

# 宋家泰：不倒翁倒了

Original 宋家泰 宋家泰读书圈 8/14

## 宋家泰读《资治通鉴》169

无论是政权还是企业，长期保持卓越、基业长青都是很难的。汤姆·彼得斯写的《追求卓越》在1982年出版，是全球第一本销量破千万册的管理类图书，《福布斯》评选的“20世纪最具影响力商业书籍”第一名。书里面研究了43家企业，有沃尔玛、麦当劳、迪士尼、Kmart、Atari、Wang Labs、柯达、德纳、达美航空等；20多年过去了，这43家企业70%业绩低于市场平均水平，有的还破产了。詹姆斯·柯林斯写的《基业长青》1994年出版，全球销量也是数百万册，位列《福布斯》“20世纪最具影响力商业书籍”第二名。书里面研究了18家“高瞻远瞩公司”通用电气，3M，默克，沃尔玛，惠普，迪士尼、摩托罗拉、波音、索尼等；20多年过去了，这18家企业有10家业绩低于市场平均水平。有时候我在想，永远卓越和保持长青，是不是一个伪命题，不可能的。

自王庭凑821年夺取成德战区，传到第四代王镒，到920年已经100年了，在这么残酷的晚唐五代时期，极为罕见，王家在成德很受爱戴，堪称政坛不倒翁。王镒十几岁就接班，当上了节度使，无论他个人还是成德，都多次遇险，总能遇难成祥逢凶化吉，王镒是不倒翁中的不倒翁。

王镒自幼生长在富贵之家，仪容雍容自逸，把自己的王府修的非常好，他深居府邸，沉湎游玩，也不怎么管政事，都交给僚佐处理，**主要靠行军司马李蔼、宦官李弘规，分管王府内外**。宦官石希蒙长于谗谀，也很受王镒宠幸。

王镒有个义子叫王德明，原名叫张文礼，曾经是刘守文的部下，后来归附王镒，王镒派张文礼跟随李存勖作战（见[《逆境的机会》](#)）。王镒很信任张文礼，调他担任镇州的防卫使。

王镒到了晚年，非常喜欢佛教和道教，又祈佛又炼丹，还在山上修行宫，经常出去游山玩水，王镒一去就几个月，陪同的将领士卒不下万人，来往供应，军民都很痛苦，920年12月，王镒从外面玩回来，夜住鹞营庄（河北平山西），宦官石希蒙劝王镒再去别的地方继续玩，另一个宦官李弘规则劝说王镒尽快回镇州，说晋王**李存勖在黄河前线亲冒矢石，浴血奋战，栉风沐雨，我们却把经费花在游玩上，现在时局叵测，人心难测**，我们总是在外游玩，万一有人发动兵变，把镇州城门一关，我们咋办？王镒觉得有道理，打算回去，石希蒙则打李弘规的小报告，说李弘规危言耸听，就是想控制大王，追求自己的权威而已，于是王镒又不走了，在鹞营庄又待了2晚。

### 最爱的人伤我最深

我估计李弘规和石希蒙两个宦官矛盾已久，终于爆发，李弘规联合内牙都将苏汉衡，发动兵谏，带着牙兵杀了石希蒙，将人头献给王镒，说石希蒙谋反，力劝王镒回镇州。王镒又怒又怕，赶回镇州，当晚就派自己的儿子王昭祚，会同张文礼，率军包围李弘规、李蔼的家宅，屠戮满门，内牙都将苏汉衡也被杀，受牵连的有数十家。我也不知道为啥要杀李蔼，可能王镒觉得他们都是一伙的吧？本来这些人都是王镒的亲信，牙军就是亲军，**嫡系中的嫡系，反而被调查，大家都很恐慌。**

王昭祚性格骄傲刚愎，手握大权后，把李弘规的班底举族屠杀，李弘规有500个部卒想逃跑，聚在一起一边哭一边聊，天下之大，也不知道往哪里逃，正好王镒犒赏军队，因为他痛恨牙军杀了石希蒙，下令不发犒赏给牙军，大家更加恐惧，**张文礼早就有了异志**，跟这些人说大王下令，要我把你们全部坑杀，杀你们吧，你们没罪，不杀你们吧，我又受惩罚，不知道咋办？众人皆感泣。

921年2月一天晚上，一些牙兵聚在一起饮酒，喝到半醉，几个悍勇之士说，我们知道王太保（张文礼）的意思了，今晚就能让大家富贵！这些人翻墙进入王府，王镒那时正在烧香敬神，两个牙兵冲进去砍下他的头，焚烧王府。牙军到张文礼家，请张文礼担任成德留后，张文礼把王镒一家全部屠杀，只留下王昭祚的妻子普宁公主，因为**她是朱温的女儿，可以成为将来跟后梁的沟通凭借。**

821年王庭凑杀田弘正及家属、将吏三百余口，夺取成德（见《[大局再崩裂](#)》），传了五代，前后100年，柏杨先生说他们家是中国历史割据最久的军阀。

张文礼派使节把兵变消息报告给李存勖，为了表示效忠，张文礼上书劝李存勖称帝，请求任命他为成德节度使。李存勖跟王镕是政治盟友，柏乡之战后，王镕跟李存勖深度合作，李存勖承诺把自己女儿嫁给王镕儿子王昭海，王镕则让自己儿子们叫李存勖为四十六舅（见《[逆境的机会](#)》）。李存勖听到王镕死讯时，正在饮酒作乐，李存勖扔掉酒杯悲痛地哭了起来，准备马上讨伐张文礼，僚佐们认为**现在晋军正在跟梁军大战，不能再树敌于肘腋**，最好是答应张文礼的任命请求，李存勖不得已，921年4月任命张文礼为成德留后。

### 要不要称帝？

不光张文礼劝李存勖称帝，前蜀帝王宗衍，南吴王杨溥，都写信劝李存勖登极称帝，大家都知道李存勖最想要什么。李存勖把这些人的信给僚佐们看，说他父亲李克用是个大忠臣，要是想当皇帝早当了，李克用说过“吾家世忠孝，立功帝室，誓死不为耳”，李克用还曾勉励李存勖全心全意复兴唐社稷，不要学朱温那些人。李存勖回忆老爸这些话，自己都感动得哭了。

但是将佐跟各藩镇，仍不停劝进，只有领导升职，大家才能水涨船高，李存勖心中有些动摇，魏州有个和尚叫传真，他师傅在黄巢之乱中得到传国玉玺，收藏了四十年，传真以为是个普通玉石，准备卖掉，被懂行的人发现是传国玉玺，于是传真拿着传国玉玺，献给李存勖，将佐们纷纷向李存勖道贺。**人是有信念的动物，大家都说这是传国玉玺，那么它就是传国玉玺。李存勖这时候需要传国玉玺，那么这时候就会出现传国玉玺。**

监军使张承业不支持李存勖称帝，特地从太原赶到魏州，说大王世世代代忠于唐室，救其患难，所以老奴三十多年为大王收集财赋，增补兵马，就是为了讨伐逆贼，复本朝社稷，现在朱氏尚存，大王就急着登极，那我们征伐的初心在哪里？张承业建议平定朱氏后，寻找李姓皇家后裔，拥护他登上宝座，然后南取吴，西取蜀，拿下天下，

到时候即使高祖（李渊）太宗（李世民）复生，谁敢居王上者？”让之愈久则得之愈坚矣”。**谦让越久，得到的就越坚固。**

张承业未必不愿意李存勖登极，但是他觉得平定天下前，应该把“复兴李唐”的大旗尽量多打一会儿，李存勖虽然姓李，但他们家是沙陀人，为取得广大汉人的支持，要有大义名分。

满族人入关，多尔衮的说辞是，明朝已经被李闯灭国了，我们干掉李闯，是为明朝报了仇。我们的天下，不是从明朝手上夺过来的。这种理论说辞，可以让洪承畴、吴三桂那些汉臣汉将，对“汉奸”这个称谓，多少能自欺欺人。朱温朱友贞一家是汉人，但是他们杀了皇帝李晔李祝，是大唐的逆贼；李克用李存勖一家是沙陀人，但是他们高举大唐复兴大旗。是大唐的忠臣，**朱和李，你到底pick谁？**这议题即使到《奇葩说》，也是可以辩论一下的。但是如果李存勖称帝，那就是沙陀人跟汉人争夺天下了。

李存勖不是一个高瞻远瞩的政治家，他忽悠张承业，说称帝不是我的想法，但是群臣都这么建议，我怎么办？张承业恸哭，说“诸侯血战，本为唐家，今王自取之，误老奴矣！”张承业回太原，病倒，再也没有好起来。

922年11月，张承业去世。李存勖的母亲曹夫人亲自到张家祭悼，穿丧服，执子侄之礼，李存勖也几天不进饮食，以示哀悼。宦官里也有好人，张承业是一个。

### 李存勖动手收拾张文礼

张文礼虽然被李存勖任命为成德留后，但是他也知道自已很危险，周围都是李存勖的势力，随时可以灭掉他。于是张文礼派使节北上，通过卢文进，向契丹求援，张文礼也派使节到汴梁，请求梁军出兵一万北渡黄河。

梁帝朱友贞犹豫不决，宰相敬翔建议要抓住这个战略机会，立刻出兵援助成德，但是赵岩等五人帮认为晋军就在黄河边上，现有的兵力顶住他们都不容易，怎么可能抽出

一万人去救张文礼？况且张文礼脚踩两只船，**他是利用我们，对我们有什么好处？**朱友贞没有援助张文礼。

这让我想到红军面临第五次反围剿的时候，十九路军在福建发动抗日反蒋行动，成立“中华共和国人民革命政府”，向苏维埃政府求援，毛主席建议联手十九路军，集中几个红军主力军团，向闽浙赣边区进军，打破围剿，但是当权派觉得这是脱离中央苏区根据地的冒险主义，没有援助十九路军，结果蒋介石很快搞定闽变。**他打他的，我打我的，这是毛主席一贯的思路。我们得牢记。重复一遍，他打他的，我打我的。**

晋军屡次在边塞和黄河渡口截获张文礼让使节携带的蜡丸绢书，李存勖每次都把密使放回成德，这让张文礼又惭愧又害怕，他对王镕原来的将领们很忌惮，把他们大多诛杀。有一支成德军队在黄河前线，跟晋军一起作战，领军大将叫苻习，张文礼请求把他们调回去，派其他将领率军接替，**苻习知道自己回去凶多吉少**，于是晋见李存勖，痛哭请求留下来。李存勖说如果你们不忘旧君（王镕），能否为他报仇？我愿意给兵给粮。于是苻习跟三十多个成德将领举身投地痛哭，愿意率军去干掉凶手，报答王氏累世之恩。

921年8月，李存勖任命苻习担任成德留后，让阎宝、史建瑭率军相助，向北进军。8月11日，晋军攻陷赵州。张文礼这时候腹部生疽，正卧床休息，听到消息，张文礼惊恐而死。张文礼的儿子张处瑾秘不发丧，跟韩正时讨论如何抵御晋军。

9月，晋军渡过滹沱河，包围镇州，掘开漕渠，用水灌城。本来打得顺风顺水，晋军却突然运气不好，9月10日，**晋军大将史建瑭被流箭射中，阵亡**。史建瑭是晋军猛将，每战必身先士卒，被称为“史先锋”，没死在梁军手里，反而死在镇州城下。

## 又招来了契丹

现在河北只剩下两个还有点独立性的藩镇，一个是成德，一个是义武。义武节度使王处直没有儿子，妖人李应之收留了一个小孩叫刘云郎，送给了王处直当义子，说这小



儿有富贵相。王处直把刘云郎改名为**王都**。王都长大后，“便佞多诈”，口才好会拍马有计谋，王处直很喜欢王都。王处直特别成立了一支新军，让王都率领。

王处直的小妾生了一个儿子，叫王郁，虽然是亲生的，但是王处直不喜欢王郁，王郁就跑到李克用那里，李克用把女儿嫁给王郁，后来慢慢升官担任新州（河北涿鹿）团练使。

王处直的其他儿子还比较小，王处直让王都担任义武节度副使，想让他接班。

李存勖讨伐成德张文礼，虽然王处直跟张文礼没啥交情，但是他觉得有成德在，可以跟义武互相支持，共同享受特区待遇，**成德没了，义武唇亡齿寒**，于是王处直反对李存勖讨伐张文礼，理由是现在我们正在跟梁军死磕，应当赦免张文礼。

李存勖拒绝。王处直很忧虑，因为新州跟契丹的地盘接壤，于是王处直就派密使去新州找王郁，让王郁贿赂契丹人，请契丹进犯边塞，以此解镇州之围，部下都劝谏王处直不要这么干，王处直不听，王郁一向痛恨王都冒充姓王的继承家业，向老爸提出：**想让我办事，就让我接班。王处直同意。**

如此一来，王都就有问题了，你让你亲儿子王郁接班，我咋办？921年10月，王都率新军发动兵变，劫持了王处直，把他关押在官邸西院。学习张文礼好榜样，王都把王处直所有的子孙，以及心腹将佐，全部诛杀。王都自任留后，向李存勖汇报，李存勖任命王都代替王处直。

契丹帝耶律阿保机，此前已经同意卢文进出兵救张文礼，王郁又去游说，说镇州美女如云，金帛如山，如果您早点去，这些都是您的，去的晚了，都是李存勖的了。耶律阿保机以为然，动员全部兵力南进，述律皇后劝谏，说李存勖用兵天下无敌，不要为了这点钱去镇州，耶律阿保机不听。

921年12月，契丹军进攻幽州，幽州守将李绍宏据守，契丹军绕过幽州，直奔涿州（河北涿县），围城十几天后拿下，然后进攻义武战区的总部定州（河北定州），王

都向李存勖告急。

**要动成德，就得应付契丹，要应付契丹，就得保住义武**，李存勖自镇州前线出发，率亲军5000人北上增援定州。

922年1月1日，王都去看望王处直，王处直愤怒的拳打王都胸膛，说“逆贼，我何负于汝！”王处直没有兵刃，用嘴咬王都的鼻子，王都把袖子都争断了，才逃走。王处直忧愤而死。到底王处直是不是气死的，已经不重要了。河朔藩镇的老同志王镕、王处直都挂了。**自从王处存879年夺取义武，传子传弟，前后43年。**

1月13日，李存勖率军抵达新城（河北新乐南），斥候来报，说契丹前锋已到新乐（河北新乐），正在渡沙河南下，契丹来得这么快，可能也很出乎晋军们的意外，将士皆失色，士卒也有逃亡的，主将斩之不能止。有人建议退回魏州，有人建议退回井陘，郭崇韬、李嗣昭则认为有进无退，我们怕他们，他们也怕我们，李存勖说**帝王之兴，自有天命，契丹其如我何？**我带着数万人就能平定山东，今天碰到这撮蛮虏就逃避，有何面目威临四海？

李存勖亲率5千铁骑先进，到了新乐北，契丹一万多骑兵看到，惊走，根本不敢跟李存勖打，李存勖追击数十里，俘虏了耶律阿保机的儿子。由于沙河水面上的冰比较薄，很多契丹骑兵被淹死。耶律阿保机急令全军撤退到望都（河北望都）。

李存勖进入定州，王都亲到马前迎接，请求把自己的女儿嫁给李存勖的儿子李继岌。

1月17日，李存勖率军进逼望都，契丹迎战，李存勖亲率一千骑兵当先锋，被奚部落军队五千人包围，李存勖奋力冲杀，出入重围数次，从中午一直打到下午四点，战局仍胶着，李嗣昭听到消息后，带着300骑兵从侧面发动攻击，奚部落军队撤走，晋军发动总攻，契丹大败，晋军一直追到易州（河北易县），正好下了十几天大雪，地上积雪数尺，契丹人和马都没吃的，冻饿而死的人一个接一个。耶律阿保机用手指天，跟卢文进说“天未令我至此。”老天爷不让我来这里。

狠狠痛打了契丹一顿，李克用给的第二支箭也算完成了（见[《帐下奇儿在》](#)）。契丹军北归。虽然是败军，但是李存勖看到契丹军住过的营地，地上的稻草都放得方方正正，跟剪刀剪过一样，一根都不乱，李存勖叹息，说契丹军纪严明，中国所不及也。

契丹人还会在历史舞台上待很久，这才刚开始呢。

---

这是之前的168篇关于资治通鉴的文章。如果觉得本文还可一读，请点击再看，或分享到朋友圈，读者的鼓励和支持，是我继续写下去的动力。谢谢大家。

- |           |           |
|-----------|-----------|
| 168、睡觉睁只眼 | 167、真话何其少 |
| 166、内忧引外患 | 165、枭雄的末路 |
| 164、逆境的机会 | 163、帐下奇儿在 |
| 162、没满足领导 | 161、白马驿之祸 |
| 160、找个背锅侠 | 159、皇帝再出奔 |
| 158、就是不听劝 | 157、你有反骨仔 |
| 156、挟天子智商 | 155、义子的机遇 |
| 154、反口咬一下 | 153、最危急之秋 |
| 152、怎么立规矩 | 151、神棍的灭亡 |
| 150、领导捣糨糊 | 149、狼虎谷灭黄 |
| 148、请神仙帮你 | 147、黄金甲洗城 |
| 146、有贼有富贵 | 145、盲船笔直开 |
| 144、内部分裂亡 | 143、火苗变大火 |
| 142、药不能乱吃 | 141、为什么灭佛 |
| 140、人不可使穷 | 139、看谁熬过谁 |
| 138、直播甘露变 | 137、什么是太平 |
| 136、纤夫与鞭子 | 135、大局再崩裂 |
| 134、佛骨未成灰 | 133、雪夜入蔡州 |
| 132、暗箭与明枪 | 131、领导换届南 |
| 130、最快太上皇 | 129、想要得花钱 |



- 128、跟谁联盟好 127、别中反间计  
126、试手补天裂 125、施恩勿图报  
124、沉叹英雄寡 123、围城与救兵  
122、祸起肘腋间 121、将熊熊一窝  
120、人间已是巅 119、变着法要钱  
118、怎么反围剿 117、大鳄的眼泪  
116、功高者危险 115、长安被抢光  
114、大乱的涨停 113、节度使之死  
112、儿子的报复 111、大乱又复燃  
110、谁变成代价 109、道德的困境  
108、渠道不吃羊 107、权斗的真相  
106、没李白这人 105、神童的理想  
104、国破山河在 103、人生怎么选  
102、马嵬驿之杀 101、背后的故事  
100、别低估对手 99、大乱的开始  
98、危机的前夜 97、怎么表忠心  
96、大发明泄密 95、让手下卖命  
94、不良人进击 93、禄山与思明  
92、制度的生命 91、口蜜和腹剑  
90、把儿当猪养 89、肚里不撑船  
88、太平不太平 87、把饭票毒死  
86、神龙帮团灭 85、武曌的末日  
84、酷吏为何死 83、黄雀又在后  
82、世界第一楼 81、极品马屁精  
80、为领导背锅 79、你行你上啊  
78、打一个响指 77、混乱是阶梯  
76、对手的真相 75、戏多反碍事  
74、文争或武斗 73、领导的权术  
72、榜样的结局 71、大恶棍之死  
70、老对手之死 69、你忠于什么

- |          |          |
|----------|----------|
| 68、玄武门事变 | 67、这事谁干的 |
| 66、奖个印钞厂 | 65、怎么讲故事 |
| 64、再挺五分钟 | 63、高层的风险 |
| 62、就是运气好 | 61、老板的猜忌 |
| 60、笑不到最后 | 59、把好牌打烂 |
| 58、驴老爷之死 | 57、霸道小总裁 |
| 56、大佬的翻脸 | 55、最怕窝里反 |
| 54、盛世的阴影 | 53、宫斗剧真相 |
| 52、谁在陷害他 | 51、帝国深井病 |
| 50、谁的后庭花 | 49、含笑十步癫 |
| 48、皇后开妓院 | 47、苍天饶过谁 |
| 46、啥叫黄龙汤 | 45、再活五十年 |
| 44、为啥不吃鱼 | 43、奖金怎么发 |
| 42、宇宙大将军 | 41、坏人是谁呢 |
| 40、泥菩萨与蛇 | 39、大佬的末日 |
| 38、为啥用贪官 | 37、他们在说谎 |
| 36、谁的演技高 | 35、半边天垮了 |
| 34、皇帝吸尘器 | 33、狗血连环案 |
| 32、杀个皇帝玩 | 31、神奇预测术 |
| 30、气吞万里如 | 29、乐队亡国记 |
| 28、别瞧不起人 | 27、万万没想到 |
| 26、他做的对么 | 25、人潮人海中 |
| 24、疯王的呐喊 | 23、谁是忠臣呢 |
| 22、苔藓的逆袭 | 21、他们傻不傻 |
| 20、高平陵事变 | 19、事情的真相 |
| 18、牛逼的要死 | 17、战略有啥用 |
| 16、曹操的秘密 | 15、成功为了啥 |
| 14、到底投奔谁 | 13、代有猛人出 |
| 12、不在圈子里 | 11、渔阳凶杀案 |
| 10、花样作死派 | 9、最丧大英雄  |

- 8、换成你咋办
- 6、众神的草原
- 4、17岁的冬季
- 2、自杀的战神
- 7、命运的名义
- 5、地下造反军
- 3、叛徒的下场
- 1、饿死的大王

喜欢此内容的人还喜欢

舞蹈女神换了一个舞台

冰点周刊

