目录

引子智谋
统治者智谋4
底层智谋13
创业智谋
弱者竞争智谋19
智谋五层次29
从奴隶到智谋家65
识人智谋95
财富智谋
用人智谋 1
用人智谋 2
语言智谋142
经商智谋147
人才智谋164
管理智谋 1 182
管理智谋 2 189
管理智谋 3 193
管理智谋 4
管理智谋 5
管理智谋 6 210
情商智谋 217

引子智谋

有一只老虎,一直以为自己是最强大的动 物,谁知有一天,它遇到了一只水牛。老 虎使出浑身力气跟它搏斗,结果自己却被 打得遍体鳞伤,只好灰溜溜地逃走了。 过了几天,老虎养好伤,到田里散步,惊 奇地看到前几天刚刚打败它的水牛,被一 个农民吆喝着耕田,还不时遭受鞭子的抽 打。它十分奇怪:"水牛曾经打败过我, 现在竟然有比它更厉害的人?"它越想越 觉得不可思议,便趁农民不注意,悄悄地 问水牛:"你这么厉害,怎么会怕一个比 自己弱小的农民呢?"水牛叹了一口气,

回答道:"你还不知道呀!人有一个很厉 害的东西'智谋'!老虎吓了一跳:"'智 谋'是什么?"它小心翼翼地走到农民身 边,问道:"听说你有'智谋',能拿出来 让我看一看吗?"农民抬头一看,见一只 老虎站在面前,吓得魂飞魄散,但他很快 平静了下来,说:"'智谋'呀!我把它放 在家里了,我马上就去拿,但我要先把你 捆起来,免得你把水牛吃掉,就不能给我 耕田了。"老虎一口答应了,它心想:"等 你把'智谋'拿来,我就抢过来,我有了 '智谋'就天下无敌了,还怕这根绳子不 成?"但它不知道,此时农民正和村民们

一起往这里赶呢!老虎开心地想:"没想到他这么快就回来了!"农民一回到这里,老虎就朝他大喊道:"'智谋'在哪儿呀!"农民说:"马上你就知道了。"说完便和村民一起把老虎抬进了笼子里。"把我放出去,我要'智谋'!"老虎大叫道。"这就是'智谋'!"村民们哈哈大笑。

"原来这就是'智谋','智谋'好可怕呀!" 老虎恍然大悟。

统治者智谋

商鞅变法奠定了秦国发展的制度基础,政治凝聚力和军事战斗力都得到了增强。但是,如果没有高超的外交战略,切实的发展路线,要以西北一隅之地、单打独斗之力,吞并唇齿相依、命运相同的东方六国,也不是那么容易的。六国合纵抗秦,对崛起中的秦国构成巨大威胁。

如何选择优先发展目标和打击重点,是秦国外交战略中的重大问题。随着秦统一大业的进展,随着秦国与六国关系的变化,秦国的对外策略有三次大的阶段性调整。

第一个阶段是秦惠文王时期,采取避重就轻,攻灭巴蜀的策略。

第二个阶段是秦昭襄王时期,实施远交近攻,蚕食诸侯的策略。

第三个阶段是秦王嬴政时期,用收买、暗杀和离间手段,破坏六国人才的策略。这里就重点谈谈第三阶段的破坏人才战略。

嬴政亲政不久,发现了韩国水工郑国的间谍案。原来韩国不断被秦国侵削,韩 王决定派水利工程师郑国前往游说秦国, 修建水渠,以行疲秦之计,用大型水利工程消耗大量人力物力,拖住秦国东进的脚 步。事发后,秦国朝野上下,一片哗然。秦王政十年(前237年),秦王下令逐客,解除一切在秦国任职的六国客卿的职务,驱逐出境。在这种情况下,李斯写了著名的《谏逐客书》。

李斯的《谏逐客书》历数秦穆公以来秦国重用客卿的成就,特别是秦孝公以来,商鞅、张仪、范睢等辅佐秦君变法图强的历史经验,认为"不问可否,不论曲直,非秦者去,为客者逐",无异于"弃黔首以资敌国,却宾客以业诸侯",把人才往秦国的竞争对手六国推,不等于"藉寇兵而资盗粮"(授敌以兵器,资盗以粮

秣)吗?李斯所言,决不是想象之词!曾与李斯同在吕不韦门下任职的司马空,出 走赵国,积极谋划联合六国对付秦国,就 是现成的例子。

秦王嬴政于是收回成命,召回李斯。 六国客卿在秦建功立业,引起秦国贵族大臣对于这些"空降兵"的不满,是可以预想到的。随着秦国国势日益强盛,更有秦人会自我膨胀,认为客卿不足恃,无客卿也可以治国的想法,也是可以预想到的。 问题是,秦王嬴政能审时度势,知错就改,收回成命,重用李斯,还是很有领袖风范的。

李斯一方面力谏秦王挽留六国人才, 另一方在辅佐秦王兼并六国战争中,重点 打击对方的人才:"阴遣辩士赍持金玉以 游说诸侯,诸侯名士可下以财者,厚遗结 之,不肯者,利剑刺之,离其君臣之计。" (《资治通鉴》卷六)首先是重金收买, 收买不成,派刺客暗杀,用离间计破坏敌 国君臣关系。等敌国人才被破坏了,就派 军队去收拾他们。

举例来说吧。秦王政十八年(前 229年),秦将王翦等伐赵。前线抵御的赵将李牧,是战国时期最优秀的将领。但嬖臣郭开在赵国掌权,拿了秦国的重金贿赂,

诋毁说李牧等谋反,赵王听信,派人取代李牧。赵国因此而亡。秦国先用收买和离间的办法破坏敌国的人才,再用军队灭亡敌国,这就是一个经典案例。

再比如,齐襄王的遗孀后夫人去世,弟后胜辅政,辅佐齐王建。秦国贿赂后胜,并且收买了后胜及其身边的门客。齐国的外交人员出使秦国,也被重金收买。他们不仅故意劝齐王放弃强军备战,而且对秦国吞并五国的战争,采取隔岸观火的政策,待到五国先后灭亡,这些腐败分子反而劝齐王朝秦。"不修攻战之备,不助五国攻秦,秦以故得灭五国。"(《资治通鉴》

卷七) 齐国孤立无援, 仓促调集军队到西边抵抗秦军, 为时已晚。是腐败使六国丧失了战斗力。

破坏对方人才战略,是秦在战争打击 之外的一个长期政策。比如,长平之战中, 范雎使用离间计,成功地让赵国撤掉了老 将廉颇,换上纸上谈兵的赵括,赵国遭遇 长平之战的惨败,元气大伤。秦庄襄王时 期,曾用重金收买魏将晋鄙的门客,离间 魏王对于信陵君的信任。假如说此前还只 是互相拆台的偶一为之,到李斯辅佐秦王 时,用收买、离间乃至暗杀搞垮敌国领导 团队,则被定为与对外战争相辅而成的国

策。

当然,六国的人才凋敝,能人下、庸人上,不仅是因为秦国的战略成功,也是六国国君本身的昏庸所致。前面提到吕不韦门客司马空逃到赵国,积极献策,抵御秦国。赵王却不能用,赵国灭亡后,赵人感慨地说:"国亡者,非无贤人,不能用也。"(《战国策》卷七)

总之,秦国统一天下的策略有三:第一,把握时机,选择打击目标;第二,分 化瓦解,远交近攻;第三,吸纳六国人才 的同时,致力于瓦解六国的执政团队。最 后消灭对手,派兵已经不是最重要的,只

需要找借口就行了。

底层智谋

秦桧当宰相时,宪圣皇后有一天召秦桧夫 人入宫赐宴,其中有一道菜是清蒸淮河青 鱼。皇后问秦桧夫人:"你吃过这种鱼 吗?"秦桧夫人说:"这种鱼我吃很久 了,而且比这个更大、更多,我明天就送 一些进宫来。"

夫人回家后,将经过告诉秦桧,秦桧听了 脸色一变,既生气又担心地说:"你怎么 这么不懂事!"

第二天,秦桧派人找来十几条餫鱼,虽然大尾,却是很低贱的鱼,送进宫里。宪圣皇后看了,笑说:"我就知道秦桧怎么能

弄到那么多青鱼,原来是他老婆将鱼搞混了!"

秦桧责骂妻子不懂事,主要是因为他担心 妻子在皇后面前的炫耀极可能引起皇后 的嫉妒。——般说来,下阶层者嫉妒上阶层 者的机会较大,但对上阶层所产生嘲弄或 攻击的杀伤力也较小,有时候这种嫉妒还 可以激起下阶层者奋发向上的心志。并非 事事都比人强的上阶层当然也可能在某 些方面嫉妒下阶层者,但因为他的权势较 大,所以对下阶层嘲弄和攻击的杀伤力往 往也非常大。这种例子在历史上屡见不 鲜,譬如朱元璋嫉妒沈万三的财富,结果 沈万三全家充军云南,家产被籍没。 避免引起他人嫉妒的不二法宝是"不自 我炫耀",但一旦露了馅,让对方开始留意,那么扑灭嫉妒之火的最佳方法就是像 秦桧般自我矮化,让对方觉得自己原先的 炫耀其实是来自无知。

创业智谋

孔明初出茅庐为刘备制定三分天下的策略后,将识势、造势、借势、用势玩到了极致,刘备娶亲便是孔明造势经典之作,奔赴江东不仅迎得美人而且虎口脱险。建安十四年冬月(公元 209 年),先是命令赵云、孙乾以及随行的五百兵士,一个个披红挂彩缓入南徐,大肆传播刘皇叔和孙小妹即将成亲的消息,就是要让这则消息传遍东吴大地,让东吴士官百姓人尽皆知、满城风雨。

同时赵云又准备了丰厚礼品,随行刘备拜

访德高望重的乔国老。江东两大美女大乔、小乔之父便是乔国老,孔明让刘备拜访乔国老的目的很明显,就是让乔国老向孙权之母吴国太传话,吴国太怒知此事之后质问孙权,并派人到城中探听真假,结果是满城皆知。孙权平日孝敬母亲,面对母亲的责备只能默默无声。

为了女儿清誉吴国太只能看着生米煮成熟饭,最终刘备娶得美人归。不久赵云又依孔明之计借口曹操举兵犯荆州欲离开东吴,最后又在孙小妹的以死相拼之下最终虎口脱险。

孔明造势的目的是要保住刘备的性命,让刘备平安去平安回,本质还是离间计,首先从孙权集团内部瓦解对手,正所谓一物降一物,能制肘孙权最合适的人是孙权的母亲吴国太,孔明巧妙利用了孙权的孝心、吴国太的爱女之心以及孙小妹的爱夫之情从而巧妙的达到了救主目的。

作为初创企业或者研发的新品,在起步阶段实力弱小的时候有必要为自己适当的造势,通过造势来提高公司或者产品的知名度,抢占市场先机,从而快速卖出产品盈利维持现金流。

弱者竞争智谋

秦军"制军爵"的奖励政策之所以能在战场上发挥功效,主要是秦国的管理者在长期战略的指导下,系统化地发挥了"重赏之下必有勇夫"的作用,最终以雷霆万钧之势消灭了竞争对手,完成了统一六国的夙愿。但这并不说明,在竞争的过程中,"弱者"就没有机会了呢?对于一个"弱者"或者说是一个"挑战者"而言,又应该采取什么样的竞争策略呢?"刘邦的智谋"或许能给我们些许启示!

刘邦,汉朝的开国皇帝,中国历史上第

一个平民出身的皇帝。与"鞭挞天下,威震四海"的秦始皇相比,他的出身以及打江山的资本实在太微不足道了,他没有潼关、崤山之险,也没有关中、巴蜀之富,更谈不上有秦国的那样一支"铁血军团"。但就是这么一个甚至带有浓重"流氓"色彩与习气的刘邦,却击败了一个又一个强大的对手,让刚刚一统天下的秦朝二世灭亡,开创了汉家四百多年的基业。

这使人禁不住想到比尔·盖茨告诫微软管理层的一句话:你不要觉得目前的微软有多强大,总在和当前的竞争对手比我们

的公司的优势,微软最大的风险在于那些 看不见的对手,你不知道哪天就会从车库 里冒出两个小子,把你打得一塌糊涂。

看看刘邦是怎么做的吧

刘邦自身的竞争条件实在是太差了,由无赖到亭长,再后当个"沛公"的时候都快五十啦!声望上也就没有什么号召力了,今天投靠这个,明天依托那个。按今天的话说,既没品牌也没资金。再看看所谓"管理层的核心团队"吧,尽管打下天下之后,刘邦曾自鸣得意地列出什么"汉初三杰"(韩信、英布、彭越)、"十八

元功"(具体人史书上有争议)等等,但 这些都是经过战争的洗礼之后的总结,当 初"我主爷起义在芒砀"的时候,也就是 些个小吏(萧何、曹参)、屠夫(樊哙)、小 贩(周勃)之流。再看看员工队伍吧,更 没有几个"职业军人", 甚至连以往打过 仗的都没有,净是一些无组织无纪律的 "亡命之徒"。武器就更别说了,与秦军 的金戈铁马相比,也就是个"揭竿而 起"。如果按现代管理理论与竞争分析, 刘邦的企业从一开始就别办了。

但就是这个条件, 刘邦却能由小变大,

由弱变强,在与群雄逐鹿的过程中笑到了最后。如果把刘邦建立的汉朝当成一个组织的话,其打天下的过程也是这个组织生存与发展、参与竞争的一个过程。在这个过程中,刘邦有两点值得我们深思——

其一,从组织上看,是组织目标的明确, 尤其重要的是,这个目标最能满足当时客 户的需求,而且说到做到。

人们都知道,秦朝的暴政是导致其迅速 灭亡的一个根本原因,尤其是秦二世,用 司马迁在《史记》中的话说:"用法益深 刻"。加之劳役、赋税的大幅增长,广大人民群众为了自己的生存参加起义成为了一种必然。于是可以看到,刘邦的起义组织有广泛的社会需求基础,与此同时,刘邦组织目标的明确化、清晰化——比如入秦时的"约法三章",更是最大满足人们社会需求的一个最佳体现。

这就难怪当他和项羽屡败屡战时,关中(原秦国的属地)却给了刘邦前线最大的兵员支撑。所以说,不管你的企业规模刚开始时是大是小,能否最大限度地满足客户的需要,则决定你的企业未来能否做

大的。

其二,从管理者自身看,如果说张良作 为一个"投资者"(把自己最初的复国计 划以及后来的个人理想投资在刘邦身 上),讲求的是"机会"与"退出"的话; 那么刘邦则更像一个"实业家"(开创自 己的帝国), 讲求的是"梦想"和"坚 持"。于是才会有刘邦百折不挠的韧劲和 屡败屡战的豁达。当然, 刘邦也有动摇的 时候。据《史记》记载,楚汉相争的时候, 彭城一役,项羽三万楚军一举击溃刘邦近 六十万联军,经历了彭城得失前后大起大

落的刘邦,心情很糟,在离开下邑去虞县的路上,他跳下马来,把张良叫到跟前,手扶着马鞍子说:"关外的土地,我不想要了。只要有人能帮我打败项羽,我就把这些土地送给他们。不知道有谁可以同我一起建树这等功业?"

张良告诉刘邦:"可以帮助您打败项羽的人,共有三个,九江王英布是项羽最勇健的猛将,现在同项羽已生隔阂;彭越在梁地反楚,已成气候。这两个人马上可以去联络。汉王麾下诸将,只有韩信可托付大事,是独挡一面的统帅之才。您把土地

分封给这三人,一定可以消灭项羽!"

于是韩信被封了齐王,后改封楚王;彭 越被封为梁王;英布被封为淮南王;之后, 三人会师垓下,霸王别姬之后,自刎乌江。 如果说, 当年秦军的"制军爵"是一种面 对普通员工即时奖励分配的激励机制的 话,那么刘邦玩的是以"分封制"为基础 的对核心人员的长期回报方案。因为对刘 邦这样的一个"后进者"来说,失去的只 是锁链,得到的则是整个天下。于是他更 注重"筑台拜将"与"分封疆土"。因为 他知道,人才对于一个"弱者"、一个

"挑战者"来说是多么的重要,他也知道,对于"强者"来说,需要的是严明与规范,而对于所谓"弱者"而言,更需要的是目标与包容。

智谋五层次

一、博闻强记

某些人可以做到博闻强记,可以把很多具 体知识记在脑子里。而对大部分人来说, 他们的智力只开发了很微小的一部分,就 像一台电脑,它的硬盘可能有 20G,但是 你也许只用了其中不到 1/20。而用得好 的人,就会变得非常地博闻强记,知识非 常丰富。比如说钱钟书:有一次在一个国 际讨论会上,谈到意大利一位古代诗人, 钱钟书一开口就把那位诗人的许多作品 背诵了出来:还有他上大学时,一次在图 书馆和他的同学说,这个书架上的书我都 会背,他的同学就随手抽出一本书,随口说"第245页的第4行",钱钟书立刻就背诵出来了。

二、融会贯通

"通"也是中国古代的话,庄子也写文讲过这个"通"。通是指你懂得自然科学的道理,也能用它来解决人文科学的一些问题;你懂了西方世界的许多事情,你也可以通过它来更好地理解东方世界发生的事情;能够融会贯通于古今、中外、东西、文理之间,而且要触类旁通,因为有些道理有某些一致性。

三、参省悟性

和人说一样的话,有的时候很费劲,怎么 说都不明白,而有的人就是一点即透,而 目能做出一个正确的选择。这叫决策人的 直觉。比如说有几个方案,哪个方案能做, 哪个方案不能做,如果让学者研究起来, 研究十年也不见得研究得清楚,各有各的 好处,各有各的害处,各有各的道理,各 有各的风险。但决策人往往会有一种首 觉,三个方案一听就知道了,只能采取这 个方案。但是他道理不一定说得清楚,所 以之后再弄个研究室,一帮子人,一帮子 秀才,一帮子幕僚再帮助研究,最后找出 25 个理由来。其实没有这 25 个理由,决

策人也早明确了他的决定。这种了悟和选 择也是一种智谋。

四、思维重组

所谓多向思维就是既有正面的考虑,也有 逆向的思维。对每一个对象、每一个事物, 如果大家都从正面说,我们就可以从反面 说,但当然也不限于从反面说。老庄的很 多东西就是故意地从反面说, 名家也是这 样的,都喜欢这种逆向思维。像老子所说: "世人皆知美之为美,斯恶矣。皆知善之 为善, 斯不善矣"。人们都知道美是美的, 美丽是美丽的,美好的东西是美好的,那 么这个事可就糟了;人们都知道善是好

的,这个事可就不好了,不善了。这个话他说得非常简单,一般都认为他就是一个相对主义,有了善就有不善,有了不善就有善,有了美就有了丑,没有美也就没有丑。

五、创造创新

通过思维,提出了与众不同的、前所未有的、新的论点,或者写出了与众不同的、前所未有的、带有开创性的作品。这种所谓创造的享受,可以说是人类智谋里最大的享受。创造的享受包括了个性的享受,包括纠错,包括与众不同的立论等等。还有道德理想主义的享受。人的思想当中必

然会有道德理想主义,会有一种对于最高级的世界、最高级的人生、最高级的人格的享受,全世界都如此。中国早在几千年以前就提出了对大同世界的理想:"大道之行也,天下为公。选贤与能,讲信修睦。故人不独亲其亲,不独子其子……"这种说法对人的感染力非常强。

语言智谋

1.话多不如话少,话少不如话好

智谋的安全在于内心节制,凡是说话随便的人容易遭致失败。话不在多而在于好, 悦耳有里的话语是人的品行中最重要的一部分。谈话的含蓄得体,比口若悬河更

可贵。

2.说话好不如说的巧,要掌握时机

交谈的真谛在于:在恰当的场合及适当的时机,用得体的方式表达自己的观点。说话要讲究方式,会说的能把人说笑不会说的能把人说恼。得体的话语让人听了如沐春风,浑身舒服,哪怕是批评的话,也容易接受。

3.真正的赢不在嘴巴上,避免争执

争执是交谈的大嫉,占争执的便宜越多,吃的亏就越多。 道理不是通过争执就能 阐述清楚的,克制和回避是减少争执的最好的办法啊。在与别人交谈时,不要先讨

论你不同意的事,而是先强调而且不停地 强调你所同意的事,哪怕是不重要的方面,然后这说明在某一点上你不同的意 见,这样对方容易接受。

4.话要说地有弹性,能进能退

话不要说得太满或过于直露,不直截了当的表示全部的态度,避免与对方短兵相接式的交锋,哟啊给自己留下充分的回旋余地,以便在事情发展过程中随机应变,把握主动权,灵活应对各种局面。要做的袄说话留有余地,可以一语双关,也可以含糊其辞,这样可以自圆其说,进退自如。

5.以听者的心态去说,以说者的心态去听

交谈是心与新的双向沟通,在谈话时,不能思想只顺着自己的一条线发扎,不停到讲自己单方面的意见,至少要顺着两条线发展。除了吸引对方的兴趣外,还要善于引导对方加入交谈,使交谈有回应、传递,不至于出现难堪的沉默,让气氛活跃起来。

6.话要书到点子上, 击中要害

话要书到点子上,击中要害、动人心弦, 是2对方感到话的分量。要抓住问题的核心,必须少说次要的话和废话,要设身处 地的为对方关心的问题着想,晓以利害, 要发现对反个的漏洞和弱点进行有利的 反驳,使对反个陷入困境而被说服。

7. 恭维的话要说的巧妙,不露痕迹

世界上最美妙动听的语言是恭维的话, 说恭维话,别人听了心里舒服,自己也不降低身份。高明的恭维是不露痕迹、恰到好处、极其自然、让人看不出别哟用心的, 既抬了别人有不贬低自己。恭维要投其所好、迎封其长,发自内心、必须确有其事、理由充分。

8.功夫不在嘴上,而在心上

"嘴巴永远不要比大脑先行一步。"交谈时既要举轻若重,又要举重若轻。面对容易的交谈时,要认为谈话是困难的,面

对困难的谈话时,要认为为谈话好象是容易的。举轻若重,能使信心不致沉睡;举重若轻,能使信心不致沮丧。

9.见什么人说什么话,对症下药

射箭要看靶子,弹琴要看听众,说话要看对象。

10.话要说得先高枕的,但又不完全是真 的

与人交谈,要以自然、平实的态度表现自己,真正有魅力的语言来自于肺腑,来自于真诚。说话要说真实的话,让人相信你。

阴谋与阳谋

何谓阴谋,何谓阳谋?在一定意义和一定程度上说,中国传统历史就是一部政变史,在这漫长的政变史上,谁又分得清哪些是阴谋那些是阳谋呢?

据说,"阳谋"所谋之事是正义的,"阴谋"所谋之事是非正义的,且谋的方式不一样,"阳谋"是在光天化日之下进行的,"阴谋"则是在见不得人的阴沟里进行的。

说来也怪,好听的和好用的往往不能统一在一起,书生之论说起来义正词严,用起来恐怕会迂腐可笑,一败涂地;而用起来得心应手的,也就是"行之有效"的,往往却正是书生们所深恶痛绝的东西。其实呢,说怪也不怪,这就是书生不是政治家,书生也做不了政治家的原因。在中国古代,就是如此。如果有一个书生出身的人做了政治家,那他就失去了书生的品格。

就拿"阴谋"和"阳谋"来说吧,在书生看来两者是泾渭分明的,在政治家看来无所谓阴阳反正,只要成功了就是好谋。在一定意义上,也确实如此。"阳谋"失败了就便成为"阴谋","阴谋"成功了就变成了"阳谋",真可谓乾坤颠倒,阴阳不分。

然而历史并不是娼妓,也不是任人打扮的少女,她有自己铁定的法则。至于什么是阴谋,自有标准。

东汉以后曹魏时期的司马懿装病避祸而且最终取得了大权,是一场很有意味的政变。政归司马说不上阴谋还是阳谋,最根本的原因是这场政变并没有给人们带来什么好处,当然也没有太大的坏处,老百姓还是谁当皇帝给谁纳粮。其实中国历史上的政变多是属于这一类。

景泰八年(1457)春,明景帝一病不起, 音皇太子迟迟未立,朝廷内外人心惶惶, 群臣恐怕皇帝驾崩之后,朝廷将出现无主 的局面,因而纷纷要求早立太子以安人 心。就在大臣们喋喋不休地讨论立太子之际,有人却在秘密地谋划拥立太上皇复位。一月十六日,太上皇临朝,下诏改景泰八年为天顺元年。因迎复英宗即位有功,徐有贞不久被升任兵部尚书,石亨为忠国公,其他有功之臣各有封赏。

还有令一种极为巧妙的政变,就是把政治 当生意做,这恐怕只有中国人才做得出 来。吕不韦把政治当作生意来经营,实在 是开了中国"官商一家"之先河,其千秋 功罪,即使我们这些后人,又能怎么评说呢?

应该说,"玄武门之变"是一场造就万世 英主的政变。

李世民南征北战,为挣得唐朝天下,统一中国立下了赫赫战功,麾下云集了一批文臣武将,在军政各界享有很高的威望。不仅如此,李世民野心很大,他不甘心做一个区区秦王。但按照封建宗法制度,继承皇位的只能是太子建成,况且建成也还算

功绩卓著,且聚集了很强的武力。如此看 来,一场兄弟间争位火并就不可避免了。 李世民官居唐朝特设的"神策上将",府 中可谓人才济济,其中的十八学士有的名 垂千古,至于武将,亲王府精兵猛将极其 著名的就有尉迟敬德、秦叔宝、程咬金等, 且王府中养有许多兵士。太子建民也不甘 示弱,文臣如魏征武将如薛万彻也很著 名,又召集两千天下勇士为东宫卫士,其 势力总的看来比秦王府要强。齐王李元吉 在三兄弟中最单薄,不足与两人争锋,但 他以骁勇善战著称,与李建成联合对付李 世民,大大增强了太子势力。还有一个不

可忽视的方面,那就是高祖李渊支持建成。但李世民在争取人心方面比李渊建成做得好。李世民本人德高望重,群众基础好,富有斗争经验,才略出众,更主要是他手下人既精明强干又齐心合力,因而,李世民的力量是不能忽视的。

两兄弟势成水火,李建成认为先下手为强,于是,他布置了两次害死李世民的阴谋。

李世民决非持着人为刀俎,我为鱼肉的态 度任人宰割,也积极准备力量。兄弟火并 迫在眉睫,李世民再也不敢迟缓,他召集 王府的人,召开紧急会议,商量如何对付 目前的局势。武德九年(公元626年)六 月三日晚上,亲王府戒备森严。房玄龄先 发言说: "太子和齐王已有两次谋害秦 王,秦王也差点被他们害死,目前他们正 在加紧策划,准备再次加害大王。一旦事 变,不但大王性命危险,社稷也会遭到灾 难,俗语说得好'当断不断,自取其乱'。 现在弓在弦上,不得不发,在这生死存亡

关头,大王应以果断的措施来消弭祸 乱。"

房玄龄的话激起了与会者的共鸣,杜如晦 附议。

情势如此;李世民被迫做出决定,他叹了一口气,对大家说:"既然事已至此,只好按大家的意思去办了!"

这一次会议一直开到了半夜。当夜繁星满天,万籁俱寂,士兵运动的声音打破了沉

沉的夜空。秦王骑着马,率领部下进入玄武门,在玄武门外,共埋伏了秦府一千多卫士。

太子和齐王来在玄武门下,忽然发现殿角有埋伏的士兵,心知有异,他扯了一下齐王衣角,飞奔下垫。但是来不及了,李世民亲手射杀了太子李建成,太子和齐王的卫士也被赶杀殆尽。太子的将士看到太子的首级,呆若木鸡,大多投降,只有薛万彻不肯归附,带着少数人冲杀,李世民命放他一条生路,让他奔终南山去了。

这场宫廷政变就这样结束了。

这场著名的"玄武门之变",秦王李世民亲手杀死了自己的亲哥哥、太子李建成,那是无可抵赖的"阴谋"了,但不管是当时的人还是如今的人,千百年来,有谁会抱住"玄武门之变"的"阴谋"去喋喋不休地责备李世民呢?还不都是一味的赞颂他。

据说是因为"玄武门之变"造就了万世英主李世民,但李世民成为英主,那是在"玄武门之变"之后的事。在这场宫廷政变前,谁也不会知道他将来会成为英主还是昏君,所以这条理由也站不住。"玄武门之变"还是"阴谋"。

其实,倒不是成者王侯败者贼的理论深入 人心,也不是人们不分阴谋和阳谋,关键 还是要看政变者政变以后的行为是不是 利国利民。或许,这才是阴谋和阳谋的真 正的分水岭。

读书人难成功

何人可以成为帝王,这个问题似乎很滑稽,然而,假若仔细考察漫长的中国古代社会,就会沮丧地发现:成为开国帝王的大概只有两种人:流氓与豪强。何也?概因流氓无顾忌,豪强有势力也!

学者书生与文人雅士是与帝王无缘的,文 人书生绝对做不了开国皇帝,这道理说来 也不艰深。

一、文人书生所学的圣贤治国安邦之道, 绝非为了开国。圣贤之道教人修身养性, 绝不教人造反。

二、文人书生所代表的道德理想永远走在 现实社会的前面,,只能站在现实的面前 去召唤或者哀婉、慨叹不尽理想的社会现 实,而不会去首倡造反,去在白骨堆上建 起新的王朝宫殿。

三、文人书生生长于书斋,两耳尽是圣贤的教诲,缺乏社会锻炼,没有实际操作能力。用诸葛亮的话讲就是"下笔虽有千言,胸中实无一策"

四、文人书生由于道德观念的束缚,缺少开过帝王所具备的野心勃勃、势力、诡诈、机变、老辣、无赖、无耻、狠毒乃至丧尽天良等性格特质。

五、中国历来就是一个学者与帝王分离,

文人与官吏分离的国度。学者文人别说做了皇帝,就是做了官吏也往往丧失了学者文人的品格,只剩下了官格,以学者文人所代表的理想道德即行告退,为官之道往往压倒一切。也就是说,学者文人一旦当了官也就不再是学者文人了。

六、最后一个补充方面,是学者文人在古代社会生活地位往往并不低,所以首倡造反的不会是文人书生。

所以中国古代社会就出现了这样的奇异 现象,真正的仁德才智之士,做不了开国 皇帝,当开国皇帝的大概是流氓和豪强两种人。然而就在这样一个大的历史环境里,却偏偏出了一个书生皇帝,把书生和皇帝这样两种不同的人格结合在一起,造出一种怪胎来。从这一书生皇帝的成败过程,我们可以看出许多有意味的东西。

的确,王莽处心积虑地篡夺西汉政权,利用弄虚作假、矫情作伪的手段收拢人心,一步步攫取权力,树立威信确实是成功的。但是实际上王莽是否是一个纯粹的骗子,纯粹的野心家,他的身上是否连一点的文人学士影子也没有呢?

实际上, 王莽的身上还是有着浓厚的书生影子的, 在托古改制问题上, 他一方面是在拉拢人心, 也不能否认他对古制有着深厚的感情, 真诚的向往, 否则, 他明知效仿古制并无多大收拢人心的作用, 为什么还要坚持那样做呢?

从他发布的政策法令和他对待起义军的态度方面,就更能够呢显示他的书生本色。他本以为古制对老百姓会像对他一样有效,所以效仿周代,建立一个理想的德化醇美的社会,但由于他十足的书生气反

弄得天下大乱,自己也成为桀纣。

所以在王莽身上既有虚伪奸诈残忍的一面,又有书生善良真诚教条死板的一面, 只是作为一个篡位皇帝,他这一面很难被 人发现罢了。

中国的书生就是如此,中国的书也教人如此。因此书生只能摇旗呐喊,而做不了开国皇帝,只能为完善道的做潜移默化的工作,而不能发号施令。这就是书生的品格、书生的本色,丢了这一品格也就不是书生了,就变成了官僚或者政客。

书生与皇帝本是不合拍的,王莽却偏要统一起来,结果就出现了这么一个书生皇帝。

唐朝大诗人白居易有诗于此:

周公恐惧流言日,王莽谦恭下士时。设使 当日身便死,一生真伪复谁知?

什么是真?伪又何在?书生尚且如此评价书生皇帝,何况是流氓呢?王莽至今在九泉之下不得翻身,真是"读书人一声长叹"!

外宁必有内忧

宋朝真宗时,李沆做宰相,王旦任参知政事。当时正值西北边境打仗,有时要忙到很晚才吃饭。王旦感叹道:"我们这些人什么时候才能遇到天下太平、悠游无事的

时候啊!"李沆说:"稍微有些忧虑,足可以让人警惕,假使哪天四方安宁,朝廷里未必就不会生出事来。俗语说'外宁必有内忧'。这就好比人有点小病,经常在眼前搅扰你,你就知道忧虑而抓紧治疗。我死后,你肯定要做宰相,朝廷也会很快跟敌人议和。边疆没有了战事,皇帝恐怕又会生出奢侈之心。"王旦听了,不以为然。

李沆还喜欢把四方水患、强盗、乱贼以及忤逆不孝的事情搜集起来禀报皇上,皇上脸色抑郁不乐。王旦认为不应该拿这些琐

碎的事情干扰皇上视听。况且丞相每每禀奏不好的事情,尽违背皇上的心意。李沆说:"皇上在少年的时候,就应当使他知道各方面的艰难,常有忧虑恐惧之心。不然的话他血气方刚,不是成天迷恋美女,就是大兴土木、征召军队、建立宗庙。我老了,等不到看到这些情景了,这就是你参政之后的忧虑啊!"

李沆死后,真宗果然与契丹讲和,西夏也向大宋称臣。于是,真宗在泰山封岱庙,在山西建宗庙,大肆营建宫殿,搜集研究已废亡的典籍,没有闲暇之日。王旦亲眼

看到了王钦若、丁谓等奸臣的所作所为,但已经对此无能为力了。他想进言劝谏,但自己已经摆脱不开,如果离开朝廷,又觉得皇上对他待遇优厚,不便辞官。这时, 王旦才认识到李沆的先见之明,不由得感叹说:"李文靖真是一位圣人啊!"

冯梦龙评论说:《左传》中记载,晋国楚国有鄢陵遭遇,范文子不想与楚国决战,他说:"只有圣人才能既无内忧又无外患,我们不是圣人,外宁必有内忧,何不留下楚国作为外患而警惧自己呢?"国君没有采纳他的意见,与楚国交战,打败

了楚国,回来后越发骄横,重用了奸臣胥童,将三大臣诛戮。后来他自己被嬖臣丽所杀。李沆之论正是据此而发。

从奴隶到智谋家

公元前655年,晋献公灭了虞国,俘虏了 虞国君主和他的大夫百里奚。之后,晋献公将自己的女儿嫁给秦国国君秦穆公做夫人,于是,用百里奚做女儿的陪嫁奴隶

送到秦国。到秦国后,百里奚寻找机会逃跑到宛地(今河南南阳),楚国边境的人捉住了他。秦穆公听说百里奚有才能,想用重金赎回他,但又担心楚国不给,就派人对楚王说:"我家陪嫁的老奴隶百里奚逃到你们这里,请允许我用五张黑色公羊皮赎回他。"楚国就答应了,把百里奚交给秦国人带回。此时,百里奚已经七十多岁。

回到秦国,秦穆公亲手为百里奚打开枷锁,与其谈论国家大事,向他征询治国良策。百里奚推辞说:"我是亡国之臣,哪里值得您来询问?"穆公说:"虞国国君

不任用您,所以亡国了。这不是您的罪过。"穆公坚持诚恳虚心地向百里奚请教。于是,百里打消顾虑,与秦穆公谈了三天,穆公非常高兴,把国家政事交给了他,号称五羖大夫。

不久,百里奚对秦穆公极力推荐蹇叔,说: "我比不上我的朋友蹇叔,蹇叔有杰出才能,可世上无人知道。我曾外出游学求官, 被困在齐国至地,向至地的人讨饭吃,蹇 叔收留了我。我想去事奉齐国国君无知, 蹇叔阻止了我,说无知是个荒淫昏庸的国君,不值得与其谋事。使我得以躲过齐国 发生政变的那场灾难。于是,我到了周朝。 周王子穨喜爱牛,我凭着养牛的本领求取 禄位,穨想任用我为官时,蹇叔劝阻我, 说穨不得人心,肯定是短命的。于是,我 离开了穨,才没有跟穨一起被杀;后来我 事奉虞国君主,蹇叔也劝阻过我。我虽知 道虞君不能重用我,是个目光如豆的人, 但实在是心里喜欢所得到的高官厚禄,就 暂时留下做虞国大夫。我两次听了蹇叔的 话,都得以逃脱险境;一次没听,就遇上 了这次因虞君亡国而遭擒的灾难。因此, 我知道,蹇叔是个道学深厚、有大智谋 者。"

于是,穆公派人带着厚礼去迎请蹇叔,让

他当了上大夫。后来,在百里奚和蹇叔的辅佐下,秦国越来越强大。百里奚的儿子 孟明、蹇叔的儿子西乞术都在秦军中当将 军。

公元前 623 年,秦国派大军西征攻打戎王,取得重大胜利,增加了十二个属国,开避了千里疆土,终于称霸于华夏西部。周天子派召公过带着钲(zhēng,征)、鼓等军中指挥用的器物去向秦穆公表示热烈祝贺。中原各诸侯国再也不敢小视秦国。

纵观百里奚的人生的经历,使我们深切地 感悟到:

- 1.一块内藏美玉的璞,当未被人的慧眼赏识的时候,就像块普通的石头,被用来砌猪圈、垒围墙,或者干脆被遣落在荒坡下、 古道旁。
- 2.一个人,只要你真正有本事,总是会有见用的那一天,就如同把锥子放在口袋里一样,其锋芒就是要露出来的。
- 3.成功的过程,是一个漫长等待的过程, 鲜花只有到春天,春阳高照的时候,春风 暖吹的季节才能开放。
- 4.不拘一格用人才,国与业才能兴旺。

刘邦的机智

刘邦聪明机智,是历史上少见的明君。

能谋善断。刘邦率军队来到霸上,秦王

子婴率众封皇帝玺与符节相迎。诸将主张 杀掉子婴,刘邦说:"始怀王遣我,固以 能宽容,且人以服降,杀之不祥。"于是 西入咸阳,封秦重宝财物府库,还军霸上。

萧何尽收秦丞相文书图籍,刘邦遂召集各郡县官吏,对他们说:"父老苦秦苛法久矣,诽谤者诛,耦语者弃市。吾与诸侯约,先入关者王之,吾当王关中,与父老约法三章耳:杀人者死,伤人及盗抵罪。"宣布废除秦朝苛法,并派人深入县、乡、邑告谕。秦民大喜,纷纷送牛、羊、酒食犒劳军士。刘邦坚拒不受,说:"仓粟多,不欲费民。"秦民更加感动,唯恐刘邦不

为秦王。

军至雒阳, 刘邦派俪食其劝魏王豹投 降,遭到魏王的拒绝。于是刘邦以韩信为 左丞相,和曹参、灌婴—起攻魏。刘邦问 俪食其,魏国的大将是谁?俪食其说,是 柏直。刘邦说:"是口尚乳臭,不能当韩 信。"又问骑将是谁?俪食其答道,是冯 敬。刘邦说:"是秦将冯无择子也,虽贤, 不能当灌婴。"又问步卒将是谁?俪食其 说是项佗。刘邦说:"不能当曹参,吾无 患矣。"可谓知己知彼。

刘邦与项羽会战广武之间,项羽想与刘邦单独挑战,刘邦历数项羽十大罪状。项

羽大怒,用弩射中刘邦,伤其胸部,刘邦 扪足大叫:"虏中吾指!"急难之中不忘 使诈,安定军心。

刘邦设宴雒阳南宫,问群臣:"我为什 么能取得天下,项羽为什么失去天下?" 高起、王陵回答道:"陛下嫚而侮人,项 羽仁而敬人。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 不与人功,得地而不与人利,此其所以失 天下也。"刘邦说:"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。

刘邦与陆贾谈论天下得失, 陆贾进言: 马上得天下殊为不易,而治天下更难。刘 邦从陆贾所言,延召鲁二生,以求治国方 略。鲁二生因刘邦轻侮谩骂儒生,不肯见 刘邦。刘邦说: "吾所轻侮者,腐儒尔 耳。"派人再次召见鲁二生。鲁二生见刘 邦,献治天下三策:即大本、大畿、大法。 所谓大本,是指人心所向。所谓大幾,就 是指应万物之机变。所谓大法,是指法规 制度。刘邦予以采纳,开汉代儒学兴国的

先河。

刘邦得天下后,封大功臣二十馀人,而 未被封的将领们则相互争功,议论纷纷。 刘邦问诸将作何议论。张良说:"陛下与 此辈共取天下,今已为天子,而所封皆故 人所爱,所诛皆平生仇怨。今军吏计功, 以天下为不足用遍封,而恐以过失诛,故 相聚谋反耳。"刘邦不无焦虑,说,那怎 么办?张良说:"取上素所不快,计群臣 所共知最甚者一人,先封以示群臣。"于 是刘邦大宴群臣,对颇有嫌隙的雍齿加以 封赏。并命丞相尽快拿出论功行赏的方 案,按附件群臣,群臣为此雀跃,都说,

確齿竟能封侯,我们也就没有什么忧患 了。

学会低头

知名的美国政治家富兰克林,有一次去 拜访长者,到长者住所时,因为房门太小 了,头不小心撞在门框上,富兰克林痛得 掉下眼泪,长者在一旁笑说: "是不是很 痛?此行你最大的收获应该就是这个吧。 一个人想立足于世间,要过得平安顺利, 就得要常常低头,放下身段,千万要记取 这个痛的教训,将带给你不少的利益。" 富兰克林牢牢记住长者的教训,从此把 "低头、谦逊"列入生活准则。20岁时, 就创立了沉默、规律、节约、勤勉、诚实、 正义、中庸、清洁、养生、平静、纯洁、

决断、谦虚等著名的 13 训。学会低头,

学会低头

知名的美国政治家富兰克林,有一次去拜访长者,到长者住所时,因为房门太小了,头不小心撞在门框上,富兰克林痛得掉下眼泪,长者在一旁笑说:"是不是很痛?此行你最大的收获应该就是这个吧。一个人防失联V:357607890想立足于世间,要过得平安顺利,就得要常常低头,放下身段,干万要记取这个痛的教训,将带给你不少的利益。"

富兰克林牢牢记住长者的教训,从此把"低头、谦逊"列入生活准则。20岁时,就创立了沉默、规律、节约、勤勉、诚实、正义、中庸、清洁、养生、平静、纯洁、决断、谦虚等著名的13训。学会低头,

对他成为一代伟人不无帮助。

有人问哲学家说:"从地到天究竟有多高?"

哲学家道:"二尺高。"

"为什么这么低呢?我们人不都长得至少有四、五、六尺高吗?"

哲学家答: "所以,凡是超过三尺高的人身,要立足于天地间就要懂得低头。" 所谓"低头是稻穗,昂首系莠稗",越成熟的稻穗,垂得越低,只有坏稗麦头才抬得高高的。

汉代名将韩信,未成名前,有次走在

淮阴的路上,有个不良少年看他不顺眼说:"你看起来挺神气,不过,只是中看不中用。有气魄的话,你就来杀我;不敢,就从我胯下爬过去。"韩信忍一时之气,从不良少年胯下爬过。他的低姿态,后来为他立了不少战功。

古有明训"伸手不打笑脸人",真正的强不是用强,而是用柔。要想进入一扇门,就须低头比门框矮;要想登上成功的顶峰,就得弯腰做好攀登的准备。行事能低头,事情会更顺畅;低姿态可避免嫉妒障碍。放下身段才能与人和平相处。

留破绽给别人

《老子》第五十八章中有这样一句话:"祸兮福之所依,福兮祸之所伏。" 意思是祸和福是相对的。当人身处困境应该看到希望,因为事物矛盾之间是相互转化的,随着外在环境的变化,利弊关系也是可以转化的。物极必反、居安思危的道理就是如此,其中蕴含的就是生活中的辩证之法。

当你处在高位时,你要明白"月满则亏,水满则溢",千万不要自视甚高,自以为是,因为在你的上位总有一个人在看着你,稍有不慎,你的高位就会成为你最后的挽歌。为人臣者,要时刻保持居安思危的意识,即使处在顺境,也不要沾沾自

喜;即使处在逆境,也未必是件坏事。

官场如战场,生死—线间。出错固然 可怕,但更可怕的是你从不出错。很多人 在职场上兢兢业业、呕心沥血却不见"出 线",而有的人是偶尔来个"惊天雷"却 能高枕无忧、扶摇直上。为什么呢?因为, 你的小心、聪明、不出错,已经让你成为 了上司的"眼中钉", 谁都不想看到比自 己强的人, 谁都不会愿意在自己身边安放 一颗"原子弹"。但是,有"漏洞"的小 跟班放在身边就不同了, 假如手里握着对 方的把柄,心里岂不是更安心,也更省 心?说到这儿,我就要讲讲历史名人是怎

么"露点"的。

萧何不仅仅是个慧眼识英雄的名将, 还是一个懂得明哲保身的识时务之人。

刘邦是一个善于用人的皇帝,更是一个猜忌心很重的皇帝。与项羽征战时的几个主要功臣都没有好下场,像刘邦依赖打天下的韩信、黥布、彭越三大将,都被冠上罪名逐一除去。与他最亲密的萧何自是每天战战兢兢、小心翼翼地应付。

韩信被刘邦除掉之后,萧何被晋升为相国,加封五千户。群臣都来向萧何庆贺,唯独东陵侯召平前来吊唁,说:"你的大祸将至了。"萧何听到后,大惊失色,慌

忙问道:"为何如此说?"

召平说:"主公连年冒着生命危险在外征战,而你却得以镇守关中不必受征战之苦。给你加封土地和赏赐,表面上是重用你,实际上是因为韩信之事对你放心不下。试想,韩信有赫赫战功尚且被杀,难道你的功劳比韩信还大吗?"

萧何听后觉得很有道理,就问:"那您说,有什么办法能让主公对我放下戒心呢?"召平回答:"你可以借着主上加封的机会,把家里的财产全部捐给前线,充足军费。这样,就有可能让主上相信你的忠心。"萧何点头同意,赶紧把家财尽数

送到前线, 犒劳三军, 刘邦非常高兴。

在刘邦讨伐黥布的时候,萧何仍是干着"老本行",在关中筹措粮草,督运战物。每次押运粮草的官员送粮到军营后,刘邦都会问押运官相国在关中做了什么,押运官称相国还是跟以前一样安抚百姓、置办军械、招揽士兵等等,刘邦听后不再言语。后来押运官回到关中,把刘邦的询问告诉了萧何,萧何很是疑惑。

一天,萧何和一个朋友聊天时就把这件事说了出来,朋友听了之后就说:"你不久要有灭顶之灾了。"萧何一听,吓得手忙脚乱。

朋友告诉他:"你现在已经是身居高 位,一人之下,万人之上,再也不能给你 加封什么了。皇上如此关心你, 显然是想 时刻掌握你的动向,怕你久居关中,深得 民心,有朝一日会趁关中空虚,号召百姓 起事而取他代之。你现在不但不知道帝王 的心思,反而仍然对百姓尽心尽力,这又 怎能不增加皇上对你的猜忌?等到有一 日, 皇上的猜忌加深, 你的大祸就不远了。 不过,这样的情况,你可以'自污'来保 全性命,把自己塑造成一个横行霸道、贪 得无厌的小人,让百姓都怨恨你,这样,

主上就心安了。"

萧何按照朋友的方法,在民间强买强卖,逼迫百姓把土地贱卖给自己,还错判冤狱,弄得民间怨声载道。等到刘邦领兵归来时,看到大街上请命的百姓都是上告萧何的罪状,心理暗暗高兴,假装要严惩萧何。后来,刘邦让萧何把田价补给原主并向百姓道歉之后,事情就不了了之了。

早在萧何之前,秦国大将王翦就曾经 用过"自污"保身之术。

王翦受秦王之命率领六十万大军讨伐楚国,在临行前,王翦先是进宫向秦王

索要千金赏赐,秦王答应了。之后,在出征之时,他又向秦王要求良田美宅,大臣们都非常气愤,觉得这王翦仗着自己的能耐,居然得寸进尺,不过秦王都——允诺了。

身边的侍卫很是疑惑,王翦笑着说:"我这么做是为了自保呀!我手握重兵,身处在外,战事一久,大王若是听信了小人的谗言,对我产生了疑心,担心我谋反,那我就岌岌可危了。现在,我向大王索要那么多东西,假装贪得无厌,大王就会认为我是一个目光短浅、贪图小利之人,就不会怀疑我是一个野心勃勃之人了。"

王翦并不是真正非常爱财之人,而是故意表露出"贪财"的弱点,让秦王对其放松警惕。不容易犯错的人太聪明了,这样的话,上司无法掌控自己的下属,就会产生疑心了。

明成祖时,广东布政使徐奇进京朝拜,特意从岭南带来一些藤席送给朝中的官员。结果,在京城时,被京城的巡逻官员截获,并将这些藤席要送往的官员名单上缴给明成祖。

明成祖看了名单,发现一个奇怪的地方:名单上唯独没有太傅杨士奇的名字,

89

于是就召来杨士奇问个究竟。

杨士奇笑着说:"当初徐奇离京任职的时候,很多官员都前去拜别,还作诗赠言,所以,徐奇此次回京送这些藤席,大概就是答谢当日的送别赠诗之情。而我那次刚好身患疾病,没有前去送别,不然的话,这次我也能捞到一个藤席。况且,这些名单上的官员不一定就会收这个礼物。藤席乃岭南特产,即使收了也没有什么问题。如果是我,我一定收。"

杨士奇的这段话说得自然得体,恰到 好处,明成祖听了也没有什么疑虑了,就 原谅了徐奇,命人把名单烧了,此后再没

人过问此事。

善于自保的人,懂得随机应变。是不是清官就讨皇帝喜欢?其实不然。杨士奇完全可以在明成祖面前趁机表露自己的清正廉洁、不贪污、不同流合污。但是,他却反其道而行,即时地"露拙",以消明成祖的猜疑,不可不谓明智之举。因为,自古清官得民心,得民心者又得天下,和贪官贪钱财相比,这当然更令皇帝害怕了。

当年汉武帝杀窦婴的事就是一个典型。汉武帝当然知道是田蚡贪污腐化,但 是就因为田蚡的一句"你窦婴是不贪,但

是你整天和江湖豪客混在一起,躲在家里密谋,那才是居心叵测",结果,汉武帝就杀了窦婴。

在如今的职场之上,虽然不是要你做个"十恶不赦"之人,但是至少你要懂得"圆方"之术,什么时候当露拙,什么时候当表现,这些都是职场不败的法宝。综合起来,有以下建议供参考:

第一,如果是高层管理者来公司,你要懂得收敛,不要动小聪明,千万不可抢了直属上司的风头。因为,高层不管下面的小职员,即使你犯了些小错误,也不会辞退你。但是,如果你在高层面前抢尽风

头,再夸你两句,那么等待你的就是你的 上司给你的推荐信,让你另谋高就。

第二,如果是在各部门召开的总结会 议,各个部门主管都只听不说,那么你们 这些小职员就要"八仙过海,各显神通", 为自己的主管脸上贴金,挣口气。

第三,露点破绽,也是要讲技巧的。你要露得自然,露得不动声色,让人觉得你是无心之过,更要让上司感到高兴。比如说,当老板正在问责你的上司的时候,你来点小过错,倒错茶水或是打破杯子等等,都可以转移老板的注意力,便能帮助解决上司的困境。这样的话,上司不但不

会责罚你,还会奖赏你。

关注更多绝学V: 357607890

94

识人智谋

"八观"与"八验"

在用人识人方面,魏征给李世民提出了一个基本的建议:"富则观其所养,居则观其所好,习则观其所言,穷则观其所不受,贱则观其所不为。因其才而取之,审其能以任之。用其所长,掩其所短。"

这个建议的内容最早可以上溯到《吕氏春秋》,里面记载了看人识人的"八观"要诀。魏征的"六观"是"八观"的简化,都代表了中国古代管理思想家在看人上的基本态度,就是看行为、看表现,通过行为和表现去推断当事人的内心世

界,预测当事人的未来行动。

八观

八观,就是依据人在不同环境的表现来 识才。《吕氏春秋》中的"八观"包括:

- 1、通则观其所礼。一个人发达了,要看他是否还谦虚谨慎、彬彬有礼、遵守规则。
- 2、贵则观其所进。一个人地位高了,要看他推荐什么人。他提拔什么样的人,他就是什么样的人。
- 3、富则观其所养。一个人有钱了,要看他怎么花钱,给谁花,花在什么地方。 人穷的时候节俭不乱花钱,那是资源和形

96

势造就的;人富了以后还能保持节俭,才 是品行的体现。

- 4、听则观其所行。听完一个人的话,要看他是不是那样去做的。不怕说不到,就怕他说了做不到。
- 5、止则观其所好。通过一个人的爱好, 能看出这个人的本质。
- 6、习则观其所言。第一次跟一个人见面的时候,他说的话不算什么。等相处得久了,再听听他跟你说什么,是不是跟当初一致,跟当初的差别越大,人品越不好!
- 7、穷则观其所不受。人穷没关系,穷人不占小便宜,这样的人本质好。

8、贱则观其所不为。人地位低没关系,不卑不亢,保持自己的尊严,这样的人本质特好。

"八观"中至少占六条,才能算本质好;战五条算及格;五条以下就太可怕了,不能考虑。

八验

《庄子》里也提出了一个看人模型,叫"八验"。其内容包括:

1、远使之以观其忠。把一个人派到很远的地方,做一件很小的事,看他能不能做到位,以此来判断一个人的忠诚度。

2、近使之以观其敬。把下属放在身边

工作,工作之外相处多一点,看他对你是不是够尊敬,以此来考察他的自我定位。让下属明白,跟领导的关系再好,该尊敬还要尊敬,工作还要做到位。下属必须清楚自己的角色定位。

3、烦使之以观其能。领导不断地给下 属压担子,看他的能力倾向。作为员工应 该记住,领导在提拔你之前,一定会不断 给你加压。

这时候你需要做两件事:第一,能做的就做,做不到的,要如实跟领导说。领导是故意让你做不到,看看你做不到时是不是主动说。你明明做不到还承诺,说明你

虚伪。第二,如果你做不了,要当面跟领导说,我做不了这么多。不能当面跟领导说"好,好,好",背后发牢骚,你这叫"两面三刀"。所以当领导反复给你压担子时,能做几件是几件,实在做不完的,要坦荡跟领导说"我能力有限,做不完",而且永远不要发牢骚。

- 4、猝问之以观其智。突然问下属一个问题,看他的反应速度、智谋、思想的成熟程度和工作能力。突然发问,下属没有时间准备,依此来看这个人的水平。
- 5、急与期以观其信。突然约会,看一个人的信誉。突然的约会不要随便答应,

如果你在约定的时间根本到不了还爽快 地答应人家,说明你信誉不好。

- 6、醉以酒以观其性。一个人喝醉之后,可以看出他的性格。如果醉酒之后的行为跟清醒时差别很大,那么这个人很可能性格扭曲、心理阴暗,比较可怕,不能用。
- 7、杂以处以观其色。把下属放在复杂的人际关系里,看看他跟别人打交道的能力如何。
- 8、示以利以观其廉。给下属一点好处, 看他是不是喜欢占便宜。

将"八观"和"八验"和在一起,一共是16条。一般人的人事选拔,要占到10

条;重大的人事选拔,要占到14条,至少12条。如果某人能占到14条以上, 说明这个人能成大事,即使目前的水平不高,也是可以重点培养的。

102

财富智谋

司马迁曾经在《史记·货殖列传》说过: "是以无财作力,少有斗智,既饶争时, 此其大经也。"

解读一:没钱靠体力,钱少靠智力,钱多靠掌握时机。(简洁明了,一语中的)解读二:当没有任何资产的时候,应该凭着自己的能力(而不仅仅是体力),去赚钱人生的第一笔财富;当小有资产的时候,应该凭借自己的智谋尽快拓宽赚钱的渠道,以增加自己的财富;当已经富足的时候,就要善于抓住有利时机,继续增加

自己的财富。这是人们实现财富增值的的

103

共同规律。

解读三:

古时候由于智力劳动工作较少,没有资金 的时候,人们主要凭体力劳动积累人生的 第一笔财富,凭劳力挣辛苦钱;古时候信 息、交通、物流均不发达,中国地大,各 地出产不同,小商小贩可以凭着小资金, 发现不同地区间商品短缺及价格差异等 商机,发挥小资金周转快的特点,凭智力 赚信息和流通的钱;另外,古时候一直是 短缺经济,但是在某种商品的丰年,价格 便宜,而到了的欠年时候,价格高涨,如 有大资金,可在丰年低价囤积商品,在欠

年高价出售,可稳获得丰厚的利润,大资金凭赚时机和时间积累财富。

用人智谋1

孔子说:"政在得人",吕不韦说:"舜得皋陶而舜受之,汤得伊尹而有夏民,文王得吕望而服殷商。"然而韩愈却说:"世有伯乐,然后有干里马;干里马常有,而伯乐不常有。"可见世上缺少的不是干里马,而是伯乐。古人在识人用人方面,有许多可资借鉴的经验,学习他们的用人智谋,对于我们今天事业的发展是很有裨益的。

一是要有识才之"眼"。我们常说"慧眼识英才",这就要求"伯乐"们在考察人才时,能够准确地看到人才的过人之处。

106

萧何于万马军中发现了韩信,坚定不移地 把他推荐给刘邦,终使刘邦开创了 400 余年的大汉基业。唐太宗令封德彝举荐贤 才,封德彝说:"非不尽心,但于今未有 奇才。"遭到了唐太宗的严厉驳斥,"君 子用人如器,各取所长,古之致治者,岂 借才于异代乎?正患己不能知,安可诬一 世之人!"正是唐太宗不拘一格地广揽和 使用天下英才,才使得中国历史上出现了 "贞观之治"。唐朝中后期,许多佞臣举 荐的所谓"人才"则使中国的封建盛世 成为昨日黄花,"十二三年就试期,五湖 烟月奈相违。何如买取猢狲弄,一笑君王

107

关注更多绝学V: 357607890

便着绯"就是当时用人情况的真实写照。 二是要有举人之"德"。春秋时期的祁黄 羊"外举不避仇,内举不避子",所举荐 的仇人和自己的儿子都在各自的工作岗 位上做出了突出的成绩,因他深深懂得自 己是在为国求才,而不是为了报私仇、避 嫌疑。西汉时,与萧何有矛盾而被贬到外 地做官的曹参在听到萧何去世的消息后, 马上命令仆人收拾行装准备赴京拜相,手 下人不解地问: "萧丞相与你有矛盾,怎 么会举荐你呢?"曹参说:"此非尔等所 知也。"不久,他果然接到了回京拜相的 圣旨,因为它深深了解萧何,这个以国家 利益为重的萧丞相,是不会因小恩怨而误 国家大事的。当然曹参也不负重托,在相 位上恪尽职守,不改萧何制定的律令,终 于成就了大汉盛世。而唐朝的刘仁轨则做 得有点过头了, 袁异式曾是他的仇人, 为 了求得宽容大度的好名声,在得志后竟然 多次越级提拔不称职的袁异式, 当时就有 人评论说:"斯所谓矫枉过正矣。"可见, 作为伯乐,一定要有博大公正的胸怀,不 能因仇、因亲埋没人才,也不能因求名而 提拔不称其职的仇人。

三是要有求才之"诚"。大凡人才,必然 会存有"良禽择木而栖,良臣择主而侍" 的心理,领导者只有真正礼贤下士才能求 得为事业发展尽智尽职的人才。中国的知 识分子历来就有"酒逢知己饮,诗向会人 吟"、"士为知己者死"的传统,"众人 遇我,我故众人报之;国士遇我,我故国 士报之"是他们共同的心理特点。"一沐 三捉发,一饭三吐脯",周公求贤若渴, 终于巩固了成周江山;三顾茅庐,刘备求 来了"鞠躬尽瘁,死而后已"的诸葛孔 明。否则 , "虽有贤者 , 而无礼以接之 , 贤奚由尽忠?犹御之不善,骥不自千里 也"。

四是要有用才之"胆"。既然经过考察认

定是人才,就应该放手使用,为人才施展才华提供足够大的舞台,彻底摒弃论资排辈、以貌取人等阻碍人才成长的陈规,不拘一格使用人才。在没有遇到"伯乐"之前,姜尚是渭水边上的一个钓叟,韩信是一个甘受胯下之辱的"懦夫",诸葛亮是隆中的一介山民,如果论资排辈,从最基层的工作做起,逐级提拔,等到他们做到相帅的时候,恐怕周文王、刘邦、刘备的王霸之业也早就泡汤了。

五是要有容人之"量"。"人无完人,金 无足赤","以全举人,固难物之情也", 如果一味地求全责备,不但不利于人才的

成长和才能的发挥,而且会给事业带来不 可估量的损失。诸葛亮一生小心谨慎,事 无巨细,用"八观"之法考察人才,常因 一着之失痛责手下, "夙兴夜寐,罚二十 以上,皆亲览焉",使得蜀国缺乏人才成 长的环境,干部后备力量匮乏,以至出现 了"蜀中无大将,廖化当先锋"的严重后 果,最终断关了蜀国的事业。而历史上能 够不以一时一事之错而求全责备的贤明 领导者则深深认识到: "良剑期乎断,不 期乎莫邪;良马期乎千里,不期乎骥 骜。""人伤尧以不慈之名,舜以卑父之 号,禹以贪位之意,汤武以放弑之谋,五 伯以侵夺之事,陈平以盗嫂之污",但在用人所长,不用人所短的贤明领导者的眼中,只要使用得当,他们都会为自己的事业做出很大的贡献,而这类人才最终也会在实践中逐步改掉自己的缺点,成就一番伟大的事业。

由此可见,凡是治世盛世,其前提都是要聚集一大批能够治国安邦的人才。"渭水长空月,四海无遗才"终成贞观盛世,"满朝诸子贵,尽是读书人"终成大宋文德;"朝廷无才相,边关无才将,山林无才盗,陋巷无才偷",终致大清皇朝寿终正寝。"鹤鸣九皋,声闻于天,鱼在于渚,

或潜在渊,乐彼之园,爰有树檀,其下维榖。他山之石,可以攻玉。"历代明君贤相"劳于求人,佚于治事"的兴业名言,很值得我们今天的"伯乐"们借鉴和深思。

用人智谋2

《管子·法法》:"闻贤而不举,殆;闻善而不索,殆;见能而不使,殆。"听闻有贤才而不举荐,危险;得知有善人而不去求,危险;看到有才能的人而不任用,危险。

《荀子·正论》: "德不称位,能不称官, 赏不当功,罚不当罪,不祥莫大焉。" 道 德与诚信不合乎其位,才能不合乎其职 权,奖赏与功劳不适当,处罚与过失不适 当,都是不祥的大错。 宋·王安石《上皇帝万言书》:"教之、养之、取之、任之,有一非其道,则足以败乱天下之人才。"教以学问,养以礼法,取以贤能,任以专职,有一点不按照正确的方向,都足以荒废、败乱天下的人才。

闻贤不举,闻贤不索,见能不使,得不称位,能不称官,赏不当功,罚不当罪...... 都是用人的大忌!对于管理者和组织而言,都是危险的管理信号,不容每一名管理者忽视。 第一忌:轻才藐贤,不重人才

《资治通鉴·汉纪》: "何世无才, 患人不能识之耳。" 哪个时代没有人才?就怕人们没有赏识的眼光罢了。

战国鲁·尸佼《尸子卷上》: "待士不敬, 举士不信,则善士不往焉。"不尊重、不 重视贤能之士,那么有才能的人就不会来 了。

首先,如果你连重视人才的最起码的心胸 和认识都没有,若你成功了,你也肯定是 个"暴发户",你的成功未必长久!——你必须相信真理!同样如果你想让你的基业长青,在全球激烈的市场竞争中做"常胜将军",你就必须重视人才!——像重视你的基业以及你自己一样重视所有人才!

任何一名出色的 CEO、HR主管或经理人,当你在挑兵选将时,你绝不能"傲慢",你的傲慢的姿态将让所有贤才避而远之。不要以为你"懂"、"明白"某领域的知识就以高傲或不屑一顾的眼光来看待"专业级"的人才,心中萌生"就那么回

事而已,我也会!"的愚蠢想法,每名人才甚至是每个人都有其存在的价值和理由,你没有任何资格藐视任何一名专才(他们所专所长,也许你永远都无法企及!)——已经告诉你,这个世界没有"干手观音",即使你专业,你都必须给别人实现价值的机会。能否成为用人大师的一个重要区别就在这里——用人大师有着宽博的胸怀,博爱人才,尊重人才,而不是排斥众才,自以为是。

第二忌:不知贤能,知人不举

你有知人的眼光与智谋吗?你能够 敏锐、及时、无私地举荐人才吗?

唐·高适《咏史》: "不知天下士,犹 作布衣看。"

宋·欧阳修《范文度模本兰亭序》:"时不乏人而患知之不博。"

具备了重视人才的价值观与胸怀,你 还必须修炼识人、知人的智谋与眼光。

唐·皮日休《鹿门隐书六十篇》: "知道而

不行,知贤而不举,甚乎穿窬也。"意思是掌握理论而不实践,知道贤才而不推荐,这样的人比越墙的盗贼更可气!

作为公司的 CEO 或是 HR 主管,你是否犯过这样的过失?也许是因为你的犹豫不决,也许是因为你所谓的无暇顾及,甚至是因为你的"妒忌"(你怕他或她将来抢了你的"位子"?),也许是其他的某个原因,人才曾经与你失之交臂。如果这一切曾经发生过,你就应该扪心自问:我算是合格的 CEO 或人力资源官员吗?我佩称"伯乐"吗?

铭记古人的箴言——知贤而不举,比盗贼 更可恶!

第三忌: 惰于求人, 选人失准

宋·欧阳修《论军中选将札子》: "非真无人也,但求之不勤不至耳。"并不是真的没有人才,是探求不勤奋,(程度)不到达而已。

欧阳修在他的《论李昭亮不可将兵札子》

中又道:"宁用不材以败事,不肯劳心而

择材。"宁可任用没有才学的人导致失败,而不愿意鞠躬尽瘁去选拔真正的人材。——这是求人的大忌!

宋·苏轼《策别二十》: "天下未尝无才, 患所以求才之道不至。" 天下不是没有人 才,怕的是探求人才的渠道与方法不周 至。

宋·黄中辅《念奴娇》: "草庐三顾,岂无 高卧贤杰?"

不愿意尽心尽力寻求人才,是求人的大

忌。做用人大师不是一件易事,你必须勤于求人,广泛的开辟寻求人才的渠道,广招天下贤士。不但要勤于求人,你更要具备三顾茅庐的精神,具备探求人才的坚毅恒心,执着地探求贤能之士。

宋·欧阳修《再论台官不可限资考札子》: "宁用不材以旷职,不肯变例以求人。" 宁可任用没有才学的人导致旷废职守,而 不愿意改变旧例选求人才。——这是用人 的大忌!

《三国演义》: "舍美玉而求顽石。" 舍

弃出色的人才而用庸碌无能之辈。

《史记》:"相马失之瘦,相士失之贫。"相马者往往因为马瘦而看错它的材质,相人者往往因为人贫穷而忽略他的才能。

不肯变革陈旧的规定,没有选举人才的科学标准,都是选人的大忌!舍弃"美玉"般的贤才而任用"顽石"般的庸才,如此行事的人根本"不适合"做人力资源或用人工作,更"不配"做用人大师!

同时,每一位能够做出招聘人才、用人等

决策的管理者,一定不能允许人才的外表、背景、经济条件、教育经历、年龄等因素冲淡你对人才才华的欣赏,不能让这些因素成为你眼中的翳障,不能在选拔人才时戴"有色眼镜"。比如,在你选用人才时,一名所谓毕业于世界名校而炫耀跋扈、碌碌无为的"庸才",很多时候也许根本比不上一名普通的勤奋、忠诚的员工。

第四忌:得人不培

唐·韩愈《杂说四首》: "是马也,虽有千

里之能,食不饱,力不足,才美不外见, 且欲与常马等不可得,安求其能千里 也。"具备千里才能的马,假若吃不饱, 则没有力气,表现不出才能,甚至于连普 通马的本事都没有,还如何要求其跑千里 啊!

得到了人才,却不能精心培育为我所用, 是培育人才的大忌!那将是最大的愚蠢与 损失。

宋·王安石《上皇帝万言书》: "教之,养之,取之,任之,有一非其道,则足以败

乱天下人才。"教以学问,养以礼法,取以贤能,任以专职。如果有一条没有按照正确的方向,则使用人才直到就乱了——那还会有什么人才愿意来呢?

得人,永远只是用人的第一步。关键是要培育人才,使人才为我所用。你得到的也许是一块能够造出美玉的石头,但不经过打磨雕琢,它便永远是块石头。从某种程度上讲,若可造之材荒废在你的手中,你不但不配称用人大师,你还已经流于误人子弟之辈!

第五忌: 拥人不任

《战国策·秦策五》:"国亡者,非无贤人,不能用也。"亡国的人,并不是没有可用之人,而是有人不任啊!

拥有了贤能的人才,却不予以重任,是用人的大忌!每一名人才都希望能够找到自己的用武之地,一展抱负与才华,实现事业梦想。《晋书·姚襄载记》: "洛阳虽小,山河四塞之固,亦是用武之地。" 无论如何,你必须为你的每一名人才提供用武之地,否则只有两种结果:或是人才在你手

里被荒废,或是人才将最终离你而去!——那你将是最失败的管理者与领导者,你根本就不配称"用人大师"!

《左传·襄公二十六年》: "虽楚有材,晋实用之。" 虽然出国有人才,却被晋国使用了。

楚材晋用,频频的人才流失,我想是任何人、任何公司都不想遇到的事情。那么从现在开始把你的人才任用起来吧!用高薪、股票等各种激励手段刺激他们,用人性化的价值观留住他们,用美好的职业前

景吸引他们,为他们创造成功的条件,让他们成功,让你的公司与事业更加成功!

第六忌:任人不信

宋·欧阳修《论任人之体不可疑札子》:"任人之道,要在不疑。宁可艰于择人,不可轻任而不信。"用人之道,在于信任。宁可选人时多费功夫,也不能任用人而不信任。

王安石《委任》: "情有忠伪,信其忠则 不疑其伪。"内心之情有忠有伪,如果相 信了其忠就不要怀疑。

任用人而心寸不信任,是用人的大忌。对所任用的人才不信任,甚至为其设置各种障碍,不但是对人才的不尊重,也是对你自己的折磨——何必如此呢?

谨记八个字:用人不疑,疑人不用。切莫一边任用了人,一边却心存不信任,那决不是用人大师的风范。所以说,看准人才, 重用人才,信任人才,也正是对你识人眼光和用人魄力与胆略的考验。 第七忌:激励无方

北齐·颜之推《颜氏家训·慕贤》:"用人之 力而忘人之功,不可。"只用人而忘记其 功劳而不奖赏,那是不可以的。

唐·刘禹锡《为裴相公让官第二表》:"才微而任重, 际失联V: 357607890功薄而赏厚。"重任没有才能的人, 没有功劳的人得到厚厚赏赐。用人而不激励, 或激励程度与人才的贡献、业绩不相称,都是激励员工的大忌!作为管理者、领导者, 切莫摆出让人敬而

远之的"臭架子",杰克-韦尔奇最痛恨 的就是那些"翘着二郎腿"、"摆经理人 架子"的人,而发誓要把这样的经理人 "赶出 GE" !不要吝啬于给你的员工一 句鼓励之辞,不要不屑于与下属吃顿饭, 不要为应该给予员工的红包与奖励而犹 豫不决或大打折扣,也不要懒于给员工发 一封电子邮件以示鼓励.....英特尔等众多 500 强巨头把各种看似小恩小惠的激励 方式运用得淋漓尽致,建立了牢固的员工 忠诚度。激励士气,激发潜能是一门艺术, 你必须综合运用物质激励、精神激励,口 头激励、书面激励,公开表扬、单独激励, 职位晋升、海外培训、薪资增涨等众多激励手段,做一名善于激励的用人大师!反之,你若激励无方,漠视员工的辛勤工作与杰出业绩,你肯定会被员工视为"小气"、"冷漠"、"自私",甚至是"无耻"的老板!

第八忌:沟通无道

苏轼《应诏论四事书》: "忠言有壅而未 达,贤才有抑而未用。"好的意见因为壅 蔽而不能传达,贤明的人才因为受抑制而 得不到任用。 ——多么危险的境界!举荐无路的国家必将亡国,沟通不畅的组织势必血脉不通,使机体患上致命的恶疾!而沟通不畅、政策不达的公司或组织,肯定是"官僚主义"横行之所,危哉!

不要试图对员工隐瞒他们应该知道的信息,不重视组织内部的沟通,信息不畅, 策令不达,势必给"官僚主义"创造温床,而导致组织的败落。

第九忌:用人不当

《新唐书》: "不才者进,则有才之路塞。"任用了没有才能的人,则有才能的人就没有出路了。

《淮南子·主术训》: "有大略者不可责以 捷巧,有小智者不可任以大功。"

南朝梁·萧绎《金楼子·杂记下》: "大器不可小用,小士不可大任。"

《三国志·吴书》: "非才而据,咎悔必至。"不具备某种才能而担任某种职责,

肯定会有差错而悔恨。

用错人的后果,对于企业,有时是致命的! 巴林银行的倒闭是个例证。正像上文所言,发现用错了人,要马上接受现实,并 勇于放弃,将组织的损失减少到最低。

有时,对待有才能的人才在工作中的过失行为,也许我们还可以"忘其前愆,取其后效"。但若在诚信等价值观原则问题上出现越轨行为,如何处置非常重要。对待有违诚信的员工,杰克·韦尔奇以及 GE 的用人原则是:放弃,而丝毫不允许这样的

员工破坏 GE 的核心价值观, 动摇 GE 的立业根基。

第十忌:满足现状

宋·苏轼《上荆公书》: "才难之叹,古今 共之。" 感叹人才难得,古今都是一样啊!

宋·王安石《材论》: "天下之患,不患材之不众,患上之人不欲其众;不患士之不欲为,患上之人不使其为也。"天下不愁人才不多,就怕上面的人不愿意让人才聚集众多;天下不愁有才能的人不想有所作

为,就怕上面的人不让他们有所作为。

你决不能抱残守缺、故步自封,不要满足于"你认为"已经是"很宽广"的用人胸怀,"很得法"的用人之道,"很壮大"的人才队伍……你必须知道,用人之道,永远没有极限,永远没有止境,只有更好,没有最好!

你的人才还需要更多的培训,还渴望更有挑战性的任用,还需要更有效的激励,外界还有更多的优秀人才,他们正被你的竞争对手一个个请走,甚至于你旗下的人才

也被挖走.....你能高枕无忧吗?

在全球经济竞争与协作中成长起来的优秀跨国公司们,它们成功的重要原因是用人的成功。它们绝对按照"用人大师10大秘诀"来云罗人才,发展人才,成为用人实践的佼佼者。反之,那些屡屡踏入"用人大师10大忌"管理禁区的组织与管理者,它们绝对做不了基业长青的竞争赢家。

无论是历经几千年的中国古代文化,还是称霸全球市场的 500 强巨头,它们都知

道,这个世界没有"千手观音",没有"超人";它们都在阐述着一个永恒的真理——要想赢,要想基业长青,就必须做用人大师!

语言智谋

1、宋太祖第一次去相国寺,他来到佛像前烧香时,向旁边的人问道:"我该不该向佛行礼呢?"有一个僧人叫赞宁的答到:"陛下不必行礼。"太祖问他理由,他回答说:"皇上是现在佛,没有必要向过去佛行礼。"

这样回答的巧妙处在于既维护了佛的

尊严,也保全了皇上的面子。

2、唐高祖的儿子霍王李元轨来到徐州,与隐而不仕的刘玄平成为平民式朋友。有人问刘玄平,霍王有什么长处,刘玄平回答说没有什么长处。问其原故,他说:"人有短处,才能显示出长处。"

刘玄平的回答,是玩了个"故弄玄虚"——如果直接赞美霍王,一是有攀附权贵之嫌,二是显得自己没有水平。

3、赵母嫁女儿,临出嫁时告诫女儿说:"应小心谨慎,不要做好!"女儿说:"不

做好,可以做恶吗?"母亲说:"好尚且不可做,何况是恶呢?"

母亲毕竟是过来人,她要表达的无非是"木秀于林,风必吹之"的意思,可惜, 女儿初为人妇,理解"歪"了。其实,"不要做好"的境界,又有几个人能参透呢?

4、会稽人徐渭,明嘉靖年间为胡宗宪的幕客,很受信赖和优待。胡对徐说:"你是文人,你没有我就不能显荣。"徐说: "公是英雄,公没有我就不能名传后世。"又对胡公说:"公给我的好处是一时的,我报答公的是万世的。徐渭真是个

长者呀!"

5、和尚贯休,婺州兰溪人。钱镠自称为吴越国王,贯休拿诗去投献他,其中有"满堂花醉三干客,一剑霜寒十四州"的句子。钱镠通知他,将"十四州"改为"四十州"才能相见。贯休说:"州也难改,诗也难改,我如同闲云孤鹤,哪一片天空不能飞?"于是离开吴越,到了蜀中。

给人的感觉贯休似乎蔑视权贵,其实, 要真蔑视权贵求得闲云孤鹤般的自在生活,当初又何必拿诗去投献呢?看来,自 由不是超脱的,它也需要饭菜添饱肚皮。

6、明代作家汪南明书架上有书万卷,一位客人端详了好久,开口问:"您都能通读吗?"汪公答道:"汉高祖刘邦争夺天下,他注意的不过关中而已!"

汪南明是真正会读书人!他形象、风趣而智谋的回答,言短意深,简直就是给那位客人上了一课!的确,取其精华,为我所用——这才是正确的读书方法呀。

经商智谋

中国人经商的历史源远流长,其商业文化博大精深,在漫长的商业活动中逐渐培育出中国商人"秘而不宣"的经营谋略。市场经济条件下,如何让企业做的更好,

创造更大的利润,这是每个企业的管理者 都在思考、探索的问题。依靠科技进步, 可以提高企业的收入;加强经营管理,也 可以提高企业的收入。在这些方面,企业 的经营者大多数可谓是行家里手,市面上 有关这方面的书也比较多。 人们对于现代 管理可谓非常之关注,这样的现象是非常 好的。但是,现代的人们好像也忽视了一 些传统的经营知道,或者说对这些不泄一 故,认为这些都是老的东西,已经过时, 而笔者却不这样认为中国传统文化中的 一些东西,包括古人在经商方面的一些东 西,对我们今天的人们的工作还是非常有 借鉴意义的,下面就是总结的古人十大经商秘诀,希望能对经营者的工作有借鉴意义。

一、知地取胜,择地生财

兵法云: "夫地形者,兵之助也。料敌制胜, 计险厄,远近,上将之道也。知此而用战 者必胜,不知此而用战者必败。"可见地 形对作战之重要,为将者不可不察也。经 商如作战,商场如战常经商者如指挥千军 万马之将帅,智谋的将帅往往会占据有利 的地形,最终取得战争的胜利。作为春秋 战国时期大谋略家的范蠡,更是深谙此 道。他以战略家的眼光,认为陶地为"天 下之中,诸侯四通",是理想的货物贸易 之地。遂选陶地为营销点,果然,十九年 间他三致千金,成为世贾,"陶朱公"的美 称也由此而饮誉古今,留名青史。《史记·货 殖列传》中所载,秦国灭了赵国以后,实行 了移民政策,当时许多人贿赂官吏,不愿搬 迁,要求留在原地,唯独富商卓氏要求迁往 较远的"纹山之下",他看中那里土地肥 沃,物产丰富,民风淳厚,居民热衷于买卖, 商业易于发展。几年后,卓氏成了远近闻 名的世富。这种"不惟任时,且惟择地"的 观念已为后世商人所接受。"淮左名都, 竹西佳处"的江苏扬州,地处南北要冲,

交通发达,水运便利,货往频繁。其地膏沃,有茶、盐、丝、帛之利,众多商人纷至沓来,一时商贾云集,秦商、晋商在这里定居经营。有名的徽商也就是从这里开始起步,称雄江湖。

二、时贱而买,时贵而卖

范蠡和商祖白圭认为,"时贱而买,虽贵已贱;时贵而卖,虽贱已贵。"强调商人要善于捕捉商机,把握时机,不失时机地买进卖出。商业的利润源于买卖的差价。一旦发现买卖的时机一到,则要"趋时若猛兽鸷鸟之发",当机立断。魏文侯时,国人注重农耕,而白圭却乐于观时机的变化。

粮食丰收时他买进谷物,卖出丝漆。待蚕丝 上市时他就大量收购蚕丝,售出粮食。他曾 说: "我做买卖,就像伊尹和姜太公那样有 计谋 如孙膑和吴起那样善于判断,还能像 商鞅执法那样说到做到。有些人的智谋不 能随机应变,其勇敢不能当机立断,其仁爱 不能恰当地取舍,其倔强不能坚持原则。所 以,这种人跟我学经营之道,我也不会教他 的。"这段话,把他掌握贱买贵卖时机的 "时断"与"智断"阐述得淋漓尽致。白 圭的经商原则和经验,都被后世商人所称 道。他凭着自己的这套经营谋略,精心经 营,以至家累千金。

三、见端知未,预测生财

春秋时期的越王勾践,为雪亡国之耻,终 日卧薪尝胆,励精图治,当得知吴国大旱, 遂大量收购吴国粮食。第二年,吴国粮食 奇缺,民不聊生,饥民食不裹腹,怨声载 道,越国趁机起兵灭了吴国。苦心人,天 不负。越王终成霸业,跻身"春秋五霸"之 列。这里越王勾践作的是一桩大买卖,他发 的财不是金银财宝,而是一个国家和称雄 天下的霸业。是商贾之道在政治上运用的 成功典范。《夷坚志》载,宋朝年间,有 一次临安城失火,"殃及鱼池",一位姓裴 的商人的店铺也随之起火,但是他没有去

四、薄利多销,无敢居贵

先秦大商理论家计然认为: "贵上极则反 贱,贱下极则反贵",主张"贵出如粪土, 贱取如珠玉"。司马迁说过: "贪买三元, 廉买五元",就是说贪图重利的商人只能 获利 30%,而薄利多销的商人却可获利 50%。《郁离子》中记载:有三个商人在 市场上一起经营同一种商品,其中一人降 低价格销售, 买者甚众, 一年时间就发了 财,另两人不肯降价销售,结果获的利远不 及前者。汉高祖刘帮的谋士张良,早年从师 黄石公时,白天给人卖剪刀,晚上回来读 书,后来他觉得读书时间不够用,就把剪刀 分成上、中、下三等,上等的价钱不变, 中等的在原价的基础上少一文钱,下等的 少两文钱。结果,只用了半天的时间,卖出 剪刀的数量比平日多了两倍,赚得钱比往 日多了一倍,读书的时间也比往日多了, 所以民间有句谚语:张良卖剪刀——贵贱 一样货。

五、雕红刻翠,留连顾客

《燕京杂记》中载:"京师市店,素讲局面,雕红刻翠,锦窗绣户。"有的店铺招牌高悬,入夜家家门口点起了五光十色的锦纱灯笼,把街面照得如同白昼。有的店铺摆挂商品宣传字画,张挂名人书画,附庸风雅。以此来升华店铺的品位与提高顾客的回头率。还有些茶肆、饭馆、酒店中特意安排有乐器演奏和评书为客人助兴。宋代京都杭州的面食店里,只要顾客一进店坐下,

伙计立刻前来问顾客所需,"尽合诸客呼索指挥,不致错误"。经营者们深深懂得豪华的装饰,反映一个店铺的实力,于是店堂设计画柱雕梁,古色古香,金碧辉煌,极尽铺陈之能事,以迎合达官巨贾、贵妇名媛"以求高雅"的消费心理。在服务上进门笑脸相迎,出门点头送行。这些敬客如神的作法加上高贵典雅的装饰,使众多顾客"如坐春风","一见钟情",从而留连忘返、百顾不厌。

六、以义为利,趋义避财

清朝年间,有一商人名舒遵刚,精榷算,善权衡。经商之暇,喜读《四书》、《五经》,

把书中的义理运用于经商之中,他曾 说:"钱,泉也,如流泉然"。他还说:"对人 言,生财有大道,以义为利,不以利为利, 国且如此,况身家乎。"徽州商人李大皓 告诫他的继承者说:"财自道生,利缘义 龋"以此严于律己,做到"视不义富贵若 浮云。"子曰:"君子爱财,取之有道"。 以义取利, 德兴财昌, 舍义取利, 丧失了 "义"也得不到"利",为商者应深以诫 之。"积善之家,必有余庆,积不善之家, 必有余殃。"如果一个经营者有长期的理 性和智谋,他必不会用恶劣、卑鄙之手段 去获利,用恶劣的手段去做任何生意,最

终将会失去已获的利润。

七、长袖善舞,多钱善贾

《韩非子·五蠢》中说:"鄙谚曰:'长袖 善舞, 多钱善贾', 此言多资之易为工 也。"这里强调了一个"善"字。资金不 足,必须善于使用,使用的目的也是获利, 唯有资金与商品流通不息,才能使利润滚 滚而来。对待商品要做到"务完物",即贮 藏的货物要完好,"腐败而食之货勿留"; 处理资金要做到"无息币",即指货币不 能滞压,"货币欲其行如流水",货币和商 品流通了,买卖就活了。宋代的沈括举例 说:十万元资金倘不周转,"虽百岁故十 万也",如果贸而流通,加快周转 ,"则利百万矣"。

八、奇计胜兵, 奇谋生财

兵家常说:"将三军无奇兵,未可与人争 利","凡战者,以正合,以奇胜"。司 马迁《史记·货殖列传》中说: "治生之正 道也,而富者必用奇胜。" 书中还列举了卖 油脂的雍伯、卖肉制品的浊氏等商人,他 们都是掌握一技之长,经营奇物的商品而 致富的。后世的"张小泉剪刀铺"亦然。 清代山西太谷县一个曹氏商人,有一年看 到高梁长得茎高穗大,十分茂盛,但他觉得 有些异样,随手折断几根一看,发现茎内

皆生害虫。于是,他连夜安排大量收购高梁。当时一般人认为丰收在望,便库存高梁大量出手。结果高梁成熟之际多被害虫咬死,高梁欠收。而曹氏商人却奇计获利。九、居安思危,处盈虑方

《书经》有云:"居安思危,思则有备,有备无患。"《汉书·息夫躬传》有言:"天下虽安忘战必危。"商人李祖理"精理精勤,竹头木屑之微,无不名当于用,业以日起,而家遂烧"。秦末有位任氏商人"折节为俭",要求家人"公事不毕则身不得饮酒、食、肉"。古人关于经商理财的记载中还有:"生意要勤快,切勿懒惰,懒惰则百事

废;用度要节俭,切勿奢华,奢华则钱财竭"。由此可见,经商者居安思危,勤俭为尚。"处乎其安,不忘乎其危"。少一些安乐,多一份忧患,将使经商者进入佳境。十、择人任势,用人以诚

孙子曰:"计利以听,乃为之势,以佐其外。势者,因利而制权也。故善战者,必求之于势,不责于人,故能择人而势"。春秋战国时期,有一位齐国的商人叫刀闲。当时的商人一般都不愿雇用头脑灵活的人做事,惟独刀氏专门使用这种人,并给以丰厚的报酬和充分的信任,放手大胆地让他们去干,这些雇工干得十分卖力,也非常出

色。明代苏州有个叫孙春阳的杂货店,其 店分为南北货房、海货房、腌腊房、酱货 房、蜡烛房,"售者由柜上取下一票,自往 各房发货,而管总者掌其纲。一日一小结, 一年一大结。自明代至清乾隆年间二百多 年,子孙尚食其利,无他姓顶代者。"像苏 州这个店铺林立之地,孙春阳的杂货房生 意竟然能兴盛二百多年,其成功之奥秘当 得益于用人以诚,店规之严。清道光年间 的黔商胡荣命在江西经商 50 余年,由于他 以诚待人,童叟无欺,名声大著,晚年罢业 回乡,有人要求"以重金赁其肆名"。他一 口回绝,并说:"彼果诚实,何籍吾名也!"

可见,"诚信为本"是中国人经商的传统美德。

人才智谋

引才案例:秦昭王五跪得范睢。

引才纳贤是国家强盛的根本,而人才,尤其是高才,并不那么容易引得到, 纳得着。秦昭王雄心勃勃,欲一统天下, 在引才纳贤方面显示了非凡的气度。范睢 原为一隐士,熟知兵法,颇有远略。秦昭王驱车前往拜访范睢,见到他便屏退左右,跪而请教:"请先生教我?"但范睢支支吾吾,欲言又止。

于是,秦昭王"第二次跪地请教", 且态度上更加恭敬,可范睢仍不语。秦昭 王又跪,说:"先生卒不幸教寡人邪?" 这第三跪打动了范睢,道出自己不愿进言 的重重顾虑。秦昭王听后,第四次下跪, 说道:"先生不要有什么顾虑,更不要对 我怀有疑虑,我是真心向您请教。" 范睢 还是不放心,就试探道:"大王的用计也 有失败的时候。"秦昭王对此责并没有发 怒,并领悟到范睢可能要进言了,于是,第五次跪下,说:"我愿意听先生说其详"。言辞更加恳切,态度更加恭敬。这一次范睢也觉得时机成熟,便答应辅佐秦昭王,帮他统一六国。后来,范睢鞠躬尽瘁地辅佐秦昭王成就霸业,而秦昭王五跪得范睢的典故,千百年来被人们所称誉,成为引才纳贤的楷模。

今天的企业老板做何感想,将如何引 才纳贤?秦昭王五跪得范睢的典故,是否 有老板们来做续尼?

> 识才案例:一双筷子放弃了周亚夫。 如果说引才,只需要态度友好就够

了, 识才却是很神秘的工作。所谓识才不 只是看看谁是人才,谁不是人才这么简 单。而要从小的方面推断大的方面,从今 天的行为推断以后的行为,得出用人策 略。周亚夫是汉景帝的重臣,在平定七国 之乱时,立下了赫赫战功,官至丞相,为 汉景帝献言献策,忠心耿耿。一天汉景帝 宴请周亚夫,给他准备了一块大肉。但是 没有切开,也没有准备筷子。周亚夫很不 高兴,就向内侍官员要了双筷子。汉景帝 笑着说:"丞相,我赏你这么大块肉吃, 你还不满足吗?还向内侍要筷子,很讲究 啊!"周亚夫闻言,急忙跪下谢罪。汉景

帝说:"既然丞相不习惯不用筷子吃肉,也就算了,宴席到此结束。"于是,周亚夫只能告退,但心理很郁闷。

这一切汉景帝都看在眼里,叹息到: "周亚夫连我对他的不礼貌都不能忍受,如何能忍受少主年轻气盛呢"。汉景帝通过吃肉这件小事,试探出周亚夫不适合做太子的辅政大臣。汉景帝认为,周亚夫应把赏他的肉,用手拿着吃下去,才是一个臣子安守本分的品德,周亚夫要筷子是非分的做法。汉景帝依此推断,周亚夫如果辅佐太子,肯定会生出些非分的要求,趁早放弃了他做太子辅政大臣的打算。

识才的策略与传说贯穿中国五行年历史,汉景帝只是其中的一个代表。今天的企业老板们是否也要向汉景帝学点什么?识才的奥妙深着呢!

用才案例:神偷请战。

用人之道,最重要的,是要善于发现、 发掘、发挥属下的一技之长。用人得当, 事半功倍。楚将子发爱结交有一技之长的 人,并把他们招揽到麾下。有个人其貌不 扬,号称"神偷"的人,也被子发待为上 宾。有一次,齐国进犯楚国,子发率军迎 敌。交战三次,楚军三次败北。子发旗下 不乏智谋之士、勇悍之将,但在强大的齐 军面前,简直无计可施了。这时神偷请战, 在夜幕的掩护下,他将齐军主帅的睡帐偷 了回来。第二天,子发派使者将睡帐送还 给齐军主帅,并对他说:"我们出去打柴 的士兵捡到您的帷帐,特地赶来奉还。" 当天晚上,神偷又去将齐军主帅的枕头偷 来,再由子发派人送还。第三天晚上,神 偷连齐军主帅头上的发簪子都偷来了,子 发照样派人送还。齐军上下听说此事,甚 为恐惧,主帅惊骇地对幕僚们说:"如果 再不撤退,恐怕子发要派人来取我的人头 了。"于是,齐军不战而退。

人不可能每一方面都出色,但也不可

能每一方面都差劲,再逊的人总有一方面较他人一日之长。企业老板们要能很清楚地了解每个下属的优缺点,千万不能夹杂个人喜好,也许你今天看不起的某个人,他日正是你事业转机的干将。

育才案例:纪浪子训鸡喻育才。

一般情况下,人才到位须进行培训, 并且育才是企业永久的工程,用才而不育 才,人才便没有持续竞争力。据传,周宣 王爱好斗鸡,纪浪子是一个有名的斗鸡专 家,被命去负责饲养斗鸡。10 天后,宣 王催问道:训练成了吗?纪浪子说:还不 行,它一看见别的鸡,或听到别的鸡叫, 就跃跃欲试。又过了10天,宣王问训练 好了没有, 纪浪子说: 还不行, 心神还相 当活跃,火气还没有消退。再过了10天, 宣王又说道:怎么样?难道还没训练好 吗?纪浪子说:现在差不多了, 骄气没有 了,心神也安定了,虽然别的鸡叫,它也 好名象没有听到似的,毫无所应,不论遇 见什么突然的情况它都不动、不惊,看起 来真象木鸡一样。这样的斗鸡,才算训练 到家了,别的斗鸡一看见它,准会转身就 逃, 斗也不敢斗。

宣王于是去看鸡的情况,果然呆若木鸡,不为外面光亮声音所动,可是它的精

神凝聚在内,别的鸡都不敢和它应战,看见它就走开了。

今天的企业老板们从纪浪子训斗鸡,有何启发?我们的育才不正是也遵循这样的规律吗?只有企业自己培育的人才,并且培育到一定火候,才能为企业带来更大的价值。

激才案例:墨子苦心激励耕柱。

人才并不是天生一定为某人作贡献, 一定尽全力做贡献,关键是要适当激励, 激才智谋在中国历史上不泛其例。耕柱是 一代宗师墨子的得意门生,但他老是挨墨 子的责骂。有一次,墨子又责备了耕柱, 耕柱觉得自己非常委屈,因为在许多门生 之中,大家都公认耕柱是最优秀的,却偏 偏常遭到墨子指责,让他没面子。一天, 耕柱愤愤不平地问墨子:"老师,难道在 这么多学生当中,我竟是如此的差劲,以 致于要时常遭您老人家责骂吗?"墨子听 后,毫不动肝火:"假设我现在要上太行 山,依你看,我应该用良马来拉车,还是 用老牛来拖车?"耕柱答:"再笨的人也 知道要用良马来拉车。"墨子又问:"那么, 为什么不用老牛呢?"耕柱答:"理由非 常的简单,因为良马足以担负重任,值得 驱遣。"墨子说:"你答得一点也没错,我 之所以时常责骂你,也只因为你能够担负 重任,值得我一再地教导与匡正你。"

激励人才是一种艺术,我们的企业家从中得到什么启示。激励无定法,只有合适的激励才能产生期望的效果。墨子的激励措施并不是放之四海而皆准的法则,但可为今天的激才提供借鉴。

留才案例:刘备苦心留住徐庶心。

分分合合,职场中已司空见惯。因此, 引才难,留才难,一个小单位留住高才, 而留住高才心似乎难于上青天。刘备被曹 操赶得到处奔波,好不容易安居新野小 县,又得军师徐庶。这日,曹操派人送来 徐母的书信,信中要徐庶速归曹操。徐庶 知是曹操用计,但他是孝子,执意要走。 刘备顿时大哭,说道:"百善孝为先,何 况是至亲分离,你放心去吧,等救出你母 亲后,以后有机会我再向先生请教"。徐 庶非常感激,想立即上路,刘备劝说徐庶 小住一日,明日为先生饯行。第二天,刘 备为徐庶摆酒饯行,等到徐庶上马时,刘 备又要为他牵马,将徐庶送了一程又一 程,不忍分别。感动得徐庶热泪盈眶,为 报答刘备的知遇之恩,他不仅举荐了更高 的贤士诸葛亮,并发誓终生不为曹操施一 计谋。徐庶的人虽然离开了,但心却在刘

备这边,故有"身在曹营心在汉"之说。徐庶进曹营果然不为曹设一计,并且在长板坡还救了刘备的大将赵云之命,古往今来,凡是留才的案例,没有超出刘备的。

留才留心,只要能留得人才之心,他即使在天涯海角依然效命。今天的企业老板们在人才震荡的今天,你们如何借鉴刘备的留才策略呢,会不会留才效果与之相反,人是留下了,可心已不在,可见留才亦有着诸多妙处。

去才案例:曹操借刀杀祢衡。

引才难,用才难,去才更难,去一个 世人皆以为才,而不能所用的怪才是难上 难。东汉名士祢衡,三国著名的一个狂士, 志大才疏,口若悬河能言善辩,在当时很 有名气。建安七子之一的孔融向曹操推荐 了祢衡,曹操派人叫来祢衡。见了面之后, 曹操故意给点颜色祢衡看看,不叫这位大 学者落座。

祢衡:"唉,天地虽阔,却没有一个 人才啊!"

曹操:"我手下有几十位优秀人才, 都是当世英雄,怎么能说没有人才呢?"

祢衡:"荀彧可使吊丧问疾,荀攸可 使看坟守墓,程昱可使关门闭户,郭嘉可 使白词念赋,张辽可使击鼓鸣金,许褚可

使牧牛放马!"

曹操: "那么你又有什么本领呢?"

祢衡:"天文地理,无一不通;三教 九流,无所不晓。往大里讲,我可以做尧、 舜那样的明君,往小里讲,我的道德文章 和孔子、颜回可有一比。我怎么能和你手 下的那些凡夫俗子相提并论呢?"

曹操心里非常恼怒,知道祢衡只会一点耍嘴皮子的功夫,当然不会买他的账。部下张辽想杀掉祢衡,他却制止了,却任命他做荆州的使臣,说服刘表归降朝庭。后来祢衡去见刘表,积习难改,又激怒了刘表。刘表听说过祢衡多次辱骂曹操的

事,知道曹操想借自己的手杀掉祢衡,担当"害贤"的恶名,便派他去见江夏的将军黄祖。黄祖是一个小军阀,素质没有达到曹操、刘表那个层次。祢衡见了黄祖,重施故技,没有说几句,便把黄祖得罪了。黄祖悖然大怒,叫人把祢衡拉出去斩掉了。听说祢衡被黄祖杀掉了,曹操哈哈大笑起来:"这个腐儒自己找死,根本用不着脏我的刀。"

尽管三国演义中罗贯中有贬曹操心 胸狭窄之意,但曹操去掉这位怪才的策略 也的确是高,今天的怪才、狂才也不少, 我们的企业老板是如何去才的呢?想必

最佳雇主的名声还是要顾及的吧!

中国历史绵绵不断,文化传承更是智谋闪烁,人才智谋更是夺人耳目。以上七个人才智谋案例,只是中国人才智谋园中的几个叶片。因此,要掌握符合中国传统文化的人才策略,必须研究中国人才历史,汲取中国人才历史中的菁华,否则,我们现代的人才策略将成为无源之水,无本之木。

管理智谋1

管理者的核心工作(领导要会带队伍): 汉高祖"刘邦"如何靠着"张良、萧何、 韩信"三杰获得天下?曾国藩如何培养 270多名幕僚人才,悟道管理者的核心工 作是储备人才。

- 1、通过别人完成任务(刘邦用人);
- 2、不看做了什么事,而是看通过什么 人做事;
 - 3、带队伍,用人才是成功的关键;
- 4、成事、立制、育人。 报时型领导——整个团队都不知道几 点了,只有领导知道,大家就都来问领导, 领导能够准确地告诉大家几点。领导在的 时候, 防失联V: 357607890一切正常。这样的 管理存在两个问 题:一是尽管一切正 常,但是领导自己会很忙碌、很辛苦,因 为所有的人都来找领导,所有的事情都需 要领导来拍板;二是 如果领导不在,大家 找不到领导,正常的

工作马上就会陷入混乱,找不到报时的人,大家都不知道几点了,都不知道工作该怎么干。

造钟型领导——领导知道几点了,但 是主要力量不是放在给大家报时上,而是 集中力量给大家造一个钟,不管自己在不 在,不管自己说不说,所有的人只要看看 钟就知道几点了。让组织有一种自动运行 的机制,这是一个非常重要的问题。领导 不需要事必躬亲,而应该只关注异常、不 关注正常,只关注例外、不关注例行。因 为正常的事情、例行的事情,有制度管、 有下属管,不用领导自己管。只有那些超 出制度框架之外的事情,领导不管就没人 来管,这时候才需要领导亲自上阵。

管理首先要把基础的、基本的事情做 对。基本的事情就是为组织建立一个自动 运行的机制,把基础的制度建设落到实 处。基础管理的四化是制度化、标准化、 结构化、流程化。通过基础管理,要让组 织内的每个成员遇到了正常的、例行的事 情时都知道该怎么做。这好比是一座大楼 的框架和支柱, 先把框架和支柱建结实 了,然后才能搞内部装修。 规范管理和制 度建设是所有组织的基础,一切先进的管 理理念和方法都要建立在这个基础之上。

对于一座大楼,如果框架和柱子的问题还没有解决,建设者就热衷于搞内部装修赶时髦,那将是非常可怕的灾难。

二、管理能人

- 1、对有本领的人设定目标,一是远大目标,二是个人目标(个人实惠);
- 2、对有本事的人进行激励导向(让我抓紧你,我才相信你);
- 3、人岗匹配——按照"岗得其人"、"人适其岗"的原则,根据不同的人个体间不同的素质,将其安排在各自最合适的岗位上,从而做到"人尽其才,物尽其用"。

其中,岗位职责与员工个体特征相匹配是基础,岗位报酬与员工需要、动机相匹配激励员工行为是关键,也就是通过事得其才、才尽其用即员工的才能高适用、高发挥。

"人岗匹配"三部曲:一是知岗,了解岗位的要求和特点;二是知人,了解要找的人的特点和特长;三是匹配:知人善任,最大限度地利用员工的优点,把合适的人放在合适的位置,尽量避免人才浪费,"没有平庸的人,只有平庸的管理"。

1、《西游记》中孙悟空有两个师傅,为

什么专门听唐三藏的话?学习唐三藏高明用人智谋。一个人的成长工作中第一要学会做事,第二要学会做人。最重要的管理因素是:人格成长。让员工的人格成长,藏行止,敛偏好。

- 2、学习诸葛亮用庞统"万里之才,做不了百里之事"的高明之处。劳模不能直接提拔当领导。用通才靠信任,用专才靠安排,用平才靠清醒。从本质上讲,没有人才之分,关键是看你如何使用。
- 3、人才就是千里马。领导培养人才的 五个关键因素:草料(待遇)、草原(授 权)、鞭子(压力)、对手(庄子哭惠子)、

伯乐

管理智谋 2

1、为什么"伯乐少、千里马多"的管理学原因。研究传统文化四条路——信、解、行、证。信悟:用信仰信念来指导学习生活;

解悟:带着问题学习,带着问题去生活,

带着问题找答案;

行悟:知得一丈不如行得一尺,下决心去

行动;证悟:伯乐与千里马例子。

- 2、不要让沉默的人寂寞,不要让伯乐不快乐。
- 3、中国象棋与国际象棋的区别:一是卒的规则不同;二是中国象棋中没有后; 三是中国象棋的士,士的使用三原则:动子叫支士,士得斜着走,士不出九宫。

从国际象棋和中国象棋中"士"的差别, 看中国式用人方法。专家,极端性思维; 工人,常识性思维。

什么是智谋?智谋是在常识性真理面

前毫不犹豫。

1、《三国志》中诸葛亮为什么"挥泪斩马谡"而痛哭呢?"马幼常言过其实不可重用"痛苦原因:一是哭马谡不忍心;二是哭自己犯糊涂,马谡用错了地方,士当车在用;三是哭的是刘备真有眼光。刘备怎样用"白帝托孤"之策来控制诸葛亮,我们如何用能人的方法。

2、管理的四种角色:

法官——审判、定规、处罚、维持公 正

教练——对标、指路、支招、严训(员

工犯错误怎么办?辅导第一次、警告第二次、处罚第三次)。

拉拉队长——支持、鼓舞、情感交流。 志愿者——物质支持、信息支持、制度支持。

- 3、儒家君子有五德:温良恭俭让,原意为温和、善良、恭敬、节俭、忍让这五种美德。这原本是儒家提倡待人接物的准则。现也形容态度温和而缺乏斗争性。
- 4、领导工作在处理人际关系当中要注 意哪几个简单的问题?一是他背后的关 联资源是什么?二是观察他的行为倾向。
- 三是看他的需求动机?

5、一个队伍的员工有三种需求:一是要喝粥的人(温饱);二是要喝酒的人(情感);三是要喝茶的人(境界)。

管理智谋3

1、解析《三国演义》三大惨案:

A、给吕布当爹比较惨。义父情结。简单 粗暴的管理带来两个相反的后果:一是极 端退缩,自信心不足;二是极端反抗。人 有什么样原性格就会有什么样的命运。

- B、给曹操做秘书必死无疑。领导的性格是单位的作风,领袖的性格是民族的命运。单位要看一个人的性格。
- C、给刘备做老婆常被抛弃。兄弟如手足, 老婆如衣裳,手足不断,衣服常换。
- 一把手复制自己。价值观一致,性格互补,才是正确地用人。

中国式团队:靠利益凝结,一般人跟你干;靠意义凝结,高人跟你干;靠结义,兄弟跟你干。

中国三种英雄:武的英雄,文的英雄,领导英雄。

2、《水浒传》中宋江能用好 107 名黑社

会人员,他为什么能当英雄(领导英雄), 他的高明之处在于送和磕头,成全别人的 人自己成就最大。

宋江带队伍的经验:

- 一是适度主动(拥有优势的人要主动,才能有人找你,拥有更多的资源)。
- 二是管所有下属叫兄弟。
- 三是给任务(组织可有闲事不能有闲人)。 四是给目标(队伍、个人、远大目标) 一个团队既要有实惠,又要有团队目标, 还要有远大理想。
- 1、《西游记》中人物"角色"的认同,引

起我们重视员工的"认同感"。

A、孙悟空——能人角色。能人要注意多沟通多汇报,大领导喜怒不形于色。把握工作节奏,领会领导意头。干工作积极,但不能着急。不叫不到,一叫就到,随叫随到,到了喊到。

B、角色问题:任劳任怨从哪里来(自己 认同、领导认同)

你谦虚了,你周围的人不会记恨你。最重要的是你谦虚了,你再展示起来,表现得更好。

从心理学的角度讲,谦虚的作用是降低别 人的期望,使你在真正表现的时候获得更 高的满意度,降得越低获得的满意度越高。

2、展示认同。有人脉、有人气,这种方法叫展示方法。诸葛亮凭什么让刘备"三顾茅庐"?

在我们国家做事情有三个条件:

- 一是得有人说你行,这叫人脉;
- 二是说你行的那个人得行,这叫平台高;
- 三是您得真行,这叫经得起考验。
- 3、一个人要成功自己必须具备四个条件: 你有能力、你有态度、你有机遇、你得会 展示。

- 一群猪好养,一群老虎就不好养。
- 一群庸人好带,一群英雄难管。带领一支 英雄团队,考验一个人的领导水平。

管理智谋 4

1、春秋五霸之一的齐桓公"庭燎求贤" 和管仲招人才方法的对比(得一人安天下,失一人丢天下)。齐桓公找不到人才的原因:一是你现在的人水平太高;二是大家担心你弃才。应对方法:回报眼前, 吸引能人; 先用庸人, 再用能人。

- 2、孔子对待英雄的认知和态度。
- 3、领导者如何招聘到,为我所用的人才。 招聘,是招人才,不是找人才,只要政策制度到了位,人才自然会来,注意用招的 方法,而不是找的方法。
- 4、队伍当中分成四种人:
- 一是能干又会干的人,我们称之为千里马型员工,应该给机会,给平台;
- 二是能干但不想干的人,我们称之为驼鸟型员工,缺激励;
- 三是不能干也不会干的人,我们称之为猪型员工,直接命令法,胡萝卜加大棒;

四是想干但不能干的人,我们称之为猴儿型员工(勤奋的笨蛋),传授方法(当拉拉队,当教练)。

带队伍其实就是四张牌:授权千里马,激发驼鸟,命令猪,传授猴儿。

权变,因时因地因人而异。

带英雄团队的过程中注意的几个问题:

- 一是注意你全面的领导风格;
- 二是注意对责任和真诚的这种理解;
- 三是注意你在招人过程中你的政策和领导行为。

传播典型、树立榜样的时候,一定要注意它的引导力量。 眼见为虚,不能带成见看人。

领导要有领军人物的作用,要加强权威性。

一个不掌握权力的领导,就是一个被架空的领导;

没有权力驱动的队伍,就是一个掏空的队伍。

权威、权威,它首先要有威,威摄力、震 摄力,震摄队伍的力量。 带队伍要想取得别人的信任,就得注意两条:

第一,不要随便许诺;

第二,许诺了一定要兑现。

树立权威的策略:1、先严后宽;2、上严下宽;3、近严远宽;4、敬畏有余,亲密不足。

怎么提升执行力:用制度管人,用习惯做事。没有永远的感情,只有永远的利益。

等待别人犯错误、用人盯人的方式抓管

理,这种方法是最错误的。

你不拿你得让别人拿,你高尚你得容忍别 人不高尚,你奉献你得接受别人不奉献。

用理想激励高人,用制度管理普通人,用小人盯着小人。 规定动作要形成习惯,自选动作要形成特色。天下大事必作于细,天下难事必作于易。合抱之木生于毫末,九层之台起于垒土,千里之行始于足下。

权威领导必要的手段:

第一,你得有奖励的方法;

第二,你得有惩罚的方法;

第三,你得有奖励的资格;

第四,你得有专门的知识;

管理智谋 5

多样化的团队如何保持一个比较好的凝聚力。保持的方法在中国传统文化中被称为"和"。

1、"中华人民共和国"的中庸之道,有两个关键字:"中"、"和",以"中"的道路达到"和"的结果。要提高组织"中""和"的认同感。

中和的方法

一是模糊表达增加认同。要立个标杆才敢表态,模糊表达获得认同、防范风险。关注认同。学会做认同,关注别人的心理; 学会做文化,影响别人的头脑。

世界上有两种民族文化,"力"和"德"的中西文化对比。中国文化特点,不崇尚暴力,融合能力特别强,民族尚德。

在我们的管理当中,小人定义:需求层次

低的人;君子定义:需求层次高的人。如何靠制度提高队伍的凝聚力。

二是对行为有问题有毛病的人,我们得了解他们的岗位价值。古代统治阶级知识分子垄断了语言,割裂了思想,歪曲了历史。 爱而知其短,恨而用其长。

三是超越自己的感情。

四是认同他人的缺点。教育要等待,管理要民主。似水的柔情,进水的的感情。

1、打铁还要本身硬,带队伍要不断提升素质。 关心一个人,能鼓励一群人,关心员工。

领导要会选点:在急烈的市场竞争中,一把手的个人信息是绝对的机密,必须加强管理。性格就是命运。

管理有三个不可超越:个人利益不可超越,个人感情不可超越,个人性格不可超越,个人性格不可超越。所以要实行集体领导,性格互补。诸葛亮累死工作岗位和司马懿利用身体、培养后人的对比感悟。

2、成功人士要有"君子六成"智谋。 一是炒,修炼;二是沉,谦和;三是色, 融合;四是香,诚敬;五是味,舍身;六 是品,内涵。 禅宗五杯茶:要事优先,不要给琐碎的事情专门安排时间;要有新的内容,应先清空自己;低姿态即是进步,要懂得低姿态;自己的事情要精心,越精心就能得到更多的帮助;地上种了菜就不会长杂草,心里有了正事就不会生杂念和邪念。

禅师给教授总结五个问题:一是时间管理混乱;二是充满了成见和偏见;三是自高自大;四是自己做事情混乱一团;五是心里没正事,有杂念和邪念。

如何自我调整:

1、要事优先,不要给琐碎的事情安排时

间;2、每天清空自己,放下烦恼,放下偏见;3、低姿态做人做事,能获得更多的进步;4、自己的事情自己精心,别人才会帮你;5、每天都有正事,就不会有杂念邪念。

通过中国"茶"文化和"明月禅"文化提高自己修心境界,铭记"打铁还要自身硬"的道理。

司马懿的原则:一是在实践中摔打自己的孩子(实践教育);二是家里管得特别严(养成教育);三是坚持读书,营造好的学习环境。

管理智谋 6

1、俭静和淡泊

俭朴是一种力量,影响到管理者的形象、 作风、工作效率。俭朴一点有利于我们提 升形象。随身东西简朴,第一个人形象, 第二工作作风,有利于我们提高工作效率。

康熙皇帝的自身修炼智谋。庸人靠东西陪衬自己,高人因自己让东西扬名——康熙。公生明,廉生威。

2、淡泊

平衡心态,幸福常向止中求。

幸福感=效用/欲望, 追求幸福的两条路:

第一、在分子上做加法(强者);第二、

在分母上做减法(高人)。

发五心:发感恩心、发惭愧的心、发分享之心、发营养心、发俭朴心。

所谓修养,修的是行为,养的是心灵。我 们要有好的行为去修养自己的心灵。在物 质财富增长的时代,没有心灵的滋养,我 们就活得越来越无根,像天上的云飘来飘 去,觉得强烈的孤独感和无望感。所以, 物质财富叫小东西小环境,精神财富才是 大的境界。因此,在淡泊上,我们特别强 调不要追求生活上的享受。要想过得幸 福,向内调整一下你的心灵,这叫生活上 知足常乐,事业上精益求精。为人要淡泊, 做事要执着。

"猴子爬杆",高高在上的人,要露脸是不容易的,要露屁股是很容易的。

行善如春园之草,不见其长而日有所增

3、静、稳、定力

领导者如何运用"阴阳平衡、动静结合"的原则,提高自身修炼境界。每临大事有静气:五静---镜(反思的力量)、净(秩序的力量,精神面貌,战斗意志)、敬(态度的力量,低姿态做人做事)、境(付出的力量,成全别人的人成就最大,付出是人生的境界)、径(简洁的力量)。

1、从《水浒传》中英雄排位,领导者要注意"分"的重要性。在管理学中,"分"

包含两个问题:一是分还是不分,二是分多还是分少。

在事业中,动机是不同的,领导干部分研究动机。需求推动行动,必须满足需求,才能产生动力。

2、根据人有五种不同需求,要尊重下属的需求和满足他们的欲望。

人有五种需求:第一个是生理需求;第二个是安全需求;第三个是社会需求;第四个是尊严需求;第五个是自我实现需求。 层次上有三个规律:一、人是有高有低的; 二、一个人在一段时间之内一定有一个主 导需求;三、多样性。

管理的三个不可超越:感情不可超越、性 格不可超越、物质利益不可超越。

3、山东文化史上的三种人对后人的影响。 山东文化生产中国文化思想史上最经典的三种人:第一种人---圣人(孔子、孟子、孙子、诸葛亮,文化典型);第二种人---响马(水泊梁山一百零八条好汉,贾柳楼三十六友反山东义和团造反);第三种人---狐狸精《聊斋志异》(《山海经》《搜神记》《阅微草堂笔记》《莹窗异草》《子不语》《夜雨秋灯录》。从这三种人中,可以 得出中国男人的六大劣根:胆小、怕事、吃软饭;花心、好色、不负责。

4、利益点决定观点,屁股决定脑袋。第一,每个人都戴着有色眼镜;第二,每个人都特别容易忘记自己带着有色眼镜;第三,人们都特别容易痛恨别人带着有色眼镜。

作为一个管理者,你要有胸怀,要不断调整自己的心态。自我调整心态的三种方法。第一,知道你自己是有色眼镜,没有绝对的公正,没有绝对的平衡(清醒);第二,尊重每一个人的有色眼镜(宽容);

第三,你要在人人都带有色眼镜的情况下,通过利益满足,设计一套制度,高明)。不要让沉默的人寂寞。年青员工不怕现在苦,就怕看不到未来。

公=分字头,私字边。要懂得分才能成就 事业。

情商智谋

一个人所取得的成绩主要来源于这人的智商和情商,其中智商决定了这个人做事的能力,而情商则代表这个人做人的智谋,做事的能力固然重要,但做人的智谋

亦不可缺。

有个谚语相信大家都熟悉:"成也萧 何败萧何",说的是西汉的萧何是汉高祖 刘邦的重要谋臣。他曾向刘邦推荐了善于 用兵打仗的韩信做大将军,使之为汉朝的 建立立下很大功劳。但后来有人向刘邦的 妻子吕后告发韩信谋反。吕后想把韩信召 进宫来,又怕他不肯就范,就同萧何商议。 萧何设计骗韩信进宫。韩信—进宫,就被 吕后以谋反罪名最终杀害。因此有"成也 萧何(韩信成为大将军是萧何推荐的), 败也萧何(韩信被杀是萧何出的计谋)" 的说法。

韩信是我所喜欢的历史著名人物之一,作为开国功臣,在为西汉的建立做出了很大的贡献,其中民间也有流传很多韩信的故事等,比如"胯下之辱"、"韩信点兵,多多益善"、"萧何月下追韩信"、"背水一战"、"十面埋伏"等,可谓是妇孺皆知,但是这样一个精明的人物,为何死于非命、最终落得凄惨下场,不能不说,跟其做人的智谋有很大关系。

从做事(业务)的角度,韩信是个军事家,对排兵布阵、行军打仗的业务自然毋庸置疑,可以说登峰造极,非常的出色,但是这样的人,却在做人的智谋(情商)方

面屡屡犯错。

韩信在带兵灭掉魏、赵、燕,并平定 齐国后,上书刘邦,希望能留在齐国做代 王(估计所谓代王,也只是韩信试探刘邦 态度的一种方法),而当时刘邦正被困在 荥阳,情况十分危急,虽说刘邦最后听从 谋士的话,最后封了韩信为齐王,但从这 件事情可以看出, 韩信是个非常没有大智 谋的人,尤其是在那种其领导深受围困的 危机特殊时刻,不但不去救援辅佐,反而 在 非常敏感的时期提出那样的要求,不 能不让其老板大为光火,也不得不令其怀 疑韩信有趁机趁火打劫要挟之嫌疑,我认 为这也是后来韩信始终不被刘邦所完全信任的重要原因之一。

试想下,我们不可否认,合理的要求 是可以提出的,但一定要注意把握好时 机,尤其是比如当公司发生危机时,有员 工借机向老板提出一些要求如加薪等,放 在平时,可能这也是很平常的事情,但若 在这个关键敏感时期提出来,无论你是有 意还是无意,相信都会触动老板的神经。 当然有人会说这个时候提要求容易被答 应和满足,对!估计当时韩信也是这么想 的, 囧。

另一件事,也能反映出韩信的性格。

有一天韩信去拜访樊哙,樊哙出于对韩信先前的威望和尊重,以跪拜大礼恭迎恭送韩信,大王(那时候韩信已被贬为淮阴侯)竟肯光临臣下家门,真是臣下的荣耀,言辞可谓是既诚恳又谦恭,而韩信出门时竟笑着跟他人讲:想不到我韩信竟沦落到同樊哙为伍!无论这句话是真也好,假也罢,或者半真半假开玩笑,我认为都是非常失礼甚至愚蠢的!无论对方是谁,都不应该那样去讲!

樊哙是何许人也吗?他可是上司刘邦老婆的亲妹夫!中国有句古话,不看僧面看佛面,事实上樊哙对韩信是非常尊重

和相当不赖的,况且樊哙当时的地位也不低的。