

中国历史上的官场游戏

权力规则

下

[几千年政坛风云的机谋权变尽收笔底
无数个官场人物的心术手腕皆现书中]

邹纪孟/著

中国盲文出版社

中国历史上的官场游戏

权力 规则

下

邹纪孟/著

中国盲文出版社

中国盲文出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

权力规则 / 邹纪孟著. — 北京: 中国盲文出版社,
2003.8

ISBN 7-5002-1890-7

I. 权… II. 邹… III. 政治 - 谋略 - 中国 - 古代 IV.D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 064872 号

权 力 规 则

作 者: 邹纪孟

出版发行: 中国盲文出版社

地 址: 北京市丰台区卢沟桥城内街 39 号

邮 编: 100072

电 话: (010)83895214 83896965

印 刷: 北京海淀求实印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 880 × 1230 毫米 1/32

字 数: 550 千字

印 张: 22.75

印 数: 1-5000 套

版 次: 2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5002-1890-7/D · 66

定 价: 45.00 元 (上、下册)

此书盲文版同时出版

盲人读者可免费借阅

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

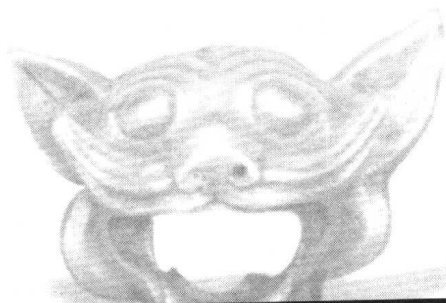
固 权

中国有句古话：“创业难，守业更难”，从官场学的角度而言，我们也可以说，“得权难，守权更难”。守权之所以艰难，一个重要的原因在于，官场中的人际关系太复杂了。

如上所述，官场的结构如同一座金字塔，无论处在这个塔的任何部位，每一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。

关于上对下的关系，“掌权篇”已经述及，此处着重论述后两种关系。

ACE 36/05



第八章 取媚君上

按照中国古代官场上的政治道德，臣下对君上的一个最基本的态度便是“忠”，无条件地服从君上。的确，在中国历史上也产生过许多可感、可叹、可悲、可泣的忠臣。但就其实质而言，君上与臣下原本是利害相互冲突的矛盾对立面，君上对臣下既要利用，又要防范；臣下对君上既不得不服从，又无时无刻不在窥伺他、算计他。君上要驾驭臣下，其实，臣下也无不想控制君上。

荀子说得好，君上好使用权谋，臣下百官便利用这一点进行欺诈；君上好枉法行私，臣下百官便利用这一点搞歪门邪道；君上好谗言倾陷，臣下百官便利用这一点陷害他人；君上好贪财求利，臣下便利用这一点对百姓巧取豪夺。

的确，工于心计的大臣们总是在精心地揣摩着君上的性格、兴趣、爱憎、好恶，然后采取相应的对策。对于昏庸糊涂的君上，他欺骗你，蒙蔽你；对于幼弱无能的君上，他欺侮你，控制你；对于雄强暴虐的君上呢？韩非子提出了一个最好的应付办法。

韩非在《说难》这篇文章中说，龙的喉下有一片逆鳞，谁要是触

动了它，必有杀身之祸。人主的身上，也有这样一片不可触动的禁区。这个禁区，概乎言之，指的便是人主的自尊心，他的帝王的威严，谁要是有意无意触犯了它，自然要倒大霉。但韩非同时还说，人主也如同龙一样，是“柔可狎而骑也”，驯服它就可以驾驭它，只要你能找到他的薄弱之处，并有效地加以利用。人主的薄弱之处是什么呢？便是他的虚荣心。

从来的统治者，都标榜自己是好忠正、恶谄媚、近忠贤、远小人的，是虚心纳谏的，可是有几个人是真正做得到的？任何伟大的统治者，其实也同常人一样，喜欢被奉承，喜欢被吹捧，听人当面指着鼻子数落自己的不是，与听着用恭敬、柔媚的声音说着“皇上圣明”，那感觉是很不一样的。奸邪之徒掌握了帝王们的这一精神上的弱点，便以谄媚之道来对付他，窥伺他的好恶，顺应他的意志，夸张甚至编造他的丰功伟绩，将他吹捧成天才、圣人，最大限度地去满足他好大喜功的虚荣之心。这样一来，这条龙便“柔可狎而骑之”了。很少有统治者能逃脱这张用谄言媚笑织成的网。因此，在历代的官场上，谄媚之臣总是很得势。

东汉顺帝时，有个叫左雄的大臣，在上书皇帝时曾深刻地指出：“人君莫不好忠正而恶谗谀，然而历世之患，莫不以忠正得罪，谗谀蒙幸者，盖听忠难，从谀易也。夫刑罪，人情之所甚恶，贵宠，人情之所甚欲，是以时俗为忠者少而习谀者多；故令人主数闻其美，稀知其过，迷而不悟，以至于危亡。”

唐玄宗时代，一个叫杨相如的县尉也表达过同样的意见：“人主莫不好忠正而恶佞邪。然忠正者常疏，佞邪者常亲，以至于覆国危身而不悟者，何哉？诚由忠正者多忤意，佞邪者多顺指，积忤生憎，积顺生爱，此亲疏之所以分也。”

这不是一两个朝代的现象，这是中国古代官场的痼疾。

1

善窥上意

《韩非子》中有一段话，论述了大臣取得宠幸的手段，大意是说，凡是奸臣都想顺从君主的心意，以取得君主的亲幸和权势。因此，君主所喜欢的东西，大臣就加以赞美、吹捧；君主所憎恶的东西，大臣就加以诋毁、攻击。人大概都是这样：赞成什么、反对什么，彼此意见一致，就会相互肯定；赞成和反对的不一致时，就会相互否定。现在，大臣都赞誉的，正是君主所喜欢的，大臣所诋毁的，正是君主所厌恶的，大臣同君主的好恶完全相同，这正是大臣取得信任和宠爱的途径。

《说苑》中也有类似的论述，大意是，君主所说的，一概表示赞成；君主所作的，一概表示拥护。私下里打听君主的喜好，立即加以迎合以满足君主的欲望，完全不考虑后果，这样的大臣是“谀臣”。

一个精于谄媚之道的大臣，不只特别注意研究他所谄媚的对象，还能够抢先一步，将君主想说而未说的话先说了，想办而未办的事先办了，表现出极大的主动性，这是谄媚者中的高手，是最被君主所赏识的人物，因而也是最为得势的人物。

“朴素”的皇子

谁都知道，隋炀帝杨广是中国历史上最为奢侈荒淫的一个皇帝，可他在登上帝位之前，还曾经给他的父亲隋文帝留下了一个生活俭朴的印象。

隋文帝作为一个开国之君，生性节俭，对于已被立为太子的大儿子杨勇衣饰的华贵很是不满，曾告诫他说：“自古帝王，从来没有生活奢侈而能长久的，你是太子，要以俭约为先。”并送给他一件当年的旧衣服和打仗时所吃的腌菜一盒，让他不要忘了创业时的艰难。

隋文帝的老伴独孤皇后又最憎恶男人亲近女色，对太子嫔妃众多也很反感。

当时杨广正在阴谋夺取太子的位置，他看出了父母的好恶以后，便刻意迎合，虚情矫饰，把自己装扮成一副十分俭朴规矩的模样。每当父母来到他的居所

时，他便事先将自己那众多的宠姬美妾以及他们所生的子女另藏别处，只留下

明媒正娶的萧妃在身边，连往来侍候的奴婢，也都是些非老即丑的女人，穿戴无华。室内原有的华丽陈设全都撤除，换上陈旧的家什，乐器上的浮土也留着不擦，还故意将琴

杨 广

弦弄断，仿佛好长时间无人摆弄一样。

隋文帝果然上当了，对大臣们一再夸赞他的这个儿子是如何的不近女色，不喜声乐。杨广就用这种手段，挤掉了杨勇，而谋到太子的位置。



[评说]

杨广当了皇帝以后的荒淫奢侈在中国历史上是出了名的，任何人都看得出来，他在父亲面前所做出的这一副姿态是一场大骗局。

所谓“善测上意”，其实就是对君上的欺骗。要求举国的百姓、举朝的大臣都以一个人的好恶为好恶，一个人的是非为是非，那是根本办不到的，然而，历代最高掌权者偏偏有这种霸道的心态。这就给那些谄媚之臣以可乘之机，他们细心揣摩你，尽量迎合你，当你对他们的恭顺表示赞许时，殊不知他们正在暗自窃笑，因为你已被他们的骗局所迷惑，成为他们达到个人目的的一种工具。

隋朝灭亡他有责

裴蕴早年在陈朝做官，暗中却与隋朝勾结，在隋灭陈时，他作为内应，帮了大忙。隋文帝对他的封赏极为优厚，甚至超过了那些出生入死的隋朝的将军们。

在隋炀帝时代，他任御史大夫之职，是一名执法大臣，可他办案完全不依据法律办事，处处窥伺着隋炀帝的意思。凡是隋炀帝所不喜欢，想要治罪的人，他便诬陷捏造，从严治罪，凡是隋炀帝所喜欢的，

他便网开一面，从轻发落。

薛道衡是隋朝少有的一位著名的文人、学者，当时有人称他为当代的孔子，诗写得也很出色。他有一首诗题名为《昔昔盐》，是隋朝诗歌中的名篇，其中“暗牖悬蛛网，空梁落燕泥”两句，由于写景逼真，一时传为佳句。他早年曾在隋炀帝的政敌手下工作过，因而为隋炀帝所忌恨。杨广当上了皇帝以后，他上书朝廷，对隋炀帝的父亲隋文帝赞颂了一番，隋炀帝以为这是借古非今，讽刺自己，很是恼怒。

善于察言观色的裴蕴探知隋炀帝的这种心态之后，便乘机进谗说：“薛道衡自负有才，又依仗着他和先帝的旧情，不把陛下放在眼里。陛下每颁布一道诏书，他便加以腹诽，将一肚皮不满都发泄到朝廷的身上，谣言惑众。若说他的罪名，倒是不大明显，但他的内心深处，一定是反对陛下的。（原文是‘源其情意，深为悖逆’）”

所谓“腹诽”、“情意悖逆”，裴蕴怎么能看得出来？这可真是“欲加之罪，何患无辞”了。隋炀帝对他这种无中生有捏造罪名的手段很是赞赏，说道：“你说他在思想深处反对我，真是一针见血！”

就这样，薛道衡被定为死罪。临刑时，隋炀帝问薛道衡：“你还能再写‘暗牖悬蛛网，空梁落燕泥’的诗句吗？”原来自视才高的隋炀帝对薛道衡的诗才也早怀嫉妒了。

如果裴蕴只是害死了一个薛道衡，倒也不至于动摇隋炀帝的统治，可恶的是，他对隋炀帝的种种恶行劣迹都曲意奉迎，甚至还进行预先诱导。隋朝立国之初，音乐舞蹈都还比较清新刚健，裴蕴发现隋炀帝不喜欢这些，他便下令在全国搜寻擅长靡靡之音、色情歌舞的乐工舞伎，奉献给隋炀帝，人数多达三万余人，使隋炀帝更加沉溺于声色酒肉之中。为满足隋炀帝大肆挥霍的需要，他又下令在全国按人头逐个核实应当交纳租税之人，一下子查出了六十多万人，使隋炀帝加



瓦岗军开仓散粮

重了对百姓的盘剥。

隋炀帝几次发动东征辽东的战役，给国家带来极为严重的灾乱，终于激起了人民的反抗，连统治阶级内部也发生了分裂。开国功臣杨素的儿子杨玄感首先发动兵变，短短的几天，响应的人数便达十多万人。兵变被镇压下去以后，隋炀帝说：“杨玄感振臂一呼，便有成千上万的人随从他，看来天下人不能太多，太多了便会去当强盗，如果不尽行诛戮，怎么会让人害怕！”

对于这样残忍的旨意，裴蕴也惟命是从，助纣为虐。他经手处理这一案子，杀人竟多达数万。

这不只扩大了统治阶级内部的矛盾，也引起了人民更加强烈的反抗，致使起义的烈火遍布全国。隋炀帝执迷不悟，又要发动新的征辽战争，他向大将苏威询问征辽的战略，苏威不敢直接劝阻，而是想让隋炀帝了解全国反抗形势的严重，便巧妙地回答：“这一次征辽东，朝廷用不着直接发兵，只要将各个地方聚众反抗朝廷的盗贼予以赦免，便可得到数十万的兵力。他们感谢朝廷免除了他们的死罪，一定会全力报效，这样不出一年，辽东便可平定了。”

隋炀帝没有品味出这番话的含义，只是表示怀疑：“我亲自率兵征讨，尚且不能取胜，这些草寇去能管什么用？”

裴蕴却听出了苏威的潜台词，等苏威离开后，他对隋炀帝说：“苏威有欺君之罪，天下哪有这么多的盗贼？”

一句话提醒了隋炀帝，他骂道：“这个老混蛋真够奸诈的，拿盗贼来吓唬我，我真想抽他一顿耳光子！”

裴蕴看出隋炀帝已经厌恶苏威了，便捏造了苏威许多罪名，指使别人出面告发，自然是又由他审理，他又提出将苏威处死。虽然隋炀帝没有同意处死苏威，但新的征辽战争还是照样进行。

裴蕴就是这样处处按照隋炀帝的心意推波助澜，他自己倒是日趋显贵，国家却日趋危亡，并终于被推翻。

[评说]

像这种善于窥伺皇上意图的谄佞之徒，在隋炀帝身边，并不止裴蕴一人，专掌机密的虞世基，负责外交的裴矩，无一不是这种谄佞之徒。隋炀帝在评价裴矩时说：“裴矩太了解我的心思了，他所上奏的事情，都是我一直在想的事，我还没有说出来，他就报告上来了。如果不是对国家的事情处处留心，怎么能做到这一点！”

上有所好，下必甚焉，谄佞之臣的产生，固然和谄佞者个人的品质有直接关系，而最高掌权者的鼓励、提倡，更是这种恶劣作风产生的重要原因。

西汉的大学者刘向在其所著的《说苑·臣术》一节中论及这种人说：“凡是君主所说的都称善，君主所做的都说可，私下探察君主喜好什么，然后就进献什么，使君主感到快乐，苟且迎合，蛊惑君主寻欢作乐，不顾将来的恶果。”裴蕴之流便是这一类人物，隋朝的灭

亡，他们是不能辞其咎的。

揣摩的高手

封伦是隋朝的大臣，隋朝立国不久，隋文帝命令宰相杨素负责修建宫殿，杨素任命封伦为土木监，将整个工程全交给他主持。封伦不惜民力，穷奢极侈，将一所宫殿修得豪华无比。那个一向以节俭自我标榜的隋文帝一见不由大怒，骂道：“杨素这老东西存心不良，耗费了大量的人力物力，将宫殿修建得这么华丽，这不是让老百姓骂我吗？”

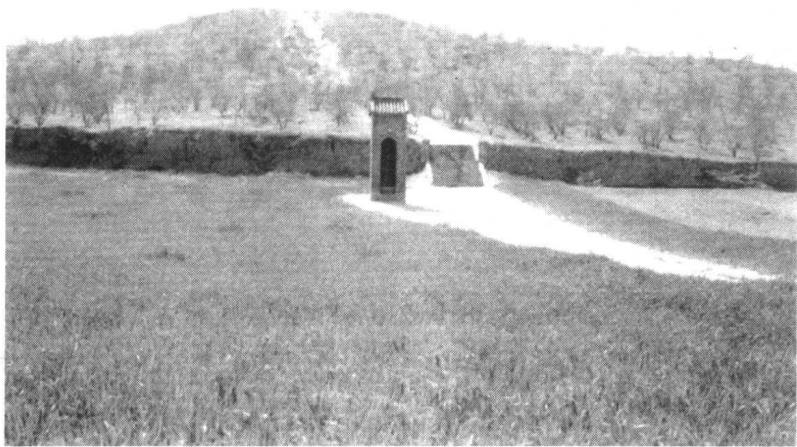
杨素害怕因这件事而丢了乌纱帽，忙向封伦商量对策。封伦却胸有成竹地安慰杨素道：“宰相别着急，等皇后一来，必定会对你大加褒奖。”

第二天，杨素被召入新宫殿，皇后独孤氏果然夸赞他道：“宰相知道我们夫妻年纪大了，也没什么开心的事了，所以下功夫将这所宫殿装饰了一番，这种孝心真令我感动！”

封伦的话果然应验了。杨素对他料事如神很觉惊异，从宫里回来后便问他：“你怎么会估计到这一点？”

封伦不慌不忙地说：“皇上自然是天性节俭，所以一见这宫殿便会发脾气，可他事事处处总听皇后的。皇后是个妇道人家，什么事都贪图个华贵漂亮，只要皇后一喜欢，皇帝的意见也必然会随之改变，所以我估计不会出问题。”

杨素也算得上是个老谋深算的人物了，对此也不能不叹服道：



“揣摩之才，不是我所能比得上的！”从此对封伦另眼看待，并多次指着宰相的交椅说：“封郎必定会占据我这个位置！”

可还没等封伦爬上宰相的位，隋朝便灭亡了，他归顺了唐朝，他又开始揣摩新的主子了。有一次，他随唐高祖李渊出游，途经秦始皇的墓地。这座连绵数十里、墓中随葬珍宝极为丰富的著名陵园，经过楚汉战争之后，破坏殆尽，只剩下了残砖碎瓦。李渊不禁十分感慨，对封伦说：“古代帝王，耗尽百姓国家的人力财力，大肆营建陵园，有什么益处！”

封伦一听这话，明白了李渊是不赞同厚葬的了，这个曾以建筑穷奢极侈而自鸣得意的家伙立刻便换了一副面孔，迎合地说：“上行下效，影响了一代又一代的风气。自秦汉两朝帝王实行厚葬，朝中百官、黎民百姓竞相仿效。古代坟墓，凡是里面埋藏有众多珍宝的，都很快被人盗掘。若是人死而无知，厚葬全都是白白地浪费；若人死而有知，被人挖掘，难道不痛心吗？”

李渊称赞他说得太好了，对他说：“从今以后，自上至下，全都

实行薄葬！”

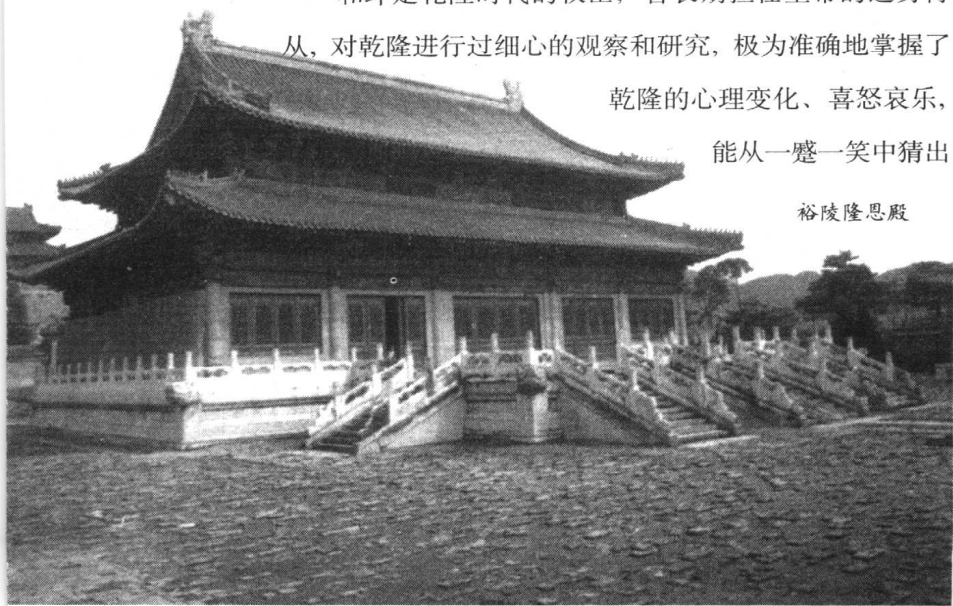
[评说]

一个精于揣摩的人，不只要了解谄媚对象的心理、禀性、好恶，还要了解他所处的环境及人事关系。这样，不仅能做到先行一步，还能做到棋高一着。封伦修宫殿，表面上看是没有揣摩准隋文帝，其实他知道，真正当家作主的是皇后，他从她那里入手，连皇帝都得被他牵着鼻子走，这才是真正的揣摩高手呀！

和坤猜考题

和坤是乾隆时代的权臣，曾长期担任皇帝的近身侍从，对乾隆进行过细心的观察和研究，极为准确地掌握了乾隆的心理变化、喜怒哀乐，
能从一蹙一笑中猜出

裕陵隆恩殿



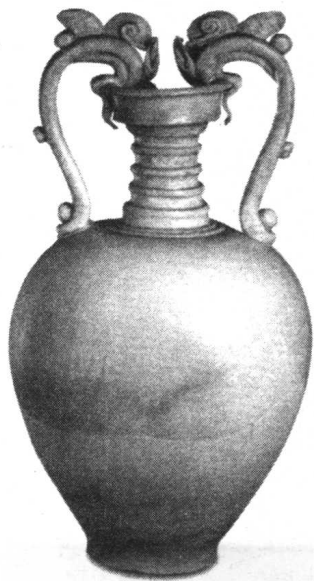
乾隆的所思所想。

那时，京师一带的科举考试，都由乾隆亲自出考题，他先让内阁大臣送来一部《四书》，他出完题后仍将原书退回。乾隆乙酉年(公元1765年)考试时，乾隆出完了题，让太监将《四书》送还内阁，和珅向这位太监打听皇帝出题时的情状，太监说，皇帝捧着论语的第一本，从头翻到尾，这才微笑着欣然命笔。

和珅深思良久，知道一定是从“乞醯焉”这三个字上出题。因为“乞醯”二字，嵌有“乙酉”两个字，与这一年的年号暗和。他把这个消息秘密地告诉了他的学生，结果这些人全都高中。

和珅所猜的这两个字，是在《论语》一书第五章《公冶长篇》的一句话中出现的，原文是：“子曰：‘孰谓微生高直？或乞醯焉，乞诸其邻而与之。’”(大意是：孔子说：“谁说微生高这个人直爽？有人向他讨点醋，他不说自己没有，却到邻人那里转讨一点给人。醯xi，就是醋。)

和珅能从《论语》一书众多的内容中，一下子猜出了这两字，固然表明他对《论语》的娴熟，同时更表明了他那善于揣摩的功夫是如何的出神入化，炉火纯青。



2

投上所好

《商君书》说：“凡人臣之事君也，多以主所好事君。君好法，则臣以法事君；君好言，则臣以言事君。君好法，则端直之士在前；君好言，则毁誉之臣在侧。”

《墨子》的表述更为简单明了：“上之所是，亦必是之；上之所非，亦必非之。”

这种手段，比起“善窥上意”来，要慢了半拍，缺乏后者的超前性，而是在君上的意思表露出来以后，紧紧跟上、附和，属于紧跟派。在媚上之道上，是第二流角色，但是，这种人在官场上更普遍、更众多，因为，并不是所有的大臣都具备“善窥上意”的智慧与条件。但是，如果在君上的是非爱憎表示出来以后，还不能紧紧跟上，那就根本没有资格混迹官场。可以说，“投上所好”，是立足官场的最基本的条件。

然而不同的主子有不同的的是非爱憎，同一个主子也性格多变，喜怒无常，因此，大臣便要不断地调整自己、改变自己，以适应不断变化的主子和主子不断变化的心态，这就是专制时代官场上的人多是一些没有是非标准、没有独立人格之辈的原因。