

权道

「中国古代官场谋略学」



彭鑫◎著

中国民航出版社



前言

古往今来，任何一个有权的群体，或称之为权力集团，其构成都呈现为一种金字塔形，处在这座金字塔顶尖的，实际上只有一个人，他被人们称为天子、国君或皇帝，可以说，帝王的权力是至高无上的。帝王们用它来控制、利用天下臣民，满足自己的欲望。谋权、掌权、固权、集权、控权、用权、运权、借权、授权、慎权就成为帝王所必须运用的权道。

在官场上，每个人都面临着几个方面的关系，包括上对下的关系，下对上的关系，以及同一层次之间的关系。任何一个方面的关系处理得不恰当，都会影响到权力的稳固甚至得失。对官场中的人来说，关系学实在是一门至关重要的学问。

而权力是一种极其微妙的东西，并不是每个人都能得到它，即使得到了相应的职位，也有一个需要收揽集中权力的过程，只有在能够控制和运用各种权力资源的情况下，才能说真正拥有了权力。

权力关系利益，大权力关系大利益。所以当政者很少把权力的砝码压向一头，让一派完全得势。武则天作为权谋大家，深谙平衡术，在平衡中求得对权力的控制。朱元璋在控权的同时，又对其他人不放心，必须建立自己的信息渠道，去保证不被臣子蒙蔽。

谋权、揽权、固权，最终目的是为了用权。在处理各种事务、协调各方关系的过程中，善于用权是至关重要的。善于用权就是一门微妙的艺术，有权不用或有权滥用都属于“不会用”。从官场实践来看，权力确实是一把双刃剑，可自卫，可伤人，也可能害己。

官场的斗争，具有一种特别的残酷性，胜了固然可以高官厚禄，败

了可能就会死无葬身之地。因此，置身于官场上的人，无不有着一种如履薄冰的畏惧心情。在中国兵家的权谋中，有“韬晦”这么一种谋略：将自己的光芒收敛起来了，置身于暗处，别人就注意不到你，自然也不会以你为攻击的目标；你将自己的锋利藏于厚厚的剑鞘之中，不去和别人相撞击，自然不会受到损伤。而你由于保存了实力，伺机出击，却能出其不意，取得胜利。因此，韬晦既是官场保身固权的第一要义，也是克敌制胜的良策。人们经常把权和智联系起来，就是因为权力离不开智慧。通权达变，是成功者必备的素质之一。只有精通权变，才能将权力的资源转化成真正的力量。

权力的有效运作很难说得清楚，有效地运作权力是达到目标的依据和有力保证。因为权力的运作并没有一个定式可言，它讲求的也是随机应变，所以应该说谈不上有什么运作规则，只要有效就是规则。套用现在很时髦的一句话叫做“没有规则的规则”。

合理地授权，使每个人感到受重视、信任，进而使他们有责任心，人人都能发挥所长。但是，授权并非只是说一句“这件事交给你”就可以了。授权一事需要授权者与被授权者双方密切的合作，彼此态度诚恳，相互沟通了解。在授权之时，授权者必须有心理准备，要让接任者依他自己的方式去处理事情，并且随时给予支持、扶助；同时，也保留权力，在接任者出现不可原谅的错误时，随时取消他的资格。

身为领导者，不但要控制自己的权力，抑制权力欲的膨胀，更要制衡手下的权力。不给权则无法办事，给权太多则无法控制。中国古代的治乱循环，很大程度上就是由此而起的。精明的领导者，既要有宽容的心胸，又要有制衡的手段，两者缺一不可。

总之，善用权者，经国则天下治，治民则四海安，处世则仕途畅；滥用权力，行而无威，久之无效，必然失权。如何善用权而不失权，正是权道的关键。

对现代人而言，权力虽然不能看见，却能够感觉。刀光剑影，明争暗斗的时代都已经过去。但是，历史上的人们对权力的把握和运用，对我们可能仍然有所启发。因为，教训和经验一样，都是宝贵的财富。

目 录

第一章 谋权之道

在封建社会中,帝王的权力是至高无上的。帝王们用它来控制、利用天下臣民,满足自己的欲望。在他们手里,权力被铸造成一把锋利的凶器,决定着无数人的生死存亡,以便达到巩固统治的效果。

对现代人而言,权力虽然不能看见,却能够感觉。它成了理性的载体,在社会的运行和发展中发挥着重要的作用。刀光剑影,明争暗斗的时代都已经过去。但是,历史上的人们对权力的把握和运用,对我们可能仍然有所启发。因为,教训和经验一样,都是宝贵的财富。

1. 精明圆滑谋权之道 2
 事典:胡雪岩如何成为红顶商人
2. 皆尽礼数谋权之道 9
 事典:安禄山“先母后父”拍马术
3. 据乱治乱谋权之道 11
 事典:朱元璋乱世夺天下
4. 强硬铁腕谋权之道 16
 事典:李世民如何成为唐太宗
5. 勇担重任谋权之道 19
 事典:毛遂如何自荐
6. 暗渡陈仓谋权之道 22
 事典:夺回王权
7. 先退后进谋权之道 25

事典：司马懿装病夺大权	
8. 刚柔并施谋权之道	29
事典：权力让女人疯狂	
9. 移花接木谋权之道	33
事典：残忍无道为帝位	

第二章 掌权之道

古往今来，任何一个有权的群体，或称之为权力集团，其构成都呈现为一种金字塔形，处在这座金字塔顶尖的，实际上只有一个人，他被人们称为天子、国君或称为皇帝，总之是最高掌权人。在他之下，有一个被称之为“臣”的庞大的官僚集团，这个官僚集团又分为许多层次。

所谓掌权，就是君臣共治民，但君王从来不会去管具体的民事，他只和臣打交道。因此，掌权就是君王驾驭臣子。

1. 谨言慎行掌权之道	40
事典：不能善始善终的宰相	
2. 知人善用掌权之道	43
事典：刘邦的高明之处	
3. 神秘莫测掌权之道	46
事典：善于制造神秘的朱元璋	
4. 深藏不露掌权之道	51
事典：不动声色立威信	
5. 小恩小惠掌权之道	53
事典：唐太宗的赏赐	
6. 择主而从掌权之道	55
事典：郭嘉转投曹操展宏图	
7. 革除弊政掌权之道	58

事典：唐玄宗的三把火

第三章 固权之道

创业易，守成难。自有人类以来，这似乎成为人们的至理名言。对掌控一个国家的帝王来说，更是贴切。在官场上，每个人都面临着几个方面的关系，包括上对下的关系，下对上的关系，以及同一层次之间的关系。任何一个方面的关系处理得不恰当，都会影响到权力的稳固甚至得失。对官场中的人来说，关系学实在是一门至关重要的学问。

1. 循序渐进固权之道 64
事典：伪装自己藏野心
2. 感情投资固权之道 68
事典：对犯人法外施恩
3. 混水摸鱼固权之道 71
事典：张之洞老奸巨猾保官位
4. 自我牺牲固权之道 74
事典：武则天的夺权之路
5. 辱而不杀固权之道 77
事典：雍正赐“名教罪人”匾
6. 寻找替罪羊固权之道 80
事典：曹操借人头以安军心
7. 身退返朴固权之道 83
事典：孙武与伍子胥的不同下场
8. 秋后算账固权之道 88
事典：况钟除污吏

第四章 集权之道

权力是一种极其微妙的东西,并不是每个人都能得到它,即使得到了相应的职位,也有一个需要收揽集中权力的过程,只有在能够控制和运用各种权力资源的情况下,才能说,真正拥有了权力。

中国是一个有着两千年封建专制历史的国家,其间出过大大小小的皇帝有好几百,而他们中,真正在历史上留下足迹、有所建树的,多是强权铁腕的代表人物。

1. 大权独揽集权之道 94
 事典:秦始皇独揽政权
2. 恩威并重集权之道 98
 事典:晋文公严惩纵火人
3. 以离间计集权之道 101
 事典:郭开害李牧
4. 急中生智集权之道 103
 事典:张居秣机智脱险境
5. 明确取舍集权之道 105
 事典:努尔哈赤的抉择
6. 赏罚严明集权之道 109
 事典:商鞅变法
7. 软硬兼施集权之道 111
 事典:李世民恩威并用
8. 铁腕措施集权之道 113
 事典:汉武帝逼杀太子
9. 意志坚定集权之道 118
 事典:辽主后悔不杀阿骨打

第五章 控权之道

身为领导者,不但要控制自己的权力,抑制权力欲的膨胀,更要制衡手下的权力。不给权则无法办事,给权太多则无法控制。中国古代的治乱循环,很大程度上就是由此而起的。精明的领导者,既要有宽容的心胸,又要有制衡的手段,两者缺一不可。

权力关系利益,大权力关系大利益。所以当政者很少把权力的法砧压向一头,让一派完全得势。武则天作为权谋大家,深谙平衡术,在平衡中求得对权力的控制。朱元璋在控权的同时,又对其他人不放心,必须建立自己的信息渠道,才能不被臣子蒙蔽。

1. 制造借口控权之道 122
 事典:武则天的权力制衡术
2. 关键部位控权之道 124
 事典:重用宰相李德裕
3. 明升暗降控权之道 128
 事典:赵构杯酒释兵权
4. 剪除后患控权之道 130
 事典:汉高祖诛王除患
5. 抓住把柄控权之道 133
 事典:朱博智伏属下
6. 攻心为上控权之道 136
 事典:徐庶进曹营
7. 寻找替罪羊控权之道 139
 事典:明成祖杀旧臣
8. 找好接班人控权之道 142
 事典:王平破格受擢开

9. 杀一儆百控权之道	144
事典：郭荣斩将明军纪	
10. 联姻控权之道	147
事典：孝庄下嫁摄政王	
11. 掌控制约控权之道	149
事典：宋太祖分割相权	

第六章 用权之道

谋权、揽权、固权，最终目的是为了用权。在处理各种事务、协调各方关系的过程中，善于用权是至关重要的。善于用权就是一门微妙的艺术，有权不用或有权滥用都属于“不会用”。从官场实践来看，权力确实是一把双刃剑，可自卫，可伤人，也可能害己。

总之，善用权者，经国则天下治，治民则四海安，处世则仕途畅，滥用权力，行而无威，久之无效，必然失权。如何善用权而不失权，正是权道的关键。

1. 黑白两道用权之道	154
事典：做人与用人	
2. 缓解矛盾用权之道	158
事典：五张羊皮请高人	
3. 有利有节用权之道	162
事典：肖太后审时度势签和约	
4. 创造条件用权之道	166
事典：项王弃仇困良才	
5. 借坡下驴用权之道	169
事典：借坡下驴儿子成全贵妃	
6. 宽宏大度用权之道	172

事典：刘秀大度得猛将

7. 屈伸有时用权之道 175

事典：石勒假降获信任

第七章 运权之道

人们经常把权和智联系起来，就是因为权力离不开智慧。通权达变，是成功者必备的素质之一。只有精通权变，才能将权力的资源转化成真正的力量。

权力的有效运作很难说得清楚，有效地运作权力是以达到目标的依据和有力保证。因为权力的运作并没有一个定式可言，它讲求的也是随机应变，所以应该说谈不上有什么运作规则，只要有效就是规则。套用现在很时髦的一句话叫做“没有规则的规则”。

1. 巧避锋芒运权之道 180

事典：袁世凯大事化小

2. 越俎代庖运权之道 184

事典：“宫中天子”居高位

3. 随风转好运权之道 187

事典：“不倒翁”裴矩

4. 瞒天过海运权之道 192

事典：将在外君命有所不受

5. 不斩不奏运权之道 194

事典：孔祥熙吐赃款真相

6. 建立同盟运权之道 197

事典：东林党人遭排挤

7. 先发制人运权之道 202

事典：楚霸王坐失良机

8. 示弱取胜运权之道	206
事典：王莽立女为后	

第八章 借权之道

古代兵书《兵经·借字》中对借术作过阐述：“诱敌就范，以逸待劳，以借敌力；迷惑敌人，造成敌人内部之间的矛盾，互误为敌，自相残杀，以借敌刃；取之于敌，用之于敌，以借敌财；离间敌人将领之间的矛盾，令其自斗，以借敌将；知其计，而将计就计，以借敌谋等。”因此，借者胸中自有成竹，无往而不胜，可见借术之威力。

权谋中的借术在封建社会的政治、军事、外交方面起过极为重要的作用。大至国家决策，小至官场斗争，运用此术，可以达到“兵不钝而利可全”的目的。

1. 假托王命借权之道	210
事典：挟天子以令诸侯	
2. 交朋结友借权之道	214
事典：倚“友”灭秦入关中	
3. 背靠大树借权之道	221
事典：登峰造极靠死党	
4. 君权神授借权之道	228
事典：靠一则故事起家	
5. 借刀杀人借权之道	230
事典：王允计除董卓	
6. 以尸还魂借权之道	233
事典：张良召“四隐”保太子	
7. 打通关节借权之道	237
事典：张居正的一段秘史	

第九章 授权之道

合理地授权,能够使每个人感到受重视、信任,进而使他们有责任心,人人都能发挥所长。但是,并非说一句“这件事交给你”就完成了授权。授权一事需要授权者与被授权者双方密切的合作,彼此态度诚恳,相互沟通了解,在授权之时,授权者必须有心理准备,要让接任者依他自己的方式去处理事情,并且随时给予支持、扶助。同时,也保留权力,在接任者出现不可原谅的错误时,随时取消他的资格。

1. 掌握大权授权之道 242
 事典:用人就是使用权力
2. 上行下效授权之道 245
 事典:赵光义亲览万机
3. 大权旁落授权之道 248
 事典:分封宗亲遗祸端
4. 慧眼识英才授权之道 253
 事典:有权才能各负其责
5. 疑人不用授权之道 255
 事典:魏文侯用人不疑
6. 顺水推舟授权之道 258
 事典:把别人的权力送给别人
7. 牵制遥控授权之道 261
 事典:齐景公拜将放权
8. 把人才收为心腹授权之道 264
 事典:孔明识才扶蒋琬

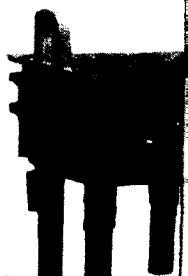
第十章 慎权之道

官场上的斗争,具有一种特别的残酷性,胜了固然可以高官厚禄,败了可能就会死无葬身之地。因此,置身于官场上的人,无不有着一种如履薄冰的畏惧心情。

在中国兵家的权谋中,有“韬晦”这么一种谋略:将自己的光芒收敛起来了,置身于暗处,别人就注意不到你,自然也不会以你为攻击的目标;你将自己的锋利藏身于厚厚的剑鞘之中,不去和别人相击撞,自然不会受到损伤。而你由于保存了实力,伺机出击,却能出其不意,取得胜利。因此,“韬晦”既是官场保身固权的第一要义,也是克敌致胜的良策。

1. 左右逢源慎权之道 268
事典:赵匡胤左右逢源掌大权
2. 找到平衡慎权之道 270
事典:樊宏不结皇亲
3. 过河拆桥慎权之道 272
事典:严嵩柔佞害夏言
4. 居安思危慎权之道 274
事典:丁谓大意失荆州
5. 未雨绸缪慎权之道 278
事典:李连英梳头得恩宠
6. 找到“死角”慎权之道 281
事典:陈平奇计擒韩信
7. 保持低调慎权之道 284
事典:陈希烈只签字不说话
8. 提防谄媚慎权之道 287
事典:史弥远设计废太子

9. 给主子贴金慎权之道	292
事典：李泌不夸功得宠信	
10. 打击对手慎权之道	295
事典：为妻画眉获责难	





第一章 谋权之道

在封建社会中，帝王的权力是至高无上的。帝王们用它来控制、利用天下臣民，满足自己的欲望。在他们手里，权力被铸造成一把锋利的凶器，决定着无数人的生死存亡，以便达到巩固统治的效果。

对现代人而言，权力虽然不能看见，却能够感觉。它成了理性的载体，在社会的运行和发展中发挥着重要的作用。刀光剑影，明争暗斗的时代都已经过去。但是，历史上的人们对权力的把握和运用，对我们可能仍然有所启发。因为，教训和经验一样，都是宝贵的财富。



1. 精明圆滑谋权之道

【事典】

胡雪岩如何成为红顶商人



◎ 胡雪岩

1823年出生于浙江会和(今杭州)的胡雪岩,由于家庭贫困,无法去私塾读书,便在家自学,慢慢也粗通了文墨。后经亲戚推荐,到杭州阜康钱庄当学徒。

胡雪岩充当钱庄“跑街”,主要就是招揽生意以及督促人们到期还钱。这是一个不好干的苦差事,要想做得圆满,需要处处小心,笑脸相陪。胡雪岩以他坚强的毅力挺了下来,并逐渐锻炼得机敏、泼辣,善于投机,留给他人的印象则是慷慨好义,能济人急难,所以赢得了人们的信任。这一切都为他后来的发迹打下了基础。

关于胡雪岩的发迹致富,有种种传说,比较流行的是说他曾借钱助人,受助者后来为报恩又支持他开钱庄,于是发迹。至于他所助之人,一说为王有龄,一说为湘军的一个营官。王有龄是当时的浙江巡抚,年轻时因父亲去世,曾贫困潦倒,流落杭州。一天他遇到了正跑街的胡雪岩,胡见他气度不凡,不像没出息的人,便询问他为何这般落魄。王将自己的处境对胡讲了,胡表示愿助一臂之力,可送他进京谋官,遂将刚为钱庄收上的一笔500两银子借给他,他不愿接受,怕胡回去后会受老板责罚。胡表示没关系,有什么风险自己一人承担。王千恩万谢地拿了钱北上,终于找到有权有势的故交,当上了浙江粮台总办。王得官职后便去找胡雪岩,把以前所借的银子加上利息奉还,一再致谢,又让他辞了跑街工作,支持他自办钱庄。几年后,王

有龄升任浙江巡抚，又保荐胡雪岩接任粮台，使胡成了掌管浙江粮食的最高官员。胡本有经商才能，钱庄已经经营得很红火，加之掌管粮食，其事业就更兴旺了，相继开设了不少店铺，并与外商做生意，手头周转的钱常以千万计，终成为富甲杭州的大商人。

胡雪岩经营官场靠山，许多时候是拿了银子铺路。这办法无论是在他那个时候，还是现在，都是不光彩的，但那个时候的官员就喜欢这个，这也叫“投其所好”吧。正因为投其所好，自然也就屡试不爽。

还是胡雪岩看得准。当时的浙江巡抚黄宗汉是一个贪财刻毒、翻脸不认人、一心搜刮银子而不恤人情的小人。浙江前任藩司椿寿，就因为没有理会他四万两银子的勒索，被他在漕米解运的事情上狠整了一把，以至生路全失，自杀身亡。胡雪岩告诉王有龄，黄宗汉其实是要借海运局的差使，勒索银两，而且“盘口”都已开出来了，就是一万两银子。在胡雪岩的点拨之下，王有龄恍然大悟，第二天就代黄宗汉交了那一万两银子的捐输军饷，而事实上也真正是“药”到“病”除，他随即便得到兼领海运局坐办的批准。不仅如此，那黄宗汉因为一次次从胡、王二人这里得到好处，胡雪岩在浙江的许多生意，比如贩运军火，也是借助他的力量办成的。

在胡雪岩那个时代，如此投其所好便可药到病除，其实是一个“通例”，实在是“施为无不利”。胡雪岩深谙此道，自然也不吝惜银子，甚至到了有索必给、有“求”必应的地步。比如时任浙江藩司麟桂调署江宁藩司，临走前在浙江亏空的两万多两银子需要填补，一时筹不到这笔款项，便找到胡雪岩请他代垫，胡雪岩二话没说就爽快应承下来，以至麟桂派去与胡雪岩相商的亲信，也“激动”不已，称胡雪岩实在是“有肝胆”、“够朋友”，要他一定不要客气，乘麟桂此时还没有卸任，有什么要求尽管提出，反正惠而不费，他一定肯帮忙。胡雪岩做的却也“漂亮”，他没有提出什么具体要求，只是希望麟藩司到任之后，有江宁方面与浙江方面的公款往来，能够指定由自己的阜康钱庄代理。这一点要求，对于掌管一方藩库的藩司来说，自然不费吹灰之力。

胡雪岩所谓“拿银子铺路”，自然是他打通官场路子，寻求官场保护的手段。用我们今天的眼光看，他的这种方式，绝对是应该鄙弃的。只是放到他那个时候，我们又很难简单地指责胡雪岩的这种手段。用他一个商人的价值标准，在商言商，只要能够培植起自己的靠山，能够让自己赚到钱，目的也就达到了。旧时官场的腐败，又哪里是像胡雪岩这样一个只会“铜钱眼里翻跟斗”的商人可以解决的。

杭州被官军收复以后，胡雪岩要做的第一件事，自然就是如何重整旗