

# 灰章程

只能做不能说的官场秘密

深入揭示历代官员的为官通则



宗鼎

/ 著

在规则与潜规则之间，官场还有一片鲜为人知的灰色地带

坐得稳，仅仅了解官场规则还不够  
升得快，不谙熟官场灰章程更不行

凤凰出版传媒集团  
江苏人民出版社

凤凰联动  
FONGHONG



凤凰决定  
DECISION

# 灰章程

只能做不能说的官场秘密

深入揭示历代官员的为官通则



宗承灏 / 著

凤凰出版传媒集团  
江苏人民出版社

凤凰联动  
FONGHONG

凤凰决定  
DECISION

## 图书在版编目(CIP)数据

灰章程：只能做不能说的官场秘密/宗承灏 著. —南京：  
江苏人民出版社，2011.7

ISBN 978-7-214-07145-3

I. ①灰… II. ①宗… III. ①中国历史—通俗读物  
IV. ①K209

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第090914号

书 名	灰章程：只能做不能说的官场秘密
著 者	宗承灏
责任编辑	陈 茜
出版发行	江苏人民出版社（南京湖南路1号A楼 邮编：210009）
网 址	<a href="http://www.book-wind.com">http://www.book-wind.com</a>
集团地址	凤凰出版传媒集团（南京湖南路1号A楼 邮编：210009）
集团网址	凤凰出版传媒网 <a href="http://www.ppm.cn">http://www.ppm.cn</a>
经 销	江苏省新华发行集团有限公司
印 刷	三河市金元印装有限公司
开 本	700毫米×1000毫米 1/16
印 张	18.25
字 数	235千
版 次	2011年7月第1版 2011年7月第1次印刷
标准书号	ISBN 978-7-214-07145-3
定 价	29.80元

（江苏人民出版社图书凡印装错误可向本社调换）

## 自序：用人性的灰色基因诊断历史

---

世界上唯有两样东西能让我们受到深深的震撼，一是我们头顶上灿烂的星空，一是我们内心崇高的道德法则。

—— 康德

---

历史写作已经有些年头，越来越觉得对现象的描述已经失去意义。在这本书里，我再一次将目光锁定在皇帝、官吏和平民之间的利益博弈上。

如果让我们用一种色彩来为古代官僚集团的生存状态贴上一个识别度很高的标签，没有比灰色更适合的了。透过历史的烟尘望去，封建官家的活动地带是一片被灰色覆盖的区域。这个区域介于合法与非法、正式权力与非正式权力之间，经常在黑与白之间摇摆不定，正式规则常常失效，而潜规则往往在其间大行其道。官家制度的正式权力并不能做到无处不在，如果真到了无处不在的地步，那么整个社会也就成了令人恐怖的极度专权。所以非正式权力作为辅助枝节，在很多时候参与社会治理也是可以理解的。不过在这本书里，我将解读的是介于两者之间，而又隐藏于历史深处的灰色地带。

君主专制框架下的权力运作机制就好比一个由众多周密程序组建成的系统（当然再周密的程序也会存在漏洞），生存在其间的每个人就好像是系统里的程序。“对的”就是运作正常的程序，“错的”就是扰乱、破坏系统的病毒程序。执法者是维护员，负责修复出现故障的程序和消灭病毒。可偏偏有这样一些人，他们深谙权力的游戏规则，创造了另外一套程序，其作用既不是修复也不是杀毒，而是屏蔽，让你看不清楚问题到底出在哪里。可我们每个人心里也都明白，权力管道出现了堵塞。即使有些怀揣着清明理想的官僚想要摆脱这种生存状态，一旦裹足于这种暧昧不清的权力程序当中，他们就是有想法也没办法。

古代权力系统内的灰色地带，其实就是权力的一种分肥机制。官僚是通过制度性授权获得权力的，他们往往只对上级负责。所以无论监督怎样严密，都无济于事，监督也同样可以变成分肥。比如说，晚清官场上出现的种种“规礼”，就是照规矩送的礼金，分为常规性的和临时性的两种。常规有“炭敬”（取暖费）、“冰敬”（降温费）、“三节”（春节、端午、中秋）、“两寿”（领导和领导的太太过生日）；临时的有“程仪”（路费）、“使费”（指打点，贿赂的费用）、“部费”（下级到上级衙门办事要送钱）等等。诸如此类的灰色收入，在老百姓的眼中就是一种腐败，但在潜规则横行的官场上，就成了官员难以摆脱的灰色生存状态。

在中国的官家文化中，向来不缺乏算计人的智谋。这也就难怪今人解读历史往往只注重那些浮于表面的谋略，而有意无意地去回避兴衰变化的深层原因。即使有人关注，除了简单地贴上道德标签作为总结之外，也很少有人会拿出规律性的、带有技术含量的东西。

皇帝拥有天下的全部产权，追求利益的最大化。为了管理这万里江山，皇帝就需要委托各级官员代理并支付代理费用。既然道德是因为皇帝为了谋取自身利益而提倡的，所以对于官员来说并不具有强大的约束力；对于帝国的官吏来说，最具外部约束力的往往还是皇帝派发的“权力”，而官吏与皇帝的博弈规则奉行的是一种灰色的章程，而不是书面上的“正式规则”。这就容易让时人迷失于偏颇的价值观中，使他们辨不出权力世界的真实面貌。中国历史上，虽然有“半部论语治天下”之说，但从来就没有以德治国之实，真正治天下还是最高权力约束下的利益博弈。所以也才有了古代官员们在书上读到仁义道德，却在现实世界学会男盗女娼。就好像我们在翻阅那些泛黄的历史卷宗时所发出的疑问，灰到什么程度是黑？灰到什么程度又是白？黑与白之间那道灰色地带又在哪里？没有人知道。它好比是一个公开的秘密，只能做而不能说。

其实“灰色地带”更像是一个“灰色基因”，它隐藏于历史这个DNA的深处，时常在暗处决定着历史的方向。而它所带来的一系列“灰色规则”也像遗传物质一般从历史深处流传到了今天。所以抓住这个“灰色基因”用它来“诊断”历史，我们看到的或是将是历史乃至人性更为真实的一面。

窗外又是一年春来到，从文字里抽离出来的我恍如隔世。在这里我要特别感谢凤凰出版传媒集团重庆决定图书的编辑黄伟先生，没有他的辛苦付出，这本书不会这么快得以面世。我还要将这本书献给我的父亲宗为正先生，不论我写出怎样粗鄙不堪的文字，他永远都是这个世界上最认真的读者。

# 目 录

## CONTENTS

自序：用人性的灰色基因诊断历史

---

### 上篇：官家基因

---

## 1. 非常态下的常态

- >>> 有权人的亲戚有特权 ..... 4
- >>> 攀上老乡好做官 ..... 13
- >>> 小人物有靠山也发达 ..... 21

## 2. 京官的灰色路线

- >>> “京”字招牌升得快 ..... 27
- >>> 小京官也能发大财 ..... 33
- >>> “灰色收入”必须有 ..... 42

## 3. 小吏掌大权

- >>> 找对关系就能救自己 ..... 49
- >>> 摸清门路才坐得稳 ..... 56
- >>> 捞点实惠比什么都强 ..... 62

## 4. 走不出的灰色地带

- >>> 有准备才能打破游戏规则 ..... 70
- >>> 整人要师出有名 ..... 78
- >>> 威胁必须扼杀在摇篮中 ..... 87

## 5. 正式规则的“害处”

- >>> 理性选择接班人 ..... 92
- >>> 自己人最危险 ..... 98
- >>> 够狠才能得天下 ..... 104

## 6. 一般人当不了清官

- >>> 有多少钱犯多大事儿 ..... 111
- >>> 有钱才能当清官 ..... 118
- >>> 不怕死才能当极品清官 ..... 126

## 7. 小人是个好工具

- >>> 领导的需要比规则更重要 ..... 137
- >>> 鸡毛就能当令箭 ..... 144
- >>> 永远只对上级负责 ..... 150
- >>> 领导信任就是一切 ..... 154



## 8. 主子的替罪羊

- >>> 为主子办事就得不择手段 ..... 162
- >>> 权力越大危险越大 ..... 171
- >>> 没了后台只有死路一条 ..... 176

---

### 下篇：民间法则

---

## 9. 江湖里的“潜规则”

- >>> 势力大了是个威胁 ..... 183
- >>> 抓住乱世好发展 ..... 190
- >>> 官匪默契可以双赢 ..... 196

## 10. 一句话的威力

- >>> 说了真话害了自己 ..... 204
- >>> 话语权等于生杀权 ..... 209

## 11. 中国式官商

- >>> 以高尚的名义谋私利 ..... 218
- >>> 跪着挣大钱 ..... 222
- >>> 想发财就要听话 ..... 226

## 12. 灰色的底线

- >>> 太绝了谁都活不了 ..... 233
- >>> 贪心过头只会树敌过多 ..... 239

## 13. 最底层的灰色地带

- >>> 混来的好处不长久 ..... 247
- >>> 小看人要吃大亏 ..... 252

## 14. 无处不在的灰色

- >>> 成功背后往往暗含危机 ..... 259
- >>> 找错合伙人受伤的是自己 ..... 268

后记 ..... 278

# 上篇 官家基因

中国历史上，尤其是到了明清时期，官场中的种种“陋规”和“潜规则”大行其道，这些也共同构成了官场中所谓的“灰色地带”，在这样一个特殊的区域中往往发生着一些不合常理的“怪事”，而细细揣摩之下却发现它们的发生又都在情理之中，这也是中国历史中隐藏于官场的“灰色基因”之所在。

# 1

## CHAPTER

# 非常态下的常态

“灰色地带”是一套完全独立的隐形格局，它是介于黑白之间的规则体系，天生就被赋予了一层保护色。作为古代权力系统的生存法则，它是由一系列操作的具体细节构成，而且每一个细节的存在都不是孤立的，都是由这个群体中的很多人，以痛苦的付出、道德的成本，甚至是血的代价换取的。

很多时候我们即便是脚踏实地地踩在上面，也不容易发现灰色地带的存在。那些看似违规又不违法的行为，最终只能依靠道德的力量来约束。这种特殊的区域，是一片看上去非常模糊的灰色地带。这种灰色地带是介于合法与非法、正常与非正常之间的一个区域，这个区域经常摇摆于黑与白之间，这种似是而非的界限标准往往使得正式规则陷入一种无效状态。

灰色地带的形成，在很大程度上是在替正式规则背黑锅。正式规则惹下的祸端，最后都要依靠灰色地带来为其兜底。在古代权力结构中，正式规则不断用它的权力触角挑逗着黑白之间的灰色地带。尤其是到了明清时期，由于官场低俸制的出现，灰色地带变得越来越明显，俨然成为权力管道内的主流。

为了实现个体利益的最大化，打破正式规则进入灰色地带的非常规权力体系往往会演变成为一种常态性的规则体系。比如说在当时，一个知县如果按照朝廷出台的正式薪酬制度，一年的官俸也不过区区 45 两银子。这点银子养家糊口都成问题，更谈不上去过一种体面的生活。

用世俗的眼光来看，千里做官只为生计。如果为官连最基本的生活条件都达不到，谁还愿意选择官员这个职业呢？所以，官府衙门里的人总会通过各种渠道来实现自己敛财的目的。不过这也并不是什么难事，在当时，一个人如果能够通过科举或者捐官的途径进入权力系统，他就不再是一个人在战斗，最起码他可以享受公权力带来的特权。既然作为正俸的白色收入很低，获取黑色收入又要冒着触犯刑律的风险，那么就只有在灰色地带所划定的区域里多想想办法。作为地方知县，更多的时候会选择在征粮征税以及审理诉讼案件的过程中捞取好处，朝廷对此也是睁一只眼闭一只眼。

一块大蛋糕，按照怎样的切法才能兼顾各方利益？在正常情况下，知县切下最大块，剩下的部分由书吏、衙役们继续分。在这种分配利益的过程中，尺度的把握很重要，大或者小，都有比例的限定。小时候在农村生活，每逢生产队里分配生活物资，村干部拥有优先选择权，然后家庭成分好的继之，因为我们家是地主成分，没有优先选择的权利，最后分到手的基本上都是别人挑剩下的。这种约定俗成的内部协议，并无正式制度的约束，但是大家都会遵守，就好像在履行一份事前签订好的合同。时间久了，这种经过朝廷默许，大家约定俗成的制度自然也就成为行业内的灰色地带，成为取代正式制度的一项灰色制度。

古代的权力结构，尤其是地方的官府衙门里，官吏存在着很多获取灰色收入的渠道。而在他们获取灰色收入的过程中，并不排除有人会突破尺

度，坏了行规。多数食权者还是会选择一边奉行官家制度，一边恪守着圈子中的灰色地带，打打制度的擦边球。除非到了一个王朝最后的疯狂阶段，国家机器锈迹斑斑，政治制度混乱不堪，灰色地带才有可能被彻底打破。而在正常的年份里，就算官员们明目张胆地奉行灰色地带里的那一套，往往也会被视为一种半合法的行为。

就好像清政府的最后十几年，朝廷竟然成了“灰色地带”的执行业主，买卖官爵明码标价。虽然说大部分灰色收入被各级官吏分肥，但是剩余部分还是进入国库，被朝廷拿去抵了外债。

## 有权人的亲戚有特权

在权力系统的各种交易行为中，存在着名目不一的投入成本，其中最为原始的成本就是血缘成本。以血缘关系进行权力转换是封建官场存在的一种普遍现象，也就是说，“官亲”是人们最好利用的亲戚关系，这是以血缘为纽带结成的利益关系。这种将公权力私有化的社会关系，其投入的是血缘成本，而产出的却是权力价值。在关系和血缘面前，正式制度往往成了摆设。

在这里，我们可以将权力的血缘成本列出一个简单的公式：权力的血缘成本 = 血亲成本 + 金钱成本。

官亲，如果单纯从字面上理解就是官员的亲人。中国人讲究熟人社会的差序格局，有人将这种差序格局打了个形象的比喻，就好像一枚石子丢在水中，波纹总是围绕着核心向外一层层地扩散开去。如果官员是那个核心，那么官亲就是最靠近官员的那一圈波纹。亲疏远近，就表现在纹路到核心的距离。

官府衙门供职的官员是握有公权力的人，那么官亲与权力之间也就存在着一种必然的联系。否则，到了今天，官员的儿子开车撞人后也不会下

意识地喊出“我爸是××”。在儿子的潜意识里，父亲是官员，那么作为官亲的儿子理所应当享有权力的庇护。

在古代权力结构中，官亲所享有的权力庇护值应该是大于伤害值的，只有这样，他们才能真正实现权力的庇护。当然也有例外，一个官员如果犯了罪，血缘成本也就成了赔本的买卖。明成祖朱棣举兵抢了自己侄子建文帝朱允炆的江山之后，就因为方孝孺一句“便诛我十族又奈我何”，就造成历史上绝无仅有的十族之诛。在中国传统的亲属关系中，最多也就是九族相连。但是，愤怒的朱棣却史无前例地将方孝孺的门生故旧也算做一族，全部杀掉。因此事而被杀者达到数百人之多，受牵连被发配的更有数千人之众。

所以在古代官家社会里，官亲也不是只享受公权力所带来的庇护及衍生权力，他们有时也需要分担自己亲人为官所带来的风险。

在衙门里最有价值的官亲，俗称“三爷”。这里的“三爷”指的是以少爷、姑爷、舅爷为代表的官亲。官亲与其他人相比较，在使用权力制度方面有着得天独厚的血缘优势。但是这种优势如果利用不当就有可能转化为劣势，而这种劣势通常是由于权力的滥用所造成。

清代不少官员对此有着切肤之痛，曾经当过师爷和知县的汪辉祖就说官亲滋事，“以法则伤恩，以恩则伤法”、“治婿则碍女，治舅则碍妻”。女婿干了违法的事，依法处理就会伤害到与女儿之间的感情；孩子舅舅干了违法的事，如果依法处理就会伤害到与自己老婆的感情。官员在处理官亲的利益方面，左右为难。

在清朝道光年间，既当过京官，又当过地方大员的张集馨也认为：官亲“犯事不能惩办，非如家人（指家丁、长随）可以驱逐而严治之。”在当时的官场上流行着这样一句话：“莫用三爷，废职亡家。”这句话就等于是挑明说，误用官亲，对于一个官员来说往往获得的不是权力值，而是权力的伤害值。严重的话，有可能会让官员丢官破家。

而在这一点上，“利不容情”的商界显然要看得更为透彻。很多晋商

企业，如“六必居”那样的百年老字号，就明确地把“不用三爷”列入自己的店规。明令禁止主管者家族中的少爷、姑爷、舅爷参与票号中内部管理。原因很简单，他们认为在中国这样一个人情社会里，人的理性往往要屈从于自己的感性，要管理自家的亲人并非易事，因为毕竟有着血浓于水的关系在其中，一旦事情处理方式与血缘关系发生冲突，人的理性思维就会让位于血缘关系引发的感性思维。而在一个人的感情世界里，所有的规则和章程都有可能化为乌有。

在这里转述一段《官场现形记》的故事，让我们领略一下权力卖场上的血缘成本。

故事的主人公何藩台是盐法道署，盐政在当时被视为天下第一等的肥缺。在封建社会中，盐业专营的收入是政府的主要收入来源之一。而盐业专卖是由盐铁使、盐政之类官员控制的。这些官员也是人，他们的人性中也潜伏着贪婪的一面。在缺乏监督、又没有权力制衡的情况下，贪婪的人性恶性膨胀，在盐业专卖体制下就出现了贪污与腐败。

尤其是到了清朝中晚期，由盐业专卖引发的权力腐败更是愈发不可收拾，盐政官成为天下第一肥缺。如果一个官员能够统辖江苏、安徽、江西、湖南、湖北、河南六省的两淮盐政更是肥缺中的肥缺。

发生在乾隆三十三年（1768年）的两淮盐引息银特大贪污案，正是其中的典型案例。案件的起因是，乾隆十三年，两淮盐商要求朝廷增加每年盐引的发放定额，以满足市场的需求。时任两淮盐政的吉庆在私底下收取了盐商送的五万两银子后，将盐商的要求上报乾隆皇帝。

乾隆在听取了户部的意见后，同意在不增加当年盐引定额的基础上，将次年的定额提前使用，同时要求盐商就提前使用的盐引向政府另外支付一笔“预提盐引息银”。盐商们又向吉庆行贿五万两银子，吉庆同意先支付一部分利息，余额做欠交处理，以后再全盘结算。盐商接受了这种妥协的办法。后继的盐政普福、高恒也有样学样，按照吉庆定下的规矩来办。他们在任期里也接受贿赂允许欠交息银，而他们分别贪污十多万两和二十



多万两银子。

时间到了乾隆三十三年，尤世拔继任盐政，还是没有办法去改变这一陈规陋习。盐商们在官方的掩护下，到了肆无忌惮的地步。尤世拔向乾隆皇帝揭发了这一暗藏在这条食权管道里的规则。经过查证，三任盐政和其他官员历时二十年，贪污应缴国库息银一千万两。

对于何藩台来说，能够捞到一个盐法道署的肥缺，自然也花了血本。更何况此人平生没有其他嗜好，就是喜欢钱。自从上任以来，因为怕别人说他的闲话，还不敢公然贩卖手头上的差缺。就在这时官场发生了变数，抚台不久就要更换人选，他这个藩台也做不长久，很快也要回任。过了这个村，再无这个店。在利益的驱使之下，何藩台派出自己的幕友、官亲，四下里替他招揽卖官的生意：其中以一千两起价，就能买个中等的差使。最好的缺，则需要花上将近二万两银子。

何藩台手里有的是肥缺指标，就看谁愿意花大价钱，公平交易，童叟无欺。有的没有现钱，可以出具一张到任后的期票，也就是打张欠条。如果掏现钱的和打欠条的争一个缺，那么打欠条的就要让一让了。

何藩台有个三弟人称“三荷包”，一直跟着哥哥当账房，私底下也替自己的兄长拉了不少买官卖官的生意。兄弟二人在私下也达成了一种分肥规则，何藩台留大头，大概占个六七成；弟弟留小头，能分个三四成也算不错。古往今来，哪里会有人愿意去做赔本生意呢？但是兄弟二人在卖九江知府这个官衔时，发生了激烈的冲突。买方要出二千两银子买这个缺，另外私下再送给“三荷包”五百两的好处费。“三荷包”见其中有利可图，就将此事满口应承下来。

这一次何藩台没有卖弟弟这个面子，因为何藩台有自己的生意经要念。这个缺是个肥缺，五千两银子少一分也不卖。何藩台之所以坚持五千两银子，是因为一分钱一分货。他在心中对于这个肥缺有自己的一番利害计算：现在离收漕的时候已经不远了，买官者前脚一上任，灰色收入就会接踵而至。一分任规、一分漕规、再做一回寿、再过一个新年，不出半年就能有