

皇权 与 相权

中国历史上的君臣博弈

杜雅萍 / 编著

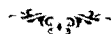


江西人民出版社

皇帝和丞相经常被比作现代公司里的董事长和总经理，这两位主要人物经常处于一种微妙的权力平衡游戏中。本书以君相关系为切入点，选取历史长河中的经典案例，梳理了二者交手过程中的种种或明或暗的线索和轨迹。我们发现，刀尖上的权力博弈凝结了中国式管理的最高智慧；权力场上，需要参与者有敏锐机变、进退得当的生存能力。历史经验证明：管理高层合作愉快的前提是最高管理者能够在自己与属下之间寻找平衡（包括事务的平衡和心理的平衡）；总经理方面，则要求既能保持适当的独立（包括职权的独立与人格的独立），又不威胁董事长的地位与尊严。

皇权与相权

——中国历史上的君臣博弈



杜雅萍/编著

江西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

皇权与相权:中国历史上的君臣博弈/杜雅萍编著.

—南昌:江西人民出版社, 2007. 1

ISBN 978 - 7 - 210 - 03556 - 5

I. 皇... II. 杜... III. 政治制度 - 研究 - 中国 - 古代

IV. D691. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 159998 号

皇权与相权:中国历史上的君臣博弈

杜雅萍 编著

江西人民出版社出版发行

香河县印刷厂印刷 新华书店经销

2007 年 2 月第 1 版 2007 年 2 月第 1 次印刷

开本:787 毫米×960 毫米 1/16 印张:16.25 字数:160 千

ISBN 978 - 7 - 210 - 03556 - 5 定价:38.00 元

江西人民出版社 地址:南昌市三经路 47 号附 1 号

邮政编码:330006 传真电话:6898827 电话:6898893(发行部)

网址:www.jxp-ph.com

E-mail:jxp-ph@tom.com web@jxp-ph.com

(赣人版图书凡属印刷、装订错误,请随时向承印厂调换)



前言

据说，楚汉相争的时候，身在前方打仗的刘邦对处在后方的萧何老大不放心，隔三岔五地派使者回来“看望”萧何。萧何身边的鲍生对萧何说：这是汉王对你不放心，他怀疑你有野心，你还是把家族中能打仗的人都派到前线去吧。萧何从其言，刘邦大喜。

韩信被杀后，刘邦派使者拜萧何为相国，加封 5000 户，派 500 卫士。萧何旁边的召平又说，皇上疑心你了，这 500 人不是来保护你的，是来监视你的。你要辞掉封赏，拿出全部家产来劳军。萧何从其言，刘邦大喜。

又一次，黥布造反时，刘邦离开国都率兵攻打，数次派使者问候相国。又有人出主意说，皇上在外，对你不放心，你应该仗势强买田产，把自己的形象搞坏，皇帝就不会对你疑心。萧何从其计。刘邦班师回朝时，接到老百姓的一大堆告状信，大喜。

刘邦最后一次刁难萧何是因为后者的一次进谏。起因是皇家公园上林苑占地辽阔，萧何就建议刘邦应该拿出来让百姓耕种。刘邦不听也就罢了，还说萧何是拿了生意人的黑钱才给他出这种馊主意的，就以受贿罪将萧何收监入狱。所有人都来求情，刘邦才把萧何放了，萧何赤脚前来谢礼，这时刘邦说了一段话，再次让世人认识这位流氓皇帝的无赖嘴脸：丞相免礼，你是为民请命，我是桀纣一样的无道昏君；我这次关你，是让百姓知道我不是好人！



这就是西汉大丞相——一人之下、万人之上的萧何的为官生存处境。萧何那会儿，丞相地位还是相当高的，而刘邦虽然流氓，但还没有那么昏聩到家，否则，萧何不知要给杀多少回了。萧何幸运的是，每次危机关头总有明眼人给他出主意，使他躲过一次又一次劫难。那最后一次的被关，恐怕是身边没有人给他支招，否则他不会给刘邦提那样的建议。后世的宰相在皇帝手下过日子，大抵要扮演萧何这样谨小慎微的奴才角色，想想看，一方面你的位置有多少人在覬覦着，一不留神就有多少小话通过各种途径递到皇帝的耳根子旁；另一方面，皇帝的脾气又是老虎的屁股摸不得，不知道你哪句出于公心的言论到了他那里就会让他特别生气；再则他交给你的事又是马虎不得的。凡此种种，都使丞相这种职业成为一种跳钢丝、走刀尖的玩命游戏：它需要身处此境的人有一种高度情境化的中国式生存智慧，否则，轻则当朝痛打（明朝的廷杖），重则收监入狱、脑袋搬家，甚或满门抄斩、连累宗族。

皇权与相权是中国古代皇权体制中最惹人注目的一对恒常存在的矛盾。一方面，以天下之大，即使皇帝他老人家再怎么英明伟大，明摆着也应付不了一大摊子的军政大事，所以他肯定要指派一个能干的丞相，并以他为整个官僚机构的首脑；另一方面，中国自古以来又只讲皇权，不讲其他权利，从理论上说天下都是皇帝一个人的，其他人包括丞相的权利是得不到任何保障的。到明清更从名义上取消宰相制度，代之以内阁大学士和军机大臣，见了皇帝从形式上都要矮三分，要跪地，要口称“奴才——”然后才能说事儿。

其实，在先秦以前，君臣共同治理国家，皇权十分有限。西周末年共和行政，人臣摄代其君，国人并没有表示出天崩地坼的忧虑之情。无君而不乱，是当时相权重而皇权轻的结果。



只要官僚系统运转正常，即使没有权力中心，国事也不会受到太多影响。

传说中的三皇五帝和夏代，有很多贤君名相的追忆。相传尧舜禹治理国家，最重要的任务就是挑选合适而能干的辅政大臣。尧为了考察舜是否如人们所说的那样贤德，费尽周折，舜则经过努力，通过层层考验由平民成为尧晚期的权力中枢，最后成为圣王。禹也经历了类似的经过，由辅政大臣成为圣王。吕思勉先生指出三代“古人居丧，一切不事事，古嗣君亦然也。君而可以三年不事事，可见是时君位所系，未若后世之重。君位而可以他人摄代三年，可见是时君臣相去之不甚远矣。”（《中国制度史》269页）譬如说本书介绍的商代的开国宰相伊尹，就因为商朝的第二代国君行事不端而将其放逐在外三年，待其改错以后才把他接回来让其重新复位。西周的开国功臣——武王的弟弟周公旦，在武王死后代成王摄政，所行使的也不过是丞相的权力。虽然成王接位后对其有所猜忌，但因为周公的行事恭谨与成王的明于事理，最终没有演成什么悲剧。

春秋战国君相之间仍能相互制衡，大部分君王能够划定自己与臣下的工作范围和权力界限。上古贤君名相合作的前提是君主能够在自己与臣下之间寻找平衡，包括事务的平衡和心理的平衡；宰相方面，则要求既能保持适当的独立（包括职权的独立与人格的独立），又不威胁君主的地位与尊严。战国晚期，君主专制中央集权趋势日见明显，法家君主专制帝王术为皇权的发展提供了理论上的指导，秦始皇一见韩非的书，马上喜欢得不得了。为了保住饭碗，李斯利用自己的权力害死昔日同窗韩非。可叹韩非对人性、权术的分析理性得近似冷酷，而他自己却不明不白地死在秦国的监狱。韩非的死象征着一个时代的结束：处士横议、宰相决定王侯成败的历史场景如昙花一现，



君相能够在相对平等的条件下对弈的时代随着秦兵战火的蔓延渐行渐远。

秦灭六国，同时确立了皇权至上的大一统格局，以丞相为首的所有官吏全都成为皇帝的“职业经理人”——看你顺眼就让你接着干，看你不顺眼就卷铺盖走人——能够限制皇权的世卿世禄制到此彻底解体，皇帝一人从此是“熊瞎子打立正，一手遮天”。到西汉立国，虽有刘邦这样的“流氓皇帝”时刻惦记着如何侮辱丞相，但从历史上看，那时的丞相地位还是相当高的（尤其是在文帝和景帝时）。汉朝的丞相地位发生突变是在武帝一朝完成的。极端地蔑视人的生命、权利和尊严是这位“雄才大略”的汉武帝考虑问题和处理事情的出发点。大文豪司马迁即在他的手里遭受奇耻大辱的残酷官刑，这正是叫你“好死不如赖活着”。其他如设立腹诽罪以打击思想犯罪、晚年又借治蛊打击异己（连自己的太子都不能幸免）。汉武帝用人的另一大“发明”就是从庶民中提拔官吏，不拘一格使用人才；但其另一面又透露出他的冷酷用心，就是当不需要这些人时，杀起来也方便一些。汉武帝对于他使用过的人一旦不再需要，杀起来是绝不念什么旧情的，在他手下任丞相的人几乎都没有什么好下场，以至于最后所有官吏都视丞相职位为畏途，也有哭着请求武帝不上任的。他立下太子后便杀掉其母钩弋夫人，可见其心之歹毒。对自己曾经深爱过的女人尚且如此，更何况其他的所谓狗屁大臣，那还不是要杀就杀，要砍就砍。

创立东汉的光武帝刘秀，虽然表面上没有其远祖那么凶狠，但在削弱相权的道路上也做了不少“实事”：设立尚书台班子，重用自己的私人秘书；在正式的宰相班子以外又设立一个私人班子，就是这位汉家中兴之主的发明。从某种程度上讲，他起的坏作用比汉武帝还要大，因为他是从制度上为后世开坏头。





东汉一朝，忽而尚书、忽而外戚、忽而宦官，都可以掌握实际的军政大权，惟独宰相没有权力（曹操除外）。究其原因，这位开国的刘秀实为“始作俑者”。

三国是个人才辈出、群星闪耀的另类时代，挟天子以令诸侯的曹操名义上是丞相，行使的却是君权：汉天子不过是他手中的傀儡，连自己的老婆也无法保全的可怜角色。曹操借用汉家名号，原因在于汉天子仍具有一定的号召力，能够借以笼络士人。他手下第一谋臣（相当于曹操的智囊兼CEO）荀彧投奔曹操很重要的原因就在于他认为曹操能够“复兴汉室”。荀彧后来越来越郁闷，是因为他清楚地看到，曹氏是汉室最大的敌人。曹操手下能人辈出，东吴孙权用人也很有一套。他明白自己的优势和不足是什么，也深知君主的职责就是在适当的位置安排适当的人选。孙权是三国时代惟一享高寿的君王，用现代眼光来看，他是个既懂得工作要义，又会享受生活乐趣的管理者。

两晋到南北朝是绝望与动乱的时代，北方被胡马践踏，南方不停上演军人篡权的野蛮戏码。古训及社会习俗而外，几乎没有其他可以制约皇权的因素。而盗篡皇权者，以魏晋南北朝为最。曹魏代汉、司马氏代曹、南北朝期间权奸、宵小、女祸、宦寺轮番上演政治闹剧。你方唱罢我登场，握有军权的宰相们代行皇权。此时的宰相与先秦及汉代的宰相不同，名分上是宰相，行使的却是皇帝的权力。东晋惟一值得称道的宰相是魏晋风度的代表人物谢安，谢安淝水一战建功，前秦苻坚因此役一蹶不振，如果苻坚的宰相王猛还活着，这场历史上著名的战役或许不会发生。

一种制度还未废除前，人们即使意识到制度的问题，多把责任推到具体执行者身上，制度方面的因素很少有人念及。李



唐初建时，尚有南北朝世家大族遗风影响，裙带亲信当国，政事堂制度则是为了避免出现危及皇权的权相。仕途坎坷，宦海险恶，唐朝宰相结局大多很惨。唐代的宰相自主意识很强，常常能以天下为己任，而皇帝常常会迁就那些能干的宰相。贞观初年，太宗和他的宰相集团共同缔造了贞观年间的清明政治和社会繁荣。权力，尤其是不受节制的权力对人的腐蚀是潜移默化的，任太宗多么聪明练达，终究没有逃过专制集权所导致的君主对宰相的猜忌和隔膜，贞观初年互信互敬的君臣融洽场景在太宗晚年很难见到。那位以敢于直言逆龙鳞的魏征，生前崇遇甚隆，死后，李世民就怀疑这位“老实人”有营私结党的嫌疑。后来，太宗又知晓魏征曾把自己的谏诤言辞书稿给史官褚遂良观看，有博名之嫌，更加不悦，竟然当面悔婚，罢掉先前把衡山公主许配给魏征长子魏叔玉的婚约，怒极时还“亲仆其碑”，一段君臣佳话，竟以此为终。武则天为扫除政敌，提拔底层知识分子打压旧贵族，鼓励告密、重用酷吏，在女皇手下做宰相，如同高空走钢丝一样，一个不小心，就会摔得粉身碎骨。娄师德、狄仁杰以宰相之位的善终，其心胸和城府非一般常人所能及。

宋代士人虽然唱着“先天下之忧而忧”的高调，在君相关系上却以宰相曲意逢迎为特点。宋代只有和皇帝同唱一首歌，宰相才能在中枢机构站稳脚跟，此时的权相，不过是皇帝的代言人罢了。美国学者刘子健认为宋高宗政治遗产中最为重要的，是一个倾向于绝对独裁的君主专制权力。他说：那个时代的许多知识分子都再明白不过，一切都仰赖皇帝的决策。皇帝个人，不依靠任何官僚，制定国家政策。从此，知识分子们意识到，政治必须从皇帝的教育开始，别的都还在其次。这正是为什么后来哲学家朱熹会长篇大论地对小皇帝强调诚实的“格物”以





“致知”，从而达到“正心”“诚意”的重要性。很多人认为这些哲学概念在政治上是幼稚的，但是，在极权主义的语境中，朱熹所强调的，正是从他的立场看来最为现实的、最中要害的东西。如果在朝廷上是皇帝一个人说了算，他个人的道德观念、思想意识将直接影响国家的繁荣昌盛，那么，一位优秀的儒者必定要问：除了让皇帝皈依儒家学说之外，还有什么能更好的建设好国家、社会呢？（刘子健著，赵冬梅译《中国转向内在——两宋之际的文化内向》，94～95页，江苏人民出版社，2002年）

宋真宗和宰相王旦共同演出中国版皇帝的新装，封禅大戏做得似模似样，宰相王旦被裹挟出演重要配角，临终前对于自己丧失立场的行为懊恼不已。这也不能怪王旦，宋代君主加强皇权不遗余力，用尽花招。太祖赵匡胤略施小计，撤掉宰相的座椅，范质居然没有作出任何反应，他的迟钝使君臣权力的天平重重倒向君主。南宋初年，宋高宗不停地换宰相，直至最善于体贴圣意的秦桧上台。权相的出现并非意味着宋代相权高涨，恰恰相反，这是皇权压倒相权的结果，在宋高宗以后出现的权相，无不代表皇帝的意志，而宰相不再是制衡皇权的另外一种声音和现实存在的权力实体。

到了明朝，草根皇帝朱元璋掌权，在中国历史上破天荒地废除宰相制度，代之以内阁制，并将臭名昭著的“廷杖”发扬光大，中国历史上的所谓儒臣从此沦为皇帝手下的家奴，要像吧儿狗一样地喘伏在皇帝的威权之下。明朝长期出现君主与臣下的紧张关系以及文化上的固步自封倾向显然源自于朱元璋小农意识的狭隘思想。他绞尽脑汁，惟恐失去手中的权柄，为此大开杀戒，功臣、大将，终难逃兔死狗烹的下场，洪武“胡蓝两案”，株连数万人。他原想为皇孙留下一个固若金汤的帝国，



靖难之役，朝中空矣，能干善战的谋臣老将早已成为缕缕冤魂，建文帝终被叔叔朱棣取代，这场空前的家庭悲剧，始作俑者就是朱元璋！

“我大清”入主中原后，虽取消了“廷杖制”，但满人的大臣要口称“奴才”，而汉人的大臣甚至连称“奴才”的资格都没有，那滋味也只有当时的臣子们打碎牙咽进肚子好自咀嚼了。晚清内外交困，汉臣终于等来出头之日，命运又将如何？有清惟一一位汉人文华殿大学士李鸿章在妇人孺子手下做事，枉担了许多骂名。在上者争权夺利，颠预无知。真正做事者必须花大把精力应付人事纠葛，步步小心，处处留意。如此团队，不败何待？！

从整个历史的进程看，在皇权与相权这一对矛盾中，皇权是一路高歌猛进，而相权并无什么招架之力，如前所述，中国式的皇权制度在理论上全是为皇权开绿灯的，所谓“君叫臣死，臣不敢不死”；另外，“普天之下，莫非王土；率土之滨，莫非王臣”，所有的土地和人口都是皇帝一人的私家财产，该怎么欺负你又有什好说的！这是整个的政治文化背景使然。先秦的孟子还发表过“君之视臣如草芥，臣之视君如寇仇”这样的看法，但就是亚圣这点可怜的呐喊到了朱元璋那里也给从儒家经典里删出去了。所以，为臣的若要保持自己的一点尊严，似乎只有谋反和篡权一途：因为你要想安安生生地做你的丞相，似乎是不可能的。像明朝的中兴之臣张居正，在世时权势熏天，甚至可以用眼睛瞪皇帝，但在死后也免不了遭到“反攻倒算”的下场，给家人带来无尽的灾难。还有雍正手下的陕甘总督，先是年羹尧，后是岳钟琪，均为手握重权的封疆大吏，但其结局却是前者被赐死，后者被判一个斩监候。

皇帝和丞相经常被比作现代公司里的董事长和总经理，而





在公司各方面的重重关系中这两位主要人物也经常处于一种微妙的权力平衡游戏中，本书通过讲一些古代的同类故事，看看对现代人有没有什么有益的启示和借鉴。另外，本书提供了许多臣下的情境化的中国式生存智慧，这可为今天企业实施人性化管理提供某种借鉴。

总之，中国古代皇权与相权的关系问题是一个颇值得研究的领域，本书对这个问题只讲一些有意思的故事，而对其理论层面的寓意则未作专门讨论。本书所选的事例在管理艺术方面可谓可圈可点，从中可以窥见中国古代高层权力斗争的一些端倪。但愿本书能为您在茶余饭后的消遣中带来一点思考与启迪。

编 者



目 录



一、多赢：管理层最佳的博弈境界

多赢是博弈各方最为理想的互动结果，中国古代皇帝和宰相优势互补、相得益彰的成功案例说明：贤君名相合作的前提是君主能够在自己与臣下之间寻找平衡，包括事务的平衡和心理的平衡；宰相方面，则要求既能保持适当的独立（包括职权的独立与人格的独立），又不威胁君主的地位与尊严。

1. 姜尚钓文王

一桩双赢的人力资源买卖是怎样做成的 / 3

2. 惺惺相惜的曹操与荀彧

强强联手打造精英团队 / 9

3. 守成君王的典范孙权

推诚委任谋发展 / 17

4. 委任责成的典范唐太宗

权责明晰上下通畅 / 22



二、赢在影响力：CEO 左右董事长的案例

中国历史上从来不缺嚣张跋扈、势大压主的强权人物，在皇权与相权这对矛盾范畴中，虽然皇权一路高歌猛进，但是在某些特殊历史场景中，风头压过君主、在政治生活中说一不二的传奇宰相也有不少。他们通过自己过人的智慧和胆识左右着最高统治者，这样的人物一旦退场，组织发展常常会受到很大的冲击和影响。

5. 伊尹放太甲

中国历史上第一例经理叫停董事长的案例 / 29

6. 齐桓公首霸靠管仲

君主胸襟决定事业成败 / 35

7. 淳于髡曲线救国点醒齐威王

博弈过程中，妙招显奇效 / 39

8. 子产、子大叔为政急、缓的结果

虎狼环视的环境中经营策略选择 / 45

9. 蔡泽怎样说服范雎交出相印

新旧 CEO 成功交接的典范 / 53

10. 王猛再多活一年，苻坚会出战吗？

关键人物左右成败 / 64



三、囚徒困境：能干总经理面临的尴尬与无奈

囚徒困境的最主要特点就是没有胜利者，中国历代的君相博弈同样如此。酿成君臣互相猜疑的悲剧中，其中多半的原因在于君主心理和情感产生严重的不平衡感。一旦偏见和隔膜出现，臣下的缺陷就会被无限放大，于是，即便是曾经亲密无间的搭档，也会轻易走上合作破裂的道路。

11. 周成王与周公君相间的情感偏差

一腔衷心向明月，奈何明月照沟渠 / 73

12. 能干的弟弟信陵君与平庸的哥哥魏安釐王

互相猜忌的囚徒困境 / 83

13. 司马氏不敢重用谢安的道理

董事局目光狭窄是公司发展的瓶颈 / 88

14. 贞观末期君相生隔膜

唐太宗晚年难逃囚徒怪圈 / 93

15. 才自清明志自高，生于末世运偏消

女主淫威下末代宰相与王朝的悲惨命运 / 102



四、躬亲庶务：强干弱枝的权力运作模式

从整个历史进程来看，君进臣退是不争的事实。中国式的皇权制度在理论上完全倒向皇帝，所谓：“普天之下，莫非王土；



率土之滨，莫非王臣。”君主独断专行，皇权和相权之间完全失衡，企业、公司、组织、集团乃至王朝的很多悲剧都肇因于此。

16. 残忍暴虐的秦始皇

君进臣退过程中的关键人物 / 113

17. 汉武帝强干弱枝不遗余力

利用权力垄断人力资源市场 / 121

18. 事必躬亲作权奴

大权独揽小权也不放手的工作狂明太祖 / 126



五、明暗两手：董事长控制总经理的帝王术

天下之大，皇帝再怎么励精图治，也不能独立完成一大摊子的军政大事，只能指派得力的丞相辅佐自己。为了防止大权旁落、宰相坐大，历代皇帝费尽心机，控制大臣的帝王术主要表现为从制度上（明）和行事策略（暗）上两种手段。

19. 汉武帝强化皇权的阴招

腹诽罪名匪夷所思 / 131

20. 为提身价造神迹

朱元璋愚弄臣民的造神运动 / 135

21. 听人谈天只钳口

朱元璋利用文字狱打压异己分子 / 137

22. 常设特务机构锦衣卫



明太祖用来对付宰相的克格勃 / 141

23. 借力打力，大权独揽

慈禧利用奕譞赶走权臣奕訢 / 147

24. 慈禧与李鸿章

控制与反控制 / 151



六、刀尖之上的舞蹈：高压下总经理们的生存术

处在权力顶端的宰相们日子并不好过，一方面宰相大位有多少人在觊觎着；另一方面，再怎么机巧也难免体会不到皇帝的心思；再则，处理具体事务又不能出现太大的纰漏。凡此种种，都使宰相这种职业成为一种跳钢丝、走刀尖的玩命游戏：它需要身处此境的人有一种高度情境化的中国生存智慧。

25. 裴矩的两张面孔

上峰不同，CEO 作用也不同 / 155

26. 狄仁杰能，娄师德顺

武后淫威下宰相善终的两种模式 / 159

27. 虎狼丛中冯道如何坚持“方寸无诸恶”的理想

周旋于不同东家的不倒翁总经理 / 172

28. 政坛常青树

依附于慈禧的能干权相李鸿章 / 176

29. 事事忍耐，见风使舵