士 (14)
6. 运用权力需要技巧 (18)
7. 冷静是成功领导者共有的特征 (22)



8. 圣人之道不在智巧,而在愚拙 (26)
9. 如何树立权威 (28)
10. 凡事预则立,不预则废 (33)

第二章

牧马童·助产士

——助人助己之道

管人如同牧马,牧童从中悟出三昧,据说连黄帝也要拜他为师。

小童说:“治理天下,跟牧马有什么区别呢?我想不过就是去掉伤害马儿成长的做法罢了!”

老子说道:“万物恃之而生,生而不辞,功成不名。衣养万物而不为主。”对这段话,我们可以这样理解:最好的领导者,人们借助他的帮助而诞生;万民成长,领导者不管制它们;万民取得了成功,领导者不据为己有;领导者为新生儿提供被袱和营养,却不作他的主宰;万民功成业就,都说像水到渠成那样自然而然。所以,领导者的作用如同助产士,主要在于催化和助生成功的人。领导者帮助下属取得成功,自己也就成功了。

1. 能见小,才叫高明 (39)
2. 见微知著,最上等的智慧 (42)
3. 知人者智,自知者明 (45)
4. 考察人才的九种方法 (49)
5. “没有缺点”就是最大的缺点 (53)
6. 给自己安一根“避雷针” (55)
7. 通过盟约而不是契约来留住人心 (58)



8. 不妨懂一点“糊涂学”	(61)
9. “小人物”也很重要	(64)
10. 牧马与管人	(67)
11. “70 分的人才已足够”	(69)
12. 奖励沉默而有效率的行为	(71)
13. 帮助下属取得成功,领导者也就成功了	(73)
14. 没有不可用之人	(75)
15. 零成本的买心术	(79)
16. 处无为之事,行不言之教	(81)


第三章

治大国若烹小鲜

——顺其自然之道

老子说:“治大国若烹小鲜。”意思是说,治理大国之道与烹调小鱼之法很相似,其道理大体是相通的,没有什么太大的差别。只要掌握了自然之道,再大的事也可举重若轻。因此才有了老子的“人法地,地法天,天法道,道法自然”之说。作为领导者面对复杂多变的形势或局面,一定要“不畏浮云遮望眼”,一定要顺应天时,与时俱进,遵循客观规律,诸通自然之道。须知客观规律即是事物发展规律,自然之道即是天下领导之道。

1. “治大国若烹小鲜”的道理	(87)
2. 天下事必作于易	(89)
3. 治人事天,节俭为怀	(91)
4. 大有大的好处,小有小的益处	(94)
5. 残缺也是一种美	(97)

- 
6. 简单就是美 (99)
 7. 懂一点损益之道 (103)
 8. 渐进式管理 (106)
 9. 物壮则老,自然之道 (109)
 10. 反向行动之道 (113)

第四章 无为而无不为 ——有为无为之道

古人说:坐而论道,谓之三公;作而行之,谓之士大夫。管理事业自有它的原则,在上的领导者的职责不可与下属的职责错位。就是说,最高管理者要清静无为,总揽全局,制定战略,知人善任;而被管理者要积极有为,尽心尽力地完成各自的使命。

管理者的“无为”其实质意义是有所不为而有所作为,因为在管理实践中只有有所不为才能有所作为。诸事躬亲、细致踏实、抓好每一个环节是基层管理者应该做的事,而不是高层管理者的职责。认识到这层意义,管理者就应从繁杂的事务堆中脱出身来,做个“清静无为”的领导者,去做自己该做的事,去运筹帷幄,去知人善任,去从事调查研究,去谋划新的项目,开拓新的领域……

总之,要通过“无为”来达成“无不为”的伟大目标,通过“无为”来达到“无不为”的目的,通过部分的失去而达到整体的获得,通过暂时的失去而达到永久的占有,这才是最高境界的管理之道。

1. 不可越俎代庖 (121)

2. 君逸臣劳,自然之道 (124)
3. 君无为,臣有为 (127)
4. 凡事从大处着眼 (130)
5. 小事糊涂,大事不糊涂 (132)
6. 大智慧高于小聪明 (135)
7. 给下属一个宽松的环境 (138)
8. 依赖有卓越才能的属下 (141)
9. 适度让人以利 (145)
10. 无为则无不为 (147)

第五章

操纵德刑二柄

——宽严相济之道

老子认为,管理者要巩固手中的权力,必须操纵好德刑二柄,在管理方法上做到“宽严相济”,他从福祸的转化规律,来说明“宽”“严”的辩证关系。“祸兮,福之所倚;福兮,祸之所伏。孰知其极?其元正也。正复为奇,善复为妖。”也就是说,我们必须学会全面地看问题,不但要看到事物的正面,也要看到它的反面。在一定的条件下,坏的东西可以引出好的结果。

“宽”与“严”同样是相反相成的。老子认为管理方法“宽”是因为“其政闷闷,其民淳淳。其政察察,其民缺缺”。他并不主张“严”,是因为“常有司杀者杀,夫代司杀者杀,是代大匠斫,夫代大匠斫,希有不伤其手者矣。”由此可见,既不能只讲“宽”,也不能只讲“严”,只有“宽严相济”才能达到良好的管理目的。



1. 文武之道，一张一弛 (153)
2. 宽严都要适度 (156)
3. 不可过于苛察 (158)
4. 善用奖励这根胡萝卜 (162)
5. 以大德不以小惠 (164)
6. 给对手留有余地 (166)
7. 容忍别人的过失 (169)
8. 恩德与仇恨不能分得太清 (171)



第六章



材与不材之间

——进退屈伸之道

人生就是一次次十字路口的选择，人生的幸福在很大程度上取决于选择的智慧。庄子认为，为了生存，人应当做到与时俱进，顺时应变，有用时就大展宏图，无用时就韬光养晦，等待时机。

庄子的弟子问庄子：“在山上，老师说那颗树由于不材所以活了下来，而刚才在农家，那只鹅却因为不材丢掉了性命。我真不明白，是成材有用好呢，还是不材无用好？”

庄子说：“那就处于‘材’与‘不材’之间吧。”

生存的智慧在材与不材之间，是进是退，一念之差判为阴阳两界，能不慎重吗？

处于“材”与“不材”之间，也就是处于“有用”与“无用”之间，做到与时俱进，一龙一蛇，因时应变，不露形迹。无论是在积极进取还是在退而自守时，都必须懂得良鸟择木而栖，选择最能发挥自己才华的地方，又要懂得危邦不入乱邦不居，避开可能危及自己的去处，这也是管理者应明确的进退屈伸之道。

1. 柔则生,刚则死	(175)
2. 弯曲的东西容易保全	(178)
3. 功劳归于上司	(180)
4. 学会忍耐,就会变得强大起来	(182)
5. 最柔弱的,才是最坚强的	(184)
6. 无形之力胜过有形之力	(188)
7. 慎终如始,就不会有失败	(191)
8. 留有一点缺憾	(194)
9. 贪得越多,丧失得也越多	(199)
10. 学会放弃权利	(201)
11. 靠山者,山崩而人亡	(205)
12. 始终保持一颗平常心	(208)
13. 发挥“随缘”之道	(211)
14. 随时调整自己的处世策略	(214)
15. 知道满足,就不会遭受屈辱	(216)
16. 贪恋权势的下场	(219)

第七章

以正治国，以奇用兵

——以变应变之道

老子对治国和用兵分别提出了不同的领导之道。治国要“正”，用兵则应“奇”。这个命题是很好的管理哲学。

老子说：“天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜。”水是智慧和力量的象征，最柔弱的水能够战胜最坚强的东西。柔中带刚、绵里藏针、笑里藏刀等等，都会令对手防不胜防。



人们还从水无常形、因势应变中学到生存之道。《孙子兵法》说：“水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神。”水因地势的高下而改变其流向，用兵则要根据敌情而决定取胜的方针。所以，用兵作战没有固定不变的方法，就像水流没有固定的形状一样，能依据敌情变化而取得胜利的，就叫用兵如神。

对于管理者或领导者来说，则要依据具体环境的不断变化，依据对手的策略的变化制定不同的对策。在不违背原则的基础上要善于审时度势，趋从常规而不拘常规，长于变通而小心变通，这样才能确保管理目标或领导目标的实现。

1. 像水一样应物赋形 (225)
2. 通达事理的人必然明于权变 (229)
3. 回避是为了更好的出击 (232)
4. 既然错了，不妨将错就错 (235)
5. 聪明的领导者斗智而不斗勇 (238)
6. 耐心等待，总能找到办法 (240)
7. 用兵不排除诈术 (243)

第八章

知其雄，守其雌

——匿弱求生之道

老子说：“知其雄，守其雌为天下溪。”意思是说，虽然知道自己的雄强，却安于自己的柔雌，甘愿处于下风，做天下的川谷。

知道自己的实力，并且预谋要战胜对方、要称“雄”，而在此同时却表现出自己处于弱势，好像不堪打击，退避三舍的样子，

也就是冷静地守住“雌”，蓄势待发。可见，柔弱只是外表的假像，取胜才是内在的目的。其中，“知其雄”是前提条件，否则，一味示弱“守雌”就会陷入被动挨打、一蹶不振的境地。

创业之初，人们兢兢业业，舍生忘死，有着远大的理想和目标。成功之后，出于情性，富贵的侵袭，权力腐蚀，人们往往变得骄狂、放纵和失去理智，他们不居安思危，得志便猖狂，行事越来越偏离了“大道”，祸患便由此而生了。与之相反，“得道”的人总能预知成功之后所面临种种风险，防范在先，故而“知其雄，守其雌”，不为人先，始终以弱者的姿态出现，从而使自己得到保全，从而使自己最终表现得更为强大，作为管理者只有具备了这种思想，具备了这样的“道”，才能实现自己的管理目标。

1. 不敢为天下先，才能最终占先 (249)
2. 炫耀自己，是一种浅薄的表现 (252)
3. 想要伸直，必须先弯曲下来 (255)
4. 在事物未有兆头前早作谋划 (258)
5. 表现得弱小，就不易遭到伤害 (260)
6. 及早做抽身的准备 (263)
7. 心机要像深潭一样深沉 (266)
8. 惟有不争，才没人和你争锋 (268)
9. 不善的人也去善待他 (272)
10. 最高的荣誉是没有荣誉 (274)
11. 少说话，益处多多 (276)
12. 勿逞口舌之快 (280)
13. 以言取祸，非智者所为 (284)
14. 想要得到它，就先舍弃它 (287)
15. 在藏心的过程中等待机遇 (290)
16. 善于守弱，才能真正强大 (292)

第一章

胜人者有力，自胜者强 —— 胜人胜己之道

老子说：“胜人者有力，自胜者强。”意思是，战胜别人的人是有力量的，而能管理好自己的人，才是真正的强者。有一个古老的西方格言也表达了同样的道理：“在尚未管理好自己之前，你没有能力去管理其他的事情。”老子的管理思想体现为“人治”，在他看来，管理事业的失败往往是由于管理者自身的不良习性和缺乏自我管理意识造成的。

能否成功有效地实施管理，主要在于管理者是否有管理之道，而“道行”的高低，通常不在管理对象上，而是在很大程度上取决于管理者自我管理水平的高低。





1. 好领导的形象：“呆若木鸡”

在一般人的眼中，领导者的形象往往是威严的、凛然不可侵犯的，或者是张扬的、耀武扬威的，可是，在道家的眼里，成功的领导者却是静寂恬淡的。正所谓“非宁静无以致远。”他们善于以静制动，以不争而取天下。

庄子“呆若木鸡”的寓言告诉了我们这一点。

古时候，有一个叫纪治子的人，以训练斗鸡而闻名，他奉国王的命令训练一只鸡。很快，10天过去了，国王问他：“斗鸡怎么样了？可以参加比赛了吗？”

纪治子回答说：“还不行，这只鸡自傲而任性使气。”

过了10天，国王又问：“现在，斗鸡应该可以了吗？”

纪治子回答说：“还不行，它还容易激动，稍有动静它就会盲目行动。”

又是10天过去了，国王又问，纪治子回答道：“还是不行，它一见对手就怒气冲天，气呼呼的，仍然不能平心静气地参加比赛。”

又过了10天，纪治子说道：“差不多了，虽然它见到有斗鸡在其前面鸣叫示威，却能冷静下来，看它就像是木鸡似的，现在，它的精神已经达到了理想的境界。别的鸡看到它没有敢于应战的，一见它的神气就纷纷逃跑了，它完全可以参加比赛了。”

这只“呆若木鸡”的鸡果然威猛无敌。

人们常用“呆若木鸡”这个成语形容一个人头脑呆板、反应迟钝，“呆若木鸡”并不是让领导者一个劲儿地保持着呆呆的姿态，如果那样，不是成了白痴了吗？又如何能达到管理的理想境界呢？





但是这个寓言中的“呆若木鸡”却不是贬意，相反，是一种赞美。在庄子看来，真正威猛有力、善于竞争的领导者的心理必然要训练得像这只“木鸡”一样达到一个完善的境界：自己要保持冷静、恬淡，不急于表现自己的本领，不表现得盛气凌人，不表现得自高自大，不表现得见了对手就气急败坏，应带着一颗平常心参与竞争，在冷静之中，才能准确地发现对手的弱点，及时抓住时机，将竞争对手打败。

历史上也只有很少的几位智者玩味出了其中的道理，并正确地运用到管理的实际中去，并取得了意想不到的效果。汉朝著名丞相陈平就是这样一位智者。

陈平从小喜欢道家的管理哲学，后来跟随刘邦打天下，担任刘邦的作战参谋，是曾经六出奇计使刘邦六次摆脱生死劫的智谋之士。随后，在吕后专政时期，他又成功地运用韬光养晦之术，在政治旋涡中游刃有余，并在铲除吕氏的斗争中发挥了重要作用。接着，他又在汉文帝时代继续作为丞相处理国事，将智谋进一步深藏于内，越来越变为一个像木鸡一样的静寂恬淡型领导者。《史记·陈丞相世家》记载了一则故事，很能体现陈平的领导风格和艺术。

汉文帝有一次上朝即问丞相陈平：“天下一年共处决多少犯人？天下一年收入、支出多少钱币、谷物？”

陈平不动声色地答道：“有主管官员，可以去问他们。”

皇帝不解地问：“谁是主管官员？”

“陛下若问处决犯人之事，就问廷尉（主管刑罚的最高官员，相当于现在的最高法院院长），若问钱谷之事，就问治粟内史（主管农业的最高官员，相当于现在的农业部长）。 ”

皇帝不免生气地说：“如果这些事务各有主管官员处理，那么您又主管些什么事呢？”

陈平从容笑道：“主管群臣。陛下不知在下天性愚顽，让我担任宰相之职。宰相的职责是，上佐天子理阴阳，顺应四时，下育万物，生生不息，对外镇抚四方诸侯，对内亲近安定百姓，使各级官

第一章 【胜人者有力，自胜者强】

员各任其职。”

汉文帝听了陈平的话，不仅没有责怪，还很赞赏他的说法。

陈平的领导艺术的实质在于，领导者应当从大处高处着眼，放眼全局，宏观控制，摆正自己与部下的关系，使每个人认真履行自己的职责，这就是高层领导者的职能。

这种静寂恬淡型领导者的胸中也要装着全局，在人们不觉察的时间和地方，无微不至地处理很多事务，指导和激励部下各尽其职，好像是潜在水下的水手，表面上风平浪静，而水面之下却不停地行动。人们从表面上看，这样的领导就像一只呆呆地静坐着的“木鸡”。

管理是一门科学，又是一门艺术。没有一种领导模式是放之四海而皆准的，这样的静寂恬淡型领导风格也只是在一定前提下运用才能达到预期目的。这个前提条件就是：社会安定，机构完备，下属中已网罗了丰富的人才。具备了这样的条件，才能采取庄周所倡导的“木鸡式”领导风格。陈平所处的时代已经具备了这样的条件，如果在纷纭乱世，或是组织机构不完备，或是下属中没有可依赖的人才，这样的“静寂”和“恬淡”就会招来瘫痪和混乱。

如果一个企业家领导的是一个人才基础单薄的中小企业，也不能采用这样的领导模式。因为即使是中小企业的最高领导者也要身先士卒，亲自来检查核对。组织规模小了，运转得如何，最高领导者实际上也可以做到一览无余，鞭长所及，无不为也。

真理再往前走一步就是谬误，有为与无为之间的分寸要把握得十分恰当，才能产生最佳的管理效果。但是庄子的“木鸡理论”显然有它一定的实践价值，尤其对那些高层管理者而言。





2. 领导分四等，你是哪一等

老子把领导者按照领导艺术的优劣分为四个等级：“太上不知有之，其次亲而誉之，其次畏之，其次侮之。”

这四个等级中，最高境界是人们好像没有感觉到他的存在；其次是人们亲近而赞颂他；再次是人们害怕他；最糟糕的领导，人们侮辱他。

“随风潜入夜，润物细无声”，百姓或下属感觉不到领导的存在，正好表明其领导艺术的出神入化。

最高明的领导者，百姓没有感觉到他的存在。正如古代太平盛世——帝尧时代，老百姓编的《击壤歌》所唱的那样：“日出而作，日落而息。耕田而食，凿井而饮。春生、夏长、秋收、冬藏。万事顺畅，帝王于我不相干！”

百姓过着自由自在的生活，一切顺其自然。“甘其食，美其服，乐其俗”，生活富足，风俗美好，这样的生活好像是自然的赐予，自然的造化，没有人为的痕迹，没有帝王的干预。这是领导艺术的最佳境界。人们所得到的生活的安全、自由、满足，显得是他们自身理所当然的拥有，并不是帝王“皇恩浩荡”、大恩大德，人民也无需对长官感激涕零、下跪叩头、山呼万岁，安全、自由、满足，正如人们呼吸的空气那样，平常人们并不感觉到它的存在。一旦到了人们感觉空气太重要的时候，那一定是空气稀薄或被污染到不利于人们生存的地步，那是多么危险的状况！人民没有感觉到领导的存在正好表明领导艺术的出神入化，他像春风化雨一般，“随风潜入夜，润物细无声”，万物复苏，茁壮成长，却未炫耀：这一切成就是他的功劳。老子教导领导者要“为之事无为，行不言之教”，对人民悄悄地做好事，而不张扬。在现代民主社会，领导者

第一章 【胜人者有力，自胜者强】

不应抱有希望人们感恩戴德的心理。

第二等领导，下属亲近并赞美他。这样的领导为人们做了许多好事，让人们感到是他了解人们的倒悬之苦，是大家的救星，人们敬爱他，歌颂他。许多伟大的政治家和企业达到了这境界。

第三等领导，人们害怕他，望而生畏，都想躲得远远的，他就像一头老虎，是百兽之王，威风凛凛，杀气腾腾，各种野兽见了它无不吓得胆战心惊。老虎式领导靠的是生杀予夺的权力，人们因为害怕他，才不得不听他的号令，同时在内心里诅咒他，祈祷他早日灭亡。也会有人想利用他的威风，狐假虎威，作他的帮凶。这些帮凶其实是帮他抓紧办理死亡的签证。

第四等领导，是最糟糕的一类，人们侮辱他，瞧不起他。也许是因为他平庸无能，也许是因为他贪婪无厌，也许是因为他淫乱声色，也许是因为他轻率浅薄，也许是因为他愚蠢而自负，较常见的则是领导得了上述种种的综合症，是糟糕管理的集大成。这等领导的前途可想而知。

著名的贝尔实验室有很多成果名列世界前茅，其材料物理研究所负责人陈烺耀多年来一直用“无为而治”的管理思想管理下属，取得了理想的效果。他把“无为而治”用英文翻译成这样一句话：“最好的领导者是能帮助人，让人感到不再需要他。”这句话深得老子管理学的真义，老子说：“辅万物之自然而不敢为”，“功成事遂，百姓皆谓我自然。”领导者的职责是辅助下属顺应规律去工作，成就事业，而不敢自高自大。下属的工作取得了成功，应让他们感觉是自然的回报，而非上司的恩典。这才叫真正的领导。

《贞观政要》记载，唐朝的名臣魏征告诉唐太宗：“尧舜在位的时候，老百姓说：‘耕田而食，凿井而饮。’受天子含养，吃饱喝足，却又说：‘帝王有什么功劳？’如今陛下这样含养万民，百姓也是日日享用，却不认为是您的恩德。”

同样的，员工对经营者的感觉也是如此。一家公司只要经营得法，就会欣欣向荣，员工便可享受优厚的薪金与福利，并视之为理





所当然。一旦公司经营不善，发生困难或倒闭破产，员工生活无着，才会迫切感到公司领导的重要。在生活美好、安全的情况下，没有人注意是谁创造并维持了这个良好的状况。如果到了非去考虑、关心政治或是谁当领导更好的时候，那一定是已到了危急的关头。当人们没有意识到领导存在时，那才是最理想的状态。



3. 奸诈诡谲：领导的戒律

领导者为人忠诚，胸怀坦白，朴实无华，然后才能引导人民纯朴、诚实，不狡诈，不虚伪。如果领导者本人私心太重，臣民就会变本加厉地追求名利；如果领导者自身奸诈诡谲，人民必然青出于蓝而胜于蓝，更加虚伪而圆滑，管理起来更加困难。因此，领导者应正心诚意，静心寡欲，见素抱朴，不玩权术，不施计谋，人民才会以诚相报，管理就会顺顺当当。

老子警告奸诈诡谲型领导要及早迷途知返。他语重心长地说道：“古代懂得领导大道的人，决不教人巧诈，而是教人淳朴、天真。人民难以管理的根由就在于他们工于巧诈心计。”因此，用奸诈诡异的方法管理国家，是国家的灾难，不用奸诈诡异的方法管理国家，是国家的福运。这两句话是管理的法则。懂得这个法则，可以说就有了远见卓识，你就能胜一般的管理者一筹，你的事业就会发展很顺利。

唐太宗李世民不仅奉老子为祖师，而且将老子的管理学付诸治国实践。他对待臣民不施奸诈智谋，显示出一位伟大政治家的风范。

当唐太宗发觉有一些臣僚在他面前一味吹捧迎合讨好时，他心情很沉重郁闷，对身边的臣子说：“这些官员不肯讲真话，真叫朕伤神，此风不可长啊，假话盛行，国家要遭殃。朕该如何办呢？”

身边有臣子建议唐太宗设下圈套，诱使那些官员讲出真话来。唐太宗听了很不高兴，训斥身边臣子道：“朕不愿用奸诈之谋来对待我的臣民，那样做就是教唆他们以阴谋行事。那些官员不肯讲真话，乃是由于朕的诚心不足以感召他们，乃是由于他们对朕怀着恐惧之心的缘故啊！”





唐朝开国不久出现“贞观之治”的太平盛世，与唐太宗不用奸诈权术而以坦白真诚的态度治理国家有很大关系。

历史事实证明，坦白真诚的政治家可以在事业上获得成功，而奸诈的政客却不一定能获得成功。有人奉政坛上的欺诈、阴谋、背信弃义、出尔反尔、不择手段、残酷无情等等为成功法则，把它们看作政治斗争中的正常手段。确实，历史上一些品格低下的政客以此取得了成功，但是他们的成功除了因为其奸诈诡谲以外，还同一定的社会背景分不开，奸诈不是他们成功的必胜法宝。如果当时的局势不是非常混乱，如果人们当初就识破其奸计，他的阴谋就会胎死腹中，失去用武之地。

在人类历史上，有许多领袖人物，如法国大革命时期的罗伯斯庇尔，美国总统华盛顿、林肯、中国革命先行者孙中山，这些人一生襟怀坦白，为人忠诚，对奸诈诡谲行为嫉恶如仇。林肯在南北战争中精通“兵不厌诈”的兵法，但在政治上并不施用诈术。林肯有一次在谈到“欺骗”和“隐瞒”问题时说：“你能在所有的时候欺瞒某些人，也能在某些时候欺瞒所有的人，但你不能在所有的时候欺瞒所有的人。”

多数的时候，群众是沉默的，但其眼睛是雪亮的，暂时的沉默是因为敢怒不敢言，一旦火山爆发，一切将不可收拾。领导者施展诈术，臣民必然起而效尤，用其人之道还治其人之身，领导者将被被领导者搞得焦头烂额。

聪明反被聪明误，机关算尽，反误了卿卿性命。奸诈不是领导者的必胜法宝，领导者应以此为戒。

4. 成功领导的七种品质

领导的成功关键在于领导的品质。新型的领导应当打破领导全知全能的神话，领导不是天生的，而是由几种领导品质塑造而成的。老子提出了领导者应当具备的几种品质，可供现代领导者借鉴。

现实中到处传播着“领导”超凡脱俗的神话，使人感到领导是可望不可及的“神仙”。好像“领袖”的卓越已罩上神圣的光环，普通人只有高山仰止的份儿。这种气氛弥漫开来，有时会让以后担任领导岗位的人也禁不住怀疑：“我能否胜任现今的领导工作？”

领导者应具有一些必备的品质，虽然每个领导各有个性化管理艺术，无法归结为一个固定不变的千人一面的领导模式，但确有一些主要的品质是领导者应当具备的。否则，这个人难以当上领导，或者即使担当领导者也无法成为一个成功人士。

老子认为，领导者应当具备七种品质：

(1) “居善地”，首先摆正领导者的位置，不迷信发号施令，相反应当诚心诚意地尊重部下的人格和创造力。

(2) “心善渊”，思想要像深渊一样深沉，而不浅薄，不浮夸。深沉而安静，博大而透明。

(3) “与善仁”，部下是由于“爱”你才对你忠诚，把他们的身心贡献给组织，决不会是由于“怕”你才对你忠心耿耿，由“怕”引起的忠诚一定是口是心非，口服心不服。爱是付出，而不是一味索取。你不对部下付出爱心，部下对你自然冷漠无情。关键是，领导者要弄清部下究竟需要什么，了解他们的希望和担忧、他们的价值观和爱好。你要向部下表明，你的爱好和利益与他们是一



致的，两者都会得到最充分的满足。

(4) “言善信”，领导者起着榜样作用，部下是否信任你，重在表现，而非表态。领导台上讲话是沟通的一种方式——言语沟通。讲得动听，容易。但只有领导的行为举止能证实其言，那人们才信服，要不然，人们只是将信将疑，甚至在心中鄙视你。大家一般都在遵循“听其言，观其行”的准则。如你要求部下去履行某一准则的话，那你最好遵循同样的准则生活。如果你只要求部下那样做，而自己却按不同的准则行事，那么部下就把你当作伪君子看待。这样，你的号召力必然大打折扣。

(5) “正善治”，“正”就是“政事”，古人云：正者，政也。古人的遗词用字就包含着中国人的管理学原则。西方人的用词，无论是“领导”也好，还是“管理”也好，都不如汉语的“正”字含义深刻而又形象。无怪乎有人说，每个汉字就其反映事物的丰富而言都是一个“小宇宙”。中国人的祖先对“领导”本质的认识一开始就显示出极高明的智慧。领导的职责是“正”人，就是让人们正确地做事。但是，“正人”只是领导行为的一个方面，同时必须注意另一方面，“正己”，而且，“正人”应以“正己”为前提。所谓“正己”就是“自我领导”。先领导好自我，然后才能领导好别人。一个品质有大缺陷的人确实难以实现卓有成效的领导，虽然每个领导者或多或少都存在这样那样的毛病。

(6) “事善能”，领导者要善于利用有才能的人。道家主张领导者对待周围的人要谦逊，要退让，不争强逞能，原因就是要领导者认识到领导不是唱独角戏，不是台上一人表演，观众喝彩的戏剧。老子说：“善用人者为之下，是谓用人之力，是谓不争之德。”领导者应善于用人，领导的本质在于通过他人的工作实现目标，因此，领导者要谦虚，有自知之明，不去与部下争高低，不干该部下做的事。实际上，老总在许多具体问题是外行，不如一个经验丰富的工人或部门主管更有办法。所以，领导应“礼贤下士”，尊重下属的自主权与创造性，只有人人负责，人人创造，才能形成推动

事业蓬勃发展的强大内动力。

(7)“动善时”，做事要抓住时机，应时而动。人是在一个既定的环境下开始个人的活动的，时间和空间、环境与人事随时都在变化之中。时势造英雄，没有适宜的社会条件，智能之士也无从脱颖而出。时机蕴育于变化之中，此一时彼一时也，于是出现顺境与逆境、幸运与厄运的交错纷呈。机遇虽不以个人意志为转移，但是，人也不是完全无能为力，听天由命。对待机遇，有两种积极态度，一是善于发现、抓住并利用瞬息即逝的机遇，二是善于顺应时势，创造条件，促使形势向有利于我的方面转变。

相传，有两个买鞋的人都到一个荒岛上去做生意，哪知荒岛上的人光脚走路，从不穿鞋子。一位商人失望地叹息：“岛民光脚行走，鞋子卖给谁呢？”于是，打点行装打道回府。另一位商人则喜出望外：“人们都还光着脚，这是一个多么大的市场！”

同样的时势，不同的人就面临着不同的机遇。成功者都是幸运儿，他的好运并非上帝、祖宗在其中保佑相助，而是“动善时”的结果。大自然之所以生生不息，乃是因为顺应春生、夏长、秋收、冬藏的时机，每时每地都有所成就。

老子提出的领导者七种品质的理论，可以作为衡量领导者的标准，七个“善于”是检验领导是否成功的试金石。

领导者本身也可把这七种品质当作一面镜子，照出自己的不足，改进自己的领导作风，提高领导水平。





5. 领导分三种：上士、中士、下士

老子根据领导者实践能力的强弱，把领导分为三种类型——上士、中士、下士。有的领导热衷于谈论他的伟大的管理观，务虚不务实，空想而不现实，这种领导，只能是空想家，而不是实干家。成功者的行动是沉默而有效率的。

根据老子的说法，任何组织的领导都可以分为三种类型：

“上士闻道，起而行之。中士闻道，若存若亡。下士闻道，大笑之，不笑不足以为道。”

大意是说：上等领导听到了大道，马上就开始实行。中等领导听到大道，有时想起，有时忘掉。下等领导听到大道，就大加讥笑。他们不讥笑，就算不上大道了。因为他们很浅薄，不能了解大道的实质，无知且狂妄。

美国管理学家德鲁克（Peter F. Drucker）说，领导者首先是实干者，他们拿得出实实在在的成果。更为重要的是，他们拥有能够“做对事”的部下，而且他们本人“踏踏实实”和善于干一件件卓越超群的实事。

领导者必须果断，必须作出选择，必须付诸行动。领导者应当明白，自己如果不行动，人们就会认为他优柔寡断和软弱无能，这样就会增加人们的忧虑感，就会使人们泄气和不安。领导者虽然必须一直与严酷的现实为伴，但他也一定会乐观面对。

有的领导者热衷于谈论他的“伟大”的管理理念，务虚不务实，空想而不现实，玄虚而不真实。他是空谈家，而不是实干者，这种领导只能算作“中士”。

有的领导者了解到管理的大道，就全力以赴，踏踏实实，认真真，一丝不苟，身体力行，不惧艰难险阻，始于足下，达于千

里，起于垒土，成于高山，积累滴水，终成江海。行动，如同推土机，强力推动事业向前开拓进取，这样的领导才可称之为“上士”。

成功者的行动是沉默而有效率的。成功的领导者像运动员紧紧地盯着一个球那样，盯着自己的奋斗目标，“任尔东西南北风，咬定青山不放松”。

有的领导者自以为聪明，不愿走人间正道，而好走小道邪路，用不正当的手段投机取巧来达到个人目的。他嘲笑世上的“傻瓜”，不知走捷径；他讥笑别人只知光明正大地做事，而不知黑幕交易；他嘲笑人家付出的那么多，却得到的那么少，自己付出的如此少，却捞到的如此多；他为自己的得计而窃笑，也对管理的大道而感到可笑。可是，这种人对大道的嘲笑，正表明了他的无知和狂妄。俗话说，谁笑到最后，谁笑得最好。可以断言，这种开始大笑的人，绝对不会笑到最后，这类领导只能是“下士”。

前些年，许多企业家围绕关于“老板们为何短命？”这个话题，分析讨论了中国第一批“先富起来的人”各领风骚三五年而不能“长寿”的原因。归纳起来不外以下几点：

原因1：偶然性。那一代企业是在从计划走向市场的开端，凭着胆大，在偶然中发展起来的。但是，社会在进步，市场在成熟，规范在建立，那些老板跟不上时代，当然只有被“大浪淘沙”了。

原因2：总想打擦边球。改革开放20余年来，企业家站起来的太快，倒下去的又太多，正应了一句笑谈：“各领风骚二三年，昙花一现又不见。”很多企业利用政策的空子，利用经济秩序的不完善，一夜之间站起来。但是，他自己的管理方式不完善，总想打擦边球，容易产生管理混乱，效率低，风险也很大。

原因3：胆子大，能力低。企业家本身不成熟，综合素质差，“胆子大，能力低”，是第一代个体户和一些企业家的鲜明写照。企业决策者往往做成一件事就头脑发热，不冷静地思考下一步决策，使企业超越正常规律盲目行进，最后轰然倒下。





原因4：自视过高。许多民营企业家对自己的经营能力估计过高，也就缺少了向更高层次发展的平台。他们把对财富的追求当作终极需求，导致他们不能持续发展。

原因5：缺乏理性。许多老板天天想赚钱，但对如何发展缺乏理性判断，对未来没有预见性。有些企业家谈不上理性，都是赌。他们总体素质不高，迟早都要“出天花”，必然有一场发作。

老板们为何难以“长寿”？原因在于自身素质不高。作为中国私营经济的拓荒者，他们大多数人创业依靠的是胆量，其经营管理能力、发展眼光以及文化水平相对欠缺。

看来，只有做“上士”的管理者或领导者，才能使事业“长寿”，使事业兴旺发达。

据全国工商联在国内21个城市进行的一次抽样调查显示，有70%左右的民营企业家不懂财务报表，90%以上的民营企业家不懂英语和计算机。随着市场经济的成熟和竞争者的增加，他们只会发出“无可奈何花落去”的感叹。

我们见到了太多的“流星”企业，而死亡的方式，一种是在一时的成功后忘乎所以，盲目膨胀后的“暴卒”；更多的则是世易时移时抱残守缺，固步自封，最后悄无声息地“安乐死”。有太多的老板急于成名，想马上跻身于世界“五百强”，却缺少有耐心打造百年老店的企业家。这些老板都想“早熟”，不愿打好根基，稳健经营，“大器晚成”。

老子说，多数人的失败是因为有始无终，“常于几成而败之”，几乎就要成功时却放弃了，致使前功尽弃，因此，“慎终如始，则无败事”。老子又说，暴发者不会长久。你见过狂风暴雨吗？狂风刮不了一个早晨，暴雨下不了一个整天。谁搞起狂风暴雨？是天地造化。天地搞的狂风暴雨尚不能持久，何况是人的暴发行为！人不要像狂风暴雨那样，那样不会长久。

老子还教导说，如果我有智慧而又具有见识的话，就要行走在大道上，担心走入邪路。大道很平坦，而有人偏喜欢小径后门，那

第一章 【胜人者有力，自胜者强】

是违反大道的啊！

老子也深深感叹世上知音太小，他的学说本来很容易了解，很容易实行，可是天底下很少人理解，没有人能实行。他的学说是纲领性的，那就是“道”，然而由于人们无知，所以不能够真正了解。了解他的人太少了，而按他的学说行事的人就会脱颖而出，取得成功。因此，他还是坚信自己的学说是真理，像珍视美玉那样把它揣在怀里。

了解大道，认识大道，行走大道，始终如一，才能成为领导中的“上士”。真正有远见的领导者应时刻铭记老子的教导。





6. 运用权力需要技巧

历史向人们昭示，权力可以产生影响力，但运用权力却需要相当的技巧，否则反而会成为招祸致败的工具。权力乃是天下人的公器，是神圣的东西，不可强行。

唐朝宣宗皇帝统治期间，公元 848 年，在义成（地名，在今河南省）担任节度使的周挥，邀请他的好友韦澳做判官（节度使的助手）。后来，周挥有幸升任朝中的宰相，处于一人之下，万人之上，辅佐天子治理万民，协理阴阳使风调雨顺，安抚四夷使边防安宁。周挥对韦澳说：“我这个人能力小，而肩负责任很重，日夜惶恐，怕不能胜任，希望您来帮助我，给我出出主意吧！”

韦澳简单地说：“愿相公无权。”

周挥一听愣住了，不知这话是什么意思。韦澳见周挥困惑的样子，就解释说：“赏功罚罪是天下公论，不要以自己的爱憎喜怒为转移，天下自然就治好了，相公还要什么特权呢？”

周挥听后，十分佩服韦澳的高论。治理天下要有一颗公心，公平、公正地处理政务，不可以持权压制人，不以己见强加于人，不以一己之利而损害人，就会逐渐培养出威信，社会就会稳定，生产就会发展。领导不可只靠权力，不可迷信“有权就有一切”的教条，好的领导者不是单靠权力，而是靠威信、毅力、丰富的经验以及卓越的能力。

历史向人们昭示，权力固然可以形成影响力，但运用权力却需要相当的技巧，否则反成招致败亡的工具。

老子告诫世人：“将欲取天下而为之，吾见其不得已。天下神器，不可为也，不可执也。为者败之，执者失之。”有的人想把天下取来作为囊中之物，可以预见他是得不到的。天下权力是神圣的

东西，不可强行，不可垄断。逞强要失败，垄断会全盘皆输。

如果一个组织的存在和发展太依赖于一个人，也许这个人有超人的聪明，凭借其智慧和能力，能带动该组织不停发展，取得举世瞩目的成就。但是，这种状况是“人存政兴，人亡政息”，好景不会很长。在美国，如果一个企业对领导者的依存率达到九成，那么，该公司的股票价值就会大跌，因为股民对其发展前景持悲观态度。这样的公司是个人英雄主义类型，不可能做到可持续发展。

无权不能算领导，但领导的过度专制则会使你丧失手中的权力。所以，领导要学会向下级授权，让自己少一点权力。究竟何种比例最理想，没有统一的公式。但通常是，在危机和动荡时期，领导要掌握更多的权力，在稳定发展的时期，则尽可能授权。权力集中也好，授权也好，都以实现高效管理、实现发展目标为标准。需要指出的是，随意的或心血来潮的放权，等同于放纵，将导致组织松懈，乃至于一盘散沙，一事无成。

道家向我们传授如何对待权力、富贵的正确态度，不择手段地攫取并占有权力是有害的，但是把权力、富贵当作负担而不能正确对待，也是不明智的。

试看下面的一则寓言：

我国远古领袖帝尧在华州视察，在华州驻守的一位官吏华封人对尧说：“嘻，欢迎圣人驾到！敬祝圣人幸福，万寿无疆！”

尧回答：“不必了。”

这人又祝愿道：“愿圣人富裕多财！”

尧说：“不必了。”

该人又祝愿：“愿圣人人口兴旺！”

尧说：“不必了。”

华封人不解地问：“寿、富、多男子是人人都想要的，您却独独不想要，是何原因呢？”

尧解释说：“人口多了，叫人多操心。钱多了就生事。活得越长寿，就多遭到侮辱。这三样东西，不是修养完善的人则没有什么





好处，所以不想得到。”

华封人说：“我原先认为您是圣人，现在才知道您不过是一般的君子。天生万民，就授予他们职位，做各种工作。人口多了，就安排他们从事各行各业，这样还有什么恐惧的呢？钱多了，就分给别人花，这样还会生事吗？圣人生活像鸟儿一样，顺其天性，自然而动。天下有道，就干一番事业；天下无道，就隐居山林，与世无争。活了一生，然后化为神仙，乘白云，到达天帝居住的地方。这样活着，祸患不来，不会遭殃，哪里会受侮辱呢？”

他说罢，转身就走。尧在后面追着，不停地说着：“请问，请问……”他扔下一句话：“回去吧，用心体会去吧！”

这位华封人是一位得道之人，他批评尧不善于对待人多、钱多、长寿三个现实难题。道家不主张用不正当手段去获得权势、发财致富、祈求长寿，但是，当这些东西水到渠成，来到你身边时，也用不着惧怕，也不用推让和逃避。只要不一心想把它们据为己有，而是“天生万民，必授之职”，“天下有道，则与物皆昌；天下无道，则修德就闲”。这样做，就不会产生“多惧、多事、多辱”的祸患。

无权亦坦然，不必蝇营狗苟、投机钻营，不必惊慌失措、夜不能寐、为伊消得人憔悴。

不知与人共同享有天下的人当不好领导，即使处于领导之位也一定感到如坐针毡，如蹲囚牢，非常痛苦，何乐之有？

拿得起，放得下。说来易，行之难。握权易，放权难。

许多单位的领导一而再、再而三地表示忧虑：我们不控制局面，会发生什么情况？实际上心里想的是，不把事情抓在手里，我们就不就显得不重要了吗？对于不少领导者，控制局面是生死攸关的大事，与人分享权力是有些人难以接受的事。

其实，人完全可以达观地看待权力。人的成功、幸福、快乐并不是指高官厚禄，乌纱帽也不一定能给你带来人生的乐趣。因为官爵并非人的本性必不可少的一部分。它由于一个偶然的机缘而来，

第一章 【胜人者有力，自胜者强】

只是像一个包裹一样暂时寄存在你身边。寄托在你身上的东西，它要来难以抵挡，它要去也无法挽留。因此，人不应当为掌权升官而得意忘形，也不可因失势穷困而丧失气节，对待富贵与穷困要同样乐观，这样才算乐而无忧。如果得到官位的时候，总是担心失掉，也会心慌意乱。为了追求名利，患得患失，从而葬送了自己的快乐的人生。很多人都受世俗的影响，不能超脱地对待权位名利，本来要得到快乐，到头来却收获了痛苦。





7. 冷静是成功领导者共有的特征

好的领导者必然是冷静的。冷静并不是绝对的静止，而是一种特殊的思维状态。

领导不是神秘之物，而是科学与艺术的结晶。要培养优秀的领导，首先需要有正确的领导原则。阻碍人们成为更有成效领导者的最大的障碍来自领导自身。这些障碍是：自我中心、惧怕和急躁。这里的自我是指领导者被狭隘的自我所支配，不知道如何管束自我，了解真正的自我，从而影响自己正确地对待别人和事务。惧怕是一种胆怯、麻木的心态，它使人谨小慎微、畏缩不前、消极等待。急躁意味着我们不愿为推进事业的发展而创造各种条件，而只想急于求成。实际上，要想取得理想成果，就必须付出时间和努力，急于求成只能毁掉或损害我们想要取得的成果，“欲速则不达”。

要破除这些障碍，根本的还取决于领导者之“心”。老子说过：“宁静是急躁的主宰。”庄子则直接指出：“圣人之心静。”

领导者为什么要“静下来”？领导者的静，并不是一味地静止不动。这种静，是不受外界和杂念干扰，从而达到心境的宁静。水静时才能清楚地照见须眉。水静了就明澈，人的精神静了，内心世界静，眼前的事物就分明了。

老子庄子都认为，领导者的心应当是宁静的，心静可以反映天地万物的真相，像镜子能照见世间事物一样。能做恬静无为的领导者，可作为天地的准则，道德就达到了最高境界。因此，领导者要心境宁静，心境宁静就虚怀若谷，虚怀若谷就能包容万事万物，万物归服就有了头绪。虚怀若谷然后达到宁静，宁静而后采取明智的行动，这样的行动就有成效，能达到预期目标。正因为心境宁静有

第一章 【胜人者有力，自胜者强】

这样好的作用，领导者无论“静”或是“动”，都左右逢源，事事顺利，即“静而圣，动而王”。圣人用博大的“心”管理天下，因而得到了无限的快乐。

宁静并不是绝对的静止，而是一种特殊的思维状态。西方人将这种状态称为“沉思”。

宁静胜过急躁。俗话说：“急中生智。”不少人在遭遇紧急情况时，往往能想出一些好主意，好办法，作出平时似乎难以作出的判断，从而化险为夷，渡过难关。然而，这并非人人能做到。大多数人会表现得手足无措。这时，内心平静至关重要，否则就会乱了方寸，错上加错。

老子曰：“重为轻根，静为躁君。”就是说，稳重胜过轻率，宁静胜过急躁。静中养智，静能生智。诸葛亮说道：“淡泊以明志，宁静以致远。”虽然有时说“急中生智”，但这个“急”是指危急关头，而不是指心情急躁，如果在形势危急时刻乱了方寸，就一定不能生出挽救危机的智谋。

只有当形势危急混乱，仍能镇定自若，心中清醒宁静如镜如水，方能映现出解决问题的方略。老子又说：“轻则失根，躁则失君。”轻率者盲动会失去根本，急躁不安全失去控制。

还是让我们来一块欣赏一个有趣的故事：

某天，一只鸽子飞进屋子。这只鸽子惊慌地沿着顶棚乱飞乱撞，不时地拍打着翅膀，但却不能从它飞进来的窗子再飞出去。这时屋子里的人尽管想帮鸽子飞出去，但也无能为力，叫声越大，鸽子越惊，手舞足蹈，无济于事。

很快，鸽子飞累了，落在屋梁上慢慢平静下来。一个聪明的人正好在这时开始行动，拍拍手惊吓这只鸽子。随后鸽子就直接从窗户飞出了屋子。

这则故事说明，在惊慌当中乱冲乱撞无助于摆脱困境，只有当你平静下来，冷静地观察和判断形势，寻觅正确的方向和出路，才能达到目的。





这个“静”不是外在的静止不动，不是呆呆地坐在那里，像一具僵死的木偶。木偶似的人物只配作任人摆布的傀儡，还有何智慧与成功可言。

这里赞美的“静”是心境的宁静肃穆，相反的状态则是心乱如麻，剪不断，理还乱。

三国时，荆州名士徐庶本欲辅佐刘备光复汉室，有所作为，可是曹操也求贤若渴，决心把徐庶招揽到自己的幕府中，为曹氏出谋划策，于是拘押了徐庶的母亲，然后派人拿着徐母的书信去见徐庶。徐庶是有名的孝子，于是不得不忍痛告别刘备，临别时遗憾万分地说道：“本想助您完成匡复汉室的大业，全凭着这颗心，而今方寸乱了，留下也无益，就此分手吧！”徐庶心中牵挂老母的性命安危，心情已无法安宁，心乱如麻。在这样的心境下，即使继续跟随刘备南征北战，怕也难以给刘备提供奇谋妙计来了。

而汉朝开国之君——刘邦的行为却充分地体现了一个大政治家处乱不惊，冷静应变，化解危机的大智慧。

在楚汉战争中，楚霸王项羽为了降服汉王刘邦，捉住了刘邦的父亲，并在两军阵前驾起油锅，对刘邦喊话：“再不投降，就把尔父扔进油锅煮了！”

刘邦并不惊慌，哈哈大笑过后，对项羽说：“你我是从楚地起义反秦的兄弟，我的父亲也就是你的父亲，你若忍心把父亲煮了，请你也分给我一杯汤喝！”

刘邦根本不为所动，反而施展攻心战术，令项羽进退两难，这时即使杀了刘父，也不能达到擒杀刘邦的目的，且又会因此落个不仁不义的恶名。项羽看到刘邦之父没有什么利用的价值，随后就把他放了。在这次斗智斗勇的过程中，刘邦表现得极为冷静而睿智，既免了杀身之祸，实际上也以退为进，救了父亲，可谓两全其美。试想，如果刘邦看到项羽要烹杀老父，慌中无计，求饶不成，只好投降，刘邦父子就成了项羽的阶下囚、刀下鬼了。

静能生智，静能制动，静是领导的法宝。西方宗教改革家马丁



第一章 【胜人者有力，自胜者强】

·路德每天早晨都要在肃静的教堂中长跪三个钟点，当助手劝他还有许多事等着他去做时，他正色道：“正是由于还有那么多事等着我去做，我就需要再跪一会儿。”马丁·路德的静，是为了即将开始的一天的奋斗积蓄力量。

冷静是成功领导者共有的特征。

《道德经》认为，领导者只有保持“冷静”的头脑，才能做到“宠辱不惊。”

三国时期的政治家诸葛亮对“静”作过如下的论述：“夫君子之行，静以修身，俭以养德，非淡泊无以明志，非宁静无以致远。夫学须静也，才须学也，非学无以广才，非志无以成学。”这是诸葛亮从政的经验之谈，他那千古传颂的“空城计”便是极好的证明。

唐之武则天读了骆宾王代李敬业起草的讨武檄文，丝毫不为文中斥责而气恼，而是十分欣赏骆宾王的才华，发出的是“宰相安得失此人”的惊叹，遗憾的是骆宾王这样的人才未被朝廷任用。

“冷静”对领导者是重要的，所以《道德经》说“躁胜寒，静胜热，清静为天下正。”这是从事政治活动的需要。只有坚守清静，才能认清事物的本质，才能不轻举妄动，才能终身不遇危险。

老子说：“致虚极，守静笃。万物并作，吾以观复。夫物芸芸，各复其根。归根曰静，是曰复命，复命曰常。不知常，妄作凶。知常容，容乃公，公乃王，王乃天，天乃道，道乃久，没身不殆。”

老子认为，急躁是领导者的致命弱点，它使领导者失去根本和主宰而招致失败。像上述例子中的项羽，他的失败，虽说有多种因素，但不能不说和他的急躁性格也有一定关系。





8. 圣人之道不在智巧，而在愚拙

明智的领导推行创新战略，“无中生有”，发前人所未发，想他人所未想，行别人所未行。他开风气之先，往往不为人们理解，被称为“疯子”或“傻子”，而这只能表明他的行为超出了人们的理解力。道家的老子就认识到，常人很不理解他的学说，嘲笑他的怪异，因而自称为“愚人”——傻子。

老子说：“众人昭昭，我独昏昏；众人察察，我独闷闷。”意思是说，我的思想像傻子一样啊！人们都明明白白，只有我不够聪明；一般人都清清楚楚，只有我糊糊涂涂。聪明和愚笨颠倒了位置，真正聪明的好像很愚蠢，不聪明反而显得非常聪明。正如运动员在跑道赛跑，当跑得快的接近跑得最慢的人时，这时跑得慢的处于最快的前面，就好像最慢的人是最快的一样。

在中国古代的官场上，剑拔弩张、锋芒毕露者总是容易引起政敌的猜忌和不安，使人感到畏惧和威胁。从而难免树敌招怨，壮志难酬。与此相反，那些庸庸碌碌、胸无大志的人们，则可使政敌在心理上产生一种安全感，容易被轻视和忽略，反而能够出人意料地成功。

于是，不示人以大志，便成为一种重要的韬晦手法。在时机尚未成熟之际，权术家的野心和权欲常常隐藏在恬泊淡然或沉溺酒色的背后。他们暂时收敛锋芒，表面上与世无争，极力掩饰自己的政治志向和权力欲望。

俗话说：“傻人有傻福。”

李忱是唐宪宗的第十三个儿子。他幼时显得十分呆痴，极为沉默寡言，仿佛哑巴一样。

宫中人都将他看成傻子。唐文宗、唐武宗都是他侄子辈的人，可一点也不尊敬他，经常拿他开心，以诱使他开口说话来取乐。

第一章 【胜人者有力，自胜者强】

当唐武宗病危之际，宦官们以为像他这样呆傻的人物，易于他们控制，便立他为皇太叔，接着将他推上了帝位。这就是唐宣宗。可他一登基，召见百官、裁决政务，侃侃而谈；评判得失，全然合理，令所有的人都大吃一惊。

他在位十四年，约束亲属，礼待大臣睦如兄弟；明察慎断，刑法无私；从谏如流，俭约律己，人们称之为“小太宗”，是唐朝后期一个难得的中兴之君。

像李忱这样的皇族成员，身处嫌疑之地，明显地扬才露己，不可避免地会遭到皇帝的猜忌，结果是十分危险的。李忱的做法，是一种出于不得已的自我保护，也非常合乎道家的理论。

小说《镜花缘》中描写君子国的买卖情况，有卖者开了一个价，买者认为太便宜，一定要多给钱以致发生争执的趣事。

我国商业有些经营单位仍实行三不原则：不进货、不调换、不赔偿，商品出店门，一概不负责。因此，消费者买了不合格、不满意的产品只有自认倒霉。从某种程度上讲，既抑制了消费积极性，也直接影响到经营发展。

据《北史》记载，北魏初年有个金城人赵柔，行事讲信义，以德行为人称道。有一次，他与儿子善明运来了数件钟到市上出售，有人问如全部买下需要多少价值，答称绢二十四匹。有个商人随即买下，但认为太便宜，就取绢二十五匹付予。这时，赵柔的儿子善明便欲收下，而赵柔却教训他道：“与人交易，一言便定，岂可以利动心！”这看来是傻瓜干的傻事，其实不然：司马迁在《史记·货殖列传》中曾有“贪贾三之，廉贾五之”的议论。为什么同样经营买卖，贪者获利反而会少于廉者呢？原来后者讲信誉，取薄利，于是顾客盈门其业兴盛，积少而成多；前者急于谋利，巧取豪夺，虽有人惠顾而上当者不过一二次，结果门庭冷落，获利极少甚至不得，这不也是智与愚的辩证关系吗？

老子说“大智若愚，大巧若拙”就是用来形容上述这类人的。可见，傻中精自隐，愚中聪自华。



9. 如何树立权威

老子认为，领导者要享有决策权和行使权力，必须树立起一定的权威。他说：“古之善为士者，微妙玄通，深不可识。”“深不可识”就是权威的象征。领导者身上必须永远有某种令人莫测高深，迷惑不解和使人激动，引入注意的东西。

法国政治家戴高乐提出领导人必须具备的三个条件，“权威”就是其中之一。“必须能使下属建立一种信心。他必须能确立他的权威”。

戴高乐认为领导人在他的计划和举止中必须永远有某种“令人莫测高深，迷惑不解和使人激动，引入注意的东西”。他写道：“某些几乎可以说是生出来就有一种喷射液似地迸发权威的特质，虽然要准确地说它究竟包含着一些什么是不可能的。”《道德经》也同样指出，具有这种性格特征的领导者不是一般人所能理解的，只能勉强加以描述。总而言之，“权威”的最大特征是“神秘感”。

戴高乐认为，权威来自威信。他说：“首先不神秘就不会有威信，因为熟悉会滋生轻蔑，无论是谁，在他的仆人眼里都不是英雄。”

尼克松认为戴高乐本人就具有这一特点，他说：“戴高乐甚至在少年时就对周围的同伴保持一定的距离。家人打趣说他性格这么冷冰冰一定是幼时在冰箱里关过。”

尼克松还引用法国军校一位教官的话说，戴高乐有“流亡中的国王气派”。

权威的特征是“神秘感”，构成神秘感的要素，在《道德经》看来，关键是“寡言”、“希言”、“不语”、“慎言”。

《道德经》说：“希言自然。”又说：“知者不言，言者不知。”

塞其兑，闭其门，挫其锐，解其纷，和其光，同其尘，是谓玄同。”只有得到“玄同”的人才能够树立起自己的权威。如此，则“不可得而亲，不可得而疏。不可得而利，不可得而害。不可得而贵，不可得而贱。故为天下贵。”

戴高乐也持同样观点，他说，“要形成神秘，除冷漠外，还必须说话少，在举止上行动上保持一副深沉的态度”；他接着说：“沉默比什么都能增加权威。但是沉默这个强者的最大特征，只有当他显得是掩盖坚毅思想的决心时，才能产生效果。”

巧妙地掩盖自己的意志和决心，而成就大业的领导者，在中外历史上不乏其例。史书记载的北魏时期广陵王元恭、八年不语而登帝位的故事就是这样。

元恭是北魏时期广陵王元羽的儿子，少时端庄谨慎，长而好学，以孝事祖母、嫡母闻名，后袭广陵王职，公元521年为正常侍，领结事黄门侍郎，因侍中元义专权，遂称病不起，不久，以痘（哑）病居洛阳龙华寺，不与人来往。公元524年，元恭被任命为金紫光禄大夫，加散骑常侍；公元528年又被任命为仪同三司。

人们都说他口不能言，几乎与外界隔绝。公元530年有人密告北魏孝庄帝说，元恭有异志，装病。孝庄帝遂遣人夜至恭处，盗掠衣物，拔刀欲杀之，恭张口以手拈舌竟仍不言。孝庄帝遂释疑，放归其弟，恭惧诛，逃往洛山，洛州刺史执送洛阳，拘禁多日，以无获其诈免罪。

是年8月，尚书仆射尔朱世隆，汾州刺史尔朱兆两人拥立广元王元华为帝，12月，兆攻入洛阳，纵兵大杀，杀皇子，锁孝庄帝于宁寺楼，后迁于晋阳，缢死于三级佛寺，时27岁。孝庄帝死后，尔朱世隆等以元华为孝庄帝远属，又非众望所归，有悔立之意，又以为元恭潜默晦声，有非凡之才，所以企图废元华而立元恭，于是派尔朱彦伯去元恭处试探并胁迫之，元恭终于说话：“天何言哉？”元恭闭口八年，终于登上了帝位。

“权术”同样是树立权威的重要法宝。在中国政治史上，“权





术”或者叫做“君王南面之术”，作为一门学问，曾被研究和运用。

树尊立威，让下属臣服，历来都有许多方法可供当权者借鉴，而不让下属知其根底，不轻易示好，就是封建官场所奉行的二条定律，颇具普遍性，它能让上司和下属之间保持一定距离，增加上司的神秘和庄严，进而让人有所畏惧，不敢相欺。

不轻易地表露自己好恶、见解和喜怒哀乐，把自己的思想感情隐藏起来，不要让人窥出自己的底细和实力，这样臣下就难以钻空子了，就会对君主感到神秘莫测，就会产生畏惧感，也不容易暴露自己的真实面目。

上司如同在暗处，下属如同在明处，控制起就比较容易了。这种手段进一步发展，上司甚至连自己的行动、踪迹都要加以掩饰，使下属无从窥伺。这实在是一种有效的驭下之术。

秦始皇妄求长生不老之药，让一批方士四出寻求，可天下哪里有什么长生不老之药？

方士们交不了差，便骗他说：

“我们求长生不老之药之所以求不到，因为有些东西妨碍它的出现。君主应当经常隐秘自己的行为，以避免让恶鬼，恶鬼走开了，‘真人’才会出现。所谓‘真人’，人水沾不湿，人火烧不着，腾云驾雾，与天下同寿。不过，陛下太热衷于治理天下，心静不下来。您现在住的地方，大臣们都知道，这就妨碍神的出现了。希望陛下所居的宫殿不要让臣下知道，这样不死之药就可以得到了。”

一心想长生不死的秦始皇居然相信了这些胡言乱语，下令在首都咸阳二百里建了二百七十座行宫，座座金碧辉煌，巧夺天工，最特别的是行宫之间是相通的，以上下两层、封闭甚严的复道相连。他每日乘车在复道中巡游，从不在一个行宫留上二日；他处处追求神秘，无端让人摸不着头脑，令臣下无可猜测。

一日，他在梁山宫所在的山上看到一队车马从山下经过，他见其阵容庞大，十分招摇，不禁眉头一皱。当他得知这是丞相李斯的

第一章 【胜人者有力，自胜者强】

车队时，惯有的猜疑心让他十分恼怒，大为光火。

这本是件十分机密的事，不想第二天李斯却突然大大减少了车队数量，且无任何排场可言。秦始皇再次见到，惊疑之下，自知定是有人通风报信，遂严命追查此事。

原来，丞相李斯为了探知秦始皇的喜怒哀乐，早用重金收买了秦始皇身边的一个宦官。当日，这名宦官见秦始皇对李斯生怒，恐对李斯不利，随后马上将此消息传了过去。李斯闻此惊惧交加，所幸得报及时，他马上将车队大部裁撤，以便让秦始皇消除疑虑。

追查竟毫无结果。当日在场的那个宦官深知始皇帝的暴戾性格，更是不敢承认。

秦始皇极为震怒，下令将当时侍奉他的所有宦官一律诛杀。在他看来，这件事非同小可，长此以往，自己就绝无秘密可言了。那样，臣下知道他的一举一动，了解他的真实态度，就会预防在先，有所戒备，势必难以驾驭。

秦始皇之所以采取如此严厉的手段，倒不完全是由于侍从暴露了他的行踪，更主要的还是因为他担心内外臣属勾结，暗中窥伺着他，使他处于被监视的地位，他的好恶被臣下所掌握，他们就可以以此来迎合他，欺骗他，使他无从了解臣下的真实面目，失去了控制臣下的主动权。

韩非主张“以暗见疵”，即君主在暗中观察臣下的过失，而不是臣下暗中窥伺君主，一个强有力的最高掌权者是不能容忍这种关系的颠倒的。

韩非说：“不表现自己的好恶，群臣就会显露出本来的面目。群臣显露出本来的面目，君主就不会受蒙蔽了。”

深藏不露，是韩非关于“术”的重要思想，也是一种十分有效的驭臣的手段。

秦始皇死了，但他的这种办法却被秦二世继承下来。秦二世其实只不过是个体魄，实际掌权的是大宦官赵高，他为了能长期独掌大权，便向秦二世建议说：





“陛下还年轻，刚刚登上帝位，干嘛要同公卿大臣一起在朝堂之上议事决策？如果有的事情处理不当，反而在群臣面前暴露了自己的短处。天子地位尊贵，不应该让臣下听见您的声音。”

从此，秦二世便呆在九重宫禁之中，不与大臣见面，凡事只和赵高讨论决定。其结果是大权旁落，朝中大事全凭赵高说了算，最后自己不仅丧失了帝位，连性命也丧失于赵高之手。

对于一个强有力的雄主来说，深藏不露是用以控制臣下的一种手段，但是，对一个软弱无能的主子来说，深藏不露反而为居心叵测的奸臣提供了擅权、篡权的机会和条件。

不过，赵高的话也有可取之处。专制时代是没有什么民主可言的，皇帝的话就是圣旨，是法律，是一锤定音的最高指示，刚刚继位的年轻国君，对处理国家大事还没什么经验，不要轻率表态是有道理的。这不只是由于言语不当会降低自己的威信，更主要的是，可避免因草率决策而给国家带来的损害。多听听，多想想，经过深思熟虑而后作出决断，这不仅有利于国家，也是提高自己威信的一种重要手段。



10. 凡事预则立，不预则废

老子认为，领导者管理事务，要“为之于未有，治之于未乱”居安思危，早作筹划。做到“胸中有数”。那些领袖人物为什么被人们称作英明？那是因为看得深远，有远见，能够见人所未见，准确地预见未来的趋势，从而一步步走向成功。

老子说：“其安易持，其未兆易谋；其脆易泮；其微易散。为之于未有，治之于未乱。”他明确指出，事物的发展变化都有一个量变到质变的过程，明智的人能够在事物刚刚显露出苗头的时候就发现它的发展演变的规律，甚至在没有预兆的情况下就能预见它的趋势从而早作筹划。

魏晋时期的大军事家曹操，深知这个道理。

曹操攻下张鲁的老巢——南郑，取得重大军事胜利。这时，谋士们纷纷进言，劝曹操乘胜进军，直取益州。主簿司马懿认为，刘备刚刚灭了刘璋的力量，但全蜀上下并未归心。益州一胜，乘势进兵，刘备之军势必瓦解。如此天赐良机，不可失去。谋士刘晔也认为，一旦错过战机，刘备安定蜀民，据守关隘，恐怕难以消灭。

但曹操不以为然。他认为夺取益州的时机还不成熟，应适可而止，“按兵不动”。因为刘备虽然刚刚夺取成都，但军力旺盛，士气很高。另外，尽管孙刘两家矛盾不断激化，但一旦曹操的拳头伸得过长，后方空虚，那么，坐山观虎斗的孙权绝不会袖手旁观，失此良机。他们很可能绕过荆州直袭许昌。为此，不能头脑发热，图一时痛快，而应该审时度势，见好就收。后来事态的发展，也确实如此。只是因为曹操的正确预见和决策，没有吃亏上当。

和曹操形成鲜明对照的，是刘备。

东吴计杀关羽夺取荆州之后，刘备怒而兴师，发动伐吴之战。





虽然这场战争的发动是不谨慎的，但在战役之初，刘备凭借优势兵力，有利地势，以及在报仇雪恨思想指导下—时激起的高昂士气，攻城夺地，捷报频传，在政治上和军事上都赢得不少主动。在杀气腾腾的蜀军进攻之下，吴方被迫再次求和，提出把范疆、张达二人和张飞首级一并送还，交还荆州，送归夫人，重修旧好，一同灭魏。

应该说，东吴的条件对于蜀国而言，已经是很难得的了。试想，即使战争胜利，还能彻底消灭东吴么？假如刘备头脑清醒，见好就收，既在一定程度上出了心中的怒气，又收回荆州重建吴蜀联盟，从而使战争得到一个较好的结局。但是，刘备被初战的胜利冲昏了头脑，对战争发展的最佳结局心中无数，盲目坚持率军长驱直入，企图消灭东吴。结果非但未能灭吴，反被人家一把火烧得大败而归。

“凡事预则立，不预则废”。任何一项成功的事业，都必须建立在科学预见的—基础上，没有预见，就会使人们的行动处于盲目状态；错误的预见，就会把人们的行动引入歧途。

1973年，世界上出现了所谓“石油危机”，严重冲击了依赖能源的汽车制造业。但是，世界著名的美国克莱斯勒汽车公司却一如既往，照样生产耗油量大的汽车，结果在1978年世界“石油危机”再度出现时，高油耗汽车的销售量大大下降，存货如山，每天损失200万美元，使企业濒临破产。而日本人早在五十年代末就已经预见到，由于石油逐渐减少，石油危机即将到来，将来人们的价值观念将会改变，买车时必将考虑怎样省油，因此六十年代初制定了以省油技术为中心的—汽车技术政策。结果省油车在七十年代进入世界市场，击败了汽车之王的美国。

上述事实说明，领导者有无科学的预见，有无战略发展眼光，直接关系到能否作出正确的决策。社会在前进，科技在发展，一个组织即使取得了卓越的成就，但只是想维持今天的优势，而不能预见到明天、后天以至更远，它也会随着时间的推移而落伍。就产品

开发来说，一个企业要想始终处于有利地位，保持自己产品优势的持续性，就要求企业决策者高瞻远瞩，科学地预测市场需求趋势，根据这种预测，预研一代，研制一代，试产一代，生产一代。不仅要处理好“开发什么”，而且要处理好“什么时候开发”、“什么时候投产”的问题。缺乏科学预见的领导决策，势必会使领导者成为“前景不明拍脑袋、心中无数拍胸脯、决策失误拍屁股”的三拍干部，只有在决策中不断科学预测，才能把决策建立在先进、科学、稳妥、可靠的基础上。

一个卓越的领导者，必须具有战略发展眼光，把当前利益与长远利益统一起来，而战略发展的眼光，正是科学预见的表现。

领导决策的依据是预见，那么预见什么？

第一，预见事物发展趋势。

第二，预见实践后果。

我们有的领导干部却不然。他们只管在那里作决策、发指示，究竟这些决策、指示能否顺利贯彻执行，能否真见成效？他们很少预见，很少监督，胸中无数。

可见，只有对实践结果进行科学的预见，才能把握工作主动权，即使出了问题，也不至于陷于被动、慌乱之中，而能有准备、有步骤地解决。比如说，体制改革是一场深刻而且广泛的革命，不可避免地要出现一些问题，这就更需要领导者既大胆，又谨慎，充分预见改革可能引起的震动，及时采取有效对策。

总之，远见卓识是杰出领导的基础，科学预见才会作出英明的决策。



第二章

牧马童 · 助产士

—— 助人助己之道

管人如同牧马，牧童从中悟出三昧，据说连黄帝也要拜他为师。

小童说：“治理天下，跟牧马有什么区别呢？我想不过就是去掉伤害马儿成长的做法罢了！”老子说道：“万物恃之而生，生而不辞，功成不名。衣养万物而不为主。”对这段话，我们可以这样理解：最好的领导者，人们借助他的帮助而诞生；万民成长，领导者不管制它们；万民取得了成功，领导者不据为己有；领导者为新生儿提供被褥和营养，却不做他的主宰；万民功成业就，都说像水到渠成那样自然而然。所以，领导者的作用如同助产士，主要在于催化和助生成功的人。领导者帮助下属取得成功，自己也就成功了。



1. 能见小，才叫高明

作为领导者，谁都想做个明眼人。“见小曰明”，细节不能不注意。高明的领导者不是能见大，而是能见小。也就是说从人们往往不注意的地方看出将来的走势，这才叫明察。

老子在《道德经》第五十二章写道：“见小曰明。”意思是说，能看清细小之物的才是明眼人，当泰山入眼帘而感叹其巍峨壮观的只是表明他不是一个盲人。普通人往往是只看见“冬瓜”而无视“芝麻”。殊不知有时“芝麻”价值远大于冬瓜。

常人总是“以大为美”，追求“高、大、全”，大的就拥有大的价值，小的就有小的价值。常人总是认为大的力量就大，殊不知小的东西力量更大，看不见摸不着的粒子、微生物更具致命的穿透力。

在军事上，那些激光、电磁、电子比大刀长矛更具杀伤力。在医学上，微小的只有在高倍显微镜下才能看到的病菌危害更大。那些微小到无形的东西比有形的东西更重要，空气是无色无味无形的，好像根本不存在，但人人须臾离不开它。高大雄壮的，人人可以认识；渺小细微的，罕有人明白。有形有体的，人人都可能摸到；无形无状的，很少人能掌握。因此，高明的人不是能“见大”而是能“见小”。

古人潘孟阳的母亲很善于识人。潘刚刚当上户部侍郎时，他母亲很担心他不能胜任，经常对他说：“以你的才干，最好只担任副部长这一级别的官职，我怕你会管不住下属而闯祸啊！”

潘孟阳不以为然，但仍然耐心地再三劝解。他母亲于是说：“明天你把你的同僚都请来，我为你看一看你在部里的发展会怎样。”





于是，潘孟阳就把部里的大小官员请到家里做客。客人到了以后，他母亲在帘子后面仔细地观察这些人。

酒宴结束后，他母亲高兴地对他说：“这些人才干与你不相上下，你不必过于担心他们。不过，坐在最外面的那个穿淡绿色衣服的少年是什么人？”

潘孟阳想了想，回答说：“是候补官员杜黄裳。”

他母亲说：“此人和其他人都不一样，将来必然位至三公，你一定要好好待他。”

后来果然如她所说。

不容否认，生活中的确存在一些聪明人，能够以一斑而窥全豹，通过细微的小事察觉到事物的发展方向。

任何事情均非一朝一夕之积，总有一个发展过程。而聪明的人则是在事情刚刚出现一些苗头和迹象时，就立刻警觉起来，并准确地分析、判断其发展趋势，就像在大堤上看见一个蚂蚁窝而能预料到日后河堤因此溃决一样，从一些细微之处预见大事的来临。

千里之堤，毁于蚁穴。眼下的小事稍一松懈、忽视，就可能酿成灾患，后果不堪设想。领导者需要见微知著，以小见大的眼光。一念之差，要么进天堂，要么下地狱。所以，领导之道犹如做人之道：莫以善小而不为，莫以恶小而为之。积土成山，风雨兴焉；积水成渊，蛟龙生焉。

其实，聪明的人之所以少犯错误，能善始善终，只不过是善于随时留意日常小事物，如节制酒宴、敛财而不害民、不让小人接近、不求奢侈等，不要姑息任何一件小事，任何大的罪过和祸害都是日积月累起来的。

“图难于其易，为大于其细。天下难事，必作于天下大事，必作于细。”这段话的大意是，计划解决困难的时候要从容易的地方入手，进行伟大的事业要从点滴的小事做起。天下的难事，一定从简易处开始；天下的大事，一定从细小处着手。

一位企业家说过，魔鬼在细节之中，天堂也在细节之中。企业

第二章 【牧马童·助产士】

家头顶罩着耀眼的光环，似乎时时刻刻如太阳一样放射出迷人的光芒。这只是一种诗情画意的想象。他是现实的人，在忙忙碌碌，在市井喧哗中度过平凡的每一天。他的成功与失败，如同点滴之水日日夜夜汇成的大海。他要有超过常人的耐心和坚强意志，处理好一件又一件俗事。





2. 见微知著，最上等的智慧

领导者要有见微知著的能力，当事物处于萌芽状态时，就预先去探索，才易于把握。探明“未觉察的需要，是领导者的重要任务。”

《道德经》第六十四章写道：“其安易持，其未兆易谋，其脆易泮，其微易散。为之于未有，治之于未乱。”

当事物处于萌芽状态时，就预先去探索，才容易处理。当事物脆弱时，就容易分割。当事物微小时，就容易散开。应当在事物未能显示出来的时候，就去认识它，谋划它。只有圣人能够做到这一点。

老子根据事物总是从小到大发展的规律，得出慎小慎微的主张，指出事物在“未兆”、“脆”、“微”的阶段才容易掌握，于是提出了“其未兆易谋，为之于未有”的策略原则。这是人类的无数事实证明为真理的名言。

明代作家冯梦龙在《智囊全集》中，把能由小见大看成是最上等的智慧。

他指出：“上智不可学。”上等智慧不是可以随便学到的。而是智慧之人具有的本领。这种具有上等智慧的人，可以在别人毫无知觉的情况下把各种问题圆满地解决，他们处理事情的不同方略，常常超乎人们的意料之外。一般人所感到惊异的，正是聪明豪杰之士所通晓的。

古人说：“人莫鉴于流水，而鉴于止水。”因此，所谓的料事如神，并不是凭空“顿悟”出来的能力，而是首先通过对历史事物的深刻了解，能把握事物发展规律，因此能正确预测所面对的事物背后的发展趋势和结局。

第二章 【牧马童·助产士】

三国时的曹操是一位雄韬武略过人的大英雄，更是一位善于审时度势，料事加神的智者。

何进与袁绍谋划诛杀太监，何太后不同意。何进于是想召董卓带兵进京，以武力来胁迫太后。

曹操听说后，冷笑着对人说：“宦官古今各朝代都有，但当世之主不应该给他们权力和宠幸，使他们到这个地步。治他们罪时，应当诛杀元凶，这只需要一个武士就够了，何必纷纷召外将呢？想杀尽宦官是不可能的，此事一定会败露。”

果然，董卓还未到，何进已被宦官所杀。

我国清末思想家魏源认为，智慧的真正来源是自己和别人的实践，而不是死的书本。

每个人经历的事情可以提供判断的依据，然而人的一生毕竟有限，要想能在遇到问题时举一反三，还必须会从历史的经验中学习。

南宋初年，金国太子兀术在朱仙镇战败后，想要放弃汴京撤军回国，有一个书生在金兀术的马前，拦住他说：“太子不要走，岳飞快要退兵了。”

金兀术不相信，说：“岳少保用五百兵力打败了我十万大军，汴京的百姓日夜盼望他的到来，我凭什么能守得住汴京呢？”

书生说：“自古以来，没有专权的大臣在朝而大将军能够在疆场立功的。岳少保连自己的性命都难以保全，怎能成功地收复汴京呢？”

金兀术恍然大悟，于是没有撤军。

不久，岳飞果然被十二道金牌召回，被斩于风波亭。

上面几个例子都是从人生和历史的经验中推断出的正常结论，其前提是历史的相似性。但另一方面，要真正探知事情的真相，也必须发现其不同寻常之处。

晋国的智伯要攻打卫国，就先给卫国君王送野马四百匹，璧一块。卫王大喜，大臣们纷纷祝贺，只有南文子偏偏面露忧愁。卫王





问：“大国向我们赠礼品，大家都高兴，你为什么忧郁呢？”

南文子说：“无功而受赏，没有出力而得到礼遇，不能不弄清对方的用意。野马四百，玉璧一块，这是小国给大国送礼的规模，而今是大国送给小国，大王您要警惕啊！”

卫王认为他的话有道理，于是转告给边境驻军。

此后，智伯果然起兵袭击卫国，到了卫国边境，见其已有准备，就返了回去，并说：“卫国一定有贤能的人，他能预先知道我的计谋。”

大凡发生变故，一般都是先具备某种趋势，然后慢慢发展而成。在不同的情境下的趋势不同，表现出来的特点也不同。只有对这种趋势的特点洞若观火，才能采取相应对策，谋之于未有。



3. 知人者智，自知者明

老子说：“知人者智，自知者明。”能了解别人长短善恶的，可谓聪明；能认识自己良知本性的，可谓清明。

最为至高的聪明，莫过于知人；善于知人用人的，才是真正的智慧。

知人固然重要，自知也许更为重要。所以我们常说：“人贵有自知之明。”

《人物志》开篇写道：“夫圣之所美，莫美于聪明；聪明之所贵，莫贵乎知人。”意思是说，最为至高的聪明，莫过于知人；善于知人用人的，才是真正的智慧。

知人就是鉴别人的真伪、善恶、智愚与不肖。中国人将知人看成是人际交往的先决条件。

朋友之间，不知人而交往，常常感到失望；同事之间，不知人而合作，往往矛盾百出；上下级之间，不知人而共事，容易导致摩擦乃至反目。因此，能够在交往时正确认识对方、了解对方，就是至关重要的了。

《人物志》的作者刘邵认为，知人有“两难”：一是“难知之难”，二是“有知之而无由得效之难。”

所谓“难知之难”，是指鉴别人才是十分困难的。人是世界上最奇妙的动物，其思想无形，其智慧无状，圣哲贤人都难以彻底窥知，何况常人？再加上人们的观察，总是各守一方、各执一偏，往往从自己的角度出发，以己之见，历观众才，或以貌取人，或以辞取人，或以行为取人，或以功效取人，结果必然是所得者少，而所失者多。况且，人常常在变化，如果不能观知其常情，又兼察其变化，那是无法正确知人的。





所谓“有知之而无由得效之难”，是指即使已认识到了某人才能的高低，结果也常常因为种种原因，使贤者不能擢用，愚、不贤者不能贬谪。比如或因曲高和寡，未得人回应；或身单力薄，无能为力；或不在其位，无由提拔；或虽在其位，有所顾忌等等。因此，即使识别出了人才，也未必能正确地任用人才。

由此可见，知人用人是十分困难的事情。然而，正因识人困难，对领导者来说就显得更为重要。

三国时，刘备以知人善用而闻名于世。他临终前召见诸葛亮托孤，看见马谡在身边，便让他出去，然后问诸葛亮说：“丞相以为马谡的才能如何？”

“此人可说是当代的英才了。”

“不然。我观此人，言过其实，不可大用，望丞相深察。”

诸葛亮点头称是，但并未把此事放在心上。

后来，诸葛亮率兵出祁山伐魏，需派一员大将据守蜀军进退的咽喉要道——街亭。马谡立下军令状，率兵前往街亭。马谡到街亭后，不听诸葛亮和部将的建议，靠山近水安营扎寨，却把军队驻扎在街亭旁边的小山上，结果魏兵骤至，包围了小山，断绝了水道，蜀军不战自溃，街亭失守。

马谡逃回大营，诸葛亮依法斩之。当武士把马谡的人头献于阶下时，诸葛亮大哭说：“先帝在白帝城托孤时，曾嘱咐我说：‘马谡其人，言过其实，不可大用’，我不听先帝之言，错用马谡，致使兵败。”遂上书后主，请求降职三级，处分自己。

聪明绝顶的诸葛亮，为什么会错用马谡呢？原来，马谡是名将马良之弟，曾多次同诸葛亮谈论兵法，其言辞机敏，给诸葛亮留下了深刻印象，遂认为马谡是当世英才，致使用人失误，造成难以挽回的严重后果。

韩非子说：“往世之主，有得人而身安国存者，有得人而身死国亡者。得人之各一也，而相害千万也，故人主不可不慎也。”韩非子告诫人君在用人的问题上，千万慎重，马虎不得。要保证用人

不出现失误，知人便是关键。

知人用人需要一种见人所不能见的智慧。对于位居高位的领导者来说，“知人”是一种不可或缺的智慧 and 品性。

知人固然重要，对领导者来说，自知也许更为重要。认识自己的品性、能力，衡量自己所能承担的职务大小，正确地评估自己的思想和行为，这无疑是极高明的智慧，所以我们常说：“人贵有自知之明。”

一般人总是比较容易了解他人的长短善恶，而不易确知自我。换言之，达到“明”要比达到“智”更为困难，“明”是比“智”更为高远的境界。

春秋时代齐国的鲍叔牙可以称为一个既有知人之智，又有自知之明的贤达之人。

鲍叔牙和管仲是好朋友，他们分别做了齐国公子小白和公子纠的老师。由于齐国发生内乱，公子纠在管仲的辅佐下逃到鲁国，公子小白在鲍叔牙辅佐下逃到莒国。

后来，国君齐襄公被杀，齐国没了国君，公子小白和公子纠都急着赶回齐国继承君位。

为了帮助自己辅佐的公子纠登上君位，管仲带人埋伏在道路上，见小白乘车过来，即拈弓搭箭即射。见小白应声倒下，才放心地回去告知公子纠说：小白已死。于是不慌不忙地送公子纠回国。

谁知进入齐国后不久，很快遇上了公子小白率领的军队。原来管仲射中的不过是公子小白的衣带，公子小白应声倒下，只是机智的伪装罢了。在骗过管仲后，公子小白飞驰而行，日夜兼程赶到齐国国都临淄，当上了国君，即齐桓公。

齐桓公的军队打败了公子纠的鲁国部队，杀死了公子纠，逮捕了管仲。齐桓公看到管仲后，十分生气，马上就要将他处死，这时，鲍叔牙急忙劝谏道：“大王眼光要看远一些呀！您如果要治理好齐国，有我和高氏、国氏相助即可成功；您如果要称霸诸侯，就非用管仲不可。管仲在哪国主事，哪国就可以成就大业。您千万不





能杀死他!”

按一般人看来，鲍叔牙将高官厚禄让给别人，是愚而傻的行为，但他最关心的是齐国的强盛和霸业，也最清楚这具有雄才大略的管仲，所以竭力向齐桓公推荐。

“他究竟有什么本领比您强？”齐桓公问道。

“我有五点不如管仲：宽惠爱民不如他，治国而不失权柄不如他，忠信可赢得百姓不如他，制礼仪而推行四方不如他，担任主帅可使士卒勇气倍增不如他。国君您如能重用他，一定能使齐国成就大业。”

“可是他差点用箭射死我!”

“那是他为了主人利益才做的事。如果您能饶恕他并任用他，他同样也会把您当作主人而竭忠效力的。”

于是，齐桓公任命管仲为卿，官在鲍叔牙之上。管仲果然不负朋友的期望，全心全意治理国家，帮助齐桓公成就了霸业。

鲍叔牙一心为齐，举贤荐才，自己甘居下位，品德可钦可敬，可谓智；能认识到自己的局限，谦冲为怀，可谓明。

这三点，对于现代的领导者来说，同样是十分重要的。

那些既不知人、又不自知；既不智、又不明的平庸领导者，在鲍叔牙的人格和品德面前，应该认真反躬自省。

4. 考察人才的九种方法

“人心险于山川，难于知天。”人心的隐秘是很难捉摸的，认识人比认识自然还难。不过，天有天文，地有地理，人有人道，只要循迹考察，终会看出庐山真面目。

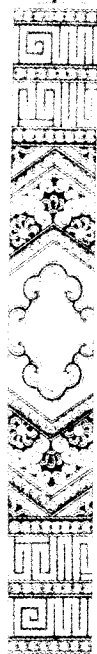
人心的险恶、隐蔽比山川有过之而无不及，知人比知天还难。天还有春夏秋冬变化规律，有一定时段，可以推测掌握，而人善于掩饰，感情藏得很深，很难测度。有的人表面谦虚老实，内心骄傲自满；有的人有优良的品德而外表很丑陋；有的外表似乎固执保守，而内心却通达识理；有些人外表似乎坚强而内心很软弱；有些人外貌似乎和顺而内心很凶悍；有些人外表装成是大义凛然，其实遇到艰难之事该挺身而出时，却胆小如鼠。因而，要想了解高深莫测的人是件难事。

《庄子·列御寇》归纳出了考察人才九种方法，又叫“九征”。

(1) 远使之而观其忠。把他派去远处工作，远处则难监督，在无人严加监督的情况下，观察他的行动，可判断他是否忠诚。君子慎独，只有君子才能在无监督的环境下正确地行事，而小人一旦无人监督就会放肆胡来乱动，把他对上司的诺言置诸脑后，放纵自己。

(2) 近使之而观其敬。派在身边工作，天天与领导共处，形影不离，逐渐没有了拘束和顾忌，便于考察他是否恭敬。修养差的人一旦和领导混熟，就失去了恭敬之心，开始对上司和周围人轻侮无礼，不守规矩。

(3) 烦使之而观其能。在情况复杂的时候，派他去处理难办的事，可考察出他的能力。人人都不会承认自己无能，这是一个惯例。日常事务人人皆可完成，区别不出谁是英雄谁是狗熊。只有当





危急关头，让他去执行，马上就可看出一个人能力的大小。

(4) 卒然问焉而观其知。突然向他提出问题，考察他的知识是否渊博，看看他是否机智、敏捷。平常按部就班、四平八稳的工作流程难以显示一个人是否具有真才实学，只有猝不及防地给他提出问题，看一看他的反应，智与不智立刻一目了然。

(5) 急与之期而观其信。在紧急的情况下和他相约，看他是否守信。平时人们都会信誓旦旦，很难看出他是否真正守信用。只有在情况紧急、需要付出较大代价在规定时间内到指定地点会合，才能考验出一个人是否真正守信用，是否值得信赖。

(6) 委之以财而观其仁。放手让他掌管钱财来考察是否贪财。当一个人无法接近财物时，都可轻易地标榜他是清廉之士，也无从了解他到底是贪是廉。只有让他接近钱财，才能考验他会不会损公肥私。

(7) 告之以危而观其节。岁寒而后知松柏之后凋，只有告诉一个人让他去赴汤蹈火，而对艰难险阻，乃至有生命危险，才能考验一个人是否有高尚的节操和临危不屈、视死如归的大丈夫气概。

(8) 醉之以酒而观其态。酒能乱性，酒后吐真言，让他醉酒，来看一看是否守规矩，考察他能否克制自己的欲望，按原则、礼义做事。

(9) 杂之以处而观其色。让他男女杂居，与异性充分接触，不限制其行动范围，来考察一个人是否好色，是否不顾恋爱、婚姻的道德而玩世不恭，胡搞乱来。

若从以上九方面都考察过了，哪些人可以任用，哪些人不宜任用，就基本上掌握到了。这“九征”体现了实践是检验真理的惟一标准的精神，考察人才不能凭外表印象，不可苦思冥想、闭门造车，而应当在实际工作中根据一个人的行动，听其言观其行，透过假象，看透本质，识破一个人的真面目。

在所有教导如何观察人的方法中，孔子的“视其所以，观其

所由，察其所安。”也是比较简单明了和直接有效的方法。

孔子的这句话，就是要从人的行为中认识他。“视其所以”是考察行为的动机；“观其所由”是考察行为的途径；“察其所安”则是观察其平时的所作所为。这三步，一步一步的可以对人进行全面和完整的考察。

“视其所以”是注重对人道德的考察。人的各种行为，必有其用意，而不是无缘无故的，或是为求一己之快乐或私利，或是为公众谋利益等。“所以”，就是用以引发行为的动机，动机有正有邪。动机纯正者，其人必富于仁德；而动机邪恶者，必是寡德之人。

“观其所由”则是考察人是否正义及处事能力两个方面。纯正的动机，必须辅以适当的手段才能得到善果。如果一个人不能以正确的手段去达到目的，必定是个没有道义之人，同时，通过一个人做事时的所作所为，也可以清楚地看出一个人的才干和能力。

“察其所安”是指要考察其习惯和言行。人的善恶贤愚，不能仅凭少数行为遽予论定，因此，应在考察其行为、动机、手段及结果之后，再进一步对其进行长期细微的各方面考察，这样，其人格就无所遁形了。

孔子提供的这一方法和其他古人提供的方法，对今人仍然有极为重要的借鉴作用，但要学会使用这些方法并取得实效，还需要具备一定的常识和能力，不断地摸索、探求，并总结出对自己适用和有效的方法来。锻炼和提高知人的本领，就是增强和提高自己的智慧。领导者不妨在这方面多下些功夫。

总之，如果一个人说话时语气宽缓柔和，神色恭敬而不谄媚，先礼后言，常常自己主动表露自己的不足之处，神情轻松而不轻慢，言谈坦率而不偏私，不掩饰自己的美德，不隐藏自己的缺点，给他好处不因此而高兴，不给他好处也不因此而恼恨，沉静而寡言，多守信用但不在外表上炫耀，这种人是质朴的，能给别人带来教益。

反之，如果一个人夸夸其谈，炫耀自己的品德才能，高谈阔





论，非议其他人，或者说话时盛气凌人，话语上总想占上风，想方设法掩盖自己的不足，故意掩饰他的无能，这种人只会损人利己。

领导者没有被领导者固不成其为领导者，同样，没有知人之明的领导者无法取得成功。



5. “没有缺点”就是最大的缺点

正视缺点，才能改正缺点，超越自我，趋向完善。就是老子那句话——“夫唯病病，是以不病”的深刻含义。泛言之，生活中凡是自以为没一点儿“毛病”的人，就一定是思想上出了大毛病。

在老子看来，领导者要处理好人们相互之间的关系，必须对“人”有所认识。而要做到正确地认识别人，首先要正确地认识自己。他说：“胜人者有力，自胜者强，”也就是说，人贵有自知之明，要战胜别人首先要战胜自己。

如何能做到这一点，《道德经》认为，领导者对自己应该有一个实事求是的态度。“知不知，尚矣；不知知，病也。圣人不病，以其病病。夫唯病病，是以不病。”这段话的意思是说，知道自己有所不知，最好；不知道却自以为知道，这就是缺点。有“道”的人没有缺点，因为他把缺点当作缺点。正因为他把缺点当作缺点，所以他没有缺点。

汉高祖刘邦夺取政权后，与大臣讨论得天下的原因时，有一段这样的对话；“上曰：‘诸将毋敢隐朕，皆言其情。’吾所以有天下者何，项氏之所以失天下者何？”

高起、王陵对曰：“陛下慢而侮人，项羽仁而爱人，然陛下使人攻城略地，所降下者因以予之，与天下同利也。项羽嫉贤妒能，有功者害之，贤者疑之，战胜而不予人功，得地而不予人利，此所以失天下也。”

上曰：“公知其一，未知其二。夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾





能用之，此吾所以取天下者也。项羽有一范增而不能用，此所以为吾擒也。”

刘邦连用三个“不如”正是他“自知”的表现。他之所以能够战胜项羽而夺得天下，与这种思想修养不无关系。

毛泽东也经常强调，人贵有自知之明。在一九六六年七月八日的一封信中写道：“晋朝人阮籍反对刘邦，他从洛阳走到成皋，叹道：世无英雄，遂使竖子成名。鲁迅也曾对于他的杂文说过同样的话。我跟鲁迅的心是相通的。我喜欢他那样坦率。他说，解剖自己，往往严于解剖别人。在跌了几跤之后，我亦往往如此。可是同志们往往不信。我是自信而又有些不信。我少年时曾经说过：‘自信人生二百年，会当击水三千里。’可见神气十足了。但又不很自信，总觉得山中无老虎，猴子称大王，我就变成这样的大王了。但也不是折中主义，在我身上有些虎气，是为主，也有些猴气，是为次。我曾举了后汉人李固写给黄琼信中的几句话：峣峣者易折，皎皎者易污。阳春白雪，和者盖寡。盛名之下，其实难副。这后两句，正是指我。我曾在政治局常委会上读过这几句。人贵有自知之明。”

毛泽东了解自己，也更了解别人，这是他成为领袖的一个重要原因。

老子说：“夫唯病病，是以不病。”只有勇于承认自己有缺点的人，才能改正缺点，成为一个完美的人。这个道理讲得非常实在，具有很大的领导学意义。世上本没有十全十美的人，那些将自己打扮成“完人”的人，肯定是伪装的，这样的人是不值得依赖的。正像是一个外表鲜艳光亮的苹果，内心却潜藏着蛀虫一样。

世界著名的 IBM 公司的用人原则就是：“没有缺点的人是不受欢迎的。”他们不信任自称“没有缺点”的人。不欣赏不敢承认自己缺点的人。

正视缺点，才能改正缺点，超越自我，趋向完善。就是老子那句话——“夫唯病病，是以不病”的深刻含义。泛言之，生活中凡是自以为自己没一点儿“毛病”人，就一定是思想上出了大毛病。

6. 给自己安一根“避雷针”

领导者注定是孤独的，所以君主常自称“寡人”，当每一个领导都不甘做一个“孤家寡人”，那么它就需要一位挡骂的“大匠”，需要一位“避雷针”式的人物，从而确保免受各种风暴的直接冲击。

领袖的职业注定是孤独的，所以要竭力避免孤寡无助，他手下少不了一位替他挡驾的“大匠”。

老子分析了领导者为了整个社会组织的安宁而不得已使用强制管理的情况。但是，执行强制性管理的人绝不能是最高领导者本人，而通常需要一位代替他完成这项任务的“司杀者”。

老子说道：“常有司杀者杀。夫代司杀者杀，是谓代大匠斫。夫代大匠斫，希有不伤其手矣。”大意是：通常应有一位掌管惩罚工作的人来执行惩罚任务。最高领导越俎代庖，亲自惩治下属，是代替大匠砍伐。代替大匠砍伐，很少有不砍伤自己的手的。

最高首脑身边必须活动着这样一位“大匠”式的人物，换句话说，首脑需要一位“避雷针”人物。历史证明，这是合理、高明的权力结构，这种权力结构保证你的宝座免受政治风暴的直接冲击，因而高枕无忧。

哈里·霍普金斯曾做过富兰克林·罗斯福总统的“大匠”和“避雷针”。当一些政府官员带着一大堆问题来找总统时，霍普金斯常说：“我得想出办法，不让这一类毫无意义、微不足道的事去打扰总统。”因而，人们对霍普金斯大加谴责。实际上，这种谴责是对罗斯福总统本人的一种保护。

尼克松担任美国总统时，哈罗·霍尔福星也是这样一个人物。尼克松听任霍尔德曼把他和白宫的工作人员（有个别例外）隔绝





开来，并允许霍尔福星代表他讲话。这样，霍尔福星就成了尼克松的“避雷针”。

霍尔福星说：“每个总统都需要一个被人咒骂的狗娘养的，而我就是尼克松手下的这样的一个角色。我是为他起缓冲作用的人，是替他受人咒骂的杂种。我设法把他想做到的事情搞成功，同时我代他受过挨骂。”

最高行政首脑设置一个挡驾的“大匠”——“执行首脑”，就为自己安装了一个“避雷针”。但是，并不是什么人都可以充当“避雷针”，这个人要具备三种素质：

一、服从。这个人乐意听命于最高行政首脑，在重大问题上，不违背首脑的意志办事。这是最重要的素质。

二、威望。这个人应具有相当的威望，为政界所接受。

三、才能。这个人应有一定的管理行政事务的才能，善于控制各种政治势力。

最高首脑在实际的管理过程中，都需要一位“避雷针”人物，代替他做那些最高首脑不愿干或者有损其形象的事。他所要求的这个执斧“大匠”的最重要的素质是对他本人的忠诚、服从和对各种政治势力的有力控制。伏尔泰在谈到首相时曾说：“要成为权高势大的首相，往往只需平庸的才能、健全的判断力和运气即可。”历史事实表明，具有卓越才能的人并不一定能当上首相或总理，相反，只有那些对最高首脑顺从、迎合而才能平平的人，才能稳坐宰相之位。

在中国历史上，宰相对皇帝起到的“避雷针”作用是司空见惯的。北宋时期，宋神宗任用王安石为宰相，推行新法，一方面使豪强官僚地主和高利贷者的活动受到了一些限制，另一方面使中小地主和自耕农从事生产的条件得到了一些改善。

然而，王安石推行新法触犯了大地主的利益，遭到许多官员的抵制和反对，出现了严重的政治纷争。宋神宗也发现了新法推行过程中产生的种种弊端，决心改变政策。王安石被罢免，宋神宗起用

第二章 【牧马童·助产士】

了不赞成新法的“中立派”吴充担任宰相，表明不再推行新法。宰相人选的更迭变化使人们对最高首脑——皇帝的不满和怨恨情绪转移到宰相的身上。从而，皇帝巧妙地渡过了一场政治危机。

中国历史上多次发生的“清君侧”运动，就是这种情形。人们以“拥护国王，更换宰相”为冠冕堂皇的借口来实现改变国家政局的目的，这时，皇帝手下的“大匠”就扮演了替罪羊的角色。用一句套话来讲，当此危难关头，他不下地狱，谁下地狱？

这就是权力场上的游戏规则。





7. 通过盟约而不是契约来留住人心

善于用人的领导不用绳索来捆绑，要留住人必须要留住人心，留住人心的方法是精神的盟约、共同的价值观和精神理想，而不是白纸黑字的契约与合同。只有心里盟约才是牢不可破的。

老子说：“善结无绳约而不可解。”意思是说，善于捆绑的人不用绳索，然而不可解开，牢不可破。用来把大家结合为一体的不是僵死的绳索，而是“人心”；不是契约，而是盟约。

在 21 世纪中，成功的组织将是充满象征意义和实质内容的实体。象征代表着我们的理想，涵盖历史，展望未来，标志着我们的成就。实体是组织本身，是追求和实现未来目标的工具，是决定质量、创造价值和卓越的途径。

成功的组织不可能通过合同、程序和法规实现目的，它需要创建由盟约而不是由合同联结的人类关系。成功的领导需要从共同的价值观、信仰、理想、目标中创造出坚强有力的组织。盟约是保证，它们形成于人们的价值观，由人们的行动塑造，由人们的信仰滋润。

盟约从一个组织创始人的价值观、信仰和决策中产生，并被其他人重视和接受，在企业中持久地发挥着作用。盟约让组织具有了“人”的个性与灵魂，具有了人的能动性。这种可喜的局面不可能由契约实现，因为契约是死的，冷冰冰的，它提供的是标准、定义和细节，成功企业的繁荣向上是由盟约而不是由契约带来的。

盟约体现了组织从领导到员工的共同价值观，价值观的重要性在管理过程已表现得淋漓尽致。对于领导者来说，盟约意味着他们必须是社会设计师，他们在追求共同目的的过程中，用价值观和理想，把人团结在一起。领导必须通过自己的决策和行为创造激励，

促进和协调个人、团体以面向共同未来的盟约关系。

在企业中，雇员与公司的关系，除了劳动与资本交换以外，还涉及心理盟约。如果公司与雇员的关系只是惟一的金钱利益的讨价还价，那么员工只做为了得到他们工资所必须做的事，而不愿干得稍多一些，更谈不上对公司的忠诚和奉献了。但是，如果让公司的发展与雇员自身的价值的实现和福利联系起来，对于建立心理盟约就能起到特别重要的作用。当雇员把公司的利益与他们自己的利益看得更加一致，他们往往会更积极地投身到组织中去。良性的心理盟约让组织中的每个人都活跃，寻找机会把事情做得更出色，力求通过一个个小贡献使公司取得成功。几千名干“小”事情的人，为着同一个目标，就能够移山倒海。

典型的成功管理案例是日本松下电器公司。管理学家认为心理（精神）盟约是松下公司成功的核心因素。

“精神”不是描述公司生活的一个恰当的词。可是除此以外再也没有更恰当的词汇来表达松下管理哲学的强有力的信仰体系了。松下幸之助为公司建立了基本原则、信条，内容如下：

基本业务原则：

要认识到我们作为实业家，在推动社会进步，增进社会的普遍福利，致力于进一步发展世界文明方面的职责。

雇员信条：

只有经过我们公司每一个成员的共同努力和合作，进步和发展的目标才能得以实现。因此，在我们每个人致力于公司的不断发展时，都要始终牢记这个思想。

松下幸之助曾说：“当我看见员工们同心协力地朝着目标奋进时，不禁感慨万分。”他提倡“社长替员工端上一杯茶”的精神。松下先生认为，社长不一定亲自为下属倒茶，只要能诚恳地把心意表达出来，就可以使员工感到振奋，从而提高工作效率。松下电器公司为此制定了“松下七精神”，即：

(1) 产业报国精神；(2) 光明正大精神；(3) 和亲一致精神；





(4) 力争向上精神；(5) 礼节谦让精神；(6) 顺应同化精神；(7) 感谢报恩精神。

每天上午八点，全日本有 8.7 万人高唱颂扬松下七精神的“社歌”。据统计，松下电器是世界第九大公司，工厂分布在一百三十多个国家，产品有 1.4 万种，年营业额达到二百亿美元。他们的产品之所以能精益求精、风靡世界，一个重要的原因就是他们精诚团结，结成一个“上下同欲”的共同体。

牢记在心中的这些精神准则，使松下形成了极强的向心力和凝聚力，像磁石般把员工们的精力都吸引到公司的发展上面，由于员工的忠诚不渝的努力工作，使得一家极其复杂、分散经营的公司产生出强大的可持续发展的能力。

更加重要的是，一旦形成用“心”结成的“盟约”，即使不再进行监督与指导，也能把公司维持下来，这就是说，公司已建构起了自动、自然运作的机制。这是令人神往的境界。

合同是有形的工具，盟约是无形的“万有引力”。无形的比有形的更有益、更有力、更长久，无胜于有。

8. 不妨懂一点“糊涂学”

智慧具有不同的形式，老子认为，最聪明的人是那种大智若愚的人，也就是说这种人看起来糊里糊涂，众人皆醒，而他独醉。看来糊涂也有糊涂的学问。

老子曾以散文诗般的语句描写得道“圣人”——领导者的物质与精神生活。这种领导者确实与众不同：

众人都聪明，只有我像傻子；众人都清明，只有我混混沌沌；众人都是才能多多，只有我好像十分不才；众人都有用处，只有我显得笨拙而无用。我一个人与众不同，吸取大道的智慧，把大道当作母亲，我的思想有些像愚人。

大智若愚，真正具有大智慧的人外表看来好似傻子一般。如果你把这样的人真的当成傻子，那就大错特错啦！

老子理想中的“圣人”，外面穿着粗布衣服，而内心却似晶莹透亮的玉石。行动好像很笨拙，思想其实很机敏。好像很糊涂，心中自有一杆秤。众人皆醒，我独睡，糊里糊涂也成功。

这道理越说越玄乎，下面的故事，你了然心明。

这是一个宋太宗醉判案子的故事。宋太宗时候，孙守正担任殿前都虞侯的官职，一天在皇宫的花园中陪太宗吃酒宴，孙守正喝得酩酊大醉，与人在太宗前争功，吵闹起来，失去了臣子的礼节。陪宴的侍臣请求太宗将孙守正等二人交给有关部门问罪处罚，太宗没有同意。

第二天，孙守正等二人都上殿向太宗请罪，太宗笑着说：“当时我也喝醉了，情况记不请了。”两个请罪的人如释重负，欢欢喜喜、安安心心地回到自己的位上供职去了。

世上本来没有什么值得烦恼的事，都是庸人自扰，自找麻烦，





制造矛盾，只有通达人情事理，才能处世简洁机智，就像太阳出来冰消雪化一样。在这则故事里，当臣子饮酒乱性失去了礼节之后，宋太宗当然可以责罚他们不该狂乱，然而，太宗却说他也醉了，事情也记不清了，这样朝廷的体面得以照顾，而醉后失礼的人也对皇上的宽恕心知肚明，心怀感激，愈加激发出对皇上的忠诚和爱戴。

宋太宗“醉”了，醉翁之意不在酒，在于团结臣子尽职效忠也。懂得“糊涂学”的帝王在历史上岂止宋太宗一人。再看汉光武帝刘秀的表演，他不是一“醉”了之，而是一“烧”了之。和宋太宗的做法有异曲同工之妙。

汉光武帝刘秀斩杀了在河北称王的王朗后，收缴了王朗的文书，其中有王朗与当地一些官员勾结来往的几千封信件。光武帝一封没看，当众把所有信件都烧掉了，他说：“让那些睡不着觉的人安枕无忧吧。”

我们都知道，明确和果断是管理者必备的素质，可以肯定大多数管理措施从“糊涂”——含糊其辞中得不到好处。在所有卓有效率的公司中，人们看不到许多不必要的含糊其辞。这确是不争的事实。

不过，含糊其辞在管理过程的几种情况下也颇具应用价值。

(1) 领导不得不批评或处理下属时，糊涂的、不直截了当的态度是有用的，它能使紧张的关系协调一致，减少不必要的冲突。像上文所述宋太宗和光武帝的做法就属于这种情况。

(2) 批评别人需要含蓄与委婉。每一个领导人不是这时就是那时，总得批评一些人，他不得不做令人不愉快的事儿。但是，批评人的方法多种多样。你可以直截了当地粗暴地教训一个人。也可以换一种态度去做，用含蓄、委婉的语气使人很容易地吞下苦果。重要的是给人以出路。

(3) 有意的含糊其辞在对立冲突的僵局中是一种润滑剂。在可能引起爆炸性对抗的情况下，“果断”会火上浇油，使事情变得更糟。这时不明确表态，是明智的，因为在采取正确的行动之前，

需要作进一步冷静的观察。

(4) 其实有些矛盾不需要你去郑重其事地处理，时间一过，争端往往自行和解。时间具有神奇的功能，足以让人忘却许多不快之事。当你处理争端时，要表现出你是关心的，而且将采取某种行动，但是，应“稍等片刻”，看看事态有无转机。快刀斩乱麻通常并不奏效。

(5) 领导的艺术是在明确与糊涂中间找到一种平衡，有时候需要直截了当和切中要害，而在特定条件下要求委婉含蓄。如直截了当达到使对方感到被逼迫以至于敏感的防御的地步，那就坏了。请你体会一下如下两种说话的听者感受：当你的工作不小心出现了纰漏时，一个人对你说：“我希望你再进一步考虑一下你的进展情况。”而另一个人对你讲：“我想你错了，你应该改掉你的坏毛病。”第一种方式与第二种方式截然不同，使听者的自尊心不受损害。

语言是管理才能的精髓，它和账目的细微差别一样都是管理艺术的一部分。成功的管理与失败的管理有95%都是相同的，不同之处微乎其微。就是这微小的差别构成了成功与失败的楚河汉界。





9. “小人物”也很重要

人们多看重那些大人物，而容易忽视身边众多的小人物。孰不知这些不起眼的小人物，也许哪一阵就会对你产生重要影响，乃至决定了你的命运。一位伟大的推销员说：“关心，重视每一个人是我们应有的品质。”

人人都渴望高贵。人同此心，心同此理。但天上不会掉馅饼，“大人物”也不是天生地设的。“千里之行，始于足下；千层之台，起于垒土。”没有铺路石，你豪华马车也难以滚滚前行，到达万里之外的目的地。

所以，老子这样说：“贵以贱为本，高以下为基。是以侯王自谓‘孤’、‘寡’、‘不谷’此其以贱为本邪？”

贵人要以贱人为根本，高官以下民为基础。所以，领导者自称“孤单”，“寡助”，“不才”，这是领导者以谦虚的态度，争取臣民的拥护与辅助，这就是地位在上的人以地位在下的人为根本的理由吧！不是吗？那就看他们的谦虚，是否出于真诚了。

春秋时候，晋国贵族赵襄子就懂得“贵以贱为本”的道理，由此引出了一个富有传奇色彩的故事。

一次，赵襄子外出打猎，在中途遇到一对孤儿寡母，已经饿得奄奄一息，眼看就要命赴黄泉。赵襄子吩咐随从把带来的干粮，分一部分送给他们。这位少年饥不择食，狼吞虎咽一通。等他转过精神，准备向救命恩人道谢的时候，那一队人马已经绝尘而去了。

十几年后，晋国发生了惨烈的权力斗争。赵襄子的政敌用心险恶，密谋趁赵襄子进宫之时，让埋伏的武士将其杀害，随后以谋反的罪名公布天下，使其永世不得翻身。

赵襄子见中了埋伏，随即拔出佩剑，边战斗边向宫外退却。敌人看到赵襄子马上要退出宫门外，很难追上了，就放出一只恶犬过来，决心让狗咬死赵襄子。赵襄子与恶犬展开了生死搏斗。毕竟，赵襄子体力不支，渐无招架之力。

这时，把守宫门的卫士认出了赵襄子，于是，不顾一切前来相救，掩护着赵襄子逃脱而去，这名卫士被赵襄子的政敌愤怒杀死。原来，这名卫士就是当年赵襄子狩猎途中救助过的少年，长大后被官府征调来作驻守宫门的武士。

在贵人危难生死关头，挺身而出的往往是一些“小人物”，而不是平时与他酒肉交欢的所谓“兄弟”、“朋友”。

如果说这个故事还显得太传统，表现了知恩图报的主题的话，下面所讲外国一个业务员的亲身经历，会让你感觉到现代商业营销的气息。

这位业务员的工作是为强生公司拉顾主。顾主中有一家药品杂货店。每次到这家店里，他总是先要跟柜台的营业员寒暄几句，然后再去见顾主。

有一天，他到这家店里去，店主突然告诉他今后不用再来了，他的店不想再买强生公司的产品了。他只好闷闷不乐地离开这家商店，开着车子在街上转悠了很久，实在纳闷，最后决定再回到店里，把情况弄清楚。

当他走进店里的时候，他照常和柜台营业员打过招呼，然后去见店主。店主见他到来，显得很高兴，笑着欢迎他回来，并且比平常多订了一倍的货。

这位业务员对此十分惊讶，不明白自己离开店以后发生了什么事。店主指着柜台上的一个卖饮料的男孩说：“在你离开店铺以后，卖饮料的男孩走过来告诉我，说你是到店里来的推销员惟一会同他打招呼的人。他告诉我，如果有什么人值得做生意的话，就应该是你。”店主同意小男孩的见解，从此成了这个推销员最好的主顾。





这个推销员说：“我永远不会忘记，关心、重视每一个人是我们必须具备的特质。”

小人物也会起大作用。“三人行，必有我师焉”。此话不假。



10. 牧马与管人

管人如同牧马，牧童从中悟出三昧，连黄帝也要拜他为师。

小童说：“治理天下，跟牧马有什么区别呢？就是去掉伤害马儿成长的做法罢了！”

黄帝准备到具茨山上去拜见博大真人——泰隗，他手下的七个的大臣们作为他的随从。

黄帝一行来到襄城的田野，七个圣贤都迷失了方向，不知道路该怎么走。恰巧遇上一个牧马的童子，七位圣贤就向他问路：“您知道具茨山吗？”

“知道。”

“您知道博大真人——泰隗住在何处吗？”

“知道。”

黄帝吃惊地说：“这位小童可真了不起！不仅知道具茨山，还知道泰隗住在哪里。请问治理天下的道理？”

牧马童子答曰：“治理天下不就那么回事么？还用想吗？我小时候，住在世间，不幸生了眼病，有位长者教我顺着时光的流逝而漂流在襄城的原野。现在眼病有些好转，我又要漂游于尘世之外。治理天下不就是那么回事儿，跟我有什么关系？”

黄帝说：“治理天下诚然不是您管的事情，还是讲一讲治理天下的诀窍吧！”

牧马童子推辞不答。黄帝坚持请教。

小童说：“治理天下，跟牧马有什么区别呢？就是去掉伤害马儿成长的做法罢了！”

黄帝终于得到治理天下的真经，再拜稽首，称呼牧马童子为天师，像小学生那样谦恭地退了下去。





牧马童子向黄帝传授的管理之道是“去其害马者”，也就是不做害马的事。同样，管理者要尽量少做伤害下属的事情。通常，管理者应该注意如下的问题：

- (1) 不可轻视下属，总是对下属找碴、挑毛病。
- (2) 不可做令人厌恶的事，说些令下属讨厌的话。
- (3) 不可随意撒谎，不遵守诺言，不负责任。
- (4) 不可把失败完全归罪于部下。当作工具随便使用。
- (5) 不可恃才傲物。
- (6) 不可挑拨离间。
- (7) 不可先入为主，虚荣心过强，随便践踏部下。
- (8) 挑起员工之间的矛盾，自己坐收渔翁之利。
- (9) 凭一己的好恶，主观地判定一个人是好是坏。

从正面来看，领导者应遵循“以欲从人”的原则，领导者对部下的关心和奖励是凝聚人心、增强实力的有效手段。领导者把奖金与员工的经营效益挂钩，谁的经营效益好，谁就可以获得相应的奖金或晋升。这样会调动大家的积极性，员工们对企业逐渐形成归属感。

11. “70 分的人才已足够”

老子告诫世人不要盲目一味追求“满盈”，满了就会溢出，就会倒掉，事物走到顶峰之时就是走下坡路的开始，当你认为十全十美的时候，就已经变得过时陈旧。因此，对待事物，要戒满戒盈。只有人们认为不足，才能不断努力追求“满足”。一旦你已感到“满足”时，你就不会再有进步了。这是一个朴素而深刻的道理。

老子说：“曲则全，枉则直，洼则盈。”意思是讲，能弯曲的将能保全，能屈才能伸，地低洼才能注满积水。

地势低洼的地方容易积水，杯水满盈才会溢出。老子告诫世人不可盲目追求满盈，因为事物到达极端就会走向反面。

单位用人应以此为指导。

这里介绍日本优秀企业松下公司的用人标准，从中也可以领会老子“洼则盈”这句话的精义。

松下公司用人的一个原则是：“70 分的人才已足够。”松下幸之助先生说道：依我的经验，人才的雇佣以适用公司的需要为好。水准过高，不见得一定有用。当然水准高的人会认真工作的也不少，可是很多人会说：“在这种烂公司工作，真倒霉。”如果换成一个普通的人，他却会很感慨地说：“这个公司蛮不错的。”从而竭力为公司工作。如此，不是很好吗？所以，招聘过高水准的人是不适宜的。

“适当”这两个字很要紧，适当的公司、适当的商店，招募适当的人才。如果认真求才，应该是没问题的，虽说达不到 100 分，但达到 70 分是不成问题的。达到 70 分，有时反而会更好。

松下公司不是怕用优秀人才，而是担心那些自以为“优秀”





的人骄傲自满、目空一切，根本不会为公司作出真正的贡献。而那些“70分”的人才则不同，他们以在该公司工作为荣，为了报答公司的重用，会竭尽全力地为公司效劳。“70分”的人才日复一日增长才干，从中也能发现可造就的骨干人士。“70分”的人才也会变成不可多得的有真才实学的人。



12. 奖励沉默而有效率的行为

少说多做是自然之道，光说不做，多说少做是违背天道的。

管理者不仅自己要身体力行，而且还要奖励沉默而有效率的行为，重视并且奖励幕后英雄。喋喋不休者占上风的组织一定是缺乏效率的，而且很容易造成组织的内耗。

《道德经》第二十二章中提出了“希言自然”的命题。希言，就是少说话。少说话是自然之道。天不言，四季和谐地运行；地不语，厚载万物，物产层出不穷。天地的德性是不言而动。所以，“希言”是自然之道，夸夸其谈、光说不干、多说少做是违背自然规律的行为。

英国著名管理学家帕金森在《帕金森管理经典》一书中写道：“成就最大的企业通常是那种不事声张，干着相对来说令人厌烦的工作的企业。因为那里从来不会发生危机，领导人早有预见，把每一件事都安排得井然有序，整个企业在宁静的氛围中有条不紊地开展工作。”

在企业的管理中，要奖励沉默而有效率的行动，而不是鼓励喋喋不休者，因为员工最可宝贵的能力就是可靠性。

任何组织里都有下列四种不同类型的人：

- 推托型——这种人总想让别人把工作做好。
- 光说不动型——这种人动口不动手。
- 孤芳自赏型——这种人专门对别人的工作评头论足，加以否定。
- 苦干实干型——这种人不声不响而且真正地在做事。

当然，最好的情况是，与你共事的人都是苦干实干型的人，但事实上往往不是这样。任何组织都是鱼目混杂，不是清一色的苦干





实干的员工，如何对待不同类型的员工是领导能力的重要体现。他需要头脑清醒，独具慧眼，披沙拣金，找出并奖励本单位真正的功臣。

每个组织都有幕后英雄，他们熟悉自己的工作，默默无闻地把工作做好。但这些幕后英雄的表现往往被那些喋喋不休者所淹没，这些人把时间用在制造问题、搬弄是非上，而不是用于完成任务上。领导者往往容易掉入喋喋不休者设置的陷阱中，因为他们大声呼吁，不停地打报告、请求，把他们故意制造的问题抛出来，并竭力说服主管领导来关注他们，协助他们解决问题。领导者把大部分时间花在这些光说不动的人身上，而那些真正在苦干实干的人却被忽视了。当苦干实干者发觉他的努力和成果并不能引起领导者的关注，他们的贡献没有受到奖励，他们就会感到沮丧，失去动力，他们会以停止努力或干些妨碍生产的行为来“消极抵抗”。所以，领导者一直要把视线盯在实干者的身上，他们才是助你成功的忠臣。

领导者要激励沉默而有效率的行为，下面的几条建议应牢记于心：

(1) 用心辨认实干者及其行为，并把他的好行为默记在心中，或者作下记录。

(2) 找出幕后英雄，抽出时间来鼓舞、奖励他们。

(3) 除了金钱奖励以外，要给他们真诚的关怀，倾听他们的期望、担忧、爱憎是什么，热心地帮助他们解决困难，让他们切身感到你是他们的知心朋友。

(4) 对喋喋不休者保持戒心，而且不要讨好他们。不要理睬耍嘴皮子的人，不必把宝贵的时间浪费在他们身上。应把重点放在关注和奖励实干家，让榜样表明你的好恶，用行动来告诉喋喋不休者他们的花招不能得逞，请他们赶快闭嘴吧！

在日常事务中，领导者常常忽视了沉默而有效率的行为，而去关心恶劣的行动。喋喋不休者占上风的组织一定是低效率的，而且是内耗极为严重的。

祸从口出。如果领导者喜欢宠用喋喋不休者，他必定为此承担一事无成的代价。

13. 帮助下属取得成功，领导者也就成功了

领导者的作用如同助产士。西方的智者苏格拉底就将自己称为青年人思想的“助产士”，而把青年人的困惑称作“分娩前的阵痛”，表明在他们身上特有的某些新东西要诞生。

关于助产士的技巧，苏格拉底说，秘诀首先在于承认你不具有智慧，像雅典的助产士一样，你必须是一位不能怀孕的人。苏格拉底自己说过：“非常清楚，他们没有从我身上学到任何东西，他们迷恋的许多美好的发现都是他们自己的创造，但是他们分娩时却得益于我和上帝的帮助。”

被称为东方苏格拉底的哲学家老子在领导学上，其认识也惊人的一致。老子所倡导的领导风格与苏格拉底的“助产士”如出一辙。

利昂·罗耶是3M公司的组织学习执行经理。他创设和发展了催化、播种成功的战略，为公司的成功做出了实实在在的贡献。罗耶常说：“我的工作就是排除障碍，激发员工的想象力。我常常问员工，‘我怎样才能帮助你成为一个具有最高生产热情和不断成长的人？’……我尝试着撒播种子，塑成功者的形象。这就是我所做工作中有意识地安排的那一部分工作。”像助产士一样，他本人必是一个不孕的人，领导者不是专注于自己一人的成功，而是思考如何帮助员工成为一个个具有最高生产热情和不断取得成功的人。

罗耶常常向他的成员问三个问题：

- (1) 你一生中最值得夸耀的是什么？
- (2) 你认为自己对公司有效成长做出的最大贡献是什么？
- (3) 你是一位热心的人吗？

罗耶精明乐观，充满活力。他把需要的工具发给员工，让他们





各自为自己的成功负责。

员工们都是怀着满腔热情和一定承诺来公司工作，管理者的工作就是向他们说明一切，并要给他们提供做好工作的工具、知识和一定的活动余地。员工们表现出众是建立在信任和友谊的基础之上。

领导者帮助员工们取得成功，放手让员工成功，而自己到头来就能收获成功。领导者激发员工工作激情、想象力、创造力，取得成功的方法有：

- (1) 倾听员工诉说，理解他们的设想。
- (2) 允许有新设想的人把他的设想应用于产品、服务或商务活动中。
- (3) 放手让员工向外开拓业务和帮助别人。
- (4) 冒险任用具有潜力的人员。

14. 没有不可用之人

老子说，“圣人常善救人，故无弃人。”在智者的眼里，没有一无是处的人，关键在于如何发现和使用。不意识到这一点，那么天下就没有可用之人。

老子认为，善与恶是相比较而存在的。他说：“天下皆知美之为美，斯恶矣；皆知善之为善，斯不善矣。故，有无相生，难以相成，长短相形，高下相倾，音声相和，前后相随。”没有绝对的好人，也没有绝对的坏人。

毛泽东在一九二一年一月二十八日致彭黄的一封信中，谈到了“善”与“恶”的辩证关系：“弟为不愿与恶人共事之人，谅兄所深知，但疾恶如仇，弟亦不为。恶人自己不认为恶，一也吾人恶之，未必无蔽，二也；恶在究竟，仍不为恶，三也；一个人才有长有短，性情习惯有恶点亦有善点，不可执一而弃其余也。”体现的也正是这种用人观。

商汤和周武王虽是至圣明主，却不能和渔夫一样划船，泛游江湖；伊尹是贤相，却不能和战士一样纵马驰骋；孔子和墨子虽然都是博学的人，却不能像猎人那样出入山林，猎杀虎豹。

因此，用人重在知人善任四个字，不因其过而求全责备，勿因其短而弃其长。求全责备甚至忌才不用，或用非所学，用非所长，必然贬损人才的价值，导致人心思背、人才流失而最终失败。

从前伊尹大兴土木的时候，用背力强健的人来背土，独眼人来推车，驼背的人来涂抹。各人做其适宜做的事，从而使每个人的特点都得到了充分发挥。

管仲在向齐桓公推荐人才的时候说：“对各种进退有序的朝班礼仪，我不如阴朋，请让他来作大行吧；开荒种地，充分发挥地





利，发展农业，我不如宁戚，请让他来作司田吧；吸引人才，能使三军将士视死如归，我不如王子城父，请让他来作大司马吧；处理案件，秉公执法，不滥杀无辜，不冤枉好人，我不如宾肯元，请让他来作大理吧；敢于犯颜直谏，不畏权贵，尽职尽责，以死抗争，我不如东郭牙，请让他来作大谏吧。你若想富国强兵，那么，有这五个人就够了。若想成就霸业，那就得靠我管仲了。”

黄石公说：“起用有智谋、有勇气、贪财、愚钝的人，使智者争相立功，使勇者得遂其志，使贪者发财，使愚者勇于牺牲。根据他们每个人的性情来使用他们，这就是用兵时最微妙的权谋。”

用人也该懂得这个道理。善用人的长处，是因人成事的第一要务。一个聪明的领导人，就在于能够了解团队中的人各自的长短，用其所长，避其所短，把自己的部下组织成一支样样皆精的队伍。那么，即使他并非技艺超群，而他的团队却是无敌的。

使用人，应该发挥其长处，避开其短处；教育人，应该发展其长处，克服其短处。所以说，一位杰出领导人的高明之处就在于“各因其能而用之”！

俗话说，金无足赤，人无完人。十全十美的人世上是没有的。古今中外成大事業者，能够在选用人才时，知道用人的长处，容忍人才的缺点。这不仅是一种智慧，更是一种胸怀。

《战国策》记载，孟尝君重用“鸡鸣狗盗”之徒，来达到自己的政治目的，就是这种用人观的范例。

如果说孟尝君能够用“鸡鸣狗盗”之徒，解决政治难题，有什么奥妙的话，那就是他具有“用人者为之下”的博大胸怀。

三国时的政治家曹操，在用人方面，也具有“为之下”的特点。他曾三次下令求贤，宣布“不拘微贱”、“不拘品行”，“勿废偏短”，只要有真才实学，一律选而用之。

公元210年，曹操第一次下令求贤：“自古以来，凡是开国和使国家复兴的君王，哪有不是求得有才能的人与他共同治理天下的呢？而他们得到的人才却往往来自里巷之中，这难道是侥幸得来的

吗？是居上位的人去寻求的结果。现在国家尚未安定，正是特别需要贤人的时候。你们要帮助我寻求被埋没的人才，只要推举上来，我就任用他们。”

曹操的做法，用《道德经》的观点来衡量，可称之为“善”了。老子说，“和大怨，必有余怨，安可以为善？是以圣人执左契而不责于人。有德司契，无德司撤。天道无亲，常与善人。”也就是说，对人应该一视同仁，只要是人才，就应该大胆任用。

据此《三国志》认为，曹操用人“官方授才，各因其器，矫情任算，不念旧恶，终能总御皇机，克成洪业者，唯其明略最优也”。

“善人者不善之师，不善人者善人之资。不贵其师，不爱惜其资，虽智大迷。”这就是《道德经》用人思想的“要妙”。

作为领导者，不会用人，不善于凝聚人心，实乃大忌，肯定干不好工作；而一个待人刻薄一向求全责备的人，身边又岂能留住人才呢？

“世无废物，人无废人”，是说世间万物皆有其用，无一为废；芸芸众生，皆有可用之人，无一可闲。有些人，看起来无用，实际上是人们未识其可用之处，正如古人所说：“山木自寇也，膏火自煎也。桂可食，故伐之；漆可用，故割之。人皆知有用之用，而莫知无用之用也。”

其实，有用无用要做具体分析，各人有各人的才识，各人有各人的长短，在此种条件下，他可能显得“无用”，而在另一种条件下，却可能是不可缺的能手。

这里所指条件，一是，时之不同，用之不同。这里所指的“时”，一为时机，即时机未到，待而观望，时机一到，立露身手。二为时间，人之成长，有一个时间过程，时间不至，才识不熟，难以为用，而一旦时至成熟，则可能愉快胜任。三为时势，太平盛世，可显露许多治世良才，而难以发现兵战良将；相反，纷战乱世，可显露许多兵战良将，可又较难发现治世良才。毛遂自荐之





前，不仅长期闲而无用，而且食则要鱼，出则要车，其欲难足。而自荐以后，却于急难之中立有大功，使人刮目相看，视为大才。我国湖北省红安县在近代出将军 203 人，而在此之前，千万人中才者难显其一，长期默默无闻，非是无才，确为时势所致。

二是事之不同，用之不同。物之不同，各有其用；人之不同，各有其能。如果不据其能，而任意支使，则大多能、事不合，而显其无用。《韩非子·杨权》篇中说：“夫物者有所宜，材者有所施，各处其宜，故上下无为。使鸡司夜，令狸捕鼠，皆用其能，上乃无事。”意为物有所宜，才有所施，只有各处其宜，才能各显其能。而如果颠倒错用，使鸡捕鼠，令狸司夜，则必显其无用。

三是识之不同，用之不同。未识其能，视为无用，而识之其能，则可能视为“大才”。而且，识其一面，仅知其一面之能；而识其全面，则知其全面之能。诸葛亮闲居隆中，躬耕陇亩，如果不为刘备所识，恐怕也不会“三顾茅庐”，至今也不会在世上流传一个聪明智慧的象征——诸葛孔明。这正如古人所说：“玉札丹砂，赤箭青芝，牛搜马勃，败鼓之皮，俱收并蓄，待用无疑者，医师之良也。”可见，一个良医，不仅应看重“玉札丹砂”，而且也应看重“牛搜马勃”，后者看起来，似无大用；而一旦差缺，可值千金。物之如此，人也一样，常常在其失去之时才显示其存在的价值。所以，正如俗话所说，要“听其无言之言”一样，要“识其无用之用”。

人不能自以为是，因为人总有长短，每个人都有它的可取之处，关键看你有没有胆识和心胸去发现、使用它们。要善于“学人长，补己短”，才能以实际的态度对待自己，获得人生进步。

15. 零成本的买心术

庄子讲了许多意味深长的寓言故事，给人们带来了无穷的启迪和智慧。但是，你也许没有注意到，有一个寓言长久以来被误解了它的本意，那就是“朝三暮四”这个寓言。

宋国有个人，很喜爱猴子，养了一大群。时间长了，他能懂得猴子的心思，猴子也能理解他的想法。为了养好这一群猴子，满足猴子的需求，他连一家人的生活开支也缩减了。

可是，又过了一段时间，生活越来越困难，不得不限制猴子们的食量了，但又担心猴子因此而不再听他的驯养。于是他哄骗猴子们说：“从今天开始给你们橡子吃，早晨给三个，晚上给四个，总算够吃了吧！”

猴子们一听，都生气地站了起来。养猴子的人又改口说：“那么，改为早晨四个，晚上三个，总可以了吧！”

众猴一听，又都高兴地趴在地上了。

这就是庄子给我们讲述的“朝三暮四”的寓言故事。庄子认为，养猴人是“识道”之人，也就是掌握了管理规律的人，他的方法是非常机智、可取的。从财富分配的角度看，养猴人并没有增加橡子，只是改变了分配的方案，由“朝三暮四”改为“朝四暮三”，却取得了理想的管理效果。这个寓言所提示的管理智慧对当今的管理者来说，是值得借鉴的，因为它实际上告诉我们，精明人收买人心，落得人情，不用投入多少，就可能达到目的。有时仅仅是给下属一个好听的说法而已。

这个例子中的宋人，只是给了猴子们一个堂而皇之的说法，猴子们就高兴得不得了。他们是怎样做到操纵自如的呢？不妨举些例子，总结总结他们的卖乖经验：





从前，赵王得到一块美玉，便让人雕成玉盅，说：“以后就用这玉盅给有功的人喝庆功酒。”后来，秦国派兵攻打赵国，兵围赵国邯郸。魏国的公子信陵君便领兵去攻打秦国，解救了邯郸之围。

事后，赵王跪捧着玉盅敬酒，祝魏公子信陵君健康。魏公子施礼答谢，并赞赏这只玉盅是个宝物。后来，燕国也派兵来攻打赵国，赵将廉颇大破燕军，赵王没有别的赏赐，就用这只玉盅给将士们饮酒庆功。将士们用它饮酒，都非常高兴。这以后，赵国人谁要能用这玉盅饮一盅酒，比得到几亩地的收入作俸禄的赏赐还觉得珍贵。

给能干的下属经常以关心或值得炫耀的条件，可以给他们带来一种极大的荣誉和自豪感，无论是谁，得到上司奖赏后，也会觉得自己极有面子，同时，为回报给他们面子的人，他们又会像以前一样，甚至比以前更加勤奋地工作，而这也正是奖赏者所要达到的本意。



16. 处无为之事，行不言之教

老子说：“圣人处无为之事，行不言之教”。就是强调治国的“身教”作用。人有“七情六欲”，领导者也不例外，然而，由于领导者身处尊位，掌握着国家的权力，他们的“情”“欲”和国家的安危，社会风气的好坏有着密切的关系。

老子教导我们者说：“静默些吧，取得成功岂在于喋喋不休的说教！”领导者金口玉言。你不珍惜言谈，就是不珍惜你的权力和声誉，有损于你的事业。所以，老子提出“行不言之教。”不言，并不是一句话不讲，那岂非成了哑巴一个？不言，就是少言，尽量少讲。

领导者为什么要“行不言之教”？且看老子如何说——

(1) “道可道，非常道。”道理是可以言说的，然而讲出来的道理并不是绝对真理。绝对真理——“道”是只可意会不可言传的。人们日常的言语多数言不尽意。你说的越多，就离真理越远，而谬论错话越多。领导者在公众面前，大庭广众之下，不用说错话连篇，就是念错一个字，你的形象在人们心目中就一落千丈。

(2) “自伐者无功”。自我夸耀的人不会成功。领导者之所以不能做到“行不言之教”，主要是因为自我炫耀的心理在作祟。老子一眼看穿了这种人的家底，他一针见血地指出：“自我表现的人并不聪明，自以为是的人不能成大事，自我夸耀的人不会成功，自骄自满的人领导不长久。”请你认真观察一下身边的领导人，哪一个成功的领导人整天讲个不停？成功领导者通常表现得肃穆而庄严。

(3) “信言不美，美言不信。”诚实的话往往不漂亮，漂亮的话往往不真实。喜欢讲话的领导者挖空心思把话讲得更漂亮，以





便博得人们的喝彩，流芳人间。于是，陷入“美言不信”的怪圈。漂亮话说得多，结果无法一一兑现，成为口惠而实不至的伪君子。所以，古人云：“君子重诺。”哪怕是为了品行的完美，也应少表态的好。

(4) “国之利器不可以示人。”领导者心中珍藏着竞争致胜的“利器”，这利器可能是唯我独有的战略思想，是秘不示人的商业情报。领导者与这些利器的关系，就如同鱼与水的关系，“鱼不可脱于渊”，鱼儿离不开水，领导者离不开“利器”。这些秘密武器一旦显示于人，就没有力量了，领导者倘若有讲话的嗜好，言多有失，将“利器”示人，将在不经意间铸成大错，把自己置于被动挨打的境地。

老子劝告领导者：“知止不殆，可以长久。”领导者知道讲话的分寸，该闭口时就闭口，才能长久不败。

(5) “大辩若讷。”高超的辩者好像语言迟钝。辩论的力量不在于语言的华丽与冗长，而在于恰如其分。长篇大论往往显得苍白无力，打动人的常常是精炼的小品。美国总统林肯小时候有说话结巴的毛病，后来虽经过惊人的毅力战胜了语言障碍，但仍保留了“大辩若讷”的优点，发表演讲追求简短明快。他在美国南北战争胜利后在歇里斯堡举行的悼念阵亡者的大会上的讲话，只有短短15分钟，字字珠玑，掷地有声，征服了所有的人，被人们视为精彩、成功演讲的无可挑剔的范例。

毛泽东也深知“大辩若讷”的哲理，在选派驻外大使时，显示了毛泽东的超人的见识。毛泽东决定派一位同志担任外交使节，这位同志向毛泽东报告说，他不善言谈，恐不适宜作外交官。然而，出乎意料，毛泽东说：这正是你的优点，作为驻外使节就应谨言慎行。

贞观元年（公元六二七年），唐太宗对待臣说：“自古帝王凡要大兴土木，都要顺乎民情。从前大禹凿九山（泛指九州之山）通九江（泛指全国江河），使用人力很多，但是百姓没有怨言，因

为他的所为，也是人民的要求和愿望，并且其利益与大家共同享有。秦始皇建宫室，而受到人们的指责和怨恨，是因为他是为了自己私欲，而不与大家共享的缘故。我现在准备造一宫殿，材料都已准备好。但我一想到秦始皇的故事，便决定不再建造了。古人说：‘不要做无益之事，去损害有益的事情’。‘不让可引人产生欲望的事物出现，可使民心不乱。’由此可见，看到使有产生欲望的东西，其心必乱。一如那些精雕细刻的器物，珠玉、服饰、珍玩，如果对这些骄奢之物肆意追求，那么危亡之日，就已经不远了。”

由此可见，贞观时期良好的社会风气的形成和唐太宗不无关系。有两段史料说明了当时的社会状况：“天下大稳，流散者咸归乡里，斗米不过三四钱，终岁断死刑二十九人。东至于海，南极五岭，皆外户不闭，行旅不资粮，取给于道路焉。”

“商旅野次，无复盗贼，团圆常空，马牛布野，外户不闭。又频致丰稳，斗米二四钱，行旅自京师至于岭南，自山东至于沧海，皆不资粮，取给于路，山间村落，行客经过者，必厚加供待，或发时有赠遗。此皆自古未有也。”

上有所好，下必甚焉，“越王好勇而民多轻死，楚灵王好细腰而国中多饿人。”是对治国者“身教”导向作用的反面写照。

因此《道德经》进一步指出：“上德不德，是以有德。下德不失德，是以无德。”



第三章

治大国若烹小鲜 ——顺其自然之道

老子说：“治大国若烹小鲜。”意思是说，治理大国之道与烹调小鱼之法很相似，其道理大体是相通的，没有什么太大的差别。只要掌握了自然之道，再大的事也可举重若轻。因此才有了老子的“人法地，地法天，天法道，道法自然”之说。作为领导者面对复杂多变的形势或局面，一定要“不畏浮云遮望眼”，一定要顺应天时，与时俱进，遵循客观规律，谙通自然之道。须知客观规律即是事物发展规律，自然之道即是天下领导之道。



1. “治大国若烹小鲜”的道理

1988年5月8日,《光明日报》报道,美国总统里根在该年度的国情咨文中引用了《道德经》六十章的一句名言“治大国若烹小鲜”来表述他的治国方略,老子的这句话当即成为美国民众津津乐道的哲学。《道德经》一书也因此身价百倍,《道德经》在美国家喻户晓,中国道家管理学在异国大放光彩!

“治大国若烹小鲜”是什么意思呢?小鲜,就是小鱼。烹煎小鱼的时候,如果胡搅乱翻,就会烂成一团,味道也会变差。所以,在烹小鲜时,要注意掌握火候,谨慎翻动。

管理的秘诀也在于此,不能动荡无常。管理国家不可用繁琐之政来管理,政策变得太快,朝令夕改,或者头绪太多,必然带来一派混乱。老子说:“天下忌讳多了,人们的思想就变得苍白而贫乏;领导歪门斜道多了,千奇百怪的事就会层出不穷;条条框框多了,不守规矩的人反而会不断涌现。结果法不责众,就难以管理了。”

“治大国若烹小鲜”运用于管理,可从如下两个方面理解:

(1) 对事方面,管理手法不能琐琐碎碎,不可时时处处设卡置规,而应该用清静无为之道进行管理,像烹小鱼那样,让组织处于一种相对稳定的状态之下,少些无用的折腾。多些有序的建设,组织才会固若金汤,而不致于成为一个烂摊子。如果领导者自以为是,不顾客观规律,经常按自己的主观意愿,兴之所至,朝令夕改,随意变更,搞得劳民伤财,也毁了自己的事业。

(2) 对人,不可动辄就用刑罚处理你的下属,用制度卡人,用严峻、苛刻的手腕对付人,对待下属一定要宽容、关爱,要知道,整人是整不出凝聚力和忠诚来的。





有人曾批评老子主张“小国寡民”的思想是封闭的、保守的、开历史倒车的，没有可取之处。其实不然，我们从老子“治大国若烹小鲜”的话，可以看出老子的管理理想也是要“治大国”的，而不是固步自封，甘于领导“小国寡民”的。他的“小”是指要把治大国当作烹小鲜来看待，有领导艺术的领导者就会举重若轻，像烹小鱼一样，“无为而治”，取得巨大的成功。

变是一条必然的规律，但在动中有静，企业的发展固然必须遵循变易之道，但同时也要追求稳重，结构不稳，就会失去平衡，甚至垮台。老子举例说，一面镜子只有静止，才能照出一个人清晰的形象；如果镜子乱动，那么从镜子中反映出的形象就是混乱的、扭曲的、不真实的。这就是老子向我们昭示的发人深省的“玄鉴”（沉静的、深入的观照）的道理。只有于“静”中，我们才能把握住事物的“根”。

2. 天下事必作于易

老子说，“天下事必作于细，图难事必作于易”，细小的事情，在一般人眼里是微不足道的，可大的、难的事情正是由此展开，在智者的眼里，这正体现了道。

庄子说，道无所不在，甚至存在于屎尿中。人们最瞧不起的小的事物中，无不包含着道。同样，要很好地了解一个人，就不能看他在人前的堂皇表现，而要看他如何处理日常事务。

东郭子向庄子问道：“您所讲的道，在哪里呢？”

庄子答曰：“无所不在。”

东郭子说：“请先生举例加以说明吧！”

庄子说：“道在蝼蛄、蚂蚁之中。”

东郭子不解地问：“我原来认为道很高级呢？”

庄子说：“道不仅在蝼蛄之中，还在稗草之中。”

东郭子更加不解地说：“怎么会更低级了呢？”

庄子说：“道还在砖瓦之中。”

东郭子说：“先生怎么越说越低下了呢？”

庄子说：“道还在屎尿之中。”

东郭子觉得这样说“道”也太损了，难过得说不出话。

庄子说：“道不是玄虚漂渺的东西，它就存在于事物之中，道没有离开每一个东西。蝼蛄、砖瓦、屎尿虽然名称不同，而且都是渺小而又不登大雅之堂的东西，但它们的本质都是道。越是卑下的东西越能表现道。比如，你去买猪，要选一头肥猪，摸一下猪腿就可以辨别肥瘦了。因为猪腿的下部最难肥，而难肥的部位也肥了，当然就真的肥了。每况愈下，愈是下部愈能真正反映猪的肥瘦。因此，人们最瞧不起的事物，就愈能反映道无所不在，反映道的实





质。”

庄子的智慧确实奇特又奇妙，他竟能提出“道在屎尿”的高见。当你要想了解一个人的真正面目，请不要从所谓的高处着眼，不要看他高尚的表演，而要用心观察事物的低处，看一个人如何处理微不足道的事务。

日本电气公司招聘员工时，没有进行过五关斩六将的面试、笔试，而是请应聘者吃饭与打扫厕所。他们以此来测试应聘者的时间观念和工作责任心。

公司进行“用餐速度考试”，招待应聘者一顿难以下咽的饭菜，主考官他们慢慢吃，吃好后到隔壁会议室。结果那些很快把饭吃完的人成为考试中的幸运者。因为公司早已觉察到，上班时姗姗来迟、匆匆忙忙的人，往往工作成绩差；而早到的人则有充分准备，留有余地，往往工作成绩也好，所以，公司喜欢录用时间观念强的人。

日本电气公司还要求应聘者打扫厕所。有些应聘者根本不愿干这项工作，有些人只把表面洗干净了，看不见的地方仍旧脏，而有些人则把厕所里里外外都冲洗得干干净净。主考官认为，后一种人，为人诚实，办事认真，是可以录用的对象，而前一种人不符合公司用人标准。

我们为日本电气公司招聘怪招“叫好喝彩”考察人的品行与能力，就要这样，因为这如庄子所讲：“道在屎尿。”

企业培养员工和接班人，都要从最基层抓起。每次招进来的员工都应先做一个阶段的服务生和业务员，让他熟悉业务，了解公司运行的细节，积累丰富的亲身经验。中国古代的圣贤说得好：“一室不扫，何以扫天下？”不屑于平凡事的人也别指望干什么大事业。

“道在屎尿”的奇谈怪论还可以启发更多的遐想，还是老子那句话：“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。”

3. 治人事天，节俭为怀

“啬”——节俭，无论是管理社会，还是对待自然，都需要有这种态度，因为这符合自然的规律。节俭能培养美德，节俭更能积蓄力量。

《道德经》第五十九章写道：“治人事天莫若啬。”“啬”，就是节省、节俭之义。无论是管理人，还是对待自然，节俭是再好不过的品德了。节俭既有利于己，又不伤害人，符合自然道理。这样做就可以积蓄力量 and 美德，从而无往而不胜。治理国家用此大道，就可以长治久安。这就是根深本固，长久生存之道。老子的“啬”的原则运用于企业管理，可以理解为成本观，可以归结为一个“省”字。

一些企业面临很大的困难，就是因为巨大的开支压得他们喘不过气来。这是危险的，企业应时时密切关注成本状况。除非成本得到有效控制，否则它就有上升的惯性，因而我们必须在开销发生以前，就严加控制。

成本过大的根源可以追溯到两个方面，一是不爱护和不珍惜工具设备和材料，二是未充分利用时间导致利润损失，“无所事事”的成本常常隐蔽在其他数字后面，因而浪费的开销常常是难于找出来的。“无所事事”使机器设备闲置着，或者虽在运转，但不生产东西，生产率下降了。

如何减少浪费和降低开销呢？下面是美国管理学家帕金森开列的方法指南：

(1) 要记住不只是会计人员控制开销，会计报告不能控制开销，因为开销已经发生了。只有您确立了控制开销的观念，在您实际开支以前，通过严格把关才能控制住开销。





(2) 不论我们担任什么工作，我们每个人都可以帮助降低成本。也就是说，降低成本不只是领导者的责任，应当人人从我做起。现实生活中的小小的节省——这里几元，那里几元，加在一起可以成为很大的数目。总之，成本观念涉及每个人。

(3) 大刀阔斧地把一项活动整个地砍掉。有时降低成本的最有力的措施就是把一个工厂整个地关掉，如果这个工厂规模不合适、地方不合适、设备太陈旧等等。对于不能产生效益的一些活动干脆取消，是明智之举。

(4) 力量要用在最有效的地方，注意力应放在对开销大的项目进行成本控制上。各个方面都可以节约，但精力应该花在能省钱最多的地方。对于10万元的一个项目，要把它成本降低5%所花的精力，与对于500万元的一个项目降低成本5%是差不多的。

(5) 用花钱的办法省钱。这听起来可笑，但是这却是千真万确的。最便宜的往往是花费最大的。成本观点并不是要求人们不管三七二十一地削减开销。以计算机为例，它的价格很高，在使用它的最初一段时间是回收不了成本的，但往后通过良好的服务、更好的协调和方便快捷等途径，不费力地就能把钱回收起来。

(6) 通过制订预算和标准来控制成本。我们不管做什么事，都必须做出预算。如果没有计划或预算，就一定有浪费。所有的开销都必须加以计划或做出预算，而实际开销必须定期和预算做出对比。定期对数字的讨论和检查自然而然地驱使人们去实现节约和减少浪费。

(7) 精兵简政。事实上大多数职员的工作可以进一步简化，从而减少一些人手。你用的职员越多，你感到你需要的职员会更多。增加不必要的人手只会添更多的麻烦。解决之道是，用少量工资高的人比用大量工作不多但工资也不高的人要好很多，要尽最大努力降低内耗的成本。

(8) 给职员提供好的工作环境，使他们不离开公司，这样就可节省许多钱。因为职员的不断变换，意味着丧失大量珍贵的熟练

第三章 【治大国若烹小鲜】

人手，要花很多钱来搞培训。

(9) 人的因素是问题的核心。公司降低成本成功与否取决于掌握业务的工长们，取决于他们的献身精神、技能和调查力。工长们的签名对控制开销起着关键作用。企业领导人应规定所有的开销应在核准和签名后进行，应印制“材料申请表”、“劳动申请表”、“资金申请表”，如果能保证执行开支的审核签名制度，那么，90%的问题就解决了。记住：“马后炮”起不了什么作用，就像洒掉的牛奶没有办法拾起来一样。

企业的目标可以简化为两个字，“省”与“创”。这就是节省成本，创造利润。两者本质上是一回事，因为节省了成本也等于为企业创造了利润。





4. 大有大的好处，小有小的益处

大有大的好处，小有小的益处，并不是简单地说大的就好，或者小的就好。大象够大，可在过一道门时，就不如山羊灵活了。大与小，全在于是否适合于自己。

老子在《道德经》六十三章中，给我们讲述了“大的”与“小的”的互动关系。

老子说：“大小多少，天下大事必作于易，是以圣人终不为大，故能成其大。”大意是说，应把小的看作大的，把少的看作多的，天下的大事业一定是从不起眼的小事入手，因此，圣贤不肯以大人物自居，才成就了他们的大事业。

美国通用电气公司是久负盛名的庞大跨国公司，可以形容为一个企业大帝国。该公司总裁、董事长小约翰·韦尔奇满怀豪情地写道：“我们开创了一种新型企业——它具备和利用了大企业的所有优势，同时像小企业一样行动敏捷，渴望成功，只争朝夕。”

当有人担忧企业的规模庞大与多样化经营将会妨碍其竞争力，从而导致公司衰败，询问通用电气公司“打算何时简化业务”时，通用电气公司的决策者直截了当地回答：“无此打算。”

通用电气坚持“以大为美”的管理风格。他们认为，对于某些不善经营的大企业而言，确有必要放弃多种经营，但对他们而言根本无此必要。他们的理想是：利用大公司的优势和资源，同时兼有小公司渴望学习、鼓励员工参与重大行动的精神，成为全球型企业。

通用电气公司的超人之处在于，随着公司规模的不不断扩大，转而重点着力培养小公司精神。什么是小公司精神？

他们通过调研，得出这样的结论——大多数成功的小公司都具

备三项鲜明的文化特征：自信、精简、敏捷。他们认定“我们需要这些精神，我们愿意凭此精神奋斗”。

自信。自信是业绩辉煌的企业文化中必不可少的要素。自信者胸襟开阔，思想开放，活力充沛，成效卓越，乐于接受和共享来自内部和外部的有益信息。在公司领导人当中着力培养自信精神，给他们松绑，给他们自主权，给他们帮助，鼓励他们放手大干。

精简。成功的企业领导具有精明、简练的作风，充满自信的人不需要精心修饰自己，也无需特意显示自己的才干。充满自信的领导者，其计划简易可行，发言简明扼要，目标远大明确。

敏捷。自信精神和精简作风会形成难得的竞争优势：敏捷。指令简要，传递会更快；设计简明，产品进入市场会更快。繁文褥节的删除使高层领导人员能更快地作出决策。在通用电气公司，领导们充满活力与干劲，从他们身上可以看到小公司只争朝夕的勃勃生机。

更加值得借鉴的是，通用电气公司在向成功的小公司“自信、精简、敏捷”领导作风学习的基础上，敢于超越常规，独辟路径，追求小公司精神，具体做法是：

（1）人人参与

通用电气公司给 22.2 万名员工一般只在一流小企业才能享受到的自由发言权，这样每个员工都面对挑战。这是对员工的充分信任，只有最熟悉实际工作的员工才懂得如何将工作做得更好。员工的才智正是可供挖掘的、取之不尽的宝藏。通用电气公司的每个员工都有发表自己意见的机会，他们为了寻找更好的方法而聚集一堂，长则一整天乃至三五天，短则一小时，他们带着问题而来，从不借故拖延，通常会解决问题。会议富有实效，绝非形同虚设。

（2）提倡不断进取

通用电气公司崇尚真正小企业精神：目标远大，常胜不骄，永往直前。这种精神使得这个具有百年历史的老企业面貌如新，活力再现。不断进取结出的硕果是：积极、主动。进取意味着永不满足





现状。公司有意制定各种“难以实现”的目标，然后全力去实现它。为了鼓励员工不断进取，公司制定了自己的报酬制度。今天，公司各级员工均拥有认股权。在明确的收益鼓励机制下，员工想方设法帮助同事，这样做有利于提高公司的整体效益。这个报酬制度将个人、公司与股东的利益捆在一起，使三者都希望公司得以强大。

通用电气公司之所以能常盛不衰，原因是公司的领导和员工们的求知好学的热情、取长补短的风气及雷厉风行的作风。它成功的奥秘在于通过不断地学习和不断地更新自己，使自己充满活力。作为一个具有百年历史的企业帝国，其领导者追求和实践的却是以“自信、精简、敏捷、人人参与、不断进取”的小企业精神。这种领导艺术是非同凡响的，更是值得学习的。

公司总裁韦尔奇的经营理念是“以大为美”，是立志把企业做大做强。相信企业界人士也同样有此追求，这里显示不出韦尔奇与众不同之处。韦尔奇胜人一筹的地方是“大企业的躯体，小企业的精神”，凭借“自信、精简、敏捷”为鲜明特征的小企业精神，推动企业的发展壮大，增强了竞争力，激发了活力，不断进取，使通用电气公司成为一个前途无量的公司。

韦尔奇“大企业的躯体，小企业的精神”的管理思路，与老子“大小多少”的哲理一脉相承，有异曲同工之妙。

韦尔奇并不是一味追求企业规模之大，而是用小企业精神更新自己，让公司更加强大。韦尔奇自信地宣称：

“我们开创了一种新型企业——它具备和利用了大企业的所有优势，同时像小企业一样行动敏捷，渴望成功，只争朝夕。”

5. 残缺也是一种美

老子说过，“大成若缺，其用不敝”。大的成就好像是亏缺的，正是由于这样它才不会失败。美神维纳斯断了一条胳膊，人们反而认为这样才是最完美的。

没有缺口的东西是没有用处的，就像古人打猎“网开一面”的做法就包含着耐人寻味的智慧，房子没有门窗，就不能居住一样。什么都不想失去，就不会有所得。

相传商汤带群臣去野外打猎，在荒凉广阔的草地上布置好罗网，将野兽牢牢地包围起来。有人向商汤报告已经从东西南北四周完成了包围之势。商汤命令身边大臣撤去其中一面罗网，网开一面，然后才能开始捕猎。群臣不解商汤是何用意，脸上现出疑惑的神色。商汤对他们解释道：“我们若将野兽一网打尽，不留下一些老的小的，是不符合天道的。我们把它们全部猎杀，它们不能继续繁殖生息，我们明年就没有可以捕获之物了。”群臣听后，无不钦佩商汤的英明。

用商汤打猎“网开一面”的故事，是老子“大成若缺”格言的再恰当不过的注脚。有所亏缺，才能更趋完美；有所失，才能有所得。

北京赛特集团董事长兼总裁杨仕生的经营事例，活灵活现地印证了老子哲理的行之有效。且看杨仕生经营管理之道：

(1) 以下岗促上岗。杨仕生 1991 年到赛特任总经理时，赛特已经负债 3 千万人民币了，濒临破产，员工人浮于事，号称“九三学校”（上午九点上班下午三点走人）。杨仕生上任伊始，决定改革企业的人事制度，加强上下班纪律，使每个人都有岗位责任，员工的风险意识就出来了。先是大会小会讲，扭转大家的观念，而





且实际上采取了措施，决定让7个人在编外，当时还不敢说是下岗。这个举动对员工们的震动非常大，感到有压力了。员工们觉得这碗饭不是那么好吃，只有好好干才能端稳。规定员工什么样的行为属于什么样的过失，就进行什么样的处罚。上班喝茶看报无事干的一律属于过失行为。每月工资200多元时一次过失就罚款10元以上，后来工资提高了，罚款上涨到500元。这种做法调动了员工的积极性，效率大大提高。

(2) 赔得起，赚得欢。中国的零售业从新中国建立以来一直到改革开放时期，始终是一个模式，没有脱胎换骨。随着改革开放的深入，生活水平提高了，人们就越来越不满足于旧有模式。杨仕生顺应潮流，敢于创新，在经营上一贯具有超前意识。表现之一是，赛特购物中心率先在京城推出自由退换货制度，一开始有人认为不适合国情，赔不起。但杨仕生最后下决心每年拿出100万元作为损失费用。第一年实行后只用了二三十万，但是赢得更多的回头客，造出赛特买东西可以随便退换的声势，带来的正面效益绝不只是二三十万。

“大成若缺”，对于那些过分追求完美，总是想独占鳌头的领导者来说，老子的忠告是否值得自己反思呢！

6. 简单就是美

在老子看来，简单就是最高境界的美。在内容上，倡导纯真；在形式上，追求自然；在精神上，体现潇洒和超越；在管理上，也要追求简洁明快的风格。

一位美国作家写了一本颇有意思的书《简单就是美》，讲述个人和人类生活的诸多不可思议的弊病和怪病皆源于生活的过度臃肿和复杂，返朴归真是人类惟一的出路，也是个人生活快乐与幸福的源泉。颇合于老子的思想。

老子说：“朴虽小，天下莫不臣。”简朴的形态虽然看来很平淡不显眼，但天下没有不臣服于它的。这句话与“道法自然”是 synonym。“自然”是自然而然，朴素本真，不是实体的大自然，指的是一种自然生存状态。在结构上，崇尚简单；在内容上，倡导纯真；在形式上，追求自然；在精神上，潇洒与超越。

美好的东西往往又是简单的，犹如一个人的手，猛然多生一个指头出来，那就是累赘，是丑，不算美。复杂往往是产生问题的病因。

正如老子所说：“五色令人目盲，五音令人耳聋，五味令人口爽，驰骋畋猎令人发狂，难得之货令人行妨。”意思是说，色彩过分光亮会叫人目盲，噪音太大会导致人耳聋，五味太强太刺激会令人味觉受损，跑马打猎会使人神志疯狂，难得的宝物会叫人品行变坏。

“简单就是美”的思想，对指导企业管理也很有用，兹举一例来说明之。

美国塔果贝尔快餐公司（TacoBdl）于1978年被百事可乐公司收购。20世纪80年代初，塔果贝尔公司还是一家比较成功的地方





性墨西哥式连锁餐馆，但后来情况越来越糟。到1982年，该公司已远远落后于主要竞争对手。就是在这种风雨飘摇的逆境中，约翰·马丁出任公司的总经理，目的是尽快变革，挽救公司的命运。

约翰·马丁变革之前，塔果贝尔是一家由上而下，靠指挥和命令管理的企业，管理层次很多，每个管理层的主要任务是监督下面的管理层。无论做什么事，公司都有详尽的工作手册，而且事事求大、求全，似乎越复杂越好。也许只有把事情弄得更复杂、更繁多、更细碎、更困难，才能使各层管理人员都显得忙碌而又紧张，指挥和命令越多，该管理体系才越有存在的合理性。在这种管理机制下，公司越来越把目光集中在餐馆本身的细节上，比如餐馆的中层管理人员把顾客的需要抛之脑后。公司管理人员不去调查了解顾客的愿望和要求，而是一厢情愿地认定顾客的需要不过是如此等等，即：漂亮的装饰、宽敞的厨房、高档的设备、众多的员工、品种丰富的菜单等等。也就是说，不用问顾客，他们也应当喜欢更大、更好、更复杂的东西。结果，塔果贝尔快餐馆给人们提供的是一种缓慢而又昂贵的服务。顾客来此就餐很少感到是享受，既浪费金钱又浪费时间。

约翰·马丁对塔果贝尔公司的改革从询问顾客需要入手。调查结果表明，顾客的要求其实相当简单，他们需要的是4样东西——好的食品、快的服务、清洁的环境和支付得起的价格。管理层从尽量满足顾客需要为出发点，全面更新管理观念。

管理人员通过研究，认识到顾客所真正看重的是食品和餐巾纸，因为这是他们花钱买的东西，一样要入口，一样要上手，一点马虎不得。可见，一家餐馆能为顾客提供的服务，主要就是这两样，删繁就简，经营的主题立刻明明白白。

有许多餐饮企业为了多赚钱，尽量降低食品和纸的成本，把节省下来的钱用于广告营销。但约翰·马丁反其道而行之，决不肯降低食品和纸的成本，宁肯减少广告宣传费用，以便让消费者得到实

惠。这样，顾客觉得合算，常来光顾，生意不愁不兴隆。

在管理层次上，塔果贝尔公司也大刀阔斧地进行简化。在人力资源重组方面，公司去掉了一个完整的管理层次，去掉了“地区经理”这个监督层。从前，地区经理监督5至6家餐馆，餐馆经理必须向地区经理汇报。现在，餐馆经理不再受地区经理的干预，其工作职责发生显著变化。具体地说，餐馆经理必须对本店的销售额、利润及顾客满意度全权负责。除了个别以外，很多经理迅速地适应了新的管理方式，干得相当出色，从而被提升为餐馆总经理。

与此同时，塔果贝尔公司创立了一种叫“市场经理”的新岗位。每位市场经理至少管20家餐馆，有的多至40家，面对如此重的工作，成功的市场经理们必须抛弃以往的命令式管理，代之而起的是一种灵活的新型模式，大胆利用最先进的管理信息系统，鼓励部下创新，积极向部下授权。

客观地看，塔果贝尔公司也并非一味地简化，或单纯地理解为简单化，而是在“无为”之中还要有所为，才达到“无不为”的目的。塔果贝尔公司在再造过程中始终坚持以下原则：

能给顾客带来价值的东西要增加，对顾客没有价值的东西要改掉或去掉。这是一个有损有益的动态过程。在公司再造过程中，遵照这样的原则，对餐馆大楼进行改造。

改造以前塔果贝尔餐馆的总面积中，厨房占70%，店堂占30%，公司主要考虑内部的需要。进行改革之后，新餐馆只有30%的面积是厨房，另外70%为店堂。

这样，在餐馆总面积不变的情况下，顾客的座位增加了一倍。在竞争对手的大楼越造越大的形势下，塔果贝尔公司仍保持原来大小，这非但没有影响公司的经营，而是恰恰相反。塔果贝尔公司通过简化内部事务和 workflows，提高了空间利用率，降低了食品的成本，以优质、价廉、快速的服务赢得了顾客的喜爱，取得了巨大的成功。





塔果贝尔 1982 年还是销售仅为 5 亿美元的地区性连锁餐馆，到 2000 年销售额已达 200 亿美元。塔果贝尔由衰转盛的原因在于，公司根据顾客的需要，化繁就简，不惧变革，

取消多余的管理层次，提高效率，降低成本，让顾客得到物美价廉的服务。



7. 懂一点损益之道

老子提出损益相互转化的观点。比如用自我贬损的谦词，可以引起人们的好感和帮助，对自己有益；用自骄自满的话来吹嘘，会引起人们的反感和讨伐，使自己受损。他说：“有时减损它，反而增殖了；有时想增益它，反而减损了。”这就是流行于世间的损益之道。

比方说企业，是不是每一笔生意都应当赚钱呢？这里有一则故事，可以揭示上面所讲的道理。

1968年，美国的油炸食品公司希望通过日本的麦当劳代理人藤田，在日本订购300万只刀叉，藤田十分高兴，双方一拍即合。

但在即将交货之前，藤田才发现工作的进度太慢了，根本无法如期交货。而对方是犹太人，非常重视信用，如无法如约交货，将使藤田信誉扫地。在此情况下，藤田要求工厂赶工。

交货日期预定9月1日，地点是芝加哥。依照进度，8月1日就该装船出海了。然而船运肯定已来不及了，藤田只好采取应急的措施，包下波音707飞机，将产品空运至芝加哥。

包机送刀叉！这笔生意显然是亏损了，但至少守住了信用。因为犹太人不会给不守信用的人第二次机会的。更何况犹太人占据了世界贸易的重头，别国若想在贸易上有所发展，就绝对不能失去他们的支持。

藤田的作风，赢得对方的肯定，于是购方在第二年将订购数量增加到600万只。虽然这次藤田加倍努力，但进度还是慢了。权衡一下利害关系，藤田没办法只能再度包下707飞机空运货物。

虽然这两次交易藤田都亏本了，但由于建立了良好的信用，尤其是当对方得知为了赶交货期，藤田包下波音707飞机，将产品空





运至芝加哥这件事，使对方非常感动。

这些损失反而给他带来更大的利益，那就是藤田获得美国麦当劳汉堡在日本的销售总代理。

藤田这种不惜牺牲自己利益也要守约履信的做法，说明他就颇懂得损益之道。

在国内，格兰仕公司的先赔钱后赚钱做法也如出一辙。

格兰仕公司的前身原来是一家羽绒制品公司，1993 年才开始投资生产微波炉，在短短的四五年的时间内，便成为中国微波炉行业的龙头老大。

格兰仕的成功不但与其能及时进行战略调整，彻底改变自己的经营领域和战略方向有关，而且也得益于它的价格策略。

格兰仕用降价来消灭“散兵游勇”。当自己的规模达到 125 万台时，就把出厂价定在生产规模为 80 万台企业的成本价以下，此时格兰仕还有利润，而规模低于 80 万台的企业，多生产一台就多亏损一台，除非对手能形成显著的品质技术优势，可以在某一细分的市场获得微薄赢利，但同样的技术来源又使连年亏损的对手不可能搞出有优势的产品来。当格兰仕生产规模达到 300 万台时，又把出厂价调到 200 万台的企业成本价以下，使对手没有追赶上其规模的机会，在家电业创造了市场占有率最高的业绩。堪称为把微观经济学、管理会计学中的量本利分析与营销学有机结合的典范。难怪连海尔的 CEO 张瑞敏都直呼：“预想不到。”

格兰仕降价的突出特点是狠，价格不低则已，要低就比别人低 30% 以上。格兰仕的绝对低价不仅使消费者趋之若鹜，同时又对竞争对手有足够的威慑力，竞争对手如果敢降价，他只能降得比格兰仕更狠。基辛格有句名言：“看似真的假威慑比看似假的真威慑更有效。”更何况格兰仕是“看似真的真威慑”。

格兰仕发动价格战于国于民都有利。于是，格兰仕把微波炉行业的利润率降低到最低点，提高了行业的进入门槛，使许多想进入该行业的资本失去了兴趣，不战而屈人之兵，避免了重复建设和大

量社会资源的浪费；于民，格兰仕使微波炉平均价格从 3000 元降到 600 多元，最便宜的仅为 380 多元，连收入最低的人都能轻松地买一台来享受享受，使微波炉以几何级的速度进入千家万户，让中国人提早享受到这一现代文明的成果。

格兰仕采用低价战略虽然暂时在利益上受到很大损失，但是它充分考虑到“损”与“益”的相互关系，是智者之虑，它有效地消灭了许多竞争对手，最明显的例子就是把韩国的三星微波炉赶出了中国市场，保证了自己的市场份额。最后，格兰仕也保证了自己的利益的最大化。

日本还有一位企业家叫井植岁男，他因成功地将三洋电机公司发展成为大企业而扬名国际市场。

三洋公司曾经有一批新产品，正准备大量生产的时候，却发生装置电灯部分的支轴断掉了，而且已经生产的产品中有一半也发生类似的情况。

这些产品大约有 1 万个，相当于 2 个月的生产量。井植心想：这么重大的损失，是不负责任地卖出去，还是眼光放远些，尽速收回？虽说不顾一切地将产品卖出，可以获得眼前的利益，将资金暂时稳住，但是这些不良产品，将损伤公司建立的良好形象，以后在市场上，可能永无立足之地。

井植毅然下令收回所有的产品。井植这种深谋远虑，顾全大局的作风，真可算是“损之而益了”。

生财有道，经营者不可不懂“损益之道”。





8. 渐进式管理

老子说：“道生一，一生二，二生三，三生万物。”这个演化进程是渐进式的，是一种从无到有，由低级到高级的不断变革，也是对人类渐进式管理的一种总的描绘，渐进式管理是一种持久的，有效率的变革的过程。

老子的“道”是万物之母，生成天地万物。有人批评老子是地地道道的唯心主义，“道”是抽象的概念，怎会生成天地万物呢？物质才是世界的本原嘛！

且听听老子如何讲他的“道”：“有物混成，先天地生，寂兮寥兮，独立而不改，周行而不殆，可以为天地母。吾不知其名，强字之曰道。”“道之为物，惟恍惟惚。惚兮恍兮，其中有象。恍兮惚兮，其中有物。”

总而言之，“道”是物，是物质，不是精神。这个“物”在天地万物产生前就已存在，由这个“其中有物”的“道”演生出大千世界。因此，“道”是一种客观存在。

老子认为，“道”是世界的母体，是宇宙的本原，它产生“一”，“一”分化成阴阳两仪，阴阳相互作用，产生阴阳以外的新事物——“三”，然后，生生不息，形成天地万物。这就是老子给我们描绘的宇宙生成演化的进程。这个演化进程是渐进的，不断变革，不断成长，不断壮大，也是一部从无到有，从小到大，从低级到高级的发展史。

德国管理学家曼弗雷德·马丁的《重塑管理形象》一书把世上的领导境况分为七级，描绘了人类领导能力的演化轨迹。

第一级：这是社会组织起步、创建的基础，主要任务是保障生存下去。第一级的领导风格是“棍棒式”，员工为了躲避“头头”

的打击，表现得缩头缩脑。

第二级：家长制的家族企业。领导作风是家长式的，多数员工没有责任感。这种企业的成长空间有限。

第三级：权力和技术统治。企业领导运用“控制与平衡”原理，尽力保持权力的平衡。企业表面上似乎是平静的，但内部隐藏着尖锐的内部斗争，人们争夺威望、权力，争夺高收入、有影响力和职位。这种企业中盛行“不信任文化”。它的人事费用过高，在凡是有人交往的地方，在大小会议或会见中，辩解和分摊责任是交往的主要内容。据估计，四分之三的时间耗费在会海里，耗费在无实际意义的个人争论中。形式有时比内容更重要。在这样的组织中，管理费用高，行动缓慢，反应迟钝，令参与者失望。“人格”就是假面具，一个人戴上假面具，是为了得到好评，取得更大成功。

第四级：协作。企业有目的地在企业和外部寻求合作，认识到合作是比竞争更好的办法。协作组的通力合作有助于提高效率。企业依靠的是员工高度自我负责精神和内在的主动性。在乐于创造和革新的文化氛围中，人们喜爱劳动，相处在坦率、友爱、同情、忠诚和充实的氛围中。做正确的事比正确的做事更重要。效率在员工们心情愉快的情况下得到提高。领导者主要对提高效率感兴趣，他也乐于退居次要地位。

第五级：有权威的领导。领导层使用简洁、真挚的和易于理解的语言进行交流，集中注意力去追求目标，表现出灵活性，敢于冒险，有强烈的创造欲。他们是具有超凡魅力的人物，员工们对有超凡魅力的人物表示高度的忠诚，这有利于工作的开展和质量的提高。

第六级：想象力。这种领导把自己的远见卓识变成自己的行动。企业的想象力是十分诱人的，能把各路精英吸引到企业中来，并能够把他们的精力集中起来，共同实现未来的目标。与僵化的组织相比，有想象力的组织有远景战略，在思想和行动上就有了灵活





性。一个有想象力的组织今天的战略不会是昨天的战略的翻版，而是日日求新，变想象为实践的方案。这些组织中的员工具有高度的责任心，高度的劳动积极性和火一样的热情等特点。

第七级：全球责任感。这是领导能力的最高一级。他们是领悟领导学真正的大师。具有全球责任感的人自然而然地明白，他的行动对大众和环境，最终对全球的进化产生影响。因此，他们的活动是渐进的，蓬蓬勃勃地进行的。他们不愿为了领导而领导，他们不愿为了制造领导效应而发挥作用。他们帮助他人时，不是为了帮助而帮助，他们认为这是他们做领导的本分。世界上真正伟大的人物，比如佛祖、老子、耶稣等等都是领悟人生真谛的大师。这些人可以达到领导的最高境界。

“道”演生万物的过程，是潜移默化的，管理费用不高是在顺利地进行着。领导万物的方式，是渐进的，管理的形式不易觉察到，但道的管理，是逐步地、持久地发生作用。

道的管理，是一个“善”的累积过程，一切在不断地完善着。

道的管理，是长期的和包罗万象的方法，它是渐进式的，然而能持久地提高生产效率，短期行为不会成功，也不划算。

一言蔽之，道的管理是久的、有效的、内涵式全面管理理念和模式。

9. 物壮则老，自然之道

物壮则老，产品在市场上的经历，好似人的一生，也要经历从问世到消亡的几个阶段。老子提出“物壮则老”，但事物发展到成熟阶段，在繁荣的形势下已潜伏着衰退的危机。这就提醒我们留意并把握这个转机。须知“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春”，这是我们乐观面向未来的充分理由。

产品在市场上的经历，好似人的一生，要经历从问世到消亡的几个阶段。产品从进入市场到发展、成熟和衰退诸阶段可称为产品的寿命周期。成功的经营者对产品寿命周期的各个阶段都很关注，针对产品的销售情况采取不同的营销策略。产品寿命周期向人们揭示了产品的脆弱性和研制开发新产品的必要性。下面分别介绍产品寿命周期的各个阶段：

(1) 进入市场阶段。消费者不熟悉这种新产品，甚至持怀疑态度，销售额和利润都较低，厂商和营销商要投入大量经费宣传新产品，争取消费者的关注和购买。在产品试销阶段通常应遵循“少冒险，少亏损”的谨慎原则。不经过试销而直接进入大批量生产和分销是有风险的。

(2) 发展阶段。如试销情况良好，就可向全国市场扩展，销售额和利润会不断增加。

(3) 成熟阶段。产品已受到消费者的广泛喜爱和接受，销售额和利润达到高峰。同时，可观的收入吸引其他企业也生产类似产品，导致同类产品竞争日趋激烈，从而爆发价格大战。这时，销售额达到顶点，但此后利润会快速降低。

(4) 衰退阶段。产品进入这个阶段后，由于不再能满足消费者的要求和口味而失去销路。有的产品寿命周期较长，有的则很





短。能够满足人们的某种渴望而不是真正生活必需的产品，其市场极不稳定，销路忽畅忽滞，寿命周期呈金字塔形。例如，很多玩具的寿命周期就很短，市面上出售的玩具的60%的都是新型的，两年前还没有。因为作为人们的玩物，不可能总是受宠，人的本性是喜新厌旧的。而有的产品，比如自来水笔，能畅销几十年后才进入衰退期。

产品寿命周期是事物发展的必然规律，世上没有常胜将军，市场上也不会有一成不变的永远畅销的产品。当产品发展到成熟阶段时，在繁荣的形势下已潜伏着衰退的危机。老子把事物的这种发展规律总结为“物壮则老”，是非常精辟的。这就提醒我们留意并把握这个转机，及时采取措施来应对即将出现的危机。我们一般可以用来用如下几种方法：

(1) 淘汰疲乏产品。淘汰产品又分为两种形式：即时淘汰和逐步淘汰。

(2) 增减产品的功能，来满足消费者变化了的需求，重新唤起消费者对产品的喜爱。

(3) 更新产品的包装，改变包装品质，增加产品的功能，更新包装设计，用新的宣传唤起顾客的消费兴趣。

(4) 多元化经营，开发系列产品。

因产品有“物壮则老”的寿命周期，经营者应下大功夫，开发新产品。现代市场上的许多产品都是时尚产品，由于其某方面新颖而在一段时间内甚为风行，时尚产品的市场需求具有阵风式的特点，急起急落，大起大落。因此，经营者应当把握一个“快”字：市场信息捕捉快，产品设计快，上马快，转产快，经营策略转换快，这样才能随机应变，立于不败之地。

明智的经营者从不固守单一产品，而是多元化经营；从不迷恋一代产品，而是用心于产品的新陈代谢、生生不息、日日更新。

阿迪达斯，曾经优秀得无可匹敌的运动鞋，很长一段时间里，它使另外品牌的鞋子相形见绌，其成功的最主要因素是质量、信誉

及款式的别出心裁。1954 年世界杯足球赛，德国足球队非常神奇地战败了原本夺冠呼声极高的匈牙利队，捧走了金杯，他们所穿的阿迪达斯运动鞋的鞋底布满鞋钉，一种很特殊的钉子，能使穿鞋者非常有效地稳住自己的身体，即使是在泥泞的雨天。这是阿迪达斯飞快成名的一个实例。

阿道夫·达勒斯便是这始创于 1949 年的阿迪达斯制鞋公司的缔造者和长达 30 年的统帅人物。然而，在 1978 年达勒斯先生去世时，他的临终憾事却是，如果自己没有犯下那些本该避免的错误，也许，阿迪达斯依然占据着统治地位，或者说，耐克公司 1/3 的市场份额至少仍是属于自己的，对方的翅膀根本硬不起来。一失足成千古恨。一连串的决策错误直接妨碍了阿迪达斯鞋子向前奔跑的速度。

事情开始于 70 年代下半叶，有一个很微妙的现象发生了：美国人开始热衷于散步和跑步，运动鞋的销量逐渐大增。毫无疑问，在世界商品销售的运动走向及平衡曲线上，美国一直是个你不得不承认的最重要砝码。好了，当有 4000 万美国人把手伸向运动鞋柜台时，不少制鞋公司纷纷出现，连南斯拉夫和远东地区都涌现了无数运动鞋加工厂。但应该说，这仍是阿迪达斯公司充分施展的好机会。

不料，一向机灵的达勒斯先生这一回踩错了舞步。严重低估了市场需求和竞争对手的实力，这就是阿迪达斯公司所犯的 error，它非常明显地表现在与耐克公司短兵相接的竞争中。

70 年代末似乎很不起眼的耐克公司，突然抖起来了，它所凭借的是不惜代价地网罗专家、不厌其烦地开发新产品、不遗余力地寻求市场销路。仿佛是一夜之间的事情，多达 140 多种的运动鞋式样被开发出来了，并以迅捷的速度摆上商店的柜台，套在无数爱好运动者的脚上。

这时达勒斯先生的保守、自满，在经营方面的明显失误以及纯属多余的心慈手软，给了对方一个千载难逢的机会。





其中的一个重要原因是，达勒斯先生完全低估了市场对运动鞋急速增长的需求。他一向固执地认定，运动鞋的销售量不可能长久地呈直线上升趋势，它的上升肯定是缓慢的、沉稳的。曾有市场预测人员向他提供能够说明目前市场动态的一些材料，可日尔曼人的固执和保守使达勒斯先生依然不为所动。

不论是谁，最大的遗憾往往是自身没有把握住最关键的那几步。永远不可有放弃某个市场的念头，这是一个企业或者一个经营者失去斗志的危险信号。

据载，国外某著名大公司一旦发觉它生产的某种产品呈现衰退的迹象，就不再“保”它，而是用新产品替代它，从而保证了该公司产品在市场上长盛不衰。我们不必为一种产品的消亡而唱挽歌，消亡的同时意味着新生，我们应当成为新产品的助产士，让创新成为经营的主题。

“物壮则老”，告诉我们不要企求毕其功于一役，“死生一体”，告诉我们柳暗花明又一村，送走死货，创造新品，企业才能生机长存。

10. 反向行动之道

老子说：“反者，道之动。”这里实际上提出了一种反向行动法则，就是教人从相反或相对的方面去寻求解决问题的办法。不擅长从事物的对立面中寻求突破，是不懂自然之道的表现。

老子很早就提出了反向行动法则，教人们从相反或相对的方面寻求解决问题之道。世上万物无不遵循相反相成的轨迹运动。有无相生，难易相成、长短相形，高下相倾，前后相随。只知执其一端，而不变易，不善于从对立面中寻求解决难题的钥匙，是不懂天道智慧的表现。

外国人用寓言表达了同样的思想——

上帝召开会议，讨论封谁为昆虫王国的参谋长。有小虫推荐蜜蜂，有小虫拥护苍蝇。双方各自有理由，相持不下，只好做一个试验来考验蜜蜂和苍蝇谁更聪明。

这时把一群苍蝇和一群蜜蜂装在一个不封口的玻璃瓶中，将瓶底对着光亮的窗口，瓶口对着昏暗的室内。结果，蜜蜂总是坚持“既定方针”，不停地在瓶底寻找出口，直到死亡；而苍蝇则从瓶口逃逸一空。上帝看了试验后，便封了苍蝇当参谋长，因为它足智多谋，灵活应变，当此路不通时，善于反向思维，从相反的路径到达成功的彼岸。按“既定方针”办事，不会变通，不知逆向反思，只具备勤劳特点的蜜蜂是不适宜当参谋长的，在它指挥下将会全军覆没。

军事谋略学上有“置之死地而后生”的谋略。秦朝末年，项羽带兵与秦军大战，双方隔河相峙，项羽挥兵过河，砸烂做饭用的釜，沉掉渡河的舟，破釜沉舟表示决一死战，不留后路。就是断绝其退路，使其不得不战。士兵连死都不怕，这样怎么会不取得胜利呢？





政治斗争同军事斗争一样。某个团伙要一个人参加自己的阴谋行动，此人犹豫不决，此时就用断绝后路的方法，逼他参加。他考虑不参加也是死，还不如参加试一试。

隋朝末年，隋炀帝荒淫残暴，生活奢华，弄得民不聊生，遍地饥荒。于是各地不断爆发农民起义，有些有实权的人，也拥兵自重，自立为王，当时还有一谣言，说是：“杨氏当灭，李氏当兴。”

隋帝心怀疑虑，将朝中大臣李密罢职削官，李密投奔瓦岗寨义军。炀帝又怀疑到另一大臣李浑身上，将他杀死。此时身为重臣的李渊坐卧不安。怕炀帝怀疑到自己头上，但李渊并无反叛之意。到了隋炀帝13年，多地反叛有数十起，炀帝江山岌岌可危。此时李渊任太原太守，也时常愁叹。

裴寂是一个有战略眼光的人，他悄悄结交李渊的儿子李世民，密谋反叛，但必须动员有忠心的李渊一起行动，这样才能借助他的兵权。如果直言相劝李渊，弄不好会惹来杀身之祸，裴寂与李世民密谋，趁机行事，采用“置之死地”的方法，切断李渊的退路，逼李渊造反。

有一天，裴寂在晋阳宫设下宴席，请李渊饮酒，二人相交已久，李渊也不怀疑，就高高兴兴地去了。

这晋阳宫是炀帝杨广的行宫之一，宫中设有外监，正副各一人。李渊为太原留守，兼领晋阳宫监，裴寂为副宫监。李渊身为宫监，到此赴宴，也正合情理。

裴寂与李渊坐定，美酒佳肴，依次献上，二人边喝边谈，十分快活，李渊开怀畅饮，一连喝了几大杯，已有了几分醉意。忽然听到门帘一动，环佩声响，李渊定睛一看，竟走进两个美人，都长得十分俏丽，仿佛如姊妹花一般，如花似玉，美不胜收，眼泛春波，恋恋勾人。

俗话说得好：“酒不醉人，人自醉，色不迷人，人自迷。”那两美人婷婷袅袅，走到席前，向李渊见礼。裴寂即指引两美人，左右分坐，重行劝酒。李渊已酒醉糊涂，也不问明来历，一味儿地乱

喝。常言道：“酒逢知己千杯少”，这酒逢美人却是万杯不多。

战国时有个叫淳于髡的人曾说过：“他要是有一漂亮的美女陪着他畅饮，他的兴致就能达到极点，一次能喝一石酒，畅快淋漓，醉眼朦胧，不知东西南北，但十分快乐。”李渊真是如同淳于髡所说，看见了美女，恨不得一口将她们两人吞进去，美女娇声娇气，连连劝酒，李渊来者不拒，一杯杯倒入肚中，酒醉人胆大，也不管它哪来的美女，只管由两个美女扶着，偎玉倚香，左拥右抱，乐哈哈地睡去了。

李渊醉卧晋阳宫，两个美女侍寝，三人同被，不亦乐乎。李渊只知沉沉入睡，哪里还晓得什么犯法。酣睡多时，酒已醒了大半，鼻中闻着一股奇香，再用鼻猛一吸，似兰非兰，似麝非麝，不由得觉得奇异。揉开双眼，左右一瞧，竟有两个美人陪着，不由感到奇怪。

那两个美人也不害羞，低声柔气，娇声欲滴，给他明说道：“唐公休怪，这都是裴副监的主张。”

李渊打起精神，问二人姓氏，一美人自称姓尹，一美人自称姓张。李渊又问她们二人是哪里人，二人并称是宫眷，李渊不由大吃一惊，立即披衣跃起说：“宫闱贵人，那得同枕共寝，这是我该死的了。”

二美人却连忙劝慰：“主上失德，南幸不回，各处已乱离得很，妾等非公保护，免不得遭人污戳，所以裴副监特嘱妾等，早日托身，藉保生命。”

想这二位美人，长居宫中，受尽寂寞，宫人美人数万，二人难得炀帝御幸，今日若得李渊垂青，已是感激万分，受用不尽了。

李渊频频摇头道：“这事岂可行得！”一面说，一面走出寝门，走了几步，正巧遇着裴寂。

李渊一把拉着裴寂，叫着裴寂的字说：“玄真，玄真！你难道要害死我吗？”

裴寂笑着说：“唐公！你为什么这般胆小？收纳一两个宫人，





很是小事，就是那隋室江山，亦可唾手可得。”

裴寂又说道：“识时务者为俊杰，今隋主无道，百姓穷困，四方已经逐鹿，连晋阳城外差不多要作战场。明公手握重兵，令郎暗储兵马，何不乘时起义，吊民伐罪，经营帝业呢。”

李渊道：“我李家世受皇恩，不敢变志。”

李渊口说不敢变志，奈何退路已断，不反即死，他与宫眷同寝的罪名是何等严重，那炀帝早对李姓人心怀疑虑，若他知晓这件事，一定会借口杀死自己，甚至诛灭九族。李渊只有反叛一条出路，再加上裴寂、李世民分析天下形势，讲清利弊，终于坚定了李渊的反叛决心。后来，李渊举起义旗，天下归心，横扫中原，得以建立大唐江山。

裴寂等人采用的方法，就是断绝后路的方法，李渊淫了宫女，犯了王法，不反即死，因此只有硬着头皮造反，寻一条生路。

当你遇到难以解开的疙瘩，弄得一筹莫展时，最好停下来，从相反的或不同的方面想一想，或许问题就迎刃而解了。

“焚舟破釜”、“登高去梯”，这样的思想用之于管理，就有所谓“救灾式管理”、“饥饿式管理”之说。所谓“救灾式管理”，是说企业或个人当灾难临头的时候，为了摆脱灾难，会产生一种在常态条件下不可能有的抗争之力；所谓饥饿式管理，其考虑问题的基本思路大体同于救灾式管理。投之于险，会产生一种在常态条件下不可能有的抗争之力，这是有科学根据的。人体生理学告诉我们，人在非常的环境中，比如遇到了灾难，人的血液中肾上腺皮质激素的分泌量会陡然升高，从而使肌体产生出比在正常状态下更多的功能来。所谓救灾式管理或饥饿式管理就是本着上述思想来设计管理方式的。

运用“救灾式”、“饥饿式”实施管理，领导者可以有意识地向企业或职工“设计”、“制造”出一个“灾难式”的、“饥饿式”的工作环境或工作条件来，促使企业职工“反拚命”，施放出一股高能量来，去克服困难，去提高工作效率，去摘取更大的成果。比

第三章 【治大国若烹小鲜】

如：可给企业出这样的难题，开发新产品，提高产品质量，降低产品成本，按时按质低成本地出产品，扩大销售量……等等，并立军令，不实现这些目标，该如何如何等。

日本的土光敏夫有一个观点：“出人才的部门，常常是工作多而人手少的地方。这样，由于每个人的工作负荷加大了，不得不干着略超过自己能力的工作，于是就形成一种必须自己去克服困难，经受磨炼的环境，正是这种环境，真正能造就出人才来。”

土光敏夫的话，可视为“救灾式管理”、“饥饿式管理”的通俗解释。在现实生活中，这样的情况很多，我国一些企业经营状态不好，濒临破产，企业主管部门设标选厂长，一些同志揽风险，立军令状，主动请缨。承包企业后，他用背水一战的精神把企业办出一个新境界来。

“反者，道之动”，在哲学上称为否定之否定。事物正是在不断的否定中实现飞跃的。



第四章

无为而无不为 ——有为无为之道

古人说：坐而论道，谓之三公；作而行之，谓之士大夫。

管理事业自有它的原则，在上的领导者的职责不可与下属的职责错位。就是说，最高管理者要清静无为，总揽全局，制定战略，知人善任；而被管理者要积极有为，尽心尽力地完成各自的使命。

管理者的“无为”其实质意义是有所不为而有所作为，因为在管理实践中只有有所不为才能有所作为。诸事躬亲、细致踏实、抓好每一个环节是基层管理者应该做的事，而不是高层管理者的职责。认识到这层意义，管理者就应从繁杂的事务堆中脱出身来，做个“清静无为”的领导者，去做自己该做的事，去运筹帷幄，去知人善任，去从事调查研究，去谋划新的项目，开拓新的领域……

总之，要通过“无为”来达成“无不为”的伟大目标，通过“无为”来达到“无不为”的目的，通过部分的失去而达到整体的获得，通过暂时的失去而达到永久的占有，这才是最高境界的管理之道。



1. 不可越俎代庖

古人说：坐而论道，谓之三公；作而行之，谓之士大夫。老子也说：“夫为治有体，上下不可相侵。”领导艺术自有它的原则，在上的领导者的职责不可与下属的职责错位。就是说，最高管理者要清静无为，总揽全局，制定战略，知人善任；而被管理者要积极有为，尽心尽力地完成各自的使命。上层管理者不越俎代庖，去做下属的工作。

三国时期著名政治家诸葛亮“鞠躬尽瘁，死而后已”，功名彪炳史册，自不待言，但是，从管理学的角度来评价，聪明一世的诸葛亮却违背了管理学的基本原则——“上下不可相侵”，以至于劳心费神，英年早逝。

诸葛亮颇有道家风范和智慧，“淡泊明志，宁静致远”，戴葛巾，执羽扇，帅三军，从容自如，随机应变，智当泉涌，旗开得胜，真是“无为而无不为”。诸葛亮辅佐刘备从“无”到“有”，从没有立锥之地，到拥有蜀汉天府之国，进而北伐中原，立志统一中国，是一个成功的治国良才，具有非凡的领导才能。诸葛亮已被世人视为智慧的代名词，神通的同义语。

但是，诸葛亮是人不是神，自然会犯错误。诸葛亮一生明达聪慧，令人敬仰，却违背了“上下不可相侵”这条领导学的一条基本原则，随着他的早逝，他苦心经营的蜀汉大业也随之付诸东流，诗圣杜甫万分惋惜地吟道：“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟。”

在诸葛亮最后一次北伐魏国的决定性战役中，诸葛亮把司马懿父子诱入上方谷，然后在满山谷燃起熊熊大火，差点儿将他们烧成灰。可惜天公不作美，下起暴雨，使司马氏父子得以躲过一劫，逃回魏军营中，再不敢出战。诸葛亮于是屯兵五丈原，下令军民协作



屯田，勤劳耕耘，安心生产，作好打持久战的准备。

诸葛亮多次下战书，要与司马懿一决雌雄，可是，司马懿躲在高垒深壕中，拒不出战，对诸葛亮十分不利。诸葛亮送礼物——一套女人衣裳给司马懿，施展激将法，激怒司马懿出来决一死战。

司马懿的侍卫们见诸葛亮派来的使者如此侮辱他们的元帅，当即怒发冲冠，要杀来使，可司马懿挥挥手，让侍从退下。

狡猾似狐狸的司马懿示意手下，把礼物呈上来。司马懿不仅不生气，反而穿上女人衣裳，装模作样地走来走去，脸上露出一丝阴险的奸笑。司马懿皱着眉头读了诸葛亮激他出战的战书，也不恼怒，很客气地接待了来使，他避开了军事不谈，却问起诸葛亮的饮食起居，以及一些日常琐事来。

使者回答说：“诸葛公一天到晚实在辛苦，起早贪黑，责罚士兵二十个板子都要亲自过问。诸葛公的胃口也不太好，一天连几升饭食也吃不下。”

听到这些话，司马懿高兴地说：“诸葛亮日理万机，而吃的却如此之少，大概是活不久了。哈哈！”

诸葛亮听完使者的回报，沉吟了许久，自言自语道：“司马懿深知我也。”

在身边侍奉诸葛亮的主簿劝诸葛亮丞相说：“某见丞相亲自校阅文书，窃以为不必。管理国家、或作一军之统帅自有原则，在上的统帅职责不可与在下的士卒职责互相侵扰。比如治家之道，一定是让仆人负责耕种，奴婢烧火做饭，家里生活生产有条不紊地开展，有什么活路自有人去做，主人从容自在，高枕饮食而已。若是主人凡事躬亲，代替仆人和奴婢去做活路，将会形疲神困，终无一成。这样做实际上违背了家主的管理之道。古人说：坐而论道，谓之三公；作而行之，谓之士大夫。治理国家自有它的原则，在上的领导者的职责不可与下属的职责错位。过去陈平身为汉朝丞相不知国库钱谷之数，而说：‘自有主管官员负责，不须过问’，司马懿之言，真是言之有理！丞相天天亲自处理大小事务，以至于汗流终

日，身体虚弱，岂不是太辛苦了吗？丞相为了国家的长远未来，还请您保重身体为好啊！”

诸葛亮听到“夫为治有体，上下不可相侵”的话，颌首表示赞同，然后感慨地说：

“我非不知这个道理，而是老夫受先帝托孤之命，深感责任重大，不敢懈怠，也是要作个榜样和表率，以防大家不尽心王事啊！”

这时，侍立一旁的姜维等人都感动得泪流满面。其实自从北伐以来，诸葛亮因忧心国事，他的身子就一天天地消瘦下去。打这时起，诸葛亮就感到体力不支，神思不宁，头昏眼花，手足乏力，连提笔写字都感到不便了，每当夜晚寒风袭来，就咳嗽不止，有时竟咳出血来。

司马懿如乌龟一样把头缩进肚子里，不与诸葛亮决战，使诸葛亮进不能战，退又不甘心，英雄无用武之地，不免心中郁闷，加上起早贪黑地拼命工作，终于积劳成疾，在没有完成统一全国的大业的情势下，就不幸辞世，卒年仅 54 岁。这位“天下奇才”的殒落，让当时的英雄豪杰唏嘘不已，也令后人产生无限的哀叹。

诸葛亮抓得太细太多，有些该下面的人员干的事，他也揽了过来，以至于自己积劳成疾，遗憾地离开了人世。

根据现代管理学的定义，“管理”一词的含义就是：“通过他人来完成工作。”领导的职责是做正确的事，而不是正确的做事。领导不必是某方面的专家能人，因为各方而的专业事务是下属该做的事。

众所周知，汉高祖刘邦虽然不善于“将兵”（率领士兵），但善于“将将”（率领将军），事业就取得极大的成功，创立了大汉帝国。我们在生活中，常常见到这样的现象，有的领导天天上上下下忙得不可开交，却管理不佳；而有的领导似乎悠然自得地整天坐在办公桌旁，整个组织却运转良好。这就是管理者懂不懂“管理”的真谛之所在。





2. 君逸臣劳，自然之道

“君逸臣劳，古已有之。”这句话出于战国时期的有重要影响的思想家——慎到。他最早认识到了领导学的一个重要规律，被中国历代明智的统治者所继承和发扬，成为一条成功的管理经验。慎到精辟地说道：

“臣有事而君无事，君逸乐而臣任劳。”慎到说的“君无事”，并非指领袖起双手不做事，当摆设，而是指领导要善于发挥臣下的才智，让他们把事情干好。最妙的状态是臣子尽力，君主收其功，成就一番大事业。领导不一定要具有特殊超人的技艺，妙道在于有相当的驾驭臣下之术。

慎到深刻地认识到，君主的职责是用臣，而不是代臣办事。代臣办事是君臣错位，是倒行逆施，必然导致管理的混乱和失败。

对于这个“君逸臣劳”的原理，历史上许多政治家无不表示赞赏，并用生动形象的语言加以阐释、说明。

春秋时期，曾经辅佐齐桓公称霸天下的管仲，就对“君逸臣劳”作过一番耐人寻味的解说。管仲说道：君主的职能就好像是心在人体中的职能一样，下级官员的职能就好像是人体的耳目等九种器官的职能一样。耳目是视听的器官，心不去干预耳目视听的职能，这样耳目的职能才能得以发挥。如果心有干预耳目视听的强烈欲望，这样一来，耳朵就会听不清声音，眼睛就看不清那怕近在眼前的东西。这就叫做：在上的人背离了他的正道，在下的人就不会尽自己的职责。

毛泽东作为富有中国历史智慧和领导有方的大政治家，对慎到“君逸臣劳”理论也很推崇，足以表明了这个领导学原理的巨大应用价值，从事管理的人可以从中得到无尽的启迪。

应当说：心的领导艺术是，它本身应当少干预，而让九窍器官发挥职能，这才叫做“领导”。不要代替马儿跑路，不要代替鸟儿飞翔，这是说领导者不可侵夺下属能干的工作，不要与下属比试谁更有技能。领导者处于背阴的地方，背阴的地方安静，否则领导者躁动不安，就失去他应当处于的地位。领导处于阴面，则能控制处于阳面的人，领导安静才能控制动的局面。这就叫做：静才能有所收获，有所成功。

这个“君逸臣劳”的原理，用于现代管理中，可以理解为一种控制的哲学或艺术。英国著名管理学者帕金森，在《帕金森管理经典》一书中谈到“控制的哲学”时提出，人们的注意力很容易为大量的事务所转移掉，而这些事务的重要性很小。人们应当首先对各项业务活动进行分析，找出真正重要的事务，并集中在这些事务上。正确的做法应当是：将所有的业务活动分为“甲”、“乙”、“丙”三类。“甲”类属于出现次数很少但价值很高的活动；“乙”类属于出现次数稍多、价值较高的活动；“丙”类属于那些出现次数多但价值小的大量的活动。“甲”类和“乙”类应当进行全面彻底的检查，其中“甲”类则又是重中之重，“丙”类检查多少则根据时间的多少而定。用此套办法，至少从价值上讲包括了业务的大部分，即那些真正值得注意的地方。

在企业中，天天进行着大量活动，人们不可能一一认真检查它们。通常的情况是，企业管理人员企图以这样那样的方式对所有的业务活动进行某种程度的检查，其结果是相当大比例的活动根本没有得到应有的认真检查，就蒙混过关了。这种检查就像走过场一样，达不到应有的效果。而且，这种办法使员工们产生一种依赖检查的心理，不能发挥他们的积极主动性。

在我们的许多组织中，都普遍存在这样一个问题：制度订了一大堆，可真正落实下去的却寥寥无几。这样的制度，无异等同于白纸。

有一个公司的做法值得我们参考，该公司以申诉的处理作为一





个关键环节来带动整个控制的检查。它放弃了对所有活动进行检查的通常做法，但是全力以赴地对待索赔和申诉。用这种方法可以非常清楚地发现和掌握哪里将会发生问题，做到有的放矢地检查、领导、监督、赏罚。这种办法比起对整个运营活动进行不分巨细的例行检查，更为经济有效。这种检查需要深入的研究和持续的思考，才能产生实效。这就需要组织一个人数不多但很精干的检查班子，非常专业地开展检查工作。最高领导应当对检查班子的工作开展情况了如指掌。牵牛就是要牵这个牛鼻子。

战国时期曾辅佐韩昭侯达到“国治”的韩国之相申不害有几句名言，能很好地说明这个问题。申不害说：“明君如身，臣如手；君若号，臣若呐；君设其本，臣操其末；君治其要，臣治其详；君操其柄，臣事其常。”就是说，君好比是身体，臣下好比是手足；君来发号施令，臣来积极响应；君抓住根本，臣来实施操作；君管理大要，臣管理细节；君掌握着权柄，臣负责处理日常事务。这是领导的艺术。

3. 君无为，臣有为

领导方式是管理学研究的一个重要内容，领导作用就是居于领导岗位的人对其他人的工作施加影响的过程。任何管理思想都必须探讨哪种领导方式才能使领导作用更加有效。道家“无为而治”管理思想中，对领导方式的认识十分深刻，很有启发性。其中，道家所倡导的“君无为臣有为”管理学说是充满了智慧的。

研究领导方式的理论重心是研究在决策中领导者参与到什么程度才合适的问题。对此，道家的观点是：君无为而臣有为。老子提出君道无为的思想，庄子简明扼要地提出“君道无为，臣道有为”这个命题，并详尽论述了两者的对立统一关系。

君无为与臣有为相对分别，但又相反相成，君道无为必须以臣道有为为补充，相得益彰。庄子又说：“本在于上，末在于下；要在于主，详在于臣。”“无为是本，有为是末；无为是要，有为是详。”有为之臣要以无为之君为核心，无为之君也离不开作为辅翼的有为之臣。无为与有为，相反相成，对立又统一，里面包含着辩证思维的智慧。

君无为臣有为这个关于领导方式的理论内容十分丰富，要正确理解它，必须回答两个问题：

- (1) 君主为什么应该无为？
- (2) 如何做到君无为而臣有为？

关于第一个问题。道家认为，君主应该无为的理由大致有以下几点：

(1) 君主高高在上，管理国家的政治、经济、文化事务，责任重大，关系国家命运和人民生死，一言一行都有举足轻重的作用，因此，君主应当无为——谨言慎行。





(2) 君主要有自知之明，认识到一个人能力毕竟有限。而国家政务繁杂，不要事事充内行，管得太死。

(3) 君主大包大揽，会影响臣下的积极性和创造性。

(4) 君主如果志大才疏，好大喜功，不懂得按客观规律办事，急躁冒进，妄想蛮干，结果必然受到客观规律的惩罚。

关于第二个问题。道家大讲君道无为，希望君主不要做这事不要做那事，那么，君主是否就真的像傻瓜一样端坐王位上南面称孤？显然不是。《文子·精诚篇》认为：“不能无为者，不能有为也。”君主有其不可为之事，同时也有其份内之事。那么君主的无为之“为”应做些什么呢？应当抓大事。《说苑·政理》云：“杨朱见梁王，言治天下如运掌然。……将治大者不治小，成大功者不小苛。”

领导者的大事就是考虑如何激励臣下积极有为，从而实现无为而治。对此，道家提出了不少有意义的主张。

(1) 重用确有才干的管理人才。

(2) 尊重臣下的自主权，让他们各司其职，激发他们的积极性和创造性。懂得道家管理艺术的汉朝丞相陈平回答汉文帝自己的职责时说得好：“宰相者，上依天子理阴阳，顺四时，下育万物之宜，外镇抚四夷诸侯，内亲附百姓，使卿大夫各得任其职焉。”文帝称善。

管理者的“无为”其实质意义是有所不为而有所作为，因为在管理实践中只有有所不为才能有所作为。凡事躬亲、细致踏实、抓好每一个环节是基层管理者应该做的事，而不是高层管理者的职责。只要认识到这层原理，上层管理者就能从繁杂的事务堆中脱出身来，做个“清静无为”的领导者，去做自己该做的事，去运筹帷幄，去知人善任，去从事调查研究，去谋划新的项目，开拓新的领域……总之，是要“无为”，去达成“无不为”的伟大目标。

清朝末年科举状元、近代中国实业大王张謇所制定的大生纱厂的“厂约”就体现了这个道理。他对员工职责的规定是：“凡我共事之人，既各著事以责成，事有权限，无溢于权限之外，无歉于权

限之内。”从而确立了各级人员的具体权限和职责，既不能超越权限之外去管别人的事，也不可不完成自己的职责，换句话说：“臣有为”，权利、责任、义务是非常分明的。而张謇作为最高管理者，为自己规定了职责规定的全是宏观管理的事项，并不涉及上述那些下属职工该完成的职责。“君无为”是不做日常事务，而是做大事。张謇这位实业大王的管理之道可谓识得管理的精髓实质。

据统计，国外大公司总经理的一年时间分配是，大约有百分之四十到四十八的时间用于从事企业战略的调查、研究和制定，其余时间用于参加会议和处理各种事务。有百分之九十以上的企业总经理认为，最为重要、最为困难的事不是处理具体事务，而是制定企业战略。企业战略不是规划，也不等于通常意义上的计划。战略是一个企业长期发展的目标框架，而规划是中期的、粗线条的发展蓝图，计划则是短期的、详细的发展目标。制定科学、适时、现实可行的战略是一个企业能不能做大的至关重要的问题。

海尔等民族企业之所以能迅速发展壮大，就是因为他们制定了合理的企业战略。在这些企业里，其老总们绝不是忙于一些细节的管理，而是抓企业战略和培养坚强、高效的管理梯队。张瑞敏曾说：在海尔的管理上，要避免出现“一头狮子带一群绵羊”的局面，大力培养管理后备人才也是他的重要工作。

总的来说，企业的老总一定要“无为”，不去做那些该下属干的工作，自己要“清静”起来，集中精力去做好自己的工作——制定企业战略和察人、用人。不敢放权给下属，于是自己凡事躬亲，好像是尽职尽责，实际上已违背了领导学的基本原理，那样做是搞不好管理的。更有甚者，最高管理者会像诸葛亮那样由于管得太多而积劳成疾，损害健康和生命。

一言以蔽之，必须恭请领导牢记着管理学的最基本的原理：“君无为而臣有为”，做一个清静而富有成效的魅力领导。

老子说：“辅万物之自然而不敢为”，“功成事遂，百姓皆谓我自然。”这乃是高明领导应遵循的“大道”。





4. 凡事从大处着眼

凡事从大处着眼，存大体而忽小节是一条领导规则，也是领导者特别应注意的。实际上就是说，领导者不可对下属太苛察，对有些不伤大体的小节该装聋作哑就装聋作哑，两者心照不宣而已。如自恃聪明，察之入微，置下属于极难堪境地，反而坏大事。

诸葛亮曾经说，治世以大德不以小惠。一个有智谋的人，会在别人注意小事时，从大处着眼；别人看得近，他会看得远；别人愈忙而事情愈乱，他会不动声色把事情自然理顺；在别人束手无策的时候，他会游刃有余，思路深入于无声无息的细微之处，举动却出乎于人们思索意料之外。这样，再困难的事情对于他都会易如反掌，再多的问题他都可一笑置之。

醉心于大事业，就难免在小处疏忽，而光在小处着眼的人，就会忘了大利害。

在一次宴会上，有人邀请雅典政治家塞米斯托克里演奏竖琴。但是他却说：

“我不精此道。我只会将一个小镇发展成一个大城。”

这句话却可以一般地用来评论政治家。如果我们观察一下历代的领导者，就会发现此辈确可划分为两类——有一类人善于把小镇变成大城大国，却不会弹竖琴；另一类人精于竖琴，却不会把小镇变成大城，反而会把大城变成小镇甚至废墟。

孔子也曾经为生活所迫，而做过各式各样的工作，因此多才多艺。但他自己也说，由于那些经历，而耗费了太多的精力，从而阻碍了政治上的发展。因此，可能的话，最好不要到处找零工，不要将精力放在与自己的奋斗目标无关的事物之上。

在我国历史上，专于小事而误大事的人物可以说俯拾皆是。

第四章 【无为而无不为】

最早的是春秋时的鲁庄公，他能歌善舞，远远超过“曲有误，周郎顾”的水平，却把国家治理得一塌糊涂，民不聊生，国人写了诗来讥刺他。

到了南北朝时，梁元帝萧绎幼年聪睿俊朗，天姿英发，五岁即能口诵《曲礼》，六岁时为父作诗曰：“池萍生已合，林花发稍稠。风入花枝动，日映水光浮。”他长大成人后，博览群书，下笔成章，文不加点。军旅书翰，策令诏语，都是自己亲自挥毫，从不假人之手。他平生著述颇丰，先后撰写编著《金楼秘诀》、《古今同姓名录》、《江州记》等书籍四十二种，共七百多卷。他还精通书画，自画孔子像，并作赞语，自己书写，世称三绝。他如改行当艺术家，也许会名垂后世，然而作为皇帝，却将国家人民带入了水深火热的境地。

明朝有个熹宗皇帝，此人不喜读书，也不喜执政，偏偏喜欢学做买卖。即位后，他在宫里面按市场的样子建造店铺，自己打扮成商人大声叫卖。他让爱妃当酒保，自己当伙计。还在苑中开渠引水，在岸边设立肉铺，自己操刀卖肉，让爱妃卖酒。由于常“杀猪”卖酒，他竟锻炼到可以用手来估肉的斤两，不差分毫，可以认定他是个大大的昏君。

一个组织的首脑，作为总管方方面面的人，必须学会识大体、知大体而弃细务。东汉名臣陈蕃说：“大丈夫应当扫除天下，怎能只留心收拾屋子这些琐事呢？”诚哉是言。





5. 小事糊涂，大事不糊涂

老子说：最圆满的东西好似有所欠缺，可它的作用不会衰竭；最充实的东西好像有些空虚，可它的作用不会穷尽；最正直的东西好像是弯曲的，最灵巧的像是笨拙的。

“大巧若拙，大智若愚”是极其高明的领导智慧和为人之道。

前不久有人在报纸上提倡，一周里有几天不要看报纸。在美国，从1995年开始，有人倡导一个活动叫做国家无电视周，今天已经有5万所学校响应这一活动。在那个完全没有电视的星期之后，大多数人都感觉到变得更有创造性和想象力。

无论是不看电视还是不看报纸，道理其实都很简单：如果天天被各种“消息”所淹没，反而会忽略真正需要注意的东西。远离那些“无微不至”的琐碎消息，而把时间留给自己来思考世界真正的发展趋势，好处要大得多。

毛泽东在评点二十四史时，对“小事糊涂，大事不糊涂”的名相吕端大加赞赏。

吕端，字易直，河北人，后晋兵部侍郎吕琦之子。后周时曾任著作佐郎，入宋之后，历任成都府、蔡州（今河南汝南县）主管，在公元995年继吕蒙正为宰相。

据说宋太宗想任命吕端为宰相的时候，有人对太宗说：

“吕端为人糊涂。”

太宗则说：

“吕端小事糊涂，大事不糊涂。”

据《宋史·吕端传》记载，公元997年，宋太宗病危，吕端每天都陪同皇太子（宋真宗）入侍，探问病情。

内侍王继恩忌恨太子英明过人，私下里勾结参知政事李昌龄、

殿前都指挥使李继勋等人，图谋拥立因纵火焚宫而被废除的太宗长子楚王赵元佐，替代太子。

有一天，吕端循例到宫禁中去探问皇帝的病情，发现太子不在皇帝身边，怀疑其中有变化，就在绢上写了“病危”两个字，命令亲近可靠的官员请太子马上入宫侍候。

太宗死了，李皇后叫王继恩来召吕端进宫。吕端知道事情有变化，马上哄骗王继恩，让他领着进书阁查检太宗先前亲笔所写的册立太子的诏书，然后把王继恩锁在书阁内，这才入宫。

皇后说：“陛下业已驾崩。立嗣以长子（指赵元佐）才顺乎传统。”

吕端说：“先帝立太子，正是去年的今天。现在天子刚刚离去，难道可以马上就违抗天子的命令，在王位继承人问题上提出别的不同说法吗？”

说完，拥着太子到了福宁宫，派人严加保护。

宋真宗登上王位后，在举行登基仪式时，天子座位前垂着帷帘接见群臣。吕端平静地在殿下，先不拜天子，而是请求天子卷起帷帘，他上殿仔细看过，认清了的确是原太子，然后才下台阶，带领群臣拜见天子，高呼万岁。

接着，吕端大刀阔斧地把几个反对派驱逐出权力中心：将李继勋派赴陈州，贬李昌龄为忠武军司马，贬王继恩为右监门卫将军，安置于均州，把胡旦流放到得州，家产充公。

吕端谋思深远，态度镇静，老谋深算，在预知王继恩等人的计谋后，审慎防备，先果断锁住王继恩，防止节外生枝。然后以先帝的名义和顾全大体的理由说服李太后，到真宗即位后，还想到卷帘验明正身，虽属犯上之举，但却是非常时期不可忽视的一道程序。

最后，为真宗清除异己，稳固其地位，从这一系列步骤来看，吕端的确不愧“大事不糊涂”的美誉。

小事不糊涂，不能说是见有识；大事一定不肯糊涂过去，这就是智慧加决断。





社会虽然复杂多变，但它总有其规律可循的。一个人对于社会而言虽然渺小无比，但是如果对它从长远和整体上进行了解和认识，那么就会逐渐聪明强大起来。



6. 大智慧高于小聪明

很多人有些小聪明，能“详小事、察近物”，却不能“观远数”和“识大道”，“远数”和“大道”是指光明足以普照四方，智慧足以统帅万物，手中的权力足以应付变化万端的时局，推行的义举足以使经济繁荣，威望足以遏止对手发难。能够辨别下属们反映的情况是否实事求是，然后通过实际行动来明白兴废的根源，精通安危的界线。这才是大智慧。大智慧高于小聪明。

宋真宗时，鲁宗道在做右正言之官。一次，皇上召见他。使者到他家，却找不到他。过一会，却从酒市饮罢归来。使者怕他难堪，与他相约说：“皇上若怪先生来迟，当以什么理由来回答？”

宗道说：“以饮酒实情相告。”

使者说：“这样，皇上会降罪。”

鲁宗道严肃说：“饮酒是人的常情，欺君则是为臣的大罪。”

使者回去把鲁宗道之言如实禀报。真宗问宗道说：“你私自跑到酒家去，是何缘故？”

鲁宗道谢罪说：

“我家里贫困，没有酒器，而酒家具备。恰好有乡亲远道而来，我请他去吃酒。我已换上便服，市人没有认识我的。”

真宗笑说：“你是朝臣，恐怕要被御史弹劾。”

然而真宗从此很看重他，以为真实可大用。

许多人出了问题，第一个念头就是如何找个理由辩解，往往是越描越黑。但鲁宗道却反其道而行之。这不仅是体现了一个人的品格，更体现了高超的智慧，那就是平常人们所说的“识大体”——能分清事情的大小。所谓“巧诈不如拙诚”，鲁宗道先生的所为，其实正说明“大智慧高于小聪明”的道理。





春秋时代，鲁国国君为了显示对子民的体恤，下了一道法令规定，鲁国的人做了其他诸侯的臣子或妾仆，能够将他们赎回的人，可以到国家的府库去取赎金。

有一次，子贡在诸侯那里赎回了鲁国人，却没有去府库取赎金。

孔子知道这件事后，对此评价说：“子贡在这件事上做得并不正确啊！圣贤之人所做的事情，可以带动社会风气的变化，从而对普通百姓起到言传身教的作用，而并非仅仅是成就个人的美德。现在鲁国富有的人少而贫困的人多，如果子贡赎回人后，从国库中取回自己所花费的钱，对个人的德行修养并没有什么损害。但如果所有赎人的人都效仿子贡，不去取自己的钱，那么再不会有人去赎回自己的同胞了！”

后来，孔子的另外一个学生子路救起一个落水者，那人送给他一头牛以报答他的救命之恩，子路接受了这份礼物。孔子知道这件事后，满意地说：“以后鲁国搭救落水者的人就会多起来了！”

施恩不图报，当然是一种高尚的品德，是君子的风范。孔子当然明白这一点，他之所以劝子贡和子路收取回报，是考虑到这件事情的社会效应。因为对于普通人来说，做好事不求回报的要求有些过高了，这无形中抬高了做好事的门槛，因此不容易普及，不容易形成风气。如果大家都能做好事而得到一定回报，那也很不错呀，社会风气不也变好了吗？

以前社会提倡拾金不昧，现在社会允许拾金者收取一定比例的酬谢，这是为什么呢？因为对拾金者给予一定的奖励，其实是对他美德的肯定和激励，这样做有利于良好的风气的形成。

再说，有时候，做好事是要付出很大成本的，这时更要给做好事者一定的补偿了。比如子贡花自己的钱赎回鲁国人，如果不求分文回报的话，他能有多少钱去做好事呢？再如今天法律规定不许猎杀野生动物，但野生动物如果破坏了农民的庄稼，国家就应该给予一定的补偿，否则他哪来的积极性呢？



第四章 【无为而无不为】

用平凡的眼光来看这两件事，子贡不取赏钱，似乎胜于子路接受别人的牛。而孔子却肯定了子路而贬斥子贡，是想告诉我们，评价一个人做的事是不是好事，不能以一个人作为标准，而应看天下人能否做到，尤其不能只看眼前的行为，而应看其长远的效果和影响；不能只看一时，而应看到长远。所谓人无远虑，必有近忧，人的远虑最是战略意义的反映。

孔子正是为了普及社会公德才说施恩图报的。作为领导，在处理事情时，不能只看这件事本身的得失，一定要考虑到长远影响和社会效应，要善于从大局权衡得失利弊。

同样的道理，对于个人来说，远虑不及，必生近忧；并且即使深谋远虑，但由于外部形势变化莫测，也难免不生近忧，只有高瞻远瞩，拿得起放得下，能屈会伸，才能争到主动。





7. 给下属一个宽松的环境

清咸丰十一年，曾国藩写信给胡林翼，其中有一段话用身体与穴位的关系来形容战事的全局与要害，他说：“肢体虽大，针灸不过数穴；疆土虽广，力争不过数处。”

在战争中占领了战略枢纽，就在全局中占有了优势。同理，在政治和生活中如果抓住了问题的要害，也就把握了事件发展的方向，这就是责其大指而不苟求小处的道理。相对于领导艺术而言，就是说，领导者要给下属一个宽松的环境。

汲黯是濮阳人，汉武帝时候推行黄老哲学的一个代表人物。

据司马迁记载：“黯学黄老之言，治官理民，好清静，择贤吏而任之，责大指而已，不苟小。”

当汲黯任东海太守的时候，用这种办法治理东海。只用了一年多时间，东海就大治了。汲黯的这种黄老哲学符合一个原则，就是“上无为而下有为”。

汲黯管理督促他的属下，叫他们把事情办好，这就是“下有为”，在叫他们办事的时候，要给他们一定的理由。汲黯只“责大指，不苟小”，说的就是这个意思。他并不亲自办事，这就是“上无为”。汲黯的身体不好，经常害病。但他能够责成他的属吏替他办事，这是法家的办事方法。

洞察力过于高超，未必能带来好的结果，因为这种人容易从小的地方观察入微，有时反而会忽略了大的问题。宽恕臣下在某种程度上的错误，也是让臣下积极有为的前提和手段。

深谙道家管理之方的西汉丞相曹参就是这方面的典型。史载，“参见人之为有过，专掩匿覆盖之，府中无事。”人无完人，金无足赤，曹参发现部下有“细过”，不是抓住不放，而是采取宽容的

第四章 【无为而无不为】

态度，让部下有一个发挥才能的宽松环境。

另外，能把毫厘之差算得一清二楚的人，经常忽略对天下形势的了解；对小事一点也不放过的人，对于大事常常会感到困惑不解。

项羽年轻的时候，读书半途而废，学剑又不了了之，于是他叔叔项梁就生起气来。

项羽说：“读书读到能够写名字就可以了，学剑又只能与一个人较量高低，我要学万人敌。”

项梁一听大喜，于是就教给他兵法。

作为总管方方面面的人，必须学会识大体、知大体而弃细务，这一法则很是重要。东汉名臣陈蕃说：“大丈夫应当扫除天下，怎能只留心收拾屋子这些琐事呢？”

战国时期，孔子的一个学生做单父县长，齐国人攻打鲁国，单父是必经之地。

单父的老人们向孔子请求说：

“地里的麦子已经熟了，请你任凭人们出去收割吧！不要管是不是他种的。让单父的百姓增加些粮食，总比留在地里，让敌人获得资助强些。”

他们请求了三次，孔子都不同意。不多久，齐兵就来了，抢走了麦子。季孙氏听说以后很心疼，派人去把孔子拐弯抹角地骂了一顿。

孔子生气地皱着眉头说：

“今年没有收到麦子，明年可以再种。如果让不耕种的人趁机获得粮食，就会使他们越发希望有敌人入侵。单父一年的小麦能否收到，并不影响鲁国的强弱。如果使老百姓有了侥幸获取的心理，世风坏了，对鲁国所带来的损害几代人都恢复不过来。”

季孙氏听了十分惭愧，他说：

“如果入地有门，我难道还有脸去见孔子吗？”

孔子的做法对于解救危难似乎有点迂腐，但对于维持国家的长





治久安则关系甚大。像孔子这样，有了长远和总体的把握，就如多了一只眼睛。这只眼睛长在身外，高屋建瓴，从上往下俯视。这样，每当遇到问题的时候，能看到自己，也看到对方；看到事件之内，也看到事件之外；看到现在，也看到过去将来。因此能做出英明的决策。





8. 依赖有卓越才能的属下

古代的皇帝管理国家大事，也是日理万机，事态往往十分复杂多端，他的地位就像是当今企业的首席执行官。

皇帝想做到“无为”，谈何容易！宋代有一位聪明的皇帝宋仁宗认识到，皇帝要无为，得有一个先决条件，手下应有几位值得依赖并有卓越才能的臣子，否则，君主即使有“无为而治”的想法，也无法实现。有一次，臣子向他讲孔子称赞舜“无为而治”的话，仁宗皇帝说：“如果后代的君王手下有得力的臣子，代替天子操持政务，而不存私心，那么，人君也可以无为而治了。”

在一旁的臣子杨安国听后，惭愧地说：“陛下近年颁下手令，访询群臣，想要达到自己从容安静而天下太平的境界。然而，主持国政的臣子很少能与陛下忧勤之心相符，这是我们的罪过。”

可见，要无为而治，就必须放权，让臣下有一定的权力去完成他的职责。

但是，授权有一个前提，那就是：下属应当没有私心，或者说忠于上司；应当具有称职的才干。没有一个这样的中层管理群体，最高管理者的“无为”就无从谈起。没有构成强大的中层管理体制以前，最高管理者的放权是不合时宜的，那样做将会导致管理的不可控制，乃至全线崩溃。

有人说：聪明勤奋的人可以做参谋，又笨又懒的人可以做士兵，又笨又勤奋的人只会添乱。将军之所以能够懒惰，是因为他很聪明，这种聪明在很大程度是因为他懂得选拔利用人才，而不去亲自做应该下属做的事，也就是要秉要执本。

《汉书·艺文志》：“秉要执本，清虚以自守，卑弱以自持，此君人南面之术也。”秉要执本是统治的权谋，领导的艺术。那些不





会做领导的人，伤形费神，愁心劳耳目，结果是管不好单位，做不出成绩，因为他不懂得，没有抓住根本。

一个厨师的责任是以一味协调五味，那么饭店经理则是以无味调和五味。下属以自己能胜任专长某种工作为有才能，领导却以会用人有才能。下属们以出谋划策、能言善辩为有才能，领导以善于听取下属们的意见为有才能。下属以能身体力行为有才能，领导以赏罚得当为有才能。

挑选管理者，要挑选那个能够把事情管好而不是做好的人。作为领导，正是因为不必事事操心，所以才能统筹众多有才能的人。问题大都是相对而言的，除了必须解决的问题之外，大多数问题都可以忽略，如果要先解决掉所有的问题才行动，那就什么也做不成。

吴王征召各诸侯国盟会，卫侯来迟了，吴国人就包围了卫侯的馆舍，准备把他抓起来问罪。

子贡听说后，来见吴国太宰伯嚭，对他说：

“卫国的国君来之前，必然要与众官员商议，众人必然有的赞成有的反对，争论不下，所以来得晚了一点。那些主张来的人是你的朋友，那些反对来的人，是你的仇敌。如果你抓了卫国国君，是打击了朋友而有利于仇敌啊。”

伯嚭心悦臣服，就放弃了抓卫侯的想法。子贡可以说是一针见血地抓住了问题的关键。

汉惠帝时，曹参为齐国丞相，萧何死后，曹参被召往长安继萧何任丞相。

分别的时候，他嘱咐继他任齐相的人说：“要把齐国的刑狱和集市留意好。”

继任的齐相问道：

“国家的政治没有比这些更重要的事情了吗？”

曹参说：

“监狱和集市都是安排坏人的场所，你现在如果处理不好二者



的平衡关系，把坏人安置到什么地方去呢？”

很多人在学习和工作中不懂得抓大放小，没有学会把责任分摊给其他人，坚持事必躬亲，但结果往往因为很多枝枝节节的小事，搞得生活非常混乱，而总觉得很匆促、忧虑、焦急和紧张，陷入各种日程中不能自拔。

战国时，郑国的相国景差有爱民如子的名声。有一天，景差坐着马车带着随从外出，出都城走了一段路，发现前面车马拥挤，道路堵塞，景差让随从前察看。原来前面很长一段路淤泥堆积，坑坑洼洼，车、马每行到此便难以前进，马摔倒路边，车陷进泥里，人只好下车去拼命推拉那些车、马，搞得十分狼狈。

景差命自己的随从从都下去帮忙推车拉马，自己也下车指挥，使混乱的局面慢慢变得有秩序起来。

又有一次，景差坐车经过一条河边，只见一个老百姓卷起裤脚走过河，因为时值隆冬，那人上得岸来，两条腿已经冻僵，全身也哆嗦成一团。景差看到这个情况，赶紧叫随行的人把那冻得浑身发紫的百姓扶到后面的车上，拿过一件棉衣盖在他身上。好半天那人才缓过气来，对景差真是千恩万谢，感激不尽。景差关怀老百姓疾苦的事情传开了，大家都称赞景差是个了不起的人。

可是晋国大夫叔向却与众人持相反的态度。叔向说：

“作为一个相国，景差并不称职，只不过是庸才罢了。假如他真正胜任本职工作，就该对交通情况、桥梁道路了如指掌，对泥泞的路面及时加以维修而不至于到了走不通时去指挥疏通。至于桥梁，他该在春季就动员百姓把河沟渠道清理好，在秋季就组织人力物力将渡口桥梁修复、架好。到了寒冷的冬季，连牲畜都不能走过河了，何况人呢？”

可见景差胸无全局，不会深谋远虑，算不得称职的相国。

与秉要执本相对的是事必躬亲。将将就是秉要执本，将兵就是事必躬亲。对普通人而言，事必躬亲是个人风格，无可厚非，但对于领导者来说，事必躬亲却是管理的大忌，对于整个集体的运转可





能是致命的。道理非常简单，如果什么都亲自过问，一竿子插到底，实际上是越俎代庖，那还要手下的人干什么呢？

更大的危害还在于，事必躬亲一方面使下级感到不被信任，另一方面还会使下级的下级不听上司的话而直接亲附于你，从而造成职责不明，政令不通，人际纠葛不清，矛盾斗争尖锐。

所以，事必躬亲实际上是领导无能的代名词，或者说不懂得秉要执本的重要性，只不过反映在对下属信不过而已。

社会虽然复杂多变，但它总有其规律可循的。一个人如果对社会从长远和整体上进行了解和认识，那么就会逐渐认识它的规律。



9. 适度让人以利

“无为”还有另一层含义，即不可恃势胡来。

掌握了权力，并不意味着永远可以占有权力，如果掌权者只顾为自己捞取好处，刻薄待人，恩惠不施，人们就会心怀怨恨，处处拆台，惟盼他早日完蛋了。一待变乱而起，他们便是潜伏的生力军，力量是十分惊人的，自会加速统治者的覆亡。

所以明智的掌权者，一方面不改初衷，为己谋利，同时也会让人小利，收买人心，从根本上杜绝后患，以保权力无失。

李存勖是后唐帝国的皇帝，他灭掉朱温所建的后梁，又先后灭掉东燕帝国、岐王国、前蜀帝国，一时威震天下。

面对自己的帝国日益膨胀，李存勖便骄狂日甚，荒淫放纵。他自以为江山永固，索性每天不理朝政，只是忙着看戏玩乐，对臣下军士也日益刻薄寡恩，不像从前跟后梁作战时那样略有赏赐了。

李存勖的皇后刘玉娘，比李存勖更为贪婪和吝啬。她趁李存勖淫乐嬉戏之时，把持朝政，所做的事都与捞钱有关，且从不赏给臣下分毫。

这年中原大旱，后唐将士缺衣少粮，父母妻儿只好到郊外挖掘草根充饥，常常是倒地即死，情景十分凄惨。

面对军心浮动，国将不国的严重局势，后唐宰相上奏刘玉娘说：

“事态紧急，刻不容缓。将士乃国家之基石，怎可不加救助？还望娘娘以皇权为重，暂以皇宫中的金银绸缎救急，让濒死将士养家度难。如今国库空虚，一待有所充足，定如数归还。”

这本是维系后唐，为皇上着想的上上之策，不料一听到借钱，刘玉娘竟似剜她的骨肉一样大发雷霆。为了应付宰相快快离去，她





派人只取来两个银盆，对他说：“宫里的东西就只有这些了，你卖掉作军饷吧。”

宰相明知皇宫里的财宝堆积如山，此刻却不敢分辩。他长叹一声，认定后唐必亡无疑，索性也撒手不管此事，再不进言。

不久，李存勖手下的大将李嗣源在邺都叛变，李存勖御驾亲征，大军走出不远，怨恨冲天的后唐将士便纷纷逃向叛军投降。李存勖见事态不妙，这才极力向将士们示好，一再声言即行颁发赏赐，决不食言。

李存勖的把戏这会早让将士们看穿了，他们咬牙切齿，愤愤地说：“我们的父母妻儿已然饿死，皇上见死不救，这会纵是搬来金山银山，也不能让他们复生了，又有什么用处呢？”

他们发动了兵变，李存勖全族被杀，自己也被乱箭射死。刘玉娘带着两包珍宝逃到太原，躲进尼姑庵为尼。将士们对她穷追不舍，直至把她抓获，绞死了事。

既要看到眼前，又要考虑到以后，方可谓知小大之辨者，有些人目光短浅，往往为眼前利益所诱惑，而不顾由此而带来的恶劣后果，待到灾祸来临，悔亦无济于事。

高欢是东魏丞相，他审时度势，独揽朝政，培养起强大的政治势力，其子废东魏而建立了北齐政权，高欢也被后代尊为北齐神武帝。

公元519年，他还未入仕途，一次，他从洛阳回到家里，拿出全部家产来交结宾客。亲友们感到奇怪，就去问他。

他回答说：

“我到洛阳，看到宿卫羽林军士相继焚烧领军张彝的房舍，朝廷害怕他们作乱而不加过问。国家的政治已到了这般地步，其前途也就可以知道了。财物岂是可以常守的吗？”

着眼于未来小事情明白，大道理忽略，对身边的人和事一清二楚，对长远的问题却稀里糊涂，自古以来没有不因此而误事的。看似平易的智慧，却足令后世贪利亡身的蠢人汗颜。

10. 无为则无不为

现代管理学认为“管理”这个词指的是指导那些为实现共同目标而组织起来的特定的一群人所进行的活动。在管理活动中，明显有一群人（管理人员）协调另一些人的活动，但是管理人员自己是很少实际参加这些具体工作的。简单说来，管理就是通过他人完成工作。可见，管理者是既“无为”又“有为”的。一方面，他是指导、激励他人努力工作来实现管理目标的，自己很少参加具体工作，表现出他的“无为”；另一方面，他从事协调和指导的工作，又表现出他的“有为”。领导行为本身具有“无为”与“有为”的二重性。同时，组织成员应职位专业化的要求，也是既“无为”又“有为”。一方面，他必须竭尽职责，完成上级分配的本职工作，这表现出他的“有为”；另一方面，他的职责是限定得十分明确的，不能越俎代庖去插手别人的工作，以保持组织的正常秩序，这又表现出他的“无为”。而从总体上看管理者是“无为”的，被管理者是“有为”的，“无为”是通过“有为”来实现“无不为”的目标的。

老子认为最好的统治者，实行无为政治，功成业就，而百姓不觉得是统治者的恩赐，都说“这是我们自己自然做到这样的”，觉得统治者对他们没有什么影响。

西汉初年对汉高祖产生很大影响，开汉朝“无为而治”政治理论先河的陆贾认为，国家管理的最佳境界就是达到“无为”之境。日本作家山本七平在《〈贞观政要〉的领导艺术》一书中，提到贞观君臣关于国家管理的议论时，写道：

魏征告诉太宗：“帝舜在位的时候，老百姓也说：‘耕田而食，凿井而饮。受天子含养，吃饱喝足。’却又说：‘帝何力于其间。’



如今陛下这样涵养万民，百姓也是日日享用，却不认为这是您的恩德。”

中国古代在英明天子的统治之下，施行理想的政治，当时老百姓却说：“帝何力于我哉？”认为天子虽然高高在上，但是他的权力、恩宠与老百姓都无关。现代的人，每天忙忙碌碌地工作，他们同样也认为：“政府何曾有恩于我？”假使有人说你辛辛苦苦建立的家庭，也是政府所赐，你一定会说：“笑话，人世间哪有这样的好事。”

同样，员工对经营者的感觉也是如此。一家公司只要经营得法，就会欣欣向荣，员工便可享受优厚的薪水与福利，并视之为理所当然。一旦公司经营不善，发生周转不足或倒闭破产，员工生活无着，但也不会因此想到：“从前的富足原是董事长所赐的。”和平、安全和自由这些宝贵的东西，就和空气一样，当人们拥有的时候，不会意识到它们的可贵，在生活无虞的情况下，没有人会注意是谁创造并维持了这个良好的民主政治体制。如果到了他们去考虑、关心政治体制的时候，那必是已到了危急的关头，人民生活无法自保的时候了。换句话说，当人们根本没意识到政治的存在时，那才是最理想的状态。太宗说：“乃朕所赐也。”这种意识在当时虽然无可厚非，但在当今民主社会就行不通了。领导者内心里绝对不能存有“你们都该感谢我”这种奢求报恩的意识。

山本七平所说：“当人们不再意识到政治的存在时，那才是最理想的状态。”这句话可以说贴切地道出了道家社会理想的真实意图，是老子“太上不知有之”之语的准确阐释。

道家认为，总想显示自己能耐的领导者不是明智的领导者，他的事业也不能长久。领导者不自以为是，不炫耀，不居功自傲，不渴望下属感恩戴德，才是一个成功的领导者。这样的领导者让下属拥有较大的发展空间，帮助他们让他们都有所成就，“辅万物之自然，而不敢为。”也不祈求他们报答什么，臣民过上理想生活后觉得这一切都是如此自然而然，好像没有什么外力在起作用，更感不

到有什么压力。通过这种领导方式可以达到管理的最大成功，“无欲以静，天下将自定”。

恩威集团公司是一个从事中草药研究开发十分成功的民营企业，集团公司总裁薛永新先生是一个钟爱老子及其学说的企业家，他认为，他的成功企业管理应归功于伟大的老子的哲理。他在《大道·无为》一书中说，恩威公司所取得的成功，应当看成是道家学说的成功。那么，他是如何运用道家学说取得企业管理成功的呢？

薛永新先生说：1979年，蒙道家奇人李真果大师将我收为弟子，面授道学。十几年来，我一方面潜心钻研道家典籍，使整个身心浸润在万古长新的东方智慧之光的洗礼中，同时我又紧紧抓住改革开放的大好时机，创办恩威公司，并使之由一个仅有恩威几十名员工的小厂发展成为现代化高科技企业。

长期以来，我坚持“清静无为”的思想，让恩威公司以“无为”的态度参与市场经济，抱定的宗旨就是“服务于社会，造福于人类”。我们根据自身的条件，尽量发挥自己在中草药制剂方面的优势，根据群众对治疗皮肤病、妇科杂症、性病的需要，开发、研制出“洁尔阴”系列产品，得到群众的喜爱，受到市场的欢迎。

我认为这是十分自然的事，因为，“无为”思想的核心是尊重和顺应客观规律，也包括市场经济的规律，“有为”则是违背市场经济的规律。所以，恩威公司所取得的成功，应当看成是道家学说的成功。

上面是他把道家“无为”学说作为指导从事企业管理的总的概括，而在具体的产品开发中，也同样运用道家学说，独辟蹊径，别出心裁，开发出了适销对路的产品。恩威公司又是怎么运用道家的学说，介入市场，开拓和获得市场的呢？

薛永新认为，最明智的市场策略是“以无事取天下”。

“以无事取天下”是老子《道德经》中又一流传甚广的名言。在市场领域，并不是说什么都不做，而是说不要盲目地去“争夺”





市场，应当选择巧妙的介入市场的方式，慧眼察识市场的先机。尽量从无竞争或目前尚少竞争的领域介入，必然以较少的投入产生较大的效益。薛永新披露说，恩威公司在“不争”上下功夫，自己去了解社会中新的、未被发现的利益需求点，在群众的利益需求点上做文章，设法去满足这些尚未被市场认识到的潜在需求，把全部人力、物力、财力，投放到这个“没有竞争”的点上，踏踏实实做事，认认真真开发，拿出公众满意的产品。这样的新产品上市自然就会赢得消费者的欢迎，赢得市场的主动权。

现代企业的成功充分地体现了知识经济时代的特征，而今是知本家的天下，而不是资本家的王朝，开发智力比开发物业更为重要。“以无事取天下”并非不去“竞争”，不竞争何以取得天下呢？而是要用智慧去竞争，以最少的投入获得最大的成功。

老子教导人们：“不以兵强于天下。”

也就是说，领导人不应当迷信武力争斗，以强力来竞争，而应当讲究竞争的艺术，“柔弱胜刚强”，结果造就的就是强人中的强人。

历史上有人攻击老子是权谋兵略的始祖，是大大冤枉了老子这位智慧老人。老人是向人们泄露了几句天机，讲了一些竞争争胜的艺术，说他是谋略之祖是有道理的，但他是阳谋家，而不是阴谋家。

可以说，《道德经》是一眼取之不尽的智慧的源泉，放下汲桶，随手可得。

第五章

操纵德刑二柄 ——宽严相济之道

老子认为，管理者要巩固手中的权力，必须操纵好德刑二柄，在管理方法上做到“宽严相济”，他从福祸的转化规律，来说明“宽”“严”的辩证关系。“祸兮，福之所倚；福兮，祸之所伏。孰知其极？其元正也。正复为奇，善复为妖。”也就是说，我们必须学会全面地看问题，不但要看到事物的正面，也要看到它的反面。在一定的条件下，坏的东西可以引出好的结果。

“宽”与“严”同样是相反相成的。老子认为管理方法“宽”是因为“其政闷闷，其民淳淳。其政察察，其民缺缺”。他并非不主张“严”，是因为“常有司杀者杀，夫代司杀者杀，是代大匠斫，夫代大匠斫，希有不伤其手者矣。”由此可见，既不能只讲“宽”，也不能只讲“严”，只有“宽严相济”才能达到良好的管理目的。





1. 文武之道，一张一弛

老子“是以圣人，方而不割，廉而不判，直而不肆，光而不耀”之句，对那些能恰当运用权力的“宽”“严”得宜，虽大刀阔斧地从严整治，但不曾“伤其手”的领导者大加称赞。

运用“宽”、“严”手段的整个过程，有非常重要的一点值得我们注意，这就是如何掌握“宽”、“严”的时机问题。明智的统治者在即位之初人心未服权力不固的情况下，一般都以宽治国，笼络人心；在统治权基本稳固，皇权受到各种政治势力的挑战时则从严整治，无情打击，从而能很好地达到巩固权力的目的。

所谓“文武之道，一张一弛”，清乾隆皇帝就精于此道。。

作为宽的一面，表现在乾隆即位伊始，便打出“亲亲睦族”旗号，推行既能买好人心，又能稳固皇权的宽厚以待宗室政策。首先，释放囚禁宗室，恢复其爵位、宗籍、赏给俸禄；其次，改变雍正限制宗室的做法，扩大封爵范围，对于未受封爵的宗室子弟，则分别给予差事，着意历练，以资上进。在解决宗室问题的同时，乾隆还处理了年庚尧、隆科多两案遗留问题。下令允许因牵涉此案而被革职的知县、守备以上文武官员起复再用。乾隆这些宽厚之举，最大限度地解决了宗室之间的怨恨，一定程度上缓和了皇室内部的矛盾和相当数量官吏的不满情绪，奠定了乾隆初期乃至整个乾隆时代政治稳定的基础。

乾隆以宽厚换取统治集团的内部的支持后，首先把矛头对准担负处理国家日常事务工作的最高权力机构——总理事务处。雍正去世后，乾隆废除了军机处，任命宗室重臣允禄、允礼、大学士鄂尔泰、张廷玉4人组成总理事务处。虽然这个非常时期设立的机构曾为乾隆迅速建立起自己的统治作出了不小贡献。





但是随着乾隆统治的确立，这个机构日益显示出与专制皇权的不协调性，也就是说乾隆的“决策权”受到了挑战。在一些事务的处理中，出现君臣争权势头，尤其是允禄所掌管的管理皇室宗族事务的宗人府，乾隆更是无法插手，这无疑给乾隆出一道难题。若公然斥责，采取强硬措施，时机未到，因为他个人统治尚未彻底巩固；若听之下去又恐大权旁落。为此，乾隆制订了逐步收拢权力的策略，从建立为自己所操纵的行政机构入手。1737年借雍正去世3年丧满之机，撤销总理事务处，恢复军机处。由于乾隆恢复军机处的目的是为了强化自己的权力，因此，较雍正更自觉地确立了军机处的各项规章制度，把本来只为军务而设的临时机构，变成了常设机构。设6个军机大臣，几乎多出雍正时的1倍，在权限上，也远远超出初设时期，从中央各部院到地方各省、各地将军、办事大臣所属，“有事无不综汇。”成为集决策、行政为一身的全国政事中枢。为防止军机大臣专权，乾隆始终未设专官，也未设衙署，所以它一直是皇帝的附庸。重建军机处，不仅使内阁形同虚设，而且也使议政大臣会议的权力丧失殆尽。

从“严”的方面说，乾隆在完成旨在强化皇权的行政体制的变革后，其皇权更加稳定。这时他已具备了在统治集团内部舍宽从严的资本，开始着手打击宗室及朝臣的各处政治势力。

庄亲王允禄是康熙第16子，雍正去世后出任总理事务大臣。总理事务处撤销后，出任议政大臣。主管宗人府，成为在朝任职的唯一重臣。因此，不少宗室竞相攀附，其俨然为宗室领袖，“渐有尾大不掉之势”。乾隆决定打击这股来自宗室的离心势力，1739年10月下令革去允禄职务，罚俸五年，永远圈禁，其他结党营私宗室也分别受到不同惩处。随后，乾隆又进一步限制宗室，禁止宗室诸王与臣子往来。谕旨严禁见宗室王长跪请安之礼，违者必究。其弟果亲王弘瞻因“向人请托”而被革去王爵。通过一系列打击限制措施，宗室地位降到了清代的最低点，最大限度地扫除了皇帝专制道路上的宗室障碍。

朝中重臣同宗室一样，也是一支重要的政治力量。曾受到雍正宠信的张廷玉、鄂尔泰，在乾隆初政中是他所依靠的重要朝中力量，贡献不小。乾隆对他们格外倚重，因而其个人势力得以发展，鄂尔泰、张廷玉分别成为满、汉官员的依附对象。张、鄂二人在一定程度上构成了对乾隆统治的威胁。为此，乾隆开始对张、鄂朋党进行打击。1742年12月，乾隆首先解除张廷玉之子的权力，随后解除张廷玉兼管户、吏二部事务。1745年，实行首席军机大臣须由满人担任制，使张廷玉在军机处的排名后移。1749年，乾隆正式下谕，削其伯爵，罢其配享太庙之尊并没收其部分家产，其门生党羽多遭清洗。张廷玉的势力几乎被彻底清除。与此同时，鄂尔泰亦遭降级处分。由于他在1745年就已死去，因而未遭更严厉打击，其势力也就自行散去了。至此，乾隆建立极端个人专制的障碍已全部铲除，进而将自己专制统治强化到无以复加的地步。

从乾隆运用“宽”、“严”手段的整个过程，有非常重要的一点值得我们注意，这就是如何掌握“宽”、“严”的时机问题。乾隆在即位之初人心未服，权力不固的情况下，他以宽治国，笼络人心；在统治权基本稳固，皇权受到各种政治势力的挑战时则从严整治，无情打击。

同时我们也看到一些失败的政治家在宽严手段上运用不当，造成了另一种情形。尼克松认为，赫鲁晓夫的同僚之所以赶他下台，有两个根本原因，其中之一是他运用宽严手段不当。他说：“尽管他们几乎所有人都是靠了他才飞黄腾达的，但是他们对他那种反复无常，难以预料的处理国事的方式越来越感到不安。每当斯大林要推行一套激烈的新政策的时候，他总要把支持旧政策的人清洗干净。赫鲁晓夫本人当年曾帮助斯大林进行过彻底的清洗，但他自己的清洗却没有那么彻底。一些党的官僚可能失去了自己的地位，但极少有人掉脑袋。”苏联问题专家罗伯特·康奎斯特评论说：“他对手下没有用足够的恐怖手段镇住可又招致了他们的对立，这是致命错误。”



2. 宽严都要适度

王樊在《野客丛谈》中说，君子治服小人不能做得太过分，如果无节制地打击他们，将来他们的报复也一定很残酷。处置对手太过苛刻，则对方也用恶行来对付自己。所以，不能只知道尖锐凶猛地攻击，图一时的痛快，更要认识到其中的危害。

不能一味宽容手下，适当的威慑也很有必要。有时候，采取强硬手段能迫使越轨者和不法之徒循规蹈矩，遵纪守法。

明朝人况钟从小吏提拔为郎官，由于杨士奇、杨溥、杨荣的推荐，做了苏州知州。皇帝召他到朝堂，赐给他皇帝自己签署的文书，授予他不待上奏、自行处置事务的权力。

他刚到苏州，管事人拿着公事案卷来上呈，他不问下吏对事情处理得是否得当，便判个“可以”。这样，下吏们便藐视他，认为他没有能力。接着衙门中发生的弊病、漏洞就越来越多。通判赵某千方百计地欺凌况钟，他也只是嗯嗯而已。

一个月以后，况钟令手下人准备好香烛，把掌管礼仪的礼生也叫来，所属官员全都聚集起来。

况钟对大家说：

“有一封皇帝的诏书没有来得及向大家宣布，今天就来宣布这道诏谕。”

当官员们听到诏书中有“所属官员如做不法之事，况钟有权自己直接捉拿审问”这一句话的时候，全都震惊了。

宣读诏书的礼仪结束后，况钟升堂，召来了赵某，宣布说：

“某天有一件事你欺骗了我，偷了财物多少，对吗？某天你又这样做了。”

自此，下属中的那些不法之徒再也不敢胡来了。

宋哲宗元佑年间，王安石变法失败以后，完全恢复了旧政。这时，王安石革新派三十多位变法人物遭到严厉的打击，有的被贬，有的监禁，同时朝廷还将他们的名单公布于世。

这时，范纯仁上疏给皇帝，认为镇压罪魁就可以了，对协从者应不予问罪，但是没有被采纳。

他叹息着对同僚们说：

“这样下去，我们这些人也免不了要遭到报复。”

后来形势急转直下，革新派重新掌了权，果然如范纯仁所预料的那样，对旧党的处理更加严酷。

过分的宽大仁慈容易使人误以为软弱，从而得寸进尺，变本加厉；过分的威猛严厉容易导致残暴，从而引起强烈反抗，法纪大乱。所以，宽与猛都应适度，做到宽大而不放纵，威猛而不暴虐，如此便可以有效地控制下属，使其自觉遵守法度。





3. 不可过于苛察

古人曾说：“水至清则无鱼，人至察则无徒。瑾瑜匿瑕，川泽纳污。其政察察，斯民缺缺。老子此言，可以为法。”

此段话的意思是说，鱼不会生活在太过清澈的水中，而太过认真的人则不会有朋友。美玉中藏有瑕疵，江河中容纳着污垢。在苛严的政治下，百姓会变得狡黠。老子的这番话，可成为治理国家的法则。

在特定的环境下，从宏观上“睁一只眼，闭一只眼”也是必要的，对于非原则问题，能够放过去的就放过去。所谓“水至清则无鱼，人至察则无徒”也就是这个意思。

班超因在西域很久，上书给朝廷说，自己希望能活着回到玉门关内。于是朝廷召回班超，派校尉任尚代替班超的职位。

在交接工作时，任尚对班超说：“您在西域干了三十多年，现在我来接替您的职务。我担当重任而思考问题却很浮浅，请您多多指教。”

班超说：“塞外的官吏士兵，本来就不是孝子顺孙，而是因为犯罪才来屯田戍守边疆的，而那些异族部落又常常怀着侵占边疆之心，对他们更是难以安抚和团结。我看您的性情过于严厉和急躁，水太清澈，鱼就难以存在，政事上要想明察，处理问题就要平和，希望您开朗简易，尽量宽恕别人的小过错，只要掌握大原则就可以了。”

班超离去后，任尚私下对亲近的人说：“我以为班超君有什么超人的奇策呢，今天听他讲话也都是些平平常常的道理。”

后来，任尚在西域数年后，那里就发生了叛乱，正如班超所告诫的和预料的那样。

严厉、苛刻的政治会导致统治者与被统治者之间产生隔阂、矛盾，百姓苦难深重，便会怨言丛生，使统治者失去民众的拥戴。如果每次烧火时都要先称一称柴薪，每次做饭都先数一数米粒的话，虽然计算得精确仔细，却不免吹毛求疵了。若以此法治理国家，则连亲戚也会背叛他。古时的君子是在有错的人身上寻找无错，故而能使天下人无怨恨，现在的君子却欲在无错的人身上找出错误来，所以使百姓不知所措，不知该如何做才好。正如《菜根谭》中所言：“人之短处，要曲为弥缝，如暴而扬之，是以短攻短；人有顽固，要善为化诲，如忿而疾之，是以顽济顽。”

孔子亦曾言：“严以律己，宽以待人。”

人往往是将别人的缺点错误看得清清楚楚、明明白白，却总是不能清楚明白公正地看到自己的短处。于是乎，责人时严厉苛刻，不留余地，却不知或许自己也正好有同样的缺点和错误，极易引起他人的反感，甚至遭致他人的怨恨而不自知，不仅未能达到目的反为自己种下了祸根。

有了宽容之心，方有忍人之量。“不责人小过，不发人隐私，不念人旧恶。三者可以养德，亦可以远害。”

吕坤说：“方与严是待人的大弊病，圣人待人，只在于温柔敦厚。凡待人宽一步则感，急一步则怨。”

宽大仁慈，并不意味着软弱。它实际上既体现了胸襟和气度，也体现了涵养与明智。宽大为怀，是为了征服人心，使人心服，也是自信心的表现。

可见以大度之气待人处世，不仅可以修养自己的品德，还可以让自己或别人避灾免祸。

做人要宽容一点，要允许别人犯错误。尤其是做领导的，如果能宽恕下属的一些小错误，下属往往会加倍努力，想做得更好，并寻找机会证明自己的潜力。

春秋时，楚庄王有一次和群臣宴饮，当时是晚上，大殿里点着灯，正当大家酒喝得酣畅之际，突然灯烛灭了。





这时，庄王身边的美姬“啊”地叫了一声，庄王问：“怎么回事啊？”

美姬对庄王说：“大王，刚才有人非礼我。那人趁着烛灭，牵拉我的衣襟。我扯断了他帽子上的系纛，现在还拿着，赶快点灯，抓住这个断纛的人。”

庄王听了，说：“是我赏赐大家喝酒，酒喝多了，有人难免会做些出格的事，没啥大不了的。”

于是命令左右的人说：“今天大家和我一起喝酒，如果不扯断系纛，说明他没有尽欢。”

群臣一百多人马上都扯断了系纛而热情高昂地饮酒，尽欢而散。

过了三年，楚国与晋国打仗，有一位将军常常冲在前边，勇猛无敌。

战斗胜利后，庄王感到惊奇，忍不住问他：“我平时对你并没有特别的恩惠，你打仗时为何这样卖力呢？”

他回答说：“我就是那天夜里被扯断了系纛的人。”

原来这个人心里一直没有忘记楚庄王的宽容，并加倍地回报了他。

春秋时秦穆公的一匹良马被岐下三百多个乡下人偷着宰杀吃了。秦国的官吏捕捉到他们，打算严加惩处。秦穆公说：“我不能因为一条牲畜就使三百多人受到伤害。听说吃了良马肉，如果不喝酒，对身体会有害。赏他们酒喝，然后全放了吧。”

后来，秦国和晋国在韩原交战。这三百多人闻讯后都奔赴战场帮助秦军。正巧看见穆公的战车陷入重围，形势十分险恶。这些乡下人便高举武器，争先恐后地冲上去与晋军死战，以报答穆公的食马之德。晋军的包围被冲散，穆公终于脱险。

穆公的宽容让他捡了一条命，这就是宽容的收获。

容忍他人小的过失，他会以自己的一技之长来感谢；释放与你有大仇的人，他会以自己的性命来报答。只因报恩的情意常常压在

心底，一旦有机会能让其发挥长处时，他必定会报答，如果激励他，他就会竭尽所能。由此看来，那些刻意寻求他人过错、追寻仇人的人，又岂不是太愚蠢了吗？

在现实生活中，我们经常会碰到这样的事情：你身边人的行为在有意或无意之间伤害了你，而且对你构成了侮辱，这个时候，我们如何去面对呢？

最好的办法是淡然处之，视而不见，表现出一种博大的胸怀。此时如针锋相时，双方矛盾就会加剧，一旦矛盾升级，后果将不堪设想。如果你能忍一时的侮辱，事情过后，对方经过反思后，很可能会改变对你的看法，也有可能化敌为友。

楚庄王在处理王后受辱的事情上，体现出了一代王者的宽广胸怀。因为他平时能容人，所以他的臣下才能真诚为他效力，在战场上不怕牺牲，为他冲锋陷阵。一个人不会经常犯错误，对一时有了过错的人，不仅要给予谅解，而且还要给予改正错误的机会。故而戴“罪”立功者总是比常人更加卖力，甚至不惜牺牲。

一般来说，宽宥比施恩更能带来人际上的效益，也比较能控制成本。因为施恩若失去准则，对方容易贪求无厌，得寸进尺，甚至施恩反成招怨！而宽宥是免除对方的“罪”，由死而生，其感谢自然不在话下，而且一次即足，对方也不会再做进一步的要求。

但宽厚也不能无条件无尺度，也就是说，必须考虑情节的轻重以及原则问题。至于如何才不违反原则，“得饶人处且饶人”是个指针，虽然模糊，但至少是一把“心尺”。只是不能为了一时的不忍或为了看对方感谢的眼神而漫无标准地宽宥别人，否则会给你带来不可测的灾难！

居上位者特别需要宽宥的大肚量，律法不外人情，但看你怎么解释；法外开恩常能为自己召来死忠之士，秦穆公的遭遇是一个最好的例子。





4. 善用奖励这根胡萝卜

周礼曰“禄以驭其富”。

俗话说，“升官发财”，升官和发财是紧密相联的，封建时代，千里作官只为钱，人们如果得不到优厚的薪资、充足的物质利益，谁还愿意为当权者出力卖命呢？当权者在满足这些人物欲要求的同时，也惯于使用精神奖励的手段，用所谓的“封号”、“爵位”来激励人们效忠立功。用钱财爵禄来拘束下属，以消除他们可能造成的实际危害；用虚假的名位来赏赐他们，以达到收买人心的目的。

其实，当权者所使用的一些手段，还有更深的用意和目的。赏以利禄，使其家资丰盈，无忧无虑，他们便会有了顾虑，只想保住家业，传诸子孙，对当权者就不会怀有二心了。赐以虚名，使其有头有脸，满足了他们的虚荣心，他们便会心满意足，不再求进，对当权者就不构成威胁了。反正付出的一切都来自民脂民膏，当权者何乐而不为呢？

宋太祖赵匡胤得取江山之后，为保皇权不失，可谓手段用尽了，敢作敢为。他厚遇大臣，优待官吏，使其人人富有，历朝历代都无人可及。

当初，在议定官吏的薪俸时，宋太祖便开宗明义地说：“国家设置官吏，无非是让他们尽心为朝廷办事，心无杂念，为此我不能亏待他们。只要有利皇权，多给予他们一点钱财，让其甘于其位，不生异志，又有什么损失呢？”

据此，宋朝官吏的待遇便定得远逾前朝，薪俸高得惊人：宰相每月薪俸 30 万钱，在外地任节度使的月薪是 40 万钱。官位最低的县令，月薪也有 3 万钱。按当时的米价计算，宰相一月薪俸可买大米 15 万斤，县令可买 15000 斤。

除了这些月薪，还有“职钱”即“岗位津贴”。比宰相低三级的御史大夫，每月职钱就有六万之多，这些都是现金收入，可见薪俸之高了。

这还不算，禄米也由国家供应。宰相每月 100 石，当时每石 300 斤，即 30000 斤。节度使 150 石，县令 40 石。

除此之外，穿的东西也不用自己操心，仍由朝廷发送。赏赐至此还没算完，每月的生活用品、茶酒厨料、柴薪炭盐、牲口饲料、米面肉菜，仍由朝廷包下供应，不用花自己的分文。

现金和实物之外，另有“职田”赏给。分给官员的土地，最高的每人为 40 顷。对官员随从的衣食钱粮，朝廷也大包大揽，予以报销。按规定，宰相可配备随员 70 名、节度使 100 人，其他官员也有定数。

以上这些都是按制度应有的正常收入，至于临时性的赏赐，数额往往更是可观。大臣若是出京镇守边关，一次赏银便是一万两，每年还另增发钱一千万。

特别让官员安心的是，即使官员被临时革职、停职，或年迈退休，朝廷仍付给他们半薪；他们的子孙还可以顶替退休官员的职位。至于名位封爵，朝廷也是不吝赐给，甚至连官员的亲属，也会沾光。





5. 以大德不以小惠

三国时期的政治家诸葛亮说：“治世用人，以大德不以小惠。”赏罚也是如此，赏罚要有宏观观念。所谓以大德不以小惠，有两方面的含义。

首先，要以礼贤下士的大德来收服人心，不要把小惠，也就是物质利益作为永恒的法宝来进行赏罚，很多人可能不吃这一套。

有很多自认品行高洁的人，不能用爵位、俸禄打动；坚守节操的人，不能用刑罚逼迫。招引这些人，要以礼相待，要能让他理解，这样做有助于实现他的理想，而不仅仅是香车美女这样的物质好处。

魏文侯曾受教于孔子的学生子夏，因为很尊敬孔子的另一个学生段木干，当他坐车路过段木干的住所时，没有一次不下车扶着车把走的。

秦国想讨伐魏国时，有人说：“魏国君主很贤明，大家都称赞他的仁义，上下级的关系也很融洽，不可打魏国的主意。”

秦王于是取消了这个主意，魏文侯因此在各国诸侯中变得很有威望。

齐宣王召见颜触时说：“颜触你到前面来。”

颜触也说：“大王你到前面来。”

颜触认为，他到前面去表明他是为权势，齐宣王到前面去说明他礼贤下士。

宣王一听就变了脸，说：“是君王尊贵呢，还是士人尊贵？”

颜触说：“从前秦国攻打齐国的时候，曾经下过一道命令：有谁敢去柳下惠的坟基五十步之内打柴、采摘的，一律处死，不予赦免。还下过一道命令：有能得到齐王人头的，封他为万户侯，赏赐

黄金二万两。由此看来，活着的大王的人头，还不如一个死士的坟墓。”

宣王于是被说服，拜颜触为师。

当时宣王身边的人说：“我们大王拥有千乘之地、千斤之钟，四面八方，没有敢不服从的。现在名声高的士人也只是普通百姓，每天步行到地里去干活；等而次之的则住在边远偏僻的地方，做邑里、巷口的看门人。士人的低贱，真是到了极点啦！你还傲慢什么？”

颜触说：“从前禹的时候，有诸侯万国。舜是从一个农民发展起来，成为天子的。到了汤的时候，诸侯只有三千。而到如今，西南称王的传不到四代。这难道不是由于不重视士人造成的吗？等到国破家亡之时，诸侯全都被挂在杆子上杀掉，就是想做邑里、巷口的看门人，也不可能了。”

黄石公说：

“士人所依附的是礼义，为之而死的是赏赐。把礼义和赏赐明白白地摆在那里，你需要的人才就会到来。”

战国时，子产曾对子大叔说：“只有有德的人，才能以宽来收服别人。其实不如严厉些。大家都知道烈火危险，所以看见就避之不及，因而很少有人被烧死；而水看上去清净喜人，人们就跳到其中游玩，却不知道其中的危险，因而被淹死的就很多。所以一味以宽待人，示之以小惠，反而是害了他们。”

三国时，曾经有人批评丞相诸葛亮是个吝惜赦免宽大的人。

对此诸葛亮回答道：“治世用人要以大德不以小惠。”一针见血地揭示出问题的关键所在。

《孙子兵法》上说：上下同欲者胜。只有用大德进行赏罚的取舍，才能取信于下属，得到下属的尊敬、爱戴，上下方能团结一心，共创事业。项羽不能给下属带来发展空间和实际利益，怎么斗得过一个勇于给下属利益与空间的刘邦呢？





6. 给对手留有余地

诗云：宜将余勇追穷寇，莫使沽名学霸王。这种斩草除根不给对手喘息机会的策略，在你死我活的战争中是不可缺少的。但是在和平岁月，你死我活的残酷斗争少之又少，如果凡事一定要把对手置之死地而后快，那么对手就会困兽犹斗，就可能给自己造成不必要的损失。

困兽犹斗是说野兽即使在被围困时，仍要拼死搏斗，不甘束手就擒。因为兽都有其勇猛的本性，搏斗也就是其专长。这不仅是大自然中的一种现象，在政坛和生意场上也随处可见。

这时，我们就必须学会网开一面的策略，避免把对手逼入墙角。

宋仁宗时，宰相富弼采用朝士李仲昌的计策，从澶州开凿六深渠，将水引入横贯陇西的故道。

北京（大名府）留守贾昌朝素来憎恶富弼，私下与内侍武继隆勾结，命令司天官二人，等到朝臣聚会时，在殿廷提出抗议，说国家不应当在京城的北方开凿渠道，这样会使皇上龙体欠安。

几天后，两个司天官听从武继隆的主意，向皇上上书，请皇后与皇上一起出来听政。

史志聪将他们的奏章拿给宰相文彦博，文彦博看后藏在怀中。他不慌不忙召来两个司天官：“日月星辰、风云气色的变异，才是你们可以说的事，因为这是你们的职责。为什么胡言乱语干预国家大事？你们所犯的罪有灭族后果。”

两个司天官十分恐惧。文彦博又说：“看你们两个也是狂妄愚昧之极，今天不忍治你们的罪。”

二人走了后，文彦博把他们的奏章拿给同僚们看，富弼等人十

分愤怒地说：“奴才们胆敢如此胡作非为，为什么不斩了他们？”

文彦博说：“斩了他们，事情就公开化了，宫中会闹得不安宁。”

过了不久，大臣们又决定派遣司天官测定六深渠的方位，文彦博还是派那两个人去。这二人怕治他们的前罪，就改称六深渠在京城东北，而不在正北。

这就是示之以威而后网开一面从而造成威慑的例子，而将此一策略运用得出神入化的，则当属宋朝赵鼎。

宋高宗时，刘豫在山东张榜，狂妄地要求天下给他这个皇上进奉药物，太监冯益恰好派人去收买飞鸽，山东境内传播着许多流言。沁州知州刘纲将情况上奏朝廷，枢密使张浚奏请皇上，要求斩掉冯益以消除流言蜚语。

赵鼎继而上奏：“冯益的事确实十分暧昧不清，值得怀疑。此事有关国家大体，朝廷如果忽略了不加处罚，外面的人必然认为是皇上派他去的，有损于圣德。不如暂时解除他的职务，派到外地去任职，以清除众人的疑惑。”

高宗欣然应允，将冯益调往浙东。张浚认为赵鼎与自己在唱对台戏，十分生气。

赵鼎说：“从古以来，凡是想处置坏人，搞急了，他们的朋党会互相勾结，反而招致大祸；缓一缓，他们之间就会互相挤兑，不攻自破。现在冯益犯了罪，宰掉他，并不足以叫天下人拍手称快。但是一杀他，众太监们会害怕皇上宰了一个，就会想宰第二个，必然会竭力争取减轻冯益的罪责。不如贬谪他，将他放到远离京师的地方，既无损于皇上的尊严，冯益自己看见受的处罚很轻，也不会花费心机去求人，争取回到原来受宠的地位。他的同党见他被贬，必然会伺机窥求上进，哪里肯让他再进宫呢？如果我们着力排挤他，他的同类必然会因此而畏惧我们，他们勾结得愈发紧密，我们就无法攻破他们了。”

张浚听了赵鼎的分析，不得不叹服。





得饶人处且饶人。

生活中常常有些人，无理争三分，得理不让人。而有些人真理在握，得理也让人三分。前者，往往是生活中的不安定因素，后者则具有一种天然的向心力；一个活得唧唧喳喳，一个活得自然潇洒。假如是重大的或重要的是非问题，自然应当不失原则地论个青红皂白，甚至为追求真理而献身。但是日常的待人处世中，往往为一些非原则问题争得不亦乐乎，谁也不肯甘拜下风，非得决一雌雄才算罢休，结果严重得大打出手，或者闹个不欢而散。争强好胜者未必掌握真理，而谦下的人，原本就把出人头地看得很淡，更不消说一点小是小非的争论，根本不值得称雄了。



7. 容忍别人的过失

老子说：“善者吾善之，不善者吾亦善之。”

作为领导者，最怕失去人缘。和下属相处时，难免会有一些差异，会有一些小矛盾，对别人的小缺点不要太在意，千万不要做一个小肚鸡肠、神经过敏的人，否则没人喜欢和你做朋友。

宋朝的吕蒙正，不喜欢与人斤斤计较，他刚任宰相时，有一位官员在帘子后面指着他对别人说：“这个无名小子也配当宰相吗？”

吕蒙正假装没听见，大步走了过去。其他参政为他忿忿不平，准备去查问是什么人敢如此胆大包天，吕蒙正知道后，急忙阻止了他们。

散朝后，那些参政还感到不满，后悔刚才没有找出那个人。

吕蒙正说这样就像是堵老鼠洞一样无济于事。他说：“水若过清则鱼不留，人若过严则人心背。一般而言，君子都看不惯小人的所作所为，如过分追究，恐有乱生。不若宽容之，使之知禁，这样才能使管理工作顺利开展。从前，汉朝的曹参对司法与市场的管理非常慎重，他认为在处理善恶的执法量刑上应该有弹性，要宽严适度。谨慎从事，必然能使恶人无所遁形。这正如圣上所言，就是在小事上不要太苛刻。”

不过分吹毛求疵，凡事皆留有回旋的余地，对微末枝节的小事不妨姑且放过，这乃是一种非常有用的领导智慧。

海纳百川方显其磅礴，地容万物才显其生机，“故君子当存含垢纳污之量，不可持好洁独行之操。”

宽大仁慈，并不意味着软弱。它实际上既体现了胸襟和气度，也体现了涵养与明智。宽大为怀，是为了征服人心，使人心服，也是自信心的表现，可以当作笼络人心的“胡萝卜”。





宽宏大量是一种美德，尤其对于身居高位的人来说，心胸是否宽阔在一定程度上决定了他是否拥有良好的人际关系，进而决定了他在仕途上的升降命运。

有一次，裴玄本当众对房玄龄说了一句玩笑话，放在别的上司身上，也许早就大发雷霆，或者表面上不说什么，心里却产生忌恨。房玄龄却以一句玩笑将此事轻易地化解了。

房玄龄在历史上以善于谋划而著称，自然知晓其中的奥妙，因此在裴玄本的事情上表现得十分幽默与豁达，博得了众人的赞许。房玄龄知道裴玄本的这句话只是玩笑，并没有给自己的名誉与地位造成任何损害，与其死抓住这句话不放，还不如摆出宽宏大量的姿态，于是以一句玩笑话从侧面婉转地批评了裴玄本，更显出他的高明，可谓一举两得。

房玄龄能够官至宰相，和他这种宽宏的胸襟和气量是不可分的。

生活中我们时常会听到一些于己不利的玩笑话，修养稍微差一些的人就会暴跳如雷，摆出一副要与人拼命的架势。殊不知这种行为对于问题的解决没有一点益处，人们不会因为你的暴怒而嘉许你英勇；相反，在人们心中，你会留下一种小肚鸡肠的形象，很有可能因此不知不觉地丧失了一些机会。如果坦然面对，豁达宽容，却往往会将由于玩笑造成的对自己的不利轻易化解，正如四两拨千斤的妙处。

宽容，使我们心境平定，忍让，让我们凸现人性之光辉。

冰释化解自己与别人之间的怨恨仇绪，与人握手言欢之时，自己的修养亦藉此得以提升，方可更加从容地待人处世，更加祥宁地坦然面对俗世中的万千事物，不轻喜，不急怒，平淡之中显己之真性情。



8. 恩德与仇恨不能分得太清

《菜根谭》云：“功过不容少混，混则人怀情堕之心；恩仇不可太明，明则人起携贰之志。”意思是说，功劳与过错不能有丝毫混淆，功过不分，会挫伤人们的积极性，使大家丧失进取心；恩德与仇恨不能分得太清，分得太清了，就会使矛盾激化，导致叛乱。

人的功与过是别人对其行为价值的某种评定。赏罚罚过，不仅是对做出贡献者的肯定，也是对有过失者的一种鞭策。赏罚分明，会调动人们的积极性，使人不断进取；反之，则会挫伤大家的进取心，使人心涣散。国与国之间、单位与单位之间的竞争，说到底还是人的素质与积极性的竞争。因此，贯彻赏罚分明的原则，关系到国家与社会的发展与进步。

容人，不仅要有容人之过之量，更要有容人之好之度方得忍让之真谛。

明朝尚书夏原吉器量宽广，同僚大臣有好的意见，他都能虚心采纳。有的人有小的过错，也能宽容，并尽力为之遮掩。

有人不小心弄脏了他的织有金线的御赐官服，夏原吉说：“不要害怕，我不怪你，脏迹可以洗干净。”

又有人弄脏了珍贵的机要文书，这人叩头请求以死抵罪。夏原吉不责问他，自己入朝引咎自责，皇帝命人换了一套文书。

吕震曾经排挤夏原吉。后来，吕震为儿子求官，夏原吉认为吕震在“靖难”之役中有功劳，便替他请求。平江伯陈瑄也与夏原吉关系不好，夏原吉却时常称赞他有才干。有人问夏原吉：“器量可以从学习中得到吗？”

他回答说：“我年幼时，有人冒犯我，我也免不了要生气发怒。于是，我下决心修炼自己的性格。开始在表情上忍耐，进而在





内心忍耐，久而久之，就不存在忍耐不忍耐的问题了。”

建立一个和谐的同事关系，乃人之所愿。许多人常常为处理不好同事关系而大伤脑筋。如何与同事相处呢？夏原吉的经验就是“恩仇不可过明”。



第六章

材与不材之间 ——进退屈伸之道

人生就是一次次十字路口的选择，人生的幸福在很大程度上取决于选择的智慧。庄子认为，为了生存，人应当做到与时俱进，顺时应变，有用时就大展宏图，无用时就韬光养晦，等待时机。

庄子的弟子问庄子：“在山上，老师说那颗树由于不材所以活了下来，而刚才在农家，那只鹅却因为不材丢掉了性命。我真不明白，是成材有用好呢，还是不材无用好？”

庄子说：“那就处于‘材’与‘不材’之间吧。”

生存的智慧在材与不材之间，是进是退，一念之差判为阴阳两界，能不慎重吗？

处于“材”与“不材”之间，也就是处于“有用”与“无用”之间，做到与时俱进，一龙一蛇，因时应变，不露形迹。无论是在积极进取还是在退而自守时，都必须懂得良鸟择木而栖，选择最能发挥自己才华的地方，又要懂得危邦不入乱邦不居，避开可能危及自己的去处，这也是管理者应明确的进退屈伸之道。





1. 柔则生，刚则死

老子从人类和自然界草木生存现象中总结出一条普遍原理：成长发展中的事物是柔弱的，但有生命力，因而也就强大；接近死亡的东西是强硬的，但正失去生命力，因而也就脆弱。他说：“人之生也柔弱，其死也坚强。草木之生也柔脆，其死也枯槁，故坚强者死之徒，柔弱胜生之徒。是以兵强则灭，木强则折。坚强处下，柔弱处上。”他又以“水”的品格作比喻，进一步说明“柔”可胜“刚”的哲学道理：“天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜，以其无以易之。”

老子不无遗憾地说：“柔之胜刚，弱之胜强，天下莫不知，莫能行。”就是说，“柔弱胜刚强”，这个理儿，世上并非不知，但是，把这个策略应用来干事业的人却很稀见。老子是感慨他的学说缺少知音啊！

《菜根谭》中说：“舌存常见齿亡，刚强终不胜柔弱；户朽未闻枢蠹，偏执岂能及圆融。”

牙齿较之于舌头，自然是坚硬刚强的，可是它们却经不起虫蛀菌噬，常被腐蚀得不堪入目，直至完全脱落，而柔软的舌头虽经酸甜苦辣，却毫发无损，安然无恙。

战国时的晋国，其大权被智伯瑶、魏桓子、赵襄子和韩康子四位大夫掌握着，后来，四位大夫间发生了矛盾，势力最大的智伯瑶便依仗自己的势力胁迫其余三家将各自方圆一百里的土地交给他。

韩、魏两家自知财势逊于智家，无奈之下只有勉强答应，不得不忍气吞声地交了出来，惟有赵襄子不愿受其胁迫，便以维护祖先的基业为藉口，拒绝了智伯瑶的无理要求，没有交出属于自己的这一部分势力范围。





智伯瑶为此勃然大怒，于是联合起交出了土地的韩、魏两家共同发兵攻打赵家。赵家也不示弱，由赵襄子亲自率领自己的兵马坚守在晋阳城内与之抗衡。

晋阳城中有充足的粮草，百姓们十分痛恨智伯瑶的强取豪夺行径，为了捍卫自己的领土，几乎是全城皆兵，支持赵襄子。面对城外围困着自己的智伯瑶与韩、魏三家的兵马，军民们同心协力抵抗，斗志高昂，众志成城，一直坚持了两年多。

晋阳城久攻不下，令智伯瑶头疼不已，狡诈的他又想出了另一个办法：命士兵们将晋河改道，让河水直冲晋阳城，准备水淹晋阳城。

此计实施后，晋水淹没了大半个晋阳城，满心欢喜的智伯瑶以为这次一定能让赵襄子投降，攻下晋阳城，并将之据为己有已是指日可待。可惜的是，面对如此险境，晋阳城中的军民依然没有一人肯出城投降，使他的如意算盘落了空。

虽然城中军民们仍士气不灭，可却已是危城一座，破城在即，命在旦夕了。

智伯瑶眼见破城有望，不免得意忘形起来，肆无忌惮的他无意中便说出了在日后必要时，将用同样的方法消灭韩康子和魏桓子两家的话。

说者无心，听者有意。韩康子与魏桓子为此不寒而栗，思之再三，唇亡齿寒的道理终于使韩康子和魏桓子两家下定决心反戈一击。

于是他们暗中与被困在晋阳城中的赵襄子商量好，以其人之道还治其人之身，将晋水反引入智家的营寨中，里应外合攻打智伯瑶的兵马。

此时的智伯瑶还沉浸在即将胜利的喜悦中，对韩、魏两家的倒戈毫不知情。

最后，智伯瑶被杀，其所有的财产、土地及户口由赵、韩、魏三家平分了。

形同虚设的晋国国君也被赵、韩、魏三家的后代废除，取而代之的则是赵、韩、魏三国。这也就是历史上有名的“三家分晋”。

智伯瑶在当时虽是势力最强大的一家，但却因不知收敛锋芒，终走上自取灭亡的不归路。

世人应当明白：内“刚”固可喜，若外亦“刚”则堪忧矣。

外柔内刚，就是自己有主见，有原则，不同流合污，而在行动上语言上委婉、圆转、不恃强、不凌弱，不与人攀比，不争口舌之胜，不显贵露富。

战国时的赵国人蔺相如可谓是深明其理、深得其味之人了。

知道了忍让的必要性，蔺相如方能容忍廉颇的羞辱：几次三番地退避，甚至以不出门、不上朝来达到“让”的目的，实是需要有智者的修养方可拥有的忍让技巧。

正如老子所言：“知其雄，守其雌，为天下溪。”人生应有怀柔的意识，不为无谓的雌雄之争而浪费人生短暂的时光，抛却人生的使命。

当我们理解了《菜根谭》中“执拗者福轻，而圆融之人其禄必厚；操切者寿夭，而宽厚之士其年必长。故君子不言命，养性即所以立命；亦不言天，尽人自可以回天”之言，自然能够平衡内心与行为，行事处世方能达及外柔内刚之道。





2. 弯曲的东西容易保全

老子说：“曲则全，枉则直。”意思是说，弯曲的东西容易保全，只有先弯曲，才能挺得更直。

朱熹也说：做事“必先审时度势，有必可做之理方去做，不能则谨守常法。”如进谏、弹劾之事，若仅出于一腔忠诚，而不论事之成败，则徒逞一时意气，不但于事无补，反遭杀身之祸，智者不为也。

唐玄宗曾对颜真卿有过高度的评价，说他忠贞第一，勇气无双。安史之乱时，河北二十余郡纷纷投降，只有他誓死抗敌，坚守平原郡，给天下人作了最好的表率。到了德宗朝时，他已是几朝元老，德高望重更是无人可比，名重天下。

其时奸相卢杞把持朝政，他任人惟亲，横行不法，欺上瞒下，可谓坏事作绝。颜真卿年老多病，此刻也多不理事，何况他还是卢杞之父的好友，以常理推断，卢杞不该陷害他了。事实却恰好相反，卢杞见了他就不自在，总有自惭形秽的感觉；面子上还要对他敬重，做起事来惟恐让他知晓。他自觉行奸不便，又怕颜真卿坏了他的好事，便时刻想要把他除掉，一劳永逸，永绝后患。

藩镇李希烈起兵反叛，声势浩大。德宗惊慌失措，问计于卢杞。卢杞趁此时机，竟推举颜真卿为宣抚使臣，前去收服李希烈。他为此诡辩说：

“颜真卿为我朝重臣，人人敬仰，鬼神不侵，他若亲往招抚，宣示陛下恩德，那是一定会成功的。如此不动刀兵，叛乱自息，自是上上之策了，请陛下速下旨意。”

这种毒计，昏庸的德宗毫无所察，随即叫好。此命一出，朝中大臣人人震惊；有的人还上书德宗，请他收回成命，不要让颜真卿

前去赴死，枉送性命。

卢杞对众大臣极力打压，他还一再暗示德宗，颜真卿若是拒绝不去，定是和大臣们串通生事，置国家存亡于不顾。德宗听信此言，于是下命颜真卿速速成行，不得有误。

如此形势，颜真卿只得从命。他对劝他莫往的大臣们说：

“这是我的名望所累呀，小人害人真是无所不致了。皇上既有此命，国家又实危急，纵是如此我也义无反顾了。只恨我无法戳穿小人的奸计，却要遂之所愿！”

众大臣泣不成声，眼巴巴看他自送虎口，却爱莫能助。

颜真卿一人李希烈的大营，便被李希烈威逼利诱。颜真卿见其不可理喻，抱定必死的决心，怒骂声声，直斥其奸。

李希烈收买不成，恐吓无功，招法用尽之后，残忍地将他杀害。

颜真卿是个忠直之人，虽节义可嘉。他不因时度势，徒显一腔之忠，徒呈一时之气，直气用事，不但于事无补，反遭杀身之祸。所以做事，有必可做之理方去做，不能死守一理。

就拿进谏来说吧，为人臣者向君主进谏为其本业，但进谏是门政治艺术。善于进谏者，不仅可得到君主信任，而且升官发财。而不善进谏者，轻则君主疏远，重则丢官丢命。另外，进谏的方式也要讲究，但有一点应注意的是，不要预先向外人暴露自己的想法，泄露自己进谏的内容，更不应将某事成功归于己，而过失归于君主，这都是自取灭亡之道。

因此，做事要留有余地，不把事情做绝，不把事情做到极点，于情不偏激，于理不过头。这样，才会使自己得以最完美无损地保全。





3. 功劳归于上司

《庄子·秋水》中说：“穷则反，终则始。”也就是说，事情做过了头，就会走向反面，想要一下子达到最终目的，往往又会回到原来的地方。

为官之道往往蕴含着最高的人生智慧，这些经验和方法对每一个人都十分重要。在处理上下级关系中，把自己的功劳让给上司，把上司的过错揽给自己，这绝不是简单的谦让，只有看透了官场本质的人才能做到。正所谓，欲要取之，必先予之，这也是一种相互利用和利益交换。如果一个人什么也不想牺牲，特别是还要和上司与虎谋皮，那他就什么也得不到了。

唐代的中后期，李泌是政坛上有名的人物。他先后被四代皇帝所宠信，也为大臣们所尊崇，这在当时复杂而凶险的政治环境中，实是别人难以做到的事。李泌的成功不是偶然的，这一切皆源自于他那丰富的政治经验和为人处事之法。仅举一事为例，便可见其制胜之术了。

唐德宗时，李泌担任宰相。西北边陲的回纥想与唐朝议和，德宗皇帝因早年曾受回纥人的羞辱，对此拒不答应。议和对双方都是有利的，李泌便极力撮和此事。他不急不躁，多次陈述利害，无奈德宗皇帝记仇心重，就是不肯，有几次还对李泌严加斥责了一番。

朝中大臣有的对李泌说：“皇上态度坚决，大人何必自讨没趣呢？大人切不可再提此议了，否则祸事加身，我们都以为大人太不值了。”

李泌说：

“皇上也知议和的好处和必要，只是一时激愤，才会不允。相

反，如果我不极力促成此事，皇上早晚会怪罪与我的。”

果不其然，又过了一段时间，德宗皇帝怨气消了，便接受李泌的劝告。

李泌又亲自和回纥首领见面，屡经交涉和说服，终使他们答应了唐朝的五条要求，且向唐朝皇帝称儿称臣。

这件十分艰巨的工作，全凭李泌之力方得以完成。可当德宗皇帝询问回纥人何以这般顺从时，李泌对自己的辛劳却是只字未提，倒是极力渲染说：

“陛下威名远播，回纥人极为敬畏，才会如此行事。陛下大仁大德，不计前仇，施恩于彼，纵是虎狼亦会感化，何况是人呢？小臣亲见亲闻，何其幸也！”

德宗皇帝高兴异常，竟是一把抓住李泌的双手，久久不肯松开。

从此，他对李泌更加宠信，简直到了言听计从的程度。

事情总有正反的两面。对人有利的东西，在不同的时间和场合，也许就会变得对人有害。封建官场是最能磨灭人的个性和摧残智慧的地方，有胆有识并不总是管用。这是官场中人万不可掉以轻心的关键所在，任何时候都不该有所松懈。尤其是一个人得意之时，往往会忘形失态，显露真性，放纵自己，这才是最危险的时刻。

要守得住“柔”，那就得像古人说的那样：“处利让利，处名让名。”即便是主张平等竞争，但是切不可意气太盛，超越现实，脱离实际，不看条件，一味盲目与人争，结果连老本都搭进去，到头来连自己也搞不清究竟要争个什么。量力而行，审时度势，才可能有理、有利、有节地实现奋斗目标。





4. 学会忍耐，就会变得强大起来

老子说：“弱之胜强，柔之胜刚，天下莫不知，莫能行。是以圣人云：‘受国之垢是谓社稷主；受国不祥是为天下王。’”

柔能克刚对领导者来说是一种“忍”的艺术，毛泽东就持此论。一九二一年一月二十八日，他在写给彭联的一封信里这样写道：“天下惟至柔者至刚……意力受拂，最不好过，修养未纯如吾人，一遇此情形，鲜有不勃然奋起者，此则惟有所谓‘眼界宽’与‘肚量大’者能受之。”

苏轼的《留侯论》中有几句非常有名的话：

“古之所谓豪杰之士者，必有过人之节，人情有所不能忍者。匹夫见辱，拔剑而起，挺身而斗，此不足为勇也，天下有大勇者卒然临之而不惊，无故加之而不怒，此其所挟持甚大，而其志甚远也。”

在中国历史上“有刚强不忍之气”的领导者不乏其人，三国时的刘备就是其中之一。

赤壁之战后吴、蜀争夺荆州的矛盾激化，219年刘备镇守荆州的大将关羽率主力攻曹军的樊城，吴将吕蒙、陆逊乘虚占领了荆州的府都江陵，关羽回师南下，被吕、陆俘获杀死，荆州落入东吴之手。

刘备闻荆州失陷，关羽被杀，怒不可遏，221年统军东下，一为义弟关羽复仇，二为收复荆州失地。赵云劝其以大局为重，不要因小失大蛮攻东吴，刘备不听，张飞为义兄关羽报仇心切，苛卒甚严，被叛将杀死。刘备气不打一处来，振怒异常，誓欲踏平东吴，以雪国耻之恨。亲率几十万大军出峡东进，直指东吴，此时名将吕蒙已死，孙权命陆逊为大都尉，率五万军队抗蜀，陆逊是孙策女

婿，喜读兵书，精通兵法。他认为两军比较，蜀优吴劣：从人数看，刘军几十万，吴军只五万，从地势上看蜀据长江上游，且控三峡，进可攻，退可守；从心理上看，蜀势大气粗，将士锐气十足，吴军势薄力单，军营忧云密布。事关东吴存亡之际，陆逊决定慎重从事，采取诱敌深入等待时机后发制人的作战方针，首先进行战略防御。222年初，刘军抵秭归，镇江攻彝陵（湖北宜昌东南），并深入虎亭入吴地五六百里，沿江设数十个屯营，连营数百里，佐以武陵蛮的军威，步步紧逼吴军。陆逊则避免同蜀军拼战，刘备使人天天在阵前辱骂和挑战，陆逊仍置若罔闻。

刘备令吴班在陆逊军前平地立营，自己伏兵山谷，欲以饵兵诱吴军出战。陆逊仍按兵不动。如此相持八月，蜀军被拖得精疲力尽。刘备求战不能，退不甘心。又逢六月江南炎热，便令部队暂移沿山林密之处，陆逊抓住蜀军兵疲惫沮这一有利时机，进行反攻，蜀营林密草茂，六月日烈，风高，陆逊便以火攻为先，火借风势，尽烧蜀营草木，各路吴军同时进攻，蜀军措手不及，40营顷刻被破，蜀将张南、冯习血溅沙场，武陵蛮首领沙摩柯阵亡。大将杜路、刘宁举旗降吴。刘备狼狈逃上马鞍山，强令残兵固守，陆逊奋力冲杀，突破层层防线，蜀兵溃不成军。刘备凭借沿道驿站，将缙重、军械堵塞山路隘口，才勉强率数百残兵逃至白帝城。

此战刘备大败，深以为奇耻大辱，叹曰：“吾乃为陆逊所折辱，岂非天耶？”自此以火攻脑，患疾不治，次年死于白帝城。

不难看出陆逊面对强敌处处忍让，采取的是一种“不争”的态度。正如《道德经》所云：“夫惟不争，故天下莫能与之争。古之所谓‘曲则全’者，岂虚言哉？”

“不争之德”，也是以柔克刚的一种形式吧。





5. 最柔弱的，才是最坚强的

老子说：“天下之至柔，驰骋天下之至坚。”

道家认为柔能克刚，是智者为人处世的一种策略，以柔胜刚，是智者为人处世的一种妙计。柔中含刚，刚中存柔，刚柔相济，不偏不倚，才是智者为人处世的正宗。

这一理想化的处世方式，一个小小的太极图表现得最为形象。在一个圆圈中有一个白色的阳鱼和一个黑色的阴鱼。阳鱼头抱阴鱼尾，阴鱼头抱阳鱼尾，互相纠结，浑融婉转，恰成一圆形，无始无终无头无尾，无前无后，无高无下。最妙的是阴鱼当中有阳眼，阳鱼当中有阴眼，相互包容，相互蕴含，相互激发，相互转化而又相互促成。这个小小的太极图却包含了为人处世的最高准则——“柔道”。

中国历史上的许多以“柔道”处世，以“柔道”治国的成功事例，早已证明“柔道”比“刚道”更加行之有效，其事半功倍、为利久远之特点，更是“刚道”所远为不及的。

刘秀是一位以柔开国、以柔治国的皇帝。他以“柔”为主，在政治、军事诸方面也都体现出了这种精神，应该说他把中国的“柔道”发挥到了一个很高的境界。

刘秀生于公元前6年12月，是汉高祖刘邦的九世孙。其父刘钦做过县令，在刘秀九岁时病故，此后，刘秀与哥哥刘缤便被叔叔收养。据说刘秀身长七尺三寸，美髯，大口隆准，生有帝王相。刘秀好稼穡佣耕，他的哥哥就经常讥笑他。

一次到亲戚家做客，宾朋满座，贵客云集，主人蔡少公精通图谶之学，在谈及谶语时说道：“将来刘秀必为天子。”

原来王莽的大臣刘钦精通谶文，故改名为刘秀，大家也以为是

大臣刘秀。谁知座上忽起笑声：“怎见得不是呢？”大家回头一看，竟是刘缤的弟弟刘秀，不禁一阵哄堂大笑。

刘秀 28 岁的时候，王莽的“新政”很不得人心，加上天灾人祸，各地的农民纷纷起义，尤其是绿林、赤眉两支起义军，声势浩大，直可与王莽军一较高低。在这种风起云涌的形势下，刘秀借南阳一带谷物歉收，与兄刘缤谋划起义，得众七八千人。

刘秀起义后，逐渐与当地的其它起义军会合，一度并入绿林军。公元 23 年 2 月，绿林军为了号召天下，立刘秀的族兄刘玄为帝，年号更始，绿林军的势力得到了迅猛的发展，以至王莽“一日三惊”。王莽纠集新朝主力约 42 万人，号称百万，派大司空王邑、大司徒王寻率领，直扑绿林军。

刘秀等人放弃阳关，率部退守昆阳。刘秀亲自率领十三骑趁夜突出南门求救，他说服了定陵、鄢城等地的起义军，亲率精兵数千人偷渡昆水，大败敌军。

自打败了王邑、王寻的军队以后，刘秀兄弟两人威名日盛。

等到起义军杀了王莽，迎接刘玄进入洛阳，刘玄的其他官属都戴着布做的帽子，形状滑稽可笑，洛阳沿途的人见了，莫不暗暗发笑。唯有司隶刘秀的僚属，都穿着汉朝装束，人们见了，都喜悦地说：“今日复见汉官威仪。”于是，人心皆归刘秀。

刘玄定都洛阳以后，便欲派一位亲近而又有能力的大臣去安抚河北一带。刘秀在河北每到一地，必接见官吏，平反冤狱，废除王莽的苛政，恢复汉朝的制度，释放囚犯，慰问饥民。所做之事，均都顺应民心，因而官民喜悦。

由于他实行“柔道”政策，服人以德不以威，众人一旦归心，就较为稳定。

刘秀认为“柔能制刚，弱能制强”，他多以宽柔的“德政”去收揽军心，很少以刑杀立威，这一点，在收编铜马起义军将士时表现得最为突出。当时，铜马起义军投降了刘秀，刘秀就“封其渠帅为列侯”，但刘秀的汉军将士对起义军很不放心，认为他们既属





当地民众，又遭攻打杀掠，恐怕不易归心。铜马起义军的将士也很不安，恐怕不能得到汉军的信任而被杀害。在这种情况下，刘秀竟令汉军各自归营，自己一个人骑马来到铜马军营，帮他们一起操练军士。铜马将士议论说：“肖王（刘秀）如此推心置腹地相信我们，我们怎能不为他效命呢？”刘秀直到把军士操练好，才把他们分到各营。铜马义军受到刘秀的如此信任，都亲切地称他为“铜马帝”。

公元25年，刘秀势力十分强大，又有同学自关中捧赤伏符来见，说刘秀称帝是“上天之命”，刘秀便在诸将的一再请求下称帝，年号光武。称帝之后，便和原来的农民起义军争夺天下，此时，他仍贯彻以柔道治天下的思想，这对他迅速取得胜利起到了很大的作用。

刘秀实行轻法缓刑，重赏轻罚，以结民心。他一反功臣封地最多不过百里的古制，认为“古之亡国，皆以无道，未尝闻功臣地多灭亡者”。他分封的食邑最多的竟达六县之多。至于罚，非到不罚不足以毖后时候才罚，即便罚，也尽量从轻，绝不轻易杀戮将士。邓禹称赞刘秀“军政齐肃，赏罚严明”，不为过誉。

在中国历史上，往往是“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹；敌国灭，谋臣亡”，但惟独东汉的开国功臣皆得善终，就这一点，就足以说明刘秀“柔道”治国的可取性。刘秀在称帝之前就告诫群臣，要“在上不骄”，做事要兢兢业业，如履薄冰，如临深渊，日慎一日。在后来的岁月里，刘秀始终如一地自戒戒人，这种用心良苦的告诫，虽不能从根本上扭转封建官场的习气，但毕竟起了一定的作用。当时军中武将多好儒家经典，就是很好的证明。

刘秀算是善用柔道了。刘秀“柔道”兴汉，少杀多仁，不论是军事、政治还是外交等方面都治理得很好。曹操以奸诈成功，刘秀以“柔道”而得天下，看来，儒、道理论并非迂腐之学，只要运用得当，完全可以比别的方法更有效，更好。

但是必须指出的是，不论在历史中还是现实中，刚者居多，柔

第六章 【材与不材之间】

者居少，若能以柔为主，寓刚于柔，其表现方式往往就是“柔道”。然而，尽管“柔道”是治国治民、为人处世的最佳方法，却由于贪婪、暴躁、逞一时之快、急功近利、目光短浅等人性中的弱点，人们一般不去施用，或是施行得不好。

人们常说“祝你心想事成、万事如意”等等，当然是一种美好的祝愿。作为当事者本人，一旦行动起来，就不能不从多方面考虑。使自己处于正常行为和正常竞争的心理状态。这样，你就少了一份失败的危险，而多了一份成功的希望！





6. 无形之力胜过有形之力

世事有时是很奇妙的，在道家看来，最柔弱的东西，却能制服最强硬的东西。

水够柔软的了，而滔滔大水却能冲决坚固的堤防，造成巨大灾难；涓涓细流能将顽石的棱角磨去，小小水滴天长日久能穿透石块。再刚强的汉子，也有被似水柔情瓦解的时候。英雄气短，儿女情长。一刚一柔，既可以相辅相成，也可以相克相服。柔不过是一种表现形式，在它下面其实蕴藏着力量。水中蕴藏着能量，儿女情长具有使人心动的情感力量。刚，其力锋芒毕露，咄咄逼人，看似势不可当；柔，其力藏而不露，看似软弱无力，其实如绵里裹针。

楚韩雍氏之战时，韩国向周国征集兵器和粮食。周国国君十分忧虑，将此事告诉了苏秦的弟弟、纵横家苏代。

苏代说：“有什么可忧虑的？我能让韩国不向您征集兵器和粮食，并且让他们把高邮送给您。”

周国国君高兴极了，说：“您如果能办到，我将让全国人民都听从您。”

苏代前往韩国，见到永相公仲，他对公仲说：“您没有得知楚国的计谋吗？楚臣昭应对楚王说：韩国疲于用兵，粮食都空了，无法守城。我们用饥饿他们的办法攻击他们，不需一个月的时间，必然攻克韩国。如今围困了雍氏五个月还攻克不下，都是楚国的失策啊。楚王目前还没有相信昭应的计策，您今天向周国征集兵器和粮食，是将韩国缺乏粮食的消息公开告诉了楚国。昭应听见了必然会劝楚王增加兵力攻打雍氏，雍氏马上就要被攻克了。”

公仲说：“您说得很好，但我的使臣已经走了。”

苏代说：“您为什么不把高邮送给周国呢？”

公仲愤怒地说：“我不向周国征集兵器和粮食，给予他们的照顾就够多了，为什么还要把高邮送给他啊？”

苏代说：“给了他们高邮，周国一定会归顺韩国。秦国听说后，必然大怒，他们必然焚烧周国的符节，不与周国通使往来。这样，您就以一个贫弱的高邮换来了一个完整的周国。”

公仲说：“好啊！”

于是不再向周国征集兵器和粮食，而将高邮给了周国。楚国最后无法攻克雍氏，只好退兵离开了韩国。

魏国丞相田需死了。楚相昭鱼对苏代说：“田需死了，我害怕张仪、薛公、公孙衍三人中有一人会做魏国丞相，与秦国和好。”

苏代问：“那么让谁做丞相对您更有利呢？”

昭鱼说：“我希望魏太子自己做丞相。”

苏代说：“那我请求为您到北方去面见魏王，一定让太子做丞相。”

昭鱼问：“您怎能达到目的呢？”

苏代说：“假如您是魏王，我来说服您。”

于是，苏代把昭鱼当成魏王，对他说：“苏代从楚国来，昭鱼很忧虑。我问他：‘君有何忧？’他说：‘田需死了，我怕张仪、薛公、公孙衍三人中有一人会做魏国的丞相。’我说：‘您不要忧虑，魏王是个贤明的君主，必然不会让张仪做丞相。张仪做了魏国的丞相，必然会将秦国的利益放在前，而把魏国放在后。同样，薛公做了魏相，必然会将齐国放在前，把魏国放在后。而公孙衍做了魏相，又会把韩国放在前，把魏国放在后。魏王是个贤明的国君，必然不会用他们做丞相的。’”

魏王问：“那么寡人用谁做丞相好呢？”

我说：“不如用太子做丞相。太子做了丞相，这三个人必然都会认为这只是暂时的，都会为了他们自己国家的利益而尽力侍奉魏国，以便有朝一日掌握丞相的宝印。魏国这样强大的国家，再抓住三个万乘之国来辅佐自己，魏国一定会平安无事了。所以，不如让





太子做丞相啊。”

昭鱼听了，认为言之成理。于是苏代去见魏王，将这些话告诉了他，魏太子果然做了丞相。

这就是《淮南子·兵略训》所说的庙战。决胜于庙堂之上，而不动兵戈。

因此，不妨说以柔制刚，是以一种无形之力去战胜另一种有形之力，不过是两种不同的力之间的转化罢了。

柔中也包含着智慧和机敏，柔中也包含着自信和勇气。敢于出面和强敌对抗，并非人人都能做到。

该柔则柔，能刚则刚，刚柔相济，才能达到阴阳和谐、顺其自然的境界。





7. 慎终如始，就不会有失败

老子说：“慎终如始，则无败事。”宇宙中有其自然法则，中国的圣哲们也素来讲究道法自然。无论是在天地、阴阳、昼夜等事物间还是在男人女人之间，自然之道均能创造出一种平衡，一种动态的平衡。如果这种平衡被打破的话，灾难的产生也就是必然的事。

常言道：“有得必有失。”反之“有失亦必有所得。”

你看那温室中的花朵，虽得四季常春，却失去了傲立风霜雪雨中的坚韧；为官者得到了荣华富贵，则必然会失去山情野趣、自由之身，所谓“人在江湖，身不由己”也；潜心求学之士失去的是游玩的时间，得到的却是知识的积累，思想的升华，人格的完善。

《易经》是一部富于人类智慧的经典，从中我们能够明白：转祸为福的最好方式就是在事物刚刚开始之际处之泰然，安然地等待它的极盛的到来。

李世民当了皇帝后，长孙氏被册封为皇后。当了皇后，地位变了，她的考虑更多了。她深知作为“国母”，其行为举止对皇上的影响相当大。因此，她处处注意约束自己，处处做嫔妃们的典范，从不把事情做过头。

她不尚奢侈，吃穿用度，除了宫中按例发放的，不再有什么要求。她的儿子承乾被立为太子，有好几次，太子的乳母向她反映，东宫供应的东西太少，不够用，希望能增加一些。她从不把资财任情挥霍，从不搞特殊化，对东宫的要求坚决没有答应。她说：“作太子最发愁的是德不立，名不扬，哪能光想着宫中缺什么东西呢？”

她不干预朝中政事，尤其害怕她的亲戚以她的名义结成团伙，





威胁李唐王朝的安全。李世民很敬重她，朝中赏罚大臣的事常跟她商量，但她从不表态，从不把自己看得特别重要。皇上要委她哥哥以重任，她坚决不同意。李世民不听，让长孙皇后的哥哥长孙无忌做了左武大将军、吏部尚书、右仆射，皇后派人做哥哥的工作，让他上书辞职。李世民不得已，便答应授长孙无忌为开府仪同三司，皇后这才放了心。此后的朝政官任中，长孙无忌也经常受到皇后的教导，成为一代忠良。

长孙皇后得意时不把各种好处占全，不把所有功名占满，实在是很好地坚持了为自己留余地的原则。这样，不但不会使自己招至损害，而且还使自己在未来的人生旅途中进退有据，上下自如。反观霍氏家族，则是没有好好把握住这一点，终至被灭族。

霍光是西汉武帝、昭帝、宣帝时的重臣，曾任大司马大将军，可谓是三朝元老。

公元前 87 年，汉武帝死时，昭帝才八岁，按照武帝嘱咐，由大将军霍光来辅助他。

霍光工作勤勉，一心为公，昭帝也很信任他。可是昭帝才二十一岁就病死了，身后没有孩子。霍光听了别人的意见，把汉武帝的一个孙子、昌邑王刘贺立为皇帝。刘贺原是个浪荡子，他从昌邑（今山东巨野东南）带来了二百多个亲信，天天跟他们一起吃喝玩乐，即位才二十七天，就做了一千一百二十七件不该做的事，把皇宫闹得乌烟瘴气。

霍光和大臣们一商量，联名上书，请皇太后下诏，把刘贺废了，另立汉武帝的曾孙刘询，就是汉宣帝。

霍光可以一手废立皇帝，可见他的分量有多重。

霍光这棵根深叶茂的大树，确实也庇荫过他的后人，霍光一死，汉宣帝因为霍光“宿卫忠正，勤劳国家”，“功如萧相国”而“善善及后世”，让霍光的儿子霍禹沿袭了博陵侯的爵位，又封霍光的侄孙霍云和霍山分别为冠阳侯和乐平侯。

然而，大树底下乘凉，尽管十分舒服，但舒服使人懈怠，于是

第六章 【材与不材之间】

不图进取，不想建功立业；背有大树可靠，又极易有恃无恐，于是骄横处世，傲慢待人，即使什么本事都没有，也会什么人不放在眼里。

霍氏后人就是这样，身居高位，渐渐变得骄横起来，连家奴都狗仗人势，竟因与人争道而入御史府踢大门，甚至连皇帝都不放在眼里，出语多有不敬。

如此这般，哪能不使霍氏遭到灭门之祸？霍云和霍山后来是畏罪自杀的，霍禹则被处以极刑。这一悲惨结局，正由“君子之泽”的“庇荫”所致。

有时候，上一辈人的威望和美名是可以庇佑他的下一代的，他的儿孙虽然不肖，但往往因为父辈的关系而一生无患。但是，再到下一代可就不好说了。所以说，做领导的要管好自己的子女，管好自己的下属，不要让他们毁了自己一世的基业和美名啊。





8. 留有一点缺憾

《易经》所说：当太阳到正午时，就会偏西；十五的明月，很快又会残缺，天地尚且有盈亏消长之道，何况人呢？

秦始皇一生刑赏必重，攻土必充，以势独，他却不能止贪欲而行仁政，仍是一味推行严刑苛法，结果是“身死人手，为天下笑”，他的教训就是：事事求满。

《菜根谭》中说“宁居无有，宁处缺不处完”。所以，如果我们知道表面上看，“盈”与“亏”是对立的。“盈”就是“充满”、“圆满”、“增长”、“富余”等意思；而“亏”则是“亏空”、“缺乏”、“不足”等意思。“盈”与“亏”这两个字的意义在现在已经是越来越狭隘了，“盈”更明确地是指财富之盈余，而“亏”则是指财富之贫乏。当以经济收入的如何来衡量人与社会时，人们难免“盈”则欣欣然，而“亏”则戚戚然了。

汉建初元年（76年），汉章帝想给几位舅舅封爵，马太后不允许。第二年夏天大旱，有的大臣认为，这是由于不封外戚的缘故，管事的人上书奏请依汉制旧典，对外戚封侯。

马太后下诏说：“凡是讲要消除旱灾必须对外戚封侯的，都是想讨好，以求自己获得福禄。以前成帝时，曾同时封几个弟弟为关内侯，却不见及时雨下降。田蚡、窦婴封侯后骄横任性而遭覆灭的祸患，是世人尽知的。所以，先帝在世时，不让舅辈之人担任中枢要职。我身为国母，穿普普通通的衣服，饮食不求甘美，这是为了以身作则为天下的表率。我本以为，大家见我如此，应当扪心自省，自我约束。没想到他们却笑说：‘这是太后素来爱好俭朴罢了’。前些天，我经过龙门时，见外戚家来请安的人，车如流水，奴仆戴着绿色的袖套，衣领衣袖雪白。而看看为我驾车的，比他们

就相差很远了。我之所以没有加以谴责，只是断绝了他们每年的用度供应，是希望他们能够暗暗地自我猛省。但是，他们还是懈怠不改，我行我素，没有一点忧国忘家的思想。我怎么能上负先帝的旨意，下损先人的德行，重蹈西汉败亡的惨祸呢？因此，我坚决不让章帝给诸舅封爵。”

汉章帝读了太后的诏令，再次请求太后说：“汉室兴，舅氏封侯，犹如皇子封王。太后虽有谦虚的美德，怎能让我承担独不加恩于三个舅父的名声呢？况且，卫尉马廖舅舅年岁已高，两校尉马防、马光舅舅大病在身，如果一旦不幸去世，将使我长抱刻骨的遗憾！”

马太后回答说：“我难道只是想自己博得谦让的美名，而使皇帝承受不向外戚施恩的嫌疑吗？以前，窦太后想封景帝王皇后兄王信，丞相涿侯周亚夫说受高祖的约定，无军功、不是刘氏不封侯。现在马氏家中的人无功于国，怎能与阴氏、郭氏这样的中兴之臣相比呢？我曾经观察过富贵之家，官禄重叠，就像一年结两次果子的树木，负荷太重，必定伤根。人们之所以希望封侯，是想能有丰厚的物质祭祀祖先，能过上温饱的生活。现在马家祭祖有四方进献的珍饈，衣食则蒙朝廷俸禄而有余裕，难道非得封侯得一食邑不可吗？我深思熟虑过了，不要再疑惑了。”

不仅如此，马太后还曾诏令辅佐大臣：“马氏兄弟以及姻亲，有嘱托郡县官吏，干预扰乱政事的，就先依法惩处，再行汇报；如果有谦恭朴素，行正义之事的，就温言安慰，赏给财物和官职；如果有车辆服装华美奢侈，不遵守法度的，就废除他们的从属官籍，遣送回乡耕田为生。”

建初四年（79年），天下丰收，边陲无事。汉章帝下诏封三个舅舅马廖、马防、马光为列侯，他们都辞让，愿意就封关内侯。

马太后知道这件事后，对他们说：“圣人设置教化，不同对象采取不同的方式，深知人们的情趣性灵是不能整齐划一的。我年轻时，只羡慕古人留名竹帛，而不考虑命之长短。现在，虽然年纪大





了，仍然告诫自己不要贪婪，日夜警惕可能发生的危难，总想自我降低待遇。希望这样生活下去而不辜负先帝的期望，也用以启发各位兄弟。现在，你们偏偏愿受封爵，万不料我的宿愿还是得不到你们的顺从。我只有含恨于九泉之下了！”

不得已，马氏兄弟三人接受封爵后马上辞去了官职，闲居在家。

马氏身为皇太后，权倾朝野，依靠自己的地位权势，要为兄弟子侄讨个加官晋爵的好处，可说是易如反掌。然而，她却反其道而行之，再三谏阻皇上，不要为三个舅舅封侯，目的是为了避免马氏家族重蹈前朝外戚灭亡的覆辙。可见，马太后是个明白人，没有被冲昏头脑。

首先，她对于提议为马氏诸弟兄封侯之人的目的看得明白，他们只是想讨好马太后而为自己谋取俸禄，并不是为了东汉江山，更不是为了马氏家族。

其次，对于前朝外戚封侯显贵，因骄横而遭灭门之祸的历史教训，她牢记在心。

第三，她不仅自己“居不求安，食不贪饱”，“戒之在得”，而且对娘家弟兄们的恃宠奢华之风大加抑制。最后，即使几年以后皇帝为三位舅父封了侯位，太后也说服三兄弟退位闲居，从而保住了马氏家门免遭“盛极必衰”的悲剧。可见，人生不能贪恋权势，不能依附权势，更不能滥用权势。因为权势过盛，必然要走向反面，稍不谨慎，就可能大祸临头。

这就是一种避祸远罪的智慧，这明显地受到了道家思想的影响。

老子说：“持而盈之不如其己，揣而锐之不如长保。”而“知进而不知退，善争而不善让”就会招致灾祸，所以历史上司马光在《资治通鉴》中才发出“汉三杰而已，萧何系狱，韩信诛夷，子房托于神仙”的慨叹。

《菜根谭》云：“处富贵之地，要知贫贱的痛痒；当少壮之时，

须念衰老的辛酸。”意思是说，当一个人处于富有而高贵境地时，要了解贫贱者的饥苦；当一个人年轻力壮时，要想到年老体衰时的辛酸。

这句话有两层含义：第一层是说富贵不能忘本。陈胜没有称王的时候，曾和同伴相约：“苟富贵，毋相忘。”可陈胜真的富且贵的时候，把这句话就丢到脑后去了。贫穷和富贵是相对立的，从古到今，很多人一但有了权势，便觉身价百倍，忘却水能载舟也能覆舟的古训；有了财富，便显得趾高气扬，骄奢淫逸，仿佛自己的血统都比别人高贵了。在富贵时想不到贫穷，就难使富贵长久。

唐朝宰相李义琰的住宅没有正室。为帮助李义琰建造住宅，他的弟弟担任歧州司功参军时，便买了造屋用的木材送给他。

等到弟弟进京时，李义琰对他说：“以我的才德而言，担任宰相已经感到愧疚，如果再建造华丽的住室，这是让我加速招致灾祸，这哪里是真心爱我呀！”

他弟弟解释说：“一般人做到廷尉之类的小官，便营建大宅美室，况且哥哥位居宰相，难道就应该像贫民百姓那样，一辈子居住在卑陋狭小的房子里吗？”

李义琰说：“世间没有两全其美的事物。我已经做了高官，现在又要扩建宅第，如果没有高尚的品德，必然要遭受祸殃。并不是我不想建豪宅住美室，而是担心因此违法获罪。”

李义琰始终没有营建正室，他弟弟送来的木材经日晒雨淋都腐朽了。

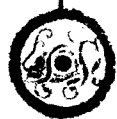
李义琰身为宰相，仍然住在低矮狭小的偏房中，他的弟弟送些木材给他修建正室，本无可非议，可李义琰却坚辞不受。由此可见，他决不是做做样子，他是真的“处富思贫”，保持戒心。

李义琰分析道：既然当了高官，其他方面就应该注意谦卑一些。这样，才能够保持世间事物的平衡。如果既做高官，又建豪宅美室，稍不谨慎，就可能触犯法纪招来祸殃。可见，他不仅行动谨慎，而且头脑清醒。





人们凡事都求全求美，绞尽脑汁来达到这个目标。其实不论何事都不应妄想登峰造极，因为有上坡就必然有下坡，一定要保持清醒头脑，功业不求满盈，留有余地。比如对于置钱财家业，勿求多求尽；对于功名地位，勿求高求上。知急流勇退，才能保持人的本性，预先留几分余地，才会安全长久。



9. 贪得越多，丧失得也越多

老子说：“多藏必后亡”。

螾蜥负重的故事告诉人们这个道理。也就是说，贪得越多，丧失得也越多。荣与辱，得与失，一切都不是一成不变的，行由定理，才不会在纷繁的欲望中迷失了自己。

唐宋八大家之一的柳宗元写过一篇寓意深远的寓言故事——《螾蜥传》。

螾蜥是动物王国里的收藏家，一个贪得无厌的生灵。螾蜥的特长和爱好是背东西。它在路上爬行时，见到什么东西就拾起来，背在身上，仰起头往前行，走得越远，背的东西就越多越重。不管它压得多么难受，它都不在乎，还是不停地往背上加东西，一直压得它卧在地上起不来，无法行动。

于是，有人想帮助它，为它减负，帮他扔掉背上的“累累硕果”。但是，它重新开始爬行时，又像以前那样不停地往背上加东西，永无满足。它用尽全身气力，向高处爬，大概是想把它那巨额的财富放到别的动物无法达到的高处。可惜，它身上背的东西太多太重，超过它的承受力的几十倍，以至于一不小心从高处跌落下来，狠狠地撞在地上，死去了。

我们嘲笑螾蜥的贪婪，芸芸众生中类似螾蜥的人也屡见不鲜，甚至有过之而无不及。有些贪官，贪得成癖，不停地捞取，简直到了失去理性的地步。从个人生活需要的最高水平来算，贪得的钱财早已超过了必要的限度。这与贪得无厌的螾蜥有什么两样，下场也如出一辙，螾蜥无力负荷它的“累累硕果”坠地而亡，贪官也从高高在上的权力宝座跌落，进了冷冰冰的牢房，最终将走向万劫不复的地狱之门。





《菜根谭》也云：“多藏者厚亡，故知富不如贫之无虑；高步者疾颠，故知贵不如贱之常安。”意思是，当财富聚集太多时，就会整天担心财产被人夺去，可见富有还不如贫穷那样无忧无虑；当身份地位很高时，就会经常忧虑会丢官，可见高官厚禄还不如常人那样安闲。

这就告诉人们，高官厚禄往往会导致灾祸。财富积聚太多的，就会整天担心财产的安全问题，因为“财帛动人心”，见钱眼开的人处处皆有。身份地位很高的人，就会整天担心权位的安全问题，因为“爬得越高摔得越重”，那些身居高位的人，虽然为此表面上得意洋洋，但是内心里非常恐惧。因此，他们不得不绞尽脑汁，维护自己的地位不被动摇，这种人与常人的无忧无虑比起来，自然是非常可怜的。这就是人们常说的，“无官一身轻”的道理。

有个叫陈元达的官员认为，人生际遇都有一定缘分。我以前不来是机遇不到，我若早来，恐怕你会封我做九卿，但这不是我应得的职位；如果得了，就承受不起。所以，我有意抑制自己的欲望，等待合适的机会才来。这样，才不会因职位过高而遭受诽谤，也不会因为担任超过我本分的官职而招致祸难，两全其美，多好啊！

陈元达这种做法，同样蕴涵着不凡的处世智慧。

俗话说：一无所有的人了无牵挂，无官一身轻，无财不担心。人生就这么怪，生于治世，贵者难尽情作威作福，富者也难得不义之财；处于乱世，暴富显贵多了，贼盗也多了。人为财死，鸟为食亡，多藏厚亡，怀璧其罪，财富招祸。

一个身居高位的人，无数人眼巴巴地在看着他的权位，爬得越高踩他的人越多，一旦跌下来，就如掉进无底深渊。所以，人处富贵之中要能思贫贱之乐，绝不可为贪求富贵而无所不用其极。其实此时想想自己生老病死时只盼望能多活一天，只盼能在白云下散步的情形。

得与失，荣与辱，一切都在变换着位置。还是老子说得妙：“多藏必厚亡。”

10. 学会放弃权利

道家在教人正当地获取权力，巧妙地运用权力的同时，还教人学会超越权利，放弃权利。因为权力是一把双刃剑，能慈善别人，也能伤害自己。真可以说“运用之妙，存乎一心”了。

道家不只是注重隐退无名，不管社会的进退，人伦的善恶。《道德经》上下五千言，还不是在讲“爱民治国”这四个字？老子主张建功立业，是有远大政治理想的。老子与孔子不同的是，他不仅讲“仕”——积极入世，还赞扬“隐”——功成身退。

他说：“功成身退，天之道。”他主张建功而不居功自傲，打天下建天下而不占有天下，独享天下，不把天下万物作为一姓之财，囊中之物。他赞赏领袖人物应有宽宏气量和无私心肠。世上多少人善于获取权势，干一番事业，却不知道如何放弃权力，结果古往今来酿就了多少悲剧——人生悲剧和事业败亡的悲剧。一场又一场悲剧反复印证了老子的名言：“功成身退，天之道。”既是天之道，顺之者昌，逆之者亡，这就如同一个坎坷不平的山谷，只有知道出口在哪里的人，才能顺利地穿过这个山谷。否则，这个山谷就好似一个死胡同，犹如一个布袋阵。

天下无道，则独善其身，不能不看可与不可，一味进取，须知有时牺牲重于泰山，而有时牺牲轻如鸿毛。

中国历代开国皇帝差不多都有杀戮功臣的恶习。与他一同并肩作战打江山的伙伴们为了他黄袍加身，东征西讨，出生入死，立下汗马功劳。新政权建立后，新天子自然要论功行赏，大封功臣。那些任其驱驰、立下赫赫战功的将军不封王则封侯，威名传扬天下。然后，皇帝的盛宴好吃却难消化。大封功臣之后，便渐露杀机。

以汉朝淮阴侯韩信为例。韩信与萧何、张良一起被汉高祖刘邦





誉为“汉初三杰”，领兵多多益善，出奇致胜，威震天下，曾将西楚霸王项羽围困在垓下，逼其绝望自刎乌江。韩信自负地认为，他的军事能力超过汉王刘邦，刘邦只能统兵三千，而他则多多益善。就是这位天下无敌的将军韩信，在汉王朝建立后，遭到刘邦猜疑，本任齐王却被降封为淮阴侯。随后，刘邦、吕后阴谋加害他，派人告发他谋反，设下圈套将其囚禁。韩信在囚车中悲愤地唱起民谣：“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹。”指斥刘邦翻脸不认人，项羽已被消灭，这些武将已没用了，就落下兔死狗烹的下场。韩信之死，不仅是因为他对于刘邦已没有利用价值，更因为韩信之“材”出类拔萃，他的存在就是一种威胁，令刘邦夜不安枕，担心韩信举兵造反。在封建专制政权下面，对政敌的稳妥解决之道就是从肉体上消灭他。当吕后把韩信被杀的消息告诉刘邦时，这位聪明的天子滚下伤心的泪水，感叹一代英才像流星一样陨落了。汉王朝建国后“无用”和卓越军事才能共同铺就了韩信的死亡之路。

能做到激流勇退者确也不少，如范蠡（即后来有名的陶朱公）、陶渊明、李贻等并未因功成身退而湮没于历史的洪流中，他们凭着那一股野鹤轻风般的超然之气成为世代流传的美谈。

张良原是汉高祖刘邦手下的一名大臣，与萧何、韩信并称为“汉初三杰”，他熟悉兵法，一生以谋略见长，是刘邦的主要谋士之一。若没有他，刘邦能否建立汉朝也得打上问号。

他设计攻占秦国首都咸阳；他设计帮助刘邦逃脱鸿门宴上的杀身之祸；他英明决断火烧栈道，及时阻止了刘邦准备封赏六国后代的计划；是他力排众议，在楚汉议和后彻底消灭了项羽；他帮助刘邦在得天下后镇抚各将士，建都长安，稳固了汉朝的江山社稷。

可就是这样一位开国功臣却没有居功自傲，不仅拒绝了封赏给他的三万户领地，还身体力行老子所讲的“功遂，身退，天之道”的思想，不倚仗功劳让自己成为显赫家族，而是闭门不出，潜心学道，以引退的方式来表明他的人生哲学。

张良深知“狡兔死，走狗烹”的道理，预见到权力斗争的险

恶，于是，告别朝廷，隐居田园，来保全自己，迢迢余生。张良适时地让自己从“材”变为“不材”，从“有用”变“无用”，在战争和和平时期的政治风浪中，完成了角色转换，使自己在各种形势下都游刃有余，化险为夷。相比之下，韩信无法与张良同日而语。如果韩信在刘邦称帝后，交出兵权，不受封爵，“英雄回首作神仙”，隐而不名，不问世务，也许可以躲过一劫。该无用时就无用！

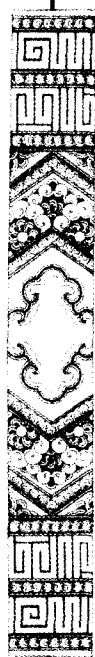
那么，张良此举是否就是在逃避人生呢？答案是否定的。从他晚年为使汉朝免于宫廷内战，为保持社会稳定而帮助刘盈请出“商山四皓”的事例中即可见其是以一种更超然的方式来参与朝中大事的。

这位早年的隐者，深深明白“达士知处阴敛翼，而峻岩亦是坦途”的道理，亦懂得“谢事当谢于正盛之时”才是“天之道”。

明代李贽曾官至知府，对于一位已五十三岁的人来说，舍却荣华归于平淡是需要极大的勇气的。他若不能从官场中脱身出来，辞官归隐，还自己一个自由身，那他也不可能走遍天涯海角寻求知己，著书立说，完成自己的人生目标，也不可能成为一代进步思想家为后世传颂。

对于许多在宦海中浮沉的人来说，权利的诱惑是无法抵御的，做官的大都希望自己能够青云直上，飞黄腾达，甚至一人之下，万人之上。能够清醒认识“人情无厌”的人实在不多，对于读书人来说，他们的使命是在学术上有所造诣，在官场上起起落落并不应该是读书人的追求。否则不但会把一个人的全部精力与时间都消耗在无穷无尽的官场倾轧与争斗之中，而且稍有不慎，还会招致祸端。

官场险恶，人心难测，读书人可以在学术上名扬天下，但是在派系林立、尔虞我诈的朝廷中，以他们的耿直与单纯，想要安身立命，就不是像做学问那样简单了。陶渊明，李贽等人能洞悉这一点，充分认识自己作为一个读书人的品性，所以才能够明智地做出





“频乞骸骨”的举动。人贵有自知之明，清楚地了解自己并不是每个人都能够做到的。

许多人看到别人在官场上风光无限，羡慕不已，于是自己也要在官场上拼杀。殊不知人与人各不相同，每个人的志趣、特长也各不相同，扬长避短才能“天生我才必有用”，勉强而为是难以成功的，浪费时间与精力不说，还会因为自己不精于此道惹出祸端。





11. 靠山者，山崩而人亡

老子告诫我们说，势不可恃。因为势只是一时拥有的东西，而任何人都不能永远得势。

如果借以晋升和保位的主子失去原有的权势，自己也会随之遭到罢免。人治社会中，政治集团为相关官员政治命运之所系，一荣俱荣，一损俱损。若靠山失势，则追随者也会随主失其位。

所以，当一个人得势时，切不可掉以轻心，更不可恃势为非作歹。尤其借他人之势，一旦他人离去，自己将无所依托。

夏侯玄（209—254年）是魏晋之际的玄学大师和玄学的奠基人之一。字太初，是魏征西将军夏侯渊的重孙。他的父亲与文帝（曹丕）友善，为魏征南将军、领荆州刺史、都督南方诸军，封昌陵乡侯。

夏侯玄“少知名”，在士大夫中享有很高的声誉。东晋《名士传》，把他和何晏、王弼列入正始名士（正始是魏帝曹芳号）。所谓“名士”，也称“名流”、“名胜”，是魏晋世族门阀中的人物。《志·武帝纪》注引《曹瞒传》和《世语》说，宦官曹腾的养子，即曹父亲曹嵩是“夏侯氏之子，夏侯悼之叔父”。可见当时曹氏和夏侯氏实为一个家族。而夏侯玄的母亲又是权倾内外的大将军曹姑，所以夏侯玄是地地道道的皇亲贵族。

夏侯玄学识渊博，在政治上颇有见地。能通达事物深奥，把握事物的准则。他在司马懿面前是后生小辈，但老谋深算的司马懿要“问以时政”。

在答司马懿问时，他曾提出三点建议：一是审官人。他主张选拔人才时，中正官只应负责查询人的品德，排列高等次，而授官用人之权，则应归于朝廷。二是除重官。他提出省郡守，只设州刺





史。即裁撤郡一级地方行政机构，以淘汰冗官，提高效率。三是改服舆。他认为车辆服饰，应力求朴素，反对奢华。

以上建议，司马懿认为“皆大善”。他有知人之明，作中护军，所选拔的武官都是俊杰之士，后来大多成为州郡的长官。他以人光明磊落、从容镇定著称于世。

情操的高尚，使他摆脱了趋炎附势的庸俗。他二十岁时，做散黄门侍郎，一次进宫去见明帝，与皇后弟毛曾并坐，他以此为耻，上显露出一不愉快的神色，因此得罪了明帝，被贬为羽林监。毛曾身微贱，就因为姐姐被立为皇后，才获得封侯之赏，对这样一个政治上的暴发户，他根本不放在眼里。这一面说明魏晋时期门第的森严，一方面也说明他不会屈己就人，讨上的欢心。

他的身份、学识、品德和情操，赢得了人们的尊敬。号称有“知之鉴”的晋中书令裴楷，说见到他如同进入宗庙之中，令人肃然起敬。一次他参加司空赵俨的葬礼，因为去得较迟，先到的宾客数百人，皆“越而迎”。甚至在他身陷图圈以后，作为贵公子的钟会还到狱中要和他结交。他在士大夫中的声望，从此可见一斑。

夏侯玄的政治生涯是同曹爽共浮沉的。曹爽执政时，玄为征将军、都督雍凉州诸军事。正始五年（244年）春，曹爽为了树立威名，兴兵伐蜀。他和夏侯玄率兵十余万，自骆谷（今陕西固县东北）入汉中，为蜀将王平所阻。加上道路险远，粮草不继，蜀大将军费祎又率大军来救。如果退路再被阻断，就有全军被歼的危险。这时候，司马懿写信给夏侯玄，要他赶快退兵。在撤退中，由于遭费祎阻截，伤亡惨重，而关中财富，也严重损耗。为这事，夏侯玄受到时人的谴责。

正始十年（249年）正月，司马懿乘曹爽随魏帝曹芳谒明帝墓，勒兵屯洛阳浮桥，迫使曹爽交出政权，以侯爵返家，接着司马懿又诬曹爽谋反，杀死曹爽和他的党羽。夏侯玄虽然没有被杀，但也被夺去了兵权，改任大鸿胪，又转为太常。他为受到贬抑，心中快快。

第六章 【材与不材之间】

司马懿死后，其子司马师为大将军，继续秉政。

嘉平六年二月，中书令李丰和皇后的父亲张辑密谋，打算借策封贵人天子临轩的机会，让宫门卫兵杀死司马师，由夏侯玄执政。这件事被司马师察觉，李丰被处死，夏侯玄也被捕入狱。

由于他不肯招供，廷尉钟毓就亲自审问他。他严肃地责问钟毓说：

“我有什么罪！你要作为公府的令史来诘问我吗？供辞你就代我去写吧！”

他所说的公府令史，意思是钟毓不是以廷尉的身份，而是秉司马师的意旨，作为他的僚属来审讯自己，这是对钟毓的极大刺激。

钟毓认为他是有崇高气节的名士，不可能使他屈服，但是又须按照司马师的意图迅速结案，就连夜代他写好供辞，流着眼泪给他看。

他看了以后，仍不发一言，只是点了点头罢了。夏侯玄被杀后，还被夷灭三族。

夏侯玄以门第、仪表和清谈浪得浮名，为时议所重。这又使他更重浮名，而不务实事。为战则不能知兵机，勤远略；为政则缺乏深器量，不能深谋远虑，挽自己追随的曹魏政权之颓势，以致主子失势而荣辱操于人手。

因此，当一个人得势时，切不可恃势。尤其借他人之势，一旦他人离去，自己将无所依托。





12. 始终保持一颗平常心

诸葛亮说过一句话：“淡泊明志，宁静致远。”

人一生的地位总会发生变化，即所谓“三穷三富不到老”、“三十年河东，三十年河西”。当一个人得到他人的宠爱、宠幸时，能够不骄、不慎；当失去了这一切的时候，也能淡然处之，始终保持一颗平常心，正所谓宁静淡泊，宠辱不惊，此乃君子之风。

公元前400年左右，匈奴游牧民族因其没有固定的居所，也不会生产生活必需品，故而经常袭击、骚扰蒙古高原附近的南方农耕民族。统一了中国的秦始皇虽然修筑了万里长城防止其入侵，派遣了三十万人马的军队予以征讨，但当秦帝国灭亡后，匈奴人死灰复燃，重新开始威胁长城以南的地区，人们备受其害，与其形同水火。

到了汉武帝的时候，刚继位的武帝便派出使节张骞，欲与被匈奴驱逐的大月氏建立友盟关系；六年后，武帝又提出要征伐匈奴，可惜被干预朝政的窦太后阻止，以致搁浅。第二年，窦太后亡故，朝廷上下终于达成了征伐匈奴的一致决定。

武帝选中了没有名望的卫青来执行他的新战略构想。

卫青一生坎坷，却培养出了他的智慧与毅力。卫青的母亲本是武帝的姐姐平阳公主家中的一名奴婢，与下级吏员郑季私通后才生下了他和姐姐卫子夫。童年的卫青虽生活在其父郑季家中，却被同父异母的兄弟们当作奴隶般看待，从小便开始放牧羊群。没有欢乐可言的小卫青从来不敢多说话，渐渐地便成了一位锐气内敛的青年，从不抱怨生活给他的磨难。

不满意武帝宠幸卫子夫的陈皇后将怨恨和怒气发泄在卫青身上，把他监禁了起来。卫青却因祸得福，当朋友救出他后被武帝提拔为王宫的警卫队长，继而升任为太中大夫。

公元前一二九年的秋天，武帝派出了有卫青在内的四支征伐匈奴的部队。卫青凭着自己惯有的冷静忍受了众大臣对他的怀疑与轻蔑，也凭着自己的智慧领悟了武帝出兵匈奴的作战意图。

在这一次的征战中，只有卫青率部深入到匈奴的腹地——后方大本营龙城，捕获了数万的匈奴人，使匈奴军随之瓦解。由此，卫青成了武帝手中的一张新王牌，年年以统帅的身份指挥部队征讨匈奴军。至公元前一二四年共征伐匈奴四次的卫青实现了武帝当初发兵的愿望。

此时，随卫青出征的侄子霍去病开始崭露头角，并逐渐替代了卫青在汉军中的地位。

武帝开始重用霍去病。深具洞察力的卫青并未因此而恼怒，反而暗下决心要默默地抽身而退。武帝决定和单于进行最后一次大战，准备一战定乾坤。卫青照武帝的意思，安排霍去病攻击单于的本部，并希望他取得单于的首级，以巩固霍去病在国内的威名，取代自己的大将军地位，成为汉帝国强大力量的象征。

明白武帝用心所在的卫青趁这次机会，悄然隐身，就如同一块水中的岩石般不语不动，在那充满诱惑的官场中静默了十一年，于公元前一〇六年去世，成为一个全身全名的善终者。出生平常的卫青深得“宁谢纷华而甘淡泊”之精髓，方能“遗个清名在乾坤”。

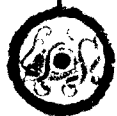
领导者须有淡泊宁静之心，淡泊却来自于“遍阅人情，备尝世味”。如果能在清贫的生活中不急不躁，能因淡泊而明志，因明志而有得体的对人处事之法，自然不会为物欲、权势蒙蔽心智，时时警醒，事事谨慎，保持自己的志向和气节。

正如三国时期的诸葛亮，他自信自己的才能不亚于管仲、乐毅，也怀有救民济世的志向，可在未得遇明主之前，他不但没有愤世嫉俗，自暴自弃，反而是以一种平和的心境过着结庐耕学的生活，同时绝不懈怠自己的学习和放松对天下局势的关注。在不时与三两好友倾心交谈的过程中逐渐形成了自己独立完整的人格主张、思维定向、待人处事的方式方法，为入世做好了准备。





作为一个民族智慧化身的诸葛亮，从清贫走向荣华，却并未被富贵温柔迷失心智，而是以一位智者的胸襟和眼光保持着自己清爽如冰、纯洁似玉的高尚人格，更在《诫子书》中以“非淡泊无以明志，非宁静无以致远”来告诫儿子，也告诫着万千的后来者。





13. 发挥“随缘”之道

在自然界中，许多动物都根据所面临的情况做出反应，进行自我保护。正是这种适应环境的能力，保证了动物的生存。刺猬身体能缩成一团，鹗能趴在地上一动不动，蟒蛇能把自己的伤口显示给对手，这都是十分高明的自保招数。

智慧不如人类的动物尚且能够做到这一点，面临情势更加复杂的社会，人更应从中受到启发。人要做一个全身成事的英雄，而不是一个舍身取义的莽汉。在周围人都沉醉不醒的情况下，不怕危险，自恃孤高以殉其节的态度当然很了不起，不过，如果还想实现自己志向的话，不可独醒也可以算是一种生活准则。

晋时嵇康跟随隐士孙登在山林间遨游三年，嵇康向他请教问题，他从来不回答。将要分别时，嵇康对他说：

“先生，您难道在最后分别时也无话可说吗？”

孙登于是说：

“你认识火吗？它生来就有亮光，如果不用，那就浪费了它！人的才能就像暗夜的火光一样，如果不用，也会浪费殆尽！保存火光的关键在于免遭外部的风雨，发挥才能的关键在于顺应外界的事物，有十分清醒的见识，只有这样才能长久。我看你不随流俗，刚有余而韧性不足，才气多而见识太浅，在当今世上恐怕很难有所作为！”

不出孙登所料，嵇康出世后一直没有被朝廷任用，最后竟然因吕安事件牵连入狱，被司马氏杀害了。

古人说：“诽谤不实之词太多了，金子也会被熔化。羽毛数量多了，也能把船压沉。尘土多了，同样能把车轴压断。不实之词太多了，能把人的名声搞臭。”





因此，老子李耳要去西域时，提前换上胡人的装束。大禹路过裸人国时，就主动脱下衣服。孔尼与武人交朋友时，就比试射猎。散宜生为了达到目的，也曾行贿。更有仲雍为了自保，剪掉头发，裸体文身。有人会说，原来圣贤的智慧也有用尽的时候。但事实上，这不表明圣贤黔驴技穷了，而是说明他们从来都不是固步自封的，而是能够灵活多变地顺水行舟，用以自保实现更大的理想。

对一般人来说，莫说是一个只有十一二岁的孩童，就是成年人在遇此突如其来的灾祸时亦不能够忍受，更别说还要镇定自若地应付过去，不暴露自己，避免一场灭顶之灾了。

郭德成与其兄郭兴是随明太祖朱元璋转战沙场的开国元勋。

朱元璋称帝后，许多将领都已加官晋爵，而郭德成却只是一名骁骑指挥。郭德成有位妹妹在宫中颇得朱元璋宠爱，由此朱元璋便想提拔郭德成，郭德成却坚辞不就，并说自己脑瓜不灵，又爱喝酒，若做大官会误事的。朱元璋无奈，便只好经常赏赐一些好酒和钱物给他，又不时地邀他进宫陪自己饮酒。

一次，郭德成在宫中与朱元璋喝得兴起，不觉间已是烂醉如泥，当他歪歪倒倒地 toward 朱元璋告辞时，朱元璋见他醉态十足，衣冠不整，不由关切说道：

“看你披头散发语无伦次的样子，十足像个醉鬼。”

喝醉了酒的郭德成有些控制不住，摸着自己的头，脱口而出：

“皇上，我最讨厌这头发，若是把它剃成光头，那才舒服呢。”

朱元璋一听脸便沉了下来。

原来朱元璋曾做过和尚，最忌讳别人说“光”、“僧”等字，他刚想发怒，却见郭德成还在自顾自地傻说着，便忍了下来，想到可能是郭德成酒后失言，于是打算等郭德成清醒后再算账。

郭德成就这样侥幸地拾回了一条命。

当第二天酒醒后，郭德成忆起了这件事，吓得冷汗直流，如热锅上蚂蚁般不知所措。去解释，又怕惹上“此地无银三百两”之嫌，皇上更加忌恨，不解释，话已出口，错已铸成，说不定就会赔

上自己甚至一家老小的性命，那就实在是太不值得了。

最后，生性豁达的郭德成终于想出了一个保全身家性命的办法。

几天以后，郭德成虽然还是旧性不改，狂放不羁地继续喝酒，但他真的将自己的头发剃光，而且还穿上了僧服，与木鱼青灯为伴了。

此举实乃无奈之策，以实践自己的酒后之言来打消了朱元璋的疑虑，避免了一场杀身之祸。

郭德成清醒地认识到只有舍弃手中的富贵，舍弃权势，方能避过这一劫难。事实证明，他的这一“失”实是一“得”，失去荣华，得的却是自己的一条命！以后，朱元璋将原来的许多大将功臣们均以不同的借口杀掉，郭德成却因此得免。

——“愚”，——“让”，使郭德成避祸趋福、因祸得福了。

天下任何事都不可能一切皆如你心你意，你必须充分发挥“随缘”之道，不强求，不硬攻，才能做到心平气和。难怪清人有语：“缘可随，不可逆。”真正能做到随缘的人，生活中就不会有烦恼。

世间万物，聚散终有时，“且随现在缘”，何尝不是一种洒脱？

“祸兮福之所依，福兮祸之所伏”，官场上荣辱反复，祸福循环，几乎成为一种定律。辱也罢，祸也罢，关键是看怎样对待，古代大圣大贤之所以能成为大圣大贤，就是不仅善于处荣，而且也善于处辱，不因荣而忘乎所以，也不因辱而改其素志。





14. 随时调整自己的处世策略

《菜根谭》云：虚圆立业，愤事失机。

人心险恶，人的心性又各不相同。善人与恶人不一样，小人与伪君子又有不同。在洪应明看来，以不变应万变是不现实的，“方圆自在，明哲保身”这一智慧的具体表现，就是要“看人下菜碟”，区别对待不同性格、品质的人，有针对性地采取不同的处世策略。可见，面对变化了的事物和不同的对象，应采用不同的处世方法加以对待，这正是“圆滑处世”的真正含义。

唐高宗时，李勣官至尚书左仆射。唐高宗想立武昭仪为皇后，担心大臣们不同意，一直没有决定。这时，武则天的心腹李义府、许敬忠又上奏章请求废黜王皇后。

于是，唐高宗就召集李勣与长孙无忌、褚遂良等人商量，李勣推说有病没有参加。皇上对大臣们说：“皇后不能生孩子，罪莫大于断绝香火，我想废她另立皇后。”

褚遂良等大臣认为不可以。事后，唐高宗密访李勣，说：“我想册立武昭仪为皇后，顾命大臣们都认为不可以，现在将这件事搁置不议了。”

李勣回答说：“这是皇帝的家事，不必要征求外人的意见。”

于是，唐高宗一锤定音，废了王皇后。李勣奉命册立武氏为皇后。从此，唐高宗非常宠信李勣。

一次，唐高宗封泰山，委任李勣为封禅大使，李勣坠马伤了脚，皇帝把自己的马送给他。李勣有病，皇帝及太子亲自送药。家人要请巫医给他诊病，李勣不允许。他说：“我本来是山东的一位田夫，现在位至三公，年逾八旬，这难道不是命定的吗？一个人生死由天，还要求医问药吗？”

他的弟弟李迅，任晋州刺史。李勣有病以后，朝廷便任命李迅为司卫卿，承担护理哥哥的职责。

有一天，李勣对弟弟说：“我觉得精神很好，可以置酒相乐。”

弟弟按照他的意愿，安排了家庭宴饮，子孙们都列于堂下。

酒宴快结束时，李勣对弟弟说：“我就要离开人世了，有句话，恐怕我临死前你们只顾哭泣，我难以说尽，所以，今天提前向你交代一下。前朝大臣房玄龄、杜如晦等生前都辛苦置家产立门户，希望留给后世子孙。可是，后来都被不肖子孙败破了。我今天把子孙都托付给你，你要严格要求他们，凡有言行不轨，同坏人交往的，要严惩不贷，不要叫后人耻笑我，就像我耻笑房玄龄、杜如晦一样。我死之后，殡葬要简易。众妾除自愿留下抚养子孙的外，都送她们回家。希望不要违背我的意愿。”

说完，溘然而逝。

李勣不愧是一个懂得“圆滑处事”的高手。封建王朝本来就是家天下，对于册封皇后事，他知道同意也不是，不同意也不是，所以就干脆托病不参加。事后，皇帝屈驾向他征求意见，他又说这是皇帝的家事，无须征求外人意见，这真是太高明了，既从了皇上的心愿，为皇上添封武后提供了“理论依据”，又使反对派大臣难以提出异议。这是明摆着的理，谁不明白，那就自取倒霉。所以，褚遂良等人都是因为反对唐高宗册封武昭仪为皇后，而丢了自己宝贵的生命。

因此，一个人仅抱着满腔热情，怀着赤子之心，却不顾实际环境，在待人处事的方式上一成不变，结果将非撞一鼻子灰不可。





15. 知道满足，就不会遭受屈辱

老子认为，统治者要想维持统治长久，必须懂得适可而止的道理，他说“知足不辱，知止不殆可以长久。”

纵观中国历史上有些领导者大都有些不知足的毛病。汉武帝贪求长生，却中毒早亡。商纣王贪色，致使妲己乱朝，难怪老子发出感叹：“祸莫大于不知足，咎莫大于欲得，故知足者常足矣！”

在老子看来，只有懂得战略退却的政治家，才有胜利的把握。他说：“勇于敢，则杀，勇于不敢，则活。”这两种“勇敢”，有的得利，有的受害，原因是什么呢？老子认为：“是以圣人犹难之。”

世上的一切事物，认真去琢磨，都有其规律可循，月不总圆，花不总红，物极必反。清代中兴名臣曾国藩深谙此道。

所以，当他功成名就封为一等侯爵、世袭爵位之时，他怕树大招风，引起朝廷猜忌，怕人说他拥兵自重，所以，自己先行一步自我裁军。这一计谋，果然奏效，朝廷没有了顾虑，曾氏家族也求得了安定。退而不隐，强而不显，大智者往往掌握了以退为进的秘诀，为众人敬仰。

曾国藩对政治斗争的艺术深有研究，这正是他仕途升迁的根本原因。

自道光十九年咸丰二年（1839年——1852年）10余年间，曾国藩在京任职，先后任过兵部、工部、刑部、吏部等侍郎。

1852年，年已41岁的曾国藩被派往西主考乡试。他得到母亲亡故的消息，就星夜回家守灵。

咸丰四年（1854年）曾国藩率湘军攻破武汉时，咸丰帝大为高兴，对群臣说：“想不到曾国藩一个书生，还能建立此功大勋。”

军机大臣祁俊藻献计道：曾国藩一个在乡侍郎，只是一个独

夫，一个独夫在乡里居然一呼而从者万人，恐不是国家的福分。咸丰帝被他提醒，脸色突变。从此不敢给曾国藩实权，因此，曾国藩带湘军，只能用兵部侍郎的虚衔，并无地方行政权，管不了州县官，各省的督抚都比他官大，常常窘谗他，使他难堪。

无权则难以筹钱粮，无钱粮则难以征兵丁，曾国藩深入考虑了这个问题，无权是难以办成大事的，他当时已看到清朝的八旗兵已经腐化，难以与太平军抵抗，唯有他的湘军可以与太平军相匹敌，因此，朝廷离不开他，但怎样让咸丰帝认识到这一点呢？怎样向皇帝要权呢？公开要权是绝对不行的。

机会终于来了。

曾国藩父亲之死，给他带来了机会。

咸丰七年（1857年）春，曾国藩父亲辞世，他立即带了国华、国荃奔丧回籍，急流勇退。

曾国藩自信是有实力的。咸丰八年（1858年），太平军攻浙江，东南告急，浙江是清政府的经济命脉所在。清政府十分恐慌，他们忙令曾国藩复出督军。

这中间还有一番曾国藩与咸丰帝的一次较量。

曾国藩回家不久，就收到了湖南巡抚衙门转来的上谕：赏假三个月，假满后仍回江西督办军务。曾国藩估计江西军务，无人可以代替自己，遂授大学士贾桢的先例，请皇上同意他在籍终制。

咸丰帝明白，他这样上奏，目的是要实权，当时不允许他在籍终制。但不久，何桂清任两江总督，他利用两江的富庶，竭尽全力支持江南大营，江南大营在源源不断的银子的支持下，打了几场胜仗，形势对清廷有利。咸丰帝顺水推舟，开了曾国藩兵部侍郎的缺，命他在籍守制。

曾国藩得到这道上谕，冷得心里打颤，真是万念俱灭，他成了一个普通的老百姓，而且还必须终身守制，难以出山，否则就是违抗圣旨。

曾国藩考虑，是自己对自己的实力估计过高了吗？





曾国藩对自己实力估计的没有错，当太平军攻打浙江，清军连吃败仗的时候，咸丰帝终于认识到离开曾国藩不行。

咸丰帝仍然是死要面子，他再次赏给曾国藩一顶兵部侍郎的空衔，命他火速奔赴前线。这道上谕在咸丰八年（1858年）六月初三到达曾国藩老家荷叶塘，曾国藩心中一热，初七日就整装离开了荷叶塘。

虽然仍是兵部侍郎的空衔，曾国藩明白，不久，皇帝就会授他实权，只需耐心等待一下。

到咸丰十年（1860年）八月，清廷果然命曾国藩署两江总督加兵部尚书衔，从此，曾国藩有了地方行政权。

这实际上是以退为进的策略。

使用以退为进的策略，必须正确估计自己的实力，如果自己没有实力，就会永远退下去，也难以达到进的目的。使上方认识到自己的价值，从而得以重用、晋升。这只有在特定条件下，当所负之才为时所急需，而自己又认为任不尽其才时方可使用。这种手段，类似要挟，故使用时宜慎之。



16. 贪恋权势的下场

人有无限欲望，有财富欲、色欲、名誉欲、统治人欲等。人人都有“欲”，但无实现之条件，因此不害人，也不害己。而为官者一旦权力在握，有了实现欲望的客观条件，则被欲望牵着走，不知自止，非至灭族而不罢休。

高明的人当进于所当进，止于所当止，隐于所当隐。因时顺势，行其所宜。若贪恋权势，不知进退，非保身之道也。

公元前 208 年冬，秦丞相李斯被腰斩于咸阳，夷灭三族。

对这个历史人物，历来评论不一，不过同情的人并不多。他虽然对秦国的强大立过功，但他的为人、为官都不足取，这正是为世人所鄙视的原因吧！

《红楼梦》里有句话，叫做“聪明反被聪明误”。也许正是李斯对官场权谋研究得太多了，陷进去，拔不出来，把地位和权势看得太重，以致于落了个可悲的下场。

李斯是楚国上蔡（今河南上蔡县西南）人。

李斯年轻时，就有很重的权势思想，《史记·李斯列传》中记载，有一次，李斯在厕所里看到一个老鼠吃人粪，一见到人就吓跑了。后来，他看到仓库的老鼠吃粮食，而没人管。他发出感叹：“人之贤不肖，譬如鼠矣，在所处耳？”

这句感叹，反映了李斯争名逐利的思想，李想做的是粮仓中的老鼠，不想做厕所中的老鼠。

李斯当时在楚国做一管文书的官，这没什么出路。他辞去了小官，到齐国求学，当时齐国的荀况很有名，他就向荀况求学。在当时，学术空气很浓，研究“帝王之术”的人很多，荀况就是研究帝王之术的人。李斯明白，要想出将入相，就必须学有专长，他选



择名师，可以看出他的眼光。

李斯学成了以后，要到秦国去，他的老师荀况问他为什么要到秦国去。

他说：“干事业要待时机，今日各国争雄，正是建立功名的好时机。秦国称雄天下，想一统大业，到那里可以干大事业。一个人地位卑贱而不思进取，就等于禽兽只能享受到自然界现成的食物，而永远陷于贫困，这将是最大的耻辱和悲哀。长久地处在这种境地，一味地埋怨世道，鄙薄功利而自己又无所作为，这绝不是读书人所希望的，所以我要到秦国去。”

荀子同意他到秦国去，但他告诫李斯要注意节制，在成功的时候要想想“物忌太盛”的话，要给自己留条后路。

李斯到秦国后，很快踏上政治舞台，他可以施展自己的才华，实现自己的抱负了。

秦始皇死后，本应由长子扶苏继承皇位，但时任丞相的李斯却附从了赵高的阴谋，篡改了诏书，立胡亥为皇帝，这是他自取灭亡的第一步。

扶苏是一个让人尊敬的有好品德的公子，他思想倾向儒家，不同意焚书坑儒，这自然引起秦始皇的不满，就把他派到西北大将蒙恬那里。但秦始皇并不是不让他继承皇位，用现在的话说，也不过是让他去锻炼改造一下思想。

赵高是个太监，经常出入皇宫，又是胡亥的老师，他自然愿意立胡亥为皇帝，这样拥立有功，就会掌握权力。他摸准了李斯的心理，对他进行威胁，李斯怕失去相位，就附从了赵高。

此处，李斯犯了极大的错误，首先他未全明白秦始皇的心理，没有保卫扶苏，在秦始皇死后，又违背了秦始皇的遗诏，这是不忠。附从赵高，他没有考虑到，自古以来，莫不是“过河拆桥”，主谋者莫不以参谋者知密过多而将其杀死。

李斯正犯了此错误，后来赵高果然将他处死。

如果说拥立胡亥是一错的话，后来李斯又再错。可以说回到咸

阳后，李斯还有机会，他是以丞相的名义，宣布假诏书的，他身为丞相，握有大权，完全可以想办法除掉赵高，控制胡亥。可惜他不但没有这样做，反而落入了赵高的陷阱。

秦二世胡亥奢侈腐化，胡作非为，沉醉于淫乐之中。赵高恰在二世淫乐时让李斯进言，搞得二世很厌恶。

李斯的儿子李由，任三川太守，镇压农民起义军进军不利，大将章邯要追究他的责任。李斯恐惧。

为了讨好秦二世，李斯上了“督责之术”。

李斯在书中说：贤主若能行“督责之术”，群臣不敢不全心全意为君王服务，不行“督责之术”的君王，如尧、舜等比百姓还辛劳，简直是受罪。

督责之术就是实行严酷的刑罚。李斯说：“彼惟明主为能深督轻罪，夫罪轻且督深，而况有重罪乎？故民不敢犯也。”

秦始皇的刑罚已经够重的，现又行“督责之术”劳动人民就无法生活了。

李斯不是刚强之士，他在狱中忍受不了酷刑，被迫承认谋反，自取灭亡。

李斯为官40年，他贪恋权势富贵，他未能记着老师荀况说的“物忌太盛”的话，在功成名就时，不能抽身引退，以致身败名裂。

纵观李斯的一生，可以说他对历史的发展做出过贡献。但他却是以权术混迹于官场，最终又死于权术之中，这是他的悲剧，中国有句俗语“淹死的都是会水的”这句话就应验在了李斯身上。



第七章

以正治国，以奇用兵 ——以变应变之道

老子对治国和用兵分别提出了不同的领导之道。治国要“正”，用兵则应“奇”。这个命题是很好的管理哲学。

老子说：“天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜。”水是智慧和力量的象征，最柔弱的水能够战胜最坚强的东西。柔中带刚、绵里藏针、笑里藏刀等等，都会令对手防不胜防。

人们还从水无常形、因势应变中学到生存之道。《孙子兵法》说：“水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神。”水因地势的高下而改变其流向，用兵则要根据敌情而决定取胜的方针。所以，用兵作战没有固定不变的方法，就像水流没有固定的形状一样，能依据敌情变化而取得胜利的，就叫用兵如神。

对于管理者或领导者来说，则要依据具体环境的不断变化，依据对手的策略的变化制定不同的对策。在不违背原则的基础上要善于审时度势，趋从常规而不拘常规，长于变通而小心变通，这样才能确保管理目标或领导目标的实现。





1. 像水一样应物赋形

老子极崇尚水的“无我”。他说：有高度修养的人，其风格就像水一样，兼利天下而不与人争，总是处于众人所嫌恶的低位，所以接近于道。这样的人善于像流水一样给自己定位，像深渊一样虚怀若谷，像水利万物那样富于仁爱之心，像潮汛如期那样言而有信，像水的流动不失时机那样善于治理天下，成就事业。

水的特性之所以受到这样的推崇和效法，原因在于它不自为主，顺应万物。这种特性的确是我们应当效法的，也只有效法水的特性，才能应时顺势，把势用到最高明的程度。

能做到这点，就要看他的胸怀，尤其还要看他的器识，绝不是唯唯喏喏、模棱两可的无可无不可。有很多的领导人物，总是好刚愎自用，独意孤行，以为按照自己的计划走着自己的套路，凭着自己独特天赋，就能牵着历史的命运跟着自己的套路走，可是到头来，大多数归于失败了。他们虽然也抱着那种“有可有不可”的态度，而没有“无可无不可”的胸怀。

在我国的历史上，楚霸王项羽可以说是代表前一类的人物，汉高祖刘邦可以说是代表后一类的人物。试想项羽如果能听进范增的劝言，不是那样固执、好大自恃、刚愎自用，成败之数即使不在鸿门之会杀去汉王，天下也不可逆转。

刘邦对待一切事情，虽决定在自己，却能广博地听取大众的意见，尤其是萧何、张良的意见，几乎是百依百从。当萧何想拜韩信为大将时，刘邦本意认为不可，经萧何力言劝说又无不可。当淮阴侯韩信想封王时，刘邦怒形于色，本意认为不可，得到张良的示意后，又无不可。这种对人豁达的胸怀与对事毫不拘泥的态度，就是他大有成就的方面。





前史的记载中，马援归于右陇，隗嚣问到东方的事，说：

“皇上才明勇略，无人所及，并且能开心见诚，无所隐瞒，豁达又多大节，与高祖大略相同。博览经学，明辩政事，前世无人可比。”

隗嚣说：

“你说高祖怎么样？”

马援说：

“光武帝赶不上高祖！高祖无可无不可。现在皇上喜欢官事，又喜欢喝酒。”

他所说的赶不上，就在于无可无不可。能够这样，才显得他的浩大广博，才显得他的平易宽简，才显得他的太虚无际。

当时，高阳有一位老儒生酈食其，家境贫困，当看门吏为生。沛公刘邦到了高阳，部下有一个骑士跟酈食其是同乡，酈食其与他见了面，攀谈起来。

酈食其说：“听说沛公性情傲慢，瞧不起人，但他胸怀大志，正是我所愿意跟随做事的人，只是苦于没有人替我引见。”

骑士摇头说：

“沛公最不喜欢儒生啦！遇到儒生求见，沛公便命摘下冠帽，朝帽里撒尿。平时谈话，也经常满口粗话，大骂儒生迂腐。你何必去触霉头呢？”

酈食其说：

“你试着替我传话，就说高阳酒徒酈食其想见他议论大事，我想沛公不会拒绝见我。”

沛公听了骑士传话，勉强召见。酈食其进去时，沛公正踞坐在床上，两个侍女给他洗脚。酈食其瞧着，慢慢地走近，拱了拱手，并不下拜。沛公仍然不动，好像面前没有这个人似的。

酈食其提高嗓门，问道：

“足下领兵到此地，是想帮助秦进攻诸侯各国呢？还是带领诸侯各国来进攻秦呢？”

沛公破口骂道：

“竖儒！你不晓得天下遭秦的罪很久了吗？所以诸侯接二连三起来讨伐秦，你却说我帮助秦进攻诸侯！”

酈食其马上接过话头说：

“老子不是竖儒，是高阳酒徒！你真想聚合天下义兵诛伐无道的秦朝，就不该这样傲慢无礼地对待长者。试想行军不可无谋划，如果慢贤傲士，还有哪个肯来献计策呢？”

沛公听了，马上穿上鞋子、衣服，恭敬地请酈食其上坐。两人问答，酈食其口若悬河地谈到六国的兴衰成败，沛公很是佩服，请他共同进餐，问到伐秦计策。

酈食其侃侃而谈：

“足下兵不满一万，想直入强秦，这简直是羊入虎口。据我之见，不如先占领陈留，陈留当天下要冲，四通八达，而且城里藏粮很多，足以供应军队需要。我同陈留县令相识多年，愿去招安。如果他不肯从，请足下带兵晚上偷袭，我作内应，城可攻下。得了陈留，然后招兵买马，再向关中进军，这才是上策。”

沛公随即占领陈留，得到藏粮甚多的谷仓，便封酈食其为广野君。

刘邦本来极端厌恶儒士，所以酈食其来见之初极不礼貌。但是当酈食其批评他慢贤傲士，势必导致无人献计时，刘邦的态度马上发生了变化，恭恭敬敬地向对方请教。这就是像水一样因高就下，随物赋形的性格。正是这种性格使他接受了酈食其的谋划，把事业向前推进了一大步。当然，酈食其也不是个顽固而不知变通的人，初以儒士身体求见，见行不通，马上自命高阳酒徒，可谓善变之至。两个人一拍即合，不是偶然的。

刘邦之所以能够夺取天下，就因为他有水一般的性格，能屈能伸，变化无穷。

孟子回答公孙丑询问伯夷、伊尹、孔子时，说：“他们的处世之道不一样。不是他们认可的君主不服侍，不是他们认可的百姓不





使唤，天下太平就做官，天下混乱就隐退，伯夷就是这样的人。什么样的君主都服侍，什么样的百姓也使唤，天下太平也做官，天下混乱同样做官，伊尹就是这样的人。可以做官就做官，可以辞退就辞退，能够长期做就长期做，说是马上辞去就马上辞去，孔子就是这样的人。”

孔子不是伯夷、伊尹能赶得上的，孔子对人们来说是赶不上的人，就是他的无可无不可。

尧、舜、禹、汤、文、武，虽然是历代的圣君，可对待一切事物，都是以这种态度来处理，所以能集合许多贤人哲士、英雄豪杰的智力睿力勇力作为一力，集合许多圣明高深的见解为一见解，这样的人自然比一人孤用自恃的强过极多，自然在天下难以寻出对手来。

楚庄王的爱马患了膨胀病而死，庄王想用大夫的礼仪来安葬它，使群臣感到丧气。又因劝谏的人很多，就下命令说，有再敢以马劝谏的人定死罪，庄王的心意坚决是可想而知的。后来终于以淳于宪的劝谏而放弃了原来的主张，这就是他无可无不可的胸怀，听取了善言，所以能称霸。

因此，只要我们想要用势，就要有像水一样的性格，做到“居善地，心善渊，与善仁，言善信，政善治，事善能，动善时。”



2. 通达事理的人必然明于权变

《庄子·秋水》中有一句话：“达于理者必明于权”，意思是说，通达事理的人必然明于权变。

的确，这个世界没有什么是永恒的，除了一切都会变这个真理。

正是基于对权变的认识，古埃及阿克图国王说：“灵活一些，它可使我们予求予取。”穷则思变，变革才能通达，通达就能保持长久。在不同的时代，要采用不同的做事方法，才能无往不利。这就是因时而变。

赵武灵王想改穿胡人服饰，他叔父公子成对此很不高兴。赵王说：

“良服穿戴，是为了生活方便，有利于国家；礼仪法规，是为了办事方便。圣人入乡随俗，随遇而安，因地制宜，从实际情况出发制定礼仪法规，所以才会给人民带来利益，使国家富裕强大。剪发文身，衣襟向左开，这是越国一带人民的风俗；染黑牙齿，颧头上涂染花纹，用河豚的皮粗劣地缝制帽子，这是吴国一带人民风俗。所以说礼仪服饰虽然不同，为方便的目的却是一样的。地方不一样，使用的东西自然也两样。事情在变化，礼尚自然也要变化。

“因此圣人只追求能使国家便利的总体策略，而绝不会在贯彻使用时固定不变；只追求怎样使其礼仪法规执行起来更方便，绝不会食古不化。老师可以是同一个人，但学生可以来自生活风俗习惯各不相同的地方。中原地区的国家尚且可以礼仪制度相同，而文化习俗不同，更何况是生活在崇山峻岭中的人民呢？所以舍弃还是保留，即使是智者也不能强求；远近服饰的差异，圣贤也不能统一穷乡僻壤。民情风俗大多千奇百怪，邪辟玄妙的学说大多不同凡响、





雄辩奇异。现在叔父所谈的是一般的习俗，我所说的，是想造成一种新的习俗。叔父反对改变服装的样式，可是却忘了有利于办事效果这一事实。这不是我所希望的啊！”

赵武灵王的一席话说服了公子成，于是他也穿起了胡服。

聪明的人做事，既不一味法古，也不会贪图一时的便宜，而是因时变法，追求实效，跟上时代。

秦孝公既用卫鞅，想要变法，又怕天下议论自己。于是召集大臣，一起商议，结果发生了一场精彩的辩论。卫鞅开宗明义地说：

“疑惑不决的行为没有名声，疑惑不决的事没有功绩。且有高于常人的行为，本容易为俗世所反对；有独特见地的计谋，必为人民所诋毁。愚笨的人，仍不明已完成的事情；聪明的人，却能预见未来的事情。行事的开始，不可与人民共谋，而只可与他们共享事业成功的快乐。能谈论至德要道的人，不与世俗合流；建立伟大功业的人，不与众人共谋。因此圣人只要可以使国家强盛，不必效法旧制度；只要可以便利人民，就不必遵循古礼教。”

孝公说：

“很好！”

甘龙说：

“不对！圣人是不改变民俗来教化的，聪明的人是不改变旧法来治国的。能依照民俗来教化的，不费力就能成功；能依照旧法来统治，官吏习惯而人民安适。”

卫鞅说：

“甘龙所说的，是世俗之言。常人苟安于旧世俗，学者拘泥于旧见闻。以这两种人来做官和守法都还可以，但却不可以用来议论旧法以外的新事物了。三代不同礼教，而各治天下；五霸不同法而各成霸业。聪明的人能制作新法，愚笨的人却受制于旧法；聪明的人能变更礼教，愚笨的人就要被礼教拘束。”

杜挚说：

“新法利益不及旧法百倍就不变法，新器功用不及旧器百倍就

不换器。”

卫鞅说：

“治世不是只用一种方法，利国不必效法古制度，所以汤、周武不遵循古制度而能统治天下，夏桀、商纣不革新礼教而亡。反对古制度不一定应该受非议，遵循古礼教也不值得多夸奖。”

孝公说：

“你说得很好！”

于是决定变法。

商鞅所说的这些道理，不仅是对富国强兵的阐述，也是对个人建功立业很好的建议。如果死抱住以往的经验 and 教条不放，固守自己的小仁小义，长期独立于社会大潮之外，这样只能落伍，直至被淘汰，哪里还能与世沉浮，顺应时代变化，追求到属于自己的成功呢？

一个人没有必要墨守成规，而必须顺应时代，与时俱进。现实生活中，很多聪明正直的人希望世界上有一种绝对的正义力量，且乐意给这纯粹正义涂上一层油彩，之后便像信徒一样崇拜它。他们的人格值得赞扬，但他们缺乏一种生活智能，以致没有认清这个世界；或者说缺乏胆量，尽管认清了，却试图用一种虔诚的信仰，掩饰他们心中的恐慌，来逃避现实的真相。





3. 回避是为了更好的出击

“不争”是一种高明的策略，回避是为了更好的出击。不争有时比正面的争斗更容易取得成功。

老子说，正因为他不争，所以天下没有人能够和他相争。古人所谓“曲则全”一类的话，难道是空话吗？事实上不是空话，是真正能够保证他竞争的成功。这就是只有很少人能领悟的自然之道。

老子又说，破除天下的大巧就得用大拙，破除天下的大伪就得用大诚，破除天下的大奇就得用大正。制服天下的大变以至于不变，限制天下的大谋以至于不谋，抑制天下的大争以至于不争。所以，这就宜当守住拙，守住诚，守住一，守住愚，守住让。随其自然，返朴归真，如同婴孩的初生状况，如同万物的生长，如同水到渠成，无可阻挡，也无可强求。

从这里，便明白古代有用一愚而制服大智，用一拙而败名将的情况。如果以谋为谋，便不以谋为谋；如果以用为用，便不以用为用。不谋之谋，不用之用，又有哪个人能知道他的谋、他的用呢！

直截了当地说，要想守住自己，不如用个真诚，要想对付敌人，不得不用诡计；要想守住自己，不如抱守信一，要想对付敌人，不得不用万变；要想守住自己，不如用愚笨，要想对付敌人，不得不用智慧。天地间能抱守拙、诚、愚、一，而又能适合于变化的，仅仅是圣人吗？所以《易经》教导人们，最好是能“唯变所适”。

有句老话：秀才遇见兵，有理说不清。为什么说不清呢？因为兵不跟秀才耍嘴皮子，两人用的不是一个路子。这句话的本来意图是在贬低“兵”的。但是，在现实生活中，如果我们善于用

“兵”，说不定会达到意想不到的效果。一句话，就是：以不聪明的人对付聪明的人，以愚人困惑智人。这种做法可谓为人处事的绝妙手段。

孔子周游列国时，马跑脱后吃了庄稼，庄稼的主人很生气，拘留了马。孔子弟子子贡能言善辩，自愿前去说情，可是他费尽了口舌，马也未能放回来，因为他的话不对庄稼汉的路子啊。

听了子贡的汇报，孔子说：

“你净说些大道理，人家哪听得懂？我看还是让我的马夫去试试吧。”

于是马夫前往，对庄稼人说：

“我说伙计，你不在东海种地，我不往西海旅行，我的马哪能一点也不碰你的庄稼呢？我们还要赶路，把牲口还给我们，成不？”

庄稼人见马夫这么说话，便接上了茬，两人谈开了，并高高兴兴地把马还给了他。

人有若干种层次、类型，因此应对的言行举止、方式方法都不尽相同，应因地、因时、因人而异。子贡不贤，“对牛弹琴”，结果大跌眼镜。孔子圣明，通晓人情，能够人尽其用，使马夫也可以做到别人难以做到的事。

“以愚应愚”不失为好策略。但“以愚困智”有时运用得当，也会产生很好的效果。历史上就曾发生过宋太祖巧选陪伴使的有趣故事。

南唐三徐在江东颇有名气，皆以知识渊博见知于宋朝，其中尤以散骑常侍徐铉知名度最高，时值南唐派徐铉到宋朝来谈判朝贡之事，宋朝派差官做陪同。当朝大臣都担心差官词令不及徐铉，很是为难，宰相也找不到合适人选。太祖见群臣不知计将安出，便屏退大臣们而独自思考。

不一会儿，传出太祖旨意：

“命将殿侍当中不识字者录名十人，进呈。”





下面照办，持名簿于太祖，太祖大笔一挥道：“此人便可。”

文武大臣都愕然，但见太祖意思已定，不敢再谏。

殿侍接旨，不知所以，只好硬着头皮前往南唐迎使。及来者渡江，开始徐铉口若悬河，使旁观者惊讶不已，殿侍无法应对，只是哼哈地答应着。

徐铉不知宋朝“葫芦里卖的是什么药”，还是絮絮叨叨地说个没完，试图从差官口中得到点什么。

可是，几天过去了，差官只是“守口如瓶”，徐铉无奈，也只好哑口无言了。

事实上，太祖在位期间，朝廷上有陶鼓、宴仪筭能辩之鸿儒为官，若派他们去，想必是可以与徐铉一搏的，但是太祖考虑得更加深远：南唐新降，须安抚稳定，若与之舌战，易导致不安定因素出现，勿若不争。这才显出大国之雅量。

“不战而屈人之兵”，是《孙子兵法》中的上上战略。太祖深谙兵法，并用之于政治，可谓大智大勇矣。

以愚应愚，容易沟通；以愚应智，智者无计可施；相反，以智应愚，愚人不知理会；以智困智，两败俱伤。





4. 既然错了，不妨将错就错

老子说：“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏。”好事和坏事可以相互转化。

现实生活中，谁都很有可能在无意中做错一些事，说错一些话，而且，这种错误也不可挽回，不是诸如道歉、改正能够解决的。如遇这样的情况，一个很有效的办法就是将错就错。把坏事变为好事，化祸为福。

南宋的秦桧把持朝政的时候，各地进贡朝廷的贡品，都要先送入相府，然后再呈送宫中。有一天，秦桧的妻子王夫人进内宫拜谒，显仁太后正在抱怨：

“最近怎么很少看到大尾的青鱼了？”

王夫人想也不想，应答道：

“臣妾家里有，改天给您进献一百条吧。”

王夫人回到相府后，把这件事告诉秦桧，秦桧听了，勃然大怒：

“你这个蠢货，怎么可以胡乱说话呢！宫里没有的东西，我们家却有这么多，皇上会怎么想？你想为我们家招来灭门之祸啊？”

王夫人听了，吓得不知道该怎么办好。秦桧见骂王夫人也解决不了问题，只好自己想办法了。只见他眼珠子一转，计上心来。

第二天，秦桧叫人准备了一百条腌青鱼送到了宫中。显仁太后拍手笑道：

“我就知道这婆子没有见过世面，果真如此！”

作为中国历史上名声最大的奸臣之一——秦桧的谋略应该说已经登峰造极。秦桧曾经被金国俘虏，后来回南宋做内应，居然能够重新赢得宋高宗的信任，本事自然了得。在这一则故事里，秦桧的





妻子确实比较愚蠢，无意中在皇太后面前泄露了自家贪赃枉法的秘密，又答应进献一百尾青鱼，势成骑虎，弄得去也不好，不去也不行，难以处理。秦桧善于揣摩心理，明白皇太后的思维也比较简单，没有自作聪明去遮掩了事，而是顺着这条路子，将错就错，正好迎合了皇太后的想法，也替自己洗脱了嫌疑。

这是自己无意中犯的错，很多时候是别人设计陷害你，你却无意中中了别人的圈套，这时候，将错就错也许可以加以挽救。再看下面的例子。

明神宗时期，神宗皇帝虽然已经指定了太子，但是郑贵妃为人多心计，深受皇帝的宠爱，所以东宫太子并不受重视，地位有些岌岌可危。

太子的日子过得很困窘，不仅侍卫力量很单薄，就连日常开支也紧张。在这段时间，全靠司礼监王安筹措。

有一次福王离开京城回到他自己的藩国，郑贵妃倾全力准备丰盛的礼物送给他。有人为讨好太子，将郑贵妃所送的最后十箱礼品拦截下来，堆放在太子宫门口。

王安知道后，对太子说：

“这可不是当太子的应该做的事！”

有人说：

“已经抬到这儿了，怎么办呢？”

王安说：

“马上送还贵妃。”

王安另外又找了十个相同的箱子，装满了钱币和器物，叫他们一并抬回去。

然后王安派人对贵妃说：

“刚才拦住贵妃的箱子，只是想知道贵妃箱子的式样，好依样制造，盛装礼品。”

贵妃听了大喜，皇上也非常高兴。

很多人在飞来的横财面前都会动心，太子也是这样，幸亏机智

第七章 【以正治国，以奇用兵】

忠诚的王安看出门道，现在正是郑贵妃当宠，贵妃肯定希望自己的儿子将来能成为太子，所以无论怎么样，现在的太子在贵妃眼中都是一块绊脚石。

在这个时候，太子不深自收敛，韬光养晦，反而将贵妃送人的财物扣下，这不正好给人以口实，酿成杀身之祸吗？而且抬送财物来巴结太子的人，很有可能就是贵妃一党，设此圈套，明摆着让太子往里钻。王安既忠于太子，又深深地了解目前的情况，所以把自己的十箱财物送给贵妃，同时又在贵妃面前很好地掩饰了过去，避免了潜在的祸患。





5. 聪明的领导者斗智而不斗勇

聪明的人斗智不斗勇。老子说：“善为士者不武，善战者不怒，故善胜者不与。”善于作将帅的人不靠勇气，善于作战的人不靠强悍，善于战胜敌人的人不和敌人对阵。这是因为用兵的人精通战略战术，会用智谋，以奇用兵，不战而屈人之兵，所以用不着死拼，也不必赤膊上阵，逞强斗狠。

军事斗争是你死我活的殊死搏斗，所以有“兵不厌诈”一说，政治斗争特别是敌国敌手之间的斗争，同样具有这样的特点。自己的实质和别人对自己的了解，自己表面之所示与实质之所欲二者之间反差越大，就越容易成功。

在历史的政治舞台上，不管是两军对垒，还是残酷的权力角逐，成功往往属于那些善于抓住时机，而无情地去消灭自己敌人的人，软弱和犹豫都有可能失去战胜敌人的机会。

孙子说：“故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法为不得已。”

田婴在齐国做相，权力集于一身。

有人向齐王进言说：

“年终财政结算时，您何不抽出几天时间亲自听取下边的汇报呢？要不是这样的话，您就无法知道官吏是否在营私舞弊，也不知道政事得失。”

齐王说：

“好吧。”

立即下令让田婴汇报。

田婴立即请求齐王听他报账。齐王打算听他报账了，田婴命令官员准备好全年财政所有账目和凭据。齐王亲自来过问财政结算，

第七章 【以正治国，以奇用兵】

但这些账目听不胜听，他吃完饭后又得坐下来听，累得吃不下晚饭。

田婴请求说：

“这些是臣子们一年到头白天黑夜都不敢马虎对待的职事，大王您如果不用一个晚上亲自听取他们的报告，大臣们又怎么会从中得到鼓励？”

齐王无可奈何地说：

“行吧。”

过了不久，齐王已经伏在案上睡着了，官吏们趁机抽出刀，把竹简上的结算账目涂改了。经过这次事情，齐王终于决定不再亲自听取财政结算了，于是把这类事仍然交给田婴主管。

有人要瓦解田婴的专权，就找了一个堂而皇之的借口，田婴不露声色，顺势转守为攻，巧妙地瓦解了对手的阴谋。可见，以心理上 and 实力上的优势做后盾。在心理上，坚信自己，并能够从容不迫地剖析并利用对方的弱点，就能使对手最终屈从于自己的优势。





6. 耐心等待，总能找到办法

老子“后发制人”的战术丰富了战争取胜的智谋，提升了后人的斗争艺术。以逸待劳，也是后发制人的一种。

《孙子兵法·军争篇》中说：“以近待远，以逸待劳，以饱待饥，此治力者也。”意思是以养精蓄锐之师对待疲劳的敌人，乘机出击取胜。

以逸待劳实际上是如何掌握主动权，调动敌人而不被敌人所调动的艺术，体现的是以柔克刚，以静制动，以不变应万变。运用之妙在于在纷繁复杂、瞬息万变的情势下牢牢抓住控制权，支配局势的发展变化。既能静观其变，又能不失时机地主动出击。

有个御史被派到某县办公事，惹怒了那个县的县令，县令暗地里派宠爱的妾去侍奉御史，御史同那妾很亲昵，于是那妾就乘机私下里偷走了御史小箱子里的印章。

不久御史找印，发现小箱子空了，心里怀疑是县令干的，但不敢说出来，于是推说有病，不处理政事。但是这样拖下去也不是办法，焦急之中，他听说县学一位教官智谋出众，于是乘着那教官前来探望病情之际，他把县学教官叫到床头，向教官述说了上述情况。

教官听完以后，教御史如此这般。

当天半夜，御史在厨房里放了一把火，火光照亮了天，郡县官员前去救火，御史拿着放印的小箱子交给县令，其他官员也都各人有自己照看的東西。

等到火灭了，县令呈上放印的箱子，印就在里边了。

当遇到事情的时候，应当这样镇静自如。能想出这些计策的人，胸中必须有源源不断的圆润融通的能力。

明代的梅国祯（号衡湘）做少司马，总督三镇。他每逢胡族尊长叩门表示服从，都冷静地稳定对方军心。遇到汉族人偷了夷人东西的就依法处置。遇到夷人在赏金之外还提出非分要求的，他也丝毫不让。

一日，一位胡人酋长忽然拿几十两铁来进献说：“这是我们沙漠的新产。”

梅衡湘心里暗想：

“如果沙漠里能产铁了，我怎么可能不知道呢？根本不会有这种事，他们是希望我放松禁铁的命令呢！”

于是他慰劳了这位酋长，并将他送回。

他随即用这些铁铸了一把剑，剑柄刻上某年某月某酋长赠。同时发了一个公文，给各边界地区：

“虏中已经产铁，不必再对其出售釜。”（意思是说胡人地区已经产铁，今后不必再卖给他们铁锅。）

后来胡人缺锅，又派人提出要铁的请求。梅衡湘说：

“你们已有铁了，可以自己铸锅嘛。”

胡使者纷纷说没有铁。梅衡湘就拿出剑来给他们看，胡使者立刻叩头请罪，从此不敢再对梅公说一句谎言。

北宋神宗元丰年间，刘舜卿任雄州知州，雄州当时是宋辽边境地带，经常有人进行破坏活动。一天，有人把州城门关的锁偷走，送到辽国去领赏。门官不敢声张，悄悄地把此事报告给刘舜卿。

刘舜卿并不细细查问此事，只是让门官去换一个大些的新门键装上。

几天以后，辽国把偷锁的人送回雄州，并且把门锁也带回来了，想羞辱一下刘舜卿。

刘舜卿见了对方来说：

“我们没有丢失门锁。”

命人拿到城关门上去试试，门键比锁大了几分，锁不上。

刘舜卿把偷锁的人和门锁又交还给对方让他们带回。





辽国人大为丧气，反过来把偷锁的人痛殴了一顿，然后赶了出去。

以逸待劳之谋当然不仅仅用于军事斗争，举凡政治风云、经济跌宕、生意算计、股市观望、期货投资、棋局厮杀，乃至日常生活谋划，只要以简驭繁，沉着应变，就能做到以逸待劳，百战不殆。

孙子说，致人而不致于人。为了达到这个目的，似乎可以说，只要目的正确，为了达到目的，可以采用一切手段。这当中包含着强烈的实用主义色彩：从现实出发，面对现实选择手段。因为，现实常常是难以超越的，幻想代替不了现实。





7. 用兵不排除诈术

老子说：“以正治国，以奇用兵。”可见，他是不反对在对敌斗争中使用诈术的。

“诈”，可以使对手防不胜防，造成种种假像，使对手迷惑昏乱，从而乱中取胜。“诈”的手段也可以多种多样，可以虚虚实实真真假假，全看你怎么在具体情景中加以运用了。基本的原则应是灵活机动、随机应变，智谋便在手段的运用中显现出来。

兵不厌诈，其实说的是在前提既定的情况下，手段的选择和运用尽可以千奇百怪，没有一定之规。一切竞争的目标都是要取得胜利，为了取得胜利，可以运用一切手段，包括伪装和欺骗的手段。换句话说，为了达到取胜的目的，可以不择手段。

时机就是变化。只有把握时机的人才善于做出变化。变就安全，不变就危险。

曹操加封魏王后，一直在两个儿子中间犹豫，他实在拿不准让谁当太子才好。

曹丕和曹植在所有儿子中，是他最为喜爱的，他们又各有长处。曹植才华横溢，聪明过人。当铜雀台建成时，曹操命儿子们登台作赋。曹植不假思索，援笔立成，令曹操十分惊异。每次曹操提出问题，曹植总是最先应对。

而曹丕却为人机心深沉，又孝顺恭谨。他对军事、政治很有兴趣，不像曹植，整天就知道词章诗赋。

一次曹操病了，曹植去探望，说了不少安慰的话，让曹操很受用。而曹丕见了曹操，只是流泪，这比任何话都能打动一位父亲的心。

最让曹操不安的是，现在两个儿子身边的人们，都参与到这场





立储的角斗中来了。

曹植身边的杨修，家学渊远，人又极为聪慧，在当时颇有声望。他担任丞相主簿，也很得曹操的信任。他与曹植兴味相投，一心想立曹植为太子。

杨修等人的想法使曹丕深感不安，他要叫智囊吴质进宫商讨对策。

为了掩人耳目，曹丕就命人在车子上装着废竹篓，吴质就藏在竹篓里面。他以为这样会神不知，鬼不觉。

但杨修是何等聪明，早就在曹王府前布下了眼线：

“主簿大人，吴质藏在竹篓里进宫！”

杨修很高兴。他深知曹操为人疑心很重，一旦查知曹丕在立储的事情上做手脚，曹丕的地位就很难保住了。

于是，他深夜去见曹操，报告了这件事情。

这件事令曹操很气恼。为了争储，自己兄弟勾心斗角，大动干戈，是他决不愿看见的。他要查明此事，再做处理。

曹丕也早就买通了宫中人，很快就知道了这个消息。他大惊失色，对吴质说：

“要是父王查知了真相，你我都脱离不了干系。你说，现在该怎么办？”

吴质笑着说：

“大王既然说要查清，就是说他还不完全相信。不怕查，就怕不查。明天晚上，还是那辆车，还是那些竹篓，装着上绢，我们演出戏给他们看！”

第二天，那辆车子又向曹丕的府邸慢慢驶去，杨修闻知，赶紧向曹操报告。

曹操派人拦住车辆，仔细检查，结果车子上面的竹篓里全是些丝绢。曹操闻知，重重地哼了一声，从此他不再怀疑曹丕，却开始疑心杨修在和曹植搞鬼。

杨修探知吴质藏在马车的竹篓里偷偷进宫，就报告了曹操。但

第七章 【以正治国，以奇用兵】

凡事总要有证据，在法制不健全的古代也不例外。曹丕听了惊慌，吴质却将计就计，再让马车进宫，但这次是虚晃一枪，杨修本以为可以抓个正着，但没想到先中了别人的圈套。这件事，对后来选立太子产生了深远的影响，杨修丢了面子不说，还从此失去了曹操的信任。

在面临和处理各种难题时，必须做清醒的现实主义者，而不要做愚蠢的理想家或伪善的道德家。

“诈”即伪装、欺骗，这一点最容易受到道德家们的指责。他们往往撇开现实情况，撇开目的将手段孤立出来，然后空泛抽象地批评欺骗不道德、不符合人们行为的准则。然而，这种指责不是迂腐，就是别有用心。因为兵不厌诈是将目的与手段结合来说的。



第八章

知其雄，守其雌 —— 匿弱求生之道

老子说：“知其雄，守其雌为天下溪。”意思是说，虽然知道自己的雄强，却安于自己的柔雌，甘愿处于下风，做天下的川谷。

知道自己的实力，并且预谋要战胜对方、要称“雄”，而在此同时却表现出自己处于弱势，好像不堪打击，退避三舍的样子，也就是冷静地守住“雌”，蓄势待发。可见，柔弱只是外表的假像，取胜才是内在的目的。其中，“知其雄”是前提条件，否则，一味示弱“守雌”就会陷入被动挨打、一蹶不振的境地。

创业之初，人们兢兢业业，舍生忘死，有着远大的理想和目标。成功之后，出于情性，富贵的侵袭，权力腐蚀，人们往往变得骄狂、放纵和失去理智，他们不居安思危，得志便猖狂，行事越来越偏离了“大道”，祸患便由此而生了。与之相反，“得道”的人总能预知成功之后所面临种种风险，防范在先，故而“知其雄，守其雌”，不为人先，始终以弱者的姿态出现，从而使自己得到保全，从而使自己最终表现得更为强大，作为管理者只有具备了这种思想，具备了这样的“道”，才能实现自己的管理目标。





1. 不敢为天下先，才能最终占先

绝大多数人都会困惑于成事之道。其实，这个问题并无统一答案，只能因人、因时而异。有德行还能恭敬谦虚的人一定能发达，而有功劳又不骄傲还能严格要求自己的人才能保证平安。

老子认为，明智的领导应该有“不敢为天下先”的胸怀。

既然要保身，就得藏头藏尾，为了使他人弄不明白，便先使自己“晦”；与其让外力所折，不如自己先弯。如此，致使该明不明，该直不直，在云山雾绕之中，大家相安无事。

徐达出生于濠州（今安徽凤阳）一个农家，儿时曾与后来做了大明皇帝的朱元璋一起放牛。在其戎马一生中，他有勇有谋，用兵持重，为明朝的创建和中国的统一立下赫赫战功，是中国历史上著名的谋将帅才，深得朱元璋宠爱。

徐达虽战功赫赫，却从不居功自傲。徐达每年春天挂帅出征，暮冬之际还朝。回来后立即将帅印交还，回到家里过着极为俭朴的生活。

朱元璋在私下对他说：

“徐达兄建立了盖世奇功，从未好好休息过，我就把过去的旧宅邸赐给你，让你好好享几年清福吧。”

朱元璋的这些旧邸，是其登基前当吴王时居住的府邸，可徐达就是不肯接受。万般无奈的朱元璋请徐达到旧府邸饮酒，将其灌醉，然后蒙上被子，亲自将其抬到床上睡下。

徐达半夜酒醒问周围的人，自己住的是什么地方，内侍说：

“这是旧邸。”

徐达大吃一惊，连忙跳下床，伏在地上自呼死罪。朱元璋见其如此谦恭，心里十分高兴，即命有关部门在此旧邸前修建一所宅





第，门前立一牌坊，并亲书“大功”二字。

徐达功高不骄，还体现在他好学不倦严于律己上。放牛出身的徐达，少年无读书机会，每次出征时，他都携带大量书籍，一有时间便仔细研读，掌握了渊博的军事理论。因此每每临阵指挥，莫不料事如神，进退有据，且每战必胜，令人心服。

朱元璋曾赐予徐达一块沙洲，由于正处于农民水路必经之地，徐达的家臣以此擅谋其利。徐达知道后，立即将此地上缴官府。

徐达病逝后，朱元璋为之辍朝，悲恸不已，追封徐达为中山王，并将其肖像陈列于功臣庙第一位，称之为“开国功臣第一”。

徐达之所以能不居功自傲，除其个人良好的修养，还有更深层次的原因。

事实上，朱元璋登基后，从1380年至1390年，因清洗丞相胡惟庸牵连被杀的功臣、官僚共达3万人；1393年，有赫赫战功的将领蓝玉以及与其有关的人士均被杀，先后牵连被杀的竟有1.5万多人；洪武十五年的空印案，洪武十八年的郭桓案，被杀者更多达8万之众。

应该说，朱元璋用严刑重刑，杀了包括功臣在内的10多万人，实质上是强化其统治的手段，也是统治阶级内部残酷斗争的结果。另一方面，也与朱元璋个人品质有关。

从小与朱元璋在一起的徐达，当然十分清楚“伴君如伴虎”的道理。因此，如果居功自傲，无异于引火烧身。与这样的皇帝在一起，只能共苦，不能同甘。

所以，徐达“夹着尾巴做人”，既是个人良好品行的体现，更是保全自己的良策。

不少人因为位极人臣，功高震主，而招灭门之祸。实际上，做人，不仅仅是在权力场上要把握分寸，对富贵的追求也应该适可而止。有道是盛极而衰，历史上多少名门望族，转眼间就会衰败下来，如刘禹锡诗云：“朱雀桥边野草花，乌衣巷口夕阳斜。旧时王谢堂前燕，飞入寻常百姓家。”

第八章 【知其雄，守其雌】

徐达是真正的智者，他明白像他这样的大功臣该如何做人行事。惟一保护自己平安的策略就是恭谨做人，小心处事。人生处世，要通权达变，因时进退，而不能固执迂腐，盲目进取。静水深流，藏锋敛锷，含而不露，乃全身避祸之妙诀。





2. 炫耀自己，是一种浅薄的表现

老子说：“自伐者无功，自矜者不长。”

在日常生活中，一个人过于夸耀自己的才华，一般都不会有好的结果。锋芒太露，不仅容易伤人，而且容易引起他人的嫉妒，所以，在同事之间，还是含蓄一些为好。成熟的谷穗总是要下垂的。山因为高大而被雨水冲刷变形，山谷因为低下而获平安。一个人只有谦虚谨慎，才能使人心悦诚服，而目中无人者必然要遭受挫折。

苏东坡在湖州做了三年官，任满回京。想当年因得罪王安石，落得被贬的结局，这次回来应投门拜见才是。于是，便往宰相府来。

此时，王安石正在午睡，书童便将苏轼迎入东书房等候。

苏轼闲坐无事，见砚下有一方素笺，原来是王安石两句未完诗稿，题是咏菊。苏东坡不由笑道：

“想当年我在京为官时，此老下笔数千言，不假思索。三年后，正是江郎才尽，起了两句头便续不下去了。”

把这两句念了一遍，不由叫道：

“呀，原来连这两句诗都是不通的。”

诗是这样写的：

“西风昨夜过园林，吹落黄花满地金。”

在苏东坡看来，西风盛行于秋，而菊花在深秋盛开，最能耐久，随你焦干枯烂，却不会落瓣。

一念及此，苏东坡按捺不住，依韵添了两句：“秋花不比春花落，说与诗人仔细吟。”

待写下后，又想如此抢白宰相，只怕又会惹来麻烦，若把诗稿撕了，不成体统，左思右想，都觉不妥，便将诗稿放回原处，告辞

第八章 【知其雄，守其雌】

回去了。

第二天，皇上降诏，贬苏轼为黄州团练副使。

苏东坡在黄州任职将近一年，转眼便已深秋，这几日忽然起了大风。风息之后，后园菊花棚下，满地铺金，枝上全无一朵。苏东坡一时目瞪口呆，半晌无语。此时方知黄州菊花果然落瓣！不禁对友人道：

“小弟被贬，只以为宰相是公报私仇，谁知是我错了。切记啊，不可轻易讥笑人，正所谓经一失长一智呀。”

苏东坡心中含愧，便想找个机会向王安石赔罪。想起临出京时，王安石曾托自己取三峡中峡之水用来冲阳羨茶，由于心中一直不服气，早把取水一事抛在脑后。现在便想趁冬至节送贺表到京的机会，带着中峡水给宰相赔罪。

此时已近冬至，苏轼告了假，带着因病返乡的夫人经四川进发了。在夔州与夫人分手后，苏轼独自顺江而下，不想因连日鞍马劳顿，竟睡着了，及至醒来，已是下峡，再回船取中峡水又怕误了上京时辰，听当地老人道：“三峡相连，并无阻隔。一般样水，难分好歹。”便装了一瓷坛下峡水，带着上京去了。

先到相府拜见宰相。王安石命门官带苏轼到东书房。苏轼想到去年在此改诗，心下愧然。又见柱上所贴诗稿，更是羞惭，倒头便跪下谢罪。

王安石原谅苏轼以前没见过菊花落瓣。待苏轼献上瓷坛，童儿取水煮了阳羨茶。王安石问水从何来，苏东坡道：

“巫峡。”

王安石笑道：

“又来欺瞒我了，此明明是下峡之水，怎么冒充中峡。”

苏东坡大惊，急忙辩解道误听当地人言，三峡相连，一般江水，但不知宰相何以能辨别。

王安石语重心长地说道：

“读书人不可轻举妄动，定要细心察理，我若不是到过黄州，





亲见菊花落瓣，怎敢在诗中乱道？三峡水性之说，出于《水经补注》，上峡水太急，下峡水太缓，惟中峡缓急相伴，如果用来冲阳羡茶，则上峡味浓，下峡味淡，中峡浓淡之间，今见茶色半晌方见，故知是下峡。”

苏东坡大为敬服。王安石又把书橱尽数打开，对苏东坡言道：

“你只管从这二十四橱中取书一册，念上文一句，我答不上下句，就算我是无学之辈。”

苏东坡专拣那些积灰较多，显然久不观看的书来考王安石，谁知王安石竟对答如流。

苏东坡不禁折服：“老太师学问渊深，非我晚辈浅学可及！”

苏东坡乃一代文豪，诗词歌赋，都有佳作传世，只因恃才傲物，口出妄言，竟三次被王安石所屈，从此再也不敢轻易讥笑他人。

大智若愚是才智技艺达到精湛圆熟的最高境界。一个人才智越高，越有学问，见闻越广博，往往是更加谦虚谨慎，处处收敛锋芒，从不炫耀和显示自己。

越是才智浅薄的人，一知半解，怕别人瞧不起自己，往往就喜欢卖弄，但喜欢卖弄的人一般都是不受欢迎的人。苏东坡三次被屈之后才弄明白了一个道理：学无止境，君子当以谦逊为本。这也是他日后成为一代文豪的制胜法宝。



3. 想要伸直，必须先弯曲下来

老子说：“枉则直。”意思是说，想要伸直，必须先弯曲下来。在对敌斗争中不可过于率直，要懂得巧妙伪装，虚与委蛇，待机而动。

东晋人温峤，聪明有见识，为人处事有器量，博览群书，擅长写作。他自幼孝敬父母，爱护弟妹，在家乡的名声很好。17岁进入官场，晋明帝时，拜任侍中，朝廷的机密大计他都参加谋划。

温峤很得晋明帝的宠信，因而受到权臣王敦的忌恨。

王敦延聘他为左司马，温峤深知王敦是不会真的信任他，而是要将他置于手下加以控制。王敦经常找借口不上朝奏事，常对皇上表现出不尊重的言行。

温峤深知王敦具有谋反之心，跟着他一定会不得善终，于是，暗下决心脱离王敦。他表面上假装顺从王敦，以取得信任，并与王敦的心腹钱凤结交，常在别人面前故意夸赞钱凤，钱凤听后由衷地高兴。

机会终于来到了，丹阳尹空缺，温峤对王敦说：

“京都是要害之地，应该选用文武兼备的人来担任丹阳尹。将军应亲自物色和决定人选。”

王敦问他谁最合适，温峤就推荐钱凤，而钱凤也极力推举温峤。

温峤知道，王敦对钱凤言听计从，只要钱凤极力推荐，自己就有可能担任丹阳尹，跳出王府。

果然，王敦听从钱凤的建议：委任温峤为丹阳尹。

王敦设宴为温峤饯行，温峤担心钱凤反悔，在王敦面前说自己





的坏话，就在宴席上假装醉酒，以手板将钱凤的巾幘击落在地，接着故意耍酒风大喊大叫：

“钱凤是什么人，我温峤敬酒他竟敢不喝！”

王敦以为温峤真喝醉了，也不责怪他。

温峤担心王敦中途变卦，就在向王敦辞行时，涕泪横流，恋恋不舍，走出王敦府后又转身回来，如此三出三进，然后才急驰而去。

温峤走后，钱凤果然醒悟过来，对王敦说：

“温峤与朝廷关系很密切，这个人任丹阳尹，不一定能与将军一心一意？”

王敦不以为然地说：

“温峤昨天酒醉失礼，得罪了你，是不是因此而来说他的坏话？”

温峤到任后，立即向朝廷告发了王敦的谋反之心，请求朝廷早做准备，以备不测。晋明帝下令征讨王敦，王敦终因阴谋败露，忧心成疾，死于军中。

王敦有不臣之心，将温峤调到手下，看起来是委以重任，实际上是控制起来。这种状况对温峤来讲是非常危险的，稍不谨慎，随时都有牢狱之灾和生命危险。如果死心塌地跟着王敦干，一旦王敦谋反，温峤也会跟着承担乱臣贼子的罪名。面对如此险恶境地，温峤应该怎么办？劝说王敦不要谋反，等于对牛弹琴；公开对抗，等于自取倒霉；逃离戒备森严的大将军府，插翅也难飞。只能是韬光养晦，待时而动。具体表示为“三假”：假心、假哭、假象。平时，他对王敦是佯装服从，不动声色；又暗自交结王敦的心腹钱凤。这样，不仅弱化了自己的对立面，而且客观上削弱了对方的实力，目的都是为了给王敦造成一种自己非常“听话”的假象。温峤这一系列的假戏真做，为自己脱离险恶的大将军府扫清了道路。

自古以来，中国就有“扮猪吃虎”的计谋，以此计施于强劲的对手在其面前尽量把自己的锋芒敛蔽，“若愚”到像猪一样表面

第八章 【知其雄，守其雌】

上百依百顺，装出一副为奴为婢的卑恭，使对方不起疑心，一旦时机成熟，即一举闪电般地把对手结果了。

孔子说：宁武子在国家安定时是一个智者，在国家动乱时是一个愚人。

他智的一面别人赶得上，那愚的一面，别人无法赶上！宁武子历仕卫文公、卫成公两朝，在天下太平时，好像无所作为，并巧立名目地表现自己的才干。晋成公无道，他曾作过成公的诉讼人，使成公败诉。但当晋国把成公废黜囚禁的时候，他利用自己的品德和为晋人所赞赏的地位，“从容大国之间，周旋人君之侧”，倾力保全卫国。后来晋侯派人要毒死成公，他又贿赂医生，让他减少毒药的分量，保全了成公的性命。

君子谋国，而小人谋身。谋国者，先忧天下；谋己者，先利自身。盖智者所图者远，所谋者深。惟其深远，方能顺天应人。





4. 在事物未有兆头前早作谋划

老子告诫我们说，凡事要“为之于未有”，也就是“未雨绸缪”的意思。

趁着还没下雨，先修缮房屋门窗。所谓“盛时当作衰时想”。天下之事知其已然而不知其将然者众；目其已然，知其所以然且知其将然而未然者鲜，盖非深谋远虑者不能也。一般人虽难知其必然，但应经营现在，谋及将来；鼠目寸光，难及远也。

周公姓姬名旦，周武王的弟弟，是儒家思想体系中的政治理想人物。周武王灭商后不久便死去，由周成王继位。周成王即位时还是个包在被中的婴儿。周公怕天下人得知武王驾崩而谋反，便代成王摄政。周公的行为引起诸兄弟的猜忌。以管叔为首的一批人散布流言说：“周公将要篡夺成王天子之位。”

周公得知后，对太公望和召公爽表白说：“我之所以不避嫌疑代成王摄行政事，完全是因为怕天下叛周，落到无法向先王神灵交待的地步。先王们好不容易创下的事业，如今略显气象，可惜武王早逝，成王年幼。为了完成周的大业，我不得不挑起这副重担。”于是，他不顾流言，仍然留在京师辅佐成王。

后来，成王长大，能亲自临朝听政了，周公便将国政交还给成王，自己退回臣子行列，面北而立，态度恭敬，谨慎小心地伺候天子。

成王小时候也得过一次重病，周公剪下自己的指甲，扔到河里祝告神灵说：“我王年少不懂事，违犯神命使神发怒的是我姬旦，请惩罚我，不要加祸于王。”祷告完毕，祝辞文册也被藏入内府，成王病便好了。

等到成王亲政后，有人向成王进谗言，诬陷周公。周公无法为

第八章 【知其雄，守其雌】

自己辩白，只好跑到楚国。

成王还以为周公心虚出逃。后来，成王查看内府，发现周公当年祝告河神，为自己祛病消灾的祷词，极为感动，便将周公请回朝廷。

周公作为标柄千秋的政治家，确实有其超人的政治谋略。既善谋政，又善谋身。他精忠报国，深谋远虑，在必要的时候，为保持国家的安定，毅然代成王摄政。同时，他又深知代成王摄政，为众目所矚，众议所集，权力所准，亦祸患所生也。因而他经营现在，谋及将来。利用成王生病之机，剪掉自己的指甲，扔到河里，为成王祷告，并将祷辞藏之于内府，以备将来。果然，此举使他在后来受到诬陷时，得以免除祸患。





5. 表现得弱小，就不易遭到伤害

人们不会对一个平庸之人有过多要求，因为他平庸；相反的，对一个才华出众的人，便肯托付于他，对他寄托很大期望。这一类的人，愈是本领大，也就愈会给自己招来一些艰巨的任务，做得好便罢，稍一不慎就大祸临头了。所以，即便自己完成了别人完成不了的事情，也不要自矜自夸，而要尽量淡化自己的作用，免受别人的攻击。

君子重仁重义，卑鄙的小人则无此挂碍，一切以利益为准。历史上因此缘故受制于小人的不乏其人，他们不爱名、不爱钱、不爱官、不爱色，却不能不讲仁义。小人正是利用这一点，毫无人性地施展其阴谋的。对此必须有清醒的认识，并采取相应的措施，防患于未然，才能保家全身。

郭子仪是唐代的名将，功高无比，正气凛然。他带兵平定安史之乱，击退吐蕃的入侵，唐肃宗曾亲自对他说：

“国家能够重建，都是你的功劳啊。”

这样一位大功臣，却时刻受到朝中奸小的进谗，屡遭陷害。令人不解的是，郭子仪每次都没有表示出怨恨，相反却是极力自责。他手下的将士认为他太懦弱了，不少人自报奋勇要替他除奸，更有人对他说：

“元帅统领大军，强敌无不丧胆，却怎么任由朝中小人诬害？那些家伙手无缚鸡之力，元帅还怕斗不过他们吗？”

郭子仪每次都训斥他们说：

“我乃统兵元帅，最忌分心他顾，让敌人有机可乘。何况有人说几句闲话，那也是历来常有的事，有什么可奇怪的呢？或许是我真的有失，也怪不得别人。你们只管安心带兵，如果再进此言，必

军法从事。”

他这样说，不了解他的人更认为他懦弱了，对朝中奸小不禁倍增仇恨。

一次，郭子仪的心腹大将和他私谈此事，愤愤不平之色溢于言表。郭子仪长叹数声后，无奈道：

“人人以为我懦弱，不敢和朝中奸小抗辩，可他们哪知我的隐忧啊。我子孙满堂，一家大小都在京师，我常年出征在外，无暇顾及家人，他们无异是朝中奸小手中的人质，我敢轻举妄动吗？朝中奸小是什么事都能干得出来的，只要不关及国家大事，我个人受点委屈又算得了什么呢？”

鱼朝恩一向忌恨郭子仪的大功，多次在肃宗面前诋毁他。鱼朝恩的死党担心郭子仪手握重兵，会行报复之事，于是他对鱼朝恩反复劝说道：

“大人虽位高权重，可终敌不过郭子仪手下的几十万大军啊。一但他被大人逼急了，起兵讨伐，那该如何是好？此事凶险，大人还要慎重为好。”

鱼朝恩冷冷一笑说：“这点我早已考虑过，不必担忧，郭子仪仁孝，他的家人全在我的掌控之中，量他也不敢草率行事。”

一次郭子仪兵败，鱼朝恩借机再进谗言，肃宗于是把郭子仪召回朝廷，改任闲散官职。人人都为郭子仪鸣不平，郭子仪却痛快地交出兵权，毫无怨言。

后来郭子仪又被起用，他在灵州打败吐蕃军后，郭子仪的威望更高了，鱼朝恩恼羞成怒，竟派人掘了他父亲的坟，以泄其愤。听到这个噩耗，郭子仪暗中大哭，面上却只作不知。回朝之后，他的家人也痛哭失声，只盼他报此大仇。他的儿子哭着说：

“父亲只知忍让，却落得个让人掘坟的结果，天下人都会嘲笑我们的。这次我豁出命来，也要取奸人的命来。”

郭子仪亦流泪道：

“皇上宠信奸佞，忠言难进呐。奸佞挖我祖坟，他这是在激我





冲动从事，以行其奸计，我们怎能上当呢？奸佞多行不义必自毙，我隐忍不发，虽是为了国家大局着想，可也是担心你们受害啊。”

他强压怒火，见到代宗时更丝毫不提及此事。代宗过意不去，就此事向郭子仪表示慰问，郭子仪却说：

“我领兵在外，禁止不了军兵捣毁他人的坟墓，常有愧疚，自认失职。现在我的祖坟被掘，非是人为，却是上天对我的惩罚，我能怪谁呢？”

郭子仪有八个儿子七个女婿，都在朝中为官，担任要职。他的几十个孙子，向他问安之时，他竟不能一一叫出名字。他最后高寿而终，备极荣宠。

对郭子仪来说，为了保全身家性命，别人挖了他的祖坟都能忍受，还有什么不能忍的呢？想必作恶的鱼朝恩心里也会感到一丝内疚的吧！

《菜根谭》中说：“降魔者先降其心，心伏则群魔退听；驭横者先驭其气，气平则外横不侵。”一个人要能忍受荣华宠幸与屈辱、侮辱，必定要有一颗淡泊宁静之心。其实，一切的魔道皆在自己的心中，若能战胜自己，何人不能胜？若能先降己之心，则外来的一切诱惑均可洞察。我们自己能心平气和地面对一切，那么外界的羞辱、宠爱怎会侵入己身，怎会被它所伤害？



6. 及早做抽身的准备

老子告诫我们说，凡事要“为之于未有，治之于未乱”也就是说，在人生的鼎盛期，应该极早做抽身隐退的准备，以免将来进退维谷无法脱身；当刚开始做一件事时，就应当预先计划好在什么情况下罢手，以后才不至于招致危险。

战国末年，秦国灭亡了韩、赵、魏三国，赶跑了燕王。秦王准备一鼓作气吞并楚国，继续统一中国的大业。为此，秦王集文臣武将们商议灭楚战争。青年将领李信在攻打燕国时曾以少胜多，使得燕王被迫求和，因此深受秦王赏识。

秦王先问李信，伐楚需要多少兵将，李信不假思索地回答：“20万足够了。”秦王又把目光转向老将王翦，问道：“王将军，您的意见呢？”

久经沙场的老将王翦神色凝重地回答说：“灭楚，非60万大军不可！”秦王冷冷地说：“看来，王将军果真是老了，为什么这么胆怯呢？还是李将军有魄力，我看他的意见是对的。”于是，秦王就派李信和蒙恬率领20万大军南下攻楚。

王翦告病辞官，回老家休养去了。

李信率军攻打平舆，蒙恬进攻寝邑，都取得了胜利。李信又攻下都邑之后挥师向西，与蒙恬在城父会师。此时，楚军趁势尾随追击秦军，3天3夜马不停蹄，攻入秦军的两个壁垒，杀死7名都尉，李信大败而归。

秦王嬴政震怒，立即将李信查办革职，并亲自去请老将王翦出马，统帅灭楚大军。秦王道歉说：

“由于寡人没有听从将军的意见，轻信李信，误了国家大事。现在楚军天天西进，务请将军抱病上阵，出任灭楚大军的统帅。”





王翦推辞道：“老臣体弱多病，脑筋糊涂，望大王另选良将。”

秦王恳求道：“老将军就不要再推辞了。”王翦乘机说：“如果大王一定要任用我为统帅，那就非60万人马不可。”

随后，王翦率领60万大军出发攻楚。60万人马几乎是秦国的全部军力，秦王当然不会完全放心。

大军出征那天，秦王亲自率领文武百官送行到灞上。

王翦深知秦王嬴政为人多疑，因此，喝了饯行酒后，王翦便请求秦王赐给他一大批良田、住宅和园林。秦王听了，笑道：“老将军放心地去作战吧。我富有四海，你还用得着担心贫穷吗？”

王翦说：“大王废除了裂土分封制度，臣等身为大王的将领，功劳再大，也不能封侯。所以只得趁着大王还相信我的时候，请求多恩赐些田产留给子孙们。”秦王笑着答应了。

王翦到达函谷关后，先后5次派使者回朝廷，请求恩赐良田、住宅、园林和池塘。有的部将对王翦的做法不理解，问他说：“老将军这样不厌其烦地请求赏赐，不是太过分了吗？”

王翦说：“我这样做，是为了解除后顾之忧。秦王的为人你们不是不知道，他心性多疑，为了灭楚，他把60万大军全部交给我，他心里不会不对我产生疑虑。我不断向他请求赏赐，就是为了让 he 感到我没有什么野心，从而使他不再疑心我军权在握会威胁到他的王位。”

秦王果然放手让他统军对楚作战，不到一年的时间就吞并了楚国。

王翦不但是一位善于领兵作战的将军，而且是一位善处君臣关系的政治家。他对秦王为人多疑的性格了如指掌，当自己的意见不被采纳时，他能以退为进，以守为攻。起初，雄心勃勃的秦王嬴政，对年轻气盛的李信宠信有加，李信提出的“20万人马足以灭掉楚国”的意见，恰巧迎合了秦王的轻敌思想。此时此刻，争辩不但是徒劳的，说不定还会搭上这条老命。所以，王翦就推托有病，告老回乡休养去了。面对自己的正确意见不被采纳，王翦不气

第八章 【知其雄，守其雌】

愤，因为他知道，气愤只能伤了自己的身体；他也不争辩，因为他明白，争辩可能会惹怒秦王招来祸殃。于是，他大智若愚，来个无官一身轻。当秦王屈驾其府，将伐楚帅印交付给他之后，他又以多求赏赐的策略消除秦王的猜忌之心，为取得战争的胜利扫除障碍。

老虎是一种凶猛的动物，俗话讲“骑虎难下”，就是用来比喻凡事要三思而行，以免日后造成进退两难的境地。

因此，只有居安思危，防患于未然，时刻提防来自四面八方的暗算，才能保身避祸。





7. 心机要像深潭一样深沉

老子说：“居善地，心善渊。”这是说那些真正有智慧的人，他们的心机像深潭一样深不可测，总能够比别人多看几步棋，早早想好退路，正所谓“狡兔三窟”，这样的人，无论处在怎样的环境之中，都会游刃有余，身心无虞。西汉时期的张良就是这样一位智者。

刘邦当上皇帝后，宠信戚夫人。戚夫人的儿子如意被封为赵王，但戚夫人并不满足，她希望自己的儿子当上皇帝。仗着刘邦宠信她，她缠着刘邦废掉太子刘盈，改立如意。

刘邦的心里也慢慢活动了。他爱屋及乌，也喜欢如意。虽然大臣们极力劝谏，他还是一直想实现这一主张。

皇后吕雉是刘盈的生母，她心里为此感到十分不安。她知道，高祖一旦做出了决定，光靠大臣们劝谏是扭转不了局面的，况且大臣们在这个问题上意见也并不一致。她和亲信们商议，有人出主意说：

“这件事非留侯不可。留侯足智多谋，皇上事事都听他的。”

张良自从刘邦当上皇帝后，就以身体不好为由，很少过问政事。吕后就让自己的兄弟吕泽设计把张良劫了来，对他说：

“先生常为皇上出主意，现在皇上要换太子，先生就真的高枕无忧吗？”

张良说：

“当初皇上处于危难之中，还能用臣的计谋。现在天下安定了，皇上要换太子，是出于个人的情爱。像这种骨肉之间的事，像我这样的大臣就是一百个也没有用。”

吕后一定要张良想办法，张良只好说：

“这种事情不是凭口舌就能争得了的。天下有四个人，是皇上没有请到的，这四个人都很老了，因为皇上对人傲慢，就逃到了山中，决定不再做汉朝的臣子。但皇上对这四人很看重。要真能不惜重金，叫能言善辩的人拿着太子的书信去请，请来了，就叫他们做客卿，时时跟随太子上朝，让皇上见到他们，可以有所帮助。”

吕后就照他的话做了。商山四皓是从秦始皇时就当隐士的四个老头儿，学问好，道德高，名气大。刘邦想请他们出山，他们认为刘邦喜欢开口说粗话，还曾经把书生的博士帽子拿来当便器，不会礼贤下士，因此一直不答应。

吕后教儿子卑辞厚礼把商山四皓请来，待为上宾。刘邦知道后，认为太子党羽已成，改立一事就没有进行。

俗话说，狡兔三窟。孟尝君的狡兔三窟，更多地停留在原始意义上，寻求三个能避祸全身的地方。但这种做法并不保险，不但极易被识破，还会留下“有外心”的把柄，更高的智慧是建“三窟”于无形。张良就是这样的智者。

我们可能没有张良那样的智慧，冯援这样的朋友也可遇而不可求，但是却可以从这个故事得到启发，在处世为人时，奉行己所不欲，勿施于人，纵无善报，也不致遭受恶报！这样为自己留下后路，遇到问题时，起码不会有人落井下石。孟尝君有了三窟，尚且勉强能够免除一死，更何况我们往往连一窟都没有筑好！





8. 惟有不争，才没人和你争锋

老子说：“惟其不争，天下莫能与之争。”

世上最好的东西，并不一定全归你所有，也不能全归你所有，尤其是面对功劳，要有推开之心。大家知道，“功劳”是非常诱人的，故有人争功，这叫势利眼；有人论功，这叫明白人，可以得到更大的功劳。

事物完美后就必然转向缺损，极端就必然转向反面，盈满后就必然转向亏失。

清代中兴名臣曾国藩最懂参悟保身之道。

攻下金陵之后，曾氏兄弟的声望，可说是如日中天，达于极盛，曾国藩被封为一等侯爵，世袭罔替；曾国荃一等伯爵，所有湘军大小将领及有功人员，莫不论功封赏。

当时湘军人物官居督抚位子的便有十人，长江流域的水师，全在湘军将领控制之下，曾国藩所保奏的人物，无不如奏所授。

但树大招风，朝廷的猜忌与朝臣的妒忌随之而来。曾国藩说：

“长江三千里，几无一船不张鄙人之旗帜，外间疑敝处兵权过重，权力过大，盖谓四省厘金，络绎输送，各处兵将，一呼百诺，其相疑者良非无因。”

颇有心计的曾国藩应对从容，马上就采取了一个裁军之计。他在战事尚未结束之际，即计划裁撤湘军。他在两江总督任内，便已拼命筹钱，两年之间，已筹到550万两白银。钱筹好了，办法拟好了，战事一结束，便即宣告裁兵。不要朝廷一文，裁兵费早已筹妥了。

同治三年六月攻下南京，取得胜利，七月初旬开始裁兵，一月之间，首先裁去25000人，随后亦有裁遣。

世上的一切事物，认真去琢磨，都有其规律可循，月不总圆，花不总红，物极必反。曾国藩深谙此道。所以，当他功成名就封为一等侯爵世袭罔替之时，他怕树大招风，引起朝廷猜忌，怕人说他拥兵自重，所以，自己先行一步自我裁军。这一计谋，果然奏效，朝廷没有了顾虑，曾氏家族也求得了安定。

退而不隐，强而不显，大智慧者往往掌握了以退为进的秘诀，为众人敬仰。曾国藩临危受命，率湘军与太平天国激战多年，其间多少艰难，多少生死关头，非常人所能胜任。而正因为他内心世界的极高道德修养和对人生、官场的透悟，使他遇事不慌、临难不惧，精心运筹，沉着应付。细品他的处世格言，苦涩中几多意味，消极中几多振发。

当面对诱惑力极大的功劳时，你最需要做的，不是争抢，而是推开。这一点是非常重要的做人成事之道。

王守仁是明代文武兼备的全才，他创立了“格物致知”学说，享有配祀文庙的殊荣。

王守仁以书生出身，却屡建战功。正德十四年（1519年）六月，朝廷命令王守仁前往福建平叛，行至丰城时，得闻宁王朱宸濠举兵造反的消息，王守仁当机立断，立时加入讨贼行列，他对众将说：

“反贼朱宸濠诡计多端，他又蓄谋已久，决不可轻视。我想反贼如果出长江顺流东下，南京陪都就危险了。现在朝廷大军猝然无防，一时难以布署周密，若能用计让反贼晚十几天进入长江，南京就无虞了。”

王守仁于是派人到各府县假传命令说：

“都督许泰、谷永带领边兵，都督刘晖、桂勇带领京兵，各有四万，水陆并进。南赣王守仁、湖广秦金、两广杨旦各率所部合十六万，直捣南昌，沿途所至各衙门有缺乏供应的，以军法论处。”

王守仁犹嫌不足，他又写蜡书送给朱宸濠的伪相李士实、刘养正，让他们归降，发兵东下。





王守仁又故意将这些消息泄露，让朱震壕知晓。

这些假消息震住了朱震壕，他不敢冒进了。和李士实、刘养正商议此事时，他们劝他速去南京即位的说法，更让他生疑。如此按兵不动，直到十多天过后，并未见朝廷兵至，朱震壕才觉中了王守仁的计了，可先机已失。

王守仁历经血战，将朱震壕生擒活捉，立下大功。深受正德皇帝宠信的江彬，恨他夺走了他大显身手的机会，更嫉妒他的功绩，便要向皇帝进言直接陷害他，江彬的心腹手下阻止他说：

“王守仁为国擒贼，举国欢庆，这是人所共见的功劳，绝不可以此攻击他。要置他死地，只有旁敲侧击，陷他与贼同党，互为勾结，这才是上上之策啊。不然，皇上不但不会相信，反会怪罪你了。”

江彬大笑称妙，于是他派人四下散布流言说：

“王守仁奸诈恶毒，其实他本和朱震壕同党，一见朱震壕大事不成，这才倒戈一击，抓他自救，以想蒙骗天下。”

王守仁听到流言，又愤又恼，心怀恐惧。他找来心腹将领商量说：

“朝中奸小不容于我，广布流言惑众，这个手段真毒啊。我自辩无门，此事若无解决之道，我必危矣。”

王守仁的心腹将领面面相觑，其中一人说道：

“大人足智多谋，苦思必有良策。末将以为，朝中奸恶狠毒至此，必不是泛泛之辈，大人还是考虑个万全之计才是，切不可草率。”

王守仁苦思一夜，腹有一谋。他深夜求见总督军门太监张永，先赞颂张永贤能无比后，他话锋一转，诉苦道：

“我无意之功，不想却招来多方的嫉妒，对我百般中伤。大人你公正严明，可以为我做个见证了。”

张永心中也羡慕王守仁的功劳，他漫不经心地说：“大人功高盖世，自有人怪，你又何必在意？”

第八章 【知其雄，守其雌】

王守仁诚惶诚恐道：

“这岂是我的功劳？这全是大人你的功绩啊。”他见张永一愣，又解释说：

“倘无大人你大军作援，军威震慑，朱震壕那有速败之理？我只是侥幸罢了，其实你才是真正的功臣。”

张永大喜。王守仁遂将朱震壕交给张永，重新报告皇帝说：

“捉拿反贼朱震壕，功劳全在总督军门张永。他指挥有方，谋略不凡，其智过人，方能为朝廷立此功勋。”

张永亦是正德皇帝身边的红人，江彬得闻他建此功，只是无言。张永回朝极力为王守仁美言，正德皇帝免除了对王守仁的处罚。王守仁事后还是心惊胆战地说：

“功是祸始。我从前只想建立奇功，现在我却惟恐有功让之不出，这其中的变故，真是一言难尽呐！”





9. 不善的人也去善待他

老子说：“善者吾善之，不善者吾亦善之。”就是说，对人应当没有分别之心，一律去善待他们，能做到这样，就与佛的境界是一样的，有道的人大抵如此。正如老子所说：“以其终不为大，故能成其大。”

上下级相处，一定要把握好分寸，尤其是要照顾好上司的面子，否则很容易产生嫌隙。这是，聪明的下属就知道应该处处维护上司的面子，上级对你怨恨，就用仁爱来回应，上级攻击你，就用赞誉来回报，上级猜疑你，就用真诚来回应。没了嫌隙，自然就没有忧患了。

大抵做官的都有一个毛病，认为自己的官比别人大，就是比别人有能力。在某种意义上也的确是这样。我们看到，真理不在多数人手里，也不在少数人手里，而在掌握权力的人手里。赵高把一只鹿拉到了金殿上，说这是马，于是大臣们都轰然附合，说这的确是一匹马。我想赵高把一匹马拉来，说是一只鹿，大家都同样会说这只鹿没有长角。

胡常和翟方进一同研究经书，他们一个是清河人，一个是汝南人，但关系却很好。

胡常先做了官，而翟方进的名望却比胡常大。人们见了胡常，只是客客气气地打招呼，但一提起翟方进，就都伸出大拇指说：

“人才呀，要人品有人品，要学问有学问！”

时间久了，胡常感到自己总是在翟方进的阴影下面。自己除了比翟方进官大，别的似乎什么都比不上他。于是他心存不满，后来竟忍不住说起对方的坏话来了：

“他有什么了不起？不过是一介书生，就会空谈！”这话慢慢

第八章 【知其雄，守其雌】

就传到了翟方进的耳中：

“胡大人对你颇有不满，总是贬低你！”

“胡大人就是比我有能力嘛！”翟方进说。说话的人摇摇头走开了。

以后每到胡常召集门生讲解经书的日子，翟方进就让自己的门生到胡常那里请教疑难问题，还把他讲解的话记录下来。一开始，胡常还不以为意，时间久了，他明白了对方有意地在推崇自己，心中感到不安起来，就不再讲翟方进的坏话了。后来，当人们开始称道起他的学问时，他也在赞扬翟方进了。

胡常他当了官，就不能容忍没当官的朋友比自己强。于是他开始诋毁朋友了。这样下去，朋友还会是朋友吗？幸好对方度量宽，修养好，不但不以为意，反而处处维护他、抬举他，让他的心理逐渐平衡，化解了矛盾。

交友之道，贵在以诚，翟方进以德解怨，作为下级，这不失为化解矛盾、取得谅解的有效办法。





10. 最高的荣誉是没有荣誉

老子说：“至誉无誉。”对于那些德行高超的人来说，他们不求荣誉而荣誉自至，但在他们自己来说，却好像一点感觉都没有，也就是说，最高的荣誉是没有荣誉。

秦国发兵攻打赵国，平原君派人向魏国求救，魏国待援军一到，秦军便知难而退。

有个大臣向赵王建议说：

“不发一兵一卒就解除国家危难，完全出于平原君的功劳，请求大王加封平原君土地。”

赵王马上就答应了。

平原君的宾客公孙龙知道了这件事，前去对平原君说：

“阁下没有斩将拔旗的战功，就已受封赵国大城。其实许多英雄豪杰之士，能力都远在阁下之上。阁下之所以出任相国，完全是由于王室宗亲的缘故。现在一旦解除国家的危难，便想增加封地，就好像是倚仗宗族的身份邀功，而一般臣民却必须论功才得封赏。我为阁下考虑，认为最好不要接受加封。”

于是平原君谢绝了赵王的加封，名声反而更为显扬。

平原君的决定是正确的，因为他若接受加封，底下的人必然心里不舒服，他们会这样想：你只是派人去向魏国讨救兵，这样就要加封，太过分了吧！

其实平原君如果接受加封，在情理上也不会太离谱，因为无论如何，他解除了赵国的危机，这是事实！换成别人，还不一定讨得到救兵呢！

论功，平原君是有的；行赏，平原君是可接受的。但问题是，平原君身份特殊，动辄加封，形同特权，看在别人眼里当然不是滋

第八章 【知其雄，守其雌】

味。因此按理平原君可受之无愧，但依情，谢绝比接受好！因为这样平原君可获得声名，不只手下、朝臣，连赵王也都要赞赏平原君是个廉洁不贪，一心为国之人呢！这种声名所带来的周边效益是无论多少金钱都买不到的，这不是比什么都重要的一种东西吗？

老子的话给人以启示：那些不追求声名荣誉的人，才是最光荣的；那些做了好事，却不自张扬自己名字的人，才是最可敬的无名英雄。





11. 少说话，益处多多

老子说：“希言自然。”就是告诫我们少言，慎言。

他又说：“知者不言，言者不知。塞其兑，闭其门，挫其锐，解其纷，和其光，同其窟，是谓玄同。”只有得到“玄同”的人才能够树立起自己的权威。“不可得而亲，不可得而疏。不可得而利，不可得而害。不可得而贵，不可得而贱。故为天下贵。”在老子看来，关键是“寡言”、“希言”、“不语”、“慎言”。

戴高乐也持同样观点，他说，“要形成神秘，除冷漠外，还必须说话少，在举止上行动上保持一副深沉的态度”；他还说，“沉默比什么都能增加权威”。但是沉默这个强者的最大特征，只有当他显得是掩盖坚毅思想的决心时，才能产生效果。

巧妙地掩盖自己的意志和决心而成就大业的领导者，在中外历史上不乏其例。史书记载的北魏时期广陵王元修业，八年不语而登帝位的故事就是这样。

元修业是北魏时期广陵王元羽的儿子，少时端庄谨慎，长而好学，以孝事祖母、嫡母闻名，后袭广陵王职，公元521年为正常侍，领结事黄门侍郎，因侍中元叉专权，遂称病不起，不久，以痘（哑）病居洛阳龙华寺，不与人来往。公元524年，元恭被任命为爱紫光禄大夫，加散骑常侍；公元528年又被任命为仪同三司。人们都说他口不能言，几乎与外界隔绝。

公元530年有人密告北魏孝庄帝：元恭有异志，装病。孝庄帝遂遣入夜至恭处，盗惊衣物，拔刀欲杀之，恭张口以手拈舌竟仍不言。孝庄帝遂释疑，放归其弟，恭惧诛，逃往洛山，洛州刺史执送洛阳，拘禁多日，以无获其诈免罪。是年8月，尚书仆射尔朱世隆、汾州刺史尔朱兆两人拥立广元王元华为帝，12月，兆攻入洛

阳，纵兵大杀，杀皇子，锁孝庄帝于宁寺楼，后迁于晋阳，缢死于三级佛寺，时21岁。孝庄帝死后，尔朱世隆等以远晔为孝庄帝远属，又非众望所归，有悔立之意，又以为元恭潜默晦声，有非兄之才，所以企图废元晔而立元恭，于是派尔朱彦伯去元恭处试探并胁迫之，元恭终于说话：“天何言哉！”元恭闭口八年，终于登上了帝位。

“说话”对领导者是如此重要，主要是由领导者所处的特殊地位所决定。贞观八年（公元六三四年），唐太宗曾和魏征有一段对话，他说：

“言语对君子来说极为重要。说话岂是容易的事？就是平民百姓，一句话说得不对头，还是被人记在心里，成为包袱和拖累。况且是一国之君，说话更不能有过失。不然，所造成的亏损是很大的，怎能与平民百姓相比？我常常以此为戒。”

唐太宗举例说：“隋炀帝第一次去甘泉，对那里的泉石风景感到很满意，却嫌缺少萤火。于是下令说：捉些萤火虫放到宫中照夜。结果有关部门立即派几千人去捕捉，一下子就送了五百车的萤火虫到宫中。小事这样，更何况一些大事呢？”

魏征对答说：“人君身居天下最高之位，若有亏失，古人就认为如同日蚀、月蚀一样，人人都看得见。确实应该像陛下那样，说话要小心慎重。”

老子强调“慎言”，其意义也正是这样。

坐着谈，不如起来行。任何事情、任何目标、任何策略，嘴上说说，不可能解决，不可能实施，而是要靠自我的身体力行，去奋斗！嘴上的功夫千好百好，不如行动上的一好。

行敏，有利于言呐；言呐，可以促进行敏。任何只把事情挂在口头上而不落实到行动上的个体者，终将会一事无成。

善于言而不善于行，结果往往是天壤之别的。

宋真宗时，李沆担任宰相，他从来不向皇帝上密奏。

有一次，宋真宗问他：“大臣们人人都有密奏，爱卿独无，这



是为什么呢？”李沆回答说：

“公事就在朝廷公开奏对，还用密奏干什么呢？凡是密奏，不是诬谗别人，就是对上献媚，我一向厌恶这类做法。”

李沆接见宾客时常常沉默寡言。马亮与他是同年出生，又与他弟弟李维关系很好。有一天，马亮对李维说：“外面都说你大哥是无嘴的葫芦。”

李维把这话转告了李沆，李沆说：“这个议论我不是不知道。可是，现今大臣们升殿言事也好，上封论奏也好，很少不被奸邪之徒做手脚的，那些正直忠言很难直达圣听，有的还因积极进谏被诬谗问罪，这都是我目睹的真实情况。现在北边有契丹，西边有夏人，都在侵扰边境，对于防御之事，我日夜都在思考谋划。现在朝中大臣，很多人都是时下的英秀之才，而且，是我推荐入朝的，可是，与他们讨论国家大事，都不能正确领会我的意思。有些人连在朝廷上坐起拜揖的基本规矩都不懂，只知道摆功邀宠，苟且钻营，有什么话可以与他们说的呢？如果曲意妄言，这就是伪装做作，蒙蔽圣聪，这样的事情，我是不干的。”

李沆还经常读《论语》，有人问他缘故，他说：“我做宰相，就是要按照《论语》中所说的‘节用而爱人，使民以时’的话去做。如果我做的达不到这个标准，那么，就说明我对圣人之言还没有真正理解读懂。所以，圣人之言，就要终身诵读。”

看来，李沆是深得避祸远罪的精义的。

一是从无密奏。他说：“公事则公言之，何用密启”，凡“人臣有密启者，非谗即佞”。他的弦外之音，是在讽谏皇上不要被谗媚小人迷惑住。因为“佞言似忠，奸言似信”，对谗佞之徒的密奏不可不察。

古贤哲们一再告诫世人，对好阿谀奉承的人不能不防。他今天能对你极尽能事地巴结吹捧，明天也能对别人如此表演一番。这种人是地道的小人。喜欢吹捧别人的人是佞人，喜欢被奉承的人是愚人，都是无法长久的。

第八章 【知其雄，守其雌】

二是慎言避祸。在小人当道的险恶环境中，李沆宁愿被人笑为“无嘴葫芦”，这是他从现实中悟出来的道理。他从不与宾客及同僚们闲聊，口舌之祸，不可不慎。经常诵读《论语》，多读有益之书，实为一种很好的处世智谋。





12. 勿逞口舌之快

老子告诫我们，要少言、慎言，有不少人为了沽名钓誉，不惜以口舌之利败坏别人的名声，他们不知道，待人做事，如果一味多嘴多舌，可能就会适得其反，甚至可能触犯忌讳，触上霉头。泄漏天机的人，易遭天谴。打听人机的人，易招人怨。

明成祖时期，广东布政使徐奇进京觐见皇上，带了一批岭南的藤席，准备馈赠京城的官员，不料刚进京城就被巡城官扣下了。

巡城官把送礼的名单交给皇上。皇上一看，礼单上“群贤毕集”，惟独没有杨士奇的名字，很欣赏他的廉洁，就单独把他召来询问。

杨士奇说：“当初，徐奇从给事中受命赴任广东时，众官员都作了赠别的诗为他送行，所以他才用藤席来回赠。当时臣有病没有做诗文，不然的话，我也在馈赠之列。今天虽然众官员的名字都在礼单上，他们是否都接受礼物，还不知道，再说东西很小，恐怕也没有其他目的。”

杨士奇一解释，皇上的疑惑打消了，就将名单交给宦官烧掉了，从此再未过问此事。

杨士奇不愧是开方便之门闭是非之口的大人物。这名单一烧，皇帝对大臣们不再有疑心，许多官员也免于了一场无妄之灾。杨士奇不借机卖弄口舌，为自己出名而用心，这种大智谋，又岂止是一句厚道或者忠君为国所能涵盖的呢？

与卖弄口舌之利相比，沉默不仅是清醒的自我意识的体现，而且，正当行使“沉默权”的人 would 避免无端的伤害和获得别人的尊敬。

一个冷静的倾听者不但到处受人欢迎，且会逐渐增长自己的阅

历；而一个喋喋不休的人，像一只漏水的船，每一个搭客都赶快逃离它。同时，言多必失，多言多败，只有沉默才永远不会出卖你。

《王阳明全集》中有这样的话：“今人病痛，大抵只是傲。千罪百恶，皆从傲上来。傲则自高自是，不肯屈于人。故为子而傲必不能孝，为弟而傲必不能悌，为臣而傲必不能忠。”

一个人涉身处世若不能看到别人的长处，轻视别人，则会骄傲自大，傲慢无礼，自以为是，而这些正是失败、死亡到来的前兆。

古人对此有十分清醒的认识，《劝忍百箴》中就曾这样写道：“金玉满堂，莫之能守。富贵而骄，自遗其咎。”

骄傲是个人修养的大敌，有人骄心便不能听进他人的忠言，不能躬身自省，不能摆脱俗情，消除物累。

三国时候，弥衡很有文才，在社会上很有名气，但是，他恃才傲物，不把别人放在眼里。经常说除了孔融和杨修，“余子碌碌，莫足数也”。容不得别人，别人自然也容不得他。所以，他“以傲杀身”，被黄祖杀了。

弥衡最先经过孔融的推荐，去见曹操。见礼之后，曹操并没有立即让弥衡坐下。弥衡仰天长叹：

“天地这么大，怎么就没有一个人！”

曹操说：“我手下有几十个人，都是当今的英雄，怎么说没人？”

弥衡说：“请讲。”

曹操说：“荀彧、许攸、郭嘉、程昱机深智远，就是汉高祖时候的萧何、陈平也比不了；张辽、许褚、李典、乐进勇猛无敌，就是古代猛将岑彭、马武也赶不上；还有从事吕虔、满宠，先锋于禁、徐晃；又有夏侯惇这样的奇才，曹子孝这样的人间福将。怎么说没人？”

弥衡笑着说：“您错了！这些人我都认识，荀彧可以让他去吊丧问疾，许攸可以让他去看守坟墓，程昱可以让他去关门闭户，郭嘉可以让他读词念赋，张辽可以让他击鼓鸣金，许褚可以让他牧羊





放马，乐进可以让他朗读诏书，李典可以让他传送书信，吕虔可以让他磨刀铸剑，满宠可以让他喝酒吃糟，于禁可以让他背土垒墙，徐晃可以让他屠猪杀狗，夏侯惇称为‘完体将军’，曹子孝叫做‘要钱太守’。其余的都是衣架、饭囊、酒桶、肉袋罢了！”

曹操很生气，说：“你有什么能耐？敢如此口出狂言？”

弥衡说：“天文地理，无所不通，三教九流，无所不晓；上可以让皇帝成为尧、舜，下可以跟孔子、颜回媲美。怎能与凡夫俗子相提并论！”这时，张辽在旁边，拔出剑要杀弥衡，曹操阻止了张辽，悄声对他说：“这人名气很大，远近闻名。要是杀了他，天下人必定说我容不得人。他自以为了不起，所以我要他任教吏，以便侮辱他。”

一天，弥衡去面见曹操，曹操特意告诉看门人：“只要弥衡到了，就立刻让他进来。”弥衡衣衫不整，还拿了一根大手杖，坐在营门外，破口大骂，使曹操侮辱弥衡的目的没能达到。

有人又对曹操说：“弥衡这小子实在太狂了，把他押起来吧！”曹操当然很生气，但考虑后还是忍住了，说：“我要杀他还不容易？不过，他在外总算有一点名气。我把他送给刘表，看看结果又会怎么样吧。”就这样，曹操没有动弥衡一根毫毛，让人把他送到刘表那儿去了。

到了荆州，刘表对弥衡不但很客气，而且“文章言议，非衡不定”。但是，弥衡骄傲之习不改，多次奚落、怠慢刘表。刘表又出于和曹操一样的动机，把他送给了江夏太守黄祖。

到了江夏，黄祖也能“礼贤下士”，待弥衡很好。弥衡常常帮助黄祖起草文稿。有一次，黄祖握住他的手说：“大名士，大手笔！你真能体察我的心意，把我心里想说的话全写出来啦！”

但是，后来在一条船上，弥衡又当众辱骂黄祖，说黄祖“就像庙宇里的神灵，尽管受大家的祭祀，可是一点儿也不灵验。”黄祖下不了台，恼怒之下，把弥衡杀了。

弥衡死时不到三十岁。曹操知道后说：“迂腐的儒士摇唇鼓

第八章 【知其雄，守其雌】

舌，自己招来杀身之祸。”

很有才华的弥衡本可建功立业，无奈其目中无人，恃才傲物，逢人就羞辱，然而狂傲至此，即便有孔明之才，也必招杀身之祸。可见，自视清高会带来什么样的后果。终于遭致杀身之祸，此谓聪明反被聪明误。三国时代是各类人才出将入相的大好时代，假使弥衡收敛一些，以其才华定可在任意一国封侯拜相，他的死是自己造成的，又能怪谁呢？





13. 以言取祸，非智者所为

中国有句俗话：沉默是金。

《菜根谭》云：“十语九中未必称奇，一语不中则愈尤骄集；十谋九成未必归功，一谋不成则警议丛兴。君子所以宁默毋躁，宁拙无巧。”意思是说，十句话中能说对九句话，别人也不一定会对你称奇，一旦有一句话没有说准，立刻就会有许多人接二连三地指责你的过失。十次谋划有九次成功，别人也未必把功劳归于你，但一次谋划不成就立即会有许多议论、诽谤生出来。所以一个修养很高的人，就应该宁肯保持沉默，也不要急躁，宁肯保持拙朴的本性，也不要自作聪明。

其实，现实社会中常有这种情况，真正干事情的人总是被人议论纷纷，被人挑出许多毛病；而不干事情指手画脚的人却永远正确。在历史上很多处事世高明的智者，就遵循着这条“沉默是金”的处世原则。

晋代的王献之和他的两个哥哥曾到谢安家中，两个哥哥说话很多，王献之寒暄了几句，就沉默不语了。有人总结因多言而招惹来灾祸的原因，一是贪吃喝，因一时的美味没有品尝到，以致产生争执，影响彼此的关系，为自己埋下灾祸的种子，甚而会由此引出仇恨，导致身死或国亡。二是“言多必失”，滔滔不绝的讲话自然会牵涉到对诸多事物的看法、见解，对他人的好恶、爱憎等，从而暴露出许多的问题，不是被人抓住把柄，怀恨在心，伺机报复，就是被人传话时曲解其意，增加不必要的误解、隔阂，徒添烦恼。

因“多言”而获罪的，古往今来不胜枚举，世人不可不引以为戒。对此，先哲们有许多精辟论述：“乱之所生也，则言语以为阶，口三五之门，祸由此而来”，“言多必失”；“祸从口出”；“天

有卷舌之星，人有缄口之悔”；“祸莫大于多言”等等。

南北朝时北周有位大将贺若敦，多次荣立战功，便不甘心屈居同僚之下，总想做大将军，当见到同僚晋升时，他心中便颇不服气，久而久之，抱怨、忿恨之情就溢于言辞之中。

后来，当他又一次打了胜仗，凯旋而归时，自以为立了大功必定会得到封赏、晋升，孰料事与愿违，非但没有加官进爵，反而丢掉了原有的官职。这次，贺若敦再也忍不住心中的不满与失望，将怨气、愤怒全撒向了传令史。

传令史为此很不高兴，便报告给了掌握北周大权的宇文护。宇文护听后大为光火，于是下令让已被贬为中州刺史的贺若敦自尽。死到临头的贺若敦这才意识到自己的嘴为自己招来了大祸。贺若敦为了让儿子记住自己的教训，临死前拿起锥子刺破了儿子贺若弼的舌头。可是，自己的性命却再也救不回来了。

日子如流水般逝去。贺若敦的儿子贺若弼又做到了隋朝的右领大将军。

几十年的时间冲淡了父亲的遗训，贺若弼忘记了锥舌之痛，常常为自己没有当上宰相而怨言不断。他开始犯与父亲贺若敦相同的错误：忍不下别人的职位高于自己的现实。

历史在重演。当原本职位在贺若弼之下的杨素被晋升为尚书右仆射，而他仍为将军时，他也像其父一样大发怨言，无法隐藏心中的不满情绪。

贺若弼为此被捕下狱，也遭到了隋文帝的责备：“你这人有三大大过：一是嫉妒心；二是自以为是，以为别人不是；三是目无长官，随口胡说。”不久，隋文帝念他有功，没有深究，也就把他放了出来。被放出来后的贺若弼却没有吸取父亲与自己这次的教训，不思悔改，又到处宣扬自己与太子杨勇之间的关系，以此来抬高自己的身价。

贺若弼一步步将自己推向了死地。

不久，杨广取代失势的杨勇成为了皇太子，贺若弼自然也失去





了炫耀的本钱与仰仗的靠山。这时，隋文帝再次召来贺若弼，责问他平日不满宰相高颖、杨素，言外之意是不是认为皇帝也是废物？贺若弼承认自己是说过高颖、杨素不适做宰相的话。

朝中的许多公卿大臣见贺若弼被问罪，受过气的或怕受株连的均纷纷揭发他过去说过的那些不利于朝廷的话，声称其罪已当死，要求处罚他，以解往日之恨或借此摆脱干系。

墙倒众人推，此时的贺若弼再无往日的盛气，也不再攻击别人，只求隋文帝能留他一条性命。后来，虽保得性命，却被贬为庶人了。

像贺氏父子这样不加思索的妄言，想求荣华富贵却反使其如过眼云烟般从自己手中溜走，后悔已是不及。

看来，贺若敦因言语不慎招来杀身之祸，临别前以锥刺儿子的舌头，以示警戒。贺若弼也正是由于牢记了父亲的教诲，才赢得更多的时间效命朝廷，成长为一代名将。可是，随着岁月的流逝和功劳的卓著，他却把父亲那血的教训抛到了九霄云外，终于因怨言太盛被隋炀帝诛杀，遭受了与父亲同样的下场。

古人认为做人就应该忠诚老实，行事必须忠厚严肃、谦恭、始终如一。

世人当谨记：言多必失。

然而越是如此，“沉默是金”也就越成为经得起实践检验的一句箴言。

言多必失，多言多败，只有沉默才永远不会出卖你。少说话，不等于不说话。做人就应该言出必行，行必有果，所谓君子一言，驷马难追！要么不说，要么说了，就要守诺，就得让自己所说的话变成现实。

言讷而行敏，少说话多做事，将自己慢慢培养成一个谨言慎语、在言语上颇有修养的人。



14. 想要得到它，就先舍弃它

意思是说，想要得到它就先放弃它。这句话我们引申一下，不妨可以理解为对于某些拿着烫手的東西不妨先舍弃它，暂时的舍弃，只是为了更好的拥有。

老子说：“将欲取之，必先予之”。

在道家看来，要想保身，就应该知道忍让，忍让，有时又表现为舍弃。如果什么都不想放弃，那么，最后就什么也得不到，这就是事物的辩证法。什么都不肯失去的人，永远不会更多的拥有。不管是什么包袱，只要背在身上，就会成为一种思想负担。

宏大的志向，稍有不慎也有可能拜倒在享乐脚下，有时候舍弃也是一种健心之术。好事获得太多，就会招来别人的嫉恨；最好的办法是把到手的好事让一些给别人。先舍后得，先平后安，人生如此。有时候，为了陶冶情操就应该节制欲望，为了实现远大志向就要摒弃世俗杂念。

公元前206年，刘邦率领一支人马最先攻进了关中，秦王子婴低着头，脖子上套着表示请罪的带子，手里捧着秦始皇的玉玺、兵符和节杖，率领秦朝的大臣，在灞上向刘邦投降了。

刘邦率领着胜利之师开进了秦王朝的首都咸阳。都城中辉煌壮观的建筑群、钱帛珠宝充盈的仓库，使大多出身于社会下层的将士们头晕目眩，大家纷纷钻进皇宫和官府仓库中，挑选珍宝，抢夺金银，闹得咸阳城中一片混乱，人民怨气冲天。

刘邦在卫士们的簇拥下，进了占地数十里的秦宫殿。他先来到前殿阿房宫，看见那金碧辉煌的巨大殿堂，奢华无比的铺陈和精巧玲珑的摆设，惊得目瞪口呆。他又到了后宫，看见数以千计的美丽宫女，喜得合不拢嘴，挪不动步。





刘邦正眯着眼在那儿遐想的时候，他的部将樊哙闯了进来。樊哙是刘邦的同乡和连襟，追随刘邦多年，一见刘邦那神不守舍的样儿，便明白他动了凡心。樊哙一急，就直着嗓子喊了起来：

“沛公。”

“什么事？”刘邦头也不回，心不在焉地问道。樊哙说：

“你是要打天下还是只想当个富家翁？”

“我当然想打天下。”刘邦口中说着，眼睛却没有离开婀娜多情的宫女。

樊哙说：

“臣下跟着沛公进了秦皇宫，您留意的不是珠玉珍宝，就是美女，而这正是秦朝皇帝失去天下的原因。沛公留此，就是重蹈亡秦的覆辙！恳请沛公立即出宫，到郊外驻扎。”

樊哙虽是刘邦的患难兄弟和亲戚，刘邦却认为他只不过是一员有勇无谋的战将，所以根本听不进去他的劝说。

刘邦略显不快地说：

“我们从关东打到关中，太累了。我只想在这儿歇几天，你就把我比作亡国的秦朝皇帝，真是胡说八道！”

樊哙不善言词，见刘邦不听他的话，急得团团转，又搓手又跺脚。他抬眼看到了张良。

张良问明了事情的缘由后，对刘邦说：

“沛公，您想过没有，您是怎样才得以进入这座宫殿的？”刘邦说：

“我是兴义兵、举义旗，一路攻杀换来的。”张良又问：

“难道不是秦王朝君臣奢侈无度触怒了天下的老百姓，才使您有举义旗、兴义兵的机会吗？”

刘邦说：“那当然。”

张良说：

“秦朝皇帝因为奢侈无度失去了民心，沛公想取秦而代之，就要反其道而行，以节俭有度来争取民心。现在，我们的人马刚刚进

入秦朝首都，沛公就带头留恋奢侈，贪图安逸，老百姓会怎样看？他们会认为我们与秦朝君臣是一丘之貉，就会转而憎恨我们，反对我们。失去民心，您就失了天下啊！”

刘邦听了悚然动容。

张良又说：“上行下效，沛公要享用秦宫殿中的财物、美人，将士们就会抢劫仓库与民宅，他们腰囊填满之日，也就是我们这支军队瓦解之时。如今，素来嫉恨您的项羽，正率领40万大军，日夜兼程，破关斩将，逼近咸阳。一旦双方干戈相见，我方军心涣散，如何抵挡得住项羽的40万强兵悍将？那时，沛公纵然愿意放弃天下，想去做个富家翁，也欲求无门了！”

刘邦听了，惊得一身冷汗，问：“照你说，我该怎么办？”

张良说：“忠言逆耳利于行，良药苦口利于病，樊将军的话说得很对，希望您听从他的劝告，立即离开宫殿，赶紧好好考虑一下，采取什么样的措施来安抚关中人民，争取天下民心。”

刘邦听完张良的话，马上醒悟过来，下令撤出宫殿，封闭仓库，所有部队回到郊外的灞上驻扎。

如果刘邦不听从樊哙和张良的劝告，醉心于秦宫殿的辉煌以及宫殿里的金银珠宝、美女佳丽，他哪里会有后来的大汉天下？且不说他的对手项羽不会容他捡这么大的便宜，就是当时的形势也不会容他高枕无忧地去享清福。值得称道的是，刘邦这个人非常听劝，樊哙、张良二人陈诉利害后，他就马上放弃了眼前的小利益，下令撤出宫殿，封闭仓库，又回到郊外的灞上驻扎。

有的时候宏大的志向会拜倒在小小的享乐上，这里的玄机一言难尽。

“舍”与“得”是个辩证的关系，没有“舍”便没有“得”。只有懂得舍弃，然后才能获得。

舍，就是放弃。如果什么都不想放弃，那么，最后就什么也得不到，智者知道在什么环境下放弃应该放弃的东西，所以，他才有大的收获。





15. 在藏心的过程中等待机遇

易曰：“君子藏器于身，待时而动。”老子告诫我们要想更好地求生存、求发展，有时机遇未到，就得暂时忍耐。

忍，有时又表现为等待。怀着一身才学的人，未必能逢其时，逢其人，对于这些人来说，与其主动出击，寻找机会，不如待时而动。

孟子说：“虽然有智慧，但不如适应形势；虽然有锄头，但不如等待农时。”时，就是机遇。

姜太公又名吕尚，一生贫困，晚年时候想去辅佐周文王，但苦于无人举荐，便一个人去渭水边钓鱼。

他钓了好多天也没有钓上一条鱼来。一天，他正心灰意冷，脱掉衣冠，扔下鱼竿，蹲在水边望水出神。这时忽然出现一位老人，相貌古怪，衣衫褴褛，笑声琅琅地对吕尚说：

“钓鱼莫性急，钓鱼的线儿要细些，用的饵食要香些，甩钩要轻些，别把鱼儿吓跑了……，你不妨再试一试……”

吕尚按照老人的指点，重新钓鱼，果然见效。开始钓上几条鲫鱼，接着又钓上一条大鲤鱼。吕尚割开鲤鱼肚子，发现一枚竹筒，上面有字：“吕尚封于齐。”吕尚百思不解，心里却颇感奇异。

第二天，吕尚又来渭水边垂钓。正钓得起劲，突然一阵马蹄声传来，随后周文王姬昌在几名卫卒的簇拥下走近河边。

“哈哈，总算找到您啦。”

姬昌恭敬地向吕尚施礼。

原来姬昌思贤若渴，盼望天下贤士帮他兴邦讨封。这天出猎之前他占卜过，卜辞说：

“所获非龙非螭，非虎非熊，得到的将是辅佐霸业的人才。”

第八章 【知其雄，守其雌】

所以他诚心诚意地四处访贤问师。他意外地遇见有口皆碑的吕尚，真是心花怒放，乐不可支。他和颜悦色地说：

“我的先君太公说过：‘当有圣人到周，周就会兴盛。’您就是太公说的圣人哪，太公望你久矣……”

言罢，姬昌将吕尚请回家去，作为自己的先生和军师。从此，吕尚就多了一个雅号：“太公望”。

吕尚为姬昌献了许多奇谋妙计，帮他建立了周朝基业。姬昌死后，他又辅佐周武王姬发，讨伐殷纣王，最后推翻了商朝的统治，建立了周朝政权。

周武王平定天下以后，封吕尚于齐国营丘。

吕尚到达营丘后，他改革朝政，制定律令，提倡工商，鼓励渔盐，不久齐国就兴旺起来，成为强盛的大国。附近的百姓都愿意皈依齐国。

周成王即位以后，又授予吕尚“五等诸侯、九州之伯，皆得征讨其罪”的特权，齐国越发昌盛、强大了。

姜子牙的故事告诉人们，一个人有真本事，还必须要有好的机遇，这就有如千里马，没有伯乐的识别很难有出头之日。世上的人才并不是个个都会有用武之地。人才的使用与发展与周围的环境密切相关，人必须有所含忍，才能有所成功。





16. 善于守弱，才能真正强大

老子说：“知其雄，守其雌，为天下溪。”意思是说，知道自己的雄强，却宁肯守住雌弱，甘愿做天下的溪谷。知道自己的实力，并且预谋要战胜对方，要称“雄”；而表现出自己处于弱势，好像不堪打击的样子，要退避三舍的样子，也就是冷静地守住“雌”，蓄势待发。

唐太宗李世民曾说：“我从年轻时就征战四方，懂得用兵的诀窍。观察敌人的阵势，即可看出它的强弱分布，用我方的强兵去对付敌人的弱兵。敌方战胜我方的弱兵，我们不过后退几百步；我方战胜敌人的弱兵，则从背后攻击敌方的强兵，这样两面夹击，敌人必败无疑。”也是用的示弱求胜之计。

《三十六计》中说，宁伪作不知不为，不伪作假知妄为。静不露机，云雷屯也。意思是说，宁愿假装不知道而不采取行动，而不假装知道而轻举妄动。要沉着冷静，不露出真实动机，如同雷霆隐藏在云层后面，不显露自己。

司马懿就精于此道，在司马懿二十九岁时，曹操作了汉朝的丞相。他邀请司马懿出来做官，司马懿看不起曹操，就借口有风痹病，一再推辞。直到曹操以拘捕相威胁，司马懿才勉强出来做官。

后来魏王曹操病死，曹王继位后不久就代汉称帝，任命司马懿为抚军将军，录尚书事。魏明帝曹睿即位后，又拜司马懿为骠骑将军，驻军宛城，总督荆豫二州的军事，封舞阳侯。

231年，诸葛亮第四次北伐，进攻天水，把魏将贾嗣、魏平围困在祁山。魏明帝请司马懿领兵对抗诸葛亮。于是司马懿来到了长安，都督雍、凉二州诸军事，统帅张郃、费耀、戴凌、郭淮等将领对付诸葛亮。

234年八月，汉丞相诸葛亮病逝于五丈原军中。司马懿抗击蜀军北伐的战争由此取得了决定性的胜利。

但此时的司马懿兵权在握，令大将军曹爽深为不安。他早就清楚司马氏父子有过人的智谋，也有与智谋相等的野心。蜀国的丞相诸葛亮智谋无人能比，司马懿竟然能与他打了个平手。诸葛亮一死，司马懿就没有了对手。曹爽现在担心的是司马氏会对皇室不利，这方面的例子用不着到外面去找，他们曹家就是这样从汉朝得到了天下。

他决定除掉司马懿。而司马懿也早已预感到曹爽要对自己不利，也在暗中准备动手。他上表朝廷，说自己病得很重，向朝廷请假。

曹爽知道这不过是司马懿在使诈，正好河南郡李胜要到荆州办事，曹爽就让他去见见司马懿，也好一探虚实。

李胜见到的司马懿，已经完全变了样子。他面容憔悴，满脸花白的胡须乱成一团。见客人落座，司马懿就抓住侍女的衣襟，指着嘴说：

“渴，渴。”

侍女端来粥喂他吃，粥从他的嘴里流了出来，满身满脸都是。

看到这个样子，李胜说：

“外面传说你病了，没想到会病成这样！”

司马懿说：“听说你要来并州，我们最近准备好好迎接一下你。我活不了几天了，师儿和昭儿还请你多加照顾。”

李胜说：“这里是荆州，不是并州。”

司马懿却说：“你刚刚到了并州？”

李胜纠正他：“是到了荆州。”

司马懿说：“我年纪大了，脑袋不清楚。你的话我弄不大明白。”李胜叹息着告退。他对周围人说：

“想不到一代名将，到了老年会如此悲惨！”

他写了封密函，把经过一五一十地告诉了曹爽。曹爽看了大





喜，说：“想不到司马懿也有今天。既然他已苟延残喘，就让他自生自灭吧。”于是他不再有杀司马懿的念头，以为天下高枕无忧了。

司马懿对自己的处境也很清楚，为了消除曹爽的猜疑，他表面上对权势地位无所用心，只是勤勤恳恳、恪尽职守，埋头于日常公务，为人也很注意谦恭抑损，逐渐淡化了曹爽的敌视态度。曹丕即位后，虽然他与曹丕关系不错，得到曹丕的重用，地位日益显赫，但他的防范心理并不因此懈怠。在征辽东公孙渊凯旋而归时，一些兵士因天气寒冷，乞求司马懿赏给棉衣，这本来不算过分的要求，但他却未答应。当别人对此表示不解时，他表白自己，说是不能让皇帝认为他是用国库的衣物为自己收买人心。可见他的谋术十分精细。

廿余年后，到了魏明帝曹睿的儿子曹芳登位时，司马懿已官至太尉，与宗室曹爽同为顾命大臣，辅助齐王曹芳，二人实际共同掌握了曹魏的军政大权。他俩各领精兵 3000 余人，轮番在殿中值班。

曹爽虽为宗室皇族，但资历、声望、经验、才干均远不如司马懿，所以曹爽开始还不得不倚重司马懿，对他以长辈相待，引身卑下，每事必问，不敢独断专行，二人关系还算和睦。

当时，曹爽门下有清客五百人，其中毕轨、何晏、邓扬、丁谧等常在曹爽周围，为他出谋划策。他们不断向曹爽进言，认为司马懿有一定野心，而且在社会上有很高声望，对皇室是潜在的威胁，不可对他推诚信任。

曹爽遂于景初三年（239 年）二月，使魏帝下诏，表面推崇司马懿，说他德高望重，理应位至极品，因而从太尉升为太傅。这一明升暗降的办法，使司马懿的兵权被剥夺，实际权势被架空。以后尚书奏事，均先经过曹爽，大权遂为其所独揽。紧接着，曹爽又将其三个弟弟和自己的心腹都安排比较重要的岗位，执掌实权，朝中要职，全为曹爽之党控制，一时曹爽权倾朝野，满门称贺。

对于曹爽及其党羽的夺权之举，司马懿早已看破其用心，司马

第八章 【知其雄，守其雌】

懿出山以来，苦心经营多年，根基也很深厚，当然不可能善罢甘休，二者之间的矛盾已经比较明显了。

但司马懿并未一怒而起，他洞察形势，认为自己目前处于不利地位，曹爽身为宗室，是功臣曹真之后；而自己却为外姓，是曹氏政权猜忌防范的对象，不可马上采取过激的对抗行动。于是，面对曹爽咄咄逼人的进攻声势，司马懿以退为守，收锋敛芒，藏形隐迹，一退再退，把政权拱手让给曹爽；并以年老病弱为由，不问政事。使得曹爽的政治警惕逐渐放松，自以为大权在握，可以不用担心地寻欢作乐、纵情声色，名声也就一落千丈了。

没过多久，司马懿起兵，杀了曹爽。他后来也走了曹操的老路子，代魏称王。

司马懿用的计谋说白了，就是“装死”。

这似乎算不上一种计谋，因为有些动物都会使用这种办法。当遇到强大的对手而又无法逃掉的时候，它们往往就躺在地上装死。等对手走了，才站起身，抖抖身上的土，又去干自己的勾当了。

装死也不容易。首先你要能隐忍。像司马懿这样的大人物，居然会让自己变得那样不堪。他毫不珍惜自己的身份，也难怪骗过了对手。

不过，这种计谋却真的很容易奏效。当对手丧失了战斗力时，人们一般不忍心，也似乎没有必要再去和你较量，很容易放过你，当然特别精明和狠毒的对手除外。它巧妙地利用了人们的同情心，也麻痹了人们的斗志。总之，打不过就跑，跑不了就装死。能否成功完全取决于对手的为人，也取决于你的表演天分。

有道是：蛟龙未遇，潜身于鱼虾之间；君子失时，拱手于小人之下。在很多情况下，实力与地位与发展都不是正比关系，这时就需要有效地把自己的实力和意图隐蔽起来，韬光养晦等待机会。

楚国有一个名叫养由基的人，善于射箭，百步之内射柳叶能够百发百中，因此人们都赞颂他是后羿再世。

这时有一个从他身旁经过的人对养由基说：“既然如此善于射





箭，孺子可教。”养由基听到后不高兴地回答：“人人都说我射箭技术高超无比，可是你却只说孺子可教，你替我射一箭试试。”

过路人笑了笑说：“我当然不会教你出左手屈右手等各种各样的射法，我只是想向你建议：即使你射柳叶能百发百中，而不会适时休息，过段时间你肯定会气力衰退，弓拉不开，箭锋偏弯，到时间一箭射不中，那么你就前功尽弃了。”

真功夫不可告人，自有其理由。有时是时机不成熟，必须像猎人一样耐心潜伏着，等待猎物出现。有时是为了让对手充分表演，完全彻底地暴露出他的全部招数，然后再抓住其要害给予致命打击，让他领略后发制人的厉害。

