



商用二十六史智谋丛书

主编 / 唐彦生 / 暴淑艳 / 周正舒
编著 / 盛德龙 / 林 敏

7

偏师问鼎

商用辽、金、夏智谋

蓝天出版社



《商用二十六史智谋丛书》之七

偏师问鼎

——商用辽、金、夏智谋

主编 唐彦生 暴淑艳 周正舒
编著 盛德龙 林 敏

蓝天出版社

前 言

历史，是一位哲人，他告诉人们：强者不可能恒强，弱者不可能恒弱！

历史，是一部宝典，或治世，或称雄，或为人，或处事，都能提供成功的借鉴和智慧！

谈起中华民族的历史，人们往往只喜闻秦皇汉武、贞观盛唐、大明永乐……。殊不知九州华夏，她是一个多民族的集合体。祖国犹如一位慈爱的母亲，拥抱着几十个民族，养育着这几十个家庭的儿女！每一个民族都凭着自己的热血和忠心，为母亲的尊严和健康，为祖国的繁荣和富强，默默地付出、奉献；每一个民族都在艰辛地创造着生活；每一个民族都有一部言惊四座的谋略史！

《偏师问鼎》一书，选取历史上居住在祖国北方、西方的契丹、女真、党项三个民族，循着他们民族兴盛发达的脉络，撷取若干谋略故事，以飨读者。一个故事表明一个人生哲理、一种处世之道、一项成功创意、一门经营诀窍。

契丹族，原住在我国北方的黄河（西拉木伦河）和土河一带，在西晋、南北朝时期，仍以帐篷“逐寒暑”，以渔、猎为业。

女真族，曾居住在长白山和黑龙江流域，虽早在战国时期就见于史载，但到中原五代纷争，契丹建国之时，他们仍以狩猎为生，并处于契丹的奴役之下。

党项族曾居住在祖国西部，生存于中原皇朝、吐蕃、契丹王朝的夹缝之间。

三个民族都地处偏远，当中原皇朝早已处于法制健全、礼仪完

备的封建制的时候，他们尚处于奴隶制、部落联盟的时期。然而历史不可能永远停留在一个点上。强者可以由强转弱，弱者也可以由弱变强！这三个民族一旦醒悟，均不甘落后，发奋图强，先开国立业，凭着自己的聪明才智和过人胆略，纷纷驰骋四方，问鼎中原，创下了各自的辉煌！

三个民族的谋略故事，无可争辩地向人们昭示：通往成功的道路并没有固定的模式，也并非只有强者才能云开见日。

今日进步文明的社会，商品涌如潮流，机会人人皆有！你大可不必艳羡犹太巨贾的厉害，日本富商的精明，华侨名门的运筹，阿拉伯族的运气……。只要你有心经商，执意“下海”，而又善于用谋，敏于乘时，就一定能脱颖而出，潇洒驰骋于商海之中！

目 录

一、仿汉制 耶律氏兴辽

1. 步步为营谋实权 水到渠成得名分…………… (3)
2. 温颜攻心 息“肘腋之变”…………… (9)
3. 屈之以察志 尊之以求才…………… (16)
4. 捷足先登释话柄…………… (21)
5. 纵之愈远 擒之愈易…………… (26)
6. 内修政理 奠基霸业…………… (34)
7. 用别人的权 谋自己的利…………… (40)
8. 临机断腕以服众…………… (47)
9. 借“赐”仪卫好“换血”…………… (53)

二、窥富地 策马闯中原

10. 趁救助之机跃马中原…………… (63)
11. 造成事实再谈判…………… (70)
12. 后发制人 平萧墙之祸…………… (76)
13. 美人作楔破联盟…………… (83)
14. 以虚掩实大胜高粱河…………… (90)
15. 同欲结同心 增强内聚力…………… (97)
16. 乘彼之漏弊 以偏师击之…………… (103)
17. 镇定才能精思…………… (109)
18. 示假设伏擒杨业…………… (114)

-
19. 审时度势息干戈…………… (119)
20. 整肃纲纪 法不分贵贱…………… (125)
21. 录淫诗迷惑皇上…………… (129)
22. 无中生有陷害太子…………… (135)

三、初扬眉 破辽立大金

23. 明赏罚激励将士…………… (141)
24. 好风凭借力…………… (146)
25. 隔墙有耳好传音…………… (150)
26. 东方不亮西方亮…………… (154)

四、乘长风 雄踞汉之阙

27. 道义放两边 利字摆中间…………… (161)
28. 攻其所爱则动…………… (166)
29. 狮子大开口…………… (170)
30. 让敌人自己做屏障…………… (174)
31. 把握时机就是成功…………… (180)
32. 一致而百虑…………… (186)
33. 美丽的诱惑…………… (190)
34. 以热诚之举去戒备之心…………… (195)
35. 走一着不动声色的暗棋…………… (200)
36. 立个规矩好成方圆…………… (205)
37. 只待云梢拂碧空…………… (211)
38. 后院烧火 攻其无备…………… (220)
39. 行可行之政以谋势治…………… (226)
40. 县官良 子民才能安居乐业…………… (232)
41. 以“情”激将守危城…………… (236)

五、善迂回 西夏巧穿梭

- 42. 虎不离山 鱼不离水..... (243)
- 43. 百折不挠..... (248)
- 44. 乘隙插足 扼其主机..... (254)
- 45. 高瞻远瞩 践墨随敌..... (260)
- 46. 自力更生..... (265)
- 47. 能而示之不能..... (270)
- 48. 伐 谋..... (276)
- 49. 夹缝存身巧借力..... (282)

一、仿汉制 耶律氏兴辽

早在公元四世纪，即两晋、南北朝时期，在我国北方的潢水（西拉木伦河）和土河（老哈河）一带，居住着以渔猎为业的契丹族。在隋唐开皇末年，契丹族日见繁盛，不过它仍处在部落联盟的奴隶制社会，部落联盟长“可汗”，实行由八个部落大人三年一推选的制度。

耶律阿保机，采用步步为营的策略，终由一名近卫军首领，慢慢升为“夷离堇”、“于越”，最后登上“可汗”的高位。推选为“可汗”的耶律阿保机，一方面频频征伐，以扩土域、广人民，极力壮大契丹势力；另一方面积极仿效中原汉族的皇权制度，废除旧俗，平定内乱，建立了契丹国，以求君主之集权，帝位之世袭。

1 步步为营谋实权 水到渠成得名分

公元907年正月的庚寅日，契丹的于越耶律阿保机衣冠楚楚，在各部大人和文武臣僚的拥护中，来到一个用木柴搭成的柴坛之下，先进入“再生室”，举行一个“再生礼”之后，又向东面朝拜太阳。然后乘着一匹高头大马，由他母亲家族中的一位老者牵马，侍从跟随，径直向一个土岗走去。途中耶律阿保机先扬鞭纵马飞奔一阵子之后，立即跳下马来，踣倒在地。此时，牵马的老者和跟随侍从们急忙跑上前去，用一条毯子盖在阿保机的身上。时过不久，阿保机起身登上土岗。此时，站在土岗上的诸部大人、文武将官排列整齐，朝土岗遥遥下拜，站在远处土岗上的阿保机命一位随从代他跑到百官面前高声宣读他的谕文：“我无德能，诸公何不另选贤德？”众官再拜说：“可汗耶律阿保机功高望重，四方归服。臣等愿听可汗之命！”从人又代表阿保机问百官道：“你等真愿听我差遣？”众臣齐呼：“唯命是从！”于是那位侍从回到土岗上参见阿保机，把众官刚才的答话重复一遍，阿保机听完禀报，便乘马回到柴坛下，百官又是一番朝拜，紧接着，引来火种，点燃柴坛，火焰腾空。阿保机率领众官，先祭上天，请求苍天保佑，礼仪完赶回氈庐帐殿，大宴诸部大人及文武官员。

上面这一幕，就是契丹部落推举新“可汗”举行的“柴册礼”。耶律阿保机举行这一套仪式之后，历史上的辽王朝就正式诞生了。

“柴册礼”的仪式是简陋的，时间也是短暂的，可耶律阿保机为实现今日之一幕，即当上契丹的“可汗”，建立“大辽”，却走了一段

艰辛且又漫长的道路。他采用步步为营的策略,才从一位亲军首领,一步步爬上了皇权的位置。

早在公元四世纪,即西晋、南北朝时期,在我国北方的潢河(西拉木伦河)和土河(老哈河)一带,居住着契丹族。一个长久流传的历史传说是:有一男子乘舟沿土河而来,一女子驾青牛沿潢河而来,到木叶山,相遇后结为夫妻生下八个儿子,以后不断生殖繁衍组成八个部落,这对夫妻就是契丹人的始祖。后来,在隋唐开皇末年(公元581年),契丹部落在汧臣水(即潢水)一带繁盛起来,不过它仍处在部落联盟的奴隶制社会,部落联盟的首长称“可汗”。“可汗”实行由八个部落大人三年一推选的制度,可汗之下,还设有“于越”,“夷离堇”等职辅佐可汗。耶律阿保机当初是于越的侍卫亲军首领、官职叫“挹马狝沙里”。不过所推出的可汗,必须都是大贺氏族中的人。部落的大权就集中在“可汗”、“于越”、“夷离堇”三巨头之手。在不断展开对外掠夺、征战的同时,联盟内部争权夺位的斗争也不断发生。

当耶律阿保机担任侍卫亲军首领时,当时的“于越”是释鲁,“夷离堇”是辖底,“可汗”是痕德堇。释鲁和辖底本身就是靠篡位上台的,由于他们权势的增强,遭到有资格当选于越和夷离堇的贵族们的激烈反抗。薄古只等三族便谋杀了释鲁,辖底也逃往八部之外的部落。在这场混战中,耶律阿保机凭借他掌握的挹马精兵镇压了一部分杀害释鲁的人,击溃了薄古只等三族,立即推举赫底里为于越,由于平叛之功,阿保机也当上了夷离堇,成了部落联盟的第三位人物,这是公元901年的事。自此后,阿保机领兵连年对外侵掠,俘获到大批的奴隶和牲畜,实际权力和经济力量都早已越过了联盟的可汗痕德堇和于越赫底里,便于公元906年顺顺当当地成为“总知军国事”的于越,而且兼任夷离堇的职务,实际上掌握了部落联盟的全部军政实权。

阿保机虽然实际上掌握了部落联盟的军政大权,但毕竟还不

是“可汗”，而且也担心部落中的其他贵族群起而反对他，为稳固自己的地位，他并没有急于问鼎“可汗”这一高位，而是注意寻求内外两种支持，以壮大自己的势力。在内部，他积极拉拢耶律曷鲁，因为这位耶律曷鲁不但是很有实力、很有影响的贵族势力，而且赞成不断为贵族利益向前进击，向外扩张。这一点与阿保机一拍即合，二人形影不离，史书称“自是曷鲁常佩刀从阿保机以备不虞”。阿保机拉拢了曷鲁也就获得了这一派贵族的支持。另外，阿保机还注意笼络异己势力。他明明知道老于越释鲁被谋杀，释鲁的儿子滑哥是谋杀的参与者，还有外逃的辖底，但滑哥却有相当大的势力，阿保机便尽量不与之发生正面争锋，而是明里加以笼络，暗地加以防范。辖底在躲过惩办凶手的风头之后，趁渤海国一次“毬马之会”的机会，与两个儿子夺马逃回契丹部落。阿保机考虑到他的势力也不小，党羽不少，不但没深加追究，反而尽力安抚他。在阿保机即将登上可汗高位时，还假意推让给辖底，辖底当然不敢接受。于是当阿保机当上“可汗”之后，仍保荐辖底为“于越”，当然这时的于越职位，由于不掌兵权，远不是原来那样的显赫，但毕竟让这股势力心理上得到满足，不反对自己。

在契丹族外部，耶律阿保机还向中原地区寻求支持。当时，中原正处于唐朝末年，中央集权正被一个个藩镇割据者分割成许多小块块，占据黄河中下游的朱温和李克用，是当时中原地区北方两个最有势力的封建割据者，阿保机与这两位割据者都注意保持着相当密切的关系，时常向他们赠送良马等礼物。朱温、李克用出于自己争雄割据的利益，也愿意结好于阿保机，这样，阿保机更有力地加强了自己在契丹内部的地位。

正当阿保机实力日益强盛，地位日臻稳固之时，痕德堇可汗已是暮年昏庸，不能理国。阿保机见取而代之的时机已到，便鼓动他的得力帮手曷鲁在八个部落中积极游说，劝说诸部大人改选，推举阿保机为“可汗”。游说还嫌不足，又径直到宫中向老可汗痕德堇

“进言”，劝其退位。痕德堇见自己已处暮年，且阿保机战功卓著，击奚部，讨室韦，掠燕代，扩展了契丹的地盘，增加了人口，如今阿保机取代自己已是各部落人心所向，无奈只好答应让位，阿保机如愿以偿。

契丹部落联盟进入痕德堇时期，内部争夺权位的斗争异常激烈，无论是有资格当选的痕德堇本族成员，还是其他部落的大人，不少人都眼瞅着“可汗”这个位置，为什么唯独阿保机能够成功？本来阿保机原只是一位侍卫亲军的首领，要问鼎“可汗”，中间还有着“夷离堇”、“于越”以及其他部落酋长等诸多障碍。阿保机成功的奥秘，在于他看到不可能一蹴而就的情势后，不是急于求成，而是采用了分步进行的策略，先是趁内部动乱，释鲁被杀的机会，用手中的军权，击溃作乱者，当上了夷离堇，却又把于越的位置让给别人，这既提高了自己的威信又不露锋芒，免去众人的诽议。在夷离堇的位置，他仍不热衷于内部争权，而是积极带兵向外扩张，为部落创造利益，为自己树立了威望。三年后，他凭借着战功卓著，自然接替了于越的位置，但对痕德堇可汗仍是毕恭毕敬，只是勤勤恳恳地履行于越的职责，仍是对外大力攻战，扩大契丹的版图，扩充契丹的人口，客观上使自己在部落内部的威信和权力进一步提高。同时，他又注意在内外两个方面寻找支持自己的力量，巩固自己的势力，扩大自己的影响，积蓄自己的实力，终于一步一步地走到契丹可汗非他莫属的地步，然后正大光明地登上了部落联盟的巅峰。

步步为营的策略，在政治斗争中，它能引导那些有着远大目标但眼下实力、条件还不能一步到位的人，稳扎稳打地朝着既定目标前进，并最终实现目标，同时，它对于商道中人，也不失为一个帮助人们施展宏图大业的良方妙策。因为，以事物发展的过程来讲，任何事物的发展过程，都是阶段性和连续性的统一，稳定性与变动性的统一。就是说既不能停留在一个点上不求进步和发展，又不能超越阶段和条件许可，轻率冒进。应该根据客观条件，一步一个脚印，

稳扎稳打地循序前进。这一点由 5 英镑起家的全球最大的百货公司英国的“马克斯——斯潘塞”公司，为我们提供了很好的范例。

英国的“马克斯——斯潘塞”公司是当今世界上生意最兴隆、管理得最好的联营百货商店，是英国最大的鱼商，最大的鞋店，最大的男人服装店，最大的衣服出口商，至 1987 年 3 月，年销售额达 40 亿英镑（合 70 亿美元）。然而，谁能想到这家百货公司的创始人迈克尔·马克斯当年却是靠借来的 5 个英镑起家的。该公司由小到大，就是步步发展的。

1882 年，迈克尔·马克斯只是一个 23 岁的瘦弱难民，为逃避沙俄在波兰的大屠杀而来到英国。他从利兹批发商伊萨克·杜赫斯特那里借来 5 英镑钱，开始做小贩，脖子上挂着货箱，在附近的村庄串街走巷，卖钮扣、针线、别针、袜子等小商品。两年之后，他赚了点钱，在利兹露天商场开了一个 6 英尺高 4 英尺宽的售货摊。随着生意扩大，马克斯需要一个伙计，杜赫斯特推荐他的出纳汤姆·斯潘塞。斯潘塞以 300 英镑入伙。马克斯和斯潘塞两个人经营的摊位虽然规模小、资金少，但他们注意保证小商品的质量和品种，注意延长销售时间，方便顾客，在生意清淡时，仍不忘脖子上挂着货箱，到附近的村庄串街走巷，做那些针头线脑的小生意。由于形象好，信誉高，生意越做越红火，到了 1901 年，马克斯——斯潘塞已发展到拥有 24 个售货摊和 12 个商店。

资本雄厚、规模扩大后的马克斯——斯潘塞百货店，仍然牢记勤奋经营的宗旨，既不与大商店争锋，也不在店面装修上大手大脚地花钱，而是千方百计地降低销售价格，提高服务质量，以赢得顾客的信赖为第一要义。为了降低货价，公司曾设法绕过批发商，直接同制造商打交道。今天大概有 1000 家制造商同“马克斯——斯潘塞”密切合作，其中有不少是专门为这家公司生产的。这些生产厂家经常接受视察，严格按要求生产。有的厂家给“马克斯——斯潘塞”供货已有 50 多年历史，其中包括最大的成衣制造商杜赫斯

特——就是一百多年前借给迈克尔·马克斯 5 英镑的那一家。

后来生意做大了,马克斯也不忘乎所以,而是朝着“争做同行第一人”这一目标锐意进取。为了调动广大职员积极性、创造性,发挥整体效能,马克斯在公司内又实施种种改革。例如开展“简单化运动”,取消了不必要的表格,商品经理不必每个星期给总公司写报告。售货不必填精确的数字,只要求整个粗略的估计。公司当局认为,人只有得到信任才能发挥出聪明才智。总公司所在地张贴的格言是:“办事简单明了。”电话机上也贴着口号:“简单,直截了当,不要拖拉。”

经过多年经营,逐步发展,“马克斯——斯潘塞”现在已成了英国最大的零售商店,设有 269 个分店。在电视上,有人问首相撒切尔夫人的内衣是从哪儿买的,首相说:“怎么啦,当然是‘马克斯——斯潘塞’,人人都从那儿买东西,不是吗?”由此可见,只要经营得法,即使资金少,也是可以发展为大型企业的。

2 温颜攻心 息“肘腋之变”

这一年的五月初五端午节，耶律阿保机觉得自己登基以来，战争捷报频传，国内丰收连年，真有歌舞升平之景，好不得意，便乘兴大宴群臣。君臣们都在衣襟上别着艾叶，臂上缠着五彩丝绳儿打成的“合欢结”，头上簪戴着用丝线扎成的小人儿形状的“长命缕”。膳房里渤海厨子做成了精美的艾糕，先进献给阿保机和王后述律平，阿保机又命分赐群臣。君臣们开怀畅饮，有说有笑，尽欢而散。

席散之后，兴奋不已的阿保机仍不能入睡，便和王后述律平在后帐殿对坐说话。突然一侍臣报：“王弟安端妻粘睦姑入宫求见。”夜已至深，弟媳妇突然求见，肯定有什么事，阿保机看看述律平，吩咐：“召她进来吧。”而后才对述律平说：“这么晚了，她来做什么？”述律平说：“我也纳闷呢。”

粘睦姑进来了。这是个年轻俊秀的女人，神情此时却带着惶恐不安，一进帐就跪伏在地，口称：“臣妾死罪！”

阿保机夫妇俩吃了一惊，忙示意侍女们退出去，然后阿保机说：“弟妹有话起来说。”粘睦姑没站起来，向前膝行两步，仰起脸来又说：“请可汗恕我死罪，才敢具陈。”阿保机说：“一家人，有什么话不能直说呢？快起来！”述律平上前拉起粘睦姑说：“有什么紧要事，你就说吧。”粘睦姑这才说出一件令阿保机震惊的大事来。

阿保机有五个弟弟：二弟刺葛，三弟迭刺，四弟寅底石，五弟安端，六弟苏。刺葛性情粗暴、狠戾，且愚顽；迭刺聪慧，急躁；寅底石生性怯懦，无主见；安端机警有谋；苏性格柔顺。阿保机称王后，刺

葛十分高兴，曾在打猎时候对几个弟弟说：“可汗由我们耶律家做了！以后三年一推举，我们也可以当可汗了！”谁知，阿保机当了三年的可汗，诸部无人提出更选。一晃阿保机的可汗已做到第五个年头，明年就又到推选之期了，而阿保机的可汗大位仍坐得很牢，看样子还会连任下去。刺葛沉不住气了。他邀了迭刺、安端相商说：“阿保机一晃就连任两期了，至今毫无让位之意。他要老连任下去，咱们哥几个哪年哪月才轮上当王？”迭刺说：“我看你息了这个念头吧。他一心要学中原，效汉法，革故鼎新，你看不出来吗？他大志未遂，大业未就，能让位给别人吗？”刺葛眉毛一立，眼珠子一翻，腮帮子上的疙瘩肉一努一努的，狠狠地说：“三年一代是老祖宗留下的规矩，他不愿意让位，我就强取！怎么样？你们敢跟我一起干，还是不敢？”迭刺看着安端问：“五弟如何？”安端款款地说：“他三年之期未受代，倒也没什么。遥辇氏诸可汗，不都连任数任吗？不过，要逼他受代，倒是应该宜早不宜迟。等到他根深牢固的时候，再让他受代就晚了。”刺葛大喜说：“这么说，咱们的心思是一致的了。再把寅底石找来一起干！安端、迭刺，你们心计多，想个妙着，干脆利落地把阿保机赶走！”他们兄弟几个商量几次，决定下来如何发难之后，安端在刺葛家吃醉而归。粘睦姑问他：“近来，你总到二哥那里有什么事？”安端喷着酒气，嘿儿嘿儿笑而不答。粘睦姑白了他一眼说：“笑什么？准没好事！”安端哈哈笑了，说：“没好事？你过来我告诉你。”粘睦姑坐到安端身边，安端搂着她脖子，在她耳边叽叽咕咕把谋反的事说了。粘睦姑吓得脸色骤变，一想这是要杀头的勾当，便急急地报告了阿保机夫妇。

阿保机得到刺葛等人谋反的消息后，立即派人连夜把安端抓来，经过审问，安端不得不供认。刺葛、迭刺、寅底石也被抓起来了，这次谋反，就这样被阿保机平息于未然。述律平问：“你将如何发落他们？”阿保机反问：“你看呢？”述律平果断地说：“谋反，杀无赦！”阿保机露出一副疑难神色，说：“大臣中也多有人这样说，然而我不