

赵建
• 编著

一本书读懂
古代官场中的生存法则

潜规则

中国三峡出版社

图书在版编目(CIP)数据

一本书读懂潜规则:古代官场中的生存法则 / 赵建
编著. —北京:中国三峡出版社,2010.9
ISBN 978-7-80223-640-0

I. ①一… II. ①赵… III. 政治—谋略—中国—古代
IV. ①D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 173600 号

中国三峡出版社出版发行

(北京市西城区西廊下胡同 51 号 100034)

发行部电话:(010)66112758 66118308

<http://www.zgsxcbs.cn>

E-mail:sanxiaz@sina.com

三河市骏杰印刷厂印刷 新华书店经销

2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

开本:710×1000 毫米 1/16 印张:15

字数:200 千字 印数:1—8000 册

ISBN 978-7-80223-640-0 定价:29.80 元

序 言

在官时只说闲，得闲也又思官，直到教人做样看。

从前的试观，哪一个不遇灾难？

楚大夫行吟泽畔，伍将军血污衣冠，

乌江岸消磨了好汉，咸阳市干休了丞相。

这几个百般，要安，不安，怎如俺五柳庄逍遥散诞？

——元·张养浩·叹世

中国古代官场向来是一个残酷且黑暗的存在，在那里，看似风平浪静，实则波涛汹涌，到处充斥着勾心斗角，尔虞我诈，你死我活，人人无不战战兢兢，如履薄冰。要想在其中生存发展，必须深刻地领悟它的游戏规则。所谓规则是一种制度，而潜规则是一种游戏。遵守制度的人，只能被人领导，而读懂游戏规则的人才能在官场中游刃有余，甚至能领导别人。

中国历史中的官文化可谓博大精深，其潜规则也是多种多样，但总的来说仍是有规律可寻的，因此我们试图从历代官宦的斗争智慧中提炼出他们的生存之道，进而将这其中隐藏的潜规则一并展现给读者，以供借鉴或警示。

尽管历史长河奔腾不息，但人本身在社会中所处的地位和社会功能一直未变，只是人与人之间的交往却越来越复杂罢了。借

古鉴今,只是为了更好地生存下去,能在竞争日益激烈的社会中立于不败之地。这不仅是指官场,也包括职场、商场,乃至日常生活中的人际交往。

本书的史例选取详实丰富,而论述评议则犹如画龙点睛,一针见血,相信一定能让广大读者收益颇丰。当然,由于水平所限,其中的一些评议可能个人观点过重,或有失偏颇,还恳请广大读者朋友批评指正,不吝赐教。

作者

于 2010 年秋

目 录

第一章 谋长远——提前筑墙保平安

1. 杯酒释兵权,稳定数百年
——宋太祖赵匡胤的集权之道 2
2. 不管阳谋还是阴谋,只要能胜就是好谋
——晏子使阴招“两桃杀三士” 6
3. 我明明白白你的心
——姚崇靠度心术保子孙平安 10
4. 自污即是自保
——王翦置田,萧何请苑 13
5. 经商求势重于求利
——胡雪岩放长线钓大鱼 15
6. 狡兔必有三窟,为官当思长远
——冯谖为孟尝君买“义” 19
7. 卖掉“奇货”换大官
——吕不韦贩贱卖贵赚天下 23

第二章 知藏露——官场进退自如

1. 在其位不谋其政
——田千秋圆滑处世渡难关 30
2. 避权让位,明哲保身
——李泌功成、名遂、身退 34

3. 锋芒过露者前途无“亮”
——“李广难封”的真实原因 38
4. 盲从背后藏杀机
——徐阶何以让奸臣“冤死”? 42
5. 藏锋露拙,扮猪吃老虎
——司马懿装病惑曹爽 46
6. 佯狂度艰难,伺机登皇位
——朱棣靠装疯卖傻夺得皇位 50
7. 不遭人嫉是庸才,常遭人嫉是蠢材
——杨修恃才傲物招致杀身之祸 53

第三章 懂方圆——刚柔并济好用权

1. 捆硬柴禾用软绳
——段秀实以柔克刚平驿乱 58
2. 往对手脸上“贴金”
——寇准“赞”走王钦若 61
3. 恩威兼施
——朱博巧用恶棍属下 64
4. 江山是“哭”出来的
——李从珂用眼泪收买人心 68
5. 揣着明白装糊涂
——谢安用缓兵计拖死桓温 72

第四章 善借力——他山之石可攻玉

1. 狼狈是一家
——卢杞援恶助己陷忠良 78
2. 扯着老虎尾巴抖威风
——曹操挟天子以令诸侯 82

3. 铁肩担道义,辣手锄奸佞
——杨一清借刀诛刘瑾 87
4. “宫”中有人好做官
——铁木迭儿借皇太后之力掌大权 91
5. 借树开花,移花接木
——李园飞黄腾达的秘诀 94
6. 一封书信引发的冤案
——皇太极巧施离间计除大敌 97
7. 君子为什么败在小人手中?
——“两面人”石显借刀除异己 100
8. 趁着浑水摸泥鳅
——萧裕借乱势除群“敌” 104

第五章 慎为先——小心驶得万年船

1. 明枪易躲,暗箭难防
——杨震丧命为哪般? 108
2. 生前死后两重天
——权臣霍光的悲剧 112
3. 斩草不除根,春风吹又生
——张柬之心慈手软留祸害 117
4. 同舟未必共济
——王安石错信小人终遗恨 123
5. 有心算无心
——史弥远设计,准皇帝中招 127
6. 黄鼠狼为什么给鸡拜年?
——李莲英设计“驯服”李鸿章 131
7. 祸不入慎家之门
——“四朝元老”郭子仪的生存之术 135

8. 不怕千着巧,只怕一着错
——李斯一步走错步步错 138

第六章 通权变——能屈能伸大丈夫

1. 不疯魔,不成活
——孙臧诈疯巧脱身 144
2. 披着狼皮的羊才是好羊
——卢蒲癸兄弟忍辱偷生除国贼 148
3. 留得青山在,不怕没柴烧
——武则天雌伏待变 151
4. 示弱非真弱,扮猪吃老虎
——王曾以骄敌之计除丁谓 154
5. 吕端大事不糊涂
——吕端在关键时刻捧太子上位 157
6. 打落牙齿和血吞
——曾国藩的官场生存之术 160

第七章 识时务——择主而事方良臣

1. 君择臣,臣亦择君
——马援择明主成大业 166
2. 酒香也怕巷子深
——宁戚靠自我推销出人头地 169
3. 识时务者为俊杰
——汉初名相陈平的官场生存术 173
4. 政治是可以交易的
——赵普利用皇权斗争复登相 177
5. 冷庙烧热香
——吕氏父女押宝,无赖刘邦称帝 181

第八章 防构陷——欲加之罪何患无辞

1. 以“孝”为刀
——王凤设毒计陷死王商 186
2. 君要臣死,臣不得不死
——汉景帝卸磨杀驴,周亚夫绝食而亡 189
3. 不吃掉上司难以成大器
——王君廓踩着主子尸体往上爬 192
4. 无中生有
——杨素制造假象施离间 195
5. 众口铄金,积毁销骨
——宇文述用谣言陷杀李浑 198
6. 欲加之罪,何患无辞
——岳飞冤死风波亭 201

第九章 远美色——温柔乡多是英雄冢

1. 温柔乡是英雄冢
——把重耳推向霸主之路的女人 208
2. 色是挂骨钢刀
——汉成帝贪美色命丧赵飞燕姐妹的床上 211
3. 美女眼泪的杀伤力
——王允用连环计巧除董卓 214
4. 匹夫无罪,怀璧其罪
——石崇因财富和美色而惹祸上身 218
5. 英雄难过美人关
——洪承畴降清的一个诱因 223
6. 袁世凯用“美人计”拉拢党羽
——英雄难过美人关 227

第一章

谋长远

——提前筑墙保平安



自古不谋万世者，不足谋一时；
不谋全局者，不足谋一域。

1. 杯酒释兵权, 稳定数百年

——宋太祖赵匡胤的集权之道

作为文人, 恨不生 in 宋朝; 作为饮士, 庆幸没有生在宋朝。千秋功罪, 谁来评说? 说又能说得清? 唯有酒局的传说至今流传, 让千年之后的人们还在回味那场精彩的杯酒释兵权。

北宋的开国皇帝宋太祖赵匡胤, 为结束存在已久的藩镇割据局面并使之不再出现, 采取了一系列加强中央集权的措施, “杯酒释兵权”便是其中一个重要的战略。

唐末, 藩镇割据, 各地节度使专权拥兵而上抗朝廷命令, 朝廷对节度使的叛服无常则多是束手无策, 因而导致“国擅于将”的局面。唐代宗以后, 又出现了节度使由士卒拥立的情况, 而且愈演愈烈, 又形成了“将擅于兵”的局面。赵匡胤本人就是沿用前代惯伎, 乘后周主幼国疑之机, 以军卒拥戴的形式发动兵变, 篡得帝位, 建立宋朝的。

因此, 如何防止军卒重演故伎, 对其他高级将领也搞黄袍加身篡夺政权的“把戏”, 便成了宋太祖赵匡胤夜不成寐的一块心病。史书载, 赵匡胤即位后, 在诛灭了李筠、李重进叛乱后不久, 即召谋臣赵普问计。赵匡胤说: “天下自唐季以来, 数十年间, 帝王凡易十姓, 兵革不息, 苍生涂地, 其故何也? 吾欲息天下之兵, 为国家建长久之计, 其道何如?”

赵普回答说: “陛下之言及此, 天地神人之福也。唐季以来, 战斗

不息，国家不安者，其故非他，节镇太重，君弱臣强而已矣。今所以治之，无他奇巧也，唯稍夺其权，制其钱谷，收其精兵，天下自安矣。”

话还没说完，赵匡胤就已心领神会，连忙打断赵普的话，说：“卿勿复言，吾已喻矣。”唯恐被身边的人泄漏出去。

时隔不久，宋太祖即开始动手收夺那些有拥戴之功的旧部的兵权。一日，宋太祖借晚朝的机会，请石守信、王审琦等人饮酒。三巡以后，宋太祖屏退左右之人，对这些故人说：“我没有你们的鼎力相助，也当不了皇帝，我会永远感念你们的恩德。可是做天子也太艰难了，还不如做节度使快乐。”

石守信等人不知就里，忙问为什么。赵匡胤便接着说：“这不难知道，试问在座诸位，有谁不愿意做天子？”这在当时无疑是非常敏感的话题，如果有谁沾上了谋反的边，被诛灭九族那是跑不了的。石守信等人听了赵匡胤这番话，大惊失色，连忙向赵匡胤叩头说：“陛下为什么说出这样的话来？现在天命已定，谁还敢怀有野心，想做天子？”

赵匡胤说：“你们说得不对。你们虽然没有野心，但你们手下的人难道不会贪图富贵吗？一旦你们也被黄袍加身，你们虽然不愿意做皇帝，但这可能吗？你们难道已经忘了我是怎样被你们拥戴当皇帝的吗？”

石守信等人这才恍然大悟，终于完全明白了皇帝是在担心他们拥兵自重。他们连忙向赵匡胤叩头，并哭着说：“我们很愚笨，没有考虑到这些事，请陛下可怜我们，为我们指条活路吧。”赵匡胤见他的一席话已经震慑住了石守信等人，便真心地劝他们说：“人生好比白驹过隙，飞逝而过，所好者也无非就是富贵，不过想多积钱财，自己娱乐，遗福子孙。你们何不释去兵权，出外当个地方官，再多买些良田美宅，多



赵匡胤

置些歌妓美女，日夜宴饮，以终天年。我再与你们结成儿女亲家，这样一来，君臣相安，两无犯忌，该是多好的事啊！”

石守信、高怀德、王审琦、张令铎、赵彦微等人见赵匡胤把话说得如此明白，绝无回旋的余地，而赵匡胤当时在禁军中的地位还不可动摇，就都只好在第二天上表称病，乞求解除兵权。赵匡胤一见大喜，立即批准了他们的请求。

这就是历史上著名的“杯酒释兵权”。



杯酒释兵权

杯酒释了兵权，赵匡胤还没完全放下心。他知道，地方上的节度使权力还十分大，唐朝藩镇作乱，就是个教训。公元969年，王彦超等几个老资格节度使进京朝见皇上，赵匡胤又在酒席之间对他们说：“你们是国家的元老重臣，长久在外，担负的责任很重，公务太繁忙了，我实在对不起你们，无法优待你们这些老臣。”

有了石守信等人的前车之鉴，王彦超又哪能不懂赵匡胤的意思，于是连忙说：“我本就没什么功劳，却受到陛下恩宠。现在年纪大了，该回家养老了，请陛下恩准。”有两个节度使不识时务，还要夸耀自己的功劳，赵匡胤冷冷地回答他们：“从前那些事，还提它干什么？”第二天，赵匡胤客客气气地把王彦超送回家养老，而那两个夸功的，被罢免了节度使。赵匡胤找了两个闲散的官职让他们当，留在京城居住，实

实际上被严严地看管住了。

至此,赵匡胤收回兵权的计划成功实现,宋王朝也自此开启了“尊儒隆文”的序幕。

潜规则解读:

HUO XUE HUO YONG QIAN GUI ZE

在古代,弱肉强食的丛林法则向来有效,拳头就是硬道理。宋朝在这方面的表现在历史上提供了一个非常奇特的范例,或者说是反面教材。若论政治稳定、经济繁荣,宋朝远胜秦汉,甚至与盛唐相比也不相上下。然而宋朝的军事实力却不敢恭维,屡屡被起步于奴隶社会的辽、西夏、金、蒙古所击败。这种国富兵弱的格局,最后终于导致了宋朝的灭亡。可见,生存权都保证不了,一切都是白搭。

所有这些后果,可以说都起始于赵匡胤的杯酒释兵权。所以说这一场酒局,虽然政治影响力极大,但它的负面作用也不小。

2. 不管阳谋还是阴谋,只要能胜就是好谋

——晏子使阴招“两桃杀三士”

中国封建社会的官场斗争从很大程度上讲就是阴谋诡计的大争斗。阴谋诡计并不是奸臣贼子的专利,很多忠臣对此也用的极为纯熟。他们所共同奉行的游戏规则是:“不管阳谋还是阴谋,只要能胜就是好谋。”

晏婴(公元前578—公元前500年),字仲,即后世所说的晏子,齐国夷维(今山东莱州)人,出身齐大夫之家,为春秋战国时出色的谏臣和外交家。

晏子在齐国可以说是大名鼎鼎,这个其貌不扬、身材矮小的宰相才智非凡,他不仅为后人留下了一部《晏子春秋》,还因善于劝谏齐王而名垂千古。他屡次出使外国,皆能不辱使命,为国扬威,称得上贤相。但就是这么一位正人君子为了齐国的长治久安,也为了自己的官位坐得更牢固,也是要一些阴谋诡计的,最典型的一例自然就是著名的“两桃杀三士了”。

当时,齐国有田开疆、古冶子、公孙捷三个勇士,他们以勇猛无敌而闻名于齐国,被人们称为“三勇士”,很受齐国国君齐景公的宠爱。这三个人因为英雄相惜而结为异姓兄弟,又自诩为“齐国三杰”。他们自恃有功,横行霸道,目中无人。有一次,已任齐国宰相的晏子在路上与之相遇,他们连个招呼也不打,甚为傲慢。甚至在齐景公面前,他们也

以“你我”相称。无礼到这种地步，景公内心自然不悦。这时，奸臣陈无宇等正在阴谋篡位夺权，见此三人威猛无比，又头脑简单，便设法收买过去，以相机行事，图谋篡乱。

晏子深知如果让这种恶势力日益扩大，必成后患，便乘机对齐景公说：“我认为贤明君主手下的将官，应该明白君臣的礼节，懂得上下的规矩。这样，在国内才可以禁住暴乱，对外可以阻挡敌人。上面给他奖赏，下边也服气。可如今公孙捷、田开疆、古冶子三人，对上不讲君臣礼仪，对下没有尊长之德，对内不能用来禁止暴虐，对外不能用以拒敌，因而，他们实在是危害国家安全之人，不如趁早除掉。”齐景公也早已对这三人的深为痛恨，只是忌惮于三人功勋卓著，在齐国国内素有威名，如果贸然惩治，很可能会失去民心，因此才不敢治其罪，这时晏子正好来劝谏，他就顺水推舟，全权交给晏子处理。

过了一段时间，鲁国国君鲁昭公到齐国访问，齐景公想趁此机会发动外交攻势，让鲁国脱离和晋国的联盟而结盟齐国，所以，齐景公隆重地接待了鲁昭公。在宴会上，鲁昭公让叔孙舍做相礼，齐景公就让晏子做相礼。在齐景公的下边，站着三个铁塔般的勇士，正是“齐国三杰”。

晏子一直在寻找除掉这三人的机会，此时他计上心来，走上前去对景公说：“主公种了几棵稀有的桃树，今年该结桃子了，我想去看看，摘几个桃子来给二位君主尝尝鲜，不知可否？”景公同意了，晏子就请求自己去摘桃子。

晏子只摘来了六个桃子，对景公说：“桃子未熟，只此几个。”并行酒令，把桃子献到鲁昭公和齐景公的面前说：“桃大如斗，天下稀有，君王吃了，千秋同寿。”鲁昭公和齐景公一人吃了一个。晏子和叔孙舍相互推赞，都说对方辅佐君主有功，也各吃了一个。这样，就只剩下了两个桃子。晏子对齐景公说：“现在还剩下两个桃子，我想不如让下面的大臣各说自己的功劳，谁的功劳大谁就吃桃子。”齐景公同意了，晏子就传下令去，让下面侍立的大臣各表功劳。

站在齐景公近处的三勇士性子最急，其中公孙捷先走一步说：“从前，我陪主公在桐山打猎时，冲出了一只老虎，直向主公扑来，是我打死了老虎，救了主公的命，这个功劳不算小吧！”晏子说：“你救了主公的命，确实功劳不小，应该吃一个桃子。”晏子就请景公赏了他一个桃子，一杯酒，公孙捷拜谢退下。

这时古冶子上前一步说道：“打死老虎算什么，我跟主公渡黄河的时候，一头大鳄鱼咬住了主公的马，是我和那鳄鱼拼死搏斗，杀死了鳄鱼，才救了主公的马。”齐景公插言说：“要不是古冶子，别说我的马，就是我的命也保不住了。”晏子一听，忙让齐景公赏给古冶子一个桃子和一杯酒。古冶子喝了酒，吃了桃子，拜谢而退。

另一位勇士田开疆一看两个桃子被前两个人吃光了，气得大声嚷嚷：“打死老虎、杀掉鳄鱼算什么，主公让我去打徐国，我杀死了徐国的大将，俘虏了五百敌人，连郯国和莒国都归附了我们，这样的功劳算不算大呢？与他们相比如何？凭我的功劳，能否吃到一个桃子呢？”

晏子在一旁添油加醋地说：“开疆拓土，比杀虎斩鳄的功劳要大，只是桃子已经吃完，就让主公赏你一杯酒吧！”

齐景公也说：“要论功劳，数你最大，可惜说得晚了！”

田开疆十分生气地说：“我为国争光，帮主公打败敌国，反倒不如个杀虎斩鳄的人，还站在这里丢什么脸哪！”说完，拔剑自刎。

公孙捷说：“我凭这么点功劳，竟也抢桃子吃，想想真是脸红，我也不活了！”说完，也拔剑自刎。

古冶子大叫道：“我们三个人是生死兄弟，你们俩死了，我还能活吗？”说完，也拔剑自刎了。

这就是中国历史上著名的“两桃杀三士”的故事，晏子这个“老奸巨猾”的家伙，不动一刀一枪，就不着痕迹地杀了三个武功高强的“英雄”。这不仅展现了他高深的政治智慧，更为后世留下了这样一条官场权力角逐的潜规则：谋定而后动，谋无正邪，有胜乃大！