

王文涛

秦汉卷



中国历代宰相的谋略与权术

郑昌淦 匡继先 主编



河北人民出版社



王文涛

秦汉卷

郑昌淦 匡继先 主编

中国历代宰相的谋略与权术

河北人民出版社

# 中国历代宰相的谋略与权术

郑昌淦 匡继先 主编

## 秦 汉 卷

王文涛

---

河北人民出版社出版发行(石家庄市城乡街44号)

河北新华印刷一厂印刷

---

850×1168毫米 1/32 10.625印张 254,000字 1998年1月第1版

1998年1月第1次印刷 印数:0001—8,000 定价:17.00元

ISBN 7-202-02239-7/D·237

# 序

人们在对待相互关系中，特别是处理政治利害关系时，多半会施展谋略和权术，以维护自己的、小集团的或国家的利益，偶尔也有为了照顾人民利益的。其中，宰相的权力大，地位较特殊，施展的谋略所起的作用和影响也较大。

宰相是辅佐皇帝或君王的最高行政长官，综理军国政务，正如《通典》所说：“丞相总百揆”。由于宰相所处的职位，他在处理政务时所采取的谋略，其影响常常会涉及许多方面。因此，介绍历代宰相的谋略和权术，便有其特殊意义，这也是编写本书的目的。

宰相一职大约起源于周代。周公旦、召公奭为周天子“卿士”。“卿士”一职一直延续到春秋，实质上即后代的宰相。春秋至战国时期各国的卿，如晋六卿、鲁三卿等，实质上也是宰相。

春秋时，晋师旷对晋悼公说：“辅佐”君王的，“天子有公，诸侯有卿”。辅佐君王，即是宰相的职能。

《史记》载：战国初，楚威王拟聘庄周为“相”，亦称“卿相”。庄周辞不就。《史记》又载：苏秦为“六国相”，佩六国相印。秦国也置相，如穰侯魏冉，范雎、吕不韦等都先后为秦相或相国。

秦始皇统一天下，正式设置丞相一职。西汉继之，一度更名相国，又分置左右丞相。哀帝时又改称大司徒。自西汉至明、清，历代宰相的名称、地位和职权都有变化。各分册都写了“前言”，对各该朝代宰相概况，作了介绍。这里从略。

## 二

先秦一些学者，如孔子、孙子、老子、荀子、韩非子等，从总结实际经验入手，经过推理，将一系列谋略或权术，升华为原理、原则，大都是智慧的结晶。

秦汉以后，各种人士，包括历代宰相，在施展谋略和权术中，多半运用了上述原理、原则，但也有创新，也有发挥和发展，不断丰富了知识宝库。例如：同样施展“姑先下之，待机挤而代之”的谋略，曹魏时司马懿对待曹爽，明代严嵩陷害夏言，张居正排挤高拱等，因时代和情况不同，所采取的手法，也有很大差别。原理原则化为实践，故事便生动多了。

大多数谋略属于中性，没有善恶之分。我能用，敌亦能用。进步人士用它，反动派也用它。善良正直的人士用它，奸邪阴险的小人也用它。贤相良相用它，奸相也用它。宰相用以对付同僚，同僚也会反其道而行之。宰相和皇帝之间也常常互施谋略和权术。

因此，不要抽象地无条件地肯定或否定谋略，要作全面的具体的考察和分析。首先明确施展谋略是什么人，他的社会地位和政治地位及其为人的品德如何？其次看他所采取的谋略是针对谁？解决什么问题？采取什么样的谋略和技术？效果如何？达到目的

没有？最后，其结果对于社会、人民和国家起什么影响？作这样的全面考察，才有意义。

### 三

有其君，有其臣。什么样的皇帝喜欢用什么样的宰相，采纳他们什么样的建议。而宰相遇到什么样的皇帝，所谓“逢君”，是否“得君”，所采取的谋略会因此而异，效果也不同。在君主专制政体下，一般说来，起决定作用的是皇帝。宰相只能听命于皇帝，但在特殊情况下，就大不同了。

有时权相秉政，大权独揽，挟持皇帝，犹如傀儡。如王莽之于汉平帝，曹操之于汉献帝，秦桧之于宋高宗，史弥远、贾似道之于宋理宗、度宗，张居正之于明神宗，马士英之于南明宏光帝朱由崧等。

有时太后临朝称制，如东汉的窦、邓、阎、梁、窦、何六大后，西晋贾后擅权，唐高宗、中宗时武后称制，至于篡位。清末慈禧太后亦临朝称制。在这种情况下，宰相所面对的是专权的皇后、皇太后，这会影响到他们所要采取的谋略。

东汉、唐代和明代都出现宦官专权的局面，他们或视天子为门生，或废立皇帝如同儿戏。明熹宗时，太监魏忠贤当政，称九千岁，各地为其建生祠，权力与专制皇帝等同。面对宦官专权的政治局面，作为宰相采取什么态度？是站在对立面，施展谋略，与其相周旋，还是为保持禄位，耍弄权术，逢迎拍马，甚至屈膝称臣？

遇到这些特殊政治形势，宰相的地位、权力、政治态度，所施展的谋略和权术及其所起的作用，对历史会有很大影响。

### 四

通常的情况，仍以宰相和皇帝的关系为主，因其也最密切。

不过，历史上有各式各样的皇帝：

有开明的或想有所作为的皇帝，如汉武帝，东汉光武帝，唐太宗，宋神宗，明仁宗、宣宗，清康熙皇帝等。但为数很少。

也有残暴的，典型的如秦始皇。有的残暴，却很精明，如明太祖、明成祖。有的既残暴，又昏聩，如秦二世。不少专制皇帝都残暴。

还有昏庸的，或昏聩，不知治国；或荒唐，胡作非为；或荒淫，不理国事；其为数也不少。较突出的如秦二世，西汉成帝，东汉桓帝、灵帝，西晋惠帝，南朝刘宋的前后废帝，隋炀帝，唐玄宗晚年，宋徽宗、宁宗，明英宗、宪宗、武宗、世宗、神宗、熹宗，南明宏光帝等。

有懦弱的，如唐高宗，宋仁宗、钦宗等。

也有刚愎自用的，如梁武帝，明崇祯帝等。

宰相遇到什么样的皇帝，他们所采取的谋略及其所起作用，会有很大不同。

另一方面，宰相也有各种类型：

有贤相、良相，如汉曹参，东晋谢安，唐太宗时的房玄龄、杜如晦、魏征，宋范仲淹、王安石、李纲、文天祥等，明杨荣、杨士奇、杨溥三杨大学士，张居正、史可法等。所谓贤相、良相，不以其是否忠于皇帝个人为准，主要视其施政时所采取的谋略、政策、措施等，对于国家、社会、人民有无贡献以及贡献大小而定。突出的例子如：当“土木之变”，明英宗被俘后，大学士陈循等采取了对待瓦剌的好谋略，拥立郕王监国即帝位，使瓦剌无所要挟，不久释放英宗，英宗回来后，陈循等又不拥护英宗复位，对英宗不可说是忠，却大忠于明朝国家，也有利于社会和人民，是好宰相。

也有庸相，庸庸碌碌，只求保住相位，无所建树。有些皇帝就喜好任用此种庸相。

还有权相、奸相。权相未必是奸相，奸相一般是权相。所谓奸相，不以其是否忠于皇帝个人而言，主要因其损害国家、社会和人民的利益。例如明朝严嵩是典型的奸相，他施行的权谋大都秉承或猜测世宗的意旨，对皇帝不能说不忠，但对吏治、社会和人民危害很大。又如秦桧，为维护宋高宗的帝位，与高宗狼狈为奸，自己从中窃弄权柄，残害忠良，祸国殃民，对国家民族危害极大。又如南明奸相马士英，他扶持朱由崧登上帝位后，排挤忠良，祸国殃民，同样对国家和民族危害极大。秦、马二人可说是奸相中的贼相，他们是靠耍弄权术、勾结昏君而起家的。

总之，在叙述宰相所施展的谋略和权术及其性质时，主要应联系君臣关系及其对国家、社会、人民所产生的影响来加以考察。

郑昌淦

1996年5月



## 前 言

宰相是中国古代辅佐君主行使权力、处理国家政务的最高行政长官。宰、相之名分别见于殷周及春秋时期，连称则始于战国。但在中国古代政治制度上，真正把宰相作为国家职官正式名称的，只有辽一个朝代，其它朝代都另有名称。秦汉时期的宰相是丞相、相国、三公。

先秦时期官制发展还不成熟，宰相官职情况比较复杂，至秦统一六国，建立起中央集权的君主专制国家，宰相这一官职的地位和作用才明显地表现出来。

秦武王二年（前309），秦国初置丞相，秦统一后沿用这一官称，以丞相为宰相职，金印紫绶。秦代丞相助天子、理万机的职责很广泛，军国政务无不可以过问，具体职权大致有：总领百官；主持中央与郡县的上计与考课；政府官员的荐举、委任和赏罚；封驳和谏诤等等。这些职责都是受命于皇帝之后具体办理。

秦丞相，分设左丞相、右丞相，各由一人担任。秦代尚左，以左为贵，左丞相在右丞相之上。秦二世时，曾设置中丞相，因为当时任丞相的赵高是宦官，故在丞相前加“中”字。

汉承秦制，初置丞相。汉高祖十一年（前196），改丞相为相国，由西汉第一功臣萧何担任。相国职称，战国已有，盖不常设。吕不韦曾任秦相国。丞相、相国都是一人。汉惠帝六年（前189），又改相国为丞相，分丞相为右丞相、左丞相，由两人分别担任。汉初以右为尊，右丞相位在左丞相之上。汉文帝十五年（前178），丞相只设一人。汉武帝征和二年（前91），再次分设左、右丞相，以

刘屈氂为左丞相，右丞相虽设而实际未授。武帝改尊右为尊左，左丞相地位在前。征和四年（前89），左、右丞相再次合并，由一人担任。

汉成帝时恢复古制，建三公官，于绥和元年（前8）将大司马去将军号，改御史大夫为大司空，与丞相俸禄相等，是为三公，各由一人担任，同为宰相。汉哀帝建平二年（前5）罢三公官，大司马冠将军号如故，复改大司空为御史大夫，恢复绥和元年（前8）以前的旧制，仍以丞相一人为宰相。哀帝元寿二年（前1）正三公官分职，大司马不复冠将军号，改丞相为大司徒，御史大夫为大司空，大司马位在大司徒之上。于是又以大司马、大司徒、大司空三公官为宰相，各由一人担任。

新莽时期，宰相沿用汉末制度。

东汉官制基本上沿袭西汉，建武元年（25），刘秀建立东汉，即以大司马、大司徒、大司空三公官为宰相。建武二十七年（51），光武帝将三公的“大”一并去掉，随即又改司马为太尉，以后便以太尉、司徒、司空为宰相。

献帝即位，董卓由太尉进位相国，而司徒一官并存不废。献帝建安元年（196）罢太尉杨彪职，以后再无人任此职，宰相便由司徒、司空组成。建安十三年（208）罢太尉、司徒、司空三公官，复置丞相，由曹操担任。直至献帝延康元年（220）曹丕代汉称帝，东汉又以丞相一人为宰相了。

从表面上看，这种变化，只不过是名称的改变、人数的增减，或由一分为二、三，或二、三合而为一。而实际上，宰相的实权随着职称的变化、人数的多少，前后有很大的不同。

西汉前期，尤其是武帝以前，丞相多由功臣出任，总领百官，协理万机，一切国事皆归其管辖。汉代宰相机关称为丞相府，或相国府。丞相办公处理政务的地方称“黄阁”。三公并相时，宰相机关为丞相府、大司马府、司空府，俗称“三府”。西汉前期，已

有属官二百六十二人。

丞相的属官，重要的是司直、长史，此外即是诸曹掾属。长史类似相府的总管，署理诸曹，职无不监。司直是丞相府中的最高属官，从汉武帝时开始设置，主要职责是监察检举。诸曹掾属吏员众多，各有分工，职权大小，地位高下的区别，除了因为分工不同，各个时期也不一致，汉初和以后不同，西汉与东汉也有别。诸曹掾属，均系相府幕僚，由丞相自行辟除。

到东汉时，由于丞相转官司徒，丞相的职权被分割而缩小。其属官大多划归太尉府，掾属减少到三十余人。东汉末曹操为丞相，府掾又复增多，但其性质已经与以前有了变化。所谓丞相府，实际上是一个小朝廷。

两汉时期，大司马府与太尉府、大司空（司空）府的组织大致相同，置长史一人，掾属、令史各二十余人。需要指明的是东汉中央政府“事归台阁”，三公不过“备位而已”。因此东汉三公府的组织机构多属制度规定，实际上有名无实，或置或省。

秦至两汉，丞相权位既重，礼遇亦隆。凡居相位者多为列侯。武帝时，公孙弘起自布衣，为丞相后始封侯，其后遂为定制。丞相封侯，不仅表示尊崇，还表示丞相与皇帝关系密切。东汉初年，丞相封侯之制尚存，不久即废。

由于丞相地位尊崇，在汉代便形成“将相不辱”和“将相对理陈冤”的习惯。凡是诏命丞相到廷尉狱，不论有罪与否，受诏后即应自杀，不得出庭接受审问。

秦汉皇帝设立丞相制度，本意是为了加强中央集权，提高皇权。但是由于丞相位高权重，必然要和君权发生冲突，而专制皇帝要加强自己的权力，势必要削弱丞相的权力。自高祖至景帝初年，九位丞相都是汉初的开国功臣，皇帝对他们很尊重，他们也多能深自贬抑，所以君臣之间的矛盾还比较缓和，九位丞相，有五人终于相位，三人任相十年以上。但这并不能从根本上解决矛

盾，真正从制度上削弱相权，是从武帝开始，中经成帝的改制，最后由东汉光武帝完成。

武帝为了限制丞相的权力，令九卿不通过丞相直接向他奏事，加强由尚书、中书、侍中等组成的“中朝”机构，使其成为实际的决策机关，而以丞相为首的“外朝”官，逐渐成为执行一般政务的机关，丞相的地位随之下降。相府也不加修缮，客馆衰败，最后变成马厩、车库和奴婢的居室。汉武帝在位期间前后有十二个丞相，其中三人被免职，二人获罪自杀，四人下狱处死，只有三人善终相位。这也可以看出，与汉朝前期相比，丞相地位有了明显变化。

昭帝时，霍光以大司马、大将军录尚书事，总揽朝中大权，丞相“备员而已”。成帝时，置三公官，丞相之权一分为三。哀帝废丞相之名，改称大司徒。东汉中兴，光武帝为谋求权力的集中，使尚书台总理国政，虽置三公，事归台阁，丞相有名无实，有职无权。至东汉后期，尚书令已成为事实上的宰相。至于东汉末曹操为丞相，以汉献帝为傀儡，他是政权的实际操纵者，这是特殊现象，不是制度规定。

本册所写宰相的谋略与权术，以任相期间为主，对任相前后的谋略与权术，也适当收入。在内容的安排上，主要以谋略的类型分题阐述，因而一位宰相在不同时期、不同场合，针对不同问题所施用的不同谋略，便会分别在几个部分介绍。赵高、王莽二人的内容较多，而且主要权谋相似，所以各立一题，集中阐述。

王文涛

1996年5月

# 目 录

前言 .....	( 1 )
一、群雄逐鹿 捷足先登 .....	( 1 )
• 一统江山的智谋 •	
顺应时势 献计进言 .....	( 1 )
适时立法 驳斥分封 .....	( 3 )
知遇刘邦 丰沛举义 .....	( 4 )
留王汉中 待机再起 .....	( 6 )
困籍档案 无价之宝 .....	( 8 )
发踪指示 大匠不斫 .....	( 9 )
谏封韩信 联齐灭楚 .....	( 11 )
放弃前嫌 共谋反莽 .....	( 14 )
择人而任 首创大谋 .....	( 16 )
决策东向 窦融归汉 .....	( 19 )
挟主行令 师出有名 .....	( 24 )
推行屯田 以定天下 .....	( 28 )
广开言路 鼓励劝谏 .....	( 31 )
二、刚柔并济 建功树德 .....	( 33 )
• 经世理民的治道 •	
虚心求教 无为治齐 .....	( 33 )
善于守成 萧规曹随 .....	( 34 )
深明大体 相主群臣 .....	( 37 )

做富民侯	行富民术	.....	( 39 )
丙吉拒诏	义救皇孙	.....	( 41 )
智荐新君	稳固国本	.....	( 43 )
不理群毆	却问牛喘	.....	( 45 )
多识多谋	王商平乱	.....	( 46 )
朱博办案	遇变不惊	.....	( 47 )
勇敢决断	改易陋俗	.....	( 49 )
因材施教	智捕凶犯	.....	( 50 )
黄霸治郡	外宽内明	.....	( 51 )
高明治道	去其太甚	.....	( 52 )
德化理政	以柔取胜	.....	( 53 )
心服为上	义不杀降	.....	( 54 )
雷厉风行	破除淫祀	.....	( 56 )
富民济贫	施仁布泽	.....	( 58 )
另辟蹊径	理财有方	.....	( 59 )
恃理执法	严惩赃官	.....	( 60 )

### 三、平叛削藩 理乱治剧 ..... ( 62 )

#### • 固国安邦的才识 •

伪游云梦	智擒韩信	.....	( 62 )
纵情酒色	韬光养晦	.....	( 65 )
将相和睦	翦除诸吕	.....	( 67 )
以梁委吴	平定七国	.....	( 70 )
防患未然	扑灭霍氏	.....	( 74 )
谏攻匈奴	防患萧墙	.....	( 77 )
力主守信	安定边疆	.....	( 79 )
大直若屈	谋杀董卓	.....	( 81 )

### 四、运筹帷幄 决胜千里 ..... ( 84 )

• 攻坚夺锐的妙算 •

对症下药	妙用离间	.....	( 84 )
李代桃僵	诈降脱围	.....	( 87 )
重贿阚氏	白登解围	.....	( 88 )
屯兵细柳	以法治军	.....	( 90 )
散财励士	平叛治乱	.....	( 92 )
计诱彭宠	归附刘秀	.....	( 94 )
带伤出战	励士败敌	.....	( 95 )
巧施离间	轻取谢躬	.....	( 96 )
不战屈敌	善之善者	.....	( 98 )
潜师渡江	重整旗鼓	.....	( 99 )
避其锐气	击其惰归	.....	( 101 )
拦水捕鱼	金蝉脱壳	.....	( 102 )
虚张声势	以壮声威	.....	( 104 )
批亢捣虚	围魏救赵	.....	( 105 )
归师设伏	计退张绣	.....	( 106 )
以患为利	出奇制胜	.....	( 107 )
弃物诱敌	以少胜多	.....	( 108 )
谎言惑敌	荡平乌桓	.....	( 109 )
缓兵回师	智斩二袁	.....	( 111 )
抹字设疑	离间韩、马	.....	( 112 )
巧渡河渭	全沙拒敌	.....	( 113 )

**五、敬贤斥佞 知人善荐** ..... (116)

• 统驭属下的智慧 •

不计私怨	举荐曹参	.....	(116)
成也萧何	败也萧何	.....	(116)
容人小过	施政以宽	.....	(119)
慧眼识才	举荐良相	.....	(121)

分而治之	奸吏伏法	.....	(122)
扬长避短	人尽其才	.....	(123)
施恩布惠	笼络下属	.....	(124)
恩威并施	控取属下	.....	(125)
显才用智	树威立尊	.....	(127)
邓禹佐汉	门人日亲	.....	(128)
鲁恭用贤	持正平怨	.....	(129)
择人任势	固守合肥	.....	(130)
不拘一格	唯才是举	.....	(132)
用将之道	以义为本	.....	(136)

## 六、利口妙舌 或直或屈 ..... (138)

### • 劝谏君上的匠心 •

书谏逐客	秦国免祸	.....	(138)
有胆有识	上书拜相	.....	(140)
犯颜直谏	宁折不弯	.....	(143)
以事钓情	勅免王立	.....	(146)
谏止郑声	劝戒淫色	.....	(148)
适时进谏	抑制后族	.....	(149)
谏祸揽过	贤士风范	.....	(151)
谏抑外戚	逆顺有节	.....	(152)
假借日食	谏除窦氏	.....	(155)
谏交窦宪	太守免祸	.....	(156)
以贤立后	稳定政局	.....	(157)

## 七、铁面无私 平和公正 ..... (159)

### • 执法守律的妙谛 •

智勇相生	平反冤案	.....	(159)
执法公正	可安社稷	.....	(161)



惩恶之道	宜别首从 .....	(162)
拒绝请托	严惩“蠹虫” .....	(163)
公正严明	澄清冤狱 .....	(164)
严明执法	博击豪强 .....	(165)
理察枉讼	杀鸡儆猴 .....	(167)
弃子杀贼	杜绝奸路 .....	(168)
政令必行	不避权贵 .....	(169)
不患无法	患法不行 .....	(171)

## 八、审时度势 随机应变 .....

### · 进身求荣的法门 ·

效仿“仓鼠”	择地而处 .....	(173)
善于自处	巧释君疑 .....	(174)
违俗择妻	发人未想 .....	(178)
功崇惟志	业广惟勤 .....	(180)
择主而仕	立身扬名 .....	(180)
解衣裸身	去危自救 .....	(182)
一石二鸟	巧论释疑 .....	(183)
灵前哭奏	释疑全身 .....	(185)
功高不伐	恩不图报 .....	(187)
急中生智	死里求生 .....	(188)
拒受侯印	终获大益 .....	(189)
守节持正	后凋之赏 .....	(190)
立足河西	安境自保 .....	(192)
入关言志	择贤而仕 .....	(194)
胸有大欲	不贪小利 .....	(195)

## 九、廉洁谦让 仗义守正 .....

### · 修讲政德的妙谛 ·