

平衡牵制

——权力结构秘档



3



目 录

警惕失控：杯酒释兵权	(1)
------------------	-----

政治用人透视

宋太祖杯酒释兵权	(3)
元成宗略施手段巧夺权	(7)

国外用人借鉴

李光耀控权有术	(10)
---------------	------

用人绝学

放权不等于放心	(21)
合理授权的妙处	(22)

用人疑难解疑

如何在放权后控制	(24)
----------------	------

漫画用人

宋太祖杯酒释兵权	(29)
王陵下课	(31)

健全机制：互相制约 分而治之 (33)

政任用人透视

武成帝把祖珽当制衡权器 (35)

唐武宗：文臣宦官相牵制 (36)

国外用人借鉴

松下：集权分权，制衡有术 (39)

用人绝学

平衡牵制之术 (41)

分而治之 (45)

分权集权巧妙平衡 (48)

用人疑难解读

如何防领导玩平衡术 (50)

漫画用人

鲍叔牙与管仲并列 (55)

制衡利器祖珽 (57)

一碗水要端平：等距离观察..... (59)

政任用人透视

赏罚公正鼓军心..... (61)

唐高宗：新旧部属一视同仁..... (63)

用人绝学

一视同仁得平衡..... (66)

与下属等距接触..... (69)

对待下属要公平..... (70)

用人疑难解读

一碗水如何端平..... (72)

漫画用人

曹操“黄金搭配”破孙权..... (77)

洪秀全胡乱封王亡国..... (79)

派系之争可用：用你的拐棍梆你的腿 (81)

政任用人透视

黄皓、姜维窝里斗..... (83)

挑起内讧，拆开二王一条龙..... (84)

黎元洪利用军政不和夺权..... (85)

国外用人借鉴

- 里根：借幕僚抑内阁 (88)
- 幕僚斗法国务卿 (90)

用人绝学

- 抓住冲突和矛盾的关键 (93)
- 隔岸观火 (95)
- 以下驭下控制对手 (96)

用人疑难解读

- 如何利用下属的拉帮结派 (100)

漫画用人

- 派系越多越好 (105)
- 挑起争斗，趁机夺权 (107)

- 竞争上岗：学会当裁判 (109)

政坛用人透视

- 少年天子也是一块裁判料 (111)
- 中统、军统皆受宠 (111)

商战用人剖析

- IBM：人人竞争，人人销售 (113)
- 本田：让年轻人向上级挑战 (116)

用人绝学

- 竞争优化 (118)
将竞争机制引入用人之中 (125)

漫画用人

- 少年天子也是一块裁判料 (129)
作个裁判好驭人 (131)

游戏规则：给越权者吃黄牌 (133)

政治用人透视

- 光绪震怒为哪般 (135)
秦桧的夺权护权绝招 (137)
蒋介石：连踢带踹终专权 (139)

国外用人借鉴

- 查士丁尼二世：惹恼教皇就完蛋 (142)

用人绝学

- 防止权力旁落 (147)
防止和纠正下属的“越权” (148)

漫画用人

- 白起恃才终被杀 (151)
雍正忌杀年羹尧 (153)

免开尊口：手中实权概不外借 (155)

政治用人透视

忽必烈放权乱朝纲 (157)

明武宗：嬉闹不忘抓权 (159)

国外用人借鉴

撒切尔夫人：“权力就是权力” (166)

“紧握手中权”不容人分享 (167)

用人绝学

敢独裁才能做总裁 (169)

不能光听下属的 (171)

用人疑难解惑

如何运用职务全力 (172)

领导者为何要专权 (173)

漫画用人

免开尊口 (175)

“咬定”宝座不放松 (177)

千里眼，顺风耳：老板不出门，全知天下事…………… (179)

政治用人透视

- 朱元璋：广派特务勤监视…………… (181)
高欢的千里眼…………… (184)
韩复榘：不明上情丧命…………… (185)

国外用人借鉴

- 不察下情遭破产…………… (187)

用人绝学

- 用“小报告”了解下情…………… (191)
给下属透视一下…………… (193)

用人疑难解惑

- 如何用“告密者”控制手下…………… (195)
怎样在暗中观察下属…………… (196)

漫画用人

- 雍正偷牌群臣惧…………… (199)
夫人原来是卧底…………… (201)

遥控艺术：运筹帷幄，决胜千里 (203)

放任用人透视

走狠招遥控群臣 (205)

借其子控其父 (206)

国外用人借鉴

绑架总理 指挥政府 (211)

用人绝学

授权遥控 (215)

掌握授权与控制的分寸 (218)

用人疑难解惑

遥控属下有何必要性 (220)

怎样把握授权与遥控的度 (221)

漫画用人

遥控有术 (223)

蒋介石的弄权小动作 (225)

引而不发：敲竹杠恰到好处 (227)

政治用人透视

- 朱博：擅长“勒索”下属 (229)
- 萧道成：大气征服王玄邈 (230)
- 杜月笙：给“太子爷”穿小鞋 (232)

国外用人借鉴

- 墨罗跋：先系铃再解铃，把人玩得死去活来 (234)
- 丰臣秀吉的松麓陷阱 (235)

用人绝学

- 为下属设下陷阱 (237)
- 请给下属“留面子” (239)

用人疑难解惑

- 竹杆为何不能猛敲 (246)

漫画用人

- 设下铜甕抓把柄 (249)
- 诸葛设计套关羽 (251)

警惕失控：杯酒释兵权

用人时，首要即在权力的授予与对下属的控制。

弄权有术者，收放自如，在收放间既得属下忠心又巩固自己实力；弄权无术者，一放而不可收拾，终至尾大不掉，身死国亡。

古今中外，兴衰成败莫不由此。

宋太祖杯酒释兵权

在封建专制社会里，权力就是一切。因此，怎样有效地控制权力，一直是帝王将相乃至志士和野心家所关注的问题。

得权者想永久地控制权力，无权者想得到权力。于是，二者之间就出现了无休止的斗争，中国的古代社会，就在得权——失权、无权——争权的痛苦的轮回中走完了自己的历程。

据说农民起义能够推动历史的发展，对于这一宏辞阔论，在此先不予讨论，农民起义能够促进权力的转换倒是无可否认的历史事实。当政治腐败、沉渣泛起、浮在社会上层的尽是卑鄙无耻的小人的时候，农民起义了，把社会渣子给泛到底层，把一些精英分子泛到社会的上层。但过了不久，原来的那些精英开始蜕变发霉了，变成渣子了，农民就又起义，再把他们搅下去。这样一来，农民起义是不是像历史的车轮，先不必说，倒确实像置于历史长河上的一架老水车，不断地转动，在转动中把倒干了水的水筒转下来，把饱装了水的水筒提上去。也就是使有权者失权，无权者有权，农民起义真是一部权力转换的机器，是社会转动的润滑剂。

看来，不论大权与小权，想“传之子孙”，把住不放，是不大可能的，用今天话说，叫做“不以人的主观意志为转移”。

然而，掌权者还是梦想永远掌握权力，他们总是不愿相信自己有朝一日会失去权力，尤其是那些帝王们，谁愿意承认自己的王朝也像前代一样是历史过客呢？谁不认为自己的王朝是人类的最后的王朝或是最后的归宿呢？于是，他们想尽办法集中权力，巩固王朝。其实，办法也不多，经过广大帝王们的反复实践，也只能总结出那么几条经验。

一曰诬陷杀头。对于掌握大权的臣下，尤其是功臣，特别是开国功臣，最突出的是开国武将，一定要斩草除根，否则，他们手握大权，日久必生二心。其办法倒是简单，就是罗织构陷，说他谋反，或是心怀怨望（就是今天所说的不满情绪），就足以将其杀死甚至灭族，而且灭族一定要灭干净，否则

后患无穷。所以，中国历代帝王多接受教训，在这一点上决不心慈手软。

二曰结纳笼络。在漫长的中国历史中，几乎每一个开国帝王都要杀戮功臣，独东汉的光武帝刘秀不然，他的开国功臣皆得善终，实属难能可贵。刘秀的“柔道”玩得炉火纯青，把人玩得一个个筋酥骨软，俯首帖耳，乃至整个民族，自东汉以后，都失了不少阳刚勇武之气，因此，刘秀对待开国功臣，不是杀戮，而是和他们做儿女亲家。好在皇帝儿女多，与开国功臣们差不多能供求平衡，使得满朝文武，都与皇上有了皮肉之亲。在刘秀看来，这一决策实在英明，不是“妻子岂应关大计”，而是妻子可以安天下，谁再造反，那是一荣俱荣，一损俱损，不可能成功了。但历史的发展实在太爱跟人开玩笑，你刘秀来软的，我大臣也来软的。大臣们的确没有通过造反这种强硬的手段去夺取权力，其“和平过渡”的方式，实在是太微妙了，当权力送来的时候，想不接受都不行。这其中的道理很简单，历来皇帝多短命，所以多立年幼的皇帝，大者十数岁，小者才数月。儿童皇帝不懂事怎么办？靠太后，太后靠谁，靠娘家的父兄，父兄是谁，自然是开国功臣的后代，于是，这权力还是落到了开国功臣的手里。东汉一代的大半个时期，不是外戚专权，就是宦官专政，几乎没有正常过。最后，还是何氏外戚与宦官十常侍争权把东汉给灭亡了。这恐怕是刘秀始料不及的。

三曰武大郎开店。最保险的做法是用白痴、傻子，不用贤能之士。让手下人全觉得你是文曲星投胎，武曲星转世，崇拜畏惧尚且不及，哪里还有人来夺你的权？只是这样一来，也有问题，对内权力可谓无忧，对外却就有忧了。尤其是外敌入侵或是内生变乱，何人可使？何人可用？即使亲自出马，一帮土偶木梗还是不能成事，最终还是要失去权力。这类例子太多了，几乎每个封建王朝的后期都是如此，贤人远引，小人毕至。朝廷之上的一群小爬虫，如果不是出于无能而真诚地信奉君主，那更是包藏祸心或为一己之利而陷君不义或祸国殃民了。

赵匡胤似乎没有用上述的办法，而是创立了一种新方式：权力和平过渡。虽避免了以上方法的缺点，但这方法副作用更大：武备松弛，边防不固，积弱不振。

赵匡胤就是宋太祖，是宋朝的开国皇帝。

据说，赵匡胤出生之时，有红光绕室闪烁，有异香盈室，经宿不散，赵匡胤也体罩金光，三日不变。但无论后人怎样附会，他还是人，还是肉胎俗种。

赵匡胤生于公元927年（唐天成二年），祖籍涿郡，其父赵殷，是后周的

一员高级将领。虽然如此，赵匡胤也只读过几年的书，无力继续深造，不过，这也不是什么遗憾，因为赵匡胤本不喜欢“子曰诗云”，倒是极爱枪棒，又兼生就的力大无比，在不经意间就学了一身武艺。在21岁时娶妻，但因见跟着父亲仕途无望，就决心独闯天下。

五代时期，正是群雄逐鹿之时。赵匡胤在乱世中登上了皇位。

赵匡胤很会收揽人心，他既兵不血刃地占了开封，就对前朝重臣大加拉拢。他把原后周皇帝改为郑王，对宰相范质等人给以优厚的赏赐，并让他们官保原职。这样，洛阳很快就安定了下来。外藩中也多所归附，至于个别反对的藩镇节度使，也因不得人心，很快被平服下去。赵匡胤遂坐稳了北宋的龙庭。

接下来的问题是统一全国。一天夜里，赵匡胤因苦思统一全国的策略而失眠，干脆出门，找到他的弟弟赵匡义，两人一起去找赵普，想听听他的意见。赵普闻报急忙出迎，见二人立在雪中，十分惊讶。下面的一段对话决定了“先南后北”的统一大策。

赵普问：“深夜大雪，皇上为何还来找我？”

赵匡胤说：“现在一榻之外，尽是他人地盘，我如何能够安眠？故来找你商量！”

赵普说：“陛下现在还是小天下，南征北战，统一中国，已时机成熟了。不知陛下打算怎么办？”

赵匡胤显出犹豫不定的样子说：“吾想先收复太原。”

赵普沉默片刻说：“这不是我所预料的。”

赵匡胤忙问赵普所料为何，赵普说：“太原地处南北二边，如果占为己有，那么，辽朝南下之患就要由宋来独挡了。如果暂留太原作北方屏障，等平定南方诸国之后，太原会不攻自破。”

赵匡胤听完，长吁了一口气说：“吾早有此意，只是未敢轻决，此来专为听听你的意见啊！”

于是，“先南后北”的正确方针就此确定了。

然而，并不能马上出征，因为还有一个重大的后顾之忧尚未解决，就是禁军的指挥权问题。以政变上台的赵匡胤，深知禁军的重要，他本就善于总结历史经验，更何况他已亲身经历过两次禁军兵变呢？早在公元961年，赵匡胤在扑灭了扬州李重进的叛乱之后，就以自己曾经担任过殿前都点检这一职务为由，说是出于避嫌或是避讳，解除了慕容延钊的这一职务，从此这一禁军中的最高职务就消失了。但赵匡胤仍不放心，他觉得禁军中的高级将领

如石守信、王审琦、高怀德等人虽然曾经拥立过自己，但还谈不上是自己的心腹，况且他们在军中日久，根基益深，自己如果出征在外，实在放心不下。于是，他想出了一条解除他们兵权的计策。

就在这一年的七月，赵匡胤专门设宴，把石守信等人招来一起饮酒，在酒会之上，赵匡胤特意劝大家开怀畅饮，在酒酣耳热之际，赵匡胤忽然屏退左右，装出一副深有感慨而又推心置腹的样子，长叹一声说：“我若不是靠你们出力，哪里能当皇帝？但你们不知道，当皇帝也真是太难了，倒不如当个节度使痛快些。我啊，晚上就从来没有睡过安稳觉！”

石守信等人一听，觉得慌惑不解，连问为了什么，赵匡胤说：“这还不明白吗？我这个皇帝的位子谁不想坐呢？”

石守信等人听了，知道赵匡胤话中有话，明摆着是怀疑将领们有谋权篡位之心，边叩头边问道：“陛下怎么这么说呢？现在天命已定，谁还敢有异心呢？”

赵匡胤慢悠悠地说：“是啊，你们是没有异心，但你们怎么知道你们手下的人不贪图富贵呢？一旦有人把黄袍加在你们的身上，你们就是不想当皇帝，也是推脱不掉的啊！”

石守信等人一听，真是吓得汗流浹背，慌忙跪下，顿首哭道：“我们这些愚人愚昧得很，没有想到这个问题，请求陛下开恩，给我们指示一条生路。”

赵匡胤见火候已到，就缓和了一下紧张的气氛，真心地劝他们说：“人生好比白驹过隙，飞逝而过，所好者也无非就是富贵，不过想多积钱财，厚自娱乐，遗福子孙。你们何不释去兵权，出外当个地方官，再多买些良田美宅，多置些歌儿舞女，日夜宴饮，以终天年。我再与你们结成儿女亲家，这样以来，臣君相安，两无猜忌，该是多好的事啊！”

赵匡胤的这番话，说得石守信等人真是茅塞顿开，拨云见日，马上谢恩说：“陛下替我们想得真是太周到了，真是生死大恩啊！”

石守信、高怀德、王审琦、张令铎、赵彦辉等人见赵匡胤已把话说得如此明白，决无回旋的余地，而赵匡胤当时在禁军中的地位还不可动摇，就只好在第二天上表称病，乞求解除兵权。赵匡胤一见大喜，当即批准了他们的请求。

这就是历史上著名的“杯酒释兵权”。

那么，用什么样的人来代替这些人来做禁军的将领呢？条件有三：一是资历浅；二是威望不高；三是能力不强。再加上一种新的统治方法：使之相互牵制，各个单线管理。

真的，在整个北宋乃至南宋王朝不仅没有发生禁军兵变，就是一般的军事叛乱，也不多见，赵匡胤的这一招的确有效，能够保数十代赵宋王朝，实在“英明”得很！

只是有一条，那就是宋代由此对武将的权力限制很严格，使得武备松弛；对于文职官员，不仅在权力上，就是待遇上也比同级武职官员高得多。秦皇汉武以来，是以武治文，但到了这位宋祖手里，却是以文治武了。因此，宋朝的武备一直积弱不振，不断被来自北方的少数民族侵扰，金、辽、西夏蚕食北宋，南宋最后灭亡在蒙古人的手中。

不过，中国的帝王历来有一个“光荣”传统，到了慈禧太后总算给总结出来，叫做“宁与外贼，不与家奴”。至于外族入侵，那是没有办法的事，只要家奴造不了反，就算治国方。即使到了地下，也可面对祖宗乃至前代诸朝的帝王了！

权是什么，在封建专制社会，权是财富，是尊严，是欲望的满足，是为所欲为，是一切。因而，纵观中国历史之后，“人为财死，鸟为食亡”这句话好像要改一改，应是“人为权死，鸟为食亡”。老百姓很难得权，就把财当作人生的目的了，其实，有财并不一定能有权利，有权则可以有钱，所以，“人为权亡”才最为贴切。

因而，怎样抓权，怎样保权，一直是中国帝王的恒久课题。但权术再高明，经验再丰富，也逃脱不了封建王朝的必然规律：那就是播下龙种，生出跳蚤。老子可能是英雄，儿子未必是好汉；开国者也许是人杰，后继者就可能人渣。更何况老子未必是好汉，开国者也不一定是人杰呢！

权者，把柄也。有了把柄固然有操纵之便利，但要被操纵者顺从，就要为人着想，尽量克制一己之私欲。因此，得民心者，其权自生；失民心者，有权不保！

点评：推杯换盏间，宋太祖解除了石守信等人的兵权，除去了心头之患。石守信等人却也免遭屠戮，得以颐养天年。此种怀柔术，实乃控权上策。

元成宗略施手段巧夺权

至元三十年，元世祖忽必烈病危时，中书平章政事不忽木、御史大夫月鲁那颜、太傅伯颜日夜守候在病榻前。他们三人接受了元世祖的遗诏，主持宫中一切事务。