

用人厚黑学

帝王政客

长人私用缘
用拢营并逢
短利壳谈右
余以结战左
恶士有施营
善养将兼钻
明金为硬方
兼挥兵软多



帝王政客用人厚黑学

章 煌 编著

宁夏人民出版社

(宁)新登字 01 号

责任编辑:袁凤影

帝王政客用人厚黑学

章煌 编著

※

宁夏人民出版社出版

(银川市解放西街 105 号)

河北省平泉县印刷厂印刷

新华书店经销

787×1092 毫米 32 开 5.75 印张 112 千字

1993 年 9 月第一版

ISBN 7-227-01092-9/D·93

定价:3.90 元

小 序

“为政之道，惟在得人”。

中外古今，几乎所有的统治者嘴上都说要任人唯贤，但实际上往往多是任人唯亲、任人唯庸。

言行如此相悖，要自圆其说只得借重“厚黑学”了。

厚黑教主李宗吾（1879—1944）是成都人，早年曾误入仕途，随后执教于四川大学。为了寻求怎一才能成为英雄豪杰的秘诀，几十年如一日求诸子百家和二十四史，忽而从三国时代曹操、刘备等人身上获得顿悟：“古之为英雄豪杰者，只不过面厚心黑而已”。他大彻大悟之后，便转为自由撰稿人，于是便有奇书《厚黑学》传世。

中外古今的大奸大雄在用人方面各有绝招，但又有不少共通之处。本书从中国历史上最会用人而又最有成绩的唐太宗李世民说起，着重点放在中国历史上最后一个王朝——清的从极强到极弱的用人术上，也涉及中外近代的各种用人术。

这对局中人似可借鉴，又可警醒，而对局外人观察扑朔迷离的官场现象也多少会有些广见洽闻的作用。

目 录

△小序

一、李世民的“厚黑”用人术

- | | |
|-------------------|----|
| 1 兄弟反目,各植势力 | 1 |
| 2 后宫勾斗,各求援手 | 3 |
| 3 外廷相争,各树党羽 | 5 |
| 4 礼葬太子,以邀人心 | 7 |
| 5 兼明善恶,舍短用长 | 9 |
| 6 广开才路,善于驱驾 | 10 |
| 7 由心好恶,玩弄权术 | 12 |
| 8 广开言路,严禁讪谤 | 14 |
| 9 虚己纳下,不好直言 | 15 |

二、吴三桂的“厚黑”用人术

- | | |
|------------------------|----|
| 10 明朝的平西伯,清朝的平西王 | 18 |
| 11 为部下争功,笼络人心 | 20 |
| 12 新君旧主,利己为主 | 22 |
| 13 结党营私,自成体系 | 24 |

14 挥金养士,以利拢人	25
15 退为进,韬晦之计	27
16 撤藩逼反,以哀激变	29
17 哭陵倡乱,炫技安心	31
18 登高一呼,从者如云	33

三、玄烨的厚黑用人术

19 智擒鳌拜,集权归己	35
20 书房师友情,笼络士子心	37
21 满汉一视,化解矛盾	39
22 剿抚并用,削平三藩	40
23 招抚辅臣,用尽心机	42
24 任用施琅,收复台湾	44
25 化导悖乱,道法归一	46
26 澄清吏治,源清流洁	47
27 重奖清官廉吏,扶持正气	49
28 严惩贪官污吏,抑制歪风	51
29 知错能改,起用靳辅	53
30 康熙传位,殚精竭思	54

四、曾国藩的厚黑用人术

31 登龙有术,仕途风顺	57
32 另起炉灶,编练湘军	59
33 募兵选将,别出心裁	61
34 重赏之下,必有勇夫	62
35《讨粤匪檄》,振振有词	64
36 对左宗棠,既恨又用	65

37 守制反思,悟出真谛	67
38 唯一门生李鸿章	69
39 荐、劾李元度	71
40 以退为进,保存自己	73

五、袁世凯的厚黑用人术

41 前恭后倨,善于钻营	76
42 小站练兵,苦心经营	78
43 兵为将有,结党营私	80
44 典型两面派,出卖维新派	81
45 硬剿软泡,鲁抚直督	83
46 北洋军阀的始祖	85
47 回藉养疴,韬光养晦	87
48 不甘寂寞,东山再起	89
49 软硬兼施,战谈并用	90
50 逼宫闹剧,窃国大盗	92
51 总统要当,老巢不离	94
52 耍弄孙中山	95
53 刺杀宋教仁	97
54 国会选举的丑剧	99
55 独夫民贼,大权独揽	101
56 机关算尽,黄粱梦残	103

六、吴佩孚的厚黑用人术

57 因祸得福,投笔从戎	105
58 工于心计,受曹赏识	107
59 擅长“通电”,沽名钓誉	108

60 倒皖拒奉,纵横捭阖	110
61 洛阳练兵,扩展武力	112
62 直奉战争,后发制人	114
63 染指政局,再次受挫	116
64 排挤玉祥,独揽军权	118
65 盛筵心散,一败涂地	120
66 回光返照,夕阳黄昏	121

七、阎锡山的厚黑用人术

67 多方钻营,左右逢源	124
68 就任新都督,依靠旧势力	126
69 利用孙中山,投靠袁世凯	127
70 用民政治,村本政治	129
71 上找靠山,下增实力	131
72 见风使舵,易帜应变	132
73 风云突变,军阀重开战	134
74 大办群团,维护统治	136
75 玩弄权术,压制中共	137
76 无可奈何花落去	139

八、蒋介石的厚黑用人术

77 结认陈其美,追随孙中山	142
78 借助许崇智,提防陈炯明	144
79 办校建军,自成体系	146
80 善拉敢打,一统天下	148
81 诱以名利,招降纳叛	150
82 厚葬孙中山	152

83 囚禁张学良	153
84 枪毙韩复榘	155
85 与毛泽东谈判	157
86 刁难李宗仁	159
87 重用陈诚	161
88 严家淦过渡,蒋经国接班	162

九、蒋经国的厚黑用人术

89 在苏联的十二年	165
90 赣南初试锋芒	167
91 干校教育长,门生即部下	169
92 外交特派员,经济打虎将	171
93 通往“总统”宝座的路	173
94 终于当上了“总统”	174

一、李世民的“厚黑”用人术

唐太宗雄才大略，堪称千古一帝。

“贞观之治”武功文治，足以彪炳千秋。

李世民能登皇位，并非顺理成章，而是靠禁门喋血，杀兄灭弟，极尽“厚黑”之权术。不过他能逆取顺守、励精图治，殊属非易。他广开才路，“开言路”，善于驾驭臣下，其间也参杂许多“厚黑”之术。试看：

1、兄弟反目，各植势力

皇帝人人想做，争夺皇位并不奇怪。

但天无两日，一国之中能称朕道寡的只能有一个。

于是，争夺皇位的斗争就得看哪方的厚黑功高一筹了，而且各方都会用各种手段培植自己的势力，作为争权的依托。

李渊父子晋阳起兵之初，父子“同心道始”，齐心协力。攻下长安之后，太子李建成、秦王李世民、齐王李元吉都为了抢夺皇位继承权而展开一系列明争暗斗。

李世民在李渊诸子中应当说是最出类拔萃的。他在唐初的统一战争中屡建奇功，他的政治野心便与战功同步增长。他初封秦王，后又加号“天策上将”。秦王府中本来就没有官属，拥有尉迟恭、程咬金、秦琼等一大批猛将。后又开设“文学馆”，收罗四方文士，很快就拥有房玄龄、杜如晦等十八学士。此外，秦王府还豢养八百多名勇士。这些谋臣将士都只听命于李世民一人，连唐高祖李渊的诏命也都可以置之不理。李世民自认为已经功高天下、威震四海、羽翼丰满，当然就不能不窥伺皇位了。

太子李建成只是位居嫡长，而功绩和声望都远逊于李世民，当然不能不感到如芒刺在背。他也并非懦怯之辈。于是便想方设法加强东宫的势力，压抑日益强大的秦王府。

建成与世民相争，齐王李元吉的地位举足轻重。李渊的三个儿子各拥有重兵，构成三个势力集团，李元吉靠向谁边，谁就会先操胜券。元吉也非本分之人，出于自身利益的考虑，他靠拢建成，并与建成和募骁勇数千人，共同对付世民。李世民在京城处于不利的地位。

李世民当时虽才 29 岁，但长年转战各地，驰骋沙场，老谋深算，加上身边的文武心腹，决定先下手为强。经过周密的策划，最后决定在皇宫的玄武门伏杀建成和元吉。李世民先收买玄武门守卫将领、原李建成的部将常何。随后事先把自己的十员猛将伏在玄武门内，于是入宫向李渊密奏建成与元吉“淫乱后宫”，激起李渊的愤怒，让李渊召建成与元吉进宫。当他俩一进玄武门，李世民一马当先，亲手射杀李建成，尉迟恭射杀李元吉。并让尉迟恭一身戎衣，擐甲持矛入宫向李渊报告情况。李渊只好就范，下了“手敕”，命令所有的军

队悉归秦王节制。

李世民处心积虑发动玄武门之变，还事先向李渊密告建成、元吉的罪过，这样就把动乱的责任推给了他们两人。事变中他杀兄灭弟，丝毫也无手足温情，事后又让尉迟恭持矛逼李渊降诏，登基后又竭力掩盖玄武门的真相，心不黑，面不厚，是绝对做不出来的。

2、后宫勾斗，各求援手

执政者身边的人的看法往往会对各种重大的决策起到一种无形却是巨大的影响作用。历史有数不清的后宫干政、阉官作乱。例如三千多年前妲己、妹喜的助纣为虐。二千多年前汉桓、灵两帝的禁锢善类、崇信宦官。直到明代的刘瑾、魏忠贤的擅权，清代慈禧的垂帘。就连现代也不例外，被称为“文革旗手”的江青对文化大革命的发动不能不说是推波助澜的特殊作用，而林办主任叶群对林彪的仓皇出逃、折戟沉沙也负有不可推诿的责任。所以，凡官场中求升迁者，几乎都很注意老“夫人”的门路，收买主宰者身边的人不时为自己吹嘘、辩解和祈求。收买的手段千奇百怪，总括起来也靠“厚黑”两字莫属。

李渊本是好色之徒，称帝之后更是妃嫔成群。古往今来，帝王身边的阵阵枕头风，曾吹落多少乌纱帽，也曾吹掉多少颗脑袋，也曾吹出多少荣华富贵。深谙此道的李建成利用其

东宫的特殊地位，出入宫闱，“内结妃御以自固”。结交妃嫔的手法之龌龊恶劣，当然也是非“厚黑”者所能想象的。而且还很有成效，例如李渊也曾一度想废掉建成，但与太子关系暧昧的张婕妤、尹德妃便好说歹说、撒娇撒泼，使李渊改变主意。玄武门之变的前夕，窃听了李世民向李渊告状内容的后宫张婕妤立即派人告知建成，还非常准确地把常何已被李世民收买，长孙无忌、尉迟恭等秦王心腹大将已潜伏在玄武门等报知了。但李建成失之大意，坚持认为常何是他的旧部属，没有采取应急措施同李元吉一道入朝，才遭杀身之祸。应当说，建成在收买后宫方面是成功的。

后宫的议论对皇帝的潜移默化的作用李世民当然也不会不知。他也竭尽所能在后宫妃嫔群中寻找支持力量。而且是三箭并发，一是利用他长年带兵在外，攻城掠地，掠得众多的金银珠宝去贿赂宫掖，博得她们的欢心。二是对那些把赌注都掷向东宫的妃嫔丑行揭隐私，举报她们与建成有染，使她们有所畏惧。三是让他的贤内助长孙氏频繁活动、争取高祖和某些妃嫔的同情和谅解。长孙氏源于北魏皇族，“少好读书，造次必循礼则”，13岁嫁与李世民，颇得高祖赏识。她“孝奉高祖，恭顺妃嫔，尽力弥缝，以存内助”。固此李世民能在不为兄弟所容，备受猜忌的逆境中不断壮大自己的势力。李世民收买后宫作内援的手法，也是够黑够厚的了。

3、外廷相争，各树党羽

竞争是自然界和人类社会通用的法则。物种的进化靠优胜劣汰。现代社会的市场上靠商品去竞争，考场上靠分数去竞争，官场上靠选票去竞争。多党制的国家每到选举年，各党派都要全力以赴，组织声势浩大、耗资甚钜的竞选活动，目标简单而明了，就是拉选票，以此来宣称自己是得人心的，是有群众基础的。封建王朝搞世袭制，皇帝当然不是选出来的，但在众多各有凭借的皇子中，谁更得心谁也就靠皇位更近些。于是，为了争夺皇位，都十分注重勾结朝廷大臣和地方实力派人物，已便形成自己的党羽，在最后夺取皇位的冲刺中，这种实力的作用是显而易见的。

武德年间，高祖身边的太臣有的支持太子，有的支持秦王。公开而坚定支持太子的是裴寂。首鼠两端，“阴附建成”的是封德彝。而坚定支持秦王的是陈叔达等人。武德六年后，建成、元吉联手“共倾世民”，世民备受猜忌。《旧唐书》称：“建成、元吉嫉害太宗，阴行潜毁，高祖惑其言，将有贬责，叔达固谏乃止。”陈一再强调秦王有克定天下、扫平寰宇的大功，不可黜退，世民幸得保存。他即位之后，先后提陈为相，称赞他是“真社稷之臣也”，还赠侍誉为“疾风知劲草，动荡识诚臣”。以后虽然被罢相，但太宗仍把他当作德高望重的老臣，处处注意以礼优待。陈叔达死后赠陪葬昭陵。也足见当

年李世民与他相交之深。

李氏兄弟除了在朝廷大臣中各自寻找支持者之外，还千方百计地收买和打击对方的属官。建成为了削弱秦王的实力，先是用重礼想收买秦王府重要的将领尉迟恭等，接着又以升官的名义把程咬金调离秦王府。后来又因“秦府智略之士，可憚者独房玄龄、杜如晦耳”，便在李渊面前告发房、杜，把房、杜逐出秦王府。李世民当然也不是省油的灯。他除了竭力稳住自己的队伍外，也竭力在东宫里搞策反，比如先后收买的常何等，在关键的时候发挥了重大作用。李建成与元吉密谋借抵御突厥为名，把秦府的精兵转移到自己手里，然后再杀世民。这消息便是由这些人告知世民的。而玄武门之变，常何的作用是重大的。

在朝廷之外，双方还都十分注意在地方上培植私人势力。燕王李艺、幽州都督李瑗都是建成的党羽。而李世民担任过陕东道行台尚书令，在河南一带更是拥有实力。他命心腹将领温大雅坐镇洛阳，还派张亮去“阴引山东豪杰以俟变，多出金帛，恣其所用”。

争夺皇位的斗争往往只有成败，没有是非，胜者为皇败者贼。各方都是不择手段，但李世民往往棋高一着，似乎心还更黑一点，面也更厚一些。

4、礼葬太子，以邀人心

政治斗争中历来讲究硬软兼施。中国人称之为“恩威并济”，外国人则形象地称之为“大棒加胡萝卜”。在官场中，又打又拉是使用频率极高的用人术。

得罪人干脆就得罪到底，整人就整得斩草除根，那是无度量的表现，也是取乱之道。置对手于死地之后，大可不必作鞭尸之举，得饶人处且饶人，才是化解矛盾，消除对立情绪的好办法。这一点，李世民是深谙其道的。

李世民杀兄灭弟夺嫡，当然会受到当时社会舆论和伦理道德的谴责。玄武门之变时，他是采取高压政策的，建成的五个儿子和元吉的五个儿子，也都被诛杀。还准备“尽诛建成、元吉左右百余人，籍没其家”，其心之黑，手段之毒辣，也足于令人目瞪口呆的。

但他一旦巩固了自己的地位，便立即采取宽大措施，以分化和争取敌对势力。《旧唐书》说太宗六月份即“下诏赦天下。凶逆之罪，止于建成、元吉，其余党羽，一无所问”。七月份又严词重申：“六月四日以前，事连东宫及齐王，十七日前连李瑗者，并不用相告，违者反坐”。这样便很快消除敌对情绪，争取了多数，稳定了人心。

太宗即位不久，则追赠李建成为息王，谥曰“隐”，追赠李元吉为海陵王，谥曰“刺”，并诏令以礼改葬。改葬的那天，

唐太宗亲自在千秋殿西边的宜秋门痛哭致哀，也是泪如雨下，闻者唏嘘。并以皇子赵王李福为建成后嗣。还命令原东宫、齐王府的旧僚属统统前往送葬。这样既表明他有仁爱之心，又重申玄武门之变是被建成、元吉逼出来的正义之举。李世民的面也厚矣。通过隆重的葬礼，原先势如水火的秦王府与东宫、齐王府之间的矛盾，已基本消除。

而要彻底根除建成、元吉的势力，太宗还再加上一手叫“弃怨用人”。对原东宫府中属中杰出的人才大胆地加以信任和招拔。最著名的是任用魏征。玄武门之变后，太子僚属纷纷逃亡，魏征岿然不动。李世民声色俱厉地责问魏征：你为什么要离间我们兄弟的关系呢？魏征毫无惧色，从容应答：“皇太子若从臣言，必无今日之祸”。李世民转怒为喜，当即封他为谏议大夫，不久又改任谏官，直升至宰相。《贞观政要》说：“初，息隐、海陵之党，同谋害太宗者数百千人。事宁，复绅居左右近侍，心术豁然，不有疑阻”。

颂扬者称之为“心术豁然”不无道理，抨击者说他“心黑面厚”亦无可厚非。太宗登基时才 29 岁，他敢于在劣势中毫不留情地消灭对手，随之又及时地采取宽大措施，消除敌对情绪，收编有用之士，以后又能振振有词地为自己辩护，把责任都推向建成、元吉，而且把一切都说得好像真的一样，说他是“厚黑”先驱也并不过分。