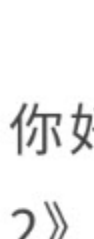




## 周末问答13·领导者的神秘感和权威感冲突吗？

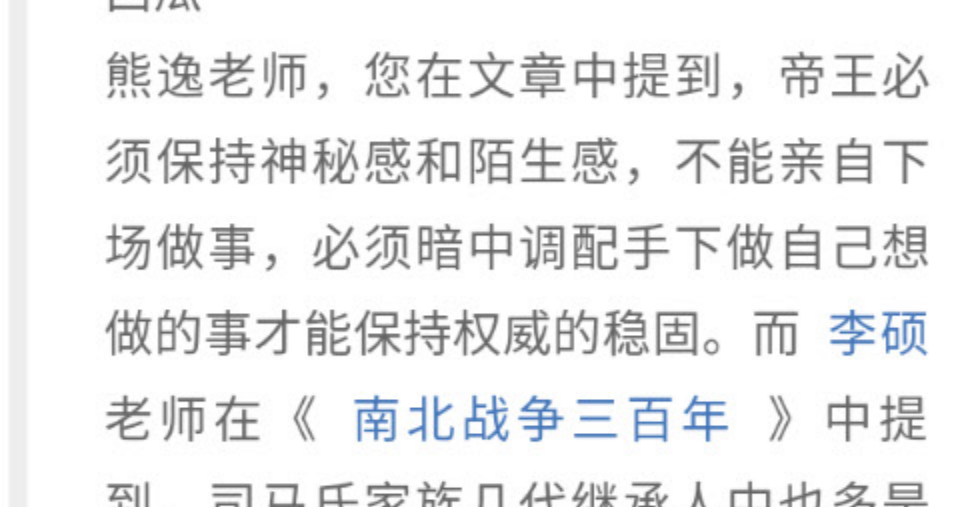


熊逸讲透资治通鉴<sup>2</sup>（年度日

更）

[进入课程>](#)

09-11



转述师：金北平

你好，欢迎来到《熊逸讲透资治通鉴2》，这里是周末问答时间。我们集中聊几个跟**楚怀王**有关的问题。

### 问答

西瓜

熊逸老师，您在文章中提到，帝王必须保持神秘感和陌生感，不能亲自下场做事，必须暗中调配手下做自己想做的事才能保持权威的稳固。而**李硕**老师在《[南北战争三百年](#)》中提到，司马氏家族几代继承人中也多是通过与东吴作战树立了自己的威信得以服众，这其中差别的原因是什么？期待**熊逸**老师的解答。

完全不矛盾，此一时彼一时。

所谓此一时彼一时，有两层涵义。首先，全面而缜密地提出这种理论的，是汉朝的**贾谊**，后人鼓吹虚君实相，都是沿着贾谊的思路走（可以参考《[熊逸书院](#)》28-2“[阶级的由来](#)”）；再者，**虚君实相适合大国守成，而不适合创业团队**。

大国守成，意味着国君的正当性已经毋庸置疑了，向心力也已经形成惯性了。比如**宋徽宗**，在位很多年，各种瞎折腾，如果他是创业君主的话，早就天怒人怨，被反对派灭了，但宋朝传到宋徽宗这一代，已经国祚绵长，等到金兵抓走了宋徽宗，开封百姓如丧考妣。

创业团队最经典的模式就是一位**卡里斯玛**型的领袖，魅力四射，还特别高瞻远瞩，遇到重大决策的时候，即便所有人都不赞同，他也能力排众议，事后证明所有人都错了，只有他是对的。创业这种事，每个人都相当于把脑袋别在裤腰带上，稍有风吹草动的话，心就会提到嗓子眼，如果追随的是这样一位大哥，可想而知大家心里有多踏实。

**规模也是一个要被考虑进去的重要参数**。如果只是一个小型诸侯国，国君就算很想跟百姓拉开距离，也实在拉不开。在这种政治架构里，最容易形成温情脉脉的熟人社会，理想的国君形象是家长的形象。今天看张三家里遭了灾，给他免一年的租子，明天看李四和**王五**闹矛盾了，给两家和和稀泥。这也正是儒家伦理的温床。

今天的中小型公司也是这样，老板和底层员工拉不开太大的距离，老板就必须展现**卡里斯玛**型的人格魅力，向大家证明自己是一个值得信赖和依靠的强者。老板如果接二连三决策失误，就算公司底子厚，还禁得起折腾，但人心就容易散了，队伍就不好带了。

### 问答

姜昊

楚怀王既然没有走虚君实相的路线，什么事情都亲临一线站在前台，想通过把事情做漂亮来维持自己的权威性。那么在经过**丹阳之战**，被斩首了8万子弟兵，连接又遭受了蓝田的惨败，是不是严重动摇了楚怀王执政的权力基础？楚国国内的大贵族们有没有针对楚怀王发动过政变？

这确实会动摇楚怀王的权力基础，但没过多久，楚怀王又上了一个大当，被骗到了秦国，而且直接死在秦国了。从此，在楚国人的心里，楚怀王就变成了一个受害者的形象，既惹人同情，又容易勾起人们对秦国的恨意。

假如楚怀王继续高踞王座，终其天年的话，确实存在被政变推翻的可能。

但有一个因素没有被考虑进去，那就是楚国早已经加强中央集权，削弱贵族势力了。第1季讲过，当年**吴起**投奔楚国，执政之后全力推行改革，把大量贵族从一线城市迁到蛮荒之地，所以才会犯了众怒。几代人下来，楚国贵族要想发动政变的话，已经远不像当年那么容易了。

### 问答

张宇航

请问熊老师，楚怀王的一系列错误决策，除了古人缺乏“经验积累”的智慧，是否也因为，在同时代，楚国文化落后，导致强的只是兵力和土地，在谋略上处于劣势？如果把各国强弱的几项指标列出来，我以为可以做如下简单建模：战力（士兵素质+数量）、谋略（上兵伐谋+打仗政策）、文化（人才供给+国家治理）、经济（鱼米之乡+富国强兵）。基于此，不同时代下，符合时代对能力的侧重点需求的，则为强国。

张宇航同学提出了一个很好的归纳思路。但是，单就楚国而言，我觉得，楚国很难说在谋略上处于劣势。

楚怀王在做重大决策的时候其实也能够集思广益，大臣们也不是没有好主意，比如要不要接受秦王的邀请去武关面谈这件事，如果听**屈原**的，怎么都不能去。只不过楚怀王也许天赋异禀，总能在各种方案里边拍板最糟糕的那个。

战国时代，各国都在向着中央集权的政治格局做改变，只不过步伐有快有慢。**楚国的这种问题，正是中央集权的制度通病**。领袖本人如果聪明绝顶，高瞻远瞩，那就能够带领全国进入发展高速路，领袖本人一旦有点性格或者是智力上的硬伤，或者一切都好，偏偏人算不如天算，栽跟头也会栽得特别狠。

如果竞争压力没有那么大，那还可以采取新中国改革开放的策略：摸着石头过河。这就是一个小心翼翼不断试错的过程，犯错是免不了的，但只要足够小心，每一步都不要迈得太大，就算走错了，打滑了，马上可以退回来，恢复平衡之后再继续小心试探。

但是战国时代的竞争压力实在太大，没给这种策略留时间，导致列强很像在漆黑的夜晚赛跑，为了不被别人甩下，不被时代的阴影吞没，只能硬着头皮往前跑，一旦行差踏错，就有可能伤筋动骨，这就给谋略和决策提出了极高的要求。

不过，不仅在战国时代，甚至在整个人类的历史上，谋略的作用经常会被夸大。因为很多奇谋妙计一旦付诸实施，效果确实让人拍案叫绝。但是，站在国君的角度，或者站在任何一种形式的指挥官的角度，通常遇到的难题并不是缺乏谋略，而是谋略太多——张参谋建议这么打，王参谋建议那么打，谁都不比谁傻，谁的建议都能言之成理。到底应该怎么拍板，这可太考验指挥官的决断力了。

这就像普通人逛超市，进门之前想法很单纯，想买1斤鸡蛋。但走到卖鸡蛋的货架，马上犯难了：各种品牌，各种价位，各种特色，几十个品种，到底买哪个才好呢？拿起一盒又放下，变着法地优柔寡断。正是针对这种现象，这才有精品超市应运而生，每一种商品精挑细选只保留一两样，比如鸡蛋，货架上就只有一种，让顾客没得选。只要顾客认可这家精品超市的选货标准，那么想买什么就直接拿，完全不用费神。

今天我们在职场上也能看到，当一名贴心的员工请上级下指令的时候，不会简单抛出一句“您看这件事怎么办”，而是拿出几个拟好的方案请上级来选，并且，给每一个方案打好了分，分数最高的方案就是首选方案。这就等于既让上级在不同选择当中拍了板，也在暗中帮上级排除了所有干扰项。

指挥官如果没有这样一位贴心的副官，必须亲自在若干种方案当中做出决断，又明知道一旦选错就会万劫不复的话，那就很容易瞻前顾后，出尔反尔了。

这就给副官提出了更高的要求：即便副官给所有方案认真评级评分，拿首选方案请指挥官定夺，而一旦事后证明这个方案是个昏招，副官就需要挺身背锅：“都是卑职的错！”局面发展到这一步的话，其实就已经是虚君实相的意思了。

感谢同学们的好问题，我们下周再见。

### 划重点

[添加到笔记](#)

- 1.虚君实相适合大国守成，不适合创业团队，创业和规模小的团队需要**卡里斯玛**型的领袖。
- 2.中央集权制度下，国家的好坏依赖领袖本人，再加上战国时代竞争压力大，没有试错的时间，这就对谋略和决策提出了极高的要求。
- 3.国君或者指挥官遇见的难题是谋略太多，都能言之成理，这就考验指挥官的决断力了。

### #跟着熊大读《资治通鉴》

我们为这门课配套了一个知识城邦学习话题，欢迎你记录学习收获，和其他同学互相交流，一起完成这场马拉松学习。课程老师@熊逸、主编@李倩也会不定期出现在讨论区哟~

[戳此参与讨论>](#)



[< 前一篇](#)

[后一篇 >](#)

赞赏

1 人已赞赏



如此好文章，快分享给需要的朋友吧！

[微信](#)

[朋友圈](#)

### 用户留言

默认 最新 只看作者回复

乐趣 9月11日 [+关注](#)

楚怀王悲剧是由他自己一手造成的，与当时楚国的人才水平无关。司马迁在史记中这样评价楚怀王：“怀王以不知忠臣之分，故内惑于郑袖，外欺于张仪，疏屈平而信上官大夫、令尹子兰。”（屈原即屈原）

楚国以屈原为代表的人才，参谋楚国的治国与外交，能力和水平是足够的。但是楚怀王不会识人，信任不该信任的人，感情用事，刚愎自用等等，所以才导致了一系列失败。因此楚怀王完全不适合成为一个大型国家的君王。

假如楚怀王管理一个小国或小型组织呢，那么弱点也可能会变成优点。

1、楚怀王专断的风格，会成为个人魅力的一部分。条件是获得一定的成功。

2、楚怀王对待百姓很好。有史料记载：冬天最冷时，楚怀王会担心百姓没有炭用。楚怀王能获得民心。

3、楚怀王重感情。虽然因为郑袖耽误了国家大事，但也算有情有义。

4、小国或小型组织，客观条件决定：识人的选择很少，决策可选择的空间很小。因此决策出现大错误的可能性也会很低。

假如让楚怀王治理小国或管理小型组织，楚怀王还真有点符合**卡里斯玛**型领导者的特点，楚怀王也许会干的很不错。

### #跟着熊大读《资治通鉴》

2

1

205

[分享](#)