



CK.0000070532

# ĐỒ MẪU KẾ VÀ XỬ THẾ

TRONG CHIẾN TRƯỜNG, THƯỜNG TRƯỜNG  
THẮNG BẠI ĐỀU DO KHÉO DÙNG MẪU  
CHỮ KHÔNG PHẢI DÙNG SỨC



YÊN  
EU

NHÀ XUẤT BẢN VĂN HÓA THÔNG TIN



## 36 MƯU KẾ VÀ XỬ THẾ



# 36 MƯU KẾ VÀ XỬ THẾ

ĐÌNH HOA  
(Biên soạn)

NHÀ XUẤT BẢN VĂN HÓA THÔNG TIN



# CHIẾN THẮNG KẾ

KẾ THỨ NHẤT:

## ÂN UY SONG HÀNH

### A. Nguồn gốc:

Từ sách "*Đại hữu đệ thập tứ. Lục ngũ Chu dịch*".  
Nguyên văn: "Quyết phù giao như, uy như cát". "Tượng từ" viết: "Quyết phù giao như, tín dĩ phát trí dã. Uy như chi cát, dị nhi vô bị dã".

Nghĩa là: Thành tín và uy nghiêm luôn đi với nhau thì may mắn thuận lợi; người ngay thẳng, thực thà và giữ chữ tín là người lấy thành tín để biểu hiện chí hướng của mình. Uy phục mọi người thì sẽ được thuận lợi vì mọi người kính sợ, như vậy thì bình an vô sự mà không phải lo lắng gì. Trên dưới lấy thành tín mà đối đãi với nhau, tin tưởng lẫn nhau thì có thể kích thích sĩ khí để tạo nên nghiệp lớn.

Thế nhưng, làm người lãnh đạo không thể thiếu sự cương nghị. Quá nhu thuận thì khó tránh khỏi lỏng lẻo pháp luật, kỷ cương. Vì vậy, cần phải lấy sự uy nghiêm để duy trì trật tự, ân uy song hành thì mới có được sự hanh thông, thuận lợi. "Tượng từ" nói: "Uy nghiêm" hoàn toàn không phải là một bộ mặt sa sầm lạnh giá

khiến cho kẻ dưới nơm nớp lo sợ, mà là ở thái độ bình dị gần gũi người khác để toát ra sự uy nghiêm, không làm người đối diện phải lo lắng sợ hãi.

Kế này nhấn mạnh: việc trị quốc, an bang nên lấy sự thành tín và kỷ cương, phép tắc làm cơ bản, cương nhu kết hợp, ân uy song hành thì mới hiệu quả.

### ***B. Chú bình:***

Ân uy song hành tức là kết hợp chặt chẽ hai mặt *ân* và *uy*, đồng thời áp dụng đúng lúc, đúng chỗ. Ân trạch nên ban như mưa, nhưng trừng phạt thì phải làm như sấm sét. Đây là kinh nghiệm quý của những người làm chính trị trong xã hội có giai cấp từ xưa. "Ân" là ân đức, nhân từ; *Uy* là phép tắc, kỷ cương, thưởng phạt nghiêm minh. Nói về phương diện lãnh đạo, quản lý, hai mặt này đều rất cần thiết, không thể thiếu mặt nào. Nếu chỉ có "uy" mà không có "ân" thì nhu cầu vật chất và tinh thần của dân chúng không được thỏa mãn, dân oán mà không theo, không phục. Từ đó, người lãnh đạo, nhà quản lý khó mà thu phục được quần chúng, khó mà lãnh đạo, quản lý được. Nếu chỉ có "ân" mà không có "uy" thì dân chúng sẽ kiêu ngạo nông nổi, tự do vô kỷ cương phép tắc, không coi pháp luật, trật tự ra gì. Như vậy, người lãnh đạo, nhà quản lý cũng sẽ mất đi quyền uy của mình, khiến cho xã hội hỗn loạn. Cho nên, có kết hợp hài hòa hai mặt trên thì mới thu phục được lòng người, lại giúp người lãnh đạo có uy quyền tối cao, dân chúng tuân thủ kỷ cương luật pháp, xã hội có trật tự an bình. Hàn Dũ thời Đường nói: "Uy hành như thu, ân hành như xuân"; Tô Đông Pha cũng nói: "Uy dữ tín bính



hành, đức dữ pháp tương tế" (uy nghiêm và thành tín phải luôn đi với nhau, ân đức và phép tắc phải cùng vẹn toàn như nhau). Bằng Mộng Long đời Minh thì chỉ ra: "Đức nhi bất uy, kỳ quốc ngoại tước, uy nhi bất đức, kỳ dân nội hối" (có đức mà không có uy, thì nước đó suy yếu; có uy mà không có đức thì dân đó tan tác).

Tất nhiên, vì thời đại, lịch sử thay đổi, chế độ xã hội khác nhau, thuộc tính giai cấp của kẻ lãnh đạo, nhà quản lý cũng không giống nhau nên nội dung và hình thức cụ thể của ân và uy cũng như cách thể hiện của "ân uy song hành" cũng không giống nhau.

Là một mưu kế, "ân uy song hành" không chỉ giới hạn trong quan hệ trên dưới, mà còn thích dụng trong mọi hoạt động, quan hệ xã hội, ngoại giao...

### **C. Dẫn truyện:**

#### **1. *Quản Trọng bày mưu cho Vương Tử dẫn đại quân tuần thị Kỷ Thành***

Nước Chương vốn là một nước phụ thuộc của nước Kỷ. Ngay từ năm 693 TCN, nước Tề đã thôn tính nước Chương, nhưng do nhiều nguyên nhân, nước Chương vẫn độc lập. Qua 27 năm, Tề Hoàn Công không muốn để nước Chương tiếp tục tồn tại như vậy, muốn thôn tính bằng vũ lực. Nhưng Tướng quốc Quản Trọng cho rằng Tề Hoàn Công vừa mới được phong Chư hầu, địa vị bá chủ vừa mới hình thành, nếu như dùng vũ lực mà thôn tính một nước nhỏ như bàn tay như vậy sẽ bất lợi cho việc củng cố địa vị bá chủ và lấy lòng dân. Thế là ông nói khéo với Tề Hoàn Công rằng: nước Chương chỉ là bậc chư tôn của Thái Công, nước Tề cũng là hậu đại của

Thái Công. Cùng là tôn thất mà đụng chuyện gươm đao e rằng không hợp với đạo nghĩa". Tề Hoàn Công nghe rồi tỏ vẻ không vui: Vậy thì có kế gì thượng sách? - Quản Trọng đổi lời nói: Quân có thể lệnh cho Vương Tử Thành Phụ dẫn đại quân đi tuần thị Kỷ Thành, thị uy cho họ thấy rằng ta sắp động binh với họ, nước Chương tất sẽ sợ mà đến đầu hàng, như vậy ta vừa được nước Chương lại không để bị tiếng tàn sát anh em". Lời nói của Quản Trọng khiến Tề Hoàn Công hồ hởi tấm lòng, lập tức sai Thành Phụ cứ theo kế đó mà làm.

Quả đúng như dự đoán của Quản Trọng, Thành Phụ dẫn 300 chiến xa khí thế hùng dũng tiến về Kỷ Thành như muốn đập bằng đất Chương. Quốc quân nước Chương hoảng sợ trước khí thế của đại quân lập tức phái người tỏ ý thần phục nước Tề. Và như vậy, nước Tề chẳng mất một tên quân mà thu phục được nước Chương.

## *2. Đoàn Tú Thực nghiêm trị quân lính của con trai Quách Tử Nghi*

Đoàn Tú Thực làm Thứ sử Kinh Châu. Khi đó Quách Tử Nghi làm Phó Nguyên soái, đóng ở Bồ Châu. Con trai ông ta là Quách Hy giữ chức Kiểm hiệu Thượng thư kiêm Doanh Tiết Độ sứ, đóng quân ở Mân Châu.

Vì Quách Hy quản lý bộ hạ không nghiêm nên việc binh lính quấy nhiễu dân lành thường xuyên xảy ra. Đoàn Tú Thực tự tiến cử vào thay thế chức Đô Ngự Hâu trong quân đội. Không lâu sau, quân đội Quách Hy có 17 tên lính tới chợ cướp rượu, giết chủ nấu rượu, đập phá đồ nghề. Đoàn Tú Thực bố trí binh sĩ bắt gọn bọn này, chặt đầu bêu giữa chợ thị chúng. Trong quân