



以历史来反映现实 以历史来剖解人性 以历史来阐释权谋
成大事必先研究的相臣权谋

相謀



黎靖◎著

沟通上下，
协理阴阳，
权衡利弊，
谋定后动，
此相臣所以能成大事者！

◎能做「君王」固然好，能当「相臣」也不错。谁说当一个「相臣」就不能成就一番大事了呢？从古到今，建功立业、留名青史的贤相比起明君来只多不少，周公、管仲、李斯、萧何、陈平、诸葛亮、张居正……这些名相中的很多人不是靠着君王造就的伟业成名的，反过来，他们往往才是这伟大事业的真正缔造者。

◎但成为相才也是不容易的，也是有其必要的权谋智慧的。怎样处理好各种关系，如何协理阴阳，在职位上芝麻开花节节高，在事业上干出一番成就来，我们需要从古代相臣的故事中得到启迪。



新世界出版社



相謀

以历史来反映现实 以历史来剖析人性 以历史来阐释权谋
成大事必先研究的相臣权谋



黎靖◎著



新世界出版社



图书在版编目(CIP)数据

相谋：成大事必先研究的相臣权谋 / 黎靖著. —北京：新世界出版社，2010.5
ISBN 978-7-5104-0918-9

I. ①相… II. ①黎… III. ①谋略 - 通俗读物 IV. ①C934-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 065503 号

相谋：成大事必先研究的相臣权谋

作 者：黎 靖

责任编辑：连 慧

封面设计：青华视觉

版式设计：韩东坡

责任印制：李一鸣 杨 军

出版发行：新世界出版社

社 址：北京西城区百万庄大街 24 号(100037)

发行部：(010)6899 5968 (010)6899 8733(传真)

总编室：(010)6899 5424 (010)6832 6679(传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部：+8610 6899 6306

版权部电子信箱：frank@nwp.com.cn

印刷：北京建泰印刷有限公司

经销：新华书店

开本：710×1020 1/16

字数：250 千字 印张：16

版次：2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

书号：ISBN 978-7-5104-0918-9

定价：25.00 元

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010)6899 8638



前言 PREFACE



相臣，是君王的辅佐。

如果在二者之间进行选择，我相信大多数的人都愿意选君王，而不愿意选相臣。道理很简单，“我的地盘我做主”，当老板多自在啊，谁愿意给别人打工？

可这个世界上能当上老板的人毕竟是少数，对大多数的人来说，不管你愿意不愿意，都只能给别人打工。何况，老板也不是人人都适合的，有些人就更适合于做一个参谋辅助性的人物，而不是决策者。在这个位置上，他们更能发挥自己的效用。

因此，能做“君王”固然好，能当“相臣”也不错。谁说当一个“相臣”就不能成就一番大事了呢？从古到今，建功立业、留名青史的贤相比起明君来只多不少，周公、管仲、李斯、萧何、陈平、诸葛亮、张居正……这些名相中的很多人不是靠着君王造就的伟业成名的，反过来，他们才恰恰是这伟大事业的真正缔造者。比如说周公摄政称王，奠定了八百年周天下的基础；比如说管仲尊王攘夷，成就了齐桓公“九合诸侯，一匡天下”的霸业；比如说张居正务实改革，使大明帝国扭转了颓势，重新焕发生机。

即使在现代商业社会，那些成功的大企业老板也习惯把企业的主要事务交给那些优秀的职业经理人去运作，这些人甚至要比老板自己做得还要好，很多老牌企业在他们手中不但守住了原有的事业，还有更上一层楼的发展。他们当然还是打工者，可他们中的佼佼者还有一个美称——“打工皇帝”。

其实，做一个相臣并不比做一个君王容易。君王建功立业，常常是打破一个旧的体制而建立一个新的体制，其间的风险虽高，但受到的束缚相对较小。而相臣却只能在现有的体制内做事，遵守现有的体制规则。很可能上有君王压制，下有群臣掣肘，内部的争权夺利有时比对外敌的战争杀戮来得更为激烈残酷。

一个朝代开创后，它的真正管理权就基本交到了相臣们的手里。创业难，守业更难，这对于他们来说并不是一句空话。他们是带着枷锁的舞者。而能够不抱残守缺，再创辉煌的，他们的功业就足可与开国的君王相比，比如周公姬旦，比如明万历首辅张居正。

那么，要成为一个体制内的优胜者，在现有条件和规则下成就事业，最关键的是什么呢？

两个字：平衡。再两个字：调和。

相臣的首要岗位职能，就在平衡。汉相陈平曾说：“宰相者，上佐天子理阴阳，顺四时，下育万物之宜，外镇抚四夷诸侯，内亲附百姓，使卿大夫各得任其职焉。”也就是说，宰相能够平衡上下内外、朝廷民间的各种关系，使整个体制内的各个岗位、各个阶层能够各司其职、各行其是，这就是最大的成功。

相臣的最大颜色属性，就是灰色。灰色，是一种调和色，它和任何色彩都能够搭配，是最具有普适性的。一个成功的相臣也是如此，他能跟最大多数的人交际、交流，他能利用绝大多数的资源，他能适应绝大多数的环境，他能消化和包容绝大多数的事物。

本书不是一本历史教科书，而是以古鉴今，以历史来反映现实，以历史来剖解人性，以历史来阐述权谋。它告诉我们的是做人做事最深层而本质的道理。

读《相谋》，成大事。



目录 CONTENTS



第一章 姬旦：八百年周天下的真正奠基者

虽然是作为一个“辅佐者”，可周公姬旦在历史上的地位和影响比周武王却有过之而无不及。武王在灭掉殷商后不久就病死了。刚刚建立起来的大周主少国疑，根基不稳，全靠姬旦一系列雄才大略的军事、政治的措施才使得大周的统治基础逐渐稳固下来。最重要的是，姬旦培养出了一个合格的王朝继承者——周成王。

1. 知其雄，守其雌 / 003
2. 不避嫌疑，勇于任事 / 007
3. 雄心和野心的区别 / 013
4. 放下权力，放下负担 / 018

第二章 管仲：春秋第一相

为国而死者，我们可以称其为国士，而为国而生者，我认为同样是当之无愧的国士。管仲就是这样一个“为国而生”的国士。他没有为主尽义，但他能够为国尽忠。他不是没有理想、没有热血的功利小人。“燕雀安知鸿鹄之志”，管仲的理想又岂是那些讲究愚忠愚孝的腐儒们所能知道的？

在管仲的心目中，只有六个字——“定国家，霸诸侯”，这就是他毕生的理想，也是他人生最大的精神满足。

1. 人生得一知己足矣 / 027



2. 欲谋事，先谋身 / 032
3. 细节决定成败 / 036
4. 仰望星空，脚踩大地 / 041
5. 因祸为福，转败为功 / 047
6. 知人者智，自知者明 / 053

第三章 李斯：仕途成功的典范

李斯为这位少年君王描绘了一幅美好的未来画卷：吾王，非一国之王，乃天下之王，万世不朽之王；大秦，非偏于一隅的蛮荒之国，可以横扫中原，一统天下。到那时，车同轨，书同文，六国为臣，四夷宾服，百姓安居乐业，再无战乱之苦；到那时，万里河山、无数财富、人间绝色，尽将归于吾王；到那时，吾王一言九鼎，能决世人生死，无人敢觊觎王权，稍加掣肘……

1. “官仓老鼠”的哲学 / 063
2. 机会是“耗”出来的 / 070
3. 授士以金，不如授士以事 / 076
4. 小机会也是机会，没机会创造机会 / 081
5. 低调，低调，再低调 / 090
6. 两点之间，并非直线最近 / 094
7. 化危机为转机的能力 / 102
8. 月盈则亏，物极必反 / 107

第四章 萧何：扶刘兴汉第一功

萧何不仅仅是一个专业人才，更是一个综合性的人才。专业精通者可为将，而为相者，却须综合素质高。在古代是如此，在今天更是如此，大到国家，小到单位，能成为技术骨干的都是在专业上有相当水平的，



而要成为一个管理人才，最终迈上领导决策阶层，专业能力固然需要，但更重要的却是才、识、量、心理等各方面综合起来的素质。

1. 识时务者为俊杰 / 115
2. 识俊杰者为相臣 / 121
3. 功人与功狗的区别 / 125
4. 为相有三忌 / 134
5. 幕后没有掌声的寂寞 / 138
6. 专业精通者为将，综合素质高者为相 / 142
7. 无为即有为 / 151

第五章 陈平：用之于术而失之于道

陈平同样学道家之学，但他学到的却是“术”而非“道”。他以阴谋为用，也是以阴谋为体。所以他很现实、很功利，没有一点超然于物外的境界和情怀。这种功利现实与“道家之学”一交配，便产生了一个高明的术士和一个精明的政客。

因此，张良可以说得上是智慧超凡、神仙都要服的天才，而陈平呢，是诡计多端、恶魔都会怕的鬼才。

1. 假如上天给你一次吃软饭的机会 / 157
2. 德与才哪个更重要 / 162
3. 通阴谋之天下鬼才 / 169
4. 晓权变之精明政客 / 174
5. 以退为进，不争是争 / 180

第六章 诸葛亮：万古云霄一羽毛

诸葛大名垂宇宙，宗臣遗像肃清高。三分割据纡筹策，万古云霄一羽毛。





伯仲之间见伊吕，指挥若定失萧曹。运移汉祚终难复，志决身歼军务劳。

——咏怀古迹（之五） 唐·杜甫

1. 智者审于量主 / 187
2. 非惟天时，抑亦人谋 / 194
3. 沧海横流，方显英雄本色 / 201
4. “以身作则”与“事必躬亲” / 206
5. “抱残守缺”和“以攻为守” / 215

第七章 张居正：游走于黑白之间

张居正是最让人说不尽、道不明的一个相臣。他是一个伟大的改革者，敢于创新，不惧风险，使得大明帝国从正德皇帝以后几十年的颓势中又重新振作起来，不愧于“中兴名臣”之称；他不清廉，但也不是欲壑难填，懂得适可而止；他通阴谋，也晓阳谋，在黑与白之间游走，他是一个复杂的、成熟的、狡诈的政客，但同时又是一个有理想、有良知的伟大政治家。

1. 相权与皇权的博弈 / 221
2. 感谢折磨你的人 / 227
3. 权力斗争是一场零和游戏 / 232
4. 以天下为己任 / 241



第一章

——姬旦：八百年周天下的真正奠基者

虽然是一个『辅佐者』，可周公姬旦在历史上的地位和影响比周武王却有过之而无不及。武王在灭掉殷商后不久就病死了。刚刚建立起来的大周主少国疑，根基不稳，全靠姬旦一系列雄才大略的军事、政治的措施才使得大周的统治基础逐渐稳固下来。最重要的是，姬旦培养出了一个合格的王朝继承者——周成王。



1. 知其雄，守其雌

说起姬旦，可能有很多人都不知道是谁，可是如果一说“周公”大名，那是贩夫走卒之辈听到也会感觉如雷贯耳的。我国古老的一本用以占卜吉凶的书《周公解梦》就是托了他老人家的名字。后世把周公尊称为“元圣”，相传他制礼作乐，建立典章制度，其言论见于《尚书》周书诸篇。说周公是儒学的奠基人，想来孔老夫子也会同意，他最崇敬的古代圣贤就是周公，晚上睡觉梦里都会寻他千百度。孔子的很多学识、思想就源自于周代的典章。《论语》中孔子曰：“甚矣吾衰也！久矣吾不复梦见周公。”意思是：我衰老得很厉害了！很久没有再梦见周公了！

姬旦，周文王姬昌之子，周武王姬发之弟，排行老四（关于这点，学界也有争论，说他是文王第三子）。因为他的老爸周文王将他封在周原这个地方，贵为公爵，所以又被称为“周公”或者“周公旦”。

姬旦的老子周文王姬昌活了九十多岁，在位长达五十年之久，老当益壮、龙马精神，究竟播撒了多少种子咱现在已经不能搞清楚了，在历史上也不重要，不过他的正妃太姒一共生育了十个儿子，却大多算得上是艺术精品，不同于后来那些流水线上下来的产物。

老大姬考，被封了个官叫邑，因此大家都喜欢叫他伯邑考。关于他的史载经传实在太少，我们知道的也只有“敦厚仁爱”等寥寥数字。被扣在商纣那里当人质大概也是事实，这种风气一直延续到战国，各诸侯之间互相典押自己的子孙为“质子”，以进行媾和、联盟、威胁等。这种“质子”的命运大多都是悲惨的，伯邑考此生默默无闻，想来就是如此。

老二姬发，也就是后来的周武王。大哥伯邑考既然被扣，可能也确



相謀

成大事必先研究的相臣权谋



实死了，那么顺理成章的接班人就是他了。老二姬发现在成了老大，也就是大家公认的继承人，用那时候的话来说，这叫做天命，是上天这样安排的，那么姬发的地位不但是法定，而且是神定，得到了宗教和世俗的共同拥戴。姬昌一代雄杰，在众多的部落和部落联盟中拥有崇高的威望，三分天下已有其二，他招贤纳士，内修政治、外施影响，早有取商而代的志向。老子是龙，当然不希望自己的接班人是虫，姬昌还需要儿子来继承自己的宏图霸业，完成自己未竟之理想呢。因此，他立姬发为太子，固然是因为他是目前年龄最大的，也因为他的智慧勇武。

有一个故事能够证明这一点。姬发取得了军师姜尚（就是姜太公）的支持，登位后，先在毕地（今陕西咸阳北部）搞了一次大规模祭祀先王的活动。不要小看了这个行为，他向天下宣告了自己是姬昌的当然继承者，诸侯们应该像尊敬和臣服姬昌一样尊敬臣服于他。然后他往东检阅军队，到达盟津（今河南孟津附近）。他制作了文王的牌位，用车载着，供在了军营中。军队纷纷向他表达了效忠。八百诸侯闻讯来会，举办了一场盛大的联谊活动，酒酣耳热之余，都说我们人强马壮的，又正好凑一块儿了，干脆就去讨伐那个无道的纣王吧。姬发却说：“你们不知道天意，现在还不行啊。”只是让大家先回去作好准备。

事实上，这次“盟津观兵”是姬发布置的一次高明的试探活动和进攻总演习。他要借此机会看看：周国是否具备足够的号召力；自己是不是能得到诸侯们的承认和拥戴；殷朝对自己是否有足够的警惕和征伐的打算？

结果令姬发感到非常满意。不但八百诸侯纷纷效忠，愿鞍前马后追随他讨伐殷纣；而且殷纣毫无作为的表现也证明了，可能他对姬发的这一次“盟津观兵”的意义并无深刻认识，更可能他虽然有所认识，但在没有确凿证据的情况下不敢轻举妄动，同时也说明了殷纣的实力已经大不如前了。

两年后，殷纣昏乱暴虐更甚，杀死了叔父比干，囚禁了贤臣箕子，他的太师和少师也都逃奔到了周国。殷纣已经陷入到了众叛亲离的境地。



而殷军精锐之师正在征伐东夷，朝歌空虚。这时候姬发昭告天下，正式起兵征讨殷朝。周军渡过盟津，诸侯皆率部来会，姬发统帅联军冒雨急进，一路势如破竹打到了殷郊的牧野。惊慌失措的纣王四处调集士兵，甚至将奴隶武装上阵，勉强凑成了一支数十万人的大军，企图抵挡联军。这个时候的姬发表现出了卓越的军事才能，他将一支由各路诸侯组成的杂牌军合理布置、明定赏罚，采用了先进的战术战法，一举冲溃了殷军的阵线。殷军士兵纷纷倒戈，联军攻入朝歌，纣王在鹿台自焚而死。

老三姬鲜，周武王灭掉殷纣王之后，平定了天下，便把他分封到管（今河南郑州一带），因此他又被称作“管叔鲜”。这个姬老三在西周灭殷的伟业中没见露过什么大脸，不过这并不说明他就是个无足轻重的人。相反，正是这个人，在周武王死后成为了周王朝的不安定因素，他勾结五弟蔡叔度和殷纣王的儿子武庚发动了一场争权夺势的叛乱。后面我们就会说到。

再接下来的就是老四姬旦了。司马迁在《史记》中说，武王登位之初，以太公望（就是姜太公姜尚）为军师，周公旦为辅佐，召公（周王室贵族）、毕公（文王第十五子）协助，其他还有散宜生、太颠、辛甲等贤才为臣。这就是当时周国的主要领导班子。姬旦是武王的弟弟，中央领导集体的二把至少是三把手，可谓位高权重。武王灭殷后祭天，姬旦手把大钺立于他左右。大钺是权力的象征，这个安排表明了此时姬旦的权力已经达到了一人之下万人之上的地步。

说起来，姬旦同样是龙子凤孙，年岁与武王仿佛，说起武略固然不差，论起文韬更甚武王一筹。前面我们就说过，连孔老夫子都是他的铁杆粉丝。牧野之战，武王把大家集合起来进行战前动员和宣誓，讲稿就出自姬旦的手笔，这就是天下闻名，后来被收入《尚书》当中的《牧誓》。可知姬旦也是一位优秀的政工干部。可千万别小看了这种思想政治工作的重要性，小米加步枪的解放军之所以能够打败拥有飞机坦克的八百万国民党军，除了军事思想略胜一筹外，思想政治工作所发挥的作用是相当大的。刘勰在《文心雕龙·檄移》中赞扬这篇寥寥三百余字的文

相謀

成大事必先研究的相臣权谋



章，“事昭而理辨，气盛而词断”。誓词首先阐明原因，其次揭露罪行，再次宣布纪律。原因说得明确，罪行揭露得透彻，纪律讲得严明。文势如高山悬瀑，读来令人赞美不绝，其文体风格同牧野之誓所要达到的影响十分相称。

司马迁在《史记》中说：“同母昆弟十人，唯（姬）发、（姬）旦贤，左右辅文王。”可知姬旦在他老子周文王姬昌心目中的地位，其实是并不比哥哥姬发差多少的。可这样一个文韬武略的姬旦，有雄心而无野心。在文王死后，他没有仗着自己的势力和能力与哥哥姬发争位，演出后世不断发生的那种兄弟阋墙、骨肉相残的闹剧，固然是因为他天性使然，更因为他超卓的智慧。

第一，他明白两雄不能并立的道理。“天无二日，民无二主”，既然哥哥姬发已经被父亲立为太子，而且这个太子的威望、才能得到了包括姜尚等大臣的承认和拥戴，军民也都表示服从，那么最明智的态度就是“知其雄，守其雌”，当好一个“辅佐者”。一个能力超群的人最怕的就是只知己，不知彼，过分抬高自己而贬低他人，以为某一个位置非己莫属，得不到便怨天尤人，甚至于不择手段地去争。

第二，他明白两虎相争的后果不是必有一伤，而是两败俱伤。这对于灭殷兴周的大业绝对会是一个毁灭性的打击。争有“小争”和“大争”、“内争”和“外争”之分。内争是小争，即便争到了也就那么多，不过是个诸侯而已。对殷朝的争是外争，也是大争，争到的将是整个天下。对于姬旦来说，他当然明白孰轻孰重，绝不会干那种争不到便一拍两散的傻事。

事实上，虽然是作为一个“辅佐者”，可周公姬旦在历史上的地位和影响比周武王却有过之而无不及。武王在灭掉殷商后不久就病死了。刚刚建立起来的大周主少国疑，根基不稳，全靠姬旦一系列雄才大略的军事、政治的措施才使得大周的统治基础逐渐稳固下来。最重要的是，姬旦培养出了一个合格的王朝继承者——周成王。说姬旦是大周八百年天下的真正奠基者，一点也不为过。



2. 不避嫌疑，勇于任事

周公姬旦和军师姜尚同为武王的左辅右弼，姜尚偏重于军事，而姬旦则更侧重于政治。那个时候还没有“相”，只有“宰”。西周的最高官职是太师、太傅、太保（是为三公），其下分设六卿、五官等。由于三公之类的官职是授予位高爵尊的诸侯的，而诸侯们在出任周朝大臣的时候也要治理自己的国家，所以三公在日常政治生活中发挥的作用是有限的。通常执掌中央权力的是太宰，太宰本来是王室的家庭事务总管，因亲近统治者，所以从夏商以来太宰的地位一直处于上升的趋势中，在西周可以说达到了顶点。而姬旦担任的，就是太宰一职。

姬旦被武王封国于鲁，可他并没有离开中央，继续辅佐武王处理国事。殷商是灭亡了，可是对如何处置殷商遗民和上层贵族的问题，武王一时拿不定主意。他首先问姜尚。姜尚说：“我听说过爱屋及乌。相反人如果不值得爱，那么村落里的篱笆、围墙也不必保留。”意思是不光杀掉殷纣，连敌对的殷人也不能保留，而要统统杀掉。这种种族清洗的政策居然会是聪明绝顶以至于“封神”的姜太公提出来的，真让人大跌眼镜。这说明他打天下是把好手，坐天下就不是那么回事了。正所谓“天下之土莫非王土，率土之滨莫非王臣”，“王土”也是需要“王臣”去经营打理的，把人杀了，你统治谁去？更何况杀人是最易引发反抗的，本来周朝的统治基础还未稳固，各种矛盾尚未缓和，这一开杀戒就把矛盾激化了。这样的笨主意，英明的周武王当然不接受。

周武王又问召公，召公说：“那有罪的杀，没罪的留下行吗？”武王还是摇摇头说：“不行。”这时候姬旦说：“让殷人在他们原来的住处安

相謀

成大事必先研究的相臣权谋



居，耕种原来的土地。争取殷人当中有影响、有仁德的人。”他这种给以生路，就地安置，分化瓦解的政策，深得武王的赞许。这项方针推行开来，对周朝收服人心、稳固统治起到了巨大的作用。

为相者，不能站在民族恩怨、个人情感的角度提出自己的建议，而要审时度势、高瞻远瞩、统筹全局，为君王提出能够使国家长治久安的大政方针。在这方面，姜太公不过是个不懂政治的武夫，召公只是个脑无创见、胸无格局的应声虫。

由于夙夜思治，武王病倒了，姬旦虔诚地向祖先祈祷。他说，你们的元孙姬发得了重病，如果是因为你们欠了上天一个孩子，那就让我去代替他。我有仁德，又多才多艺。你们的元孙姬发不如我多才多艺，不能侍奉鬼神。

这样的话在今天某些人听来也许很搞笑，不过我却从中感受到了他的真诚无私。要知道，那个时代的人对于天命鬼神是毫不犹豫地相信的。姬旦这样做一来是对自己的哥哥周武王尊敬甚至崇拜；二来兄弟之间的感情确实很深。他认为天下初定，国家可以没有自己，但不能没有武王这样强有力的领导人。

祈祷以后，武王还是病故了。临终前，他愿意把王位传给这位有德有才的弟弟——姬旦，并且说这事无需占卜，可以当面决定。姬旦的表态是涕泣不止，不肯接受。

我们来看，类似的故事在三国时代的蜀国也同样发生过。刘备白帝城托孤，就曾经对诸葛亮说：“君才十倍曹丕，必能安国，终定大事。若嗣子可辅，辅之；如其不才，君可自取。”有人说，刘备这番话其实是对诸葛亮的试探，也是逼他表态的一种心理策略，后面对刘禅说的“汝与丞相从事，以父事之”同样如此。诸葛亮果然大惊，汗流浹背地匍匐在地说：“臣敢竭股肱之力，效忠贞之节，继之以死！”

这样的分析是很有道理的，刘备和诸葛亮打的就是兴复汉室的旗号，指责曹操也常用“名为汉相，实为汉贼”之语。可见这种正统观、忠贞观是他们至高无上的“神主牌”，丢弃了它，也就丢弃了一切，蜀汉政权