

# 宋家泰：领导人德行

Original 宋家泰 宋家泰读书圈 10/19

## 宋家泰读《资治通鉴》182

936年闰11月26日晚，石敬瑭率军进入洛阳，他跟当初打进洛阳的李嗣源一样，也不去住皇宫，石敬瑭就住在自己在洛阳的私宅，后唐军队全部解除武装，等候定罪，石敬瑭让他们各回军营，不加处罚。**大家互相给面子，整体交接很顺利，洛阳没出什么乱子，秩序很快恢复正常。**

### 有人欢喜有人愁

后唐的高管，石敬瑭只杀了一个张延朗。因为张延朗主管财政，他对河东战区监管很严，除了按规矩可以留在河东的税赋，其它一律收归朝廷，石敬瑭对张延朗恨之入骨。但是，杀了张延朗后，石敬瑭发现找不到合适的“三司使”接班人，没有人比张延朗敛财更出色，石敬瑭很后悔杀了张延朗。

12月1日，石敬瑭去河阳，欢送太相温带的契丹军。

曾经在契丹那里工作过，对中原造成巨大伤害，后来又跳槽回到后唐的卢文进（见[《我不换国号》](#)），听说耶律德光支持的石敬瑭上位，后唐变成了后晋，卢文进觉得自己凶多吉少，率军投奔南吴。

石敬瑭命李崧为枢密使；虽然吕琦跟李从珂关系好，给李从珂出过联合契丹的计策，石敬瑭不计前嫌，任命吕琦为“秘书监”；危急时刻赶来投奔石敬瑭的安重荣，被任命为成德节度使。

桑维翰建议石敬瑭，对内要不计前嫌，安抚藩镇，对外卑辞厚礼事奉契丹，**后晋谋得一个安稳的内外环境后，抓粮食生产，抓贸易赚钱，抓军队训练，整顿几年后，中原社会稍见安定。**

## 跟对人很重要

河北的不安定因素，是魏博节度使范延光，晋安寨、团柏谷之战，范延光的实力没什么损失，看到赵行实兵团在团柏谷覆灭后，范延光率军从辽州（山西左权）退回魏州，他虽然也向石敬瑭上表请降，但是心不自安。

以前有个姓张的术士曾预言范延光“必为将相”，范延光当上将相后，就很相信这个张大师，有次范延光梦见一条蛇钻进了自己的肚脐，范延光让张大师解梦，张大师说“蛇者龙也，帝王之兆”，范延光自此有“非望之志”。他也想当皇帝了。

937年3月，石敬瑭打算把首都从洛阳迁到汴梁（河南开封），主要原因是汴梁挨着运河，北控燕赵，南联江淮，物资丰富，而且汴梁离魏州比较近，可以盯住蠢蠢欲动的范延光。

937年6月，范延光造反，挥兵南下。石敬瑭调兵遣将，派自己妹夫杜重威率军进驻卫州（河南卫辉），派杨光远率步骑1万进驻滑州（河南滑县），杨光远是担任这次讨伐范延光的总指挥。

后晋军队中，有个军士叫郭威，当初是占据潞州的李继韬部下，因为杀人，郭威被关押，李继韬惜才，把郭威放了（见[《危险的一跃》](#)）。郭威加入李存勖的“从马直”，后来又成为刘知远的部下，郭威本应跟着杨光远出兵讨伐魏博，但郭威向刘知远请求留下，有人问郭威为啥不跟着杨光远建功立业，郭威说“杨公有奸诈之才，无英雄之气，得我何用？能用我者其刘公乎！” **郭威不看好杨光远，他看好刘知远。**

后晋的洛阳留守张从宾，本来是讨伐范延光的“魏府西南面都部属”，却跟范延光结盟，阵前倒戈，杀了石敬瑭的儿子石重信、石重义，回军洛阳，把宫库里面的金帛犒赏军队，进抵汜水关（河南荥阳），准备攻击汴梁，石敬瑭再调五千禁军，会同杜重威讨伐张从宾。

本来大家集中精力对付范延光，没人料到张从宾也反了，石敬瑭还折进去俩儿子，汜水关离汴梁，现在走高速只要100公里左右，汴梁的后晋文武百官都很惶恐，只有桑维翰还沉得住气，指画军事，神色自若，接对宾客，不改常度，大家心里稍觉安定。

7月，张从宾攻击汜水关，杀后晋守将宋廷皓，石敬瑭穿上戎服，备好轻骑，**石敬瑭不是要上前线打仗，而是准备逃回太原，避避风头**。桑维翰叩头苦谏，说贼锋虽盛，但势不能久，请少待之，不可轻动。石敬瑭这才没走。如果石敬瑭走了，范延光站稳脚跟，中原又将有长期的内战。

## 一次内讧

当时后晋军队内部危机四伏，就像仓库里装了几千吨硝酸铵，随时都可能大爆炸。侍卫马军都指挥使白奉进带着骑兵一千五百人，进驻滑县，属于客军，滑县是义成节度使符彦饶的总部所在地，他是主军。

7月2日晚，有士卒劫掠百姓，白奉进抓了5个人，其中3个是白奉进的部下，2个是符彦饶的部下，白奉进全部斩杀。符彦饶很恼火，因为白奉进杀他的部下之前，居然没跟他打招呼。

次日，白奉进率几个骑兵去见符彦饶道歉，符彦饶说军队各有各的分管领导，你管自己的人就行了，干嘛把滑州的军士杀了？一点主客之道都没有？白奉进也是从军队里面一级一级打上来的，跟着李存勖破夹寨，黄河鏖战，后来又跟着李继岌伐蜀，是沙陀军事集团里面的骨干，白奉进的女儿嫁给了石敬瑭的儿子石重信，是石敬瑭的心腹，无论地位还是能力，白奉进都不比符彦饶差，白奉进给符彦饶道歉，可能自己觉得已经很给面子了，见符彦饶竟有责怪之意，白奉进就怼了一句，士卒犯法，一视同仁，怎么还分你我？我已经来跟你道歉了，你还是发怒，难道你想跟范延光一起造反吗？说完拂衣而起，符彦饶也不留白奉进，本来这是两个大将之间的口角，但是符彦饶帐下的亲兵大声鼓噪，抓住白奉进，当场杀了。

白奉进带来的骑兵逃出营帐，大声呼叫，各军都穿上铠甲，拿上武器，喧闹之声不可禁止，“奉国左厢都指挥使”马万带着步兵想趁机作乱，正好“奉国右厢都指挥使”卢顺密率兵出营，卢顺密厉声呵斥马万，说符公擅杀白公，一定是跟魏州有通谋，这里离天子行宫只有200里，我们将士的家属都在汴梁，**为何你不思报国，还想帮着作乱，自求灭族乎！**

卢顺密一下子点出要害，你们作乱，一家老小就完了。卢顺密要求马万跟他一起去抓符彦饶，马万部下士卒还有跳起来呼喊的，被卢顺密连杀几个，大家才不敢乱说乱动，马万只好跟卢顺密一起行动，攻击牙城，擒获符彦饶，押到汴梁。石敬瑭下令斩杀符彦饶，对符彦饶的其它兄弟不追究。

符彦饶是后唐名将符存审的儿子，符彦饶当初在汴梁曾经铁腕镇压过禁军“控鹤”叛乱（见《[我不换国号](#)》），一直是沙陀军事集团里的大将，他兄弟符彦卿曾经在兴教门之变时，保护李存勖，跟变兵力战，符彦卿后来也成为沙陀军事集团的名将。石敬瑭杀符彦饶，也是顶着压力的。

## 一团乱麻 渐渐理顺

滑州兵变的消息，传到讨伐军统帅杨光远军中，部下想拥戴杨光远为皇帝，杨光远说“天子岂是汝辈贩弄之物！晋阳出降出于穷迫，今若改图，真反贼也！”部下才不敢再说。杨光远说他在晋安寨投降是不得已，不能总是改变立场，变成反贼。可是，五代的皇帝，确实成了骄兵悍将们的贩卖之物。

数个藩镇相继叛乱，后晋人心大震，石敬瑭问刘知远咋办，刘知远说我们手握劲兵，外结强虏，鼠辈何能为乎！难道现在比当初太原围城时更难么？只要汴梁没问题，本根深固，枝叶就不会受伤。

刘知远让石敬瑭当白脸，对将相文武们施恩，刘知远当红脸，对士卒们铁腕控制。汴梁暂时稳定。

7月6日，后晋讨伐军统帅杨光远趁着魏博变军渡黄河的时候，半渡而击之，魏博变军大败，被杀3千人，冯晖、孙锐逃回魏州，这两人是范延光的左膀右臂。

后晋将领杜重威率军抵达汜水，跟张从宾部众一万多人会战，变军全军覆没，张从宾逃跑时，掉到河里淹死。

范延光知道大势已去，把所有责任推到孙锐身上，屠杀孙锐全族，希望朝廷恕罪。石敬瑭不同意赦免范延光。杨光远率军围攻魏州，对朝廷的指挥也爱答不理，为了笼络杨光远，石敬瑭把自己女儿长安公主嫁给了杨光远的长子杨承祚。杨家受到的恩宠，冠绝当时。

### 连他我都不杀 你们放心吧

被围攻了一年多后，魏州粮食吃完，938年8月，冯晖率军出战，出城就投降了，但是后晋师老民疲，也没力气再打下去了，石敬瑭派宦官朱宪到魏州，跟范延光谈，只要范延光愿意去另一个战区就不杀他，“若降而杀汝，白日在上，吾无以享国。”

石敬瑭发了这么重的誓，范延光选择相信，说“主上重信，云不死则不死矣”。话虽这么说，但范延光仍犹豫，石敬瑭再派大宦官刘处让进城劝说，**最终范延光投降，送了两个儿子范守图、范守英去汴梁。**

9月，石敬瑭任命范延光为天平节度使，让他去郢州，并赐免死铁券，虽然这玩意在五代没什么用，但是一直作为道具使用。

朝廷赦免范延光及麾下将士，其中有个叫李彦珣的行军司马，跟着张从宾叛乱，张从宾死后，李彦珣逃到魏州，帮着范延光守城。讨伐军统帅杨光远，派人找到李彦珣的母亲，带至魏州城下招降李彦珣，**李彦珣竟然一箭把他母亲射死了。**

范延光投降后，李彦珣被任命为坊州刺史，连石敬瑭的亲信都看不过去，说其他人可以赦免，这个李彦珣是杀母恶逆不可赦，石敬瑭说“赦令已行，不可改也”，连李彦珣

都赦免，其它人应该安心了吧？石敬瑭真的不想再折腾了。

范延光看朝廷真的没有动他的意思，也敢来汴梁朝见了，11月范延光申请退休，石敬瑭让他当太子太师，住在汴梁。石敬瑭每次宴会群臣，待范延光跟其他人一样。

### 分割魏博 杨光远不满

杨光远被任命为魏博节度使，跋扈难制，石敬瑭担忧，桑维翰建议分散魏博军队，这已经是传统套路了，朱友贞当初想分割魏博，导致魏博叛乱，被李存勖拿下，后梁最终被灭国（见[《内忧引外患》](#)）。这次桑维翰建议把魏博分成3个战区，相州（河南安阳）澶州（河南内黄）卫州（河南卫辉）为彰德战区，贝州（河北清河）博州（山东聊城）冀州（河北冀县）为永清战区，冀州曾是成德战区的地盘。把魏州（其实这时候已经叫广普了）升格为邺都（我们还叫此地为魏州），高行周被任命为魏州留守。

杨光远被任命为洛阳留守，兼河阳节度使，加授太尉。杨光远愤愤不平，虽然没有立刻叛乱，但怀有异志，暗中贿赂辽国，希望得到支持，并畜养部曲一千多人。

倒了一个范延光，还有杨光远，权力斗兽场，此伏彼起，无休无止。

### 大唐中兴了！

937年9月17日，南吴帝杨溥把皇帝印信，送给徐知诰，禅让。南吴这个政治实体，如果从杨行密887年入扬州开始，前后51年而亡。其实自从杨行密去世，这个政治实体就被徐温掌握，徐温去世后，这个政治实体被徐温的义子徐知诰接班，**南吴名存实亡，其实内部已经迭代改姓三次了。**

徐知诰称帝，把国号改为唐，定都金陵。后世称这个政权为南唐。徐知诰的谋士宋齐丘比较尴尬，因为他在徐知诰上位过程中阴差阳错莫名其妙立下首功，宋齐丘被任命为左丞相，但不能参与政事，心中愠怒，回家谢罪，相当于罢工，徐知诰写亲笔信慰问，但是也没改变任命。两人就这么别别扭扭的过下去。



徐知诰任命儿子徐景通为“诸道副元帅、判六军诸卫事、太尉、尚书令、吴王”，所有的头衔都加上，相当于确定徐景通接班人地位了。徐知诰把杨姓皇族，都迁到泰州永宁宫居住，戒备森严，**相当于把杨溥一家都判了无期徒刑。**

939年1月，徐知诰恢复本姓，改名为李昇（为方便记忆，我们仍叫他徐知诰），建立李姓祖庙，把李渊、李世民、徐温的牌位都放了进去，有人建议把徐温的牌位拿出去，另建祖庙祭祀，徐知诰拒绝，说如果不是义祖（徐温），“朕安能启此中兴之业？”群臣乃不敢言。

徐知诰跟李渊李世民到底有没有血缘关系？那时候又没有DNA测试，他说有就有，**徐知诰的基业得自徐温，也不能否定，这么处理，面子里子都有了。**

徐知诰当皇帝后，江淮连年丰收，军粮充足，群臣建议北伐后晋，恢复唐朝旧土，徐知诰很清醒，说我自小在军营长大，知道战争对老百姓的伤害太严重，我不忍再提战争，后晋的老百姓安宁，我们的老百姓也安宁，又有何求。

941年7月，吴越国王宫失火，宫殿府库几乎烧光，吴越王钱传瓘惊惧，得了精神病，南唐群臣纷纷建议徐知诰，趁这个机会出兵灭了吴越，徐知诰说干嘛要趁人之危？派使者去慰问吴越，还给予物资援助。8月钱传瓘去世，年55岁。

钱传瓘生前觉得“察内都监”章德安忠厚，能断大事，把幼子钱弘佐托付给了章德安。章德安把可能威胁钱弘佐的亲军将领戴恇杀掉，驱逐潜在王位竞争者钱传瓘的义子钱弘侑。9月，钱弘佐登上吴越王宝座，让丞相曹仲达摄政，吴越军队说赏赐不公，准备闹事，众将不能制，曹仲达亲自去说服，这才搞定。

钱弘佐性格温和恭敬，喜欢读书，对士人礼貌，处理政务勤奋，人不能欺。我估计吴越国的人民，幸福指数是当时中国最高的。长期没受战乱影响。**吴越国的国策，是以中原政权为尊，不论是梁还是唐，不论是晋还是周，吴越都表示归附，接受册封。**

吴越周边最大的敌人，就是南唐，而徐知诰也是你好我好大家好的态度。因此南方是五代时的的好地方。

徐知诰是苦出身，性格节俭，经常穿着草鞋，洗手洗脸都用铁盆，夏天睡觉的蚊帐用的都是葛蔓做成的，身边的宫人，也都选择年纪大的或者长得丑的。徐知诰一方面自奉甚俭，一方面派人普查江淮民田，按照土地肥沃贫瘠制定税赋说，大家都说公平。徐知诰勤于政事，白天处理不完，晚上就继续干。只不过晚年开始服用丹药（老李家的传统），徐知诰性情开始暴躁。

943年2月，可能是丹药吃多了，南唐帝徐知诰背上长了毒疮，2月12日去世，年56岁，徐知诰临死前，告诫儿子徐景通引以为戒，不要乱吃药。2月底，徐景通上位，改名李璟，我们以后就叫他李璟。

控制住自己的野心，不追求以老百姓为代价当一代伟人，可能这就是领导人的大德行。

---

这是之前的181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。

### 181、燕云十六州

- |           |           |
|-----------|-----------|
| 180、键盘侠危险 | 179、国运大颠覆 |
| 178、火中取栗盲 | 177、敬酒与罚酒 |
| 176、我不换国号 | 175、英雄半截死 |
| 174、忘恩惹大祸 | 173、功败转瞬间 |
| 172、屠龙变成龙 | 171、死中求活胜 |
| 170、危险的一跃 | 169、不倒翁倒了 |
| 168、睡觉睁只眼 | 167、真话何其少 |



- |           |           |
|-----------|-----------|
| 166、内忧引外患 | 165、梟雄的末路 |
| 164、逆境的机会 | 163、账下奇儿在 |
| 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  | 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

橡树 | 漫谈朝鲜战争与战争常识

流浪的橡树



老夫少妻的婚姻，一开始很甜腻，越过越尴尬



妮夏



秋生荐书 | 口红与猫一起飞，争宠夺爱为了谁  
全秋生的出版消息

