

宋家泰：没满足领导

Original 宋家泰 宋家泰读书圈 6/29

宋家泰读《资治通鉴》162

营销学的祖师爷科特勒曾对市场营销有一个简洁的定义：**市场营销就是管理有价值的客户关系**。“价值”分两层意思，营销不管理没价值的客户关系，或者说要把客户关系管理出价值来。这个“客户关系”也有两重意思，“通过承诺卓越的价值吸引新顾客，以及通过创造满意来留住和发展顾客”。如果客户觉得你没价值，也不满意，那就没有客户关系可言，自然也没办法管理。领导也是顾客，如果没有办法承诺卓越的价值，让他满意，后果很严重。

朱温一边收拾唐朝余孽，一边征讨天下。905年8月，朱温进攻忠义节度使赵匡凝。忠义战区的总部在襄州（湖北襄阳），一共有邓州（河南邓州）、复州（湖北天门）等8州，赵家已经在忠义经营了22年，跟淮南节度使杨行密、西川节度使王建结盟通婚，襄州地理位置十分重要。

保持胜利神话

宣武军大将杨师厚当先锋，朱温率大军跟进，这次出征很顺利，9月份的时候，杨师厚已经拿下7个州，朱温率大军在汉水北岸扎营，9月8日大破赵匡凝军，拿下襄州。赵匡凝带着家族和部下，逃奔广陵，投靠杨行密。9月11日，荆南节度使赵匡明，放弃江陵等3州，率军2万逃奔成都，投靠王建。

朱温一下子拿下忠义和荆南，11个州的地盘，本来10月1日那天朱温准备班师回汴州，忽然改变主意，准备乘胜进攻淮南，收拾杨行密。计划赶不上变化，谋士敬翔劝谏，说我们这次出师，一个月不到就拿下了两大藩镇，辟地数千里，远近闻之，莫不震慑，**这个威望，我们得珍惜**，不如回军休息，等机会再行动。朱温不听。

敬翔的意思，是要**把天下无敌的名头保住，谁闹就能灭谁，这是无形资产，可以当钱花的，如果东打一下西打一下，一不小心无敌神话破灭，大家就不会怕你了。**

阴雨连绵的征途

10月6日，朱温率大军从襄州出发，刚走了1天，天降大雨，大军继续前进到光州（河南潢川），道路狭窄泥泞，人困马乏，**当时天气已经比较冷了，但宣武军还没有换冬装，于是很多士卒逃亡**，朱温派人通知光州刺史柴再用，说你要是投降，我让你当蔡州刺史，你要是不投降，我攻下光州就会屠城。柴再用加强城防，全副武装登上城楼，在城头给朱温叩头，说光州城小兵弱，不值得大王发威动怒，只要您能拿下寿州，我就投降。

也不知道为啥，朱温相信了柴再用，没有围攻光州，而是在城东休整了十几天后，出发去打寿州，这次朱温更衰，走着走着宣武军迷路了，多走了一百多里，又遇到连绵大雨，等走到寿州，**淮南军早已坚壁清野，严阵以待**，朱温想攻城，但附近根本没有林木可以砍下来当营地栅栏，只好撤退，宣武军渡淮河北返，放弃进攻淮南。

光州刺史柴再用派兵袭击宣武军后卫部队，杀三千人，俘获輜重数以万计，朱温后悔没收柴再用，从来就是朱温阴别人，现在被别人阴了，朱温越发烦躁愤怒。11月13日，朱温回到大梁。

到底谁接班？

10月其实是进攻淮南战区的好机会。如果不是连绵下雨，朱温真有可能拿下淮南。因为**淮南节度使杨行密重病**。杨行密卧床不起，当时他长子杨渥镇守宣州，杨行密让节度判官周隐召杨渥回扬州，但是杨渥名声一向不好，**周隐觉得杨渥担不起淮南的责任**，跟杨行密说杨渥喜欢听信谗言，喜欢打球喝酒，不是一个能保护好基业的人，但杨行密其他儿子年纪还小，周隐建议杨行密，让庐州刺史刘威暂时掌管淮南军政，等其他儿子长大后，再把权力交给他们。杨行密还是nobody的时候，刘威就追随杨行

密，周隐认为刘威肯定不会辜负杨行密，一定会把基业看顾好，一定会把权力还给杨行密的儿子。

杨行密听了周密的话，不做声。他可能也知道杨渥能力不行，但是把自己辛苦打下来的家业，交给刘威管理，他怎么甘心？周隐说刘威肯定能把家业管好，等杨行密其它儿子成器后交还杨家，但怎么可能？不说魏晋南北朝那些事，杨坚都能把自己外孙的皇位给抢了，建立隋朝，遑论其它人？周隐这话可能出于至诚，但未免太天真。

两个亲军将领，左牙指挥使徐温和右牙指挥使张颢，跟杨行密说，**大王你冒着枪林箭雨，出生入死，为子孙建立的基业，怎么能给别人？**

看到心腹将领力挺传位给杨渥，杨行密说，我死也瞑目了。

有一天，部属们来看望杨行密，杨行密给幕僚严可求使了个眼色，众人走后，严可求留下。严可求问，大王如有不测，军府怎么办？杨行密说，我已经让周隐去召杨渥，**我现在不肯死，就是为了等杨渥**。严可求跟徐温一起去找周隐，周隐正好不再，召杨渥回扬州的公文，还在周隐桌上。严可求和徐温立刻把公文取走，让使者去宣州召杨渥回扬州。

10月16日，杨行密任命杨渥为淮南留后。11月26日，吴王杨行密去世，年54岁。

杨渥离开宣州的时候，要带走亲军和帐篷，被继任者王茂章拒绝。王茂章是淮南悍将，曾经援救平卢王师范，连敌人朱温都对王茂章的勇猛赞不绝口，说我如果得此人为部将，天下不足平也（见《[白马驿之祸](#)》）。**王茂章并没有因为杨渥是少帅，就拍他马屁，不合规矩的事就是不能做**。但是杨渥接班后，第一件是就是派兵攻击王茂章，把他当叛军对待。此处不留爷自有留爷处，906年1月，王茂章率部下投奔钱镠。

淮南节度使杨渥，赶走了王茂章，以为自己坐稳了位置。907年1月，杨渥跟周隐说“君卖人国家，何面复相见”，竟然杀了周隐。周隐跟杨行密说让刘威暂代军政，只是一个建议，并没有出卖“国家”，而且他敢于说领导不开心的话，恰恰是他忠于“国家”。

杨渥配不上周隐这样的臣属。淮南各将领惶惶不安，这样的领导，怎能担得起守卫战区的责任？

杨渥尚在服丧，就开始日夜酣饮作乐，晚上燃起那种十个人才能抱得住的大蜡烛，打马球，一根这样的蜡烛要费钱数万。有时候杨渥单骑出游，侍从到处找，不知道他去哪儿了。杨渥果然符合周隐的评价。力挺杨渥上位的张顥、徐温哭着劝谏，杨渥不听，反而发火说**你们觉得我不成器，那干嘛不杀了我，你们自己干？**杨渥这话一说，张顥和徐温都怕了。

杨行密在世时，曾经有亲军数千人，驻扎在牙城，都是张顥和徐温在管，杨渥把这支亲军全部迁出牙城，另成立了一支“东院马军”。杨渥还任命了很多亲信担任文臣武将，**这些新人自然跟淮南元老形成了冲突。**杨渥估计是不怎么读书的，他不知道刘贺是怎么被霍光废掉的（见[《命运的名义》](#)）？如果他知道海昏侯的故事，估计会谨慎一点。

杨渥跟老辣的淮南元老相比，只是一个小白兔。杨渥有3个亲兵将领，朱思勍、范思、陈璠。张顥、徐温先把他们调至洪州（江西南昌），然后诬陷他们谋反，派将领陈佑昼夜兼程赶到洪州，在筵席上将这三人逮捕斩首。《资治通鉴》上记载杨渥听说这三将被杀，更加忌惮张顥、徐温，想杀了他俩。

我估计朱思勍等三人被杀的消息，杨渥根本不知道，只是后来徐温等人上位后，为了证明自己没有不臣之心没有先动手，只能说是杨渥先想杀我们的。因为杨渥根本没有任何准备，906年1月9日，杨渥正在办公，张顥、徐温率牙兵200人，进入节度使府，杨渥说“尔果欲杀我邪？”你们真的敢杀我啊？张顥、徐温面对这个巨婴，说我们不敢杀大王，我们要杀的是大王左右乱政之人。当场宣布十几个杨渥亲信的罪行，从座位上拖下，以铁锤击杀。说这是“兵谏”。淮南将领中不跟张顥、徐温一条心的，也都被斩首。**淮南军政大权，全归张顥、徐温。**

跟领导预期差远了

朱温急着当皇帝，南征之前，他已经秘密安排蒋玄晖谋划，蒋玄晖跟柳璨商量，按照魏晋以来的惯例，大领导百尺竿头更进一步，一般都是**先封王，再加九锡，然后赞拜不名进殿不趋剑履上殿，最后再接受禅让**，篡位那厮还得推辞再三，这是一套完整的顺序。按照蒋玄晖的计划，先让朝廷封朱温为天下兵马元帅元帅。但是朱温是黄巢部将出身，没有什么礼教修养，**对这套流程不感兴趣**，朱温大怒，对蒋玄晖的工作很不满意。

蒋玄晖虽然是朱温的心腹，但也有人嫉妒他，**王殷、赵殷衡想抢蒋玄晖的位置**，他们就打小报告，说蒋玄晖、柳璨等人心向唐室，故意拖延待变。赵殷衡是朱温乳母的干儿子，也是朱温的宠臣。

蒋玄晖听到消息后，非常害怕，赶紧赶到寿州前线，把禅位流程当面向朱温汇报了一下。朱温说你们这帮家伙花言巧语，就是想阻拦我上位而已，**难道我不接受九锡，就不能当皇帝了？**

蒋玄晖解释，说唐室气数已尽，天命归大王，这大家都没有异议，我跟柳璨不敢辜负大王恩德，但是现在还有李克用、刘仁恭、李茂贞、王建都是我们的劲敌，如果我们急着禅让，他们不会服气的，因此我们尽量把法礼做到位，希望为大王创万代之业。

朱温暴怒，叱责蒋玄晖，**你们这帮奴才果然反了！**

蒋玄晖慌忙告辞，回洛阳跟柳璨商量，加快流程，赶紧准备给朱温颁发九锡。当时皇帝李柷正准备去祭天，文武百官进行典礼彩排。又有人警告蒋玄晖，领导发火了，说你们是为了延长唐室寿命，所以才要皇帝李柷去祭天。柳璨等人惊恐，赶紧叫停了皇帝祭天。

11月27日，皇帝李柷下诏，让朱温担任相国，把宣武（汴州）、宣义（滑州）、天平（郾州）、护国（河中）、天雄（魏州）、武顺（镇州）、佑国（长安）、河阳（孟州）、义武（定州）、昭义（潞州）、保义（陕州）、戎昭（均州）、武定（洋州）、泰宁（兖州）、平卢（青州）、忠武（许州）、匡国（同州）、镇国（华

我们在《[狼虎谷灭董](#)》中说过，883年7月朱温到汴州的时候，只有一个宣武战区，经过22年的奋斗，朱温的地盘变成了这么大（各大佬势力范围见上，很不精确，大家看个大概意思吧）。

但是朱温南征吃了瘪回来，心情暴差，还是**觉得禅位步骤太慢**，辞让不接受。12月4日，皇帝李柷让蒋玄晖去大梁，带着李柷的亲笔诏书，表达禅让之意，但是**朱温已经出离愤怒了**。蒋玄晖回到洛阳，跟大家一说，柳璨赶紧上奏皇帝，说梁王众望所归，陛下放下重担，正是时候。李柷让柳璨去大梁，再次表达禅位之意。朱温一口拒绝。

蒋玄晖、柳璨、张廷范等人此前在洛阳天天聚宴，讨论禅位事宜，互相结纳。何太后很担心，哭着让宫女阿虔、阿秋给蒋玄晖传话，希望禅让之后，能保自己母子平安。



蒋玄晖、柳璨觉得这种禅位速度已经是奇快了，但**离朱温的心理期望仍然很远**。王殷、赵殷衡打小报告，说蒋玄晖、柳璨、张廷范在宫中夜宴，当着何太后面，焚香发誓，要兴复唐室。朱温相信。

12月11日，李柷（其实是朱温）下诏，逮捕蒋玄晖等人，由王殷、赵殷衡接任职务。操盘手换了。朱温连上三道奏章，坚决辞让魏王和九锡，李柷同意。**朱温不按照蒋玄晖弄得剧本演戏了。**

12月13日，李柷下诏，命朱温为天下兵马元帅。当天，蒋玄晖等人被处死。蒋玄晖尸体被拖出洛阳城外，当众纵火焚烧。蒋玄晖觉得自己对朱温忠心耿耿，亲自执行了干掉先帝李晔的计划，结果落得这样的下场。

处理蒋玄晖，只是一个开始。王殷、赵殷衡诬告蒋玄晖跟何太后私通，在蒋玄晖何太后之前传递消息的，就是宫女阿虔、阿秋。12月25日，**何太后被处死**。阿虔、阿秋被扑杀于殿前。

12月29日，张廷范被车裂，他是拆掉长安的负责人。柳璨被斩首，**他比“白马驿之祸”死去的同僚们多活了7个月不到。**

柳璨临刑前，大呼“负国贼柳璨，死其宜矣！”卖国贼柳璨死得活该！

我不等你们骂，我自己骂我自己。但后悔有什么用呢。

魏博牙兵被屠灭

扬州、洛阳动荡的时候，魏博也出事了。我们曾经在[《纤夫与鞭子》](#)里介绍过“魏博牙兵”，由魏博节度使田承嗣于763年创建，一百多年来，这支亲军“**父子相继，亲党胶固**”，越来越骄横，小不如意，就能把节度使换了。

905年7月，魏博牙将李公诜发动兵变，没有成功，逃奔沧州，投靠刘守文。魏博节度使罗绍威觉得自己罩不住魏博牙兵，就跟自己的老大朱温求援。

906年1月，朱温率大军10万，进驻深州（河北深县），对外号称要讨伐沧州，其实是来收拾魏博牙兵的。正好这时，嫁给罗绍威儿子罗廷规的朱温女儿去世了，**朱温派部将马嗣勋带了1000精锐士卒，伪装成挑夫去魏州，武器铠甲都藏在行李里。**魏博牙兵没有怀疑。朱温女儿死了，身为天下兵马大元帅，朱温派1000个挑夫运丧葬用品，很合理。

1月16日，罗绍威偷偷派人进入魏博武库，把弓弦都割断，甲冑的系襻也都割断。当夜，罗绍威带领家奴、门客数百人，跟马嗣勋会合，向魏博牙兵发动攻击，**牙兵应战，但是弓弦断了，甲冑也无法披上，于是全军被屠杀，连带家人，儿童婴孩都没被放过，一共死了8000家。**牙兵也做了殊死抵抗，朱温派来的马嗣勋重伤而亡。

罗绍威屠灭牙兵，对魏博各军形成极大震撼，大家都是亲戚，这怎么善罢甘休？朱温率军抵达魏州帮罗绍威撑场子，罗绍威也多次安抚各军，但魏博各军对罗绍威猜忌怨恨，无法平息。

4月，牙将史仁遇兵变，率部众数万人据守高唐（山东高唐），魏博各州也纷纷响应，朱温调集军队攻击高唐，走到半路，军中的魏博士卒也兵变，跟史仁遇呼应，但这时的魏博军，战斗力跟南征北战的宣武军不能比了，被宣武军大将李周彝、符道昭反击，魏博兵变士卒被杀了一半，高唐也被屠城，城中兵民无论老少全部被杀，史仁遇被生擒后，锯死。

史仁遇生前曾向河东李克用、沧州刘守文求援，李克用派了大将李嗣昭率骑兵3千进攻邢州，想缓解高唐的压力，**邢州守军只有200人，由团练使牛守节镇守，李嗣昭围攻7天，竟然没有拿下邢州。**朱温派大将张筠，率骑兵数千增援牛守节，张筠设伏，击败李嗣昭。

朱温在魏博一直待到7月份，把魏博各地的叛乱一一平定，这半年多就靠罗绍威供应军需，光牛羊猪就杀了70万头，粮草辎重消耗无数，贿赂赠送给宣武军的钱也近百万贯，魏博的家底全掏空了。**罗绍威虽然干掉了牙兵，但是魏博基本也废了，退出了历史舞台。**罗绍威很后悔，跟人说“合六州四十三县铁，不能为此错也！”

清末，恭亲王奕訢病危，慈禧带着光绪去探视，恭亲王问接下来谁主持新政，光绪说翁同龢。恭亲王说“**是所谓聚九州之铁不能铸此大错**”。把全中国的铁搜集起来，铸一个错，都没有办法跟启用翁同龢这个错相比。恭亲王深恨甲午之战中翁同龢的所作所为。最后翁同龢被一撸到底，退休回家了。

但错已经犯了，无法改变，罗绍威只能抱紧朱温的大腿。9月，朱温攻击沧州，找刘仁恭的麻烦。朱温元帅府设在魏州，罗绍威全力供应，粮食辎重从魏州到沧州，500里路络绎不绝。

李克用又救了反骨仔一次

卢龙节度使刘仁恭救援沧州，屡战屡败，下令境内男子15岁以上，70岁以下，一律自备兵器和粮食，到行营报到，谁要是不去，杀无赦。刘仁恭给他们脸上刺字“**定霸都**”，对读书人稍微优待一点点，没刺在脸上，而是在手腕或者胳膊上刺字“**一心事主**”。

刘仁恭拼凑了一支大军，抵达瓦桥（河北雄县），但是不敢跟宣武军打。沧州被重重包围，粮食吃完，军民只好吃土，或者互相吃。刘仁恭向李克用求援，前后派出使节一百多人次，**李克用恨刘仁恭反复无常，不肯出兵。**

李存勖劝他爹，说天下已经被朱温控制了十之七八，黄河以北，能跟朱温抗衡的就剩下刘仁恭父子和我们，**如果刘仁恭他们被朱温拿下，对我们不利，为天下者不顾小怨**，以前他害我们，现在我们救他，有名有利，这是我们重新振作的好机会，不能失去。

李克用以为然，于是跟刘仁恭联盟，12月派大将周德威、李嗣昭率军南下，进攻潞州。朱温委派的昭义节度使丁会，因为不满朱温的篡唐举动，投降李克用。

朱温即将发动对沧州的总攻，听到潞州失陷消息，撤军。李克用又救了刘仁恭一次，朱温又功亏一篑，心中郁闷，**每次在战场上吃的亏，他都要在职场上赢回来。**

唐代落幕

907年1月25日，朱温返回大梁，加快换代步伐。这当中当然还有一些虚情假意的任命和推辞，百官联名奏请皇帝李柷退位，李柷则让百官去大梁劝进，朱温劝阻，各战区上书再次劝进，推推搡搡搞两三个月，4月18日禅位大典终于举行。朱温还把自己名字从朱全忠改成朱晃，反正不管他叫朱全忠还是叫朱晃，我们还是叫他朱温。

朱温国号为“梁”，历史上有好几个梁，为了区分，后世历史学家管萧衍那个梁叫南梁，朱温这个梁叫后梁，大家注意，人家正经的国号里可没“南”或“后”字。

历经22个皇帝，立国276年的唐帝国灭亡。

这是之前的161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。

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

喜欢此内容的人还喜欢

宋家泰：如何讲义气？（4/10）

宋家泰读书圈



平

10.8

黑五攻略| 7个小白都能买的海淘网站！让你彻底告别代购！

睡前种草



一位主治医生的自述：我为什么从医院辞职

口鸟

