

权谋通览

qbeter 著

权谋网荣誉出品
www.quanmou.cn

目 录

一句话得罪所有人，究竟错在哪？	1
在领导眼里，态度比结果更为重要！	2
管理无定式！	3
在权谋型领导下要学会这三大原则，才能被喜欢！	6
要学会认怂，对抗意识害死人！	8
政治氛围的开启手法！	9
这几种行为最容易得罪人！	10
人事问题切记插嘴——推荐背后的多方算计！	13
想干事，就会得罪人——职场斗争无法避免！	14
职场上只要和领导关系好，犯什么错都不是大问题！	15
“轻敌无备”乃是权谋大忌！	17
权谋家都是影帝——如何快速的切割政治身份！	18
轻松应对赞美背后的职场陷阱！	19
领导做坏事的掩饰套路！	20
要不要报复那些伤害你的人，关键看阶段！	22
依附强者是大智慧！	23
三招搞定混乱局面——破解众人闹事的智慧！	24
你越是优秀，越是不会被提拔重视！为什么领导都是嫉贤妒能？	26
用自信解除下属的恐惧——其实并不需要真实的信息	27
组织外部危机时，如何稳定内部不稳定因素？	29
职场大忌——固执己见走到黑！	31
内部错误要低调处理，否则显示管理无能！	32
自以为是——有能力的人的通病！	34
那些表面对你好的，才会背后捅你刀子！	35
你做的对，但是最让领导讨厌的三类事情	37
为什么下属最讨厌领导赏罚不明？	38
驾驭下属的三种方法！	39
只要这三个条件同时出现，组织必然发生混乱！	41
上司即将失败，做下属的标准姿势是这样的！	42
权谋家屌丝逆袭的范本——七大步骤完美改变命运	44
没有敌人就造一个，政治假想敌的两大玩法！	46
面对天上掉馅饼，是机遇还是陷阱？最核心的是如何消化！	48
质疑是研究权谋的基本功！	50
利益说服的核心原理就是为对方算好三本账！	51
搞政治就是在各种高大上的理由下谋取私利！	53
你的意见很对，但是做领导的却不能马上改！	55
下属间制衡的时机、选择和手法！	56
“三让而受”是权谋家破解“利益小人”的金钥匙！	57
杀人立威的完美套路，想整顿组织纪律这是绝招！	59
敲边鼓的权谋智慧！	60
低层次决策常犯的三大错误	61

有这样三个特点的人，才能找来“背黑锅”！	63
面对刺头下属的叫板，做领导无力处罚时，如何给自己找台阶下！	65
别高兴得太早，这三类人支持你，恰恰是陷阱！	66
领导的面子比对错更重要！	68
唱给自己人的空城计！	70
权谋家眼里利益之后才是亲情！	71
不得不越权的时候怎么办？	73
下属伸手要权力利益，做老大该如何处理！	75
职场领导最讨厌——有功劳的能人常犯的三大错误！	76
当领导只要完全具备这三条，位置坐不稳！	78
人治是比法治更高妙的管理方法！	79
权谋家讲究实力，不讲诚信！	80
鸠占鹊巢——权谋家最快速的崛起方式！	81
如何处理背叛，领导都要过这一关！	82
潜敌的识别和清理谋略！	84
“残局玩法”就是要把损失降到最低！	85
判断内乱趋势的三大要点	87
高手之间的斗争都是隔空交手！	88
权力安全高于组织发展！	90
面对外部强大力量，主战、主和都是死！	91
权谋家失败后会怎么做？比你想象的更阴暗！	92
职场上，先拼背景，再拼关系，最后才是拼能力！	94
虚晃一枪的妙用！	95
权谋家都是善用天意的高手！	97
杀鸡给猴看的收权术！	98
疑人不可再用，否则死无葬身之地！	100
完成不可能完成的任务的妙计！	102
获取民心的利器——当权者都擅长吃大户！	104
做老大最核心就是防止被窃权！	105
任何时候评价领导都是有风险的！	107
领导的阴狠你不懂，没价值就是死！	109
小水不容巨鱼——小领导驾驭不了大人才！	111
小人物选择追随领导，必须遵守的三大原则！	113
实力激发野心！	114
面对威胁不能示弱——会咬人的狗不叫，会叫的狗不咬！	116
除功臣的上中下三策——上策高明的让你拍桌子！	118
今犯者既众，不可尽诛，何如？	119
不思考就看不到真相！	121
对于错误的命令，正确做法是，坚决执行！	122
锦囊妙计使用背后的三大原因！	124
权谋家的大度，不是因为胸怀，而是因为算计！	126
领导的五大权力禁忌，触动一点，领导讨厌，全部触动，必死！	127
伸手要官等于胁迫	129
政治家是如何索取自己利益的？	131
贪还是不贪，大功之人必须做出的选择！	133

领导荒唐行为的背后是你不熟悉的逻辑！	134
领导的小肚鸡肠背后是更大的利益算计！	136
职场上容易忽略的三大外在隐患！	137
面对犯错，诚实还是顽抗的抉择.....	138
南朝宋的典签就是现在的书记！	139
防不胜防的政治敏感！	140
奖赏背后的权谋算计！	141
面对强权的打击，三大原则才能自保！	143
拍马屁的最高境界！	144
政治信号的传递与破译！	145
路线斗争才是决裂的核心！	146
做领导，如何避免被说服高手带到沟里！	148
判断、筹码和交易——强者的思维轨迹！	150
执行对谁负责？对结果，对下属，都错了！	151
职场落水狗的三种打法！	152
清剿残余势力的两大手腕！	154
外部困境下的内部稳定策略.....	155
收拾下级的三大手法！	156
职场飞升的最佳策略.....	157
高手都在幕后——立傀儡的妙处！	159
领导只是权谋家眼里的肥肉，是追随还是弑杀？吃法不同而已！	161
挽留是辞职过程的必经程序！	162
请求批准背后的博弈玄机！	163
所有组织都是带病生存！	164
领导“引蛇出洞”除掉反对派！	166
挑拨下属矛盾是领导的必备能力！	168
权谋家是如何面对“天上掉馅饼”的？	169
应对当众评价众人 and 自我的话术策略！	170
抽丝剥茧，教你看透背后的权力逻辑！	171
面对“造反”指责的话术应对！	173
大奸似忠，警惕身边劝你改错的人！	174
权谋家之间是如何亲密合作的！	175
中层领导，如何处理上级政策带来的下级不满？	176
在职场的诬告，都会奏效！	178
为什么都认为完全正确的建议，领导会不听？	180
领导的心思你必须猜，谈谈领导沉默背后的帝王术！	182
人才流动中的权力心思！	184
做老大，人事问题稍有不慎，就会沦为橡皮图章！	185
举报式另类邀功术！	186
搞管理，玩的就是偏心！	187
管理宽松背后的玩法！	189
抢功摘桃子背后的利益博弈！	190
官场最忌讳的三大性格！	191
高力士的固权术，权谋型秘书的核心秘密！	194
打狗一定要看主人！	195

领导身边的人是如何窃取权力的！	197
千万别让亲戚朋友做你的下级！	198
权力没有回头路，因为后任必然要打到前任！	200
任人唯亲的绝妙解释.....	202
权谋家如何处理谣言！	203
权力逻辑——人事安排背后的多方算计！	204
提拔不都是好事，这种情况必须拒绝！	206
成王败寇——权谋家末路的选择.....	207
如何利用远房关系？	208
关于人事问题争论的政治策略！	210
在你落魄时，越是自己人对你越恨！	212
看似左右摇摆，其实权术深厚.....	213
求官的套路和博弈！	214
当官有位置没势力就是傀儡！	215
权谋高手为什么敢于吹牛！	216
各怀鬼胎的政治博弈！	218
朱元璋的权谋术——多疑到极致的手腕！	220
找不到利益最大化的答案，就要寻求损失最小化的做法！	222
建文帝朱允炆生死之谜：政治传言背后的利益算计和事实真相！	223
鼓励“说真话”背后的君臣博弈！	225
为什么领导都喜欢批示——越级指挥的三大特殊目的！	227
极端理性是一种残酷的选择！	228
荐而不果——收拾下属就是毁了他的政治前途！	229
诬告自己造反的神级权术操作！	231
向领导推荐人才，如何做才能避免结党嫌疑？	232
权谋家的独特价值观！	233
帝王手腕——先打后拉用官术.....	234
职场中的“被站队”——有些派系标签是自动打上去的！	236
屁股决定脑袋背后的权谋原理！	237
权力和任务之间的矛盾，忘记领导指示该怎么办？	237
如何对领导提出反对意见的标准范本！	239
权力边界的暗语试探！	240
忠臣和权谋的完美结合！	241
别人给的能要，自己争取到才行！	243
把领导要当成普通人，才能够伺候好！	245
送礼背后的权谋思维！	247
当务为急——少考虑太远，把当下的事做好！	249
婚前女人要车要房背后的权术逻辑！	251
孔子泡妞三板斧！	252
“迎门请盗”背后的利害算计.....	254
李广难封背后主要原因是政治幼稚！	255
权谋价值观是一切的基础！	256
领导红人间的斗争艺术！	258
用规则变化为自己前后不一致辩护！	259
领导提拔人才的背后心思！	260

蹭热点是出名的捷径！	261
嘴里的肥肉如何不被抢走！	262
领导除去不听话下属的两大招数！	263
权谋家对敌人的识别和处理——外敌、内敌和友敌！	264
你看到的成功源自努力，其实还是背景！	265
得罪权贵的下场！	267
造反失败的根本原因！	270
打不过的人就要结成联盟！	272
孔子传授给白公的造反技巧！	274
搞定对手想成功的六大阴暗手法！	276
人性本贱的背后的秘密	277
奖赏的内在规律和方法！	278
管理能人的阴暗权术！	279
一箭三雕的荐人手腕，权谋大师的神来之笔！	280
职场斗争是常态，大小而已！	282
做领导的智慧就这七招！	283
领导如何正确的利用小人！	284
权谋家的计算能力是基本功！	285
坑爹背后的权谋算计——权谋家常犯的三个错误！	287
“刻舟求剑”背后的计谋	289
领导眼里的忠臣是什么样子的？	290
高手是如何玩转死局的！	291
赏赐背后的权谋博弈	293
“武王伐纣”——仁义是阴谋的外衣！	294
政治账是这么通过四步算出来的！	296
刘伯温的职场心术——不求争议之赏！	298
刚正不阿的下场，就是被众人围剿群殴！	300
你做的很对，但是领导并不喜欢！	301
政治高手的精彩话术！	302
大错不诛	304
基于未来决策的两种思路及其冲突应对！	306
曹操杀王匡——替罪羊背后的阴谋论！	307
中国割韭菜理论鼻祖——为权谋家卸下道德枷锁的高级策略！	308
诸葛亮认错的话术解析	310
司马懿的职场智慧！	311
诸葛亮的权谋思维！	313
智者自保——预见源自对矛盾的预判！	314
权谋家培养心腹梯队人才的步骤！	316
权术家刘备写给儿子的权谋书单！	318
给领导铺设威信台阶是一门侍君艺术！	321
从田丰之死，看领导对进谏人心理演变的三个阶段！	322
奖励背后的多方算计！	323
邀功是个技术活！	325
突发事件的处理！	326
散播谣言的虚拟行贿离间术！	328

政治强敌的三大斗争策略！	330
大项目背后是大陷阱！.....	331
为什么你听不到身边的人说真话！	332
画蛇添足背后的权谋意义是官位自保术！	333
小人不断背后说坏话的最佳处理策略！	335
利益勾兑之后要学会消化.....	337
人事变动中的权术计算！	338
面对多个敌人攻击，如何避免腹背受敌的权术手腕！	339
善于引进第三方破局，一箭三雕除政敌！	340
三人成虎背后的原理和破解之道！	341
权谋家控制欲望的背后原理.....	343
无中生有的予夺离间术！	344
永远不要和底层人讲道理.....	346
权谋家利益选择的三个真相！	347
没有顺民，我当谁的领导？	348
人才有反骨的两大标志！	349
完美的进谏话术缘何被否定？	350
信用是一种权谋工具！	351
杀不杀你，关键看你未来还有没有用！	352
权谋家的三大思维方式！	354
领导安排做黑活，如何逃避陷阱任务？	355
权谋家不能把内心的计算结果说出来！	356
趁火打劫的使用条件——永远不要得罪强者！.....	357
小人陷害忠良的背后！	358
兵不血刃的政治胁迫，对弈高手的潜在交锋！	359
鲧禹治水的背后政治算计！	361
张良的高妙计谋背后的思维逻辑！	362
这种情况可以专断不报，可以不必请示！	364
不懂权术就会命犯小人！	365
欲擒故纵的政治手腕！	366
论功行赏的权谋艺术.....	369
走一步看三步的权谋思维深度！	370
解救伍子胥的老渔夫不简单！	372
进谗术的标准范本：处处都击中了领导的心！ 2016-3-15.....	373
提拔自己的人的权谋玩法！	375
知进退，不充能，不争功！	377
说服引导术！	379
预防潜敌从接近领导端茶倒水开始！	380
不身传诛——做老大不担恶名！	382
如何高妙的反对老板的决策！	383
如何应对领导的错误命令！	384
背后被人说坏话，这是唯一的破解之道！	386
有能力脾气大的人，领导会找到替代品后，开除掉.....	387
面子和利益的排序：谈谈权力饥饿.....	388
示范效应的说服术：如何说服最讨厌你的人？	389

面对谄媚指责的应对！391

面对诽谤的自我辩解话术！392

尧禅让给舜背后的真相：权力最怕的是被架空！393

“郭进守信”背后的权谋博弈，面对猜忌的巧妙处理！ 395

人际关系中的“软饭硬吃”！397

拉拢人搞关系必须三步走！398

有权之后，除掉对手只需要扣帽子！400

忍气吞声——小人物的生存智慧！401

老板们一直在用，但是没人说得“狗争术”403

委过下台阶！404

服务领导的秘密都在这里了！405

一句话得罪所有人，究竟错在哪？

【出处】《资治通鉴》第16卷 汉纪8

【原文】冬，十月，梁王来朝。时上未置太子，与梁王宴饮，从容言曰：“千秋万岁后传于王。”王辞谢，虽知非至言，然心内喜，太后亦然。詹事窦婴引卮酒进上曰：“天下者，高祖之天下，父子相传，汉之约也，上何以得传梁王！”太后由此憎婴。婴因病免；太后除婴门籍，不得朝请。梁王以此益骄。

【译文】冬季，十月，梁王来长安朝见景帝。当时，景帝没有立太子，与梁王宴饮时，景帝很舒缓地说：“等我百年之后，把帝位传给你。”梁王表示谦谢，虽然知道这不是认真的话，但心中很高兴；窦太后也是如此。詹事窦婴捧着一杯酒献给景帝说：“这个天下，是高祖的天下，帝位由父亲传给儿子，这是汉朝的规定，皇上怎么能够传给梁王！”窦太后因此憎恶窦婴；窦婴便借口有病而辞职；窦太后在准许出入皇宫殿门的名册上除去了窦婴的姓名，不许他参加朝会。梁王因此更加骄横。

【解析】窦太后是汉景帝和梁王的亲妈。窦婴是窦太后的哥哥的儿子，和汉景帝是表兄弟。

一、窦婴说的话对不对？

- 1、从身份上，窦婴是窦太后的侄子，而参与宴饮的，从血缘上来说皇帝的亲人。所以，窦婴觉得自己从身份上，有必要提醒汉景帝，你想把位置传给自己的兄弟是错的，不符合父传子的伦理。
- 2、从职务上，窦婴是詹事，就是主管后宫事务的，在职责上，也有必要提醒汉景帝，想把位置传给梁王是违背高祖之约的。没有兄终弟及的制度，所以，汉景帝的言论不符合皇权继承制度。
- 3、在场合上，这是宴会，大家身份平等，可以无所顾忌太多的君臣之礼。所以，窦婴所提醒汉景帝不能够把位置传给梁王这个说法，符合场合的，汉景帝不应该在这种场合来议论此事。

二、窦婴如何得罪人的？

- 1、窦婴这个无比正确让人无法反驳的话，却得罪了所有人。首先就是梁王，这个谁都能够看出来，因为这个相当于直接损害了梁王的利益。梁王内心明白，这个也只是自己哥哥的场面话，但是被当着面直接拒绝，显得很没有面子。其实即使不给他皇帝的位置，这句话，也能够给梁王带来更多的政治利益，因为这向所有人表明了和皇帝哥哥的亲密关系。
- 2、其次也损害了汉景帝的利益，按道理，这个提醒汉景帝应该开心才是。其实，这在当时的场合，会让汉景帝下不来台。场面会相当尴尬，本来汉景帝可能就是酒后失言，或是想显示自己对自己亲弟弟的喜爱，或者是一种不成熟的笼络行为，不准备真的传位。或者自己以后有儿子了，这个附条件的传位许诺自然消失，还有可能就是这个弟弟死在汉景帝之前。但是窦婴的这段话，直接制度绑架，道德绑架了汉景帝。可以想象，当时和谐的饮酒

局面，当场冷掉。窦婴其实可以事后提醒，毕竟梁王也没有接受，已经谦虚的推辞了。从这个说法，到真的实施，有很长的路要走，什么时候都可以提醒，何必当时。

3、为什么窦太后作为窦婴的姑姑，也这么讨厌窦婴？因为，作为太后当然喜欢自己的儿子们都做皇帝，自己可以永保太后的尊位，而不是会成为没有权力的太皇太后。而且，这个时候提出这个说法，会在汉景帝和梁王之间插入一根刺，破坏两个兄弟的和谐关系。还有就是看到窦婴如此的政治不成熟，以后会带来杀身之祸，对自己的娘家不利。不让他进宫，是惩罚，也是对他的一种保护。

三、这背后是什么教训？

1、为什么窦婴这句正确的话，却得罪了所有的人，而且自己也失去了职务呢？可以说多输局面。原因是他维护的是组织的利益，而组织的人格是虚拟的，是由一群不同利益的人组成的。组织的利益和组织一把手的利益有时候并不一致。所以，窦婴维护组织的利益，被所有人排斥的时候，组织无法作为具体的人出来帮助窦婴。

2、谈话做事，其实只有小孩子才会看对错，而成熟的人是看强弱的。二战结束后有一句政治名言风靡全球，“强权即是真理，胜利就是正义。”汉景帝和窦太后做错了吗？做错了。但是错了又如何？人家拥有强大的权力，对于让自己不爽的人可以立即打到。所以，成熟的人，尤其是政治人物，考虑做事说话的基点不是对错，而是强弱，看看说话做事，触动谁的利益，要比较利益大小。

3、而窦婴还犯了一个错误，就是作为下级，你没有资格评价领导对错，这个是涉及到组织伦理的问题。下级是应在不伤及领导面子，权威的情况下，私下做出提醒和建议的。但是却不能直接对领导的行为做出对错的评判，这个领导的权力，这是上级对下级的权力，这是长辈对晚辈的权力。如果说这段话的不是窦婴而是窦太后，任何人都无话可说。

经过上述的分析，我们能够看到，窦婴一句正确的话，没有讲好，而得罪所有人，还让自己丢了官。其实窦婴闭嘴即可，或是隐含提醒，“皇上，你喝多了，家宴只适合谈兄弟情！”当然，这个还有最好的方案，就是私下提醒窦太后，说“皇上这样说，会激发梁王野心，以后兄弟之间会内斗，失去感情的。”窦太后，为了自己两个儿子的和谐，友爱，也会私下提醒汉景帝的。即使这个建议没有得到窦太后的认可，毕竟太后是窦婴的亲姑姑，也不会有啥后遗症。所以说，做的事情对不对，很重要，更重要的是选择好表达方式，能够最小阻力的实现自己的目的。

在领导眼里，态度比结果更为重要！

【出处】《资治通鉴》第17卷 汉纪9

【原文】庆尝为太仆，御出，上问车中几马，庆以策数马毕，举手曰：“六马。”

【译文】石庆曾担任太仆，为武帝驾车外出，武帝问有几匹马拉车，石庆举起马鞭一一点数马匹后，举起手来回答：“有六匹马。”

【解析】面对领导的问话，再小的事情也是大事，因为领导要的不仅仅是结果，还有你在这个过程中，所表达出来的重视态度。这个态度，在领导眼里，远比结果重要得多。

1、一般人反应

很多人在职场对领导的指示敷衍了事，以为汇报了结果就完成了任务。作为没有经过权谋训练的一般人，面对汉武帝问，有几匹马拉车，其实内心绝对是不满的，会想，“这么幼稚的问题还问我，你没长眼睛？”然后很不情愿的回答，“六匹马。”

2、权谋家对策

而权谋家却不同，他们知道，权力无小事。即使是小事，只要领导重视，就要当成大事来抓。所以，石庆立即下车，从头到尾一一数了数马匹，然后郑重的态度，举手回答“有六匹马”。在这个过程汇中，石庆表现出严谨，恭敬。

3、背后的原理

汉武帝看不出有几匹马吗？其实这就是个权力测试，看看你对领导命令的态度。通过这个小事，看看你在回复的过程中，所表现出的对权力的尊重。职场上，很多人都抱怨不被重视，怀才不遇，殊不知，小事你都做不好，领导会把大事交给你？

结果重要吗？重要。但是相对于结果而言，领导更加看重下属对权力的态度。如果做错了，但是非常尊重权力，那么领导会包容，会给更多的机会。但是如果即使得到了好的结果，对领导态度冷淡漠视，那么最终也不会有什么好果子吃。职场，态度重于一切！

管理无定式！

【出处】《资治通鉴》第17卷 汉纪9

【原文】卫尉李广为骁骑将军，屯云中；中尉程不识为车骑将军，屯雁门。六月，罢。广与程不识俱以边太守将兵，有名当时。广行无部伍、行陈，就善水草舍止，人人自便，不击刁斗以自卫，莫府省约文书；然亦远斥候，未尝遇害。程不识正部曲、行伍、营陈，击刁斗，士吏治军簿至明，军不得休息；然亦未尝遇害。程不识曰：“李广军极简易，然虏卒犯之，无以禁也。而其士卒亦佚乐，咸乐为之死。我军虽烦扰，然虏亦不得犯我。”然匈奴畏李广之略，士卒亦多乐从李广而苦程不识。

【译文】卫尉李广担任骁骑将军，驻守云中郡，中尉程不识担任车骑将军，驻守雁门郡。六月，朝廷罢免了他们二人的军事职务。李广和程不识都以边境郡守的身份指挥军队，当时很有名气。李广指挥行军没有固定编制和行列阵势，选择水甜草肥的地方驻扎下来，人人自便，夜间也不派设巡更士兵敲打着刁斗警卫营盘，军中指挥部的文书简单便宜；但是，也远远地派出监视敌军的侦察哨兵，军营未曾遭到袭击。程不识则整肃军事编制，讲究队列和布阵安营，夜间敲刁斗巡逻，军中官佐处理军队文书一直忙到天明，军队不能随意休息；然而也没有遇到危险。程不识说：“李广的军队管理很简单，但是，如果敌人突然袭击它，就没有办法抵御；而李广的士兵也很自在，都心甘情愿地为他拼力死战。我的军队

虽然军务烦扰，但敌人也不能侵犯我。”但是，匈奴人更害怕李广的谋略，汉军士兵也多数愿意跟随李广作战，而苦于跟随程不识。

【解析】该如何管理一个组织，可以说古今中外的管理方法手段，汗牛充栋，其实无外乎宽严两种方法。这段资治通鉴的材料就集中体现了这两种管理方式的对立。

1、司马光的观点

这段《资治通鉴》材料之后，司马光直接以“臣光曰”进行了点评——《易经》说：“军队一出动就要有严格的军纪，否则，不论胜败都是凶。”这是说统领大军而不用法纪来控驭，没有不凶的。李广统领军队，使人人自便。凭李广的奇才，这样是可以的，但是，不能把他的方法引为楷模来效法。为什么呢？谁要继续沿用这一方法却很难，更何况与李广同时做将领的人呢！说到普通人的本来性情，都喜好安逸，而不知道接近祸害的危险，那些士兵们既然认为程不识治军严苛烦扰，而愿意跟随李广作战，势必将要仇视他们的长官而不服从指挥。这样说来，指挥军队简单便宜的危害，就不仅仅是李广的军队无法防御敌人突然袭击之一点了！所以说“军队的事情要始终严格”，统领军队，也就是严格而已。如果这样的话，仿效程不识用兵，即便是打不了胜仗，还可以保证不失败；如果学习李广的方法，很少能避免全军覆灭的结局啊！

司马光这段话指出，李广这种松散式的管理，极具个人色彩，不便于复制和推广，容易打败仗。程不识严格管理有两大缺点，一是，军务烦扰，训练巡逻等工作太多；二是，士不乐死，手下人都不喜欢被严格管理，积极性不高。但是这种严格管理能够让部队立于不败之地。

2、司马迁的观点

司马迁在《史记》《李将军列传》中指出“是时汉边郡李广、程不识皆为名将，然匈奴畏李广之略，士卒亦多乐从李广而苦程不识。”意思就是，从对手的角度而言，尽管李广和程不识，都是名将，匈奴最害怕李广，而且士兵都喜欢李广而讨厌程不识。司马迁是赞同李广的，毕竟战争就是为了打赢对手，而不在乎管理的手段，貌似宽严都有道理。

清朝的大学者王夫之在其名著《读通鉴论》里，对这个管理手段，做了分类和调和，他指出“为将者，有攻有守，有将众，有将寡。不识之正行伍，击刁斗，治军簿，守兵之将也。广之简易，人人自便，攻兵之将也。束伍严整，斥堠详密，将众之道也。刁斗不警，文书省约，将寡之道也。严谨以攻，则敌窥见其进止而无功。简易以守，则敌乘其罅隙而相薄。将众以简易，则指臂不相使而易溃。将寡以严谨，则拘牵自困而取败。故广与不识，各得其一长，而存乎将将者尔。将兵者不一术，将将者兼用之，非可一律论也。”

这段话的意思就是，李广和程不识两个人都对，李广是进攻型的领导，程不识是防守型的领导。进攻型的领导需要自由和松散，而防守型的领导需要严密和严格。另外和管理人的规模相关，人多了，必然严格化，流程化，详细化，但是管理的人少，就需要放松，如果管理的严格了就会自己弄得太复杂而失去了机动性，从而自困导致失败。这两个人都做的对。

3、权谋网的观点

其实管理真的没有统一的标准，并没有好坏之分。关键是适应当下具体的管理环境，完成组织目标。

A、首先是管理阶段问题。

如果是创业阶段的，或是战斗阶段，各种情况瞬息万变，这就需要极大调动员工或是士兵的个人积极性，完全的让其快速的发挥出来，这就需要给其极大的自由度。

而如果是守业阶段，或是相持阶段，各种事情都有固定的程序和处理方法，没有太多的突发事情，这就需要避免个人的发挥，必须严格按照流程来，尽管牺牲了效率但是维护了稳定。

B、其次是被管理人素质。

如果是素质比较低的基层员工和民工，这样的人文化素质不高，只需要他们出卖劳动力，并不需要他们的创造性，那么就要采用严格管理的方式，计件工资等。

而如果是管理的人层次比较高，需要个人的创造性，参与度比较高，而工作难以量化的，人才比较稀缺的，这就需要给予更多的自由，调动积极性，需要松散的管理方式。

C、第三是管理规模问题。

每个组织都会有规模问题，大多数情况下，如果管理百人以下的公司。老板就能够直接指挥，监察，也就不需要更多的组织内部流程，这样的松散管理就会避免各种制约和内耗。

而如果组织规模庞大，管理分好几个等级和地域，这就需要有严格的流程管理，这样能够提前避免各种不可预知的风险，能够把风险控制最低的程度。

D、第四是工作性质问题。

这就回到了王夫之说的，如果是进攻型的组织，必须放松式的管理。而如果是防守型的组织就必须是严格的管理方法，这是针对工作性质作出的内部改变。

如果这个用在现代企业管理，就是业务类型的工作，需要业务人员主动公关做单，这样的管理，就无需一大堆的表格，请示，而是给业务量，自由发挥。但是内部事务性工作，就必须详细化管理。

E、第五是个人风格问题。

每个管理者自幼的成长环境不同，接触的人群不同，受到的教育不同，就会形成自己不同的管理风格，接受平等教育，西方教育，成长环境宽松的人，容易采用松散管理。

而如果从小在父权的环境下，受到权威的影响，一直在严格管理的环境下工作的人，就会采用严格的管理，这样的人性格独裁霸道，说一不二的性格，需要严格管理。

所以，经过上述的整体分析，我们能够看出来，管理没有好坏之分，也不能做简单的调和，需要根据自己的管理阶段，管理规模，管理事项，被管人群，管理风格，这五大方面，来整体确定来选择是严格管理还是松散管理，适合的才是高效的。因此，管理无定式，需要具体问题具体分析。任何思维单一化，静态化，都不是权谋思维。

在权谋型领导下要学会这三大原则，才能被喜欢！

【出处】《资治通鉴》第19卷 汉纪11

【原文】票骑将军为人，少言不泄，有气敢往。天子尝欲教之孙、吴兵法，对曰：“顾方略何如耳，不至学古兵法。”天子为治第，令票骑视之，对曰：“匈奴未灭，无以家为也！”由此上益重爱之。然少贵，不省士，其从军，天子为遣太官赍数十乘，既还，重车馱弃梁肉，而士有饥者；其在塞外，卒乏粮或不能自振，而票骑尚穿域蹋鞠，事多此类。

【译文】霍去病为人寡言沉稳，有勇气，敢于任事，汉武帝曾想教他学习孙武、吴起兵法，他说：“作战只看谋略如何罢了，用不着古代兵法。”汉武帝为霍去病修建府第，让他前往观看，他说：“匈奴还没有消灭，要家干什么呢！”因此，汉武帝更加爱重他了。但霍去病少年显贵，对部下不关心。他率军出征时，汉武帝派负责宫廷膳食的太官给他，送来的食物装了数十辆车。班师时，车上装满吃剩下的粮食和肉类，而士兵却有饿肚子的。在塞外时，军队有时因缺粮而士气不振，可霍去病却修建蹋鞠的场地游戏。像这样的事例有很多。

【解析】霍去病的这句“匈奴未灭，无以家为也！”可以说和陈汤的那句“明犯强汉者，虽远必诛。”并列为中华民族热血沸腾的强势话语双壁。不过，我们读完这段通鉴材料之后，发现，一个不学习兵法，根本不接受皇帝建房子施恩的霍去病，为什么会让汉武帝更加喜欢。更看不懂，为什么这样的名将和我们常见的“爱兵如子”的名将形象相差甚远？其实这背后充满着霍去病的权谋算计。因为在汉武帝这样的权谋型领导下，要做到下面三大原则！

一、永远不要表现出自己的聪明

1、任何时代的将领无不追求智勇双全，别说领导让学兵法，就是不让学，自己也恨不能，天天把兵法书放在案头，时时品阅。比如关羽每天晚上都会读《春秋左氏传》从里面吸取打仗的智慧。但是为什么霍去病不学兵法？一个不懂兵法的人凭什么能够打赢那么多仗，成为名将，最后封为冠军侯？

2、其实，霍去病是精通权谋的，他知道自己的顶头上司汉武帝是个权谋型的领导，在权谋型的领导下，不能表现的太聪明，只要勇猛听指挥，这样的人才是领导需要的。如果你又能打，又聪明，这样的人，哪个领导不害怕他造反，不处处猜忌呢。霍去病，就不给汉武帝猜忌的机会。

3、至于是不是真的霍去病不看不学习兵书，这个并不是重点，直接找高人出谋划策就行了，还省的自己操心 and 担责任，再一个，真的不懂能做出正确的决策吗？其实人家表面不说而已。偷偷的看谁知道呢？比如现在的首富马云，人家就自称不看书，但总有人相信这是真的。

4、这就是一个经典的职场原理，永远别在你领导面前表现出聪明，这样的聪明离领导越近越是被提防。我们只要把领导安排的工作都顺利完成了就行了，让他知道是你完成的就行了，至于是怎么完成的，领导没兴趣关注，你也没必要表现。

二、设身处地理解领导心里难处

1、汉武帝给霍去病建造住宅，这其实就是汉武帝的施恩行为，想加强和霍去病的情感连接。这是一个领导拉拢下属的常用行为，就关心下属的家庭生活。作为下属，通常的做法，感恩戴德，然后再多找几个女人，表现出自己胸无大志，喜欢温柔乡，让领导放心。

2、历史上，王翦出征攻打楚国，手里握着秦朝几乎全部的主力，在行军的路上不断的索要田产，表明自己的毫无造反之心，只顾着自己的小家庭，让秦始皇非常的开心。为什么霍去病这时候不采取和王翦一样的权谋策略，多要钱财呢？其实权谋最讲究顺势而变。

3、世异则事异，如果真的霍去病接受了汉武帝给建造的房子，汉武帝内心并不开心。因为，此时，汉武帝内忧外患，北方匈奴，东方洪灾，国家到处缺钱，不得不动用酷吏吃大户，制定盐铁专卖，到处搜刮。所以，汉武帝是没钱的。这时霍去病拒绝给钱，并且表达自己的斗争决心，让汉武帝很开心。

4、是给领导多要钱，还是给领导来省钱，这都需要了解领导当下的处境。如果困难的时候，你要钱，领导即使不得不给，也是内心疼得不行。如果富裕时候，你不要钱，你不接受领导的施恩，领导认为你不接受拉拢，你不愿意为他有深度的链接，这都不行。

三、领导不是怕功臣而是恨威望

1、最不可思议的就是，汉武帝赐给霍去病的食物，霍去病自己吃不完，坏了，打完仗拉回去，也不给饥饿的士兵吃。这样的行为是作死的节奏吧，不过大家看清楚时间，是打赢仗了。开战时军心重要，打赢了，这样做，恰恰是削减自己的威望，让汉武帝放心。

2、很多人有疑问，那为什么，大家饿着肚子士气不振的时候，霍去病还玩公开的大型踢球娱乐游戏？这也是削减自己的威望。呵呵，同样的事情，阶段不一样，都有不同内涵。此时，大家士气不振，就怕对方偷袭，这是表演给对手看。让敌人觉得，士气不振，可能是诱敌，从而不敢趁机偷袭。

3、只有深入到历史的条件和细节中去，才能够明白，同样的饿着肚子，一个是为了削减自己威望，一个是弱中示强。而这让汉武帝更加喜欢霍去病，一个功成不居，一个不会结党，一个脑子简单的名将，汉武帝怎么会不喜欢这样的人，任何一个权谋型领导都会欣赏这样的下属。

4、功成不居，很多人都理解为，自己推脱掉，谦虚下，或是把功劳让给手下人，这对于普通的领导，这样做差不多够了。但是权谋型领导都是持术不持信的，不在你怎么说，怎么做，而在于你有没有能力不居功，你上下级关系很差，自然领导不怕你背叛。领导不是怕你有功，而是怕功劳带来的威望。

权谋这个东西，随着阶段的改变，竞争条件的变化，领导自身财力和特质而改变，没有一成不变的，如果只是简单的套用，就会出现有时能成功，有时不成功的困惑。其根本原因

就是，没能透彻了解权谋背后的原理，只看了表象。在权谋家手下工作，知道原理，做好三装，必然会受领导欣赏和喜爱。

要学会认怂，对抗意识害死人！

【出处】《资治通鉴》第19卷 汉纪11

【背景】汉武帝元狩四年，汉朝消灭匈奴共八九万人，汉军也死亡了数万人。此后，匈奴迁往很远的地方，沙漠以南再没有匈奴的王庭了。汉军渡过黄河，但也因缺少马匹，不再大举出击匈奴了。匈奴采纳赵信的建议，派遣使节到汉朝，以友好的言语请求与汉朝和亲。汉武帝命群臣商议对策，有人主张和亲，有人建议利用这一机会使匈奴臣服。

【原文】是时，博士狄山议以为和亲便，上以问张汤，汤曰：“此愚儒无知。”狄山曰：“臣固愚，愚忠。若御史大夫汤，乃诈忠。”于是上作色曰：“吾使生居一郡，能无使虏入盗乎？”曰：“不能。”曰：“居一县？”对曰：“不能。”复曰：“居一障间？”山自度辩穷且下吏，曰：“能。”于是上遣山乘障，至月馀，匈奴斩山头而去。自是之后，群臣震惧，无敢忤汤者。

【译文】此时，博士官狄山认为答应与匈奴和亲于国家有利，汉武帝为此向张汤询问，张汤说：“这个愚笨的儒生什么都不懂。”狄山说：“我固然愚笨，但是我是愚忠；像御史大夫张汤，乃是诈忠。”于是汉武帝把脸一沉，说道：“我派你掌管一郡，你能不让匈奴进犯吗？”狄山说：“不能。”汉武帝又说：“管一个县呢？”狄山说：“不能。”汉武帝又说：“管一个要塞呢？”狄山自己忖度，如诘辩下去而无话回答，就将会被交司法官员审判，便答道：“能。”于是汉武帝派狄山去守要塞。过了一个多月，匈奴斩下狄山的人头而去。从此以后，文武百官震恐，没有人敢触犯张汤。

【解析】表面上是汉武帝为了维护张汤，而借助敌人之手杀了狄山。其实这是汉武帝为了杜绝朝廷上和亲思想的泛滥，做出的清理活动。这是主战派对和亲派的胜利，绝非张汤和狄山的矛盾。不过狄山本不致死，是他自己缺乏权谋思维，在职场上不断的对抗，而导致的悲剧。

1、不了解皇帝的意图

我们不须知道汉武帝是雄才大略的皇帝，不会和亲，是主战派。我们只需要知道一个职场原理，就能了解皇帝的意图。通常，你提出自己意见看法之后，如果领导认同，就会认可你说的对，或是继续探讨细节。但是如果你没有说到上级的心坎上，领导就会转身寻求其他人的意见，或是让其他人对你的这个提议的意见，来试探大家的看法，这就是很明显的——一个拒绝或是不认同的信号。

而狄山说出和亲的建议之后，汉武帝不置可否的直接询问张汤，其实就是很明显的不认同狄山的信号，张汤立即就猜出了皇帝的心思，直接就抨击了狄山是个愚昧的书生。而狄山没有这个政治敏锐度，反而攻击张汤是诈忠，这是对皇帝意图的对抗。

2、固执己见的乱攻击

在职场上，直接迎合领导的意图，比什么都重要。狄山，却固执己见，认为这是张汤对人的抨击，没有看出来，这是张汤迎合领导作出的举动。表面是张汤，其实这是汉武帝的意图，而狄山错误的选择了张汤作为自己攻击的对象。很多时候，我们在职场作斗争，一定要找对敌人，不能只看表面，很多小人物的言行其实是代表领导发出的，不少人都是在这上面吃亏。

狄山面对张汤的指责，不能够反过来指责张汤，而是立即要明白自己揣摩错了领导意图，不能辩解和对抗，而是要马上认错，在动机上表达自己的忠诚。他说“张汤说的对，我的确是愚儒，不过我还是愚忠，可能我的提议有点不合时宜，但是我对皇帝一颗赤胆忠心。”

3、致死不肯低头认错

当狄山指责张汤是诈忠的时候，皇帝从脸色上和语气上，对狄山的指责就更加明显，步步紧逼狄山，问他能不能管好一个郡，一个县？这不是皇帝在给狄山寻找工作，而是潜在的指责，你这个人是个不合时宜的喷子。张汤只是指责你是愚儒，而皇帝是想证明你就是愚儒。而狄山，至始至终的不肯低头，最终在自己不适合的官位上，丢了脑袋。

其实，到这时候了，皇帝的意图这么明白，狄山最该做的不是去证明自己，而是低头认怂。他最佳的策略就是直接跪下捣蒜般磕头说“皇上息怒，臣并没有治理地方的能力，缉拿盗贼，臣不如张汤，刚才诈忠之言，确实不该，怨受责罚。”

在职场，很多时候不是你做错了什么，而是你领会错了领导意图。这时候，一定不能固执己见，采用对抗策略，该低头时低头，该认怂时认怂，这样，才能够不接着继续受打击。不然，死要面子活受罪，本不该死，因为权谋思维不到位，而到时悲惨解决，岂不哀哉？

政治氛围的开启手法！

【出处】《资治通鉴》第22卷 汉纪14

【原文】上居建章宫，见一男子带剑入中龙华门，疑其异人，命收之。男子捐剑走，逐之弗获。上怒，斩门候。冬，十一月，发三辅骑士大搜上林，闭长安城门索；十一日乃解。巫蛊始起。

【译文】汉武帝住在建章宫，看到一个男子带剑进入中龙华门，怀疑是不寻常的人，便命人捕捉。该男子弃剑逃跑，侍卫们追赶，未能擒获。汉武帝大怒，将掌管宫门出入的门候处死。冬季，十一月，汉武帝征调三辅地区的骑兵对上林苑进行大搜查，并下令关闭长安城门进行搜索，十一天后解除戒严。巫蛊事件开始出现。

【解析】随着汉武帝统治的晚期，内部的政治势力派系混杂，政治统治开始不稳定，这时候，迫切需要一场大的政治运动来进行思想革命，稳定自己的权威和统治。于是，用恐怖气氛打开人人自危模式，这样能够整体解决政治形势。所以，汉武帝通过搜捕带剑异人事件，开启了政治氛围！

一、事件开端三种可能性

捕捉这个带剑的异人，是未来巫蛊事件的开端，这个开端看似无懈可击，其实坐下来，仔细一想就会发现，为什么警卫森严的大内禁宫，怎么就找不到这个人呢？因为有三种可能。

- 1、第一种就是汉武帝无中生有，脑子出现幻觉，以为看到了这样一个人，其实没有，但是大家都不敢指出，没有这个人，只能将错就错，按照指令行事。
- 2、第二种可能汉武帝自己安排了一个人，这个人也是侍卫之一，所以当他转身换掉衣服，谁也不知道那个人去哪了？因为他融入了追赶的侍卫团队，这个情节是侦探小说常见的。
- 3、第三种可能就是真有这么一个想行刺的人，被汉武帝借题发挥了。政治家最擅长的就是顺势而为，借助突发事件，来导向自己所想要的结果。

二、氛围开启的三大步骤

这个政治氛围开始的步骤设计可谓是，简单凝练，步步推进，最终形成整体的政治氛围，完成了政治运作的推动，这个政治氛围开启这三大步，缺一不可。

- 1、第一步，切入点。就是制造一个异常的事件，通过搜捕带剑进入皇宫的异人，作为切入点。这神人出现，能够带有话题性，而且还没有找到人，为未来扩大化搜索推进留下伏笔。
- 2、第二步，转折点。这个人找不到，如果汉武帝批评教育就算了，发布个加强警卫的通知即可。但是，汉武帝直接把这个掌管宫门出入的门候处死了，这就把事件推向了严重性。
- 3、第三部，扩大性。征调三辅地区的骑兵对上林苑进行大搜查，并下令关闭长安城门进行搜索，十一天后解除戒严。这让京城所有人都感觉到了政治运动的寒意，一件小事，全民皆知。

三、氛围打造的职场启示

这个搜捕异人事件，为未来开启巫蛊事件打好了基础。这是制造政治氛围极好的手腕，山雨欲来风满楼，这个政治氛围的打造，给我们职场的启示有这么几点。

- 1、首先，做大事之前，必须先行创造一种氛围。有了一个整体的政治氛围，接下来的政治活动才不会显得唐突。总有热点炒起来，然后顺势推行某种政策，政治都是这么玩的。
- 2、其次，这个氛围的炒作，必须有舆论传播的要素。比如奇异，比如民愤等等。这个带剑入宫的异人，行为异常，形象异常，结果异常，然后就轰轰烈烈的展开了。
- 3、最后，就是这个必须严重化升级。一件小事，不可能严重，也不可能升级，这就需要引导舆论，杀门候，把性质严重化，扩大搜索，把所有人裹挟其中。

经过上述的分析我们能够看出来，想推行一个政策，或是做一件大事，都要首先打造整体的氛围。打造好了外部的环境，很多事情就能够顺势推出，最终达政治目的。让自己的政治意图，能够顺利贯彻，减少了人们整体的思维阻力。

这几种行为最容易得罪人！

【出处】《资治通鉴》第27卷 汉纪19

【原文】光禄勋平通侯杨恽，廉洁无私；然伐其行能，又性刻害，好发人阴伏，由是多怨于朝廷。与太仆戴长乐相失。人有上书告长乐罪，长乐疑恽教人告之，亦上书告恽罪曰：

“恽上书讼韩延寿，郎中丘常谓恽曰：‘闻君侯讼韩冯翊，当得活乎？’恽曰：‘事何容易，胫胫者未必全也！我不能自保，真人所谓“鼠不容穴，衔窠数”者也。’又语长乐曰：‘正月以来，天阴不雨，此《春秋》所记，夏侯君所言。’”事下廷尉。廷尉定国奏恽怨望，为妖恶言，大逆不道。上不忍加诛，有诏皆免恽、长乐为庶人。

【译文】光禄勋平通侯杨恽，廉洁无私，但爱夸耀自己的才干，为人尖刻，好揭人隐私，所以在朝中结怨很多。杨恽与太仆戴长乐不合，有人上书控告戴长乐之罪，戴长乐怀疑是杨恽指使，便也上书控告杨恽说：“杨恽上书为韩延寿辩护，郎中丘常对杨恽说：‘听说你为韩延寿辩解，能救他一命吗？’杨恽说：‘谈何容易！正直的人未必能保全！我也不能自保，正如人们所说：“老鼠不为洞穴所容，只因它嘴里衔的东西太大。”’又曾对我说：‘正月以来，天气久阴不下雨，这类事，《春秋》上有过记载，夏侯胜也说到过。意味着将有臣下犯上作乱。’”此事交给廷尉处理。廷尉于定国上奏参劾杨恽心怀怨望，恶言诽谤，大逆不道。汉宣帝不忍心杀人，下诏将杨恽、戴长乐全都免官贬为平民。

【解析】杨恽一个廉洁无私的人，貌似也没做什么，为什么就得罪人，最终被贬为平民了呢？其实很多人混职场，都是和杨恽一样的人，不知不觉之间，就树敌过多，最终被踢出局。权谋网，详细分析杨恽的职场错误以及背后的权力逻辑：

一、杨恽性格中的错误

1、做事上：廉洁无私

廉洁无私一直是我们所认可的良好品德，怎么在杨恽身上就是错误呢。因为，这是基层老百姓的想法，或是皇帝认为手下该做的。但是这个对于官场就不是如此了，这是不合群的表现，大家都贪腐走关系，而你廉洁无私，就相当于油盐不进，一个不融于组织的人，怎么能不被孤立？坏人都是互相勾结，而势力众多。而好人恰恰都是不结党，被人孤立，官场就是个劣币驱逐良币的过程。

2、做人上：伐其行能

伐其行能，是夸耀自己才能的意思。一个人自恃清高，能力超众，就难免自我夸耀，这样的人，就会让那些能力一般的人感觉到不舒服，都会有嫉贤妒能的心态。能力差的人，在官场恰恰是不会把能人当成榜样的地方，这不是学校，官场是出头的椽子先烂，你这么有能力，把大家都比下去，只有把你踢走，大家才有机会发挥自己。而恰恰官场这样能力不高的人太多，所以，木秀于林风必摧之。

3、性格上：为人尖刻

为人尖刻，自然眼里容不下沙子，行为上就会看不惯别人的行为，就会主动的揭露别人的隐私。这样的行为，作为身边的同事而言，大家都不会喜欢，任何人都有这样那样的毛病。越是高层，越是一个利益妥协的地方，这样不断地揭发别人隐私，对于领导而言，处理吧，不是个什么原则性的事，不处理吧，都揭发出来了，就无法睁一只眼闭一只眼，所以都不会喜欢这样性格上的人。

二、同事联手扳倒杨恽

1、戴长乐的攻击

到底是不是杨恽揭发的戴长乐，谁也不知道。但是戴长乐就直接认定，这幕后的黑手就是杨恽。其实政治上就是如此，不知道真正的对手时，也会把自己认为的对手拿出来狂怼，一来怕这个认为的对手落井下石，这是先发制人，二来，就是震慑真正的对手，自己报复是很厉害的，让他不敢再说话。

2、郎中丘常告密

丘常和杨恽的对话，戴长乐是怎么知道的？两个人私下的交谈，很显然是丘常告诉戴长乐的。可以这么说，丘常故意设计问话，套杨恽的话，让他故意说出已经被皇帝定案的韩延寿的辩解理由。然后把这个把柄送给戴长乐做炮弹，丘常也属于潜在的借刀杀人。

3、于定国的帮衬

于定国看不出对杨恽的好恶。如果此时替杨恽辩护，会有三个后果，首先就是得罪一大群人，这个为了救一个，得罪一大群人，得不偿失。其次，很明显杨恽是得罪了皇帝的，不下雨这样的天机，在那时候是犯禁的。最后就是，可能自己还会被皇帝认为和杨恽一伙。所以，直接顺水推舟。

三、皇帝为何如此处理

1、清理派系

韩延寿是霍光提拔起来的，霍光是大权臣，生前皇帝在霍光面前就是战战兢兢的，生怕再次出现和海昏侯一样被废的局面。所以，汉宣帝掌握大权之后，必然会逐步清理霍光一派，这样韩延寿就是皇帝整体战略的一部分，找了一个错误就杀了韩延寿。

2、禁止翻案

杨恽和韩延寿是好朋友，尽管杨恽在倒霍行动中有功劳，皇帝也不能不对杨恽的行为作出处理，因为政治案件不能翻案。杨恽作为代表，皇帝必然要打击。这不仅仅是针对个人，更重要的是设置一个政治高压线，谁都不能碰，借此向公众表明，不管你是谁，都不能翻案。

3、掩饰手腕

如果汉宣帝明目张胆的排除异己，那么会让人家认为没有胸怀，所有的政治派系清洗都是打着高大上的理由的。所以，如果仅仅通过戴长乐的口供就直接废了杨恽，就显得吃相难看，而同时废了戴长乐，会给人一种，他们之间是狗咬狗，被各打五十大板的假象。汉宣帝能够置身事后。

戴长乐是汉宣帝儿时的玩伴，等汉宣帝当上皇帝，自然戴长乐被亲信重用。但是，戴长乐为了显示和皇帝的亲密关系，没事的时候就喜欢说皇帝小时候的隐私，作为装逼的谈资。皇帝自然不爽，打下监狱。我们大胆的设想一下，很可能皇帝就想废掉替韩延寿辩护的杨恽，苦于找不到借口，郎中就是皇帝的侍从官。直接派郎中丘常去给监狱中的戴长乐送炮弹，让他误以为是杨恽攻击的他，从而借此除掉杨恽。这个招法，在政治上很常见，就是

借势而为，变废为宝。但是，杨恽的被废，核心还是政治错误，做人错误导致的，我们在职场一定要注意借鉴。

人事问题切记插嘴——推荐背后的多方算计！

【出处】《资治通鉴》第27卷 汉纪19

【原文】乐陵侯史高以外属旧恩侍中，贵重，霸荐高可太尉。天子使尚书召问霸：“太尉官罢久矣。夫宣明教化，通达幽隐，使狱无冤刑，邑无盗贼，君之职也。将相之官，朕之任焉。侍中、乐陵侯高，帷幄近臣，朕之所自亲，君何越职而举之？”尚书令受丞相对，霸免冠谢罪，数日，乃决。自是后不敢复有所请。然自汉兴，言治民吏，以霸为首。

【译文】乐陵侯史高依靠外戚的身分及对汉宣帝的旧时恩义，担任侍中，地位尊贵、显赫，黄霸推荐史高担任太尉。汉宣帝派尚书召见黄霸问道：“太尉一职早已撤销。你的职责是：宣明教化，让隐情上达，使国家无冤狱，城乡无盗贼。将相一类官员的任免是朕的任务。侍中、乐陵侯史高，是朕的亲近大臣，朕对他非常了解，你为何越权保举？”命尚书令听取黄霸的回答，黄霸摘下帽子谢罪。数日之后，汉宣帝才下令对此事不予追究。从此以后，黄霸再也不敢有所建议。然而，自汉朝建立以来。说到治理百姓的官吏，黄霸居第一位。

【解析】史高是汉宣帝的表叔，为汉宣帝夺权，在灭掉大权臣霍光一派势力中立下汗马功劳，被封为乐陵侯。史高对于汉宣帝，又是亲戚，又是功臣。黄霸推荐史高做太尉，被汉宣帝严厉训斥，这背后有着复杂的权谋算计：

- 1、为什么不能给乐陵侯史高太尉的权力？太尉是掌管兵权最高的官员，此时史高是领导的亲戚还是功臣，都是尊贵而已，作为侍中相当于领导秘书，并无太多的实权。但是如果给了太尉的权力，这就立即会手握大权，这样的人立即就会尾大不掉，汉宣帝懂得权谋的本质，越是自己人越不能给实权。不能让自己人独大，这样会威胁自身权力，所以，坚决不会任用史高为太尉。
- 2、黄霸举荐人才本无对错，为什么汉宣帝大为愤怒？原因就是会让汉宣帝陷入尴尬。皇帝对于自己手里的官帽子，都是非常慎重的，本来就不想把更高的权力给史高。这时候被黄霸提出来，皇帝不给这个位置，就会得罪史高，毕竟是自己的亲功人员，给吧，未来成为权臣，削权又是大问题。所以，皇帝非常的愤怒，如何不得罪史高还能拒绝这个建议，让皇帝头疼。
- 3、汉宣帝面对黄霸的推荐，如何拒绝而又不得罪史高？汉宣帝，拿出了三个理由，首先是，从法规上不存在，太尉这个职位早就撤销了，没有这个位置；其次是，黄霸在行政上越权，黄霸没有推荐高级人才的权限，将相是皇帝来认命的；最后是，黄霸在关系上疏远，汉宣帝认为自己更加了解史高，不用你黄霸插嘴。这样从法理，程序和关系上驳斥了黄霸。
- 4、黄霸这个保举行为皇帝生气的地方还有如下三点，第一，皇帝认为是史高找黄霸给自己索要官职，这是个试探行为，认为史高内心膨胀，想威胁皇权。第二，黄霸主动为史高谋

取官职，这是个勾结的行为，大臣之间互相推荐，容易形成势力和派系，不利于皇帝的制衡管理。第三，即使皇帝想任命史高，被黄霸一推荐，就相当于窃取了皇帝施恩的权力。

5、黄霸被皇帝斥责之后，做出了正确的举动，就是立即承认了错误，没有任何的辩解和对抗，这样让皇帝对他的猜疑减少很多。皇帝几天的冷淡，会让黄霸形成巨大的心理压力。最后皇帝下令不予追究，这也是帝王术的一种，诛心术，就是对你的错误行为迟迟不作结论，让你惶惶不可终日，寝食难安。最终不追究，表面上没有惩罚，但是起到了惩罚的结果。毕竟推荐人，法律上也无法定性错误。

经过上述权谋网的分析，很多人可能会有困惑，为什么有些时候，推荐人会受到皇帝赏识？这背后的区别是啥，那就是皇帝想提拔某个人，但是这个人能力资历不够，这时候，猜透领导心思，主动推荐，会给领导一个任命的借口和台阶，这是有眼里头的表现，领导自然喜欢。但是面对很有能力的人，你主动推荐，会剥夺领导的施恩权，还会有结党邀权嫌疑，这就令领导厌恶了。推荐人才，切记这点！

想干事，就会得罪人——职场斗争无法避免！

【出处】《资治通鉴》第29卷 汉纪21

【原文】上幸虎圈斗兽，后宫皆坐；熊逸出圈，攀槛欲上殿，左右、贵人、傅婕妤等皆惊走；冯婕妤直前，当熊而立。左右格杀熊。上问：“人情惊惧，何故前当熊？”婕妤对曰：“猛兽得人而止；妾恐熊至御坐，故以身当之。”帝嗟叹，倍敬重焉。傅婕妤惭，由是与冯婕妤有隙。冯婕妤，左将军奉世之女也。

【译文】元帝前往虎圈，观赏野兽搏斗，妃嫔们都在座奉陪。一只熊突然跳出圈外，攀着栏杆想上殿堂。元帝左右的侍从、贵族，包括傅婕妤在内的妃嫔们，都惊慌逃命。只有冯婕妤，一直向前站着挡住熊。武士把熊杀死。元帝惊魂初定后，问她：“人人恐惧，你为什么上前阻挡熊？”冯婕妤说：“猛兽凶性发作，只要抓着一个人，就会停止攻击，我恐怕它直扑陛下的座位，所以以身阻挡它。”元帝感激嗟叹，对冯婕妤倍加敬重。而傅婕妤大为惭愧，从此与冯婕妤产生隔阂。冯婕妤是左将军冯奉世的女儿。

【解析】功莫大于救主，将门虎女冯婕妤，在危机时刻救了汉元帝，但是却在不知不觉中得罪了傅婕妤。在中国无论是职场还是官场，一个人只要想干点事，就必然会得罪人，不是你想不想，而是无法避免。所以，想有所成就，就必须先学会内斗。

1、冯婕妤危机救主的背后算计

将门虎女冯婕妤，应该是从小跟随父亲左将军冯奉世，具有一定的胆魄和权谋思维。危机时候挺身而出，在别人都惊慌逃命的时候，挡在了汉元帝的前面，这是胆魄的表现。而在汉元帝询问行为动机的时候，回答更是绝妙，“舍身救主”。其实那种时候，她应该是一种本能的反应。但是在事后，自我美化。功莫大于救主，这一次直接让皇帝刮目相看。其实这是有惊无险的一次意外，有众多武士在，怎么可能会有大的危机呢？即使真的出现大的伤害，得到的回报会更加的多。

2、傅婕妤与冯婕妤有间隙原因

貌似冯婕妤在危机时候做了自己该做的，对别人没有任何的损害，按道理说，不会得罪任何人。但是真实的官场却不是如此，傅婕妤就对冯婕妤的做法内心极度不爽，从权谋角度而言，傅婕妤的做法恰恰是对的，这才是高度权力敏感的表现。原因有两个，一是，冯婕妤的做法，表现了自己，但是对比下，显示出了别的嫔妃的无能；二是，冯婕妤得到了皇帝的好感，那么必然就是争宠的竞争对手。这就是潜在敌人，必须保持警觉。冯婕妤不是做错了什么，而是动了别人的奶酪。

3、真实职场内斗几乎无法避免

为什么职场内斗无法避免，其原因就是上述傅婕妤的权谋心理。你想干成一件事，在成功表现自己能力的时候，无形中就把自己对比的相当无能，别人就会嫉妒。而且你如果得到了领导的赏识，那么无形中就可能会得罪那些既得利益者，因为你是潜在的竞争对手。在没有完全被领导信任赏识重用之前，必须提前搞掉，才能维护既有的利益格局不变。因此，在职场你想老老实实的干活从而获得升迁几乎是不可能的，因为你身边充满着傅婕妤这样的人，所以内斗无法避免。

很多人会很鄙视傅婕妤这样的人，明显的嫉贤妒能，其实当你自己在这个位置的时候，你也应该和傅婕妤一样，这才是标准的动作，这样才能保持自己的位置，才能保持自己的既得利益不变。任何有可能改变利益格局的人，都应该提前做好预防。不管这个人，是不是好人。如果不能做到如此，等别人上位了，自己被冷落了，后悔也就晚了！

职场上只要和领导关系好，犯什么错都不是大问题！

【出处】《资治通鉴》第32卷 汉纪24

【原文】方进智能有余，兼通文法吏事，以儒雅缘饰，号为通明相，天子器重之；又善求人主微指，奏事无不当意。方淳于长用事，方进独与长交，称荐之；及长坐大逆诛，上以方进大臣，为之隐讳，方进内惭，上疏乞骸骨。上报曰：“定陵侯长已伏其辜，君虽交通，传不云乎：‘朝过夕改，君子与之，’君何疑焉！其专心壹意，毋怠医药，以自持。”方进起视事，复条奏长所厚善京兆尹孙宝、右扶风萧育、刺史二千石以上，免二十余人。

【译文】翟方进的智谋才能绰绰有余，又兼精通法令条文和行政事务，善用儒学经典装饰自己的举止谈吐，使其高雅不俗，被人称为通达明理的丞相，受到天子的器重。他又善于揣摩皇上的心思，所奏之事，没有不合皇上心意的。当淳于长受重用时，翟方进只与淳于长结交，在成帝面前称赞和推荐他。等到淳于长犯大逆罪被处死，成帝因为翟方进是朝廷重臣，为他隐瞒掩饰。翟方进内心惭愧，上疏请求退休，成帝回报说：“定陵侯淳于长已伏罪，你虽与他交往，古书不是说：‘早上的过失，晚上改正了，君子都赞许。’你还疑虑什么呢！请专心一意休养，不要耽误了医药，自己保重。”于是翟方进起来办公，再次上奏，分列条目弹劾与淳于长亲近友善的京兆尹孙宝、右扶风萧育等人，因他指控而被罢免的刺史、二千石以上高级官员有二十余人。

【解析】淳于长是领导身边红人的时候，翟方进倾心交接，但是随着淳于长被诛杀，翟方进内心绝对是惶恐不可终日。但是为什么，翟方进没有被皇帝当成和淳于长一派的而被清理掉呢？这里面有职场原理也有帝王心术，我们详细分析下：

1、翟方进抓住了职场核心

一个人在职场会有各种事情和关系要处理，有时候左右为难不得法，找不到中间点和平衡点，但是工作的一切核心都要围绕如何获取领导的信任展开。只要抓住和领导的关系这个主要矛盾，其他的一切事情都会迎刃而解。职场中层没有能力去玩平衡，能做的就是站好队，有取舍。

翟方进做的没有任何错，有着极高的个人素质，而且善于揣摩和迎合皇帝心思，对于皇帝身边的红人淳于长也悉心巴结。但是还是出现了小概率事件，淳于长因为背后的政治斗争被诛杀了。本来应该受牵连的翟方进，却被皇帝保护了下来。这背后最根本的还是，他和皇帝关系好，是皇帝的心腹。这点错误，说起来可大可小，但是皇帝还是为其掩饰，轻描淡写的过去了。

2、翟方进出卖是主动切割

皇帝所谓的隐瞒，就是不提这个事情，靴子没有落地，翟方进不知道皇帝对自己的态度，于是主动提出退休，来试探皇帝。被皇帝极力挽留之后，还找理由为他开脱，翟方进明白了皇帝对自己是网开一面，于是，投桃报李，立即主动举报淳于长的心腹亲信，来完成自己的示好和对原有势力的撇弃。

其实翟方进这个举动，在职场有极强的通用性。犯了错不被追究，对领导有亏欠心理，就会想通过自己的努力来做出对领导的补偿。而这个努力通常有两个方面，一个是好好的做工作，提供价值回报。另一个是痛改前非，主动和之前错误切割。而翟方进采用的就是主动纠正错误，于是转身对原属于一个阵营的淳于长派系做了清洗，对自己人下了狠手，除掉了 20 多人，向皇帝证明自己的忠心。

3、处理翟方进的帝王手腕

很多人可能对汉成帝不熟悉，但是他的皇后却是大名鼎鼎，她叫赵飞燕。都认为皇帝是昏君，其实这是指个人作风，但是从权术手腕上，却一点都不含糊。如何清理淳于长的派系？既要清理淳于长的派系，又不能打破原有的政治平衡，这个棘手的问题，被汉成帝找到了答案。

皇帝对淳于长派系并没有赶尽杀绝，这样会让淳于长的对立派崛起，一家独大会直接架空皇帝的权力。而是对其二号人物翟方进，予以保留。这个举动，一方面是对翟方进的一个施恩，让他更加忠心，另一方面，让你翟方进自己清理自己的派系，会更加准确阴狠，中国人搞自己人都是下手最彻底的。第三就是，淳于长的对立派，也就是王莽，并没有得到清算的权利，没有因对手失败而崛起。

经过权谋网上述的分析，我们能够看出来，作为一个领导面临手下派系斗争的时候，失败的派系，一定要让他在内部完成自我清理和更新，一来他们内部更加熟悉能够清理干净，二来能形成一次新的施恩，第三就能维护原有势力的制衡和平衡。

“轻敌无备”乃是权谋大忌！

【出处】《资治通鉴》第39卷 汉纪31

【原文】新市、平林诸将以刘演兄弟威名益盛，阴劝更始除之。秀谓演曰：“事欲不善。”演笑曰：“常如是耳。”更始大会诸将，取演宝剑视之；绣衣御史申徒建随献玉；更始不敢发。演舅樊宏谓演曰：“建得无有范增之意乎？”演不应。李轶初与演兄弟善，后更始事新贵；秀戒演曰：“此人不可复信！”演不从。演部将刘稷，勇冠三军，闻更始立，怒曰：“本起兵图大事者，伯升兄弟也。今更始何为者邪！”更始以稷为抗威将军，稷不肯拜；更始乃与诸将陈兵数千人，先收稷，将诛之；演固争。李轶、朱鲋因劝更始并执演，即日杀之；以族兄光禄勋赐为大司徒。

【译文】新市兵、平林兵的将领们因为刘演兄弟威名日盛，秘密建议更始帝刘玄除掉他俩。刘秀对刘演说：“看情况，更始帝打算跟我们过不去。”刘演笑着说：“一向就是如此。”不久，刘玄集合全体将领，教刘演拿出他的宝剑，接过来仔细观察。这时，绣衣御史申徒建跟着呈上玉，暗示更始帝早下决断，但更始不敢发动。刘的舅舅樊宏对刘演说：“申徒建莫非有范增的意图？”刘演不作回答。李轶最初跟刘演兄弟感情很好，可是后来转而谄媚拥有权柄的新贵，刘秀告诫刘演：“对这个人不能再信任了！”刘演不听从。刘演的部将刘稷，勇冠三军，听说刘玄即位的消息，大怒说：“当初起兵图谋大事的，是刘演兄弟。而今更始是干什么的呢！”刘玄任命刘稷当抗威将军，刘稷不肯拜受这一任命。刘玄于是与将领们部署数千军队，先逮捕刘稷，准备诛杀，刘演坚持反对。李轶、朱鲋趁机建议刘玄同时逮捕刘演，并于当天跟刘稷一齐斩首，刘玄任命堂兄光禄勋刘赐当大司徒。

【解析】如果刘演活着，那么基本上历史不会有光武帝刘秀什么事情了。刘演一开始就是结交英雄豪杰，关注世事变化，第一批起义反对王莽的大人物，但是他只是业务能力强，却缺乏应有的政治敏感度，导致自己死亡的命运。其核心就是他违背了做政治家的基本原则，因为轻信无备而导致的灭亡：

1、轻信上级

刘演兄弟的能量太强，那些并非刘演的嫡系队伍，自然不想刘演做大做强，只有除掉刘演，其他队伍的人，才能稳定自己的位置和权力。而刘演轻信了刘玄，认为这个皇帝不能把自己怎么样，其实刘玄内心并不讨厌刘演，但是刘玄不是一个人，而是代表一个派系，为了派系，他不能不翻脸。

2、轻信常态

为什么刘演毫无防备呢，就是这些西汉末年的起义队伍，一直都是矛盾重重，以为大家一贯如此，其实很多时候大家的失败，就是败在司空见惯上，三十六计开篇第一计“瞒天过

海”就提醒了这个套路“备周则意怠；常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。”

3、轻信人品

在刘玄看刘演宝剑的时候，绣衣御史申徒建随献玉，刘演的舅舅也立即提醒他，申徒建和鸿门宴上的范增一样，是要试图谋害你的，而刘演却没有把这个事情当回事。刘演身在狼窝而不自知，还以为身边的人真的都是好人。职场从来都是利益的暗流涌动，没人过来是为了交朋友的。

4、轻信背叛

李轶最初跟刘演兄弟感情很好，可是后来转而谄媚拥有权柄的新贵，刘秀告诫刘演：“对这个人不能再信任了！”而刘演就是不听，其实背叛这个事情，有一次就有第二次，所以，历史上权谋家对于背叛基本达成了共识那就是“一次不忠，终身不用。”不会给你第二次背叛的机会，而刘演不懂。

5、轻信言辞

刘演自己的贴身部将刘稷反对刘玄的任命，这就是对刘演极大的支持，在刘稷被抓的时候，刘演最该做的就是立即起兵，反对刘玄，而不是用言辞反对和对抗。政治讲究的是背后的实力而不是口头的言辞，抗议除了表达幼稚之外，什么时候都没用，自己的命和部将的命都没了。

刘演的死其实就是自己找的，不懂权谋原理，而有名气，就是德不配位。“德不配位，必有灾殃。”我们对他的死不可惜，只是遗憾。刘玄还是有政治思维的，那就是立即提拔了刘演的堂兄刘赐作为大司徒，这也是对刘演背后的军事实力的安抚和稳定。表明不是要吞并他们而是正常的人事变动，后续也没有引起大的恐慌。政治就是如此，除掉某个人之后，背后的势力必须安抚，才不会有恐慌的连锁反应。

权谋家都是影帝——如何快速的切割政治身份！

【出处】《资治通鉴》第39卷 汉纪31

【原文】李轶、朱鲋因劝更始并执演，即日杀之；以族兄光禄勋赐为大司徒。秀闻之，自父城驰诣宛谢。司徒官属迎吊秀，秀不与交私语，惟深引过而已，未尝自伐昆阳之功；又不敢为服丧，饮食言笑如平常。更始以是惭，拜秀为破虏大将军，封武信侯。

【译文】李轶、朱鲋趁机建议刘玄同时逮捕刘演，并于当天跟刘稷一齐斩首。刘玄任命刘演堂兄光禄勋刘赐为大司徒。刘秀听到这个消息，从父城回宛城，向刘玄请罪。司徒所属官员迎接刘秀，表示哀悼，刘秀不与他们谈一句私话，唯有深自责备而已，不曾自己夸耀保卫昆阳的战功，又不敢为刘服丧；饮食言谈欢笑跟平常一样。刘玄因此惭愧，任命刘秀当破虏大将军，封武信侯。

【解析】刘演是刘秀的哥哥，因为猜忌其势力的强大，被更始帝刘玄斩首。刘秀做为刘演的亲弟弟，要么选择对抗，这时候势力不足，必然被消灭。要么选择逃跑，那么以后报仇

得到机会也就没有，政治生涯结束，这两条路，一个是超级自信，以卵击石，自取灭亡，一个性格懦弱，逃避现实。而刘秀选择了第三条路，那就是隐忍，既然选择这条隐忍的道路，就必须完成对刘演的关系切割，刘秀可以说拿出了影帝级的政治表演，骗过了刘玄，任何政治家想不被牵连，都必须完成这五大切割：

1、情绪切割，立即请罪

立即请罪，这个简单的举动，可以说是刘秀给刘玄的一份大礼。因为自己请罪，就代表有罪，就代表刘玄做的没错，表明自己的哥哥死的不冤枉，既然不冤枉，也就不需要报仇，也就没有怨恨。这就是刘秀对刘玄的支持，表明不是内斗，让刘玄杀人取得政治合法性。

2、身份切割，不私旧部

口头上请罪，这对于政治家而言是不会相信的，因为大家都不会看你说什么，而是看你怎么做，听其言必须观其行，所以，刘秀言行一致，和刘演的旧部，不私下联系，因为他知道身边有无数眼睛盯着看，你是没有说什么，也会立即引发刘玄的猜忌。

3、资源切割，不谈功劳

刘秀不借助你哥哥就有的势力，是不是想树立自己的威望啊，你自己有实力，照样对刘玄是十分大的威胁，刘玄看到了这一点，而刘秀也看到这点：你想不想报仇不重要，重要的是你有没有能力报仇。而刘秀闭口不谈自己的军功，这样让刘玄很是放心。

4、关系切割，不去服丧

汉朝讲究以孝治天下，所以，对哥哥的感情，必须服丧，不然这不是一个丧事的问题，而是对外界传递你是一个什么样的人的问题。而刘秀不对哥哥有任何的悲伤之情，形式都不走，这就让所有跟随刘演的旧部很是伤心，也就真的认为刘秀无情，不值得追随，刘秀此举完成关系切割，减少了猜忌。

5、行为切割，一切如常

饮食言笑如平常，这样的记载说明两方面的问题，一方面刘秀压制住自己的情绪，表演的难度极高。另一方面，说明刘秀身边的监察者二十四小时监控，对他言行全面汇总得出如常的结论。没有任何的变化就是刘玄最想要的结果，因为任何的异常都会被猜忌，往最坏处想。

可以说这刘秀自己的影帝级的表演，完成了情绪的切割，身份的切割，资源的切割，关系的切割，行为的切割，最终得到了刘玄的信任，刘玄的内心的愧疚感，让他通过加封刘秀来表明自己的拉拢态度。这其实就是刘秀忍辱负重所想要的结果。

轻松应对赞美背后的职场陷阱！

【出处】《资治通鉴》第39卷 汉纪31

【原文】护军宛人朱祐言于秀曰：“长安政乱，公有日角之相，此天命也！”秀曰：“召刺奸收护军！”祐乃不敢复言。

【译文】护军宛城人朱祐向刘秀建议：“长安政令混乱，阁下有帝王的相貌，这是天命！”刘秀说：“快教刺奸来逮捕护军！”朱祐不敢再开口。

【解析】赞美在日常的交往中，是社交利器，很容易融洽彼此的关系，但是在职场，夸奖的背后往往是看不见的陷阱。刘秀被朱祐夸赞，按照正常的社交，刘秀怎么也得说句谢谢，但是做出了极为反常的反应，你再说，我就找人把你抓起来。其背后，刘秀是出于什么样的算计呢？

1、朱祐说这话的三种可能

第一种可能就是陷害。说你刘秀有天命，你只要承认了，立马去告密，刘秀立即就会有杀身之祸。

第二种就是仰慕，朱祐自己看出来刘秀有帝王之相，直接告知，是想拍马屁，表达仰慕之情。

第三种就是试探，如果有实力的刘秀自己有雄心壮志，自己就可以追随，提前投靠。

2、刘秀的应对之道的含义

朱祐是敌是友？直接认可会有可能被举报，有造反之心。如果直接拒绝，有可能会伤了想追随自己的人的心。如何平衡这个点？刘秀跳出了原有对话的内容的框定，对行为做出了反应，“召刺奸收护军”，如果你想告密，那么我更加合法，先给你的行为定性；如果你是自己人，我是在警告你，别到处乱说，有可能被刺奸发现，刘秀让自己的立场可进可退。

3、对我们职场的深刻启示

在中国的官场，可以说，说话是一门极大的学问，当一个人说的话，如果包含着两种完全相反的可能含义的话，这就需要，很高妙的回复艺术。尤其是被人家赞美的时候，千万不能飘飘然。“这次大项目拿下，完全是你的功劳啊，祝贺祝贺。”你要是说，谢谢夸奖，别人转身就传播出去，你这是贪功，把功劳都拦在自己身上，其余的人就会立即孤立你，你忽略团队，个人主义。

那我们面对别人的夸奖，不知道其动机的时候，这时候，就不能直接回复，又不能不承认自己的努力，这就需要利用刘秀的回复的语言逻辑结构，从行为入手，那就是微笑着说“你说话真好听啊，呵呵”。即没有把柄被抓，又不伤人之心的，这个职场最为常用的话术结构一定要记住。

领导做坏事的掩饰套路！

【出处】《资治通鉴》第40卷 汉纪32

【原文】帝使侍御史河内杜安集洛阳。将军萧广纵兵士暴横，诗敕晓不改，遂格杀广，还，以状闻。上召见，赐以戟，遂擢任之。

【译文】刘秀派侍御史河内人杜诗安抚洛阳民心。将军萧广纵容部下为非作歹，杜诗劝戒告谕但萧广不改。于是杜诗杀了萧广，回来后把情况报告刘秀。刘秀接见杜诗，赐给他官吏出行时作前导的戟，并提升官职。

【解析】一段简单的材料背后其实是个巨大的阴谋，而且这个阴谋真正的权谋家都知道，尽管很阴暗但是，却吃相非常好看，反而树立了极高的形象。

表面上，刘秀的将军萧广纵兵横暴，又被刘秀的御史杜安直接斩杀，而且刘秀认为御史杜安做的对，给他升官，赏赐仪仗队开道。这样的皇帝多么英明啊，队伍多么正直啊，其实真相恰恰相反。

1、刘秀的困境

刘秀好不容易拿下了洛阳，这个当时最为繁华的城市，自己身份从抢劫者变成了统治者。如果不让士兵抢劫一番，大家的战斗力就会很低，且自己从何补充军费？但是如果抢的话，接下来的统治会很不稳定，政权也就无法立足，良好的政治形象也就毁了，如何抢了还没有民心问题？

2、萧广的单纯

于是按照惯例，刘秀默许或是口头指令，让萧广纵兵抢劫，于是萧广立即执行了命令。当御史杜安过来命令他停止暴兵的时候，萧广自然是不会搭理的。刘秀的军队一直都是军纪严明，为什么这时候就成乱兵了，而且还不听话？核心就是萧广就是在执行命令，他自己认为自己没有错。

3、杜安的招牌

萧广认为自己有命令，所以对杜安的警告没有搭理，自然也没有防备，很简单的就被杜安直接杀了。杜安的出现，其实就是过来快刀斩乱麻的方法拿走萧广人头的。这样，对施暴的人就地正法，还不给辩解的机会，算是给老百姓一个交代，这不是领导的意思，是萧广自己违法，我们已经处理。

4、道德的掩饰

其实杜安只是做了自己该做的，为什么还要给他升官，为什么还要赐给仪仗队。这其实就是想用这种排场来给老百姓传递一种信息，那就是抢劫这个事情是萧广的个人行为，而我们这个组织是为人民着想的。且我们已经对犯罪人给了处罚，大家可以安心了。

5、政治的胜利

大家被抢劫了，内心对新政权的不安，但是看到萧广被处理，大家非常的高兴，大家都出了一口气，对新政权又重新树立了信心。而刘秀也解决了士兵的安抚问题，自己的经济问题。唯一吃亏的就是萧广，但是，借他人头一用，这本身就是权谋算计，用最小的牺牲完成最大的收获。

历史上这样的事情并不鲜见，自己缺乏粮食，又要树立良好的形象，这时候，就穿上敌人的衣服来抢劫，一来解决了自己的吃饭问题，二来抹黑了对手。如果没有敌人，这就需要在自己的内部，树立一个违规的犯罪分子，然后拿他的人头来换取利益，平息舆论。

要不要报复那些伤害你的人，关键看阶段！

【出处】《资治通鉴》第40卷 汉纪33

【原文】诸将围洛阳数月，朱鲋坚守不下。帝以廷尉岑彭尝为鲋校尉，令往说之。鲋在城上；彭在城下，为陈成败。鲋曰：“大司徒被害时，鲋与其谋，又谏更始无遣萧王北伐，诚自知罪深，不敢降！”彭还，具言于帝。帝曰：“举大事者不忌小怨。鲋今若降，官爵可保，况诛罚乎！河水在此，吾不食言！”彭复往告鲋，鲋从城上下索曰：“必信，可乘此上。”彭趣索欲上，鲋见其诚，即许降。辛卯，朱鲋面缚，与岑彭俱诣河阳。帝解其缚，召见之，复令彭夜送鲋归城。明旦，与苏茂等悉其众出降。拜鲋为平狄将军，封扶沟侯；后为少府，传封累世。

【译文】刘秀的将领们包围洛阳达几个月，因朱鲋坚守而未能攻下。刘秀因为廷尉岑彭曾经当过朱鲋的校尉，所以派岑彭前去说服朱鲋。朱鲋在城上，岑彭在城下向朱鲋陈述利害得失。朱鲋说：“大司徒刘演被害时，我曾经参与谋划，又曾劝更始不要派遣萧王北伐。我确知自己罪孽深重，不敢投降。”岑彭返回，把这些话向刘秀禀报。刘秀说：“做大事的人不计较小怨。朱鲋现在如果投降，可保全官职和爵位，怎么能够治罪呢？有黄河水在此作证，我决不食言！”岑彭又前去向朱鲋转告刘秀的话。朱鲋从城上垂下大绳子，说：

“如果你说的确实是真的，请用绳子上城。”岑彭向前准备攀登，朱鲋看到他的诚意，就答应投降。九月辛卯（二十六日），朱鲋把自己反绑起来，和岑彭一起到河阳。刘秀解下他身上捆绑的绳索，接见了，又让岑彭连夜送他返回洛阳城。第二天早晨，朱鲋和苏茂等带领全体官兵出城投降。刘秀任命朱鲋为平狄将军，封扶沟侯。朱鲋后当少府，封爵世代相传。

【解析】权力讲究睚眦必报，有一点的对抗和反对，只要条件合适都会遭到报复，不过这是在权力稳定阶段，因为权力不容挑衅，一旦露头就打，权力稍后会遭到不断的侵蚀，所以当权者必须有这种权力敏感度，不能让这种挑衅行为成为示范效应，因此必须把苗头压在萌芽之中。但是却有一种情况，需要展示胸怀大度，那就是在权力还不稳定的时候，必须做出让步。刘秀原谅朱鲋就是出于权力不稳定阶段的三大需要：

1、成本需要

朱鲋参与杀害刘秀的哥哥，而且阻止过刘玄给刘秀兵力。所以，两个人的关系其实真的是势同水火。可以这么说，刘秀恨不能碎尸万段，但是，围困洛阳城，几个月了，人力物力都消耗很大，自己的大批兵力被牵制，这时候刘秀就不能不算算自己经济账了，个人仇恨再重要，也会理性下来，原谅一个仇恨，能够挽回大量的损失。所以，刘秀理智战胜情感，必须原谅朱鲋。

2、示范需要

为什么不能够是权宜之计呢，反正是兵不厌诈，表面上原谅，等你真的投降之后，找个借口杀掉呗，反正这样的人也没有啥用了。其实不然，因为天下还没有统一，还有很多地盘，

还有很多和自己有仇恨的人，如果这样玩阴招，后面就没有人投降了，作为最高领导，不能仅仅看到眼前的痛快，更要看到对同类人的影响，所以为了提升示范效应，减少未来征服难度，不能不原谅。

3、胸怀需要

三国顶级谋士贾诩说过“夫有王霸之志者，固将释私怨以明德于四海。”所以刘秀也真的表现出这样的胸怀“举大事者不忌小怨。”一个良好的政治形象，而不是一个睚眦必报的小人嘴脸，可以说是最好的道德外衣。为了展示自己的明君形象，也只能这么选择。

4、施恩需要

朱鲔是个非常有能力的人，有政治头脑，能够在最萌芽的时期判断出更始帝刘玄的竞争对手是刘秀的哥哥刘演，并且参与下手除掉他。能够参与阻止刘秀出征，说明他有极强的谋划预见性，最重要的是作为一名战将，能够保卫洛阳几个月而不被攻破，更是有战斗力，刘秀需要施恩有能力的人。

5、安抚需要

在职场每个人都不仅仅是单独的个人，都是隶属于某个小圈子和派系，不管你承认不承认，都是在无形的政治范围之内，所以，如果各种借口杀了朱鲔，那么他下面的士兵也会感觉到自己不会得到组织的信任，自己可能就被组织边缘化，更加刺激人心浮动，所以服务士兵也要展示胸怀。

经过上述的分析，我们能够看出来，刘秀接纳曾经深度伤害过自己的敌人，并且展示出胸怀，并不是他有多高的道德修养，而是基于赤裸裸的利益计算。至于那些睚眦必报的也不是小人，同样是基于利益计算，不过是不同的阶段表现不同而已，权力心思内核是一样的。

依附强者是大智慧！

【出处】《资治通鉴》第40卷 汉纪32

【原文】百姓不知所归，闻邓禹乘胜独克而师行有纪，皆望风相携负以迎军，降者日以千数，众号百万。禹所止，辄停车拄节以劳来之，父老、童稚，垂发、戴白满其车下，莫不感悦，于是名震关西。

【译文】三辅百姓不知应归附谁，听说唯独邓禹的军队连打胜仗，且军纪严明，于是全都扶老携幼，老远看见邓禹的军队即迎上前去，归顺的人每天以千数计算，部众号称百万。邓禹所到之处，都停车竖起符节，慰劳归顺的百姓。父老儿童满满地围在邓禹车下，没有不感激喜悦的，于是邓禹的威名震动关西。

【解析】电视上经常看到，老百姓夹道欢迎进城的军队，热情洋溢，一开始觉得是有人动员他们来做这些政治表演，哪有人对不熟悉的人表现出这样的热情呢？但是后来研究发现，老百姓这样的举动，是几千年来生存智慧的体现，主动迎军犒军的好处，现在做下权术角度的分析：

1、拉近距离观望

西汉末年，各路军阀混战，军队来来往往，老百姓生死无着，谁能够取得胜利，就是要老百姓主动选择要追随的军队。对于有政治理想和严明纪律的队伍，有更大的可能成功。但是道听途说，不如亲眼一见。主动迎接军队，能够近距离观察这支队伍的纪律，军事装备，士兵面貌。

2、顺从获得好感

任何组织和人都是如此，顺我者昌，逆我者亡，军队来了是需要就地取粮的。你主动来归顺，站在了军队的一方，和这些人立即交往，那么接下来，就是这些队伍抢东西，也因为自己的归顺，少去很多麻烦，那些不主动的，必然是要受到打击和清剿的，态度不好，军队不会手软。

3、主动依附强者

再弱的军队，也比老百姓强。主动的和军队站在一起，主动的归附，成为军队随从的一部分，这其实是一种寻求保护的本能。数百万人望风归顺，其目的也是这个逻辑，我打不过你，我就想和你站在一起，成为强者的一部分。“父老、童稚，垂发、戴白满其车下”越是弱者，越是明显。

这段通鉴的材料，我们能够看出，老百姓不傻，不是因为热爱军队，不是因为别人动员，而是基于自己的利害计算。这种其实是一种权谋的思维方式，就是要通过积极的接触，来近距离观察，确认是不是强者。主动迎接，依附强者，顺从强者，给他们想要的政治面子，这才是王道。职场中也是，要通过近距离接触领导，去发现他能不能成功，如果是个手腕很高的强者，无论喜不喜欢就尽早归附吧。争取好的态度，这才是生存的智慧！

三招搞定混乱局面——破解众人闹事的智慧！

【出处】《资治通鉴》 第43卷 汉纪35

【原文】郡国群盗处处并起，郡县追讨，到则解散，去复屯结，青、余、幽、冀四州尤甚。冬十月，遣使者下郡国，听群盗自相纠，五人共斩一人者，除其罪；吏虽逗留回避故纵者，皆勿问，听以禽讨为效。其牧守令长坐界内有盗贼而不收捕者，又以畏捐城委守者，皆不以为负，但取获贼多少为殿最，唯蔽匿者乃罪之。于是更相追捕，贼并解散，徙其魁帅于他郡，赋田受粟，使安生业。自是牛马放牧不收，邑门不闭。

【译文】各郡、封国的盗贼处处并起，郡县追击征剿，军队到时盗贼就散开，军队离开后又重新屯聚集结，青州、徐州、幽州、冀州四个州尤其厉害。冬季，十月，朝廷派使节到各郡、封国，听凭盗贼们自相检举攻击。五个人共同斩杀一个人，免除五个人的罪。即使官吏畏怯逗留、逃避、故意放纵盗贼，也一律不追究，允许以擒贼讨贼立功。州、郡太守、县令县长在所辖界内有盗贼而不拘捕，或因畏惧懦弱弃城放弃职责的，全都不予处罚，只看捕获盗贼的多少来排列先后名次。仅对窝藏盗贼的人才加罪。于是，大捕盗贼，盗贼全部解散。把他们的头领迁徙到其他郡，给他们土地，供应粮食，使他们安心生产。从此以后，放牧的牛马晚上不用牵回，城门夜间不用关闭，一片升平景象。

【解析】整个组织管理混乱，上下勾连，政令不行，面对不特定的大多数，如何能够最小的牺牲，最短的时间，让其秩序井然？法不责众，又不能不做出处理，如何破解这个千古难题？刘秀整治社会治安，让混乱的社会，转入有序的三大招法，可谓是经典。现在权谋分析这个绝妙手段：

1、管理难题

面对混乱的治安局面，有三大难题摆在前面。第一，是不特定的大多数，中国历来是法不责众，都处理不现实，不处理的话，权力没威严。如何平衡，罚谁、放谁的问题？第二，面对“到则解散，去复屯结”这种游击战手段该如何破解？对于之前追讨不利的官员又该如何处理，让其不成为阻力？

2、破解招法

可以这么说，社会混乱治理，刘秀的三大招法可以说是历史上唯一成功有效的手段。首先，免除所有官员的后顾之忧，不追究责任，只追求效果。一下子解除了官员的后顾之忧，注入了极大的积极性。其次是让盗贼立功者免罪，内部互相残杀。最后是把头领和群众隔离，给其生存出路。

3、权术妙处

这三大招法的细品起来，非常的有味道。犹如一件智慧艺术品。国家放弃了对有错误的官员追究，只要不继续窝藏，都予以赦免。不看重过去，只看重未来效果。继而，五人共斩一人者，除其罪。从比例上只追究 20% 人的责任，给大家改过自新的机会。对于自首的头领，调离给出路，没有逼他们玩命。

4、背后原理

这个看似不相干的三大手段，其实有着潜在的权谋逻辑。首先是让官员无压力的投入到捕盗中去，形成外部的政治高压。这个政治高压会让盗贼内部分裂，死一个，五个人就能免罪，注入了盗贼内部的猜疑基因，破坏了内部的信任。把那些头目都迁往外地，没有杀绝，就是让群众没有组织力，不再复发。

5、职场运用

刚接手一个混乱的组织，如何快速的有序起来，必须破坏掉早期的利益关系，信任关系，组织关系。所以，首先释放管理层的动力，让其成为高压管理环境，5 人联名揭发，可以既往不咎。对于之前的组织者，认识到错误改过自新的组织者，可以换部门使用。没有人组织，组织者没人，破解游击战。

可能很多人不理解，为什么不追究管理层的责任呢？这个和管理上的必须奖罚分明是不是冲突，其实这就是特殊时期的手段。之前的混乱，必然有管理责任，如果去追究管理责任，他们就会消极的执行政策，外围的高压态势就没有，没有外围的高压态势，盗贼内部就不会分裂。何来自残局面？

你越是优秀，越是不会被提拔重视!为什么领导都是嫉贤妒能?

【出处】《资治通鉴》第61卷 汉纪53

【原文】公孙瓒既杀刘虞，尽有幽州之地，志气益盛，恃其才力，不恤百姓，记过忘善，睚眦必报。衣冠善士，名在其右者，必以法害之，有材秀者，必抑困使在穷苦之地。或问其故，瓒曰：“衣冠皆自以职分当贵，不谢人惠。”故所宠爱，类多商贩、庸儿，与为兄弟，或结婚姻，所在侵暴，百姓怨之。

【译文】公孙瓒杀死刘虞后，占有全部幽州，更加趾高气扬，倚仗自己的才干和武力，不体恤百姓。只记住别人的过失，却不记得别人的好处，连瞪他一眼的小事，也必定要报复。对士大夫名望在他之上的，一定假借法律来加以陷害；对有才能的人，一定要想法压抑，把对方置于穷困之地。有人问公孙瓒这样做的原因，公孙瓒说：“士大夫们全都自认为他们应该富贵，给他们富贵，他们也不会感谢。”所以公孙瓒所宠信的都是商贩一类的庸人，与这些人结为兄弟，或者互通婚姻。这些人到处侵扰欺人，百姓怨恨他们。

【解析】公孙瓒是刘备的同学，也是刘备第一任领导。作为枭雄，公孙瓒有自己的一套权谋术，尽管最后被袁绍剿灭，这也不能掩盖他早期权谋思维的正确。没有这一套，他不可能成为三国最早崛起的风云人物之一。当朝太祖说过，“谁是我们的朋友，谁是我们的敌人，这是革命的首要问题。”公孙瓒最牛的权谋术，是他知道：该打击谁，该联合谁，该忽视谁！

1、为什么打击有才名的人？

为什么越是有名气的人和有才能的人，越是会被打击？公孙瓒说出了权力的心思。“士大夫们全都自认为他们应该富贵，给他们富贵，他们也不会感谢。”这些有才名的人，即使被重视提拔，也不会对领导感恩，因为这是他们认为自己该得的，是自己努力的结果，和领导的栽培无关。

所以在现在职场，对于有能力有才华的，如果不是组织危机，必须赋予这些人权力的话，通常都是打击后使用，不然，直接提拔上来，这些人会认为自己是应该被提拔，并不是别人栽培施恩的结果。并不会感恩领导，成为领导的嫡系。恰恰那些不该得到权力的人，被提拔，才会感谢知遇之恩。

对于有名望的人，公孙瓒通过法律手段加以陷害，这样能够破坏掉他们的名声。犯罪分子的帽子能够让他们抬不起头，而对于有才能的人，就不让他发挥才华，让其无用武之地。你什么地方有能力，我就在哪里破坏你。权力嫉贤妒能的根本原因，就是领导为了巩固自己的势力！

2、为什么联合商贩和庸人？

对自己不感恩，不被自己使用的人，都要打击，这样才能剥夺这些人对自己的破坏力量。而对于那些商贩和庸人，这些人让他得到了本来不该属于他们的地位和名誉，他们会感激领导的提拔之恩，会更加卖力的为领导工作。能够更加容易的形成利益共同体。

现在职场里，同样的场景也是屡屡出现，很多提拔晋升的时候，都会屡屡爆出黑马，而那些众望所归的人才，呼声很高的人才，恰恰都会竞争失败。其根本原因就在于，领导眼里权力的稳定和安全，远远要比组织的发展更加具有优先的级别。权力不安全，就不谈组织发展！

领导对于这些要施恩联合的人，公孙瓒，给出了两种方法，一个就是通过结为兄弟，通过感情纽带把大家捆绑起来，这个技巧刘备深得其精髓。另外的手法，就是互通婚姻，家族之间的强强联合，古代的士族都是这样的政治婚姻。联合的手段就是，要么变成兄弟，要么变成亲戚。

3、为什么对百姓侵暴不恤？

“记过忘善，睚眦必报。”这基本上作为领导的对待百姓的基本原则。用一句通俗的话来讲，过节的时候，谁送过礼不知道，但是没送的一定很清楚。其根本原因就是，对自己好的人，这些人是不需要防备的，这些人是安全的，对自己有过节的，一定要报复，权力绝对不会给他第二次伤害的机会。

很多朋友，给权谋网留言说，我给领导送礼了，领导也收了，没有得到额外的好处，好像肉包子打狗，有去无回，这样的礼毫无意义。其实这就错了，送礼不是为了有好处，重要的是，没坏处。你不送的话，早就给你穿小鞋了。对于底层，没让你不舒服，这本身，就是好处。

公孙瓒眼里这些老百姓，其实就是可有可无的，所谓的民心所向，真正的枭雄都不在乎，这个只是自己胜利之后的天意所归的借口而已。任何时候，统治者眼里，老百姓都是无所谓的，可有可无的，对自己好的，无所谓，不好的，立即除掉。

经过上述的分析，我们能够看到一个枭雄在崛起的时候的想法和做法了。首先“衣冠皆自以职分当贵，不谢人惠。”其次，“所宠爱，类多商贩、庸儿，与为兄弟，或结婚姻。”最后，“恃其才力，不恤百姓，记过忘善，睚眦必报。”尽管这些手段，听起来，很让一般人不舒服，但是纵观历史，所有的枭雄都是这么玩的。权力的心思是有自己独特的规律的！

用自信解除下属的恐惧——其实并不需要真实的信息

【出处】《资治通鉴》第63卷 汉纪55

【原文】许下诸将闻绍将攻许，皆惧，曹操曰：“吾知绍之为人，志大而智小，色厉而胆薄，忌克而少威，兵多而分画不明，将骄而政令不一，土地虽广，粮食虽丰，适足以为吾奉也。”孔融谓荀彧曰：“绍地广兵强，田丰、许攸智士也，为之谋；审配、逢纪忠臣也，任其事；颜良、文丑将也，统其兵。殆难克乎！”彧曰：“绍兵虽多而法不整，田丰刚而犯上，许攸贪而不治，审配专而无谋，逢纪果而自用；此数人者，势不相容，必生内变。颜良、文丑，一夫之勇耳，可一战而禽也。”

【译文】许都的将领们听说袁绍要来进攻，都心中害怕。曹操说：“我知道袁绍的为人，志向很大而智谋短浅，外表勇武而内心胆怯，猜忌刻薄而缺少威信，人马虽多而调度无方，将领骄横而政令不一，他的土地虽然广大，粮食虽然丰足，却正好是为我们预备的。”孔融对荀彧说：“袁绍地广兵强，有田丰、许攸这样的智士为他出谋划策，审配、逢纪这样的忠臣为他办事，颜良、文丑这样的勇将为他统领军队，恐怕难以战胜吧！”荀彧说：“袁绍的兵马虽多，但法纪不严。田丰刚直，但冒犯上司；许攸贪婪，又治理无方；审配专权，却没有谋略；逢纪处事果断，但自以为是。这几个人，势必不能相容，一定会生内讧。颜良、文丑不过是匹夫之勇，一仗就可以捉住他们。”

【解析】很多人读历史，因为知道结果，会形成各种偏见。以为胜利者一直都是料事如神，超级自信，其实，真正能够带给我们更多收获的，不是逆向合理化，而是带入当时的情景，这样才能客观的理解他们的策略手段，以及真正的智慧。这段通鉴材料，大家知道曹操最终打败了袁绍，会认为他现在的分析客观准确，其实如果真正的带入当时的历史场景，就会明白曹操的手段非常高明，和料事如神无关，和权谋手段有关。

1、面对强敌，如何解决内部的恐惧

面对袁绍的强势来攻，所有人都看到了实力的悬殊，内心充满着恐惧，曹操内心也是充满着恐惧的，但是作为主帅，他如果表露出一丝的不自信，整个团队的士气就会立即崩塌。为什么历史上推崇领导人泰山崩于前而面不改色，就是这个原因，主帅的镇定，代表着军心的稳定，否则，军队立即崩塌。所以此时曹操的话，并不是他一个客观的判断，而是他，不得不这样说，必须这样贬低袁绍。只有这样贬低对方主帅，才能够让下级感到胜利的前景，才能树立起自信。

2、孔融此时的疑虑，代表大众困惑

孔融的言论代表了大部分人的想法，你曹操说了，主帅袁绍不行，这个可能是真的，但是历史上领导不行，手下人很行，并不影响胜利。袁绍兵多将广，谋士如云，这一群明星团队，我们曹操军团如何能够打的赢呢？曹操团队就必须解决这个关于团队实力的疑惑。这时候，孔融的这个言论，就为代表把大家的恐惧说出来，通过集中的表达，不仅仅能够解决问题，还能够引导下属的思考方向。这其实把整体的路带偏了，让人的关注点在人性上，人谁没个缺点呢？引导恐惧方向很重要。

3、荀彧从具体细节入手，树立自信

荀彧直接分析袁绍的团队，头头是道，貌似非常有道理，事后也的确得到了验证，但是，荀彧作为曹操的顶级谋士，并不是真的需要了解详情，只需要让大家觉得有细节，很真实，即可。因为这时候，也没有什么证据去验证。战场瞬息万变，要不是有投降过来的关羽，颜良、文丑怎么可能一战可擒。没有许攸的临时叛变怎么会有火烧乌巢的重大战争机会，所以，荀彧讲这段话的目的不是为了客观分析的目的，而是为了让下属士兵获得自信的作用。

带领一个组织获得自信，并不需要真实的证据，也不需要建立在客观之上，只是需要让下属明白或是信以为真就行了。你相信，他就是真实的，不信，就是真实的也起不到作用。所以，历代都讲究愚兵术，“若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所至！”

组织外部危机时，如何稳定内部不稳定因素？

【出处】《资治通鉴》第63卷 汉纪55

【原文】初，车骑将军董承称受帝衣带中密诏，与刘备谋诛曹操。操从容谓备曰：“今天下英雄，惟使君与操耳，本初之徒，不足数也！”备方食，失匕箸；值天雷震，备因曰：“圣人云‘迅雷风烈必变’，良有以也。”遂与承及长水校尉种辑、将军吴子兰、王服等同谋。会操遣备与朱灵邀袁术，程昱、郭嘉、董昭皆谏曰：“备不可遣也！”操悔，追之，不及。

【译文】当初，车骑将军董承声称接受了献帝衣带中的密诏，与刘备一起密谋刺杀曹操。一天，曹操从容地对刘备说：“如今天下的英雄，只有您和我罢了，袁绍之流，是算不上数的！”刘备正在吃东西，匙子和筷子跌落，正遇到天上打雷，刘备乘机说：“圣人说：‘遇到迅雷和暴风，使人改变脸色。’真是这样。”事后，刘备便与董承以及长水校尉种辑、将军吴子兰、王服等一同策划。这时，曹操派遣刘备与朱灵去截击袁术，程昱、郭嘉、董昭等都劝阻曹操，说：“不可派遣刘备率兵外出！”曹操后悔，派人去追，没有追上。

【解析】可以说这一段通鉴材料，大家都再熟悉不过了，这就是《三国演义》第21回《曹操煮酒论英雄》的经典内容。研究这段材料的，大多把精力集中在衣带诏的真假，刘备的韬晦手段，以及议论天下的豪迈。曹操放走刘备，几乎成了公认的失误之举，其实，作为历史上有名的大权谋家，识人用人都很准，就对刘备失误？这点常识都看不出来？其实程昱、郭嘉、董绍都没有摸清楚曹操的权力心思！

此时的历史背景是曹操和袁绍对峙在官渡，和袁绍的决战准备在即。任何时代都是这样，一旦组织的外部危机出现的时候，内部的不安分力量就会伺机而动。外部的强大的袁绍势力，让曹操内部的敌人蠢蠢欲动。这个董承、刘备知道，曹操更加知道。

一、首先看看这些具备不稳定因素的人？

1、敌对派

董承是汉献帝的老丈人，和汉献帝的关系亲密，拥有私兵，尤其是，在袁绍大军刚刚南下，曹操内外危机的时候，汉献帝直接绕过曹操直接任命董承为车骑将军。这样的人，即使没有人告密，也会被曹操列入重点监控对象。

2、中间派

刘备是被吕布端了徐州的老窝，无家可归投靠曹操的，很快他就和汉献帝接触到，被汉献帝拉拢，转身成了刘皇叔。刘备的到来对于曹操而言，属于加盟性质，凡是自己做过老板的，很难再有打工者的心态，即使生意失败再次打工，这样的人早晚还是会出去再创业的，刘备并不是可靠的人。

3、投降派

朱灵这个人很多人不知道他的背景，其实他是袁绍的旧部。当年袁绍和曹操关系好的时候，曹操攻打徐州陶谦，朱灵就是袁绍派出支持曹操的援军之一。朱灵认为曹操是明主，于是主动留下来，待在了曹操的身边，他并非曹操的嫡系。和袁绍打仗在即，这样的袁绍旧部也是不能信任的。

二、如何处理这些内部的不稳定派系呢？

1、对于董承这样的敌对派，必须严密监视，据《三国演义》第23回，说是，董承的家奴秦庆童和侍妾云英暗地私语被董承发现，暴打之后，秦庆童跑到曹操处告密。实际是，正史并没有记载。可以这么说，对于董承，曹操是一直严密监控的，并不需要告密。缺的是证据，拿到后，立即诛杀。

2、对于刘备这样的加盟中间派，曹操对他是没有底的，所谓的煮酒论英雄，就是曹操在测试刘备立场，但是刘备太过于狡猾，曹操没有达到目的，自己在前方打仗，把刘备放在后方不安全，带在身边也不安全。正好袁术要和袁绍联兵，派刘备去截击，能够消耗刘备，也能够避免不稳定因素。

3、对于朱灵这样的曾经敌对阵营的投降派，和袁绍有着千丝万缕的关系，尽管他们都是主动投诚过来的，但是人都是有感情的，面对对自己曾经不错的老领导，很容易被人策反，也需要对其的忠诚度打个问号，曹操对这样的人，不放心，只能让他和袁家打一仗，曹操才能对他放心。

三、从曹操的操作过程中得到什么智慧？

1、严密监视

对于敌对派，必然会在危机时候跳出来有所动作，所以，要严密监视，一旦发现风吹草动，抓到证据之后，立即诛杀。这些人是必须要清理的。为什么不能够直接诛杀，毕竟，这样的内部敌对派，并不是外部敌人，做事还是要合法的，不然会人人不安。

2、调离腹心

对于那些政治不可靠的骑墙派，顺利发展的时候，这是一支可以用的力量，但是不顺利的时候，立即就会被其出卖抛弃。曹操的谋士都认为这样能量的人留不得，但是曹操不愿意伤了害贤的名声，失去人才仰慕来投的名声，又不想其有机会动乱，只能让他走。危机时，必须让骑墙派远离。

3、测试忠诚

这些非嫡系的队伍，是不是对自己的忠诚，并不是基于情感认定的，而是要有共同的敌人，权谋家的持术不持信，就是让他和自己人干一仗，这样才能够放心使用。历史上，但凡投降的将领，都会在投降之后，成为先锋部队，这就是测忠诚的最好办法。

经过上述的分析，我们能够看出来，曹操严密监控董承，并让刘备和朱灵出兵，都是在自己的政治算计之内，可以说，对不同的不稳定因素都区别对待。其实曹操内心并不后悔放

走刘备，之所以表达后悔之心，其实是不想伤了自己谋士的心，只是做做样子，真的想追，怎么会追不上？

职场大忌——固执己见走到黑！

【出处】《资治通鉴》第63卷 汉纪55

【原文】绍渡河追之，沮授谏曰：“胜负变化，不可不详。今宜留屯延津，分兵官渡，若其克获，还迎不晚，设其有难，众弗可还。”绍弗从。授临济叹曰：“上盈其志，下务其功，悠悠黄河，吾其济乎！”遂以疾辞。绍不许而意恨之，复省其所部，并属郭图。

【译文】袁绍要渡过黄河进行追击，沮授劝阻他说：“胜负之间，变化无常，不能不慎重考虑。如今应当把大军留驻在延津，分出部分军队去官渡，如果他们告捷，回来迎接大军也不晚，如果大军渡河南下，万一失利，大家就没有退路了。”袁绍不听他的劝告。沮授在渡河时叹息着说：“主上狂妄自大，下边将领只会贪功，悠悠黄河，我们能成功吗？”于是，沮授称病辞职。袁绍不批准，但心中怀恨，就又解除沮授的兵权，把他所率领的军队全部拨归郭图指挥。

【解析】不服从领导意志，从来都是权力不可触碰的逆鳞，不管你说的对不对，一旦你阻碍了权力的畅通性，就必然得到权力的打击和惩罚。尤其是很多聪明人，自以为正确，就固执己见，但是成熟的领导都不会从做事对错上考虑，他们首先是从权力角度出发的。尽管事后证明，沮授对事情判断的正确性，但是，在事件发展没有明朗之前，沮授首先就受到了剥夺权力的打击。沮授其实在权力面前犯下了固执己见的三大错误：

1、态度上错误，袁绍决定全军追击，沮授谏言。

尽管事后证明袁绍是错的，这都是用上帝视角，当时处在袁绍的位置，如果听从沮授的意见，这就是个分兵的决策，全军都过去才打了个平手，进入持久战，如果分兵，一部分追击官渡，一部分留守延津，可能打赢曹操的机会也不是很大。而在袁绍决定追击之后，沮授此次谏言就是一种态度上的错误。

任何人可以在事前讨论的时候提意见，在不得罪同事，不炫耀自我的情况下畅所欲言。但是领导一旦做出了决策，制定了战略方向，作为下属，只能在领导的框架下去完善领导的想法。沮授在袁绍决定追击之后，精力应该是如何完成袁绍的战略目的，而不是否定战略。无论是古代还是现代，领导能够听进下属决策性建议的百例无一。京东董事长刘强东面对下属的谏言是这样说的“这位先生，我请你来不是证明我的决策是错误的，我请你来是把我的决策落实到位、执行到位！如果有困难，你要想办法如何完成。”这个集中代表了老板们的想法。

2、语言上错误，谏言被拒绝后，沮授口出怨言。

沮授面对权力上的态度有问题，毕竟这是为了领导好，有不同的意见，基本上还是能够忍受的。但是，沮授被袁绍拒绝之后的，说出了一段话，让领导直接产生了厌恶。“主上狂妄自大，下边将领只会贪功，悠悠黄河，我们能成功吗？”

这段话，我们分析下，有很大问题，首先是对袁绍这个老板直接给了狂妄自大的评价，这表示其内心对领导基本上是没有尊重的。其次是一竿子打翻一船人，所有的将领被他给了贪功的评价，得罪了同事。最后是，他给领导当众唱反调，也祸乱军心。

你沮授被拒绝否定之后，心理就很不舒服，那么换个角度，去想，袁绍自己的想法被你沮授否定之后，心理也是不舒服的。人都是这个心理，面对别人的否定都会极力辩解，然后心存怨言。但是差别就是，你没权的只能忍着，而有权人被否定后的怨气，是能够报复的。

3、行为上错误，怨言之后，沮授称病消极怠工。

如果沮授只是态度有问题，加上，语言上有怨气，这个领导心里尽管不舒服，还是能够忍受的，人之常情，领导看在你还有能力的角度，还能展示胸怀的。但是你这个消极思想，通过称病辞职，这就是给领导脸色看，撂挑子。消极怠工，让沮授在袁绍眼里没了价值。一个在领导眼里不贡献价值，也就相当于没价值，一个没价值的人，还让领导不舒服，那么必然，领导也就无需和这样的人讲什么胸怀了。所以，直接就把沮授的兵权给解除了，任何领导都不会给反对自己且没有价值的人以实权。如果还给实权，这就是给自己埋雷。作为沮授，以及任何职场上的人，你的种种毛病，或是态度语言问题，只要你还有利用价值，这在领导眼里就不算是个大问题。但是如果，不再贡献价值，用辞职，撂挑子来胁迫领导，这个行为是大错特错的。职场上，所有胁迫权力的动作，最终都会得到报复，时间早晚而已。

经过上述权谋网的分析，我们能够看出来，沮授被剥夺兵权所犯的错误的，其实都是职场上人的通病。如果，在态度上、语言上、行为上三个大方向上全面的违背了权力规律，最后都会得到打击的结果。不管领导命运未来如何，你的职场命运，是此时就已经结束了。所以，如果没有授权，千万不要讨论战略，领导最欣赏的是如何完善和落实他想法的人！

内部错误要低调处理，否则显示管理无能！

【出处】《资治通鉴》第66卷 汉纪58

【原文】操之西征也，河间民田银、苏伯反，扇动幽、冀。五官将丕欲自讨之，功曹常林曰：“北方吏民，乐安厌乱，服化已久，守善者多；银、伯犬羊相聚，不能为害。方今大军在远，外有强敌，将军为天下之镇，轻动远举，虽克不武。”乃遣将军贾信讨之，应时克灭。余贼千余人请降，议者皆曰：“公有旧法，围而后降者不赦。”程昱曰：“此乃扰攘之际，权时之宜。今天下略定，不可诛之，纵诛之，宜先启闻。”议者皆曰：“军事有专无请。”昱曰：“凡专命者，谓有临时之急耳。今此贼制在贾信之手，故老臣不愿将军行之也。”丕曰：“善。”即白操，操果不诛。既而闻昱之谋，甚悦，曰：“君非徒明于军计，又善处人父子之间。”故事：破贼文书，以一为十；国渊上首级，皆如其实数，操问其故，渊曰：“夫征讨外寇，多其斩获之数者，欲以大武功，耸民听也。河间在封域之内，银等叛逆，虽克捷有功，渊窃耻之。”操大悦。

【译文】曹操西征关中时，河间人田银、苏伯造反，煽动幽州、冀州的百姓，引起混乱。五官中郎将曹丕打算亲自率军去征讨，功曹常林说：“北方的官员和百姓，乐于安定，厌恶战乱，服从朝廷的时间已很久，遵守法令的占多数。田银、苏伯等不过是聚集在一起的狗和羊，造不成多大的伤害。现在，我们的大军在远方，境外有强敌，将军镇守邺城，身系天下安危，轻率出军进行征讨，即使平定，也不足以显示威武。”于是，曹丕派遣将军贾信去讨伐，随即消灭叛军。还剩一千余人，请求投降，参与讨论的人都说：“曹公从前下过命令，凡是被包围后再投降的，一律不赦免。”程昱说：“这是在战乱时期所采取的一种临时应变策略。现在天下已基本平定，不能随便杀戮；即使要杀，也应当先向曹公报告。”那些人都说：“军事上的举动，可以专断，不必请示。”程昱说：“专断是指临时发生紧急情况。必须当机立断。现在，这些叛民控制在贾信手中，因此，我不愿将军擅作决定。”曹丕说：“对。”立即派人向曹操报告，曹操果然下令赦免不杀。后来，听到程昱的建议，非常高兴，说：“你不仅明了军事策略，还善于处理别人父子之间的关系。”过去的惯例，在击败敌军的文告中，杀死一人要报成十人。而国渊在报告斩杀人数时，都据实上报。曹操询问他原因，国渊说：“征讨境外的敌寇，多报杀死及俘虏人数，是为了炫耀武力，耸人听闻。河间在咱们的疆界以内，田银等进行叛乱，虽然取得胜利，建立战功；我心中却感到羞耻。”曹操大为高兴。

【解析】这一段文字，内涵丰富，权谋原理深厚。围绕着民众反叛，曹丕团队的权谋处理，可以说精准到位，权谋网分析如下。

1、轻动远举，虽克不武。

面对反叛，曹丕的第一反应是亲征，自己直接去屠灭反叛，来展示自己的领导力。但是这个方案很快被手下人常林给否定了，曹丕的重要任务是镇守后方，而不是平叛，即使赢了，也没有大的业绩。这看似简单的决策，就职场角度而言，很多人都会在意外事件面前忘记自己的主要任务，从而偏离自己的方向。在自己非主要的方向上，即使胜利了，也是错误的。但是这背后是有深刻的权谋原理的，权力高位的人，以稳定为主，以不犯错为主，干活非必要一般不亲自动手。就是曹丕作为曹操的继承人，打赢了不会提升更高的位置和威望，失败了会有损权威。

2、凡专命者，谓有临时之急耳。

将军贾信打败了叛军之后，面对投降的一千余人的处理，又产生了分歧，按照正常的惯例就是凡是包围后投降的，一律不赦免，而程昱要求释放，惯例是非常时期，是为了震慑其他敌人的，但是现在基本属于和平年代，条件变了，就不能再坚持旧例了。更有甚者，要求曹丕实行专断之权。程昱告诫，非常时期能用，现在已经控制局面，有条件汇报，就必须汇报。事后，这个行为得到了曹操的整体认可。这背后，充分显示了程昱的两大权谋思维要点。一个是，已经原则是不是适用，不能只看结论，而要看外部条件，条件变了，就不能固守旧例。另外一个，不是临时之急，不能自行决断，就必须向领导汇报。

3、欲以大武功，耸民听也。

按照以往的习惯，战争结束后，汇报胜利数字的时候，都是一个人当成十个人来写。数字造假，古来有之，这样做的目的就是为了炫耀武力，制造政绩，鼓舞老百姓的士气。但是这次国渊却没有做出任何的夸大，而是据实上报。原因就是这是内部斗争，数字越多，越显示自己的管理混乱和无能。所以，把他变成一个很小的事件，避免抹黑自己。这个也揭示了一个权谋原理，面对外部斗争，尽可能的夸大自己的业绩，能够显示得出自己的能力，而面对内部的斗争，尽可能的掩盖和大事化小小事化了。这样的目的就是怕自己被事件所影响，显示自身的无能。所以，通常内部矛盾都会低调处理。

经过上述的分析，我们能够得出三条权谋原理，首先是高层做事稳定为主，不能增加价值的事情不做。其次是，不是特别紧急不要擅自做主，都要往上汇报，领导不喜欢擅权的属下，不管你是不是儿子还是找什么借口。最后就是，内部矛盾一定要低调处理，不然会显示出自身的管理无能。

自以为是——有能力的人的通病！

【出处】《资治通鉴》第72卷 魏纪4

【原文】初，汉前军师魏延，勇猛过人，善养士卒。每随亮出，辄欲请兵万人，与亮异道会于潼关，如韩信故事，亮制而不许。延常谓亮为怯，叹恨己才用之不尽。

【译文】起初，蜀汉前军师魏延，勇猛过人，善待士兵。每次跟随诸葛亮出兵，总是请求带兵一万人，和诸葛亮分道行军，和楚汉战争中韩信和刘邦分兵一样，诸葛亮制止而不许可。魏延常说诸葛亮胆怯，叹息抱怨自己的才干没有得到充分发挥。

【解析】魏延头上是有反骨的，这是诸葛亮在三国演义里下的定义，其实这个反骨是什么，在权谋家看来，就是对权力的不尊重。魏延能力超强，但是却是一个悲惨的结局，后世都在讨论他的子午谷之谋的正确性，而没有考虑到他为什么不被诸葛亮重用。因为罗贯中的三国，通过直接反骨的定性，这个简单化的行为，回避了背后本质的原因，因为魏延这样的做法是所有有才华的人犯的通病。

1、为什么刘备能够重用魏延，而诸葛亮不能？

刘备打下汉中之后，都以为张飞会来镇守，这时候刘备却把这个关键的位置给了魏延，刘备称帝之后，魏延成了镇北将军。而等诸葛亮北伐，对于能力较强的魏延却不重用。背后核心的原因是什么？核心是驾驭能力。刘备具有极高的个人威望，以及对魏延有知遇之恩，且能够有足够的部下与之制衡。所以，刘备能够放手使用魏延。而诸葛亮则不同，诸葛亮不是军事干部出身，魏延内心并不认可其能力，且诸葛亮对魏延没有任何的恩情，只是普通的工作关系。最后，就是诸葛亮手下并没有一样级别的将领来制衡魏延。如果给了魏延机会，形成了巨大的功劳，就会更加有影响力，诸葛亮无法驾驭，也无法制衡，最终就会对魏延的管理失控，自己就会丢失权力，因此，说什么也不会给魏延威胁自己的机会。

2、魏延做错了什么，让诸葛亮一直不分兵呢？

魏延“勇猛过人，善待士兵。”自己有极强的军事能力，且能又会带兵。这样的技术性干部，都会有这样一个毛病，只会佩服业务水平比自己高的，而且对自己专业能力范围内充满着自信。通过这段通鉴的案例我们能够看出来，魏延军事能力被压抑，核心的是他的分兵建议不符合权力规律，分兵并不是他魏延有权力能够说的话，如何制定战略，要不要分兵，让谁去，都是由最高领导安排的。而魏延直接和诸葛亮平等对话，诸葛亮面对这样挑衅权力的事情，怎么可能允许。魏延最佳的方法就是，提供子午谷分兵的建议，论证其优劣让领导参考。而如果领导决定分兵，魏延可以主动请兵。而不是直接平等的口吻和诸葛亮对话，直接分兵给他去打仗。谁是领导，他都没有搞清楚。

3、埋怨领导，而不是自我反思是其失败根源！

魏延到处说诸葛亮胆怯，压抑自己，让才华不能够发挥。这样不断埋怨领导的话，绝对早就飘到诸葛亮耳朵里了。这样内心藐视领导的人，还期待领导的重用，这怎么可能。所有有才华的人都会想，你技术不如我，你就要听我的，我没发挥出来是你嫉贤妒能。其实真正的成功者绝对不是抱怨和推卸责任，而是反求诸己，去思考，诸葛亮是个什么样类型的领导，他喜欢什么样的下属，如何改变自己能够迎合领导，从而获得信任，又该如何的摸清楚权力的心思，让他重用自己。职场上不仅仅只是技术问题，更为重要的是懂得权力心思，这样才能够获取展示自己能力和才华的平台。魏延内心对诸葛亮不认可，做事风格对权力又不顺从，所以，直接导致失败。

为什么很多人和魏延一样怀才不遇呢？首先是，这个才只是技术，而职场关键的才华还需要懂得权力心思。其次，你的才华是不是能够威胁到领导，没有任何人会心胸宽广到主动让贤，每个人出来工作都是要求名求利，都让给你了，他有什么？最后，就是任何时候你只能是给领导建议，而不是代为决策。魏延的错误，只要避免了，就能够获得领导的认可，才会有展示的机会，才能取得功业！

那些表面对你好的，才会背后捅你刀子！

【出处】《资治通鉴》第73卷 魏纪5

【原文】汉杨仪既杀魏延，自以为有大功，宜代诸葛亮秉政；而亮平生密指，以仪狷狭，意在蒋琬。仪至成都，拜中军师，无所统领，从容而已。初，仪事昭烈帝为尚书，琬时为尚书郎。后虽俱为丞相参军、长史，仪每从行，当其劳剧；自谓年宦先琬，才能逾之，于是怨愤形于声色，叹咤之音发于五内，时人畏其言语不节，莫敢从也。惟后军师费祎往慰省之，仪对祎恨望，前后云云。又语祎曰：“往者丞相亡没之际，吾若举军以就魏氏，处世宁当落度如此邪！令人追悔，不可复及！”祎密表其言。汉主废仪为民，徙汉嘉郡。仪至徙所，复上书诽谤，辞指激切；遂下郡收仪，仪自杀。

【译文】蜀杨仪已然杀掉魏延，自认为立有大功，应当代替诸葛亮执政。可是，诸葛亮生前另有秘密指令，认为杨仪胸襟狭隘而且性情急躁，意向是由蒋琬接任。杨仪到达成都后任中军师，没有统管的具体工作，只是悠闲而已。最初，杨仪侍奉昭烈帝刘备担任尚书职

务，蒋琬当时只是尚书郎。后来，虽然两人都担任了丞相参军、长史的职务，但杨仪每次随诸葛亮行动，承担的任务比较繁重，自认为资历深于蒋琬，才干也超过蒋琬，于是抱怨愤恨之情显露于声色中，叹息怒斥之声发自心底。当时人们害怕他言谈话语没有约束，不敢和他来往。只有后军师费祎前去安慰问候他，杨仪对费祎发泄心中的怨恨，把前后经过如此如此地说了一遍，又对费祎说：“当初丞相刚刚去世之时，我如果率军投奔魏，为人处世怎会零落失意到这种地步？令人后悔，不可能再追回了！”费祎把他的话秘密上表，汉后主遂把杨仪免职贬为平民，流放到汉嘉郡。杨仪到达流放地点后，又上书进行诽谤，言辞激烈强硬，于是下令郡府逮捕杨仪，杨仪自杀。

【解析】知人知面不知心，尤其是职场，你觉得世态炎凉，很多人疏远你，其实恰恰这些人是对你好，而看似对你热切关心的人，其实都在想着找机会踩你上位。对杨仪而言，费祎就是他认为的好朋友，但是，却被其出卖，最终被杀。

1、杨仪在诸葛亮死后，除掉自己的老对手魏延觉得有大功劳的。但是为什么之后，杨仪就成了政治流星，迅速的陨落了？其根本原因，就是权谋网常讲的“权力对生”。杨仪的政治作用就是用来制衡魏延的，而魏延死后，杨仪也就失去了政治价值。没有耗子，猫也就该下岗了。

2、杨仪办事能力绝对是有的，但是此人毫无城府。他犯了三个错误，首先，面对政治失败，不能迅速转变角色，他就该，立即转变心态服从蒋琬。其次是任何一个权谋家，都讲究喜怒不形于色，而他到处抱怨，导致别人的疏远，最终孤立。最后就是错信了费祎，最终被人出卖，成了别人垫脚石。

3、在杨仪心里，那些不想听其抱怨的人，都是一群趋炎附势之徒，自己成了闲职就被疏远了，其实这些疏远杨仪的人是对的。面对你杨仪不断地对上级不尊敬的言论，是举报还是不举报？举报，对不起你这个朋友，不举报，对不起领导，事后还可能被牵连。大家只能远离，来解决情感困境。

4、此时费祎出现在杨仪的面前驱寒温暖，让杨仪出现了久违的感动，这才是朋友，在酒酣耳热之际，把自己的内心不快，一吐为快。当费祎转身走出杨仪家的时候，嘴边露出一丝难以察觉的蔑笑。费祎出卖了杨仪，把他不满的言论，汇报成了造反野心，杨仪成了费祎的垫脚石。

5、《三国志》在费祎传记载，费祎和杨仪的关系很好，但是费祎为什么还会出卖杨仪呢？你可以解释为他心里充满正义，而从权谋角度看，他已经看出来，杨仪和蒋琬之间的权力斗争胜负已定，而且蒋琬对杨仪恨之入骨。所以这时候，出卖朋友就成了本小利大的事情了。

6、倚老卖老，不断抱怨，提当年的功劳，一开始大家都还为杨仪感觉不值，颇有同情心，但是后期，杨仪的不良言论，蒋琬不爽了。你这样搞，就是藐视我的权力，还不整死你？表面是后主处死杨仪，其实还是蒋琬下的手。真正的政治高手都在幕后，有马仔告密，由别人处理。

7、无论是《资治通鉴》还是《三国志》都是说，杨仪又上书诽谤，而最终被杀。但是无一例外的都没有记载，杨仪诽谤了谁。其实不用说，杨仪不傻，尽管被费祎出卖，但是他知道整自己的绝对不是蜀后主，他没这个胆子说皇帝，他绝对在诽谤直接的执政者蒋琬。蒋琬也跟他没客气，直接杀了。

杨仪最终栽倒在他最信任的费祎手里，其实能够给你带来最大伤害的往往都是你最信任的人，因为这样的人，最懂你，最能打到你的要害。所以，职场别交朋友，你会输的很惨！看到此时，你还敢在你职场的同事面前，吐槽自己对老板的不满嘛？

你做的对，但是最让领导讨厌的三类事情

【出处】《资治通鉴》第89卷 晋纪11

【原文】聪纳中护军靳准二女月光、月华，立月光为上皇后，刘贵妃为左皇后，月华为右皇后。左司隶陈元达极谏，以为“并立三后，非礼也。”聪不悦，以元达为右光禄大夫，外示优崇，实夺其权。于是太尉范隆等皆请以位让元达，聪乃复以元达为御史大夫，仪同三司。月光有秽行，元达奏之，聪不得已废之，月光惭恚自杀，聪恨元达。

【译文】刘聪娶中护军靳准的两个女儿靳月光、靳月华，把靳月光立为上皇后，把刘贵妃立为左皇后，把靳月华立为右皇后。左司隶陈元达极力劝谏，认为“并立三个皇后，不符合礼”。刘聪很不高兴，让陈元达任右光禄大夫，表面上表示优待提高陈元达的地位，实际上是剥夺他的权力。这样，太尉范隆等人都请求以自己的职位让给陈元达，刘聪才又以陈元达任御史大夫，仪同三司。靳月光行为不端，陈元达奏报了这个情况，刘聪不得已废黜了她，靳月光羞惭愤恨而自杀，刘聪对陈元达也怀恨在心。

【解析】没有经过权谋训练的人，内心都是把精力放在做的事情对不对上，而忽视了背后的人，心理爽不爽的问题。让普通人不爽，问题不大，但是让有权力的领导对你不舒服，就另当别论了。通常而言，在职场有这三类事，你认为对，但是领导特别讨厌。陈元达就触动了刘聪所有的雷点，而最后被冤死。权谋网现在解析如下：

1、指出领导错误

刘聪直接立了三个皇后，怎么看都不符合礼制。所以，陈元达，直接判断这个事情领导做的不对，于是就极力的劝谏。对不对，领导自己不清楚？还不是内心太喜欢这几个女人，不得不做出平衡的举措，陈元达不理解领导的难处。其实不管领导做的对不对，你直接指出领导的错误，就会让领导内心不舒服，不仅仅领导，任何人都认为自己是正确的，都很难虚心听别人指责。尽管有时候不得不认为你是对的，但是内心却是极度的不爽，职场上，不仅仅看对错，更看权力态度。

2、胁迫领导做事

刘聪明升暗降的把陈元达给踢开了，但是，太尉范隆等人都请求以自己的职位让给陈元达，刘聪才又以陈元达任御史大夫，仪同三司。刘聪这是不得已的情况下，不得不照顾朝廷整体大臣的舆论，重新使用陈元达。这背后，让领导极度不爽，一来，这是集体逼宫，胁迫

领导不得不让步，重新给予陈元达实权，另一方面，这让领导产生权力恐惧，你这下面的一群人，铁板一块，这是不是结党，以后要是干点其他事，领导怎么应对？任何时候无论对错，胁迫领导做不情愿的事，即使成功，后遗症相当大。

3、揭露领导丑闻

靳月光行为不端，陈元达检举揭发皇后的丑闻，而且是皇帝最爱的女人之一。捅出来丑闻之后，刘聪不得已废黜了她，靳月光羞愤愤恨而自杀。陈元达这个行为，表面上没有任何的错，但是，皇后有性丑闻，给皇帝戴绿帽，这个让皇帝如何的下台？皇后自杀，让皇帝失去最爱的女人，心里的失落感，能不报复？所以，领导身上的丑闻，即使你知道，即使你认为这个能够维护领导的利益，但是你如果不考虑领导的面子和如何下台的问题，就开始揭发，这就是自杀。

陈元达每件事其实做的都对，但是每一次都让领导心里极度不爽，究其原因，主要是对领导本人的情感感受和权力感受没有顾忌。指出领导错误，胁迫他做对的事，以及让领导颜面大失的三件事，都不能做，不管你的动机多么的正确。

为什么下属最讨厌领导赏罚不明？

【出处】《资治通鉴》第91卷 晋纪13

【原文】周抚之败走也，徐龕部将于药追斩之；及朝廷论功，而刘遐先之。龕怒，以泰山叛，降石勒，自称兖州刺史。

【译文】周抚造反失败逃亡时，是徐龕的部将于药追上并杀了周抚，等到朝廷论功时，却是刘遐占先。徐龕生气，占据泰山背叛，投降后赵石勒，自称兖州刺史。

【解析】纵观历史，可以说什么样类型成功的领导都有，但是唯一的共同点就是奖罚分明，可以说这是做领导的基本原点。一旦违背，全盘皆输。为什么奖罚不明会对组织和领导伤害那么大呢？通过这段通鉴材料详细解析：

一、为什么徐龕会选择背叛？

1、自己心里不平衡

徐龕带领队伍，出生入死，终于在最后时刻斩杀敌首，但是转身发现，自己的努力被人视而不见，反而让别人占了大功。任何人心里都会不平衡。瞬间觉得所有的努力都白费了，之前的所有付出，此时都变成了仇恨。

2、对下属无法交代

徐龕如何对自己的部下于药交代？于药会怎么认为？是徐龕没有给他争取，还是徐龕被上级无视？如果于药认为徐龕没有给他争取，这队伍以后怎么带？如果认为徐龕被领导无视，徐龕以后是否值得追随，是有疑问的？徐龕自己丧失了权力基础。

3、对领导未来失望

这样打胜仗的机会能有多少？此时都不给相应的奖励，未来还会给吗？在这样的皇帝朝廷领导下，自己是看不到未来的。在一个未来看不到希望的组织，为什么还要留下来？留下来的意义已经没有，所以徐龛选择了跳槽，直接选择了后赵阵营。

二、朝廷为什么会这样论功？

1、信息不全

为什么朝廷这样论功，最大的可能就是，得到的战场报告，信息不全，不能够全面了解状况和个人的功劳。所以也就导致了论功错误，这个说明领导的耳目被闭塞了。

2、小人作乱

第二种可能，就是小人作乱。下面的人干活，但是领导身边的人，却会通过各种渠道影响领导的决策和判断，可能是记恨徐龛，也或许是喜欢刘遐，这个说明组织小人当道。

3、领导无能

最后的可能就是，作为领导，不懂什么领导学，权谋学，就凭个人好恶，随意的表彰功劳，这样的领导属于脑子混乱类型，这种领导好坏不分，基本是德不配位。

三、对周围的人有什么影响？

1、有功不赏，没有斗志

周围的人都看到了，有功的人没有得到相应的待遇，那他们还干个啥啊，干活不如跑门路。劣币驱逐良币，组织没人愿意干活了。大家都不干活的组织，很快就人浮于事。

2、领导无能，怨声载道

面对脑子不清，管理无能的领导，大家内心不平衡，从而怨声载道，矛盾丛生。没有人真正的再去信服领导的承诺了，领导在也就是丧失了威信，指挥下属，也就不会那么顺畅了。

3、无功上位，奸佞满堂

这样还有一个作用就是，大家都能够无功上位，那么必然都会寻求这种路径，做一个不用干活就能上位的人，一旦这样的人多起来，必然是小人当道。

经过上述对立功的人，对领导组织本身，对周围的影响，三个大点，全方位的给大家解释了，为什么奖罚失当对组织对领导是多么可怕的一件事情。所以，一个领导什么错误都可以犯，唯独奖罚不明，这一点，立即就丧失了领导的核心基础，切记！

驾驭下属的三种方法！

【出处】《资治通鉴》第93卷 晋纪15

【原文】敦闻含败，大怒曰：“我兄，老婢耳；门户衰，世事去矣！”顾谓参军吕宝曰：“我当力行。”因作势而起，困乏，复卧。乃谓其舅少府羊鉴及王应曰：“我死，应便即位，先立朝廷百官，然后营葬事。”敦寻卒，应秘不发丧，裹尸以席，蜡涂其外，埋于厅事中，与诸葛瑶等日夜纵酒淫乐。

【译文】王敦听说王含战败，勃然大怒说：“我这个兄长王导，只是个老奴婢，门户衰落，大事完了！”回头对参军吕宝说：“我要尽力起行。”随即用力起来，因气力困乏，只好

又躺下。于是对自己的舅父、少府羊鉴和王应说：“我死后王应立即即帝位，先设立朝廷百官，然后再安排葬事。”王敦不久即死，王应隐瞒不公布死讯，用席子包裹尸身，外面涂蜡，埋在议事厅中，和诸葛瑶等人日夜纵酒淫乐。

【背景】王敦是东晋的权臣，以清君侧为借口，造反逼死了晋元帝司马睿。接着晋明帝司马绍继位，经过布局 and 隐忍，决定趁着王敦有病，决定铲除王敦。晋明帝派出王导为大都督，王敦任命王含为全军主帅。王敦没有孩子，王应是他的养子。

【解析】王敦死后，他的养子王应，没有遵照遗嘱安排丧事，而是采取秘不发丧，用每日饮酒淫乐来掩盖王敦的死。为什么王应会这么做？因为这里面蕴含着领导驾驭属下的秘密：

1、个人威望

王敦为什么能够成为大的权臣，把晋元帝都不放在眼里，因为王敦利用自己的家族威势，长时间积累的人脉威望，通过自身常年带兵，奖罚有己，任人唯亲，形成了既有利益群体，所以，王敦对自己的下属有极强的个人威望，因此，王敦自己能够驾驭自己的这个团队。

2、裹挟捆绑

王敦自知命将不久，于是留下遗言，让王应立即称帝，目的是什么，因为王敦作为老牌的政治家，他知道王应是个毛孩子，没有个人威望，只能通过称帝，成立伪政府，给大家加官进爵，这样所有的人都得到了好处，都成了造反派，没有机会走回头路了，就只能被王应裹挟，不得不站在政府对立面，死干。

3、欺骗借势

但是王应没有理解王敦的权谋安排，以为公布了王敦的死讯会动摇军心，不如秘不发丧，借用王敦的名号，继续发号施令，让大家以为还是为王敦卖命。所以，王应表现出继续寻欢作乐，让所有人不知道变故。但是这个其实是下下策，因为在战乱时候，很容易就会被识破。从而立即军心就散了，再也无力回天。

4、识破骗局

接下来真相大白，《资治通鉴》继续写道【寻阳太守周光听说王敦起兵，率一千多人赶来，到达后求见王敦，被王应以病重为名拒绝。周光退下后说：“现在我远道而来却见不到王敦，他大概已经死了吧！”急忙会见其兄长周抚，说：“王公已经死了，你何必和钱凤同作叛贼！”众人都很惊愕。”】钱凤是王敦的宠臣。

5、职场启示

为什么历史上，皇帝去世，都采用秘不发丧，而不是立即继位呢？这里王应就必须采用立即继位，而不是秘不发丧呢？秘不发丧，为借用老皇帝的权威除掉对手，这是内部的敌人。而此时王应是造反派，没有权利争夺者，应该称帝裹挟所有下属对抗外敌。面对的敌人不一样，不懂得细微的差别，也就导致了王应的失败。

经过上述的分析，我们能够看到，每个人面对对下属的驾驭的时候，其实都是这三种方法，要么威望，要么裹挟，要么欺骗，这三种情况逐步的效能递减。当没有时间去逐步的建立

威望，而欺骗又无法长久的时候，最佳的策略就是裹挟，王敦给出了正确的答案。所有的权力驾驭者，都要选择自己最佳的策略，来控盘组织。

只要这三个条件同时出现，组织必然发生混乱！

【出处】《资治通鉴》第93卷 晋纪15

【原文】丹杨尹阮孚以太后临朝，政出舅族，谓所亲曰：“今江东创业尚浅，主幼，时艰，庾亮年少，德信未孚，以吾观之，乱将作矣。”遂求出为广州刺史。孚，咸之子也。

【译文】丹杨尹阮孚因为太后临朝听政，政事由皇帝的母舅一族把持，对自己亲信的人说：“如今江东朝廷创业的时间不长，君主年幼，时世艰难，庾亮年轻，德行和信誉却未能使人信服，在我看来，祸乱将要发生了。”于是自请出任广州刺史。阮孚即阮咸的儿子。

【解析】很多人惊叹于权谋家未卜先知的能力，对其料事如神，非常羡慕，其实权谋家的预测并不神秘，他们只是发现了事物的规律，如果外部的条件符合，那么自然就会有相应的结果。比如这段通鉴材料，阮孚就提前认识到了即将来到的危险，从而远离了祸患。阮孚是“竹林七贤”之一阮咸的儿子。

历史上太后临朝并不鲜见，远得有西汉，知名的太后可堆一堆，近的有清朝，慈禧太后垂帘听政，都没有出现混乱，为什么东晋第三任，五岁的皇帝刚上位，组织将会出现混乱呢？熟读历史一眼都能看出来，那些王朝的太后都是出现在王朝的末期，而且都是出身士族大家。但是这不是最重要的，最为重要的是，这三个混乱的条件同时出现，所以危机即将来临：

1、权力基础：创业尚浅

东晋317年建立，到此时326年，建国不到9年，朝廷成立的时间太短。时间短就会带来权力基础不稳的状况，原因有三个：

首先是，宗室不强。任何的王朝和组织建立，都是领导和一大堆的能人共同缔造的。所以，王朝初期，是明主能臣共同治国，皇帝自身的宗室能力并不强大。因此，王朝早期都会面临清理能臣的过程。东晋也不例外，王与马共天下，琅琊王氏，王导，王敦，一文一武就控制着朝廷的大权，而王敦刚刚发生了叛乱，皇帝背后的司马家族还没有来得及控制着核心权力。

其次是，权臣林立。因为没有来得及清理权臣，所以，权臣林立，各个世族大家，充斥着朝野，谁也不服谁，王氏家族，谢氏家族，桓氏家族，周氏家族，苏氏家族，祖氏家族，等等，他们谁也不服谁，大家都是世家，都是有功之臣，都有部分兵权和地盘，凭啥就听你太后外戚的庾氏家族的管理？大家谁也不服谁，权力划分上位边界清晰，所以，矛盾多发。

最后是，百姓困苦。因为西晋的八王之乱，导致经济的衰败，从而让北方的少数民族的崛起，导致衣冠南渡，大量的人群都跑到了南方，而东晋此时的南方的经济条件养活这么多

的不干活的人，非常的困难，老百姓的赋税严重，这也让这些百姓不能够安心的从事生产，但凡有人号召造反，总有一大批人参与其中，所以，穷困的群众基础就是不稳定的火星。

2、权力环境：主幼时艰

做领导的就怕内忧外患，这样就会精力和能力分散，所以无论是搞军事还是搞政治，就怕双线作战，而此时的东晋的政治环境就是如此：

一个方面：皇帝太小。皇帝如果有威望，有能力，作为居间方，就能够平衡各方势力，但是皇帝才五岁，最高权力几乎是缺位的，这就让内部的组织权力环境缺乏稳定性，大家都想为窃取最高权力而互相争斗。为了争取最高的权力，不通过几场战争，是会有人认输的。

另一方面：北方战乱。此时的北方，是前赵的刘曜，后赵的石勒，两位雄主的天下，他们为了拓展自己的生存空间，不断的对南方用兵，边境线上，几乎上每年都有战争。权力的外部环境不稳，这也就为臣下失败后，有逃跑的地方，所以，都有后路的情况下，斗争不可避免。

3、权力控制：德信未孚

庾亮作为皇帝的舅舅，因为自己妹妹是太后的关系，走向了历史舞台。此时他才 37 岁，政治经验，非常的不成熟，也没有强大的家族力量，控盘能力有限。主要体现在两点：

首先，是德，庾亮自身素质不高。没有高的政治能力和道德素质，对大臣的震慑能力，控制能力都非常欠缺。没人听他的，指挥不动朝廷的大臣。

其次，是信，庾亮没有自己班子。任何领导上位都要迅速的 formed 自己的班子，给自己团队建立恩信，这样形成一个既得利益的强硬核心，才能够控制局面，而庾亮没这么做。

所以，经过上述的条件集中爆发，阮孚就预判了组织动乱的到来，自己提前跑到广东，躲避战乱去了。后来果然就发生了苏峻叛乱，庾亮出逃。我们学习这段历史，核心的就是要明白，一个组织创业阶段是最容易出现混乱的，领导缺乏权谋控盘能力，手下人又能力强，利益划分不稳定，没有铁杆的粉丝客户群，一旦外部环境有风吹草动，这个组织立即就会面临危机。作为高手要预判这样的局面到来，而提前做准备，要么以患为利，浑水摸鱼，要么提前准备，找好后路，这是我们学习的核心意义。

上司即将失败，做下属的标准姿势是这样的！

【出处】《资治通鉴》第 94 卷 晋纪 16

【原文】苏峻腹心路永、匡术、贾宁闻祖约败，恐事不济，劝峻尽诛司徒导等诸大臣，更树腹心；峻雅敬导，不许。永等更贰于峻，导使参军袁耽潜诱永使归顺，九月，戊申，导携二子与永皆奔白石。耽，涣之曾孙也。

【译文】苏峻的心腹路永、匡术、贾宁听说祖约败绩，惟恐事情不能成功，劝苏峻尽数杀死司徒王导等各位大臣，另外安置自己的心腹。但苏峻素来敬重王导，不同意杀害他，路

永等人便对苏峻怀有二心。王导让参军袁耽私下引诱路永，让他归顺朝廷。九月，戊申（初三），王导携同两个儿子和路永一同逃奔白石垒。袁耽即袁涣的曾孙。

【解析】苏峻和祖约，一同造反，被东晋士族联合镇压。祖约失败后，苏峻面临着势单力薄的局面，作为下属心腹的路永等人，预测到自己的顶头上司苏峻要失败，于是他们所做出的选择，千百年来，职场人无不如此。我们通过这段材料的学习，来指导应对当下可能出现的类似局面：

尽管路永是苏峻的心腹，可是职场没有愚忠，都是求利的，做领导的心腹是为了利益。所以，当领导这艘船即将沉没时，大家没有了相应的预期利益，也就没有谁愿意陪着一起去死。面临上司即将的失败，作为下属通常这三种做法：

1、浑水摸鱼

路永预判苏峻要失败，这时候，他们就知道，这个合作关系不会持续太久。那么他们思考的首选做法就是，立即利用有限的机会，抓紧捞取利益。人生看似很长，其实能够捞取大利益的机会并不多。一个人想赢取领导的信任，成为心腹，在职场，一辈子都没几次机会，这不仅仅是需要能够进入领导的视野，而且还能够和领导对脾气，还能够给其带来价值，这几个点都同时出现，这太难了。所以，对于路永来说，再不捞取利益，真的就晚了。于是策动苏峻杀了以王导为代表的各位大臣。这样看似给苏峻的权力带来安全，其实是为了在抄家的过程中谋取，这些大臣的财富。

现在职场也是如此，很多公司几乎上都开不到三年，所以，成为领导心腹之后，一旦预判到即将失败，作为心腹就要管理公司的资源，或者套取货物，或者控制货款。这样领导失败之后，他自己都躲债跑路了，谁还管这些零碎财富？巨人集团的史玉柱，就是在资金链断裂的时候，大量的地方经理消失，应收款不明，史玉柱自身都难保了，哪还管得了那些，一大批的地方经理因此就攫取了第一桶金。

2、卖主求荣

卖主求荣的事情，历史上非但不是小概率事件，恰恰相反，比比皆是。本卷通鉴，就有郭默造反，被手下人杀了的例子。“郭默想向南占据豫章，适逢太尉陶侃的军队到达，郭默出战不利，进城固守，用米堆成垒堡，显示自己粮食有余。陶侃修筑土山对着他。三月，庾亮的军队到达湓口，各路军队会齐。夏季，五月，乙卯（十九日），郭默部将宋侯捆绑着郭默父子出城投降。陶侃在军门将郭默斩首，把首级传送到建康，同党被处死的有四十人。”经过几个月的相持，郭默被自己的心腹爱将宋侯给抓了，可以这么说，宋侯在最关键的时候，拿领导的人头换取了人生的荣华。

具体到路永身上，最佳的策略恐怕就是直接把苏峻给捆绑了，或是带着他的人头，来换取人生的富贵，但是，毕竟关系太近，道德风险太大，路永选择了出卖信息情报。路永表面上被王导引诱，其实应该是他主动投诚的结果。路永因为说成自己被引诱，这样既能够彰显王导能力，又能减轻自身道德压力。我们可能在领导或是组织即将覆灭的时候，积极的把拥有的信息出卖给对手，来获取财富。

3、切割撤离

不过有相当多的一部分人，被自己的道德所束缚，既不想卖主求荣，又不想浑水摸鱼，这样的人不能够像权谋家一样，做到以患为利，但是他们也都是聪明人，会选择，及时止损，活着叫做明哲保身。自己不谋取利益，但是也绝不能让既得利益损失。这就需要及时的和上级领导或是组织闹翻，这么做，就会被领导打入冷宫或是故意树立了对立的身份，这样就有借口离开，或者在未来被外围清算的时候，自己已经完成了和上级领导的整体切割。因为此时的领导在风雨飘摇之际，也无能为力，追究或是处理这样的下属了。这就需要切割的时机，早了会被报复，晚了，走不了了。

热播政治剧《人民的名义》里面的李达康书记，得知自己的老婆欧阳菁被组织调查，即将覆没，于是立即离婚和老婆进行了切割。表面上是利用特权车护送老婆出国，其实暗地里告知组织，让检察院在机场拦截。完美上演，检察院不畏强权，在市委书记车上，扣押其前妻。李达康书记，即完成了切割，又让前妻感觉自己有情有义，还没有违背组织规定，保底嫌疑犯。这种被动撤离，心机非常深。

所以，经过上述的分析，我能够看出来，真正的权谋家，每时每刻的不再思考如何的谋取利益，忠心是为了利益，同样，背叛还是为了自己的利益。权谋家不是小人，没有反复无常，恰恰相反，内心只有坚定的目标，那就是永恒的利益，只是谋取利益的方式，有的明显，有的隐蔽，有的大义灭亲，有的被认为是卖主求荣。因此，在最后的關鍵时候，谋取利益的时候，吃相不要难看。否则，会被认为是小人，这一点要切记。

权谋家屌丝逆袭的范本——七大步骤完美改变命运

【出处】《资治通鉴》第95卷 晋纪 17

【原文】初，日南夷帅范稚，有奴曰范文，常随商贾往来中国；后至林邑，教林邑王范逸作城郭、宫室、器械，逸爱信之，使为将。文遂谮逸诸子，或徙或逃。是岁，逸卒，文诈迎逸子于他国，置毒于椰酒而杀之，文自立为王。于是出兵攻大岐界、小岐界、式仆、徐狼、屈都、乾鲁、扶单等国，皆灭之，有众四五万，遣使奉表入贡。

【译文】当初，日南夷（越南美丽县）首领范稚，有个奴仆叫范文，经常跟随商贾来往中原，后来到了林邑（东汉时期是我们的象林县），教林邑王范逸建造城郭、宫室、器械，范逸宠爱并信任他，任用他为将领。范文于是谮毁范逸的几个儿子，逼得他们有的迁徙，有的逃亡。这年，范逸死，范文诈称从别的国家迎接范逸的儿子们回来，在椰酒中下毒，把他们全都害死，范文自立为王。于是出兵进攻大岐界、小岐界、式仆、徐狼、屈都、乾鲁、扶单等国，将他们全数翦灭。范文拥有士众四五万，派遣使者奉上表到建康朝贡。

【解析】随着阶层的逐步固化，屌丝如何逆袭成了社会热门话题。大家最喜欢谈的是，刘邦，朱元璋这样底层崛起的政治天才，但这种乱世的机会，可以说是可遇而不可求的，如何在和平年，逆袭呢，历史上只有一个例子，完美的实现了这种可能，而且七大步骤完美无缺，我们看下这个叫做范文的权谋家的人生崛起：

1、增值

屌丝逆袭其实是个伪命题，因为屌丝永远不可能逆袭，只有认为自己不是屌丝了，从内而外彻底的脱胎换骨式的改变才有可能。作为奴仆的范文，不甘心只做下人的工作，自己业余时间学习了权谋和工程建筑。对建造城郭、宫室、器械深有研究，真正做到人生增值。一个人想崛起，无论什么时候，都需要有过硬的技术和深厚的权谋功底。没有技术，就不可能在最初的时候立足。没有权谋，就不可能精通人性，有长足的发展。

2、取信

范文走南闯北见识广泛，终于有机会认识了林邑王范逸。这是他人生的贵人，林邑王觉得范文是个工程师，什么都能建造，对自己特别的有用，而范文不仅仅只甘心做个技术干部，而是很快就通过自己的权谋技巧赢得了林邑王的信任，让其对自己言听计从。

职场的核心命题，就是如何进入领导的视野和获取领导的信任，赢取领导的信任，可以说是职场最难的步骤，也是核心转变的节点。职场上所有的工作其实都是围绕赢取领导信任这个命题展开的。

3、孤立

范文取得了林邑王的信任之后，可以说，如果没有野心的话，人生已经达到了巅峰，但是这对范文而言，只是万里长征的第一步，他接着还有更大的目标要实现，那就是逐步的架空林邑王，于是逐步进献谗言，把林邑王身边的孩子们全部都搞走了。完全把林邑王孤立起来，把他控制在手中。

权谋家贏取了领导的信任之后，接下来就是把领导的权力逐步的窃取到手里，基本的手法就是屏蔽耳目，最终架空领导，让自己变成权臣，这样才能实实在在的把权力攥在手里。

4、断援

架空林邑王之后，很快林邑王人生就走到了尽头，范文伪造遗诏把这些在外的王子全部的找回来，一杯毒酒全部清除。整个林邑地区，范文再无后顾之忧。如果不利用这个权力交接的机会，全部清理掉这些王子，范文自己篡权，就会被这些人在外围讨伐，自己几乎是站不住脚的。

当自己架空了领导之后，对于那些可能的竞争者，有实力的人，都要一一的剪除，不然的话，最大的可能就是与人做嫁衣。别人家渔翁得利，成了别人的垫脚石。

5、称王

完全没有了后顾之忧，范文就真的逆袭了，自己立即称王，称王之后，就能够重新分配利益，把林邑的贵族和其他重要实力完全给笼络了。大家都得到了利益，也就没有人管到底是谁做王，所有的贵族、士族，其实从来都是关心自己的利益是不是受到侵犯，其他的都无所谓。

为什么曹操可以不称帝，而曹丕就必须称帝呢，原因就是，曹丕自己没有南征北战的威望，只能通过称帝，把利益重新分配一遍，让大家形成利益同盟，这样才能稳定局面。

6、征伐

历史上，但凡得位不正的皇帝，都会做出这样一个选择，那就是打一场立国之战。这样能够树立自己的威信，让自身具有合法性，还能够对周围的那些想趁新皇帝立足未稳的时候，过来捞一笔的人，形成震慑。而范文对权谋套路是非常精通的，所以，立即就对外开战。拿下位置之后，大家也只是慑于淫威或是利益，而不敢反抗而已，内心并不服气，这时候，必须通过一两个大的项目作出立竿见影的成绩，大家才能够心服口服。

7、正名

林邑内部没有人有异议了，周边的环境安全了，权力稳定了，这时候就要让自己得到国际社会的认可，开展外交活动，于是，范文，立即向东晋进贡。尽管东晋对这里鞭长莫及，但是有人给钱，也乐享其成，愿意认可和接受范文的地位。至此，范文完美逆袭。

古代如此，现代也是如此，一个国家必须得到外交的承认，才算是一个真正的国家。在职场也是，自己成为一把手之后，只有参与到各种行业协会，才算是，正式被接纳认可。

范文的名字取的真好，真的可以作为权谋家的范文，他崛起历程，完美的展示了标准的人生范本，缺一不可的步骤，完全体现了权谋网一直强调的，“以技术立身，以权谋求发展”的套路。我们也可以把这个流程完全的应用到企业里去，一步步的，通过寄生式立足和病毒式发展，完成逆袭。范文，从一个奴仆逆袭成为新一代林邑王，值得我们学习和仰视。

没有敌人就造一个，政治假想敌的两大玩法！

【出处】《资治通鉴》第96卷 晋纪18

【原文】汉李奕从兄广汉太守乾告大臣谋废立。秋，七月，汉主寿使其子广与大臣盟于前殿，徙乾为汉嘉太守。

【译文】成汉国李奕的堂兄、广汉太守李乾告发大臣图谋废黜旧君，更立新主。秋季，七月，成汉国主李寿让儿子李广和大臣们在前殿盟誓，改任李乾为汉嘉太守。

【解析】东晋时期的成汉国主李寿是发动政变上位的。政变成功也只是实行了斩首行动，消除了明面上的政敌，但是潜在的政治反对派，是谁，如何处理，成了李寿要考虑的政治难题，全部打击的话，自己的统治不稳，因为没有明确的对象，还可能造成群体性恐慌，不打击的话，如何表明自己的态度？去做出政治缓和？贸然的，主动的去做，谁也不会承认自己是反对派啊，李寿想到了高招。

我们先行分析这一段的通鉴材料：

1、这段材料的三大疑点

首先，告发不明。广汉太守，告发大臣图谋废除旧君，谋立新的君主，这个被告发的对象是个虚拟的大多数，而且打击面很大，按照正常的告发，会只针对某个人，或是某个势力，最忌讳的就是人数不明，打击目标不明确，这样不是告发，这是政治宣战。

其次，行为反常。面对大臣们的图谋不轨，这样的造反行为。作为国主的李寿，第一反应，应该是恐惧，如临大敌，因为这样的行为，直接就是威胁到自己的人身安全，但是，李寿

却反常的不去追究谋反，反而让自己的儿子和众大臣一起盟誓。盟誓的主题肯定是要互相信任，利益一致。

最后，意外调离。李乾告发之前是广汉太守，现在广汉还有这个地方，是成都市的北大门。而当时的汉嘉，在现在的四川彭水县附近，现在经济都不发达。意味着，他的告密，按照正常的，不表扬，也不能受到打击啊，从富裕地区到穷乡僻壤，以后谁还告密？

2、疑点背后是李寿的局

能够完美解释上述的疑点，只能说明，这是李寿自导自演的一场压服人心的政治表现秀，让广汉太守李乾出来告密，制造大家的恐慌，然后李寿让自己的儿子和大臣一同盟誓，表达自己对大臣的认可，相当于给了大臣们一个定心丸。处理了广汉太守李乾，向大家传递出了不怀疑的政治态度。

这个局的好处是，自己没有敌人，或是没有看到敌人，然后认为的制造出一个假想敌，通过自己对假想敌的处理，给真的潜在敌人演了一场戏，让他们能够知道。这些人是被信任的，从而避免走极端，这就相当于数学里的辅助线。

这样的招法并不是鲜见，比如曹操就是说自己会梦里杀人，故意把半夜给自己盖被子的侍从给杀了。为的就是震慑那些想刺杀他的人，直接假想出一个敌人，而杀掉。而这里李寿反其道而用之，李寿没有找个人杀掉，震慑政敌，而是直接盟誓，处理告密者，缓解了政治紧张气氛。

3、还有另一种可能情况

很多人看完上述的分析，会有一个疑问，这个广汉太守，自己出来配合成汉国主做局，岂不是什么好处都没有得到吗？没有利益的人会这样做吗？其实，这都是表面的。谁知道成汉国主私下里是不是让这个广汉太守玩的就是苦肉计呢？

人不能只看当下的利益，或是本身的利益。比如，国主现在不给他什么待遇，反而被调离贫穷的地方，但是未来还是会找机会让他回到中央来的，这次暂时的调动，也只是一个幌子而已。再或者，广汉太守自己没有得到好处，但是他的儿子们，被安排的几个好的位置，都是有可能的。

当然现实还有的情况就是，真实的广汉太守发现了什么苗头，但是成汉国主李寿，以自己目前的实力无法直接解决，只能通过这个结盟的手法，向反对派表达自己的而愿意共分利益的决心。这样做，能够延缓自己的政治危机的提前到来，能够为自己下一步做准备，争取时间。

经过上述的分析，我们能看出来，有些时候，我们不知道敌人在哪，知道但是又不方便处理，这就需要树立一个假想敌，对假想敌的处理，给潜在的敌人一个态度。曹操是把假想敌直接杀了，而李寿是把假想敌，拉过来结盟了。本质上，历史上假想敌，就这个两种玩法。

面对天上掉馅饼，是机遇还是陷阱？最核心的是如何消化！

【出处】《资治通鉴》第96卷 晋纪18

【原文】代王翳槐之弟什翼犍质于赵，翳槐疾病，命诸大人立之。翳槐卒，诸大人梁盖等以新有大故，什翼犍在远，来未可必；比其至，恐有变乱，谋更立君。而翳槐次弟屈，刚猛多诈，不如屈弟孤仁厚，乃相与杀屈而立孤。孤不可，自诣邺迎什翼犍，请身留为质；赵王虎义而俱遣之。十一月，什翼犍即代王位于繁峙北，改元曰建国；分国之半以与孤。

【译文】代王拓跋翳槐的兄弟拓跋什翼犍到后赵做人质，拓跋翳槐病重，命令诸大人立拓跋什翼犍为王。拓跋翳槐死后，诸大人梁盖等人认为国家新有重大丧事，拓跋什翼犍离得远，来不来不可确定，等到他归来，恐怕会有变乱，因此谋议重新立君。而拓跋翳槐的二弟拓跋屈，刚猛多诈，不如拓跋屈的弟弟拓跋孤仁厚，于是共同杀死拓跋屈，立拓跋孤为君。拓跋孤不同意，自己到邺去迎接拓跋什翼犍，请求自己留在后赵为人质。后赵王石虎认为他有道义，把他和拓跋翼犍一同遣返。十一月，拓跋什翼犍在繁峙以北即代王位，改年号为建国。又分出国土的一半给拓跋孤。

【解析】天上掉馅饼的事情，普通人遇见之后，肯定欣喜若狂，面对这样的飞来横财，很多人认为这是自己的人生机会，是自己几辈子修来的福气，撞上大运了，但是在现实中，几乎上都是陷阱的代名词，很多人都是因为这样走向了被骗的深渊。所以但凡有点社会知识的，都会当然的拒绝这种诱饵。但是这样往往又错过了应该有的机会。然而，权谋家，对于这样的馅饼，不会欣喜若狂，同样不会避之不及，而是审时度势，把馅饼留下来消化了。

拓跋孤，鲜卑族，十六国时期代国平文帝拓跋郁律第四子，老大是拓跋翳槐、老二是拓跋什翼犍、老三是拓跋屈。本来这代王这个位置，无论是采用游牧民族的兄终弟及还是中原民族的父死子继，都轮不上拓跋孤出来做代王，但是因为拓跋翳槐的意外因病离世，拓跋屈被杀，拓跋什翼犍在外国做人质，让他有了机会。称王是所有男人的梦想，而拓跋孤也不例外，但是他是非常冷静的，没有贸然接受这个位置，而是通过自己的努力，做到了吃饵吐钩的目的。权谋网详细分析这其中的门道：

1、馅饼有毒

首先，得位不正。

作为代王的拓跋翳槐让自己的弟弟拓跋什翼犍继位，如果拓跋孤自己继位，就必须面对国内、国际的舆论压力，毕竟拓跋什翼犍还在后赵那里做人质，如果二哥借兵打过来，自己胜算就不大。如果想把自己的位置坐稳，那就必须要找所有机会除掉二哥拓跋什翼犍。

其次，势单力薄。

但是问题来了，拓跋孤的三哥已经被诸大人梁盖等人找个理由给杀了。尽管说的理由高大上，其实就是怕拓跋屈不方便做傀儡，只能提前除掉。而拓跋孤如果再除掉拓跋什翼犍，

自己四兄弟就只有自己了，即使不除掉拓跋什翼健，抢了二哥的王位，二人也就反目，拓跋孤，也真的孤立了。

最后，性格软弱。

搞政治重要的是政治势力，而不是虚名，梁盖等势力庞大的政治人物，能杀了拓跋屈，让其憋屈而死，就能够让拓跋孤，孤立无援。又加上拓跋孤自己性格仁弱，没有足够的杀戮能力，未来也不足集权，只能让自己的二哥出来主持局面，毕竟拓跋什翼健的名字也给力，翼健就是翅膀硬了。

2、应对策略

第一种可能，画饼充饥。

如果拓跋孤野心膨胀，真的接受了这个王位，其实过得就会非常的不自由，大权不在自己的手里，完全就成了大臣们的政治玩偶了，一旦成为傀儡，其实很大层面，生命也就不在其手里了。

第二种可能，吃饼噎死。

如果拓跋孤有足够的自信做王，能够单挑所有的政治派系，去赌一把，最大的可能就是会被成为第二个拓跋屈，因为像拓跋屈这样，刚猛多诈，褒义词就是有勇有谋，都被搞死了，拓跋孤胜算不大。

第三种可能，联合吃饼。

拓跋孤自己做不了王，也不想丢掉这样巨大的政治利益，所以，直接就力主把拓跋什翼健接过来，和自己的哥哥联手，这样帮助哥哥继位，自己有拥立之功，也能获得大的稳定的好处，果然最后分了一半。

3、当下启示

首先，识别风险。

很多人面对利益，会迷失自我，选择性忽视掉里面的危险，只看到利益，这样的利益吃下去，如果自己胃口不好，体能不行的话，会很难消化。所以，面对任何一个事情，我们看到利益，我们重要的是找到风险所在，看看能不能处理危险。能处理危险，才有资格接受利益。

其次，找人接盘。

但是如果有巨大的利益，自己又有处理不了得风险，该怎么办呢？那就不要有独吞的思想，退而降其次，找到一个能够帮助你消化风险的人，让他处理风险。其实职场创业的基本核心就是在这里，面对重大的市场机会，找到能够危机处理难题的人，那你就成功了。

最后，消化利益。

利益不能独享，古代的宰相的意思，就是善于分配的人。分给别人利益，这样才能够消化掉利益，又避免了风险。很多人不想分利益，其实你想啊，如果别人不帮助解决风险，所有都是零。所以，没有了吃独食的想法，就能够获取自己稳定的利益，这也就相当于落袋为安了。

经过上述的分析，我们能够看出来，拓跋孤自己的定位很重要，自己没有能力控盘做老大，那就选择做老二，自己和自己的哥哥平分了代国，哥哥也高兴，自己也安全，所以，我们从中学习，就能够明白如何正确的面对天上掉馅饼的这个事情了！

质疑是研究权谋的基本功！

【出处】《资治通鉴》第97卷 晋纪19

【原文】豫州刺史庾怿以酒饷江州刺史王允之；允之觉其毒，饮犬，犬毙，密奏之。帝曰：“大舅已乱天下，小舅复欲尔邪！”二月，怿饮鸩而卒。

【译文】豫州刺史庾怿送酒犒饷江州刺史王允之。王允之觉得有毒，用酒喂狗，狗饮酒后死亡，王允之将此事秘密奏报成帝。成帝说：“我大舅庾亮曾经导致国内大乱，小舅庾怿又想这样吗！”二月，庾怿饮毒药自杀。

【解析】很多人读《资治通鉴》读不出感觉，核心就是缺乏质疑能力，而质疑能力，就是需要从字里行间找到疑点，通过抽丝剥茧找到合理的解释，这样就能够看到隐藏在历史深处的真相。看到的是被掩盖在高大上外衣下的阴暗，如何提升自己的质疑能力呢？通常都是从这三个角度下手的：

1、手段

作为政治世家出身的庾怿，如果去陷害王允之的话，会使用这种直接送给别人毒酒的手段吗？这样拙劣的手段，就算是底层老百姓，也只会偷偷下毒。不然案件凶手都不用找，直接就知道是你庾怿，以后你在官场还怎么混，王允之背后也是东晋豪族的琅琊王氏，人家会不报复？所以说，任何有点脑子的都不会使用这种手段。有些人问，难道庾怿智商就不能简单吗，呵呵，简单的人会坐上豫州刺史的位置吗？如果脑子真的简单，直接就刺杀了，还玩毒酒？

王允之想陷害庾怿，一直找不到机会，恰好，庾怿送了王允之一坛好酒，王允之，立即就找到了一个栽赃陷害的机会。立即把酒喂给狗，狗立即死了。可能大家脑子里立即就一个疑问，让狗喝酒，这个怎么做到的。如果狗真的喝了酒，那么里面就是酒有问题？不是狗被人动了手脚？作为普通人，绝对会留点酒做证据，直接就找回去了，但是人家王允之，立即秘密上报，没有做任何的公开，而人家庾怿几乎都不知道王允之狗死的事情。王允之这才叫政治手段，陷害的无声无息。

作为皇帝面对王允之秘密上报的被人下毒酒的事情，而且庾怿还是皇帝的亲舅舅，按照正常的逻辑，作为评判人，怎么也要把双方当事人叫过来对质，或是私下调查，做一个公正的处理，但是皇帝却根本没有任何的证据情况下，就直接听信了王允之的一面之词，而且立即就做出了类比的结论，大舅舅就乱了天下，小舅舅也准备乱了天下。把庾怿定性为乱臣贼子，而不是谋害王允之。庾怿如果真的准备叛乱，怎么也不会，这样没有任何行动的就自杀了。

2、动机

庾恽送酒给王允之，也是想示好，拉拢王氏而已。但是他不知道，人家把他当成政敌来陷害，所以这次送酒成了自己丧命的导火索。

而王允之的动机就是利用一切可以利用的机会，给自己政敌身上泼脏水，让他有嘴说不清，栽赃陷害的招法，玩的毫无底线。

而皇帝傻吗？其实他很清楚，不过大舅舅庾亮已经很专权了，他不想让这个小舅舅继续专权，所以，顺水推舟，借助王允之的诬告，顺便除掉了隐患而已。

3、目的

作为政治人物，每个人的行为其实都是为了自己的利益，而不是为了别人。没有人在意真相，只在意，这件事如何处理，才能对自己有好处。

作为领导从来都不会在真相上费脑子，而是考虑这件事，政治利益在哪里。如果能够带来好处，那就去认可这件事情，如果不能带来好处，就否定这件事。

所以皇帝面对王允之的告密，他考虑的不是谁对谁错，而是考虑自身利益，所以直接认定，这件事情是真的，就能够利用王家和庾家的矛盾，让他们互斗，自己就能够维护权力安全。是不是一开始读这段材料认为皇帝很傻，随随便便的就被王允之给骗了，还赔了一个舅舅，但是经过我们的解析，能够看出来，皇帝聪明的很，巧妙的利用了世族大家的矛盾，来巩固自己的权力，尽管被认为自己是被蒙蔽了，但是这就是大智若愚的形象，借助别人的力量实现自己的利益。所以，我们在分析一段材料的时候，只有通过，手段，动机，目的不断的质疑和挖掘，能够推理出事情背后的真相，能够给我们带来深深的权谋思考！

利益说服的核心原理就是为对方算好三本账！

【出处】《资治通鉴》第97卷 晋纪19

【原文】庾翼在武昌，数有妖怪，欲移镇乐乡。征虏长史王述与庾冰笺曰：“乐乡去武昌千有余里；数万之众，一旦移徙，兴立城壁，公私劳扰。又江州当溯流数千里供给军府，力役增倍。且武昌实江东镇戍之中，非但捍御上流而已；缓急赴告，骏奔不难。若移乐乡，远在西陲，一朝江渚有虞，不相接救。方岳重将，固当居要害之地，为内外形势，使窥之心不知所向。昔秦忌亡胡之讖，卒为刘、项之资；周恶弧之谣，而成褒姒之乱。是以达人君子，直道而行，襁避之道，皆所不取；正当择人事之胜理，思社稷之长计耳。”朝议亦以为然。翼乃止。

【译文】庾翼在武昌，常有妖异的事情发生，便想将镇守地点转移到乐乡。征虏长史王述给庾冰写信说：“乐乡距离武昌有千里之遥，数万士众，一旦真的移徙，又要修筑城郭，对公家、对私人都是烦劳困扰。再说江州需要溯水而上，行进几千里供给军府资用，所费的劳力徭役加倍，此外，武昌处在江东镇戍地至西陲的中点，作用不仅是防御抵抗由上流而下的敌寇，而且一旦发生紧急情况或者有需要快速禀报的事，快马奔驰都不难及时赶到。如果移镇乐乡，远处西陲边远之地，一旦长江沿岸有忧患发生，就来不及相救。驻守地方的重要将领，本来就应当居住在要害的地方，成为对内对外的屏障要冲，使寇贼虽有窥伺

之心却无机可乘。以往秦王嬴政忌惮胡人将灭亡秦国的谶言，最终被刘邦、项羽所利用；周宣王厌恶弧的童谣，却造成周幽王时的褒姒之乱。所以通达之人、有道君子，直道而行，都不采取禳避妖异的作法，此时正应当决择人事的大道理，考虑国家的长远之计。”朝廷论议都认为很对，庾翼这才打消迁徙的念头。

【解析】说服术在普通人眼里，普遍被认为是讲道理，讲究心服口服，但是很多时候，立场不一样，对错是讲不清楚的，讲不清楚的时候，就会采取言语威胁，道德绑架，最终采用各种手段迫使对方就范。但是在职场却不能使用这样的策略。职场是一个利益交换的地方，大家最看重的还是利益，所以，权谋家的说服术，就是建立在为对方算账的基础之上的。

庾翼此时任都督六州诸军事、安西将军、荆州刺史，镇守武昌。庾冰，此时担任中书监、扬州刺史、都督扬豫兖三州军事、征虏将军、假节，也就是主抓行政事务的丞相。面对庾翼要求移镇乐乡的这个事情，征虏长史王述写给庾冰的说服信，就集中体现了算账说服法的三大核心：

一、先算经济账（成本）

1、现在是大花销

“乐乡去武昌千有余里；数万之众，一旦移徙，兴立城壁，公私劳扰。”一旦这个搬迁的主意通过，立即就会增加巨大的花费。任何人被说服，第一时间就是，告诉他，这需要大投入。因为这样首先就让他必须把注意力放回自己的钱袋子，计算自己到底有多大的经济实力支撑。

2、未来花费更大

“又江州当溯流数千里供给军府，力役增倍。”好吧，如果你摸了摸自己的钱袋子，这点投入不算什么，那么我就接着告诉你，接下来还会持续不断的需要大投入，而且是源源不断的投入，这是个财务的无底洞。一个人的想法再多，没有财务的支持，都会破灭。

二、再算政治账（收益）

1、危机时发挥不出作用

“且武昌实江东镇戍之中，非但捍御上流而已；缓急赴告，骏奔不难。若移乐乡，远在西陲，一朝江渚有虞，不相接救。”给丞相庾冰算完经济账之后，就要打破收益的幻想。经济投入不是问题，核心是能够多少收益呢，政治账就是在危险的时候，这些人远在西陲，用不上。

2、和平时不能有力震慑

“方岳重将，固当居要害之地，为内外形势，使窥之心不知所向。”可能被说服者想，危险的时候的确可能用不上，但是真正的危机战争，出现的概率并不高，和平时期还是最多的，有收益就行。但是征虏长史王述，立即就把这条路给堵死了，和平时期，这个行为也会被内外的人所窥视。

三、最后舆论账（影响）

1、被利用

“昔秦忌亡胡之讖，卒为刘、项之资；周恶弧之谣，而成褒姒之乱。”既然你是因为妖异的事情而准备搬迁，其实很大层面会在舆论上被政治对手所利用。你越是怕什么，对手越是会把这个事作为攻击点，而扩大化。所以，非但不能摆脱妖异，反而被成了舆论攻击的工具。

2、无作用

“是以达人君子，直道而行，襁避之道，皆所不取；正当择人事之胜理，思社稷之长计耳。”这些妖异的事情，其实并没有多大的多用，只要自己做好人事工作，从长远着手，就不会有大问题。任何的妖异舆论背后，都是有人推波助澜的，搞定人，就搞定了舆论，而不是做无用功。

经过权谋网层层的分析，三本利益账算好后，所有人都被说服了，放弃了移镇乐乡的计划。可见这个说服术的强大。这里还需要注意的就是，所有的妖异的背后就是有人兴风作浪的结果。世界上没有鬼，都是人扮演的，这可能就是敌人的阴谋，知道庾翼迷信思想严重，所以试图通过妖异的事情，来影响决策，让其自己离开武汉重镇，为别人进攻打下基础。如果征虏长史王述，没有通过利益计算，而是说庾翼鬼神迷信，或是敌对势力的策划，这都会是相当于直接攻击庾翼价值观和说他无能。这绝对是庾翼不能接受的，也就不会被说服。而王述的说服，直接避开了这两点，这是高明的地方。

搞政治就是在各种高大上的理由下谋取私利！

【出处】《资治通鉴》第97卷 晋纪19

【原文】夏，五月，乙卯，帝不豫；六月，庚寅，疾笃。或诈为尚书符，敕宫门无得内宰相；众皆失色。庾冰曰：“此必诈也。”推问，果然。帝二子丕、奕，皆在襁褓。庾冰自以兄弟秉权日久，恐易世之后，亲属愈疏，为他人所间，每说帝以国有强敌，宜立长君；请以母弟琅邪王岳为嗣，帝许之。中书令何充曰：“父子相传，先王旧典，易之者鲜不致乱。故武王不授圣弟，非不爱也。今琅邪践阼，将如孺子何！”冰不听。下诏，以岳为嗣，并以奕继琅邪哀王。壬辰，冰、充及武陵王、会稽王昱、尚书令诸葛恢并受顾命。癸巳，帝崩。帝幼冲嗣位，不亲庶政；及长，颇有勤俭之德。

【译文】夏季，五月，乙卯（疑误），成帝身体不适。六月，庚寅（初五），病情加重。有人伪造尚书符令，敕令皇宫门人不许让宰相入内，众人都大惊失色。庾冰说：“这一定有诈。”推究查问，果然如此。成帝的两个儿子司马丕和司马奕年幼，都在襁褓之中。庾冰因为自己兄弟执掌朝政已久，怕皇帝换代之后，自己与皇帝亲属之间的关系愈加疏远，因而被他人所乘，常常劝说成帝国家外有强敌，应当册立年纪大的君王，并请求让成帝的同母兄弟、琅邪王司马岳为皇位继承人，成帝同意了。中书令何充说：“皇位父子相传，这是先王确立的旧制，改变旧制很少有不导致祸乱的。所以周武王不把天子之位传授圣贤的兄弟周公，并不是因为不爱他。现在如果琅邪王即位，拿两子孺子怎么办！”庾冰不听。

成帝下诏，让司马岳为皇位继承人，并让自己的儿子司马奕承袭琅邪哀王司马安国的封号。壬辰（初七），庾冰、何充以及武陵王司马昱、会稽王司马昱、尚书令诸葛恢同时受任顾命国政。癸巳（初八），成帝驾崩。成帝年幼时继位，不亲自处理政务。等到年岁渐大，颇有勤俭的德行。

【解析】每个人在职场，其实都是在寻求自身的利益最大化，不管借口和理由多么的高大上，都改变不了这个最为原始的目的。这段《资治通鉴》的材料，就是围绕皇位继承展开的，各种利益的博弈：

1、皇帝的造假

在皇帝重病期间，有人伪造尚书符令，敕令皇宫门人不许让宰相入内。而庾冰立即指出有诈，调查后，果然如此。然后呢，然后就没有然后了，没有记载任何人被处理，被诛杀，这很是诡异。有人胆敢在皇帝重病期间，伪造尚书符令，不让宰相入宫，这是要隔绝内外啊，尤其是在皇帝重病随时可能过世的这个时间，可以说是个谋权篡位的重大事件，可是，最终不了了之。原因是什么？我们用利益推算法，谁获益呢，假定是宫人，此时皇帝是傀儡，而大权在皇帝舅舅庾冰和大士族何充手里，宫里面的人，即使控制了皇帝，其实也控制不住朝堂，因为没有实力。既然宫里人没有控制朝局这个实力，即使控制了皇帝自己也不会有啥好处，谁还干这个事情呢？其实推论只有一个，就是皇帝不想被权臣控制，想自己独立的解决谁来继承皇位的问题。自己又不敢直接这么做，只能使用假的符令看看能不能把宰相们排除在外，但是目的没有达到。庾冰调查到了皇帝头上，这个事情自然不了了之。皇帝想通过隔离宰相进宫，这个外在的形式，来掩盖自己，想独立解决继承人的政治目的。

2、庾冰的私心

庾冰是东晋成帝的舅舅，一直把持着大权，他的权力心思在这里记载的很清楚“庾冰因为自己兄弟执掌朝政已久，怕皇帝换代之后，自己与皇帝亲属之间的关系愈加疏远，因而被他人所乘，常常劝说成帝国家外有强敌，应当册立年纪大的君王，并请求让成帝的同母兄弟、琅邪王司马岳为皇位继承人。”庾冰怕自己失去权力，因为立了还在襁褓里的孩子做皇帝，新皇帝还有自己的舅舅，而庾冰的关系与新皇帝就相当的疏远了，但是他不能用这个私人利益的理由说出来，于是找到了一个高大上的借口，东晋帝国的外部环境不稳定，外部的强大敌人太多，需要册立年龄大的才行。一副忠心为国的政治形象，考虑国家的远大政治未来，把自己的私利隐藏其中，毫无破绽。如果庾冰直言内心的这种权力诉求，那么立即就会被当成小人。玩政治，都是如此，把自己的个人利益夹带在高大上的政治借口之下。同时为了维护利益划分平衡，也照顾到了皇帝儿子的利益。如果不做这个政治安排，恐怕不仅仅皇帝不会安心交权给自己的弟弟，皇帝的皇后家族也不会同意这个安排。

3、何充的阴暗

何充的表现就更加的隐蔽了，“皇位父子相传，这是先王确立的旧制，改变旧制很少有导致祸乱的。所以周武王不把天子之位传授圣贤的兄弟周公，并不是因为不爱他。现在如

果琅邪王即位，拿两个孺子怎么办！”他拿出了父死子继的汉族传统的传承规律，貌似维护了帝国的正统伦理，其实不是这样，何充知道庾冰是皇帝的舅舅，如果现在换成皇帝的同母弟弟，他还是舅舅，而何充并不能得到什么好处。而如果自己努力把当下皇帝的幼子扶上位置，那就有拥立之功，同时能够削减庾冰的权力，而新的皇帝外戚是新兴势力，一时半会还不能把何充怎么样，这种局面下，何充就成了一把手。更加深的目的，就是，如果把襁褓里的幼子扶上帝位，更能够挟天子号令天下，这样的皇帝是标准的傀儡。但是庾冰却选择一个与自己血缘关系最近的年长皇帝，其实这里面是有很风险的，那就是你认为血缘关系重要，说不定这个成年的皇帝，看不惯你庾冰控制权力，以死相争，或是使用手段除掉权臣都有可能。而立娃娃皇帝，尽管血缘关系远，但是权力稳定性更强。这一点上，庾冰不如何充思维深。

皇帝在用假符令来掩盖自己想独立决策的目的，庾冰用国家外有强敌需要成年皇帝，来掩盖自己不想失去血缘亲近的权力目的，而何充则是利用传统，想控制娃娃皇帝获取更强大的权力控制的政治目的，每个人都在为自己的私心做掩盖，都在寻找高大上的借口，政治游戏从来都是这么玩的，你如果直接听信他们口上说的，那就太过于幼稚了。其实最终还是实力决定的政治格局，庾冰是此时最大的权臣和政治势力，皇帝的借口没有骗过他，而何充此时并不是对手，所以，最终还是立了皇帝的同母弟弟，政治走向，从来看的就不是借口谁的更加高大上，而是看势力的强硬程度，谁的拳头硬，就听谁的。目的毫无例外的都是维护自己的权力，别管借口多么的好听！

你的意见很对，但是做领导的却不能马上改！

【出处】《资治通鉴》第97卷 晋纪19

【原文】虎畋猎无度，晨出夜归，又多微行，躬察作役。侍中京兆韦謏谏曰：“陛下忽天下之重，轻行斤斧之间，猝有狂夫之变，虽有智勇，将安所施！又兴役无时，废民耘获，吁嗟盈路，殆非仁圣之所忍为也。”虎赐谷帛，而兴缮滋繁，游察自若。

【译文】石虎打猎没有节制，清晨外出，夜间返回，又经常微服出行，亲自检视工地的劳役情况。侍中京兆人韦謏劝谏说：“陛下轻视天下的重位，轻易地来往于危险之地，倘若突然发生狂人的变乱，即使有智有勇，又将何处施展！况且征发徭役不分时节，荒废民众的农业生产，吁嗟叹息之声充溢于行路。恐怕不是仁圣之人所能忍心干的事。”石虎赏赐韦谷物钱帛，但修建工程更加繁多，自己游巡察看泰然自若。

【解析】先解决一个生僻字“謏”读音和“小”相同，意思也相近。历朝历代的领导无不讲究纳谏，因为“偏听则暗，兼听则明”只有建立起多言论渠道，鼓励大家说真话，做领导的才能不被蒙蔽，但是纳谏在实际上，为什么不被领导所接受呢？因为这都是针对领导自身的行为提出的意见，大多是限制领导自由，而且一旦接受建议，做出改正，这同时也意味着，自己有错，而领导讲究的是“王者无错”，不然自己的威望就会受到损失，而威望受到损失，权力形象自然就会受到指责。如何解决纳谏和自己伟大正确的政治形象之

间的矛盾呢？其实历史上的领导都是采用了和石虎一样的策略，具体的我们看下这个权术的玩法：

1、下属讲真话和正确建议必须要奖励

侍中京兆韦謏提出了两条好意见，一个是领导微服出巡安全无法保障，一个是劳役繁多，不利于社会稳定。韦謏说的很对，这一个是为了维护领导的自身安全，一个是为了维护组织安全，领导必须对这样下属奖励；只有奖励这样的说真话的人，组织才会充满着正能量。让人有说话的地方，这样的组织即使有毛病，暂时还不会让人彻底失望。领导就是要利用好，奖励好，正确行为，来引导组织风气。

2、决策的事情必须领导自己来拿主意

按照正常的逻辑，石虎你作为领导，认为下属提的意见是对的，那就立即改正不就行了。我们日常被教育的不就是有错就改吗？但是石虎依然我行我素，你说的对，但是我就是不改。因为，如果石虎立即纠正了自己的行为，这就证明自己之前的行为是错的，一个犯错的领导威信何在？即使石虎觉得自己的确该纠正自己的行为了，也是自己过一段时间自己改变，而不是此时。

3、不要把正确意见和执行混淆在一起

领导事后可以自行纠正错误行为，这是政策正常调整，但是如果下属提意见之后，立即纠正，这就是认可自己的错误。很多普通人脑子里一根筋，你认为我说的对，你就改正，你认为我说的不对，就批评我，为什么你做领导的一方面认为我对，而另一方面却又不改，这是什么逻辑？其实普通人把正确意见和决策执行混淆了。意见和执行是两码事，不能混为一体。

经过上述的分析，我们能够看出来，领导面对必须纠正自身错误的正确建议，通常是直接对这个提建议的人做出奖励，但是错误却不是立即纠正，过段时间找个客观理由再说。这就平衡了对于提意见的人一种鼓励，同时也避免了自己的行为受到指责，给别人一个评价自身错误的机会。这个领导权术，总结起来一句话，你说的对，但是什么时候改，怎么改，我说了算，决策主动权永远在手里。

下属间制衡的时机、选择和手法！

【出处】《资治通鉴》第98卷 晋纪20

【原文】温既灭蜀，威名大振，朝廷悼之。会稽王昱以扬州刺史殷浩有盛名，朝野推服，引为心膂，与参综朝权，欲以抗温；由是与温相疑贰。

【译文】桓温平定了蜀地以后，权威日盛，名声大振，连朝廷对他也惧怕三分。会稽王司马昱认为扬州刺史殷浩素有盛名，朝野对他都很推崇佩服，便以他作为心腹骨干，让他参与总揽朝廷权力，想以此来和桓温抗衡。从此殷浩和桓温便逐渐开始互相猜忌，进而彼此产生了异心。

【解析】在天朝，任何组织，做一把手的都会对有名声，有实力，有功劳，这样三合一的人才制衡，以防止尾大不掉，阴谋篡权。多人不知道制衡的具体做法，本段通鉴就全面展示了制衡的策略：

1、制衡时机

桓温平定了蜀地以后，权威日盛，名声大振，连朝廷对他也惧怕三分。这时候就是制衡的最佳时机，制衡的早了，浪费人力物力，制衡的晚了毫无作用。必须选择在他刚刚名声大振的时候，刚刚立有大功的时候，刚刚让领导感觉有不听话实力的时候。制衡的早了，草木皆兵，人才发挥不出来实力。制衡的晚了，会被反制，失去权力的主动权。

2、制衡选择

要选择一个同样有威望，有实力的人同步提拔，让他能够有资格互相制衡。于是扬州刺史殷浩素有盛名，朝野对他都很推崇佩服，于是让他直接总览大权。这个安排其实就是让桓温不爽，桓温自己平定了蜀地，也没有让他总揽大权，而把这个位置给了一个虚名的书生。这种有能力有名望，但是没有功劳、没实力的人，让他制衡桓温，这样的制衡人选是最好的。

3、制衡手法

并不是把这样一个人提上来了，就自动制衡了，他们互相勾结岂不是更加可怕，所以，朝廷在这里不断的私下挑拨，桓温和殷浩自然而然的就在领导的预期下，产生了矛盾。很多时候，领导都是使用亲信小人压有功的人一头，这样很自然的，这样的下属就不服气，再加上一点挑拨，下属之间就会斗的热火朝天。领导在中间平衡，不让任何一方做大，这样权力就会紧紧的被抓在手里。

经过上述权谋网的分析，我们能够学会，什么样的人需要制衡，什么时机制衡，用谁来制衡，用什么手段制衡。明白了这些问题，制衡大致就透彻了，只需要在未来的实践中，稍加运用就能够熟练掌握，大家要好好思考这几点。

“三让而受”是权谋家破解“利益小人”的金钥匙！

【出处】《资治通鉴》第 99 卷 晋纪 21

【原文】苻健左长史贾玄硕等请依刘备称汉中王故事，表健为都督关中诸军事、大将军、大单于、秦王。健怒曰：“吾岂堪为秦王邪？且晋使未返，我之官爵，非汝曹所知也。”既而密使梁安讽玄硕等上尊号，健辞让再三，然后许之。丙辰，健即天王、大单于位，国号大秦，大赦，改元皇始。

【译文】苻健的左长史贾玄硕等人想要向东晋朝廷上表，请求依据刘备号称汉中王的做法，任命苻健为都督关中诸军事、大将军、大单于、秦王。苻健愤怒地说：“我怎么能胜任秦王呢！况且晋朝的使臣尚未返回，我的官职爵位，不是你们所知道的。”然而紧接着他却悄悄地让梁安暗示贾玄硕等人向他进献尊号，经过表面上的再三推辞，然后就接受了。

【解析】孔子在《论语·里仁》中写到“君子喻于义，小人喻于利。”意思就是“君子眼里都是道义，而小人眼里看到什么都是利益。”可以说，这段话，代表了中国几千年来的利益观，只要你谈利益，不管你是谁，你都是小人。这种君子 and 利益对立的思维方式，让中国人在利益面前都显得很谦虚。尤其是政治家不是道德模范，在面对巨大利益的时候，更不可能为了面子而放弃，如何避免掉入“利益小人”的伦理陷阱呢，权谋家找到了一把破解的钥匙，那就是“三让而受”：

1、作为下属要主动为领导谋取利益

苻健利用后赵主石虎死后的政治混乱控制了关中之地，但是却没有一个合法的政治名分。于是苻健左长史贾玄硕等请依刘备称汉中王故事，让他学习刘备的做法，自己上表请求封号，这个政治举动让苻健大怒。从表面看来贾玄硕让领导很是不满，充满着政治风险，其实本质上不是那么回事。作为下级，维护领导利益，为领导争取利益的过程中，都会出现这种情况，因为领导的怒是为了表达自己不是小人，自己并不是看重利益，这不是怒给下属看的，而是给大众看的。

2、领导的拒绝利益的同时需要暗示

但是这样面对自身利益发怒的领导真的是道德模范，还是为了避免小人陷阱的政治策略呢？如果大家都觉得领导真的就是心底无私怎么办？这岂不是玩崩了？所以，为了避免这种状况，苻健派出了自己的心腹梁安，暗中鼓动贾玄硕再次给领导上尊号，明着当然是正气凛然，毫无利益专门利人，暗着就要私下沟通，有一个正确的引导。很多初级领导都是在这里玩错的，就是没有私下沟通和暗示，表面又表现的特别的愤怒，让下面的会错意，最终领导一肚子无名火，骂下属笨。

3、形式上一定要表现出被迫和无奈

作为下属一定要主动揣摩领导的需求，尤其是个人利益的需求，这个领导都羞于出口，必须有下属积极主动的为领导谋取，这时候，第一次有人提出利益的时候，一定要严厉拒绝，这样才能显示出领导的君子气度，但是同时也要对维护自己利益的下属，在另外的环境里和颜悦色，或是私下找人沟通，有一个正确的引导。这样多次拒绝，给大众形成一个被逼无奈的政治心理，自己没有考虑自己的利益，都是下属为了自己的富贵，强制把黄袍披在自己的身上的。

苻健通过自导自演的双簧战略，最终获得了自己想要的政治利益，这里要特别提示的是，这个利益提出的人，在表面上一定不是自己的政治派系的人或是平时交往很少的人，这样显得更加真实，如果是自己的心腹梁安或是自己的亲戚提出，效果就会大大减少。第二，在领导自己谋取利益之后，要有一致性，不能立即封赏这个人，不然会给人一种漏出狐狸尾巴的感觉。这个利益提出者，也就是本文里的贾玄硕，不能立即得到利益回报，或是不能明面上有利益回报。

看完上面的这段话，很多人会认为这个利益提出者是领导自己挑选的，其实在真实的职场，都是自己跳出来的，主要是这下属，看到新领导实力强大，自己想转换阵营，再或是揣摩

到领导有这个需求，想做政治投机，想取得领导的信任和认可。所以，不管领导什么态度，只要不是万里挑一的道德模范，或是之前已经被其他同事验证的道德模范，就大可以放心的，不管领导怎么训斥，坚决的为领导谋取利益，这就是一个正确的道路！看似没好处，有风险，其实未来会大不一样！

杀人立威的完美套路，想整顿组织纪律这是绝招！

【出处】《资治通鉴》第100卷 晋纪 22

【原文】秦王坚自河东还，以骁骑将军邓羌为御史中丞。八月，以咸阳内史王猛为侍中、中书令、领京兆尹。特进、光禄大夫强德，太后之弟也，酗酒，豪横，掠人财货、子女，为百姓患。猛下车收德，奏未及报，已陈尸于市；坚驰使赦之，不及。与邓羌同志，疾恶纠案，无所顾忌，数旬之间，权豪、贵戚，杀戮、刑免者二十余人，朝廷震栗，奸猾屏气，路不拾遗。坚叹曰：“吾始今知天下之有法也！”

【译文】前秦王苻坚从河东返回，任命骁骑将军邓羌为御史中丞。八月，任命咸阳内史王猛为侍中、中书令，兼领京兆尹。特进、光禄大夫强德是强太后的弟弟，他借酒逞凶，骄纵蛮横，抢人财物子女，是百姓的祸害。王猛一上任就拘捕了他，进上奏章请求处理，没等回复，强德就已经陈尸街市。苻坚见到奏章后迅速派使者来要将强德赦免，但为时已晚。王猛与邓羌志同道合，斩除邪恶，纪正冤案，无所顾忌，几十天时间，被处死和依法黜免的权贵、豪强、王公贵戚有二十多人，震动了朝廷上下，奸猾之辈屏声敛气，境内路不拾遗。苻坚感叹地说：“我到如今才知道天下有法律了！”

【解析】想整顿纪律，树立法律尊严，必须从杀人立威开始。但是杀谁，如何杀，谁来杀，都是重大问题，搞明白了这段通鉴材料，也就弄懂了杀人立威的套路。

1、杀谁能够立威

历朝历代的皇城根下都是是非之地，尤其是京兆尹这个首都长官不好干，管理的都是皇亲国戚，权威大人，谁背后不是盘根错节的关系？纪律散漫，是社会常态。皇帝苻坚想整顿纪律，必须杀人立威。这个人必须有三大特点，位置够高，关系够近，民愤够大。位置高的人，能够有极好的示范效应，能够震慑其他官职不如他的人。如果只是找小喽啰杀几个，上面的其他大官有恃无恐，起不到效果。关系要和皇帝够近，如果挑选和皇帝关系远的人，会让人诟病，你这是找其他人下手啊，你自己人犯法为什么不管？从自己亲近的人下手，能够让外人无话可说。最后就是民愤极大，能够立即收获民心，能够传递出极好的社会效果。所以，王猛一上位就杀了强德。强德是太后的弟弟，皇帝舅舅，关系近。官职为特进，位置仅在三公之下，而且是京城一霸，所有条件都符合被杀的对象。

2、谁来杀最合适

选择谁来杀，这样的执法官，是个大问题，不是每个人都能敢出手的，不讲究出手的艺术，会引发各种矛盾，而且还要顾及皇帝的人情。苻坚选择没有贵族背景的、谋略超群的，胆子极大的王猛来做这个黑手最为合适。没有贵族背景的人，这样背后就没有各种人情世故

的关系亲情的羁绊。谋略超群，能够很顺利的解决掉社会矛盾，而不增加矛盾。胆子大，就是不怕别人的整体报复。很多时候，得罪的人多，皇帝也会顾忌，关键时候可能杀掉执法者，做出让步。所以，胆子大太重要了，不是谁都不敢干黑活的。皇帝安排王猛可以说都具备这个条件，是汉族官员，贵族都是氏族的。而且精通谋略，胆子极大。不过唯一欠缺的就是王猛不是武将，威望不够高。秦王苻坚，于是安排了另外一个牛人做王猛的副手，那就是邓羌。邓羌是二品将军，兼职御史中丞，也就是最高检检察官的职位，弥补王猛力量不足。

3、如何杀掉最好

有了合适被杀的人，强德，有了执法官王猛和暴力支持的邓羌，那么接下来如何更加艺术的巧妙的杀掉强德就是个大问题了。如何能够杀掉强德，又能够让皇帝摆脱人情压力，这是最为核心的。王猛应该是获得了先斩后奏的特权，这是最为关键的环节。因为没有这个先斩后奏的特权，就不能立即杀掉强德，而不能立即杀掉强德，太后就会求情，而太后求情，这个杀人立威的事情也就不了了之了。王猛做了三大步骤，完美捕杀了强德。首先，迅雷不及掩耳之势，立即抓了强德处死，而且要有让大家心服口服的证据，想必王猛在未到任之时就开始了证据准备工作，一上任，就立即抓人；第二就是，边奏报，边杀，不奏报直接杀，会让太后认为是秦王苻坚的意思，而奏报之后，就是给苻坚唱红脸的机会，而且不等批复就直接杀，利用先斩后奏的特权完成了任务；最后就是抛尸街头，引起极大的社会效果。

秦王苻坚，借用王猛的智慧 and 邓羌的手，捕杀自己的舅舅强德，完成了杀人立威的效果之后，就大规模的杀了免了一批权贵豪强。大家无话可说，因为皇帝自己的舅舅都杀了，其他人只能忍着。而作为太后尽管心里不满，但是毕竟合理合法。而且事后，杀得人越多，处理的人越多，强家的人，心理的不满，才会减轻越多。毕竟不是针对自己，而是所有人，也没有溯及强德的其他亲人，避免了更深的矛盾。快速的处理二十多人，不多，也不少。核心是心理震慑，起到了效果，毕竟法不贵众，不可能都杀，也不能不杀。杀人立威，点到为止，不扩大化，是最佳的策略。当然这个被拿来立威的人，可以是利用现有的，更权谋的话，如果没有就培养一个。

敲边鼓的权谋智慧！

【出处】《资治通鉴》第101卷 晋纪23

【原文】什冀犍性宽厚，郎中令许谦盗绢二匹，什冀犍知而匿之，谓左长史燕凤曰：“吾不忍视谦之面，若谦惭而自杀，是吾以财杀士也。”

【译文】拓跋什冀犍性格宽容厚道，郎中令许谦盗窃了两匹绢丝，拓跋什冀犍知道后就加以隐瞒，还对左长史燕凤说：“我不忍心看到许谦，如果见面后许谦因惭愧而自杀，这就是我因财货而杀手下的官吏了。”

【解析】拓跋什翼犍很多人不熟悉，但是他的孙子确是家喻户晓，他的孙子就是南北朝时期，北魏的开国皇帝拓跋珪。可以说，拓跋什翼犍奠定了北魏开国的基础。通过这个案例，我们来分析下，做领导的敲边鼓的管理艺术：

1、用人之际，手下犯错，如何处理？

北魏对盗窃处罚极其严重，面对手下人犯错，这让拓跋什翼犍犯了难？这让他有三个难题：首先，组织处于扩张期，需要人才，如果严格执法，属于自断臂膀。其次，如果放过他，睁一只眼闭一只眼，这个组织的规章就会形同虚设，大家都贪污，如何控制？最后，如果当面批评，伤了许谦面子，会不会埋下隐患？要越过这三大难题，找到答案，真的很难。

2、如何阻止继续犯错，又要留面子？

拓跋什翼犍通过自己的权谋智慧找到了这个难题的唯一答案，那就是不公开此事，低调处理，于是找到了左长史燕凤来敲边鼓。“吾不忍视谦之面，若谦惭而自杀，是吾以财杀士也”传递了三个信号：一、燕凤绝对是许谦好友，这样，这句话能够很顺利的保密的传递到许谦的耳朵里。二、明确告示许谦，你这些事情瞒不住我，我不想你死而已。三、怕羞愧自杀，是在暗示，领导认为许谦还能改过自新。

3、高层智慧不是赏罚分明而是妥协？

如果是法家，肯定会赏罚分明，直接杀了许谦，名正法纪。如果是儒家，会刑不上大夫，不会明说，会照顾面子，直接调离不用，但是权谋家却是不一样的思维，能够在眼里揉进沙子。其实越是往上走，就越是没有什么明显的界限，而是妥协。为了目标对各种不良的现象妥协，所以，老子在道德经里说“受国之垢，是谓社稷主；受国不祥，是为天下王。”拓跋什翼犍，为了用人，只能暂时妥协。

经过上述的分析，我们做领导的，要学会这个敲边鼓的策略。通过好友，侧面敲打。这样能够展示胸怀，让手下人感恩，而不是觉得他自己贪腐，人不知鬼不觉。又能够留下面子，能够阻止继续犯错。还不至于撕破脸，埋下隐患。轻描淡写的敲边鼓，无形中化解了，管理尴尬。

低层次决策常犯的三大错误

【出处】《资治通鉴》第102卷 晋纪24

【背景】东晋桓温北伐前燕，燕国抵抗不住，皇帝派人，求救于前秦苻坚。当时天下。前秦，前燕，东晋三国并立。前秦和前燕敌对多年。

【原文】暉又遣散骑侍郎乐嵩求救于秦，许赂以虎牢以西之地。秦王坚引郡臣议于东堂，皆曰：“昔桓温伐我，至灊上，燕不救我；今温伐燕，我何救焉！且燕不称藩于我，我何为救之！”王猛密言于坚曰：“燕虽强大，慕容评非温敌也。若温举山东，进屯洛邑，收幽、冀之兵，引并、豫之粟，观兵崤、澠，则陛下大事去矣。今不如与燕合兵以退温；温退，燕亦病矣，然后我承其弊而取之，不亦善乎！”坚从之。八月，遣将军苟池、洛州刺史邓羌帅步骑二万以救燕，出自洛阳，军至颍川；又遣散骑侍郎姜抚报使于燕。

【译文】慕容暉又派散骑侍郎乐嵩去前秦请求救援，许诺把虎牢以西的地域送给他们。前秦王苻坚召郡臣到东堂商议，群臣们都说：“过去桓温讨伐我们，到达灊上，燕国不救援我们；如今桓温讨伐燕国，我们为什么要救援！而且燕国不向我们称藩，我们为什么要去救他！”王猛悄悄地对苻坚进言说：“燕国虽然强大，但慕容评不是桓温的对手。如果桓温占据了整个崤山以东地区，进军驻扎在洛邑，收揽幽州、冀州的兵力，调来并州、豫州的粮食，在崤谷、浍池炫耀兵威，那么陛下统一天下的大业就全完了。眼下不如与燕国汇合兵力来打退桓温。桓温撤退以后，燕国也就精疲力竭了，然后我们乘着他的疲惫而攻取他，不是很好的事情吗！”苻坚听从了王猛的意见。八月，苻坚派将军苟池、洛州刺史邓羌率领步、骑兵二万人去救援前燕，从洛阳出发，到颍川后驻扎。又派散骑侍郎姜抚出使前燕报告。

【解析】一个领导的高明不高明，很大程度上源自其决策水平，在错综复杂的环境中找对正确的方向。但是很多人决策水平不高就容易受到干扰，常犯三个错误，而苻坚和王猛的决策对比中，我们发现决策的规律所在。权谋网分析这段材料：

一、普通人常犯的三大决策错误

1、感情用事

苻坚面对前燕的求救，首先纠结于两国之间的恩怨，认为，之前，前燕没有救自己，自己也会帮助，这就是在决策中最可怕的首要错误，就是感情用事，不能够从利益出发，来衡量自己行为的利益，有什么好处或是有什么坏处。用感情决策，就会让自己丧失理性和客观性。

2、图于虚名

苻坚给出不帮助前燕的第二个理由就是，你应该对我俯首称臣，我有了面子，出于对小弟的保护，才能够去帮助你。你给我虎牢关以西的土地，我并不看重这个，就是图于虚名。任何决策如果不是建立在实力上的名声，是真的虚，获得心理满足也会很快消失。

3、在乎小利

苻坚的决策条件一直徘徊在和前燕之间的关系，没有涉及到东晋桓温成败背后对自己的影响。这就是视野狭窄，只在乎趁机会报复燕国的心理快感这样的小利，没有看到如果帮助燕国，能够为自己接下来灭掉燕国，继而统一北方，可与东晋争霸天下的这样的大利益。

二、王猛建议能够被采纳的原因

1、私下建议

王猛是个牛人，不当众建议，不仅仅谋略水平高，侍君术也很到位。看到秦王苻坚侃侃而谈的根本不对，王猛并没有当众说出自己的意见，让苻坚下不了台，而是私下进言。这样不会让领导听取意见的时候尴尬，很多人有不同意见，当众直接说出来，即使对，领导也因为自己面子而弃之不用。

2、客观分析

很多人为了标榜自己的正确，会首先对别人的错误，上来就是一番的驳斥。王猛进言的时候，并没有为了抬高自己而指责别人，而是站在客观的角度，展开分析不帮助燕国的坏处，和帮助的好处。如果上去就说，领导你错了，该如何如何。任何人被人指责，都难以有耐心听下去了，就更别提领导了。

3、商量口吻

王猛把自己的决策思路，一一展开，最核心的就是最后一句话，普通人提建议的时候容易忽略。那就是王猛说的“不亦善乎”，这样不是很好嘛？这就是商量的口吻，其背后就是把主动权交给苻坚，让人家拍板，王猛自己并没有越俎代庖的直接说，该如何如何做，用这样不容置疑的口吻。

三、前燕求助给我们的职场启示

1、勇于求助

燕国和秦国之间的矛盾很大，作为燕国，如果是普通人的心理，说什么也抹不开面子去求助自己的敌人或对手，但是燕国还是迈出了这一步。不管前秦苻坚内部如何计算的，最终还是出兵相救。最不可能的人，来帮助自己，这就给我们最大的启示，最后一刻，最后一根稻草，说不定可行。

2、诱以实利

单凭嘴说是没有诚意的，需要有实际的的东西拿出来，燕国承诺把虎牢关以西的地盘给前秦作为帮助的馈赠，这就是很上道。这个社会不管什么关系，没有人愿意白帮忙，即使是举手之劳，没有好处，也没有人愿意动，任何时候，求助人，都要先打打红包，给好处，不然单凭几句好话，没人帮你。

3、联合抗敌

是什么最后让秦国出兵救援燕国的呢？就是桓温这个共同的敌人。如果让桓温打赢，对前秦是不利的。能够让人联合起来的，感情因素，利益因素，都不及共同敌人这个因素，毕竟趋利的动力远远弱于避害，有共同敌人，再薄弱的关系都能联合起来。联合抗日也是这个规律。

经过上述的分析，我们能够从燕国的定下求助这个决策的角度，秦国要不要救这个决策角度，以及王猛更高的决策水平角度，全面分析了决策的形式和内容，以及需要的手段，大家深刻的阅读思考，能够对决策认识有个全面的提升。

有这样三个特点的人，才能找来“背黑锅”！

【出处】《资治通鉴》第102卷 晋纪 24

【原文】初，温使豫州刺史袁真攻谯、梁，开石门以通水运，真克谯、梁而不能开石门，水运路塞。冬，十月，己巳，大司马温收散卒，屯于山阳。温深耻丧败，乃归罪于袁真，奏免真为庶人；又免冠军将军邓遐官。真以温诬己，不服，表温罪状；朝廷不报。真遂据寿春叛降燕，且请救；亦遣使如秦。温以毛虎生领淮南太守，守历阳。

【译文】当初，桓温让豫州刺史袁真攻打譙郡、梁国，开辟石门以使水运之路畅通，袁真攻克了譙郡、梁国，但没能开通石门，水运之路堵塞。冬季，十月，乙巳（二十二日），大司马桓温收拢溃散的士兵，驻扎在山阳。桓温对遭受失败深感耻辱，于是就把罪过归咎于袁真，奏请黜免袁真为庶人，还奏请罢免冠军将军邓遐的官职。袁真认为桓温诬陷自己，不服，于是就进上表章陈述桓温的罪行。朝廷没有回音。袁真于是便占据寿春反叛，投降了前燕，而且请求前燕救援，也派遣使者去到了前秦。桓温任命毛虎生兼任淮南太守，戍守历阳。

【解析】犯了错怎么办？从小我们接受的教育就是要说对不起，真诚的承认错误。而走向社会之后，没有人听你的道歉，有的更多是落井下石，让你一次错误就再无抬头机会，整天被人抓着小辫子不放。所以任何人犯错之后，首选推卸责任。尤其是领导人犯错之后，不仅仅涉及责任的问题，更会涉及个人威信问题，所以，通常领导都是找人背黑锅。不过找人背黑锅是个技术活，不是谁都能够胜任的，弄不好会弄巧成拙。

东晋的桓温第三次北伐，进攻南燕失败，损失惨重，于是找为他开凿石门，打通水上粮道的袁真来背黑锅。却欲盖弥彰，非但没有推卸掉责任，反而因为袁真的反叛，更加让桓温丢了面子。因为选错了背黑锅的对象，其实背黑锅的人必须有下面三个条件之一，才能够背黑锅，而袁真恰恰都不具备。

1、自己人

很多人会想，找人背黑锅，必须是自己讨厌的人，其实这样的人会有很大的反抗意识，报复心很重，后遗症太多。背黑锅基本上在权谋界是个双簧游戏，权谋家都是找自己人来做，私下给很大的物质补偿，或是承诺事情平复之后，许以更高的位置。而桓温直接把豫州刺史这个地方大员，一个省部级干部的袁真，直接摺为庶人，成为老百姓，还没有任何私下的补偿沟通，谁都接受不了。

2、真有错

袁真开凿石门，时间短，任务重，尽了最大的能力，也没有完成任务。这个不是袁真的错，这是客观原因造成的，而且粮道的问题，不能够承担起整个败军的责任。而桓温却让袁真来承担，他这个错误真的是没有太强的说服力。所以，袁真认为自己就没错，是桓温诬陷自己。桓温其实应该找个在战场上犯了错的人，来担责任，让其有口难言。有错可以扩大化，但不能无中生有。

3、无实力

为什么另外一个被罢免官职的冠军将军邓遐没有任何动作呢？核心原因就是回到后方之后，这样的将军已经没有兵，只能任人宰割。而作为刺史的地方大员却不同，东晋时候，豫州的治所，就在寿春。所以，袁真立即在自己的地盘上聚众造反。因为毗邻敌境，所以更有优势得到外国的支援，让桓温无法立即压制。非但桓温的错误，没有被人背黑锅，反而被捅出了更多黑幕。

所以说，桓温挑选袁真来背黑锅推卸责任，是选错了对象，所以，任何权谋家，在做事情的时候，都是未思进，先思退。要提前找好背黑锅的人，这样在事后也不会太过于被动。不过桓温失败就是太过于自信了，没想过失败，所以才会失败的这么狼狈。

面对刺头下属的叫板，做领导无力处罚时，如何给自己找台阶下！

【出处】《资治通鉴》第102卷 晋纪24

【原文】壬戌，猛遣将军徐成觐燕军形要，期以日中；及昏而返，猛怒，将斩之。邓羌请之曰：“今贼众我寡，诘朝将战；成，大将也，宜且宥之。”猛曰：“若不杀成，军法不立。”羌固请曰：“成，羌之郡将也，虽违期应斩，羌愿与成效战以赎之。”猛弗许。羌怒，还营，严鼓勒兵，将攻猛。猛问其故，羌曰：“受诏讨远贼；今有近贼，自相杀，欲先除之！”猛谓羌义而有勇，使语之曰：“将军止，吾今赦之。”成既免，羌诣猛谢。猛执其手曰：“吾试将军耳，将军于郡将尚尔，况国家乎，吾不复忧贼矣！”

【译文】壬戌（二十一日），王猛派将军徐成去侦察前燕军队的布阵要略，要求他日到中天时返回，而他到了黄昏时分才回来。王猛大怒，要把他杀掉。邓羌向王猛请求说：“如今敌众我寡，明天一早将要开战。徐成是大将，应该姑且宽恕他。”王猛说：“如果不杀掉徐成，军法就无法确立。”邓羌坚持请求说：“徐成是我邓羌本郡的将领，虽然说延误了期限应该斩首，但邓羌愿意和徐成一起效力决战以赎罪。”王猛不同意。邓羌大怒，回到军营，急促地敲响战鼓，率领着士兵，将要攻打王猛。王猛询问邓羌这样做的缘故，邓羌说：“我们接受诏令讨伐远敌，现在却有近敌一味地要自相残杀，我想要先把除掉！”王猛赞扬邓羌仗义而又勇敢，派人去告诉他说：“将军别这样干了，我现在赦免徐成。”徐成获免以后，邓羌去到王猛那里谢罪。王猛拉着他的手说：“我这是考验将军罢了，将军对本郡的将领尚且如此，何况是对国家呢，我不再忧虑敌人了！”

【解析】面对有能力的刺头下属的叫板，处分他的话，投鼠忌器，不处分，自己权威如何维护？这一直是个极大的管理难题，作为领导者，在维护自身权力和平衡组织利益的过程中，没有人能比王猛做的更好了，权谋网详细解析王猛的管理智慧！

1、军令如山，面对徐成的约定失期，王猛作为领导要按规定办，决定斩杀他。阵前斩将一直都是军事大忌，但是通常作为领导的之所以要表示按军法处置，都是基于另外两个原因，一个是队伍是刚集合起来的乌合之众，需要杀人立威。二是，使功不如使过，抓住小辫子，让其戴罪立功，能够激发出战斗力。可以说将功赎罪，是领导通常的权谋招法。

2、如果邓羌懂权谋的话，按照通常的剧本发展，邓羌作为徐成的领导，要护犊子，要带着徐成一起，跪求在王猛的帐外，请求立下军令状，一起待罪立功，这样王猛就能够施恩部下，免除处罚，双方皆大欢喜。但是邓羌却自己独自请求王猛要求赦免徐成，不按套路来。王猛当然不会同意，因为，这样对于徐成的施恩的权力，就会被邓羌所独占，让其收买人心，邓羌没有领会王猛的权力心思。

3、邓羌护犊子的行为被王猛拒绝，邓羌认为自己在部下面前失去了面子。于是邓羌回到军营，急促地敲响战鼓，率领着士兵，将要攻打王猛。这一下子，就让上下级关系立即剑拔弩张。大敌当前，如果内部乱了，这个谁都吃不了兜着走。邓羌拿准了王猛不会不让步，毕竟，如果输了战争，谁都脱不了干系。之所以大张旗鼓的方式，也就是造造势，逼王猛让步，不是想真的打。

4、这时候，事情发展到这个地步，精于算计的王猛遇见了莽撞的邓羌，自相残杀的局面一触即发，王猛骑虎难下。如果还是按照既定的军规，徐成必须斩杀，邓羌的犯上之举，也必须杀掉，首先不说，能不能杀掉是个问题，即使杀掉了，阵前无人可用，如何应对燕国大敌？所以，王猛无论如何在这种局面下都必须赦免徐成，缓和对立关系。但是王猛自己如何下台呢？

5、王猛做了三步，让自己找到了台阶，首先质问邓羌原因，这是在道义上，首先站住了脚，因为这不是私人恩怨，而是军法和人情的平衡；其次，立即赦免了徐成，釜底抽薪，让邓羌失去了继续闹事的理由；最后，就是抛开了事情的对错，变成了对人的变相考察上。我王猛之所以，一开始拒绝，就是想看看你邓羌是不是一个讲道义有勇气的人，现在考察出来了，大战在也不怕了。

6、邓羌得到了想要的结果，成功保护了自己的部下徐成，尽管事后，邓羌亲自去王猛处谢罪，但是，这只是彼此在闹事之后的一个互相留的面子而已。但是邓羌这个行为是个后遗症极强的举动，如果有外敌在，组织对他还有依赖度，那么他是安全的，但是如果，一旦和平时代到来，那么邓羌绝对会被领导秋后算账。无论他以后的领导是不是王猛，谁都不会忍受这样的手下。

7、写到这里，大家可能会觉得，王猛的权谋招法没有问题，但是为什么局面差点到了不可收拾的地步？究其原因，可能有三点原因，一个是，邓羌的性格，这样重义气的人，什么事都做的出来，不怕秋后算账。第二是，现在大敌当前，对邓羌的依赖度大，王猛没有换人的能力，闹起来，手里没有制衡的其他将领。第三就是，邓羌不是临时的草台班子，而是内部极为团结的队伍，杀人立威，错误。

在职场，组织对某个属下有极强依赖度的时候，这种叫板的局面无法避免，做领导的只能先行忍让，因为组织利益这时候大于一切。自己找台阶下，就是从对事情的对错评判上，转移到，对人的性格赞赏上来，把下属的对抗变成对其人性的考察上，成功为自己找到台阶下。邓羌的行为是不是下策呢，也不见得，你只要还用的到我，你能把我怎么样？毕竟乱世，收揽部下的心，比什么都重要。

别高兴得太早，这三类人支持你，恰恰是陷阱！

【出处】《资治通鉴》第105卷 晋纪27

【原文】秦王坚下诏大举入寇，民每十丁遣一兵；其良家子年二十已下，有材勇者，皆拜羽林郎。是时，朝臣皆不欲坚行，独慕容垂、姚萇及良家子劝之。阳平公融言于坚曰：“鲜

卑，羌虏，我之仇讎，常思风尘之变以逞其志，所陈策画，何可从也！良家少年皆富饶子弟，不闲军旅，苟为谄谀之言以会陛下之意。今陛下信而用之，轻举大事，臣恐功既不成，仍有后患，悔无及也！”坚不听。

【译文】前秦王苻坚下达诏令，开始大举入侵东晋。百姓中每十个成年人选派一人充军，良家子弟中年龄在二十岁以下，有才能勇气的人，全都授官羽林郎。这时，满朝大臣都不想让苻坚出征，唯独慕容垂、姚萇及良家子弟对此加以劝勉。阳平公苻融向苻坚进言说：

“鲜卑、羌族的虏臣，是我们的仇敌，经常盼望着风云变化以实现他们的心愿，他们所陈献的办法，怎么能听从呢！良家少年全都是富豪子弟，不熟悉军事，只是苟且进上阿谀奉承之言以迎合陛下的心愿。如今陛下相信并采纳了他们的话，轻率地进行大规模行动，臣恐怕既不能成就战功，随之还会产生后患，悔之不及！”苻坚没有听从。

【解析】每个人做出决定都不喜欢被拒绝，觉得拒绝自己的人，都是在否定自己的能力。所以当有人站出来支持自己的时候，作为决策者，有种天然的亲近感，但是这三类人支持其实恰恰是包藏祸心的陷阱：

当前秦的苻坚准备对东晋发动统一战争的时候，身边的人几乎都是持有反对意见。东晋内部团结，前秦内部不稳，人心思定，但是在此三类人支持下，秦王力排众议，最终身败名裂。这三类人是：

1、对立者：我之仇讎

姚萇的哥哥姚襄被苻坚的猛将邓羌所斩杀，姚萇走投无路的之下投降了前秦。自己的兄长被杀，内心充满着仇恨，尽管形势所迫，没有显露，外表更加的谨慎努力，让苻坚放下了戒心。但是，其实仇人永远都是仇人，只是报复的机会没有到而已。所以当苻坚发动对东晋的战争的时候，姚萇当然支持。

很多人会说，我的仇人不可能在我身边，就是支持我做出混乱决定，我也会不信任他，其实，现实中，权谋家，都会把自己的仇恨压抑到心里，不到一击必杀的时候，都不会显露出来。真正可怕的都是这类潜敌，因为利益的对立，所以，都会支持你做冒险行动，你不犯错误，他怎么有机会？

2、摸鱼者：常思风尘之变以逞其志

慕容垂是十三岁随父征战，才兼文武，勇猛多谋。参与讨伐鲜卑宇文部逸豆归，从旁拦击，斩其主将涉夜干，导致宇文部散亡。乘着后赵石虎新丧内乱之机，献策攻打后赵，为燕王所采纳，率军攻取幽州等地，力劝燕王勿杀降卒，收服人心，被封吴王，但是因为前燕的内讧，不得不投靠苻坚。

这样一个智勇双全的人，是不会甘心做别人的属下的，一个人只要是当老大习惯了，都不会屈居人下，尤其是这样有能力有威信的人，只是没有机遇。所以他希望前秦冒险，这样才有变天的机会。所有的野心家，都期待着顶头上司的冒险，自己才能够浑水摸鱼，所以会支持领导的错误决策。

3、讨好者：苟为谄谀之言以会陛下之意

良家少年全都是富豪子弟，不熟悉军事，只是苟且进上阿谀奉承之言以迎合陛下的心愿。这段话充分揭示了这些人不仅是年少无知，更重要的就是，他们想通过阿谀奉承，迎合皇帝苻坚的意图，来讨好皇帝，来获取领导的赏识，从而获得重用晋升的机会。

现实中这样的人最多，他们不管领导做的决策对不对，一概高呼领导英明，在马屁声中，让领导更加显得英明神武，从而认为这样的拍马者，最懂自己，就会有亲近感，从而快速的提拔这些人。而讨好者不管到底这个决策有什么后遗症，又不是自己承担责任，先在领导这里捞取好处再说。

经过上述权谋网的分析，我们能够看出来，这三类人支持我们的时候一定要警觉，但是我们如何识别这些人呢？从三个要点出发，首先，看身份，他们和自己是不是有潜在的利益冲突者；其次看能力，有些人能力强大，天生的领导者，不想屈居人下的野心家；最后就是看，动机，哪些人就是为了讨好而讨好，无论自己做什么决定都不反对的人。明白这些要点，我们作决策时，就能够慎重，当然，我们如果作为下位的人，也可以学习这类的手法，鼓动自己的领导作出傻逼决定，从而取而代之。这里给不大熟悉历史的朋友交代下结局。秦王苻坚淝水之战失败，姚萇最终杀了苻坚，建立后秦。而慕容垂背叛苻坚，浑水摸鱼创建了后燕。一代雄主，苻坚和他的帝国，则消失在历史的长河！

领导的面子比对错更重要！

【出处】《资治通鉴》第105卷 晋纪27

【原文】八月，戊午，坚遣阳平公融督张蚝、慕容垂等步骑二十五万为前锋；以兖州刺史姚萇为龙骧将军、督益·梁州诸军事。坚谓萇曰：“昔朕以龙骧建业，未尝轻以授人，卿其勉之！”左将军窦冲曰：“王者无戏言，此不祥之征也！”坚默然。

【译文】八月，戊午（初二），苻坚派遣阳平公苻融督帅张蚝、慕容垂等人的步、骑兵二十五万人作为前锋，任命兖州刺史姚萇为龙骧将军，督益、梁州诸军事。苻坚对姚萇说：

“过去我靠龙骧将军的官位建立了大业登上帝位的，未曾轻易地把这个官位授予别人，你努力干吧！”左将军窦冲说：“君王无戏言，这话是不祥之兆！”苻坚沉默不语。

【解析】什么话能说，什么话不能说，这个在职场非常的重要，普通人按照是非、对错来发言，而权谋家是按照利益来发言的，也就是说，权谋家说话，都是有利益指向的，那就是给自己带来好处，不然就闭嘴。通过这段通鉴材料，揭示权谋家谈话的基本原理：

前秦王苻坚准备发动淝水之战，攻打东晋，战前把龙骧将军这个名号赐给了姚萇。苻坚就是在龙骧将军这个位置，发动政变，登上帝位的。所以，窦冲指出了这样做相当于刺激了姚萇的野心，不祥之兆。看起来，窦冲说的很对，其实这是一个致命的错误。

1、让苻坚心里不舒服

苻坚为了勉励姚萇，把自己曾经用的名号赏赐给他用，这是最高的认可和看重。但是窦冲的这句话，让苻坚陷入了尴尬，收回来吧，君无戏言，说话不算话，会丧失威信。不收回来吧，高层一般都迷信，怕一语成谶，非常的不吉利，所以苻坚沉默不语。如果窦冲不说，

苻坚不清楚，也不会心里不开心，可能还在为自己的慷慨大度而自豪。但是窦冲挑破这个事实真相之后，又没有给苻坚解决方案，这让领导很是不舒服，苻坚内心其实对窦冲非常的怨恨。

很多时候，领导已经犯了错误，我们作为下属，最好不要指出，不管对错，不然你让领导很尴尬，不好下台。如果你揭露出来，领导会找机会收拾你的。比如《皇帝新装》那个童话故事，最后喊出皇帝没穿衣服那个小孩子，他得到的不会是奖赏，而是会认为是小疯子，被杀掉，领导的面子比对错更重要。

2、让姚萇对窦冲记恨

本来姚萇开心的接受了这个尊贵的位置，内心即使有野心，此时也是偷偷的开心，因为没有被苻坚警觉。但是窦冲这句话，会让姚萇特别的不舒服。这样会让苻坚后悔，或是警觉，无论什么情况，对姚萇而言，都会认为窦冲是在给自己制造麻烦。表面上，窦冲维护了皇帝苻坚的利益，其实无形中伤害了姚萇的利益。如果窦冲不是姚萇的政敌，此举就是一个得罪人的事。没有任何收益的情况下，给自己树敌。姚萇就会记恨在心，以后有机会是会报复窦冲的。

所以，我们在职场，维护一个利益的时候，不能够只看眼前对错，要看到自己的举动，会影响到谁的利益，这个人的能力和能量如何，如果是能力很强，能量很大，这无疑是得罪不起的，这会为自己无形中树立政敌。尤其是自身没有个人利益的时候，更要看清楚会影响到谁。

3、自己没有任何利益

窦冲真的是豆虫啊，说这句话，得罪了两个人，而自己没有得到任何利益。很多人会问，这个豆虫该如何说才是对的呢，其实，此时无声胜有声，不该说话，但是如果非要说的话，就是，直接拍苻坚的马屁，“恭喜姚将军，贺喜龙骧将军，圣上把自己最为珍惜的名号赐给你，说明对你特别看重，别辜负了圣上的良苦用心。这也是我们大秦之福，这次南征，一定能够一战而胜。”这不仅仅是拍了姚萇的马屁，让他很开心，而且侧面点出了苻坚的用心，这样都开心，窦冲自然也会得到认可。

听起来是不是很违心？其实并不是，大战在即，重要的不能祸乱军心，应该把焦点放在好的方面，而不是那些子虚乌有的方面，让大家不开心，而且这里还特别点醒姚萇不要辜负皇上的良苦用心。也算是做了提醒，和给他上了道德枷锁，这是个皆大欢喜的局面。

经过上述的分析，我们能够看出来，职场说话一定要思考这句话，背后的利益关系。能给谁带来利益，说是能够伤害到谁的利益，如果伤害到了谁的利益，自己能不能控制住接下来的局面。不明白利益，只看对错的谈话，注定让自己走向深渊。说话的时候，尤其要记住，领导的面子比对错更重要，不要让他陷入尴尬，这样自己即使是对的，也没啥好果子吃。

唱给自己人的空城计！

【出处】《资治通鉴》第105卷 晋纪27

【原文】是时秦兵既盛，都下震恐。谢玄入，问计于谢安，安夷然，答曰：“已别有旨。”既而寂然。玄不敢复言，乃令张玄重请。安遂命驾出游山墅，亲朋毕集，与玄围棋赌墅。安棋常劣于玄，是日，玄惧，便为敌手而又不胜。安遂游陟，至夜乃还。桓冲深以根本为忧，遣精锐三千入卫京师；谢安固却之，曰：“朝廷处分已定，兵甲无阙，西藩宜留以为防。”冲对佐吏叹曰：“谢安石有庙堂之量，不闲将略。今大敌垂至，方游谈不暇，遣诸不经事少年拒之，众又寡弱，天下事已可知，吾其左衽矣！”

【译文】这时前秦的军队已经非常强盛，东晋京城里的人震惊恐惧。谢玄入朝，向谢安询问应对之策，谢安一副平静的样子，回答说：“已经另有打算了。”紧接着就闭口无言。谢玄不敢再问，就让张玄重新请求指令。谢安于是就命令驾车出游山间别墅，亲戚朋友云集，与谢玄在别墅玩围棋赌博。谢安的棋术一直不如谢玄，这天，谢玄由于内心恐惧，在有利的形势下投子打劫，反而还不能获胜。谢安于是就登山漫游，到晚上才回来。桓冲对国家的根基大业深以为忧，派精锐部队三千人入城保卫京师。谢安固执地阻拦他，说：“朝廷的处理办法已经决定，士兵武器都不缺乏，应该留在西藩之地以作防备。”桓冲对藩府参佐叹息道：“谢安有身居朝廷的气量，但不熟悉带兵打仗的方法。如今大敌临头，还尽情游玩，高谈阔论不止，只派遣未经战事的年轻人前去抵抗，再加上数量不足，力量软弱，天下的结局已经可以知道了，我们将要受外族的统治了！”

【解析】外部危机，自身实力不足的情况下，最怕的就是内部的恐惧感蔓延，大家丧失希望，从而导致人心的离散而崩盘。所以，稳定人心就是外部危机的情况下，最高的指导原则。谢安作为东晋的实际操盘人，面对前秦强大的军事压力，所表现出的行为，就把信心演绎到了最高的境界。

1、给嫡系看

任何时候堡垒都是从内部攻破的，所以，面对危机，首要的就是稳定嫡系的信心。谢安面对谢玄的不断追问，说另有安排，然后闭口不言。这就是最佳的策略，因为谁也不知道别有安排是啥，领导还能动用什么资源，因为自己人知道的东西最多，如果谢安讲出任何的安排，说出任何相关的东西，谢玄立即就能够找到反驳和质疑，从而丧失信心。但是不知道是什么，这时候就只能将信将疑。

所以，我们作为老大，面对公众的危机，首先在自己人面前就不能暴漏信息，因为所有的方案都会被质疑，这时候，保持神秘感，让嫡系不知道自己手里还有什么牌，这时候就能维护内部不崩盘，毕竟所有人的心理就是不见棺材不掉泪，只要还有一丝希望，大家都宁可信其有。

2、给大众看

谢玄的心理素质比较差，于是派出张玄来问，这个性质就变了。面对外部的人来询问，如果谢安依然采取不置可否，故作神秘的方法，就会让外部的人认为无能。所以不能回复张玄，也不能不回复张玄，于是谢安直接聚集亲朋驾车出游，邀请谢玄一起下棋，这样传递给公众的就是胸有成竹。毕竟公众不清楚外敌势力多么大，也不清楚自己领导能力到底有多少。

很多危机中的老板，都是如此，越是困难时期，越是搞大项目。比如老板就要在资金链断裂的时候，为自己的儿子大肆操办婚礼，展示自身的实力，让周围人看出自己的财力，从而获得投资，度过难关。历史上，国难期间，慈禧太后为自己操办寿辰，《红楼梦》里为秦可卿大办葬礼，都是这个套路。

3、给政敌看

东晋的政坛，除了谢家还有桓家，政敌们也想探听谢家的虚实。借口要派兵拱卫京师，这是个很鸡贼的计谋，第一可能表现出自己的大义，国家危难献出自己的力量；第二，能够试探出谢家的虚实，一旦谢家同意派兵进京，说明外强中干；第三，就是可能利用外部危机，和自己在京城的兵力直接控制权力，赶走谢家。东汉末年董卓就是利用自己的军队进京控制了朝局的，谢安直接拒绝了支持。

作为老板自己缺乏资金，这时候曾经对手主动提出帮忙解决资金问题，给贷款什么的，这时候，不要盲目高兴，这些人其实就是个试探，他们非但不会出手相助，还可能落井下石，更会趁你病要你命，你敢借这些钱，很快就会被人家所控制，吸干你最后的一滴血。谢安的面对危机所表现出的“庙堂之量”给了所有人一个不知道虚实的信心。这为后来的淝水之战，奠定了关键的基础。不然，仗还没打，自己就先垮掉了，哪还有机会镇静下来，面对强敌？哪里还有后来的以少胜多的历史著名案例？所以，我们创业中，有危机，作为控盘人，一定要学会给自己内部的人唱一出空城计，唱好了尚有机会。一旦暴露虚实，立即就会崩盘。最后再说一句，谢安没有动用其他军头，而是“派遣诸不经事少年拒之”不仅仅是没有兵的问题，而是外部危机下，这些愣头青才能不惧强敌，利用了“初生牛犊不怕虎”的心理优势，唤起更大的战斗力。企业的危机中，用老油子，恐怕提前就大难来临各自飞了，不飞也有可能出卖组织换取未来。所以，一定危机时候，要重用那些有理想，想做一番事业的年轻人，这样做老大才有一丝机会。

权谋家眼里利益之后才是亲情！

【出处】《资治通鉴》第105卷 晋纪27

【原文】初垂从坚入邺，以其子麟屡尝告变于燕，立杀其母，然犹不忍杀麟，置之外舍，希得侍见。及杀苻飞龙，麟屡进策画，启发垂意，垂更奇之，宠待与诸子均矣。

【译文】当初，慕容垂跟随苻坚进入邺城，因为他的儿子慕容麟曾经多次向前燕慕容评告发慕容垂事变，所以立即杀掉了他的母亲，然而尚不忍心杀掉慕容麟，让他住在城外的馆

舍，很少见他。等到杀了苻飞龙以后，慕容麟屡屡进献计策，对慕容垂多有启发，慕容垂转而认为他不一般，对他的宠爱和其他的儿子一样了。

【解析】一个人最大的阻力不是来自外部，而是来自感情的羁绊，为什么所有修仙的小说，都把通过情关作为考核的最后一关，这不仅仅是爱情的恩怨纠葛，更多的是亲情取舍，在感情与利益之间，走什么样的路，决定了能够攀爬的方向和高度。真正的权谋家，都克服了情关。

一、父子反目的取舍选择

1、告密是对强势的选择

慕容麟看到自己的老爸慕容垂和皇帝闹翻，很大概率会被处死，为了自保，在感情和活着之间，选择了活着，于是立即告密，把自己老爸的所有行动都积极的告发。在被儿子背后捅刀，皇帝逼迫的无奈下，慕容垂选择逃奔，投靠了前秦苻坚的旗下。慕容麟天生的权谋思维，永远选择强势一方。

2、自我分裂是保全策略

面对自己儿子不断地告密，慕容垂内心绝对是崩溃的，怎么生了这么个孽种，有一次告密就行了，为什么明知道儿子告密，还会给他多次机会呢？本质上，慕容垂觉得，即使自己跑不了，被处死了，自己还会有个儿子保全下来。很多家族在危机时候分裂，各自投靠一方力量，也是一种自保策略。

3、不排除利用内奸误导

面对慕容麟的不断告密，慕容垂，也是权谋家，能够很快镇定下来，没有立即杀了这个内奸，显然不是因为他是自己的儿子，而心慈手软，更大层面是，前几次的告密，是真的，在最后关键时候，就能够释放虚假信息，让其告密，就能够有效的误导前燕皇帝，为自己的最终逃跑，打出空间。

二、父子和好的利害算计

1、杀母留子，平衡情与罚

慕容垂没有死，反而和苻坚一起回来了，最终灭了前燕。面对跪在脚下瑟瑟发抖，哀嚎求饶的慕容麟母子，杀还是不杀？不杀，就这么算了，以后怎么带队伍？杀了，毕竟自己的骨肉。于是杀了慕容麟的老妈，谁让你教子无方？孩子都是你误导的，用这个手段，在感情和规则面前做了平衡。

2、不计仇恨，一切往前看

慕容麟自己的老妈被杀，他内心应该没有多大的怨恨的，因为这类人天生受到权谋熏陶的人，敢出卖自己的老爸的人，老妈在其心里地位也并不是那么重要。所以，立即转变心态，尽管不受待见，但是依然积极的出谋划策，好像什么事情都没发生一样，一般人很难跨越这样的感情观。

3、用人如器，发挥其价值

慕容垂面对曾经陷害自己的儿子，尽管没有杀他，但是内心也就不会让他在身边，不会再把他当回事了，但是随着慕容麟不断的给自己提意见，很多亮点给了自己启发，于是，觉得，这个孩子还是对自己有一定的价值的。既然有价值，尽管不信任，也要把这个价值为己所用。

三、背后的权谋逻辑关系

1、抛开包袱，着眼于未来的利益。

慕容垂和慕容麟，这两父子，慕容垂没有在意慕容麟曾经对自己的陷害，而慕容麟也没计较自己的母亲死在慕容垂手里。这都是权谋家的正确选择，都不会背着包袱前行，都是从未来着眼，来计算自己当下的行动。往前看，是权谋家的基本计算策略。

2、提供价值，价值才是立身之本。

为什么慕容麟能够活着，就是他的行为对慕容垂有价值。一开始是，能误导对手的价值，后来是能够提供建议的价值，一个人能不能活着，其实就是看对别人的价值，没有价值的人，要你何用？真正的权谋家，能够抛弃前嫌，握手言欢，本质就是互有所求。

3、不信感情，自身权势最为重要。

历史上，杀兄屠弟的李世民，抛妻弃子的刘邦，软禁老爸唐玄宗的李亨，这些事情屡见不鲜。权谋家，在内心，一切都是实现自己的利益的工具。他们什么都不信，就相信自己的手里的实力。作为权谋家庭，也不过是血缘的纽带组织起来的一群人而已，利益面前没有情感羁绊。

经过上述的分析，我们能够看到，权谋家内心是真的抛开感情的，不管你是谁，为了利益都会出卖，也不管之前有什么恩怨，为了利益也会重新牵手。尽管看起来冷血，其实这才是深入骨髓的理性。一个人想成就大事，就是要变成自己最讨厌的人，一步步走向人性孤独的巅峰。

不得不越权的时候怎么办？

【出处】《资治通鉴》第105卷 晋纪 27

【原文】于是步骑云集，众至数万，骧等共推农为使持节、都督河北诸军事、骠骑大将军，监统诸将，随才部署，上下肃然。农以燕王垂未至，不敢封赏将士。赵秋曰：“军无赏，士不往，今之来者，皆欲建一时之功，规万世之利，宜承制封拜，以广中兴之基。”农从之，于是赴者相继；垂闻而善之。

【译文】（慕容农在列人县响应慕容垂称王造反）于是步、骑兵云集，兵众多达数万，张骧等人共同推举慕容农为使持节、都督河北诸军事、骠骑大将军，对于众将领，则根据他们的才能加以任用，上上下下，恭敬顺从。慕容农考虑到后燕王慕容垂还未抵达，不敢擅自赐封将赏将士。赵秋说：“军队没有奖赏，士兵不会勇往直前，如今前来投奔的人，全都是想建立一时的战功，以谋求长远的利益，应该秉承国王的旨意对他们封爵授官，以扩

大中兴大业的根基。”慕容农听从了他的意见，于是前来投奔的人络绎不绝。慕容垂听说了以后，对此加以赞扬。

【解析】作为领导人，无不对权力有着极大的敏感度，但凡越权的下级，均被视为反骨，从而在内心埋下猜忌的种子。不管这种越权是以什么特殊情况的背景下出现，都会被认为是上级权力独占性的染指。但是真正的高手，是能够在窄缝中找到破解之道，看看慕容农是如何处理越权而不被猜忌的：

1、心有权力界限

作为一般人，面对紧急情况，直接自己就做了决定，内心想着，这毕竟是为领导好，但是你的动机却无法解释清楚，这是没有权力界限意识的表现。作为上级领导绝对不能纵容这种情况，如果默许，以后任何人都以特殊情况为借口，而自作主张怎么办？领导的权力无形中就会被侵蚀和削弱，宁愿特殊情况不做，也不能让权力受到侵害。但是，作为权谋家的慕容农精通权力心思，所以，他以燕王慕容垂未到，不能擅自封赏为借口，当众给大家解释。这就让所有人都知道了慕容农内心有权力规则和意识，把不越权放在了首要的位置。慕容农是慕容垂的儿子，依然严守了权力的界限。

2、借口领导名义

面对啸聚起来的众多将士，如果直接封赏，会被慕容垂猜忌，且属于设置私恩，但是如果不封赏，就会出现大家失望的局面，从而丧失战斗力。而慕容农当众表态要等慕容垂来封赏，这就是没有擅自做主的动机。其实权力的心思不是放在事情本身，而是反映出的内心边界，所以，通常领导不会在意事情的对错，而是在于下属的态度。慕容农没有自作主张，也就不会有不良的示范效应。接着赵秋当众指出封赏的重要性，“军无赏，士不往。”同时还给出了具体的做法“宜承制封拜”就是不要擅自以给人名义来封赏，是以慕容垂的名义的做的，避免了慕容农的个人施恩。

3、事后必须汇报

条件允许的情况下，慕容农立即汇报给了慕容垂，这得到了慕容垂的赞许。在这件事情上，慕容农做的非常完美。首先，没有擅自以各种借口跨越权力边界，展示了自己的上下级意识。其次，以上级领导的名义来做出的封赏行为，没有以个人名义，让人误解为自己设置私恩，最后危机条件过去之后，立即汇报，让领导知道具体动向。这就完美破解了紧急情况下的越权行为。因为，本质上，领导在意的不是你是不是做事，而是你是不是利用权力，有可能带给他未来不可知的伤害。这种伤害主要是有两点，一是，暗中窃取权力，以特殊借口架空；二是，利用权力设置私恩，收取人心。

经过上述的分析，我们能够看出来，我们在当下职场，面对紧急情况，联系不上领导，需要越权的时候，一定要当众说出自己不能擅自做决定，然后组织下属主要人员开会，以上级领导名义公开做出决定，事后，第一时间汇报。这就在完成任务的同时，完美排除了领导的猜忌。如果仅凭一腔热血，觉得为了领导好，为了组织好，自作主张，那么只能是事后被秋后算账。

下属伸手要权力利益，做老大该如何处理！

【出处】《资治通鉴》第105卷 晋纪27

【原文】向暮，农鼓噪出，陈于城西，牙门刘木请先攻越栅，农笑曰：“凡人见美食，谁不欲之，何得独请！然汝猛锐可嘉，当以先锋惠汝。”木乃帅壮士四百腾栅而入，秦兵披靡；农督大众随之，大败秦兵，斩越，送首于垂。

【译文】等到天黑以后，慕容农击鼓呼喊出发，在城西摆开战阵，牙门刘木请求作为先锋攻击石越的栅栏，慕容农笑着说：“凡人见到美食，谁不想吃，怎么能够独自请求呢！然而你的勇猛锋锐值得赞赏，应当把先锋的角色优待给你。”刘木于是就率领四百名勇士越过栅栏冲入敌阵，前秦的军队惊慌溃逃。慕容农督率大军追击，大败了前秦的军队，斩杀了石越，把他的首级送了到慕容垂那里。

【解析】面对下属的索要权力或是利益，做领导的一定要拒绝，不然，下属们都会认为这是自己努力争取过来的，对领导不会感恩，同时也会引发不良的示范效应，觉得会哭的孩子有奶吃，而那些性格内向的，不善表达的人嘴上不说，内心会不满，这一切，都不利于团结和团队建设。

本段资治通鉴材料，慕容农准备和前秦的石越开战，由谁来做前锋是个非常重要的事情，因为这个职位充满着风险，也拥有着重大的立功机会。它事关组织首战的士气，位置特别重要，而石越是强敌，又特别的危险。面对刘木的请求，慕容农在权力计算上是非常尴尬的：

1、下属伸手，给不给都很尴尬

谁做先锋，这个位置太关键了，这就意味着首功，未来的名气和利益都会随之而来。如果刘木直接要求，慕容农同意了，那些不善言语的将领会不满，不明真相的将领会认为慕容农偏心，重要的是，慕容农丧失了权力自由度，不得不首先考虑刘木，毕竟还不能伤了刘木的积极性。

2、分析处理，慕容农巧解难题

不过作为大权谋家，慕容农，很是清醒和智慧，没有直接说同意还是不同意，给出了一个解释之后，才给他了权力。肥差大家都喜欢要，你独请是不对的，但是你的积极性很高，就这一点，值得欣赏，我同意你去。这就给所有人表明，你这样做是错的，我之所以用你，不是因为你的请求，而是你的勇气。

3、背后原理，保持权力敏感度

面对下属伸手请求，作为普通的领导可能就直接同意了。但是这样是缺乏权力敏感度的行为，一步步让自己失去对权力的独占性。我想给你，和你伸手要我才给你，完全的两种性质。伸手要会打乱领导权的自由度和独占性，切记，给下属东西，绝对不是因为他的要求，而是自己对他某一点的认可。

很多人蒙圈了，这不是最后还是给了刘木吗？搞的那么复杂，累不累？这不是简单问题复杂化的故弄玄虚，而是权力敏感度的体现，权力意识的深度思考的结果。那么刘木该如何的请求才能不让慕容农不陷入权力尴尬呢？形式上，私下主动求情；或是当领导号召让人站出来，谁愿意当先锋的时候，语言上“我希望在安排先锋的时候，优先考虑我。”这才是正确答案！

职场领导最讨厌——有功劳的能人常犯的三大错误！

【出处】《资治通鉴》第105卷 晋纪27

【原文】燕翟斌恃功骄纵，邀求无厌；又以邺城久不下，潜有贰心。太子宝请除之，燕王垂曰：“河南之盟，不可负也；若其为难，罪由于斌。今事未成形而杀之，人必谓我忌憚其功能；吾方收揽豪杰以隆大业，不可示人以狭，失天下之望也。藉彼有谋，吾以智防之，无能为也。”范阳王德、陈留王绍、骠骑大将军农皆曰：“翟斌兄弟恃功而骄，必为国患。”垂曰：“骄则速败，焉能为患！彼有大功，当听其自毙耳。”礼遇弥重。斌讽丁零及其党请斌为尚书令。垂曰：“翟王之功，宜居上辅；但台既未建，此官不可遽置耳。”斌怒，密与前秦长乐公丕通谋，使丁零决堤溃水；事觉，垂杀斌及其弟檀、敏，余皆赦之。

【译文】后燕的翟斌自恃有功，傲慢无忌，邀官求赏，贪得无厌。又因为邺城久围不下，私下里怀有背叛之心。太子慕容宝请求除掉他，后燕王慕容垂说：“河南的盟誓，不能背弃。如果他要发难，罪过出于翟斌。如今事情尚未发生而杀掉他，人们一定会说我忌恨害怕他的功劳与才能。我正在收罗招揽英雄豪杰以使大业昌盛，不能向人们表现出狭隘，以丧失天下人的期望。假如他怀有阴谋，我以智谋防范他，他也无所作为。”范阳王慕容德、陈留王慕容绍、骠骑大将军慕容农都说：“翟斌兄弟居功自傲，一定会成为国家的祸患。”慕容垂说：“傲慢必然导致迅速失败，怎么能成为祸患呢！他立有大功，应当听凭他自取灭亡。”慕容垂对翟斌的礼遇越发优厚。翟斌暗示丁零人及自己的同党请求让他出任尚书令。慕容垂说：“以翟王的功劳，应该位居宰相，只是官署尚未建立，此官无法迅速设置。”翟斌非常愤怒，暗地里与前秦长乐公主苻丕互通计谋，让丁零人开决输引漳水的堤防，把水放走，事情泄露，慕容垂杀掉了翟斌及他的弟弟翟檀、翟敏，其余的人全都赦免了。

【解析】每个组织在成长过程中，都会出现有能力，有功劳，但是不听话，不服管的下属，作为领导面对这样的下属心思、顾忌和手法几乎都是一样的，慕容垂除掉翟斌全景式的展示了这套帝王心术，现在就这段通鉴的案例材料解析如下：

一、翟斌犯的三大错误

1、恃功骄纵

恃功骄纵，就是凭借自己的功劳和能力，不尊重领导，不遵守规则，这是此类人的通病。动不动的跟领导顶撞，全凭自己的感觉从事，迟到，早退，多报发票，大错不犯，小错不断。觉得领导不能怎么样自己，任何领导心里对翟斌都会是都像吃苍蝇一样的感觉。

2、邀求无厌

一个有能力，有功劳的人，提点要求领导会安排照顾的，但是不断地索取无度，这就转变成要挟的味道了。“朕给你的，你能要，朕不给你的，你不能伸手。”任何的领导都讨厌被要挟的感觉，这种索取的要挟，很多人并没有警觉，从而触犯了领导的忌讳。

3、潜有贰心

潜有二心，就徘徊在雄心和野心之间。一个有能力的人，必然有雄心，这样自信的感觉，是工作的必须部分。但是这个雄心超过了一定界限，就会变成野心，一个不臣之心的人，就有可能成为领导最大心腹之患。所以，领导必须不能给这类人一个释放野心的机会。

二、慕容垂内心的顾忌

1、道义上

毕竟翟斌是关键时候归附过来的人，而且有很大的战功。彼此之间有过亲密的关系，这时候如果忽然翻脸，从道德上大家都抹不开面子。“若其为难，罪由于斌。”只有翟斌犯罪，才能卸下道德枷锁。

2、规则上

再一个，“今事未成形而杀之，人必谓我忌憚其功能”，如果现在没有铁的证据拿得出手，直接把翟斌除掉，会让其他人认为，这不是违背规则的问题，而是忌憚人才的问题。

3、阶段上

“吾方收揽豪杰以隆大业，不可示人以狭，失天下之望也。”三国时候，刘备投降曹操的时候，曹操手下的人劝曹操杀了刘备。曹操也是这么想的，收揽英雄的阶段，不能示人以狭。

三、除掉翟斌三大策略

1、以智防之

既然大家都知道，翟斌会叛变，于是，就派人直接盯着他的一举一动，所以，翟斌最后有点风吹草动，立即就被得知。所以，慕容垂说，“骄则速败，焉能为患”。翟斌被人防着还不自知，能成功吗？

2、礼遇弥重

为什么“礼遇弥重”，不但不处罚，反而给予更多呢？这就是欲擒故纵，让他以为，慕容垂没有设防，他自己办事，就不会太过于严谨和保密，更能加快其暴露的速度。

3、此官不置

翟斌伸手要尚书令这个高官的时候，慕容垂直接给了他一个软钉子。既然慕容垂想找机会除掉翟斌了，自然就不会再给他赋予更多的权力和能量了，限制其更多的扩展。

尽管这篇文章是站在慕容垂这个领导的角度来写的文章，但是，如果作为职场中翟斌一样的人物。凭借着自己的功劳和能力，就不断地犯上面说的三大错误，尽管现在领导还有所顾忌而没有下手，这时候也要反省自己是不是已经被列入黑名单被人防着了。

当领导只要完全具备这三条，位置坐不稳！

【出处】《资治通鉴》第106卷 晋纪28

【原文】慕容冲即皇帝位于阿房，改元更始。冲有自得之志，赏罚任情。慕容盛年十三，谓慕容柔曰：“夫十人之长，亦须才过九人，然后得安。今中山王才不逮人，功未有成，而骄汰已甚，殆难济乎！”

【译文】慕容冲在阿房城即皇帝位，改年号为更始。慕容冲踌躇满志，任意赏罚。慕容盛年方十三，对慕容柔说：“就是在十人中位居首位，也必须是才能超过其他九人，然后才能安稳。如今中山王慕容冲才能不及别人，没有建立战功，而骄奢傲慢已经十分严重，恐怕难以成功啊！”

【解析】俗话说，“德不配位，必有灾殃。”一个人如果偶然的机会到了一定的地位，而没有相应的能力适应这个位置，非但不是福分，反而应该是灾祸。德不配位，到底指什么呢？慕容盛这句评价慕容冲的话，可以说完全揭示了背后的原理。只要是做领导完全有这三条，就是德不配位。

1、才不逮人

一个人做领导，必须有过人的能力，才能够驾驭好手下。这个能力就是权谋能力，一个就是必须能够识别出来下属的奸诈诡计，不然很快就会被蒙蔽而被架空。另外就是能够控制下属的能力，想驾驭一群人为自己干活，不懂洗脑驯化制衡等招法，就指挥不动。没有权谋能力，控制使用不了下属，那么就必然会被架空，这样得到的位置，形同虚设。

2、功未有成

一个领导必须要树立自己的功绩，新官上任三把火嘛，表面上这是一个服众的过程，让大家认可自己的能力，其实背后的本质，是通过带领大家做事成功的过程中，筛选出自己需要的人，形成嫡系的队伍，通过成功的结果来施恩下属，从而形成牢固的关系。不能一起走向成功，建立不起来和下属的恩信关系，自己背后没有形成利益共同体，就是孤家寡人。

3、骄汰已甚

骄奢傲慢，这是很多小人得志的性格标配。这样的性格，如果自己有才能，或是有巨大的功劳，这个性格不是问题，但是如果没有才能和功劳的话，就不能虚心的使用有才能的人，一个自己没能力，又不能虚心使用别人的人，凭什么能做领导。要么自己有本事，要么能够用有本事的人，这样才行，这个骄奢傲慢的性格，只会让有才的人远离，大家不肯出力。这三条出现一条不一定失败，但是如果一起出现，必然是孤家寡人。一个没能力，没势力，没人才的领导，想坐稳位置，几乎是不可能的，所以，慕容盛就得出慕容冲一定会“殆难济乎”的结论，这样的人不失败都不可能。这些权谋原理，如果想坐稳自己的位置，反着用即可。一个十三岁就能说出这样话的慕容盛，让人佩服！

人治是比法治更高妙的管理方法！

【出处】《资治通鉴》第106卷 晋纪 28

【原文】燕冠军将军宜都王凤每战奋不顾身，前后大小二百五十七战，未尝无功。垂戒之曰：“今大业甫济，汝当先自爱！”使为车骑将军德之副以抑其锐。

【译文】后燕冠军将军宜都王慕容凤，每逢战斗都奋不顾身，前后参与了大小二百五十七次战役，没有不建立战功的。慕容垂告诫他说：“如今大业刚刚成就，你应当首先自爱！”让他做车骑将军慕容德的副手以抑制他的锐气。

【解析】经过多少年的西化教育，大多数人认为法治的制度设计是高于人治的。其实存在即合理，几千年来，中国的人治可以说是登峰造极的，这是最符合管理的手法，权谋网细细的给大家品味下这段通鉴材料：

1、慕容凤这样性格的人怎么管

曹操给同样性格勇猛的夏侯渊写信提醒“为将当有怯弱时，不可但恃勇也。将当以勇为本，行之以智计；但知任勇，一匹夫敌耳。”但是夏侯渊不听，最终损兵折将，自己被老将黄忠斩杀。所有的提醒，或是制度设计，这些都是有滞后性的。因为人的脾气性格很难改变，出现情况之后，头脑发热，就会把所有的提醒都当成耳旁风。有制度设计，最多也是事后的处罚，但是无法提前预防损失。如何管理这样的猛将，即要发挥他的作用，又要避免他的缺点呢？

2、慕容垂启用正副牵制的策略

面对下属的管理，很多人会首先想到法治手段，来个审批什么的，但是这样会抑制人的积极性，以及会贻误战机。如何让下属按照自己的意思办，仅靠制度，是无法真正的做到事前预防隐患的。所以，慕容垂作为管理者，派遣慕容凤成为慕容德这样性格沉稳人的副将。在慕容凤身边时刻的耳提面命，贯彻慕容垂的指示，在其想勇猛冲锋的时候，做到一定的牵制，能够让损失降到最低。慕容垂做出提醒之后，又加了慕容德的牵制，这个就比曹操指示提醒，高明很多。

3、人治管理背后是权力的操控

为什么中国传统的管理是采用人治方案呢？因为法治有三大缺点，首先凡是制度都有漏洞，因为事情一直有新情况，新条件，所以，变化中的总能找到规定破解的机会。其次是，法制无法预防，只能在事后处罚，在执行时抛之脑后，将在外有所不受，领导也没办法。最后就是，法治无法搞定人员派系问题，更多人的联合会让权力架空。所以，用人治，能够监督，预防和制衡，这能够让组织保持稳定和高效率，避免制度带来的僵化和滞后。

法治和人治，其实最重大的差异，在于阶段，通常而言，在创业阶段或是竞争阶段，这就需要人治，能够快速高效的提升效率和效果。在发展阶段，适合法治，保证安全和稳定。还有就是，在办事上适合建立法治，而权力方面适合人治。还有就是在未知领域需要人治，

而已知领域需要法治。明白这些，基本上就能够搞清楚，法治人治没有谁优谁劣的问题，而是怎么有用怎么来。

权谋家讲究实力，不讲诚信！

【出处】《资治通鉴》第106卷 晋纪28

【原文】新平粮竭矢尽，外救不至。后秦王苻萇使人谓苟辅曰：“吾方以义取天下，岂仇忠臣邪！卿但帅城中之人还长安，吾正欲得此城耳。”辅以为然，帅民五千口出城，萇围而坑之，男女无遗。独冯杰子终得脱，奔长安。秦王坚追赠辅等官爵，皆谥曰节愍侯，以终为新平太守。

【译文】新平城内箭尽粮绝，外边救援的部队没有到达。后秦王姚萇派人对苟辅说：“我正在以道义夺取天下，怎么能仇恨忠臣呢！你只要率领城里的民众返回长安就行了，我只是想得到这座城邑。”苟辅认为此话有理，就率领民众五千人出了城，姚萇包围了他们，然后把他们全都活埋，不论男女，无一遗漏。只有冯杰的儿子冯终得以逃脱，逃到长安。前秦王苻坚给苟辅等人追赠了官职爵位，全都定谥号叫节愍侯，任命冯终为新平太守。（冯杰是当时鼓动苟辅不要投降，要抵抗的辽西太守）

【解析】人为什么要讲诚信，因为不讲诚信的后果是被人报复。一旦一个人不怕被报复，也就无所谓诚信了。权力高层就是这样一群人，他们讲的是实力，而不是承诺。他比你强大，他就是翻脸了，你又能奈何？这种在底层被认为的无赖性格，在权谋家姚萇身上却是优秀的品质，其体现的淋漓尽致。

1、苟辅为什么愿意相信姚萇？

苟辅作为一方太守，相当于诸侯的省部级干部，竟然还相信敌人承诺，感觉死的不冤，小孩子都知道，兵不厌诈。其实，苟辅也是不得已而为之。在新平城内部箭尽粮绝，外部没有救援，结果只有死。但是如果相信姚萇最差的结果也是死，还不如赌一把姚萇的政治承诺。说不定赌对了呢？苟辅不是盲目相信，而是经过博弈论的计算，选择相信姚萇还有百分之五十的希望。

2、姚萇怎么对苟辅出尔反尔？

姚萇是没有给苟辅一个赌对机会的，等苟辅带领人马出城，立即就被姚萇的部队给围歼了。苟辅除了死之前痛骂几句之外，已是无力回天。其实所有的政治家都喜欢说这句话，“以义取天下”，说说而已，其实他们内心，都是相信以实力取天下。所有的正义都是事后的涂脂抹粉的美化而已，哪个高人，上位不是机关算尽，满手血腥？在敌我双方对立中，歼灭敌人有生力量，永远是第一位的。

3、权谋家是怎么看待诚信的？

姚萇就不怕失信于天下吗？不怕，因为除了嘴上骂一下，你对他没办法。权谋家只对两类人讲诚信，首先是，实力比自己强的，不然怕被报复；其次是，对自己有用的，不然没根基，而苟辅不具备这两个条件任何一个。我们走向社会，也不要相信别人对自己的承诺、

合同，只有，他不敢，或是他不能的时候，他才会讲诚信。这也是为什么权谋家持术不持信的核心，因为信人则治于人。

马克思说过，批判的武器代替不了武器的批判，物质力量，只能用物质的力量来摧毁。所以，骂别人不讲诚信，没用，关键是能不能用实力来打倒他。如果你不比他强大，或者你对他没用，就别指望别人对你讲诚信，无论是敌人还是朋友。

鸠占鹊巢——权谋家最快速的崛起方式！

【出处】《资治通鉴》第106卷 晋纪28

【原文】鲜于乞之杀翟真也，翟辽奔黎阳，黎阳太守滕恬之甚爱信之。恬之喜畋猎，不爱士卒，辽潜施奸惠以收众心。恬之南攻鹿鸣城，辽于后闭门拒之，恬之东奔鄆城，辽追执之，遂据黎阳。

【译文】鲜于乞斩杀翟真的时候，翟辽（翟真之子）逃奔到黎阳，黎阳太守滕恬之非常宠爱信任他。滕恬之喜欢打猎，不爱护士兵，翟辽暗中施行奸巧的恩惠以收买人心。滕恬之在南面攻打鹿鸣城，翟辽则在他身后紧闭城门不让他返回，滕恬之向东逃奔鄆城，翟辽追击并抓获了他，于是就占据了黎阳。

【解析】每个创业者都想快速的聚集起自己的原始资本，普通人能够想到的就是自己的辛勤积累，且不论能不能积累起来，假设能够积累起来，等你有本钱的那一天，黄花菜早凉了，错过了机遇的时间窗口。而真正的权谋高手，大多选择借船出海，借鸡下蛋，李代桃僵等等手法，但是其中最快最便捷的方式却是鸠占鹊巢。我们通过南北朝时期的翟魏的创始人翟辽的起家来给大家解析这个权谋手段：

1、选择对象

因为丁零族的翟真被自己的司马鲜于乞杀了之后，整个部落最终被老对手，慕容垂的后燕收编了。翟辽自己只身逃跑，他没有选择去前秦，而是选择了东晋黎阳的滕恬之作为自己的下手对象。主要是滕恬之有三个特点，一个是没有实际的战争经验，二来占有的黎阳根基不深，三是权力意识不行。所以，滕恬之在翟辽看来是头肥猪。

权谋家起家，都不会通过自己的积累，而是通过财富掠夺的手法来完成。而财富掠夺最佳的手段就是杀肥猪，选择一个有财富，且没有控制能力对象，手起刀落，鸠占鹊巢，快速完成财富占有。

2、操作手法

翟辽选定了弱势的滕恬之作为自己的下手对象之后，就采用了三大手法具体的操作，首先就是获取滕恬之的信任，这样能够快速的获取各种信息和资源，其次就是快速的施恩结党，笼络士兵，最后就是挑拨滕恬之和士兵的关系，让他们对立起来。通过这三大具体的操作手法，完成了对滕恬之的架空，三国时期司马懿占有曹魏的操作手法和翟辽极为一致。

权谋家选择要杀的肥猪之后，要开始具体的杀猪工具的准备，杀猪的准备就是先把猪的眼睛蒙住，让他不知道身边的危险，然后逐步的笼络他周围的势力，最终挑拨矛盾，杀掉肥猪。

3、占有时机

翟辽万事俱备，只欠东风，要选择最佳的时机，兵不血刃的拿下黎阳城，这样才能够最少的损失，因为目前的损失越小，那么后期自己得到的就越多。因此，当滕恬之出兵攻打鹿鸣城的时候，机会出现了，一来滕恬之脱离了自己的根基，二来滕恬之没有把翟辽带在身边，第三就是缺乏警觉没有让嫡系看守自己的后方。司马懿发动高平陵政变的时候，也是选择曹爽离城的时机。

权谋家有了猎杀的对象，有了猎杀的工具，这时候，就需要等待时机。权谋家眼里的时机，就是能够成本最低的操作这个事情，利用目标最弱的时候下手。

4、操作难点

对于翟辽而言，操作的最大的难点，其实不是技术，而是心理。翟辽自己落魄的时候，得到了滕恬之的信任和重用，这可以说是，滕恬之对其恩重如山。我们平常人常说的，受人滴水之恩，应当涌泉相报。但是翟辽非但不报恩，却上演了农夫和蛇，东郭先生和狼的故事。翟辽必须突破普通人的价值观，才能够放下这些道德枷锁，翻脸无情，从而对恩人下手。

权谋家的价值观，和普通人的差别很大。他们眼里没有好坏，只有强弱。没有恩怨，只有利益。没有约束，只有成败。所以，杀你，不是因为你对我坏，而是你弱。

5、避免后患

翟辽占有了黎阳城之后，目的已经达到，这个时候滕恬之的生死已经和翟辽没有什么大的关系了，放走也可。但是，在滕恬之无法回城，往鄄城逃跑的时候，翟辽立即就出兵追击，目的就是为了斩草除根。不然，得罪了一个人，尤其是这种翟辽白眼狼的行为，会更加让滕恬之怨恨，一个对自己痛恨的人，留在世上随时都是一个危险的炸弹，所以必须清除。大恩如仇，对一个人太好了，他无以为报，就会想杀了恩人，来减轻自己的报恩压力。另外，做了翻脸无情的事情，就必须做绝。所以，无论如何，权谋家都要斩草除根。

翟辽占领了黎阳之后，以此为根基，称帝建立了南北朝时期，十六国之一的翟魏。他的起步和历史上权谋家一样，通过鸠占鹊巢的方式快速完成了原始积累。他们手法可能为普通人不齿，但是历史上的成功者，有几个人经得起道德的检验？成功与否是最大的标准，而非其他。

如何处理背叛，领导都要过这一关！

【出处】《资治通鉴》第106卷 晋纪 28

【原文】魏王珪东如陵石，护佛侯部帅侯辰、乙佛部帅代题皆叛走。诸将请追之，珪曰：“侯辰等累世服役，有罪且当忍之。方今国家草创，人情未一，愚者固宜前却，不足追也！”

【译文】魏王拓跋珪到东面的陵石，护佛侯部的主帅侯辰、乙佛部的主帅代题全都背叛逃走。众将领请求追击他们，拓跋珪说：“侯辰等人世代为我们效劳，有罪过也应该暂且容忍他们。如今国家刚刚建立，人心尚未统一，愚昧的人本来就是进退无常，不值得追击！”

【解析】但凡人主没有不讨厌背叛的，都恨不得除之而后快，但是，真正的权谋家，却会更加全面的思考背叛的问题，不会一概而论，魏王拓跋珪就完美的处理了自己执政初期的背叛。

1、魏王拓跋珪面临的两大难题

魏王拓跋珪刚刚上位，众心不服，立即就出现了两个手下部落的背叛。作为领导，面对这个背叛有两大难题，如果去追击，自己刚坐上这个位置，打不赢怎么办？如果不追击，会不会有不良的示范效应，鼓励更多人的背叛？核心就是，怎么最低成本的解决背叛问题，如何处理不良效应，这两大难题。

2、主动追击背叛后果不堪设想

拓跋珪刚刚上位，恩信没有树立，面对背叛，如果自己主动去打击背叛的部落，这个后果是不堪设想的，权谋家都知道，攘外必先安内。背叛说明内部不稳定，还有很多的潜在的观望派，如果这时候去打，赢的层面很小，如果失败，自己的势力会进一步分裂。所以，此时不动手是对的。

3、不追击如何让自己找台阶下

但是如果自己不去动手，就这么放过这些背叛的人，会让自己的原本就薄弱权威更为损失。必须找个台阶下，拓跋珪给出了两个理由来安抚众人，一个就是，这些人之前有巨大的功劳，不能有点错就直接打击。另外一个就是，做了非背叛的定性，他们不是背叛是愚蠢看不清形势。

4、魏王拓跋珪这段话深度解析

魏王拓跋珪的这段话，浅层次的就是给自己不追击，找了一个高大上的借口，但是如果深层次的分析，我们能够看到两个方面，这是拓跋珪的大智慧，一个是，在自己实力不强大的时候，不冲动做事，即使心里一千个不爽，另外一个，定性为愚蠢而不是背叛，是对错问题，不是敌我问题。

5、处理背叛对我们的职场启示

任何领导都会面临手下人背叛的问题，是除之而后快，还是留下未来缓和的机会，这是最考验政治水平的。如果没有做出什么伤害性的事情的话，而且不能肯定一定能够全胜的情况下，还是定性为愚蠢，暂时不树死敌为好。因为权谋家讲究的是一击必杀，不一下子搞定，留着死敌会非常危险。

历史的实际发展，拓跋珪这段话也的确发挥了效力，资治通鉴记载“己酉（初十），魏王拓跋珪回到盛乐，代题又带领部落前来投降，十多天以后，又投奔了刘显。拓跋珪让他的孙子倍斤代替他统领其兵众。”代题又回来了，不过回来应该是没给他好脸色看，独自一人走

了，留下了部众。如果当初追击打一战，这些人就成了仇家，怎么也不会回来了，还会成为死敌，天天给你找麻烦。

潜敌的识别和清理谋略！

【出处】《资治通鉴》第107卷 晋纪29

【原文】刘显地广兵强，雄于北方。会其兄弟乖争，魏长史张兗言于魏王珪曰：“显志在并吞，今不乘其内溃而取之，必为后患。然吾不能独克，请与燕共攻之。”珪从之，复遣安同乞师于燕。

【译文】匈奴的首领刘显属地广大、兵马强壮，在北方称雄。正巧遇到兄弟之间发生权力争斗，北魏长史张兗便对魏王拓跋珪说：“刘显这个人的志向就是要吞并我们，现在如果不趁他们内部崩溃而消灭他们，一定会成为我们的后患。但是我们又没有能力自己战胜他们，不妨请燕国和我们一起进攻他。”拓跋珪听从了他的话，又派安同去后燕国请求出兵。

【解析】任何的权谋家都讲究防患于未然，尤其是在选择敌人、斗争敌人这一块，尤为明显，更加看重先下手为强。通过这一段通鉴材料，详细的给大家分析说明如何选择和除掉潜敌：

1、潜敌的三大要素

把敌人消灭在萌芽中，这样成本最低，成功率最高。但是如何就知道萌芽中的这个人就是敌人呢？不在于他对自己是不是有恩怨，是不是性格好坏，而是看这三点：

首先，他是不是有能力。如果能力和自己相差好远，或是没有竞争的可能，这个自然不用考虑，核心的关键就是和自己相差无几，而且对自己的可替代性太强。

其次，他是不是有野心。一个有能力没有什么心机的职场老黄牛几乎是不用考虑的，而一个有野心的人，就不用了，他眼里充满着权力的欲望。你不除掉他，他也会找机会除掉你。最后，就是资源有限。任何部门和公司，能够攫取的位置和资源都是有限的，所以，就必须分出个你死我活。因为任何时候，资源越大，竞争就越早、越大。

而刘显兵强马壮有能力，而且还有称雄北方的野心，再一个就是北魏也在北方。这就意味着，刘显就是北魏的潜敌。如果北魏现在不除掉，以后需要更大的成本去除掉。

2、除掉潜敌的时机

潜敌通过上述的三个要素很快就能识别出来，但是知道潜敌了，除掉他，也是需要选择时机的，而不是随意就开展一场战斗，这样容易鱼死网破。利用好时机才能事半功倍：

首先是利用错误。没有人不犯错，关键是我们如何在他犯错的时候做文章，要不断地拓展他的错误，弄得损失巨大，人尽皆知，这样就让他很难有竞争资格了。

其次是利用矛盾。人不可能处处面面俱到，总有得罪人的时候，这时候，就要善于把潜敌对外的矛盾，把矛盾对象和目标的关系激化起来，为我所用。

最后是利用偏见。在职场每个领导都有自己的个人的情感和认识，都有自己的好恶。这就需要利用一切机会，让领导对自己的潜敌形成偏见，从而产生厌恶。

刘显就是和自己的兄弟产生了矛盾，这个内部的矛盾，带来了整体力量的削弱，这就给北魏带来了机会。所以，北魏的拓跋珪，选择了这个利用矛盾的时机。

3、除掉潜敌的实力

如何下手除掉潜敌呢？很多人会想到自己要赤膊上阵。其实这才是大错特错的，任何时候，都不能独自上阵，这样会暴露自己的野心，能在幕后，绝不前台，能用盟友，绝不独斗。通鉴原文“吾不能独克”通用翻译都是“但是我们又没有能力自己战胜他们”这是错误的翻译。权谋家的意思就是，不是自己能力不行，不自己打，而是不能自己单独去打。

在职场如果我们先除掉自己的潜敌，我们如果公然的和目标对立起来，即使自己打赢了，领导也不会有啥好印象，觉得你太过阴暗和权谋。所以，必须要放在众人之中，隐藏自己。这样的好处有三个，一个是自己没有当众暴露野心，不会被失败者死咬着自己一方不放。第二是，拉入盟友，能够增加自己成功的概率。第三就是，避免自己被第三方利用。

所以，拓跋珪不是自己没能力，而是没有必要，所以引进了后燕，一起对刘显用兵。避免了打不赢刘显，又避免了自己损失，更杜绝了被后燕在背后捅刀子。

但是这真正的结局是如何呢，通鉴有记载“朔方部落首领刘卫辰向后燕进献马匹，被刘显抢走。后燕国主慕容垂勃然大怒，派遣太原王慕容楷率领兵马协助赵王慕容麟进攻刘显，把刘显打得大败。刘显逃奔到马邑的西部山区。魏王拓跋珪又带领兵马与慕容麟一起在弥泽攻击刘显，再一次打败了他。刘显走投无路，投奔西燕。慕容麟接收了刘显残留下来的全部兵马，缴获马、牛、羊等战利品成千上万。”

貌似刘显自己主动抢了刘卫辰送礼后燕的礼物，所以后燕主动出击了。其实，我们想想都知道刘显不会犯这样低级的错误，自己在和兄弟内乱，这时候树敌，找抽？原因只能是，北魏伪装成刘显的部队来抢劫了送礼队伍，这就是故意栽赃，从而挑拨后燕和刘显的矛盾，自己坐山观虎斗。有没有可能，是后燕自己抢了自己，这样的借口是刘显从而开战呢？应该不会，没有人会为一个礼物，不谴责，直接上手去打，这样杀敌一万，自损八千的事情。刘显被灭，得到了物质，其实背后偷偷笑的其实是北魏，一个简单的栽赃，就挑拨了盟友，让刘显灭亡了，兵不血刃的除掉了潜敌。

“残局玩法”就是要把损失降到最低！

【出处】《资治通鉴》第107卷 晋纪29

【原文】后秦姚方成攻秦雍州刺史徐嵩，拔之，执嵩而数之。嵩骂曰：“汝姚萇罪当万死，苻黄眉欲斩之，先帝止之。授任内外，荣宠极矣。曾不如犬马识所养之恩，亲为大逆。汝羌辈岂可以人理期也，何不速杀我！”方成怒，三斩嵩，悉坑其士卒，以妻子赏军。

【译文】后秦将领姚方成进攻前秦雍州刺史徐嵩的寨垒，攻克后抓住徐嵩，历数他的罪恶。徐嵩大骂说：“你们姚萇才是罪该万死，当初苻黄眉打算杀了他，幸亏先帝苻坚阻止，救了他一命，还任命他担任朝廷和地方的重要官职，荣耀宠爱都达到极点。可是姚萇却不如犬马那般知道被主人养育的恩德，亲自做出大逆不道的事。你们这些羌人怎么可以用做人

道理来要求呢？为什么不快来杀我！”姚方成恼羞成怒，分三次斩杀徐嵩，把徐嵩的士卒全部推到坑里活埋，又把这些士卒的妻子儿女赏给自己的军卒。

【解析】徐嵩失败之后，呈口舌之利，自己的下属，妻子儿女都惨遭不幸，这个场景是不是很熟悉，没错，历史一直在重演，明朝的方孝孺，就是这样，连累自己的学生也都被朱棣杀光，成了历史上，唯一被灭了十族的人。其实我们很多人在失败的时候都是嘴硬，觉得不就是一死嘛，可是，你考虑过你身边人的感受吗？权谋家面对失败，都会有自己的残局玩法：

1、徐嵩的做法错在哪里？

徐嵩已经失败被抓，命运完全不被自己掌握。这时候明知道没有生的机会，所以就选择了宁死不屈，反正是要死的人了，何不展示的自己有气节一点，骨头硬一点？于是破口大骂，指责后秦主姚萇背信弃义，禽兽不如。而且扩大打击，说整个后秦的强族人都不是人，最后迅速求死。

徐嵩自己的算法没错，反正一死，不如快意恩仇。但是他的算法里缺少了核心的一个条件，你不怕死，那些追随你的人呢？所有的士兵被坑杀，女人都赏给军士，变成军妓，受尽屈辱。作为主帅的失败，有必要让他们给自己做垫背吗？这些无谓的牺牲，其实仅仅是他徐嵩求饶就可以避免。

而他自己本来可以轻松被杀，或是允许自尽。但是呢，他没想到世上还有一个叫做酷刑的存在。“三斩”并不是分三次斩杀，或是斩杀三次，而是“先斩足，次斩腰，后斩首。”痛苦至极，死无全尸。所以，徐嵩真的很傻，付出这么多的代价，没有任何利益，就为了说几句痛快话。

2、权谋家如何面对残局？

面对失败，痛哭流涕者有之，捶胸顿足者有之，屈膝投降者有之，这在我们传统的教育而言，内心是极度鄙视这类人的，一点的气节都没有，不过这类人，除了被唾骂之外，他身边的人都是幸福的，没有无谓的牺牲。骂几句除了能够刺激对手更加残忍之外，毫无用途。当然上述的是小人之举，而真正的权谋家，会表明各为其主，本人只是在尽力忠心而已，现已经忠心进完，如果被释放，就是第二次重生，为再生之恩效忠新主，忍辱负重，保存火种，等待机会，一旦时机出现，自己可以再行翻盘，从而人生逆袭。

其实后秦主姚萇就是最好的例子，打不过前秦，自己的家人都被前秦杀了，打不过就投降了。投降之后，立即在表面忘记仇恨，完全的服务前秦主苻坚。被重视之后，重掌兵权，在前秦主苻坚淝水之战失败之后，姚萇找到了机会，此时翻盘了，这才是权谋家的做法。

3、残局玩法的基本要义！

胜败乃兵家常事，无论权谋水平高低，都会是相对的。任何人都无法避免的面对失败，一旦一个人走向失败，无法挽回的时候，就要从新转变战略，要从价值攫取，变成损失最低。思考如何保持最低限度的牺牲，避免被继续打击，寻找自己新的立足点等待机会。

曹操在军事战略上就提出了“未思进，先思退。”在面对赤壁之战失败撤退的时候，一笑再笑。而刘备更是高手，自己出击攻打袁术的时候，后方的徐州被吕布占领，按照道理刘备应该指责吕布的忘恩负义，但是刘备没有，而是说，这本来就是该给你吕布的，转身成了吕布小弟。

残局玩法，最核心的不是面对失败的损失，而是自尊。因为承认失败，真的太难了。因为直接面对的是，胜利者的凌辱。这时候，任何人失败都有一种破罐破摔的心态，不能有序撤离，而是一触即溃，让本来不多的损失，迅速扩大化，完全丧失了未来翻盘的可能。

写到这里，其实我们想想，方孝孺，不惧死亡，这是大义吗？这是自私！完全不顾别人的生死和悲欢。你如果是他的学生，你肯定开心不起来。而如果忍辱负重，存活下来，为更多的苍生百姓做点事情，或是自己在学术上做更多的研究，这远比白白牺牲来的有价值。书法家王铎，因为投降清朝被人不耻，但是他在书法界所做的贡献和创新，都是民族的财富。面对残局，一句话，忘记恩怨，等待机会。

判断内乱趋势的三大要点

【出处】《资治通鉴》第107卷 晋纪29

【原文】魏王阴有图燕之志，遣九原公仪奉使至中山，仪还，言于曰：“燕主衰老，太子暗弱，范阳王自负材气，非少主臣也。燕主既没，内难必作，于时乃可图也。今则未可。”善之。

【译文】魏王拓跋暗中有图谋后燕的野心，派遣九原公拓跋仪担任使者来到后燕都城中山。拓跋仪回国后，对拓跋说：“后燕国主慕容垂已经年老体衰，太子慕容宝又庸碌懦弱，范阳王慕容德对自己的才干气质非常自负，绝不是将来少主的臣下。慕容垂一旦死去，内部一定会发生争斗，到那个时候才可以图谋他们。现在却还不行。”拓跋对他的看法大为称赞。

【解析】想打败对手，最好的机会就是乘虚而入。在他们内斗自行瓦解之前做好准备，这个就需要对趋势进行判断，如何去判断对手内部会乱，这个需要很高的智慧，能够洞悉未来，而拓跋仪给我们对内乱的判断矛盾提供了三大标准，可以说是经典的总结。

1、权力变化

权力变化是内乱的首要条件，慕容垂已经年老体衰，能够掌控权力的日子不多了。这个最高权力的变化，可以说带来了组织稳定性的变化。任何组织，权力交接的前夕，都是斗争最为激烈频繁的时候。对于权力的变化要保持第一警觉度，这是最佳时机出现的时刻。

2、关系变化

太子慕容宝是皇帝慕容垂的儿子，而慕容德是皇帝的亲兄弟。这两个人在皇帝面前位置是平等的。但是，如果慕容垂去世，那么慕容德和慕容宝就变成了上下级关系，阶段变了，关系就变了，两个人变成了潜在的竞争关系。一个有野心的人在下位，必然引发矛盾。

3、力量变化

现实中，只有矛盾并不一定会产生内乱，因为作为弱者，你内心再不满，再不服，也没有任何的用，但是如果，两个人的力量相差不大，或是下位的能量比上位的还强，这就必然对抗。慕容宝的暗弱，就给了慕容德机会，两个人的矛盾必然爆发。

现实中的职场也是如此，随着上级位置的空缺，实力相当的两个下属，本来相安无事的局面就打破了，两个人明争暗斗。或者直接上位的人无法驾驭实力大的另一群人，那么分裂也会是必然的。领导在控制权力的时候，要让手下力量相当，互相制衡。但是要传承权力的时候，必须打破这种平衡。不然事后，难以控盘，被其他势力乘虚而入！只要对这三大变化洞悉，就能够判断内乱趋势。

高手之间的斗争都是隔空交手！

【出处】《资治通鉴》第107卷 晋纪29

【原文】道子势倾内外，远近奔凑；帝渐不平，然犹外加优崇。侍中王国宝以谄佞有宠于道子，扇动朝众，讽八座启道子宜进位丞相、扬州牧，假黄钺，加殊礼。护军将军南平车胤曰：“此乃成王所以尊周公也。今主上当阳，非成王之比；相王在位，岂得为周公乎！”乃称疾不署。疏奏，帝大怒，而嘉胤有守。

【译文】司马道子的权势在朝廷内外都达到极点，远近官员也都前来投靠。东晋孝武帝的心里渐渐有些不高兴，但在表面上对司马道子还是多加优待尊崇。侍中王国宝奸佞而善于谄媚，得到了司马道子的宠爱。他在背地里鼓动朝中众臣，暗示八座重要大臣联名上奏章给孝武帝，请求擢升司马道子为丞相兼任扬州牧，赐给他皇帝诛杀时专用的铜斧，并加以特别尊崇的礼节等。护军将军、南平人车胤说：“这是周成王姬诵尊敬他叔父周公姬旦的办法。而现在主上在位，不能和成王相比，相王处在这地位怎么能成为周公呢！”于是托辞有病，没在奏章上签名。这个奏章呈上后，孝武帝勃然大怒，而夸奖车胤有自己的节操。

【解析】政治人物之间的利益斗争，很少是自己冲上前台，直接刀兵相见，这样做，会让彼此没有回旋的余地，从而必须一战到底，你死我活。所以，政治人物都是待在幕后，让前台的人为自己出马，与对手隔空交手，这样成了，利益归自己，输了，有下属承担责任，寻机再战。这段通鉴资料就是司马道子和自己的亲哥哥东晋孝武帝的交锋：

1、亲兄弟之间也会有权力斗争。

司马道子是东晋孝武帝的同母弟，因为孝武帝自己平时沉溺酒色，所以把所有的大权都委托给自己的亲弟弟司马道子。权力是一条不归路，一旦拥有就上瘾，而且还想更多。司马道子执政，利益就权倾朝野，下级的官员并不看重，谁是皇帝，而是看谁实际拥有权力。逐步的，司马道子和孝武帝之间，权力发生了转移。孝武帝授权的目的是想让司马道子为自己多办事，但是司马道子却想用权力为自己谋取更多的利益，两个人之间的关系逐步的由亲密走向矛盾。

2、内心不满不一定立即就下手。

面对司马道子日益增加的影响力，孝武帝内心非常的不满，任何人都会对自己的权力侵蚀有敏感度。但是为什么孝武帝没有直接动手反而更加优待呢？普通人大多嫉恶如仇，有什么不满，立即就会发泄出来，但是政治人物不是，他们想处理一个人，需要找一个机会，也需要找一个好的借口，还需要幕后解决问题。不然的话，大家撕破脸，斗得你死我活，会让第三方得利不说，自己还会被搞的灰头土脸。而孝武帝继续表面恩宠，但是会私下寻机剪除他的羽翼。

3、为上司冲锋风险和利益共存。

王国宝是司马道子的心腹，鼓动朝廷重臣为司马道子索要更高的政治待遇这个举动，很难说是王国宝自己的意思。肯定是王国宝得到了某种信息暗示，于是主动串联，一来这是效忠上级的举动，如果做成了会更加的受宠；二来也是执行领导的暗示，不得不冲锋陷阵，王国宝不可能不知道风险。但是对于司马道子而言，这样的举动就是极具政治味道了。一来，看王国宝是不是真的忠心，肯不肯为自己冒险；二来，相当于指鹿为马，测试朝中群臣，还有谁不怕自己；最后是，试探皇帝的底线。

4、为什么此时皇帝会勃然大怒。

孝武帝面对自己的亲弟弟伸手要权，而且是采用群臣联合上书逼宫式的要权，立即火冒三丈，因为这触动了权力大忌。首先，权力只能给，不能要，要，就相当于剥夺了领导用权自由；其次，联合式上书，这是挟众逼迫，试图让领导，不得不屈从，权力受到威胁；最后就是，不亲自要，而由别人代言，这就是觉得自己应该的，皇帝给了，他也不感恩，领导的权力本身没利益。所以，皇帝看到这样的要求，勃然大怒，这个索要权力的行为其实在皇帝眼里，仅次于造反。

5、车胤为孝武帝找的拒绝理由。

如何的不伤兄弟感情，也能完美拒绝呢？直接说不行，伤了面子，说行，更不可能。车胤给了一个合理的理由“此乃成王所以尊周公也。今主上当阳，非成王之比；相王在位，岂得为周公乎！”这个理由好在哪里呢，就是直接偷换了概念，你这个要得东西，不是不该给，而是不符合历史规矩。这是成王尊重叔叔周公才这么给的，而你们之间是亲兄弟，如果这么给，就乱了礼法。这就回避了，司马道子该不该给的问题，而变成了能不能给的问题了，完美摆脱权力对抗困境。

当然车胤自己也是职场老油条，自己没有明面上拒绝，而是以自己有病没有过去签名。没有对司马道子公然的反对，避免树敌。最后皇帝奖励了车胤有节操，这个看似对车胤的认可，其实这对车胤而言，绝对痛苦不已。本来自己称病没签字可以摆脱政治斗争，被皇帝这样一夸奖，直接变成了司马道子眼里的小人了。皇帝权术还是不到位，这样做其实把车胤而孤立了。最佳的策略，不是只口头表扬，而是应该立即加官，让他和司马道子有权力制衡。这样才能摆脱司马道子一家独大，维系权力平衡。

权力安全高于组织发展！

【出处】《资治通鉴》第108卷 晋纪30

【原文】后秦主苻寔疾，命姚硕德镇李润，尹纬守长安，召太子兴诣行营。征南将军姚方成言于兴曰：“今寇敌未灭，上复寔疾。王统等皆有部曲，终为人患，宜尽除之。”兴从之，杀王统、王广、苻胤、徐成、毛盛。苻寔怒曰：“王统兄弟，吾之州里，实无他志；徐成等皆前朝名将，吾方用之，奈何辄杀之！”

【译文】后秦国主姚苻卧病不起，命令姚硕德去镇守李润，尹纬留守长安，并让太子姚兴来行营之中见面。征南将军姚方成对姚兴说道：“现在来进犯的敌人还没有被消灭，皇上又卧病不起。王统等人都有自己的部队，最终会成为我们的祸患，应该尽快把他们全部除掉。”姚兴听从了他的话，杀掉了王统、王广、苻胤、徐成、毛盛。姚苻听到这个消息，生气地说：“王统他们兄弟，跟我是同州同里的老乡，根本没有二心。徐成等人都是前朝的有名将领，我才重用他们，怎么能轻易地说杀就杀呢！”

【解析】怎么看都是个自毁长城的例子，后秦并非和平时期，而是在外部强敌威胁中，太子却因为权力斗争把一群知名的将领给杀了，站在组织角度怎么都不可思议。但是权力有自己的规则，那就是权力安全永远高于组织发展！

1、姚兴做的很对

外部强敌环伺的时候，内部的非己势力就会蠢蠢欲动，要么利用最高领导无暇后顾的机会，割据一方，要么凭借手里的地盘，卖主求荣。所以，内部镇压异动的势力，此时比什么都重要，只有内部稳定了，才有能力去面对外部的敌人，这也就是攘外必先安内的权谋原理。姚兴面对那些拥有自己部队的将领，内心是恐惧的。这些人不是自己提拔的，自己也不能够控制，不能基于这些人的道德品质而不怀疑。人都是会变的，因为形势比人强，即使他没心思，他下面的人为了谋取富贵，也会给领导黄袍加身。所以，姚兴提前下手，解决未来的权利隐患。

2、姚苻说的没错

姚苻说的没错，这些人不该死。一部分是他的老乡，一部分是他拉拢的前朝名将，这些人不该杀。不过这是姚苻站在自己的角度来看的，这些带兵的将领，要么姚苻对其有同乡之谊，要么姚苻对其有知遇之恩，所以这些人听姚苻的。打仗不能没这些人，维护后秦的安全需要这些人。

但是，如果姚苻不在了，面对这个年轻的太子继位，这些人可以说都是叔叔辈的人，手里有资源。新领导对他们也没有恩情，而且也没有足以弹压他们的实力，还没有自身让这些将领足以追随的功劳，凭什么能够让新皇帝控制这些人呢？所以，太子和这群人的矛盾是天然的。

3、姚苻处理手法

姚萇面对姚兴杀了自己的这群大将，也只是发怒对太子进行了斥责而已，并没有做出任何的实质性的处理，按道理，不处罚太子，也得把姚方成这个提意见的人给杀了，最次也要对被杀的这些将领的家属做一些个安抚，但是姚萇都没有做，为什么呢？

姚萇无法处罚太子，因为这次姚兴几乎把姚萇的嫡系力量清除完毕了。即使是亲爹，没有嫡系兵力也无法控制太子，说不定直接就被太子杀了。如果此时杀了姚方成呢？这样做会给即将继位的姚兴抹黑，本来就不太高的威望会更加削减，不利于接班。不安抚家属也是从“君主无过”的威望角度考虑的。

很多人都会有这样的疑问，难道不顾组织安全，只从权力安全角度去做事，这样的组织能长久嘛？其实人都是自私的，自己如果权力不安全，很可能立即就会丧命，自己命都没了，组织不组织和自己就没有一毛钱的关系了。所以，人不可能放弃自己的利益去维护组织利益，更何况，老皇帝姚萇一死，这些将领这么多，立即就会各自为战，互相斗争，引发内乱，互相削弱，组织会死的更快。因此，尽管很残酷，但是无论从什么角度来说，把这些人杀掉都是最佳的选择！

面对外部强大力量，主战、主和都是死！

【出处】《资治通鉴》第108卷 晋纪30

【原文】秋，七月，三河王光帅众十万伐西秦，西秦左辅密贵周、左卫将军莫者羝。劝西秦王乾归称藩于光，以子敕勃为质。光引兵还，乾归悔之，杀周及羝。

【译文】秋季，七月，后凉三河王吕光统领十万大军讨伐西秦。西秦左辅密贵周、左卫将军莫者羝劝西秦王乞伏乾归向吕光称藩，并且把儿子乞伏敕勃送去作人质，吕光带着部队回去了。乞伏乾归对此事深深懊悔，杀了密贵周和莫者羝。

【解析】

1、面对强者该如何认输？

面对后凉的十万大军，乞伏乾归几乎没有招架之力。理性告诉他，必须认输，留得青山在不愁没柴烧。但是如果就这么认输了，以后自己在下属面前还有什么颜面？于是，他当众询问众臣该怎么做？密贵周和莫者羝猜透了西秦王的心思。力劝让他投降，并把儿子送出去当人质。事情是解决了，危机过去了，领导该考虑自己的权力尊严的问题了。

2、认输后如何挽回面子？

作为普通的领导者，眼里盯着危机，认输过去了，也就过去了，但是高明的领导者，必须想着自己失去的威望该如何收回，于是西秦王乞伏乾归，立即就后悔了。本来我还能打赢这场战争的，就是你们这类投降派的小人，你们肯定是吕光策反的内奸，于是立即杀了出主意的密贵周和莫者羝。不明真相的吃瓜群众都认为，不是我们的领导无能，而是受到小人的蛊惑。

3、背后的职场原理是啥？

密贵周和莫者羝是不是死的很冤枉，其实这是没有办法的事情。任何一个懂得权谋的领导人，都会这样做，尽管这样做显得很无情，但是权力心思就是永远不会有错，永远不会示弱。有错的都是别人，示弱都是因为误导。所以，在给领导出主意的时候，尽量避免让领导没面子的事情。因为事后，领导都会反悔，都会推卸当初的投降责任。

4、领导内心的平衡计算！

很多人会问，密贵周和莫者羝猜对了领导的心思，为什么这个下场，权谋一直不是说，要迎合领导的么？学习最忌讳一知半解，尤其是权谋。历史上留名的都是主战派，被唾弃的都是投降派。但是作为领导而言，内心却讨厌主战派，输了你们还能继续做官，我输了一无所有了。而投降，尽管没面子，但是不影响生活啊，难就难在如何在利益和面子之间找到平衡。任何领导面对强大实力，表面都需要主战，来维护自己的权威不受减损，但是内心都是需要投降，来维护利益。

5、作为手下该如何应对？

历史的真相是，主战的岳飞死了，因为领导不想打。而投降的秦桧也被唾弃了，因为领导不想丢面子。那该如何破解这个权力难题呢？要么沉默不语，要么“臣，愚钝，愿为圣上所驱驰。”我这人比较笨，想不出策略，不过，领导你如果决定了，让我干什么，我就干什么。任何时候，向领导表达愚忠总是没有错的，尤其是面临各种可能的决策责任的时候。

权谋家失败后会怎么做？比你想的更阴暗！

【出处】《资治通鉴》第109卷 晋纪31

【原文】初，张掖卢水胡沮渠罗仇，匈奴沮渠王之后也，世为部帅。凉王光以罗仇为尚书，从光伐西秦。及吕延败死，罗仇弟三河太守曲粥谓罗仇曰：“主上荒耄信谗，今军败将死，正其猜忌智勇之时也。吾兄弟必不见容，与其死而无名，不若勒兵向西平，出苕藿，奋臂一呼，凉州不足定也。”罗仇曰：“诚如汝言。然吾家世以忠孝著于西土，宁使人负我，我不忍负人也。”光果听谗，以败军之罪杀罗仇及曲粥。罗仇弟子蒙逊，雄杰有策略，涉猎书史，以罗仇、曲粥之丧归葬；诸部多其族姻，会葬者凡万余人。蒙逊哭谓众曰：“吕王昏荒无道，多杀不辜。吾之上世，虎视河西，今欲与诸部雪二父之耻，复上世之业，何如？”众咸称万岁。遂结盟起兵，攻凉临松郡，拔之，屯据金山。凉王光遣太原公纂将兵击沮渠蒙逊于忽谷，破之。蒙逊逃入山中。

【译文】当初，居住在张掖的卢水匈奴部落的首领沮渠罗仇，是匈奴沮渠王的后代，世代都当部落的首领。后凉王吕光任命沮渠罗仇为尚书，跟着吕光一起去讨伐西秦。吕延战败身死之后，沮渠罗仇的弟弟、三河太守沮渠曲粥对沮渠罗仇说：“主上吕光年老昏聩，又常常听信谗言，这次军队失败，大将战死，正是他猜忌勇武有识的部下的时候，他一定容不得我们兄弟。与其平平庸庸死掉，不如干脆带领军队进攻西平，闯过苕藿，只要我们振臂一呼，凉州一带得以平定就不在话下了。”沮渠罗仇说：“确实像你说的。但是我们沮渠家，世代都以忠孝之名被西域的人们所称颂，所以，宁可让别人背叛我，我

是绝对不忍心去背叛别人的。”吕光果然听信谗言，以出战失败的罪名杀掉了沮渠罗仇与沮渠曲粥。沮渠罗仇的侄儿沮渠蒙逊，为人雄武过人而又身怀奇才大略，阅读过许多经史典籍。他护送沮渠罗仇与沮渠曲粥的灵柩回乡安葬，附近的许多部落都与他们有姻亲关系，参加葬礼的竟达一万多人。沮渠蒙逊哭着对这些人说：“吕光昏聩无道，杀死了无辜的人。我们的祖先，雄威震慑河西一带，今天我们要与各部落一起为我的两位伯叔报仇雪恨，进而恢复我们祖先的大业，各位意下如何？”众人都高喊万岁。于是缔结了盟约，拉起队伍，攻占了后凉的临松郡，然后进军在金山据守。后凉王吕光派遣太原公吕纂带兵在忽谷进攻沮渠蒙逊，并把他打败，沮渠蒙逊逃进深山之中。

【解析】组织的领导者，该如何的面对失败？不是一概而论的，处理方法各有不同：

1、任何组织的一把手都会因各种原因而失败，这不仅仅是个组织的问题，而且是领导个人权力威信的问题，你不能带领大家从一个胜利走向另一个胜利，别人凭什么跟随你？当众承认错误？很多普通人都会这样认为，其实你还当自己是小学生么？你承认错误，别人就会原谅你？只有你失败后，自身依然很强大，这个承认错误的方法，别人才会原谅你，否则等着离心离德吧。推卸责任？很多稍微学点权谋的人都会有这个选择。权力永远没有错，推卸责任，这种方法可以用，这个能用在平常时期，因为承担责任的事情，大家都心知肚明，只能欺骗下舆论。但是如果这个错误是致命的，出现了极大的损失了，可能带来组织极大危机的时候，权谋家会拿出更加阴暗的权谋手段。

2、后凉王吕光带兵攻打西秦失败，主力几乎覆没，决策出现重大失误，组织面临重大损失。吕光该如何做？吕光的部将，沮渠曲粥对沮渠罗仇说“今军败将死，正其猜忌智勇之时也。吾兄弟必不见容。”后来果不其然，后凉王吕光果然杀了他们。这说明什么，作为下级的沮渠曲粥和作为领导的吕光，都知道这一条权谋原理。只是沮渠罗仇没有采用权谋手段应对，而是采用了忠君报主的思想，选择了牺牲。为什么都会知道，军败将死，就会猜疑智勇呢？这个权谋看似不可理解，其实站在组织高度一想就明白了。出现了这么大的组织失败，最可怕的不是外部的敌人，而是内部的动乱。这时候，内部的稳定就要压倒一切。如何维护内部的思想统一和稳定呢，这就需要把可能的不稳定因素提前消灭。

3、按照上述的权谋原理，后凉王吕光不得不杀了沮渠罗仇和沮渠曲粥，很多人会想，这样不是自毁长城么？失败了翻身需要大将，而这样做的后果会离心离德，更加，加速毁灭。其实，这是没办法的事情，饮鸩止渴，貌似很傻，但是此时不得不这样做，这是立即死，还是缓一缓再死的问题，没有人不选择这样的办法，尽管后遗症很大，毕竟过了眼前的这道坎最为重要。有人会提出疑问，这不是人家沮渠罗仇没有选择叛乱嘛，可是，吕光不可能去赌他的忠心，所有的权谋家都会把主动权握在自己手里。如果遇见的是沮渠曲粥的话，即使吕光没下手，他也会叛乱。所以，大家都知道权谋原理，彼此会翻脸的时候，这就要看谁束缚更少，谁下手更快，很多人困阻于自己的道德而身首异处。

4、沮渠罗仇和沮渠曲粥被杀之后，他的侄子沮渠蒙逊，看到了起兵反叛的机会。他以送葬为名摆脱了吕光的监控，通过姻亲送葬的借口，在吕光的眼皮子底下聚集了大量的兵众。

唤起了大家的恐慌，唤起了复仇的情绪，找到了独立的合理借口，自己成功的走向了反叛的道路。可以说，沮渠蒙逊做的非常好。利用送葬的方式训练和聚集人群，这是个常规的权谋手段。历史上，秦末的项梁在潜伏的时候也是采用葬礼这样的办法来训练和聚集人群的。沮渠蒙逊绝对不仅仅是为自己的叔父报仇那么简单，而是因为他“雄杰有策略，涉猎书史”这样一个有勇有谋，研究历史的人。只是利用了这个机会，来实现自己的抱负而已。为什么这么说，因为他既然知道权力规律，一开始为什么不挽救？

5、写到这里忽然间，大家就会产生新的疑问，吕光也是精通权谋的大权谋家，提前解决了内部的不稳定因素，难道看不出来，沮渠蒙逊这样的送葬起兵的招法套路吗？吕光应该也是心知肚明的。吕光不能提前杀了沮渠蒙逊，只能等待他造反之后。为什么这个就不能提前了呢？原因是，沮渠罗仇和沮渠曲粥毕竟是有战败责任的，这个理由说得过去，但是如果对无过错的沮渠蒙逊直接下手，这就会引发整体的恐慌感，人人自危，这就会让组织失去控制。所以，他只能静观其变，提前监控，等待沮渠蒙逊这样的潜在因素自己跳出来，这样能够在其叛乱初现的时候，立即一网打尽。这也就是为什么沮渠蒙逊刚开始作乱，根基不稳的时候，立即就被打败的原因，吕光一直就在暗处盯着。

有人不服说跳出来辩论，你把吕光分析的这么牛，权谋手段怎么高，为什么还会出现这么大的失败呢？其实，真正创业做过领导的人都明白，你权谋水平再高，也只是提高了成功的概率而已。因为，这个还有资源实力的问题、有斗争信息误差的问题、有具体的执行问题、有天灾运气的问题、有内部思想势力统一的问题，所以，没有人能够百分百的取得成功。只能在现有的阶段，采用最合适的手段，这样才是真正的权谋家。这里面唯一的让人痛心的就是沮渠罗仇，社会上，很多人和他一样，明知道权谋手段，但是困于自己的底层价值观的约束，而走向失败。所以学权谋的，价值观改造，是非常重要的一个方面。一头绵羊再聪明，即使有，也用不好坚利的爪牙，除非他真的变成狼。

职场上，先拼背景，再拼关系，最后才是拼能力！

【出处】《资治通鉴》第110卷 晋纪32

【原文】庚子，魏王珪自中山南巡至高邑，得王永之子宪，喜曰：“王景略之孙也。”以为本州中正，领选曹事，兼掌门下。

【译文】庚子（初七），魏王拓跋珪从中山出发向南巡视，来到高邑，寻访到原来前秦左丞相王永的儿子王宪，非常高兴地说：“你是王景略的孙子！”于是，马上任命他做本州的中正，兼选曹事，主持门下事务。

【解析】哇，拓跋珪很有能力的开国皇帝，原来也是昏君，啥能力都没考察，就只看背景就任命了王宪，这不是昏君是什么，他能胜任吗，他人品呢，为什么不提拔有能力的人来做官？别抱怨，其实真相并非你所想。

没有当过老板或是老大的人，都会想当然的认为，组织里使用人才主要是看能力。大家比拼的就是能力，其实在任何的组织一把手眼里，拉拢资源排在第一位，其次是使用有关系

的人，最后才是看重有能力的人。这背后其实就是从这些人的价值而言的。我们通过这一段来解析北魏的开国皇帝拓跋珪的用人策略：

1、王景略就是王猛，帮助前秦苻坚统一北方的主要谋士，到了王宪已经是第三代了。拓跋珪面对这样有政治背景的王宪，没有做任何的能力考查，没有笔试，直接就任命了他一大堆的官职和头衔。拓跋珪想做大自己的势力，看中的也不是王宪的能力，而是他的身份。这个目的有三个，一个是想借助原有王家的政治势力；第二借此给其他的前秦的旧势力一个正向的激励信号，你们只要归顺北魏，待遇都会考虑；第三就是此时的前秦已经覆灭，北魏以正统继任者自居，来接收前秦的政治遗产。

2、任命王宪的三头衔并不是随意的，而是非常有政治味道的。中正的职责是监察，选曹就是安排各部门负责人，门下事务主要是给领导提建议。本地太守才是一把手，具有实权，但是中正相当于纪委书记，这个常委不过身份大，但并不是实权，相当于给了很高的政治地位，这个是赋予王家的政治利益。而选曹，就是挑选政府办公人员，这才是拓跋珪的主要目的，主要是想借助他的政治背景来拉拢原有前秦的人才。而门下事务，主要是借助他们王家的政治经验为北魏提供正确的政治建议。

3、这种现象其实越是大的企业就越是普遍，很多领导的子女，亲属，都会被企业家拉到自己的组织中来，不需要上班打卡，而且还给很高的待遇，目的并不是看重他们的能力，而是看重他们背后的政治势力，面对各类的办事部门需要公关，这些人很容易就能够打通各种关系。前几年很多企业家把银行的家属吸收到企业中去，为的就是能够借助他们的关系，顺利获取贷款。这些带有资源的人才，才是组织最为看重的人才。所以他们有没有能力并不是重要的事，只有啥都没有才需要拼能力。

不少人认为拼能力的人才算高贵，才算名正言顺，其实一定要打破这种思想，这是吃不到葡萄说葡萄酸，能用背景就用背景，能用资源就用资源，能用关系就用关系，这才是权谋智慧，这才是人生捷径。至于什么都没有，父辈没有留下任何资源，一穷二白，也就只能和别人拼能力了。现在拼能力，也是为了自己的子孙不再去和别人拼能力，这才是企业用人的核心秘密。

虚晃一枪的妙用！

【出处】《资治通鉴》第111卷 晋纪33

【原文】燕辽西太守李朗在郡十年，威行境内，恐燕主盛疑之，累征不赴。以其家在龙城，未敢显叛，阴召魏兵，许以郡降魏；遣使驰诣龙城，广张寇势。盛曰：“此必诈也。”召使者诘问，果无事实。盛尽灭朗族；丁酉，遣辅国将军李旱讨之。燕李旱行至建安，燕主盛急召之，君臣莫测其故。九月，辛未，复遣之。李朗闻其家被诛，拥二千余户以自固；及闻旱还，谓有内变，不复设备，留其子养守令支，自迎魏师于北平。壬子，旱袭令支，克之，遣广威将军孟广平追及朗于无终，斩之。

【译文】后燕辽西太守李朗，担任郡守十年，在郡内威信很高，他害怕后燕国主慕容盛猜疑忌恨，因此几次被征召都不去。因为自己的家眷全在龙城，没有公开叛变，只是私下里招引北魏大军前来，答应统领全郡向北魏投降。他于是派遣信使跑到龙城去禀报，夸张辽西那里受到寇贼侵犯的形势。慕容盛说：“这一定是骗局。”把那个信使召来仔细审问，果然没有那么一回事。慕容盛把李朗的家人全部杀掉；丁酉（十四日），派遣辅国将军李旱前去讨伐。后燕辅国将军李旱，讨伐李朗行进到建安，后燕国主慕容盛把他紧急召回，大臣们都不知道是什么缘故。九月，辛未（十八日），又派他出征。李朗听说他的家眷全部被杀害，便集结二千多户居民，用以固守自己的城池，等到听说李旱突然回去，认为后燕国内部一定出现变化，所以不再设防，只是留下他的儿子李养据守令支，自己却去北平迎接北魏军。壬子（疑误），李旱袭击并攻破了令支，马上又派广威将军孟广平去追击李朗，在无终追上并把他杀了。

【解析】李朗为可能变化做出充分的准备，但是所做的一切，都被慕容盛一个小小的计谋彻底击败，“虚晃一枪”的手段，一下子就打乱了李朗的布局，我们来分析下这个政治计谋的高明之处。

1、李朗的成败得失

李朗在自己的地盘上做大做强，自认为会被上级猜忌，从而有了恐惧感，这个政治敏感度是非常对的。但是，面对这样的惊惧感，通常的策略就是贿赂领导身边的佞幸，多替自己美言，多给领导上缴好处，这样自保是没有问题的。而李朗选了一个非常冒险的路线，就是投敌，寻找新的靠山，毕竟远水解不了近渴，最终李朗家族被全部诛杀。

2、慕容盛高妙手段

很多人不明白，既然李朗已经决定投靠北魏了，为什么还主动跑到龙城，去说北魏要打过来了，局势紧张？这样不会弄巧成拙？这个其实就是李朗的小心思。因为作为郡守手里是没有正规部队的，他需要让慕容盛给他派兵和支援粮草，这样就能够手里控制一部分的兵员和战略物资，为以后的反叛打下物质基础。但是这个计谋被识破了，非但没有任何效果，立即让慕容盛诛杀了李朗的家人。

3、虚晃一枪的计谋

后燕主慕容盛，立即就派兵去围剿李朗。但是走到半途立即召回了大将李旱，这个虚晃一枪的计谋非常的高妙。李朗被识破之后，必然会做出强烈的反抗准备。毕竟李朗经营了十年的辽西，即使打赢，慕容盛也会有巨大的军事牺牲。而召回军队，达到了迷惑李朗的效果，让他没有准备。李朗自己脱离了经营十年的地盘。这时候，李旱果断进军偷袭成功，李朗半途就被追击而亡。

4、计谋的核心环节

当时所有人，都没看出慕容盛会忽然召回李旱的举动，是为什么，这就是布局的高明之处。这也是虚晃一枪策略的核心环节，其实也就是最为薄弱的环节，那就是保密，如果不能保

密，这个计谋不能达到麻痹李朗的效果。正是这个保密的行为让李朗误以为，慕容盛内部出现了危机，这个危机正好是一个大好的机会。所以，也才诱导了李朗的出奔。

5、李朗的该如何做

李朗的错误有三个，首先是不懂得韬晦，直接不接受慕容盛的召见。这就必然传递出一种不服从的态度，让慕容盛内心并不相信李朗。其次，李朗派出传递消息的人，心理素质不过关，被慕容盛一吓，就什么真相都说了。最后就是被虚晃一枪的假动作所蒙蔽，自己撤掉了防备。他如果想真的想叛变，就要减少各种引起质疑的行为，搞突然袭击，把主动权放在手里攻其无备。

经过上述的分析，我们能够看出来，李朗的战略选择是对的，但是战术操作中败笔连连。而慕容盛作为高明的权谋家，虚晃一枪直接破掉了李朗的警觉防御。双方给我们最大的教训，就是在必然的决裂对立中，谁的假动作越多，谁就控制着战斗的主动权。尤其是故意露出马脚这种示弱、示错、示乱的行为，更能迷惑敌人，从而取得胜利！

权谋家都是善用天意的高手！

【出处】《资治通鉴》第111卷 晋纪33

【原文】初，魏主珪纳刘头眷之女，宠冠后庭，生子嗣。及克中山，获燕主宝之幼女。将立皇后，用其国故事，铸金人以卜之，刘氏所铸不成，慕容氏成，三月，戊午，立慕容氏为皇后。

【译文】当初，北魏国主拓跋珪纳娶匈奴部落首领刘头眷的女儿，在所有的后宫妃嫔中，她最受宠爱，生下了儿子拓跋嗣。攻克后燕都城中山的时候，拓跋珪又抓获、收娶了后燕前国主慕容宝最小的女儿。拓跋珪准备把她立为皇后，便遵照他们民族部落的传统，铸塑金人以卜问天意，刘氏没有铸成，慕容氏铸成了。三月，戊午（初八），拓跋正式立慕容氏为皇后。

【解析】古代历史里不乏封建迷信的东西，一开始觉得古人真的是太愚昧了，读的多了，就觉得这里面有问题，这些杀人如麻的权谋家难道真的信天命。如果信天命不怕报应？如果不信，为什么不断地追捧和提倡？其实权谋家除了利益什么都不信，所有的东西都是手段。

1、拓跋珪的政治困境

刘氏被宠爱还生有儿子，按道理说，成为拓跋珪的皇后毫无异议。但是，男人在女人方面，都是见异思迁的，获得新的美人之后，就动了废掉年老色衰的刘氏的心思。但是这么多年的宠爱，还有孩子，如何合理的把慕容氏毫无后遗症的扶上正位，是需要费脑子的。直接废立，这样的做法，就是有权力，也会毁了自己的政治形象，变成渣男，别人也会内心不服。于是拓跋珪拿出了传统，让天意决定，谁能铸造金人成功，谁就是皇后。貌似公平的背后，其实都是手段。

2、慕容氏的地位确立

既然是铸造金人，无非就是一个冶炼工作，模具的使用。这个工作流程按道理说难度不大，再私下里找专业人士学一学，多练习下，没有多大的问题。当然这样做也能够作弊，自己可以通过各种手段，让对手做不成。比如不给对手学习的机会，不让她练习，在浇筑的过程中搞小动作等。无论如何，慕容氏通过天意，确立了自己的皇后位置，上位之后，没有人说闲话，这不是自己通过手段上位的，是天意决定的，不会拉仇恨。

3、刘氏有面子的下台

刘氏内心绝对是崩溃的，多年的夫妻之情荡然无存，当然作为政治家庭出身的刘氏明白，既然自己已经失去了拓跋珪的宠爱，即使自己争着上位，自己的位置也不会稳定，因为阻碍了一代霸主拓跋珪的心思实现，不会有好下场。何况自己还有儿子，主动的体面地下位，也不失一个选择，毕竟还能让儿子不至于被皇帝恨乌及屋。于是刘氏，即使能够铸造成，也不会去做成，必须主动选择失败。我想，刘氏此时只是会尴尬的笑笑，什么天意，成全你。

其实任何的权谋家都不会争一时一地的得失，而是从长远的来看，此时懂政治的刘氏是退让了，让本来的一场大的政治风波无声无息的消失。但是，历史就是如此，忍让的人，最终会得到报复的机会，不久的将来，刘氏的儿子拓跋嗣将登上帝位，拿回他们曾经失去的一切。什么是天意，天意不仅仅是遮羞布，还是明白一切的时候，顺其自然。

杀鸡给猴看的收权术！

【出处】《资治通鉴》第111卷 晋纪33

【原文】珪常以燕主垂诸子分据势要，使权柄下移，遂至败亡，深非之。博士公孙表希旨，上《韩非》书，劝以法制御下。左将军李粟性简慢，常对珪舒放不肃，咳唾任情；珪积其宿过，遂诛之，群下震栗。

【译文】拓跋珪常常认为，后燕国主慕容垂让自己的儿子分别把持要害地方，使大权下移，才导致自己的失败灭亡，他觉得这种做法非常错误。博士公孙表迎合他的意思，向他呈上了《韩非子》，劝说拓跋珪用严格的法令制度来驾驭属下，左将军李粟性格傲慢无礼，常常对拓跋珪随意放纵、十分不敬，甚至咳痰吐唾沫，也是无所顾忌。拓跋珪把他以往的这些过失加在一起，于是把他斩了，下属百官为此震惊惧怕。

【解析】几乎所有的管理书籍都有授权术，如何给属下有效的授权，但是大家都几乎回避了，如何收权。如何把放出去的权力收回来？很多人想当然的认为，一纸文件不就搞定了？这个回答，几乎是没有做过管理的人信口开河而已。举个简单的例子，和借出去的钱一样，等你去要的时候，并不是想的那么容易，一个电话过去别人就立即还钱了？

拓跋珪是北魏的一代雄主，在开疆拓土的阶段，和众多的将士称兄道弟，吃住在一起，毫无权威可言，但是到了稳定阶段，如何把放出去的权力收回来，让大家都明白不是兄弟关系，而是上下级关系，这个是需要费脑子的，不过作为一代帝王，他采用了三大步骤，一下子就收回了权力。

1、用历史经验，来释放政治信号

拓跋珪不断的提起，慕容垂让自己儿子把持要害地方，让权力下移，这个例子。这是什么意思，领导在想什么？在释放一个什么样的政治信号？仅仅是在讨论慕容垂的历史经验？如果这样想，就太过于简单了。领导很忙的，需要日理万机，每天要考虑的事情很多，不会没事瞎想，而是有目的的。什么目的？是儿子把持大权？还是权力下移？如果是儿子把持大权，还用得到讨论？这个内部隐秘的事情，只能偷偷的处理，不然内部动荡。很显然，拓跋珪并没有隐秘的进行。所以，这个政治信号只能是，权力下移。拓跋珪在考虑如何解决权力下移的问题，深层次的就是如何集权御下的问题。

既然是释放政治信号，为什么拓跋珪不提起，汉高祖刘邦刚建国的案例？“高帝全部除去秦朝烦琐的礼仪，力求礼仪规则简单易行，这时群臣们饮酒争功，喝得酩酊大醉，有的人就胡喊狂呼，拔剑乱砍殿柱，高帝渐渐对这种现象产生了反感。”（出自《资治通鉴》汉纪4）这样对于后面，杀爱咳嗽吐痰的李粟岂不是更加合适么？我猜想，一来可能是拓跋珪是鲜卑族对汉朝的历史不熟悉，或是很熟悉，但是怕自己手下这些马背上的将军不熟悉，再或者是不想把自己的意思释放的太过于明白。所以，拓跋珪，直接就用了时间比较近的事件，而且慕容部也是鲜卑族的一支，大家更加熟悉。

2、用经典理论，佐证行为合法性

释放政治信号的目的，很大层面就是为了引导舆论和为下一步行为造势。很多人不理解，为什么做事之前要释放什么信号，直接下手不就行了。不懂政治的人，都认为一言九鼎的皇帝直接下圣旨就能推进政治了。其实不是那么回事，政治是一个各方势力的集合，作为皇帝也只是最大政治势力的代表而已，如果自己贸然的推进一个政策，别人不支持怎么办，强行推进，就会阻力重重，弄不好就会失去权威性和严肃性，所以，释放一些信号，来投石问路，看看大家都是怎么看的，然后根据大家的反应来对自己的行为调整。因此，政治信号的释放就必然要求模糊性，这样能够进退自如。

面对拓跋珪释放的政治信号，作为博士的公孙表猜透了他的心思，立即进献了《韩非子》这本书，来迎合拓跋珪的这个政治信号。韩非子是法家理论集大成者，写的这本书，推动了秦朝中央集权成为大一统帝国的形成，主要内容就是君主如何独裁和集权。这样的书，拓跋珪会没有看过？可能性不大，如果没看过，面对公孙表的进献就会很讨厌，就这么好的书，你干嘛藏着掖着，现在才拿出来。很显然，这本书并不是让皇帝看的，而是这个进献书籍的行为是让群臣看的，皇帝的欣然接受，让大家明白，皇帝接下来严格管理部下的方法，都是有理论基础的，都是具有历史合法性的。

3、用杀鸡行为，来推动当下事件

释放了政治信号，又在理论上论证了合法性，那么接下来，就该下手干了。拿谁开刀，其实就是拿谁开刀的问题。政治讲究次序，走不好步骤，选不好对象，直接就会让自己的政治行为功亏一篑。所以，拓跋珪就要选择合适的人下手，这样的开刀对象，必须符合三个条件，首先，位置足够高，但是不能有盘根错节的势力，这样有影响力，且后遗症比较小；

第二，这样的人应该是不合群，这样处理的时候，大家所有的同僚不会去救他，而且可能会落井下石；第三，就是他得罪权力的行为是很明显的，行为既有代表性，这样才能有敲山震虎的作用。

正好，李粟完全符合了拓跋珪要立威的对象，直接拉过来杀了。资料的记载，“积其宿过”就是之前的种种不好积累起来，给杀了。如果有大事绝对就说了，没写，这说明没有大事，所以才把“舒放不肃，咳唾任情”这么个小事，拿出来当说事，就是李粟并不严肃，和领导没大没小的，完全没有上下级意识，咳嗽吐痰，都成了一个被诛杀的罪过。其实，权谋家都是“诛小罪，释大过”的。小事诛杀，让人人自危，有极强的震慑效果。如果找个罪名大的杀了，大家不会有啥感觉，我这些都是小毛病，不会和犯大错人的一样上纲上线，所以领导杀大的，也就失去了震慑的效果了。

拓跋珪通过杀了李粟，这只鸡，立即给群臣敲响了警钟，所有大臣的“震栗”表现，就是拓跋珪所期待的，完成了授权的目的。接下来，大家都会老实很多。为什么杀鸡给猴看，而不是直接杀猴呢，其实道理大家都懂，政治就是妥协，而不是杀伐，如果直接杀了猴子，恐怕不但不能敲响警钟，反而会逼反他们，这样非但达不到目的，而且会损失惨重，这是搞政治的人所不愿意看到的。大家都希望低成本地解决问题。所以，采用拓跋珪的上述步骤，来完成集权的过程，是很有必要的！

疑人不可再用，否则死无葬身之地！

【出处】《资治通鉴》第112卷 晋纪34

【原文】业先疑右将军田昂，囚之；至是召昂，谢而赦之，使与武卫将军梁中庸共讨蒙逊。别将王丰孙言于业曰：“西平诸田，世有反者，昂貌恭而心险，不可信也。”业曰：“吾疑之久矣；但非昂无可以讨蒙逊者。”昂至侯坞，率骑五百降于蒙逊，业军遂溃，中庸亦诣蒙逊降。

【译文】北凉王段业在这之前怀疑右将军田昂对自己不忠实，因此，把他囚禁起来。到了这时，又把田昂召了回来，向他道歉并赦免了他，派他与武卫将军梁中庸一起去征讨沮渠蒙逊，别将王丰孙向段业进言道：“西平郡出来的那些姓田的人，哪一代都有叛变的，田昂这个人外貌看来谦恭谨慎，但是内心里却阴险狡诈，不可信赖。”段业说：“我怀疑他已经很久了，但是如果不用田昂，我这里就再也没有可以带兵去征讨沮渠蒙逊的人了。”田昂带兵来到侯坞，率领着五百名骑兵向沮渠蒙逊投降，段业的军队于是便不战而自行溃散，梁中庸也来面见沮渠蒙逊投降。

【解析】权力讲究的就是绝对忠诚，一旦有一丝的矛盾和隔阂就该立即剔除圈外，否则人家会抓住这个机会而做出更加伤害权力的事情。北凉王段业面对沮渠蒙逊的造反，决定启用田昂来讨伐他。非但没有起到效果，反而是田昂的不战而降，导致了军队主力的溃散。这里的权谋要点很多，我们逐一分析：

1、沮渠蒙逊为什么造反？

作为领导对于手下人是矛盾的，信任他，给他权力吧，他会做大而有野心，不给权力又办不成事，为了解决如何办成事和权力安全的平衡，通常领导都是同时扶植一个能够和这个人抗衡的人，这样两个人互相制约，尽管会牺牲点效率，但是这是最佳的方案。而通过上述的通鉴材料，我们看到，段业并没有制衡沮渠蒙逊的人，因此，沮渠蒙逊暴漏造反野心的时候，之所以有恃无恐，也知道段业拿不出人。

2、启用田昂到底对不对？

面对无人可用的时候，北凉王段业想到了田昂，于是直接任命田昂来对抗沮渠蒙逊，这个按照工作本身而言，田昂是没有问题的。但是之前，段业怀疑田昂，已经把他囚禁起来了。此时，段业觉得，把他释放了，并且道歉，就能够重新赢得田昂的忠诚，的确这个想法非常的幼稚。尽管此时田昂会拍胸脯给段业保证击败沮渠蒙逊自己忠心和能力都没有问题，但是田昂其目的，不过是为了摆脱控制。

3、该如何的利用好田昂？

田昂这样的人也是猛虎，如何用好这样的人，作为领导者的段业，其实一开始就错了。自己猜疑，囚禁田昂，一个释放之后的道歉能够冰释前嫌？最佳的策略，就是早期挑动他和沮渠蒙逊的矛盾，让他因为沮渠蒙逊的原因而坐牢，这样等需要克制沮渠蒙逊的时候，就把这个提前打造好的仇家释放出来。但是此时晚了，唯一能够选择的手段就是，让田昂杀了沮渠蒙逊的家人，断了他投降的后路。

4、王丰孙建议毛病在哪？

王丰孙的建议，听起来很有道理，事后也证明了他的判断，但是这个建议是有毛病的。因为只提出了问题，没有给段业答案。这个人如果不能用，那么该用谁来攻打沮渠蒙逊，如果没有备选方案，必须使用田昂的话，该使用什么样的手段，如何避免他的造反，这才是一个智囊性人物该做的。其实，即使拿不出最佳的方案，像派监军直接在田昂身边，如同马岱在魏延身边的策略，也不失一个策略。

5、田昂内心如何算计的？

为什么田昂走向战场，一仗都没打，直接就投降了，内心为什么不感恩段业的释放呢？其实田昂明白，自己之所以能够走出监狱，恰恰是因为沮渠蒙逊，如果自己真的把沮渠蒙逊打败，自身的价值也就再次没用了。输了，自己没命，赢了，回来段业会更加猜忌自己，也是没命。所以，田昂带兵，输赢自己都会没命，所以，他能够选择的的就是立即投降，不管自己的亲人是不是被当成人质扣留。

6、军队的溃散源自什么？

为什么军队在田昂投降之后，立即溃散？这说明，此时群龙无首，没有人在田昂走后，立即承担起指挥责任。侧面反映，段业完全不知兵。很多不成熟的领导人，受到错误的“用人不疑”的错误指引，放手使用别人的时候，缺乏备用计划。其实“疑人不用”即使要用，也要想到，如果出现意外，谁能够立即拥有指挥权，只有学会分级授权，备选方案，才不会出现群龙无首的局面。

7、梁中庸为什么也投降？

这段通鉴材料没有给出梁中庸任何的背景信息，他和对手沮渠蒙逊的关系，和领导段业的关系，以及和田昂的关系。其实，这些关系都不重要。重要的是，此时除了也投降，失去了所有的议价筹码。进不行，部队溃散了，自己没本钱，也没能力打赢接下来的战争。退也不行，失败了回去不被追究责任？即使没有被追究，也无法抵挡接下来的战争，自己再打会死，所以，没得选，只能投降。

随后的结果，大家不用看《资治通鉴》就能够猜出来，没错，沮渠蒙逊很快就攻克了都城，把段业给抓了起来。段业求情，希望饶自己一命，这怎么可能呢，权力斗争的失败者，从来都没有活下来的机会。明知这样一个结果，还不如自己结束生命，来的有尊严，或是慷慨赴死，来的有骨气。司马光对段业的评价精准到位“业，儒素长者，无他权略。”没骨气，也没权谋策略。德不配位，必然要死！

完成不可能完成的任务的妙计！

【出处】《资治通鉴》第112卷 晋纪34

【原文】备德母及兄纳皆在长安，备德遣平原人杜弘往访之。弘曰：“臣至长安，若不奉太后动止，当西如张掖，以死为效。臣父雄年逾六十，乞本县之禄以申乌鸟之情。”中书令张华曰：“杜弘未行而求禄，要君之罪大矣。”备德曰：“弘为君迎母，为父求禄，忠孝备矣，何罪之有！”以雄为平原令。弘至张掖，为盗所杀。

【译文】南燕皇帝慕容备德的母亲和哥哥慕容纳，都留在长安居住，慕容备德派遣平原人杜弘前去探望他们。杜弘说：“我到长安之后，如果找不到太后，不能了解太后们的身体生活等情况，那么，我会向西再到张掖去打听，尽全力完成任务，一直到死。但是，我的父亲杜雄，年龄已经过了六十岁，我请求陛下能给他一个做本县县令的俸禄，这样，才可以代我表明象乌鸦反哺那样的孝敬父母的心情。”中书令张华说：“杜弘还没有走，便事先请求俸禄，这样要挟君王，罪过太大了。”慕容备德却说：“杜弘既然为君主去寻找、迎接母亲，为自己的老父亲请求俸禄，可以说是忠孝两全了，有什么罪过呢？”果然任命杜雄为平原县令。杜弘到达张掖之后，就被强盗杀害了。

【背景】慕容备德早年在苻坚部下任智，做过张掖太守，后来反叛苻坚随慕容垂东行，另立后燕，此时的张掖是沮渠蒙逊创建的北凉国辖区。

【解析】我们在职场，有时候必须面临这样的尴尬，必须接受，自己几乎不可能完成的艰巨任务，该怎么办？此时要考虑的就不是完成任务了，而是如何确保自己的利益最大化，这段通鉴就给我们带来了一个历史上权谋家通用的操作思路：

1、事情的疑点

慕容备德自己称帝之后，准备接回自己的母亲和兄长，这个任务交给了杜弘，杜弘此时的身份是平原人，只说了身份，没有官职，从他接受任务向慕容备德为自己的父亲求取最低

官职县令的俸禄，可见位置并不高，财力并不强，家族并不大。这样的人，跨国去寻找皇帝的亲人，在东晋十六国的战乱年代，难度可想而知。

尤其是不可能带更多的人和辎重，太招摇，直接在半道说不定就被劫杀了。更不能明目张胆的表明政治身份，去进行找人行动，这样慕容备德直接通过外交手段来要人了，何必让他去找？公开找回提高找到的成本，会被敌对方的政治势力所要挟，因此杜弘就需要偷偷的去找皇帝的至亲。

皇帝为什么不找个知名人士，或是战将去执行这样的任务呢，其实目的也是不想被人关注到，如果选派显贵执行这样的秘密任务，目标太大，关注度太高，很容易在国外被人认出来，从而被猜测出，行动的目的。所以，皇帝准备低调的，秘密的让这个小人物的去执行接回太后和皇帝哥哥的行动，而且不给太多的支持和态度，难度系数五颗星。

2、真实的操作

杜弘面对皇帝给自己安排的任务，待遇低，难度大，时间长，要保密，自己又没太大的能量，这几乎是不可能完成的任务。而且杜弘几乎没有任何拒绝皇帝的理由。自己各种推脱，这样皇帝立即杀了他，皇帝的亲妈的事情，你都不积极，要你何用？杜弘只能无条件直接接受。

结果只有两个，找到太后和找不到太后。找不到太后，没有完成任务，回来是个死，办事不利要你何用？找到太后，带回南燕依然是困难重重，路上有个意外，太后死了，杜弘回来，还是个死。如果顺利带回来，路上照顾不周，太后几句埋怨，杜弘还是个死。

其实杜弘基本没有能力带回太后和皇帝的哥哥，所以，杜弘临走之前，就要求皇帝安排自己的父亲，这样，到了张掖这个边远混乱的地方直接伪造个被盗贼杀害的现场，这样一身殉职，皇帝也会内疚。就是这么出去一趟，给自己父亲谋取了官职俸禄，自己拿着项目经费，安全消失。

3、背后的原理

为什么说，杜弘的死是个假象呢，其实这就是处理两难事情的策略。既然都是死，不如以身殉职，这样还能够换取皇帝的理解和同情。既然决定自己要以身殉职的方式来完成不可能完成的任务，所以就必须提前为自己谋取各种待遇，这样消失之后才能利益最大化。

历史上其实并不鲜见，比如战国时期的长平之战，秦国动员了全国的兵力来和赵国决战，老将廉颇都只能坚守，皇帝要换上赵括去冲锋。明知是个不可能完成的任务，赵括也是，让母亲阻止任命，摆脱了灭族，又在战前向皇帝要了很多的钱，给家里分了。最后战败，消失。

在职场，我们接受那些不可能完成的任务，需要完成任务，自己的条件不具备，完不成就会成为众矢之的，被开除。怎么办，只能在这时候提要求，然后在工作中表现的特别积极，最终积劳成疾，伪装有病，为工作牺牲了健康，无法再执行工作，可以合理的让自己摆脱任务。

最终要说的是，对于杜弘的这个要求，张华立即就指出了，这是和领导谈条件，这是违背权力原理的。这是要挟，必须处理。其实这不是张华在陷害杜弘，而是想帮他，这事如果被处罚，也就不用去完成这必死的任务了，这叫两害相权取其轻。

获取民心的利器——当权者都擅长吃大户！

【出处】《资治通鉴》第113卷 晋纪35

【原文】九月，刁骋谋反，伏诛，刁氏遂亡。刁氏素富，奴客纵横，专固山泽，为京口之患。刘裕散其资蓄，令民称力而取之，弥日不尽。时州郡饥弊，民赖以济。

【译文】九月，刁骋谋反，被整体诛杀，刁氏被灭门。刁氏，非常的富有，家奴很是蛮横，霸占的有利的地盘和物产，成为京口一霸。刘裕抄了刁氏的家，让老百姓自己凭力气能拿多少拿多少，一整天都没拿完。这时候整个州郡的饥饿都依靠这个刁氏家族的储存。

【解析】打土豪分田地，历朝历代，当权者刚上位，想获得民心，就是从吃大户开始的。晋朝末年，未来的南朝宋的开国皇帝刘裕，刚刚掌握东晋大权，于是就直接斩杀了京口最大富户刁氏一门，吃大户的意图跃然纸上，其好处有三点：

1、得民心

其实人心自古都没有变，在中国，仇富几乎上就是传统。老百姓，看着那些作威作福的奢侈豪强，内心充满着愤恨，谁让你们为富不仁。如果这些人能够被打倒，即使自己分不到什么东西，就是听起来这样的消息，内心都是愉快的。所以，打倒大户，是快速获得基层好感的快速手段。

2、获财富

刁氏这个家族霸占着各种地盘和资源，敞开了让老百姓亲自去拿，一天都拿不完，可见东西之多。文章里说的是，整个老百姓的饥饿都依靠这个救济。可见，老百姓拿走的还只是粮食。至于字画，金银珠宝，这个不用说，还是被刘裕拿走了，极大的充实了国库。

3、除政敌

刁氏曾经和刘裕有仇，但是政治家做事，不仅仅是个人私仇的问题，更重要的是政敌。一个不合作的有势力的人，霸占着京口，在新权力的眼皮子底下还这么嚣张，谁都忍不下去。卧榻之旁岂容他人鼾睡？利用谋反的借口，直接除掉了这个政敌。

可以这么说，吃大户，永远都是快速获取民心的利器。这段时间，网民揪着娱乐圈偷税漏税不放，就是想让国家对这些动辄四天六千万的收入富户动手。任何时候，国家如果对这些大户动手，都会赢取基层的叫好。因为这个民意，自古皆然。

做老大最核心就是防止被窃权！

【出处】《资治通鉴》第114卷 晋纪36

【原文】曷手令戒诸子，以为：“从政者当审慎赏罚，勿任爱憎，近忠正，远佞谀，勿使左右窃弄威福。毁誉之来，当研核真伪；听讼折狱，必和颜任理，慎勿逆诈亿必，轻加声色。务广咨询，勿自专用。吾莅事五年，虽未能息民，然含垢匿瑕，朝为寇讎，夕委心膂，粗无负于新旧，事任公平，坦然无类，初不容怀，有所损益。计近则如不足，经远乃为有余，庶亦无愧前人也。”

【译文】李曷写下一首手谕，告诫他的几个儿子，认为：“从事政务的人应当对奖赏或惩罚非常谨慎，万万不能任凭自己的爱憎，随意而为，接近忠直正派的人，疏远奸佞阿谀的小人，不让自己左右亲近的人暗地里操纵权力，作威作福。别人毁谤或者赞誉你的时候，应当仔细斟酌辨别是真是假。听取诉讼，判定案情，一定要和颜悦色地按规章情理仔细处置，千万不要事先推测对方心怀奸诈，主观臆断，轻易地发脾气。要尽量争取多听别人的意见，不要自己独断专行。我主持政事五年来，虽然不能说使百姓得到了很好的休息安抚，但是，我尽量地宽容别人的错误，掩饰别人的缺点，所以才使早上还是对手、仇人的人，到晚上便可能成为知心朋友。大体上，没有什么对不起那些新知旧友的地方，因为我处事公平，胸怀坦荡，没有偏差，一点儿也不许因私意有所变更。这样做，从眼前的利益来考虑，好像是要受到些损失，但是时间一久，才能看出好处来，也只有这样，在前人的面前，我才可说是无愧的。”

【解析】李曷是东晋十六国时期西凉政权的建立者，李曷这人可能大家都不熟悉，但是他的先祖和后人，但凡国人，无不知晓。李曷是汉朝著名的将军李广的十六世孙，唐玄宗李隆基是李曷的十一世孙。这一段资治通鉴就是，李曷写给儿子的执政秘诀。咱们从权谋角度来详细分析下：

一、当官秘诀是防止窃权

“从政者当审慎赏罚，勿任爱憎，近忠正，远佞谀，勿使左右窃弄威福。”

权力拥有者最核心的就是要防止自己手中的权力被人窃取。所以，李曷第一句话就是告诫“勿使左右窃弄威福”，并且把窃取权力的三大手法做了罗列。

1、审慎赏罚

奖罚，韩非子说，“明主之所导制其臣者，二柄而已矣。”一个人能够获得利益或是丧失生命，这是权力的直接体现，而这里如果不谨慎，就会被人蒙蔽利用，而是无形中丧失权力。你的不公平，就是别人运作的空间。比如，因为别人运作，而减轻处罚，这个运作的人，就窃取了领导权力。

2、勿任爱憎

爱憎，尤其是领导者不能放任自己的爱憎。有讨厌的，有喜欢的，这个不仅仅是指人，还有东西。用韩非子的话说，这叫“君见其所欲，臣自将雕琢”；用现在的话讲，这叫“不怕

领导有原则，就怕领导没爱好”，一旦爱憎被下属知道，就会被顺着领导，做出你喜欢的样子，领导无法辨别真假。

3、近忠远佞

这个是个老生长谈的话，诸葛亮在《出师表》说的更明白“亲贤臣，远小人，此先汉所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉所以倾颓也。”诸葛亮把“近忠远佞”上升到了国家兴亡的高度。背后的原理就是，小人善于权术，领导容易被攻克。而忠臣近乎愚，不会玩手段，不容易窃取领导权力。

二、防止窃权的领导心法

“毁誉之来，当研核真伪；听讼折狱，必和颜任理，慎勿逆诈亿必，轻加声色。务广咨询，勿自专用。”

作为领导知道了被窃取权力的三大渠道之后，如何具体做呢？李嵩给出了具体的心法。

1、爱憎方面：毁誉之来，当研核真伪。

“毁誉之来”这可不是对领导的毁誉，而是领导听到的对下属的评价，这个不能偏听偏信，一定要核查真伪。比如领导不喜欢溜须拍马之徒，恰好，就听到某某以前的故事，比如“陪前任领导清明节给亲人扫墓，比领导哭的都痛”这其实，就是在利用领导的喜好，抹黑某某人在领导心里的印象。

2、奖罚方面：听讼折狱，必和颜任理，慎勿逆诈亿必，轻加声色。

奖罚方面在办理案件，分析对错的时候，这是最体现权力的地方，而在听取各方意见的时候，一定不能喜怒形于色，或是在过程中轻易发表自己倾向性的观点，这样，下面的人，就会察言观色。汉朝酷吏杜周就是这样赢取领导信任的“上所欲挤者，因而陷之；上所欲释，久系待问而微见其冤状。”

3、用人方面：务广咨询，勿自专用。

《管子·君臣上》：“夫民别而听之则愚，合而听之则圣。”《资治通鉴·唐太宗贞观二年》：“上（唐太宗）问魏徵曰：‘人主何为而明，何为而暗？’对曰：‘兼听则明，偏信则暗。’”小人和贤臣都有作用，不是只用好人，而是都要用，是远点和近点的关系，多听听的关系。

三、防止窃权的领导做法

“含垢匿瑕，朝为寇讎，夕委心膂，粗无负于新旧，事任公平，坦然无类，初不容怀，有所损益。计近则如不足，经远乃为有余。”

有了做官的心法，那么具体对于外部的事情该如何处理呢，李嵩说了自己的具体做法。

1、含垢匿瑕

老子在《道德经》里说过“受国之垢，是谓社稷主；受国不祥，是为天下王。”指的就是李嵩这里说的“含垢匿瑕”做人不能太过于追求道的洁癖，眼里容不得沙子，而是要把利益放在第一位，容纳别人的过错和阴暗，这样就能够让人摸不透自己的好恶。

2、事任公平

如何处理事情，在办案的时候，不被人蒙蔽，自己不漏声色，追求的就是公平，“无负新旧，坦然无类”，当然，这样的公平，并不是大家眼里的公平正义，而是让人感觉到平衡，比如，这次处理了好几个新人，处理一个旧人，无论是不是正确，都会认为有私心。这时，就需要再处理几个旧人，来平衡。

3、计近经远

自己眼前的利益看似要损失了，而长远才能看出好处，这里看似李嵩在说，眼前利益和长远利益发生冲突的时候，要服从长远利益，宁可自己受到当下的损失，按照上面的逻辑结构，其实这不是说利益的，而是说用人的，用那些让自己不舒服的人，恰恰这些人心机城府不够，这样长远有好处。

对于这一段明末清初的大儒，王夫之在其著作《读通鉴论》里有很高的评价“是说也，岂徒其规模之弘远哉？内求之好恶之萌以治其心，与天相顺，循物以信；三代以下不多得之于君子者，而嵩以偏方割据之雄，能自求以求福，推此心也，可以创业垂统、贻百世之休矣。”诚如斯言，大家好好品味。

任何时候评价领导都是有风险的！

【出处】《资治通鉴》第114卷 晋纪36

【原文】南燕王超猜虐日甚，政出权幸，盘于游猎，封孚、韩卓屡谏不听。超尝临轩问孚曰：“朕可方前世何主？”对曰：“桀、纣。”超惭怒，孚徐步而出，不为改容。鞠仲谓孚曰：“与天子言，何得如是！宜还谢。”孚曰：“行年七十，惟求死所耳！”竟不谢。超以其时望，优容之。

【译文】南燕国主慕容超的猜忌、暴虐一天比一天厉害，政令完全由受他宠幸的掌权者颁发，自己则沉迷于游牧打猎，封孚、韩多次规劝，他也不听。慕容超曾有一次在金殿之上问封孚道：“朕可以和前代的哪位君主相比？”封孚回答说：“桀、纣。”慕容超既惭愧又气愤，封孚则缓缓地从容走出，神色不改。鞠仲对封孚说：“与天子说话，怎么能够这样呢？你应该回去谢罪。”封孚说：“我现在已经年过七十，只求死得其所罢了！”竟然不去请罪。慕容超因为他在当时声望很高，所以特别地宽容了他。

【解析】对领导的负面评价，造成了“君臣俱失”的局面，封孚虽然获得了耿直的名声，其实冒着巨大的政治风险。而慕容超尽管展示了胸怀，但是失去了权威尊严。现在权谋网，站在职场权谋的角度来全面分析这件事情：

一、三方心理

1、皇帝心理

皇帝慕容超，面对封孚的不断谏言，不能不正面回应，但是又不想改变自己的行为，于是当众让其评价自己是什么样的皇帝，目的就是在于当众逼迫封孚低头，毕竟谁都怕龙颜大怒，从而人头落地。但是没想到封孚不低头，后期慕容超又顾忌封孚的威望，而没敢下手杀人。

2、封孚心理

一个忠君爱国，不怕死的形象跃然纸上，真的不怕死？非也，他的内心独白很清楚“行年七十，惟求死所耳！”已经七十岁了，已经一辈子高官厚禄，按照古人的结婚早的实际情况，他的儿子也都五十岁了，什么都不缺。所以，能够让自己的晚年人生更加辉煌，只求青史留名。

3、鞠仲心理

鞠仲是个精通官场之道的人，没有当面站在皇帝角度指责封孚，也没有袖手旁观，更没有替封孚辩解。而是私下追出来，说服封孚回去道歉。如果封孚回去道歉了，这是自己的功劳，替皇帝挽回颜面，如果封孚没有回去道歉，自己也不得罪封孚，且能够替皇帝做了说服工作，赢得皇帝好感。

二、皇帝手段

1、上策，奖励直言

皇帝面对封孚的言论，因为威望高杀不了，但是自己又失去了面子，这时候，只能反其道而行之，就是奖励封孚。“桀纣是不会奖赏骨鲠之臣的。朕特许你直言进谏。”这样展示了皇帝的胸怀，而且，因为后面这句“特许”一人，避免了其他人的效仿。唐太宗只听魏征提意见，其他人对着干的都杀了。

2、中策，直接杀掉

这是个决策平衡的问题，自己的权力威严重要还是个人的名声重要。其实很多时候，做领导的，都必须维护自己的高大上的名声，但是如果必须和权力威严选一个的话，那还是权力威严，直接杀了封孚。为了避免人人自危，这时奖励另外一个进谏的韩卓，让人感觉天威难测。

3、下策，不了了之

但是皇帝慕容超选择了下策，就是对这件事情不了了之。这个后果非常的恶劣，一来，自己当众被人指责是桀纣，丧失了权力尊严，没有台阶可下；二来，面对权力挑衅无计可施，让其他人感觉其无能，最后就是让人感觉到他是惧怕别人的影响，可能鼓励有人效仿。

三、封孚策略

1、上策，说困境

自己作为正直的老臣，给领导提意见，这是本职工作，本来无可厚非。但是皇帝当众询问，让其评价的时候，性质就变了。这就超出了自己的职责范围，你没有评价皇帝的权力和义务，而且还有风险。这时候，封孚唯一能做的就是“臣，惶恐。谏言是臣的工作，评价陛下，非臣能为。”

2、中策，做铺垫

但是很多人都想保持自己的一致性，不想说谎，又搞不清楚自己的职责范围，这时候，需要对自己的真话做铺垫，“你想听真话，还是假话。如果让臣说真话，请先赦臣的不敬之罪。”这样把风险交出去，也是给皇帝一个台阶，也是给自己一个后路。

3、下策，直心言

但是封孚，上策没有选，中策没有选，而是直言说出皇帝就是桀纣的评价。顿然间，场面尴尬，双方失去了缓冲地带。皇帝陷入权力困境，要么让步，要么杀人。其实，做直臣，不是必须直述胸言的。如果讲究策略，双方都能接受。直臣和能臣之间，差的就是策略对目的的包装。

经过上述的分析，我们能够看出来。皇帝不应该公然的把问题放到金殿之上来说，如果不能控制可能的结果的时候，不然就会让自己陷入困境。通常领导都会在非正式场合，私下沟通不能控制的事情，这样能够有缓和的余地。而作为大臣，一定要把工作与性格做出区分，我提意见是工作，而不是想随意评价领导。明白了这些，职场的道路，都会顺畅很多。

领导的阴狠你不懂，没价值就是死！

【出处】《资治通鉴》第114 晋纪36

【原文】魏主归所虏秦将唐小方于秦。秦王兴请归贺狄干，仍送良马千匹以赎狄伯支，许之。贺狄干久在长安，常幽闭，因习读经史，举止如儒者。及还，魏主见其言语衣服皆类秦人，以为慕而效之，怒，并其弟归杀之。

【译文】北魏国主拓跋珪把所俘虏的后秦将领唐小方，归还给后秦。后秦王姚兴想用抓获的北魏战俘贺狄干，和送给北魏一千匹好马，用来赎回狄伯支，拓跋珪同意了。贺狄干长期被扣押在长安，因为经常被幽禁，所以有时间熟读了儒家经典与历史书籍，到后来，一举一动都变成与读书人一样了。到他回到北魏之后，国主拓跋珪见他言谈语调衣着服饰全与后秦人一样，以为他是倾慕后秦而有意摹仿，非常生气，把他和他的弟弟贺狄归一起杀掉了。

【解析】贺狄干在坐牢期间不甘堕落，没有颓废，反而努力学习文化，本来该是一个励志典型，但是回到北魏之后，却被立即杀掉了，还连累了自己的兄弟，为什么北魏付出了那么大的代价交换回来的战俘，这么不珍惜，难道就真的是表面的理由，“贺狄干崇洋媚外？”如果那样的话，轻罪致死吗？而拓跋珪如何又杀了他的兄弟，这又是为什么？他兄弟何罪？这些疑团，只有从权谋角度，领导心思处下手，才能够搞明白为什么。

1、为什么拓跋珪要主动归还战俘唐小方？

交换战俘可以说是一个重大的政治事件，什么时间交换，如何交换，都是政治家精心计算筹码的结果。其实，这里面有个背景，后秦收留并重用了北魏的仇家匈奴人刘勃勃为安北将军，这让北魏很是恼火。如果直接打后秦，会更加让后秦和刘勃勃联合起来，于是采用主动送回战俘，缓和和后秦的关系，后秦关系一旦缓和，刘勃勃的地位就非常尴尬，这件事也直接促使了刘勃勃对后秦的背叛，北魏成功的分裂了后秦的势力。历史上，还有类似的事情，南北朝时期的侯景投降到南朝梁，北齐送战俘给南朝，和好之后，让侯景很是恐惧，直接也背叛了南朝梁，造成了南朝历史上最大的动乱，侯景之乱。

敌人的敌人就是朋友，所以后秦和刘勃勃的联合一致对抗北魏。但是，后秦和北魏缓解关系之后，刘勃勃和后秦的合作基础就不在了，内部也就出现了分裂的变化，这是北魏拓跋珪的另类离间计。

2、为什么拓跋珪杀掉高价换回的贺狄干？

战俘就是手里的筹码，很显然，拓跋珪宁愿主动归还唐小方，也不愿意归还狄伯支，后秦利用这个机会，宁愿拿出一千匹马外加贺狄干，才换回了狄伯支，可见狄伯支对于后秦的份量。这时候，拓跋珪如果不同意这个交换，一来会破坏之前的用战俘搞离间的目的，二来也会让自己的国人认为自己不重视贺狄干，做领导的不仁义。但是，如果贺狄干当时自杀殉国了，你后秦想拿一千匹马换人，不可能。此时，拓跋珪不得不交出狄伯支，其内心其实是怨恨贺狄干的。所以，当贺狄干回来之后，又发现贺狄干完全的汉化，脱离了自己的鲜卑民族特色，直接就找到了杀掉的借口。

不是所有的领导都喜欢战俘回来的，凡是领导其实都喜欢那些失败者殉国的。这样，一来鼓励战斗中的英雄主义，二来减少敌对方要挟自己的筹码，尤其对那些价值不大的人更是希望他死。

3、杀掉贺狄干有没有更深层次的原因呢？

就是因为拓跋珪做了件赔本的买卖，不得不交出狄伯支，对贺狄干就恼羞成怒呢？只能说可能性很大，因为毕竟交易完成了，此时杀了贺狄干就更赔本了。必定还有更深的原因，不然只是因为贺狄干汉化，那和他兄弟有什么关系？为什么连带杀了他兄弟？这说明，拓跋珪认为，这两个人都不值得信任。拓跋珪怀疑贺狄干有可能被敌人策反有可能成了内奸，原因有三个，那么多战俘，为什么主动归还贺狄干？为什么贺狄干思想和着装都很汉化？还有就是这样被改造的人，本身就是对鲜卑族极大的意识形态的冲击。为了避免可能出现的内奸和意识形态的失控，拓跋珪，必须斩草除根。

通常而言，政治家对于回归的战俘，都是采用不信任的态度的，尤其是主动回来的。在囚禁期间没有受到伤害反而好好被招待的，都抱着深深的猜忌心理，贺狄干没能获得领导的重新信任。

文章读到这里，很多人都会感到惋惜，在敌国没死，倒是死在自己人手里，这是什么事呢？贺狄干如何不死呢？其实政治家最看重的就是价值，也就是你对我，还有什么用？贺狄干其实还有两条路可选，一个就是立即拿出关于后秦的情报信息，另一个就是立即要求回归军队请战，感恩皇帝的赎回。而贺狄干走了相反的路，回来后没有展示价值，还让领导讨厌和猜忌，他只能是死路一条。所以，不了解帝王的心思，感觉好不容易回归到自己国家了，可以安心了，其实这是政治糊涂。

小水不容巨鱼——小领导驾驭不了大人才！

【出处】《资治通鉴》第114卷 晋纪36

【原文】谯纵遣使称藩于秦，又与卢循潜通。纵上表请桓谦于秦，欲与之共击刘裕。秦王兴以问谦，谦曰：“臣之累世，著恩荆、楚，若得因巴、蜀之资，顺流东下，士民必翕然响应。”兴曰：“小水不容巨鱼，若纵之才力自足办事，亦不假君以为鳞翼。宜自求多福。”遂遣之。谦至成都，虚怀引士；纵疑之，置于龙格，使人守之。谦泣谓诸弟曰：“姚主之言神矣！”

【译文】谯纵派使节前往后秦，请求作为后秦的藩属国，同时又与卢循暗中勾结。谯纵向后秦呈上奏章，请求允许桓谦前来，打算和他一起进攻刘裕。后秦王姚兴就这件事问桓谦，桓谦说：“臣下几代人，都对荆、楚一带的百姓有恩，如果有机会凭借巴、蜀之地的力量，顺长江水流向东挺进，当地的官民一定会纷纷起来响应。”姚兴说：“小河沟里容不下大鱼，如果谯纵的才能力量足以一个人就能办得好事，也就不会借助你做他的鳞甲和羽翼了。你应该多考虑自己的福佑。”于是，派他去了。桓谦到了成都，虚心谦恭，招纳各地投靠的人士。谯纵对他渐渐生起猜忌之心，把他软禁成龙格，并派人看守他。桓谦流着泪对几个弟弟说：“姚主的话真是神算呵！”

【解析】谯纵是十六国时期的西蜀政权的创建人，桓谦是桓玄叔父桓冲之子，东晋将领，官至西中郎将、荊州刺史；桓楚时，官至侍中、卫将军。桓玄死后，桓谦仍然抵抗东晋刘裕，并于失败后出奔后秦。在这个背景下，权谋网从政治运作角度来分析这一段材料：

一、谯纵的政治战略

谯纵建立的西蜀政权，相当于在东晋权臣刘裕背后捅了一刀子。刘裕的强大实力让谯纵寝食难安，谯纵试图通过政治斡旋来摆脱自己被动地位。于是他拿出了三大手段：

1、首先，直接投靠了比刘裕更强大的后秦政权，寻求保护。

谯纵如果不反叛东晋，直接称臣于刘裕，自然而然还是西蜀政权的一把手，但是他却称藩于后秦，实际权力上并没有大的变化，为什么还要冒着巨大的政治风险呢，可见他的称藩是策略之举，也就是想利用后秦的政治影响力，来减轻自己的压力，让刘裕有所忌惮。其实姚兴也是明白人，乐得其成。不费一兵一卒，扩大了自身的影响力，政治交往其实就是个互相利用的平台。

2、其次，暗中勾结东晋的内部叛乱势力卢循，来牵制刘裕。

每个组织内部都不是铁板一块，刘裕掌控的东晋政权就是如此，卢循的农民运动，不断地搅动东晋内部的政局，谯纵和卢循取得联系，其内心并不是看重卢循的实力，而是想借助他的动乱让刘裕分心，这样刘裕必须首先解决内部问题，延缓攻击西蜀政权的时间，或者在刘裕真的过来攻击谯纵的时候，能够在背后有效的牵制刘裕的部分兵力，能够缓解谯纵的军事压力。

3、最后，借助原来东晋桓玄家族势力，利用桓谦增加实力。

谯纵称藩后秦有了外部政治的保护，利用卢循内部牵制了刘裕。这个只能是找到了所有的有利条件，但是自身的实力建设才是最重要的。仅凭依靠自己的能量积累，显然是十分缓慢的。因此必须借势才能快速的增加自己的势力，借势历来都是快速发展的最佳捷径。而东晋原有的桓玄家族势力是最需要拉拢的，于是桓谦就进入了谯纵的视野。

二、谯纵的用人策略

众所周知，桓玄建立的大楚政权，是被刘裕推翻的，桓玄家族是东晋的大家族之一，桓谦是桓玄的堂弟。直接利用桓谦的政治影响力，是谯纵的主要心思。但是有这几个问题：

1、首先，必须从新赋予桓谦政治影响力。

谯纵想利用桓谦，就必须把他的加盟消息作为重大的新闻给宣传出去。只有让所有怀念桓氏家族的人都知道桓谦在这里才行，于是桓谦四处走动，不断和过来追随的人交往，逐步的形成势力。

2、其次，必须自己控制而不被桓谦利用。

看着桓谦一步步借助自己的地盘不断的做大自身实力，这对谯纵无疑是一种政治压力。如果任其发展，非但自己不能利用桓谦打击刘裕，反而会被鸠占鹊巢，成了桓谦的盘中菜。

3、最后，如何利用和防备之间取得平衡。

如何利用桓谦的影响力而又不被其反噬呢？这就需要谯纵做出平衡。于是谯纵想出了最佳的策略，那就是直接软禁了桓谦，反正所有人都知道他在西蜀，但是不让他接触人，完美平衡。

三、姚兴的先见之明

可能谯纵一开始也没有真的想去软禁桓谦，而桓谦也不认为自己本来是去加盟合作的，自己的价值还没有彻底发挥出来就会被控制起来。但是姚兴为什么就能准确预言呢？

1、首先，政治原理。

“小水不容巨鱼”，每个组织都希望有人才加盟，尤其是有极强能力和才华的人加盟，但是真的人才来了，小的组织往往都会对人才猜忌，这不是叶公好龙，而是领导缺乏驾驭能力，组织缺乏平台资源，同时缺乏容纳能力。所以，真正的人才去了小组织，也是不会被真的重用的。

2、其次，条件分析。

姚兴知道“小水不容巨鱼”政治原理，于是就开始给桓谦分析双方条件。“若纵之才力自足办事，亦不假君以为鳞翼。”这就明确的指出，谯纵个人能力不强，强的话也不会用你，现在你这么强，用你，他接纳你也是个大问题。只要符合政治条件，政治原理就不会变。

3、最后，得出结论。

姚兴指出了政治原理，分析了政治条件，自然得出了未来的政治结局。所以，让桓谦“宜自求多福。”其实这是姚兴要提醒桓谦在构建政治势力的时候，一定要谨防谯纵的猜忌。但是此时姚兴并没有给出具体的手法，而只是给出了祝福。究其原因，也是不想打击桓谦的积极性，不想泼冷水，自己做恶人。

经过上述的分析，我们能够看出来，谯纵的政治能力是非常的强大的，在各个地方都做出了最佳的政治策略，而任何人都无法违背政治原理，这个原理是不以个人的意志为转移的。所以才有了后来的桓谦的被软禁。其实如果桓谦真的懂权谋的话，自己把招募到的人全部交由谯纵来安排控制。自己不接触具体事物，只是做好自己的人力资源总监的角色定位，而不是职业经理人，这样兴许就是另外的局面了。

小人物选择追随领导，必须遵守的三大原则！

【出处】《资治通鉴》第115卷 晋纪37

【原文】庚戌，以刘毅为卫将军、开府仪同三司。毅爱才好士，当世名流莫不辐凑，独扬州主簿吴郡张邵不往。或问之，曰：“主公命世人杰，何烦多问！”

【译文】庚戌（二十一日），东晋任命刘毅为卫将军、开府仪同三司。刘毅爱好人才，喜欢读书人，所以，当时的知名人士几乎没有不聚集到他身边去的，惟独只有扬州主簿吴郡人张邵不去。有人问他为什么，张邵说：“我的主公刘裕是应运而生的人中豪杰，哪里还用多问！”

【解析】权力原理一向如此，一致对外的时候，大家能够精诚合作，但是外敌结束后，内部就开始了权力斗争，直到一个人完全胜出。权谋家几乎都洞悉这个原理，所以，在合作的时候就开始了自身内部的势力构建，为即将到来的内斗做好准备。刘毅和刘裕是拜把兄弟，一起起兵消灭了东晋桓玄的叛乱。很显然，外敌结束后，刘毅和刘裕之间必然一战。大家都在为将来做准备，人才也开始了站队，选择自己认为的能够成就大事的领导来追随，而扬州主簿张邵也面临自己的人生选择。

刘裕和刘毅之间选择谁，是大问题，选对了，未来荣华富贵，选错了，人头落地，最终张邵选择了刘裕。他给出的理由是“主公命世人杰，何烦多问！”刘裕是不世出的人杰，选择他还用说吗？这只是一个吹捧的语句，其实他的内心的计算过程才是我们最该研究的，这也是选领导的核心原则：

1、顶头上司

首先，刘裕是扬州刺史，而张邵是主簿，他也就是刘裕的秘书，刘裕是他的顶头上司。很多人说，为什么第一原则是自己的顶头上司来追随啊，看着他都不舒服，其实任何人看自己的领导都会不舒服，职场不是交朋友，而是谋利益。顶头上司是你能够接触的最近的领导，近水楼台先得月。非到万不得已，不能换队，因为直系的上下级之间有天然的派系属性。跟随好自己的顶头上司，也是体现自己能力和忠诚的最佳的机会，任何领导都喜欢这样的人。反面来说，你不追随自己的领导，会给人吃里扒外的感觉，这种人走到哪里别人都不会深度信任，而且一旦被自己的顶头上司发觉对他不忠，那么很快，外面的好处还没有得到，眼前的小鞋就穿上了，得不偿失。所以张邵首选刘裕而不是刘毅这是最基本的原则，这是从眼前的趋利避害入手的。

2、核心资源

其次，当时东晋时代的扬州，是当时没有被战乱破坏的最大的城市，资源实力强大。

一个领导能不能最大，最核心的还是其拥有的资源，职场上资源比什么都重要，资金，权力，靠山，等等，都是一个领导能不能走的更远的标志。而不能只看表面的头衔和位置，这些东西都是虚的。刘毅被任命为卫将军、开府仪同三司，这可以说是风光无限，很多人便以为必须追随这样的人，所以都聚集在了刘毅的身边。其实这时候刘裕掌控着东晋最为富庶的扬州，手中还握有能征善战的北府兵，这些人都是跟随刘裕南征北战，多次剿灭卢循叛乱和击败桓玄的老兵，刘裕和这些人有着及其深厚的革命友谊。所以，刘裕拥有富庶的扬州，又手握实力军队，这样的人斗争时怎会失败？因此，选择要追随的领导，不能只看虚名，而是看是不是拥有核心的资源。

3、能力验证

最后，当大家都去追随某个人的时候，自己本身能力不突出，直接过去，也是没多大好处。但凡需要烧冷灶的，就是自己不是领导的嫡系，又没有特别突出的能力和背景，还不能提供特殊的价值，这时候，热灶是轮不上的，只能烧冷灶。当大家都觉得刘毅很有魅力，趋之如鹜的时候，作为不起眼的地方秘书，即使想巴结，也不会进入别人的视野。都不看好刘裕，这时候，站在刘裕身边，才是最佳的策略，别人的资源再多，不分给你也没用，刘裕资源再少，因为是冷灶，自己作为小人物，也能分的更多。烧冷灶核心的就是要看重领导者的能力，这个能力必须是已经验证过的能力。因为一个被验证过有能力的人，这样的人终将会崛起。而刘裕作为名将，以及灭桓玄的首义者，可以说是能力卓著。这样的人，成就大的事业是迟早的事情。

所以，我们从这简短的这段通鉴材料能够看出来，张邵在刘毅和刘裕之间做出了选择，可见其谋略思维的敏锐度。大家可能很想知道张邵的结局，没错，他未来成为了刘裕的心腹谋士。成为南朝宋的开国功臣。刘裕称帝后，以佐命功，受封临沮伯，食邑六百户，加左卫将军。刘裕临终前，以张邵为湘州刺史。一个小人物成为了一方诸侯，这就是跟对人的好处。

实力激发野心！

【出处】《资治通鉴》第115卷 晋纪37

【原文】秦王兴遣其弟平北将军冲、征虏将军狄伯支等帅骑四万，击夏王勃勃。冲至岭北，谋还袭长安，伯支不从而止，因鸩杀伯支以灭口。

【译文】后秦王姚兴，派遣他的弟弟平北将军姚冲、征虏将军狄伯支等率领四万骑兵，进攻夏王刘勃勃。姚冲大军抵达岭北地区，打算回击长安篡权，因狄伯支不同意才中止，姚冲因此用药酒毒死狄伯支灭口。

【解析】人的野心和实力是相一致的，随着实力的增加野心也会膨胀，所以任何权谋家赋予下属实力的时候，都不得不对他们的野心设防，这一段全面揭示实力刺激背景下的野心操作：

一、姚冲的选择

1、姚冲作为姚兴的兄弟，一开始可能没有野心要篡位，但是人都是会变的，一旦手里握有几万兵力之后，心态就发生了变化，就想趁此机会，转身偷袭后秦的首都长安，攻其无备，这个篡权的机会很可能就会实现。但是姚冲受到了狄伯支的制衡和阻碍，自己无法调动军队，造反计划也就功亏一篑了。

2、姚冲做的对不对呢？这绝对是利益的选择，高层人几乎上是不讲什么感情的，皇家父子情几乎都不存在，何况兄弟情呢？造反的三个条件，他拥有了两个，一个是手握重兵的资源，第二是攻其不备的时机。唯一缺少的，就是盟友支持，应该是姚冲自认为能够用高官厚禄说服狄伯支，但是失败了。

3、任何人想成就非凡事业都要冒着巨大风险，姚冲应该是在脑子里计算了多遍，有三分之二的把握了还不干一票？于是果断下手，但是他遇见了一个宁愿死也不配合的狄伯支，姚冲冒险失败，只能拿出下策，直接用毒酒杀了狄伯支，用来掩盖自己造反。

二、狄伯支两难

1、狄伯支，刚刚被后秦王姚兴用一千匹马和一个高级战俘，才把他从北魏换回来。可以说，对于狄伯支而言，被俘虏之后，还被君主惦记着，还用巨资把自己换回来，而且换回来之后，立即任命为征虏将军，这是多么大的恩遇。当他面对姚冲引诱造反的时候，内心绝对是矛盾的。

2、一方面，自己如果配合姚冲，用这四万大军转身偷袭长安，杀姚兴一个措手不及，取得成功几乎是易如反掌。而且自己还不用有太大的道德责任，毕竟什么事情都有姚冲在前面顶着。自己也能够转身取得更高的财富和地位，但是狄伯支最终选择了站姚兴的队，感激知遇之恩。

3、很多人会说，狄伯支即使和姚冲合作政变成功，姚冲也会在事后杀了他，他也是利益选择。其实不然，毕竟那时候死不死，还不一定，但是此时知道了秘密，就必须会被姚冲给杀了。狄伯支没有跑的机会，即使跑回去，姚兴也会相信自己的兄弟，而不是他，他选择为知遇之恩而死。

三、姚兴的做法

1、姚兴把自己的核心主力部队交给姚冲和狄伯支可以说，是有深度安排的。一个是自己的亲兄弟，一个是对他有恩的大将。这两个都是自己信任的人，这就是一个亲贵制衡的结构，无论谁造反，都很难策反对方。一般军中都是亲人任一把手，有决策权，而贵人，任二把手，有执行权。

2、这个结构下，大家只看到了姚冲的谋反，被狄伯支制衡了。其实也应看到，如果是狄伯支这样的外部功臣造反的条件下，同样会遭受姚冲的制衡。如果不是姚兴任用狄伯支这样一个逆境提拔上来的人，这次很可能这个制衡结构就失效了。所以，整体上姚兴的安排非常完美。

3、姚兴之所以不惜代价把狄伯支给换回来，其实也是想给他一个大的恩情，让他卖命。作为领导的心思，想控制一个人，不是给他多大的利益。因为别人会许诺的更多，从而背叛自己。只有破格给他知遇之恩，挽救于水火，这才能够真正的施恩，征服人心，毕竟这个社会无羁无耻的人很少。

经过上述的分析，我们能够看到，这个造反未遂的事件中，每个人都站在自己的利益最大化的角度做出了正确的选择。尤其是姚冲，并不能因为失败而否定他的做法。谁没个野心呢，即使自己没野心，实力到了，手下人也不一定肯啊，所以才有后来的黄袍加身的事件发生。其实在出发之前，如果姚冲不是临时起意，就该把狄伯支的家人偷偷控制起来，用家人要挟，或是走到半路提前诬陷狄伯支造反，从而除掉，都比这个说服不成，让自己暴露的方法好太多。

面对威胁不能示弱——会咬人的狗不叫，会叫的狗不咬！

【出处】《资治通鉴》第115卷 晋纪37

【背景】东晋刘裕北伐慕容氏建立的南燕，南燕被围困，求助于后秦。于是后秦派使者前来见刘裕。

【原文】秦王兴遣使谓裕曰：“慕容氏相与邻好，今晋攻之急，秦已遣铁骑十万屯洛阳；晋军不还，当长驱而进。”裕呼秦使者谓曰：“语汝姚兴；我克燕之后，息兵三年，当取关、洛；今能自送，便可速来！”刘穆之闻有秦使，驰入见裕，而秦使者已去。裕以所言告穆之。穆之尤之曰：“常日事无大小，必赐预谋，此宜善详，云何遽尔答之！此语不足以威敌，适足以怒之。若广固未下，羌寇奄至，不审何以待之？”裕笑曰：“此是兵机，非卿所解，故不相语耳。夫兵贵神速，彼若审能赴救，必畏我知，宁容先遣信命，逆设此言！是自张大之辞也。晋师不出，为日久矣。羌见伐齐，殆将内惧，自保不暇，何能救人邪！”

【译文】后秦王姚兴派遣使者对刘裕说：“慕容氏与我们相邻，关系友好。现在你们晋国这样急迫地进攻他们，我们秦国已派遣十万精锐强壮的骑兵屯聚在洛阳。你们的部队如果不撤，那么，我们就要长驱进军了。”刘裕把后秦的使节叫到跟前来说：“告诉你们姚兴：我攻克燕国之后，停止军事行动三年，然后就要去夺取你们的关中、洛阳。今天你们要是能自己送来，那就快点来吧！”刘穆之听说有后秦使节来，便骑着快马跑来拜见刘裕，但后秦使节已经走了。刘裕把自己说的话告诉给了刘穆之。刘穆之埋怨他说：“平常的时候事情无论大小，都一定找我商量。这件事太重大，应该好好考虑一下再决定，为什么就这样冒然地答复他呢？你说的这话不但不足以把敌人威慑住，相反却足以激怒他。如果广固没有攻下，而那些羌族强盗又突然到来，不知道你怎么对付他们？”刘裕笑着说：“这是用兵之道，不是你所能明白的，所以才不告诉你。但凡用兵，贵在神奇迅速，他们如果真的能赶来救援的话，一定是害怕我们知道，哪里还能事先派人前来通知我，说下这番话呢？”

这是他们的大话。晋军不出国征战，时间已经很久了。羌人看见我们大举讨伐三齐之地，心中已经开始畏惧。他们保全自己还来不及，怎么还能援救别人呢？”

【解析】俗话说的好，咬人的狗不叫，叫的狗不咬。说的就是，真的斗争中，越是虚张声势的，就越是外强中干。而越是出手狠的，恰恰都不漏声色，这个原理用于我们识破别人的讹诈策略非常有效。我们分析下这段通鉴材料，来学习这个原理。

1、面对南燕的求助，后秦的应对策略。

对于南燕的求助，后秦不能不管，不然唇亡齿寒，南燕如果被灭，后秦必然就要面临巨大的军事压力，而此时，如果后秦出兵，能够让刘裕双线作战，疲于奔命，从而获胜。但是后秦也是面临他死对头，匈奴人赫连勃勃的背后偷袭。再者后秦的国主姚兴斗志丧失，从主帅意志到整体战略，都不可能出兵，他的策略只能是象征意义大于实际行动。姚兴的讹诈战略，也很具有欺骗性，一来用强势的外交语言，来威胁刘裕，然后就是派卫将军姚强率领一万军队救援，但是走到洛阳就不走了，看没吓住刘裕，随后就回去了。语言恐吓，和行动恐吓均遭失败。不过，后秦姚兴的战略，没有任何错误，这是他能够做的最佳策略了。但他面临的是不世出的战神刘裕，只能被识破而失败。

2、刘裕面对战略讹诈，外交反击艺术。

裕呼秦使者谓曰：“语汝姚兴：我克燕之后，息兵三年，当取关、洛；今能自送，便可速来！”这段话很简短，但是威胁性极大，体现了三点，首先，对攻克南燕有必胜的把握。其次是，灭了南燕之后就是消灭你，我不把你放在眼里。第三，就是你即使现在来，我也不怕你，恰好直接灭。这里挑衅的意味非常的浓厚，所以刘裕的智囊刘穆之说，你这样非但吓不倒后秦，反而会激怒敌人，得不偿失。其实，刘裕识破后秦姚兴不敢真实出兵，所以才这样说，而这样说恰恰有两点好处。首先是，示强于外，让南燕和后秦都不敢小看刘裕，你想硬碰硬，你先计算下自己的损失吧。其次是，迷惑敌人，刘裕能够从平民快速崛起，军事能力极强，这样说，更加迷惑敌人，让对手搞不清虚实。

3、识破战略讹诈背后的三大权谋要点。

为什么刘裕的虚张声势，就能够把敌人吓住，不敢实际出兵，而姚兴的外交讹诈就没有起到效果呢？主要是，刘裕的权谋智慧直接看透了姚兴。【裕笑曰：“此是兵机，非卿所解，故不相语耳。夫兵贵神速，彼若审能赴救，必畏我知，宁容先遣信命，逆设此言！是自张大之辞也。晋师不出，为日久矣。羌见伐齐，殆将内惧，自保不暇，何能救人邪！”】这段话，从最本质上揭示了识破战略讹诈的三大要点。第一，如果真的想打，出其不意攻其不备，是最好的战略，能够最小损失，最大收益。第二，双方没有交手过，彼此不知道虚实，刘裕敢主动北伐南燕，对后秦也是一种震慑，未知的强对手，人都恐惧。第三，就是姚兴的后方不稳，根本就无力救人。

刘裕认为姚兴，战术上不该这样做，心理上不敢这样做，以及实力上不能这样做，所以直接判断出，这是讹诈，而不是真的要出兵。这三点对我们的职场和生活也有极大的启示，真正想害你的人不会搞得满城风雨，谁会别人直接防着或是出事后直接被怀疑？语言威胁，

本身就是一种心理较量。看谁更不怕，稍微示弱，就会被别人看透，从而追击。最根本的还是看实力，没实力，才会用手段，有实力，直接就碾压过来了，还给你自行退兵的机会？你强自然不怕，你不强，示弱依然会挨打，效果一样。所以，面对威胁，不能示弱。

除功臣的上中下三策——上策高明的让你拍桌子！

【出处】《资治通鉴》第115卷 晋纪37

【原文】初，魏太尉穆崇与卫王仪伏甲谋弑魏主珪，不果；珪惜崇、仪之功，秘而不问。及珪有疾，杀大臣。仪自疑而出亡，追获之。八月，赐仪死。

【译文】当初，北魏太尉穆崇与卫王拓跋仪，布下埋伏全副武装的兵士，阴谋刺杀北魏国主拓跋珪，没有成功。拓跋珪惋惜穆崇、拓跋仪过去的赫赫战功，把此事压下，没有追查。到了拓跋珪有病之后，杀了许多大臣，拓跋仪担心自己难逃一死，逃亡外地，被追上抓获。八月，命令拓跋仪自杀。

【解析】历史上，所有的领导都会有一个除掉功臣的过程，无论是主动还是被动，不过很多人在做这件事情的时候，吃相很难看，而拓跋珪在处理功臣的事情上，可以说体现了很高明的权术手腕。权谋网给大家详细分析如下：

1、为什么拓跋珪秘而不问

穆崇和拓跋仪都是有功之臣，都是拓跋珪的左膀右臂。不仅仅是多年来的战友情，而且这些人背后都有巨大的政治势力。如果直接把他们的造反的事情深究下去，会有三个恶果。首先是，让人觉得皇帝拓跋珪阴狠无情，其他人会不敢真心追随；其次，无论什么理由，都会引起他们背后势力的恐慌，都会被解读为，这是政治斗争，是兔死狗烹的套路，怕引起连锁反应；最后，会自己抹黑自己，原来拓跋珪识人不明，有伤自己的权威。如何避免这三方面的问题，着实需要大智慧。

2、拓跋珪让叛臣自现原形

如何无伤害的除掉有功的人，而避免引发各种恶果呢？下策就是借助司法部门，深挖造反的证据，过程公开公正，显示公正无私，这样难免背后被人恶意解读。中策就是秋后算账，不以谋反的借口，而是以其自身的个人错误，比如贪污受贿，不过这个难免被人认为无情，因为这点小钱，就被诛杀。而上策，就是拓跋珪这种，不断地清理他们身边的人，政治上围而不攻，引发他们恐惧，让他自己逃跑，这样抓回来，让其自杀，这样的权术，就让拓跋珪站在了道德的制高点，且没有任何后遗症。

3、历史会不断的一再上演

太祖和太尉是亲密战友，而太尉后来被太祖钦定为第一接班人，因为太尉的身体不佳，急于抢班夺权，于是利用自己的军事优势，策划政变，准备刺杀太祖。好在，太祖提前获知了其阴谋，并秘而不问，几次南巡，他和各大藩镇的领导谈话，故意释放对太尉要动手的信号。这就极大的引发了太尉内心的恐惧感，感觉到阴谋已经泄漏，试图逃跑，太祖并没

有阻拦，因为，这个出逃的行为，恰恰就是太祖所追求的，不跑，怎么能明证其罪呢？只有其自杀，才是理想的结局，历史一致，果不其然。

面对各种权力困境，如何破局，的确让人费尽心思。但是历史上没有什么新鲜事，权力规律自古没变，被国人早已研究的炉火纯青。所以，我们只要熟悉历史上的操作，明白内在的规律，可以直接拿来就能用，鉴古知今，这就是我们学习通鉴的核心意义。

今犯者既众，不可尽诛，何如？

【出处】《资治通鉴》第115卷 晋纪37

【原文】魏主嗣以群县豪右多为民患，悉以优诏征之。民恋土不乐内徙，长吏逼遣之，于是无赖少年逃亡相聚，所在寇盗群起。嗣引八公议之曰：“朕欲为民除蠹，而守宰不能绥抚，使之纷乱。今犯者既众，不可尽诛，吾欲大赦以安之，何如？”元城侯屈曰：“民逃亡为盗，不罪而赦之，是为上者反求于下也，不如诛其首恶，赦其余党。”崔宏曰：“圣王之御民，务在安之而已，不与之较胜负也。夫赦虽非正，可以行权。屈欲先诛后赦，要为两不能去，曷若一赦而遂定乎！赦而不从，诛未晚也。”嗣从之。二月，癸未朔，遣将军于栗磾将骑一万讨不从命者，所向皆平。

【译文】北魏国主拓跋嗣因为郡县之中的土豪劣绅大多数都是百姓的祸患，所以，便用措辞缓和的诏书征召他们全部来京。这些豪民留恋故土，不愿迁往都城，而郡县的官吏又逼迫他们前来，于是，有一些无赖的年轻人便逃出家乡聚在一起，因此，到处强盗、贼寇蜂起。拓跋嗣召见八公议论这件事说：“我打算为民除害，但地方官吏却不能对他们平安抚慰，所以，反倒迫使他们纷纷起来叛乱。现在，犯法的人既然已经很多，又不能把他们全杀掉，因此，我想下令大赦，以此使他们安心，怎么样？”元城侯拓跋屈说：“百姓逃亡出去做了强盗，不治他们罪反而赦免，这是在上的人反过来求在下的人了，不如杀了他们为首作恶的，把那些党羽赦免。”崔宏说：“圣上统御人民，目的就是要让他们安定，不是要和他们比赛谁胜谁负。因此大赦虽然不是最好的办法，却可以通达权变。拓跋屈打算先杀后赦，关键在于两个步骤缺一不可，哪里比得上大赦一次就把他们平定了呢？大赦之后，如果有人不从，再杀也不晚哪！”拓跋嗣接受他的意见。二月，癸未朔（初一），派遣将军于栗磾带领骑兵一万人讨伐不听从大赦命令，仍然叛乱的人，所到之处，全部平定。

【解析】但凡涉及不特定群体的政策，通常都会引发群众性事件，从而导致一定程度的混乱。尤其是这种企图以一纸命令就让人动迁的事情，更是不可一蹴而就。最佳的策略，就是分地域分批分步骤，先以利诱惑，做出示范效应，然后给出期限，让人自觉执行，最后拿出强制手段。但是拓跋嗣刚即位，就直接对决地方豪强势力，这本身就是政治幼稚，表面好像能够讨好底层群众，获得民心，其实这恰恰触动了既有利益群体这个庞大的势力，自身权力不稳的情况下，事与愿违。拓跋嗣非但没有能够解决地方民患，恰恰加剧了地方动荡，这让拓跋嗣骑虎难下。

如何平息这个本来不该出现的混乱？大家拿出了三种方案：

1、权谋策略：不可尽诛，大赦安之

在天朝，凡是涉及到群体性事件，通常不作为法制事件，都是列为政治事件来处理，究其原因就是人员众多，不可尽诛。犯罪的人太多了，这就不是老百姓的问题了，是法律问题或是政策问题了。所以，只能废除掉不合理的政策。拓跋嗣第一时间就想到了，既然引发混乱，那就废除了算了。如果直接废除其实就是自身无能的表现，所以，拓跋嗣讲话有个前提就是“守宰不能绥抚，使之纷乱”，他拿出的方案其实就是推卸责任法，自己没错是执行的人做错了，现在政策收回，找几个恶吏一杀，平息了民愤。其实这个方法，司马光没有在通鉴里详细描述，其实当下政治策略手腕，都是这么操作的。领导是好心，想为民做点事情，但是被歪嘴和尚把经文给念偏了。把群众的怨恨和领导的尴尬，都推给执行人背锅，瞬间缓和矛盾。这是个成本最低，效果最好的方法。

2、法制策略：诛其首恶，赦其余党

拓跋屈的方案就是，诛杀首恶，其余免除，其实这是历史上最为常用的针对群体性事件的方法。这个方案的好处就是，既能够体现法律的重要性，又能兼顾群众性事件，把那些犯罪挑头的人杀了，这样法律有了严肃性，而把群众放了，体现了政治的稳定性。但是这个策略立即遭到了崔宏的反对，他认为“圣上统御人民，目的就是要让他们安定，不是要和他们比赛谁胜谁负。因此大赦虽然不是最好的办法，却可以通达权变。”其实崔宏的认识更加高明，究其原因是，崔宏考虑到了拓跋嗣现在首要的局面是稳定政治形式，而不是争一个对错，这个隐含的指出了政策的错误。如果政策是对的，那么就必须采用拓跋屈的策略，维护法律的严肃性。但是如果这个政策本身就有问题，那么就不能采用先诛后赦的策略。拓跋屈，没有考虑政策本身对错这个前提。

3、政治策略：赦而不从，诛未晚也

崔宏站在政治大局的角度给出了正确方案：“拓跋屈打算先杀后赦，关键在于两个步骤缺一不可，哪里比得上大赦一次就把他们平定了呢？大赦之后，如果有人不从，再杀也不晚哪！”崔宏并没有直接指出拓跋屈的错误，上去就否定别人，这样非但不能够解决问题，反而会激发同僚之间的辩论，自身引发仇恨和树敌。崔宏说“先杀后赦”这个策略是对的，但是分为两个步骤，成本有点高，不如先赦后杀。这样给所有的人改过自新的机会，能够更大层面的减少诛杀的人，孤立一小部分人，只针对那些顽固分子展开诛杀，崔宏把稳定作为政治的最高价值追求的策略。崔宏的方案和拓跋嗣的策略差别都是赦免，核心的都是把稳定做出价值追求，不同的是拓跋嗣是想推卸责任给执行官，而崔宏的策略是，诛杀那些死不悔改的顽固派，显然这个成本更底，效果更好。

其实面对群体性事件，能够使用的方案就这几种，是赦，是杀，是先杀后赦，还是先赦后杀。还有就是杀谁，赦谁，目的？这些东西其实并没有定论。关键是看事情的这三个前提，看自身的权力是不是稳定，群体性事件是不是针对权力本身，以及策略执行的效率成本。还有就是，碍于篇幅问题，咱们就不展开分析这个三个人动机了。只在这里给大家做个提示，其实拓跋嗣代表最高统治者，拓跋屈代表鲜卑贵族，而崔宏代表汉家地主，每个人都

是站在自己的立场去维护群体性利益。搞政治其实没有对错，关键是每个政治派系在博弈中的势力对比，势强者胜。

不思考就看不到真相！

【出处】《资治通鉴》第 116 卷 晋纪 38

【原文】丁卯，魏主嗣谒金陵，山阳侯奚斤居守。昌黎王慕容伯儿谋反；己巳，奚斤并其党收斩之。

【译文】丁卯（二十二日），北魏国主拓跋嗣拜谒金陵，命令山阳侯奚斤留在都城镇守。昌黎王慕容伯儿谋反。己巳（二十四日），奚斤把他连同他的党羽抓起来后，一同斩首。

【解析】罗生门原为日语，后用来借指人世与地狱之界门，事实与假象之别。现在通常指：事件当事人各执一词，分别按照对自己有利的方式进行表述证明或编织谎言，最终使得事实真相扑朔迷离，难以水落石出。历史就是罗生门，尽管事实放在那，但是不同的角度就是不同的事实。

这段通鉴的材料看起来很简单，但是如果用权谋思维再复盘一下，就会破朔迷离。事实的要素有三个，拓跋嗣离开都城，奚斤留守，昌黎王被杀。但是其实有可能有五种可能，而且每一种都有权谋意义：

1、昌黎王真的要造反，被杀。

看到北魏国主拓跋嗣离开，山中无老虎猴子称大王，昌黎王看到了机会，于是谋反，不幸的是，这个谋反立即被反应迅速的奚斤镇压下去，直接全部斩首，一场叛乱瞬间平息。

2、昌黎王被诬告谋反，陷杀。

昌黎王与别人结下仇怨，被仇家，伪造证据，通过关系，或是重金收买，让奚斤做出误判，认为昌黎王真的要谋反，昌黎王被人陷害而死。

3、奚斤为了除掉仇敌，诬杀。

奚斤可能一开始就和昌黎王有私人矛盾，一直找不到机会，等国主拓跋嗣离开的时候，自己掌握了生杀大权，于是立即就在离开的第二天下手，第三天就全部杀光。

4、奚斤为了立功，找软柿子。

奚斤好不容易得到了留守的机会，为了在拓跋嗣面前表现自己的工作能力和政治敏感度，于是故意制造了这个谋反案件，把昌黎王这个软柿子变成了自己邀功的台阶。

5、拓跋嗣离开，却背后指使。

拓跋嗣，为避免求情和显得残忍，自己借口离开，暗地里安排奚斤除掉昌黎王。很多老板开除老员工，怕抹不开面子，被求情，也是故意离开，让暂时代理领导，来开除。

通过权谋网的上述分析，我们能够看出来，原本板上钉钉的事实，经过分析，其实真的不是那么回事，我们很容易被人所误导，所以，无论是看历史，还是看新闻，最好的就是多个角度去思考下，这样才能得到最可能的真实。本文也不是旨在分析事实，而是指出，存在的各个可能，以此来启迪大家的思考。

对于错误的命令，正确做法是，坚决执行！

【出处】《资治通鉴》第116卷 晋纪38

【原文】仇池公杨盛叛秦，侵扰祁山；秦王兴遣建威将军赵琨为前锋，立节将军姚伯寿继之，前将军姚恢出骛峡，秦州刺史姚嵩出羊头峡，右卫将军胡翼度出汧城，以讨盛。兴自雍赴之，与诸将会于陇口。天水太守王松言于嵩曰：“先帝神略无方，徐洛生以英武佐命，再入仇池，无功而还；非杨氏智勇能全也，直地势险固耳。今以赵琨之众，使君之威，准之先朝，实未见成功。使君具悉形便，何不表闻！”嵩不从。盛帅众与琨相持，伯寿畏懦不进，琨众寡不敌，为盛所败。兴斩伯寿而还。

【译文】被后秦封为仇池公的氐王杨盛，背叛后秦，侵犯骚扰祁山。后秦国王姚兴派遣建威将军赵琨率领先行部队，派立节将军姚伯寿率领后援部队，派前将军姚恢进军骛峡，派秦州刺史姚嵩进军羊头峡，派右卫将军胡翼度进军汧城，同时讨伐杨盛。姚兴从雍城带兵前去，与那些将领在陇口会合。天水太守王松向姚嵩进言道：“先帝奇谋神智，变化莫测，徐洛生又以自己的英才勇武辅佐王命，就是那样的条件，二次进攻仇池的时候，也免不了没有任何收获，空手而回。这不是因为杨氏的智谋勇力能够保全自己，只不过是那里的地势艰险牢固罢了。现在依靠赵琨等人的大军，依靠您的威信名望，和先帝的朝代相比，实在也不见得能够成功。您全盘了解这样的形势，为什么不报告皇上呢？”姚嵩没有听从。杨盛率领部众与赵琨对抗，双方僵持不下，姚伯寿畏惧怯懦，不进兵增援，赵琨力量单薄，难以抵敌，被杨盛打败，姚兴斩了姚伯寿之后回军。

【解析】政治上，有些事情明知道是失败，但是为什么大家都还要去做呢？因为权谋类政治家做人做事，都有一个基本的认知，那就是态度比结果更重要。很多人纠结于事情本身的利益计算上，却忽视了权力的心思，从而导致失败。权谋家算的是政治账，而政治账才是其最核心的利益，至于事情最终的结果，能够摆平不良影响即可。后秦主姚兴和大将姚嵩就是成熟的政治上下级，我们分析下这个案例：

一、姚兴为什么必须发动战争？

1、背叛不能容忍。

“被后秦封为仇池公的氐王杨盛，背叛后秦，侵犯骚扰祁山。”面对手下人的背叛，任何领导都不会容忍，所有政治家都把内部的稳定看的比外患还要重要。宁愿在外部屈膝投降，也绝不允许内部有背叛不忠。因为政治家明白，能够给自己最大伤害的绝对是自己内部人。

2、态度决定一切。

面对背叛，无论能不能打的赢，作为后秦国主姚兴，就必须做出自己的态度，对于背叛的杨盛必须做出打击决定。这个不仅仅震慑背叛者，更重要的是给自己手下人一个态度，背叛者必须死。如果面对背叛者，作为领导忍住了，那么接下来，会有更多的野心家铤而走险。

3、摆平失败影响。

必须展示对背叛者的打击，而自己基本上又打不过怎么办？唯一能做的，就是趁着背叛者立足未稳的时候，冒险打一仗，要是运气好，赢了呢。但是，如果失败了，在自己内部找一个替罪羊，让他背负战争失败的责任，即可。这样权力表达了态度，同时失败也有人背了黑锅。

二、姚嵩为什么不提反对意见？

1、权力高于对错。

天水太守王松向姚嵩进言，指出了这次战争，基本上没有胜算的可能。这是他算的经济账，而姚嵩算的是政治账。在领导做出了决定之后，作为手下，任何时候都不能评价对错，只能够坚决执行命令。理解要执行，不理解同样要执行。职场上，服从比事实更重要。

2、执行不惜成本。

这样执行下去，会死很多人，会无功而返。政治家做任何事情，不仅仅是收益的问题，更重要的是考虑权力的问题。在权力稳定方面，政治家是不惜代价，不顾成本的。别说死几万士兵，就是自己的父母兄弟，妻子儿女的生命，在权力面前都是可以忽略不计的。

3、算计不能公布。

几乎百分百失败，要死那么多的士兵，这对于姚嵩不可能不心知肚明，而且在王松提醒之后，他不可能不知道。但是对于死多少士兵，相对于自己的官位而言，都是无足轻重的，但是他不能给王松解释。权谋家这些内心的计算，不可能告知别人。宁愿让人感觉到昏庸，也不能让人看到阴暗！

三、姚伯寿三种可能懦弱不前？

1、不做无谓牺牲。

在职场，没有经过权谋训练的人，都会选择和姚伯寿一样的做法。那就是，对于错误的命令，会有极大损失的命令，消极执行，或者对抗执行，觉得这样维护了组织的利益，不能做无所谓的牺牲。怎么说呢，这是个好人，但是并不熟悉政治，是个好领导，但不是好下属，身份错位了。

2、不敢面对强敌。

不是每个人都内心极其强大的，尤其是那些有身份、有地位、后路比较多、牵挂比较多的人，都是怕死的。所以面对强大内心懦弱的一面就会激发出来，从而不敢去打硬仗。侥幸赢了，自己位置不会提升，奖励不会太多，但是死了丧失一切，所以，基于自己的风险计算，选择懦弱。

3、不会权力心思。

能混到这位置会不懂权谋？俗话说，没吃过猪肉，还没见过猪跑？姚伯寿会胆子小或是不是个好下属？更可能，他是懂点权谋的，就是，他猜透姚兴的心思就是做做样子，自己也就没真心的去帮赵琨。但是他权谋水平是个半把刀，没有看到失败了，需要有人承担结果，自己成了背锅的。

经过我们的分析，我们能够看出来，学习权谋，要么如姚嵩一样，即使知道错误了也不说，要么是如赵琨一样，明知不可为而为之。就怕姚伯寿这样的，在权力面前做做样子都不做，最终被认定为懦弱而承担了最终的责任。

锦囊妙计使用背后的三大原因！

【出处】《资治通鉴》第116卷 晋纪38

【原文】太尉裕谋伐蜀，择元帅而难其人。以西阳太守朱龄石既有武干，又练吏职，欲用之。众皆以为龄石资名尚轻，难当重任；裕不从。十二月，以龄石为益州刺史，帅宁朔将军臧熹、河间太守蒯恩、下邳太守刘钟等伐蜀，分大军之半二万人以配之。熹，裕之妻弟，位居龄石之右，亦隶焉。裕与龄石密谋进取，曰：“刘敬宣往年出黄虎，无功而退。贼谓我今应从外水往，而料我当出其不意犹从内水来也。如此，必以重兵守涪城以备内道。若向黄虎，正坠其计。今以大众自外水取成都，疑兵出内水，此制敌之奇也。”而虑此声先驰，贼审虚实。别有函书封付龄石，署函边曰：“至白帝乃开。”诸军虽进，未知处分所由。

【译文】东晋太尉刘裕计划讨伐蜀地，选择元帅的时候，觉得很难找到合适的人选。他认为西阳太守朱龄石既有武勇，又熟悉胜任官吏的职责，打算任用他。大家却都认为朱龄石的资历名望还轻，难以承当重任。刘裕不听从。十二月，任命朱龄石为益州刺史，统帅宁朔将军臧熹、河间太守蒯恩、下邳太守刘钟等人前去讨伐蜀地，并把自己大军的一半共二万人配给他指挥。臧熹是刘裕的内弟，职位也比朱龄石高，但也接受朱龄石的统领。刘裕与朱龄石密谋进攻取胜的办法，说：“刘敬宣以前进军到黄虎，没建立什么功业便退回来了。所以，敌兵以为我们这次应当从外水出发，又防备我们出其不意仍然还从内水进兵。这样，他们一定会用重兵把守涪城，封锁内水。如果我们进军黄虎，正中他们的计策。现在，我们以大部队经过外水直取成都，另派一支迷惑敌人的军队进攻内水，这是克敌制胜的奇计。”他担心这种计划事先传扬出去，敌人摸清了自己的虚实动静，便另外写了一封信装在盒子里，交给朱龄石，在盒子边上写：“到白帝城再打开。”这几路大军虽然开始行动，但却不知道为什么要这样安排。

【解析】诸葛亮就喜欢使用锦囊妙计，搞的神乎其神，让人一开始执行任务的时候一头雾水，到了关键时候，才能够打开，然后大家惊叹丞相的料事如神。其实使用锦囊的背后是权力驾驭的秘密，权谋网现在深入的分析这背后的权力规律。

一、为什么启用年轻人伐蜀

1、启用老干部危害很大

天下未乱蜀先乱，天下已定蜀未定。四川盆地在每个混乱的历史时期都会有割据政权，刘裕使用老干部去伐蜀，如果能够打下来，这些主帅的野心就会膨胀，免不了又成了新的割据政权，即使不如此，也会混乱。历史上，三国时候，钟会邓艾伐蜀，宋朝时候王全斌伐蜀，都出了乱子。

2、启用新干部的优点多

使用老干部就怕形成新的割据势力，自己作为主帅就是替人作嫁，不但没有得到蜀地，反而自己失去了大部分的资源，削弱了自身的势力。这时候，刘裕想的就是使用年轻人，他们打下蜀地，即使有野心，也没有能力控制住下属，形成割据政权。有能力，无实力，这就是标准人选。

3、如何避免新干部不足

刘裕启用朱龄石，就是看中了他文武双全。但是一开始就遭到大家的抵制，因为他年轻没有威望，不能服众。其实，刘裕就想用这样没有威望的人去伐蜀，自己的权力才会安全。但是如何让年轻朱龄石的石能够管得住下属，执行刘裕的战略呢？刘裕采用了锦囊策略。

二、锦囊妙计背后三大原因

1、服众

事前，刘裕和朱龄石已经密谋了伐蜀的战略。但是没有让朱龄石直接下命令，而是让他到了蜀地打开锦囊，宣布刘裕的命令，原因就是，朱龄石，资历尚浅，不足以服众，比如藏熹就比朱龄石高。有人不服就麻烦了，但是用刘裕的命令，则不可能有人不服。

2、保密

军事讲究，出其不意攻其不备，尤其是这种长途跋涉的远征，很难做好保密工作，如果提前战略曝光，就会让蜀地的敌人做好充分的准备，从而增加了攻击的难度。所以，刘裕采用锦囊的方法，来控制自己的伐蜀战略的扩散。蜀地知道大军来袭，也无法做出针对性防守。

3、魅力

使用锦囊还有一个作用，就是增加计谋者个人的魅力。诸葛亮已经被神化，刘裕这样使用锦囊，然后通过实施，把蜀地彻底的征服之后，大家都会惊叹刘裕的算无遗策的能力，会崇拜他，更加增加了他的权威。计谋越是神秘，越是料事如神，就越会增加魅力。

三、职场中对此套路的使用

1、老干部开拓新任务，会失去控制。

功高不赏，本来就很有本事，你让他去做更加有成绩的事情，其实就增加了他对领导和组织的谈判筹码，会刺激他的野心，这时候，就不能让老干部去建功立业。不仅会给自己的权力控制增加麻烦，并且看似能够增加胜算，但是后遗症极大。所以，领导不会让老干部继续建功立业。

2、启用年轻人，可以培养控制新人。

作为领导干部，要大胆的启用新人。这样自己的团队建设，才能够呈现出梯队，并且能避免出现人才青黄不接的局面。不然的话，犹如诸葛亮，数年之后，将无人可用。而且年轻人资历威望都比较浅，未来有大的功劳，没多大野心，奖赏起来也简单，还能获得对他的知遇之恩。

3、年轻人使用，要安排强有力下属。

但是如何避免年轻人的莽撞和冲动呢，这就需要新老结合的策略。要给他安排强有力的下属，刘裕安排自己的内弟藏熹是有深意的。因为，藏熹听命令的话，其他的有能力的人，就无话可说，带有示范效应。如果没有这样一个和领导关系近的老人，其他的有能力的人如何能服？

经过上述权谋网对这段材料的解析，大家能够看出来，刘裕伐蜀的主帅选择的权力用心了。启用了年轻人，避免了新的割据，又能够让他顺利的控制队伍，且能够实施自己的命令，还能够发挥出老人的能力，避免自身的缺陷。一个人事安排，一个锦囊妙计，一个年轻人控盘。刘裕，完美！

权谋家的大度，不是因为胸怀，而是因为算计！

【出处】《资治通鉴》第116卷 晋纪38

【原文】是岁，以敦煌索邈为梁州刺史。初，邈寓居汉川，与别驾姜显有隙，凡十五年而邈镇汉川；显乃肉袒迎候，邈无愠色，待之弥厚。退而谓人曰：“我昔寓此，失志多年，若雠姜显，惧者不少。但服之自佳，何必逞志！”於是阖境闻之皆悦。

【译文】这一年，东晋任命敦煌人索邈为梁州刺史。当初，索邈居住在汉川，与梁州别驾姜显有矛盾，过了十五年，索邈反过来镇守汉川。姜显于是脱去衣服，光着上身，表示待罪，出来等候迎接他。索邈见了姜显，脸没有丝毫不高兴的样子，而且对他还更加优厚。索邈退入内宅之后，对别人说：“我过去在这里居住，有许多年都不如意，如果记恨姜显，那么害怕的人一定还有很多。只要他能服从就很好了，为什么一定要报仇解恨，逞自己一时的快意呢！”全州境内的百姓官员，听说了他这话之后，都非常高兴。

【解析】任何人的成长过程都不会是一帆风顺的，在崛起的过程中，总会积累起对外界的不满和仇恨，自己转身成功了，如何面对昔日的仇家？是睚眦必报，还是杯释前嫌？真正的权谋家都是基于利害计算之后的选择，而不是基于胸怀和个人品德。

汉朝飞将军李广，再次被启用之后，就立即调来昔日欺负自己的霸陵卫，找机会杀了，因为李广知道，自己的权力随着战争结束，也就随时会丢失。所以，趁着机会除掉仇家，这样有个示范效应，以后自己没权力的时候，别人都不敢再欺负自己，都会忌惮他会再次崛起。

而本文中的索邈也面临这样的问题，终于眼眉吐气，有能力把昔日的仇家狠狠的踩在脚下了，他做出了什么样的选择，又是基于什么样的算计呢？他的昔日仇家又是如何做的呢？

1、姜显的肉袒请罪

可以这么说，姜显得知索邈成为自己的顶头上司之后，内心肯定是极端复杂的。后悔自己当初的行为，恐惧当前的处境，是跑还是不跑？家大业大，在乱世能跑到哪里。不跑该怎么做？私下去找索邈道歉？肯定不会有什么好果子吃。于是他采用了一个大家都熟悉的行为艺术，肉袒请罪。

姜显于是在公开迎接索邈的时候，脱去上衣，下跪请罪。这样公开的场合，做出这样的姿态，表面十分诚恳，敢于当众认错，其实这是当众道德绑架了索邈。如果索邈当众无视或是讥讽，这次迎接的人，都会立即把这个消息传播出去，索邈给大众一个心胸狭窄的形象。

2、索邈的虚怀若谷

面对赤裸上身，跪着的姜显，此时的索邈内心也是复杂的，你小子也有今天，真想直接一口浓痰吐在他脸上，然后一脚踹上去，把头按在地上狠狠的摩擦，大丈夫的快意恩仇莫过于扬眉吐气。但是看着周围迎接的众官员，索邈忍住了，连忙扶起，还表现出高兴的样子，忙说，兄弟多虑了。

可以说，作为索邈，忍住了自己情绪，他知道，曾经得罪他的人很多，如果这次收拾了姜显，其他的人会人人自危，以后自己开展工作就会有重重阻力，毕竟自己在这里缺乏足够的根基。这时候还不能报复，只能展示胸怀，等自己做大实力，有自己根基了，这种小人都不用自己出手，别人就代劳收拾了。

3、大众的闻之皆悦

面对新上任的索邈，大多数官员的内心都是五味杂陈。有矛盾的，都在看索邈对姜显的态度，来决定自己未来的行为。那些没有矛盾的也都在观望新领导的胸怀，看看是不是以后容易相处。当得知姜显被原谅“且无愠色，待之弥厚。”大家悬着的心都放下了，都很开心。

真正的高手处理事情，不仅仅依照自己的情绪驱动，而是基于利害的算计。不仅仅看单一的影响，更要看到其行为的示范效应。尤其是对仇家的处理，权谋家大多采用秋后算账，隐忍多年，待其没有示范效应和后遗症了，才痛下杀手。北魏国主杀掉看不起自己的高邑公莫题，等了近30年。

写到这些，很多人就有疑问了，不是说，权谋家内心的算计不能公布嘛，为什么这里索邈却要对手下人说出来，并传播出去呢？因为其他人都是玩政治的，都不信什么胸怀，只有听到索邈基于利害的计算过程，大家才能够明白，索邈很理性，不会，也不敢，收拾他们。这个理性的计算，相当于给了众人一颗定心丸。这样的内心坦露不仅仅不被认为是阴暗，恰恰是展示政治家的成熟。

领导的五大权力禁忌，触动一点，领导讨厌，全部触动，必死！

【出处】《资治通鉴》第116卷 晋纪38

【原文】司马休之在江陵，颇得江、汉民心。子譙王文思在建康，性凶暴，好通轻侠；太尉裕恶之。三月，有司奏文思擅捶杀国吏，诏诛其党而宥文思。休之上疏谢罪，请解所任，不许。裕执文思送休之，令自训厉，意欲休之杀之；休之但表废文思，并与裕书陈谢。裕由是不悦，以江州刺史孟怀玉兼督豫州六郡以备之。

【译文】东晋司马休之江陵任职，很得江汉一带百姓的民心。他的儿子譙王司马文思留在建康，性情凶狠残暴，喜欢结交江湖侠士，太尉刘裕非常讨厌他。三月，有关部门报告司

司马文思擅自打死封国的官吏，朝廷下诏杀了他的手下差役，却独独赦免了司马文思。司马休之呈上疏奏请求处罚，承认罪过，并要求解除他现在的职务，朝廷不许。刘裕把司马文思抓住，送给司马休之，让他自己训戒惩罚，意思是让司马休之自己把儿子杀了。司马休之只上表请求废黜司马文思的爵位，并写信给刘裕陈说谢罪。刘裕因此非常不高兴，任命江州刺史孟怀玉兼任督豫州六郡，用来戒备司马休之。

【解析】领导讨厌一个人，不全是 he 做错了什么，而是 he 触动了权力敏感点，让他感觉到了权力受到威胁，做错事了，尚可以接受，触动了权力敏感点，领导心理会有一根刺。司马休之就是全部触动了刘裕的权力忌讳：

1、有民心

权力有两个来源，一个是上级的赋予，第二是下面的民心。而作为领导的最为讨厌的就是下属的权力来源不是来自自己的任命，因为拥有民心的权力，可以说具备了和上级叫板对抗的能力，这是任何领导最不愿意看到的。所以，一个有民心的司马休之，让刘裕十分不舒服。

权谋型政治家在用人的时候，都喜欢让坏人做中层，这样的人和群众的关系很差，一个没有民心的人，非常便于上级的控制，让授权能够随时收回。中国历史上，很多授权之所以收不回来，就是因为下属利用手里的权力转化为民心，让领导有所忌惮而无法收回权力。

2、有死士

一般人认为司马文思，就是个喜欢打架斗殴的官二代混混，其实不然，这样的人，其实有极强的政治目的，他喜欢和江湖人士交往，能够聚集一批不要命的死士。这些人任何时候调动起来，都是可怕的暴力团体，都能强有力的对权力产生威胁。这不是混混，这是公然聚集暴力资源。

暴力是政治权力的元规则，一切的权力都是建立在暴力之上。尤其是现代职场，一旦那些不服从规则的人，或是和领导有矛盾的人聚集在一起，这样的反对情绪很容易点燃，一旦底层的这些人情绪被利用，很大层面成为阴谋家手里的枪，社会上杀害绑架老板的刑事案件不是少数。

3、有势力

司马文思公然打死手下的官吏，这不是个一般的刑事案件，这是一个清理异己的过程，任何领导想集权，都会走到排除异己的这一步，但是，在处理这个事情的时候，朝廷只处理了参与的人，却没有处理领头的司马文思。很显然，这个表明了，司马文思已经构建了极强的政治势力。

独木难成林，一个人能力强并不是最难搞定的，最难得是，形成政治派系，一个人的行为，一旦被政治派系所庇护，这让领导再处理这样的人就会有所忌惮，唯恐投鼠忌器。因为一个人，集体撂挑子，搞逼宫，哪个领导也受不了。所以历来，领导对下属的派系行为都极度打击的。

4、有身份

司马休之，可以说是东晋王室最有才华和本事的人，这对于刘裕而言，一个这样的身份，优秀的人，这本身就是刘裕问鼎权力巅峰必然的绊脚石。所以，刘裕必须把这个绊脚石给清除掉。司马休之的任何的举动都会被刘裕过度解读，从而引发权力猜忌。

在学校大家都喜欢和优秀的学生交朋友，但是职场却不是，优秀的人才，尤其是有关系背景的人才，可以说，会成为别人的绊脚石。这样的优秀人才如果不懂得韬晦，很快就会被各种人暗害，因为，你的存在本身就会压抑别人的进步，所以，大家都会提前解决障碍。

5、有对抗

刘裕把司马文思交给司马休之来处理，并且暗示司马休之自己杀了儿子，向刘裕表达顺从的态度。但是司马休之，故意装糊涂，上表致谢，刘裕的不杀之恩，这样的举动，就是让刘裕碰了软钉子，权力执行被暗中化解。这样的对抗，让刘裕非常的不高兴。

权力最讲究的就是执行命令的畅通性，一旦发生阻碍，不管任何的理由，都会引发权力的不悦。领导通常不会有大的拒绝，才痛下杀手，而是有一丝的对抗，就会被掐灭在萌芽状态。有时候，你拒绝了给领导倒杯水这个小事，可能立即就失去了权力的信任，而失去了所有机会。

司马休之、司马文思父子，可以说，完全触动了刘裕的权力禁忌点，让刘裕从“恶之”，“不悦”，进一步到了“备之”，一步步的升级不满，他们的命运其实接下来注定要被刘裕收拾。我们如果是做属下，明白这五点就要极力的避免，有的话也不要被领导发现。而作为上级，一定对这五点保持警觉，这样才能够让自己的权力，永远处在安全的状态！

伸手要官等于胁迫

【出处】《资治通鉴》第117卷 晋纪39

【原文】燕尚书令孙护之弟伯仁为昌黎尹，与其弟叱支乙拔皆有才勇，从燕王跋起兵有功，求开府不得，有怨言，跋皆杀之。进护开府仪同三司、录尚书事，以慰其心，护虽快快不悦，跋鸩杀之。辽东太守务银提自以有功，出为边郡，怨望，谋外叛，跋亦杀之。

【译文】北燕尚书令孙护的弟弟孙伯仁为昌黎尹，与他的另一个弟弟孙叱支乙拔都有才略勇武，他们跟随燕王冯跋起兵，立过汗马功劳，但是，他们请求开府的待遇，却没有得到朝廷的同意，因此口出怨言，表示不满，冯跋把他们全部杀掉。却提升孙护为开府仪同三司、录尚书事，用来安慰他。孙护一直闷闷不乐，冯跋于是就用毒酒把他杀了。辽东太守务银提也自认为有功，却被派出镇守边郡，心中愤愤不平，图谋叛变投奔外邦，冯跋也把他杀了。

【解析】电影《满城尽带黄金甲》有句知名的台词“朕给你的，才是你的。朕不给你，你不能抢。”这充分说明领导的权力心思，那就是在领导面前任何的索取行为，都是有极大风险的，因为这里面的学问很大。现在分析下这其中的权力门道：

一、冯跋杀孙护兄弟三人的权力心思

1、伸手要官等于胁迫

孙护的两个兄弟，自持有功，向北燕国主冯跋索取高官权力，这个行为，任何领导都不会同意。原因有三个，首先，这是一种要挟，让领导很被动。其次，如果给你，其他有功的都来要官怎么办？最后就是，你要，就给你，你不会感恩，会觉得是自己努力争取到的。

2、权力难容全才之人

孙护的兄弟们“皆有才勇”这个在普通人看来是一种美好的品质，但是在领导眼里就不是那么回事了，你要么有才，要么有勇，这样你都不会对权力产生威胁，但是你文武双全，这个在权力眼里就是被防备的对象了。所以，本来他们兄弟的功劳和才能两方面就是防备对象，不是这个事，也会找事杀掉的。

3、权力平衡需要安抚

冯跋杀了孙护的两个伸手要官的兄弟，但是不能不安抚孙护，于是主动把这个开府仪同三司的位置给了他，一来表明权力想让谁做官就让谁做。二来，对孙氏派系整体一个安抚。三来，也是对其他功劳人员的一个暗示，我冯跋杀他们兄弟，不是因为要清理功臣，别多想，而是他们做错了，我对孙护就没意见。

二、职场中的三种怨气不能随便释放

1、求而不得

任何人其实都是如此，求而不得，就会心生怨气，这是人的基本心理。但是如果只有怨气也就算了，领导最怕的是这些有怨气的拥有伤害领导的资格和能力，这个做领导的，就不能不提前下手。所以，孙护的两个兄弟，如果是个没能力的普通人，也不会死。

2、得而不悦

任何时候，别管领导赏赐什么，都要感恩戴德，表现出“荣辱皆惊”这样领导才会知道你内心的满足感，才会让领导觉得达到了好的目的。但是你得到东西，表现的不开心，这个领导就会特别讨厌，你这是看不起我给的东西，还是觉得少啊，你是对我有意见啊。孙护没表现出开心，就被权力认为是对抗。

3、无故而失

辽东太守务银提的死，也是相当的不值得。自认为有功，却被派出镇守边郡，心中愤愤不平，图谋叛变投奔外邦被杀。其实很多时候，领导对自己信任的人才会交给困难的重要的任务来测试忠诚。但是，很多人不明白领导的这个心思，认为，你这是不让我享福啊。如果这个辽东太守立即赴任，以后绝对被权力重用。

三、有功劳的这几个人给我们的启示

1、不明确上下级身份

为什么这群功臣都是因为不满，而最终被冯跋全杀了呢，核心的原因是，他们都没有在内心明确，自己和冯跋的上下级身份。尽管一同起兵，有功劳，但是你就是个打工的。当下，很多公司里跟随创业的员工，也都认为自己是功臣是合伙人，而不是打工的下级，身份定位错误，而被清理。

2、坐在已有功劳簿上

这群人当年跟随骑兵，是建立了天大的功劳，但是，这是以前，权力看重的是以后你的贡献，以及你给他能够带来的潜在威胁。领导提拔从来不是看之前的功劳，你对领导的以后的价值所在，才是他提拔给官位的思考起点。坐在功劳簿上是不可能实现的，想要官，就展示未来对领导的价值。

3、不经历打击的不用

领导用人看中的不仅仅是功劳能力，重要的就是忠诚，而在领导眼里忠臣最重要的指标就是听话，就是无论什么时候都不拒绝，都立即执行，无条件的执行。很多时候，领导需要做这种执行测试的，通过了就会被深度信任。唐太宗在临死前就测试了李勣一把，李勣家都没回，立即走马上任。

只有深刻的知道权力的心思，才能做好自己的行为调整，这样才能获得信任，得到重用，如果不懂，就会被权力猜忌，进而除掉。最后，孙护该如何自保呢？他如果这样做就不会死，首先上表谢罪，承认对两个兄弟管教不严，然后对冯跋的赏赐感恩戴德，最后办个寿辰啊，婚宴啊，毫无悲伤真情，表现的谈笑风生。这样孙护就能够摆脱死亡的命运，这不是不尽人情，而是洞悉权力后的残局玩法。

政治家是如何索取自己利益的？

【出处】《资治通鉴》第117卷 晋纪39

【原文】太尉裕遣左长史王弘还建康，讽朝廷求九锡。时刘穆之掌留任，而旨从北来，穆之由是愧惧发病。弘，珣之子也。十二月，壬申，诏以裕为相国、总百揆、扬州牧，封十郡为宋公，备九锡之礼，位在诸侯王上，领征西将军、司、豫、北徐、雍四州刺史如故。裕辞不受。

【译文】太尉刘裕派遣左长史王弘返回建康，委婉地向安帝请求，加授自己九锡。这时刘穆之执掌留守的大权，但是这旨意却是刘裕自己在北方提出，又通过别人传来，刘穆之从此既惭愧又害怕，得了疾病。王弘是王珣的儿子。十二月，壬申（二十九日），安帝下诏任命刘裕为相国、总百揆、扬州牧，加封为食邑十郡的宋公，备办九锡的礼仪，尊位在各诸侯王之上，并仍像原来那样兼任征西将军，司、豫、北徐、雍四州刺史。刘裕推辞，不接受任命。

【解析】刘裕自己内心想在东晋政坛上获得曹操的地位，但是又碍于情面，如何伸手要官，政治家有自己的策略：

一、为什么让王弘提出意见？

1、拉大族

王弘是王珣的儿子，而王珣就是王导的孙子。王导大家都知道，就是东晋的开国功臣，“王与马共天下”的琅琊王氏。让王弘向晋安帝提出加刘裕九锡的旨意，这主要是刘裕想向东晋政坛传递一个政治信号，那就是东晋的士族是支持刘裕加九锡的，东晋的贵族在表达自己的政治意见。

2、非己意

但是东晋的晋安帝已经是傀儡了，刘穆之就是刘裕的“萧何”，主管背后的行政事务。而刘裕没有让刘穆之来提出加九锡的意见，其根本原因就是，刘穆之就是刘裕的化身，如果由刘穆之提出，这就意味着是刘裕自己提出，如果自己再拒绝，就显得非常虚伪，就成了政治闹剧。

3、第三方

自己人给自己要利益，很明显会被认为是自己授意，和自己亲自张口没有什么区别，而政敌绝对不会给你输送利益。这时候，就需要中立的第三方出来为自己要利益，会显得更加客观。而这个中立的第三方，不可能是真实的中立的，而是表面上不接触，私下里早就投靠的暗桩。

二、为什么刘穆之愧惧发病？

1、没猜透

司马光用的这个“愧惧”两个字，表达的十分准确，愧，就是刘穆之自认为是刘裕的心腹，对刘裕的各种心理了如指掌，而这次对于刘裕让王弘提出加九锡的旨意，自己之前毫无所知，没有猜透刘裕心思，自认不是合格的下属，不能替主上分忧，故而惭愧。

2、不信任

另外为什么刘穆之会很恐惧呢？核心的还是自己作为心腹，领导有什么事情不和自己沟通，本来应该是自己的工作，却跳过自己由王弘来做，这本身就是领导表达的一种不信任。在职场很多时候，领导越过你而直接指挥，边缘化闲置，就是冷落的第一步。

3、无情报

我们作为下属，对于领导的心思，完全依靠自己的熟悉程度来猜测，这本身就不可能达到百分百，而且被领导越过去，是因为领导的不信任，还是不想让自己人掺和其中，到底是怎么想的，也无从揣摩，这就需要建立起快速的情报反应体系。自己是心腹，也需要收买领导身边的人，获取情报。

三、为什么刘裕却推辞不受？

1、搞测试

刘裕对于自己伸手要利益，各大政治势力是不是同意，刘裕是没底的，这就需要由王弘提出，这样刘裕就能够看出来，谁支持自己，谁反对自己，能够在幕后通过各方的反应，来下一步制定相应的政策，是该打击，还是该拉拢。

2、树形象

晋安帝和东晋的各个势力没有给刘裕任何的阻碍，不仅仅给了他想要的加九锡，而且还“为相国、总百揆、扬州牧，封十郡为宋公，备九锡之礼，位在诸侯王上，领征西将军、司、豫、北徐、雍四州刺史如故。”比想象的给的更多。既然目的达到了，这时候，通过拒绝，树立政治形象。

3、放信号

刘裕是个成熟的政治家，知道自己既然能够唾手可得的東西，就不必显示的那么急切了，这次暗地的索要和公开的拒绝，其实就是释放一种政治信号，让大家有一个逐步接受的过程，而不是一下子，就一步到位，这样政治舆论跟不上。所以，这次的拒绝也是为了让舆论酝酿成熟的必须步骤。

政治家索要利益，其实都有这样一个表演的过程，就是三让而受。明知道是到口的肥肉，所以更加会在意吃相。旨在表达出一种，我不是在乎这个利益，但是大家非要给我，我没有办法了才接受，不然就是客套不给大家面子了。不过需要在这里单独说的，就是他伸手要利益，而给的更多。这也是东晋贵族的政治成熟，反正都是你的，你要什么，给你什么，显得大家都太不知趣了，所以一下子给你更多，显示出对刘裕的讨好和迎合。还有就是刘穆之的病，应该也是装的，当他不知道刘裕是不是冷落自己，还是不信任自己，这样的表现都会让刘裕更加满意。要是刘裕敲打他呢？这样的表现就是让刘裕看到了敲打的效果，刘穆之也是权力肚子里的蛔虫。其实利益面前，大家都在玩一个心知肚明的游戏。

贪还是不贪，大功之人必须做出的选择！

【出处】《资治通鉴》第118卷 晋纪40

【背景】刘裕（南朝宋开国皇帝，此时是东晋太尉最高权臣）北伐，派出在关中有威望的王猛之孙王镇恶，灭亡后秦。

【原文】癸亥，泓将妻子、群臣诣镇恶垒门请降，镇恶以属吏。城中夷、晋六万余户，镇恶以国恩抚慰，号令严肃，百姓安堵。九月，太尉裕至长安，镇恶迎于灊上。裕劳之曰：“成吾霸业者卿也！”镇恶再拜谢曰：“明公之威，诸将之力，镇恶何功之有！”裕笑曰：“卿欲学冯异邪？”镇恶性贪，秦府库盈积，镇恶盗取，不可胜纪；裕以其功大，不问。或谮诸裕曰：“镇恶藏姚泓伪辇，将有异志。”裕使人觇之，镇恶剔取其金银，弃辇于垣侧，裕意乃安。

【译文】癸亥（二十四日），姚泓携妻子儿女、文武百官，前往王镇恶的大营投降，王镇恶把他们交给下属官吏关押。长安城中的汉族人和夷族人共有六万多户，王镇恶宣扬东晋的恩德，加以安抚，号令严明，百姓安居乐业。九月，太尉刘裕抵达长安，王镇恶在灊上迎接。刘裕慰劳他说：“是你帮助我完成了霸业！”王镇恶再拜谦让说：“全仰赖您的英明指挥和威望，各位将领的努力，我有什么功劳！”刘裕笑着说：“你难道要学习冯异吗？”其实，王镇恶一向贪财好利，后秦府库仓储十分丰富，王镇恶私自盗取的财物，不计其数，刘裕因为他的功劳很大，所以不予过问。有人向刘裕诬陷王镇恶说：“王镇恶私藏姚泓的御用辇车，可能会叛变。”刘裕派人侦察。原来，王镇恶剔取了辇车上的金银珠饰，然后把辇车抛弃到城墙外面。刘裕这才安心。

【解析】史书定性，王镇恶性格贪婪。不但私自盗取财物，而且把皇帝专车上镶嵌的金银珠宝都抠下来，据为己有，其实王镇恶，并不爱财，而是有难言之隐。每个有大功之人，都会面临一个自保的难题。如何避免领导的猜忌。现在权谋网详细解析下着背后的原理：

1、王镇恶是个什么样的人

王镇恶能够灭亡后秦，这样的巨大功业，在成功的那一瞬间，就已经载入史册成为永恒。这样的人，军事谋略必须顶级。而灭亡后秦之后，对老百姓的安抚有道，且号令严明，老百姓安居乐业，这是行政能力高超。而且在刘裕面前表现出谦虚，不居功自傲，情商极高。冯异是刘秀的开国功臣，被誉为大树将军，但是他从不争功，别人论功的时候，他自己待在大树下。刘裕以冯异来赞美王镇恶，相当于最高的评价了。但是就这么一个能力极强的人，为什么对物质需求这么迫切？

2、王镇恶为什么表现贪婪

按道理说，王镇恶是前秦丞相王猛的儿子，自幼不缺钱，不会对物质有这么大的欲望。这样有能力的人，绝对不会把自己的贪婪表现的那么弱智，这其实恰恰是王镇恶聪明之处。王镇恶获得盖世之功，在关中又有一定的社会影响力和群众基础。这样的人，接下来镇守关中，如何能够避免刘裕对他的猜忌呢？这样的人如果表现出能力极强，还极为清廉，如果造反怎么办？王镇恶采用了汉朝初年，萧何自污的办法，来抹黑自己，试图毁掉自己的形象，避免猜忌，从而自保。

3、小人中伤和领导的心思

无论是在职场还是在官场，你做得好，有人嫉妒你，你做不好，有人去踩你。反正，你身边永远就会有人不断地中伤你，每个人都无法避免人生中的小人。这个小人的利用刘裕最敏感的点来打，那就是王镇恶有野心。说王镇恶把后秦的皇帝专车私藏起来了。刘裕作为最高领导，对下面的人贪污什么的并不在意，对于那些有权力野心的人却是不能容忍的。所以，对王镇恶的贪污刘裕是睁一只眼闭一只眼的。只要你不觊觎权力，什么都好说。其实这对王镇恶是个两难的选择，做得好了，是收取民心，引起猜忌。而贪污，会毁了自己的名声，给组织留下自己的把柄，但是在安全和名誉面前，王镇恶还是选择了自己的安全。刘裕也是两难的选择，你不贪，说明你有野心，你贪，又中饱私囊。两相权衡，只能忍着，不予过问。当然王镇恶自己贪污，还有另外的原因，就是让手下有利益，你不贪，他们怎么下手，手下人没有点好处，以后谁听你指挥，给你卖命呢？就是曾国藩攻克南京的时候，照样放纵手下人劫掠，历史一直不断的重演。

领导荒唐行为的背后是你不熟悉的逻辑！

【出处】《资治通鉴》第124卷 宋纪6

【原文】春，正月，甲申，魏主备法驾，诣道坛受符策，旗帜尽青。自是每帝即位皆受策。谦之又奏作静轮宫，必令其高不闻鸡犬，欲以上接天神。崔浩劝帝为之，功费万计，经年

不成。太子晃谏曰：“天人道殊，卑高定分，不可相接，理在必然。今虚耗府库，疲弊百姓，为无益之事，将安用之！必如谦之所言，请因东山万仞之高，为功差易。”帝不从。

【译文】春季，正月，甲申（初七），北魏国主拓跋焘备好车驾，打着全青色的旗帜来到道教神坛前接受符箓。从此以后，北魏每位皇帝即位时都要接受符箓。寇谦之又奏请建造静轮宫，并一定要建得很高，高到人在上面听不到鸡鸣犬吠之声，目的是想伸向天上与天神相接。宰相崔浩也力劝拓跋焘兴建，花费了数以万计的财力物力，建了几年仍未完工。太子拓跋晃劝谏太武帝说：“上天与世人的道不同，谁高谁低已有定分，二者不能相接，这是理所当然的事。现在我们白白地浪费财力物力，老百姓也累得疲惫不堪，做这种无益的事，干什么用呢？如果一定要照寇谦之所说的去做，我请求建造在万仞高的东山上，这样做，工事就容易些。”拓跋焘没有接受。

【解析】是不是感觉很多时候领导的行为荒唐不经，觉得是人都能看出的毛病，他就是不改。能成为领导的人都不傻，为什么大家都能看出来，他会看不出来，不知道？他为什么还会一意孤行？如何理解领导这背后的逻辑？这就需要站在权力心思的角度去考虑，这些困惑就会迎刃而解，因为这是权力需要。北魏的国主拓跋焘劳民伤财，强行建立静轮宫这个大项目，而不顾大家的反对，其背后的逻辑权谋网详细的给大家解析下为什么：

1、看似鬼神迷信实为谋权需要

北魏手下是两拨人，一波是草原民族，信奉刚从西域传入的佛教。另一波人是汉族，信奉儒家正统思想。作为国主拓跋焘必须平衡下面的这两方势力。如果信奉佛教，会拔高草原民族的地位，不便于统治汉人。而如果遵从儒教汉化，自己就会是蛮夷，自身正统地位会受到影响，那时候佛教还没有被广大汉人接收。拓跋焘必须找到一个能够平衡双方意识形态的官方思想来确认自己的合法性。所以，看是鬼神迷信，但是这个得到老天的认可，取得符箓，这是谋取统治合法性权力的需要。

2、看似劳民伤财实为固权需要

既然接受了道教的册封，自己国主的身份，也就成了政教合一的地位，那为什么还要修建静轮宫，而且还得到了当时顶级智囊崔浩的支持？我们看一下静轮宫的作用，就是要“欲以上接天神”，在这个宫里，作为皇帝可以直接和天神对话，这样就不会受到道士们的辖制，皇帝自己可以垄断和天神对话的权利。不然的话，就会出现后世太平天国的事情，杨秀清多次使用“天父下凡”神仙附体的招法敲打领袖洪秀全。这就是洪秀全没能垄断天父对话的权力，而导致了被人利用，最后分裂的局面。

3、不可思议其实不懂权力逻辑

太子拓跋晃为民请命“天人道殊，卑高定分，不可相接，理在必然。今虚耗府库，疲弊百姓，为无益之事，将安用之！必如谦之所言，请因东山万仞之高，为功差易。”主要说了三点，【一个是天人不能对话。】如果天人不能对话，那么皇帝统治中原的合法性何在？

【第二，老百姓都疲惫，而且没有什么用？】巩固自己的在意识形态领域的控制权，比什

么都重要。【第三，去东山更加方便接近上天】皇帝如果想借助道教的主义，每次还要去东山？哪有把静轮宫修在身边，便于发号施令？

很多人，看不透领导的行为，就是没有能掌握背后的权力逻辑，如果明白了权力逻辑，就能很简单的看清楚这背后的权力心思，才能够看透纷纷扰扰的职场乱象。在领导眼里，老百姓的利益固然重要，如果是和权力巩固产生冲突的时候，就必然会选择权力利益。

领导的小肚鸡肠背后是更大的利益算计！

【出处】《资治通鉴》第121卷 宋纪3

【原文】初，秦尚书陇西辛进从文昭王游陵霄观，弹飞鸟，误中秦王暮末之母，伤其面。及暮末即位，问母面伤之由，母以状告。暮末怒，杀进并其五族二十七人。

【译文】当初，西秦尚书、陇西人辛进，跟从文昭王乞伏炽磐在陵霄观游览，用弹弓击飞鸟，不想竟误中秦王乞伏暮末的母亲，损伤了她的容貌。等到乞伏暮末即位，问及他母亲面部受伤的原因，他母亲把当时的情况据实地告诉了他，乞伏暮末大发雷霆，斩杀了辛进及其五族内的亲属二十七人。

【解析】很多人的印象中，玩政治，搞权谋的人都是小肚鸡肠，睚眦必报的一群人。当权之后，多年前的恩怨都会被旧事重提，给予重重的打击，这个和我们日常强调的，作为高层领导者要胸怀宽广，貌似背道而驰，其实这背后和心胸狭窄并无关系，这都是政治需要！

1、事件漏洞

这个故事读第一遍，毫无问题，多读几遍，就会有这三大疑点。首先，既然敢在皇帝面前表演，弹射水平不会低，弹射飞鸟，是往天上打的，怎么会打在乞伏暮末母亲的脸上？其次，乞伏暮末母亲脸部被打伤，为什么没有及时告诉当时的皇帝乞伏炽磐？最后，为什么乞伏暮末上位后，才问及原因？母亲脸上有伤，为什么当时不问原因？上位之后才看见伤？

2、背后真相

其实这背后的真相远不是表面的那么简单。第一，如果按伤情来说，怎么也不可能罪及辛进五族。第二，只有其母亲的一面之词，这其实就是个除掉辛进的借口而已。辛进是先王的心腹，位高权重，新王继位，面对这样把持大权的人，没有恩信，如何能够驾驭，既然不能够驾驭辛进，那么唯一的办法就是找理由把他杀了。工作错误一时难找，就从母亲面部的伤来做文章。

3、权谋原理

无论是官场还是职场，表面上都是鸡毛蒜皮的事情作为理由引发的，而其实都是因为政治缘故。因为没有人会把真实的理由公布于众。因为这背后充满着复杂的政治关系，牵一发而动全身。比如除掉辛进是为因为一朝天子一朝臣的原因，那么岂不是人人自危？但是利用这个伤母事件，让背后所有的利益相关者，不认为自己也会被牵连，从而不会引发政治动荡。

经过上述的分析，我们能够看出来，在官场，你能够看到的其实都是假象，表面上的合理性，都掩盖不了背后的政治利益。利用个人事件，偶发事件，来进行斗争，这样就能够避免触动背后的政治势力，从而孤立对手，继而顺利的完成自己的政治目的。所以说，表面上为母亲报仇，其实还是进行政治清洗的手段，尽管承担了报复过重的指责，但是却更大范围的减少了政治阻力！

职场上容易忽略的三大外在隐患！

【出处】《资治通鉴》第125卷 宋纪7

【原文】魏司徒崔浩，自恃才略及魏主所宠任，专制朝权，尝荐冀、定、相、幽、并五州之士数十人，皆起家为郡守。太子晃曰：“先徵之人，亦州郡之选也；在职已久，勤劳未答，宜先补郡县，以新徵者代为郎吏。且守令治民，宜得更事者。”浩固争而遣之。中书侍郎、领著作郎高允闻之，谓东宫博士管恬曰：“崔公其不免乎！苟遂其非而校胜于上，将何以堪之！”

【译文】北魏司徒崔浩，自恃才能谋略很高并被北魏国主所宠爱信任，独揽朝中大权。他曾经推荐冀、定、相、幽、并五州的士人几十人直接做郡守。太子拓跋晃说：“早先征聘的人才，也是被作为州郡官入选的，他们担任这一职务已经很久了，辛勤劳苦却一直没得到过朝廷的报答，应该首先补充他们作郡县守令，让新征聘的人代替他们做郎吏。而且太守、县令管理百姓，应该由经历过世面有经验的人来担当。”但是，崔浩坚持力争，派这些人就任。中书侍郎兼著作郎高允听说后对东宫博士管恬说：“崔浩恐怕免不了一场灾祸。为了顺遂自己未必正确的私心而同朝廷有权势的人对抗争胜，他将用什么来保全自己呢？”

【解析】一个人在职场，做出的每个动作，都会产生关联的影响，很多时候在不知不觉中，就埋下了隐患，尽管可能现在拥有自身势力，强大到没人对抗，但是一旦出事，就会被墙倒众人推。崔浩就犯了这样的错误，埋下了最容易忽略的职场三大隐患。

1、与有权势之人争胜

崔浩自己推荐人，直接让他们做了郡守，太子拓跋晃，提出了不同的意见，但是崔浩仗着国主的宠信，而和太子争胜，并且成功挫败太子。这就是埋下了极大的隐患，太子是未来的国主，崔浩的目中无人，直接让太子在心里埋下一根刺，未来登基上位之后，会不报复吗？

在职场上，我们很多时候，维护自己的想法和理念的时候，就会和别人争论，而没有顾忌别人的面子，如果争论的是个普通人，这也就罢了，但是如果你争胜的是一个有权势的人，或是有极大能量背景的人，那么，即使你赢了这一局，也不代表什么，后期，其他事会被加倍报复过来。

2、触动潜在利益群体

拓跋晃说“早先征聘的人才，也是被作为州郡官入选的，他们担任这一职务已经很久了，辛勤劳苦却一直没得到过朝廷的报答，应该首先补充他们作郡县守令，让新征聘的人代替

他们做郎吏。”而崔浩让自己的人去做郡守，等于是触动了这些早期被征聘的人的期待利益，这是不特定的大多数人。

在职场上，任何的人事变动，都会带来利益的再分配，或是任何一个决定都会让利益格局变化。一旦自己的行为触动了不特定多数的利益群体，就会让这群人为了自己的利益联合起来。你在明，他们在暗，如果搞出群众事件，很大层面，领导会牺牲你，为群众势力让步。

3、被自己举荐的牵连

崔浩推荐的人，没有经过官场历练，而直接走向一把手的岗位，拓跋晃指出“让新征聘的人代替他们做郎吏。而且太守、县令管理百姓，应该由经历过世面有经验的人来担当。”一群没有历练和经验的人去直接搞管理，出错的几率是很大的，一旦出错，自己是推荐人，直接会被影响，被牵连。

这些政治新人，即使真的有能力，自己不会犯错，但是那些下位的官员久久得不到提拔，让新手管理老手，这些人内心不服，也会处处掣肘，让他们完不成任务。所以在职场推荐人，是个大的忌讳。自己可能不会犯错，但是用那些很大概率干不成事的人，就会被牵连。很多人会问，权谋网之前，不是说破格提拔人，能够让这些人感恩戴德成为自己的铁杆嫡系吗？为什么这里又说，这样做有极大的隐患呢？岂不是矛盾？这个最核心的是数量级。提拔一个人，这个得罪的人数少。但是崔浩得罪连续几十人，这就是大规模了，量变会引发质变。得罪的势力是成倍增加的，这就是核心的区别。权谋的核心之处，就在于这些细微的差别，不可不细究！

面对犯错，诚实还是顽抗的抉择

【出处】《资治通鉴》第125卷 宋纪7

【原文】初，辽东公翟黑子有宠于帝，奉使并州，受布千匹。事觉，黑子谋于高允曰：“主上问我，当以实告，为当讳之？”允曰：“公帷幄宠臣，有罪首实，庶或见原，不可重为欺罔也。”中书侍郎崔览、公孙质曰：“若首实，罪不可测，不如讳之。”黑子怨允曰：“君奈何诱人就死地！”入见帝，不以实对，帝怒，杀之。

【译文】当初，辽东公翟黑子被北魏国主所宠信，奉命出使并州，在并州接受一千匹绢布的贿赂，事发后，翟黑子向高允讨计说：“主上审问我时，我是应该把实情说出来呢，还是应该把它藏起来不承认呢？”高允说：“你是朝廷宠臣，犯了罪就应该讲实话，这样或许还会被皇上赦免，不能再次欺骗皇上。”中书侍郎崔览、公孙质则说：“如果你讲实话自首，很难预测皇上该怎么处理你，不如隐瞒不说。”翟黑子埋怨高允说：“你为什么要引诱我去置身于死地呢？”翟黑子入宫拜见北魏国主，没有把实情讲出来，北魏国主大怒，斩了翟黑子。

【解析】《魏书·刑法志》记载：“枉法十匹，义赃二百匹，大辟。”这就意味着，受贿200匹绢布，就是死刑，何况翟黑子受贿的是1000匹绢布。事发后，翟黑子陷入了两难。人犯错之后，都会有这个心理活动，是诚实交代，还是顽抗到底。

1、两种不同策略的考虑

翟黑子犯了死罪，如何应对主上的质问，出现了两种声音，一个以高允为代表的诚实派，一个以崔览为代表的隐瞒派。两方说的都有道理，但是翟黑子选择了隐瞒。因为任何人内心都不会承认错误，都会存有侥幸心理，他内心是不想承认错误的，所以在询问过高允之后，心理不能接受，就找到崔览和公孙质继续询问，他们两个和自己观点一致，马上得到了心理依靠，故而立即认为高允是错的。可以这么说，很多人咨询怎么办，心理早就有想法，都是寻找支持，而非正确答案。

2、领导眼里最看重诚实

翟黑子拒不承认自己受贿的事实，这让北魏国主大为恼火，直接斩杀了翟黑子。职场上正确的答案通常都是反人性的，这次也不例外。其实在皇帝眼里，你受贿多少，这只是个法律问题，组织规则的问题，但是你不说实话，这就是对皇帝隐瞒，这样的人不值得信任，一旦定位在不能信任，那么还留着，就有权力安全的问题。所以，翟黑子本来就是一个经济错误，现在上升为权力安全问题上来了。一个又犯罪，又不诚实的下属，要他何用？一点留下的价值都没有，所以直接杀了。

3、诚实需要有两个前提

很多人会有疑问，不是说“坦白从宽牢底坐穿，抗拒从严回家过年”吗？我们为什么这时候要对领导实话实说呢？除了领导是权谋家之外，其实这有两个前提，一个是领导宠信，一个是领导询问。权谋网具体的分析下，因为领导宠信，所以，在领导眼里，经济问题相对于诚信问题是个小事。你只要诚实，还罪不至死。其次，领导并没有交给有关部门公事公办，而是亲自过问，这就是给翟黑子一个机会，而没有直接上纲上线，这就是想看看他的态度。如果真的想法办他，直接抓了审就行了，还问什么问？

那么，翟黑子该如何说呢？其实很简单，把高允的话改造一下即可，“臣的确错了，来之前很多人劝我，让我对陛下隐瞒，但是我觉得，我已经犯了一次错了，再隐瞒就是错上加错，更加罪不可恕。希望皇上开恩。”其实，受贿这种事，既然事发，能隐瞒得住吗？老实点，还能争取个态度。其实在皇帝眼里，抓你个小辫子，能让你更听话。领导对身边人，最最看重的还是忠诚，忠心，诚实，缺一不可！

南朝宋的典签就是现在的书记！

【出处】《资治通鉴》第128卷 公元456年

【原文】甲子，以广州刺史宗慤为豫州刺史。故事，府州部内论事，皆签前直叙所论之事，置典签以主之。宋世诸皇子为方镇者多幼，时主皆以亲近左右领典签，典签之权稍重。至是，虽长王临藩，素族出镇，典签皆出纳教命，执其机枢要，刺史不得专其任职。及慤为

豫州，临安吴喜为典签。恚刑政所施，喜每多违执，恚大怒，曰：“宗恚年将六十，为国竭命，正得一州如斗大，不能复与典签共临之！”喜稽颡流血，乃止。

【翻译】甲子（初八），刘宋任命广州刺史宗恚为豫州刺史。按照以往的惯例，地方州府内部开会或谈论其他事情，参加的人员全都要在一纸条上写出自己的看法，然后，把这张条子送到典签那里，由典签负责整理。刘宋各位皇子出任地方行政首领的时候，大多年纪还很小，皇帝就都派自己左右亲近的人去担任典签，这样一来，典签的权力就比别的官职重些。到了这时，即使是年长的皇子去藩镇地方担任首领，或者是出身贫民的官员去地方镇守，典签也都独揽大局，接受官员们的报告，传达朝廷的命令，把持着重要的权力，刺史不能独自去行使权力。宗恚当上豫州刺史后，临安人吴喜作了典签。宗恚在刑法政令上的一些决定，吴喜往往违抗不执行。宗恚大为生气，说：“我宗恚已经快六十岁了，为国家竭忠尽力，到现在才得到了豫州这么一个斗大的地方，我不能再和典签一起处理州府事务。”吴喜吓得磕破了头，才将宗恚的怒气平息了。

【心得】感觉典签这个职位的设定就是现在的书记政委。

- 1、典签的职能就是大权独揽，刺史作为行政首长却是二把手。书记是一把手，行政首长是二把手。
- 2、书记的最开始的作用也是整理，书写，记录，和典签整理会议记录的原始作用类似。
- 3、典签行为上传递朝廷命令，接受官员报告。书记，是贯彻中央思想路线，主抓人事官员调度。

所以我觉得无论从整体权力还是来源以及具体职能，典签和现在的书记都类似。双首长制度是毛主席的原创，想必这个创造和他熟读资治通鉴之间有一定的联系。

防不胜防的政治敏感！

【出处】《资治通鉴》第129卷 宋纪11

【原文】司州刺史刘季之，诞故将也，素与都督宗恚有隙，闻诞反，恐为恚所害，委官，间道自归朝廷，至盱眙，盱眙太守郑瑗疑季之与诞同谋，邀杀之。

【译文】司州刺史刘季之是刘诞以前的将领，他平时就和都督宗恚有隔阂，听说刘诞起兵反叛，害怕自己被宗恚陷害，就放弃了官职，从小路一个人奔回朝廷，走到盱眙时，盱眙太守郑瑗怀疑刘季之和刘诞是同谋，就在中途截杀了刘季之。

【背景】刘诞是南朝宋文帝刘义隆第六子，在元嘉北伐中立有战功。他在文帝遇弑后，起兵讨伐刘劭，参与拥立孝武帝，被授为侍中、开府仪同三司、扬州刺史，改封竟陵王，又支持孝武帝讨平刘义宣之乱。后因功劳卓著，逐渐受到孝武帝的猜忌，刘诞因遭孝武帝削爵，在广陵起兵造反。

【解析】政治敏感度，应该可以说是权谋家的基本功。谁对政治反应越快，谁越是能够占得先机。

- 1、刘季之的政治敏感度

刘季之是刘诞的老部下，早就没有了上下级关系，按道理说，自己洁身自好，没有参与合谋，不会有事，一般人会认为身正不怕影子斜的事，可以不理睬。但是在刘诞造反的那一刻，刘季之的政治敏感度很高，立即就知道，自己的和宗悫有过节，这个顶头上司就一定会拿自己和刘诞的老关系大作文章，会公报私仇。刘季之怕被人借机诬陷，因为政治通常不讲证据，讲动机和可能。于是，他第一时间想到的就是跑回朝廷，找皇帝表明忠心。

2、盱眙太守的政治敏感

盱眙太守郑瑗面对经过自己地盘的刘季之，也同样保持着高度的政治敏感度。是放他过去，还是抓住杀掉。如果放过去，刘季之没有造反自己没好处，如果真的有造反可能有放纵失职的嫌疑。如果杀了他，他真的造反，自己能够赚得业绩，如果不是真的，替皇帝除隐患，也不会有人追究。还有就是，刘季之逃跑一定带足了财物，杀掉之后，一份私利也就收归己有。杀了没坏处，还有好处，不杀有隐患，所以盱眙太守一番算计之后，就杀了刘季之。

3、刘季之政治敏感漏洞

为什么刘季之有这么强的政治敏感度，还是身首异处，这是为什么呢？原因是，就是他的权谋计算的过程中，少算了一笔，而少算的这笔要了他的命。他只计算到，自己会被自己的仇家，或是有过节的人给暗算了，所以提前跑，做出了预防，但是他没有算到，无关紧要的第三方，也已经盯着他，刘季之成为别人眼里的肥肉了。因为当一个人有可能被扳倒的时候，就会有人落井下石，不管有没有过节，都会被人乘机在其身上捞一笔。所以，刘季之如果也防着其他人，低调的走小路，就会保身了。

经过上述权谋网的分析，我们能够看出来，自己单单对政治仇家有很强的政治敏感度还不够，还需要对有可能让别人获利的第三方保持警觉。如果丧失了对貌似无关的第三方丧失警觉，就会被别人当成肥肉，就好比一头猪，自以为逃脱了屠户的宰杀，殊不知，身边遇到的任何人，都想要他的命。

奖赏背后的权谋算计！

【出处】《资治通鉴》第134卷 宋纪 16

【原文】显祖神主祔太庙，有司奏庙中执事之官，请依故事皆赐爵。秘书令广文平程骏上言：“建侯裂地，帝王所重，或以亲贤，或因功伐，未闻神主祔庙而百司受封者也。皇家故事，盖一时之恩，岂可为长世之法乎！”太后善而从之，谓群臣曰：“凡议事，当依古典正言，岂得但修故事！”而赐骏衣一袭，帛二百匹。

【译文】北魏献文帝的牌位进入太庙之日，有关部门奏称：依照前例，太庙中有关官员都应加封爵位。秘书令广平人程骏上疏说：“加封爵位，赏赐采邑，是帝王最重视的事情，或是皇上的亲戚、贤才，或是对国家有功劳贡献的人，从来没有听说因为皇帝牌位进庙而有关官员接受封爵的。皇家前例，只是一时的恩宠，怎么可以作为后世的法则！”冯太后认为他说得对，采取了她的意见，对文武官员说：“凡讨论问题，都应当依照古代正确的言论，不可一味援引前例！”赏赐给程骏衣服一套，绸缎二百匹。

【解析】奖励，是一个组织最为重要的导向性和号召性的手段，更是作为领导者最为重要的权柄。如何奖励可以说，不仅是写在制度上的条文，更是一种权谋能力，从权力博弈的角度来分析这个问题：

一、奖励分两种

1、号召性奖励

程骏说，“加封爵位，赏赐采邑”这种奖励，只能针对三类人，亲戚，贤才，和有功劳的人，目的是为了维护稳定，拉拢人才，激励立功的手段，这是常态化的奖励，这是任何组织都不依赖于领导所必须设定的组织奖励规则。谁做领导都要这么奖励，目的是做出示范效应。

2、施恩性奖励

而施恩性奖励，却不是常态性的奖励，这个并不写入条文，目的是为了领导施恩给特定群体。让他们获得意外的收益，而感动，这是加深上下级感情的手段。而如果这个施恩性的奖励，一旦成为惯例，丧失了意外性，也就失去了接受者的意外感动，也就失去了施恩的意义。

二、施恩性奖励要不要常态化

1、支持常态化

有关部门上奏，要求给进入太庙的都给予奖励。这个目的就是把偶然性的施恩奖励，变成惯例。这背后其实就是自身利益最大化，给所有进入太庙的人一个普遍的奖励。这是下属为自己捞取好处，采用的集体手段。除了领导，大家都受益了。

2、否认常态化

而程骏立即指出了，这背后的错误，这是老领导时期一时的施恩，并非惯例，不能作为规则使用。程骏超脱了自身利益，而维护了组织的利益。其实更是潜在给太后指出，这样的奖励，没有施恩的效果，大家也不会感激你，做了也是白做。

三、领导者对奖励的态度

1、不支持施恩性奖励常态化

冯太后是个权力敏感度很高的人，立即就明白了程骏指出的背后意义。果断利用程骏给的台阶，取消了大家普遍性的奖励。这个如果奖励下去，即不能完成号召性奖励的三大目的，也不能完成施恩的目的，那么为什么还去奖励？冯太后，奖励了程骏，鼓励维护领导权力的这个做法。

2、支持非常态化会得罪众人

不过程骏这个行为，却有待商榷，他自己维护了领导施恩的权力，和组织的利益，但是却得罪了进入太庙的所有人，他自己一个人得到了好处，但是却让所有人没有了好处，这是个极大的树敌行为，会成为朝廷上的众矢之的，从而丧失了自身的政治前途。

那么程骏如何做，即能维护领导权力和组织利益，又能让自己安全呢？偷偷的上奏？其实无法做到这个平衡，尽管知道会得罪人，为什么还会这么做？因为冯太后刚刚掌握权力，

这其实是个主动示好新领导的过程，搞政治大家要记住一个原则，如果玩不了平衡，就做好取舍！

面对强权的打击，三大原则才能自保！

【出处】《资治通鉴》第137卷 齐纪3

【原文】初，太后忌帝英敏，恐不利于己，欲废之，盛寒，闭于空室，绝其食三日；召咸阳王禧，将立之。太尉东阳王丕、尚书右仆射穆泰、尚书李冲固谏，乃止，帝初无憾意，唯深德丕等。泰，崇之玄孙也。又有宦者譖帝于太后，太后杖帝数十；帝默然受之，不自申理；及太后殂，亦不复追问。

【译文】当初，太皇太后对孝文帝的聪敏机警很是忌怕，害怕他的存在会给自己带来不利，因此，就打算废弃他。在严冬盛寒的时候，太皇太后把他禁闭在一间空旷的屋子里，三天不给他吃的东西。冯太后又征召咸阳王拓跋禧，打算立拓跋禧为北魏皇帝。当时，由于太尉东阳王拓跋丕、尚书右仆射穆泰和尚书李冲的竭力劝谏，冯太后才没有执行废立。但孝文帝一开始对冯太后就没有一点儿怨恨的想法，只是加深了对拓跋丕等人的感激之情。穆泰是穆崇的玄孙。后来，又有一位宦官在冯太后面前陷害孝文帝，冯太后听后，下令打了孝文帝几十大棍，孝文帝默默地忍受，而没有辩解、申述理由，冯太后去世以后，也不再追究。

【解析】冯太后不是个守妇道的人，因为自己情夫的事情，史传杀了名义上的儿子献文帝，然后抚养了献文帝的儿子，也就是这个北魏历史上的著名皇帝孝文帝。不过更有甚者说孝文帝是冯太后的私生子，囚禁孝文帝是为了避免舆论上的黑化，而采取的苦肉计。不过我们要从权力角度来解析这段材料，面对冯太后的打击，孝文帝这样的政治高人是如何做到自保的。

1、无憾意

憾，是失望，不满意，怨恨的意思。面对冯太后的囚禁，孝文帝没有任何怨恨。原因很简单，冯太后对孝文帝有绝对的生杀大权，如果他有一丝的对抗神色，都会让她感觉到不安全，都会让冯太后把问题解决在萌芽之中。古代有一个腹诽罪，就是针对这种情况的。你尽管什么都没说，你的神色告诉我，你内心很不满，你心里说我的坏话，一样的要死。如何判断你心里说坏话，就是你的不满神色。所以，面对来自强权的打击，如果有一丝的不满神色，接下来会有更大的打击。

2、默受之

一个小小的太监诬告，都能够让冯太后直接打了皇帝几十棍。皇帝的尊严面子都不在了，但是孝文帝能够默默接受，这是一种隐忍，这不是一般人能够做到的。不过反过来想，就明白了，孝文帝，如果不默默接受呢？这就意味着，你认为冯太后是错的。那么这个性质就变了，你之前的对错已经不重要了，重要的是你眼里没有权威，这本身就是大错误。职

场最常见，不管你做的对不对，你认为领导错了，这本身就是对抗权力的重大错误。切记，质疑权力的正确性，本身就是大错误。

3、不自申

为什么不去解释这件事，为自己辩白呢？因为解释没用。台湾已故著名作家李敖先生说过“自己人，你无需解释，敌人不会听你的解释。”这个放在权力上也是通用的。谁给这个太监诬告皇帝的胆子？为什么不具体调查就开始打？很明显，这背后就是冯太后修理孝文帝找的借口而已，所以，即使孝文帝真的申辩，也不会有任何的效果，还会引起更大的不必要的麻烦。面对强权带来的压迫，讨论对错是毫无意义的。因为高层考虑的从来都不是对错，而是强弱。

面对冯太后的权力压迫，孝文帝采用的，无憾意，默受之，不自申，完美的解决了后续的扩大化打击。很多人不理解，冯太后在的时候，孝文帝这是隐忍，那么为什么冯太后死后，孝文帝没有秋后算账，而是采取的，“不复问”呢？这是真的孝顺？其实这也是权谋家的算计而已，都过去的事情了，再去计较，不但毁了自己的孝顺之名，而且还显得自己阴暗，还为后来的人做出不尊重权力的示范。基于上述的原因，不如往前看，过去的事情就放下了。

拍马屁的最高境界！

【出处】《资治通鉴》第139卷 齐纪5

【原文】帝与群臣宴会，诏功臣上酒。王晏等兴席，谢淪独不起，曰：“陛下受命，应天顺人；王晏妄叨天功以为己力！”帝大笑，解之。座罢，晏呼淪载还令省。淪正色曰：“卿巢窟在何处！”晏甚惮之。

【译文】明帝萧鸾与群臣百官欢宴庆贺，令有功之臣上来敬酒与他们对饮。王晏等人遵命离席，上前去祝酒助兴，惟独谢淪安坐不起，说道：“陛下受命登基，上应天心，下顺人意，而王晏竟然贪天功以为己力！”明帝听了大笑，就不强使谢淪给自己上酒了。宴会完毕，王晏招呼谢淪与自己一同乘车回尚书省，谢淪严厉地对他说：“您的巢窝在何处呢？”从此，王晏特别害怕谢淪。

【解析】拍马屁是个技术活，一般人，难以窥见其精髓，而谢淪（读音念“月”）简单的一句话就拍出了历史上的最高境界，让我们不能不深入的学习。权谋网详细的解析拍马屁的三大原则：

1、与众不同

明帝也就是南朝的著名皇帝萧鸾，阴谋篡位的权谋高手。在这么一个高端的宴会上，马屁成风，互相吹捧是个必备的程序。而王晏已经抢了头筹，如果谢淪还和王晏做一样的事情，那么谁还知道谢淪是谁，所以，别人都敬酒的时候，只有谢淪表现的另类，获得领导足够的关注。

2、清新脱俗

“陛下受命，应天顺人；王晏妄叨天功以为己力！”谢淪不仅直接否定了所有人的功劳，而且把萧鸾的篡位说成是“应天顺人”。“应天”是高度认可了萧鸾合法性，“顺人”是赞美，这是所有人的期待。并且特别突出了，这都是皇帝的个人功劳。突出领导，让别人无可辩驳。

3、自然而然

这段肉麻到极致的话，并没有让萧鸾这个权谋家，认为谢淪是玩手段，恰恰认为很是受用。究其原因就是，自然而然，毫不刻意。如果太过于刻意的去吹捧，不是通过这个不敬酒的动作自然带出，而是直接说，你这是顺天应人，就会让人觉得有些太过了，太肉麻。

所以，看似耿直的谢淪，其实就是个拍马的高手，至于为什么王晏被打击之后，还主动要和谢淪乘坐同一辆车，原因就是看到了谢淪比自己手段高。高人就该成为朋友，而不是对手。但是谢淪却不领情，这个举动让王晏尴尬，其实这又是谢淪的高明之处。这样当众结党，会让萧鸾猜忌。直接斥责，会让彼此都安全。王晏和谢淪都是高人，但是王晏和谢淪差了一个档次。

政治信号的传递与破译！

【出处】《资治通鉴》第139卷 齐纪5

【原文】通直散骑常侍刘芳，纁之族弟也，与给事黄门侍郎太原郭祚，皆以文学为帝所亲礼，多引与讲论及密议政事；大臣贵戚皆以为疏己，怏怏有不平之色。帝使给事黄门侍郎陆凯私谕之曰：“至尊但欲广知古事，询访前世法式耳，终不亲彼而相疏也。”众意乃稍解。

【译文】通直散骑常侍刘芳是刘纁的族弟，他同给事黄门侍郎太原郭祚，均以工于文学受到孝文帝的亲接礼遇，经常招他们二人一起讲论义理，以及密议政事。大臣贵戚们都认为孝文帝疏远了自己，心中怏怏不乐，不平之色溢于颜表。孝文帝让给事黄门侍郎陆凯私下里对这些人说：“皇上只是想通过这二人多知道些古代的事情，了解前代的法式罢了，并非是亲近他们而疏远你们。”由此，这些人的情绪才渐渐宽解了些。

【解析】搞政治的都讲究慎言慎行，因此，每当政治家做出一个动作，或是说出某句话，都会被下面的人无限的解读，试图读出领导释放的政治信号，所以，政治家就要特别注意。而通鉴的这段案例中，北魏孝文帝，就忽视了这个政治原理，导致了君臣猜忌。

一、孝文帝的行为有三种政治可能

1、无心之举：孝文帝无心，而被政治解读

孝文帝只是喜欢与刘芳和郭祚聊天，没有任何的政治意味。这个无心之举，被人当成政治信号来解读，就是他疏远了其他人，试图重新构建政治生态。

2、有意而为：孝文帝有意，释放政治信号

孝文帝有意的与刘芳和郭祚交往，就是要传递出一种政治信号，来看看其他人有什么反应，用来测试。比如故意和主战派交流，目的就是看主和派的激烈态度。

3、行为不密：孝文帝有心，而被政治破解

孝文帝目的就是要与刘芳和郭祚有政治目的，就是想重用他们，但是这个行为还没有展开，就被下面的其他人给破解了，内心被猜出，孝文帝的行为也就被动了。

二、孝文帝犯了三个错误

1、亲密的人单一

孝文帝在交往别人的时候，太过于频繁，或是没有找其他类型的人掺杂交往，从而被其余的人认为有极强的政治意图，传递出了其余人被冷落的姿态。

2、不该找人解释

领导得知下属不满，其实这个没有必要去解释，因为你去解释，大家也不会真的相信，谁会信一个政治家的话呢，每个人都会为自己的行为找一大堆理由。

3、权力控制乏力

为什么会对领导的行为指责和抱怨，究其核心的原因还是，孝文帝对下属这些臣工，驾驭能力有限。不然的话，找到核心的人直接除掉了，而不是去解释。

三、政治信号解读对我们的职场启示

1、关注的方向

领导每个时期都会有自己的工作重点，这时候，想迎合领导就必须知道他看什么书，交往什么人，说些哪个方面的话，来解读他的下一步工作方向。

2、个人的风格

每个人都有自己领导风格，而他可能不会说，或者自己也未必真实的认识自己。这时候就需要通过观察领导的行为来判断他的风格，是民主型还是独裁型，来投其所好。

3、传递的关系

他重用提拔什么类型的人，得宠就说明，他就喜欢什么类型的人，而不是口头上说什么。一旦找到被他重用的人的共性，这就是我们要努力的方向。

经过上述的分析，我们站在领导位置，一定要考虑这个举动会传递出什么信号，提前做好控制，避免或是利用。如果站在下属位置，就要保持政治敏感，来破解领导动作背后的政治味道，才能和领导保持一致从而获得重用！

路线斗争才是决裂的核心！

【出处】《资治通鉴》第140卷 齐纪6

【原文】魏太子恂不好学；体素肥大，苦河南地热，常思北归。魏主赐之衣冠，恂常私著胡服。中庶子辽东高道悦数切谏，恂恶之。八月，戊戌，帝如嵩高，恂与左右密谋，召牧马轻骑奔平城，手刃道悦于禁中。中领军元俨勒门防遏，入夜乃定。诘旦，尚书陆琇驰以启帝，帝大骇，秘其事，仍至汴口而还。甲寅，入宫，引见恂，数其罪，亲与咸阳王禧更代杖之百余下，扶曳出外，囚于城西，月余乃能起。魏主引见群臣于清徽堂，议废太子

恂。太子太傅穆亮、少保李冲免冠顿首谢。帝曰：“卿所谢者私也，我所议者国也。‘大义灭亲’，古人所贵。今恂欲违父逃叛，跨据恒、朔，天下之恶执大焉！若不去之，乃社稷之忧也。”闰月，丙寅，废恂为庶人，置于河阳无鼻城，以兵守之，服食所供，粗免饥寒而已。

【译文】北魏太子元恂不喜欢学习，长得身肥体胖，熬受不了河南夏天的炎热，经常思念回到北方去。孝文帝赐予元恂衣服帽子，他却常常私下里穿着胡服。中庶子辽东人高道悦多次恳切地劝谏元恂，元恂非常厌恶他。八月戊戌（初七），孝文帝到达嵩高，元恂与心腹密谋策划，叫来马匹骑上直奔平城，亲手把高道悦杀死在宫殿之中。中领军元俨严守门禁，以防遏事态扩大，到了夜间才平定下来。次日天刚亮，尚书陆琇急忙骑马去向孝文帝汇报，孝文帝一听大吃一惊，但没有声张其事，仍然到了汴口，然后返回。甲寅（二十三日），孝文帝回宫，召见元恂，数说了他的罪过，并且亲自与咸阳王元禧轮番把元恂打了一百多棒，然后命人把他扶着拽出去，囚禁在城西，一个多月之后，元恂方才可以起床。北魏孝文帝在清徽堂召见群臣百官，商议废去太子元恂之事。太子太傅穆亮、少保李冲摘去帽子，伏地磕头谢罪，请求宽宥太子，孝文帝说：“你们谢罪，请求宽宥，是出于私情，而我在这里所要商议的却是国家大事。‘大义灭亲’，为古人所看重。如今，元恂想要违抗父命而私自逃叛，跨据恒、朔两州，天底下还有比这更大的罪恶吗？如果不把他废掉，就会成为社稷的一大忧患。”闰十二月丙寅（初八），北魏废太子元恂为庶人，安置于河阳无鼻城，派兵看守，对其衣服饮食供应，仅仅免于饥寒罢了。

【解析】这是北魏孝文帝废太子的过程。看起来平铺直述，其实惊心动魄。我们权谋角度分析这个事件的来龙去脉。很多外在的表象，不拿权力的视角是看不明白背后的秘密的。

1、我们会有这样一个疑问，仅仅是太子元恂杀了经常劝谏的高道悦，作为一代明君北魏孝文帝就把他直接的太子位置给废了，也显得太小题大做了。而且我们看不出，孝文帝嘴里说的，太子要割据造反的行为在哪，他就力排众议，大义灭亲。这背后，到底真相是什么？

2、其实通鉴这段文字一开篇就告诉我们，这个太子，不喜欢河南，喜欢北方，不喜欢穿衣服帽子，喜欢穿胡服。这就说明，他内心是坚定的走鲜卑游牧路线的。而孝文帝，大家都知道，这是一个极度主张汉化的皇帝，让北魏走汉化是他的既定国策。

3、北魏帝国统治者黄河以北，后来是长江以北的广大中原地区。因为是少数民族南下，所以，农耕文化和游牧文化两种基因就在帝国的体内。而且长期无法调和，北魏为了立足中原，离开苦寒草原之地，就必须撇弃自身的游牧文化，才能够适应统治中原要求，孝文帝改革势不可挡。

4、太子和孝文帝的矛盾其实已经是不可调和的矛盾，这不仅仅是杀个人的问题了，这里面是路线之争。如果孝文帝，无法除掉太子，自己所有的努力都会白费。而太子，如果不能够抢先夺权，自己的位置也会岌岌可危，这背后不仅仅是两个人的问题，而是两股势力的对抗，必须决出胜负。

5、太子首先做出了动作，杀掉了高道悦，这是一个试探。如果不是中领军严守控制住了局面，整个大内皇宫可能就会被太子直接占领而政变。所以，第二天，尚书陆琇，直接驰马找到孝文帝汇报了整个动乱事件。为什么是试探，就是因为，他不相信老爸会废了他，想得寸进尺。

6、我们想一下，如果不是试探，敢杀高道悦，就意味着造反，就不会善罢甘休，开弓没有回头箭，既然造反，就不会在后来束手就擒。但是如果试探成功，孝文帝，没有太过于追究，就会出现，支持汉化的人，人人自危，就不会继续支持孝文帝的汉化，孝文帝就有了被架空的可能。

7、孝文帝是个伟大的政治家，一下子就看透了这背后，不仅仅是杀个大臣的问题，是一条路线对另外一条路线的宣战，这个必须升到最高的级别来立即斗争。但是，孝文帝，不能挑明是路线问题，这样会激化两大路线的矛盾公开化，所以，只能以太子要割据造反为借口来处理。

8、皇帝废掉太子，做了三大步，第一步，就是在表面没当回事，继续巡游，然后才回宫，这给了太子一个假象，皇帝没在意，太子自己也就不会行为过激，避免了事态的恶化。第二步，就是先打个半死，让他丧失了行动能力，皇帝在外围赢得剪除势力的时间。第三，孤立之后，才宣布废太子。

9、什么亲情，在政治路线面前，什么都要让位，作为太子低估了权力的容忍度。他可能以为自己是太子，不会因为一件小事，就会被废掉。不断地给皇帝玩擦边球，温水煮蛙一样剪除孝文帝的支持势力。其实他还是政治不成熟，自己的政治主张，应该先迎合皇帝，等自己上位，再变革，还是太年轻。

10、如果更加阴暗一点想的话，其实这整个可能就是孝文帝的布局，以退为进，故意出巡，留下空挡，从而欲擒故纵，诱发太子行动，然后牺牲掉高道悦，坐实太子的不臣之心，这样就能够放手毫无压力的直接废掉和自己政见不同的人。从中领军到尚书，再到孝文帝，行为都太从容了，说明早有预见。

一个组织里都会因为利益不同，文化不同，方向不同，从而导致政见不同，继而会形成路线不同。一旦形成路线问题，这两个矛盾几乎上就不可调和，就必须决裂。但是作为路线胜利的高手必须借助其他借口，不然就会挑明公开路线的矛盾，不利于后期的矛盾调和。孝文帝对政局的清晰判断，和对不同路线的代表人，果断的出手，完美的解决了潜在的矛盾，压住了可能爆发的火山。

做领导，如何避免被说服高手带到沟里！

【出处】《资治通鉴》141卷 齐纪7

【原文】敬则举兵反，招集，配衣，二三日便发。前中书令何胤，弃官隐居若邪山，敬则欲劫以为尚书令。长史王弄璋等谏曰：“何令高蹈，必不从；不从，便应杀之。举大事先杀名贤，事必不济。”敬则乃止。

【译文】王敬则决定举兵造反，开始召集兵力，配给袍甲兵器，二三日之内便出发了。先前的中书令何胤，弃官而隐居在若邪山之中，王敬则想挟持他出任尚书令。长史王弄璋等人劝谏王敬则说：“何大人隐居深山，必定不会依从；他如果不依从的话，就应该杀掉他。然而，做大事情先杀害名贤高士，事情一定不会成功。”于是，王敬则就停止了这一想法。

【解析】我们做什么事情，都会有正反两方面的声音，有很多高手辞令了得，我们作为决策者，很容易被他们的言辞所诱导，从而失去正确的判断。我们从权谋角度来看，王弄璋的说服术：

1、说服的巧妙设计

普通人说服别人放弃自己的想法的时候，通常都会说这个做法是错误的，然后一堆的论证，其实被说服人是听不进去的。因为你直接否定他的想法，他就会产生逆反心理，那么接下来的论证，他就在想如何反驳你，而不是悉心接受。最好的策略就是王弄璋的说服术，他没有先树立靶子说王敬则错了，而后给证据。而是采用了，顺延式的推理得出相反的结论。你用何胤，他一定拒绝，你一定会杀了他，而一开始杀人不祥，让王敬则立即接受了王弄璋的暗黑前景说服。

2、说服辞逻辑错误

大家一定觉得这个说服术很完美，其实如果深入想就不是那么回事呢，因为这里面的一切都是建立在假设之上。比如何胤因为隐居是高士，必然不同意造反，这个隐居如果不是品行高洁，而是内心讨厌当朝，而隐居，这时候说不定恰好就会让他出山。比如诸葛亮隐居南阳，荆州刺史刘表是他的姨父，多次喊他，都不当官，这不是要隐居，而是待明主，何胤有这个可能。再一个为什么，他不同意就要杀了他。这个权力在你王敬则手里，可以囚禁起来，何必非要杀贤？

3、说服背后的动机

经过对这个说服辞背后的逻辑内部矛盾的分析，大家就会想，是啊，都有可能，为什么，你王弄璋，不去想办法，如何让何胤为王敬则所用呢？比如，三顾茅庐请他出山，比如，抓住妻儿，逼他就范？再比如，用何胤的名义下山造反，裹挟他进来。其实想做成一个事情的方案多了。为什么王弄璋却否定呢？我们听别人的话，一定要考虑动机。其实很明显，如果何胤的到来，成为尚书令也就是二把手，王弄璋这个长史位置就下降了，相当于多了一个领导，王弄璋自然不愿意出现个领导。

所以，经过上述的分析，王敬则成功被王弄璋的暗黑前景说服术给搞定了。其实作为一个领导，做决策如何不被干扰呢？做到如下三点就行了，首先，你为什么说，你的动机是什么？第二，你说的这段话里面有没有假象的成分。最后，如果非要做，想出办法，如何避免你说的这些问题。自己的思维千万要有独立性，顺着别人的想，不然会被带到沟里！

判断、筹码和交易——强者的思维轨迹！

【出处】《资治通鉴》第150卷 梁纪6

【原文】魏徐州刺史元法僧，素附元义，见义骄恣，恐祸及己，遂谋反。魏遣中书舍人张文伯至彭城，法僧谓曰：“吾欲与汝去危就安，能从我乎？”文伯曰：“我宁死见文陵松柏，安能去忠义而从叛逆乎！”法僧杀之。庚申，法僧杀行台高谅，称帝，改元天启，立诸子为王。魏发兵击之，法僧乃遣其子景仲来降。

【译文】北魏徐州刺史元法僧，向来依附于元义，他见元义骄横纵恣，害怕祸及己身，于是便谋反。北魏派遣中书舍人张文伯到达彭城，元法僧对张文伯说：“我想与你去危就安，你能从我吗？”张文伯回答说：“我宁可死了去见孝文帝，怎么能离弃忠义而跟你一块叛逆呢！”元法僧便杀了他。庚申（十五日），元法僧杀了行台高谅，自己称帝，改年号为天启，立几个儿子为王。北魏发兵讨伐，元法僧便派他的儿子元景仲来梁朝投降。

【解析】元法僧感觉元义靠不住之后，怕祸及自身，为什么不采用主动切割转换阵营的方法来自保，而是采用反叛和自己称帝的方式，这个岂不是更加速祸患的来临？元法僧的行为，貌似南辕北辙，其实权谋家都有自己的独特的行为模式，外人看起来其行为完全不符合逻辑，究其原因就是人与人之间的思维方式不同。通过这段材料，我们详细分析下强者的思维轨迹。

1、元法僧趋势判断

元法僧作为权谋家，时刻的都要会做这三种判断。首先是靠山判断，其次是筹码判断，最后是方向判断。元义这个靠山，因为自身的行为骄恣得罪太多的人，以后必然会倒掉。而目前他自己手里的筹码还有地盘，趁着还有实力，就必须调整新的方向。

2、元法僧战略制定

元法僧未来的路还有三条，一个就是继续和元义走下去，随时可能覆灭，这是他不情愿看到的。第二个就是转换阵营，跳到对手那边，不过这时候转换阵营切割和元义的关系，别人都不会信，元义还没有倒，元法僧还是铁杆嫡系，谁信他会背叛？这时候只有第三条路，背叛，直接跳槽到梁朝。

3、原有组织的切割

元法僧劝降不能之后，先杀了中书舍人张文伯，后来又杀掉行台高谅，目的有三个，如果他们同意投降，能够增加自己的势力，同时能够减低自身的罪恶感，如果不同意，杀掉能够完成和北魏的切割，让梁朝相信自己真实的反叛了北魏，算是给梁朝的投名状，获得梁朝的信任。

4、背叛筹码的获取

元法僧称帝乍一看是个败笔，一个小地盘就称帝，怎么可能呢？但是仔细分析就会感到他的高妙之处，跳槽之前，都要计算自己跳槽的筹码。他称帝的目的，不是为了做皇帝，而

是为了对梁朝投降的时候，增加自己的筹码，平等对话的皇帝身份能够获取梁朝更多的支持。

5、战略资源的转移

元法僧没有自己直接过去，而是分段交易，首先派自己的儿子过去梁朝投降，这个表面是个向梁朝送人质获取支持的行为，其实这是元法僧直接转移自己核心资源的过程，儿子不会一个人过去，而是带着自己所有的财富和家人过去的，这样自己有了稳定的后方，就能够毫无压力的在北魏活着。

这个材料给我们最大的启示和指导意义，就是要时刻计算自己手里筹码的变化，是多了还是少了，如果少了，就要想办法补救，对我们职场而言，自己要判断出要不要在高点的时候跳槽，这时候手里的资源还能成为自己的筹码，不然，等你什么都没有了，跳槽谁要？即使要，会给高待遇吗？

执行对谁负责？对结果，对下属，都错了！

【出处】《资治通鉴》第150卷 梁纪6

【原文】魏河间王琛等惮邃威名，军于城父，累月不进，魏朝遣廷尉少卿崔孝芬持节、齎斋库刀以趣之。孝芬，挺之子也。琛至寿阳，欲出兵决战。长孙稚以为久雨未可出，琛不听，引兵五万出城击邃。邃为四甄以待之，使直将军李祖怜先挑战而伪退；稚、琛悉众追之，四甄竞发，魏师大败，斩首万余级。琛走入城，稚勒兵而殿，遂闭门自固，不敢复出。

【译文】北魏河间王元琛等人慑于裴邃的威名，驻扎在城父，几个月不前进，北魏朝廷派遣廷尉少卿崔孝芬持符节并带着千牛刀前去城父，催促元琛等人进兵。崔孝芬是崔挺的儿子。元琛到了寿阳，想出兵决战。长孙稚认为久雨不晴不可以出兵，元琛不听建议，率领五万兵士出城攻打裴邃。裴邃列出四个长阵等待元琛的军队前来，并指派直将军李祖怜先去挑战，然后伪装败退；长孙稚和元琛出动全军追击李祖怜，裴邃的四个长阵争相行动，北魏军队一败涂地，一万多人被斩首。元琛逃跑进城，长孙稚领兵殿后，入城后便关门固守，再也不敢出来了。

【解析】近来市面上，执行就是要结果的理论大行其道，通常情况是如此，但是如果执行命令和预期的结果相差极大，有冲突的时候，如何做？停止执行，避免损失？然后和领导争辩？如果这样做的话，就大错特错了，军令如山，不是结果如山。通过这段通鉴的材料给大家解析下执行的困境和选择！

1、元琛的困境

元琛之所以没出兵，原因有三个，首先是裴邃风头正盛，直接进剿时机不对，其次，自己的斗志不足，不能有必胜把握的战斗，失败怎么办？最后就是外部的天气条件，久雨不晴，不便于主动行军出击。所以，元琛迟迟不能行动，没有必胜把握的行动，拖着本身就是最佳策略。

2、朝廷怎么想

但是元琛的大军迟迟不动，作为朝廷，也就是上级领导怎么想？首先就是想，你这是消极怠工，眼看着贼军做大。其次，你个人是不是贪生怕死，白白的浪费资源耗着。最后就是怕其手握军权有自己非分的想法，这是最可怕的。所以，只有命令立即行动才行。

3、执行或申辩

明知执行命令会输的很惨，还会不会执行呢？很多不懂权谋的人，都会选择申辩，因为这样为了大局考虑，为了下属考虑，但是这是错误的，因为你没有站在领导的位置考虑。你没有站在权力的角度考虑，领导要的是，毫无借口，立即行动。所有的申辩都会被认为，你有非志。

4、钦差的作用

领导都明白，单凭一纸命令，这个力度太差了，于是派遣了崔孝芬作为特使，相当于钦差。持节和斋庖刀就相当于后世直接拿着尚方宝剑来的，有直接发布命令的权力，有直接杀人的权力，这是命令的最高表达形式和监督形式。面对这个阵势，元琛没有任何其他的选择。

5、对权力负责

我们做执行，要为结果负责，因为你做不好，你会受处分。但是你不听话，更要受处分。不听话的后果比做坏了事还要严重。这场战争下来，损失了一万多人。元琛要不要对这些兄弟负责？情感上需要，但是实际上这个并不在考虑之列。因为，执行者，只对权力负责。

6、必输的战役

对元琛而言，是必然要输掉的，因为你打赢了，说明你之前所有的行为都是消极怠工，打赢后，必须要受处分。而如果打输，失败的程度小，这说明你斗志不够，一点风险都不冒，催催就动一动，不催不动，这是老滑头。如果全部输了，以后没本钱了，必须承担失败的责任，这个说不定性命不保。

7、元琛的策略

元琛采用的是伤亡惨重策略，损失 20%~30%的兵力最为合适，一来失败会证明自己的正确性，为什么之前不打的原因，二来这个量级的损失还不至于亏本，导致没有还击之力，留有后路，从而无需承担整体失败责任。因为这是领导的命令带来的损失，所以也就不会恼羞成怒，去追究元琛的责任。

职场落水狗的三种打法！

【出处】《资治通鉴》第 150 卷 梁纪 6

【译文】北魏元义虽然被除了兵权，但还总管朝廷内外之事，所以一点也不觉得自己有被废黜的可能。胡太后心里也犹豫不决，侍中穆绍劝说胡太后迅速除去元义。穆绍是穆亮的儿子。

潘嫔有宠于孝明帝，宦官张景俊游说她，说：“元义要谋害您。”潘嫔也哭着向孝明帝诉说：“元义不仅仅要害我，而且还将对陛下使坏。”孝明帝相信了他们的话，便借元义出

宫住宿之机，解除了他的侍中之职。第二天早晨，元义将要进宫。守门的没有让他进去。辛卯（十七日），胡太后再次临朝摄政。她下诏书追削去刘腾的官爵，把元义贬为平民。清河国的郎中令韩子熙上书朝廷为清河王元怱鸣冤，请求诛死元义等人，上书中说道：“昔日赵高执掌秦国，使得关东民变汹涌；如今元义专权魏国，导致四方祸乱纷起。由宋维起，开启了逆乱之端，而最终演变成祸难则实由刘腾而致。应该将宋维斩首示众，将刘腾的坟墓掘开，鞭尸灭族，以向世人宣明他们的罪行。”胡太后命令人挖开了刘腾的坟墓，把他的尸骨抛散，没收了他的家财，将他的养子全部杀尽。胡太后任命韩子熙为中书舍人。

【解析】鲁迅有一篇经典杂文《痛打落水狗》对落水狗分了三类，又对要不要打落水狗进行了论证，以及不打落水狗的坏处做了提醒。在职场也有很多这样的落水狗，我们今天要分析的就是职场落水狗的三种打法，从落水狗身上获得有惊无险的利益！

北魏的元义和太监刘腾内外控制政权数年，在刘腾死后，胡太后找到机会削除了元义的军权。看到元义的失势，面对这条落水狗，大家都动起了心思。

1、抓辫子，在思想上提醒

侍中穆绍是皇帝的贴身秘书，如果能够把元义彻底废除，就能够扩大自己的权力。所以，尽管元义还保留着政权在手，但是他和胡太后的矛盾，这时候，被穆绍重新提起。不断地把元义的这个辫子抓起来，提醒胡太后，给胡太后出点子。扳倒了元义，自己的权力就自然扩大了。

作为上层的人，打落水狗就是站队。

2、打棍子，在行为上支持

宦官张景俊，看到元义失势后，通过利用虚假消息恐吓潘嫔，借助潘嫔和皇帝的亲密关系，直接把元义的侍中的官职解除，胡太后随后就把元义废为平民。张景俊通过手段，直接背后捅刀子打闷棍，把元义给废了，这在实际行动上给胡太后支持，随后，他在后宫就得到胡太后的好感。

作为中层的人，打落水狗就是立功。

3、扣帽子，在舆论上定性

元义被扫地出门，官场上这些老油子都看出了端倪，清河国的郎中令韩子熙，就是看准了这次权力投机的机会。立即上书要求清算元义，刘腾。为全面清算，提供了合法的依据，定义为赵高，定性为祸国殃民，给公众的舆论形象是犯罪追求而不是政治斗争，韩子熙立即被提拔为中书舍人。

作为下层的人，打落水狗就是舆论。

经过上述的分析，我们能够看到，一个人一旦失势，这时候身边很多人，就会借此做文章，搞投机。通过对落水狗的打击，让自己获取政治资本。一个顶替扩大了权力，一个上位获得信任，一个提拔升了高官。利用好自己的优势和位置，做好自己的打法，就能够顺利的投机。

清剿残余势力的两大手腕！

【出处】《资治通鉴》第150卷 梁纪6

【原文】义之解领军也，太后以义党与尚强，未可猝制，乃以侯刚代义为领军以安其意。寻出刚为冀州刺史，加仪同三司，未至州，黜为征虏将军，卒于家。太后欲杀贾粲，以义党多，恐惊动内外，乃出粲为济州刺史，寻追杀之，籍没其家。

【译文】元义被解除领军职务之后，胡太后因为元义的党羽势力还很强大，不能立即制约住，便让侯刚代替元义担任领军，以便暂时稳住这些人。很快又让侯刚出任冀州刺史，并加仪同三司之号，但是侯刚还没有去冀州上任，又被降为征虏将军，死在家中。胡太后想杀贾粲，但考虑到元义的党徒众多，担心惊动朝廷内外，于是让贾粲出任济州刺史，路上又派人追上杀了他，他的家产、人口全部没收入官府。

【解析】任何人在组织高层都不是一个人，背后都代表着一方势力，除掉某个人简单，但是除掉背后的利益共同体很难。打倒代表人物后，剪除背后的派系就成了重要的工作。搞不好就会立即崩盘，三国时候，王允和吕布斩首董卓之后，对剪除他的嫡系，李傕、郭汜没有做好工作，导致功亏一篑。

北魏的元义被打倒之后，胡太后采用的高超的权谋手腕，对武将和文官采用了不同的策略，直接瓦解了元义的势力基础，成功收回权力。我们现在就详细解析这高超的手腕：

1、胡太后的两大顾虑

元义被打倒之后，如何不让其死灰复燃，就必须对其背后的党羽清理，这时有两个大的顾虑，首先是“尚强，未可猝制”，要让其心安，不能引起群体性恐慌，这就需要对余党安抚，要用升职的策略稳定下来。其次就是“党多，恐惊动内外”，要逐步夺权，让他们失去警觉之后，无声无息的让其消失。

2、对武将的剪除手法

武将的势力是最难消除，最容易恐慌有严重破坏力群体，对这群人的处理就要特别慎重，侯刚是元义的同党，先让他担任领军过渡，然后再用明升暗降的策略夺权，采用外派的手法，让他消失于政治中心，最终让其死在自己家中，这个可能是保全家族不追究，逼着自杀。不是被斩杀，军界内心不会恐慌。

3、对文官的清理手法

对于文职的贾粲的处理手法，所顾虑的就不是他的破坏力，而是他的政治影响力。如何消除影响力，这就需要通过调虎离山的策略，用济州刺史地方诸侯的实权来换取他的顺利离开，在就任的途中直接暗杀。先消失，后灭亡。给人的印象是，不是朝廷不看重你，而是你自己犯了罪，和大家无关。

胡太后针对不同身份的人，采用了不同的手法，对于有破坏力的用明升暗降，让其自杀的手段，避免了军界恐慌。对于有影响力的用调虎离山，犯罪抹黑的手段，避免了舆论震动。胡太后用自己高明的政治手腕，顺利集权，在这个问题上，胡太后不愧为权谋高手。

【后记】写完这篇文章忍不住，要表达下对司马光的敬佩之情。一开始我只想写如何处理候刚的步骤和手法，觉得处理贾粲没多大意思，准备弃之不写。但是后来一想，为什么司马光把他们放在一起写呢，有什么特别之处？仔细一想，原来是一文一武的不同处理。不同的人不同的手法，针对胡太后不同的顾虑。整个行文，提出问题，分类问题，解决问题，让人收益匪浅，这种文章的功力，让人高山仰止。

外部困境下的内部稳定策略

【出处】《资治通鉴》第152卷 梁记8

【原文】魏北道行台杨津守定州城，居鲜于脩礼、杜洛周之间，迭来攻围；津蓄薪粮，治器械，随机拒击，贼不能克。津潜使人以铁券说贼党，贼党有应津者，遣津书曰：“贼所以围城，正为取北人耳。城中北人，宜尽杀之，不然，必为患。”津悉收北人内子城中而不杀，众无不感其仁。

【译文】北魏北道行台杨津守定州城，处于鲜于脩礼和杜洛周两军之间，鲜于脩礼和杜洛周不断来围攻定州城。杨津积蓄柴草粮食，修治兵甲器械，相机抵御抗击贼军，敌军不能攻克定州城。杨津暗中派人持铁券游说贼军，贼军中有响应杨津的人，给杨津写信说：“贼军之所以包围定州城，只是为了得到城中北方人罢了，城中的北方人，应全部杀掉，不这样的话，一定成为后患。”于是，杨津将定州城中的北方人全部集中于内城中，却并未杀掉他们，这些北方人对杨津的仁义之举无不感激。

【解析】组织外部的环境困难，这必然会引发内部分裂势力的借机动乱，这是一条基本权谋原理。如何在困境中稳定内部人员，这是个大学问，北魏的杨津成功的用自己的权谋手腕解决了这个难题！我们现在通过这个案例分析如下：

1、杨津的稳定难题

杨津守卫的定州城在两大强敌之间，如何避免内部分裂势力的趁机冒头是个大课题，如果直接对这群人打击震慑，会直接导致内乱。如果不管不问，那么这颗定时炸弹随时可能爆发，关键时候背后捅刀子。如何悄无声息的完成对这群人的防控，而又不引起恐慌，最好还能感恩，这几乎是个无法完成的任务。

2、虚假恐慌的策略

杨津做了个用铁券游说敌军的虚假动作，实际是想借敌人之口来威胁内部的分裂势力。于是假称，敌军就是为了得到城中的北方人，让杨津杀掉他们。于是杨津就找到了借口聚集这群人于内城，表面是保护起来不被抢走，出于仁义也不杀他们，实际上是监视起来，而这群人还感激不杀之恩。

3、当下职场的运用

这个虚假恐慌策略，首先让这群内部的分裂势力感到恐慌，然后予以施恩，这就达到了稳定内部的问题。比如公司市场下滑，竞争环境加剧，很多人恐慌，而不好好干活。这时候

为了避免雪上加霜，就说要立即裁员，然后再施恩给大家全部留任，鼓励大家共度难关，成功稳定内部混乱思想。

杨津的这个虚假恐慌策略其实非常高妙，那就是，通过一封虚假的信，让北方人都进退失据。如果定州城守不住，他们会被掳走。他们这群人不稳定内心，也引发了本地长官的猜忌，有可能被全部杀掉。一个怎么都是死的心理困局，让杨津用保护的名义集中起来，不杀，大家都感恩戴德。

收拾下级的三大手法！

【出处】《资治通鉴》152卷 梁纪8

【原文】魏萧宗年浸长，太后自以所为不谨，恐左右闻之于帝，凡帝所爱信者，太后辄以事去之，务为壅蔽，不使帝知外事。通直散骑常侍昌黎谷士恢有宠于帝，使领左右；太后屡讽之，欲用为州，士恢怀宠，不愿出外，太后乃诬以罪而杀之。有蜜多道人，能胡语，帝常置左右，太后使人杀之于城南而诈悬赏购贼。由是母子之间，嫌隙日深。

【译文】孝明帝年纪渐渐长大，胡太后本人也认为自己的所作所为不够谨慎，担心左右会向孝明帝汇报，于是凡孝明帝平时所宠信的人，太后便借某种事由除掉他们，竭力堵塞孝明帝视听，不让他知道外面发生的事情。通直散骑常侍、昌黎人谷士恢深受孝明帝宠爱，命他统领宫中卫士。胡太后多次含蓄地暗示谷士恢，想把他调为地方官，但谷士恢受孝明帝宠幸，不愿离开京城，于是胡太后便罗织罪名将他杀了。有一个密多道人，会说胡话，孝明帝经常让他在身边服侍。胡太后派人在城南杀了他，还假装悬赏缉拿罪犯。

【解析】做领导的收拾下级，很多人印象中根本就不是问题，直接下手就行了。其实真正的坐上领导位置，去动一个人，还是需要费脑子的，因为，要顾虑的原因有三个，首先是合法，要按正规程序来，最起码在表面上让人抓不住把柄；其次是合理，一个合适的上得了台面的理由；最后就是合情，能够不会引起兔死狐悲的恐慌。所以拿掉一个下级，并不是简单的事情，胡太后除去下级的三大手法可以说，全面涵盖了此类权术技巧：

1、上策，辄以事去之

除掉不听话下属的上策就是找个事，让他走人。这个事可能是他自身的固有的错误，或者是主动给他安排的陷阱任务，再或者是鸡蛋里挑骨头，对不是错误的事解读为错误，更有甚者，故意在他做事的时候放任、制造错误的发生，宁愿自己受到损失，也要给他头上按上错误结果。

职场上，故意安排一个项目，让其做，然后安排人处处掣肘，从中作梗，让其失败，最终担责走人。

2、中策，诬以罪杀之

如果这类的人很是圆滑，职场泥鳅，你根本就找不到他的把柄，这时候，就要栽赃陷害了，栽赃嫁祸的方式，让他百口莫辩，这样就找到了借口，不过这样是有后遗症的，既然做，

就要做绝，不然被陷害的人会反扑。胡太后直接对谷士恢诬陷有罪之后杀掉，为的就是避免后遗症。

联想集团柳传志看到孙宏斌要搞独立王国，立即用挪用公款搞进监狱，孙宏斌事过多年后平反。

3、下策，诈悬赏购贼

如果栽赃陷害也找不到机会，胡太后直接拿出了最后的权术招法，贼喊捉贼，就是自己派人把蜜多道人杀了，然后自己悬赏追缉凶手，可想而知，这是找不到凶手的。对于这样的没太多势力基础的人，适合这个招法，不然这个派系请愿，做黑活的会被拉出来当成弃子的，最终领导会被抹黑。

袁世凯派人刺杀宋教仁，就是刺杀后，自己悬赏，不过宋有势力，袁世凯自己也弄的脱不清干系。

有个新闻，公司职员参与离职人员的聚会，拍了集体照片发到朋友圈，老板让所有参与聚会的人辞职，立刻舆论哗然，纷纷指责老板违背劳动法，格局太低等等。老板认为这是和自己唱反调，同情被开除人员，就是和自己做对。其实老板维护自己的权力安全，这本身没有错，错就错在，吃相太难看。如果采用上述第一种手段，逐步的开除，哪还有这样的事情呢？

职场飞升的最佳策略

【出处】《资治通鉴》第152卷 梁纪8

【译文】当时，车骑将军、仪同三司及并、肆、汾、广、恒、云六州讨虏大都督尔朱荣，兵势强盛，北魏朝廷很是害怕。高欢、段荣、尉景、蔡俊等人原先在杜洛周手下，本想图谋取代杜洛周，结果没成功，于是逃奔葛荣，接着又投奔尔朱荣。先前便在尔朱荣处做事的刘贵，多次向尔朱荣推荐高欢，尔朱荣见高欢身形瘦弱，相貌憔悴，并没有觉出他有什么出奇之处。一次高欢随尔朱荣来到马棚，马棚中有一匹强悍凶猛的马，尔朱荣令高欢给这匹马修剪。高欢对这匹马没套上马笼头和捆住马脚便修剪起来，这匹马竟然也没踢没咬。高欢修剪完后站起身来，对尔朱荣说：“制服坏人也跟这是同一道理。”尔朱荣很惊奇他能说出这样的话来，于是请高欢坐在床下，屏退左右，向他征询当前的国家大事。高欢说道：“我听说您有十二群马，按颜色分成不同的马群，这样畜养到底是要做什么用呢？”尔朱荣说：“请只管说出你的看法！”高欢说：“现在皇上软弱，太后淫乱，奸佞小人专权，朝廷的政策不能贯彻执行。凭您的雄才大略，若乘此时起兵，讨伐郑俨、徐纥的罪行，肃清皇上身边的奸佞小人。那么您的霸业挥鞭之际便可成就，这就是我高欢的主意。”尔朱荣听了非常高兴，二人从中午谈至半夜才出来。从此以后，高欢便经常参与尔朱荣的军事谋划。

【解析】一个人在职场如何快速的提升？很多人脑子里无非就是好好工作，讨好领导，其实这都是常规途径，最快的方法其实有这么三种，北魏的高欢几乎全部尝试，最终得到了尔朱荣的重用，我们详细的分析下高欢的快速飞升策略！

一、快速飞升的三大策略

1、资源交换

高欢是杜洛周的手下，和几个好朋友图谋想取代杜洛周，最后失败逃跑了。为什么高欢不讨好自己的这个上司杜洛周，而是想直接图谋代之呢。因为高欢知道，杜洛周做不大，失败是肯定的，直接取代，就有了投靠更强势力的资本。职场快速的提升的首要渠道就是资源交换，现在官场也是如此，如果你是官二代，或是富二代，领导有自己升职的需要，或是招商引资建设政绩的需要，这样的二代拥有资源交换的能力，提升会非常的快。很多业务员跳槽升职比较快，就是拥有相应的客户资源。

2、贵人推荐

高欢直接谋取杜洛周的资源失败之后，立即逃亡，几经周转到了尔朱荣手下，这是个很大的军事势力，于是高欢找到刘贵，让他把自己推荐给尔朱荣。有贵人推荐，可以说是第二捷径，毕竟有人给信任背书，能够直接得到领导的重视，这样能够快速的脱颖而出。但是不巧，高欢的形象有点差，没被看重。但是现在职场，有贵人引荐依然是快速的进阶的途径，这是职场的信任传递。

3、异能展示

没有资源交换，贵人推荐又失效，这时候，就只有这唯一的一条快速通道了，这就是异能展示。你有超人的能力，是领导需要的人。高欢没有放弃，知道尔朱荣喜欢马而且养了12群不同颜色的马。所以，高欢自己从驯马入手，通过偶然的机，展示出自己的驯马技能，然后还在驯马中讲出大道理，直接和尔朱荣讲述自己的谋划能力，获得了提升。师旷通过弹琴，伊尹通过厨艺，都是走的这样的路。

二、异能展示的三大步骤

1、进入平台

人想快速的成功，最佳的方法就是搭上顺风车。有一个大的平台，就能够获得大的资源，从而能够快速的崛起，不然同样是二十四小时，你跟着一个资源少的平台，怎么能够崛起？就好比汉初的樊哙，如果不是跟着刘邦起义，他一辈子就是个杀狗的，大平台是展示才华的基础。

2、能力展示

这个能力必须是当下领导最为看重的能力，高欢知道尔朱荣的爱好。所以，他不断地磨练自己的能力，不断地在驯马上提升自己，在尔朱荣面前不需要捆绑强壮的烈马，而能够直接修剪马鬃。这样的能力，让尔朱荣觉得，这不是一般人，从而给了他更深的谈话机会。

3、暗合野心

高欢和尔朱荣的这番谈话，可以说，是暗合了尔朱荣的野心，直接对高欢刮目相看。这段话结构上有三大特点，首先说了外部环境，朝廷当下暗弱的形式，其次说了内在条件，尔朱荣具有称霸天下的能力，最后直接给出了称霸天下的战略规划。以清君侧之名，霸业挥鞭而成，堪称高欢版的“隆中对”。

三、高欢带给我们的启示

1、进入大型平台

我们想快速提升，就需要进入大平台，如果找工作，在几十人的小公司，位置就那么几个，人员之间斗争的厉害，如何能够快速起步呢？有大平台了，才会有更多的机会和资源。所以，在职场想快速崛起，大平台是最合适的，小公司你奋斗的再好，没几天倒闭了，都有可能，那么之前的积累就作废了。

2、进入领导视野

因为平台太大，如果没有职场技巧，或是权谋能力，想进入领导视野真的是太难了。几百人，上千人，领导那么忙，为什么会注意到你这个小兵呢？这时候需要动用各种资源，让别人推荐自己，或是找一个展示自己的机会，能够进入领导视野，才算是完成最为重要的一步。

3、拥有所需之长

每个人其实对别人都不是特别关心的，只关心自己。领导也不例外，他只关心自己的爱好和需要。你有和他同样的爱好，还玩的很好，这就有更多的共同语言，比如高俅和端王玩足球，比如严嵩和嘉靖皇帝玩清词。另外就是尔朱荣需要称霸天下，而高欢具备帮他一起谋划的能力。所以，快速崛起。

经过上述的分析，我们能够看出来，快速的升迁的道路就这么三条，最快的还是资源交换，最难的是异能展示，这是一个上中下三策的排列方式。我们从中也能看出来，不是所有的计谋都能按照自己规划而实现的，需要各种机缘，高人都不放弃，一计不成，再来一计，最终成功！

高手都在幕后——立傀儡的妙处！

【出处】《资治通鉴》第155卷 梁纪11

【原文】孙腾说高欢曰：“今朝廷隔绝，号令无所禀，不权有所立，则众将沮散。”欢疑之，腾再三固请，乃立勃海太守元朗为帝。朗，融之子也。壬寅，朗即位于信都城西，改元中兴。以欢为侍中、丞相、都督中外诸军事、大将军、录尚书事、大行台，高乾为侍中、司空，高敖曹为骠骑大将军、仪同三司、冀州刺史，孙腾为尚书左仆射，河北行台魏兰根为右仆射。

【译文】孙腾劝说高欢道：“现在我们与朝廷隔绝不通，号令无所禀受，如果不权且立一位皇帝的话，军队就会没有斗志而瓦解溃散。”高欢对此仍犹疑不定，在孙腾的一再请求

下，高欢这才立勃海太守元朗为皇帝。元朗是元融的儿子。壬寅（初六），元朗在信都城西即皇帝位，改年号为中兴。任命高欢为侍中、丞相、都督中外诸军事、大将军、录尚书事、大行台，高乾为侍中、司空，高敖曹为骠骑大将军、仪同三司、冀州刺史，孙腾为尚书左仆射，河北行台魏兰根为右仆射。

【解析】搞政治的高手，但凡起步的时候，都不会直接走向前台。而是先立一个傀儡，自己幕后操盘，等一切都尘埃落定的时候，让傀儡来个禅让，直接接管政权，华丽的从幕后走出。

高欢起兵反对尔朱氏，这时候一个孙腾便劝说高欢，要自己立一个皇帝，高欢犹豫再三于是立元朗为皇帝，然后加封了自己的几个得力干将。这个政治动作，其实历朝历代都在用，就是自己造反起兵的时候，都会先找有政治继承权的人为傀儡皇帝。这样做背后的原因有三个：

1、借助原有政权的号召力，减轻阻力。

原有政权统治的时间很长，立这样一个傀儡，会加强自己的政治号召力。在去拓展地盘的时候，很大层面能够减轻阻力。现代企业很多人创业时候，都会找个有名气专家给他一定的干股，作为合伙人，或是发起人；或是直接做法人，利用他的名气，在早期业务拓展的时候，就会有极强的说服力。

2、树立造反行为的合法性，代表正统。

本身高欢是个造反的行为，这时候，如果立一个皇帝，自身就立即合法化了。不会被当成乱臣贼子，而是最多被认为是政权内部的分裂。试想，如果一个人利用原有公司的资源直接创业，一定会被原公司咬牙切齿的当成叛徒，或许还有“竞业禁止”的违法可能。如果在幕后输出资源，就直接规避了背叛指责。

3、稳定自身队伍的凝聚力，形成合力。

无论什么时候，封官许愿都是凝聚人心的手段。通过立皇帝，建立起正规的政权班子，给每个人一个大的头衔，人一下子就安定下来了。公司也是如此，初期没有多少激励人的手段。最佳的方法就是，让公司显得正规起来，这样官帽子大家才会认为值钱，才会看到希望，从而稳定人心。

当然，现代职场创业，创始人采用傀儡玩法还有其他的考虑，因为创业初期成功率不高，而且很大层面会采用政治擦边球，非法的手段，偷税漏税等等，在其野蛮成长期间，作为法人的法律成本很大，所以，这时候，用一个傀儡做为法人，便于以后及时抽身。从最轻的说，创业失败，注销公司就是个麻烦事，如果自己不是法人，直接废弃即可。不然的话，注销的过程，会让你企业经营失败后，更加的筋疲力尽。因此，无论是从那种角度考虑，高手都是在做幕后的实际控制人，都需要一个傀儡在玩着。

领导只是权谋家眼里的肥肉，是追随还是弑杀？吃法不同而已！

【出处】《资治通鉴》第155卷 梁纪11

【原文】尔朱世隆之拒高欢也，使齐州行台尚书房谲募兵趣四渚，又使其弟青州刺史弼趣乱城，扬声北渡，为犄角之势。及韩陵既败，弼还东阳，闻世隆等死，欲来奔，数与左右割臂为盟。帐下都督冯绍隆，素为弼所信待，说弼曰：“今方同契阔，宜更割心前之血以盟众。”弼从之，大集部下，披胸令绍隆割之，绍隆因推刃杀之，传首洛阳。

【译文】尔朱世隆抵抗高欢的时候，派齐州行台尚书房谲招募士兵赶奔四渚，又派房谲的弟弟房弼赶赴乱城，扬言要北渡黄河，构成犄角之势。等到韩陵失败后，房弼回到东阳，听说尔朱世隆等人已死，便打算前来投奔梁朝，多次与部下割臂盟誓。房弼的帐下都督冯绍隆，一直深受房弼信赖，冯绍隆劝说房弼：“现在正是辛苦困难的时候，您应该进一步刺出胸前之血和众人盟誓。”房弼采纳了他的建议，于是将部下召集起来，敞开前胸令冯绍隆刺血，冯绍隆趁机用刀杀了房弼，将他的首级送到了洛阳。

【解析】一个牛人最后死在自己心腹手里，历史上屡见不鲜。大多数人报以愤慨，纷纷指责背叛的手下。尤其是看到，这个案例中，冯绍隆直接诱骗房弼当众刺血盟誓，从而当众诛杀老上司。让人感觉十分震惊，但是我们坐下来分析冯绍隆的手法，就会明白，这一切其实都是最佳的权谋计算结果。

1、随着尔朱世隆的死，房弼的靠山倒了，摆在他眼前的道路有三个，一个是投降，一个是逃跑，一个是聚众造反。造反没实力，投降不情愿。唯一的选择就是逃跑，投奔南边的梁朝。但是选择逃跑的那一刻起，其实就是自己和手下利益背反的时刻，正是这个行为让手下动了杀心。

2、为什么房弼的逃跑恰恰会让下属动了杀心呢？主要原因有三个，首先，房弼自身站队错误，如果他死了，大家都没有责任。其次，如果跟着逃跑，自己背井离乡，手下人凭什么为你的错误买单？最后，如果不想一起跑，又不想承担责任，就必须杀了房弼，向洛阳表态。

3、房弼如何做才是最佳策略呢？那就是公开宣称自己准备投降，当众盟誓给大家定心丸，然后趁大家不防备，伺机逃跑，最最重要的事就是防止自己最亲信的人，把自己的脑袋，当成投诚的资源。搅动南北朝的侯景是这么死的，一代枭雄的吕布也是这么死的。

4、为什么冯绍隆作为心腹会杀了房弼？因为权谋家从来不把忠义作为自己的行为规则，他拥有自己独有的以资源为核心的思维逻辑。一开始做为房弼的心腹，看中的就是他身上的资源，现在房弼身上没有了权力资源，唯一的就脑袋资源，杀了房弼，依然是为了他身上的资源。

5、为什么要当众杀了房弼，而不是私下暗杀呢？冯绍隆是出于两个考虑，第一，如果私下杀，自己就是弑主，自身道义上以后会说不清楚，如果公开，就不是个人行为。第二，公

开就是集体表态的过程，人人有份。如果他自己拿着这唯一的人头资源，大家会不抢？冯绍隆将自身难保！

经过上述权谋网的分析，大家能够看出来，作为权谋家关键时候，就必须摆脱感情的羁绊，以理性的手腕来处理问题，阶段变了，大家的利益关系就变了，谁先适应利益关系的变化，谁先站的先机，如果依然守着就有的想法，再多的盟誓，都会是自欺欺人，从而身首异处！

挽留是辞职过程的必经程序！

【出处】《资治通鉴》第 156 卷 梁纪 12

【原文】侍中、司空高乾之在信都也，遭父丧，不暇终服。及孝武帝即位，表请解职行丧，诏听解侍中，司空如故。乾虽求退，不谓遽见许，既去内侍，朝政多不关预，居常怏怏。

【译文】担任侍中、司空的高乾在信都的时候，正赶上父亲去世，没有来得及服丧期满。等到孝武帝登上皇位的时候，他上书请求解除自己的职务以便为父亲守孝。孝武帝颁下诏书免去他的侍中职务，但依旧让他担任司空。高乾虽然要求解除职务，但想不到孝武帝会立即批准，这一下既然丢掉了侍中的位置，就不能多插手朝中的事务，住在家里常常怏怏不乐。

【解析】国人的心理很复杂，主要的特点就是表现为心口不一。想要的东西要推让，显示自己的谦虚，即使不想要的东西，也不能直接拒绝，以免伤了别人的好意。而在职场直肠子的性格通常是吃不开的，因为，这样的坦率恰恰会伤了别人的面子。

1、为什么高乾辞职申请被批准，反而内心不快乐。

侍中总管机要，相当于事实上的宰相。而司空是个主管祭祀、礼仪的虚职。高乾直接用为父亲守孝的借口辞职，尽管孝武帝还保留了司空的高位虚职，但是这个失去实权的职位高乾并不开心。

高乾的这个举动有两种可能，一个是试探自己在皇帝内心的信任程度，另一个就是自己真的需要守孝辞职回家。而无论什么理由，辞职申请被立即批准，都会让高乾感觉自己在领导心里无足轻重。他心里会想，你是不是早就想我走了，现在正合你意。感觉不被重视，不被需要是其不开心的根本原因。

2、孝武帝尽管不喜欢高乾，但是却不能不去挽留。

孝武帝，并不把这个高乾当成自己的心腹，所以一个自己不喜欢的人担任机要工作，无疑会对自己的权力产生监视或是掣肘。所以，巴不得高乾自己主动辞职，也就立即就批准了高乾的申请。

但是孝武帝没有挽留，直接批准，产生了两个恶果，一个向后看，是缺乏对高乾之前工作的重视和肯定，一个往前看，是失去权力的之后的高乾破坏力没有预见。而挽留高乾其实就是对他的尊重和肯定，同时，如果事后没事让其做顾问多咨询下，依然让其有权力的幻觉，就会避免他的破坏力。

3、在职场，我们面对手下人的辞职究竟该如何做？

辞职是职场常见的现象，谁不跳几次槽呢？通常而言，下属提出辞职，无非两种情况，一个是以加薪为目的的辞职，一个是真心的不想在这里工作。但是无论何种情况，领导都不能立即批准。

作为领导挽留是必须的程序，一来要肯定组织需要他，这个岗位非他不行。二来，挽留也是给他一个好的心理感觉，这样不至于心理受伤，出去之后到处摸黑原单位。如果立即批准，就会让他极度的失落，认为自己毫无存在感和价值，那么走了之后，他报复单位，可想而知。

很多人可能和孝武帝一样，内心很受委屈，你主动辞职我批准，这不是合着你的意思吗，而且，还主动的保留了司空的位置，为什么，还是不能让高乾满意？这其实就是国人特有的心理活动，其主要内涵是伤了面子，所以，这些挽留是必要的，即使虚情假意，也是必须要做的套路。

请求批准背后的博弈玄机！

【出处】《资治通鉴》第 156 卷 梁纪 12

【原文】九月，癸酉，魏丞相欢表让王爵，不许；请分封邑十万户颁授勋义，从之。

【译文】九月，癸酉（疑误），北魏的丞相高欢上书请求让掉自己的王爵，孝武帝没有允许；高欢又请求将自己封地里的十万户人家作为奖赏，分赏给从信都跟他起义讨伐尔朱氏有勋的人，孝武帝答应了。

【背景】高欢除掉尔朱家族势力之后，拥立了皇族元修为北魏的孝武帝，高欢成为丞相。

【解析】属下向领导作出请求，这是很常见的职场现象，批准还是不批准，这不是个随心所欲的问题，更是一个君臣博弈的问题，我们通过分析，孝武帝对高欢的两次请求作出分析，让大家体会这种博弈方式：

1、高欢请求让掉自己的王爵，孝武帝没有批准。

高欢拥立皇帝是有巨大功劳的，封有王爵，他自己辞让，无非是基于两个心理，一个是获得虚让的名声，二来是试探皇帝对自己的真心的态度。孝武帝如果批准的话，收回的是虚名，自己没有任何的价值，反而让高欢内心不舒服，“我虚让一下你就当真？你是真的不想给我王爵得名号吧？”尽管孝武帝否定了高欢的申请，其实，恰恰是个好的结果。

中国人面对荣誉和位置，尽管心理不管有多么的想得到，都要谦虚，表面上都要退让。这样被领导强制拒绝，会获得更好的美名。自己不是想追求荣誉，是迫不得已，是领导认可。如果真的顺水推舟认可了，虚让的请求，会被记恨。

2、高欢又请求将自己封地里的十万户人家作为奖赏，分赏给从信都跟他起义讨伐尔朱氏有勋的人，孝武帝答应了。

孝武帝面对高欢要把封地给有功劳的下属，分下去。皇帝如果拒绝，会出现这样的情况，高欢的土地不会上交，而下属听到因为皇帝不分，导致大家没利益，会集体不满。对自己没好处有损害的事情，自然而然就会同意。当然这背后，也有高欢想收买人心的过程。通

过分掉自己的利益，来加强自己一起起义的有功的兄弟。高欢这个行为的背后其实是破换掉了皇帝分化的阴谋。

当初皇帝为什么只奖励了高欢，而没有对和高欢起兵的其他兄弟一起奖励，目的就是想利用这次封赏的机会，让高欢内部的人出现分裂。高欢有十万户的奖励，大家什么都没有，如果高欢是个没有大理想的人，面对得到的十万户，不分出去的话，内部自然就会分裂，对皇帝有利。

3、这段通鉴带给我们什么样的启示呢？

首先，是双方心理。就是要考虑请求的真实心理是什么，是真心的想做一些事，还是为了虚让，表达一些态度，这是必须识别的。不能只看别人说什么，要理解真实的动机。

其次，是利害计算。就是要考虑这件事情，如果批准了会不会增加自己的价值，或不是减低对方的价值。如果不批准，会不会触动更多人的利益受损。

最后，是权力斗争。就是如何利用请示这个手段来斗争，有些请示是推卸责任，有些请示是陷阱，有些请示是礼仪需要。而高欢请示分人口给有功的将士，就是拉拢人心的手段。

所有组织都是带病生存！

【出处】《资治通鉴》第 157 卷 梁纪 13

【原文】行台郎中杜弼以文武在位多贪污，言于丞相欢，请治之。欢曰：“弼来，我语尔！天下贪污，习俗已久。今督将家属多在关西，宇文黑獭常相招诱，人情去留未定；江东复有吴翁萧衍，专事衣冠礼乐，中原士大夫望之以以为正朔所在。我若急正纲纪，不相假借，恐督将尽归黑獭，士子悉奔萧衍，人物流散，何以为国！尔宜少待，吾不忘之。”

【译文】行台郎中杜弼发现文武百官中的许多人在位时都贪污公家的财产，就将这一情况告诉了丞相高欢，请他好好管一管。高欢说道：“杜弼你过来，我对你讲吧！天下的官员贪污公家的财物，很久以前就已经成为一种习俗。眼下都督、将军们的家属大多数在西魏的关西地区，宇文黑獭经常对他们进行招抚和引诱，从他们的内心来说，以后是离开还是留在这里都还确定不了；江东地区还有老头儿萧衍，他专门倡导推行儒家礼乐，以致中原地区的士大夫们产生向往之情，认为他那里才是正统之所在。假如我操之过急地整顿法制，不采取宽容态度的话，那么都督、将军们都得归附宇文黑獭，士大夫们全去投奔萧衍，人材都失去了，还怎么成为一个国家呀？你最好暂且等待一段时间，我不会忘掉你的提议的。”

【解析】很多年轻人，刚大学毕业进入组织，都会发现自己的单位不像想象的那样美好，到处都是一堆的毛病，对组织的发展有自己的看法，曾经有个流传很广的段子：华为一个新员工，北大毕业，刚到华为时，就公司的经营战略问题，洋洋洒洒写了一封“万言书”给老板任正非，原本以为自己独到的见地能够打动领导，但结果任正非批复：“此人如果有精神病，建议送医院治疗，如果没病，建议辞退。”其实，任何组织都是带病生存，任何组织都有这样那样的毛病，作为组织的老大，他完全知道组织该如何走，你以为他什么

都不明白，而实际上，他知道的比谁都多，但是很多毛病并不能都去立即解决，千头万绪，只能找到当下最为核心关键的问题来解决才是正道。

这一段通鉴材料，就是杜弼发现文武百官都贪污，提请东魏的实际控制人高欢，让他来解决。而高欢给出的看法，集中代表了，最高领导对组织内的不良现象的权力智慧。

1、阶段性

随着季节冷暖，以及外部的感染，人会有这样那样的疾病，组织也是如此，任何组织随着发展的阶段，外部的大环境的影响，也会出现这样那样的问题。有问题，不能立即就头疼医头脚疼医脚，而是要找到问题的核心所在。贪污就是这样的问题，他是权力的衍生品，与生俱来。作为一步步从最底层爬上来的高欢，深刻的知道，问题的所在，但是解决问题的时机却没有到来。高欢所处的就是后三国时代，东魏、西魏和南方的梁朝三国对立，现在还不是解决组织内部问题的时候。作为领导不能嫉恶如仇，而是应该藏污纳垢，外部危机的环伺的情况下，内部的这点小病只能缓一缓，这是大智慧。明白当前是什么阶段是权力核心，先活下来，再说健康发展的问題。

2、利益点

贪污是个问题，但是如何正确的解决问题，是个大问题。无论是现实中还是网上，一大堆的喷子，对社会的不良现象大放阙词，到处不满，对自己的生存环境嗤之以鼻。指点江山滔滔不绝，以为肉食者鄙。其实你能看到的别人都能看到，指出问题谁都会。但是解决问题却需要大智慧，任何事情都不是表面的。贪污就是历史形成的，而且解决贪污，就会牵一发而动全身。高欢就是面临这样的组织困境，武将的家人大多在自己的死对头西魏哪里，如果查贪污这样的人，就会投入到西魏敌人的怀抱。而对文臣追查的严格了，这些人都会跑到正朔所在的南朝梁，萧氏那里。对贪污只能睁一只眼闭一只眼。其实现在的组织也是如此，外部的公司和竞争对手那么多，大家在你这里没外块，人才都留不住。

3、洞察力

任何组织都是一堆的问题和毛病，但是这些东西很多都不是一朝一夕形成的，也就不可能一刀切的形式来简单粗暴的解决问题。解决问题就需要领导者拥有极强的洞察力，首先要明白问题解决优先等级，任何问题首先都需要做好排列，想解决最重要的问题，再说细枝末节的问题，每个阶段就有每个阶段的终点。其次是要明白调动的资源，任何问题的解决，都需要调动人力物力，有些资源不到位的情况下，如果轻举妄动只能被动挨打，刘邦也想对匈奴作战，解决组织外部危机，但是实力不允许，只能和亲，延缓战争。最后就是时机，很多时候，资源到位了，机会不到也不行，不然就会极大的消耗资源。汉宣帝想除掉权臣霍光不是不能，而是会冒着很大的风险。所以只能等到他死了，才去清算霍光。

经过高欢对杜弼的分析，我们能够看到领导者处理问题的大智慧，以及所思考的方式。不过高欢之所以对杜弼交心，其实这本身也是智慧，他不想让杜弼认为自己是个昏君，也不想立即解决问题，更不想失去这样一个人才，让其寒了心。所以，只能表明自己的内心，让杜弼明白，自己都知道。只是现在不是时候，等机会来了，必然会解决。让杜弼明白领

导的难处，也就释然了，更能体会到领导的魅力。任何人能够从乱世崛起，都不简单，高欢就是这样的高人，他身上很多管理亮点都值得我们学习。

领导“引蛇出洞”除掉反对派！

【出处】《资治通鉴》第159卷 梁纪 15

【原文】东魏仪同尔朱文畅与丞相司马任胄、都督郑仲礼等，谋因正月望夜观打簇戏作乱，杀丞相欢，奉文畅为主；事泄，皆死。文畅，荣之子也；其姊，敬宗之后，及仲礼姊大车，皆为欢妾，有宠，故其兄弟皆不坐。

【译文】东魏仪同尔朱文畅和丞相司马任胄，都督郑仲礼等人，打算趁正月十五的晚上观看打簇戏的机会谋反叛乱，杀掉丞相高欢，推奉文畅为主上；事情泄露以后，他们全被处死。文畅是尔朱荣的儿子；他的姐姐原来是敬宗的皇后，现在与郑仲礼的姐姐大车都是高欢的妾。她们受到高欢的宠爱，所以她们的兄弟都没有受牵连。

【解析】在历史的字里行间，初读没有什么，但是细品，却发现，无不让人有毛骨悚然的战栗感。这一段文字，就是平淡的记录中隐藏着巨大的阴谋！帝王的冷酷权谋，被演义的淋漓尽致，又被掩饰的毫无痕迹！

- 1、像这样谋反的大事，能够联络的都是极度信任的人，如果按照权谋家，持术不持信的观点，能够聚集起来搞政变的，都应该是和敌人有深仇大恨的，要么是和自己有深度的亲情关系。但是，就这样严密的事情，如何就泄密了呢？泄密的这个人必定是深度的参与、知情人。但是结局却是“皆死”，也就是一个没剩下，这也就意味着这个泄密的人也在其中。
- 2、高欢是东魏的权臣，皇帝的废立都是他说了算，他的儿子篡权建立了北齐，他此时是东魏的大丞相。我们看下这个谋反的名单里，有个特殊人物，那就是任胄，他是丞相的司马，这也就意味着，他本人和丞相是亲密的上下级关系。而其他的，比如尔朱文畅和郑仲礼都是高欢的小舅子。这些小舅子是亲戚带来的关系，可能内心并不亲近高欢，但高欢的丞相司马，这样长时间权力信任，怎么可能叛变？
- 3、其实最大的可能就是，高欢对自己的亲信任胄，实施苦肉计，故意当众制造矛盾。根据，敌人的敌人就是朋友的这基本政治原则，这些反对高欢的人就会找到他作为同盟，任胄得知这些造反的人有了这个阴谋政变之后，立即告密。高欢，立即就采取了行动，把所有的涉案人员都斩杀了，把自己的反对派一网打尽。但是很多人会有疑问，为什么任胄实施“周瑜打黄盖”这样的苦肉计，一样要死？
- 4、任胄非但没有功劳，反而要死，这说明背后有更大的阴谋。那就是高欢要斩草除根，不留下知道自己阴谋的活口。历朝历代替领导做黑活的人，都难免一死。原因就是这样的，活着，永远都是一个威胁，时刻都可能证明自身的阴暗，所以不得不，借此机会，痛下杀手，直接把通过苦肉计打入敌人内部的实施反间计的亲信，也顺手牵羊的除掉了。
- 5、解析到这里，其实这个局的真相，就浮出水面了。高欢成为权相，知道很多人不满，但是并不知道谁会谋反，于是实施苦肉计，让自己的亲信司马，任胄来打入敌人内部，任胄

能够接近高欢，而且又有深度矛盾，所以，这是敌对派最好的同盟对象。像尔朱文畅，郑仲礼这样的人，有贼心没贼胆，本来不打算政变，但是经过任胄的采用引蛇出洞之计。或是无中生有诬告，让高欢抓住机会，除掉了那些蠢蠢欲动的人。因为任胄的诬告或是主动引蛇出洞的方法，是高欢策划的，也就不能让任胄活着了。

6、这样真相出来之后，也就能解释很多的疑点，为什么任胄这样高欢信任的人会参与谋反，这不就是苦肉计？为什么尔朱文畅和郑仲礼的其他亲戚都没有株连，因为这本身政变就是假的嘛。为什么泄密的任胄也会被杀掉？高欢要把做黑活的人灭口。高欢就是策划了这么一个局，钓鱼执法，引诱这些人犯罪，然后悉数消灭。所以，在职场，有人说领导坏话，你一定不要附和，这个说领导坏话的人，就是领导安排的，可能就是领导要套取你的不满的。

7、大家想，如何的苦肉计，才能让敌对阵营相信任胄呢？当众暴打任胄？这样做，高欢如何树立形象？查看了《北史·任胄传》果然得到印证：“少在高祖左右，胄饮酒游纵，不勤防守，高祖责之。胄惧，遂潜遣使送款于周。为人纠列，穷治未得其实，高祖特免之，胄内不自安。”从小就在高欢身边，这就是极深的信任关系，而仅仅喝酒被责备就通敌北周。被人举报，后查无实据，被高欢赦免。

8、上述的这段材料，的确一看就知道是一个苦肉计的局了。任胄是高欢身边人，办事能力都是被考察的，饮酒误事能被重用为自己的司马？而且几句话，就通敌？跑到敌国能有现在的待遇？而且对于这样叛变的事情，作为高欢，即使查不出东西，也会宁可信其有，不可信其无，直接废了他，而不是被高欢赦免。这一切不和常理的操作，其实就是苦肉计，制造了任胄和高欢的矛盾，让敌人信任。

9、写到这里，真相大白，很多人都为任胄不值，其实这样的人历史上屡见不鲜，做黑活之后，被杀，这个故事给我们的教训有三个，一个是作为领导，要学会用反间计，刻意制造自己的反派，然后加入对手阵营，用他引诱对手犯错，然后一网打尽。作为对领导不满的人，也要警惕，身边说领导坏话的人，这样的人可能不是和你一起的人，很可能就是领导的暗桩。作为领导的暗桩，也要选对领导，不然被一网打尽时，有苦说不出。毕竟，之前自己都参与了谋反策划。

经过上述的推理分析，我们能够看出来，在官场任何人都不能相信，你不知道什么时候就被出卖了。我们读历史的时候，一定不能泛泛的看过，只有从字里行间找到疑点，不断地思考这些疑点背后的合理性，最终发现事情的真相。这样的真相很残酷，但是这就是真实的职场。无论你接不接受，理不理解，他都在那里。

挑拨下属矛盾是领导的必备能力！

【出处】《资治通鉴》第163卷 梁纪19

【原文】广武王长弼与并州刺史段韶不协，齐主将如晋阳，长弼言于帝曰：“韶拥强兵在彼，恐不知人意，岂可径往投之！”帝不听。既至，以长弼语告之，曰：“如君忠诚，人犹有谗，况其余乎！”乙酉，以段韶为右仆射。

【译文】当初，广武王高长弼与并州刺史段韶不和，高洋将去晋阳，高长弼对高洋说：“段韶在晋阳拥有强大的兵力，恐怕他的行动会出人意料之外，岂可直接去他那里！”高洋不听。等到抵达晋阳，把高长弼的谗言告诉段韶，说：“象您这样忠诚的臣子，人们尚且有谗言，何况其他人呢！”乙酉（初九），北齐任命段韶为右仆射。

【解析】高洋是北齐的皇帝，通过阴谋上位，其权术水平很不简单，这段通鉴材料，就完全展示了他高高超的帝王权术：

1、如果高长弼和段韶有矛盾

高洋刚政变上位，想提拔人才为自己所用。但是如果提上去，没有制衡的人，就会让自己的权力不稳定，这时候就要给他制造一个敌人。高洋洞悉了段韶和高长弼的矛盾，借机挑拨。这样便于日后的他们在下面互斗。这是利用矛盾，借势而为。

2、如果高长弼和段韶没矛盾

如果高长弼和段韶没有矛盾，而只是高长弼好心的提醒高洋，这个提醒极具权谋思维，晋阳在段韶的强大兵力控制下，去了之后，如何保证不被政变？而这个好心的提醒，让高洋找到了挑拨高长弼和段韶之间关系的理由。这是制造矛盾，顺势而动。

3、如果高长弼说了提醒的话

如果高长弼真的说了这句话，高洋直接说给段韶听，这传递出的是一种信任。你看看段韶，我来之前，就有人提醒我，要注意你，我并不在意，因为我内心最为信任你。谁说什么我都不信，我就信任你。后续还提拔了段韶，这是表达信任，高洋的目的是让他感恩。

4、如果高长弼没说提醒的话

如果高长弼没有说过这段话，段韶其实也没有办法直接去找高长弼对质，即使对质，高长弼也无法辩驳。你能说皇帝在说谎话吗？如果是高洋故意说谎，其实目的就是敲打的意图更加重。就是，别看你有这么大的兵力，有人提醒过我，我是有准备的。这个是表达敲打，让段韶不敢妄动。

5、高洋这样提拔段韶的妙处

提拔一个人，重要的是要让他感恩，从而更加忠心，还要能够制衡他的权力。而高洋通过利用高长弼的口吻说的这句提醒的话。一箭三雕的达到了目的，一来别人都质疑你，但是我从来不怀疑你，这样让段韶更加忠心。这是对你的信任，从质疑中还能提拔为左仆射相当于宰相，这让段韶更加感恩。而且挑拨了下属之间的矛盾，让他和高长弼内斗，这样能

够互相制衡。所以说，帝王心术，就是挑拨矛盾，利用矛盾，公开矛盾，来为自己的权力保驾护航的，我们做下属的也不能不熟悉领导这样的手段。

权谋家是如何面对“天上掉馅饼”的？

【出处】《资治通鉴》第176卷 陈纪 10

【原文】乙卯，将军夏侯苗请降于隋，隋主以通和，不纳。

【译文】乙卯（二十六日），陈朝将军夏侯苗请求归降隋朝，隋文帝因为与陈朝交好，不予接纳。

【解析】隋朝和南朝陈国隔江对峙，而隋文帝统一中国的野心，几乎上路人皆知，为什么当面对，陈朝的夏侯苗将军的投降，这么好的一个机会，却直接拒绝呢？隋文帝面对天上掉下的馅饼却没有直接吃，权谋网详细分析其中的原因：

一、夏侯苗的投降动机

初看这一小段通鉴的文字很容易忽略过去，之所以能够引发思考，最初是源自对这个将军夏侯苗的人身安全的担心。作为军事将领，要求归降隋朝并拒绝，那么在陈朝，也就不可能有生存的机会了，搜索查找各种资料，未见夏侯苗的人生结局。那么，站在权谋家角度来思考，夏侯苗就有三种可能。

- 1、主动动机，夏侯苗自己看透趋势，认为隋朝必胜，提前为自己谋一个好的未来，主动跳槽到隋朝。
- 2、被动动机，夏侯苗自己犯了错误，在陈朝已经没有立足之地，投靠隋朝，为自己自保。
- 3、阴谋动机，那就是陈朝派遣夏侯苗，诈降，或是用来试探隋朝是否真的在遵守和平协议。

二、隋文帝的内心算计

隋文帝这边，面对忽然掉下来的馅饼，第一时间绝对是非常高兴的，这是瓦解陈朝的重大利好机会，夏侯苗的到来会增加隋朝的势力，而又让陈朝自断臂膀，但是隋文帝冷静下来之后，却选择了拒绝，这个十分的违背人性，但是，从掉馅饼的动机来展开计算，究其原因有三个：

- 1、如果是主动投降的动机，说明这样的人属于见风使舵，这样的人不是忠臣，一个这样的人，也不利于隋朝自己的团队建设，这样没有价值的人直接拒绝。隋文帝接受夏侯苗，弊大于利。
- 2、如果是被动投降的动机，这样的人如果是真的，那么的确能够为隋朝所用，因为仇人见面分外眼红，以后报复陈朝会更卖力。但是拒绝后，陈朝自己会杀了夏侯苗，让其自断臂膀。隋文帝，利弊平等。
- 3、如果是阴谋投降的动机，这样以维护和平协议的借口，拒绝夏侯苗，不仅仅能够让隋文帝站在道德的制高点，还能够隐藏自己的统一动机，麻痹陈后主，释放出和平信号，能够让其放松战备。利大于弊。

三、夏侯苗如何真投降

夏侯苗，无论什么动机，背叛自己的国家，被拒绝，都会被历史记录下来，这成了一个武将人生最大的污点。因为即使是阴谋动机，被隋朝拒绝，陈后主不杀夏侯苗，但是也绝对不会为夏侯苗说出真相，那样，自身的阴谋就会公布天下，自己会被当成道德小人，损害形象，那么夏侯苗该如何投降呢？

1、上策，阵前倒戈

阵前倒戈，可以说，这是最佳的投降模式，这能够在战场上，极大的增加隋朝的士气，打击陈朝的势力，而且隋文帝会高调的接纳夏侯苗，为了能瓦解陈朝军心，鼓励大家效仿。

2、中策，献地投诚

如果一直不开战，夏侯苗自己又真的有错，需要立即逃离陈朝，怎么办？就要选择高价值的方式，那就是自己在边境地带，造反，拿下一块地，来投降，这个肥肉，没有人会不眼馋，增加了投降筹码。

3、下策，暗中接触

夏侯苗，如果没有造反的能量，这时候，只能提前派出自己的亲信，去试探隋文帝，会不会接纳自己，如果得到认可，再去不晚，或是大笔行贿隋文帝的亲信，有人帮自己说话，影响隋文帝决策。

其实，我们站在夏侯苗的角度来看跳槽，上策就是天时，权谋家最讲究，利用天时，最好的时机过去，事半功倍。中策就是地利，有重大的能力和利益，带着客户关系跳槽，最容易接纳。最后就是人和，有关系走到哪里都不会吃亏。

应对当众评价众人和自我的话术策略！

【出处】《资治通鉴》第193卷 唐纪9

【原文】诸宰相侍宴，上谓王珪曰“卿识鉴精通，复善谈论，玄龄以下，卿宜悉加品藻，且自谓与数子何如？”对曰“孜孜奉国，知无不为，臣不如玄龄。才兼文武，出将入相，臣不如李靖。敷奏详明，出纳惟允，臣不如温彦博。处繁治剧，众务毕举，臣不如戴胄。耻君不及尧、舜，以谏争为己任，臣不如魏征。至于激浊扬清，嫉恶好善，臣于数子，亦有微长。”上深以为然，众亦服其确论。

【译文】众位宰相陪太宗饮宴，太宗对王珪说：“你精通鉴别人才，又很健谈，房玄龄以下宰臣，望你能详细加以品评，而且自己衡量与他们相比如何？”王珪答道：“勤勤恳恳地事奉大唐，尽心竭力无所保留，我不如房玄龄。文武全才，出将入相，我不如李靖。议事详尽周到，传达诏令，反映群臣意见，都平允恰当，我不如温彦博。处理繁重、艰难的事务都能办好，我不如戴胄。惟恐君王赶不上尧、舜，专以苦言强谏为己任，我不如魏徵。说到辨别清浊，嫉恶奖善，我与他们相比，倒是略有长处。”太宗非常赞同，众人也钦佩他的高论。

【解析】领导让你当众评价众人，和自我评价，这看似简单的问题，其实很难回答。经常有领导询问我们对某某人的意见，说不好就会得罪人。说得好，就会被认为讨好迎合。自

己评价自己太好，就会被人认为吹牛，不说自己好，又觉得不合适，当众评价更是难上加难。而王珪做了最好的回答。让领导和群臣都很满意。

1、对其他人的评价是尽职尽责。

对别人的评价，不能陷于人格啊，性格啊，为人处世啊，而是要从能够尽职尽责上来说。这样的话，能够客观，而没有主观的好恶。因为能够坐在这里的人，首要的就是尽职尽责，这对他们评价很客观，也能迎合领导的眼光。把他们的工作到位评价一遍，看似很好，其实等于啥也没说。

2、仰视视角评价指出具体细节。

如果大而化之的评价，他工作不错，能力不错，业绩不错，这样的评价。会显得居高临下，会让别人觉得不舒服，毕竟他们都是自己的同事，而不是手下，自己居高临下的评价，后遗症会很多。所以，王珪在评价之后都做了不如的对比。自己不如别人，显得很低位，用仰视的角度，让大家舒服。

3、对自己的评价是从原则来说。

对自己的评价，放在最后，而且，用了很概括的角度。如果自己很详细的指出自己的优点，会让人觉得是自吹自擂。评价的太多，也会让人不舒服。所以，王珪评价自己只用了通用的能够辨别是非好坏的原则，和略有长处。没有指自己的工作，没有指细节。而是略有长处，谦虚且大家无从辩驳。

王珪的低视角，描述胜任职责的客观细节，简化、虚化自我评价，这样既避免大家不舒服，又对领导的眼光迎合，还让自己能够很到位，所以大家都很赞同。这样的当众评价人的手法，是值得我们研究学习的。

抽丝剥茧，教你看透背后的权力逻辑！

【出处】《资治通鉴》第194卷 唐纪10

【原文】魏王泰有宠于上，或言三品以上多轻魏王。上怒，引三品以上，作色让之曰：“隋文帝时，一品以下皆为诸王所顿蹶，彼岂非天子儿邪！朕但不听诸子纵横耳，闻三品以上皆轻之，我若纵之，岂不能折辱公辈乎！”房玄龄等皆惶惧流汗拜谢。魏征独正色曰：“臣窃计当今群臣，心无敢轻魏王者。在礼，臣、子一也。《春秋》：王人虽微，序于诸侯之上。三品以上皆公卿，陛下所尊礼，若纪纲大坏，固所不论；圣明在上，魏王必无顿辱群臣之理。隋文帝骄其诸子，使多行无礼，卒皆夷灭，又足法乎？”上悦，曰：“理到之语，不得不服。朕以私爱忘公义，向者之忿，自谓不疑，及闻征言，方知理屈。人主发言何得容易乎！”

【译文】魏王李泰深得太宗宠爱，有人禀奏称三品以上大臣多轻薄魏王。太宗大怒，召见三品以上大臣，严厉地责备他们说：“隋文帝的时候，一品以下大臣均被亲王们所羞辱操纵，难道魏王不是帝王的儿子吗？朕不过不想听任皇子们横行霸道，听说三品以上大臣都轻视他们，我如果放纵他们胡来，难道不能羞辱你们吗？”房玄龄等人都惶恐得汗流满面，

磕头谢罪。惟独魏徵正颜厉色地说：“我考虑当今的大臣们，必不敢轻薄魏王。依照礼仪，大臣与皇子都是一样的。《春秋》说：周王的人即使微贱，也要位列诸侯之上。三品以上都是公卿大臣，陛下素所尊崇礼待。假如纲纪败坏，固然不必说它；如果圣明在上，魏王必无羞辱大臣之理。隋文帝骄溺他的儿子们，使得他们举止无礼，最后全被杀掉，又值得后人效法吗？”太宗高兴地说：“说得条条在理，朕不得不佩服。朕因私情溺爱而忘记公义，刚才恼怒的时候，自己觉得有道理，等听到魏徵的一番话，方知没有道理。身为君主讲话哪能那么轻率呢？”

【解析】不少朋友看通鉴，看不出门道，如何才能像权谋网这样：看到一段材料，能够透视背后的真实内涵呢？看起来复杂，其实原理很简单，就是在知道背景的情况下对疑点，不断地追问，为什么？这段材料，就是唐太宗李世民的太子李承乾刚刚监国，崭露头角不久。如果只看表面，就是唐太宗善于纳谏的事，魏征敢于直谏，但是其实背后是一个夺嫡的权谋大局，我们现在用追问的方法，来分析下这段材料。

一、唐太宗无端发怒事件有三大疑点？

- 1、谁告诉唐太宗，群臣轻视魏王的？为什么要告诉唐太宗？他的目的是为了什么？
- 2、到底是哪个大臣轻视魏王的，是一个人，还是一群人？这些人共性是什么？到底怎么轻视的？
- 3、为什么房玄龄等人诚惶诚恐？只有魏征予以反对？

二、这些疑点背后行为的逻辑是什么？

- 1、很显然，向唐太宗李世民打报告，说魏王被人轻视，目的就是希望能够提升魏王李泰的威望，借助李世民的手，去给那些轻视魏王的人一个重重的打击？
- 2、什么样的人 would 轻视魏王呢？一个被唐太宗宠爱的魏王李泰，被轻视，这样的人不想混了？他敢轻视魏王，到了需要李世民出面的地步，他只能是不怕李泰的人，只能是太子李承乾的人。
- 3、李泰被唐太宗宠爱，自然而然的就有了夺嫡的想法，想争取太子之位，那么想夺嫡第一步就要剪除太子的羽翼，所以，李泰必须找自己的人去提升自己的威望，打击太子的势力。

三、这个事件的起因达到了什么目的？

- 1、为什么房玄龄会惶恐流汗呢？这说明他想带头承认群臣的错误，这样就能够呼应李泰，坐实有人攻击李泰。房玄龄为什么这么做？权谋不是瞎猜，背后绝对有理由，于是查了《旧唐书·李泰传》发现，“时皇太子承乾有足疾，泰潜有夺嫡之意，招驸马都尉柴令武，房遗爱等二十余人，厚加赠遗，寄为腹心。”而房遗爱是房玄龄的次子。很显然，房玄龄其实是李泰一党的。
- 2、为什么只有魏征出来直接喝止这件事呢。那么必然魏征是要维护背后太子的利益，尽管大家都在围绕魏王被人轻视的这个事情，背后其实是太子李承乾和李泰的矛盾对决的问题。而魏征果断看到这一点。为什么魏征会替李承乾说话呢？魏征是坚定的传统维护者，

也是李承乾的老师。魏征运用说服术的时候，偷换了一个概念，就是把魏王的被轻视，替换成了大臣与皇子的关系，不能放纵皇子的问题。

3、魏王李泰为什么会发起这么一个事件呢？其实这就是火力侦察，对李世民，对群人都是一种侦察。太子刚刚得到一些美誉之后，李泰通过此举，如果做成了，就会大大的提高李泰的政治威望，如果做不成，也因为李世民当众斥责群臣，这个也会让李泰集团的信心大增。毕竟，唐太宗肯为李泰发火，也试探出来李泰在李世民心里的位置，同样也能试探出真正的反对派都有谁。

经过上述的分析，我们能够看出来这个权谋分析的技巧，就是找到疑点，不断地问为什么，最终会找到答案，疑点，动机，背景，关系，目的，反应，话术，从这几个点不断地思考，就能够看到背后的权谋大局。就好像这个段子，表面是个太宗勇于认错纳谏的例子，而实际上这背后，就是一个夺嫡战争的序幕，两大派系的暗自交锋。李泰派系赢得太宗支持，获得了自信，太子李承乾维护了自己的地位。

面对“造反”指责的话术应对！

【出处】《资治通鉴》第195卷 唐纪11

【原文】上尝谓敬德曰：“人或言卿反，何也？”对曰：“臣反是实！臣从陛下征伐四方，身经百战，今之存者，皆锋镝之余也。天下已定，乃更疑臣反乎！”因解衣投地，出其瘢痕。上为之流涕，曰：“卿复服，朕不疑卿，故语卿，何更恨邪！”

【译文】太宗曾对尉迟敬德说：“有人说你要谋反，为什么？”尉迟敬德回答说：“我谋反是实！我跟随陛下征伐四方，身经百战，如今身上留下的都是刀锋箭头的痕迹。现在天下已经安定，便开始怀疑我要谋反吗？”因而脱下衣服置之地上，展示身上的疮疤。太宗见此流下眼泪，说：“你尉迟穿上衣服，朕丝毫不怀疑你，所以才跟你这么说，何必这么恼怒呢？”

【解析】谋反永远都是大罪，尉迟敬德面对李世民的造反诘问，立即做出了最为正确的应对，从而不能不让李世民立即改变态度。这段话术，可以说非常经典。

1、首先从语言口头上避免了争执，立即承认了造反。

对于领导的指责，或是诘难，不能够对立反驳。因为反驳，意思就是，领导你错了。领导会认错？你的反驳会激发领导的自我辩护欲望和无错的防御状态。所以不能够说领导错了，尉迟敬德，尽管是粗人，但是对领导的指责，却采用正确的方式，认可领导而不是反驳领导，消除了思维敌意。

2、其次描述自己追随的李世民的事实和自己的代价。

尉迟敬德没有从语言上做任何抗争，而是直接摆事实。描述自己追随领导过程中的种种艰辛和承受伤害，展示了自己付出。然后进一步说，现在是不是没用了，就要被怀疑为造

反？尉迟敬德没有任何的情绪抱怨，只是展示。一般人对于误解，会抱怨，会不满，但是尉迟敬德毫无怨言，只说事实。

3、最后就是解开自己的衣服展示满身伤疤事实说话。

从语言态度上的认可，到回忆以往种种功劳的不抱怨，然后脱下衣服展示伤疤，不祈求，不抗争，任凭领导处理。这样李世民，作为领导能够感觉到尉迟敬德的忠心，也没有居功自傲，也没有情绪抱怨，更没有指责，这样，让李世民有台阶可下，内心也认可了尉迟敬德，让其成功化解了危机。

可以说，尉迟敬德这三步，不对抗，不抱怨，不拒罚。这种态度，直接赢得了李世民的好感，唤起了李世民的回忆，巩固了关系，化解了危机。一般人，大多会立即辩驳，发火，指责，这样会直接把局面恶化。这种话术，我们必须学习，有助于化解职场的误解。

大奸似忠，警惕身边劝你改错的人！

【出处】《资治通鉴》第195卷 唐纪11

【原文】上闻右庶子张玄素在东宫数谏争，擢为银青光禄大夫，行左庶子。太子尝于宫中击鼓，玄素叩阁切谏；太子出其鼓，对玄素毁之。太子久不出见官属，玄素谏曰：“朝廷选俊贤以辅至德，今动经时月，不见宫臣，将何以裨益万一！且宫中唯有妇人，不知有能如樊姬者乎。”太子不听。

【译文】太宗听说右庶子张玄素在东宫多次行谏，便提升他为银青光禄大夫，行左庶子职。太子曾在宫中击鼓，玄素叩门直言切谏；太子将鼓拿出来，当玄素的面毁掉。太子很久不出宫见属下官吏，玄素劝谏说：“朝廷遴选非常有才能的人来辅佐殿下，如今动辄经过数月，不见宫中臣属，这将如何使他们对殿下有所裨益呢？而且宫中只有女人，不知是否有象樊姬待楚庄王那样贤惠的呢？”太子不听其谏言。

【解析】左右庶子都是东宫的属官，也就是太子身边的重要官员。张玄素因为劝谏太子，被唐太宗提拔，从右庶子升为左庶子。张玄素这些劝谏的行为貌似忠诚，为了太子的品德塑造，费劲心机，其实我们如果仔细分析，就会发现，张玄素其实并不是好人：

1、劝谏内容

作为太子的属官，其实本应是太子的嫡系，应该处处维护太子的利益，想尽办法维护太子的稳定地位，巩固太子的势力，这样才能让太子顺利的接班成为下一任皇帝。而张玄素并不是积极的为实现太子的想法而努力，处处盯着太子的过错。谁没有过错？像这种打鼓和不见属官这样的小事，真的不值得去关注，这是成为皇帝之后，为了做出榜样，宣扬风气时候，才需要顾及道德形象，而此时张玄素最该做的就是想办法帮助太子李承乾如何击败想夺嫡的魏王李泰，稳定太子地位。

2、有罪推定

太子击鼓，这有什么错，打鼓就是为了娱乐？宫廷斗争的险恶，每天烧脑，就不能在业余时间放松下紧张的神经？这样做是不是另外一种韬晦？一个积极处心积虑礼贤下士，努力

学习，这样的人，对于唐太宗这样的权谋皇帝，会不会认为太子想抢先夺班，会不会更加猜忌防备太子？如果表面娱乐，会不会麻痹魏王李泰，让其放松警惕？在宫里不出门，就是为了玩女人？就不能闭门思考？就不能减少行迹让人捉摸不透？张玄素不管这些，直接认为，你打鼓就是奢靡，不出门就是玩女人。

3、当众扬过

如果张玄素真的想为太子好，私下见面，偷偷的劝谏就行了。而张玄素呢，“玄素叩阁切谏”拍着大门直言进谏，要求太子改正，光怕全天下不知道太子在玩音乐，这让外围的人，都认为太子是个花花公子，并不适合储君之位。这就是明显的在不断的抹黑太子的政治形象，这个背后表面是在帮助太子，其实这就是在给太子的敌对集团提供弹药，让太宗和大臣对太子产生不良的印象。这样的人表面是太子的属官，其实就是替敌对势力服务的，对太子而言，张玄素表面的忠诚掩饰不住内心的奸诈。

张玄素这样做的政治动机何在？不是太子的人，就绝对是太子的竞争对手，魏王李泰的人。仔细翻看历史，隐隐约约还真是这么回事，张玄素出身寒门，朝廷没有政治势力，他的崛起完全是宰相房玄龄的选拔和任命。房玄龄对他有知遇之恩，而房玄龄的儿子房遗爱是魏王李泰的心腹。很明显，张玄素的政治倾向就是李泰安排在太子身边的间谍。搞政治就是这样，这些身边看似忠诚，劝你改错的人，尤其是盯着你的道德品德细节的人，其实内心充满着奸邪，不能不防。

权谋家之间是如何亲密合作的！

【出处】《资治通鉴》第196卷 唐纪12

【原文】汉王元昌所为多不法，上数谴责之，由是怨望。太子与之亲善，朝夕同游戏，分左右为二队，太子与元昌各统其一，被毡甲，操竹，布陈大呼交战，击刺流血，以为娱乐。汉王元昌亦劝太子反，且曰：“比见上侧有美人，善弹琵琶，事成，愿以垂赐。”太子许之。

【译文】汉王李元昌常做不法之事，受太宗多次责怪，从此心中怨恨。太子和他关系密切，朝夕相处游玩，分身边的人为二队，太子与李元昌各统领其中一队，身披毛毡甲胄，手拿竹制长矛，摆下战阵大声呼喊交战，击刺流血，做为娱乐。汉王李元昌也劝说太子谋反，还说道：“近来看见皇上身旁有一个美人，善于弹奏琵琶，事成之后，希望将美人赐给我。”太子应允。

【解析】李元昌是唐高祖李渊第七子。太宗李世民异母弟，李渊封其为鲁王，李世民改封为汉王。他是太子李承乾的叔叔。背景是李承乾作为唐太宗李世民的太子，因为脚上有病，激发出魏王李泰的夺嫡野心，不断的逼迫太子，又因为太宗李世民溺爱李泰，于是李承乾决心造反。李元昌和李承乾造反，被人告发而最终失败了，但是他们之间的合作关系，确是权谋家的合作范本。

1、共同敌人

有一句很经典的政治名言“没用永远的朋友，也没有永远的敌人，只有永远的利益。”但是这句话，却没有明确指出，如何判断敌友关系和利益的具体划分，其实人的本性就是趋利避害，而避害的动机远远大于趋利。所以权谋家合作，其牢固的利益苟合基础就是“敌人的敌人就是朋友。”

李元昌心理对李世民不满，而太子李承乾同样对李世民不满。两个人就有了共同的敌人，于是有了合作的基础。如果是基于趋利预期的合作，会因为面临预期困难而退缩，会因为别人给的更大利益而出卖。在敌人的对手里寻找合作伙伴，这是权谋家选择合作的基础。

2、信任接触

但是有共同敌人的人只是具备合作的基础，现实中却不一定能够真的合作起来，因为彼此之间会因为缺乏信任，而各怀鬼胎，都可能会采用鼓动对方行动，而自己搭便车的“智猪博弈”行为出现。因此两个人想合作起来，就必须不断地产生链接，建立彼此的信任关系。李元昌本是李承乾的叔叔，并没有因为辈分而疏于联络，或认为亲情不需要勤于联络。但是权谋家的合作，让他们像朋友一样，往来密切，朝夕相处，不断地在一起玩军事游戏。两个人通过频繁的接触和游戏建立起了彼此的信任关系，这是权谋家建立合作的必经之路。

3、成果分配

那么如果是合作关系，打败共同的敌人，必然要面临一个利益分配的阶段。如果利益分配谈不拢，两个人也不会牵手走到一起，最终会分道扬镳。所以，对利益分配的预期，是走向合作的关键核心。如果不好意思说出你的利益要求，别人会认为你所图很大也会对合作望而止步。

人生的三大目标，钱、权、色。他没有要权，这是李承乾的利益所在，也没有要钱，这样会让李承乾认为这可能为了钱，就会被人收买，所以，他选择色，而赢取预期分配信任。李元昌的所要美女的要求，说明其人精通政治权谋，不会在事后利益分配上，被人过河拆桥。

经过上述的分析，我们能够看出来，权谋家合作的三大步骤，首先就是在敌人的对手里选择好合作伙伴，其次不断地接触玩耍培养起感情和信任关系，最后在确认彼此未来的预期的基础上，达成合作交易。这些步骤要点，缺一不可。没有第一步，两个人的关系机会建立在沙滩之上，没有第二步就会各怀鬼胎难以合力，没有第三步，就难以达成最终的合作计划。

中层领导，如何处理上级政策带来的下级不满？

【出处】《资治通鉴》第203卷 唐纪19

【原文】朝士有左迁诣宰相自诉者，内史鞫味道曰：“此太后处分。”同中书门下三品刘祎之曰：“缘坐改官，由臣下奏请。”太后闻之，夏，四月，丙子，贬味道为青州刺史，加祎之太中大夫。谓侍臣曰：“君臣同体，岂得归恶于君，引善自取乎！”

【译文】朝廷官员有被降职找宰相申诉的，内史骞味道对他们说：“这是太后决定的。”同中书门下三品刘祎之说：“因牵连处罚改任官职，由臣下奏请。”太后听说后，夏季，四月，丙子（初一），骞味道降职为青州刺史，给刘祎之加官太中大夫，对身边大臣说：“君臣同为一体，哪能把不好的事情归于君主，好的事情归于自己。”

【解析】在组织里，中层领导其实最讲究权力艺术，做好了，左右逢源；做不好，受夹板气。不过基本原则就这几个，就是上传下达，坚决执行和推功揽过。不过说起来简单，有一种特殊情况，很多人处理错误，那就是如何应对上级政策带来的下级不满：

1、直言相告

骞味道面对那些降职的官员，直言相告，这是太后武则天的意思。骞味道传递的意思，有两个，首先，在人事问题上，是由太后说了算的，必须维护领导的权威决定。另外一个，这是最高权力的意思，就是你们也不用费精力申诉了，死了这条心吧。这是一句实话；但是在太后听起来就不是那个味道了，你这不是维护尊重领导权力，你这是，把下级对降职的不满，都引向了太后。如果是升迁官员来感恩，不与领导争人心，这时候说，“此太后处分”才是对的时机。但，此时，骞味道只需要说出那句尽人皆知的官话即可：“材料先放下，我们开会研究后，给你答复。”

2、臣下奏请

刘祎之的回答大家看到了“缘坐改官，由臣下奏请。”这个得到了太后武则天的认可，并升了官。“因牵连处罚改任官职，由臣下奏请。”把怨气引导到自己身上。但是仔细品味，这句话，还是有问题的。因为这个不仅仅体现在负责的态度，其实侧面表现，我能够影响到你们的升迁，我说了算。这个也潜在的传递了一种刘祎之握有权力的外在形象，这才无形中窃取了领导的人事权力。那么这句话该如何说，能够让领导更加舒服呢，那就是“因牵连处罚改任官职，是有我们宰相班子，集体决定，报请太后批准通过的。”很官方的一句话，体现了程序正义，阻止不满情绪引向太后，同时也维护了领导权力。

3、领导心思

通常而言，领导就是处分骞味道，也不会用这个真实的理由。因为这样的理由体现了帝王心术，被历史记载下来，会显得武则天是阴暗小人。权谋家处理一个人，绝对不会用真实的理由，而是找个更加高大上客观的理由，贪污、受贿、渎职，办事不力等等。所以，在职场领导的心思是需要下属用心揣摩的。当然从学习权谋术而言，我们知道了领导这么想，很受益。其实作为武则天最好的办法就是，不要说“君臣同体，岂得归恶于君，引善自取乎”这句话，只决定“处理左迁自诉者一事，贬味道为青州刺史，加祎之太中大夫。”这样即表明了心思，又没有说明，这才是领导艺术。

写到这里很多人会问，为什么面对同样的事情，权谋网给出了两个官方套话？有没有标准答案？其实这个是没有的，不仅仅要符合自己的身份，既要符合自己风格，又不能违背权力原理，这就需要我们选择最合适自己的来说。骞味道是内史，也就是国务院一把手，更在乎权力归属。而刘祎之是同中书门下三品也就相当于国务委员，更在乎责任归属。所以，

每个人都要设计自己最合适的话术，把握好三个原则即可，首先，体现自己的价值，不让人感觉尸位素餐，其次安抚下级，不激化矛盾，最后就是维护上级领导的最终决定权力。做到这三点就完美了。

在职场的诬告，都会奏效！

【出处】《资治通鉴》第204卷 唐纪20

【原文】徐敬业之败也，弟敬真流绣州，逃归，将奔突厥。过洛阳，洛州司马弓嗣业、洛阳令张嗣明资遣之；至定州，为吏所获，嗣业缢死。嗣明、敬真多引海内知识，云有异图，冀以免死；于是朝野之士为所连引坐死者甚众。嗣明诬内史张光辅，云“征豫州日，私论图讖、天文，阴怀两端。”八月，甲申，光辅与敬真、嗣明等同诛，籍没其家。

【译文】徐敬业失败后，他的弟弟徐敬真流放绣州，以后逃回，准备投奔突厥。他路过洛阳时，洛州司马弓嗣业、洛阳令张嗣明供给财物送他离开；到达定州，被官吏捕获，弓嗣业上吊身亡。张嗣明、徐敬真多诬告牵连海内相互认识了解的人，说他们图谋不轨，期望这样能免除死罪。于是朝野人士被牵连判死罪的人很多。张嗣明诬告内史张光辅，说“征讨豫州时，他私下议论王者受命的征验、天象变化，在朝廷和叛逆者间脚踩两只船。”八月，甲申（初四），张光辅和徐敬真、张嗣明等一起被处死，并被查抄家产。

【解析】徐敬业打响了反对武则天临朝称制的第一枪，但是反叛事业，因为战略失误，随后很快就覆灭了。作为造反失败者，明显的诬告为什么能够牵连那么多人？究其原因，背后是多方利益的算计，权谋阴暗程度令人咋舌。

一、失败者想法

首先，戴罪立功。

任何时代为了打击犯罪，都会允许戴罪立功，不断地检举揭发同案犯，而且如果检举揭发的是大案要案，就能够免除死刑。但是如果徐敬真和张嗣明这样想就太幼稚了，这并非普通的刑事案件，而是谋反的案件，这样的事情必须斩草除根，揭不揭发，都是死路一条。

其次，拖延续命。

其实他们都知道，这样死罪是免不了的，但是如何能够活的长久一点呢，那就是不断地诬告撕咬别人，这样就要去查证，去印证，去作证，所以，就能够不断的续命，只要还能咬，就死不了。现在刑事犯罪的死刑犯，也大多采用这样的撕咬策略在续命，能多活几天是几天。

最后，阴谋报复。

当然我们不排除，他们明知自己活不了，也要发挥余热，就是撕咬之前和自己有过节的人，所谓的“贼咬一口，入骨三分。”不管真假，这些被咬的人都会掉层皮。还有就是，一个高大上的政治动机，就是借此除掉武则天身边的忠实的狗腿子，为后来的讨伐者铺平道路，不过这个只是可能性而已。

二、酷吏的算计

第一，贪功。

材料中没有写，但是必然有的背后角色，那就是主管审理他们的酷吏。面对造反重要人物落在自己手里，必然要审出更大的要案，这样才会有功劳。扯到内史也就是宰相张光辅，绝对是酷吏刻意追求的效果，这样自己的工作才会得到上级的认可，才能为自己升迁铺平道路。

第二、敲诈。

像徐敬真和张嗣明这样的造反重犯，谁沾边都会被弄得一身腥气，但是这在酷吏手里就是一张好牌。用他们去给自己谋财，让他咬大户，然后酷吏去找这些被咬的人敲诈勒索，赚一大笔的钱没问题，但是宰相张光辅，可能他自认位高权重，而不搭理酷吏，不接受敲诈，最后被算计而死。

第三、贪污

徐敬真当年造反时，很多人都认为武则天会很快失败，毕竟历史上从来没有女皇帝，于是暗送秋波，为自己未来做政治投机，所以像张嗣明这样的人很多，是张嗣明被发现了。徐敬真落网之后，那些曾经联系过徐敬真的人，恐怕都会跑来运作送礼，避免被检举，酷吏让徐敬真活得越长，就贪的越多。

三、告密被利用

1、宁信其有，权力安全第一

作为最高统治者的武则天，面对这样所谓的“他私下议论王者受命的征验、天象变化，在朝廷和叛逆者间脚踩两只船”这样的信口开合的无稽之谈，自然是不会相信的。但是最终杀了内史张光辅，也是宁可信其有不可信其无，宁愿错杀，不愿放过。权力追求安全第一，而没精力辨别真伪。

2、栽赃陷害，打赢舆论战役

徐敬业能够快速聚集几十万大军，搅动政局，本质上是获得了舆论支持的，毕竟李唐江山是获得人心的。讨伐武则天，在正义的人眼里是个义举。但是这次借着徐敬真的口，不断攀咬，这样就会让很多人被他们的诬告所陷害，自然而然，徐敬真现在的小人行径，让其失去舆论支持。

3、借刀杀人，清理异己势力

毕竟武则天临朝称制，很多人尽管没有参与造反，但是内心对这样的事情是充满同情的，和武则天并不是一条心，是异己势力，但是想处理这样暗中的力量，没证据，也不便于直接下手，而借着徐敬真的落网，强迫或是诱惑他们检举异己政敌，也是废物再利用，借刀杀人。

但是到底徐敬真是不是真的自己去检举揭发，还是酷吏故意的利用他们的名义杀人，其实这个已经不重要了，作为阶下囚还有什么发言，辩解的权利？有的只是任人摆布。对他们而言的最佳策略就是，把自己的命送给手下人，让他杀了自己去邀功，一来能够保全名誉，不被利用；二来，能够有尊严的失去，而不是受尽侮辱；最后就是，还能够给自己的忠诚

追随者一个升职机会。所以，对于徐敬真而言，最好的方法就是把自己的人头送给张嗣明，让他杀了自己去邀功。不过，人都是怕死的，理论上而已。不是谁都像项羽一样，自刎乌江，把自己人头送给故人吕马童，让他获取封侯的。

为什么都认为完全正确的建议，领导会不听？

【出处】《资治通鉴》第204卷 唐纪20

【原文】御史中丞知大夫事李嗣真以酷吏纵横，上疏，以为：“今告事纷纭，虚多实少，恐有凶匿阴谋离间陛下君臣。古者狱成，公卿参听，王必三宥，然后行刑。比日狱官单车奉使，推鞠既定，法家依断，不令重推；或临时专决，不复闻奏。如此，则权由臣下，非审慎之法，倘有冤滥，何由可知！况以九品之官专命推覆，操杀生之柄，窃人主之威，按覆既不在秋官，省批复不由门下，国之利器，轻以假人，恐为社稷之祸。”太后不听。

【译文】御史中丞知大夫事李嗣真因酷吏横行，上疏认为：“现在告发的事情很多，其中虚妄的多，确实的少，恐有邪恶之徒阴谋离间陛下君臣关系。古时候判决犯人，公卿参加旁听，国王必定经过三次饶恕然后执行刑罚。近日管理刑狱的官员，独自一人外出执行使命，审讯既定，执法者即依据它执行，不再重审；有的临时擅自作出判决，不再上奏。这样，则权力归于臣下，不是周密慎重的办法，倘若有冤屈和滥有刑罚的，怎么能知道！况且靠九品小官不待请命而审讯定案，掌握生杀大权，窃取君主权威，审讯定案既不在刑部，检查审定又不经过门下省，刑罚这种国家的利器，轻易地就给予别人，恐怕是国家的祸害。”太后没有听取。

【解析】很多人刚入职场，看到各种不良的组织现象，就向领导提出这样那样的建议，领导搁置不理，就觉得领导昏庸，组织混乱，自己的才华没有被认可，然后不是消极怠工，就是心存去意。其实这都是职场不成熟的表现，你能看出问题，领导都知道，为什么不听呢？这里面有大学问！

一、御史中丞是古代御史台的高官，仅次于御史大夫，主管监察和弹劾，相当于最高人民检察院，检察长。李嗣真身为司法官员，对酷吏的弊端的上疏是非常正确的。

1、离间君臣关系

告发的事情大多不属实，而酷吏极力搜罗证据，大肆制造冤案，法制失去正义和公平，无形中让受害者怨声载道，导致君臣关系不和，领导从而失去部下的拥护。

2、违背正常程序

法律最讲究的就是程序正义，就是必须有一个互相监督制衡的，公开公正公平的流程，需要审讯定案既在刑部，检查审定经过门下省，大案还需要公卿旁听，但是酷吏办案，架空了各大司法机构。

3、可能丧失权力

君臣不和，司法机构形同虚设，最终的局面就是小人物掌握了生杀大权，窃取了领导的权威，刑罚权力的下放，国之利器，轻假与人，这样下去，领导的权力就会丧失。

二、面对这样一个完全正确的上疏，可以说一个初中水平的人都能够知道其中的利害，为什么 68 岁的，精通政治操作的，太后武则天，却置若罔闻，脑子进水？还是另有深意？其实就该如此：

1、阶段问题

此时是武则天称帝的第二年，作为历史上第一个，也是唯一的一个女皇帝，自然不满的人很多，此时武则天必须非常时期，非常手段，使用酷吏，制造政治恐怖，来稳定自己的权力。如果不把异己排除掉，权力就得不到巩固，所以，此时任用酷吏，非但不是失去权力，而是加强了权力。

2、时机问题

酷吏问题是特殊时期的产物，那么处理酷吏就是必然的选择，不然，这些人的行为就真如李嗣真所说的，很容易搞乱君臣关系，窃取权力给领导制造大麻烦，但是这是需要时机的，是要等待一个合适的时候，用一个新的酷吏来代替旧的酷吏，防止酷吏的做大做强，办事需要掌握节奏感。

3、利益问题

很明显李嗣真这个上疏其完全的正确性，是建立在对组织的好处上的，他并不清楚武则天的利益和国家的利益并不完全一致，很多时候，领导和组织的利益都是不一致的时候，都会选择私心优先。武则天有自己的私心，那就是消灭异己，不管这些人是不是对组织有用，是不是对长期有害。

三、李嗣真的正确建议被搁置，其实就是站在组织利益和就事论事了，没有站在武则天的角度来思考问题，职场最重要的就是理解权力心思，才能针对性的提出建议。

1、明白主次任务

任何一个组织，要做的事情都是千头万绪，不可能同时都展开，所以主持工作就有一个次序的问题。领导巩固权力的阶段，就不会在意对错。提建议要符合当下领导的主要关注点，随便提建议，就可能打乱部署，无形中给领导带来麻烦。有些事情，背后关系盘根错节，历史遗留，不能一蹴而就。

2、懂得办事时机

读懂领导的心思，他需要什么，这样针对性的建议，在适当的时机提出来，才会放大效果。比如企业污染，有了证据，不能立即上报，等到上级要求环保整顿，这时候上报，雷厉风行的处理，会让领导非常满意你的执行力和提升领导对你工作的满意度。办事时机的核心就是配合领导工作需要。

3、具体细节建议

很多人会问，那么李嗣真如果真的想处理酷吏怎么办？有没有权谋策略。这个是有的，那就是具体到个人。你不可能打倒一个群体，打到一群势力，但是可以具体的打倒某个人，只要证据到位，做领导的也会弃卒保车。所以，搜集具体某个酷吏枉法的证据，就能定点清理。

经过上述的分析，我们能够看出来，不是你说的对，领导就要执行，而是要掌握好阶段，时机和利益，不然的话就是无的放矢，导致自己郁闷，领导反感。听你的把，目前不行，不听吧，你说的对，这个让领导很尴尬。所以，领导只能很艺术的，选择说“你这个报告先放下吧。”然后不了了之，没下文。

领导的心思你必须猜，谈谈领导沉默背后的帝王术！

【出处】《资治通鉴》第210卷 唐纪26

【原文】姚元之尝奏请序进郎吏，上仰视殿屋，元之再三言之，终不应；元之惧，趋出。罢朝，高力士谏曰：“陛下新总万机，宰臣奏事，当面加可否，奈何一不省察！”上曰：“朕任元之以庶政，大事当奏闻共议之；郎吏卑秩，乃一一以烦朕邪！”会力士宣事至省中，为元之道上语，元之乃喜。闻者皆服上识君人之体。

【译文】姚元之曾经奏请依照顺序提拔任用郎吏，玄宗却只是盯着宫殿的屋顶不作声，姚元之几次重复，玄宗始终一言不发。姚元之感到十分恐惧，便急忙退出。当日罢朝以后，高力士向玄宗进谏道：“陛下刚刚总理天下大事，宰臣上奏言事，就应当面表明您自己的态度，为什么您对姚元之的建议不闻不问、一言不发呢！”唐玄宗回答说：“朕让姚元之总理朝廷庶政，遇有军政大事可以当面奏闻共同的商议；郎吏是小官，这样的事也要一一打扰朕吗！”适逢高力士奉旨到省中宣谕诏命，将玄宗的话转达给了姚元之，姚元之这才转忧为喜，知道这件事的人无不叹服玄宗深明为君之道。

【解析】姚元之就是唐朝的著名宰相姚崇。姚崇，本名元崇，字元之。武则天因突厥叱利元崇叛逆，忌憚有大臣与之名，故命以字行。后又避唐玄宗开元年号，遂改名崇。

很多人看完这段之后，都会叹服唐玄宗懂得为君之道，明白做老大就是抓大放小。但是如果只感悟到这一层，就无法体会到真正的帝王之术，原因就是，如果做皇帝抓大放小，为什么不能明言，而是盯着屋顶而默不作声呢？这是解开这一段权力心思的总钥匙。

一、唐玄宗的为君之道

1、进退自如

本来姚崇奏请的这件事，如果唐玄宗认为自己不该管，就可以直接告诉姚崇，小事就不要烦我了，但是为什么不明说呢？原因是，这是个人事问题，人事问题涉及到权力问题，如果直接名言放权给姚崇，以后自己再干预就自缚手脚，相当于失去权力。如果直接插手这类小事，自己作为皇帝就会累死。如果不被小事所累，又不想放权，就是沉默不语，让你自己去体悟。这样皇帝随时能够插手这类小事，而平时又不会被这类小事所累，不被自己设定的规则所限，唐玄宗进退自如。

2、近人明示

但是姚崇对唐玄宗这个沉默不语，不置可否的玩法显然是蒙顶了，不知所措，以为自己做错了什么。显然，他并没有理解皇帝沉默不语的帝王心思。唐玄宗的贴身太监，高力士也表达了同样的疑问。此时，唐玄宗就不再故弄玄虚，直接对高力士表达了自己的心思。因

为高力士不是命令的执行人，所以没有什么禁忌，而且，由高力士把自己的心思传递出去，间接的表明自己的态度。这样也能够进退自如，这是非正规渠道传递给姚崇消息，不具备合法性，也随时可以推卸自身责任给高力士。

3、天威难测

这个表面上的抓大放小的管理思维，其实更为重要的表达的是天威难测。姚崇有一个特殊的背景“元之吏事明敏，三为宰相”也就是说，他除了这时候是唐玄宗时期的宰相，之前还做过武则天和唐睿宗的宰相。对于这样的官场老手，他比唐玄宗大30多岁，不能让姚崇很简单的就明白自己的心思。于是采用这样沉默不语的手法，让姚崇感觉到唐玄宗深不可测，领导力很大一个层面就是来自神秘感。如果一下子就被姚崇猜透，自己这个年轻人很难驾驭他，这次也相当于变相的对姚崇一个敲打。

二、高力士的事君之术

1、明知故问

高力士作为唐玄宗的贴身太监，可以说对唐玄宗的心思了如指掌，之所以这样问“陛下刚刚总理天下大事，宰臣上奏言事，就应当面表明您自己的态度，为什么您对姚元之的建议不闻不问、一言不发呢！”不是他不知道，而其实，就是想让唐玄宗自己说出来，然后高力士立即用恍然大悟，表达崇拜之情。对领导的高明处的明知故问，是拍马屁的一种办法。这其实就是起到点明作用，装傻来衬托领导高明。

2、落实意图

领导为了自己行为避免被束缚，被君无戏言所限定，就不能随意表态，但是很多时候，又不能不说，这时候，自己的意图就需要下面的人去猜测，但是，不是任何人都能准确无误的去理解领导的心思，这就需要，有人去解释自己的意图，高力士就承担着落实领导意图的作用。不然，高力士敢随随便便把领导心思告诉姚崇，这样口风不紧的人，唐玄宗会信任他，把他留在身边？

3、非法渠道

非法渠道不是违法渠道，而是不是正式法定渠道。领导不仅仅是公事公办，还有很多个人的心思和欲望，这就需要一个非正式的渠道来发声，高力士其实就承担了这个非正规渠道。作为唐玄宗的个人发言人，而不是代表正式的组织程序和法规规定。这样的非正式的沟通，能够让领导进退自如，不受法律和正规途径所约束。高力士主动传递消息，看似顺便，其实就是承担起非正式渠道发声责任。

三、姚崇究竟该如何做

1、诚惶诚恐

其实无论姚崇怎么做，唐玄宗总要想个毛病让他不舒服。让他，永远保持敬畏的心态。权力心思就是要喜怒无常，要让手下人，永远摸不透，才能够控制。永远保持诚惶诚恐的心态，领导才会喜欢。

2、结交近臣

如果姚崇和高力士的关系很差，我想高力士有一千种方法让姚崇更加不安，不过还是姚崇作为宰相，还平时对高力士这太监也保持友好尊敬的关系，这才能够关键时刻得到准确的领导心思。

3、自己担责

其实很多时候，你汇报，领导说你，“干不干活？大小事你都来烦我”，但是你真的不汇报了，他立即就会说你“你想干什么，想架空我？”其实这本质就是，要承担责任的事你自己来。

经过上述权谋网的分析，想必大家就能够明白了，唐玄宗的高明之处，并不仅是抓大放小，而是真的精通帝王之术，让自己的意图通过非正规渠道发声，让姚崇自己去感悟执行，出现问题是你自己理解错了，不出现问题，领导能够不被琐事所累，还能够对下属保持神秘莫测，这就是高妙的帝王心思。

人才流动中的权力心思！

【出处】《资治通鉴》第211卷 唐纪27

【原文】春，正月，壬申，制：“选京官有才识者除都督、刺史，都督、刺史有政迹者除京官，使出入常均，永为恒式。”

【译文】春季，正月壬申（十三日），唐玄宗颁布制命：“要选拔那些有才能见识的京官担任都督、刺史，选择政绩显著的都督、刺史担任京官，使官员的外放和入朝任职保持均衡，并永远以此为常规。”

【解析】大多数人，对组织中的人才流动，有个刻板的印象，就是从基层逐步的升迁到高层，其实人才流动除了从下往上，还有横向流动，还有从上往下流动。每种流动都是背后的规律都是权力心思的无形操纵。现在通过唐玄宗的这个政策，来讲解下人才流动的安排规律。

1、被信任的人走下去

京官中有能力的下去做都督、刺史，其实就是把自己考察信任的人，外放出去，获得实缺，也就是握有实权的地方官。这样的目的就是通过自己信任的人，来延长自己的权力控制线。现在职场，官场大多也是走的这个路子。职场上是大多为总裁秘书，在领导身边获得信任，历练了能力之后，下去做项目经理，官场也是做首长的秘书或是办公室主任，然后下放到地方做正职。领导这样使用人才，都是把自己接触过，信任过，考察过的人安排到重要的部分区，加强自己的控制力。

2、有能力的人提上来

选择政绩显著的都督、刺史担任京官。这些有能力的人，必须提上来，不仅仅是打通他们的升迁之路，重要的是，让他们走到自己身边，培养感情，加强信任，拉拢有能力的人为权力更卖力服务。

职场上，把有能力的人提上来，其实权力心思并不是重用他，而是怕这些有能力的人，长时间的在地方待着，形成自己的势力，未来形成尾大不掉之势，和最高权力没有近距离的接触，没有感情和信任，也不太听指挥，不能深刻理解上层心思。

3、要栽培的人轮着来

对于真正领导要培养的人，这条在本段通鉴上并没有具体的体现，这是培养接班人的招法，并不是使用人的招法。让自己的接班人，不断地去轮岗，让他熟悉各个部门的操作。

接班人都是通才，需要熟悉各个部分的功能和架构，为未来的控盘打下基础。能够在轮岗的过程中形成自己的认识，建立和各个部门人才的关系，等到接班时，能够快速接管权力。当然，作为普通人，只能培养成专才，如果成为通才的话，很快就敢拉出队伍单干了。经过上述的分析，大家能够看出来权力在人才流动时候的安排，不仅仅是政绩的问题，而且是权力控制的问题，只有明白这背后的权力控制，才能够知道流动的规律。目的就是加强自己的权力控制，无论是从上到下，还是从下往上。这就是人才流动中的核心秘密！

做老大，人事问题稍有不慎，就会沦为橡皮图章！

【出处】《资治通鉴》第211卷 唐纪27

【原文】丙子，申王成义请以其府录事阎楚为其府参军，上许之。姚崇、卢怀慎上言，“先尝得旨，云王公、驸马有所奏请，非墨敕皆勿行。臣窃以量材授官，当归有司；若缘亲故之恩，得以官爵为惠，踵习近事，实紊纪纲。”事遂寝。由是请谒不行。

【译文】丙子（十八日），申王李成义请求唐玄宗同意将自己的王府录事阎楚任命为王府参军，唐玄宗表示同意。姚崇和卢怀慎向玄宗进谏道：“臣等在此之前曾得到陛下的旨意，说凡王公、驸马有所奏请，如果没有陛下亲笔书写的墨敕，均不能生效。臣认为根据才能授予官职，是有关部门的职权；倘若由于有亲朋故旧的恩情，就可以以朝廷的官爵相赠，那就是继承中宗皇帝的弊政，这样做实际会紊乱朝廷的法度。”于是这件事便搁置下来。从此请托之风不再流行。

【解析】申王李成义为部下请托人事任命，被姚崇和卢怀慎进谏阻止。正面体现了唐玄宗不为私情，维护了朝廷的正规人事任命制度。但是真实的社会中，这背后的利害计算，不是想的那么简单：

1、李成义为什么为阎楚请托

李成义站出来为阎楚请托，上级为下级请求官职。如果站在李成义的角度，无非是两个原因，一个是加强自己的嫡系力量，提升自己的心腹。一个是某种原因欠了下属一份人情，抹不开面子不得不请托。

通常情况下，为下属请求官职，都是在职场最为忌讳的。如果任命了，阎楚肯定对申王李成义感恩戴德，而不是对唐玄宗感激。如果唐玄宗拒绝了，下属会记恨唐玄宗。

很多不成熟的领导，对权力没有敏感度，一看这个下属的确有功劳有能力，就同意了别人的请托。其实无形中自己的权力就被架空了，让别人在眼皮子底下形成了自己的势力。

2、姚崇和卢怀慎进谏的权术

申王李成义推荐自己的下属阎楚做王府参军，其实就是让唐玄宗陷于进退两难的权力困境。同意吧，阎楚不感恩，自己的权力成了橡皮图章；不同意吧，一个小官职得罪了申王，让阎楚记恨。

姚崇和卢怀慎进谏，表面上是拒绝了唐玄宗的任命，属于对权力的阻碍和对领导的意见对抗，其实，这样恰恰能够吸引仇恨，让唐玄宗轻松的摆脱权力困境。

姚崇和卢怀慎敢于进谏，表面上敢于和不正之风作斗争，其实他们都是权臣，明晰权力心思，才能够劝阻唐玄宗，如果只是一味的莽撞，领导是讨厌这样的下属的，这里是他们二人为皇帝唱黑脸而已。

3、唐玄宗权力角度思维方式

做领导的任何时候，第一时间的反应都是从权力的角度来思考问题的。人事问题，必须控制在自己手里。所以唐玄宗宣布“凡王公、驸马有所奏请，如果没有陛下亲笔书写的墨敕，均不能生效”。

姚崇和卢怀慎说的“臣认为根据才能授予官职，是有关部门的职权”显然，对于唐玄宗而言是不置可否的。因为这样无形中剥夺了皇帝的权力，都走程序了，权力何从体现？

所有成熟的权谋家，都是采用的这个手段，人事推荐和选拔测试，都必须在有关部门先走程序，最终报到领导处批准。如果领导不同意，程序就走不完，领导不吸引仇恨，也掌握最终的权力。

经过上述的分析我们能够看出来，人事问题的背后不仅仅是量才授官的问题，而是权力的问题。稍不注意就会被人家把权力给窃走，自己本来拥有的权力就会被架空，自身退化为橡皮图章，最终会被架空，完全丧失自己的势力，不能不慎重。

举报式另类邀功术！

【出处】《资治通鉴》第212卷 唐纪28

【原文】天兵军使张嘉贞入朝，有告其在军奢侈僭及赃贿者，按验无状；上欲反坐告者，嘉贞奏曰：“今若罪之，恐塞言路，使天下之事无由上达，愿特赦之。”其人遂得减死。上由是以嘉贞为忠，有大用之意。

【译文】天兵军使张嘉贞入朝参见皇帝，有人告发他在军中有奢侈僭越行为以及贪污受贿的现象，但经过调查之后发现纯属捏造。玄宗打算将诬告者反坐治罪，张嘉贞向玄宗上奏道：“如果陛下现在将告发我的人治罪，恐怕会堵住向朝廷进言的渠道，使各地的下情无法上达，因此臣希望陛下对此人特予赦免。”这个人于是被免除死罪。玄宗由此认为张嘉贞对朝廷忠心耿耿，内心里打算重用他。

【解析】《孙子兵法》说“故善战者之胜也，无智名，无勇功。”作为一个最高的军事长官，把所有的问题解决在萌芽状态，或是根本就不让其发生，这才是高手。但是问题来了，

不打仗，不打恶仗，如何让大家认可自己的谋略水平和拓展名气，如何表现自己的勇猛和功劳呢？

张嘉贞也是军事干部出身，没有任何的功劳，如何展示自己的呢？如何才能让领导信任自己的呢？张嘉贞想出了一个最佳的妙招。

1、形式上找人故意举报自己

作为一个官员，不贪污，不奢侈，不僭越，这几乎是做官的基本要求。做到了也没有什么，自己向领导汇报，没有这些毛病，并不会得到领导的喜欢，这是你该做的。但是自己找人举报自己就不同了，毕竟领导也知道无官不贪，但是经过查证，被举报的这些恶习一个没有，反而让皇帝知道张嘉贞原来是一个清官，而且是一个节俭自律的清官，一下子树立了形象。

2、内容上自己故意展示胸怀

对于诬告的人，唐玄宗要追究其责任，按照正常的逻辑，张嘉贞自己受到诬告，自然对举报的人，恨不能，杀之而后快，因为能够举报自己的人，都是熟悉自己的人，大多是身边人，必须收拾他，才能避免以后有人效仿。但是张嘉贞没有从自己的私利出发，而是站在皇帝的角度，要求赦免这个举报人，这样是从大局出发，避免堵塞言路，不能够下情上达，一下子就获得了领导的信任。

3、同类的方法职场上这样玩

还有反向玩的，故意违规让处罚，引起领导的注意。比如权谋小说《琅琊榜》私炮房爆炸故事中，靖王殿下在私炮坊爆炸后的第一时间赶到现场，从自己手中的军用物资里调拨帐篷等发放给灾民。但是梅长苏不让靖王去兵部报备，目的就是让兵部的人去告靖王挪用物资，从而让梁帝和众朝臣知道，靖王一直在默默无闻地为百姓做事，为朝廷做事。

经过上述的故事分析，我们能够看出来，举报自己有时候不是坏事，这样能够引发领导的注意，侧面展示自己的守规矩或是私下做工作。所以，当我们找不到表现自己的门径，不便于自己吹嘘的时候，反方向操作，也不失一个妙计！

搞管理，玩的就是偏心！

【出处】《资治通鉴》第212卷 唐纪28

【原文】上禁约诸王，不使与群臣交结。光禄少卿驸马都尉裴虚己与岐王范游宴，仍私挟讖纬；戊子，流虚己于新州，离其公主。万年尉刘庭琦、太祝张谔数与范饮酒赋诗，贬庭琦雅州司户，谔山茌丞。然待范如故，谓左右曰：“吾兄弟自无间，但趋竞之徒强相托附耳。吾终不以此责兄弟也。”

【译文】唐玄宗禁止诸王与群臣交结。光禄少卿驸马都尉裴虚己与岐王李范一起游观宴饮，并且私自挟带讖纬之书；戊子（初九），唐玄宗将裴虚己流放到新州，并让霍国公主与他离婚。万年县尉刘庭琦和太常寺太祝张谔也因屡次与李范在一起饮酒赋诗而分别被贬为雅

州司户和山茌县丞。但玄宗仍然像以往那样善待李范，他对左右侍臣说：“朕的兄弟自然没有问题，不过是那些趋炎附势的小人极力巴结而已。朕决不会因此而责怪自己的兄弟。”

【解析】古代皇帝为了自己的权力安全，禁止内外交结，文武交结，也就是，太监和朝臣交往被禁止，怕外人知道皇帝的内心和动向；文臣和武将的交往被禁止，怕他们互相勾结能够架空政权。但是对于皇帝的兄弟，诸位王爷，历朝历代就不同了。皇帝面对这些潜在的血统竞争者，有的直接杀光，有的封闭圈养，但是唐玄宗却采用了孤立的第三条路，来维护自己的权力安全。

1、孤立诸王

一个人再有实力，再有能力，想成就大事，最终的落脚点还是拥有自己的一群人，所以，任何领导其实都喜欢孤臣，都喜欢那些人缘不好的人，这样用起来安全。而我们从小接触的处处与人为善，左右逢源的好人缘理念，在职场恰恰是吃不开的。所以，凡是接近诸位王爷的臣子全部都被调离，唐玄宗也没有伤害自己的兄弟情，只处理了那些趋炎附势的人，在权力安全和血缘亲情之间取得了平衡。

2、利益挑拨

为什么只处理岐王身边的人，而不处理岐王呢？其实很多领导处理群体性事件的，都是只处理能量小的，保留能量大的，一来，避免和能量大的对抗，让自己消耗大。其次就是利益挑拨的想法，因为一旦这些弱者被处理，他们内心就会认为自己被别人出卖抛弃了，内心会对原有的强者，充满怨恨。第三就是，如果一起处理，其实无形是增加了他们内部的凝聚力。

3、双簧震慑

我们如果坐下来，静静的再看这一段，就感觉不是那么回事，相当别扭。为什么都是岐王李范身边的人，携带谏纬书，这些件事情，处理尚可理解，而一起饮酒赋诗，都遭到处理，唐玄宗还假惺惺的说自己和岐王之间没有矛盾。为什么岐王没有任何的怨言和反抗，岐王为什么不受到一丝的处理，其实这极大的可能，就是用处理岐王的事情来震慑其他诸王，岐王和唐玄宗给其他兄弟做了双簧震慑表演。

我们每思考一件事情，都要找到背后的逻辑，而不能人云亦云被表面的行为所蒙蔽，这样才能看的更深。在文章最后给大家八卦一下，这个岐王就是我们小时候背的，杜甫《江南逢李龟年》的那句“岐王宅里寻常见，崔九堂前几度闻。”那里面的岐王。岐王当年的贵族生活：每年冬天冻手时他不去烤火，而是叫来年轻美貌的美女，把手伸进她的怀里贴身取暖，摸得部位大家自己想象，美其名曰“香肌暖手”。这种生活，现在的世界首富可能也享受不了~

管理宽松背后的玩法！

【出处】《资治通鉴》第212卷 唐纪28

【原文】蒲州刺史陆象先政尚宽简，吏民有罪，多晓谕遣之。州录事言于象先曰：“明公不施捶撻，何以示威！”象先曰：“人情不远，此属岂不解吾言邪！必欲捶撻以示威，当从汝始！”录事惭而退。象先尝谓人曰：“天下本无事，但庸人扰之耳。苟清其源，何忧不治！”

【译文】蒲州刺史陆象先为政崇尚宽厚简约，属下官吏百姓有罪，多当面用好言劝诫，然后让他们离开。蒲州录事对陆象先说：“明公不用刑杖，怎么能显示威风呢！”陆象先回答说：“人心都是相通的，难道这些人不理解我的话吗！如果你一定要我用刑杖来显示威风，那就应当从你开始！”录事十分惭愧，赶忙退出。陆象先曾对人说：“天下本无事，庸人自扰之。为政若能正本清源，何忧天下不治！”

【解析】不少管理者认为管理规定的越详细越好，处罚越是严格越好，处于那些崇尚宽简的领导，在众人眼里显得过于软弱。许多权谋学者认为，出身低，没能力的人需要用严刑峻法来维护自己的权力，而真正有能力有威望的人，政尚宽简，恰恰能够展示胸怀。其实这些都没有说到根子上，通常而言，权谋型领导对于宽简治理背后有更深的算计：

1、里口碑

作为老百姓，犯了法，本来战战兢兢，等待发落，上来不问青红皂白，直接一顿板子都有可能，但是陆象先，只是简单的训斥就把人放了。可以说，对于这些违法的人，紧绷着的弦一下子就松下来了。这样很快就传出了好口碑。可以说，政治家收买人心大多从这里开始，极端点就是大赦天下。

里口碑技巧不是给利益，而是减轻处罚。因为给利益消耗大，而减轻处罚，举手之劳。

2、养大鱼

很多人会想，这些社会不乱了吗？其实你想啊，能够违法的人，都不是老实人，这些人小错，处理了并不足以警醒他们，只能“释小错，诛大过。”才是手腕。我纵容你，然后让你觉得我手段过软，而不在意，等条件成熟了，足以诛杀了，就直接办成大案、要案、铁案。一来树政绩，二来除民愤。

什么事情都解决在萌芽，哪里的赫赫之功？善于养大鱼，办大事，才是功劳。

3、整吏治

这个录事建议陆象先严格执法呢，听起来很有道理，但是为什么陆象先直接说，想严格执法，先从你开始吧，吓得这个人不再说话呢？其实越是严格执法，这些下属，就越有捞钱贪钱的机会。领导身边的人，大多就是严格执法的时候，才有捞钱的操作空间。都放了，他们没机会捞钱。

最好的治理，不是禁止手下人贪污受贿，而是根本不给他贪污受贿的机会。

陆象先说的，天下本无事庸人自扰之，是不是就是说，这既是为治而治呢？其实并不是这么回事。无为而治，是建立一个机制，一切按部就班，但是陆象先的落脚点是“苟清其源，何忧不治”。其实他所认为的源头就是自己身边人，借严格的法律执行，来攀援更多人，来捞钱。通过宽简，直接就断了他们的乱伸手的机会。管子说过，治国就是治吏。只要他们没机会乱伸手，老百姓就没那么多事，陆象先能够最后做到宰相，本质也是能够找到事情的源头，在根源处解决问题。

抢功摘桃子背后的利益博弈！

【出处】《资治通鉴》第212卷 唐纪28

【原文】康待宾之反也，诏郭知运与王峻相知讨之；峻上言，朔方兵自有余力，请敕知运还本军。未报，知运已至，由是与峻不协。所招降者，知运复纵兵击之；虏以为峻卖己，由是复叛。上以峻不能遂定群胡，丙午，贬峻为梓州刺史。

【译文】突厥人的一部分兰池胡人，康待宾，发动叛乱的时候，唐玄宗命令郭知运与王峻联合出兵征讨；王峻告诉玄宗，朔方军的兵力足够平叛之用，请玄宗命令郭知运撤回陇右。尚未等到回音，郭知运已率部抵达，因此两人关系出现裂痕。对那些已被王峻招降的胡人，郭知运也纵兵袭击；胡人认为王峻出卖了自己，因此纷纷重新叛唐。唐玄宗认为王峻未能平定胡人的叛乱，丙午（初二），将他贬为梓州刺史。

【解析】职场经常出现抢功的局面，有好处谁都愿意上，而有难处，谁都避之不及。每个人面对功劳，都会有自己的算计，尤其是领导，在面对可能出现的大功面前，更是权谋手腕用的淋漓尽致。

王峻面对即将到口的肥肉，非但不能封官加爵，反而最终遭贬，就是不明白相关博弈方对大功的虎视眈眈：

- 1、康待宾发生叛乱，此时是开元九年，这对于处在开元盛世的大唐而言，基本上就不是个问题，这对于领兵将领而言这就是块肥肉。吃下去，只是时间和吃相的问题，最终能够获得多高的奖励而已。所以，对于王峻而言，这样的立功机会，不想任何人插手。
- 2、很自然，唐玄宗也心知肚明，这是个有惊无险的军事危机，作为最高领导，不仅仅考虑打赢，而是还要考虑到时候的奖赏，不能让他一家独大，于是故意让远在陇右的郭知运赶来协助。这样，能够分去一家独大的功劳，而且能够互相制衡，避免王峻一人做大，后续无法制约，可能导致失控。
- 3、郭知运得知自己能够在康待宾叛乱的事情上，分一杯羹的时候。得到命令就立即开拔军队，连夜进军，造成既成事实，因为他自己也知道，这么好的肥差，王峻不可能让自己参与，而自己一旦造成既定事实，王峻也就不能把自己撵走。很多好事情，就怕拖，夜长梦多的事情太多。
- 4、郭知运的突然到来，王峻面对自己的地盘上来了个抢功劳，摘桃子的人，心理自然不爽，两个人的矛盾是自然而然的。如何独占功劳，不打仗，直接招降，王峻可能是能够想到的

最佳招数，这样可能全功归自己。不打仗，你郭知运自然没功劳。不给你立功的机会，看你怎么办？

5、作为外地过来的郭知运，自然对于招降这样的事情是插不上手的，心理肯定窝火。于是对于已经被招降的胡人，郭知运纵兵开战，让胡人复叛，这个仗就不能不打。只要需要打仗，自己就能够抢到功劳。他知道唐玄宗不会责备，因为他明白上级让他来的目的就是制衡王峻，不让其独功。

6、唐玄宗面对郭知运使用的手段，自然不会深度调查，而是直接找到王峻没能力直接灭掉胡人，而直接降职处理了。这样的好处，就是你王峻此时再接着打仗就是戴罪立功，做好了，顶多官复原职，本来可以预见的大功，变成了恢复原有待遇。唐玄宗即得到了打赢的结果，也不用掏太多的钱。

7、那么王峻内心会讨厌唐玄宗给他玩手段吗？其实根本不会。因为他内心只会更加怨恨郭知运而已，觉得唐玄宗被郭知运蒙蔽了。郭知运在这个事情上分到功劳，但是和王峻不和，也是唐玄宗故意挑拨的结果，因为相邻驻军的将领不和，更加有利于唐玄宗的边疆稳定。

8、作为王峻如何能够独占功劳呢，最佳的方式并不是直接上书，让郭知运回去，而是要以迅雷不及掩耳之势快速的平定叛乱，落袋为安。另外，面对快速到来的友军，也不能心存矛盾，而是好吃好喝招待好，不给他出手的机会，拖着郭知运，而自己这边快速独占其功。

9、郭知运在这个事件上作为抢功的人，做的行云流水，毫无破绽，完全实现了自己和领导的目的。接到命令立即出发，造成参与的既定事实。得知王峻已经招降胡人，自己没有功劳，不惜挑起事端，打一仗，也要抢功劳。有内部矛盾也要违规这样做，这是看透了领导的心思。

10、唐玄宗处理这件事情的手腕，值得我们做领导的学习。一个唾手可得的大功，不能让其一个人独占。而是找机会，分功，分功的过程中有矛盾更好，可以用来制衡，如果有一点失误，就能够找理由责备，让他变成戴罪立功，不用任何奖励，而且得到业绩目标。

真正的权谋高人，都是不仅仅看到眼前的肥肉，更要看到一圈人都谁在对这块肥肉流口水。作为领导不仅仅要完成业绩，而且还要尽可能的不让其一个人贪独功，以后不好驾驭。而且，要使用各种手段，打下去，让他待罪立功，这样就能够不花一毛钱，最低成本获得收益。

官场最忌讳的三大性格！

【出处】《资治通鉴》第 213 卷 唐纪 29

【原文】宇文融性精敏，应对辩给，以治财赋得幸于上，始广置诸使，竞为聚敛，由是百官浸失其职而上心益侈，百姓皆怨苦之。为人疏躁多言，好自矜伐，在相位，谓人曰：“使吾居此数月，则海内无事矣。”信安王祎，以军功有宠于上，融疾之。祎入朝，融使御史李寅弹之，泄于所亲。祎闻之，先以白上。明日，寅奏果入，上怒，九月，壬子，融坐贬汝州刺史，凡为相百日而罢。是后言财利以取贵仕者，皆祖于融。宇文融既得罪，国用不

足，上复思之，谓裴光庭曰：“卿等皆言融之恶，朕既黜之矣，今国用不足，将若之何！卿等何以佐朕？”光庭等惧不能对。会有飞状告融赃贿事，又贬平乐尉。至岭外岁余，司农少卿蒋岑奏融在汴州隐没官钱巨万计，制穷治其事，融坐流岩州，道卒。

【译文】宇文融性情精明机智，应对敏捷有口才，因善于治理财务赋税而受到唐玄宗的宠幸，他为相后开始广泛设置众使，竞相为朝廷聚敛财富，从此百官渐渐荒废了自己的职守，而唐玄宗的心思却越来越奢侈，百姓都怨恨宇文融给他们带来痛苦。宇文融为人粗俗浮躁，爱多说话，喜欢自夸功劳。他当上丞相时，对人说：“让我这丞相当上几个月，那全国就太平无事了。”信安王李祎因为军功显赫而受到唐玄宗的宠爱，宇文融很嫉妒他。李祎入朝，宇文融指使御史李寅弹劾他，这事被宇文融泄漏给了他亲近的人。李祎听到消息后，抢先把这事报告了唐玄宗。第二天，李寅的奏章果然递了上来。唐玄宗见此大怒，九月，壬子（二十五日），宇文融因罪被贬为汝州刺史。宇文融当丞相仅仅一百天就被罢了官。此后，向皇帝谈论财货利益以取得显贵官位的人，都是效法宇文融的。宇文融获罪后，国家用度不足，唐玄宗又想起他来，就对裴光庭说：“你们都说宇文融不好，我已经降了他的职；如今国家费用不足，这将如何是好，你们有什么办法帮助朕？”裴光庭等人害怕，不能回答。恰好有匿名诉状告发宇文融收受贿赂的事，唐玄宗又将宇文融贬为昭州平乐县尉。宇文融到岭外一年余，司农少卿蒋岑上奏，告发他在汴州隐藏吞没了数以万计的官钱，唐玄宗下令彻底查处这事，宇文融因此获罪被流放岩州，在半路上死去。

【解析】性格决定命运，是我们常说的一句话，尤其在官场，性格原因很大层面决定生死，技术能手宇文融就栽倒在自己的性格上，而且具有标志性意义。

一、官场容易失败的三大性格

1、疏躁

在官场，最为重要的性格就是贵周，贵密。就是凡事要考虑周全，而且要秘密行事。究其原因就是，身边的人都是能人，一个比一个有权谋，你稍微有一点漏洞，或是泄密后给别人一点点的准备机会，就会被人找到漏洞，从而被打倒。所以，粗疏，急躁，就是致命的性格。

2、多言

官场最为讲究的就是城府，而沉默不严，被人捉摸不透，这就是最大的城府，而一个人如果喋喋不休，爱说话，就会言多必失，被人猜透内心的想法。或是自己无法保密，这样还没行动就闹得满城风雨，这样的人，就会给别人更多把握特点的机会，从而被人设陷阱。

3、好自矜伐

好自矜伐，就是喜欢夸耀自己的功劳，其实这样人在职场最为让人讨厌，其实这就是内心看不起别人，无形中对别人的贬低。这样的人，其实就是一种招黑体质，原因就是你看不起别人，别人就心里不舒服，别人既然不舒服，就会想办法收拾你。

二、决定命运的三大事件背后

1、争宠信安王

宇文融斗信安王李祎，并不是因为有矛盾，而是目的在于争宠，但是李祎刚刚攻下吐蕃的石堡城为国家拓地千里，正在被皇帝喜欢，而宇文融刚刚当上宰相，就贸然发起攻击，这就是找死之路。

2、刺激裴光庭

裴光庭不会理财敛财，这让缺钱的唐玄宗很是恼火，当下质问裴光庭，准备再次启用宇文融，从唐玄宗话里能看出来，打倒宇文融也有他一份力，所以，不可能再次让宇文融回来，立即找人写匿名信。

3、痛打落水狗

司农少卿一个分管农业的副部长，本来没有监察的职权，但是，直接奏本宇文融，贪污百万。这其实就是一种政治投机，痛打落水狗。这是看准了宇文融回不来了，用来讨好李祎和裴光庭。

三、宇文融给我们的职场启示

1、出卖你的永远是身边人

能够出卖你的永远是你身边的人，因为别人你也不信，也接触不到有效的信息。你认为这个人值得信任，其实你不知道别人怎么想，他在你身边具体什么目的。所以，做任何的事情都要保密。春秋时代有个国王决策时候做的更绝，睡觉都不和老婆在一起，怕说梦话而泄露秘密。

2、不要轻易发起攻击强者

宇文融捞钱是个能手，但是搞政治斗争就差的很远。争宠是对的，除掉竞争对手也是对的。但是，他错就错在，还没有形成自己的政治派系，加深皇帝的依赖关系，就贸然发起攻击，而且还是正红的信安王。一来他是皇室宗亲，二是代表军方。宇文融就是个上任没三个月的文官，太自不量力。

3、一旦失败所有人都会踩

在官场，打倒你，很多时候，并不是你得罪了他，或是有矛盾，而是你触动了他的利益，或是潜在的将会触动他的利益，更多的是，他把你打倒，他能够获得好处。所以，在官场到处都是痛打落水狗，一来没有风险，二来能够讨好胜利派。这种有利无弊的事情，自然都会上去踩一脚。

本来被贬还能好好活着。但是唐玄宗对裴光庭的质问，让裴光庭感到了威胁。因此宇文融再次被攻击，直到死在路上。很显然，这是个被死亡的案件。经过权谋网上述的分析，我们能够看出来，宇文融自己性格有缺陷，手段有毛病，而且还选择强势对手，这就是找死之路。

高力士的固权术，权谋型秘书的核心秘密！

【出处】《资治通鉴》第213卷 唐纪29

【原文】高力士尤为上所宠信，尝曰：“力士上直，吾寝则安。”故力士多留禁中，稀至外第。四方表奏，皆先呈力士，然后奏御；小者力士即决之，势倾内外。

【译文】高力士尤其被唐玄宗所宠信，唐玄宗曾经说：“高力士值班，我睡觉才安心。”所以高力士多数时间留在宫中，很少到宫外的府第居住。各地上报的奏表，都要先呈送高力士，然后上奏唐玄宗。小一点的事，高力士就自己决定了，他的权势超越了所有内侍外臣。

【解析】高力士是历史上有名的大太监，曾经几句话就扳倒了，唐玄宗的心腹王毛仲，从此不可一世。高力士获取信任后一直保持着权力高位，主要是采用了三大固权术：

1、多留禁中，稀至外第

高力士赢得唐玄宗的信任，谋取了权力之后，几乎寸步不离的待在皇帝身边，表面上是对领导的忠诚，到最后，高力士不值班，领导都不安心。其实这是高力士最为权谋的地方，高力士独自霸占权力，自然会得罪很多人，一旦稍微离开皇帝身边，免不了就会被人在皇帝面前说坏话。高力士自己做的这些坏事很可能就会爆发出来，最终自身难保。何况唐玄宗本身不是昏庸之君，查实后，必然不会留有情面，但是，高力士不会给任何人单独接触皇帝的机会。直到伺候唐玄宗睡了之后，自己才休息，别人谁也不会当着高力士的面来说坏话。

2、四方表奏，先呈力士

高力士的敌对派，如果不能直接面对面的给皇帝进言，自然会想到写文字，上奏，不过这个高力士也早就想到了，高力士几乎垄断了皇帝要看到了所有的信息。其实，这就是信息枢纽的控制，任何秘书工作都是这么玩的。因为领导很忙，每天会听很多人的汇报，至于安排谁，不安排谁，看什么文件，几乎上都是由秘书来直接安排的，所以，秘书会把自己认为有利的文件放在最上面，对自己不利的几乎就留置或是让领导最累的时候，最没心情的时候看。还有汇报的时候，同样可以采用这个招法。赵高就是故意让秦二世玩耍的时候，让李斯来汇报工作，让秦二世对李斯讨厌，最终，李斯被杀。

3、小者即决，势倾内外

对于小的事情，就不用麻烦领导了，高力士随即就代替领导拍板了，表面上没什么，这是分担了领导的工作，让其从繁琐的事物中解脱出来，其实这个行为非常可怕。记得有一个段子，刚结婚时候，妻子对老公说，以后家里的大事，你决定，小事我来决定。但是结婚三十年，没发生过大事，因为妻子眼里所有的事情都是小事。因为高力士，是首先看表奏的，事情是大是小，这个几乎没有什么标准，还不是高力士自己就说了算。举国大事能有几个？还不是日常事务占领导工作的绝大部分？所以，有这个“小者即决”这个上方宝剑，自然能够权倾内外。

高力士的固权术，对于领导而言极具迷惑性，首先时时刻刻的陪在身边，寸步不离，多么的忠心。其次，为了让领导不受垃圾信息的骚扰，首先代为接受，整理信息。最后，就是为了减轻领导的工作量，小事就不麻烦领导了。领导有这样的贴心助手，时刻的为自己排忧解难，能不重用？恰恰就是这些，让高力士窃取了最高的权力。韩非子说过，“信人，则制与人。”诚如斯言！

打狗一定要看主人！

【出处】《资治通鉴》第213卷 唐纪29

【原文】有供奉侏儒名黄瓠，性警黠；上常冯之以行，谓之“肉几”，宠赐甚厚。一日晚入，上怪之。对曰：“臣入宫，道逢捕盗官与臣争道，臣掀之坠马，故晚。”因下阶叩头。上曰：“但使外无章奏，汝亦无忧。”有顷，京兆奏其状。上即叱出，付有司杖杀之。

【译文】有个侍奉玄宗的侏儒名叫黄瓠，性格机警狡黠；唐玄宗常常拄着他走路，称他为“肉几”，很宠爱他，并送给他很多贵重的物品。有一天，黄瓠进宫晚了，唐玄宗觉得奇怪，他回答说：“我刚才进宫，在路上碰到捕盗官与我争道，我把他掀下马，因此来晚了。”并走下台阶叩头谢罪。唐玄宗说：“只要外边没有奏章，你也就不用担心。”过了一会儿，京兆尹上报黄瓠刚才的情况。唐玄宗立即把他呵斥出去，交给有关部门用杖刑处死。

【解析】瓠读音是“pian”二声。这个字看起来很有意思，就是扁瓜。古代皇帝身边的侏儒就是给领导演段子，带来快乐的。我们有理由相信，这个扁瓜是个艺名。为什么这个喜剧演员要起这样一个名字呢，这个其实是有门道的，因为这样介绍的时候，会说，我的名字叫做黄瓠，很好写，那就黄扁瓜，和我的身体特征很配。大家一定会哄堂大笑，第一时间记住这个人，这个名字，还记住了他搞笑的职业。

在泡妞界，大家也都是用艺名的，这就为自己搭讪时候自我介绍时，能够围绕自己的名字提供第一时间的互动话题。高手大多采用复姓，比如东方慕白，上官庆云，等等，这样立即高大上，还能引发女孩子的第一时间的兴趣，为谈话注入动力，缓解早期和女孩子的话题枯竭。

呵呵，不扯泡妞学，言归正传，这段通鉴材料说的就是狗仗人势的黄扁瓜被处死的故事。我们分析下其中的权谋智慧：

1、黄瓠和捕盗官争道的背后心思

黄扁瓜明知道自己不该和捕盗官争道，还故意和他斗，在唐玄宗面前也没有为自己这样做找一个合理的辩解理由，黄扁瓜这是找死吗？其实如果这样想，就小看了这个高智商的侏儒了，《资治通鉴》也不会用“性警黠”来评价他了，匪夷所思的背后其实是黄扁瓜对权力的测试。

领导身边的红人，在领导眼里只是个玩具。但这个玩具想窃取权力，形成自己的政治影响力，那就必须狐假虎威狗仗人势，如何向大家传递这个信息呢。就要采用这样的权力测试，

自身违规，看唐玄宗会不会保护自己。一旦皇帝这次为自己撑腰，别人以后都惹不起他，自然能够对别人颐气指使。

2、京兆尹为什么要奏报给唐玄宗

作为捕盗官，按照道理而言，对付一个侏儒是没有问题的，不能打，不强壮，你还捕个什么盗啊，但是为什么这个捕盗官，没打赢侏儒，核心就是打狗看主人，捕盗官惹不起侏儒，恐惧背后的唐玄宗，于是当下忍住了，回头走正规程序。直接告官到京兆尹，让自己的领导处理。

京兆尹面对捕盗官递上来的案子，其实事情简单，如果不是顾忌黄扁瓜这个身份，直接按照程序抓来就行了。但是京兆尹不是普通的官，如果直接按程序处理，皇帝要人怎么办？如果不处理，睁一只眼闭一只眼，被皇帝追究失职怎么办？只能上报，怎么做，让领导自己处理吧。

3、唐玄宗处理侏儒时的利益算计

当黄扁瓜对唐玄宗讲完自己为什么迟到，唐玄宗内心一定是矛盾的，一方面，他喜欢这个段子手，还能当拐棍使用，所以，他就说，如果这捕盗官忍了，唐玄宗自己也就没有必要追究了。毕竟不是大事，如果捕盗官没忍，那么这个事情，就按程序来，毕竟唐玄宗并不是昏君。

唐玄宗在面对自己个人兴趣爱好和组织规则发生冲突的时候，唐玄宗很明显选择了直接杖杀这个侏儒，也就是乱棍打死。这也是司马光把这故事写进通鉴的教育意义，之所以打死，而不是暗示有关部门从轻处理。目的就是给其他身边人看的，避免这些人狗仗人势，也是给历史看的，自己是明君。

4、这个侏儒如果想不死该怎么做

很大层面这侏儒本来也不应该是主动测试，而是仗着领导的喜欢，对别人很是嚣张，自然觉得自己能够有人撑腰。如果京兆尹，不汇报给皇帝，而是直接把黄扁瓜给抓了，那么，皇帝就会想，打狗还要看主人，你这是挑衅我的权力边界，我自己的人我怎么处理都行，但是你不能主动做。

按照权力的心思，如果黄扁瓜被直接抓了，直接动皇帝的人，会被皇帝护犊子。但是这种情况下，黄扁瓜想自己不死，最佳的策略，就是给唐玄宗讲完这个故事，解释对方的嚣张，然后主动去投案自首，这样能够照顾到法律程序，这样就不算仗势欺人，一个争道也不至于死。

经过上面的分析，黄扁瓜死的很惨，这个结果可能是他想不到的。但是黄扁瓜想弄权，只能这么做。为什么唐玄宗不念及一点的感情，他认为自己怎么在唐玄宗眼里也有点价值。如果是一般的皇帝，可能黄扁瓜窃权就成功了，可是他遇见的是开元年间的唐玄宗，一个依靠政变上位，除掉姑姑，逼退爸爸的皇帝。他会念及感情？对领导的性格和处世手腕研究不清楚，半把刀子的权谋水平，只能命丧黄泉！

领导身边的人是如何窃取权力的！

【出处】《资治通鉴》第214卷 唐纪30

【原文】上御五凤楼酺宴，观者喧隘，乐不得奏，金吾白梃如雨，不能遏；上患之。高力士奏河南丞严安之为理严，为人所畏，请使止之；上从之。安之至，以手板绕场画地曰：“犯此者死！”于是尽三日，人指其画以相戒，无敢犯者。

【译文】玄宗登临五凤楼设宴，观看的人十分拥挤喧闹，以至宴乐也无法演奏，金吾卫兵像下雨般挥动白棍，但也无法遏制人群，玄宗十分忧愁。这时宦官高力士上奏说河南县丞严安之为政严厉，人们都害怕他，请让他来管制，玄宗同意。严安之到后，用手笏板绕着场地画了一圈说：“违犯禁令越过此线的人问死罪！”于是三天之中，人们都指点告诫这条线，没有敢于违犯的人。

【解析】领导身边的人，不一定都有权力，但是有时候不经意的一句话，就能够影响领导的决策，假如领导身边的人，是权谋高手，就能够通过这样的方法来窃取权力。高力士只是服务唐玄宗的太监，本来没有任何的权力，但是高力士往往就是几句话就能够让唐玄宗做出决定，从而大权在握。我们深入解析这一段来展示权谋高手是如何窃取权力的！

1、本来是一场与民同乐的宴会，但是围观的人太多，会场的治安状况出现了混乱。大家都束手无策的时候，高力士推荐了严安之，严安之的霸气的画圈执法，迅速稳定了局面，这个故事表达了，高力士善于推荐人才，严安之善于执法，唐玄宗善于纳谏，一派上下和谐的局面。

2、但是我们仔细思考下就会发现问题。为什么高力士不推荐其他人，只推荐严安之？为什么高力士会知道一个河南县丞，这么一个副处级干部？从而能够推荐到皇帝的视野之内？高力士如何知道这么个人的？什么途径知道的？如果只是道听途说，不怕推荐错误，影响到自己？

3、很显然，这背后不仅仅是高力士随机忽然间想到的人，而是高力士处心积虑的结果。高力士没事会关注到一个九品芝麻官？这显然是不可能的事。这只有一个可能，就是严安之背后主动跑官，主动攀援高力士的结果，一定是背后有利益输送，让高力士找机会推荐。

4、还没有另外一个可能？就是高力士对金吾卫的领导有意见，想故意在皇帝面前说坏话呢？直接说坏话，指出他们工作无能，让领导反感，这样做风险很大，一个治安秩序的事情不足以撤掉金吾卫将军职位，所以采用了引用严安之，让皇帝自己对比得出金吾卫将军的无能？

5、高力士这样布局，成本就太大了。真的对金吾卫将军有意见的话，其实一句话都不用说，找人暗中制造更加混乱的局面就行了。这样的成本简单，而且高效，自身也不参与其中，就能够让皇帝感觉到这样的局面都控制不住，金吾卫就太无能了。金吾卫将军，必须承担工作不力的责任。

6、一个偶然的事件，让高力士利用起来，推荐给自己行贿的严安之。看到这里已经觉得高力士很高明了，其实往深处想，更加高明，我们想一下，严安之只是基层的干部，出名吗？肯定不出名，出名的话，皇帝自己就会想起严安之，还用你高力士推荐？如果不出名，为什么老百姓都害怕？

7、老百姓不知道严安之是谁，就好比，现在首都开会需要维持秩序，找个下面县里的公安局长来维持持续，大家会怕他？画一个圈真的震慑不住几个人，如果都过线了，你还能在皇帝的宴会上都杀了不成？法不责众，历朝历代都是原则，何况在这个与民同庆的宴会上，岂不大煞风景？

8、金吾卫作为皇帝的亲军，什么场面没见过，这几个老百姓都搞不定？不怕被认为无能？任何领导都知道，对于这样的事件，直接随便拉一个人出来，立威。要么怕引起不良反应的话，就找个自己人，扮演群众，拿出来立威，这样很快就能稳定局面。

9、分析到这里，大家就会明白了，这就是一个局。就是高力士故意找人制造了混乱局面，让金吾卫放水制造难以控制的假象，为严安之的出场制造条件，等严安之出来之后，这些制造混乱的人，就会到处说，严安之执法很严，不能越线，形成了极好的震慑性口碑，严安之完美登台。

10、唐玄宗作为权谋高手，就这样就被高力士利用了？自己不能坐下来分析这背后的东西吗？即使唐玄宗能去分析，他也不会做，因为没必要。这就好比为什么神仙都会飞，还要有坐骑，就是没必要处处浪费自己的精力，只要有人能解决当下的问题就行了，管他背后是什么呢？

高力士就是这样通过设置一个难题，让领导陷入思维困境，然后推荐自己的人，完美解决问题。从而让自己的人进入领导视野，进而被提拔，把领导的权力窃为己用，最终形成自己的人脉体系，聚集极大的自我政治影响力。窃权术的本质，其实都是这么一套玩法！

千万别让亲戚朋友做你的下级！

【出处】《资治通鉴》第215卷 唐纪31

【原文】户部侍郎兼御史中丞杨慎矜为上所厚，李林甫浸忌之。慎矜与王鉷父晋，中表兄弟也，少与鉷狎，鉷之入台，颇因慎矜推引。及鉷迁中丞，慎矜与语，犹名之；鉷自恃与李林甫善，意稍不平。慎矜夺鉷职田，鉷母本贱，慎矜尝以语人；鉷深衔之。

【译文】户部侍郎兼御史中丞杨慎矜因为受到玄宗的赏识，就遭到李林甫的猜忌。杨慎矜与王鉷的父亲王晋是表兄弟，所以少年时代与王鉷十分友好。王鉷能入御史台，主要是靠杨慎矜的引荐。及至王鉷为御史中丞，杨慎矜与他说话，仍然直呼他的姓名。王鉷自恃与李林甫关系密切，心中略感不快。后来杨慎矜又夺了王鉷的职田，王鉷的母亲出身低贱，杨慎矜曾经把这件事告诉过别人，所以王鉷对杨慎矜怀恨在心。

【解析】有不少朋友问，我想去同学开的公司工作如何，或是亲戚想来我所在的公司，我该不该让他来？其实，职场是个利益交换的场所，最忌讳掺杂更多的关系在里面，因为弱

势者心理很难接受身份的改变，因为职场的不平等，最终往往情感关系的破裂。从这一段通鉴的材料里，杨慎矜把自己的表侄王鉷安排在自己身边，看看这个关系是如何走向恶化的。

1、直呼其名

杨慎矜是王鉷的表叔，一直以来就是直接喊王鉷的名字。所以在官场，杨慎矜也是表达亲密而直呼其名。但是，这就让王鉷心理很不舒服，让他在职场丧失职业荣耀性。在职场，我们也是如此，不愿意喊自己的亲戚或是同学的职务，而是喊其名字，这会让被喊的人心里很不舒服。

2、侵犯利益

杨慎矜仗着自己是王鉷的表叔，资历比他老，自然而然的就会无形中侵犯到王鉷的利益，觉得，我多拿点或是你就该在利益面前对我做出让步，这种心态下，杨慎矜侵占了本该属于王鉷的职田，尽管这个利益不是很大，但是这个让王鉷更加不舒服。

3、揭露隐私

杨慎矜和王鉷的父亲关系好，所以知道很多王鉷的隐私，而王鉷的母亲出身低贱，杨慎矜应该是没把这个事当成事，随意的就给说出去了，这样身为高官的王鉷像赤裸的站在别人面前被人点评一样，心里极端的不舒服。我们在职场也是常犯这样的错误，无意间暴露熟人隐私，让别人不快。

4、心理压迫

正因为，王鉷能够进入御史台，是杨慎矜推荐的，而又是他表叔，所以，杨慎矜在王鉷面前有极强的心理优势，这样王鉷一直都抬不起头，这种无形的心理压力，让王鉷怎么都不舒服，头上压着大山一样。只有把杨慎矜弄走，自己才能有解放的感觉。

5、站队需要

杨慎矜和权倾一时的宰相李林甫，发生矛盾，王鉷就面临着战队的问题，一边是自己的表叔，自己的职位也是他引荐的，如果不果断的撕咬杨慎矜，自己就会被其牵连，给一个让自己内心不爽的人陪葬是王鉷不愿意做的，所以，果断充当李林甫的急先锋，和杨慎矜划清界限，成了主要方向。

杨慎矜把自己的表侄推荐到自己的身边，本想让其成为自己的政治势力，但是却没有想到，这个表侄王鉷非但不感恩，反而逐步的走向对立面，成了打击自己的急先锋，这样的情况其实很难避免，唯一能够做的，就是不让亲戚或是朋友成为自己的下属，他们内心很难转变角色，所以也就难以相处，就会给自己带来这样那样的麻烦，尤其是自己政治失意的时候，这些人为了划清界限，会更加手狠。

权力没有回头路，因为后任必然要打到前任！

【出处】《资治通鉴》第215卷 唐纪31

【原文】林甫子岫为将作监，颇以满盈为惧，尝从林甫游后园，指役夫言于林甫曰：“大人久处钧轴，怨仇满天下，一朝祸至，欲为此得乎！”林甫不乐曰：“势已如此，将若之何！”

【译文】李林甫的儿子李岫为将作监，对父亲的权势过大十分畏惧，有一次与李林甫游览后园，指着那些做工的民夫对李林甫说：“你久为宰相，树敌太多，仇家满天下，如果一朝祸至，想要像这些民夫一样，恐怕也不能！”李林甫听后不高兴地说：“大势已经这样了，有什么办法呢！”

【解析】看完这一段，就会让人联想到秦朝丞相李斯临死前的那句名言“吾欲与若复牵黄犬，俱出上蔡东门逐狡兔，岂可得乎！”，权力没有回头路，一旦踏上官场，就只能一条道走到黑。不管你情愿还是不情愿，你明白还是不明白，都要知道，不进则死，唐朝的权相李林甫也是这么走到人生终点的。

一、李林甫是聪明人，儿子的话，他自己也清楚，为什么在别人眼里会执迷不悟？难道一个人真的坏道骨子里？其实真的如李林甫说的，形势所迫。究竟是怎样的形势？

1、久处钧轴

权力的位置，越往上走就越少，尤其是宰相这个位置，“一人之下，万人之上。”你的存在就压抑着别人的成长，这些人看在眼里，急在心里，等李林甫死后，曾经被压抑的人就会崛起，无论是谁起来，都会对李林甫搞清算，报复曾经的压制。

2、仇满天下

身处宰相之位，是利益漩涡的地方，更加是矛盾重重汇集的地方，你维护一部分人的利益，就必然会得罪另一部分人的利益。权力高层的核心工作是搞平衡，所谓的平衡就是必须以妥协为核心，不是以公平为核心，所以也就不可避免的得罪更多的人，到处是敌人。

3、后继无人

所有的领导人都会面临上述的两个问题，所以都会在位的时候，除掉政敌，扶植自己的嫡系，自己栽培的嫡系上位，权力得到延续，才不会被清算。而李林甫很明显，没有也没能力对后续的宰相有发言权，自己的儿子无法继承权位。最后被后续的杨国忠清算，刚死就被取消了一切待遇。

二、李林甫在这种必然被人清算的局面下如何自保？想必李林甫会在无数个夜里，躺在床上反复的思考这个问题，而难以入睡，从他的行为中我们找到了他思维的痕迹。

1、不给儿子实权

李林甫的儿子李岫，是“将作监”，其职位主观“掌管宫室建筑”，这个专为皇家搞工程，不是个实权的部门，而是个肥缺。大家都知道，搞工程很捞钱的。李林甫不让儿子搞实权，而搞建设，这样就会避免他树敌。而有钱，就可以广交朋友，树立更多的人脉。为什么李

林甫不把自己儿子也培养成宰相呢？这个父子宰相历史上是极为罕见的，而且皇帝也不会让一个家族做大，想让自己的权力能够继承，只能造反，不过外部形势，不允许的情况下，造反可能性为零。所以，只能出此下策。

2、让儿子来劝谏

为什么李林甫和儿子李岫这么私密的对话会被记录在历史里？是李林甫到处传播还是李岫说的，恐怕都不是，应该是，李岫当众的表演，让大家都看到眼里的。后来一查《新唐书·李林甫传》：子岫为将作监，见权势熏灼，惕然惧，常从游后园，见辇重者，跪涕曰：“大人居位久，枳棘满前，一旦祸至，欲比若人可得乎？”林甫不乐曰：“势已然，可奈何？”当着干活的民工，“跪泣”表演成分淋漓尽致。这个表演其实就是李岫自保，不过这个程度有点低。

3、李岫正确选择

作为李岫，明知自己的父亲会被清算，其实最佳的策略就是和父亲划清界限。父子关系当众破裂，从而避免以后被牵连。如何当众破裂，不能让李岫揭发父亲，无论是道德还是事业，都会被对手拿来做人文章，而应该从自身违背父亲的意志，而断绝父子关系，比如非要娶一个农家女孩为妻子，这样父亲愤怒，两人闹翻，表面上互不往来。当然，这个也是险策，因为后续如果上来的是权谋家，要除恶务尽，不管你是不是断绝关系，都要斩草除根。李岫怎么韬晦也是死路一条，身份注定的。

三、为什么李林甫死后必须被打到，其实这是多方利益平衡和帝王心思弄权的结果，无论李林甫做的多么好，后任都必须把他打倒。

1、权力需要

作为权相，口蜜腹剑，压制很多人，而只需要把李林甫打倒，才能够为很多人平反，就能快速的收取人心。新的权力才能得到拥护，才能够站稳脚跟。

2、利益需要

作为继任的宰相，只有快速的把李林甫打倒，才能够处理之前的利益共同体。只有把李林甫的利益共同体打倒，才能够重新划分利益，才能够安排自己的人控制各个肥差。

3、心理需要

你压抑我这么多年，你李林甫终于死了，报复的机会终于来了，不清算你，清算谁？每个人都会这样想的，“有朝一日权在手，杀尽天下负我狗。”报复欲，是心理需要。

经过上述权谋网的分析，我们能够看到，李林甫的命运其实他自己是看到了的，尽管知道身后是这个状况，但是也毫无办法，权力就是不归路，退一步万丈深渊。大权谋家曹操曾说过这段话，也表达了这个意思“然欲孤便尔委捐所典兵众，以还执事，归就武平侯国，实不可也。何者？诚恐已离兵为人所祸。既为子孙计，又已败，则国家倾危。”白话意思就是：“然而，如果打算要求我放弃军队，交还给有关机关，回到我的采邑武平侯国，则决不可能。为什么？诚恐一旦离开军队，就会被人谋害。一方面为子孙打算，一方面也考

虑到，我如果失败，国家会立刻陷于险境。”失去权力，什么都不归自己控制了，也就会被别人彻底清算！

任人唯亲的绝妙解释

【出处】《资治通鉴》第239卷 唐纪55

【原文】上尝于延英谓宰相曰：“卿辈当为朕惜官，勿用之私亲故。”李吉甫、权德舆皆谢不敢。李绛曰：“崔祐甫有言，‘非亲非故，不谙其才。’谙者尚不与官，不谙者何敢复与！但问其才器与官相称否耳。若避亲故之嫌，使圣朝亏多士之美，此乃偷安之臣，非至公之道也。苟所用非其人，则朝廷自有典刑，谁敢逃之！”上曰：“诚如卿言。”

【译文】宪宗曾经在延英殿对宰相们说：“你们这些人应当替朕珍惜官位，不要用官位偏袒亲戚故旧。”李吉甫、权德舆都推脱说自己没有那样的胆量。李绛说：“崔祐甫说过：

‘既不是亲属，又不是故交，无法了解一个人的才能。’对自己了解的人尚且不能够授予官职，对不了解的人又怎么敢授给官职呢？只须过问一个人的才能和器识与所授官职是否相称而已。倘若规避亲戚故旧的嫌疑，使本朝缺欠人才济济的局面，这便是苟求自安的臣下，并不符合大公无私的原则啊！如果任用的人是不合适的，朝廷自然会有刑罚相加，有谁敢逃避呢！”宪宗说：“诚然如你所说。”

【解析】所有的人，都痛恨任人唯亲。很多人也不敢公开的任人唯亲，都想避嫌，但是大权谋家，李绛的这段话，直接就颠覆了大家的认知，让这个看上去很美的理论，立刻土崩瓦解。

“崔祐甫有言，‘非亲非故，不谙其才。’谙者尚不与官，不谙者何敢复与！但问其才器与官相称否耳。若避亲故之嫌，使圣朝亏多士之美，此乃偷安之臣，非至公之道也。苟所用非其人，则朝廷自有典刑，谁敢逃之！”这段精彩的话术，权谋网给大家详细分析，内部的逻辑结构。

1、崔祐甫有言，“非亲非故，不谙其才。”【名言切入】

李绛为了增加自己说话的信服力，直接引用了唐玄宗时期的名臣，崔祐甫的名言，这是很多人说服别人都擅长的开头话术。如果直接表达自己的观点，会让人从动机以及影响力上找到把柄。非亲非故，怎么能够知道一个人的才能呢？这么中立的话术，从对人才的了解上，找到了切入点。

2、谙者尚不与官，不谙者何敢复与！【概念替换】

从了解人才这个角度，替换了亲故的概念。用人，最关键的就是了解，如果不了解，怎么能够给他官职呢，而自己对亲故恰恰是最了解的。所以，想用人，就只能用自己人，才最了解，最放心。这就是从身份属性的亲故，变成了，熟悉和不熟悉的问题。不熟悉的人，怎么敢推荐呢？

3、但问其才器与官相称否耳。【人才标准】

核心的关键不是亲故，任用人才的标准和亲故没有关系，而是要看看是不是能力和官职相称。如果人尽其才，这就是好的，如果尸位素餐，那么这就是坏的，这个标准是人才的客观标准。任人唯贤，不避亲故，真正做到惟贤是举。

4、若避亲故之嫌，使圣朝亏多士之美，此乃偷安之臣，非至公之道也。【正面论证】

如果因为不使用有能力的人，是因为避嫌的缘故，而不推荐，这恰恰不是一个公心，是偷安之臣，缺乏一个大公无私的心。所以，推荐自己熟悉的人，去做某个位置，恰恰能够最大能力找到最适合的人，不能认为避嫌，导致人才流失。

5、苟所用非其人，则朝廷自有典刑，谁敢逃之！【方面论证】

如果使用自己的亲故是夹带私活，让不适合的某些人做到位置上，也不是什么大不了的事情，不是还有法律管着么，所以，不怕出问题，出问题直接拿下。谁能保证好人，能力在位就不会贪腐变坏呢？所以，做好后期的考察工作就行了。

唐宪宗听完李绛的这段话，立即被说服了。这个五部的完美逻辑结构，从切入点，到概念替换，到标准的提出，到正反两方面的论证。这个任人唯亲的说法，立即就站不住脚了。呵呵，是不是自己看完后也觉得颇有道理？这就是话术的魅力，以偏概全的说服术。找对切入点，几乎就能够引导成功。

权谋家如何处理谣言！

【出处】《资治通鉴》第245卷 唐纪61

【原文】京城讹言郑注为上合金丹，须小儿心肝，民间惊惧，上闻而恶之。郑注素恶京兆尹杨虞卿，与李训共构之，云此语出于虞卿家人。上怒，六月，下虞卿御史狱。注求为两省官，中书侍郎、同平章事李宗闵不许，注毁之于上。会宗闵救杨虞卿，上怒，叱出之；壬寅，贬明州刺史。

【译文】京城长安盛传谣言，说郑注为皇上合制金丹，必须用小孩的心肝入药，百姓为此而惊扰惧怕，文宗得知后十分恼恨。郑注向来憎恶京兆尹杨虞卿，于是，他和李训一起诬陷杨虞卿，说谣言出于虞卿的家属。文宗大怒，六月，下令将杨虞卿逮捕，押在御史台狱中。此前，郑注曾经求做中书、门下两省的官员，中书侍郎、同平章事李宗闵不许，郑注因此在文宗面前诽谤李宗闵。这时，正好李宗闵为杨虞卿辩解，文宗大怒，呵斥李宗闵出宫。壬寅（初四），贬李宗闵为明州刺史。

【解析】郑注是江湖游医，因为医术高明很快得到官场的信赖，一步步高升至唐文宗的心腹。自然很多人看不惯小人得志，所以，不少人想陷害皇帝身边这个红人，但是因为郑注深得皇帝的信赖，难以离间，只能使出了常见的造谣战术。但是从这段通鉴材料我们能够看出来，非但郑注没有受到任何的影响，反倒让郑注利用谣言扳倒了政治对手。原因是什么？我们深入的分析下：

1、为什么唐文宗没有避嫌而赶走郑注？

造谣的人，就是用避嫌策略，让皇帝向老百姓做出个姿态，开除郑注，表明他没有准备用小孩的心肝做金丹的想法，但是造谣的人并不清楚最高权力的心思的计算过程。皇帝认为，自己此时开除郑注，恰恰是自证其身非但不能拿到清白，反而会越描越黑，所以此时皇帝不可能适得其反的开除郑注。

2、为什么郑注不查找真凶只咬杨虞卿？

这种舆论传播点多，参与人多，范围广，很难第一时间找到真凶，而此时并不是寻找真相发布真相的时候，而是平息舆论的时候，所以，直接把这个罪名安到自己关系最差的人身上，郑注这样做，一来立即对舆论有个交代，二来除掉了对手，三是，震慑真凶，至于真相，政治和老百姓并不关心。

3、用无辜的人开刀最容易钓出来真凶！

看不起郑注的人，都是正义之士，所以，他们原以为一个谣言就能够扳倒郑注，而且自己还安全，但是谁知道皇帝和郑注不按常理出牌，直接找到杨虞卿准备砍头，这就让正义之士心怀内疚，不能让无辜的人待己受过。日本人也常用，地下党不出来，我就杀一个百姓，再不出来，再杀一个，没人扛得住。

4、平息谣言的最佳策略就是转移视线！

谣言是舆论的一种，每个人都喜欢传播自己认为的真相，即使你把真相找出来，还是有人不愿意去认可，因为大家都会选择对自己最有利的“真相”。所以，最佳的策略就是用新的东西掩盖过去，转移视线。直接收拾杨虞卿，让舆论立即转向，从新闻猎奇，变成了政治倾轧。

5、洗白最佳策略就是用阴谋代替阴谋！

对自己不利的舆论，最佳的策略并不是去辩解，而是找到内部的阴谋，自己是被奸人算计的结果。人们不仅仅讨厌阴谋家，愿意保护无辜，而且国人对于阴谋论的传播乐死不疲。所以，用宫廷黑幕的政治斗争的阴谋，来代替造谣的阴谋，这个最快速的就平息了不利影响。

经过上述的分析，我们面对谣言主要记住三点就行了，首先真相不重要，重要的是快速的平息舆论，以后慢慢查。其次，随便抓自己讨厌的人就行了，反正要除掉对手，而且还能引出真凶。最后就是，大家最喜欢看的就是阴谋翻转，所以，找个阴谋论，自然就转移了视线，洗白了自身。

权力逻辑——人事安排背后的多方算计！

【出处】《资治通鉴》第245卷 唐纪61

【原文】郑注求为凤翔节度使，门下侍郎、同平章事李固言不可。丁卯，以固言为山南西道节度使，注为凤翔节度使。李训虽因注得进，及势位俱盛，心颇忌注。谋欲中外协势以诛宦官，故出注于凤翔。其实俟既诛宦官，并图注也。

【译文】郑注请求担任凤翔节度使，门下侍郎、同平章事李固言认为不可。丁卯（二十五日），唐文宗任命李固言为山南西道节度使，郑注为凤翔节度使。李训虽然是通过郑注推荐而被提拔的，但当他的职务和权势都已达到顶点时，心中十分妒忌郑注。他密谋在朝廷里应外合诛除宦官，所以建议郑注担任凤翔节度使。其实，是想等诛除宦官后，连同郑注也一同除掉。

【解析】围绕郑注要求出任凤翔节度使的这个人事安排展开的背后博弈。可以说，每个人事位置的变化都是遵从权力算计规律的。权谋网现在详细分析下，其中的权谋逻辑：

1、表面是郑注的主动求官，其实是皇帝的布局！

之前我们权谋网无数次讲过，主动向领导求取某个位置，领导都不会同意，这是违背权力自由度的职场大忌。但是为什么郑注这样的聪明人会主动犯忌呢，而且还成功了呢，这说明，这是和皇帝商量好的。皇帝想让他作为自己废除宦官的外援，皇帝不便于主动提出让郑注外放，所以让郑注自己提出来，这样做不会引发警觉。

2、李固和郑注不是一个派系，自然反对此请求。

政治讲究的不是对错，而是立场。凡是对手支持的我们都反对，凡是敌人反对的我们都支持。李固固然觉得郑注出任凤翔节度使成为一方大员，掌握军权对自己是非常不利的，但是，其实不管郑注是不是适合做这个官，李固都会反对，找个理由也会反对，只要对自己没好处，那就是有坏处，这就是职场正确的政治态度。

3、为什么皇帝直接调离李固，而不是对他解释？

为什么皇帝对于反对派的李固，没有坐下来做做思想工作，讲明自己的理由和利害？凡是这样想的肯定没有做过领导，作为领导无须对下属做什么解释，不管他理解不理解，皇帝不需要下属理解，权力要的是无条件执行。所以面对那些不支持皇帝想法的人，立即调离，这样表达一个坚定的态度，其他人自然就知道皇帝怎么想了。

4、人的野心是一步步膨胀的，没用了就不感恩！

感恩之心无论是庙堂之高还是江湖之远，都是组织的核心价值观。对领导的知遇之恩，栽培之恩，提拔之恩，法外开恩，都要表现为对上级的忠心，没有感恩之心就没有忠诚之心。但是人的野心是膨胀的，一旦超越了上级的权势，这个感恩之心会随之飘散。因为对普通人感恩是一种感情需求，而权谋家是一种利害计算。

5、李训愿意郑注出任凤翔节度使，是调虎离山。

李训讨厌郑注，而且准备合作除掉宦官集团之后，立即除掉郑注。但是为什么还愿意给郑注更多的权力呢，这个算计过程其实就是我们常见的调虎离山。因为官场上，权力的大小不是按照地位来说的，而是和最高权力的远近来说的。离领导近的工作，即使是个司机保姆，都比区域分公司的老总权力大。

经过上述的分析，我们能够看出来，围绕人事安排，上级领导是为了加强他自身的权力巩固，而政治对手会无条件的反对，用来表达自己的政治态度，而潜在的合作同盟，也不过

是基于未来自身利益的算计做出的有限支持而已。因为同盟的支持，都会顾虑到未来翻脸的时候，该如何应对，所以情况也就特别复杂。

提拔不都是好事，这种情况必须拒绝！

【出处】《资治通鉴》第245卷 唐纪61

【原文】注欲取名家才望之士为参佐，请礼部员外郎韦温为副使，温不可。或曰：“拒之必为患。”温曰：“择祸莫若轻。拒之止于远贬，从之有不测之祸。”卒辞之。

【译文】郑注想征召朝廷中出于名门世家并有威望的官员作为自己的僚佐，以便壮大声势。于是，邀请礼部员外郎韦温为节度副使，韦温不同意。有人对韦温说：“您拒绝他的邀请，将来肯定要被诬陷。”韦温说：“如果做两件事同样都不可避免地遭受灾难的话，那么，就应当选择较轻一点的灾难。现在，我拒绝郑注的邀请，最多被他诬陷贬逐到边远的地方，但如果同意而跟随他，恐怕有难以预测的更大灾难。”最后，还是拒绝了。

【解析】物以类聚，人以群分，很多人认为小人上位之后，同样会重用小人，其实这是个极大的错误观念，因为小人都知道自己的背景、威望和身份，也希望身边有正直的人士，所以，这对于那些正直人士是机遇还是风险呢？这段通鉴给我们讲透这个职场现象：

1、为什么小人更喜欢用名家才望之人？

小人更加明白自己的威望不大，人心不服，没有组织的控制力，所以就继续找名望人士来装点自己的门面。其主要想法有三个：首先是争取人心，因为这名望之士背后都有强大的关系网和粉丝群，所以，借助他们的威望让自己更加有领导力。其次，便于捆绑，通过提拔这些有威望的人，就形成了一种官场天然的派系，就把自己和这些人捆绑在了一起，能让自己更加的政治安全。最后就是，减少算计，如果用小人，天天得提防着，而用这些有名望的人，不会玩阴谋，自己更轻松。

2、面对郑注的征召韦温拒绝理由深刻！

韦温知道郑注是个小人，自己也很明白这事情对自己其实并不是个机遇，这就好比好人不会和黑社会合作一样，一时半会能够得到好处，但是最终会因为和黑社会交往过密而丧失未来。所以，韦温知道自己不能够接受郑注的提拔。但是问题来了，既然这不是一个机遇，而是一个危机，那么拒绝就会被报复，该怎么办？其实这是个多层博弈，郑注既然知道韦温的名望，想利用，郑注自然不会动粗，不然名望没有增加，反而失去更多名望，装点门面的问题就会暴露得不偿失，所以，韦温是有惊无险的。

3、这背后的职场规律对我们深刻启示！

在职场提拔关系是个重大的关系，一旦你被谁提拔，就自然打上了谁的标签，除非这个领导退休或是调离，不然基本上是无法摆脱派系的束缚，很多人说，我换个派系不行吗？人家不会信任你的，即使用你，也不会深度的信任，一来你不感恩之前领导你会忠心现在？二来，你来的目的谁知道是不是派系的卧底，关键时候会来一把无问道，即使不会出卖，

起码在利益斗争的时候，有可能出现差错。所以，在官场职场，对于小人提拔的如果有的选，还是慎重考虑，不然赢得现在，失去未来。

很多人会问，这个观点是不是和我们说的不惜任何代价往上爬有冲突和矛盾吗？这不矛盾，如果你在底层，那么无论谁提拔，都要上，尽可能的快速转变自己被管理的地位，但是自己有名望之后，就要学会爱惜自己的羽毛了。所以，有身份的人慎重领导选择，而没身份的人则无需瞻前顾后。

成王败寇——权谋家末路的选择

【出处】《资治通鉴》第245卷 唐纪61

【原文】（甘露政变失败后）李训素与终南僧宗密善，往投之。宗密欲剃其发而匿之，其徒不可。训出山，将奔凤翔，为镇遏使宋楚所擒，械送京师。至昆明池，训恐至军中更受酷辱，谓送者曰：“得我则富贵矣！闻禁兵所在搜捕，汝必为所夺，不若取我首送之！”送者从之，斩其首以来。

【译文】李训向来和终南山的僧人宗密关系亲近，于是，前往投奔。宗密想为李训剃发，装扮成僧人，然后藏在寺院中，他的徒弟们都认为不妥。李训只好出山，打算前往凤翔投靠郑注，被镇遏使宋楚逮捕，戴上脚镣手铐，押送到京城。走到昆明池，李训恐怕到神策军后被毒打污辱，便对押送他的人说：“无论谁抓住我都能得到重赏而富贵！听说禁军到处搜捕，他们肯定会把我夺走。不如把我杀了，拿我的首级送到京城！”押送他的人表示同意，于是，割下李训的头送往京城。

【解析】权力很残酷，而且是一条不归路，容不得半点失误，可以说稍有差池就会功亏一篑，天堂和地狱之间往往就是一瞬间的事情，甘露政变是中晚唐的分水岭，而李训就是总策划，不过用人不当，而导致宦官集团当场翻盘。李训兵败逃亡，权谋家走向了人生陌路！

1、寻找友人政治庇护，实际上是以邻为壑。

人都不想死，都想找到自己关系最好的人，来救自己，李训已经变成了定时炸弹，再去朋友那里，其实就成了道德绑架。这个终南山的和尚宗密不得不救他。但是宗密的徒弟是非常不愿意的，没人愿意为他陪葬。所以，李训不得不再次出逃。因为自己不走，也很快会被这些和尚们检举揭发。不敢说宗密故意和徒弟们唱双簧，起码内心并不情愿救李训。此时李训身边的人，也不想李训隐匿，你做和尚了，我们这些跟着你的人干啥？所以，逼着他必须寻找势力，为大家谋个前途。

2、两害相权取其轻，死的痛快也是好结局。

但是很不幸的是，李训再次出逃没有多久，就被镇遏使宋楚逮捕。此时李训并没有跪地求饶，他已经在内心明白自己的未来会是什么样子了，既然发起挑战，就该做好成王败寇的心理，就要坦然接受失败所带来的的一切后果。权谋家面对失败，内心没有后悔的。权谋家是一群权力的赌徒，所以愿赌服输，因为没有权力了，活着的意义也就不大了，很多官

员退休后快速衰老也是如此，失去了权力，生命也就成了可有可无的存在。所以，李训直接要了一个痛快，不失一个权谋家的形象。

3、李训最佳的策略，是把人头价值最大化。

我们坐下来反思，李训路走到这里，还有没有更好的策略呢？其实是有的。看看《资治通鉴》第11卷中，项羽死之前是怎么做的【项羽自己也身受十多处伤。这时项羽回头看见了汉军骑司马吕马童，就说：“你不是我的老朋友吗？”吕马童背过脸，指给中郎骑王翳说：“这就是项王！”项羽便说道：“我听说汉王悬赏千金买我的头颅，分给万户的封地，我就留给你一些恩德吧！”即自刎而死。】项羽把头送给了吕马童。其实李训也该如此，把自己的人头送给好友宗密。

后来宗密的确受到了一定的政治牵连，不过好在名气比较大，没有受到迫害，但是这种幸运不是谁都有的。宗密的确不能出卖朋友，以后谁还敢和他交往，但是李训此时的求生欲望超过了理性算计，最终的残值也被浪费给了敌人了。很多被悬赏的人，知道自己无法逃脱的时候，不如利用好残值，让自己的亲人拿到这笔钱。举一个职场的例子，一个职场的刺头，领导想办法想开除他，但是顾忌很多，这个刺头自己待下去也没有意思了。这时候，刺头最好的方法，就是卖人情，让自己最好的关系，帮助领导出头解决问题，把自己的破坏力当成人情送给朋友。

如何利用远房关系？

【出处】《资治通鉴》第245卷 唐纪61

【原文】王涯有再从弟沐，家于江南，老且贫。闻涯为相，跨驴诣之，欲求一簿、尉。留长安二岁余，始得一见，涯待之殊落莫。久之，沐因嬖奴以道所欲，涯许以微官，自是旦久造涯之门以俟命；及涯家被收，沐适在其第，与涯俱腰斩。

【译文】王涯有一个远房弟弟名叫王沐，家住江南，年老而且贫穷。在这以前，当他听说王涯担任了宰相，于是骑着毛驴来京城求见王涯，想求得主簿或县尉一类的小官。王沐抵达长安后两年多，才见到王涯，王涯对他十分冷落。过了很久，王沐通过王涯的亲信家奴再次转达了自己的请求，王涯同意授予他一个小官。从此以后，王沐经常到王涯的家中等待消息。等到王涯的家被抄时，他正好在王涯的家中，于是和王涯一起被腰斩。

【解析】在天朝，几乎每个人都有几个远房的亲戚在做官。如何利用好这个政治关系，可以说是个重大权谋课题，用好了，飞黄腾达，用不好，人头落地。这段通鉴材料，王沐就是一个失败的典型。我们从权谋职场角度来分析下成败得失：

一、王沐错在哪里？

1、不懂价值交换

关系只是个交往的机会和借口，而不是仅凭关系就可以得到价值。不少人求亲戚办事，不送礼不给钱，觉得人家什么都不缺，后期人家不再帮忙，就骂人家人情薄。其实不考虑下

自己，为什么人家不想帮你？人家缺不缺，和你给不给是两码事。王沐家穷，但是这不是推脱的借口。

2、不懂预期分配

王沐真的没钱啊，又拿不出来，这个时候，就要学会玩期权啊，把自己的预期利益销售出去就能够达到目的。王沐求王涯的亲信家奴转达信息，说明这个家奴做到了。这个家奴这样做，也是想施恩给王沐，其实王沐就该直接和家奴达成交易，自己当官了，一半的俸禄分给他，看这个家奴积极不？

二、王沐该如何做？

1、狐假虎威

王沐能够出入王涯的家里，这本身就是个巨大的政治资源，可以打折王涯的名声到处招摇撞骗，找到某些个富商的把柄，借助这个背景敲诈一笔并非难事。或者作为政治掮客，搞个政治中介，为他人搞项目，搞批文，搞关系运作，从中获取财富，也是不错的方法，好过于干等两年。

2、借钱投资

王沐没有钱打通关系，这时候就需要采用借钱或是众筹的方式，来集资，有了钱，借助王涯的关系，上位之后，偿还就行了。《红楼梦》里，贾芸就是借了醉金刚倪二的钱，购买了冰片，行贿了贾府的管家王熙凤，获得了大观园的绿化项目，从而崛起了，王沐也该寻找政治资助。

三、王涯不能依靠！

1、不善于打造嫡系

王涯的死，其实是有预兆的，因为这个人，不懂得打造嫡系关系，自己身为宰相，为自己亲戚办点小事就是个举手之劳，只有假公济私才能够打造自己的嫡系力量，他不给别人好处，到最终，自己出事，也没有人真的站出来帮助自己。给自己人好处，其实也就是巩固自己力量。

2、不懂得处理关系

作为王涯，你要么觉得王沐这个人可以用，就直接施恩给他，而不是让王沐等上几年，最后通过家奴而承诺让他做官，即使做了官，王沐会感谢王涯？内心应该更多的是不满，即使官是王涯给的，也只会感谢那个亲信家奴。如果不准备用他，让他留在这里两年，毫无用处，不如早点打发。

进过上述的分析，我们能够看到，王涯之死，其实就是因为他的极大的政治不成熟。而王沐，求官跑官的技术不到位，除了干等，毫无作为，最终两个人的错误叠加，王沐好处没有捞到，反而丧失了性命。所以说，只有懂得上述的策略，才能够运作好远房关系，就能够成就事业，而不是错误被牵连。

关于人事问题争论的政治策略！

【出处】《资治通鉴》第246卷 唐纪62

【原文】杨嗣复欲援进李宗闵，恐为郑覃所沮，乃先令宦官讽上，上临朝，谓宰相曰：“宗闵积年在外，宜与一官。”郑覃曰：“陛下若怜宗闵之远，止可移近北数百里，不宜再用；用之，臣请先避位。”陈夷行曰：“宗闵以朋党乱政，陛下何爱此纤人！”杨嗣复曰：“事贵得中，不可但徇爱憎。”上曰：“可与一州。”覃曰：“与州太优，止可洪州司马耳。”因与嗣复互相诋讦以为党。上曰：“与一州无伤。”覃等退，上谓起居郎周敬复、舍人魏曰：“宰相喧争如此，可乎？”对曰：“诚为不可。然覃等尽忠愤激，不自觉耳。”丁酉，以衡州司马李宗闵为杭州刺史。

【译文】宰相杨嗣复打算向朝廷推荐提拔李宗闵，但恐怕被郑覃阻拦，于是，先让宦官在宫中私下向文宗建议。文宗上朝时对宰相说：“李宗闵被贬到外地多年，应当授予一个职位。”郑覃说：“陛下如果怜悯李宗闵贬逐的地方太远，只可把他向京城方向迁移几百里，而不宜再召回朝廷任职。如果把他召回朝廷任职，我请求先辞职。”陈夷行说：“李宗闵过去在朝廷朋比为党，扰乱朝政，陛下为什么喜爱这种卑鄙小人！”杨嗣复说：“处理问题贵在用心公道，不可只凭自己的爱憎。”文宗说：“可以让他担任一个州刺史。”郑覃说：“授予州刺史恐怕对他太优待，最多让他担任洪州司马。”于是，郑覃、陈夷行和杨嗣复相互争论攻击，指斥对方为朋党。文宗说：“授予李宗闵一个州刺史问题不大。”郑覃等人于是退下。文宗对起居郎周敬复、起居舍人魏说：“宰相之间如此争论喧哗，难道能够允许吗？”二人回答说：“这样下去确实不行，不过，郑覃等人是由于对陛下尽忠，因而不自觉地对杨嗣复态度激愤。”丁酉（疑误），唐文宗任命衡州司马李宗闵为杭州刺史。

【解析】关于人事的问题历来都是组织最为重大的问题，所以，这类的会议最为激烈，能够参与人事会议的人都很清楚，这不是人事问题，这是派系斗争的问题，不过很多人的斗争手法却欠考虑从而导致自己的斗争失败。这段通鉴全面揭示了人事会议的成败得失：

一、杨嗣复推荐的人事策略

1、预判敌人

杨嗣复想推荐李宗闵，第一时间就知道自己的建议会遭到郑覃的阻力。这个举动看似简单，其实这是政治的基本素质，做任何事情，尤其是推荐人，一定要预判敌人，找到阻力所在。只有提前把所有的问题都提前解决在萌芽中，才能够做成大事。找不到对手，或是找错对手，都是政治灾难。

2、私下运作

想成就事情，无论是推荐人，还是完成自己的目的，都需要找到依靠力量，在私下里运作好了，才能够把事情提交到会议上，杨嗣复私下里找到了皇帝身边的太监，有太监私下得

到皇帝首肯之后，才放心把人事问题提交到会议上来。可以这么说，所有的政治决议都是私下搞定了，再上会议走形式。

3、聚焦公平

杨嗣复面对郑覃和陈夷行的公开阻止，杨嗣复只说了一句话“事贵得中，不可但徇爱憎。”做事只看是不是公平合理，而不是凭借个人好恶。其实这就是对他们的动机指责，说郑覃和陈夷行并不是秉公办事，而是依靠个人好恶。不为李宗闵辩护，聚焦核心点，只谈是不是公平。

二、郑覃和陈夷行三大失败

1、公开反对

郑覃和陈夷行最大的错误，就是直接反对了皇帝的意见。任何时候，无论对错，这样做都会引发领导的反感。反对领导一定要掌握艺术性，不能直接反对，而是要赞同意见，在落实过程中，找领导私下运作。比如说“皇上，是该给李宗闵一个官，具体给他什么，我们下去研究下空缺，到时候再汇报给你。”然后私下运作，让这个事情不了了之就行了。

2、辞职要挟

郑覃一开口就把皇帝给得罪了。不让给李宗闵位置，没有给出理由，而且直接用自己辞职作为威胁，这让皇帝很反感。尤其是辞职要挟，这就相当于给皇帝出了难题，你二选一，看着办吧。任何时候，威胁权力，都是职场大忌。其实郑覃找个借口就行了，“李宗闵一直对上次被你调离朝廷怀恨在心，时不时的还发牢骚，未遇明主，怀才不遇什么的，可以先调的近一点，观察下再说。”

3、品评领导

而陈夷行谈话就更加的不靠谱，直接就指责皇帝了。“你作为皇帝，为什么喜欢小人呢。”这其实就是在暗指皇帝的识人不明。而且还说“早期李宗闵朋党乱政”这其实也是在指责皇帝工作无能，毕竟早期李宗闵也是皇帝提拔的。陈夷行完全把矛头指向了皇帝，这个谁受的了？其实陈夷行把矛头指向李宗闵即可“皇上，他之前朋党乱政的祸害，还历历在目，如果一下子调动太快，会引发恐慌啊。”

三、周敬复和魏说辩解话术

1、诚为不可

周敬复和魏说这两个人为郑覃辩护，是完美的话术，他们直接就认可了皇帝的话，的确郑覃他们做的不对，不该这样做。这就消除了皇帝的对抗心理，认可皇帝是对的，才能够继续谈话。

2、尽忠愤激

事情发生时，事实已经无法改变，如何扭转印象呢，只能从动机下手。郑覃和陈夷行是因为他们的忠心，而不是为了自己的好恶和私利，所以说话才这么激动气愤。

3、不自觉耳

他们不是有心，刻意这样做的，把这个郑覃和陈夷行的事情，定义为一个偶然的事情，激情的事件，这样的事情不会有下次。这样才能够，让皇帝不计较，不然为了避免下次再发生，皇帝此次就要下手。

最终郑覃和陈夷行要不是有两个高手为他们辩护，自己非但无法阻止皇帝使用李宗闵，反而会把自己给折进去。他们没有打对点，而杨嗣复却做好了各种准备工作，最终李宗闵被提拔上位了。人事问题的策略，其实都在这里了。

在你落魄时，越是自己人对你越狠！

【出处】《资治通鉴》第248卷 唐纪64

【原文】初，李德裕执政，引白敏中为翰林学士；及武宗崩，德裕失势，敏中乘上下之怒，竭力排之，使其党李咸讼德裕罪，德裕由是自东都留守以太子少保、分司。

【译文】起初，李德裕任宰相执掌朝政时，提拔白敏中为翰林学士；到唐武宗死后，李德裕失势，白敏中于是趁朝廷上下对李德裕一片愤怒，竭力排挤李德裕，指使李德裕的党羽李咸揭发李德裕执政时的罪过，李德裕因此而由东都留守贬为太子少保、分司东都，为闲官。

【解析】在你落魄时候，对你下手最狠的，往往不是敌人而是自己人。这样的人，历史上并不鲜见。唐朝党争，李党首领李德裕对白敏中有知遇之恩，但是在李德裕失势之后，白敏中非但不报恩，却还落井下石，让亲者痛而仇者快。主要原因有这么三个：

1、划清界限

李德裕失势，不仅仅是他一个人的事情，而是整个派系的事情，所以，白敏中靠山倒了，内心的焦虑和压力是可以预知的。为了避免自己受到政治清洗，不得不主动站出来，检举揭发，做出主动切割的姿态，才能够自保。虽然违背道德，但是符合权谋家的理性算计。

2、卖友求荣

白敏中如果贸然的主动站出来揭发自己的老上司，这个会被所有人所不耻，有可能两面不是人。所以白敏中很大可能是和政治对手达成政治交易，私下有了政治承诺，白敏中站出来揭发李德裕，这样就会让政治对手减少政治倾轧的嫌疑，而且内部人士白敏中会揭发，会更加让人信服。

3、顺应时势

对于李德裕的失势，白敏中“乘上下之怒，竭力排之。”这说明，整体的舆论形势，都是对李德裕不利的，李德裕已经成了落水狗。一来李德裕年龄大了，二来新上位的唐宣宗非常忌惮李德裕的位高权重。所以，李德裕已经爬不起来了，白敏中，也不会让他爬起来了，所以接着还进行了更深打击。

这里面的对于白敏中最大的难点不在于违背道德，而在于政治交易，有了政治交易，这些都不是问题。不在于卖友求荣，而在于能不能打死。如果打死，就没有后患，不然如果李

德裕咸鱼翻身，白敏中会被疯狂报复的。历史的结局不是坏人得到恶报，而是白敏中成为宰相，李德裕死在海南岛！

看似左右摇摆，其实权术深厚

【出处】《资治通鉴》第268卷 后梁纪3

【原文】岐王左右石简颺谗刘知俊于岐王，王夺其兵。李继崇言于王曰：“知俊壮士，穷来归我，不宜以谗废之。”王为之诛简颺以安之。

【译文】岐王左右亲信石简颺向岐王李茂贞说刘知俊的坏话，岐王夺了刘知俊的兵权。李继崇对岐王说：“刘知俊是壮士，处境困难前来归顺，不应该因为谗言罢免他。”岐王为此杀了石简颺来安抚刘知俊。

【解析】做领导的翻脸比翻书都快，看似前后矛盾的行为，并非摇摆不定，而是权术手腕的深度运用。

1、敲打重要人物的忌讳

刘知俊手握兵权，有造反的能力，作为领导，岐王李茂贞心里是忌惮的。如果置之不理，任其做大做强，会形成尾大不掉之势，但是如果直接敲打，又显得没有证据，而且还真的可能逼反刘知俊，后续的局面无法控制。所以如何没有后遗症的敲打震慑刘知俊？成了岐王李茂贞的难题。

2、借用小人谗言来破局

任何高明的权谋领导身边都会养一群小人，随时用来借人头一用。石简颺说刘知俊的坏话，给了岐王一个敲打刘知俊的借口，所以不容刘知俊辩解，直接就夺了兵权。刘知俊内心会把怨恨的心理投射到，说话坏的石简颺身上，对领导也只是埋怨他听信谗言，岐王完成了敲打。

3、借用贤人来平复残局

如果岐王就此罢手，拿下刘知俊兵权而罢手，那么这不是权谋家，而是听信谗言的庸主。岐王的高明就在于后手，李继崇说刘知俊不合适因为无证据的被罢免。于是岐王立即就杀了石简颺，这对刘知俊是个交代，替他出了怨气，自己也算是纠正了错误，刘知俊冤案被平反，大家怨气释放。

岐王完成了对刘知俊的敲打，而且大家也没有什么具体的怨气，这种无中生有的冤案制造和平反，表面上，岐王自己没有任何的参与，别人说什么，他就做什么，看似左右摇摆，其实就是借助别人行为来抹掉自己的意识参与，让自己不处在一个被怨恨的位置，同时又完成了敲打。权谋网认为这个招法看似血腥，但是小人也起到了应有的作用，权谋高手都是如此做局。

求官的套路和博弈！

【出处】《资治通鉴》第 273 卷 后唐纪 2

【原文】孔谦复短王正言于郭崇韬，又厚赂伶官，求租庸使，终不获，意快快，癸卯，表求解职；帝怒，以为避事，将置于法，景进救之，得免。租庸使王正言病风，恍惚不能治事，景进屡以为言。癸酉，以副使、卫尉卿孔谦为租庸使，右威卫大将军孔循为副使。循即赵殷衡也，梁亡，复其姓名。谦自是得行其志，重敛急徵以充帝欲，民不聊生。癸未，赐谦号丰财赡国功臣。

【译文】孔谦又在郭崇韬面前说王正言的坏话，同时用丰厚的礼物来贿赂那些伶人宦官，想求得租庸使，最终还是没有得到，心里很不高兴。癸卯（初六），他给后唐帝上表请求解除他的职务，后唐帝看了很生气，认为他想逃避事务，准备以法处理他，景进到后唐帝面前求情解救，才使他免于处分。后唐租庸使王正言中风得病，神志恍惚，不能处理政事，景进在后唐帝面前反复说这件事情。癸酉（初七），后唐帝任命租庸副使、卫尉卿孔谦为租庸使，任命右威卫大将军孔循为租庸副使。孔循就是赵殷衡，后梁灭亡时才恢复了真实姓名。孔谦从此才实现他的愿望，他为了满足后唐帝的欲望而对百姓们加重赋税，紧急征集，民不聊生。癸未（十七日），后唐帝赏赐给孔谦号叫丰财赡国功臣。

【解析】职场求官，可以说是最为基本的政治活动，因为不跑不送，原地不动，没有人会主动关注你的需求，主动给你提拔，所以，一切都要自己来，围绕官位的博弈，一直都是这些权力心思在背后起作用。

1、求官者的手段：孔谦的积极活动

孔谦想谋求租庸使这个位置可以说用尽手段，可以说，所有求官的人，都是这么做的，除了做好本职工作出成绩外，第一步就是说坏话，只有把原有位置上的人扳倒，才能够自己上位。第二步，就是打通权力道路的关系。行贿领导身边的人，让他不断的影响领导。任何人具备了实力的时候，就要向领导表达自己的求官意向，尽管都不会同意，但是千万不能用辞职要挟，领导会找时机施恩的。

2、在位者的纠结：王正言顺势让贤

王正言作为现任的租庸使，面对孔谦的不断的活动运作，如果自己主动让位，显得自己很没有水平，如果不让位，早晚就会被陷害搞下去，王正言坐在这个位置上成了放在火炉上烤，所以，王正言很简单的就找到了突破口，装病让贤吧，被人家打下去结局更差。王正言当看到皇帝不让孔谦辞职的时候，就已经明白了，皇帝需要孔谦，自己必须找借口下台。果不其然，自己下去，孔谦就被提拔了。

3、领导人的想法：后唐帝权力心思

面对孔谦积极的活动，皇帝直接给否决了，孔谦有些心灰意冷，准备辞职，领导认为他是撂挑子，差点处罚他。但是当王正言病了之后，很快就任命了孔谦。为什么这样？因为你求官，我就给，我还有什么自由度，都这样搞，权力还是权力嘛？但是你还有用，不能让

你走，所以辞职也不行，等王正言病了，位置出现空缺，皇帝这时有借口主动给他，并不是王正言多重要，而是皇帝要有主动权。

经过上述的分析，大家要知道一个原理，就是官位，不求是没有的，但是求了，真正政治成熟的领导也不会给你。官必须求，但是机会必须等。领导会在适当时机，以一个施恩或是主动的方式来完成，不然领导会很被动。而作为需要守住位置的人，这时候斗争其实已经晚了，最开始就不该给这样有能力的人展示的机会和出成绩的安排。有了顶替者，自己的位置就保不住了。

当官有位置没势力就是傀儡！

【出处】《资治通鉴》第273卷 后唐纪2

【原文】庚午，帝及皇后如张全义第，全义大陈贡献；酒酣，皇后奏称：“妾幼失父母，见老者辄思之，请父事全义。”帝许之。全义惶恐固辞，再三强之，竟受皇后拜，复贡献谢恩。明日，后命翰林学士赵凤草书谢全义，凤密奏：“自古无天下之母拜人臣为父者。”帝嘉其直，然卒行之。自是后与全义日遣使往来问遗不绝。

【译文】庚午（初六），后唐帝和皇后到张全义的住处，张全义把贡献给皇帝的物品全部摆出来。酒喝得正高兴的时候，皇后奏请后唐帝说：“妾从小失去父母，一见老人就想念自己的父母，请把张全义当作父亲来侍奉他。”后唐帝答应了她的请求。张全义惶恐不安，一再推辞。皇后再三坚持，最后张全义接受了皇后的拜礼，于是又拿出一些贡品送给皇后表示感谢恩德。第二天，皇后命令翰林学士赵凤写信感谢张全义，赵凤秘密上奏后唐帝说：“自古以来没有作为天下之母的皇后拜大臣作父亲的。”后唐帝表扬他耿直，但最终还是按皇后的意思办了。从此以后，皇后和张全义每天都派遣使者往来问候、馈赠东西，从来没有间断过。

【解析】一个皇后竟然认一个大臣为干爹，这个令翰林学士感到匪夷所思的事情，这不是乱了礼法秩序吗？其实这个皇后看似不合理行为的背后，蕴藏着深刻的权谋政治原理。

1、选择干爹就是选择政治势力

李存勖的皇后刘氏，出身贫寒，她老爹是江湖郎中兼职算命，后来等老爹找过来认亲的时候，刘氏拒不承认，直接把她亲爹乱棍打出。刘氏不可能承认自己不是贵族出身，这样在后宫是抬不起头的。而她只有皇后的位置，但是没有外戚在朝堂的支持，也是形单影只，孤掌难鸣。所以，她就屈尊选择了认干爹这个方法，来加强自己的政治势力，这样能够巩固在后宫的位置。所以，作为权谋家，基本上不管什么亲爹干爹，不会被普通人的情感所束缚，看重的是亲情关系背后的势力。

2、只有位置没有势力等于傀儡

在组织里，不要以为得到这个位置就万事大吉，其实这个只是刚刚开始，任何领导上位，都必须有一个集权的过程，只有集权成功，才能够行使自己的意志。没有集权意识的领导干部，上位就安排工作，很快就会遭到各种抵制。而集权的过程就是拉拢重大势力，培养

嫡系势力，打击异己势力，只有这样做，才能够牢牢的把握权力，才能够找到当领导的感觉。而这个刘皇后，张全义当干爹，看重的就是张全义背后的军方势力，以及张全义本身的政治智慧。

3、利用女人拉拢实力派来固权

当翰林学士赵凤秘密上奏后唐帝李存勖说：“自古以来没有作为天下之母的皇后拜大臣作父亲的。”后唐帝表扬他耿直，但最终还是按皇后的意思办了。为什么皇帝会有如此矛盾的行为呢？因为必须表扬赵凤的耿直，这位他在维护皇帝的礼法，而为什么还依然按照皇后的意思办呢？这其实就是夫人外交的一个体现方式，让自己的老婆认干爹，作为皇帝自己也拉拢了张全义，让自己的权力更加稳定巩固。没有关系，就建立一个关系，并加强这段关系，这就是固权的奥秘所在。

有个细节，肯定大家都看到了，就是刘皇后和张全义，从此以后，皇后和张全义每天都派遣使者往来问候、馈赠东西，从来没有间断过。其实谁也不在乎这点东西，在意的是这个形式，这个招摇的形式，让所有人都知道这段关系，就没有人小看刘皇后了。而张全义没得选，必须在推辞之后，直接接受，不管喜不喜欢都要接受，否则不给皇后面子，自己也很难保全，当然，这种皇后非要当自己干女儿的事情，求还求不来，谁会真的用心拒绝呢，只是不能表现的不懂礼数而已。

权谋高手为什么敢于吹牛！

【出处】《资治通鉴》第273卷 后唐纪2

【原文】初，五台僧诚惠以妖妄感人，自言能降伏天龙，命风召雨，帝尊信之，亲帅后妃及皇弟、皇子拜之，诚惠安坐不起，群臣莫敢不拜。时大旱，帝自邺都迎诚惠至洛阳，使祈雨，士民朝夕瞻仰，数旬不雨。或谓诚惠：“官以师祈雨无验，将焚之。”诚惠逃去，惭惧而卒。

【译文】当初，五台山的僧人诚惠用虚妄的邪术来迷惑人，他自己说能制服天上的龙，能呼风唤雨。后唐帝尊敬相信他，并亲自带领皇后、皇妃以及皇弟、皇子们去拜见诚惠，诚惠安稳地坐在那里也不起来，跟随后唐帝去的大臣们没有敢不跪拜的。当时天气正值大旱，后唐帝从邺都把诚惠迎接到洛阳，请他祈雨，士民们从早到晚都来看他祈雨，结果好几天过去了也没下雨。有人对诚惠说：“皇上请你来祈雨，结果没有应验，他将会烧死你。”诚惠听后就逃跑了，因感到惭愧害怕而死。

【解析】普通人之所以不能够成功，根本原因是，做事都会受到自己的资源限制和意志限制，观念限制。通常而言，资源限制，就是有多少钱办多少事，从自己现有的资源出发而不是放眼整合所有的资源。还有就是，自己的意志限制，觉得没有把握的事情不敢做，或是不能够完全认定自己能够做成，恐前顾后。观念限制就是认为做不到的事情先说出来，这是不道德的。其实道德不道德，不同的阶层标准是不一样的。这段材料中的诚惠高僧，看似狼狈其实是突破这三大限制，获得了实际的利益。

一、诚惠的算计

1、敢于吹牛

诚惠“以妖妄惑人，自言能降伏天龙，命风召雨。”这个技术，在靠天吃饭的农业大国，无疑是一个巨大的神迹，没有人能做的到，信的人也不多。但是这不重要，权谋家不想征服全部人，只要有一部分人相信，这就能够吃一辈子了。

2、敢于享受

要是做不成怎么办？是啊，很多人都在考虑后果，其实对于干旱这件事，多少年不遇见一次，即使遇见了，只要祈求的时间够长，也是能大概率下点雨的。所以，在事情没有出来之前，自己能够先享受了再说，未来很远，诚惠先享受达官贵人的尊重和施舍再说。

3、敢于捆绑

难道诚惠就不怕自己露馅，其实这对于诚惠而言是有惊无险的，因为高层都好面子，那么多的达官贵人的跪拜，皇后皇子的觐见，如果忽然间诚惠变成了骗子，那么整个皇家的颜面何在，整个朝堂的政治颜面何在，犹如《皇帝新装》这个故事，都知道皇帝光屁股，也没有敢说。

二、皇帝的心机

1、拉拢势力

皇帝都是政治人物，他们的行为不能单单的从封建迷信的角度考虑，因为这些手上沾满血腥的人，谁也不相信什么行善和轮回，作为五代十国的乱世，老百姓身无所依，所以信教的比较多，佛教发展成了巨大的政治势力，皇帝尊重诚惠，看中的其实也是背后的宗教势力。

2、安抚民心

天下大旱能够影响到皇家的生活吗？微乎其微，但是作为最高管理者，不能不对干旱做出努力的政治姿态。所以，由诚惠来求雨，这就是皇家向老百姓展示了自己的努力，至于结果不重要，有雨更好，没有雨，杀了诚惠，也算是对老百姓一个交代，安抚民心。

3、始乱终弃

面对诚惠的求雨失败，为什么皇帝自己不出来指责诚惠？而是通过某些人来暗示诚惠？其实这就是逼着诚惠自己消失，如果皇帝直接做，其实就会被打脸，所以，让诚惠自己消失，说成“惭惧而卒”惭愧和恐惧，因为心里自责，而不是没能力，不灵，也算是一个无害平息舆论的台阶。

三、人生的启示

1、玩的是名气

诚惠之所以能够被皇家重视，核心就是他的名气，一个人要任何时候不惜代价出名，只有出名，才能够被更高资源的人，更高的阶层所看重，只有这样，才能够转化为巨大的经济利益。名利、名利，名在利之前，因为名气本身背后代表着话语权和背后粉丝势力。

2、玩的是概率

能够短时间出现干旱，而且持久不下雨，这个概率真的是太低了，只能说诚惠运气不好。稍微有点运气，有个三年五年的，自己捞够了，就能够全身而退，这样就能够名利双收。不过他也崛起过，也不会后悔了，该有的都有了，只是时间短了点而已。

3、玩的是隐匿

历史上记录诚惠竟然是惭愧害怕而死，想想都不可能，这样吹牛不脸红的人，早就知道结果，他会惭愧吗？他直接让达官贵人跪拜他，他自信心不是一般的强，他有过恐惧吗？所以，他之所以跑了，直接找个假死的借口，直接还俗，拿着骗过来的钱，逍遥自在去了。这个段子看起来是个骗子的悲剧，其实这就是普通人崛起的范本，只有这样才能够快速的完成自己的身份转化，阶层转化，财富转化。其实很多时候，不是骗子多聪明，而是政治需要，需要有一个骗子来做戏而已。本质而言，搞政治不就是做做样子吗，窃钩者诛，窃国者侯而已！

各怀鬼胎的政治博弈！

【出处】《续资治通鉴》第153卷

【原文】熹每进讲，务积诚意以感动帝心，以平日所论著敷陈开析，坦然明白，可举而行。讲毕，有可以开益帝听者，罄竭无隐，帝亦虚心嘉纳焉。至是以黄度之去，因讲毕疏奏，极言：“陛下即位未能旬月，而进退宰臣，移易台谏，皆出陛下之独断，中外咸谓左右或窃其柄。臣恐主威下移，求治反乱矣。”疏下，韩侂胄大怒，使优人峨冠阔袖象大儒，戏于帝前，因乘间言熹迂阔不可用。帝方倚任侂胄，乃出御批云：“悯卿耆艾，怨难立讲，已除卿官观。”越二日，侂胄使其党封内批付熹，熹附奏谢，遂行。工部侍郎黄艾，因侍讲问逐熹之骤，帝曰：“始除熹经筵耳，今乃事事欲与闻。”艾力辨其故，帝不听。

【译文】朱熹每次进宫讲经，专力竭尽诚意以求感动宋宁宗的心，把平日所议论申明的展开细细分析，平易明白，可以容易地实行。讲完，有可以拓展增加皇帝视听的，竭尽无隐，宁宗也虚心地欣然接受，至此时因黄度的离去，乘讲经完毕上奏疏，极力劝道：“陛下即位不满一周月，而提拔罢免宰相，更换台谏官，都出自陛下的独自决断，内外的人都认为陛下身边的人可能窃取了权柄。我恐怕君主权威下移，求治反而致乱了。”奏疏颁下，韩侂胄大怒，让优伶戴上高高的儒冠穿上宽袖衣服扮成大儒，在皇帝面前演戏，乘机离间说朱熹迂阔不可重用。宁宗正倚靠信任韩侂胄，便发出亲笔命令说：“怜悯爱卿年迈恐怕难以站立讲经，已任命爱卿为宫观官。”过了二天，韩侂胄指使他的同党密封内宫批文交付朱熹，朱熹托人转递奏疏谢恩，便走了。工部侍郎黄艾乘侍奉讲经之时间为什么赶走朱熹这样急，宁宗说：“开始是任命朱熹担任经筵官，现在他却事事要了解参预。”黄艾极力分析其中缘故，宁宗不听。

【背景】朱熹大家都知道，他是南宋的理学大师，一代大儒。韩侂胄(tuō zhōu)很多人并不熟悉，不过他最能被人记住的就是，他通过积极的努力，奠定了岳飞后世的地位。此时宋宁宗刚刚政变上位，韩侂胄是政变功臣，但是黄度攻击韩侂胄是奸臣，而被调离中央。

【解析】每个人都在为自己的利益而努力，无论他在什么层次。只不过，都是在以别人的利益为借口，来实现自己的目的！

1、朱熹表面上是在说怕皇帝的权力下移，求治反乱，实质目的就是想让皇帝换掉韩侂胄。而韩侂胄立即就知道了朱熹的动机，韩侂胄则攻击朱熹迂腐不堪大用。而皇帝宁宗之所以调离朱熹，也不是因为韩侂胄那个离间计。而是皇帝认为朱熹管的太多了，影响到了皇帝的权力意志。朱熹和韩侂胄一样，都是打着为皇帝好的目的，实施着自己的小心思。而皇帝就顺水推舟，借助韩侂胄实现自己权力不被干扰，让韩侂胄背了黑锅。

每个人都各怀鬼胎，职场上就是如此，很多人都是打着对你好的目的，其实就是想借刀杀人，把你当枪使。而看似你能够欺骗影响到了别人，其实你也不知道，别人其实就是利用你的借口，来实现别人的意图，借船出海，由你背黑锅，每天都在互相的算计中。

2、朱熹是一代大儒，也深刻研究过资治通鉴。但是理论和实践有一段距离，他利用给皇帝讲课的时候，夹带私货，不断地给皇帝提这样那样的意见。而皇帝在表面上都是虚心接受，对他很尊敬。这就让朱熹产生了误判，觉得自己能够影响到皇帝的决策，想替黄度打抱不平。不过呢，朱熹对这个事情操之过急了。一来踢走黄度是皇帝的意思，二来朱熹其实本质上并没有真正的取得皇帝对他的信任，三是，面临的对手韩侂胄和皇帝的关系更亲密。朱熹自认为通过讲课，和皇帝建立的师生关系很是牢固，而且皇帝也是虚心接受，让他产生了错觉。究其根本原因就是，皇帝不仅仅是学生，更是朱熹的领导。朱熹定位错了自己的身份，没有注意到皇帝的权力心思。而且，朱熹在实施重大攻击性计谋之前，缺乏对皇帝的测试，这就是冒险。

3、韩侂胄这个人，是极具权力敏感度的，在朱熹上奏的第一时间，就知道他在攻击自己。不过他并没有直接争锋相对，而是先让戏子演了一出儒家的闹剧，然后借机讽刺朱熹不堪大用。这个权谋手法几乎是历朝历代进谗术的通用手法，就是想制造一个事件或是由头，然后引导领导的思考，从而借机行使离间计，这样能够极低的降低自己的企图心。让领导觉得这个就是顺便提起，不是目的不纯。因为攻击别人，一旦有特别的内心动机，领导就会大大的警觉。

在职场，只有像韩侂胄这样的人，才能够获得安全。一个就是时刻注意别人有可能带给自己的危险，提前做出布局。另外一个就是，在领导面前，陷害攻击别人的时候，一定要自然而然，看似随意的引出，这样轻描淡写的目的就是，避免在领导眼里有负面的影响。

4、很多人都在利用皇帝，皇帝自己也清楚，身边没几个人真心为自己，都是各怀鬼胎，谁会给自己说真话？西方寓言故事《皇帝的新装》就直接明喻了，皇帝身边每一个人不会为领导的利益说真心话。皇帝宁宗，在朱熹和韩侂胄之间，必须有一个选择，这时候，不会考虑他们二人的人品和学识。主要的还是看，谁对自己更有用。因为现阶段韩侂胄对皇帝还有极大的利用价值，而朱熹只是给皇帝讲讲课，很明显皇帝直接抛弃了朱熹。其实，现实中也是如此，有几个学生喜欢老师的？

其实领导也是人，不用想的太高大上，都有自己的私欲。谁都不喜欢，每天给自己耳提面命的老师，而是喜欢身边的玩伴。所以觉得高高在上，倚老卖老，领导表面的尊重他，绝不是代表领导就会听他的话。永远记住，领导不看学识和人品，只看你对他现阶段有没有用，扯其他没用。

5、工部侍郎黄艾，这个人做官是有一定权谋功力的。他没有指责皇帝处理朱熹的对错，而是在形式上询问，为什么处理朱熹这么快，而不是纠结于要不要处理朱熹。这样做的好处，就是能够不去触动皇帝的决策权，而是询问皇帝的动机，这样能够让他自己处于一种客观的，不带有任何色彩的问出皇帝的目的。皇帝敷衍了黄艾一个答案，就是朱熹管的太多了，老头子很烦人。黄艾一大堆的解释，其实是打偏了方向，他应该强调朱熹对皇帝接下来的价值，而不是替朱熹辩解。

在职场大家都会面临替别人说好话的时候，千万不要挑战领导的决策权。任何领导都讨厌被指责，谁都不愿意承认错误，你指责他做的不对，他怎么可能给你认错？再一个为别人说好话，本质就是强调这个人还有存在的价值。而不是提他的名望和之前的功劳，以及人品。

经过上述的分析，我们能够看出来，在职场，谁也不会说真话，任何行为都会指向自己的利益。和别人斗争，发动进攻之前，一定要进行小规模摩擦试探，这样能够测试各方的态度，决定之后是不是加大攻击力度，打仗就怕孤注一掷。对领导的现阶段价值，这是永恒的筹码，永远不要躺在之前的功劳簿上。领导希望你建议，而不是指指点点，干预领导决策，这是人生现场的车祸多发地。

朱元璋的权谋术——多疑到极致的手腕！

【出处】《明通鉴》第五卷 洪武六年 1373 年

【材料】当初，起居注吴琳，奉诏出京访求贤才。还京后，被擢升为兵部尚书。这一年，改吴琳为吏部尚书，与詹同一道轮流主管部事。一年之后，吴琳请求返归故里，明太祖暗中派人前往他的家乡观察他。使者悄悄来到他的邻舍，只见一农夫，坐个小凳子，正在拔秧苗栽种水稻，劳作之样子很是端正谨慎。使者向前问说：“这有吴尚书在吗？”农夫停下手中的活回答说：“我就是吴琳。”使者回京把所见情状告诉了明太祖，明太祖深为嘉许赞叹。

【解析】做领导的没有不多疑的，不过一般都是对人的不信任，或是对做的事不信任，或是当下觉得有问题。但是，朱元璋作为历史上著名的权谋家，却把多疑玩到了极致，历史上再无人出其右。

一、顶级的多疑心思

1、不信眼前

别人猜忌还有点蛛丝马迹，而朱元璋的猜忌是完全建立在无中生有之上的。朱元璋的手下明着有正规的监察部门，暗着有特务机构，这些人，在吴琳离职的时候均没有对其的所作所为提出意见，不然也不会让其轻松退休，但是朱元璋还是不相信这一切。

2、假定有罪

吴琳最开始的工作是起居注，就是在皇帝身边记录皇帝言行的官员。朱元璋认为，这样的人，对自己是深刻了解的，越是了解自己人越是可能欺骗自己。而他又在兵部，吏部做主管，这两个部门都是肥的流油的地方，尤其是掌管人才任用的吏部，朱元璋不相信，吴琳不贪污。

3、手段阴暗

尽管从程序上证据上看不出有问题，但是朱元璋深谙人性，觉得，有暴利的地方不是谁都守得住的，于是就在吴琳回家之后，派出使者继续查看他的表现。这一招可以说，极其阴暗。一般人，觉得，自己平安的退休了，可以享受下之前的成果了，不用夹着尾巴做人了，朱元璋正是利用这个人性漏洞。

二、细思极恐的手段

1、事无巨细

看着吏部是个多大的官，其实皇帝日常身边的人多的很，而吴琳这个退休的人，还是不让朱元璋放心，还暗中派人调查。这个可以想象，一个日理万机的皇帝，每天各种事情忙的要死，还操心一个没有任何问题的干部，这种事无巨细的心理，让人觉得恐怖，

2、不按程序

历朝历代，按照正规的程序，做离职审计。只要走的时候，什么都交接清楚，审计没有问题，就可以画个句号了。但是朱元璋却不这么做，即使明着程序走完，你没有问题。我还是要查一下你的生活是不是有超标的问题，是不是使用着来历不明的财产，这个就让人感觉毫无信任。

3、敲打众人

这个很隐秘的事情，按照道理不会有人知道。但是朱元璋的公开赞赏和载入历史。可以想象，周围的当时的朝臣听到这个故事之后，后背是不是一身的冷汗？人都走了，还不被信任，还需要暗中继续受到监察。不是事结案了，而是永远都没有终结，这些人会内心被震慑的。

三、吴琳的职场思维

1、高位不久立

为什么在这个吏部的位置坐了一年就辞职回家了呢？因为搞人事工作，这个受贿吧，会被搞死。不受贿吧，安排位置会得罪很多人。尤其这个备受领导猜忌，而且容易树敌的位置，还是早点走的好，这是个烫手的山芋。吴琳是个聪明人，知道上下都不讨好的位置，还是早点放弃。

2、做事不张扬

很多人当了高官，有约束的时候夹着尾巴做人。但是一旦失去约束，很快就会肆无忌惮。但是吴琳，且作为尚书的位置退下来，还从事农耕，没有颐气指使，纵横乡里。一个正部级的干部，能够做到这些，不仅仅是有钱没钱的问题，主要还是性格的谨慎和内敛。

3、讨好小人物

使者直接询问“此有吴尚书者在不？”这对于长期在朱元璋身边呆着的吴琳来说，立即就明白了来者的心思和用意。书上没写，但是可以肯定的是，吴琳绝对对这个长途跋涉而来的人，好吃好喝好招待。不然，不照顾好这个小人物，回去会如实汇报？如果添油加醋，会直接要了吴琳的命。

经过上述的分析，我们能够看出来，朱元璋的多疑是全方位的。不相信正规程序的调查结果，不相信一个人长期交往中的人品，不相信在肥差位置不伸手。做事，做人，程序，都不相信的人，还有什么能信的。尤其是让你走了之后，还继续调查，这在历史上真的没谁了。

找不到利益最大化的答案，就要寻求损失最小化的做法！

【出处】《明通鉴》第七卷 洪武 15 年 1382 年

【材料】丙申(二十一日)，审查囚犯的罪状。明太祖命令御史袁凯陪皇太子再行审讯囚犯，太子常因怜悯犯人而减轻刑罚。袁凯回来奏报给太祖，太祖问道：“朕和太子谁做得对呢？”袁凯叩头上奏道：“陛下法度严明、太子心地慈悲。”太祖认为袁凯两头讨好，非常油滑，很讨厌他。袁凯很害怕，假装癫狂，没有辞官就跑回家去了。

【解析】每个人都会遇见不同特点的领导，有的需要你努力讨好，有的需要你左右逢源，有的需要你努力干活，不一而同。但是遇见权谋型的领导，非常的难于伺候，尤其是朱元璋这样顶级的权谋领导。

1、袁凯的左右为难

朱元璋让袁凯和太子处理已经有自己判决结果的再审案件，太子因为怜悯犯人而减轻了刑罚。朱元璋问袁凯，太子和他谁做的对，这个问题真的是难以回答。如果说皇帝对，那么你为什么劝阻太子。再一个，你认为太子是错的，以后太子上位后，会收拾你？如果说太子对，那么你这是讽刺皇帝？袁凯，只能两面讨好，说“陛下法之正，东宫心之慈。”两面都得罪不起。

2、朱元璋讨厌油滑

本来是个毫无风险的标准答案，表明各有优势的说辞。却被朱元璋认为，袁凯是个老滑头，属于那种没有立场首鼠两端的小人，所以内心非常厌恶他。为什么这个看似标准的权谋答案，到了朱元璋这里不灵了呢？就是因为，朱元璋作为权谋大师，最讨厌别人给他耍手段，偷奸耍滑，会被他一眼洞悉，权谋家就是同性相斥。所以说，任何答案，都要因人而异。

3、职场的正确姿势

袁凯能够说出两面讨好的话，就说明，权谋能力了得。在那种场合下，的确谁都得罪不起。小人物评价大人物，这本身就是个陷阱任务。那种场合下没有比两面讨好更好的说法了，这是后遗症最小的。当袁凯得知自己被厌恶之后，假装患了精神病跑了。惹不起，就要躲得起。当找不到利益最大化的答案时候，就要寻求损失最小化的答案，袁凯做的完美。其实，稍微知道明史的人都知道，朱元璋的皇太子，死于朱元璋之前。其实袁凯并无必要维护太子的利益，伺候好顶头上司就行了。历史上很多权谋家都是采用的这个好汉不吃眼前亏的策略，在太子和皇帝之间维护皇帝的利益，以后太子上位以后再说，眼前能不能过关都不清楚。汉武帝时期的，江充，就是在太子和皇帝之间，选择皇帝利益，最后被杀。不过，如果重来，袁凯依然会选择逃避，江充依然会选择攻击太子。因为无论是汉武帝，还是明太祖，这类权谋家手下，能够明确的只有一点，你永远不能选太子作为标准答案。这个主要看性格，不怕死的，求一时痛快的，就选择江充的做法。骨子里想自保，寻求安全的，就不参与乱局。各自价值观来选而已，没有对错。

建文帝朱允炆生死之谜：政治传言背后的利益算计和事实真相！

【出处】《明通鉴》 第13卷 明惠帝建文4年 1402年

【原文】上知事不可为，纵火焚宫，马后死之。传言“帝自地道出，翰林院编修程济、御史叶希贤等凡四十余人从”。

【译文】明惠帝知道已经没有办法，便纵火烧毁宫殿，马皇后被烧死。传言“明惠帝从地道逃走，翰林院编修程济、御史叶希贤等共四十余人随行。”

【背景】朱允炆，明朝第二位皇帝，年号建文，故后世称建文帝，至南明弘光元年七月，以与显皇帝庙号复，改庙号惠宗，后世称为明惠宗，清乾隆元年上谥号为恭闵惠皇帝，简称惠帝。

【解析】明朝的靖难之役，是燕王朱棣以清君侧之名，发起的造反夺权战争。燕军攻入南京城之后，明惠帝朱允炆放火自焚。朱棣随称帝，霸有天下。本来朱允炆的死没有什么异议，但是，随后便传言四起，说朱允炆已经通过地道逃走，生死成谜。而且作为《明通鉴》这样的正史也把这样的传言记载下来，可见这个传言在当时拥有着极大的影响力。

传言从何而来，为什么都在传播？其实，并非大家不知道事实，而是每个人都在利用传言达到自己的目的。其实人传播的不是谣言，而是传播的自己利益或是不满。站在权谋角度来分析下这个朱允炆逃跑的传言。

1、士族百姓

朱棣称帝之后，便展开了屠杀，对当时反对自己的，或是不归顺的，统统灭族，尤其是杀了方孝孺九族还不过瘾，把学生也算上，成了历史上唯一被灭十族的人。残忍嗜杀的朱棣，不仅仅是政治恐怖，还收紧了朱允炆的温和经济政策，老百姓又回到了朱元璋的冷酷时代。所有人都痛恨朱棣，所以，都在相信和传播这个善良的朱允炆没有死。为的，就是给自己

一个希望，希望有一天朱允炆能够重新回来。人在痛苦中最怕的不是折磨而是绝望，不死传言，即是这样自我麻痹的希望。

2、惠帝自己

任何一个有自尊的人，都不想被人打败后，再接着受到羞辱，有机会都会选择自杀。惠帝朱允炆，自然也是如此，选择自焚，让大家找不到尸体，然后自己留下遗命说已经逃走。这样做，就是残局玩法，我是杀不死朱棣，但是，让你朱棣活不见人，死不见尸，心里永远有一根刺，你皇帝的位置也不安稳。很多历史上的记载，都是朱棣派人四处搜寻朱允炆的下落，更有甚者说，郑和下西洋这样的航海创举，都成了，去海外找寻朱允炆的证据。可见，大家都认为，惠帝就是朱棣心头的一根刺。

3、燕王朱棣

不过最大的传言可能是来自于朱棣自己，因为，朱允炆是朱元璋指定的帝国继承人，合法性没有问题，如何处理朱允炆就成了大事。如果杀了，会被认为弑君，朱棣无法面对后世的历史。如果囚禁，相当于朱棣给自己埋了一颗，随时都可能爆炸的地雷。不能死，不能囚，只能让其失踪，然后朱棣就假戏真做，到处派人寻找朱允炆，来表明，自己就是为了清君侧，除掉奸臣，而不是夺权，只不过是，朱允炆自己跑了，江山无人打理，不得不称帝出来主持工作，完美解决自身政治合法性问题。

4、事实真相

朱允炆根本不可能有逃走的可能和机会，因为有三大疑点，首先皇宫哪里来的地道？修建这么一个大工程保密都是问题。而且后世没有记载说，南京皇城有什么密道，清朝的皇宫为了皇帝的安全，地上铺设很厚的砖层，就是怕有人挖地道刺杀，怕刺客隐藏，树都没有一颗，何况，都有护城河和大城墙，地道到了这里也得停止。其次，随行的有四十多人，这么庞大的目标，走到哪里人吃马喂都是个大问题，能双腿跑？只能骑马，马能在地道行动？不骑马，一天能够跑多远？燕王骑马追不上这么庞大的四十人步行目标？最后就是，有传言化妆和尚跑的，方圆100里有几个寺庙，同龄的和尚数量能有几个，让每个可疑的人，写出经历，然后找其他人核对，相信朱允炆即使编造出来经历，也找不到证明人。所以，朱允炆跑不了，只能是死了。

如果真的跑了，到时候再回来怎么办？岂不是尴尬。其实历史上，有先例。汉武帝的太子，造反被杀，就是在汉宣帝时期出现，要求认祖归宗。汉宣帝的大臣，直接认定为假冒的，给杀了。没有给任何的机会，来扰乱权力。历史上被传播没死的故事，很多，比如唐朝杨贵妃没死，逃到了日本。明末李自成没死成了道士，德国希特勒逃往了南美，等等。其实都是这样的传言，目的就是为了寄托传播者自己的某种利益和情绪，和事实无关，和政治有关！

鼓励“说真话”背后的君臣博弈！

【出处】《明通鉴》第18卷

【材料】明仁宗洪熙元年 公元1425年

1、丁丑(初七)，明仁宗下诏求直言。

明仁宗朱高炽是朱棣的长子，刚刚即位，和所有的领导上位一样，第一步就是下诏，让大家畅所欲言，让大家为自己提建议。广开言路的好处，有三个，首先是展示胸怀，领导最重要的品质就是兼听则明；其次就是明确当前问题所在，看看大家关注的行政热点在哪；最后就是发现人才，在所有人说真话的过程中，看看谁的水平最高，谁发现问题，解决问题的能力强。

2、起初，明仁宗即位后，首先召来弋谦，提升为大理寺卿。

弋谦，代州人，永乐九年进士，任监察御史。出京巡察江西，上奏言事违逆了皇帝朱棣的旨意，被贬出峡山知县。又因事获罪被免除官职遣送回乡。仁宗做太子时，一向知道弋谦刚直。等到继位，仁宗征召其任大理少卿。明仁宗朱高炽刚上位就提拔了这个直言敢谏的弋谦，其目的有两个，一个是鼓励直言，需要提拔一个榜样，作为标杆，这样其他人才能认为领导是真心求真话。其次是提拔失意派，一个遣送回乡的落寞干部，重新任命为高官，会让这类人感恩戴德，形成铁杆嫡系。

3、谦以直言奏陈时政，极力说“官吏贪婪残酷，已不再像以往洪武时期，有关部门责求无度，使百姓不堪负担”，明仁宗多所采纳。既而弋谦又奏陈五件事，由于言词过激，明仁宗不再喜欢他。

面对真话，其实领导心里都是矛盾的。一来希望能够听见最真实的东西，另外，真实的东西大多是批判指责的东西，这样会让领导心里很不舒服。你这不是说真话，你这是借机找事。说真话，稍微过激一点，就会被认为是指责，挑衅和找事，更为甚者是和领导唱反调，惑乱人心。所以，如何说真话，这个度很难把握。不过下面两大要点把握了，就不会有大问题。一个是，就事论事，解决实际工作问题，不要指责管理和人事问题。一个是，多谈未来，多提建设性意见，展示自己才华。这两大要点的核心，就是领导喜欢帮忙的人，不是指责的人，而对自己而言，是展示自己获得领导信任，而不是改正领导错误，方向不能错。

4、于是尚书吕震和吴中等弹劾弋谦诬蔑他人，都御史刘观让所有御史联合纠参弋谦卖直沽名。

因为弋谦说真话，犯了方向错误，皇帝不再喜欢他。其他的大臣，纷纷站出来指责弋谦。主要攻击的方向是两个，一个是污蔑他人，把皇帝治理下的朗朗乾坤说成污秽不堪，这就是借机讽刺领导管理无能，抹黑其他同僚的功劳。一个是卖直沽名，就是沽名钓誉，通过揭露阴暗面，来获取自己的名气。为什么这么多人攻击弋谦，原有有三点，一个是讨好皇帝，领导喜欢的，大家纷纷赞美，领导不喜欢的，大家纷纷指责。第二是，弋谦站在批判

者的角度来提意见，其实是对同僚之前工作的指责，大家心里不爽。第三就是，弋谦刚来就获得领导信任，大家心里嫉妒，正好借领导暂时的不喜欢，而落井下石。

5、明仁宗以此向杨士奇，回答说：“弋谦不识大体，因为心里感激圣上越级提升他的恩德想要报答罢了。君主圣明则人臣耿直，希望陛下宽容他！”因此明仁宗没有把弋谦治罪。

杨士奇在明仁宗还是太子的时候就是其核心人员。参与宫斗，为明仁宗上位，立下汗马功劳。所以，杨士奇，相当于明仁宗的帝王师。他这段替弋谦的辩解词，说的很给力。分为三点，首先指出弋谦不识大体，顺应了皇帝的情绪，这样皇帝能够听下去接下来的话。其次是避开言辞的对错，从动机入手，为弋谦辩护，只是因为皇帝越级提拔他，他想感恩。最后就是，侧面赞美皇帝，明君之下，人臣才会耿直。把皇帝的宽容弋谦和皇帝的英明捆绑，让皇帝感觉利益一致。这样的说服词，成功的让明仁宗没有给弋谦治罪。

6、然而每次见到弋谦，声色甚厉，杨士奇从容不迫地说：“陛下颁诏求直言，不应当因为弋谦的话而生气。现在各地来朝觐见的臣僚们都集中在宫阙，见到弋谦如此，将会说陛下不能容忍鲠直之言。”明仁宗警觉地说：“这固然是朕不能容忍，也是吕震之流阿谀迎合扩大了朕的过错。从今以后，朕一定置之不再追究。”于是让弋谦停止朝见，专心办理司中务。

皇帝尽管没有治罪弋谦，但是态度并没有多大的改变。这时候，杨士奇立即发现了问题，指出了皇帝这样做，会有很差的示范效应。外地觐见的人都看到说真话的人受到打击，大家搞不清楚原因，都会沉默不语，这样做，会打击言路。于是，皇帝立即感觉到了这个问题所在。于是皇帝自己辩护说，这不是我个人的错，关键是尚书吕震阿谀扩大了我的过错。出现问题，人都会推卸责任，皇帝也不例外。但是皇帝有错，并不代表你弋谦就是对的。其实内心更加讨厌弋谦，于是直接停止了朝见。再也不让他出现在皇帝面前了。这个帝王心思很简单，不管你是对还是错，你让我感到不舒服，你给我带来不必要的麻烦，我都不会喜欢你。

7、到这时，明仁宗由于奏陈政事的人更少，又召见杨士奇，说：“朕因弋谦矫正激励过分而生气罢了，在朝大臣因而一个多月不谈政事。爱卿应该向所有大臣表明朕的想法。”杨士奇说：“臣我说了空口无凭，请陛下亲自发下玺书！”

皇帝打击弋谦，果然出现了恶果，大家都不敢说真话了。皇帝又召见杨士奇，想让他替皇帝表达皇帝的心思。杨士奇是个官场权谋家，如果自己替皇帝发言，有两大风险，一个是会得罪同僚，为弋谦一个人而树敌。一个是，表明皇帝有错，这个度不好把握，皇帝翻脸怎么办？所以，杨士奇，立即说，“这个事，我说了没分量，还是皇帝你亲自下诏书，大家才能相信。”杨士奇成功避开了可能的陷阱。

8、于是让杨士奇就在床榻前草拟敕书承担过错说：“朕即位以来，臣民们进呈的奏章，数以百计，未尝不欣然听取。最近弋谦所说之言多不符合事实，于是大臣们交章参奏他卖弄直言，请以法处置。朕都不听从，只让弋谦停止朝见，但从此陈言的人更少了。如今从去年冬天就没有下雪，春季也很少下雨，阴阳失调，必有政务失当之处，岂能没有可言之事？

但为臣之人，心怀自我保全之计，退避不言朝政，用什么表明忠于君主！朕对于弋谦一时未能包含容忍，未尝不自感愧咎。你们诸位大臣不要以前事作为教训，对于国家的利弊，不适当的政令，要直言不讳。弋谦要像原来一样朝见。”

这个诏书可以说，写的很有味道。第一、表明皇帝广开言路的政策没有变，弋谦只是个个案。第二、弋谦说的言过其实，大家都要求治罪，皇帝并没有追究弋谦说真话的责任，只是简单的做了点到为止的处罚。第三、话锋一转，开始指责不说话的人是自我保全，是不忠心的表现。第四、皇帝承认错误，是自己不能包容，隐含的表达自己的错在胸怀而不是因为弋谦做的对。这一点很关键，我错了，但是并不代表你对了，不然用你的正确证明皇帝错误。这不是需要皇帝在你面前丢分吗？以后的权威何在？所以，以后所有当领导的，承认错误，都要从这一点入手，才是妙招。第五部分，就是说，这个事情过去了，大家要畅所欲言，直言不讳，同时恢复了弋谦的待遇。经过这个事情，弋谦也老实很多。

9、不久因为宫中宦官在四川采伐树木，贪婪暴横，明仁宗由于弋谦清直，命其前往处治，提升为副都御史，并敕令停止伐木之役。

尽管皇帝恢复了弋谦可能直接朝见的待遇，其实内心并不喜欢他，并不想让他留在身边。弋谦留在身边，时时刻刻的在彰显皇帝的错误。所以，皇帝还是要找借口让弋谦走人的。恰好机会来了，四川出现问题，皇帝准备让他去处置，去过直接走了，可能还是会议论纷纷，认为皇帝容不下人，因此皇帝就加封了弋谦成为副都御使，平衡了大家恶意猜测。其实明着是升官了，其实还是再也不会出现在朝堂了。

历朝历代大家都鼓励说真话，其实真的说真话的人，并不受待见。很多人都是叶公好龙，都表面喜欢说真话，但是真的说了真话，大家都反感。而这一段材料之所以经典，是把说真话的人，听真话的人，周围的人，影响到的人，以及事件的发展，全面涵盖到了。

为什么领导都喜欢批示——越级指挥的三大特殊目的！

【出处】《明通鉴》第18卷

【译文】夏季，四月，壬寅(初三)，明仁宗听到山东和淮、徐州之民缺乏食物，有关部门正加紧征收夏税，于是坐在西角门，召来大学士杨士奇草拟诏书，蠲免今年的夏税和秋粮的一半。杨士奇说：“皇上的恩泽达到极点了，但必须让户、工二部知道。”明仁宗说：“救济穷苦百姓，就像从水火之中救人，惟恐不及。如果交给有关部门，将被认为国家的用项不足，反而犹豫不决。”于是命令宫中宦官准备笔墨纸张，让杨士奇就在门楼书写诏书。明仁宗看罢，立即用玺，交付外朝执行，回头对杨士奇说：“现在可以跟部臣说了。”

【解析】越级指挥一直都是管理学中的大忌，被很多人诟病为中国式老板最为常见的现象。存在即是合理，为什么会出现这种情况呢，权谋网详细分析背后的权谋原理如下：

1、按程序来效率太慢

山东和徐淮地区出现饥荒，又加上正是收夏税的时间，可以说，这是个很急的事情。如果按照程序来，交办给有关部门，会拖延时间。明仁宗说，救济穷苦百姓，和水火中救人一样，时间紧迫。所以，越级指挥，一般都是紧急情况，容不得慢慢按程序传达。

2、怕下级领会错意图

为什么明仁宗认为“如果交给有关部门，将被认为国家的用项不足，反而犹豫不决呢”？因为明仁宗太懂手下这些官员了，都是权谋玩心眼的人。如果领导只是简单的交办，他们会认为，这是领导走走形式而已，只是想表达关心意图，并非真心的想为百姓救济解困，所以就会犹豫不决。

3、表达领导的关切心

如果按照正常的行政程序，会让所有老百姓认为这是公事公办，领导对这个事情漠不关心。而领导直接下诏书，指示减免税费，这样执行者不敢马虎，领导在关切这个事情，而老百姓也会认为这是领导的主动关心。所以，到现在为止，高层领导依然会用批示的方式直接对某件事表达意见。

杨士奇考虑的层面是正常的行政程序，交办给有关部门即可。而皇帝考虑的是权变，是实际情况。在程序和权变的平衡中，皇帝采用了先上车后买票，先下命令后补手续的方法。这样的领导方法，非常中国式，但是很有效，因为就是上下级之间的君臣博弈，不仅仅做事，还要贯彻更深的个人意图。

极端理性是一种残酷的选择！

【出处】《北齐书》第26卷

【原文】时和士开以佞幸势倾朝列，令人求鉴爱妾刘氏，鉴即送之。仍谓人曰：“老公失阿刘，与死何异。要自为身作计，不得不然。”由是除齐州刺史。鉴历牧八州，再临怀州，所在为吏所思，立碑颂德。入为都官尚书令。

【译文】当时和士开因善于谄谀得到君主宠幸，权势压倒朝班，让人求平鉴爱妾刘氏，平鉴就送给他。乃对人说：“我失去阿刘，与死有什么区别。要为自身考虑，不得不这样。”由此任齐州刺史。平鉴历掌八州，两临怀州，所在的地方为官吏百姓思念，立碑颂德。入朝为都官尚书令。

【解析】平鉴面对权臣和士开讨要小妾的举动，任何男人的第一反应就是愤怒，士可杀不可辱。但是冷静下来之后，不同的人却有不同选择。

1、平鉴理论上的上中下三策

为什么是理论上的上中下三策，因为对于平鉴而言现在可供选择的策略比较少。但是如果放在“预则立，不预则废”的理论指导下，未雨绸缪，那么就有上中下三策，上策，就是知道和士开喜欢美女，那么就该提前物色到相应的女人送过去，一来避免打自己小妾的主意，二来，主动和和士开交接；中策，就是平鉴现在的选择，别人要，那就给，毫无反抗，不给能怎样？自己被杀，小妾还是别人的；下策，就是不给，对抗下去，自己被和士开杀

掉，女人也自杀，家破人亡，《水浒传》林冲的媳妇被高衙内看上，其后果和结局，大家都知道，林冲媳妇自杀，林冲要不是鲁智深，也就死在了野猪林了。

2、背后存在的第二种可能性

先看和士开在《北齐书》33卷《徐之才传》的记录【徐之才妻是魏广阳王的妹妹，之才从文襄那裹求来作妻子。和士开知道这件事，就奸淫了他的妻子，之才遇见后反而躲避，还说：“别妨碍了少年戏笑。”他宽和放纵到这个地步，八十岁去世。】和士开喜欢人妻，不仅仅是淫欲的问题，还有对别人的测试。而平鉴是个权谋家，知道和士开这个癖好，故意找了一个漂亮的小妾，让和士开无意间知道，之后被和士开索要，平鉴是采用欲擒故纵的战略，顺水推舟的战术，把所谓的喜欢的小妾给送了过去。一来讨好了和士开，二来算是交了投名状，表达对和士开的归顺，这个小妾本身就是平鉴的棋子。

3、纯粹理性是一种残酷选择

男女感情和自身安全哪个更重要，几乎所有人都会认为安全更重要，皮之不存毛将焉附？没生命了，感情也就结束了，但是在实际的决策中，却有很多人感情用事，选择感情，而不顾自己的性命。因为越是底层思维的人，对感情看得越重，所以，经常能够在新闻上看到殉情自杀的，为爱割腕的。政治是个纯理性游戏，所有的参与者，都能够理性的看到未来的场景，能够当即衡量各种力量的对比，做出理性的选择，不过这个选择是非常残酷的，良心是被拷问的。所以平鉴才说出了那个无奈的话，“为身作计，不得不然。”后面平鉴的“鉴历牧八州，再临怀州”也是输送女人换来的仕途。

经过上述的分析，大家能够看出来，知道该怎么做，和能不能真的心平气和的做到，真的这中间有很长的路要走。平鉴的无奈选择，用牺牲女人换取仕途的被动行为，从内心而言，是不能接受的，还是宁愿相信，这是他主动谋划的结果，这样，内心的道德压力就会少去好多，故事的精彩程度也会好很多。不过真正的政治家、权谋家，内心并无太多的束缚，真正暗合了《小人经》的精髓“无羁无耻，荣之义也！”

荐而不果——收拾下属就是毁了他的政治前途！

【出处】《北齐书》第29卷

【原文】河间守崔谋恃其弟暹势，从绘乞麋角鸱羽。绘答书曰：“鸱有六翮，飞则冲天，麋有四足，走便入海。下官肤体疏懒，手足迟钝，不能逐飞追走，远事佞人。”是时世宗使暹选司徒长史，暹荐绘，既而不果，咸谓由此书。

【译文】河间郡守崔谋依仗他弟弟崔暹的权势，向李绘讨取麋角鸱羽。李绘回信说：“鸱有六根长羽毛，飞即冲天，麋有四条腿，跑便入海。下官我肢体懒散，手脚迟钝，不能追赶飞禽走兽，事奉远方的小人。”此时世宗让崔暹选拔司徒长史，崔暹举荐了李绘，事后没有结果，都说这是由于这封信。

【解析】为什么本该受到打击的李绘，会被崔暹推荐为司徒长史，为什么被推荐之后却没有结果。这个职场的套路是什么，崔暹玩的是什么权谋？权谋网详细的给大家分析暗中作梗的套路：

1、崔暹必须收拾李绘

崔暹向李绘索贿，表面上是贪腐行为，其实索要的东西就是鹿角和羽毛，并不贵重，这背后本质是通过这索要，来探测李绘的态度。你是不是愿意和我们同流合污，成为我们的人。而李绘也看出了这个背后的目的，所以，直接拒绝，“我这个比较懒散，不会去攀附你们这种小人。”这不仅仅表达不愿意给东西，而且直接指责崔氏兄弟为小人。所以，面对不依附的李绘，崔暹必须给他颜色看看。

2、崔暹收拾李绘难度

身居高位的崔暹直接去处理一个小人物，看似简单，其实难度很大，其主要的有三点：首先是，如果直接收拾李绘，不仅仅会让自己索贿行为变得欲盖弥彰，而且会反过来增加李绘的知名度，这个处理必须低调。其次，李绘是个小人物，崔暹比他的位置高太多，没有直接的管理关系，也不方便直接下手。最后就是，出手必须很重，直接要毁了他的前途，不然他有机会上位的话，会是强有力的敌人。

3、崔暹收拾李绘手法

崔暹是北齐为数不多的拥有高度权谋智慧的人，所以，采用一个非常巧妙的策略，就是利用选拔司徒长史的机会，推荐李绘，然后做手段让他没成。很多人觉得这个招法不是脱裤子放屁多此一举吗？一开始就不要推荐不就完了，其实这就是妙处所在。只有推荐了李绘，才会让他进入高层领导的视野，而进入视野之后，再暗中让他给皇帝留下不良印象，这样李绘的仕途基本完了。

4、崔暹荐而不果原理

首先这个推荐让大家都知道，崔暹并没有因为自己的哥哥提出过分要求而打击报复，让人看不出崔暹的政治意图。其次，只有推荐升官这个手段能够让他和自己产生关系，才能使用手段。最后就是，推荐之后进入领导视野，就有了抹黑的机会，直接让他丧失政治前途，防患于未然，且出手无形。而且，如果即使没有抹黑成功，直接上位了，也是自己下属，日后找机会收拾李绘，会更加方便。

5、荐而不果职场启示

崔暹和李绘这个故事，对我们职场打击对手有什么启示呢？第一，就是通过索贿，来测试下属的依附程度，你愿不愿意归顺和听话。第二，对下属最大的打击就是毁了他的政治前途，晋升前途，没有前途，也就意味着职场的进步到此为止。第三就是，最好的方法就是使用各种手段，让其进入到领导视野，然后直接抹黑，让领导对他有不良印象，这是最好的方法。

经过上述权谋网的全面分析，我们能看出来，崔暹的手段的老道和毒辣。而李绘，仅凭自己的正直，而且不屑于和崔氏兄弟为伍，直接导致了职场的悲剧。上级收拾下级的战法，

就是直接毁了你的前途。李绘其实要做的就是阳奉阴违，糊弄下，各自安好。不然只有正直有什么用，也没任何效果。

诬告自己造反的神级权术操作！

【出处】《北齐书》第30卷 崔暹传

【原文】显祖初嗣霸业，司马子如等挟旧怨，言暹罪重，谓宜罚之。高隆之亦言宜宽政网，去苛察法官，黜崔暹，则得远近人意。显祖从之。及践祚，谮毁之者犹不息。帝乃令都督陈山提等搜暹家，甚贫匮，唯得高祖、世宗与暹书千馀纸，多论军中大事。帝嗟赏之。仍不免众口，乃流暹于马城，昼则负土供役，夜则置地牢。岁馀，奴告暹谋反，锁赴晋阳，无实，释而劳之。寻迁太常卿。帝谓群臣曰：“崔太常清正，天下无双，卿等不及。”

【译文】显祖开始继承霸业，司马子如等人挟旧怨，说崔暹罪重，应处罚他。高隆之亦说应放宽政网，去掉苛察的法官，罢免崔暹，就能得到远近的人心。显祖听从了他们的意见。到即位，中伤毁谤他的人还不止息。帝就令都督陈山提等人搜查崔暹家，非常贫乏，祇得到高祖、世宗给崔暹的书信千余张纸，大多谈国家大事。帝赞赏他。但仍不免众人之口，就流放崔暹到马城，白天负土作劳役，夜间关入地牢。一年多，奴才告发崔暹谋反，押到晋阳，没有事实根据，释放而慰问他。不久任太常卿。帝对群臣说：“崔太常清正，天下无双，你们比不上。”

【解析】权谋就是反人性，每个人都有自我辩护脱罪的欲望，但是如果在特殊条件下，反其道而行之，会有更加绝妙的效果。崔暹自诬谋反，恰恰让自己摆脱困境，重新走向飞黄腾达的道路。这个计谋，千古独步，让人叹为观止，现在权谋网解析如下：

1、崔暹被打倒的三大原因

崔暹是前朝红人，在最高权力更替之后，自然让那些被压抑的势力找到了反扑的机会，于是纷纷诬告崔暹的种种罪过。齐显祖高洋把崔暹打倒，原因有三个：首先是官吏方面，政权不稳定，需要得到更多的人支持，大家都反对崔暹，只能顺势而为；其次是百姓方面，崔暹近似酷吏，执法严格，打倒他，能够收取人心；最后是帝王心思，只有打倒崔暹，然后再给他提上来，才能施恩他，才能为自己所用。

2、崔暹的自诬的权谋妙笔

崔暹被打倒之后，白天负土作劳役，夜间关入地牢，一年有余。崔暹尽管之前的官职很大，但是和新皇帝的交情并不深，再一个领导很忙，如果没有特别大的意外事件非崔暹无法处理，谁会想起他？崔暹必须能找到机会，重新进入到领导的视野？而且朝廷还有那么多政敌，这几乎是个不能完成的任务。但是，崔暹让自己的奴仆，诬告自己谋反，这个消息立即让他回到了领导的视野。

3、崔暹自诬谋反三大好处

让自己人诬告自己谋反，好处有三个，一是，这个谋反的消息不会被政敌所阻拦，如果是祈求回去养病，或是祈求再给一次机会，绝对会被政敌警觉，立即就会加大打击力度，丢

的就是命了。二是，通过谋反这个大案，能够被押送到首都晋阳，重新进入领导身边。第三，是这个查无实据的诬告谋反，会唤起皇帝的同情，早期抄家时候感叹崔暹的清廉，迫于形势才打倒，此时皇帝更加觉得内疚。

4、显祖重新启用三大理由

齐显祖高洋在查无谋反实据的时候，立即就恢复了崔暹的自由，不久就重新任命为太常卿的高官。一切看似不可能的事情，出现了奇迹，齐显祖重新启用崔暹的三大理由，第一，现在权力稳定了，需要崔暹和曾经扳倒他的人互相制衡。第二，这样有才华的人，经过打击重新启用，会被感恩。第三，当初众口逼迫，让显祖感觉不舒服，权力稳定后，现在让崔暹回来，也是对当初那些人的敲打。

5、崔暹神级操作的核心点

崔暹置死地而后生的绝地反击，踩对了三个核心点，不然这个计谋就会弄巧成拙，首先是自身的忠诚和才华，这是一切的根基，如果不是这个，一切都是无缘之水。其次是时间在一年左右，早了，新皇帝还不够稳定，晚了，自己也被折磨死了。最后就是，明白皇帝需要一个人出来制衡其他权贵的需要。你是谁不重要，重要的是，你对新皇帝的权力作用，才是最为核心的。

经过上述对崔暹的分析，我们能够明白，权术操作，并没有什么固定的招法，他的政敌被他这一个苦肉计，或是声东击西的策略给蒙蔽了，给了他重新回到皇帝视野的机会。在职场，其实只要和政敌开战，就不该留有任何侥幸的机会，不管有没有威胁，都要杜绝后患，否则，任何的心慈手软都会让对手绝地反击，导致功亏一篑！

向领导推荐人才，如何做才能避免结党嫌疑？

【出处】《北齐书》第30卷 崔暹传

【原文】暹亲遇日隆，好荐人士。言邢邵宜任府僚，兼任机密。世宗因以征邵，甚见亲重。言论之际，邵遂毁暹。世宗不说，谓暹曰：“卿说子才之长，子才专言卿短，此痴人也。”暹曰：“子才言暹短，暹说子才长，皆是实事，不为嫌也。”

【译文】崔暹受到信任厚待一天比一天深厚，他喜欢推荐人才。他说邢邵适合担任府僚，还可以兼管机密之事。世宗因而征用了邢邵，很受亲信器重。可言谈之际，邢邵却说崔暹的不是。世宗不高兴，对崔暹说：“你说子才的长处，子才却专讲你的短处，这真是个平庸之人啊。”崔暹说：“子才说我崔暹的短处，我崔暹说子才的长处，（说的）都是事实，我也不会因此产生嫌怨。”

【解析】向领导推荐人才，这是自己拓展势力的最佳方法，一来帮助领导获得人才，二来施恩人才，但是这个有个后遗症就是，如何不让领导认为自己有结党嫌疑。这个看似很难破解的矛盾，其实在权谋家眼里就不是个事，通过案例，我们看下崔暹是如何破解推荐人才增加势力和避免结党嫌疑的：

1、被推荐的人才并不领情

崔暹（音“显”），邢邵，字子才。崔暹推荐邢子才担任幕僚兼管机密，这是个关键的位置，如果他表现出对崔暹的感恩和感激，这会让领导很不舒服，你们俩联合的话，我这个皇帝岂不是要被架空？所以，邢子才不断攻击崔暹，表达自己和崔暹没有什么好的关系，才能避免结党嫌疑。

2、推荐人只看重人才长处

但是邢子才攻击崔暹，同样让皇帝不舒服，这样的人，人品有问题，不懂感恩。这时崔暹的这句话，就直接扭转了邢子才的不良印象“我说他的长处，他说我的短处，都是事实，我不埋怨他。”直接认可了邢子才的行为，他做的没错，同时也展示了崔暹自己的胸怀，表现出推荐不是因为私交关系。

3、领导眼里没有结党嫌疑

领导听完崔暹的这段话，产生这三个感觉，首先是觉得，崔暹推荐的人，能够胜任工作，但是和崔暹私下的感情并不好；其次是崔暹自己不仅仅胸怀宽大，推荐人才不是考虑任人惟亲，而是考虑能为我服务，这个人很正直，没有私心；最后，对他们之间的私下关系就不再防备。

其实是崔暹和邢子才在皇帝面前玩了个双簧而已，职场上很多时候，都是这样，你们看似他们之间明争暗斗，其实人家私下关系好着呢，或者是表面上亲亲我我，其实背后互相诋毁捅刀子。所以，眼见不一定为实，不要相信任何表面的东西，要用权谋思维去分析。姜师德在武则天面前推荐狄仁杰，狄仁杰也是表面上处处和姜师德为敌，武则天也是看不惯狄仁杰的攻击行为，其实武则天都被这两个老狐狸给骗了。其实他们是一伙的，为未来的推翻武则天的统治，私下结党，完成了秘密的布局。

权谋家的独特价值观！

【出处】《北齐书》第31卷 王晞传

【原文】及晋阳陷败，与同志避周兵东北走。山路险迥，惧有土贼，而晞温酒服膏，曾不一废，每未肯去，行侣尤之。晞曰：“莫尤我，我行事若不悔，久作三公矣。”齐亡，周武以晞为仪同大将军、太子谏议大夫。隋开皇元年，卒于洛阳，年七十一。

【译文】晋阳失陷，与同仁躲避周兵向东北逃跑。山路险要曲折，怕有土匪，而王晞温酒吃肉，未曾废弃一次，每当不肯离去，同行的人便责怪他。王晞说：“不要责怪我，我做事如果没有悔恨，早作三公了。”齐灭亡，周武以晞为仪同大将军、太子谏议大夫。隋开皇元年，卒在洛阳，时年七十一岁。

【解析】王晞是北齐孝昭帝高演政变上位的重要谋士，北齐孝昭帝时历拜太子太傅，武平初迁大鸿胪。北周武帝以为谏议大夫。历经几朝，高位善终。权谋家的价值观和普通人不一样，尤其是在极端环境下，更加突出，王晞在逃亡的过程中的行为，集中表现出了权谋家的独特价值观：

1、看重当下

王晞在逃亡的过程中，依然“温酒服膏”喝酒吃肉的生活方式不曾改变，看似简单的举动，其实蕴含着极强的心理素质。首先是乐观，普通人，在这种逃亡的环境中，恐怕早就丧失了胃口？其次，勇敢，面对可能出现的危险毫不在意，生死置之度外。最后就是理性，过好属于当下的每一天，未来谁知道呢？很多人都想在未来的某一天去享受什么，或是去做什么，其实往往都成了遗憾。权谋家以乐观的心态，极大的勇气，理性的活着，这就是极端现实主义的表现。只有这样的人，才能懂得人生真谛。

2、不顾他人

人活在世上，不仅仅是自己，还有身边很多人对自己羁绊。不仅仅为自己着想还要为别人着想，不然极会被人讽刺为自私和不道德。我们看看王晞，为了自己去喝酒吃肉，往往耽误很多时间，而别人都想着逃命，都埋怨他拖后腿，而且不止一次。但是王晞并不在乎别人的看法，依然我行我素的干自己想干的事情。这种以自己利益为中心的做法，或让别人不舒服，但是这恰恰是这类人成功的核心，就是毫无道德羁绊，为了自己的目的，不顾非议，坚持己见。这就是极端利益化的表现，活得不累。

3、不求完美

“我行事若不悔，久作三公矣。”我要是做事不后悔，早就成大官了。这是什么样的价值观？我们自幼受到的教育就是要“行事无悔”让自己的人生没有遗憾，但是王晞作为权谋家，却认为自己人生充满着遗憾和后悔。其实这才是真正活明白的人，人想成功，为了实现自己的目标，自然就会做很多违心的事情，让别人为自己当垫脚石的事情，自己内心被道德拷问的事情，为了自身安全不敢替别人发生的事情，权谋家，就不该为这些事情忧心。如果真的眼里只有目标，不考虑这些，早就做三公了。

成功和遗憾是一起的，为了事业牺牲家庭，为了事业牺牲健康，不都是遗憾，任何事情都是有代价的。看中未来依然是遗憾重重，所以权谋家选择了活在当下。北齐的另外一个大权谋家和士开对皇帝也说过类似的话“自古帝王，尽为灰烬，尧、舜、桀、纣，竟复何异。陛下宜及少壮，恣意作乐，纵横行之，即是一日快活敌千年。国事分付大臣，何虑不办，无为自勤苦也。”

帝王手腕——先打后拉用官术

【出处】《北齐书》第39卷 崔季舒传

【原文】时勋贵多不法，文襄无所纵舍，外议以季舒及崔暹等所为，甚被怨疾。及文襄遇难，文宣将赴晋阳，黄门郎阳休之劝季舒从行，曰：“一日不朝，其间容刀。”季舒性爱声色，心在闲放，遂不请行，欲恣其行乐。司马子如缘宿憾，及尚食典御陈山提等共列其过状，由是季舒及暹各鞭二百，徙北边。天保初，文宣知其无罪，追为将作大匠，再迁侍中。俄兼尚书左仆射、仪同三司，大被恩遇。乾明初，杨愔以文宣遗旨，停其仆射。遭母丧解任，起复，除光禄勋，兼中兵尚书。

【译文】当时功臣权贵之人多不守法，文襄没有放纵赦免，朝臣们认为这是崔季舒和崔暹等人所指使(教唆)的，于是他们都被众人怨恨。等到文襄遇难后，文宣即将到晋阳赴职，黄门侍郎阳休之劝季舒陪同文宣帝一起前去，对季舒说：“有一天不陪在领导身边，就会被人钻空子陷害。”季舒生性喜爱音乐和美色，内心悠闲放荡，于是没有请求同行，想要放纵作乐。司马子如与季舒一直有私怨，于是他便和尚食典御陈山提等人一同条列季舒的过失，因此季舒与崔暹各受鞭笞二百，被流放北方。天保初年，文宣帝了解到季舒无罪，便追封他将作大匠一职，又升迁侍中。不久便兼任尚书左仆射、仪同三司，很受恩待。乾明初年，杨愔按文宣帝的遗令，罢免了季舒仆射一职。正逢母丧便解除所有职位，复用后，授职光禄勋，兼任中兵尚书。

【解析】人们都会感激在自己最困难时候帮助过自己的人，这个人性的原理被帝王们拿过来反着使用，帝王心术，就是提拔任用人才之前，必须先找机会打下去，然后再施恩提上来。这样的用官术，一直被领导们秘而不宣。这段历史材料中，崔季舒，被打下两次，又再次复起。

- 1、崔季舒很有才华，是文襄帝高澄的近臣，能够达到徇私枉法的程度，而高澄并不管，这说明，他们之间的关系是多么的亲密。崔季舒在高位，新任领导高洋，如何使用他，就摆在桌面上，如果留任，他的位置是上任给的，不会感激自己，不用他，也会失去人才，如何用他，而且还能让他感恩呢？
- 2、文宣帝高洋必须找机会把崔季舒打下去。果然，司马子如，趁着崔季舒没有陪同文宣帝的时间里，马上抓住机会，参了崔季舒一本，文宣帝，立即不问对错，就把崔季舒打了一顿给流放了。这时候，崔季舒，并不会埋怨高洋，而是会懊悔没有听从阳休之的话，给了司马子如钻空子的机会。
- 3、文宣帝高洋，觉得崔季舒被折磨的差不多了，找机会，复查了崔季舒的案件，觉得他无罪，于是给他平反，随后把他喊了回来，便追封他将作大匠一职，又升迁侍中。不久便兼任尚书左仆射、仪同三司，很受恩待。这时候，崔季舒内心是感恩的，会对文宣帝高洋死心塌地的付出。
- 4、到了文宣帝高洋快死的时候，留下遗诏，直接罢免了崔季舒，没有任何原因和理由。其实这个目的就是很明确，自己的儿子高殷继位之后需要人才，如何能够让高殷继续使用崔季舒这个人才呢，只能自己死的时候，把崔季舒打下去。等儿子上位之后，再提拔回来，完成新的施恩。
- 5、上述两次打下崔季舒的手法，几乎上成为了历史上的两大惯用招数，刚上位，利用人才之间的矛盾，不问青红皂白先把人才打下去，折磨够了，找机会平反，为自己所用。或是自己离开之前，把人才打下去，让继任者，再把人才提拔回来，为下一代所用。这就是帝王用官术！

最后需要说明的就是这个材料中的一个政治原理“一日不朝，其间容刀”。一个人在高位，就会得罪不少的人，如果有一天远离了权力中心，自然就会被别人抓住机会，钻了空子，

所以，任何时候，都要保持警觉，和领导形影不离。唐朝高力士，最明白这个道理，夜里都不离开唐玄宗，所以看不惯高力士的人很多，但是大家都找不到离间中伤的机会。

职场中的“被站队”——有些派系标签是自动打上去的！

【出处】《北齐书》第41卷 綦连猛传

【原文】赵彦深以猛武将之中颇疾奸佞，言议时有可采，故引知机事。祖珽既出彦深，以猛为赵之党与，乃除光州刺史。

【译文】赵彦深因为綦连猛在武将当中能够嫉恶如仇，提出的建议也时有可取之处，所以引荐他掌管机要。祖珽把赵彦深排挤出朝廷后，认为綦连猛是赵的党羽，就任命綦连猛为光州刺史。

【解析】职场中，很多时候站不站队，可不是一个能供选择的事项，因为在派系斗争的时候，对手们会根据你的各种标签给打上派系关系。綦连猛只是因为自己的能力被赵彦深赏识，而被提拔。但是也被打上了深深的赵派标签，随赵彦深的失势，綦连猛也被排挤出朝廷了。我们分析下这个其中的权谋原理：

1、綦连猛被牵连

作为綦连猛本人，或是职场上努力通过自己能力上位的人，都是认为，綦连猛是冤枉的。綦连猛并没有参与赵彦深的派系斗争，自己也不是和赵彦深有什么特殊的私下关系，自己只是因为嫉恶如仇的性格和有价值的建议升到高位的。为什么，一个没有政治派系意识的人，却成了派系，被一起打倒呢？

2、祖珽怎么想的

祖珽直接认为綦连猛是赵派人员，原因有三：首先是因为赵彦深对綦连猛有提拔之恩，人之常情，都会对自己有知遇之恩的人，心怀感激。第二，你綦连猛自己认为是靠本事上位的，而祖珽并不这么认为，有本事的人很多，为什么是你？第三，你綦连猛是赵彦深的亲密下级，你们有什么勾连谁知道？

3、被动站队标签

职场上有些派系的标签，是天然的，比如恩情派：谁提拔过你，谁帮助过你，谁是你的老上级；比如身份派：秘书帮，元老帮，太子党；比如亲密派：亲戚关系，情人关系，同学关系等等。一旦你拥有这些标签，竞争对手，就不会去探究，你是不是站过队，只要不是我的人，就是对手的人。

因此，我们再回头看这个故事，綦连猛冤枉吗，从政治斗争而言，一点都不冤枉，因为权谋家都不会心存侥幸的去看待对手。前一段时间火爆的反腐电视剧《人民的名义》里面，侯亮平刚到汉东省，就被打上了汉大帮的派系标签，因为他是汉东大学政法系毕业的，这边都是他的师兄和老师。侯亮平承认不承认，都会被当成汉大帮的人，他的一举一动都会被认为是汉大帮的举动。

屁股决定脑袋背后的权谋原理！

【出处】《北齐书》第42卷

【原文】初冯子琮以仆射摄选，婚嫁相寻，聿修常非笑之，语人云：“冯公营婚，日不暇给。”及自居选曹，亦不能免，时论以为地势然也。

【译文】起初冯子琮以仆射兼管选拔官吏，总是选择豪门缔结婚姻关系，袁聿修常常讥笑他，对别人说：“冯公忙着为自己挑选亲家而日不暇给。”等他自己也负责铨选官吏时，也免不了走上子琮的老路，人们认为这是各人的地位造成的。

【解析】大家都知道屁股决定脑袋这句话，但是并不知道背后的权谋原理是什么，本文就通过上述案例来详细解析以权谋私的最高境界：

1、没权者会不理解权力行为

权力是个特殊的能量，只有拥有权力的人，才知道权力的规则和魅力，而没有权力的人，很多时候不能理解权力拥有者的所作所为，甚至是讨厌当权者的行为。其实屁股决定脑袋，自己拥有权力之后，会和别人一样。因为权力会同化所有的人，不然就会被排斥掉。

2、编织关系是谋私最高境界

其实任何当权者，都会利用权力，以权谋私，只不过有的人玩的高明，有的人玩的低劣。冯子琮这个就把自己选拔官吏的这个权力发挥到了极致，用自己的权力编织人脉关系，通过缔结家族间的婚姻关系达到利益共同体，没有人不善于利用自己的权力达到私人目的。

3、继承前任拓展的权力空间

袁聿修替代冯子琮，自己拥有权力之后，就面临着改变上一任的做法，还是维持不变？如果改变，自己就是限制自己的权力，放弃上一任拓展的权力空间，还会触动既得利益群体，让人反感。所以，自然袁聿修，就把冯子琮的做法直接拿来为己所用。即稳定，又享受好处。

即使现在职场里，有年轻有能力的人，有眼光的领导也是为其介绍对象，把自己的亲戚合适的人介绍过来，从而形成自己的利益同盟，哪个领导没个七大姑八大姨呢？历朝历代亲戚关系，都是最好职场同盟军。以权谋私的最高境界，就是都变成自己的关系。

权力和任务之间的矛盾，忘记领导指示该怎么办？

【东周列国志】第一回

忽然想起三年前，曾命上丈夫杜伯督率司市，查访妖女，全无下落。颂胙之后，宣王还朝，百官谢胙。宣王问杜伯：“妖女消息，如何久不回话？”杜伯奏曰：“臣体访此女，并无影响。以为妖妇正罪，童谣已验，诚恐搜索不休，必然惊动国人，故此中止。”宣王大怒曰：“既然如此，何不明白奏闻？分明是怠弃朕命，行止自由。如此不忠之臣，要他何用！”喝教武士：“押出朝门，斩首示众！”吓得百官面如土色。忽然文班中走出一位官员，忙将杜伯扯住，连声“不可，不可！”宣王视之，乃下大夫左儒，是杜伯的好友，举荐同朝

的。左儒叩头奏曰：“臣闻尧有九年之水，不失为帝；汤有七年之旱，不害为王。天变尚然不妨，人妖宁可尽信？吾王若杀了杜伯，臣恐国人将妖言传播，外夷闻之，亦起轻慢之心。望乞恕之。”宣王曰：“汝为朋友而逆朕命，是重友而轻君也。”左儒曰：“君是友非，则当逆友而顺君；友是君非，则当违君而顺友。杜伯无可杀之罪，吾王若杀之，天下必以王为不明。臣若不能谏止，天下必以臣为不忠。吾王若必杀杜伯，臣请与杜伯俱死。”宣王怒犹未息，曰：“朕杀杜伯，如去藻草，何须多费唇舌？”喝教快斩。武士将杜伯推出朝门斩了。左儒回到家中，自刎而死。

【解析】三年前领导的命令，没谁记得住，忽然间领导问起来，旧事重提，作为下属，该如何应对，才能做到最佳？通过本段文字的分析，我们来解析职场的门道：

1、杜伯的回答对不对，该如何回答？

面对领导的命令，作为下属，你只能无条件执行，没有任何的资格去判断该不该执行或停止。杜伯擅自不汇报就终止了命令，这种消极的回复方式，显然是错误的，这是下策。他最好的方式，就是说，我一直在查，但是目前还没有消息，接下来，我重点再督办。中策是，直接承认错误，疏忽了，请处罚。

2、宣王大发雷霆，他在意的是什么？

宣王大发雷霆，其实本质不是这个事情停止不办，核心的是对领导命令的无视。这就从办事问题，变成了不服从权力的问题了。一个人办事有错误，这个不是大问题，但是不服从权力就是大问题了，任何的辩解都是对权力的漠视。所以说，宣王大发雷霆，核心是他在意的是权力的畅通性。

3、左儒劝谏很有道理，为什么无效？

左儒其实是没有摸到宣王在意的是什么，左儒从事情的角度来说，很有道理，但是，领导在意的是权力，而不是事情本身。所以，宣王问他“汝为朋友而逆朕命，是重友而轻君也”你这样做你轻君，你朋友已经抗逆君命，你也这样做，如何能够劝谏成功呢？宣王在意权力，你在辩论事情，对牛弹琴。

4、左儒该如何做才能挽救自己好友？

左儒是个好人，但是却不是一个聪明人。聪明人不仅仅能保全朋友，同样能够保全自己，宣王这时候，在气头上，在发火，就不能够再刺激他。该这样说“杜伯的确做错了，看在他是老臣的份上，希望饶他一命。”这样能够顺从君王权力，给他台阶下，而且还能让皇上展示怜悯。

5、宣王该如何对待杜伯和左儒才对？

自己的权力受到漠视和挑衅，自然火冒三丈，这说明，宣王的权力敏感度很高。这是对的，任何领导都要对挑衅权力的人贵以重罚。在领导眼里，办错事是小事，不听话是大事，权力畅通高于任务结果。但是冲动是魔鬼，处罚太过，其实给他一个处分，或是你给我接着查，一年内查不出，自己辞职。

经过上述的分析，我们能够看出来，面对领导的命令，如果没做到，千万不要辩解，任何的辩解其实都是对权力的挑衅，最终你即使赢得道理，但是忤逆了权力，还是没有好果子吃。对于宣王而言，使功不如使过，既然抓住了把柄，就让他继续做，戴罪立功，这才是权力和任务之间的平衡关系。

如何对领导提出反对意见的标准范本！

【出处】《东周列国志》 第三回

平王曰：“今犬戎逼近镐京，祸且不测，朕欲迁都于洛何如？”

太宰咺奏曰：“今宫阙焚毁，营建不易，劳民伤财，百姓嗟怨。西戎乘衅而起，何以御之？迁都于洛，实为至便。”两班文武，俱以犬戎为虑，齐声曰：“太宰之言是也。”

惟司徒卫武公低头长叹。平王曰：“老司徒何独无言？”

武公乃奏曰：“老臣年逾九十，蒙君王不弃老耄，备位六卿。若知而不言，是不忠于君也；若违众而言，是不和于友也。然宁得罪于友，不敢得罪于君。夫镐京左有穀函，右有陇蜀，披山带河，沃野千里，天下形胜，莫过于此。洛邑虽天下之中，其势平衍，四面受敌之地。所以先王虽并建两都，然宅西京，以振天下之要，留东都以备一时之巡。吾王若弃镐京而迁洛，恐王室自是衰弱矣！”

平王曰：“犬戎侵夺岐、丰，势甚猖獗。且宫阙残毁，无以壮观。朕之东迁，实非得已。”

【解析】如何反对领导的错误想法？给领导提出自己的意见，不是随便表达，直言进谏就行了，要照顾到，领导的权威，同僚的想法，以及别人眼里的个人的动机，而这段材料中，卫武公的发言是标准的话术版本。权谋网具体分析下这段话术的奥妙之处：

一、感恩主上

1、无个人私利

“老臣年逾九十，蒙君王不弃老耄”这句话让人想起，诸葛亮的出师表“先帝不以臣卑鄙，猥自枉屈，三顾臣于草庐之中，咨臣以当世之事，由是感激，遂许先帝以驱驰。”首先表达的是自己的感恩的心，并非出于个人私利。这个只有把感恩的心提出来，才能避免领导认为他是挑衅权威。

2、其职责所在

“备位六卿。”这个也是点出了自己的职责所在，自己在其位，要谋其政，不能够尸位素餐。诸葛亮同样使用了类似的话术“先帝知臣谨慎，故临崩寄臣以大事也。受命以来，夙夜忧叹，恐托付不效，以伤先帝之明。”这是出于公心。

有感恩，有公心，这就首先在公私两个方面解除了领导对抗情绪，领导没有了对抗情绪，才能够听进去你说什么。自己并不是在挑衅权威，而是真心的表达意思。

二、动机解释

1、进言理由

“若知而不言，是不忠于君也；若违众而言，是不和于友也。”前面因为有太宰咺的迎合领导的发言，这就必须说这句话，因为如果不这样说，太宰咺就会认为他这是打击别人，显示自己比别人聪明，说出这句话，就是为了表明自己的动机，不是为了自己，而是为了忠心。

2、内心选择

“然宁得罪于友，不敢得罪于君。”把太宰咺定位在朋友，缓解了彼此的对抗。很多人在提出反对意见的时候，很少顾及到其他人的意见，每个人都自认为正确，如果只顾自己的，不顾及同僚的感受，会被遭到抵制的。忠心是唯一的动机，不敢得罪君王，也避免了别人做扩大化解释，暗中诽谤自己。

诸葛亮出师表，同样做了忠心动机解释“此臣所以报先帝而忠陛下之职分也。至于斟酌损益，进尽忠言。”职责所在，忠心所在。

三、优劣分析

1、优势方面

有了上面两重的铺垫，这才能进入进言的正题，这是很多人所不知道的。“夫镐京左有豳函，右有陇蜀，披山带河，沃野千里，天下形胜，莫过于此。洛邑虽天下之中，其势平衍，四面受敌之地。所以先王虽并建两都，然宅西京，以振天下之要，留东都以备一时之巡。”

2、劣势方面

然后指出劣势的分析“吾王若弃镐京而迁洛，恐王室自是衰弱矣”这是采用的暗黑前景展开话术。尽可能的对未来的不良的结果描述出来，不过卫武公，这个暗黑前景的话术，由于太多顾忌，而没有过多的展开，也没有解除皇帝内心的疑虑，结构正确，但是内容没有打对点。

对于优劣的分析，一定不能只提出问题，而是要给出方案，尤其是解决当下的具体问题。没有正确方案，就是话术再完美，也不能改变领导的疑虑。

经过对这段话的结构分析，我们能够看出来，这个完美的提出反对意见的结构范本，先表明态度，然后解释动机，最后提出意见。只有两个方面的铺陈，避免领导的权威受损，避免同僚的争功情绪，让自己处在安全的位置，这样说话才是最完美的。不然直接说观点，只能被认为挑衅领导权威，自己正确别人错误，从而沦为职场臭石头。

权力边界的暗语试探！

【出处】《东周列国志》第14回

他日，桓公又问于管夷吾曰：“寡人不幸而好田，又好色，得毋害于霸乎？”夷吾对曰：“无害也。”桓公曰：“然则何为而害霸？”夷吾对曰：“不知贤，害霸；知贤而不用，害霸；用而不任，害霸；任而复以小人参之，害霸。”桓公曰：“善。”于是专任夷吾，尊其号曰仲父，恩礼在高国之上。

【背景】齐桓公与管夷吾连语三日三夜，字字投机，全不知倦。桓公大悦。乃复斋戒三日，告于太庙，欲拜管夷吾为相。

【解析】这是齐桓公任命管仲之前的最后一次谈话。这次谈话，看似很不合理，但是却蕴含着巨大的政治暗语交锋。君权、相权自古以来就是互相争斗的，而他们能够成为千古佳话，是因为彼此划定了权力边界。

1、齐桓公这句话很有意思，直接告诉管仲，好田，好色。好田可不是种地，而是打猎的意思，好色都明白，直白点说齐桓公的意思就是“我喜欢游玩和女人，你说我能不能做个好领导吧？”

是人都喜欢游玩和女人，但是齐桓公还这么问，其实不仅仅是告诉他的个人爱好，而是要管仲表态，我对治理国政没什么欲望，但是我又想控制权力，你说我能不能做到？还有就是你是不是会对我的个人生活指指点点，弄个忠臣一样天天要求勤政？

2、管仲其实听明白了齐桓公的话，于是管仲直接把话题引导到了，“你不干活可以做个好领导，但是如果你不知道贤人，不用贤人，不让贤人适当的职务，不让小人制衡，这才行。”管仲隐含的告诉了齐桓公，你想当甩手掌柜还要控制权力，你只能用我，而且只能用我一个，不能找人制衡，这样才行。管仲向齐桓公表达了自己的权力独任的需求，如果你不用我，你就不能尽情的投入到自己的爱好中去。

3、表面上看似一个说自己喜欢泡妞打猎，一个说要重用贤人。其实本质都是权力划分，这是通过暗语来试探，因为权力的事情很敏感，所以只能通过暗语来交锋，来试探彼此的权力边界，试探结束后，管仲不管齐桓公的私生活，齐桓公独任管仲执政。

在职场其实很多政治暗语，大多都是涉及权力的，因为权力是最敏感的，不能够公开的谈论，如果公开，其实难免会陷入僵局，让大家没有后路，你猜的懂，大家都是聪明人，你猜不懂，那么不好意思，你还不适合玩政治。

忠臣和权谋的完美结合！

【背景】蔡哀侯名字叫做献舞，被息国联合楚国暗算，被抓之后的故事。楚国初步强大，就有了征服中原的野心，于是国内面对于蔡哀侯的处理，出现了两种不同的意见，一派主张杀掉，一派主张礼释。于是，权谋交锋开始。

【出处】《东周列国志》第17回

楚文王回国，欲杀蔡哀侯烹之，以飨太庙。鬬拳谏曰：“王方有事中原，若杀献舞，诸侯皆惧矣！不如归之，以取成焉。”再四苦谏，楚文王只是不从。鬬拳愤气勃发，乃左手执王之袖，右手拔佩刀拟王曰：“臣当与王俱死，不忍见王之失诸侯也！”楚王惧，连声曰：“孤听汝！”遂舍蔡侯。鬬拳曰：“王幸听臣言，楚国之福。然臣而劫君，罪当万死。请伏斧钺！”楚王曰：“卿忠心贯日，孤不罪也。”鬬拳曰：“王虽赦臣，臣何敢自赦？”即以佩刀自断其足，大呼曰：“人臣有无礼于君者，视此！”楚王命藏其足于大府，“以

识孤违谏之过！”使医人疗治鬻拳之病，虽愈不能行走。楚王使为大閼，以掌城门，尊之曰太伯。

【解析】自古以来，权力环境下，领导都喜欢下属忠诚，于是提倡“文死谏，武死战”。但是很多人对“文死谏”有这样的认识，只有苦苦的劝谏，不惜和皇帝对着干，逼迫君主，最后被杀，完成自己的使命。

皇帝面对这样死谏的人极度尴尬，不用其言，自身会被认为是昏君，不纳谏，没胸怀。如果自己听他的话，那么权威丧失，树立恶意的榜样。皇帝对这样的人，既爱又恨，伍子胥就是这样的人。

而另外一些人，讨好皇帝，唯命是从，皇帝说什么就是什么，不惜为虎作伥，皇帝对这样的人，也是很尴尬，明知是小人，用吧？不放心。不用吧，自己权力意志如何被拥护贯彻？内心里，即恨又爱。

但是这段文字中的鬻拳，可以说，用权谋的手腕，完成了谏言。即成功劝谏，又让皇帝有面子。

一、鬻拳的进谏步骤

1、说理

“王方有事中原，若杀献舞，诸侯皆惧矣！不如归之，以取成焉。”鬻拳之所以劝谏，是着眼于未来的组织发展，这是自己一切行为合理性的基础。政治高手，不仅仅着眼于过去，更多的是思考未来的变化，及其应对。楚文王如果此时杀了蔡哀侯，必然其他国家的领导就是拼死斗争，加大楚国称霸难度。

2、数谏

“再四苦谏，楚文王只是不从。”这里用了个再四，三次就够多了，这里特意用了“四”，说明鬻拳反复的给楚文王讲明道理，因为可能一次领导无法明白自己的想法，二来，君主的面子和台阶的问题，如果，你说一次，君主就改变自己的主意，岂不是显得太没有主见？所以要反复说。

3、强逼

鬻拳看到，自己反复说无望，君主真不是面子问题，和不理解的问题，而是认识不到本质的问题，于是鬻拳采用了武力劝谏，直接拿刀，要和君主同归于尽的策略。很多忠臣采用的是自杀的方式，比如三国时期，益州的王累，倒悬城门自杀，劝谏刘璋不能让刘备入蜀，同样是死，后者解决不了问题。

二、鬻拳的权谋善后

1、赞君，请罪

楚文王被逼同意释放蔡哀侯之后，鬻拳完成了忠诚的使命，然后立即通过权谋来消除相关的影响。一来是如何挽回君主的面子，二来如何处理未来两个人的关系，三是如何消除给组织带来的不利影响。所以，第一步鬻拳立即赞美君主的英明，然后请命处理自己的犯上之罪。

2、君赦，自残

这时候，楚文王既然同意了，就要维护自己的一致性，如果此时再杀了鬻拳，自己就会处于昏君的境地，所以只能违心的赦免。鬻拳知道，这都是表面的，自己不使用苦肉计，自残的话，之后，好日子也不会有，可能会被其他借口杀掉，于是自己砍掉一只脚。也算是做了交代，让上司明白忠心。

3、护君，警示

作为一般的忠诚，做到上述的两步已经载入历史，功成名就了，但是鬻拳是个伟大的政治家，他明白，自己的劝谏是对组织的长远利益维护，但是这种逼迫君主的行为，却是对组织秩序的侵害，还必须维护组织秩序，不能用一个错误去化解另外的错误。所以大呼“人臣有无礼于君者，视此！”

三、楚文王处理手法

1、荣誉

鬻拳做了该做的，楚文王面对血淋淋的场面，除了立即救治之外。立即要鼓励鬻拳这样的行为，于是做出了“楚王命藏其足于大府”立即把这个砍掉的脚，拿到国家博物馆收藏起来，作为劝谏的历史事件和荣誉的象征，同时也作为自己的警示。

2、实权

没了脚的鬻拳，显然不能够再出现在朝廷了，于是给了他一个实权“楚王使为大閼，以掌城门”类似于清朝的九门提督，京城的最大实权派。掌管京城护卫和治安，这个位置需要极度忠诚的人。楚文王也算是，对他进行了任用，潜在的心思可能也是让他离开自己，不然每天看着他，彼此都不舒服。

3、名望

最后，不仅如此还给了他一个最高的荣誉“尊之曰太伯”。任何一个组织的领导，都需要抓典型，树立榜样。对于那些能够维护自己利益，又能够维护领导面子和权力的人，必须给名望，作为政治导向。如果只是通过自杀劝谏，逼迫领导，自己出名了，却拉低君主威严，这是不能够鼓励的。

经过上述权谋网的分析，我们能够看出来，鬻拳是个高明的政治家，权谋家，不仅仅心怀正义，也能够处理相关影响，假如，劝谏成功之后，鬻拳请罪之后，没有自残的话，和楚文王之间的隔阂无可避免，一个触犯权威的人，必然除掉，哪会有后续的这么多待遇？所以，高明的人，就是既能够办成事情，还能够善于自保，尽管这个自保付出了很大的代价。

别人给的能要，自己争取到才行！

【题解】权谋家的信条就是“持术不持信”不把自己的任何利益，建立在对方的感情和信任之上。无论你多么的忠心，我都不相信你，因为人是会变的，只能建立在术的控制上才行。让你不能背叛，不敢背叛。这些理解都是建立在对下级的控制管理上。今天这个案例恰恰相反，是上级对自己的信任和认可，我们该不该，持术不持信，答案是肯定的。

【出处】《东周列国》第二十回

再说献公爱骊姬，欲立其子奚齐为嗣。一日，与骊姬言之。骊姬心中甚欲。只因申生已立做世子，无故更变，恐群臣不服，必然谏沮。又且重耳、夷吾，与申生相与友爱，三公子俱在左右，若说而不行，反被提防，岂不误事。乃跪而对曰：“太子之立，诸侯莫不闻。且贤而无罪，君必以妾母子之故，欲行废立，妾宁自杀。”献公以为真心，遂置不言。献公有嬖幸大夫二人：曰梁五，东关五，并与献公察听外事，挟宠弄权，晋人谓之“二五”。又有优人名施者，少年美姿，伶俐多智，能言快语，献公尤嬖之，出入宫禁，不知防范。骊姬遂与施私通，情好甚密。因告以心腹之事，谋离间三公子，徐为夺嗣之计。优施为之画策：“必须以封疆为名，使三公子远远出镇，然后可居中行事。然此事又必须外臣开口，方见忠谋。今‘二五’用事，夫人诚以金币结之，俾彼相与进言，则主公无不听矣。”骊姬乃出金帛付优施，使分送“二五”。

【解析】骊姬很想让自己的儿子成为晋献公的世子，也就是后世的太子的意思。面对晋献公抛出的橄榄枝，可以说骊姬求之不得，任何人可能都会满心欢喜的答应。但是骊姬的心计很深，她恰恰拒绝了晋献公的提议。这个动作很反人性，权谋网来解析其背后的权术门道。

一、骊姬为什么没有答应晋献公？

1、怕被试探

晋献公是个文治武功的领导，他尽管很是宠爱骊姬，但是骊姬不能把自己和儿子的政治生命放在君王的信任宠爱上，如果，晋献公怕她有野心，通过这个问话来测试，岂不是提前暴露？说不定就会被提前解决掉。君心难测，伴君如伴虎，任何时候，都不能相信天上掉馅饼的事。

2、怕坐不上

即使晋献公是真心的想让骊姬的儿子做世子，但是申生已经是世子了，根深蒂固，而且外面的老臣都会维护古代的宗法制度，立嫡长子，舆论是个大问题。骊姬即使接受晋献公的这个说法，也不会在位置上做的稳。政治不是一个位置，而是最大势力的代表，骊姬很明白这个道理。

3、怕坐不稳

即使有一定的政治势力支持骊姬的儿子上位，但是他前面的几个潜在的竞争对手，会不服气，因为晋献公的其他的几个儿子，能力都很强，如果不能够提前扫清这些障碍的话，坐上位置，也有可能被打掉的。所以只有不提前暴露，暗中下手，排除所有竞争对手，才能坐稳。除掉对手，才能水到渠成。

二、骊姬为目的采取了什么行动？

1、寻找心腹代言人

骊姬作为一个女人在深宫，儿子还小，一个人再有能力也不可能抛头露面自己行动，即使能够抛头露面也会被人发现，而被设防。所以，骊姬首先用个人魅力征服了优施，把他变

成自己的心腹，成为自己的代言人。优施这个人，有口才，有能力，有心计，是个上佳人选。

2、拉拢皇帝亲信派

朝廷的势力必须拉拢过来，才能够里应外合。于是，不惜重金，结交皇帝朝堂上的亲信，梁五和东关五。后宫势力只有和朝堂的势力结合起来，才能发挥出巨大的政治威力。选择这两个人，能够在政治上深度影响晋献公，能够成为政治同盟，未来能够支持骊姬儿子上位。外臣说话，夺嫡更加隐蔽。

3、设计调离竞争者

这几个王子的能力都很大，在晋献公身边，就很难除掉，只有外放，从物理距离隔离开，有了缝隙，才能够继续的离间，才能够产生不信任。古代想除掉皇帝的亲信大多都是使用这个招法，一旦被远离政治核心，皇帝事情那么多，转身其实就忘了和你之间的感情。再有误会，立即就会被解决。

三、故事给我们的职场什么启示？

1、不相信承诺，相信实力。

职场经常听见老板，“你好好干，会提拔你的。”其实提不提拔，和好好干没关系。只有他离不开你，未来你还有用，才会提拔你，不是看你之前做了什么。一定不要去相信别人说了什么，自己有实力，掌握了核心，组织离不开你，才会不断地被提拔重用。

2、构建一方势力，找对人。

政治无论是官场，还是职场，你一个人再有能量，终究是势单力薄。想不断地进步，就必须不断地找对关键人，构建属于自己的利益共同体。只有自己身边的依附的关系网越来越大的时候，胜算才能够牢牢的把握在自己手里。刘邦身边的戚姬，除了皇帝宠爱之外，毫无政治势力，刘邦死后，可想而知。

3、隐蔽除敌，切不可暴露。

职场上大家并不是明争，而是暗斗。面对众多的对手，一旦暴露野心，在实力还不强的时候，会被人提前干掉，在实力强的时候，明斗会损失很大。所以，暗地里解决，无声无息的，刨除掉所有的潜敌，自己的位置，就会水到渠成。

经过上述的分析，我们能够看出来，骊姬在政治斗争上极度纯熟，她明白晋献公对她的感情只是一个很小的方面。想把这个感情变成政治势力，不仅仅是一个承诺的问题，而是一系列的权力斗争。所以无论对上还是对下，持术不持信，都应该坚持，这是自己的政治主动权。

把领导要当成普通人，才能够伺候好！

【题解】中国自古的传统就是“以吏为师”都是把领导当成自己的老师，所以很多下属，都对领导的要求就会很严格，超出了普通人的标准。面对真实的职场，就会觉得领导这不

行，那不行，心理充满鄙夷，觉得领导不如自己，其实就是没有把领导当成普通人，从而职场缺乏足够的认识。

【案例】《东周列国志》第24回

桓公既归，自谓功高无比，益治宫室，务为壮丽。凡乘舆服御之制，比于王者。国人颇议其僭，管仲乃于府中筑台三层，号为“三归之台”。言民人归，诸侯归，四夷归也。又树塞门，以蔽内外。设反坫，以待列国之使臣。鲍叔牙疑其事，问曰：“君奢亦奢，君僭亦僭，毋乃不可乎？”管仲曰：“夫人主不惜勤劳，以成功业，亦图一日之快意为乐耳。若以礼绳之，彼将苦而生怠。吾之所以为此，亦聊为吾君分谤也。”鲍叔口虽唯唯，心中不以为然。

【解析】齐桓公从威慑楚国回来之后，作为春秋首霸，声望到达了极点，自己开始飘飘然，生活作风也开始腐化起来，各种标准也开始超格，这时候，管仲作为一个历史上有名的权谋家，却没有对齐桓公劝谏，他的老朋友鲍叔牙看不惯了，说你不但不劝谏，你还和他一样，你这样做过分了。管仲讲出了一段大道理，看起来非常荒谬，但是细细品味起来，确实职场的真经！权谋网分析如下：

1、一日之快

“夫人主不惜勤劳，以成功业，亦图一日之快意为乐耳。”领导也是普通人，没有人是苦行僧，不惜勤劳，成就事业，为了什么，不就是为了开心快乐么，什么高大上的理想和目标，其实都是说给别人听的。只有把领导当成普通人，才能够理解他的所作所为，才能够顺应他的喜怒哀乐，才能真正的走进领导的生活。每个领导都喜欢溜须拍马，都喜欢声色犬马。只是很多人不外在表现，或是你所不知道罢了。看到领导普通人的一面，你才能适应他，才能够适应领导，从而走向职场快车道。

2、苦而生怠

“若以礼绳之，彼将苦而生怠。”如果作为手下，对领导太多的要求，处处限制领导的个人私欲，完全以完美的领导角色来要求他，这样恰恰适得其反，做领导体会不到个人乐趣，就不会再积极的追求事业了，恰恰事业也会失去奋斗的方向，这就是人性。只有让他有个人的好处，作为事业能够成就私欲的满足，恰恰能够让组织更健康的发展。很多职场人，都是“宽以待己，严以待人。”尤其是对领导完美主义，过分苛责，而不是处处理解，完美配合，这也是很多人的埋怨根源。

3、为君分谤

“吾之所以为此，亦聊为吾君分谤也。”我管仲之所以这么奢侈越制，是为了替领导分谤。很多人都知道，为领导分忧，却不知道如何为领导分谤。领导不完美，私欲，你像很多忠臣一样，天天进谏，处处监督，让领导心理不愉快，搞的你很正直清洁，让领导显得污龌不堪，这样领导非常不爽。而如果你和领导表现的一样，首先是心理距离相近，其次是吸引大家的指责，最后是个人也得一日之乐。只有和领导步调一致，掩饰或缓解领导的道德压力，这才是一个好下属该做的。

经过上述的分析，我们能够看出来，管仲之所以能够做出巨大的成就，就是因为，他不是道德洁癖的人，能够深入的理解人性，能把领导当成普通人，不苛责完美，容忍他的个人私欲，并且能够领导减轻私欲带来的压力，这才是一个完美臣子所该做的。这才是职场高手的内心真经！

送礼背后的权谋思维！

【出处】《韩非子》喻老篇

【原文】宋之鄙人得璞玉而献之子罕，子罕不受。鄙人曰：“此宝也，宜为君子器，不宜为细人用。”子罕曰：“尔以玉为宝，我以不受子玉为宝。”是以鄙人欲玉，而子罕不欲玉。

【译文】宋国有个乡下人得到一块没有加工过的玉石，然后把它进献给子罕，子罕不接受。乡下人说：“这是宝玉，应该作为您的器物，不应被小人使用。”子罕说：“你把玉看成宝，我把不接受你的玉看成宝。”这即是乡下人想要玉，而子罕不想要玉。

【解析】送礼在中国一直都是大学问，不是你有个好东西，送给别人，人家就能接受的。这背后，蕴藏着深刻的权谋原理。这个乡下人想送玉石给子罕，却被高大上的理由给拒绝了。看似是一个道德品质问题，其实这背后就是子罕的权谋算计！

一、为什么子罕不接受这个乡下人的礼物

1、价值不对

一块没有开发的玉石，就和我们现在国内赌石一样，一刀切下去，可能会发财，也可能就是块石头。听过和氏璧的故事的人都知道，即使专业人士，对玉石的真伪也没有识别能力。子罕会直接收下这块不知道价值的石头？记得《人民的名义》里问贪官赵德汉，为什么只收现金，没有字画玉石之类，他说的好“这些东西真伪难辨，很容易被骗，还是现金最安全”。你一个乡下人，有块玉石，我不相信是真的，所以不好意思，不能接受这个礼物。

2、动机不良

你有什么要求？没有的话，你给我送礼物干啥，你不是对我有所求么？你的动机是什么。询问动机，这个乡下人竟然没有说出个所以然，“此宝也，宜为君子器，不宜为细人用。”这个理由听起来不错，你是君子，好东西应该给你用，乡下人用不了，这是对子罕的赞美，但是细品起来就不是这么回事了。君子那么多，你为什么给我，你没有自己的要求？无功不受禄，你没需求，说明你可能有更大的需求，送礼本身就是交易，你不说想要什么，我怎么敢收，收了之后，你要求大，我怎么满足？

3、风险不控

咱们两个很熟嘛？一个乡下人，怎么可能很熟，很熟的话，子罕也不会说出这样的话，“你把玉石当成宝贝，我把不受贿的道德当成宝贝。”志向不同的人，怎么可能是熟人呢？你和我之间不是很熟，你给我送礼，你是不是领导派过来测试我的？收了你的玉石，你会不会把这个当成把柄来不断地要挟我？受贿是有极大的风险的，没有信赖的私人关系，随便的受人的礼物，自己就会被控制，有把柄，子罕不可能在不熟悉的人面前表现的如此贪腐。

二、想把礼物送出去是要知道收礼人心理的

1、信任关系

我们送礼第一步，肯定不是自己直接去送，这是最下策，通常都是找熟人关系，通过中间人，因为这样让收礼的人，心理安全，能够控制风险。没有人与人之间基本的信任，人家不可能随便的收礼。中间人的关系越硬，自己花费少，效果大。

2、价值对等

你想求我办事，手下你应该知道，办这个事情的市场价，不是说，你几瓶酒，我就要给你批一个几百万的项目，你要懂行情。所以，送的多了自己亏，送的少了办不成事。这时候就要多方打听，权钱交易的基本行情，你的需要和你的礼物要差不多。

3、办事能力

收礼人，还要知道自己能不能办成，办不成，他是不会收这个钱的。不过他为了自己的面子，他不会跟你说，他办不成，而是各种客观的理由，让你觉得他很有能力，而且会找个高大上的理由来拒绝你。官场职场很多人，看似有权力，其实并不是这样，送礼要找对人。

三、这个乡下人该如何的送礼出去拿下子罕

1、先找子罕家里和自己身份对等的家里人介绍

子罕家里的佣人，管家这类人，都可以先结交，通过他们先投石问路，再行直接送礼会比较好。这个乡下人，能够见到子罕，这本身，就说明，他已经找到了中间人，不然门都进不去。但是他却没有好好利用这个中间人，去探听子罕的爱好，不知道需求，盲目送礼，效果很差。

2、最好的是能够把这个玉石开发出来让人知道

送礼，关键是让人家觉得值，而这个没有开发出来的玉石，在不懂得人眼里只能是个石头。但是这个乡下人不一定能够有开发玉石做成工艺品的能力，可能自己也没有钱开发，这时候，就需要找到合作的人，合作开发这个石头，拿出价值来，会更有说服力。通常而言，公认高价物或现金最有说服力。

3、想结交关系的话就需要让子罕帮助自己小忙

如果这个乡下人，目前没有什么需求，只想结交这个关系，这时候，就需要使用一个权谋小手段，那就是先求助子罕，让他帮自己一个小忙，比如请教学术问题，然后恍然大悟的样子，用这个小的玉石回报作为感谢，这样的话，就是礼尚往来，别人也没有什么心理压力。

所以，经过权谋网对送礼的详细分析，我们能够知道，送礼如果有直接目的，就拿出相应的对价，如果目的是现行结交关系，就请教下小问题，用红包感谢。这样不断地按照上述的基本权谋原理操作，几乎上没有送不出去的礼物。

当务为急——少考虑太远，把当下的事做好！

【出处】韩诗外传 第一卷第一章

曾子仕於莒，得粟三秉，方是之時，曾子重其祿而輕其身。親沒之後，齊迎以相，楚迎以令尹，晉迎以上卿，方是之時，曾子重其身而輕其祿。懷其寶而迷其國，不可與語仁。窘其身而約其親，不可與語孝。任重道遠者，不擇地而息。家貧親老者，不擇官而仕。故君子橋褐趨時，當務爲急。傳云：不逢時而仕，任事而敦其慮，爲之使而不入其謀，貧焉故也。詩曰：“夙夜在公，實命不同。”

【解析】做人、做事很多人都是想的太远，总把时间、精力放在虚无飘渺的事情上。不在其位不谋其政，少关心那些离你太远的东西，什么国际政治局势，世界体育动态，和你有一毛钱关系？多想想，自己的前途命运，以及如何让自己的家人过的很好，然后力所能及的时候再扩大自己的关注范围。

先贤在《韩诗外传》一开篇就表达了自己的态度，做好当下。

一、重祿还是重身？

“曾子仕於莒，得粟三秉，方是之時，曾子重其祿而輕其身。親沒之後，齊迎以相，楚迎以令尹，晉迎以上卿，方是之時，”三秉就是160斗粮食。曾子是孔子高徒，大学问家，以他的能力是随随便便就能做个大官，这点俸禄对他而言，并不能实现他的理想。但是他为了照顾自己的父母，就接受了微薄的薪水，等父母不在了，才出去做自己想做的事情。

“方是之时”就是在那个时候的意思，说明曾子对自己的当下该做什么很清楚，该做什么就做什么。而不是好高骛远，跨阶段去做事情，年轻人，在生存阶段，首先要解决自己的温饱和家人的生活改善，然后再去实现自己的所谓的理想。每天在地下室抽着5块钱的烟，考虑着国家大事，岂不让人啼笑皆非？

二、何为仁、孝？

“懷其寶而迷其國，不可與語仁。窘其身而約其親，不可與語孝。”

头一句出自论语，有本事不为国家所用，不能说有仁义。自己穷困让亲人受苦，也不能说是孝道。这段说的就是，讲的很明白，但是我们要从另外一个角度来思考问题，那就是，你要想做国家大事，首先就要有为国家服务的能力，平时不积累自己的本领，看几段新闻和别人的观点就以为可以指点江山了，其实你根本就没有这个能力，多积累自己的智慧和资源，做好手下的工作，磨练自己的本领，等国家需要的时候，才能挺身而出，而不是只过下嘴瘾。自己每天为别人的事情操碎了心，你替年迈的父母考虑过么，自己天天关心这个关心那个，你为家人愿意多掏一毛钱改善他们的生活了么。自己的家人都照顾不好，买不起房子，天天挤公交，这是孝？照顾好家人，积累本领，不给国家和亲人拖后腿，才是最为重要的事情，别把精力和时间放在虚无的事情上。穷则要独善其身，达才能兼济天下。

三、不挑剔，当务为急

“任重道遠者，不擇地而息。家貧親老者，不擇官而仕。故君子橋褐趨時，當務爲急。”

任重道远，不择地而息。一旦一个人拥有了自己明确的目标，就会对相应的条件不会抱怨。因为对当下的各种抱怨，都会延缓对目标的实现，在过程中没有必要耗费自己的太多精力，所以很多时候，我们没有资格和时间去抱怨，而是要不断地聚焦在自己的目标上，权谋家都讲究做事情不择手段就是如此，不择手段不是下作，而是尽快的实现目标。自己家庭比较贫困，亲人年老，最好的就是尽快赚钱，每天考虑如何的赚到钱或是尽快的升迁，把精力放在这里，就能够不断地学习，不断地研究赚钱的规律，权力的规律，而不是每天去想那些不着边际的事情。因为关心政治，关心体育，关心任何目标以外的事情，都不会快速的改善你的生活状况和职场位置，做当下最该做的事情。

四、穷的本质所在

“傳云：不逢時而仕，任事而敦其慮，爲之使而不入其謀，貧焉故也。”这段话讲了三點，首先是，做官没有找对时机，背后的本质含义是，你做事情没有找对时机，联系上下文就是，每个阶段做好每个阶段的事情，该读书的时候读书，该恋爱的时候恋爱，该赚钱的时候赚钱，在生存阶段就想着国家领导人的事，这就是违背了阶段规律，巨大的理想和生活落差，造就了怨恨和不满，整天过着低幸福度的生活。其次，是“任事而敦其慮”做事让别人催着，不逼着不动，这种人能成功么？有个企业家说过“假如连挣钱都要我劝导，我劝你仍是趁早别干了！连挣钱都要我逼你！仍是趁早回家洗了睡吧！”。最后就是，你每天只是机械的干活，而不是积极的思考，想升职不谋取权力的信任和领导的认可，你能升职？想赚钱就积极的学习赚钱的方法，想升职就把领导伺候好，不然穷一辈子“貧焉故也”。

五、表面都在干活，其实差别很大

詩曰：“夙夜在公，實命不同。”表面上，每个都是忙了一天，但是每个人做的事情不一样，差别就会很大，逐步的命运差别就会很大。这就是说，你每天在忙什么，是不是在为实现自己目标而努力，是不是每天都把精力花在想做的事情上来，是不是都在为未来而做积累。想赚钱，却看着娱乐新闻，想让家人幸福，却每天关注偶像动态，想升迁却不屑于研究权谋，想做好工作却不积极的提升自己的工作能力，尽管你花的精力也不少，但是你这是南辕北辙，你每天都在偏离你的目标，走在一个相反的道路上，战术的勤奋，不会改变你战略的错误，差别逐步的就越来越大。

经过上述的权谋网的分析，我们能够从这一段学到三點，聚焦自己当下的目标，不要在手段条件上过多的耗费精力，每天为自己想要的东西上花费精力，这样才能够走向成功。只有把自己的问题解决了，你才有精力去关心其他人，才有精力去关心社会，才有精力关心娱乐。

婚前女人要车要房背后的权术逻辑！

【出处】《韩诗外传》第二章

傳曰：夫行露之人許嫁矣，然而未往也。見一物不具，一禮不備，守節貞理，守死不往。君子以爲得婦道之宜，故舉而傳之，揚而歌之，以絕無道之求，防汙道之行乎？詩曰：“雖速我訟，亦不爾從。”

【解析】这一段从文学角度很多人争论不休，意义大相径庭，但是从权谋人性角度来说却不复杂。“行露之人”不仅仅是指《诗经》中《行露》中的人，而是说，踩着露水走的人，什么样的人在这露水行走呢？没车，起早的人，且不稳定的人，其实就是穷人的代指。用现代化的翻译就是：一个家境一般的女孩，和别人恋爱多年，已经领了结婚证了，但是看到自己的未婚夫，没车没房没彩礼（一物不具），不愿意摆上几十桌酒席，举办盛大婚礼仪式（一礼不备），自己绝对不嫁过去。大家都认为这是对的，到处宣传和歌颂，之所以不随便嫁人，高大上的口号，就是，我不能就这样随便。这不是拒绝你，而是看你是不是真心（绝无道之求，防止污道之行）。诗经说，即使你打官司诉讼离婚，咱们情感结束，我也是不会同意嫁过去的。

现代青年男女因为车房彩礼和仪式，多少情感戛然而止，这种现象并不是今天才有的，看来，几千年前，就是如此了，作为男方都认为，这个太不合理了。不能结个婚，用自己的父母半条命吧，情感在物质面前这么不堪一击？其实这背后女人的逻辑还真的是精确的权谋计算：

1、明身价

恋爱中的女人很糊涂，但是婚姻中的女人很理性，你爱不爱我，你嘴上说了没用，关键是你给我多少东西，你给我的多，说明你在乎我。你给我多少，就代表我在你心里的分量。不要说你父母如何，难道我父母就白养了我，去给你生儿育女，照顾你一大家子？

2、定权力

女人想要什么，想怎么做，对婚姻的幻想和安排，和她的出身无关，她们认为，这不仅仅是钱的问题，而是，以后婚姻中，和自己的老公谁说了算的问题。女人的安全感都不强，只有未来的老公都听自己的，事事顺从，才能够安全。所以，这个未来谁定规矩，要通过婚前定下来。

3、争地位

婚姻不仅仅两个人的事情，是两个家庭的结合，更重要的是婚后的婆媳关系的问题。表面是男人顺从不顺从的问题，其实这背后考察的是，男人的选择问题，你是听你妈的，还是听我的，如果这次所有要求都满足了，说明背后的婆婆也就认输了，未来的家庭地位也就确立了。

4、守贞洁

贞洁问题在当代已经不是问题了，在古代大家都心知肚明，“饿死事小，失节事大”，但是这个贞洁的背后逻辑是付出的问题，就是我作为一个女人不能随随便便的给你，好东西要吊着卖。好货都不便宜，以前大家卡上床，现在就卡结婚。以前处女是贞洁，现在头胎才是贞洁。

5、防亏本

女人一旦和别人扯证结婚，身价下降的很快，尤其是现在离婚率居高不下，婚前的财产永远都是个人财产的法律规定，女孩子都想多要点，这样，即使未来离婚了，自己也不会亏本太多。认为男人，你只有婚前花了很多的钱，让你付出巨大代价，你才不敢轻易离婚。经过上述，权谋网的分析，我们能够看出来，女人表面上要的东西，其实背后有强大的利害计算的逻辑，你觉得她要的是钱，其实是未来的安全感而已。这个安全感，包括地位，权力，成本，身价和付出。不明白这些，就看不懂女人就是宁愿不结婚，放弃感情，也必须耍车耍房耍彩礼耍仪式。

孔子泡妞三板斧！

【出处】《韩诗外传》第一卷 第三章

孔子南游适楚。至於阿谷之隧，有处子佩瑱而浣者。孔子曰：彼妇人其可与言矣乎。抽觴以授子贡，曰：善为之辞，以观其语。子贡曰：吾北鄙之人也，将南之楚。逢天之暑，思心潭潭。愿乞一饮，以表我心。妇人对曰：阿谷之隧，隐曲之汜。其水载清载浊，流而趋海。欲饮则饮，何问妇人乎。受子贡觴，迎流而挹之，俛然而弃之，促流而挹之，俛然而溢之。坐置之沙上，曰：礼，固不亲受。子贡以告，孔子曰：丘知之矣。抽琴去其轸，以授子贡，曰：善为之辞，以观其语。子贡曰：向子之言，穆如清风，不悖我语，和畅我心。於此有琴而无轸，愿借子以调其音。妇人对曰：吾野鄙之人也，僻陋而无心，五音不知，安能调琴。子贡以告，孔子曰：丘知之矣。抽絺紵五两，以授子贡，曰：善为之辞，以观其语。子贡曰：吾北鄙之人也，将南之楚。於此有絺紵五两，吾不敢以当子身，敢置之水浦。妇人对曰：客之行，差迟乖人。分其资财，弃之野鄙。吾年甚少，何敢受子。子不早去，今窃有狂夫守之者矣。诗曰：南有乔木，不可休思。汉有游女，不可求思。此之谓也。

【译文】现代化的翻译是：孔子去南方到了楚地，到了阿谷的这个地方，看到有个美女在河边洗衣服，孔子说，这个女人不错，拿出水杯给自己的学生子贡，你过去搭讪一下，好好说，看看这女孩子怎么回应。子贡过去说“我是北边过来的，准备去楚国，这天气太热了，能不能讨杯水喝，解解渴？”女孩子说“这地方什么都没有，就水多，干净浑浊都有，你自己想喝就自己弄，不用问我。”不过女孩子还是接过子贡的水杯，迎着水流接了一杯，有点浑，于是顺着水流又接了一杯。然后并没有把水杯直接递给子贡，而是放在了地上，男女授受不亲，礼节不允许直接给你。子贡回来告诉孔子，孔子说，我知道了。

孔子于是继续拿出古琴，把琴弦搞松，拿给子贡，说“你继续搭讪，看看他怎么回应。”子贡于是过去给这个女孩子说“听了你说的话，如沐春风，对我这么好，我很开心，我的

古琴琴弦松了，能不能帮我调试一下？”女孩子说“我是乡下人，不懂音乐，就更别说调琴了。”子贡告诉孔子，孔子说，知道了。

于是孔子拿出几匹布，给予贡，让他继续搭讪，看看女人如何回应。“我知道这样做不合适，但是还是想放在这里，送给你。”女孩子回答道“你这是什么意思？你一个过路的客人把这些东西放在这里？我年龄还小，不敢接受你任何东西，一会儿我家人性格暴躁，如果过来的话，要误会的。”诗经说，“南边有高大的树木，可是却不能让我休息。汉江之上有游玩的女子，想去追求也不可能。”

【解析】孔子温文尔雅的形象，在《韩诗外传》里竟然出现了颠覆。孔子泡妞的三板斧，其实是很多人所使用的招数。我们详细分析一下，孔子背后的逻辑。

1、第一次搭讪，破冰开场

第一次搭讪，子贡的开场白是采用了现场回顾外加求助法开场。这个招数可以说是把妹中最常用的套路“我在金融区那边工作，去开一个会，路过这里，看到你挺和善的，能不能帮个小忙？”。子贡使用了这样的搭讪开场之后，女孩子首先进行了反驳，最后还是帮忙打水，之后有礼的保持互动。通过这个，女孩子不仅仅有美貌，而且还有礼貌。可以说女人的防护罩并没有解除，对子贡保持了一种距离感。

2、第二次搭讪，展示价值

孔子让子贡拿过去，让女孩子帮忙调琴，目的有两个，一个是展示自己是有钱人君子，古代很多人吃不饱饭，哪有心情玩音乐，凡是玩音乐的，有几个不是有钱人？这是变相高价值的展示，想吸引女孩子的注意，现在价值展示，也都是这样侧面展开的，“我这个劳力士手表走的不准，能不能问下你准确的时间？”以求助的方式展示自己的价值，让人家知道你有劳力士。如果你直接说，我有个劳力士手表，这样直接炫富，会让人很反感。

3、第三次搭讪，物质碾压

有钱人泡妞，都是直接送钱送东西，“有絺紵五两”不要小看这五两。看看《周礼*媒氏》怎么说：“凡嫁子娶妻，入币纯帛，无过五两。”彩礼不过如此，说明这是不少的财富了，可以说，这么大的一笔钱，能够直接击穿一个人的底线。就好比现在“陪我一晚，这套房子归你。”没有几个女人能够拒绝，但是这女孩子没有对子贡的这些钱动心。

孔子明白了什么，肯定是，这女孩子，又漂亮，又懂礼，又不爱财，且还说话好听，善解人意。从里到外都是让人动心的，但是得不到。于是，很是感叹，有女不可求。孔子自己没有出马，而是让子贡做自己的僚机，这是比较到位的，如果子贡搭讪成功，直接介绍自己的老师出马，更高位阶，如果失败自己也有退路，可进可退。

其实孔子泡妞的这种三板斧套路，几乎上有钱人，都是这么玩的，派个小弟出马，展示身份之后，直接物质碾压。尽管庸俗不堪，但是手段高效，前一段看到网上一个视频，豪车搭讪路边的女孩，说送一程，几乎没有不上车的。人性如此，千古不变。

“迎门请盗”背后的利害算计

【出处】《后汉书》第39卷《赵咨传》

【原文】盗尝夜往劫之，咨恐母惊惧，乃先至门迎盗，因请为设食，谢曰：“老母八十，疾病须养，居贫，朝夕无储，乞少量衣粮。”妻子物余，一无所请。盗皆惭叹，跪而辞曰：“所犯无状，干暴贤者。”言毕奔出，咨追以物与之，不及。由此益知名。征拜议郎，辞疾不到，诏书切让，州郡以礼发遣，前后再三，不得已应召。

【译文】盗贼曾经夜晚到赵咨家抢劫，赵咨害怕惊吓母亲，于是先到门外迎接强盗，主动请求为他们做饭吃，并道歉说：“老母亲已年届八十，生病需要休养，家中贫困，无隔宿之粮，请求稍微留下点衣服粮食。”妻子儿女和其他物品，全都没有提出请求。强盗都惭愧叹息，跪下告辞说：“我们太无礼了，真不该侵扰贤良。”说完都跑出门去，赵咨追出道，送东西给他们，但没有赶上，从此赵咨更加出名。朝廷征召他做议郎，以病推辞不到任，皇上下诏急切责备，州郡官员以礼相送，前后多次，不得已才去应召。

【解析】赵咨的这段故事，被后世提炼为成语“迎门请盗”，本意是，打开门请强盗吃饭，后来比喻至孝。但是我们细读这个故事，我们能够发现，赵咨并不是愚蠢，而是深刻的利害计算后的结果。

一、面对来势汹汹的强盗，赵咨找到了最佳策略。

1、下策，对抗强盗

一大群强盗过来直接明着抢劫，普通人的举动就是，对抗，自己的财务，怎么能够不捍卫。但这样做了真的会很惨，因为一个手无缚鸡之力的人，直接对着干，自己的命可能会搭上，这是根本不值得的。面对强者的对抗思维，本身就是权谋的最下策。

2、中策，躲避强盗

打不了，总跑的了。其实这个时候，对于赵咨而言不是最佳方案，拖家带口怎么躲？能够躲开，会不会被追上，再一个，家里的钱物本来就不多，如果躲开，自己的财务就会被全部的洗劫一空，如何接下来赡养老人。对抗，会伤害身体，而躲避只是损失钱财。

3、上策，迎合强盗

如何不身体受害，而又不损失大量的财务呢，赵咨采用了开门迎接的策略。主动要为强盗做饭，然后说家里没有多少东西，通过迎合策略，让强盗看出这里没有多少油水，而又看到他恭敬的态度，没有发脾气，所以强盗直接就走了，赵咨完成了目标。

二、在采用迎合策略对付强盗时，具体的手法是：

1、迎请

主动开门迎接强盗，主动要求为其做饭，这种态度，没有任何的对抗情绪，让强盗们很受用，觉得自己受到了尊重，人都是需要有被尊重的心理的。这个首先从必须的情绪上做到了缓和，无形中抑制了强盗们要采用暴力倾向的动力，没有人伸手去打笑脸人。

2、示弱

强盗的目的很单纯，就是抢劫财务，而不是要人命，所以，看到你根本没钱，家里这么穷，强盗们也就没有了继续搜查下去的动力和目的。所以，这个真诚的态度下，再示弱，说自己什么都没有，大家才会信，才能够放过他。

3、追送

强盗离开后，赵咨竟然追着送东西，没追上才作罢，这个行为看似迂腐，其实这个恰恰是神来之笔。其实这不是没追上，而是带着财务跟踪，看看这群人是不是真的走远了，真的确认安全了，走远了，自己才会回家。如果没走远，被强盗遇见了，这个送财物理由，也能让自己安全。

三、为什么被征召做官，因为这个故事赵咨表现出三大品质

1、孝顺

赵咨的这个行为，表现的就是为了让自己的母亲不受惊扰。汉朝时儒家治国，讲究孝道。你对父母忠孝，你必然内心是有约束和规则的。这个孝道表现的太突出了，领导都喜欢这样守规矩的人。

2、清廉

赵咨之前做过大官，所以才会被强盗盯上，但是赵咨却是，家无余财。这一下子就从侧面反应出来，他做官期间，是没有捞取财务的。汉朝就是以孝廉作为做官基础的，赵咨都体现出来了。

3、胆识

一个人仅仅孝廉可能只是品德好，但是有胆识就不一样了，能够有勇气视死如归，坐下来和强盗谈判，而且在之后能够采用正确的策略，谈判和尾随确认安全，这就是需要智慧了。经过权谋网上述的分析，我们能够看出来，赵咨的行为不仅仅是个愚孝的故事，而是一个经过深度利害计算之后的权谋表现，这就是为什么老子在道德经里说，“大智若愚”真正的大智慧，就是和赵咨表现的一样，深刻的计算，表面的愚笨。

李广难封背后主要原因是政治幼稚！

【出处】《汉书》李广苏建列传

【原文】景帝即位，为骑郎将。吴、楚反时，为骁骑都尉，从太尉亚夫战昌邑下，显名。以梁王授广将军印，故还，赏不行。

【译文】孝景帝即位，李广任骑郎将。吴、楚七国起兵叛乱时，李广担任骁骑都尉，跟随太尉周亚夫攻打吴国、楚国，在昌邑城下立功显名。由于梁王私自授给李广将军印，回朝后，没有得到封赏。

【解析】李广难封，几乎成了一个人命运不济，壮志未酬的代名词。其实细读《汉书》发现，根本原因在于，李广年轻时的这件政治不成熟的事件毁了他一辈子。政治不正确，技术再强也不会被重用。我们详细分析下这个看似不起眼事件，背后的巨大政治意义：

1、受私封

李广是朝廷的骁骑都尉，这是朝廷认命的官员，攻打昌邑城立下战功。却私下接受了梁王刘武私自刻制的将军印，这是个极大的错误。赏罚权是最高领导的权力，李广此举相当于接受梁王的拉拢，架空了皇帝的权力，李广这是僭越的行为。朝廷最讲究的就是等级秩序，李广内心没有这规则意识。

2、被牵连

梁王和汉景帝，都是窦太后所生，梁王被窦太后所喜爱，梁王多次活动想让汉景帝立自己为继承人，因为袁盎等人的反对，汉景帝作罢。而汉景帝的太子此时已经成了刘彻了；未来的汉武帝。这样一个和自己争夺帝位的人，汉武帝内心极度反感。所以，和梁王走的近的李广，受到牵连。

3、不认错

汉景帝剿灭七国之乱的时候，暗地里有削弱梁王的念头，同时在战争中，想提拔自己的嫡系，而李广不但站错队，还被拉拢，汉景帝回来后没有封赏。这是汉景帝的一个态度，看李广你自己怎么办，这时候，应该立即退还接受的将军印，自我检讨认错，尚能得到原谅，而李广没有交回将军印。

我们解析到这里，很多人会说，这李广政治敏感度太低，属于政治幼稚，其实真实职场，你自己经历的话，也会犯错，比如，一把手主抓一个项目，项目中，你功劳很大，二把手过来私下给你发奖金。你肯定这时会毫不犹豫的接受，这是对自己的认可啊，认为二把手很给力，很好。其实这时候你已经犯错了，一把手才有资格奖励你，其余的人，奖励你，都是为了结党需要，你无形中站了队。项目结束后，别人都有奖金，唯独没有你的。你这时绝对的满心的埋怨，而不是主动给一把手道歉。事后，二把手和一把手斗争的很厉害，二把手被打跑。接下来，你觉得在职场还会被提拔么？一次无意识接受的奖金，导致了人生悲剧，这就是李广的职场命运。

权谋价值观是一切的基础！

【出处】《汉书》第42卷 周昌传

【原文】高祖崩，太后使使召赵王，其相昌令王称疾不行。使者三反，昌曰：“高帝属臣赵王，王年少，窃闻太后怨戚夫人，欲召赵王并诛之。臣不敢遣王，王且亦疾，不能奉诏。”太后怒，乃使使召赵相。相至，谒太后，太后骂昌曰：“尔不知我之怨戚氏乎？而不遣赵王！”昌既被征，高后使使召赵王。王果来，至长安月余，见鸩杀。昌谢病不朝见，三岁而薨，谥曰悼侯。

【译文】高祖刘邦驾崩，太后派使臣召赵王刘如意入京，赵相周昌让赵王说有病不能前往。使臣第三次返回来到赵国，周昌说：“高帝把赵王交给臣来保护，王年纪小，听说太后怨戚夫人，想召赵王杀掉他。臣不敢送走赵王，赵王又有病，不能接受诏命前往。”太后大怒，于是派使臣召赵相周昌。赵相周昌到京，拜谒太后，太后骂周昌说：“你不知道我恨

戚氏吗？竟然不把赵王送来！”周昌被征召来京后，高后就派使臣召赵王。赵王果然来京，到长安一个多月，就被毒死。周昌因病辞谢不上朝，三年后去世，谥号悼侯。

【解析】权谋的学习，必须首先树立其权谋的价值观，有了权谋的价值观作为支撑，才能识别什么是利什么是害。不然，普通人看到的是责任和麻烦，权谋家看到的是机会和资源。

1、吕后必须杀了刘如意。

刘邦的小妾戚夫人，想让自己的儿子刘如意当太子，启动了夺嫡的念头，给吕后以及吕后当太子的儿子，带来了极大的麻烦，如果不是张良和众大臣的帮助，吕后真的就万劫不复了。所以，吕后在刘邦死后掌权，必须会除掉戚夫人和刘如意，任何政治家都不会让自己的对手，留在世上，不管现在还有没有威胁，因此，刘如意是戚夫人政治斗争失败的牺牲品，随着刘邦的去世，生命也就终结了。

2、周昌面临的责任压力。

刘邦让周昌任刘如意的相国，就是想利用他和吕后友好的关系，以及其自身的正直，来给刘如意保护。可是，周昌作为吕后的下级，如何能够对抗上级，保护的刘如意呢？周昌能够使用的手段，就是以刘如意有病，不能够前行，而且拿出了刘邦让其保护刘如意的借口。但是，征召赵王可以不来，你这个相国被征召要听话吧？周昌不能不听话来京城，刘如意失去保护后，也就不能不来京城了。

3、如何看待赵王的价值？

赵王刘如意，是一个必须会被吕后除掉的人。这样一个人，不同价值观的人，会有不同的看法。这对周昌而言，是个责任，需要以牺牲自己的性命也未必能够保护的刘如意，一个不可能完成的政治任务。但是如果是权谋家去看待刘如意，其实这恰恰是一个千载难逢的机会。这个会成为献媚新领导，成为晋升的台阶。直接献出刘如意，或是自己做黑活替吕后办了刘如意，从而获得吕后的青睐。

4、陈平和张良会怎么做？

其实如果是张良来接受刘邦的政治遗嘱来保护刘如意，可能一开始会同意，但是刘邦死后，张良就会称病回京治疗，任凭吕后随意处置。张良自己也不会背负道德压力，也不会替刘如意做什么无谓的牺牲。戚夫人或是刘如意，对我也没恩，你们的政治斗争和我有什么关系？但是如果陈平作为阴谋家，他绝对会立即把刘如意当成资源，会制造意外，让刘如意死的合情合理，同时也免除了吕后的道德压力。

5、我们职场启示是什么？

权谋价值观的改造特别的重要，没有权谋家的价值观做指导，就不能发现其权谋价值。所以，一个人能够看到什么资源，前提就是发现资源的眼光，发现资源的眼光就必须有权谋价值观支持。一旦明确了价值也就明确了方向，才能够使用相应的权谋手段。如果认为是责任，就如同周昌一样，对抗强权致死，自己和刘如意都没好处。如果是认为资源，就会找机会除掉本来就必死的刘如意，换取富贵。

清末戊戌变法的时候，谭嗣同找袁世凯准备让其带领军队政变，而这个时候，面对谭嗣同带来的光绪皇帝的旨意。如果没有权谋价值观，有的只是忠君思想，也会成为责任，最后也如同六君子一样，喋血菜市口，但是袁世凯却拥有权谋价值观，立即就看到这其中的权谋价值，立即向荣禄告密，变成了自己晋升的台阶，事后直接成为了慈禧太后的心腹。所以，权谋价值观决定一切！

领导红人间的斗争艺术！

【出处】《晋书》第40卷 贾充传

【原文】帝舅王恂尝毁充，而充更进恂。

【译文】皇帝的舅舅王恂曾诋毁贾充，而贾充更加举进王恂。

【解析】王恂是皇帝的舅舅，而贾充是皇帝的心腹。一个亲戚，一个亲信。贾充，面对王恂的多次诋毁，步步紧逼，非但没有反击，反而更加举进王恂，这个明显的反人性，是以德报怨的儒家风范吗？其实这么想的话，就误解了权谋大家贾充。我们分析下他这样做的目的：

1、不对抗，避免两败俱伤

对于贾充而言，对手是王恂，他是皇帝舅舅，自己如果去斗争的话，有可能两败俱伤，或是被别人利用得不偿失。因为做到高层之后，皇帝考虑的就是政治平衡，而不是所谓的对错，只要紧紧抓住和皇帝关系这个主要矛盾，只要信任在，其他的都不是问题。

2、展示胸怀，来贬低对手

一个人不断的诋毁你，而你却展示出以德报怨的态度，在众人眼里，修养胸怀，高下立判。而且贾充自身和皇帝的关系，也不会被认为是缩头乌龟，不会被人误解为懦弱无能。这样的做法，在权谋上也是能够迷惑对手的，这样能够让对手放松警惕，能够从背后其他手段下手。

3、讨好领导，不制造麻烦

一边是自己的舅舅，一边是自己的心腹，如果这两个人不断地互掐，整天在皇帝那里告状，让领导做裁判，手心手背都是肉，这就会让领导陷入为难的境地。而贾充的以德报怨，恰恰是不让皇帝为难，不断诋毁贾充的王恂，会让皇帝认为这是给自己出难题，心理天平自然会愈加喜欢贾充。

很多初学权谋者会有这样的疑问，权谋网不是一直强调，领导故意让下面分派斗争，只有斗争领导才会喜欢，不斗，就没有制衡，就没有存在的价值。贾充并不是制衡的角色，而是皇帝的心腹，认清自己的定位才能有的放矢。区别就是，有能力，不信任的人才会被制衡操作。

用规则变化为自己前后不一致辩护！

【出处】《晋书》第41卷 李愬传

【原文】景帝辅政，命愬为大将军从事中郎，愬到，引见，谓愬曰：“昔先公辟君而君不应，今孤命君而君至，何也？”对曰：“先君以礼见待，愬得以礼进退。明公以法见绳，愬畏法而至。”帝甚重之。转司马，寻拜右长史。

【译文】景帝辅政时，任命李愬为大将军从事中郎，李愬到任，被引见，景帝对李愬说：“过去先公征用你而你不答应，如今我任命你，你就来了，为什么呢？”李愬回答说：“先君以礼对待我，我得以依照礼决定进仕或退身。明公用法律来约束我，我害怕法律就来了。”景帝很器重他。转任司马，不久官拜右长史。

【解析】晋朝景帝听起来很陌生，如果说出他的真名字，司马师，大家就再熟悉不过了，晋景帝就是三国司马懿的长子。背景就是，李愬不愿意当官，多次被司马懿征召而不到位。而面对司马师的质问，缘何前后行为不一致，李愬说出了极具智慧的回应，可以说，没有比这个答案更好的了，我们仔细分析这段话术的妙处：

1、这个质问话题背后的难度系数

“过去先公征用你而你不答应，如今我任命你，你就来了，为什么呢？”看似平淡的一句话，司马师给李愬其实挖了三个坑，首先是，你为什么前后不一致？其次，你是不是对我老爸有意见？最后是，你为什么会听我的话，你是不是认为我凶残，怕我？

2、李愬给出答案准确答对三个点

如何摆脱自己的前后不一致的道德质疑，又要不说司马懿坏话，还不能让司马师感觉到不舒服。李愬说出来“先君以礼对待我，我得以依照礼决定进仕或退身。明公用法律来约束我，我害怕法律就来了。”这句话完美破解了所有的坑。而百分之九十人会回复错误答案，“明公喜才纳谏，所以来了。”

3、这句话术背后的权谋智慧原理

李愬的回答，不是你们父子有什么问题，也不是我个人有问题，而是游戏规则变了。你父亲是用礼的游戏规则，而你这里是用法的规则。用礼的话，我可以自己选择来或是不来。用法的话，我就必须守法。把司马师的残暴威胁，合理化了，我不是怕你威胁我，而是我怕违法。

其实这背后，事实真相是，李愬在司马懿时不出来，是看不清政治走向，司马懿能不能篡权成功，不清楚。现在出来，是司马家族已经控盘，而且司马师没有底线，所以出来了应招。但是在话术上，李愬却成功的掩盖了自己的内心阴暗和被质疑，这就是把危机化于无形的权谋高人。

领导提拔人才的背后心思！

【出处】《晋书》第57卷 列传27 《吾彦传》

【原文】初为小将，给吴大司马陆抗。抗奇其勇略，将拔用之，思众情不允，乃会诸将，密使人阳狂拔刀跳跃而来，坐上诸将皆惧而走，唯彦不动，举几御之，众服其勇，乃擢用焉。

【译文】吾彦开始担任低级武官，事奉吴国大司马陆抗。陆抗称奇于他的勇敢谋略，打算提拔重用他，顾虑众人不认同，于是会集众多将领，暗中派人装疯拔刀跳跃来，座上的聚将都恐惧逃跑，惟独吾彦不动声色，举起小桌子抵挡那人，众人都佩服他的勇敢，于是就提升重用他。

【解析】很多人认为自己只要做出成绩，就必然会被提拔，其实历史真实并不是那么回事。因为你不是领导信任的人，几乎是没有什么机会做出成绩的。因为领导提拔谁都是先看人，再让他出成绩。

1、没有领导照顾，就没成绩。

领导选拔人才，并不是大家想的，从有成绩的人中提拔，恰恰相反，是先挑中自己信任的人，然后给机会让他有成绩脱颖而出的。很多人不理解这个原理，其实我们反面思考下立即就能理解了。如果一个领导不喜欢人，做出了巨大的成绩，提拔还是不提拔？不提拔，会被认为领导没有胸怀，不看重人才，而人才也会因为得不到重视愈发愤怒。但是提拔呢？如果这个人不是自己信任的人，或是不值得信任的人，提拔这样的人，这不是给自己找难受？另外，他自己做出成绩被提拔的，是认为自己理所应当，就不会感恩领导的栽培之恩。不感恩的人提拔上来，不是白眼狼？

2、设计双簧，让其脱颖而出。

吾彦的智勇被大司马陆抗看重，但是唯恐不能服众？为什么？就你陆抗能看出吾彦的能力？为什么不让他真实的干点事，让吾彦表现自己？为什么设计这么一个双簧，来服众呢？其实这背后，是复杂的领导心理计算，首先是如果真实的安排事情，一个小将能有多大的平台，说不定功劳就被上级窃取了，另外，如果出现了错误，岂不是弄巧成拙，想提拔，也要再等好久。其次，即使是自己人，也要让他感恩，你的成绩是我给你制造出来的，并不是依靠你自己打拼出来的，我在帮你作弊。最后，就是通过大家都不行，对比出来，其他人更无话可说。不然很多人会讲，让我去做，我比他强，这是偏心。

3、利用突发事件，一招妙计。

陆抗为什么设计这样一个突发事件来作为提拔吾彦的机会呢？这个可以说是经过深度思考的。我们首先反过来思考，如果不是突发事件，是安排的常规的业务，能不能做出成绩后提拔呢？显然是不可以的，因为做普通的事情，即使出成绩，大家也不以为然，而且，吾彦贸然的表现自己，会让其他人不舒服，这是抢风头；再一个，就是做事需要资源支持，难免有人从中作梗，风险不可控。但是利用这次突发事件，好处就大大的了。首先，功大

莫过于救主，这个功劳很大，足够分量；其次，不需要资源支持，因为是自己设计的，没有风险，全程可控；最后，能够让吾彦的勇敢当众展示出来，让大家心服。

经过上述的分析，我们能够看出来，领导想提拔谁，就会让谁做出成绩，而不是谁做出成绩提拔谁，这个顺序不能搞错。懂得这个权力原理，做领导就会更加顺畅。作为下属，也就知道什么才是我们努力的方向。

蹭热点是出名的捷径！

【出处】《晋书》第57卷 列传27

【原文】马隆，字孝兴，东平平陆人。少而智勇，好立名节。魏兖州刺史令狐愚坐事伏诛，举州无敢收者。隆以武吏托称愚客，以私财殡葬，服丧三年，列植松柏，礼毕，乃还，一州以为美谈。署武猛从事。

【译文】马隆，字孝兴，是东平平陆人。年轻时智勇双全，喜欢建立自己的名气与节操。魏国的兖州刺史令狐愚犯罪被杀，整个兖州没有敢为他收尸的人。马隆凭借武官的身份假称是令狐愚的门客，用自己的钱财将令狐愚装殓下葬，并且服孝三年，在令狐愚的坟地种上松柏，葬礼完备才回家，全兖州把这件事传为美谈。让他暂时代理武猛从事。

【解析】马隆是西晋初期的名将，这个人有勇有谋，采用了蹭热点的权谋技巧，快速完成了自己的名声积累，从小人物，进入了公众视野。权谋网给大家分析下其中的智慧要点：

1、寻找热点

东平在魏晋时期是兖州下辖的一个县，马隆是这个县城的人，想出名进入公众视野难度很大。于是，积极的寻找热点来借势。而此时，当时的省委书记令狐愚犯罪被杀，无人收尸。可以说，这是那时候最大的热点，所有的目光都聚集在令狐愚后事的处理上。谁能够完美的利用这个事件，谁就能吸引到全州人的目光。任何的公众事件，都有机会被人借势吸引流量。

2、蹭上热点

想蹭上这样的热点，是有风险的，一般人都怕牵连到自己，这的确是需要智慧和勇气的。不过，本身你一无所有，大不了回归原点，如果成功，则收益巨大，所以，普通人应该是具有风险偏好才能成功。而马隆，就借口是令狐愚的门客，捏造了和省委书记的关系，然后借机给其下葬。在这种危险的时候，没人会怀疑这个关系的真实性。收尸的冒险行为，一下子就让人知道了马隆这个人。

3、转化名声

作为普通的聪明人，收尸埋葬，也就结束了，这个历史上类似的事很多。就此止步的话，可能会吸引名气，这个并不能把名气转化为名声。马隆作为权谋家，走出了更加绝妙的一步，就是“服丧三年，列植松柏”踏踏实实的做了一场完美的行为艺术。为了主人，马隆表现出的愚忠，让所有人都认为，这样的人，可信，可用。谁不想有这样的下属？从名气转化了名声。回去后，就成了新省委书记的属官。

很多人不清楚武猛从事是什么级别，刺史是相当于现在的省委书记，下面的属官是从事，如治中从事、议曹从事、师友从事、文学从事、兵曹从事、武猛从事、都督从事等，各分管某一方面的行政工作。武猛从事，就相当于省委书记的贴身卫队的一把手。负责领导的安保工作，可见新领导对马隆的信任。马隆通过蹭热点完美的转化为自己的忠诚的名声，完美的华丽转身，进入高层视野，为后来展示才华，有了更高的平台。

嘴里的肥肉如何不被抢走！

【出处】《晋书》第57卷 列传27

【原文】太熙初，封奉高县侯，加授东羌校尉。积十余年，威信震于陇右。时略阳太守冯翊严舒与杨骏通亲，密图代隆，毁隆年老谬耄，不宜服戎，于是征隆，以舒代镇。氏、羌聚结，百姓惊惧。朝廷恐关陇复扰，乃免舒，遣隆复职，竟卒于官。

【译文】太熙初，封为奉高县侯，加授东羌校尉。历经十多年，马隆威名信誉震动陇右。当时略阳太守冯翊人严舒和杨骏两家通婚，秘密图谋取代马隆，诽谤说马隆年老糊涂，不适宜在军中为将，于是皇帝微召马隆入朝，用严舒代替他镇守。氏羌聚集联合在一起，百姓震惊恐惧。朝廷恐怕关陇地区又被骚扰，便免除严舒的官职，派遣马隆复职，最后在官任上去世。

【解析】富庶陇右地区就是一块大肥肉，而马隆也持续的吃了十多年了。身边的其他人，无不流着口水。曾国藩说过“久利之事勿为，众争之地勿往。”不怕贼偷，就怕惦记，大家都卯着劲想搬走马隆，果然机会来了。

1、严舒利用权力更迭之际找到了机会。

所谓一朝天子一朝臣，任何新领导上位，就需要把下面好的位置留给自己人。这样做的目的有三个，一个是能够用自己人控制重要岗位；第二是回报、安抚多年来追随自己的人；第三就是排除异己，赶走不听话的人。杨骏是在晋武帝司马炎过世之后，上位控制政权的。所以，这个机会，让有姻亲关系的严舒找到了。随便找了个借口，马隆就被明升暗降的调走了。

2、马隆如何的保住了自己的这块肥肉。

没有人愿意自己口里的肥肉被别人夺走，马隆也不例外。如果不走怎么办？找一群人闹事，让领导知道，这里离不开自己。但是马隆没有这么做，而是立即就听领导的话离开了。这样让领导认为，很听话，他没有独占利益的意思。而是采用了另外的方案，走了之后，让氏羌闹事。让所有人，都认为这个地方除了马隆谁都不行，这个肥肉谁吃下去都不好消化。

3、杨骏代表的中央权力如何利益计算。

任何一个肥差，领导第一时间都会给自己的人，其次就会给听话的人，再就是给有能力办事的人。而如果马隆不以退为进，把位置让给严舒，就会让严舒和杨骏极大的反感，即使马隆继续待下去，也无法稳定的管理，严舒必然闹事。二来，自己不直接走，就会认为不

听话。不听话的人，即使闹事，也不会让你回来。而马隆不是杨骏的自己人，在中央眼里，但是听话有能力，就有被继续使用的机会。

很多人会问，袁世凯拒绝去南京就任大总统的时候，就采用了让手下人直接闹事，表达自己离不开北京。而为什么马隆就必须立即听话走人，走了之后再回来呢？原因就是实力不同。如果马隆有割据的实力，也不会走，不走中央也没办法。但是没有叫板能力时，就要老实听话，让走立即走，马隆十几年的陇右经营，找人闹事还不容易？有更深兴趣的朋友，可以从严舒如何破局作为切入点，思考下。

领导除去不听话下属的两大招数！

【出处】《晋书》第57卷 列传27

【原文】时顺阳王畅骄纵，前后内史皆诬之以罪。乃彦为顺阳内史，彦清身率下，威刑严肃，众皆畏惧。畅不能诬，乃更荐之，冀其去职。迁员外散骑常侍。

【译文】当时顺阳王司马畅骄傲放纵，前后任内史的都被他捏造罪名。等到吾彦任顺阳内史时，吾彦以自身清正作为下属的表率，严格肃整刑罚，众人都畏惧他。司马畅无法进行诬陷，于是改为举荐他，希望他离职。迁任员外散骑常侍。

【解析】晋朝太康十年（289年）十一月，将诸侯王封国的相改为内史，郡王封国的内史，相当于郡太守。直接从行政上制衡诸侯王。知道了这个背景，就知道骄纵的顺阳王司马畅为什么不喜欢内史了。如何把一个不听话的二把手除掉，是司马畅必须攻克的职场难题，他采用的两大手段，可以说后世都在用。

1、诬之以罪

普通人都不完美之人，只要想找错，就一定能够抓到小辫子。如果真的找不到，就利用人性的弱点设置陷阱任务，引诱犯错，然后下手，这可以说是领导除掉不听话下属首选的招法，顺阳王司马畅一再使用这个方法除掉了前后多个内史。再不然，给个肥差，他不会不贪污受贿的。

2、荐之冀去

屡试不爽的招法，遇见高人就不灵了。吾彦这个人，洁身自好，而对待下属极严格，让司马畅找不到把柄，这时候，司马畅立即转化策略，不断的鼓吹吾彦的能力，向朝廷推荐他。很快，任命为“员外散骑常侍”职责为“入则规谏过失，备皇帝顾问，出则骑马散从”，调走，皇帝身边的人。

3、职场启示

明朝时，海瑞就是这样的下属，领导找不到把柄，又不喜欢他，于是不断地被推荐升官，直到中央。其实现在的国有单位，做领导的没有开除下属的权力，但是可以通过上述的手法除掉他。要么是引诱他犯错，用党纪国法除掉。要么想尽办法把他弄走，让他升职，或是让他去执行另外新任务。

面对不喜欢的人，很多人只想扳倒，这样才能痛快。而转身推荐他，让他调走，很多人情感上很难接受，这就是权谋反人性的地方，不喜欢一个人，不一定骂他。给他肥差，让他贪污。极力赞美，让他走开。这样的好处有三个，一来，不与能人为敌，二来，眼不见心不烦，三是让其他人收拾他。

权谋家对敌人的识别和处理——外敌、内敌和友敌！

【出处】《晋书》第57卷 列传27

【材料】当时反贼王如的余党，李运、杨武等，从襄阳带领三千多户进入汉中，张光派参军晋邈率众兵到黄金地区阻拦他们。晋邈接受李运大量贿赂，劝说张光接纳李运。张光听从晋邈的话，让李运他们在成固地区居留下来。不久晋邈因李运有很多珍贵财物，又想夺为己有，再次对张光说：“李运那些人不从事农耕，仅会制造兵器，他们的心意实在难以猜测，可以把他们包围起来一网打尽。”张光又听信了他。派晋邈率众兵攻讨李运，没有能取胜。

张光向氏王杨茂搜求兵支援，茂搜派他的儿子难敌援助他。难敌向张光索要财物，张光不给。杨武便向难敌大行贿赂，对他说：“迁移来的人所有宝物都在张光那里，现在你攻打我，不如去攻打张光。”难敌大喜，扬言援助张光，暗地里和李运勾结，张光却不明白这些内情，派遣其子张援率兵来援助晋邈。李运和难敌夹攻晋邈等，张援被流箭射中身死，贼兵于是大为猖獗。张光环城固守，从夏至冬，愤激成疾。下属官员及百姓都劝张光退回去据守魏兴，张光按剑说：“我深受国家大恩，不能消灭寇贼，就是死了，便如登仙，怎能退回去呢！”说完就死去了，当时年仅五十五岁。

【解析】作为一个权谋家重要的不是做事，而是识别清楚各类敌人，如果搞不清楚这些，自己被算计了都不知道，权力和人身安全，一定要掌控在自己手里，任何时候都不能轻信别人。权谋网详细展开研究上述这段材料：

1、外敌

不管是明着，还是暗着，或着将来，谁和你有利益冲突都是敌人。对于外敌的识别，并不是一件难事。难就难在如何对待这个外敌的态度，是消灭还是握手言欢，很多人认为，要本着一颗善良的心，如果这些敌人对自己没有伤害力，就没有必要斩尽杀绝，这样的话，太过于残忍。这其实可以说是妇人之仁，敌人永远是敌人，除非你消灭了他，让他彻底丧失反抗能力，不然，一旦机会出现，立即反叛。

张光面对外敌李运和杨武却没有废掉他们反抗能力的情况下，进行收留，又在没有绝对实力下突然袭击的攻击他们。对敌人摇摆的政策，让他后期陷入了战争泥潭。所以，对敌人的政策，一定要采用斩草除根的方式，最佳策略就是安抚之后，采用鸿门宴的方式忽然斩首这些造反首领。

2、内敌

内敌，一个很隐蔽的敌人。你觉得他和你是自己人，他和你的利益一致。其实他们都打着“为你好”的名声，来中饱私囊。这样的内敌识别起来难度极大，通常领导都是被这样的小人拖下水的。这类人通常被我们称之为小人，见钱眼开的主。这类人的特点就是为了利益反复无常，面对这样的人，权谋家唯一的方法就是，不被蔽塞耳目，广开言路，这样才能杜绝被蛊惑。

晋邈这个人，不能说是坏人，只能说是小人。为了利益，可以直接接受投降。为了利益，可以再次挑动战斗。但是他对张光的伤害却是巨大的，可以说，一切的坏事的根源都源自他。他的算计太过于表面，风险考虑不足，如何接受投降，如何的发动战争，都是没想过失败怎么办，目光短浅。

3、友敌

英国二战时期的著名首相丘吉尔说过“没有永远的敌人，也没有永远的朋友，只有永远的利益。”准确的揭示了，朋友关系是什么，那就是利益。大家有共同利益才是好朋友，没有共同利益这个朋友的关系立即就会转变。友敌，就是你们之间的共同利益关系已经丧失，而你还在固守原有的感情和想法，不知不觉中被转变的人，缺乏变化的警觉，最终被人算计而失败。

张光请氏王的儿子难敌来做自己的外援，无利不起早，人家来帮忙，表面是感情其实是利益而来的。而张光却认为感情能够代替利益的捆绑，太过于幼稚。以至于，难敌被自己的敌人所策反，形成了夹击之势，而自己还蒙在鼓里，最终自己儿子的命丢了，自己的命也丢了。

张光面对自己人生的，外敌、内敌、友敌都缺乏应有的警觉。最终，只能留下一句豪迈的话，“今得自死，便如登仙，何得退还也。”但是这又有什么用呢？作为权谋家，对待外敌一定要斩草除根，彻底废了他的反抗能力。面对内敌，一定要多方听取意见，避免被蒙蔽，误导。对待友敌，一定要记住利益关系的变化，提前做出应对准备。懂了这一切，才能安定如山！

你看到的成功源自努力，其实还是背景！

【出处】《晋书》第58卷 列传28

【材料】周处，字子隐，是义兴阳羨(今江苏宜兴)人。他父亲周鲂，是吴国鄱阳太守。周处很小的时候就成了孤儿，还没有成年的时候就是一个大力士。他很喜欢打猎，生活上不注重细节，总是自己想干什么就干什么，父老乡亲都认为他是个问题少年，对他很头疼。周处知道了大家都不喜欢他，于是就想改过自新。

有一次，他问乡亲：“今年的收成这么好，你们为什么还不高兴呢？”乡亲说：“我们这里的三害还没除掉，怎么高兴得起来啊！”周处又问：“是什么三害啊？”乡亲回答道：“山中的老虎，河里的巨蛟，再加上你，就是我们这里的三害。”周处说：“原来你们是担心这个啊，放心把，我帮你们除害。”乡亲说：“你若能除掉他们，那就不仅仅是帮我们

除害了，这还是全郡的大喜事啊！”周处于是便去山中射杀了老虎，然后又下河与巨蛟搏斗。巨蛟有时浮出水面，有时又沉入水底，一直漂行了几十里，而周处一直和它搏斗了三天三夜。当时大家都以为周处已经死了，于是就互相庆祝。周处杀死巨蛟回来以后，知道了大家都在庆祝他死了，于是才知道了大家有多么的厌恶他。

于是就去吴地寻找二陆（陆基，陆云兄弟），当时陆基不在，他只见到了陆云。周处于是把知道的事情告诉了他，还说：“我想改过自新，但是年纪大了，只怕不会有什么成就了。”陆云说：“古人以朝闻道，夕可死矣的精神为贵，更何况你的未来还长着呢，而且人最担心的是不立志，你又何必担心名声不会显著呢！”周处于是立志学习，开始有文化了，打算做一个忠诚孝子，成了一个有信用，能克制自己的人。过了一年，州府都在征召周处做官，周处出任为东观左丞。孙皓末年，为无难督。

【解析】周处除三害是个家喻户晓的传统故事，至今还是京剧的经典剧目，主要就是展示周处浪子回头，从问题少年成为一代名臣的事迹。但是我们细读这段材料，却发现不是那么一回事，疑点问题巨多。权谋网详细分析如下：

一、存在三大疑点

1、谁敢直言相告？

既然大家都认为周处是和猛虎蛟龙一样的祸害，说明这个人顽劣不堪，一个十足的坏人。以中国人的人性，这个乡民敢当着周处的面说他是坏人？谁敢？如果真的敢，不怕周处当场报复？如果不怕周处报复，又何来周处是恶人之说？显然，这个违背逻辑规律。

2、为何改过自新？

一个人自幼纵横乡里，欺压百姓，这样的人还会在乎别人的眼光？就因为怕别人说坏话，不喜欢他就会改过自新？一个人的性格人格一旦形成很难改变，除非有重大的人生打击或是现实逼迫，不然就凭着自我认识，忽然转变，很明显，这违背心理规律。

3、一年就会成功？

一个浪子为乡民做了几件除害的好事，大家都会原谅他？你欺负过那么多人，人家不报复？不记仇？然后转身就背着包去找国家名士来学习？人家就立马接待？一年之后就学问大成，国家争相录用，就成了当官的了，竟然，十年寒窗都不用，这个违背了学习的规律。

二、背后历史真相

1、强大背景

周处，是周鲂的儿子。周鲂是三国时期孙权旗下的著名军事将领。策划石亭之战，周鲂断发诱敌，大败曹休。得到了孙权的高度好评：“您落发载义，成就孤的大事，您的功名，一定记入史册。”加授周鲂为裨将军，赐爵关内侯，周处是正部级高官的儿子。

2、坏人表演

难道周处真的是坏孩子？周鲂死得早，不代表他就是没人管的野孩子，古代大家族都注重家教。其实这些坏都是装出来的，就是要给大家树立一个极端的典型，从坏忽然间变好，

成为榜样，便于炒作。这就好比一个学霸，故意不好好考试，让人误认为是学渣，忽然间考试第一，更加让人佩服。

3、名臣背书

为什么找到名士陆云、陆基？因为他两个是孙吴丞相陆逊的孙子，陆逊是周鲂的老上级，石亭之战的铁战友，在多次战斗中形成了革命友谊。而周处的父亲尽管不在了，但是父亲当年的关系都还在。重新拾起来和陆家的关系，所以，州府立即都明白了，为了讨好陆家也会提拔周处。

三、对我们的启示

1、不能只看表象

大众眼里看到的是浪子回头，努力学习，其实你真的这么做了，你还是什么都不是。因为人家真正起作用的不是这些，而是幕后的背景。你看到的人家努力工作买的跑车，其实是人家老爹直接背后给的钱。你看到的是一个名人是商业巨子，你不知道人家的老丈人是省委书记。

2、善于制造典型

周处的家族是知道炒作的，就是制造典型，如果一直都是好孩子，这个也就没有什么亮点。要的就是浪子回头这个形象，一个坏孩子直接有一天忽然间改过自新，成为学霸，一年时间成了高官。没有这个形象，直接做官，恐怕别人不服。有个这个榜样身份，谁都无法可说。

3、利用关系资源

再好的学问，再高的能力，再好的形象，都抵不住强大的背景，抵不住高人的提拔和推荐。利用自己的父辈的关系，这个不丢人，表面是请教学问，学习，其实就是掩饰自己跑门子。有了高层的关系，做官什么的犹如探囊取物。所以，不要怕求人，要利用好关系，这才是人生捷径。

经过上述的分析，我们能看出来，多么美好的一个浪子回头的励志故事。当我们通过权谋思维，通过各种疑点推理出背后的真相之后，犹如戳破了肥皂泡，一切的都是策划，起作用的还是关系和背景。这很可悲吗？并不是，这就是历史的真实。

得罪权贵的下场！

【出处】《晋书》第58卷 列传28

【材料】《周处传》译文

1、周处在朝中以正直出名，迁任御史中丞，纠劾对象不避权贵；梁王司马彤违法也遭到纠劾，两人于是结下梁子。等到氐人齐万年造反，朝臣们厌恶周处刚强正直，（都推荐他出征）都说：“周处，是吴名将之后，忠直刚烈果敢勇毅，（可以出战。）”

不仅职场上，任何时候你都只能欺负那些不如你的人，无论你是用正义的合法的方法还是邪恶见不得人的手段，因为对抗强者的下场就会是得到报复，强者的报复，不看你是不是

好人或是坏人。周处自以为做的很对，但是得罪了权贵司马彤和众多的官员。这些权贵，自身违法，找不到反击的方法，正好，齐万年造反，让大家找到了机会。借势而为，推荐周处出征。表面的理由是，“名将子也，勇敢果毅。”而实际上，是想借刀杀人，用敌人齐万年，来除掉周处，即使除不掉也是调虎离山，这对周处而言是个陷阱任务。权谋高手都会选择在自己有利的战场来收拾对抗自己人。

2、于是任命周处为建威将军，隶属安西将军夏侯骏。伏波将军孙秀知道周处必死，于是劝周处说：“你家有老母，可以用这个理由推辞出征。”周处说：“忠孝的道理，哪里可以两全！既然已经辞别父母侍奉君主，又怎能在父母面前尽孝呢？今天是我为国效命的时候了。”齐万年听到这消息，说：“周将军过去曾经在新平做官，我知道他的为人，是一个文武双全的人。如果是他做主帅来征讨我们，是无法抵挡的。假如他受人统制，一定被我们活捉。”

站在夏侯骏的角度，内心应该是同情周处的，毕竟大家没有过节，还可能有军人间那种，英雄惺惺相惜之感，但是周处得罪了司马彤，夏侯骏就不能不选边站队了。如果夏侯骏不陷害周处，就是得罪权贵，人就是这样，去陷害一个人并不是之间就必须有过节，而是自身也要趋利避害。夏侯骏只能内心说“兄弟我也是无奈，得罪了。”

站在伏波将军孙秀角度，真的是够朋友，这时候还能给周处出主意，家有老母，这个借口，在古代以孝治国的理念下，是可以说得过去的。明知道可以回避过去，但是周处却大义凛然的选择出征，明知会死，为什么？原因就是，周处知道自己必然遭到算计，这次利用机会为国捐躯，还能是个英雄，自己身后也不会被清算。不去的话，说不定用什么阴谋手段抹黑呢？这相当于牺牲我一个，保存全家人。

齐万年应该是知道周处背后复杂的政治关系的，知道如果不给周处一把手的权力，就必须然会被算计，就会被当成牺牲品抛出去。作为竞争对手，必须熟悉和了解对手的性格和背后的利益关系，只有这样才能做出更加准确的政治判断。

3、不久，司马彤被任命为征西大将军、都督关中诸军事，周处知道司马彤对自己有不平之气，一定会陷害自己，但自己为尽人臣之节，不应当推辞惧怕，就慷慨西征，抱定必死决心。

为什么一开始司马彤不谋求做征西大将军呢？其实目的就是怕周处不参军。一开始，让夏侯骏做周处的领导，毕竟二人没有过节，周处的压力很小。但是等周处同意出征，无法反悔的时候，司马彤就能够走向前台，直接做他的领导。如果当时周处还心存侥幸，此时周处就已经明白了，自己必死无疑。职场就是这样，你觉得今天他管不到你，你就肆无忌惮，说不准转身人家就成了你的领导，目的就是骑在你的头上，找机会大家报复你。所以说啊，在职场你不知道那块云彩会下雨，不能随意树敌。

4、朝中有中书令陈准知道司马彤必定要报前仇，于是在朝廷上为周处讲话，说：“夏侯骏、司马彤都是皇亲国戚，不是将帅之才，立功了不求虚名，战败了也不怕怪罪。而周处是吴人，忠直勇敢果断刚强，将帅之间有嫌怨，必定不会相互支援，周处必定因此战死。应该

下诏派孟观率领精兵万人，作为周处前锋，必能平定贼寇。否则，司马彤一定会任命周处当先锋，周处的失败是必然的。”朝廷不听。

陈准准确指出了未来的形势变化，他说了三点，首先是，夏侯骏和司马彤对战争不在意，输赢都不会影响到他们，他们就不会把国家利益放在第一位，而是会借机公报私仇，弃国家利益而不顾；其次是，指出周处和领导之间的矛盾，夏侯骏和司马彤必然会不给周处支援；最后，就是指出让孟观作为周处的前锋，这就能打赢，这是让周处为主帅的隐含建议，如果明说让周处做主帅，会影响领导已经做的决策。另外把这个落脚点放在战争输赢上，也表明陈准自己是就事论事，没有和司马彤树敌的意思。即做出了正确的建议，也没让领导反感，同时也没有树敌。一箭三雕的语言方式，陈准也是权谋高手，为什么，朝廷明知道这个建议很给力，为什么不听呢？此时的皇帝是著名白痴晋惠帝，朝廷上正在经历历史上有名的宫廷内斗，“八王之乱”。这时候，司马家族的人谁都不想让宗室之外的人掌握兵权，而且司马彤和新上位的司马伦关系很好。后来司马伦篡位称帝，司马彤成二把手。当然朝廷上大多数人都反感周处，晋武帝去世之后，自然大家都想让他死，内斗的朝廷也要顾忌大多数人的情绪。

5、当时，齐万年屯聚梁山，有人数七万，夏侯骏逼迫周处率领以五千士兵攻击他们。周处抗议道：“我军没有后援，必然失败，不只我会战死，而且为国取耻。”司马彤不听，又逼迫周处前进，于是周处与振威将军卢播、雍州刺史解系在六陌决战齐万年军。开战的时候，周处的士兵连饭都没吃就被推上战场，没有后援。周处自知必败无疑，从早到晚，奋勇杀敌，斩敌首数以万计，终于弦断箭尽，友军振威将军卢播、雍州刺史解系皆不救援。旁人劝周处撤退，他却按着剑说：“这是我效忠死节、以身殉国之日，怎么能撤退！如今友军全部不讲信义，此战必定失败。我作为大臣，用生命殉国尽忠，不也很好吗！”最终力战至死。

这就是得罪权贵的悲惨下场，被人设置了陷阱任务，强大敌人，没有后援，还没吃饭。自然谁都明白，必败无疑，周处也走到了人生的终点。那一刻，他是否还惦记背后的老娘，是否挂念自己的三个儿子，是否为自己的行为后悔，可能都会，可能都不会。尽管周处死后，获得了巨大的荣誉，但是这种悲壮，如果一开始不那么对抗权贵，兴许就可避免。不过周处此时唯一权谋的地方，就是临死都没有对司马彤出一句恶言，这样就保护了自己的家人，没有被继续陷害清算。因为朝廷的愧疚，反而让他的家族得到了发展，不过这一切都和周处没关系了。

一个很简单故事，但是折射出复杂的博弈过程。希望大家都能够在这个故事里悟出更多，我们该如何的面对权贵？明白了这个，人生之路会顺畅很多。

造反失败的根本原因！

【出处】《晋书》第58卷 列传28

【材料】《周勰传》

周勰字彦和。常默念其父的遗言。当时中原丢官失守逃避祸乱来南方的人，很多都官居显要之位，控制着吴地人，吴人非常怨恨。周勰趁此想起兵，秘密勾结吴兴郡功曹徐馥。徐馥家有武装，周勰叫徐馥假称其叔父周札的名义聚合兵众，喜欢生事作乱的豪客侠士不约而同地投奔他，以讨伐王导、刁协为名。孙皓族人孙弼也在广德起兵响应他。徐馥杀吴兴太守袁琇，拥有几千兵力，准备推举周札为首领。当时周札因病回家，听到后大惊，于是向义兴太守孔侃报告变乱情况。周勰知道周札不赞同，不敢发兵。徐馥的党羽害怕，攻打徐馥，杀了他。孙弼的兵聚也溃散了，宣城太守陶猷消灭了他们。元帝因为周氏世代都是豪门望族，为吴人所尊奉，所以没有追根问底治罪，安抚他们如同从前。周勰被周札责怪，失意回家，淫荡放纵，常对人说：“人生能活几时，就图个痛快罢了。”死在临淮太守任上。

【解析】周勰是西晋平西将军周处之孙，他的父亲周玘，在世时受司马睿和北方士族猜忌，密谋反叛未遂，抱憾而死，临死前对儿子周勰说：“杀我者诸伧子，能复之，乃吾子也。”

“伧”是吴人对中原人的称呼。所以，有了父亲的遗言，周勰处心积虑想找机会造反。这是他造反从谋划到失败的全过程，其经验和思路以及失败的教训都值得我们研究学习。

一、周勰能够策动反叛的综合条件

1、权贵矛盾

当时中原丢官失守逃避祸乱来南方的人，很多都官居显要之位，控制着吴地人，吴人非常怨恨。这个权贵矛盾就是动乱能够起来的核心基础，任何动乱之源必然是矛盾尖锐化的结果。其实社会矛盾积累到一定结果，都会有一个总的爆发。作为革命家，就要准确的找到这矛盾，加以利用。

2、基础实力

只有矛盾的话仅仅是一堆待燃烧的干柴，这个需要有一把火来点燃，而基础的武装就是这把火。周勰找到徐馥就是看中他的私人武装，这就是点燃革命的火源。无论是徐馥出于私人利益，还是青史留名，被周勰激发出的野心，让他果断的杀了吴兴太守袁琇，宣告反叛。

3、散碎势力

孙皓族人孙弼也在广德起兵响应，孙皓大家都知道，是三国时期吴国的末代皇帝，他的族人也趁机骑马相应。其实任何时候，一旦战火点燃都会有很多人出来，趁火打劫。这些散碎的势力，如果不能够为了共同的目的先联合在一起，很快就会被各个击破。

二、周勰造反失败的三大内外原因

1、缺乏政治领袖

周勰和徐馥打着清君侧的政治借口起兵，大多数造反派一开始都是这样的口号，好处就是唤起老百姓对贪官污吏的痛恨，而且没有造反的道德压力，具有极大的政治欺骗性。使用的是叔叔周札的名义，这个手段是对的，但是做错了，应该在起兵之初，就抓住周札，胁迫为傀儡，而不是给周札告密的机会。

2、缺乏动乱环境

但是东晋此时的矛盾还只是地域矛盾，这个主要是体现在权贵之间的矛盾，还没有涉及到外部天灾人祸的社会环境。没有动乱的社会环境，就不会有四处起火的效果，没有四处起火，当权者就能够集中精力解决反叛者，从而赢得胜利。如果到处动乱，当权者就会兵力分散，而给造反者喘息和扩大的机会。

3、缺乏稳定队伍

徐馥的私人武装规模也不算小，短时间就拥有了几千的兵力。但是这个队伍却成分复杂“豪侠乱者，翕然附之。”这些人是没有政治思维和主张的，这可以说都是投机分子，有好处的时候果断坚定，没有好处，立即就会分崩离析。没有稳定的队伍，也就没有真正叫板征服的实力。

三、造反过程中的内外势力的博弈

1、家族内部矛盾

因为周勰和徐馥都没有很大的政治号召力，没有社会威望，所以必须有核心领袖才行。选择周札，但是缺乏对周札的实际控制，而导致，周札果断告密，这对周勰的打击是非常厉害的，等于一下子这个队伍没有了凝聚力。周氏家族整体利益并没有受损，既得利益群体还是大多数，周勰没有家族势力支持。

2、徐馥部下反水

徐馥利用自己的私人武装点火之后，却没有形成燎原之势。想象中的地域矛盾，没有集中爆发。而且周勰也没有彻底裹挟周札的勇气，这让徐馥手下的投机分子，一下子没有希望，谁也不愿意承担责任。于是直接杀掉徐馥，再次做了政治投机，投降了政府。

3、元帝忍让安抚

按照正常的政治生态，谁造反，不仅仅是全部杀掉，而且要诛灭九族。但是元帝却没有这样做，不仅仅没有诛灭九族，就连周勰也继续为官。根本原因，就是周氏家族的势力太大了，如果牵连过多，恰恰会造成不必要的政治混乱。因为周氏家族其他人没有参与，元帝采用了政治妥协策略。

只有矛盾尖锐才能挑起战火，只有外部动乱才能有生存的缝隙，内部团结没有投机分子，才能强硬有力。同时具备三大条件，再加上，政治口号，魅力领袖，联合散碎势力，就能够做成大事。六个条件，只有两个，周勰焉能不败？失败后的周勰，也只能“人生几时，但当快意耳！”

打不过的人就要结成联盟！

【出处】《列子》《汤问篇》

【译文】甘蝇是古代很会射箭的人，一张开弓，走兽便趴下，飞鸟便落地。有个弟子叫飞卫，向甘蝇学习射箭，技巧超过了他的老师。又有一个叫纪昌的人，向飞卫学习射箭。飞卫说：“你先学习不眨眼的本领，然后才可以谈射箭的事。”纪昌回家后，仰卧在他妻子的织布机下，眼睛对着上下不停移动的踏板。两年以后，即使锥尖碰着眼眶，也不眨一眨眼。他把这个本领告诉了飞卫，飞卫说：“不行，还必须学会看东西，然后才可以学射箭，看小东西能像看大东西一样，看细微的东西能像看显著的东西一样，然后再来告诉我。”于是纪昌用一根长毛系住一只虱子挂在窗子上，面朝南望这只虱子。十天之中，他所看到的虱子逐渐变大；到三年之后，就像看车轮那么大了。再看别的东西，就都成了丘陵和高山。于是他用燕国的牛角装饰的弓、楚国的蓬草做的箭去射那只虱子，正好穿透了虱子的心脏，而挂虱子的长毛却没有断。他又把这个本领报告了飞卫，飞卫高高地跳起来拍着胸脯说：“你已经得到本领了！”纪昌完全学到了飞卫的技艺之后，心想天下能够和自己相敌的，只有飞卫一个人了，于是阴谋杀害飞卫，有一次在野外碰到了，两人互相射箭，箭头在半道相撞，坠落到地上，连尘土也没有被扬起来。飞卫的箭先射完了，纪昌还留下一支，他射出这支箭后，飞卫用一根草刺的尖端去抵挡，一点不差地挡住了箭。于是两人流着眼泪扔掉了弓，在路上互相跪拜，请求结为父子，并割臂发誓，不得把技巧传给他人。

【权术解析】这个故事不长，但是很有意思。我们从权术方面来分析其中的权谋原理。

一、纪昌的学箭过程三步都选择了正确的权谋路径

1、无条件服从，赢得信任。

纪昌跟随飞卫学箭，飞卫让他干啥就干啥，无论命令多么的荒谬，都做到第一流的执行。没有老师不喜欢这样听话的学生，没有老板不喜欢这样的员工。纪昌通过无条件的服从赢得了信任，他走上了人生成功的第一步，跟随比自己强大的人，无条件服从换来学习机会。

2、无论潜敌是谁都要除掉。

纪昌学会箭术之后，立即就认为自己的老师是自己的第一对手，这说明，这样的人，出发点就是利益的，而不是感情的，这是一个权谋家的思维方式，他不纠结做不做，心理道德束缚的问题，而是聚焦于怎么做的问题，一个人能够做到有技术，无感情，不成功都难，不道德，但是很权谋。

3、如果除不掉对手就合作。

纪昌和飞卫，两个人互相打了个平手，谁也除不掉谁，可以说，对于纪昌而言已经失去了突击的机会，以后飞卫就会设防，既然除不掉，纪昌立即就转换了思维模式，从对抗到合作，互相承诺不再培养别人学习射箭，垄断技术，减少对手。这样的人反应极快，利益计算很准，转化无缝对接。

二、飞卫在选择纪昌做徒弟的时候，错在哪里？

1、谦虚好学的人不都是好人。

不是谦虚好学的人，品德就高尚，古代很多教会徒弟，饿死师傅的故事，所以中国师承的时候，都要保留一手，在人生最后的时候交给关门弟子，不仅仅是考察人品，还能让他长时间不能脱离自己的控制，让他认为很多东西都还没学到，而且老师去世了，才传授，也没有利益冲突。

2、利益互相冲突就变成仇人。

同利相残，只要两个人利益产生冲突，不管多深的感情，都会立即刀兵相向，所以，很多权谋家对感情并不信任，就是如此，都认为持术不持信。人是会变的，你觉得，你认为，他会有底线，会谈感情，其实都是你的虚幻想象，你能够持有的，只能是利益要么不冲突，要么可能冲突前，解决掉。

3、结盟只是暂时的缓解矛盾。

在最后，纪昌和飞卫结为父子，这只是暂时延缓了矛盾，不能解决根本问题。而是要继续培养徒弟，制衡纪昌，让他自己不具备对抗势力，或是趁纪昌结拜后不防备的情况下，找机会突然袭击他，把他除掉，不然，自己时刻就会处在危险中，所谓的结拜都是不解决利害冲突。

三、这个故事对我们的职场有什么启示？

1、自己的核心技术不要随便传授

很多朋友，在职场好为人师。来个新人就喜欢给他讲解，公司的各种东西，热情的传授自己的知识经验，把同事当朋友。殊不知，你教会他，之后，你还有什么留存的价值呢？一旦新人能够代替你，那么你的位置岌岌可危，因为新人工资更低，干活更多。

2、人与人利益冲突时不顾及感情

职场就是个利益交换的地方，你现在看着大家一起吃吃喝喝都是好朋友，但是一旦有一个位置空缺出来，大家争斗的话，就没有人顾忌感情了，你当初维护感情，所暴露出来的信息，都可能成为日后攻击你的工具。所以，只有在竞争模式下，谁顾忌感情，谁输掉局面。

3、所有的形式上的承诺都不靠谱

所有的承诺，誓言，都不靠谱。靠谱的就是你们之间，没有利益竞争关系。而是有互相需求的关系，只有互相需要才能长久。说白了，你还有利用的价值，你就有活着的价值。如果你没有利用价值，所有的承诺都一张废纸。所以，作为权谋家可以利用誓言而不是相信誓言。

经过权谋网对这个故事的分析，我们能够看到，纪昌的招数，是非常的到位的，我们作为权谋家，是需要吸取，其思维模式的，这个看似简单的权谋原理，其实，真正做到，还要内心强大的利益权谋机制。不然明白手段，你用不出来，也是白费。

孔子传授给白公的造反技巧！

【出处】《列子》《说符篇》

【译文】白公问孔子说：“人可以和别人密谋吗？”孔子不回答。白公又问道：“如果把石头投入水中，怎么样？”孔子说：“吴国善于潜水的人能把它取出来。”白公又问：“如果把水投入水中，怎么样？”孔子说：“淄水与澠水合在一起，易牙尝一尝就能辨出来。”白公说：“人本来就不可以和别人密谋吗？”孔子说：“为什么不可以？但只有懂得语言的人才能这样说吧！所谓懂得语言的人，是指不用语言来表达意思的人。争抢鱼虾的沾湿一身，追逐野兽的跑痛双腿，并不是乐意这样干的。所以最高的语言是不用语言，最高的作为是没有作为。那些知识浅薄的人所争论的都是些枝微末节。”白公不能阻止自己叛乱的念头，终于死在浴室中。

【权谋解析】白公想政变造反，于是求问于孔子。这段对话，直接代表了孔子的权谋智慧！

一、白公的求问阴谋方法的权谋技巧

1、直接询问被沉默拒绝

白公直接询问，让孔子教他政变技巧。这个给孔子出了难题，权谋的技巧，如果公开说出去，说的阴暗了，会被人误解这个人原来这么阴暗，一定要防着。如果说的简单，又被人说，你这个人的智慧也不过如此。况且，孔子也不想蹚浑水，你成功尚可，不成功，岂不被拖下水？孔子直接反对，也不行，白公这种阴暗的心态告诉你了，你反对，你一定是反对派，你会不会告密，你知道的多了，要先除掉你。白公，可能转身就会杀了孔子，以防泄密。所以，孔子选择沉默。

2、间接询问撬开了孔子

白公一看，直接询问，孔子顾虑过多，就变换了询问的方式，采用了政治上通用的手法，打哑谜的方式。这两句哑谜很有难度，权谋网在此破解下。白公问，我直接找人明说造反如何？孔子说，你这样会被人告密的。白公又问，那我偷偷的暗示他们加入造反如何？孔子说你会被高手提前识别的。孔子通过打哑谜告诉白公胜，你只要有动作，要么内部人告密，要么外部人找到蛛丝马迹，这都不是上策，都可能暴漏，而导致政变的失败。孔子没有明着回答造反，而是用举例说明，毫无把柄。

3、反问孔子有没有办法

白公的两个方案统统被孔子拒绝，依然不甘心，你说这都不行，怎么才能行呢？如果孔子，不回复，就会被认为你就会否定，你也不是什么高人，孔子既然回答了上述的询问，就不能不给出药方，白公的询问技巧通过迂回的方式得到了孔子的答案，尽管白公没有使用孔子的方案，但是这个询问的技巧值得我们学习。孔子给的答案就是，要学会利用利益形势而不是利用言辞策动。孔子的这段对造反的回复，堪称他的谋略经典。本质的方案就是利用你不得不做，而不是说服你做，才是安全策反上策。

二、对孔子造反谋略的分析

1、争鱼者濡，逐兽者趋，非乐之也。

“争抢鱼虾的沾湿一身，追逐野兽的跑痛双腿，并不是乐意这样干的。”造反事情，风险太大了，每个人做这样风险大的事情，都动力不足，说服的方法根本不行，只有让他看到自身大利益，让他为了自己的利益他们才愿意承担风险。你只用把大家的利益协调一致，才能策反，而不是言辞。

2、故至言去言，至为无为。

任何的行动和语言都可能泄密，让你的计划暴漏，而导致失败。如何的不暴漏，最好的办法，就是不去用言辞和行为来表达自己。所以孔子说，最好的密谋就是不说话，最高的造反就是不行动、不败露，是干这种大坏事的最高明策略。

3、夫浅知之所争者，末矣。

很多不聪明的人，都是利用技巧，而不是利用大势。权谋高手和一般的智谋人不一样，一般人在追逐一些个小的技巧，来达到自己的目的，而权谋高手是通过利用外部形势逼迫，和其内在的利益追求，来完成对资源的整合的。浅薄的人，都是利用表面的技巧说服力，影响力来计划的。

三、白公和孔子这段对话，对我们的职场有何指导意义。

1、政治哑谜是安全的交谈方式

政治是个利益斗争的集合，每个人的言行，都可能有被误解的风险，所以，涉及到利益和风险的事情，都不能直言，人心隔肚皮和隔墙有耳，涉及到自己的安危进退，所以，作为权谋家，要学会使用政治暗语的方式，让自己即表达了意思，又保证了安全。

2、政变造反最大的风险是暴露

历史上告密的事情，多如牛毛，因为告密是低风险，高利益。而造反是高风险，低利益。所以两相对比，几乎百分之九十九的人，都是如此的选择告密。所以办坏事，最怕的就是暴漏，如何保证不暴漏，只有采用不用言辞和行为，有言辞会被告密，有行为会被细心的人发现，所以这不能采用。

3、最高的权谋是内驱外迫技巧

最好调动人和你一起办事的办法，就是唤起他个人利益的实现和自己一致，外后外部给他压迫，他自己逼急了就要行动，趋利避害。内心的趋利和外部的避害，就需要权谋家采用内趋外迫的方式，来激发人性的弱点，完成自己力量的凝聚。这是大权谋，非小技巧。

经过权谋网上述的分析，我们能够看出来，白公还是有一定的政治谋略，能够成功的撬开孔子的嘴。但是因为他个人的判断能力不足，看不出孔子的智慧。而孔子也不愿意给他指出具体的落实方案，而导致了白公的失败。白公没有自己的军师，在关键时候，用外部的人，本身就是失败的节奏。对于白公胜最佳，应该采用裹挟的方式，把孔子控制，参与造反，就不能不让孔子贡献出智慧了！

搞定对手想成功的六大阴暗手法！

【出处】《管子》禁藏篇

【原文】而谋有功者五，一曰视其所爱，以分其威，一人两心，其内必衰也。臣不用，其国可危。二曰视其阴所憎，厚其货赂，得情可深，身内情外，其国可知。三曰听其淫乐，以广其心，遗以竽瑟美人，以塞其内；遗以谄臣文马，以蔽其外。外内蔽塞，可以成败。四曰必深亲之，如典之同生。阴内辩士，使图其计；内勇士，使高其气。内人他国，使倍其约，绝其使，拂其意，是必士斗。两国相敌，必承其弊。五曰深察其谋，谨其忠臣，揆其所使，令内不信，使有离意。离气不能令，必内自贼。忠臣已死，故政可夺。此五者，谋功之道也。

【翻译】至于谋攻敌国的手段则有五条。第一，查明敌国君主的爱臣，设法削减他的权力，他若怀有二心，对君主的亲近程度必然衰退，大臣不为君主效力，其国家就岌岌可危。第二，查明敌国君主暗中憎恶的大臣，设法加强贿赂，这可以深刻了解敌情，有人身居国内，情通国外，其国家实况就能掌握。第三，了解敌国君主淫乐，就设法消磨他的意志，送给他乐队美人，在内蒙蔽他，送给他谄媚的侍臣和美丽的乘马，在外蒙蔽他，内外蒙蔽，可以促成其国败。第四，尽量同敌国表示亲密，形同兄弟，暗中派智辩之士帮助他图谋别国，派勇力之士投奔他使之骄傲，又派人到别国去，唆使别国同他背约、断交、反目，由此战争必起，两国相敌，就必能利用其失败的局面。第五，深入了解敌国君主的谋划，敬事其忠臣，挑拨其属下，使他们内部互不信任，离心离德，离不能合，一定自相残杀，忠臣死掉，就可以夺取他的政权。这五者便是谋攻敌国的办法。

【解析】管子作为权谋政治家集大成者，其权谋手腕，可以说，纵横捭阖，就五大文伐技巧，重新分析其内部权术原理，做下权谋分析：

1、离亲

搞定一个人，首先要孤立他，第一个就要让他所有亲近的人离开。这时候，挑拨离间就是最好的办法，管子说的削减爱臣的权力，其本质就是让其产生怨气，一种不公平的怨气。这个怨气，来自另外一个亲近人的对比，善于扩大不公平感觉的裂缝。

2、收憎

敌人的敌人就是朋友，所以他不喜欢的人，就必然是我们需要结交的人，他憎恨的不满的人，恰恰是我们最好的间谍，最好的情报员，对这样的人要不惜重金的结交和收买。这样的人可以说，是最好的内奸，最好的斗争工具。

3、去忠

让能干的人都逐步的离开，这就是破坏他的团队。没有一群有能力的人，这个组织其实也就差不多到头了。一个组织只有劣币驱逐良币，让好人不断地离开，打击其有能力的人，这就必然走向衰败。这三点都是针对其身边的关系展开分析的，不断的孤立他。

4、深亲

深入的和目标亲近，越是不喜欢的人，越是你要搞掉的人，你就要越是亲近他。你只有亲近他，你才能麻痹他，才能够下手的时候更加隐蔽，才能够不被提前定义为敌人而处处设防。所以，这不仅仅是韬晦策略，更加是斗争策略，你在暗，他在明。

5、蔽塞

蔽塞是个大的学问，管子从两个方面论述的。内部让他不断地丧失斗志，失去警觉，各种手法不再奋发进取，外部的信息都不再正确的传递给他。只有让他内部的骄纵，外部的盲目，失去了内外动力，让他变成瘸子，瞎子，打击起来就简单多了。

6、挑斗

敌人的朋友，就是敌人。所以，要不断地通过各种手段，让他们反目成仇，让他们失去联盟。只有不断地挑拨他和外部的关系，让他们紧张。以至于互相斗争，只有这样，我们才能够最大程度的削弱对手的实力，我们才能够很轻松的找到机会。

经过上述权谋网的分析，我们能够看出来，想搞定一个人，或是一个组织，其实就是从两大方面下手的，一个是他身边的人，一个是他自身认知。让他不断的孤立起来做出错误的判断，从而紧张各方面关系，这样就能够为我所用，让我们通过权谋手段搞定对手，让他自己垮掉！

人性本贱的背后的秘密

【出处】《管子》小问篇

【原文】客或欲见齐桓公，请仕上官，授禄千钟。公以告管仲。曰：“君予之。”客闻之曰：“臣不仕矣。”公曰：“何故？”对曰：“臣闻取人以人者，其去人也，亦用人。吾不仕矣。”

【译文】有一个人要求见齐桓公，请求给他大官，授禄千钟。桓公告诉管仲。管仲说：“可以给他。”这人听到之后说：“我不干了。”桓公说：“为什么？”回答说：“我听说依靠他人意见用人，不用的时候，也还是听信他人。所以，我不想干了。”

【解析】看完这个故事，大家第一感觉就是，这个人脑子有病，好不容易能够到手的机会，自己却犯贱失去了。这个大家不容易理解，但是我说个例子大家就能够很直观的感受，人都是这样子。

一个男孩子对一个女人仰慕已久，然后鼓起勇气就表白了，这个女孩子第一时间就答应了他，立即就进入了女朋友的角色，这时候男人开始纠结，这么容易就到手了，一点挑战性都没有，这样的女人没味道，分手算了。看看，本来，表白时，怕别人拒绝，但是人家不拒绝了，自己也恐惧了。

太容易得到的，都不会珍惜，太容易让别人得到的，也价值不大，人性本贱就源于此。

如果这个求官的，经过层层的选择和考核，最终得到这个位置，那么，对于来之不易的结果，就会倍加尊重。反之，来的太容易，也就失去了意义。

这个故事就提醒我们，即使你想给他，你也要设置层层障碍。来之不易，本身就是在满足他的心理感受。这在把妹界，称之为筛选阶段。无论是把妹，还是职场，在给予的时候，添加筛选阶段，都是必要的动作。

我们给予别人的时候，应该是如下的标准姿势？

1、设置条件。

你有需求可以，但是有个前提，你必须满足我的相应条件，因为高价值的东西都是高标准的。所以，首先要树立一个苛刻的条件，这是自我价值的反向塑造。

2、进行测试。

既然，我们本身价值塑造的需要，那么就需要拿出条件来测试目标。不断地给予各方面的考察，不断地让他拥有希望，又不断地无助。有希望才会继续，无助才能不断地付出。

3、通过认可。

经过不断地沉浮测试，不断的内心纠结，这样难以得到的价值就塑造出来了，被测试的人投资的多了，也就内心踏实了。你如果想给他，可以帮助其作弊，不断地降低通过的方式。所以，这个故事，看似简单，其实背后就是人性本贱的原理，你只有不断地通过折磨他，你才能真的在其眼里有价值。不然，即使是高官厚禄，也会被人所不屑一顾。因此做个权谋家，就要善于塑造价值，而不是随便的奖赏别人，从而失去尊重。

奖赏的内在规律和方法！

【出处】《管子》侈靡篇

【原文】故一为赏，再为常，三为固然。其小行之则俗也，久之则礼义。故无使下当，上必行之，然后移！

【译文】赏赐这件事情的原理就是，一次为赏，第二次就习以为常，第三次就理所当然了，经常性的奖励就成了惯例。时间长了，就成了可预期的规矩了。所以，要奖赏的话，不能让下面的人感觉到理所当然，如果必须奖励的话，就要不断的变换方法。

【解析】奖罚一直被当成权之二柄，运用好二柄是作为领导的最重要的手段。现在企业管理都在讲激励，无论写多长的书，其实都没有超出管子的论述！

1、故一为赏，再为常，三为固然。

这简单的十一个字，全面涵盖了，被奖励人的心理变化。第一次奖励的刺激效果最强，示范效应最好。第二次，大家都稀松平常了。到了第三次就认为理所应当了。犹如现在的企业的年终奖，本来就为了奖励本年度的优秀员工，鼓励下一年度继续努力，但是成了惯例，大家就认为，企业就必须发年终奖，你不发就要闹情绪。奖励的意义完全失去了，成了老板们的无言之痛，效果极差。

2、其小行之则俗也，久之则礼义。

这句话，揭示了奖励的禁忌。不同书籍翻译这个“俗”字，有不同的理解，有的翻译为满意，有的翻译为习惯，有的翻译为欲望。根据上下文的意思，以及权谋网的操作实践理解，

这个“俗”是惯例，行为惯例。也就是说，奖励最忌讳的就是不能让其成为惯例更不能成为规矩。

3、故无使下当，上必行之，然后移！

这一句指出了奖励的正确方法，就是不要让下面的人感觉到理所应当，作为领导必须在奖励之后变换奖励的方法、方式、形式等。有人翻译是，不要让下面的人，争取到奖励权，做领导的要自己控制。话是没错，但是和上下文关联不大。

看完上面的原理，再看看下面的这个段子，大家就能深刻的明白背后的原理了：

乞丐：先生，你以前都给我一百元，今天为什么只给我五十元？

善心人：以前我是个单身汉，比较有闲钱，而我现在结婚了，所以必须节约开支，维持家计。

乞丐：你怎么可以拿我的钱去养你的老婆？

经过上面的分析，我们能够看到奖励的本质，就是通过奖励的不确定性，来刺激大家的欲望，这样的效果是最好的。这个奖励理论和西方的管理必须明文确定性的奖励是背道而驰的。究其原因，根本的分野，还是西方是对事情的鼓励，而中国是对人性的控制。不过综合性的考虑就是要有不确定的刺激，还要有常规性的激励，这样才能够发挥出最大的奖励效果。

管理能人的阴暗权术！

【出处】《管子》侈靡篇

【原文】问曰：多贤可云？对曰：鱼鳖之不食饵者，不出其渊；树木之胜霜雪者，不听于天；士能自治者，不从圣人，岂云哉？夷吾之闻之也，不欲，强能不服，智而不牧。若旬虚期于月，津若出于一，明然，则可以虚矣。故陋其道而薄其所予，则士云矣。

【译文】桓公问道：如何与众贤亲近呢？回答说：不吃钓饵的鱼鳖，不出深水；不畏霜雪的树木，不怕天时；自己有办法的贤士，就不肯听从君主，还谈什么亲近呢？我管仲听说过，如果人无所求，用强力不能制服，用智巧不能治理，这就好象月亮的盈虚有定期，音乐的韵律有定式一样。懂得这一点，就可以处理好了。所以，控制发展出路而禄赏不使过厚，士人就来亲近了。

【解析】如何管理能人，自古就是领导的重大课题，现代管理学从物质、精神、位置、授权、股权给予刺激和捆绑，但是还是管不住。究其原因，就是不能够从人性的本质来下手，管子从权术的角度直接揭示了管理能人的策略。

1、士能自治者，不从圣人。

这句话指出了能人不好管的原因，就是他的独立性很强，可选择性太多。权谋家通常不会培养全才，而是缺陷养成术，让你不具备独立能力，出去之后，你会的东西毫无用途。而且不会让你全面掌握所有东西，都是偏才而非通才。都有毛病，而不是帮你完善，有能力就让你人缘差。

2、不欲，强能不服，智而不牧。

这句话直接揭示了管理的根源，没有欲望的人，你是无法管理的。你只有不断地刺激他们的欲望，控制他们的欲望，你才能管理的住。很多权谋家都是鼓励手下的人贷款买车买房，鼓励他们刷信用卡，这就是不断地刺激他们的欲望，有了欲望和负债，就很难有胆量去谈什么跳槽。

3、故阨其道而薄其所予，则士云矣。

这句话管仲给出了解决的办法，一是，控制他们获取利益的途径，二是，不能让他们得到更多。利出一孔，就是你没有其他的选择，而且，还不能有足够积累。这样，权谋家就能够让有能力的人想走走不了，想富富不起来，只能不断地被役使。

曾经有个权谋企业家给权谋网说，管理好能人，就好比喂狗，你不能不喂他，不喂，狗是不会听你的话的。但是，你又不能喂饱它，喂饱了，你就叫不来了。话糙理不糙，其实这个原始的感悟，就是管子的这个喂半饱的原理。但是他的感悟还是缺了一环，就是不能让别人有机会能够喂这条狗。仔细感悟管子的这段话，会让你的控贤术，提升一个层次。

一箭三雕的荐人手腕，权谋大师的神来之笔！

“外举不避仇，内举不避子”这是古代推荐人才公正的一句经典成语，这句话说晋国大夫祁奚，字黄羊，但是如果细读这个成语的故事，你就能看出深深的权谋味道，通过权谋角度解析，把一个故事两个版本的内容，都分析下，大家能够学会推荐人的谋略手腕：

版本一：【吕氏春秋】【去私篇】晋平公问祁黄羊说：“南阳缺个县令，谁可以担任这个职务？”祁黄羊回答说：解狐可以。”平公说：“解狐不是你的仇人吗？”祁黄羊回答说：

“您问谁可以担任这个职务，不是问谁是我的仇人。”平公称赞说：“好！”就任用了解狐。国人对此都说好。过了一段时间，平公又对祁黄羊说，“国家缺个军尉，谁可以担任这个职务？”祁黄羊回答说：“祁午可以。”平公说。“祁午不是你的儿子吗？”回答说：

“您问谁可以担任这个职务，不是问谁是我的儿子。”平公称赞说：“好！”就又任用了祁午。国人对此又都说好。孔子听说了这件事，说：“祁黄羊的这些话太好了！推举外人不回避仇敌，推举家人不回避儿子。”祁黄羊可称得上公正无私了。

【权术解析】这故事读完，我们如果从权谋角度，去看，祁奚这个人权谋手腕非常深：

1、除仇敌

南阳缺一个县令，祁奚推荐自己的仇敌解狐去，看着是推荐贤人，其实这个在权谋界是个常见的手腕，把自己的对立目标，以荐贤之名放在一个工作难做，容易出矛盾，而且远离中央的地方，这样给他设置难题，容易犯错误，从而便于进谗言。

2、博美名

推荐自己的仇人，不仅仅能让自己得到大众的好评，说自己对仇人有包容心，在一定程度上，可能也会麻痹敌人的反攻能力，毕竟此事再攻击，别人会认为解狐是小人。而国君也会认为，祁奚是个忠诚无私的人，这样能够博取自己的美名，释怨气，识贤能，博忠名。

3、夹私货

为了能够推荐自己儿子上位，那就必须先树立自己推荐仇人的名声，因为这样获得公正名声之后，推荐自己的儿子，就不会获得非议。如果先推荐自己儿子，就是会让人认为自己有私心，在议论之下再推荐仇家，会让人认为在平衡舆论，所以，推荐仇人的目的，就是为了推荐自己儿子做好铺垫。

所以说，祁奚通过推荐仇人，获得了一箭三雕的好处，除了仇人，获得美名，还把自己的儿子放在了实权的位置，这才是政治权谋高手。

版本二：【左传】【襄公三年】祁奚请求告老退休，晋悼公问谁来接替他。祁奚称道解狐。解狐，是祁奚的仇人，晋悼公打算任命解狐，他却死了。晋悼公又问祁奚，祁奚回答说：

“祁午也可以胜任。”这时羊舌职死了，晋悼公说：“谁可以接代他？”祁奚回答说：“羊舌赤也可以胜任。”因此，晋悼公就派遣祁午做中军尉，羊舌赤为副职。君子认为：“祁奚在这种情况下能够推举有德行的人。举荐他的仇人而不是谄媚，推荐他的儿子而不是自私，推举他的副手而不是结党。《商书》说：‘不偏私不结党，君王之道浩浩荡荡。’这说的就是祁奚啊。解狐得到推荐，祁午得到安排，羊舌赤能有官位，建议一个官位而成全三件事，这是由于能够推举贤能的人的缘故啊。唯其有德行，才能推举类似他的好人。”

【权谋解析】上面是左传版本的祁奚推荐贤人的故事，这个故事的阴谋意味更加浓厚。

1、顺水人情

祁奚因为年老下去了，自己失去了权力的庇护，而人家解狐必然会上位，能和他一个斗争级别的人，想来也不会简单，是仇人，祁奚还除不掉，可见势力之大。所以，祁奚退休之后，不管你推荐不推荐，人家都是要上位的，做个顺水人情。

2、防止攻击

因为是仇人，直接推荐，会让国君，以及国人都会认为，祁奚是个不重私怨而重视才能的人。通过推荐仇人上位，博取名声，在国君心里树立了良好的形象，如果自己下台后，被解狐攻击，别人也不会相信解狐，这就是美名的好处。

3、家族自保

权谋原理就是当你除不掉他时，就不要和他对立。祁奚自己到了退休时候，失去了实权，失去了斗下去的能力，这时候，通过推荐解狐上位，也能够缓解恩怨。何况祁奚明知解狐应该命将不久，推荐他，作为幌子，作为推荐自己儿子上位的铺垫，做的非常隐蔽。

经过上述权谋网对祁奚推荐仇人和儿子的这个解析，我们能够看出来，最大的受益人还是祁奚的儿子，祁奚为自己的家族做了最大的努力，所以，不能只看表面的言辞和行为，而要看整个事件最后谁在受益，谁受益最多。所以，通过权谋角度的分析，我们能够从各个角度学到权谋手腕。

职场斗争是常态，大小而已！

很多职场新手，讨厌职场斗争，认为内斗文化是封建残余，其实只要有人的地方就有利益不均，利益不均的地方就有争斗。不管你是主动还是被动，内斗都是职场的必修课。很多人认为，只有利益激烈对抗了才是斗争，其实很多时候，自以为是好人，你一个眼神就已经得罪人了，在不自觉间就开始了争斗。

《吕氏春秋》的《荡兵》篇对斗争分析细致入微：

察兵之微：在心而未发，兵也；疾视，兵也；作色，兵也；傲言，兵也；援推，兵也；连反，兵也；侈斗，兵也；三军攻战，兵也。此八者皆兵也，微巨之争也。今世之以偃兵疾说者，终身用兵而不自知悖，故说虽强，谈虽辨，文学虽博，犹不见听。故古之圣王有义兵而无有偃兵。

这段话的内涵极度深刻，指出了斗争的挑起的形式，很多人不自觉的，就踩中了雷点：

1、腹诽

得罪人不一定就要说话，就要去对抗，职场权谋家，看的不是形式，而是实际利益。一旦你的所作所为不断地触碰到他的利益，他就当然的认为，你内心对他有不满，不管你嘴上怎么说，你都会让他极度的不舒服，认为你是首先挑起战争，他就必然会找机会反击。

2、疾视

一般人很难掩饰自己对另一个人的鄙夷和不满，在眼神中的不屑，会很快被职场权谋家捕捉到。不管你现在是不是侵害了他的利益，他就会认为你不是一路人，对你的不满，早晚会不断加深。职场讲究，非友即敌，你的眼神成了他伺机报复的开端。

3、做色

权谋家历来讲究喜怒不形于色，但是很多没有经历职场历练的人，都会把情绪放在脸上，这种情绪的释放，其实对自己一点都没有好处，你的对手会认为你只是敢怒不敢言，或是暂时的没有找到机会出手而已。你的脸色，对别人而言就是战斗的冲锋号。

4、傲言

祸从口出，很多人觉得我没有在语言上攻击过谁啊，怎么就得罪人了？很多人就是不顾及别人的感受，把自己吹的太牛，谈话间很狂妄。这样的人，给人一种不顾及别人的感受和功劳的感觉，于是别人就会认为你不能相处，抢功，自私，从而被人当成敌手。

5、援推

每个人都是有立场的，觉得认为对的，就在背后援助帮忙，或是偷偷的推一把，表面是事不关己，只是私下同情，其实，这种态度，依然是会被对手看到眼里记在心里。你的这种同情心理，会被认为是助纣为孽，于是会在关键时候不被信任。

6、连反

结党造反？这是重的，其实很多人都是为了自己的利益联合起来，集体的闹事，觉得罚不责众，其实这对权谋家而言，深深的忌讳，尽管他当下可能妥协退让，但是绝对会找机会秋后算账，千万不要认为自己就是添加个人数，顺风围观，这也是挑战意味很浓的动作。

7、侈斗

侈斗，就是一个在小的利益上发生矛盾，觉得不是大事，过去就忘了，别人不会计较。其实这都会被记恨在心里，举个简单的例子，单位发过节礼品，你不顾别人，挑了最好的，觉得没什么，小事能上纲上线变成得罪人吗，其实很多大问题都是从小事开始的，不要认为鸡毛蒜皮不算斗争。

8、攻战

互相对骂，攻击，这类就是表明决裂的，这是职场最极端的斗争形势了。一旦水火不容，其实就没有任何的挽回余地了，你死我亡的斗争。很多朋友认为这才算是斗争，其实前面的七种都是，你觉得你能够远离斗争，恰恰不是，你无时无刻不在斗争的环境中。

很多朋友看完之后，会非常惊讶，这还能过么？在职场就不能够踏踏实实的干活么？非要斗来斗去，彼此的小心眼么，人家《吕氏春秋》中，接着说的很明白，你不斗别人斗，圣人都是不怕斗争，而是如何利用斗争。“故古之圣王有义兵而无有偃兵。”

做领导的智慧就这七招！

无论国内还是国外，领导力成了一门显学，大家都在研究如何做一个好的领导。领导学，被分为各个派别，其实中国古人早就对领导力有深入的研究。《吕氏春秋》在《审分》篇中，就揭示了做领导的顶级秘密，做好这七点，就能成就领导的最佳境界：

1、问而不诏

询问别人意见，不自己做指示。可以说，这是做领导的第一重要的智慧。遇见问题，不要提自己的意见，鼓励大家发表意见，集合大家的智慧，然后，选择你认可的方案。这样发挥了大家的积极性，自己也不会因为做出错误的决定而尴尬失去威信。方案出现问题，按规定追究方案提出人就行了。

2、知而不为

很多从基层被提拔上来的领导，或是不懂得如何做领导的人，都喜欢亲力亲为。觉得自己做才有安全感，才能够做好。其实做领导重要的是，知道了也不会亲自去做。要放手让手下人去做，鼓励他们进步，诸葛亮就是事无巨细的都指示，其中影响了人才的培养不说，自己也累的要死。

3、和而不矜

做领导重要的不是自己多牛，而是能不能团结大多数。很多人坐上领导位置了就开始骄狂，谁都不如自己，谁都看不上，这样的人，让别人不舒服，离心离德，做领导的，最重要的核心就是要团结大多数，依仗大多数，使用大多数。做领导目的不是自己强，而是团结大家使组织强。

4、成而不处

成功了，不要把功劳揽在自己身上。为什么这样，有两个方面的意思，一个就是自己要虚心，不能自满，功劳都是暂时的；另外一个就是要把功劳分出去，重视真正有贡献的下属，这样大家才会受到鼓励，再接再厉的继续做贡献，把功劳都说成自己的，也就没人继续追随了。

5、因形而任

《吕氏春秋》的原话是这么说的“止者不行，行者不止，因形而任之。”停止的不要让他动，动的不要让他停。这其实就是，要用人的时候，发挥他的本性、能力。把合适的人放在合适的位置，让他做自己擅长的事情，这就是领导的用人。联想柳传志也说过类似意思，“是猴子给他树爬，是老虎就给座山守。”

6、清静以公

“不制于物，无肯为使，清静以功公”。不为外物制约，不为外部役使，内心不乱，追求公正。做领导的重要的就是在处理事情的时候，公正，不受内外的影响和干扰，一个公正的领导，手下才有稳定性，才觉得有安全感，一个管理不公平的领导，组织会逐步混乱，很难有长久。

7、神通六合

做领导的要有开放的思维 and 知识结构，很多人坐上领导位置了，或是老板位置了，觉得自己无所不能，就容易刚愎自用，听不进内外的信息言论，从而封闭了自己。其实无论什么时候，领导都要有开放的心态，全方位的吸收信息。这样才能够看的全，看的远。

只要做好了上述的七个方面，就会成为一个优秀的领导。达到做领导的最高境界“德耀乎海外，意观乎无穷，誉流乎无止。”意思就是，“品德照耀到四海之外，思想永远不衰，美名流传不止。”不过说起来简单，真的做成上述的七个方面真的是太难了。因为都是领导的自我修炼和约束，极反人性！

领导如何正确的利用小人！

【出处】《吕氏春秋》恃君览

【译文】赵简子把鸢微沉没到黄河里，说：“我曾经爱好音乐女色，鸢微就给我弄来，我曾经爱好宫室台榭，鸢微就给我修建，我曾经爱好良马好驭手，鸢微就培我找来。如今我爱好贤士六年了，可鸢微不曾举荐过一个人。这是助长我的过错、磨灭我的长处啊。”所以象简子这样的人，是能严格地依照原则审察责求自己的臣子了。对自己的臣子依照原则审察责求，那么就可以跟他一起为善，而不可以跟他一起为非，可跟他一起做正直的事，而不可以跟他一起做邪曲的事，这是夏商周三代的美好教化。

【解析】任何组织里，小人都是被人讨厌的，但是小人自有小人的妙用，权谋家眼里就是，用人如器各取所长，赵简子可以说在这方面是个顶级的权谋家了，使用小人的手腕出神入化。

1、推卸责任

没有人不喜欢音乐美色，宫室台榭，良马善御。赵简子也是如此，都由这个叫做鸢微的人全部投其所好做到了。六年间，该有的都有了，该玩的都玩了，这个小人的作用也发挥完毕了。所以，直接把他投进黄河杀掉了，把自己的贪图享受的责任推卸的一干二净。

2、自我美化

除掉小人，指责他没有给自己推荐过一个贤人，加重了自己的错误，磨灭了自己的长处。把不任用贤人的责任说成被小人蒙蔽，为自己树立了美好的形象。让后人都在赞美赵简子能够严格要求自己的臣子，展示一个君主应该有的教化，形象瞬间高大上。

3、肃整组织

因为鸢微被利用完毕，被卸磨杀驴，这就做出了一个示范，把组织中小人都清理干净，让自己的组织能够不上行下效，变得乌烟瘴气。整个组织没有被赵简子的个人私欲所影响带坏，自己私欲全部被满足之后，顺利的转型对组织的建设，在组织发展和个人欲望之间找到了平衡。

赵简子这个用小人，杀小人的权谋手腕，在权谋网看来，真的是化腐朽为神奇的权术招法。六年的时间自己想要的都有了，然后，不仅没有被指责，反而成了自己能够被赞美的事例。这就是权谋家的高妙之处，翻云覆雨间，私欲和公德都得到了最大的平衡。

权谋家的计算能力是基本功！

【出处】《吕氏春秋》《爱士》

【原文】赵简子有两白骡而甚爱之。阳城胥渠处广门之官，夜款门而谒曰：“主君之臣胥渠有疾，医教之曰：‘得白骡之肝，病则止；不得则死。’”谒者入通。董安于御於侧，愠曰：“嘻！胥渠也。期吾君骡，请即刑焉。”简子曰：“夫杀人以活畜，不亦不仁乎？杀畜以活人，不亦仁乎？”於是召庖人杀白骡，取肝以与阳城胥渠。处无几何，赵兴兵而攻翟。广门之官，左七百人，右七百人，皆先登而获甲首。人主其胡可以不好士？

【译文】赵简子有两匹白骡，简子特别喜爱它们。一天夜里，阳城胥渠的手下，任广门邑小吏的来到简子的门前，叩门申述说：“主君的家臣胥渠病了，医生告诉他说：‘如果弄到白骡的肝吃了，病就能好，如果弄不到，就必死。’”负责通报的人进去禀告赵简子。董安于正在一旁侍奉，恼怒地说：“嘿，胥渠这个家伙！竟算计起我们主君的白骡来了。请允许我去把他杀掉！”简子说：“杀人为的是使牲畜活命，不也太不仁义了吗？杀掉牲畜为的是救活人命，不正是仁爱的体现吗？”于是呼唤厨师杀掉白骡，取出肝，送给阳城胥渠。过了没多久，赵简子举兵攻狄，广门邑的小吏，左队七百人，右队七百人都争先登上城头，并斩获敌方披甲武士的首级。由此看来，君主怎么可以不爱士呢？

【分析】权谋家做任何事情，首先是对当下的事实分析真伪，其次是推测背后的动机，最后是方案的优选。这个案例完美的真实的展示了权谋家的计算过程。

一、医生的动机计算

1、通常而言，我们会认为医生开出的处方，是对的，这是对专家的信任。但是这份对专家的信任，往往有时候成为我们思维的漏洞，因为医生背后可能会有很强烈的个人目的和动机，而不仅仅是依照自己的专业能力来工作。

2、医生可能治不好这个病，但是出于权谋计算，不能承认，所以就给病人一个几乎无法完成的药方，明知道白色的骡子是赵简子的，赵简子很喜爱，他掌控着手下人的生杀大权，谁敢去要这个白骡的肝？你既然不敢去要，那么你的病治不好，也不是我的医术问题，而是你能力问题。

3、这个医生个人对阳城胥渠有意见，或被人威胁和利用，开出这药方，就想刺激阳城胥渠去向赵简子讨要，然后惹怒赵简子的情绪，借刀杀人，让赵简子直接杀了阳城胥渠。他自己可能不知道，也可能和别人一起做局，这都有可能开出这个荒唐的药方。

二、小吏的动机计算

1、可能是忠心为主，作为心腹，自己脑子简单。基层的人往往不会考虑很多，觉得自己领导需要这个药，那么就主动去求吧。直接就给赵简子开口讨要这个白骡肝，简单的表达忠心。

2、阳城胥渠身边的亲人朋友很多，既然求为什么不让自己人去，这并不是小吏的本职工作啊，他明知去了之后，赵简子有可能会发火，可能会杀了阳城胥渠，小吏以忠心之名，故意陷害主上。

3、小吏可能和医生合谋陷害阳城胥渠，也可能根本就没有药方这件事，而是小吏和董安于合谋，趁着董安于在夜里侍奉赵简子的时候，故意陷害阳城胥渠。

三、阳城胥渠的动机计算

1、自始至终阳城胥渠都没有出面，事后也没有感恩，也没啥举动。为什么？他不敢亲自去讨要这个药，就是知道这个风险。自己也就认命了，听命老天安排。

2、阳城胥渠故意授意这个非亲近的小吏，让他去讨要，如果领导怪罪下去，直接以自己不知情，杀了小吏，摆脱自己的嫌疑。所以没有给他任何的书信或自己去求情，出事容易弃卒保车。

3、阳城胥渠故意放出风说自己非吃这个白骡肝才能活，有可能是做个测试，看看手下谁真的愿意为自己去求情，这样主动替自己冒险的人，才能真的成为自己的心腹，胥渠自己做局。

四、董安于的动机计算

1、合谋做局，董安于知道晚上自己侍奉赵简子，所以和这个小吏策划，故意让小吏这个时候来触碰赵简子，让他情绪失控发脾气，这时候董安于煽风点火，直接想借刀杀人。

2、落井下石，董安于平时对阳城胥渠颇有意见，这时候，看到机会来了，立即要求杀了阳城胥渠，替赵简子表达了愤慨，也直接收拾了自己的潜在对手。

3、替主出气，为了一匹马，赵简子可能不好意思说要杀了阳城胥渠，但是这时候，作为赵简子的近臣，必须站在领导的角度，替赵简子说要杀了阳城胥渠的话，替领导做不仁义的事。

五、赵简子的动机计算

1、赵简子借机展示自己的仁义。

没过多久，赵简子就举兵攻狄，这个时间很有意思，发动一场战争不是冲动，而是策划已久，所以赵简子要打战了，需要为手下施恩的一次仁义表演，所以借机，展示对手下的仁义。

2、赵简子和阳城胥渠合伙做局。

阳城胥渠不感恩，不是出来感激涕零，而是事后，小吏的奋力厮杀，这个很违背常理，这说明，阳城胥渠不需要感激，为什么不需要，因为这是故意和赵简子做的局。要么筛选忠心前锋，要么展示仁义。

3、赵简子不明真相所以先同意。

赵简子在半夜看到这个荒唐的求助，脑子里只有三种答案，一是，不给白骡肝，显得自己无情无义，为了动物，想不到人，被人道德诟病；第二，听信身边的人杀了阳城胥渠，这个是不是被陷害，事实不清楚，直接杀人，没有实际意义；第三就是先杀了骡子救人，以后再调查。先不犯错，事后再调查。

经过权谋网对案例中所有人的细致的分析，一个看似简单的案例变的扑朔迷离。背后可能是一个个阴谋的局。不过，其实最大的可能就是，赵简子将要开展战争了，为了在战前鼓励士气，展示仁义，自己和阳城胥渠做了一场表演。想给他直接牵走骡子就行了，为什么要公开杀，这就是表演。案例中，最大的收益人是赵简子，一匹白色的骡子，获得了美名，得到了勇士，赢得了战争。而如果其他人做局，都有很大的风险。而且事后如果发现都有很大可能被追究，被追杀。如果真的保命，这个家伙，会被人抬着进去，直接求情，皇帝不能不杀白骡子。因为，求不到，反正都是死，不怕。所以，我们不仅仅要分析局的各种可能，还要能够识别局面的真假，大家不能不学。

坑爹背后的权谋算计——权谋家常犯的三个错误！

【出处】《吕氏春秋》 当务篇

【原文】楚有直躬者，其父窃羊而谒之上。上执而将诛之。直躬者请代之。将诛矣，告吏曰：“父窃羊而谒之，不亦信乎？父诛而代之，不亦孝乎？信且孝而诛之，国将有不诛者乎？”荆王闻之，乃不诛也。孔子闻之曰：“异哉！直躬之为信也。一父而载取名焉。”故直躬之信不若无信。

【译文】楚国有个“直道立身的人，他的父亲偷了羊，他向官府告发了这事。官府抓住了他的父亲，将要处死。这个以直道立身的人请求代父受刑。将要行刑的时候，他告诉官吏说：“父亲偷羊而告发这件事，这样的人不是很诚实吗？父亲受罚而代他受刑，这样的人不

是很孝顺吗？又诚实又孝顺的人都要杀掉，那么国家将还有不遭刑罚的人吗？”楚王听说了这番话，就不杀他了。孔子闻知这件事说：“这个人的所谓诚实太怪了，利用一个父亲却两次为自己捞取名声，”所以象“直躬”这样的诚实不如没有。

【解析】历史上以坑爹博出名的还真的只有这么一个，孔子听到这个故事，都惊叹不已。故事很简单但是这故事的背后却是内涵丰富，权谋网，详细的给大家分析下：

一、直躬者表面是直道立身者，但是具备权谋家特征

1、无情

权谋家第一特征就是利益第一，感情道德这样的因素，是不被优先考虑的。尽管这个人代父受过，但是前提确是检举揭发。利益的计算超过了感情深度，他是个利益至上无情的人。

2、算计

他之所以能够检举父亲，代父受过，并依此说自己是诚实，孝顺之人，并因此得到释放。这说明他不是一个盲目的人，而是通盘做了算计的。

3、能力

面对可能要执行的死刑，他能够通过自己的说服能力，和准确的话术，打动楚王，这说明，他知道国家提倡什么，领导需要什么样的舆论导向，有很强的个人能力。

二、之所以能够出名，究其根本原因是做对了三件事

1、大义灭亲

大义灭亲，是历朝领导者所喜欢的，因为，大义灭亲，是忠诚，是权力心思的第一要求。鼓励大义灭亲，权力统治才会安全，所以得到统治者的认可。

2、代父受过

父亲犯错，能够主动的替父受过，这本身就是孝顺的表达，孝顺是中国的传统美德，这同样是需要统治者不断提倡的，这样社会才能够稳定。

3、熟悉权力

能够检举父亲，最后又能够脱罪，还能够获得名声，这说明，他精通权力的心思，知道统治者需要的是什么，提倡的是什么，有惊无险的，让自己出了名。

三、这个人诚实却不被看好，原因是犯了三个大错误

1、以身设局

从这个故事视角看，貌似没有问题，但是背后却风险极大。你怎么就一定知道楚王会赦免？权力的心思并不是一成不变的，而且很可能就不会被最高领导所知道，手下人没有上报，直接就严格执法了。以身设局是权谋家大忌，除非万不得已，没有人会把自己从布局者变成棋子，风险极大。

2、阴谋阳用

圣人之道阴，使用计谋越是隐蔽，成功率就越高，如果把阴谋阳用，就会陷入非议，没有人愿意和一个赤裸裸毫无感情的利益之徒交往。一个自己父亲都能出卖的人，谁还敢和他

交朋友呢。永远不要把自己的计谋公布于众，无论什么样的方式，都是后患无穷，以后都会被人防着。

3、无利虚名

我们要问，这样的人做的事情，的确是被历史记录下来了。但是对于他个人，得到了什么？恐怕这个虚名，会很快被背后的道德指责所压垮。追逐虚名没有错，但是违背道德伦理这样的虚名，最终换取不了任何的利益，可以说得不偿失。权谋家博名不是目的，目的是换取资源，而不是为了名而名。

经过上述的分析，我们能看出来，能够利用各种资源和运作达到自己预设的目的，这样的能力是权谋家的基本素质，但是还是要避免常犯的这些错误，不然即使达到了预设的目的，而离自己想要的未来却南辕北辙，不能不让我们深刻反思和吸取教训。

“刻舟求剑”背后的计谋

【出处】《吕氏春秋》察今篇

【原文】楚人有涉江者，其剑自舟中坠於水，遽契其舟，曰：“是吾剑之所从坠。”舟止，从其所契者入水求之。舟已行矣，而剑不行，求剑若此，不亦惑乎？

【译文】楚国人有个渡江的，他的剑从船上掉到水里，他急忙在船边划上记号，说：“这里是我的剑掉下去的地方。”等船停了，就从他刻记号的地方下水去找剑。船已经移动了，可是剑却没有移动，像这样寻找剑，不是太糊涂了吗？

【解析】“刻舟求剑”是中国妇孺皆知的成语，从这个故事诞生的一刻起，无不嘲笑这个人的糊涂，这么蠢的事情，小孩子都不会做，为什么他会做？真的脑子坏掉了？其实每个看似愚蠢的故事后面，都有着不可告人的心思。不然怎么有大智若愚这个成语呢，权谋网就解析下这个背后的三种可能：

1、用愚蠢掩盖利益

这把剑是借来的，特别的喜欢，如何的占为己有？故意的制造丢在水里的假象，不准备去捞取，因为根本就没有嘛，这样合理的，就把这把剑悄悄的占有了。夺人所爱，赔钱了事，原有的主人，也无可奈何。

西游记里观音禅院的金池长老，就是想通过一场火灾，这个愚蠢事情，说大火烧了袈裟，来成功掩盖侵吞唐僧锦襕袈裟的这个事实，用得就是这个计谋，只不过这个计谋被悟空识破。

2、用失误掩盖错误

这个人可能是个间谍对这个船做了标记，或是是个盗贼，在船上做记号，正好被船家看见，故意编造了这样一个故事，试图掩盖自己真实的动机，转移别人的注意力。

笔者小时候一次没写作业，恰巧老师上课提问昨天的作业，我说，我写的很潦草，自己认不出答案了，大家都嘲笑我，太蠢了，老师说，下次注意。成功掩盖没有写作业的事实，实话实说，必然罚站。

3、用反常制造焦点

还有可能这个人，是为了吸引船上某个美女的注意，故意做了出格的事情，变成大家的焦点。这就是我们现代意义的行为艺术，丢东西是为了吸引别人的注意，引发其他方面的关注。

茅台酒常讲的故事，就是故意摔破茅台酒，酒香引发了评委的注意，最终获得了奖项。还有众多女明星走红地毯摔倒，看似愚蠢，其实就是为了制造注意力焦点，制造话题出名。套用唐伯虎的那句话“别人笑我太疯癫，我笑他人看不穿”，看似愚蠢的背后，有着你不知道的行为逻辑，和不可告人的目的。所以，权谋思维就是不被表象所迷惑，深入背后的计算，才能看透事实的真相！

领导眼里的忠臣是什么样子的？

【出处】《吕氏春秋》 高义篇

【案例】楚国人与吴国人将要作战，楚国军队人少，吴国军队人多。楚国将军子囊说：“我国与吴国人作战，必定失败。让君主的军队失败，让君主的名声受辱，使国家的土地受损失，忠臣不忍心这样做。”没有向楚王禀告就跑回来了。到了郊外，派人向楚王禀告说：“我请求被处死。”楚王说：“将军你跑回来，是认为这样做有利啊。现在确实有利，将军你为什么要死呢？”子囊说：“跑回来的如果不加惩处，那么后世当君主将领的人，都会借口作战不利而效法我逃跑。这样，那么楚国最终就会被天下的诸侯挫败。”于是就用剑自杀而死。楚王说：“让我成全他的道义。”就给他做了三寸厚的桐木棺表示惩处，把斧子砧子等刑具放在棺上表示处以死刑。

【解析】忠臣在不少的历史和影视剧里，表现的就是，敢于直谏，不惜以生命冒犯龙颜，或者为了“苟利国家生死以，岂因祸福避趋之。”为了国家利益不惜牺牲自己，宁死不屈，血战到底。但是，真正的领导眼里，忠臣却不是这个样子，本案例中的子囊才是领导心目中忠臣的典范。

1、顾全大局

子囊作为大将军，带领楚国军队和吴国作战，判断了彼此的形势，认为自己必定失败，就想办法保全国家的实力，于是想办法把军队撤了回来。这样必然会承担背后的种种非议，各种贪生怕死的谣言就会喧嚣尘上。很多人，为了表现自己的忠诚，直接血战到底，玉碎而亡。自己赢了名声，国家丢了军队，拿众多人的命来成就威名。而子囊，直接不顾个人名望，直接撤回，顾全大局。

2、维护领导

不战而逃，会让君主受辱，不少人认为只要为了组织利益，或是基层利益，根本无需照顾领导的尊严和面子。自己做的对，就无所谓。这种自以为忠臣，其实犯上本身，让领导更加讨厌，而子囊却不愿意把战场逃避的责任交给君主。如果子囊，直接请示打报告，说打

不赢，请求撤回，这会让楚王陷于不义之地。同意，没面子，不同意，要失败。所以，子囊自己私下带回军队，自己承受。

3、遵守规矩

子囊自己私下带回了军队，给领导解释清楚了内心的目的。楚王也原谅了子囊，君主没有权威的丧失，子囊也能够实现目的，但是子囊想的更远。如果以后其他将军，都用作战不利的借口而逃跑，这会是个极错误的示范效应。于是，子囊为了维护组织纪律的权威性，牺牲自己，不要名声，来维护规矩的权威。这样的人，考虑组织利益，考虑领导利益，考虑规则效应，却没有考虑自己，这才是忠诚。

不少人，所谓的忠诚，只是为了博取自己的政治名声，或是固执的一根筋罢了。真正的领导需要的就是子囊这样的毫不利己专门利人的人，一个懂权术又用在正道上的人，一个能够把组织利益和领导利益完美融合的人，这才是真正的忠臣标杆和典范！

高手是如何玩转死局的！

【出处】《吕氏春秋》 高义篇

【案例】楚国人与吴国人将要作战，楚国军队人少，吴国军队人多。楚国将军子囊说：“我国与吴国人作战，必定失败。让君主的军队失败，让君主的名声受辱，使国家的土地受损失，忠臣不忍心这样做。”没有向楚王禀告就跑回来了。到了郊外，派人向楚王禀告说：“我请求被处死。”楚王说：“将军你跑回来，是认为这样做有利啊。现在确实有利，将军你为什么要死呢？”子囊说：“跑回来的如果不加惩处，那么后世当君主将领的人，都会借口作战不利而效法我逃跑。这样，那么楚国最终就会被天下的诸侯挫败。”于是就用剑自杀而死。楚王说：“让我成全他的道义。”就给他做了三寸厚的桐木棺表示惩处，把斧子砧子等刑具放在棺上表示处以死刑。

【解析】读完这一段材料，很多人都觉得不可思议，世界上竟有如此完美的忠臣，为了国家不受损失，为了君主名声不受辱，竟然自己的性命都不要了，人都是自私的，这样的举动让人无法理解，脑子进水了？其实每个不可思议的背后都有不可告人的黑幕：

1、三大疑点

乍一看，子囊的行为和说辞，楚王的感动和成全，都很完美。但是仔细读读就会有这么几大疑点。

首先是，作为楚将带领部队和吴国作战，到了战场才知道敌我对比相差悬殊吗？历史上以少胜多的案例还少么？凭什么到了之后才知道必定失败？去之前不知道？这些硬件的东西，去之前就知道，为什么还要去？为什么在去之前不拒绝，或是提出自己的异议？

其次是，为什么偷跑回来，既然准备抗命，保全军队和君主面子，准备死了，为什么还要偷跑回来，直接光明正大的回来，让所有人都知道自己的这个行为岂不更好？偷跑都回来了，为什么在郊外停止前进派人向楚王汇报，而不是自己亲自去给楚王说？这个举动背后是什么？

最后是，既然楚王都已经原谅子囊了，为什么还要自杀？说辞是为了避免以后大家都会为了作战不利而逃跑？规矩是死的，何况胜败兵家常事，楚王有决定人生死的权利，定罪和量刑是两码事，尽管定为战时逃脱罪，但可以依据情节量刑，而不至于死，或是可以赦免，为什么，子囊还要选择自杀？

2、权谋推理

这些事件疑点的背后，必然有一条子囊慎重精密的利益计算公式，这样的选择必然是利益最大化的。

第一，这是个陷阱任务。子囊带领军队和吴国作战，带军队逃回来了，如果是吴国主动侵略战，岂不是不战而溃退；输的更多？但是带回来，为什么吴国没有进攻？这说明，这场战争的发动并不是吴国。人家是防御，而楚国是进攻，为什么楚国让子囊带领这么少的军队，去打一场不赢的战争呢？很显然，楚王并没有打算去赢？一个不想赢的战争，目的就是让子囊去死。要么死在敌国之手，要么回来战败治罪。如果子囊不去，以抗命治罪。无论如何，就想除掉子囊。至于为什么除掉，政治斗争的复杂性，无人知道，但是很显然，楚王是想尽办法，让他死。

第二，死局的利益最大化，子囊明知自己是被陷害了，一个必死之局，如何让自己的死换取更大的利益，权谋网敢说，这是子囊在前线日日夜夜都在想的问题。不抗命去了前线，直接掌控了军权，然后趁着后方不知道，偷偷的回军陈兵郊外，派人向楚王表明心迹，表面是自己承担责任，其实这是一种要挟，楚王毫无防备的情况下，面对子囊带回的军队，这对都城是个极大的威胁，楚王只能谅解子囊的逃回行为。如果不原谅，可能就是直接短兵相接，有造反的可能。不是谁都能造反的，子囊，并不是想造反，而是想通过军事压力，让楚王放弃自己的想法。

第三，避免被秋后算账，顺利扫尾。子囊能够作为大将自带兵出征，说明是年龄不会太年轻，古代的家族都会是很大，他知道自己被楚王陷害这次不行，还会有下次，自己已经选择了要挟的手法，让楚王暂时原谅自己，但是这种隔阂无法避免，以后还是会防不胜防，被秋后算账，为了避免自己的庞大家族能够幸免于难，自己这个年龄死了也就无所谓了，牺牲自己保全家族。于是选择自杀这个行为，然后一套完美的说辞，即让自己的行为成了忠心耿耿的形象，又能够保全整个家族，要挟之举成了给楚王面子的台阶，化解了楚王的怨恨。树立了忠诚形象，家族得以保全，反正都是死，这一招，一箭双雕。

3、职场启示

很多创业元老尾大不掉，或是能量大的部门经理有做大嫌疑，领导为了权力安全，找各种借口除之而后快，这时候很多人会选择硬碰硬，弄个鱼死网破，其实既然知道不被喜欢，不如找机会秀一下肌肉，展示要挟能力，逼着领导和自己订立城下之盟，保证自己的利益最大化，之后引咎辞职。即获得了自己想要的利益，又在走的时候给足了领导面子，又能够树立一个光辉的形象。为了组织的利益，尽管对抗了领导，但是自己又因为维护规矩，

给其他人树立了榜样，走了之后，老板也不会背后说坏话。这样即得到了好处，又展示了要挟，还不被说坏话，这就是死局的玩法。

经过上述的分析，我们能够看出来，子囊的死保全了更大的利益损失，又维护了名声。而我们在职场就是辞职，很多时候并不是赖着不走，才能够利益最大化，而是要挟之后，获得胜利，及时的全身而退。很多带领人和领导闹事，暂时被允许了，有几个不被秋后算账的，那时候，就晚了。死局的玩法，就是表面是损失了，其实是拿到了利益的最高点！

赏赐背后的权谋博弈

【出处】《吕氏春秋》不苟论

【案例】晋文公将要伐邲，赵衰向文公提出了胜邲的方法。文公采纳了他的建议，果然取得了胜利，伐邲回来，文公准备赏赐他。赵衰说：“您是要赏赐根本呢，还是要赏赐末节呢？如果赏赐末节，那么有参战的将士在；如果赏赐根本，那么我的建议是从郤子虎那里听来的。”文公召见郤子虎，说：“赵衰提出了胜邲的方法，现在邲已被战胜，我要赏赐他，他说：‘我是从子虎那里听来的，请赏赐子虎。’”，郤子虎说，“事情谈起来容易，做起来难，而我只不过是个谈了几句话的人。”文公说：“你就不要推辞了。”子虎不敢坚决推辞，这才接受了赏赐。凡是行赏，赏赐的范围应该越大越好，范围大，得到的帮助就多。如今子虎并不是直接进言的人，而仍然赏赐到他，这是疏远的人为君主竭尽才智的原因。晋文公在外流亡很久，回国后继承的又是大乱以后的残破局面，但仍能凭这种条件成就霸业，恐怕就是这个原因吧！

【解析】赏赐本身是君主的当然权力，能够激励人才为自己奉献。但是如果不懂得一定的权术，会被下属窃取这个施恩的权力，从而让君主的赏赐失去了意义。权谋网详细分析下这个故事背后关于奖励的博弈和利害的计算：

1、赵衰推让属于自己的赏赐是有悖人性的。任何人都想在自己的领导面前争功，得到自己想要的赏赐，但是赵衰却对这些赏赐毫不动心，而且要把自己的功劳推给下面的将士和给自己建议的郤子虎。这个举动，其实就代表了赵衰的野心。他这个为下属和亲信争功的举动，会让下属有极大的好感，即使这个赏赐来自君主，也会被认为赵衰在中间起了重大的功劳。这些人，不会感恩君主，而是会感恩赵衰，这会让赵衰获得极大的人气。这也是为什么以后三家分晋时候，赵家能够分那么多，完全是拉拢人心的结果。可以这么说，一个人一旦上位之后没有物欲，那么这个人就会有极大的政治野心，这点作为君主的就不能不防。而反面来说，作为权臣，不断的为下属争取好处，其实这就是借花献佛的权谋，让君主的赏赐变成了自己对下属争取来的恩惠，达到窃取君恩的目的。

2、作为晋文公，面对赵衰的建议给郤子虎说了这样一段话“赵衰提出了胜邲的方法，现在邲已被战胜，我要赏赐他，他说：‘我是从子虎那里听来的，请赏赐子虎。’”这完全是错误的。这无形中是把赏赐的恩情送给了赵衰。作为晋文公没有看到赵衰背后的权谋算计，晋文公正确的应该这样说“这次能够打赢邲城，尽管你没有当面给我出主意，但是我明白

这是你的功劳，我要赏赐你，请你不要推辞。”这样就会把恩情放在自己手里，让郤子虎明白是晋文公能够明察秋毫不忘自己的功劳。另外这样的人才，晋文公就要直接提拔到自己身边来。因为这样智囊类的人物，不能让他继续留在赵衰手下，为赵衰出谋划策。因为奖励了郤子虎，如果还让他留在赵衰手下，只能让赵衰增强实力，提升他手下人的追随忠诚度。另外要注意对将士的赏赐，不然赵衰提出后，不赏，下面的人会怨恨君主。

3、晋文公的权力敏感度不高，但是如果他权术精通，赵衰就不能这样说话了，这样说，立即就会被领导处分，你小子想借机施私恩，你不想活了？那么如果赵衰面对的是精通权术的领导呢？他该如何做？正确的做法，就会立即谢恩，表现出非常高兴的状态。然后回去，把郤子虎叫过来，偷偷的说“这次伐邲成功，都是你的功劳，这些东西虽然是晋文公赏赐给我的，但是这些都属于你，请不要推辞。”一来，不让领导知道自己没有权力野心，二来不暴露自己的人才，三是能够收服郤子虎的心。所以说，案例中赵衰的招法并不高明，一来欺负晋文公不太懂权术，二来会暴露自己的人才，三是自己也失去了物质利益。案例中的评论是错误的，不是赏赐的范围，越大越好，而是要明白，赏赐的意义是让人才对自己感恩，能够继续死心塌地的为君主服务。

所以说，我们作为君主赏赐，一定不能让权臣窃取了施恩的机会，作为权臣也不能暴露自己的野心和自身的人才。只有大家明白赏赐背后的这些权力交锋，才能够更好的进行赏赐。不然，作为老大，权力逐步的会转移到权臣手中，而权臣也会暴露野心，被高明的领导提前剪除。

“武王伐纣”——仁义是阴谋的外衣！

【出处】《吕氏春秋》《慎大览·贵因》

【原文】武王至鲔水，殷使胶鬲候周师，武王见之。胶鬲曰：“西伯将何之？无欺我也！”武王曰：“不子欺，将之殷也。”胶鬲曰：“曷至？”武王曰：“将以甲子至殷郊，子以是报矣！”胶鬲行。天雨，日夜不休，武王疾行不辍。军师皆谏曰：“卒病，请休之。”武王曰：“吾已令胶鬲以甲子之期报其主矣，今甲子不至，是令胶鬲不信也。胶鬲不信也，其主必杀之。吾疾行，以救胶鬲之死也。”武王果以甲子至殷郊，殷已先陈矣。至殷，因战，大克之。此武王之义也。人为人之所欲，己为人之所恶，先陈何益？适令武王不耕而获。

【译文】武王伐纣到了鲔水，殷商派胶鬲刺探周国军队的情况，武王会见了。胶鬲说：“您将要到哪里去？不要欺骗我。”武王说：“不欺骗你，我将要到殷去。”胶鬲说：“哪一天到达？”武王说：“将在甲子日到达殷都郊外。你拿这话去禀报吧！”胶鬲走了。天下起雨来，日夜不停。武王加速行军，不停止前进。军官们都劝谏说：“士兵们很疲惫，请让他们休息休息。”武王说：“我已经让胶鬲把甲子日到达殷都郊外禀报给他的君主了，如果甲子日不能到达，这就是让胶鬲没有信用。胶鬲没有信用，他的君主一定会杀死他。我加速行军是为了救胶鬲的命啊。”武王果然在甲子日到达了殷都的郊外，殷商已经先摆

好阵势了。武王到达以后，就开始交战，结果把殷商打得大败。这就是武王的仁义。武王做的是人们所希望的事情，纣王自己做的却是人们所厌恶的事情，事先摆好阵势又有什么用处？正好让武王不战而获胜。

【解析】行军打仗讲究“出其不意，攻其不备”为什么，武王伐纣，明确告诉纣王时间，让其列阵以待？而且还打赢了。文章结尾表达的是，仁义之师，所向披靡。仁义从来都是权谋家的外衣，从来都没有真的这么做过，这段文字有太多疑点，只有破解了，大家才能看到仁义背后的阴暗！

1、为什么要对胶鬲遵守信用？

胶鬲是纣王阵营过来刺探消息的，为什么周武王要对这个人讲信用？按照正常的逻辑要利用他来释放错误的消息，让纣王毫无准备，打他个措手不及，才能够最大可能的打赢这场战争。而且周文王时候，朝廷派忠臣找文王办事的时候，文王拒不配合。而奸臣过来办事，则积极配合，这样，奸臣逐步的就获得纣王的肯定，忠臣逐步的工作能力不行被排斥出去。周武王肯定知道这个事情操作的背后原理，如果胶鬲是纣王的人，周武王巴不得让他失信被杀。周武王宁可冒着雨不让部队休整，也必须按时出现，这就是说明，胶鬲是周武王的人。后来看中华书局全译全注版的《吕氏春秋》的注释，才知道，胶鬲是周文王从贩卖渔盐的小贩中发现的人才，推荐给商纣王的，果然胶鬲是周武王的间谍。

2、为什么纣王派胶鬲去查探？

殷纣王既然知道胶鬲是周文王推荐的人，自然就有知道他极大的可能是周文王的间谍。为什么还要派胶鬲去刺探消息呢？这就是殷纣王的权谋计算了，殷纣王是暴君，但不昏君。让胶鬲去测探消息，自然不会有假情报，因为如果回来是假情报，胶鬲及其家人，立即就会被杀光。所以，周武王不可能给胶鬲假情报。如果周武王根本不在乎胶鬲的死活，让他变成死间，牺牲他欺骗纣王呢？这样纣王也会利用这个借口合理的清除掉内奸。其实商纣王的目的不在于胶鬲的消息，而是在于，在这个事件上在测试胶鬲的立场，这是战前对他的忠诚度考察。因为哪个领导都不会是一个情报渠道，不过这些小的权谋所起到的作用已经非常有限了，毕竟商纣王大势已去，即使列阵以待，硬碰硬也打不赢了。

3、胶鬲都做了什么具体工作？

为什么周武王宁愿让自己的队伍得不到休息，也要冒雨在既定时间赶到战场呢？而且明知道商纣王已经严阵以待，还要这样打仗。这不是被殷纣王以逸待劳了吗？不违背军事原理？这就说明，周武王知道，自己只要在既定的时间内赶到，就会赢。已经明知道商纣王要失败，下面的人绝对会反戈一击，阵前哗变。如果自己失信于胶鬲，而胶鬲和其所联络的商纣王的内奸都会被清理光。也就失去了哗变的基础，以后也就没有机会打赢了。胶鬲具体做了什么工作呢，就是联络商纣王内部的反对派，约定好在阵前哗变，大家都确定了时间，这样周武王在既定时间来，大家都还相信胶鬲说的。如果不按既定时间来，这样造反的人，谁信胶鬲，谁敢集体哗变？

但凡知道武王伐纣这段历史的，或是看过封神演义的，都知道到这个战争的过程。周武王和商纣王的军队刚刚接触，商纣王的队伍就直接崩溃了。所以，我们看到的是周武王使用的是仁义之师，对敌人守信，其实这背后是更加阴暗的手腕。所以，我们读历史，最重要的就是质疑能力，不能光看表象，而是要深入到背后，才能学到东西，如果只看到仁义，那么自己也去给别人约定战斗时间，而且自己长途奔袭，体力匮乏的时候，和别人决战，这不是仁义，这是找死。权谋家都会用仁义洗白自己的阴谋，但是绝对不会只用仁义，而不用阴谋！

政治账是这么通过四步算出来的！

【出处】《吕氏春秋》《慎大览·不广》

【原文】齐攻廩丘。赵使孔青将死士而救之，与齐人战，大败之。齐将死，得车二千，得尸三万，以为二京。宁越谓孔青曰：“惜矣，不如归尸以内攻之。越闻之，古善战者，莎随贲服。却舍延尸，车甲尽於战，府库尽於葬，此之谓内攻之。”孔青曰：“敌齐不尸则如何？”宁越曰：“战而不胜，其罪一；与人出而不与人入，其罪二；与之尸而弗取，其罪三。民以此三者怨上。上无以使下，下无以事上，是之谓重攻之。”宁越可谓知用文武矣。用武则以力胜，用文则以德胜。文武尽胜，何敌之不服！

【译文】齐国攻打廩丘。赵国派孔青率领敢死的勇士去援救，跟齐国人作战，把齐国人打得大败。齐国的将帅被打死，孔青俘获战车两千辆，尸体三万具，他把这些尸体封土堆成两个高丘。宁越对孔青说：“太可惜了，不如把尸体归还给齐国而从内部攻击它。我听说过，古代善于作战的人，该坚守就坚守，该进退就进退。我军后退三十里，给敌军以收尸的机会。战车铠甲在战争中丧失尽了，府库里的钱财在安葬战死者时用光了，这就叫做从内部攻击它。”孔青说：“齐人如果不来收尸，那该怎么办？”宁越说：“作战不能取胜，这是他们的第一条罪状，率领士兵出去作战而不能使之回来，这是他们的第二条罪状；给他们尸体却不收取，这是他们的第三条罪状，人民将因为这三条怨恨在上位的人。在上位的人没有办法役使在下位的，在下位的人又无从侍奉在上位的，这就叫做双重地攻击它。”宁越可以说是懂得运用文武两种办法了。用武就凭力量取胜，用文就凭仁德取胜。用文用武都能取胜，什么样的敌人能不归服？

【解析】宁越所谓的双重攻击的计谋，就是外部的战场打败对手，而且还要在敌人内部，消耗对手的力量。而作者评价是让敌人收尸是仁德取胜。其实不然，宁越是一个算账的高手，通常而言，面对一件事情，搞政治的人都是这么算政治账：

1、首先算自己的实际利益

不少人是看重自己的实际利益，看对自己有没有好处，有好处就干，没好处就不与理睬。这样算账是最为基础的，但是只这样算是狭隘的。而赵国的这个将军孔青就面对齐军尸体的处理，就是如此，看到这些尸体对自己没啥好处，就直接叠成土丘不管了。

2、其次能不能给对手损失

宁越就比孔青看得远，尸体这个事情的处理是对自己没有什么好处。但是如果把尸体还给齐军，这样他们安葬就会耗费巨大的人力物力财力。齐国的消耗，能给对手造成损失，这就是自己的好处。因为敌我之势此消彼长，自己没好处，但是对方有坏处，就要做。

3、再次能不能给自己名声

人生在世追求的就是名利，利益上没有的话，就看这件事能不能给自己带来名誉，名誉就是潜在的利益。宁越劝孔青后退三十里让齐国收尸，这本身就是仁义之举。如果破坏尸体，会更加激发敌人的愤怒，结下更深的冤仇。而直接退还无价值的尸体，能够获得仁德之名。

4、最后能不能让对手污名

孔青问“如果敌人不收尸怎么办？”他的疑问就是大家的疑问。宁越立即给他推演了实际的情况，其实，如果齐军不能收尸，那么他们就会让军属愤怒，从而失去威望和军心，这样能够让齐军失去名誉。当然，齐军破局，需要自己伪装成赵军偷偷烧了尸体，这样省去安葬费，也能激发内部斗志。

政治家都是按照上述的步骤算账的，先失利，后对手损失，再名誉建立，最后对手丧失信誉。从实到虚，从自己获益，到对手损失。比如说，单位开会，想上某个项目，政治家第一时间就想自己能得到什么好处，如果没好处，就看这个项目能不能给自己的政敌带来麻烦，如果都没有实际利益，就看同意这个项目能不能给自己带来名誉，比如支持潜在的获益者。如果不能，就看能不能让对手犯错有可能失去信誉？如果都没有，这个事情对自己而言，毫无关系，没啥意见。

多方押宝的政治投机策略！

【出处】《吕氏春秋》《慎大览·不广》

【原文】鲍叔、管仲、召忽，三人相善，欲相与定齐国，以公子纠为必立。召忽曰：“吾三人者於齐国也，譬之若鼎之有足，去一焉则不成。且小白则必不立矣，不若三人佐公子纠也。”管子曰：“不可，夫国人恶公子纠之母，以及公子纠，公子小白无母，而国人怜之。事未可知，不若令一人事公子小白。夫有齐国，必此二公子也。”故令鲍叔傅公子小白，管子、召忽居公子纠所。公子纠外物则固难必。虽然，管子之虑近之矣。若是而犹不全也，其天邪！人事则尽之矣。

【译文】鲍叔、管仲、召忽三个人彼此很友好，想一起安定齐国，认为公子纠一定能立为君主。召忽说：“我们三个人对于齐国来说，就如同鼎有三足一样，少一个也不成。况且公子小白是一定不会立为君主了，不如三个人都辅佐公子纠。”管仲说：“不行，齐国人厌恶公子纠的母亲，因而连及到公子纠，公子小白没有母亲了，因而齐国人很爱怜他。事情如何尚未可知，不如让一个人去侍奉公子小白。将来享有齐国的，一定是这两位公子中的一个。”因此让鲍叔做公子小白的老师，管仲、召忽留在公子纠那里。公子纠在外边，

不能说一定成为齐国的君主，虽说如此，管仲的考虑还是差不多的。这样做了如果还不能完备，那大概是天意吧。人为的努力总算是用尽了。

【解析】权力被划分完毕，政治格局不变的情况下，没有提前挤进去的人，很难收获政治利益。所以，很多权谋家都精心布局下一代。管仲作为顶级权谋家之所以能够成为春秋首霸的齐桓公的仲父，也是做了多方押宝的政治投机策略，最终登上历史舞台的。

1、筛选候选人

鲍叔就是鲍叔牙，管鲍之交说的就是鲍叔牙和管仲铁的交情，而小白就是未来的齐桓公。但是齐国内乱，未来能够继位的，一个是公子小白，一个是公子纠。小白和齐国正卿高傒特别好，有内部政治势力，而公子纠的母亲是鲁国人，有外部的政治势力。所以，三大权谋家在这两个人身上布局。

2、押注候选人

因为小白的母亲是卫国人，卫国是个小国，没有鲁国势力大，而且，鲁国距离齐国最近。所以，召忽的策略就是直接认为公子纠是最有可能继位的，直接准备拥立公子纠。但是管仲作为大权谋家更近一筹，就是不放过任何的可能，多方押宝，分头拥立，谁上位，他们几个都能够赢。

3、扶立候选人

管仲最终作为小白的内奸，在小白和公子纠抢班夺权的时候，管仲空射一箭，小白假装中箭，让公子纠误以为射死了小白。于是放慢了步伐，让小白抢先夺取了齐国国君的位置。鲍叔牙以自己才能不足，且小白展示不计前嫌的胸怀，掩盖了管仲的内奸的身份和阴谋，让管仲成了宰相。

管仲表面上押宝公子纠而实际上是小白的内奸呢，主要是，公子纠本身就认为自己有能力继位，这时候，即使管仲辅佐他最终上位，功劳也不大。而本来没有机会的小白上位，如果被拥立上位，这才是天大的功劳。而且小白的外国背景不大，拥立之后，可以作为傀儡控制。所以，管仲选择了推动最不可能的小白上位。从而实现自己的权相位置，成为齐桓公小白的仲父，独控齐国大权。

现在的政治活动中，权谋家也是如此玩法，在上级位置出现空缺，自身没有竞争实力的时候，就要提前布局选好继任者，这样在其上位之后，就能够收获巨大的政治利益。最好的策略就是上述的方法，站在敌营暗通款曲，最终扶立那个相对弱势的人上位，这样会让其更加感恩，从而政治利益最大化。

刘伯温的职场心术——不求争议之赏！

【出处】《明史》128卷

【原文】会陈友谅陷太平，谋东下，势张甚，诸将或议降，或议奔据钟山，基张目不言。太祖召入内，基奋曰：“主降及奔者，可斩也。”太祖曰：“先生计安出？”基曰：“贼

骄矣，待其深入，伏兵邀取之，易耳。天道后举者胜，取威制敌以成王业，在此举矣。”太祖用其策，诱友谅至，大破之，以克敌赏基，基辞。

【译文】正逢陈友谅攻陷了太平，考虑向东进军，气焰十分嚣张。将领们有的建议投降，有的建议逃到钟山盘踞下来。刘基睁大眼睛不说话，太祖朱元璋把刘基招入内室，刘基激愤的说，主张逃跑的和投降的都该斩首。朱元璋问：先生您能拿出什么计谋？刘基说：贼寇骄横，等他的军队深入近来，（我们的）伏兵阻截消灭他们，是很容易的。天老爷认为“后举者胜”，树立威势消灭敌人来成就王业，关键在打这一仗啊。太祖采用他的计谋，诱惑陈友谅到来，彻底消灭了他的军队，（太祖）因为消灭了敌人，就赏赐刘基。刘基谢绝了。

【解析】刘基就是刘伯温，明朝类似诸葛亮式的人物，非但神机妙算，对职场关系的处理也是炉火纯青。这一段是，明朝开国期间，明军面对自己最强大的敌人陈友谅，朱元璋的部队出现了不同意见，投降路线，逃跑路线，一时之间喧嚣尘上。刘伯温提出了自己不同意见，这其中展示了刘伯温的职场大智慧！

1、没有当众提出自己的不同意见

朱元璋的将领们，几乎没有力主战斗的，要么投降，要么逃跑。如果刘伯温此时站出来说，要主战，立即会成为众矢之的。别人会认为，刘伯温是站着说话不腰疼，自己不去战场，不知道敌军的强大。即使以后刘伯温的计谋实现了，大家也会孤立刘伯温，嘴上不说，心理也会想，“你这是当众羞辱大家的智商啊，就你能？”所以，刘伯温，没有当众提出自己的意见，而是私下和自己的老板朱元璋交流，这样就避免了被认为公开树敌。

在职场任何时候，都要明白，你可以表现自己的能力，但是一定要顾忌同事的面子。很多人不明白这一点，就喜欢舌战群儒，觉得成为大家的焦点，只有这样才能升职加薪，殊不知，这样的人，很快就会在职场被孤立。领导知道你有能力就行了，其他人面前还是低调的好。

2、把自己的意见说成是解释天道

刘伯温提出自己意见的时候，明史上有这么一句“主降及奔者，可斩也。”其实很不符合刘伯温的性格，也和下面的行为不一致，应该是误传。因为这一句其实是让自己和刚才提意见的人完全对立起来，这就是树敌，刘伯温应该不会这么傻。后续刘伯温的计谋没有任何的个人情绪色彩，而是客观的描述了陈友谅的特点，己方的战斗策略，以及最后把个人意见变成了解释天道，“天道后举者胜，取威制敌”不是我自己想的，这是客观规律。

不少职场菜鸟，提意见的时候，喜欢说，我认为如何如何，我觉得该怎样怎样，这种主观的表达方法，完全是一种炫耀性的话术，这样会让人觉得很不舒服。而真正的高人，就是客观的描述规律，不带有任何的情绪化的语言，这样的人，才会让人觉得舒服和信服。

3、自己的计谋成功之后没有领功

可以说，在消灭陈友谅的过程中，朱元璋听取了刘伯温的意见，而取得了巨大的成功。作为普通人，立即就会接受领导的赏赐，恨不得把自己的功劳挂在嘴上，让所有的人都知道

这是自己的谋划。如果这样做的话，这就不是刘伯温了，他没有那么蠢，直接推掉了功劳。这不是我的计谋，这是客观规律。如果说成是自己的计谋，一来会让人觉得自己很阴险，二来会让那些一线的将士觉得不舒服，且会抹杀掉领导的决策英明。这不是自己的功劳，是领导决策，众将士努力结果。

贪功几乎是人的本性，其实真的职场，如果自己只是提了个意见，具体执行不是自己的话，最好还是低调，不然这些一线的执行者，就会很不舒服，我们流汗流血，你坐收成果。再一个你的计谋实现，还是领导善于听取意见，决策的结果。其实不领奖，恰恰让领导记住，以后机会多的是。

普通的职场人，做事的时候，喜欢打压别人而展现自己，喜欢当众吹嘘自己的才能，喜欢第一时间争取功劳。其实这都是无意识的树敌行为，你的能力，同事和领导都看在眼里，不会亏待你的，而处处去争恰恰都会失去。这就是老子《道德经》里说的“天之道，不争而善胜”的精髓。

刚正不阿的下场，就是被众人围剿群殴！

【出处】《明史》第208卷

【原文】自璧最敢言，所言皆权倖，直声震朝野。侧目者共为蜚语，闻于上。吏部以资推太仆少卿，不用。至是科道共劾，中旨降二级，调外任，遂谪江阴县丞。命下，大臣幸其去，无救者。后廷臣屡论荐，竟不召。

【译文】郑自璧极为敢言，所指斥的都是权贵佞幸，正直的名声震动朝野。忌恨他的人共造谣言，并报告皇上。吏部以资历推任他为太仆少卿，未获用。因此各科给事中及御史一同弹劾他，皇上传旨降级官阶，调外任，于是贬任江阴县丞。命令下达后，大臣都庆幸他离去，无人救援他。后虽有朝臣屡次推荐他，终未获召用。

【解析】无论是我们小时候接触的教育，还是现在看的电视剧，对刚正不阿的人，都是溢美之词。觉得这种人有骨气，殊不知自己无形中得罪了太多人，现实的世界中，这类口无遮拦的人在职场几乎没有立足之地，会被众多同事视为异己，从而集体围剿被踢出局，郑自璧就是这样的人物典型。

1、得罪了权贵佞幸，就是给领导找麻烦。

大家都知道，得罪的人越多，自身的处境就会越困难，毕竟两拳难敌四手。没有人不犯错，没有人永远正确，一旦自身出现一点点的失误，就会被人咬着不放。不过很多人会想，我这是替皇帝考虑，领导会感激我的，维护领导利益，我不怕得罪人，其实这是个错误的想法，这种行为也是给领导找麻烦。因为你得罪的是权贵和佞幸这两类人，权贵是领导依靠的人，佞幸是领导喜欢的人，你不断找这些人的麻烦，其实就是不断的让领导左右为难。打狗还要看主人，你不断的针对这两类人找毛病，而不是给领导带来价值，这本身就是打错了方向。领导不喜欢，众人再反对，能不被搞倒？

2、通过明升暗降的策略，试探领导态度。

学过权谋的人都会想，这样的人，既然领导不喜欢，直接造谣扳倒他，不是一件很简单的事情吗？其实这个事情并不简单，因为你不知道，皇帝是不是故意让郑自璧来主动挑刺的，很多权谋型的领导，都会挑斗下属内斗，而获取权力的平衡。或者，领导对这样刚正不阿的人，尽管很烦，但是皇帝却很喜欢。这样的人留在领导身边，也是一种善于纳谏的政治形象。所以，郑自璧的对手，不敢冒然妄动，于是提出让他当太仆少卿，也就是皇家车队的副队长，明升暗降的一个虚职。走了，就少了麻烦，不走，就试探出领导并不喜欢郑自璧，所以，推荐不允许之后，大家都来劲了，一下子就集体攻击他。

3、没有任何的利用价值，无法再次崛起。

郑自璧升职推荐被皇帝驳回后，大家都看到了，郑自璧没有靠山，没有领导授意，是一个人在裸泳，郑自璧虚实完全被暴露了出来，于是很快被降职外调。郑自璧的反对派，都很高兴他被搞走，为什么没有人救他呢？因为谁也不愿意为他去得罪这样庞大的势力。如果郑自璧得罪某一个人，或某一个势力，还有可能被得罪的人或势力的敌对方，提用起来当枪使的可能，从而再次崛起。而郑自璧这样乱放炮，没有具体的敌人，他对任何派系斗争都毫无利用价值，因此，他下去之后，尽管他跑门路，想再次被任命，但是上层都没有任何人，看好他。没价值，谁会用你？

经过上述的分析，大家能看出来，不是谁都能有资格在职场乱放炮的。那些类似“魏征”这样的人，活得很滋润，原因只有三个，要么是迎合皇帝故意挑动内斗的意图，要么用来展示皇帝高大上的形象，要么是给某一派系当枪使，出来打前锋。如果不是这样，就乱放炮，就是纯粹找死了。所以，作为对手，一定不能盲目的回击，只能试探之后，再出手，才算是政治斗争的高手！

你做的很对，但是领导并不喜欢！

【出处】《明史》214卷

【原文】帝尝命中官崔敏发户部银六万市黄金。森持不可，且言，故事御札皆由内阁下，无司礼径传者，事乃止。既又命购珠宝，森亦力争，不听。三年以母老乞终养。赐驰驿归，后屡荐不起。

【译文】 皇帝曾经命令宦官崔敏拿出户部的银子六万两去买黄金。马森认为不可以，而且说，按照旧例皇帝手札都由内阁发下，没有从司礼太监直接传递的，于是事情被阻止住了。过后皇帝又命购买珠宝，马森也尽力谏诤，皇帝不听。三年，藉口母亲年老乞求回去奉养终老。赏赐他用学站的车马回去，后来有人屡次推荐却没有再被起用。

【解析】马森是明穆宗的户部尚书，相当于财政部长，主管皇帝钱袋子。马森是一个有能力的官员，但是对于侍君术，却不那么精通。马森的命运可以说代表了几乎90%的职场人，我们从权谋角度来解析马森的职场生涯的错误。

1、你做的对，但是领导不喜欢。

第一次皇帝违背了工作程序，直接让司礼监太监来找户部要钱，被马森拒绝了，第二次，皇帝买珠宝，程序上没问题，但是马森，再次谏诤。第一次是程序问题，拒绝了皇帝，第二次是实体问题，阻止皇帝。尽管都是为了大明王朝长远的好处着想，但是让皇帝多次碰壁，领导内心对马森没有好感。

职场上很多人，都是这样的坚持所谓的正确。组织有规定，谁也不能违背。领导做的不对，我就要说。而最终被领导视为异己分子，逐步的被疏远。做的没错，但是却不被领导喜欢，很多人的职场生涯的悲剧都是源于此。记住，你没资格评价领导做的对错。

2、领导有组织和个人两种身份。

为什么皇帝会对这样坚持原则的人，很不喜欢呢？本质就是自己的权力在这里受到了阻碍，任何妨碍权力畅通性的人都会被踢开。皇帝有两个身份，一个是组织的老大，一个是私欲的个人。很多时候这两个身份是重合的，毕竟组织利益就是领导的利益，但是个别时候却是分开的。

在职场，不是每个领导都有股份，都是打工仔，即使是老板，个人的私欲也不全部重合组织利益。所以，当组织利益和领导个人的利益产生冲突的时候，一定要立即服从领导个人利益。不然，你违背领导利益，领导故意找你麻烦，这时候虚拟的组织是不会站出来替你说话的。

3、基层要原则性，高层要灵活。

很多人有这样的疑问，马森能够成为户部尚书，不就是领导看上他的专业能力吗？没错，一个人想被提拔到很高的位置，必须有极强的业务能力，和原则性，这是对于基层人的要求。但是到了高层，原则性既不再是基本原则了，而是权力顺从，和灵活性。

每个阶段都有不同的特性，底层必须坚持原则，这样组织才能稳定。而高层必须坚持灵活性，这样的组织才能够不僵化。任何做的好的组织都是在原则性和灵活性之间找到了平衡点，让组织即不僵化，又能稳定。而马森，把基层工作的经验带进了高层，显然此时不合时宜。

不过，明穆宗他并不是昏君，所以，在马森几次对抗领导的权力行使的过程中，皇帝并没有给他穿小鞋，或是找麻烦，而只是冷淡了他。马森自己也不傻，看到领导对自己不重视之后，就找借口辞职回家了。皇帝也就顺水推舟的，高待遇的让他回家了。领导对他的处理手法就是，你做的对，我不处理你。但是，我内心不喜欢你，你能够主动离开，我绝对不会让你再有机会给我找麻烦。

政治高手的精彩话术！

【出处】《三国演义》第三回

【原文】卓待百官到了，然后徐徐到园门下马，带剑入席。酒行数巡，卓教停酒止乐，乃厉声曰：“吾有一言，众官静听。”众皆侧耳。卓曰：“天子为万民之主，无威仪不可以

奉宗庙社稷。今上懦弱，不若陈留王聪明好学，可承大位。吾欲废帝，立陈留王，诸大臣以为何如？”诸官听罢，不敢出声。

卓问百官曰：“吾所言，合公道否？”卢植曰：“明公差矣。昔太甲不明，伊尹放之于桐宫；昌邑王登位方二十七日，造恶三千余条，故霍光告太庙而废之。今上虽幼，聪明仁智，并无分毫过失。公乃外郡刺史，素未参与国政，又无伊、霍之大才，何可强主废立之事？圣人云：‘有伊尹之志则可，无伊尹之志则篡也。’”卓大怒，拔剑向前欲杀植。侍中蔡邕、议郎彭伯谏曰：“卢尚书海内人望，今先害之，恐天下震怖。”卓乃止。司徒王允曰：“废立之事，不可酒后相商，另日再议。”于是百官皆散。

【解析】权术研究的魅力就是能够通过每个人的具体行为找到其规律，然后指导我们当下的具体活动。权谋网解析下他们几个人的权术心思：

1、董卓为什么强行推进废立之事？

按照正常的权术逻辑，现在的汉少帝思维混乱，性格懦弱，非常适合做傀儡，而陈留王也就是未来的汉献帝是个非常聪明的人，并不很好驾驭。但是董卓暴力推进废立之事，必然有其内在的规律。根本原因就是，他从来没有参与过国政，如何短时间树立自己的政治威望，比什么都重要。这个政治权威，就是让自己获得拥立之功。同时通过火力侦察，识别并除掉政治反对派。所以，董卓在考虑傀儡本身的价值和自己的利益，选择了维护自己的利益。所以，不管汉少帝刘辩是不是适合做傀儡，都要废了他。董卓采用了一个非正式的场所，来谈论这个话题，其实也不是想一次解决这个问题，而是作为试探后有一个退路的。这是通用的政治手法，非正式会晤的办法，能够让自己可进可退。很多领导想推进自己的政治想法都是通过非政治场合试探或是私下交流酝酿想法的，因为这个可以不用太过于对言论负责。

2、卢植为什么敢站出来发表言论？

董卓废立的想法一说出来，大家都沉默了，原因内心都害怕董卓的淫威。但是卢植为什么敢跳出来替汉少帝辩护？他不怕死？卢植在朝堂多年，早已不是愤青，表面看起来是对抗董卓，其实是一段政治暗语，他本意是拍马屁，替董卓出主意，不过被董卓误会了，他这段话的意思就是“你这样做是没有政治合法性的，你想废立，需要两个条件，一个是要制造汉少帝很多错误，然后你控制政治有一段时间自身形象打造之后，这样就能废立了。你现在没有打造伊尹般的政治形象之前，就废立，属于篡逆，是不合法的。”董卓毕竟不是搞政治的高手，而是军事高手，没有听出，卢植的弦外之音。之所以说卢植是拍马屁，就是他没说皇帝不能废，而是说条件不具备。董卓以为是卢植跳出来公然反对自己，于是发怒。政治大多都是暗语交流的不能说的太明白，不过你的对象政治素质太低，暗语就是高风险了。

3、蔡邕等人如何缓解对抗矛盾的？

通常而言，想救卢植，通常策略就是求情，就要为他说好话，“明公，他喝多了，性格耿直，再给他次机会吧。”但是政治高手却不会这样做，因为必须站在董卓的利益下，才能

说服，那就是说“他国内的声望比较高，杀了他，影响不好”给董卓出了一道利益计算题，董卓顿时明白了，还是不能杀，不过这只是解决了不杀的问题，但是当时的场景比较尴尬，大家的这个对立气氛并没有解除，于是王允，就出来打圆场，给双方一个台阶，因为这个话题不能再继续进行下去了，说了和稀泥的话，“酒后不合适商量这么重大的话题，改天最合适。”这就是个高妙的话术，气氛尴尬时候都能够以此为台阶“今天大家都有点激动，改天再谈吧。”卢植就这样被救下了，大家都没替他说好话，但是却达到了目的，如果替他说好话，非但救不了，还可能被董卓误认为是同党，麻烦就大了。救人不成，自己又陷进去。

经过上述的分析，我们能够看出每个人合理的政治动机，每个人内心都有个小算盘，不过是卢植没有悟透董卓真实的目的，而自己又采用了不太明朗的政治暗语，对董卓这样的武人没有起到暗示的作用，反而因为对牛弹琴，把马屁拍到了马腿上，差点被杀。幸亏身边的都是政治高手，简单的几句话，救了卢植。董卓的震慑和火力侦察也完成了目的，大家也就结束了，给我们的教训就是，首先，讲话方式要讲究对象，其次是救人不是求情而是给其计算公式，最后就是尴尬时要学会打圆场。

大错不诛

【出处】《三国演义》14回结尾和15回开头

【原文】却说张飞引数十骑，直到盱眙来见玄德，具说曹豹与吕布应外合，夜袭徐州。众皆失色。玄德叹曰：“得何足喜，失何足忧！”关公曰：“嫂嫂安在？”飞曰：“皆陷于城中矣。”玄德默然无语。关公顿足埋怨曰：“你当初要守城时说甚来？兄长分付你甚来？今日城池又失了，嫂嫂又陷了，如何是好！”张飞闻言，惶恐无地，掣剑欲自刎。却说张飞拔剑要自刎，玄德向前抱住，夺剑掷地曰：“古人云：‘兄弟如手足，妻子如衣服。衣服破，尚可缝；手足断，安可续？’吾三人桃园结义，不求同生，但愿同死。今虽失了城池家小，安忍教兄弟中道而亡？况城池本非吾有；家眷虽被陷，吕布必不谋害，尚可设计救之。贤弟一时之误，何至遽欲捐生耶！”说罢大哭。关、张俱感泣。

【解析】张飞喝酒误事，丢掉了徐州，大错已成。稍有根基的刘备再度进退失据。这短短的一段，展示了刘备作为领导的高级权谋术：

一、刘备对情绪的控制。

1、长叹

徐州丢失的消息传来，众人都大惊失色，谁都知道这意味着什么。刘备多少年的积累，瞬间灰飞烟灭。但是，刘备却没有任何的慌乱和情绪，而是长叹了一句“得何足喜，失何足忧”这就是泰山崩于前而面不改色的领袖风度，稳定了军心。如果刘备任何的慌乱，立即就会给军队注入慌乱，组织立即崩盘。

2、默然

任何人第一时间，都会关心自己的家人安危，但是刘备没有问，在关羽代刘备问之后，刘备依然保持了沉默。这对情绪的控制到达了什么层级？这不是刘备的无情，而是刘备此时不能儿女情长，不能把焦点放在家人身上，而是在脑子中迅速计算利害，没算明白前，不能够有任何动作。

3、大哭

刘备的江山是哭出来的，没错，但是刘备的哭，和一般人不同。别人是情绪失控下的哭，而刘备是把哭当成工具，知道什么时候哭，什么时候不哭。如果一开始听到失去徐州，哭，这才是失控，直接就是无能的表现。但是说服了张飞之后，才哭，这时候是征服张飞的需要。

二、刘关张在失去徐州之后的职场标准反应。

1、关羽的询问和指责。

关羽这时候是个好的二把手，这个情境下，关羽做了三件事，一是，嫂嫂安在，这是刘备想问，而无法直接开口的问题；二是，直接指责了张飞，一般人会为张飞求情，如果求情，肯定是大错的，这会让刘备丧失后续施恩的权力，而直接指责，恰恰替刘备说了心里话；最后就是陪哭，表达兄弟同心。

2、张飞的无语和自尽。

面对失去徐州的指责，张飞没有做任何的辩解。大错已成，何从辩解。直接担当反而能够让人有一丝的怜悯。人不怕犯错，怕不承担责任。张飞也不傻，当着这么多人的面，抹脖子，就是一场表演，张飞一来的确内疚，二来也是明知刘备不会杀他，当众给刘备一个处分的台阶。

3、刘备反而安慰张飞。

作为一般人，过去就是几耳光，踹下去，打骂一阵，但是刘备没有任何的指责，反而为张飞开脱，说他这是一时的失误。刘备是个极度理性的人，他要考虑的是，当下的局面如何破，未来怎么走，张飞还要用，杀了不是自断臂膀，不如为其开脱，反而加重张飞的内疚，更加能够为我所用。

三、该事件的处理，体现了刘备高超的权谋计算能力。

1、首先稳定军心

一个组织出现了这么重大的危机，每个人都看着，如果刘备稍有一丝的慌乱和不淡定，下面的人恐慌的心理，立即就会蔓延。所以，只有表现出淡定，大家才有主心骨。这种错综复杂的局面下，刘备立即知道核心的问题所在，这是一种大局观。

2、其次团结内部。

本来自己就弱小，还失去了地盘，如果这个时候，再杀了张飞，岂不是自掘坟墓？此时此刻内部的团结是压倒性的，刘备通过反其道而行之的策略，让张飞充满内疚，让关羽看到刘备的情谊，让周围的人看到了刘备核心层的稳定。

3、判断未来局面。

所有人在面对大事件的时候，都会立即蒙圈，不知道该如何的时候，都会在懊悔之前的行为，但是真正的高人，都是立即判断当下局面，找到核心所在，刘备立即就计算出，吕布不会谋害家人，还能够设计来救。这个简单的推理，看似简单，其实在那种时间内保持冷静计算，非一般人能做到。

经过上述的分析，我们能够深刻的认识到，刘备具备权谋家的所有素质，控制情绪，冷静计算，把握大局，这都是我们必须学习的。所谓的大错不诛，就是如此，能利用犯错人的内疚心，让其更加的听话，顺从，不然学费白交了。

基于未来决策的两种思路及其冲突应对！

【出处】《三国演义》16回

【原文】却说玄德前奔许都，到城外下寨，先使孙乾来见曹操，言被吕布追逼。特来相投。操曰：“玄德与吾，兄弟也。”便请入城相见。次日，玄德留关、张在城外，自带孙乾、糜竺入见操。操待以上宾之礼。玄德备诉吕布之事，操曰：“布乃无义之辈，吾与贤弟并力诛之。”玄德称谢。操设宴相待，至晚送出。荀彧入见曰：“刘备，英雄也。今不早图，后必为患。”操不答。彧出，郭嘉入。操曰：“荀彧劝我杀玄德，当如何？”嘉曰：“不可。主公兴义兵，为百姓除暴，惟仗信义以招俊杰，犹惧其不来也；今玄德素有英雄之名，以困穷而来投，若杀之，是害贤也。天下智谋之士，闻而自疑，将裹足不前，主公谁与定天下乎？夫除一人之患，以阻四海之望，安危之机不可不察。”操大喜曰：“君言正合吾心。”次日，即表荐刘备领豫州牧。程昱谏曰：“刘备终不为人之下，不如早图之。”操曰：“方今正用英雄之时，不可杀一人而失天下之心。此郭奉孝与吾有同见也。”遂不听昱言，以兵三千、粮万斛送与玄德，使往豫州到任。

【解析】决策是领导人必须具备的第一技能，决策能力比较强的人，通常都是基于未来的走向来判断当下的行为。以发展的眼光看问题，才能更加清晰的知道现在该做什么。正所谓，人无远虑必有近忧。曹操面对如何处理和刘备的关系，就体现了这样的远虑决策思维：

1、对刘备杀还是不杀两大思路

面对刘备的到来，曹操的谋士，对其的态度出现两大派，荀彧和程昱都认为，刘备是个英雄，终不为人下，早晚会成为祸患，不如现在趁着他还没多大能量的时候除掉。而郭嘉却从相关影响的角度来说的，除掉一个人，阻碍了人才的归附，曹操选择了听从郭嘉的意见。

2、这两大思路的背后核心原理

荀彧和程昱的是线型推理，纵向思考。就是简单的看待刘备和曹操之间的关系演变，基于未来的祸患来提供当下的决策依据的。而郭嘉的思虑更加开阔一些，是以面型推理，横向思考，基于未来的利益来提供当下的决策依据的。

3、如果两大思路冲突如何解决

这两个思路之间并没有优劣之分，但是曹操却直接认同了郭嘉的策略，这就给我们提供了一个决策的思路，就是和两个决策思维发生冲突时，该如何选。那就是趋利避害，趋利优于避害。因为，不杀能够带来利益，而杀了能够避免的祸患并不清晰。

很多人会说，后期刘备果然成了曹操的最强劲的对手，现在曹操的决策是错的，这是倒果为因逆推的结果。刘备能够最终拿下益州，是多方因素促成的结果。这个未来祸患的影响力当初看来微乎其微，但是对曹操当下的人才归附可能是显而易见的，人的决策倾向于更加清晰的东西。

曹操之所以做出这样的决策，还有一个另外的原因，就是自己行为的一致性，刚刚热情招待了刘备，转身就翻脸，这无异于打自己的脸，承认自己一开始是错的。人都有自我辩护的欲望，总想找基于自己认可的行为走下去，这一点我们也是要考虑的。

曹操杀王垕——替罪羊背后的阴谋论！

【出处】《三国演义》第17回

【原文】却说曹兵十七万，日费粮食浩大，诸郡又荒旱，接济不及。操催军速战，李丰等闭门不出。操军相拒月余，粮食将尽，致书于孙策，借得粮米十万斛，不敷支散。管粮官任峻部下仓官王垕人禀操曰：“兵多粮少，当如之何？”操曰：“可将小解散之，权且救一时之急。”垕曰：“兵士倘怨，如何？”操曰：“吾自有策。”垕依命，以小斛分散。操暗使人各寨探听，无不嗟怨，皆言丞相欺众。操乃密召王垕入曰：“吾欲问汝借一物，以压众心，汝必勿吝。”垕曰：“丞相欲用何物？”操曰：“欲借汝头以示众耳。”垕大惊曰：“某实无罪！”操曰：“吾亦知汝无罪，但不杀汝，军必变矣。汝死后，汝妻子吾自养之，汝勿虑也。”垕再欲言时，操早呼刀斧手推出门外，一刀斩讫，悬头高竿，出榜晓示曰：“王垕故行小斛，盗窃官粮，谨按军法。”于是众怨始解。

【解析】曹操借王垕人头，可以说是权谋历史上的经典案例，但是大家只看到了曹操的阴狠，和对王垕的同情，其实我们还可以更深层次的来挖掘这个案例：

1、王垕能避免一死吗？

很多人第一感觉，就是跑啊，但是你想过一个仓官能跑得到哪里？你自己活下去，你的家人呢？家人都在后方，全部杀光，你活着还有意思？你跑了更加背了黑锅。命没了，家人也没有了，这是下下策。

而这个王垕，在面对曹操非要杀他，给了承诺照顾他的家人，他没有辩解，直接推出去斩掉，可以说，这是中策。没有反抗，没有死前狂喊，家人得到了照顾。

既然跑不了，必须死，王垕其实可以，利益最大化。对抗下策，不反抗中策，上策就是顺应。那就是积极主动的配合曹操的这个计谋，公开认罪。既避免军变，又不伤害曹操的形象。可以要求曹操给他更多的家族利益，比如让儿子当官什么的，或是大笔的财富什么的。

2、王垕死亡点在什么地方？

王垕的死亡点，在于小斗分粮食的时候。如果想不死，其实应该在小斗分粮之前，就应该考虑到，没粮食之后，这个责任谁来担，提前抱病或是调离后方筹粮，王垕没有这个敏感度，曹操也不会给他机会。如果走不了，这时候私下放出风，是曹操让小斗分粮，固然能够解释让大家明白真相，但是自己也会被泄露军机而被曹操事后杀掉。

我们研究权谋，很多时候，并不是说出现问题，问有没有解决方案，而是在问题出现之前，就规避这个责任。王垕不死，也必然会李垕，张垕死。君子不立危墙之下，就是这个意思。缺粮分小斗之前，远离这个死亡点。

3、士兵为什么会认可曹操的说法？

其实坐下来仔细想想，就知道，王垕的确很冤，这么多军粮，来源是在哪？运来了多少车，盗用的军粮去哪了？这并不是小数字，很显然，他一个人根本就无法调度，偷偷的转移那么多军粮。没同党？没同伙？急着灭口，在掩盖什么？

但是士兵们，为什么就没有了怨气呢？因为底层的人并不是理性的动物，而是情绪化的动物，只要驾驭他们的情绪，让其有释放的渠道就行了。对于底层的人，并不需要给他们逻辑清晰的证明。

4、这种替罪羊有没有正面的玩法？

有，那就是我们真的做了某些贪腐的事，被领导发现给开除了。我们如何辩解呢？如何重新树立自己的形象呢，就可以用这个阴谋论的借口，我就是王垕，我是被曹操借了人头的，我是有口难言。这样的解释，别人自然就会信了。你的贪腐行为，就能够让大家同情。因为国人，都有阴谋论的特质，都在传播表面之下的内幕。

曹操的这个玩法也是成本最小的，尽管没有人性。很多时候，组织里面对无法避免的责任，就需要提前选好替罪羊，做领导一定要熟悉这招。出现问题不可怕，可怕的是找不到替罪羊，自己就要背负责任。所以，有时候借机除掉那些该除掉的人，或是和即将走的人联合一个双簧。本来一个人要回老家辞职了，这时候，就可以私下给他一笔钱，用他来震慑下留下的人，也是不错的玩法。

经过上述的分析，能够从权谋角度更加吃透这个案例。这个计谋本身怎么设计的，有没有解，周围人都是什么反应，为什么这么反应，有没有更好地策略，能不能反着用？都是我们思考的角度，随着思维的深化，就能够深刻的加深思维，这就是我们学习权谋的途径。

中国割韭菜理论鼻祖——为权谋家卸下道德枷锁的高级策略！

【出处】《三国演义》第60回

【原文】玄德独坐沉吟。庞统进曰：“事当决而不决者，愚人也。主公高明，何多疑耶？”玄德问曰：“以公之意，当复何如？”统曰：“荆州东有孙权，北有曹操，难以得志。益州户口百万，土广财富，可资大业。今幸张松、法正为内助，此天赐也。何必疑哉？”玄德曰：“今与吾水火相敌者，曹操也。操以急，吾以宽；操以暴，吾以仁；操以谄，吾以忠；每与操相反，事乃可成。若以小利而失信义于天下，吾不忍也。”庞统笑曰：“主公

之言，虽合天理，奈离乱之时，用兵争强，固非一道；若拘执常理，寸步不可行矣，宜从权变。且兼弱攻昧、逆取顺守，汤、武之道也。若事定之后，报之以义，封为大国，何负于信？今日不取，终被他人取耳。主公幸熟思焉。”玄德乃恍然曰：“金石之言，当铭肺腑。”

【解析】这一段三国演义里的材料，并不是虚构出来的，而是源于正史《三国志》庞统传里裴松之的注文。正是庞统的这段话，卸下了刘备长久以来的以仁义标榜的道德枷锁，也因为这段话，庞统为中国的权谋发展做出了巨大的理论创新。这也就是后世割韭菜的理论来源！

1、 主公之言，虽合天理，奈离乱之时，用兵争强，固非一道。

环境不同，手段不同。没有人愿意做坏人，都想好好的依照自己的善良内心做人做事。但是如果外部的环境竞争激烈，别人使用各种手段，周围的都是狼，你就不能固守原有的道德准则，不然无异于羊入虎口，要学会与狼共舞。有句话说的好，你想做好官，你只能比贪官更狠。你想在竞争激烈的职场混的更好，你就必须积极参与斗争，灭掉对手。你想创业，你就必须在众多竞品中杀出。

2、若拘执常理，寸步不可行矣，宜从权变。

为达目的不择手段，非常之事需要非常之人，非常之人需要非常手段。这个社会永远是符合二八定律的，成功者永远是少数。想成功就要走少数人走的路。而拘执于常理，也就是普通人的思维方式，怎么可能成为少数精英分子呢？经商之道，常讲的就是，人弃我取，旱则资船，水则资车。你和大多数人想法一样，也只能是永远是呆在最底层的普通人。

3、 且兼弱攻昧、逆取顺守，汤、武之道也。

坑熟杀弱，快速积累之道。这社会永远是大鱼吃小鱼，如果是狼你能做的是吃羊，而不是没事和老虎斗。任何人做事，你只能先搞定比你更弱的人，最大安全度的不断积累自己。社会最大的创业真相并不是价值积累，而是财富转移。你的成功必然是建立在别人的失败之上，所谓的共赢是顺守的阶段，在逆取的阶段，是没有人愿意和你共赢的。你是普通人，还能期待富翁和你共赢合作？

4、 若事定之后，报之以义，封为大国，何负于信？

手段黑不可怕，事后洗白即可。看起来这句话很无耻很阴暗，其实社会发展都是采用这个手段的，叫做先污染后治理。不砍树伐树，不能积累资金先活下去，即使守着青山绿水，照样等死。所以，等先活下去，生活好了，有了大的资本了，就能够拿出资金继续治理环境，这样做并不是错。创业，谋权都是如此，斗争的时候攻伐决断，斗争胜利了，可以对失败者施以仁慈。

5、今日不取，终被他人取耳。

韭菜你不割，别人也会割。有些人就是韭菜命，自己有财富，而且没有智商和能力守得住，你不坑他，他也会被别人坑，你坑他，也可以手下留点情面，权当让他交学费，别人可能更狠。社会上很多这样的肥猪，自己一身是肉，但是毫无防备能力，一次次的被坑。比如

很多社会老年人，积攒了一辈子的财富，都被很多人利用各种手段，明的暗的坑走了。这些韭菜命的人，你的同情，不会换取他们的安全。

经过上述的分析，我们能够看出来，这五个方面，从各个角度能够卸下权谋家做事的手段上的道德感。

诸葛亮认错的话术解析

【出处】《三国演义》 第96回

【原文】须臾，武士献马谡首级于阶下。孔明大哭不已。蒋琬问曰：“今幼常得罪，既正军法，丞相何故哭耶？”孔明曰：“吾非为马谡而哭。吾想先帝在白帝城临危之时，曾嘱吾曰：“马谡言过其实，不可大用。今果应此言。乃深恨己之不明，追思先帝之言，因此痛哭耳！”大小将士，无不流涕。

【解析】挥泪斩马谡，这是众所周知的经典剧目，但是这个背景，我们应该知道，就是诸葛亮任人唯亲，放弃使用经验丰富的王平和魏延，启用毫无实战经验，刚愎自用的马谡，导致了第一次北伐的重大失败。若不是空城计的险棋，诸葛亮自身也差点丧命。组织的重大失败，谁来担责？自身权威的丧失，如何重建？悠悠舆论，如何扭转？这些问题无不压倒诸葛亮的心头。战无不胜，算无遗策的诸葛亮，面对人生第一个挫折，该如何应对？诸葛亮的这段话术，破解了失败难题，可以说经典至极，权谋网现在揭示其中的奥妙：

1、掩盖自私心理

诸葛亮和马谡的关系很好，不惜刻意栽培，这次战斗的失败，大家内心都会指向诸葛亮任人唯亲，私心太重而导致的错误。但是，通过借助刘备之口评价马谡“言过其实，不可大用”这就把大家认为的原因指向了马谡的言过其实，诸葛亮只是识人不明的错误而已，诸葛亮成功把自己私心解脱了出来。

2、转移舆论焦点

失败后，舆论焦点都会集中在诸葛亮的身上，但是通过指出先主刘备的英明预见，从而转移了大家的舆论焦点，从对失败的抱怨，变成对刘备的佩服上面来。用一个正面的故事掩盖了失败的情绪，这其实也是偷换概念的一个方法，这样诸葛亮从舆论的漩涡中解脱出来。

3、重塑组织权威

拉出刘备这个大旗，其实还是为组织打气，潜在重塑自己的权威，强调自己和刘备的关系，以及自己的合法性，不是自己打仗的战略错误，而是战术细节上没有听刘备的安排，避免了大家质疑主动挑起战争的战略质疑。这样的安排，让诸葛亮从战略失败中解脱出来。

白帝城临危之际，哪有闲工夫去评价马谡啊，而且先主也不会预料马谡能够成为大将超过魏延和王平。具体这段话，先主刘备说没说过，权谋网倾向于，是诸葛亮自己的托辞而已。这样的话术使用，其实并非诸葛亮的发明，而是早有案例。韩非子在《内储说上*七术》中引用的春秋郑国的故事这样写道“子产死后，游吉不肯严厉执行刑罚，郑国青年拉帮结伙成为强盗。盘据在萑苻之泽中，即将给郑国造成祸害。游吉率车骑和他们开战，打了一天

一夜，才算打败了他们。游吉感叹地说：“我早按子产的教导去做的话，一定不会懊悔到这般地步了。”

这段话术，对我们的实际意义，就是大家要学会这种方法“领导早就说他言过其实，果不其然，深恨自己识人不明。早按领导的教导，一定不会懊悔到这般地步。”一方面拍了领导马屁，另外排除了自己的私心，最后转移了焦点。大家要切记，这段认错的话术，威力无比。

司马懿的职场智慧！

【出处】《三国演义》第98回

【原文】却说魏主曹睿设朝，近臣奏曰：“陈仓城已失，郝昭已亡，诸葛亮又出祁山，散关亦被蜀兵夺了。”睿大惊。忽又奏满宠等有表，说：“东吴孙权僭称帝号，与蜀同盟。今遣陆逊在武昌训练人马，听候调用。只在旦夕，必入寇矣。”睿闻知两处危急，举止失措，甚是惊慌。此时曹真病未痊，即召司马懿商议。懿奏曰：“以臣愚意所料，东吴必不举兵。”睿曰：“卿何以知之？”懿曰：“孔明尝思报猇亭之仇，非不欲吞吴也，只恐中原乘虚击彼，故暂与东吴结盟。陆逊亦知其意，故假作兴兵之势以应之，实是坐观成败耳。陛下不必防吴，只须防蜀。”睿曰：“卿真高见！”遂封懿为大都督，总摄陇西诸路军马，令近臣取曹真总兵将印来。懿曰：“臣自去取之。”遂辞帝出朝，径到曹真府下，先令人入府报知，懿方进见。问病毕，懿曰：“东吴、西蜀会合，兴兵入寇，今孔明又出祁山下寨，明公知之乎？”真惊讶曰：“吾家人知我病重，不令我知。似此国家危急，何不拜仲达为都督，以退蜀兵耶？”懿曰：“某才薄智浅，不称其职。”真曰：“取印与仲达。”懿曰：“都督少虑。某愿助一臂之力，只不敢受此印也。”真跃起曰：“如仲达不领此任，中国必危矣！吾当抱病见帝以保之！”懿曰：“天子已有恩命，但懿不敢受耳。”真大喜曰：“仲达今领此任，可退蜀兵。”懿见真再三让印，遂受之，入内辞了魏主，引兵往长安来与孔明决战。

【分析】曹真官位高于司马懿，而且一直控制着对蜀国作战精锐部队的最高军权。司马懿一直对军权都垂涎欲滴，但是如果稍微暴露出野心或是让曹真感觉到威胁，司马懿立即就会被诛杀。有能力的人不可怕，可怕的是有能力的人不听话，有野心。这样会被高段位的人当成潜敌解决掉。司马懿，就是这样，一方面让朝廷越来越依赖自己的能力，另外一方面让各方都满意，自己不被猜忌。这一段集中体现了司马懿的职场智慧：

1、魏主曹叡面临吴、蜀两路大军的双线战争威胁，一筹莫展。这时候，恰逢曹真重病，司马懿被皇帝第一时间想到。而司马懿立即拿出了解决方案。曹叡立即任命司马懿为大都督，总摄陇西诸路军马。这简单的一段，体现出了司马懿的三大职场智慧：

首先是早有准备。司马懿并不是军事长官，但是对此一直有深度的研究，对吴蜀的形势了如指掌。能够第一时间在领导询问的时候，拿出切实可行的方案。很多职场人，都是给多少钱干多少活，而很少能够站在大局的角度来思考组织会遇见的难题，并深入思考的。

其次，不问不答。不在其位不谋其政，司马懿并不是高级指挥官，而深入思考组织大局，是不是有越界之嫌疑，这是不是对军事有野心呢？深入思考，绝对如此，你对军权没野心，你会偷偷的思考这个问题？不过为什么魏主并不讨厌司马懿呢？就是司马懿，不问不答的策略，不主动越界。

最后，顾忌同事。如果一般人好不容易得到机会拿到军权，立即就会喜形于色，只考虑自己。而司马懿可谓老谋深算，即使皇帝给了自己权力，也要照顾曹真的感受，让曹真主动拿出总兵将印。而如果自己不去取，直接通过程序夺过来，曹真会认为是司马懿不给自己面子，夺了位置，会记恨司马懿。

2、司马懿自己去曹真家里，目的就是为了让曹真自己把总兵将印拿出来，而不是被动的把印拿出来，尽管结果都是一样，但是这对曹真的感受是不一样的，他这样主动让出来会心里舒服很多。人的心理都是这样，我的东西，我可以给你，但是你不能来抢。司马懿是这样设计谈话的：

第一、嘘寒问暖

曹真重病在身，司马懿主动询问病情，这样先从感情切入，如果直接公事公办，会让人产生抗拒。司马懿主动上门拜访，其实给足了曹真面子，体现了对领导的尊重。想必司马懿不会空手而去，以探病为借口，拿不少礼物过去。

第二、让出主动

司马懿并没有开门见山的说，现在组织危机，皇帝让我过来取总兵将印。这样会让曹真认为你是探病为名，实际是来夺印的。而司马懿以困境代入，问曹真知道与否，这样其实就把主动权给了曹真。如果曹真想自己干，司马懿只能退让。让曹真拥有虚幻的主动权，选择权，这是司马懿的下级学精髓。

第三、谦虚辞让

当曹真，主动让出重兵将印，让司马懿主管军权的时候，司马懿并没有立即同意，而是谦虚的推让，而曹叅给权力的时候，毫不推辞，为什么反应不同呢？在领导直接安排下级做某事的时候，赋予的是责任时，立即同意，表现出一种担当。当领导给予的是权力利益时，这时候要虚让，这就是核心区别。

3、司马懿完美的得到军权，拿回总兵将印，让被顶替的曹真毫无怨言。其实，如果细读，更深一层的推理，我们能够看出来，曹真其实也就是要司马懿一个态度而已，并不是真的一无所知。组织危机阶段，自己无能为力，也只能让贤，这样做会让人感觉自己为国让贤而不是因病退位。

作为魏国的最高军事将领，而且并没有失去官职，所以，对于吴、蜀军事形势和动态，应该是了如指掌的。作为司马懿都能第一时间知道军情拿出方案，想必曹真更加知道这些情报。但是曹真处在暗处的不动声色测试司马懿野心，如果司马懿主动揽权，自己就会后发制人。如果歉让，就会主动给予。

按照组织程序，这样的重大军事行动，需要有皇帝安排，作为曹真如何能够直接把自己的总兵将印让与司马懿呢，作为高级干部，这样违背组织任命程序的事情，能做错？曹真怎么可能有权让与总兵将印？所以，曹真知道司马懿是现在唯一人选，直接给也是表达出让贤，和一种姿态而已。

面对曹真的口头让与总兵将印，司马懿一再退让。这时候曹真说，“吾当抱病见帝以保之”这句话的时候，因为涉及到正规程序了，这才让司马懿看到了曹真真心了。才自己说过“天子已有恩命，但懿不敢受耳。”这就是司马懿的职场心思的深度，曹真不说这句话，司马懿是不敢说出真相的。

可以说，经过权谋网的分析，这段材料集中代表了司马懿的职场智慧。司马懿之所以被重用，还有就是，司马懿积极的积累自己的能力，让领导知道自己的才能，又没有野心。这样终于等到曹家自己人没有能力解决危机，轮到了司马懿。所以，只有做好准备，耐心的等待机会，总会上位的。

诸葛亮的权谋思维！

【出处】《三国演义》第98回

【背景】诸葛亮二出祁山，曹军坚守不出，蜀军断粮，诸葛亮识破了孙礼的诱敌之计，打赢了偷袭战。

【原文】蜀兵得胜，回见孔明。孔明令人密授计与魏延，一面教拔寨齐起。杨仪曰：“今已大胜，挫尽魏兵锐气，何故反欲收军？”孔明曰：“吾兵无粮，利在急战。今彼坚守不出，吾受其病矣。彼今虽暂时兵败，中原必有添益；若以轻骑袭吾粮道，那时要归不能。今乘魏兵新败，不敢正视蜀兵，便可出其不意，乘机退去。所忧者但魏延一军，在陈仓道口拒住王双，急不能脱身；吾已令人授以密计，教斩王双，使魏人不敢来追。只今后队先行。”当夜，孔明只留金鼓守在寨中打更。一夜兵已尽退，只落空营。却说曹真正在寨中忧闷，忽报左将军张郃领军到。郃下马入帐，谓真曰：“某奉圣旨，特来听调。”真曰：“曾别仲达否？”郃曰：“仲达分付云：‘吾军胜，蜀兵必不便去；若吾军败，蜀兵必即去矣。’今吾军失利之后，都督曾往哨探蜀兵消息否？”真曰：“未也。”于是即令人往探之，果是虚营，只插着数十面旌旗，兵已去了二日也。曹真懊悔无及。

【解析】普通人和杨仪想的一样。只有战败才需要撤军，而打赢了是需要趁胜追击的。为什么诸葛亮给出了撤军的答案，就是因为，普通人只计算一个层面的东西，权谋家通常在三个层面通盘计算的：

1、权力层面

任何权谋家都以自身的权力为第一计算出发点，为什么诸葛亮在三国演义里六出祁山，目的就是牢牢的抓住军权稳定自己的权力。没有战争，作为文官宰相如何能够控制军权？如何能够坐稳位置？司马懿那边是玩寇自重，而诸葛亮这边就是以“王业不偏安”的借口不断的用战争的形式，把控军权。

2、政治层面

所谓政治层面，就是自己的政治形象，政治威望。如果打败了溃退，诸葛亮就会丧失自己的军心和威望，自身的政治形象会受到极大的损失，但是如果打赢了，能够维护了自己的面子，就可以毫无顾忌的撤退，诸葛亮知道自己战略失败已经成定局，于是使用战术性的胜利来掩饰并挽救自己政治形象。

3、军事层面

只有在通盘考虑到权力和政治层面的东西之后，才能够计算到军事层面的东西。所以当杨仪问到为什么撤军的时候，诸葛亮并没有直接告诉他自身的权力计算和政治计算，只说了军事考虑。如果只在军事层面考虑就会感觉不能理解，但是如果通盘考虑就是立即明白了。职场上很多事情都是如此，如果你没有理解别人的行为为什么前后矛盾，是你没有找到他们计算的公式，如果找到他们的计算公式以及设计的层面，都会立即理解对方的所作所为。维护自身的权力才是内核，其他的都是手段。理解了权力层面的计算，也就解开了权谋家的行为思路！

智者自保——预见源自对矛盾的预判！

【出处】三国志 第十五卷

【原文】朗知卓必亡，恐见留，即散财物以赂遗卓用事者，求归乡里。到谓父老曰：“董卓悖逆，为天下所仇，此忠臣义士奋发之时也。郡与京都境壤相接，洛东有成皋，北界大河，天下兴义兵者若未得进，其势必停于此。此乃四分五裂战争之地，难以自安，不如及道路尚通，举宗东黎阳。黎阳有营兵，赵威孙乡里旧婚，为监营谒者，统兵马，足以为主。若后有变，徐复观望未晚也。”父老恋旧，莫有从者，惟同县赵咨，将家属俱与朗往焉。后数月，关东诸州郡起兵，众数十万，皆集荥阳及河内。诸将不能相一，纵兵抄掠，民人死者且半。

【译文】司马朗断定董卓必然灭亡，担心被他留下来，就用家中财物贿赂他手下管事的官吏，请求放自己还乡。司马朗到了家乡，对乡亲父老说：“董卓大逆不道，普天下的人都把他看作仇敌，这正是忠臣义士奋发有为的时刻。我们这个郡土地同京城连接。洛阳的东边有成皋县，县北临黄河，各地起兵讨伐董卓的诸侯倘若进展不利，必然要在此地停留，这地方实在是兵家必争的危险区域，谁在这儿也难得安生。不如趁现在道路还通畅，带着整个家族往东到黎阳。黎阳驻有军营，监军的官员赵威孙过去同咱们乡里有姻亲，他统领兵马，足能主持一方。今后如果遇到什么变故，在那慢慢观望也不晚。”然而，父老乡亲都怀乡恋土，没有肯听从司马朗的，只有同县的赵咨带着家属和司马朗一起去了黎阳。过了几个月，关东地方的州郡纷纷起兵，聚积了十几万兵马，驻扎在荥阳和河内郡。各路领兵的将军意见分歧，放纵士兵烧杀抢掠，百姓死了一大半。

【解析】司马朗是三国后期著名牛人司马懿的哥哥。此人智慧超群，其权术能力的核心就是对事情发展的预判。通过严密的权谋预判推理，让司马朗乱世中保全了家族。我们坐下来细细分析其中的内涵：

一、司马朗权谋预判的三次行动

1、预测到众人和董卓必有战。

董卓的所作所为已经触动了众怒，其形式已经箭在弦上，彼此的矛盾已经到了不可调和的角度，必然有爆发的时候，所以，司马朗料定，董卓会和其他的势力对抗，从而引发战争。且董卓自己的势力单薄，必然失败，所以司马朗，通过行贿的手段，果断的回老家，走为上策，摆脱了矛盾的漩涡。

2、预测到会战会出现的地点。

既然董卓要和对抗势力必然一战，会在哪里交锋，战场会出现在哪里，司马朗提前推演战争会出现在洛阳的东边，这里具备了双方对持的要素。而司马朗认为自己的老家就在这个兵家混战的地方，所以果断在没开战前把家族带走，抛开很多人不原意搬家的惰性。

3、预测到安全自保地点所在。

既然要搬家，搬到哪里，天下之大，何处安家，司马朗选择了黎阳。这个地方离自己老家并不太远，且有姻亲关系，还有足以自保的所控兵力。有这三点，黎阳是个不错的选择，于是司马朗果断的把整个家族迁出。和平的地点，足够的关系，自保的力量，三合一的选择，体现了司马朗的眼光。

二、司马朗三次猜测成功的背后原理是什么？

1、预判矛盾所在。

权谋预测不是算卦，而是推理，基于矛盾变化的推理。首先就要找到矛盾双方的问题所在，如果是不可调和，非此即彼，且势力相当，那么实力相当不可调和的矛盾，必然一战。所以，分析矛盾的所在和性质是我们预测的第一步。

2、预判矛盾趋势。

既然矛盾迟早会爆发，那么爆发矛盾的走向会是什么，如果立即爆发，爆发点会在哪里。双方会有什么动作。要设身处地的去对双方的策略进行分析和对筹码所在进行研究，以及弱点防御能力评估。只有这样，才能再描述出来清晰的未来图。

3、预判矛盾反应。

面对这个即将爆发的矛盾，熟悉了趋势，我们最重要的就是对这个矛盾发展趋势做出反应。首先看这个矛盾的发展对自己有没有好处，自己能不能浑水摸鱼，如果对自己没有好处，就要想坏处所在能不能提前解决，如果无法提前解决，就看能不能远离，最大程度减轻。

三、矛盾预测法对职场的运用。

1、发现潜敌。

职场混，不能只看眼前的和平，一定要看到暗流的涌动。权谋网常说，坑你不是你做错了什么，而是你挡住前进的路。李斯除掉韩非子也不是因为韩非子现在有什么威胁，而是两

个人势力相当，未来可替代性太强，所以，这就是矛盾的对立和不可调和，必然有斗争的一天，不如提前下手。你身边优秀的同事，现在关系不错，但是未来出现岗位空缺，必然你争我抢，立即翻脸内斗，到那时，为时已晚。

2、渔翁得利。

自己和别人不可调和的矛盾，要提前下手，才能保证自己的利益，但是如果发现别人的矛盾所在，这个时候就要学会利用别人的矛盾，为自己谋利，要么顺手牵羊，要么浑水摸鱼，利用他们之间的斗争，为自己争取好处。职场最常见的就是，有些人不满领导，将要集体拍桌子，这时候，就需要利用出卖、告密来谋取自己的利益，获取领导的信任。

3、隔岸观火。

如果不是自己的矛盾，别人的矛盾自己也利用不了，还有可能引火烧身，这时候最佳的策略就是采用隔岸观火的办法。找一个安全的地方待着，避免城门失火，殃及池鱼。比方说，高层领导内斗，这时候，最佳的策略就是谁也不参与。如果一旦站队，自己又不是人家的心腹群体，最大的可能就会被人当枪使。我们要利用弱势矛盾，回避强势矛盾，这是职场的安全之道。

通过上述，我们对司马朗的研究我们会看到，发现矛盾趋势是一个方面，但是行动也是一大方面。司马朗告诉自己乡亲这个趋势，只有赵咨一个人，立即采取了行动。而众多的人因为怀恋乡土，不愿意行动，而最后被兵祸所毁。预测不是目的，行动才是，预测是为了更好地行动。

权谋家培养心腹梯队人才的步骤！

【出处】《三国志》44卷 《蜀书》14 《费祎传》

【原文】先主立太子，祎与允俱为舍人，迁庶子。后主践位，为黄门侍郎。丞相亮南征还，群僚于数十里逢迎，年位多在祎右，而亮特命祎同载，由是众人莫不易观。亮以初从南归，以祎为昭信校尉使吴。孙权性滑稽，诸葛恪、羊衜等才博果辩，论难锋至，祎辞顺义笃，据理以答，终不能屈。权甚器之，谓祎曰：“君天下淑德，必当股肱蜀朝，恐不能数来也”。还，迁为郎中，亮北住汉中，请祎为参军。建兴八年，转为中护军，后又为司马。

【译文】先主立刘禅为太子，任费祎和董允为舍人，又升为庶子。后主刘禅继位后，他们任黄门侍郎。丞相诸葛亮南征回朝，群官到都城外几十里处迎接。其中大多数官员比费祎年长且职位尊贵，但诸葛亮却只命费祎与自己同乘一车，从此众人莫不对费祎另眼相看。诸葛亮刚从南边归来，任命费祎为昭信校尉出使吴国。孙权能说会道，他手下的诸葛恪、羊衜等人，知识广博，才能卓越，善于辩论，论辩责问言辞锋利，而费祎与他们谈论时，却滔滔不绝，含义深刻，据理回答，对方始终不能使他服输。孙权十分器重费祎，对他说：“你是天下具有美德和才能的人，必定会成为辅佐蜀国君主的重臣，以后恐怕不能常来了。”费祎回蜀后，升为郎中。诸葛亮北驻汉中时，请费祎任参军。建兴八年，费祎转任中护军，后又任司马。

【解析】每个组织如果想要长久，就必须形成自己的人才梯队。所以领导对人才的栽培，是一个科学的过程，即是考察，又是历练，还有就是形成他的威望。而三国志中，蜀汉培养费祗为接班人的这个步骤可谓完美。我们做下具体的解析：

一、费祗的职场培养历程

1、首先让费祗和未来的领导形成了紧密的关系。

一个想长久的组织必然对新老交替的人才培养，有自己的步骤。未来的领导班子，不是未来的某一天一下形成，而是逐步的磨合。未来的领导是刘禅，所以，看好的费祗，就成了太子的随从，等到刘禅继位，费祗就成了后主的贴身秘书。提前让其建立关系，磨合关系。现在的集体交接班，也是如此。

现在的职场、官场莫不如此，领导想提拔的人，都是先放在身边做秘书，全面的考察从人品到办事能力，再到默契配合，胜任了秘书工作，培养了互信的关系之后，就能派出去历练能力了。

2、其次领导给予费祗特殊待遇释放亲密的信号。

诸葛亮让费祗和自己同车而行，尽管是个很普通的动作，但是释放出的政治信号，却是很强烈的，这个简单的举动，就是在给予领导力的传递，让他逐步有自己的地位，给整个组织一个试探信号，考察他的人望和众人的接受态度。

现在官场，职场培养高层管理人才，也不是一蹴而就，而是通过非正式的会晤，比如，在聚会的时候，主动让其坐在自己身边，当众给以单独的殷切希望等，培养他的地位以及提前测试人望。

3、最后是给费祗容易立功机会形成全面的能力。

一个人，拥有了领导的信任，人群中有了地位，还不行，除了这些，还需要培养能力。这就需要全面的历练，于是费祗，从秘书（黄门侍郎）到外交（昭信校尉）再到政治（郎中）再到军事（参军）全面的熟悉了整个组织的各个层面，培养了能力。

现在的职场官场也是如此，有了一定的人望之后，就要下放力量，各个部门的轮岗，先去清水衙门熟悉，逐步的转移到重要的岗位，一层层的提拔，从次要到重要的轮岗。

二、职场人才培养的原理

1、磨合职场关系

职场提拔栽培，重要的是先培养信任和忠诚的关系，没有这个关系，其他的任何培养都是假的。很多人被安排困难任务，美其名曰考察历练，其实这都是陷阱任务，因为真正的培养是从信任关系开始而不是从困难人物开始的，没有信任关系的基础，谈不上任何的培养。

2、培养领导威望

有了领导的信任关系，也只是领导身边的弄臣，想将其当成未来领导人才的培养，就必须树立其独立的外在形象。这就需要领导给予特殊的待遇，传递领导威望。让他在组织内，不断地形成属于自己独立的地位，并且给他立功的机会。只有这样，才能形成属于他自己的领导能力，管理能力。

3、历练工作能力

作为管理梯队的人才，不是作为工具性专才培养的。所以，管理人才必须全面熟悉组织，每个岗位都要熟悉，于是大多从清水衙门开始，熟悉同层级的工作，然后进入利益部门考察处理矛盾的能力，形成基层经验和全面的战略能力。

三、这对我们职场的启示

我们不是领导，我们学习栽培的步骤有什么用呢？太有用了，自己是被领导栽培，还是在被榨取价值被利用，识别了手法，就明白了自己的位置。

1、给特殊待遇

是不是真心的培养，就是，是不是给予工作中的指导，帮助自己快速成长，然后就是是不是权力的资源倾斜，有试错的机会，以及在出现错误后的包容。核心一句话，帮助快速的成长，如果为自己的成长撑起一片天，这就是真的栽培和信任，这样的领导值得我们追随，这是栽培的暗示。

2、给立功机会

容易出成绩，有好处的地方，这些简单容易的工作，领导是不会给那些看着不顺眼的人。这些只会给自己人，追随他的人得到了好处，才会更加用心追随。所以，领导都会内外有别，把好事都会留给自己的人。显示出内外有别，真的进入领导的内圈，这是最为明显的栽培信号。

3、不断地提拔

如果在一个地方停留不动，即使领导再好，也只是认为你人不错，更加适合这个工作而已，并不是准备让你成为未来的领导苗子。如果培养未来的领导管理的苗子，就必须不断地提拔、轮岗，这样才是栽培明显的标志。

经过权谋网对刘备和诸葛亮对费祋的栽培过程，就能够让我们学习到，权谋家培养人才接班的手腕，这个长线的完美布局，所以，诸葛亮之后，费祋就很顺利的接了班，成为大将军并录尚书事，当上军政一把手，拥有权力的同时和新主刘禅也配合默契，面对内政外交军事，无不得心应手。

权术家刘备写给儿子的权谋书单！

【出处】《三国志》《蜀书》《先主传》

【原文】朕初疾，但下痢耳，后转染他病，殆不自济。人五十不称夭，年已六十有余，不复自伤，但以卿兄弟为念。射君（人名）到，说丞相叹卿智量，甚大增修，过于所望。审能如此，吾复何忧！勉之，勉之！勿以恶小而为之，勿以善小而不为。惟贤惟德，能服于人。汝父得薄，勿效之。可读《汉书》、《礼记》闲暇历观诸子及《六韬》、《商君书》，益人意智。闻丞相为写《申》、《韩》、《管子》、《六韬》一通已毕，道亡，可自更求闻达。

【译文】我最初只是得了一点痢疾而已，后来转而得了其他的病，恐怕难以挽救自己了。五十岁死的人不能称为夭折，我已经六十多了，又有什么可遗憾的呢？所以不再为自己感伤，只是惦念你们兄弟。射援先生来了，说丞相（诸葛亮）惊叹你的智慧和气量，有很大的进步，远比他所期望的要好，要真是这样，我又有什么可忧虑的啊！努力啊，努力！不要因为坏事很小而去做，不要因为善事很小而不去做。只有拥有才能和高尚品德，才能使别人信服。你父亲我德行不深厚，你不要效仿。可以读一下《汉书》《礼记》，有空时系统读一下先秦诸子著作以及《六韬》《商君书》，对人的思想和智慧会有很大帮助。听说丞相已经为你抄写完一遍《申子》《韩非子》《管子》《六韬》，还没给你，就在路上丢失了，你自己可以再找有学问的人学习这些东西。

【解析】刘备是三国时期唯一空手起家，最终称霸一方的雄主。其一生的权谋智慧异常丰富，刘备没有留下自己的著作，但是通过他留给自己儿子刘禅遗嘱的权谋书单，让我们窥到了刘备的智源。

一、刘备推荐给儿子六本书

1、汉书

汉书是整个西汉的历史，一个完整大帝国，从创立到失败的全过程，里面包含了一个组织所有治乱兴衰的丰富案例。作为一个组织的老大，不能不熟悉运作组织的经验。为什么刘备没有推荐《史记》呢，史记主要部分还是春秋战国，而刘禅接受的几个稳定的组织，尽管外患还在，但是稳定内部的重要性比鼓励外斗要好的多，要能够持久的统治，所以，刘备选择推荐汉书。

2、礼记

作为权谋家应该对儒家的东西极端排斥和反感的，但是对刘备推荐《礼记》极度的不理解。带着这个疑问，权谋网花了近一个月，深读了《礼记》读完之后，明白了刘备的深意。他不是让儿子学习儒家，禁锢自己的思想，而是以礼治国。强调作为老大的行为规范，如何做到帝王的气质，就好比是帝王的形象指导或是行为改造书。让刘禅通过阅礼记，变成有领导的样子，具备领导威严。

3、六韬

《六韬》又称之为太公兵法，书不是很厚，但是内涵丰富。这是一本实战派的军事书籍，如何的带兵，训兵，如何的秘密通讯，如何的行军变阵，如何选用兵锋，都有深刻的论述。很多人会想，刘备为什么不推荐孙子兵法给儿子看呢？原因就是，《孙子兵法》其实是一本军事哲学书，没有具体的实操办法，看完了，依然不知道如何训练军队，带兵打仗，刘备的务实精神很强。

4、商君书

商君书，是商鞅的作品，商鞅变法名气很大，但是也是最薄的一本书，坐下来，半天就能够通读一遍。很薄的书，但是读完之后会让普通人难以接受，因为其价值观，让人背后发凉，不过这是权谋家的最爱。这本书中心思想是如何最大可能的让老百姓成为听话的工具，

如何牢牢地控制人民，采用连坐，告密，任奸，弱民，愚民，徕民，从这本书的推荐来看，刘备内心绝对和表面的仁义背道而驰。

5、申子 韩非子

申子的书已经没有了，留下也都是其他书籍中对其引用的只言片语。但是他的后续的集大成者，韩非子，却继承了申子的权术理论。《韩非子》一书，可以说是最高管理者，或是权谋家的枕边书，口袋书，走到哪里要带到哪里的好书，因为，这个涉及到权力的安全。做领导，安全是第一位的。尤其是权力安全更是赖以存在的所有基础，这就是权力教科书。

6、管子

《管子》托名管仲的作品，是诸子百家的总源头。这本书，内容驳杂。五十多篇文章，内涵丰富。没有个半年时间，很难读透。不过，一旦读进去，你就会发现，管仲是中国最伟大的政治家，没有之一。他对如何管理国家，如何发展经济，如何对外联合和斗争，如何修身修心，如何处理朝廷和老百姓的关系，都做了深刻的论述，这是治国的法宝，这是政治书。

二、这个权术书单有三个特点

1、实战性

刘备自己戎马一生，能够站得住脚，绝对不是泛泛而谈的政客，而是实打实的基层斗争出来的，他推荐的书，都是能够解决刘禅当下的问题的书籍，不是看似有用，实则浪费时间的书。比如推荐《六韬》而不是孙子兵法。刘备的老对手曹操自己还注释过孙子兵法，刘备不会没看过。但没有推荐，可见一斑。

2、全面性

韩非子主要是控制臣子的书籍，商君书是控制老百姓的书籍，管子是治理国家的书，六韬是管理部队的书籍，礼记是提升气质形象的书，汉书是丰富智慧的书籍。可以说做为一个最高领导的方方面面都提到了，从管理官员，人民，国家，到提升自己的形象、智慧，一个不缺。

3、精要性

刘备没有推荐一大堆的书籍，拉出一个长长的书单。而是每个类别只选择了最优秀的一本书。在选择汉书和史记的时候，只留下了汉书，选择六韬，而放弃孙子兵法。这深度的体现了刘备的思维，精要。少则得，多则惑，把最经典的推荐出来就行了。

三、从这个书单，我们看到了刘备什么样的知识结构

1、善于伪装

熟读三国演义的朋友，都会知道，刘备是仁义之君，而曹操是邪恶的权谋家。其实从这个书单，我们能够看出，刘备从来就不读什么仁义道德的书，而是深刻的在研究权谋。精通权术的人，仁义道德只是权谋家的伪装而已。

2、注重形式

权谋家都是表演艺术家，既然要表演，就要做好一个演员，如何让自己更加的有威严，有气质？出身低，如何摆脱自己的屌丝气息？就是要深刻的学习《礼记》。用仪式，来加大自己的派头，这是刘备书单的权谋亮点，你必须带头做好礼仪。

3、精力集中

这几本书，几乎上都是集中在权力管理上。这是做老大的最重要的精力所在，没用的东西统统的不搞。也统统不推荐。刘备和诸葛亮的推荐的有重合之处，也有差别，差别就在，《汉书》和《礼记》一个提升修为，一个提升智慧。从这一点来说，刘备高于诸葛亮一筹。通过权谋网对刘备的书单全面的解析，我们能够看出来，刘备的权谋功力远在三国其他领导之上。所以，蜀国在刘禅的管理下，做了三国时期最长的君主，控制江山四十年，这绝对不是，刘禅智商低所能够做到的。刘备都未能出益州一步，就更不用苛求刘禅了。这个书单是起到刘备智慧传承作用的，大家学习权术的朋友，不能不深刻的学习和阅读。

给领导铺设威信台阶是一门侍君艺术！

【出处】《三国志》法正传 裴松之注文

【原文】先主与曹公争，势有不便，宜退，而先主大怒不肯退，无敢谏者。矢下如雨，正乃往当先主前，先主云：“孝直避箭。”正曰：“明公亲当矢石，况小人乎？”先主乃曰：“孝直，吾与汝俱去。”遂退。

【译文】刘备和曹操打仗，形势非常不利，需要退却，而刘备不肯退，谁劝都不听，没人再敢说话。这时候箭如雨下，于是法正跑到刘备前挡箭，刘备说“孝直，你要注意躲避射箭。”法正说：“明公，你都亲自抵挡飞箭抛石，我一个小人物又算得了什么。”刘备这才说：“孝直，我和你一起走。”于是退了。

【解析】法正，字孝直。很多人都理解认为这一段，是刘备和孝直关系好，从二人感情角度来解析，其实不是如此，是法正深刻的洞悉刘备内心，深谙侍君术，我们从权谋角度解析下：

1、刘备的尴尬处境

刘备自认为是能够和曹操平起平坐的枭雄，对抗的过程中，如果直接退却，无异于认输，认输就要承担失败的后果，要有失去威信的尴尬。这时候，刘备不是不愿意退出这种危险局面，关键是如何无损失的退出危险，不能表现出，自己无能，不勇敢。这是他内心最大的需求！

2、群臣的错误做法

群臣的说法，无非是，“领导，危险，我们撤了吧，再打下去你会受伤的。”这种劝法，无疑是让刘备主动承认错误，逼着他承认失败。刘备当然发怒了，凡是站在保护刘备角度的劝诫，都会被怼回去。因为就是刘备不肯承认自己不如曹操，领导的自尊不允许他这么做。

3、法正的正确方案

法正是琢磨透刘备的想法了，于是没有通过语言来劝解刘备，而是主动挡在刘备前面。这其实是给了刘备一个选择，“你要么继续下去，要么看着我替你先死。”这其实是一种“道德绑架”，让刘备不能不选择对自己爱臣的保护，于是刘备以法正的“道德绑架”为台阶，不能不退出战斗。

这种“道德绑架”的方式，看似让刘备做了两难的选择，其实是让刘备有了安全的撤退威信台阶。不是我不勇敢，不是我怕曹操，而是我自己无所谓，是我太爱惜自己的谋士了，在坚持战斗和爱惜谋士之间，我选择感情。事后，无损于形象，无损于威信。法正不仅让刘备摆脱了权力尴尬，还树立了爱惜人才的一贯道德形象。不能不说法正是刘备心里的权力蛔虫，对其内心了如指掌。

从田丰之死，看领导对进谏人心理演变的三个阶段！

【出处】《三国志》 袁绍传

【译文】袁绍率大军南下之初，谋士田丰曾劝谏他说：“曹操善于用兵，变化多端。他的军队数量上虽比我们少，但我们也切不可大意，不如从长远打算与他对峙。凭将军您占据险要的山河地势，拥有四个州的土地和百姓，您可以对外结交天下贤士，对内大力发展农业生产，操练兵马，然后选出一些精锐部队，编组几支奇兵，在曹军不备的情况下轮流出击，骚扰河南地区。曹军救援右边则击其左翼，救援左翼则又攻其右边，如此连续不断，使曹军疲于奔命，百姓不得安宁，田野荒废，士卒厌战，我军不需大动干戈而敌军已疲惫不堪了。用不了两三年，曹操便会拖垮了，可眼下将军您放着深思熟虑的长远大计不用，却要倾全力决战于一役，万一这一仗打不赢，您可是后悔莫及了。”袁绍不听，田丰再三规劝，力谏不可轻率出兵。袁绍大怒，以为田丰是有意散布失败情绪扰乱军心，于是下令给田丰戴上脚镣手铐囚禁起来。等到袁绍大军溃败后，有人对田丰说：“你的预言果真变成现实，这下子大将军会更加看重你了吧！”田丰叹气道：“如果袁公打了胜仗回来，我倒是能够活命；如今他大败而归，我是必死无疑了。”果然袁绍回到邳城后对左右的人说：“当初我没有听从田丰的劝阻，眼下要被他耻笑了。”于是传令把田丰杀掉了。袁绍外表宽容文雅，喜怒不形于色，颇有大将风度，而内心却多猜忌，嫉贤妒能，妄加陷害。田丰之死正是最好的例证。

【解析】田丰之死，侧面证明了袁绍的内心猜忌和嫉贤妒能，但是我们如果站在权谋角度来分析田丰之死的三个阶段，就能够侧面得出，袁绍心里的演变过程，就能够了解领导权谋心思，从而有效的避免自己成为只懂智谋不懂权谋的田丰。一个好的建议，最终让自己丢了命。

1、态度阶段

和曹操的斗争，是采用速决战还是持久战，田丰和袁绍产生了观点上的矛盾，田丰论证持久战的好处。为什么这个正确的建议袁绍并不采纳，就是因为田丰没有照顾到袁绍的心理。持久战的前提是，曹操势力强大，而袁绍根本就不把曹操放在眼里，觉得，我势力这么强

大，我还要怕他？你田丰此时说这段话，就是长他人志气灭自己威风，你田丰个人态度有问题。

在职场，很多时候，并不是你说的对还是不对，而是让领导认为你个人态度有问题，你并不是替他考虑。记住，领导考虑对错之前，先考虑你的立场，也就是态度问题。态度不好，一票否决！

2、权力阶段

如果田丰提出建议，袁绍并不采纳，田丰就此而止，袁绍也只是内心反感田丰而已，毕竟出发点是对的。但是田丰却一而再，再而三的自己和袁绍唱反调，而且还是公然的唱反调，这让袁绍就有点下不来台。这不是观点的态度的问题了，这是对袁绍权威的公然挑战，而且在广大将士中间造成了不好的影响，搅乱了大家的思想。田丰是否定了袁绍的权力，所以袁绍直接把田丰囚禁起来。

职场上，提出自己的意见，领导采纳就采纳，千万不要在否定之后据理力争，这样的后果，就会从你态度问题，上升为你藐视权力的问题，不管你什么原因，藐视权力就是最大的错。

3、面子阶段

袁绍打仗失败了，当大家都对田丰道贺的时候，田丰此时已经猜到了袁绍的心思，如果打赢了，袁绍对了，还能包容自己，如果失败了，丢了面子，几乎不可能让一个证明自己错误的人存在。后来，果不其然，袁绍怕田丰的嘲笑，直接把田丰杀了。这从权力之争，已经上升到面子之争。你让领导没了面子，这就意味着，你让他失去了威信，这就是动摇他的权力基础，你还不死？

职场上，一定要明白，做老大要保持永远正确，任何的错误都会有损权力基础。你用自己的对来证明领导的错，这也就是职场生命的终结。其实还是毁在公然，如果这个建议私下提出的，也没多大事。

通过上述的分析，我们能够看出来，田丰的死，不仅仅是个建议的问题，而是通过从观点升级到态度问题，从态度问题升级到权力问题，从权力问题升级到了面子问题。这三次升级，一步步的让田丰走向了死亡。不要期待领导会给你认错，也不要把不同意见变成矛盾公开化。不懂领导心思的三大变化，就不能用正确的方法提建议，就无法混好职场！

奖励背后的多方算计！

【出处】《三国志》张绣传 裴松之注

【原文】傅子曰：绣有所亲胡车儿，勇冠其军。太祖爱其骁健，手以金与之。绣闻而疑太祖欲因左右刺之，遂反。

【译文】张绣有个亲信，叫做胡车儿，论勇猛，全军第一。曹操喜欢这样的勇猛强健的人，于是亲自送重金给他。张绣怀疑是曹操准备收买身边的人刺杀自己，立即就反叛了。

【背景】曹操和张绣宛城大战之后，张绣投降给了曹操。

【解析】奖励可以说是做领导的权力手段，曹操貌似没有做错什么，但是却刺激了张绣的反叛，究其原因，作为权谋高手的曹操，对权谋的认知出现了一点偏差，权谋网详细解析如下：

1、曹操的想法

曹操自己带兵打仗，喜欢勇猛的胡车儿，表面上，自然是拉拢之意。潜在的目的，恐怕是，想离间胡车儿和张绣的关系。无论是张绣认可或是不认可这次奖励，都会达到自己的目的。张绣认可曹操奖励自己的亲信，那么自己就会被人挖了墙角，如果不认可，那么胡车儿就会心存怨恨，我得到的奖励被你剥夺了，自然就会倾心于曹操。不过曹操这个左右逢源的计策，却出现了偏差。

2、张绣的推理

曹操出现的偏差，就是曹操认为张绣会把注意力放在胡车儿身上。但是张绣却盯着的是曹操，在他眼里，你曹操是想收买我的亲信，想让胡车儿，刺杀我。为什么张绣没有按照曹操的思路走，恐怕还是曹操的信息不足，胡车儿并不是真正的张绣心腹。从张绣认为胡车儿会被收买对自己不利，就可以看出来，张绣就没有信任过胡车儿。如果真的信任这个心腹，怕不会认为会被收买成功的举动。

3、胡车儿命运

作为胡车儿，面对曹操的奖励，脑子简单的人，不会有太多的心机，直接就收了，哪个领导奖励我，认可我，我都很开心。但是脑子稍微复杂一点就会很矛盾，这不是接受奖励的问题，是自己要政治表态的问题，自己站谁的队？作为胡车儿，最佳的策略，就是收到曹操的奖励，立即转身上交给张绣，表达自己能不能收还要看张绣的意思。张绣顺水推舟，再加一笔钱给胡车儿，完美破局。

4、历史上案例

西汉名将李广就犯了类似的错误，汉书记载“孝景帝即位，李广任骑郎将。吴、楚七国起兵叛乱时，李广担任骁骑都尉，跟随太尉周亚夫攻打吴国、楚国，在昌邑城下立功显名。由于梁王私自授给李广将军印，回朝后，没有得到封赏。”李广一生的悲剧命运，就此开始。如果不是张绣自己有实力反叛，恐怕胡车儿的命运会和李广一样。除了自己的主子，作为属下不适合接受其他领导奖励。

5、权谋的经验

作为领导者，要从如下三个方面来吸收权术营养。首先，普通领导会只奖励自己人，而别的阵营和派系的一毛不拔，但是奖励其实是可以作为离间手段的。其次，自己的人被别人奖励，要看接受者的反应，如果主动汇报，就顺水推舟，加钱奖励，以免中了离间计。最后就是，作为下级收到别人的礼物回扣，为避免被怀疑猜疑，必须要主动汇报。

其实职场最为常见这样的现象，就是收到客户或是经销商的过年礼物和回扣，如果自己不给领导汇报，领导会怀疑你给了别人利益输送，但是如果汇报上交了，领导恰恰不会收回

你的礼物，反而会认为你忠诚可靠。自己得到了好处，也赢得了信任。因为领导在乎的不是你的这点小利益，而是你的透明度和不被收买的忠心，这一点职场人，一定要明白。

邀功是个技术活！

【出处】《宋史》 第273卷

【原文】后周广顺初，移淄州。二年，吏民诣观察使举留。是秋，迁登州刺史。会群盗攻劫居民，进率镇兵平之，部内清肃，民吏千余人诣阙请立《屏盗碑》，许之。改洺州团练使，有善政郡民复诣阙请立碑颂德，诏左拾遗郑起撰文赐之。进尝于城四面临柳，壕中种荷芰蒲葭，后益繁茂。郡民见之有垂涕者，曰：“此郭公所种也。”

【译文】后周广顺初年，郭进调任淄州刺史。广顺二年，淄州吏民到观察使处请求留下郭进。这年秋天，郭进改任登州刺史。恰逢群盗进攻抢劫居民，郭进率领镇兵铲平了他们，郭进辖区内清平宁静，百姓官吏一千多人到朝廷请求建立“屏盗碑”，朝廷同意了。郭进改任洺州团练使，有善政，当地百姓又到朝廷请求为郭进立碑颂德，皇帝诏令左拾遗郑起撰碑文赏赐给他。郭进曾经在州城四周种植柳树，壕中种上荷花蒲葭，后来越来越繁茂。百姓见之，有的人流下了泪，说：“这是郭公所种的啊！”

【解析】如何邀功可以说，是职场的大问题，既不能自己主动去说，这样显得做作，还可能被同僚嫉妒，而不说，没人知道自己的功绩，更不可能被提拔。而郭进做的非常有手腕，权谋网深度解析下。

1、郭进利用民意邀功

大家看完这一段材料就会发现，在离职的时候，吏民挽留，刚铲平群盗，就有人请求为郭进立碑。这感觉很自然，郭进做得好，但是，仔细想一下就会发现，1000多人请求立碑，这背后谁做的组织工作，自发也得约个时间吧。还有为什么每次都是立碑，不能送给万民伞什么的？很显然，这是郭进自己人在民间做了宣传和组织工作。一点点的分内的工作，都刻碑当成功劳了。这是人家郭进自己汇报的么？不是，这是利用民意，老百姓的呼声，这个邀功术就特别的有味道。

2、郭进必然调离原因

为什么万民挽留，到处刻碑，都没能阻挡郭进的调动？因为越是群众基础好，这对领导而言，就越是觉得，你这是根深蒂固啊。一个人在地方，一旦获得了极大的声望，就会拥有极大的号召力，这在领导眼里是水泼不进的局面，这就拥有裹挟下面的势力和上级领导叫板的能力。所以，越是挽留，越是要求立碑，这样的人，越不会在一个地方待上太久的时间。一个善于做群众工作，得到群众认可的人，其实和统治阶级利益是对立的。做老大，为了权力安全，必须调离这样的人。

3、邀功是具有阶段的

不少朋友看过我写过刘伯温的文章，刘伯温处处低调不显摆，不邀功，不领赏。为什么，在这里郭进就必须邀功？这之间的差别在哪？这个其实差别就在于阶段。一个人在底层，

你不努力显示出自己的能力，让别人为你显功，你什么时候能进入领导视野呢？无法进入领导视野，也就没有提拔的可能。而走到高层之后，你的能力别人都是有目共睹的，这时候恰恰要低调，不能功高震主，不能显摆树敌，你的成绩，最高领导是心知肚明的。所以，在基层要努力显示自己的价值，高层是稳定自己的位置。

经过上述的分析，我们能够看出来，郭进是非常善于做官的，暗中派人去组织群众为自己邀功，这种邀功方式也不是逼迫领导给自己利益，只是显示能力。而领导也不傻，郭进做出成绩就调动，直接削减他的威望。职场就是这么一个互相利用，又互相防着的地方，不同的阶段，不同的手法，有时候却是完全相反的，尤其是功劳这件事。早期必须不断通过展示自己的功劳，来展示自己的能力，后期就必须低调，处处维护领导的威望。职场人，必须切记阶段性！

突发事件的处理！

【出处】《宋史》第313卷 文彦博传

【原文】三年正月，帝方受朝，疾暴作，扶入禁中。彦博呼内侍史志聪问状，对曰：“禁密不敢漏言。”彦博叱之曰：“尔曹出入禁闥，不令宰相如天子起居，欲何为邪？自今疾势增损必以告，不尔，当行军法。”又与同列刘沆、富弼谋启醺大庆殿，因留宿殿庐。志聪曰：“无故事。”彦博曰：“此岂论故事时邪？”知开封府王素夜叩宫门上变，不使入；明旦言，有禁卒告都虞候欲为乱。沆欲捕治，彦博召都指挥使许怀德，问都虞候何如人，怀德称其愿可保。彦博曰：“然则卒有怨，诬之耳。当亟诛之以靖众。”乃请沆判状尾，斩于军门。

【译文】至和三年正月，仁宗正在临朝受文武百官参拜时，突然发生疾病，被扶入宫廷。文彦博叫来内侍史志聪了解情况。史志聪说：“宫廷里的事我不能向外泄露。”文彦博叱喝他说：“你们在宫廷里来来往往，却不让我知道天子的身体状况，目的何在？从今天开始，若皇上病情加剧，一定要告诉我，否则，以军法从事。”他还与同列刘沆、富弼计谋开启大庆殿，设醺祈祷，并留宿大庆殿外的小屋。史志聪说：“从来就没有这样的先例。”文彦博说：“这个时候，还能考虑有先例没先例吗？”开封府知府王素半夜扣打宫门，宣称要报告谋反的事情，文彦博不让他进来；第二天早上，王素说有京师禁卫告诉他都虞候要作乱。刘沆主张逮捕都虞候，加以审理。文彦博把都指挥使许怀德叫来，问都虞候到底是什么样的人。许怀德说他可担保都虞候不会谋反，文彦博说：“那么这事是禁卫有怨仇，诬告都虞候而已，应该立即把这禁卫杀了以安定众心。”于是请刘沆把案情做个结论，把禁卫在军门前斩了。

【解析】文彦博是宋朝的四朝元老，一代贤相。他的故事是被写入小学课本的，那是他幼年时，小孩们在踢蹴鞠（足球），结果这球掉进了树洞，众人都拿不到这球，唯独文彦博想到灌水取球。这个号称神童的文彦博，权谋上也是高手，我们分析下他是如何处理突发事件的！

一、处理危机的三大原则

1、控制信息

宋仁宗突发疾病倒下，人心惶惶，因为他没有立太子，如果暴毙，后果不堪设想。所以，文彦博连同其它宰相，一起进宫控制局面。采用了两大手段，首先，就是立即要求第一掌握宋仁宗的病情，其次就是立即入住皇宫，寸步不离。以免发生意外，失去内外的联系。控制信息是处理突发事件的首要手段。

2、控制稳定

突发事件来临的时候，就怕有人混水摸鱼，于是维持稳定就是必须坚持的原则，任何社会的动乱，第一时间都会宵禁，就是为了减少可能出现的混乱，当时宋朝的京城就是开封，王素作为开封市长，扣宫门，都不给开，这时候谁都信不过，半夜打开宫门，意外会更大。

3、控制人心

处理都虞候的谋反事件，这个就不能当成一般的刑事案件来处理，而是当成政治事件来处理，这时候根本就没有精力和时间去调查，需要的是立即做出处理，于是简短的问话之后，立即就杀了禁卫，这个其实没有对错和真相，而是需要立即杀人，表明态度和手段。

二、禁卫被杀的三种可能

1、王素谋反

杀了禁卫其实就是文彦博稳定人心的手段，不管真相是什么，不然时间长了，会诱发真的动乱，杀了他也是震慑。王素有没有可能就是有异心？这个是有可能的，毕竟，此时宫外最有实力的就是他这个开封知府，他有可能进来窥探消息，也不是不可能。

2、都虞候谋反

都虞候被告发谋反，说不定就是真相，但是文彦博却没有调查。而是问他人怎么样。以前人品好，在混乱中就不想浑水摸鱼？不被人胁迫利用？但是文彦博得到许怀德的保证之后，立即就解除了对都虞候的怀疑，目光随即就转移到禁卫诬告的身上。

3、禁卫谋反

对这个禁卫的诬告，完全就是想当然，没有给人任何的申辩机会，文彦博的一句话暴露了其内心“当亟诛之以靖众”立即杀了他，稳定人心。都虞候是禁军武官，王素是开封知府，哪个人动乱都是巨大势力，所以为了不节外生枝，不能调查，只能杀掉没有背景的小禁卫，来震慑异动势力，和稳定人心。

三、内侍史志聪的智慧

1、坚守职责

这里面除了表现出文彦博的临危不乱的高端权谋手腕之后，这个内侍史志聪的行为可圈可点，做的非常好。当文彦博要求提供信息时候，告知“禁密不敢漏言。”作为皇帝的内侍，不能够随便泄露信息。文彦博要求住到宫里，被告知“无故事”就是没有先例。内侍不能因为乱，而忘了自己身份职责。

2、顺应实际

内侍史志聪面对文彦博的有力打击，不执行，就军法处置。因为情况紧急，不需要先例，也要住在宫里。史志聪并没有，顽固不化，据理力争，而是积极的配合了文彦博。说明史志聪在原则性和灵活性上面都做到了，这样的人是有智慧的。

3、不能不说

既然知道文彦博的强势，如果一开始史志聪立即配合呢？这样做，就是失职。等皇帝醒过来，立即就会对这样口风不紧的人给处理掉。如果一直不配合，自己就会被文彦博处理掉，好汉不吃眼前亏。明知自己阻挡不了，也不能不说，这为自己后来摆脱失职提供借口。

文章写到这里，对于都虞候谋反的事件中，最为吃亏的其实就是这禁卫。很明显，并不是他干的，这样搞自己顶头上司的事情，如果没有一定的证据，稍微调查就会真相大白。他会冒这个险？其实也就是被拿来当成稳定人心的工具了。这个案件不需要真相，只需要一个处理，来稳定，仅此而已。

散播谣言的虚拟行贿离间术！

【出处】《战国策》西周策 楚兵在山南

【原文】楚兵在山南，吾得将为楚王属怒于周。或谓周君曰：“不如令太子将军正迎吾得于境，而君自郊迎，令天下皆知君之重吾得也。因泄之楚，曰：‘周君所以事吾得者器，名曰某。’楚王必求之，而吾得无效也，王必罪之。”

【译文】楚军进驻在伊阙山的南边，楚将吾得打算替楚王去激怒周君。有人对周君说：“不如让太子同军正一起到边境上去迎接吾得，而周君您自己也到都城的郊外去欢迎，让天下人都知道君王是尊重楚将吾得的。再有意地向楚国透露这层意思，说：‘周君所用来事奉吾得的东西，必定是一件什么宝物。’楚王也必定想得到这件宝物，可是吾得却没有什么宝物可以献出来，这样楚王一定要怪罪他的。”

【解析】周君面临楚国的攻击，如何能够破解这次军事攻击，最佳的策略就是破坏主帅和自己君主的关系。这样的离间计，在历史上屡见不鲜。但是离间计有不同的操作策略，本权术手法，就是高妙的反间计范本。

一、虚拟行贿离间计，这个具体步骤有三个：

1、形成亲密假象

周君派太子和军正一起去边境见楚将，这个超高规格的接待。而且，周君自己也在都城郊外见面，这是对楚将的尊重。原本是对立的双方，恰恰表现的很是亲密。在楚王眼里，自己的将领对敌人的亲密，这本身的反常就是产生误会的基点。每个领导都是多疑的，尤其是斗争时候。

2、故意泄露赠宝

这个亲密的示好，就是个巨大的陷阱，而吾得却不敏感。这个高妙的技术，就是这个时候产生了，散播周君向吾得进行了行贿，而且还是很给力的宝贝。到处传播，让别人都知道

了吾得有这个宝贝。权谋网认为，这个信息的泄露，吾得是不清楚的，来不及辩解，信息直接到了楚王耳朵里。

3、错误信息误会

楚王认为，吾得收了周君的宝贝。于是想要过来，这个目的其实不是想夺取吾得的宝贝，而是看吾得是不是会隐瞒自己，他是不是对自己透明和忠诚。因为吾得没有宝贝，所以不可能献出，这就让楚王对其忠诚度和信任度大打折扣后，从而认为吾得不可用，于是进攻周君也就不了了之了。

二、吾得被离间，根本原因还是自己不懂政治权术

1、外交工作不是大将该做的。

吾得自己作为大将，目的是执行上级的军事意图。但是这种被接见，和对方君主的交往，恰恰不是吾得应该做的工作，这是外交工作，必须由君王派遣自己的外交人才，才能搞定。打仗的搞外交，本身专业不对口，且是越权，所以，吾得做了自己不该做的事情。

2、即使吾得在前线做外交工作，也该避嫌。

有时候，前线的政治工作也是军事工作的一部分，但是这种有可能有嫌疑的地方，要么申请领导派遣亲信或是监军，全程参与，要么自己都在公开的地方让大家都看到，这样自己的行为，都在第三方的视线之下，这样也就不会产生流言蜚语了。

3、吾得应该先发制人，主动请示汇报。

吾得在会见周君之后，应该立即向楚王汇报所有的会见细节，这样让楚王放心。俗话说，无事献殷勤，非奸即盗，吾得缺乏足够的政治警觉。在对手用政治权术斗争技术，散播其受贿的时候，应该主动应对，先以退为进，主动辞让的手段，立即取得楚王的信任。

三、这段材料对我们的职场有什么启示呢？

1、情报不到位

为什么楚王会被这个虚假的消息给蒙蔽呢，首要的就是楚王没有建立自己的情报体系，没有自己的间谍耳目，周君有没有动用什么宝贝，都搞不清楚，如何能够打赢战争呢，战争本身情报战就是必须的，情报工作不到位，就会被人利用和蒙蔽。职场做领导，耳目一定要到位，不然处处被利用。

2、监督不到位

楚王自己的外部的情报不到位，或是没有发挥出作用来，尚情有可原，但是自己的内部监督不给力，就不能容忍了，派兵在国境打仗，兴师动众，耗资巨大，兵者凶器。不监督主帅的行为绝对不行，叛变怎么办？如果有可靠的监督和制约，吾得的整个行为都会在监控之下，就知道他是不是受贿。

3、备胎不到位

一个主帅被换掉，这个仗就不打了？作为领导一定要建立备胎机制，就是一个人出现问题，就必须有另外一个人补上。吾得不行，不值得信任了，就必须派遣其他的人继续执行该任

务，因噎废食，取消战争，是个不明智的选择。缺乏备胎的表现，职场关键岗位，备胎没建立，必须会产生被动。

经过权谋网的上述分析，我们能够看出来，这个虚拟的行贿离间计的设计非常的高妙，都知道我给你宝贝了，你给领导拿不出来，你就丧失了信任。两个人之间的关系之所以能够被人离间，还是有些人不懂得避嫌，让人有缝隙可钻。所以，这个案例正反两方面，都值得权谋家反思。

政治强敌的三大斗争策略！

【出处】《战国策》秦策一 张仪欲假秦兵以救魏

【原文】张仪欲假秦兵以救魏。左成谓甘茂曰：“子不予之。魏不反秦兵，张子不反秦。魏若反秦兵，张子得志于魏，不敢反于秦矣。张子不去秦，张子必高子。”

【译文】张仪想要借秦国的兵力去援救魏国。左成对甘茂说，“你不如把秦兵借给他。如果伤亡重，魏国不能归还全部秦兵，张仪怕丧秦兵受怨而不敢回秦国。如果获胜，魏国归还全部秦兵，张仪就会因功在魏国得志，他便让秦国怀疑他忠于魏国而不敢回到秦国了。张仪不离开秦国，他在秦国的权势地位一定要高于你。”

【解析】张仪是甘茂的政敌，甘茂一直欲除之而后快，但是无奈张仪从智谋还是国际影响力，甘茂都处于下风，面对强大的政治对手，甘茂能够使用的斗争策略，完全在本段中体现出来，为大家斗争政治强敌，提供了完美的整体方案：

1、下策：设绊子

面对张仪的借兵救魏，甘茂的第一反应是，不可能成全你。你本身就是我的政敌，我去帮你实现目标，想都别想。职场上很多人，都是如此，面对自己的竞争对手，恨不能置其死地，就更不可能帮你。所以，普通人的权谋智商，也就只是到了这个层面，这只能促使别人加大收拾你的力度。

2、中策：搞截击

左成说，借兵给他，如果他惨败，就怕惩罚不敢回来了。这其实就是中策，下策只是不让你干活，仅仅挫了志气，但是无损于斗争，但是如果把兵给你，然后半途搞截击，让你半途而废。承担失败的责任，这个更能打击对手。职场上要多让强大的对手做项目，做的多，就错的多。

3、上策：送功绩

权谋高手，都是反其道而行之。下策和中策都是对抗策略，而上策确是迎合策略，你想做成，好，我成全你，我不和你搞对抗，你成功了，要么刺激野心，自己张狂，要么功高震主，被上级猜忌，要么木秀于林，整体妒忌。欲让其灭亡，必让其疯狂，不断地促进他往前走，自然就不再和你斗了。

甘茂接受了左成提出的上策，派兵支持张仪，让其得志于魏国，让秦王感觉到他有二心，从而不再信任张仪，甘茂成功的让张仪离开秦国。面对比自己强太多的政敌，只能让其尽快的有更多的成功，尽快的促成他和领导的矛盾，这才是上策！切记，权谋就是反人性！

大项目背后是大陷阱！

【出处】《战国策》齐策一

【案例】成侯邹忌是齐国的相国，田忌是齐国的大将，两人感情不睦，互相猜忌。公孙闬献计给邹忌说：“阁下何不策动大王，令田忌率兵伐魏。打了胜仗，那是您策划得好，大可居功；一旦战败，田忌假如不死在战场，回国也必定枉死在军法之下。”邹忌认为他说得有理，于是劝说齐威王派田忌讨伐魏国。

谁料田忌三战皆胜，邹忌赶紧找公孙闬商量对策。公孙闬就派人带着十斤黄金招摇过市，找人占卜，自我介绍道：“我是田忌将军的臣属，如今将军三战三胜，名震天下，现在欲图大事，麻烦你占卜一下，看看吉凶如何？”卜卦的人刚走，公孙闬就派人逮捕卖卜的人，在齐王面前验证这番话。田忌闻言大恐，出走避祸。

【解析】先给大家普及个生字“闬”念 bi，同现在关闭的“闭”。公孙闬是邹忌的门客，精通政治权谋，他通过推动田忌攻打魏国，这个大项目策划，直接逼走了田忌，历史上这个招法非常高明，是所有权谋高手必须精修的招数。

1、公孙闬的计谋的高明之处

为了帮助邹忌扳倒自己的政敌田忌。公孙闬无中生有的策划，推动了伐魏的大项目。这样的招法有三大好处，首先是，可以借敌人之手灭了田忌，让他死在战场；其次是，打不赢回来被军法治罪；最后是打赢的话，邹忌有推荐之功。但是田忌三战三胜，打乱了邹忌的布局，不过公孙闬不愧为顶级谋士，立即再次使用无中生有的招法对田忌进行了陷害。找人替他占卜，制造田忌野心。功高震主本来就是职场大忌，尽管是公孙闬的策划，这未尝不是齐王的想法，所以，上下级达成默契，田忌出走，邹忌完成了扳倒政敌的目的。通过推动项目，让目标动起来，在运动中歼敌。

2、孙臏给出的自保破解之道

孙臏是田忌的军师，两人共同演绎了田忌赛马的经典博弈故事，这三战三捷的战争中，他们并肩作战，杀了庞涓和魏国太子申，立下不世之功。孙臏作为军事权谋家，看到了战后的危机和邹忌的阴谋，于是给田忌一条妙计“将军不解兵甲，而还归齐国，让那些疲惫老弱的士兵守卫后方要塞，然后背靠泰山，左涉济水，右越高唐，把军中辎重运到高宛，派出轻便的藏车、精锐的骑兵冲进国都。如果这样干，那么齐国的国君就得逼走邹忌。不然的话，那么将军是回不到齐国了。”孙臏的计谋就是，直接利用强大的军事实力为自己兵谏齐王，直接政变，赶走邹忌，反正没了回头路。不过田忌真的没野心，逃跑了。

3、田忌自保之道的标准答案

智者见于未萌，田忌如何在一开始就避免事后出问题呢？这个事的破解，在800多年后的南北朝时期，才有了标准答案。《资治通鉴》第154卷：【万俟奴侵扰关中地区，北魏尔朱荣派武卫将军贺拔岳讨万俟奴。贺拔岳私下里对他哥哥贺拔胜说：“万俟奴是一个强敌，现在攻讨他若不能取胜，固然有罪，但如果打败了他，谗佞嫉妒之言也会产生。”贺拔胜问道：“那么怎么办呢？”贺拔岳说：“希望让一位尔朱氏家族的人为统帅，我做助手辅佐他。”于是贺拔胜向尔朱荣讲了贺拔岳的建议，尔朱荣听了很高兴，便任命尔朱天光为使持节，以贺拔岳为左大都督，又任命征西将军代郡人侯莫陈悦为右大都督，贺拔岳、侯莫陈悦二人均作为尔朱天光的副手以征讨万俟奴。】

孙臧这么高智商的兵权谋家，一开始就没看不出邹忌的阴谋吗？我看未必，田忌对孙臧有知遇之恩。孙臧也想推动田忌打胜仗，然后策划推动田忌做权臣或是政变上位，也算是报答。而且，孙臧自己也想通过这次战争来报仇，杀死庞涓。所以，战前孙臧没有点破邹忌的阴谋。

经过上面权谋网的分析，能够看出来，大项目背后往往是大陷阱。如果不是真的有野心，一开始就想好自保之道，那么事后机会也就不多了，只能走被逼反之路。一旦一个人走向了巨大的成功，功高震主，就不能不政变，这也是无奈之举。这就是政治斗争的残酷性，有些事不是你想不想，而是别人要不要针对你。想通过好好干事，摆脱权谋斗争，几乎痴人说梦！

为什么你听不到身边的人说真话！

【出处】《战国策》 齐策一

【案例】邹忌身高八尺多，神采焕发而容貌俊美。一日早晨，他穿戴打扮，看着镜子，问他的妻子：“你看我跟城北的徐公比，哪个更俊美？”他妻子说：“您俊美得很，徐公怎么能赶得上您呢？”城北的徐公，是齐国出名的美男子，邹忌不大自信，又去问他的妾：“我和徐公哪个更俊美？”妾说：“徐公哪里比得上您呢？”第二天，有位客人来家中拜访，邹忌跟他坐着闲谈，他又问：“我和徐公哪个更俊美？”客人说：“徐公比不上您。”第二天，徐公来到邹忌家，邹忌细细打量他，自以为不及徐公美，拿起镜子来仔细端详，更觉得远不如人。晚上他躺在床上细细思量，领悟到：“我的妻子说我俊美，是因为偏爱我；侍妾说我俊美，是因为畏惧我；客人说我俊美，是因为有求于我啊！”

【解析】做人要诚实，不撒谎。这是我们从小就受到的教育，但是长大之后，就会发现身边说真话的人寥寥无几，我们听到的大多是假话。其实每个人的动机不一样，也就导致了，我们遭受蒙蔽。邹忌通过自己的亲身经历得出三点原因，做出了最佳的总结：

1、因为善意，不愿意我们听到残酷的真相。

善意的谎言，都是基于这个目的，为了保护我们不受到残酷真相的伤害。比如常见的是得知亲人得了绝症，不忍心让他们感到绝望，从而隐瞒真实的病情。看到朋友的妻子出轨，

不忍心告诉朋友，怕他来之不易的婚姻解体。这种善意，让我们对真正的危机缺乏警觉，活在虚幻之中。

2、因为恐惧，怕说出真相遭到我们的报复。

历史上讲真话遭打击报复的人很多，这种经验教训深深的印在国人的心里。因为说真话，会触动更多人的利益，让本来潜在运行的规则忽然间被揭开了盖子，犹如掀开华丽锦袍下，暴露出虱子。戳破了被掩盖的真相，让人精心伪装的形象崩塌，能不遭受报复？我们摸不清别人对真相的态度，所以不敢说。

3、因为索取，只能用假话来蒙蔽我们认知。

阿谀奉承，溜须拍马的情况更加常见，因为他们这些人有求于我们的，必然会讨好我们，令我们精神愉悦，获得好感，所以，只会找好听说，让我们自我有了超高的心理预期。这其实是一种蒙蔽，深层次来说是个交易，别人用好听话来交易我们手里的利益。

所以，身边的人充满着这样那样的动机，我们很难识别他们口中话的真假。我们想突破这样的蒙蔽的环境，只能不相信别人说什么。自己加强修养，能够客观的判断自己，也能够理性的判断别人。案例中的邹忌做的就很好，能看出徐公比自己美，这有识人之明。能够认识自己不如人家，说明有自知之明。

画蛇添足背后的权谋意义是官位自保术！

【出处】《战国策》齐策二 昭阳为楚伐魏

【译文】楚国大将昭阳率楚军攻打魏国，击杀魏将，大破其军，占领了八座城池，又移师攻打齐国。陈轸充任齐王使者去见昭阳，再拜之后祝贺楚军的胜利，然后站起来问昭阳：“按照楚国的制度，灭敌杀将能封什么官爵禄位？”昭阳答道：“官至上柱国，爵为上执珪”。陈轸接着又问：“比这更尊贵的还有什么？”昭阳说：“那只有令尹了。”陈轸就说：“令尹的确是最显贵的官职，但楚王却不可能设两个令尹！我愿意替将军打个比方。楚国有个贵族祭过祖先，把一壶酒赐给门客。门客相顾商议：‘这酒，几个人喝不够，一个人享用却有余，让我们各地上画一条蛇，先画成的请饮此酒。’有个门客率先完成，取过酒杯准备先喝，就左手持杯，右手又在地上画了起来，并说：‘我还可以为蛇添上足呢。’蛇足尚未画完，另一门客的蛇也画好了，于是夺过他手中的酒杯，说‘蛇本无脚，你怎能给它硬添上脚呢？’便喝了那酒。而画蛇脚的最终没有喝到酒。如今将军辅佐楚王攻打魏国，破军杀将，夺其八城，兵锋不减之际，又移师向齐，齐人震恐，凭这些，将军足以立身扬名了，而在官位上是不可能再有什么加封的。如果战无不胜却不懂得适可而止，只会招致杀身之祸，该得的官爵将不为将军所有，正如画蛇添足一样！”昭阳认为他的话有道理，就撤兵回国了。

【解析】上述《战国策》的故事是“画蛇添足”这个成语的原始出处。这个词汇，小学生都知道是多此一举的意思，但是很少人知道背后的权谋算计，词义最原始指的就是官场自保术！权谋网做下具体的解析：

一、陈轸的三步象比说服术

1、发问

任何的说服术，都没有涉及到个人利害计算的办法更为有效。所以，陈轸上来就通过两个发问，把昭阳的注意力引到了，成功之后官位的变化上。你现在的功劳能达到什么位置，之后你再立功官位还能有什么变化。在官位上，激发了他个人利害的计算。

2、设象

通过激活了昭阳的关注点之后，就开始进行了引导工作。把画蛇添足的故事，详细给昭阳讲了一遍，这就是说服术中的设象。通过故事，来点明这个道理。一来直接推演计算，赤裸裸的会让人难以接受。二来通过讲故事来察言观色，看看被说服人的神色反应。

3、比辞

通过故事的铺垫，把最差的效果放在了故事的类比之中，威胁的意味就会很淡，而且不会让被说服的人反感，不然直接说出，最差的结局，昭阳的面子过不去，也没有台阶下，而用故事的结局的类比，就简单多了“犹为蛇足也”点明效果，又能兼顾。

二、昭阳的官位自保术原理

1、功高震主

攻打魏国已经功成名就，能够被封赏的位置是上柱国了，如果再继续下去，君主就拿不出更高的位置来封赏，一个人功高而无所封，领导心里就会觉得难以驾驭这样的手下了，这样的人，领导都会忌惮其在军界的威望，之后不得不找机会架空或是除掉。

2、无助威名

一个人的名望已经到了高位，再走下去，对自己的名望帮助并不大，而且不知道见好就收，一旦失败，之前有的东西也会失去，把自己的已经有的成就压在未知的战争时，得不偿失。《易经》乾卦就说，飞龙在天，之后就是亢龙有悔了。过犹不及，不能不慎。

3、群僚嫉妒

如果打赢接下来的一仗，直接就该威胁令尹的位置了，令尹就是丞相。一旦威胁到上级领导的位置，他会找任何机会，从中作梗，让你功亏一篑的。任何时候，就不能光看成绩，还要看到，你获得成绩之后，对谁产生了利益的变动，不这样做，群僚嫉妒，即使有成绩，人缘也会极差。

三、材料给我们的职场启示

1、组织利益在个人利益之后

可以说打下魏国的八座城池，昭阳的手下军队的士气应该是最强的，这时候，乘胜追击，能够扩大战果，这对楚国的这个组织是有利的。但是如果继续打下去，这对昭阳本人，且不一定是有利的，成了无助于加官进爵。失败了还会让别人抓住小辫子，功亏一篑。所以，任何人心里，个人利益都大于组织。

2、说服一定要顾及别人面子

陈轸再拜，祝贺，打比方，从行为和语言上，都照顾到了昭阳的面子和尊严。很多人去说服别人的时候，尽管有道理，对方也认可，但是没有顾及到面子，而让对方无法接受。他没有台阶下，或是要顾及自己的道德枷锁。所以，说清楚故事，让别人参悟，是个不错的办法。

3、职场不是功劳越大就越好

很多人觉得，只要好好为组织做贡献就行了，做的越多越好，其实这个是个谬论。因为你如果得不到组织的信任，或者说是权力的信任，你做的对也是错的。任何不在上级领导控制下的功劳，对其而言，都是潜在的威胁。功劳越大威胁越大，这就是为什么，领导喜欢安排自己人做立功的事的原因。

经过上述的解析，我们能够看出来，画蛇添足，多此一举的含义，指的就是做官，不仅仅要能够建功立业而且要能够懂权术自保。要求的技术、权术，两手抓，缺一不可！

小人不断背后说坏话的最佳处理策略！

【出处】《战国策》齐策六

【译文】貂勃经常中伤田单，说：“安平君是令小人。”安平君听到后，故意摆设酒宴召请貂勃，说：“我在什么地方得罪了先生，竟然在朝廷上跟我过不去？”貂勃说：“盗跖的狗对尧狂吠，它并不认为盗跖高贵而尧卑贱，狗本来就对不是它主人的人狂吠。再说，如今假如公孙子贤明，而徐子不成器。然而假如公孙子和徐子打起来，徐子的狗，必将扑上去咬公孙子的腿肚子。如果让这狗离开不成器的人，而成为贤明人的狗，难道只是扑上去咬别人腿肚子就完了吗？”安平君说：“恭敬地听到您的命令了。”第二天，就把他推荐给齐襄王。

【解析】每个优秀的人，都会被小人背后说坏话，如何处理这样的人，是个极大的头疼问题，不过这个难不住权谋家，田单就找到了化敌为友的最佳策略。

一、田单处理说坏话小人的策略分析

1、对抗解决方案

被人身攻击，背后说坏话，通常人处理，要么是其人之道还置其身，你说我的坏话，我就说你的坏话，互相攻讦不止，这样不仅仅降低了自己的身份，还会被人利用，让人家坐收渔翁之利。要么是争锋相对，势不两立，大打出手，两败俱伤，普通人都会采用对抗手段解决问题。

2、和解解决方案

权谋手腕大多反人性，面对貂勃的攻击，田单采用了和解的姿态，主动邀请他吃饭，然后把矛盾公开化，这时候，貂勃表达的就是我不是恨你这个人，是咱两个立场不同而已。然后田单主动示好，推荐貂勃给皇帝，和其化敌为友。

3、田单权谋心思

其实无论貂勃说什么，都不重要，最终田单都会推荐他。原因有两个，一个是能够借推荐攻击自己的人，展示自己的举贤不避仇的仁者心理，树立自己广阔胸怀的形象。二来能够给貂勃戴上道德枷锁，田单推荐了他，他还继续乱咬的话，不仅仅忘恩负义，别人也就不敢和他交往了，人品不行。

二、第二种可能，貂勃的对抗上位术

1、高风险必高回报

如果正常的道路，很难被推荐升迁，如何让自己快速的进入到伯乐的视野也是个大问题。貂勃就采用了一个对抗上位术，主动攻击田单，引起田单的关注，然后找到谈话机会，扭转心理动机，能够快速上位。不过这个风险很大，需要的就是爱惜道德，内心正直的人，换个莽夫直接咔嚓了。

2、貂勃的心理计算

貂勃不傻，攻击田单会不会死，我敢说，他脑子里算了多少遍了。越是公开攻击，越是自己安全，如果田单公开报复，别人就会指责田单毫无胸怀，嫉贤妒能。而且貂勃之攻击说是小人，只是虚指，并无具体事件，只是恶心下田单，并不能直接构成威胁，促使让田单下杀手。

3、貂勃的操作手法

貂勃成功引起田单的关注之后，就需要一套完美的说辞，他做到了他说自己就是一条狗，咬谁的问题，不是对象的问题，关键是谁的狗，如果我是你的狗，我会咬的更狠。这个说辞，有三条妙处，一个就是自认是狗，让田单舒服。第二就是表达自己只忠于主人。第三就是，如果我是你的狗，我更卖力。

三、第三种可能，对抗表演人才推荐术

1、推荐人才的顾虑

田单有大功于齐国，功高震主，难免被人猜疑，如果这时候直接推荐自己的人才给皇帝，不仅仅人才得不到重用，还会让皇帝认为这是在结党，更加会引起猜忌。所以，采用公开对抗，私下合作的策略，这种把人才推荐上去，人才被重用，自己私下结党成功。

2、权谋利益最大化

这样公开的对抗，矛盾公开化，一来打消皇帝的结党猜忌，二来让田单获得了有胸怀的美名，第三就是以后有人攻击田单时候，貂勃站出来辩护可信度更高。这种公开对抗，私下结党的双簧玩法历代都屡见不鲜。楼师德推荐狄仁杰，就是这么办的，成功在武则天眼皮底下结党成功。

3、这种手法的要点

这种权谋手法的要点，首先就是要公开对抗，只有下位的人发起，越公开越好，这样为后期打下基础。其次就是要攻击的是虚拟点，不着边际的人品问题，这样才不会变成真正的泼脏水，没有后遗症。最后就是有个公开的和解过程，为后期推荐找到忠诚的理由。

经过上述权谋网的分析，我们能够看出来，同样一个案例，我们通过不同的角度，都能够学到智慧。这样才能全面的训练自己的思维，能够找到偶然事件的核心要点，然后就可以让这个场景重现。田单和貂勃的真相具体不是我们关心的，我们只关心我们学到什么就够了，这就是权谋思维读历史的心法。

利益勾兑之后要学会消化

【出处】《战国策》 楚策一 韩公叔有齐魏

【译文】韩国公叔有齐国和魏国支持，太子几瑟有楚国和秦国支持，两个各有所恃，便争夺太子的权位。郑申为楚国出使出韩国，他假托楚王之命把新城、阳人两地许给了几瑟，楚王很生气，要惩处郑申。郑申禀报说：“我假传王命，把新城、阳人许给几瑟，完全是为了楚国。我认为几瑟取得了新城、阳人两地，在和公叔争权的斗争中胜利了，齐、魏两国得知必定会出兵进攻韩国，韩国紧急，必定会完全依靠楚国去救援，又有谁敢要求新城、阳人两地呢？如果几瑟争权失败，侥幸活着，肯定会仓皇逃奔到楚国来，又怎么敢提起新城、阳人的事呢？”楚王说：“好”。因此就不惩处郑申了。

【解析】这个故事很短，但是内涵却是很丰富的，尤其是提出了一个权谋操作过程中，利益消化的相关问题，这是独树一帜的观点。权谋网对整个故事各方面做下解析：

1、利益勾兑

韩国两个潜在继承人的斗争，公叔背后站着齐国和魏国，而几瑟背后站着楚国和秦国。表面是两个继承人的斗争，背后其实是内外势力的斗争，我们现在职场也是如此，表面是两个候选人的斗争，其实这背后都是各自背后势力的斗争，都在为斗争后的利益格局做出自己的努力，权力的斗争不是一两个人的事，而是整体利益的未来演变，所以，内外利益的相关方，无不想插手竞争，而获取未来的优势。楚王派遣郑申就是去做这样的利益勾兑工作。

2、利益消化

郑申私自把新城和阳人这两个地方送给了几瑟，作为其政治斗争的筹码，郑申没有私下的好处，而愿意冒如此大的风险，显然是不可能的，他绝对获得几瑟巨大的利益承诺。郑申如何能够把得到的私下回扣消化掉是个大的问题，没有经过楚王同意就做出的决定，这就要摆平楚王。郑申用的说服方案，也是从几瑟的利益消化角度说的，他只能名义得到，而时机不可能。几瑟无法真正能够消化掉这两个地盘，给了和不给一个效果。说服了楚王不追究，郑申自身的利益也就同时消化完成了。

3、利益取舍

郑申私下把国家的地盘许诺给别人，超出了自己的权限，这是个权力使用问题。而郑申辩解的是这个几瑟无法消化这个大的利益，给了和不给一样，这是从执行效果而言的。不能因为结果的正确而忽略了程序的规范，楚王而言，尽管土地利益没有损失，但是权力利益却被郑申削去了一大截。不维护自己的权力无形利益，领导而言，权力才是最大的根本利

益。凡是熟悉法家经典著作《韩非子》的，都会知道这样一个权力原理，“越权者死”，很显然，楚王在这里没有做出一个正确的决定。

经过上述对这个故事的分析，我们能够学到，作为企业老总，一定要插手业务关联公司的人事变动，这样才能继续保持自己的未来利益，而且利益勾兑的过程中，要考虑到派出人员的回扣和越权操作，时刻要在监控之下，而且作为领导而言，权力不能被侵犯，不然这就是丧失了最根本的利益所在，逐步的权力会被侵蚀，架空，从而其他附着在权力的利益都会消失！

人事变动中的权术计算！

【出处】《战国策》 楚策三 楚王令昭雎之秦重张仪

【译文】楚怀王派昭雎到秦国去游说。使秦国重用张仪。昭雎还没有到秦国，秦惠王就死了，秦武王驱逐了张仪，楚怀王也因此拘捕了昭雎以讨好齐国。

桓藏替昭雎对楚怀王说：“秦、韩、魏三国的联合没有成功，这是出于张仪得势于秦惠王并且和昭雎关系密切。如今惠王死了，武王即位，张仪被驱逐，公孙郝、甘茂显贵起来。甘茂和魏国关系密切，公孙郝和韩国关系密切。这两个人原本就和昭雎关系不好，所以一定主张秦国联合韩国、魏国。当年，韩国、魏国重视张仪，是因为张仪掌握秦国的实权，并且昭雎又依靠楚国的力量推崇他。如今张仪在秦国遭难而昭雎在楚国被拘捕，如果韩国、魏国想要得到秦国的支持，它们一定要亲近甘茂和公孙郝。这两个人也将拉拢韩国、魏国轻视张仪进攻楚国，那么方城一定危险了。大王不如恢复昭雎的地位，而使张仪在韩国、魏国得到重用：张仪依靠楚国的势力，倚仗魏国的重用，而跟秦国争斗。如果魏国不与秦国联合，韩国也不会顺从秦国，那么方城就没有祸患了。”

【解析】任何时候人事变动都是个大问题，因为权力的变化会引发各类势力和利益的变动，这个人事变动会引发连锁反应，这时候如何判断和谋划相应的布局呢？通常而言，权谋家都是从这三点计算入手的：

1、权力背后势力的变化

秦惠王重用张仪，但是秦惠王死后，权力格局发生巨大变化，新上位的秦武王立即驱逐了张仪。可能是本着一朝天子一朝臣的原则，或者是早就看不惯张仪的所做作为，再或者是性格不合。不管什么原因，新的权力势力上位，和秦武王关系好的公孙郝和甘茂代替张仪进入了权力核心。

大家要知道，领导的变化不是一个人的变化，而是一批人的变化，一批人背后是一群新兴势力的变化。这群人背后都站着谁，都代表着谁的利益，都有什么主张，这都关系着日后权力的走向。

2、势力背后力量的变化

公孙郝背后站的是韩国，甘茂背后是魏国的密切关系。原本韩魏这些力量都是和楚国联合在一起的，但是随着张仪的驱逐，韩魏和秦国的关系立即就随着新的人事变动而友好起来。

势力变了，力量也就发生了巨大变化，迫使楚王不得不拘捕昭雎，来讨好齐国，避免自己被孤立。

势力是一群人组成的，这群人都会有自己个人关系和喜好，这些因素都会导致力量的变化。关系好的力量会得到联合，喜好不同的力量会孤立起来，这力量的大小的变化，决定利益的变化。

3、力量背后利益的变化

既然甘茂和公孙郝会联合韩国魏国的力量，那么这些人就会有自己的利益诉求，就会积极地攻击孤立起来的楚国，也就是必然会进攻楚国的方城，来打击楚国的势力。楚国就会处在危险之中，楚王必须破坏秦国的和魏国的联合才能让自己避免卷入战争。

任何力量变化的背后，其目的都是实现自己的利益最大化，有句话说的好，凡是权力带来的利益，最终会被新权力所带走。新的力量绝对会以大欺小。力量大的就会压缩力量小的空间，这是趋势。

领导人的变动，会形成新兴势力，最终会形成利益诉求。所以，我们权谋家要能够从领导人变动之初，就算出来最后的利益走向，这就是计算能力，也是预测能力。桓藏为了救被捕的昭雎，而展开的计谋计算，给我们指出了人事变动的发展方向，这个需要我们细细的学习和品味！

面对多个敌人攻击，如何避免腹背受敌的权术手腕！

【出处】《战国策》魏策二 楚王攻梁南

【原文】楚王攻梁南，韩氏因围蓄。成恢为犀首谓韩王曰：“疾攻蓄，楚师必进矣。魏不能支，交臂而听楚，韩氏必危，故王不如释蓄。魏无韩患，必与楚战，战而不胜，大梁不能守，而又况存蓄乎？若战而胜，兵罢敝，大王之攻蓄易矣。”

【译文】楚王进攻魏国的大梁南面，韩国乘机围困了蓄地。成恢替公孙衍对韩王说：“猛攻蓄地，楚国军队就会深入进攻。魏国支持不住了，拱手而听命于楚国，韩国一定危险了，所以大王不如放弃蓄地。魏国没有韩国之患，一定会同楚国决战，打不胜，大梁就守不住，而又何况保存蓄地呢？如果打胜了，士兵疲惫不堪，大王攻打蓄地就容易了。”

【解析】魏国被楚国进攻，这时韩国乘机也进攻魏国，想趁人之危，捞取一把利益。这时候，魏国处于腹背受敌的状态。腹背受敌，进退两难。这时候，成恢承担起说服韩王撤兵的任务。成恢一言成百万兵，直接说服退兵了。我们对这段说服词，背后的权谋思维进行分析。成恢破解趁人之危局面有上中下三策

1、下策：鱼死网破

魏国毕竟也是大国，可以直接过来军事威胁，对趁火打劫，趁人之危的韩国，直接道德上谴责，然后威胁必然要血腥报复。这样的局面，韩国必然不会让步。魏国就要面对双线作战，兵力二分，腹背受敌，这是下策。被两个国家围剿，必输无疑，对抗威胁是下策。

2、中策：割地求和

对于魏国而言，必须要解除一个方面的威胁才行，这是基本任务。所以可以暂时割地求和，取得军事的喘息时间，能够集中精力先对付楚国。等对付楚国之后，自己就有精力能够转身撕毁当初的割地条约。一战里，列宁就是这个策略，先和德国签订了条约，赔款，但几个月之后，就单方撕毁条约。

3、上策：渔翁得利

上策，就是成恢这个方法，用渔翁得利的角度，让韩国暂时不出兵。他没有强烈相抗，也没有跪地求饶，而是为其利害计算的角度说服的。先让魏国和楚国打一仗，魏国赢不赢都会对韩国有利。让其在趁火打劫和渔翁得利之间权衡，从而说服了韩国暂时不出兵，让魏国得以集中兵力。

经过我们的上述策略分析，我们能够看出来，避免腹背受敌的最佳方案，就是劝说对手采用渔翁得利的策略。给其展示一个，如果坐山观虎斗，所有利益唾手而得的感觉。让其明白，他的趁火打劫的策略可能是火中取栗。

这个权谋故事所要表达的就是，在面对多个敌人时，你要先对一方妥协，集中精力对付一个，然后逐步的解决。近代的战争史，也是不断的上演，只是变了个说法，每次联合大多数，只打一个敌人。不断地变换统一战线的目标，逐步的解决。切记不能多线作战，多处树敌，陷入被动！

善于引进第三方破局，一箭三雕除政敌！

【出处】《战国策》魏策二 魏文子田需周宵相善

【原文】田需、周宵相善，欲罪犀首。犀首患之，谓魏王曰：“今所患者，齐也。婴子言行于齐王，王欲得齐，则胡不召文子而相之？彼必务以齐事王。”王曰：“善。”因召文子而相之。犀首以倍田需、周宵。

【译文】田需、周宵彼此很友好，想要加罪于公孙衍。公孙衍担心这事，对魏王说：“现在所担忧的，是齐国。田婴的话，齐王很听从，大王想得到齐国，那么为什么不召来田文任他为相国呢？他一定会用齐国来服事大王。”魏王说：“太好了。”于是召来田文任命他为相国。公孙衍因此使田文去反对田需、周宵。

【解析】五国伐秦失败后，齐国把矛头对向魏、楚。而魏王刚刚即位，魏王内部人心未依附，外部潜敌窥伺，这就是这个大的背景。这个条件下，田需、周宵和公孙衍斗争，让公孙衍陷于被动。

公孙衍并没有和田需，周宵对着干，而是采用了借刀杀人的策略。引入第三方，让自己获取渔翁之利。这个借刀杀人的策略，可以说是除掉政敌的神来之笔，堪称一箭三雕：

1、首先是解决了领导的难题，加深了信任。

被政敌陷害，其实最大的症结不在政敌这一方，根源在于领导，如果和领导的关系牢固，什么风言风语都没用，所以，面对政敌的根本就是加深和领导的关系。为领导解决实际难题，解除外部的威胁，稳定内部的位置。为领导的考虑，加深了信任。

2、其次是借助外人和政敌斗争，缓解压力。

政治斗争都不是明火执仗，明着交锋，这样会两败俱伤，让彼此都没有回旋的余地。公孙衍引进田文，让田文和田需、周宵对这干，自己能够获取渔翁之利，而又不直接出面。和政敌斗争，最好的不要亲自斗争，这样会被第三方利用。斗争要学会利用第三方，而不是被第三方所利用。

3、最后是施恩田文，加强了自己政治盟友。

田文是公孙衍自己建议下引进的，这是一种政治施恩的策略，这样田文会和自己站在统一战线。田文和自己站在了统一战线，很自然的，就加强了自己的政治同盟，这对田需和周宵就是个压制。政治力量有了明显的转变，不战而屈人之兵，让田需和周宵自动认输。经过上述权谋网的分析，我们能够看出来。斗争一定要背后来，上策是加强领导信任，中策是加固自己的政治势力，下策是和对手斗争。但是公孙衍一箭三雕，上中下三策全部兼顾，让人不得不佩服其超强的权谋思维能力。

三人成虎背后的原理和破解之道！

【出处】《战国策》魏策二

【原文】庞葱与太子质于邯郸，谓魏王曰：“今一人言市有虎，王信之乎？”王曰：“否。”“二人言市有虎，王信之乎？”王曰：“寡人疑之矣。”“三人言市有虎，王信之乎？”王曰：“寡人信之矣。”庞葱曰：“夫市之无虎明矣，然而三人言而成虎。今邯郸去大梁也远于市，而议臣者过于三人矣。愿王察之矣。”王曰：“寡人自为知。”于是辞行，而谗言先至。后太子罢质，果不得见。

【译文】庞葱要陪太子到邯郸去做人质，庞葱对魏王说：“现在，如果有一个人说街市上有老虎，您相信吗？”魏王说：“不相信。”庞葱说：“如果是两个人说呢？”魏王说：“那我就疑惑了。”庞葱又说：“如果增加到三个人呢，大王相信吗？”魏王说：“我相信了。”庞葱说：“街市上不会有老虎那是很清楚的，但是三个人说有老虎，就像真有老虎了。如今邯郸离大梁，比我们到街市远得多，而毁谤我的人超过了三个。希望您能明察秋毫。”魏王说：“我知道该怎么办。”于是庞葱告辞而去，而毁谤他的话很快传到魏王那里。后来太子结束了人质的生活，庞葱果真不能再见魏王了。

【解析】“三人成虎”成语就是源自战国策的这段内容，意思就是，比喻说的人多了，就能使人们把谣言当事实。但是这只是表象，我们要看到背后其实是权力问题，现在权谋网解析如下：

一、为什么庞葱会丧失权力信任？

1、远离权力中心

权力的信任不是一劳永逸的，看似牢不可破的感情，随着时间的推移都会慢慢变淡。职场核心的资源不是职位，而是权力资源。在权力核心的周围获得的机会远远多于其他位置。所以，任何时候一旦和权力分开了，信任就会变淡，这就是失去权力的前兆。

2、小人多方进谗

两个人的关系一旦出现缝隙，那么立即就会被你的潜敌所利用。这些人多角度，多时间，多层次，多人数的不断地去破坏你和领导之间的信任关系。你在领导身边，很难能够接近领导找到进谗的机会，而不在权力身边，小人进谗就肆无忌惮了。

3、没有辩解机会

失去领导信任最核心的就是自身没有辩解的机会，一来不知道对方是从哪个点攻击，什么时候攻击，也就无从辩驳。二来是，领导对你丧失信任之后，根本也就不会直接告诉你，他不信任你了，只能通过行为你才能感知，而感知到的时候已经没有机会了。

二、庞葱如何破解权力信任问题？

1、下策，打预防针

本来打预防针，有言在先的这个策略很好，但是为什么就失效了呢，原因是，庞葱没有具体的指明谁会进谗，没有具体的明确指出，就让魏王失去警觉。之前权谋网就说过，如果你除不掉你的对手，就把矛盾公开化，公开化矛盾，对手中伤你的话，就会失去作用。

2、中策，打情感牌

之所以出现失去信任，表面是距离，其实是沟通不畅的原因。庞葱一走好几年，在那边做什么，他自己不汇报，谁会说他的好话？领导耳朵里只有那些谗言了。所以，找到本质问题所在，这就需要不断地深度沟通，不断地送信息和小礼物，让领导虽然不见，但是依旧不忘，别人不好找机会中伤。

3、上策，打利益战

打利益战的核心就是在朝中有自己的朋党，庞葱要他们知道和太子一起患难，会加深下一代领导的核心地位，他自己再和下一任领导构筑感情。如果以后回到朝中，新领导上位后，会给他们好处，这就构建了，朝中的势力，为了未来的布局，不能不和庞葱合作，自己也就不会被进谗了。

三、这段材料对我们的职场启示！

1、永远站在领导周围

不要认为，在远离领导的地方手握重权，做一方诸侯，是又自由，又尊贵，其实这个只是一时的，历史上太多的人，因此丧命。卢绾是刘邦的发小，从小玩到大的朋友，去做了燕王之后，就被离间，失去了信任。而石奋就在刘邦身边做个服务工作，成了万石君，家族几代高官，历史教训不可谓不深刻。

2、除掉对手不留隐患

之所以被离间，还是潜敌的攻击，能够接近领导身边的人，其实没有几个，这时候要么你多巴结这些人，要么你就除掉这些人。不过除掉小人的最好策略就是收买，无论是明朝的戚继光还是晋朝的杜预，自己深有大功，在外地无不给朝中小人送礼，获取不被中伤。

3、私下构建利益联盟

一个人其实很难和所有人对抗的，唯一的办法就是构建自己的朋党势力，或是加入利益同盟。清朝末年袁世凯就被朝廷不信任，然后以退为进，主动辞官，最后清朝政府不得不更大的筹码请他出山，原因就是他的部队谁都调动不了。所以，距离不是问题，实力势力才是最大的问题。

经过上述，权谋网的深度解析，我们能够看出来，表面是谣言的问题，实质是权力信任问题。不断地构建权力的信任，这是职场最重要的信条，职场的职位不重要，重要的距离权力的位置，高力士没啥大职位，但是每天日夜在唐玄宗身边，这就是二号首长，这就是最大的位置。权谋高手都寻求权力位置，而不是组织职位，切记！

权谋家控制欲望的背后原理

【出处】《战国策》魏策二 梁王魏婴觞诸侯于范台

【译文】魏惠王魏婴在范台宴请各国诸侯。酒兴正浓的时候，魏惠王向鲁共公敬酒。鲁共公站起身，离开自己的坐席，正色道：“从前，舜的女儿仪狄擅长酿酒，酒味醇美。仪狄把酒献给了禹，禹喝了之后也觉得味道醇美。但因此就疏远了仪狄，戒绝了美酒，并且说道：‘后代一定有因为美酒而使国家灭亡的。’齐桓公有一天夜里觉得肚子饿，想吃东西。易牙就煎熬烧烤，做出美味可口的菜肴给他送上，齐桓公吃得很饱，一觉睡到天亮还不醒，醒了以后说：‘后代一定有因贪美味而使国家灭亡的。’晋文公得到了美女南之威，三天没有上朝理政，于是就把南之威打发走了，说道：‘后代一定有因为贪恋美色而使国家灭亡的。’楚灵王登上强台远望崩山，左边是长江，右边是大湖，登临徘徊，惟觉山水之乐而忘记人之将死，于是发誓不再游山玩水。后来他说：‘后代一定有因为修高台、山坡、美池，而致使国家灭亡的。’现在您酒杯里盛的好似仪狄酿的美酒；桌上放的是易牙烹调出来的美味佳肴；您左边的白台，右边的闾须，都是南之威一样的美女；您前边有夹林，后边有兰台，都是强台一样的处所。这四者中占有一种，就足以使国家灭亡，可是现在您兼而有之，能不警戒吗？”魏惠王听后连连称赞谏言非常之好。

【解析】权谋家面对美酒，美食，美人和美景的时候，都出现了超越常人的举动，那就是立即让自己和这些美好的事物隔离开来，显得极度的违反人性，究其原因，就是因为，权谋家对欲望有着清醒的认识。

1、欲望让自己偏离目标

每个人都有自己的欲望，欲望是一个人动物性的体现，欲望多者天机浅。人都是好逸恶劳的，如果听之任之欲望的泛滥，就会偏离目标，让自己距离成功的道路越来越远。只有一个人的理智控制了自己的欲望，才能有所作为，能够忍受美食的欲望，而控制自我，才能够减肥，理性和欲望的博弈。

2、会被欲望本身所控制

如果一个人有了美女，贪恋美色，那么，就会被这个美女所控制，你的一言一行，你的喜怒哀乐都会被情绪牵引，会被她的求情而改变自己的决策，会为了她的开心，而做些荒唐的事情，比如烽火戏诸侯。不特别喜欢，也就没有依赖感，也就没有被欲望本身所挟制。

3、会被外人窥视到弱点

一个人一旦出现暴露自己的喜好，无论是哪种喜好，都会被外人所窥视，这就会让他们投其所好，一旦被投其所好，其实就会无形中喜欢他们，无形中喜欢他们，就会对他们的某些行为，睁一只眼闭一只眼，自己的所订立的制度，因此而改变，自身被人利用。

最后权谋网在让大家看个故事：清朝皇帝吃饭时有一个“吃菜不许过三匙”的规矩，无论什么菜，都不能连吃三口，吃过三口的菜会被立即撤下。因为，不论皇上爱吃不爱吃，都不能让外人知道。一是怕有人投毒，更主要的是为避免有人投皇帝之所好，借此邀宠，这就是权谋家控制欲望禁止被窥视从制度上的设计。

无中生有的予夺离间术！

【出处】《战国策》魏策四 芮宋欲绝秦赵之交

【原文】芮宋欲绝秦、赵之交，故令魏氏收秦太后之养地秦王于秦。芮宋谓秦王曰：“魏委国于王，而王不受，故委国于赵也。李郝谓臣曰：‘子言无秦，而养秦太后以地，是欺我也，故敝邑收之。’”秦王怒，遂绝赵也。

【译文】芮宋想要断绝秦国、赵国的邦交，所以让魏国收回了供养秦太后的土地。秦王大怒。芮宋对秦王说：“魏国把国家托付给大王而大王却不接受，所以只好托付给赵国。李郝对臣下说：‘您说同秦国没有联系了，却用土地供养秦太后，这是欺骗我。’因此敝国收回了土地。”秦王大怒，于是断绝了同赵国的邦交。

【解析】离间术，可以说是作为权谋家的必备权术武器。离间计的操作技术，又可以分为好几种，但是最高端的就是这个无中生有的予夺离间术。

一、芮宋的予夺离间术，整体上有三个步骤：

1、先给与一方利益

离间术的本质就是破坏对手内部的信任关系。秦国和赵国的联盟对魏国有很大的压力，所以魏国必须要破坏掉秦赵联盟。如果通过收买赵国或是秦国，这个方法不具备操作性。离间计的原理就是要让同盟出现误会，这时候，给予秦国的好处，作为这个误会操作的诱饵。

2、无故剥夺该利益

给予秦国的好处，忽然间收回，让一个得到利益的人，忽然间失去，这种内心产生的波动，是一种强烈的刺激，一个人失去的恐惧远远大于得到的欲望，是怕失去。所以无缘无故的收回既得利益，会让秦王内心产生非常强大的愤怒。

3、责任推给另一方

这个愤怒本来是秦王发泄到魏国身上的，但是经过芮宋的一番话术，顺利的把秦王的怒火引导到了赵国身上。赵国不让我给你的，这不是我的原因。于是秦国与赵国之间出现了利

益裂痕，我已经拥有的东西让你抢走，我怎么不生气。于是，秦王和赵国断交，芮宋完成离间的设计。

二、我们利用上述讲这个原理，我们看下三国演义的美人计其实就是离间计

1、司徒王允想离间吕布和董卓，就要先给予一方利益。

王允知道吕布和董卓都是好色之徒，这就是他们的共同利益点。这时候，王司徒就把自己的女儿貂蝉，许配给吕布。这就是给了吕布一个可期待利益，而且立即就能够迎娶进门的美女。可以说，吕布就差一步就能够得到这个利益了，这就让吕布充满了可期待感。

2、王司徒把貂蝉立即送给了董卓，剥夺了吕布的期待。

貂蝉这个美女是个实实在在的利益的，董卓不明真相的时候，就把利益据为己有，无形中对吕布的利益就形成了直接的对立关系。这样吕布从满满的期待，到非常非常的愤怒。自己的东西被别人无缘无故抢去了，怎么能不怒火中烧，矛盾产生了。

3、王允通过明知故问，深受刺激的吕布彻底迁怒董卓。

王允把貂蝉送出去，给了董卓，明知故问的询问吕布和貂蝉是不是幸福。把原本已经忍下去的怒火，彻底的激发起来，吕布以为王允一女两嫁，通过王允的故作不知的态度，把怒火引导到了董卓身上，这就把吕布和董卓的关系彻底的对立起来。

三、予夺离间计的操作要点是什么

1、寻找对手利益共同点。

对于秦王和赵国之间，他们的利益共同点是土地，董卓和吕布的利益共同点是美女貂蝉。只有找到利益共同点，才能在这个点上，设计诱饵让其利益对立，这样才能有效果。只有共同的利益，才可能产生利益对立，这是这个计谋的基础。

2、利益是为了激发怒火。

找到了利益的共同点，这就需要把利益通过诱饵引发对立。无论是芮宋收回了给秦太后的土地，还是王允把原本承诺给予吕布的美女又给了董卓。一个是既得利益的失去，一个是可期待利益的丧失。这都是让其中一方，因为被剥夺产生怒火。

3、点火后要及时去引导。

怒火是一种情绪，这个情绪产生后，要当即去引导。如果不立即引导，自己可能会引火烧身或是怒火的力量不够，起不到效果，自己偷鸡不成蚀把米。试想，如果王允不再次煽风点火，解除了吕布的道德压力，暴力压力，如何敢反抗董卓呢？如果不敢反抗，王允自己岂不白白失去美女？

经过上述权谋网的分析，我们能够看出来。这个予夺离间计的核心就是手段上是通过制造剥夺产生的怒气，从而破坏对手的关系。千年来，大家都认为貂蝉这个美人计，真的是谬误，貂蝉是个制造矛盾的利益点而已。真正的美人计是西施的，通过女人搞垮目标斗志，身体，而不是破坏信任。记忆离间计的原理，这对我们自己设计计谋，有极大的帮助。

永远不要和底层人讲道理

【出处】《智囊》上智

【原文】孔子行游，马逸食稼，野人怒，繫其马。子贡往说之，卑词而不得。孔子曰：“夫以人之所不能听说人，譬以太牢享野兽，以《九韶》乐飞鸟也！”乃使马圉往，谓野人曰：“子不耕于东海，予不游西海也，吾马安得不犯子之稼？”野人大喜，解马而予之。

【译文】孔子有一天出行，在路上其驾车的马挣脱缰绳跑去偷吃了农夫的庄稼，农夫非常生气，捉住马并把它关起来。子贡去要马，放下架子低声下气地恳求农夫把马放了，没想到农夫根本不理他。孔子说：“用别人听不懂的道理去说服他，就好比请野兽享用祭祀的太牢，请飞鸟聆听九韶般优美的音乐一样，根本是驴唇不对马嘴，当然也就不会有什么好效果。”于是孔子改派马夫前去要马，马夫对农夫说：“你如果不在东海这里耕作，我如果跑到西海不经过这里，我的马怎么也不会吃你的庄稼？”农人听了觉得有道理，便把马儿还给马夫。

【解析】孔子其实是想告诉我们，“千万不要和底层人讲道理。”权谋网，详细给大家解析下：

1、想必任何人面对这种情况，第一选择都会和子贡一样，去和这个农夫道歉，低声下气的恳请别人把马放了，因为这样的心理有两个，一来自己过错在先，二来说好话才能办成事。但是为什么子贡铩羽而归呢？原因是他对人有三个假设害了自己，首先是好人假设，认为别人都是好人，好人是不会为难别人的，第二是理性假设，觉得是人都会做出清晰的判断，能够理性处理各种事情，能够听得进去道理；第三是同位假设，觉得咱们是阶层一样的人，我说的你都能听懂。

2、其实这个社会，你能够控制的住对方，他才能老实的做好人，你控制不住他，立即跟你翻脸。对方是好人还是坏人，不在于你怎么认为，而是能不能控制住他。尤其底层的人大多情绪化，理性思维很薄弱，你的一通大道理，无异于对牛弹琴。你认为大家都一样是人，说着一样的话，其实阶层不同，思维几乎完全相反，彼此之间几乎无法沟通。权谋文章很多人看到会骂，也是因为阶层原因，无法接受。犹如让狼和羊大谈吃肉的快乐，对羊而言，听到的都是残忍。

3、孔子派出了马夫之后，马夫的一通话，立即索回了马。马夫说的这段话，我们看起来，一点道理都没有，“你如果不在这里种地，我的马会吃你的草吗？”这就是威胁，这个农民听出味道来了，这群人不好惹，再不交出马，吃亏在眼前。农夫认为的道理，就是强权就是一切，你强我就听你的，这就是底层人认可的拳头就是道理。这就是古人说的，秀才遇到兵，有理说不清的原因。底层不听道理，聪明人呢？更不听道理，他们只听教训。所以，一开始孔子并未阻止子贡，在碰壁后才教育他。

台湾学者李敖说过，“我从不解释，敌人不听你的解释，朋友不需要你的解释。”其实讲道理也是这样，你没控制力，讲道理就是放屁，你有控制力，随便一个理由都是道理。对

于有点文化的，你讲道理，他会和你辩论，其实给他点苦头，自己吃亏多了就听话了。很多人对权谋嗤之以鼻，讲一大堆道理反驳，其实现实中多碰壁几次，自己就乖乖的偷偷研究权谋了。这也就是为什么孔子没有一开始阻止子贡去说服农夫，而是事后给他点醒，原因也就在这里！圣人之教，圣人之言，不能不学！

权谋家利益选择的三个真相！

【出处】《智囊》 上智部

【原文】刘秀为大司马时，舍中儿犯法，军市令祭遵格杀之。秀怒，命取遵，主簿陈副谏曰：“明公常欲众军整齐，遵奉法不避，是教令所行，奈何罪之？”秀悦，乃以为刺奸将军，谓诸将曰：“当避祭遵。吾舍中儿犯法尚杀之，必不私诸将也！”

【译文】东汉光武帝刘秀做大司马时，有一回其府中的家奴犯了军法，被军市令祭遵下令杀掉。刘秀很生气，命令部下将祭遵收押。当时，主簿陈副规劝刘秀道：“主公一向希望能够军容整齐，纪律严明，现在祭遵依法办事，正是遵行军令的表现，怎么能怪罪他呢？”刘秀听了这话很高兴，不但赦免了祭遵，而且让他担任刺奸将军一职，又对军官们说：“你们要多避让祭遵啊！我府中的家奴犯法，他尚且将其斩杀，可见他的公正无私，他肯定不会对你们有所偏袒的。”

【解析】冯梦龙点评这段材料使用了这句话“罚必则令行，令行则主尊。”说的是领导只有维护法律的尊严，自己才能够有威信，这还是从事件的本身传递的效果而言的。我们今天从刘秀的决策的思维方式下手分析，能够找到其智慧的根本，才能够具体的应用到我们的实践中：

1、感情和利益之间，选择利益。

俗话讲，打狗也要看主人，刘秀的家奴犯了法，而祭遵毫不顾忌情面，直接把这个家奴杀掉了。任何领导都有护犊子的心，我自己的人怎么处罚都行，别人却不行。普通人决策的时候，都会把感情放在利益的前面，或是在感情和利益之间两难徘徊。但是刘秀通过陈副的提示，立即发现，祭遵的依法办事，坚守规则，这是自己的利益所在。所以，立即选择了放弃对家奴的感情上的维护。

2、小利益和大利益，选择大的。

另外一个角度看，祭遵的行为，在规则和权力之间，选择了规则，潜在的挑衅了刘秀的权威。这个权威也是刘秀的利益所在，另外刘秀想整顿军队，纪律严明，这也是自己的利益所在。很明显，自己权威丧失的是面子问题，是小的利益。而此时刘秀还是大司马，更需要有更强大的军队势力，于是放下自己的小利益，而选择维护更大的利益。所以，立即让祭遵担任刺奸将军一职，发挥更大利益作用。

2、现在利益和未来，选择未来。

家奴已经死了，现在即使去维护，也是着眼于当下的利益损失。而杀掉祭遵，会给自己的军队带来不良的示范效应，但是如果留下祭遵，就能够让死去的这个家奴发挥出更大的价

值，能为军队提供更严肃的执法效果，于是刘秀立即化当前的利益损失变成了未来利益收益的成本。所以，立即说出了这段经典的话“吾舍中儿犯法尚杀之，必不私诸将也”，未来的利益选择，是决策的灵魂。

决策就是选择，选择为什么难？难在，价值观的不清晰，如果有清晰的价值观，就知道如何做出选择了。比大小，谁都会。很多时候，大家分不清大小，或是情感上无法接受大小的区分，或者是明知道大小也能够接受，但是就是不想选择最大利益。只要大家坚持上述的三条权谋家的决策价值观，基本上就能够做出有效的决策。所有的决策具备放弃的痛苦，但是不痛苦，怎么可能有大利益呢？这就是代价！

没有顺民，我当谁的领导？

【出处】《智囊》上智部

【原文】太公望封于齐。齐有华士者，义不臣天子，不友诸侯，人称其贤。太公使人召之三，不至；命诛之。周公曰：“此人齐之高士，奈何诛之？”太公曰：“夫不臣天子，不友诸侯，望犹得臣而友之乎？望不得臣而友之，是弃民也；召之三不至，是逆民也。而旌之以教首，使一国效之，望谁与为君乎？”

【译文】太公望被周武王封于齐这个地方。齐国有个叫做华士的人，他以不为天子之臣，不为诸侯之友作为自己立身处世的宗旨，人们都称赞他的旷达贤明。太公望派人请了他三次他都不肯来，于是就派人把他杀了。周公于是问太公说：“华士是齐国的一位高士，为什么杀了他呢？”太公望说：“这样一个不做天子之臣，不做诸侯之友的人，我吕望还能以其为臣，与之交友吗？我吕望都无法臣服、难以结交的人，就一定是不可教训而应该要抛弃的人；召他三次而不来，就是叛逆之民。如果为此反而要表彰他，让他成为全国百姓效法的榜样，那还要我这个当国君的有什么用呢？”

【解析】冯梦龙编著的《智囊》收录了近2000个故事，几乎上把历朝历代的智慧一网打尽，但是为什么把姜子牙诛杀华士的放在第一的位置，这是有深度意义的。这个集中代表了权力的思路，顺我者昌，逆我者亡。尽管残酷，但是这就是权谋智慧。

1、权力心中的人才标准

华士可以说是齐国的名士，威望极高，但是对权力却嗤之以鼻，清高孤傲，但是姜太公三召不至的情况下立即被诛杀了。权力中心的人才标准，只有两个，一是，你是不是能被我所用，二是，你是不是听话。如果不能被我所用，而且不听话，这样的人，在权力眼里一文不值。又因为华士有极高的社会影响，所以必须除掉。权力心中，不是你是谁，对我有用听话，才能称为人才。

2、借华士的人头来立威

既然华士一开始就是“义不臣天子，不友诸侯。”不愿意被权力使用，但是为什么姜太公还要多次征召他呢？这不是明显的达不到目的吗？其实，姜太公明知他不会来，而故意的，原因就是，姜太公，在上位之初，就必须杀人立威。华士有着极高的社会威望，影响力巨

大，姜太公借他的人头，来树立自己的权威而已。华士来了，能够借助人望稳定政权，不来，能够借助人头威慑，稳定政权。

3、权力不在乎道德指责

很多人会为华士打抱不平，没错，周武王都认为姜太公做的不对。这么一个高士，为什么杀了他。姜太公的回答，很经典，赤裸裸的指出了权利的运行规律。“没有顺民，我当谁的领导？”周武王哑口无言，权力考虑的从来就不是道德问题，而是极端的实用主义，权力安全才是第一出发点。顺民是权力的追求，至于是不是被人就此泼脏水，被人站在道德制高点指责，权力并不在意。

权力有自己独特的思维方式，就是只考虑自身安全，不考虑别人生死；只考虑人才顺逆，不考虑能力才华；只考虑权术手段，不考虑道德指责！千年之后，曹操诛杀孔融，也是同样的思路。不熟悉权力心思，就不算拥有智慧。这也就是冯梦龙把这个故事放在第一位，所要警示的核心意思！

人才有反骨的两大标志！

【出处】《智囊》 明智部 知微

【原文】孙坚尝参张温军事。温以诏书召董卓，卓良久乃至，而词对颇傲。坚前耳语温曰：“卓负大罪而敢鸱张大言，其中不测。宜以‘召不时至’，按军法斩之。”温不从。卓后果横不能制。

【译文】孙坚（东汉末·富春人，字文台。孙权的父亲）曾参与张温（穰人，字伯慎）的军事策划，算是张温的幕僚。张温用皇帝的诏书召董卓，董卓过了很久才到，而且言词对答颇为傲慢。孙坚在张温耳边低声道：“董卓身负大罪还敢口出狂言，一定心怀不轨。应该以不遵从诏书按时来到的罪名，依军法处斩。”张温不听，董卓后来果然蛮横得不能控制。

【解析】优秀的人才，越是有本事的人，越是有脾气，几乎上脾气和能力成正比。性格问题做领导的能够包容，人才可以有脾气有性格，但是如果不遵守规则，不敬畏权力，一旦具备这两大点，这就不是人才，而是有反骨的白眼狼。做领导的如果无法识别性格和反骨就会吃大亏，张温就是没有处理董卓，最终被董卓掌权后害死！我们权谋角度解析这段材料：

1、孙坚的眼光

孙坚如何能够快速的认准董卓这个人心怀不轨呢？就是通过两个细节，一个是诏书召董卓，董卓还迟迟不到。这说明他对规则还不在意，内心没有规则意识。另外见面张温这个上司的时候，口出狂言，内心对上司毫不尊重，内心没有权力意识。人才一旦没有规则意识和权力意识，两大反骨聚齐，这就是白眼狼的标志，所以，孙坚要求张温立即诛杀这样的反骨。

2、董卓的试探

董卓也自己带兵，且不是第一次当官，能不知道军令如山？能不知道，军中严格的等级？董卓绝对心知肚明，但是为什么还会这么做？这其实就是试探，对领导底线的不断试探，董卓自身权力的扩张，就是从此时开始的，权力的侵蚀是一点点的进行的。董卓想实现自己的野心，就需要这样的大错不犯小错不断地对领导权力的攫取，逼着张温的次次让步。

3、张温的妥协

张温为什么妥协？《智囊》里没写，但是《资治通鉴》第58卷中有张温的原话“卓，素著威名于河、陇之间，今日杀之，西行无依。”其实所有领导面对不遵守规则，没有礼貌的下属，采用忍让妥协的策略，都是顾忌其能力，名望和当下的重要性，这三点。其实我们从侧面想，如果他不是具备这三大特点，他敢如何嚣张嘛？这样就是养虎为患。

董卓这样的人，有能力，有威望，当下很重要，但是恰恰这样的人，如果不遵守规则，不尊敬权力，这样的人必须除掉。不提前除掉，就会被反噬。我们回头看看知名电视剧《亮剑》中的李云龙，看着是个不按章法，满嘴粗话的人，但是他在上级长官面前，就很听话，让干啥干啥，在赵刚面前，也是遵守彼此的规则界限。所以，他有脾气和个性，让领导不舒服，但是他却不是有反骨的人。

完美的进谏话术缘何被否定？

【出处】《智囊》明智部 知微

【原文】建文初，燕王来朝，户部侍郎卓敬密奏曰：“燕王智虑绝人，酷类先帝；夫北平者，强干之地，金、元所由兴也。宜徙燕南昌，以绝祸本。夫萌而未动者，几也；量时而为者，势也。势非至劲莫能断，几非至明莫能察。”建文见奏大惊。翌日，语敬曰：“燕邸骨肉至亲，卿何得及此？”对曰：“杨广、隋文非父子耶？”

【译文】明惠帝建文初年，燕王（后来的明成祖朱棣）来到京城。户部尚书卓敬（瑞安人，字惟恭，谥忠贞）秘密奏报：“燕王智慧超人，酷似先帝明太祖；北平又是个地势险要的地方，金、元二朝都在那里发迹兴起。应该把燕王迁到南昌，以断绝祸害的根本。已有苗头却隐而不显的称为征兆，衡量时机再图作为的称为情势。情势不到明朗的时候无法判断，征兆不到明显的时候不能察知。”建文看了奏本大惊，第二天对卓敬说：“燕王是朕的骨肉至亲，你为什么要说得这么严重呢？”卓敬回答：“杨广（隋炀帝，隋文帝的次子，弑父即位）和隋文帝不也是父子关系吗？”

【解析】卓敬提前预见了燕王朱棣的造反可能，并提出了有效防御的策略，但是建文帝却没有采纳他的方案，我们仔细看卓敬的奏本，有判断，有分析，有理论，有历史，有方案，一个完美无缺的话术，但是为什么没有被重视呢？权谋原因是卓敬对人的因素判断不准：

1、人微言轻

尽管卓敬已经做到了户部侍郎，觉得官不小了，但是在建文帝眼里，他并不在核心圈。作者冯梦龙点评时说“齐泰、黄子澄等人就没有这种高妙的言论。”这说明冯梦龙也认识到

了，建文帝的核心圈子里是齐泰，黄子澄等人，这些核心圈重臣都没说，而你一个卓敬说这样的话，只能会被认为这是投机，故意夸大其词的为了博取领导注意谋取不世之功！

2、祸机未显

权谋网多次说过这样的一条规律，“权力安全的维护只讲可能，不讲证据”。卓敬正式分析燕王朱棣这个人有智谋，手握重兵，又在金元的发祥地，想造反就有能力，即可能，所以并不需要实际的反状，就可以防患于未然，直接调到南昌。这个符合权力规律，但是这是燕王，是建文帝的亲叔叔，没有明确的证据，很难说服刚上位当皇帝的朱允炆。这不仅仅是安全问题，而是切切实实证据问题。

3、好人障碍

建文帝师从明朝大儒，方孝孺，接受的传统的儒家教育，儒家教育遵从的是儒家的三纲五常，而缺乏历朝皇帝外儒内法，王霸之道的教育，对权力的残酷程度缺乏了解，面对权谋家的价值观是十分反感的。我们身边的没有接受正统儒家教育，仅仅是有儒家意识的人面对权谋的价值观，都无法接受，何况建文帝呢？说杨广杀了自己的老爸隋文帝上位的利益，让建文帝更加反感，觉得卓敬是阴险小人！

经过上述的分析，我们能看出来，卓敬不是核心圈，说话本身没分量，属于交浅言深的状态，而且针对的是和建文帝关系好的叔叔，而且还直接冲击了建文帝的价值观，这样的说服方案，再完美，也无法让建文帝接受。权谋的价值观，一旦被儒家固化，很难破除，所以建文帝最终也害了自己。尽管这几个核心圈的大儒都殉国，这无济于事。

信用是一种权谋工具！

【出处】《左传》僖公 25 年

【原文】冬，晋侯围原，命三日之粮。原不降，命去之。谍出，曰：“原将降矣。”军吏曰：“请待之。”公曰：“信，国之宝也，民之所庇也，得原失信，何以庇之？所亡滋多。”退一舍而原降。

【译文】冬季，晋文公率军包围原国，命令携带三天的粮食。到了三天原国不投降，就下令离开。间谍从城里出来，说：“原国准备投降了。”军官说：“请等待一下。”晋文公说：“信用，是国家的宝贝，百姓靠它庇护。得到原国而失去信用，用什么庇护百姓？所损失的东西更多。”退兵三十里，原国投降。

【解析】普通人把信用作为自己价值观，是自己行为的准则，而权谋家把信用当成权谋工具，是达成目的的手段。晋文公是春秋五霸之一，在这个案例中，可以说，完美体现了信用的三种权谋用法：

1、对下属，用信示诚

商鞅变法，第一步就是徙木立信。任何一个当权者必须首先树立自己的诚信，晋文公刚刚得国不久，对自己的军队还没有威信，通过这次用兵，故意三日为限，给军队一个明确的信号，自己领导说了算，以后奖罚也是会说了算的，将来还有很多仗要打，大家就有了建功立业的动力，愿意追随。

2、对自身，用信示贤

“信，国之宝也，民之所庇也，得原失信，何以庇之？所亡滋多。”晋文公向天下人展示了自己的价值观，在他心里，把信用当成立国之宝，在得到利益和自己承诺冲突的时候，选择承诺。这样就树立起一个明君的政治形象。更具体的塑造了一个政治家的外在形象，所以这个故事历史传颂至今。

3、对外敌，用信示由

原国是准备投降的，被打败而投降，是个很没有面子的事情，尽管原国和晋国的实力相差甚远。所以，当晋文公诚信撤军的时候，给了原国一个投降的高大上的理由。我们不是因为怕你而投降，而是仰慕你的诚信是个明君而归属，尽管本质一样，但是效果确实天差地别。

很多朋友会说，你多想了，人家晋文公就是这样的人，《左传》、《国语》确实不载，对原国使用诚信的权谋手法给台阶下，但是在《东周列国志》中说是赵衰出的这个用信示由的权谋计谋，贾志刚《说初春秋》说是狐偃出的，不管谁出的，这就是个心理计算的过程，而不是真的诚信。晋文公不仅仅是这一种计算，其他的说法太过单一，权谋网指出的这三点，才是晋文公权谋心思的全面所在。

杀不杀你，关键看你未来还有没有用！

【出处】《左传》僖公 28 年

【原文】令无入僖负羁之宫而免其族，报施也。魏犇、颠颉怒曰：“劳之不图，报于何有！”蓺僖负羁氏。魏犇伤于胸，公欲杀之而爱其材，使问，且视之。病，将杀之。魏犇束胸见使者曰：“以君之灵，不有宁也。”距跃三百，曲踊三百。乃舍之。杀颠颉以徇于师，

【译文】晋国攻破曹国之后，晋文公下令，不许进入僖负羁的家里，同时赦免他的族人，这是为了报答当年救助的恩惠。曾经随从晋文公的功臣，魏犇、颠颉发怒说：“不替有功劳或者苦劳的人着想，还报答个什么恩惠？”放火烧了僖负羁的家。魏犇胸部受伤，晋文公想杀死他，但又爱惜他的才能，派人去慰问，同时观察病情。如果伤势很重，就准备杀了他。魏犇拥紧胸膛出见使者，说：“托国君的福，我不是好好的嘛！”说着就向上跳了很多次，又向前跳了很多次。晋文公于是就饶恕了他，而杀死颠颉通报全军。

【解析】刚下令保护僖负羁，手下这两个有功的亲随，就公然犯错，作为晋文公该如何处理，是个大的难题，我们从权谋的角度来解析这段材料：

1、领导探视自己的伤病，如何表现？

通常人认为领导过来探视自己的疾病，没病也要装作有病，轻病也会表演成重病，这样的话能够博得领导的安抚和同情，毕竟自己的负伤，用现在的话来说是工伤，怎么也要表现虚弱，但是权谋都是反人性的，魏犇为了表现自己还有价值，故意装作没事，还通过跳跃来表现自己。

2、魏犇的前后，为什么变化那么大？

魏犇原来是看透了晋文公的意图，如果自己身体很好，还有用，还能够为国君攻城略地，自己就不会死，不然，就会人头落地。问题来了，魏犇这么聪明，有权谋意识，为什么还会放火，干出如此公然抗命的行为，前后为什么不一致，很显然，这个来查看的人，私下透漏的消息。

3、为什么查看的人，会透漏消息呢？

怎么看出来是过来查看的人透漏了消息呢？主要是魏犇的当众跳跃表演有点太过了。晋文公只是让人去观察魏犇的病情，通常交流下就行了，为什么还当众跳跃来证明呢？主要原因还是，这个查看的人怕回去担责任，观察这个行为很主观。但是他当众跳跃，就能洗清楚自己透漏消息的嫌疑，没责任。

4、为什么这个查看的人，会泄密呢？

其实任何人在这个位置上，都会泄密，原因主要是两个，一个是主动权在自己手里，可以用来施恩给魏犇，这样可以捞取个人的不少好处。另外原因就是，如果自己汇报他有重病，不但没有任何人给好处，还可能得罪魏犇家族，自己也就和人家结仇，有弊无利，所以只能做泄密选择。

3、面对有功之臣犯错，杀还是不杀？

作为权谋型的领导人，看一个人的价值通常不是从感情出发的，也不是看之前他有什么功劳，主要是看这个人未来对自己有没有价值，还能够有什么贡献，如果没有，会毫无负担的解决掉。看似冷酷的手腕，其实这是最为展示权谋家价值观原则的手法，晋文公留了魏犇一命。

其实历史上还有一个类似的故事，那就是汉武帝时期的韩安国。韩安国为汉武帝引路的时候，从马上坠落摔伤了腿，汉武帝派人探视，韩安国表现的很重，本来汉武帝想让他出任丞相的，一看他瘸了，有损形象，也就把丞相位置给了别人，从此韩安国的仕途由胜而衰。可能很多人会想，那为什么，这个查看的人没有泄露呢。这里面和我们讲的上面的案例有差异。魏犇是死不死的问题，没有第三方利益。而韩安国是要不要当丞相，这是个利益争夺的问题，这个查看韩安国的人，直接会把好处卖给除了按韩国之外，最大可能当丞相的人。这个施恩效果会更好，自己利益也会最大化。相同案例的细微差别才是权谋研究的精髓，差之毫厘失之千里。

权谋家的三大思维方式！

【出处】《左传》 襄公 10 年

【原文】子西闻盗，不俟而出，尸而追盗，盗入于北宫，乃归授甲。臣妾多逃，器用多丧。子产闻盗，为门者，庀群司，闭府库，慎闭藏，完守备，成列而后出，兵车十七乘，尸而攻盗于北宫。

【译文】子西听说有叛乱，不设警戒就出来了，收了他父亲子驷的尸骨就去追赶叛乱分子。叛乱分子进入北宫，子西就回去，召集甲兵，但是家臣和妾婢多数已经逃走，器物也已经大多丢失。子产听说有叛乱，设置守门的警卫，配齐所有的官员，关闭档案库，慎重收藏，完成防守设备，把士兵排成行列以后才出来，有战车十七辆。子产先收他父亲子国的尸骨然后在北宫攻打叛乱分子。

【解析】发生叛乱，面对自己的父亲被杀，两个人不同反应，导致不同的结果，其实是两种思维的方式的不同，更是失败和成功之间的巨大鸿沟，权谋网认为其重大的差别有三个：

1、感情和理性哪个更重要

很多人读这段文字，觉得子产做的很对，理性布排，就该这样。但是，现实中，面对父亲被杀，很少人能够理性对待，大多数比较冲动，就像子西一样，啥都不想，直接跑出去收尸。面对任何事情，感情和理性的优先选择，是成熟和幼稚的区别，是高层思维和底层思维的区别。有时候很理性会显得冷酷无情，在当时会被很多人指责，但是最终的结果是理性战胜感性的人，走向成功的。

2、有准备和无准备的差别

子西自己不设警戒就出来了，看到敌人强打不过，就准备回来搬救兵，这时家里已经混乱不堪。而子产做了五大方面的安排，从看门守卫，到岗位安排，资产封存，宝贝隐藏，带领军队，有条不紊的安排，这就是有准备和无准备的差别。一个有计划目标明确的人，成功率远远高于毫无准备，目标模糊的人，一个不能未雨绸缪的人，必然是也现实中一塌糊涂的人。

3、基于当下问题还是未来

失败者就是大多数是头疼医头，脚疼医脚。眼光看得比较短浅，不能够基于未来来思考当下的问题。权谋家都是基于未来的发展，来思考当下的行动，提前下手，而不是被动应对。比如职场有个和你一样优秀的人，你们志趣相投，你会觉得关系不错，成为朋友。但是权谋家就会认为，未来有岗位竞争的时候，这个人必然是敌人，于是提前下手除掉。如果不提前准备，到时候竞争，能斗的过？

一个人在职场，不要感情用事，大家都是基于利益聚到一起的，不要让感情羁绊自己的判断力。考虑未来的发展，谁是你的朋友，谁会是你的敌人，制定周密的计划，提前下手，步步为营的为自己的目标前进，这样才能成功。如果得过且过，感情用事，不能排除潜敌，

对职场发展毫无准备，那么等待你的未来，除非你有背景，等待天上掉馅饼，否则，基本上是离不开失败的阴影的。

领导安排做黑活，如何逃避陷阱任务？

【出处】《左传》定公 14 年

【译文】卫灵公为了夫人南子召见宋朝，在洮地会见。太子蒯聩把孟地献给齐国，路过宋国野外。野外的人唱歌说：“已经满足了你们的母猪，何不归还我们那漂亮的公猪？”太子感到羞耻，对戏阳速说：“跟着我去朝见夫人，夫人接见我，我一回头看你，你就杀死她。”戏阳速说：“是。”于是就去朝见夫人。夫人接见太子，太子回头看了三次，戏阳速不肯向前。夫人看到了太子的脸色，号哭着逃走，说：“蒯聩将要杀死我。”卫灵公拉着她的手登上高台。太子逃亡到宋国，卫灵公把太子的党羽都赶走，所以同党公孟彊逃亡到郑国，从郑国逃亡到齐国。

太子告诉别人说：“戏阳速嫁祸于我。”戏阳速告诉别人说：“太子才是嫁祸于我哩，太子无道，派我杀死他的母亲。我不答应，他就会杀死我。如果我杀死了夫人，他就会把罪过推到我身上以解脱自己。我所以答应而不去做，以此暂免一死。俗话说：‘百姓用信用保全自己。’我是用道义来作为信用的。”

【背景】宋朝是人名，是南子的情夫。宋国人，讽刺南子是母猪。

【解析】戏阳速应该是太子的亲信，因为这种在朝堂之上，直接杀人的事，只能和自己做亲信的人商量谋划。但是戏阳速却并不是愚忠，每个人都会进行利害计算，这个暗黑任务，让戏阳速内心很是一番争斗。

1、戏阳速的计算

戏阳速面对太子交给自己刺杀国王宠姬的任务，如果不答应，太子立即就会找机会杀了戏阳速，没有人愿意让自己的密谋泄露，为了自保必须除掉。如果答应，刺杀之后，太子不是直接政变杀皇帝，杀了宠姬无法改变国王追究的事实，自己因为是亲信，太子为了避免有罪，也会杀了戏阳速，怎么都是个死。

其实这个利害计算很简单，杀掉宠姬风险明显大于收益。因为宠姬死了，权力没有变动。但是如果太子让刺杀国王，就不那么简单了，这时候就需要做出深度的衡平，到底谁势力更大，谁的胜算更多，如果刺杀成功权力格局就会变化，这时候，戏阳速不一定刺杀之后就会死。

2、戏阳速的策略

既然知道这是个毫无胜算的暗黑任务，对自己有害无利。所以他第一步就是要避免太子的杀害，于是就立即答应下来。然后伺机坏掉这次谋杀，于是在朝堂上通过行为暗示给了那南子。南子果断找到卫灵公，获得了有效的保护，从而太子失败被驱逐。

马基雅维利在《论李维罗马史》这部权谋经典中写道，阴谋最怕的是告密，从得知消息到行动，时间越短越好。权谋网认为，戏阳速之所以在朝堂上暗示，就是太子对其严密监控，

戏阳速没有机会去告密传递消息。如果能够告密，戏阳速会比现在这个效果更好，自保之后还能获得南子亲信。

3、戏阳速的善后

刺杀失败，太子必须推卸责任，洗白自己，于是说戏阳速诬陷自己，而戏阳速做了辩解。戏阳速的辩解有两重意思，一方面讲出自己为什么会先答应而后停止行动，目的是先自保不被杀，另一面讲了自己不是不讲信用，而是把道义当成更大的信用。

普通人讲到第一个理由就够了，但是戏阳速是高手，他果断想到了第二个理由，原因是，他是太子的亲信，关键时候出卖自己的主人，以后谁还会信任你呢？成了小人。所以，一方面说，太子陷害自己在先，摆脱道德枷锁，另一方面讲自己是把道义当成个人信用，不是小忠，值得信任，摆脱舆论枷锁。

通过这个左传案例的分析，我们能看出来，如果做黑活之后，领导能控盘，那么这个活能做，高风险高收益，如果这个黑活之后领导不能控盘，那就要果断告密，因为你知道了领导的黑活心思而不下手，必然会被除掉。被除掉不如利用这次事件做投名状，果断换队。

权谋家不能把内心的计算结果说出来！

【出处】定公 15 年

【译文】十五年春季，邾隐公前来鲁国朝见。子贡观礼。邾子把玉高高地举起，他的脸仰着。鲁定公谦卑地接受了玉，他的脸向下。子贡说：“用礼来看待这件事，两位国君都快死亡了。礼，是死生存亡的主体，一举一动或左或右，以及揖让、进退、俯仰，就从这里来选取它。朝会、祭礼、丧事、征战，也从这里来观察它。现在在正月互相朝见，而都不合法度，两位国君的心里已经不存在礼了。朝会不符合礼仪，哪里能够长久？高和仰，这是骄傲。低和俯，这是衰颓。骄傲接近动乱，衰颓接近疾病。君王是国家的主人，恐怕会先死去吧！”

夏季，五月二十二日，鲁定公死。孔丘说：“赐不幸而说中了，这件事使他成为多嘴的人了。”

【解析】权谋家经过长期对人性的熟悉，对组织的规律的把握，对办事策略的积累，逐步的就会形成极强的预测能力。但是这个预测能力只能深深的埋在自己的心里，如果说出去，会有极大的反噬结果。

1、子贡的预测能力

子贡，叫做端木赐，权谋预测能力极强，通过人性和组织两大角度对未来的发展做出了推理。一方面基于对规则的维护的角度。认为这两个国王都是对礼节无视，对礼节无视，就是对组织没有规矩的表现，一个组织内没有规矩，那么未来必然混乱。另外一个方面，通过两个国王的性格行为推测“骄傲接近动乱，衰颓接近疾病。”对他们个人命运也做出了预判。

2、子贡成了乌鸦嘴

很巧，很快子贡的预测就实现了，鲁定公死了。孔子说，子贡成了多嘴的人，子贡成了别人眼里的乌鸦嘴。很多人有很强的预测能力之后，就会夸夸其谈，毫不避讳自己的能力，而忘记了利害的计算。预测对了别人认为你乌鸦嘴，预测错了，你失去了威信，任何时候都不要对领导做最差的未来预测。想想三国时候杨修之死，不也是乌鸦嘴的预测曹操撤军？

3、必须看破不说破

我们经常听到一些个高人做出预测，但是都三缄其口，美其名曰“天机不可泄露”都不会对自己的推理过程或是结果直接公布于众，而是通过各种概念隐喻或是暗示来表达。其实这不是故弄玄虚，这是自保的需要。权谋家见于未萌，而普通人暗于成事。你说出去，社会上毕竟百分之八十都是普通人，他们会认为你这是异端邪说予以打击。或是权贵认为你知道的太多，为了掩盖而打击你。

所以说，权谋家不断修炼自己的预测能力的同时，也要不断的提升自己的自保水平，你的才华可能就会成为你的索命符。子贡就是对权谋只知其一不知其二。孔子就高明很多，不直接表明自己的态度，所以才有了后世被人称道的春秋笔法，通过各种暗示来表达思想，从而让自己成功的名垂千古又寿终正寝。这不能不让我们佩服孔子的智慧！

趁火打劫的使用条件——永远不要得罪强者！

【出处】《左传》定公 15 年

【原文】吴之入楚也，胡子尽俘楚邑之近胡者。楚既定，胡子豹又不事楚，曰：“存亡有命，事楚何为？多取费焉。”二月，楚灭胡。

【译文】吴国进攻楚国的时候，胡子把楚国城邑靠近胡国的百姓全部俘虏。楚国安定以后，胡子豹又不事奉楚国，说：“国家的存亡由于天命，事奉楚国干什么？只不过多花费一点而已。”二月，楚国灭亡胡国。

【解析】趁火打劫，是三十六计的妙手之一。但是如果不讲究条件，成一时之快，会后患无穷。

1、趁火打劫不仅仅看眼前小利，更要看长远的害处。

吴国进攻楚国，胡国趁着楚国无暇北顾，就近直接掳掠了楚国靠近胡国的城市，获得了极大的成功。但是这是暂时的，毕竟楚国比胡国大很多，实力强很多，一旦楚国度过危机，那么绝对会被报复。所以说，我们不能只看眼前的暂时小利。

2、任何时候的政治游戏规则，都是欺软怕硬的玩法。

别人比你弱的时候，或是趁着别人暂时无力的时候，欺负一把吐吐气，有时候是可以的，但是别人一旦又强大起来了，这时候就不能固守之前的面子和行为，要立即服从强者，侍奉强者。不然阶段变了，分不清楚强弱，不主动怕硬，那么后果就是直接被拍死。自己所谓的骨气，就是以卵击石。

3、听天由命，要么是强到无敌，要么是自我麻痹。

权谋家从来都讲究，持术不持信。从来都是把刀把子握在自己手里，掌握是事情发展的主动权。要么能够获得最大收益，要么避免最大损失。如果对未来的危险毫无防备和准备，那么真的困难来临的时候，就会茫然无措，毫无方法，只能任人宰割。任何时候都要把命运最大变数放在自己手里。

经过上述权谋网的分析，我们能够看出来，趁火打劫的事情做的时候，一定不要打睡老虎，而是要打死老虎，不然后患无穷，会被反扑，即使真的打劫了一把，阶段变了，实力变了，该吐出来就一定要吐出来，不然自己会被迫吐出更多。主动的话，还能争取个态度。

小人陷害忠良的背后！

【出处】《左传》哀公 16 年

【原文】卫侯占梦，嬖人求酒于太叔僖子，不得，与卜人比而告公曰：“「君有大臣在西南隅，弗去，惧害。」”乃逐太叔遗。遗奔晋。

【译文】卫庄公占卜他做的梦，他的宠臣向太叔僖子要酒，没有得到，就和卜人勾结，而告诉卫庄公说：“您有大臣在西南角上，不去掉他，恐怕有危害。”于是就驱逐太叔遗。太叔遗逃亡到晋国。

【解析】这个文章乍一看，是宠臣求酒不得，从而和算卦的勾结，陷害大臣的故事。宠臣为了个人私欲而陷害大臣，其实仔细读读，更有深意。

1、首先是个敲诈索贿案

这段文字，首先是卫侯占梦，然后宠臣去索要酒。这个前后顺序很重要，这是解开这个背后谜案的钥匙。卫侯做了个梦，想解梦，作为宠臣是最了解卫庄公的心思的，他知道卫庄公想借梦收拾太叔。于是提前获得消息之后，想去索贿，出卖手里的信息，但是太叔没有当回事。

领导身边的宠臣，大多对领导的心理了如指掌，很多时候，都会出卖领导的信息而换取财富，这在历史上屡见不鲜。所以，不管有没有信息，领导身边的红人都要结交，可能他不会给你带来好事，但是他绝对能够坏了你的事，可见太叔僖子基本的权谋知识都不是很懂。

2、其次是个捏造陷害案

卫庄公想除掉太叔僖子，但是没有好的理由，这时候就故意说自己做了一个梦，通过占梦，利用占卜来让大家认为太叔僖子要造反，卫庄公得到了上天的暗示。不然占卜的人几句话，就能让卫庄公驱逐大臣？任何组织想除掉大臣都不是几句话的事，都是万事俱备之后，一个借口而已，不然真造反怎么办？

任何组织想清洗掉大臣，做过领导的都知道，这不可能是个简单的工作，首先就要剪掉他的枝叶，让他丧失防抗能力，然后做好任何可能的激烈反应的应急预案，最后就是找个合理的借口。所以，不能简单的认为，一个借口就能除掉，政治家前期的布局比后期的理由要重要太多。

3、最后是个伪造证据案

一个占卜的人什么样的胆子，敢直接几乎明确的陷害大臣？这绝不是和宠臣勾结。如果这真的是个勾结的话，对于占卜的人，肯定是个弊大于利的事情。挑动皇帝和大臣矛盾，自己能够多少好处？弄不好人头落地。这说明，宠臣直接告诉占卜的人，这还是领导的要收拾太叔，你配合下。

占卜的人，在这个事情上表面上起了关键作用。而卫庄公几乎没有做什么工作，是一个小人索贿和占卜人陷害的案件，但核心的是伪造陷害起了核心作用。卫庄公通过这两个人为自己设置了两处道德屏障，让自己置身事外。比如以后太叔没打掉，也可以直接杀了占卜的人，保全自己和自己的宠臣。

所以经过我们的分析我们能够看到，很多小人物扳倒大人物的事情，都是个表象，都是大人物背后的操盘，如果不提前索贿，直接占卜出结果，大家还会认为，这是占卜人和卫庄公的双簧，或者占卜人揣摩透了领导的意思。但是有了索贿这个动机，让卫庄公隐藏的更深，这个招法不能不深入学习研究。

兵不血刃的政治胁迫，对弈高手的潜在交锋！

【出处】《史记》吕太后本纪

【原文】七年秋八月戊寅，孝惠帝崩。发丧，太后哭，泣不下。留侯子张辟疆为侍中，年十五，谓丞相曰：“太后独有孝惠，今崩，哭不悲，君知其解乎？”丞相曰：“何解？”辟疆曰：“帝毋壮子，太后畏君等。君今请拜吕台、吕产、吕禄为将，将兵居南北军，及诸吕皆入宫，居中用事，如此则太后心安，君等幸得脱祸矣。”丞相乃如辟疆计。太后说，其哭乃哀。吕氏权由此起。

【译文】七年秋天八月十二日，孝惠帝去世。发丧时，太后哭了，但不流眼泪。留侯的儿子张辟疆做侍中，当时十五岁，他对丞相说：“太后只有孝惠帝这么一个儿子，现在去世了，她哭得并不悲伤，你知道其中的缘故吗？”丞相说：“是什么缘故？”张辟疆说：“皇帝没有成年的儿子，太后惧怕你们这些大臣。你现在请求拜吕台、吕产、吕禄为将军，统帅南北军，等到吕氏一帮人都进入朝廷，在朝廷中掌握实权，你们这些大臣才能摆脱灾难。”丞相按照张辟疆的计策去做了。太后很高兴，她的哭声才哀痛起来，吕氏的权势从此开始崛起。

【解析】此时的丞相是陈平，作为中国历史上顶级的谋士，却还没有 15 岁的初中生张辟疆看形势准，难道作为张良的儿子，在权谋上，这么幼小就达到了如此段位？我们惊叹虎父无犬子的时候，稍微想想，其实并不是那么回事，真相都在细节的背后。

一、张辟疆献计背后的博弈

1、张辟疆能够做出这样的计谋，背后有三种可能，第一种可能，张辟疆得到了张良的真传，精通人情世故，对形势判断非常准，替元老派做整体的自保规划。第二种可能，张辟疆自己洞悉了吕后需求的时候，说服陈平满足吕后利益，自己借花献佛，得到吕后的好感。第三种可能，张辟疆只是替吕后代言，得到吕后的授意，对丞相的试探。

2、权谋讲究的是高情商，是对人性的谙熟，作为老油条的陈平都看不出，显然，张辟疆可能性就不是很大，我们知道，孝惠帝能够上位，主要靠张良策划商山四皓归附打动刘邦的，张家是占了吕后的队的。吕后投桃报李，自然会对张良的儿子照顾。十五岁就作为侍中，陪在皇帝和太后身边，可以说是太后党之一。张辟疆又是功臣之子，又是吕后心腹，这样的双重身份，是最好的传话筒。

3、陈平作为权谋高手，自然会思考孝惠帝过世之后的政治格局，听到张辟疆这个毛孩子来给自己出主意，第一时间，绝对觉得很搞笑，我还用你教育？但是转念一想，用孩子来说话，自然就是告诉你，他背后是有人指点的，再深处想，然后就觉得背后开始冒冷汗。这不就是吕后派他来威胁自己么，如果不主动让吕后获得实际军权，他们会被清洗，陈平接受建议，不是认为张辟疆聪明，而是怕吕后。

二、张辟疆和陈平隔空交锋

1、张辟疆得到任务过来传达吕后的意思，但是他却没有直接说，而是再通过细节来诱导陈平自己思考“今崩，哭不悲，君知其解乎”目的，就是让你自己思考，我帮你找到答案，而不是我直接表达自己的意思。你可以接受，也可以不接受建议，张辟疆能够进退自如，不会使自己陷入政治被动。如果陈平过激反应，背后的吕后也可以推卸责任，寻求其他方案。

2、以陈平六出奇计的八核大脑，自然不会不明白形势比人强，未来的政治格局是个什么走向，如果主动提出让吕氏掌控政权，怕自己失去政治威信，他需要一个台阶，让自己能够摆脱道德枷锁。此时张辟疆过来献计，正好让陈平找到了一个借口，这是张辟疆的意思，而不是我个人的，他背后是张良的政治势力啊，陈平成功推卸了压力。

3、“帝毋壮子，太后畏君等。”惠帝过世，没有合法的继承人，太后就失去了统治的合法性基础。这时候只能通过加强军权，才能消除上下级的猜忌。这可以直接说出来的，之所以张辟疆从太后“哭不悲”这个基础上来得出结论，这也是聪明人，自我神话的手段，张辟疆能够从细节里推理出背后的权力博弈，会让人更加佩服。谋士大多会这个手法，比如诸葛亮，明明看出了天气变化，非要筑坛求雨。

三、这段政治博弈的背后启示

1、吕后兵不血刃的获得了军事大权，任何的博弈，都是先进行政治暗示。大家都是聪明人，能够读懂对手的心思，就能够合作愉快，如果不能，就不是博弈，而是搏斗了。

2、吕后选择张辟疆是妙笔，如果换个其他成年人来说服陈平，会干扰到陈平的思考，这会不会是这个说服者自己的意思呢？他有什么个人私利？我会不会被利用？但是用未成年人，背后主使很清楚。

3、如果按说的做“如此则太后心安，君等幸得脱祸矣”。这段威胁话让张辟疆来点透，效果最好，大家都保留了面子，如果太后自己威胁，或是吕家人来说，都会彼此产生隔阂，后期不利于合作。

经过权谋网的分析，我们能够看出来，所谓的少年天才，原来也只是个利益代言人而已。并不是通过细节观察所表现出的高智谋。所以这也就解释了，为什么这么聪敏的张辟疆，在历史就这么昙花一现，再无其他事件计入到历史了。因为本来，他就不是什么高人。

鲧禹治水的背后政治算计！

《史记》夏本纪中记载的鲧禹治水的故事，几乎家喻户晓。鲧治水只知道堵，9年不见功效，被舜所杀，大禹治水善于疏导，终于成功，遂成民族英雄。

如果我们仔细思考，就会发现三大疑点，首先，治水宜疏导而不宜堵是个正常人都知道，为什么鲧这样的领袖，9年都搞不懂，智商不如初中生？究竟为什么？其次，即使鲧治水有过错，但是也不该有杀身之祸，为什么他死了，《史记》中记载“天下皆以舜之诛为是。”大家都对鲧的死，一片欢呼，道理何在？最后，就是舜杀了鲧，而启用他的儿子，禹，为什么，舜不把大禹当成罪人之子而弃之不用，反而提拔重用？背后什么逻辑？

其实这背后都是精密的政治计算：

1、鲧只能堵，不能疏。堵，则晚死，疏，会早死。

洪水泛滥，本身在那种生产力下，谁接这个工作，都意味着基本上难以胜任，这是个陷阱任务。不过鲧没说什么，但是他不能选择疏导的策略。因为这要，让大量的老百姓搬迁，让他们离开自己的家园，这该是多大的工程，没人会给洪水让路。而堵就简单了，控制洪水的前进方向，把洪水堵在老百姓的家园之外。如果上来就搞疏导工作，立即群众就会炸开锅，让你治水，你却来骚扰百姓，让大家搬迁，拆迁现在都这么难，想想古代更加不愿意远离家乡。这样立即就会激化民愤，立即会被处死。可以说，堵，当时是成本最低，安全指数最高的行为。谁暴力拆迁，谁会留下历史恶名。

2、鲧死没有任何的怨言，这是替所有领导层担责。

九年时间的治水，非但没有治好，反而愈加泛滥，这就是政治想法和自然规律抗衡失败的结果。这九年的治水，大家都不知道疏导好？大家都知道，但是都没做，可以说，这是整个管理层集体决策的或是默认的结果。直到所有人都爆发了愤怒，领导层，不能不把鲧给抛出去，让他承担责任，杀鲧，以平民愤。鲧其实是领导层，为了推卸责任，收揽民心而被牺牲掉的。所以，舜杀了鲧，大家一片欢腾。整个领导层为什么都选择了最不划算的堵的策略？根本原因就是，政治计算，没人会，上来就触动既得利益群体。事没做成，自己的权力首先就丢掉了。

3、启用大禹，其实是所有领导层赎罪，照顾大禹。

上述的也就解释了，为什么舜杀了鲧，而重用舜了。政治讲究斩草除根，如果舜动用个人权力杀了鲧，还敢用大禹嘛？恰恰是大家都知道鲧死的冤枉，不能不做出政治牺牲，所以大家才同情烈士后代，让大禹来治水。这时候，因为有前车之鉴，老百姓都再也无法拒绝拆迁方案。鲧用自己的生命推动了疏导洪水方案的合法性。因为不拆迁就无法疏导洪水，谁阻止拆迁，就是想逼大禹走死亡之路，这就是对抗政治，对抗自然大势。所有的改革，

都是要触动广大群体的利益的，这个会遭到报复和反抗。改革立即死，不改革晚死，不得不变革的时候，是需要有重大政治牺牲的。

表面上是治水，但是专家走的是技术最佳方案，而政治家走的是权力安全的最佳方案，老百姓是自身利益的最佳方案。一个决策者必须首选选择权力安全，在技术和利益之间寻找平衡点。如果眼里只有利益，那是发展短视，如果只有技术，那是政治无知。这段材料背后，就是政治家，为了证明老百姓的短视，采用了政治牺牲的方案，反向验证正确的道路该如何走。这样，老百姓面对拆迁的方案的时候，才能做出牺牲，才能无话可说。

张良的高妙计谋背后的思维逻辑！

【史记】《留侯世家》

【原文】沛公乃令韩王成留守阳翟，与良俱南，攻下宛，西入武关。沛公欲以兵二万人击秦峽下军，良说曰：“秦兵尚彊，未可轻。臣闻其将屠者子，贾竖易动以利。原沛公且留壁，使人先行，为五万人具食，益为张旗帜诸山上，为疑兵，令酈食其持重宝啖秦将。”秦将果畔，欲连和俱西袭咸阳，沛公欲听之。良曰：“此独其将欲叛耳，恐士卒不从。不从必危，不如因其解击之。”沛公乃引兵击秦军，大破之。北至蓝田，再战，秦兵竟败。

【译文】沛公刘邦于是让韩王成在阳翟留守，自己和张良一起南下，攻打宛县，向西进入武关。沛公想用两万人的兵力攻打秦朝峽关的军队，张良劝告说：“秦军还很强大，不可轻视。我听说峽关的守将是屠户的儿子，市侩容易以利相诱。希望沛公暂且留守军营，派人先去，给五万人预备吃的东西，在各个山头上多增挂旗帜，作为疑兵，叫酈食其带着贵重的宝物利诱秦军的将领。”秦军的将领果然背叛秦朝，打算跟沛公联合一起向西袭击咸阳，沛公想听从秦将的计划。张良说：“这只是峽关的守将想反叛罢了，恐怕部下的士兵们不听从。士兵不从，必定带来危害，不如趁着他们懈怠时攻打他们。”沛公于是率兵攻打秦军，大败敌兵。然后追击败军到蓝田，第二次交战，秦兵终于崩溃。

【解析】俗话说“你有张良计，我有过墙梯。”自古以来，张良就是计谋的化身。很多人想一窥张良的背后思维逻辑，而这段材料是张良为刘邦出谋划策第一战，此战兵不血刃攻破了秦朝的雄关，全景式的展示了张良的计策。权谋网分析如下：

1、强弱判断

“秦兵尚彊，未可轻。”张良对秦军的准确判断这是一切计谋的原始出发点。兵法有云，“知己知彼，百战不殆。”孙子兵法是通过“五事七计”12个方面来对比彼此的强弱的。普通人，通常犯一个错误，做人上，喜欢弱者代入，做事上喜欢强者代入。啥意思呢，就是喜欢把自己想象成为弱者，仇官仇富，同情弱者，而做事上，却把自己当成强者，喜欢和权贵拍桌子，对抗思维严重，这就是分不清强弱的结果。真正的权谋高手都是做人上强者代入，用领导思维强者思维考虑问题，而做事低调，减少阻力。

2、人性洞悉

“臣闻其将屠者子，贾竖易动以利。”这两句话，不单单显示了，张良的情报能力，知道对手的将领的出身家事，而且还深刻揭示了张良的洞悉人性的能力。知道屠夫的儿子从小接受的是利益至上的价值观，可以用钱拿下。不过司马光在资治通鉴中把这段话给删除了，权谋网推断可能有三个原因，一个是司马光查明了当时守将的身份，不是屠夫之子。一个是，他思想儒家，不想让看书的人看到人性的阴暗面，还有可能是，写书的时候，身边有这样出身的人，怕被误解为影射。

3、兵者诡道

“原沛公且留壁，使人先行，为五万人具食，益为张旗帜诸山上，为疑兵。”孙子兵法中写了诡道十二术“故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近，利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。”张良使用了虚张声势的手段，让守关的秦军误以为刘邦的实力强大。很多人认为做人要诚实，要把真实的一面示人，其实在职场，大家都是竞争关系，你不知道什么时候就会有人算计你，所以学会伪装，是职场第一课。

4、不择手段

“令酈食其持重宝啖秦将”这段话，不仅仅是张良对人才的准确认知和使用，知道只有酈食其有胆量且口才好，能够完成贿赂这个行为。不择手段就是为了能够完成目标，使用任何的手段。很多人认为打仗就是要硬碰硬，靠自己的实力，玩行贿手段，太无耻下作，属于胜之不武。很多人会马上说不对啊？没人这么想，打赢就行。其实你看看自己在职场，是不是认为靠工作靠实力升职才是本事，那些靠溜须拍马上位的人都很无耻，胜之不武呢？做人不开窍，这也就是很多人职场不成功的原因。

5、出其不意

“此独其将欲叛耳，恐士卒不从。不从必危，不如因其解击之。”这段话不仅仅反映了我们刚说的，张良对人性的洞悉，而且是使用了孙子兵法说的“出其不意，攻其不备。”这个看起来很简单。但是这背后的思维逻辑很可怕。一是道德观，这样出尔反尔，在普通人眼里，这就是小人。一是手段观，手段太过于残暴，既然能够和平解决，为什么还要杀人。人家都和解了，并没有伤害的意图，而张良却为了主动权，持术不持信，不能给敌人伤害的可能，提前就杀了潜敌。

后来的各大决战中，张良的手段机会都是在上述的思维逻辑下布局生成的。刘邦和项羽的鸿沟议和，项羽撤退时，立即被撕破协议，背后追击，这不是也是立即翻脸的延续？而同样的派酈食其去说服齐国投降，而没有给韩信下达停止进攻的命令，齐国放松警惕后，韩信直接灭了齐军的主力，让齐国再也没有翻身的筹码。和这个让秦将放松警惕之后，立即掩杀，是不是依然很相似？张良计谋背后的思维逻辑，就这么几点，配合文中说的，擅用情报，知人善任，不惜重宝。何事不成？

这种情况可以专断不报，可以不必请示！

【出处】《史记》儒林列传

【原文】步舒至长史，持节使决淮南狱，於诸侯擅专断，不报，以春秋之义正之，天子皆以为是。

【译文】吕步舒官至长史，手持符节出使去决断淮南王刘安谋反的罪案，对诸侯王敢于自行裁决，而不加请示。他根据《春秋》经义公正断案，天子都认为很对。

【背景】淮南王刘安是汉武帝的叔叔。吕步舒引用的杀刘安的条文是《春秋》正义中“人臣无将，将则必诛”。

【解析】我们在职场一致强调，早请示，晚汇报。时时刻刻的让领导知道你在做什么，并且让他拥有掌控权力的感觉，这才是正确的职场姿势。但是万事不是绝对的，权谋没有什么固定的套路，而是顺势而变的思维。这个案例下，就无法请示，只能自己独自做出，非此，领导不会喜欢。

1、如果请示会让领导陷入道德困境。

淮南王刘安是皇帝的叔叔，这个身份很是敏感，如果吕步舒直接请示，该如何处理这些皇帝的亲戚，这会让皇帝陷入道德困境，一方面皇帝很想杀掉他们，但是又怕别人背后指责是政治斗争，没有人情味。所以，这种情况下，吕步舒不请示，直接杀掉，恰恰符合领导的心思。

2、利用春秋大义更加占有道德高点。

吕步舒如果自己真的是，没有任何依据，擅自杀戮，就算是自己完成任务，也会在别人眼里成为做黑活的，如果舆论大的话，汉武帝可能直接就会杀掉吕步舒来平息民愤。而没有援引法律直接利用春秋大义，吕步舒用《春秋》做的是历史审判，不仅仅放在现在，就是古代你也该死。

3、请示，还是不请示？背后的原理。

很多人不请示领导，不善于汇报，被领导认为是水泼不进，不拥护领导权力。而这里吕步舒，专断不报，而汉武帝恰恰喜欢。看似截然相反的做法，其实背后的原理一样，就是时刻维护领导的权威。汇报是为了维护领导权威，而不汇报，也是因为牵扯到领导本人，为了避免尴尬而，擅自作主。

所以说，我们研究权术，千万不能教条主义，认为早请示晚汇报就是正确的，而是要客观的分析，是汇报能够让领导更有权力，还是不汇报能够维护领导权力。领导身外的事情，让他知道的越多越好，替领导做黑活的事情，最好还是不请示，让他摆脱道德困境。

不懂权术就会命犯小人！

【出处】《史记》《屈原贾生列传》

【原文】上官大夫与之同列，争宠而心害其能。怀王使屈原造为宪令，屈平属草稿未定。上官大夫见而欲夺之，屈平不与，因谗之曰：“王使屈平为令，众莫不知，每一令出，平伐其功，以为‘非我莫能为’也。”王怒而疏屈平。

【译文】上官大夫和屈原职位相同，他为了能得到怀王的宠信，很嫉妒屈原的才能。有一次，怀王命屈原制定国家法令，屈原刚写完草稿，还没最后修定完成。上官大夫见到之后想夺为己有，但屈原不肯给他。他就和楚怀王说屈原的坏话：“大王您让屈原制定法令，上下没有人不知道这件事，每颁布一条法令，屈原就自夸其功，说是‘除了我之外，谁也做不出来’。”怀王听了，非常生气，因此就对屈原疏远了。

【解析】屈原凭借着自己的才华登上了高位，但是因为不懂权谋，快速的陨落，最终导致抑郁，跳江而死。一个有能力而无权谋的人，职场之路，都是有冲劲没后劲。职场越往上走，权谋就越比能力重要。

一、屈原错在了哪里？

1、屈原性格问题

为什么上官大夫说了屈原，自夸其功的坏话，而楚怀王，调查都没有调查就信了呢？这不是楚怀王愚笨，而是屈原这种孤傲的性格。有才华的人，大多性格倔强，自我意识比较强，所以，皇帝相信这就是屈原自己说的。职场很多时候，都是如此，你的优点就是你的缺点。

2、缺乏权谋经验

职场里不仅仅都是好人，都是能够真心为组织工作的，还有很多为了个人私利，而使用阴暗手段的人，你可以不用权谋，但是你不能不懂权谋。屈原就是对上官大夫的小人行径认识不足，明着得罪了上官大夫，而没有预防恶意后果，没有防人之心。稍有权谋的人，对于小人要么是不得罪，要么是先告状。

3、不会侍主之术

领导需要有才能的，能够给自己办事的人不假，但是他更加需要的是能够听话，忠诚的人。楚怀王之所以异常的愤怒，就是屈原违背“有功归上”的权谋原理。让楚怀王认为，他是个人想法膨胀并想和领导争夺影响力的人，领导最忌讳的就是有人想树立自己的威信。

二、上官为什么能赢？

1、争宠的意识

上官大夫看到屈原受到楚怀王的宠幸，知道他的才华比自己强，为了能够稳固自己的地位，上官大夫没有坐以待毙，而是先行出击，主动拜访屈原，其实就是一个试探，看看屈原是不是和自己合作。上下都知道屈原起草的宪令，谁能夺走呢？而试探的结果，上官大夫明确了屈原的态度。

2、除敌的理性

要么是朋友，要么就是敌人。既然没有能力争宠，又不能拉拢合作，那么就只能除掉。于是上官大夫经过自己的理性计算，就必须除掉屈原，不管屈原是不是有能力，是不是得罪了自己，既然不能合作，就一定是敌人，是敌人就要想尽办法除掉。

3、进谗的手腕

可以这么说，职场最高明最有效的，除了落井下石，就是进献谗言了。而落井下石是要等待机会的，但是进献谗言却是可以随取随用。屈原这种靠自己才华吃饭的人，是不屑于和小人斗争，和领导关系一般的情况下，不去辩解的，信奉清者自清的信条。殊不知，谗言对这类孤高的人特别有用。

三、楚怀王做的对么？

1、偏听则暗

上官大夫几句话，楚怀王就信了。我们前面分析过，是屈原性格的问题，其实作为最高领导，听到的信息都可能不是真的，会被很多人只用假象蒙蔽，所以作为领导绝对不能只听一个人的，容易被架空，兼听则明偏信则暗。楚怀王没有第二条信息渠道的验证下，就贸然决策，显然错了。

2、势均则斗

上官大夫和屈原职位相同，权谋原理从来就是“势均则斗”两个地位一样的人，争宠内斗，其实是职场的常态，领导利用手下人之间的互相制衡和矛盾，从而实现自己的权力稳定。而楚怀王，竟然打破了这个内斗的动态平衡，这无形中就让上官大夫一家独大，自己丧失权力。

3、适度敲打

楚怀王听到屈原自己贪功自傲，立即处理他，这是对的，不管是不是真的，都要处理。因为屈原有功，会打破和上官大夫的平衡，适当压制是有必要的。其次让屈原知道，楚怀王并不是离不开他，让他夹着尾巴做人。最后，就是给群臣示范效应，你们有能力也不能给我狂。

经过上述，权谋网的分析，我们能够看出来。一个有能力的人，能够快速上位，但是却不一定能够保住自己的位置。所以，我们权谋网一直在强调“以技术立身，以权谋求发展”两者缺一不可。而很多单一思维，绝对非此即彼，势不两立其实就是最底层思维方式，高手都是多线程的。

欲擒故纵的政治手腕！

【出处】《史记》晋世家

【原文】献公私谓骊姬曰：“吾欲废太子，以奚齐代之。”骊姬泣曰：“太子之立，诸侯皆已知之，而数将兵，百姓附之，柰何以贱妾之故废適立庶？君必行之，妾自杀也。”骊姬详誉太子，而阴令人谮恶太子，而欲立其子。

【译文】献公私下对骊姬说：“我想废掉太子，让奚齐代替他。”骊姬听后哭着说：“太子已经立好，诸侯们都已经知道了，而且太子多次统帅军队，百姓都归附他，为什么因为我就废掉嫡长子而立庶子，你一定这样做，我就自杀了。”骊姬假装赞扬太子，但暗中却让人中伤太子，想立自己的儿子为太子。

【解析】老子说“道之道，非常道”你恨一个人就表现出来，欲除之而后快，这是常道。但是恨一个人，你外在表现的十分和善，这是非常道，但是这才是高手，笑里藏刀，才是成功的智慧！骊姬就是这么一个不走寻常路的权谋高手。在扳倒太子，扶立自己的儿子奚齐的过程中，权术手腕高妙，令人叹为观止。现在通过一个小的侧面给大家做出权谋分析。

一、骊姬想立自己的儿子奚齐，但为什么不能直接迎合晋献公的意思。

1、有可能是试探。

尽管骊姬清楚的知道，自己得到了晋献公的宠爱，但是自己的儿子年龄还小，且晋献公没有任何的剪除太子势力的动作，谁能够推测晋献公是真心还是试探？如果他怕以后骊姬变成家庭不和的隐患，为了国家稳定，提前除掉她，也不是没有可能。面对是不是试探，关键就是看，只是说说而已，还是已经启动了相应的动作。如果晋献公公开对太子斥责，成为对立状态，且公开的询问大臣表态废太子之后，那么骊姬就不会认为是试探动作了。所以，骊姬的聪明之处，就是在不能确定晋献公的态度之前，不暴露自己的真实想法，是最好的。

2、太子还有实力。

此时太子的地位，诸侯都知道，这说明，他有广泛的政治影响力，不可能没有过错就能够废立。而且握有兵权，在军界有很强的势力，且老百姓的支持率比较高。骊姬如果此时公开的迎合晋献公，要废了太子，一下子就会把自己放在明面上和太子公开对立。谁能保证私下的谈话，不会被其他眼线传递到太子耳中。且谁又能保证太子不会先发制人，提前下手？骊姬在力量对比没有彻底改变之前，没有贸然选择对抗，这是一种最为明智的选择。只有彻底的让晋献公和太子敌对起来，才是公开对立表态的时机。实力对比没有改变之前，所有的对抗，其实就是在害自己。

3、无法斩草除根。

如果晋献公真心的想废掉太子，此时也不是表态的机会。因为，晋献公还没有彻底的和太子闹翻，此时想更换太子，也只是内心的好恶选择而已。这种感情的亲疏，不会让晋献公，下决心除掉太子，顶多废掉太子。但是这对骊姬当下是好的，但是对与未来而言是坏的。原因就是太子的势力并没有清除，还有死灰复燃的可能。如果骊姬想让自己的儿子位置彻底安全，就必须对于太子的派系，彻底斩草除根。所以，此时如果迎合晋献公，对太子势力只是暂时的击溃战，而不是歼灭战。骊姬而言，要么不做，要么做绝，留下隐患的招数是不高明的。

二、骊姬采用欲擒故纵的方式，这样做的好处是什么？

1、获得了晋献公的好感。

没有任何一个男人，会喜欢恶毒的夫人。晋献公想换太子，也只是想讨好骊姬而已，如果骊姬表现的对太子狠毒，这会让晋献公，觉得这不是个好女人，骊姬的形象会大打折扣。而骊姬的这番话，让晋献公很是满意。这是个懂大局，有感情的女人，会更加的信任和珍惜。

2、让太子放松了警惕心。

要想人不知，除非己莫为。骊姬的谈话，绝对会通过各种渠道传递到太子的耳中。这样太子就会想当然的认为，骊姬并没有夺嫡的想法，太子自己的位置是安全的，也就不会把骊姬当成敌人来防御。这就会放送警惕，为骊姬找到离间的机会，争取更多的时间。

3、之后的谗言更加隐蔽。

如果一开始就表态对立情绪，这以后说什么都会被认为，动机有问题。因为你是敌对方，你说的话，谁信呢。一开始如果就和太子闹翻，之后再去离间中伤，晋献公就不会相信你说的。但是表明了一个友好的态度，这时候说离间的话，晋献公就会深信不疑。关系越好，离间就越让人相信。

三、这个欲擒故纵的权谋手腕，对我们职场有什么启示呢？

1、实力对比改变之前，不要信口舌之利。

职场永远是实力对比的地方，谁有实力谁赢。而不是口头说说，说的再好，根本力量对比没有转变之前，任何话都是假的。不要相信口头的承诺或是支持，要看到真实的行动。职场最常见的，就是领导口头表示支持，而实际没有行动，这样的只是说说而已。而没有给具体好处，都是假的。

2、要么不做，要么斩草除根，不漏隐患。

职场不是一次交锋，就能定胜负的地方，如果你给对手留下了机会。谁能保证，人家不会翻盘呢，如果在能够击败却无法彻底消灭的时候，这时候，一定不能贪图小的胜利。这样小的胜利不仅仅不能扳倒对手，反而会让你自己有绝大的隐患。所以，不能彻底消灭的时候，不能贸然出手。

3、和离间对象关系越好，进谗就越有力。

人都是这样，首先不会听你说什么，首先会怀疑你的动机。你为什么会说这样的话，如果你说敌人的坏话，这些坏话会大打折扣，如果你说坏话的人是你的好朋友，即使你说的是假的，别人也会相信你说的，谁让你们关系好呢，谁会怀疑你的动机呢？

经过我们上述的分析我们能够看到，骊姬在晋献公没明确行动，太子尚有实力的时候，采用欲擒故纵的保守打法是绝对的上策。所以，这给我们的启示就是，面对别人的言语试探，一定要首先分析背后的实力对比，这样才能让自己处于不败之地。

论功行赏的权谋艺术

【出处】《史记》 晋世家

【原文】从亡贱臣壶叔曰：“君三行赏，赏不及臣，敢请罪。”文公报曰：“夫导我以仁义，防我以德惠，此受上赏。辅我以行，卒以成王，此受次赏。矢石之难，汗马之劳，此复受次赏。若以力事我而无补吾缺者，此受次赏。三赏之后，故且及子。”晋人闻之，皆说。

【译文】随从文公逃亡的无能之辈壶叔说：“您三次赏赐功臣都没有轮到我，请问我有什么罪过。”文公回报说：“用仁义教导我，用道德、恩惠规劝我，这应受到上等赏赐。用行动辅佐我，终于使我获得成功，这应受到次等赏赐。承担弓箭的危难，给我立下汗马功劳，这应受到再次等赏赐。假如只是用劳力侍奉我，而没有弥补我的错误，这也应受到再次等赏赐。这三次赏赐完了，就会轮到你。”晋国人听到文公的话，皆大欢喜。

【解析】每个最高领导，在创业成功，打下江山的时候，都需要论功行赏，对追随自己的人奖励，也是为自己打下统治的根基。很多人处理这件事做得并不好，让功臣伤了心，让自己的江山功败垂成。刘邦就曾经在论功行赏的时候不及时，差点搞出兵变，在张良的指导下，封了最痛恨的雍齿，才算是，平息了大家的舆论，让大家觉得刘邦不是个忘恩负义，过河拆桥的人。但是纵观整个历史，只有晋文帝说出了论功行善的次序和标准。现在权谋网给大家解析如下：

1、夫导我以仁义，防我以德惠，此受上赏。

能臣，这是为自己出谋划策，从无到有，整体勾画布局的人。这样的人是首功，因为一个人整体的战略布局和方向，这是最为重要的。他们为谋划成功承担着重大的风险，可以说是同党，这样的人，一荣俱荣，一损俱损，所以，最大的风险，最大的功劳。

2、辅我以行，卒以成王，此受次赏。

忠臣，这是说长期追随自己的人，指哪打哪，忠心不二的人。这类的人，通常来说，不参与谋划，只是参与执行，是一个值得信任和托付的忠臣，他们不能够出尽奇谋，或尽力天功，但是却能够荣辱与共，不离不弃，这种追随，列为次功。

3、矢石之难，汗马之劳，此复受次赏。

功臣，这是说的，立功的人。关键时候能够顶的上去，平时没有什么表现或是表现的很平庸，但是在关键的战役，关键的时候，不畏艰险，不惜性命，勇于前进，勇于立功，这样的人，在战场上的拼杀，一次次的立下汗马功劳，这样的人，是第三等功。

4、若以力事我而无补吾缺者，此受次赏。

内臣，领导的身边的人。没功劳，有苦劳，没苦劳有疲劳。为领导服务，贴身伺候的人，没有变节出卖和背板，兢兢业业的做了自己该做的，这类人“在三赏之后，故且及子”这可以说是自己要安抚的外界的最后一批人，这上述的四类人都是必须安抚的利益群体。

5、最后封的是自己家人亲人友人。

内人，奖励完外人之后，就要奖励内人了，自己的家人，亲人，友人。这些人都需要安排工作，给予赏赐。这类人，更多的人给予物质的奖励。毕竟自己一人发达，必须鸡犬升天。这是传统的观念，不考虑自己人封王，称候是对不起自己人的。

所以，按照这五等功的顺序，一步步的划分等级和类别，就没人会觉得自己不公平了，论功行赏追求的就是公平。而晋文公的做法，值得称道，所以晋文公能和齐桓公齐名，成为春秋五霸双子星座之一。这个封赏在后世看来都是一个完美的标准，值得大家学习观摩。

走一步看三步的权谋思维深度！

【出处】《史记》 晋世家

【原文】二十三年，献公遂发贾华等伐屈，屈溃。夷吾将奔翟。冀芮曰：“不可，重耳已在矣，今往，晋必移兵伐翟，翟畏晋，祸且及。不如走梁，梁近於秦，秦彊，吾君百岁後可以求入焉。”遂奔梁。

【译文】二十三年（前 655），献公派贾华等人攻打屈城，屈城的百姓都逃跑了。夷吾打算逃奔到翟。冀芮说：“不行，重耳已经在那里了，今天你如果也去，晋国肯定会调军攻打翟，翟害怕晋，灾祸就要危及你了。你不如逃到梁国，梁国靠近秦国，秦国强大，我们国君去世后，你就可以请求秦送你回国了。”于是，夷吾跑到了梁国。

【解析】晋献公被自己喜欢的女人骊姬离间，逼死太子之后，接着对自己的两个有能力的儿子大下杀手。重耳已经先跑到了翟避祸，这时夷吾也在失败后，面临逃亡的问题。这个逃亡战略，集中体现了一个权谋家，走一步看三步的能力。

一、冀芮的逃亡战略，看三步的能力。

1、选择了逃亡的方向。

一开始，夷吾选择和重耳一个地方作为逃亡的方向。这个立即被冀芮看出来，如果在一起，立即就成了整体的势力，这就让晋献公必须尽全力和翟敌对。翟是小国，可能就会在亡国的背景下，直接会弃卒保车，从而杀了夷吾和重耳。所以，分开逃跑，能够保全。

2、选对了落脚的地点。

既然最近的翟不能去，去哪里呢？为什么不直接选择秦国作为落脚点呢？夷吾没有直接选择秦国有三个原因，一来，晋国和秦国一直争斗不断，直接在秦国，怕认为是叛国。二来，怕被挟持当成筹码和晋国交易。三是，自己丧失独立性，成为傀儡，被操控。

3、制定了未来的战略。

冀芮知道骊姬并没有政治势力作为执政基础，骊姬最大的资源靠山就是晋献公，晋献公在位的时候无敌，晋献公不在了，就什么都不是了。必然的混乱，这就要为这个未来可能的混乱做好准备，而选择在梁国，靠近晋国，信息接收快，能够平等身份借助秦国力量，能够自身安全。

二、走一步，看三步，看哪三步

翼芮可以说是夷吾后来能够称王的第一功臣，没有翼芮的战略决策选择梁国，也就不会有夷吾的事后陈宫。翼芮的战略谋划，完美无缺，走一步看三步，翼芮看了哪三步？

1、看发展。

做任何事情，不能只看眼前，要看到事情的发展。怎么才算看到事情的发展呢，那就是你走完这一步，对手会如何走，他会如何应对，这就是看的第一步。因为权术博弈过程是双方的，不仅看你如何走，而是看你走过之后，对方会如何反应。翼芮看到了夷吾和重耳都逃到翟，那么对手的晋献公会不惜代价。

2、看变化。

不仅仅要看到定数，还要看到变数。夷吾在和自己的老爹对抗的过程中，是一分钱的优势都没有的，不死就是最大的胜利。所以这就要看到变化，如果晋献公不在了，会有个什么样的状况。毕竟一个人的死亡是最大的权利变数。翼芮看到了晋献公死后，骊姬和自己的儿子奚齐是控制不住局面的。

3、看准备。

既然未来有一天有机会，这就要为可能的机会做出准备，而不是盲目的等待。翼芮让夷吾选择在梁国做准备的根据地，是对的，有信息，有安全，有可能借助的力量。所以在奚齐被权臣杀掉后，夷吾能够第一时间，借助秦国的部队来实现自己的上位，这在逃亡的一开始就已经布局好的。

三、这样的权谋思维深度对我们的职场有什么启示？

1、重在保全。

当你无法和强大的势力对抗，什么都不占有优势的时候，这时候保全实力才是最重要的。我们在职场经常会遇见，自己不喜欢领导，虐的我们体无完肤，这时候，选择示弱。保全就是最大的胜利，任何盲目的对抗都会让自己失去所有资源和未来的机会。

2、等待变化。

现在没机会，不代表未来没机会，任何的都是变化的。所以，一时的不得已无需灰心，留得青山在不愁没柴烧。现在没机会，未来有机会，时间是最大的变数。所以，我们只是暂时的没有成功，怎么能够说这就是失败呢。夷吾也是暂时的没成功，未来的王位在等着他。

3、筹备资源。

机会是给有准备的人的，如果你只是在盲目的等待机会，等待天上掉馅饼，那么可以说这样的人会失败一辈子。因为真的机会来的时候，你用什么去抓住呢，判断出未来格局的变化，并为之做出准备。这才是积极地应对之道，这才是成功面对失败之道。

走一步看三步，这样才能从容规划未来要走的路。相对比下，重耳的逃亡就没有一个主线，到处游走，盲目逃亡，所以，当真的机会来了，首先邀请重耳回国，重耳却不敢回来，因为自己没有任何的势力支持，没有做出准备，只能眼睁睁看着夷吾先行的走向王位。

解救伍子胥的老渔夫不简单！

【出处】《史记》伍子胥传

【材料】郑定公和子产杀死了太子建。建有个儿子叫胜。伍子胥害怕了，就和胜一同逃奔吴国。到了昭关，昭关的官兵要捉拿他们，于是，伍子胥和胜各自只身徒步逃跑，差一点不能脱身。追兵在后。到江边，江上有一个渔翁乘着船，知伍子胥很危急，就渡伍子胥过江。伍子胥过江后，解下随身带的宝剑说：“这把剑价值百金，把它送给你老人家。”渔翁说：“按照楚国的法令，抓到伍子胥的人，赏给粮食五万石，封给执珪的爵位，难道是仅仅值百金的宝剑吗？”不肯接受。

我们看史记，很容易忽略这个渔翁，只是觉得这个人很大气，但是深入一想，觉得却不是那么回事。

一、我们看看这个不简单的渔翁。

1、首先通晓异国的政治局势。

按道理渔翁应该是郑国人，郑国和楚国不是一个国家，且楚国的高层政治斗争，即使有通缉令，也不会发布到基层，即使到达基层，普通老百姓认字的可能性也不大，即使有人宣讲，如果不是敏感，也不会记忆的这么清楚，抓住伍子胥有什么待遇都记得清清楚楚，这就带来了疑点。那时候，没有照片，即使有画像也不准确，为什么这个老渔翁能够立即识别伍子胥？只能说明，要么是老渔翁，见过伍子胥，要么是有人提前告知他。谁也不会想到一个普通的渔民能够准确的识别未见过的伍子胥，和能够详细的说清楚抓住伍子胥的待遇，显然，这个人不是个简单的渔民。

2、放长线钓大鱼，对伍子胥的赠与无视了。

一般老百姓而言，目光都是短浅的，能拿点是点，现在帮助了一个陌生人，即使是个高官有能力，自己即使不要现金也是希望得到一个佩剑这样的信物，日后有困难好找他帮忙。但是渔翁对百金的东西不动摇，说明，渔翁见过世面，看不上百金。一个普通人对百金不动摇，要么是有其他目的，要么是不是普通人，所以，我们能够看出来，渔翁很显然目的不是钱，而是有其他目的，汉谋书院推测，应该是渔翁背负着政治目的，就是要帮助他逃到吴国。

3、该渔翁掌控者通往吴国的核心要道。

我们能够看到，这个渔翁打鱼的地方是郑国和吴国交界处，且在渡口。这个关键的位置，没有能力和关系，任何朝代，都不会占据这样有利的位置。汉谋书院曾经推测候赢是赵国放在魏国的间谍，候赢的身份就是看大门的，掌控城门大权，这是地上的路权。而渔翁掌控渡口，和候赢有异曲同工之妙，其掌握了水上的渡口，这样的渡口本身就是适合间谍潜藏。

二、问题来了，这样一个懂政治，不爱钱，有能力的人，是个普通老百姓么，绝对不是，这样的人，怎么看都是间谍。一个隐藏很深的间谍，那么他是谁的间谍呢？

1、绝对不是楚国的。

因为楚国现在正在举全国之力想找到他，伍子胥出现了，即使抓不住，也不会提供渡河便利让郑国人抓住，借刀杀人，绝对是楚国良策。所以，这个渔翁不是楚国人。

2、绝对不是郑国的。

郑国的间谍在这里，释放了伍子胥，他如何和领导交代？而且，是郑王杀了太子建之后，必然要斩草除根，此后逃出来的白公胜，不也是把郑国当成仇敌，欲除之而后快么？所以这个人不是郑国人。

3、渔翁应该是吴国人。

伍子胥到了吴国就得到了重用，因为吴国和楚国之间伍子胥起了绝大的作用。后期的伯嚭也是从楚国逃到吴国而被重用的。我们通过受益人，能够看出来，伍子胥的出逃，最大的受益人是吴国。因为敌人的敌人就是朋友，吴国一直把楚国当成对手，就必然对伍子胥和太子这个事情很关注。于是到处探听消息，提前把渔翁安插在交通要道，准备随时能够帮助伍子胥等人引渡到吴国，这个小人物所有的行为都能得到解释了。

三、我们通过研究这个渔翁得到什么启示

1、间谍不都是高大上的。更多的是普通职业，能够利用自己小人物的身份做更深的隐藏，关键时候能够提供更多的协助和情报。

2、间谍都占据着关键岗位。革命战争时期，地下人员都有很多交通站。很多人在火车站，码头，等做工，来掩护自己人的转移。古代交通不发达，所以，城门，渡口，就成了间谍的隐藏首选。

3、政治间谍身边都有眼睛。为什么渔翁不敢收伍子胥的剑，很大层面应该是，自己身不由己，身边有其眼线盯着，自己不敢随便得罪未来的可能被重用的伍子胥。

伍子胥是个勇于报仇的人，这种重感情的人，应该也是报恩的人，所以渔翁就伍子胥的事情才能记录下来，这个应该不是出自普通人的讲述，还是伍子胥说的。但是为什么实际上没有记载伍子胥对老渔翁的感恩呢，应该是自己到了吴王身边，得知了这是吴王的一手安排，明白了，这就是个局。救自己的是背后的吴王，而不是眼前的渔翁。所以积极的对吴王报恩就行了，无需对渔翁报恩，所以在阖庐刺杀吴王僚的时候，伍子胥选择了退出。现在商业间谍也是层出不穷，这篇文章也会给职场中的人有所启发的。一定要重视那些站在关键岗位的小人物，说不定就是，我们常听而不是常见的间谍。

进谗术的标准范本：处处都击中了领导的心！ 2016-3-15

【出处】《史记》伍子胥传

【材料】吴国太宰嚭和伍子胥在感情上产生裂痕以后，就趁机在吴王面前说他的坏话：“子胥为人强硬凶恶，没有情义，猜忌狠毒，他的怨恨恐怕要酿成深重的灾难。前次大王要攻打齐国，子胥认为不可以，大王终于发兵并且取得了重大的胜利，子胥因自己计谋没被采用感到羞耻，反而产生了怨恨情绪。如今大王又要再次攻打齐国，伍子胥又独断固执，强

行谏阻，败坏、诋毁大王的事业，只希望吴国战败来证明自己的计谋高明。现在大王亲自出征，出动全国的武装力量攻打齐国，而伍子胥的劝谏不被采纳，因此就中止上朝，假装有病不随大王出征。大王不可不戒备，这是很容易引起祸端的。况且我派人暗中探查，他出使齐国，就把他的儿子托付给齐国的鲍氏。做人臣子，在国内不得意，就在国外依靠诸侯，自己认为是先王的谋臣，现在不被信用，时常郁郁不乐，产生怨恨情绪。希望大王对这件事早日想办法。”吴王说：“没有你这番话，我也怀疑他了。”就派使臣把属镂宝剑赐给伍子胥，说：“你用这把宝剑自杀。”

【解析】短短几百字，就要了伍子胥的命，可见这段文字的威力。一个有功劳的旧臣，能让领导痛下杀手，说明他触动了上级的最隐秘的痛楚。

一、对伍子胥的进谏步骤

1、定义伍子胥的性格。

伯嚭首先对伍子胥的性格做出了定义，把伍子胥之前的为父报仇的事情，描绘成了心胸狭窄狠毒的人。但是伯嚭却没说伍子胥的报仇的这个例子，其实也是想暗示领导自己想。为何不言明，因为对这个复仇的案例，可能领导会追想到他的功绩。故而不谈，避免适得其反。

2、分析伍子胥的动机。

有了这个狠毒的性格，就开始利用伍子胥和吴王之间对事情本身的不同看法，深挖背后的动机。因为伍子胥的狠毒的性格，故而自己的计策不被采纳后会产生对领导的怨恨。通过这个怨恨，希望领导失败来证明自己的高明。有了这个动机，就能对外在实际的行为证实了。

3、推断伍子胥的行为。

伍子胥把自己的儿子送到了齐国，这是一个关键性的证据，把之前所有的假设都合理化了。齐国正是吴国要攻打的对象，伍子胥不赞成攻打齐国的这个良好的动机变成了为自己私利的考虑。勾结外国，是让自己的孩子在那边，设置后路。一个不忠诚，勾结敌方的形象就出来了。

二、对伍子胥进谏的时机

1、如果是在平时进谏

如果在平时进谏，因为不打仗，把自己孩子送到齐国，也不是一个什么重大的事情。毕竟古代人与人之间的迁移很正常，即使伍子胥有留后路的想法，但是这个也构不成不忠和通敌。不能有这个印证，之前所依赖的性格推理，都站不住，打击力度就会很小。这是下策。

2、如果是在战后进谏

如果打过仗了，再去说，伍子胥的儿子在齐国，可能通敌，这个对吴王而言，实际的威胁已经解除。对伍子胥就是反感，也不会杀掉他，顶多，废了他，这样的打击，有效但是无力。不能够斩草除根，说不定，伍子胥就再行崛起了。所以这是中策。

3、只能是在战前进谏

就在战前，吴王准备进攻齐国，而伍子胥装病不去，可能会在吴王进攻齐国的时候，背后起兵造反，让吴王腹背受敌。这个是有先例的，之前吴王的叔叔夫概就是在阖庐进攻楚国的时候，背后造反的。为了避免这个最大的威胁，吴王只能信其有，杀掉他，绝掉后患。这是上策。

三、我们职场该如何进献谗言呢？

1、找到领导最敏感的点

我们平时讲，要对领导投其所好，这样，我们才能受到领导的喜欢从而得到重用。反过来说，我们如果我们想解决掉一个人，就要知道领导最讨厌什么，让对手的行为投其不好，或是故意引诱对手做领导不喜欢的事情。所以掌控领导的喜好和厌恶，真的是太重要了。很多人不知道领导的讨厌，还一直在被人诱导做，岂不悲催？

李林甫构陷严挺之，就是引诱严挺之做出了击中唐玄宗的敏感点，从而失去了重用。

2、剪裁目标的行为动机

一个人的行为是固定的，我们做出不利于他的解释，想构陷他，就必须从行为背后的动机着手。而想从动机下手，就必须先从他的性格开始。有性格，有动机，然后这些可以随意解释的东西去剪裁他的行为，这时候行为的目的就不再单纯了，也就能够打造成攻击的工具了。

王钦若构陷寇准，就是从动机上重新解释了檀渊之盟，让皇帝产生了厌恶，而失去重用。

3、投放谗言于最佳时机

说坏话，不能天天说，或是随意的说，而是在关键时候再说，在领导最敏感的时候说。只有在领导有顾虑，或是有想法，这时候，效果最好，正如一个人想睡，有人提供枕头，或是在行动时，为其揭示了后患。让谗言发挥最大的优势，必须在领导最敏感的时期。

高力士构陷王毛仲，就是在唐玄宗对其开始反感的时候，几句话，就让王毛仲丢了命。

研究进谗术，可以说，是扳倒政敌的绝佳工具。当然也是我们防备小人的必学科目，所以权谋网认为，进谗术，可以说是任何一个权谋家的必修课。

提拔自己的人的权谋玩法！

【出处】《国语》晋语

【案例】赵宣子把韩厥推荐给晋灵公，任命他为司马。河曲之战时，赵宣子让人用他乘坐的战车去干扰军队的行列，韩厥把赶车的抓起来，并且杀掉了他。大家都说：“韩厥一定没有好结果。他的主人早晨刚让他升了官，晚上他就杀了主人的车夫，谁还能使他保住这个官位呢？”赵宣子召见了韩厥，并且以礼相待，说：“我听说事奉国君的人以义相结，而不结党营私。出于忠信，为国推举正直的人，这是以义相结。举荐人才而徇私情，这是结党营私。军法是不能违犯的，犯了军法而不包庇，这叫做义。我把你推荐给国君，怕的是你不能胜任。推举的人不能胜任，还有什么结党营私比这更严重的呢！事奉君主却结党营私，我还凭什么来执政呢？我因此借这件事情来观察你。你努力吧。假如能坚持这样去

做，那么将来掌管晋国的，除了你还有谁呢？”赵宣子遍告大夫们说：“你们诸位可以祝贺我了！我推荐韩厥非常合适，我现在才知道自己可以不犯结党营私的罪了。”

【解析】表面上，韩厥执法严格，自己的上司的部下也不放过。而赵宣子也表现的极大胸怀和爱才之心。但是，经过反复阅读之后，我们发现，这是赵宣子玩的手段，一个提拔自己人的高妙手腕。

一、赵宣子让韩阙杀掉车夫，一箭三雕的权谋智慧

1、树立韩阙威望

赵宣子凭借自己的权力直接任命韩厥，但是韩阙没有任何的政绩和能力展示，别人其实内心是不信服的。这就需要通过杀掉赵宣子的车夫这个政治秀，来展示韩厥的素质。

2、没有结党私心

你赵宣子提拔自己人，你是不是任人唯亲，搞小圈子结党？大家都质疑。但是韩阙一上来就直接把赵宣子的车夫给杀了，这说明韩阙和赵宣子之交不是出于私心，是赵宣子推荐了人才。

3、加强军队纪律

打仗为什么要先杀人祭旗？原因就是建立军事纪律，这样大家才能真心的听话。这时候，如何快速的起到震慑作用？就是借故杀掉自己的亲信。别人眼里，你自己人都杀，何况别人呢？就都老实了。

二、赵宣子如何避免自己车夫被杀带来的不利影响

1、这是一场考试

自己的车夫违规被杀，自然是有损于形象的，但是赵宣子说，我就是想借这件事来考察你，是不是称职。我这不是纵容车夫，而是为了测试部下能力。车夫的违规行为，自然变了性质。

2、表达忠心君主

提拔韩厥，大家内心肯定不服气，赵宣子自己怎么解释，都只能欲盖弥彰，但是在韩阙杀了自己的车夫之后，赵宣子就能够借势说一大堆自己的理论，我推荐你符合国家大义，是为了忠心君主。

3、宣传政治形象

如果自己发表了一通大道理之后，没人表态，效果就会很差，于是，就把大家叫过来“你们应该祝贺我”让大家公开认可，赵宣子是出于公心而推荐人才，树立自己政治形象。

三、这个事情为我们的当下职场带来什么样的启示

1、表面上的对抗可能是假的

职场上，眼见不一定为实，看似不合的两个人，可能私下就是朋友，看似表面称兄道弟，其实私下里剑拔弩张。所以，职场不要相信眼睛，要相信利益。

2、杀自己人树立纪律最有效

杀人立威，这最能起到震慑力，而找机会杀掉自己的人，这个效果最好。其实这个车夫，我觉得也就是新近提拔起来，就是为了被杀而准备的，就是为了借他人头。

3、我的破绽可以解释为测试

我之所以做错，不是我的错，而是我先考察你是不是能够看出来。你能够看出来，敢于提出意见，这说明，你通过了测试和考察，这也是自己找台阶下的常用方法。

经过上述的分析，我们能够看出来，表面是个光明正大的人事任命，其实还是一个双簧的政治表演，赵宣子一箭三雕的提拔了自己人韩厥，而且不仅消除了不利影响，还极大的提升了自身政治形象。这种权谋手腕，我们不能不学。

知进退，不充能，不争功！

【出处】《国语》晋语

【案例一】郤献子出使齐国，齐顷公让宫女们躲在帐幔后面偷看并讥笑他。郤献子大为愤怒，回到晋国以后，就请求发兵攻打齐国。范文子从朝中退下，对儿子说：“夔儿呀，我听说，触犯了别人的愤怒，必然要获得报复。郤子的愤怒够大了，他不能在齐国得逞，那么一定要在晋国发泄出来。如果他不能在晋国执政，又怎么能宣泄他的愤怒呢？我准备辞职让位，以便郤子能够满足他的愿望，不要用国内的矛盾来代替国外的矛盾。我希望你努力随从众卿，以完成国君的命令，一切都恭敬从事。”于是就告老辞职了。

【案例二】范文子很晚才退朝回来，武子问道：“为什么回来这么晚啊？”文子回答说：“有位秦国来的客人在朝中讲隐语，大夫中没有一个能够回答出来，我晓得其中的三条。”武子发怒说：“大夫们不是不能回答，而是出于对长辈父兄的谦让。你是个年轻的孩子，却在朝中三次抢先，掩盖他人。如果不是我在晋国，你早就遭殃了！”说着武子就用手杖打儿子，把他玄冠上的簪子都给打断了。

【案例三】靡笄战役，郤献子打了胜仗班师回国，范文子最后入城。范文子说：“夔儿呀，你也知道我天天在盼望你早点回来吗？”文子回答说：“军队，是主帅郤献子所统帅的军队，打了胜仗。假如我率先凯旋归来，那恐怕国内的人们将会把注意力集中到我身上，所以我不敢这样做。”武子说：“我知道可以免祸了。”

【解析】范文子是范文子的父亲，范文子叫做夔“xie”协和调和的意思，可见范文子给儿子取名的时候，强调的是中庸之道。这三个案例，集中说明了，古代权谋家的权谋家教。

一、权谋家的三大自保之道

1、不对抗

范文子知道郤献子受到了齐国的侮辱，为了报复，就必须把政权争取过来，这就意味着，现在执政的范文子就成了郤献子最大的敌人和障碍。而范文子老了，如果对抗下去，不一定能打赢，即使赢了自己也年龄大了不能长久，到时候会遗祸子孙。所以不对抗强大势力，果断退休了。

2、不显能

范文子在朝廷里多次显露出自己的才华，抢了别人的风头，还自以为洋洋得意，范武子不但没有表扬他，而是狠狠的揍了他一顿。这个行为被范武子视为极端错误，说出，如果不是我还在，你早就遭殃了。职场中最忌讳的就是处处显示自己高明，这是种树敌的行为。

3、不争功

范文子打赢仗之后，不敢先行回到都城，而是最后一个回来，范文子给老爸的理由，是自己如果回来的早就会把焦点聚焦在自己的身上，相当于把功劳的荣誉吸引到自己的身上，主动避开争功，而避免导致祸患，范武子给了很高的评价。职场也是不仅仅要避免明着争功，也要避免成为中心。

二、权谋教育的三个特点

1、势力变化

权谋教育的着眼点，在于势力的分析。要能够识别出，现在的势力谁大，还要能够识别出未来势力的变化，而且还能够知道，这个势力的变化，自己应该如何应对。

2、案例分析

针对范文子在朝堂上的表现，范武子立即做了分析，指出了背后的权谋原理，以及没有被暗算的原因。这样针对式的案例分析，是最直观的方式。通过案例及时指导，及时纠正。

3、思维方式

范文子打赢仗之后，最后一个回国，范武子关注到了他回来晚的行为，但是经过范文子说了自己的思维过程之后，范武子觉得教育的很成功，这说明，他最在乎的是，范文子形成了权谋思维方式。

三、权谋教育的三个手段

1、身教

父母是孩子的第一任老师，他不仅仅传授知识，更多的是思维方式的传承。权谋家必然教育孩子从权谋角度学习思考，范武子把自己做的事都告诉了孩子，这就是言传身教。

2、指导

很多家长除了成绩，并不关心孩子的事情，而范武子关心孩子，更关心他要做的事情，通过对他的做人做事，做出分析和点评。

3、奖罚

奖罚这个手段，目的就是让他形成深刻的痛苦记忆，或是形成愉悦记忆。这样再有类似的事情出现的时候，就能立即调出相应记忆。

经过权谋网的分析，我们能够看出来，这些权谋知识，在古代都是父传子的密学。书籍传承的是知识，而家教传承的是智慧。一个政治家族之所以屹立不倒，不仅仅是权势所在，而是思维方式所在。拥有了这些权谋智慧，永远都会站在食物链的最高端。

说服引导术！

【红楼梦 118 回】却说宝玉送了王夫人去后，正拿着《秋水》一篇在那里细玩。宝钗从里间走出，见他看的得意忘言，便走过来一看。见是这个，心里着实烦闷，细想：“他只顾把这些出世离群的话当作一件正经事，终久不妥！”看他这种光景，料劝不过来，便坐在宝玉旁边，怔怔的瞅着。

宝玉见他这般，便道：“你这又是为什么？”宝钗道：“我想你我既为夫妇，你便是我终身的倚靠，却不在情欲之私。论起荣华富贵，原不过是过眼烟云；但自古圣贤，以人品根柢为重——”

【权谋解析】贾宝玉在看《庄子》的《秋水》篇，马上就要科举考试了，贾宝玉依然心思在佛道上面，不思功名。已经成为贾宝玉妻子的薛宝钗希望劝说贾宝玉走仕途，走一个正规社会的儒家道路。但是如何说服不变成吵架，薛宝钗使用了说服引导术。权谋网详细分析下这个权谋招数：

1、薛宝钗看到贾宝玉没有看考试的书籍，而是在看出世离群的书籍，心里十分不满。作为一般人，内心一定火冒三丈，直接就会激烈的对抗语言，都什么时候了，你还看这种书，你怎么这么不负责任，你还是男人嘛，我嫁给你，就是想有个依靠，你竟然如此烂泥扶不上墙，我当初真的是瞎了眼。贾宝玉立即就会讽刺，你不就看上我们家有钱么，看不惯你走？两个人不欢而散。其实现实中大多数夫妻都是如此的，都会站在自己的立场对对方不断的抱怨指责，吵架升级。

2、薛宝钗毕竟大家闺秀，又具有权谋智慧。她尽管心里不舒服，但是并没有直接指责。而是静静的坐在贾宝玉的身边，看着他。这就是凝造了一种平静的谈话环境，能够让彼此心平气和的进入到一个谈话的阶段。而且没有上去就进入一个批判或是指责的谈话定性。而是从两个人的关系娓娓道来，我嫁给你就是想把你当成依靠，不仅仅是情欲之私。这就把贾宝玉推向了一个重要的位置，唤起他内心的责任感。然后又说，自己让你考功名并不是看重金钱，荣华富贵不过是过眼云烟，然后转入一个理性说服。

3、这一段对话，其实就是说服引导术，其中韵味妙不可言。很多人说服别人，往往直接进入说服状态，你该如何如何做，但是说服别人放弃自己的行为，是有挑战意味的，如果不能在谈话之前做好引导，那么，被说服的人，信息接受，心理就会极端的不舒服，情绪反应就会很激烈。两个人谈话往往都还没有开始，就已经火药味浓厚，接下来也就没有了谈话的基础，再好的话，也都说不出来。所以，薛宝钗，从自身入手，示弱增加贾宝玉的责任感，又避免自己被错认为是爱财，从强调人品，切入，让贾宝玉不能不接着听。

在说服之前，先做好引导。很多人觉得有理走遍天下，说服的时候，不考虑对方，而是直言不讳，这就会让人误解，引起反感，从而情绪对抗。所以，我们权谋学习的人，说服别

人之前，一定要做好谈话环境的营造，谈话性质的定性，以及自身不被误解的动机，这三点就是我们说的说服引导术。

预防潜敌从接近领导端茶倒水开始！

【出处】《红楼梦》第二十四回

【原文】不想这一刻的工夫，只剩了宝玉在屋内。偏偏的宝玉要喝茶，一连叫了两三声，方见两三个老婆子走进来。宝玉见了，连忙摇手说：“罢罢，不用了。”老婆子们只得退出。宝玉见没丫头们，只得自己下来，拿了碗，向茶壶去倒茶。只听背后有人说道：“二爷看烫了手，等我倒罢。”一面说，一面走上来接了碗去。宝玉倒唬了一跳，问：“你在那里来着？忽然来了，唬了我一跳！”那丫头一面递茶，一面笑着回道：“我在后院里。才从里间后门进来，难道二爷就没听见脚步响么？”宝玉一面吃茶，一面仔细打量那丫头：穿着几件半新不旧的衣裳，倒是一头黑鸦鸦的好头发，容长脸面，细挑身材，却十分俏丽甜净。宝玉便笑问道：“你也是我屋里的人么？”那丫头笑应道：“是。”宝玉道：“既是这屋里的，我怎么不认得？”那丫头听说，便冷笑一声道：“爷不认得的也多呢，岂止我一个。从来我又不递茶水拿东西，眼面前儿的一件也做不着，那里认得呢？”宝玉道：“你为什么不做眼面前儿的呢？”那丫头道：“这话我也难说。只是有句话回二爷：昨日有个什么芸儿来找二爷，我想二爷不得空儿，便叫焙茗回他；今日来了，不想二爷又往北府里去了。”刚说到这句话，只见秋纹碧痕嘻嘻哈哈的笑着进来，两个人共提着一桶水，一手擦衣裳，趑趄趑趄泼泼撒撒的。那丫头便忙迎出去接。

秋纹碧痕，一个抱怨“你湿了我的衣裳”，一个又说“你踹了我的鞋”。忽见走出一个人来接水，二人看时，不是别人，原来是小红。二人便都诧异，将水放下，忙进来看时，并没别人，只有宝玉，便心中俱不自在。只得且预备下洗澡之物。待宝玉脱了衣裳，二人便带上门出来，走到那边房内，找着小红，问他：“方才在屋里做什么？”小红道：“我何曾在屋里呢？因为我的绢子找不着，往后头找去，不想二爷要茶喝，叫姐姐们，一个儿也没有，我赶着进去倒了碗茶，姐姐们就来了。”秋纹兜脸啐了一口道：“没脸面的下流东西！正经叫你催水去，你说有事，倒叫我们去，你可抢这个巧宗儿！一里一里的，这不上来了吗？难道我们倒跟不上你么？你也拿镜子照照，配递茶递水不配？”碧痕道：“明儿我说给他们，凡要茶要水拿东西的事，咱们都别动，只叫他去就完了。”秋纹道：“这么说，还不如我们散了，单让他在这屋里呢。”二人你一句我一句正闹着。

【解析】这一段比较长，却不复杂，但是背后所蕴藏的政治权谋，却极有深度。现在权谋网权谋解析如下：

一、宝玉不认识小红背后的职场玄机

1、不是每个领导都熟悉下属的。

刚入职场工作的朋友，都觉得自己好好干活，领导就会发现自己的能力，有一天会自动发现自己，提拔自己的。其实这是很多人一厢情愿的做法，领导身边每天出现很多人，他的

精力都被占的满满的，如果你不积极主动的表现，积极接近领导，领导根本就不熟悉你。小红是宝玉的丫头，他自己都不知道。

2、不在领导眼皮底下永无机会。

小红是宝玉的丫头，所以小红每天绝对不会闲着，肯定了做了不少工作，但是宝玉连知道她是谁都不知道，怎么能够知道她的功劳呢，权谋网说过，你如果不在领导眼皮底下干活，你所做的一切，都是零。领导不知道，几乎和没做一样，永远不会在升迁提拔上想到你。

3、服务工作是取得人心的途径。

很多人每天都想着做大事，企图通过大的事情立功，或是做个大单来提升自己在领导心目中的位置，其实，一个组织，一个领导，每天哪有那么多的大事可做，就是有大事，能够轮到你？所以，在领导身边做好服务工作，这才是每天的大事，通过这些不断地小事，才能积累信任，才能有机会做大事。

二、小红其实是个极有心机的职场新人

1、积极把握一切机会

宝玉作为大观园的核心人物，每天身边围绕着很多人，外围的人很难接近。但是，机会还是有的，这次出现了空挡。小红就果断进房间，为宝玉提供服务。很多人在职场就怕看到领导，恨不能躲得远远的，不接近领导你就永远没有机会。不出现在领导视野，领导不熟悉你，你谈什么机会呢？

2、最大利用见面谈话

小红不仅仅是端茶倒水，而是直接顺便说了，芸儿求见的事情。顺便帮助了贾芸一把，这为后来和贾芸的关系提升埋下伏笔。很多服务领导的过程中，看似随意的谈话，其实都能够影响到领导的想法。所谓的二号首长都是这么来的，无意间的谈话，就夹带了很多私货，就能够获取外部利益。

3、要给自己留有后路

宝玉问小红，为什么不在身边做事呢？按照一般人，肯定，就会立即宣泄出来，说其他人的坏话，不是我不愿意啊，是其他人不让啊。但是这是有后遗症的，宝玉对小红没有什么信任关系，对其他人关系很好，此时中伤别人，宝玉立即会对小红反感。所以小红说，“这话我也难说”，直接回避了问题。

三、秋纹碧痕职场的政治性敏锐度极高

1、发现小红和宝玉单独接触

小红出来之后，发现只有宝玉在，秋纹碧痕，很是惊诧，然后很不自在，这些表现都充分说明了他们二人的政治敏锐度。领导是一种巨大的资源，任何时候都要对此有警觉，不能让其他外人有机会进入领导的视野，自己要独占资源。对有可能的竞争者，一定要敏锐，这就是潜敌意识。

2、出门后立即询问小红原因

秋纹碧痕并没有当着宝玉的面，来询问小红，而是带上门出来之后，开始询问小红原因。职场最重要的就是暗斗，而不是明争。如果公开发飙，恰恰会让领导认为你们其实是屏蔽了新人，会让领导有逆反心理，而秋纹碧痕避开宝玉的视野，私下无声无息的解决。

3、立即打击小红灭掉其野心

“你也不拿镜子照照，配端茶倒水不配。”不要认为端茶倒水的这些小事，对自己的位置不会有威胁，其实，很多都是从这样一点点的小事开始的。秋纹碧痕的在第一时间就打击了小红，让其不敢有自己的野心，让其知难而退，这其实是一种警告。秋纹碧痕垄断了核心资源，排除竞争者。

经过上述权谋网的分析，我们能够看出来，为领导服务，尽管是端茶倒水，这是多么大的机会。作为职场新人，不能不利用一切机会接近领导，来改变自己的人生命运，而作为领导身边的红人，一定要对新人有极高的敏锐度，排除他们崛起的机会，才能维护自己的位置，这些心得不能不仔细品味。

不身传诛——做老大不担恶名！

【出处】 《晏子春秋》第二卷 《内篇谏下》 景公逐得斩竹者囚之晏子谏第三

【原文】景公树竹，令吏谨守之。公出，过之，有斩竹者焉，公以车逐，得而拘之，将加罪焉。晏子入见，曰：“君亦闻吾先君丁公乎？”公曰：“何如？”晏子曰：“丁公伐曲沃，胜之，止其财，出其民。公曰自莅之，有舆死人以出者，公怪之，令吏视之，则其中金与玉焉。吏请杀其人，收其金玉。公曰：‘以兵降城，以众图财，不仁。且吾闻之，人君者，宽惠慈众，不身传诛。’令舍之。”公曰：“善！”晏子退，公令出斩竹之囚。

【译文】齐景公种了一些竹子，命令小吏好好看守它。景公出宫，路过竹林，那里正有一个砍竹子的人，景公驾车追赶，抓到他便押了起来，准备治罪。晏子进来拜见，说：“君王也听说过我们的先王丁公吗？”景公说：“怎样？”晏子说：“丁公攻打曲城，攻克下来，扣留住那里的财物，迁出了城里的居民。丁公每日亲临巡视，有用车拉着死人出城的，丁公很奇怪，命令小吏去察看，车里有金玉。小吏请求杀死那个人，收回他的金玉。丁公说：‘用武力攻下城邑，又凭借人多夺取钱财，不仁义。况且我听说，作国君的，对百姓应宽厚仁爱，亲自传下杀人的命令。’于是下令放了那个人。”景公说：“好。”晏子退下，景公命令放出砍竹子的犯人。

【权术解析】很多人看完这篇文章，会有很大的疑惑，这篇到底在说什么？一个人犯法，不该惩处么？为什么晏子要提供这个建议，讲这样的一个故事？而且齐景公还照着做了。其实这原理是做领导的基本原理，尤其是在中国，这就是——人君者，宽惠慈众，不身传诛。用现在的话说，就是做老大，不能作恶，即使作恶，也不能脏自己的手。

现在权谋网具体解析如下：

1、做老大，要高大上。

作为一个老大，众人瞩目，无论什么时候，都要在大众眼里树立自己的良好的社会形象。永远的要展示出宽大，仁慈，对老百姓倍加爱惜。做领导永远要自己唱红脸，才能被下属所爱戴，这样自己也不用树立潜敌。

2、作恶事，会被攻击。

无论你做的是不是正确，只要你自己直接做了恶事，那个被处理的一方，就会怀恨在心，就会被别有用心的人所利用。这无形中，就会在手下里造成分裂。自己做的越多，站在自己的对立面的人就越多，做领导就越不中立。

3、不得已，换人下手。

如果必须对某些人收拾，自己也要换别人按规定来下手就行了，自己不要亲自出面。比如这个例子中，如果看管的人，直接按照规定把人拿下，而不是齐景公自己出手。这个事情，也就结了。但是齐景公自己亲自过问，就不行了。

权谋网从这三个层面的分析，大家就能搞明白了，无论什么组织，做老大，不能让自己承担恶名。权谋手法，要么是推向别人，要么是推向法制，推向别人，会被人窃取惩罚权，这是有后遗症的。而本文，直接放了。其实也是有问题的，这个维护了领导的形象，但是破坏了威信。只要安排人，按照规定执行就行了。后世韩非子提倡法制，就是这意思。把对“恶”的处理推向，有法可依，受处罚的就不会怨恨别人，领导就能保持中立和高大上。

如何高妙的反对老板的决策！

【出处】《晏子春秋》第三卷 《内篇问上》

【原文】公伐莒，胜之，问晏子曰：“吾欲赏于莒何如？”对曰：“臣闻之，以谋胜国者，益臣之禄；以民力胜国者，益民之利。故上有羨获，下有加利，君上享其名，臣下利其实。故用智者不偷业，用力者不伤苦，此古之善伐者也。”公曰：“善。”于是破莒之臣，东邑之卒，皆有加利。是上独擅名，利下流也。

【译文】齐景公攻打莱国，取得了胜利，问晏子说：“我想赏赐攻打莱国有功之臣，怎么样？”回答说：“我听说以谋略使国家取胜的，提高臣子的禄位；以百姓的力量使国家取胜的，提高百姓的利益。所以君王有丰裕的收获，百姓利益有所增加。国君享有威名，臣下获得实惠。所以运用才智的人不会怠于本职，运用力量的人不会抱怨辛苦，这是古代善于征伐的人的作法。”景公说：“好。”因此，攻破莱国的臣下、士卒都有封赏。所以君王独享美名，下面的人都得实惠。

【解析】领导提出的决策意见，你认为是错误的时候，你会怎么办？通常普通人的第一念头就是，领导你错了，正确的该是如何如何，原因是这样这样。如果真的这样做了，那么你会很快就会被领导打入冷宫，你显示自己比领导高明，你让领导的面子何在？该如何提出自己的正确想法呢？既能够表达自己的意思，又能让领导舒服，别想了，这个权谋技巧很难，我们直接看高手怎么做就知道答案了。

1、晏婴没有直接否定领导。

齐景公准备赏赐有功之臣，很显然，晏婴认为，不能够遗忘那些攻城打仗作出牺牲的士兵。如何回答领导的询问是个两难的问题，同意，显然不符合自己的意思，不同意，显然让领导当众被否定而出丑。考虑到领导面子，晏婴就没有直接回答领导，而是跳出了原有问题框架。

2、直接讲了非决策性道理。

权谋网讲过，谋必三策，这样让领导有选择权，即显示自己的高明，也不侵犯领导的决策权，同样这种场景下，晏婴不能直接拿出具体方案，这样会侵犯领导决策，于是就直接讲了决策的原理，而没有讲出具体的方案，让齐景公自己按照原理去做出决策，让其自己做出判断。

3、不能直接去为下属邀功。

晏婴不直接提出要重赏士兵的这样的方案，其实不仅仅是会侵犯领导决策权的问题，而且会让士兵感觉到，他们之所以得到奖赏，是因为晏婴争取的结果，这样会感激晏婴，而不是感激齐景公，领导成了橡皮图章。赏赐的事情，一定要让领导自己做，提出具体意见，就是侵犯领导奖罚权。

这段谈话的技巧是非常的有现实意义的，如果你带领下属做出了业绩，然后拿出一份应该奖赏的名单和具体奖赏的方案，让领导签字。这其实无形中，让领导做了橡皮图章，侵犯了领导的奖罚权和决策权，同意你的意见，你会得到下属的拥护，不同意你的意见，又会得罪下属，这样让领导陷入尴尬。所以，任何时候，在职场不仅仅考虑你意见的正确与否，还要考虑到领导的决策权，领导的施恩权，领导的面子。不能够做到这些，只是简单地追求实质意义的正确，这样的人在职场走不远。

如何应对领导的错误命令！

【出处】《晏子春秋》第二卷《内篇谏下》景公以转治之兵未成功将杀之晏子谏第四

【原文】景公令兵转治，当腊冰月之间而寒，民多冻馁，而功不成。公怒曰：“为我杀兵二人。”晏子曰：“诺。”少间，晏子曰：“昔者先君庄公之伐于晋也，其役杀兵四人，今令而杀兵二人，是师杀之半也。”公曰：“诺！是寡人之过也。”令止之。

【译文】景公命令士兵转土作砖，正是腊月，天气十分寒冷。百姓大多受冻挨饿，砖却未制成。景公十分生气，说：“给我杀掉两个士兵。”晏子说：“是。”一会儿，晏子说：

“从前先王庄公攻打晋国，这一仗只战死四个士兵，现在命令杀死二个士兵，是那次出兵战死人数的一半。”景公说：“是，这是我的过错。”下令停止杀士兵。

【权术解析】职场最常见的问题就是，上级领导下达了一个错误的指令，作为手下该如何应对。这个经典的职场问题，很多人处理起来，会很棘手，但是晏子成功解决了这个难题。

一、面对领导的错误指令，普通人的三大错误处理方式

1、顺从听话

领导这样做出的指令，自有领导的道理，我们也不需要承担什么责任，领导让做什么就做什么，无过就是功。但是，这样顺从，你只是领导的执行工具，自己也会背负为虎作伥的恶名。甚至有可能，自己错误执行之后，事后被领导栽赃背黑锅。

2、当下反驳

面对领导的错误，当下，就给领导指出来，你这样做是不对的，你应该如何如何。通常来说，领导会直接发火。因为你没有尊重权力，没有给领导面子，不管你是不是好意，这就让领导无法接受，命令不被执行，这本身就是乱了上下级位阶的错误。

3、阳奉阴违

很多人有小聪明，面对错误的指令，会采用拖的办法，表面上，对领导顺从，是是是，内心完全不屑，采用阳奉阴违的办法。既给了领导面子，而又不插手错误命令，这个并不有利于纠正领导错误。而接下来让领导会在错的路上，错的越来越多。错越多，作为手下，工作就越难开展，最终还是害自己。

二、晏婴的高妙处理手法

1、首先迎合了领导的情绪

领导凭借意识的情绪，做出错误的指令，作为晏婴，首先顺应了领导的情绪。这是让领导的脾气发泄出来，人在不理智的时候，很难劝谏，只有等他情绪平复之后，才能够静下来谈理性问题，当场就反对领导的情绪指令，会让自己也受到牵连不说，还会加重领导的情绪。

2、没有在对错上互相纠缠

如果直接用自己的角度，去给领导说，你这样的处理方式不合适，你该如何如何的做。这样是方法，你会让领导的面子和自尊心受到挑战。这样给领导一个对你错误的看法，你再通过打压他，来显示自己的高明，你在把自己放在一个居高临下的位置。尽管你说的对，领导也不会做，因为，丢面子。

3、讲故事的方法暗示领导

晏婴不能，也没资格去评价领导的对错。这种时候，只能通过一个故事，来让领导自己去感悟。晏婴通过故事，暗示了，景公，你这样对士兵的苛刻，对未来的战争是有极大不利影响的。让领导自己感悟，自己纠正错误，这是最好的方法。

三、晏婴这件事情上处理，体现了什么官场智慧？

1、不要对抗领导的情绪

当领导发火的时候，千万不要，劝解，辩解，任何的非顺从型的交谈，都会是火上浇油。会激化矛盾，让事态恶化。领导发火的时候，要先应承下来，控制事态，等情绪平复，再做打算。

2、不要显得比领导高明

领导有错误，你直接一二三的指点出来，你会让领导下不来台，没面子。你没有维系好领导的权威，你会让自己显示的比领导高明。如果这样，权力尊严受到了挑战，你也不会有好果子吃。

3、先解决情绪后给参考

处理错误的指令，就是先解决领导的情绪，然后不要指出对错，这点很重要。很多人都会直接下对错的结论，这个让人无法接受，都会为自己辩解。而给出案例做参考，最好的就是让领导自己做判断。

无论是职场还是官场，权谋网认为，你最大的作用就是辅助领导做决策，要给他相应的案例和同类事情做参考。让他自己去感悟对错，他自己得出结论，我们即维护了他的权力尊严，也解决了我们执行错误的难题。给出参考，而回避对错指责，这是职场下属应对错误指令的大智慧。

背后被人说坏话，这是唯一的破解之道！

优秀的人，在职场，就很难不被人嫉妒，或是各种原因，在领导那里打小报告，让人防不胜防，又束手无策，其实古代人很聪明，早有破解被人背后说坏话的高级策略了。

我们来看看《世说新语》谗险篇的一段小故事：

王绪屡次在王国宝面前说荆州刺史殷仲堪的坏话，殷仲堪对这事很担忧，向东亭侯王珣讨教对付他的办法。王珣说：“你只要一次又一次地去拜访王绪，一去就叫手下的人退出去，于是谈别的事情；这样，二王的交情就疏远了。”殷仲堪照他所说的做去。后来王国宝见到王绪，问道：“你近来和殷仲堪在一起，赶走随从，都说些什么呢？”王绪回答说：“只不过是一般往来，没看谈别的什么事。”王国宝认为王绪对自己有隐瞒，果然两人的感情日渐疏远了，谗言这才平息下来。

这段材料虽然短，但是权术内涵深刻，王珣这招非常高妙：

1、殷仲堪方面

面对被别人说坏话，一般人，都会有两种选择，直接和小人对抗，撕破脸。或是其人之道还治其身，也往领导处打小报告。但是这都会让关系破裂，职场树敌，以后处处受到掣肘，领导也会不胜其烦。但是殷仲堪在高人的指点下，不但没争锋相对，反而直接和王绪亲密起来。权谋网常讲，反者道之道，高妙的计谋都是反人性的。

殷仲堪不断拜访王绪有三个妙处，一个是缓解了和王绪的矛盾关系，二来通过行为反常，破坏了王绪和王国宝之间的信任，第三，自身也没有卷入更多的是非。

2、王绪方面

王绪自身所表现的言行不一，是王国宝不信任的重要原因。王绪沉浸在殷仲堪的示弱的假象中，忽视了，有第三双眼睛在审视他的所作所为。

王绪犯的错误，就是对柔性攻击缺乏警觉意识，殷仲堪的反常行为，没有引起足够的重视，王绪一旦把人列为潜敌，开始进谗，就不能再和目标有所联系。

王绪，如果不是实话实说，而是直接再次进谗就行了，“他私下给我说你很多的坏话，比如你做的 XX 事”这个 XX 事，就是王绪掌握的王国宝的隐私，通过假借殷仲堪的嘴说出来，会一击致命。

3、职场意义

通过这段文字的学习，我们能够发现，让进谗的人，失去信任，这才是从根本上解决被人说坏话的手段，属于三十六计中的釜底抽薪之策。

韩非子一书开篇就写到“知而不言，不忠”这段材料就是对这句话的反向利用，王国宝认为王绪不忠心，就是认为王绪对其有所隐瞒。

通过上述权谋网的分析，大家能够看到，对付职场小人，不能正面对抗，你和一条狗互咬，丢人的是你，而不是他。让他的行为产生背离，失去主子的信任，才是破解背后谣言之道。

有能力脾气大的人，领导会找到替代品后，开除掉

一般有能力的人，脾气和能力都是成正比的，觉得，自己有本事就能够不听话，和上司拍桌子，殊不知，领导忍受你，是因为你还有用，不过，这个一旦条件成熟，立即就会开掉你。

《世说新语》忿狷篇写到这样一个故事，大家品味下：

魏武帝曹操有一名歌女，她的歌声特别清脆高亢，可是性情极其恶劣。曹操想杀了她，却又爱惜她的才能；想赦免她，却又难以忍受。于是就挑选了一百名歌女同时培养，不久，果有一名歌女的歌喉赶上了她，曹操便把那个性情恶劣的歌女杀了。

权谋网解析下这个故事：

1、站在歌女角度

之所以领导忍受你的脾气，因为你的能力，别人无法替代。不是领导怕你，或是宠爱你。作为歌女，想要保持自己的位置，就必须除掉潜敌，没有人替代，就永远是安全的。如果不能除掉潜敌，又不能讨好领导，你最好就是老实听话，压制自己的臭脾气。

2、站在曹操角度

爱才，但是讨厌这个人，内心一直纠结矛盾，暂时不处理，一直在等待机会，包容是有限度的。

凡是有能力不听话的，就必须制衡，一定要有备胎和替代人，才能够刚性管理。

领导是喜欢秋后算账的，即使现在忍受，日后有机会，也会加倍找回来。

3、站在职场角度

你让领导不舒服，领导就会让你不舒服，只是时间早晚的事。

没有制衡和替代，就谈不上管理，只能谈判或是妥协。

没有永恒的能力，嫉贤妒能，压抑新人，才是你的安全之道。

经过上述的权谋网对这个故事的分析，我们能够看出来，领导的忍让只是没有机会，一旦有机会，都会总爆发，所以，不能因为自己的能力就性格强势，不然后果很可怕。有能力的职场朋友，都应该记住这个歌女的结局。

面子和利益的排序：谈谈权力饥饿

【出处】《礼记 檀弓下》

【原文】齐大饥，黔敖为食于路，以待饿者而食之。有饿者蒙袂辑屣，贸贸然来。黔敖左奉食，右执饮，曰：“嗟！来食。”扬其目而视之，曰：“予唯不食嗟来之食，以至于斯也。”从而谢焉；终不食而死。曾子闻之曰：“微与？其嗟也可去，其谢也可食。”

【译文】齐国发生了一次严重的饥荒，有一位名叫黔敖的贵族奴隶主在大路旁摆上一些食物，等着饿肚子的穷人经过，施舍给他们。一个饿得不成样子的人用袖子遮着脸，拖着一双破鞋子，摇摇晃晃地走过，黔敖看到后，便左手拿起食物，右手端起汤，傲慢地吆喝道：“喂！来吃吧！”那个饿汉抬起头轻蔑地瞪了他一眼，说道：“我就是因为不吃这种‘嗟来之食’才饿成这个样子的。”黔敖也觉得自己做得有点过分，便向饿汉赔礼道歉，但那饿汉最终还是不肯吃而饿死于路旁。

【解析】这就是“不食嗟来之食”成语的典故。大家看后，都会哈哈一笑，还有这么蠢的人，人都快饿死了，还谈什么尊严，真的是死要面子活受罪。人家给你东西吃，还会求着你？没人这么自贱吧。

人饿到最后的时候，面子一毛钱不值，生存才是第一位的。

生理上的饥饿答案应该是有共识的，那就是，吃饱饭第一，面子第二。

但是你社交上的权力饥饿呢？人是社会动物，都在追求社会地位，而社会地位的背后就是权力的拥有。很多处在基层的人一丁点的权力都没有，还处处维护面子，别人本来想提拔他，给点权力，还自己表现出对权力规则的不屑一顾。这样的人，就是权力饥饿，还处处对权力嗤之以鼻。

社交上的权力饥饿，权力面前你的尊严一毛不值，权力才是第一位的。

嗟来之食，大家都明白，而跪来之权呢？不是谁都明白。很多故事，都是取笑别人，真的放在自己身上还是会犯同样的错误。

记得富爸爸系列丛书中，提到一个价值排序的问题“你要安全还是要财富，如果你选择了安全，那么你就远离了财富”很多人为了稳定的工作，选择做一个穷人。我一个朋友本来极有才华，为了一个稳定的生活，选择了做教师，一个月稳定的几千块，但是这几年明显的，他的思维境界和生活水平都远远落后于我们这些一开始选择财富的人。

权谋研究这么多年，其实这里也有个价值排序的问题。你是要面子要道义，还是要权力要实惠。既然你选择面子和道义，就不要抱怨你失去了权力和实惠。作为中等智商的人，或是基层的人，没有人能够兼顾，一切都是你自己选择的结果。

一个朋友给我说，我没有时间读书，因为下班后，很累，洗完衣服都深夜了，没时间看书。我就对他说，一个把洗衣服的价值排序放在读书之前，洗衣服比看书还重要，你能看的进去书？如果你看书，看的洗衣服都没时间，又该是何等的进步？

很多朋友都说，我宁愿做一辈子小人物，我也不愿意为了五斗米折腰，为小权力屈膝。好吧，你选择做小人物，没有人针对你，这是你自己的选择，犹如这个饿死的不吃嗟来之食的人一样。

权力的饥饿者，你还在妄谈尊严。你只能在社会的最底层，被践踏，被压榨。你怨天尤人，感叹权力的压迫，这又怨谁呢？自己的选择的结果。你选择了面子和尊严，也就选择了贫穷和底层。

所以，权谋网认为，在你的价值里，一定要把最为重要的事情放在第一位。做完这类的事情，你再去兼顾其他。衣食足而知荣辱，权位在而尊严来。没有权力的小人物，其实你的面子不会有超过三个人在乎。

示范效应的说服术：如何说服最讨厌你的人？

【出处】《新序》第五卷 杂事五

【原文】里鳧须，晋公子重耳之守府者也。公子重耳出亡于晋，里鳧须窃其宝货而逃。公子重耳返国，立为君，里鳧须造门愿见，文公方沐，其谒者复，文公握发而应之曰：“吾鳧须邪？”曰：“然。”谓鳧须曰：“若犹有以面目而复见我乎？”谒者谓里鳧须。鳧须对曰：“臣闻之沐者其心覆，心覆者言悖，君意沐邪？何悖也？”谒者复文公，见之曰：“若窃我货宝而逃，我谓汝犹有面目而见我邪？汝曰：‘君何悖也？’是何也？”鳧须曰：“然。君反国，国之半不自安也，君宁弃国之半乎？其宁有全晋乎？”文公曰：“何谓也？”鳧须曰：“得罪于君者，莫大于鳧须矣，君谓赦鳧须，显出以为右，如鳧须之罪重也，君犹赦之，况有轻于鳧须者乎？”文公曰：“闻命矣。”遂赦之，明日出行国，使为右，翕然晋国皆安。

【翻译】里鳧须，给重耳看管财务的人。因为国内政变，重耳逃亡的时候，这个里鳧须盗取财宝后，自行逃跑了。等重耳回国，成为晋国国君的时候，里鳧须过来求见。重耳正在洗头，看大门的就过来通报。现在已经是晋文公的重耳，握着湿漉漉的头发说，“是那个叫里鳧须的二货么？”看门的答道“就是他”晋文公说“他竟然还有脸来见我？”看门的把晋文公原话告诉了里鳧须。里鳧须说“洗头的时候，心是向下的，说过的话也都是反着的。晋文公说错话了。”看门的，又把这段话说给了晋文公，晋文公于是接见了里鳧须，说道“你偷我的东西，你还有脸来见我，你说我说错话了，你什么意思？”里鳧须说“你当然说错了，你回来后，很多人内心都不安生，你能把当初得罪你的人报复一遍么？如果不能，这些动荡因素，你能保全自己的权力么”。晋文公说：“你到底想说什么？”里鳧须说“得罪你的人，没有超过我的，如果你赦免了我，把我放在你身边，我这么重的罪都

赦免了，其他比我轻的人，心理就踏实了”文公说“我听出内涵了”于是马上赦免了里鳧须。第二天，就驾车带着里鳧须出行，于是全国都安心了。

【解析】看完这一段，我们熟悉历史的人，都会想起刘邦封功臣的时候，首先封赏了自己最讨厌的雍齿为侯。这样让那些其他的还没有封赏的人，心里都踏实了。这个奇招，是张良献出的。原本认为这是张良的创造，看了这个，我们才发现，智慧奇招是有出处的。雍齿这个，还不是雍齿本人直接说服的，还是张良为了稳定大家的情绪的应对之策。而我们这篇文章的主人公，里鳧须，难度更大，主动的找上门，自己说服，这是极具深度的权谋智慧的。我们坐下详细的权术分析：

一、里鳧须这样得罪最高领导的人，通常来说有三种办法

- 1、逃跑。一般人，得罪了最高领导，自己能做的就是逃跑。能跑多远跑多远，求生的本能都会做如此的选择，逃避是一个人首选。
- 2、认错。人在屋檐下，不得不低头。既然自己看走了眼，失败了，这就必须的要承认自己的错误，试图得到别人的谅解，让别人对自己的打击降到最低。
- 3、反抗。既然自己已经被逼到了绝路，那就纠集所有的反抗势力，搏一把，反正也是一死，不如壮烈一点，很多有点血性的人，都是如此。

二、但是里鳧须采用了更加高明的第四种策略，把不利变成了有利，绝地反击，和最讨厌自己的人做了合作。这个里鳧须，说服晋文公的策略，就是把自己当成典型，展示了价值。

1、里鳧须发现了自己的价值。

里鳧须的恶劣行为，在一般人眼里几乎不但没有价值，而且还死不足惜。但是这个晋文公最讨厌的人，恰恰有这个独特的价值，就是代表了，一大部分得罪了晋文公的人。里鳧须成功的把自己的错误行为，重新塑造了价值，就是变成了自己成为反对派的代表。

2、里鳧须摸透了晋文公心理。

里鳧须一般来说，跑都来不及，还主动送上门？这就是里鳧须作为权谋家的高明之处。他揣摩透了晋文公的心理。他知道晋文公也是个权谋家，绝对不会以为感情因素而不去计算利益。一个权谋家都是非利不动的动物，都是看着未来利益，而不是盯着过去的厌恶，晋文公需要安抚反对派的情绪。

3、里鳧须交换设计非常合理。

对晋文公而言，赦免了里鳧须，就能够作为示范效应，安抚更多人的不安。而这个赦免的动作，几乎对晋文公而言非常简单，举手之劳。但是效果很大，里鳧须也没有其他过分的要求。这个交易对晋文公而言，几乎是零成本的，只是忍受了自己怨恨。但是如果忍不住怨气，后果很严重。

三、里鳧须这个说服给我们什么样的启示呢？

1、揣摩领导心理是设计一切权术的前提。

如果领导不是晋文公，换成其他小肚鸡肠的领导，根本不会和他扯，直接杀掉。即使按照里鳧须说的拉出去做了示范效应的展示之后，转身，也会找个机会杀掉他的。所以，只有摸透了晋文公的心理，才能够使用利益最大化的策略，来布局。

2、要重新定义自己的价值。

里鳧须本来得罪了领导，毫无价值，但是换个角度去看，立即成了反对派的代表。通过自己被赦免，给其他人吃定心丸的办法，让晋文公从他身上重新看到了价值。这个价值的再定义，是交换的前提，有了价值，才有交换的基础。

3、示范效应是这个说服策略的精髓

本来已经得罪了晋文公，没翻身的机会，但是把自己当成了反对派的代表，通过自己的赦免做出示范效应，稳定人心，才是这个内涵。作为一个高明的权谋家，或者说是政治家，从不考虑个人好恶，而是试图更大层面的笼络人心，维持稳定。

其实权谋网的分析能够看到，很多权谋家所作出的某个行为，一般来说都不是孤立的，都具有代表意义。因为他不但考虑眼前的这个事，还要看到这个处理的大众效果。而这个说服巧妙案例，恰恰是利用了领导的示范性心理。文章写到现在，我们再回头看雍齿这个案例，如果雍齿自己来说服刘邦，并谋取自己的利益，这才能达到里鳧须的层面。里鳧须是利用示范效应，说服了最讨厌自己的晋文公，极为高明。在历史上可以说这是最高层级的说服技巧，值得大家悉心揣摩。

面对谄媚指责的应对！

【出处】《隋唐嘉话》

【原文】太宗尝止一树下，曰：“此嘉树。”宇文士及从而美之，不容口。帝正色曰：“魏公常劝我远佞人，我不悟佞人为谁，意常疑汝而未明也。今日果然。”士及叩头谢曰：“南衙群官，面折廷争，陛下尝不得举手，今臣幸在左右，若不少有顺从，陛下虽贵为天子，复何聊乎？”帝意复解。

【译文】唐太宗曾经在一棵树下休息，称赞这棵树：“好啊！”随行的大臣宇文士及也跟着赞美，几乎不容别人插嘴。太宗听了很不高兴：“魏公魏征常常劝我远离那些巧言献媚的人，我想不通这些小人是誰，心里一直怀疑你而无法证明。如今果然如此。”宇文士及一下子跪了下来，连连叩头说：“京城众官，在朝廷上当面劝谏，让陛下您更改意见。陛下为此常常连举手动脚都不得随心所欲。如今臣侥幸跟随左右，如果再不稍微有些顺从，那陛下虽然贵为天子，又有什么乐趣呢？”太宗听了这话，才逐渐高兴起来。

【解析】这是一个明显的拍马屁拍到马腿上的案例。宇文士及谄媚唐太宗，而被指责，而宇文士及，立即化解，可见其拍马屁的功力之深。这段话术，是我们权谋网的朋友们必须学习记忆的。

现在我们分析下宇文士及的话术结构。

一、面对唐太宗指明宇文士及是谄媚小人的时候，给宇文士及的难题

1、辩解自己不是这样的人。

面对唐太宗的指责宇文士及的时候，一般人，可能会去辩解，自己不是这样的人，然后表忠心。这样前后不一致的做法，会让唐太宗更加的反感，愈加认定这是虚伪不一致的小人。

2、承认自己是这样的人。

本意就是拍马屁，如果此时直接承认自己的拍马，定义自己就是小人，尽管保持了一致性，但是这对一代明主，身边有小人，这对唐太宗是个讽刺，会被疏离。

二、宇文士及的快速的反应的成功话术解析

1、指出诤臣给唐太宗带来的不舒服。

宇文士及立即把从自身的两难中转移出去，针对唐太宗身边的诤臣带给领导的种种不舒服。给领导立起了一个心理问题，就是身为领导也不能有更多的尊严。

2、指出自己照顾的是太宗心理感受。

宇文士及指出自己的行为，目的不是拍马谄媚自己得到好处，而是为了让领导开心，在无关紧要的事情上，照顾领导的感受。为的是领导心里舒服，而不是自己表现。

三、宇文士及被唐太宗指责对我们的启示

1、转移焦点。

面对两难的诘难，就必须跳出原有的点，从谄媚本身，转移到了这个行为的意义，摆脱了自己本身的矛盾。从是不是小人的人性定义，变成了要不要这样做的谈论，从摆脱矛盾本身入手。

2、换位思考。

没有解释为什么要做这件拍马屁的事情的原因，而是从领导角度来解释，拍马屁的必要性。只有自己顺从，才能让领导有做领导的乐趣，从领导的需要入手。

宇文士及，通过自己老道的权谋话术，和对领导心里的准确把握，从而化解了一场有惊无险的诘难。但是，这么一段精彩的话术在《资治通鉴》里却没有收录，只是了了的说了句“士及叩头谢”没有辩解。这可能是司马光老先生不愿意，让大家学会辩解这段话术。这是佞臣必备，呵呵

面对诽谤的自我辩解话术！

【出处】《贞观政要》

【原文】唐时，太宗问许敬宗曰：“朕观群臣之中，惟卿最贤，有言非者，何也？”敬宗对曰：“春雨如膏，农夫喜其润泽，行人恶其泥泞；秋月如镜，佳人喜其玩赏，盗贼恨其光辉。天地之大，人皆有叹，何况臣乎！臣无肥羊美酒以调众人之口；且是非不可听，听之不可说。君听臣遭株，父听子遭戮，夫妻听之离，朋友听之别，乡邻听之疏，亲戚听之绝。人生七尺躯，谨防三寸舌；舌上有龙泉，杀人不见血。”帝曰：“卿言甚善，朕当识之。”

【译文】唐太宗问许敬宗说：“我看满朝的文武百官中，你是最贤能的一个，但还是有人不断地在我面前谈论你的过失，这是为什么呢？”许敬宗回答说：“春雨贵如油，农夫因为它滋润了庄稼，而喜爱它，行路的人却因为春雨使道路泥泞难行而嫌恶它；秋天的月亮像一轮明镜辉映四方，才子佳人欣喜地对月欣赏，吟诗作赋，盗贼却讨厌它，怕照出了他们丑恶的行径。无所不能的上天且不能令每个人满意，何况我一个普通人呢？我没有用肥羊美酒去调和众口是非，况且，是非之言本不可听信，听到之后，也不可传播。君王盲目听信臣子的，可能要遭受杀戮；父亲盲目听信儿子的，可能要遭受诛杀；夫妻听到谗言，可能会离弃；朋友听信谗言，可能会断交；亲人听到谗言，可能会疏远；乡邻听信谗言，可能会生分。人生有七尺高的身躯，要谨慎对待听到的传言，舌头上有龙泉剑，杀人不见血。”唐太宗说：“你讲得很好，我会记住的！”

【解析】每个人都不能避免被人背后说坏话。许敬宗面对李世民这最高领导的是非询问，许敬宗做出了最好的话术应对。权谋网现在分析下其中的结构：

1、首先举例子来说明行为都有两面性。

许敬宗没有从自身开始解释或是辩解，为什么会有那么多人背后说自己的坏话，而是首先指出了两个客观的现象。下雨对农夫好，但是对行人却不是。月光对文人好，但对盗贼却不利。任何事物，都是客观存在的，但是不同人眼里有不同的利弊。

2、其次是说自己作为普通人难调众口。

有了上述的这个客观的现象，许敬宗进一步解释了，自己不能让每个人满意，谁人背后不被说呢？许敬宗把对自己的指责和诽谤，解释成了客观现象的一部分。这不是自己能够改变的，也不是自己的错，而是人与人之间的交往就是这样子。

3、最后指出传播是非带来的不良后果。

最后使用排比的手法，指出了是非谣言给社会带来的种种不良后果和危害。不信谣，不传谣。提高自己的识别能力，才能够看到真相，不能人云亦云。每个人的立场不同，所以看待事物的角度就不同，别人感受不重要，重要的是站在自己的角度，对自己有利就行了。许敬宗面对是非谣言的指责，如果只是直接辩解，会落入下乘。因为不管你怎么说，其实都是难免认为是自我辩护，而自我辩护，出发点就难免被人怀疑动机。所以，许敬宗没有从自身入手，而是从自然规律，社会现象以及不良后果的三个层面入手。把自己的问题，大众化，客观化，让领导感觉到可信。

尧禅让给舜背后的真相：权力最怕的是被架空！

【出处】《列子》仲尼篇

【原文】尧治天下五十年，不知天下治欤，不治欤？不知亿兆之愿戴己欤？不愿戴己欤？顾问左右，左右不知。问外朝，外朝不知。问在野，在野不知。尧乃微服游于康衢，闻儿童谣曰：“立我蒸民，莫匪尔极。不识不知，顺帝之则。”尧喜问曰：“谁教尔为此言？”

童儿曰：“我闻之大夫。”问大夫，大夫曰：“古诗也。”尧还宫，召舜，因禅以天下。舜不辞而受之。

【译文】尧治理天下五十年，不知道天下治理好了呢，还是没有治理好？不知广大百姓愿意拥戴自己呢，还是不愿意拥戴自己？回头问左右的人，左右的人不知道。问宫外朝廷上的百官，他们也不知道。问不做官的长者，他们又不知道。尧于是穿上百姓的衣服在四通八达的大路上游览打听，听到有儿童唱的歌谣说：“您养育我们丰衣足食，无非是在位者做得好到极点。我们啥都不操心，顺从上天的自然法则。尧高兴地问道：“谁教你唱这首歌的？”儿童答道：“我们是从大夫那里听来的。”又问大夫。大夫说，“这是一首古诗。”尧回到宫中，召见舜，便把帝位让给了他，舜没有推辞便接受了。

【解析】尧舜禹的禅让，在历史上被极度美化，没有把位置传给儿子，而是把王位给了有贤能的人，但是，这段《列子》中的史料，让我们看后，首先是匪夷所思，然后就是背后冷汗，匪夷所思的是，怎么听完儿歌之后，就把位置给了舜，但是细思极恐，尧被架空了。

一、三大疑点

- 1、尧治理天下五十年，为什么不知道自己治理的好不好？天下是不是丰收，有多少战争，人口是不是增加了，百姓教化如何？这些基本的政治消息数据，作为最高领导，为什么不清楚？
- 2、尧身边的人，朝廷的大臣，无官职的长者，为什么都不告诉尧真相，好就是好，不好就是不好，都不置可否，一问三不知，这些人为什么要三缄其口，在回避什么？
- 3、为什么尧很关心自己的政绩，这是他在意权力的表现，但是为什么，在大街上听完儿歌，回去就把位置给了舜，而且舜也不推辞？尧对权力为什么忽然不在意了？

二、可怕真相

- 1、为什么尧对国政一无所知，其根本原因是，自己被架空，耳目被屏蔽，几乎上被环境所隔绝，完全丧失了所有的信息来源。尧身边没有一个是自己的人，没人敢给他说真话。
- 2、儿歌的内容并不重要，重要的是，士大夫竟然有闲工夫教儿童唱儿歌。尧是自己微服私访的，很显然，他敏锐的感知到，自己的行为是被监控的，看到的都是被美化过的。
- 3、尧意识到自己完全被控制，完全的没有任何的反抗能力，背后的势力随时能够要他的命，于是主动把位置让给实权派，舜，因为被架空的权力，其实就是待宰的羔羊。主动点，还能留个名声。

三、职场启示

- 1、权力被架空意味着政治生命的终结，自己的耳目被屏蔽，看不到真相，听不到真话。自己的行为被限制、监控。丧失了权力，就意味着也就不是领导了。
- 2、权力不能够下放，一旦下放就收不回来了。很多年了，尧才想起，自己想看看自己治理的如何，这说明，他不参与权力决策很多年了，完全的放权，无为而治的结果，是权力下移。

3、顺其自然才能获得保全。儿歌中“不识不知，顺帝不则”其实就是在暗示尧，你什么都不知道，你还是顺其自然，把权力交出来吧。反正你也没有权力了，留着位置，意义不大。权谋研究史料，首先就是要找到其中的疑点，然后把所有疑点连贯起来，这样就能够找到事情背后的真相。不管这个真相与我们的认知是多么的背反，尧舜禹的禅让的美好背后，依然是权力斗争的结果，依然是权力丧失，权臣上位的过程。权力残酷，千古如此，从未改变。

“郭进守信”背后的权谋博弈，面对猜忌的巧妙处理！

【出处】欧阳修 《归田录》

【原文】太祖时，郭进为西山巡检，有告其阴通河东刘继元，将有异志者。太祖大怒，以其诬害忠良，命缚其人于进，使自处置。进得而不杀，谓曰：“尔能为我取继元一城一寨，不止赦尔死，当请赏尔一官。”岁余，其人诱其一城来降。进具其事，送之于朝，请赏以官。太祖曰：“尔诬害我忠良，此才可赎死尔，赏不可得也。”命以其人还进。进复请曰：“使臣失信，则不能用人矣。”太祖于是赏以一官。君臣之间盖如此。

【译文】宋太祖时，郭进的官职是西山巡检，有人密报说他暗地里和北汉的河东刘继元有交往，将来有可能造反。太祖听后大怒，认为他是诬害忠良之人，下令将他绑起来交给郭进，让郭进自己处置。郭进却没有杀他，对他说：“如果你能帮我攻占河东刘继元的一城一寨，我不但赦免你的死罪，并且还能赏你一个官职。”这年末，这个人果然将刘继元的一个城诱降过来了。郭进将他的这件事上报给了朝廷，请求给他一官半职。太祖说：“曾经诬害我的忠良之臣，可以免掉他的死罪，给他官职却是不可能的。”命令还是将这个人交给郭进。郭进再次进言：“如果皇上让我失信于人，那我以后怎么用人啊？”于是，太祖就给那人赏了一个官职，君臣之间也是应该守信的。

【解析】表面是一个君臣之间信任，和领导对下属守信的故事。实际上真的深度读进去的话，会发现，这个故事背后有着极深的权谋交锋。

1、面对告密，宋太祖的计算过程

面对郭进的手下过来告密，该如何处理？面对造反，基本上，作为领导都是“宁可信其有，不可信其无”。任何手握重兵的人都有这种可能性。所以，通常而言，都会直接下手诱杀，免除后患。但是此时宋朝正和北汉作战，这样的非常时期，怎么处理更加艺术，是非常烧脑的。如果处理不好，很可能，即使郭进没有造反，也会因为被猜忌，而选择造反。

如果杀了这个告密的人。宋太祖可以选择历史上常见的手法，自己直接杀了这个告密的人，表达对郭进的信任。这样，就无法知道到底郭进有没有异志。杀了这个告密的人还有重大的后遗症，那就是以后谁还告密啊，宋太祖自己就成了瞎子。

如果选择不杀这个告密的人，郭进会想，原来宋太祖内心是相信自己有可能造反，既然不信任，有了隔阂，自然就真的成了宋太祖的潜在隐患。郭进会认为此时不处理自己，是因为现在还用的着自己，绝对会秋后算账。宋太祖而言，杀不杀，都是个麻烦事。

但是宋太祖选择了一个最佳的权谋路径，就是把球踢回去，我认为这个是诬告，我让你自己处理，看看你如何的处理这个告密的人。宋太祖在自己决策困境时候，选择让对方先出招，自己再看情况。

2、郭进如何做，能摆脱造反嫌疑

面对宋太祖送过来的对自己的告密的人，我猜想，对郭进而言，也是个烫手的山芋。这个事情的本质，不是杀不杀告密者，而是如何获取宋太祖对自己的信任，让领导相信自己没有异志，明白了这个核心才能够进行下一步的权谋设计。

如果郭进和普通人一样，看着告密自己的人，绝对会很愤怒，直接杀了他。但这只是泄愤而已，对赢得宋太祖信任毫无帮助，而且还可能被认为是自己掩盖事实真相，这不是最佳策略。

如果郭进表现出大度，直接放了这个人，表明自己身正不怕影儿斜，这对自己本身而言，有极差的示范效应，会激发更多的人对自己泼脏水。杀和放，都不是最佳选择。

郭进不是普通人，知道，解铃还须系铃人。既然你这个告密说我有异志，那么我就用你来解除宋太祖对我的怀疑。你去替我搞定北汉的一城一寨，我就原谅你。你告密说我，我让你用实际行动再告诉大家，我郭进没有任何的野心，让宋太祖看明白。

3、郭进为什么非要让告密者升官

通过郭进对这个告密的人的激励，果然这个家伙把北汉的城池诱降过来一个。而郭进很守信的报告给宋太祖，让宋太祖给这个人升职。这样做，不仅仅洗清了自己的嫌疑，还有功劳，同时对其它下属而言，征服了告密者，体现了极高的领导能力。

宋太祖对这个告密人的升官的要求，直接是拒绝的，并不是郭进的做法不对，任何人待罪立功都是应该守信的。此时的拒绝，并不是表面上，出于管理秩序的考虑，认为这样的人免罪就够了，而是先通过这个事，让郭进据理力争，然后再同意，相当于，宋太祖给了郭进极大的面子，让所有人都看到宋太祖对他的尊重，这也算是，之前踢皮球测试郭进，郭进通过考试的一种奖励。

这个事情如果处理不好，就会让所有人离心离德，互相猜忌。但是通过宋太祖的踢皮球，郭进的解铃还须系铃人，告密者的努力，而成了多赢的局面。这就是权谋高人的深度交锋，平淡之下的，精彩之极。

其实这一段，《宋史》第273卷《郭进传》和《续资治通鉴》第2卷中建隆二年，都有记载。不过都没有这出自欧阳修的《归田录》详细，所以选择这一段材料解析。如果有兴趣的朋友，可以选择其他的材料对比阅读。因为每本书的描述是不一样的，宋史侧重对郭进的人格塑造，而续通鉴是对读者的劝导，而这段材料是侧重于交锋。读历史的魅力就在于此，不同的视角，不同的感悟。

人际关系中的“软饭硬吃”！

【出处】《亮剑》

【原文】孔捷和李云龙是老战友了，也是大别山人，两人从当战士起就在一个班，性格也很相像，属听见枪响就不要命的主儿，刚入伍时，两人关系不怎么样，干什么事都暗中较劲，当年两人都年轻气盛，谁也不把谁放在眼里。孔捷从小练过几天通臂拳，他听说李云龙曾练过八卦掌，便死活要和李云龙切磋一下。其实两人水平是半斤八两，比武结束后，两人都闹个鼻青脸肿，由此结了怨。川陕根据地反围剿时，孔捷负了重伤，左胸被一发机枪子弹击穿，离心脏只差一公分，人眼看就没救了，是李云龙把他从火线上背下来。谁知性格暴烈的孔捷伤好归队后，不但不感谢李云龙，反而拎着砍刀找到李云龙，说你救了我，是我欠了你的情，可老子最不喜欢欠人情，今天咱们做个了断，老子砍两个手指还你，从今往后谁也不欠谁的。说完举刀便剁，吓得李云龙一把抱住他，嘴里连连服软，他佩服孔捷是条汉子，说了不少他从没有说过的软话，给足了孔捷的面子，两人从此成了朋友。

【译文】软饭硬吃，一般指的是，依靠女人养活的男人，在两性关系中保持自己的自尊和强势。但是这个概念拓展到人际关系中，有更好的效果，面对人情，非但没有报恩，反而强势的让施与者服软，不敢讨回这份人情。《亮剑》中这个孔捷还人情的例子，就是这个软饭硬吃的策略。不仅仅是突出了孔捷的军人性格，而且是一种权谋手段。我们分析下孔捷的招法：

1、孔捷的人情困境

孔捷和李云龙一直都是不对付，互相较劲的人，彼此都有着极强的自尊心。这个时候，李云龙对孔捷有救命之恩，而这一时半会孔捷还不了，一般人，可能会提着酒菜过去感谢，如果这样，那么接下来的日子，孔捷自尊心就会极大的受挫。如何不欠人情，挽回自尊，成了无法破解的困境。

2、软饭硬吃的手法

不过孔捷还是找到了策略，直接提着刀，用这种剁手指，自残的方式，来做个了断，这个还人情的阵势绝对会吓住所有人，这也符合他的性格设定，不过当众来这一下子，谁都不会真的让孔捷把手指给剁了，而孔云龙必须自己通过服软的方法，给予孔捷尊严，不再提人情的事。

3、李云龙唯一选择

如果真的李云龙，无视孔捷让他把手指剁了怎么办？其实这个普通人都会计算出来，是不可能让他剁手指的。一来，自己之前的救命之恩没了，还会有更大的仇恨。二来，会让所有人都知道，李云龙的冷血，以后谁还会尊重他？三是，如果自己服软给孔捷面子，会皆大欢喜。

这个故事不复杂，但是这个反其道而行之的操作思路，值得我们观摩。在一段弱势的人情关系中，要对自己的尊严保持敏感度，保持一个平等的身份，有时候不惜冒着失去这段关

系的念头，这样能够让关系保持平衡，才能有一个长期的交往！李云龙救了孔捷的命，还给了尊严，直接也征服了孔捷，让他内心不再对着干，而成了好朋友。

拉拢人搞关系必须三步走！

【出处】《官场现形记》第49回

【原文】

姓张，名守财，从前带过兵，打过“捻匪”，事平之后，带过十几年营头，又做过一任实缺提督。自从打“捻匪”掳来的钱财以及做统领克扣的军饷，少说手里有三百多万家私。这人到了七十岁上，因为手里钱也有了，官也到了极品了，看看世界上以后的官一天难做一天，如果还是恋栈，保不定那时出个乱子，皇上叫你去带兵，或是打土匪，或是打洋人，打赢了还好，打输了，岂非前功尽弃，自寻苦恼。齐巧这年新换的总督同他不对，很想抓他个岔子，出他的手。亏得他见貌辨色，立刻告病还乡，乐得带了妻儿老小，回家享福，以保他的富贵。

且说张守财告病回来，他是做过大员的人，地方官自然要拿他抬高了身分看待。县里官小说不着，本道刁迈彭乃是官场中著名的老猾，碰见这种主儿，而且又是该钱的，岂有不同他拉拢的道理。起先不过请吃饭，请吃酒，到得后来，照例拜了把子。张守财年尊居长，是老把哥；刁迈彭年轻，是老把弟。拜过把子不算，彼此两家的内眷又互相往来。刁迈彭又穿了公服到张守财家里拜过老把嫂；等到张守财到道衙门里来的时候，又叫自己的妻子也出来拜见了大伯子，从此两家往来甚是热闹。刁迈彭虽然屡次署缺，心还不足，又托人到京里买通了门路，拿他实授芜湖关道。这走门路的银子，十成之中，听说竟有九成是老把兄张守财拿出来的。

【解析】官场的老油子对于搞关系轻车熟路，短时间都能和任何人称兄道弟，但是很多初入职场的人，对于搞关系却得不到门径，通过官场现形记的一段文字，揭示，搞关系的套路。

一、张守财的官场经历启示

1、借机捞钱

张守财捞钱的本领，主要是两大招，一个是从打“捻匪”掳来的钱财，一个是做统领克扣的军饷。职场的人凡是捞钱的都无非是这两手，一个外部客户身上捞钱，一个自己内部贪污。

2、被除潜敌

随着张守财的资本和官位都走到比较高的层次之后，对于新来的官员，就会觉得这样的能量大的人在自己手下不好管理，而且还有可能顶替自己位置，所以处处给他穿小鞋，一心想逼走张守财。

3、急流勇退

张守财面对逼迫，其实有自己的想法，一来自己完成了资本积累，如果不再走，以后再打仗自己可能就没命花钱了。二来，自己年龄也大了。职场上的人都是如此，不缺钱了，就没斗志了。

二、刁迈彭拉拢关系三大步

1、吃饭喝酒【建立关系】

刁迈彭是个搞关系的老手，所有拉拢人时无不找任何机会和借口找人吃饭喝酒，男人的关系，其实就是在吃吃喝喝的时候，互相吹捧之间亲密起来的。不吸烟，不喝酒，基本上没朋友。

2、结拜兄弟【增进亲密】

如果只局限于吃吃喝喝，那么彼此的关系只能是陷于表面，男人之间只能够通过结拜来推进关系，现在职场，可能结拜这个事情不好做，其实这背后的本质，是建立私交，更多介入彼此的私人生活。

3、家属往来【深度捆绑】

可以这么说，普通人走到建立私交，就止步了，而高手会推荐家属之间的交往，夫人外交。这样能够增加更深的捆绑程度，职场上，现在套路是，介绍女朋友，让自己的儿女拜为干爹等等。

三、张守财和刁迈彭的关系

1、互相勾结

什么原因让张守财和刁迈彭能够如此快速的亲密起来，上述的步骤必不可少，但是本质还是利益的互相勾结，刁迈彭需要张守财的钱，而张守财需要刁迈彭的权力庇护，变种的官商勾结！

2、变相敲诈

为什么这段关系里，主动的不是张守财而是刁迈彭呢？因为刁迈彭需求更加强烈一点，本质就是变相的吃大户。张守财不得不亲密，也不得不掏钱。不然，就是敬酒不吃吃罚酒了。

3、政治投资

刁迈彭，能够让张守财顺利的拿出钱，这个最好的借口，就是跑关系升官，这样张守财心理才不会疼，毕竟这个不是被敲诈走了，而是做了政治投资。其实效果一样，谁知道钱花哪里了？

刁迈彭从张守财来到自己地盘上那一刻起，就制定了吃大户的策略，而张守财名字就能够看出来，守财奴，而且打过仗，有官位，这样的人，直接敲诈勒索来硬的绝对不行，于是就直接变化成拉拢关系，让其做政治投资的收割手段，这样的割韭菜手段，吃相相当的好看！

有权之后，除掉对手只需要扣帽子！

【出处】《荀子》宥坐篇

【原文】孔子为鲁摄相，朝七日而诛少正卯。门人进问曰：“夫少正卯鲁之闻人也，夫子为政而始诛之，得无失乎，”孔子曰：“居，吾语女其故。人有恶者五，而盗窃不与焉：一曰：心达而险；二曰：行辟而坚；三曰：言伪而辩；四曰：记丑而博；五曰：顺非而泽——此五者有一于人，则不得免于君子之诛，而少正卯兼有之。故居处足以聚徒成群，言谈足饰邪营众，强足以反是独立，此小人之桀雄也，不可不诛也。是以汤诛尹谐，文王诛潘止，周公诛管叔，太公诛华仕，管仲诛付里乙，子产诛邓析史付，此七子者，皆异世同心，不可不诛也。诗曰：‘忧心悄悄，愠于群小。’小人成群，斯足忧也。”

【译文】孔子做了鲁国的代理宰相，当政才七天就杀了少正卯。学生进来问他说：“少正卯是鲁国的名人啊。老师执掌了政权就先把他杀了，这不是弄错了吧！”孔子说：“坐下！我告诉你原因。人有五种罪恶，但是并不包括盗窃：一是内省通明但用心险恶；二是行为邪僻却又顽固不化；三是说话虚伪却还善辩；四是记述稀奇古怪而驳杂广博，五是赞同错误而又进行润色。这五种罪恶，一人只要有一种，就不能逃脱君子的诛杀，少正卯却同时具有这五种罪恶。所以，在他居住的地方，足以聚众成群，他的言谈足以掩饰邪恶，迷惑众人，他刚愎自用，足以反是为非，而独树一帜。这是小人中的豪杰，是不可不杀的。正是这样，商汤杀了尹谐，文王杀了潘止，周公旦杀了管叔，姜太公杀了华仕，管仲杀了付里乙，子产杀了邓析、史付。这七个人，虽然时代不同，但内心同样邪恶，是不能不杀的。《诗经》上说：‘我忧虑重重，被一群小人所恼恨。’小人多了，那就令人担忧了。”

【解析】孔子在大家的印象中非常的高大上，温文尔雅，仁义道德。但是面对自己的政敌的时候，行动之迅速，手段之阴狠，名义之高尚，权谋手段玩的非常给力。我们分析下孔子给政敌扣帽子的手段：

- 1、少正卯是和孔子一样的人，通过讲学聚集了大量的徒众，有自己独特的观点，而且有极强的意志力。但是这些优点，在孔子眼里成了邪恶之徒。于是，孔子拥有了权力之后，立即就杀了少正卯，毫不顾忌少正卯的影响力。当学生问原因的时候，直接采用了扣帽子的手段。
- 2、政治上，没有权力的时候需要设计各种计谋，借助各种力量，隐藏自己，对自己的敌人实施打击。但是一旦获得权力，就无需顾忌，只需要直接动用权力打击即可。打击之后，只要给上一个平息舆论的合理性的借口即可。这个合理性借口，就是扣帽子。
- 3、什么是扣帽子的手段呢？就是不讲证据，不走程序，不让辩解。看看孔子给出的五大理由，都是诛心之论，毫无实际证据，而且，7天时间就杀了少正卯，可见，根本没有走任何的法律审判流程，所以才有学生来问原因。弱势的少正卯连辩解的几乎都没有，直接被定性诛杀。

4、孔子给出的三大理由其实就是扣帽子的经典话术，首先就是你不是个好人，坏人自然要被处罚；其次，如何处罚？孔子举了六个例子，大家都是通过杀人来解决，所以我这样做是对的，有依据；最后就是引用诗经，来表达心迹，不是为了自己。

5、弱者才会拿起法律武器，而强者直接动用权力工具，职场讲究的就是强者为王。很多领导者，上位之后，还想着动用事实来处理人，这就错了。权术，权术，就是先权后术，无权才会用术。直接能动用权力解决，其他的随便找个借口就行了。

经过我们对孔子杀少正卯的分析，我们能够得出一个结论，永远不要看一个人说什么，而要看他做什么，即使是孔子，拥有权力之后，依然会使用权谋手段排除政敌。所以，所谓的仁义道德都是说给别人听的，而自己却无需遵守。

忍气吞声——小人物的生存智慧！

【出处】《刘公案》第一回《刘罗锅初审李有义》

【原文】且说江宁府的书吏三班人等，自从接着转牌，说乾隆皇爷御笔新点江宁府的知府刘墉，不日到任，众属下人役天天在接官亭坐等闲谈，等候迎接新官上任。这一天众官吏正在等候，忽见两个人骑着两个毛驴迎面而来。众下役一见齐声断喝：“口歹！还往哪走？这是接新官的所在。再往前走，仔细把驴腿打折！”后面的张禄儿一声断喝，说：“胡说！这就是你们江宁府府台刘大人！”众役闻听是刘大人，吓得跪倒在地，还有众属下也都在道旁打躬，说：“卑职等迎接来迟，在大人的台前请罪。”刘大人一摆手，众官吏人等齐都后面跟随，登时来到接官亭上。

刘大人下了毛驴，赶脚的瞧见这个光景，发了蒙咧，腹内说：“好的，怪不得雇驴时节也不讲价，我说这个买卖把我吓住咧！好，谁知道是我安着翅子骑了来咧，拿定我的官驴了！”说罢上前接驴，回头就走。

刘大人是何等的官府，看见赶脚的钱也不要咧，拉驴而去，就知是他不敢来要钱。大人忙叫张禄，小厮答应，大人说：“到底打发他的驴钱，他是个穷民百姓，不可白骑他的驴。”

“是。”张禄儿高声喊叫：“赶脚人回来，大人有赏。”赶脚闻听大人有赏，他连忙跑回来咧。张禄儿拿了一吊钱，递与那人。那人接过，叩了头，谢了赏，扬长而去。

【解析】这一段就是清乾隆时期著名的清官刘墉刘罗锅，走马上任江宁知府时的情景，我们看下小人物的智慧。

1、官员如何接待新官刘墉

接到通知的下级官员，提前就做好了接待新领导的准备。新领导的特征和有关的信息，想必早就被当成八卦传播开来了。而且刘墉有明显的罗锅特征，会更加的显眼。当他们被张禄呵斥之后，没有验证刘墉的文书，而是直接下跪请罪，说明他们是知道眼前的这个人就是刘大人，但是为什么他们没有直接笑脸相迎？其实这就是另类邀功术，通过这种方式，在间接的告诉刘墉，我们这群人在等待刘大人，而且提前对陌生人都进行了肃清。不是谁都能继续往前走的。“口歹！还往哪走？这是接新官的所在。再往前走，仔细把驴腿打折！”

这段话，表达了三个意思，首先，表明了身份，我们是接待新官的人；其次，表明了自己工作情况，前面是戒严的，最后就是表明工作能力，强势执行。让刘墉感觉到了身份的尊贵，和下属们的用心。

2、赶脚的如何对待租驴钱

当得知租用自己驴子的，是刘大人之后，这个赶脚的，也就是赶驴的，心理活动很有味道。

“好的，怪不得雇驴时节也不讲价，我说这个买卖把我吓住咧！好，谁知道是我安着翅子骑了来咧，拿定我的官驴了！”他第一反应就是，自己的驴被白用了。而且啥话都没说，接过来驴，直接就走了。这可以说，在一瞬间，赶脚的做出了最佳的博弈选择。如果要钱，人家不给，就是得罪了官员，会有好果子吃？如果人家给了，难免不会被秋后算账。如果说，刘大人，钱不要了，也不行，你凭什么有资格给领导施恩？你还想让领导承你的人情？唯一最好的选择，就是啥话不说，直接知趣的走开，这才是小老百姓的生存之道。其实很多时候，面对官员的盘剥，忍是最佳的选择，不然，任何的举动，都会被强权另类解读，接下来，没有任何的好果子吃，只会可能有更多麻烦。

3、刘墉给付驴钱背后算计

做为刘墉，面对赶脚的自己默默无声的走了。其实睁一只眼闭一只眼，没有人知道这件事。钱都不敢要，就更不会到处传播刘墉不给钱了。但是刘墉直接让张禄去赶脚的叫回来，直接给了钱。这个举动不仅仅是个钱的问题，还有另外两层的算计。一个是，让这个赶脚的来了个情绪过山车，从没有一毛钱收入的懊恼，到收到钱，这样会在民间留下自己的口碑，赶脚的接触的人多，会做出一个好的宣传，给别人讲，刘大人不勒索老百姓。另外的一层算计就是，面对来接待的这群新的下级官员，表明了一种政治态度，我是清官，别人的驴钱，我都给了。你们这群人，也就别想着在我这里投机钻营了。这相当于默默的立下了规矩，打造了示范效应，减少了上任后拒贿的麻烦。

4、随从张禄两段话术分析

这段文字里，张禄一共说了两句话“胡说！这就是你们江宁府府台刘大人”“赶脚人回来，大人有赏”。看似简单的两句话，其实这个张禄给我们做出了作为随从或领导心腹的标准示范。首先是，做领导的鬼腿子，代替领导表达威严，让领导去骂人，会降低身份。其次是，替领导表达身份，这样维护刘大人的高位阶，如果让刘墉自己介绍自己，显得很没有身份。最后就是，表达气势，本来是租用人家的驴，应该给钱，这是个交易关系，让别人看起来，很没有身份，但是现在变成了，别人主动为领导服务，领导主动打赏的，服务和赏赐的关系，这样让周围的人，立即就感觉到了刘墉的威望，走到哪里都有人服务。如果张禄说，“赶脚的，回来，大人要给你付驴钱”太煞风景不说，而且这个赶脚的还不一定敢要，说是打赏，心理也会欣喜接受，而不认为是领导虚情假意。

5、这段文字给我们的启示

这一段里出现的人物，最核心，最有生存智慧的，就算是这个赶脚的了，这个人才算是真的活明白的。记得前段时间，有个新闻，城管吃了路边摊贩几个鸡蛋灌饼没给钱。这个摊

贩认为是小本生意，直接索要付款，非但没有得到钱，反而自己失去了街头摆摊的资格，直接断了生存的来源。尽管事情经过媒体闹大之后，这几个城管都给了处分，但是最终这个小摊贩，也没能再有机会摆摊。几个鸡蛋灌饼的钱，就毁了自己生意。这个摊贩，就是缺乏生存智慧的表现。面对强权，不能忍气吞声，反而失去了更多。很多人会说，都做顺民，不敢和强权斗，社会怎么发展？官员都是被这些不敢说话的人给惯坏的。其实，别站着说话不腰疼，一个人想去改变社会的不良之风，犹如螳臂当车。自不量力不说，反而会让你自己活的更加凄惨。几块钱的事，只当是丢了，这样损失不会扩大化。

老板们一直在用，但是没人说得“狗争术”

狗争术，源自“吕氏春秋”一个控制人心的绝妙权术。

狗争术原理：“群狗相与居，皆静无争。投以炙鸡，则相与争矣。或折其骨，或绝其筋，争术存也。”这段话意思很简单“一群狗相互呆在一起，都安安静静地无所争夺。把烤熟的鸡扔给它们，就相互争夺了。有的被咬折了骨，有的被咬断了筋，这是因为狗争术的存在。”

人为什么被驱使，和这群饿狗一样，究其最本源的原因就是，对自身欲望满足的追求。尤其是职场里，想控制这群人，就需要设计一个欲望的斗争点。狗争术职场的运用：

1、足够分量的诱饵。

诱饵只有一个，而这个诱饵有足够的分量。这个诱饵，能够一下子激发人们争斗的欲望。太小的利益，大家内心的原始欲望无法激发。但是一个巨量的奖金，一个风光和财富的地位，这都能够唤起巨大的争心。比如《潜伏》里一个永远高悬的副站长的位置，就是控制人心的工具。

2、平等的竞争机会。

竞争机会均等，这样参与的人数，才会多，设置这个诱饵的人，就能够让更多的人参与进来，只有更多的人参与进来，这个巨大的诱饵才会发挥出更好的作用。不限条件，充分竞争。这样，才能够更大限度的调动人们的欲望为己所用。

3、足够充足的时间。

一定要给予充分竞争的时间，这个时间理论上越长越好，这样才能够不给予满足，且能够一直利用，但是实际上，太长的时间大家就失去了新鲜感和原动力，目标的疲惫感会毁了这一切。这个诱饵犹如一直都能让他们觉得触手可及，唯一的障碍就是对手，而不是规则。职场里老板都会使用这一招，把队伍分成两个组，让他们充分竞争，他们唯一的对手就是另外一方，而不是规则或是领导，只有这样，他们的欲望被激发，潜能被利用，一个组织也就能够有活力的存在。权谋网认为，很多老板都在用，但是没人说，原因就是，没把员工当人，不过这是真实的职场。

委过下台阶！

【出处】《淮南子*人间训》

【译文】楚恭王和晋国军队在鄢陵会战。战斗正紧张激烈之间，恭王受伤使战斗不得不停止。楚军中的司马子反口渴难忍而寻找饮料。这时侍从阳谷捧着酒献给子反。子反这人喜欢饮酒，见酒就乐不可支。子反接过阳谷递上的酒就喝个不停，没多久就喝得酩酊大醉，躺在帐篷里。恭王打算再与晋军开战，便派人去叫子反，子反谎称心痛病发作不受召令。恭王于是驾车亲往探望，一进军中帐篷便闻到一股酒气。这下恭王大怒，说：“今天这场恶战，我为了取胜而亲临战场，受了重伤，现在指望能派上司马子反的用场，可他却成了这副样子。他实在是心中没有国家社稷的地位，又不体恤我军士兵。我没法再与晋军打下去了。”于是下令收兵撤退，并以耽误战事的罪名杀子反示众。这侍从阳谷献上酒，并不是想要害子反，实在是爱护子反，想让子反快乐，但想不到恰恰是害了子反，这就是想对人有利的结果却反而害了他。

【解析】这段材料在《史记》的楚世家中，写的相当简单，没有这个细节丰满。权谋网分析这段材料，多角度的榨取其中的智慧。

一、这段故事通常而言有三大智慧经验可以吸取：

1、司马子反贪酒丧命。

这个故事讲的就是子反贪酒丧命，这是最表面的教训。很多的朋友，读书，一般也就停止于这个层次了。读了故事，有直接的读后感。就是我们在任何关键的时候，都要保持脑子的清醒，历史上贪杯误事的情况举不胜举。张飞守徐州，就是因为贪杯而断了刘备的后路。

2、阳谷爱主反而坏事。

《淮南子》这段材料最后下的结论是，阳谷爱护自己的领导，反而害了他。站在阳谷的角度，这是个好心办坏事的典型。这个角度的教训，就是我们做事情的时候，不能只局限在眼前的利弊。而是要有大局观，只有在整体的利益计算下，才能够不好心办坏事。

3、晋国收买阳谷做局。

很多初级的权谋研究者认为，这是晋国做的离间计。阳谷的行为很是怪异，尽管没有证据，但是能够看出来，最后的利益获得者是晋国，战争结束了。这个观点就更加深一个层次了，看到了利益归属，思考到敌对势力，阳谷被晋国收买为间谍。成功离间了子反和楚王的关系，除掉一员大将。

二、权谋网经过多次阅读文章，发现更大的疑点在楚王身上

1、没有处理阳谷。

阳谷可以说在客观上是罪魁祸首，害了一员大将。作为一个有权谋思维的领导者，必须去怀疑这一个小人的动机，是不是被敌方策反。即使没有证据发现被策反，也应该和子反一样被杀。但是诡异的是，阳谷没有受到任何的惩罚。

2、亲自探望子反。

在军阵大事面前，一个将军生病，也不是什么重大事件，何况楚王自己也受了伤。但是诡异的事，他亲自探视子反。去了之后，竟然发表了，自己无法和晋打下去的言论。正常逻辑，不会去探视，去了之后愤怒，也是先拉出去打一顿。自己选其他将领，继续再战。但是，楚王迅速撤军。

3、处理手法残忍。

子反饮酒误事，罪不至死啊。但是却被楚王上纲上线，心里没有国家，又不爱惜士兵，让他承担了战争失败的罪名。如果说，楚王还想再打仗，对这类的将军最好的策略就是让其戴罪立功。如果想为他开脱，就杀阳谷。但是楚王选择杀将撤军，处理手法显然不合逻辑。三、事实的真相，其实就是楚王的委过术，为自己的撤军下台阶。

1、楚王困境。

楚王和晋国会战，自己是战场的主帅且还受了重伤。权力威望，个人身体，组织威信，都受到了削减。楚王知道如果再战，在士气低落的情况下，绝难取胜，需要撤军。但是如何让自己撤军，让士兵不是认为自己怕或是恐惧而败。这需要一个合理的借口，让自己撤军。

2、利用子反

战争失败需要有人出来承担责任的，这个人要够级别。可是楚王自己是主帅，如何让别人承担责任呢？那就是找子反的错，他饮酒不能再战，耽误了战事。这其实就是和曹操借粮官人头一样，缓解自身错误形成的舆论压力。

3、借用阳谷

楚王如果想利用子反的人头，为自己的失败撤军找台阶，那就需要利用阳谷来做局。于是，让阳谷进酒，这个美酒应该是楚王给的。不然他何来这样的美酒？让子反喝下后，立即跑过去报告，楚王立即亲自过来，坐实子反的饮酒的事实，直接上纲上线，做出撤军的部署。经过我们上述的分析，我们能看出来，利益最大的人，不是晋国，而是楚王自己。楚王，为自己的失败找到了责任人，找到了撤军的借口，杀了子反平息了舆论。更深一点的话，我们可以看出来，子反没有辩解，有可能是主动替楚王承担责任，用自己的人头，报答楚王的重用，换取后代的荣华，不过如果是这样的话，这就成了一段君臣佳话了。最后说一句，我们研究权谋的，不是研究历史去追求真相的。追求可能性，多角度的拓展我们的智慧，这是我们权谋研究历史案例的目的。

服务领导的秘密都在这里了！

【材料】老王在部队服役多年，一直紧随领导，给领导当了多年的专车司机。长期跟随领导，使其练就了一身见风使舵、阿谀奉承、唯领导是从的超强本领，最主要的是他守口如瓶，深得领导赏识，混得大红大紫。

去年，家里老人得病，老王转业回乡，被分配至县一部局工作，领导让其负责机关卫生工作。部队和地方的巨大落差让老王懊恼不已，老王心有不甘，整天竖起耳朵聆听、擦亮眼睛观察，等待机会，伺机而动！

今夏出奇的热，西瓜也格外便宜。西瓜自然成为物美价廉的解暑良药。一天，副县长来局里检查工作。办公室刘主任忐忑地抱着西瓜前去接待，因为他切瓜总是切不好，上次就因为切得块太大，让县长吃相尴尬。县长一看是刘主任要切瓜，面露难色，连连摆手说不吃了。这哪行！局长急眼了，人都下乡入村了，就老王一人在院子。局长刚走出接待室，老王已凑到眼前，主动要求切瓜。局长喜出望外，县长眉头舒展。

老王精彩的表演开始了，只见他净手、洗瓜、戴上口罩且念念有词：“各位领导，对于西瓜我是做过研究和尝试的，西瓜分阴阳两面，阳面肯定比阴面甜；又有前后之分，根蒂部位就甜一些；每块必须大小均匀适中，摆放更有讲究！”说话间便把西瓜阳面根部切好，在果盘摆成圆圈恭敬地放到县长面前。

县长大为赞赏：“人才啊，老王你再说道说道，你的研究不止于此吧！”老王清了清喉咙，娓娓道来：“西瓜的切法要因人而异，给女同志就要杀薄切小，不至于破坏女神的妆容；而女领导最好是去皮切块、插上牙签，在果盘摆成心形，让领导吃不露齿，尽显优雅，多么的高端、优雅、有品味！”县长惊呆了，随后掌声雷动；局长蒙圈了，懊悔埋没人才；老刘尴尬了，知趣退到屋外。

一月之后，原主任老刘提前内退，新主任老王成功上位。自此，各级领导、兄弟部门都喜欢到局里检查交流工作，享受老王的切瓜艺术。老王一块瓜，胜读十年书！

【解析】很多初入职场的人，都觉得自己靠本事，靠专业吃饭，不断地钻研业务，通常得不到提拔，于是怨声载道，其实职场里专业能力比你强的人，太多了，你凭什么胜出？不要觉得服务领导是巴结领导，是小人们做的工作，其实接待服务领导的过程中技术含量并不低，做好服务，才能进入职场晋升快车道。我们看看这个案例中老王服务领导的顶级本领：

一、通过切瓜体现出的老王的服务本领

1、服务形式

普通人切西瓜可能直接拿刀就开始切了，但是我们看看老王切瓜前的细节“只见他净手、洗瓜、戴上口罩”这三个动作，表现的毫不随意，而且非常专业。尤其是带上口罩这个细节，非常能够体现出老王的服务精髓，服务首先在形式上完美的体现了对领导的尊重。

2、服务内容

服务内容，看似简单，其实每个小事做好了，都不简单，想服务好，必须对服务的内容研究，老王对西瓜就非常熟悉“各位领导，对于西瓜我是做过研究和尝试的，西瓜分阴阳两面，阳面肯定比阴面甜；又有前后之分，根蒂部位就甜一些；每块必须大小均匀适中，摆放更有讲究！”

3、服务方法

服务形式和内容确定后，方法很重要了，就要针对不同的对象采用不同的方法，老王直接举例“西瓜的切法要因人而异，给女同志就要杀薄切小，不至于破坏女神的妆容；而女领

导最好是去皮切块、插上牙签，在果盘摆成心形，让领导吃不露齿，尽显优雅，多么的高端、优雅、有品味！”

二、老王通过切瓜上位背后的权谋心思

1、抓住机会

老王转业到地方之后，一度比较消沉，没有机会被赏识。但是老王毫不气馁，“整天竖起耳朵聆听、擦亮眼睛观察，等待机会，伺机而动！”每个想上位的人，其实都不是专心的去研究工作的，而是不断地研究领导，寻找服务领导的机会，只有研究领导才能够有快速升迁的机会。

2、敢冒风险

老王看似主动切瓜的背后，其实是有极大的风险的。因为老王主动去切瓜，其实是触动了原来的办公室刘主任的蛋糕的。如果不是事后刘主任内退，那么很可能就会引发和老刘的内斗，职场内斗必须考虑在内，不然老王新来的，很可能被职场的老同志给算计。

3、心细如发

服务工作无小事，我们看下老王的素质“练就了一身见风使舵、阿谀奉承、唯领导是从的超强本领，最主要的是他守口如瓶”，这有两点素质，唯领导是从，守口如瓶。而且在说西瓜理论的时候，是面对的都是男领导，而只说服务女领导的方法，就是为了避免自己邀功和避免领导尴尬。

三、通过老王切瓜理论给我们什么启示

1、服务是晋升捷径

任何组织招聘或是进入的时候强调的都是其专业性，但是对能不能服务领导的能力，几乎没有考察，这毕竟是个潜规则。但是进入职场之后，专业性质就不是稀缺的能力了，服务才是。你身边都是专业性比较强的人，所以谁懂得潜规则，谁懂得服务，谁就能够进入职场快车道。

2、服务重点在细节

很多人认为，端茶倒水，特别的没有人生价值，不能够实现自己的抱负，其实，服务工作本身就是一件大事，比如泡茶，什么茶用什么温度的水，领导体质适合什么口味，倒水的时机，都是值得研究的事情，领导通过这些细节考察你的工作态度，和工作能力。

3、服务让领导舒适

服务不仅仅是工作内容，而主要是要让服务的领导舒服才是第一位的。服务前，做好准备，让领导无需交代，服务中，让领导感觉到舒服而不是尴尬，服务后，自己守口如瓶，让领导放心。让领导舒服，这就是服务工作的精髓，这也是强大的工作能力，要让领导用的放心顺手。

经过上述权谋网的分析，我们能够看出来，做好专业本质工作是工作能力，服务好领导也是工作能力，而且服务领导是职场比较稀缺的能力，这个教不会，只能有心人，不断地揣

摩，不断地观察，不断地反馈修正，这样才能快速的提升服务领导的能力，进入职场快车道！