

宰相 厚黑智慧



●点破大奸大雄、
大智大勇的成功迷津
厚黑智慧丛书



●铁腕统治

张居中

●雏凤不扬

庞统

●鸡鸣狗盗

孟尝君

●不露锋芒

萧何

●卧龙智慧

诸葛亮

目 录

第一章·为臣的厚黑条件	(1)
尽忠主上.....	(2)
守职心责.....	(5)
不谋私利.....	(7)
安于简朴	(10)
注意道德修养	(13)
虚怀若谷,政治家的气度.....	(15)
为政不在多言	(18)
忍人所不能忍	(21)
先见之明,政治家的素质.....	(23)
人贵自知之明	(26)
鞠躬尽瘁,死而后已.....	(29)
竭忠尽智	(33)
功成身退	(36)
守节移志	(38)
第二章·治国安邦的厚黑韬略	(41)
以天下为己任	(42)
辅天子统百官	(45)
熟悉政治战略和手腕	(48)
为学而后政	(51)
商鞅执法	(54)
举贤荐能,创造活力.....	(56)
内举不避亲,外举不避仇.....	(59)

决不为虎作伥	(61)
使用权力要适度	(64)
谋事在人,成事在天.....	(67)
赏罚分明,取信于民.....	(70)
第三章·辅君的厚黑智慧	(73)
君主的左右臂	(74)
辅佐有德才的君主	(77)
辅佐有德无才的君主	(80)
辅佐无德无才的君主	(84)
辅佐无德有才的君主	(87)
辅佐优柔寡断的君主	(90)
辅佐心胸狭窄的君主	(94)
辅佐昏庸无能的君主	(98)
辅佐偏安一隅的君主.....	(102)
第四章·进谏的厚黑智慧.....	(105)
进谏,忠诚之举	(106)
进谏讲究技巧和方法.....	(109)
进谏的窍门.....	(112)
直言上疏的条件.....	(114)
忠言不仅逆耳.....	(117)
避开忌讳.....	(119)
不协迫主上改初衷.....	(122)
进言,要把握时机	(125)
以德谏君.....	(128)
犯颜直谏难善终.....	(130)
第五章·理想的厚黑管理者.....	(133)

寂静恬淡.....	(134)
萧规曹随.....	(137)
励精图治.....	(140)
忍辱负重.....	(143)
勇于改革.....	(146)
刚毅果敢.....	(149)
佐天子,统百官	(152)
不战而胜.....	(155)
无为而治的管理艺术.....	(158)
治大国若烹小鲜.....	(161)
刚柔相济,以柔克刚	(164)
第六章·明哲保身的厚黑智慧.....	(167)
功成身退,天之道也	(168)
把握合度的进退时机.....	(171)
狡兔死,良狗烹	(173)
无为的生活态度.....	(175)
大智若愚显锋芒.....	(178)
福祸无门,唯人自招	(181)
避争戒斗.....	(184)
委曲以求全.....	(186)
装疯卖傻避祸害.....	(189)
谨言慎行,不给对方以把柄	(191)
置功名于物外.....	(194)
勿轻受人恩惠.....	(196)
得意不可忘形.....	(199)
识时务者为俊杰.....	(202)

第七章·德才兼备的厚黑英雄·····	(205)
以能力取胜·····	(206)
以德取胜·····	(209)
时势造英雄·····	(212)
以中庸取胜·····	(215)
广结善缘·····	(218)
妙用政治手腕·····	(221)
投桃报李·····	(223)
设法获得好感与信赖·····	(226)
不畏挫折·····	(229)
欲擒故纵,命运操之在我·····	(232)
欲进故退·····	(235)
将欲取之,必姑与之·····	(238)
为达目的,当择手段·····	(241)
忠义,要有所而为·····	(244)

第一章・为臣的厚黑条件

尽 忠 主 上

期望上司开明、有能力是一般人的心理，而出自自我道德修养、忠于上司，既是人生理想实现的努力实践，也是自我发展的必须手段。

人们常寄希望于自己的领导，希望他们英明、果决、有真才实学和领导才能。

几千年来，这也是人们对人君的希望。

回顾历史，有作为的明君固然不在少数，但世上的君主们，常常以他们的昏庸、无能、衰朽、刚愎自用和荒淫无度构成了历史的沉重负担。

中国的为臣者，面对的就是这么一种现实。

春秋五霸之一晋文公死后，晋国就趋于衰败。晋严公七岁即位，他常常用弹弓去打老百姓的脑袋。

当时晋国的相国是赵盾。他曾跪在晋严公经过的路上劝谏，结果几乎招致了丧命的灾祸。先是晋严公指使手下派刺客去行刺，无效后，又专门训练了一条狗，让他每天撕扑酷似赵盾的草人，在廷殿里，放出恶狗追扑。赵盾两次因为别人拚死相救才得以逃脱。

后来，赵盾的叔伯兄弟赵穿设计杀死了晋严公，立了新君。当赵穿自以为有功，求赵盾升赏时，赵盾瞪着眼睛说：“不办你谋害国君的罪就不错了，你唠叨什么！”

战国时代，楚国的政治家屈原被放逐，流放了将近十年，还做诗表达对昏庸愚蠢的怀王和顷襄王的义愤和忠贞之情。有人劝他离开楚国，屈原答道：“鸟飞倦了，想回到自己的枝上去歇息；狐狸死了，头还向着土丘。”

屈原所歇力尽忠的，不仅仅是君主，亦是为了社稷民生。许多时候，中国臣相们近乎“愚忠”地对待君主，既是出于无奈，也是为社稷谋划的唯一之途。由此而论，以尽忠为主要内容的臣相之道，体现了中国式政体的折衷和智慧，失去的是创造机制的主观能动，带来的却是政体结机的和谐和超稳定性。

正是缘此，中国的臣相们在历史的交替时代，才留下了那么多扶助幼帝、恢复先君、拥立遗孤的感人故事。这方面，堪称典范的当属三国时代的名相诸葛孔明了。

公元二二三年，刘备弥留之际，曾恳切地托付于诸葛亮，说道：“果我儿子刘禅值得辅佐，就帮助他；如果他不才，你就可以取而代之。”

刘禅之不才是大家公认的，“扶不起的阿斗”就是指他。然而，诸葛亮没有取而代之，而是鞠躬尽瘁，竭尽心力辅佐之。他平定南部叛乱，五次出兵北伐。第一次北出汉中，街亭失利后，曾上疏“自贬三等”。诸葛亮最后是“出师未捷身先死”，病死在北伐的军营之中。

小说《三国演义》中，诸葛亮被称为智慧的化身。虽有夸张，但其才智品格历来为史家们公认。他之以臣相而竟终生，实是典型地体现了中国的臣相们以尽忠为首要职责的共同心

态。

个体生命、人格修养、道德准则的至高地位，是中国文化的重要基础，也正是“尽忠”政体特点的根源所在。应该说，这是中国历代臣相们所经历的悲剧原因所在，也是他们给后世的中国为政者留下的财富之所在。作为一种和谐的富有人情味的智慧的结晶，这实则已成为中国政治制度的传统，并久远地影响着当今的中国人。

对现代人，期望上司的开明和有能力是共同的心理，但出自自我道德修养，尽忠于上司，既是人生理想的实现的努力实践，也是自我发展的必须手段。尽忠并非愚蠢，亦非盲从，它应是一种自我与社会和谐发展，进而超于完美的生活实践和道德努力。

守 职 尽 责

做自己应做的事，必做的事，尽自己的责任，这是为政为民的必须修养，也是体现一个为政者政治操守的重要标准。

管仲是春秋时代的名相，他与鲍叔牙的友谊历来为人所称道。

公元前六八六年，在齐国发生内乱时，管仲陪着公子纠，鲍叔牙陪着公子小白，各自匆忙赶回国内争夺王位。管仲知道公子小白与鲍叔牙已跑到了前边，就带人迎了上去。

他对公子小白说：“有你哥哥公子纠回去就可以了，你回去不是惹人说闲话吗？”

鲍叔牙在旁边听了，瞪大眼睛看着管仲说：“管仲，各人有各人的心事，你管得着吗？”旁边的人也都怒目而视。

管仲退开后，偷偷拿起弓箭，一箭射了过去。公子小白咬破舌头装死才躲过这场灾祸。他回国即位，后成为春秋五霸之一的齐桓公。

管仲没有射死公子小白。小白即位后，鲍叔牙从鲁国要回被囚禁的管仲，鲍叔牙希望他帮助齐桓公治理国家。管仲说：“我与召忽共同侍奉公子纠，既没有辅佐他登上君位，又没有像召忽那样为他死节尽忠，实在惭愧。现在又去侍奉仇人，那

该让天下人多么耻笑呀！”

鲍叔牙以社稷重要为由开导他，管仲才没有再行推托。对管仲，这是一大考验。后来，有人曾就此问于孔子，孔子说：管仲辅佐齐桓公做诸侯的霸言，一匡天下，我们到现在还受用着他的恩赐。

孔子的意思是各尽其职，其本质的判断标准应是社稷民生。

做自己应做的事，必做的事，尽到自己的责任，这是为政为民的必须修养，也是体现一个为政者品格的重要标准。在这方面，古代的臣相们是极为重视并身体力行的。

晏子是与管仲齐名，而时间稍后的齐国相国，他为政清廉，正直无私，被后世合称“管晏”。庄公无道被杀，崔杼为了夺权，滥杀无辜，一时期人人自危。门人下人劝说晏子，晏子说：“君主为国家而死，我们也就为他而死；君主为国家逃亡，我们也就为他逃亡。如果君主为自己而死，为自己而逃亡，谁敢承担责任？我哪里能为他个人死，为他个人亡。”

崔杼立景公，为弹压朝臣，设坛立盟，已杀死七位宣拆的大臣。轮到晏子，他仰天长叹，坚决拒绝宣誓。崔杼以死相胁，晏子厉声回答：“请吧，我不会改变自己的。”

晏子宁死不做冠冕之臣，决心以社稷之臣而终，足可见其为民为国，尽守职责本分的节操之坚定。当然，尽职尽责地做自己应做的事，尚有恪守职位、不越权越位之意，但其道要者，应是一切为了社稷民生。

现代为政者，不改变自己的理想追求，不失却政治气节，不越权而尽守本职，应该说这与上述古代政治家所创造的传统与智慧并不矛盾。

不 谋 私 利

对于为政者，为一己私利，为富贵荣华，只是苟且偷生。
为社稷昌盛，国富民强，才是正直政治家的理想追求。

尽管是以社稷为重，但管仲没有如召忽那样为公子纠而自杀身死，对他自己，实也是一大心病。

一次，他与齐桓公交谈，当齐桓公对称霸诸侯雄心不够坚定时，管仲变了脸色，站起来说：

“君主免臣死罪，这是我的万幸。臣能苟且余生到今天，不为公子纠而死，就是为了富国家，强社稷。如果不是这样，那臣就是为富贵而贪生怕死，一心为升官发财了。我还是走吧。”

齐桓公慌忙挽留，并表示以成就霸业为己任。管仲这样做不乏激将成分，但无疑，这也是他的肺腑之言，管仲实是告诉我们，对于为政者，为一己的私利，为富贵荣华，实是更高级的苟且偷生。

作为一个封建时代的政治家，管仲这样做是难能可贵的。这也是后世的许多为政者以管仲为楷模的原因之一。

国富民强，为社稷昌盛，这是正直政治家的必然追求。古代的臣相在这方面常是以鲜血来铺就道路的。在中国漫长的封建历史中，人君的昏庸，使臣相们付出了昂贵的代价，但的

确也铸成了不谋私利、牺牲个人而成就社稷的优良为政传统。

汉景帝时，有位很有作为的政治家晁错，他力主削藩，并见诸于行动。他的老父听说此举，一个人从颍州老家直到长安，对晁昏说：“你在朝廷当政，主张削落，使皇帝骨肉至亲疏远，引起大家怨恨，你这是为什么？”

他回答说：“必须这样，否则，国家就不得安宁。”

父亲说：“刘氏王朝当然是安宁了，但是我们晁家却危险了，我还是离开你回去吧！”

当时的汉王朝，诸侯王的叛乱已近乎一触即发，此时去触动这一敏感的神经，无疑是引火烧身。当诸侯王以“杀晁错，清君侧”为由起兵后，惊恐的皇帝为求一时苟安，首先要牺牲的便是晁错。

晁错已死，叛军未退，皇帝情知中计，便加紧平叛，三个月剿清叛逆，严重打击了各地分对诸王的势力。晁错身死，换取的是天下的安定。后世曾评说：晁错是“不善谋身，而善谋国”的贤臣。

谋身与谋国，谋私利与谋社稷，常是判断为人臣者的政治操守的最佳标准。历代臣相，投机者不在少数，贪求私利者比比皆是，如此更显出了晁错品德之可贵。

一个优秀的领导者，是不难从中吸取有益的东西的。牺牲国家而谋私利，实是为了自己而牺牲别人。牺牲自我利益，而求得心性的高尚，任何时代，都应是执政者必备的优秀品格。

把帝位传让给舜的尧曾说：不能让天下人吃苦，而让不肖子丹朱一人得利。这实则是启示我们，天下是天下人之天下，作为领导者，应有顾及天下之利益的胸怀。

孔子曾简明地论述过为政的本质。他说：“政者，正也。”孔

子是说,所谓从政,也就是先从正自身开始。如此,就会使百姓跟从,天下也就达到平治了。

安 於 简 朴

清廉俭朴,不仅是一种人格理想,也是修养仁德的必要手段。诸葛亮为相二十多年,临死只有桑树八百棵,薄田十五顷。足见其为政之清廉。

孔子曾称赞管仲成就霸业,为天下广开教化的功劳。但孔子对管仲在个人生活上未能彻底遵循简朴的要求,也曾有过微词。

就为政清廉、生活简朴而言,管仲与晏子相比,的确是有一定差距的。宋代的苏辙曾说:“管仲辅佐了桓公称霸,然其家淫侈,不能身蹈礼义;晏子为人勇于义,笃于神经,管子盖有愧也。”

应该说,这是道出了管晏二人为政的实情。

晏子为相时,住的是先人留下的低矮的房子。齐景公过意不去,想给他换好些的房子,晏子不同意,说:“我的先人住在这里,我对国家没有什么功劳,住这种房已经过分了,怎么还能住更好的房子呢?”

后来,齐景公利用晏子出使晋国的机会,给他盖了一座大宅院。晏子知道了,把车停在城外,要景公拆了房子,请邻居再搬回来,否则,晏子就不进城门。景公勉强同意后,晏子才驱车

进城。

在晏子为相期间，分对自己一直要求严格。景公见他车子破了，给他送去新车；景公见他的马瘦弱，给他送去健马；见他吃得差，给他送去美味佳肴……，这些，晏子都一一退回。

晏子一生经历了齐灵公、齐庄公、齐景公三世，显名诸侯。后世的司马迁在《史记·管晏列传》中对晏子忻慕之至，说如果他尚在世，自己愿甘心为他做“执鞭”的奴仆。

由此，我们不难想像晏子为政、为人的品德。深受儒家思想影响的司马适如些肯定晏子并非毫无缘故。孔孟学说所浸染的中国古代政体，对礼仪的重视是非同寻常的，而其基础就是修身养德。

清廉俭相，不仅是一种人格理想，实也是修养仁德的必须手段。安于俭相恬淡的修身，进而达到为政清廉的治国平天下，在历史上，是有作为的臣相们理想的生活目标，也是他们现实人生的智慧选择。

诸葛亮为相二十多年，临死只有桑树八百棵，薄田十五顷。这是占领益州后刘备赐给他仅有的产业。他在外担任公职，衣食由公家供给，除此再无任何积蓄与财产。

诸葛亮生活上安于俭朴并极富修养。关于他，曾有这样一句传言：“莫学孔明择妇，得阿承丑女，”他的妻子叫阿丑，是荆州名士黄承彦的女儿。她极有才学，诸葛亮第一次见到她写的诗，便赞不绝口，但她一头黄发，长得又黑又小，模样非常一般。

诸葛亮到娶亲年龄，介绍大家闺秀者很多，他一一回绝，但当黄承彦亲自为女儿提亲时，诸葛亮喜出望外，一口答应。黄氏后来成为诸葛亮很好的助手。相传，诸葛亮北出汉中所造

的“木牛”“流马”都是受她启发。他们一样严格管教。诸葛亮外出打仗，带她在身边，让其做艰苦的运输工作。

诸葛亮临死留下遗嘱，葬礼从简，不陪葬任何器物，只着平常便服，依山堆一小坟即可。

正是因为诸葛亮过人的智慧和清廉俭相的生活，使其成为一位名相。他的逝去，就连敌手也感到痛心和惋惜。魏后来灭蜀，大将钟会攻下汉中后，专门派人上定军山祭祀诸葛亮之墓，并下令严禁在诸葛亮坟地周围放马砍柴。