

读懂历史人物
悟透政治智慧

历史上的

不倒翁

揭揭权臣老底
聊聊阳谋智慧

秦涛◎著

人民日报出版社



历史上的 不倒翁

揭揭权臣老底
聊聊阳谋智慧

秦涛◎著

人民日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

历史上的不倒翁 / 秦涛著. — 北京: 人民日报出版社, 2013.8

ISBN 978-7-5115-2048-7

I. ①历… II. ①秦… III. ①政治人物—生平事迹—中国—古代—通俗读物 IV. ①K827=2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 182384 号

书 名: 历史上的不倒翁
作 者: 秦 涛

出 版 人: 董 伟
责任编辑: 袁兆英 刘晴晴
封面设计: 小 _ 何

出版发行: 人民日报出版社

社 址: 北京金台西路 2 号

邮政编码: 100733

发行热线: (010) 65369527 65369846 65369509 65369510

邮购热线: (010) 65369530 65363527

编辑热线: (010) 65369511

网 址: www.peopledaily.press.com

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市宏达印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 264 千字

印 张: 19.75

印 次: 2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5115-2048-7

定 价: 36.00 元



序：“谋”的境界

中国文化有阳的一面，有阴的一面。阳面曰义理，所谓能说也能做是也；阴面曰权谋，所谓能做不能说是也。前者，形成了官方的话语与制度体系；后者，则构成了中国古代官场的真实生态，是千百年来圣人所挾伐、史书所讳言，却绵延不绝、运行不息的一套东西。

因此可以说，这本书正是要揭揭权臣的老底，开开历史的后门，从冠冕堂皇的正史背后翻检出三十四个具有代表性的人物，讲讲关于权谋的原理和故事。其实这三十四个人物，并非全是官场不倒翁。王国维《人间词话》曾经引三句诗词来形容“古今之成大事业者必经过的三种境界”，本书所录的三十四个人物，恰好可以作这“三种境界”的诠释与注脚。

境界一：昨夜西风凋碧树，独上高楼，望尽天涯路。（晏殊《蝶恋花》）

第一重境界的关键词是“机遇”。一个偶然的机遇，平步青云、一步登天，独上高楼而望尽天涯之路。古往今来多少人物，朝为田舍郎、暮登天子堂，靠的正是机遇的魔力。机遇看似运气，实则与

“谋”难舍难分。对于无谋之人来讲，机遇只是偶然；对于能谋之人来讲，机遇只不过是化装成偶然的必然。没有机遇的时候如何创造机遇、机遇隐藏的时候如何瞄准机遇、机遇来临的时候如何手不抖心不跳稳稳抓住机遇，都要靠谋的功夫。

但是第一重境界始终只能成就暴发户而已。譬如靠吮吸脓血起家的邓通，虽然一度富甲天下、财可敌国，但最终逃不过饿死街头的宿命；而靠文字游戏摘取状元的龙汝言，也终于成也文字败也文字，最后革职为民、永不叙用。像邓通、龙汝言一样，很多人的仕途在第一重境界的时候就中途腰斩。而只有少数此道高手才能够披荆斩棘，进入第二重境界。

境界二：衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴。（柳永《蝶恋花》）

第二重境界的关键词是“持久”。抓住一次机遇并不难，愚者千虑也必能有一得。关键是如何在抓住机遇叩开仕途大门后，仍能如《菜根谭》所云“风斜雨急时，立得脚定；花浓柳艳处，着得眼高”，从第一重境界的流星进化到第二重境界的恒星。这就需要谨言慎行、持之以恒，于平淡处见真功夫。比如西汉的万石君一家子，以谨慎到近似神经质著称于世，家族里前后出了十八个省部级高官；再比如三国时期的司马懿，以一个“熬”字诀解决了他的一切对手，笑到了最后。最典型的例子，则莫过于五代时的冯道。此翁历事四朝五姓十位君主，政权如走马灯般更换，他却能稳居相位二十多年，堪称政坛常青树。

能够到达第二重境界者，当然堪称高手，但是如果吹毛求疵，则仍有一个致命的缺陷：口碑不佳。万石君一家在司马迁的笔下遭到调侃，司马懿被后世骂为“狐媚”，冯道则更是成了文人无行、恬不知耻的代名词。因此之故，真正的高人绝不肯停留在第二重境界而任人唾面自干，他们会继续朝着第三重境界勇猛精进。

境界三：众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。

（辛弃疾《青玉案》）

第三重境界的关键词是“返璞归真”，只有抵达了这一层境界的人，才能当得起“官场不倒翁”的称号。不倒翁的原理是什么？简单来讲一句话：肚子里有重心，所以立足才稳。仕途的道理也是一样。《三十六计》按语有云：“阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。”权谋并非义理的对立面，而是蕴藏在义理之中。义理修养到了极致，也就是权谋；权谋修炼到了极致，也就是义理。换句话说，前两重境界的人用阴谋，最高境界的人用阳谋。权谋的最高境界，并非熟练各种潜规则，到处钻营投机。权谋的最高境界，乃是抱朴守拙，甚至于率性而为，这就是阳谋。

有小伎俩、小手腕，也许可以玩人，但玩人者终必被人玩之；胸中有大丘壑，固然城府深广，能长保恩荣，但难免百密一疏、千虑一失。唯有真正坦诚率性之人，犹如金刚，不害人，而亦百毒不侵、诸邪莫近，最是仁者无敌。权谋，体味到了这个份上，也许才真正算得上达到了最高境界，体悟出了“阳谋”的滋味。

聊公

壬辰岁末于五斗斋

目 录

序：“谋”的境界

01 眼光：先把自己放在一个高度

当你精于算计、一毛不拔之时，你只不过把眼光局限在你与同僚之间，你攻我守，夺取那一点蝇头微利。当你慷慨大方、乐于助人之时，你是在把眼光放到一个更加高远的位置。位置决定高度，有的时候反过来同样成立。自己先把自己摆在一个高度上，别人才会把你摆到那个高度上去。这就是慷慨的秘诀。

坐的沙发板凳不一样，人生也就不一样 / 3

先把自己放在一个高度，别人才会把你摆到那个高度 / 11

政治可靠，比业务过硬更重要 / 19

奇货可居：把垃圾股变成潜力股 / 26

旁观者清：把各方利害关系理清 / 34

自知之明：知其所长，用其所长 / 43

注意力资源：比官位更重要的潜在资源 / 52

02 有大臣之体，得上层之心

根据汉朝的历史变迁，从汉武帝往后，宰相的权力中落，内朝逐渐强大。在这样的情况之下，皇帝所需要的不再是精明能干的宰相，而只是一只花瓶罢了。田千秋依靠他宽和的性格与平庸的能力，非常

得体地给皇上扮演了花瓶的角色。

为领导服务，不把自己当作一个利益实体 / 65

靠山一定要靠泰山，而不能靠冰山 / 75

给自己添小麻烦，领导才不会找你的麻烦 / 83

有大臣之体，得上层之心 / 91

来日方长，别过把瘾就死 / 99

傻子式忠心，比聪明人的忠心更让人放心 / 109

不跟恶棍讲道理，不向领导推荐自己人 / 118

03 做好左右逢源的中间人

人在仕途，不可能无所凭借。有人靠跟定领导，有人靠拉帮结派，有人靠群众路线。秦桧所依靠的，乃是金国人的撑腰。金国的撑腰之所以可靠，在于宋金之间微妙的关系。金国对宋既打又拉，宋朝对金既恨又怕。既不可能化干戈为玉帛，又不能够彻底决裂，这是秦桧得以游刃其中的原因。

既要洁身自好，又得委曲求全 / 129

有对手制约，保持权力的生态平衡 / 138

游刃有余，做好左右逢源的中间人 / 146

选对人，找对一条好的退路 / 156

善待身边人，不要小看小人物的力量 / 164

无法洗白的卧底，等于真正的坏蛋 / 173

04 感情好，还得先把事情办好

和珅把乾隆的一切喜好，摸得清清楚楚。乾隆喜欢作诗，和珅就与他和诗，还要尽量把握和诗的尺度，既要不失水准，又不能明显超越乾隆的水准。和珅还下了大工夫模仿乾隆的书法，以此来讨乾隆的欢心。擒贼先擒王，仕途道理亦是如此。

胸有成竹，把假淡定玩成真的 / 185

关系搭台是第一步，唱大戏还得靠实力 / 194

自我推销：美誉度是第一品牌力 / 203

终南捷径：保持最短最有效的随驾距离 / 210

一步上道，步步都能高升 / 217

路子野，也离不开胆大心细 / 224

感情好，还得先把事情办好 / 231

把爱好玩大，治大国如烹小鲜 / 240

05 为官之本：低调，还是低调

范雎为人谨慎。他牢记当年在齐国时口无遮拦、因言获罪的教训，首先向秦王讨了一个“无罪”的保证，才敢开口说话。而尽管秦王已经保证范雎无罪，他仍然谨记“疏不间亲”的古训，只谈国际大事，而不涉及秦王的家事。

勉力而为，无论大体还是细节 / 251

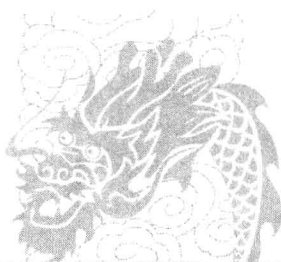
忍人所不能忍，必能成人所不能成 / 259

谨慎当头，苦劳大于功劳 / 268

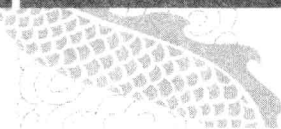
转移视线，把走狗变成替罪羊来杀 / 276

为官之本：低调，还是低调 / 284

有多大能耐，坐多高的位置 / 295



01 眼光：
先把自己放在一个高度



坐的沙发板凳不一样， 人生也就不一样



《易经·坤卦》有云：“初六，履霜，坚冰至。”踩到秋霜，就该联想到冬天的冰雪即将来到了。

这种本领，叫作“见微知著”。

一个国家，每天上厕所的人有成千上万，能在厕所里看到老鼠吃大粪的也不在少数，但是，只有李斯一个人开悟了。这就是一种见微知著的本事。还是那句老话，宇宙万物，生生不息，息息相关。能够把握这种“息”，也就是生命的节律，就可以无往而不利。

说得玄乎了点儿，那就落实下来，谈谈除了联想能力以外，还需要哪些素质才能见微知著吧。

首先，平时要胸有大志。胸无大志，哪怕上一万回厕所，始终都只能看到老鼠；胸有大志，对现实生活不甘不满，才能由老鼠而联想到芸芸众生，联想到自己。

其次，要有果决的行动力。出大恭之时思绪万千，灵感如尿崩，随着一声冲水的声音，千千万万的奇思妙想也跟着一块儿冲进阴沟里去了。这样一来，白日梦始终只能停留在白日梦的阶段。

如何由见微知著而走向成功，秦朝丞相李斯为我们提供了一个教科书式的范本。

李斯，楚国上蔡人。他的爸爸，也许叫李三，也许叫李四，总之在春秋战国这样一个讲究血统与门第的时代，只是一个无名小卒而已。龙生龙，凤生凤，老鼠的儿子会打洞。李斯的命运，按理从他出生开始就已经可以预见到结尾。

很幸运的是李斯成年后在上蔡谋得了一份小公务员的职位。他安安稳稳地领着工资，高高兴兴上班，平平安安回家，回家之后还有老婆孩子热炕头。每逢周末，李斯带着儿子和大黄狗，去城外郊野打野兔子玩儿。

与出将入相无关，与王图霸业无关，与列国纷争无关，多么安宁而惬意的生活。

生活的平静被打破，来自于一次上厕所。这天，李斯在单位喝着茶看着报纸，忽然肚子咕咕直叫。李斯随手拿了两片厕筹，溜烟跑进单位的公共厕所。

厕所里面，又脏又臭。几只瘦得皮包骨头的老鼠，正在粪池里吭哧吭哧地吃粪便，见到李斯进来，吱吱乱叫，四散逃跑。李斯厌恶地皱皱眉头，掩住鼻子，蹲下排泄。随着渣滓的排出，一种无比的畅快从脚跟逆涌到头顶。每当排泄的时候，李斯的思维总是最活跃的。今天，他的脑海里却始终挥不去刚才那些吃粪便的老鼠的可怜形象。

李斯想起前几天去粮仓检查。当他打开粮仓的大门，发现里面有一群老鼠，大腹便便，毛色油亮，正在谷堆上面大快朵颐，旁若无人。李斯大声呵斥，用扫帚驱赶，那些老鼠才不情不愿地跑开，远远地望着，准备等李斯走后再继续开战。

厕所里的老鼠，环境恶劣，吃的差，还要每天担惊受怕；粮仓里的老鼠，环境优越，丰衣足食，见到人都不避让。同样是生活在地球上的老鼠，老鼠和老鼠之间的差距咋就这么大呢？

随着排泄渐入佳境，李斯的思绪继续发散：由老鼠而推及人，不

也是一样的道理吗？高官贵族们，锦衣玉食，珠围翠拥，而不必担惊受怕；草民小吏们，吃了上顿没下顿，做个小买卖还要被城管驱赶。高度决定视野，屁股决定人生，坐的沙发板凳不同，人生也就不一样啊！所以，既然同样是做老鼠，那就要做粮仓里的老鼠，而决不能做厕所里的老鼠！

李斯想到此处，神清目明。他步出厕所，再看这个世界，发现感受和以前居然迥然不同！以前那些逢年过节为了争一张挂历、一箱烂苹果而闹得不可开交的同事，现在在李斯眼里，只不过是些厕所里可怜的老鼠罢了。李斯用充满悲悯的眼光看着这些互相之间钩心斗角、充满敌意的同事：你们继续在此争夺蜗角虚名、蝇头微利吧，我要翱翔于蓝天之上，去寻找新的理想天空了。拜拜了各位！

李斯毅然辞职。当他把辞职信扔在经常给他小鞋穿的那个芝麻官的办公桌上时，欣赏着芝麻官惊讶的表情，李斯心花怒放。

学而优则仕。李斯决心云游四海，寻访名师，给自己的学历镀金，然后再寻找就业机会。他打点行装，告别了妻儿，告别了温柔乡，踏上了未知的旅程。路迢迢水长长，前路漫漫在何方？

孔孟已逝，圣人不再。当今天下第一的导师是谁？荀子。

荀子曾经在齐国的稷下学宫担任祭酒，如今荣退在家，广招门徒。李斯登门造访，引起了荀子的关注。在这里，李斯遇到了他的同学，也是他一生的良伴与对手，来自韩国的公子韩非。

李斯与韩非一起拜在荀子门下，研习帝王之术。乌飞兔走，白驹过隙。学校的单纯时光总是过得很快，眨眼到了毕业的时节。当前劳动力市场饱满，对于很多大学生而言，毕业就意味着失业，哪怕你是荀子的弟子，也不例外。

李斯是荀子的得意弟子，荀子自然不能坐视李斯失业。毕业那天，他找到李斯，进行了一番长谈。

荀子：“为师在东方六国都有些关系，尤其是齐楚两国。我给你开个介绍信，面试官看为师的薄面，想必不会为难你的。”

李斯莞尔一笑：“老师，我的志向是去秦国。”

荀子：“秦国是当今最强的国家，人才竞争早已经白热化了，你又何苦去蹚这趟浑水？俗话说：宁为鸡首，不为牛后。不如先在东方六国站稳脚跟吧。”

李斯坚定地摇摇头：“学生既不做鸡首，也不做牛后。”

荀子诧异：“那你要做什么？”

李斯目光炯炯：“牛头。”

大丈夫生食九鼎，死当九鼎烹，岂能屈居人下，矮檐低头？荀子明白了李斯的志向，不再阻拦。毕业的季节，荀子的门生四散，到各个国家去发光发热。李斯背起行李，怀抱满腹才华，洒泪告别师友，西行入秦。

秦国的最高掌权人，是相国吕不韦。李斯为求进身之阶，投在吕不韦门下做了一名食客。李斯的才华很快得到吕不韦的青睐，被任用为郎官。

郎官，得以出入宫闱，伴随君王。李斯在这里，遇见了他一辈子的靠山。

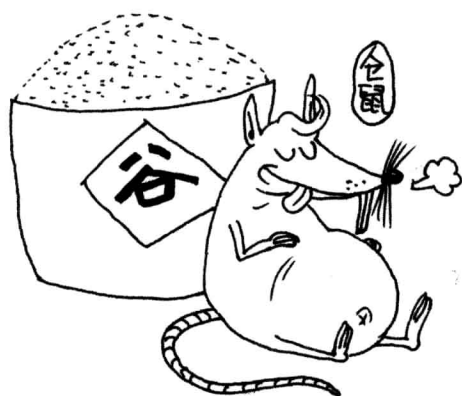
秦国的政治格局，很复杂。朝廷之上，基本是吕不韦和嫪毐分庭抗礼，太后斡旋于其间。搞政治，站对队伍最重要。秦国士人，分为两派，非从吕不韦，即从嫪毐。

李斯偏偏谁也不从。他找到了真正的靠山：秦王嬴政。

嬴政虽然年纪尚幼，李斯却发现这位君王绝不简单。他的雄才伟略，旷世无双，绝对是历史上排得上号的君王。抱大腿，就要抱最粗的。嬴政虽然现在还不是秦国最粗的大腿，但李斯极其看好这只潜力股。

与嬴政慢慢混熟了，李斯开始谨慎地提出自己对国际局势的看法与对策：“东方六国，联合对付秦国。希望您能采用胡萝卜加大棒的政策，先用金银珠宝贿赂诸侯，让他们离心离德，与秦国结盟；对于不肯听从的诸侯，则派遣刺客暗杀。如此一来，联盟既破，则诸侯不足为患。”

嬴政深以为然，便拜李斯为长史，并提供巨额的专项资金，让李



同样是生活在地球上的老鼠，
老鼠和老鼠之间的差距咋就这么大捏？

聊公手绘