

电子图书



信息技术的结晶

人类文明的载体

网络的基本资源

前 言

“兵者，诡道也。”

“诡”，《辞海》中解释为欺诈、虚伪。

“诡道”，就是用诈术取胜的用兵之道。

不仅战场上如此。官场和社会生活中也存在着“诡道”，特别是在封建社会，“诡道”更是盛行于天下。

“诡道”往往是奸雄们常用的手法，他们依仗“诡术”、欺下瞒上，结党营私，陷害状良。

奸雄们运用欺诈的方法十分灵活，可以说达到了登峰造极、炉火纯青的地步。

秦桧是著名的大奸臣，他以莫须有的罪名害死民族英雄岳飞。秦桧很注重权术的运用。例少：有一天，他的妻子入宫，听显仁太后说这几天太子鱼很少，秦妻就说自己家很多，要奉献一百条。秦妻回到家中，准备献鱼，秦桧知道的，马上制止，又与谋士反复稍量，决定送去一百尾与太子鱼相似的青鱼。显仁太后收到鱼后，说：“我说这婆子粗俗，果然少此。”秦桧此处就是用了“诡道”。他考虑，若太谿得助他家的太子鱼比皇宫还多，必怀疑他专权，因此送上青鱼。

不仅奸臣们用诡术，名臣中不少人也运用权谋。

唐朝时，郭子仪接待人，他的妾们都在一旁侍候。可是在接

见宰相卢杞时，他没有让妾们在场，为什么呢？因为卢杞长得很丑陋。非常难看。郭子仪怕妾们议论嘲笑卢杞。

这是应酬的学问。

清朝时，道光皇帝要选太子，当时最有希望的是奕訢、奕訢。道光帝比较喜欢奕訢，但奕訢是长子。在一次狩猎时，奕訢的老师杜受田面授机宜，不让奕訢射猎，当皇帝问时，就以正是春天，一切动物都在生育的时候，自己不忍心伤害生命，破坏大自然，并且不愿以弓马与弟弟们争高低，这番话使道光认为奕訢有人君风度。当道光召奕訢，奕訢面试时，奕訢的老师卓秉恬要奕訢尽量表现自己的才华，而奕訢的老师杜受田却要奕訢伏地痛哭，以表忠孝。奕訢滔滔不绝，口才虽好，但显得锋芒过露，不够稳撞，而奕訢以仁孝俱全，使道光感动不已，结果奕訢被立为太子。

这是两师傅之间的斗智。

在封建社基，一些大事变，无不充满血腥味，像唐代的玄武门事变、甘露寺事变、太平天国的天朝巨变等，无不刀光剑影、人头落地。

像陈桥兵变、王莽称帝，虽是不流血的禅让，实质上是篡夺权力。

官人人爱做，皇帝的宝座人人想坐。皇帝既想任用能人，又想控制臣子，让他们忠心耿耿地为自己服务。既要驴子拉磨，又要防止它踢人。为臣的总想做更大的官，直至取代皇上，因此，皇上与臣子亦是相积利用，相积防范。

本书选取历史著作中的用谋斗智故事，试图从谋略这一角度，反映封建社会的黑暗腐朽，同时展示忠正之士的立身准则，处事方法、待人技巧等，以期对后人有所启迪。

中国历代谋略故事解析诡智权术

第一篇 应酬权智

成功的交际应酬

本篇所选的都是成功的交际应酬，或应酬皇上，或对付同僚。有的深谋远虑，有的随机应变，都取得了不同程度的成功，达到了相应的目的。

清朝的一个巡抚，结合自己的实际回答皇上的问题，赢得了雍正的信任：咸丰帝的老师杜受田，面授机宜，使咸丰帝赢得了道光的好感，得以继承皇位；王珪巧妙地评论群臣，不仅皇帝赞扬，同僚们也很高兴。

成功的交际应酬，给为人处世提供了经验，这些事例，足以引起人们的思考。

应酬皇上 李巡抚智答雍正

李某，是雍正时人，他由军官转至巡抚。李某生性爱看戏，有监察官写了奏章弹劾他。雍正皇帝下诏书要他奏明看戏的情况。

李巡抚与幕僚们商量怎样回答皇上，有人说看戏没有凭据，可以说没有看戏，有人说，看戏是为了酬谢神灵的保佑。

李巡抚听了这意见。认为都不行，他说，“你们不知皇上的特点，骗不了他。我认为不如如实承认，就说我是行伍出身，不知礼节，看戏可以学习礼节；我又不读书，不知历史人物，看戏可以知道哪些人物是好人，哪些人物是坏人，向好人学习，坏人引以为戒。并且我到任已很长时间，并未因看戏荒废公务，既然皇上问我看戏的情况，今后就不再看戏了。就按我说的这样向皇上奏明，一定不会有事。”

他的幕僚，按他的意思，为他写了奏章。雍正看了他的奏章，亲笔批准他以后仍可看戏，只是嘱咐他不要因此而影响公事。

按：

李某的幕僚很多，其才华都不如李某本人，他们不懂官场秘诀，李某很了解雍正，又根据自己的特点，巧妙地回答，不但解除了皇上的怀疑，而且以后可以常看戏，因为他的回答合情合理。

杜受田巧计立咸丰

清道光皇帝，晚年最喜爱恭忠亲王奕訢，欲让他继承大业。书写继承人的名字时，几次都想写恭忠亲王的字。只是因为咸丰帝奕訢为人贤德，且又是长子，因此犹豫不决。杜受田当时在上书房任职，恰好是咸丰帝的师傅。他看出了道光帝的心思，自己内心想拥立咸丰帝，来建立无与伦比的功业。

有一天，道光帝命诸位皇子去南苑打猎。按老规矩，正在读书的咸丰帝，奉命外出，临走时，一定到师傅那里请假，以示尊重。咸丰帝来到上书房，里面恰好没有别人，只有杜受田一人。咸丰入，行完礼，杜受田问他去哪里，咸丰帝说奉命去南苑打猎。杜受田对他耳语说：“阿哥到围场，只看他人射猎，不要发一枪一箭；并且约束你的随从，不要捕杀一个野物。你向父皇复命时，皇上若问你为什么不狩猎，你只说当时正是春天，一切动物都在生育的时候，自己不忍心伤害生命来破坏大自然；并且不想以弓马的技艺，与各位弟弟争高下。阿哥你只要用这些话去对答，一定能迎合皇上的心意。这是你一辈子能否出头的关键时候，一定要牢牢记住，不要疏忽呀！”

咸丰帝来到狩猎场，像杜受田教的那样行事。这天，恭亲忠王捕捉到的野兽最多，正洋洋得意，见哥哥默默地坐在一边，随从垂手而立，很奇怪，应问他为什么？咸丰帝说“没有别的什么？只是今天有些不舒服，不敢骑马去追逐野兽。”

天晚回去复命，咸丰帝没有猎物呈献，皇上询问，他以杜受田所教回答。皇上大喜说：“这孩子真有做君主的气度啊。”于是选择皇太子的主意就定下来了。

道光 26 年，道光皇帝要正式确立皇太子，再次召见有竞争力的奕訢，奕訢。由道光询问，考察品德，学识。

奕訢，奕訢各向其师傅请教应对之策。

奕訢的师傅卓秉恬要奕訢尽量展示自己的才华，皇上问到什么，要知无不言，言无不尽，谈古论今，旁证博引，以才华赢得皇位。

奕訢的师傅杜受田仍采用以品德赢得道光的信任。他说：“你若论说治国之道，勤政爱民之策，是敌不过六爷奕訢的，必败居下风。现只有一策，即若皇上自言年老多病，将不久于人世时，你不可多言，而应伏地痛哭，以表忠孝。”

道光召见二人，奕訢谈古论今，以图博得道光的欢心，可是奕訢的伏地痛哭却赢得了道光的心，他很受感动，当即夸奖他“仁孝”。以朱笔用满文和汉文书写“皇太子奕訢立为皇太子”。用汉文书“皇六子奕訢封为亲王。”

按：

奕訢以成功的官场应酬得到了皇位，他的老师杜受田，很了解道光皇帝的心理。大风皇帝一生用尽权谋，实际上很厌恶权谋，从内心深处喜爱贤德、仁厚、忠诚的人。因此，为万民选择君主，他更愿意选择贤德的奕訢。

奕訢未能把握道光帝的心理，尽量显示自己的才华，谈古论今，不免显得锋芒过露，有失稳重，给人以少年轻浮的印象。奕訢不伤正在生育的动物，表现了君子的仁德和博大宽怀，第二次伏地痛哭，更是孝心可嘉，这种表现，很符合道光帝的心理，终于赢得了皇位。

肃顺智救左宗棠

左宗棠是清代历史著名的人物，他中举之后，一直没有做官，后来到湖南巡抚骆秉章身边当幕僚，总揽大权有6年之久。

清代官场，官员们一般由幕僚处理事务，这是官场的习惯，但又规定幕僚不可把持政务，若把持政务，可以就地正法。

湖广总督官文，与骆秉章不和，矛盾很深，一直伺机报复，恰好永州镇樊燮控告左宗棠把持政务，告到都察院后，官文就把此事报告给了朝廷。

不久，皇上传下旨意，要官文查办，如情况属实，可就地正法。

翰林院的编修郭嵩青在朝廷任职，消息灵通，他是左宗棠的同乡好友，为了救左宗棠他就找到王闿运，王与正受宠的权臣肃顺关系很密切。

王闿运见肃顺，要肃顺为左宗棠说情，肃顺是官场老手，他知道说情不能没有依据，就要王找人先保荐左宗棠，有人保荐，他就可以趁机说情。

保荐的人好找，不久，京官潘祖荫、湖北巡抚胡林翼就写了保荐书。胡在《敬举贤才力图补救疏》中称左宗棠“才可大用”还说：“名满天下，谤亦随之。”

咸丰帝一方面得到控告书，一方面又得到保荐书，心中疑惑，就问肃顺，肃顺就趁机说左宗棠有大才、在骆秉章处工作、出谋划策，很有成效，骆的功劳都是在左的帮助下建立的，现在正是天下大事，用人之时，要咸丰帝爱惜人才。又建议把官员们的保荐书抄录给官文，请他酌情办理。

咸丰帝同意了他的意见。

官文接到皇上密旨，知道皇上有意启用左宗棠，也就不便再查办左宗棠了。

不久，在曾国藩的保荐下，左宗棠出任兵部郎中，四品京堂候补襄办军务。

左宗棠有了正式官衔。

按：

肃顺是当朝权臣，在皇帝面前说话很有力量，让他救左宗棠，是选对了人。

肃顺对官场应酬，研究得很深，他在救左宗棠时，不是自己先提出来，若自己先提，必有嫌疑，而是让地方官员保荐。保荐书一到京城，皇帝必然左右为难，一方是控告，一方是保荐，他必与肃顺商量，此时，肃顺顺水推舟，几句话就救了左宗棠。

肃顺为何很容易地救了左宗棠，主要是因为太平天国兵势凶猛，大清正是用人之时，军事人才难得，肃顺很准确地把握了皇帝的心理。

官文也是官场老手，接到皇帝送来的保荐书，马上就明白是什么意思，乐得做个顺水人情。

应酬同僚 金农吟诗助盐商

钱塘县的金农，客居扬州时，盐商们慕名与他结交。

一天，有某盐商在平山堂宴请他，金农坐在首席，席上众人以古人诗句“飞红”行酒令。轮到盐商时，他说不出诗句，众人要罚他酒，商人说：“有了，柳絮飞来片片红。”大家一听，哄堂大笑，说他是编的。

金农说：“这是元人咏平山堂的诗，引用很贴切。”众人要金农念出全诗，金农就吟诵道：

廿四桥边廿四风，
凭栏犹记旧江东，
夕阳返照桃花渡，
柳絮飞来片片红。

众人都佩服金农学识渊博。

其实，这首诗是金农随口吟出为盐商解围的，商人十分高兴，第二天送他千两银子。

按：

虽是盐商请客，实际是官场应酬，因为盐商与官场勾结，席上所座，除盐商外，多是有学问的人，盐商附庸风雅，金农巧为解围，使盐商感激不尽，金农得千两银子，多了一个朋友。

王守仁敬重前辈

明嘉清初年，绍兴出了三个尚书，韩邦问、王鉴之和王守仁。韩邦问和王守仁的父亲海日翁同辈，王守仁对他十分敬重。冬至节这一天，王守仁和韩邦问都去朝堂上朝贺。王守仁当时是一位立了大功的勋臣，他身着貂蝉朝服，乘马前行。一会随从报告说韩尚书在后边。王守仁立即下马执笏，立在道旁。韩公至，也不下轿，拱拱手说：“伯安（王守仁字伯安）走好啊！我先走了！”就过去了。王守仁等他过去才上马继续前行。这个时候，韩公居然以前辈自居，而王守仁对他十分恭敬，并不因身是伯爵而自以为了不起。

按：

少年有为，得意洋洋，在官场中是应注意的。在官场中，年轻的官员应谨慎，对老官员要尊重，这样才能受到他们的赞同，否则就会立，甚至受到老臣们的攻击。

王守仁是唯心主义哲学家，对人身修养有独到研究，为历代官员所推崇。

王守仁升了官，封了伯爵，但他十分注意自己的形象，对老臣尊重，并不得意洋洋。就是这样，仍免不了官场的凶险。

苏轼的人情味

宋哲宗元祐年间，苏轼出任杭州行政长官。执政不久，工商税务官，押来一个逃税人，是南剑州的乡贡进士吴味道，此人有两卷物品，上面写有“送京师苏侍郎（苏轼的弟弟苏辙在京任侍郎）宅”。显然是假的。

苏轼把吴味道叫到跟前，问卷内是何物。吴味道惊恐不安地上前道：“我今秋有幸乡试中榜，乡人为我集钱，为赴京师的路费。用了其中的一部分钱买了200匹建阳小纱。因为考虑路上所经的地方，一一抽税，到京师就剩下不到一半了。心中想，当下天名望高而又喜欢褒奖后人的，只有苏欧公与苏侍郎了。即使败露了，也会得到宽恕。我就伪托先生的台衔，封好了货物往北而来了。没想到先生您已到这里执政，真是罪责难逃，望先生宽恕。”

苏轼仔细打量了吴味道，就叫来掌管文书的官吏，让除去旧封，另题自己的详细官衔，同货物一同送到东京竹竿巷苏侍郎宅，并亲自给子由写了书信，说：“老前辈这次进京，不妨明年高中皇榜，别忘了到敝处来呀。”吴味道再三拜谢。

第二年，吴味道高中皇榜，回来写信向苏轼表示感谢，信中多警策之语，苏轼很高兴，请他来家中款待数日。

按：

官场应酬时，最不可小看的是赶考的举子，他们虽没官职，但前途难以预测，也许就能中个状元，反过来成了自己的上级。

苏轼是个好官，他的人情味很浓，从他的诗词可以看出。吴味道进京赶考，冒充苏轼之名带物品，本当问罪，但苏轼同情举子的辛苦，不但没有处罚他，反而帮助了他。吴味道高中金榜后，自然忘不了苏轼的大恩大德。

从动机来说，苏轼完全是同情吴味道，但从结果看，苏轼又多了一个官场上的朋友。

王旦化敌为友

寇准与王旦同朝为官，寇准老是攻击王旦，说他的短处，王旦却专门赞扬寇准。宋真宗对王旦说：“你尽管说寇准好，他却说你的坏话。”

王旦说：“道理应当如此，我做宰相时间长了，布政事过错一定不少。寇准对陛下没有隐瞒什么，益加可见他的忠直，这正是臣敬重他的原因。”

宋真宗却认为王旦贤能。

中书省有文件送枢密院，不合诏书格式，当时寇准在枢密院，把这件事报告了真宗，王旦受到责备，中书省的官吏也受到处分。没出一月，枢密院有文件送中书省，也违反了诏书格式，中书省的官使很高兴地呈送王旦，王旦却叫送还枢密院。

寇准十分惭愧，拜见王旦说：“您有这么大的度量啊。”

按：

在官场上宽宏大度，可以化敌为友，加强同僚之间的关系。

王旦虽不是名相，其政绩也不错，当寇准对王旦苛刻时，他不生气，不报复，终于感动了寇准。

贾玄的机智

贾玄陪宋太宗下围棋，很不好办，赢也不是，输也不是。开棋时，太宗让贾玄 3 子，结局时，贾玄输了 19 子。

宋太宗知贾玄有意让自己，就有点不高兴，说：“再下一局，你再输了，就该杖罚了。”

这一局，贾玄用尽了全身的功夫，下了个不输不赢，下围棋要做到不输不赢是很难的，甚至比赢棋还难。

贾玄未输，自然不能杖责。

宋太宗看贾玄仍不用真本事，就说：“你这一局，仍有假，再下一局，你胜的话，就赏你官做，要是输了，就把你扔到水里。”

待到下完了，又是不输不赢，太宗说：“我让你先走一子，可是仍下成平局，就是你输了！”说完，下令把贾玄扔到水里。

贾玄要被扔到水里时，他大叫：“我手中还有一枚棋子啊？”说完，他伸开手让太宗看，这样贾玄就赢了一子。

宋太宗很为贾玄的机智而开心，哈哈大笑，就封了贾玄官职。

按：

伴君如伴虎，下棋赢也不是，输也不是，这类官场应酬，实在难以对付，亏得贾玄想出方法。

曹彬谦谨躬卑

曹彬是宋灵寿人，原本仕周，后归宋，授宣徽南院使、义成军节度使。

曹彬归宋以后，屡建功勋。诸将在平蜀乱时，竞相争抢财宝，只有曹彬秋毫无犯。因此，宋太祖更加信任他。平定南唐凯旋回京时，只叫守门人报说是在江南办完公事回来。等到勋望一天比一天高，名望荣宠日益高涨，就更加谦虚谨慎，以保全自己的俸禄和职位。

曹彬每逢出镇藩阨（国门），卑躬待士，遇上计台巡视边疆，不管是朝籍省部派来的，还是地位低下的，都远远迎接，端着笏，不带随从，一个人站在路旁。使者见了，都感到惭愧和惶恐。客人和部属中，有人认为礼节太过分了，曹彬说：“这是皇帝派来暗地观察我的人啊。”畏惧和警惕竟然到了这般地步！

按：

曹彬是宋初比较有名的大将，他为官谨慎是必要的，自己是降将，名誉已不太好，如不谨慎，得罪了朝中权贵，就会受到谗言的攻击，甚至会失去生命。

“满招损，谦受益。”不仅为官如此。就是为人，也应当如此。

庾 敳明智舍钱财

刘舆在太傅府任职时，有很多人受到他的诬陷。只有庾 敳纵心事外，无迹可问。庾 敳为人节俭而家产富有。刘舆就劝说太傅向他借钱 1000 万，希望他吝啬不肯借，就乘机找他岔子。

在一次宴会上，太傅在众宾客中间向他借钱，庾 敳已醉倒，头中落在小桌上，他用头取它戴上，慢慢地说，“下官有家财二，三千万，随公所取。”从此终于服了他。后来有人向庾 敳说了此事，庾 敳说：“可谓小人之虑，度君子之心。”

按：

庾 敳是明智，他虽然吝啬，但他知道钱财没有生命重要，失去生命，钱财再多也无用了。当太傅向他借钱时，他很大方，终于使刘舆的阴谋破产。

“人为财死，鸟为食亡。”这句话流传了千百年，不知多少人去应验这句话。汉朝时丞相田蚡向窦婴索要良田，窦婴不给，结果被田蚡害死，这就是“人为财死”

创业与守成

贞观十二年九月，唐太宗问大臣们：“创建王业与守住王业哪一个难？”

房玄龄说：“创业之初，与群雄并起，通过角逐而使群雄臣服，创业难啊！”

魏征说：“自古以来，帝王的江山莫不是从艰难中得来，而在安逸中失去，守成难啊！”

太宗说：“玄龄与我一起取得天下，九死一生，所以深知创业的艰难；魏征同我一起安定天下，常恐骄奢生于富贵，祸乱生于疏忽，所以深知守成的艰难。既然创建王业已经过去，守成王业正应同各位一起慎重对待。”

按：

创业与守成熟难？这个话题千百年来一直被人们传颂着，有极其广泛的影响。

房玄龄与魏征由于经历不同，因此回答不同。创业难，但守成更难，创业是一世之功，守成是万世之荣，历代封建王朝，在创业之后，无不注意其守成。但又有几个王朝守住了王业呢？

历史的车轮滚滚向前，任何人也不可能永守王业。一个国家是这样，一个家族也是这样。使家族旺盛下去，是一件难上加难的事，“旧时王谢堂前燕，飞入寻常百姓家。”就是最好的写照。

魏征妙论答太宗

唐太宗的左右近侍者有诋毁魏征袒护亲戚的，太宗派温彦博去察问，有没有这回事。温彦博说：“魏征为人臣，不注意仪容礼貌，远避嫌疑，而被人毁谤，这应该责备。”太宗让彦博去责备魏征。魏征见太宗，问：“臣听说君臣同心，是谓一体，难道有放弃陛下至今的天下大事，而专顾个人的仪容礼貌的吗？如果上行下效，还不知道国家是兴盛还是不亡呢？”

太宗说，“我明白了。”

魏征磕头说：“希望陛下让我做良臣，不要让我做忠臣。”

太宗说：“忠臣、良臣不一样吗？”

魏征说：“良臣是像后稷、契、皋陶这样的臣；忠臣，是像龙逢、比干这样的臣。良臣，自身取得美名，国君有显赫的称号，子孙流传继承，享福无穷；忠臣、自身触犯祸害遭受杀戮，国君陷入昏恶，亡国灭族，只得到一个忠臣的空名。这是良臣和忠臣不同的地方。”

太宗说：“好。”

按：

古往今来，同意魏征观点的大有人在，但仔细一考虑，就会发现一个问题。在辅佐明君时才能做良臣，在辅佐昏君时，做不成良臣、或者做忠臣、或者做奸臣。

明君们知人善任，求才若渴，昏君们排斥异己，喜爱谄媚顺从者。

“苦口良药利于病，忠言逆耳利于行。”但是，只有英明的君主才能听进去逆耳的忠言，昏君怎能容许你对他进行讽谏批评，如果魏征生活在昏君，奸臣横行的时代，以他的言行，他早已做了忠臣，而做不成良臣。

历史应该赞美那些敢于仗义直言的忠臣们，这是一个民族脊梁的反映，如果哪一个朝代没有敢于仗义直言的忠臣，这个朝代，即使是盛四世之时，也必然存在着巨大的缺陷。

王珪巧言论朝臣

王珪、房玄龄、李靖、温彦博、戴胄、魏征共同辅政。唐太宗认为王珪善于识别人物。唐太宗就问他：“您见识高远，通晓事理，为朕评论玄龄等，看看哪一位胜过你？”

王珪说：“孜孜不倦时奉行国事，知无不为，臣不如房玄龄：文武双全，出将入相，臣不如李靖；奏事详明，发布诏令传达下情，臣比不上温彦博；治理繁难的政务，众務必举，臣不如戴胄；以谏诤为心，以君王不及尧、舜为耻，臣不如魏征。至于清除污浊，宣扬清廉，疾恶好善，臣比他们稍强一点。”

太宗称赞他讲得好。房玄龄等人也认为道出了自己的长处，说他评论得当。

按：

在皇帝面前评论朝臣，是很危险的，一言不当，不但皇上不高兴，还可能得罪大臣。因此，当李世民要王珪评论朝臣时，他就等于接到一个热芋，拿也不是，扔也不是，不得不硬着头皮接下来。

读了王珪的评论，可以说王珪是个老滑头，他的话只点明了每个人的优点，未涉及其缺点，因此博得了皇上的赞扬和同僚的欢心，由此看来，王珪是精于官场应酬的。

陈平应对汉文帝

汉文帝在朝廷问右丞相周勃说：“全国一年中判决多少案件？”周勃说：“不知道？”

又问：“全国一年中钱粮出入多少？”

周勃说：“不知道？”他急得汗流浹背，惭愧得不能说话。文帝又问左丞相陈平，陈平说：“有主管这事的官员。”文帝问：“那主管人员是谁？”

陈平说：“陛下问断案，可以问廷尉，要问钱粮，可问治粟内史。”

皇上说：“各事都有主管人员，那么你管什么？”

陈平说：“主管官吏。陛下不知我们没有才能，让我们担任宰相。宰相就是辅佐皇帝，理顺阴阳，调顺四时，保护万物各得其所。对外镇抚各国，对内安抚百姓，使百官各尽其职。”文帝说回答得好。

右丞相周勃非常惭愧，下朝后他埋怨陈平说：“您为什么平时不教我怎样回答皇上的问题。”

陈平笑道：“君居宰相之位，难道不知自己的职责吗？假如皇帝问你长安城中有多少小偷，你也要硬说出个数字吗？”

周勃自知才能不及陈平，不久就辞去了右丞相的职务，让陈平一个人当丞相。

按：

周勃是复汉的功臣，但从才华上讲，他实在不如陈平，陈平足智多谋，是位好丞相。从为人处事上周勃也不如陈平。

周勃消灭吕氏一党，恢复汉室江山，迎接刘恒为帝，汉文帝任命他为丞相，是因为他功劳大。但周勃却居功自傲，每次离开朝堂时，洋洋得意，有时还与汉文帝争执。

郎中令袁盎对汉文帝说：“诛灭吕党，这是众位大臣的功劳。如今丞相在陛下面前傲慢无礼，而陛下对他过于谦恭，失去了君臣之间应有的礼节，这是不恰当的！”

经袁盎一点拨，汉文帝严肃起来，后来终于因周勃无礼而罢了他的官。

周勃和历史上很多官员一样，居功自傲，他不明白，皇帝操着生杀大权，有功之人更应谨慎。

失败的交际应酬

本篇选了一些失败的交际应酬，从中可以吸取教训。它从反面告诉我们，在公共场合，话应当怎样说，应注意哪些细节。

交际应酬，是十分复杂的，一不小心，疏忽了某些环节，就会得罪朋友，甚至酿成大祸。

例如：

张之洞慢待袁世凯，袁后来实行报复；曾国藩的同乡不知曾的忌讳说了不该说的话，而使曾生气；洪升请客时，没有请地位低的教书先生而惹下一场大祸，灌夫因酒后失言，不仅自己丢了性命，也连累了好友窦婴等。交际应酬应谦虚谨慎，不可高傲自大，对奸诈之徒，亦应随机应变，把握分寸。

张之洞失礼袁世凯

袁世凯任直隶总督时，因母亲去世回家，路过南京。当时张之洞任江苏总督，二人相见，纵谈甚欢。袁世凯学着曹操的口气说：“天下英雄只有您和我了！”张之洞颇不以为然。袁世凯还要说下去，张之洞靠着椅子睡着了。

袁很生气，走出来，直登军舰，急令开船。舰长因未接到张之洞的命令，不敢同开船，袁世凯说：“你以为我北洋大臣不能杀你南洋军舰舰长吗？”

舰长没办法，只得开船，等张之洞被送客的炮声惊醒后，已知袁走了，马上派人去不许开船，说张总督马上事行答谢礼。

张之洞来到江边，舰已离岸，袁世凯在舵楼上拱拱手说：“来日再致丞道谢好了！”

后来张之洞奉命进京晋见皇上，在京城虚度了半年，这都是袁世凯干的。

按：

官场应酬，是很重要的，同为总督，张之洞意在会见时睡着了，大概他有点看不起袁世凯，没有看到袁的“后劲”，正因为如此，他才大意。

张之洞，字孝达，号春涛，又号无竞居士，是直隶南皮人（今河北宁津）。

张之洞也算得上一大才子，9岁读完四书五经，14岁中秀才，16岁中举人，26岁中一甲第三名进士（探花）。

张之洞官场得意，由知县而知州而总督，还多次担任督管生员考试的官员。

张之洞是官场滑头，他为慈禧“垂帘听政”旁证博引，因此很得慈禧恩宠。

由于李鸿章淮系集团势力越来越大，清廷就把他调任胡广总督，用他牵制淮系力量。

张之洞本是洋务派，一开始赞成光绪帝的变法，还参加了康有为组织的《强学会》，并捐了一大笔钱，可他看到变法必然失败时，就攻击变法，完全站在慈禧的立场上。变法失败后，他仍受到重用。

光绪三十四年（1908年）十月，光绪、慈禧先后死去，张之洞成了顾命大臣。早在光绪三十三年他就奉调进京，授为协办大学士，又升体仁阁大学士，担任军机处大臣，兼管学部，现在又成为顾命大臣，可谓显赫。

宣统继位后，摄政王载沣欲为光绪报仇，要杀袁世凯以谢天下，张之洞认为：

“彼今负练兵重作，辇毂之地（指京师），亦其势力所在，倘处置稍或不慎，转非国家之福。”于是就将袁削职回原籍。

这一次，张之洞救了袁一命。

张之洞1909年8月21日病亡，享年72岁，他没有看到辛亥革命以及后来袁世凯当总统及恢复帝制。

送礼不成弄巧成拙

庆年任两广总督，好吃甲鱼，几乎每顿饭都离不开甲鱼，送甲鱼的人一个接一个。

有个知县知道庆年这个嗜好，一日，有个渔人献了个特大的甲鱼，大得出奇。县令见了十分高兴，就用特大的器皿装上甲鱼、仔细地把口子封好，专门派人用快马送去。

庆年接到礼物，不知里面是什么东西，看外面的标签写的是“两广总督部堂庆”，打开一看，原来是一个特大的甲鱼。庆年大怒，认为这是侮辱自己，严厉训斥这个县令，县令惊恐不知所措，赶快送了一大笔银子，才没有受到处罚。

按：

送礼是一门学问，也李宗吾讲的“厚黑”升官技巧的方法之一，但送得不当，会适得其反，这个知县就是最好的例子。

知县知道庆年爱吃甲鱼，就操心特色大甲鱼，好容易得到一个大甲鱼，如果送得恰当，是一个讨好的机会，也许会因此升官。但县令一时疏忽，用词不当，不但没有得到赞扬，反而招来灾祸，可以说是自讨苦吃。

就送礼来说，要研究时间、地点、条件，一切以时间、地点、条件为转移。

一言不当闹尴尬

曾国藩殿试时，只中了三甲，做了检讨官，一生引以为憾。有人谈到这些，他就不高兴。一日，有同乡聚宴，席间有个人怕小老婆，曾国藩和他开玩笑说：“我有一个上对，请大家对：‘为如夫人洗脚’。”那人应对说：“赐同进士出身。”（明清科举考试、分三甲、第一甲仅限三人；第二甲赐进士出身，第三甲赐同进士出身。）

曾国藩的脸刷地红了，自此疏远了这位同乡。

按：

这位曾的同乡，不了解曾国藩的忌讳，把同进士比作如夫人，如夫人就是俗话说的小老婆。言者无意，而听者有心，字字都有讽刺的意思，此话听了自然不顺耳。

得罪门丁生意不成

乾、嘉年间，西洋与我国通商，只有一个口岸，钟表呢羽各种玩物，其精致工巧胜今日百倍，价格也很昂贵。当时，乾隆皇帝 80 大寿，两淮盐政使办理贡品，有广东人拿来一个大柜出售，柜中有房屋门庭，门一开，有一洋人出来，对客人拱拱手，能自己研墨，取红笔书写“万寿无疆”四字，挂在壁后，然后拱手退出。人们皆以为神奇，定价 5 万两。将交货款时，盐政使的门丁向广东人索费 5000，广东人惊愕不给。门丁说：“明天就一钱不值了。”广东人不信。第二天，盐政使果然退货不买了。

广东人琢磨不出其中的原因，慢慢打听，才知道，门丁对其主相说此物虽然精巧，全由机关控制。假设运来京师的途中有损坏，在进呈皇上玩赏时脱落了最后一个字，则奇祸就来了。盐政使深以为然，就不再购买。

按：

人们无不讨厌门丁，他们仗势欺人，敲榨勒索，无恶不作。但在官场上，万万不可得罪这些人，因为这些人最易接近主人，他的一句话往往起很大的作用，这个商人不谙官场奥秘，以至生意没有做成。

洪升粗忽惹出大祸

康熙丁卯、戊辰年间，京师的戏班子，以内聚班为第一。当时钱塘太学生洪升著《长生殿》传奇刚刚完成，交给内聚班去演，康熙看了，十分赞赏，赐给演员们白银 20 两。并且向各亲王称赞这个戏。于是诸位亲王及内阁大臣，凡有宴会，必演此戏，而赏赐的数目和皇帝赏赐的一样，前前后后得到的赏赐不计其数。

内聚班的演员对洪升说：“我们仰仗您的新作，获得很多赏赐，请让我们举行宴会为您庆贺，凡是您的好朋友，都应当请来。”于是，选择了一个日大摆宴席，把在京城中的名流，全都请了来，可就是没请常熟县的赵征介。那时赵在给谏王某家中教书，于是将此事告诉了王某，让他去向皇帝禀告，说这天是皇太后去世的忌后，洪升等人大摆宴席，是不敬之罪，请按律治罪。皇上看了这个奏折，下令刑部予以惩处。凡参加这次宴会的士大夫和诸生，遭到除名的有 50 人，益都人赵赞善、海岸的查嗣连太学生是出名的才子，后来，查嗣连改名慎行才进士及策，而赵赞善竟终身被废置不用。

按：

这又是一个官场应酬疏忽小节的地方，也许洪升认为常熟县的赵征介，只是一个教书先生，不放在眼里而没请他，也许洪升就不知道赵征介这个人。

赵征介虽是一教书先生，但他在王爷家教书，一般来说，教书先生的地位是较高的。比如一个县令摆宴席，一定得排两席，一席由师爷坐正位，一席由教书先生座正位。教书先生往往与主人关系密切。

赵征介这一类人，自卑心很强，虽为他无官无权，最怕别人看不起自己，对小节也就更加注意。

洪升请了京中名流，唯独不请自己，这就触动了他“自卑”的这根弦，惹恼了他，而恰好又有把柄可抓，于是掀起了一场大案。洪升的另一疏忽是没有记住那一天是皇太后的忌辰。

张玉良倒看书札

张玉良出身行伍，后来做了提督，一个大字也不认识。陈子壮、于兰溪到军营去拜会他。恰好有紧急公文到，张玉良拆阅，一个劲地点首皱眉，后来才交给随从，叫送到文案处去。陈子壮问公文说的什么事，张提督只是笑笑，却不回答。陈子壮心想一定是机密、不肯公开。过一天又看到张玉良拿着一封信颠倒着看，心中格外疑惑，不知是什么原因。后来才知道张玉良不认识字，特意这样做以掩人耳目。

按：

不仅官场上加此，社会生活中也有类似的现象，明明是大老粗，想装成有问学的样子，明明是文弱书生，却抬胳膊踢腿，想装作威武。这就是心理互补吧！

张玉良出身行伍，当带一小队人马时，不用什么学问，一旦为一方将帅，来往公文就多起来，斗大的字不识一升，就不方便了，特别在公共场所，不识字会被人笑话，因此，张玉良才故意做做样子。

张玉良毕竟“做贼心虚”不冤忙中出错，以致被人看出破绽，这样反而得不偿失。

官场应酬的繁杂是一般人想象不出来的，既要照顾同僚的面子，又要顾及自己的面子，在官场真是太累了。

拍马失误皇帝大怒

明朝嘉靖 26 年，朝见皇帝的仪式结束后，皇帝下诏书，嘉勉各地来京朝见的官员。这不过是按旧俗例行公事罢了！

给事中陈棐将诏书随意发挥，写成了 10 首箴言诗呈上。皇上大怒，说陈棐舞文弄墨，想把诗等同皇上的诏谕，以训示百官，极端狂妄自大，不守本分。令他写出罪状。

陈棐认了罪，于是被降职调到外地去做官。

按：

陈棐只顾拍马，不小心拍到马腿上，挨了一蹄子，真是罪有应得。拍马拍得过分，让听者肉麻，怎不受责。

也许皇上想趁此表明自己是一代明君，自我标榜一番，陈棐就成了祭台的羔羊。

愚蠢县丞不识泰山

姚广孝官拜资善大夫，太子少师。一次，他在松下散心，拖着鞋子，不带随从，一个县丞见了他喝斥道：“过来？”姚广孝照样走他的，县丞生气了，打了他一顿鞭子，还审问了他。少师还是不吱声，县丞让人把他捆了，搁在一边。随行人中有人认识少师，说：“这人是姚少师啊！”

县丞十分恐惧，伏在地上请罪。少师慢慢地说：“暂时送到郡里关起来，明天放他出去。”他又对太守说：“这些秀才官吏太不明情理了。一个云游四海的野僧走路有什么惹他们生气呢？生气不说还要加以鞭笞。我昨天不过是开个玩笑罢了。不加治他的罪了。”

按：

姚广孝说的对：一个行路的野僧又怎么惹他们生气呢？在官场中，有些小官，一向在地方上作威作福惯了，看到不顺眼的人，就加以训斥，甚至打骂，以示自己的威风，这样的人心胸狭窄，是做不了大官的。像这样例子，有很多。

明朝时，高举御史，卸任后隐居乡间。一天，他乘小船进城，遇上郡守在城楼上观看龙舟比赛。郡守见高举旁若无人地端坐船中，很生气，将他逮捕，命令他写供词。高举写出绝句一道：

皇后升遐未一年，
今春先帝又宾天。
江山草木皆垂泪，
太守如何看画船。

太守知道是高举御史，很惭愧。邀请他入堂小坐，高举拂袖而去。

以上这位太守，也是与县丞一类的人，看别人坐在船中，就不顺眼。可是，当他们一旦知道被侮辱的人的真正身份时，就好上谄媚讨好，浑身上下像散了架。

这些官场上的变色龙，对穷人凶狠，对上司百般讨好，点头哈腰，实是官场上的蛀虫，只干坏事，不干好事。

沈万三之死

沈万三是金陵巨富。朱元璋攻下金陵后，打算扩大它的外城。当时正值战乱，国库空虚，难以完成这项工程。

沈万三愿意承担工程的一半，他们同时开工、沈万三比朱元璋早三天完成。

朱元璋斟酒慰劳他说：“古代白衣天子，号曰素封（无官无爵而有资财的人），您就是是啊。”其实他心里并不高兴。

沈万三有田靠近湖边，就修了一道石岸用来保护自己的田地不受淹。太祖讨厌他太富，就单独对他的田地抽税，每亩九斗十三升。想杀他，一时没有理由。恰好沈万三用茅山石铺苏州街的街心，朱元璋就说他谋反，杀了他，又查抄了他的家产，没收入官。按：

沈万三死得好冤枉，没有犯法，为皇帝出了力，反而被杀，太可悲了。

沈万三不懂官场权谋，缺乏官场应酬的基本常识，一个商人，无论多么富有，生死都操在有权势的人手中，怎么可以与皇帝比富斗富呢？怎么可以比皇帝早三天完成呢？他的正确做法是把金钱献出来，让朱元璋自己修，这样必能讨好朱元璋，也许能弄个一官半职。

现代资本主义国家，大富贵无不资助竞选，与权势勾结，真利害他们是明白的。

自傲的谢良琦

谢良琦任常州通判时，手里掌拿一卷书坐在大堂上。有差役抱着文书进来，他挥手让他走开。乡里有道德，有学问的先辈请他，他也不去。只喜欢和生员们一起谈古论今，以文章争高低，人们都认为他孤傲，他却沾沾自喜。

按：

这样的官员，以文自负，傲难以接近，不通情理，自然难以升迁，谢良琦的确只做到通判。

炫才惹祸

宋徽宗宣和年间，蔡居安主管秘书省。

夏季的一天，蔡请本省的馆职人员在道山吃西瓜。蔡居安让大家讲有关西瓜的典故，每讲一个，吃一片，座上的客人，不敢畅所欲言，以蔡居安讲的数条为优等。快结束时，校书郎董彦远连说了数条，都没听说过，全都有依据，众人都赞扬他。一些深于世故的人说董彦远必然被调任。后来不到几天，董彦远就被外调为地方官了。

按：

官场应酬中，在公共场合有一个谁当主角的问题。当然是官高的当主角。

在聚会时，众人都不多说话，让上级侃侃而谈，大家强作笑颜，目的是为了讨上级喜欢。

董彦远不懂得官场的这一套，喧宾夺主，使上级丢了面子，因此他必然被调离。

倒霉的李庶几

宋太守时，皇上亲自主持进士考试，每次以第一个交卷的为状元。

孙何与李庶几同时参加考试，都很有名。李庶几文思敏捷，孙何担心自己因苦思而迟于李交卷。恰好有言事的人向皇上议论考试的举子轻薄，为文不求义理，只以交卷快自夸，因举李庶几为例说：“李庶几与举子们在烧饼铺里作赋约定一个饼子烤熟的时间内完成一首诗的为胜。”

太宗听了，很愤怒。殿试时，李庶几第一个交卷，他被太宗呵斥一声，赶出考场。孙何因此得了头名。

按：

初生牛犊不怕虎，年轻人不知天高地厚，拿国家大考开玩笑，其轻浮于此可见。

年轻人的最大缺点就是轻浮，在老年人眼里很不顺眼，若加强修养，使自己老练持重，必能受到长辈的信任。

李庶几等，为文不求义理，追求表面形式，不是真正做学问。这种现象的产生，其原因仍在皇上取第一个交卷的为状元，也许事有凑巧，每次第一个交卷的果有才华。如果李庶几不以烤饼做诗，也不会受到太宗的呵斥！太宗之怒，实因举子们的轻浮所致。

王禹偁失算

宋太宗想知天下的大事，虽然是官职很低微的臣子，如果想要向他们询问或查访什么，都得上殿对答。

王禹偁是宋钜野人，字元之，太平兴国进士及第，为右拾遗，累迁至翰林学士。他认为皇帝不能这样，上了奏章，大意是说：“至于在三班供职的人，他们的职位卑下贱微，按照要回朝对答的制度也得上殿。”等等。当时这些话在士大夫中间广为流传。

不久，王禹偁被贬为商州团练副使。有一天，他随从太守参加国忌日的祭祀，天还未亮，见一人，紫袍秉笏，站在佛殿一侧。王怕他官职比自己高，想同他叙位。那人收了手板说：“我就是‘可知’。”

王禹偁不知道他是说的什么意思，问他，那人说：“您曾在奏章中说：‘三班奉职，卑贱可知。’我如今的官职是借职，这就是‘可知呀’呀。”

王禹偁心里懊恼，若有所失；知道的人没有不发笑的。

按：

在官场上，言语必须谨慎，那些贬低别人的话不可说，官场风云变化，难以预料，王禹偁的事就是最好的教训。

唐太宗痛斥赵元楷

唐贞观七年，太宗驾临蒲州，刺史赵元楷征令老年人身穿黄纱单衣，准备在路旁迎接皇上，同时大肆修整装饰官署的房屋，修营楼雉以求讨好皇上。又暗地里饲养百多头羊，几千尾鱼，准备送给皇亲贵戚。

唐太宗知道后，召来赵元楷斥责道：“我巡察黄河，洛水，经过数州，凡是须用的东西，都是官府物资供应。你给我们饲养羊、鱼，装饰庭院，这是灭亡的隋朝的坏风气，现在不能再实行了。你应当理解我的心意，改变旧态。”

因为赵元楷是隋朝旧臣，且不正派，所以太宗说这些话来警戒他。

赵元楷惭愧害怕，12天不吃东西就死了。

按：

赵元楷拍马屁没有找准对象，没有拍着马，拍着了骆驼。唐太宗是一代名君，他以诚治国，赵元楷是隋朝旧臣，仍用老眼光看待皇帝，不知时间、地点、条件已发生变化，唐太宗不是隋炀帝，因此，必然受到训斥。

朝有明臣，小人难以得势。

贺若弼自傲

杨广做太子时，曾经对贺若弼说：“杨素、韩擒虎、史万岁三人，都是良将，他们谁优谁劣呢？”

贺若弼说：“杨素是猛将，不是谋将；韩擒虎骁勇善战，但不是能率领大军的将领；史万岁是骑将，却不是大将。”

杨广问：“哪么谁是大将？”

贺若弼下拜说：“那只有殿下自己挑选了！”言下之意是自许为大将。

后来隋炀帝杨广即位，就疏远了贺若弼。

按：

贺若弼是一代名将，他善于出奇制胜，但对政治斗争，他并不娴熟。

杨广是个很自负的昏君，他没有什么雄才大略。自负的人物最讨厌别人表现自己。贺若弼不了解这一点，就做不成杨广的大将。

杨广是凶残的暴君，他即位后，大兴土木，劳民伤财，荒淫无道，终于导致隋王朝灭亡。

杨素、薛道衡之死，更能说明杨广的自负心理，杨素因居功自傲而死，薛道衡拍马屁拍在马蹄子上，惹恼了杨广，也被处死

杨素自傲

杨素自恃立杨广有功，自傲。见炀帝杨广时，常呼他为郎君。在内殿侍宴，宫人偶尔不慎将酒洒在他的衣服上，他就大发雷霆，让手下的人把宫人拉下去鞭打，杨广很厌恶，忍着不发作。

有一次，杨广与杨素在池边钓鱼，杨广与杨素并排坐，手下的人撑着伞遮太阳。炀帝起身上厕所，回来看到杨素坐在红褐色的伞盖下，仪表非凡，深为疑忌。杨广常想按自己的意愿行事，杨素常常阻止，因此有害杨素的心思。恰好不久杨素死了，杨广说：“假如他不死，将诛灭他九族。”

按：

居功自傲必自败，这是官场的基本规律。杨素在杨广争守太子的斗争中立了大功，理应居高位而善终。事实上，历代统治者无不是过河拆桥，御磨杀驴，杨素对夺嫡斗争的内幕知道得太多，他必死无疑，可他自己不明白这一点，不但不明哲保身，反而居功自傲。这样，他死得更快一些。在杨素之前，汉初的韩信为刘邦所擒，在杨素之后，隆科多为雍正所杀，都是最好的例子。

伴君如伴虎，一点不假。

薛道衡之死

隋炀帝杨广继承了皇位，薛道衡献上《高祖文皇帝》，文中赞美隋文帝，想以此来讨好隋炀帝。

隋炀帝读了很不高兴，对苏威说：“薛道衡赞美前朝，这明明是讽刺我。于是任命薛道衡为司隶大夫，准备加罪于他，薛道衡并不明白。司隶刺史房彦一向与道衡友好，就劝他闭门谢客，低三下气，但薛道衡不以为然。

朝廷制定新法，久议不决，薛道衡对朝臣们说：“假若高颖不死，法令早就制定出来并实行了。”有人报告了隋炀帝，炀帝发怒道“你还在怀念高颖吗？”于是交执法者治他的罪。道衡以为不是什么大过错，就催促司法部门早些判决。待到上奏皇上给他定罪这一天，他以为皇上会赦免他。可是，炀帝却令他自杀，因为薛道衡没有想到结局如此，他没有马上自杀。宪司上奏皇上，然后用绳子把他勒死，妻子儿女流放到且末。

按：

古人说：“识时务者为俊杰”今人歪曲者把时务理解为“势利”，也就是看眼色行事，如此来说，薛道衡就是不识时务，他不了解杨广的心理。杨广是历史上著名的昏君，薛道衡之死也就不足怪了。

许攸之死

南阳人许攸，字子远，年轻时与袁绍和曹操是朋友。袁、曹官渡大战时，许攸劝袁绍不要与曹操相争，袁绍不听，他便投奔了曹操。袁绍吃了败仗，逃走了。

后来，曹操占领了冀州，许攸是有功劳的。许攸仗着有功，时常与曹操开玩笑，往往在座席上不能约束自己，甚至呼叫曹操的小名，说：“阿瞒，你若不得我，便不能得冀州。”曹操笑道：“你的话是对的。”然而内心讨厌他。后来有一次走出邺都东门，许攸环顾左右说：“这个人若不得我，便不能出入此门。”

有人将此话告诉曹操，曹操便杀了许攸。

按：

许攸之死可以说明两个问题：一是统治者过河拆桥，二是功臣不可言功。

统治者一向自认为是聪明过人的，对属下虽以恩惠结之，但要求其对自己忠心耿耿，老老实实。

曹操虽不失为杰出的政治家、军事家、诗人，但他心多疑虑，这是他的特点，许攸虽是曹操的朋友，但他并不了解这一点，这是他必死的原因。不仅曹操，就是其他的人，也会讨厌把功劳挂在自己嘴上的人。

六进士闹官

耿裕任吏部尚书时，用进士六人为王府的史官。六人不平，同到部堂争辩，不肯就任。耿裕安慰他们，他们就侮辱耿裕。吏部侍郎吴宽正颜厉色道：“你们知道董仲舒和贾谊吗？二人都曾为王府的太傅，名高百世。你们厌弃此职，谤毁吏部官员，难道做官可以任人选择吗？”于是，他对耿裕说：“这几位学生肆无忌惮，有失政体，应当奏请处罚他们。”第二天，即奏皇上，诏令为首的充军守边，其余的送地方作备用官吏，于是朝政秩序大振。

按：从这件事看来，闹着要官的事，很早就有了。但官职岂能是硬要就能得来的，升官也有一个循序渐进的过程，一口吃个胖子是不可能的，要先做出成绩，然后再求升迁。

六位进士的修养也太差，即使不想去赴任，也要通过真他的方法，申明理由，找出借口，怎么可以大闹部堂呢？

做官的确是不可以任人选择的，如果能选择的官，人们一定都选皇帝来做。六进士不明白这一点，被罚是理所当然的。

主父偃的器量

主父偃被任命为齐国的相国，到了齐国，把兄弟门客都召集起来，分五百金给他们，责备他们说：“当初我贫穷的时候，弟兄们不给我衣食，门客不让我进门，现在我做了齐相，你们到千里外迎接我，今天我宣布与你们绝交，以后别再进我的门！”

按：

主父偃的修养太差，他把人情看得太重，斤斤计较，以至后来他死时，无人为他收尸。

因酒起祸

有一年夏天，汉武帝的丞相田蚡（他是汉武帝的舅舅）娶燕王的女儿为夫人，太后诏令，召集列侯和宗室都要去祝贺。魏其侯窦婴前去拜访灌夫，要他一块去。灌夫说：“我因为醉酒失礼得罪了丞相，丞相现在又跟我有嫌隙。”

魏其侯说：“没事了。”硬拉他去。

酒兴正浓时，田丞相起身向众人敬酒，客人们都离开座位，俯伏在地。魏其侯敬酒时，只有老朋友离开座位，其余半数的人只是以膝跪席。

灌夫很不高兴，起身依次斟酒，斟到田丞相时，田丞相双膝跪席，说：“不能喝满杯。”

灌夫大怒，讥讽说：“将军是贵人，喝尽”，丞相不肯。又斟到临汝侯灌贤时，灌贤正与长乐宫卫尉程不识交头接耳，又不离开席位，灌夫没地方发泄，就骂道：“平日低毁程不识不值一钱，现在长辈向你敬酒，却像女孩子那样说悄悄话！”

田丞相对灌夫说：“程将军、李将军是东西宫的卫尉，今天你当众侮辱程将军，难道不给李将军留有余地吗？”

灌夫说：“今天就是砍头，把胸膛穿透也不知道什么程将军、李将军。”客人纷纷借口上厕所，悄悄地走了。魏其侯离开时，挥手要灌夫出去。田丞相大怒，说：“这是我放纵了灌夫。”就下令骑士扣留灌夫。灌夫想出去，出不去。籍福起身替灌夫道歉，又按着灌夫的脖子要他道歉，灌夫不肯道歉，更加愤怒。田丞相令骑士绑了灌夫，放在宾馆里，召来长史说：“今日召宗室，有诏。”弹劾灌夫大骂朝臣，犯了“大不敬”之罪，把他囚禁在居室里。又调查以前的事，派遣官吏分头捕捉灌夫的旁友亲属，都判了杀头示众的罪。

魏其侯很后悔，就出钱让宾客去求情，但没能使他谅解。因灌夫被囚禁，不可能告发田丞相的隐密之事，魏其侯为救灌夫挺身而出。

魏其侯先到东宫，赞扬灌夫的长处，说他因为喝醉犯了过错，而田丞相却拿别的事定他的罪，灌夫实在冤枉，魏其侯还说了田丞相的短处。

汉武帝让御史根据案卷的记载调查魏其侯说的灌夫的情况，颇不相合，又认为魏其侯犯了欺君之罪。这样魏其侯也被囚禁了。

汉景帝临死时，给魏其侯一个诏书，说：“遇到不利的事，可以相机行事，向皇上说明。”

由于魏其侯已被囚禁，大臣们没人向汉武帝说诏书的事。魏其侯就让侄儿上奏章说明此事，希望再次得到皇上的召见。

奏章呈上后、检查宫内文书，皇帝驾崩时没有这个遗诏，诏书只收藏在魏其侯家里，由家臣加印封存。

于是，魏其侯又犯了伪造先帝诏书的罪，应判杀头示众。

魏其侯听说了这事，一气之下，中风了，不吃东西，想死，后来又听说皇上无意杀他，又吃东西，治疗疾病。最后还是被判处杀头示众。

按：

灌夫和窦婴因酒失言，导致杀身之祸，要详细了解这件官场应酬，应搞清来龙去脉。

窦婴和田蚡都是外戚。

田蚡的同母异父姐姐王蚡是西汉孝景帝的皇后，王蚡是汉武帝的亲主母

亲。

窦婴是窦太后从兄之子。窦太后是孝文帝的皇后，是汉武帝的祖母。

窦太后一度控制朝政，在汉景帝时，窦婴被封为魏其侯，后来拜相，窦家显赫起来。

比较二人的特点，田蚡能言善辩，性情狡诈，深通权术。窦婴外强中干，沽名钓誉，气势凌人。

仅从二人特点来看，在官场上窦婴必斗不过田蚡。

从与皇帝的关系上看，田蚡是汉武帝的亲舅舅，窦婴只是汉武帝祖母的从兄的儿子，远近一看便知。

吴楚之乱时，窦婴被封为大将军，很威风，此时田蚡只是一个郎官，他追随大将军窦婴的鞍前马后，只能讨好窦婴，根本谈不上与窦婴争权夺势。

到汉景帝七年，王皇后被立，田家一下子显赫起来，其兄弟一个接一个封侯。到景帝后元三年（前141年），田蚡受到为武安侯，弟田胜为周阳侯，而窦家大势逐渐衰落。

汉武帝初即位，为了分散大臣的权力，决定改革朝廷设置，欲置丞相、太尉两职。

汉初朝廷官员的设置，沿袭秦制，丞相、太尉、御史大夫为三公太尉一职，是协助皇帝总领全国军事行政事务的官员，但无调兵权，是武将的最高荣誉职务。

汉初，仅周勃父子两任太尉，以后一直未设。

田蚡得知这一消息后，认为是争权的大好时机，但这时他的势力比不上窦婴，因此采用了循序渐进的态度。

有个叫籍福的人对田蚡进言：“魏真侯高居显位已有多年，天下的人才纷纷归附他，你而今方才发达，真势力远不如他，即使皇上让你为丞相，你也应该让位于魏真侯，他为丞相。你必为太尉，太尉和丞相地位相当，而你又可得到让贤的好名声田蚡依计而行，果然窦婴被任命为丞相，他被任命为太尉由于窦婴和田蚡推崇儒学，惹怒了掌权的窦太后，在建元三年。二人均被窦太后免职。

窦婴由于失去窦太后的信任，从此再不得志，趋势之徒皆离他而去田蚡虽被罢官，但有王皇后支持，汉武帝还听从他的意见，因此，他随时都可能东山再起。

建元六年，窦太后病死，汉武帝可以大展雄才，这年六月，他起用了田蚡。任他为丞相，而窦婴仍不得志。

元光三年，田蚡看中了窦婴的一块肥沃的田地，便派宾客籍福向窦婴索取，窦婴气愤地说：“我虽失势，你虽显贵，怎么可以仅势夺我田产呢！”恰在这时，他的好反灌夫将军来到，把田蚡大骂了一通籍福回去后对田蚡说：“魏真侯已年老快死了，丞相还是忍耐些日子，自可得到这块土地。”

田蚡气愤地说：“魏其侯的儿子曾经杀人，应得死罪，亏我救过他的命，今向他乞让数顷田，乃这股吝惜！此事与灌夫有何关系？我不稀罕这几顷田地，看他俩人能活几时！”

自此，田蚡与窦婴和灌夫有了仇恨。

如果灌夫注意自己的言行，也不至于田蚡要杀他，但在婚礼大典上，让田蚡过不去，这样灌夫就必死了。

《易·京辞上》记载：孔子说：“动乱的产生，是由言语作阶梯的”。

元代许名奎说：“一朝之忿，忘其身以及其亲，非惑欤？”意思是，一时友怒，忘掉了自己的身体和亲人，这不是糊涂吗？

灌夫仅仅为了争面子，一时友怒，弄得丧了性命，还连累了好朋友，是不值得的。

窦婴在历史上没有什么好名声，但他在好友受害时，敢于站起来为朋友解危，可以看出他很看重友情。

司马迁在《魏其武安侯列传》后评论说：“魏真诚不知时变，灌夫无术而不逊，两人相翼，乃成祸乱。”这个评论比较恰当魏其侯正是不知时势在变，吝嗇田地，而丧了性命

一言不当失去宠爱

应侯范雎在韩国的封地汝南失掉了。秦昭王对应侯说：“君失去封地汝南忧愁吗？”

“臣不忧愁。”

“为什么？”

“梁国有个叫东门吴的人，他的儿子死了而不忧愁，他妻子的陪嫁女说：您喜爱儿子，是天底下少有的，现在儿子死了，你却不忧愁，是什么原因呀？”东门吴说：“我曾经没有儿子，没儿时不忧愁，现在儿子死了，与没有儿子时相同，我为什么忧愁呢？”臣也曾有儿子失落在大梁，那时没有忧愁，现在失去了汝南，也和失落了儿子一样，有何忧愁呢？”

秦王不相信范雎的话，就告诉蒙傲说：“今年，我因一座城市被围，食不甘味，卧不便席，今应侯失地而不言忧愁，这难道是他的真情吗？”

蒙傲说：“让我去探他的真情。”蒙傲去见应侯，他说：“我想要去死。”

应侯说：“为什么呢？”

蒙傲说：“秦王把您当老师，天下没有人不知道，更何况秦国呢？现在我在秦国为将，带领军队，我以为韩国那样的小国，公然的叛变，夺走您的封地，我还活着干什么呢？不如死了。”

应侯忙向蒙傲拜谢说：“汝南封地这件事愿拜托于您。”

蒙傲向秦王报告了真情。

自此之后，应侯再说韩国的事，秦王就不知了，以为是为了汝南的事。

按：

事奉帝王，不可虚伪，说了谎话，会被帝王识破，因为帝王的耳目众多，一旦被帝王识破自己的谎话，就会失去帝王的信任，那么自己的权势也就会失去。

失去封地心中不高兴，是人之常情，应侯却说自己不忧愁，这违背了人之常情。秦王怎么会相信呢？

暗中下手令对手防不胜防

暗箭伤人，也是奸雄们常用的手法，暗中下手如《孙子兵法》上说的：“出其不意”，他们常从人们不注意防备的地方进攻，使对手防不胜防。

吴起被害

春秋战国时期，与孙武齐名的军事家吴起，在魏国为魏武侯故劳，镇守河西，为人很正直、廉洁，治军有方。

魏相田文死，公孙得以继任为相，公孙无论才能和功劳上都不及吴起，伯吴起取代自己的地位，非常忧虑，便与手下谋士商量除掉吴起，一个谋士献计说：“这很容易”。

“有什么好主意？”公孙问。

“你应当对武侯说：“吴起是一个很有才华的人，应让他长期为魏国效力，但魏国小，而秦国强大，这样，吴起就可能背魏而去秦，实在令人担心。

“武侯一定会向你有什么主意可以知道他是否忠心？”

“你就向武侯献计说：“令他娶公主（武侯的女儿），如果他答应，他就是愿意长期在吴国效力，如果不答应，就会背叛魏。”

“如果大王同意这样做，你就记号尊夫人，（公孙的妻子，也是武侯的女儿）在府上摆出公主高傲的神态，故做看不起你，让吴起看，吴起的自尊心很强，心想娶了公主一定也会受气，这样他就会拒绝娶武侯的女儿”。

公孙叔照计而行，果然，吴起看到公孙叔窝囊的受公主的气，而又不敢反抗，一国宰相尚且受气，何况自己呢？就拒绝娶武侯的女儿。

自此，武侯疏远了吴起，他再也不相信吴起了，不久，吴起发觉处境不妙，三十六计，走为上策，逃离魏国，去了楚国。

采用离间的方法，公孙叔除却了自己强大竞争对手，他的相位就安定了，但国家却失去一位栋梁之材。

按：

公孙叔的课臣很善于分析形势，他了解吴起高傲。自负的个性，由此设下计谋，离间了他和武侯的关系。如果吴起是一个性格软弱，善于拍马的人，他答应娶武侯的女儿，这样吴起的地位不是削弱了，而是加强了。因此，掌握对手的心理特点是非常重要的。否则，无论多么好的计谋，也是归于失败。像上面这个计谋失败了，公孙叔的地位就很危险，就可能被吴起所取代。

战国时，齐国有一名大将叫田忌，他英勇善武，威震四方，是当时著名的将军。

齐国还有一位文官，也是当时的贤相，他名叫邹忌，本来一文一武，国家昌盛，但邹忌与田忌却很和睦，互相忌恨。

有个叫公孙的对邹忌说：“您为何不帮齐王谋划攻打魏国呢？打赢了，是您的计谋，您这有了功劳，若打败了，田忌就会受到处罚即使在战场上没有死，也不能与您争权了，您还可以以战败杀他的头呢。”

邹忌认为这个主意不错，于是动员齐王派田忌攻打魏国。

田忌三战三胜，邹忌击诉公孙，问公孙该怎么办。

公孙就派人拿着 200 两黄金到大街上去卜卦，说：“我是田忌家的人，我们三战三胜，威震天下，打算自立为主，请卜吉凶如何？”求卦的人走后，公孙又派人抓了算卦先生，在齐王面前验证了供辞。于是田忌就吓跑了。

公孙的计谋抓任了一个普通存在的君主心理，功高震主，手下的权力太大会威胁自己的安全，手下的功劳太高，威望就要超过自己，这时就要削弱他们的权力，或干脆将他们杀掉。正是由于这个原因，公孙取得了成功。

侍从害公子

中山国有一个公子，不受宠爱，他的车子很破、拉车的马很瘦。国君的侍从与这位公子不和，他知道公子贫穷，就想出了一个陷害公子的办法。他向国君说：“公子实在可怜，请给他增加一些马料吧！”

正如侍从所料，国王拒绝了。侍从当晚让人放火烧了存放干草的仓库。

国王大怒，说，“可恶的公子，我没给他增加马料就放火。”

于是，公子受到惩罚。

按：

常言说：“明枪好躲，暗箭难防。”可怜的公子，不受宠爱，人困马受，已经够难受的，又受到侍从的陷害，这就是“虎落平阳被犬欺。”

侍从的恶谋之所以得成，是利用了国君对公子厌恶的心理，他造成了公子对国君不满的假象，从而借刀杀了公子。

费无极的诡计

费无极是令尹的亲近之人，令尹是当时楚国的最高行政长官。郢宛也是令尹喜爱的一个人，费无极很嫉妒。

费无极对令尹说：“你喜爱郢宛，为什么不备酒宴到他家去喝呢？”

令尹说：“好的。”于是派人到郢宛家备办酒宴。

费无极又告诉郢宛说：“令尹非常傲慢而好兵器，你应小心敬重，赶快在门口和大厅内布下士兵。”

郢宛马上照办。令尹一到，很吃惊，问费无极：“这是为什么？”

费无极说：“您必须离开此地，事情难以预料。”令尹大怒，兴兵讨伐郢宛，郢宛被杀。

按：

帮助的目的，是为了整倒对手，费无极两面三刀，用阴谋手法，整倒了郢宛。

两面三刀，就是采用欺骗手法，迷惑对方，使莫潜入陷阱。费无极施用此谋，是利用了令尹好疑的心理，使他以为郢宛要暗藏刀兵，谋杀自己，以致出兵讨伐，使郢宛自杀。

以其人之道，还治其人之身

此谋艰为以毒攻毒，用对手的手法，对付对手，诸如唐王朝武则天时的请君入瓮，既是此计。

讼师的策略

曾国藩在徽州任两江总督时，设置了一个柜子，凡是议论地方施政的利弊，可以投入柜中，不必署名。于是告诉之风大起。人们忧虑，向一位老讼师求教，老讼师说：“不出三日，必令他停止这件事。”众人怀疑。到了第二日，果然撤了这个柜子。原来讼师一天写几十个不署名的稟帖投入柜中，都是痛骂曾国藩的，曾国藩看了生气，又无从查究。于是这件事终于停止了。

按：

这个讼师，可谓胆大，奸诈，所用方法亦卑劣。如果他的诡计，被曾国藩发觉，不知又是一场什么结局。

曾国藩，人称其为“一代楷模”，修身、立德、治军，从政都有特长。从这件事上看，曾国藩的胸怀还差一点，仍然是只照别人，不照自己，对讼师攻击自己的言行不能容忍。

讼师之计，可谓“以其人其遭，还治其人之身。”

请君入瓮和铁笼头

唐朝武则天时大兴诬告之风，索元礼以善审讯而升官至推事。他审讯囚犯时，制作了一种“铁笼头”的刑具，紧箍犯人的头，还加上楔子塞紧，有不少人看到这刑具就违心地屈招，有的钢烈之上，死不承认，被整到头骨开裂，脑髓流出满地。他还设计了“凤晒翅”、“猕猴钻火”等刑具。“凤晒翅”是用椽子锁住犯人的手足加以扭转，同时劈砍，直到骨头破碎。又把囚犯悬吊在屋梁下，用悬石下坠敲击他的头。此人真是凶残无比。

武则天时的赢州刺史独孤庄也残酷暴虐。一天他抓到一个窃贼，窃贼本已招供。独孤庄又喊到：“把我制的刑具拿出来。”这个刑具是一个铁钩，一丈多长，非常锐利，用绳索挂在树上。独孤庄对窃贼说道，“你没有听说过好汉钩下死吗？”就下令把他的面颊钩上，再派壮士拉拽钩上的绳索，把面颊从头上钩下来了，独孤庄非常得意，他问司法参军：“这个办法与什么相似？”答称：“用‘吊民伐罪’来比拟，可以说是十分相称的！”独孤庄纵声大笑。

凶残的独孤庄常常以此取乐。

武则天时，还有两个以凶残而升官的酷吏，一个是来俊臣，一个是周兴。

周兴任刑部侍郎，审问犯人，手段凶残狠毒，善于研究刑具，刑法规定以外的痛苦手段，他没有不采用的，当时的人用“牛头阿婆”作为他的别号。

后来周兴因害人太多，民愤极大，武则天决定抛弃他，令来俊臣逮捕和审讯周兴谋反。

来俊臣心想周兴是办案的老手，一定不会老实招供，于是设下一谋，请周兴饮酒。

饮酒之间，来俊臣装作请教周兴道：“囚犯十分狡猾，大多不肯认罪，你有什么办法？”

周兴说：“这很容易，拿一口大瓮来，用炭火在它的四周烘烤，把囚犯放在瓮里，看他招不招！”

来俊臣就令人抬来大瓮，用炭火在它四周围烤，起身对周兴说：“现有圣上批准审讯老兄的文书，请您进入这个瓮吧。”周兴惶恐，不住地求饶，随即完全服罪。

按：

“请君入瓮”是很有名的典故，看了此典故的人，无不拍手称快。

奸诈小人们自相残杀，以其人之道还治其人之身，真是好办法。

周兴、来俊臣、索元礼都是武则天的政治工具，是服务于她篡权的，武则天统治一稳定，三大元凶一个一个被诛。

小人一时得志，就得意忘形，只看前，不顾后，这是小人的可悲之处。

挑起对手的矛盾然后各个击破

这个方法，就是挑拨离间，对手团结，力量就大，若对手相积仇视，则易于各个击破，甚至不用自己出力，也可将对手消灭掉，袁装方法若用来对付奸臣贼子，未尝不是好方法。

二桃杀三士

春秋时，齐国有田开疆、古冶子，公孙捷三勇士，这三人功劳都大，受齐景公的宠爱。这三人又结成异姓兄弟，自诩为齐国三杰，他们依仗自己勇力过人，十分傲慢，目下无人，对齐景公构成很大的威胁。晏子请求除掉他们，景公认为毫无办法，派人去刺杀根本不可能，他们武艺高强，晏子就想出了一个计策。

有一天，鲁国君主昭主来访，景公设相待。三位武士，持剑而立。席间，晏子说：“御国的桃子已熟，摘一些来，给两个君主献上。”

景公派人去摘，晏子亲自前往，以示庄重。一会儿，桃子摘回来了，金盘上只有6个桃子。两位国王各拿了一个吃起来。景公一时高兴，对鲁国臣叔孙诺说，“此桃是人间仙物，得之不易，叔孙大夫，贤名著于四方，请吃一枚吧！”

叔孙诺连忙跪下，说：“我哪能比得上贵国的贤相呢，仙桃应赐予相国。”

景公便说：“既然叔孙大夫推让相国，可各赐酒一杯，桃一枚。”二人跪而领之，谢恩而起。

这样一来，吃桃子就成了至高无上的荣誉了。

盘子里另剩下两枚桃子了，晏子请示景公后传谕两旁文武，要各人自投功劳，凭功赐桃。

公孙捷首先仗剑而立，开口说道：“我随主公在桐山打猎，力诛猛虎，这功劳怎么样？”

晏子说：“擎天保驾，功劳很大，可赐酒一杯，食桃一枚。”公孙捷领桃后十分高兴。

古冶子奋然站起来，说：“打虎算得了什么？我曾随主公，在黄河的波涛之中，斩妖龟之头，救主之功怎么样？”

晏子说：“在波涛汹涌之中，如不是勇士斩断妖龟之头，船一翻，一船人都很危险，这真是盖世之功，应当食桃饮酒。”

说罢立即赏桃赐酒。

只见田开疆撩起衣服，大步走上来，说：“我奉命征伐徐国，斩杀敌将，俘敌500多人，使徐国君主恐惧，纳款而降，威震邻邦，为主公奠定了盟主之位，这功劳怎么样？”

晏子说：“您的功劳，比刚才二位的的确确大十倍也不止，但金桃已赏赐完了，请饮酒一杯，等待明年吧！”

齐景公也说：“卿的功劳最大，但话说得太迟了。”

田开疆不由一阵怨怒升上心头，他按剑大声说，“斩龟打虎，算得了什么！我跋涉千里，血战成功，反而不能食桃，受辱于两国君臣之间，为万代耻笑，有何面目立于朝廷之上呢？”说完挥剑自刎而死。

公孙捷一看大惊，也拔剑说，“我们功微而食桃，君功大，反不能食。取桃不让，是不廉，看到别人死而不跟从，是不勇。”说完也挥剑自刎而死。

古冶子奋气大呼说：“我三人义同骨肉，誓同生死，二人已亡，我苟活于世，于心何安？”说完也挥剑自刎而死。

片刻之间，三勇士俱死朝堂。

这场争斗，晏子充分利用了三人争功自傲，讲究信义的心理特点，故意用两个桃子激起他们的矛盾，害死了“齐国三杰”。

自古以来，可以说晏仲平的手段是天下第一。

按：

晏子的方法，显然是挑拨离间的阴谋手法，也就是挑起对手之间的矛盾，让他们自相残杀。自己在一边坐山观虎斗，当然也可以在对手两败俱伤时，再趁火打劫，将真一一击败。

晏子的成功在于抓住了公孙捷三人据功自傲，又讲义气的心理，一举杀了三人。

第二篇 奸雄诡智

陷害于无形之中

厚黑者整人的最高手法，是陷害于无形之中，他害了人，又无把柄落在别人手中，让受害者，自己说不出什么。这些人往往是揣摸的高手，他们善于把握上级的心理，自己想说的话能引导上级说出来，自己想做的事，能引导上级做出来。

曹振鏞陷害同僚

清道光初年，蒋攸钰以直隶总督的身份被召入京，在军机处任职。曹振鏞时任军机大臣，很讨厌蒋攸钰。

琦善被革去两江总督，降职调任，皇帝忽然问：“两江总督是重任，应当派一资深望重久历封疆的人担任。”

曹说：“以那彦成资历最深。”

皇上说：“川陕一带，正发生叛乱，那彦成怎么能任两江总督。”曹不答。一会，皇上指着蒋攸钰说：“你就是元历封疆大臣，除了你没有第二人。”于是便这样定了下来。

蒋攸钰出来后对人说：“曹公的智巧，是把自己的意思含而不露，而让皇帝说出来，当面排挤，真可怕呀！”

阮文达也为曹振鏞不喜欢，皇上一日偶然问道：“阮文达已历任督抚 30 年了。刚到壮年就升到二品，怎么升得这么快呢？”

曹振鏞说：“由于学问优秀。”

皇上问：“何以知他学问大？”

曹振鏞说：“他现在任云贵总督任内，还天天刻书谈文。”

皇上沉默不语，不久阮文达被召入京。原来曹公善揣摸皇上心意，知他一向讨厌封疆大吏因别的事废弛政务，因此才那样回答皇上。

按：

害人全在“无形”处，使被害者有苦不能言。

曹振鏞不是好官，他每次向皇帝进言，不是从公正出发，总是从私心出发。他的技巧，其关键在于揣摸皇上的心思，一旦明了皇上的心思，就可顺着皇上说，做到“知彼知己”把自己想说的话，让皇帝自己说出来。

曹振鏞对阮文达的构陷最为巧妙，他藏构陷于赞扬之中，谁人能说他进了谗言呢？这就是构陷害人于“无形”。

侯陟陷害杨克让

宋朝时，三司使侯陟有才干，但为人狡诈，工于心计，善于事奉权贵，作伪中伤别人。

宋太祖一日召见刑部郎中杨克让，叫杨坐下来和他谈话，并且告诉他要给予重用。

侯陟打听到这件事，心中很嫉妒。一次奏事，宋太祖问侯陟认识不认识杨克让，他对宋太祖说：“臣和杨克让很好，知道他很有才能和见识，是个难得的人才。最近听他说，陛下答应要重用他。买了许多白金制作饮酒器皿，供自己享用，臣感到奇怪。”

宋太祖听了很恼怒，命令杨克让离开朝廷，去做郡守。

按：

侯陟善于抓住问题的关键，谗言说得很巧。他说杨克让买白金制作饮酒器皿，使宋太祖认为他是个腐化的官员，贿他又透露皇上要重用他的消息，沾沾自喜，说明他不稳重，不配任高官，因此，宋太祖很生气，只让他做了郡守。

扼杀后起之秀

专权的奸臣，一方面整倒与自己平起平座的人，另一方面又扼杀反起之秀，因为这两种人种对他的威胁的最大，特别是后起之秀随时可以取代专权者。一个朝代，一旦出现专权的奸臣，国家必定因缺人才而衰落或灭亡，一个地区，甚至一个企业莫不如此。

李林甫的阴谋诡计

据《资治通鉴·唐玄宗天宝元年》载：李林甫为相，凡才望功业比自己高，及被皇帝所器重者，地位将接近自己的，必百计去之。尤忌文学之士。或阳与之善，啖以甘言，而阴制之。世谓李林甫口有蜜，腹有剑。

李林甫虽然骨子里阴险狡诈，但他与人接触，却总是装出一副平易近人的态度，说一大堆好听的话，使人以为他心地善良。

唐玄宗在位 43 年，李林甫为官 40 年，前 21 年蝇营狗苟，从基层禁止军官“千牛真长”开始爬行，开元 22 年（734 年）窃居相位，直至天宝 11 年（752 年）病死，连任 19 年宰相，实在是不简单。

我们不妨看看李林甫是怎样整人的。

开元 22 年，李林甫升上了朝中三宰相之一，与他同时为相的有裴耀卿和张九龄，此二人受玄宗喜爱，饱有才学，李林甫决心将二人排挤下去。当他初登相位，实力不大，于是夹起尾巴做人，对张九龄、裴耀卿曲意奉迎，在奉迎玄宗的同时竭力讨好玄宗身边的人。

受宠的武惠妃谋谄太子，玄宗大怒，想废掉太子，张九龄坚持不可，李林甫当面不发表意见，背后却在玄宗亲信的宦官面前散布舆论说，皇上“家事，何须谋及于人？”影射张九龄干预皇上“家事”。

公元 24 年，玄宗欲加封牛仙客，张九龄不赞成，约李林甫一起到玄宗面前去“固争”，李林甫当即表示同意，可到了玄宗面前，他却一言不发，私下里反而告诉了牛仙客，牛仙客在其鼓动下，面见玄宗，哭着辞职，玄宗又欲升牛仙客为相，张九龄认为牛仙客目不识书，不能大任。李林甫私下对玄宗说：“但有才识，何必辞学。天子用人，何有不可？”接着又说张九龄是文人，不善用才。从此玄宗认为张九龄大专权，对他逐渐疏远，并认为裴耀卿和张九龄是同党，二人俱被罢相，牛仙客升为宰相，李林甫取代张九龄为中书令。

天宝元年（742 年）三月的一天，玄宗在勤政楼上看到兵部侍郎卢绚从楼下“风标清粹”经过，玄宗看了，称赞不已，李林甫很快从耳目中知道了这件事。于是他把卢绚的儿子召来，告诉他父亲威望很高，皇帝准备派他父亲到外地任职，想不离开京城，可上书奏称自己年老，皇上必不将他派往外地，卢绚听从李林甫的指点，上书奏称自己年老，不堪重任，结果李林甫以此为据，罢了他的兵部侍郎职，让其出任华州刺史，卢绚到任不久，李林甫又诬其有疾，州事不理，被授于太子员外詹事，就这样卢绚一直被冷落压制着。

原中书侍郎严挺之很有才华，早年被李林甫排出京师，天宝元年（742 年），唐玄宗忽然想起他，就问李林甫此丧在哪里，欲以重用。李林甫马上把严挺之的弟子严损之召到府中，谈话“叙故”，虚伪地告诉严损之要授予他员外郎的职务。又关心地问起他哥哥的情况，要严损之替他哥哥写一状纸，以身体不好为名，请求入京就医，这样进京以后，见了皇上就可大用。严损之不知是计，非常感激，立即照办。后来，李林甫就拿着严损之写的状纸对玄宗说：“挺之年高，近患风，且须授闲官就医。”玄宗听后，叹息良久，只好令严挺之到“东京养疾”去了。

刑部尚书李适之是唐太宗的曾孙，此人非常勤奋，天宝元年，牛仙客死，代为左相，被李林甫视为竞争对手。

有一次，李林甫故意对李适之说：“华山有金矿，采之可以富国，皇上还不知呢？”李适之不知是圈套，就进奏玄宗，玄宗非常高兴，又将此事告诉李林甫。李林甫却回答说：“他早已知道了，但华山是玄宗的本命，王气所在，不敢开挖，所以没有告诉玄宗。”玄宗听了，觉得李林甫是一片“忠心”，而李适之考虑问题太轻率，因此宣布，“自今奏事，宜先与林甫议之”。彼此玄宗逐渐疏远李适之，李适之终于被罢相。

李林甫用这种方法整倒了一批内阁大员，而对其他小官，则是要杀就毫无留情，而对那些无能的，善于奉迎拍马的巧谄邪险之徒加以引荐，作为自己的左右臂膀，目不识丁的牛仙客被引为相。“专用神仙符瑞取媚于上”的陈希烈也被引荐为相，又用其他小人充塞各种机构，就这样他稳稳地当了 19 年宰相，在他任相的后期，玄宗不问朝政，国家大事常在李林甫家中商定，下官把李林甫决定的文案送给陈希烈，由他签名，这个值班的宰相，成了签名宰相，由此可以看到李林甫的权势有多大。

按：

李林甫当了 19 年宰相，靠的是什么？自然是奸诈的手法，他善于诬陷，精于整人，特别是有可能成为自己对手的人。

要保任自己的地位，就要整倒与自己平起平座的人，一朝中有三个宰相，将另外两个整倒，换上自己的心腹之人，自己的地位就牢固了。

另一方面，新人总是不断涌现的，自己的地位时刻受到新人的威胁，因此，奸臣们总是把新人扼杀在摇篮里。李林甫所用手法就是以上两种手法。

注意细节

好诈之徒并不全是笨蛋，他们往往精通权术，运用起来亦十分灵活，一般人往往忽视细节，而奸诈之徒则注意运用细节，从细节中看出关键问题之所在。

细心的吕夷简和奸诈的秦桧

吕夷简任宰相时，一天，他的夫人马氏因节日进宫朝拜，曹皇后问她：“今年难得到糟鱼，夫人家中有糟么？”马氏回答说：“有，我回家后再送来。”回家后，拿出家中的所有糟鱼共 20 合，摆在走廊下。吕夷简回家，问他什么用，夫人便把在宫中的事说了，吕夷简只叫送一合，其余的都留下。夫人说：“群臣或民之家，相互赠送，尚且丰厚，送给皇后，怎么这样吝啬呢？”

吕夷简说：“这虽是微不足道的东西，如今宫中正缺，我家却有这么多，这行吗？我这不是吝惜呀！”

按：

吕夷简是一个很有名的宰相，说不上是优秀的宰相，但处理问题很有章法。

糟鱼这件事，可以看出吕夷简的细心，官场是无情的，位居宰相要职更需细心，往往很小的一件事，就会引起皇帝的猜疑，从而失去宠爱和权势。

糟鱼虽不是什么名贵的东西，臣子比富中还多，皇上知道这件事，必怀疑他专权。他只送一合，合情合理。

官场斗争，是复杂多变的，注重细节是必要的。

秦桧献鱼的故事与以上这个故事相同。

秦桧的妻子经常出入宫中，显仁太后说近日大子鱼很少，她回答说：“我家有大子鱼，奉献 100 条。”回到家，她给秦桧说了，秦桧责怪她失言。

秦桧与谋士们商量，向富中送的不是子鱼，而是 100 尾青鱼。显仁太后拍着手掌笑道：“我说这婆子粗俗，果然如此。”因为青鱼跟子鱼相似，但毕竟不是子鱼，只是个头大些。

秦桧是一代奸相，他财富场研究很透，当然知道怎样处理这些小事。

不让夫人随便说话

南宋大奸臣秦桧执掌朝政，董德元由秦援引与他共事。有一天，二人的夫人一同被召见入宫。董德元告诫他的夫人不要随便说话，一切只随丞相夫人说。

参见完了回来，秦桧问妻子参政夫人说了些什么？他的夫人说：“什么都没有说。”秦桧很高兴，从此对董德元更亲热了。

按：

董德元告诫夫人不妄言，是精能权谋的，如果夫人不慎说了不合适的说，就不利于自己在官场的利益，特别是与秦桧这样的人好臣共事，小心谨慎是很有必要的，一步不慎就会失去官职，古往今来，因夫人坏事的并不少。

含糊其词

含糊其词是典型的官场权谋，遇事不表态，只画圈，圈的含义艰可以理解，也可理解为不同意。含糊过去，只做官不理事，少得罪人，明哲保身。

蔡京的花招

以宋神宗熙宁年间起，分尚书、中书、门下三省执掌政事，凡发布命令，一定出自中书省。宰相推荐人才，起草文件、派遣差事、授予官职以及按时领取旨意，都要先经过中书省。门下省只掌管审视明察和对诏书敕令中有不当的加以封还和驳正，而尚书省只奉命行事罢了。

中书省的权力很大，士大夫们想得到官职，只要上面判个“中”字，就能得到。判别的字，希望就不大。

然而到了蔡京做宰相时，为了笼络人心，凡找他求职的人，他都当面写一个“中”字，乞求者无不兴高采烈。但是“中”字有真、行、草三种字体的区别，公堂上的官吏暗地里懂得蔡京的意思，那些得到“中”字的人，并不能都达到目的。

后来，王黼执政，王判“中”字的，必须再报到蔡京那里，凡不给官职的，就在“中”字上加一笔而成“申”字。

这就是蔡京的花招，骗了不少求官的人。

按：

奸臣们是精于权术的，蔡京这一招，推托了责任，让求官的人去怨恨别人，他自己得好处。

“绝妙”的批语

北宋时，利州路（在今四川省）宪台俞温义，每次批示公文，多为“送某州县依条例执行。”当时，谢皓，新改任监司的职务，笑着对俞说：“使君的批语，确实不易。”

俞温义说：“州县里人才很多，只要有一个字的差错，损失就不少啊，这样写才稳妥。”

按：

这个官员显然是个昏官，他的批语含糊其词，按条例办理，按哪一条例，具体怎样办理，他都没有说明，出了错，自然要由下级承担，有了成绩他可以另享。而下级是难以抓住他批语的漏洞的。

这样的昏官越多，事情就越难办。

苦肉计

“人不自害，受害必真。”

一般来讲，人们不会自己伤害自己，受到伤害必然是真的。

此计在政治斗争中，表现为自我伤害，以达到陷害对手，置对手于死地的目的。此处的自我伤害不是为了让对手相信，而是让握有生杀大权的第三者相信，借第三者之手，除掉对手，此计应用的前提是第三者对自己信任，关系密切。

武则天害死王皇后

唐朝的铁血皇后武则天，手段十分残忍。

武则天从寺院回到唐高宗身边时，只是一般的妃子，她用尽手段，很快获得了高宗的宠爱。此时，武则天有两个情敌，一个是王皇后，一个是萧淑妃。

武则天一心想夺得皇后的位子。

入宫以后，高宗与武则天男欢女爱，十分快活。武则天经承帝恩，身怀六甲，生下一个女孩。

一日，王皇后来看武则天，武则天心生一计，她躲入内室。王皇后来到了西宫，众宫女出来迎接，王皇后问武氏可在，宫女说是往花园采花去了，一会就会回来。王皇后在宫中坐下，听到床上婴儿哭声，就走到床前，抱起武氏的女儿，抚弄一回，女孩一经怀抱，就不哭了，一会慢慢睡去，王皇后仍将女孩放下，用被盖好，见武氏仍不回来，也不再等，就出宫回去了。

王皇后一走，武则天就从侧室出来，悄悄地到了床前，掀开被子，女孩正熟睡，她狠下心肠，咬定牙龄，扼住女孩喉咙，将女孩扼死。然后仍用被子盖好，专等高宗下朝。

时间不长，高宗就来到西宫，武则天拈着花朵，迎高宗入宫，二人闲聊几句，高宗问：“女儿还在睡吗？”

武则天说：“已睡了一大会，想必该醒了。”即令侍女去抱女孩。

侍女上前掀开被子一看，吓得说不出话来。武则天问，“还睡着吗？为何不把她抱来？”侍女口中才说了个“不”字。武则天佯作不解，亲自到床前去抱女孩，手未及婴儿尸体，就哭了起来，高宗连忙向前，仔细一看，婴儿已经死了。

武则天问侍女：“我往御园看花，不过隔了片刻，好好的一个婴儿，怎么会闷死呢？你们快讲个明白。难道是你们与我有仇，害死我女儿吗？”

众侍女赶紧跪下，连说：“不敢”。

武则天又道：“你们都是好人，难道有鬼吗？”

众侍女道：“只有正宫娘娘到此，曾见她坐床抚摩，过一会便去了。”

武则天顿足大哭，说是王皇后害了她女儿，高宗初不相信，经不住武则天煽动，最后竟发怒，要废去王皇后。但王皇后并没有过失，害死婴儿的事又无证据，大臣们反对废后，此事只得作罢。

又过了一段时间，武则天又生下一个男孩。争当皇后的资本又多了一些。为了早日夺得皇后的位子，就买通王皇后身边的宫女，将一木偶写上高宗姓名，及生年月日，钉上铁钉，埋入王皇后床下。然后密告高宗，高宗令内侍去挖，挖出木偶。

高宗终于以王皇后无子、嫉妒、行巫术为由废去王皇后，武则天被立为皇后。

武则天在这场斗争中成了胜利者，但她对失败者毫不手软。王皇后和萧淑妃被关在冷宫中，用一把大锁锁着门，只留一个小洞，从小洞中传送食物。

一日，高宗独自一人路过冷宫，看到这一切，心中怀念旧情，对着里面喊道：“皇后、淑妃安在。”王皇后、萧淑妃听到是皇帝的声音，悲喜交加。二人哭着说：“妾等有罪被废，怎得尚有尊称。”高宗道：“你等虽已被废，朕却尚是忆着。”王皇后说：“陛下若有情，令妾等死而复生，重见日月，

望改此院为迴心院，方见圣恩。”高宗说：“朕自有处置。”说完返回。

这件事很快被武则天的耳目报告给武则天，武则天当面诘问高宗，高宗抵赖不敢说实话。武则天竟下一道骄诏，令杖二人百下，又把手足截去，投入酒瓮之中。二人宛转哀号，历数日方才毙命。

萧淑妃临死前恨骂武则天：“愿后世我生为猫，阿武为鼠，时时扼阿武喉，方泄我恨。”

武则天得到手下的报告后，就禁止宫中养猫，改王皇后姓为蟒，萧淑妃姓为枭，王皇后和萧淑妃的家还被充军到边疆。

害死王皇后和萧淑妃后，武则天常常梦到王皇后、萧淑妃披头散发，浑身是血，向她索命，为此她改居蓬莱宫，后来干脆不住长安，而改往洛阳。

后宫的斗争是多么残酷啊！

按：

武则天所用是“苦肉计”，“人不自害，自害必真。”谁不爱自己的女儿，哪一个母亲肯害死自己的女儿，因此，皇帝相信是王皇后害死了武则天的女儿。

武则天是历史上最残酷的女往，她不仅害死自己的女儿，后来又害死自己的儿子，当唐高宗准备禅位给儿子李弘时，武则天为了自己掌权将他暗害。李贤被立为太子，又成为武则天夺权的拦路石，她又将李贤幽禁起来。三子李显登基不久、就被拉下宝座幽禁。四子李旦被扶上皇位后，自知不是母亲的对手，主动让出皇位，才保住了性命。

李贤被废去太子后，流放到巴州，他在巴州也未逃脱武则天的毒手，高宗死后不久，他就被逼自杀。

李贤为母亲的行为伤心，他写了一首《黄台瓜辞》：

种瓜黄台下，
瓜熟子离离。
一摘使瓜少，
再摘令瓜稀：
三摘尤尚可，
四摘抱蔓旧。

这首诗希望武则天感悟，不要再骨肉相残。也许武则天看了这首诗，心中感动，李显，查旦才保住了性命。

谗言害人

用谗言害人，是奸臣们常用的手法，这种手法只有与上司关系十分密切者才可用，他们往往苟于抓住时机，在上司怒或喜的时候进上一言，由于摸透了上级的心理，这一言必起很大的作用。

王钦若进谗言

宋朝时，寇准有点自夸在澶渊战役中的功劳，真宗皇帝也因此对寇准格外看重。

王钦若看寇准受宠，内心很嫉妒。一日会朝，寇准先退去，真宗以目送他，王钦若趁机说：“陛下敬重寇准，是以为他对社稷有功吗？”

真宗说：“是的。”

王钦若说：“澶渊之役，陛下不以为耻，反而以寇准有功，这是为什么呀？”

真宗惊讶地说：“是啊？这是为什么呢？”

王钦若说：“城下之盟，《春秋》认为是耻辱的，澶渊之盟，正是敌人兵临城下而订立的，还有什么比这更耻辱的呢？”

真宗的脸色一下子变得很难看。

王钦若说：“陛下听说过赌博吗？赌者钱快输完时，就倾其所有，这叫做孤注。陛下就是寇准的孤注啊，这也太危险了！”

按：

本来恨亲密的关系，经王钦若一调拨，马上有了间隙。本来皇上就忌猜有功的大臣，一听说大臣因功而洋洋得意，他的恼怒就升起来了。

王钦若善于揣摩皇上的心思，对症下药，使寇准受到陷害，奸臣们总是善于揣摩皇上的心思的。

王钦若陷害王旦

宋真宗时，王钦若善承人主意，皇上很喜爱他。每授一官职，王钦若向皇上谢恩时，皇上问他：“授予你这个官职，你满意吗？”二人的关系就是如此密切。

王钦若为人阴险狡诈，善以巧谰中人，人们受到了他的陷害，也不知道。

王钦若与王旦同朝为相，翰林学士李宗谔在当时颇有名气，王旦对他很好，想援引他为参政知事。王旦把自己的想法告诉王钦若，王钦若说：“好呀！明早就应把此事禀告皇上。”

李宗谔家庭贫穷，俸禄不足以供婚嫁的友出，王旦先后借给他千余贯钱。王钦若知道这件事。按旧例，参政知事入朝向皇帝谢恩时，可以得到三千贯的赏赐。

王钦若密奏皇上说：“李宗谔欠王旦的钱不能偿还。王旦想推荐李宗谔为参政知事，得皇上的赏赐以偿还自己的债务，不是为了国家推荐贤才。”

第二天，王旦果然推荐李宗谔，真宗板起面孔，没有答应。

王钦若就是如此狡诈。

按：

王钦若的谗言巧得很，他把王旦推荐贤才，说成是为了钱财，真宗相信了他的狡诈谗言，不但李宗谔未能升官，王旦也失去了信任。

杨素构陷史万岁

史万岁有战功，杨素妒忌他的功劳，于是诬陷史万岁说：“突厥本已投降，并不是来侵扰边境，来塞上放牧罢了。”于是不给史万岁记功。

史万岁历次上书说明情况，皇上不理他。正赶上隋文帝从仁寿宫回京师，废了太子，追查太子党。皇上问史万岁在哪里？当时史万岁正在朝堂，杨素见皇上正怒，就说史万岁在东宫见太子，以激皇上，文帝果然相信，下令召史万岁，当时，在朝堂鸣冤的官兵有数百人、史万岁对他们说：“我现在在皇上面前为您据理力争，事情会得到解决的。”史万岁见了皇上，说将七有功，受到朝廷的压抑，语气愤慨激昂，冒犯了皇上。文帝大怒，令左右侍从当场把他打死。事后悔悟，追悔莫及。

按：

史万岁不解当时朝廷的情况，杨素正受宠，杨坚对他言听计从。自己有功，万万不可去争，何况又有数百人闹事，给人以谋反的嫌疑。在朝堂上，皇上正发怒，怎么可以语气激昂，冒犯皇上呢？皇上虽然后来后悔，但死而不可复生，岂不可惜！

一言让画家失宠

明朝的画家，以戴进最好。戴进字文进，是钱塘人。明宣宗喜欢绘画。皇上命令那些有才能的人为皇上作画，待诏的有谢廷循、倪端，石锐、李在等，都是有名的画家。戴进入京后，众画家都忌妒他。一日，在仁智殿尾画，戴进送的是《秋江独钓图》，画的人穿着红袍垂钓江边。画画得很美，有独到之处，红色处理很妙。宣宗正看《秋江独钓图》，廷循在宣宗身旁跪下说：“戴进的画，画得虽好，但红袍是朝廷官服，为何穿在垂钓者身上？”宣宗点头赞同。于是用手推开，其余的画也不看了。所以戴进住在京城，很穷困。

按：

廷循这类小人，他们擅长的就是伺机进谗言，且多数是在敲诈不成的情况下，进行报复。

画画本是美学活动，廷循到抓着一一点，上纲上线，把其说成政治问题，这类人历代不绝，直到今天亦可见，正直的人要当心受他们陷害。

抛砖引玉

抛砖引玉的含义是：用类似的东西迷惑对手，使其上当。

抛砖引玉出自北宋，道原《景德传灯录》，高僧从稔大师对众僧说：“谁问世上疑难，请出来！”一僧便出来礼拜，从稔大师说：“我本是想抛砖引玉，却引来一个砖坯子。”

萧翼智赚辨才

智永（据说是王羲之的后代，在永欣寺出家，智永是他的法号）的弟子辨才，在房梁上凿了个暗洞，用来保存《兰亭序》，比老师在世时还要珍惜。

贞观年间，唐太宗在处理政务的余暇之时，喜爱书法，临摹王羲之的真草书，王羲之的真草字帖，几乎被搜购已尽，只是没有得到《兰亭序》。

太宗四处寻找《兰亭序》，得知在辨才处，就将他调入内道场供奉起来，待遇赏赐很优厚。数日后，说到《兰亭序》，想法设法诱导他献出书法，方法都用尽了。辨才说先师在时，确实见过《兰亭序》，自师傅去世后，又经战乱，不知流落到什么地方去了。

辨才不献书贴，只得仍让回越中去住。后来一查调查，知《兰亭序》确在辨才处，又下令调他入内道场，重问《兰亭序》，如此三次，辨才就是不肯献上书帖。

太宗对侍臣说：“王羲之的书法，我非常喜爱，王羲之遗留下来的其他手迹，都不如《兰亭序》，为了求见此书，甚至梦中也不得安宁。辨才已经老了，放此书无用，若能得之智智慧之士，用计谋一定能取得此书。”

尚书左仆射房玄龄说：“我听说监察御史萧翼，是梁元帝的曾孙，现住魏州莘县，以才艺自负，精于计谋，可派他担当此任。”

太宗召见萧翼，萧翼说：“如果以官府的身份去，一定不能得到，我请求以个人的身份去，但需要王羲之父子的杂贴二三件。”太宗给了他所要的书帖。

萧翼换了帽，穿了便服，到了洛谭，随商人的船到了越州。又穿上黄衫，又宽又大，像个潦倒的山东先生。傍晚进了永欣寺，在长廊走动观看壁画。经过辨才住处时，在门前停了下来。辨才远远地见了萧翼，就问：“施主从哪里来？”

萧翼上前施礼说：“弟子是北方人，带了一些蚕种来卖，经过此寺，尽情观赏，今有幸遇禅师。”

寒暄了几句，二人颇觉投机，辨才就请萧翼入房内，当即下棋抚琴，谈论文史，意趣相合。

辨才说：“朋友之间，有的到年老了还像刚认识那样生疏，有的一见如故，今后不必扬礼了。”夜里，萧翼留下，摆上了缸面、药酒、水果招待他，江东称缸面，犹如河北称瓮头，即新酿的好酒。

酒喝得美了，辨才就请客人赋诗。两人彼此咏诗，恨相见之晚，通宵尽欢。第二天，萧翼带酒离去，辨才说：“施主有空就再来。”如此往来三四次，二人饮酒赋诗，感情就更深了。

又过了十天半月，萧翼拿出梁元帝亲笔书写的《职贡图》给辨才看，辨才赞赏不已。谈起书法绘画，萧翼说：“弟子以前经人传授学过二王的楷书。弟子自动酷爱二王书法，如今也有数帖带在身边。”

辨才高兴地说：“明天带来看看。”

萧翼又来到永欣寺，拿出王羲之的书帖让辨才看。辨才详细地看了又看，他说：“真迹倒是真迹，但不是最好的。贫道有一真迹，和一般大不相同。”

萧翼说：“什么贴。”

辨才说：“《兰亭序》”

萧翼说：“经这么长时间的离乱，真迹怎么还会存在，必是复制的伪品

罢了。”

辨才说：“师傅在的时候珍存的，临终时才交给我，交付与接受都有正式的程序，哪会是伪品呢？你明日可来看。”

第二天，萧又到永欣寺，辨才从梁上取出《兰亭序》，萧翼看了，故意挑毛病，说是伪品，二人争论不休。

自此，辨才不再把书帖放在梁上，而是在和萧翼的二王书帖，一并放在桌上，辨才已年迈 80，每日临摹。

此后，萧翼来了多次，辨才的弟子对他不再怀疑，一日，辨才外出赴邑记桥南严迁家，萧翼就来到辨才房前，对童子说自己的手绢掉在床上了，童子为萧开门，萧从书案上取来《兰亭序》和二王的书帖，到了永安驿，告知驿长陵诉道：“我是御史，奉诏来这里，现有皇帝亲笔写的识令，尽快通知你们都督知道。”

都督齐善行听说后，驱车前来，萧翼出于皇帝的识书，说明情况。善行命人去叫辨才，辨才还在严家未回寺庙，听说御史要见，匆匆赶来，见是萧翼，萧翼说：“我奉敕来取《兰亭序》，现在已到了，同您告别。”

辨才一听就昏了过去，好久才苏醒过来。

萧翼回到长安，向皇上报告，太宗很高兴，因房玄龄推荐人才得当，奖赏锦彩手段。升萧翼为员外郎，加五品。

贞观 23 年（公元 649 年），太宗去世时，令《兰亭序》陪葬，如今人们见到的只是赵模等人所复制的拓本。

按：

上有好者，下有务者。皇帝喜爱书法，房玄龄就为他出谋划策，萧翼则身体力气。

唐太宗是一代明君，房玄龄是一代名臣，可见明君亦为已好不择手段，名臣为讨好皇上而不惜出诡计，为了权势，名臣也会做出不合身份的事。

从辨才来讲，是真正的清高之士，他不屈服于权势，不为高官厚禄所动心，一般来说，贪利之徒，会主动把字帖献给皇上，哪有皇上索要而不给的事。

萧翼在历史上名声不大，但这件小事却表现出的他的智慧，他所用的计谋是抛砖引玉。

抛砖引玉是 36 计中的一计，意思是用类似的东西迷惑敌人，使敌人上当，乘机攻击它。

抛砖引玉的愿意是先发表自己粗浅的意见，然后引出别人高明的见解。见于北宋，道原《景德传灯录》，高僧从稔禅师对众僧说：“谁问世上疑难，请出来！”一僧便出来礼拜。从稔大师说：“我本想抛砖引玉，却引来一个砖坯子。”

萧翼与辨才熟悉后，拿出王羲之父子的杂帖，这就是抛砖，目的引出辨才的《兰亭序》，辨才果然上当。

人们的心理是，有了宝物，总想炫耀，不便向众人炫耀，也向知心朋友炫耀，萧翼正是利用了人们的这一心理。一件宝物，自己欣赏没什么意思，不如同别人一起欣赏。所听别人的见解。

辨才拿出《兰亭序》，萧翼说是假的，目的是麻痹辨才，辨才再次上当，虽不全信，心中怀疑，就放松警惕，放在书桌上，而不再藏起来，这为萧翼盗宝提供了条件。

放长线钓大鱼

凡是想升官的人，都是急功近利，想马上见成效，只有那些深谋远虑者才肯放长线钓大鱼，请如吕不韦和李园就是这类人。

武则天深谋远虑

武则天是历史上的著名皇后，她篡唐改周，做了女皇，达到女性做为的极点。早在她 14 岁那年，她就艳名远扬，传入宫廷，唐太宗听到她美艳的名声，就召他入宫。她的母亲杨氏，与她握手相别，止不住泪流满面。武则天却谈笑自若，又劝母亲道：“女儿去见天子，怎么知道不是福份呢？你为何哭泣呢？”

武则天入宫见了太宗，盈盈下拜，毫不慌张，三呼万岁，均合礼仪。太宗命她起来，举目一看，正是芙蓉颜面，豆蔻年华。太宗问她数语，则天均应付自如。最动人的，是一双俏眼，水波凌凌，百啭娇喉，即使是铁石心肠，也会动心。

唐太宗虽是圣君，但色欲不减，一见倾心，当即纳入后宫，黄昏时，即召她入寝，则天虽花蕾初放，但已解风月，纵体入怀，毫不怯避，比那些半推半就，故做娇气的女子，更有情趣。

春风一夜，啼笑皆妍，柔媚动人，令人不醉自醉，不迷自迷。

到了巫峡梦阑，扶桑日上，太宗勉强起来视朝，看那被底娇娃，尚在朦胧半醒，酥胸露透，眉黛春浓，太宗越瞧越爱，便赐她一个芳名，叫做武媚娘。自此太宗疏远了其他妃子，一心专宠武媚娘。

“蛾眉是伐性的斧头”，太宗伴着这个可人的娇娃，不由引得多情几次，一来二去，身体渐渐垮了下去。

不要以为武则天是一位娇里娇气，弱不禁风，软弱无能的女子，她的心肠比男人要狠。唐太宗有一匹烈马，谁也治服不了它，武则天对唐太宗说：“我有办法。”唐太宗问她有什么办法，武则天说给我一把斧头就行了。唐太宗自然也就明白了武则天的办法，把它杀死算了。

在与武则天的交往中，唐太宗愈来愈感到武则天是一个非凡的人物，眉宇间一股英气。既能取悦于人，又能刚强立事，这种人一日得势，就是大唐江山的祸害。

一日，武则天与太子李治同在太宗病床前。太宗对武则天说：“朕自患病以来，医药无效，反而加重，看来是站不起来了。你待朕有年，朕死后，你该如何自处？”武则天是何等聪明人物，马上明白了太宗的心决，便跪下道：“妾蒙圣上隆恩，本该一死报德，但圣躬未必不痊，妾亦不敢遂死，情愿削发为尼，长斋拜佛，为圣上拜祝长生，聊报恩宠。”

太宗道：“好！好！你既有此意，今日即可出宫，省得朕为你操心了。”武则天拜谢而去，自去料理行装。

按：

李世民聪明一生，糊涂一时，他料想天下再没有尼姑做皇帝的道理，就放了武则天一马。这一放，放出大祸害来，原来这武则天与太子李治有私情，早用了高明的手法。

那是太宗初病时的一天，李治入内问安，正好武媚娘侍立榻旁，武媚娘见太子进来，便轻移玉步，向太子行礼，太子留神一看，不由心头一动，另见她眼若秋水，面色润甜，红光可人，乌发高蟠，光可鉴人，皓齿微露，笑可倾城，身材非常袅娜，模样儿很觉轻柔，小口一张，甜甜地呼一声：“殿下”。太子李治入耳入心，只觉得魂儿像被勾去一般，浑身酥软。李治勉打精神，这才站稳。心中暗道：“我父年过半百，陪着这等尤物，怪不得要害

起病来。”

太宗一病两月，太子李治借探病理由，日日入内问安。媚娘与李治两人，眉来眼去，特别是媚娘那两道柳眉，一双凤眼，弄得太子神魂颠倒，支撑不住。只是太宗虽病在身，但并不糊涂，后来太宗的病一日好一日，竟然病愈，太子李治好扫兴。但不久之后，太宗再次病重，一卧不起，李治大喜若狂，真是天赐良机。

一日太宗昏昏睡去，媚娘与太子眉目传情，然后转身进入内室，太子急忙跟随进去，媚娘宽衣解带，乘风使舵，让太子任意取乐，好事成就，一番海誓山盟，恩爱无比。

后来李治即位，武媚娘还宫夺宠，被封为皇后，最后又自为天子。

武则天的行动，表现出她有很高的战略眼光，太宗已老，不可久靠，太子年轻，前程远大，弃老就新，为日后进宫创造了条件。

吕不韦以智取国

吕不韦是阳翟（今河南禹县）的大商人。靠来往贩卖货物，成为富豪，积累了上千金的家产。

秦昭王四十年（公元前 267 年），太子死。四十二年（公元前 265 年），以秦昭王的次子安国君为太子。安国君有二十多个儿子。安国君有一位他十分宠幸的姬妾，被立为正夫，尊称为华阳夫人。华阳夫人没有儿子，安国君有一个排行居中的儿子，名叫子楚。子楚的生母叫夏姬，不喜欢他。子楚被作为秦国的人质送往赵国。由于秦国多次进攻赵国，子楚也得不到赵国的尊重。

子楚在赵国的生活并不优越，车驾、费用都不富裕，生活处境困窘，颇不得意。

吕不韦在邯郸做生意时见到子楚，很可怜他，说：“这是珍奇的货物，可以囤积起来以待高价。”于是，前去求见子楚，对他说：“我能打开你的成功之门！”子楚笑着说道：“你打开自己的门吧，却说什么打开我的成功之门！”

吕不韦说：“你不知道，我的门之打开，有待于你的门打开。”子楚心中明白他说的意思，便拉他坐下来密谈。

吕不韦说：“秦王老了，安国君被立为太子，听说安国君宠幸华阳夫人，华阳夫人无子，能立嫡出的继承人的，只有华阳夫人。现在你们兄弟二十多人，你排行居中，又不受宠爱，长期被派往诸侯作人质。即使大王薨了，安国君被立为王，你也没有希望与其他在国内的兄弟们争夺太子。”

子楚道：“正是这样，可怎么办呢？”

吕不韦说：“你很穷，客居于此地，没有什么东西拿出来献给亲友结交宾客，我虽不富裕，愿用千金帮助西游秦国，事奉安国君和华阳夫人，说服他们立你为继承人。”

子楚于是叩头道：“果真像你策划的那样，愿意与君共享秦国。”

吕不韦于是将五百金给子楚作费用，让他结交宾客；再用五百金购买珍贵奇异的赏玩物品，自己带着它们入西秦，求见华阳夫人的姐姐，把赏玩之物全部献给了华阳夫人。趁机说子楚有德行才智，结交的诸侯宾客遍及全国，常说：“我是以夫人为天（至高的尊称）的，日夜哭泣着思念太子和夫人。”

华阳夫人听说有这么个孝子，非常高兴，吕不韦趁机叫她的姐姐劝夫人道：“我听说，以姿色伺侍别人，容颜一旦减弱，宠幸也就减弱了。现在夫人受太子的宠爱，但没有儿子，不如早日决定，自诸子中选一贤孝的，举一人为嫡嗣，作为自己的养子，丈夫活着时受到尊重，丈夫而后，自己的养子为王，也不会失去权势。这就是所说的一言而获万事之利呀！不在盛年时立下根基，等容颜减弱，不受宠时，虽想说句话，办得到吗？现在子楚有德行，而自己排行居中，按次序不能立为嫡嗣，他生母又得不到宠幸，自愿依附于您，您如真的在这个时候举立子楚为嫡嗣，您便一生都宠于秦国了。”

华阳夫人认为她说得很对，趁安国君闲暇时，慢慢提起被送往赵国作人质的儿子子楚颇有德行，来往的人都赞扬他，接着又流泪哭道：“我有幸得宠活宫，不幸无子，愿得子楚立为嫡嗣，以托庇妾身。”安国君答应了他的要求，就刻了一个玉符，以为凭证，立约以子楚为嫡嗣。安国君和华阳夫人馈赠子楚丰厚的财物，请吕不韦教导他。自此，子楚在诸侯国的声誉就大起

来。

吕不韦又在邯郸选了一个美女和她同居，知道她已有身孕后，就请子楚来饮酒，子楚见了这个美女，一下子爱上了她，于是起身为吕不韦敬酒，要求将这个美女赏给他。吕不韦装出非常生气的样子，但最后还是忍疼割爱，把这个美女给了子楚，美女隐瞒了自己已有身孕，后来生下一个男孩，这个男孩就是嬴政就是后来的秦始皇。

秦昭王五六年（公元前 251 年），秦昭王死，太子安国君立为王，华阳夫人为王后，子楚为太子。赵国把子楚、夫人和儿子送回秦国。

安国君只当了一年国王就死了，于是，太子子楚继承王位，华阳后被封为华阳太后，庄襄王元年（公元前 249 年），以吕不韦为丞相，封文信侯，受纳河南洛阳十万户的采邑。

足智多谋的吕不韦，不仅自己当上了丞相，还使自己的儿子当上了秦国的国王。他的成功也是依赖于创造一个秘密的裙带关系，靠此得以发迹。

在升官术中，靠裙带关系，可以说是又快，又不费力，又不费钱，真是一个妙法。

李园献妹谋国

楚国国君考烈王没有儿子，大臣春申君（黄歇）很伤脑筋，怕一旦驾崩的时候，因无继承人而引起大乱。他到处寻求能生孩子的妇女送进宫去，虽然送了很多，却一个儿子也没生出来。

赵国有一个名叫李园的人，很善于计谋，他有一个妹妹，长得漂亮，李园想把她献给楚王，又听说楚王不能使妃子生孩子，怕进宫后得不到宠幸。

工于计谋的李园心想，不如先结交大臣春申君，先把妹妹献给他，等有了身孕，然后再献给楚王。

于是，李园就到楚国去，在春申君手下当了一名门客。他在府上干了一段时间，由于善于缝纫，得到春申君的赏识。然后，他请了五天假回家，故意等过了十天才回来。春申君问他为什么超过期限。

李园说：“我有一个妹妹李嫣，颇有些姿色，被齐王知道了，齐王派使者来求我的妹妹，我和齐使者饮酒，所以没按时回来。”

春申君是一个好色之徒，一听齐王都去追求，姿色一定不错，就忙问：

“已经娶走了吗？”

“还没有呢。”李园回答。

“可以让我见见吗？”春申君心中已痒痒的。

“当然可以。”李园很爽快地答。

李园见春申君上钩，心中非常高兴，就把妹妹送来，春申君一见，乐不自禁，立即据为已有，纳为妾，李园的妹妹很快受到宠爱，不久又有了身孕。

李园先与妹妹策划好，由李园的妹妹做春申君的工作。

有一天，李园的妹妹对春申君说：“楚王现在尊敬爱护您，即使亲兄弟也比不上，是吗？”

“是的。”春申君回答。

“你已辅助楚王二十多年了，而楚王没有儿子。那么百年之后，将会改立兄弟继承。当楚国的王位改变后，那一定会尊重信任他自己心中的人，你怎么能长期保持您的尊宠的地位呢？”

春申君一边听一边点头，说：“你说得有是，我已考虑到这一点，你继续说下去。”

“还不仅于此呢，您长期任职，常常失礼于楚王的弟兄们，等他们登上王位，灾难就要临头了。”

“这可怎么办呢？”春申君很着急地说：

“我有一个办法。”李园的妹妹接着说：“这个方法完全是为您着想。现在，我已有了身孕，只有你我知道这个秘密，而别人不知道。我受到您的眷爱也不久，若凭您现在的地位把我献给楚王，楚王一定宠爱我，我仰赖上天若生个男孩，那就是您的儿子当上楚王了，那么楚国四面的封地都是您的了，这和那无法预测的灾难相比哪个好啊？”

春申君连声叫好，真是一个聪明的女子，自己以前怎么没想到这一手，女人吗！有的是，权力地位比什么都重要。于是，春申君把李嫣送到外面去，秘密地住到一间防卫很严的房子里。春申君面奏楚王，说他如何千辛万苦地找到了一名美女，又是一幅宜生男孩的相，现在要把她献给楚王。楚王一见李嫣，非常高兴，李嫣很快又受到宠幸，几个月后，生下双胞胎，都是男孩，楚王一看后继有人，当即立李嫣为王后，李园作了国舅，参预国政。

李园有了权势以后，为使自己的地位更加巩固，便暗中收养了一批勇士刺客。

春申君看到自己的儿子当了太子，比谁都高兴，他做梦都想着自己的儿子当楚王呢。

这一年楚王得了病，后来就病死了，李园抢先入宫，在两旁埋伏好兵马，然后叫人去通知春申君，春申君及时赶到，刚踏入宫就被两旁兵士杀死了，连他的家族也一个不留。

太子登位，李园便做起宰相来了。

按：

吕不韦和李园的计谋有不少相似之处，只是李园献上自己的妹妹，比吕不韦更无耻罢了！

施用这种权谋的人，投入很大的资本，不知结果如何，而且还要耐心地等待，表面顺从，暗藏杀机，出头之日，就是权力鼎盛之时。

吕不韦的结果是悲剧，他的亲生儿子逼他自杀，还有比这更令人痛苦的吗？

投机钻营

投机，就是寻找机会，钻营，就是找到空子就钻进去，或冒名顶替，或巴结权贵，或伪造文件等。

书吏作弊

吏部衙门的书吏，官职不大，也没什么实权，朝廷里的官员自然没人巴结他们，但他们传送公文，也是不可小瞧的。在京城开支很大，又没人送礼，他们就想办法从公文上作文章，蒙骗上司，从京城外的地方官员身上着手，向他们勒索。

雍正六年（1728年），张廷玉被任命为吏部尚书，他刚上任，就发生了此类事，一日他正在吏部正堂处理公事，一位曹司呈上一件公文说：“这件公文把元氏县，误写成先民县了，应当驳回原省。”

张廷玉接过来详细地看了一会，严肃地说：“这分明是吏部的书吏在原文上添了笔画，故意捣鬼，要查出来，是谁做了手脚。”

曹司下去一查，果然是一个书吏添了笔画。他们涂改公文，欺骗上司，就可以用“驳回原省”的处理结果来要挟升省官员，从而敲榨他们。以前有好几任尚书都被他们蒙骗了。这些书吏们，往往串通一气，不易察觉。

张廷玉严厉处分了那个书吏。

事后，有人问张廷玉，是怎样识破书吏作手脚的，张廷玉说：“如把‘先民’写成‘元氏’那是外省官员的失误。现在把‘元氏’写成‘先民’，显然是添了笔画，四字即不同音，又不同形，一般不会发生笔下之误，因此，一看便知。”

众人无不钦佩。

此后不久，张廷玉又查处一个不守法的书吏，这个书吏外号“张老虎”，一惯为非作歹，不干好事，是坏书吏的头领。自此以后，吏部办事作风大为好转。

按：

俗语说：“阎王好见，小鬼难缠。”各个部门的办事人员，总有一些奸诈之徒，他们用种种方法刁难人们，张廷玉查出的书吏就是这种人。

官风清廉与否，与办事人员的作风关系很大，若上司清廉，属下就小谨谨慎，若上司大肆贪污，属下必想法捞钱，这即所谓：“上梁不正下梁歪。”

冒名顶替

孙邦华北上吏部等候另派官职，他的姐夫某也正待选派。他带着妻子、儿子与孙邦华一同上路。等到选派书下来，某氏被派任太原府仓官，而孙邦华因选期末到而未得官职，正准备整理行李回家，没料到他姐夫突然病故了。

孙邦是狡黠之徒，他私下对外甥说：“你父一生辛勤，赴任的文书还在，苦让我冒充你的父亲，小官又是外省，谁人认识。你可暂且安置好你父亲的后事，随我前往，凡有所得，与你平分。等到任期满时再考核，就说你父亲自动脱离官职，而我可以由吏部外派新的官职。这样对你好都有利，比你空手回家好，其外甥听从了他的话，二人就去上任。

三年后，孙邦华离职进京，便呈递自己的交书听候选派。几天以后，官榜贴出，可惜的是他恰好补任他姐夫的缺职，他无法再以自己的名字去上任，只得哭着弃职回家。

按：

冒名顶替，看来古已有之，可惜这位孙邦华弄巧成拙，只做了一任，就要卷铺盖回老家了。他的计谋，本身是有缺陷的，如果不是巧合，也许他的计谋能全部得呈。

焦芳钻营

明朝太监焦芳，为了求官，苦读诗文，终于在天顺八年（1464年），中了进士，进了翰林院。当时翰林院都是饱学之士，只有焦芳不学无术，从未赋一诗缀一文，并且凶狠无赖。他是怎样入翰林院的呢？原来他有个同乡李贤是大学士，焦芳与李贤攀同乡关系，“出入其门，为之厮役同列”，靠李贤的引见，进入了翰林院。

这就是见孔就钻。

焦芳此人，遵循的信条就是：“有奶便是娘”，在翰林院期间，时时窥视，寻找钻营的机会，一有于己有利的机会，便立即改变门庭，他看到吏部尚书尹昊权势日盛，焦芳立即投附于尹昊门下，为其效犬马之劳，但好景不长，尹昊因儿子“窃弄父权、大开幸路、纳贿如市”而被罢职，焦芳因与尹昊关系密切，也被赶出了翰林院。降为桂阳州（今湖南桂阳）同知。

这是焦芳在投机钻营中第一次摔跟斗。好比钻营不当，卡住了脖子。

焦芳被贬，日夜梦想东山再起，靠着钻营手法，他又找到了机会，弘治八年（1945年），曾出翰林院的李杰又入翰林院，焦芳得知，从南京日夜赶赴北京，援引李杰之例，又进了翰林院。

焦芳进了翰林院，脑袋削得尖尖的，硬是又钻出一个孔来。明孝宗死后，武宗即位。武宗是明代最昏庸腐败的皇帝之一，他整天沉溺于声色犬马之中，宠信阉臣，挥霍无度。弄得国家入不敷出，财政告急，大臣们劝皇上节俭，焦芳得知这一消息，认为是向武宗献媚表忠，立功晋升的良机，故意慷慨激昂地陈说：“庶民尚须用度，况县官耶！谚云‘无钱捡故纸’。今天下逋租匿税何限，不是检索，而但云损上何也？”说得武宗正中下怀，非常高兴，说：“焦芳可大用也。”正德元年（1506年）四月，吏部尚书马文升去位，焦芳当上了吏部尚书。

武宗年轻贪玩，太监刘瑾执掌朝政，权力很大，焦芳积极投靠刘瑾，充当走卒。正德元年十月朝中大臣弹劾刘瑾，武宗决定处置刘瑾，焦芳以为立功的机会到了，立即向刘瑾告密，刘瑾夜见武宗，痛哭流涕，致使武宗改变主意，第二天早朝，忠臣有的被罢官削职，有的被逮捕。刘瑾被任命“入掌司礼监，兼提督团营。”焦芳也因告密有功，而升为文渊阁大学士，掌管内阁事务。自此以后，刘瑾与焦芳相互勾结，排斥异己，荼毒缙绅，干尽坏事。

按：

焦芳是明朝的大奸臣，他追随刘瑾，一度权势显赫，此类人，长于告密、进谗言，巴结权贵，其品质最为低劣。

这类人，本人并没什么本事，也难以成为决策人物，但他附于恶势力，摇旗呐喊，靠此得以显达。

以技术升官

技术升官，是指有专项的技术、比例修脚的技术、理发的技术，做饭的技术、拍马的技术等。有了技术就可以接近当权者，找机会讨得上司的喜欢，于是就升了官。

李莲英梳头升官

清朝的大太监李莲英，可以说是臭名远扬，他是怎样跻身权贵的呢？靠的是苦钻梳头技术，赢得了慈禧太后的宠爱。

李莲英，河间县人。出身贫苦，自幼丧父，曾因私贩硝磺（制火药的主要原料，属违禁品）被关进县城监狱。出狱后，他靠鞣制皮革，修补皮鞋为生，绰号“皮硝李”。

李莲英的一个同乡名叫沈兰玉，此人在宫中当太监发了家，于是李莲英也去到北京，托沈兰玉介绍他入宫当太监。此时他已受了宫刑，成了阉人。沈兰玉答应找机会介绍他入宫当差。但是，李莲英长得粗丑，年龄又大（超过了16岁），进宫的机会是很小的。李莲英并不死心，还是经常到内监房（内监的公共场所）找沈兰玉拉关系。有一天，他在内监房听见几个梳头太监唉声叹气地聊天，说西太后要梳一种时下流行的新巧发髻，前后换了几个梳头的太监给梳，都不“称意”，他们只好天天挨打，连“护身符”都快打烂了……清代宫廷对内监的管理极为严格，稍失职犯过，甚至毫无过失，另因“圣上”或“主子”心情不好，看着不顺眼，也动不动就是“板刑”或“杖型”侍候。板刑是长五尺，宽五分的青毛竹板；杖刑是长五尺，圆五分的实心青竹。行刑的时候，把受刑者投伏在地，使臀部突起，一人按头，两人按手，两人按腿，使之一点也不能躲闪动弹然后由一人掌刑，一人数数，一个打一个数。

被打的太监还要一面挨打，一面喊：“饶恕奴才吧，下次不敢了。”要是不喊求饶的话，就是顽抗不驯，要加倍重打，直打到你喊求饶的话。慈禧心狠手辣，喜怒无常，责打太监是家常便饭，有时一日之内，她就可以责上百名太监。她还搞“连坐法”，一个太监犯错，当班的同类太监也要陪着受罚。太监们为了减轻痛苦，当班时都在大腿上帮两块一尺长，五寸宽的牛皮，这两块牛皮被太监们称为“护身符”。

所谓“言者无心，听者有意。”李莲英一听就想：这可是个难得的机会！他不声不响地一走出内监房，就往妓院、娼家跑。跑去作什么呢？跑去学梳头！因为最会梳妆打扮的能手都在那里呢！李莲英机灵过人，嘴甜手巧，而且这是有关他一生前程的手艺，他能不尽心尽力地学吗？他很快掌握了这门手艺，并请沈兰玉推荐他进宫。梳头房太监总管，听说来了一位梳头巧手，会梳时下流行的最新发式，就像得了救星一样高兴。李莲英旗开得胜，第一天当值班侍候“晓妆”，就迎得了慈禧的欢心。从此以后，给慈禧梳头就成了他的“专差”，也免去了梳头太监的“杖刑”、“板刑”。以至当地休息时，那些太监宁愿自掏腰包贿赂他，只求地不要休息，仍负责侍候西太后的“晓妆”、“午妆”。

李莲英还深入研究慈禧太后的心理，慈禧太后最怕梳头掉头发，李莲英就一边给慈禧梳头，一边讲笑话或市面上听到的轶闻趣事，借此分散慈禧的注意力，而把梳掉的头发，悄悄地装入袖筒之中。这样他梳的头样式又好看，又不掉头发，深受慈禧喜欢。

就这样，靠此技巧，李莲英当了内务府大总管。

按：

李莲英不学而有“术”，他的“术”就是梳头的技术，实际上是拍马讨好的技术。

李莲英这类人，文章不会写，走科学之路是不行的，祖上无大官，贫苦

人家的子弟，靠祖荫也是不行的，可谓升官显达毫无门路。《厚黑学》中提到一种“钻”的升官术，就是见缝就钻，无缝硬钻出一个洞来，李莲英就是此类人物。

顾可学炼尿升官

顾可学是常州无锡人。由进士及第。官做到布政参议。罢官归家 10 年。由于贿赂宰相严嵩，严嵩推荐他，说他有奇药。皇上就赐他金银财帛，将他召到京城。

顾可学没有其他的长处，但会将童男童女的小便炼为秋石，说吃了它可以长生不老，明世宗吃了他炼的秋石，有些效验，就授他为礼部尚书，加太子太保，甚至让他撰写进士题名录，给他以宰相的恩遇。

吴中人为此说：“千场万场尿，换得一尚书”原来吴中人把尿和书读成一个音。

按：

“千场万场尿，换得一尚书。”是对顾可学的极大讽刺，古往今来，升官之道，莫不是投其所好，皇帝好什么，臣下就提供什么？

纵观中国历史几千年，以明朝出的昏官最多，玩的花样最多，因此明朝出的奸臣也最多，权臣当朝如严嵩、太监掌权如刘瑾等。

光明正大的君子，也求升迁，多从正路求升，或提出正确建议，或刻苦攻读学问。而奸邪之徒，则多用邪怪方法，或靠裙带关系，或谄媚皇上，顾可学就是此类人物。炼尿升官，就是钻牛角尖，钻通牛角尖，就可飞黄腾达，顾可学钻通了牛角尖。

整容匠升官

明太祖朱元璋在位时，整容匠杜某专门服侍皇帝梳发，修剪指甲。一天，朱元璋见他把剪下的手、脚指甲用纸包好，放在怀中，就问他要带到哪里去。杜回答说：“圣体上的东西、怎么能随便乱丢、拿回去好好地藏起来。”

皇帝说：“你怎么骗人，我以前指甲在哪里？”

杜说：“藏在家中。”

皇上命人去他家取指甲，家人从佛阁上取出来，以朱匣盛之并有香烛供在前面。皇上听了汇报，很高兴，认为他忠诚有礼，就任命他为太常卿。

按：

整容匠可谓别有用心，他操此心已很久了，他的目的是为了讨好朱元璋。也许他没有做官的野心，但讨好皇上，皇上高兴，对自己总有好处，意想不到的是得到太常卿的职务。

杜某是整容升官，后来到清朝，李莲英为了慈禧梳头而升上大总管的职务。

为皇帝服务的人，经常接近皇帝，只要为人机智，总能想办法讨好皇帝，这样升官很是容易。

一般来说，当官的勤务员、通讯员、秘书一类的人，只要有一定能力，最终总能谋到一官半职。

齐桓公宠幸的三个小人

战国时期齐国有三个小人，竖刁、易牙、开方，他们除了迎合献媚，吹捧奉承的共同特点外，还各有不同凡人的技术。

竖刁此人有侍候人的技术，他侍候桓公时处处留心观察桓公的内心活动，注意和熟悉桓公的生活习惯和各种嗜好，事事投其所欲，迎其所欢，满足其所好。使桓公感到竖刁此人使用起来真是得心应手，称心如意，以至于桓公的日常生活中，时时刻刻离不开他。于是，竖刁成为桓公所亲近的人。

易牙此人有烹调的技术，善制各种美味佳肴，有一次，齐桓公的爱妾——长卫姬得病，久久不愈，不思饮食，易牙发挥自己的特长，为长卫姬精心制作美味食品，长卫姬食后精神转好，病也很快痊愈了。

从此，易牙便获得了长卫姬的宠爱。长卫姬不仅和易牙保持着非常暧昧的关系，而且桓公面前赞誉易牙，推荐易牙，猛吹枕头风，易牙通过长卫姬的关系，也获得了醒桓公的信任。

易牙为了获得桓公的宠爱，除了通过长卫姬的关系外，还不惜杀害自己的亲生儿子，供桓公作美餐。

桓公吃了易牙儿子的新鲜蒸肉，不由得认为易牙爱寡人而胜于爱子，忠心可嘉，从此对易牙非常宠爱。

开方具有吹捧的技术，时时在桓公耳边说些奉承话，使桓公心花怒放。

开方本是卫国国君的儿子，因齐国进攻卫国，卫懿公让开方带着五车珠宝，献给桓公，请求免罪。

和议达成，公子开方却不想回卫国了，他看到齐国强盛，即向桓公提出留在齐国。桓公不解其意，他问开方：

“你是卫侯的长子，按序次，你当为世子，为什么要舍弃世子之尊，而甘心屈仕于寡人呢？”

开方趁机吹捧桓公，他说：

“君侯是天下贤侯，如果能执鞭随蹬，侍候君侯，将感到荣幸之至，这种荣幸，胜过自己将来为君的荣幸！”

桓公听了这话心中乐滋滋的，这开方舍弃太子之位，屈尊服侍自己，必然出自真心，遂拜开方为大夫之职。

开方为了进一步讨好桓公，不惜出卖自己的妹妹，他告诉齐桓公卫懿公的两个女儿很美，齐桓公就派人向卫懿公求亲，卫懿公迫于压力，只得应允，桓公先后娶了卫懿公的两个女儿为妾，长女被称为长卫姬，少女被称为少卫姬，姊妹双受宠。从此，开方也和竖刁、易牙一样得到桓公的宠爱。

竖刁、易牙、开方三个人实在有一定的本领，当齐桓公听从管仲的意见，将三人赶出宫后，心中有说不出的难受滋味，他见不着易牙等人的身影，就像勾销了魂魄一样食无味，夜不安寝，终日闷闷不乐，面无笑容，久而久之就像得了大病一样容颜憔悴，后来不得不把三人重新接回宫中。

按：

竖刁、易牙、开方这三个奸佞小人，可以说升官有术，此处的术，是指技术而言。好比修脚的技术，打铁的技术，木工的技术，这里是升官的技术。

升官的技术，包括拍马的技术，献媚的技术，整人的技术等，总的说来，此种技术的运用，目的都是为了讨好有权势的人，一切以有权者的好恶的转移。

竖刁，易牙，开方都有技术，竖刁有侍候人的技术，易牙有熟调的技术，开方有吹捧的技术，这些技术迷惑了齐桓公。

笑里藏刀

笑里藏刀，是《三十六计》之一，意思是表面上向敌人友好，使敌人相信我方的诚意而麻痹大意；我方则趁机做好准备，暗中策划，借机而动，不要暴露真正的意图， 100 这就是内刚外柔的谋略。

李莲英计整李鸿章

如果有一个人突然要帮助你，而这个人又是你平时不太尊敬的人，这时你就要想一想，他为什么要突然帮助你，他的目的是什么，如果按他说的去做，会不会有危险。

旧官场中，太臣之间是尔虞我诈，勾心斗角，互相欺骗，今日你整我，明日我整你，翻来覆去。而那些能左右逢源，投其所好，工于心计的高手是战无不胜，而那些书读得多，虽考了个头名状元，但迂腐僵化，免不了被动挨打，时时上当。

清朝时太监李莲英受慈禧太后的宠爱权倾朝野，人人望而生畏，人称“九千岁”，此人狐假虎威，老谋深算，心狠手辣，睚眦必极。

还有一人，掌管总理衙门，卖国求英，步秦桧，贾似道的后尘，不可一世，飞扬跋扈，趾高气扬的人，此人就是李鸿章。

李鸿章春风得意，有点对太监李莲英不敬，有意无意间得罪了李莲英。

李莲英心想：这小子不知天高地厚，得给他点颜色看看，让他老实点。

有一天，李莲英笑喜喜地同李鸿章说：

“老佛爷近年，有意静居，想把清漪园修缮一番，以便颐养天年。苦的是筹款无术，时常焦躁。李伯爷是朝廷重臣，若能体仰上意玉成此事，以慰太后，以宽圣心，当立下不世之功。”

李鸿章听到有这样巴结慈禧太后的好机会，岂肯轻轻放过？当即满口应承，并马上献计献策，同李莲英商量，以办新式海军为名，责成各疆吏岁拨定款，就中提取六，七成作为造园经费。

李莲英听了大喜，拍手称善。兴办新式海军，振兴国防，是谁也不会反对的堂而皇之的理由，谁敢不出钱？出师有名，筹款有式，那造园的经费还用愁吗？李莲英笑容可掬，着实奉承了李鸿章一番。看到李鸿章得意志满的样子，他憋在心里已久的那口闷气，就像就要爆炸的瓦斯一样，闹得他浑身火烧火燎，表面声色不动，心中却有主意，心想，也让你见识见识我的手段！他谦恭有礼地对李鸿章说：

“既然筹款有术，就请李伯爷辛苦一趟，入园内踏勘一回，看看哪里该拆该建，作到心中有数。老佛爷要是查问起来，我们也好回话。”

李鸿章看他想得周到，说得在理，当然点头赞成，哪能想到这不男不女的家伙在巧施计谋呢！

到了约定的日子，李莲英借口有事不能奉陪，派了个伶俐的太监领着李鸿章，园前园后，园左园右，着着实实转悠了一整天。

事后不久，李莲英故意捡了个光绪皇帝肝火最旺的时候，像闲嗑牙似的告诉光绪。

“听说李中堂那天带着个小谗达，在清漪园里足足逛了一天，山上水上玩得好不痛快……”

光绪自4岁进宫称帝，从小慑于西太后的淫威，始终当着个傀儡儿皇帝角色，凡百事都要看慈禧的脸色，自然有一肚子说不清道不明的委屈，他最忌讳的就是别人不尊重他的皇权帝位。听说权倾当朝的李鸿章竟敢大摇大摆在他御苑禁地游逛，顿时大怒。认为这是“大不敬”，是对皇权皇位的公然藐视和冒犯！光绪一怒之下，不问青红皂白，立即下诏“申饬”，将李鸿章“交部议处”。

所谓奉旨申饬，就是由皇帝、太后或皇后派一名亲信太监，捧着“圣旨”去指着某人的鼻子，当众数落臭骂一顿。而被骂的人，即不能申辩，也不能回骂，还要伏在地上谢恩，因为那骂人的太监代表着皇帝、皇太后或皇后呀！要是那太监学着皇帝皇后的口气骂，可能还能忍受点，无奈那些太监总是用最不堪入耳的粗野的话，浑卷滥骂一气。骂到最后还要跺着脚大喝一声“混帐王八蛋滚下去！”这“申饬”虽不伤皮肉，却是极使人难堪的侮辱性惩罚。因受辱不过，一气成病，甚至一怒而亡的都大有人在。光绪年间，邮传部刚刚成立，委任张百熙为尚书、唐绍仪为侍郎，张百熙向皇上谢恩后，就去拜见唐绍仪，说了很多自谦的话，唐绍仪用广东方言回答他，张百熙听不明白，彼此发生了误会，第二天，唐绍仪回拜张百熙，请张百熙面奏皇上，调任一些官员充实邮传部，并交了一份调任人员名单，张百熙答应了。等上头宣布结果，唐绍仪提交的名单没有一个人选中，唐绍仪十分气愤。于是两人关系恶化，都写了奏折揭发对方，奏折都留在皇帝那里没有批示。他们两人又都请了病假，不到部里办公，被御史弹劾，两人都受到圣上的指责。着太监“申饬”。唐绍仪把400两纹银送给了太监，而张百熙不知道。等传张百熙跪着听宣读圣旨后，太监跺着脚大骂：“混帐王八蛋滚下去。”张百熙磕头后站起来，面色苍白。而要唐绍仪听宣读圣旨时，却没有象张百熙那样挨骂。张百熙更加气愤，回家后就生了病，没有多久，因忧伤而死去了。后来，还有一位任大学堂监督、编修的刘延琛被“申饬”，他无法筹措400两银子行贿，又不能忍受这样的辱骂，十分为难，只好托人向太监说情，交了200两银子。到时，太监在斥责时，只骂了“混帐，下去。”这真是“半价半骂”。

李鸿章被御批“申饬”，他自然懂得其中奥妙，立即送上银子，没有当众受辱。

李莲英看到李鸿章使钱告饶，也出了心中那口恶气，乐得“和气生财”。

李鸿章呢，自然很快悟出了吃亏的原委，从此以后便对这位“九千岁”刮目相看，敬礼如仪，竟同对慈禧一样恭敬。

按：

李鸿章和李莲英都是精于官场权谋的人，但李莲英能接近慈禧太后，及时了解官场的动态，李鸿章以军功而升高官，最初看不起这些奴才，直到受了训斥，才猛然醒悟。

李莲英并非要整倒李鸿章，只是教训他一下，让他知道自己的厉害。

官场上，最得罪不起的就是这些奴才，他们与权力中心接近，一旦得罪了他们，说不定什么时候，他找到了机会，就会整你。因此，对这类人要加以防范。

刘邦用计擒韩信

汉王朝 6 年，天下太平，刘邦却心病未除，大臣中他最放心不下的是齐王韩信。韩信是智多谋，善领兵打仗，若韩信反，则是天下大祸。

项羽的大将钟离昧，在项羽失败后，投奔韩信。韩信与钟离昧同是楚人，韩信就收留了他。

刘邦听说韩信收留了钟离昧，更不放心了，一个韩信已难对付，再加上一个钟离昧，更难对付。刘邦派使者持诏书，要韩信交出钟离昧，韩信接到诏书，谎称钟离昧不在他处，不肯交出钟离昧。

高祖接到韩信的书信，心中怀疑，就派暗探察访，暗探到了下邳，恰逢韩信出巡，车马隆隆，前后护卫，不下三五千，声势很是威赫。侦探回报刘邦，说韩信有反意。

高祖召集众将，商讨对付韩信的方法，众将主张讨伐，高祖沉默不语，诸将退出。陈平进见，高祖向他问计。

陈平知韩信未反，只是不肯替韩信辩护，但称事在缓图，不宜从速。

高祖着急道：“这事如何从缓？你总要为朕设法呢！”

陈平道：“诸将怎么说。”

刘邦说：“都要我发兵征讨。”

陈平说：“陛下如何知道韩信谋反？”

刘邦说：“有人密报，谋反属实。”

陈平说：“除有人上书外，是否还有人知他谋反的情况？”

刘邦说：“没有。”

陈平又问：“韩信知道有人告他谋反吗？”

“不晓。”

“陛下现有的士卒，能胜过楚兵吗？”

“不能！”

“陛下用兵，必欲遣得，现在诸将中有人才能比得上韩信吗？”

“没有人能及。”

“兵不能胜楚，将又不及韩信，若突然起兵攻击，激成战争，恐怕韩信不想反反得反了。臣以下为陛下此举，未必万全。”

“这却是好？”

陈平踌躇多时，才献一策说：“古时天子巡狩，必大会诸侯。臣听说南云有云梦泽，是好风景。陛下只说出游云梦，遍召诸侯，会集陈地，陈与楚西境相近，韩信既为楚王，且闻陛下无事出游，又定然前来谒见，趁他谒见的时候，只需一、二武夫，便好将他拿下，这岂不是垂手而得吗？”

高祖大喜，连说：“妙计！妙计！”

高祖派出使节，先向各国传诏书，说将南游云梦，令诸侯会集陈地，诸侯王怎知有诈，一律从命。

只有韩信得了使命，心中生疑，他被高祖两夺兵权，知道刘邦多诈。此次游云梦，令诸侯会集陈地，更觉其中有疑。陈楚地界毗连，应先去迎谒，但又恐事有不测，意外惹祸，因此迟疑莫决。手下将士见他纳闷，想为他解忧，贸然进言说：“大王并无过失，引皇上怀疑的，只有收留钟离昧一事，今若斩其首级，持谒主上，主上必喜，还有什么忧虑呢？”

韩信听了此言，觉得有理，便召入钟离昧，模模糊糊地说了数语。钟离

昧听出了话的意思，又看地面有怒容，不似从前，因此试探道：“你莫非忧虑我在此处，得罪汉帝么？”

韩信点点头，钟离昧说：“汉之所以下来攻楚，是怕我们二人相连，同心抗拒，若杀我献汉，昧今日死，公亦明日亡！”

钟离昧一面说，一面观察韩信的脸色，仍然如故，于是起座骂韩信道：“你是反复小人，我不应投奔你。”说罢拔剑自刎而死。

韩信割了钟离昧的首级，带了数名随从，直到陈地，进见高祖。

高祖到达阵地，韩信已等候多时，一见御辇前来，便伏谒道旁，呈上钟离昧的首级。只听高祖后声道：“快与我拿下韩信！”话未说完，已有武士上前，把韩信绑了起来。

韩信叹道：“果如人言，狡兔死，走狗烹，飞鸟尽，良弓藏，敌国破，谋臣亡，天下已定，我固当烹。”

高祖说：“有人告你谋反，所以拘捕你。”韩信也不多辩，任他绑在后车。高祖计谋得成，还会什么诸侯，遂又颁诏四方。托词韩信谋叛，无暇往游云梦，各诸侯不必来会。此诏一传，即带着韩信，仍由原路驰回洛阳。

按：

刘邦擅长的就是阴谋，正如韩信所说他不善将兵却善将将。早在楚汉战争时，项羽提出与他个人一决雌雄，他就说吾宁斗智，不斗力。

官场斗争的一大特点，这是过河拆桥，像韩信这样的将才，拥有齐地，且封王，在和平时期是对朝廷的一大威胁，韩信不明白这一点，过于相信刘邦，他被刘邦擒获，也就很正常了。

赵高陷害李斯

一、赵高矫诏立胡亥

秦始皇一生五次巡行。秦始皇三十七年（公元前 210 年），进行第五次巡行。丞相李斯、中车府令赵高及其少子胡亥随同巡行。

秦始皇巡行至平原津（山东平原县南），得了重病，因秦始皇怕死，更忌讳说死字，因此君臣莫敢言死事。

秦始皇自知病重，安排后事，令中车府令赵高给在蒙恬军中的公子扶苏写信，叫他赶回咸阳参加葬礼，信还没有交给使者送出，于七月丙寅日死于沙丘平台（河北巨鹿东南）。

丞相李斯，恐秦始皇死在路途，内外生变，秘不发丧，将秦始皇的棺殓，载在手中，假称始皇仍活着，准备行路，一面催赵高快把书信发出，速召公子扶苏回咸阳。

赵高心怀鬼胎，藏书不发，私下对胡亥说：“主上驾崩，不闻分封诸子，乃独赐长子书，长子一到，嗣立为帝，公子等皆无寸土，岂不可虑！”

胡亥说：“我听说，知臣莫若君，知子莫若父，父无遗命分封诸子，为子应尊守，有什么值得妄议呢？”

赵高又说：“公子错了！方今天下大权，全在公子与高及丞相三人，愿公子早自为谋，须知人为我制，与我为人制，大不相同，怎可错过？”

胡亥说：“废兄立弟，便是不义，不奉父诏，便是不孝，自问无材，因人求荣，便是不能，三事皆背德，或如妄行，必至身殆国危，社稷且不血食了！”

赵高哑然失笑道：“臣闻汤武弑主，天下称义，不为不忠；卫辄拒父，国人皆服，孔子且默许，不为不孝。从来大行不顾小谨，盛德不矜小让，事贵达权，怎可墨守？及此不图，后必生悔，愿公子听臣大计，毅然决行，后必有成。”

胡亥那里是真心不肯做皇帝，只不过说几句仁义话罢了，听赵高如此一说，也就道：“今大行未发，丧礼未终，怎么能为此事，去求丞相？”

赵高说：“机会稍逊即逝！臣自能说动丞相，不劳公子费心。”

赵高别人胡亥，去见李斯，李斯问他：“给公子扶苏的信发了吗？”

赵高说：“这信现在胡亥手中，我正为了此事，来与丞相商议。今日主上崩逝，外人皆不知，就是所授遗嘱，只有我与君侯当时顾闻，究竟太子属诸何人，全凭君侯与高口中说出。君侯意中，是何人？”

李斯大惊道：“你言从何处得来？这是亡国胡言，岂人臣能议论的吗？”

赵高道：“君侯不必惊忙，高有五事，敢问君侯。”

李斯道：“你且说来。”

赵高道：“君侯不必问高，但当自问，才能可及蒙恬否？功绩可及蒙恬否？谋略可及蒙恬否？人心无怨，可及蒙恬否？与皇长子的友情，可及蒙恬否？”

李斯道：“这五事皆不及蒙恬，敢问君侯为何责我？”

赵高道：“高为内官厮役，幸得粗知刀笔，入事秦宫 20 年，未尝见秦封赏功臣，得传二世，且将相后嗣，往往诛夷。皇帝有 20 余子，为君侯所深悉，长子刚毅武勇，若得嗣位，必用蒙恬为相，难道君侯尚得保全印绶，荣归乡里么？高尝受诏教习胡亥，见他仁慈笃厚，轻财重士，口才似拙，心地却明，诸公子中，无一能及，何不立为嗣君，共成大功？”

李斯道：“君毋再言，斯仰受主诏，上听天命，得失利害，不暇多顾了。”

赵高又道：“安即可危，危即可安，安危不定，怎得称明？”

李斯愤怒道：“斯本上蔡布衣，蒙上宠擢，得为丞相，位至侯，子孙并得食禄，这事主上特别优待、欲以安危存亡属斯，斯怎忍相负呢！且忠臣不避死，孝子不惮劳，斯但求自尽职守罢了！原君勿再生异，致斯得罪。”

赵高进一步威胁道：“从来圣人无常道，无非是就变从时，见未知本，观指睹归。今天下权命，系诸胡亥手中，高已从胡亥意旨，可以得志，惟与君侯相好有年，不敢不真情相告。君侯老成练达，应该晓明利害。从外制中谓之惑，从下成制上谓之贼，秋霜降，草花落，水摇动，万物作；势有必至，理有固然，君侯岂尚未察从？”

李斯长叹道：“我闻晋易太子，三世不安，齐桓公兄弟争位，身死为戮，纣杀亲戚，不听谏臣，国为邱墟，遂危社稷。总之逆天行事，宗庙且不血食，斯亦犹人，怎好预此逆谋呢？”

赵高故作怒色说：“君侯若再疑虑，高也无庸多说，惟今尚有数言，作为最后的忠告。大约上下合同，总可长久，中外如一，事无表里，君侯诚听高计议，就可长为君侯，世世称孤，寿若乔松，智若孔墨，倘决意不从，必至祸及子孙，目前就恐难免。高实为君侯寒心，诸君侯自择吧！”言毕，即起身欲行。李斯一想，这事关系重大，胡亥赵高，已经串同一气，非独力所能制，我若不从，必有奇祸，从了他又觉违心，一时无法摆布，禁不住仰天长叹：“我生不原，偏遭乱世，既不能死，何从托命！主上不负臣，臣却要负主上了！”

李斯既然同意，赵高假传诏旨，又写了一封书信给扶苏、蒙恬，以“不孝”的名义逼扶苏自杀。李斯明知赵高所为，悖逆天理，行险图功，但为自身利益，对赵高秘计，都表赞同。

扶苏接到信后，自杀身亡。赵高等回到咸阳、正式为秦始皇发丧。李斯以丞相的名义宣布秦始皇在病中立胡亥为太子的“遗诏”。

胡亥当上了皇帝，赵高升为郎中令，掌警卫宫中大权。不久，又修改法律，杀了蒙恬、蒙毅及一班前朝旧臣，秦始皇的 20 多个子女全遭诛杀。

二、赵高控制秦二世

秦二世继承皇位后，宠任赵高，不亲政务。赵高大施刑罚，杀戮那些不听自己话的大臣。为了总揽大权，他对秦二世说：“陛下贵为天子，知道天子称贵的原因吗？”

秦二世不知道，反过来问赵高，赵高说：“天子所以称贵，无非是高拱九重，但令臣下闻声，不令臣下见面。从前先皇帝在位日久，臣下无不敬畏，故得日见臣下，臣下自不敢为非，妄进邪说。今陛下嗣位，才及二年，春秋方富，不可常与君臣计事？倘或言语有误，处置不当。反令臣下看轻您，互相诽议，这岂不是有玷神圣么？臣闻天子可望不可近，愿陛下从今日始，不必再出视朝，但教深居宫禁，使臣与二三侍中，或及平日学习法令诸吏员，日侍左右，侍有奏报，便好从容裁决，不致误事。大臣见陛下处事有方，自不敢妄生议论，来试陛下，陛下才不愧为圣主了。”

秦二世听了，非常高兴，乐得在宫中安逸，恣意淫荒。从前尚有视朝的日子，至此闭门不出，唯与宦官宫妾，一淘儿寻欢作乐，所有诰命出纳，统统由赵高办理。

这场事变，赵高是主谋者，李斯是参加者。在阴谋活动中，绝不可作参加者，参加者的下场往往可悲的，例如隋朝的杨素，参与杨广夺太子的阴谋，杨广即位后将他杀死。清朝的年羹尧，隆科多参与雍正帝的夺皇权的阴谋，后来也被雍正杀死。

秦二世是个昏君，如果他有雄才大略，赵高、李斯有可能被杀，因为他们知情太多。由于秦二世是昏君，朝廷大权被赵高掌握，这样，李斯则必死。

李斯的下场是可悲的，他贪恋权势，而没有掌握权势的钢铁手腕，他毕竟是一介书生、心不够狠，手不够毒，他的最终结局是被赵高所害。

赵高本人无才无德，由他掌握政权，国家必然灭亡。那么他本人也必死。这是历史的必然。

三、赵高计害李斯

赵高控制了朝中大权，但李斯是丞相，还碍手碍脚，他想除掉李斯。一日，赵高面见李斯，故意谈了关东农民起义的事，李斯皱眉长叹。赵高趁机说：“关东群盗如毛，主上尚恣为淫乐，征调役夫，修筑阿房宫，来办狗马无用之物，充斥宫廷，不知自省。君侯位居丞相，不比高等服役宫中，人微言轻，怎么不向皇上进谏，忍使国家危乱呢？”

李斯说：“不是我不愿进谏，实在是因为主上深居宫中，连日不出视朝，叫我如何面奏？”

赵高道：“这有何难，待我称得主上闲暇，即来报知您，君侯便好进谏。”李斯欣然允诺。

过了一两天，果然由赵高派一小太监，通知李斯去进谏。李斯忙穿了朝服，匆匆至宫门外，求见二世。二世正在宫中宴饮，左抱右拥，快乐无比的时候，忽见内官趋入，报称丞相李斯求见，不由说道：“有何要事，败我酒兴？快叫他回去吧！明日也好进来。”内官出去，依言相告，李斯只好回去。

第二天去求见，又被二世拒回。偏偏赵高又派人来催，说是主上此刻无事，正好进谏，不得再误。李斯信以为真，急往求见，又吃了一个闭门羹。

李斯白跑了二趟。赵高趁机对二世说：“沙邱矫诏，李斯参与计谋，他本望裂地封王，久不得志，因此与长子李由私下谋反。近日屡来求见。定有歹意，不可不防！”

二世听了，尚在沉吟，赵高又说：“楚盗陈胜等人，都是丞相旁县的子弟，为甚么得以横行三川，未闻李由出击？这就是真凭实据了。请陛下速拘丞相，不要养虎自患！”

二世沉吟多时，因案情重大，不好草率，特派使者去三川考察，是否有李斯父子通盗实迹。赵高暗中贿嘱使臣，叫他诬陷李斯父子。

此时李斯已知中了赵高的计谋，又听说要查办李由，就上书劾奏赵高，历陈罪恶。二世大略看了李斯的上书，便对左右说：“赵君为人，清廉强干，下知人情，上适朕意，朕不任赵君，将任谁人？丞相自己心虚，还来诬劾赵君，岂不可恨！”

李斯见二世不从，又去邀同右丞相冯去疾，将军冯劫，联名上书，请罢修阿房宫，请减四方徭役，并有隐斥赵高语意。惹得二世动怒，愤然道：“朕贵为天子，理应欢愉，尚刑明法，使臣下不敢为非，然后可制御海内。试看先帝起自侯王，兼并天下，外攘四夷，所以要边境，内筑宫室，所以尊体统，功业煌煌，谁人不服。今朕即位二年，群盗并起，丞相等不能禁遏，反欲举先帝所为，尽行罢去，是上不能报先帝，次又不能为朕尽忠，这等大臣，还要何用呢？”赵高在旁，又进谗言，建议将三人一并罢官，下狱论罪。二世当即允准，遂由赵高派出卫士，带下李斯等三人，囚禁狱中。

四、李斯之死

赵高审讯李斯，严刑拷打，李斯不能忍受，屈打成招。李斯之所以不想自杀，一是认为自己能为自己辩护，自己功劳大，确实没有反心，希望自己能有机会上书秦二世，赦免他。

李斯在监狱内写了辩诉书，书送上去后，赵高让人撕掉，不呈送给二世。赵高说：“囚徒怎么能向皇帝上书呢？”

赵高把自己的门客，分成十几批，扮成御史、谒者、侍中往狱中反复审讯李斯。李斯如果照实说，就让人毒打他。后来，秦二世派人到狱中见李斯，验证他的供词，李斯以为还像以前那样，说实话就挨打，因此不敢改口供，表示服罪。当判决书送呈二世时，二世高兴地说：“要不是赵先生，我几乎被李斯哄着了！”

二世2年7月，将李斯按五刑治罪，决定在咸阳腰斩示众。李斯出监狱时，和他的次子李由都被绑住，李斯回头对李由说：“我想和你再牵着黄犬出上蔡东门去打兔子，这样的机会还有吗？”

按：

李斯也是富有才华的，他辅佐秦始皇取得了巨大的成就，为秦统一后国家制度的建立提出过很多正确的主张。

李斯的失败在于他贪恋权势，不知激流勇退，他如能识时务，在秦始皇死后退出权力斗争的中心，照样可以牵着黄犬出上蔡东门去打兔子。

郑袖的阴谋

魏王送给楚王一个美人，楚王很爱她。夫人郑袖知道楚王爱新人，也非常喜欢新人。凡是好穿的，好玩的，排选新人喜欢的给她，宫内睡的，用的，也挑选新人喜欢的给她。

楚王说：“妇人事奉丈夫，靠的是美色，嫉妒是她们的本性，现在郑袖知道我喜爱新人，她就比我还要加倍爱护她，这简直就像孝顺的孩子对待父母，忠烈的臣子对待君王一样呵。”

郑袖知道楚王认为自己没有嫉妒了，于是对新人说：“大王爱你长得美貌，尽管这样，他却不喜欢你的鼻子。你若再会见大王时，就一定把你的鼻子遮掩起来。”

于是，新人会见楚王时，就捂着他的鼻子。楚王对郑袖说：“新人见到寡人就捂着鼻子，这是为什么”

郑袖说：“我明白。”

楚王说：“尽管不好听也一定说出来。”

郑袖说：“她好象是讨厌大王身上的狐臭味。”

楚王说：“好大胆！”马上命令割去新人的鼻子，不得违抗。

按：

郑袖的阴谋手法，就是《三十六计》中的“笑里藏刀”，原意是使敌人相信我方，我方则暗中策划，内藏杀机，而外示柔和。

笑里藏刀，目的是为了迷惑对手，从而达到铲除他的目的，笑是为刀做准备的。

新美人忽视了女人的一个普通心理，就是嫉妒。她相信了郑袖的甜言蜜语，最终遭到陷害。

巧于献媚

好话人人爱听，连开业帝王亦不例外，当他们在马上打天下时，头脑还清醒，一旦统一天下，做了皇帝，就会自以为不可一世，此时最爱听奉承的话，于是献媚之徒就找到了机会。

除了皇上，专权的大臣，也是献媚的对象，献媚者想出种种方法讨好权贵，于是历史上就有了喝粪大臣，炼尿尚书。

和珅巧于献媚

清朝乾隆年间，出了大奸臣和珅，和珅受乾隆宠爱，掌握朝中实权。

和珅（1750—1799）字致斋，钮祜禄氏，满洲正红旗人。

乾隆48年，和珅升官至吏部尚书，协办大学士。在查案办案的过程中，和珅收受的贿赂不计其数。

有一年陕西抚台派员押送20万银来到和珅的府第。和珅府上的内监问道：“是哪一档货色？”护送人回答：“足色纹银。”内监连看都不看一眼，说道：“像这样一些粗货往哪里放！”只好命人收在外库。和珅府上听差的都不愿意收银子这样的粗货，因为嫌它太占地面，没处存放。他们只愿收那些价值千金的珍珠。

有些抚台知道和珅喜爱珍宝的贪婪特点，就搜罗奇异珍宝，献给和珅，以至皇帝库里有的珍宝他有，皇帝库里没有的，他家库里也有。

有一次，和珅公主的异母兄弟七阿哥，不慎打破了一个碧玉盘，怕父皇怪罪，急得没法，来请和珅帮忙，和珅起先不管，后来七阿哥送了他一串朝珠，和珅才把家藏的一个拿出来给他，让他换上。

和珅是一个十分聪明的人，对送礼的艺术研究得很深，如果他给皇帝送礼送什么呢？金银财宝，都不缺，简直无办法送礼。但和珅仍能曲径通幽，找出门路。

十公主是乾隆最小的女儿，后来被封为和孝公主。乾隆非常疼爱他这个小女儿，他常说：“我这小女儿长得很像我，一定有福气。”还常常和这个小女儿开玩笑地说：“你可惜不是个男孩，要是男孩的话，我一定立你为太子。”十公主性格刚毅，不像一般的女孩子。她有些力气，据说10多岁就能弯十石硬弓，她也和父皇撒娇地说：“女孩儿又怎么样，我非要学个男孩儿的样不可。”小的时候，她常常女扮男装，跟着父皇去打猎。乾隆微服私访时，她也扮成男孩跟着去。有和珅跟随时，她竟称和珅为“丈人”。乾隆对他这个小女儿特别喜欢，她提出的要求，乾隆百依百顺。她说的话，乾隆听来句句顺耳。

和珅为了讨好乾隆，就特别想法讨好这位十公主。

有一次，乾隆去圆明园游玩，和珅随驾，十公主也女扮男装一起前往。圆明园建造得十分华丽，有“万园之园”的称号。圆明园福海之东有同乐园，皇帝每年赐大臣在这里观剧。乾隆年间，每到新年，园中设有一条买卖街，这条街上，凡古玩古衣，茶馆酒肆，一切应用之物，应有尽有。这些走买坐卖的，都是那些专门为宫串办事的皇商经营，和珅跟随乾隆和十公主来到买卖街，走到一家店铺门前，见有一件大红呢夹衣摆在那里。十公主看了，微露喜欢之色。十公主脸上这细微的变化，一般人不会去注意，即使注意，也不一定看得出来，可和珅却极善于察颜观色，而且一看就能猜出人的心理活动。这时他看在眼里，转眼之间，就去以28金的高价把那件衣服买了下来，进献给公主。

和珅知道，博得十公主的欢心，也就是博得乾隆的欢心。

和珅还用了许多小恩小惠，贿买了在乾隆身边的一些太监。太监虽没有什么地位，但他们天天在宫中进进出出。他们的无意间的几句话，有时在皇帝和皇后面前会起很大的作用，心眼极多的和珅深谙此道。

乾隆很喜欢文史，对文史的整理工作很重视，他想给后世留下经典著作。

和珅的学问不大，但对一部“四书”读得滚瓜烂熟，因为乾隆喜爱“四书”，不时对大臣提一些“四书”的问题，不管是坐在銮驾内，还是散步时，乾隆随时都会提问，而和珅总是脱口而出，并有独到见解，于是乾隆认为和珅很有学问，和珅靠这种本事担任了户部侍郎、军机大臣、内务府大臣，步军统领、崇文门税务监督之后，又被升为户部尚书，议政大臣，最后还充认了四库全书馆正总裁，兼藩院尚书事，这样一来，和珅就成了最有“学问”的大臣了。

刻印二十四史时，乾隆非常重视，常常亲自校核，每校出一件差错来，觉得是作了一件了不起的事，心中很是痛快。

和珅和其他大臣，为了迎合乾隆这种心理，就在抄写乾隆看的书稿中，故意于明显的地方抄错几个字，以便让乾隆校正。这是一个奇妙的方法，这样做显示出乾隆的学问深，比当面奉承他学问深，能收到更好的效果。皇帝改定的书稿，别人就不能再动了，但乾隆也有改不到的地方，于是这些错谬就传了下来，今天见到的殿版书中常有讹处，有不少是这样形成的。

按：

和珅此人工于心计，头脑机敏，善于捕捉乾隆的心理，总是先取恰当的方式，博取乾隆的欢心。他还对乾隆的性情喜好，生活习惯，进行细心观察，深入研究。对乾隆的脾气、爱憎等了如指掌。往往是乾隆想要什么，不等乾隆开口，他就想到了，有些乾隆未考虑到的，他也安排的很好，因此，他很受乾隆的宠爱。

县令见和珅

清乾隆时，和珅的权势很大，凡进京等候选派的官员，都争相以见和珅为荣。

山东历城县令入京，求见和珅一面，以后好在同僚中夸耀，用了 2000 两银子，买通了守门人。

和珅回府时，县令长跪门前，恭敬地递上手版。和珅在车中呵斥道：“县令是什么东西，也叫叩见呢！”

一时，传为笑柄。

按：

县令不知天高地厚，花了 2000 两银子，只得了一句呵斥，“县令是什么东西！”

这个县令，的确不是东西，巴结权贵，而无方法，2000 两银子全被门吏独吞，到不了和珅那里，即使到了和珅那里，和珅也不会放在眼里，他什么东西没见过，银子在那里如粪土一样。

不过，这个县令回到县里，一定对人们大吹大擂，说他在京城受到了和珅的接见。和珅赞扬了他，他还可以拿出一件自己买的东西，说是和珅送给他的礼物，至于那句：“县令是什么东西”的话，自然是不会对别人说的。

拍马本身是有学问的，马匹高大，够不到马屁股，必然拍在马腿上，免不了挨一踢子。

举人阿谀妙法

有一个举人，被巡抚招聘，为他的儿子讲课，巡抚曾中过举，但文章没有名气。这位举人抄录了巡抚的诗文三五篇，和先辈文人的名作 20 余篇装成一册，放在砍台与坐席之间，早晚朗诵不止。巡抚在窗外愉愉听到了。一天，巡抚大人开门进来，看见自己的文章受到如此重视，感到十分欣慰，二人就成了文字知己。于是加了一倍学馆的俸钱，更加以厚礼待之。

后来，经过巡抚的举荐，举人终于得到一个官职。

谄媚与倒霉

为了向皇上谄媚，他们手下的人，什么坏事都可能干得出来，不用说选良家女子入宫，不用说烧杀奸淫，只说一说揣摸皇上的心意。明朝时，宦官们的所做所作，就令人发指。

明武宗是一个很淫荡的君王，他宠幸过不少美男。有一次，他看上了一个年轻貌美的艺人，这个艺人婷婷玉立，细眉杏眼，确有佳人风采。武宗看了又看，不由问道：“你叫什么名字？”艺人尚未回答，左右却应道：“头上白。”头上白是这艺人的一个浑号。武宗一听，想到男宠们雪白的身体，不由兴起，戏言道：“头既白，不知腰间亦白否？”一旁的宦官马上明白，皇帝要御幸这个艺人，就立即将他阉割，以待皇帝召幸。准知武宗只是一时兴起，过后却将这事忘了，一直没有传召这位艺人。可怜这艺人白白地被人阉割，落了霉气，也没享受到荣华富贵。

如果说明武宗只是一时兴起，那么明神宗就是“忘情负义”。明神宗在一次旅行途中，看到一个年轻潇洒的军官，立即召见这位军官进幸，一连几天与他发生关系，过后却仍派他回原处工作，并没有提拔他，同事们看到他被皇帝弄得疲惫不堪，而皇帝却没有升他的官，都讥笑他，青年军官羞愧得无地自容。

按：

太监着总是揣摸皇帝的心思，明武宗只说了句“头既白，不

按：

人们无不喜爱赞扬自己的话，无不认为自己的文章天下第一，那怕是狗屎文章，自己闻起来，也是香的。

举人是阿谀奉承之徒，只是他的技巧更巧妙罢了。

巡抚的文章没有名气，没人赏识，只能自己欣赏，如同我们写了小说，不能发表，只能自己读。忽然有一天，有这么一个人欣赏自己的文章，仿佛从很远的地方来的知音，一下子亲近起来，亲热起来。就如同我们的小说，即使不能发表，但有人赞扬，自己的功夫没有白费，心中美滋滋的。

考中了举人，没有考上进士，弄不到官职，是一个遗憾，举人巧妙奉承，走上仕途。

王侍郎拍马之道

明正统年间，大太监王振权势很大。工部侍郎王佑想巴结王振，经常出入王振的家门。王佑貌美而无胡须。他善于观察王振的脸色行事，王振很喜欢他。

一天，王振问王佑：“王侍郎，你为什么没有胡须？”

王佑回答说：“您老没有胡须，儿子岂敢有胡须。”

按：

王佑之徒，不知廉耻。此类人就是李宗吾所说的“脸厚如城墙”之人。知腰间亦白否？”太监们就把艺人阉割了，由此可见官场的残酷，太监们为了讨好皇上，不惜摧残艺人。

明朝在中国历史上，是出昏君最多的王朝，也是太监弄权最严重的王朝。在封建制度下，皇帝手握生杀大权，为所欲为，而手下的人又竭力讨好他，正是封建专制制度本身造就了一个又一个昏君。

程松寿讨好韩侂胄

韩侂胄是南宋宰相，权力很大。他有个得宠的小妾因为一点小事被韩赶走。钱塘县令程松寿急忙用八百千钱将她买下，供之中堂，夫妻二人对她很恭敬，早晚给她送食物。这小妾心中恐慌，不知他们为什么这样做。

过了几天，韩侂胄消了气，又想召回那个小妾。当他知道是程松寿买去了，极为生气。程松寿知道后，立即将小妾送去，说：“眼下有辞别朝廷的某郡太守，准备带他到任职的郡上去，不才有幸任职赤县，所以特为大王将她藏在家中。”

韩侂胄心中仍不高兴，小妾回府后，将在程家的经过一一细说，韩侂胄心中十分感激，当日就越级提升程为太府寺丞，过了一年又升为谏议大夫。

程松寿得了好处，仍不满足，又买了一个美人儿，取名为松寿，献给韩侂胄。韩问道：“为什么要用与您相同的名字呢？”

程回答说：“不过想让我的贱名常常回响在您的耳际罢了。”

韩侂胄又将他提升为同知枢密院事。

赵师 𡩊 行贿

宋朝时，韩侂胄当权，赵师 𡩊 依附他，得到了京北伊的官职。

韩侂胄生日，百官争着献奇异珍宝，赵师 𡩊 最后到，拿出一个小盒说：“我献少许果核劝酒。”打开一看，竟是用米状金粒制成的小葡萄架，上缀宝珠一百多颗，看了他的礼物，众人都很泄气。韩侂胄有妾 14 人，有人向韩侂胄献上四顶镶有北球的帽子，韩送给了四个小老婆，其他的 10 个人也想要，可是没有了。

赵师 𡩊 听说了，就拿出 10 万钱买北球，制成十顶帽子，送给韩侂胄。这些小老婆非常高兴，替赵求官，使他官升工部侍郎。

韩去南园饮酒，经过山村，看竹篱茅舍说：“这真是农村景象，只是缺少狗叫鸡鸣。”一会，听到树丛中有物叫声，望去竟是赵师 𡩊，惹得韩侂胄大笑不止。后来，赵就由工部尚书改任临安府知府。

按：

有人研究说，这两则故事，是韩的对头强加给他，韩本人并没有如此昏庸。不过韩侂胄的确是擅政的大臣，他的作为对南宋历史产生过一定的影响，《宋史》将他列入《奸臣传》，有点冤枉他。如果这两则故事是史实，可见小人的奸诈。

杨愿善于谄媚

杨愿是善于谄媚，甚至饮食动作都仿效秦桧。有一次，秦桧吃饭，打了一个喷嚏，笑了笑。杨愿在仓卒之间，也装作打个喷嚏笑起来。秦桧的左右侍者都嘲笑他，秦桧知道这是杨讨好自己，就很高兴。过了一年多又有点讨厌他了，就告诉他御史排挤他，杨愿泪流满面。

秦桧说：“士大夫任官与隐退都是家常便饭，为什么如此痛苦呢？”

杨愿说：“我出身卑贱，能达到这个地步，已经很满足了。但深受大师的栽培，胜过父母，一旦离别，何时又能看见您的车马呢？因此感到悲伤。”

秦桧听了他的话，更加可怜他，就让他到礼部任官，3 个月后，又起任为宣州太守。

按：

大凡奸臣，手下必有一批无耻之徒，杨愿就是此类人物，阿谀奉承，拍马讨好，是他们的特长。

秦桧在朝中掌权，害岳飞，媚金国，靠的就是手下这批喽罗。杨愿的“诚心”打动了秦桧，实际上秦桧急需的就是对他“忠心耿耿”的人。杨愿这一类小人，并非忠诚，一旦秦桧失势，他一定会倒打一耙，置秦桧于死地，这就是小人的心理。

冯希乐的奉承

唐大历年间，荆州有个叫冯希乐的人。善于用花言巧语奉承人。看见人家有个老鼠洞，也要奉承几句。一次他去长林县求见县令。县令求他吃饭，他说：“您的仁朝之风，所到之处，感动得野兽都走出您的县境。我昨天刚入您的县境，就看见虎狼一只接一只向北去了。”不一会，村吏来报告，晚夜老虎吃了人，县令开玩笑问他，冯希东连忙说：“想必是过路的，顺便找点吃的。”

按：

人人爱听吹捧的话，高帽子戴着舒服，但吹捧不当，就适得其反，让人听了肉麻的话，赤裸裸的吹捧必然讨人厌。冯希乐这样花言巧语的人，混迹于官场，是绝对成不了气候的。

“三不开”宰相和仪仗队的马

马胤孙是五代后唐宰相，为人柔懦，不通世务。当时，冯道被任命为司空，司空自唐以来没有专门委派人担任过。朝廷中议论纷纷，有的人说，司空是三公，应参与朝政，宰相卢文纪却说，司空这一官职，只是礼仪性的，只不过主持一些祭祀礼仪罢了。对于这些议论，马胤孙都不能明断。他遇任何事都不开口议论人事，评判是非；不开印处理，明断处事；不开门延请宾客、交接士人。

按：

马胤孙为官“三不开”，这种为官之道适合权相当道的时代，权相任用不开口的人为自己的同僚，让其充数，只拿俸禄，不管事。唐代的李林甫任宰相时，就用马胤孙之类的人为助手。

李林甫，是一个足智多谋的人，他位居宰相长达 19 年，垄断了朝中大权，上欺天子，下压群臣，谏官不敢说真话，仅仅领取俸禄。

杜璚是个正直的官员，时任补阙，他两次上书言论政事，被李林甫贬为下邳县令。

李林甫对其他人说：“明主在上，群臣顺从还来不及呢？还议论什么呢？你们难道看不见宫殿门前为皇帝作仪仗的马吗？终日不吭一声，而饱食三类刍豆；如果它叫一声，就会被赶走。尽管他想以后不再叫了，难道还会被使用吗？”

自此，向朝廷谏言的路完全断绝了。

谄媚之徒杨再思

经历高宗、武周、中宗三朝而官居要职的杨再思，执掌朝政十余年，没有向朝廷举荐过人才。杨再思为人巧佞邪媚，阿谀奉承，善于揣摸皇上盲意。凡皇上不喜欢的人，他就想尽方法打击，凡皇上所喜欢的人，他就想尽方法赞誉。有人问他：“你位居高位，为何如此低三下四呢？”

杨再思说：“仕途艰难，耿直的就要遭受祸害，不这样，怎么能保全自己呢？”

武则天长安末年，张昌宗为执掌司法的官署的审讯，司刑少卿桓彦范断狱，免除了他的职务。

不久，张昌宗向武则天叫冤，武则天想为他申辩，问朝臣说：“昌宗对国家有功吗？”

杨再思说：“昌宗以往炼成神丹，皇上服了效，这实是他的大功。”

武则天大喜，张昌宗得以复职，当时人们都赞誉桓彦范而嘲笑杨再思。左补阙戴令言作了《两脚野狐赋》讥讽他，杨再思听了很恼怒，就把戴贬为长社县的县令，朝廷的官员更加嘲笑他了。

杨再思任御史大夫时，张易之的史长司礼少卿张同休，曾请公卿大臣宴于司礼寺，赴宴的人都尽行欢乐，喝得大醉。张同休说：“杨内史面像高丽人。”杨再思听了，就剪纸自贴于头巾上，披了紫袍，跳高明舞，转头展手，一举一动都合乎节拍，满座的人都笑了。

张易之的弟弟张昌宗，因为长相漂亮而受到武则天的宠爱，杨再思又拍马屁说：“别人说六郎面似莲花，我认为莲花好似六郎，不是六郎似莲花。”

拍马奉承到了这个程度。

按：

杨再思这人名再思，对他的行为应该“再思”，他巴结张昌宗，说出武则天想说的话，因而能升官。

郭弘霸尝粪

郭弘霸，是舒州同安人，任宁陵县丞。武则天天授年间，由于武周代唐，受到举荐，被武则天召见。郭弘霸说：“往日讨伐徐敬业，臣曾发誓要抽其筋，吃其肉，喝其血，吸尽其骨髓。”

武则天听了十分高兴，授予他为左台监察御史，当时号称“四其御史”。接着又升为右台侍御史。

御史大夫魏元忠生病，僚属前往探视问候，郭弘霸一个人最后进去，显出忧愁的样子，请求看一看魏元忠的粪便，当即用手沾了一点尝了尝，说：“味甜，病不易好，现在味苦，病当痊愈。”喜欢得什么似的。

魏元忠讨厌他，把他的话在朝堂上传开了。

按：

历史上像郭弘霸这样的人不少，但象他为巴结权贵而尝粪的人，还不多见。他不知道什么叫羞耻，他的行为，连魏元忠都觉得讨厌，吃了粪，又没讨到好，可谓“偷鸡不成蚀把米。”

宇文士及巧媚妙语

唐朝时，太宗是一位英明的帝王，他亲贤臣，远小人。

一次，唐太宗在一棵树下停下，说：“这棵树真是好树啊！”

宇文士及是个献媚之徒，他见太宗说树好，也就一个劲地赞美这棵树。

太宗严肃地说：“魏征曾劝我疏远献媚巧言的小人，我不知献媚巧言的人是谁？常常怀疑你但拿不准，今天才知道是你。”

宇文士及却并不害怕，他叩头谢罪说：“朝廷大臣们时常进谏，陛下常常闷闷不乐。现在臣有幸跟随陛下，如果不表示些顺从，陛下虽贵为天子，又有何乐趣呢？”

太宗听了这番话，怒气一下子就消了。

按：

宇文士及真是巧于谄媚之徒，几句话就打动了一代明君李世民，由此看来，无论何人都受听顺耳的话，都喜欢顺从自己的人。这正是小人得势的原因之一。

李世民不同于昏君之处，在于他知道宇文士及这类人是小人，所以虽亲近而不重用。

改姓求荣的杨庆

隋朝的杨庆，是个见风使舵的人。当时隋军在江都战败的消息传来，他收到李密的劝降信时，就投降了李密，改姓为郭。李密被隋朝的将领王世充击败后，他又回到东都，改姓杨。隋朝的越王侗也不责备他，及侗称帝、仍拜他为宗正卿。

王世充图谋篡位，杨庆首先上书劝他称帝。王世充篡位后改国号为郑，封杨庆为郕国公，这时杨庆又改姓郭。王世充哥哥的女儿嫁给他，任命他为荣州刺史。王世充战败时，杨庆想带他的妻子一同逃回长安。她的妻子对他说：“我的叔叔把我许配给你，是对你厚爱，与你交结，现在叔叔处于困境，国家处于危境，而你不顾婚姻，辜负了叔叔对你的托付，只顾你自己，不是我责备你。我若随你去了长安，只不过是家中的一名婢女，要我有什么用！希望送我回东都，那将是您的恩德。”

杨庆不答应，于是她沐浴后穿上漂亮衣服，服毒自尽。

杨庆又投降唐朝，被封为宜州刺史，郕国公，再次改姓杨。

按：

读了这则故事，马上想到“变色龙”，杨庆活活是一条变色龙。

大粪汁一饮而尽

和士开是北齐的一个奸臣，他为人粗俗，从不读书，以献媚取宠为特长，这样一个人，竟在北齐当权。

河清、天统年以后，和士开在朝内权势日重，富商大贾一天到晚挤满和士开家门，朝中的一些不知廉耻的官员，也投靠他，有的甚至争着做和士开的干儿子，混同于市俗小人之列。

有一个小官，曾参见和士开，当时，和士开正生病，医生劝他吃陈粪治病。和士开面有难色，这个小官说：“这种药很容易喝，大王不要疑惑，让我为王先尝一尝。”端起碗来一口气喝下去。

和士开为这人的好心所感动，便勉强喝了下去，于是出了汗，病就好了。

按：

除了郭弘霸尝粪之外，这是史书上仅见的又一个喝粪例子。郭弘霸尝粪是为了判断魏元忠的病情，而且只是尝了一下，而这人却是为了证明粪不难喝，“一口气喝了下去”，比郭弘霸更无耻。

山阳君的计谋

卫国的宰相山阳君，怀疑自己不受宠幸，但不便直接探问，就想了个办法。

有个叫繆竖的人，是君王的宠臣，他一定知道底细，就想办法激他，狠狠地训斥他。

繆竖果然大怒，反唇相讥说：“你已不受君王的信任，有什么厉害的。”

山阳君就知道了实际情况。

按：

山阴君的计谋虽巧，有什么用呢？

孙子说：“知彼知己，百战不殆。”山阳君不必试探，从国君的言行就可以看出什么是否受宠。他用这种方法，得罪了国君的宠臣，又多了一个政敌。

失去国君的宠爱，应找出其内在的原因，然后再想办法恢复。

建信君的谗言

有人对建信君说：“您用来侍奉国君的是美色，葺所用来侍奉国君的，是智慧。美色到老而衰，可智慧却越老越丰富。以日益丰富的智慧比日益衰老的美，你一定会处于困境的。”

建信君说：“那怎么办呢？”

答道：“两匹马并驾而跑，五里路就疲乏了，如骑着骏马驾驭它，不仅不疲乏，而且跑得远。您可以让葺独自驾车，让他住在邯郸城内，内治国事，外交诸侯。这样葺忙于事务，就没有时间同大王相谈。而您却可以有更多的时间侍奉君王，还可抓住机会指责他，这样葺就难以办事了。”

建信君依计而行，向国君推荐葺的才能，把各项大事都委任他去干，不到一年功夫，葺因受不了而逃跑了。

按：

这真是一个绝妙的方法，给一个人太多的工作，而使他不堪忍受重任而逃走，用这种方法，谁又能说是陷害、打击呢？这是让陷害隐藏在赞扬中。

裙边扇风，鸡犬升天

裙带风亦是中国封建社会的恶习，一人得道，鸡犬升天。无论有功无功，有才无才，只要沾上边，就可以显达富贵。

武三思勾结韦氏

武则天在晚年还政给中宗，自己退了下来，韦氏得以封后，这中宗本性怯弱，而韦氏又喜弄权，于是又生出是非来。

有一上官婉儿，姿色可人，十分聪慧，武则天十分喜爱，被封为女官，在朝中侍候。

中宗见婉儿诗意清新，容色秀丽，在复位后大权在握，便把婉儿召幸，合成一个鸾凤交，册为婕妤，封婉儿母郑氏，为沛国夫人。其实婉儿早已破瓜，并非处女，她自与六郎相谗，被武氏斥退后，已知不得禁脔，只好降格相求生另寻主顾，可巧武三思是个色中饿鬼，常倚武氏势力，值宿宫中，因得与婉儿眉来眼去，勾搭成欢，婉儿与三思，年龄虽不相当，犹幸三思生得顾盼，枕席上功夫，又具有特长，便也乐得将就，聊解情怀。后经中宗召幸，自叹不犹人，更嫁老夫，所有床第风光，远逊三思数倍，不过因皇恩加宠，没法推辞，只得敷衍成事，暂过目前。偏韦氏也是个好淫妇人，平时虽与中宗亲爱，心中恰很有不足意。婉儿素性机警，相处数日，便已猜透八九，便放出一种柔媚手段，取悦韦氏，引得韦氏不胜喜欢，竟视婉儿是个知己，暇时辄与她谈心，不论什么哀曲，无不宣传，甚至连中媾私情，也竟说出。尝语婉儿道：‘你经皇上宠幸，滋味如何？我看似食袁家梨，未曾削皮，何能知味？’婉儿乘势迎后道：‘皇后与皇上同经患难，理应同享欢乐，试思皇上自复位后，今日册妃，明日选嫔，何人敢说声不是？难道皇上可以行乐，皇后独不能行乐么？’这数语正中韦氏心坎，却故作嗔语道：‘你是个坏人！我等备位宫闱，尚可似村俗妇人，去偷男子汉么？’婉儿又道：‘则天大圣皇帝，皇后以为何如？’韦氏不禁一笑。婉儿索性走近数步，与韦氏附耳数语，韦氏恰装着一种半嗔半喜的样儿。婉儿知己认可遂出去引导可人儿，夤夜入宫。是夕正值中宗留宿别寝，趁着韦氏闲暇，即把情人送入，一宵次乐，美不胜数。看官道是何人？原来就是武三思。嗣是三思一箭双雕，只瞒中宗一副耳目。韦氏与婉儿，且向中宗面前，屡说三思才具优长，中宗竟拜三思为司空，同中书门下三品，并进婉儿为昭容，令她专掌诏命。三思子踪训，与踪训妻李裹儿，当然封为驸马，公主，不消细说，既而复封散骑常侍武攸暨为定王，兼职司徒，诸武声势复报。

自从武则天下台后，朝中忠臣齐心协力打击武氏力量，武三思地位日下，但他却通过韦氏的肉体关系，再度入朝掌权，可叹中宗昏庸，人家给他戴了绿帽子，他还要封人家的官。后来武三思权力达到顶峰，连杀朝中忠臣，实施残酷报复，而中宗也被韦氏用毒饼药死，大唐江山又一次发生震动。

按：

中国封建社会的政治，就是反反复复，什么时候巴结上掌权者，什么时候就会显赫；否则就不得势，为了权力，甘当面首，给皇帝戴绿帽子，武三思胆子也太大了。韦氏不是武则天，有武则天的野心，没武则天的能力，因此，武三思必死。

杨国忠靠裙带升官

杨国忠是唐玄宗时一有名的大奸臣，他本是无赖之徒，好饮酒，喜博戏，不事营生，穷则四处乞贷，行为不端，因此受到邻里宗亲们的鄙视，到了 30 岁，由于劣迹昭昭，在老家实在混不下去，被迫远走他乡，入蜀从军，投身士伍。节度使张宥恶其为人，借故将他痛打一顿，行为有所收敛，终于弄了个都尉的小官。丢官后，无以谋生，连家都回不去了，幸有蜀地富豪鲜于仲通给了点接济，勉强度过难关。后来，他的一位远房堂妹杨太真（即杨贵妃）得到玄宗的宠爱，于是在一些富豪的帮助下带着财物，杨国忠进京找到杨贵妃，这杨国忠在杨贵妃父亲死时，曾起丧料事，以护视为名，出入其家，并与杨贵妃的一个姐姐（此人后来被封为国夫人）私通，仗着这层关系，入见贵妃姐妹。当时国夫人刚丧夫居寡，二人一见，立即火热起来，很快遂行淫乱，唐玄宗本与杨贵妃三姐妹都有私情，三人出入宫廷，玄宗直呼为姨，在杨氏姐妹的帮助下，杨国忠终于飞黄腾达起来，一直升到宰相的高位，连李林甫这样善于权谋的大奸臣，也不敢得罪他，拿他毫无办法。

按：

一人得道，鸡犬升天。杨国忠坐上了宰相的位子，没有宰相的能力，这不仅连累了杨玉环，甚至差点毁了大唐王朝。

李礼成“眼光远大”

李礼成的妻子早丧，他看杨坚仪表非凡，就娶了杨坚的妹妹为继室。杨坚当上了北周的丞相，李礼成就当了大将军，又升为司武上大夫，李成了机坚的心腹骨干。杨坚做皇帝，创立隋朝，李礼成就被拜为陕州刺史，进封绛郡公。不久又升为左卫将军，再改任右卫卫大将军。

李礼成真是有眼光啊。

按：

李礼成是很有眼光的，他看到了杨坚的前途，及早地娶了杨坚的妹妹，造成了裙带关系。李礼成的这种做法，是雨绸缪，等到杨坚当上丞相时，再娶他的妹妹就晚了。由于有了这个裙带关系，他的官职就随着杨坚的飞黄腾达而升迁。

一般人都是“用驴时撒料”，看别人有权势时，就去趋附，或送礼，或奉迎，或送美女，甚至送自己的亲妹以造成裙带关系。不过此时的“锦上添花”是不容易做到的。不如李礼成有眼光。

在秦末，吕后的父亲一眼就看中了游手好闲、不务正业的刘邦，把女儿嫁给他，使吕家兴旺起来，其眼光不亚于李礼成。

残忍的吕后

吕后，名雉，是刘邦的结发妻子，在楚汉大战中，被扣留在楚营当人质，吃尽了苦头。刘邦与吕雉有很深的感情。

刘邦平定天下，做了皇帝，吕雉被封为皇后，吕雉的儿子刘盈被立为太子。

刘邦晚年宠爱美妃戚夫人，更喜欢戚夫人生儿子刘如意。戚夫人夺去了吕雉的宠爱，还要夺去刘盈的太子地位，于是戚夫人就在枕边日夜啼哭，要刘邦改立自己的儿子刘如意为太子。这时的吕雉已是人老珠黄，刘邦又是好色之徒，吕雉与刘邦的关系已不如从前。吕雉失去了刘邦的宠爱，唯一的希望就是儿子刘盈。

吕雉积极在朝中活动，与大臣们拉关系，由于吕雉是开国皇后，大臣们对她很支持。汉十年，当刘邦向大臣们提出废太子刘盈的时候，立即遭到一些大臣的反对。

吕后想到智谋过人的张良，吕后让兄长吕泽找张良请教，张良让吕泽以太子刘盈的名义请当时的名士“商山四皓”，商山四皓是隐居在商山的东园公、绮里季、夏黄公、用里先人。刘邦早想请这四人下山做官，但这四人十分清高，不肯下山，如果刘盈能将商山四皓请到身边，刘邦就会认为刘盈有治国的才能。

吕泽带着太子刘盈的书信和重礼，将商山四皓请到吕泽家中，为刘盈出谋划策。

在商山四皓的帮助下，刘盈终于保住了太子的地位，吕后也保住了皇后的地位。

刘邦死后，吕后疯狂地向戚夫人和她的儿子刘如意发泄心中的怒火，进行了惨无人寰的报复。

吕后令宫女们拔去戚夫人的满头青丝，卸下宫装，改服赭衣，关在水巷内圈舂米，每天有一定限额。戚夫人且哭且歌：

子为王，母为虏！终日舂，薄暮常与死相伍！相离三千里，谁当使告汝！

吕后得知戚夫人歌唱的消息，愤然大骂道：“贱奴尚想倚靠儿子么？”就令刘如意入京。已当上皇帝的刘盈很仁厚，知道母亲和暗害弟弟，就和刘如意同吃同住，吕后无法下手。惠帝元年十二月，惠帝刘盈外出打猎，吕后趁此机会将刘如意毒死，刘盈回来时，看到弟弟七窍流血，痛哭一场。

杀了刘如意后，又令人把戚夫人的手足折断，眼珠挖出，熏聋两耳，药哑喉咙，将她投入厕所中。称作“人彘”。

一天，一个太监奉吕后之命，领着惠帝观看人“人彘”，在一间厕所中，惠帝看到一个人身，既无两手，又有两足，眼内又无眼珠，只剩下两个血肉模糊的窟窿，只有身子能动，嘴张得很大，却没有声音。当刘盈得知这就是父皇刘邦的爱妃戚夫人时，泪流满面，他让人告诉吕后：“此非人所为，臣为太后子，终不能治天下。”

吕后与戚夫人的故事，是中国封建社会中最残酷的后宫斗争。

按：

人们都知武则天凶残，实际上吕后不亚于武则天。刘邦死后，吕后完全掌握了朝廷大权，她不仅害死戚夫人，害死赵王刘如意，还大杀刘姓王，封吕姓王，还擅立皇帝，几乎把刘姓天下变成吕姓天下，这大概是刘邦生前没

有料到的。

第三篇 权臣韬略

顺水推舟

顺水而行的舟，本来行的就快，若再用力推，船行得就更快了。可是船要行到哪里去呢？这一推，是不是会行进险滩和礁石上去呢？若如此，还不如拉一把不让船行。

李勣一句话改变唐朝江山

唐高宗李治召集文武大臣商议，想废掉皇后，立武昭仪为皇后。大臣李勣称病不参加会议。褚遂良却以死相争。

一天，李勣独自入宫见李治，李治问李勣：“朕想立武昭仪为皇后，褚遂良坚持认为不可。褚遂良是顾命大臣，事情应当怎么办呢？”

李勣说：“这是陛下家中的私事，何必再问外人呢？”

李治立皇帝的废立之意才决定下来。

按：

后人评论这件事，说李勣是个滑头，他讨好皇帝而不留痕迹。他不像褚遂良那样公正，他顺水推舟一句话，使武则天被立为皇后，可以说他老谋深算，已看到武则天势不可挡，他这句话实际上是讨好武则天。

废立皇后，自古以来就是国家大事，怎么能说成是家事呢？李勣以家事回答皇上，是巧妙地表明自己支持的态度。

在文武大臣齐集的会议上，他称病不去，却独立入宫见李治，可见其狡诈。

留一手

官场中，应用权谋，留一手很重要。有退路才会进退自如，特别是留下必需的证据等，至关重要。

白木小桌

明朝都御史韩永熙在江西任官时，忽然报宁王朱宸濠之弟某王至。韩称有病，让他等一会，暗地里通知理狱的官员三司来，又备了一个白木小桌。王进来后，说了兄长要反叛的事，韩推说耳聋，让他书写，某王索纸，韩就抬出白木小桌，某王详细书写了宁王谋反之事就走了。韩永熙向皇上报告这件事，朝廷派人来调查，却没有证据，当时宁王兄弟关系密切，推说无此事。朝廷以离间亲王罪，应当处死，将他押送京城，韩献上白木小桌，这才获释。

按：

官场上政治斗争中有一招，叫做“留一手”。韩永熙的做法就是留一手，假装耳聋，取下证据，为以后发生事变留了一手。

政治斗争是风云变化无常的，从韩永熙这一角度看，处于两难之地。发现朱宸濠要反，不上告朝廷，就有欺君之罪。上告朝廷呢？人们一定会认为是立了一大功，事实并非如此，有此朝廷为了安抚反叛者，不肯先承认反叛，此时告密者必获离间之罪。此外，还有调查人员弄虚做假等。

韩永熙深谙官场斗争的凶险，他能及时地防患于未然，掌握了确凿的证据，才保住了自己的生命。

让同事签名

北宋至和 3 年（公元 1056 年）正月，仁宗皇帝正在上朝，突然发病，扶入后宫中。

文彦博问内侍史志聪皇帝的病情，史说：“这是后宫秘密不敢外漏。”

文彦博叱责他说：“你们出入宫门，却不让宰相知道皇帝起居生活，想干什么？从今天起，天天报告皇上病情，否则军法从事。”

文彦博又与同事刘沆、富弼商量在大庆殿祈祷，史老聪又说没有先例。

文彦博说：“现在难道是争论有无先例的时候吗？”

开封府知府王素，来报告叛乱的消息，文彦博不让他进来，第二天早上他说，有名守卫皇宫的士兵说都虞侯造反。

刘沆想逮捕都虞侯，文彦博却将许怀德叫来，问都虞侯是什么样的人，许怀德担保都虞侯没有造反。

文彦博说：“那个士兵一定与都虞侯有仇，诬陷都虞侯，应将他处斩，以安定人心。”于是就请刘沆在判决书的末尾签了字，在营门斩首。

仁宗病好后，刘沆对仁宗说：“陛下生病时，文彦博擅自杀了报告叛乱消息的人。”文彦博听说了，就把刘沆签名的判决书拿出来，才解除了仁宗的怀疑。

按：

文彦博是官场老手，请同僚签字，就有话可说，这就是：“害人之心不可有，防人之心不可无。”由于文彦博存了心计，免遭陷害。

这一招可以说叫留一手。

装疯卖傻

装疯卖傻是在特殊情况下的保身之法，一般来说，帝王高高在上，手握生杀大权，身为臣子，一旦被皇上怀疑，就会有被杀头的危险，此时装疯卖傻，使皇上消除疑忌，就可以保全性命。

郭德成装疯免祸

郭德成是郭子兴的小弟弟，很聪明，喜欢喝酒。他的两个兄长因功被封侯，他却只做到骁骑舍人。

郭德成的妹妹是宁妃，朱元璋因此缘故，想提拔他，郭德成推辞不受，太祖不高兴，德成叩头称谢说：“臣性好饮酒，常沉醉酒中，成不了事。地位高，俸禄重，必任重事，才算尽职，事办不好，陛下必杀我。人生贵在适意，我只想多拿钱，饮美酒，别无所望。”

明太祖连声说好，赐给他 100 多坛好酒和许多钱币，待遇优厚。

一天，郭德成陪太祖在后苑喝酒，德成喝得大醉，爬在地下脱了帽子叩头向太祖谢恩，太祖看德成头发只有数根，就笑道：“醉疯汉，头发只有这么几根，莫非是酒喝得太多吗？”

德成仰着头说：“我还讨厌这几根呢，光了才痛快呢！”

太祖沉默不语。

德成酒醒后，很害怕，就假装疯狂，剃光了头，穿了和尚的衣服，口中念佛不止。

明太祖对宁妃说：“开始我还拿你哥开玩笑，现在他真疯了。”

后来发生党祸，株连而死者数以万计，功臣几乎被杀光了，德成却得以幸免。

袁凯装疯免死

袁凯，字景文，松江华亭人。元末任府吏，博学有才辩，善于言谈。

洪武三年（公元 1370 年），袁凯被推举为御史。当时，朝野武将持功骄恣，无所顾忌，犯罪的愈来愈多。袁凯看不惯，上书向皇帝建议说：“诸位将军只谙于军事，对于君臣之礼不甚熟悉。请皇上下令到各都督府聘请精通经书、饱学古礼的学者前来讲学，让武将们到都堂听讲，这样也许可以使武将通晓保族全身之道。”明太祖立即下令台阁诸臣招聘各士进宫，给武将讲礼义之道。

后来，明太祖要杀掉囚禁的囚犯，让袁凯送案卷让皇太子复讯，皇太子主张从宽的不少，袁凯回报后，太祖问：“朕与太子谁做的对？”

袁凯顿首回答：“陛下杀囚徒是正法典，皇太子给予赦免是仁兹。”

皇帝大怒，认为袁凯老奸臣滑，两面讨好，很讨厌他。袁凯十分恐惧，假装疯狂，披头散发，满口疯话。明太祖以为他真疯了，便免去了他的死罪。

后来，袁凯告老回家，得以寿终。

郭德成的心思

郭德成是朱元璋的“骁骑指挥”可以随便出入皇宫，他的妹妹又在宫中侍奉朱元璋。

有一次，郭德成来到皇宫，朱元璋赠他黄金二锭，要他不要声张，悄悄地带回去。

郭德成走到宫门时，便装着穿靴子，把袖子中的金子故意掉在地上。太监见了，立即报告明太祖，明太祖说：“这是我赐给他。”

有人不解其意，郭德成说：“宫中的看门人防守如此严密，藏金而去，不等于偷窃吗？况且我的妹妹又在宫中侍奉皇上，我出入这么方便，怎么知道皇帝不是试探呢？”

按：

这三则故事反映出朱元璋的好猜疑，明王朝初年的官场凶险，也反映出袁凯和郭德成的通权达变。

昔日为战友，今日为君臣，昔日亲密无间，今日互相防范，这是官场在作怪。

当官虽好，但生命更可贵，为了生命，宁可装疯免祸。真是“早知今日，何必当初。”

朱元璋投身义军，乱世崛起，扫荡群雄，一统天下，也算得上知人善任的皇帝，但他后来大杀功臣，制造冤案，却是历代皇帝不及，当初跟随他的弟兄们几乎全被杀光。

过河拆桥是封建统治者的本质。

高皇后救画工

南京宫殿落成，朱元璋与高皇后前往视察。太祖见宫殿巍峨雄壮，便感慨道：“胡做乱做，就做出了这等的大事业！”一抬头，看见有一个画工在上面。太祖后悔失言，唤画工下来想除掉他。高皇后示意画工，用手自摸耳朵。画工假装耳聋，多次呼叫也不答应，太祖派从将他捉下来，问明白是耳聋，便赦免了他。

按：

一句真心话，使自己恢复了平常人的本性，而没有皇帝的威风，看到有画工在场，又后悔失言，可见皇帝也是没有自由的，好在皇后善良，否则一句话，又死一无辜之人。

韬晦之术

韬晦，是隐藏自己才能的意思，把才能隐藏起来，可以保全自己，是官场的护身术。

嘉王研究药方

嘉王赵颢，是宋神宗的亲弟弟，好读书。元年年间，数次上疏议论朝政，他的记室（官名）劝他说：“大王是天子的弟子，不好声色狗马，一心致力于典籍，是好的品德，可是您多次干预朝政，这会使太后不安啊。”

嘉王猛然醒悟，从此专门研究医书，和他的部属研究药方，朝廷果然下诏，称赞他好古，特下诏褒奖他。

按：

君王防范最严的就是自家弟兄，因为他也有继承权，嘉王干预朝政，哥哥就会不放心，说不定什么时候找个理由就把他杀了，他改而研究药方，皇帝就高兴起来，研究药方，是明哲保身的方法。

苏辙闭门谢客

黄门侍郎苏辙被贬谪南方，他回来以后，住在许昌，闭门谢客，不与人交往。他住宅的南边有个竹林，竹林中有个小亭，遇到风和日丽的天气，苏辙到林中散步。乡人见不到他，便求助于门人，门人让他在小亭等候。十来天后的一天，苏辙出来散步，乡人跑上去，苏辙大惊，对乡人说了许多安慰的话，过了一会，苏辙说：“你暂时在这等一会。”说完飘然而去，进了屋到天黑也没有出来。

按：

苏辙的为官之道是很消极的。他一向明哲保身，少说为佳，与他哥哥苏轼大不一样，苏轼敢说敢干，不为世俗所约束，具有无畏的精神，并因此获罪而不悔。苏辙为此常劝苏轼，不要随便发表议论，苏轼并不听从。

苏辙被贬之后，不但不敢见老百姓，连同乡人也不敢见，胆小甚微，而苏轼被贬之后，照样游玩山水，并与老百姓广泛接触。

官场的基本规律是派别斗争决定人物的升降，苏辙因十分谨慎，但仍然被贬，这就说明了官场的凶险。与苏轼相比，无论是诗词文章或是政绩，苏辙都比不上。

夏侯玄之死

夏侯玄字太初，三国时魏国人，夏侯尚的儿子，大将军司马师前妻之兄。

夏侯玄性格开朗，品行高尚，善言词而知识渊博，魏齐王曹芳正始年间任护军使之职。司马懿诛杀曹爽后，征夏侯玄为太常，他知自己不免于祸，于是不和世间人交往，不保存书写的文字。

司马懿死后，许允对夏侯玄说：“现在你没有什么忧虑了。”

夏侯玄说：“士宗，你不懂得，此人还能以亲戚看待我，司马师和司马昭是不会放过我的。”

后来，中书令李丰讨厌司马师执政，想以夏侯玄取代他，司马师就杀了李丰，将夏侯玄交廷尉治罪。

按：

夏侯玄的看法是正确的，欲加之于罪，何患无辞。夏侯玄之死，又是派别斗争的又一明证。

从司马懿这一角度看，诛杀曹爽后，要收揽人心，因为他权力还不太巩固，因此夏侯玄被征为太常。

从司马师这一角度看，权力已经巩固，此时就是“顺我者昌，逆我者亡。”正是这个原因，夏侯玄必死。虽然夏侯玄表示顺从，但他仍必认为是逆我者。

狡兔三窟

这是一种政治权术，指的是那些已有了权势地位的当权者，要为自己准备好后路。

冯谖义助孟尝君

孟尝君食客三千，分为上中下三等：上等称“代舍”，中等称“幸舍”，下等称“传舍”。代舍是说其人可以自代，住上等房，食物有肉，出门有车。幸舍是说其人可以任用，住中等房，食物有肉、出门无车。传舍，则吃一般的食物，免除饥饿，出入听其自便，住下等房。

齐国有个叫冯谖的人，很穷，就托人来投靠了孟尝君。孟尝君问：“客人有什么爱好？”回答说：“没什么爱好。”又问：“有什么本领？”回答：“没什么本领。”孟尝君答应收留他。

孟尝君的左右亲近，看他没什么本事，就让他住下等房屋，吃粗劣的饭菜。

过了10来天，孟尝君问传舍的负责人，冯谖干什么？传舍负责人说冯谖很贫穷，没有什么东西，只有一把长剑，他无事就靠着柱子，弹着他的剑，歌唱道：“长剑啊我们回去吧，吃饭没有鱼？”孟尝君说：“给他吃鱼，让他住幸舍。”

过了不久，冯谖又弹着长剑说：“长剑啊，我们还是回去吧！出门无车！”左右的人都嘲笑他，又告诉了孟尝君！

孟尝君就让给他准备车马，住上等的房屋。过了不久，冯谖又弹着长剑说：“长剑啊！我们还是回去吧！没有东西养家。”左右的人现在是厌恶他了。

孟尝君问手下的负责人：“冯先生有亲属吗？”负责人答：“家有老母。”孟尝君就派人供应他的家用。

从此，冯谖不再唱歌了。

后来，孟尝君问门下的食客：“谁能为我到薛地收债？”冯谖自告奋勇。孟尝君就召见了，为他准备好车马，整理好行袋，放好债券，就要上路，冯谖说：“先生收债回来，您要买点什么吗？”孟尝君说：“看我家缺什么就买什么？”

冯谖到了薛地，把欠债的人召集起来，一一核对债券，依贫富能还的，约定时期，写在债券上，然后假传孟尝君的命令，把穷人的债券都烧了。

冯谖对众人说：“孟尝君之所以贷款给你们，不是为了利息，是为了你们的生活。但是君门客有数千人，俸食不足，因此不得不来收取利息供养门客。今天能还的要按期偿还，穷困不能还的，全部烧了。君对你们薛人的恩德，如此深厚。”百姓都叩头欢呼：“孟尝君真吾父母也！”

冯谖回去见孟尝君，孟尝君问他：“债收完了吗？为什么这么快？”

冯谖说：“收完了！”

“买了什么东西啊？”

“您说‘看我家缺什么就买什么？’我想，您家中有用不完的珍宝，狗、马满圈，阶前全是美女。您缺少的是‘义’而已！我为您买了‘义’。”

孟尝君问：“怎么买的义？”

冯谖说：“薛邑是您的封地，对这里的百姓，您不想对自己的儿女一样对待他们，却像商人一样去榨取利息。我私自假传您的命令，把不能还的债券都烧了，百姓高呼‘万岁’，这就是为您买回了‘义’。”

孟尝君听了很不高兴，事已至此，也没办法，只得让他退下。

一年后，有人在齐王面前进谗言，齐王就让孟尝君回自己的封地薛邑。

当离薛邑不到 100 里时，百姓在半途中迎接孟尝君。孟尝君回头说：“先生为我买的‘义’，我看到了。”

冯谖说：“狡兔有三窟，仅能免于死亡，现在你只有一窟，还不能放心地睡大觉，让我为您再凿两窟。”

于是，孟尝君为冯谖准备了车子 50 辆，金 500 斤，去到魏国，对魏惠王说：“齐王放逐了他的大臣孟尝君，诸侯谁先迎接他，谁就能富国强兵。”魏王就让出相位，让原来的丞相做上将军，并派遣使臣，带黄金千斤，去迎接孟尝君。

冯谖早到薛邑，对孟尝君说：“千金，是厚礼，百辆是高级使节的待遇。齐国会知道的。”

魏国的使臣三次迎接孟尝君，孟尝君都拒绝了。

齐王听说后，君臣都害怕了，就派太傅带了黄金千斤，豪华车两辆，佩剑一把，齐王亲笔信一封，向孟尝君道歉，说：“寡人不好，受到神灵降下的大祸，听信谗言，得罪了您。我算不了什么，但望您顾念先王的宗庙，还是回来治理国家吧！”冯谖告诉孟尝君说：“希望您请求要先王祭祀用的礼器，在薛邑建立宗庙。”

宗庙建成后，冯谖说：“三窟已成，您可以快乐地过日子了。”

孟尝君担任相国 10 年，没有丝毫的灾祸，就是有冯谖为他出谋划策啊！按：

人在得意之时，对“义”不重视，只有失意之时，才知“义”的可贵，冯谖为孟尝君买“义”，使他失意而不失“义”。

明朝时，严嵩被罢官，一路上没人卖给他东西吃，汉朝时，主文偃死时，无人替他收尸，都是做官时不积德的结果。

破釜沉舟

破釜沉舟出自秦朝末年，项羽带兵与秦军大战，双方隔河相持，项羽挥兵过河，砸烂做饭用的釜，沉掉渡河的舟，表示决一死战，不留后路。

在政治斗争中，与狡兔三窟、留一手的谋略正好相反，备棺上疏一类，就属此谋。

备棺上疏

吉水人罗侨，字维升，弘治进士，正德初年任大理评事，上疏言正德皇帝不理朝政，整天与宦官游乐，言词激烈，直指皇帝，料定自己必死，在上疏前和妻子儿女作别，把棺材放在西长安门外等候收尸。

疏上去后，皇帝果然大怒，将他下狱，拷打死去数次，被免除官职，遣送回乡。

刘瑾被杀后，皇帝又下诏恢复了他的官职。辛未五月罗侨到京任职，……正和大理寺官员一起举酒祝贺，中官张永暗地叫人通知罗侨说：“皇上看到吏部送来的名册上有罗侨的名字，破口大骂：‘这个穷酸小子又来做官，找死！找死！’看来还是避一避好。”罗侨当天就出城回到家乡。

后来，朱宸濠叛乱，罗侨在家乡兴兵勤王，武宗一直到死再没用他。嘉靖初才又被任命为金华知府。

海瑞买棺上疏

明世宗不理朝政，专心于斋醮之事，甚至不临朝听政。总督巡抚争相献符端，礼官上表庆贺。自大臣杨最、杨爵因上书劝世宗停止斋醮事，而入狱后，大臣再无人敢进谏。

海瑞在嘉靖 45 年 2 月上疏道：“臣下听说、君主是全国臣民和万事万物之主，其责任至为重大。要想实现这一重任，只有把它托付给群臣百官、使他们畅所欲言，现在臣们拿着俸禄而好问谀奉承，小臣害怕获罪而不敢进言，臣不胜愤恨。因此冒死直谏，进我的区区之心，愿陛下接受我的意见。”

皇帝看了奏章，大怒，把它扔在地上，对左右说：“快把他抓住，别让他跑了！”宦官黄锦在一旁说：“这个人向来以痴狂出名。听说他上疏时，自己明知冒犯皇上，已买好了一口棺材，告别了妻室儿女，在朝廷等待判罪，人们已逃散了，一个不留，这表明他是不跑的。”皇上听了沉默不语。

按：

历代不缺正直之士，这两侧抬棺上疏的例子就是明证。

正义之士，敢于仗义直言，不惜自己的生命，这样的人值得赞扬。

置之死地而后生

隋朝末年，隋炀帝荒淫残暴，生活奢华，弄得民不聊生，遍地饥荒。于是各地不断爆发农民起义，有些有实权的人，也拥兵自重，自立为王，当时还有一谣言，说是：“杨氏当灭，李氏当兴。”仍帝心怀疑虑，将朝中大臣李密罢职削官，李密投奔瓦岗寨义军。炀帝又怀疑到另一大臣李浑身上，将他杀死。此时身为重臣的李渊坐卧不安。怕炀帝怀疑到自己头上，但李渊并无反叛之意。

到了隋炀帝 13 年，多地反叛有数十起，炀帝江山岌岌可危。此时李渊任太原太守，也时常愁叹。

裴寂是一个有战略眼光的人，他悄悄结交李渊的儿子李世民，密谋反叛，但心须动员有忠心的李渊一起行动，这样才能借助他的兵权。如果直言相劝李渊，弄不好会惹来杀身之祸，裴寂与李世民密谋，趁机行事，采用“置之死地”的方法，切断李渊的退路，逼李渊造反。

有一天，裴寂在晋阳宫设下宴席，请李渊饮酒，二人相交已久，李渊也不怀疑，就高高兴兴的去了。

这晋阳宫是炀帝杨广的行宫之一，宫中有外监，正副各一人。李渊为太原留守，兼领晋阳宫监，裴寂为副宫监。李渊身为宫监，到此赴宴，也正合情理。

裴寂与李渊坐定，美酒佳肴，依次献上，二人边喝边谈，十分快活，李渊开怀畅饮，一连喝了几大杯，已有了几分醉意。忽然听到门帘一动，环佩声响，李渊定睛一看，竟走进两个美人，都长得十分俏丽，仿佛如姊妹花一般，如花似玉，美不胜收，眼泛春波，恋恋勾人。俗话说得好：“酒不醉人，人自醉，色不迷人，人自迷。”那两美人婷婷袅袅，走到席前，向李渊见礼。裴寂即指引两美人，左右分坐，重行劝酒。李渊已酒醉糊涂，也不问明来历，一味儿的乱喝。常言道：“酒逢知己千杯少。”这酒逢美人却是万杯不多。战国时有个叫淳于髡的人曾说过：“他要是有一如漂亮的美女陪着他畅饮，他的兴致就能达到极点，一次能喝一石酒，畅快淋漓，醉眼朦胧，不知东西南北，但十分快乐。”李渊真是如同淳于髡所说，看见了美女，连命都忘了，恨不得一口将她们两人吞进去，美女娇声娇气，连连劝酒，李渊来者不拒，一杯杯倒入肚中，酒醉人胆大，也不管它哪来的美女，只管由两个美女扶着，偎玉倚香，左拥右抱，乐哈哈地睡去了。

李渊醉卧晋阳宫，两个美女侍寝，三人同被，不亦乐乎。李渊只知沉沉入睡，哪里还晓得什么犯法。酣睡多时，酒已醒了大半，鼻中闻着一股奇香，再用鼻猛一吸，似兰非兰，似麝非麝，不由得觉得奇异。揉开双眼，左右一瞧，竟有两个美人陪着，不由感到奇怪。

那两个美人也不害羞，低声柔气，娇声欲滴，给他明说道：“唐公休怪，这都是裴副监的主张。”

李渊打起精神，问二人姓氏，一美人自称姓尹，一美人自称姓张。李渊又问她们二人是哪里人，二人并称是宫眷，李渊不由大吃一惊，立即披衣跃起说：“宫闱贵人，那得同枕共寝，这是我该死的了。”

二美人却连忙劝慰：“主上失德，南幸不回，各处已乱离得很，妾等非公保护，免不得遭人污戳，所以裴副监特嘱妾等，早日托身，藉保生命。”想这二位美人，长居宫中，受尽寂寞，宫人美人数万，二人难得炀帝御幸，

今日若得李渊垂青，已是感激万分，受用不尽了。

李渊频频摇头道：“这……这事忌可行得！”一面说，一面走出寝门，走了几步，正巧遇着裴寂。李渊一把拉着裴寂，叫着裴寂的字说：“玄真，玄真！你难道要害死我吗？”

裴寂笑着说：“唐公！你为什么这般胆小？收纳一两个宫人，很是小事，就是那隋室江山，亦可唾手可得。”

裴寂又说道：“识时务者为俊杰，今隋主无道，百姓穷困，四方已经逐鹿，连晋阳城外差不多要作战场。明公手握重兵，令郎暗储土成马，何不乘时起义，吊民伐罪，经营帝业呢。”

李渊道：“我李家世受皇恩，不敢变志。”

李渊口说不敢变志，奈何退路已断，不反即死，他如与宫眷同寝的罪名是何等严重，那炀帝早对李姓人心怀疑虑，若他知晓这件事，一定会借口杀死自己，甚至诛灭九族。李渊只有反叛一条出路，再加上裴寂，李世民分析天下形势，讲清利弊，终于坚定了李渊的反叛决心。后来，李渊举起义旗，天下归心，横扫中原，得以建立大唐江山。

按：

军事谋略学上有“置地死地而后生”的谋略，就是断绝其退路，使其不得不战。

这一原则，实际上是愚兵政策，是基于封建制度下，士兵多是被迫作战，如果不把他们逼到绝路上，他们是不会拼尽全力的，这种士卒，一般是看见有可能取得胜利，就向前冲，一旦形势不妙，就溜之大吉，看谁逃得快。

兵法上讲，用兵的时候，烧掉渡河的船，砸烂造饭的锅，像驱赶群羊一样驱赶士兵，赶过来赶过去，不让士兵知道要到哪里去。聚集全军的士兵，投置在危险的境地，使他们拼死作战，这就是将军的责任。士兵拼死战斗，还有什么可怕的呢？人人都用全力夺取胜利。士兵深陷危险，就会无所畏惧，没路可退，军心就稳定。深入敌国就会专心一意，迫不得已就会勇敢战斗，士兵连死都不怕，还怕什么呢？这样怎么舍不取得胜利呢？

政治斗争同军事斗争一样。某个团伙要一个人参加自己的阴谋行动，此人犹豫不决，此时就用断绝后路的方法，逼他参加。他考虑不参加也是死，还不如参加试一试。

裴寂等人采用的方法，就是断绝后路的方法，李渊淫了宫女，犯了王法，不反即死，因此只有硬着头皮造反，寻一条生路。

功成身退

功成身退也是名臣们保全自身的一个重要方法，如范蠡、张良等激流勇退，得以全身，文种、韩信等贪恋权势，最终被害。

李泌归隐山林

唐肃宗收复京师后，李泌见肃宗。肃宗留李泌宴饮，同榻而眠。

李泌看张良娣受宠，宦官李辅国权力越来越大以及中书令崔圆三人向皇上进谗言，迫害自己，为了明哲保身，他决定退隐山林，在退隐之前，他决定尽最后一次努力，保全自己爱护的皇太子李俶。

当晚，李泌对肃宗说：“臣已略报圣恩，请准许我作闲人。”

肃宗说：“我同先生忧患多年，应与先生同乐，您为何要离去呢？”

李泌说：“臣有五不可留，愿陛下让我离去，免于一死。”

肃宗说：“何谓五不可留？”

李泌说：“我遇陛下太早，陛下任我太重，宠任我太深，我的功劳太高，事迹太奇，有此五虑。陛下不让我走，就是杀了我。”

肃宗说：“先生为何怀疑我，朕不是病狂，为何要杀先生呢？”

李泌说：“陛下不干杀我的事，我才敢请求归山，否则我怎么敢说？并且我说被杀，不是指陛下，是那五点原因。我想陛下，对臣这么信任，有些话尚且不敢说，等天下安定了，我哪敢再说什么？”

肃宗说：“我知道了，先生要北伐，我不听从您的建议，你生气了。”

李泌说：“不是，我说的建宁王一事。”

肃宗说：“建宁王听小人的话，谋害史长，想夺储位，我不得不把他赐死，先生还不知道吗？”

李泌说：“建宁王若有此心，广平王必怨恨他，可广平王每次与我谈话，都说弟弟冤枉，泪如雨下，况且以前，陛下欲用建宁王为天下兵马大元帅，我请改任广平王，建宁王要是想夺太子位，必恨臣，为什么他认为我是忠心，对我更加亲善呢？”

肃宗听到此，也忍不着泪，哭着说：“先生说得对，我知道错了，但事情已经过去，我不想再听这事了。”

李泌说：“我不是追究以前的责任，是为了让陛下警戒将来。当年则天后有四个儿子，错杀太子弘，立次子李贤为太子，次子贤内心忧惧，作《黄台瓜》词，想使天后感动，但则天后不予理睬，李贤被废后，死在贬所黔中。《黄台瓜》词这样说：‘种瓜黄台下，瓜熟子离离。一摘使瓜好，再摘使瓜稀，三摘尤可为，四摘抱蔓归。’陛下已经摘了一个瓜了，千万不敢再摘了。”

肃宗惊讶地说：“怎么会有这号事：我当把这首诗写在绅带（大带子）上，时时警惕意外的情况出现，”

李泌深沉地说：“陛下记在心上就行了，何心形于外呢？”

这次谈话后，李泌即入衡山，归隐泉林去了，由于他的话受到肃宗的重视，虽然张良娣、李辅国欲伤害太子，太子最终受到保护。

按：

李泌像汉初的张良一样有眼光，他们二人都是功成身退，并且在退出政治斗争之时，还保着了太子，因此其结局都是圆满的，太子登上皇位后，对他们都很尊重。

李泌的聪明之处在于，他看到肃宗日益亲近小人，自己正处在政治斗争的漩涡中心。虽然与皇帝关系很好，但张良娣的枕头风厉害，李辅国又是服侍皇上的人，他（她）们二人经常在皇上身边，自己怎么能斗得过他们。

李泌是有远见的，他的策略是斗不过则躲，只要太子即位，他就会重返

政治舞台，如果太子保不住，他在朗廷内又有什么用呢？因此及早抽身局外。

范蠡激流勇退

越国的功臣范蠡在灭了吴国后，不求封赏，反而至五湖，向越王勾践告辞说：“君王自勉吧！我不再回到越国了。”

勾践说：“我不明白，你说的话。”

范蠡说：“我听说，做臣子的，君王有忧愁，臣子就应当为君王排忧解难；君王受到凌辱，臣子就应当拼死维护君王的尊严。从前国君在会稽受辱于吴王，臣之所以没有去死，就是为了要报亡国之仇。现已大功告成，我请求接受应得的惩罚。”

越王说：“如果有人不能谅解你的过失，宣扬您的功德，就叫他在越国没有好下场。你若听我的劝告，我就同你一起治下国家。你若不听劝告，不仅你自己身死，连妻子儿女也要被杀。”

范蠡说：“我明白您的意思了。国君按法度行事，我按自己的意志行事。”

于是范蠡乘一条轻舟，浮游于五湖，没有人知道他到哪里去

按：

范蠡是明智之臣，他曾对文种说：“越王为人，忍辱妒功，可与共患难，不可与共安乐。子今不去，祸必不免！”文种不听，最终被越王所杀。

自污其身

“功高震主”古来有之，历代名臣，莫不注意这个问题，一旦皇上怀疑自己，就会惹来麻烦，因此，功臣们往往自污其身，故意损害自己的好名声，以减少帝王的怀疑，有的甚至装疯卖傻，目的是为了保全性命。

韩世忠买田

韩世忠是宋朝的著名将领，他曾经议论要买新淦县的官田。宋高宗听说后，亲自写信将新涂县的官田赐给他，信中说：“卿遇敌必克，打了胜仗不扰百姓。听卿买新淦田为子孙打算，现在拿这官田赏赐给您，以表彰您的忠心，所以这个田庄称作‘旌忠’。”当时每个将领各以自己的姓作旗号，如张家军，岳家军之类。朝廷怀疑惧他们专横欺上，听说韩世忠买田，很高兴，特赐之。韩世忠买田，也有汉萧何买民宅的意思吧！

按：

韩世忠和岳飞同时南宋名将，但结局却不同，岳飞被害身亡，韩世忠却善始善终。真原因在于岳飞直，韩世忠善于明哲保身。

韩世忠买田，是处污其身的方法，免得功高震主。

就整个民族而言，还是岳飞这样的人越多越好。

卢尚书的计策

内部尚书松在扬州，曾召集他的幕僚说：“我辞职后，必买一辆八九千钱的四匹马拉的小车，吃饱后坐上车，穿土人的粗布衣服，到街上看艺人玩的木偶戏，就满足了。”又说：“郭子仪高权重的时候，常忧虑灾祸临头，这是大臣最危险的时候。”

杜尚书的深意，不在看戏，而是自污。

社会辞职后，果然上街看戏，谏官上书说：“三公不当上集市。”杜公说：“我的计谋实现了。”

召平的远见

汉高祖刘邦听说韩信被除掉后，派使者拜萧何为相国，增加封地 5000 户，派了 500 多士兵一名都尉带领，作为相国的卫队。文武百官都来庆贺，只有召平一人来表示哀悼的慰问。

召平，在秦朝时被封为东陵侯，秦灭亡后，召平成普通老百姓，家贫，在长安城东种瓜，瓜味很美，人称“东陵瓜”。

召平对萧何说：“灾祸从现在开始了。皇帝在外领兵打仗，你在后方，并不是国为战功而加封您，并且派了卫队，这是为什么？因为韩信造反，皇帝又怀疑你了。派卫队可不是爱护你啊？希望你辞谢，不要受封，把家财全部献出来作军资，皇上就会高兴的。”

萧何照召平说的做了，刘邦果然大喜。

按：

曹参、萧何都是善为官者。曹参不问细过，权力下放，按萧何的路子走，对待喝酒的人，也不拿出宰相的威风，而是以诚相待。

刘邦在外作战，对萧何疑心很大，萧何听从召平的主意，消除了刘邦的怀疑。萧何对刘邦最忠诚，跟随刘邦最早，尚且受到怀疑，这大概是张良功成身退的原因吧！

通权达变

北谋关键在变，随机应变，适时而动，不懂变则不必为愚谋，因为任何事物都是不断变化的，事物变化，谋略亦必变。

变则胜，不变则败

奕譞的策略

奕譞与慈禧太后，关系非常密切，他的妻子是慈禧太后的亲妹妹。更重要的是他参与了慈禧太后夺权密谋，在谋杀肃宗等八大顾命大臣时立下大功。被授以都统、御前大臣，领侍卫内大臣。可谓显赫。

慈禧政权巩固后，奕譞就及时地抽身宫廷斗争，因为这时慈禧已不需要他了。他命人仿制了一个敬器，这个器皿，若例入一半水，就保持平衡，直立着。若倒满水，就会倾倒，水流完。奕譞还在敬器上写了“谦受益，满招损。”六字，以提醒自己。

1874年，同治帝病死，慈禧要立奕譞的儿子载灃为帝。奕譞知道后，当即吓昏过去，碰头痛哭，被人挽扶而出。

奕譞认为，儿子当皇帝，也只是个摆设，慈禧为人多疑，一不顺心，就会废了儿子，甚至生命难保，说不定还会牵连到自己。

载灃被立为皇帝后，奕譞请求罢免自己的一切职务，表示不争权，不争利，不干预朝政，以减少慈禧对他的怀疑。

奕譞还向慈禧太后秘密地献了《豫社妄论》的奏折，奏折说，将来有人利用他是光绪帝的生父，援引明朝父以子贵，追尊所亲的例子，要求给他加些什么尊号时，就将此人视为奸邪小人，立加摒斥。

光绪帝继位的第5年，有一个叫吴大澂的官员上疏朝廷，请求尊奕譞为“皇帝本生父”。

慈禧见疏大怒，拿出奕譞的《豫社妄论》奏折，下谕将吴痛斥了顿。

按：

奕譞很明智，他了解慈禧太后的心理，他抽身于政治斗争之外，是迫不得已的措施，长在政治斗争的中心，不可避免地会受到其他大臣的排挤和慈禧的怀疑奕譞还有先见之明，写了《豫社妄论》讨慈禧的欢心，他是讲实际的人，对虚名没有兴趣。

官场应变

纪昀是乾隆时的大学者，为人机警幽默，善于言词。

一年夏天，天气很热，当时纪昀正负责审阅《四库全书》的书稿，他就脱了衣服，光着背，把辫子盘在头顶上，伏在桌子上审阅书稿，恰在这时，乾隆皇帝来了，大臣见皇帝，必须穿朝服，纪昀穿衣服已来不及了，便弯腰钻在桌子下，将桌布拉好，想等皇帝走了再出来。

乾隆皇帝有意捉弄他一下，就让四周的人安静下来，等他出来。

纪昀在桌子底下，热得要命，听屋内已静，就撩开桌布，探出头问：“老头子走了吗？”

这是一句大不敬的话，论罪可以杀头。乾隆一听，大怒，说：“纪昀，凭什么骂我老头子。”

纪昀想不到皇帝还在屋内，先是一惊，继而一想，就不慌不忙地说：“皇上息怒，老头子三字关非骂人，是至尊的称号。”

乾隆说：“你说说怎么个至尊法。”

纪昀说：“皇上万岁，岂不为‘老’？皇帝力一国之首，岂不为‘头’？皇上为真龙天子，岂不为‘子’？所以‘老头子’乃至尊也，简称也！”

乾隆皇帝转怒为喜，大笑道，“好个善辩的纪昀，虽苏秦、张仪也不及也！朕赦你无罪，起来吧！”

按：

这个故事很有传奇色彩，纪昀随机应变，化险为夷。对帝王不敬，是杀头之罪，他巧言解释“老头子”三字，以机智的幽默，化解了乾隆的不满，并博得乾隆的欢心。

乾隆自称是有“文治”，“武功”的皇帝，他博学多才，喜爱贤士，正因为如此，他才赦免了纪昀的死罪。

载漪的愚谋

载漪是慈禧太后的侄女婿，由于这层关系，慈禧看上了他的儿子溥隽。戊戌变法失败后，光绪被囚禁，但光绪年龄还不到 30 岁，而慈禧已 60 多岁，慈禧怕光绪在自己死后掌握，就有意废去光绪，改立溥隽为皇帝，准备在 1900 年元旦举行仪式。由于各国公使的反对，此事只得作罢。

后来，义和团运动兴起，义和团是反帝爱国运动，矛头对准外国侵略者。载漪认为只要义和团能将外国势力赶出去，他的儿子就可以即皇位。

英、法、日、俄、德、美、意、奥八国，拼凑了联军，从渤海湾登陆，镇压义和团。对义和团慈禧举棋不定，兵部尚书徐用仪和户部尚书立山等主张剿，以免惹恼洋人。端王载漪和大学士刚毅等王公大臣主张“抚”，载漪说：“义和团都是出万死不顾一生，以赴国家之难的义民。”当然，他是有政治目的的，就是让儿子当皇帝。

就在这时，八国联军攻陷了大沽口，局势发生急剧的变化。载漪就指使军机章京连文冲伪造了一份列强给清政府的外交照令，提出四条要求：

- 一、指明一地由光绪居住。
- 二、代清政府收取各种钱粮。
- 三、代清政府掌全国军队。
- 四、归政给皇帝。

慈禧听了这个消息，果然上了载漪的当，她勃然大怒，马上召集御前会议，下诏宣抚国民，于光绪 26 年 6 月 20 日正式向各国侵略军“宣战”。为了表示决心，慈禧下令将主“剿”的徐用仪、立山、联元等人砍了头。

过了几天，她看外国侵略军攻势凶猛，又后悔了，就又命驻各国的外交大臣向各国政府解释，说“中国即不自量，亦何至与各国同时开衅，并何至恃‘乱民’与各国开衅”等，向外国侵略者献媚求和。

八国联军一举攻入北京、在北京烧杀，奸淫，抢劫。慈禧只得换上蓝布粗衣，扮成农妇的样子，先逃太原，再逃西安。

慈禧在逃跑的路上，杀了主“抚”的刚毅、徐木等人，以讨好洋人，并让大臣们同洋人讲和。

光绪 26 年底，外国侵略者提出“议和大纲”十二条，慈禧命全部接受，慈禧回到了京城。

造假照令的载漪由于是慈禧的侄女婿，没有被杀，但仍被发往新疆，永远监禁，他的儿子溥隽也被撤去“大阿哥”的名号。

按：

载漪想让儿子当皇帝发了“疯”，不惜采用卑鄙的手段，谎报军情，轻启战事，导致了八国联军入京，清王朝受了更大的损失。与慈禧相比，载漪是小巫见大巫，论权谋，载漪根本不是对手。

阎丹初智惩武官

阎敬铭，字丹初。他任湖北市政使司长官时，湖北总督是官文，有一低级武官，以娈童（被人玩的美男）的身份被授予副将，他恃宠而骄。一日入民宅，欲强奸一个少女，女子不从，他就杀了女子，逃走了。女子的父母到府县衙门告状，府县不敢管。阎敬铭听说后，马上求见官文，官文称病不见，阎敬铭说：“有要事，必须面见总督大人，如果大人生病怕风，可以卧室相见。”门人仍不让见。阎敬铭说：“中堂生病，必有痊愈时，病好了一定会见我，我住在这里等候。”叫仆人取来铺盖，在总督衙门的大厅里住了三天三夜。中丞、司、道等官员多方劝阻，阎敬铭发誓，不杀掉这个武官，就不回衙门。官文这才出来见他，并长跪为武官求情。阎态度严峻，不为所动，中丞严树森严肃地说：“敬铭也太过分了，中堂不惜屈尊到这个地步，你难道不能网开一面吗？”阎不得已，才扶起官文，同他约定，马上革掉这个武官的职，押送原籍。官文同意了。于是喊武官出来，要他同阎叩头谢不杀之恩。阎忽然变色，命卫兵抓住武官，拖到阶下，脱衣服，重责40大板，立即遣送回原籍。处理完后，阎向官文谢罪，官文从此更敬畏他了。

按：

在官场上，显示出自己的正气，别人就会畏惧，阎丹初就是用自己的正气，压倒了邪气。官文刁官，政绩不好，但他毕竟是朝廷大员，也不敢太放肆，大清朝的法律是比较严的，阎丹初逼得官文不得不接见他。不过阎丹初还是通权变的，按法律应当把这武官斩首，但他只打了他40大板，看来他给官文留了面子，既然有了面子，官文也就不好再说什么了。这就是官场权谋。

为救亲家被贬谪

清代大学士纪昀很受乾隆皇帝的喜爱，官做到尚书、协办大学士。

纪昀与西淮盐运使卢雅雨是儿女亲家，一次卢雅雨因盐款亏空，受到御史弹劾，乾隆帝就打算严惩卢雅雨，籍没他的家产。

纪昀消息灵通，知道亲家被抄，很着急，但他不敢明言，就写了封“谜”信，信丞中装有少许茶叶，里里外外没有一个字，外面用面糊加盐粘合。

卢雅雨反复看了几遍，恍然大悟，这封信的意思是“茶、盐、空”也就是要查盐款亏空。

卢雅雨立即作了准备，把财产转移到别处，所以被查抄出来的东西很少。

乾隆的宠臣和珅打探到件事，就向乾隆打了报告，乾隆就叫来纪昀，要他老实交代。

纪昀说：“臣没透漏任何一个字。”

乾隆说：“人证确凿，你老实交代等用什么方法透了消息。”

纪昀一一交代，最后说：“皇上圣明，微臣该死，我是受人伦陋习的熏染。”

乾隆对纪昀的足智多谋很感兴趣，一向对他有好感，这次透露消息，用的方法也很奇巧，不由得面露笑容。

结果纪昀被贬谪乌鲁木齐，后来，又调回京师，授予编修之职。

纪昀谈为官之道

我在乌鲁木齐时，因牛少价格昂贵，农民买不起牛，很担心。于是，下令严禁屠宰耕牛，牛价果然降了下来。可是，那些牛贩子听说这里牛贱，不肯来了，第二年牛价长了一倍，后来我又开放了禁令，牛价才稍稍平抑下来。

又，当时山中盗采黄金的，有几百人，如果予以逮捕，怕激起叛乱，如果听之任之放手不管，又怕养痛为患，因此从外断了他们的粮道，他们因为没有东西吃就纷纷逃了出来。可是逃出来后，又因为贫穷成为盗贼。派兵巡察防范，侦察缉捕，整天繁忧，忙了半年，事态才得以平定。

由此看来，天下的事情，不能只看到他的一面，而忽视他的另一面，有的事目前可以收到效果，而给日后留下遗患。

按：

纪昀说的不只是为官问题，他讲了哲学中一个问题。

任何事物内部都包含着对立面的统一，也就是矛盾，我们在处事情时，要坚持一分为二的观点，从事物的两个方面看问题，要防止片面性，一点论。

处理一件事情，要看到其积极的一面，又要看到其消极的一面，否则就给工作带来被动。

康熙与高士奇

高士奇的声名越来越显赫，忌妒的人也就越多。

高士奇五更就入朝，至黄昏才回去，一刻也不敢离开皇帝。有人对皇上说他的坏话，那人说：“高士奇肩扛被盖进京城，如今只要问他的家产有多少，就可以找到他利用职权收受贿赂的罪状。”

康熙帝有一天问到他，他按实际情况说：“朝廷中的内外大臣，因为我受到您的关怀，所以常常送东西给钱，一丝一毫都是从您的恩惠中得来的。”

康熙帝笑着点了点头。后来，忌妒他的人太多了，就叫他辞官还乡，来保全他。同时还让他参加编辑官书，使他保持荣誉，这中以说是文人生涯中最高际遇了。

康熙帝南巡时，高士奇作为侍从，随他前往，他做的每件事都讨康熙的欢心。

康熙游灵隐寺时，寺里的僧人跪在地上，求他赐匾额。康熙写“灵”字，雨字头写得太大了，往下难写了，他握着笔犹豫，高士奇在手掌上写了“云林”二字，因此灵隐寺也有云林之称。（“灵”的繁体字为“靈”为雨字头，雨写得太大，往下没法写了，高士奇建议他写成繁体的“靈”字）。

康熙游苏州狮子林，这里风景优美，是隐士倪迂定的图稿，康熙见了，说：“真有趣”，后来赐匾时，却写成了“真趣”，去掉了有字，这样就高雅多了，这也是高士奇的主意。

康熙和明珠、高士奇一起站在偏殿中，皇上说：“今天这样子咱们像什么？”

明珠说：“像三官菩萨。”

高士奇急忙跪下说：“高，明配天。”

明珠自知失言，额头上汗都出来了。康熙一笑，并未怪罪他。

高士奇才华出众，官居要职以后，家境富足起来，他就结交皇上的近侍以打探皇上的日常起居，告诉他的一件事，他就给一粒金豆子。每次他进宫当值，口袋内装满金豆子，到了晚上，金豆子都发完了，宫中的事他就知道了。探听到皇上读某书，他就找出某书来读，偶尔，皇上问此书中的事时，高士奇就能说出个大意来。因此，康熙帝对他很欣赏。

当初，高士奇是靠明珠的帮助而发迹的，现在，明珠却要反过来向高士奇打探消息。

高士奇每次回家，各方重臣的车马等在他家的巷子里，明珠也在其中。高士奇直入家门，仿不知这些人在等他，客人们都派出跟班的去打探情况，跟班的不断回报，“高夫人在洗脸了”，“高夫人吃晚饭了”过了一会儿，里面传出话要明珠进去，交谈很久才出来。其他的官员有时也请一两位进去谈话，不能一个一个的都进去见到高士奇。高士奇的家人出来告诉客人说：“天晚了，不能再见面谈天，请等到以后再说吧！”那些车马就散开了。

第二天，在巷子里等候的又是老样子。

高士奇聪明过人，善于逢迎。

一日，康熙帝在打猎时，马闪了蹄，很不高兴。高士奇听说了，就故意将自己的衣服上弄了好多污泥，急忙入内侍候皇帝身边。

康熙看高士奇满身污泥，就问他。高士奇说：“我骑马落入泥中，未及洗服。”

康熙大笑说，“你们南人，原来懦弱到如此地步，刚才朕马闪蹄，竟没有掉下马来。”

这样康熙的不快消除了。

又有一次，康熙帝登上金山时，想题一个匾额，蘸了很久的笔，却想不出词，高士奇便写了“江天一览”四字于手掌中，上前磨墨，微微露出，康熙帝欣然下笔书写了“江天一览”四字。

按：

高士奇的“成功”就在于善于逢迎皇上，其献媚巧在无形之中，特别是写字手中，解了康熙的燃眉之急，自然讨得君王的欢心。

高士奇的“成功”还在于及时掌握信息，了解康熙的喜好，这就是《孙子兵法》所说的“知己知彼”。

推选人才

明朝的梁梦龙被授大司马时，要下属的四位郎各推举低级武官 15 人，以备选择、举荐。费尧年等皆谢不敢。周时可随口说出十几人。

梁梦龙很高兴地说：“您真是豪杰呀？我们以真心为皇上服务，何必要避嫌疑啊。昔日，温国公任宰相时，想任用一批谏官，几次去问程颐，程不肯表态，温公对人叹道：‘荐贤为国岂为私！程熙为避嫌疑，达到了这个地步，像程颢就不会有此事了。’有鉴于此，我是很佩服您的，相信过几天，就会依次升补完毕。”

按：

为官谨慎是必要的，但过于谨慎就走向了极端。

从官场权谋看，周时可推荐那么多的人是否恰当。要从实际情况看也许梁梦龙会怀疑他，也许会更相信他。这次，梁梦龙很高兴。表扬了他。此类官场应酬，要注意上级是什么样的人，如果上级多疑，就不可推荐自己的人，如果上级英明、善于用人，就可以唯才是举、不避嫌疑。

两种做法

明武宗的皇驾到淮安的时候，太守薛赞把沿河的民房都拆去，以便于沿岸牵船，所需的绞索都是用民间时绢帛，两淮的人民受到了一次大的骚扰。

皇驾过扬州时，蒋瑶为扬州太守，他设有拆民房，他说：“沿河不是圣驾临幸之地，扯船自有河岸可行，为什么要毁坏民居。如果皇上怪罪；知府独自承担。”

江彬传皇帝旨意，要扬州报大户，蒋瑶说：“扬州只有4个大户，一是两淮盐运司，二是扬州府，三是扬州钞关主事，四是江都县。扬州百姓穷，别无大户。”

江彬又传圣旨：“朝廷要选绣女。”

蒋瑶：“扬州只有3个绣女。”

江彬问：“今在何处？”

蒋瑶说：“民间没有，知府有亲女三人。朝廷一定要选，可以充数。”

江彬无话可说，这事只得作罢。扬州平安无事。

后来武宗死，薛赞被判罪，蒋瑶作了工部尚书。

按：

明武宗是昏君，江彬是奸臣，蒋瑶敢这样做可见其胆量。

顷刻一百里

汪青湖任泗州太守时，明武宗南巡，报告说明武宗快到了，州里的官员惊恐不安，百姓纷纷逃走。汪青湖凝然不动，他说：“皇上来的信息还不确切，征财派丁，惊扰百姓。费了很多的财力，皇上来了，那当然好，若费了财力，而皇未来，那怎么办？”当时太监们在道上络绎不绝，肆意索要财物。

汪青湖带领百余名北士排列在皇舟边上，号子震天动地。中使十分沮丧。汪公派人牵引皇日舟迅速前进，没多长时间就是一百乡里，竟出了泗州境。后至的太监也不敢放肆索要财物。汪公很礼貌对待他们，将他们送出境。

按：

汪青湖的为官，的确像他的名字一样是“青湖”而非浊湖。

汪青湖带百余名壮士，牵引皇舟，行得飞快，中使们沮丧，但武宗一定高兴，人是一个好玩的皇帝。船行得快，与别的地方慢慢走不一样，有乐趣，他高兴，别的人就不敢说什么。

汪青湖待太监礼貌，但号子震天动地，也显示出威严，他的方法，比起蒋瑶的硬碰也硬，显示出机智。只不过他是把灾难往下推了。

黄福不逢迎皇上

明宣宗刚登基，想用前朝的一些旧臣，召蹇义等数人，予以宠待。他们都奉承不已。只有户部尚书黄福持正不阿。皇帝命他看戏，他说：“臣生性不爱看戏。”命他陪下围棋，他说：“臣不会下棋。”皇帝问：“为什么不会下棋？”他答道：“臣幼时家父、老师管教很严，只教读书，不学无益的事，所以不会。”皇帝不高兴。

过了内天，下诏说黄福年老，不必以政务烦劳他，改任南京户部尚书。表面上让他安闲，实际上是疏远他。

按：

按照唐朝魏征的说法，应做良臣，不做忠臣，可惜的是黄福不是良臣。

黄福应报着为国效忠的思想上任，任任上为老百姓多做些好事，总比逃避好，比空发议论好。

古往今来，大臣们以不事二主为忠，以不逢迎皇上为正，黄福被人称为刚正不阿，不逢迎皇上。但这些小事上与皇上闹意见，又有什么用呢？不如少说多做。黄福不善官场权谋，当然他也不愿学习官场权谋，在官场上，这样的人多些，比善权谋的多些好，这样可以使混浊的官场清新一些。

贵妃助文彦博

文彦博拜相，是由于张贵妃的相助。贵妃的父亲张尧曾经是文彦博的谬客，因此认文彦博为伯父，她是相得到士大夫的力量，作为自己的助力。

文彦博担任成都知府时，正月十五元宵节前，让文彦博织成异锦进献。文彦博令人织成金线类宠，上载莲花的奇锦。又作成秋千以备寒食节用。

张贵妃第一次穿着由织锦作成的衣服去见皇上，皇上惊异地问：“哪地方有这种锦缎？”

贵妃说：“最近成都文彦博织成送来的，因为他曾与妾的父亲有交往。当然臣妾又怎么能使用它呢？文彦博原是敬献陛下的呀。”

皇上现出高兴的神色，自此开始留意文彦博，文彦博从成都任满回京后，不久就被任为参知政事。

贝州王叛乱，朝廷派遣明镐去征讨。叛军即将被攻破，皇上因贝州离京城近而担忧，一天在宫内说：“执政大臣，无一人为国家分忧的，每天上殿都没有讨贼的意向。”贵妃秘密地派人告诉文博。

第二天，文彦博上朝就请求去平定叛乱。皇上很高兴，任命文彦博为统军。到达明镐已攻下贝州，王则已被擒获。捷报传到京城，因而任命文彦博为平章事。

按：

在宫廷斗争中，皇后妃子与权臣勾结是很普遍的现象，皇妃们可以倡权臣抬高自己的身份，权臣们可通过妃子们了解消息，妃子们还可以向皇帝吹吹枕头风，帮助自己巩固权力。

文彦博官职只是成都知府，只所以升为丞相，就是靠张贵妃通风报信，讨得了皇帝的欢心，得以升富。

可以想象，文彦博任丞相后，必然大力帮助张贵妃，这样张贵妃就有了一个死党。

唐朝的张良娣与李辅国勾结，武则天与太子权治勾结，都是典型的例子。

寇准催白发

寇准 30 多岁时，宋太宗想重用他，还嫌他年轻。寇准知道后，马上贩用地黄和罗十使须发由黑发变白，不久胡须头发全白了。

按：

寇准在历史上声誉不错，这则故事却说明他求升心切。这如同一个小品中演的那样，儿子是医生，就贴上胡子，打扮得像老人，父亲是理发师，就穿青年人的衣服，打扮得很年轻，这是职业的需要。

历史还有一个故事，伍子胥过不了关，一夜白了头。

寇准的故事很像青年医生的故事，把乌黑的头发染白，使自己看上去老成一些。

寇准这样做，其根源在于官僚主义，以官场中论资排辈的旧习，很难改变。一般来说，年轻人，稳重谨慎的在官场中升迁较快，那些表现浮躁的不易得到老年人的信任。

寇准是有才华的，他还年轻，把发头发染白，言语再稳重，就会获得老臣们和皇上的信任，得到重用。

王朴之死

王朴，同州人。洪武 18 年进士。本名权，王朴这个名字是明太祖改的。王朴中进士后，官授吏部给事中，因为直率进谏，与皇帝意见相抵，被罢官。不久，王朴又被起用，任监察御史。上任，就上书千言，指陈朝政。王朴性耿直，数次与帝争辩，不肯屈服。一日为一事与帝争辩，言词激烈。皇帝大怒，下令杀他。刚推到刑场，又把他叫回来，问：“你改吗？”王朴说：“陛下不认为我是无才能的人，升我为御史，怎么如此侮辱我！假使我没有罪，为什么杀我，有罪，又何让我活？我今日只求速死！”

太祖更是大怒，命令赶快行刑。路过史馆时，王朴高声喊道：“翰林学士刘三吾记下，某年月日，皇帝杀无罪御史王朴。”太祖终于把他杀了。

按：

朱元璋不是昏君，但多疑、好胜、王朴不了解他的这一点，与他争辩，不肯屈服，惹怒了朱元璋，被杀身亡，如此死则不值得，只能说明他不识时务，他若为一件正义的事而死，还可千古流芳，如文天祥等，因为皇帝争执，不肯服输而死，太可惜了。

杨士奇的狡辩

明朝建文帝削藩。燕王朱棣造反，赶走了建文帝，自己做了皇帝。

建文帝的大臣周是修与同事杨士奇相约同时自尽。后来，周是修自缢于尊经阁。杨士奇却违言，做了朱棣的大臣，官至左春坊大学士。

杨士奇为周是修作传，宣扬了他的事迹，杨士奇对他的儿子说：“当时我也同时死了，谁来为你父亲作传呢？”

按：

杨士奇是比较有名的丞相，他本是建文帝的大臣，燕王造反，取得皇位后，他又做了朱棣的大臣，这是建背封建礼法的。他是狡猾的，他说的：“当时我也同时死了，谁来为你父亲作传呢？”完全是为自己狡辩。

染胡子讨好

元大将史天泽的胡子已经白了，一天早上突然变黑了，元世祖忽必烈见了很惊奇地问他：“您的胡须怎么又变黑了？”

史天泽说：“是用药染了。”

忽必烈问他：“胡子染它干吗？”

史天泽说：“我照镜子见胡子白了，暗自伤感年纪老了，为陛下尽忠的时间不多了，于是把胡子染黑，使我报效皇上之心像往昔一样。”

忽必烈大喜。

按：

冠准把胡子染白，是为了升官，史天泽把胡子染黑是为了保持宠幸。

官场上常见的现象，是年龄不长学历长，年老的总想使自己年轻一些。

史天泽不仅有把胡子染黑，更巧的是他的回答：“我照镜子见胡子白了，暗自悲伤年纪老了，为陛下尽忠心的时间不多了，于是把胡子染黑，使我报效皇上之心像往昔一样。”

试想，哪一个人听了这话不高兴呢？

曹翰的计谋

曹翰因罪被贬为汝州副使，已有几年了。

一天，有一位太监将去京西，辞别皇帝时，宋太宗说：“你到汝州，访探一下曹翰，看看他是否很苦，但要小心，不要让他看出我的用意。”

太监领旨，至汝州，去见曹翰，同情他被贬这么久，曹翰哭着说：“罪犯深重，感圣恩不杀，死无以报。但家中吃饭的人很多，吃得多，穷得不能过日子，幸得您对我的哀怜，我想用旧衣服向您抵押换十千钱以糊口，可以吗？”

太监说：“太尉需要钱，我敢不从命，何必要抵押品呢？”

曹翰坚持要给抵押品，于是就封了一个包裹，太监接了包裹，给了曹翰十千钱。

太监回到京师。向皇上回报了曹翰的情况及以旧衣服换钱的事，太宗命取来包裹，打开一看，是一大幅条画，题名为《行江南图》，太宗不由心动，起了恻隐之心，念及曹翰往下功劳，当天就下诏书将曹翰召回宫中，不久就恢复了他金吾将军的职位。

在进军江南战役中，曹翰为先锋。

按：

曹翰的成功之处，在于勾引起太宗的回忆，由此引发他的同情心。刘瑾也曾在被大臣弹劾时跪在皇帝面前痛哭，引起皇上同情，而没有处罚他。

王阳明的智慧

王阳明被贬贵州龙场作驿丞时，日夜向南逃奔。抵达杭州时，心想到刘瑾一定不会放过自己。怕连累双亲，不敢回家，只派家童回家，去报告，自己住大胜果寺，一天题诗壁上走了。

学道无闻岁月虚，
无乎生我欲何知？
生曾许国恃忧补，
死不忘亲痛有余。
自信孤忠悬日月，
岂论遗骨葬江鱼。
百年臣子悲无极，
日夜法声泣子胥。

又把一双鞋放在江边，偷偷地走。于是，人们哄传王阳明已投江了。刘瑾听到后，就放弃了杀王阳明的念头。

按：

王阳明是中国古代著名的哲学家，他善于进行败治斗争，在刘瑾专权的情况下，敢于与刘对抗，是有胆量的。当他被贬的时候，能预测事情发展的趋势，巧妙的使用“金蝉脱壳”的计谋，骗过了刘瑾，得以死里逃生。此处妙在他的这首诗，这首诗十分消极，给人以遗言的印象。

细心的官员

宋高宗绍兴二十三年，殿试时，皇上要把待奏的几名进士试卷取来看看。一天皇上来到小殿，对读官（古时考试，考生试卷由誊录生用石朱笔誊写，然后再交对读所核对，石朱卷不写考生姓名，只写编号）问道：“为什么誊写的卷子上将‘鹤鸣’写作‘鹤鸣’，‘呜呼’又写成‘呜呼’？”当时对读官是由册定官（修改审定律令的官）临川人李浩担任，他立即回答道：“我读到这儿也起了疑惑，但是它的正本原文是这样写的，不敢随意改动，所以用针戳了几个小洞在字的旁边。请求皇上宣正本以核验。”皇上让人取来正本一看，果然和李浩说的一样，不禁再三称赞李浩是个办事精细的人。

按：

李浩做的就是类似现在秘书要做的工作，秘书工作最关键的是细心。诸如为领导写报告，万万不可有错别字，特别是为学问较浅的领导写报告，不可用偏僻冷字，最好不用高深的专业术语，如必用不可，一定要用小字加以解释。使领导明白。一则答话说，一个秘书把“三白驴”的驴字，写得马与户离得太远，领导就念成了“三白马户”，闹出了一个大笑话。

寇准的失策

寇准与丁渭关系很好，就多次向宰相李沆推荐丁渭，可是李沆始终不用他。

一日，寇准对李沆说：“我多次向你说明丁渭的才能，而您始终不用他，难道他的才能不值得用吗？还是鄙人的话不值得听吗？”

李沆说：“这个人，才能倒有才能，但看他的品德和为人，能让他居人之上吗？”

寇准说：“像丁渭这样有才能的人，您总能把他压制别人之下吗？”

李沆说：“今后有一天你后悔了，就会想起我的话。”

丁渭出自寇准门下，经过寇准的提拔，终于做到参知政事，侍奉寇准非常小心。一次在中书省聚餐，羹汤弄脏了寇准的胡须，丁渭连忙起来，慢慢替寇准拂拭。

寇准笑道：“参政是国家的大臣，竟然为长官拂拭胡须吗？”

丁渭非常惭愧，从此怨恨寇准。

寇准被贬雷州后不久，丁渭也被放逐南方，路过雷州时，寇准派人带了一只蒸羊到边境上迎接，丁渭想见见寇准，寇准拒绝了。

寇准听说家童们商量着向丁渭报仇，于是关起大门，让家童纵情赌博，禁止外出，丁渭走了才作罢。

按：

从以上看出，李沆是明智的，寇准是失策的，像丁渭这样的小人，应及早把给以铲除，怎么可以提拔他呢？丁渭忘恩负义，鲜廉寡耻，为寇准拂拭胡须就说明他不知耻，无人君风度。

寇准在公众场所，训斥丁渭，像训斥小孩一样，丁渭大失脸面，怎会不恼呢？

官场是难以预测的，小人为了获得高升，不择手段，一旦达到目的，翻脸不认人，丁渭就是这样的人。

不攀有权时

司马光在元祐年间出任宰相时，推荐刘器之为官职，他对刘器之说：“你知道我为什么推荐你吗？”

刘器之说：“因为我们是旧交。”

司马光说：“不是的，我闲居在家里，您每逢节日就来问候，从未断绝，自从我任宰相后，却只有你没有来过信，这就是我推荐你的缘故啊。”

按：

古人说：“锦上添花，不如雪中送炭。”可是一般人多是锦上添花的多，雪中送炭的少。这是因为人们都很势利，有势则从，无势则去。

刘器之就是雪中送炭的人，在司马光失势时，给予同情，每逢节日就去问候，从未断绝，与司马光保持了很好的友谊。

更重要的是，司马光任宰相后，刘器之没有去找他，也没有去信，他想的是，如果司马光对他有感情，早晚会提拔他，如果没有感情，去信也无用，与其赶热闹，不如守清静。

司马光是一个很正直的宰相，他为官的名声不错，这样的人自然欣赏刘器之，这是刘能获得升迁的根本原因。

这件事，对那些爱落井下石的人，是个很好的启示。

宋神宗不听谗言

宋神宗元丰年间，苏轼因作诗讽刺新法，被捕狱中。神宗皇上本无意严惩，当时的宰相向皇上呈报说，苏东坡对皇上有不敬的言行，神宗脸色一变说：“苏轼固然有罪，但不应该对我不敬，你是怎么知道的？”

宰相说苏轼的诗中说：“‘根到刀泉无油处，世间惟有蜚龙知。’皇上是飞龙在天，苏轼认为皇上不了解他，而去求地下的蜚龙，这难道是一个臣子应有的言行么？”

神宗说：“诗人写诗，怎能这样解释：他咏的桧树，怎么会牵扯到我身上。”

宰相无话可说。

按：

苏东坡的人生，是最潇洒的人生。不为世欲所约束，敢说正义的话，即使在不得意的时候，仍高唱“大江东流去”的高歌。

陷害者的拿手好戏是上纲上线，牵强附会。苏轼的诗，咏的是桧树，他不过是抒发自己的情怀。宰相却上纲上线，拿诗中的“蜚龙”大做文章，幸亏宋神宗并不想害苏轼，这个阴谋才未得逞。

苏轼为官清正，到那里都有政绩，但他反对王安石的新法，最终被免了官。

宰相这一类人，擅长的是整人，他从诗文中摘出一些句子，曲解其意，抓住机会，置人于死地。

张思光巧言求官

有一天，宋太祖说要任命张思光为司徒通史，张思光很高兴，可是等了很长时间，也不见任命下达，张思光急了，就想找机会表达一下自己的心思。

一天，张思光骑了一匹很瘦的马去见宋太祖，太祖果然问他：“你的马很瘦，你一天喂它多少饲料？”

“一天一石。”

“不少啊，可它为什么这么瘦呢？”

“我答应每天喂它一石，但实际上并没有给他吃那么多，它当然瘦了。”

宋太祖明白了他的意思，马上任命张思光为司徒通史。

按：

宋太宗不是昏君，因此张思光才敢用巧妙的比喻讨官，若是碰上昏君，会以为他讽刺自己，那就危险了。

针对不同的对象，采用不同的方针是有必要的。不过，要官做毕竟不是好事，不应提倡。

苏辙劝苏轼戒言

苏轼是不好官，他泛爱天下士人，无论贤与不贤，他都交往。曾经自言上可以陪玉皇大帝，下可以陪慈善的乞儿。

苏辙沉默寡言，很少允诺别人，常劝告苏轼有选择地交往。苏轼说：“我看天下没有一个不是好人。”苏辙在筠州做酒税官时，苏轼常去看他，轼辙劝戒苏轼不要招口舌之祸，到郊外为苏轼设酒饯别时，不说一句话，只是指口示意。

按：

令人叹息的是，苏辙如此谨慎，仍不免被贬官。

王彦超识时务

宋太祖开宝初年，永兴军节度使王彦超自凤翔来到京城，和武行德、郭从义、自重赞、杨廷璋一起陪太祖饮宴。

宋太祖说：“你们都是国家老臣，让你们长期防守方镇，处理公务非常每忙，不是我优待贤臣的心意。”

王彦超明白太祖的心意，他上前说：“臣没有功劳，长期以来受您的荣宠，现在已衰老了，希望讨得骸骨告老还乡，这是臣的心愿。”武行德等人则陈说以前的战功。太祖说：“这都是过去的事了，有什么值得夸耀的呢？”第二天就把武行德的职务免了。

按：

有功不言功，这是为官的诀窍，王彦超明白赵匡胤的意思，官照样做，武行德不明白皇上的意思，官反而做不成了。

“这都是过去的事了，有什么值得夸耀的呢？”赵匡胤一语道破天机，现在已是赵家天下，不是昔日大家共同打天下。过去的功劳实在是不值一提了。

失印复得

裴度在中书省任职时，左右忽然来告诉他，大印丢失了，听见的人莫不大惊失色。裴度命人摆宴席奏乐，大家都莫明其妙，暗地里惊异。欢饮到半夜，左右又报告，大印找到了。裴度不回答，继续欢宴，有人问裴度为什么这么做，裴度说：“这是哪位小吏盗去了伪造文书，不声张还可以找到，若追急了，他就会投到水中或用火化了，那时就再也找不到了。”当时人们都为他的器量所折服，让他临事不乱。

按：

这是一个小小的官场权谋，权谋虽小，但作用很大，封建社会，官员丢了大印，是要获罪的。

裴度在官场中混得久了，知道官场的一些陋习，拿官印办私事就是陋习之一。他正确地做出估计，果然失印复得，因为那人的目的不是偷印，偷印的罪责是要杀头的，如果追杀过紧就逼他弄假成真，不得将印毁掉或扔掉。

要有官架子

唐武周时，有个叫张衡的人，是令史出身，官做到四品，再加一阶，就是三品大员。他的名字已编入即将升擢的官员的名册中。

一次退朝时，张衡见路旁有刚刚出笼的蒸饼出售，就买了一个，坐在马路上吃了起来。谁知被刺史奏了一本。

武则天颁诏书：“张衡为九品以下官员出身，不许入流三品。”

于是，张衡未能升迁。

按：

古代官员出巡，鸣锣开道，百姓要回避，八抬大轿，仪仗林立，十分威风。一旦当了官就不可随随便便，要深入民间，也只能微服私访。

官员出入朝廷，都要符合礼仪，走路时也要摆出官架子，像张衡这样的官员，随便买了包子，在马上吃起来，被认为有失体统。

狄仁杰用谋出狱

武则天天授年间，礼部尚书狄仁杰，吏部侍郎任令辉，尚书右丞卢献等五人，被来俊臣控告。来俊臣一向引诱被控告的人自承罪状。他奏请皇上下令，只要一审问，就承认罪状，就等于同于自首，可以不判死罪刑，以此胁迫狄仁杰。

狄仁杰招认道：“大周建立新朝，一切都是新的，我是唐室旧臣，甘心顺从杀戮，反周是实。”

由于狄仁杰承认为罪状，来俊臣对他的防范就松懈了。

判官王德寿对狄仁杰说：“尚书事已至此，尚且可以不判死刑，我现在已受来俊臣的驱使，想帮你个忙，由你牵扯杨执柔行吗？”

狄仁杰说：“怎样牵扯？”

王德寿说：“尚书以前在礼部，执柔任某司员外，将他攀引上即可。”

狄仁杰说：“皇天在上，怎么让狄仁杰干此事！”以头触柱，血流满面，王德寿害怕吗了，向他陪罪。

狄仁杰承认了反状，司法官将择日行刑，不再严加提防，狄仁杰向自述罪状的人求得笔砚，书写诉状，放在棉衣中，他叫人对王德寿说：“现在天气热，请求家人拿走棉衣，去掉棉花。”王德寿没有怀疑。家中得到衣服中的诉状，狄仁杰的儿子光远拿着到武则天处告状，武则天召见了她。

武则天看了诉状心中怀疑，就召来俊臣道：“你说仁杰等认了罪，现在他的子弟为何诉讼冤枉呢？”

来俊臣说：“这种人怎肯自伏其罪，狄仁杰在狱中，我没有去掉他的衣帽，安排他住在卧室很安逸。”

武则天问：“全案人犯，都供认了吗？”

来俊臣说：“只有魏元忠尚未实供。”

武则天道：“须再令问官审明，免得枉屈。”

当即令侍御史侯思止再审，他人不再审，单审魏元忠。魏元忠仍然为自己辩护，侯思止命人将魏元忠倒挂起来。魏元忠说：“我生得薄命，譬如骑驴遭坠，足絰蹬上，为驴所曳。”

侯思止更加愤怒，想用酷刑。魏元忠说：“侯思止！你若要魏元忠的头，尽管拿去，若要魏元忠自供谋反，任你怎么拷打，我元忠不会承认。”正说着，通事舍人周繇奉武则天的命令，来此察看。侯思止命停止刑讯，派人报告来俊臣。来俊臣命狱吏穿狄仁杰等的衣帽，行立于西，要周繇去看。周繇害怕来俊臣，不敢往西看，只是看着东边答应罢了。来俊臣令周繇在察看处稍稍停留了一下，他带着狄仁杰未受虐待的奏状呈给武则天。又命令判官替狄仁杰作谢死奏章，代仁杰签上名送武则天。

中书侍郎乐思海的儿子，八九岁，其家已王族，当时在司农寺拘管，上书告变，得到了召见。他说：“臣父乐思海，为来俊臣等所欺弄。”

武则天道：“这么大的一个孩子，也知道来俊臣么？”就命他暂退。一面命内侍到狱中，召狄仁杰等，狄仁杰等一见武则天就大呼冤枉，武则天问他，“你为何认罪？”狄仁杰等说：“如果不承认，早已死在枷棒下了。”武则天又问：“为何写上谢死奏章呢？”仁杰等说：“没有”因此，武则天让仁杰看表章，才知道上面有人代为签名，因而释放了狄仁杰五家。

按：

狄仁杰是智慧过人的一代名臣，虽然他侍奉武则天，但他为政的声誉很好。

武则天为政之初，篡唐改周，毕竟名不正言不顺，必然要大杀李姓王和不忠于自己的臣子。她在情况下就有不可避免任用酷吏，给酷吏以很大的权力。

狄仁杰很了解武则天的心理，其特点是一方面大杀李姓忠臣，另一方面又知人善任，对顺从自己的人加以保护。同时，他也了解酷吏审讯的方法，采用了先保命，令其松懈，然后寻打机会申诉的策略。这是一种很常用的方法，先承认罪状，在适当的时机勇翻供，在现代审案中，也常遇到这种情况。

狄仁杰巧用智慧，智斗酷吏，是官场斗智中精彩的一幕。

魏征的嗜好

魏征为人正直，敢于谏诤，辅佐朝政，是国家重臣。

有一天退朝，太宗笑着对侍臣说：“这个羊鼻公（对魏的戏称）不知道用什么东西都打动他的心？”

侍臣说：“魏征好嗜醋芹，每次吃时颜然称快，这时可见他的真态。”

第二天，瘦太宗召魏征吃饭，有醋芹，魏征见了喜滋滋的，饭未吃完，三盘醋芹已吃完了。

唐太宗笑着说：“你说没有什么嗜好，今天让我发现了吧！”

魏征拜谢说：“因为君主行无为之治，因此臣下无嗜好；臣下处理政事之余，独有这个嗜好用以检点行为，约束身心。”

唐太宗默而无语，内心感动。魏征走了，太宗抬头看着魏征再三赞叹。

按：

魏征是有名的谏臣，敢于当面直言，但从他的一些言行看，他实在善于巧言，这次回答李世民的话答得就很巧妙。“检点行为，约束身心。”把吃物也联系到为官上，这是魏征的巧妙所在。

东方朔智救乳母

汉武帝要杀自己的乳母，乳母就东方朔求救。东方朔说：“皇帝心狠固执，别人去劝阻他，只能死得更快。你在临死的时候，要频频回头看皇帝，我想办法救你。”

乳母告别武帝，将要去就刑时，按东方朔吩咐的那样，频频回头，东方朔站在汉武帝身边大声地说：“你快点去死吧！现在皇帝已长大了，哪还记得你哺育时的恩情呢？”汉武帝听到这话，伤感起来，就不再提杀乳母的事了。

按：

东方朔智救乳母，也是正话反说，他以此勾起汉武帝与乳母的亲情。特别是乳母频频回看皇帝，这是亲情的一种自然流露，汉武帝不能不为之动心。

皇后二字感动她

汉朝时，大凡皇帝娶妻，要对其进行体检，而且要裸体检查。

汉桓帝的皇后，梁莹，出身名门，要她裸体检查，是一件难事。汉桓帝命女官员吴姁去进行体检。

吴奉旨到了梁府，见了梁莹，她观察了梁莹走路的姿态，五官、眉毛、头发、脸色，最后要让梁莹脱下衣服，进行裸体检查。梁莹坚决不从。

吴姁说：“这是皇家规矩。”

梁莹仍不从。

吴姁灵机一动，说：“请皇后按皇帝的旨意办。”又说：“皇后盛典将临，不能拖延。请皇后恕罪。”

梁莹听了皇后二字，醒悟过来，就脱了衣服，裸露全身，让吴姁检查。

按：

这个女官，是精通官场应酬的学问的，她抓住了问题的关键，皇后二字，打动了梁莹的心，而且要“按皇帝的旨意办”如不从，则是违抗君命，那就要犯杀头之罪。

女官的任务，是棘手的，梁莹是大家闺秀，脱光身服，一时是无法接受的，但她毕竟不敢违抗圣旨，而且更想当皇后。

周章的见识

周章字次叔，是南阳郡随县人。初为这任郡里的功曹。当时窦太后的哥哥窦宪被免除了大将军的职务，封为冠军侯，让他来到封地。

周章跟随太守到各地巡行，督促春耕，到了窦宪的封地冠军县，太守想去拜见窦宪。周章说：“今天您是执行公务，岂可私下去拜见窦宪呢？况且他是窦太后的哥哥，当今皇上的舅父，权势超越王室，现在被免除了大将军的职务，离开京城到了自己的封地。福祸还难以确定，太守是朝廷任命的大臣，千里重任，举止进退，怎么可以轻举妄动呢？”

太守不听，登上车子，准备去见窦宪。周章上前拔出佩刀，斩断马鞅，太守才作罢。

后来窦宪被诛，公卿以下很多人因为与窦宪有往来而获罪，太守没有去拜见而免祸。

从此太守更加器重周章了，后来周章被推荐为孝廉，六次升迁，官做到五官中郎将。延平元年，又被任命为光禄勋。

按：

周章显然是一个势利之人，窦宪既然已免职，何必再去看望他，而且事情的发展还不清楚，不知道最后的结局是什么？这是一种等待的官场权术，此种权术不是好权术，如果窦宪复职，周章就完了。

张良计保太子

汉王朝已建立 10 年了，但上层却出现了一场政治危机。刘邦喜爱美丽的戚夫人，就想废掉太子刘盈，立戚夫人的儿子赵王如意为太子。

废立太子是国家的大事，何况废长立幼，违反常规，许多大臣出面劝阻，都不能使刘邦改变主意。

吕后心中非常着急，有人对他说：“张良足智多谋，皇上又信任他，何不找他想想办法？”

吕后认为有理，就派吕泽去找张良，他对张良说：“您是皇上的谋臣？皇上对您很信任，言听计从，现在皇上要换太子，您怎么能高枕无忧，置身事外呢？”

张良说：“从前，皇上在危难中，幸而听从我的计谋。现在天下安定了，因为个人的偏爱而要换太子，这是亲情骨肉间的事，就是有一百个大臣去劝说他，又有什么用呢？”

吕泽说：“您一定得想个办法！”

张良说：“这事很难用口舌去争。现在天下在皇上所不能招致的四位贤人。这四个人已经老了，因为皇上待人不尊重，所以逃亡到山中隐居，不做汉臣。但是，皇上很看重这四人，现在你若能对这四人厚礼以待，并让太子写亲笔信给他们，他们就会出来为太子帮忙，来了以后，就让他们跟随太子上朝，使皇上看见他们。那么皇上就一定会上问，这样他就知道了这四位贤人下山了。那时他们就可为太子说话而助以一臂之力了。”

吕泽向吕后报告，吕后依计而行，请来这四位贤人，这四位贤人随侍太子，刘邦得知了情况，无可奈何地对戚夫人说：“我想换太子，而那四位贤都辅佐太子，太子的羽翼已成，难动摇了！”；因此，刘邦未能更换太子。

按：

此处不讲张良的奇谋有多奇，只说张良的为官之道。张良辅佐刘备成大业，刘备称张良、萧何、韩信是三杰，说“运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房！”可以说张良为汉王朝的建立立下了大功。但是，张良不求富贵，他认为刘邦可以共患难，不可以共富贵，因此，张良功成之后就及早引退了，是抽身跳出了权力斗争的中心。

事实证明，张良及早抽身是正确的，萧何被怀疑，不得不自污保身，韩信被杀，只能发出：“狡兔死，走狗烹，飞鸟尽，良弓藏，敌国被谋臣亡”的感叹！

曹参不问细过

相府的后园与一般官吏的宿舍接近。宿舍里成天有人喝酒、唱歌、大呼小叫。曹参身边的官吏十分厌恶，但没有办法。于是，他们请曹参到后园一游，听官吏醉酒歌唱呼叫，希望曹参处理他们。可是曹参却让人取酒来，大家入座喝酒，也大声唱歌呼叫，和墙外那些人相应和。

第二天，那些喝酒唱歌的人就注意收敛了。

朱健智救辟阳侯

辟阳侯就是审食其，他与吕后私通，又持宠生骄，连结党羽，势倾朝野。

汉惠帝知审食其与母亲私通，就是丑事，因恼羞成怒，但不便明说，就抓了审食其的一些其他劣迹，将他逮捕入狱。

审食其入了狱，自思吕后必想法救他，吕后也很着急，只是见了惠帝，不好意思讲情，开不了口。朝中大臣，也都巴不得将其一刀两断，因此审食其被拘数日，无一人求情。

审食其在狱中，自想办法，令家人找平原君朱健想办法。

朱健本是淮南王英布的门客，英布造反时，朱健劝谏过他，英布被杀后，刘邦因朱健曾劝谏过英布，召他入京城，当面嘉奖，赐号平原君。朱健因此得名，就居住在长安。长安的公卿，多愿与他交往，朱健却谢客不见，只有中大夫陆贾，与他成了莫逆之交。

审食其他仰慕朱健美名，想与他交往，让陆贾介绍，朱健却不肯见面。只得作罢。恰好朱健母亲病死，健家贫穷，无钱埋葬，陆贾将此消息告诉审食其说：“平原君的母亲病死了。”

审食其说：“他母病死，与我何干？”

陆贾说：“群侯前日，曾经托我介绍平原君，平原君因老母在堂，未曾轻受君惠，以身相许，今彼母病逝，君若原赠，平原君必感恩，将来君有事，定当为君出力，是君得一死士。”

审食其依言，送了百金给朱健。朱健正东借西挪，万分为难，得了这份厚礼，正好应急，因此将百金收下。

一班趋炎附势的朝臣，听说审食其厚赠朱健，乐得乘势凑奉，都向朱家送赠，少约数金，多且数十金，一共差不多有五百金。朱健不得不收下，把母亲的丧事办得很隆重。

审食其入狱，使人请朱健，朱健对来人说：“朝廷正严办此案，健未敢入狱相见，烦为转报。”使人回报审食其，审食其只想朱健负恩，悔恨兼并，只等一死。不料在狱数日，意蒙皇恩大赦，放出狱中。

审食其喜出望外，匆匆回家，想到自己获释，定是太后相救，不料仔细探查，并不是太后救命，而是惠帝幸臣閼孺，替他哀求，救了他一命。

审食其很疑惑，因为自己与那閼孺，彼此无甚感情，他为何救自己。但人家救了自己，理应感谢，审食其前去拜谢，及见了閼孺，閼孺说及原因，才知救命恩人，直接的是閼孺，间接的实为朱健。

朱健对审食其入狱，很是关切，他想欲救审食其，只有运动惠帝幸臣，帮他排解，才能见功。

朱健亲至閼孺宅，拜见閼孺，閼孺早知朱健名，久想结识，今日朱健来，閼孺连忙出迎，健随他入座，说了几句寒暄的客套话，即请屏去侍役，低声说，“辟阳侯下狱，外人都云是足下进谗，究竟有无此事？”

閼孺惊答道：“素与辟阳侯无仇，何必尽谗，此说究从何来？”

朱健说：“众口悠悠，本无定论，但足下有此嫌疑，恐辟阳侯一死，足下亦必不免了。”

閼孺不由大骇，目瞪口呆。朱健又说道：“足下仰承帝宠，无人不知，若辟阳侯得幸太后，也几乎无人不晓。今日国家重权，实在太后掌握，不过因辟阳下狱事关私宠，未便替他说情。今日辟阳被诛，明日太后必杀足下，

母子龃龉，互相报复，足下与辟阳侯，岂不同归一死么？”

閻孺着急道：“据君高见，必须辟阳侯不死，然后我得全生。”

朱健道，“这个自然。君诚能为辟阳侯哀请帝前，放他出狱，太后亦必感念足下，足下得两主欢心，富贵当前加倍哩。”

閻孺点头道：“劳君指教。即当照行。”

到了次日，便有一道恩诏，将申食其释放出狱。这全是閻孺向汉惠帝求情的结果。

按：

36计有一计叫“围魏救赵”说的是魏国进攻赵国，齐国救赵国时，不是直接去国救赵国，而是乘虚攻击魏国的都城大梁，从而达到救赵的目的。

这一计谋出自战国时的兵法家孙臆，他说，“解开一团乱丝，只能用手慢慢去解，不能强拉硬扯。要劝解两个打架的人，不能自己也加入搏斗。”

朱健智救辟阳侯的故事，就有点像“围魏救赵”围攻第三者，从而解救处于险境的人，此处的围攻可以理解为，或晓之利害，或栽赃陷害，或威逼利诱等。

朱健要救辟阳侯，不能自己去向皇上去求情，如果自己去，极可能这自己也被杀头，也不能去求别的大臣，因为大臣们都恨辟阳侯。去找閻孺，以朱健的地位，直接说明意思，即使苦苦请求，閻孺也必然以不敢得罪别的大臣而拒绝。朱健采用攻击閻孺的办法，使他害怕，他宁可得罪别的大臣，也不敢得罪吕太后，因为当时吕太后的权力很大。这样，不用请求，他就自愿为辟阳侯求情。

吕后的眼泪

西汉惠帝死了，发丧时，吕后干嚎而没有眼泪，丞相问其中的缘故，张良的儿子张敖说：“皇上没有年纪大的儿子，太后担心你们这些大臣，如果丞相请太后拜吕产、吕召、吕锋为将军统帅京城禁军的南北军，掌握重权，这样太后就安心了，大臣们才能免祸。”

丞相照话做了，吕后才哭起来。

吕后掌握朝中大权，又封请吕为王。当初刘邦曾立遗言，“非刘氏子弟而称王，天下其诛之。”

右丞相王陵为人正直，敢于直言，他是刘邦的同乡，当吕后征求他的意见时，他坚决反对，说：“高帝宰白马，和大臣立盟约，非刘氏而王，天下共击之。”今封请吕为王是盟约。

吕后很不高兴，又问左丞相陈平勃，绛侯周勃。

周勃说：“高帝严定天下，封自己的子弟为王，如今太后执掌朝政，封自己的弟兄为王没有什么不可以的。”

太后大喜。退朝回宫。”

王陵责备陈平、周勃：“当初与高帝歃血为盟，你们难道不在场吗？现在高帝去世，太后要封诸吕为王，你们阿谀奉迎，违背了盟约，还有什么面目见在地下见先帝呢？”

陈平，周勃说：“眼下你在朝廷据理力争，我们不如你，至于保住刘氏宗庙，安定刘氏天下，你不如我们。”

按：

陈平，周勃是识时务的，在生死关头，保命要紧，留得青山在，不怕没柴烧。

正如陈平、周勃所说：“安定刘氏天下，你不如我们。”后来，正是陈平、周勃铲除了吕姓的势力，恢复了汉室江山。

陈平，周勃的行为，实际是通权达变的一种，迫于形势，先把自己的意图隐藏起来，在时局成熟时，再举兵发难。迎合只是暂时的，等待时机则是真对的。

官场上风云变幻，陈平一直是不倒翁，就在于他善于随机应变。

变：

萧何收图籍

刘邦起义后，做了沛公，萧何做了“丞”，监督庶务。

刘邦进了咸阳，将官们争着到金银珠宝多的府第分东西。唯独萧何把秦朝丞相、御史的律令图书收藏起来。

刘邦立为汉王，以萧何为丞相。项羽与各路诸侯在咸阳烧杀后走了。刘邦之所以知道天下要塞，户口多少，人民的生活状况和各地优劣形势，都是因为萧何掌握了秦朝的图书。

按：

不少人缺乏远大的眼光，只贪图财富，不明白有了权势，就不用去聚集财富，他们预测不到天下大势发展的趋势。

萧何不亏为一代名相，他为刘邦争夺天下，做了充分的准备，同时为自己以后出任丞相也打下了基础。

一般人认为，消灭了强秦，天下就要太平了，任务完成了。萧何却看到，一山难容二虎，刘邦必与项羽争雄，战争是不可避免的。

萧何集秦的图籍，可以掌握天下形势，那些要塞、户口、各地优势形势，对刘邦争夺天下发挥了重大作用。

晏子的车夫

晏子是齐国的相国，有一次乘车外出，车夫的妻子从一旁窥视。见其丈夫赶着车，车上遮着大平，架着四匹马，意气扬扬，十分自得，车夫归来，他的妻子要离他而去，丈夫问原因，她说：“晏子身高不满六尺，身为齐国宰相，名显诸侯。今天我看他出门，志念很深，常有自居人下的谦卑之意。你身高八尺，为人赶车，可是看你那副样子，还自以为了不起，因此我要离你去。”

以后车夫便谦卑起来，晏子很奇怪，问车夫，车夫据实告诉他，晏子便推荐他为大夫。

按：

俗语说：“官大衙役粗”晏子身为相国，其马夫自然感到荣耀。

每个人内心深处都有炫耀自己的心理，这种心理一旦发展到表面，就会成为傲慢，耍威风等。

马车夫的妻子是比较明智的，他看到晏子的修养，为自己的丈夫感到耻辱。真实，晏子内心深处也有这种炫耀感，他只是把它压抑起来，不让他发作罢了！

车夫的可贵之处，在于闻错即改，加强了个人修养，更巧的是，细心的晏子发现了这个变化，以至车夫也当上了大夫。

管仲荐相

管仲有病，桓公去问侯他，说：“仲父的病，已经很严重了，国人都知道您将不久于世。那时，我将把国家托付给谁呢？”

管仲说：“过去我曾尽力竞智，还不足以了解这样的人，现在病在旦夕，我哪能谈这件事呢？”

桓公说：“这是国家大事，希望您指教。”

管仲恭敬地答应了，他问：“您用谁为相？”

桓公说：“鲍叔牙可以吗？”

管仲说：“不行。我了解鲍叔牙，鲍叔牙为人，清廉正直，看到不如自己的人，就不愿亲近他，一听到别人的过错，终身不忘。”

桓公说：“那么隰明可以吧？”

管仲说：“隰明的为人，上慕贤人而又不耻下问，自愧不告黄帝，而同情不如自己的人。对于国事，有不必管的，就不过问；对于事务，有不须知道的，就不去了解；他对于人，有不必了解的，也就装着没看见。如果实在没有比他更好的人了，隰明是可以的。”

按：

管仲荐相的事说明，担任相的人必须有同情心，明白哪些该管，哪些不该管。鲍叔牙为人正直却不宜任相，他若任相必遭人非议。

鲍叔牙荐管仲

齐醒公从莒国回到齐国，任命鲍叔牙为相国，鲍叔牙推辞说：“我是个愚蠢的庸臣，您给我恩惠，使我不挨饿受冻，就是对我的赏赐了。如果要治理好国家，则只有管仲能行。我之所以不如管仲，有五个方面：宽容厚道，安抚百姓，我不如他；治理国家，不失权柄，我不如他；属守忠信，组织百姓，我不如他；制定礼义使四方效法，我不如他；执枪鼓立于军门，指挥作战，使百姓个个勇敢，我不如他。”

桓公说：“可是管仲射中我的带钩，使我差点丧命。”

鲍叔牙说：“那是为了他的主子效力啊。您如果能宽恕他，让他回来，他也会一样效忠于您的。”……

管仲从鲁国回到齐国，齐国人为他三次熏香，三次沐浴。醒桓公亲自到郊外迎接他，同他坐在一起，向他请教治国的道理。

按：

鲍叔牙和管仲的友谊。流传于古，他们二人辅佐国君的儿子，终于官居要职。管仲为人通权达变，鲍叔牙为人嫉恶如仇。从为政上鲍叔牙不如管仲，但鲍叔牙的为人却值得赞扬，他推荐贤才，不谋私利，表现出崇高的个人品质。

子产不止民言

郑国人在乡里的学校议论时政的得失，然明对子产说：“毁掉分校行不行。”

子产说：“为什么这样做呢？人们早晚归来，到分校议论时政的好坏。他们议论认为好的我就实行，他们认为坏的，我就改正。这是我的老师啊，为什么要毁掉它呀？我听说行忠善以减少怨恨，没听说以作威来防止怨恨。让人们议论，不是很快就制上了怨恨了吗？这如同筑堤坝，防河流泛滥一样，大决口造成的危害伤人的一定多，就无法搭救了。不如开个小口子使它流通，让我听到的议论作为治病的药石。”

然明说：“我从今以后知道您确是值得侍奉了。我实在不是贤才，如果照这样做下去，对整个郑国都有利，那里只限于几个大匣呢？”

按：

民众的议论只可疏，不可堵，疏则流畅，堵则决口，这是春秋时子产的看法，到了唐代，又发展为“水可载舟，也可覆舟。”在此，统治者都把民众比喻为水。

任何一个官员，包括那些为政清廉的官员，都不可避免的受人议论，就好像子产那样，加以疏导，不要去堵。

立威树尊

田穰苴是历史上著名的谋略家，他任齐景公时的大司。此人文武双全，不仅能领兵作战，而且还留下了不朽的军事著作《司马穰苴兵法》。

当时，晋国兴兵入侵齐国，燕国趁机兴兵掠齐国北部边境地带。齐景公内心惊慌，正卿晏婴推荐穰苴为大将，领兵拒敌。

齐景公与穰苴相谈，穰苴滔滔不绝，讲说兵法，齐景公深为叹服，就拜穰苴大将，发给兵车五百乘，以抵抗晋、燕之兵。

穰苴对齐景公说：“我出身卑贱，骤然间授以兵权，恐人心不服，希望您派一位宠臣，到军中做监军，我的命令就可行了。”

此时穰苴已别有用心，暗藏杀机，他要借这位宠臣的头以慑服众人。诚想，身为大将，如果靠监军行令，这仗还怎么打。像穰苴这样的大军事家更不须用监军。要景公的宠臣作监军，无非为自己以后的成名埋下阴险的伏笔。穰苴十分了解景公的那些宠臣，文不能文，武不能武，只会拍马屁，吹喇叭，抬轿子，在军中不会干好事，穰苴总能找到理由，将他杀掉。

齐景公哪里知道穰苴的心思，就派宠臣庄贾作监军。穰苴一听要庄贾作监军，心中暗暗高兴，这个蠢货更易收拾，杀这等人，无非像一只猪那样容易。

穰苴对庄贾说：“明日京要发兵拒敌，明日午时会齐军门，我在军门等候，请您准时到达。”

第二天上午，穰苴先到军中，令军吏立木为表，以察日影，还派人催促庄贾。庄贾这个蠢猪，仗着受宠于齐景公，根本不把穰苴放在眼里，心想自己为监军，权力大得很，一切事情还不是都由自己作主。这天亲戚宾客，都设宴饯行，庄贾留连欢饮，不免多喝几杯，使者催促，他也不当回事。

穰苴在军中等到日影移西，军吏已报未牌，仍不见庄贾来到，于是吩咐将木表放倒，亲自登坛誓众，申明纪律。刚刚讲完，庄贾醉薰薰的坐着马车，慢慢来到。到了军门，从容下车，左右拥着，踱上将台。

穰苴端坐将台，也不起身，厉声问道：“监军何故来迟？”

庄贾拱手答道：“今日远行，蒙亲戚故友携酒饯行，所以来迟。”

穰苴大怒道：“夫为将者，受命之日，即忘其家，监军约束，则忘其亲，秉鼓，犯矢石，则忘其身。今敌国侵袭，边境骚动，吾君寝不安席，食不甘味，以三军之众，托吾两人，冀旦夕立功，以救百姓倒悬之急，何暇为亲旧饮酒为乐哉？”

庄贾不知军法厉害，仍喜皮笑脸地说道：“幸未说期，元帅不须过责。”

穰苴拍案怒斥：“你倚仗君宠，怠慢军心，倘监敌如此，岂不误了大事？”即召军政司问道：“军法期而后至，当得何罪？”

军政司报告说：“按法当斩。”

庄贾听到一个斩字，才有点怕，忙向台下跪。穰苴喝教手下，将庄贾捆起来，拉出辕门斩首。

一来真格的，庄贾的骨头一下子就软了，酒也醒了，连声讨饶。左右随从，急忙去找齐景公救援。齐景公一听，大吃一惊，连忙让梁邱据去救庄贾，梁乘车疾驰向军门。此时庄贾的头颅，已挂在辕门了。梁邱据哪里知晓，手捧符节，直驰军门。穰苴喝令阻住，问军政司说：“军中不得驰车，使乾当得何罪？”军政司说：“按法亦当斩！”梁邱据一听，心中大叫：“我的妈

呀，这么厉害！”一时吓得面如土色。连忙说：“我奉君命而来，不干我的事。”穰苴说：“既有君命，也就不能杀你，但军法必须执行。”于是斩了梁邱据的一匹马，毁了他乘的车。梁邱据得了性命，抱头鼠窜而去。于是大小三军，莫不惊恐叹服。大兵出击，晋、燕之兵望风而逃，穰苴猛追，杀敌万人，取得决定性的胜利。

按：

穰苴立表斩庄贾这件事，人们都把它作为治军严明，刑不畏贵的典型加以赞扬。但从这里我们仍可以看到统御部队的一种手段。穰苴出身贫贱，突然被任命为大将，众人必有不服者。怎样使众人服从呢？最好的方法就是杀一个国君宠爱的人，以达到杀一敬百的效果。而庄贾正是最合适的人物，此种人，以宠幸凌驾于人，不得人心，杀之正好，但他受国害宠幸，谁人敢动他一根毫毛，但穰苴不畏权贵，这样士卒就对他非常佩服，一是佩服他敢做敢为，二是佩服他号令严明。于是不令而行，军威自生。

自古以来，像穰苴这样的将领不乏其人，在战争的关键时刻，他们往往故意作出大义灭亲的行动给众人看，以达到较高的效果。

三国时，吕蒙攻占了刘备的后方——荆州。吕蒙为了争取满州民众，传令军中：“如有妄杀一个，妄取民间一物者，定按军法。”

一日大雨，吕蒙上马带着数名随从察看四门，见一人取民间的斗笠以盖铠甲，吕蒙令左右将他拿下，发现是吕蒙的同乡。吕蒙说：“你虽是我的同乡，但我号令已出，你故意违犯，当按军法。”

那人哭着说：“我怕雨打湿公家的铠甲，所以取之遮盖，不是为我自己，希望将军念同乡之情！”

吕蒙毫不动情，他说：“我固知你为盖官铠，但是你仍不应取民间之物！”喝令左右推下斩首，自是三军震肃。

吕蒙所做，有点玩弄权术的味道，取民间物品，故不应该，但此士卒并未犯死罪，非杀不可，如果他不是吕蒙的同乡，也许不至于死，正因为是吕蒙同乡，吕蒙才要大义灭亲，让众军士看，让荆州父老看。

孟尝君的权谋

孟尝君是战国时代著名的人物，他门下食客三千，有鸡鸣狗盗之徒。

齐威王的夫人去世后，谁可能被封为王后呢？威王有七个美丽的宫女，任何一个都可能被封为王后，孟尝君推测不出哪一个被封为王后，就无法向未来的皇后献媚。

孟尝君想知道哪一位可能被封为王后，但又不能直接去问威王。

立王后是件大事，一般要大臣同意，若大臣先推荐，而国君又同意，则大臣就会受宠，孟尝若知道威王的心意，就可推荐他喜欢的那位宫女，这样既可讨国君的喜爱，又能得到新王后的宠爱。

相反，如果推荐不准，不仅会受到齐王的训斥，新王后也会反感。

孟尝君终于想出一个方法。

孟尝君用美玉做了七付耳环，其中的一付最漂亮，他把耳环献给了齐威王。

齐威王把耳环赏给七位宫女。

第二天，孟尝君打探到哪位宫女佩戴了最美的耳环，然后就向齐威王推荐这位宫女为王后。

按：

孟尝君是精通为官之道的大臣，他善于运用智慧，了解情况。

孟尝君是战国时代著名的人物，他门下食客三千，鸡鸣狗盗之徒不乏其人，这些人为出谋划策，使他永保权位。送美女耳环的点子大概就是门客所出。

官场之中，为官清正，勤于政务，是正当的，诸如此类送耳环的雕虫小技，可以达到：知彼知己的目的，了解情况，才能有的放矢。

古代臣子们，对国君的生活起居，爱好等莫不加以研究，从中找出讨国君宠爱的途径，以至于清朝的高士奇上朝时，装着金豆子，太监一类了解内情的人，每报告一条消息，就可得金豆子一粒，然后，他再向其他的大臣透露，收取更大的贿赂。

像山涧一样的法

黄闾于出任赵国上地的太守时，有一次行至石邑山中，山中有一个很深的山漳，陡峭如墙壁，深有七八十丈，于是问那里人，说：“有人掉进去吗？”

回答说：“没有。”

又问：“有婴儿、痴呆、聋子和精神不正常的人掉下去吗？”

回答说：“没有。”

再问：“有牛、马、犬、猪掉进去吗？”

“没有。”

董闾于叹一声说：“我能治理好上地了，使我的法严厉，犯了法像掉入山涧一样必死，则人们不敢违犯，怎么会治理不好呢？”

按：

这则比喻像水和火的比喻一样，火严峻，死于火的人就多，水柔弱，死于水的人就多。

透律必须严厉，使民众体会到法律的威严，这样人们畏惧法律，犯法的人就少，如果法律松弛，或者有法不依，反而犯法的人就多。

从清朝看来，康熙帝时，天下太平，五谷丰登，人民安居乐业，严厉刑法，整顿吏治，犯法的官吏都受到惩罚，以后犯法的人反而少了，保持了清王朗的繁荣。

子罕专政

司城的子罕做了宋国的国相，子罕的国君说：“国家的安危。百姓的治乱，在于国君的赏罚是否得当。奖赏得当就会使贤人受到鼓励，刑罚得当，就能制止奸邪的小人。赏罚不当，则贤人得不到鼓励，奸邪得不到制止。奸邪之徒勾结起来，欺骗国君，争夺俸禄爵位，对此不能不慎重！奖赏赐与，这是人们喜爱的，国君可亲自执行，刑罚杀戮，人人厌恶，让我来主持。”

国君说：“好，你主持恶，我行其善，这样不会被诸侯笑。”

宋君行赏赐，子罕行刑罚。国人知刑罚的大权，掌握在子罕手中，大臣都亲近子罕，百姓也依附他。

过了一年，子罕赶走了国君掌握了宋国的政权。

按：

子罕是奸诈的，春秋战国时代，天下大乱，群雄并立，换国君像走马灯一样，对老百姓来说，谁当国君都是一样，子罕掌握了国家的专政机关，有生杀大权，人们惧怕他，因此被迫依附他，在赏赐和生命比较，人们对生命更珍惜。因此，子罕能赶走国君，掌握国家政权。

欲加之罪，何患无辞

鲁僖公 10 年夏，4 月，周公忌文，王子党，会同齐国的隰明，立晋惠公做晋国国君，晋惠公要杀掉里克，因为他杀死了晋国的两个国君奚齐、卓子。因为里克是和重耳一派，所以惠公派人对他说：“如果没有您，我就做不了国君。尽管如此，晚杀死了奚齐、卓子两个国君和一个苟息大夫，做您的国君，不是很难吗？”

里克说：“不废掉奚齐、卓子，你凭什么当上国君？想给人加个罪名，哪里找不到个罪名。我知道你的意思了！”

说罢，伏剑而死！

按：

欲加之罪，何患无辞。古代封建社会，要想整一个人，是不需要什么罪不罪的，奏桧以“莫须有”的罪名就杀了岳飞。

里克这样的人，杀之未尝不可，晋惠公说得对：“做您的国君，不是很难吗？”杀了里克晋惠公睡得安稳呢？

更重要的是，晋惠公即位之初，既想树立威望，又想收买人心。此时杀里克是最合适不过的了。

巧于扬名

在封建社会，名士最易被皇上授予官职，一旦出了名，什么东西就有了，因此，人们就钻研怎样使自己出名，扬名技巧层出不穷。

陈子昂摔琴求名

陈子昂，是蜀射洪县人。在京城住了 10 年，不为人们所知。当时，京城的东市，有个卖胡琴的人，售价百万，每人有豪门富人观看，没有人能识别。陈子昂从人丛中走出来，对左右的人说：“可去运一千串钱来买琴。”众人都惊异地问：“它有什么用处？”

陈子昂说：“我擅长弹琴。”

有好事的问：“我们可以听一听吗？”

答说：“我住在宣阳里。”指了指住处说：“备有酒宴，明日专门恭候，不只众位君子可去听，还可以邀请社会上有名望上的一起赴会，这是好机会。”

第二天早晨，聚集了一百多人，都是当时名望的读书人，陈子昂大张宴席，备上精美食物。宴毕，陈子昂站起来捧着胡琴说：“蜀人陈子昂有文章百轴，车子在京师滚滚来往，扬起尘土，但不被人们了解。这乐器是贱工做的，难道我对它留心吗？”说罢，将胡琴高高举起，摔了下去，抬出两案成卷轴形的诗文，遍赠与会者。

聚会散后，一天之内，陈子昂的名字传遍京师。

按：

陈子昂摔琴扬名，可谓登龙有术。这是一个借尸还魂的官场谋略。

王莽以名求升

王家的显赫得益于王政君。

王政君是汉元帝的皇后，她生的儿子刘骜做了皇帝，就是汉成帝，汉成帝是一个昏君。王政君是被尊为皇太后。

汉成帝即位后，封母舅阳平侯王凤为大司马将军，领尚书事。

王莽出生于汉元帝初元年（公元前 45 年），这时他的姑母已做了 4 年的皇后。汉成帝即位，王莽刚刚 13 岁。

王氏家族逐渐掌握了朝中大权，王凤的几个异母兄弟都封了侯，王家一下子显赫起来。

王莽的父亲王曼也是太后的异母兄弟，但王曼死得早，未能封侯，相比之下，王莽家就比较寒酸。少年王莽立下大志，决心有朝一日位极人臣，让那些飞扬跋扈的弟兄们看一看。

王氏家族中王莽的同宗弟兄们，追逐声色犬马，过着骄奢淫逸的贵族公子哥生活，这样的生活环境，很难培育出治国之才。

王莽家由于未封侯，不能与同宗弟兄们相比，王莽明白，他必须学得真正的知识，提高自己的名声，才能谋得官职。于是，王莽拜沛郡（今安徽宿县西北）的名儒陈参为老师，勤奋攻读，钻研礼经。同时，他以封建礼教严格约束自己的行为，以猎取好名声。

王莽的父亲早死，王莽的兄长亦早死，留下了守寡的母亲和嫂嫂以及亡兄的儿子。王莽事母维谨，待寡嫂亦体心贴意，并精心培育亡兄留下的孩子。这样，王莽得到了孝子的好名声。

仅有孝子的好名声是不够的，王莽还广结知名人士，礼貌周到，毫无情容，这些知名人士都宣传王莽知书识礼、勤俭、朴素，是个人才。

王莽有了好名声，与王家弟子大不相同，逐渐引起叔父们的重视。他们认为王莽正是王氏家族的希望所在。当时，掌握朝中大权的是大司马的王凤，王莽明白，只有赢得叔父王凤的好感，才能被提拔升官。恰好王凤病危，王莽就细心地侍候王凤，衣不解带，亲尝汤药，一连几个月，竭尽孝心，引起王凤的怜爱。王凤在弥留的时候，将王莽托咐给王政君的汉成帝，称赞王莽是一个大贤才，于是汉成帝封王莽为黄门郎。这是一个侍从皇帝、传达诏命的官，官职不高，却能接近皇帝。不久就升官为射声校尉，这是掌领善射武士的官。

这一年，王莽刚刚 24 岁，是他发迹的开始。

王莽的叔父阳平侯王谭，成都侯王商也看到王莽是王家的希望，就也在王政君面前称赞王莽的德行。王商甚至情愿将自己的食邑，分给王莽，朝中名臣，亦皆文章举荐。

永始元年（公元前 16 年），汉成帝迫封王曼为新都哀侯，由王莽袭爵为新都侯。封他在南阳新野的都乡，食邑 1500 户。同时，升王莽为骑都尉光禄大夫侍中，这是皇帝的宿卫近臣，这对王莽来说，是迈出了极重要的一步。

这年王莽 30 岁。

王莽虽然升了官，却更加谦抑，折节下交，所得的奉禄，往往贍给宾客，家无余财，此时他的名声不仅高过了同宗弟兄们，而且高过了叔父们。

王莽具有很强的自制力，为了通向最高权力，他控制自己的一切欲望。有一回，王莽私下里买了一个俊俏的侍婢，准备自己享用，因为他一向装着

一副学道面孔，他的同宗兄弟们听说后，颇有讥议。王莽就克制着自己的欲望，随时应变，解释道：后将军朱亡没有儿子，我打听到这个女子适宜生子，特意为朱将军买下的。当天就忍痛割爱，将侍婢送了过去。王莽这一做法，使他的兄弟们无话可说，而且受到人们的赞扬。

王莽的哥哥王永早死，王永的儿子王光和嫂子由王莽供养，王光从师读书，王莽特地带了羊、酒等礼物慰问王光的老师，与王光一同读书的同学也受到赠送。王莽身居高官，如此礼贤下士，令老师感激不尽，这些先生们官位低微，一副寒酸相，谁又看得起他们，独王莽慧眼有珠，这样一做，先生学生争相宣传王莽的美德，真比今日在电视是做广告光彩得多。

朝中继王凤任大司马的王根也是王莽的叔父，王根病重，多次请求卸任，王莽遇到千载难逢的时机，但王莽有一表弟名淳于长的挡在他前面。

淳于长善于辞令，挥金如土，沉于声色，机敏能干，很得汉成帝宠爱，汉成帝对他可以说是言必信，计必从，而此人官位又在王莽之上，看来此人代替王根的可以性极大。

找准了打击的对象，王莽就行动起来，他四处打探，寻探淳于长的劣迹。

淳于长沉于声色，与一个名叫许姬的女人私通，后来干脆娶为小妾，这许姬就是汉成帝后妃之一许后的姐姐。

许后曾一度宠于成帝，但她不自量力，想与倾国美人赵飞燕争宠，用巫术诅咒赵飞燕，事发后被废为普通妃嫔，皇后的位子也被赵飞燕夺去。

许后哪里甘心，想再次博得汉成帝的欢心，他看到淳于长在成帝面前受宠，通过姐姐许姬与淳于长联系，贿以各色的奇珍异宝。淳于长也是色胆包天，看许后虽被废去，但姿色亦佳想揩点油，写信给许后用种种下流的话调戏她。

王莽探知到许后向淳于长行贿的事后，立即向王根、太后、成帝告发。经严厉审问拷打，审出真相，淳于长便以大逆不道的罪名被杀死在狱中，王莽的一大政敌被除去了。

王根在奏章中保举王莽，绥和元年（公元前8年），王莽出任大司马。

王莽做了大司马的官后，仍然十分俭朴，聘请远近名士，作为幕僚，所得赏赐，悉数分给实佐，自己格外从俭，与平民相同。侍人接物依然十分谦逊，朝中士大夫无不称赞王莽。

一次，王莽的母亲病了，朝中的公卿列侯们纷纷派自己的夫人和女儿前去探望，这些贵夫人们一个个绫罗绸缎，珠光宝气，搽油抹粉，仪态万方。当她们来到王府时，看到一个妇人衣不及地，套裙仅到膝盖，而且色泽素淡，质地粗糙，脂粉不施，听任自然，出门来迎接。众人都以为是王家仆，但此人说话好像是女主人，问明白后，方知是大司马夫人，众人不由大吃一惊，王家俭朴，实在是名不虚传。

王莽为了获得更好的名声，还上书愿意出百万钱，献田30顷，交给大司马农官，救助贫苦农民，每逢发生了水旱灾荒，王莽就宣布改吃素食。

在权力方面，王莽以体恤王政君的健康为名，把州、牧二千名官吏的考核，任命权全部掌握在自己手中，控制了从中央到地方的权力。

王莽的光明磊落之处，还表现在大义灭亲，逼死亲生儿子一事上。从手段上，不免有点心狠，但这并不是为了向皇上献媚而杀死自己的亲生儿子，而是为了以正国法。

有一天，王莽的儿子王获杀了一名官奴，按国家法律来说，应受到处罚，

但在当时社会里，权贵杀一名官奴实在算不了什么，奴婢的性命连一匹马也不如，随便想个法子，都可以遮掩过去。但王莽为正国法，毫不容情，将宝剑扔儿子面前，一言不发，面目痛楚，王获拾剑在手，自刎而死。

攻击王莽的人，说王莽是为了沽名钓誉，但漫长封建社会，这样沽名钓誉的人又有几个呢？事实上，当时的官都称赞他大义灭亲的行为。

按：

王莽已被定为千古罪人、篡权者。他处在封建矛盾尖锐的时期，失败是必然的。他是一介书主，获取名誉易，治理国家难，不明白这一点，失败得就更快。

巧言善谏

虽然说：“良药苦口利于病，忠言逆耳利于行。”但是明君能听进忠言，而昏君则听不尽逆耳之言，若忠言不逆耳则更好，古代很多劝谏的例子都是十分巧妙，可以说是忠言而不逆耳。

优伶巧谏

后唐庄宗李存勖好打猎。有一次，在中牟打猎，大肆践民田。中牟县令拦着马劝谏，庄宗大怒，要把他杀掉，让他滚开。伶人警新磨为救县令，就将县令抓住，他说“你身为县令，不知道皇上好打猎吗？为何让老百姓在这里种庄稼，向国家交税赋！为何不让老百姓饿肚子，而留下这块地让皇上打猎时用呢？你的罪应当处死。”说完就上前请求庄宗处死县令，旁边的其他人也随声附和。庄宗醒悟过来，就放了那个县令。

按：

优伶的职责就是娱乐，他们往往闹些笑话博得皇帝的高兴，他们与皇帝的关系往往很亲密。

这个优伶的话，像晏子论马夫之罪劝齐王一样，是带有讽刺意思的，如果一直严肃，一本正经的大臣这样说，皇帝一定受不了。但这些话出自一个优伶之口，就很有意思，皇帝自然醒悟。

李泌劝谏唐肃宗

唐肃宗即位后，没有确定太子。他在北赴灵武的途中，经常遇到匪盗，他的次子建宁王李倕指挥保卫他。肃宗一次吃不好饭，他就深感不安，往往情不自禁地哭起来。这样，李倕的威望逐渐高起来。

唐肃宗想任命李倕为天下兵马大元帅，统帅东征大军平叛。

李泌就劝谏唐肃宗说：“建宁王诚然是元帅材，但他的哥哥广平王是长子，有人君风度，如果建宁王当了元帅，立了功劳，岂不要广平成为当今的吴太伯（吴太伯为西周太王古公亶的长子，由于弟弟登基，只得外逃。）”

唐肃宗说：“广平王既然是嫡长子，但还没有确立为太子。现在中原动荡，国事艰难，四海归心者，必然是号令天下的大元帅。建宁王如果当上了大元帅，立了赫赫战功，陛下就是不打算让他当皇太子。跟随他立功的将士也不会答应？太宗，上皇天帝当太子，即皇位，不都是这样取得吗？再说太子出征叫‘抚军’，留守叫‘监国’，元帅和抚军，职责一样，何不让广平王充任呢？”

肃宗被李泌说服，就任命广平王李俶为天下兵马元帅，将领们都隶属于他的麾下。李倕知道后，对李泌表示了感激之情，说：“这正是我的愿望！”

按：

古代社会，选立太子，是一件非常重要的事，一般都是立长子为太子，但也有例外，李泌对宫廷斗争是很了解的，他劝肃宗的话不无道理，如果不让长子掌握兵权，日后他即使被立为太子，那掌握兵权的弟弟就必与他争皇位，这样兄弟相残，李世民在反隋斗争中立下功勋，握有兵权，而太子李建成无兵权，结果李世民发动兵变，杀建成，逼父皇，夺得皇位。唐玄宗也是在反对韦氏的斗争中立下功劳，是政变的主谋者，最终夺得皇权，这些李泌都是了解的。

从另一个角度来说，李泌是保李俶的，他拥立有功，为日后的荣耀打下基础。

文德皇后巧谏太宗

唐太宗有一次罢朝回来，自言自语地说：“我非杀掉这个乡巴佬不可！”

文德皇后问：“谁冒犯了陛下！”

太宗说：“魏征在朝堂上一次又一次使我大失面子，使我不能自由地办事。”

皇后退去，换了上朝的礼服，站大庭中，太宗问：“你这是干什么？”皇后说：“我听说上主圣明而皇帝忠心，现在陛下圣明，因此，魏征才能直言进谏。我执掌后客，哪能不向您祝贺呢？”

唐太宗中听就消了气。

按：

文德皇后是历史上贤德的皇后，他从不干预朝政，深受唐太宗的敬重。

文德皇后劝谏成功，取决于两个因素，一是李世民是贤明君主，当时只是一时气愤，只要有人一劝，气自然消。二是文德皇后会说话，她不说魏征怎么怎么好，不替魏征辩解，而是巧妙地赞扬李世民。像文德皇后这样巧言，无论何人，听了都会消气文德皇后的方法也巧，她穿上朝服，一本正经，这自先使太宗感到迷惑不解，就转移了太宗的愤怒的一部分，再加上她言语得体，自然劝谏有效。

邹忌讽齐王纳谏

邹忌身高八尺多，长得很美丽，清晨他穿好衣服对着镜子看，对他的妻子说：“我与城北徐公谁美？”妻子说：“你美丽，徐公怎么能比得上你呢？”城北徐公，是齐国的美男子，邹忌有点不相信，又去问他的妾：“我和徐公谁美？”他的妾说：“徐公怎么能比上您呢？”第二天清早，有客人来，坐谈时，邹忌问客人：“我和徐公谁美？”客人说：“徐公比不上君美。”又一天，徐公来了，邹忌仔细审神，自以为比不上徐公。又对着镜子看自己，觉得相差很远。晚上睡觉时又思考这件事，“妻子说我美，是爱我；妾说我美，是因为怕我；客人说我美，是有求于我。”

邹忌入朝见齐威公，说：“我的确知道自己不如徐公美，我的妻子爱我，妾怕我，客人有求于我，都说我比徐公美。现在齐国方圆千里，有120城，宫廷中的妇人和左右侍者，谁不私爱陛下，朝廷内外的大臣，谁不怕陛下，国内的人，无不有求于陛下，因此看来，陛下被蒙蔽得多么深啊！”

齐王说，“你说得好！”于是下令道：“群臣官吏和百姓，能当面指出寡人过错的，受上赏；上书规劝寡人的，受中赏；能在大街上议论，被我听到的，受下赏。”

命令刚下达，群臣纷纷进谏，门庭若市。几个月后，提意见的人隔一段时间才有。一年以后，就是想进谏，也没什么可说了。燕、赵、韩、魏等国听说后，都纷纷向齐国称臣，这就是不出朝廷而使诸侯来朝。

按：邹忌在历史上是比较有名的相国，这篇文章选入了中学语文课本。

成功的讽谏，总有其艺术特色，邹忌劝谏齐王时听是起来很自然，很柔和。这种讽谏方法很好，讽谏的目的不在形式，而在于让君主改正过错。

齐貌辨为静郭君复官

静郭君田婴是齐国的名士，他待齐貌辨很好。齐貌辨好直言指出他人的过错，门客们都不喜欢他。士尉劝告静郭君，静郭君不听，士尉辞别而去。静郭群的儿子孟尝君也私下劝静郭君，静郭君大怒，说：“我要杀死你们这些人，在这家中，如果有什么能使齐貌辨高兴，我是不会推辞的。”于是，让他住上等的房子，派长子奉陪他，供给他饮食。

后来，齐威王死了，宣王即位，静郭君与宣王的关系不好，就辞职回到封地薛，齐貌辨也一同前往。

不久，齐貌辨告辞，要去见齐宣王，静郭君说：“宣王不喜欢我，你去，必死无疑。”

齐貌辨说：“本来就不是去求生的。”

齐貌辨见了宣王，宣王说：“静郭君听你的话，又喜欢你，是吗？”

齐貌辨说：“喜欢是真的，听我的话则没有，王为太子时，我对静郭君说：‘太子不仁意，口不正，长相怪，这样的人会背叛恩德，不如废去他，立卫姬婴儿校师为太子。’静郭君流着泪说：‘不可，我不忍心这样做。’静郭君若是听了我的话，一定不会有今天之患，这是其一。到了薛地，楚国的昭阳要以数倍的土地换薛地，我劝他说：‘一定得听从。’静郭君又说：‘从先王那里受封了薛地，即使后王对我不好，我放弃了薛地，怎么对得起先王呢？况且先王的庙在薛地，我怎么能把先王的庙送给楚国呢，’这是其二。宣王听了，叹了口气，脸色变得缓和了，他说：“静郭君对我这么好，我年轻，完全不知此事。你肯为我把他请来吗？”

齐貌辨说：“尊命”。

静郭君来时，穿威王赐给的衣冠，佩着威王赐给他的剑。宣王亲自到郊外迎接他，看见他，就流下了眼泪。随后，又请他为相，静郭君再三推辞，宣王一再请求，静郭君终于又接受了相位。

齐人之谏

静郭君要在自己的封地薛筑城，门客多来劝阻，他不听。静郭君吩咐门吏，不要再为劝阻的人通报，有个齐人来说：“我只谏二个字，多说一个字，宁愿受死。”

静郭君就接见了他们。

齐人上前上前：“海大鱼。”说完扭头就跑。静郭君说：“客人留步。”

客人说：“我不敢拿自己的性命开玩笑。”

静郭君悦：“你只管说下去，恕你无罪。”

客人说：“您没听说过海里的大鱼吗？用网网不住，用钩引不来，可是不经心到了没水的地方，蝼蛄、蚂蚁就肆意欺侮它。今天的齐国，就是您的大海，只要您能长久地有齐国庇护，又何必在薛地筑城呢？若失去齐国，薛地的城高到天上去，它有什么用处呢？”

静郭君说：“好！”于是就不再在薛地筑城。

按：

这两则劝静郭君的方法，都是陈明利害，让静郭君明白道理。好在静郭君也通达官场的权变，明白利害，而采纳了谋士的意见。

齐貌辨的权谋是：“有人买的就是好货”以此来诱导齐王，使齐王又召回了静郭君。

叔向谏晋平公

晋平公射中了鹇鹇，鹇鹇没死，就让竖襄去抓，没有抓住。晋平公大怒，将他关起来要杀他。叔向听说了，去见平公，平公说了这件事。叔向说：“您一定要杀掉他，从前我们的先君唐叔射中犀牛，一箭射死，又用它的皮做了大铠甲，因而受封于晋。现今您继承我们先君的事业，射中鹇鹇不死，让竖襄去抓，没有抓住，这是声扬国君的耻辱，你快杀了他，不要让远方的诸侯知道了。”

平公十分羞愧，就放了竖襄。

按：

叔向的劝谏，听起来虽然刺耳，但抓住了一个关键，就是你若杀了竖襄，天下的诸侯都会知道这件事，你就丢人。晋平公虽不是英明君主，但他也明白这个道理。

叔向所为，就是正话反说。

属下的劝谏

魏献子审理一个案件，其中豪族的一方，把一班女乐送给献子，魏献子打算接受。

魏献子的儿子魏戊对魏献子的属下阎没、女宽说：“我的父亲以清廉闻名于诸侯，如果接受了女乐，就损害了他的名声，希望你们二人劝谏他。”

等到魏献子退朝时，二人就等在庭院里，魏献子请他们吃饭。吃饭时，他俩三次叹气。

吃完饭魏献子问他们为什么叹气，他们异口同声地说：“昨晚有人送给我们酒喝，没有吃饭，等到饭菜送上来，怕不够吃，就叹了口气。吃到中间，心头责备自己，心想将军请我们吃饭，怎么会不够吃呢？又叹了口气。吃完饭，又叹一口气，是愿以小人的肚子能作为君子的心，喝足吃饮了也就够了。”

魏献子明白了，就辞谢了豪族送的女乐。

按：

俗语说：“吃了人家东西嘴软，拿了人家东西手软。”魏献子能从谏如流，及时改正错误，避免了政治上的灾雅。

阎没、女宽的进谏是委婉，这就是忠言不逆耳，他若直言进谏，魏献子不明白其中的道理，也许不会接受。

泄治谏陈灵公

陈灵公是春秋战国时代的一个昏君，他和大臣孔宁、仪行父一同与夏姬通奸，还把夏姬的内衣穿在里面，在朝堂上相戏，泄治劝谏说：“国君和公卿在朝堂上宣扬淫乱，老百姓就无东西可效法了。况且名声不好，请您采纳我这个意见。”

灵公说：“我能改过。”

但是陈灵公把泄治的话告诉了孔宁、仪行父。他们两个请求杀掉泄治，灵公也不阻止，于是杀了泄治。

按：

这是一个失败的劝谏。

陈灵公是一个著名的昏君，他的昏庸导致国家灭亡，对这样的昏君，不必劝谏，应发动政变，将其推翻。如果一定要劝，那只能落个杀头的下场。

陈灵公是个近小人的昏君，对此类君主，要么推翻他，要么就铲除他亲近的小人，然后控制他，让他成为傀儡。

除此之外，别无他法。

伍子胥之死

吴王夫差听说伍子胥心怀怨恨，就派人给他一把宝剑，让他自杀。伍子胥接过剑，光着脚，撩起衣裳，从堂前来到院子里说：“我当初是你父亲的忠君，帮助他创立了吴国，设谋攻破楚国，往南使强大的越国臣服，威振诸侯，有霸王之功。现在你不听我的话，反而赐我宝剑要杀我。我今天死了以后，吴王的宫殿将变为废墟，大庭中生起野草，越国人将挖你的祖坟。怎么能忘了我的功绩呢？从前先王不想立你为太子，是我拼死力争，才使你得了心愿，其他的公子们为此怨恨我，我算白为吴国立了功勋，今天你忘我建国的功勋，反而赐我死，难道不是太荒谬了吗？”

说完伏剑而死。

按：

伍子胥的故事几乎是家喻户晓，他辅佐阖闾，成就大业，但夫差昏庸，使他送了性命。

伍子胥忠心可佳，但其为官权谋却令人遗憾。夫差好大喜功，怎么可以辅佐他呢？忠奸不分，必然使奸臣得势，忠臣被戮，伍子胥不明白这一点，他就必死！

伍子胥是有忠君思想的，他为什么不杀夫差而自立呢？

晏子的观点

齐景公时，齐国赋税重，而监狱多，被捕的人把监狱都塞满了。朝野上下，怨声载道。晏子多次进谏，齐景公不听。

齐景公对晏子说：“监狱，国家的重要机关，我想托您去管。”

晏子说：“您想让我治理监狱么，那么，我家有个能识字的小妾，完全可以让她去管。您想让我去劝勉人们多交赋税么，可是百姓不想毁了家庭，以把粮食奉献给暴君手下那些邪恶的人，那么您干脆命令官员把他们杀掉算了。”

齐景公听了，很不高兴，他说：“我让您管理监狱，你却推荐您的小妾，我让您劝说民众，您说干脆杀掉他们，这样看来，先生没有什么办法治理国家了。”

晏子说：“我听到的与您听到的不同。据说胡人养狗，多者十几只，少者五、六只，互相不伤害。现在扔给它们一只鸡或一头猪，它们为争夺鸡或猪，咬得折腿断骨，皮开肉绽。在上的人以正治国，下面的人就能慎重处理人际关系，高下贵贱各就其位，就不会发生乱子。如今您用高官厚禄，让您的群臣去争夺，他们将比胡人的狗夺得还凶。这种情况，您不知道的。一寸多长的管子，没有底，天下的粮食也装不满。现在齐国的男人耕田，女人织布，日夜不停地劳动，收入还不够贡奉皇上和贵族。而您周围的人，都衣着华贵，吃精美的食物。这就是无底的管子，而您却不知道，小孩子烧寸把长的柴薪，如果不停地烧，天下的柴薪都会烧完的，这种情况您却不知道。百姓陈列着钟鼓奏乐，操持着盾牌大斧跳舞，这种事情，就是古时的大禹帝也不能禁止。况且整饬百姓的正当欲望，不让他们听、想，圣人也难以办到。何况夺取他们的财物使他们挨饿，奴役他们使他们劳累，制造出痛苦，让他们入监狱，治他们的罪，这是我不能去管理的事。”

按：晏子身为相国，他的回答是正确的。

君子大量

常言说：“宰相肚里撑撑船”，做大官必须有大量，无大量，日理万机，事事过问，遇到可气的事必不少，一定被气死，有大量，得容人处且容人。

舒国裳大量

舒国裳是明朝人，在翰林院供职时，他的儿子多次寄信说：隔壁人家年年占他家宅基地。

舒国裳看了信，
在后面批道：
纸纸家书只说墙，
让渠径尺又何妨？
秦皇枉作千年计，
今见城墙不见王。

儿子收到信，读了这首诗，认为父亲无能，不能为自己出气，就把信抛掉了。隔壁人家听说了这年事，就设法找到了这封信，深受感动，自己把墙拆了，听任对方筑墙。结果双方互相谦让，各得自己的土地，相安如旧。

按：

这则小故事流传很广，不仅是官场中的轶闻，更是为人处事的典范。

一般来说，人们一旦得势，就盛气凌人，其家人更是作恶邻里，横行不法。舒国裳虽在翰林供职，却通情事理，有君子气量，他正确地解决了与邻居的纠纷，受到历代人的好评。

唾面自干

当初，娄师德在朝廷任要职，他的弟弟要出任代州都督。即将赴任时，他对弟弟说：“我没有多大的本领，现在担任宰相的职务，今天你又当上了州官，这会遭到别人的嫉恨，你看应当怎么办呢？”

他的弟弟回答：“从今天起，即使有人唾我一脸，我也不说什么，自己擦去，这样不会使哥哥虑了吧！”

娄师德说：“这正是我担心的事。那个人唾你，是要发泄怒气，你自己擦去，那人怒气不能发泄。唾液不擦去也会干的，不如笑着领受。”

他的弟弟说：“一定遵循你的教诲。”

按：

唾面自干，真真难为了娄师德的弟弟。这其中的奥妙，全在一个“忍”字，也是人们常说的“宰相肚里能撑船”。

“忍”本身，若是在奸诈之人面前，看见丑恶的事而不加制止，而以“忍”自慰，整个社会小人得势，君子受戮。因此，“忍”必须以时间、地点、条件为转移，不该“忍”时就要说出来，主持正义。

范尧夫的度量

范尧夫被罢去宰相后，同程颐见面。程颐责怪他说：“从前某事，相公应当说话，为什么不说呢？”范尧夫只向他道歉。又说：“某件事，相公应进言，为何不说。”尧夫又谢罪。如此连续几次责怪他，范尧都表示道歉。后来，有一天，程颐看到范尧夫向皇上进言的一小箱札子，程颐指责范该说未说的事，都早已说过了。但他不分辩半句，只是道歉而已，前辈人的这种度量，一般人很难达到啊！

按：

度量，是一个很难讲的词，古人说：“宰相肚里行舟船，”讲的不是度量吗？

范尧夫在程颐斥责他的时候，不加辩解，这就是他的“肚”量，也许正因为他有此度量，才当上了宰相。

可想而知，范尧夫此时已罢相，丢了官职，辩解又有什么用呢？此时正是明哲保身的时候，还是少说为佳。话说错了，反而招祸。

程颐实在不够义气，在范尧夫罢相的时候斥责他，有点落井下石的味道。程本人是个学究，实在不清官场之道，当他看到范尧夫向皇上进言的札子时，他内心的自责一定是陶很重的。该客人处且客人。特刚人在别人不得意时。

骂而不知

富弼是北宋仁宗时宰相，字彦同。年轻时有人骂他，他像没听到一样。有人说：“骂你呢！”富弼说：“是骂别人的吧！”又对他说：“指名道姓地骂你，怎么会是骂别人呢？”富弼道：“天下难道就没有同名同姓的人吗？”告诉他的这个人十分惭愧。

富弼当了宰相后，对子孙们说：“‘忍’之一字，是办好一切事情的窍门。和睦亲族，特别注意忍字。如果在清正节俭之外再加一个‘忍’字，那么有什么事情不好办呢？大凡朝廷用人，专看才德，唯独在任用宰相时，又以‘相度’二字。所谓相，是地道，也是妇道。土地要容纳万物，妇女以忍耐持家。如果不忍，便像佛家所说的‘是螻蛄’那样，一跳就倒了。”

按：

富弼的为官之道，有点像苏辙的为官之道，明哲保身，以忍为上。

中国封建社会，此类人不少，五代十国时的冯道，也是此类人物。甚至清朝的曾国藩官居要职，也一再教导子女们在乡下不要惹事。他还要求子女们走路要稳重，说话要慎重。

假装糊涂

吕蒙初次进入朝堂的时候，有个朝士指着他说：“这个人也是参政知事吗？”

吕蒙正假装没有听见就过去了。他的同事十分气愤，要问那人的姓名，吕蒙正制止他说：“如果知道他的姓名，就会一辈子难以忘记，还是不知道好！”

当时人们都敬佩他的器量。

按：

吕蒙的器量令人敬佩！又有几人能做到呢？

姚崇的肚量

魏知古起家于一般官吏，受到姚崇的引荐和重用，二人同时升为宰相。不久，姚崇请魏知古代理吏部尚书，负责到洛阳选拔士曹，作为吏部尚书宋璟的门下赴职，知古心中怀恨姚崇，想找个机会报复他。

当时，姚崇的两个儿子都在洛阳任职，知古到洛阳选士，二人就依恃自己父亲的权势，多方示意请知古关照。

知古回到京城，把这事告诉了皇上。一日，玄宗召见姚崇，问：“你的儿子有才干吗？都做了什么官，又在哪里任职呢？”

姚崇揣摸出玄宗的话的意思后就说：“两个儿子都在洛阳任职，他们言行不谨慎，此次一定拿什么事去拜谒了知古，然而臣还未来得及问这事。”

玄宗本来想试探姚崇，看是否袒护儿子，听姚崇这样回答，很高兴，他说：“你怎么知道？”

姚崇说：“知古贫贱时，是我引荐了他，才达到今天的荣耀显达的地位，我的儿子愚蠢，推想知古必报德，会容忍他们的非份行为，因此一定谒过他。”

玄宗明白姚崇不偏袒自己的儿子的过错，反而鄙薄知古的无情无义。不久，玄宗罢免了知古的职务，姚崇还为知古求情，又任他为工部尚书。

按：

且不论魏知古与姚崇谁是谁非，专从人情上讲。人之常情是：“滴水之恩，当以涌泉相报。”

魏知古是姚崇提拔上来的，他应向姚崇报恩，他完全可以不答应姚崇儿子的要求，私下里向姚崇说明这件事，让姚崇教训儿子，他不应跪到皇帝那里告状。

姚崇是一代名相，正受到唐玄宗的重用，魏知古忽视了这一点，就会失败。

姚崇的回答很机智，他从人情方面打动了唐玄宗。唐玄宗很有人情味，认为魏知古是忘恩负义之士，就讨厌他了。

守和善忍

唐光禄卿王守和，从未与别人相争。曾经在书桌上书一个“忍”字，还在帷幔上绣上忍字。

唐玄宗知道他的名字，就非正式召见他，问道：“你名‘守和’可见你与人不争，又好‘忍’字，可见你的用心”。

王守和回奏道：“我听说坚硬的东西容易断，刚直的东西容易折。万事之中、忍字为上。”

玄宗说：“好”就赏赐了布帛来表彰他。

按：坚硬的东西容易断，刚直的东西容易折。万事之事，忍字为上”。这是王守和的信条。“守和”，又在扇面上书写忍字，可见真用心良苦。

整个人类社会的友屡，无不是易折、易断，有脊梁的人们向前推动的，如果整个社会的人都像王守和一样以忍为上，就不会有革命的风暴。

在官场中，以忍为上并非上策，刚与柔的结合，则是最佳状态。

春秋时，鲍叔牙为人刚直，管仲则刚柔并济，他敢于劝谏，却又能容忍小丑们的行为，他把自己比作堤坝，用自己防止小丑们的泛滥。果然，管仲一死，小丑们就得势猖狂了。如果管仲以忍为上，必不能使齐国强大。

狄仁杰宽宏大量

狄仁杰做内史的时候，有一次武则天对他说：“你在汝南做地方官，政绩很好，你想知道谁说你坏话吗？”

狄仁杰答谢道：“陛下若认为臣有错，臣尽力改正。陛下当面指出，这是臣的福气。臣下若是不知道那些诋毁我的人是谁，就会和他仍然友好相处，所以我不想知道。”

武则天很敬佩他的品行。

韩安国大量

汉朝时，韩安国犯了法，被关入狱中。蒙县狱吏田甲侮辱安国，安国说：“死灰就不会复燃吗？”田甲说：“复燃就用尿浇灭它！”不久，梁王内史一职空缺，汉景帝派使者任命韩安国为孝王内史。田甲逃走了，安国捎话给田甲说：“田甲不回来，我杀了他全族。”田甲只得回来，光着上身向安国谢罪，安国笑道：“死灰复燃了，你用尿浇灭它吧！你们这些人，值得与你们计较吗？”以后对田甲也很友善。

第四篇 名臣为官之道

老谋深算

曾国藩为官之道

曾国藩是一个复杂的人物，褒之者有，贬之者有。梁启超评论曾国藩：“曾文正者，岂惟近世，盖有史以来不一二睹之人也……”章太炎则说曾国藩是：“誉之则为圣相，谥之则为元凶。”

中国旧知识分子追求求的是“功、名、权、利”，这些曾国藩都得到了，他扑灭了太平天国运动，有了“功”；他的家书成为旧知识分子教育子女的教材，又是所谓“道德文章冠冕一代”，有了“名”；曾任两江总督节制四省军政，赐太子太保衔，协办大学士，有了“权”；子弟因为他得以封官晋爵攻克天京后，抢夺了数不尽的金银财宝，有了“利”。

旧中国的儒生哪一个能达到这一些地步呢？

家书中的曾国藩充满仁义道德，事实上的曾国藩精通权术，谋略。他善于装，面相善人，实际上凶残而狡诈。

近年来，曾国藩“热”持续不消。《曾国藩家书》一印再印。《曾国藩全集》已经出版，一部以《曾国藩》为题的长篇小说十分畅销。

曾国藩到底是一个什么样的人呢？

曾国藩的权术和谋略又是什么呢？

曾国藩的政治权术

曾国藩，生于嘉庆十六年（1811年），字伯涵，号涤生，湖南湘乡人。

曾国藩出身于地主家庭，祖辈世代务农。

曾家十分重视诗书，他的祖父没有文化，但他的父亲曾麟书却苦心攻读，中了秀才，在乡里教书、当了塾师。教蒙童，这是当中了秀才难以中举的才子们的较好出路。

曾家半耕半读，庭院的建设确有一派田园风光。曾国藩在一首诗中写到：

高眉山下是侬家，
岁岁年年斗物华，
老柏有情还记我，
夭桃无语自开花。
几回南国思红豆，
曾记西风浣碧沙，
最是故园难忘处，
待莺亭畔路三叉。

曾国藩6岁入私塾读书，8岁随父学五经，读八股文。14岁赴长沙应试。

20岁到衡阳跟著名儒生汪觉庵学习一年，后回本县涟滨书院就学。

道光十三年（1832年），就学于长沙岳麓书院。当年应乡试中了举人。

道光十五年（1835年）入京会试未中。

道光十八年（1838年）28岁，再进京会试，中了进士。

自道光十九年咸丰二年（1839年——1852年），10余年间，曾国藩在京任职，先后任过兵部、工部、刑部、吏部等待郎。

1852年，年已41岁的曾国藩被派往西主考乡试。他到太湖池驿时，得到母亲亡故的消息，就星夜回家守灵。

为什么在乱世之中，曾国藩能迅速崛起？为什么他能建立剿灭太平天国的湘军？

这其中的奥妙是什么？

曾国藩虽出身儒生，但却精通谋略，特别是对政治斗争的艺术深有研究，这正是他任途升迁的根本原因。

咸丰四年（184年）曾国藩率湘军攻破武汉时，咸丰帝大为高兴，对群臣说：“想不到曾国藩一个书生，还能建立此功大勋。”

汉军机祁俊藻献媚道：曾国藩一个在乡侍郎，只是一个独夫，一个独夫在乡里居然一呼而从者万人，恐不是国家的福份。咸丰帝被他提醒，脸色突变。从此不敢给曾国藩实权，因此，曾国藩带湘军，只能用兵部侍郎的虚衔，并无地方行政权，管不了州县官，各省的督抚都比他官大，常常窘谗他，使他难堪。

无权则难以筹钱粮，无钱粮则难以征兵丁，曾国藩深入考虑了这个问题，无权是难以办成大事的，他当时已看到清朝的八旗兵已经腐化，难以与太平军抵抗，唯有他的湘军可以与太平军相匹敌，因此，朝廷离不开他，但怎样让咸丰帝认识到这一点呢？怎样向皇帝要权呢？公开要权是绝对不行的。

机会终于来了。

曾国藩父亲之死，给他带来生机。

咸丰七年（1857年）春，曾国藩父亲辞世，他立即带了国华，国荃奔丧回籍，急流勇退。这实际上是以退为进的策略。

使用以退为进的策略，必须正确估计自己的实力，如果自己沒有实力，就令永远退下去，难以达到进到的目的。

曾国藩自信是有实力的。咸丰八年（1858年）太平军攻浙江，东南告急，浙江是清政府的经济命脉所在。清政府十分恐慌，他们忙令曾国藩复出督军。这中间还有一番曾国藩与咸丰帝的一次较量。

曾国藩回家不久，就收到了湖南巡抚衙门转来的上谕：赏假三个月，假满后仍回江西督办军务。曾国藩估计江西军务，无人可以代替自己，遂授大学士贾桢的先例，请皇上同意他在籍终制。

咸丰帝明白，他这样上奏，目的是要实权，当时不允许他在籍终制。但不久，何桂清任两江总督，他利用两江的富庶，竭尽全力支持江南大营，江南大营在源源不断的银子的鼓励下，打了几场胜仗，形势对清廷有利。咸丰帝顺水推舟，开了曾国藩兵部侍郎的缺，命他在籍守制。

曾国藩得到这道上谕，冷得心里打颤，真是万念俱灭，他成了一个普通的老百姓，而且还必须终身守制，难以出山，否则就是违抗圣旨。

曾国藩考虑，是自己对自己的实力估计过高了吗？

曾国藩对自己实力估计的没有错，当太平军攻打浙江，清军连吃败仗的时候，咸丰帝终于认识到离开曾国藩不行。

咸丰帝仍然是死要面子，他再次赏给曾国藩一顶兵部侍郎的空衔，命他火速奔赴前线，这道上谕在咸丰八年（1858年）六月初三到达曾国藩老家荷叶塘，曾国藩心中一热，初七日就整装离开了荷叶塘。

虽然仍是兵部侍郎的空衔，曾国藩明白，不久，皇帝就会授他实权，只需耐心等待一下。

到咸丰十年（1860年）八月，清廷果然命曾国藩署两江部督加兵部尚书衔，从此，曾国藩有了地方行政权。

曾国藩对政治权术之精通，几乎无人能及，朝廷重臣肃顺曾在皇帝面前推荐曾国藩。1862年，咸丰帝死后，同治帝即位，肃顺又提出：“满族没有一个人中用，国家大事非重用汉人不可。”肃顺看曾国藩才华出众，有意结识他，但曾国藩从不给肃顺写信表示感谢，因为他预测，肃顺与那拉氏之间必有一场政治斗争，后果不能预料，如果肃顺胜，自己与那拉氏没有联系，肃顺一贯提倡重用汉人，自己必被重用，如果那拉氏胜，肃顺倒台，也查不出自己与肃顺的关系。

果然那拉氏发动政变，“垂帘听政”，肃顺被处死，当那拉氏查看带军在外的将领与肃顺的通信时，发现唯独没有曾国藩一封，由此对曾国藩十分信任。授曾国藩以两江总督节制四省军政大权，巡抚提镇以下悉归节制。三个月后又赐太子保衔，协办大学士。

从此，曾国藩成了真正的实力派。

曾国藩为人城府很深，精于谋略，这仅仅是他“成功”的一个方面，他“成功”的另一个方面是“心狠”，这应验了中国那句古语：“无毒不丈夫。”

曾国藩杀人多，人称其为曾剃头，但他“不以杀人多为悔。”他站在地主阶级立场上，对太平天国革命军恨之入骨，杀人自然是越多越好，可见其心狠手辣。

一次，曾国藩在午饭后与幕僚们下棋，忽然有一个人向他告密，说某统

领将要叛变了。告密人就是这个统领的部下。

曾国藩大怒说：“你敢诬告你的上级叛变，应该处死罪。”

说罢，立即命令手下将告密者杀了示众。

曾国藩马上平静下来，继续下他的围棋，一会儿，被告密要叛变的将领前来谢恩，曾国藩叫他进来，统领跪叫头道：“幸亏大人您了解我，否则我的性命就难保了。”

曾国藩脸色一变，阴沉着脸，命令左右马上将统领斩首示众。

幕僚们不知为什么，他们问：“您认为统领确实是谋反的话，那么您不应该杀死告密的人，既然您知道告密者诬陷上级而把他杀了，为什么还要杀这个统领呢？”

曾国藩笑着说：“这就不是你们所能明白的了。”

曾国藩接着说：“告密者说的是真实的，我如果不杀死他，这位统领知道自己被告发了，势必立刻叛变，由于我杀了告密的人，就把统领骗来了。”

曾国藩对忠心耿耿的告密者，不但不给予奖励，反而为了用权术将其杀害，可见心肠之黑。

曾国藩善于玩弄政治花招，以讨取上级的高兴。有一时期，曾国藩老打败仗，无法向皇上交差，只得在奏书中写道：“屡战屡败”一个幕僚一看，急忙建议把“屡战屡败”改为“屡败屡战”，曾国藩认为有理，应即做了修改，这一改意思就不同了。“屡战屡败”反映的是无能或用力不足。而“屡败屡战”反映的是不怕牺牲，意志坚强，百折不挠，于是忠心进取的态度就可见了。这一改，受到皇上的赞扬。

曾国藩的精神

不可否认，曾国藩的确有一种精神，一种不怕死的拼命精神，这种精神的源泉是“忠君思想。”他对皇上忠心耿耿，认为皇上对他知遇很深，正因为如此，当他在前方血战“义无反顾”，即使皇上对他不加重用，他仍不灰心。

曾国藩不怕失败，正如他给皇上的奏折中所讲“屡败屡战”。

咸丰四年（1854年）二月，湘军出战，与太平军着战于岳州，一触即溃，这是他第一次失败。此次惨败，使曾国藩羞愤交加，投水寻死，被随从捞起。

咸丰五年（1855年）一月，曾国藩通九江。太平天国优秀青年石达开，于江西口，诱敌深入鄱阳湖，而后堵湖口，猛攻江上湘军大型战船，湘军大船行动不便，太平军趁机用火攻，烧毁船百余艘，连曾国藩的座船也被夺走。此一战，曾国藩苦心经营的水师几乎全军覆没。

曾国藩恼羞之下，再次投水寻死，被部下救起。

咸丰八年（1858年），曾国藩派主将李续宾攻庐州，（今合肥），于庐州咽喉三河镇与太平天国陈玉成部大战。

三河镇是宁、皖交通的要道，距庐州只50里，陈玉成将李续宾诱入埋伏圈内，双方交战，十分激烈，李续宾左冲右突，始终难逃出包围圈，突围无望，自刎而死。

三河镇一战，除李续宾外，曾国藩的亲弟曾国华、参将萧意文，都司胡在位，参将彭友胜，游击胡廷槐、饶万福、邹玉堂，杜廷光，守备赵国梁、知府王忠骏，知州王揆一、同知董容方、知县杨德闰、道贫孙守信、同知丁锐义等和6000兵勇全部战死。

曾国藩痛惜道：“三河之败，歼我湘人殆近6000，不特大局顿坏，而吾邑士气亦为不扬。”

胡林翼哀叹：“三河败溃之后，天气尽伤，四年纠合之精锐，覆于一旦……”

咸丰十年（1860年）十二月，李秀成奉命率部攻武汉，途经皖南，破羊栈岭。距曾国藩大营所在地祁门仅六十里。形势十分危急，僚属纷纷建议移营，说，“祁门非殉节处”曾国藩怕动摇军心，不敢移营。但他手写遗书，帐悬佩刀，准备一死。后来，李秀成主动退兵才消除了危险。

九死一生的曾国藩凭借他的这种拼命精神，终于取了“胜利”，“剿灭”了太平天国革命运动。

曾国藩在中国历史上产生的影响是巨大的，其原因不完全在于他在军事上取得了胜利，而是其精神思想对中国人的影响。

著名诗人流沙河说：“回忆高小初中，国文教师选讲《曾文正公家书》，催人瞌睡，记不起讲些啥。校长每周讲话，又抬出曾国藩大圣人做榜样，烦死人了。40年代成都读高中，《曾文正公家书》有廉价本，青年路书摊上摆着呢。本想翻翻，有同学说蒋委员长爱读此书，便决心不看了。”

从这段文字可以看出，那时是处处讲曾文正公。

著名学者梁启超说曾国藩：“彼唯以天性之极纯极厚也，故虽行破坏可也；惟以修行之极严谨，故虽有变可也。”“彼其能率历群以共图事业之成，有所以孚于人而且善导人者也。”

原来曾国藩修养好，正因为修养好，能用权术。了解曾国藩的修养，不

如看《曾国藩家书》。以下从中摘出几句：

“精神愈用而愈出，不可因身体素弱过于保惜；智慧愈而明，不可因境遇指遽而摧泪。”

“心常用则活，不用则窒；常用则细，不用则粗。”

“读书以训诂为本，作诗文以声调为本，养亲以得欢为本，养生以少恼怒为本，立身以不妄语为本，治家以不晏起为本，居官以不要钱为本，行军以不扰民为本。”

“所谓、正心者，曰‘厚’曰‘实’。厚者怒也，己欲立而立人，己欲达而达人。己所不欲勿施于人，存心之厚，可以少正天下浇薄之风。实者，不说大话，不务虚外，不行驾空之事不谈过高之理、如此，可以少正天下浮伪之习。”

在《与弟书》中说：“吾辈读书，只有两事：一者进德之事，讲求乎成正修齐之道，以图无忝生；一者修业之事，操习乎记诵词章之术，以图自卫其身。”

曾国藩的这些话有一定的道理，正因为这个原因，不少人对他十分佩服。

曾国藩对他的弟弟和子女要求也比较严，时常教训他们，要他们勤学向上。对其父他也经常提醒，他升上皇上侍讲学士后，怕父亲在家乡仗势“管闲事”，就写信说，听说“父亲大人近来常到省城县城”替人说情，提醒“此事是干预公事！”朝廷将要委派新学官去长沙，又预先说明白：“父亲万不可去拜托！”

咸丰四年四月十四日，曾国藩在战胜后给他弟弟的书信中写道：

“吾家子侄增耕半读，以守先人之旧，慎无存半点官气。不许坐轿，不许唤人取水添茶等事，其拾柴收粪之事，须一一为之，插田莳禾等事，亦时时学之，遮渐渐务本而不习于淫矣。至要、至要，千嘱万嘱。”

四月十六日，又去信强调：

“澄侯及诸弟以后尽可不来营，但在家中教训后辈，半耕半读，未明而起，同习劳苦，不习骄佚，则所以保家门而锡劫数者，可以人力至之，望诸弟慎之又慎也。”

六月十八日的一封信中说：

“诸弟在家教子侄，总须有勤敬二字。无论治世乱也，凡一家之中能勤能敬，未有不光者，不勤不敬，未有不败者，至切至切。余深悔往日示能实行此二字也，千万叮嘱。澄弟向来本勤，但敬不足耳；阅历之后，应知此二字之不可须臾离也。”

对于做学问，曾国藩也有自己的见解，在同治十年十月二十三日的一封信中说：

“予思朱子言为学譬如熬肉，先须用猛火煮，然后用漫火温；予生平工夫全用猛火煮过，虽有见识，乃是从悟境得来，偶用功，亦不过优游玩索已耳，如未沸之汤，遽用漫火温之，将愈者愈不熟矣。”

“求业之精，别无他法，曰专而已矣。谚曰，艺多不养身，谓不专业，吾掘井多而无泉可饮，不专之咎也。”

“盖士人读书，第一要有志，第二要有识，第三要有恒。有志则断不甘为下流。有识则知学问无尽，不敢以一得自足；如河伯之观海，如井蛙之窥天，皆无识者也。有恒则断无不成之事。此二者缺一不可。”

这些家书，充分体现出曾国藩的学术修养，他处处谨慎小心，时时研究

学问，终于成为旧中国极有影响的人物。

曾国藩踏上中国大多数知识分子的道路，终于获得成功，10 年间，37 岁时升为二品官，他曾十分自负地说过：“湖南三十七岁至二品者，本朝上无一人。”

如果不是爆发了轰轰烈烈的太平天国运动，曾国藩很可能在京城默默无闻地度过他的一生，但历史为他提供了一个特殊的机会，使他“功成名就”。

曾国藩成了清王朝的“丞相”，还成了学术界的“领袖”，甚至是“帝王师”，名、权、利他都得到了，这正是旧中国大多数的知识分子梦寐以求得到的。

曾国藩不同于中国历史上的孔夫子，孔夫子创立了他的学说，成为知识分子的“圣人”，但他一生穷困潦倒，未当上官，如丧家之犬一样，只是在他死后几百年才被人提出尊崇。这样的“圣人”离老百姓远，也不是热心干功名的知识分子所追求的。

曾国藩也不同于一代贤相诸葛亮，诸葛亮鞠躬尽瘁，人们把他当作智慧的化身，他已深入到人民群众中间。而曾国藩离普通的老百姓太远，由于他为清政府效劳，扑灭了太平天国运动，不少的人还恨他，他离知识分子近，这正是旧知识分子崇拜他而人民不崇拜他的原因。

曾国藩善用兵，但他又不同于岳飞，戚继光等民族英雄，因为他进行的战争，是扑灭农民起义的战争，因而难以得到人们的赞扬。

曾国藩去世百年后，仍引起人们巨大的兴趣，众多的人研究他，其原因正是因为他身上体现了“功、名、权、利”的统一，也许今天的知识分子思想上或多或少有一些“功、名、权、利”的潜意识。

曾国藩对战略战术的研究

曾国藩一介儒生，却成功地扑灭了太平天国运动，这说明他对战略战术亦有研究。

在战略上，曾国藩认为长江的上游是关键，他采取了先取武汉三镇，以扼上游，解决后顾之忧，而后步入江西，取九江，攻安庆，以取胜利。

曾国藩自始至终都没有改变这一战略，仅武汉三镇就三失三复，在最危急的时候，曾国藩也从未动摇这个战略，有时甚至不惜同皇帝对抗。石达开攻江西，陈玉成攻安徽，李秀成攻浙江，始终不能牵动他的主力改变方向，甚至在发生第二次鸦片战争，英法联军进攻北京，咸丰帝谕令湘军北援京师，他仍拒绝北上，坚主对外国侵略者只采取“抚”的办法。当朝廷下令让他去四川堵截石达开时，他也坚决反对，求同僚们帮忙向皇帝说明利害。

曾国藩坚持上述战略部署的理由是：

“自古平江南之策，必踞上游之势，建瓴而下乃能成功。……若仍从东路入手，内外主客，形势全失，必至仍蹈覆辙，终无了期。”

曾国藩的战略部署是正确的，战争正如他部署的进程发展的。

咸丰八年（1858年）五月，攻占九江。十一月却兵败庐州咽喉三河镇。

咸丰十一年（1861年）九月，督其弟曾国荃，攻开战略要地安庆。

十一月，奉命统辖苏、浙、皖、赣四省军务。

攻开安庆以后，曾国藩坐镇安庆指挥，派三路大军向太平天国发起进攻。

曾国荃率湘军主力围攻天京。

左宗棠进攻浙江。

李鸿章率淮军进攻苏南。

同治元年（1862年）十月，曾国荃率湘军三万人进驻雨花台，修筑了坚固的营垒，太平军李秀成、李世贤部20万人，围攻四十六天，终未攻破湘军营垒，后因军粮不继而撤军。

同治三年六月三日，洪秀全在天京绝望而死。同年七月十九日，曾国荃攻破天京。

湘军进入天京，见人就杀，见屋就烧，大肆抢掠，秦淮河尸首如麻。太平天国后期将领李秀成被俘获后，写了几万言的供词后被杀害，不久幼天王和洪仁午在江西也被捕杀。

曾国藩镇压太平天国的反动事业“大功告成”。

湘军入天京大肆掠杀，吞没财宝，左宗棠，沈葆楨等上奏弹劾。曾国藩急忙协调处理各方面的关系，他盖贡院，当年举行乡试为自己树立好形象，同时他建立南京旗兵营房，请北京闲散旗兵南来驻防，发给全饷。裁撤湘军4万人。经过他的周旋，清廷也未加追究，给予嘉奖，若加恩赏太子太保衔，赏一等侯爵，也袭罔替，并赏双眼花翎。

曾国藩对战术也十分重视，他创造出一种“营自保”的战术。同治元年（1862年）十月，曾国荃驻雨花台，率湘军3万余人，正值疫疾流行，病者甚多，抵抗了太平军李秀成，李世贤部20万人的围攻。坚守顽抵46天。太平军终未能攻破湘军营垒，后因军粮不继而撤军。曾国荃防守成功，正是遵守了曾国藩“劳自保、深沟高垒”的战术。

同治元年九月二十一日，曾国藩给其沅弟的信中说：

“宜兴，长兴西城，皆在太湖两岸，陆军到此作息停顿，待李朝斌水师

办成驶入太湖后，陆军再行前进。此大局所关一年二年之军势，援贼不来，则终岁清闲，全无一事，援贼再来，则归路全断，一蚁溃退。此等最险之着，只可一试再试，岂可屡屡试之，以为兵家要诀乎？”

“望弟早早定计；贼不解围，则忍心坚守；贼若解围，则以追为溃，不着痕迹。”

同治元年十月二十七日给沅弟书中说：

“余之拙见，总宜有呆兵，有活兵，有重兵，有轻兵，缺一不可。以万人为呆兵，重兵，屯宿金陵；以万人为活兵、轻兵，时攻东坝，句容，二溧等处；以八九千人保后路芜湖、金柱，随时策应。”

以上均为讲战术问题。

曾国藩不但重视战略战术的研究，更注意军队的建设，这是他成功的“关键”。

曾国藩组建的清军有以下特点：

一、士兵均来自农村，身体强壮，勇悍善战。民风质朴，自然易于训练，听从命令。城市的兵油子，他一个不收。

二、中下级军官，用自己的亲戚子弟、朋友子弟中的读书人，这些人有忠君思想，乐于“舍生取义”。

三、把父子、兄弟以及有其他血缘关系的士兵编在同一组织内，以增强战斗力。此招十分有效，因为一旦战败，家族损失很大，使他们战时勇于相互救援。

四、曾国藩规定，每营士兵只服从营官一人，全军只服从曾国藩一人，使湘军成为曾家军。

五、招募兵原的办法与清军不同，他先招营官，由营官自己招募士兵，这样营官容易招自己亲友，容易带兵。

六、360人为营（后增为500人），营分四哨，哨分八队，每队正10—12名，数营设一统领。水师，每营388人，分船长，枪手、槁手、舵手，桨手等。

七、湘军的军馆初由捐募，后依靠税收。湘军出省时奏准发给空白执照四千张。（捐虚衔执照，捐监生执照各一半）这些空白执照可筹集大批军馆。因此湘军的粮饷比绿营高。

经过上述方法组建的湘军，战斗力很强，虽败而不退，成为扑灭太平天国革命运动的一支主要力量。

镇压了太平天国，但捻军发展迅速，同治四年（1865年）五月，曾国藩率军出征，采用围困战术，重点地方驻重兵，地方乡绅维修筑圩寨，修筑了东以运河，西及沙河、贾鲁河、南以淮河为防线，北自朱仙镇至开封和黄河南岸挖濠设防，围困捻军。

同治五年（1866年）九月捻军冲出防线，曾国藩回到江总督上任。

同治九年（1870年）曾国藩被派出查办“天教案”，判处良民死刑20名，充军25名，赔款50万两，并派崇厚去法国道歉以了解此案。他这一奴颜奴膝的处理方法，遭到全国人民的强烈反对，居京的湖南士大夫开除他出乡令，砸了他所书写的“生憾事”。但他仍认为办外交以妥协投降为主。

同治十一年（1872年）二月五日，曾国藩病逝于南京两江总督任所。终年62岁。

年轻遭忌

贾谊为何不得高官

贾谊，是洛阳人。18岁，就以能诵诗写文章闻名于郡中。吴廷尉为河南太守时，听说他才能优异。把他召来安置在门下，十分宠爱他。

汉文帝即位初，听说河南太守吴公治理地方为全国第一，与李斯是同县，常侍奉李斯并向他学习，就升他为廷尉。吴推荐贾谊，说贾谊年轻有为，精通诸子百家著作。文帝征召贾谊为博士。

这时贾谊20多岁，是朝臣中最年轻的。每有诏议下达，老臣们不能言，贾谊替大家一一回答，跟大家所要说的意思一个样。诸位老先生们认为他有才能，赶不上他。汉文帝很高兴，一年内升到太中大夫。

贾谊认为自兴起至孝文帝二十余年，天下政通人和，本当改历法，换服色，体制度合于法度，定新官名，兴礼乐……所有的津令重新制定，列侯应一一返回封地，这些主张都是贾谊提出来的。

汉文帝商议要让贾谊担任公卿之职。但周勃、灌婴、张相如、冯敬之流无不妒忌贾谊，便在文帝面前说：“一个洛阳人，年纪轻轻，刚学习，便独断专行，所有的事情都搞糟了。”于是文帝也就渐渐疏远了他，不用他的建议，让他充当长沙王的太傅。

按：

上述文学见于《史记·屈原贾生列传》。

贾谊是历史上一个很有名的人物，他的文章《论积贮疏》被选入中学课本。贾谊虽然才华出众，但连公卿一样的官职也未做到，在忧郁中死掉，当时他才33岁。

北宋的王安石对贾谊评价很高，他说：

一时谋议略实行，
谁道君王薄贾生？
爵位自高言层废，
古来何啻万公卿。

王安石是改革家，贾谊也提出改革主张，因此，王安石赞扬贾谊。

纵观贾谊的为富之道，他初入仕途时，年纪轻，初生牛犊不怕虎，敢做敢为，提出了一系列改革的主张，这些主张对国家有利，但有些主张，文帝并没有采用，像制订新的制度，换服色，兴礼乐，汉文帝认为条件不成熟，就没有采用。有些主张，如《论积贮疏》中，主张发展农业生产，贮备粮食则被采用。

贾谊提出的遣送列侯离开京城回到自己封地的主张。汉文帝采纳了，但这个主张却得罪了朝中的一大批功臣元老。

功臣们不愿离开京师。当时丞相陈平已死，功劳最大，权最重的是绛侯周勃，汉文帝让周勃带个头，就免了他的丞相职务，让他到自己的封地去，这样列侯们才离开京师，回到自己的封地。

贾谊才华出众，汉文帝想委任他为公卿，但已得罪了朝中的一大批功臣，自然有很大的阻力。功臣元老们，最讨厌是年轻气盛的书生们。绛侯周勃、颖侯灌婴、东阳侯张相如，御史大夫冯敬等都反对，这些人铲除吕家势力，拥立汉文帝有功，汉文帝也不敢轻易得罪他们。

周勃等一班功臣，大多是“大老粗”，周勃原是以织苇薄为生，还兼吹鼓手，灌婴原是贩布的商人，这些人先跟随刘邦立下战功，封侯拜相，又拥

立文帝，可谓功上加功。他们思想守旧，居功自傲，看不惯新事物。精通诸子百家的贾谊才华出众，在朝堂上应对如流、使他们相形见拙，他们当然忌妒。让贾谊当个只有发言权的博士、太中大夫，看在汉文帝的面上，他还能容忍，若让贾谊当个有职有权与他们平起平座的公卿，他们就忍不住了。文帝初即位。当然不可能得罪那么多重臣提拔贾谊。

常言说：“老虎屁股摸不得。”贾谊一任官就摸了那么多老虎屁股，哪有不失败之理。

更严重的是，贾谊还得罪了汉文帝的男宠邓通。汉文帝一刻也离不开邓通，封他为上大夫、还赐他巨额的金钱，邓通对汉文帝也很忠心。汉文帝得病时，邓通为他吸痈。

贾谊和汉文帝一起随侍汉文帝，他讨厌邓通，常常在文帝面前讥讽他。邓通也在文帝面前说贾谊的坏话，文帝喜爱邓通，自然疏远贾谊。

在此情形下，贾谊不能出任公卿之职，连在朝廷中立足之地也没有了。结果只得出任长沙王的太傅。

汉文帝7年，文帝想念贾谊，又把长沙召回长安，二人长谈，文帝问了不少有关鬼神的事，史书没有记载冥体内容，一直谈到半夜方止。事后，文帝说：“我很久没有见到贾生了，自以为学问赶不上他。现在听了他的话，还是不及他啊！”

后来，唐朝诗人李商隐写了一首诗批评汉文帝：

宣室求贤访逐臣，
贾生才调更无伦。
可怜夜半虚前席，
不问苍生问鬼神。

此时，文帝已掌大权，压制贾谊的灌婴已死，周勃也已不问朝政，但文帝仍未重用贾谊，而让他到梁王那里去当太傅。

兔死狗烹

韩信为何被诛

韩信，江苏淮阳（今江苏淮阴县）人，少年丧父，家里贫穷。韩信既不会经商，也不会种地，想做一个小吏，这在当时也是不可能的，因此，过着游荡乞食的生活。南昌亭长，与韩信有往来，韩信就常去他家吃饭，时间长了，亭长的妻子很不高兴，就想办法赶韩信。一天早晨，亭长的妻子早早地起来做饭，全家人提前吃饭。韩信仍按以前的时间来吃饭，见人家已吃完了饭，并没有给自己留饭，就知道了亭长的妻子的用意。

从此，他再也不到亭长家去吃饭了。

韩信独自流浪到淮阴城里，生活仍然十分困难，于是，他就到河边去钓鱼，有时钓上几尾，卖钱买点吃的，有时鱼不上钩，只好忍饥挨饿。当时，有几位老太太常到河里洗衣，一位好心的老太太，看韩信饥饿难忍，十分可怜他，就在午餐时，将自己带的饭，分一部分给韩信吃。韩信饥不择食，顾不了体面，就狼吞虎咽。这位老太太慷慨得很，一连几十天，天天分给韩信吃，韩信非常感激，便向老太太称谢道：“承老母这般厚待，信若有日得志，必报母恩。”老太太听了十分生气，就斥责道：“大丈夫不能自己挣饭吃，我看你可怜，才给点饭吃，那里想让你报答呢！”

韩信听了老太太的话，十分惭愧，立志要有所作为，心中暗暗记着老太太的恩德，待日后发迹时，总要重重谢她，报给饭之恩。

韩信家境贫寒，没有什么值钱的东西，只有一把宝剑，他常常随身携带，时时挂在腰间。淮阴城里的青年，看韩信一副落魄的样子，却腰挂宝剑，就看不起他，嘲笑他。一日，韩信在街头行走，一个青年走上前去，当众嘲笑他道：“韩信，你平时出来，带着刀剑，有何用途？我想你身材长得这么高大，胆量却小得很！”韩闭口不理睬这个青年，街上的人都围着他俩看，那青年又挑衅道：“你有胆量，就拿剑刺我，否则，就从我的胯下爬过去。”说着，便撑开两腿，立在街中。韩信端详了一会，心想没必要与这无赖争雄，就忍声吞气，将身子趴在地上，从那无赖的胯下爬过，街上旁观的人无不大笑，都认为韩信是个胆小鬼。

韩信不以为辱，起身自去。

真正的大将风度，英雄不与小人一般见识。

韩信能忍常人之不能忍，必大有作为。

公元前 208 年，反秦斗争风起云涌，楚国贵族后裔项梁，项羽叔侄，举起反秦大旗，渡淮北上。

胸怀大志的韩信终于迎来了属于他建功立业的时代。韩信仗剑而从，投奔了项梁，参加了反秦起义军，当了一名小兵。后来，项梁战死，韩信又归属项羽帐下，做了小小的郎中（侍卫）。

韩信以为可以将自己所学兵法，用于实践，就利用和项羽接近的机会，多次向项羽出谋献策，但都不被项羽所用，韩信又感到怀才不遇，心中不满，就决定离开项羽，另谋出路，几经波折，最终为刘邦所重用。

为什么韩信不能得到项羽的重用，而能受到刘邦的重用呢？应从三人特点来看。

项羽出身贵族，勇力过人，他继承的是《孙子兵法》中“动如雷震”以势取胜的作战方针，讲究正面作战，以猛烈迅速的攻势，击败敌人。却难以听进平民出身的韩信的意見，他刚愎自用，很难接受别人的意見，韩信不被

重用，也是十分自然的。

刘邦出身贫民，少年时游手好闲，十分狡诈，他继承的是《孙子兵法》中“兵者，诡道也”以智取胜的作战方针，讲究在作战时使用计谋，出奇制胜。刘邦被封汉王后，广招人才，任人唯贤，不拘一格，不论贫贱，他手下已有萧何，张良等高级谋士，经萧何推荐，韩信得以重用。

韩信与刘邦的出身相同，家境贫穷，少年时也是不务农商。但他勤奋好学，建功立业。他在军事上的思想，比刘邦、项羽，更全面。他不是生吞活剥地运用，将其发扬光大，这从他指挥的井陉之战中可以看出。这样的人才，正是刘邦所用的人才。韩信与刘邦一样，崇尚智谋，“宁斗智，不斗力”。正是二人一系列相同的特点，使韩信被刘邦拜为大将，最终封王封侯，成就大业，使韩信有机会淋漓尽致地发挥自己的才华。

韩信是在公元前 206 年，投奔刘邦的。

项羽、刘邦推翻秦王朝后，项羽以胜利自居，带兵入咸阳，烧杀抢掠，一把火烧了阿房宫，然后，自立为西楚霸王，以霸主的身份封了 18 个王。刘邦被封为汉王，封他在巴、蜀之地，都城在南郑。而将关中地区封给三个秦的降将，以牵制刘邦。

韩信就是在项羽鼎盛的这个时期，在分封之后，投奔了刘邦。刘邦被封为汉王，心中十分不满，他的谋士萧何劝他暂时忍耐，先到汉中，治理好巴蜀，积蓄力量，等待时机，再与项羽决战。

项羽只准许刘邦带了几万士卒去汉中，幸好还有几万自愿追随者。刘邦并不情愿地带兵去汉中就王位，为了麻痹项羽，沿途烧掉了去汉中的栈道，以示自己无意东下。

韩信在刘邦不得势的时候投奔了他。韩信看到，不久刘邦必与项羽争天下，在刘邦手下一定会得到重用，施展自己的才华，韩信对形势的估计是正确的。

韩信到了刘邦军中，仍未被重用，主要原因是刘邦不了解他，也没人推荐。刘邦只给了他一个叫做连敖的小官，大约是管理粮草的小官。

有一次，韩信与另外 13 人犯了法，刘邦命夏侯婴监斩，一律处以死刑，犯人押上法场，一个一个被砍下头颅，轮到韩信，韩信对夏侯婴大叫：“汉王不是想得天下吗？为何要诛杀壮士！”

夏侯婴听此人声音宏亮忙令停刑，走到他跟前一看，见韩信身材魁梧，好一个壮士，不由动了怜才的念头，验过斩条，知是韩信，便放了他。

韩信死里逃生，心中十分感谢，二人相谈，韩信将腹中的韬略，一一吐了出来，好在夏侯婴也是个识才的人，就报告刘邦，向刘邦推荐。

刘邦听了夏侯婴的汇报，就赦了韩信的死罪，任命他为治粟都尉，仍是一个管粮响的小官，仍然没有重用他。

后来，韩信主动接近刘邦的丞相萧何，萧何是个慧眼识英才的人物，他留意人才，随时物色，二人一谈，韩信满腹经纶，应对如流，果然不同凡响，是不可多得的大将之材。萧何及时向刘邦推荐，刘邦正处困境，心情烦闷，萧何的推荐未能引起他的重视。

刘邦的部下，大多是关东（今河南，山东）人，他们到了汉中，不习惯这里的生活，思念故乡，纷纷逃亡。

韩信自以为得到萧何推荐，定能得到重用，但待了几月，毫无动静，心想汉王终不能重用自己，不如见机而去，另寻出路。于是，他收拾行装，独自

出走，也不向萧何告别。

有人见韩信离去，就马上报告给萧何，萧何如失至宝，顾不上向刘邦报告，忙骑了一匹快马，加鞭疾驰，去追韩信。差不多跑了百余里，才追上韩信，韩信不愿再回，萧何好言相劝，推说自己尚未保荐，回去后一定向汉王推荐。

韩信见萧何十分诚恳，就与他回到汉营。

回到营中，萧何面见了刘邦。刘邦已得人报告，说萧何也跑了，见萧何又回来了，真是又喜又气。

“你为什么也要逃跑呢？”刘邦问萧何。

“我哪里会逃跑呢？我是去追一个人，”萧何答道。

“你去追谁？”

“韩信。”

刘邦听说萧何去追一个小小的治粟都尉，有点不相信，他生气地说：

“逃亡的将士有几十个，你都不去追，偏偏去追一个韩信，这不是骗人吗？”

“那些将士都是平庸之辈，韩信却是一个难得的奇才。”萧何停了一下说：“汉王您想长期做汉王呢？还是想得天下呢？”

“我当然想向东发展。”

“如果您想长期做汉王，留不留韩信都没关系，如果您想得天下，就离不开韩信这样的人。”萧何说：“既然您有向东发展的计划，就应该留下韩信，并且重用他，他就会为您出谋献策，如果您不重用，他还会逃走的？”

“果真如您所说，是个奇才，就在你手下，让他做个将领吧？”

“这样的人才，怎能做一般的将领呢？不能发挥才能，他怎么肯留下呢？”

“那让他做什么呢，做大将吗？”

“对，就让他做大将！”萧何十分肯定地说。

“好，你去通知他来，任命他为大将。”刘邦说。

萧何觉得刘邦太不慎重，任命一员大将。怎么可以如此随便呢？于是萧何又建议说：

“你向来对部下傲慢而不讲礼节，大家对此早有议论，现在任命一员大将，是十分严肃的事，怎么可以像叫小孩一样召来呢？这样，韩信以为您不尊重他，仍然留不住他。”

“那么应该怎样拜大将呢？”

“您应该隆重地选择一个吉日良辰，设坛场，按照礼节，亲自授予他大将的印信，这样才能显示出大将的权威，而且还可以显出您爱才的名声。”

刘邦同意了萧何的意见，让部下准备拜大将的一切礼仪。

吉日之前，刘邦斋戒三日，清晨早起，由丞相萧何，带领文武百官，齐集王宫，等待刘邦出来，刘邦整肃衣冠，出宫登车。萧何及文武百官皆随行，直抵拜将坛下。

汉王下车登坛，徐步而上，坛前大旗迎风飘扬，坛下四周，环列戎行，一轮红日，光满全坛，旌旗变色，甲杖生威。

丞相萧何随即登坛，捧上符印斧钺，交与汉王。坛下将官，都翘首仰望，心想这颗斗大的金印，应该属于何人，樊哙，周勃、灌婴等身经百战，积功最多的将官，都眼巴巴地瞧着大印，心想总要轮到自己。

丞相代宣王命，请大将登坛行礼，韩信应声而出，从容上坛，向北立着，乐工奏起军乐，鸣铙击鼓，响遏行云。既而弦管悠扬，就成细曲，当由赞礼官朗声宣仪，第一次授印，第二次授符，第三次授斧钺，俱由汉王亲自交代，韩信一一拜受。

治粟都尉韩信，被拜为大将，全军皆惊！樊哙、周勃等人亦感意外。

刘邦虽然任命韩信为大将，但对韩信的才能仍半信半疑，他

问韩信：“丞相多次向我推荐，说将军有雄才大略，将军有什么高见，请指教于我。”

韩信反问道：“大王今欲向东发展，您是与项羽为敌吧？”

“正是。”

“大王自料，您的力量与项羽相比，谁的力量强大？”

汉王沉吟道：“我不如项羽。”

韩信道：“我也认为大王不如项羽，我曾投奔项羽，知道项羽的优劣。项羽力量过人，英雄善战，是个叱咤风云的人物，但他不善用良将，这就是匹夫之勇，不足与其论说大谋。有时项羽也算仁厚，关心士卒；言语温和，遇到士卒生命，送吃送喝。但当部下有功，应该对赏爵位时，他却十分吝啬，这就是妇人之仁，不足与其成就大事，今日项王自封为楚霸王，称霸天下，号今天下诸侯，但他不设都关中，却设都彭城，已失去地利。他又违背楚怀王最初约定的‘先入关中王之’的誓言，任性妄行，大封亲信，各路诸侯对他不满，山东诸国，必起纷争，难以治理。项羽称兵以来，所过地方，无不烧杀抢掠，天下多怨，百姓不亲，各国势力迫于项羽威力，暂时臣服，将来各国势力逐渐增强，必然反叛。大王您针对羽的弱点反其道而行之，任用天下谋臣勇将，所得天下大地，全部封于功臣，带领一心东归的将士，仗义东征，何地不能攻克？羽封三秦的三个王，都是秦的降将，秦父老乡亲，对这三个降将。早已恨之入骨，他们带领秦兵，杀害过很多反秦的人民，他们出卖部下，投降项羽，怎么会得人心呢？只有大王您进入关中，秋毫无犯，废除了秦韩苛刻的法律，与秦民约法三章。

秦民无不愿您做他们的王，并且义帝原先的约定，无人不知，大王被迫西行，不但大王怨恨项羽，就是秦民亦不满项羽的作为。大王若东征三秦，可以平定关中地区，三秦平定，就可以再进一步与项羽争夺天下。”

韩信的分析，有理有据，展示了天下大势的变化前景，分析了项羽和刘邦的长处与短处。刘邦依照韩信的建議，就可以变劣势为优势，从而定三秦，图天下，成就帝王之业。刘邦听了韩信的分析，对韩信十分佩服，就让韩信全权负责军事，做好东征的准备。

刘邦拜韩信为大将，第二日，由韩信升帐阅兵，定出军律，大小将士，均听他调遣，韩信亲自操练士兵，排列阵势，整齐步伐，奇正相生，首尾相应等一系列兵法操练，使樊哙、周勃、灌婴等一帮身经百战，但不懂兵法的大将大开眼界，不由不服韩信的才。昔日浪荡的贫苦少年，顺应历史大潮，参加反秦义军，终于一步登天，成为刘邦军中的大将，从此，韩信在战争这个大舞台上施展出他的雄才大略，为汉王朝的建立，立下了汗马功劳。

韩信得以重用，与他明智的选择关系很大，他勇于从处于鼎盛状态中的项羽军中，投奔到处于困境的刘邦军中，由此可以看到他惊人的胆识。韩信对项羽与刘邦的为人十分了解，他看到了项羽的刚愎自用，自高自大，也看到了刘邦的不拘一格选拔人才的明君之风，他看到萧何、樊哙、张良、周勃

等人在刘邦军中得以施展才华。韩信从来没有做帝王的宏伟大志，他只想做一代名将，把自己的所学全面的发挥出来，从他的一生看，他做到了这一点，他达到了自己的理想。

韩信的聪明之处，还在于敢于并善于接触高层人士，在项羽军中，他向项羽出谋献策，在刘邦军中，他接触了位居丞相的萧何，并得到萧何的推荐，如果没有萧何的推荐，也许要埋没这一代将材。可以说，韩信是千里马，萧何就是伯乐。

韩信是一代名将，足智多谋，但他为人谋则谋胜，为己谋则谋败，多次出现失误，因此成为历史悲剧人物。

韩信在功成名就的时候，被刘邦削去兵权。囚禁都城，最终被吕后杀死，他波澜壮阔的一生宣告结束。

韩信在军事指挥中，能当机立断，表现出大将风度，在个人问题上，却不十分果断，一方面他受封建忠君思想的影响，要报知遇之恩，不肯背叛刘邦，另一方面，他又以自己庞大的军事实力向刘邦邀功，讨爵位，讨封地，甚至向刘邦施加军事压力，使刘邦如芒刺在背，引起刘邦的疑虑。当刘邦怀疑他谋反，将他带入京都，由王降为侯时，使他的心理向反叛的方面倾斜，心理失去平衡，但此时他手中无有一兵一卒，已不可以与刘邦争衡，并且他的这种反叛，已违背了历史向前发展的规律，当时人们希望天下太平。秦汉之际那种分裂割据的时代已宣告结束。分裂已被统一所取代，这是历史的选择，是某个人所改变不了的，韩信看不到历史发展的必然，因此，他的死亦有其必然性。韩为国家的统一做出了贡献，统一的国家已不再需要他手握重兵，割据一地。而他却没有认识这一客观的形势，这正是他的悲剧结局的原因所在。

韩信不如同时代的张良大度、潇洒，张良为汉王朝的建立作出的贡献并不亚于韩信，但他在功成名就之时，放弃了高官厚禄，他追随刘邦的目的并不是为了富贵。韩信则向刘邦邀功。

韩信亦不如同时代的萧何圆滑，萧何对刘邦忠心耿耿，但他高于韩信的地方是经常巧妙地消除刘邦对自己的怀疑，避免功高震主，甚至不惜将自己的家属都送往激战的前线。而韩信则恰恰相反，他不但不消除刘邦对自己的怀疑，而且经常引起刘邦对自己的怀疑，这是韩信不如萧何的地方。

韩信、萧何、张良被称为汉初三杰，他们为汉王朝的建立做出了巨大的贡献，但他们的结局是不同的，韩信被吕后杀死，张良去做了“神仙”，只有萧何一直在丞相的高位上。

具体说来，韩信的失误在他平定齐国后就表现出来了。

韩信占领齐地之后，项羽就派谋士武涉游说韩信。武涉说：“楚汉并力攻秦，现在秦已灭亡，分土割地，各自为王，正应当休养生息，让百姓安居乐业，但刘邦兴兵东侵，挑起了战争，他侵人地，夺人土，胁迫诸侯，与楚相争，目的是想吞并天下，您明智过人，难道没有观察过，刘邦不但贪婪，而且是个不讲信义的小人，他几次落入项羽的手中，项羽不忍杀他，让他为王蜀汉，也算情义两尽。但地不念旧谊，却发兵攻击项羽，是不讲信义。您自以为刘邦出力很大，表面上受他重用，但早晚要被他所害。今日您韩信得以生存，是因为有项羽的存在，汉王想利用您。项羽今天灭亡，您明日就将被擒！现在刘、项二人争天下，您有举足轻重的地位，您支持刘邦，刘邦就会战胜项羽；您支持项羽，项羽就会战胜刘邦。”最后，他又给韩信指明出

路说：“你曾是项羽的部下，与项羽有故交，何不与项羽讲和，三分天下，鼎足称王，楚汉两国，都不敢与足下为难，这乃是万全良策。”

韩信笑答道：“我以前跟随项羽，只不过做了一个侍卫，只能替项羽站岗，言不听，计不用，所以背楚而归汉。汉王授我上将军印，付我数万兵士，待我十分亲厚，把自己的衣服脱下来让我穿，把自己的食物给我吃，对我言听计从，我才有今天。我若背叛汉王，必没有什么好结果，我已誓死跟随汉王，请您代我辞谢项羽的好意。”

蒯彻也对韩信说：“我已学了相术，我相您的面，不过是封侯的相，相您的背，却有不可言的大贵。”

韩信对蒯彻的话有点兴趣，将他引入密室，让他解释面与背的含义。

蒯彻说：“秦亡以后，楚汉分争，不顾人民，专务角逐。项羽起兵彭城，转战逐北，直下荥阳，威震远近，但现在久困难进。汉王率数十万人马，据有巩、洛，凭借山河，一日数战，但无寸功，反而屡败，这就是所谓的智勇俱困啊。现今天下大势，非有圣贤，不能平息这场战争，您乘时崛起，介于楚汉之间，助汉则汉胜，助楚则楚胜，楚汉两主的性命，悬在足下手中，如能听我之计，不如两不相助，三分鼎立，静待时机。其实像您这样的大才，据强齐，并燕赵，在有利的时机，向西征伐，为民请命，何人不服？何国不从？将来宰割天下，分封诸侯，诸侯俱怀德畏威，相率朝齐，岂不是霸王的盛业么？我听说天与不取，反致受咎，时至不行，反致受殃，愿您深思熟虑。”

韩信道：“汉王待我亲厚，我怎么忍心背叛他呢？”

蒯彻接着又举了常山王张耳与成安君陈余，是刎颈之交，后其竟成仇敌。又举了越大夫文种，助勾践完成大业，仍被勾践杀害。现在刘邦对韩信好，是因为还用得着韩信。最后，蒯彻说：“我听说勇略震主，往往自危，功盖天下，往往不赏，现在您已蹈此辙，你仍在刘邦手下，您的功劳这么大，刘邦不会放心，您投降项羽，项羽也不会相信您的真意。您现在处在臣子的地位，功劳和势力却盖过君主，这是很危险的。”

韩信听到这里，说：“你不要再说了，让我细想一想。”

过了几天，蒯彻又见韩信，劝他当机立断，不要失去时机。韩信考虑再三，认为刘邦对自己知遇之恩，不可背信弃义，而且他认为自己立了这么大的功劳，刘邦不可能夺取他的齐国，因此，拒绝了蒯彻的建议。

事实上，随着韩信占的地盘日益扩大，刘邦对他已经不放心了。当他带兵进攻齐国时，刘邦派酈食其前往齐国劝降，其目的就有夺去韩信伐齐之功，削弱他的影响和功绩。但这一计划因韩信仍然攻齐，占领齐地而未能起到作用。

在刘邦认为韩信已是功高震主的时候，韩信却仍在迷雾中，没有看情形势。当时韩信可选择的路只有两条，一条是蒯彻所说的三分天下，自成一体。一条是死心踏地地追随刘邦。韩信选择了第二条路，选择这条路，必须清除刘邦对自己的怀疑，万万不可以自己的势力向刘邦施加压力，讨爵位，讨封地，如果以实力讨封地是与忠心追随刘邦相矛盾的，其结局是必然为刘邦所不容。韩信恰恰就犯了这个错误。

韩信平定了齐地，想做个齐王，就派人给刘邦送信说，“齐国南边紧靠楚国，这里的人反复无常，如果不立一个王，恐怕难以维持齐地的秩序，我愿意暂时代理齐王。”

当时刘邦正在荥阳前线苦战，看了韩信的信，十分气愤，他大骂道：“我

困守此地，日夜盼望着他来帮助我，他不来帮我，还要想做齐王！”这时，刘邦的谋士张良，陈平坐在刘邦身旁，听到刘邦骂韩信，怕引起韩信的不满，就连忙偷偷地踩刘邦的脚，好在刘邦心领神会，反应敏捷，他停止骂，把韩信的信给张良、陈平看，二人悄悄对刘邦耳语说：“现在我们的形势很不利，怎么能不让韩信当王呢？不如让他做齐王，让他守住齐地，不然的话，要引起变故。”

刘邦听了，立即机警地改口骂韩信说：“大丈夫南征北战，平定诸侯，要做就做真正的齐王，何必要代理齐王呢？”

韩信的使者，一开始听刘邦骂韩信，现在知道骂韩信不敢做真齐王，真正的摸不着头脑。

刘邦派张良专程去齐国，代表刘邦封韩信为齐王，让他派兵攻打项羽。

很显然，韩信的这个齐王，是刘邦不情愿给他的，是韩信用实力胁迫来了，这必然引起刘邦的疑虑，一旦消灭了项羽，刘邦决不会让他继续做齐王，而韩信却以为刘邦不会夺去他的齐王。由此可见，韩信善于军事，却不善于政治。

公元前 202 年 10 月，刘邦追击项羽到阳夏（今河南太康县），派入通知韩信，要他带部队去固陵（今河南淮阳西北）会合，共同围歼项羽。同时，还派人通知魏的相国彭越，让他也带兵攻楚。

韩信，彭越故意误期不到，在固陵，刘邦被项羽打得大败。刘邦问张良：“韩信，彭越为什么不带兵来。”张良说：“眼看项羽就要被打败，但韩信等人的封地还没有确定，他们心里不踏实，所以违约不至。”

刘邦马上把陈县（今河南淮阳）以东到东海的地区划为韩信的封地，把睢阳以北到谷城的土地封给彭越。

十二月，刘邦、韩信、英布等 30 万大军会师垓下（今安徽灵璧县南），将项羽层层围住。

项羽战败，在乌江自杀。

垓下大战，再次表现出韩信的军事才能。他派两位将军埋伏在两旁，自己带中军与项羽交战，然后假装战败，引项羽进入包围圈，汉军左右伏击杀出，韩信又引中军杀回，项羽虽有无敌勇力，也难以挽回败局。

在此战役之前，韩信再次犯了巨大的错误，以违约讨封地，使刘邦对他更加不满，此时刘邦已感到韩信是一个威胁自己的力量。

刘邦战败项羽后，回到定陶（今山东定陶西北），用突然袭击的方法进入韩信的军营，夺了韩信的军权。以韩信对楚地熟悉为理由，改封韩信为楚王。

韩信离开了他赖以生存的军队，他的处境就十分危险了，但此时他的头脑仍不清醒，他的军事才能使刘邦不放心，如果他放弃王位，做一富翁，不问政治，他可能得到善终，而他偏偏不肯退出历史舞台，这正是他的悲剧所在。

韩信就任楚王后，每次出巡，都带着军队，戒备森严，刘邦对韩信仍不放心，恰好韩信收留一个楚将钟离昧，刘邦心中大惊，一个韩信已难以对付，再加一个钟离昧，实在是一大威胁，就派人要韩信交出钟离昧，但韩信与钟离昧关系不错，没有将钟离昧交出来。公元前 201 年 10 月，有人上书告发韩信谋反。刘邦想征讨韩信，他征求陈平的意见，陈平认为刘邦的军队难以战胜韩信的军队，其手下的大将也没有一个能抵得上韩信，如果派兵讨伐，韩

信就会举兵反抗，那样是很危险的，陈平主张在韩信还不知道有人告他谋反的事，用巧计擒获他。

刘邦同意陈平的意见，陈平又献计，要刘邦通知各诸侯国，说自己要到云梦泽游猎，要各诸侯到陈地会见。

韩信接到刘邦的通知，心中非常矛盾，他曾被刘邦两夺兵符，怕刘邦借机害他，但他又觉得自己没有反叛之心，没什么可怕的，他的部下对他说：“你不是收留了钟离昧吗？刘邦对此不满，你杀了钟离昧，刘邦就不再怀疑你了。”

韩信找钟离昧商量，钟离昧说，“汉王之所以不来攻楚，是因为我与你同心相连，共同抗拒，若你杀了我，我今日死，你亦明日亡！”一面说，一面看着韩信，韩信不说话，钟离昧起座骂韩信道：“你是反复无常的小人，我不该投靠你！”说罢，拔剑自杀。

韩信带着钟离昧的头颅，去见刘邦，刘邦令军士将他捆住，韩信才知落入刘邦的圈套，他愤恨地说：“果真像人们说的‘狡兔死，良狗烹；飞鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡。’天下已定，我当然应该死！”

刘邦轻蔑一笑说：“有人告你谋反！”

韩信被刘邦带进洛阳，不忍心杀他，就赦免了他的死罪，将他由楚王降为准阳侯。

韩信仍未吸取教训，在洛阳他常常称病不去朝见刘邦，暗中联络势力，真的准备反叛了。

有一次，韩信陪着刘邦聊天，谈到各个将领的优缺点，刘邦

问韩信：“你看我能统率多少人马？”

“最多 10 万。”韩信答。

“你能带多少呢？”刘邦问。

“多少兵都可带领，当然是多多益善。”

“既然你有那么大的本领，为何被我擒获呢？”刘邦嘲笑韩信说。

韩信说：“你不善带兵，却善带将，这是我被你擒获的原因。”临末他又说：“你靠的是天意，并不是你的能力。”

被任命为代相的陈豨离开洛阳向韩信辞行时，韩信与陈豨密谋，要里应外合共同反抗刘邦。

公元前 197 年 9 月，赵相陈豨起兵反抗刘邦，自立为代王，刘邦亲自带兵讨伐陈豨。刘邦要韩信同去，韩信托病推辞了。刘邦离开洛阳后，韩信派人给陈豨送信说：“你举兵反叛，我在这里支援。”

韩信与他的家臣们密谋，想趁刘邦不在京都，于夜间假传刘邦圣旨，打开囚狱，释放犯人，用他们攻击吕后和太子刘盈。一切准备好，就等待陈豨的消息。

韩信有一个门客，因得罪了韩信，被韩信囚禁要杀死他，他的弟弟听到韩信谋反的消息后，就报告了吕后，吕后得到报告，便召入萧何、商量对策。派遣一个心腹，假扮成军人，悄悄的绕出北方，又复入长安，说是刘邦派来的使者，传递捷报，说刘邦已将陈豨消灭，朝臣都信以为真，都入朝祝贺。只有韩信仍然称病，不肯上朝，萧何借着问病的名义，亲来探望，劝韩信入朝问贺，韩信不知有诈，就同萧何入朝，刚入宫门，就被埋伏的武士，一拥而上，将韩信拿下，在长乐宫的钟室斩了。

韩信在临刑前自叹道，“我后悔不用蒯通的计谋，竟落入小儿女子的圈

套，这也许是天意吧！”

韩信一生善于使用计谋，然而他却两次中了别人的圈套，他善于分析战场的形势，对政治却一窍不通。在他当齐王的时候，拥有重兵，没有反叛；在他当楚王的时候，明知刘邦对自己已起疑心，却仍然对刘邦抱着幻想，结果被刘邦擒获；在他进入洛阳，失去封地后，他已具备了反叛的条件，此时他如与刘邦保持密切的关系，不过问政治，也许不致于死，但他不甘寂寞，企图与陈豨里应外合，这是最不明智的选择。

可以说，韩信是我国古代最杰出的军事家，他能从实际出发，知己知彼，善用奇兵，在战争中创造以少胜多，以劣胜优的典型战例。刘邦也称赞他是统率百万大军，战必胜，攻必克的军事天才，自认不如。

韩信在军事实践中做出了杰出的贡献，在军事理论方面，他整理了古代的兵法著作。根据《汉书·艺文志》记载，在权谋类兵书中，有《韩信》三篇，可惜已经失传。

后来，有人在韩信的墓前祠庙上写了一副对联：

生死一知己

存亡两妇人

“一知己”是转萧何，正由于萧何的推荐，韩信才当上大将，但最终杀韩信的计谋也出于萧何的计谋。

“两妇人”是指漂母（洗衣服的老太太）和吕后，前者分给韩信饭吃，他韩信渡过困难的日子，后者是擒杀韩信的主谋。

一代名将从历史舞台上消失了，历史不再需要他上演波澜壮阔的斗争，即使他掀起了反抗刘邦的政治大潮，也不符合历史的发展和人民的意愿，长时期的战争使社会受到极大的破坏，人们不再需要战争，需要的是和平，因此可以说韩信的失败并没有使社会的发展受到什么损失，而恰恰是有益的。

无谋而败

李斯的为官得失

公元前 208 年冬，秦丞相李斯被腰斩于咸阳，夷灭三族。

对这个历史人物，历来评论不一，不过同情的人并不多。他虽然对秦国的强大立过功，但他的为人、为官都不足取，这正是为世人所鄙视的原因吧！

《红楼梦》上有句话，叫做“聪明反被聪明误。”也许正是李斯对官场权谋研究得太多了，陷进去，拔不出来，把地位和权势看得太重，以致干落了个可悲的下场。

李斯是楚国上蔡（今河南上蔡县西南）人。

李斯年轻时，就有很重的权势思想，《史记·李斯列传》中记载，有一次，李斯在厕所里看到一个老鼠吃人粪，一见到人就吓跑了。后来，他看到仓库的老鼠吃粮食，而没人管。他发出感叹：“人之贤不肖，譬如鼠矣，在所处耳？”

这句感叹，反映了李斯争名逐利的思想，李想做的是粮仓中的老鼠，不想做厕所中的老鼠。

李斯当时在楚国做一管文书的官，这没什么出路。他辞去了小官，到齐国求学，当时齐国的荀况很有名，他就向荀况求学，在当时，学术空气很浓，研究“帝王之术”的人很多，荀况就是研究帝王之术的人。李斯明白，要想出将入相，就必须学有专长，他选择名师，可以看出他的眼光。

李斯学成了以后，要到秦国去，他的老师荀况问他为什么要到秦国去，他说：“干事业要待时机，今日各国争雄，正是建立功名的好时机。秦国称雄天下，想一统大业，到那里可以干大事业。一个人地位卑贱而不思进取，就等于禽兽只能享受到自然界现成的食物，而永远陷于贫困，这将是最大的耻辱和悲哀。长久地处于这种境地，一味地埋怨世道，鄙薄功利而自己又无所作为，这绝不是读书人所希望的，所以我要到秦国去。”

荀子同意他到秦国去，但他告诫李斯要注意节制，在成功的时候要想想“物忌太盛”的话，要给自己留条后路。

李斯到秦国后，走当时很多士人走的路，到权臣门下当门客。当时吕不韦权力很大，被秦王依重，他就投靠了吕不韦，时间不长他就显露了自己的才华，受到吕不韦器重，当了一个小官，后来又被推荐给秦王，一见秦王他就把自己的学问发挥出来，叙说了抓住时机，统一天下，消灭六国的理论。

李斯的言论正合秦王的心意，马上受到重用，被升为长史，李斯又建议秦王用金玉收买六国的大臣，离间君臣关系。这一招收到了效果，他又升为客卿。

李斯踏上政治舞台，他可以施展自己的才华，实现自己的抱负了。可是，正在他春风得意时，秦王却下了逐客令，要客居秦国的外国人都离开秦王，李斯也在被逐之列。

李斯刚刚开始的政治生涯，眼看着就要被断送了。他自然不甘心了。

李斯给秦王写了封信，就是有名的《谏逐客书》。在信中，他分析形势，举事实，摆出外国人对秦朝的贡献，说明人才对秦国强大的重要性。

秦王终于悔悟，收回了逐客令，李斯也升为廷尉。

由于秦王大力招揽人才，各诸侯国的有识之士先后来到秦国，当时在秦的客卿就有：王骀、茅焦、尉繚、王剪、李斯、王贲、李信、王离、蒙恬等。

正当李斯步步高升的时候，秦王却在读了韩非的著作后，喜爱上了韩非，

为此进攻韩国，韩非只得来到秦国。

为了保住固宠，李斯开始了对韩非的迫害。

李斯向秦王说：“韩非是韩王的亲族，大王现在要消灭各国，韩非自然不同意，这是他爱韩不爱秦，也是人之常情，如果大王决定不用他，放他回韩国，对秦国不利，不如趁他羽翼未成之时杀掉他。”

恰好韩非上了一个《存韩》的书，说保存韩国对秦国有利。秦王就把韩非关进了监狱。

韩非到秦国后，还得罪了姚贾，他说姚贾出身不高贵，当过大盗，在赵国做官时被赶跑了，认为用这样的人是不应该的。可是，姚贾为秦国立过功，正受秦王重用，秦王听了这话自然不高。秦王曾向姚贾问起狱中的韩非，姚贾自然不说好话。由于李斯与姚贾相互勾结，韩非没办法，只得吃了李斯送来的毒药，自杀而死。

从这件事可以看出，李斯不是良臣，他心狠手毒，为了权势不惜采用一切手段。

秦韩统一全国后，李斯建议采用郡县制，又参与制订了有关的法令。为了讨好秦始皇，打击儒家势力，他又提出焚书的主张，使中国之典文献遭受了巨大的损失。

秦始皇死后，本应由长子扶苏继承皇位，但他却附从了赵高的阴谋，篡改了诏书，立胡亥为皇帝，这是他自取灭亡的第一步。

扶苏是一个让人尊敬的，有好品德的公子，他思想倾向儒家，不同意焚书坑儒，这自然引起秦始皇的不满，就把他派到西北大将蒙恬那里，但秦始皇并不是不让他继承皇位，用现在的话说，也不过是让他去锻炼，改造一下思想。

赵高是个太监，经常出入皇宫，又是胡亥的老师，他自然愿意立胡亥为皇帝，这样拥立有功，就会掌握权力。他摸准了李斯的心理，对他进行威胁，李斯怕失去相位，就附从了赵高。

此处。李斯犯了极大的错误，首先他未全明白秦始皇的心理，没有保卫扶苏，在秦始皇死后，又违背了秦始皇的遗诏，这是不忠。附从赵高，他没有考虑到。自古以来，莫不是“过河拆桥”，主谋者莫不以参谋者知密过多面将其杀死。

李斯正犯了此错误，后来赵高果然将他处死。

如果说拥立明亥是一错的话，后来李斯又再错。可以说回到咸阳后，李斯还有机会，他是以丞相的名义，宣布假诏书的，他身为丞相，握有大权，完全可以想办法除掉赵高，控制胡亥。可惜他不但没有这样做，反而落入了赵高的陷阱。

秦二世胡亥奢侈腐化，胡作非为，沉醉于淫乐之中。赵高恰在二世淫乐时让李斯进言。搞得二世很厌恶。

李斯的儿子李由，任三川太守，镇压农民起义军进军不利，大将竟都要追究他的责任。李斯恐惧。

为了讨好秦二世，李斯上了“督责之术”。

李斯在书中说：贤主若能行“督责之术”，群臣不敢不全心全意为君王服务，不行“督责之术”的君王，如尧、舜等比百姓还辛劳，简直是受罪。督责之术就是实行严酷的刑罚。李斯说：“彼唯明主为能深督轻罪，夫罪轻且督深，而况有重罪乎？故民不敢犯也。”

秦始皇的刑罚已经够重的，现又行“督责之术”劳动人民就无法生活了。

李斯不是刚强之士，他在狱中忍受了不酷刑，被迫承认谋反，自取灭亡。

李斯为官 40 年，他贪恋权势富贵，他未能记着老师荀况说的“物忌太盛”的话，在功成名就时，不能抽身引退。以致身败名裂。

李斯在狱中上书秦二世为自己审辩时，把自己在秦始皇生前的所做所为列为七大“罪状”，实际上是七大功劳，但不包括焚书一项，至于在秦始皇死后事更是只字不提。这说明李斯对自己的功过十分清楚。

纵观李斯的一生，可以说他对历史的发展做出过贡献。但他却是从权术混迹于官场，最终又死于权术之中，这是他的悲剧，中国有名俗语：“淹死的都是会水的”这句话就应验在了李斯身上。

第五篇 用谋斗智篇

智抓漏洞

师爷巧计斗总督

清朝时，浙江巡抚同某知县关系很好，他们有师生之谊。但当地驻军的将军与知县却不和。一个小小知县，敢于对抗将军，还不是靠着巡抚的支持。但知县与将军是两个系统，将军一时也无法惩治知县，就找机会，整治知县。由于将军多次向巡抚诉说知县的不是，但巡抚不但不责怪知县，反而袒护他，将军非常生气，连巡抚也怨恨起来，他就决心想办法连巡抚也陷害着，用心不良。

到了元旦时，浙江省的文武百官，要依惯例，齐集省城，遥“对京城行朝贺礼，这是非常严肃的活动。

朝贺礼结束后，将军就秘密上奏朝廷，说知县在行朝贺礼际，行动随便，态度不严肃，有失礼仪。

不久，皇帝下了谕旨，要巡抚查办知县朝贺的不敬之罪，并斥责巡抚对属下约束不严，对其错误不闻不问，犯有失察之过。

这是明显的栽赃陷害，但怎样向皇上汇报呢？实在难以措词。弄不好，皇上还要严责。

巡抚就与师爷商量如何处理这件事，若惩治知县，一来有师生之谊，二来也实在冤枉，自己还要承认失察之过，若不惩治知县，说将军栽赃陷害，就必须提供有力的证据，否则，巡抚的为知县的辩白，不但无力，而且还会引起皇上的愤怒。

师爷终于想出一个好办法，他建议在给皇上汇报朝贺情况的奏折中，加上“参列前班，不遑后顾”八个字。这样不但使巡抚无失察之过，而且可以使将军的栽赃陷害不攻自破。

巡抚听了，恍然大悟，连声称妙。巡抚的奏折递到朝廷后，不久朝旨又下，严厉申斥将军，将其免职，巡抚、知县反而受到赞扬。

这八个字为什么这么大的威力呢？

按：

在这场官场斗智中，将军忽视了一个重要的因素，那就是朝贺的排列顺序。

巡抚与将军是本省的军政大员，在朝贺时要站在最前边，而知县因官阶低，要站在后面。朝贺时，要态度严肃，不能左顾右盼，更不能扭头向后看。这样，巡抚与将军都不能看到知县的表现，如果知县确有失礼之处，他们二人也不知道，巡抚未见，自然不过问，这说明他态度严肃，精力集中，而将军说亲见位于后列的知县的情况，显然他是向后看了，这样他自己也就失了礼。因此从这奏折中可以推断，将军、巡抚都未向后看，因为他们站在最后边，仪式又严肃，后面是全省官员，一般是不敢向后看的，因此，必是栽赃陷害。这位将军，只知整人，而不懂官场的基本常识，搬起石头砸自己的脚，也就不亏了。

故示暗弱

康熙用智斗鳌拜

康熙帝姓爱新觉罗，名玄烨，是顺治帝的第三子，顺治十一年（1654年）三月十八日生于景仁宫。

康熙帝是清王朝的第三个皇帝，清王朝的奠基者是清太祖努尔哈齐，清朝的开创者是清太宗皇太极，皇太极是努尔哈齐的第八子。清太宗死后，他的儿子福临即位，他就是顺治帝，康熙帝就是顺治的儿子，顺治帝在康熙八岁那年死去，康熙的母亲又在康熙十岁时去世，康熙由他的祖母孝庄文皇太后带大。

鳌拜，瓜尔佳氏，满洲镶黄旗人。

鳌拜的祖父索尔果是苏完部落的首领，他于1588年率其子贺英东归顺了努尔哈齐。

鳌拜的叔父贺英东在努尔哈齐时，就位列“五大臣”之一。

鳌拜在清太宗天聪八岁（1634年，那年，就拜授牛章京，这是一个管三百人的基层官员，因屡立战功，被赠“巴鲁图”（勇士之意）荣誉称号。

这时，康熙帝还未出生。

崇德八年（1643年），鳌拜攻锦州，薄燕京，略山东，晋升为三等昂邦章京（管理一旗的户口，生产、教养、训练等事）。

顺治元年（1644年），清世祖福临即位后，鳌拜又因战功显赫，被晋升为一等。

鳌拜在清世祖福临亲政时，当上了议政大臣，领侍内大臣，累加少傅兼太子少傅，官职显赫。

福临6岁即位，当了18年皇帝，二十四岁就病逝了，福临在去世时遗诏要大臣索尼·苏克萨哈、遏必隆、鳌拜为辅政大臣。

四大臣扶康熙即位，在顺治灵前起誓：

“先帝下以索尼、苏克萨哈、遏必隆、鳌拜等为庸劣，遗诏寄托，保翊冲主。索尼等誓协忠诚，共生死，辅佐政务。不私亲戚，不计怨仇，不听旁人及兄弟子侄教唆之言，不求无义之富贵，不私往来诸王贝勒等府受其馈遗，不结党羽，不受贿赂，惟以忠心仰报先皇帝大恩。若各为身谋，有违斯誓，上天殛罚，夺算凶诛。”

四位辅政大臣中，索尼已经年老，虽列首位，但不能制约他人，遏必隆怯弱，追随依附鳌拜，苏克萨哈资望浅，虽有心与鳌拜争权，但难以限制鳌拜。

由于辅政大臣选择不当，为鳌拜逐步夺取朝中大权提供了客观条件，鳌拜专横跋扈，上欺幼帝康熙，下压朝中文武大臣，军国大事由他独断专行，广植私党，残害异己。

康熙元年（1662年），索尼病老而死，鳌拜就更加专横。本来。

四位辅政大臣受命时，鳌拜名列在后，但“行班章奏”鳌拜皆列首应，他自以为战功最多，又是顾命大臣，因而言行无所顾忌。甚至出现“意气凌轹”，“从多惮之”的紧张局面。就连康熙也怨声叹道，鳌拜“上违君父生托，下则残害生民，种种劣迹，难以极举。”

年仅8岁的康熙十分聪明，对朝中的各种事情看得很清楚，他长在深宫，目睹上层政治斗争的残酷性，因此，如何对付鳌拜，他非常谨慎，他知道，鳌拜遍植党羽，控制了朝中大权，如果自己表现出很高的理政能力，就可能

有生命危险，除掉鳌拜的确不易，只有故作软弱，麻痹鳌拜，使他放松警惕，而自己暗中积蓄力量，等待时机，铲除鳌拜。

康熙六年（1667年），康熙已14岁，依照规定，他可以开始亲政了。他对鳌拜父子采取欲擒故纵的计策。他曾给鳌拜父子分别加过“一等公”、“二等公”的封号，以后又分别加了“太师”、“少师”的封号。至此，鳌拜父子也真到了位极人臣的地步。然而，加封不过是一种表面现象，而且是一种假象。玄烨是不甘作傀儡皇帝的。到康熙八年（1669年），鳌拜自恃位高权重，经常借口有病不上朝。有一次玄烨去探望鳌拜，御前侍卫和托发现鳌拜神色反常，便迅速走到鳌拜床前，揭开席子发现一把匕首，鳌拜见此情景十分紧张，玄烨却出人意外地笑笑说：“刀不离身是满人的故欲，不足为怪！”当场稳住了鳌拜。

在很多事上，康熙还表现出很大的忍耐心，有时候，还做出一些出色的表演，以显示自己无能。

第一件事是“圈地事件”。

清王朝在入关前，实行圈地制度，入关后曾下令“凡近京各州县人无主荒田，及明国皇帝、附马、公、侯、伯、太监等，死于寇乱者，无主地甚多，……尽行分给东来诸王、勋臣、兵丁人圈地虽下令圈无主荒田，但实际上是任意圈占，圈到那里，田主被逐出，室内的所有物品，都被圈地者抢占。

圈地制度，实际上满足了满州贵族的贪得无厌的需求，保障八旗子弟腐化的生后。这种制度源于入关前，太祖、太宗把战争中掠夺的土地、人口分给王公贵族的惯例。

圈地制度，不利于经济的发展及社会的稳定。破坏生产。

顺治四年，清政府下令：“自今以后，民间田屋不得复兴圈拨，著永行禁止。”

多尔袞摄政时，曾把镶黄旗应分得的土地，给了正白旗，把保定、涿州等地较为贫瘠的土地分给了镶黄旗。

现在鳌拜掌权，他为了报此仇，要求将两旗土地重新更换过来。

鳌拜这种倒行逆施，不得人心，辅政大臣苏克萨哈表示反对，授权主管调换土地工作的户部尚书苏纳海、直隶总督朱昌祚、保定巡抚王登联也认为：“民族相安已久，民间地亩曾奉旨不许再圈”。就是鳌拜所在的镶黄旗的旗民也认为：“旧拨房地，垂二十年，今换给新地，未必尽胜于旧。”

鳌拜仗权，强行换地，结果使大批人民失去地，生活无着，很多土地被抛弃，农业生产受到极大影响。

负责圈换土地的户部尚书苏纳海和朱昌祚、王登联因反对换地，康熙曾召他，这引起鳌拜不满。鳌拜大怒，他说：“苏纳海拨地迟误、朱昌祚阻挠国事，统是目无君上，照例应一律处斩。”

康熙问其他辅政大臣，苏克萨哈俯首无言，遏必隆忙说：“应照辅臣鳌拜议。”结果三人交刑部议罪。鳌拜又矫旨将苏、朱、王三人斩首。

康熙帝知苏、朱、王三人是忠臣，他们的意见是正确的，但此时鳌拜势力大，不敢与他反目，只能强忍，使忠臣含冤。

索尼已死，遏必隆追随鳌拜，四大辅臣中只有苏克萨哈与鳌拜政见不合。

鳌拜决心整倒苏克萨哈。

苏克萨哈，是满族正白旗人。清太宗时，以战功卓著授于录章京世职，晋三等甲喇章京。后升至议政大臣，顺治帝临终，受遗诏辅政，成为四辅臣

之一。

康熙帝六年（1667年），年14岁的康熙帝亲政。

康熙帝亲政，苏克萨哈递上了奏折：

臣以菲材，蒙先皇帝不次之擢，厕入辅臣之列，七载以来，毫无报称，罪状实多。兹遇皇上亲躬大政，伏祈令臣往守先皇帝陵寝，如线余息，得以生全，则臣仰报皇上豢养育之恩，亦得稍尽，谨此奏闻。

康熙看完，即用另纸写就朱谕道：

尔辅政大臣等，奉皇考遗诏，辅朕七载，朕正欲酬尔等勤劳。兹苏克萨哈奏请守陵，如线余息，得以生全，不识者有何逼迫之处？在此何以不得生？守陵何以得生？着议政王贝勒大臣会议具奏。

苏克萨哈为什么这样做？

他自有考虑。

一、苏克萨哈想以退为进，自己退下来，归政皇上，也迫使鳌拜退下来。

二、在朝中与鳌拜斗危险很大，他想及早抽身，保全生命。

康熙帝的朱谕一下，鳌拜立即就知道了，这件事重重地刺痛了他，激起了他难以遏制的仇恨。

鳌拜进行了恶毒的反扑。

鳌拜至议政王处活动。当时议政王中，以康亲王杰书，威望较高，但他见了鳌拜，也非常惧伯。

鳌拜见了杰书，要他听自己的命令办事，康亲王杰书唯唯听命，杰书召上写了奏书，他在奏书中写道：

“苏克萨哈系辅政大臣，不知仰体遗诏，竭尽忠诚，反饰词欺藐主上，怀抢奸诈，存蓄异心，本朝从无犯此等罪名，应将苏克萨哈官职，尽行革去，即凌迟处死，所有子孙，俱着正法。”

按清朝惯例，凌迟处死，是大逆不道的处分，苏克萨哈请守陵寝，又有何罪，怎么可以凌迟处死呢？并且还要灭族。

康熙帝看了，十分惊异，他召康亲王杰书等人，及遏必隆，鳌拜二人入内，说他复奏谬误。

鳌拜当即上前辩驳，康熙道：“你与苏克萨哈不知有什么仇恨，定要斩草除根？”

鳌拜道，“臣与苏克萨哈并无嫌隙，只是秉公处断。”

康熙道“恐怕未必，”

鳌拜道，“若不如办法，将来臣下都要欺君罔上了。”

康熙帝不准奏。鳌拜不禁大怒，攘臂向前，欲以老掌相响。

康熙“吓得惊恐失色”，便支吾道：“就要办他，亦不应凌迟处死。”

鳌拜道“即不凌迟，也应斩首。”

康熙帝战栗不答，杰书同遏必隆，参了未议，定了绞决。

这是一次很好的表演，鳌拜看康熙帝如此软弱无能，吓得惊恐失色，浑身战栗，觉得这个少年太容易控制了。因此使康熙帝生命的危险性小了。

像康熙帝这样的人，看惯了上层斗争的刀光血影，为除鳌拜，早已做了准备，胸有城府，即使鳌拜攘臂向前，他也不会惊恐失色。

事实正是如此，不久，康熙帝就加封鳌拜为一等公，鳌拜更加放心了。

康熙的计谋，取得了成功，上上下下都认为康熙太软弱，难以与鳌拜抗衡。

康熙帝真是软弱吗？

老虎伏下身子是为了出击，猎物就在眼前，康熙帝是不会放过鳌拜的。

在与鳌拜的周旋中，康熙帝时刻都在想着，怎样才能除掉鳌拜。

大臣可用吗？

御林军可用吗？

政权已被鳌拜控制，御林军也被鳌拜掌握，因此，康熙必须慎重。

有心计的康熙，从侍卫中选取身强力壮者，以练习布库（即摔跤）的名义组织了一支能为皇帝拼死效忠的少年武士亲信卫队，每日滚打练习。在鳌拜入朝奏事也不回避，鳌拜认为康熙贪玩，没什么大志，心里更加坦然，不加戒备。

康熙帝亲政，康熙与鳌拜的矛盾更加尖锐，康熙8年的一天，康熙以下棋为名，召索尼的儿子吏部侍郎索额图入宫，谋划擒拿鳌拜之计。这时，练习布库的侍卫武艺日渐进步，已有足够的力量擒拿鳌拜。

康熙帝单独召鳌拜入见，事先已将善于布库的侍卫埋伏在两侧。

由于鳌拜毫无戒备，欣然前往，到了内廷，见康熙在上面，鳌拜昂着头，走到康熙帝面前，说道：“皇上召臣何事？”

康熙猛喝一声：“你知罪么？”

鳌拜毫无畏惧，直答道：“臣有何罪？”

康熙道：“你结党营私，妨功害能罪不胜举，还说无罪！”

鳌拜忍耐不住，脾气发作，攘臂向往。

康熙帝一声令下：“左右与我拿下！”

鳌拜一点也不害怕：“那个敢来拿我！”

一班会武功的少年侍卫一拥而上，将鳌拜擒获，然后押入大狱。

皇帝命康亲王杰书等勘问，列出鳌拜主要罪行三十款，其要者有：

背负先帝重托，任意横行，欺君擅权；引用内外奸党，致失天下人望；与穆里玛、塞本得、班布尔善等结成奸党，一切政事，先与私家议定，然后施行；倚恃党聚，紊乱国政，所喜者荐举，所恶者陷害；擅自起用侍卫之入；将苏克萨哈灭族，又将白尔黑图等无罪枉杀；以八旗更换备事，擅加杀害苏纳海等人；贪揽事权，延挨不清辞政；禁止科道陈言，阻塞言路……逆恶种种，所犯重大。上述罪行经康熙帝亲自鞠讯，逐一落实。

朝廷大臣议决应将鳌拜革职，立斩。其亲子兄弟亦应斩。妻并孙为奴，家产籍没。其族人有关职及在护军者，均应改退，各鞭一百。

康熙帝年轻而有主张，他考虑到，鳌拜是顾命辅臣，且有战功又效力多年，不忍加诛。最后定为革职没籍，与其子纳穆福俱予终身禁锢，后来鳌拜死于狱中，纳穆福获释放。

鳌拜死党穆里玛、塞木特、纳莫·班布尔善、阿思哈、噶褚哈、泰必国、济世等主要罪犯，一律处死刑。

一场生与死的大较量结束了。

鳌拜集团被彻底铲除。

按：

另析康熙与鳌拜的较量我们可以看出以下问题：

鳌拜出身将门，青年时代驰骋沙场，技艺超群，勇武善战，多有战功，但他的确只是一介武夫，并不善用政治斗争。这表现在他专横跋扈，滥杀无故，在朝堂上大声喝斥大臣，等等都表现出他的粗野。

往往武夫出身的人，比较直爽，敢做敢为，但缺乏计谋，鳌拜正是这样的人。以他当时的势力，除去康熙易如反掌，但他没有这样做，他根本没把康熙放在眼里。

与鳌拜相比，康熙少年天子，拼枪拼刀都不如鳌拜，鳌拜辅政 8 年，树大根深，要除掉他实在不易。

中国古代传统哲学讲究以柔克刚，康熙正是利用这一道理。利用自己年少，故意表现出好玩，政事无主见，胆怯等弱点。以消除鳌拜的戒心，鳌拜果然上当受骗。

弱者并非弱，强者并非强。

中国谋略，奥妙无穷。

康熙帝铲除鳌拜集团后，为被鳌拜迫害的人平反复职，加强中央权力，大力推行封建化，后来平定三藩，消灭了吴三桂等劳力。统一台湾，使中国真正统一。

可以说，康熙是中国历史上一位杰出的封建帝王。

循序渐进

韩侂胄半败赵汝愚

南宋皇帝孝宗禅让皇位给儿子光宗，后来二人不和，孝宗病重，光宗也不去看望。孝宗想见光宗一面，每次顾视左右，都流下泪。这消息传入朝堂，丞相留正等，率领大臣入宫进谏，罗点也哭谏说：“寿皇（孝宗退位后的尊号）病势已危，若再不往省，后悔莫及。”光宗也不答话，就去了福宁殿，百官随后跟着，内寺却关上了门，留正等只得痛哭而回。

过了两天，留正以所请不从，请求辞官。光宗传旨。令宰相，执政尽出。留正等只等出城到钱塘江北岸的浙江亭去待罪去了。

传旨的人就是韩侂胄。对这个命令，也感忧虑，就对光宗奏道：“昨日传旨令宰执出殿门，结果却出了宫门，请允许臣亲自把他们召回来。”光宗同意，于是留正及知枢密院事赵汝愚等又回到了自己的府第。

大臣又请光宗允许让光宗的儿子嘉王去看孝宗，光宗同意，嘉王就去重华宫看了一次。

六月九日夜，孝宗在重华宫去世了。宫中内侍先通知了留正，然后又通知了赵汝愚。他们怕光宗知道了第二天不上朝，就没有通知光宗。

第二天，光宗上朝，留正等才奏明了孝宗之死，请光宗到重华宫成礼。光宗在大殿上不能推辞，就答应了，随后入内，可是到了日落也不见出宫。

留正、赵汝愚等只得往重华宫，准备丧事。

两天后，留正等百官请光宗在孝宗遗体旁穿丧服，次日大殓，嘉王又入奏，光宗推说等身体好了再过宫成礼。

由于大丧无人主持，留正、赵汝愚请寿圣吴太后主持丧事，吴太后不答应、留正等奏：“臣等连日至南内，请对不获，屡次上疏，又不得报，今日率百官再行恭请，若皇上仍然不出，百官或恸哭宫门，恐人情骚动，为社稷忧，气太后降旨，以皇帝为有疾，暂就宫中成服。惟监丧不可无主，况文称孝子解皇帝，宰臣何敢代行？太后乐寿皇母，不妨摄行祭礼。”太后才答应，丧礼才如期举行。

治丧朔内，由光宗颁诏，尊寿圣皇太后为太皇太后，寿成皇后为皇太后。

尚书左选郎官叶适，对留正说：“皇帝生病不能主持丧事，将来怎么向天下人交代。现在嘉王长大了，如果让他来参与国家大事，或可消除疑谤。”

留正受了叶适的建议，就率百官入奏说：“皇子嘉王仁孝夙成，应早正储位，借安人心。”光宗没有回答。

第二天，又去奏请，光宗御笔批了“甚好”二字。

第三天，留正拟了旨进宫，请光宗加御批以交给学士降诏，这天傍晚，光宗批了“历事岁久，念欲退闲”八个字。

留正得了这八个字，惊恐起来，急忙与赵汝愚商量。赵汝愚的意见是，不如请命太皇太后，令光宗内禅嘉王，留正以为不妥，只可请太子监国。

留正又想起不久前术士对他出示的兔状草、鸡自焚图，越想越怕，他对朋友说，“皇帝卯年生，我酉年生，术士的话应验了。”于是在天哭吊时，他假装摔了一跤，借故出了监安城，上表告老还乡。光宗下札慰留，他已潜出了城门，走了。

留正去后，人心愈加动摇，一天，皇帝上朝时突然仆倒在地，赵汝愚急得仓皇万状，不知所措。

左司郎中徐谊，对赵汝愚说：“古来已臣，不外忠奸两途，为忠即忠，

为奸即奸，从没有半忠半奸，可以济事。公内虽惶急，外欲坐观，这不是半忠半奸吗？须知国家安危，关系今日，奈何不早定大计？”

赵汝愚说：“首相已去，行济乏人，我虽欲定策安国，怎奈孤掌难鸣，无有可为。”

工部尚书赵彥谕也劝赵汝愚早立嘉王。赵汝愚说：“前母立太子之请，尚且怕皇帝发怒。此事谁敢承担？且看两宫（太皇太后和孝宗皇后）之意如何。”

赵彥谕说“留丞相以跌跤求去，天付此一段事业与知院，岂可持疑？禪（除丧服之祭）祭就要到了，那时便可举行。”赵汝愚取来宫历翻，正好禪祭那于是个吉日。赵彥谕乘机说：“帝王即位，便是好日，加上官历又吉，有何可疑？事不容缓，应该从速行事。”

赵汝愚立即行动，派人与掌握军队的殿帅郭果联系，郭不答应，周赵彥谕有恩于郭，赵彥谕劝，郭就同意了。

发动政变，如能得到太皇太后的支持，就会名正言顺，因此，徐谊向赵汝愚又推荐了韩侂胄。韩侂胄的父亲娶的是太皇太后的妹妹，韩侂胄娶的是太皇太后的侄女，二人关系密切。

韩侂胄当时担任知閤门事，是掌管供奉乘舆、朝会游幸，大宴引赞，引接亲王、百官，善同朝见，纠弹失仪的武官。

韩侂胄立即应诺，并见了赵汝愚，赵汝愚与他详谈了内禅的事。

太皇太后的近侍，有一个叫张宗尹的，与韩侂胄关系友好。韩侂胄就找到张宗尹，说了内禅的事，请他代奏，张宗尹也作应了。

张宗尹入奏了两次，太皇太后不准。韩侂胄就到慈福，不巧太皇太后感冒不出，侂胄就站在殿庑，不禁泪下。

这时；孝宗听居重华宫的提举内坐关礼正好来见太皇太后，见状问他为什么哭，侂胄不答。关礼指在天发誓，侂胄才说了内禅的事，关礼说：“即当奏知，请稍待一下。”

原来，张宗尹不会说话，被太皇太后一口拒绝了。关礼见了太皇太后，泪先下来了，太后问他为何流泪，关礼说：“太皇太后读书万卷，曾见过时事像现在这样，能保国家不乱吗？”

太后说：“这不是你们应该知道的。”

关礼又说：“这事人人都知，现在丞相已走了，只能依靠赵知府一人，恐怕他也要动身了。”说罢泪如雨下。

太皇太后说：“知院同姓（指姓赵）与他人不同，他也想离去吗？”

关礼说，“知院因是同姓，不敢离去，特竟派知院门事韩侂胄，输诚上达。侂胄令宗尹代奏二次，未得你的准许，赵知府也只好走太后道：“侂胄在那里？”

关礼答，“小臣已留他待命。”

太皇太后说：“事果顺果，就命他酌办。”

关礼得了此旨，就出门见韩侂胄，告诉他明天早晨太皇太后在寿皇梓宫前，垂帘引见赵汝愚及各位执政。

韩侂胄立即报告赵汝愚，赵汝愚立即转告参政事陈马癸，同知院事余端礼。同时命殿帅郭果连夜调兵，保卫南北大内。关礼又命侂胄舍人傅昌朝，密制黄袍。

嘉王派人说不便去吊唁，赵汝愚便对嘉王府官员彭龟年等说：“谭祭重

事，王不可不入。”

第二天就是禪祭日，群臣都到了太极殿，嘉王赵扩也穿着孝服来到。赵汝愚未右官至梓宫前，太皇太后垂帘，命韩侂胄和协政上前回话。

赵汝愚等上前拜跪奏道：“皇上有疾，未能执丧，臣等请求立皇子嘉王为太子，蒙皇上批出‘甚好’二字，嗣复有‘念欲退闭’的御札，特请太皇太后处分。”

太后道：“既有御笔，相公便可奉行。”

赵汝愚又说：“这事关系重大，播诸天下，书诸史策，不能无所指挥，还乞太皇太后作主。”太后允诺。

赵汝愚从袖中取出写好的诏书：“皇帝抱恙，至今未能执丧，曾有御笔，欲自退闲，皇子嘉王扩可即皇位，尊皇帝为太上皇帝。皇后为太上皇后。”

太皇太后看毕，说：“就照此行罢。”

赵汝愚说：“自今以后，臣等奏事，当取嗣皇处分；但恐两宫父子，或有嫌隙等情，全仗太皇太后主张，从中调停。且皇上圣体未安，骤闻此事，也未免惊疑，乞令都知杨舜卿提举本宫，提负责任。”

太皇太后又叫杨舜卿上前，交代一番。

于是赵汝愚等宣读诏书，扶皇子披上黄袍就座，百官朝拜。

一场不流血的政变，由于有光宗的御札，又有太皇太后的恩准，而合法化。

宁宗即位，赵汝愚，韩侂胄等由于拥立有功，得以掌握朝中大权，韩侂胄也登上了政治舞台。

韩侂胄和赵汝愚的在内禅一事中，是合谋者，内禅成功，赵汝愚和侂胄就必然为争权而发生内斗，正如李斯和赵高一样。

历史是惊人的相似，接近皇上的韩侂胄斗败了身居丞相要职的赵汝愚，正如接近皇上赵高斗败了身居丞相要职的李斯。

宁宗即位后，立韩氏为皇后，韩皇后是韩侂胄的侄孙女，这样韩侂胄与皇上的关系更近了。

即位后，第二天，宁宗和韩侂胄到光宗处问侯。光宗瞪着眼看宁宗问：“是我儿么？”又问韩侂胄：“你是谁？”韩答：“知閣门事臣韩侂胄。”光宗翻身向内，不再说话。

当初，赵汝愚承诺让韩侂胄当节度使，让赵彥逾任参政知事，可论功行赏时，他却食言了，他对韩说：“我是宗臣，你是孙戚，不应论功求赏，惟爪牙人士，推赏一二，便算了事。”

韩侂胄愚辞去了右丞相的任命，仅任枢密使，还召回了留正，表示以身作则。

不久，留正因与赵汝愚在孝宗安葬方式上发生异议而罢了相，赵汝愚就担任了右丞相，因此，韩侂胄，赵彥俞都不满。

韩彥俞在向宁宗辞行时，把一些廷臣的姓名写给皇上，并说：“老奴今去，不惜为陛下言之。”

皇帝最忧虑的就是大臣结党，制彥俞这句话很有分量，从此皇帝对赵汝愚就产生了疑虑。

赵汝愚把赵彥俞排挤出朝廷，可以说得少失多。为了限制赵汝愚，皇上必然用其他的力量，这样韩侂胄正好可以使用，为韩侂胄掌权创造了条件。

徐谊和叶适以及后来的朱熹都劝赵汝愚给韩侂胄一个节度使的官职，这

样即可以使他满意，又可将他排挤出朝廷，他不在皇帝身边，影响力就小得多。

赵汝愚为了壮大自己的力量，就把朱熹、李祥、杨简、吕祖俭等道学家召进朝来。朱熹被任命为焕章阁待制兼侍讲，想用他诱导宁宗，抵销韩侂胄对宁宗的影响。

这一帮子道学先生，成事不足，败事有余，宁宗也听不进去朱熹的正统言论，因此，不但没有影响，反而使宁宗讨厌。

对赵汝愚食言不提拔自己，又任用大批道学先生，韩侂胄也不甘示弱，利用传导诏旨之便，逐渐获得宁宗的信任，同时他也争取赵汝愚的对立面，壮大自己的力量。

宁宗想让京镗镇蜀，赵汝愚以京镗任枢密院事。京镗自然感恩。

知阁门事刘弼，因没有参与政变的密谋，对赵汝愚也心怀不满，他对韩侂胄说：“赵丞相想独之大功，你不但得不到节度使的职务，您怕还要被远贬岭南了！”

侂胄说：“那怎么办？”

刘弼说，“只有引用谏官，作为帮手。”

韩侂胄说：“倘若丞相阻挠，那怎么办？”

刘弼道：“御笔批出即可。”

一句话点拨了韩侂胄，他去请宁宗直接批示，拜给事中谢深甫为御史中丞。

赵汝愚也打算任刘光祖为侍御史，可是知枢密院事陈葵却皇帝奏道：“刘光祖与臣有嫌隙，如果光祖入御史台，臣愿先避位，赵汝愚只得作罢。”

韩侂胄又让谢深甫推荐刘德秀，也用御笔批其为监察御史，继而又任刘三杰、李沐等为御史。

宋喜看韩侂胄干预朝政，就劝赵汝愚说：“侂胄怒望已甚，应以厚赏酬劳，让他出京为大藩的节度使，不使他干预朝政。”

赵汝愚说：“他尝自言不受封赏，有什么后患呢？”

朱熹向宁宗进谏，说韩侂胄奸邪，宁宗不答。

右正言黄度，准备上疏攻击侂胄，被韩侂胄先得知，就请御笔批出，让黄度任平江知府。黄度愤怒道，“从前蔡京专权，天下遂乱，现在侂胄假用御笔，斥逐谏臣，恐乱端也将发作了。我岂可供职么？”于是他求得一个祠官的闲职，回故乡去了。

朱熹趁给宁宗讲经的机会上疏进谏说：“陛下即位还没有一个月，而进退宰相，调换谏官，都用御笔批示，中央和地方上的人都说左右可能有人窃柄，臣恐主威下移，求治把乱了。”

奏疏转下，韩侂胄看了十分生气。恰好逢宁宗召戏子演戏。韩侂胄让戏子扮作大儒模样，故意把性理诸学说，变作诙谐的笑料，宁宗看了大笑。韩侂胄趁机说朱高迂腐，不可用。宁宗同意，就作了给朱熹的批示：“念卿年事已高，恐怕难以站立讲经，任命为宫观之职，以示体恤耆儒的至意。”

此诏颁出，应先经过赵汝愚处，赵看了，即栽入袖口，求见宁宗，边哭边谏，宁宗不听，赵汝愚请求罢相宁宗不答应，朱熹只得出都。

当时，中书舍人陈傅良，起居郎刘光祖等六人都劝谏请留朱熹，宁宗不予理睬，反而而将陈傅良，刘光祖免了职。

从这件事可见朱熹未讨得宁宗的好感，赵汝愚诱导光宗的计划落空。

吏部侍郎兼侍讲彭龟年见韩侂胄之权超过宰相，上疏攻击说：“进退大臣，更换谏官，都是朝政大事。这些事大臣不知道，侂胄反知道，假托取势，窃弄威福，不去必为后患。”静龟年是宁宗做嘉王时的属官，对他比较信任，听了这话，又说：“陛下逐朱熹太暴，故陛下亦从速去此小人，别让天下人说陛下君子易，去小人难。”

这句话触怒了宁宗，因为宁宗讨厌朱熹，而且这句话言辞太激烈，宁宗是位昏君，怎能听进去这句话，事情发展的结果是：宁宗作出了彭龟年出任知州，韩侂胄进一官，提举在京宫观的决定。

由于陈侂站在赵汝愚的立场上，不久也被罢了官。

没几天，京镗被提升为参知政事，吏部尚书郑侨同知枢密院事，这些人都是追随韩侂胄的。

京镗升迁，全由韩侂胄全力保荐，心中感激，每月到韩宅商量。韩侂胄想除掉赵汝愚，想不出方法，就问计于京镗，京镗说：“他系楚王元佐七世孙，本是太宗嫡派，若告他谋反，危谋社稷，就能一击即中。”

韩侂胄赞同这个方法。

京镗又说：“汝愚曾说他梦见孝宗，授汤鼎，背负白龙升大，是辅翼今皇的预兆，我们不妨告他自欲乘龙，假梦惑人。”

韩侂胄说：“让李沐奏他一本。”

李沐曾向赵汝愚求官，赵不准，韩侂胄推荐他当了右正言。李沐上奏，说：“汝愚以同姓为相，本非祖宗常制，方上皇圣体未康时，汝愚欲行周公故事，倚虚声，植私党，定策自居，专功自恣，似此不法，丞宜罢斥，以安天位而塞奸萌。”

宁宗对汝愚早已无兴趣，既然有人上奏弹劾他，就罢了他的相，授观文殿学士，出知福州。

韩侂胄还不放过他，中丞谢深甫等，又上言：“汝愚冒居相位，今既罢相，不应再加书殿隆名，帅藩重寄，乞收回出守成命。”于是又将汝愚降职，只命提举洞霄宫。

祭酒李祥、博士杨简，府丞吕祖俭等，上书请留赵汝愚，都遭内批驳斥。

太学生周端朝等六人联名上书为赵汝愚、李祥等讼冤，建议贬谪李沐以谢天下。奏疏一上。立即被送至五百里外编管。

韩侂胄又让中丞何澹、监察御史胡纛，申行奏劾，只说：“汝愚倡引为伪徒，谋为不轨，乘龙授析，假梦为符，暗与徐谊造谋，欲卫送上皇过越，为绍兴皇帝等事。”

宁宗就再贬赵汝愚为宁远军节度副使，安置永州，徐谊为惠州团练副使，安置南安军。

赵汝愚在去永州时，路过衡州，衡州太守受韩侂胄指示，对他百般侮辱，气得赵吃不下饭，得了重病，不久病死。

按：

韩赵之争，实际上是权力之争，可以说韩赵二人那不是我国历史上的贤相，就赵汝愚来说，他应听从幕僚的建议，让韩出任节度使，这样可以减少他对皇帝的影

响。赵汝愚自恃拥立有功，引用自己的人，在朝廷内形成朋党，这为皇帝所忌，因此皇帝必去之而后快，为了限制他，必然重用韩侂胄。

就韩侂胄来说，他参与禅，但他官职不大，只想内禅后得一节度使的官

职，得不到这一官职，他就怨恨赵汝愚。韩皇后是他内侄女，由于这一层关平，他与皇帝更亲近，再加上他职务上的方便，这使宠他更易获得皇上对他的信任。

赵汝愚在朝中居功自傲，压制别人，无形中，形成了自己的对立面，这为韩侂胄结党创造了客观条件。

赵汝愚身为丞相，引荐一批道学先生，这些人并未帮他什么忙，他虽然压制打击韩侂胄，但缺乏力量，这是他失败的关键。

不让外戚掌权，是宋代皇帝的家法，正因为为了防备外戚掌权，有很大一部分大臣都站在赵汝愚的立场上，如彭龟年，知枢密院事陈騤等，其中陈騤与赵汝愚一向不和，两人从来没有同堂而语。

赵汝愚没有有效他把这些反对外戚专权的人团结在一起，结成统一战线，。以致使力量分散，被韩侂胄各个击破。

宁宗是昏君，赵汝愚也不是贤相，赵的悲剧也就是必然了。

攻其不备

史弥远计除韩侂胄

嘉泰二年（公元 1202 年），韩侂胄登上了太傅之位，加封平原郡王，权力很大。这时韩皇后去世两年，但宁宗对韩侂胄仍是言听计从，十分信任。

韩皇后是在庆元六年（1200 年）十一月，去世的，韩皇后去世后，中宫虚位以待。

当时，有杨美人、曹美人二人受宠。杨美人性机警，读书很多，知道历史，曹美人柔顺，二人各有特点。韩侂胄建议立曹美人为皇后，可这次宁宗没有听从韩侂胄，于嘉泰二年，立了杨美人为皇后，由于韩侂胄阻止产杨美人为后，杨皇后就怨恨韩侂胄。

杨美人出身微贱，随他的母亲张氏，进入宫中，她丽质聪明，闻声即悟，并且身材楚楚，玉貌亭亭。后来，她的母亲回老家，将她留入宫中，侍俸吴太后，吴太后很喜欢她，就将她赐给了宁宗。宁宗很喜欢这位美人，就封为婕妤，后来又累迁为贵妃。

杨美人本不姓杨，立为贵妃后，嫌自己的家世贫贱，便不和家人往来，只是暗地里送一些钱物，他秘密托宦官给他找个显赫的同宗，结果在家乡找到一个官宦家庭出身的大学生杨次山。杨次山进见杨美人，杨次山很会表演，边说边哭，还指出别人不知道的事情为证，这些都是杨美人事先讲给他的，杨美人就认了这个哥哥，以姓杨。

杨次山很快官运亨通，一下子位至节度使，加太尉。

开禧二年（1206 年），韩侂胄对金用兵，取得了一些小胜，后来金兵九路进攻，宋兵大败。后来，金与来讲和，金人要宋割地，归还俘虏，增加岁币，缚送抗金人士，称属国五个条件。

韩侂胄不答应，并请宁宗下诏晓谕军民，说明金人条件太苛刻，不能接受，现在仍不得已而应战，希望忠义之士出来“共振艰虞”。

杨皇后召杨次山，唆使养子荣王赵日严上书，说“韩侂胄再启兵端，将危社稷。”宁宗不听，将他训斥一番。

杨皇后也进谗言，宁宗仍不听。

杨皇后心想既然做了，就要做到底，设法除掉韩侂胄，就让杨次山在朝廷中找反对韩侂胄的大臣。

杨次山打听到了史弥远，史弥远官任礼部侍郎，兼任资善堂直讲，他一向反对抗金，主张讲和。

史弥远又招钱象祖入都，钱象祖曾任副枢密，因反对用兵，被韩侂胄贬到信州。史弥远还转告礼部尚书卫泾、著作郎王居安，前右司郎官张榘密谋，后来又通知参政李壁。

史弥远往来各家，联络密谋，外面已有人怀疑，报告给韩侂胄，一日，韩侂胄至都堂，忽然问李壁，“听说有人想改变局面，参政知道吗？”

李壁以为事情暴露，脸都变了颜色，他慢慢地说，“恐无此事。”

韩侂胄回去后，李壁立即报告了史弥远，史弥远大惊，又与张商量，张榘说：“势必不两立，不如杀死他。”

于是，就命主管殿前司公事夏震，绝丘三百、埋伏朝中，待韩入朝杀他。

韩侂胄的三夫人庆祝生日，张榘与韩侂胄有通家之好，当晚就到韩家送礼，饮酒。

黄昏，韩侂胄的私党周筠，送密信告诉韩侂胄有人准备发动政变，当时

韩侂胄已喝醉了，他看完密信，摇头说，“这疾汉又来胡说了！”说完就把信在蜡烛上烧了。

第二天一早，韩侂胄准备上朝，周筠亲自来劝地不要去，韩侂胄叱责他胡言乱语。

说罢乘车而去，未至六部桥，见前面有禁兵，便为何事，夏震说：“太师罢平章军国事，特令震大赍诏来府。”

韩侂胄道：“果有诏旨，我何为不知？莫非矫旨不成！”

夏震不待韩侂胄辩说，即挥令部下夏挺、郑发、王挺等，率士卒百余人，拥侂胄车，到玉津园。入园中后，把他拖出来，勒令跪读诏旨。夏震宣诏道：

韩侂胄久任国柄，轻启兵端，使南北生灵，枉罹凶害，可罢平章军同事。陈自强呵附充位，可罢丞相。

读到此处，夏挺转至韩侂胄背后，用锤一击，将侂胄头捣碎。

史弥远等在朝门等待，未得信息，几乎吓得要换衣服逃走，夏震一报告，众人欢喜异常。钱象祖从怀中出诏书，对陈自强道：“太师及丞相，俱已罢职了。”

陈自强道：“我得何罪？”

钱象祖道：“你不看御批中，说你阿附充位么？”陈自强登车而去。

史弥远等人延和殿，向宁宗奏知贬窜侂胄事，宁宗愕然不信，受人指使的谏官攻击韩侂胄时，还不知他已死了。

三天后，宁宗被迫下了诏书，宣布韩侂胄首开兵畔之罪，抄了他的家。又贬陈自强至永州，诛主张北伐的苏师旦于韶州。亲附韩侂胄的郭倪、邓友龙、郭僎、张岩、许及、叶适、叔似，皇甫斌等皆被远贬或免职。李壁虽参加了密谋，但曾附和过韩侂胄，也被罢了官，到抚州居住。

接下来，钱象祖升为右丞相，兼枢密使，卫泾、雷孝友升参知政事，史弥远升远同知枢密院事，杨次山升开府仪同三司，赐玉带。夏震也升任福州观察使。

宋朝的主和派，完全接受了金国的和议条件，甚至被韩侂胄废去的秦桧的王爵也恢复了，并改掉了“缪丑”之谥。宋国向金国增岁币 30 万，赔偿 300 万两外。

金国还要宋送上韩侂胄和苏师旦的头，宋百官议决，认为太苛刻，吏部尚书楼钥道，“和议重事，待此了决。况奸恶已诛，一首何足惜。”于是开棺割下韩侂胄和苏师旦的头，送给金国。

按：

可叹主张抗金的一代权臣韩侂胄，手握大权，却被一帮小子害死。从此可以看出，韩侂胄太大意了，他认为没人敢谋害他，大意使他失去了生命，更可悲的是史弥远等人翕史官修改他的事迹，加进许多诬陷之词。甚至元人修《宋史》时把韩侂胄同秦桧并列，写入奸臣传。这实在是天大的不公平，一个主张抗金，一个投降卖国，二人竟同列。

韩侂胄不是大将之材，也不是良相之材，他往往用人不当，临事寡断，这正是他失败的原因。

先谋后断

赵匡胤陈桥兵变

赵匡胤自幼不爱诗书，可以说是一介武夫，但他却善于进行政治斗争，其行为完全是武夫。其策划之精密，似胸有万卷之人。

五代时期，战争火连绵，崇尚的是武力，拥有军权的大将，随时可以篡夺皇权。

赵匡胤追随周世宗，立下汗马功劳，官职直线上升。但赵匡胤一心想得到掌握禁军的都检点一职。

显德6年（959年），周世宗亲征契丹，在军中出现了一个奇怪的木牌，上面写着“点检做”三个字。这使周世宗疑心重重。不久，周世宗在军中病倒，回到汴京。

“点检做”是什么意思呢？人们都认为是拥有禁军指挥权的都点检要做天子，周世宗也这样疑惑，当是周太祖郭威的女婿张永德，与周世宗平辈。

周世宗大病不起，在病中想到后事，皇位继承人皇长子柴宗训年仅7岁，自己死后，张永德辈份居上，手握重兵，实在难以控制。于是，解除了张永德的军职，而代之以他认为忠实可靠的赵匡胤。这样，赵匡胤轻而易举地把禁军的最高指挥权握在了手“点检做”的木牌是从那里来的呢？可以设想是已有野心的赵匡胤所为，为了夺取禁军的最高指挥权，他嫁祸于张永德，从而将张永德搞下了台。御用史学家们将这一木简附会为赵匡胤从殿前都检做了天子的神符。

周世宗病死，7岁的柴宗训继位，赵匡胤仍为殿前都点检，势力逐渐扩大。

显德7年（960年），镇、定二州报告契丹入侵，声势甚大。符太后闻报，召丞相范质等商议，范质推荐赵匡胤领兵御敌。

赵匡胤领命调集各处镇帅，如石守信、王审琦，高怀德、张令铎、张光翰，赵彦徽等，陆续到来，逐队出发。

当时，京城谣言很多，都议论将册点检为天子，市民们惊恐朝代变改引起战乱，纷纷出逃，唯独宫中不知消息。

赵匡胤领着大军，到陈桥驿，天色渐晚，日影微昏，便令各军就驿下营，明晨再行。

前部军中有个指挥叫苗训，独在营外立着，仰望云气，旁边走过一人，向他问讯道：“苗先生？你在此望什么？”

苗训素习天文，凡遇风云雷雨，能先时预料，就是国家灾祥，也往往言中，因此军中呼他为苗先生。

苗训见过问的人，乃是匡胤麾下的亲吏楚昭辅，便用手西指道：“你不见太阳下面，复有一太阳么？”

昭辅仔细远眺，果见日下有日，互相摩荡，熔成一片黑光。既而一日沉没，一日独现出阳光，格外明朗，日旁复有紫云环绕，是祥光绚彩，乾德当阳。

楚昭辅很是惊异，问苗训道：“这兆主何吉凶？”

苗训道，“你是点检亲人，不妨与你实说，这便叫作于命，先没的日光，应验在周，后现的日光，是应验在点检身上了。”

楚昭辅道：“何日方见实验？”

苗训道：“天象已现，就在眼前了。”

苗、楚二人回营，楚昭辅传告别人，一日军中相传，一传十，十传百，军都以为天命，赵匡胤做天子。

都指挥领江宁节度使高怀德，首先倡议道“今皇上年幼，不能亲政。我辈出生入死，为国杀敌，有谁知道，不如先立点检点为天子，然后北征，也为时未晚。”

众将应声道：“高公所言甚当，我等依计速行。”

都押衙李处耕道：“这事项稟明点检，方可照行，但恐点检未允，好在点检亲弟匡义，亦在军中，且先与他说前底细，令他劝点检，才能成功。”

众人齐声称是，便邀赵匡义商量，匡义说，“此事非同小可，且与赵书记（赵普）计议，再作决定。”

众人找到赵普，赵普又进行试探，他说：“殿前都点检忠于圣上，假如让他知道尔等谋逆；必不轻饶你们。”

众将齐声答道：“谋逆是要诛灭九族的。我们既有此心，哪能回去等死？”

赵普看时机成熟，但仍不放心，便说：“策立皇帝是大事，要谨慎，慢慢地来，从长计议，如今强敌压境，不如北勾击退敌人，凯旋归来后再考虑此事如何？”

众将还是不同意，都说，“如果北征归来，不知道会发生什么变故，我辈亟待入京策立殿前都检为皇帝，而后挥师北上，破敌不难。如果不答应我们的要求，六军也休想驱马向前一步？”

赵普看到众将确有拥戴诚意，便假惺惺地对身边的越匡义说：“事已至此，也无可奈何了！”于是就和诸将分析形势，制定了纪律，他说“兴王易姓，虽说是天命。其实是在于人心的背向。前锋军队昨天已经过河，节度使盘据各方，京城如果混乱，不仅外寇愈深，四方一定也会转而发动叛乱。如果能严令士兵，禁止剽劫，都城人心不发生动摇，那么四方自然也就平静，诸位将官也就可以水保富贵了。”

众将官都点头称是。接着，赵普又派使军使星夜飞骑入京，密约殿前都虞侯王审琦、殿前都指挥使石守信谋画里应外合。

这一晚，赵匡胤并未亲自出面，喝了一阵酒后，就睡觉去了。

第二天黎明，赵匡胤酒未醒，突然被一阵嘈杂的人声惊醒。他赶快起身，这时跟在赵普后面的一些全副武装的将领急不可耐地隔帐叫嚷：“诸将无主，愿策点检为天子！”

赵匡胤还未出声，就被闯进来的将领扶出了帐外，有人马上把一件事先准备好的黄袍加到了他的身上。众将官迅速退身跪拜，山呼万岁！赵匡胤假意推托，众将领不依，不容分说就把他扶到马上，簇拥他南行回京。赵匡胤看到诸将忠心拥戴，于是就在马上与将士誓约，他说：“你们想求富贵，立我为天子，可真心听我发号施令？”

众将官一齐下马跪答：“惟命是听！”

赵匡胤接着说：“既然如此，我事先告诫你们，周少帝和太后曾是供奉之人，公卿大臣又是与我共事的同辈，对于他们，你们不得横加凌暴。近世帝王初入京师，无不纵兵大掠，抢劫府库，你们不得再这样。事成之后，我会重重地赏赐你们，如若不然，我就要拿你们是问。”

众将官都答应：“一定遵命！”

北征大军掉头向京城开进。

京中得到消息，时值早朝，突闻此变，都吓得没有办法，太后问范质为

何发生此等变故，范质无言回答，答应出城劝赵匡胤。

符太后退朝，范质与右仆射王溥相商，指甲都掐入王溥手腕内，二人正相商，侍卫军副都指挥使韩通来到，他说，“叛军将到，二公为何如此慢慢地商议。”

范质问：“韩指挥有什么良策？”

韩通道：“土来水淹，兵来将挡，都中尚有禁军，亟宜请旨调集登陴守御，一面传檄各镇，速令勤王，镇帅不乏忠义，倘得他星夜前来，协力讨逆，何患乱贼不平？”

范质道：“缓不济急，如何是好？”

韩通道，“二公快去请旨，我来召集禁军。”说完急驰而去。

范质与王溥正在犹豫，家仆已来说：“叛军前队，已进城来了。相爷快回家去！他两人听到这个急报，还请什么旨，都一溜烟地跑回家去了。”

赵匡胤前部都校王彦升，果已带着铁骑。驰入城中，凑巧与韩通相遇，大声道：“韩侍快去接驾！新天子到了。”

韩通大怒道，“哪里来了新天子？你等贪图富贵，擅谋叛逆，还敢来此横行么？”说着急向家门驰回。王彦升追上去，一刀将韩通杀死，又闯入门市，将韩妻也杀了。

赵匡胤领着大军，从明德门入城，命将士一律归营，自己退居公署。过了片刻，军校罗彦怀等，将范质、王溥诸人拥入署内。赵匡胤见了呜咽流涕地说，“我受世宗厚恩，被六军逼迫至此，违负天地，怎不汗颜？”

王溥正欲答言，罗彦怀厉声道：“我辈无主，众议立点检为天子，那个再有异言？如或不肯从命，我的宝剑，却不容情。”说着，拔剑出鞘，挺刃相向。

王溥面如土色，降阶下拜。

范质道：“明公既为天子，如何处置幼君？”

赵普在旁进言道：“即请幼主法尧禅舜，他日侍若虞宾，便不是负周室。”

赵匡胤道：“太后幼主，我尝北面臣事，已早已下令军中，誓不相犯。”

范质道：“既如此，应召集文武百官，准备受禅。”

赵匡胤道：“请二公替我召集，我决不忍薄待旧臣。”

范质、王溥辞出，入朝宣召百僚。百官齐集朝门，左右分立。

石守信、王审琦等拥赵匡胤从容登殿。

翰林承旨陶谷从袖中取出禅位诏书，递与兵部侍郎窦仪，由其宣读诏书。

诏书宣读完毕，宣徽使引赵匡胤退至北面，拜受制书，随即登崇元殿，加上衮冕，即皇帝位，受文武百官朝贺。

百官高呼万岁，响彻殿庑。

礼成，即命范质等入内，胁迁幼主及府太后，改居西宫。

当下由群臣会议，取消周主尊号。改称郑王。符太后为周太后，命周宗正郭玘祀周队庙，仍饬令岁时祭享。一面定国号，因赵匡胤前领旧德军在宋州，特称宋朝。追赠韩通为中书令，厚礼收葬。首赏功臣，授石守信为归德节度使，高怀德为义成军节度使，张令铎为镇安军节度使，王审琦为泰宁军节度使，张光翰为江宁军节度使，赵彦徽为武信军节度使，并皆掌侍卫亲军。擢慕容延钊为展前都点检，高怀德副之。越匡义为殿前都虞候，改名光义。赵普为枢密直学士，范质依前守司徒兼侍中。王溥同司空，兼门下侍郎。魏仁甫为尚书右仆射，兼中书侍郎，均平章事。

从上述叙述中看到，黄袍加身似乎是偶然事件，但历史是被文人粉饰过的，真正的事实应是事先策划好的，主谋就是赵匡胤，苗训观日是为发动政变做准备，出征前的谣言也是故意放出去的，精神上的准备充足了，舆论对赵匡胤很有利了，他故作什么也不知道，让手下人去表演，在士兵眼里，一切都是自愿的，并非赵匡胤要造反，而是天命要让他做天子。

按：

从历空发展看，赵匡胤代周，是有进步意义的，因为当时皇帝只有7岁，难以当政，周世宗刚刚开创的事业难以继承，即使赵匡胤不取而代之，别的将官也会做非份之想，即便内部安定，而外敌趁后周“主少周疑”之际进犯，中原必然重新陷入混乱。

谋划不周

甘露寺李训失败

甘露事变，是唐王朝地主阶级的代表人物，为消灭宦官势力而发动的一场事变。事变最后失败，由于采用了阴谋手段，遭到后代人的嘲讽，说其是“用小人去小人。”

事变发生在唐文宗大和九年（公元 835 年）。事变的主要发动者是李训、官任宰相，舒元舆，官任宰相，郑注，官任凤翔节度使。

李训集团是依靠大宦官王守澄而登上政治舞台的，深受宦官集团的信任，当然他们并不甘心永远当宦官们的走狗，他们讨好宦官的目的是把宦官当作阶梯，掌握政权之后，再设法消灭掉宦官集团。

当时，宦官集团的势力很大，他们一般担任枢密使和左右护军中尉的官职。

枢密使的职责是把大臣的奏章转呈皇帝，把皇帝的诏令传达大臣。

左右护军中尉的职责是统率神策禁军，禁军是皇帝宫警卫部队，是重要的军事力量。

以上两个职务非常重要，枢密使可以利用转呈奏章和下达诏书的机会干预朝政，他可以不呈大臣对他们不利的奏章，也可以矫诏擅杀大臣，特别是宦官掌握禁军后，有了强大的后盾，可以威胁皇帝，以至宦官成了皇帝的监护。

宦官不但可以擅杀大臣，而且擅立皇帝，皇帝的生死都控制在他们手中，唐敬宗就是被宦官杀死的。

唐王朝的大臣们，有反对宦官集团，进行了不懈的，悲壮的斗争，李训、舒元舆、郑注就是其中之一。

由于宦官集团非常庞大，其集团内部又分成利益不同的小集团，他们之间也勾心斗角，互相倾轧。李训等吸取前人失败的经验教训，不与宦官集团发生直接的冲突，而是利用宦官集团的矛盾，使他们互相仇杀，借机除掉他们。

李训采用以毒攻毒的方法，劝唐文宗引用五坊使仇士良，升他为神策中尉，然后与仇士良合谋，剪除其他宦官势力。首当其冲的是襄阳军的监军大宦官陈弘志，此人是谋杀唐宪宗的元凶，诛杀此人，必大快人心，仇士良就调查此事，李训又请文宗召还陈弘志，陈弘志至青泥泽，就被仗毙。宦官崔潭峻已死，已被解剖官鞭尸。

左神策中尉韦元素、枢密使杨永和、王践言，身处要位，与大宦官王守澄勾心斗角，李训就利用王守澄，出韦元素为淮南节度使监军，杨承和为西川节度使监军、王践言为河东节度使监军，不久又揭发他们的罪状，再贬到岭南，然后在途中将他们一一杀死。

宦官田全操、刘行深、周元稹、薛士幹、似先逸、刘英诩等人，也与王守澄不和，李训奏请文宗他们分派到盐州、灵武、泾原、夏州、振武、凤翔等地方，同时又令顾师邕着文宗的诏书去这六道，令当地行政长官就地诛杀，后因甘露事变失败，未能成功。

王守澄的对手一一除去，他在朝中唯我独尊了，实际上他上了李训的当，因为宦官集团总的势力弱了。同时，李训又玩了一个花招，就是请文宗扶持另一派宦官势力仇士良，仇士良拥立文宗有功，一直受王守澄的压制，仇士良取代韦元素任左神策军中尉，用来牵制王守澄的兵权。然后再授王守澄为

左右神策军难容使，出就外第，这样表面升了王守澄官，实际上取消了他右神策军尉的实权。不久，就让文宗赠他药酒，逼他自尽，对外讲是暴病身亡，追赠扬州大都督，又召回王守澄的弟弟王守涓，当时他是徐州监军，在回来的路上将他诛杀。

李训这个方法，是引虎驱狼的阴谋，王守澄虽然被铲除了，但仇士良却坐大了，成了朝中唯一的宦官集团，由于宦官接连被杀，人人自危，不由得都投靠仇士良，这样宦官们反而团结了，再用以毒攻毒的方法显然不行了。

李训和郑注等秘密协商，决定采用武力的方法，一举铲除宦官集团。

文宗诏命定于大和九年（835年）十一月二十六日安葬王守澄在京东沪上的白鹿原。李训决定利用这一机会。他计划等安葬王守澄时，让文宗下诏，令仇士良以下的大小宦官头目前去送葬，由郑注率亲兵的护葬为名，将其一伙铲除，这是一个很周密的计划。不知什么原因，李训却在十一月二十一提前采取了另外的行动，而放弃了原来的计划。

为了增强自己的力量，李训荐御史中丞舒元舆，为同平章事，引王涯兼榷茶使、密结河东节度使李载义，昭义节度使刘从谏。又命韩约为金吾将军，罗立言为京兆尹，李孝本为御史中丞。后来又改任大理卿郭行余为邠宁节度使，户部尚书王璠为河东节度使，让他们招募勇士，做准备。

韩约控制的金吾卫，有三、四百人，可以作为基本的武装力量。可是，后来事情就怀在韩约身上。

大和九年（835）十一月二十一日清晨，甘露事变爆发了。

这天，文宗列紫宸殿视朝，百官也都到齐，依班序站立。金吾将军韩约奏道：“左金吾厅，石榴上夜有甘露，为上天降祥征兆，这是皇上圣明感动了上天。”

寒冬降露，视为瑞兆，李训、舒元舆劝文宗前往观看。金吾左金吾厅在含元殿的左侧，于是文宗率百官，乘轿出紫宸门，至含元殿。

文宗先令李训等前去察看，李训等回来报告：“臣和众人已经验视，看来不像甘露，请不要马上宣布，免得天下闻讯朝贺。”

文宗说：“有这般事么？”遂令左右中尉仇士良，鱼弘志等，率诸宦官前去察看。

这是一个精心设下的圈套，金吾厅内已埋伏了勇士，单等仇士良进去，将其诛杀。

仇士良、鱼弘志等大小宦官已进了金吾厅，此时韩约监陈畏缩，没有立即发出暗号。仇士良看韩约眼色不对，起了疑心，就在此时，一阵风吹来，吹起幕布，露出里面埋伏的甲兵，急忙外逃，关门的金吾卫士，来不及关门，让他逃跑了。

仇士良逃回含元殿，李训见事情败露，大呼金吾卫士：“快上殿保护乘舆，每人赏钱百缗。”金吾兵将要登殿，仇士良眼明手快，已指挥宦官，扶文宗上了软轿，从殿后外逃。李训上前攀软轿，高声说：“臣奏事未毕，陛下不可入宫。”

仇士良说：“李训反了。”

文宗生气地说：“李训不会造反。”

仇士良冲上来打李训，因用力过猛，摔倒在地。李训从靴中拔出利刃，向仇士良刺去，其他宦官冲上来，将仇士良救走。罗立言率京兆尹属下的士卒三百余人，自东赶到，李孝本率御史台士卒二百余名，自西赶来，加上金

吾士，登上殿，与宦官展开激战，宦官立时死伤十余人。

仇士良令众宦官掩护，护着软轿向宣政门退去，李训冲上前，攀着轿不放手。宦官郗志荣，有勇力，用拳打李训，将李训打倒在地，软轿入了宣政门，进入东上阁，关了宫门，门内宦官们高呼万岁。

李训、郭行余、王璠、罗立言、李孝本见事不好，都悄悄溜走。中书省，门下省的官员，陈舒元與外都不知发生了什么事，他们正在观望，禁军冲进来，见人就杀，中书省、门下省和全吾兵被杀死 600 多人。

仇士良又令掩闭各宫门，搜捕李训党人，连做生意的小贩，也不能幸免，一时“血流狼籍，满地朱红。”

仇士良又派骑兵 4 余人，追捕逃走李训等人。舒元與换了服装，出安化门，被禁兵擒获。

王涯徒步到永昌里茶肆，被禁兵擒获。

王璠回到家里，也被禁兵骗出家门擒获。

罗立言、郭行余也都被擒。

贾餗易服逃出，避居民间，住了一夜，第二天至兴安门，也被禁兵抓住。

李孝本已逃至咸阳，被追骑抓获。

李训在逃奔凤翔的途中被抓，在解送京师的途中，他对解差说：“得我头可以受赏，你们只数人，一入都城，刀必被禁军夺去，不如取我头去。”解差就杀了李训，带他的头去了京城。

凤翔节度使郑注，率 500 亲兵赶赴京师，准备接应，行至扶风，知李训失败，中途返回，回凤翔后，被凤翔监军使张仲清杀死。

十一月二十三日，舒元與、郭行余、罗立言、李孝本以及宰相王涯、贾餗、河东节度使王璠，被斩于独柳树下。他们的亲属，也都惨遭杀害。这其中，王涯、贾餗、王璠并未参与密谋。

自甘露事变后，文宗完全由宦官控制，成了傀儡。

一场诛杀宦官，维护地主阶级利益的甘露事变，在血腥中失败了。

荒淫误国

马嵬坡发生兵变

骊宫高处入青云，
仙乐风飘处处闻。
缓歌慢舞凝丝竹，
尽日君王看不足。
渔阳鞞鼓动地来，
惊破《霓裳羽衣曲》。

这是唐代大诗人白居易所写，记述了唐玄宗和杨贵妃的爱情及马嵬兵变的悲剧。

唐玄宗管弦丝竹歌舞的生活，被渔阳鞞鼓所惊破。安禄山的反叛，就是杨家灭亡的开端。

安禄山是胡人。幽州节度使张守珪养子，因作战有功，而被逐级晋升为节度使，在权势顶峰状态时曾身兼三镇节度使。

唐玄宗一贯奉行的胡制胡的政策，对安禄山另眼相看，特召他入京。

安禄山虽是胡人，为人精狂，但他善于献媚奉承，取悦于人。

安禄山大腹便便，一次唐玄宗指着他的大腹问：“这里面是什么东西？如此庞大。”安禄山应声道：“别无他物，只有赤心一颗。”玄宗听了非常高兴。安禄山处世别有心计，他明白，欲讨好玄宗，必先讨好贵妃，他为此故意装傻，以讨贵妃开心。

为了表彰安禄山，玄宗特设酒宴，杨家的杨钺、杨琦和三位夫人同上勤政楼。在席间，杨贵妃和韩国夫人、虢国夫人、秦国夫人各执管笛琵琶乐器，吹的吹，弹的弹，雅乐声起，十分动人。安禄山听到乐声，忽想起自己的一技之长可讨贵妃欢心，便起身离座，到玄宗面前启奏道：“臣愚不知音律，但觉洋洋盈目，真是盛世元音，惟有乐不可无舞，臣系胡人，胡旋舞略有所长，今愿献丑。”玄宗道：“卿体甚肥，也能作胡旋舞么？”安禄山闻言，即离席丈许，盘旋起来。起初尚觉有些笨滞，到了后来，回行甚疾，好似走灯一般，须眉都不可辨，只见一个大肚皮，辘轳圆转，毫不迂缓，约旋至百余次，方才站定，面不改容。玄宗和众人齐声叫好。

玄宗宠爱安禄山，呼他为禄山，贵妃也要收他为义子，安禄山不拜玄宗，先拜贵妃，玄宗笑道：“禄儿，你的礼教错了。天子岂有先母后父的道理？”安禄山却正正经经地说：“胡俗先母后父。”玄宗也不生气，反而夸赞他诚朴。

安禄山赢得了唐玄宗和贵妃的欢心，玄宗加封安禄山为东平郡王。

天宝 10 年，玄宗特意为安禄山在长安建造了府第。

安禄山是一员守边大将，威武过人，在杨贵妃面前，低三下四，甘当儿子，在他生日时，又忍了杨贵妃表演的一场洗儿闹剧。

这天，玄宗又赏了安禄山许多钱财宝物。三日后，贵妃又召安禄山入宫，用锦绣为大襁褓，裹着禄儿，令宫人用輿抬着，游行宫中。宫人且抬且笑，余人亦相率诙谐。玄宗听到后宫笑声，不知道是为什么？问左右，左右答是贵妃以蜀欲洗儿。玄宗亲自前去观看，果然见大腹胡儿，裹着绣，坐着大輿，在宫中游来游去，玄宗也不由觉得好笑，也赐贵妃洗儿金银钱，并且厚赐安禄山。

晚上，玄宗与贵妃设小宴，也令安禄山侍饮在侧，尽欢而罢。

安禄山实在聪明过人，堂堂大将，甘为贵妃儿子，由她玩耍，目的是隐藏自己的野心。

位居宰相的杨国忠，虽然治国无能，但他还是发现了安禄山反叛的野心。杨国忠奏请玄宗再召安禄山进京，将他斩杀，唐玄宗自以为是，认为安禄山为人忠诚，不会反叛。玄宗为了证实自己的看法，就派了一个特使，以御赐甘果为名，前往范阳，打探真相，这位特使在范阳受了安禄山的重贿，回来说安禄山忠心耿耿，没有二心。

唐玄宗深信不疑。

杨国忠采取了行动，他诛杀了安禄山在长安的党羽，并派人搜查监视安禄山在长安的住宅。这一行动，加速了安禄山的反叛，安禄山本打算在唐玄宗死后再发兵。

天宝 14 年（755 年）11 月，安禄山假造圣旨，说皇上有旨，令他带兵入朝讨伐杨国忠。

安禄山带着大军向长安攻来时，朝廷内一片混乱，唐玄宗杀了安禄山在长安的儿子安庆宗，但 40 年太平生活，疏于军备，而安禄山的军队却久经沙场，能征善战。唐军不堪一击，安禄山迅速进入河南，接着东都洛阳失陷，长安危在旦夕。

天宝 15 年（756 年）正月，安禄山在洛阳称帝，自称大燕皇帝，国号圣武。不久，唐军潼关失守，长安已十分危急，在潼关失守后的第 5 天黎明，唐玄宗带着杨贵妃和太子匆匆西逃，住在别宫的妃嫔和皇孙都没顾得带上，可见其慌乱。甚至天亮时，有的官员还照常去上朝，到了宫中，才知皇上已经离去。

杨国忠身为宰相，没有组织撤退，而是慌乱逃亡，这说明他的确能力很差，这也是他死亡的重要原因。若准备充足撤退，也许无马嵬兵变。

九重城阙烟尘生，
千乘万骑西南行。
翠华摇摇行复止，
西出都门百余里。
六军不发无奈何，
宛转蛾眉马前死。
花钿委地无人收，
翠翘金雀玉搔头。
君王掩面救不得，
回看血泪相和流。

《长恨歌》描写了马嵬坡前的惨状。玄宗和众人行到马嵬坡前时，略作休息，护驾的士兵围成一团。吐蕃派往长安的使者，听到玄宗西逃，也调转马头，与他们同行。使者们饥肠难忍，围着杨国忠要饭吃，不知谁喊了句：“国忠与胡虏谋反。”这一声喊点燃了将士们的怒火，他们从四面八方涌过来，向杨国忠逼过去，杨吓得六神无主，连连求饶，众人一声呐喊，杨国忠人头落地，他的儿子同时被杀。反叛的将士又在龙武大将军陈玄礼的带领下，涌到唐玄宗的驿站，唐玄宗听到兵变的消息，出来观看，士兵们围住不散。

玄宗问高力士这是为什么？高力士说：“国忠负罪，诸将讨之。贵妃即国忠之妹，犹在陛下左右，群臣能无忧怖？伏乞圣虑裁断。”玄宗回到驿站，驿门内有一小巷，玄宗在小巷中倚杖而立，久久不进行宫，京兆司录韦鄂劝玄宗道：“乞陛下割恩忍断，以宁国家。”玄宗回到行宫与贵妃诀别，然后出了厅门，至马道北墙诀别，令高力士赐死，贵妃泣涕呜咽，语不胜情，临别说：“土妾诚负国恩，死无恨矣，乞容礼佛。”玄宗道：“愿妃子善地受生。”高力士和杨贵妃来到佛堂前和梨树下，杨贵妃在梨树下自缢。贵妃刚刚断气，南方驿马特使送到荔枝，玄宗看到荔枝，心中更加悲痛。年仅 38 岁的俏丽佳人，被草草埋于西郭之外一里许道北坎下。

这次兵变，表面上看偶然的，实质是有预谋的，有组织有目的的，是太子势力的膨胀。兵变的策划者正是太子李亨和亲信宦官李辅国。兵变后，李亨并没有随玄宗去四川，而是北上灵武，即位称帝，是为肃宗，这次称帝并未征得玄宗同意，玄宗只得默认。

蜀江水碧蜀山清，
圣主朝朝暮暮情。
行宫见月伤心色，
夜雨闻铃肠断声。

唐玄宗只有在断肠声中回忆他与杨贵妃的爱情了。

按：

马嵬坡兵变是典型的官场政变，从中可以看到几个问题：

- 一、杨国忠才能不足以对付安禄山，愚而无谋。
- 二、李辅国欲拥立太子，以寄将来富贵。这是李辅国的权变。
- 三、唐玄宗在刀剑之下，不得违心做事。杨玉环与他感情再深，关键时刻，也是舍别人保自己，由此可见，生命比爱情重要。这是唐玄宗的权变。
- 四、这次兵变早有预谋，杨家显赫，已引起人们的不满，兵变之时，无人同情杨家。
- 五、显赫到了极盛之时，就是衰败之时，这是官场的基本规律。
- 六、太子李亨乘乱登基，也是一种政变。

深谋远虑

姚崇智斗张说

姚崇，人称具有救时宰相，他为唐朝创立开元盛世立下功劳，政绩可赞。但谈到他的为人品德，就没有人赞扬了，史学家们说姚崇是权相，好排挤他人，玩弄权术。

与姚崇同时代的张说，也是出类拔萃的人物，但二人关系不好，互相排挤，勾心斗角。据传说，他临死时，怕张说报复自己的儿子，还为了落个好名声，就对儿子说：

“我为相数年，所言所行，颇有可述，死后墓铭，非文家不办。当今文章宗匠，首推张说，他与我素来不睦，若往求著述，必然推却，我传下一计，可以我灵座前，陈设珍玩等物，张说来吊丧时，若见此珍玩，不顾而去，是他纪念前仇，很是可忧，你等速归乡里！倘若他逐件玩弄，有爱慕之意，你等可传我遗命，悉数奉送。即求他作一碑铭，以速为妙！待他碑文做就，随即勒石，并呈皇上御览。我预料张说性贪珍物，足令智昏，若照此办法，他必追悔。你等切记勿违！果能如我所料，碑文中已具赞扬之词，以后想寻仇报复，不免自相矛盾。”

姚崇死后，张说果来吊唁，姚崇的儿子，依父亲的话，将珍玩摆列。张说见了珍玩，不禁上前摩挲。

姚崇的儿子姚彝上前说：“先父有遗言，说同僚中肯作碑文，就将遗珍赠他，您是当代文家，倘不吝珠玉，不肖等应衔图报，微物更不足道。”

张说欣然允诺，姚彝等再拜称谢，请他快写，张说应声而去，即日属稿，做就了篇歌功颂德的碑文。姚家立即将珍玩送到，张说将碑文交给姚家，姚家连夜让人刻碑，同时将底稿呈上皇帝。唐玄宗看了，也极口称赞，说：“似此贤相，不可无此文称扬。”

张说事后醒悟，暗想自己与姚崇不和，怎么能赞扬他。连忙派人索还原稿，只说文章草率，需要修，不料姚家说已刻成碑，并上呈御览。张说不禁顿足道：“这皆是姚崇遗策，我一个活张说，反被死崇所算了。”

后来，姚崇的三个儿子姚彝、姚异、姚弈都位至公卿刺史。

在官场中，相互之间勾心斗角，排挤是很常见的，不仅姚崇排斥张说，张说也排斥过姚崇。只不过彼此、彼此罢了。

突然袭击

玄武门世民杀亲兄

在 5 年的统一战争中，秦王李世民东征西战，收复太原，平定陇西，击败王世充、窦建德，为唐王朝的建立立下最大的功勋。

李世民同母兄弟四个，长兄建成，被立为太子是皇上法定的继承人，李世民排行第二，被封为秦王，三弟玄霸，少年早死，四弟元吉被封为齐王。

李世民作为唐王朝的军事统帅，在统一战争中网罗了大批人才，秦府聚集着尉迟敬德、程知节（咬金）、秦叔宝、长孙无忌、房玄龄、杜如晦等文武人才，可谓人才济济，李世民的势力，远远超过了太子李建成的势力。

太子李建成与秦王李世民的矛盾是不可避免的，因为李世民膨胀的势力威胁着李建成太子的地位。

武德五年（公元 622 年）十一月，李建成向李渊提出要率军去镇压刘黑闥的第二次起兵。在此之前，重要的战事一般由秦王李世民领兵。李建成为什么想领兵呢？这是魏征的主意。当时魏征在李建成手下为谋士，他对李建成说：“殿下仅仅因为是长子，才被立为太子，缺少功绩和名气。秦王连年征战，战功显著，威如海内，众心归向，殿下的地位会受到秦王的威胁。现在刘黑闥兵不重，粮不多，难成气候，我大军一到，定能取胜。希望殿下向朝廷请求带兵出征，立下战功，一可提高名声，二可网罗山东人才，增加实力，巩固太子的地位。”

李建成采纳了魏征的建议，向李渊请求出征，李渊同意。李建成大军一到，刘黑闥即被击败。

李渊在天下太平以后，追求享乐，广纳嫔妃。李建成与李元吉笼络嫔妃，向她们送了大量的金银珍宝，外间传说他们和张婕妤、尹德妃关系暧昧。嫔妃们在李渊跟前说李世民的种种不是，调拨李渊与李世民的父子关系，同时不断讲李建成的好话，这使李渊逐渐疏远冷落李世民，亲近李建成。

在李建成和李世民的斗争中，齐王李元吉站在李建成一边，二人联合对付李世民。李建成的谋士魏征建议及早除掉李世民，扫除继承皇位的障碍。

李建成与李元吉积极地收买死党，网罗人才，扩大势力，同时，用分化瓦解的方法收买李世民的幕僚战将，挖秦王的墙角，企图将李世民搞成光杆司令，然后将其置于死地。

武德七年（公元 624 年）的一天，李世民和李渊同到李元吉府上，李元吉令护卫军宇文宝等埋伏室内，然后告诉李建成，欲杀死李世民。李建成以父亲在“投鼠忌器”而组织了这次行动。

李建成私募壮士 2000 余人，为东宫卫士，又调入幽州健骑 300 名，入东宫听命。同进推荐杨文干为庆州总管，令其暗召勇士，送往长安。

这年夏天，李建成利用李渊到仁智宫（今陕西宜君境）避暑，自己留守长安的机会，企图发动兵变，令杨文干在庆州为外应。由于被人告发，李渊将李建成监禁起来。但庆州的杨文干却举起了反旗，引兵至宁州。李渊急命李世民带兵去剿，并说：“事连建成，恐多响应，不如你亲自去平贼，等平贼回来，当立你为太子，黜建成为蜀王。”

李世民即带兵平定了杨文干的叛乱。

李建成被监禁，李元吉向嫔妃行贿，并托封德彝劝说李渊，李渊经不住嫔妃的求告，心一软将李建杨放回京师，只责他兄弟不睦，以后将痛改前非。

李世民平定叛乱，回到京师，李渊已经还朝，并不提及改立李世民为太

子的事。李世民心中亦不满。

武德九年（公元 626 年）的一天夜里，李建成召李世民饮酒，置毒酒中。李世民饮酒后归府，卧床不起。淮安王李神通告诉李渊，李渊亲自去看望，李世民向李渊说明情况。

李渊看到李世民兄弟相残，心中十分痛苦，即使改立李世民为太子，亦免不了兄弟相残，决定让李世民前往洛阳驻守，李世民在病好之后召集幕僚，整顿行装，准备前往洛阳。

李建成，李元吉听说此事后，认为洛阳是李世民的老巢，已经经营数年，今让其驻守洛阳，无异放虎归山，就活动李渊宠臣，加以阻止，结果李世民没有去成洛阳。

李建成、李元吉的行为，激怒了奉府的官员，他们请求李世民除掉建成和元吉。

李建成、李元吉谋杀李世民不成，就收买瓦解秦王府大将，他们赠尉迟敬德金银器一车，收买敬德，为敬德拒绝，收买不成，他们就到李渊跟前告尉迟敬德谋反，李渊欲杀尉迟敬德，李世民苦苦求救，才得以免死，李元吉还通过李渊，诏书程知节为康州刺史，程知节对李世民说：“大人股肱羽翼，若尽被摧折，身何能久？知节誓死不去，幸早决计。”

李建成再次通过李渊下诏，勒令房玄龄，杜如晦两人出秦王府。

秦王府的幕僚大将面临被瓦解的危险，人人自危。长孙无忌，房玄龄、杜如晦等无不劝说李世民速定大计。

恰在这时，突厥南侵，李建成建议李元吉带兵北伐，李渊就任命李元吉为统帅，李元吉请调尉迟敬德为先锋，尽征秦王府精兵，同讨突厥。尉迟敬德急忙和长孙无忌对李世民说：“大王尚不早决，祸在目前了。”

李世民道：“同气相关，怎忍下手？”尉迟敬德道：“人谁不畏死，今大众誓死保卫大王，正是天赐良机，大王祸在眼前，如不顾大局，必受其祸，于国于民有何益处。”

李世民默然不答。

尉迟敬德又大叫道：“大王处事犹豫，算不上智；当断不断，算不上勇。如今大王亲信士兵 800 多人已进入王府，形势如此，怎能不下手呢？”

正说之间，土瑗进入密报李世民，李建成与李元吉密谋，在昆明池，当李世民为齐王元吉饯行时，暗伏甲兵，杀死士兵，然后逼李渊让位于建成，立元吉为太弟。

长孙无忌不等说完，便道：“先发制人，后发为人制。”

李世民道：“骨肉相残，古今大恶，我诚知祸在旦夕，但欲待他先发，然后仗义出讨，方为有名。”

敬德在一旁道：“大王不听敬德之言，敬德不能留在大王左右，束手就戮，请从此辞别大王。”

长孙无忌也道：“大王不听敬德言，无忌亦当随去。”

李世民仍然犹豫，命人用龟板占卜。这时门内闯入一人，将龟板夺过，扔在地下说：“占卜是为决疑，今日箭在弦上，不得不发，如果占来不吉，难道便撒手不干吗？”李世民抬头一看，见是幕僚张公瑾。

李世民见此情况，横下一条心，决心先发制人，命长孙无忌叫房玄龄，杜如晦入秦王府商议，不料二人回报说：“奉皇上诏旨，不许再奉事秦王，否则处死。”

李世民大怒：“难道玄龄、如晦二人要背叛我。”他拔出佩刀，交与敬德说：“你去观察动静，若二人不肯来，你就用刀杀死他们，持首级回来。”

敬德见了房玄龄、杜如晦二人，说明李世民决心已下，请两人同去。房、杜二人改装易服，扮作力士，潜入秦府。李杨民即与幕僚们定下具体的行动方案。

这年六月三日清晨，太白星再次越过正空，太史令傅奕，密奏太白星现秦野，秦王当有天下。李渊阅了傅奕的密奏，恰好李世民入朝，李渊就将这个奏书交给李世民看，李世民请摒去左右，密奏李建成、李元吉淫乱后宫。李渊大惊。李世民又趁机道：“臣儿自问，没有丝毫对不起兄弟的地方，如今他二人要加害于臣，替王世充、窦建德复仇。臣今日枉死，永别君亲，已是可痛，且魂归地下，亦愧见王世充、窦建德等人！”

李渊一时被李世民感动，就对他说：“明天即当审问，你可早来参见。”

张婕妤打探得知此事，即令内侍密报李建成、李元吉。

当天夜里，李世民即调兵，埋伏在玄武门。

玄武门是皇帝居住的“宫城”北墙中央偏西的一个城门，墙外是皇家禁苑，有丛林和亭台楼阁。宫城的东面是东宫，就是太子李建成及其部属住的宫殿，和宫城一墙之隔，东宫的北门是至德门，太子入宫晋见皇帝，一般是出宫门沿宫墙西行，入玄武门进入宫城，李世民的伏兵埋伏在此处正好可以伏击李建成。

六月四日，李建成得到宫中的密报，得知李渊要审问他淫乱后宫的事，就请李元吉商量对策，元吉认为今日入朝，恐有变故，不如以有病为由不去，观察动静。李建成认为李渊站在自己立场上，有嫔妃相助，外边又有甲兵，主张一同进宫，探听消息。

李建成、李元吉入玄武门，行至湖殿时，发现气氛不对，立即拨马便回。李世民尾随其后，大呼赶来，李元吉搭箭射李世民，三射而不中。李世民一箭将李建成射死。

这时，玄武门外已是人喊马叫，敬德急忙奔到玄武门边，张公瑾正带兵拒守玄武门。东宫将领冯翊、冯立、齐王府将薛万彻等正带兵攻打玄武门。秦王府的玄魔将军敬君弘，中郎将品世衡已经战死。

由于三个儿子均未入朝，李渊就退朝，带着嫔妃，到海池中去游乐。正玩乐的时候，尉迟敬德手持长槊，匆匆奔来，李渊大惊失色问：“你何人？今天是谁发生叛乱？”

敬德说：“臣是尉迟恭，太子、齐王作乱，秦王已将他们杀死，特派臣来保卫陛下。”李渊听言，十分震惊，急忙召裴寂、萧瑀、陈叔达等人。萧瑀、陈叔达乐得做个顺水人情，就说，“太子、齐王没有参加太原起义的谋议，平定天下功劳又小，一被立为太子，一封王爵。惟秦王楞盖天下，内外归心，对陛下计，正当乘此事变，立为太子，委以军国重甸。天下也就太平无事了。”

李渊无奈，只得说道：“对，这原是我的本心。”

此时，外面战事尚未平息，敬德请李渊下令，各府将士均归秦王指挥，李渊当即答应。命宇文士及拟诏，在太极殿宣布，建成、齐王的部属见有李渊诏书，一哄而散，各自逃命去了。

李渊召见李世民，他对李世民说：“这几天，我几乎被流言所迷惑。”李世民亦扑入李渊怀中痛哭不止。

李世民回到秦王府，立即下令斩草除根，又杀了李建成、李元吉的 10 个儿子。

李渊面对如此的形势，知难以驾驭秦王，就下诏，军国大事，一律由秦王处理。

八日，李渊退位，做了太上皇，李世民即位，是为唐太宗。

从公元 626 年 8 月李世民登基，到公元 645 年病逝，李世民做了 19 年帝王，他在位的时间，生产发展，国家富强，被后人称为“贞观之治”。

谁是阴谋家？

是李世民？还是李建成？

谁的力量大？

是李世民还是李建成？

从以上正史的记载看，好象是李世民的势力大，军功大，李建成企图用阴谋除掉李世民，李世民无奈之下，奋起反抗。

历史的真相又是什么呢？

李世民是玄武门之变的胜利者，历史是以胜利者的意志编写的，因此，正义的砝码就加给了李世民，而将阴谋的锁链套给了李建成。

玄武门事变的胜利者李世民，指使他的亲信房玄龄等人删略《国史》，编《高祖实录》、《太宗实录》，这些书赞李世民，为李世民辩解。新旧《唐书》多取材于以上书籍，因此，正史是胜利者的代言人、失败者的声音，我们难以听到。

当房玄龄为李世民进行美言时，仍不时露出破绽，我们由此可以管中窥豹。

一、正史上说李渊多次要立李世民为太子李世民屡屡辞谢，以此赞美李世民没有夺取皇太子地位的野心，这些言辞有破绽，如：

“上之起兵晋阳世，皆奏王世民之谋。上谓世民曰：‘若事成，则天下皆汝所致，当以汝为太子。’”世民拜且辞，及为唐王，将佐亦请以世民为太子。上将立之，世民因辞而正。这段话值得推敲。

李世民不是晋阳起兵的主要谋划者，主要谋划者是高文静、裴元寇，李世民只是谋划者之一。当时情况险恶，起兵能否成功，谁也不知道，在此情况下，李渊怎么会许诺要立李世民为太子呢？当时以李建成领左三军，李世民领右三军，李元吉领中军，发兵三万，直逼关中。由此可以看出，李建成地位在李世民之上，古代以左为上，即使此说不能成立，至少二人地位是平等的。二人地位平等，李建成是长子，怎么会承诺事成之后，立李世民为太子呢？

以上说李渊称帝时，交佐亦请立世民为太子，遍查新旧《唐书》，不见当时有人请立世民为太子，如有必记下姓名，载之史册，受到李世民的封赏，由于没有人提议立李世民为太子，只能含糊地说：“将佐亦请以世民为太子。”

二、李世民是否有夺嫡的野心。

正史中删去了显露李世民夺嫡野心的记载，但在史官不留意的地方，仍有蛛丝马迹。史官为了说李世民有帝王风范，保留下了一些称赞李世民的话，如武德四年，李世民平定王世充时，李世民与亲信房玄龄，拜访了名叫远知的道士，远知说，你将作太平天子，愿自惜。李世民闻此难以忘怀，“眷言风范，无忘寤寐。”如无野心，何必如此动情。

同年攻下洛阳后，李世民招引人才，设天贵府，安置军功显赫的猛将，

创文学馆，网罗大批足智多谋的文人，其中最著名的，有所谓的“十八学士”，这些学士分成三班，轮流在府中值守，秦王入宫中回来，就同他们讨论各种政治问题，纵论前朝得失，俨然一派君臣气氛。“文学馆”并不研究文学，多研究政治，“十八学士”也不是诗人，而是李世民的智囊团，其中有些人后来相继做了宰相，如房玄龄、杜如晦等人，在文学史留下名字的却无一人，由此可见，李世民注重的是政治才华，而不是诗文才气。

如果李世民不想当皇帝，为什么这样做。

唐大臣封德彝已注意到：“秦王恃有大功，不服居太子下。”

三、李建成暗害李世民是否真实。

正史中说武德九年六月，李世民与李建成与李元吉饮酒，李世民中毒，吐血数升，淮安王李神通扶李世民还宫，玄武门事件发生在六月初四，李元吉是什么时间请世民饮酒的呢？既是六月，是六月初一、初二？如是六月初一、初二，三天后怎能力挽强弓，射杀建成呢？李世民是滞将此事告诉李渊呢？此时，李世民对李建成已有防，他怎么敢去赴李建成的会呢？如果真去赴宴，李建成要毒李，怎会毒不死他，又怎能放他回去。其中史书上写武德七年的一天，李世民和李渊同赴李元吉府上，李元吉令护卫军宇文宝埋伏室内，然后告诉李建成，欲杀死李世民，李建成以父亲在“投鼠忌器”而阻止了这次行动。两年前李元吉就要杀李世民，两年后的六月，好容易碰上一个机会，李建成又怎会放过呢？

史书说是李神通扶李世民回府，我们看下面的记载。

李世民八月做皇帝，九月，他当面评定功臣的官爵，并且宣布，如有不当，可以提意见。

李神通说：“太原起兵的时候，我第一个在关西响应，如今房玄龄、杜如晦靠笔杆子在我之上，我不服！”

李世民说：“叔父在关西首先响应，也是形势所迫，自逃祸难，窦建德吞并山东，叔父（李神通是李世民的堂叔）不战而退；叔父是皇家至亲，对叔父我决不吝惜一切，只是不能私恩滥行赏赐。”

李神通没提扶李世民回家的事，李世民也没提。从李世民的言词看，他对李神通并无感谢之意，他训斥李神通的话是有份量的。

如果李神通真扶李世民回宫，有救命之恩，即使李世民不封李神通高官，也不会当着众人的面说他不战而退，给他难堪。

因此，下毒之事，值得怀疑。

另一件事是：突厥退兵之后，李渊率子打猎，命三兄弟驰射角胜，建成将一匹易于颠扑的劣马授与世民骑射，结果劣马连蹶三次，李世民每次都跳离马背，免于蒙难。

李世民经常带兵打仗，自然骑术不凡，他岂有不识劣马之理，如果真的骑上了劣马，一蹶即当失骑，岂待三蹶之理。既然是父亲令他们打猎，李世民必然骑自己的马去，又怎会有李建成授劣马之说。李建成与李世民关系紧张，李建成授劣马，李世民又怎会接受。

从以上可以看到，正史中说李建成多次要暗害李世民是难以成立的，即使真有，也不会那么多次，史官之所以这样写，目的还是为玄武门事变中，李世民杀死李建成辩解。

四、李渊站在谁的一边。

在李建成与李世民的争斗中，李渊很显然是站在李建成一边，他一直在

帮助李建成剪除李世民的势力，将秦府的程要金调任康州刺史，将房玄龄、杜如晦逐出秦王府，李建成告尉迟敬德谋反，李渊欲杀尉迟敬德。突厥南侵时，李建成建议李元吉带兵北伐，李渊就任命李元吉为统帅，李元吉调尉迟敬德为先锋，尽征秦王府精兵，同讨突厥。李渊表示同意。

李渊已看到，李世民威胁着李建成的太子地位，他要打击减弱李世民的

力量。
李渊带李世民、李元吉去仁智宫避暑，李建成留守长安。正史记载：李建成私命杨文干招募勇士送到京城，乘机发动兵变。后被人揭发，但在唐人野史笔记中，却记载为“人妄告东宫”是一场诬陷。

透过正史，我们可以这样分析：

李建成趁李世民随李渊避暑的时候，令杨文干招募勇士送入京城是实，目的是为了增强自己的武装力量，目的并不是为了谋反，谋反是直接对准皇上的，这是针对李世民的。这件事马上被李世民留在京城监视李建成的密探发现了，立即告发，李世民抓住不放，扩大事态，挑起李世民的猜疑心理李建成招勇进京，毕竟是非法的，因而十分被动，他被李渊召到仁智宫，被人看押起来，应当注意的是李渊听到这件事后，并未还京，仍住在仁智宫，也未调兵进京城而是将李建成召到仁智宫，看来他不相信李建成谋反，如果相信，不会如此简单。但李建成毕竟做得不对，需要进行处理。对杨文干，李渊一开始也未派兵，同样是派人召杨文干，使看到了庆州，把真情向杨文干说明，杨文干吓坏了，知道罪难逃脱，索性举兵反叛了。到这时，李渊才令李世民带兵去平叛。

李世民出兵后，大臣们纷纷为李建成说话，指出他身为太子，决没有谋反的道理，于是李渊就把李建成放回长安，仍为留守，只是把罪名统统推给东宫与秦王府的幕僚，将东宫的王桂、韦挺和秦王府的杜淹流放出去。

处理如此简单，李建成太子照当。更应注意的是李渊在处罚李建成的同时，也打击了李世民的势力。

史书上还记载李建成与李渊宠妃淫乱。李世民与武德九年六月密奏建成、元吉淫乱后宫，这一记载值得怀疑。李渊已站在李建成一边，大肆剪除李世民的势力，李世民在毫无真凭实据的情况下，绝对不敢作出密奏，史书中并未记载李世民发现了什么真凭实据。

如果李世民真作了密奏，这是一件大事，李渊必然立即处理，直至水落石出。

从人情上讲，李世民在父亲面前直接揭发淫乱后宫的事，不成体统，此蠢事李世民不会干。

大史学家司马光认为此乃“宫禁深密，莫能明了。”

极可能是恶意中伤，李世民要像现代人造谣别人乱搞男女关系一样，用淫乱后宫的罪名，搞臭李建成。

史书说：李渊听了李世民的密奏后，要第二天审问李建成，李元吉。第二天（六月四日）李渊在宫中街候，等了一会，三个儿子均未入朝，他就带着嫔妃，到海池中去游乐去了。由此可见，李世民并无密奏李建成、李元吉淫乱后宫，如奏，第二天李渊不见三个儿子来，一定会派人去叫，不会有心情带嫔妃游乐，甚至不会等到第二天审问，也许当时就要叫李建成、李元吉。

可信的是李世民没有密奏李建成、李元吉淫乱后宫的事，而只讲了兄弟间的不和，李渊第二天实际上是为了调解二人关系。

六月四日，李建成的反应也值得怀疑，史书说，李建成接到宫中密报，得知李渊要审问他淫乱后宫，请李元吉来商量，元吉不让他去，李建成认为李渊站在自己立场上，主张一同进宫，如果李建成真淫乱后宫，又得知李渊要审问他，必然心虚，不会那么大胆。

可信的是，李建成仅仅接到宫中这样的密报，密报说昨史李世民入宫，与李渊交谈多时，仅此而已。再多一点的话，就是李渊在晚上将他与李世民的谈话内容告诉了嫔妃，嫔妃将谈话内容又派人密报给了李建成。

总之，李建成不会接到李渊要审问他的密报，而是一般情况的密报，因此，他并不胆怯，就大胆入宫。

李建成居于太子的有利地位，又得到李渊的支持，从正史中可以看到，他多次采用正当手段，借助李渊，剪除李世民的势力，这是阳谋而不是阴谋。

与李建成相反，李世民有夺嫡野心，且有军功，但李处于不利的地位，因此，他必须使用阴谋。

玄武门事变，无论怎样粉饰，总归是一场大阴谋。

因此，李世民是阴谋家。

虽然有众多的史学家赞美李世民，但也有史学家对他进行批评。司马光和港祖禹认为：“立嫡以长，礼之正也”，也民杀兄，“贻讥千古”，“无君父也”。王夫之甚至痛骂李世民说：“太宗亲执弓以射杀其兄，疾呼以加刃其弟，斯时也，勇凶极惨，而人心无毫发之存者也。”

李世民虽在争夺皇位中使用了阴谋，但不能否认他是一代英明君主。

五、李建成是无能之辈吗？

正史中反复夸耀李世民的功劳，而将李建成说得一无所是，除了会用阴谋，别的什么也不会。

事实并非如此。

李渊太原起兵后，向长安进军，李建成领左三军，李世民领右三军，李元吉领中军。李建成三兄弟并驾齐驱，西渡黄河，攻克长安，三人军功相差无几。

后来，李世民率大军东扫西荡，南征北杀，功劳越来越大。为什么李建成不带兵出战呢？我们应该看到，进入长安后，李渊已建立新王朝，李建成被封为太子，按照历朝惯例，太子作为皇权的继承人，向来是不轻易出征的，他的主要责任是协助皇帝处理国家事务，稳定后方。李渊的四子李元吉性格暴躁，李世民有勇有谋，因此征战的任务就落在了李世民肩上。

武德五年（公元 622 年），河北刘黑闥第二次举兵反叛，魏征以李世民战功大，李建成战功小劝李建成出战。李建成采纳了这个建议，向李渊请兵。经李渊批准，李建成出征河北，一举成功。

李建成也非常重视人才，能礼贤下士，也能听从谋士们的建议，在他门下，曾有魏征、王桂等一代名臣，东宫卫队将领对李建成也比较忠诚，李建成死后，卫队将领冯立还率卫队至玄武门，与李世民的人交战。

玄武门之战，的确是一次冒险行动。

事变之前，李建成的势力比李世民大得多，李世民虽多次带兵打仗，但军队是国家的，在长安城内，他无权调动军队，只有秦王府卫队和昌中蓄养的武士，总数不过 800 余人。而李建成长期在长安协助李渊处理国家事务，在长安可谓树大根深，他的东宫卫队，按照规定，比秦王府的卫队大得多，再加上齐王府的卫队总数有两千多人。

虽然史书记载李建成送给李世民的爱将尉迟敬德整整一车金银器物，收买敬德，但没有成功。李世民却成功地收买了李建成的部下常何、王至等人。玄武门之变，李世民与他的幕僚一定是经过长期的准备，经过细心策划突然下手，其成功的把握实在不大，只要李建成、李元吉不是同来，或者虽一同前来，逃走一个，调来东宫卫队，李世民一伙必死无疑。这次行动，确是孤注一掷，置生死存亡于不顾的行动。

太子李建成，过于相信了自己的实力，他没有考虑到李世民敢在玄武门这个地方发动武装政变，也许他考虑过李世民用刺杀、下毒一类的手段，决没有想到李世民敢在光天化日之下，又是皇宫所在与他挑战。

实力是不可靠的，政治斗争具有偶然性，这正是缺乏政治斗争经验的李建成没有考虑到的。

玄武门事变成功的关键，在于玄武门的守将常何，政变之日，李世民先将伏兵设于玄武门内，正是常何把守玄武门，有人认为常何是李建成的旧属，被李世民收买。

李世民正是占领了玄武门这个地方，才获得胜利，当东宫将领冯立带东宫及齐王府卫队 1000 多人进攻时，玄武门已关上，冯立攻不进去。

玄武门营房的守领敬君弘，占时，也已被李世民收买，他们帮助李世民与东宫的卫队交战。

从以上几点，我们可以看出，李世民发动的玄武门事变，准备非常充足。

勾结权臣

杨广夺得太子位

隋太子杨勇失宠后，杨广就想夺嗣。他奉迎父母，获得了隋文帝的宠爱。但太子废立是国家大事，夺嗣不是容易的事。

杨广与宇文述商议，向宇文述请教，宇文述说：“皇太子失去宠爱已很长时间了，论仁德名声，无一可及大王，将来人承正统，除了你还有谁。但废立之事，实不易言，大王虽经二圣宠爱，究竟事关重大，必须有一亲信大臣，从中怂恿，方可成功。”

杨广说：“父皇亲臣，莫知杨素，但恐他不肯助我，怎么办？”

宇文述说：“这也不难，大理少卿杨约，为杨素的亲弟，事必与谋，我与他相识，愿入京师，乘机劝他，为大王效劳，怎么样？”杨广大喜，便多出金宝，令宇文述携带入关。

宇文述一到长安，即访杨约，二人相别多年，相见自然十分亲切，宇文述送杨约珍玩数件，杨约设宴为宇文述接风。

宇文述回到寓所，杨约又回拜，杨约也设宴招待，酒过数巡，席上陈设，多是南方珍玩，就是银杯象箸，亦无不雕刻玲珑。杨约且饮且赏，连声称赞。宇文述说：“公既见爱，便当相赠。”说着，又取出周彝商鼎等，与杨约看。杨约爱不释手，赞不绝口，宇文述见李已上钩，就说：“我愿与公掷卢赌胜，就以此物为彩，可好。”杨约趁着三分酒兴，便与述共博，宇文述假装不胜，将珍玩都输给杨约。杨约得彩多了，也觉得难为情，有谦让意。

宇文述附耳说：“公以为此物是我所输吗？述哪能有此？实是晋王所赐，令我与公相交呢？”

杨约吃惊道：“兄赐尚不敢当，若是晋王赐，更不敢受。”

宇文述笑笑说：“这些珍玩，何足稀罕？还有一场大富贵，送于令昆玉。”

杨约更加吃惊，宇文述从容说道：“公兄弟二人，功名盖世，糊涂用事，已历多年。得罪朝臣不少，岂止一两人？且太子的欲望不能满足，往往会迁怒令兄杨素。令兄虽深得皇上宠爱，但想害他的人也不少啊？一旦皇上去世？谁为保护他呢？目前太子杨勇在皇上皇后面前已失宠了，皇上早有废太子的意思，这事您也知道。现在若向皇上提出立晋王为太子，只在令兄的一句话罢了。如果利用这时机，建立大功，那么晋王对令兄的恩惠一定会刻骨铭心地感激，这样就去掉了累卵之危而得到泰山之安了。”

杨约很赞成这话，并及时向杨素说明。杨素来是凶险之徒，听到这话非常高兴，于是回答杨约说：“我的智慧还未到这一层，幸亏你提醒了我。”

杨约知道杨素同意了，就又说：“今皇后之言，皇上无不听从，应趁此机会，早自交结依托，那么，我们全家都能长保富贵，而且荫及子孙后代。晋王杨广又能礼贤下士，声名一天比一天好，他本人十分俭朴，有皇上的作风，照我看来，他是能治理好国家的。兄若迟疑，一旦有变，让太子杨素继位，大祸就要临头了。”

杨素照计而行，杨勇果然被废，杨广被立为太子。

按：

杨广争夺太子的斗争是一场阴谋活动，他首先隐藏自己的不良野心，把自己伪装成正人君子，过着俭朴的生活，处处揣摸父母的心思，讨他们喜爱。

这次夺嗣阴谋，重要的是杨广结交权臣，扩大势力，就有人在父母面前为自己说好话。

杨素是一个奸臣，李与杨广是一丘之貉，杨广结交他，正符合他的心意，他的目的是为了得拥立之功，以便在杨广即位后，继续保持杨家的荣耀。

杨广和杨素的阴谋最后得呈了，但杨素打错了算盘，像杨广这样的人，只可与其共患难，不可与其共富贵，参与他的阴谋，必然得不到好下场。因此，杨广权力巩固以后，杨素必死。

疏忽大意

将军何进被诛杀

汉灵帝 34 岁就死了，14 岁的皇子刘辩即位，史称少帝，朝廷大权落在何太后和她的哥哥大将军何进手中。

当初，宦官蹇硕被灵帝委以典领禁军的重任，为“西园八校尉”之统帅，与何进不知。灵帝将次子刘协托付给蹇硕，蹇硕曾密谋诛何进，拥立刘协，后事情败露，何进才免一死。

何太后临朝，大赦天下，改元光熹。封皇帝刘协为渤海王，命后得军袁隗为太傅，与何进同任尚书事。何进执掌朝政，就想诛杀蹇硕，可巧袁绍进京，为何进参谋，不但诛杀蹇硕，而且要将宦官一网打尽。何进又征何颙为北军中侯，郑泰为尚书。

当时何进握有军权，他将蹇硕诱入宫，当即捕杀，蹇硕所领的村兵也为何进所掌握。

校尉喜绍，又向何进建议：“以前窦武诛杀宦官，反被宦官害死，无非是因为事不机密，当时的士兵，都怕宦官，窦武想依靠他们，哪能成事呢？现在将军和您的弟兄，都掌握兵权，部下又能愿为您效力，事情在您掌握之中，这正是天赐良机。将军应为天下除患。必留芳后世，不可迟疑。”

何进就请求太后诛杀宦官，太后不同意。

何进有些犹豫，太监张让、赵中已得了消息。严加防范。为了诛杀宦官，何进欲召外兵入京。

主簿陈琳说：“谚云：‘掩目捕雀，是讥人自欺！’试想捕一微物，尚且不宜欺掩，况国家大事呢？现在将军仗皇威，握兵权，龙骧虎步，高下在心，若欲诛宦官，如鼓洪炉，如燎毛发，容易得很；但当队权立断，便事成功，现在即想借外臣，这就是倒持于戈，授人利柄，非但无功，反而生乱！”

何进不听，令左右传书信于四方，召兵进京。

典军校尉曹操，听到此事说：“自古以来，俱有宦官，但皇上不应让其受宠掌权，酿成祸乱；若欲治罪，当除元凶，一狱吏便足了事，为何纷纷召外兵。事一泄露，必致失败。”

由地方豪强起家的董卓，接到何进的书信，说近日入京；何进闻报大喜，侍御史郑泰进谏说：“董卓强忍寡义，贪欲无厌，若假以政权，授以兵柄，将来必骄恣不法，上危朝廷，明公望降勋威，位据阿衡，欲除去几个权阉，何须倚卓？且事缓变生，殷鉴不远，但教秉意独断，便可有成。”

何进仍不听，郑泰辞职回乡去了。

董卓大军向京城开进，途中上书何太后，请诛杀宦官。太后不从。何进也变了卦，派人前往涪池董卓营中，企图阻止他前进，董卓不听，一鼓作气开到京城外驻扎下来。在大兵压境的情况下，何太后不得已将十常侍张让等宦官罢免，迁出皇宫。

张让等人不甘心，通过舞阳君的关系说服了何太后，同意让他们重新回宫。

在此期间，何进手握兵权，想杀十常侍是不费什么力气的，可是他一直没有动手。

张让、段珪等太监密谋诛杀何进，他让太监埋伏在嘉德殿门外，然后诈传太后的诏命，让何进入宫，何进一入宫门，就被太监一拥而上，当即杀死。

张让、段珪又写了假诏书，命樊陵为司隶校尉，许相为河南尹，企图控

制要害部门。罢去袁绍、王允的官职。尚书们不由得怀疑，卢植派人去宫门探信，知何进已被杀，当即入军营，何进部下吴匡、张璋挥兵杀向宫门袁绍、袁术也带兵杀来。宫门早已关闭，中黄门持械守卫，袁术在宫门外叫骂，要他们交出张让等，没人答应，他们就放起火来。张让等挟持太后，少帝陈留王，从复道逃往北宫。

尚书卢植，已在阁道窗下守候，立即诛杀太监，袁绍、袁术等也从南门攻入。乱杀一气死者二千余人。张让、段珪乘乱兵持少帝刘辩和陈留王刘协逃出皇宫，其余的宦官全被袁绍杀死。

驻在郊外的董卓，见城内火光冲天，知道发生了变故，就连夜带兵入城，途中，得知少帝已被劫持离京，就由城西转向城北追去。

张让等人逃离皇宫后，由洛阳北门仓皇而出，沿黄河步行至小平津时，被河南尹王允派来的人追上，张让等人纷纷投河自尽。

少帝又被董卓的人马迎走，由此开始了董卓专政，天下十八路诸侯征讨董卓，王允计杀董卓，天下大乱的局面。

按：

何进死得太亏，历代与太监斗的人，都是因为手申无兵权而失败，何进手中有兵，却被宦官所杀。

何进之死，死在其粗心大意。像何进这样的人靠裙带关系掌握权力，本身智力平平，遇事犹豫不决，听不进别人的正确意见，过于自负，何进不死，亦难成大气候。

古之英雄豪杰，心善的忠言，方能成大伟业，成大器，何进之败，其在必然。

力量不足

窦武除奸遭暗算

汉灵帝即位时，年龄很小，窦太后临朝听政，窦太后的父亲窦武得以执掌朝中大权。当时的宦官势力很大，窦武与志同道合的陈蕃就密谋铲除宦官势力。

陈蕃对窦武说：“过去萧望死于宦官石显之手，不久以前李固、杜乔又遭灭族之灾。这都是宦官作乱，正义之士遭到杀害。我今年已近 80，还有什么可求的，只希望为朝廷除害，辅佐将军立功，所以暂留朝为官。灵帝的乳母赵娆及女官们又与宦官中通一气，迷惑太后。我为大将军考虑，除祸应从速，不可犹豫。”

窦武就向太后进言，道：“宦官的职责，一向只是看守门户，管理宫中财物，干些杂役，现在他们却干预朝政，手握撞权，爪牙通布朝野，天下人情沸腾，正是为此，应当将这些作恶的太监一并铲除，扫出宫门。”

窦太后认为汉代以来，世代有宦官，应当查其有罪的酌量惩罚，不可一并铲除。

陈蕃又上疏说：

“臣闻言不直而行不正，则为欺乎天下而负乎人；危言极意，则群凶侧目，祸不旋踵，钧此二者，臣宁得祸，不敢欺天也？今京师嚣嚣，道路喧哗，竟言曹节侯览公乘听王甫郑飒，与赵夫人诸女尚书，并乱天下，附从者升进，忤逆者中伤，方今一朝群臣，如河中木耳。泛泛东西，耽禄畏害，陛下前始摄位，顺天行诛，苏康管霸，并估其辜，是对天地清明，在鬼欢喜；奈何数月，复纵左右？元恶大奸，莫此这甚？今不急诛，必生变乱，倾危社稷，其祸难量，愿此臣章宜示左右，并令天下诸奸，知臣嫉恶，不敢非，则官禁清而治道可冀矣！”

陈蕃上书后，太后仍不理睬。

灵帝元年八月，太白星出现西方，侍中刘瑜，上知天文，对窦武说此北将危及将相。

窦武与陈蕃相商，决定采取行动，先令朱寓为司隶校尉，刘祐为河南尹，虞祁为洛阳令。然后逮捕了长乐尚书郑飒，送入此寺监狱。陈蕃建议杀掉郑飒，窦武不听，令人审讯，郑飒供辞中牵连到曹节。窦武就上书，请求逮捕曹节和王甫，交上奏章，刘回家去了。

负责传送奏章的太监，没有上交太后，而是先生告知长乐宫内的五官史太监朱瑀。

朱瑀听说郑飒被收监，收中已害怕，他与曹节、王甫一向友好，彼此互为倚托，立即取了奏本，私自看了一遍，又惊又怒，就自言自语道：“有罪的太监，自可杀头，我们何罪，要全部诛杀。”说着，就大声喊道：“陈蕃、窦武，上书太后，要废掉灵帝，杀尽宦官，要造反！”

朱瑀召集了 17 个身强力壮的太监，歃血共盟，准备杀掉陈蕃、窦武，同时报告曹节、王甫。

曹节、王甫哄骗灵帝，让灵帝带剑出宫，下令紧闭宫门，收了印信符节，威逼尚书省的官员写了诏书。曹节假托帝意，拜王甫为黄门令，让他持节到北寺狱，专逮捕审讯郑飒的尚书令尹勋和黄门令山冰。当时山冰已入睡，听到中使来，就披衣出迎，看到王甫宣诏，心中怀疑一转身入内，王甫上去一剑杀了他。尹勋也出外接诏，也被王甫杀死。

王甫放出郑飒，仍回长乐宫，软禁了太后，抢走了印玺，郑飒拿着圣旨去抓窦武。

窦武跑进步兵营，大声传令说：“太监造反，平反者封侯！”当时就集合了数千人，他的侄子窦绍时任步兵校尉。

郑飒立即返回报告曹节、王甫。王甫矫诏令少府周靖为车骑将军，让他和护匈奴中郎将张奂家五营兵讨伐窦武。张奂不知底细，立即与周靖会合。王甫又招集羽林军，出来接应，途中正遇上陈蕃带了 80 名太学生，手持武器，双方立即交战，陈蕃威望素著，羽林军不敢上前，王甫令羽林军把他围了十几层，才把他抓住，当天即被杀死。

张奂、周靖带的兵有数千人，两军对垒，王甫传圣旨，又令军士对窦武的士兵喊：“窦武造反，你们是保卫皇上的禁军，不能听他指挥，投降过来，朝廷加赏！”

士卒们一向畏惧宦官，又见王甫手拿圣旨，以为他是亲受帝命，就心怀顾虑，作战不力。

张奂领兵多年，有经验，看军营中懈怠，就发动攻击，气势甚锐；军营士兵，本已怀疑，经张奂挥兵一冲击，就弃甲倒戈，纷纷投降。窦武手下一时只剩下百余骑，不得已拍马逃走；王甫、张奂派兵追击，到了洛阳亭，窦武与侄子窦绍拔剑自杀。随后又搜捕陈蕃、窦武家属及太学生，凡有牵连者都受株连，或杀或贬。侍中刘瑜、屯骑校尉刘述均被灭族。

宦官们取得了绝对胜利，他们中 6 人封列侯，11 人封关内侯，从此把持朝政，不可一世。

按：

有人评论说：“窦武之死，其失在玩；陈蕃之死，真失在愚。”

这话有一定的道理。曹节、王甫等盘踞深宫，根深蒂固，宦官专权，已非一日之功，铲除这样的恶势力，不能依靠别人，只能依靠自己。太后、皇帝在深宫中，接触最多的就是太监，他（她）们往往信任太监，因此，万万不可依靠太后和年幼的皇帝。

对付宦官，特别是那些专权的宦官，采用光明正大的上奏手段，往往不能见效，且自取灭亡。巧妙的方法，是采用武力，纵观历史上的宫廷政变，如唐太宗杀其兄弟李建成，张柬之等杀武则天宠臣张氏兄弟，窦武不采用武力手段，必然失败。

窦武诛杀宦官，不联络武装力量，在事发之后，没有亲信死力为之拼命，是其失败的又一原因。窦武若有强大军事力量，一定不会失败。

窦武的最大失误，莫过于上书之后，出宫归府，不加防范，更可笑的是，太监传送奏章，窦武竟没有想到他们会同病相怜，串通一气直到事发才仓促应战。

窦武、陈蕃等缺乏应有的智谋，不善于谋划。这是其失败的根本原因。

十面埋伏

刘邦用谋败项羽

项羽在巨鹿之战中取得的巨大胜利，使他的军队迅速增加，总兵力 40 余万人，秦军投降的主卒有 20 万人，项羽怕秦军人心不服，就在新军城南连夜坑杀了 20 万降卒，只留下章邯等数人。至此，秦军的主力被全部消灭。

当项羽在巨鹿血战的时候，刘邦率领的义军，乘虚而入，千里进军，攻克咸阳，秦帝子投降，秦王朝归于灭亡。

与刘邦相比，项羽在灭秦中的功劳应排在第一位，秦军的主力部队都是由项羽消灭的，刘邦仅仅攻克了秦的都城咸阳。

刘邦是以政治学的姿态进入咸阳的，昔日的无赖，在萧何、张良的辅佐下，胸怀抱负，但他毕竟只当过一个小小亭长，进入秦的宫室后，就为五光十色的财宝，美丽多姿的女人所吸引，他想住在宫里，享受帝王的生活，但从名义上讲，他只是楚怀王手下的一员大将，是没有这个资格的。他的部下樊哙和张良劝告他，要他吸取秦王朝灭亡的教训，不要留恋这些东西，要以天下为重。刘邦终于接受了他们的意见，把秦官府库的财宝都封存起来，只是萧何带走了“秦丞相御史律令图书”，这是极重要的官方的文件资料，一齐还军咸阳东郊的霸上。

刘邦为了争取广大的群众，就在霸上召集各县父老豪杰开会，揭露秦的暴政，提出极得人心的约法三章：“杀人者死，伤人及盗抵罪。余悉除去秦法。”

刘邦把“约法三章”写成告示，派人到各地张贴，很快就得到了广大群众的拥护。

刘邦所做的，正是一个有远见的政治家所做的。

项羽不是以政治家的姿态，而是以复仇者的姿态，浩浩荡荡地率大军开进咸阳的。当他的军队进军到函谷关的时候，见刘邦派兵把守关口，非常愤怒，立即派兵攻开函谷关，40 万大军进抵戏（今陕西临潼东北）。

从楚怀王的角度讲，刘邦、项羽都是楚怀王手下的大将，二人曾共同作战，但现在秦王朝灭亡了，他们二人的矛盾就显示出来。刘邦的部下左司马曹无伤，以为刘邦不是项羽的对手，就暗中派人向项羽说：“刘邦想在关中称王，叫投降的子婴作相国，秦的珍宝都归他自己了。”

项羽一听，准备第二天进攻刘邦。项羽的叔父项伯与刘邦军中的张良是好朋友。怕张良在战斗中被杀死，就跑到刘邦营中，面见张良，叫张良逃走。

张良将情况报告刘邦，刘邦亲自接见项伯，向项伯表白说“我入关后，安置吏民，封存府库，就是等项羽到来。我将兵守函谷关，不是针对项羽的。我日夜等待项羽的到来，哪能反叛呢？请您将我的心意转告项羽。”

项伯答应向项羽替刘邦求情，并请刘邦明天到项羽营中当面说明情况。

第二天，刘邦、张良、樊哙一行来到项羽营中，于是就有了历史上著名的“鸿门宴”。

如果项伯不是为了张良而到刘邦营中，项羽进攻刘邦，历史也可能重新改写。

鸿门宴上，项羽犯了他的第一个大错误。

项羽的谋士范增，明白地告诉项羽，刘邦是强有力的对手，将来与项羽争开下的必然是刘邦，因此，劝项羽在鸿门宴上杀掉刘邦，范增让项庄舞剑，企图趁机杀死刘邦，项伯为了保护刘邦，与项庄对舞，气氛十分紧张。刘邦

手下的一员勇将樊哙闯进来，表现出壮士的气概，喝酒，吃生肉，深得项羽的赞赏，刘邦趁机以上厕所为借口，逃出了项羽兵营。

刘邦虽然也隶属于项家所立的楚怀王，但他一直有自己的武装力量，并且自己带兵打仗，在战争中他已由乡村无赖成长为一名有远大政治眼光的义军领袖。虽然在反秦斗争中他没有与秦军主力交锋，但他却最先进入咸阳，因此，他的影响力是很大的。刘邦本是好色爱财之徒，但进入咸阳后，“财物无所取，妇女无所幸”表现出他的志向决不是做一员大将。

项羽当时的军队有 40 万人，刘邦军队只有 10 万人，从部队的战斗力讲，从刘邦与项羽个人的武艺上讲，项羽都有优势，杀掉刘邦是不会太费力的。

韩信在为刘邦分析天下形势时说项羽有“妇人之仁”，这种“妇人之仁”导致他在鸿门宴上没有杀刘邦。实际上，应该考虑下面这些因素。

一、刘邦与项羽从来没仇。

二、刘邦与项羽在名义上都属于楚怀王，项羽杀刘邦，在名义上等于内部自相残杀。

三、刘邦与项羽曾共同作战，在刘邦困难的时候，项羽的叔父项梁曾给刘邦 10 员将，5000 兵。

项羽在鸿门宴上或许考虑了这一点。还有一点应该注意，樊哙闯进大帐，对刘邦是有利的，项羽本人是一勇士，继承了传统的古风，因此，他对樊哙临危不惧的英雄气概是赞赏的仿佛樊哙是他的朋友。

更重要的是项羽身上有一种古代人讲究义气的古风，也可以说是一种英雄的气度。既然刘邦已向他低头认错，又何必杀他呢？又怎么可以杀他呢？项羽军强，刘邦军弱，怎么可以强击弱呢？项羽没有认识到政治斗争是残酷无情的，是不能讲究信义的。

项羽的品质是可贵的，他重义气，重感情，他不搞阴谋诡计，即使在战争中，他也不善于谋略的运用，而以自己的勇武战胜对手。

项羽放过了刘邦，他放了一个强有力的政治对手。

鸿门宴后，项羽的大军开进咸阳城，进行了野蛮的屠城，杀了秦帝子婴，掘了秦始皇陵，烧了阿房宫，大火延续三个月不息。

一个复仇者的所有的怒火得以发泄，但他却失去了民心。

自古道：“得民心者得天下，失民心者失天下。”项羽坑杀秦降卒 20 万于屠城，烧皇宫的行为，使他在人民心中形成了野蛮，残酷的印象，与项羽相反，刘邦却重视民心的作用，“约法三章”安抚百姓，具有政治家的眼光。

项羽是一个典型的复仇者，他复仇的欲望超过了他得天下的欲望。刘邦则是被逼走上反抗的道路，与项羽的复仇欲望相比，刘邦的欲望是得天下。

由于刘邦、项羽二人的出发点不同，因此，二人对民心得失的观点是不同的。

失去民心，是项羽的最大失误。

项羽在踏平咸阳后，就开始走下坡路。坑杀秦的降卒 20 万，在咸阳城的烧杀，使他在关中父老中成为一个恶魔，他不可能在关中建立他的统治。他把自己的都城建在起义中所设立的都城——彭城。这样他就失去了可“阻山河四塞”，位置十分重要的关中地区，而将关中地区封给三个秦的降将，这也是一个战略性的错误。三个秦的降将，怎么可以阻止刘邦夺取关中地区呢？在彭城的选择上，项羽表现了他的虚荣心，他对别人说：“富贵不归故民 359

乡，如绣衣夜行，谁知之者！”项羽像在外发达的游子一样，想回故乡，显示自己的阔气。

秦王朝一个一个消灭了战国时代的诸侯，秦的灭亡使各路诸侯，趁机起兵，死灰复燃，这种情况正潜伏着使天下分裂的危险，这时唯一正确的做法是逐步削弱各路诸侯的兵权，由中央控制权力，而项羽则恰恰相反，他不仅没有控制权力，反而分封了 18 个王，这是一个致命的错误。分封制相对于秦的中央集权制来说是一种历史倒退，被封的人多数代表旧贵族的政权，而不是代表商人和地主阶级这一新兴阶级的政权，历史是无情的，开历史倒车的人必然被历史的车轮碾得粉碎，项羽也不能例外。

项羽违背了楚怀王“先入关者为王”的誓约，将刘邦封在汉中地区，而不是关中地区，虽然有三个秦的降将阻挡着刘邦东进的道路，仍然是一着错棋，让刘邦得到一块地盘，就等于放虎归山，项羽如果让刘邦在自己在帐上当一名手中无兵的官员，刘邦威力就小了，项羽应该控制着刘邦，但他却没有这样做。

项羽本人究竟代表新兴的地主阶级还是旧贵族的利益呢？显然他是代表旧贵族利益的，这样他就代表了先进的生产力，而生产力是人类社会的最终决定力量，生产力的发展，呼唤着一个新的时代的到来，要求用封建社会的生产关系代替奴隶社会的生产关系。

分封了 18 个王之后，项羽自立为西楚霸王，建都彭城，随后，他又做出一件不得人心的事，派九江王杀掉了他和叔父拥立的傀儡义帝——楚怀王。

楚怀王，虽然是一个傀儡，但他终归是起义的最高统治者，18 个王与项羽本人都是他的下级。项羽杀义帝，就为刘邦讨伐项羽找到借口，更重要的是刘邦可以联合其他诸侯共同讨伐项羽。

项羽杀义帝，更导致了其他未立为王的人造反，他们杀掉项羽封的王，自立为王，因为你项羽可以杀义帝，他们就可以杀你封的王。

齐将田荣没有被封为王，心中不满，他首先兴兵作乱，驱杀项羽分封的三个王，自立为齐王。

在反秦斗争中立有战功的彭城据梁地造反，赵地的陈余驱除项羽封的赵王，迎立故王赵王歇，又自立为代王。

项羽只想当各王的盟主，如战国时代各路诸侯的盟主，他希望天下太平，但天下并不以他的想象而变化。现在田荣等人作乱，身为霸王的项羽就有责任平叛，以恢复他所立的王。当他前去平叛的时候，刘邦就得到了机会，他率兵东征伐楚，攻克了空虚的彭城，项羽急忙率精兵回救彭城，3 万人马，击败刘邦五六十万人马。这次大战，刘邦损失惨重，刘邦的父亲，妻子成为项羽的俘虏。

分封制带给项羽的是无穷无尽的祸害，他平定了叛乱，但他一离开，叛乱又起，他击败了田荣，田荣的弟弟田横就拥立田荣的儿子田广为齐王，继续与项羽为乱，彭越又在项羽的后方捣乱。

项羽虽是项雄豪杰，但他也没有分身术，又由于他不善于用人，他不得回来回奔跑，两面作战，当他到某个战场时，楚军取得胜利，当他离开这个战场时，楚军就又归于失败，他手下缺乏像韩信那样攻必克，战必胜的可以独挡一面的大将。

更遗憾的是，项羽继续执行野蛮的暴君们所用的政策，当他击败田荣时，仍然坑掉田荣的降卒，夷平齐的城郭，虏掠其老弱妇女，在他已失民心的情

况下，再失民心。这样，在军事上他取胜了，但在政治上他却失败了，齐国人举国反对项羽，都是项羽逼迫的结果。武夫式、暴徒式的残杀，最终征服不了人民，人民是无罪的，他们不应成为战争的牺牲品，谁不能获得人民的支持。谁就必然失败。

项羽是一个勇力过人，但缺乏权谋智慧的人物，而刘邦却十分狡猾，项羽身上流的是崇尚武力的贵族血液，刘邦身上士井无赖工于心计的成份要多。

项羽像一个挥舞战剑，不断出击的勇士，刘邦却是绕着项羽时而逃走，时而上前挥击一下的下三流的斗士，项羽是光明正大的以实力决斗，而刘邦却是时常到对手的后面去偷袭。

在刘、项大战相持时候，项羽向刘邦提出两人单独决斗，他说：

“天下匈匈数岁者，徒以吾两人耳，愿与汉王挑战，决雌雄，毋徒苦天下之民父子为也。”

刘邦怎么敢与项羽单独决斗，他根本不是项羽的对手，他回答说：

“吾宁斗志，不能斗力。”

项羽在少年时要学“万人敌”，不学“一人敌”，但现在他却想用“一人敌”的方法与刘邦决斗。

项羽为什么千百年来被无数的人们所赞扬？刘邦为什么千百年来被无数的人所鄙视？人们认为项羽身上有勇士的高贵品格。在刘邦困难的时候，项羽叔侄借给刘邦将兵，项羽俘虏了刘邦父亲，妻子而没有杀死他们，鸿门宴上项羽放过刘邦等，都显示出项羽身上的一种高贵的品格。

在长达4年的楚汉战争中，项羽数次击败刘邦，在彭城之战中，刘邦仓皇逃窜，为了使马车跑得更快些，他不惜数次将自己亲生的儿女推下马车，一个自私的自利的无赖的嘴脸表现出来。

在荥阳之战中，几乎全军覆没，他与夏侯婴二人逃出包围。

在另一次战斗中，城池被楚军包围，用假投降的方法，由纪信伪装成刘邦，刘邦才逃出城去。

刘邦是幸运的，他的个人品格是低下的，但他却有很高的政治眼光，不愧为优秀的政治家。

项羽的夫误还表现在用人上，韩信、陈干、黥布原先都是项羽的部下，但却都投到了刘邦手下，并成为刘邦集团的得力干将，因此可以说，项羽手下并非没有将才，而是他不善于利用罢了，他一向是亲自率军东奔西杀。

项羽不善于分比瓦解敌方，孤立敌方，而刘邦却善于分化瓦解对手。他派彭越深入项羽的腹地，流动作战，骚扰项羽的运输线；他派人说服了黥布（英布）反叛项羽；他还用陈平的离间计，使项羽和他的主要谋士范增发生矛盾，气死了范增，韩信在北面连续灭燕、赵、魏、伐和三齐，直至战争末期，楚国大司马周殷投降刘邦。

在汉高祖五年（公元前202年）十二月，刘邦之军由广武东击，韩信、彭越之军由山东南击，黥布之军由寿春北击周殷举九江之兵响应刘邦攻势，三十万大军会师垓下，将项羽重重包围。

夜深时刻，汉军中传来阵阵歌声，项羽侧耳细听，唱歌的人真不少，唱的都是楚人爱唱的歌曲：

九月深秋兮四野飞霜，

天高水涸兮寒雁悲吟！
最苦戍边兮日夜彷徨，
披坚执锐兮骨立沙岗。
离家十年兮父母生别，
妻子何堪兮独守空房。
虽有腴田兮孰与之守，
邻家酒热兮孰与之尝？
白发倚门兮望穿秋水，
稚子忆念兮泪断肝肠！
胡马嘶风兮尚知恋土，
人生客久兮宁忘故乡？
一旦交兵兮蹈刀而死，
骨肉为泥兮衰草濛梁。
魂魄悠悠兮不知所倚，
壮志寥寥兮付之荒墟。
当此永夜兮追思反省，
急早散楚兮免死殊方。
我歌岂涯兮天遣告汝，
汝其知命兮勿谓渺茫。
汉王有德兮降军不杀，
哀告归情兮放汝翱翔。
勿守空营兮粮道已绝，
指日擒羽兮玉石俱伤。
楚之声兮散楚卒，
我能吹兮协六律，
我非胥兮品丹阳，
我非邹兮歌燕室。
仙音彻兮通九天，
秋风起兮楚亡日，
楚既亡兮汝焉归，
时不待兮如电疾。
歌兮歌兮三百字，
字字句句有深意，
劝汝莫作等闲看，
入耳关心当熟记。

项羽听到汉营中的楚歌声，心中无限悲愤，汉军营中楚歌四起，难道楚兵都投降汉军了吗？

歌声唤起思乡之情，楚军失去了战斗力，内无粮草，外无救兵，被层层包围，难以突破。于是，楚兵三三两两地开小差，后来干脆大批大批地溜走，跟随项羽多年的将军也不辞而别，项羽的叔叔项伯也溜出了楚营。

项羽举杯借酒烧愁，心爱的美人虞姬，跟随他冲锋陷阵的乌骓马，这是 he 最亲爱的。英雄末路，儿女情长，项羽慷慨歌道：

力拔山兮气盖世，
时不利兮骓不逝。
骓不逝兮可奈何？
虞兮虞兮奈若何！

心爱的美人，心爱的战马，现在要永别了。项羽反复唱这首自作的歌曲，虞姬在一旁应声相和。项羽热泪滚滚，卫士恸哭失声。10万大军已不在，但江东800弟子还紧紧的追随着项羽。

在英雄末路的时候，项羽的选择与刘邦仍然不同，刘邦为了逃命不顾亲生儿女，让别人装扮成自己，代替自己去死。项羽慷慨就战，带领800精兵，杀出突围，以一场血战，痛快的搏杀迎来死神。

当项羽冲出突围到达阴陵时（今安徽定远西北），800精兵，只剩下100多人。只有两个岔路，不知何路通往彭城，恰好有一农夫在田间劳动，项羽向他询问路径，老农认识项羽，恨他暴虐，用手西指道：“向这边去？”项羽带兵西北、遇的是一片沼泽，于是又折回来向东行驰，汉将灌婴追了上来，一阵冲击，项羽又损失了百余骑，身边只剩下28骑。这时项羽已下了战死的决心，他率领20人骑，驰骋砍杀，如猛虎入羊群，“项王大呼驰下，汉军皆披靡”。赤泉侯为骑将，追项王，项王瞋目叱之，赤泉侯人马俱惊，辟易数里。”

项羽杀出重围，来到乌江边，乌江亭长撑孤舟送项羽过河，项羽面对敌人追兵，毫不犹豫地选择死亡，乌江亭长敦促道：“江东虽小，地方千里，尚足为王，现惟巨有一般，愿大王急渡。”

项羽慨然笑道：“天之亡我，我何渡为！且籍与江东子弟八千人，渡江西行，今无一生还，就使江东父老，见我生怜，再肯王我，我有何面目相见哩？”

项羽看后面尘土又起，知追捕又到了，亭长又催他渡河，项羽道：“我知公为忠厚长者，厚情可感，我无以为报，惟坐下的乌骓马，随我五年，日行千里，临阵无敌，今我不忍杀此马，特此赐公，见马犹如见我呢。”一面说，一面跳下马来，令部骑牵付亭长，又命部骑皆下马步行，各持短刀，转身等待汉兵。汉兵一齐赶到，项王又与汉军大战，毙汉军数百人。忽见一汉军骑将到来，认得一人是吕马童，凄声与语道：“汝不是我旧友吗？”吕马童不敢正视。项羽又说：“我闻汉王悬有赏格，得我首级，赐千金，封邑万户，我今日就卖情与汝罢！”说毕，用剑自刎，年终31岁。

一代豪杰，自刎而死，鲜血滴滴，实可惋惜。大文学家李清照有诗赞项羽：

生当做人杰，
死亦为鬼雄。
至今思项羽，
不肯过江东。

项羽身经70余战，所向者破，所击者服，未尝败北，但垓下被围，乌江自刎，是英雄走向末路。

项羽虽然是英雄末路，但他的死是十分壮烈的，他表现出了一种英雄的

高贵品格，敢于负责，勇于负责，成功时负责，失败时负责，他自刎乌江，就是对失败负责。项羽渡过乌江去，或苟且偷生，或再次组织江东弟子与刘邦争雄，但有一点是可耻的，当初随项羽过江的有 8000 子弟，只有项羽一人生还，凡是真正的壮士都不会这样厚颜无耻。

千百年来，无数人的为项羽的失败而叹息，人们赞扬他在反秦斗争中做出的杰出贡献，他的英雄气概和悲壮之死更令人敬佩。

项羽虽然只度过了 31 个春秋，但他的一生却是轰轰烈烈的，他作为一个人的高贵品质的一面仍被人们称颂。

历史在不断地向前发展，饱受战乱之苦的人们渴望和平，正由于这个原因，种田的老农才为项羽转了错路，也许他心想项羽死了，天下也就太平了。项羽未能获得人民大众的支持这是他的一个可悲之处。

历史是无情的，代表先进生产力的阶级必然获得统治地位，一个旧的王朝灭亡，一个新的王朝产生，新王朝代替了旧王朝。

刘邦建立了汉王朝，一个新的王朝开始了历史进入了一个新的发展时期，新型的生产关系促进生产力的发展，经济发展，人们安居乐业，社会逐渐稳定。

政治斗争十分残酷的。

政治斗争的残酷性表现在，历史在选择统治者，不是考虑他的个人品格，而考虑他的政治才能，项羽虽有英雄主义的个人品格而不能为历史所容，刘邦身上充满自私自利的个人主义，他不承认亲情，友谊，他懂得政治斗争的无情，当他获得稳固的政治权力后，大杀功臣，以谋求天下的稳定。

项羽死了，但英雄的气概，品质却流传下来，他破釜沉舟，痛击秦军的辉煌战绩，亦为人们记忆，亦为历代军事家所推崇。

项羽未能当上皇帝，建立属于他自己的王朝，但他的确曾大权在握，分封天下，封了 18 个王，做了天下各王的盟主，这也是极不平凡的。

在今天，侠士之风正在日益沦落，像刘邦那样善用权谋的却大有人在，因此，从为人的品格上，不可学刘邦。

项羽的一生有成功、有失误，他的勇武使他获得成功，而失误则使他彻底失败。

动如雷震

秦始皇铲除嫪、吕势力

秦始皇 13 岁登基， 22 岁亲政，亲政之日，就展见出他的雄才大略，一举措败嫪毐集团，独揽权柄，秦始皇未亲政前，大权握在相国吕不韦和嫪毐手中。

秦始皇的父亲秦庄襄王，名异人，后改为子楚。子楚是秦国的公子，被当作人质留在赵国。

邯郸的大商人吕不韦看中了子楚这个奇货，他就结交子楚，用重金买通秦国的华阳夫人，立子楚为太子。吕不韦还将已怀孕的妾夏姬献给子楚，企图让自己的儿子将来继承王位。

孝文王六年（公元前 250 年），秦孝文王死，子楚继位，是为庄襄王，吕不韦因功被封为相国、文信侯，食河南雒阳十万户，还兼任太子嬴政的师傅。

嬴政元年（公元前 246 年），秦庄襄王只做了不到 4 年皇帝就死了，年仅 13 岁的秦王嬴政继位，由其母临朝听政，尊吕不韦的相国，号称“仲文”（即次文）

吕不韦谋国的计划得以实现，朝中大权尽归吕不韦掌握。

吕不韦也是一个有才华的相国，在他治理下，秦国人才济济，国势保持强盛的劲头，在当时的七国中，成为最强大的国家。

吕不韦不仅有治国之才，则精通学问，在他的主持下，由其宾客们“上观尚书，删拾《春秋》，集六国时事”，“兼儒墨”、“合名法”而撰成了《吕氏春秋》一书，公布于咸阳城门之上。书中提到：“天下，非一人之天下”。并指出对其书有能增损一字者赏千金。

吕不韦在秦庄襄王死后，仍与皇太后私通，由于他政务繁忙，无暇也无精力应付太后的欲望，且怕事发后祸及自己，就想找一人代替自己。

秦时的风俗是：农忙一罢，国中纵乐三日，凡有一技之长的人，都可以进行表演。

有一个嫪毐其阳具有名，妇人们争相与他淫乐，嫪毐犯罪，吕不韦将他救出，留在府中。

到了纵乐之日，吕不韦以桐木为车轮，使嫪毐以其阳具寄于桐轮之中，轮转而具不伤。市人皆掩口大笑。

太后听说这件事，私下里问吕不韦，有欣羡之意。

吕不韦说：“太后想见此人吗，我请他来。”

太后笑而不答，良久说：“你说着玩吧！此外人，怎么能入宫内。”

吕不韦说：“臣有一计在此，使人揭发他的旧罪，罚以腐刑，太后行重赂于行刑者，诈为阉割，然后以宦官给事宫中，可长久。”

太后大喜。

不久之后，吕不韦依计将嫪毐送入宫中。太后夜令侍寝，试之，大畅所欲，以为胜不韦十倍。

吕不韦以此得脱，专心务政。

太后与嫪毐相处如夫妇，太后不久怀孕，就移到雍州去住。

太后与嫪毐住在雍州宫中，两年连生二子，筑密室藏而养之，太后与毐约定，等嬴政死时，以其子继之。

太后又把嫪毐封为长信侯，并把山阳”河西太原郡做为嫪毐的封地。而

且在政事方面，事无大小皆决于嫪毐。

年少的嬴政将这一切看在眼里，但他还没有亲政，大权掌握在母后手中，此时他还具备剪除嫪毐的能力，因此不动声色。当时官宦中流传着“与嫪反乎？与吕反乎？”，太后与嫪毐集团，左右朝政，严重危害着秦政权的巩固和发展，更不利秦王政统一天下大志的实现。秦皇九年（公元前 238 年），22 岁的秦王政要行冠、佩剑典礼，标志着秦国亲理政事管理国家的开始，这就必然要爆发秦王政与嫪毐集团的争权斗争。

四月，当秦王政要举行典礼之际，嫪毐盗用国王玉玺和太后玺征发县卒、卫卒、官骑等军队发动武装政变，向秦王政居住的蕲年宫进攻。

秦王政派相国昌太君、昌文君率兵镇压，战于咸阳。百姓传闻嫪毐造反，亦助王兵与嫪毐兵战，嫪毐兵败。参加叛乱的卫尉竭、内史肆、佐弋竭、中大夫令齐等 20 人被杀，车裂了嫪毐并不其宗族，其舍人发配到蜀地 4000 余家，同时把太后幽禁于咸阳市，杀掉了她与嫪毐所生的两个儿子。

第二年，秦王政以嫪毐事牵连吕不韦。免去其相国职务，遣出都城，往河南本国居住。由于吕不韦为一代名相，别的诸侯国派使者看望他，秦王怕为他国所用，就又给吕不韦写了一封信，斥责他：

君何功于秦，而封户十万？君何亲于秦，而号称仲父？秦之施于君者厚矣！嫪毐之逆，由君始之，寡人不忍加诛，听君就国。君不自悔祸，又与诸侯使者交通，非寡人所以宽君之意也。其与家属徙居蜀郡，以郫之一城，为君终老。

吕不韦接书读完，大怒：“吾破家扶立先王，功孰与我？太后先事我而得孕，王我所出也，亲孰与我？王何相负之甚也！”

少顷，又叹曰：“吾以贾人子，阴谋入国，淫人之妻，杀人之君，灭人之祀，皇天岂容我哉？今日死晚矣。”遂置鸩于酒中，服之而死。

秦王政执政后，在两年之中解决了嫪毐和吕不韦，将政权集中在一人之手，初展了他的雄才大略。

阳奉阴违

庞涓用计害孙臧

孙臧下山到魏后，就开始了与庞涓的第一次较量，这次较量孙臧是防守者，庞涓是主动进攻者。确切地说是庞涓设计下了陷阱，陷害孙臧，孙臧开始不知庞涓的计谋，当他中计之后，立即利用自己的智慧，死里逃生。

首次较量，孙、庞各用一计。

孙臧行到魏国，即寓于庞涓府中。

孙臧谢庞涓举荐之恩，庞涓待孙臧也十分热情。第二天，同入朝中，遇见魏惠王，惠王走下台阶，迎接孙臧，其礼甚恭。

孙臧下拜说：“臣乃村野匹夫，承蒙大王礼聘，不胜惭愧！”

魏惠王说：“黑子盛称先生独得孙武秘传，寡人望先生之来，如渴思饮，今蒙降重，大慰户生！”惠王又对庞涓说：“寡人欲封孙先生为副军师之职，与卿同掌兵权，卿意如何？”

庞涓说：“臣与孙臧，同窗结义，臧乃臣之兄也，岂可以以兄为副？不若权拜客卿，俟有功绩，臣当让爵，甘居其下。”

惠王准奏，即拜孙臧为客卿，赐第一区，亚于庞涓。

客卿者，半为宾客，不以臣礼加之，外示优崇，不欲分兵权于臧也。

自此孙、庞频相往来。

庞涓知孙臧得有师傅独传的《孙子兵法》，一心想打探出来。

一日，庞涓设酒宴，请孙臧赴宴，酒中因谈及兵机，孙臧对答如流。等到孙臧问主庞涓数节，庞涓不知出于何处，及佯问道：“此非孙武子《兵法》所载吗？”

孙臧一点疑虑也没有，就说：“正是。”

庞涓说：“愚弟昔日亦蒙先生传播，自不用心，遂到遗忘。今日借我一看，不敢忘极。”

孙臧说：“此韦经先生注解详明，怀原本不同，先生只让我看了三日，便即取去，亦无录本。”

庞涓说：“史长还记得吗？”

孙臧说：“依稀尚存记忆。”

庞涓想让孙臧传授《孙子兵法》，过了数日，魏惠王欲试孙臧的能耐，乃阅武于教场，使孙、庞二人，各演阵法。

庞涓布的阵法，孙臧一见，即能分说此为某阵，用某法破之，孙臧排成一阵，庞涓茫然不识，私问于孙臧。孙臧说：“此即‘颠倒八门阵’也。”

庞涓又问：“有变乎？”

孙臧说：“攻之则变为‘长蛇阵’。”

庞涓探了孙臧的话，先报惠王说：“孙臧所布，乃‘颠倒八门阵’可变‘长蛇’。”

一会，惠王问孙臧，所对相同。惠王以为，庞涓之才，不弱于孙臧，心中甚喜。

庞涓回府，心想：孙臧之才，大胜于我，若不除之，异日必是对手。

庞涓苦思冥想，终于想出一计，孙臧是齐国人，齐国是魏的敌对国家，整倒孙臧，需从齐国入手。

一日，庞涓私下对孙臧说，“吾兄宗族俱在刘邦，今兄已任魏国，何人遣人迎此至问，共享富贵？”

孙臧垂泪说：“子虽与我是同学，不知道我家门之事。我4岁丧母，9岁丧父，是叔父把我养大。叔父仕于齐康公为大夫。及田太公迁康公于海上，尽逐其故臣，多所诛戮，吾宗族离散，叔与从兄孙平，孙卓，带我避难奔周，因遇饥荒，将我佣于周北门之处，父子不知所往。我后来长成人，听邻人说鬼谷先生道高，心中向慕，就单身前往求学。又复数年，家乡杳无音信，岂有宗族可问哉！”

庞涓一听孙臧没有宗族，十分泄气，但他又不甘心，又问道：“然则只长亦还忆故乡坟墓否？”

孙臧说：“人非草木，能忘原本？先生于否临行，亦言‘功名终在故土’，今已作魏臣，此话不须提起矣。”

庞涓探了孙臧的情况，假装着说：“兄长之言甚当。大丈夫随地立功，何必故乡也？”

约莫过了半年，孙臧将以前说的话都忘了。一日，朝罢方回，忽有汉子似山东语音，问他说：“此位是孙客卿否？”孙臧将来人唤入府中，问其来历。

那人说，“小子姓丁名乙，临淄人氏，在周客贩，令兄有书托某送到鬼谷，闻贵人已得仕魏邦，迁路来此。”

那人说罢，将书呈上，孙臧接书在手，拆开观看，上面写道：

愚兄平卓字达贤弟亲览，吾自家门不幸，家族荡散，不觉已三年矣。向在宋国为人耕牧，汝叔一病即世，异乡零落，若不可言。今幸吾弟就学鬼谷，良玉受琢，定成伟器，兹因某客之便，作书报闻。亲早为归计，兄弟复得相见！

孙臧得书，信以为真，不觉大哭。

丁乙说：“承贤兄吩咐，对贵人早早还乡，骨肉相聚。”

孙臧：“我已仕于魏，此事不可造次。”

孙臧款待丁乙酒饭，付以回书，前面叙述思乡之情，后面说：“弟已仕于魏，不能随便回去，以后建功立业后，再接兄团聚。”

孙臧写好回信，又送了丁乙黄金一锭为路费。丁乙接了回书，当不辞去。

那人哪里是丁乙，乃是庞涓手下的心腹。庞涓在喝酒时套出孙臧家底，就伪作一书，令心腹装作商人，投书见孙臧。孙臧兄弟自少分别，连手迹都不能分辨，遂认为真了。

庞涓得了孙臧的回书，就仿佛孙臧的笔迹，改书几句为：“弟今身仕魏国，心悬故土，不日当图归计。倘齐王不弃微长，自当尽力。”

庞涓入朝见魏惠王，屏去左右，将伪书呈上说：“孙臧果有背魏向齐之心，近日私通齐使，取有回书，臣遣人截于效外，搜得在此。”

魏惠王看罢说：“孙臧心悬故土、岂以寡人未能重用，不尽其才耶？”

庞涓说：“孙臧祖武子为吴王大将，后来仍旧归齐。父母之邦，谁能忘情？大王虽重用臧，孙臧已恋齐，必不能为魏尽力。且孙臧才不下于臣，若齐用为将，必然与魏争雄，此大王异日之患也。不如杀之。”

惠王说：“孙臧应召而来，今罪状未明，遽然杀之，恐天下议寡人之轻士也。”

庞涓说：“大王之言甚善。巨当劝说孙臧，若他留魏国，大王重加宫爵，若其不然，大王发到微臣处议罪，微臣自有区处。”

庞涓辞了惠王，往见孙臧。见了孙臧，庞涓假星星地说：“闻

兄已得千金家报，有这事吗？”

孙臧是忠直之人，全不疑虑，遂对庞涓说：“是的。”又向庞涓说了书中要他还乡之意。

庞涓说：“弟兄久别思归，人之至情，兄长何不与魏王暂请一二月之假，归省坟墓，然后再来？”

孙臧说：“恐主公见疑，不允所请求。”

庞涓说，“只试请之，弟当从旁力赞。”

孙臧说，“全仗贤弟玉成。”

是夜，庞涓又入见惠王，奏说：“臣奉大王之命，前往劝说孙臧，孙臧意必不愿留，且怨望之语，若目下有表章请假，主公便发起通齐使之罪。”惠王点头。

次日，孙臧果然进上一通表章，乞假月余，还齐省墓，惠王见表大怒，批表尾云：“孙臧私通齐使，今又告归，显有北魏之心，有负寡人委任之意。可削其官秩，发军师府问罪。”

军政司奉旨，将孙臧拿到军师府来见庞涓，庞涓一见，故作吃惊道：“兄长何为至此？”

军政司宣魏惠王之命，庞涓领旨后，问孙臧说：“吾兄受此奇冤，愚弟当于前力保。”

庞涓说后，命舆入驾车，来见惠王，奏说：“孙臧虽有私通齐使之罪，然罪不至死。以臣愚见，不若则而黥之，使为废人，终身不能退归故土。既全其命，又无后患，岂不两全？微臣不敢自专，特来请旨？”

惠王说：“卿处分最善。”

庞涓辞回本府，对孙臧说，“魏王十分恼怒，欲加只极刑，愚弟再三保奏，恭喜得全性命，但须则足黥面，此乃魏国法度，非愚弟不尽力也。”

孙臧叹了一口气说：“吾师说，‘虽有残害，不为大凶。’今得保首领，此乃贤弟之力，不敢充报！”

庞涓唤刀斧手，将孙臧绑往，剔去双膝盖骨。孙臧大呼一声，昏绝倒地，半晌才苏醒过来。又用针刺面，成“私通外国”四字。以墨涂之。庞涓假意啼哭，以刀疮药敷孙臧之膝，用帛缠裹，使人抬至书馆，好言劝慰，好食将息。

约过月余，孙臧疮口已合。只是膝盖骨既去，两腿无力，不能行动，只好盘足而坐。

孙臧已成废人，终日受庞涓三餐供养，甚不过意。庞涓乃求孙臧传示鬼谷子注解孙武兵书，孙臧慨然应允。

庞涓给孙臧竹简，要他缮写。孙臧写了不到十分之一，有苍头名唤诚儿，庞涓让他伏侍孙臧，诚儿因见孙臧无享受冤枉，反有怜悯之意。忽庞涓召诚儿至前，问孙臧缮写了多少。

诚儿说：“孙将军为两足不便，长眠短坐，每日只得写二、三庞涓怒道：“如此迟慢，何日写完，你可与我且去催促。”

诚儿下来问庞涓的近诗，“军师央孙君缮写，何必如此催逼？”

近侍说：“你有所不知，军师与孙君，外虽相恤，内实相忌，所以全其性命，单为欲得兵书。缮写一完，便当绝其饮食。你切不可泄漏。”

诚儿是个心善的人，密告孙臧，孙臧听了大吃一惊，心想：“原来庞涓如此无义，岂可传以《后法》？又想：“若不缮写，也必然发怒，我命旦夕

休矣。”

孙臧左思右想，终于想出一个计策。

当天晚上，进餐的时候，孙臧正举着，忽然昏愤，作呕吐之状，良久发怒，张目大叫道，“你可以毒药害我？”将瓶瓿悉拉于地，取写过的竹简，身火焚烧，扑身倒地，口中含糊大骂不绝。

诚儿不知有诈，慌忙奔告庞涓。庞涓次日亲自来看，孙臧痰涎满面，伏地呵呵大笑，忽然大哭。

庞涓问他：“兄长为何而笑？为何而哭？”

孙臧说，“我哭则笑魏王欲害我命，我有十万大兵相助，能奈我何？我哭则哭魏邦没有孙臧，无人作大将也！”说罢，复睁目祝涓，磕头不已，口中叫“鬼谷先生，乞救孙臧一命！”

庞涓说，“我是庞某，休得认错！”

孙臧牵住庞涓之袍，不肯放手，乱叫，“先生救命！”

庞涓命左右扯脱，私问诚儿道：“孙臧病症是几时发的？”

诚儿说：“是夜来发的。”

庞涓上车而去，心中疑惑不已。恐其假装有病，欲试其真伪，命左右抱入猪圈中，粪秽狼藉，孙臧披发覆面，倒身而卧。再使人送酒食与他，诈云：“我小人哀怜先生被则，聊表敬意，无帅不知也。”

此等劣计，孙臧一眼就能识破，于是怒目狰狞，骂道：“你又来毒我？”将酒食倾翻地下。使者乃拾狗屎及泥以进，臧取而食之。于是报庞涓，庞涓说，“此真中狂疾，不足为虑矣。”自此纵放孙臧，任其出入。孙臧或朝出晚归，仍卧猪圈之内，或出而不返，混宿市井之间。或谈笑自若，或悲叹不已。市人认得是孙秣卿，怜其病疲，多以饮食遗之，孙臧或食或不食，狂言诞语，不绝于口，无有知其为假疯魔者。

庞涓吩咐地方，每日清晨，具报孙臧所在，尚不能置之度外。

时墨翟云游至齐，客于田忌之家，其弟子禽滑从魏而至，墨翟问：“孙臧在魏得意何如？”禽滑将孙臧被则之事，述于墨翟。翟叹道：“我本欲推荐孙臧，反而害了他。”于是将孙臧之才，及庞涓妒忌之事，转述于田忌。田忌言于威王说：“国有贤臣，而令见辱于异国，大不可也！”

齐威王说，“寡人发兵以迎孙臧如何？”

田忌说：“庞涓不容孙臧仕于本国，肯容仕于齐国首欲迎孙臧，须如此恁般……密载以归，可保万全。”

齐威王用其谋，即令客卿淳于髡，假以进茶为名，至魏欲见孙臧。

淳于髡领旨，押了茶车，捧了国书，竟至魏国。禽滑装作从者随行。到魏见了魏惠王，致齐侯之命。惠王大喜，送淳于髡于馆驿。禽滑见孙臧发狂，不与交言，半夜私往候之。孙臧靠井栏而坐，见禽滑张目不语。禽滑垂泪说：“孙卿困至如此地步？我乃墨子之弟禽滑也。吾师言孙卿之挽于齐王，齐王甚相倾慕，淳于公此来，非为贡茶，实欲载孙卿入齐，为卿报则足之仇耳！”

孙臧泪流如雨，良久说：“我已分死于沟渠，不期今日有此机会，但庞涓疑虑太甚，恐不便挈带，如何？”

禽滑说，“我已定下计策，孙卿不须过虑，俟有行期，即当相迎。”约定只在此处相会，万勿移动。

次日，魏王款待淳于髡，知其善辩之士，厚赠金帛。

淳于髡辞了魏王欲行，庞涓又置酒长亭饯行。禽滑先于是夜将温车藏了

孙臧，却将孙臧认服，与廋养王义穿著，披头散发，以泥土涂面，装作孙臧模样。地方已经具报，庞涓以此不疑。淳于髡既出长享，与庞涓欢迎而别。先使禽滑驱车速行，亲自押后。过了数日，王义亦脱身而来。地方但见肮脏衣服，撒做一地，已不见孙臧。即时报知庞涓，庞涓怀疑孙臧投井而死。使人打捞尸首不得，连连访案，也无所得。庞涓恐魏王见责，左右只将孙臧溺死申报，也不怀疑他投奔齐国。

这一段孙、庞斗智，共有三个计谋，庞涓用了“笑里藏刀”之计。兵法上说：“阴以图之，备而后动，勿使有变。刚中柔外也。”意思是让对手相信我方的诚意，使他麻痹大意，我方则暗中策划，以适当的时机攻击敌人，这就是暗藏杀机，外示和好内心刚坚的谋略。

庞涓正是表面上与孙臧友好，而暗中加害于孙臧。李宗吾在《厚黑学》一书中说曹操心黑，实际上庞涓一点也不亚于孙臧。这场官场角逐，双方用尽智慧，庞涓如此心狠，孙臧为什么又能死里逃生呢？

庞涓的失误是因为他的贪心而致，如果庞涓不是为了得到《孙子兵法》十三篇，干脆将孙臧杀掉，那么孙臧后来也就不可能仕齐，这样也就不会有战场上的敌手，以致庞涓惨死马陵。庞涓的失误还表现在，当孙臧诈讽时，孙臧对他已无用处，为什么不杀他呢？特别是齐国的真正使者到来时，为什么不将孙臧关起来呢？也许庞涓认为，孙臧已成残疾，脸上又刺了字，无法再出仕做官。他考虑错了，不做官，就不可当参谋人员吗？

庞涓的贪心导致他失误，为什么以战场惨败埋下祸根！

事实上，假如庞涓把孙臧杀了，不学《孙子兵法》十三篇，也能在魏得意，因为孙臧既除，他无对手。

孙臧的失误是显而易见的，他是个心地善良的人，这决定了他不可能将兵家智谋用于政治斗争，他太轻易相信别人。他信庞涓有情可原，因为二人是同学，又是结拜兄弟，但是相信关信人就错了。齐国与魏国关系不好，孙臧又是齐国人，孙臧仕魏，易引人怀疑，初入仕途的孙臧应充分注意这一点，而他恰恰犯了这方面的错误。

庞涓对孙臧的心理了解得比较充分，他知道善良的人对亲情比较重视，思乡的理比较重。这正是孙臧的弱点，庞涓抓住了孙臧的这个弱点，因而他笑里藏刀的计谋就得呈了。

孙臧在生命遇到危险时，终于醒悟过来，于是他用自己的智慧求得生存。

兵法上说：“宁伪作不知不为，不伪作假知妄为。静不露机，云雷屯也。”

这是一个假痴不癫的计谋，作为政治权术，是指在形势不利的情况下，表面上装疯卖傻，碌碌无为，以掩盖内心的政治抱负。以求得生存，在适当的时机，再像雷电一样发挥自己的威力。这个计策是一个需要表演的计策，孙臧成功的表演瞒过了老奸巨滑的庞涓，从而躲过了杀身之祸。

田忌、淳于髡、禽滑这些人用的计策则是金蝉脱壳之计，此计是转在战斗中，为了转移主力，而保持原有的阵形，造成还原地守围的阵势，使友军不怀疑，敌人不怀疑，不敢贸然进攻。

兵法上将此计概括为：“存其形，完其势，友不疑，敌不动。”

淳于髡等用别人假扮孙臧，使孙臧得以脱壳，顺利回齐同。

政治斗争是残酷无情的，往往精于军事的人在政治上十分幼稚，后来的汉代大将韩信等人，在立下战功，刘邦取得天下之后，一一被杀，是最好的例子。

第六篇 帝王权术

统御权术

道光的失策

道光皇帝即位初，每天披阅奏章，高至一尺多。如果不一一过目。怕被欺骗，若全看太累。于是问大臣曹振镛。（曹振镛说：“皇上日理万机之余、抽看几本就行了，发现有的字笔划写错了，用红笔批出来，交给臣下传阅，臣下伊然不敢马虎了。”道光就听其言。于是大臣们都迎合这种风气，以为奏章尚且如此，何况应试的卷？竟发展到对字体的一点、一画的长短、肥瘦也百般挑剔，把这看成是挑选人材的大事。

按：

道光皇帝说不上英明帝王，不过未划入昏君之列，清朝的皇帝，且不论真为政的好坏，仅就个人品质来说，正明朝的皇帝好得多，因此，昏君传上没有清朝的帝王。大概清朝的皇帝感觉到身是少数民族，有一种“自卑”感，这种“自卑”感正是“高贵”感的一种折射，因而清朝皇帝比较勤奋。

道光皇帝，想做一个好皇帝，可惜他才华不足。曹振镛的话，绝不可取，皇上阅奏章，关键要看真含意，怎么可专看笔划呢？

上边好之，下边从之，结果引起流弊，影响到录取人材的考试。

这正是道光帝的失策啊。

雍正的特务统御术

太凡皇位来得正的天子，都采用正统的柔刚，而皇位来得不正的则采用阴谋的柔与刚。唐朝时的武则天，皇位来得不正，就采用特务政策，使用酷吏，残害唐大臣和李姓王。清朝雍正帝的皇位是怎样来的，至今是个不解之谜。传说是隆科多偷改康熙的密诏，雍正才登上皇帝宝座，且不说隆科多是否改过密诏，但他勾结九门提督隆科多和握有兵权的川陕总督年羹尧却是事实。这二人为雍正帝即位立功最大，但后来都被雍正帝杀害，这就有点杀人灭口，过河折桥的意思，不能不令人起疑。这二人立功最大，而且知底细最多，不免恃功傲慢，不把皇帝放在眼里，而且还不免干些别的，这样的人最不好统御，所以雍正帝将其杀死，从根本上解决问题。

雍正统治时期，一直采用严厉的方法，一个劲地杀！杀！杀！顺我者昌，逆我者亡，靠这种手段，使他的统治稳如泰山。

雍正帝是一个绝情寡义的人，对他的父亲康熙帝可能采用了不正当的谋害手法，至今人们对康熙帝的死因起疑，为了勾结年羹尧的妹妹，其手段毒辣。

雍正帝又是一个只相信自己，而不相信任何人的帝王，对手下的大臣，他采用特务政策，派人监视，防止他们的反叛。

有一年元旦，将元王云锦退朝，回到家中与几位朋友相约，玩起一种叫做“叶子戏”的游戏，大伙兴高采烈，玩得十分痛快，玩了几局后，忽然失去了一叶牌，众人都起身寻找，桌上桌下几乎找遍了房内都没有找到，大家都觉得奇怪，找不到牌，也就算了。

元旦过去，王云锦上朝见雍正帝，雍正问王云锦：二元旦那天，你用什么方法开心？”

王云锦以实情相告，说自己 and 几个朋友玩了“叶子戏”。

雍正帝笑着说：“好！你光明磊落，不花言巧语，很了不起，是真状元啊，朕今天赏你一件东西！”说着递过一个很精致的盒子。

王云锦跪下谢恩，高呼万岁！接了盒子。

云锦心怀疑虑，回到家中，急忙打开盒子，不看则罢，一看吓了一身冷汗，盒子中放着一叶牌，拿出昨晚的牌一对，正是丢失的那叶牌。

“好险哪！”王云锦心中自叹，多亏今天讲了实话，否则脑袋就可要搬家了。

雍正帝给王云锦一叶牌，明确地告诉他，你们的一切行动，都在我的监视之下，这件小事，还不能充分说明雍正帝的手段，他的特务政策无处不到，尤其是对那些封疆大吏。

按察使王士俊被派到河东去做官。正要离开京城时，大学士张廷王把一个很强壮的佣人推荐给他。到了任后，此人办事很老练，又谨慎，时间一长，王士俊很看重他，把他当作心腹使用，对他很好。

王士俊任期满了准备回到京城去，这个佣人忽然要求告辞离去。王士俊很奇怪，问他为什么要这样做。

那人回答说，“我是皇上的侍卫某某。皇上叫我跟着你，你几年来做官，没有什么大差错，我先行一步回京城去禀报皇上，替你先说上几句好话。”

王士俊听后，吓坏了。好多天一想到这件事两腿就直发抖，幸亏自己没有亏待过这个人。要是对他不好，命就没了。

雍正帝还派人秘密地把刑部大门的匾额取了下来，他就问刑部官员，匾额还有没有的话。刑部的官员说有。这时，雍正就叫人抬出来匾额给大家看，说：“匾额放在这里很久了，你们这班人一点也不知道。你们平常进进出出，疏忽大意是可想而知的。”众官员吓得大气也不敢出，雍正帝狠狠地把他们责怪了一通。

正史记载雍正帝得病而死，但传说却是被昌四娘刺死，康熙帝时，大兴文字狱，吕留良全族被诛，只漏了一个小女孩子吕四娘，吕四娘苦练武功，然后入宫为宫女，在雍正帝召幸她时刺死了雍正帝，自此以后，清朝皇帝召幸宫妃时，就采取了以下措施。皇帝要召幸哪位妃子或宫女，这位宫女就要由太监背扛到皇帝寝室。为了防止她们行刺，妃子必须是裸体来到皇帝寝室。妃子被召幸时，要先到一间屋子里，脱光衣服，太监用红锦或大衣将身子裹上，扛着送到皇帝寝室，到了床前，去掉红锦或大衣，这时，皇帝已先卧，妃子就要由被脚逆行爬上，与帝交焉。如果帝王与妃子行欢太久，外面站着的太监，还要高唱：“是时候了。”若皇帝不应，再唱，如是者三，行事完毕，仍由太监背扛而去，另一总管还要跪下，一本正经地问：“留不留？”若帝说：“不留”，总管就到妃子后面，轻轻地按后股穴道，则龙精就流了出来，如果皇帝说“留”，总管就在皇册上记下“某月某日某时，皇帝幸某妃。”这些措施是在雍正帝以后使用的，由此推断，雍正帝被刺的可能性还是有的。如果雍正帝果真是被刺身亡，这对雍正帝是一个极大的讽刺，他万万想不到自己一辈子采用特务的政策，最后却被人刺死，这才是一辈子玩鹰，反被鹰叼瞎了眼。”

按：特务统御术，并非雍正首创，明代的帝王特别喜爱此术，其开国帝王朱元璋亦常用此术。

特务统御术，应该归类于“刚”的一面。中国历史上，有能力的帝王，都能广揽人才，礼贤下士。他们统治的方法各种各样，五花八门，但无论怎样变化，总离不开两个基本点，一点是柔，一点是刚，刚柔相济，其统治就稳如泰山。

柔与刚，都是正统的统治策略，从柔的这一方面讲、施惠于民，减免赋税，于民有利，从刚的一面讲，加强法制，严明刑罚，这也于民有利。

正统的柔与刚往往幻化为歪邪的柔与刚。

雍正帝采用统治方法，刚多于柔，历代帝王，就数其对大臣的控制严格。

孝庄文皇后的独特权谋

孝庄文皇后，是蒙古一个较大部落的首领寨桑的女儿。皇太极本已娶寨桑的妹妹为一妻，由于其几年不育，而受冷落。后来皇太极看到寨桑的女儿长得出众，就下了聘礼，这样 14 岁的少女就嫁给了自己的姑父皇太极。

皇太极与大明帝国年年交战，1642 年俘获了明朝的著名将领洪承畴，洪承畴以善战和忠诚闻名于天下，皇太极考虑到本取中原必须重用汉人，就派人劝降，但洪承畴已将生死置之度外，坚持绝食，拒不投降。

皇太极为了招待洪承畴费尽了心机，但毫无效果。于是用重金收买与洪承畴一同被俘的仆人金升，金升深知洪承畴的弱点，献计以女色打动洪承畴。

一个又一个绝色美女前去侍候，但洪承畴毫不动心，庄后听到这一消息后，决心为皇太极立一功，亲自去劝洪承畴，以皇后这样的身份去侍候一个降将，有失身份。男人天生的忌妒心使皇太极很不愿意，但庄后一翻表白，使皇太极突豁然开朗，女人事小，江山事大，何况也不一定非戴绿帽子不可，皇太极就同意了庄后的要求。

正在绝食的洪承畴身体虚弱，他茫然地注视着窗外，突然，他只觉得眼前一亮，一个汉家女子走进室内，又一个劝降的美人计，洪承畴心想。但这个女子一到眼前，一股幽香沁人心脾，天生丽质，皓腕凝雪，美目含情，气质高雅，不同凡人。一声“洪将军……”温存委婉，让人百听不厌，如此端庄秀丽，婀娜多姿，特别是她的气质令人敬佩，与前几天那些娇声娇气，庸俗不堪，恬不知耻，故做多情的女人相比真是天渊之别。

“洪将军为国尽忠，令人敬仰，难道您不先喝一点水再慷慨捐躯吗？”庄后双手递上参汤。

面对如此美丽的女子，话又说得如此得体，怎么能拒绝，既使出于礼仪，也不能拒绝。洪承畴接过参汤，喝了起来，这一喝，要想死可不容易了。坚强的堤坎，打开了一个缺口，感情的洪承畴就奔流而下。

以后几天，庄后为洪承畴端酒送饭，悉心侍候，二人无所不谈，如胶以膝，洪承畴视庄后为自己的红颜知己，感慨自己命运多劫，将赴刑场，否则，拥此美人，实天下之乐。

庄后看火候已到，就按预定计划，先赞扬洪承畴智勇双全，人才难得，对在明朝忠心耿耿，令人敬佩。待洪承畴哀声叹气之时，话锋一转分析天下大势，指示迷津，提出：“大明气数已尽，清皇必主中原，皇太极求贤若渴，不如顺从大势，为清王朝建功立业，留名后世。”

庄后一番肺腑之言，打动了洪承畴，洪承畴经过长时间的沉思，决定降清。

皇太极在皇宫大殿招集文武百官，以极其隆重的礼遇接见洪承畴，当时宣市委以重任，当地谢恩后抬头向皇帝、皇后看去时，心中大惊，那端庄秀丽、亲切温和的皇后正是侍候自己几天的汉家女子。

洪承畴无论如何也想不到皇后竟屈身体候自己，这是何等的宠幸，自此，洪承畴死心塌地为清王朝效力，充当了清军入关的急先锋。

如果说庄后在劝降洪承畴时没给皇太极戴绿帽子的话，后来这一次，是结结实实地给皇太极戴了一个绿帽子，这个绿帽子是取也取不下，盖也盖不住，天下人无人不晓。

皇太极死时，并未指定皇位继承人，有可能继承皇位的是皇太极的长子

豪格和皇太极的弟弟多尔衮。

豪格为人高傲，力量不足，但多尔衮有两位一母所生的兄弟（多铎、阿济格）相助，实力很强，两派势同水火。

庄后亲约多尔衮与他分析利害，希望他顾全大局，以江山为重，不要使清王朝内部分裂，兄弟反目，叔侄相残。

在战场上，英勇善战的多尔衮，在女人面前却显得无能为力，他早已对庄后垂涎欲滴，这可是一个巴结她的极好的机会。于是多尔衮请庄后讲她的主意。

庄后提出让自己六风的儿子福临继承皇位，以多尔衮为摄政王，全权负责军国大事，这样以来，多尔衮虽没有当皇帝，但实同皇帝，手中不仅控制了实权，而且众王子也不好公开反对，国家也不发生内乱。

多尔衮一听，认为这是一个好主意，自己既能控制实权，日后也许能得到这位大美人，何乐而不为呢？于是，六岁的福临即位，多尔衮摄政，豪格虽然心中不负，但这是皇后与皇叔的安排，只好默认。

福临即位后，多尔衮称帝的野心并无全灭。他结党宫私，党同伐异，杀死了豪格，贬了另一摄政王济尔哈朗，入朝时，满朝文武都要下跪。

为了驾驭这匹野马，庄后又使用了她的魅力，使多尔衮乖乖地听从她的教养。最后，一不做二不休，嫁给了多尔衮，将多尔衮这匹野马牢牢地拴在腰带上，这才保住了福临皇位。这一次，皇太极确实实地戴了一顶绿帽子，好在是庄后嫁的是自己的弟弟，肥水不流外人田，也不算吃亏。事实上，多尔衮的妻子就是庄后的妹妹，这位妹妹死后，姐姐取代她的位置，而多尔衮取代哥哥的位置，两家合一家，倒有互相帮助的意思，这使庄后和多尔衮都得到了各自所需的东西。

春满流苏，帐帟文鸳，被翻红娘。

庄后从帐帟中获得支持，多尔衮却是：醉乡无限温柔处，一夜魂销已遍游。凤倒鸾颠，夜夜欢娱，虽都是早经沙场，然风采犹存，多尔衮自觉得到的比失去的多。

庄后用这种手法取得了一次又一次的胜利，多尔衮主宰帝国，她主宰多尔衮，这就是多尔衮的能力。

庄后决不是如此心善的人，当顺治七年十一月，多尔衮因打猎跌伤致死，庄后心中说不出的高兴，随着年龄的增长，自己的魅力逐年减弱，这匹野马眼看着将要脱缰，但也却摔死了，这真是天助我也。于是，当大臣们揭发多尔衮生前的不法行为时，她立即下令调查，为调查属实后，她大义灭亲，断然宣布削去多尔衮的爵位，将其财产没收，将追随多尔衮飞黄腾达的官员贬官。

按：

孝庄文皇后的两则故事，表现出她独特的官场谋略，女人特有的东西，也是最有威力的东西，就是迷人的魅力。这种魅力一旦施展出来，就会令英雄好汉拜倒在她的石榴裙下。洪承畴何等忠烈，挡不着文皇后的一个笑靥，多尔衮何等豪傲，挡不着孝庄文皇后的一个亲吻。一个以身许国，一个甘受约束。

孝庄文皇后为自己的行为而心中不安，她告诉康熙不要把她与太宗安葬于一处，而把她葬在儿子福临墓地的附近。对太宗，她有愧，但对儿子福临，她贡献了她的毕生的一切。

友人的魅力是神奇的东西，男人为了友人甚至达到翻天覆地的程度，除了上述二人外，还有一个吴三桂为了陈圆圆，带清兵入关，“冲冠一怒为红颜”整个中原大地遂为清兵所占。

孝庄文皇后，所做的事，古往今来，再难找出第二位，她的行为对维护大清帝国的团结，起到了重要作用，因此，她一直受到人们的赞扬。

朱元璋用计树威

朱元璋在群雄四起争天下的时代，由普通一兵，登上帝王宝座过程中，充满具有传奇色彩的斗智斗勇故事。他以自己的智慧和谋略，取得了最后的胜利。

朱元璋只读过几个月的私塾，学问不深，但他天资聪明，入皇觉寺当和尚后，仅过了 50 天，就外出云游化缘，几年的云游生活使他饱尝风霜之苦，受尽磨难，但也开阔了眼界，增长了见识。史书上说朱元璋参加郭子兴的队伍后，表现出超人智慧，以至郭子兴每遇大事都找他商量。

朱元璋的谋略思想，主要表现在军事谋略，特别是统御谋略等方面。

1355 年，郭子兴升任朱元璋为统率和州兵马的总兵官，朱元璋上任之初，就表现出较高的统御谋略。

和州是郭子兴的妻弟张天祐打下来的，张天祐资历比朱元璋深，年龄比朱元璋大。朱元璋年轻，资历又浅，升为和州总兵官，不仅张天祐不服，其他将领也有不服的。只有同乡汤和、徐达等人对他格外尊重。

朱元璋首次出任和州主将，若不能树立威信，就等于断送了自己的前途。为此，朱元璋想出一个主意。

一日，朱元璋让人把议事大厅的公座全部撤掉，换上十来条板凳。第二天五更，召集诸将议事，朱元璋故意迟到，当时的座席以右首为尊，本应给朱元璋留着。但朱元璋进入议事大厅一看，众将已齐集，右首坐位已被人占，只给他留下了右末的一个座位，他毫不迟疑地坐了下来。

议论公事理，众将都像木偶一样，迟迟不语，拿不出主意，朱元璋却侃侃而谈，分析时势，能拿出合理的主意，众将听了，都点头称是。经过几次议事，众将都觉得朱元璋有胆有识，办事公道，才稍稍心服。接着，朱元璋又召集众将商议修葺城墙的事，每位将领负责一段，限三天完工。

三天过后，朱元璋率众将检查验收，只有郭子兴负责的这一段未完工。

回到议事厅，朱元璋把公座朝南一摆，拿出郭子兴的令处牌，放在桌子上，令诸将叩头朝拜，然后沉下脸说：“总兵，主帅命也，非我擅专。且总兵大事，或不可无约束，今甃城皆不如约，事由何济？自今违令者，即以军法从事！”

众将都不敢吭声，自此，朱元璋的威信逐步树立起来了。

这个计策，朱元璋用了“威”、“信”二字，分析时势，决断公事，修葺城墙，是一个“信”字。从郭子兴的令牌让众人叩头，训斥众将，是一个“威”字。这一计策让众将口服心服。

《易经》上讲“行险而顺”。《三十六计》中有“指桑骂槐”的计谋，这都是讲为将的统御部下，要恩威并存，也就是，在必要的时候，采用杀一儆百的手法。

历史上的齐景公的大将穰苴，著名的军事家孙武等都采用过这个手法。朱元璋做了大将后，为了严明军纪，也使了这一计谋，只不过朱元璋玩得更巧妙一些。

朱元璋的军队，多是起义的农民，也有收编的地主武装，成份复杂，组织纪律性差。朱元璋带兵，十分重视整顿纪律，有次他带领一支归降的队伍出征，两名士卒违犯命令，他立即将这两名士卒斩首，众人都十分恐惧，不敢再违犯军令。

进攻军事重镇镇江的时候，他和徐达搞了个“苦肉计”以教育士卒。

临出师前，朱元璋召集将士，故意当众历数徐达对部下管理不严的罪过，宣布将按军法论处，再由李善长求情，让徐达保证今后一定严格约束士兵，并领兵攻打镇江，立功赎罪。由于这一“训斥”，士兵都受到教育，徐达攻克镇江后，果然号令严肃，秋毫无犯。

朱元璋大杀功臣

朱元璋当上皇帝后，对部下的流御仍十分小心，曾经采用特务政策，以侦探属下的活动。刚开始，只是派自己的心腹做检校，秘密侦察大小官吏的活动。后来，他将身边的警卫机构亲军都尉府改为锦衣卫，设立专门的法庭和监狱，赋予侦察、缉捕“盗贼奸宄”的大权，成为一个真正的特务机构。

吏部尚书吴琳告老还乡后，朱元璋曾派物务到他的家乡侦察他的活动，看他是否继续从事政治活动。特务见一个农民模样的人从小凳上站起，下稻田插秧，问道，“这里有个吴尚书，在吗？”

那人拱手回答：“吴琳便是。”这个特务回京向朱元璋报告，朱元璋听了十分高兴。

博士钱宰被征调到南京编纂《孟子节文》，罢朝向家，信口吟诗曰：

四鼓冬冬起着衣，午门朝见尚嫌迟；

何时得遂田园乐，睡到人间饭熟时？

在旁监视的特务，将诗文记下，向朱元璋报告。第二天上朝，朱元璋对钱宰说：“昨天作的好诗！不过我并没有嫌你啊，改作‘忧’字怎样？钱宰一听，吓出一身冷汗，连忙磕头谢罪。朱元璋就遣送他回老家，说：“我现在放你回去，你安心熟睡。”

大学士宋濂有天在家请客，特务即对朱元璋报告。第二天，朱元璋问宋濂：“昨天喝酒了吗？请的哪位客人？吃的什么菜肴？”宋濂一一如实回答，他才笑着说：“说得都对没有骗我。”

国子监祭酒宋讷有一天在家生闷气，脸色很不好看，特务就把他的相貌画了下来。第二天，朱元璋问宋讷：“昨天因何生气？”宋讷照实说了，问朱元璋怎么知道件事，朱元璋把画像拿给他看，他才恍然大悟。

有时，朱元璋还亲自出马，搞突然袭击，看看臣属在干些什么。弘文馆学士罗复仁秉性耿真，能言敢谏，但以前他是陈友谅的部下，朱元璋对他怀有戒心，有一天，朱元璋想看看罗复仁在这干什么，就亲自跑到城郊的罗家去私访。罗复仁正在粉刷他的几间破房子，见皇帝到来，忙叫妻子抱过一个小凳让坐，朱元璋见状，把他夸奖了一通，说：“贤士怎么能住这样破烂的房子？”下令赐给他一座城里的大宅第。

特务组织锦衣卫，为朱元璋的统治立了大功，他们发现了不少文官武将的违法行为，尤其是勋臣宿将的胡作非为。

为了加强自己的统治，在洪武十五年（公元1382年）朱元璋进一步完善了中央监察机关，将御史台改为都察院，下设十三道监察御史。都察院的御史对于任何官员都可告发，什么话都可说，巡按御史权力更大，他代表皇帝出巡，小事可以立断，大事也可以直接奏请皇帝裁决。十三道监察御史在朝中监督一切官僚机构职责就是纠察百官，这种监察机构，对完善朱元璋的统治起到了一定的作用。

朱元璋在国家机构中设立了承宣布政使司，都指挥使司和提刑按察使司，分管行政、军事和司法。三个机构彼此独立而又互相牵制，皆直接听从朝廷。洪武十三年，再次进行行政机构的改革，撤销中书省，罢除宰相，吏、户、礼、兵、刑、工等六部直接对皇帝负责，这样，皇帝取代了丞相的地位。朱元璋成为中国历史上权力最大的君主之一。

朱元璋一统天下后，为了巩固自己的地位，开始大杀功臣。

洪武十三年（1380年）以胡惟庸谋反罪，将丞相胡惟庸、御史大夫陈宁赐死。

洪武十九年（公元1386年）再升级为勾结蒙古，并株连一部分可能对皇帝权构成威胁的文武官员。

洪武二十三年（公元1390年）三月，又发展为串通李善长谋反，杀李善长及其妻女侄家70亲人。

胡惟庸一案，前后延续19年，先后诛杀3万多人。其中公侯一级的就有22人。

洪武二十六年（公元1393年）特务告发蓝玉谋反，朱元璋又将蓝玉凌迟处死，抄斩三族，并连坐族诛和蓝玉关系较为密切的将帅1.5万人。

胡、蓝两案，株连了几乎整个跟随朱元璋的淮西勋贵，到洪武末年，诸公、候几乎清除殆尽，存活的只有耿炳文和武定侯郭英。

至正十三年（公元1353年）五月，朱元璋刚加入义军一年多，他回家乡招兵。比他小四岁的永年乡人徐达前来应募，与朱元璋“一见语合”从此，随朱元璋征战南北，后来独自率大军北伐，功劳最大，而且谦虚谨慎，安分守己，朱元璋曾赞扬他说，“受命而生，成功而旋，不矜不伐，妇女无所爱，财宝无所取，中正无疵，昭明乎大明，大将军一人而已！后来，这样一位立下盖世功勋的勇将，也受到朱元璋的猜疑。洪武十八年，徐达生背疽，经过治疗刚有好转，朱元璋“赐膳”，徐达“对使者流涕而食之”，不几天就死了。

早期，朱元璋曾带24人到定远一带发展势力，这24人对他贡献最大。这24人中，徐达被毒死，汤和看出朱元璋杀功臣的心理后，对朱元璋说，臣服犬马之劳多年，现在岁数大了，不堪复任驱策，愿意退休还乡。朱元璋大喜，送他黄金、白银、彩巾，并为他建大宅第，这样汤和才得以保全性命。费聚、郑遇春、陈德的儿子陈镛、顾时的儿子顾敬、华云龙的儿子华中等都被处死，吴祯、郭兴、华云龙在胡案发生前已死，也被迫座胡党，革除爵位。张赫在蓝案发生前已死，也被迫座蓝党，革除爵位。到洪武二十二年，当初追朱元璋的24人中只有李新、郭英、耿炳文侥幸保住了性命。

朱元璋在杀功臣，是其统御手法的一种。昔日生死与共，情同手足的关系，在朱元璋登上帝王的宝座后，发生了根本的变化，一边是高高在上的帝王，一边是手握重兵的功臣，帝王称孤道寡，功臣居功自傲，双方必然产生矛盾。朱元璋认为手握重兵的功臣时刻威胁着他的宝座，这就是他杀功臣的原因。

其实朱元璋在未做皇帝之前，就开始思考如何防范功臣宿将的问题。龙凤十一年（公元1365年）八月，朱元璋阅读《宋史》，当读到赵普建议宋太祖收夺诸将兵权时，即对起居注詹同说，赵普实在是位贤相，假使诸将不早日解除兵权，那么宋代的天下未必不会重现五代的分裂局面。史称赵普为人忌刻，仅此一事，就功施社稷，泽被生民，岂可以“忌刻”二字贬低他呢！朱元璋登上帝位后，就加紧了对功臣的防范。

宋哲宗的赏赐苏轼自杭州奉如回京，经过宋地对我说：在杭州的时候，一日皇上的使者至，走时送他到望湖楼上，迟迟不去，私下对苏轼说，我出京师时，去辞别皇上，皇说：“辞别了娘娘再来。”我到太后殿辞行，又回到皇上处，皇上把我引到一个柜子旁，拿出一个小包，小声地说，“赐给苏轼，不得让别人知道。”于是递上赐品，是茶叶一斤，封面上的题字是皇帝亲笔书写的。

按：

赏赐有公开的，有私下的，公开的显示荣耀，私下表示亲近。

茶叶一斤，礼物不多，但皇帝亲笔题字，是不可多得的，用此方法可以达到交心的目的。

送小礼物给臣下是帝王拉拢大臣的一种方法。有时，也表示大臣将要受到重用。

宋太宗广开言路

宋太宗淳化 4 年，有位平民用黑色布袋袋了一封信献给皇上，语言骄横自大，太宗并不加罪于他，对宰相说：“朕连续下诏书，准许国人议论国政，近来上，奏的书信，我都一一看完。外面的人不了解朝政的人，说的话不切实际而粗鲁，我此举的目的是使上情下达，使事情不改壅塞，尽管言论狂妄无礼，也不必加罪。”

宰相宋琪等回答说：“陛下广开言路，如果从一百条意见中，得到一条可取的意见，这也有利于国家啊。”

按：

宋太宗，历史上对他赞扬的不少，他继承了赵匡胤的事业，推进了社会的发展。以这些故事可以得到两则启示。

一、为政必广开言路，广开言路一定需有宽广的胸怀。

二、向上级提建议一定要切合实际，态度要诚恳，不可骄横，因为自己不能强制别人听取自己的意见。

有些统治者，虽然对外讲要广开言路，实际上只是做做样子，他并不真正听别人的意见，此时提意见一定要小心，何况帝王身边总有班子小人，时刻可能进谗言。

萧宝卷残忍无道

南齐的废帝萧宝卷，常常出门游走，他不让人看见他，驱逐百姓，只留下空宅子。一月出去二十余次，且出无定处，开路的尉的司非常担心获罪，要是东行，就把百姓往西驱赶，南行往北区赶；白天出，夜间便赶，吏司奔走驱赶，叫声沿路都可听到。打鼓蹋围，听到鼓声，就要奔走，仓促被驱赶，有的衣服顾不上穿，光着脚，违抗禁令的人，可以格杀无论。

原魏兴尽守王敬宾刚死尚未入敛，家人被驱，不敢留家守灵，等到家人返回时，两只眼已被老鼠吃了。像这样的事，并非一次。又有一次，废帝出游至沈公城，有一妇人要产孩子，没有逃去，废帝进入她家，问：“为何不走？”答说：“我要临产了，不能离去。”废帝便让剖开肚子看看是男孩还是女孩。又长秘卿儂病重，不能留在家中，死在路旁。丹阳灵尹王老被驱赶，走时仓促，只带了两个门生跟随，躲藏在朱雀航南边的酒垆中，晚上才得到羽仪护卫的保卫而回。

废帝喜欢游猎，不避危险，一次游猎到定山寺，有一个和尚因病不能离去，藏在草丛中，被士兵抓获，立即杀了。左右护卫韩晖兴说：“老道人可怜。”废帝道：“你见到獐鹿也不射吗？”于是，仍旧百箭齐发，射死了老和尚。

按：

废帝的凶残，可以说是历代帝王之首，他没有道德观念，无耻之极，这种帝王，迟早是要被推翻的，真下场必然很惨。

选取这一则故事，是为了让人们吸取教训，引以为戒。

冯太后的政治权术

北魏的冯太后，她像武则天一样，牢牢地控制着国家政权，因此，她虽有几个情人，别人也拿她没办法，她自得其乐，十分快活。

冯太后是历史上著名的政治家，是魏文成帝的皇后，今人对冯太后的评价颇高，并未因她追求性生活而贬低她。在封建社会，冯太后的确是不可多得的女才子。

冯太后，是汉族人，原籍长乐信都（今河北省冀县）。出身于贵族世家，父亲是北魏的大臣，因为父亲被杀，冯太后在幼年被选入宫中，成为一名宫女。

冯太后的姑母也在宫中，被太武帝封为昭义、冯太后在姑母的教养下长大成人。魏文成帝即位后，看中了只有 14 岁的冯氏，被封为贵人。后来又被封为皇后，但文成帝在 25 岁时即一病身亡，这年冯太后刚刚 24 岁。

12 岁的皇太子拓跋弘即位，是为献文帝，尊冯氏为皇太后。年轻的皇太后在政治斗争中经受住了考验，她以皇太后的身份控制了朝中大权。

皇兴元年，献文帝的李夫人喜得贵子，到了皇兴五年，刚刚 18 岁的献文帝禅位给不满 5 岁的皇太子拓跋弘，做了太上皇。这其中有一个重要原因。

文成帝死时，冯太后只有 24 岁，思春之情还如烈马一样，当她控制了国家权力后，心头一片寂寞，年纪轻轻，却要独守空帐，于是朝中那俊美，有阳刚之气的美男儿引起她的注意。

与冯太后有情的男儿很多，他们轮番侍候冯太后，但冯太后最宠爱的是李奕。李奕是尚书敷的弟弟，长得十分俊美，一表人材，李家世代为官，兄弟亲戚在朝中做官的也很多。

李奕不仅人长得漂亮，而且温文尔雅，多才多艺，深受冯太后的宠爱。献文帝对冯太后宠幸李奕十分不满，一直想找机会加害李奕。机会终于被献文帝找到了，皇兴四年，尚书李沂，出任相州刺史，贪赃枉法，被人告发。尚书李敷与李沂罪过，但此事被献文帝发觉，形势对李敷、李沂都很不利。李沂的女婿裴攸，替李想办法，劝李沂揭发李敷和李奕的罪状，以保全自己，裴攸认为献文帝对李奕不满，这一招必能救出李沂。

李沂在生死悠关的时候，顾不得好友同僚的友谊，忘恩负义，无端捏造了李敷、李奕兄弟俩 30 余条罪状，上奏朝廷，献文帝看了奏折，十分愤怒，立即传旨将李敷、李奕打入死牢，在当年秋天，李敷、李奕被诛。而李沂却被免去死罪，后来又任了尚书。

李奕之死，冯太后非常悲痛，世上再难找像李奕那样有风采的男儿，冯太后认为，献文帝已长成人，但不像自己想象的那样听话，杀死自己心爱的人儿，实际是向自己挑战。面对皇上的挑战，冯太后用铁的手腕，逼献文帝下台，由五岁的太子登极，而冯太后再次临朝执政，从此，冯太后再也没有放下过后中的权力。冯太后执政后，首先被杀的就是贪赃枉法的仇人李沂。掌握了生杀大权的冯太后，又开始物色有情的伟岸男儿，有一个官为给事的李冲，上书实行一种新制度“三长制”冯太后看了李冲的奏折，为李冲的才华折服，就召幸了李冲，二人在床第间一边作乐，一边讨论国家大事，冯太后非常快乐，李冲提出的“三长制”也得以实现，冯太后用自己的魅力征服了一个不可多得的人才，李冲用自己的鬼才实现了自己的政治主张。今人并未因李冲受冯太后宠幸而否认他是一个有才能的政治家，甚至抱有偏见的古

人也称李冲是栋梁之材。李冲为国家，为冯太后出尽全力，冯太后赏赐他的钱财有数千万，并封他为陇西公。

另一个受冯太后宠幸的是太书令王睿，王睿生得资貌伟丽，他官任吏部尚书，重大的政治决策都请他参与。可贵的王睿并不是单纯地贪恋冯太后的权势，他对冯太后的确有真实的感情，为了冯太后，他甚至不怕生命危险。有一年，冯太后和孝文帝带文武百官、外国客人，到养虎圈，观看老虎，正当人们游乐之际，一只老虎跳出虎栏，向人群扑来，众官员吓得惊慌失措，纷纷闪避，冯太后的侍卫也大惊失色，不知怎么办，这时王睿拿过长就保护众人，击退老虎，老虎才未伤着人，这次勇武的行为，受到冯太后的赞赏。后来，冯太后赏赐王睿大量钱财，又封他为中山王。

冯太后在政治上，玩了一系列的手法，其中的绝招就是用自己宠幸的心腹为高官，辅佐朝政，这些人都死心塌地地为冯太后效力。这些人形成一个强有力的政治集团，保护着冯太后政治稳定。

冯太后在执掌国家权力期间，由于实行了一系列的改革措施，国家的经济得到发展，她励精图治，重视人才，又能虚心纳谏，政治清时，赏罚分明，她所执政的时期，是北魏历史上最好地时期。

冯太后又积极培养孝文帝，教他治国理家的知识把孝文帝培养成材。孝文帝的生母李夫人，在孝文帝被立为太子时，就依照北魏的惯例，被赐死，孝文帝一直由冯太后抚养，直到冯太后死后，孝文帝才知自己的生身父母是谁。

冯太后在 49 岁时得病去世，孝文帝为她举行了国葬，葬礼的规格与皇帝一样。冯太后死后，孝文帝非常悲痛，看来他对冯太后有很深的感情。

唐玄宗礼贤下士

开元某年7月15日，大雨不停，道路泥泞。唐玄宗在便殿休息，想与姚崇讨论政务。玄宗下命令侍者用皇帝的御辇抬姚崇进宫。当时，姚崇为翰林学士，朝廷内外都以为这时莫大的荣誉。自古以来，像玄宗这样礼贤下土的帝王是没有的。

宋璟任宰相时，朝野上下都赞扬他。有一年，宫廷设御宴，招待文武百官，玄宗以所用的金筷子叫内侍臣赐给宋璟。宋璟虽然接受了赏赐，但不知什么原因，不敢致谢。

玄宗说，“所赐的物品，不是赐给你金子、而是筷子，是表彰你正直无私呀！”于是宋璟下殿拜谢。

唐玄宗在勤政楼。以七主装饰成一座宝座、有七尺高，规定在召集学士们讲解儒家经典或议论政务，获得的人可座上它。只有张九龄议论风生，登过此座，其他的人都未登过。当时的人都赞美此事。

姜抚是宋州人，自诩通晓仙人不死之术，隐居不出。开元末年，大常卿韦谔祭名山时，因访隐民，找到了他，回来说姜抚已数百岁了。于是把他召到洛阳，让他住在集贤院，姜抚说：“服用常春藤，可使白发变黑，长生不老。此藤长生在太湖一带的最好，终南山也有，但不易得到。”

唐玄宗派人支太湖采集大量的长春藤，用以赏赐朝中老臣。

按：

后人把唐玄宗列入昏君传，确切地说他是半明半昏的帝王，为政之初，礼贤下士，重用贤才，使唐王朝走向最盛时期，可惜他晚年昏庸，重用奸相，导致了安史之乱，唐王朝由此衰落。

唐玄宗任相

唐玄宗擅长几分书法，凡任命将相，都以御札书写其名，放在案上。有一次，太子李亨入侍，玄宗用金瓯盖上书札，对太子说：“这是宰相名，你大概知道是谁？猜中了赐你一卮酒。”

李亨拜谢后说：“莫非是崔琳、卢从愿吧？”

玄宗说：“猜对了。”便揭开金瓯，并赐太子一卮酒。

当时，崔琳、卢从愿都有宰相的名望，玄宗多次想表示将任用二人为相，终于因为二人的宗族太盛，攀附请托的人太多了，始终没有任用。

唐玄宗下放权力

唐玄宗刚做皇帝，对大臣们以礼相待，对先朝故老，尤其注意姚崇、宋璟。每次在便殿引见时，总要起身相迎，走的时候，还送到平台。其他的大臣，受到的优宠都赶不上他们。到了李林甫以宗室近屋的身份被皇上任用，对他的恩意优厚，但礼遇却渐渐轻慢下来。

姚崇任宰相时，曾经在玄宗面前按升阶次序进用一个郎吏，玄宗扭头只看殿字，根本不理他，姚崇再三进言，希望玄宗批示一下，但是玄宗始终不答复一声，姚崇越发惶恐，急忙退出。

高力士上前奏道：“陛下刚开始继承帝业，宰臣请示的事情，就应该当面回答可否。姚崇向您请示，您却不理睬，我宦臣们必然害怕恐惧。”

玄宗说：“我既然把政事交给姚崇，大的事情应当禀奏，由我与他共同决断。进一个小官，姚崇自己不能做主，而来麻烦我吗？”

姚崇回到中书省，正惶恐不安。高力士来告其事，说明了玄宗的意思，姚崇才解了恐惧，心情欣喜起来。

听到这事的大臣，都认为皇上英明大度，深得任人之道。

按：

唐玄宗虽然在晚年任用李林甫，杨国忠等奸相，但他为政的初中期任用了姚崇、宋璟等一代名相，保持了唐王朝的繁荣。

唐玄宗任人的最大特点是下放权力，不仅对姚崇如此，对李林甫、杨国忠也如此，他只过问大事。这种用人方法，若用了贤相则有利，若用了奸相就会坏事，会造成奸相专权。李林甫为相 19 年，把持朝政，很多国家大事在他家中商量，玄宗甚至不知道。大多官员都是李林甫的死党。

从上面那则故事可以看出，唐玄宗是注意宰相权势的，他不任用崔、卢二人，是因为二人家族太盛，怕其发展势力，他任用的宰相宋璟、姚崇、李林甫，杨国忠、等一开始都无太大势力。

武则天宽宏大量

武则天代唐建周后，经过举荐的士子们，不加考试一律授予官职，他们出任御史，评事、拾遗、补阙者，不可胜数。张鷟就编了歌谣：

补阙连车载，
拾遗平斗量。
把推侍御史，
腕脱校书郎。

当时，有个叫沈全交的人，好显露才华，头戴高高的中冠，身穿长衫，在南院吟诵了这首歌谣，又续了四句：

评事不读律，
博士不寻章。
面糊存抚使，
眯目圣神皇。

沈被御史纪先知逮捕，关进御史左台，纪先知又在朝廷上提出弹劾，认为沈毁谤朝政，败坏国风，请求给他处以杖刑，然后交法司审判。

武则天笑着说：“只要你们勤勉工作，言行不可越轨，何必怕天下人议论呢？不必问罪，应马上释放。”

纪先知马上面无血色。

按：

这则故事，大快人心。古代告密者，多事者，都受宠幸，唯独这次御史纪先知挨了一计响亮的耳光。

在武则天当时，告密之风盛行；武则天重用酷吏，严刑罚，为什么这次没有处罚沈全交呢？

任何政权改朝换代之时，都注意收揽人心，特别是天下文人。武则天也不例外，她重用酷吏，严刑罚，是为了对付李姓皇家贵族以及忠于李姓的大臣，对一般学子她要收买使用，她不加考试，一律授予官职，正是这个原因，她的目的是让人们承认她的统治。

武则天这样做，可以留下好名声，沈全交马上就会在士子们中间传播开来，这样可以赢得士子的好感。

李世民统御权术

李世民随李渊打天下，身边有一帮子文臣武将，这些人为李世民立下汗马功劳，李世民登基后，怎样处理这些有功之臣呢？他有哪些统御之术呢？这些人自恃有功，会不会胡作非为呢？他用什么办法解决呢？

汉高祖刘邦，当上皇帝后，将立下大功的大将韩信、彭越、英布等一一诛杀；赵匡胤当上皇帝后，杯酒释兵权，让功臣们放弃权力，安度晚年；朱元璋当了皇帝后，将随他起义，功勋卓著的大将们全部杀光。这些都表现出作为封建帝王的残暴和无情。

李世民是一个英明的帝王，他巧妙地处理了他与功臣们的关系，不但没有杀他们，反而将他们团结在一起，形成了一个坚强的领导的核心，这正是李世民的高明之处。

李世民当皇帝时，他面临着三个政治集团，一个是李渊集团，这个集团的主要成员是太原起兵的策划者、追随者，如裴寂（在李渊朝任右仆射）。有的是隋朝的旧臣如萧瑀（在李渊朝任内史令）。太原起兵的策划者、追随者，自认为对唐王朝有功，资格老，而傲视一切。隋朝的旧臣，在李渊王朝进已做上了高官，并且早已做惯了高官，对官场的一套懂得多。这样一帮子人，等待新皇帝向他们请教，等待着尊崇。如果处理不好与这帮人的关系，他们就会用己有关系网，向李世民施加压力，甚至阻碍新政策的推行。李世民处理与这帮人的关系时，给他们尊重，时刻将他们放在前面。李世民八月登基，十月公布一份功臣名单，这份名单共 13 人。李世民将李渊的心腹、太原起兵的策划者、李渊集团的首脑人物裴寂列在第一位。这样裴寂因受到尊重，非常高兴。在组织新政府时，李世民任命李渊集团的萧瑀为左仆射，字文士及为中书令，封德彝为右仆射。像萧瑀这个人很有来头，有一次宫中举行酒宴，唐太宗说：“自认为是席中最尊重的人，先斟酒。”当时长孙无忌、房玄龄等都互相观望，未说话，这二人为李世民夺权立功很大。萧瑀却伸手取杯。太宗问道：“你有什么理由说说？”

萧瑀说，“我是梁朝天子儿（后梁明帝之子），隋皇皇后弟（萧姊为隋晋王妃，晋王即帝位，妃为后），尚书左仆射（指太宗时任尚书左仆射），天子亲家翁（太宗李世民之女襄城公主，下嫁萧瑀之子萧锐为妻），李世民听罢拍案大笑。

经过一番安排，李渊集团的人安定下来，心说诚服地积极支持李世民。

李建成当太子时，在自己周围网络了一帮人，这帮人本希望李建成当皇帝时，借以飞黄腾达，但太子被杀，他们人心惶惶，十分恐惧，有的已逃离京城。

“玄武门事变”后，李世民被立为太子，他立即派人把李建成的心腹魏征找来。

李世民斥责魏征：“你为什么离间我们兄弟之间的关系？”

魏征坦然答道，“先太子若早听我的后，何至今日受诛？”

李世民听后不仅不怒反而为喜，称赞魏征耿直，以礼相待，并推荐他为谏议大夫。

李世民早已看中魏征的才华，但他这一步棋很妙，李建成集团的人物，看到李世民的大仇敌魏征都能被重用，恐惧反抗的心理也就消失了。

任命魏征之后，李世民又叫来杜淹，王珪。这二人也是李建成集团的人，

任命杜淹为御史大夫，王珪为谏议大夫。这样李世民化敌为友把李建成集团的人才收为自己的部属。这些人感恩戴德，自然愿意死心为李世民效力。

李世民从太原起兵，被封秦王，到夺得王位的过程中，他的手下在李世民征战时已立下战功，在玄武门事变中又为李世民夺皇权再次立功。这些人恃功自傲，难以驾驭，李世民特别注意对他们的使用。

李世即皇位后，封他的心腹秦叔宝为左武卫大将军，程知节为右武卫大将军，尉迟敬德为中武卫大将军，房玄龄为中书令，杜如晦为兵部尚书，长孙无忌为吏部尚书。

李世民组成的政府班子既有李渊集团的，又有李建成集团的和李世民自己原来的部属。这样可以通过李渊集团和李建成集团的人对自己原来的部属加以牵制，防止自己的部属因功而放肆，更可防止其势力过大。

这正是李世民的高明之处。

李世民组成新的政府后，对原来的部属特别注意，要求过严，防止他们过火的行为。

李世民八月做皇帝，九月，他当面评定功臣的爵，并且宣布，如有不当，可以提出意见。

李世民的堂叔李神通提出意见；他说：“太原起兵的时候，我第一个在关西响应，如今房玄龄，杜如晦靠笔杆子在我之上，我不服！”

李世民说：“叔父在关西首先响应，也是形势所迫，自逃祸难。窦建德吞并山东，叔父全军覆没；刘黑闥再起，叔父不战而退；叔父是皇家至亲，对叔父我决不吝惜一切，只是不能私恩滥行赏赐。”

李神通不仅是李世民的叔父，更是李世民的心腹党羽，一次李建成用毒酒害李世民，就是李神通将李世民扶回秦府，那次如果不是李神通，李世民也许就没命了。众亲信看李神通看到李神通受到斥责，就不敢争功了。

贞观六年（公元 632 年）九月，李世民的统治已经巩固，在一次宴会上，尉迟敬德因太上皇宠妃的哥哥宇文士坐在了他的上面，就大骂：“你的屁功，敢在我的上座”，王爷李道宗劝阻，敬德又将李道宗的眼睛打肿。李世民宣布罢宴，他对敬德说：

“我见汉高祖诛杀功臣，认为是汉高祖的过错，所以总希望与你共享富贵，子孙不绝。然而你做官总是不断犯法，才深感韩信、彭越被剁成肉酱，不是高祖的过错。国家的纲纪，唯赏与罚，非分的恩典，不能常有。你要特别留神，否则后悔不及。”

敬德是一员猛将，在作战时，冲杀在前战功赫赫，在玄武门事变中，他射杀了齐王李元吉，立功最大，对这样一个心腹爱将，李世民丝毫不迁就，有了过错，仍然严厉斥责，这无疑是在给那些居功自傲的官员敲了警钟。

李世民统御术中的另一个重要的方面是对部下的关心爱护和尊重。

贞观七年（公元 633 年），李世民和大臣们举行宴会，会上表演歌颂李世民的《七德舞》。有人说《七德舞》应该加上皇上擒刘武周、薛仁果、窦建德、王世充等人的场面。

李世民说，“这些人也是一时英雄。现在朝臣中许多人过去都是他们的臣子，如果看到他们的屈辱之状，这些朝臣能不伤心吗！”

李世民从细处着想，照顾了臣僚们的面子和情绪，可以说是对臣子的尊重。

在日常生活的很多方面，李世民都十分关心他的臣子。

贞观三年，太子少师李纲脚有病，不能穿鞋走路。李世民赐给他一顶便轿，令太子侍卫抬他到东宫。李世民还诏令皇太子搀扶他上殿，亲自拜见，显得对李纲非常尊重。

礼部尚书江夏王李道宗跟随李世民征伐高丽，李世民令他与李勣为前锋。到渡过辽河攻克盖牟城时，遇到敌军大量涌来……道宗就率勇士数百骑，直冲敌阵，横冲直闯。李勣趁机夹击，敌兵大败。李世民到来，大加奖赏，道宗战斗中伤了脚，太宗亲自为他针灸，赐他御膳。

唐太宗虽然是一个善于统兵打仗，治理国家的英雄人物，在统治阶级内部很有声望，但他也表现出宽客的品质，而不像朱元璋等帝王那样残暴。

贞观十四年（公元 640 年）唐太宗李世民自己在屏风上写楷书和草书，让群臣观赏，笔力道劲，为一时之绝……唐太宗曾召三品以上的官员，赐宴于玄武门，来自操笔作飞白书法，众臣乘着酒兴，就太宗书中争夺法书。散骑常侍刘洎，登上御床抢夺，争得了一幅，没有得到的，都说刘洎登御床，冒犯了皇上，罪当处死，请求以法惩治。太宗笑着说，“昔闻婕妤辞中医，今见常侍登床，赦刘洎无罪。”

登上皇帝的床，是杀头之罪，李世民却一笑了之，表现出李世民的宽容和善良。和李世民相比，朱元璋十分残暴，书生们仅仅因为一个字，就被认为是对他的讽刺，而被杀头。

古代君王，古来豪杰，如李世民这样贤明的君主实在不多。

濮州刺史庞相寿因犯贪污罪而被解除官职，他自己说曾在秦王府任过职。唐太宗怜悯他，准备让他恢复原职，魏征劝道，“在秦王左右的人，朝廷内外很多，恐怕人人都要仗恃皇上的私人恩宠，这就会使那些秉公执法的人惧怕了。”

唐太宗接受了魏征的意见，对宏相寿说：“我过去做秦王时，是一个王府的主人，现在处于皇帝位置，乃是全国的主人，不能只是偏私自己的熟人旧友。大臣所执行的法令如此，我怎么敢违反呢？”于是赐给他一些丝织品，打发他回家。

由此看来，李世民虽然对以前秦王府的人十分爱怜，但并未因此而不顾国家的法律，正因为如此，他才能团结那些功臣们。

李世民统御术的第三方面是分散朝臣的权力，扩大政府最高决策层次的人数，以防止少数大臣专权。

唐太宗改革了宰相制度，除三省（尚书省、设左、右仆射；中书省高中书令；门下省设侍中，三省长官都是宰相）外，唐太宗又设立“参议朝政”、“参预朝政”、“同中书门下三品”、“同中书门下平章事”、“同知政事”等名目。这样做的目的是提拔品位不及宰相，但有才干和政治远见的官员参与朝庭的最高决策。

李世民还规定，中书省制定的诏敕，由门下省进行审议，以防止过失和错误。

改革了宰相制度后，又进行机构调整，精简人员，把人数众多的庞大的政府官员，精简到只有 640 人（隋朝官员有 2500 多人，唐高祖李渊时，隋朝的机构设置）。

由于李世民的吸收了三个不同政治集团的人组成政府班子，任用贤才出任宰相，约束自己的亲信，使他们团结一致，为自己效劳，同时增加参与最高决策的人数，促进议事的风气，使他的统治十分巩固。在他当皇帝的 19

年中，没有主要大臣反叛，亦没有出现专权的大奸臣，政治清明，经济发展，被后人所称颂。

李世民统御术的第四方面是树立忠君的典范，培养忠君思想。

任何一个封建帝王，都要趋臣子对他无限忠诚，李世民也不例外，他特别注意培养臣子的忠君思想，为此，他做了以下两件事。

贞观元年，太宗曾在闲暇时谈到隋朝灭亡的事，感叹道：

“姚思廉不怕杀戮，节操品格崇高，考察古人，每有谁能超过他。”

姚思廉当时在洛阳。太宗就寄关丝绸三百段，并写信给他说。“回想起你忠义的品德，所以赠送这些东西。”

在大业末年，姚思廉任隋朝代王杨侑的侍读，义军攻克京城时，代王府下属官吏大多惊骇逃散，只有姚思廉侍候代王，不离开他的身边。义军准备登上宫殿时，姚思廉厉声道：“唐公发动义军起兵，本来是为了匡救王室，你们不能对代王无礼！”将士们信服他的话，于是渐渐退了下去，排列在台阶下。一会儿，唐高祖李渊到了，听说此事后，认为姚思廉忠义，允许他扶代王杨侑到顺阳阁下面。姚思廉哭泣着下拜，然后离去。看见的人都感叹的说：“好一个忠烈之士，所谓仁者有勇，不就是说这种人吗？”

贞观五年（公元613年），李世民又对待臣说：“二屈实通是隋将，与我军在潼关作战，听到京城长安已经陷落，就带领军队往东撤退。义军在姚林追上他。我派他的家人去招降他，他就立即杀死了那个家奴。我又派他的儿子前去，他竟然说：“我蒙受隋朝任用，已供职两代皇帝，现在是我为节操而死的时候了，以前我们是父子，现存我们是仇敌。”说完用箭向儿子射去，他的儿子避开逃走了。他率领的士兵也大多溃散逃走，屈突通只剩下孑然一身，向东南方痛哭，十分悲伤，他说：“受国家的恩遇，提任将帅，智慧和勇力都用尽了。遭此败亡，不是我不竭诚为国。”说完，就被迫兵擒获。太上皇授给他官职，他总是托病坚决拒绝。这样的忠诚节操，实在值得嘉奖推崇。”因而李世民命令主管官署，查访隋炀帝大业年间因直言劝谏隋炀帝而被杀的人的子孙，向朝廷报告。

公元638年（贞观十二年）李世民追赠尧君素为蒲州刺史。对过去那些对主人忠诚的人给以褒奖，尧君素就是其一。在李渊太原起兵，进攻关中的时候，一路上如秋风扫落叶，隋将纷纷投降，只有驻守蒲州的尧君素坚守抵抗一年有余，最后被部下杀死。

褒奖忠臣的同时，又重新处理不忠的臣子，对参与江都兵变，杀死隋炀帝的军官裴虔通、牛方裕、薛世良等人，虽担任了唐朝的刺史后来都被发配边疆。

李世民培养臣子忠诚，自己还做出表率。一次，他要亲自为父亲李渊抬轿，李渊不许，最后由太子抬轿。

贾南凤的政治权术

贾南凤是贾充的女儿，贾充是晋朝的开国功臣，很早就追随司马昭，当司马昭在传位给司马炎、司马攸的问题上犹豫不决时，贾充支持了司马炎。司马炎对贾充非常感激。

对于贾充的谄媚奉迎，朝中大臣都看不惯，恰逢秦、凉二州晋兵大败于羌兵，需一人带兵去支援，侍中任恺和中书令庾纯推荐贾充带兵，晋武帝应允。这一招表面上是推崇，实际上是排斥，守边疆之事，贾充不敢推辞，只得走马上任。

贾充临行时，同僚为他饯行，酒至半酣，贾充离座更衣，荀勖也起身随入。贾充问荀勖有什么办法，辞掉这个差事，留在皇帝身边。荀勖就告诉女儿当上太子妃，贾充就不用出征了，贾充认为这是妙策。恰好第二天，连降大雪，军不能行，贾充得到了宝贵的时间。

贾充的妻子郭槐也是一个泼辣的女子，她早想让女儿嫁给皇太子，就贿赂杨皇后身边的宫女，让她们在皇后面前称赞自己的女儿，宫女们三番五次地称赞贾女的品德，杨皇后竟信以为真，贾充又活动朝中大臣，帮自己说好话。

晋武帝本打算选卫家的女儿为太子妃，卫家的女儿长得秀美，身长面白，贾家的女儿长得丑陋，身短面黑。但杨后和一些大臣都赞美贾家女儿的品德，结果，贾家的三女贾南凤被选为太子妃。本来贾家准备让四女当太子妃，但四女只有十二岁，长得太矮，穿不上大衣服结果只得让十四岁的贾南凤入宫。武帝看了又黑又粗的贾南凤，心中后悔不已，但贾南凤待太子很好，也只得将就。

太子司马衷智力低下，实在不宜继承皇位，而晋武帝的弟弟司马攸很有才华，大臣们都想让司马攸继承帝位，但司马衷是武帝的儿子，他执意要儿子继承皇位，大臣们也不敢直谏。

一次，晋武帝召百官在灵云台宴会，大臣卫瓘饮了数杯，仗着酒力，起身至御座前说：“臣有言上陈，未知圣意肯纳否？”武帝让他直言，卫瓘欲言又止，如是三次，乃用手抚床道：“此座可惜。”武帝明白卫瓘的意思，就说道：“公真大醉么？”卫瓘叩头而退。

儿子能不能继承皇位呢？晋武帝心怀疑虑，他决定考察一下儿子的智力。一日，晋武帝派人送来一封急需处理的公文，需太子作出评判，把处理这一问题的方法，也写作公文，交与信使带回。司马衷当然不能撰写公文，贾南凤自己也不能撰，急忙找了一个有才华的人，让他代为撰写，此人铸经据典，旁证博引，论证了一番交与贾南凤，贾南凤还不放心，就又召入给事张泓，让张泓看了草稿，张泓以为武帝知道太子学问部深，像这样的文章根本作不出来，一看就知道是别人代答，这样弄不好反而会失去太子的位子。贾南凤忙向张泓请教办法，张泓说：“不如直率陈词，免得陛下动疑。”贾南凤就请张泓代为修改。张泓写成草稿，由司马衷抄写一篇，交来使拿去。晋武帝看了，答对文章，虽觉没什么文彩，话讲得到也明白，意见也不错，就放下心来。

司马衷虽然智力低下，但对男女之事，也津津乐道，偏偏这贾南凤嫉妒心很强。有一次，贾南凤听说有个宫女被司马衷招幸，有了身孕，就拿着长戟痛打这位宫女，使他流产。晋武帝听这件事，想废掉她太子妃的位子，与

贾充有交情的大臣都劝说武帝，武帝看在贾充的面子上，此来作罢。

大熙元年（290 年）四月，晋武帝病逝，司马衷即位，是为晋惠帝，立贾南凤为皇后，经过一系列政治斗争，贾南凤终于控制了朝中大权。她先后杀了大臣卫瓘，为了太子，害死皇太后。

除去异分子后，贾南凤就可以为所欲为了。司马衷是个傻瓜，床第上的事，自然没什么风光，使贾南凤很不满意。为了满足自己强烈的性欲，贾南凤采取了残酷的性行动。

贾南凤先与太医令程据私通，太医令程据长得状貌顾盼，令人见而生情。贾南凤就借治病的名义与他作乐，甚至将他留在宫中，整夜行欢。程据惧怕贾南凤的淫威，不得已而为之，不甚实力，贾南凤不甚满足。贾南凤对于淫情，好象韩信点兵一样多多益善，与人私通，多找男子在宫中很不容易，宫中多的是太监，都不管用，外界有名的男子，让他入宫，也不其方便。贾南凤就派心腹奴婢，出宫在城内寻找美少年，将他带入宫中交欢，然后将他杀死，以防泄露秘密。

洛阳城南，有个小衙役，在捕捉盗贼的军尉手下干事，面目长得俊秀，像女子一样美丽，这个小役失踪了几天，又突然出现，身上穿着华丽的衣服，大家都感到奇怪，小小衙役，每月挣不了几个钱，怎么能穿起这样的衣服；同事们问他，他不肯实说，众人都怀疑他是偷来的。恰好贾南凤一个远亲，家中被盗，就找军尉捕盗，小衙役成了嫌疑犯，军尉将地拿下，当堂审问，小衙役这才讲了实话，他说：

几天前，我在路上遇到了一个老妇人，她说家中有人得了病，巫师占卜说，必须找个家住城南的少年，来家镇邪，并说我若肯到她家，一定给以重谢。我就随她登车，车上有车帷，她把帷放下来，帷内有一个竹箱，她让我坐在竹箱里，就让车夫赶车。约行了十余里，跨过六七个门，才把竹箱打开，呼我下车。我下车四望，亭台楼阁，像宫殿一样，真是个好地方。我问这是什么地方？才妇人说是天上。又让我用加了香的水洗浴，换上漂亮好看的衣服，端上美味佳肴。到了傍晚，又随着老妇人进入一室，见一个贵妇人在坐，她三十五六的样子，身短而很胖，脸然青黑，眉毛后面有个小疤。她走下座来挽留我，让我与她同席共饮，又同床共寝，这样过了几天，才准我回来，临别的时候，赠给我这身衣服，要我不要对别人讲。今天，被怀疑为贼，只好讲出来。

贾南凤的亲戚听了，知道这女人就是贾南凤，就说这个小吏既然不是盗犯，不必再问了，就告辞了，军尉也同意，对小衙役说此事以后千万不要再讲，就笑着退堂了。

这个小衙役，实在是命大，贾南凤看他长得俊秀，又很听话，不忍杀他，就放了他。

逞凶一时的贾南凤量后在司马伦等人发动的宫廷政变中被废。她凭栏对着司马衷大喊：

“陛下！你的妻子被为去，恐陛下也将被为了。”

司马衷不应声，贾南凤问起来是谁，押解他的司马冏称是梁赵二王，贾南凤长叹道：

“拴狗应当拴它的脖子，我拴住了它的尾巴，能不被咬吗”几天后，贾南凤被毒死。

王莽治国之道

王莽由一介儒生扮演劳动人民的救世主，以儒家道学的典范形象，篡夺了汉王室的皇权。在这个过程中，他运用智谋和手腕，主要是勤俭，礼让，恭谨，赢得了地主阶级中大部分人的支持，又通过分赐土地，救济贫苦的人民，赢得了社会下层贫苦劳动人民的拥戴。因此，王莽登上皇权可以说是当时人心所向。

王莽设立的新朝，只经历了 14 个年头，就灭亡了，这中间，有偶然的因素，也有必然的因素。

西汉末年，社会阶级矛盾逐渐尖锐化，土地兼并日益严重，大批农民破产或为流民、刺客和奴婢。每当阶级矛盾发展到尖锐程度时，必然爆发大规模的农民起义，通过战争缓解矛盾，大量兼并集中的土地，在战争结束后，又得以分解，尖锐的社会阶级矛盾得以缓和。

汉哀帝时，有一个叫鲍宣的谏官，上书谈到百姓有死亡（无）死亡之苦，他列举了水旱灾害、苛捐杂税、贪官污吏，豪强掠夺以及酷吏、盗贼、徭役等天灾人祸，并指出这是国家不安定的重要根源。

处在社会下层的贫苦民众，在无法生活时，就铤而走险，因此西汉末年，农民起义此伏彼起，成为统治者最关心的问题。

西汉末年的几代皇帝都比较昏庸，难以解决日益尖锐的社会矛盾。西汉中期以来，地主阶级中的有识之士，从维护封建统治的长远利益出发，就不断提出土地和奴婢问题的严重性，呼吁政府采取措施，限制土地兼并的恶性发展。

汉武帝时，董仲舒提出限田、废奴、薄赋、省徭役四条对策。

汉哀帝时，学者师丹又提出限田主张，他提出了比较具体的章程，章程规定，诸侯，公卿只能占地 30 顷，养奴婢不得超过二百人等。还规定三年内把多余的田地缴公，如果违令，田尽没官，人皆为奴。

王莽改汉为新，这种改朝不是通过战争进行的，而是和平过渡的，因而社会存在的种种危机，尖锐的阶级矛盾并没有得到缓解。这一点王莽也是看到的。

王莽是一介儒生当上皇帝，他本人并没有治国经邦的才能，这一点从他施行的社会改良中可以看出，儒生们一般善于提出完美的理想，当实现这一理想时，就缺少有力的措施，并且往往崇古，最终使理想成为泡影，并适得其反，给劳动人民带来更大的灾难。

王莽走的正是这样的一条路。

王莽提出了一系列对劳动人民有利的政策，当这些政策实施时，却给劳动人民带来了更大灾难，最终引起大规模的农民起义。刚刚建设的新朝也被农民起义的洪流所吞没。

王莽的儒家思想又掺合了神学思想，他当皇帝就是用符命的迷信手法，西汉末年，谶纬迷信十分泛滥。在一定程度上，王莽的立国改制的指导思想和理论基础是儒学与神学的结合品，这决定了他在进行社会改良时，必然带有一定的随意性和盲目性。

从王莽进行改良那一天起，就注定了他的失败，在西汉末年，除了农民起义，不可能有其他方法缓解日益尖锐的社会阶级矛盾。王莽的改良，不仅不能缓解社会阶级矛盾，反而激化了阶级矛盾，如果王莽不进行改良，新朝

维持时间也许会更长一些。但最终是要灭王的，即使王莽不篡汉，西汉已到了快灭亡的边缘。恰好因为王莽改制，引发了一场大规模的农民起义，阶级矛盾得以缓解，东汉建立，汉朝才得以继续发展，当社会矛盾再度尖锐化的时候，就又有黄巾大起义，东汉灭亡和三国的兴起。

王莽掌权后，推行了几项改革。

（一）玉田奴婢制王莽对当时社会的阶级矛盾，认识比较清楚，作为开国君主，他想解决这种社会矛盾，即位不久，他就公布了玉田奴婢制，这项制度的愿意是好的，是为了限制土地的兼并，但这一政策本身一开始就是行不通的，因为它违背了客观经济规律。

王莽发布的玉令规定，全国的土地都属国家所有，都称作玉田，私人不得买卖，一家之中男子不满八口，而田地超过九百亩的，应将多余的田分给本族或邻里，没有田地的男子受田，也照此制度。

王莽发布的私属令规定，将奴婢一律改为私属，不允许买卖。

王莽在实行上述制度时认为，古代的井田制，一对夫妇一百亩田地，是天下最好的制度，国泰民安，人人乐居太平，商鞅实行变法，毁了井田制，土地兼并开始，富人拥有几千亩土地，把土地租给农民，收取很重的租子，以至贫民难以生活。同时又允许买卖奴婢，牛马同栏，主人对奴婢可以任意杀害。这是不人道的，违背儒学的经义。

王莽的两项法令都没有给劳动人民带来好处。

首先，封建专制制度就是建立在土地私有制的基础上的，王莽改土地私有制为全国所有，这是行不通的。

其次，土地私有制，相对于井田制，是人类社会的进步，有利于生产力的发展，王莽推行行类似井田制的玉田制，是开历史倒车。

王莽的玉田制引起大地主们的巨抗，他们凭借各种复杂的关系，来抵制这种制度，对中小地主阶级来说，土地不能买卖，断了他们的兼并之路，他们也是不满的，一部分上升的农民因同样的原因而不满。对于广大贫苦农民来说，他们原来租种地主的土地，玉田令颁布后，他们希望得到土地，但最终却未得到土地，反而更加贫困。玉田令没有给他们带来任何利益，他们怎么会满意呢？

玉田令颁布后，从上至下，从官吏到普通百姓，因违背买卖土地而被判罪的人不可胜数，这引起了众多的人的反对。

私属令，只是改变了奴婢的称呼，而没有从根本上改变奴婢的地位，因而也未得到奴婢们的拥护。同时，王莽将犯罪的人收为官奴，这样，奴婢的数量不是减少了，而是增加了，这一颁布私属令的原意是相反，颁布私属令的目的是为了减少了奴婢的数量，防止农民奴婢化，保证农村的劳动力。地皇二年（公元 21 年），百姓因私等钱论为奴婢的达 10 万多人，这些人被强迫去服苦役，这些人的命运更加悲惨，到达目的地后，夫妻被拆散，任意另行匹配，仍然是惨无人道，这些人所受的苦难比私奴婢的苦难更大。

王莽的“玉田”、“私房”制度的改革，脱离了客观实际，没有给劳动人民带来好处，反而引起了社会更大的混乱。土地兼并问题并没有得到解决，阶级矛盾亦未缓解，这项制度只实行了三年，就失败了，这次改革的失败，直接影响到其他改革措施，这就决定了王莽的改革必然以悲剧来。

（二）五均六筭政策始建国二年（公元 10 年），王莽又颁布了“五均赊贷”和“六筭”政策。

“五均赊贷”和“六筭”的政策，从应意上看也是对劳动人民有利的，但仍然不符合实际，劳动人民仍未得到好处，反而使富家集团得到了更大的好处，阶级矛盾更加尖锐了。

五均是在都城长安、洛阳、邯郸、监淄宛、城都设官，在京城长安分设东、西市；其他城市为一市分别将长安的东、西市令，其他城市的市改称为五均市师。他们的任务是管理市场，调节物价，抑制商人囤积居奇，收税和赊贷。

“六筭”是管理经济的六次措施，即五均赊贷、盐、铁、酒三项的国家专卖，货币由国家铸造，对国家应该是有利的，王莽宣称，目的是抑制富商大贾的盘剥。

“五均赊贷”和“六筭”的措施在实施中，完全违背了王莽的愿意，他任用各地的富豪们出任负责这工作的官员，这些人本来就是盘剥劳动人民的老手，现在他们打着政府的旗号，更加变本加利地盘剥劳动人民，其中最厉害的是由六筭们制定的税收，多如牛毛，甚至城市住宅周围不种果木蔬菜的要交税，游手好闲的人要交税，打渔的，开店的，做工的都要交税，这一系列的税收，加重了劳动人民的负担，使人民不堪忍受。

处在上层的封建统治阶级的有识之士，已看到六筭的弊端，他们劝谏王莽停止推行这种法令。王莽以为这些法令是完美的法令，将劝谏的官员罢官，直到王莽垮台前一年，他才认识到这个法令使富商大贾中饱私囊，劳动人民却深受其害，但为时已晚，一系列不利于劳动人民的改革，终于导致新王朝的覆灭。

（三）币制改革王莽的第三项改革——币制改革，带给人民的灾难，更是史无前例的。

公元7年，王莽进行第一次改革。

保留流通150多年的铢钱，新增三种货币：大钱、契刀、错刀。黄金国有，禁止列侯以下的持有黄金，引起大部分人的不满。

公元9年，王莽进行第二次币制改革。

因“刘”字由“卯、金、刀”组成，故废除上次发行的契刀错刀和以前流行的五铢钱，另发行小钱，与上次发行的大钱一起流通。

公元10年，王莽进行第三次币制改革。

将货币改称为“宝货”，分成五物六名二十八品。六名即六种货币名称，黄金、银货、龟币、贝币、布和泉（布和泉都以铜为材料）。

不久，他又宣布只使用小钱和大钱两种，其他龟、贝、布货币暂停流通。

公元14年，王莽又进行第四次货币改革。

这次改革废除大小钱，改为货币和货泉两种，后来，他怕大钱通行已久，老百姓不愿意，就又下令，大钱可以暂时流通。

王莽四次进行货币改革，他得到了什么呢？劳动人民又得到了什么呢？

四次的货改革，带来的是社会混乱的进一步发展，人民则得到巨大的灾难，每一次改币，都有一大批人破产，私铸货币的人被判刑，或罚为官奴或流放服苦役。

在经济方面，农商难以进行，市场萧条经济受到严重的障碍。

王莽在第二次货币改革时，废除了流行100多年的五铢钱，给人民带来了不便，仅仅因为“刘”字的原因，就废止了刚刚发行的契刀和错刀货，带来金融混乱，为了禁止私铸钱，又禁止了民间采铜和烧炭，甚至下令，凡敢

用五铢钱的，就发配到边远地区服苦役。

第三次货币改革，一下子公布 28 种货币，金融就更乱了，为了强制使用布钱，还规定官吏和老百姓从一个地方到另一个地方，必须持有符传（通行证）及与此相符的布钱，否则，旅店不准留宿，关隘渡口可予以扣留，甚至高级官吏出入宫门，也必须持有布钱。

三次改革，已引起的混乱就不可能收拾了，第四次改革，更上乱上加乱。

王莽为什么要频繁地改革币制呢？

第一次改革币制可能是想打击剥夺富商巨贾的财富。

第二次改革币制的目的很明确，是为抹去刘姓在百姓中的影响。

第三次，第四次呢？不得而知。

王莽利用手中的权力，将他所统治的社会当作试验品，不切合实际的改革，使他彻底失败。

（四）战争，使统治崩溃。

王莽对社会的一系列不切合实际改革，已使人民受苦受难，社会已动荡不安，如果他不发动战争，新朝的统治也不会那么短，他发动的战争，成了农民起义的导火线，使王莽的统治迅速走向崩溃。

汉朝长期以来和边境的少数民族实行和亲政策，建立了和睦友好关系，王莽上台以后，自以为了不起，高傲自大，新朝刚刚建立，他就派出大使，到各少数民族，更换汉朝的印玺。

王莽的一大失误，是以为少数民族是野蛮人，少数民族的首领不应称王，最多只配称侯。王莽不懂得周边的安定，有利于他在国内的统治。

王莽派到各少数民族的使者，以天朝上使自居，高傲自大，对少数民族的首领十分无礼，这些行为导致了新的朝与周边少数民族矛盾的激化。

先后与新朝进行战争的有匈奴，西南的牂牁等地，高丽，西域，一时周边战火四起。

始建国二年（公元 10 年）王莽调动 30 万大军征伐匈奴。战争使人民贫困。

天凤六年，王莽下令全国大征兵，天下官兵必须缴纳自己的财产的三十分之一作为军赋，公卿以下至于郡县官吏，并按俸禄多少定等，为官府养马以供军需。

王莽的政策不仅引起了百姓的反对，官吏们也怨声载道，十分不满。

王莽下令征调高句丽百姓参加征伐匈奴的战争，百姓纷纷逃避，王莽派人诱杀了高句丽侯驎，从此新朝的高句丽的战争又爆发了。

战争，对于劳动人民来说，是最大的灾难，国家向百姓征军粮，派徭役，无法完纳的百姓被逼得家破人亡，人民不堪忍受暴政，就必然铤而走险，奋起反抗。

公元 17 年临淮（今江苏盱眙县西北）瓜田仪，琅琊（今山东诸城县）女子吕用举兵起义，队伍发展到万人以上。

新市（今湖北京山县）人王匡，王风发动起义，称作绿林军。这支义兵发展很快。

公元 18 年，琅琊人樊崇在莒县（今山东莒县）起义队伍很快发展到几万人。称作赤眉军（眉毛染成红色）。

公元 22 年初，赤眉军击败了官军，不久又击败了更始将军廉丹，太师王匡率领的几十万官军，赤眉军发展到几十万人，声势大振，王莽在东方统治

崩溃。

在前方，绿林军也迅速发展。

南阳土豪刘演。刘秀，看到夺取天下的机会到了，也就举兵起义，不久他们加入了绿林军。绿林军在攻占南阳后，队伍发展到十万多人，公元 23 年 2 月，百列姓宗室刘亥为皇帝，号更始，建立了政权。

此后，新市，平林，下江等各路起义军。以及不过几千人的刘秀兄弟的武装，都统一称汉军。

新政权建立以后，汉军兵分两路，一路以主力进攻宛城。另一路由王凤、王常、刘秀等人，于公元 23 年 3 月，进占了昆明（今河南叶县），定陵（今河南舞阳县）和鄧城（今河南鄧城）。

攻占昆明后，刘秀率领一支几千人的队伍向北进到颍川西北的阳关。

王莽为了镇压绿林军，将长安，洛阳的主力部队和打算镇压赤眉军的部队，都集中起来，有 12 万之众，号称百万，派新信大司徒王寻，大司空王邑亲自率领，前去镇压绿林军。

王莽的军队在阳关与刘秀的部队接触，迫使刘秀带军退回昆阳，王寻，王邑率大军直通昆阳。

昆阳的守军只有八九千人，面对敌人大军的围攻，年仅 29 岁的刘秀非常沉着，他和宗佻等 13 人，乘敌人刚到，立足未稳，趁着黑夜，悄悄开了南门，向定陵，鄧城求援。

多次与汉军打过仗的新军将领严尤认为，昆阳虽小，但利守难攻，汉军的主力不在昆阳，而在攻打宛城，新军应把主力指向宛城的汉军，同汉军的主力作战。只要打败汉军主力，昆阳不攻自破。

王邑滑有采纳严尤的建议，用主力紧紧包围昆阳城，决心血洗昆阳。

严尤又建议，采用“围三阙一”的办法，虚留生路，网开一面，将昆阳汉军引出，然后以优势兵力将其全歼。

王邑仍然没有听严尤的建议，死攻昆阳。

昆阳的宁军奋力防守，由于古代作战器械简单，攻克坚城不易，昆阳汉军竟坚守了 20 多天。

刘秀到定陵，鄧城后，说服当地将领，将两城的军队集合起来，约有一万人左右，刘秀自己带精锐的步骑千人，作为前锋，直扑昆阳，其他军队随后。

刘秀在距汉军主力四、五里远的地方布阵，准备战斗。王邑不将刘秀的 1000 人放在眼里，只了几十人去迎战，双方激战，被汉军斩杀几十人。

汉军取得了初战的胜利。汉军主力赶到后，立即向迎战的几千人发动攻击，杀敌近千人，新军败退。

这时，宛城已被汉军攻下来了，但消息尚未传到昆阳，刘秀也不知道。刘秀却编造了一个假消息，说汉军已攻下宛城，想法把这个消息通知到城内，又故意落在新军营内，让新军知道，使新军人的心慌慌，士气大落。

一天拂晓，刘秀率精选精造的勇士 3000 人，突然出现在新军的要害部位——中军，这时王莽军中只有少数人刚刚起来。面对汉军的突然袭击，王邑，王寻为了防止军队混乱，就下令各军坚守阵地，没有将令，不准随便行动，他们亲自率一万人迎战。

汉军一阵猛冲，新军抵抗不住，王寻被汉军杀死，王邑自形势不妙，弃军逃走，军中失去主帅，一时大乱，四散逃命。其他将领看迎战的新军大乱，

不敢上前，又没有主帅将令，不改离开阵地，以至没有军队增援。败兵涌入他们营地时，他们自己的军队也乱了。

守昆阳的王风、王匡等人，看新军大乱，就打开城门杀了出来。从军陵，鄢城来的援军，也发起总攻。王莽的 40 多万军队，全线瓦解。

昆阳之战，绿林军取得决定性的胜利。

昆阳之战，是王莽命运的转折点。

昆阳之战，事实上宣告了新朝的灭亡。

汉军乘胜向长安进军。

王莽又任命九个将军带领看家的几万精兵，称为九虎，迎战汉军，但一战即溃，败退回长安。

起义军将长安紧紧包围。

王莽已无兵可调，就释放囚犯，发给他们武器，企图让他们为自己卖命，但囚犯一过了渭桥，就作鸟兽散。逃散的囚犯，又挖了王莽的祖坟，还烧了王莽盖的祖庙，明堂筹建筑。

公元 23 年 10 月 1 日，农民军攻入城内，双方发生巷战，官吏纷纷逃亡。

公元 23 年 10 月 2 日，城中少年朱第、张鱼放火烧了皇宫。

公元 23 年 10 月 3 日，王莽亲信王邑扶王莽逃上渐台。起义军包围渐台，双方用箭对射。

下午，王莽的队箭用完，义军攻入渐台，长军商人社员杀死王莽。

愤怒的义军，割下王莽的头，又用刀将尸体砍成无数碎块。

对王莽个人来说，他抗拒不了客观规律，这一点非人力所能改变。同时，他毕竟是高高在上的统治者，没有也不可能以人民的利益为最高准则，没有也不可能依靠人民来解决社会矛盾，而是乞灵于传说中的井田制度，其结果既脱离了现实生活，又使理想成了空想。为古法所绳，是为泥古；为古法所昧，是为谄古。人类文明追溯到几百年之前，每一进步，都是在旧的基点上向新的高度迈进，不管速度有多慢，从来没有一次是靠行倒车得的，思之、慕古都可以，就是不能复古，如果说前者还可以使我们产生幽情、那么后者就会使我们原有的进步付诸东流，这是人类文明听不允许的。

王莽不是治国之才，他不懂得政策的稳定性，更不懂得使用人才和培养人才，最重要的是，他高于一切声誉，使他以为自己是天下最有智慧的人，因此，他听不进不同的意见，他不是一个明智的君主，当大臣们有不同意见时，他奖大臣罢官。他喜听各地传来的瑞兆，喜听人们对他的颂扬，他这种做法，堵塞了言路，使阿谀之徒得势，正直的大臣失势，这正是明君所忌讳的。

天凤四年（公元 17 年）纳言冯常上书谏劝王莽停止发布六筦令，被王莽罢官。

王凤五年（公元 28 年）大司马司允费兴劝王莽放宽对百姓的限制。王莽将费兴罢官。

王莽发动讨伐匈奴的战争，遭到有识之臣的反对，讨伐将军严尤奉劝王莽，并讲了讨伐匈奴的种种困难，希望王莽息兵，王莽不听，结果战争引发了农民起义。

在用人的问题上，王莽是用人唯亲，多用自己的本族，一些平庸之辈得以谋居高官。他还不断地改革官制，官员的调动，任免频繁，有的官员还未到任，就接到新的任免令，导致一些贪官污吏一上台就加紧搜刮，百姓叫苦

不迭。有些地方甚至常年缺县令，靠下级官员兼任，政务没人管，盘剥百姓却争先恐后，贪暴残虐。

一个耽于空想思古，慕古，复古的人，一个没有治国之才，仅靠好名声登上皇位的人，一个朝令夕改的人，一个不善用人的人，怎么不失败呢？因此，王莽的失败，社会的客观必然性是其一，他本人素质更是他失败的重要原因。

在中国历史上，朝代的更替是频繁的，但整个封建历史中，仅汉朝中间被王莽改装和唐朝中间被武则天改制。为什么武则天政制篡唐成功，而王莽却失败了呢？除了社会的客观原因外，个人才能是其中的重要因素。

武则天是一个铁腕人物，她用特务政策治理朝政，但同时她又是一个开明的君主，她任用了酷吏，如来俊臣，周兴等人，但能控制着这些酷刑，同时，她又任用了像狄仁杰这样的人才担任宰相的重要职务。

因此，武则天成功，王莽失败。

王莽的封建迷信思想，是他失败的一个次要原因，但在思想上对他制定政策有一定的影响，他本人就是靠封建迷信上台，即位后对其达到入迷程度。

农民真起义爆发后，王莽想出一个办法，命王匠用铜铸造一个象征北斗星的威斗，相信威斗可以镇压农民起义。

一个骗子说京师有“土功象”大兴土木可以获福，王莽就征调十几万百姓修祖庙，结果更加激化了阶级矛盾，适得其反。

又有人说黄帝娶了 120 个妃子成了仙，要天下太平，必须继立皇后，王莽立即派人四出去选美女。

有人说黄帝成仙是因为他建过华盖，王莽立即命令王匠为他造九重华盖。

有人说《周礼》、《春秋左氏》记载：国有大灾则哭以厌之。王莽就带白宫到南郊大哭以止农民起义。

王莽在起义军攻入皇宫，王邑扶他逃往渐台时，他还没忘记带上符命、威斗。

王莽就是如此可笑。

这样一个帝王怎么会不失败呢？

汉武帝诛杀钩弋夫人

钩弋夫人姓赵，是河间人，是汉武宠幸的夫人，生一个儿子，就是汉昭帝，是武帝 70 岁那年生的，昭帝登基时才 5 岁。

汉武帝住在甘泉宫，召来画工画了周公背成王图，群臣们知道武帝是想立小儿子为帝。几天后，武帝召钩弋夫人，夫人脱掉耳环簪子，叩头请罪。武帝说：“拉出去，送进监狱。”夫人回头看武帝，武帝说，“快走，你活不成了。”夫人死于去阳宫……

后来，武帝闲时问左右近侍说：“人们怎样议论这件事。”

左右说：“人们说既立其儿子，为问要杀他母亲呢？”

武帝说：“不错，这不是你们这些愚人所能明白的，历史上国家之间所以大乱，是因为皇帝年幼，母亲年轻力壮。这样一位年壮的女主，独居宫内，常常骄傲淫乱，为所欲为，不能禁止。你们没听说吕后吗？”

所以，凡是为武帝生孩子的，不论男女，一论处死。这难道是不明智的吗？显然，是一种远见，为后代着想，固然是那些愚鲁的人所想不到的！

按：

汉武帝为什么这么狠心，这是他从切身体会上得出的。

汉武帝即位时，他的祖母窦太后专权、汉武帝崇尚儒学，窦太后崇尚黄老天为之言，丞相窦婴推崇儒学，被窦太后罢官，汉武帝也毫无办法。直到窦太后死去，汉武帝才可以自由地施展自己的报负，他清除窦太后的党羽，把不治儒家五经的太常博士一律罢黜，排斥黄老、刑名百家之言于官学之外，优礼延揽儒生数百人，黄老无为思想才被儒学思想所取代。

正因为汉武帝受其祖母控制，才感到子少母后必权重，因此将钩弋夫人赐死。

钩弋夫人之死，是官场权术的牺牲品。是汉武帝帝王统术的一种表现。

汉武帝治国之道

汉武帝治国，锐意改革旧政，开一代新风。

汉武帝 16 岁即位，就进行了一系列改革，这些改革包括：一、下诏韦令各地推荐人才。二，严格法制，要求臣下检举行为不轨的皇亲国戚，下令住旧城的王侯迁回自己的封地。三，对百姓施行一些减轻负担的措施，如省去“转置迎送”的卫士 2 万人中的 1 万人，罢去苑马的喂养，把苑地赐给贫民当放牧采樵等，命令把那些因吴楚叛乱罪而没为官奴婢者，全部给予赦免。

汉武帝的改革措施，触动了王侯国戚这一特权阶层，他们纷纷到窦太后那里告状，由于窦太后掌握朝廷实权，在她的干预下，汉武帝的新政被废除了，协助武帝改革的窦婴也被罢免，御史大夫赵绾和郎中令王臧被关押后在狱中自杀。

新政暂时失败了。

汉武帝看到自己的实力还不足以同窦太后斗，就忍心等待，等待窦太后去世，武帝建元 6 年（前 135 年）窦太后病死了，汉武帝马上清洗了窦太后安插在朝廷中的亲信，起用帮助自己改革的田、韩安国等一代名臣。

改革的阻力消除了，汉武帝可以放开手脚大干了，一批有用的人才被发现，提拔到中央和地方的领导岗位。

汉武帝的第一次改革措施是打击王侯和地方豪强势力。

汉建国 70 年来，各地郡国王侯的势力很大。

汉武帝的叔叔梁王刘武，出行和天子一样威风，千乘万骑。同时他还招延四方豪杰，“山东游士莫不至”甚至还有作弩弓数千万，府藏金银“且矩百万”，“珠玉宝器，多于京师”，这种王侯势力对皇权是一种威胁。

诸侯王在地方上还为非作歹，横行霸道，汉武帝的异母兄弟江都王刘非，“好气力，治宫馆，招四方豪杰，骄奢甚。”他的儿子刘建看上了邯郸梁的女儿，与父亲争风吃醋，刘建霸占了梁女，还派人杀了梁，汉王朝管司法的廷尉不敢治理这一案件。

诸侯王的势力威胁皇权，横行千里，于国于民都有害无利。为了巩固皇权，缓和阶级矛盾，汉武帝下决心打击削弱诸侯王的势力。

武帝元朔 2 年（前 127 年），谋臣主父偃上书建议：

古者诸，地不过百里，强弱之形易制，今诸或边城数十，地方千里，缓则骄奢，易为淫佚，急则持强合纵，以逆京师，若依法割削，则逆节萌起，前是量错是也。今诸侯子弟或十数。而嫡嗣代立，余虽骨内，无尺地之封，则仁孝之道不宜。愿陛下令诸侯推恩，分封了弟，以地侯亡，彼人人喜得所愿，靡不感德，实则国土既分，无尾大不掉之弊，安上全下，无逾于此，愿陛下采择施行！

这次谋略献的正是时候，汉武帝正找不到削弱诸侯的好办法，上次削弱诸侯采用强制的方法。效果不佳，主父偃献此计，两全其美，是一种柔的方法，定能达到事半功倍的效果。

这就是历史上著名的“推恩令”。

“推恩令”的执行，使许多诸侯大国，被分割成一个一个由郡来管辖的小侯国，自然地削弱了许多有权有势的大诸侯王国。

梁国被分为五。

长沙王被分为十六。

菑川王彼分为十七。

推恩令颁布后，遭到强有力的诸侯国的反对，以淮南王刘安和衡山王刘赐为首的一些王勾结起来，准备联合进攻京城，篡夺汉武帝的帝位。

汉武帝元狩元年（年 122 年），他们的阴谋败露，汉武帝经过朝廷大臣和诸侯王的联席廷议，决定逮捕刘安，刘安闻风自杀，淮南国和衡山国因此被废除，改由中央直接管辖的郡。

此后，汉武帝又制定了“附益法”和“阿党法”专门打击与诸侯谋逆勾结的逆党分子。

元鼎五年，汉武帝又借故列侯所献的助祭的酌金（古代诸侯献给皇帝的负金）成色和分量不足，夺爵 106 人。

汉建国 70 年，因法律不严，地方豪强势力发展很快，他们或勾结诸侯王，或拉帮结党，成为一股很强的社会的势力，这股势对社会的安定破坏极大。

汉武帝为了打击地方豪强，派出很多严于执法的官吏，到各地去，铲除不法豪强，河内太守王温舒，审讯郡中豪强，把这些盘根错节的豪强，边根锄掉，共株连千余家，家产全都没收，经此打击，河内治安大为好转。

主父偃还献计将各地豪强，徙居茂陵。

茂陵在长安东北，新置园邑，地广人稀。主父偃说移民居住，可内实京师，外销奸猾。武帝听其计，诏令郡国调遣富豪，徙至茂陵，不得违延。

河内人郭解，是一位游侠，是鸣雌侯的外孙。短小精悍，动辄杀人，是个不法分子。郭解不愿迁往茂陵，就托大将军卫青求情，说他家贫势弱，不够迁徙的条件。

卫青向武帝说情，武帝不许，武帝说：“郭姓是一介布衣，乃能使将军说情，可见他在地方上的势力了。”

郭解没办法，只得迁往京城，临行时，送行的人多不胜数。入关之时，关中人又相率欢迎。

郭解入京后，仍目无王法，结交私党，杀人越货，最终被武帝下令诛杀。

武帝还往全国各地派出一批刺史，专门检查各地豪强的情况，限制“强宗豪强”的不法行为。

经过上述一系列改革，诸侯王和地方豪强的势力被削弱了，中央皇权得到巩固，社会治安比以前大为好转。

创造了良好的社会环境后，汉武帝就转向经济建设，一方面继续采取汉初恢复和发展生产的政策，另一方面在财政上采取了许多新措施，加强中央对全国经济的控制。

汉武帝进一步把财权收归中央，从四个方面进行则政革新：

一、改革币制，铸币权收归中央。

二、由国家统一经营盐铁事业。

三、推行均输平准政策。由国定统一调剂全国的运输和物价，并由国家组织专人负责租赋财物的运输、经营官营商业。

四、向大商人高利贷者征收财产税。

上述这些措施，有力打击了诸侯王，贵族豪强、富商大贾，增加了政府的财政收入，从经济上加强了中央集权。

在思想文化上，汉武帝采用董仲舒提出的、罢黜百家，独尊儒术”。

董仲舒自建元元年（前 140 年）上书献策后，就受到汉武帝的重视，被派到武帝哥哥江都王刘非那里当相国，以后又被推举为胶西王刘端的国相。

58年以后，董仲舒居家著作，汉武帝每有大事，就满腔热情入向他请教。司法官张汤把询问董仲舒的部分材料，整理成为《春秋决狱》一书。

董仲舒于汉武帝太初元年（前104年）病故，汉武帝有一次经过他的墓地，专门下马，对这位知名大儒表示敬意，后来把他的墓叫做“下马陵”。

董仲舒认为“师异道，人异论，百家殊方”不利地政治的统一，政治统一，必须首先思想统一，思想统一就必须独尊儒术。

董仲舒还提出“有天子在，诸侯不得专政，不得专封，不得专执……”这一思想正符合汉武帝打击诸侯王的政治主张。

董仲舒提倡施行儒学的仁政，“薄赋敛，省徭役，以宽民力”避免出现“富者田连阡陌，贫者无立锥之地”的现象。这一主张是从统治阶级的长远利益考虑的，自然为杰出的政治家汉武帝所重视。

为了推行儒术，汉武帝还接受董仲舒、公孙弘的建议，设立太学，以儒家的五经作为课程，教师全部聘请精通儒学的博士担任。汉武帝从政治、经济、思想文化方面进行了一系列的改革，有利于推进社会的发展。

刘邦的权术

一、刘邦封雍齿

刘邦成功以后，先后封了大功臣 20 多人，其余的人日夜争功，都还没有封赏。刘邦在洛阳南宫，从阁道上望见将领们坐在沙滩上闲聊。

刘邦问张良：“他们说些什么呀？”

张良说：“陛下知道吗？这是想谋反。”

刘邦说：“天下已趋于安定，他们为什么要反呢？”张良说：“陛下过去以老百姓的身份起义，以这帮人而得天下，现在陛下为天子，而所封赏的都是萧、曹这些故人，你所除掉的都是平日仇恨的人。现在将士们计较起功劳来，认为人人都应受封，而天下又太小，不是人人都能受封，又害怕您，怕因以前有什么过失而被除掉，因此相聚谋反。”

刘邦说：“那怎么办呢？”

张良说：“陛下平日最憎恨的人，大家都知道的，是谁呀？”

刘邦说：“雍齿和我有旧仇，曾数次侮辱我。我想杀他，因他立功多，因此不忍心。”

张良说，“现在事情危急，先封雍齿让群臣看，群臣见雍齿受封，则人心就安定了。”

于是刘邦摆酒宴，封雍齿为什方侯，让丞相御史及时定功行封。

群臣见雍齿受封，都高兴地说：“雍齿都封了侯，我们还怕什么呢？”

按：

张良不亏足智多谋的智慧之士，他一生多次为刘邦出谋划策，帮刘邦解除危机。

封雍齿，是权谋中，封仇人安人心的方法，这一方法后世也多次用到。唐代，李世民重用李建成的谋臣魏征，使自己的对立满腔热情人心安定。

这一原则是“杀一儆百”、“指桑骂槐”的反用，杀一儆百，是为了树“威”，封仇人则是为了树“望”。

威望是统治者非常重要的东西，无威则众人不服，无望则众人离心。《易经》上“刚中而皿，行险而须”就是这个意思。

二、刘邦的神话

刘邦是汉朝开国皇帝，出身平民，有关他的神话很多。

刘邦祖居江南沛县，（今江访县，西）丰乡阳里村（今江苏丰县）。刘邦的父亲名执嘉。母亲圭氏，名叫含始，执嘉为人诚厚，年老时人称刘云，王氏年老时人称刘媪。

刘媪生三子，长名伯，次名仲，到了第三次怀孕有些神异。传说刘媪有事外出，路过大泽，自觉脚力过劳，暂在堤上小坐，闭目养神，似寐未寐，蓦然见一金甲神人，从天冲下，立在身旁，也一时惊晕过去，也不知神人作了何事。

太公在家，惦念妻子，见他久出未归，就出去寻找，刚要出门，天上突然昏黑，电光闪闪、雷声隆隆，太公更着急，忙带了雨具，三脚两步，奔向大泽。远远看见堤上睡着一人，好像是自己妻子，但见半空中有云雾罩着，回环浮动，隐约露出鳞甲，象有蛟龙往来，当下就害怕起来，又停住了脚步，不敢近前。

一会云收雾散，天日又明了，这才敢上前看，果然是自己妻子，正要起身，状态朦胧，刘太公问他，刘媪似无知觉，问了被声，才睁眼四顾，开口称奇，太公又问他是否受惊，刘媪答：“我在此休息，忽见神人下降，遂至惊晕，此后未知何状。今始醒来，才知乃是一梦。”太公复述雷电及蛟龙等状，刘媪全然不知，歇了一会，与太公回家。

刘媪从此不孕，过了十月，生一男儿，长颈高鼻、左股有72黑痣。太公取名为邦，因他排行最小，就以季为字。

刘邦长成人后，游手好闲，不务正业，结交豪杰，做了个小小的亭长。

秦二世元年，秦运颁诏，令各郡县送罪犯，西至骊山，添筑秦始皇坟。

沛县令奉到诏书，就发罪犯若干名，让刘邦押送，一出县境，就逃走了好几人，再行数十里又逃走几名，到了晚间投店、第二天起来、又逃走几名，刘邦没有办法，一路走，一面想，到了大泽中，停下不前，亭中有酒，刘邦边喝边想，一直到红日西沉，还未动身。

刘邦酒兴大发，对众罪犯说，“你们到了骊山，必当苦役，难免一死，不得还乡，我将你们释放，给条生路，可好吗？”说罢将众人释放、众人感激不尽，怕刘邦被处罚，便说，“您不忍我们去送死，此恩此德，誓不忘怀，但凭怎么回去交差呢？”

刘邦大笑道：“你们去了，我也远扬，难道还回去送死吗？”

有壮士十余人，齐声说：“刘公这般大德，我们情愿，跟随您，同生死。”

刘邦说，“去留随你们的便。”

刘邦等戴月夜行，不敢走大道，只从泽中小路走。小路中有荆棘，又有泥洼，不便行走。正走之间，前面有人大叫，正要去问，已转过后来，说前有大蛇当道，长约数丈，不如再还原路。刘邦大怒道：“壮士行路，还怕蛇虫吗？”说着，独自冒险前行，走了数十步，果见一大蛇横架泽中，全然不避，刘邦拔剑在手，走近蛇旁，手起剑落，地蛇斩成两段。又用剑拨开死蛇，开了路。

行了数里，酒气上涌，就择一僻静地方，坐下打吨，卧倒地上，梦醒时，已鸡叫过昌天色黎明。

有一人前来，也是丰乡人氏，认识刘邦，他说，“奇怪！奇怪，”刘邦

问何事，那人道“我刚才遇着一老妪，在彼处啼哭，我问他何故生悲，老姬谓人杀我子，怎得不哭？我又问他子何故被杀，老姬用手指着路旁死蛇，又向我哭诉说，我子白帝子，化蛇当道，今被赤帝子杀死，言罢又泪下不止，我想这老姬莫非疯癫，把死蛇当儿子，这岂不是一件怪事？”

众人都感到奇怪。

按：这个神话对刘邦的用处混大，刘邦是平民出身，但当皇帝必须是真龙天子，有了这么一个神话，刘邦就成了真龙天子。

从平民出身的帝王，或改朝换代的帝王都喜欢制造神话，前者如刘邦、朱元璋，后者如王莽、武则天。

神话如今天的广告，实际上是为了宣传自己，起号召作用。

三、狗与人的比喻

汉王五年，刘邦胜了项羽，天下安定，论功行赏。群臣争功，讨论了一年，定不下来。刘邦以萧何功最大，封为赞侯，拥有的食邑最多。

功臣们说：“我们身披坚执锐，多者作战百余交，少者作战十几次，攻城略地，功劳大小不等，现在，萧何未曾立下汗马功劳，仅靠舞文弄墨，没打一次仗，反而居我们之上，这是什么道理。”

刘邦说：“诸位知道狩猎吗？”

众人说：“知道。”

刘邦又问：“知道猎狗吗？”

大家说：“知道。”

刘邦说，“打猎时，追逐野兽的是猎狗，而发现野兽指出目标的是人。你们捕杀了兽，是功狗。萧何，他发现目标，指示目标，是有功的人！况且各位单独跟随我，顶多带两三个人，而萧何全家数十人跟着我，他的功劳不能忘记。”

众人听了不敢再说什么了。

按：

这则比喻再恰当不过了，这说明天下安定，已经需要文人治理了，武将们要退居二线了，武将们若执迷不司，就会被杀头。

四、皇帝的威风

汉高祖刘邦平定天下，做了皇帝，一班功臣，举止粗豪，全然没有礼法。有功诸将，任意行动，往往入宫宴会，大声叫嚷，不成体统，甚至醉后起舞，大呼大叫，拔剑击柱，闹得不成样子。

有个叫叔孙通的人，是秦朝博士出身，辗转归汉，仍为博士平时善于揣摩，能掌握主子的喜怒。就对刘邦说：“儒生难与进取，可与守成，现在天下已定，朝仪不可不肃，臣愿往鲁征集儒生，及臣所有的弟子，并至都中，讲习朝仪。”

高祖道：“朝代要改定，但恐礼繁难行。

叔孙通道：“臣闻五帝不同乐，三王不同礼，务在因时制宜，方可合用，想不至繁缛难行。”

高祖道：“你且去试办，总数容易举行，便好定夺。”

步孙通领命而出，当即启行至鲁，招集了二三十个儒生，嘱使随行入都，共定朝仪。又从薛地招弟子百余人，同到栢阳，先将朝仪大略，共同审定，逐条说明，然后实地练习，往就郊外旷地，栋一宽敞场所，与从演礼。

布置已定，然后使侍臣儒生北子等，权充文武百官，及王士禁兵，依着划定的仪注，逐条演习，应趋即趋，应立即立，应进即进，应迟即退，周旋有序，动作有现，习了目余，方觉演熟。

叔孙通入朝，请高祖观看，高祖前往一观，见演习的礼仪，无非是尊居抑臣，上宽下严，很高兴地说：“我能为此，尽可照行。”说罢回宫，又颁诏群臣，令各赶演礼场观礼，准于次年岁首举行。

恰好号乐宫修成，汉朝七年元旦，各国诸侯王与大小文武百官，均诣新宫朝贺，天色微明，便有谒者（官名），待着，见了诸侯群臣，当即依次引入，序立东西两阶。殿中早陈列仪仗，非常森严。卫官强旗，郎中执戟，左右分站，夹陛对楹。大行（官名）肃立殿旁，计有九人，职司传命，迎送宾客。待至高祖乘辇出来卫官郎中，效声传警，纠饬百官。

高祖徐徐下辇，南面我坐，方由大行传呼出来，令诸侯王丞相列侯以下，逐班进见。诸侯王丞相刘侯等，踉跄入殿，一一拜贺，高祖不过略略欠身，便算答礼，大行复传语平身，大从才敢起身趋退，仍旭位次站立。于是分排筵宴，称为法酒，高祖就案宴饮，余人分席侍宴，旁立御列数人，注意监察，众皆屈身俯首，莫敢失仪、并且不敢擅饮，须按尊卑次第，捧觞上寿，然后方得各饮。

酒至九巡，谒者便进清罢席，偶有因醉忘情，略略欠伸，便被御史引去，不准再坐，因此盈廷肃静，与前宴会状态，大不相同。及大众谢宴散归，高祖亦退入内足，不由大喜道：“我今日方知皇帝尊贵了！”

叔孙通制是朝仪，适合上意，遂由祖特别加赏，进官奉常，赐金五百斤。

叔孙通进朝谢恩，乘机道：“诸儒生及北子，随臣已久，共起朗仪，愿陛下俯念微劳，各赐一官。”高祖皆授官为郎。

叔孙通出宫，将金 500 万分赐诸生，诸弟子都赞道：“叔孙先生，真是圣人，可谓确知世务了。”

叔孙通在旧汉的时候，知道高祖不喜儒生，特改着短衣，进见高祖，果得高祖欢心，授节博士，加号稷嗣居。他有北子百余人，也想因恩师求进，必然保荐，谁知叔孙通却一个也不保荐，反将分标武夫，荐用数人，甚至盗

寇也被和荐。北子们私说：“我等从师数年，未得引进，却去抬举一班下流人物，真是何意？”

叔孙通得知后，答北子道：“汉王方亲冒矢石，争取天下，试问诸生能相从战斗否？我所以但举壮士，不举你等，你们且耐心等着，他日有机可乘，自当引用，难道我忘记了么？”诸北子才皆无语，现在都得了官，方知道老师的远见。

按：

刘邦创业之时，一定是穷哥们来密无间，有酒大家喝，有肉大家吃，席地而坐，互相拍拍肩膀也未尝不可。

一旦得了天下，再拍肩膀就不行了，刘邦耍威风起来，君臣的名份就确立。从当时来看，萧何出自下层社会，自然也不懂宫廷礼仪，有这么一个叔孙通出来，正合刘邦心意。

繁琐的宫礼仪，其目的是将皇帝推崇列到高无尚的地位。有了这个礼仪，昔日的好友也不能再大吵大叫，呼朋唤友，见了皇帝要下跪叩头，否则违背礼仪，轻则权责，重则杀头。

叔孙通的确是一个善于奉迎的人，他本是儒生，知刘邦创业之时，需要士卒为他效命，就推荐壮士，甚至边自己的衣服也换了，目的都是讨好刘邦。

天下已定，刘邦不再冲锋陷阵了，此时叔孙通及时提出自己的主张，再次获得刘邦的信任和重用。

在刘邦以前，大臣与帝王商量国家大臣，在朝廷上双方都是坐着的，从此以后，就改成了皇帝坐着，大臣站着，汇报问题还要跪下，这个叔孙通，是摧残人性的罪魁祸首。

秦始皇治国权谋

在封建专制制度下，治国韬略的主要内容是巩固阶级统治，千古一帝秦始皇总结历史经验教训，知人善任，扫平六国，建立了中国历史上第一个中央集权的封建王朝，结束了自西周、春秋战国以来六八百年的封建割据局面，使中国的政局出现了第一次统一。秦王 6 年（公元前 230 年），秦灭韩。

秦王 3 年（公元前 225 年），秦灭魏。

秦王 5 年（公元前 223 年），秦灭楚。

秦王 6 年（公元前 222 年），秦灭赵，灭燕。

秦王 7 年（公元前 221 年），秦灭齐，统一全国。

秦王一统天下，建都咸阳，疆域包括“东至海暨朝鲜，西到临洮，羌中（甘青高原），南至北向户（岭南），北据河为塞，并阳山至辽东”幅员辽阔。

历史进入了封建王朝时期，建立一个什么样的国家呢？是沿袭周朝的分封制呢？还是建立其他形式的国家呢？

大臣的意见也不一致。

丞相王绾认为应当建立分封制。

廷尉李斯认为应当建立郡县制的中央集权国家。

李斯认为：周初分封子弟为王的做法造成了后来诸侯割据、互相攻伐的割裂局面，秦王不宜重蹈覆辙。要使天下安宁。关键在于天下只能有一个统一的号令。这就必须全面实行郡县制，“使秦无寸土之封，不立子弟为王、功臣主诸侯者，使后无攻战之患。”他还建议，参子弟功臣等可以在经济上加重赏，使他们既能富足而易受中央控制。

秦王政听从了李斯的意见，决定在秦国原来政权的基础上建立中央集权制的国家机器。

公元前 214 年秦取得北击匈奴和进军岭南的胜利时，从原来秦国的本土到边境地区，先后共建立了四十个郡以及郡以下的县、乡、亭各级地方政权组织，以郡县制为基础的中央集权国家全制得到了全面确立。

中央政权的设置也进行了充分的讨论。

政王为帝，秦始皇自认为他是“德兼三皇，功过五帝”，因此取“皇帝”为号，废除过去君王死后，由臣子按其生前行事议论后给以称号的“谥法”，而自称为“始皇帝”，规定其后也，按数计算为二世、二世。

皇帝为最高统治者，皇帝之下设“三公”。

丞相，分为左右丞相，为百官之长，协理皇帝处理行政事务。

太尉，为武官之长，掌管全国军事。

御史大夫，掌管图籍、奏章，监察各级官吏。

“三公”之下设“九卿”。治粟内史，掌管谷货。

宗正，掌管皇室属籍。

少府，掌管山海泽地之税和官府手工业制造以供应皇室的需要。

奉常，掌宗庙礼义。

典客，负责民族事务和外事。

太仆，掌管皇帝车马。

郎中令，负责皇帝安全。

廷尉，掌管司法。

卫尉，掌管皇帝的警卫部队。

中尉，负责首都警卫。

将作少府，掌管皇宫的修建。

地方政权的设置：

地方政权分郡、县两级，全国分为三十六郡。

郡的设置：

郡守：一郡最高长官。

郡尉：掌管军队。

监尉、史：负责督察官吏和百姓。

县的设置：

万户以上者设县令，万户以下者设县长，为一县最高长官。县丞，县长助理。

县尉，掌管一县军事。

县以下高方，亭，里。

乡的设置：

三老管教化、嗇天掌司法和税务，緇缴掌管安全工作。乡以下十里为亭，设有亭长和求盗。

十亭为乡。亭下设里。里有里正和监门。

社会基层组织是以十家为什，有什长、五家为伍，设有伍长。

由中央到地方，郡县的官吏，均由皇帝任免、实行俸禄制。

这一套中央集权统治，加强了皇权，使全国任何一个地方都受皇帝的控制，皇帝的权威由上至下，直达地方。

军队设置：

秦规是男丁 23 岁（实际 5 岁）以下要服兵役 2 年。

正卒：守卫京师 1 年。

戍卒：戍守边疆 1 年。

更卒：在本郡、本县内服役 1 个月。

军种：有步兵、水兵两种。

军队的调动以虎将为凭据，军权掌握在皇帝手中。

为了加强统治，秦始皇还制定了一系列法律和刑罚，这些法律包括了政治、经济、军事和文化筹各个方面。

为了巩固秦的统治，秦始皇还采取了一系列消除割据的残余势力的措施。

第一项措施是将原来 6 国的富豪迁咸阳，公元前 321 年迁 12 万户到咸阳。

第二项措施是销毁城防。战国时期，由于战争连绵，各国都建立了城郭、沿河堤防和长城做为防御工事。

公元前 215 年，秦始皇下令拆除各地城郭，决通川防，消除险阻。

第三项措施是销毁兵器。秦始皇下令收缴民间武器，集中于咸阳销毁，铸成 12 个重千石的钟鐻铜人。

第四项措施是焚书坑儒。公元前 213 年。秦始皇采纳李斯提出的焚毁儒家书籍的建议。实行空前的文化专制政策。第二年把散布不满集权制的 460 余名儒生坑于咸阳。

第五项措施统一各种制度，在秦统一后，即逐步统一 6 国不同的各项制

度，公元前 216 年，命令广大自耕农把占有土地的数字向政府呈报，国家以法律形式承认其土地私有。又迁农民于边远地区，促进这些地区，农业经济的发展。随后，秦王朝又统一了货币，度量衡、文字。

统一后的秦王朝更加强大了，但北方的匈奴仍然是对秦政权的严重威胁，公元前 215 年秦始皇派将军蒙恬率 30 万大军北伐匈奴，收复了河套以南地区。

公元前 214 年，又收复了河套以北至阳山地区，前设置了 44 县。

为了巩固边防，秦始皇下令将原秦、赵、燕的长城边为一体，建成了万里长城。

公元前 223 年灭楚后，秦军继续南进，“平百越”，南戍五岭，扩大了秦的疆域，把四川、云、贵、以及两广、浙、闽与中原边为一体，成为中国领土不可分割的部分，为形成一个多民族的国家奠定了基础。

秦始皇的上述治国政策，巩固了秦的政权，其中迁富豪于咸阳，使 6 国的贵族远离中原地区，消除其政治影响和削弱他们的经济实力，使他们丧失复辟反抗的条件和力量，置于中央集权的直接控制之下，以便监督。这一措施如同调虎离山计，6 国的贵族离开了原来的国家，就如同“虎”离开了“山”。虎居山则势强，离山则势弱，离了根基之地就再也难成气候。

消除城防，决通川防，消除险阻销毁兵器的措施，不仅消除了反动势力复辟的手段，同时也方便了水利和交通。

焚毁儒家典籍，其目的是从意识形态和文化领域中加强统治和巩固中央集权，“使天下无以古非今”，这项措施无异是有利于秦始皇统治的，但是其方法却充分暴露了秦始皇的暴虐，不仅对古典文献的保存，而且对于文化学术交流的发展都造成了不可弥

补的损失。是中国古代历史中第一次大规模地对古代文化典籍的摧残，是中国文化史上的第一次大浩劫。

一代名臣李斯为秦始皇提出了难以胜数的建议，由此引起人们对李斯的评价也历来褒贬不一，唯独焚书这一件，却使他落得个众口一词的举世骂名。

秦始皇，以他的雄才大略统一了中国，但在他晚年却犯下一连串的错误，他大兴土木，耗费民财民力，修建楼台殿阁、阿房宫，骊山墓。并且寻神仙，求长生之药，在统治方面重赋役、严刑罚，使阶级矛盾日益激化。

秦始皇在统一后的 11 年中，对全国先后进行了五次巡行。

公元前 220 年。由咸阳向西，经陇西地区到鸡头山（甘肃平凉西）然后返回咸阳。

公元前 229 年，东行到达齐地邹峰山（山东邹县南）登泰山之后到了彭城，又南下到达衡山、南郡，由南郡回咸阳。

公元前 218 年，向东行列赵故地沿漳水过上党郡回到咸阳。

公元前 215 年，东达碣石，然后向西至上郡回到咸阳。

公元前 210 年，由咸阳出武关至云梦，再沿长江东下，经丹阳至钱塘，至会稽，北上渡江到琅琊，取道临淄西归，行至平原津（山东平原县南）得了重病，于七月丙寅日死于少五平台（河北巨鹿东南）终年 50 岁。

千古一帝秦始皇，13 岁即位，22 岁亲政，30 岁至 40 岁灭六国、统一天下。表现出他的超人才华。他知人善任，勇于同专制的母后、嫪毐、吕不韦集团进行坚决的斗争，在掌握皇权之后，一直坚定秦的既定国策，向东扩张，消灭六国，以及后来建立中央集权的封建王国，都充分体现了他是一

位明智的、能重用人才、听取意见、坚持正确、改正错误的有为君王。他确立的郡县制，统一的文学、货币、度量衡等在历史上产生深远的影响，秦始皇晚年大兴土木，重赋役、严刑罚，则破坏了社会经济的发展，成为一个昏庸残虐的暴君。

可以说秦始皇既是一位对历史发展有巨大贡献的封建帝王、也是一位阻碍历史前进的罪人。

牵制与分散权力

高高在上的帝王，对属下宠受无比，但他并非对属下完全放心，总要加以牵制，防止他的权力过大，威胁自己的地位。

战国时的齐桓公是一代霸主，他与管仲的关系可谓密切，甚至尊称管仲为“仲父”，管仲的权力已经很大了，国家的大事，很多都要由他决断，桓公却日与妇人饮酒为乐。有人以国事来向他汇报时，他就说：“为何不告诉仲父呢？”全国上下，都知道管仲的权力很大。桓公还不满意，想给管仲更大的权力，这样自己就可以不问政事，专心地享受快乐。

一日，齐桓公忽然对大臣们说：“我想给管仲更大的权力，凡事你们都要向他报告，不要再向我报告，同意的人站到左边，不同意的人站到右边。”

只有东郭牙站在中间，桓公就问他为什么站在中间。

东郭牙说：“您觉得管仲的智慧可以夺定天下吗？”

桓公说：“当然能。”

“管仲有决断大事的能力吗？”

“当然有。”

“既然您认为管仲既能平定下，又能决断大事，还要扩大他的权限，难道您不信为他会对您构成威胁吗？”

齐桓公一时顿悟，点了点头，于是又任命鲍叔牙、隰朋等人与管仲同掌国家权力。

按：

在任用能人时，不要把全部事务都交给一个人，而是要同时任用不同的人，使他们互相牵制，互相竞争，要阻止这些人互相团结，使他们都变为自己最受宠，这样就不会对自己构成威胁，这是一个重要的原则。

在中国历史上，这样的例子很多。五代十国时的周期责任赵匡胤为旧德军节度使，兼配合检点校尉，而小皇帝只有7岁，赵匡胤大权在握，而又没有人加以限制，就造成了后来的陈桥兵变，赵匡胤黄袍加身，拥重兵入宫，逼小皇帝禅位于他，儿寡母，已无大臣相助，无可奈何，只各听从赵匡胤一帮人的摆布，将大好江山，拱手相送，周之亡，买在于用人不当。

南北朝时期的另一个周朝，也委以杨坚重任，满朝文武都制限不了他，杨坚今害死一人，明害死一人，将周室的五王，害死二王，剩余的二王，索性让他二人自尽，自己为相国，全权掌握国家大事，后又逼周主封自己为主，开府置官，加九锡大礼，又过了一年多，就逼周主禅位于己。周主迫不得已，只得下了诏书，自动禅位，那杨坚还猫不吃鱼——假慈悲。再三辞让，做出迫不得已才就皇位的样子，将天子宝位移到自己屁股下面。杨坚即位、开创隋朝，但好景不长，只传了一世，到了隋炀帝时，天下叛乱，烽烟四起，隋炀帝连禅让也未做好，好端端的被人逼死，这倒有报应的意味。

人才难得，但有了人才，怎样使用，是一门学问，用人不疑，疑人不同，说着容易，做起来难。没有人才、国家会灭亡，有了人才，用之不当，也会引人烧身。如何既能应用人才，又能让他忠必耿耿，此门学问研究到家的要数刘备，试想，他能让诸葛亮死心塌地辅佐自己的儿子刘禅，而诸葛亮明知刘禅扶不起来，却专心辅佐，可见刘备的水平。

燕昭王买马

燕昭王收拾残破的燕国，即了王位后，谦卑地用重金招纳人才，想要报仇。因此去见郭隗说：“齐国利用了我国的内乱，攻破我国。我知道燕国小力弱，不能报仇。不过，能得到贤才与我共同治理国家，以报先王的深仇大恨，是我的愿望。请问为国报仇的办法在哪里？”

郭隗说：“我听说古代的君王，有以千金求千里马的，三年没有得到。涓人对君王说：‘我为您求吧！’国君派他去了，三个月得到千里马，马已死了，买马的尸体用了五百金。回来向君王报告。君王大怒说：‘我要的是活马，为何买死马用五百金？’涓人说：“一匹死马尚且用五百金去买，何况活马呢？天下人一定认为国王善于买马，不久，千里马就有了。”于是，不到一年，千里马就得到了三匹。现在王诚心求贤，先从我这里开始，连我都受到重用，何况胜于我的人呢？难道还怕千里之外的贤者不来吗？”

于是，燕昭王为郭隗修建宫室，以师礼待他，因此，乐毅从魏国来，邹衍从齐国来，剧辛从赵国来，凡有才能的人都争想投奔燕国，燕国由此振兴。

按：

“千金买马尸，高筑黄金台。”燕昭王求贤纳士的故事于古流传，古今多少士子希望遇到燕昭王那样的君主啊！

一般来说，君主们财贤才的使用，往往是像我们购买商品一样，看货给钱。君主们则是根据才能给以俸禄。

在一般情况下，和平时时期，看货给钱，量才使用是可以的，在国家危亡，求贤若渴之时，就要用特殊的方法，“千金买马尸，高筑黄金台”的故事就是任缺乏人才的情况下采用的特殊措施。

历代帝王都是这样，刘备在走投无路时三顾茅庐，朱元璋创业之时礼贤下士，当他们穴业初定，奠定王业时，就往往不象以前那样礼贤下士了，还要摆起帝王的威风来，昔日的“哥们”，现在也需跪拜称臣了。

楚庄王一鸣惊人

楚庄王已执政三年，没有发布任何命令，也没有什么政绩可言。

右司马与庄王闲坐时，用隐语说：“有鸟栖息在南方的高地上，三年不张开翅膀，不飞也不叫，默默无声，这是什么鸟啊！”

庄王说：“三年不伸展翅膀，那是为了南飞而准备羽翼，不飞不鸣.是为了观察民意；虽说现在没飞，一飞必定冲天；虽然现在没叫，一叫必定惊人。您放心吧！我心中自知。”

过了半年，楚庄王上朝听政，废止了十件坏事，兴办了九件好事，杀了五个奸臣，提拔了六个有才能的人，国家得到大治。派兵讨伐齐国，大败齐兵于徐州，又在河雍战胜了晋国，在宁国大会诸侯，于是称霸天下。

按：

“一鸣惊人”的故事，很多人都知道，楚王三年不理朝政，是在观察、研究、三年不鸣，一鸣惊人，他果然做到这一点。

一些官员喜欢一上任，就烧三把火，三把火烧完，就没有下文了，这些官员应读读这个故事，最好在充分了解情况后，要提出施政纲领并对者实施。

水与火的比喻

郑国的子产有病，对子大叔说：“我死后，你必继位执政，只有德行高的人，才能以宽大的政策管理百姓，德行稍次的人，不如用威猛的政策。比如说，火猛烈，人们见它就害怕，因而死在火中的人少；水柔弱，人们就玩弄它，因而死在水中的人多，因此实行宽大的政策比较难。”

子产病了几个月后死了，太叔继位执政，不忍心实行严厉的政策，而采用宽大的政策。结果，郑国的强盗多起来，很多强盗聚集在草泽中，劫取别人的财物。

太叔悔恨道：“我如早听从他老人家的话，就不至于到这一步。”于是发兵攻打强盗，全部杀死了他们，从此以后，强盗才有所收敛。

孔子说：“好啊，政策宽大，则人民轻慢，轻慢就用严厉的政策纠正；政策太严厉，百姓又会受到残害，百姓受到残害，就实行宽大的政策，用宽大辅之严厉，用严厉辅之宽大，此事因此得到平和……？等到孔了听说子产死了，便流泪感叹道：“子产的仁爱，真是继承了古人的遗风啊！”

按：

子产的比喻真是奇妙啊！

居无常位

赵简子问史墨说：“鲁国的季孙赶走了他们的国君，而百姓却服从他，诸侯照样与他交往，匡君死在国外，也没人治他罪，这是为什么呀！”

史墨回答说：“天生万物，有二、有三、有五、有的有辅佐和副手。因此，天有日有星辰、地有金木水火土，身体有左膀右臂，人有配偶，天子下面有公，诸侯下面有卿，都有各自的辅佐。上天生下季孙，让他辅佐鲁国国君，已很长时间了，良众早已服从了他，这不是很自然吗？钅国的国君历代淫逸，而季孙家历代勤勉，百姓早就把国君忘了。国君死在国外，有谁怜悯他呢？社稷不会永远不变，君臣的地位也不会永远不变。自古以来就是如此，因此《诗》里说：“高高的山崖变为深谷，深谷变为山陵。虞、舜、夏禹、商汤三代的子孙，现在都成了普通百姓，这也是您知道的。”

按：

《孙子兵法》中说：“兵无常势，水无常形”此处讲的是事物的变化发展，同样遭理，权势也不可能永远存在下去。历史不断地前进，贤能的代替昏庸的，有什么不可以呢？

为政之道

齐景公问晏子：“为政的最大祸患什么？”

晏子说：“最大的祸患是善恶不分。”

景公又问：“怎样才能分辨善恶呢？”

晏子答：“慎重地选择左右，左右是好的，文武百官各得其职，善恶好坏就分清了。”

孔子听了晏婴的话，说：“这话说得很对，左右是好人，那么坏人就无法接近国君了；左右亲近不是好人，那么好人也就无法接近国君了。”

按：

晏子是春秋时著名的人物，有很多机智的故事流传下来。此处晏子论述了用人的基本原则：亲君子，远小人。

国君亲近哪些人，哪些人就得志。亲近小人，君子就无法接近国君。

秦朝末年，秦二世亲近奸臣赵高，不上朝，朝臣们见他一面就很难。秦二世在深富中玩乐，完全不知道天下大事，赵高独掌大权，最终导致秦朝灭亡。

用人权术

康熙帝用人权术

自古以来，开国帝王善于知人用人，否则难以开国，康熙帝虽不是开国帝，但他也知人善任。

到康熙帝时，虽然汉族的臣民已甘心做大清帝国的臣民，但仍有少数知识分子，不肯做清朝官，因此感化汉族知识分子，收买人心是非常重要的。康熙即位后，即颁诏天下，令地方信负举荐有才学的知识分子遗老，“征聘来京，以便擢用”。

陕西总督鄂善推荐了关中著名学者李颙，但李颙以有病为理由，坚决不肯入做官。康熙派大吏们不断地看他，等他病好后催促入京。

大吏们天天来催，后来少里见李颙躺在床上，十分顽固，就让人把他从家里一直抬到西安，督抚大人亲自到床前劝他答应进京。李颙竟然绝食，水火不进，还乘人不备取佩刀自刺，以死拒任，督抚报告给康熙，康熙一点也不生气，吩咐不要再逼他。

四十二年（1730年）康熙西巡到西安，让督抚转达自己尊崇李颙是当代大儒，打算去拜访的意思。

李颙仍以有病无法接驾婉拒。康熙帝表示没关系，并真的来到李颙的邻境，放风说要亲到李颙家探望病情；李颙忙让自己的儿子带上自己写的几本书去见康熙，这实际上已表示向康熙“臣眼”，也就是他是大明臣民不能跪拜康熙，而他的儿子是大清臣民，可以跪拜康熙。

康熙见了李颙的儿子，得知李颙确实有病，也就没有勉强。

康熙帝对李颙的儿子说：“尔父读书守志可谓完节。朕有亲题‘志操高洁’匾额并手书诗帖以旌尔父之志。”谕示巡抚鄂海：“周至县处士李颙，‘人好读书，明理学，屡征不出，朕甚嘉之。’并嘱咐要妥善照顾李颙。”

康熙帝此做法，对汉族知识分子具有莫大的吸引力。

为了促使汉族知识分子入京为官，特设博学鸿词科，143位被举荐者参加了十八年（1679）三月体仁阁的考试，康熙帝亲自阅卷，录取了53人。很有才华的严绳孙只作了一首诗，彭孙遹故意把诗写得言词不通顺，潘耒、李来泰，施闰章等的诗不合韵律，却把他们都录取了，被录取的授给翰林院官职，安排“入史馆，纂修明史”修《明史》对汉族知识分子吸引力很大，万斯同、刘献庭等人不作官，不入史馆但愿意以“布衣”身份修史，坚决不仕的大学者黄宗羲甚至也让其子入馆修史，并允许录自己所著之书。

康熙一系列争取汉族知识分子的行动，获得了巨大的成功，这是他重视知识，善于用人的结果。

对文人如此，对武将康熙也很善用，他善于发现人才，培养人才，并大胆使用人才。

姚启圣在1674年，只是一个知县，康熙发现他是个人才，几年间就升他为布政使，1768年又升他为福建总督。当康熙看到姚启圣第一次奏报恢复福建地方和整顿军队的方案时，高兴地说：“闽督今得人”。

姚启圣没有辜负康熙，他设“修来馆”招抚了大批郑经部下，郑氏边镇大将廖焯、黄靖等人携所部来归附并编成军，安定了地方，加强了清军，十九年（1680年）清军攻取厦门、金门，郑经退回台湾。

姚启圣是个人才，但不是收复台湾的合适入选，因为他没有水战经验。因此，康熙帝令他停止进攻。

施琅曾任福建水师提督，是福建泉州人，熟悉海疆情况，富于海上作战经验，曾是闽经祖父闻芝龙部下，不肯从闽反清，几位亲人被杀，他熟悉闽部情况。

康熙任命施琅为福建水师提督，全权策划于二十年（1681）七月、指挥出兵台湾异事行动，后来施琅强调气候条件，一再推迟出兵日期，又耽搁了一年多，朝中大臣言论纷纷，康熙不干预。施琅取得澎湖大捷后，康熙四顾说：“自用兵以来，凡陆地关山险隘，相度形势以为进止，朕往往能悬揣而决。海上风涛不测，涉险可虞，是以朕不强之使进。”这充分体现了康熙用人不疑。

对郑氏，施琅不计杀亲之仇，厚待投诚人员，积极宣传招抚政策，甚至去祭拜郑成功的庙宇。终于使郑氏集团归顺朝廷。

康熙接见了郑克塽，授他为正黄旗汉军公，他的亲属也分别予官职，康熙还特别下诏，宣布郑克塽的祖父郑成功，父亲郑经不是“乱臣贼子”，可以归葬故里南安。

康熙曾对大学士们说，“自古疑人勿用，用人勿疑。方且欲推心置腹以示人，阴刻何为？若于所爱者故为怒容待之，于所恶者故以喜色遇之，是欺人即自欺也，朕之喜怒，无不即令人知者，唯以诚实为尚耳。”

康熙用人坚持信赏必罚，在平定三藩时尤其如此，规是“阵亡者除照常给赐身价外，护军则荫一子为七品官食俸，骁骑则荫一子为八品官食俸。如无子则照本身钱粮，给其孀妻终老，所借公库官银，另之宽恤。”

“凡绿旗卒内有从本阵前进，超入骆驼鹿角营，众人接蹲齐，杀败敌寇者，第一名优升千总，其督战之员优升二级擢用。”如果是放弃，则“忧升三级擢用”。

康熙说，“武弁非读书之人，但披坚执锐，用命杀入而已。地方文官多有必耗银两，武弁绝无所获，然而兵于能效力者必重加赏功，庶军士尽皆鼓舞，遇失望肯前，若毫无赏功，何以使人乐为之用乎？”

为此，康熙大奖将士，从平定三藩到康熙晚年，赏兵之银达数百万两。

相反，对违犯军令，生失我机或贪污暴虐的将领则坚决给以处罚。

第一位率大军出征吴三桂的顺承郡王勒尔锦，在十几年（1680）冬战争快结束时受到军法处置。他没能遵旨攻取重庆，中途远回荆州，同时还敛取四川各级官吏财物。康熙把勒尔锦削去郡王议政宗人府职，仍羁禁，贝勒察尼等一批将领同时被惩。

其他被处罚的还有：

安亲王岳乐长沙作战失利，功过相抵，免革议政，宗人府、罚俸一年。

康亲王杰书优游驻所数年，无战功，罚俸一年。

简亲王喇布皆挥失误，削去王爵。

将军噶尔汉不增援房县，降五级留用。

都统职权密达当兵退时不能禁阻革去佐须降五级留用。

都统穆占作战不临阵指挥，革职。

都统十臣，副都统翁爱山征指挥失误，均革职。

从郡王、亲王到都统不论职位高低，有功则赏，有过则罚，使清军的战斗力大大提高。

康熙用人十分大度，对降将用而不疑，尽量予以委任，原吴三桂大将林兴珠，投降后仍令其带兵，立下赫赫战功。吴三桂的另一勇将韩大往也受到

重用，在征伐噶尔丹时英勇牺牲。 19 年（1680）郑经手下大将朱老一、朱贵投诚，后来在澎湖大战中战死。

康熙对汉军优秀将领十分重视， 1675 年西北王辅臣叛乱时，康熙起用甘肃提督张勇，又由张勇推荐，重用西宁总兵官王进宝和天津总兵官赵良栋，他们率领的汉族部队很快平定了陕甘。张勇、王进宝和赵良栋号称“西北三汉将”。后来赵良栋和王进宝又收复四川。赵良栋参加收取云南，主将贝勒彰泰的十万多个军围昆明九个月未能攻克，赵良栋一到就发动猛攻，最后乘夜与敌进行肉搏，终于攻克昆明，为平定三藩立下最后一功。

康熙用人，不仅重才华，更重德行，二十六年（1687）在一次引见新补任官员以后，康熙对吏部官员强调说：“国家用人，才优者固足任事，然乘姿诚厚者，办于佐理有裨，朕听政有年，见人或自恃有才，辄专恣行事者，思之可畏，朕意必才德兼优为佳，若只才优于德，终无补于治理耳。”

在提到患病的好官胡图时说：“设官分职原以为民，所在得一良吏，则民便遂其生，今观各官虽有品行清洁者，但皆畏国法而然。如直隶巡抚于成龙之真实清廉者甚少，观其为人，天性忠直，并无交游，唯知爱民，若有此好官，不拘大小，可令九卿保举来奏。”

康熙坐皇位 60 年，勤政爱民，知人善任，划定祖国版图，使国家安定，民众富裕，使满清王朝逐渐走上盛世之路。

更为重要的是，康熙在用人方面，争取了广大汉族知识分子，使们从心理上接受满清贵族的统治，愿意做大清帝国的臣民，从思想上根除了反清复明，为雍正、乾隆的统治打下了基础。

朱元璋用人权术

自古以来，得人才者，得天下，朱元璋取得成功的根本原因，在于广揽人才，并恰当地使用人才。

朱元璋总结历代王朝的成败兴亡经验时，曾强调说，“天下之务，非贤不治”。他指出：“忠良者，国之宝，奸邪者，国之蠹，故忠良进，则国日治，奸邪用，则国日乱。观唐太宗用房（玄龄）、杜（如晦），则致斗米三钱，外户不闭之效；玄宗用杨（国忠）、李（林甫），则臻安史之乱，有蒙尘播迁之祸，此可鉴矣。”

朱元璋参加起义军的初期，当时他只是一个带兵的总管，官职不大，但他十分重视文武将才的使用和网罗。至正十三年（公元1352年）冬，他把手下的700人交给别的将领统率，自己带着徐达、汤和、吴良、吴祯、花云、陈德、顾时、费聚、耿再成、耿炳文、唐胜宗、陆仲享、华云龙、郑遇春、郭兴、郭英、胡海、张龙、陈桓、谢成，李新、张赫、张铨、周德兴等24人离开濠州，往南到定远一带发展势力。

这24人，都是义军的骨干，而且都是朱元璋的同乡。朱元璋把这些人，视为心腹，倍加重用，以后他们都成了能征善战的大将，为朱元璋打江山立下汗马功劳。

至正十四年（公元1353年）五月，结果自保的地方武装吴复、冯国用、冯国胜，丁德兴等归附朱元璋，冯国用兄弟二人，自小读书，精通兵法，北国用更是足智多谋。朱元璋曾向冯国用征询夺取天下的计策，他说：

“金陵（今江苏南京）龙蟠虎踞，帝王之都，先拔之以为根本。然后四出征伐，倡仁义，收人心，勿贪子女玉帛，天下不足定也！”

朱元璋十分高兴，从此冯国用成为朱元璋的谋士。

定远昌义乡的毛麒，是个有识之士，他投奔朱元璋，成为朱元璋的一名谋士，史书记载，朱元璋常“与其计征讨之事。”

在攻伐滁州的路，上，定远人李善长前来求见。李善长年轻时就很有志气，读过书，粗通文墨，善于计谋。

朱元璋问他：“四方战斗，何时定乎？”

李善长答道：“秦乱，汉高起布衣，豁达大度，知人善任，不嗜杀人，五载成帝业。今元纲纳既紊，天下土崩瓦解，公濠产，距沛不远。山川王气，公当受亡，法其所为，天下不足定也。”

朱元璋任命他为掌书记，嘱咐他说：

“方今群雄并争，非有智者不可与谋议。吾观群雄中持案牍及谋事者，多毁左右将士，将士弗得诤其能，以致于败。其忆翼既去，主者安得独存，故亦相继而亡，汝宜鉴其失，务协诸将以成功。”

朱元璋攻占滁州后，滁州儒士范常投奔他的帐下，年16年的骁将邓俞和长智铁面，智力过人的勇将胡大海也投奔了朱元璋。

朱元璋渡过长江，攻占太平后，儒士李习陶安等率地方父老出城迎接朱元璋的队伍。朱元璋向陶安询问计策，陶安道：

“金陵，古帝王之都，龙蟠虎踞，限以长江之险，若取而有之，据其形胜，出兵以监四方，则何向不克！”

陶安的计策与冯国用不谋而合，朱元璋由此对他们“礼遇安甚厚”，留置幕府，充作高级谋士。不久，朱元璋设太平府，任命李习作知府，以李善

长为元帅府的都事，陶安为帅府令事。

龙凤三年（公元 1357 年）儒士朱升提出“高筑墙，广积粮，缓称王”的计策，这一计策立即被朱元璋采纳。

攻占应天后，朱元璋宣布“贤人君子有能相从立功业者，吾礼用之。”夏煜、孙炎、杨宪等十几个儒士来求见，都被录用。

每逢将帅出征，朱元璋就要求他们寻访，推贤当地的名贤。有进还派专人携带金帛，四处访求贵贤。

朱元璋听说洛阳有个儒士叫秦从龙，字元之，很有学问，曾做过元朝的和林行少左丞、江南行台侍御史，后来隐居镇江。徐达出征镇江，朱元璋特地嘱咐他：“镇法有秦元之者，才器老成，当询访致吾欲见之意。”

徐达攻克镇江后，访得了秦从龙，朱元璋就派侄儿朱文正和外甥李文忠带着白金、文绮前去礼聘，并亲至龙江（在今南京中山门外）迎入，与自己朝夕相处，“访以时政”。

亲征婺州时，胡大海推荐宋濂，朱元璋马上派宣使樊观奉书币，聘请他来做五经师。

胡大海攻下处州，推荐刘基、叶琛、章溢三人，朱元璋立即派樊观去请。叶琛、章溢前来应聘，刘基却不肯来，朱元璋又叫处州总制孙炎派人去请，刘基回赠一把宝剑，还是不来。孙炎“以为剑当献天子，斩不顺命者，人臣不敢私，封还之”，并写了一封洋洋数千言的信，反复说明利害，非要他出来不可。陶安和宋濂也分别劝说，刘基实在没有办法，这才勉强出山。

刘基奉命与宋濂、叶琛、章溢一起来到应天时，朱元璋热情地接待他们，说：“我为天下屈四先生耳！下令在自己住宅的西边盖了一座礼贤馆，把他们请到那里去住。

朱元璋还说过：“予思英才，有如饥渴。”

朱元璋不但善于网罗人才，而且善于使用人才，能够做到知人善性。他能够了解人才的长处与短处，因材施教，用其所长。他反复告谕中书少：任人之道，大小轻重，各适其宜。若委重于轻，是以拱楠而为栋梁；委大于小，是以种庾而盛斗稍。”“莫耶之利能断犀象，以之所石则必缺；骐驎之驶能致千里，以之服耒则必蹶。要之处之得其宜，用之尽其才可也。”

根据上述原则，朱元璋恰当地安排和合理使用他后下的儒士们。

凡博洽经史，熟于谋略者，如刘基、宋濂、朱升等，皆置幕府，备作顾问，参于谋议。

精通兵法，骁勇善战者，如胡大海等，任为将官，统兵作战，攻城略地。

有智慧，善理政者，如汪广洋、叶琛、章溢等，则派往各地，提任行政职务。

在元朝招降朱元璋的时候，有位宁海（境山东牟平）儒士叶兑上书朱元璋，向他建议：

“宜北绝李察罕之招诱，南并张九四之僭据，督方国珍之归顺，取闽越之土地，即健康以定都，招江、广以自资，进则越两淮中原而取天下，退则保全方面而自守。”

朱元璋认为叶兑的分析有道理，想留用他，但他坚辞而去。

朱元璋采用叶兑的建议，决心拒绝元朝的诱降，下令将元朝的三个使者张昶、马合谋和张瑄捆绑起来。

张昶在元朝做过大官，熟知朝章典故，名拔制度，朱元璋爱其才，到狱

里将他留下，用一死囚作替，与马合谋、张瑄一并押至聚宝门外斩首。

过了几天，朱元璋任命张昶为中书少都事，对刘基、宋濂说：“元朝送一大贤人与我，尔等可与之议论。”

从此例可看出朱元璋的爱才之心。

朱元璋对儒士能知人善任，对武将也是了如指掌，掌握他们各自的特点并加以合理使用。吴元年（公元1367年）十月二十一是，朱元璋命徐达为征虏大将军，常遇春为副将军，率军25万，由淮入河，北伐中原，临行时，朱元璋告谕徐达、常遇春和北伐诸将：

“征伐所以奉天命，平祸乱，安生民，故命将出师，必在得人。今装将非不健斗，然能持重，师有纪律，战胜攻取，得为将之体者，莫如大将军达。当百万之众，勇敢先登，冲锋陷阵，所向披靡，莫如副将军遇春，然吾不患遇春不能战，但患其轻敌耳。吾前在武昌，亲见遇春才遇数骑挑战，即轻身赴之。彼陈氏如张定边者，何足称数，尚据城指挥，遇春为大将，顾与小校争能，甚非所望，切宜戒之。若监大敌，遇春须令前锋；或敌势强，则遇春与参将冯宗异、冯胜分为右翼，各将精锐以击之。右丞薛显、参政傅友德皆勇略冠诸军，可领一军，使当一面。或有孤城小敌。但遣一将有胆略者，付以总制之权，皆可成功，达则专主中军，策励群帅，运筹决胜，不可轻动。古云：‘将在军，君不与者胜！’汝等其识之！”

朱元璋还特地叮嘱徐达：

“阃外之事，汝实任之，兹行必自山东，次第进取。山东古云十二山河之地，师行之际，须严部伍，明分数，一众人，审进退之机，活通变之宜，使战必胜，攻必取。我虚而彼实则避之，我实而彼虚则击之。将者，三军之司命，立威者胜，任势者强。威立则上用命，势重则敌不敢犯。吾尝与诸豪杰并驱，观其取败者，朱有不由威不立而势轻也，汝其慎之。”朱元璋除了作用起义军将士、儒士外，还广泛吸收元朝的降将，择其有能者用之，康茂才是元淮西宣慰使。都元帅，在应天战役中被俘投降。朱元璋让他随队出征，第二年升他为秦淮水军元帅，后来，康茂才为朱元璋打败强敌陈友谅立下汗马功劳。

元朝朱亮祖在太平被俘后，投降朱元璋，过了几个月又反叛朱元璋，几次带兵攻打朱元璋的队伍。后来，再次被俘，朱元璋又赐他死罪，让他带兵攻宣城。朱亮祖威思攻下宣城，以后又屡立战功，朱元璋授予他枢密院判之职。

当时，其他起义军，对元朝不投降的官吏和将士，一律处斩，朱元璋对那些不肯投降的也宽大处理。万户纳哈出被俘后，不肯投降朱元璋不但不杀他，反而发给他路费，放走他，这样做使朱元璋博得了好名声。

朱元璋用人还不拘资格，惟才是举，对确有才能的人被格提拔。有的大臣认为，儒士起自乡野，一下子就提拔上来做大官，甚非朝廷爱重名爵之意。朱元璋开导说：“朝爵禄所以待士，彼有卓越之才，岂可以限以资格？但期得贤；名爵排所吝。若日起自田里，不当聚用，如伊尹在莘野，孔明在隆中，何尝拘以官职！朕所患不得贤耳，诚得贤而任之，品秩非所限也。”

这种不限资格而重才能的作法，使许多才能之士得到了破格任用。

成吉思汗用人权术

“一代天骄”成吉思汗，在统一蒙古草原的过程中，发现和培养了很多英勇善战的勇将，他知人善任，胸怀宽广，注重忠诚信义，因而能得人心，众人愿意归服于他。

成吉思汗的胸襟是一般人不能比的，他的长子术赤，是他的妻子的孛八帖被篾儿乞人掳掠后怀孕而生的，但他仍将术赤看作自己的亲生儿子，并重用地，并且要求其他儿子尊重他。

泰赤乌部的一个将领豁儿阿歹一箭射中了铁木真脖子上的血脉，豁儿阿歹来投，他对铁木真说：

从山上射箭的人就是我。

现在合罕把我杀就杀。你杀我不过是溅污了像手掌大的一块地皮，倘若放我，赐我一命，赴汤蹈火，我也愿意。横断罢水，粉碎岩石，扶佑合罕。征讨外敌，横断深渊。粉碎坚石，全心全意，扶佑合罕，叫我到那里，我就到那里，去粉碎坚石，去挖取人心。

铁木真不计一箭一仇，收他的郡将——此人后来成了一员名将，在西征中立下赫赫战功。

铁木真一身坚持实行唯才是用的方针，这在当时蒙古草原是一大进步，当时的蒙古贵族大都选用自己的亲属担任统帅和各级将领。而成吉思汗却大胆任用了出身低微的才华黎兄弟、者勒篾，任用了牧马人巴歹和乞失里黑，牧羊人选该，木匠古出右。

与铁木真同时代的蒙古族其他部落首领，在用人时只用本民族的人，而铁木真则在蒙古族以内部打破部族界限用人，表现在外部则是打破民族、国家、宗教的界限用人。他分别任用了：

乃蛮太阳汗的掌印官畏兀儿人塔塔统阿。

金国的降臣契丹人耶律楚材。

畏兀儿人镇海。

西域赛夷人札，

西夏人察罕等。

汉族、波斯，钦察、阿兰、斡罗思等各种人才汇集到成吉思汗的帐下。

对于归附他的人，铁木真真诚相待，从不吝啬财物。

巴阿邻氏的豁儿赤投奔铁木真时，提出“你将怎样使我快活”的赤裸裸的物质需求，铁木真毫不吝啬地许诺封他为万户那颜，豁儿赤又提出要求随意排选 30 个女子为妻，铁木真也答应这种物质奖励，刺激着勇士们去拼搏，去战斗。

畏兀儿的亦都护投诚铁木真后，铁木真收他做第五子，并将女儿职权勒阿勒坛嫁给他。

辽东的耶律留马死后，他的妻子姚里氏以一个妇人之身，为了谒见成吉思汗携其三子和孙儿跋涉万里来到西凉府（今甘肃永昌），成吉思汗为其忠诚和贤良所感动，赐予其大批财宝马匹，将其送归辽东。

成吉思汗有较高的修养，正因为如此，部属们才愿意追随他，一次失吉忽秃忽和札兰丁作战大败而归后，成吉思汗虽然无比气愤和伤心，但他不动声色地说失吉忽秃忽老是打胜仗，打一次败仗对他有好处，失吉忽秃忽心中十分感动。

成吉思汗用人的成功之处，是信赏必罚。在与塔塔儿人作战时，他下令不许在战斗时，抢掠财物，他颁布了两条军令，这两条军令的颁布，大大提高了铁木真作为领袖的地位，进一步树立了她的权威。在战斗中，一些贵族的旧习难改，仍拼命地抢夺财物而不思杀敌。铁木真派人没收了他们的财物、牧畜，给以惩罚。

从此，军纪大为改观。

铁木真严格要求将士的同时，还经常培养教育他们，并严格要求自己，以身作则。他告诫部下不要在游乐嬉戏上失掉节制。在征服乃蛮部落后，他有一次喝谷物酿造的酒（原先蒙古人只有度数不高的马奶酒），虽然觉得甘醇无比，但只喝了三杯，并向部下一指出多喝就要乱性；对于游猎、女色，他虽十分喜爱，但基本上能够控制自己，从不因此影响自己的大事业。

成吉思汗建立了一个很有效率的指挥系统，以成吉思汗手下的亲信重臣、万户长、千户长、百户长，十户长为核心形成了一整套由上到下的各级指挥部。

虽然成吉思汗是最高指挥者，但他给下属很大权力，但他们能根据实际情况，机动灵活地执行作战计划。

在成吉思汗的军从中，无论是黄金家族中的天王贵胄，还是万户，千户那颜们，无论是那可儿、自身人，还是极普通的士卒以及随军的妇女儿童，都把二大札撒（包括正式颁布以及不成文的规定）视为自己的生命，而一旦违反，则必将受到惩罚，不会有丝毫的宽恕。

成吉思汗死后，他的儿子们，带领蒙古大军横扫欧亚，建立了疆域广阔的蒙古帝国。

赵匡胤用人权术

赵匡胤是毛泽东在《沁园春·雪》一词中提到的秦皇、汉武、唐宗、宋祖的宋祖。作为一代开国帝王，他的成功之处很多，其用人韬略，有其特色。

在赵匡胤使用的所有人才之中，赵普是最突出的一位，赵匡胤结识赵普无异于刘备结识了诸葛亮，后来赵普成为辅佐赵匡胤建立北宋王朝的核心人物。

赵普，字则平，出身于王代梁晋争雄时期的幽州蓟县（今河北省蓟县）。由于战乱，随族南迁，先到常山（今河北正定县），后又到了洛阳（今河南洛阳市），在那里定居下来。后周显德初年，永兴军节度使刘词辟他为从事，从此步入政坛。

由于永兴节度使刘词临死前的举荐和后周宰相范质的提名，赵普出任滁州军事判官。当时有一百多人将被作为盗贼全部处死，赵普怀疑其中有冤，亲自审问。结果证明，其中绝大多数人是无辜的。

赵匡胤与赵普相见，不如刘备三顾茅庐那样富有传奇色彩，但二人一番长谈，使赵匡胤认识了赵普的才华。随后，赵普在滁州处理狱事，也使赵匡胤很钦佩。

赵匡胤看中了赵普的才华，但他当时的地位还不可能将赵普罗致在身边。而赵普也认准了赵匡胤是一颗正在升起的新星，尽管当时赵匡胤还只是一个地位不高的武将，赵普仍然决定追随他。

在滁州，赵普对病倒在滁州的赵匡胤的父亲赵宏殷给予无微不至的服侍，使赵宏殷深为感动。

8 个月后，赵匡胤一被任命为同州节度使，兼殿前转挥使，就立即上表把已经做了渭州军事判官的赵普要到身边做节度使官。

智谋过人的赵普参与策划了一系列重大活动，陈桥兵变，统一南北，杯酒释兵权无不有赵普的参与。

除了赵普这一重要谋士之外，还与周朝的重要将领石守信、王审琦等人结成义社十兄弟，在军队中形成了很大的势力。这些义兄弟在赵匡胤陈桥兵变时积极支持赵匡胤，起了很重要的作用。

自古以来，知人、用人难，但立国之后，如何处理那些立有战功的将军是一件更难的事，处理不好就会引起战争。自汉以来，刘邦、朱元璋都采用阴谋手法，将功臣一一杀死，与功臣更患难，而不共富贵。唯有唐朝的李世民能恰当处理君臣关系，共享富贵。

宋朝以确立以后，怎样处理功臣的呢？

赵匡胤夺取皇权，采用和平方法，对功臣，也用不流血的方法，这就是历史上有名的“杯酒释兵权。”

建国后宋太祖经常外出，谋士赵普劝他要小心，赵匡胤对此也有考虑，从开平元年（907 年）到显德 6 年（959 年），这短短的 53 年内，像走马灯似的，中原更换了五个朝代，更换了 8 姓 13 君。这五个朝代中，有 4 个朝代是被内部军人所篡夺。赵匡胤本人就是由武将而被拥立为皇帝，因此，他更注意消除武将对自己的威胁。登基之后，他原来结盟的义社 10 兄弟以及资望高于他而又久拥重兵的大将，都成了他潜在的威胁。

如何消除潜在的威胁，如何使宋王朝长久下去？宋太祖自登基之后，这个问题一直萦绕在他的失脑中，使他食不甘味，睡不安枕。节度使李筠与李

重进的相继反叛，使他更感到解决这个问题的重要性。

平定了李筠与李重进的反叛之后，赵匡胤就把赵普叫来问道：“夫下自唐末以来，短短几十年，帝王先后换了8姓。但战火不息，生灵涂炭，原因何在？我想平息天下兵火，为国家求长治久安之计，出路又在哪里呢？”

赵普回答说，“天下之所以如此，没有其他的原因，只是为了藩镇势重，君弱臣强而已。现在要想治理，也没有其他奇巧的方法，只用削藩的权势，控制他们的钱财，收取天下的兵权，国家自然就会安定了。”

话未说完，赵匡胤就说：“你不要说下去了、我全明白了。”

宋太祖要对多年来共同出生入死，情同手足的结义兄弟下手，实在是下不了手。当时他的10兄弟如石守信、五审琦等分别掌握禁兵军权。

赵普多次劝宋太祖换掉他们，宋太祖都未答应，因为他未想出一个两全其美的方法，既收了兵权，又不伤害他们。因此赵匡胤说：“他们绝对不会背叛我，你过虑了。”

赵普开导说：“我并不是忧虑他们本人会背叛你，在我看来，他们都没有统御天下之才，但万一他们手下的拥立，也由不得他们。”

一句话击中要害，赵匡胤害怕陈桥兵变重演，才决定罢免禁军将领的兵权。

一天，赵匡胤把石守信等主要将领请到宫中，大摆宴席。酒过三巡，菜过五味，正是酒酣耳热之际，赵匡胤意味深长地说：

“如果不是人们拥戴，我难有今日的皇帝宝座，你们的功德，真是无穷无尽。然而做天子也很难哪，不如做节度使时快乐。黄袍加身以来，我没有睡过一天安稳觉。”

石守信等人听了，忙离座起身问：“陛下还有什么忧虑呢？”

赵匡胤说：“朕与卿等都是老友，不妨直说，这皇帝宝座，哪个不想座呢？”

石守信等人听罢，诚惶诚恐，叩头说道：“陛下怎么这样说呢？天命已定，谁还敢再萌异心呢？”

赵匡胤说：“不然，你们虽无异心，但你们的部下万一有人想求富贵，把黄袍加在你们身上，恐怕到时你们也欲罢不能了吧！”

石守信等人再叩头，央求道：“臣等愚昧，望陛下指条生路。”

赵匡胤看时机成熟就说道，“人生在世好比白马过隙，稍纵即逝，所谓富贵，无非是多积金银，尽情享乐，使子孙没有穷困的忧虑。朕为卿打算，你们为何不释去兵权，出掌大落藩镇，广置良田美宅，为子孙建立求久的家业，再多买歌童舞女，畅饮欢欣，安度晚年，我再与你们结成亲，若臣之间再无猜疑，上下相安，岂不好吗？”

众人听罢，心领神会，再次叩头拜谢道：“陛下为臣等考虑得太周全了，真好比起死回生，使白骨生肉啊！”

第二天，他们都称病请求辞去所领官职。赵匡胤非常高兴，假意对他们慰抚一番，并赐给他们很多钱财，命石守信为天平度使，王审琦为忠正节度使，张令铎为镇守节度使，赵彦微为武信节度使，驸马都尉高怀德为归德节度使，撤去殿前副都点检。

罢了功臣的兵权，又开始解除节度使的兵权。

开宝二年（969年）十月，赵匡胤又故伎重演，在后苑大宴各藩镇的节度使，酒酣之时，赵匡胤从客不迫地对节度使说：“请位爱卿都是国家元老

宿旧，久临太镇，王事太繁杂了，这可不是优待贤臣的办法。”

风翔节度使，兼中书令王彦超一听这话弦外有音，马上明白了赵匡胤的用意，就趋前奏道：“臣本无功劳，久享恩宠，现在已经衰朽了，希望陛下能恩准微臣退休，回归田园。”

赵匡胤离座亲扶，且嘉尉道：“卿可谓谦谦君子了。”

武行德等不知上意，反历陈平昔战功，履历劳苦。

赵匡胤冷笑道：“这是前代故事，不值再讲呢。”

不久，将一部分节度使罢职。

赵匡胤在杯酒释兵权时，趁机将一些重要职务撤消了。这样从根本上消除了威胁。如在任慕容延钊为节度使时，就乘机撤消了殿前都点检一职。在任高怀德为节度使时，就撤消了副都点检一职。在解除石守信军职时，又撤消了侍卫马步军都指挥使一职。

赵匡胤知人善任，有不耻下问的精神，对部属的意能倾心听取。

一天夜里，大雪纷飞，赵匡胤独自一人来到赵普家中。赵匡胤叩呼了门，赵普开门一看，赵匡胤独立于风雪之中。赵普慌忙迎进。不久，赵匡胤也应宋太祖之约来了，这三个赵胤集团的核心人物，坐在堂中，围着炭火，吃着烤肉。赵普的妻子给他们斟酒，宋太祖也以大嫂相称，君臣亲密无间，就在这天晚上，他们商定了扫丈夫下群雄的计划。

赵匡胤建国后，中国仍处于分裂的局面，当时，北有北汉、契丹，西有后蜀，南有南汉、南唐、吴越、荆南等小国。

如何统一天下呢？精于战术的赵匡胤现在遇到了一个战略问题。

周世宗的谋臣王朴，在昔日曾向周世宗献策：“凡攻取之道，必先其易者。”“得江南，则岭南巴蜀，可传檄而定；南方既定，则蒸地必望风内附。”

可惜王朴已先逝，此事不能再问他，是先南还是先北，赵匡胤举棋不定。

建隆二年的一个夜晚，风雪交加，赵匡胤来到赵普家中，赵普开门将地迎到屋内，皇上边走边说：“我已经约了皇弟（指赵匡义）。”不一会儿，赵匡义也到了。皇上和皇弟的到来，赵普不敢怠慢，赵匡胤对问赵普道：“羊羔美酒，可以消寒，卿家可有预备否？”赵普马上命人备上酒肉，烧旺炭火。赵普唤出妻子林氏亲自行酒。林氏登堂，叩见太祖。半谒光义，太祖对林氏说：“贤嫂！今日多劳你了。”

酒到半酣，赵普问赵匡胤：“夜深天寒，陛下怎么还出来呢？”

赵匡胤面露愁容，回答说：“我睡不着觉啊！一榻之外，都是人家的地方，所以才来见爱卿。”

赵普听后马上明白皇帝前来的意图，就说：“陛下您别着急，南征北伐现在正是时候。不知陛下您的成算如何？”

赵匡胤说：“我想先攻取太原（今山西太原市，为当时北汉都城）。”

赵普听后，沉默了很久，才说：“太原当西北二边，假如我们一举攻下它，那么边患就得由我们承受了。为何不留着它，等我们削平诸国后再说呢？”赵匡胤听了赵普的分析后，连连点头，并说：“我的想法也是这样，只不过暂且试试你的意见罢了。”

赵匡胤的设想曾与赵光义谈起：

“中国自五代以来，兵连祸结，帑藏空虚，必先取巴蜀，次攻广南，江南，即国用富饶矣。河东与契丹接壤，若取之，则契丹之患，我当之也。姑存之，以为我屏翰俟我富实则平之。”

“雪夜定第”表现出了赵匡胤对战略的把握，先平巴蜀，南下荆湘，可一举平定南半个中国。

战略方针确定后，宋太祖准备征伐的第一个目标就是高继中盘据的荆南。

荆南南通长沙，东距建康，西迫巴蜀，战略地位十分重要，是赵匡胤西征南下的要冲。

宋太祖派人出使荆南时，对使者说：“江陵人情去就，山川向背，我尽欲知之。”

使者回来说：“江陵兵力不强，民困于暴敛，很容易攻取。尽管如此，宋太祖还是想师出有名。恰巧机会来了。割据湖南的武平节度使周行逢病死，11岁的儿子周保权袭位，大将张文表不服而反叛。周保权一面派兵反抗，一面向宋朝求援。于是，宋太祖就决定借道荆南，名为援助湖南周何权，而一箭双雕，乘机灭掉这两个割据政权。宋太祖派遣的大军几乎没有遇到什么大的抵抗，就先后灭掉了荆南，湖南两个割据政权。

接着宋太祖又用2个月灭掉了西蜀，随后越过五岭，灭了南汉。

南汉灭亡后，南唐不战而降，此时南方只有一个吴越国。对此国，宋太祖采用不战而屈人之后兵的恩威并用手法，宋太祖将吴越王钱俶招到汴京，临走给了他一包宋朝臣僚要求扣留钱俶的章疏，使得越王彻底臣服了。

平定了南半个中国，赵匡胤积蓄力量，准备对北方用兵，收复燕云16州，可惜在宋王朝欣欣向荣的发展时期，宋太祖却于宋开宝九年（976年）驾崩归天，这一年他刚刚50岁，作为一个君主来说，正是年富力强，大有作为之时。

继承统一大业的宋太宗赵光义继续完成其兄未竟之业，太平兴国四年（979年）宋朝灭亡了北汉，至此，统一大业基本完成了。但宋太宗无论其政治才能和军事韬略都不如其兄赵匡胤，因此一直未能收复燕云16州北方强大的少数民族，一直成为中原的巨大威胁，最终，后来崛起的蒙古族统一北方，并灭亡了宋朝。

宋太祖先南后北，先易后难的战略，是符合当时实际的，当时南方诸国，战乱相对较少，中原人民大批南迁，经济中心南移，南方物产丰富，经济繁荣，而割据这里的君主却大多昏庸，心无大志，军事力量比宋朝弱，比较容易攻取。得到这些地区后，便可增加财政收入，以便积蓄力量，对北边用兵、统一中国。相比而言，北方的少数民族地区，幅员广大，善骑射，难以攻取，即使攻取之后，也需强大兵力防守，攻北方这对于刚刚立国的宋王朝来说是不切实际的。

李世民用人权谋

古往今来，英明帝王，莫不善用人才，李世民在青年时代，随父亲起兵太原，后来又征战南北，自然知道人才的重要性。

李世民在知人善任方面可以说在中国封建帝王中是很突出的，他的用人之道，具有很多特点，具体说主要有：

一、以广泛吸收人才，包括敌对集团的人才。

在李世民征战时，吸收了原属李密、王世充、窦建德集团中的不少杰出人才，吸收了瓦岗军中的徐世勣（后改名为李勣）、秦叔宝、程咬金等，在攻破刘武周大军时吸收了尉迟敬德，在攻破窦建德集团时，吸收了张玄素等，在消灭李建成集团时，吸收了魏征等。

二、吸收隋朝旧臣和李渊集团的人才从隋朝灭亡到唐朝建立，从李渊到李世民登基，这中间有一个过渡，李世民为了保持政局的稳定，他使用了隋朝旧臣李纲，萧、封伦，对李渊集团的人也恰当的安插，予以重用，李世民公布的一个“功臣”名单中，名列榜首的正是李渊的心腹裴寂。

三、用人不避亲仇长孙无忌是李世民的妻舅，在玄武门事变中立下大功，理应封予高官，但历来外戚掌权会被众人攻击，因此，长孙皇后和长孙无忌为了避嫌，再三请求只当一个空头官儿，但长孙无忌确有宰相之才，李世民用人不避亲，任命他为宰相。

魏征是李建成手下的谋士，曾多次建议李建成除掉李世民，可谓李世民的大仇人，但魏征为人耿直，有才干，是个忠臣，李世民不记前仇，任用他为谏议大夫。魏征不断向李世民提出好的建议，使李世民对他十分敬佩，经常将魏征请入居室，询问时政的得失，魏征越来越被重用，先后被李世民提升为秘书监、侍中、宰相、并封他为郑国公。

李世民曾说：“我好比山中的一块矿石，矿石在深山是一块废物，但经过匠人的磨洗锻炼，就成了宝贝。魏征就是我的匠人！”

魏征去世后，李世民说，用铜制成镜子，可照见衣帽是否端正，用右史作镜子，可参照了解政治的兴衰，用人作为镜子，可以知道自己的成就与过错，我经常保持着这三面镜子，现在魏征去世了，我少了一面镜子。

四、不拘一格，唯才是用李世民用人，不计较出身和经历，他选用了隋朝显贵旧臣，也提拔了像张玄素、孙伏伽等小县吏为朝中大臣。

公元631年（贞观五年），李世民令文武百官上书对政事发表自己的见解。中郎将常何上书，写了20多条，条条有理有据，很有水平。常何是个武夫，素无学问，李世民便询问常何。常何老实供出不是他自己写的，是他的一个客人——穷苦潦倒的书生马周写的。李世民立即召来马周，对马周的学问十分赏识，将了一步步提升到中书令（宰相之一）。

五、用人不疑李世民对下属十分关心，常问寒问暖，属下生病时，他还亲自看望。他让属下处理大事，给予充分信任，从不怀疑，使部下对他十分忠诚。

尉迟敬德，是刘武周手下的一员大将，武德七年他和另一大将寻相投降了李世民，不久寻相叛变，有人怀疑敬德也要叛变，就将他囚禁起来，并告诉李世民，要李世民将他杀掉。李世民却说：“敬德有心叛变的话，会落在寻相之后吗？”他命人释放了敬德，并安慰敬德说：“大丈夫以义气相许，请你不要把这次误会放在心上，我决不因别人的闲话而加害良士。”敬德十

分感动，对李世民忠心耿耿，在历次战斗中，出生入死，屡立奇功。

李世民曾说，一旦国君对大臣怀疑，臣下就不敢畅所欲言，下情使不能上达。这样，要求臣僚们尽忠报国，就不可能了。

公元 645 年（贞观十九年）李世民亲征高丽，停留在洛阳，临行，命宰相房玄龄留守长安，全权处理国务。有一个官员声称要向皇帝举报，房玄龄问他告谁，那人回答：“正是你！”房玄龄不敢隐瞒，立即派人用驿马送他去洛阳。李世民听说房玄龄有公文告密人，就令武士持大刀站在前面，然后引见来人，问他：“你告谁？”那人答：“房玄龄！”李世民道：“果然如此，推出去腰斩！”并指令房玄龄说，你太不自信，以后如有类似情况，自行处理！

唐太宗贞观元年（公元 627 年），有人上书请皇帝除去身边的佞臣。李世民问他：“谁是佞臣呢？”那人回答，“臣居住民间，不能知道谁是谁是妄臣，陛下与大臣谈话，假装发怒来试验他们，那些敢于执理不屈的，就是正直的臣子，那些奉承顺从的就是佞臣。”

李世民说，国君是身躯，臣民是影子，躯干挺直，影子自然不会弯曲；国君是源头，臣民是溪流，源头搞浑了，想要下游的水清是不可能的，君主自身使用诈术，您能要臣下正直呢？我正用至诚来治理天下，见到前世的帝王爱用权术奸诈，阴谋诡计对待下臣，常以为耻。你的办法虽好，但我是不能采用的。

六、善于用人李世民知人善任，不拘一格，用人之长，避人之短，他命京官推荐贤才，各官均有荐引，独宰臣之一的封德彝无一所举。一日，太宗问封德彝说：“治国的根本在于人才，我让你们推荐贤才，至今却不见你推荐一人，是何道理？”

封德彝说：“不是我不尽心，但今日没有奇才。因此不敢妄举。”

李世民说：“君子用人如器，各随所长。自古人君致治，难道能向别的朝代借才吗？只怕你自己不识才，怎么说没有人才呢？”

封德彝无言以对。

李世民的用人观是只要有所长，就量才使用，不求全责备。封德彝却追求天下奇才，在他眼里，衡量人才的标准是全才者为才，因此他难以推荐人才。

李世民广泛的吸收人才，并不是他做皇帝以后，在他起兵太原之前就广结豪友。在他做秦王时，他的部属僚佐很多都被迁任调走，为此他十分忧虑。梁国公房玄龄说，“其他人的不值得可惜，唯有杜如晦这个人，聪明贤达，是辅佐帝王的人才，如果您安心做秦王，他走了并不可惜，如果您做皇帝，这真是不可多得的人才啊。李世民大为惊讶，从此对杜如晦亲近信任。李世民做皇帝后，杜如晦做了宰相，为李世民政国安邦，出了很大的力，杜如晦死后，李世民吃到美味的瓜，就悲伤地思念他，于是总留下半个瓜儿，让人放在杜如晦的灵座上祭奠他。

李世民虽标榜以诚治国，但用人时仍不免带有权术的痕迹，使用李勣就是一例。

李勣是一个很有本事的大臣，唐太宗对他十分宠爱，但李世民别有用心，想让他为太子所用，就玩弄了一系列权术。

贞观十七年，太子李治住进春宫，李勣被调任太子詹事。

一次，唐太宗设宴款待大臣，席间他看着李勣说：“我打算把太子托付

于人，考虑到再也没有比你更合适的了，你以前不背弃李密，今天难道会辜负我吗？”

李勣感激得流起眼泪，他一连擦，一边应允，把手指头咬出血来，表示自己的忠心，一会儿，李勣喝得大醉，昏昏沉沉，太宗就脱去自己的衣服给李勣盖上。

李勣确实不凡，他每次用兵打仗，策划谋算，都十分神奇，他先后打败过突厥、颉利和薛延陀、高丽等。唐太宗曾说：“李勣、李靖这两个人，古代的名将韩信、卫青、霍去病等怎么能赶得上呢！”

太宗对李勣的恩宠超过了其他任何人，一日李勣得了重病，有一个土偏方说是胡须烧成灰可以治病，太宗便亲自剪下自己的胡须，烧成灰为他治病。李勣感动得磕头直至出血，哭着谢恩，太宗说：“这是为了国家啊，用不着重谢。”

古时候，人们讲究：“身体须发受之父母”，不敢有损，剪掉胡须是不幸的行为，唐太宗这样做，可见他的良苦用心。

唐太宗如此恩宠李勣，但仍不放心，在临死的时候，仍要考验他一下，并给太子李治加恩于李勣的机会。

唐太宗将李勣由太子詹事，出调为叠州都督，李勣是聪明人，马上明白了太宗的意思，一经受诏，便立即拜辞，也不回家，匆匆忙忙的带着行李，上任去了，当时朝廷上下的人，都认为李勣是为了感恩才匆忙去上任的。实际上李勣料想这次突然升调，必有原因，因此不敢不留，立刻就去上任。

果然李勣上任去后，太宗即召太子道：“我今天将李勣外调，是为你打算，他如果徘徊观望，我就责他违诏，置他死刑，他现在受诏即行，忠心可嘉，这人是一个很有本事的人，我死后，你赶快把他召回来，加以重用，这样他必然感恩于你，就会忠心耿耿为你办事，”

不久，唐太宗去世，李治即位，是为唐高宗。高宗依太宗之言，立即召回李勣，委以重用，李勣感激两代人的恩典，尽力辅佐高宗。

像李世民这样的明君也玩弄权术，以拉笼人心，可见权术无处不在啊！

太宗为马周调药

中郎将常何上书，陈述了朝廷正要研究的 20 余件事，太宗看了奏书，惊异他的才能，问常何，常何说：“这不是我所考虑的，是我的家客马周的想法。”

太宗即日召见马周，在马周到来前，又多次派人催促，等到见了面，很投机，就授予马周监察御史的职务。

后来，马周又被提升为中书令，得了消渴病，经年不愈。太宗亲自到翠微宫，命令臣下寻求风景优美的地方，为马周建住它。有名的医生和皇帝的使者，探望马周络绎不绝，太宗经常命令常何把自己的御膳赐给马周食，用太宗还亲自为马周调药，并派太子慰问。

按：

马周升官有其偶然性，也有其必然性。从形式上看是偶然，从内容上看是必然。

太宗重人才，知人善任，马周才华出众，这就是其必然性。

这件事告诉我们，要想获得升迁，必须得有真学问，不能只抱怨没有伯乐，自己首先必须是千里马。

这件事还可看到太宗的统御之道，他关心下属，亲自调药，令马周感动不已。

曹操用人权术

曹操是一位具有雄才大略的人物，他之所以能成就大业，统一北方，威震华夏，重要的原因是他在用人方面任人唯贤，唯才是举。

在曹操的帐下，集聚有郭嘉、程昱、荀彧、荀攸、刘晔、满宠、吕虔、贾羽等济世之才，他们出谋划策，为曹操统一北方，献了不少良策，而同时代的刘备，孙权就远远不及曹操。刘备身边的谋士，除诸葛亮有济世之才外，其他的都是平庸之辈，孙权手下更缺乏治国安邦的奇才。

曹操破山东黄巾军，占领兖州之后，第一件事，就是殷贤纳士。首先与颍川颍阴人荀彧交谈，十分投机。曹操说：“此吾之子房也！”遂委任荀彧为行军司马，委任荀攸为行军教授。

荀彧又推荐程昱，曹操令人寻访，访得他在山中读书，曹操也将他请到军中，程昱又推荐了郭嘉，郭嘉又推荐了刘晔，刘晔又推荐了满宠和吕虔，满、吕二人又推荐了毛玠，曹操一一录用。

武将方面，除随曹操起兵的夏侯惇、夏侯渊、曹仁、曹洪等亲戚子弟外，又有于禁、典韦来投。曹操任于禁为点军司马，任典韦为帐前都尉，并脱身上棉袄，及骏马雕鞍赐于典韦。于禁、典韦后来都成为曹操的著名勇将。典韦在濮阳大战中，为救曹操三进三出，英勇无比。后来，曹操中张绣计，兵败南阳，典韦救曹操，战死沙场。曹操后来亲祭典韦，对诸将说：

“五折长子、爱侄，无痛泪，独号泣典韦也！”

由此可见曹操的爱才之心。

曹操用人，除了不论贤历，门第外，还表出宽广的胸怀。

官渡之战，曹操取得胜列，在清理战场时，从缴获的袁绍图书中，“检出书信一束，皆许都及曹军中诸人暗通之书。”左右曰：“可逐一点对姓名，收而杀之。”曹操却说：“当绍之强，孤亦不能自保，况他人乎？”遂命尽焚之，更不再问。

这一措施，使那些十分恐惧的人，放下了包袱，对于安定人心，宠络部下，十分有利。

张绣是一个很有本事的人，曹操第一次攻南阳，张绣被迫投降了曹操，不久，张绣又反叛。宛城之战中，曹操中张绣计，儿子再昂，亲侄曹安民和爱将典韦战死，曹操也被射伤。但后来，张绣又投曹操时，曹操不记前仇，为了使张绣安心，又与他结为儿子亲家，封张绣为扬武将军。

自此，张绣死心塌地地跟随曹操。

刘备是一个反复无常的人，他在迫不得已的情况下投靠了曹操，曹操的谋士主张杀掉刘备，荀彧入谏曰：“刘备，英雄也，今不早图。后必为患。”曹操不答，或出，郭嘉入，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。”

曹操大喜曰：“方今正国用英雄时，不可杀一人而失天下之心——此郭奉孝与吾有同见也。”遂以兵三千，粮万斛送与玄德，使往豫州到任。后来，刘备以图扩大势力范围，进兵屯小沛，招集原散之兵，攻吕布。

当刘备再次为吕布所败，没有办法时，又投到曹操帐下，曹操仍然以礼相待，平定吕布后，曹操又引吕布觐见汉献帝，拜左将军，封宜城亭侯。

当谋士们再次要求杀掉刘备时，曹操坚决拒绝，后来，刘备叛离曹操，部下要追击，曹操却淡淡一笑说：“彼既去矣，若再追，恐成怒矣。”

陈琳是一个很有文才的人，他为袁绍谋士时，起草过讨伐曹操的檄文。

檄文传至许都，时曹操方患头风，卧病在床，左右将此檄文传进，操见之，毛骨悚然，出了一身冷汗，不觉头风顿愈，后来袁绍兵败，陈琳被俘，曹操问陈琳：“汝前为本初作檄，但罪状孤，可也，何乃辱及祖、父耶？”琳答曰：“箭在弦上，不得不发耳。”操之左右要杀陈琳，曹操却爱其才。不仅不杀，还任命他为从事。

曹操大破吕布后，俘虏了猛将张辽，张辽怒骂曹操，曹操大怒，欲杀张了，刘备、关羽为之求情。

曹操掷剑大笑曰：“我亦知文远忠义，故相戏耳。”就亲自解开绳子，说：“纵使杀我妻子，亦不记仇。”遂拜张辽为中郎将，赐封关内侯。

张辽是一勇将，自此归顺曹操，为曹操成就大业立下了汗马功劳。

曹操是一个很讲信用的人，他与关羽的友谊留下了千古佳话。

关羽是迫不得已投降曹操的，曹操爱关羽的骁勇，为了拢络关羽，曹操拜关羽为偏将军，表奏为汉寿亭侯。同时，还把关羽视为贵宾，三日一小宴，五日一大宴，宴骏马美女，上马金，下马银的热情款待。但是，当关羽得知刘备的消息后，挂印封金，去找刘备。对关羽离去，曹操部下多忿忿不平，有的主张追而杀之。曹操力排众议，不仅不杀关羽，还亲自为关羽送行。

曹操十分敬佩关羽的“义”，他以为，“事主不忘其本，乃天下之义士。”“来去明白，乃天下之丈夫。”并教育部属“汝等皆可效之”。

曹操还对部下说，“吾昔日许之，今日故舍之，若追而杀之，天下人皆言我失信也！”

曹操以宽广的胸怀，接纳天下贤士，于是帐下人才济济。

曹操的谋士们，为曹操出了很多计谋，这些谋略为曹操统一大业，起了很重要的作用。

谋士荀彧或毛玠都建议曹操奉迎天子，树立正统形象，荀彧举高祖为义帝发丧，而天下归心的例子说明迎汉献帝到许都的重要性，毛玠也说，“宜奉天子以令不臣”曹操听从他们的计策，将汉献帝从洛阳迎到许都。

从此，曹操牢牢控制了东汉政府，“挟天子以令诸侯”，以政治上之了优势？

曹操的谋士着推郭嘉。

郭嘉与曹操首次会面，就一见如故，曹操说：“使孤成大业者，必此人也。”

郭嘉出去也喜曰：“真吾主也。”

由此，可见二人的投机。

曹操欲远征乌桓，部下多惧怕刘表派刘备趁机袭击许昌，郭嘉主张远征。他认为，乌桓守军以为离许昌远，必然没有防备，突然袭击，必然取胜，刘表没什么大志，只不过是一个坐客罢了“自知才不足以御备，重任之则恐不能制，轻任之则备不为用，虽虚图远征，公无忧矣。”

曹操听从郭嘉的意见，率军远征，郭嘉又建议说：“兵贵神速，今千里袭人，辎重多，且彼闻之，必为备，不如留辎重。轻兵兼道以进，掩其不备。”

曹操轻兵兼进，一举取下乌桓，刘表等未敢轻举妄动。

郭嘉足智多谋，但 38 岁即病逝，曹操对荀攸等人说：

“诸君年皆孤辈也，唯奉孝（郭嘉的字）最少。天下事竟，欲以后事嘱之，而中年夭折，命也夫！”

赤壁大战后，曹操兵败。曹操哭郭嘉，叹道：“郭奉孝在，不使孤至此。”

曹操帐下，猛将、谋士云集，曹操又求才若渴。对谋士、猛将关怀备至，推心置腹，因此他能一统北方，这种识才、用才，爱才的作风，使魏晋人才辈出。先后出现司马懿、邓艾、钟会等一群雄才大略的人物，为此王夫之曾评价说：“魏足智多谋之士，昏主用之而不危。”

相对来说，刘备次之，在世时，只有一个诸葛亮，诸葛亮死后，蒋琬、费祎曾相继执政，但蒋、费二人循规有余而才气不足，缺少进取能力；武将方面，也只有一个姜维左冲右档，姜维只能带兵打仗，缺少战略眼光和政治头脑。

王夫之指出：“巴蜀、汉中之地隘矣，其人寡，则其贤亦谨矣，蒋琬死，费祎刺，而蜀汉无人。”

曹操用人不论亲疏、不论门第、不论出身，唯才是举，唯才是用。曹操起兵时就有夏侯惇、夏侯渊、曹仁、曹洪等亲戚子弟随他起兵，后来位居高位，并不是因为亲戚关系，而是因为他们南征北战，立下了赫赫战功，司马懿、钟繇、华歆等出身名门豪族，但有真才实学。也被恰当使用，发挥了各自的特长。典韦、许褚出身贫寒，但被用以近身侍卫。张辽、徐晃等虽是降将，但用之不疑。

曹操在《短歌行》中说：

“山不厌高，水不厌深。周公吐哺，天下归心。”

这些诗文充分体现了他求贤苦渴的思想。

曹操不仅帐下人才济济，而且知人善任。宋朝洪迈曾说：“知人善任使，实后世所难及，荀彧、荀攸、郭嘉皆夏兴之谋臣，共济大事，无待赞说，其余智效一宫，权分一郡，无小无大，卓然皆称其职。”（《容斋随笔》）

郭嘉、荀彧一生为曹操提出过很多具有战略意义的谋略。曹操都能采纳他们的正确意见。“挟天子以令诸侯”的战略决策是荀彧，毛玠二人提出来的。推行屯田，鼓励农业的建议是枣祗提出的。曹操命枣祗负责这项工作，枣祗尽心尽力，为曹操称霸中原创造了雄厚的物质基础。

曹操礼贤下士，对有才之士廉恭有加。荀彧、荀攸是投奔曹操的，而郭嘉、程昱则是请来的。许攸投奔曹操时，曹操来不及穿鞋就迎了上去，看见许攸就抚掌大笑，推手共入，还先拜于地，许攸说：“公乃汉相。吾乃布衣，何谦恭如此？”曹操说：“公乃故友，岂敢以名爵相上下乎！”由此可见曹对许攸的亲切和恭敬。

庞统见曹操时，曹操也是亲自迎出帐外，二人相谈十分投机。而庞统见孙权时，被孙权召见，而一见面就有审问的意思，庞统对刘备时，刘备也未出迎，并且孙、刘以貌取人，不予重用。由此可见曹操对贤士与孙权，刘备对贤士的态度有明显有差别。

曹操不但能礼贤下士，而且能听从谋士们的正确意见。司马水镜曾说：“伏龙、凤雏，得一人可安天下。”刘备得了二人也未能安天下；其原因在于不能听从他们的正确意见。关羽死后，刘备执意进攻东吴，破坏了诸葛亮联吴抗曹的战略方针，这样的人在重大问题上是不能听从谋士的正确意见的，又怎么能统一中国，成就大业呢？当然刘备这样的人，一旦认为你他有用，也是很会收买人心的，比较曹操和刘备，孙权在用人方面的差别，我

们就可以知道曹操手下谋士如云的原因了。

汉武帝用人权术

汉武帝 16 岁即皇位，这位年轻的皇帝锐意进取，在刚即位的几年，即十分重视人才，他下诏书给丞相御史列侯太守等，号召他们推荐人才，叫做“举荐贤良方正，直言极谏之士”。于是广川人董仲舒，菑川人公孙弘，会稽人严助，以及各处有名儒生，都被推荐上来，同时进入京城，总数有 100 多人。

汉武帝亲自召见这些人，询问治国良策。这些儒生，各倾所学，写成文章。

汉武帝逐篇细读，看到董仲舒一卷，是详论天人感应的道理。说得原原本本，计有数千言。武帝击节称赏，叹为奇文。

董仲舒为天下奇才，少时读《春秋》，颇有心得，议景帝时已列名博士，为学子们讲书，滔滔不绝，出口成章，远近学子都奉他为忠师。

汉武帝询问治国良策，董仲舒把平生的学识，尽皆施展出来，果然压倒群儒，独得汉武帝宠幸。

汉武帝又再三询问；董仲舒又细加解释，并将所学归为天人三策。

所谓天人三策，就是“大一统”。“罢黜百家，独尊儒术”的主张。

年轻的皇帝不断发现人才，破格使用人才，先后起用了韩长孺（安国）、汲黯、公孙弘这些人后来成为一代名臣。司马相如、东方朔成为当时著名的文学家。唐蒙、庄助成为在讨伐东南、西南中立下汗马功劳的杰出的谋略家。

当时，汉武帝还未掌握实权，实权控制在窦太后一派手中，但他仍想办法任用这些人才，被司马迁誉为“为人多大略，智足以当世取舍”的韩安国，汉武帝委任他为壮地都尉，后又任为大司农，窦太后死后，升为副丞相。

在地方上政绩突出，任太守而岁余“东海（今山东剡城）大治”的汲黯，被任命为主管列侯的主爵都尉。

司马相如是著名的文学家，汉武帝用其所长，在建元年间从四川把他请到京城做郎官，从事审核和润色政府重要文告的工作。建元 6 年又让他以天子使节的名义，出使西南夷，抚慰那里的少数民族。

唐蒙、庄助有外交才能，谋略过人，汉武帝就让他出使夜郎和东瓯，他们二人不负王命，终于在建元时期降服了夜郎和东瓯。

建元 6 年（公元前 135 年），窦太后病死，汉武帝完全摆脱了束缚，他可以放手大干了。他立刻罢免了窦太后安插在朝廷里的所在党羽亲信，重新任命曾经协助他革新的舅父田蚡为丞相，把韩安国提拔为御史大夫。

汉武帝除令各地官员推荐人才外，还准许有才华的人写自荐书论政治得失，凡有才华的人，汉武帝按其才能大小授予官职。

汉武帝继建元元年（140 年）那次全国大推举之后、又于元光元年（前 134 年），元封五年等，又几次要求各地推举孝廉、贤良、方正、茂材。他下诏书表示要将这些“有非常之功”的“非常之人”破格任为“将相”或“二使绝国者”（出使远方国家）。

吴人朱买臣，表字翁子，性好读书，40 多岁，还是一个落魄儒生，家庭贫穷，只有一个妻子，也不能赡养，同他入山中，砍柴排列市上卖，以此为生。朱买臣挑柴去市上途中，口中尚背诵古书，妻子不让他念，他反而大声念，响彻市中，引得行人观看。

妻子不堪忍受贫穷，弃他而去。

朱买臣仍操旧业，边读书，边卖柴。

转眼又过了几年，朱买臣已有 50 来岁。恰好有会稽吏京，随带物品，朱买臣自愿为其帮助搬运。

一行人到了京城长安，朱买臣就上书自荐，又经同乡庄助引见，武帝予以召见，面询学术。

朱买臣言《春秋》，说《楚辞》正合武帝意旨，遂拜朱买臣为中大夫，与庄助同侍禁中，这样朱买臣就由贫农一跃而成为官员。

后来，朱买臣又献策平越地，他说：“东越王余善，向居泉山，负嵎自固，一地守险，千人俱不能上，今闻他南迁大当，去泉山约五百里，无险可恃，今若发兵浮海，直转泉山，陈舟列兵，席卷南趋，破东越不难！”武帝很高兴，便令他为会稽太守，还对他说：“富贵不归故乡，如衣锦夜行，今你可衣锦荣归了！”

朱买臣果然击破东越，汉武帝就升他为主爵都尉，列为九卿主父偃出身贫寒，长期怀才不遇，游历齐、燕、赵、中山诸地，但不为各诸侯所用。元朔年（前 128 年）他来到长安，直接向汉武帝上书九条，有八条谈及律令，一条变及讨伐匈奴之事。

主父偃所谈之事，正是汉武帝关心的事，汉武帝看了上书，立即召见，一席谈二人十分投机，遂拜为郎中。

主父偃的同乡严安，也上书言政，武帝也亲自召见，并夸奖说：“相见恨晚了！”也授予郎中官职。

主父偃连续为汉武帝献策，都得到了汉武帝的赞赏，他的官职也一升再升，由郎中而中大夫，一年内连升四级。

父偃成为汉武帝的重要谋臣，他献的削弱诸侯权力的“推恩令”对巩固皇权具有重要意义。

汉武帝用人不论出身、唯才是用，他从牧羊人中提拔了卜式，从商贾中耀升了桑弘羊，在奴隶中发现了卫青，在降虏中任用了金日磾。

汉武帝还在长安设立太学。选拔郡国的优秀青年来长安受业，通过考试，从中发现治国人才。

汉武帝不仅自己善于发现人才，对前朝的人才也十分重视，汉景帝时的枚乘是一个有学问的人，曾为弘农都尉，后来辞官，往游梁国，为梁王座上宾，梁王的文浩出自枚乘之手。梁王病歿，枚乘归老家淮阴。

汉武帝即位以后，就派遣使者，迎接枚乘入京，枚乘年老，病死途中。

使臣回报汉武帝，汉武帝十分惋惜，就问使者枚乘的儿子是否能作文。随后派人调查，知其能文，也亲自召见，命他作《平乐馆赋》，枚皋下笔立就，词藻而美，立即授予郎中官职。

汉武帝唯才是用，在他为帝时，任用了韩安国，主父偃、朱买臣、卫青、霍去病、霍光、李广、程不识，金日磾、卜式、桑弘羊、公孙弘、董仲舒、郑当时、张骞、苏武、司马迁、司马相如等，这些人都成为一代辅佐之臣，开拓将领。

《汉书·公孙弘卜式儿传》中说：“汉之得人，于兹为盛。”

清代史学家赵翼说：“武帝长驾远馭，所用皆蹏駘（tuòchí）放荡不羈之意）之士，不计流品也……史称雄才大略，固不虚也。”

的确如赵翼所说，汉武帝不拘一格使用人才，使学有专长的入凭真本事进入中央和地方为官，特别是起用开拓性的人才，使汉武帝时代，成为我国封建历史上的一个辉煌时代，其雄才大略，可与秦始皇相提并论。

刘邦用人权术

刘邦平定海内，建立汉朝，一日在洛阳南宫，大开筵宴，遍召群臣，一同会饮。

酒行数巡，刘邦对众人说：“列侯诸将，佐朕得有天下，今日一堂宴会，君臣同聚，最好直言问答，不必忌讳。朕却有一问，朕何故得有天下？项氏何故致失天下？”

当即有两人起座说：“陛下平日待人，不免侮慢，不及项羽的宽仁。但陛下使人攻城略地，每得一城，即作为封赏，能与天下共利，所以人人效命，得有天下。项羽妒贤忌能，多疑好猜，战胜不赏功，得地不分利，人心解体，乃失天下，这便是得与失的区别。”

高祖听了，瞧着两人，乃是高起王陵，便笑说道：“公等知一不二，据我想来，得失原因，须从用人上说。试想运筹帷幄，决胜千里，我不如子房；镇国家，扶百姓，运饷至军，源源不绝，我不如萧何；统百万兵士，战必胜，攻必取，我不如韩信。这三个系当今这个杰，我能委心任用，故得天下。项羽只有一范增，尚不能用，怪不得为我所灭了！”

群臣闻言，各下座拜伏，称为至言。

刘邦的话不假，纵观秦末豪杰，刘邦最善用人。他本无赖出身，文不能文，武不能武，如不是善于用人，又怎能当得上皇帝。

刘邦用人不拘身份、地位、唯才是用，这与他本人出身下层社会有一定的关系。在刘邦的大将、大臣中，有不少是他年轻时的朋友，凡自己打天下的人，像朱元璋等有一帮子自己家乡的人或自己的朋友作自己的亲信。

刘邦的莫逆之交首推萧何，他是沛县的功曹，是刘邦的同乡。次为曹参、夏侯婴等。萧何、瑛参都贞当过丞相，为刘邦建国立下大功。

张良、韩信、萧何，史称汉初三杰，这三杰之中，首推萧何功劳最大，他几次救刘邦于绝境。

萧何与刘邦可以说是生死之交，贫贱之交，刘邦任小小的泗水亭长时，萧何是沛县中的主吏掾。萧何在刘邦穷困潦倒的时候，多次帮助他。刘邦出逃之后，是萧何和曹参主谋，派人救回刘邦，发动武装起义，并推刘邦为起义军的首领。

在沛县起义中，卖狗肉的樊哙，也加入刘邦的队伍，成为开国功臣。

夏侯婴原是“沛厩司御”，后“试补县吏”是个下层小官。

后来被刘邦封为广阿侯的任敖，出身是“沛狱吏”，也是下层人士。

以上这些人，跟随刘邦最早，而且有一定的才能，得到重用是很自然的。

张良是出生于战国末年韩国的城父（今安徽亳县东南）。曾收买刺客杀秦始皇，是个有雄心抱负的青年。

公元前209年，陈胜起义爆发。

张良看到秦朝元气已尽，就聚集了100多人，前去投奔在留地称王的景驹。途中，遇到了刘邦，张良暂时留了下来，结识了刘邦。张良看到刘邦有雄才大略，就屡次向刘邦讲《太公兵法》，经过交谈，刘邦看到张良是个奇才，精通谋略，就请求张良留下来。

像张良这样的人，只能做军师，身怀韬略，求遇明主，张良认为刘邦就是自己要寻找的“明主”，就留在刘邦身边。

刘邦有张良以后，如虎添翼，他对张良非常器重和信赖，张良尽力为刘

邦出谋划策，屡建奇勋。

可以说，如果没有张良的奇谋妙计，就不可能有刘邦的胜利。

韩信是淮阴（今江苏清江县西南）人。自幼喜爱兵书，练习武艺，立志做大将军。公元前 208 年，韩信投奔了项羽，做了项羽帐下的郎中（侍卫）。由于不被项羽重用。公元前 206 年，韩信离开项羽，投奔了刘邦。

在刘邦军中，韩信仍然是默默无闻，不被得用，有一次，他和别外 13 人犯了法，将被斩首，监斩的是夏侯婴。

刽子手依次砍杀，轮到韩信的时候，韩信对着夏侯婴大喊：“汉王不是想夺天下吗？为什么要杀壮士。”

夏侯婴仔细一看，此人相貌不凡，不是等闲之辈，就放了他，二人一交谈，韩信倾其所学，显示出大将之才，夏侯婴忙把他推荐给刘邦。但刘邦对韩信并不重视，让他当了个治粟都尉（管理粮饷的小官）。

韩信自然不甘当这样的小官，就与刘邦的丞相萧何交谈，萧何十分惊异韩信的军事才能就多次向刘邦推荐，但仍未引起刘邦的重视。

刘邦的部下多是关东（今河南、山东、安徽等地）人，刘邦率军到南郑（今陕西汉中市东）时，部队思念家乡，不愿到关中去，有不少人开小差逃离部队，有些将领甚至也逃亡了。

韩信对自己的前途很失望，萧何虽然多次向刘邦推荐，但仍未被得用，也悄悄地离开了南郑。

萧何听说韩信逃走的消息后，来不及告诉刘邦，就连夜带人去追韩信。有些不明原因的人对刘邦说，萧何也跑了。

两天以后，萧何又回来了，他见刘邦，刘邦生气他说：“你为什么也要逃走呢？”萧何说，“我怎么会逃走呢？我是去追赶韩信。”

刘邦不以为然他说：“逃跑的将领已经有几十个，你不去追，为什么偏偏追韩信呢？”

萧何说：“那些将领都是平庸之辈，有他们没有他们不影响大局，韩信却是难得的奇才。如果您想长期只做汉中王，用不用韩信没有关系，如果您想夺取天下，就必须用韩信这样有奇谋，善于用兵打仗的人！”

刘邦说，“我当然想向东发展，哪里要长期做汉中王呢！”萧何说：“你如果想向东发展，就要重用韩信，他必然为您出谋划策，如果您不重用韩信即使将他留下来，他最终还要逃走的。”刘邦顺口说，“就让他在你手下当个将军吧！”

萧何说：“让他当将军，不能发挥他的才能，他一定不会留下。”刘邦说：“让他当大将怎么样？”

萧何说，“很好。”

刘邦见萧何同意了，就想马上召见韩信，通知他任命他为大将的事。

萧何见刘邦任命一个大将竟这么简单，就加忙拦住他说：“您怎么可以这样轻易任命呢？大王用人，一向对部下傲慢少礼，现在拜大将，就像招呼小孩那样，不成大礼，这样韩信必然认为您不重视他，他还是要离去。”

刘邦就问，“拜大将要何礼？”

萧何说，“拜大将要选择一个吉日良辰，先斋戒，设一大坛，按照大礼，亲自授予大将的印信，使具有领兵的权威。”刘邦听从萧何的意见，正式筑坛拜韩信为大将。

刘邦拜韩信为大将后，就向韩询问大计，刘邦说：“萧何多次向我推荐，

说将军有奇才，请问将军有什么高见。”

韩信说，“大王今向东征，不是以项羽为敌吗？”

刘邦答“是。”

韩信又问：“您自己估计在勇敢、坚毅、仁义等方面与项羽相比，谁的力量强大。”

刘邦说：“我比不上项羽。”

韩信说：“我认为您比不上项羽。但项羽也有弱点，我曾投在项羽麾下，知道他的行为。项羽勇敢善战，叱咤风云，但他不善用良将，虽一人可抵千人，但只是匹夫之勇，不足与他说争天下的谋略。有时项羽能关心部下，待人敬爱，言语温和，对生病的人，送吃送喝，但对有功的人，应该加封，他却不肯封部下爵位，这是给小仁，不足以成大事。项羽自封为楚霸王，称霸天下，使诸侯臣服，却不占据，进可以控制中原，退可据险自守的关中（今陕西中部），而建都彭城，这是失地利。在分封诸侯时，又违背楚怀王之约，将他的亲信封王，引起诸侯对他愤愤不平。项羽为人残暴，所经过的城邑，无不烧杀抢掠，引起百姓的不满。因此，表面上看起来强大，实际上很脆弱。大王您只要反其道而行之，重用天下英雄豪杰，把占据的地方分封功臣，还有谁不服从您的指挥！利用将士的思乡之情，东征又有什么能阻挡您呢？项羽在关中封的三个王，都是秦朝的降将，其部下征战多年。死亡不可胜数，有 20 万秦兵被项羽活埋，他们 3 人却被项羽封为王，秦王的老百姓对此 3 人恨之入骨。而大王您入关以后，秋毫无犯，又废除秦的苛法，又与民约法三章，秦国的老百姓都希望您做关中王，现在如果您举兵东向，三秦之地传一封檄书就可以平定，平定了三秦，就可以进而图天下了。”

刘邦听了韩信的分析，大有相见恨晚之感，对韩信十分佩服，决心重用韩信。

刘邦重用韩信的时候，已是汉中王，此时不比泗水亭长的时候，他敢于任用出身贫贱，又不是同自己一起共过患难的人出任大将，表现出刘邦惊人的胆略，从当时的情况看，樊哙、周勃，灌婴、夏侯婴街人已立下赫赫战功，但这些人勇武有余，智谋不足，不是大将的材料。韩信自幼熟读兵书，韬略在胸，智慧过人，刘邦任用他为大将，是十分适的。

韩信被任命为大将后，带领大军争战各地，巧用奇谋，打了不少大胜仗，其中“背水列阵”一仗成为军事史上以少胜多，以弱胜强的典范。

陈平是阳武（今河南原阳县东南）户牖乡人。少年时父母双亡，家境贫寒，但他聪明好学，富有才华。

陈平在陈胜起义之后，到临济投奔了被陈胜立为魏王的魏咎。魏咎任命他为掌管车马的官员。

由于陈平的雄才大略不能为魏咎所用，陈平就离开了魏王，另谋出路。

公元前 207 年，项羽带兵抵达黄河，陈平前去，投靠了项羽，并随项羽北上。

推翻秦朝的统治之后，项羽自封为楚霸王，但不久诸侯起兵反对项羽，殷王司马邓趁相反楚，陈平奉项羽之命，打败了司马邓，被授予都尉的官职。

公元前 205 年 3 月，刘邦攻占了殷王司马邛的封地。项羽大怒，要诛杀陈平，陈平看项羽如此不能容人，就把项羽赐给的金和官印封好，托人送还给项羽，自己入小路逃走了。

陈平通过自己的好友，魏无知求见刘邦。当时见刘邦有六七个人，酒饭

之后，其他的人都走了只有陈平留了下来。刘邦很奇怪，问陈平为什么不走，陈平说：“我为要事而来，所在说的话不能超过今天。”刘邦只得单独与陈平交谈。二人谈得非常投机，刘邦问陈平在项羽那里做什么官，陈平答是“都尉”。

在当天，刘邦任命陈平为都尉，并让陈平给自己当参乘（刘邦乘车时，在战车右边担任警卫任务），同时还让他做了护军（负责监护军队）。

陈平一来就做了这么大的官，刘邦手下的将领颇不服气，有人说，“大王刚刚得到一个逃亡来的军士，并不知他的本领，就让他做参乘，与大王同乘一辆车，还监护我们这些立下战功的老将，这真是不公平。”

刘邦听了这些话，并不改变主意，反而更加重用陈平。陈平果然不负厚望，为刘邦出了不少奇谋。

后来，刘邦又任命陈平为亚将，隶属于韩信。

刘邦善于识人，更善于用人，他能根据人才的特长分配工作，让他们发挥各自的特长。对他身边的助手，刘邦更有深刻的了解。

刘邦临死时，吕后问刘邦，他去世以后谁能辅助刘盈治天下。

刘邦说：“萧何年老了，以后曹参可以继任。”

吕后又问：“曹参以后谁可接替？”

刘邦说：“王陵可以担任。但是他太厚道老实，要让陈平帮助他。陈平足智多谋，可补王陵的弱点，但要他独当全局，还难以胜任。周勃文化水平低，但为人朴实，以后帮刘氏安定天下的，要靠他，可以任他作太尉。”

刘邦的分析很正确。刘邦死后，以上这些人的表现和刘邦的分析基本一样。

韩信、陈平这样会用兵，精通谋略的奇才，最先投奔项羽，不为项羽所用。后来转投刘邦，却能为刘邦所用，这正是项羽失败，刘邦胜利的根本原因。

刘邦夺得天下以后，功臣良将成为他实行统治的阻碍，分封到各地的功臣，时有反叛，此时的刘邦，一改战争时代的态度，大规模地斩杀功臣，对刘邦威胁最大的是楚王韩信。刘邦就想办法捕捉了韩信，将他囚禁在洛阳。韩信后来在刘邦死后被吕后杀死。

其次是陈豨，陈豨因在关中的战斗中立下战功，被封为阳夏侯。由于刘邦认为陈豨贪脏在法，陈豨非害怕，就举兵反叛，刘邦带兵打败陈豨，杀了陈豨。

与陈豨共同举兵的韩王信，在平定韩地时立下战功，被封为韩王。他与陈豨一起举兵反抗刘邦，也被刘邦击败斩杀。

被封为燕王的卢绾是刘邦的同乡，因查到他与陈豨有关系，派樊哙讨伐他，卢绾就逃到了匈奴，一年多后死在那里。

彭越也是建功卓著的将领，刘邦将他封为梁王。刘邦令他发兵讨伐陈豨，他装病，派部将去，也被刘邦抓去，废为庶人，发与到西蜀，后来也被杀死。

赵王张敖是刘邦的女婿，参与谋杀刘邦，由于吕后援救，被贬为宣平侯。

战功很大的英布被封为淮南王，他看到大将们一个个被杀，特别是彭越的尸体剁成肉酱，分赐诸侯，心中十分害怕，就举兵反叛，也被刘打败杀死。

这样除了远在长沙，力量较小的长沙王吴巨外，其他异姓王都被消灭了。刘邦讨伐英布时受了箭伤，回到长安以后，不久就死了。

为刘邦夺取天下立下大功的张良，在功成之后。及时引退，跟赤松子修

仙学道去了、因而免遭杀害。

功劳最大的萧何为了减轻刘邦对自己的怀疑，让自己的子女上前线去打仗，自己还强占民宅，破坏自己的名声，以消除刘邦的怀疑，才保全性命。

刘邦诛杀异姓王，有利于专制王朝的统一和社会的安定。在当时的情况下，战功卓越的诸侯王，割地自据，不利于中央的集中统一统治，这些诸侯王，如不及早铲除，必然后患无穷，刘邦对有功的大臣心不软，手不轻，一个一个将他们诛杀，可以说他还有一定远见的。

刘邦从一个乡村无赖，做上了至高无上的皇帝，从贫民到皇帝，只有在天下大乱的时代才有可能。从这点上讲，朱元璋、刘邦有许多相似之处，他们都是出身贫贱，参加了反抗当时王朝的起义，在战争中成长壮大，在推翻了封建王朝之后，又靠实力击败其他的起义军，从而称王称霸，最终又做了封建皇帝。

在乱世中崛起，成为一代英雄豪杰，吸收任用人才是关键，刘邦、朱元璋都做到了这一点，更为相似的是，他们二人在登上皇位之后，增多大杀功臣，以安定天下，巩固统治。他们共同的失误，是没有选准接班人，以至在他们死后，政权发生变化。

秦始皇用人权术

秦始皇为什么能消灭六国？统一中国，他的雄才大略在哪里？

秦始皇的雄才大略在于善用人材。

秦始皇当政时，秦国人才济济，先后到秦国的有：

楚国上蔡人李斯。

韩国人郑国。

魏国大梁人尉繚。

韩国人韩非。

齐国人茅焦。

魏国人姚贾。

以上人才中的郑国是韩国派来的，以兴修水利为名，行疲秦之计，也就是以水灌工程拖住秦的人力、物力，财力，使其无暇东顾进行军事行动。

韩国的计划秦王起初并未察觉，但工程开始后却在秦国宗室集团内引起轩然大波，一些宗室大臣对此大作文章，攻击旅秦客卿，说这些人都是各为其主，要秦王半他们全部逐除。

秦王于是下令逐客令，把郑国也抓了起来。

李斯也在被逐之外，在他离开咸阳时上了一份《谏逐客书》。

李斯在《谏逐客书》中用事实证明客卿在秦国发展过程中所起的重要作用，批评秦王对于人材“不问可否、不问曲直，非秦者去，为客者逐”的错误，指出这绝不是用以统天下的办法，他说：

臣闻：太山不让土壤，故能成其高；河海不择细流，故能就其深；王者不即众庶，故能成其德。昔穆公之霸也，西取繇余戎，东得百里奚于宛，迎蹇叔于宋，求平豹公孙枝于晋；孝公用商鞅，以定秦之法；惠王用张仪，以散六国之从；昭王范雎，以获并之谋，四君皆赖客以成其功，客亦何负于秦哉？大王必欲逐客，客将去秦而为敌国之用，求其效忠谋于秦者，不可得矣。

秦王看到李斯的《谏逐客书》，猛然醒悟。他立即收回成命，同时派人一直追到骊邑。把李斯请回咸阳，官复原职。

正是因为秦始皇继承了先辈重才任人，听取意见的传统，才使自己在政治决策上避免了一次可能造成严重恶果，影响深远的重大失误。

对于韩国人郑国，秦始皇也将他放了，还让他继续主持修建水利工程郑国渠。

在秦王朝的统一过程中，李斯的确发挥了很大的作用。

公元前 247 年（秦庄襄王三年）楚国上蔡的一介布衣——李斯为了施展抱负，告别故土，怀着建功立业的心情来到秦都咸阳，投入丞相吕不韦门人，开始了他的政治生涯。

秦庄襄王死后，嬴政继位，吕不韦掌握大权，李斯才华出众，受到吕不韦的赏识，将他推荐给秦王嬴政。

拜见秦王，李斯就单刀直入，提出了吞并六国成就帝业的主张。

李斯认为，当年穆公虽建霸业，但由于列国为数众多，对周王室共同尊奉的观念尚未形成，因而不具备实现统一的可能性。自秦孝公以来六代君主所面临的局面就不同了。周王室的地位已微不足道，秦国以东广大地区只剩下迫使这些国家处于政治上从属的地位，就如同秦的郡县一样。

对比了今昔异势之后，李斯尖锐地指出：如果错过眼下时机，让各国重

新恢复力量，相互结盟，形成对秦国“合纵”的态势，到那时，“虽有黄帝之贤，不能并也”。

嬴政一下子被打动了，他非常赞同李斯的意见，决定重用他，拜他为长史，让他直接参与谋划吞并六国的具体步骤。

李斯又建议秦王用重金收买六国大臣，破坏其君臣团结，从而干扰这些，国家内外方针的制定。

还当秦王重用李斯的时候，魏国大梁人尉繚来事秦。

尉繚向秦王分析了当前的形势，他指出：秦国以实力消灭东方各诸侯国是不成问题的，但是若诸侯国合纵抗秦，也会给秦的统一造成很大困难。因此，他向秦王政献合纵之策：一是离间各诸侯国的君臣关系，用 30 万金贿赂各国权臣，以乱其谋，为秦国所用；二是进行暗杀活动，对各国名臣重将不受贿而坚持为敌者，则设法杀害，以削弱各国的实力；三是派良将率大军压境，进而消灭各国。

尉繚的计谋与李斯相同，秦王就用尉繚为太尉统领兵权，由李斯具体执行其计划。

李斯派出的一批批谋士携带大量金银珠宝，来到各国，他们以秦国的武力为后盾向诸侯展开外交攻势，同时明里暗里结交亲秦势力，用丰厚的贿赂诱使他们为秦国的利益服务，对那些拒统上钩者，或设间陷害，或使人暗杀，手段种种，无所不用其极。

反间计的实行，有力地配合了秦对六国的军事行动和“远交近攻”的战略部署：一旦诸侯国内政局不稳，秦国马上就大兵压境，轻而易举地取得战争的胜利。

齐国国王建统治后期，他的身边实际上潜藏一个以相国后胜为首的秦国间谍网，这些人被先后用金钱买通，不断诱齐王中止同别国的“合纵”，与秦交好。齐王听信其言，果然不再帮助五国攻秦，甚至长期不修攻战之备。所以，当后来秦集中力量攻灭五国之后腾出手来收拾齐国时，齐都临淄实际上已是不设防的城市，大军所到，如入无人之境。齐王建不战而降，做了战国列强中最后一个亡国之君。

与李斯一起队荀况学“帝王之术”的韩非也为秦王所用。

韩非写了著名的著作《孤愤》、《五蠹》，秦王看了这些文章，大为倾倒，他感叹说：“若能见到作者，死而无恨。”

公元前 234 年（秦始皇十三年）秦军向韩进攻，目的仅是为了得到韩非。韩国无力抵抗，只好让韩非入秦。由此可见秦王对人才的重视。

秦王见到韩非，十分高兴，在盛情接待之后，便让他以客卿的身份留在咸阳为自己献策。

魏国人姚贾也来到秦国，提出了以金千斤破燕、赵、关、楚四国合纵联盟的计策，提出在用人上要任其才能，不要求全责备的建议，这些建议为秦王所用。

齐国人茅焦来到秦国，他冒死直谏，指责秦王政因嫪毐事件而软禁太后是不对的，秦王政也采纳了。

秦始皇 13 岁登基，22 岁亲政。他亲政时，存在着韩、赵、魏、燕、齐诸侯国，合纵与连横的对立仍然存在着。

韩非当时分析形势说：燕在北方，魏在南面，再与最南面的楚国联合，然后还要与东方的齐国建立巩固的关系，再把近秦而贫弱的韩国连在一起结

成合纵，但成一个由北向南的战线去对抗强秦，是必然要失败的。

李斯分析道：山东六国，对于秦来说，如同处于郡县地位一样。以秦之强足以灭六国，统一天下，创建帝业。

历史正如韩非、李斯分析的那样，秦始皇以他的雄才大略，用了 10 年的时间，灭了 6 国，这其中成功的关键因素是在于他知人善任。

崛起之谜

朱元璋的崛起

朱元璋出生于元文宗天历元年（1328年）九月十八日。他家境贫寒，父亲朱五四靠当佃户养活全家。朱元璋十三岁时给地主放牛。

由于家境贫寒，又遇上灾荒，父亲、母亲和大哥先后去世，在走投无路的情况下，朱元璋进黄觉寺当了一名小和尚，成了一名佛门弟子。这一年，朱元璋 17 岁。

元朝末年，广大人民不堪忍受元朝统治阶级的残酷剥削和民族压迫，公元 1351 年，刘福通在颍州（今安徽阜阳）发动农民起义。

除红巾军外，土豪方国珍、盐贩张士诚也先后在浙东和苏北起兵反元。

公元 1352 年，定远土豪郭子兴在濠州起兵响应，起义军占领了濠州城。

在皇觉寺的朱元璋，收到一位已经参加义军的朋友的信，劝他参加义军，此事被别人发觉，扬言要到官府告发。当时的元军，不敢攻打郭子兴的队伍，却到村子里乱抓老百姓，用红布往头上一缠，说是红巾军，送到长官那里领赏。老百姓被逼无奈纷纷投到郭子兴的队伍中。恰在这时，皇觉寺又被一场大火烧毁，朱元璋在走投无路的情况下，投奔郭子兴的队伍，参加了义军。

入伍以后，朱元璋与红巾军战士一起训练，练习武艺，成为队里拔尖的战士。当时他已 25 岁，正是身强力壮的时候，每次作战，他都冲锋在前，立下不少战功，因此得到郭子兴的赏识。不久，被郭子兴调到元帅府当亲兵，授予九夫长的军衔。

日子一长，郭子兴觉得朱元璋不仅作战勇敢，而且很有智谋，有事就找他商量，并开始让朱元璋带兵作战。这对于朱元璋来说，是个很重要的机会。

朱元璋每次带兵出征，都身先士卒，冲锋在前，得到战利品，又分毫不取，全部分给部下。这样，朱元璋在士兵中树立了威信，受到士兵的拥护，上下一心，所向披靡。

郭子兴看朱元璋有胆有识，有勇有谋，是个将才，决定将他收为心腹。

郭子兴的第二夫人张氏，收养有一养女，姓马。于是，郭子兴就将养女马氏许配给朱元璋，朱元璋成了郭子兴的女婿。

历史有很多相似之处，朱元璋的升迁同民国时的名将冯玉祥有相同之处。冯玉祥和朱元璋一样，家境贫寒，早年投军当兵，也是因操练出众，作战勇敢，受到上司陆建章的赏识，陆建章将内侄女（实际上的养女）许配给冯玉祥，冯玉祥由此官升三级。

朱元璋成为郭子兴的女婿后，郭子兴对他更加信任。郭子兴给朱元璋一支部队，让他带部队，外出攻城掠地。朱元璋先后攻五河，取定远，克南宿、大店、固镇等地，取得了一连串的胜利。

公元 1353 年，朱元璋回致故乡招募士兵，乡人徐达前来应募，二人一见即合，朱元璋将徐达收到麾下。后来，徐达成为一名能征善战的大将。不到 10 天，朱元璋就招募了 700 人，朱元璋把这 700 人交给郭子兴，郭子兴大喜，升他为镇抚，将这 700 人交给他统领。

从此，朱元璋正式成为一名带兵的小军官。7 月，朱元璋带兵攻克定远，第二年 5 月，郭子兴又升他为总督。

朱元璋到家乡招了 700 人，这对他后来成就大业来说，至关重要。从此，他有了自己的军队，而且指挥方便。虽然，后来他将这 700 人交给别的将领指挥，他却抽走了徐达等 24 名精干人才，这 24 人，成为以后他发展大业的

骨干和基础。更重要的是，他由于招募了这 700 人，而升了官，掌握了军权。

公元 1354 年，朱元璋招降了驴牌寨地主武装 3000 人和豁鼻山地主武装秦把头的 800 余人。

朱元璋的兵力增加到 4000 人，他将这些地主武装训练整编，然后击败横润山的地主武装缪大亨，获得当地民兵 7 万人。随后，定远周围的地主武装纷纷来降，朱元璋的队伍迅速扩大。

朱元璋将这些士兵进行训练，训练出 3 万精兵。开始，这些来自地主武装的士兵缺乏正规训练，纪律涣散，经过训练，加强了纪律性，成为一支听指挥，讲纪律的军队。这支队伍与一般的散兵游勇不同，有一定的战斗力。

公元 1354 年 7 月，朱元璋带兵攻克了滁州，并在滁州驻扎下来。

不久，郭子兴带部队 1 万人来到滁州，朱元璋立即交出兵权，将自己手下的人马献给郭子兴。

公元 1355 年 2 月，刘福通领导的红巾军建立了宋政权，刘福通迎韩林儿到亳州，立为皇帝，号小明王，国号为宋，建元龙凤，定都亳州。

由于朱元璋作战有功，郭子兴升他为统领和州兵马的总兵官。

朱元璋镇守和州不久，郭子兴也来到和州，但不久在和州病逝，宋政权任命郭子兴的儿子郭天叙为督元帅，郭子兴的妻弟张天祐为左副元帅。郭天叙年轻没经验，张天祐缺乏智谋。和州的部队大多数是朱元璋召来的，再加上朱元璋有很达等一批心腹战将，因此，他虽位居第三，实际上成了都元帅府的主帅。

1355 年下半年，朱元璋又招收了巢湖水寨的红巾军，巢湖红巾军为朱元璋带来“舟师万余，粮数万石。”

朱元璋有了和州这个地盘，又有数万军队，他作为和州军队的主帅，他的部队又是一支相对独立的军队。这时，朱元璋面临的问题，不再是为入部将靠人提拔，而是抓住机遇，发展壮大自己的问题。

和州东南紧靠长江，城小兵多，不能作为成就大业之基。朱元璋在收降了两支武装之后，有船有粮，兵多将广，就挥军横渡长江，攻占了长江南岸的太平（今安徽当涂）。太平离集庆（今江苏南京）很近，南京自古以来就是历史名城，早先在攻占定远时，儒士马胜就建议他攻取集庆。冯胜说：“这个城市龙蟠虎踞；是帝王之都，应该占下来作为立足基地，然后四出征伐，讲仕义，收人心，不贪子女玉帛，天下不难平安。”

占领太平后，朱元璋召见儒士陶安，问陶安道：“吾欲取金陵，足下以为如何？”陶安道：“金陵，古帝王之都，龙蟠虎踞，限以长江之险，若取而有之，据其形胜，出兵以监起四方，则何向不克！”

朱元璋以于至正十六年（1356 年）三月，攻占集庆，改集庆路为应天府，向宋政权报捷。宋政权的小明王韩林儿让他在应天设立江南等处行中书省，任命他为行省的最高长官平章政事。

朱元璋奉命在应于设立江南等处行中书省，自己总揽省事，又设立江南行枢密院，设置左、右、前、后、中五翼元帅府，设置省都镇抚司，理问所、提刑按察司、兵马指挥司、营田司。

朱元璋在应天建立包括行政、司法、军事等各种机械在内的、组织完备的农民政权，对于他以后统一全国，起到了很大的作用。这一农民政权，虽然在名义上是隶属于红巾军宋政权的，但实际上是朱元璋领导的独立武装力量。

朱元璋此时有了可作帝王基业的地盘，手中又有大军，据有长江天险，可以说为以后称王称霸创造了极为有利的条件。

朱元璋据守应天后，分析了天下大势。当时，在应天的北边是小明王的红巾军，西边是徐寿辉的红巾军，东边是张士诚的武装，这三种力量，把元军的主力挡在外面，构三面屏障，对朱元璋十分有利。

根据以上形势，朱元璋作出巩固东西两线，向东南发展的战略决策。由于朱元璋名义上隶属政权，小明王的军队不会进攻朱元璋，因此，北方只需留少数兵力维持地方治安。东线，张士诚的武装力量虽然也是反元的，但张士诚在势力壮大后，随时都有可能用武力吞并朱元璋这支新掘起的队伍。因此，朱元璋攻占集庆后，又派兵攻占镇江及金坛、丹阳等县，从江阴太湖至长兴筑起一道坚固的防线，挡住张士诚来自东面的威胁。在西线，朱元璋对徐寿辉也采取防御的方针，攻占了池州，以防御徐寿辉的进一切布置好后，朱元璋开始集中兵力向东南和南方进攻，到公元 1360 年 5 月，朱元璋的军队已陆续攻克皖南和浙东的许多地方，扩大了地盘。

在攻打皖南地区时，邓愈听说徽州的名儒朱升很有学问，向朱元璋作了推荐。朱元璋亲至朱升隐居的石门山，向他请教夺取天下的计策。朱升为朱元璋的诚意所感到，回答他九个字：

“高筑墙，广积粮，缓称王。”

“高筑墙”是训练部队，巩固后防；“广积粮”是发展生产，储备粮食；“缓称王”是不图虚名，缩小目标，以免成为众矢之的。

朱升的计策就是发展生产，巩固已有的根据地，广集粮草，训练士卒，在时机成熟时，一举夺取天下。

按照朱升的计策，在一年多的时间里，朱元璋的军队，相继占领了镇江、广德、长兴、常州、宁国、江阴、常熟、徽州、池州、扬州等重要的军事据点，江南行省政权得到巩固。

巩固根据地和缓称王的主张，使朱元璋得以发展自己的势力，如果他早称王，与其他武装力量争天下，不仅得不到红巾军宋政权的承认，而且会吸引元朝的兵力将矛头对准自己，更危险的是还可能被张士诚、徐寿辉武装力量吃掉，由于他采用朱升的计策，不图虚名，避免了树大招风。他一直在形式上保持与小明王的臣属关系，使用的是宋政权的龙凤年号，打的是红巾军的红色战旗，表示自己只是小明王的一个大臣而已，免得引人注目，遭受打击。

到至正二十年（公元 1360 年）闰五月，陈友亮杀害了徐寿辉，自称皇帝，建国号汉，约张士诚夹攻朱元璋，但此时朱元璋已兵广粮多，可以同任何势力相匹敌，可以与群雄逐鹿中原了。于是，朱元璋改变战略，采取固守东南，向东北和西线出击的方针。

至正二十年，朱元璋在应天附近的龙江伏击陈友谅，获大胜。三年后，陈友谅再次兴兵 60 万侵犯洪都，朱元璋再次大败陈友谅，在鄱阳湖，陈友谅为流矢射死。

至正二十七年（公元 1367 年），朱元璋又灭张士诚，迫降方国珍。至此，朱元璋占据了长江中下游广大地区。

至正二十七年 10 月，朱元璋率大军向北方的元军发起进攻，第二年 8 月，攻克大都。1370 年已基本占领北方各省，1371 年攻占四川，迫降夏国主明升，1381 年进攻云南，次年平定云南，1387 年平定辽东。

在 1368 年，朱元璋在应天登上帝位，国号大明，建元洪武，以应天为南京。

至此，一个贫苦人家出生的放牛娃、小和尚，终于成为一代开国帝王，并且被史学家们称为卓越的政治家和军事家。

赵匡胤的崛起

公元 927 年 3 月 21 日，赵匡胤诞生在中州古都洛阳夹马营的一个军人家中。

赵匡胤的父亲赵宏殷在后唐任飞捷指挥使，是一个中级禁军头目。

由于受环境的影响，赵匡胤不爱诗词文章，专爱刀枪棍棒，从小练就了一身好武艺。

赵匡胤在 21 岁时，告别父母妻子，独自一人去闯荡天下。

历史上有志的男儿，从不困于家乡之隅，他们走出故乡，闯荡天下，在风云际会之机，一举成就大业。

赵匡胤沿黄河这一中华民族发祥地而行，走到原州潘原县（今甘肃平凉东），然后南下到了复州（今湖北沔阳西），投奔与他父亲有旧交的王彦超，王彦超没有收留他，给了他十贯钱，就把他打发走了。

赵匡胤又来到随州（今湖北随州）投靠刺史董宗本，董宗本将他收留。但不久，赵匡胤不堪忍受董宗本的儿子董遵诲的凌侮，愤然辞别，又开始了漫游。

赵匡胤又来到襄阳，投宿一个庙中，庙中的老和尚对天下大势略知一二，善术数之道，赠赵匡胤盘缠，让他一直往北走。

茫然无知的赵匡胤向北行走，就碰上了后汉枢密使郭威的大营。

当时后汉刘知远称帝刚一年就病死了，年幼的后汉隐帝刘承祐即位，后汉三大将军赵思绾在长安发动兵变，凤翔节度使王景崇响应，护国节度使李保贞也自称秦王，在潼关反叛。

后汉派郭威前去镇压，郭威正在招兵买马，扩充势力，赵匡胤投郭威正是时机。

赵匡胤一路北行，在路过归德（今河南商丘）的高辛庙时，他看到人们在占卜差别吉凶。

赵匡胤也走上前去，先问能不能当个小校，不吉。而后连问了几卜也不吉，当问到节度使时仍不吉。

再往上就是天子了，难道要做天子不成？他这样问，果然，在天子这一卜，他获得了吉兆。

出外漫游的赵匡胤是怀有大志的，这从他一首胡编的诗中体现出来。有一天，他看到几个文人正对着初升的朝阳吟诗。听了听，感到这些人的诗尽管文辞华丽，但内容却很浅陋。于是，从来不喜欢吟风弄月的赵匡胤也随兴胡诌起来。

太阳初出光赫赫，
千山万水如火发；

几个文人看这个衣衫破旧的青年胡诌出这样的俗诗，不禁都大笑起来。赵匡胤也不生气，又说出下两句：

一轮顷刻上天衢，
逐退群星与残月。

几个文人听了这两句，都大吃一惊，这两句气象不凡，非有雄才大略之人断难吟出。

赵匡胤到了邺都，投奔郭威，郭威看赵匡胤身强体壮，而且精通武艺，很高兴地把他吸留下来。

投奔郭威，对赵匡胤来说，的确是历史的转机，他若在王彦超或董宗本处永远停留下来，无非像他自己想象的那样，做个校官而已，而投奔郭威就不同了，因为郭威有雄才大略，他篡汉建周，成就了帝王之业，这为后来赵匡胤篡周建宋创造了条件。

平定叛乱之后，郭威手握重兵，构成对汉隐帝的威胁，汉隐帝密遣使者赴澶州杀害郭威。郭威被逼起兵，以请君侧的名义向汴京进军，汉隐帝无力抵抗，被杀死。

郭威进入汴京，士兵大掠。郭威请太后临朝听政，准备迎立刘知远之侄武宁节度使刘赟继位。这时，边报辽兵南犯，郭威率禁军北上抵御。

行军途中，将士议论纷纷说：“我们把京师攻陷了，每个人都有罪。如果刘氏复立，我们就没命了。”

军至澶州，将士哗变撕裂黄旗裹在郭威身上。拥立为帝。郭威回师汴京，受禅即皇帝位，建立后周王朝。

赵匡胤在拥立郭威这件事上，表现突出，深得郭威赏识，提升为东西班行首，成为禁军军官。

2年后，郭威任命赵匡胤为滑州（今河南滑县东）副指挥使。

郭威无嗣，立义子柴荣为晋王，担任开封府尹，由于柴荣与赵匡胤同在军中，很了解他，就要求把赵匡胤留在他的身边，任命为开封府马直军使，成为柴荣的部下。

跟随柴荣，又是一次重要的机会。因为第2年郭威病死，柴荣继位。是为周世宗。

周世宗也是一位锐意进攻的一代明君，他知人善任。刚即位，北汉联合契丹入侵，柴荣率兵迎战，由于部下骑兵将领樊爱能、何徽不战自溃，望风而逃，周兵几乎大败，周世宗亲自督战，形势危急，这时赵匡胤冲入敌阵，打断敌人部署，才使周军转败为胜，此战，赵匡胤手臂为箭射中，血流如注，仍不下战场，拼死杀敌。

这次战役后，周世宗将樊爱能、何徽等70多名临阵脱逃的将校斩首，提拔赵匡胤为殿都虞候、领严州刺史。

高平一战，赵匡胤凭自己的勇敢而获得升迁。

世宗三年，柴宗亲征淮南，赵匡胤随军出征，攻克滁州，立下战功，然后增援扬州任，以2千名在六合大破南唐兵10万，战后回京晋升为定国节度使，兼殿前都指挥使。赵匡胤的父亲赵宏殷也升为检校司徒，赵匡胤的心腹谋士赵普也升为节度推官。

在另一次进攻寿州的战斗中，赵匡胤又立战功，加拜义成军节度使，晋封检校太保。不久攻打濠、泗两州，赵匡胤又为先锋，兵至18里滩，见岸上唐营森列，赵匡胤独跃入水，骑兵追随其后，霎时间尽登彼岸。唐营中不及防备，骤被赵匡胤冲入，唐兵手忙脚乱，纷纷溃散，营外泊有战舰，舰内已虚无一人，赵匡胤挥兵上舰，进至泗州城下。泗州守将范再遇料不到周兵来得这么快，当即开城乞降。

周世宗去世那年（959年），因任都点检的张永德辈份高于自己的儿子，

怀疑自己死后儿子难以控制，而且在征伐契丹时，军中又出现了“点检做”（点检做天子的意思）的木牌，心中不快，就免了张永德的军职，周世宗认为赵匡胤忠实可靠，就让他做了“都点检”，这样赵匡胤就掌握了禁军的最高指挥权。

后人怀疑“点检做”的木牌是赵匡胤所为，目的是搞掉张永德，如果真的如此，赵匡胤就是在升迁中使用了阴谋。

赵匡胤做了“都点检”，往上不能再升了，如果他真心服侍7岁的小皇子也就罢了，可是他未能像诸葛亮那样鞠躬尽瘁，他下一步要做的，就是篡夺皇权了。

赵匡胤出身行伍，他一生的大部分时间是戎马生涯。黄袍加身之后，平定叛乱，扫荡群雄，所进行的也都是军事行动，因此，他也称得上是一位杰出的军事家。

就战术而言，赵匡胤偏重于短兵突击和奔袭，以勇敢善战而著称。

就战略而言，他采用的是先易后难，各个击破的战略方针。

周世宗柴荣即位不久，北汉联合契丹入侵，周世宗带兵亲征，赵匡胤和另一禁军将领张永德各领一千牙兵随行。

双方交战，周兵将领樊爱能、何徽不战自溃，望风而逃，周兵纷纷解甲投降，周世宗亲自前督战，一时成杂声震天，情况十分危险。汉兵数百弓弩手，一齐放箭，周世宗麾下亲兵，用盾遮挡，护住周世宗，但麾盖上已齐集箭镞，有几十枝。

赵匡胤正在中军，他看到周世宗危急，就振臂大呼：“主上这样危险，我们还活着干什么！”并对张永德说：“你手下的士兵长于射箭，尽快占领右翼制高点，我率兵从左翼包抄。国家安危在此一举！”说罢，率兵从左翼冲入敌阵。

赵匡胤挥兵杀入敌阵，敌人十分惊恐，他们没有料到已经战败的溃兵还会反扑，一时惊慌失措，纷纷后退，周兵奋力猛冲，大获全胜。

这次战斗，在关键时刻，赵匡胤挺身而出发动短促突击，表现了出色的军事指挥才能和勇敢精神，改变了战场的形势，扭转战局，转败为胜。

显德3年（956年）周世宗进攻南唐，久攻寿州不下。而淮水下游涂山驻扎着的一万多唐军则随时可能包抄周军。周世宗派赵

匡胤去解除这一威胁。赵匡胤在涡口设下伏兵，然后派一百多个骑兵前去唐军军营前挑战，佯败，且战且退，把唐军引入包围圈，大败唐军，杀死唐将何延锡，夺得战舰50多艘。

解除周军围困寿州的后顾之忧，但唐军还随时有可能从滁州增援，在涡口破敌后，周世宗又派赵匡胤远道奔袭滁州。

唐军皇甫晖拒兵于清流关下。赵匡胤初战失利。他感到不能碰硬，只能智取，就密访当地人，怎样能绕过清流关，直捣滁州。

在当地人的指点下，赵匡胤率兵走山后小径，星夜疾行，掩旗息鼓，突然出现在滁州城下。皇甫晖大惊，慌忙退回州城，赵匡胤紧逼到城下。

赵匡胤集众攻城，四面架起云梯，将要督兵攻城，忽然城上有声传下道：“请周将答话？”

赵匡胤应声道，“有话快说。”

城上传话的人，正是皇甫晖，他向赵匡胤拱手道，“来将莫非赵统帅，我与你没甚大仇，不过各为其主。因此相争，大丈夫明战明胜。现在我与你

的，请暂行停攻，客我成列出战，与你决一胜负。”

赵匡胤大笑道：“你无非是个缓兵计，我也不怕你使刁，限你半日，整军出来，我与你厮杀一场，赌个你死我活，教你死而无怨！”

皇甫晖立即同意。

赵匡胤暂令停攻，列队等待。约过半日，城门开处，拥出许多唐兵，皇甫晖、姚凤并辔出城，正要上前搦战。

赵匡胤大喝一声，“我独与皇甫晖战，与别人无碍！”挥马冲入敌阵，手举剑下，将皇甫晖砍伤，皇甫晖啊哟一声，撞落马下。

姚凤急来相救，紧追赵匡胤冲上来的士卒已将姚凤战马击伤，马前蹄一蹶，也将姚凤掀翻，击兵趁势齐上，把皇甫晖、姚凤二人，生擒活捉。一举攻克滁州。

被俘后的皇甫晖对世宗叹息说：“臣非不忠于所事，但士座勇怯不同。臣向日屡与契丹战，未尝见兵精如此。”盛赞赵匡胤的英勇。

《孙子兵法》中提出“正合奇胜”的用兵韬略，也就是用正兵（正面之兵）迎敌，以奇兵（迂回奇袭之兵）胜敌，这样可以达到出其不意，腹背夹击敌人的效果。

《三十六计》中有一计叫“指桑骂槐”，此计主要是为了严肃军纪，也就是杀一儆百。

周兵攻取滁州后，南唐令李景达为帅，向江北进发，直抵扬州。扬州与六合，是江北要塞。扬州由周将韩令坤据守，由于唐兵势众，世宗令赵匡胤带兵 2000，前去增援。

赵匡胤兵至六合，闻扬州守将韩令坤，已弃城西走，赵匡胤立即下令，驻兵在主要大道，阻住扬州溃军，“如有扬州兵过此，尽将双足砍去，不准私放。”一面遗书韩令坤要其坚守扬州。

韩令坤接到书信，知赵匡胤增援，胆子一振，又回师扬州守城。

南唐偏将击孟俊，从泰州杀来，令坤誓师道：“今日敌来，我当与他决一死战，生与你们同生，死与你们同死，如临阵退缩，立杀元赦，不要说我无情！”

众兵士齐声应命。

韩令坤开城迎敌，与唐兵大战，唐兵不敌，大败，陆孟俊被生擒活捉。

南唐主帅李景达，闻陆孟俊被擒，急与部下商议进兵，左右道：“韩令坤雄踞扬州，不易攻取，大王不如西攻六合，六合攻下，扬州路断，也指日可取了。”

李景达依计行事，乃向六合进发，距城 20 里下寨，掘堑设栅，因守不出。赵匡胤也按兵不动。两下相持数天。

其他将领怀疑赵匡胤怯战，就入帐说：“扬州大捷，唐元帅必然丧胆，我军若乘势出击，定可得胜。”

赵匡胤道：“诸将有所未知，我兵只有 2 千，若前去击他，他见我兵少，反而胆壮起来，不如待他来战，我军以逸待劳，必能获胜。”

诸将又说，“如他不战而回，如何是好？”

赵匡胤道：“唐帅李景达，是唐主亲弟，他受命为诸道兵马元帅，既然到此，怎好不战而退，自损威风？我料他再等几天，必前来挑战。”

诸将不再多言。

又过了几天，探马来报，敌帅李景达，已发兵前来了。赵匡胤即整兵出

城，摆好架势，专待唐兵到来。不一时，果见唐兵摇旗呐喊，蜂拥而至，赵匡胤即指挥将士，上前迎战。两下千鼓齐鸣，喧声震地，一时不分胜负，自午时杀到未时，两军都有饥色，赵匡胤鸣金收兵，李景达也退回寨去。

周兵撤回城内，赵匡胤检点了伤亡人数，然后下令让将士们都把皮笠呈上，将士奉命将皮笠献上。

赵匡胤亲自一一检查完毕，忽然令数名将士上前，怒斥道：“你们为何不肯上前死战？难道等待敌人自己死亡吗？”说完即喝令亲兵把这些人一一缚住，推出斩首。

众将茫然不解，上前求情。

赵匡胤说，“大家以为我冤枉他们吗？今日临阵大战，各戴皮笠，为何这数人笠上，留有剑痕？”说到此，即将皮笠上的剑痕转给大家看，众将见了，愈加不解。

赵匡胤解释道：“敌众我寡，全仗人人效力，可杀敌立功。我督战时，见他们退缩不前，特用剑斫他皮笠，作为标记，若不将他们正法，如何用兵，只好将这座城池，拱手让敌了。”

众将听此言，吓得面面相觑。

一会儿，数颗首级，呈上帐前。赵匡胤令传示各营，才将尸道埋葬。

第二天黎明，便升帐，召集将士，当面训道：“若要退敌，全在今日，你们须各自死战，不得后顾！如果人人奋勇，定能击败敌人。”

诸将一一应命。

赵匡胤单独召过牙将张琼，亲切地对他说：“你在寿春大战时，城上强晋骤发，天下如注，你能冒死不退，甚至箭镞入骨，尚无惧色，确是忠勇过人。今日拨兵千名，令你统率。先从间道绕至江口，截往唐兵后路，倘若唐兵败走，渡江南归，你便可乘势杀出，我亦当前来接应，前后夹攻，定能大败敌军。”

将士们饱餐一顿，即传令出兵，刚行了一里地左右，唐兵也到了。众将争先突入敌阵，人自为战，以一当十，不管刀枪剑戟，越是敌兵多处，越向前杀，唐兵招架不住，只得后退，李景达自恃兵众，命部下分作两翼，包抄周军，忽然一彪人马，持着长矛，闯入中军，将李景达的主帅大旗钩倒，李景达部下，拼死护住主帅，李景达才得以逃命。

唐兵见大旗已倒，主帅逃命，那有心思恋战，顿时溃乱，纷纷逃命，沿途弃刀抛戈，不计其数。

赵匡胤下令军中，不准拾取军械，只准向前追敌。军士不敢违慢，大都策马疾追。

唐兵退到江边，又被张琼伏兵掩杀，赵匡胤大军前后夹攻，唐兵损失惨重，李景达好不容易在部下掩护下，渡过了江。

此战，赵匡胤注意严肃军纪，又注意巧设伏兵，取得了重大胜利。南唐经此败仗，精锐尽失，从此国力不振。六台大战之后，赵匡胤随周世宗又转战各地，立下汗马功劳。

李世民的崛起

隋文帝开皇十八年十二月（公元 599 年 1 月），李世民出生在京北武功（今陕西武功西北）。

李世民的父亲李渊，为他取名“世民”是希望他长大以后能“济世安民”。

李世民出身官宦世家，他的曾祖父、祖父、父亲都曾在北周为官，隋朝时他的父亲李渊与隋炀帝杨广是姨表兄弟，曾为官郡太守，殿内少监、卫尉少卿等官职。

隋文帝在位的时候，政治清明，国泰民安，生产得到发展，人民安居乐业。

隋炀帝杨广即位以后，大兴徭役，修建宫殿，还携带百官、后妃、尼姑、和尚等到各地巡游。公元 612 年，还调兵百万，侵略高丽。高丽奋起反抗，隋军大败，第二次，再侵高丽，他的大臣杨玄感带兵 10 万在黎阳（今河南浚县）发动叛乱，隋军退回国内，镇压了杨玄感。

大业十一年（公元 615 年），隋炀帝带兵入突厥，被突厥可汗 10 万骑兵包围在雁门。雁门关粮少兵少，难以抵抗，隋炀帝在重围之中，把诏书系于木板之上，投入南流的汾水，命令各地火速救援。

这时，李世民已 17 岁，也应征入伍，参加了救援隋炀帝的大军，开始戎马生涯。

当时，全国各地起义风起云涌，形成三股较大的力量，威胁着隋朝的统治，这三支力量是：

窦建德率领的河北起义军。

翟让、李密率领的瓦岗起义军。

杜伏威、辅公祐领导的江淮起义军。

隋朝的灭亡已为期不远了。

大业十二年（公元 616 年）李渊出任太原留守。次年，瓦岗军百万大军围困洛阳，农民起义军的力量超过了隋的力量。

太原是北方重镇，对隋王朝具有举足轻重的作用，李渊自然不愿做隋王朝的陪葬品，就密谋举起反隋大旗。在起义前，他杀死了太原副留守王威和高君稚，清除了内部亲隋力量。同时积极地扩充军队，网罗人才，在镇压农民起义军时，大量叫及农民起义军被俘的官兵参加他的军队。

这一年李世民刚刚 18 岁，但他在李渊身边，目睹了隋王朝的兴衰，劝父亲早举义旗，他本人则密结豪友，聚集了刘文静、刘弘基等富有智慧才干的人物。

大业十三年（公元 617 年），李渊在太原起兵，树起反隋大旗。

七月，誓师太原，设立大将军府，以李建成（李渊长子）领左三军，以李世民领右三军，以李元吉（李渊四子）领中军，发兵 3 万，直逼关中，进攻长安。

十一月，攻陷长安。

李渊率二十万大军进入长安，立隋炀帝的孙儿杨侑为帝，李渊为丞相，掌握军政大权。

次年，隋炀帝在扬州被杀，李渊废去杨侑，自己取而代之，改国号为唐，改元武德。

唐王朝虽然建立起来了，但面临着很多困难，当时全国割据势力不可胜数，如果搞不好，随时有可能被其他势力消灭掉，因此，建国的任务是艰巨的。

唐王朝刚刚建立，割据陇西的薛举带兵 10 万，是唐王朝的一大隐患。薛举是陇西豪族，原为金城府校尉，公元 617 年举兵反隋。

李渊令李世民率兵讨伐薛举，扶风一战，击败薛举，武德元年六月，薛举又攻泾州，李世民为帅迎战，因途中生病，由刘文静负责指挥，刘文静违背李世民坚守不战的指示，被薛举击败。以后，薛举死后，他的儿子薛仁果和多次侵占唐王朝的土地，李渊再命李世民为西讨元帅。经过激烈的战斗，在十一月大败薛仁果于浅水原，俘获薛仁果，平定了陇西。

平定陇西以后，天下形势发生变化。

河南的瓦岗军失败。

洛阳政权落入王世充之手，王世充自立为帝，国号郑，侵占唐王朝领地。

河北窦建德自称夏王，攻城略地。

在唐的北方，突厥立了两个傀儡，一个是梁师都，一个是刘武周。

刘武周在突厥的支持下，统兵南下，攻占了太原，席卷今山西地区。奉命镇守太原的齐王李元吉，连夜携妻妾弃还长安。

李渊听到太原失守，主张放弃河东，坚守黄河。李世民坚决反对，他说：“太原为王业的基础，是国家的根本。河东富庶，是京师的财源，如果因暂时的挫折而放弃，恐怕河东不保，必危及关西。我愿带 3 万精兵，保证收复太原。”李渊采纳了李世民的意見。

公元 619 年 11 月，李世民带关中军自龙门踩冰渡河，与刘武周大将宋金刚对峙。当时，有不少将领请求出城，李世民坚决不准，采取坚守战，以待敌人疲惫，斗志减弱时，一举击败敌人。双方相峙至到 620 年 2 月，宋金刚因军粮不济，又难以速胜，只得后撤，李世民立即命令部队出击，一昼夜行 200 余里，至高壁岭，只有少许敌军，不值唐兵一扫。将士请驻军待粮，李世民不从，忍饥疾驰，一直追至雀鼠谷，才追上敌军。宋金刚且战且退，交锋 8 次，都被唐军击败，斩杀敌军达数万人，宋金则落荒而逃，李世民三日不解甲，二日不进食，挥兵猛追，追击介休城，时宋金刚军尚有 2 万，开门出战，背城列阵。李世民令前军应敌，自率后军绕到敌后，夹击宋金刚。宋金刚大败，带少数轻骑逃去。李世民追击数十里，又杀 3 千。敌将尉迟恭、寻相还守着介休，李世民派人劝降，二人投降了李世民。

刘武周见宋金刚兵败，知大势已去，就放弃太原，逃奔突厥，李世民一举收夏整个河东之地。由于李世民的远见卓识和用兵得法，取得了战争的胜利，大唐王朝的一次危机得以解除。

武德三年（公元 620 年）平定了河东的李世民又率大军进攻洛阳，消灭在洛阳称帝的王世充。

王世充的郑国在唐王朝的东方，是唐王朝向东发展的障碍。七月，李世民大军开始围攻洛阳。王世充抵挡不住唐军的进攻，就向河北的窦建德求援。窦建德分析形势，认为王世充被消灭后，下一个目标必然是他自己，就亲率大军 10 万救援王世充。武德四年三月，窦军抵达成皋的东原。李世民果断地兵分两路，一路继续围困洛阳，一路以主力兵力抢战虎牢，迎战窦军，挡住了窦军的去路。双方相持了两个月左右，窦的部队开始斗志消沉。五月初，李世民渡过汜水，向窦军发起猛烈的攻击，窦军不敌，溃不成军，窦建德亦

战败被俘。王世充见援军已败，彻底绝望，就打开城门投降。

李世民洛阳一战，消灭了与唐王朝敌对的两大势力，使唐王朝的势力迅速扩大，疆域扩广。

窦建德被押到长安杀害，窦的余部推举刘黑闥为首起兵反唐，半年中，占须全部原来的领土。李渊再令李世民带兵讨伐。经过数场血战，刘黑闥战败逃入窦厥。李世民撤军后，刘黑闥再次打回来，重占原来地盘，李渊派太子李建成带兵镇压，李建成采用谋士魏征的意见，分化瓦解刘的部下，宣布宽待俘虏，只罪刘黑闥，余者无罪，刘黑闥的士兵纷纷逃散和投降，刘黑闥本人亦被部下诱捕，被送到唐营杀害。

到了公元 624 年，经过 5 年战争，各地的割据势力都被逐个消灭，唐王朝统一了全国。

在 5 年的战争中，既有反对隋王朝残暴统治的农民起义军，也有地主阶级的代表人物趁机夺取国家政权，李渊起兵反隋就是地主阶级随时而起争夺国家政权。在隋王朝未被消灭之前，各种势力有共同的目标，一旦隋王朝被推翻，各种势力之间的矛盾就激化起来。农民起义的将领亦发生变化。但无论如何，国家最终走向统一，这种统一正是历史的一种转折。

当唐王朝实现统一后，唐王朝统治阶级内部的矛盾逐渐激化起来。

项羽的崛起

项羽是楚国贵族的后裔，他的祖父是楚国名将项燕，项燕为秦国名将王翦所围，兵败自杀，不久，楚国亦被灭亡。项羽出生时，项家已属平民，但贵族的血统并没有改变。

项羽本名项籍，字子羽，少年丧父，随叔父项梁一起生活。项梁目睹国破家亡的过程，对秦王朝怀有刻骨的仇恨，他时常想起兵反秦，只是秦国强大，一时没有机会。

项羽少年时就身材魁伟，力能举鼎，他随叔父避祸到吴中。吴中士大夫，并不知项梁的来历，项梁亦隐姓埋名，的造氏族，与士大夫交际，见义勇为，在吴人中威信很高，每逢地方上兴办土木，及富豪家有丧葬等事，都由项梁至力。项梁组织役夫，分派活路，井井有条，如军人相似，吴人服他才识，愿听他指挥。

项羽臂力过人，吴中弟子对他十畏服，项梁令其学书，不成。改学剑，又不成，项梁十分愤怒，大声斥责他。项羽说：“学书有什么用？不过记记自己的姓名。学剑只有护身，只能敌一个人，我要学万人敌。”

项梁一听，转怒为喜，以为侄儿有大志，就说：“你有此志。我教你兵法。”

项家为贵族世家，家中自有兵书，项梁就取出兵书，教项羽兵法，项羽开始尚肯认真学习，时间一长，就又放松，不肯钻研了。可以说，项羽继承了兵法中的“形势”学说，用兵讲究以势取人，而没有弄懂兵法中的“权谋”学说，因此，在战争中他不善于用谋取胜。

项羽过分的重视武力，他受古代尚武精神的影响，对学问，特别是对权谋学兴趣不大，考察他指挥的历次战争，多是正面以精兵作战，很少使用奇兵，这一点与韩信恰恰相反，韩信偏重于智谋的运用。

史书中都称项羽是一个从小就有大志的人。据《史记》记载，当秦始皇东巡时，渡浙江，游会稽，项梁与项羽，随着众人，前去观看銮驾。众人都称天子威仪，项羽却指着秦始皇对叔叔项梁说：“彼可取而代之。”与项羽同时代的刘邦，在咸阳看到秦始皇时也是“喟然叹息曰：‘嗟乎，大丈夫当如是也’”，这两个人，后来都成为推翻秦王朝的领袖人物。

项羽与刘邦见到秦始皇时所发的感想是不同的，项羽轻视秦始皇，以为自己可以取代他，这说明他当时已具有强烈的反抗思想。而刘邦发出的感想，则是一个平民对皇帝的羡慕之情，而没有项羽的那种英雄豪气。

项羽的确是一个可赞的英雄豪杰，他虽未建立属于他的王朝，未能当上皇帝。大史学家司马迁编写《史记》的时候，仍把他列入“本纪”。他在《史记·项羽本纪》中写道：“秦失其政，陈涉简难、缓杰蜂起，相与并争，不可胜数。然羽非有尺寸乘执，起垄亩之中，三年遂将五诸侯灭秦，分裂天下，而封王侯，政由羽出，号为‘霸王’，位虽不终，近古以来未尝有也。”

项羽的确是一个古来少见的人物，他兵败垓下，与 28 骑突围，至乌江自刎而死，表现出英雄的气概。与项羽相比，刘邦曾多次战败，每次战败，他都毫无羞耻之感，总是卷土重来。

秦二世元年（公元前 209 年），陈胜，吴广在大泽乡揭竿而起，天下响应，义军蜂起，各路诸侯纷纷举兵，反抗秦的暴政，一个英雄辈出的时代开始了。

陈胜、吴广起义的消息传到吴中，项梁、项羽认为报亡国恨、毁家仇的机会到了。项梁、项羽单独行动，手刃会稽太守，项梁自为将军，兼会稽太守，项羽为偏将，遍贴布告，招募兵勇。项梁以他在吴中的威望，聚起吴中弟子。项梁派项羽往徇下县去招安，一路上无人敢抗，纷纷投奔于他，共得士卒 8000 人，这 8000 人均是血气方刚，强壮无比。

这一年，项羽 24 岁。他做了这 8000 子弟的首领，从此开创一代伟业。

陈胜、吴广起义后，势力很快得到发展，建立了农民革命政权，建号“张楚”，陈胜被拥立为王。

陈胜在陈县（今河南淮阳）建立革命政权后，立即进行了战略部署。

陈胜率军进攻当时的军事重镇和粮仓所在地荥阳。

周文率军向河北挺进，并派一部分军队向山东、安徽、江苏等地进攻。

周文的军队已攻到离咸阳几十里的地方，秦将邯率领在骊山服役的 70 万刑徒改编的大军，疯狂的进攻周文。陈胜命令武臣、张耳、陈余火速率北路军西进援助周文。但武臣在张耳、陈余的唆使下，抗拒命令，坐视不救。周文因寡不敌众，被迫退出函谷关，最后在渑池（今河南渑池）战败，壮烈牺牲。

周及军失败后，已攻占南阳的宋留，叛变投敌。

围攻荥阳的吴广，被部将田臧杀害，这支部队在章邯的进攻下也失败了。

河北的武臣，在张耳、陈余的怂恿下，自立为赵王，搞分裂割据活动。

十二月，章邯向陈县发起进攻，陈胜亲自指挥起义军与章邯进行决战，由于力量悬殊，陈胜被迫撤出陈县，在撤到下城父（今安徽涡阳东南）时，陈胜的车夫庄贾叛变，杀害了陈胜，投降了敌人。

轰轰烈烈的农民起转为低潮。

秦二世二年（公元前 208 年）四月，项梁带起义军到了薛县（今山东滕县东南）。

当时有一广平人召平，曾是陈胜的部下，他带兵进攻广陵（今江苏扬州），听到陈胜的死讯，自知孤军难撑，恐为秦军击败，就渡江东下，假称陈胜尚在，以陈胜的名义拜项梁为上柱国，且令其西击秦军。

项梁信以为真，就带着 800 人的队伍渡江西进。渡江之后，东阳（今江苏盱眙东）人陈婴以两万义军来附。渡淮之后，又有英（黥）布、薄将军两员大将以几万人的义军来投。项梁的部队发展到六七万人。军队驻扎在下邳（今江苏睢宁西北），探听消息，再决定下一步行动。

这时，秦嘉的军队驻扎在彭城（今江苏徐州）之东，不让项梁的大军通过，项梁指挥大军攻击秦嘉，秦嘉战死，军队投降。

项梁战胜秦嘉后，继续带兵西进，与秦将章邯接战，小战失利，项梁引兵进入薛（今山东滕县东南）。

刘邦听到项梁势力很大，就来投奔项梁，项梁给刘邦 10 员将，5000 兵，刘邦一举攻下丰邑，叛徒雍齿逃奔于魏。

与此同时，项羽也攻取了襄城（今河南许昌西南）。随后班师回薛。

六月，项梁得知陈胜已经牺牲，就与刘邦、项羽商议，立楚怀王的孙子名叫心的楚王，仍叫楚怀王。定都盱眙（今江苏盱眙）。

正是在这个对候，范增投奔了项梁。

项梁经过休整之后，攻占了元父（今山东济宁南），不败章邯于东阿（今山东阳谷东北）。

项羽和刘邦带领另一支义军攻克了阳城，在攻城战中，项羽亲冒矢石，首先登城。

章邯向西退去，项梁带兵西追章邯，再败秦军，章邯败入濮阳，据城固守，不敢出战。项梁围攻濮阳，攻城不克，又移师攻击定陶（今山东定陶西北），定陶城内也有重兵守着，项梁亲驻定陶城下，指挥攻城。

刘邦、项羽奉项梁命令，进攻雍丘（今河南杞县），项羽一马当先，突入秦阵，斩三川郡守李由（李斯的儿子）。项羽与刘邦又去进攻外黄，适值连日霪雨，进攻困难，只是把城围住。

项梁领导的农民起义军取得了一连串的胜利，身为主将的项梁麻痹起来。章邯不断派出侦察人员，打探义军消息，并从各地征调兵马，准备与项梁决战。

项梁自以为章邯已多次战败，无力反攻，因而防范松懈，章邯利用这个有利时机，大举反攻，项梁仓皇出帐，单身穿一身常服，手执一把短剑，想冲出大营，无奈敌军突然袭击，义军已溃不成军，混战之中，项梁壮烈牺牲。

进攻外黄的刘邦、项羽，听到项梁牺牲的消息后，十分悲痛，他们被迫撤掉外黄之围，引兵东还。

刘邦与项羽的军队与另一将领吕臣率的军队都回防彭城，吕臣军队驻彭城东，项羽军队驻彭城西，刘邦军队驻彭城西北，形成犄角之势，防备章邯进攻。楚怀王也从盱眙迁往彭城。

章邯杀项梁之后，认为秦军已无足轻重，就渡河进攻赵地。此时武臣已死，赵歇为王，张耳为相，陈余力将。他们自知难以抵抗秦军，就退守巨鹿（今河北平乡西南）城中。章邯派王离，涉间以重兵包围巨鹿。

章邯进攻赵地，使刘邦、项羽获得一个喘息的机会。楚怀王封项羽为长安侯，号鲁公。以刘邦为砀郡（治所在今河南夏邑东）长，封武安侯。吕臣为司徒，其父吕青为令尹（相当相同）。同时命魏豹进攻魏地，给兵千人，魏豹趁魏地空虚，攻占20余城，派人报捷。楚怀王命魏豹为魏王，以牵制秦军。

巨鹿被围后，赵王歇多次派人向楚怀王求援。

在彭城的义军领袖，召开了重要的会战会议，他们分析形势，认为秦军主力集中在河北，关中十分空虚，根据这种情况，决定分兵两路，一路北上救赵，一路直捣关中。

刘邦和项羽都要求进攻关中，刘邦进攻关中，是因为他看到关中秦兵空虚，容易得手，而赵地集着大量秦军，救赵困难。

项羽进攻关中，是急于为叔父项梁报仇。

刘邦、项羽退出以后，老将都反对项羽进攻关中，他们认为项羽为人，剽悍残忍，在攻襄城时，纵兵屠城，攻城阳时，再次屠城，将老百姓任意残杀，如此凶暴，必不得人心。攻取关中，必须找一仁厚的人，仗义西行，沿途约束军士，慰谕父老，非至万不得已，不可加诛，彼秦地百姓，苦秦已久，若得义师前去，除暴救民，自然箪食相迎。而刘邦宽大有名，因此，只宜独派刘邦进攻关中，不可让项羽与刘邦一同进取关中。

楚怀王听从老将们的意见，最后宣布：以来义为上将，项羽为次将，范增为末将，北上救赵；以刘邦、萧何、樊哙等人西进关中。

楚怀王约定：“先入定关中者王之。”

这次出征，项羽为次将，但在途中，他杀了上将宋义，自立为上将，大破

秦军，创造出以势取胜的辉煌战例，由一个敢做敢为的少年，逐渐成长为独挡一面的大将，并以此为起点，开始他推翻秦朝统治的“取而代之”的事业。

刘邦的崛起

公元前 256 年，刘邦出生在沛县（今江苏沛县东）丰邑（今江苏丰县）的一个普通农民家庭里。

刘邦弟兄 4 人，刘邦排名第三，在青少年时代，他好吃懒做，游手好闲，父亲非常生气，与他分家而居。

刘邦性格豁达，精犷不羁，往往取家财结交朋友，在乡里有一帮狐朋狗友。

刘邦成年以后，有几个做官的朋友教他学习史事，随后又给他谋得一个泗水亭氏的小官。亭长一类的小官，管一切乡里小诉讼，遇有大事，要报往县里。

刘邦的好友萧何是沛县的功曹、曹参是狱吏掾，他们经常帮助刘邦，文情颇深。

青少年时代的刘邦与青少年时代的蒋介石、张作霖颇为相似，上述三人均是游手好闲，喜结朋党，且为人豁达。

有一次，刘邦在咸阳市，看到巡行都中的秦始皇，心中失起感慨，喟然叹息道：“大丈夫就应该像这个样子啊！”

有一次，沛县来了一位吕公，吕公名文，字叔平，是县令的好友，吕公为避仇带着家眷来投好友。县令传令下去，凡在城中居住的官吏，都要来贺。当时，萧何正在厅中，替吕公收贺仪，一见刘邦来，他便宣布，“贺礼不满一千的，坐在堂下！”

刘邦没有带一文钱，却取出名刺（即今日名片），上书贺钱 1 万，当即传入。吕公接过名刺一看，见贺礼 1 万，格外惊奇，亲自下堂迎接，请刘邦上座，仔细端详，见刘邦生得不凡：“日角斗胸，龟背龙股”，不由十分赞赏。萧何见刘邦大模大样就说：“刘邦一向好说大话，恐无实事。”吕公只当没听见，待酒席摆上，竟让刘邦坐了首席，刘邦也不推让，充作第一嘉宾。

酒席结束，吕公又将刘邦留下，对刘邦说：“我看你相貌不凡。日后必有作为，我有一个女儿，愿意许你为妻。”

刘邦听了，十分高兴，就娶了吕公的女儿为妻，这女儿就是吕雉，后来的吕后。

秦二世元年，刘邦奉命押送一批劳役到骊山，为秦始皇修陵墓，这些人不愿去卖命，中途不断有人途亡，刘邦估计，到了骊山，也难以复命，就在丰乡西面的大泽中、停了下来。

刘邦将役夫的绳索解开，对他们说：“你们到了骊山，也难以活命，我现在给你们一条生路，你们赶快逃走吧！”

众人感激刘邦，问刘邦怎么办，刘邦说他不能再回沛县，也要逃走，有十几个壮士愿跟刘邦一同逃亡。刘邦和众人大饮一场，乘着酒兴，与这十几名壮士戴月夜行，从泽中小径，连夜逃到芒砀山区（今河南永城县东北）。这里距刘邦的家乡不远，刘邦的妻子吕雉不断派人与刘邦联络，告知他家乡的消息，后来，不断有人加入刘邦的队伍，刘邦的队伍逐渐扩大。

公元前 209 年 7 月，陈胜、吴广举起反秦大旗，反秦的浪潮很快波及全国，也影响到了沛县。

沛县县令准备自己组织起义，举兵反秦，一来保全自己，二来投机革命。萧何、曹参看不起县令，想让逃亡的芒砀山区的刘邦回来领导起义。于是萧

何，曹参对县令说：“您是秦朝的官吏，现在举兵反秦，恐怕沛县的民众不服从您的领导，不如将逃亡在外的人召回来，这样大家就听活了。”县令同意了萧何、曹参的意见。

卖狗肉的樊哙；娶的也是吕公的女儿，他与刘邦有联系，就让樊哙去召刘邦。

刘邦在山上已聚集凡百人，他听到消息，立即带领众人回到沛城。沛城的县令一看刘邦人多，怕自己指挥不了这些人，就关上城门，还要杀萧何、曹参。萧何、曹参听到这个消息，就跑到刘邦那里。

刘邦、萧何、曹参商量了一个办法，写了一封信绑在箭杆上，射入城内，号召城内的百姓杀掉县令，打开城门迎接刘邦入城。

刘邦入城以后，众人都推刘邦为沛县令，刘邦一再推辞，刘邦的好友萧何、曹参也推举刘邦，刘邦只得任了沛县令。就在县府大院，设坛祭祀，树起了赤色大旗。”

这年刘邦已 48 岁了。

萧何、曹参分头动员沛中子弟参军，有 3000 名沛中子弟加入了义军。

刘邦以萧何为丞，曹参为中涓，樊哙为舍人，夏侯婴为太仆，任敖等为门客。这一帮子人在刘邦夺取政权后都封侯拜爵。

部署已定，刘邦就向外发展，首先攻占了胡陵（今山东金乡县东南 1 和方与（今山东金乡县北）。这时，秦朝的泗水郡监带兵来镇压，刘邦在丰邑打败了秦军。刘邦令雍齿守丰邑，自己带兵攻薛（今山东滕县东南），大败秦军，杀死了泗水郡守。

这时，陈胜领导的起义进入低潮，陈胜被叛徒杀害，吴广也被部下杀害。

防守丰邑的雍齿，在周市的引诱下，背叛了刘邦，刘邦十分愤怒，带兵进攻丰邑，没有攻下，刘邦自己气病了。

公元前 208 年 6 月，项梁立楚怀王的孙子名叫心的人为楚王，仍叫楚怀王，定都盱眙（今江苏盱眙）。

经过整顿之后，起义军取得了一系列的胜利。

项梁领兵攻占亢父（今山东济宁南），又败秦军章邯于东阿（今山东阳谷东北）。

刘邦、项羽率另一支义军攻克城阳（今山东菏泽东）又大败秦军于濮阳。

刘项转攻定陶（今山东定陶西北）大败秦军。

刘项转攻雍丘（今河南杞县）斩杀之川郡守李由。

在取得一连串胜利的时候，项梁骄傲起来，秦军主将章邯趁项梁防备松懈之机，突然袭击项梁，项梁在定陶兵败被杀。

项梁被杀的时候，刘邦、项羽正在进攻陈留、听到义军失败的消息，就向后退却，防守彭城。

章邯以为项梁已死，刘邦、项羽无足轻重，就带兵去围攻反秦的赵地。这样，刘邦、项羽得以整顿，有了反扑的机会。

楚怀王在彭城大封将士。

项羽被封为长安侯，为碭郡（治所在今河南夏邑东）长，将碭郡兵。

吕臣被封为司徒，其义吕青为令尹。

赵王歇向楚怀王求援。楚怀王决定以宋人为上将，项羽为次将，范增为末将去救赵国。让刘邦卒军西进关中，并且约定：“先入关中者王之。”

公元前 208 年 9 月，刘邦出发，经过一系列的战斗，刘邦大军于公元前

207 年 10 月攻入咸阳，屯兵于咸阳东郊霸上（今陕西西安东）。

秦王子婴，归降刘邦。

项羽、宋义、范增率大军救赵，在安阳，宋义惧泊秦军，停了 46 天不前。项羽大怒，进军帐杀了宋义，破釜沉舟，率大军渡河与秦军决一死战。义军个个奋勇，秦军大败。公元前 207 年 7 月，章邯正式投降项羽，项羽封章邯为雍王。11 月，项羽大军进至新安（今属河南），坑秦降卒 20 万。

刘邦从彭城出发时，只有 1 万多人，进入咸阳时发展到 10 万人。但他仅当这一个小小的亭长，进入繁华的都市，看到五光十色的珍宝，宏伟的宫殿，美丽的女子，就想在这里享受。

卖狗肉的樊哙此时已成为太将，他比刘邦的忍耐力要强，知道现在还不是享受胜利成果的时候。于是，樊哙问刘邦：

“你是想取得天下，还是想当一个富翁？”

刘邦说：“我当然是想得天下。”

樊哙说：“豪华的宫殿，数不尽的财宝，娇艳的美女，这正是秦国灭亡的原因，你要想得天下，就不要住在宫中，请还军霸上。”

刘邦本是好吃贪色之徒，哪里听得尽樊哙的劝告，不肯搬出皇宫。

张良也看出刘邦的心思，但以大业为重，他们这些人出生入死地跟随刘邦，决不忍心看着刘邦腐化，失去天下。张良就再次进谏说“正是强秦的昏庸无道，您才能进入此处。公为天下除残去暴，应反秦的弊政，现在刚入秦都，便想居此为东，这真是‘助桀为虐’！樊哙的话是对的，希望您听从他的劝告。”

刘邦终于听从部下的劝告：“乃封秦重宝财物府库”，只是萧何带了“秦丞相御史律令图书”，一齐还军霸上。

刘邦为了得到民众的支持，就召各县地方知名人士开会，揭露秦的暴政，并约法三章，“杀人者死，伤人及盗抵罪。余悉除去秦法。”

刘邦的做法赢得民众的拥护工人们带着牛羊到霸上慰问义军。刘邦又诚恳辞谢，以仓库里粮食多，不给民众增加负担为名而推辞。人们对刘邦更加敬仰，都愿意拥护他做关中王。

有个名叫黥生的人向刘邦建议派军防守函谷关，刘邦听从了他的计谋。

项羽完成救赵任务后，就急速向关中进军，走到丞谷关，见有刘邦军把守，不由大怒，派兵一举攻下丞谷关，向关中开进。

此时，项羽的兵力已达 40 万人，是刘邦兵力的数倍。

项羽的大军在 12 月开到戏亭（今陕西临潼东北戏水西岸）扎下营盘，这个地方也称作鸿门。

刘邦手下的左司马曹无伤以为刘邦不是项羽的对手，为了讨好项羽，就暗中派人对项羽说：“刘邦想做关中王，叫子婴做相国，全部占有予宫的财主。”

项羽听了这话，十分愤怒，决定第二于发兵进攻刘邦。项羽的叔父项伯与刘邦军中的张良要好，怕攻击刘邦时张良被杀，就边夜到了刘邦军中，面见张良，说明情况，叫张良赶快逃走。张良是个很讲信义的人，认为刘邦有难时，不能逃走，就将这个消息告诉了刘邦。刘邦明知自己不是项羽的对手，就心生一计，令张良叫项伯叫进来，对项伯说，“我入关以来，秋毫无犯，秦宫的府库都一一封存等待项羽将军到来，哪里敢反抗将军呢？请您向将军表明我的心意。”为了拉拢项伯，刘邦还与项伯结为姻亲。

项伯答应了刘邦的要求，并要刘邦第二天亲到项营面见项羽。

项伯连夜赶回项营，面见项羽，述说刘邦的诚意，项羽力之所动。

第二天一早，刘邦带着张良，樊哙等人来楚营，面见项羽。

刘邦对项羽说，“我与将军同约攻秦，将军战河北，我战河南，我仗将军的虎威，先入了关等待将军入关主事，今日见将军，表明心迹。现在有小人的调拨我们的关系，使将军对我们产生误会。”

项羽是个粗豪人物，听刘邦一说，反而同情刘邦，不由说道。“是你的左司马曹无伤说的，否则我怎么会这么做呢？”

刘邦又反复解释，项羽消了怒气，设宴款待刘邦。刘邦坐客位，项羽坐王位，项伯，张良，范增作陪。

席间，范增举身上所佩玉块，目示项羽，一连三次，要项羽杀掉刘邦，项羽不加理睬。范增托词出去，叫过项羽的从弟项庄，要项庄进去舞剑，趁机杀掉刘邦。项庄进去舞剑，项伯看出了项庄的主意，也拔出剑来，与项庄对舞，以保护刘邦。张良看情况危急，就出来叫樊哙，樊哙带剑拥盾，闯入帐内，西向而立，怒目圆睁，头发上指。项羽按剑危坐问：“来客何人？”

张良说，“沛公（刘邦）的参乘樊哙。”

项羽说：“怀一个壮士！赐酒！”

侍者故意用大杯斟酒，樊哙拜谢，立饮而尽。项羽说：“赐他一只蹄膀。”侍者又故意给他一只生蹄膀。樊哙覆盾于地，把蹄膀放在地上，用剑切割，边切边吃。

项羽说，“真是壮士，还能再饮酒吗？”

樊哙说：“我死都不怕，还怕饮几杯酒吗？”接着他又理直气壮地陈述刘邦起义的功劳和忠义，指责项羽的疑心太重。

项羽无言以对，只好说：“坐！”

樊哙乘势坐在张良身边。一会儿，刘邦假称上厕所，樊哙也跟了出去。刘邦说：“不告而别，怕不合礼节吧！”樊哙说：“大行不顾细谨，大礼不在小让。如今人家方为刀俎，我为鱼肉，还告什么辞呢！”这时张良也出来了，问刘邦：“大王来时带了什么礼品没有？”

刘邦说：“我带的一双白璧，现献给项王，还带了一双玉斗，想赠给亚父，范增），刚才亚父发怒，没敢拿出来，现在请你代我丰献吧！”张良说：“好吧！”说罢，刘邦丢下车骑，单身上马，樊哙、夏侯婴，靳强、纪信 4 人仗剑步行，抄小路赶回灞上。

张良呆在帐外，估计他们已赶回灞上，才入帐致谢说：“沛公已经醉了，不能亲自向大王辞行，谨使我奉白璧一双，敬献大王。玉斗一双，敬献范将军。”

项羽问：“刘邦现在哪里？”

张良答：“他怕大王责备，心中恐惧，已先回灞上了。”

项羽接过白璧，放在座上。

范增接过玉斗，放在地下，拔剑砍碎，愤恨他说：“将来与项王争天下的一定是刘邦。我们这些人将来都要做他的俘虏了！”

这就是历史上有名的鸿门宴。

过了几天，项羽带兵进入咸阳，杀了秦王子婴，火烧阿房宫，大肆抢掠一番。

公元前 206 年 5 月。项羽尊楚怀王为义帝。大封 18 个诸侯王，自封为楚

霸王。刘邦比项羽先入关，按约定本应被封为关中王，但项羽为了限制刘邦，将刘邦封为汉王，都城在南郑（今陕西省南郑县东北），据有秦岭以南巴、蜀、汉中三群之地。而关中之地，却一分为三，封给了秦的三个降将，以阻挡刘邦东下。

项羽只给刘邦3万士卒，自愿跟随刘邦的还有几万，刘邦就带着这不足10万人的队伍到南郑。到南郑的道路都是悬崖峭壁，只有栈道凌空高架。张良建议，刘邦军队过去后，全部烧毁入蜀的栈道，表示无东顾之意，以消除项羽的疑心，同时也可防备敌军的袭击。

刘邦对这次分封十分不满，他想发兵攻击项羽，但兵力不足，经张良、萧何的劝谏才平息了怒火。

实际上，对项羽分封不满的人很多。分封结束，实际是动乱的开始。

项羽回到彭城后，把义帝赶到长沙郴县（今湖南郴县）并暗中叫衡山王和临江王在江中起义帝杀了。

齐、赵两地，首先起兵反对项羽。

这时候，刘邦收了大将韩信，韩信建议刘邦利用将士的思乡情绪，打出汉中，向东猛冲。刘邦听从韩信的计策，趁项羽处理叛乱的时候，暗渡陈仓（今陕西宝鸡东）出其不意地一举击败雍王章邯，迫使塞王司马欣、翟王董翳投降，这样刘邦就占有了整个关中地区。

五年的楚汉战争拉开了序幕。

公元前205年初，刘邦率大军出关，一路势如破竹，河南王投降，前来迎击的彭越被韩信击败，3月，南渡黄河，攻占洛阳；4月，刘邦率各种诸侯大军共56万人，一举攻下项羽后放彭城。

项羽听到消息，立即率3万精兵，离开齐地，回救彭城。

刘邦被胜利冲昏了头脑，日夜举行宴会，庆祝胜利，毫无戒备，被项羽一举击败，汉军沿谷、泗水撤退，被杀死十几万人，又在灵壁（今安徽宿县西北）东边睢水上被项羽追上，又有十多万汉军落水而死，“睢水为之下流”。刘邦的父亲和妻子都被项羽俘获，刘邦本人仅与数十骑逃脱。

各路诸侯军看到刘邦大败，又纷纷离散，刘邦处境十分困难。

刘邦退到荥阳、成皋（今河南荥阳汜水镇）一带，收集散兵，这时韩信带兵来到荥阳与刘邦会合。萧何也从关中不断派兵增援。刘邦立即转攻为守，利用成皋一带依山傍水，地势险要的特点，构筑工事，准备抵抗项羽的进攻。

项羽的追兵赶到后，汉军在荥阳南边京、索之间打败了项羽的追兵。

双方进入相持阶段。

在双方相持的时候，刘邦派随何说服了英布归汉，“又派人联合了彭越。又用离间计，离间了项羽和范增，使范增忧愤而死。刘邦在正面战场抵抗项羽的同时，又积极开辟北面战场，让韩信带兵消灭燕，赵、魏、代和齐，从侧面威胁项羽的后方，派彭越深入到项羽的腹地，流动作战，骚扰项羽的运输线。

在正面战场上，项羽首先包围了荥阳，刘邦抵挡不住。突围而走。项羽破荥阳后，再围成皋，刘邦被迫放弃成皋，独与夏侯婴渡河，逃到小修武（今河南获嘉小修武）亲自指挥张耳、韩信的军队，派张耳到北方招兵，派韩信东击齐国。

刘邦坚守不出，只派卢缩、刘贾率领两万步兵，深入项羽后方，与彭越配合，连下17城，迫使项羽向东分兵迎战。

项羽主动东移，刘邦在正面战场上由被动转为主动，一举收复了成皋，又包围了荥阳。

项羽听到成皋失守，荥阳被围的消息，只得又将主力转入正面战场。两军主力在荥阳东北广武山扎寨对峙。对峙了 10 个月，刘邦和项羽决定讲和，以鸿沟（今河南荥阳，中牟、开封一带）为界，中分天下。项羽送还了刘邦的父亲和妻子，撤兵回楚，刘邦也准备引兵西还。张良、陈平说：“汉有天下三分之二，诸将又都亲附。楚已兵疲粮尽，此灭亡楚之时，不如乘机夺取天下。现在如果把他放掉，那就是‘养虎自遗患’了。”

刘邦听从他们的建议，立即命令部队追击项羽。

公元前 202 年 10 月，刘邦在阳夏之南追上了项羽。刘邦派人与韩信、彭越约期会师，共击项羽。到了固陵（今河南太康西），韩信、彭越故意期不到，结果刘邦孤军作战，被项羽打败。

刘邦立即转入防守。为了争取韩信、彭越，刘邦答应他们打败项羽之后，把从陈县以东到海滨的土地封给韩信，推睢阳以北到谷城的土地封给彭越，又派人劝降了项羽的大将司马周殷。英布也接到刘邦的命令，率兵伸入九江一带，切断了项羽南方的退路。

12 月，刘邦、韩信，彭越、英布、周殷 30 万大军，会师在垓下（今安徽灵璧县南）将项羽层层围住。

项羽被围，兵疲粮尽，人心惶惶。一天夜里，项羽忽然听到四面都是楚地歌声，以为刘邦已全部占领了楚地，心中烦闷，不能入睡，起来饮酒，面对骏马，虞姬，不禁悲怆欲绝，吟唱悲歌。

力拔山兮气盖世，
时不利兮骓不逝。
骓不逝兮可奈何，
虞兮虞兮奈若何！

雅是他的骏马，虞是他的美人，一代豪杰，英雄末路。项羽一连唱了几遍，告别虞姬，率领 800 壮士，突围而出。

天亮后，刘邦发现项羽逃走，令大将灌婴带 5000 轻骑追击。项羽渡过淮河后，身边只剩下 100 多骑。逃到阴陵（今安徽定远西北）时，迷失了道路，陷入沼泽中，转而向东，逃到东城（今安徽定远东南）被汉军赶上。项羽边战边退，身边只剩下 28 骑，经过两次激战，最后逃到乌江（今安徽和县东北）时，只剩下他孤身一人。他悲恨交加，拔剑自刎而死。

历时 5 年的楚汉战争，以刘邦的胜利宣告结束。

刘邦由一介平民，在风云变动的大动乱中，战胜了比自己强大的项羽，登上皇帝的主位，其成功之处在哪里呢？

刘邦的成功之处，首先是顺从了时代的潮流。

刘邦所处的时代，是由战国时诸侯混战走向秦的统一，又从秦的统一再走向动乱的时代。人民经历了诸侯国的混战，十分厌烦战争，因此，秦的统一是符合民心的，人们希望在和平安定的环境中从事生产，安居乐业。人们对完成统一大业的秦始皇是敬仰和崇拜的。

但统一之后，并未满足人民安居乐业的愿望，繁多的徭役，沉重的赋税和残酷的刑罚，重新把劳动人民逼上死路，甚至出现“赤衣裹路，群盗满山”

的局面。

当时全国人口大约 2000 万，而秦始皇的兵役和徭役就占去 220 万，占总人口的 11%，青壮年都去服劳役，以至农业严重缺乏劳力。《汉书》记载：秦朝“力役，三十倍于古。”秦的赋税也十分沉重，一家收入 2/3 要缴纳赋税。

人民忍受不了压迫，就必然反抗。陈胜，吴广揭竿而起，起义很快席卷全国。刘邦虽为泗水亭长，也被迫起义。他顺应了时代的潮流，勇于反抗秦的暴政，这是他成功的前提条件。

刘邦是一个有志向的人，虽然早年游手好闲，但他十分崇拜秦始皇的功业，以致发出，“大丈夫就应该像这个样子”的感叹。当秦的暴政使人民奋起反抗时，刘邦就立志取而代之。

刘邦的个人性格，也是他成功的一个原因。他性格豁达粗犷，这使他能广结豪杰，敢做敢为。在当时混乱的局面下，刘邦的这种性格很能吸引大批有才干的人聚集在他的身边。

刘邦出身贫苦，能充分了解下层人民生活的苦难，这一点使他更能与广大出身贫贱的起义将士团结一致。蜀之地，项羽只给刘邦 3 万士兵，但有几万士卒，宁愿离开家乡，跟随刘邦到巴蜀去，这说明刘邦具有很高的威信和号召力。项羽则恰恰相反，在垓下被围时，他手下的战将都悄悄地逃离，只有 8 百江东子弟兵守在他的身边，在困难的时候没有人跟随，是最大的可悲。

在对待百姓的问题上，刘邦表现比项羽仁厚。项羽坑杀秦降卒 20 万，后来入咸阳，大烧一番。刘邦入咸阳却约法三章，封存府库，面对珍宝而不为之放弃事业。人们早已不堪忍受秦的残暴，希望一个仁厚的杰出人物来安定天下，刘邦的仁厚获得了人民的拥戴，因而人们就把刘邦当作了理想中的杰出人物。

项羽杀了反秦起义军所立的楚怀王，这是一个很大的失误，楚怀王虽然是个傀儡，但他是各路反秦力量的象征，项羽杀楚怀王等于孤立自己。

项羽还违背当初约定的先入关者为王的约定，不封刘邦为关中王，而封秦的降将为关中王。这样，项羽就先失信于天下人，难以得到民众的拥护。

刘邦在项羽杀义帝楚怀王后，为义帝发丧，哭祭三日。同时派遣使者遍告各地诸侯说：“天下共立义帝，北面事之。今项羽杀义帝于江南，大逆无道。寡人亲为发丧，……愿从诸侯王击楚之杀义帝者。”这样，刘邦首先在政治上获得了主动，进攻项羽，师出有名，因而得到天下诸侯的拥护。

在具体策略的采用上，刘邦比项羽技高一筹。项羽爱孤军作战，东杀西挡，把部队搞得十分疲惫；刘邦则善于搞统一战线，与彭越等人联合，并从对于的内部着手，功降了项羽的大将司马周殷，离间了项羽与范增的关系，使项羽失去一个得力的助手。

可以说，项羽只懂得打仗，而刘邦却懂得伐谋，代交，刘邦是多种手段并用。

项羽缺乏政治头脑，他攻秦的主要目的是复仇，而缺乏夺天下的政治目标，残暴成性使他大失人心。

在鸿门宴前后，项羽缺乏战略眼光，满足于既得利益，以致失去了夺天下的良机。

项羽在用人的问题上，刚愎自用，拒谏饰非，而且多疑好忌，用人唯亲，失去了大批人才，像韩信、陈平等这样的良将都背叛项羽而投刘邦就是明证。

刘邦具有较高的战略眼光，善于听取谋士们的意见、能抓住良机，巧于利用对手内部的矛盾，以获得各种力量的支持，从而在战争中取胜。

刘邦与项羽的出身不同，刘邦出身于平民，项羽出身于楚国的贵族家庭；刘邦与项羽的志向不同、理想不同，刘邦反秦是不满秦的暴政，项羽反秦主要是秦灭了楚国，项梁是楚国大将项燕的儿子，项燕被秦将王翦所围，兵败自杀，项羽跟随叔父项梁起兵反秦，主要报亡国仇。

在秦王朝没有被推翻的时候，刘邦和项羽为着共同的目标，能很好的合作。当秦王朝被推翻以后，这种共同的目标消失，潜在的矛盾就突出出来。鸿门宴只是这种矛盾爆发的前奏。项羽失去了同刘邦决战的最好时机，双方化干戈为玉帛，刘邦死里逃生。后来，项羽大封诸侯王，等于引火烧身，因为分封不均，必然引起反抗。同时，在分封之后，项羽对刘邦的限制措施不很有力，不是亲自限制刘邦，而是让秦的三个降将限制刘邦，结果刘邦暗渡陈仓，一举干定三秦，占据了富饶的关中之地。这样，关中成了刘备的大后方，萧何精力治理，当刘邦在前线打仗的时候，萧何将粮草和新组织的兵力源源不断的送到前线，这种有力的支援，使刘邦渡过几次危机，也可以说，没有萧何在后方的支援，刘邦不可能取胜。

