

源流·历代治国评略

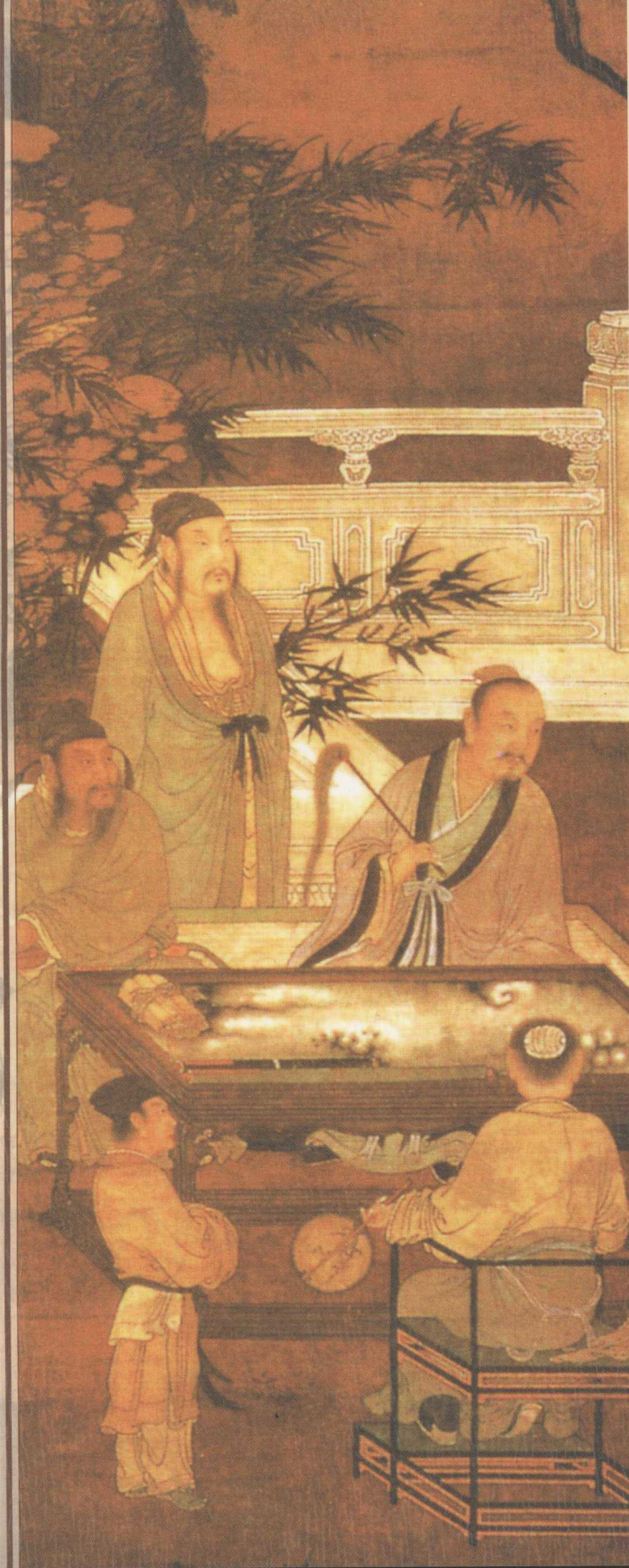
治乱迷局

陈抗行 任伟礼 编著

ORIGINAL

历史源流 管理世界

红旗出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

治乱迷局 / 陈抗行, 任伟礼编著.

—北京: 红旗出版社, 2007.4

(历代治国评略)

ISBN 978-7-5051-1484-5

I. 治…

II. ①陈… ②任…

III. 政治制度—中国—古代—通俗读物

IV. D691.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 026366 号

历代治国评略 治 乱 迷 局

陈抗行 任伟礼 编著

责任编辑: 王农媛 封面设计: 何丽佳

红旗出版社出版发行

邮政编码: 100727 地址: 北京市沙滩北街 2 号

E-mail: hqcbbs@publica.bj.cninfo.net

编辑部: (010)64037149 发行部: (010)64037154

印刷: 杭州萧山日报印务有限公司

2007 年 6 月北京第 1 版 2007 年 6 月浙江第 1 次印刷

开本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 印张: 79.75 字数: 1050 千字

ISBN 978-7-5051-1484-5

定价: 300.00 元 (全八册)

目 录

前 言 /2

第一章

周公制度 /10

危机何来 /14

大局已定 /18

势力均衡 /22

立国以信 /26

夹缝求生 /30

第二章

兄弟争国 / 36

寡人好色 /42

控制欲望 /46

人之常情 /50

桃色事件 /56

笑与战争 /61

第三章

争霸之路 /66

真假仁义 /71



理性选择 / 76

文明批判 / 80

人才流失 / 85

第四章

变法图强 / 92

歧路亡羊 / 97

阴差阳错 / 102

谣言四起 / 106

玩转七国 / 111

整合之效 / 117

布衣卿相 / 121

齐有孟尝 / 125

第五章

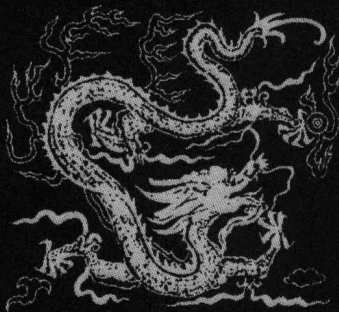
大错谁铸 / 130

巅峰对决 / 135

英雄寂寞 / 139

主少国疑 / 143

决策背后 / 147



源流·歷代治國詳略

治乱迷局

陈抗行 任伟礼 编著

红旗出版社

www.er-tongbook.com



前 言

我们需要向读者坦承的是，本书的写作灵感来自于一部题为《动荡时代的管理》的书。它完成于1980年，作者彼得·德鲁克。

已故不久的德鲁克被被誉为“现代管理学之父”。他在这部书中深刻地指出，应对现实所制造的动荡不安，人们的做法，只能是：

“注重行动，而不是理解；注重决策，而不是分析。”

进行有效的决策，是成为“卓有成效的管理者”的关键。然而，在当前社会转型、竞争剧烈的时代，个人及组织的发展均面临空前挑战，若是决策稍有失误，便有可能引发巨大的损失，甚至是灾难性的后果。

正是出于对可能出现的严重后果的警惕，所以，人们在疲于应付各种突发事件、危机事件的同时，总是希望找到一个正确地进行危机管理的措施。或者，用眼下时髦的说法，叫做“解决方案”。问题是，当个人或组织处于危急状态的时候，人们所寻找、实施的解决方案，往往未能经过深思熟虑、再三斟酌，因而并非是最佳选择。

甚至，纵使给出足够的时间、拥有足够的能力，在人们寻找、实施解决方案的过程中，有一个事实也经常被人们无意地忽视：那些已经取得成功的经验，不过是在解决某个特定时间和地点出现的特定问题的过程中积累起来的；但是同样的危机已经消退，新的危机将取而代之。

我们来看一则上古时代的神话故事——



黄帝与蚩尤在冀州之野决战。黄帝“使应龙蓄水”，使蚩尤干旱难熬，于是蚩尤请来风伯雨师，纵大风雨。黄帝这边形势严峻，便令天女魃下凡参战，天女一到，大雨乃止，遂杀蚩尤。可是，天女为制服大风雨，已施展出浑身解数，自身反被毒化，从此变为一个秃头旱魃，不但再也上不了天，而且经常肆虐中原大地。^①

这个故事告诉我们一个管理学上的定律：人们在应对危机时，需要采取某种措施。这种措施或许看起来非常有效，但它事后很可能造成另一种始料未及的后果。而人们对此常常一无所知。

往往有一些微妙的因素在左右我们的决策，且这些小事件之影响可能会被扩散和放大，并将长期影响人类行为。更为糟糕的是，未来发生的事件无法独立于过去，“人们过去做出的选择，决定其现在可能的选择”。这也就是所谓“路径依赖”。^②

“已经建立的制度总会千方百计地维护自身的存在，路径依赖是不可避免的”。制度变迁一旦走上了某一条路径，它的既定方向会在以后的发展中得到自我强化。所以，危机中的管理虽然已经成为这个不断变化的时代的核心问题，但是解决的办法，最重要的，并不在重新获得应对的有关技巧。

二

为了便于读者理解上述的论断，我们推荐阅读一部古典名著——《东周列国志》。因为，这部小说演述了东周至秦统一六国五百五十年间的历史，它所叙述的时代，在中国历史上是社会变动最为急剧的大时代，大体吻合德鲁克所谓“动荡时代”的基本要件。

《东周列国志》集中反映了上古中国末期的民间知识精英对中国传统源头的认知和理解。这部著作，根据版本学者



的研究，远在元代，即有一些有关“列国”故事的平话本。到明朝嘉靖、隆庆时代，余劭鱼撰辑了一部《列国志传》，到了明末，冯梦龙依据史传改编而成《新列国志》，现在流传的《东周列国志》，则是清代乾隆年间的蔡元放对《新列国志》进行再改编而成的本子。

《东周列国志》是除了《三国演义》以外，流传最广、影响较大的历史演义小说。且与后者“七分史实，三分虚构”不同，它更接近于历史，完全可以当做了解春秋战国史的入门读物，是一部非常适合的管理参考书。

社会学家提出过“权威危机”的论点，意思是说在社会政治生活中，职位所赋予的权威大有被个人领导能力的权威取代之势。而东周时代的中国，则经历了历史上第一次权威危机。自平王东迁，周室不振，天子权威不再：先是诸侯之中出现“春秋五霸”，代替周天子重建国内秩序；然后是诸侯内部，也同样权威逐渐下移。又经过卿族大夫百数十年明争暗斗，出现“三家分晋”、“田氏代齐”的局面；于是七国争雄，游士纷出，最后一统于秦。

秦始皇应该是中国第一个也是最后一个贵族皇帝，他有着绵延千年以上的煊赫家世。然而就在秦始皇死后的第一年，“甬隶之人”陈胜就发出了“王侯将相，宁有种乎？”的惊天之语，从而为东周以来权威下移的动荡趋势画上了终止符。所以，最终在秦末大乱中胜出的，不是仍然拥有贵族血统的“西楚霸王”项羽，而是一个颇有些无赖气的平民刘邦。

三

历史的发展有其必然的内在规律。不过，很多时候，偶然爆发的细节火花，也会把历史引向另一个意想不到的结果。如果组织的领导人临机决断力不足，缺乏掌握时局与历史发展脉搏的能力，以及必不可少的一些运气，那么，在合纵连横与争夺权力的政治舞台及攫取利润的市场上，恐怕未



必有利。

组织如此，个人亦然。美国9·11那天，世贸双塔内发生的事情可以说明一切：在这场白日梦魇中，几乎所有曾经有机会逃离的遇难者都想不到留给自己的时间有多短。离开世贸双塔前在楼下再吸一根烟，错过或者刚好登上了电梯，决定逃上房顶还是向下走，或是在原地等待救援——偶然因素与一时闪念决定了谁能生存。

“天有不测风云”，历史的轨迹有时就因为一粒微尘而扭曲。所以，身处竞争时代，无论个人还是组织，都免不了需要应付来自各个方面的危机。而其中最大的挑战，与其说跟组织的战略或管理结构有关，不如说跟人类的本性和我们对变化的本能反应有关。

原因在于，社会是由人组成的。虽然这个社会的外部环境似乎在以光的速度变化，但是人——结合成各种组织的人——长久以来并不会会有太大的变化。对在竞争时代进行管理而言，最棘手的还是人的问题。

出于上述的这些认识，本书在写作过程中试图展示春秋战国这段历史中的两个关键词：实用主义、欲望。

第一个关键词是实用主义。变化造就了赢家和输家，而人的本能是不想输。所以，人们几乎总是在抵制变化。即便其中有一些聪明人，他们认识到应该去适应，但变化的旋涡转得太快了，根本来不及理清楚，因此，仿佛出于本能地，他们就要以一种实用主义的态度，去最大化自己的利益或自己所在组织的利益。

春秋战国，思潮激荡。为了应对社会上各种各样的乱象，诸子百家纷纷从各自不同的角度提出“解决方案”。比如儒家提出的各种道德规范和治国原则都十分具体，针对性极强，旨在劝导统治者躬履践行，绝非不着边际的坐而论道或谋求空灵玄妙的原理构造。即便是以潜隐退守而称的道家学说，其本意也在于面对残酷的现实，企图深入人的心灵，



寻找一条摆脱精神危机的人类自我救赎道路。无论孔子的“仁政”，孟子的“王道”，还是墨子的“兼爱”，以及老子的“无为”，韩非子的“法术势”，等等，在他们闪光的名字和高明的主张背后，无不贯穿着一条共同的线索，即基于强烈的社会使命感召的现实主义价值取向。

然而，在那个礼崩乐坏、秩序陵替、一切凭武力说话的时代，学人士子的匡时救世之道，到了统治者手里，“现实主义”一律被改造成了“实用主义”。一切以实用价值来评判事物，指导行动，“有用即真理”。落实到各种社会政治危机应对，统治者更是本能地倒向“机会主义”，各取所需，因时作法，头痛医头，脚痛医脚，将学人创新理论内在的理想主义色彩泯灭一空。

而统治者的这种实用主义价值取向反过来又影响并引导着当时知识阶层（“士”）的行为思想，进而主导了全社会包括下层被统治者的意识形态，遂使整体性的实用主义价值观构成传统文化的一大流变。

这种实用主义当然有别于后世导源于美国的实用主义哲学思潮，但在“注重行动和效用”这一点上仍有相通之处，其适应时代，尤其是危机应对和管理的积极意义自不可否定。

在中国的春秋战国时代，由于统治者过于狭窄的功利目标，这种实用主义终究未能表现出超越的精神维度，反而更多地渗透着自私、排异的特质，对后世的消极影响更不容低估。

第二个关键词是欲望。能否成功控制和合理宣泄自身（对权位、财富、美色的）欲望，是人们在适应变化时必须予以足够重视的又一核心问题。欲望的滋生与泛滥，往往就意味着毁灭。在春秋战国那个“礼崩乐坏”的时代，列国诸侯为着满足一己之私欲而弑君弑父、而骨肉相残、而作奸犯科、而不得保社稷、而亡国者，比比皆是。这无数个性人物



和千奇百怪的故事，正给我们以最好的反面教材。

当然，“心里时刻惦记着自己的欲望，总是急切地抓住一切能使自己的财富和影响力增长的机会”——这并非少数大人物独有的心理状态。但关键是懂得控制。不受控制的欲望，或者无节制地发泄的欲望，那是最可怕的。

对欲望永无止境的追逐，往往使人们做出了诸多违背常态的行为。请读者看完《东周列国志》和本书，便可大略窥知其间的因果。

注释：

①据《山海经》：“蚩尤作兵伐黄帝，黄帝乃令应龙攻之冀州之野。应龙蓄水。蚩尤请风伯雨师，纵大风雨。黄帝乃下天女曰魃，雨止，遂杀蚩尤。魃不得复上，所居不雨。”

远古时代，生产力极不发达，人们靠天吃饭。所以在那时看来，魃的危害是极其严重的。就如《诗经·大雅·云汉》里所说：“旱魃为虐，如惓如焚。”

②路径依赖，概念最初由经济学家应用于经济史理论中。它有两层含义：一、历史是起作用的；二、由于一系列偶然事件的干扰，历史演化会有多种可能结果。“路径依赖”概念的提出，在于强调历史（偶然）事件的角色和作用。关于历史的必然性与偶然性，经典作家马克思、恩格斯等皆有许多论述，读者可参看。

第一章

通过对西周封建分封制度的
建立与崩溃，
原因的条分缕析，
能够深入理解实用主义心态所由来。
是更注重长远和大局，还是先顾眼前
——做出选择实非易事。



周公制度

河南安阳殷墟现在已经入选世界文化遗产。数十年间对殷墟的考古发掘不断显示，商文明成熟而强大。这不能不令我们对周人打败商朝的史实作一番深思了。“小邑周”原来不过就是商属下的一个部落国家！

一时的战胜可以靠阴谋或者说战略，而长治久安则必需一套有效运行的制度。周朝统治得以长时期地延续下去，就是一上来把事情安排得很妥当的一个证明。

接下来，我们综合各种史料，特别是近年来出土的简帛文献，概述周伐灭“大邦商”的过程——

周与商似乎很久以来就是死对头，所以甲骨文卜辞中屡见“寇周”的记载。但商文化水平之高，周人不能望其项背。到古公亶父时，周人与商实现了和解，周成为商朝的诸侯之一。古公亶父后来被追称为周太王，他开始制定和实施灭商的计划。这就是《诗经》中说的“始实剪商”。

古公亶父为实现“剪商”的企图，做出了一个重大的决定，传位于少子季历。古公有三子：泰伯、仲雍、季历。因为季历娶了商朝贵族女子太任，生下周文王(姬)昌，而古公亶父又喜欢这个孙子，所以泰伯和仲雍主动离开，以便让位于季历。泰伯和仲雍后来在南方建立了吴国。

季历又称王季。王季之时，受商命为“西伯”，就是商朝西方诸侯之长(霸主)。可能是王季发展太过迅猛，所以为商王猜忌，最后被处死。文王也被纣幽禁于羑里。然而此时，有九邦(丰、镐、舟、石、于、鹿、耆、崇、密须)反叛，对商朝造成威胁。于是文王主动请纣，以西伯的名义，

一时的战胜可以靠阴谋或者说战略，而长治久安则必需一套有效运行的制度。周朝统治得以长时期地延续下去，就是一上来把事情安排得很妥当的一个证明。



替纣王平定了这九邦之叛。

文王得以归周，“阴谋修德”，势力愈加壮大。其子武王继之，趁着“纣克东夷”，商朝国力大衰，大举伐商。经过著名的牧野之战，商兵溃散，纣王自焚。但在周人东向发展取得初步成功不久，克商以后仅二年，武王即染病而死。

武王克商，是中国古代史上的大事，引起了深刻的社会变化。近代大学者王国维说：“中国政治与文化之变革，莫剧于殷、周之际。”

但灭商之初，商朝许多旧诸侯并不因此承认周朝为新的宗主。周人人数少，文化又较为落后，如何统治新征服的广大东土，如何维持周王朝的发展，成为一个迫切需要解决的首要的现实问题。据史载，周武王曾经为此夜不能寐。

出于稳定时局需要，周人先从意识形态着手。他们认定，“天命靡常，惟德是亲”，商人的失国，乃因为其德行的败坏，比如酗酒、荒淫、不恤民力等等。传诵至今的名句：“殷鉴不远，在夏后之世！”这即是周人为殷朝（周称商为殷）找的覆亡的前例。而周文王、武王累世积德行仁，是民心所向。于是，周代殷兴，取得了道德的意义，所谓“汤、武革命，顺乎天而应乎人”。

在上述“天命观”下，周武王以殷朝继承者自居，他封神农、黄帝、尧、舜、禹之后，又封纣子武庚禄父，“以续殷祀”。但显然，这对于政局的稳定还远远不够。武王命弟叔鲜率军驻守于管，弟叔度率军驻守于蔡，叔振铎于曹，叔武于成，封叔处于霍，以监视、镇压顽抗的殷人。

武王死，子成王年幼，由周公摄政。周公成了这个八百年王朝的整体制度的真正设计者。

周公在东征平叛以后，便顺理成章地大封同姓和功臣为诸侯。周代的分封（封建）制自周公、成王开始，直到厉、宣时仍有分封。所封诸侯国数目不详，但至少在数十以上。而其中最重要的封国有：

周人人数少，文化又较为落后，如何统治新征服的广大东土，如何维持周王朝的发展，成为一个迫切需要解决的首要的现实问题。



周朝分封诸侯并非无偿的单方面的奉送，而有其深刻用意焉。

齐，师尚父（太公望）的封国，侯爵。齐国是诸侯国里最显赫的，周公东征以后，或成王之时，曾派召公奭册命太公望，“五侯九伯，汝实征之，以夹辅周室”。^①

鲁，周公之子伯禽的封国，侯爵。齐鲁在今山东境内。

宋，殷宗室微子启的封国，公爵。封宋的目的，自然是为了稳固周朝对于殷遗民的统治。

卫，周公之弟康叔封的封国。宋、卫在今河南。

晋，成王弟叔虞的封国。初封于唐，后改称晋。

楚，熊绎的封国，子爵。楚先祖鬻熊曾经“子事文王”，到成王时，“封熊绎于楚蛮，封以子男之田，姓芈氏，居丹阳”。

周公又在洛邑营造东都，把一部分“殷顽”（顽抗的殷民）迁了过来，称为“成周”。这目的还是加强在东方的控制力。从此，周人在东方可以说高枕无忧了。^②

周朝分封诸侯并非无偿的单方面的奉送，而有其深刻用意焉。赏赐和受封都是主从关系的体现。在当时具体情况下，把土地大片大片地分给那些“功臣谋士”和同姓；那些受封者，再照样把划归自己管领范围内的土地分配给手下有功之人或子侄、姻亲，像这样一层层分配下去，每一层的授受双方都有君臣隶属的关系，换言之，统治权一层层分下去，每一层对上级承认宗主，对下级允许一定程度的自主。

还有些诸侯（如楚），不少原来就是比较独立的地方实力派，周人也都给以封号，实际上是以此换取其对最高统治者的承认。这样合起来就形成一种分封的体制。这样做，在当时不失为一种聪明而又简便的建立统治的方法。这个道理唐朝柳宗元在《封建论》中称之为“不得已”。^③

周朝分封的土地，有许多不在自己的直接控制范围内。他们用了一种类似“口头转包”的方式，获得土地的所有权，再让分封的诸侯通过战争夺取那些地方，这是很高明的决策。但这种分封要维持下去，则取决于周室不断开辟疆土，



而这意味着周室的力量必须一直保持强大。自然，这是极不现实的。

周初“王畿千里”，诸侯地方百里，是以周室尚能够制衡天下。其后经不断分封，周室掌控的土地因而随之缩小，加之诸侯逐渐坐大，周室的威信下降，最终这一战略导致了反作用。请看下文。

注释：

①《东周列国志》第二十三回，齐桓公兴兵伐楚，楚使屈完与管仲阵前对话——

屈完曰：“寡君命使臣辞曰：‘齐、楚各君其国。齐居于北海，楚近于南海，虽风马牛不相及也。不知君何以涉于吾地？’敢请其故？”

管仲对曰：“昔周成王封吾先君太公于齐，使召康公赐之命，辞曰：‘五侯九伯，汝世掌征伐，以夹辅周室。其地东至海，西至河，南至穆陵，北至无棣，凡有不共王职，汝勿赦宥。’自周室东迁，诸侯放恣，寡君奉命主盟，修复先业。”

②周公——这位中国第一位大圣——并没有料到，周朝未来的大患乃在西方。到周幽王时，周朝都城镐京（宗周）为犬戎所攻破，周平王无奈东迁。西周历史就此结束。

③文中，柳宗元认为周之分封八百诸侯，乃是不得已。“夫不得已，非公之大者也，私其力于己也，私其卫于子孙也。”而周朝之衰、之亡，“失在于制，不在于政”。

中国历史延续几千年，然其制度的大框架不外乎封建（分封）和郡县两种。周是最典型的封建制，秦为最纯粹的郡县制。此后中国各朝，则大都是封建制与郡县制的结合，而以郡县制占主导地位。