

漫画珍藏版

运权之道

运用权力必须学会变通，人们经常把权和智联系起来，就是因为权力离不开智慧。通权达变，是成功者必备的素质之一。只有精通权变，才能将权力的资源转化成真正的力量。才能用它来应对危局，治繁理乱。



吉林摄影出版社

第三卷



运权之道

◇ 卷首语 ◇

运用权力必须学会变通，人们经常把权和智联系起来，就是因为权力离不开智慧。通权达变，是成功者必备的素质之一。只有精通权变，才能将权力的资源转化成真正的力量。才能用它来应对危局，治繁理乱。

权力的运作有很多难以说得清楚的规则，这些规则是运作权力时赖以达到目标的依据和有力保证，或者说是运作权力的准则。因为权力的运作并没有一个定式可言，它讲求的也是随机应变，所以应该说谈不上有什么运作规则。套用现在很时髦的一句话叫做“没有规则的规则”。下面我们讲要谈到的权力运作规则，主要也就是强调一种灵活性。



目 录

生米煮成熟饭——先斩后奏运权术	(1)
-----------------------	-----

运权实战

“跋扈将军”斩而不奏揽大权	(2)
越俎代庖居高位	(9)
李辅国青云直上	(12)
擅权压制大才子	(16)
将在外君命有所不受	(19)
违命收复中原	(25)
杨延昭违命破辽	(27)
斩御仆杀一儆百	(29)
树军威穰苴辕门立表	(30)
肃军容怒斩奸佞	(32)

权道秘笈

君命有所不受	(35)
将能而君不御者胜	(37)

看云识天气——见风使舵运权术	(43)
----------------------	------

运权实战

哪个朝代都走红	(44)
---------------	------



- 谏臣变成谀臣 (47)
- 老奸到底该属哪一派 (50)
- 持禄只看势风 (52)

权道秘笈

- 善于观察,及时转移 (57)
- 随机应变,能屈能伸 (63)

上有政策 下有对策——打擦边球运权术 (67)

运权实战

- 心跟政令移 (68)
- 屡屡钻空升官 (70)
- 姜子牙运权不拘形式 (73)
- 李靖在权力的旋涡中打转 (80)

权道秘笈

- 权谋玉律 (86)
- 原则也要灵活应用 (89)

心急吃不了热豆腐——拖泥带水运权术 (96)

运权实战

- 周章刀绝马鞅 (97)
- 拖泥带水除祸根 (98)
- 上拒韩王下抗秦 (98)



- 被判死刑而不死的人 (104)
- 蒋总裁息事宁人 (107)
- 曾国藩把权力用到钢口上 (109)

权道秘笈

- 得饶人处且饶人 (114)

摸着石头过河——投石问路运权术 (126)

运权实战

- 暗送秋波固权位 (127)
- 司马懿投石问路 (130)
- 王密行贿探动静 (133)
- 张作霖巧演黑白脸 (137)

权道秘笈

- 试探对方目的的策略 (141)
- 权力试探术 (146)

看人下菜碟——党同伐异运权术 (155)

运权实战

- 借改革之名,行伐异之实 (156)
- 宇文述结党营私 (160)
- 太监宰辅联手驱敌 (162)
- 联帮结派势同水火 (165)



合纵连横固权 (171)

权道秘笈

“平息党祸” (174)

“合于利而动” (174)

明修栈道 暗渡陈仓——欺上瞒下运权术 (181)

运权实战

宋文帝巧杀三大臣 (182)

王曾的良苦用心 (188)

石勒巧饰真相一举称皇 (191)

清廷内宫权争 (198)

权道秘笈

暗渡陈仓之计在政治斗争中的应用范围 (203)

暗渡陈仓之计在政治斗争中的基本特点 (205)

条条大路通罗马——打破常规运权术 (211)

运权实战

韩信背水而战出奇谋 (212)

曹操奇兵劫乌巢 (213)

奇计百出一书生 (215)



权道秘笈

- 奇正互变 (235)
- 别出新招 (238)
- 拘泥不化 (242)

欲进先退 以退为进——后发制人运权术 (243)

运权实战

- 魏宣子示弱骄敌 (244)
- 公子突巧计破戎师 (245)
- 王莽立女为后设圈套 (245)
- 示弱非为弱 (247)
- 郭子仪佯败胜敌 (248)
- 阿保机示弱诱敌 (249)
- 萧太后诱敌有术 (249)
- 韩世忠戡平内乱 (250)
- 曹操以退为进 (254)
- 隐强示弱匈奴中计 (255)
- 尚婢婢以屈求伸 (256)
- 陆逊避敌锋芒 (258)
- 李自成弱敌制胜 (260)
- 孙叔敖的遗嘱 (262)
- 卫青谦恭保身家 (262)



权道秘笈

- 退一步进两步 (264)
- 识时务 暂退让 (268)
- 卑而骄之 示弱取胜 (272)

先下手为强——抢占先机运权术 (274)

运权实战

- 楚霸王坐失良机 (275)
- 朱泚之乱的始末 (277)
- 后唐军速取大梁 (280)
- 雍正的成帝之路 (282)
- 司马懿的得意之作 (283)
- 孙权急攻显谋略 (284)
- 昏聩不懂出手 (285)
- 心狠始有皇帝做 (291)

权道秘笈

- 见机而动,当机立断 (313)
- 快者胜,勇者胜 (314)

生米煮成熟饭

——先斩后奏运权术

通常情况下，权力的运作都有一定程序，但由于监督机制的宽松而使得其伸缩性和灵活性加大。先斩后奏甚至斩而不奏的合理依据有三，即便宜行事规则，急难从权规则和君命有所不受规则。所谓“规则”更多的时候是借口而已，先斩后奏毕竟属于擅权，利益是它的支撑点。



运权实战

“跋扈将军”斩而不奏揽大权

梁商去世后，未来得及安葬，顺帝就命梁商子梁冀嗣封乘氏侯，并承父任大将军职。梁冀依仗先父遗泽和外戚裙带之恩，骄横残暴，恶行多端，把东汉王朝的外戚专权推向了顶点。

梁冀，字伯卓，生年不详，卒于延熹二年（159年），梁商之长子。生着一副丑陋不堪的模样，双肩如鹞鹰之翅，向上尖耸。两眼如豺狼上下直竖，凶光逼人。天生口吃，吐词不清。恣性放荡，性情凶残。由于他生于繁荣都市洛阳，长于名门贵戚之家，从小又受到父亲的宠爱放纵，在宫中结交了一班狡诈之徒，近墨者黑，学得满腹诡诈之术，养成一腔恶汤毒水。平时酗酒赌博，驾鹰走马，斗鸡闹狗，耍弹弓，戏格五，操六博，踢球射箭，玩耍妇女，无所不爱，整日放荡，无所作为。这样一个纨绔子弟，因其妹为顺帝皇后而官运亨通，平步青云。他曾任皇帝的侍从官黄门侍郎、皇帝的左右顾问侍中，统率皇宫侍卫的虎贲中郎将，京城卫戍部队中的越骑校尉和步兵校尉，负责京师治安的最高长官执金吾、京城最高地方行政长官河南府尹，梁商死后又继父为大将军。

梁冀自居官之时，就骄横不法，嫉害忠良。永和元年，梁冀被任命为河南府尹时，就以权仗势“暴恣、多非法”，对一



切正直的官吏俱为不容。洛阳令吕放与梁商平素关系甚洽，他曾向梁商谈及梁冀的不法行为，梁商斥责了梁冀，梁冀立即派刺客在路途刺杀了吕放。但又恐父亲知道，将吕放之死栽赃吕放仇家，并请求上司将吕放弟吕禹升为洛阳令，负责查究此案，结果吕放仇家宗亲、宾客百余人全部被诛杀。

梁冀任大将军后，更是诛戮任性。当时下邳（今江苏睢宁县西北古邳镇东）人吴树是位耿直的官吏，出任宛县（今河南南阳市）令时，向梁冀辞行，梁冀托他关照宛县的宾客。吴树当面拒绝说：“凡奸猾专横的小人，犯罪的可诛。将军你身为皇亲国戚，应该首崇贤良善者，以补朝阙。宛县名为大都城，名士甚多，但未听过有贤才的人得以任用，而今到处是循私说情的人，我不敢从命啊！”梁冀虽默默不语，但已怀恨在心。吴树一上任，就立即诛杀了梁氏宾客中残害百姓的为非作歹之徒数十人，使当地百姓皆大欢喜，梁冀更是怀恨在心。其后，当吴树升为荆州刺史时，梁冀为他设宴饯行，暗在酒中置毒，结果吴树死在归途之中。又有辽东太守侯猛上任时，未赴梁府拜谒，于是梁冀便诬陷他罪，将他腰斩。梁冀的凶残不法，使群臣敢怒不敢言。唯年方十九的郎中袁著敢于冒杀身之祸，挺身直言上书桓帝说：“今陛下居至高无上之位，又有治理天下之才能，而当今贤愚失序不分，过分倚重权臣。”并认为“四时之运，功成则退”，今大将军（即梁冀）“位极功成，……宜遵悬车之礼，高枕颐神。”《左传》上说：“‘木实繁者，披枝害心。’若不抑损权盛，将无以全其身矣。”梁冀得知，便密遣人搜捕袁著，袁著乃改名换姓而逃，其后又装病诈死，并令家人结蒲草为尸，装入棺柩，公开出殡。但仍未逃脱梁冀耳目的追缉，不久，被抓住活活鞭笞致死。袁著生前好友太原人郝洁、胡武也皆被诛连。郝洁和胡武等曾联名奏三公府，推



荐海内名士，但未谒见梁冀，梁冀得知大怒，竟怀疑他们与袁著同党，下令逮捕。胡武一家六十余口全遭残杀。郝洁起初逃走，但自知终难逃出梁冀的魔掌，于是载着棺材前往梁府门前请罪，然后服毒自杀，家人才算得已保全性命。

梁冀横行无忌，连自己的亲人也不放过。冀弟不疑，“好经书，善待士”。梁冀为大将军时，他接任河南尹，梁冀暗中想挤掉他，遣中常侍转告皇帝，把他转为光禄勋，并指使人共推荐自己的儿子胤为河南尹。胤别名胡狗，年十六，容貌甚陋，衣著不整，路人见他无不嗤笑。不疑自耻兄弟不和，遂辞位归府，与弟梁蒙关门自守。梁冀仍不甘心，暗地遣人换上便衣，监视与他们来往者，并一一记下。南郡太守马融，江夏太守田明，刚刚卸任，过谒不疑，梁冀让州郡地方官以诬陷他罪，将他们两人逮捕，流放朔方（今内蒙古磴口县北）。由上可见梁冀卑劣残毒行径之一斑。

东汉初年，皇帝多同世家豪族联姻，以便取得他们的支持。但当时皇帝还能制驭后族，不允许后妃及她们的家族过于干预朝政，以免影响皇权。到中叶以后，后族便成为皇帝的废立者，汉章帝以后，有六个皇太后临朝听政，太后及她的宗族为了长期把持政权，多立幼童为帝。东汉后期一百多年间，皇位上曾先后坐过八个十五岁以下的小皇帝，最小的刚出生一百多天。因此，皇帝便成为他们手中的傀儡，这必然造成外戚独霸朝政的局面。

汉安三年（144年）顺帝驾崩，梁冀妹梁皇后终无生育，只有后宫虞美人生有一子，名炳，时年两岁，即位为冲帝。梁太后临朝，以梁冀与太傅赵峻、太尉李固参录尚书事，朝中大权便落入梁冀手中。东汉的尚书是权重而位低，但三公却位高而权轻，他们都不可能把持朝政。而梁冀却以大将军兼录尚书



事，既有实权，又居高位，还有其妹梁太后为靠山，他实际上是朝廷的主宰者。

冲帝即位数月，还在襁褓之中便已夭亡。宫中遭此变故，一片忙乱，梁太后因“扬、徐盗贼盛强，恐惊扰致乱”，故秘不发丧，待诸王列侯到京后，欲再发丧。太尉李固进言说：“皇帝虽年幼，也是天下君父，今日驾崩，人神都为之震动，我们身为臣子，怎能互相隐讳？以往秦始皇崩于沙丘，胡亥、赵高隐匿不发丧，以至扶苏被害，秦朝由此致乱亡国。近来北乡侯病逝，阎后兄弟及江京等一起隐秘，以致有孙程推刃起事，这乃是天下大忌，不可不防！”窦太后听后，终于发丧。

冲帝死后，无人继嗣，立嗣是封建社会政治生活中的头等大事。在立嗣的重大问题上，太尉李固以国家长远利益为重，与梁冀展开了针锋相对的斗争。

李固，汉中南郑（今陕西汉中）人，自少胸有大志。顺帝时他届“三十而立”之年。由卫尉贾建保举进朝献词，为顺帝所欣赏，被拜为议郎。李固忠正鲠直敢于直谏，对外戚梁氏专权，曾向顺帝上书道：“当今梁氏不仅垄断皇后之位，而且梁氏家族皆为高爵居要职，这是明帝、章帝时所没有过的。应免去步兵校尉梁冀为首的大权，使政归朝廷，国家才能平安无事”。李固敢于直谏，在社会上赢得了很高的声望。

在立嗣的问题上，太尉李固吸取前朝教训，力主欲立年长有德，又与皇帝宗亲最近的清河王刘庆的曾孙刘蒜为帝。他诚恳的对梁冀说：“现在立嗣，宜选年长有德富有经验的人来亲自理政，愿大将军从社稷国家大计着想，应效周勃立汉文帝、霍光立汉宣帝之法，切勿重蹈邓太后立刚过百日的殇帝、阎太后立懿为帝的覆辙！”梁冀心中早有打算，怎肯听从李固的意见。为了使梁氏一统天下，梁冀与太后密议，强立八岁的刘缵



为质帝。

质帝即位，朝廷大权仍归于梁氏之门。梁冀利用质帝年幼，独断专行，飞扬跋扈，横行朝廷内外。质帝虽年幼，但天质聪明，对梁冀的所为看在眼里，记在心里。一次在朝中会议上，公卿满廷，质帝再也按捺不住，目指梁冀说：“此跋扈将军也！”梁冀顿时火冒三丈，暗想如此幼子，这般厉害，若年长亲政，如何驾驭得了，便遂起杀心。暗中派亲信在煮饼中放置毒物，在酒中置鸩毒，质帝吃了几口便捧腹大叫，立即召太尉李固说：“吃饼腹闷，能喝水吗？”梁冀站在旁边冷眼相望说：“喝水会呕吐，不能饮水。”不一会，质帝手足青黑，中毒而死。李固目睹质帝死状，伏尸痛哭，并声称定要查究其死因。从此，李固便为梁冀心中一患。

一年之内，国家三失其主，质帝死后，又面临立嗣的关键时刻。李固总结了前两次的教训，便联合司徒胡广、司空赵戒联名写信给梁冀说：“天下不幸，仍遭大忧。皇太后圣德当朝，摄统万机，明将军体履忠孝，忧存社稷，而频年之间，国祚三绝。今当立帝，天下重器，诚知太后垂心，将军劳虑，详择其人，务存圣明。然愚情眷眷，窃独有怀，远寻先世废立旧仪，近见国家践祚前事，未尝不询访公卿，广求群议，今上应天心，下合众望。……悠悠万事，唯此为大。国之兴衰，在此一举。”梁冀不得不召三公中二千石、列侯商议立嗣大事。在会上，李固、胡广、赵戒及大鸿胪杜乔皆主张立清河王刘蒜，认为蒜年长最贤，为人严明，举止有度，颇得众望，谊属尊亲，应立为嗣。太后与梁冀已另有打算，想把平原王翼之子蠡吾侯刘志，推上皇帝的宝座。因早在顺帝告崩之时，太后就已将其妹许配给了志。尽管朝中群臣多倾向李固的建议，但梁冀闷闷无言。会后，梁冀归府正为此焦虑不安时，中常侍曹腾深



夜来访，他早对刘蒜忌恨在心，于是趁机进言说：“将军累代为椒房姻戚，秉摄万机，宾伍如云，免不得稍有过失，清河王夙号严明，若果得立，恐将军必致受祸，不如立蠡吾侯，富贵当可长保哩！”曹腾一煽动，使梁冀决心立刘志为帝。第二天，梁冀急召三公会议，在会上怒气逼人，言辞激切，执意要立志为帝，并摆出一副不从者斩的威势，使在坐的公卿自胡广、赵戒以下俱受震慑，便战战兢兢异口同声地说：“唯大将军命令是从！”只有李固与杜乔不肯屈服梁冀的淫威，仍坚持己见，梁冀拒之不理，大喝一声“罢会”，便扬长而去。李固仍据理力争，又写信规劝梁冀。梁冀更为恼怒，便暗地与太后商议，将李固罢免，并剥夺他的朝议发言权。然后强立刘志为桓帝。

在立嗣的重大问题上，李固秉义持正，刚直不阿，表现了他凛然不屈的崇高气节。尽管梁冀以权压人而达到目的，但群臣众心不服。建和元年（147年）桓帝即位。甘陵人刘文与南郡人刘鲋联合谋立清河王刘蒜为帝。谋立事发，梁冀联想与李固执意立刘蒜一事相合，于是，相继将李固、杜乔罢官。加之桓帝因梁冀而立，对李固、杜乔早已心怀不满，岂能容忍谋立，于是以此为由，将李固逮捕入狱。李固下狱后，引起了朝野内外愤愤不平，李固的门生王调、赵承等数十人冒着生命危险，自缚跪于朝堂门下，准备与李固同死。在社会的强力呼应的压力之下，梁太后被迫将李固释放。李固出狱的消息，一下传遍京城，街巷民众欢呼万岁！梁冀见李固如此得众望，更为恐惧。为了消除心中大患，不顾一切擅传诏命，旧案重提，将李固再次逮捕，并以莫须有的罪名，将这位誉满海内的耿直大臣，害死狱中。由此，朝廷内外，人人自危，个个叹息。接着梁冀又害死了杜乔，并将二人的尸首置诸城北，榜示四衢，暴



尸十二日。李固、杜乔的门生故掾、弟子欲往收尸，梁冀不许。在梁冀的凶残淫威之下，朝廷上下一时为之肃然。

元嘉元年（151年），桓帝因梁冀“有援立之功”，欲加封梁冀，便召集公卿大臣商议，给梁冀破格礼遇。一是，允许他人朝不跪，并可带剑上殿。拜见皇上时，赞礼郎不得直呼其名，这与汉初萧何待遇相当。二是，把定陶（今属山东）、成阳（今山东菏泽市东北）两地余户都增封给他，使之封户与东汉初年功臣邓禹相当。三是，赏赐他金钱、奴婢、彩帛、车马、衣服、甲第，与昭、宣帝时辅政大臣霍光同样。四是，为了显示他元勋的殊荣，每次朝会，为他单设一席，不与三公同列，以示尊贵。每十日上朝一次，评议尚书省政事。并“宣布天下，为万世法。”梁冀集萧何、邓禹、霍光所受礼遇于一身，真可谓达到了封建官僚的崇典殊荣之极。但梁冀欲海难填，仍嫌礼薄，大为不悦。

在桓帝的纵容下，梁冀“专擅威柄，凶恣日积”，军机政事不论大小，一人独断，皇帝不得亲自过问。宫中卫士、近侍皆为梁冀的亲信、耳目，皇帝的一举一动都被受到监视。因此，身为人主的桓帝也不得不小心翼翼地过日子。梁冀如此权倾内外，上自朝中大臣，下至郡县官吏，朝野上下莫敢不听。各级官吏求职，求情，都要先到梁冀府第投书谢恩，然后才去见尚书。梁府门前络驿不绝，门庭若市，相形之下，桓帝深居皇宫，除了身边几个朝夕相处的贴身宦官之外，总是冷冷清清。就连各地每年上贡的物品，也总是择其上好的先送梁府，其次才得入宫，这使得形同傀儡的桓帝，也常常为之愤愤不平。大将军如此，连梁皇后也依恃梁家势力，根本不把桓帝放在眼里。梁皇后不生育，但只要发现宫中嫔妃怀孕，立即将其害死。桓帝在梁氏的威势下，敢怒而不敢言。