

幕僚学

莒人 / 著

幕者，帷幕垂垂掩遮，隐秘而幽微不明，密室划策，不足为外人道也。

幕与“谋”二字，一直是相关的，自古幕中出谋，何以如此？皆因这帷幕之后藏有一个斗争划策机构之故。幕僚是中国智谋文化的主要载体。

掀开这垂垂帷幕一角，让普通百姓也明了内里乾坤妙法，替今人擦去蒙眼的灰尘，看看里面都是什么货色。



中国档案出版社

幕僚学

上册

菅人著

中国档案出版社

幕僚学

下册

菅人著

中国档案出版社

责任编辑/赵增越

封面设计/溥 奎

图书在版编目(CIP)数据

幕僚学/菅人著. -北京:中国档案出版社,1998. 4

ISBN 7-80019-773-5

I. 幕… I. 菅… II. 幕僚-研究-中国-古代 W. D691

中国版本图书馆CIP数据核字(98)第11111号

出版/中国档案出版社(北京西城区丰盛胡同 21 号)

发行/新华书店北京发行所

印刷/北京通县振兴印刷厂

规格/850×1168 1/32 印张/24 字数/500 千字

版次/1998 年 4 月第 1 版 1998 年 4 月第 1 次印刷

印数/5000 册

定价/39.80 元(上、下册)

目 录

前言：千古鸿蒙第一书/1

乾篇：大道乾元，众法指归/11

一、人本发端，人神易位/13

二、治世论争——三套治世体系的形成/17

(一)道德文化的形成/18

德化天下，仁政与王道

内修七教，外行三至

仁者孟子

无为而治，南面之术

平民圣人的德治之道——兼爱、交利、非攻

(二)智谋文化的形成/45

墨家辩才

奇诡变诈鬼谷术

战争艺术话兵学

· 奇峰突兀，诸子百家出兵圣

· 古朴忠厚，威严持重话兵佛

· 鬼神莫测，飘逸潇洒说兵仙

名家陷阱诡辩术

· 雄辩滔滔的政治谋略家

· 曲高和寡，绝世奇才的失意与湮没

(三) 处世哲学的形成 / 101

大道中庸，修齐治平人生路

人生三宝，混世哲学

无用之用——庄子的生存智慧

参破生死，乐天知命的达观人生

墨子的人生修养

兑篇：幕府放谈——

人治体系的两个车轮 / 121

上部：御才七道

一、识其大体，弃其细务 / 131

小事计较，息侯自灭其国

二、知人善任，量才而用 / 137

善任——兼论陈平的德行与才能

知人——从范蠡教子说起

三、广施厚赏，礼贤下士 / 144

以众人之私成一人之公的曾国藩
游说有术，利益先行

四、以德御才，降心服志/150

瓜期不代，身首异处

幼主与老臣间的信任

绝饗宴群臣，太平宴上不太平

五、建规立矩，遂成方圆/161

主上宠臣之头的大用途

六、集思广益，披沙拣金/168

烛破奸诈的商人

力排众议，果断坚毅，柴荣保国存身

慧眼独具皇太极

七、拴养吃草，圈才削势/182

罢黜百家、独尊儒术的深层意义

康熙与乾隆的招术

圈才不力，日升昌票号面临挑战

先用后弃的圈才削势法

人不缚虎，虎必噬人——叛臣与君主的对弈

诸葛亮与司马昭的圈才御人之术

下部：幕僚六则

一、把握时机，忍韧成志/214

休道钩无饵，自有愿上者

杀妻求将话吴起

山中宰相与庙内首辅

以隐钓仕的终南捷径

二、择贤而侍，不合则去/229

隆中对答，卧龙出世

将智君昏，刘郢技无所施

刘子羽的军旅悲歌

三、把握尺度，不越雷池/257

市井哲人，串珠匠微言大义

贾玄妙棋博官位

恃功直言，白起冤死于杜邮

不养食客的另一层含义

四、柔柔似风，为而不争/267

萧规曹随，活曹参奉迎死萧何

忍韧以让，将相之交

五、平衡阴阳，恪守中庸/280

不得志的少年英才

诗人仕途多蹇难

苏秦、张仪不得善终

晁错削藩反自削

六、明哲保身，功成身退/308

范蠡安乐终生，文种伏尸剑下

恃宠急攻，被五牛分尸的改革家
李泌归隐山林

离篇：幕术——幕僚的看家秘笈/325

一、洞若观火的观测分析术/327

(一)把握“人情”/331

二桃何以能杀三士

画龟缀枣，种世衡促敌内讧

货卖用家，岳飞智除伪政权

借道攻伐，伐虢灭虞

开发赌性，张亢解孤城重围

(二)洞察“世情”/352

历史上的两次反高利贷斗争对比

顺世应时，忽必烈成其大业

长城可倒，人心筑城

(三)预测“未来”/365

秉远见卓识，郑庄公坐退五国联军

促其内乱，金章宗智驭宋廷

君臣答问，畅谈他国大势

(四)感悟“历史”/387

博古察今，张良细说天下大势

姜戎氏知史免遭辱

信手拈来,毕再遇活用历史名计

勤勉好学,沈括学识惊敌国

二、巧舌如簧的诘辩游说术/398

(一)研究对手/399

听辞

观象

试探

引导

推度

(二)确立游说策略和方案/403

反覆相求,因事为制

·烛之武强辩退秦师

因化说事,通达计谋

·主动权的转化

周密贵微,与道相追

·寻隙劈击拆联盟,陈轸化解亡国之忧

已审先定,而无形容

对症下药,亲疏有别

·孟尝君何以闻琴泪沾襟

(三)现场游说原则/421

随机应变

- 原则坚定,策略灵活鲁肃定鼎江东

扬长避短

- 贬重为轻,扬善不辱使命

慎言勿失

- 远交近攻灭强邻,围干荆枝令一统

(四)说辩方法/437

条件分析

- 楚国为何在合纵与连横间摇摆

利诱恫吓

- 张仪利舌挟赵魏
- 伍子胥折害走昭关

制势引导

- 巧于造势,吕甥使秦救国君
- 创造气氛,无名氏大展才藻

(五)说辩技巧/454

以己之急转人之急

- 秦王屁股下的两把火
- 三家分晋前的历史一瞬

反难诘辩以攻人

- 子产扑墙诘秦人

以己情动人志

- 历史上一次著名的拉家常

三、将心独运的勾斗术/472

(一)斗争原则/472

互相利用

- 黑白勾结的政治聚敛术

制权操柄

- 挟持天子第一人
- 掌握全局，郑庄公弭萧墙之祸

度势进退

- 装土为粮与唱筹量沙

(二)斗争技术/486

借力挑斗术

反忤背向术

- 纸上谈兵的沉重内涵

打拉并用术

- “领袖文胆”陈布雷的赤诚与悲哀

利诱诈骗术

投其所好术

- 促成宋朝灭亡的一位汉人

因人为制术

- 投其所迷，诸葛亮装神骗高官

环转因化术

- 引敌害己，田单保家复国

嫁祸陷害术

- 一代贤相的阴毒计策

震篇：红脸白脸一台戏——

幕僚施术，幕主操德/523

一、齐桓公和他的佐政双星/526

二、刘邦与汉初三杰/534

三、宋太祖与赵普/550

四、“仁义”祸身的宋襄公/563

五、萧太夫人一笑惹烟尘/570

六、清朝的重汉传统/575

七、中国特色的女人政治/584

(一)郑袖祸国皆为宠/585

(二)冯太后的情人政治/586

(三)贾南风专权/590

(四)吕雉落败的启示/595

(五)李氏天下武家坟/604

巽篇：风水轮转——幕僚登龙术/617

一、攀龙附凤，借力成事/620

二、田氏代齐，一个家族的奋斗史/624

三、造反，造反/627

四、对王允、吕布的悲剧反思/630

五、深藏爪牙，心机莫测的“非常之器”/637

六、饿殍中站立起来的开国帝王/653

七、巧居奇货，投机发迹的政治巨商/661

八、韬晦待时，风云突变高洋成大业/677

坎篇：师爷——中国幕僚的变种/681

一、师爷作用/684

(一)政事佐理/686

师爷破鬼案

(二)官场倾陷/690

师爷巧技斗总督

白木小桌的妙用

(三)官场升迁/694

县令不可一日无师爷

(四)包揽分肥/698

商人师爷竞风流

得罪师爷，生意不成

二、师爷从幕历程/703

(一)学幕/706

(二)就幕/708

(三)入幕/710

三、师爷画像/712

(一)精明、谨慎、细致、刁钻/713

师爷巧结风流案

牢狱竟成温柔乡

(二)易怒、苛刻、睚眦必报/719

清初学界第一公案

(三)圆滑、庸禄、谄媚/721

一字分两次写

四、绍兴何以多师爷/723

后语：万法归一，为我所用

——并非结尾/729

前 言

千古鸿蒙第一书

中国人好斗，一部二十五史，卷帙浩繁，汗牛充栋，实际是一部斗争的历史，所载可概括成一个“斗”字。

中国人善斗，一部五千年中华文明史，其实在某种意义上说也是中国独特的智谋文化的发展史，亦可概括为一个“谋”字。

一说到斗，许多人可能要皱眉头，谈“斗”色变，这是因为中国人不久前经历过一段文斗、武斗、滥斗，弄得国困家贫，因此有了过量反应。其实生存于一个矛盾充斥的世界，回避斗争是不现实的。

世界是充满矛盾的世界，而斗争是解决矛盾推动社会进步的最有效手段。人类的历史就是一部斗争的历史，斗争的规模和烈度受生产

力条件和人类社会组织形式的双重制约，斗争经验的总结也受生产力条件和人类社会组织形式的双重制约。中国早期的文明史，恰恰在器物文明、制度文明和文字演进方面走在人类的前列，而文明进步最直接的后果就是极大地激化引起斗争，由此看来中国人斗争学问的发达也就不足为怪了。说中国人好斗，恰恰反映出中国人不屈不挠，锲而不舍的奋斗精神；说中国人善斗，又说明中国人不苦干、蛮斗，而是靠头脑生存发展的智慧民族。所以，我们不应回避斗争，也回避不了斗争，更不能讳言斗争。

人是社会性的，这就决定了人类的斗争方式也是社会性的，人类社会斗争绝大多数是一个群体与另一个群体之间的斗争，也就是一个具有共同利益的集团与另一个具有共同利益的集团之间的斗争。而参与斗争的各利益集团往往有其精神上或组织上的领导核心人物，在这个核心人物周围又会有或多或少辅助这个核心人物进行斗争决策的参谋僚属人物。这就形成一个利益集团的领导核心。而各利益集团间的斗争，也就是这些利益集团领导核心之间综合力量的较量。从这个角度讲，人类社会斗争的枢机就是各利益集团的领导机构。认识和把握住了它们的斗争决策方式，也就认识了人类社会斗争关键，纷繁复杂的人类社会斗争就会变得简单和有规律可循了。

为了阐述问题的方便简洁，不妨引入几个新概念，可以把参预斗争的各利益集团的领导核心称为“幕府”，而这个领导核心的中心人物，也就是具有最终决策权的人物可称为“幕主”，相应地，辅佐“幕主”进行斗争决策的僚属性人物