

### 中国古代帝王的十大驭人术

帝王掌管天下需要各方面力量的支持。在这诸多力量中，中央执行机关里的行政长官，特别是那些资深且有能力者，更常常成为帝王要优先考虑的对象。既要调动他们的忠诚心和积极性，又予以适当限制和合理控制，这是再理想不过的。因为没有这些人的工作，帝王将一事无成。如果使用不当、控制不严，帝王也会大权旁落。究竟如何驭臣，这其中不仅多有花样，而且也颇具难度。

#### 1. 自树威信

做了皇帝的人并不一定是最有威信的人，而一旦身为国主，树立威信又是绝对必要的。比如秦始皇在统一天下、位至至尊以后曾经多次到全国各地巡游，每到一地，他都要刻石立碑，碑文写的无非是他身为皇帝的功劳和辛苦。这样一而再、再而三，不厌其烦地自我标榜，其目的无非是要建立自己的威信，在百官和百姓中确立自己不同于他之外任何人的特殊地位，秦始皇的这一举动，在其驾驭臣下方面确实起到了预期的作用。

灭秦建汉的汉高祖刘邦也深知自树威信的重要性，有两件事很能说明他对这一问题的敏感和自觉。其一，刘邦在平定天下以后，有一次在洛阳南宫摆酒设宴，问群臣项羽之所以失天下、自己之所以得天下的原因，群臣各有所答，但都不中肯綮。刘邦自己总结说：“在运筹帷幄之中、决胜千里之外方面，我比不上张良；在管理国家行政事务、安抚百姓、给前方战士提供足够给养方面，我比不上萧何；而在率领百万大军，战必胜、攻必取方面，我更比不上韩信。张良、萧何、韩信三人，都是杰出的人，我能任用他们，这是我获得天下的重要原因。”刘邦这番话既直言不讳，又入情入理。你与其说他是在讨论汉得天下的原因，不如说是为了自树个人威信。特别是他巧妙地运用欲扬先抑法，先谦虚地称赞张、何、韩三人，然后话锋一转，那意思是说，他们三个“人杰”都愿意为我所用，那么我的高人一筹不是不言自明的吗？

另一件事是，刘邦在得了天下以后，大臣们整天大吃大喝，这些人大多缺乏文化教养，完全不懂礼仪，喝醉酒就吵吵嚷嚷，甚至舞刀动枪，这使刘邦很不开心。这时有个精明的儒生名叫叔孙通的看出了刘邦的心事，就建议刘邦制定礼仪。刘邦虽然是

个粗人出身，但他马上意识到了叔孙通建议的价值，于是当即命令叔孙通尽快去做。叔孙通遵照刘邦的旨意，找来三十多个懂礼仪的儒生没日没夜地抓紧排练。一个多月以后，儒生就演练成熟，正好这时大汉定都长安，刘邦就把叔孙通排练的这套礼仪原原本本地运用在大臣们身上。群臣照礼仪进殿陆续接受刘邦的召见，按官阶高低依次向刘邦行叩拜之礼。进见的大臣都俯首低眉，恭敬备至，整个召见过程井然有序。自此以后，刘邦端坐于上，群臣用礼仪进宫接受召见，就自然成为一种规矩。借礼仪制度建立个人尊严、提高个人威信，这是刘邦有意而为的。所以，当刘邦目的达到以后竟喜不自禁地说：“我现在才算真正体会到当皇帝的尊贵了。”

### 2.猎人与猎狗

皇帝御前臣将多多，区别对待、分级管理和任用是平衡大臣心理、调动各方积极性的有效办法。西汉开国皇帝刘邦在未起事之前，曾经是家乡沛县的一个亭长，后来做了丞相的萧何则原是沛县主吏掾。刘邦有一次到咸阳服差役，同事们都送给刘邦三个钱，而萧何却独独送刘邦五个钱，这关系就显得比别人亲近。刘邦起事后，萧何率整个家族一起投到刘邦麾下，而且还尽力为刘邦出谋划策、招揽人才。在灭秦和后来的楚汉战争中，萧何虽然没有随刘邦在战场上厮杀，但在刘邦被项羽接连击败，很多人离刘邦而去的情况下，萧何一直坚持从吴中招募军队，补足供应。战事不利，刘邦曾多次逃亡山东，萧何却一直坐守关中支持刘邦。毫无疑问，萧何为刘邦赢得天下，起到了无可替代的作用。

刘邦平定天下后论功行赏，他认为萧何功劳最大，就封萧何为侯，食邑八千户。为此，一些大臣提出异议，说：“我们披坚执锐出生入死，多的打过一百多仗，少的也打过几十仗，攻打城池，占领地盘，大大小小都立过战功。萧何从没领过兵打过仗，仅靠舞文弄墨、口发议论，就位居我们之上，这是为什么？”刘邦听后问：“你们这些人懂得打猎吗？”大家说：“知道一些。”刘邦又问，“知道猎狗吗？”大家回答：“知道。”

刘邦说：“打猎的时候，追杀野兽的是猎狗，而发现野兽指点猎狗追杀野兽的是人。你们这些人只不过是因为能猎取野兽而有功的猎狗。至于萧何，他却是既能发现猎物又能指点猎狗的猎人。再有，你们这些人只是单身一人跟随我，而萧何可是率全家数十人追随我的，你们说他的这些功劳我能忘记吗？”这一番话，说得诸大臣哑口无言。在刘邦看来，功臣也有三六九等，就

像猎人和猎狗一样，虽然都在为获取猎物奔忙，但猎人的作用要远大于猎狗。那么优先考虑，更加重用前者，则是不会有问题的。

### 3.偷梁换柱

古代君臣之间多为相互依存、相互利用关系，君为臣做主，臣为君服务。帝王对臣下的褒贬升降，甚至生杀予夺，一般都是经过认真思忖考虑的，而考虑的标准无非两条：一是感情，一是利益。但细想起来，帝王的感情是有限的，皇室的利益也不是无边无际。所以帝王有利益给甲大臣，就难免要亏乙大臣。这其中的道理真有点像儿童做游戏时说的，好事轮到谁，谁高兴，而坏事则是轮到谁，谁倒霉。但有时情况特殊，属于非正常的例外，帝王不希望倒霉的臣下却眼见要倒霉，那么在可能的情况下，帝王仍要扭转乾坤，方法之一就是偷梁换柱，嫁祸他人。

北朝十六国时，后赵石虎的太子石宣骄奢淫逸，大造宫殿，役使民工数万之多，百姓怨声载道。禁军领军王朗上奏皇帝石虎，希望他能对太子的行为加以阻止，但因此却开罪了太子石宣。建武十年，天空中出现了“荧惑守房”的星象。所谓“荧惑”就是我们现在所说的火星。火星本呈红色，荧荧发光，亮度常有变化。以今天我们对天文知识的了解程度，实在不难明白它变化的道理，因为火星绕太阳公转一周的时间差不多比地球绕太阳一周的时间要长一倍，所以站在地球上火星运行的轨迹，则有时向前，有时向后。可古人天文知识贫乏，不明白火星色泽泛红，为何行踪忽东忽西，忽明忽暗，因此称火星为“荧惑”。所谓“房”就是房宿，是二十八宿之一，它和心宿同被古代星象家称为“天王布政之宫”。他们以为，反复无常的“荧惑”停留在天王布政的地方，自然是不祥之兆。这个星象一出现，石宣心想机会来了。他要借这次天象除掉王朗，于是就收买负责天文星象工作的太史令赵揽，要赵揽向皇帝石虎进言，就说要想逢凶化吉，必须“以贵臣王姓者当之”。目标是直冲王朗来的，所以当石虎问“这王姓都是谁”时，赵揽脱口而出，说：“王姓大臣中最尊贵的，莫过于王朗了。”要杀王朗，石虎哪里舍得。石虎不同意，要赵揽再举出个次一等的。赵揽无奈，只好再举个次一等的中书监王波。——既然要消灾，就不得不付出生命代价。于是中书监王波就莫名其妙地做了祭刀鬼。本来石宣谋划的是除掉王朗，因为王朗虽为朝中重臣，但他有碍自己的作为。而石虎所信任和保护的也是王朗，因为他对自己的统治有益也有利。但是，不管是太子的谋诛，还是皇帝的有意保护，都通过星象师赵揽之手，把灾祸转嫁到与此全无干系的王波头上。太子有意设计，却未能遂愿，皇帝偷梁换柱，竟达到了保护重臣的目的。这真可谓古代皇室政治斗争中的一出悲喜剧。皇帝和太子各施心术，各逞计谋，双方像打太极拳一样，你来我往，但拳脚所击打的都是无辜的臣下，在这种情况下，像王波这样的人只好自认倒霉了。

### 4.下诏罪己

帝王在对待大臣、处理政事时，如果他感到罪己比杀人能获得更大的政治效益，那么这时他也会选择前者，因为政治利益才是他最终要考虑的。

曹魏黄初二年六月，日食发生。日食在今天看来已是一种很容易理解的自然现象，即日、月、地球三者并行，月球挡住了太阳光线，就出现日食。古人往往把自然现象与人间社会政治联系起来，认为自然的非正常现象是上天对人类的警告，如不及时向上天承认错误，上天就会给人间降下灾难。当时，负责官员将此事上报文帝曹丕，要求按旧例罢免太尉以避灾。此时的太尉是老臣贾诩。这贾诩原本是张绣手下的谋士，归附曹操后，他自知身为降臣难与曹操旧部相比，于是就暗地里在曹操儿子曹丕身上下功夫。他先是帮曹丕“深自砥砺”争宠、固宠，谋算曹操身后自己的政治命运。一次曹操就立嗣一事征询他的意见，贾诩避而不答。曹操问他为什么不说话，他回答说是在想袁绍和刘表的儿子们因争立而相互残杀的故事。这一说，曹操自然明白这是在劝自己按长幼顺序册立曹丕为太子。贾诩在老谋深算的曹操的眼皮子底下冒险押了这一宝，暗怕会被多疑的曹操识破，自此便韬光养晦，闭门不出。后来曹操果然立曹丕做了太子，曹丕也知道贾诩于此事甚有功劳。所以，曹丕一上台，就立刻任命贾诩做了太尉。曹丕重用贾诩，不光是因为贾诩对自己有恩，而且还因为贾诩的深谋远虑对自己稳坐帝位大有用场。而这黄初二年，是曹丕登基称帝的第二年，政局还未完全稳定，当然不能因一个小小的日食就除掉贾诩。所以，曹丕听完报告，下诏说：“上天降下灾异，是警告天子的。天子委过于下级官员，这不是圣人的做法。文武官员们，大家小心尽职吧！以后凡有此类警告，绝不归罪你们。”曹丕这纸“一切责任由我来负”的罪己诏书，不仅保住了谋臣贾诩，而且也为自己买下了宽仁、厚待功臣的美名。

帝王的所谓“下诏罪己”无非是把政治行为过失归罪于己，这里表现出的有帝王的政治胸怀，也有帝王的个人人格问题。后代帝王一遇政治困难便做自我批评的做法不免显得太过做作，太缺乏真诚，而承认错误、承担责任在中国早期政治家那里倒显得更真实自然、更感人，也更产生政治效益。

### 5.情感诱惑

帝王君主在驭臣行为中常常有意识地进行情感投资，从而深深感动臣下，使臣下在深受感动之余更不惜一切地为其出力和卖命。



刘秀早年有个老同学叫严光。此人一生清高。刘秀做了皇帝后，这严光干脆隐姓埋名，不与官家发生任何联系了。但刘秀还是设法使人找到了严光，并亲自下驾到严光的住处来拜访严光。刘秀来到，严光还没有起床。刘秀驻足观看，严光仍旧呼呼大睡。等了大半天，严光才缓缓醒来。他见刘秀坐在自己身边，不用问就知道皇帝此行又是请他出山做官的。严光直言不讳地说：“古代有个贤君尧要把帝位让给许由，许由听后觉得这话弄脏了自己的耳朵，就忙到河边去洗耳朵。我虽不是许由，但立志向许由学习。你还是请回吧。”刘秀无奈，只好悻悻而归。

刘秀之所以强请严光出山，并不仅仅显示自己虽然做了皇帝但仍不忘过去同窗之谊，他实际上是要用他对严光的情感和友情投资为臣下和世人作出个榜样，以便争取臣心和民心。所以他一不做、二不休，一定要把这件事做得淋漓尽致。上次刘秀在严光住处碰了软钉子之后，刘秀不久又把严光接进宫中，这次刘秀与严光只谈过去友情，只字不说请严光做官的事。两人畅叙到深夜，刘秀完全不摆皇上架子，夜间就和严光同床睡着了。一觉醒来，刘秀发现严光的大脚正放在自己的肚子上。这时天已大亮，大臣们进来发现这一情景，个个恐慌不安，刘秀却满不在乎地说：“一晚上我和老朋友同床睡了个好觉。”严光的脚压在刘秀的肚子上，刘秀却颌首微笑、谈笑自如，大有欣赏备至的味道。刘秀以超常规的宽容和难以想像的低姿态对待这位儿时的朋友，无疑有他的真实情感在内。但作为做了皇帝的刘秀，他所做的这一切又有多少属于纯粹私人而不牵涉政治甚或邀买人心呢？这种问题也许不可能有一个确切无疑的答案，但他的这一行为被载入史册并因此获得众多赞誉，却也是显见的实情。

### 6.收买人心

稳定臣心，收买人心，是皇帝分内的工作，“条条大路通罗马”，封赏最不喜欢的人也是有效的办法之一。像汉高祖刘邦，当年打天下时，前有韩信等横扫千军、攻城略地的武将，后有萧何供应粮草、补充兵员坚强得力的后盾，同时还有张良为之运筹帷幄、决胜千里，陈平出奇制胜，全力辅佐等等。刘邦战胜项羽夺得天下之后，由于大臣们争功不止，封赏工作迟迟无法进行，仅封完刘氏宗室和外戚就停止了。有些旧臣对此很不满意，一时间议论纷纷，人心浮动。刘邦对此颇为担心，就把张良找来询问原委，研究对策。张良详细向刘邦作了汇报，并添枝加叶地说，大家对皇帝迟迟不赏功臣很有意见，就要计划造反了。这准备造反的人当中，连曹参和陈平也包括在内。刘邦一听，情况十分紧急，忙向张良讨主意。张良说：“陛下取得天下靠的是这批功臣，而现在封赏的却大都是亲戚朋友，将领们怕封赏轮不到自己头上。还有，陛下平定天下剪除的都是平常怨恨的人

，现在还没得到封赏的人当中，哪个敢保证平时没有一点过失，因此他们是怕陛下乘机处罚打击他们。”刘邦是个绝顶聪明的人，他知道天下初定，功臣良将无论如何是需要的。于是忙问张良怎么办才好。张良问刘邦：“这些人中有没有陛下平时最憎恨、最不喜欢的？”刘邦说：“有。雍齿仗着和我同乡，曾经多次跟我过不去，我早就想杀掉他。可是因为他立功多，所以一直不忍心下手。”这里所谓“功多”、所谓“不忍心”其实都是说给人听的。韩信不是功盖天下，照样被杀掉了吗？刘邦深知，此时最要紧的是安定人心，于是这一念之间，雍齿就彻底改变了命运。刘邦听从张良的建议，当天设酒摆宴，封雍齿为二千五百户汁方侯。群臣得知雍齿受封的消息，都很高兴，他们说：“连雍齿都有资格封侯，这封赏还怕轮不到我们吗？”于是，一场即将发生的骚乱，以雍齿的受封为界，在一夜之间就平息了。主意显然是张良出的，可实际操作者仍然是刘邦。利用封赏最不喜欢的人稳定臣心，收买人心，刘邦做得出色到家了。

无独有偶，唐太宗李世民也有意识地做过与刘邦类似的事。刑部尚书张亮被控犯有谋反罪，唐太宗非常愤怒，下令朝中百官讨论如何处置张亮。对于这个问题，多数大臣都认为张亮罪在不赦，应当立即杀头。只有殿中少监李道裕认为张亮犯罪证据不足，不应定罪，并且在朝廷上说得慷慨激昂，把倾向治罪的唐太宗一时弄得很没面子。盛怒之下的唐太宗根本不听李道裕的话，毫不迟疑地就把张亮杀掉了。事后不久，刑部侍郎的职位出了空缺，因为这个职位关系到大唐帝国执法的准确和严肃，所以唐太宗反复叮嘱宰相要严格对待这个人选。可是，宰相几次上奏推荐的人，唐太宗都没有批准，最后唐太宗竟建议宰相把这个位子让李道裕来坐，理由是李道裕执法谨慎严格，这个说法的确是过硬的。但是还有，群臣都知道李道裕曾经当众反对唐太宗的意见，唐太宗不会不记得。而现在偏偏任命李道裕做这个执法官，这其中哪能没有名堂。于是，此项任命一经公开，朝廷上下无不盛赞唐太宗的仁德和雅量，开明君主的招牌亮得更鲜艳了。由此可见，唐太宗的任命李道裕和汉高祖的分封雍齿无疑是有异曲同工之妙的。

### 7.丢卒保车

中国封建皇权社会是一盘棋，帝王之下的大臣是棋盘上的卒马炮车。帝王本人连棋盘上最重要的老师也不想做，而宁做可以任意调兵遣将的下棋人。既然是下棋，那么为大利益牺牲个把小利益是常见的事。

明成祖永乐年间，贵州一带的少数民族势大。镇守贵州的都督马烨采取各种手段，企图刺激当地的少数民族造反，以便抓住口实，彻底废除土司制度，代之以中央选派的“流官”。其中采取的最极端做法是把前任土司头目的妻子奢香脱光衣服鞭打。这一下，当地少数民族果然愤怒异常，打算起兵反叛。但被现任土司头目坚决制止了。他亲自进京上访，状告马烨。永乐帝自然对此事洞若观火，他明白马烨完全是为了明王朝利益，又清楚此时正是提出交换条件的好时机。于是召宣受辱遭打的奢香进京。永乐帝问奢香说：“马烨辱打你是错误的，我现在为你除掉他，你准备怎样报答我？”奢香叩头说：“我保证世世代代不犯上作乱。”永乐帝微微一笑，说：“不犯上作乱是你们的本分，怎么能说是报答呢？”奢香万般无奈，答应为明王朝从贵州东北部开一条通往四川的山路，以供驿使往来。奢香答应的这一条件无疑是永乐帝极其欢迎的。官府有路可通，铁鞭可及少数民族地区，那他们自然不敢再造反。永乐帝也实践诺言，随即召回马烨，将其斩首。这马烨所做的一切都是为了明王朝的利益，但他所做的一切却又成了最后被杀的罪状。事后永乐皇帝也说过：“我也知道马烨对朝廷忠心耿耿，但是我如果顾惜他，就没办法安定贵州这块地方了。”话说到这份上，即使被杀的马烨在场也不会再有什么话说的。

### 8.互相监督

人是永不满足的动物，历史上有才能的臣子虽居万人之上、一人之下之位，却也不免常觊觎王位，因此帝王对臣下如管理不善、控制不严，往往要付出巨大的代价。

雍正皇帝刺探监督臣僚，不仅限于公务，就连私生活他也不曾放过。据载，某大臣退朝后邀了几个亲朋好友聚在一起玩几圈麻将牌，玩着玩着忽然发觉牌少了一张，无奈只好就此罢手。第二天上朝时，雍正问某大臣，晚上常常以何为乐，大臣以实相对。雍正笑笑，夸赞对方是个老实人。然后把昨天晚上他们玩丢的那张牌拿给他看。皇帝对手下大臣监视掌握到如此精细的程度，那手下大臣有什么不恭不敬的歪邪招数能逃得过皇上的耳目？

利用臣僚互相刺探、互相监督，皇帝可以明察秋毫、坐收渔利。

### 9，以他排他

皇上操纵大臣彼此互相刺探、互相监督，说到底是为防患于未然，不利事件一旦发现苗头，对皇帝来说，就是要当机立断，

干净彻底全部消灭之。消灭的办法也有种种，以他排他、相抵相消即其一。也就是说，用甲去削弱乙，再用丙去消灭甲。比如唐大历年间，宦官气焰十分嚣张，唐代宗利用宰相元载的力量诛杀了宦官鱼朝恩，收回了宦官霸占的权力。但此后元载的权势却因此得到扩张，有一件小事即可看出元载权势之大。元载有个亲戚向他讨官，他一向瞧不上这个亲戚，就胡乱在一张纸上写了“元载”二字，这个亲戚就拿着纸给地方官看。地方官一看是元载的签名，竟然像面对当今宰相元载似的，对元载的这八竿子打不着的亲戚大加款待，尊敬有加。元载势力如此之大，这是代宗绝难允许的。代宗起初还单独召见他，希望能既保住这位“功臣”，又使之悔过自新。但后来见元载一意孤行，不思悔改，就决定搬掉这块绊脚石。代宗对付元载的办法，先是任用不依附元载的大臣。而元载也非等闲之辈，他则多派亲信，于内外广泛搜集刺探代宗的情报。代宗信任将军李泌，元载就诬陷李泌是鱼朝恩的余党。代宗为不过早刺激元载，忍痛把李泌派往江西观察使魏少游处任参佐，并约定：“朕决意除载，当有信报卿，可束装来。”大历六年，成都司录李少良上奏揭发元载“奸赃阴事”，代宗准备就此下手除掉元载。不料李少良走漏了风声，元载抢先诬告李少良，代宗从大局考虑，宣布李少良“凶除比周，离间君臣”，将李少良处死，暂时稳住了元载。大历十二年，代宗又收到一封状告元载“图为不轨”的密奏，代宗借此命令将军吴凑趁元载来政事堂议政的机会，当场将元载逮捕，并“赐载自尽”。元载自知这次难逃一死，只提出要求，让自己死得痛快些。而使者明白其中就里，故意要元载“受少污辱”，脱掉脚上的臭袜子塞入元载口中，然后才砍掉他的头。这临刑前的小小插曲颇有些闹剧味道。从代宗和元载斗法的前前后后看，代宗先是利用元载扫荡了宦官，然后又设法除掉了元载。常言说，官场就是战场，在这个战场上不管是宦官还是元载，哪一方都不会成为真正的胜利者，而胜利者只有一个人，那就是代宗。这里，代宗就是利用以他排他，达到相抵相消的目的。

### 10.分职弱权

皇帝对臣下的分职弱权，成功者莫过于在政府机构设置上做文章。像丞相一职，位极人臣，他既可以是皇帝的得力助手，又可能对皇室构成重大威胁。西汉初期的丞相甚至可以驳回皇帝的诏旨。到汉武帝时，中央设尚书省，尚书令分去了过去丞相拆读天子奏章的权力。以后，皇帝又提高太尉、御史大夫的地位，使之与丞相平起平坐，并把三者先后更名为司徒、司马和司空，变一相为三相，从而彻底改变了丞相掌管天下一切的局面。东汉光武帝宠信尚书令侯霸，把原来由丞相掌管的政务移交给尚书台。曹魏时期，朝廷又设中书监掌管机密政务，尚书台草拟诏书，评议尚书奏事的权力也移交给中书监，尚书台的权力又受到限制。南北朝时，皇帝命过去专管皇帝家庭杂务的侍中、黄门侍郎参预平议尚书奏事，以削减中书监的权势。到隋代，朝廷设立殿内省，包揽皇帝内务的一切工作，而门下省则成为参预政事的封驳机关。至此，丞相与尚书的权势被削弱，中央各机构都成了围绕皇帝旋转的大小秘书组织。秘书组织大体上是服务性的，它从根本上就不具有动摇皇帝威权的能力。



从机构设置上分职削权，这是皇帝处理自己与臣下关系中最具特色、最为实用且奏效的一种办法。唐代以后虽然有三省六郡制，还有宋代设同平章事、参知政事以及枢密院等花样翻新，但翻来覆去，目的却只有一个，那就是皇帝集权力于一身，皇帝以下的各种机构设置仅为备员而已，皇帝在处理对臣关系时，最注重的莫过于这一点了。