

刘邦

大志

【台湾】

陈文德 ■ 著

弱勢大贏家

开头充满雄心壮志，结局却悲凉怅惘——这便是汉初开国君主刘邦的创业写照。在本书中，可以清楚地看见刘邦迈向成功之路的关键，也能检讨刘邦走上歧路的原因。作者陈文德从秦王朝兴衰，一路检讨到吕后掌权的「后刘邦时代」，从老于治本的方法，切入现代企业之经营策略。本书将为你呈现出一个全新开端的境界！

刘邦大传

——弱势大赢家

(台湾) 陈文德/著

(上)

中国戏剧出版社

刘邦大传

——弱势大赢家

(台湾) 陈文德 / 著

(下)

中国戏剧出版社

内容简介

刘邦是中国历史上第一位平民皇帝，他的成功曾经让当时许多人跌破眼镜，他登上九五之尊之意义，也令后人讨论不已。这位地方小混混，竟然在秦末大乱的天下中，与诸英雄豪杰争强斗胜。他打败了有史以来最为强悍勇猛的对手项羽，逼得项羽因无颜再见江东父老而自刎乌江。一个每战必败、攻无有克的软脚虾，凭什么打败蛟龙称王？处于弱势的可怜虫又是如何抬头挺胸变成大丈夫？这些问题实在引起我们的好奇：他是怎么变成“弱势大赢家”的？

民国初年的一代奇人李宗吾，曾拈出“厚黑学”一词，并郑重介绍“厚黑学”代表人物“刘邦”。他认为刘邦的成功就在于他脸皮够厚心够黑，不只“厚黑”而且彻底，不像项羽似厚不厚要黑不黑，终究导致失败。

“脸厚心黑”或许是许多成功人物的写照，但却总缺乏那么点温柔敦厚的感觉。

历来批评家们总认为刘邦所以能够获得胜利，主要是因为刘邦知人善任，宽宏大量，宁愿斗智而不斗力。这正是刘邦能够从风起云涌、诡谲多变的时代里脱颖而出的原因。知人善任，所以拥有优秀的将领和一流的幕僚人才，巩固了领导中心；宽宏大量，所以能够散发领袖魅力，使属下心悦诚服；宁愿斗智而不斗力，所以能残存喘息，绝地逢生，培养

实力。这就是刘邦能够变成“弱势大赢家”的理由。由于居于弱势，他乐于与众人分享，终成强者。而成为当代无人能敌的强者之后，由弱势转强势的刘邦却开始走下坡。过去，他尚在草莽时，可以率性坦诚以待人，登上王位后毕竟“高处不胜寒”，又畏惧后代子孙遭受功臣压迫，便开始有计划地铲除功臣，所谓“非刘氏而王者，天下共击之”的白马之盟，只是说明其“家天下”的私欲而已。任何可以影响“家天下”的因素，都得不留情面地拔除。

当刘邦与吕后进行杀戮功臣的“大业”时，刘邦这个“大赢家”开始失去了他的筹码。

在刘邦去世之半年前，他曾衣锦还乡回到沛县，并唱了一首悲壮的《大风歌》：

大风起兮云飞扬
威加海内兮归故乡
安得猛士兮守四方

《大风歌》的开头充满着雄心壮志，结尾却语调悲凉。人到晚年的刘邦，或许正后悔着杀害功臣名将的事情，为着大汉帝国的前途茫茫而不得不悲伤感慨。创业虽然维艰，守成却更是不易啊！

陈文德先生所著的《刘邦大传——弱势大赢家》正剖析着由弱而强、由强转弱的经营转折，我们可以清楚地看见刘邦迈向成功之路的关键，也可以检讨出刘邦走下坡的原因。陈文德先生从秦王朝兴衰，一路检讨到吕后掌权的“后刘邦

时代”，从老子治术的方法，切入现代企业之经营策略，使得《刘邦大传——弱势大赢家》呈现另一个崭新开阔的视野。

刘邦登上帝位之后所做的“家天下”努力，也给予我们许多反思的空间。从企业经营的观点而言，刘邦所暴露的正是家族企业的危机。在争夺帝王之前的刘邦是开阔的、有创意的群体领导者，继登龙位宝座后，反而思路蔽塞、眼界窄化，一心只想建立家族企业。然而，家族企业是否能保有永续经营的优势？依历史、经验与实战综合观察，家族企业实是最危险的经营。因此读《刘邦大传——弱势大赢家》时，对“家族企业”的经营之省思是不可忽略的一项重要部分。

(执笔/余远炫)

导 言

楚河汉界话中国

华夏文明的组织

黄河，自古以来便被公认是中华民族的发源地，其实，严格来讲，只能算是华夏文明的发源地。

黄河的水，固然是人类生存和耕种不可或缺的，但“黄河之水天上来”，也指出黄河的特色是长年泛滥成灾。为了治理这个严重的水患，居住在大河旁边的各个部族，不得不组成某种程度的“命运共同体”，这便是华夏文明的开端。

从传说中的有巢、燧人、伏羲、神农（炎帝王朝）、黄帝王朝、夏王朝、商王朝，至周王朝时乃达到华夏文明发展的最高峰。

由于治理水患需要汇集人力，华夏文明讲求组织，并由固定的领导者分层管理，最高的领导者便被称为“共主”。依情势及力量的轮替，“共主”在一段期间后，便由有力量者取得，从有巢氏到周王朝，便象征着共主领导权的轮替。当然，“共主”之下，也依部族血统的亲疏及部族规模的大小，将很多“小领袖”安排在这个领导的“政治体系”中。随着时间的发展，这个组织从松懈到逐渐紧密，在周王朝的

“宗法制度”和“封建制度”形成后，组织的完整和系统化已至相当令人惊讶的程度，社会秩序和组织力量的发挥也到达了最高潮。

这个组织讲求阶层管理，即所谓“君君、臣臣、父父、子子”，每个人或部族应谨守自己的岗位及名分。部族依大小与和共主间的亲疏关系，也区分成“公、侯、伯、子、男”五种等级，以紧密的组织来发挥集体的力量。这种井然有序的结构和关系，便是日后孔子最为推崇的。其实，儒家的思想系统，便是在华夏文明体系中发展出来的。

自成体系的楚文明

传统的史学观，总把注目的焦点集中在这个华夏文明体系上，把他们活动的地区称为“中原”，也只把他们视为中华民族的代表。

其实，华夏文明蓬勃发展之际，在目前中国版图各个地区，更存在着数万个大小部族，其中以楚文明最具特色。

过去，很多的史学家，总把楚文明视为华夏文明内一个附属的偏远次级文明，并将其归属于周王朝的“诸侯”。即使连司马迁的《史记》，也落入这个窠臼中，这多少是“大中华沙文主义”的心理在作祟。但目前考古学家所发现的新资料中，逐渐证明楚文明不但不同于华夏文明，并且很早便拥有自成一体的文化，相当的精致并特殊，甚至比华夏文明有过之而无不及。

不同于华夏文明的“火”及“鸟”类图腾族，楚文明以

“蛇”及“兽”类图腾为主，分布地区几乎遍及黄河南岸到长江南北岸。或许由于山岳及沼泽太多，这个文明的部族通常不大，独立性高，作战的机动能力很强。目前有不少史料显示，伏羲氏及黄帝王朝可能也来自这个文明体系的较北方部族（详见拙作《乱世经营术》）。也就是说，这个图腾族很早便参与了中原华夏文明的“争权夺利”。

不过，自从黄帝王朝的末任共主帝尧，被原属东方鸟图腾族的帝舜篡位后，帝尧的残余势力被流放于南方，又回到楚文明中。历经夏、商、西周王朝连续将近一千年，除了少数几股留居在中原的部族外，这个图腾族几乎退出了华夏文明的政局。

蛇兽图腾族的特色是以游猎为生，活动力强而不固定，因此部族间的组织松懈，大多采取平等的联盟方式，不像华夏文明有井然有序的阶级组织。在中央组织上，楚文明也采用集体领导方式，因此身居最高领导者的楚王，在重要的事务上都必须咨询各大部族的长老或领袖。加上其族群分散于各地，交通不便，整合集结的力量较弱，使楚国在整体作战力上并不显得特别强。不过，这个分权的联盟组织，在人类文明的贡献上，绝不亚于黄河流域的华夏体系。

南北对峙的两大文明

西周王朝成立时，楚国自身已有了相当完整的政治体系。领导者也自称为王，和周“天子”地位平等，而不像一般的中原诸侯是归属于周天子的分封和管辖。因此，楚王朝

很早便和周王朝处于南北对峙的状态。

日后的楚王，在名字上都有个“熊”字，应与兽图腾族有关，也有史家认为可能与黄帝的“有熊氏”属同一部族。《帝王世纪》书中便记载着帝尧被帝舜流放到长江流域的传说，或许这也是“有熊氏”退出中原政局后，“落叶归根”的行动。相信在那个时候，黄帝王朝的重要长老也有不少人跟着南返，楚王室或许便是由这些部族发展出来的。

游猎部族的规模通常不大，但活动力强，影响幅员也较大，其政治组织皆属松散联盟。“共主”没有太大的权力，但名义上却可领导颇富作战力的庞大团体，因此他们的声势远大于实力，楚国便是属于这样的组织。（在美国西部开拓时代的印第安人，也可看到这种联盟部族的型态。）

春秋时代，楚国几乎已整合了黄河南岸到长江流域的整个区域，统辖人口之多，也绝非中原各诸侯国所可比拟。而且楚国各部族皆好勇斗狠，善战又认真，没有一个中原诸侯不对他们感到畏惧。幸好，楚国是分权组织，楚王真正能动员的兵力有限，否则即使中原大诸侯联合对抗，可能也不是楚国的对手。

不过，中原各部族一向自大，不管楚国有多强，中原的“共主”也绝不会给予平等待遇。因此当西周王朝建立时，楚“共主”曾基于礼貌向周武王表示庆贺，周天子居然以其是化外民族，赐给他一个诸侯中最低爵位的“子”爵。幸好当时的楚王也弄不清“子爵”是什么意思，所以没有产生争执。

《史记》上便有如此记载，楚武王熊通曾对东周王室的

使臣表示：“我们的祖先在周成王时，已经是周天子的好朋友了。”显示楚王朝在西周早年力量就已很大，可以和周天子平起平坐，因此楚王一向不在乎周天子给他们的封号，后来干脆也自称为王了。

诸侯国的称霸与抗楚

春秋是这两股文明南北大对抗的时代。这段期间，楚国继黄帝王朝之后，趁中原乱局，再度积极地向中原扩充其势力，所以楚国属于攻击者，华夏文明的历任霸主则属于守势的一方。

齐桓公以“尊王攘夷”为口号，成为中原第一个非周王室的“实质共主”，其攘夷的目标除北方少数异族外，最主要对象便是楚国。管仲以“八国联军”南征，却雷声大雨点小的以和谈收局，主要便在于他没把握凭借实力击败楚国，因此巧妙地避开了即将展开的正式对决，以维持住齐国在中原的霸权，也暂时阻挡住楚成王的北上雄心。

宋襄公自认是齐桓公中原霸权的继任人，所以也尽毕生之力阻挠楚国势力的北侵。泓水之战，他明知必败，仍奋力一击，成了护卫中原的悲剧英雄。虽然此后中原霸权出现了短暂的断层，但宋襄公的拚命，却导致了楚成王和成得臣之间的政治斗争，致使楚国整合无力，无法挥军北上，否则楚国称霸中原可能会提早数十年。

晋文公的崛起，使中原诸侯有力量再度阻挡住楚成王的攻势。晋文公重耳本人曾在楚国接受政治庇护，因此相当了

解楚国的优势与劣势。就任晋国领袖后，他便利用楚王和成得臣间的矛盾，在城濮之战中，巧妙地击败了楚国，也把楚成王的争霸雄心彻底浇熄了。

晋楚间的长期对抗，虽各有胜负，但却导致两国力量的趋于衰颓。春秋末年，楚成王之孙庄王虽称霸中原，完成登上中国霸主之位的美梦，但楚国长年耗损国力，终为东南方新兴的吴国所败。

吴越先后称霸，象征着长江流域的部落实力大增，南方各部族的实力也稳稳地超越了北方。楚国最后虽再度灭亡越国，统合黄河以南到长江流域各地区，但楚国的文明在历经动乱后也更形复杂了。

由于吴国早年曾接受晋国的经援及军援，因此吴文明中有大量火图腾族文化。此外，春秋末年齐鲁地区有众多移民进入吴越境内，使鸟图腾文化也跟着入侵，再加上越国原有的水族图腾，使得原本就颇复杂的楚文明，在并吞吴越后更形多样化了。

战国七雄的格局

笔者曾沿长江而下，考察最近出土的楚文明，除原有的兽蛇图腾外，鸟图腾的痕迹也相当的清楚。

但多元化也增加了整合上的困难，因此进入战国时代后，楚国的领域虽然更大了，但竞争上的表现反而不如春秋时期。

长期战争，使杀入的武器大为进步，铁兵器代替铜兵

器，杀伤力大增；战争的形态也由压倒对方气势的英雄式胜利，逐渐转成屠杀对方的毁灭性战争，大多数国家便在激烈竞争中遭到灭亡。经历二百四十二年的春秋时代，原本三千个诸侯国，最后只剩下了韩、赵、魏、齐、楚、燕、秦的战国七雄与零星的姬姓小国。

激烈的生存竞争，使诸侯领袖的关心重点，渐由天下争霸转为自己国家的安危。加上小诸侯纷纷消灭后，大诸侯间的缓冲区没有了，竞争不再只是为了争面子，而是攸关生死之大事。

七强并立，谁也制服不了谁，想要靠外交技巧以一国领导天下的可能性不大了。代之而起的是各国在强大竞争下为求生存和发展，不得不趋向国家主义，而富国强兵也成了当代最重要的政治目标。

原本最强大的楚国，在吴越称霸期间，为了整合长江流域政治势力的需要，也暂时退出了中原霸权的争夺。因此使韩、赵、魏三国可以在较小的挑战下，承袭了晋国的霸业，而在战国初期的表现上较为优异。

但条件愈好，危机也愈大。韩、赵、魏地处中原要冲地带，承受的竞争压力最大，在历经多次战争以后，国力剧烈消耗，反而成为了最早的输家。

东方的齐国，一向以经济挂帅，作战力原本不强，因此面对强烈竞争，其表现远不如以斗智为主的春秋时代。除了在齐威王、宣王时有昙花一现的强势外，齐国在斗狠的角色上显得手足无措。战国中期后，在和北方新兴军事强权燕国的连年征战下，更是两败俱伤，自顾不暇，无心参与中原的

争霸。

以幅员来讲，楚国仍是雄视群伦，只是分权联盟造成其力量很难有效集结。其间在楚悼王时代，兵法家吴起虽曾以生命为代价，促成楚国的中央集权改革运动，但功效仍然有限。日后，急于施展富国强兵之术的李斯所以会抛弃祖国，西入秦境寻求发展，也在于深感楚国集结国力困难，规模虽大，却不适于激烈竞争的挑战。

秦国的兴起

最经得起挑战的，却是原本最为弱勢的秦国。秦国的祖先是商王朝时代鸟图腾族的长老——蜚廉和恶来的后代，因此在周王朝建国之初，他们成了重级战犯，族群被迫流浪各方，命运之悲惨有如犹太人亡国之情境。

残存的部落领导人远离了故居——东方的黄土平原，向西逃亡。其中蜚廉的一支庶传后代子孙，逃到山西一带，靠养马维生。不久便由于他们的专业技术，得到周王室的重用，出任养马官员；周穆王在位期间，更以军功被封于“赵”，成为了晋国的大夫，也就是日后战国七雄中赵国的祖先。

蜚廉长子恶来的嫡传后代则往西逃得更远，他们一直到雍地才定居下来，并和当地的戎人杂居。一直到西周王朝末期，约二百年以后，才以军功受封于秦地，并恢复了嬴氏一族的称号。（有关秦国这段艰辛的建国史，在拙作《秦公司兴亡史》有详细叙述）。

周平王东迁时，秦国的领导者由于近水楼台，护驾有功，获得赐封周王室原有的镐京精华区，因而国势大振。传至秦穆公时，更击败当代霸主晋国，成为春秋五霸之一。

战国初期，秦国的国势曾一度衰退，而且国境多次被魏国的兵法家吴起攻破，丧失了不少土地。一直到年轻的秦孝公即位后，力求革新图强，任用魏国出身的法学家商鞅，十二年间进行两度革新变法，改部落为郡县，力行中央集权，国力才随之暴增。因此到了战国中期，秦国已成为当代首席强权，在国际上被称为虎狼之国。

诸子百家的平流竞进

面对大自然的挑战，华夏文明诸国一向讲求组织以发挥集体力量，而周公旦的封建及宗法制度更使社会组织结构的紧密到达了最高峰。当时施政的着眼点是天下秩序的整合，所以力求组织阶层分明——王、诸侯、卿、大夫、士、人民，秩序的建立必靠彼此身分的认同，后来儒家学说便以此为蓝本而形成。

长江流域一带，自然条件良好，生存竞争压力不大，因而哲学家思想上倾向崇尚自然，一切皆为上天所赐，平等成了主要精神。于是以老庄为主的道学，便成为楚人“无政府”主义或“微政府”主义的基本人生观。

但随着国际竞争的加强，国力的整合却对楚国构成最大的挑战。面对平等分权的各部族，楚国王室最迅速合理的整合方法，便是将他们共同统辖在楚王的指挥下。“法家”便

在这种气氛下发展而成，李斯及韩非都是楚国大儒荀子的学生，也就是说法家是以道家为本、儒家为用，乃南北哲学的综合体。不过在无政府及微政府思想盛行的楚国，法家的发展并不成功，反而是殖民文化的秦国，在没有重大包袱的情况下全盘的接受了。

商鞅变法使秦国的政治整合完全成功，作战力大增，声势暴涨，正好合乎全面竞争时代的需要，因而各诸侯国争相效尤，国家主义急速抬头。昔日重视社会阶级伦理的封建制度和天下主义，虽有孔孟等大师级人物的宣扬，仍渐趋没落。数千年的华夏文明至此破灭，结合南北文化的崭新文明即将诞生。

秦帝国的兴衰

秦王政 26 年（公元前 221 年），秦国击溃了包括楚国在内的其他六大强国，中国再度恢复了统一的领导权，版图则包括一直不属华夏文明的楚地和吴越等地方。经由国家主义和中央集权的洗礼，统一六国后的秦王政，其权势已非昔日天下共主或周天子所可比拟。为了给自己一个合乎身分和时代需求的称号，秦王政于是自称为“始皇帝”，中国的文明体系至此也跨进了一个崭新的时代。

不过，秦帝国的政治发展并未成功地迈向崭新的文明。过去的成功经验，限制了她的创造力，反而成了失败的关键。

中央集权的郡县制，虽成功地促成秦国政治的整合，使

其有能力统一六国。但将这种制度，硬是用在统一后的庞大版图和复杂的文明体系中，却导致了严重的帝国贫血症。军事统一虽算成功，但紧接而来的行政和文化统一则全然失败，统治效率十分低落。因此秦始皇不得不借着长期巡幸来宣扬皇权，最后竟累死在巡视的半途上。

统一六国的战争中，楚国由于是分权部落国家，因此并未遭到全面击溃。最后主力的项燕军团虽然失败，主将也死于战场，但分布各地的部族仍拥有相当的独立抗战能力。因此早自秦始皇在世时，便有“楚虽三户，亡秦必楚”的隐言，楚地的游击活动，也从来没有停止过。秦始皇三次巡行之所以都以楚地为重点，主要原因便在于此。

斗智斗力的楚汉相争

始皇去世后，首先起义的陈胜、吴广便以楚军作号召，初期声势最大的反抗军——项梁军团，更是以楚军主帅项燕的后代自居。二世皇帝期间，六国几乎全部恢复，但楚军系统的反抗集团不但扮演主要角色，人员方面也占了一半以上。

项羽和刘邦也都属于楚人，项羽更是继承项梁军团的楚军嫡系。刘邦的集团大多属楚国的平民阶级，原本是附属项梁军团的副帅，应算得上是楚军的庶系。

中华民族自称为汉族，主要是来自于刘邦所建立的大汉帝国，但刘邦的王朝之所以称为“汉”，却是个偶然的因素。

秦帝国崩溃后，项羽的楚军掌控大权，项羽自封西楚霸