

董书城 著

中国帝王术



中国国际广播出版社

中国帝王术

董书城 著

中国国际广播出版社

(京)新登字 096 号

责任编辑:倪健中

封面设计:黄德昌

书 著 出 发	名 者 版 行	中国帝王术 董书城 中国 国际 广 播 出 版 社 (北京复兴门外广播电影电视部内) 邮政编码:100866
印 经 开 字 印	刷 销 本 数 张	外文印刷厂 新华书店 787×1092 1/32 348 千字 16
版 印 印 书 定	次 次 数 号 价	1992 年 6 月 北京第一版 1992 年 6 月 第一次印刷 8000 册 ISBN 7-5078-0301-5/D·11 8.50 元

前 言

本书专门研究中国古代的政治权术与军事谋略，着重从封建帝王维护其统治的权谋术方面进行研究，故称之为《中国帝王术》。

中国古代政治家好为帝王之术，主张帝王应该掌握驭臣之术，认为没有操驭之术，就不能有效地管理国家，驾驭臣民。如西汉谋臣晁错屡次上书汉景帝：“人主所以尊显，功名扬于万世之后者，以知术数也。故人主知所以临制臣下而治其众，则群臣畏服矣；知所以听言受事，则不欺蔽矣；

知所以安利万民，则海内必从矣；知所以忠孝事上，则臣子之行备矣。此四者，臣窃为皇太子急之，人臣之议，或曰：‘皇太子以知事为也。’臣之愚，诚以为不然。……窃观上世之君，不能奉其宗庙，而劫杀于其臣者，皆不知术数者也。皇太子所读书多矣，而未深知术数者，不问书说也。夫多诵而知其说，所谓劳苦而不为功。臣窃观皇太子才智高奇，驭射使艺，过人绝逸，然于术数未有所守者，以陛下为心也。……窃愿陛下幸择圣人之术，可用今世者，以赐皇太子。因时使太子陈明于前，唯陛下裁察。”景帝嘉其言，拜错为太子家令，以其辞得幸太子，太子家号曰“智囊”。

中国古代政治家所谓术数，即封建君主之政治权术。封建君主政治权术，包含种种阴谋诡计，具有封建君主专制之特点。中国自春秋战国以来，即处于封建君主专制政治统治之下，此种政体赋予皇帝至高无上之权威。皇帝通过设官分职管理国家政务，成为天下公认之“真命天子”。但是，皇帝权力并不稳固，因为这一权力之大小与范围并无明显法律条文加以确认。因此，尽管在观念上皇帝是至高无上，但在实际政治中，皇帝权力可以大到百官垂拱，政由己出，亦可以小到本人敛手无为，大权旁落，甚至受制于人。所以，任何帝王自登位之日起，即积极加强个人权力，保持对各级国家机关有效控制。为此目的，他除遵从一般行为规范外，还须有一套加强与保护自己权力之政治权术。

由封建君主专制政体所决定之政治权术，包含种种欺诈与阴谋，谈不上什么诚实，更无光明磊落可言。今日之爱卿，即可能明朝之政敌，褒奖语词背后，往往隐藏杀机。中国有几千年封建统治历史，由于实行封建专制政治，权力再分配斗争此起彼伏，贯穿全部历史，而伴随此部血腥历史的则是无穷尽之

阴谋与欺诈。尽管历代帝王各有不同品质，但在斗争中都得使用权术来维护自己的权力，这一点，则不以他们个人意志为转移。

虽然，政治权术对历代统治者如此重要，自古以来，统治者总是注意研究，但系统研究者甚少。究其原因，政治权术乃皇帝驭臣之工具，他们不愿臣民了解其中秘诀，如让臣民得知，则“下侵上之权，臣用君之术”，即为“乱政之本”。故封建帝王父子之间不相传授，只可意会，不可言传。我们只能从经、史、子、集中窥视出封建帝王之阴暗用心。

权谋术数犹如刀刃，必须靠人运操而行。同一权谋，有人用之则灵，有人用之则不灵。这就看一个君主是否具有高度的智慧。“智者见未萌之物”，“智者贵在免祸”。真正智谋是防患于未然，化险于无形。《孙子兵法》云：“见胜不过众人之所知，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善之善者也。古之所谓善者，胜于易胜者也。故善战者之胜也，无智名，无勇功。”《老子》提到处乱世中的英雄行径：“其安易持，其未兆易谋，其脆易泮，其微易散，为之于未有，治之于未乱。”所以，真正的智谋是：“善行无辙迹，善言如瑕讪，善数不用筹策”。在老子看来，与真正的智谋相较，那些外表聪明多谋之人，只能算是二流的谋略家。

谋略是何概念？《吴子兵法·图国第一》指出：“谋者，所以远害就利”也；《六韬·文韬·六守》云：“事之而不穷者谋也”；《尉缭子·战权第十二》认为：“战权在乎道之所极”，即说战争权谋在于对战争规律之深刻理解。所谓最好战争谋略如果离开对战争规律之深刻理解与切实把握，就谈不上什么好谋略。而要深刻认识与把握战争规律，则必须有一个唯物辩证头脑，具有创造性科学思维方式。强调“上兵伐谋”之《孙子兵法》之

所以与《老子》一样，同为研究中国哲学思想之重要文献，原因在于谋略与哲学是一个不可分割之有机统一体。不探求军事哲学，就谈不上把握军事谋略之精髓。

谋略作为智慧之结晶，是多层次、多性质与多样式所组成。其中有关于战争全局之谋略——战略；亦有关于战争局部之谋略——战术，有进攻性之谋略，也有防御性的谋略。谋略有广义与狭义之分。广义上之谋略包括政治、外交、军事等所有社会活动形态方面的奇谋良策。本书所谈的谋略，包含广义内容，具体言之，即包含政治权术、军事谋略与外交诡诈三个方面。广义的谋略反映政治斗争、军事斗争与外交斗争的普遍规律，它的涵义较之一般的战略战术原则具有更长的生命力。书中所讲的一些政治权术、军事谋略与外交诡诈，在战争史上经久不衰，至今仍被使用，原因即在于此。许多权谋，尽管随着政治斗争手段与军事科学技术的发展，在运用时应变化新的手法，增加新的内容，但韬略则有着相对稳定性，这就决定了谋略对战争的指导意义，更高于一一般的战略战术原则。

一般来说，军事谋略与军事外交是紧密联系的。在战争中，无论是“伐交”、“伐兵”或“攻城”，都有一个施计用谋问题。《孙子兵法·谋攻篇》中说：“上兵伐谋，其次伐交”。“伐谋”与“伐交”相辅相成，不应截然分开理解。其实，军事外交活动本身就包含着大量的谋略斗争。战国时苏秦以“合纵”战略抗击秦国，张仪以“连横”战略瓦解六国联盟，“合纵”与“连横”之斗争既是“伐谋”，也是“伐交”。运用计谋破坏敌人的联盟和促成自己阵营之联合，都属于“伐交”范围。

从书中所讲到历代“统一战线”问题，可以体现出，在军事对垒“三角关系”中，谁要想占上风，谁就必须想办法挑起另外两方之争斗，而使自己处在“渔人”之地位，制造矛盾，利用矛

盾，一方面是争取盟友，一方面又在破坏对方联盟。因此，“伐交”在这种形势下表现得尤其激烈。本书所讲到很多“伐交”活动，充分说明了这个问题。事实证明，“伐交”往往能够达到战场上所不能达到的目的，“伐交”本身就是精采的谋攻。善于权变的军事家，无疑也是出众的外交家。书中介绍许多“伐交”活动的史实，为我们今天从事军事外交斗争，提供了有益启示。

在中华民族悠久灿烂的文化宝库中，政治权术与军事谋略遗产占有重要的地位，而且在这方面有着举世瞩目的辉煌成就。两千多年前的中国权谋思想，至今仍被一些发达国家奉为圣典，即为一个生动例证，在新的历史条件下，为了将具有中国特色之军事科学发扬光大，发掘古代政治斗争艺术中之有益成分，我们有必要系统研究古代帝王在治理国家和军事斗争之历史经验与教训，批判吸收其中之精华，以达“古为今用”之目的。本人之所以不揣固陋，伴灯笔耕，撰写这部《中国帝王术》，目的即在于此。愿这引“玉”之“砖”，引起读者兴趣，更望它能求得对我国权谋研究学术领域之进一步繁荣。

目 录

前 言	(1~5)
甲编 知人善任:治国之要术	(1)
(一)治国之要	(2)
(二)知人之术	(12)
(三)善任之道	(21)
(四)帝王用人之弊	(44)
【专题评述】	(53)
乙编 君主集权与权力斗争:君主驭臣之术	(57)
(一)法、术、势	(58)
(二)君主集权	(62)
(三)执要不繁	(65)

(四)君权旁落	(68)
(五)权力之争	(85)
(六)权力平衡	(105)
【专题评述】	(108)
丙编 德化与法治:德刑二柄操驭之术	(114)
(一)道德分类与作用	(115)
(二)道德之策略运用	(120)
(三)法治观点	(141)
(四)法治效用	(148)
【专题评述】	(159)
丁编 纳谏与进谏:君臣协调之术	(163)
(一)谏议理论	(164)
(二)君主纳谏	(168)
(三)进谏态度	(178)
(四)进谏与游说原则	(181)
(五)游说之学	(203)
【专题评述】	(206)
戊编 刚柔之术:君主最高统治术	(211)
(一)人道刚柔	(211)
(二)刚柔表现形式	(214)
(三)刚柔辩证关系	(230)
【专题评述】	(236)
己编 用间与离间:分化敌人	(241)
(一)古代用间理论	(242)
(二)古代间谍活动特点	(248)
(三)离间方法	(252)
【专题评述】	(280)

庚编 矛盾利用与转嫁:组织同盟军	(285)
(一)矛盾利用	(285)
(二)联弱抗强(伐交)	(306)
(三)矛盾转嫁	(321)
【专题评述】	(351)
辛编 谋攻之道:战略进攻	(358)
(一)战机选择	(359)
(二)先发制人	(372)
(三)后发制人	(404)
【专题评述】	(416)
壬编 屈伸之术:战略退却	(421)
(一)屈伸之神妙	(421)
(二)屈伸表现形式	(425)
【专题评述】	(456)
癸编 临机决断:应变之术	(461)
(一)机变	(461)
(二)机勇	(469)
(三)机智	(478)
(四)机捷	(487)
【专题评述】	(492)
后 记	(496)

甲编 知人善任：治国之要术

历代帝王安邦治国，贵在知人善任。知人善任乃治国之要道。所谓知人善任者，盖善于辨别真伪，重任贤能，驱去奸佞，杜绝谗邪，使贤者进，邪者退。古代君主未尝不欲去小人而亲君子，然常为小人所胜，盖缺乏知人之术、善任之道。

知人乃善任前提，而善任乃问题关键。如何做到知人善任？贵在君主修身正心，要有知人之术、善任之道。古代用人很多方法与原则，值得后人学习。但古代君主多以权术取人，采用实用主义：得天下之前，多能择人而用，得天下之后，则猜忌日生，多诛有功之臣。所以，古代君主在用人方面，具有一定历史局限性。

(一)治国之要

关系国家安危 历观封建帝王，安邦治国，要在知人善任。知人善任者，治国之要道也。宋代龚茂良与周必大言用人四事：一曰辨贤否，二曰正名实，三曰使材能，四曰听唤授。《资治通鉴》南朝宋孝宗时，黄中陈十要之说：“用人而不自用，治天下之要道也；公议进退人才者，用人之要道也；广开言路者，防壅之要道也；考核事实者，听言之要道也；量入为出者，理财之要道也；精选监司者，理郡邑之要道也；痛惩赃吏者，恤民之要道也；求文武之官，面陈方略者，选将帅之要道也；稽考兵籍者，省财之要道也。”（《资治通鉴》）

黄中十要之说，无论治国用人、辨奸、防壅、理财、理郡、恤民、选将、省财，所在皆须得人。何谓得人？盖得贤辅也。欲得贤辅，在于知人善任。得人，则天下兴；失人，则天下亡。此数千年历史之教训，不可不察。贾谊以大量史实论证得人与否，系乎国家之兴亡。同一朝代，得人者昌，失人者亡：禹以夏王，而桀以夏亡；汤以殷王，而纣以殷亡；阖闾以吴战胜无敌，而夫差见擒于越；威王以齐强于天下，而简公杀于檀台；穆公以秦显名尊号，而二世劫于望夷宫。故成王处于襁褓之中朝诸侯，周公用事也。武灵王五十而弑于沙丘，任李兑也。齐桓公得管仲，九合诸侯，一匡天下，称为义主；失管仲，任竖刁，而身死不葬，为天下笑。一人之身荣辱具施者，在于用人不同。故魏有公子无忌，而削地复，赵任藺相如而秦兵不敢出，安陵任周贍而国独立，楚有申包胥而昭王复返，齐有陈单而襄王得其国。

由此观之，不得贤人为辅能成名，安危继绝者，未之有也。（《贾谊集》）

是故人主用人不可不慎。所任者得其人，则国家治，上下和，群臣亲，百姓附；所任非其人，则国家危，上下乖，群臣怨，百姓乱。故一举而不当，终身伤，得失之道，权要在上。绳正于上，木直于下，人主诚正则直士任事，而奸人伏匿，人主不正，则邪人得志，忠者隐蔽矣。

唐明皇初平内乱，厉精求理，为政得人，所以安治；末年任非其人，遂至祸乱。人主惟在择人，决不可使奸人当国事。（《资治通鉴》）包拯云：“若任而不择，择而不精，非止不能为治，抑所以为害”。

历史证明，封建社会中材之主，可以为治，亦可以为乱，要在得人与否。东汉桓帝问侍中陈留爰延：“朕何如主也？”对曰：“陛下为汉中主。”帝曰：“何以言之？”对曰：“尚书令陈蕃任事则治，中常侍黄门与政则乱，是以陛下可与为善，可与为非。”（《资治通鉴》）

所谓中主，即中材之主，言可下可上，顾辅佐者如何耳。齐桓公，管仲相之则霸，竖刁辅之则乱，可与为善，可与为恶，是谓中人。幼主得辅，亦可延祚而治国，东晋多幼主，但享国长久者，即得贤辅之助也。晋南渡后，惟元帝年四十二即位，简文帝年五十一即位，其余则践祚时多幼弱，明帝二十四岁，成帝五岁，康帝二十一岁……，然东晋能享国八九十年，则犹赖大臣辅佐之力。明帝、成帝时有王导、庾亮、郗鉴等；康帝、穆帝时有褚裒、庾冰、谢元、桓冲等。主虽孱弱，臣尚公忠，是以国脉得以屡延。一桓温出宗社几移，迨会稽王导子昏庸当国，元显以狂愚乱政，而沦胥及溺矣。国家所贵有树人之计也。

君子与小人 所谓知人善任者，盖善于辨别君子与小人，重任贤人，驱去奸佞，杜绝谗邪，使贤者进，邪者退。“亲君子，远小人，则主尊国安，疏君子，任小人，则主忧国殆，此理之所然。”（《资治通鉴》）

封建君主未尝不欲去小人而亲君子，然尝为小人所胜，如肖望之为恭、显所胜，张九龄为李林甫所胜，裴度为皇甫铸所胜。何者？唯小人残忍至极，胜之以邪术。君子小人，势若冰炭，同处必争，一争之后，小人必胜，君子必败。何者？小人贪利忍耻，击之则难去，君子洁身重义，沮之则退引。古语曰：“一薰一莸，十年犹有臭。”颜渊问为邦，孔子以远佞人为戒。盖佞人唯恐不合于君，则其势易亲；正人为恐不合其义，则其势易疏。“君子刚正而易疏，小人柔佞而易亲。”即此理也。故小人之在君侧，国之大患。

司马光论宦官之祸极为剧烈：盖以出入宫禁，人主自幼及长，与之亲狎，非如三公六卿，进见有时，可严惮也，其间复有性识僇利，语言辨给，伺候颜色，承近志趣，受命则无违忤之患，使令则有称惬之效，自非上智之主，性知物情，虑患深远，不任以事，则近者日亲，远者日疏，甘言卑辞之请有时而从，浸润肤受之愬有时而听，于是黜陟刑赏之政，潜移于近习而不自知，如饮醇酒嗜其味而不忘其醉。”（《资治通鉴》）

历代奸臣皆善于施用小恩小惠以接近人主，奸佞之徒能以小善中人之意，小信固人之心，使人主必信而亲之。待其已信，然后惧以祸福而把持之。安危出其喜怒，祸患伏于帷闼，则向之所谓可恃者，乃所以为患也。患至深而觉之，欲与疏远之臣，图左右之亲近，缓之则养祸而日深，急之则挟人主以为质；虽有圣智不能与谋，谋之而不可为，为之而不可成，至其甚则俱伤而两败。故其大者亡国，其次亡身，而使奸豪得借以为资

而起，以亡天下。由此观之，小人之为祸，曷胜言哉？

然则何谓君子小人？

孔子对君子与小人之评价是：“君子喻于义，小人喻于利”；“君子怀德，小人怀惠”；“鄙夫不可与事君，未得之，患得之，既得之，患失之，苟患失之，无所不至”。孔子还给小人定下五条罪状：“天下有大恶者五，而窃盗不与焉，一曰心逆而险，二曰行僻而坚，三曰言伪而辩，四曰记丑而博，五曰顺非而泽。……诗云：忧心悄悄，愠于群小，小人成群，斯足忧矣。”（《孔子家语》）

齐国晏子对君子与小人之行为更作具体评述，淋漓尽致，切入骨髓。叔向问晏子曰：“正士之义、邪人之行何如？”晏子对曰：“正士处势临众，不阿私行，于国足养而不忘故，通则事上，使恤其下，穷则教下，使顺其上，事君尽礼行忠，不正爵禄，不用则去而不议，其交友也，论身义行，不为苟戚，不同则疏不诤，不毁进于君，不以刻民尊于国，故用于上则民安，行于下则君尊，故得众上不疑其身，用于君不悖于行。是以进不丧亡，退不忘身。此正士之行也。邪人则不然，用于上则虐民，行于下则逆上，事君苟进不道忠，交友苟合不道行，持谀巧以正禄，比奸邪以厚养，矜爵禄以临人，夸礼貌以华世，不任于上则轻议，不笃于友则好诤，故用于上则民忧，行于下则君危，是以其事君近于罪，其交友近于患，其得上辟于辱，其为生债于刑，故用于上则诛，行于下则弑，是故交通则辱，生患则危，此邪人之行也。”（《晏子春秋》）

《说苑》根据人臣之行为与心术，分为圣臣、良臣、忠臣、智臣、贞臣、直臣、具臣、谀臣、谗臣、贼臣、亡国之臣，其对入臣之术有较深研究，此类论文在古代实不多见。

人臣之术顺从而复命，无所敢专，义不苟合，位不苟尊，必

有益于国，必有辅于君。故其身尊而子孙保之。故人臣之行，有六正六邪。行六正则荣，犯六邪则辱。夫荣辱此福祸之门也。何谓六正六邪？六正者，一曰萌芽未动，形未见兆，昭然独见存亡之机，得失之要，预禁乎不然之前，使主超然，立乎显荣之处，天下称孝焉，如此者圣臣也。二曰虚心白意，进善通道，勉主以礼义，谏主以长策，将顺其美，匡救其恶，功成事立，归善于君，不敢独伐其劳，如此者良臣也。三曰卑身残体，夙兴夜寝，进贤不解数于往古之德，行事以历主意，庶几有益以安国家社稷宗庙，如此者忠臣也。四曰明察幽见成败，早防而救之，行而复之，塞其间，绝其源，转祸以为福，使君终以无忧，如此者智臣也。五曰守文奉法，任官职事，辞禄让赐，不受赠遗，衣服端齐，饮食节俭，如此者贞臣也。六曰国家昏乱，所为不谏，然而敢犯主之颜，而言主之过失，不辞其诛，身死国安，不悔所行，如此者直臣也。是为六正也。六邪者，一曰安官贪禄，营于私家，不务公事，怀其知，藏其能，主饥于论渴于策，犹不肯尽节，容容乎与世沉浮，上下左右观望，如此者具臣也。二曰主所言皆曰善，主所为皆曰可，隐而求主之所好，即进之以快主耳目，偷合苟容，与主为乐，不顾其后害，如此者谀臣也。三曰中实颇险，容貌小谨，巧言令色，又心嫉贤，所欲进则明其美，而隐其恶，所欲退，则明其过，而匿其美，使主妄行过任，赏罚不当，号令不行，如此者奸臣也。四曰智足以饰非，辩足以说，反言易辞而成文章，内离骨肉之亲，外妬乱朝廷，如此者，谗臣也。五曰专权擅势，持招国事以为轻重，于私门成党以富其家，又复增加威势，擅矫主命以自显贵，如此者贼臣也。六曰谄言以邪，坠主不义，朋党比周，以蔽主明，入则辩言好辞，出则更复异其言语，使白黑无别，是非无问，伺候可推，因而附然，使主恶布于境内，闻于四邻，如此者亡国之臣也。是谓六邪。贤