

【实·用·历·史】

謀



(台湾) 李安石 ○ 著

中国式臣僚谋略

九州出版社

略



【实·用·历·史】

謀

(台湾) 李安石 著

中国式臣僚谋略

九州出版社

李安石

图书在版编目 (CIP) 数据

老二哲学 / 李安石著 . —北京: 九州出版社, 2004.11
(2006.9 重印)

ISBN 7-80195-178-6

I. 老… II. 李… III. 人际关系学—通俗读物
IV. C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 107578 号

著作权合同登记号: 图字 01-2004-5712 号

老二哲学——中国式臣僚谋略

作 者 (台湾) 李安石 著
责任编辑 黄 盛 周红斌
责任校对 程铁柱
出版发行 九州出版社
地 址 北京市西城区阜外大街甲 35 号 (100037)
发行电话 (010)68992190/2/3/5/6
网 址 www.jiuzhoupress.com
电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com
印 刷 北京毕诚彩印厂
开 本 720 × 1020 毫米 16 开
印 张 13.5
字 数 150 千
版 次 2004 年 11 月第 1 版
印 次 2006 年 9 月第 1 版 第 2 次印刷
书 号 ISBN 7-80195-178-6/C · 86
定 价 25.00 元

★ 版权所有 侵权必究 ★

序

认识李安石先生已有十年，每与此君畅谈，都不由兴起“千夫之诺诺，不如一士之谔谔”的感慨。安石兄最敬重的人是李敖，最敬重李敖的地方，除了才气纵横之外，就是他的傲骨侠情、是那“一士谔谔”的气派。而安石兄本人又何尝不是条特立独行的汉子？在时下以讲究“本土优先”为时髦的台湾，作为一个世代生于斯土的“标准台湾人”，他却终日以翻阅中国古代典籍为乐，以能超脱所谓“海岛型”的视野，做一个胸怀九州、放眼世界的大陆型知识分子为荣。为此他选择了几乎是离群索居的生活方式，并以“山居冷眼观局，笑看人间争斗”期许。他是一个坚持独立思考而绝不人云亦云的读书人，是一个热爱台湾更热爱中国的读书人，是一个用更宽广的胸襟和更超脱的视角来看世界的读书人。

安石兄曾自称“希望生活在古代”，我理解他这话的意思：现代商业文化和“快餐”式的各种感官满足，已经造成人类的异化，与中国古代的英雄豪杰相比，“现代人”的“人味儿”正在减少。安石兄至今仍旧固执地只用笔写作，这大概也是为了保留多一点同古人的相似性。但此君绝非食古不化之人，他是一个喝咖啡读古书的现代知识分子。他也用计算机，而且是以专家级的水准用计算机炒股，他也开快车，为了逃避监督甚至违规安装了一台对测速雷达报警的设备。总之，他是一个游走于传统和现代两极间的读书人，是一个既保守又叛逆的读书人。

书读得多了，难免有些心得想与人分享，加上“为稻粱谋”的考虑，于是安石兄就从读书人变成了读书人兼任写书人。他的作品不属于经院派眼中的学术著作，却有着非常扎实的知识底子，其引经据典“笔笔有出处”的功力，甚至有

些史学教授都望尘莫及。他写的书有主题，有按层次区分的论点、论据和框架体系，应列入专论而不属散文、随笔，但就文笔论却有优秀散文的流畅隽永，生动幽默，而无拙劣专论之冷僻生涩、陈腔八股。这种文体颇像当年李宗吾写的《厚黑学》，但宗吾的立场鲜明，褒贬溢于纸面；而安石作文则更符合中国古代“温良敦厚”的标准，他的“发议论”更多地藏在“讲故事”中，至于价值评判则交由读者去见仁见智。如这本精论臣僚智慧的大作，主张性恶论者可从中看出人性的狡诈，主张性善论者可从中体会圆融应变之道。我个人则认为这是一本集知识性、趣味性、哲理性于一体的很好看的书，全书有让人一气读完的吸引力，个别篇章还有可再读、三读的价值。

正因为安石写书有如上特色，所以尽管他的“文名”不算响亮，但他写的书如《股市绝学》、《老台学》、《你能懂的孙子兵法》……或曾在市场热销，或得到识家好评。章太炎先生的后人、著名台湾问题专家章念驰先生曾郑重向我推荐此书，我答曰“此书是我友之作”，当时深感与有荣焉。还记得几年前，曾在北京一书摊见到此书的盗版版本，撇开盗版的问题不论，至少这也能说明“酒香不怕巷子深”的道理。而今九州出版社将此书引入内地正式出版发行，说明“识货者”越来越多，可喜可贺，可喜可贺。

承蒙安石兄抬爱，非要我写篇序，却之不恭。然自知既无为人做序的学识，更无为人做序的资格，就以十年老友的身份，拉杂写这么多，勉强塞责交差，望安石兄鉴谅，更祈读者诸公鉴谅。

黄嘉树谨识

中国人民大学宜园

引言

权力是决定一把手与二把手的楚河汉界。

一个人的性格特质、价值取向以及行事准则，后天的影响远大于先天。换言之，老大之所以会那么“老大”，是因为站在权力之上；而二把手之所以会那么“老二”，是因为被罩在权力之下。

权力这玩意儿就像鸦片，一吸就上瘾，瘾头一深就中毒，一中毒就人格扭曲，人格一扭曲就什么毛病都出来了。

有的人有了权力，就像吸了鸦片，死不肯放，拥有的权力愈大、愈久，就会愈来愈腐化，也愈来愈愚蠢，产生所谓的老大征候群。

所谓老大征候群，包含的范围极广，但永远具有下列几样重要特质：唯我独尊、威福随性、猜忌随心、权柄自专、芳兰效应、予夺任情，以二把手为乌狗……

面对老大征候群，身处劣势的二把手，一般而言有三种反应：

1. 把老大干掉，自己当老大。
2. 奉老大为“本尊”，死心地当“分身”，在老大庇荫下讨口饭吃。
3. 不跟他玩，回家吃自己。

采用第一种方法成功的人，为数极少，但这种人一定具有特殊的人格气质与特殊的谋略。多数人“拔刀”时，大都已经“被枪”抵住脑门了，接下来的剧情，一定是“砰砰”两声，然后玩完。

历史经验证明了一点，直接和老大正面对着干，就像以兔搏虎，只是送上门当点心而已。因为老大通常握有优势资源与广大人脉，而且是体制内游戏规则的制定者，可以依自

己的需要随时量身修改规则，你永远玩不过他。

第二种方法，首先得放弃自我，当颗棋子，任人摆布。最无奈的一点是，在“恩威两把刀”之下，随时有可能被摆在子弹与老大之间，以便“蜡烛两头烧”，讲起来，未必是笔划算的买卖。

第三种方法似乎最简单，不必接受老大征候群，也可以避免二把手的宿命，但自甘于名利之外，又何其难哉！尤其对一个有本事的人而言，难免“士疾没世而名不称”，而且就经验来看，世间这种高人真是太少了，对多数人而言，实在难以为鉴啊！

除了这三条路，二把手就没别的选择吗？未必！

事实上，若从一个比较宽广的角度来看，所谓一把手、二把手可以说是一种相对性的形式分类，因为这只是以权力做标准划分出来的结果。然而，徒权力不足以自行，巧妙运作权力的基础在于能力；一个能力差的人，就算有权力，权力也终究会减弱，甚至丧失。而权力与能力之间绝非等号。对于一个有真本事的二把手而言，可以运用技巧，借老大的权力挥洒能力，当二把手能左右老大的意志、甚至遂行己意的时候，尽管形式上还是二把手，实质上却已经是老大了。

历史上，这种形式二把手、实质一把手的例子很多，例如：春秋五霸时的管仲，吴越春秋时的范蠡，汉朝的张良、陈平，三国时的诸葛亮，五胡十六国时的前秦王猛，唐朝的李靖、李泌，宋朝的韩琦，元朝的刘秉忠，明朝的陈遇、姚广孝，清朝的范文程……

这些奇才异能之士，都有一个共通点，就是“一把手身材、二把手身段”，尽管见了老大都得行礼如仪，但这不过是他们借君行道的“门票”而已，老大在他们手中，就好像“指挥楚汉如旋蓬”般，百炼钢化为绕指柔，他们是真正主导老大命运的人。由于封建文化的制约，中国的“二把手学”一直是一门隐学，一般人很少注意到他们在“清一色”中所绽放的异彩。尤其难得的是，他们在快行己意、功成名就之余，不但能全身而退，还能获得老大的尊敬崇隆，以相对性的角度来看，其实他们才是真正的老大。

然而自古以来，旷世奇才多的是，为什么有的人负屈含冤，身死“杜邮”，有的人却如鱼得水，天地遨游呢？差别就在于懂不懂一把手心理学，能不能化解“芳兰效应”。

别小看了“芳兰效应”，这可是老大征候群中最恐怖的一种症状。它最具体的表现就是兔死狗烹，甚至兔未死狗即烹，更让人手脚冰冷的是——“狗”即原罪，不烹何待；当一个二把手被老大判定原罪时，就好像孙悟空碰到了如来佛，被翻掌一扑，压在五行山下，五百年内翻不了身，还玩什么？

一个有真本事的二把手，不管他是：

俗世地只想求取功名富贵，

救世地想借君行道，

消极地只想保命全身，

积极地想彼可取而代之。

最基本的条件，就是有没有打败“芳兰效应”的能耐。

在中国式的权力游戏中，政治智慧的重要性高于一切。而政治智慧中包含了三大学科：一把手心理学、二把手避祸学与人际关系学，三者缺一不可，即使你是军事战场上所向无敌的盖世英雄，只要少修了其中一门，包管在权力战场上软弱如婴儿，只有束手就擒、任人宰割的份儿。白起、韩信、檀道济、郭崇韬、林仁肇、岳飞、袁崇焕、年羹尧……这些千古名将都是活生生的例子。他们最大的问题，就是不懂“泥鱼战术”。

“泥鱼战术”是应付“芳兰效应”最好的策略。这是一种低调沉潜、随势而动的欺敌战术，因为锋芒内敛，形兵无形，既不引人注目，又不招嫉妒，所以退可守，进可攻，一旦时机来临，“出其所不趋，趋其所不意”，不管你是什么样的老大，都要一触即溃，灰飞烟灭。

本书所要提供的，就是以迂为直，以无为为有为，以至柔驰骋至坚，以老二为形、老大为实的“老二的智慧”。

读者们或许会纳闷，本书从政治的角度切入，是不是距离一般人太远了？如果您真的这样想，那就大错特错矣！

相对于古人而言，现代人更不可能独立于现代的社会机制之外。社会机制是一种严密的组织，组织本身就是一个庞

大的政治问题，有组织就有上下关系，上下关系更是一门高深的政治学，就算你只想当个毫无自我、随波逐流的二把手，也绝不能不懂这门能消灾解难、安身立命的学问。

书中的“老大”，大多以封建皇帝为例，是因为皇帝“独制天下而无所制”，最能赤裸裸地表现老大征候群的本质，就这个标准来看，一般现实生活中的老大，在某种程度上都是“皇帝”的缩影，只是随着权力大小、掌权长短而有高低深浅的不同而已。所谓“取法乎上，仅得其中”，如果连皇帝老大都应付得了的话，面对一般老大也就能进退雍容了。

别以为书中的例子不过是历史舞台剧而已，事实上，这可是血、泪、才、智堆砌的活生生的经验，绝对是最真切的人生现实，只不过是不同的舞台上演而已。

不错，时空会变，历史会变，但人性是永远不变的，所以历史会不断地循环，不断地重演，虽然表现的形式或许不一，程度或有不同，但问题的本质却是亘古如一，量变质不变的。不妨仔细观察一下身边的老大，你就会发现一个有趣的现象——古人如今，今人如古。

以前的老大穿古装，现在的老大穿西装；以前的老大用刀宰人，现在的老大用笔“砍头”；以前的老大要你磕头，现在的老大要你点头；以前的老大威福自专，现在的老大何尝分享权力；以前的二把手功高震主，现在的老大何尝宽容大度……

老大还是那么“老大”，二把手还是那么“老二”，所以当老二VS.老大的时候，历史经验提供了一条应对的最佳公式——天下之至柔驰骋天下之至坚，唯有至柔二把手，才能真正威而刚。

目 录

序

引 言

第一策 精修一把手“心理学”

崇祯心里在想什么？——正确领会领导意图 / 4

老大是本尊，老二是分身；有功归本尊，有过归分身。

有功亦诛的吴喜——秉承领导意旨，体仰领导苦心 / 6

忠心才是第一，能力不是问题。

樊哙杀不得——具体执行是门艺术 / 10

权力是形式，人情智慧才是实质。

仁暴无常的窝阔台——解读老大的双重性格 / 13

在权力的支撑下，老大很容易赤裸裸地表现出极端相反的双重性格：高兴时像天使，生气时像魔鬼。

第二策 熟谙上下级的礼仪定规

赵匡胤撤座树威——尊重礼仪定规，给足领导面子 / 22

形式要矮化，实质上要服从。对下属客气不表示对下屈服气，该低头时且低头。

朱元璋：我的学问比孟子大——权力是因，能力是果 / 27

历史经验证明了这一点，当老大自以为道德学问比所有人都好的时候，就离失败不远了。

第三策 窥破权术

唐宣宗故弄玄虚——洞察恩威并施的权术 / 34

这种软中带硬，意在言外的不测威福，最能收到离警告于谈笑中的效果。

于敏中窥朱批被赐“死”——窥伺渊中鱼者不祥 / 38

老大们喜欢搞“天威难测”的把戏，自然不愿老二们“窥伺上意”，否则把戏被你看穿了，我老大还玩什么？

第四策 避免成为“生门”的芳兰

刘备杀张裕，谁叫你当了“芳兰”——避免“芳兰生门” / 42

我是老大，天下之美，惟孤一人。

刘义隆为何杀亲兄弟——功高切忌震主 / 46

在威柄独操、凌驾一切的时代，任何对老大有威胁的人和事都要被无情地摧毁，即使是自己的骨肉至亲也不例外。

卫青的政治智慧——安于本分，决不越权 / 50

把他送到天子面前，以此证明，做人臣的不敢专权恣重，不是很好吗？

第五策 揣摩专权与授权的分寸

汉武帝独制天下而无所制——制度客观，权力却可以主观 / 56

一个权力弱化或丧失的老大还算是老大吗？于是他会竭尽所能破坏制度的客观化，让权力的运作回归到主观的控制当中。

赵匡胤的绝招——官是官，职是职，老大点头才算数 / 59

惟名与器，不可以假人。

两难之下的笨招——弱化二把手 / 61

太能干的二把手不敢用，用了又不敢充分授权，两难之下，很多笨蛋老大就会把权力下放给很多无能二把手。

第六策 在胜败两难的困局中游刃有余

刘牢之“一人三反”——自立门户要有大格局和大智慧 / 64
天下所有的一把手都不是天生的，而是由二把手升级上来的，其中的关键就在于大格局和大智慧。缺乏这两个条件的人，还是乖乖当老二，切忌首鼠两端。

刘毅没有当老大的条件——无实力争一把手不如谨守本职 / 68
老大人人想当，但不是一般人当得了的，如果没有当老大的特殊条件，还是乖乖地认命当老二，免得把自己玩完。

刘义隆自毁长城——能力竟成原罪，生不当门也被锄 / 74
生不当门的芳兰之所以被锄，是因为身负“原罪”。

第七策 选对老板，成功做事

桓范跟错了曹爽——弱将手下无强兵 / 80

曹爽是个笨蛋，没有识人之明，他虽然不知道桓范有本事，却知道他有名气，对他很尊重，然而却尊而不亲。

桓范被迫受诛——权力游戏没有和局 / 83

生死攸关的权力斗争，生就是生，死就是死，绝无权力和局之可能……

第八策 愚忠终害己

刘家安，晁家危——小心成为权力斗争的牺牲品 / 86

在阴狠老大的眼中，“我”以外的人，通通是老二，哪怕自己的儿子，也是肉梯，让自己踩着往上爬。

萧懿的悲剧——君道混同的迷思 / 89

愚忠型老二往往把君当道，以道为君，一旦老大与真理冲突时，也就是老二悲剧的开始。

第九策 掂量当一把手的本钱

政治侏儒韩信的悲剧——趁势而起，否则必为势所困 / 98
虽然预知事情该如何做，但做了决定又不敢去执行，就会为自己埋下祸根。

王景文坦然受戮——主辱臣死，不如坦然应对 / 101
看到王景文这么上路，刘彧很满意，反正威胁已经解除，不妨口惠实不至地慷慨一些……

高延宗辣椒糊口——要当老大就没有退路 / 105
权力游戏的本质就是“不是你死，就是我亡”，只能以拳头相争，口争无益。

天子宁有种乎——进场之前先掂本钱 / 108
世道之心、黎民苍生。为了这样的老大，不妨以“粉身碎骨浑不怕”的心情，倾力施为（像明朝的于谦），抱着这种愿赌服输的坦然心境，才是一个真正伟大的老二或老大的情怀。

第十策 避祸于无形

苏颂不轻幼主——乳虎虽小但会长大 / 112
赵煦虽弱、虽小，但他是“天生的老虎”，总有一天会长大。

郭子仪的避祸学——绝不招惹潜在的敌人 / 116
史书上说他“权倾天下而朝不忌，功盖天下而主不疑，侈穷人欲而君子不罪”，处世手腕之高，世所少有。

王谿买对保险——防微杜渐，去祸消灾 / 118
祸发于隐微而藏于人所忽者也。避免不测风云的最好方法，就是先备好一把大伞。

范蠡功成身退——虽有智慧，不如乘势 / 124
聪明的二把手应懂得在功名鼎盛时，将权柄交出，化解猜忌的道理。

慕容绍宗故意放过侯景——博弈权力，“养寇自重” / 128
“兔死狗烹”是老二的宿命，要避免被烹的最佳策略，就是不要把兔子抓完。

李衡向孙休负荆请罪——坦诚认错能解祸 / 131
直接而低调地正面认错，通常可满足老大的权威感，而提高解祸的几率。

皇甫敷直面刀锋——保持尊严，赢得尊重 / 134
当伸缩都是一刀时，最好硬挺到底，运气好的话，或可逃过一劫，最坏也可以保留尊严。

谢安面折桓温——进退雍容，化解筹码 / 136
若在伸缩都是一刀时，选择伸头，最少可以赚到尊严，尤其当对手具有英雄本色时，尊严将会成为庞大的本金，而利息收入也将丰厚无比。

海瑞 VS 嘉靖——无欲则刚，全身而退 / 140
掌握一定的分寸，视功名利禄如过眼云烟，才能成为一位受敬重的二把手，并能全身而退。

徐阶计除严嵩——迂回行事，求势不求大 / 145
面对大权独揽的老大，老二得懂得借力使力的道理，如此才能扭转老大的行事惯性，以达事半功倍之效。

袁世凯投机——祸福相倚，抉择在己 / 151
权力游戏中，祸福倚于一线，生死决于一瞬，如何趋吉避凶，端看有无智慧作抉择。

第十一策 以柔克刚的二把手兵法

李密当了“空头老大”——勿贪虚名致实祸 / 158
二把手有目标不明显的优点，可避免不少攻击，坐收渔翁之利。

萧何低头保命——以柔克刚，无往不利 / 160

对二把手来说，如能精于“二把手兵法”，更能躲过老大的猜忌、追杀。

鸡肋何足安尊拳——以弱制强的小敌兵法 / 164

当兔子碰到老虎的时候，不是强调兔肉有多香，而是凸显不够塞牙缝的现实，让老虎毫无胃口。

宋高宗选太子——泥鱼战术，形兵无形 / 167

无形的敌人是最难打败的对手，老二对抗老大最好的战略，别让他知道你就是对手。

钱镠的避祸哲学——不当标靶，但求实惠 / 172

聪明的二把手面对一把手，不是如何当个对手，而是弄清楚彼此间的角色差异，以避免成为标靶。

沉不住气的曹髦——藏牙伏爪甲，老二擒老大 / 178

先瓦解老大的心防，才能将弱势转换成优势，当敌不备而我有备时，老大就变老小了。

石勒计杀王浚——要擒虎先扮猪 / 180

以老二之身而能力擒老大者，大多是熟谙权力游戏的高手。

桓谭惹恼了刘秀——挑战权威，一定倒霉 / 186

当老大正在热头上时，决不能兜头浇上一盆冷水，否则不但唤不醒他，自己还可能被“淹死”。

褚遂良触犯了皇帝死穴——逆水行舟，终遭灭顶 / 188

褚遂良仗着自己前朝老臣的身份，不但当场脱下乌纱帽，向皇帝递上辞呈，还在地上叩头流血……李治勃然大怒……

赵光义：我是老大要谁管？——别试图劝老虎不吃肉 / 191

在这种绝对不公平的游戏规则下，面对正在啃骨头中的老虎，与其自动送上门当点心，还不如站远一点，免得惹老虎发火。



鸡

【清·袁枚】

养鸡纵鸡食
鸡肥乃烹之
主人计固佳
不可使鸡知



夫立策决胜之术，

其要有三：一曰形，二

曰势，三曰情。形者，

言其大体得失之数也，

势者，言其临时之宜，

进退之机也，情者，言

其心志可否之实也。故

策同、事等而功殊者，

三术不同也。