

POEWR CIPHER

权力密码

当历史遇见经济学

王伟
著

用经济学思维破解政治智慧！
看古代高人如何运筹帷幄、纵横捭阖，成就千古令名。

BM
博集新媒

POEWR CIPHER

权力密码

当历史遇见经济学

王伟
著

用经济学思维破解政治智慧！
看古代高人如何运筹帷幄、纵横捭阖，成就千古令名。

BM
博集新媒

版权信息

COPYRIGHT

书名：权力密码——当历史遇见经济学

作者：王伟

出版社：中国致公出版社·博集天卷

出版时间：2018年11月

ISBN：9787514513608

本书由天津博集新媒科技有限公司授权得到APP电子版制作与发行
版权所有·侵权必究

前言

历史与「智慧经济」

对普通人来说，“历史”究竟有多大的实际意义？是故事典故？还是传统文化？抑或是告诉你我们祖上曾经多“阔”，来增加自豪感和自信心？

恐怕不止如此。

如果我们换个说法，用这样的标题：某富二代不安现状，抛家舍业出国求学，完成史上最成功的改制重组，让濒临倒闭的企业一夜成为行业龙头老大——这一听就是经典案例+励志鸡汤，但其实我们要说的是“商鞅变法”；管理层急功近利，忽视风险评估，轻率接手不良资产，最终导致企业严重亏损、倒闭——这其实说的是秦赵“长平之战”；精准营销推广，在不做线下活动的情况下，建立牢固的基本盘——这说的不是哪个IT公司，而是吕不韦搞的“一字千金”。

以上这些，其实都不是标题党，它们都是历史上发生过的事。历史的价值，其实取决于你怎么看和看什么。在决策、规划、管理等软科学的范畴里，经验总结和案例分析起着至关重要的作用。历史最现实的意义，恰恰在于为我们提供大量的操作案例用以参考。

有意思的是，和明清时代相比，两三千年来中国人的生活模式和思维方式反倒更像是现代人。在夏商周到春秋战国这段时期里，中国和我们印象里的完全不一样。春秋战国时期，中国社会正处于文化多元化的时代，也就是课本里说的“百家争鸣”。中国古人的思维方式其实更接近于现在欧美国家的人，即普遍是直线条思维，崇尚实力，看重实际利益，行事风格更加务实简练。

当时的人们远比后世更看重个性尊严和个人自由，“君君臣臣、父父子子”那一套在当时还没形成，即便是一国之主，也必须顾忌平民阶层的舆论。君臣之间更是平起平坐，你作揖他必须起身还礼。社会阶层固化的问题也没有明清那么严重——春秋战国时代“草根逆袭”的成功率远高于后来的朝代。甚至于男女两性关系，开放程度也远比现今人们想象的要大得多。

更重要的是，那个时代，邦国之间竞争的残酷远甚于后世。相传夏朝时天下的诸侯国有上万个，商朝时只剩下千余个，到周朝开国又减少到了百来个，而到了战国时代，就只剩下七大大国外加几个小国。如果我

们把每一个诸侯国看成是一个创业公司，国君就是老总，臣子是中高层，百姓则是员工，那么得出来的结论是什么？结论就是，经过千年的残酷淘汰，能走到最后的诸侯国，靠的绝不是运气，而是智慧。那么他们成功和失败的经验教训，对于今天的我们而言，显然是一笔巨大的财富。

归结起来，其实这本书所要带给您的，正是历史中的“智慧经济学”。

1

权力，人所欲也

所谓阳谋，就是根据现有条件，在不影响别人也不依赖别人的前提下，因势利导、光明正大地通过改变自己的资源配置，来达成自己的目标。通俗点说就是：立足自身，固本培元。

而所谓法制，就是要把大到国家行为、小到个人言行，都纳入一个明晰、公开的法律体系当中，统一加以规范。

大禹治水：掌握实质性权力

所谓“权力”，说得直白点，就是你可以让别人去做他不喜欢做的事，比如领导有权要求我们加班，国家有权向个人征收财物作为税款。这就是权力的实质，也是权力的可怕之处。

掌握权力，光靠一纸委任、一个图章是远远不够的。这个话题，咱们需要从四千多年前的大禹治水开始说起。

我们都知道“大禹治水，三过家门而不入”的典故，也知道舜把权力禅让给大禹，然后禹传子开始了家天下的模式。事实上，从古至今，权力永远也不会这么轻松就可以获得。大禹治水的过程，本身就是一个逐步掌握实质性权力的过程，没有这个过程，永远不要奢望别人会把权力主动交到你手里。

在四千多年以前，中国北方的地理环境，和我们现在看到的样子完全是两回事。那个时候全球平均气温比现在要高二到三摄氏度，西北地区到处是原始森林，河南省遍地跑着犀牛和大象，北京二环能看见野生鸵鸟，黄河里游着两三米长的大鳄鱼……气候温暖湿润不缺水，不但不缺，而且还经常发大水。现在考古发现的遗迹，基本都和古代的文献对应得上，由此我们可以断定，当时确实发生过大洪水。

所谓“大禹治水”，其实就是对黄河的全流域治理。因为局部河段整治根本防不住大洪水，现在也是如此，所以政府才设立“国家防汛抗旱指挥中心”。黄河全流域治理即便是放在现在，也绝对是国家级的大工程，而在四千多年以前，这个工程更是需要集中华夏族的全部力量才能搞起来。

当时还没有国家的概念，人们都是以部族为单位凑在一起过日子。大禹既是黄河全流域治理的总指挥，也是他自己部族的首领。在治水过程中，大禹肯定要协调沿河的各个部族，于是就建立了最早的上下级服从体制，所有部族都必须听大禹的命令；参与治水的这些人肯定要脱产，他们的吃喝就只能靠其他人来保障，于是产生了最早的税收；治水过程中肯定会遇到不服管的部族，管不服就得开打，于是大禹就建立了最早的常备军；要治水肯定得勘察地形，这一趟下来，等于是做了最早的国土普查；勘察完了，为了便于管理，大禹把这些土地分为九州，这就有了最早的行政区划；治水过程中肯定会有不少人偷奸耍滑，既要惩治这些人也要为其他人立规矩，于是就又有了最早的司法体制；大水退

了之后，需要重新划分土地搞灾后重建，于是有了最早的土地所有制度——井田制。

大禹治水一共治了十三年，十三年下来，大禹不光治理了黄河，建立了威信，也在自己手里形成了一个完整的政权体系。这套体系包括职业官僚、手工匠人、职业军人等，这些人都不再下地种田，他们的生存完全依赖大禹手中的这套体制。当大伙都依靠你才有饭吃的时候，你就已经掌握了一部分实质权力。这就好比现在的一个团队，其中总会有几个技术方面的灵魂级人物，一旦离开他们，很大一部分项目将进行不下去。在这种情况下，无论他们名义上是什么职务，实质上的发言权往往都会多过其他人。反过来，从团队负责人的角度来看，应该尽量避免团队的生存完全依赖一个灵魂人物，最好是能保持两到三个技术核心人物，否则负责人就会面临名不副实的问题，管理必然会出现混乱，于人于己这都不是好事。当然，这种“牛人”太多，也同样不利于团队运作，这一点我们日后会说到。

除此以外，在治水的过程中，大禹也拥有了自己坚定的政治盟友——伯益部族，这个部族的后代我们应该非常熟悉，就是他们建立了大秦帝国。

大禹和他父亲鲧能指挥治水，除了个人才智之外，一个最重要的因素就是禹部族是当时最强大的部族之一。伯益部族在实力上与禹部族则不相上下，而牢固的基本盘和牢固的同盟者，恰恰是实质性权力中至关重要的组成部分。

如今西方国家的总统大选经常搞得充满悬念，可是资助这些政治家的大财团，翻来覆去其实就那么几个。万变不离其宗，这些大财团之间往往有比较稳定的同盟关系，这其中的道理其实是一样的。大财团的掌控者们未必会在政府中担任什么职务，但这并不妨碍他们对国家事务施加影响力，做官对他们来说不过是个手段问题，做不做完全看具体的需要。

在职场，必要的人脉和盟友对权力而言也同样是必不可少的。众多空降下来的管理者，如果缺乏自己的基本盘和盟友，那么必然会导致权力难以名实相副。

一直以来，说到禅让，我们都会觉得这是一个近乎理想的权力交接过程，其实真实情况远没有这么美好。有人的地方必然就有政治，有政治就必然有斗争，从古至今，这一点从未改变过。舜帝并不是在治水完成以后就主动让贤的。那个时候帝王是靠各部族公推出来的，有点类似于现在的选举，只不过那时是以部族为单位来进行投票的。大多数部族都选择了支持大禹，这才有了后面的禅让。而这个支持，正是由于在此之前大禹已经掌握了实质性的权力，可以影响到各部族的利益得失。

治水成功以后，大禹随即在会稽山召集诸侯，由他来主持祭祀天帝。在古代，组织祭祀是权威性的体现，其实现在也一样，农村祭祖，主祭的肯定是家族里最有威望的长辈。当时舜帝还在位，从法理上说，大禹的这个行为是不合规矩的，甚至可以视为僭越，可是诸侯们谁也没说什么，都乖乖地去了。唯独防风氏这一族，也就是现在汪姓的先祖，他们不服气。但他们也不敢不来，只能用故意迟到，不痛不痒地“怼”了大禹一次。

大禹的处理方式却异常激烈，他直接下令把防风氏的首领处死，然后将尸体大卸八块。这个处置手段同样是不合规矩的。理论上说，大禹和防风氏首领是平级的，他们是两个不同部族的首领。可是大禹就这么干了，而且各路诸侯对此都予以默认。这就是实质性权力的威力，在极端的情况下，它甚至可以不需要任何程序上的支持。一旦领导者的地位在事实上被架空，千万不要指望纸上的程序可以帮到你什么。

大禹之所以这么做，其实意在立威。权力的实质不是你能做你想做的事，而是你可以让别人做他不想做的事。这一点，从古至今同样从未改变过。要真正掌握权力，你总要有那么几次做“恶人”的时候，这一点是无法回避的。一些处于中层的管理者，出于个性或是不想得罪人的考虑，总是自觉不自觉地想做“善人”“好人”。可是在不知不觉中，自己的权威性却在一点点被削弱。因为你背离了权力的本质，权力自然也会背离你。

会稽山祭祀之后，大禹很快就有了新的举动。他把华夏各部族组成联军，向南方的三苗部族开战。三苗是华夏族之外的南方蛮族。随着战争的爆发，在治水期间形成的国家机器再一次发挥出了效能。众多的官员和军人通过战争获得了战功，进而获得了奖赏，而这些奖励，最终又是从禹王手里获得的，这就进一步强化了他们对大禹的忠诚度。

都说生命在于运动，其实权力也一样是喜动不喜静，或者说，权力在于折腾。对于被管理者而言，权力的表象其实就是“赏罚”两个字，无论是赏还是罚，都只有动起来，只有开始做事才有从谈起。过分地强调“萧规曹随”“无为而治”，最终必然会侵蚀你手中的实质性权力。因为在众人看来，大家无非是按规矩做事，按规矩吃饭，没赏没罚，管理者的存在也就失去了现实意义。因此，无论是从保持权威性，还是保持团队活力来考虑，每隔一段时间，管理者适当地给大家找点事做，无论这些事是否有实际的意义，对团队来说都不会是一件坏事。

当大禹接替舜帝成为新的华夏族首领已经毫无悬念，之后舜帝的所谓禅让，实质上不过是走了一个法律层面的程序而已。

我们总结一下会发现，名义上的权力来自上层，而实质性的权力则来自下层：你需要能让跟着你的人有饭吃有钱拿；你需要拥有必要的人

脉网络；你需要在关键时刻敢于做“恶人”。而即便获得了实质权力，也需要时时动一动，做到“流水不腐，户枢不蠹”。

而在四千年前，大禹恰恰完美地践行了这几条，最终他取代了舜帝，成为华夏族最后一个公推的首领。之后他又利用自己的绝对权威，打破惯例，直接将位置传给了自己的儿子启，中国历史上第一个以血统传承的朝代——夏朝，由此诞生。

·注·

准确地说，在当时，牵头联合治水的是一个由四大部族组成的联盟，他们的首领分别是：居于领导核心的禹，以及契、稷、伯益。有意思的是，这四位正分别是后世夏、商、周、秦四朝的先祖。

治水工程完结之后，四大部族都接受了舜帝的赐姓：禹部族姒姓；契部族子姓；稷部族姬姓；皋陶、伯益部族嬴姓。

最早的“姓”与后世所言并不是一个概念，这是一个贵族才有的概念，普通人是没有“姓”的。此外，“姓”由一族人所共有，一族有姓，即说明他们对所在区域拥有一般人所没有的荣誉和权力，也就是说，姒、子、姬、嬴四族是当时中国最为显赫的大族。

至于所谓某某氏，其实要看你所在的地方，比如商鞅，最早在卫国，所以叫卫鞅，得了商於封地以后，就改称商鞅。

又比如始皇帝嬴政。武王灭商以后，因为嬴姓部族站错了队，被周人流放，其中一支到了后来的赵国，所以他们就是嬴姓赵氏，另一支去了后来的秦国，严格来说就是嬴姓秦氏。有人认为嬴政其实应该叫“赵政”，其实在他回国以后，叫他“秦政”可能还更靠谱一点。当然，作为王室成员，当时人家真正的称谓应该是“秦王子政”，继位之后，就该叫“秦王政”。

同理，《封神榜》里著名的反派“崇侯虎”，在历史上确有其人，这个称呼并不是说他姓“崇”，真正的意思是：崇国国君、爵位为侯爵、名“虎”。

不过为了不让读者在阅读时产生混乱，所以书中的称谓都是按照我们通常的习惯来的。

另外值得一提的是，中国的姓氏体系自春秋时代就开始趋于模糊，到战国后期，已经基本实现了姓、氏融合，人人有姓（日本到明治维新以后才开始人人有姓）。

纣王自焚：背锅侠能力太强

有一部爆火的国产电视剧《人民的名义》，里面人气最高的角色不是配角就是反派，比如著名的背锅侠李达康书记。我们这里也要说一个背锅侠的故事，主角就是背锅侠的祖宗商纣王。我们印象里的商纣王，既是暴君又是昏君，从周武王灭商算下来，纣王的这个锅一背就背了三千多年。

多数人对商朝和纣王的印象都是从电视剧《封神榜》里获得的，用现在的时髦说法，《封神榜》应该叫“大型玄幻仙侠古装剧”。它的原型《封神演义》（也称《封神榜》）只是一部小说，作者许仲琳是明朝人，距离纣王的年代差着小三千年。《封神演义》是根据民间传说来写的，拿它看商朝和拿《西游记》看唐朝一样不靠谱。

按照周秦时代的文献记载，历史上真正的商纣王，其实是一个少有的“牛人”。史书对纣王是这么描述的：博闻广识、反应机敏、能言善辩；孔武有力，能赤手空拳制服猛兽。简单概括就是文武双全，而且很可能还是个偏硬汉形象的大帅哥。这样一个能力不凡的君王，为什么最后却落个国破身死的下场呢？其实这一点也不奇怪。要了解事实真相，我们要先把几个概念明确一下：品行、能力、实力和大环境。

事实上，品行好、能力强的人从来不是理所应当就该成功的。对于一个君王而言，私德这个东西，讨论的意义并不大，他好不好色，生活奢不奢侈，其实跟国家治理得好不好没太大关系。所谓家天下，整个国家都是他们家的，从动机上说，无论如何，他都没有理由祸害自己家的产业。在一个国家的范围内，如果抛开能力而言，君王的私德再好也惠及不了几个人，不好也祸害不了几个人，真正能影响一国的，是看他能不能协调好各阶层之间的利益平衡。对普通人而言，我们当然绝不能忽视道德的价值，在人与人的交往中，这是一个决定性的因素。但我们也必须清楚，对一个人道德的评判绝不能代替对他个人能力和利益取向的判断。而对一个管理者来说，用一个“好人”和用对了人，往往并不存在必然联系。

关于能力，前面我们已经说过，商纣王的个人能力其实是非常强悍的——能文能武。

至于实力，从现今出土的文物和当时的文献记载来看，商朝的文明程度和综合国力远远强过周，问题是，国家的实力强不等于国君的实力

就一定强。夏商周时期的国家其实就像是现在的股份有限公司，国君就是董事长，贵族是董事会的大股东，但是董事长手里的股权比重其实并不大，远远达不到对什么事情都能一票否决。我们前面一直强调说，两三千年前中国人的生活状态其实更接近现在人的生活状态，因为无论那时还是现在，领导者都很少能做到说一不二。

而最大的问题是出在大环境上。商纣王从他父亲子羡手里接手这个全中国最大的股份公司的时候，其实公司的情况并不怎么好，甚至可以说是内忧外患。东面有东夷族不断叛乱，西面的西岐，也就是周方国，也开始蠢蠢欲动。最早的时候，周和商的关系有点像安禄山和李唐的关系，所不同的是那个时候周的自主权更大，算是一家小公司对另一家大公司参股，商连控股权都算不上。

初期两家基本算是相安无事，随着周的实力越来越强，商开始坐不住了，最终两边的关系彻底破裂。周文王姬昌的父亲季历就是死在商纣王的爷爷文丁手里的，两家至此成了世仇。

而商朝内部，用现在的话说，当时正面临着既得利益集团尾大不掉的问题。贵族把持着国家大部分的财富和政治权力，百姓的不满情绪在不断积累，而最终要为此个局面埋单的只能是纣王他们一家。

纣王登基以后，很快就在内政外交上有了一系列的新举措。对外，开始集中力量征讨东夷族叛乱。我们知道，任何时候，对国家和企业而言，两线作战、腹背受敌是最麻烦的。这种时候，把握好时间差，集中力量先解决掉相对弱势的问题可能是最好的方案，虽然这样明显带有赌的性质，但是至少赢的概率还是比较大的，如果不赌，那就只能等死。而且这个时候商的实力不弱，早赌好过晚赌，再晚几年，国家在众多贵族既得利益集团的拖累下，可能连赌的资格都没有了。

这就牵涉到了另一个问题——内政。纣王登基以后，随即开始对垄断政治资源的贵族下手。当时商朝的官位事实上已经都成世袭的了，丞相的儿子还是丞相，将军的儿子还是将军。纣王登基以后，一方面打压贵族出身的官员，一方面开始大量从平民甚至奴隶阶层选拔人才，同时还宣布，贵族的奴隶只要进入朝歌，就可以算自由民。这从人性、从文明角度来说显然是历史的进步。而当时纣王的考虑，应该说更具体，从草根阶层选拔人才，可以给早已腐朽的官场注入新鲜血液，打破既得利益阶层对权力的垄断。而奴隶在当时，本质上是贵族重要的私有财产，给奴隶自由也是在削减贵族手里的资源。《封神榜》里说纣王滥杀大臣，原因追根溯源其实就是从这来的。

除此以外，纣王还开始逐渐减少祭祀活动。那时候，人们一度非常迷信神鬼，当时大到打仗，小到盖房子都要占卜，这导致祭司们手里掌握了大量的权力。就算国君心知肚明占卜是怎么回事，可是为了稳定人

心，占卜是不能废除的。导致的结果就是，一件事最后能不能办成，很大程度上全凭祭司的一张嘴，他要是说占卜结果是“大凶”，这事还怎么做？之前的历代商王都是以妥协的方式来解决这个问题。可是到了纣王这一代，已经没时间也没资源来和稀泥，那么最好的办法就是硬“怼”，直接宣布所有人都不许再信这一套，这件事按现在的说法应该叫“移风易俗”和“反对封建迷信”。可以说商纣王的眼光非常准，他的几项改革措施都直击要害，可是正因为他看得实在太准了，才导致了后面一系列悲剧。

纣王登基以后，随即开始大刀阔斧地改革弊政。弊政本质上就是既得利益集团早已驾轻就熟的获利工具，你把它革掉实质上就是断人财路，对上层而言，这可比杀人父母都要严重。在和贵族的权力斗争中，纣王已经对不少元老大臣开了杀戒，可照样还是压制不住对方的反扑。前面我们提过，商朝本质上就是一个股份公司，而商纣王作为董事长根本做不到绝对控股。

就在这个时候，周武王开始率军东进，这就是后世所说的武王伐纣。在出兵之前，周武王姬发给纣王列出六条罪状：

1. 好喝酒；
2. 听信妇人言；
3. 自信有天命；
4. 不祭祀神明祖先；
5. 不重用贵族；
6. 任用“小人”。

前面几条显然都是拿来凑数的，关键在于后两条。在古汉语里，“君子”和“小人”的意思最早不是说道德水准的好坏，而是指社会地位，所谓小人其实就是指草根阶层。周武王的这几句话显然不是说给自己人听的，而是说给商朝的贵族们听的。他是在提醒这些贵族，纣王才是那个断了他们财路的敌人。周武王的话还有一层意思，既然我说纣王的改革举措是错的，那么今后如果我得了天下，就会把纣王的改革废除掉。果不其然，大量的商朝贵族背叛了纣王，这里面级别最高的是商纣王同父异母的哥哥微子。

众多贵族官员的叛变，导致了商王朝的国家机器彻底瘫痪。我们可以想象一下，周的好几万军队从现在的陕西省宝鸡市出发，一路连打带杀，不远万里推进到河南新乡。这么远的距离，这么大的动静，纣王却一直被蒙在鼓里，始终把主力军队放在东部和东夷族打仗，唯一的解释是，朝廷内部已经没几个真正的自己人了。

后来的故事大家都知道，纣王临时拼凑军队和周的军队进行了一场极为惨烈的决战，也就是牧野之战，“流血漂杵”这个成语说的就是这件事。战败后，纣王为了维护自己作为君王的最后尊严，选择和自己最心爱的两个妃子一起自焚而死。人要是想自杀，其实办法很多，自焚是最痛苦的一种。纣王之所以选择这么惨烈的死法，就是为了彻底毁掉自己的尸体，让周武王连拿着自己首级炫耀的机会都没有。

分析到这里，我们发现商纣王所做的每一件事其实都是正确的，可历史有的时候就是这么无奈，正确的未必就一定能够成功。商朝的种种政策弊端已经累积了数百年，各既得利益阶层早已是树大根深，彼此的关系盘根错节，甚至连商王室都是这个利益关系网中的一员。这就好比一个常年卧病在床的人，如果保持现状，就会被疾病慢慢吞噬掉生命，可如果上了手术台，结果很可能就是直接毙命。

年轻人刚刚步入社会，往往会发现自己所处的环境、所处的企业里面到处都是毛病，而且这些问题都是显而易见的，要纠正似乎很容易。那么，为什么没人去做呢？通常情况下，很多人开始在有关责任人的道德、能力上找原因。如果对照发生在三千年前的故事，我们发现问题并没有那么简单。

单靠几个人，无论是明君还是能臣，其实都改变不了大局。个人能力自然是不能缺少的，但归根到底，要想改变点什么，首先要有合适的大环境和足够的实力。最先需要改变的是众多人的利益关系，这里面所涉及的人越多、利益关系越复杂，改革的难度也就越大。从古至今，莫不如此。成功的变革就是逆天改命，而这样的案例，历史上也的确是存在的。{书籍朋友圈分享微信Booker527}

吴起之死：权力的理解偏差

前两年曾经有一部非常火爆的古装剧《琅琊榜》，里面塑造了一个近乎完美的主角——梅长苏。所谓“麒麟才子，得之可得天下”，文能帮你算计皇兄得大位，武能以少胜多破危局，而且还有情有义有情怀。其实在历史上，还真有一位在设定上非常接近“江左梅郎”的人物，就是战国初期的吴起，他身上甚至比小说里的梅长苏，更多了几分悲壮的色彩。

吴起的一生，概括下来就是：大荣大辱、大无大有、大起大落。战国时期数得上名字的学派，他一个人就占了三家——儒、兵、法。论儒家，他的老师是曾子——地位不亚于孔孟；论兵家，吴起一生大战七十六次，无一败绩，还差点把秦国灭了国，春秋战国时代唯一可与他比肩的，只有后来的战神白起；论法家，吴起在中国法学历史上的地位，完全可以和李悝、商鞅、韩非子相提并论。

之所以说吴起是大荣大辱，是因为吴起的一生背负了太多的非议和误解。而究其根由，很可能和他当初在鲁国的经历有关。

吴起出生在卫国的一个富裕家庭中，家境富而不贵，有钱没门路。论出身吴起远不如作为皇帝外甥的梅长苏，但这样的家庭，让他有机会得到比平民子弟更好的学习环境，同时天天看着父母操持家业，耳濡目染之间，他也更能理解，个人奋斗所需的是坚韧。

但是这种家庭出身的孩子，对比那些贵族高干子弟，用《人民的名义》里的话说，就是天然缺乏政治资源，也就是人脉。此外，他们对于“权力”“权谋”的理解，对比贵族子弟，首先就输在了起跑线上。这个问题的存在，很可能就决定了吴起后来的结局。

卫国是殷商后裔，民风富有商业精神，老百姓脑子普遍比较活泛，国家也很富裕，所以比较容易出人才。但是从政治上来看，这个国家不过就是一个上层早已糜烂不堪的小国，阶层固化，统治者毫无进取之心，在“国际”上毫无影响力，根本无法给人才提供发展空间。以吴起的出身，在这种环境下要想做官肯定是门都没有。可少年的吴起，却不甘心做个富家翁，而是立志要从政。

在求官的过程中，吴起花光了家里的钱，结果一无所获，有一次还遭遇了“校园暴力”，被十几个恶少同学给堵在了半道上。这种斗殴是最容易出人命的，吴起手上出了人命，于是他只能跑到临近的鲁国。

这次逃亡，却意外地让吴起因祸得福，他先是拜在了曾子门下为徒，后来又娶了齐国大夫田和的女儿为妻。曾子是儒家大师，而儒家对道德又非常严苛，仅从这点上说，我们就可以相信，吴起在卫国时根本不会有那些传说中的道德污点。结果好景不长，吴起很快就和自己的老师闹翻了，从后面他在兵家和法家上的造诣看，闹翻的根本原因很可能是学术分歧。但曾子给出的理由是，吴起母亲死了却不回去奔丧。吴起是因为杀了人跑出来的，他能回得去吗？

吴起在鲁国又待了些日子后，齐国大军准备打鲁国。当时，鲁国的情况其实比卫国好不到哪儿去，都是人畜无害的小国，内部也都谈不上政治清明。而齐国在当时是超级大国，所以这场战争对鲁国来说是灭顶之灾。对于腐烂、僵化的系统而言，危机是唯一可能让他们回归正常的东西。那些靠裙带关系上来的贵族子弟，谁也不愿意去领兵抵抗，因为他们承担不起战败的责任。这就给了吴起机会，让他成了鲁国的领军大将。

由此我们也可以明白“草根逆袭”究竟有多不易，吴起最多只能算是准草根。你的本事必须远远超乎常人，而你的机会，很可能是那些肉食者碰都不愿意碰的“垃圾股”，而即便如此，你也仅仅是“可能”成功而已——所以千万不要把那些励志鸡汤太当回事。

吴起率领两万军队，奇迹般地打败了齐国的八万大军，一时间声名大振。结果等待他的不是奖赏，而是鲁国上层对他的集体批判，而这些批判，无一例外都是在拿道德说事。从古至今，国家也好，企业也好，都始终应该秉承一个处世铁则，就是德需自律，而不能律人。因为道德这个东西根本无法量化，甚至无法得出统一的结论，我们看看如今网络上的种种关于道德的争论就该清楚。反过来说，拿道德说事，就很可能怎么说都有理。只拿道德说事，往往意味着在实际利益或是法律层面，对方根本挑不出毛病，而这还没考虑造谣的可能性。

最有意思的是，所有关于吴起道德污点的记载都来自鲁国。那问题就来了，吴起先前在卫国好好的，在魏国、楚国也没什么丑闻，可偏偏在你鲁国这个君子之国，就完全是个“人渣”，这符合逻辑吗？

如果你所在的企业，内部道德流氓横行，高层成天务虚不务实，那么这样的企业，只要不愁吃饭，不留也罢。我们自己在为人处世上，也要尽量避免形成过分的道德“洁癖”。对于领导者来说，如果你身边有人用和业务无关的私德问题来向你“控诉”他人时，你首先需要警惕的不是被举报者，而恰恰是这个举报人。

吴起一气之下去了魏国。那时候，人们从一个国家转到另一个国家，本质上和现在跳槽的性质差不多，更别说吴起就是平民，和国君连亲戚都算不上。当时魏国的国君正是一代雄主魏文侯。吴起在魏文侯麾

下，先是做了河西郡太守，光靠十万魏军，就把当时尚有二十万军队的秦国折腾得奄奄一息，差一点就宣告破产。后来吴起做了魏国上将军，对魏国军队进行了彻底的改革，建立了中国最早的职业化军队魏武卒。我们知道，同样职业化的斯巴达勇士，真正能打仗的其实也就万数来号人，而吴起组建的魏武卒一共是五万人，他们大战七十二，全胜六十四，其余以平局告终。

吴起还写了实际价值超过《孙子兵法》的《吴起兵法》。《吴起兵法》里面主要讲的不是什么哲学思想，也不是计谋技巧，而是军队的制度建设和保障。任何竞争，归根到底都是实力的比拼，魏国是当时的超级大国，体量和实力都已经足够大了，这时候，最重要的是如何保证自己不出错，只要不出错，那么你就可以靠实力优势压垮一切竞争者。今天我们的企业管理者，看看《吴起兵法》，或许会比看看随处可见的《孙子兵法》更有现实意义。

吴起对下属的管理就是冰山烈焰。一方面， he 可以和最基层的士兵打成一片，同吃同住同劳动，对下属始终保持应有的尊重。言必信，信必果，“徙木立信”最早其实就是吴起搞的，后来商鞅只是照着学了一遍；另一方面，一旦涉及军法，吴起执法毫不留情，只要是违犯军纪、不听号令，即便是取胜了，那你回来也必死无疑。一次违纪所带来的侥幸胜利，绝对抵偿不了纪律松懈所带来的破坏，所以从理智上说，特事特办并不算什么聪明的选择，因为此例一出，下必为例。

而随着吴起位极人臣，他对权力和权谋理解浅薄和理想化的缺陷，开始表现得越来越明显。一般说来，人的精力有限，做事和做人，有一长必有一短，能做到“佛心鬼手”的，少之又少。吴起的福星魏文侯去世以后，他的儿子魏武侯成了吴起新一任的董事长，这样一来吴起就成了前朝老臣，而且威望和实际权力又都非常大。这种情况下，新老板对这位老员工自然不太放心。国君要把公主许配给吴起，结果吴起拒绝了老板的好意。吴起的这个举动进一步强化了新老板的疑心，再加上一堆新贵的排挤，没过多久，他就无法在魏国立足了。

此时距离吴起离开家，已经有三十多年，按岁数说，吴起这个时候正好处于职场中的“舒适区间”。可是这三十年他也没闲着，不但兵家老本行一点没扔，还从魏国老丞相李悝那学了全套的法家理论。由于他不停地扩展自己的能力，从魏国高管的岗位上离职以后，他很快就又在另一个大企业楚国谋得了CEO的职位。

吴起在楚国，从之前指挥打仗的将领，一下子提升成了令尹，随即开始了变法，对楚国进行改制重组。原先的楚国其实更像是一个松散的股份制公司，包括国君在内，所有股东都只能算参股，这种情况下扯皮就是难以避免。而吴起要做的，正是改变这种局面，让楚悼王能够做到

绝对控股。

吴起在楚国的变法改革，归结起来说，本质上和商纣王所做的差不多，那就是在错误的时间、错误的地点，做了一件绝对正确的事。简单概括起来，吴起所做的事就是强化中央集权、打击既得利益阶层、向底层平民释放利益。比如说削减贵族封地，打破爵位世袭，建立职业官僚制度——放在企业就是职业经理人制度，打击游说集团——也就是俗称的“掮客”。楚国的很多大家族要是追溯起来，历史可以追到殷商时代，绝对算得上是树大根深。而吴起作为一个外来户，除了楚悼王的支持，根本没有自己的基本盘。

断人财路如杀人父母。变法开始不久，支持吴起的楚悼王就突然病逝，当时吴起正在外指挥打仗。如果吴起真像传说中那样是个极度自私的小人，这个时候赶紧逃亡，或者干脆率军反叛，才是最好的选择。可是吴起却选择了回国都奔丧，而此时，几大家族都已经设好了伏兵要截杀他，这一去绝对是有去无回。在楚王的灵堂上，几百名弓箭手包围了吴起，而吴起却做了一个惊人的举动，他一下扑在楚悼王的尸体上。一阵乱箭之后，两个人的尸体被箭牢牢地钉在了一起，无法分开。

因为侮辱了楚王的尸体，十几户参与暗杀的贵族被全族诛杀。在最后一刻，吴起用这种同归于尽的方式，企图保住改革的成果，同时也结束了自己比小说还精彩的人生。若论情怀，吴起并不比屈原差，只不过他所忠于的是自己的功业和理想，即便如此，楚国最终也不过是八分旧，两分新。

我们总说“命运”，大到一国，小到一个机构，利益格局其实就是“命”，而人才是“运”，改革改的不是运，而是命。任何变法从根本上说都是利益关系的改变。如果改革仅仅靠一个人的决心和才智，那么无论他多强悍，最终都是难以完成的。改革之难，就难在“逆天改命”。

韩非入秦：阴谋与阳谋

之前我们说李斯的时候曾经提到过，李斯在齐国稷下学宫荀子门下留学时，有一个富二代的同学韩非，学成毕业以后，李斯和韩非走上了不同的人生道路。当李斯还在吕不韦门下兢兢业业做一个小助理的时候，韩非已经回国潜心钻研学问去了——普通人需要面临的生存、发展问题，在他那里是根本不用考虑的。

几年以后，韩非发表了他的学术著作《韩非子》，一时间成了著名的国际学者，在法家学术界的地位，甚至可以和李悝、商鞅、慎道这些人比肩。而秦王嬴政也是韩非的铁杆粉丝。

嬴政亲政以后，秦国吞灭六国的战略也已经进行到了最后阶段。韩非所在的韩国，是六国里国力最弱的一个，这个国家恰恰又地处战略要冲。很自然，韩国成了秦国的第一个目标。

在秦国备战的同时，嬴政给韩王下了通牒，要求把韩非送到秦国来，这就和拿着枪出去抢劫一样。韩国自然不敢怠慢，赶紧把韩非送到秦国。而韩非一到秦国，就被嬴政奉为上宾，成了秦王的高级顾问。

嬴政之所以在开战之前把一个敌国的王族子弟拉过来，可能有两层考虑。从理想层面说，嬴政确实是惜才爱才，把韩非强行要过来就可以避免在后面的灭国大战中波及他，而且还不会给韩非制造道德压力，因为他是被韩王迫于压力送到秦国的，和他本人没关系。

从现实考虑是，当时嬴政身边确实缺人。蒙恬、蒙毅兄弟虽然和嬴政关系很近，但毕竟是军人，不能干政。廷尉李斯很大程度上其实就是占了一个先到先得的便宜，嬴政当时不用他也没有更合适的人了。朝堂上一眼望去，基本就是吕不韦留下的老班底，这些人的政治诉求和吕不韦没什么不同，比如像丞相王绾，动不动就想着逼宫改制。

秦孝公有商鞅辅佐，秦惠文王有张仪辅佐，秦昭襄王有范雎，嬴政何尝不想身边有一个相才可用。韩非是商鞅之后的又一个法家大才，处理实际事务的能力不好说，做高级顾问出谋划策是足够了。而且他和此前的商鞅、张仪、范雎一样，都是外国人，和秦国内部的各派势力没什么利益瓜葛，可以让朝堂格局变得对嬴政有利，灭韩国，韩非也无须再背负道德压力，所以从理论上说，韩非确实可以为秦所用。

战国时的文化氛围，还不存在无条件忠诚于谁的问题，人们普遍崇尚实力，看重实际利益。一个人从一国到另一国，其实和公司人员跳槽

的性质差不多。韩非是韩王室成员，你让他和韩国为敌确实不太可能，但如果过了这一关，其他的就不是问题了。

应该说嬴政这个考虑是很合理的。假如得以实现，以韩非为相，或许就可以避免统一后王绾几次三番带着群臣逼宫，让秦廷矛盾激化。之后的焚书坑儒、国家投资过热等一系列悲剧，也可能会改写。

然而历史终归是不能假设的。韩非到了秦国以后，很快就履行起高级顾问的职责，开始主动献策。韩非力劝嬴政先别打韩国，这个倒是还可以理解，毕竟那是他的祖国。可是韩非力主秦国南下灭楚，这就完全是不怀好意了。后来的情况说明这真的是不怀好意，秦在先后消灭掉韩、赵、燕、魏四国，后方及侧翼基本无忧的情况下，以李信率二十万大军攻楚都以失败告终，最后由资历最高的王翦率军六十万军队，历时一年才摆平了楚国。

这么一个庞然大物，秦国真要是一开始就打它，到时候谁灭谁恐怕都两说。更要命的是，当时不少秦国高官真信了韩非的话，朝堂之上形成了两派完全相反的意见，导致秦国的灭六国准备工作，因此停滞了有两三年。

一个人说了不正确的话也会造成这么严重的后果吗？答案是：真的有，直到现在也是这样。一些完全反常识的话，如果是通过某些专家学者的嘴说出来，即便再不合理，很多人也会相信，久而久之，“专家”“学者”在一些场合就干脆成了贬义词了。

事情不止如此。韩非还以私德不检为理由，力主嬴政杀掉负责情报工作的大臣姚贾，这位差不多就相当于现在美国的中情局局长的角色。韩非的这个提议还真有人跟着应和。

嬴政慢慢感觉到苗头不对。

其实韩非入秦，就是一名战略间谍。这是他的自作主张，还是韩国官方的谋划，无从得知。如果韩非仅仅像徐庶入曹营那样，不献一策，那嬴政多半会一直养着他，可是他所力主的优先攻楚，假如真的做起来，很可能会重创秦国，届时即便秦国能挺得住，在嬴政这一辈上，也基本没可能再有作为了。

韩非已经严重威胁到了秦的国家安全，嬴政再爱才，到了这一步，也只能处死韩非。传说中李斯因为嫉妒韩非而杀了他，这在现实中是很难做到的。即便你是廷尉，要绕开秦王和整个秦国司法体系，去做掉这么一个备受关注的重要人物，这难度和风险都实在太太大。当然，促使嬴政下决心杀韩非，在一旁推波助澜这种事情，依照李斯追求绝对安全感的个性，倒是真做得出来。

韩非这件事做得对不对，我们还真没法评价，并不是所有人都会以上帝视角来看这个世界。如果从个人角度来说，我们也不能把“忠诚”看

做是一种罪恶，只能说这是他的选择。

回顾战国历史我们会发现，这种企图靠阴谋来扭转乾坤的事，韩国人其实不是第一次干了。更著名的一次，是派经济间谍郑国到秦国，说服丞相吕不韦上马郑国渠工程。韩国人想的是，靠这个工程拖垮秦国的财政。结果没承想，韩国大大低估了秦的国力，秦国在郑国渠上耗了五年时间，最后还真给修成了，把四万顷荒地改造成了良田。其实在工程进行到一半时，嬴政就已经发现郑国是间谍了，结果不但没处置他，还把他收编了过来，继续把这个工程搞完。这件事韩国弄巧成拙。

因为国力弱小，没办法正面和对手硬杠，韩国历来都非常看重类似的阴谋，总是想着靠这种奇谋妙算，来一巧破千斤。

韩昭侯时代的丞相申不害，就奉行法家术治，更是把这个喜好阴谋的传统推到了极致。所谓术治，简单说就是把国家的管理分为明暗两部分，明的是看得见的法律，暗的是看不见的帝王之术，后者本质上和现在的所谓“职场36计”之类的东西差不多。举个最简单的例子，历朝历代，皇帝都讲究一个天威难测，这就让下面的官员摸不准他的脾气，自己的一句话会让君王高兴还是愤怒都不好说。如此一来，群臣就得像陪伴一颗随时可能爆炸的炸弹一样，小心侍奉君王。类似的手段，如今在办公室政治当中，同样是不新鲜的。

这种“术治”，或者说是阴谋，形式多种多样，但万变不离其宗的是，它要么是建立在欺骗的基础之上，要么是需要把几样关键信息隐藏起来，秘不示人。总之，在整个布局当中会留下几个罩门，这些要素往往是布局的人所无法完全控制的，一旦为人所知，立马满盘皆输。比如韩非和郑国渠，这两场战略欺骗能否达成，完全取决于秦国的君王和高官是否一定会迷信权威，以及这中间不会有一点消息走漏，而这两点，确实是韩国人所没法控制的。

韩国缺乏硬实力，所以迷信这种近乎“小聪明”的路子，其实也是一种无奈。事实证明，这种思维模式并不能从根本上对秦国的硬实力有所消耗。

公元前230年，秦最终发动了灭韩之战，因为实力对比悬殊，这一仗打得实在没有悬念，以至于《史记》关于韩的灭亡，一共就写了十七个字。

一切阴谋，其中总会存在一些不可控的因素，从概率上说，这些问题终归存在爆发的可能。随着计划的复杂化，不可控的要素必然会不断增加，那么计划失败的概率自然也会越来越大，这也是阴谋论并不现实的原因所在。我们说得再直白一点就是，企图靠隐瞒真相来达成某种目的，这种做法是非常危险的，特别是如今这样一个信息高度发达的时代，这么做更加不现实。

阴谋与阳谋，术制与法制，应该说它们是完全对立的。

所谓阳谋，就是根据现有条件，在不影响别人也不依赖别人的前提下，因势利导、光明正大地通过改变自己的资源配置，来达成自己的目标。通俗点说就是：立足自身，固本培元。

而所谓法制，就是要把大到国家行为、小到个人言行，都纳入同一个明晰、公开的法律体系当中，统一加以规范。

那么阴谋与阳谋，术制与法制，孰优孰劣，自然不言而喻。

赵武灵王：制度比个人更有用

那么面对改革，历史上的既得利益阶层是如何搅局的呢？

春秋战国时代，中国人的思维普遍还属于直来直去的模式，所以面对改革，既得利益阶层最开始的反抗手段也是非常简单粗暴的，你损我的利益，我就直接造你的反，最典型的就是楚国的吴起变法。楚悼王对楚国的掌控力原本就不怎么样，而吴起的改革措施又过于凌厉，直接一刀子切在了贵族阶层最在乎的要害之处，结果楚悼王一死，既得利益集团马上撕破脸皮，在楚王的灵堂上就发动了兵变，吴起被事先埋伏好的弓箭手乱箭射死。

这种硬“怼”的方式，结果往往都是两败俱伤。吴起被射杀以后，新政绝大部分都被废除了，直接参与叛乱的贵族也都被满门抄斩了。

而赵武灵王在赵国的改革，最终也被既得利益集团给“怼”回去了。他们的手段很高明，是利用王族内部的矛盾，把这个局破解的。

赵国的变法改革，就是著名的“胡服骑射”。这个提法表面看上去好像就是一个军队方面的改革，也顺便改了一下大臣们的着装。但实际上，赵武灵王的真正意图是削藩。因为赵国最大的既得利益阶层就是军事贵族，赵王搞军改，其实就是为了削弱这些军事贵族手里的权力，或者叫政治资本。一旦这个最大的本钱没了，贵族们就再没筹码和中央政府叫板了。

最开始的时候，赵国中央政府连贵族封地的税都收不上来，改革以后，这个问题终于得到了一定程度的解决，但还是留有后患。

赵国名将赵奢，也就是赵括的爸爸，最早就是负责向地方征税的。当初因为要向平原君赵胜收税，赵奢差点死在平原君手里。我们合理推想一下，赵奢当初收税应该是得罪了不少贵族，因为后来秦赵的长平之战，赵国已经打成了一个死局，这时候赵括被推到前线替下廉颇，最终战死沙场，承担了整场战争失败的全部责任。这件事现在看来，依然是细思极恐啊.....

言归正题。因为赵武灵王赵雍是个非常强势的君王，政治手段也比较高明，所以依靠个人权威，这位赵王基本就可以在朝堂上压住各个集团。“大事赖独断，而不赖众谋”这句话，就是从赵武灵王这儿来的，这就有点一言堂的意思。赵国的改革就是在这种环境下强推下去的，而老百姓也确实得到了实惠，赵国的综合国力也开始得到强化，以至于连秦

国，对它都开始犯怵了。

但偏偏在这个时候，赵武灵王的家里出问题。在继承人问题上，赵武灵王要废长立幼。或许是有长远的打算，或许就是个人偏爱，总之，赵武灵王在太子赵章没什么过错的情况下，强行废了太子，还把赵章派到边疆地区指挥边防军，这事实上和发配差不多。与此同时，赵武灵王宣布立小儿子赵何为新的储君。整件事和他平时做事的风格是一个路子，强悍、独断、不留余地。

问题是赵章当时已经二十多岁，在太子之位上早就形成了自己稳固的势力，而赵何那个时候才十岁。这种情况下，显然新储君在未来登基以后，位置是难以坐稳的。这个时候，赵武灵王又表现出了他行事风格的另一面：天马行空、不按常理出牌。

赵武灵王紧接着宣布退位，赵何继位为赵王。按理说，在这种情况下，赵武灵王就该是太上皇了，可是，他给自己发明了一个词——“主父”。相传复姓“主父”就是这么来的，他们应该是赵武灵王的后人，比如西汉时的主父偃。赵武灵王发明的这个身份并不是像太上皇那样什么都不做，光是享享清福。

按照他的设计，小儿子赵何做了赵王以后，主要就是监督内政，具体操作自然有一班大臣来搞，而赵武灵王自己则继续抓着军队的指挥权。赵武灵王这么做，就是想将自己的小儿子扶上马再送一程。把儿子扶上王位，他自己手握军队控制全局，这么做，对比赵武灵王死了以后赵何再继位，赵国的权力交接确实会更稳定不少。

这个原理放在现在也是适用的，任何的权力交接，如果能设计一个合理的过渡阶段，肯定会比一刀切模式稳定很多。赵武灵王布的这个局虽说的不按常理，但确实是合乎逻辑的，如果按部就班往下走，可能最后真就做成了。

偏偏这个时候问题就来了。赵何登基四年以后，赵武灵王赵雍自然也老了。一个人年轻时非常强悍、独断专行，一旦上了岁数，心往往就会变得软下来。对常人来说这很正常，但对一个领导者来说，这就未必是好事了。

这四年里，被废黜的太子赵章，自然是和父亲、弟弟疏远了，但也没闹。这么一来，赵武灵王自然会觉得，过去做得太绝情，亏欠了大儿子。当时赵国灭中山国的战争赵章也参加了，于是赵武灵王就借这个由头，给赵章记了一功，封为安阳君，有了自己的封地。这么一来，废太子在朝堂的人脉自然又被激活了，先前唯恐避之不及的，如今又都来巴结了。不仅如此，废太子赵章又有了自己的根据地，手里有钱、有粮、有人，还有私兵。

有一次赵国高层开年度大会，赵章冲着王座上还是小孩儿的赵何行

君臣大礼，赵武灵王看见，心里不是滋味，结果一激动，又冒出一个天马行空的念头。他当着满朝文武的面说，不如干脆把赵国一分为二，他们哥俩一人一半。

赵武灵王显然是老糊涂了，那个时候的诸侯国稍不留神就可能被别人灭国，就算是为了保命，大家都尽可能地做大做强自己，如今你主动把自己给拆分了，这不是在找死吗？

赵武灵王这个主意冒出来后，相国肥义磨破了嘴皮子，好说歹说总算是让赵武灵王打消了这个念头。老头的脑洞暂时给堵上了，可麻烦也来了。赵武灵王要分国家的话，肥义这些大臣们听到了，废太子赵章自然也听到了。

从为人处世来说，这是一个非常失败的例子。打一棍子再给个甜枣，这并不是什么情况都适用的。权力斗争原本就是零和游戏，更何况你从人家手里拿走的是一个王位。这种情况下，赵武灵王原本应该不动声色地进一步削弱废太子的势力，在个人待遇方面，以财富加以安抚，如此才能逐步断了废太子继续争夺权力的念想。

可如今你给他的不仅是待遇的改善，还有政治资源，这样就等于让他有了继续争下去的希望。这样还不够，把国家一分为二的念头都说出来了，用这么大的蛋糕去诱惑他，诱惑完了，又宣布刚才说的都不算。这个时候废太子心里的权欲、征服心都被激活了，在这样反复的心理冲击之下，他对自己父亲的恨意早已压过了父子亲情。

得罪一个人是一件很麻烦的事，可得罪以后又想往回找补，换来的可能会是一件更麻烦的事。

赵武灵王父子间的这道裂痕，对改革的反对派们而言，无异于是天上掉下来的馅饼。赵武灵王同父异母的兄弟赵成，还有赵成的谋士李兑，两人在废太子赵章背后一顿挑唆。赵章原本就是满怀愤懑和怨恨，手里又一切资源齐备，于是就举兵反叛，要武力夺权。

结果没承想，螳螂捕蝉，黄雀在后。赵章前脚举兵，赵成、李兑后脚就带兵来勤王。他们击败了攻打王宫的叛军，顺势控制了当时还是小孩的赵王赵何。兵败的赵章被他们撵到赵武灵王的行宫里，然后赵成理所应当地下令封锁行宫。最终，赵章被赵成、李兑处死，赵武灵王也被所谓的勤王大军困在了行宫里。这一困就长达三个月，最后活活把赵武灵王饿死在行宫里。

至此，年幼的赵何成了赵成、李兑手里的傀儡。赵武灵王时代围绕削藩所提出的种种政策，多数也都被废除，赵国的改革就此算是完败。

赵武灵王这个称呼，是赵雍死了以后的谥号，在古汉语里，“灵”这个字并不是一个好词儿，它代表的意思是瞎胡闹、瞎折腾，以“灵”为谥号，也就等于赵国官方彻底否定了赵武灵王。对比楚国贵族傻呵呵的直

接造反，赵成、李兑的谋划要高明得多，人家是打着勤王的旗号，做成了自己想做的事。

有这么几个词：修身、齐家、治国、平天下。以修身而论，赵武灵王虽然才智过人，且胸怀大志，但他个人过于迷信权威主义。赵国变法改革，完全是建立在他个人的权威之上。雷厉风行、乾纲独断的做事风格，确实能在短时期内改变一个企业乃至一个国家的面貌，但也仅止于此。这就好比灭火只灭了明火，却没有灭暗火。

强人总有老去的一天。缺乏相应的制度建设，没有为改革建立新的基本盘，依靠利益受损的旧势力来治理国家，这些都注定了赵国的新政难以持久。

以齐家而论，从前面的故事来看，赵武灵王显然不是一个合格的父亲，而他的家庭内部的问题，最终也给了政治对手以可乘之机。从古到今，公事和家事，某些情况下是息息相关的。处理不好后院，前院最终也是会起火的。

归结起来，赵国改革的反对派靠的还是武力，其实旧势力“怂”改革，不光有武的，还有文的。

完璧归赵：眼界决定成败

很多时候，一件事究竟是好是坏，办得妥与不妥，你光盯着事情本身，是看不出所以然的，只有把它放在一个大环境下全面审视，才能看清楚。比如我们今天要说的“完璧归赵”，里面的主角蔺相如因为这个历史典故被传颂了几千年，但这件事其实经不起细琢磨。如果放在战国时代的大环境下去看，这其实是一个外交失败的经典案例。

这个故事通常都是这样说的：秦王看上了赵国一块叫做“和氏璧”的稀世美玉，就提出要拿十五座城来换。赵王怕秦王赖账，于是就让蔺相如带着和氏璧出使秦国，几番斗智斗勇下来，蔺相如不辱使命，完璧归赵……

细琢磨下来，这个故事其实挺不靠谱的。在蔺相如所处的战国中期，中国人已经经历了三百多年的乱世，列国之间的战略态势在本质上和近现代的欧洲基本一样。那种环境下，人们的思维都是非常成熟和务实的，不成熟、不务实早就被淘汰掉了。

在稍不留神就可能国破家亡的环境下，哪个国君会头脑发热，拿本国的城池换一块好看的石头回来？其实这件事里面，最不重要的恰恰就是和氏璧。秦国之所以提出要拿十五座城换赵国的和氏璧，其实说白了就是一次战略试探。

秦国经过商鞅变法、张仪连横伐交，到了秦昭襄王嬴稷这一代，已经成了最强大的诸侯国。在完璧归赵这件事之前，从理论上说，当时能主动给秦国制造麻烦的，只剩下南边的楚国和北边的赵国，秦国的战略重点也是这两国。相对来说，楚比赵在军事上要更弱一点，所以更好打。秦国要打楚国，首先就要先稳住赵国，避免出现两线作战的局面。而要稳住赵国，那就必须先要摸清它的底儿。

赵国当时的情况比较特殊：赵武灵王变法改革，让赵国一度强大到严重威胁秦国北部安全的地步。可是赵国爆发政变，赵武灵王被困在沙丘行宫中活活饿死，赵何（史称赵惠文王）成了赵成和权臣李兑手中的傀儡国君，赵国的国势由此急转直下。又过了几年，赵成病死，李兑被逐出赵国，赵惠文王才成了名正言顺的赵王。赵王的处境虽然开始好转，可是经过这么一连串的折腾以后，赵国面对秦国究竟有多少底气，这还真不好说。

后面的故事我们就都很熟悉了，赵王偶然间得到了一块罕见的宝

玉，也就是著名的和氏璧，秦王抓住机会，提出了一个非常荒唐的要求：用秦十五座城来换赵王的和氏璧。

这件事搁在当时看也是很靠谱的。宝玉再稀有，但它终归就是一件玩物，而城池是关乎国计民生的。但这件事妙就妙在这个“不靠谱”上。因为越是这样，越能够强化你的检验效果。后来赵高“指鹿为马”也是这个道理，就是因为指鹿为马这件事荒唐，他才能一下子分辨出朝堂上哪些人对他死心塌地，连脸都可以不要。

面对嬴稷的这个要求，赵王该如何接招？

所谓“反常必妖”，当一个并不傻的人突然做出某种看似不可理解的事，这时候你就该注意了，他很可能还有别的意思。如果赵国君臣的眼界能够大一点，就会发现这件事其实非常凶险，压根不是一块玉的事。一旦秦国有机会打残了楚国，那么下一个倒霉的会是谁？只能是赵国。

赵惠文王最好的应对策略就该是一口回绝，这样秦王摸不透自己的底牌，后面才有机会保持这个均势的局面。可偏偏当时谁也没看出这一点，赵王没有，蔺相如也没有。蔺相如建议赵王答应秦国的要求，理由是：如果秦国不给城，秦国不占理；要是不答应秦国，那不占理的就是赵国。总之，说来说去他的注意力就没跑出这块玉去。

由此开始，其实后面的故事无论多精彩都已经失去意义了。这么不靠谱的要求赵王都答应了，就说明赵国从心底对秦国是怀有畏惧的。到此，秦国的战略试探基本就已经完成了。

眼界决定成败，眼界过低，很可能事情早就办砸了你还浑然不知。

这个道理放到现在依然是有用的。我们写报告、论文的时候，领导或是你的导师都会要求你，起头的时候尽可能“格局大一点”，比如说一说国际形势，说一说行业走向，等等。如此这般，久而久之，干脆就成了一个仪式性的东西，究竟这些“高大上”的问题和你手边做的事有什么具体联系，很多人并没有真去考虑过，只不过是别人要求你写，你就照着做罢了。而事实上很多人乃至企业，最后吃亏往往就吃在“只见树木不见森林”上。

举个例子，假如你的企业准备借着“一带一路”的东风投资海外，那么仅仅去做一个一般商业盈亏层面的研究是远远不够的，地缘政治、国际关系、投资国的社会概况，这些听起来远在天边的东西，在未来都可以直接决定你的项目乃至你的员工身家性命的存亡。

这种情况一点也不新鲜。从利比亚到伊拉克，我国的海外投资项目多次因为相关国家的战乱而遭受严重损失，甚至中方人员的人身安全都受到了威胁。事实上这些战争的爆发并不是毫无征兆的，你不可能预测那里会在几月几号出什么样的乱子，但是只要有相关方面的研究人员，给你计算出一个大致的概率，还是没问题的。

当然，眼界宽格局大，也不一定就能保证成功，这个还要看你的实力和大环境的好坏。把周围看清楚未必能让我们明明白白地活，但起码不会稀里糊涂地死。

“完璧归赵”里的主角蔺相如，从这个人身我们会发现，有的时候并不是领导者看不到下面人的能力，而是能力未必就是领导者最看重的东西。历史上关于蔺相如的记载，就是“完璧归赵”和“渑池之会”这两件事，无论是从国际斗争还是从国家发展来说，这两件事对国家的影响都不大，真实的蔺相如在国政方面并没有什么大的建树。

“完璧归赵”这件事，蔺相如从最开始就判断错误，而且在面对秦王时，蔺相如还说话说走嘴了。史书记载，他当时怒斥秦王不守信用，其中有一句话是：“和氏璧，天下共传之宝也，赵王恐，不得不献”。国与国之间的外交场合，你明明白白告诉对方，你的国君怕人家，这算什么事啊？由此，秦国人进一步坐实了之前的判断——赵国畏惧秦国，不敢在秦国收拾楚国时在背后动手。既然目的达到了，和氏璧也就不再重要了，秦王后来再也没提这一茬。

从“完璧归赵”以后的第二年开始，秦军一年攻打赵国一次，连着打了三年，每一次规模都不大，但都以秦军完胜告终。每一战都能攻下赵国一两座城池，斩首两三万人，这个战果说大不大，但绝对会让对方肉疼。秦国之所以这么零打碎敲地攻打赵国，主要还是为了震慑。既然你都说了“赵王恐”，那我就必须让你知道，你的害怕是正确的。

到了第四年，秦昭襄王感觉火候差不多了，约赵惠文王在韩国的渑池会盟，订立停战协议。至此，秦的战略目标已经全部达成。

不久之后，秦军开始大举伐楚。楚国被打残了之后，秦国再无后顾之忧。再后来，在秦赵长平之战中秦国可谓倾尽全力，一举打残了赵国。

由此来看，蔺相如对比苏秦、张仪、李悝、商鞅等名臣，至多只能算是能力平庸之辈。可为什么赵王又格外器重这样一个人，一路擢拔，把他升到了上卿的位置？原因很简单，蔺相如出身寒门，又是被火箭式提拔上来的，除了赵王他没有任何人可以依托，所以在忠诚度上绝对不会出现任何问题。无论是“完璧归赵”还是“渑池会盟”，他做得成不成功另说，但每次都是在以命相搏。

我们不要忘了，在此前的很长一段时间里，赵惠文王一直是有名无实，活在权臣的阴影里。如今虽然赵成、李兑都不在了，可朝堂之上其他大臣还在，这些人的忠诚度显然是难以让人完全信任的。可是你治理国家又离不开这些人。在这种时候，有一个没有根基又绝对忠诚的人做自己的首辅大臣，以此来制衡百官，就是最佳的选择，而蔺相如恰恰是最好的人选。

忠诚和才能都是非常重要的，但是在领导者自认屁股没有坐稳的情况下，他们往往会更看重忠诚度。对于这个问题，我们无法从道义角度来加以评判，只能是根据实际情况来加以应对。作为一个高层领导者，对管理层负责人给予必要的安全感；作为具体执行者，在发现上级信心不是很足的时候，适当地收敛一下自己的恃才傲物，这些于我们自己来说，都是有益无害的。

当然，要做到这一层，前提是你对整个环境的精准判断，而这就又绕回到了咱们开头的那个问题——格局要大，眼界要广。

纸上谈兵：执行者的无奈

前面我们曾经说过一个背锅侠的老祖宗——商纣王。今天咱们再来说一个更著名的背锅侠——赵括。

赵括背的这个“锅”，就是“纸上谈兵”。

《史记》里说，在秦赵长平之战的时候，廉颇坚守不战，让秦军一点招儿都没有，于是秦国间谍在赵国的微博和朋友圈散布针对廉颇的谣言，结果来回转发就被赵王看到了。赵王果然就信了，罢免了经验丰富的老将廉颇，启用了少不更事、只会耍嘴皮子的赵括，最后导致赵军全军覆没。

赵括这口“锅”，一背就背了两千多年。

其实真实历史全然不是那么回事：首先我们按时间推算，赵括那个时候应该是三十多奔四十的岁数，而且在此之前，他一直在他父亲——名将赵奢的麾下做参谋，赵国对秦国不多的几场胜仗，比如麦丘、阙于，赵括基本都参与了。要是论对秦军的作战经验，其实赵括反倒比廉颇强，所以赵括根本就不是什么有名无实的毛头小子。

其次，长平之战无论换谁打，对赵国来说最后的结果都差不多，赵括手里的这个结局也许说不上最好，但也肯定不是最坏。

有一句话叫“谋定而后动”，就是说凡事你只有想好了，计划周全了，才能行动。让手脚跑在脑子前面，这绝不是一个好习惯。要是放在国家或者是企业层面这就叫战略决策。这个世界上大部分事情的成败，在最开始的谋划阶段就已经基本确定了。

长平之战最开始和赵国一点关系都没有。

战国中后期，秦国一直觊觎韩国手中的战略要地上党，为了夺取这片土地，秦国大将白起率领秦军和韩国连续打了三年仗。三年之间，秦军夺城十余座，斩首五万多，彻底切断了上党郡与韩国本土的联系。

韩王彻底被打绝望了，同意把上党郡十七城全部割让给秦国。结果上党太守冯亭却来了一出“将在外君命有所不受”。他没按照韩王的命令向秦国投降，而是跑到赵国，向赵王提出愿意把上党郡献给赵国。

当时赵孝成王登基还不到四年。接到冯亭的信以后，赵王的叔叔赵豹就表示坚决反对。理由很简单，秦国为了上党整整打了三年，中间付出的人力、物力、财力不计其数，如果被赵国凭空“摘了桃子”，以秦国的国力，人家自然不肯善罢干休，打仗就是必然的。

面对强秦，赵国只要开战，肯定就是全面战争。这也就意味着一旦你打输了，那连家底儿都得赔进去。而秦强赵弱，打输还是大概率事件。

可是赵王却一意孤行，要定了上党。他眼里看到的只是白得了上党那十七座城。这就好比有个人看中一个特别豪华的钢琴，也不管自家能不能摆得开，非要买回来。发现摆不开怎么办呢，那就买大房子，钱不够就卖房，贷款.....

这听起来特别愚蠢，但是这种眼界在企业决策中并不少见。举个例子，比如某老板看中一个项目，于是不管不顾，公司里所有业务必须围绕这个项目来做，如果最后项目成功了，其实赚的也并不多，但如果项目失败，那给这家公司的打击是致命的。

我们会经常说到这么一句话：格局一定要大，企业要有计划，个人要有规划。如果你能看清百里之地正在发生什么，才能经营好自己的一亩三分地。能让你投入老本豪赌一把，只应该是两种情况，要么已经到了决定生死的地步，要么决定你是否能脱胎换骨、更上一层楼。除了这两种情况，任何类似的高风险行为都是不值得的。

我们知道，国外企业如果要上马一个项目，风险评估和防控所占的资金，通常要达到项目预算的2%到5%。这个比例是很高的，因为到不了这个比例，你根本拿不到贷款，银行会认为这样的项目不确定性太强，容易让人家赔钱。我们的很多企业恰恰缺乏这种意识，曾经在一个座谈会上，一个搞海外投资风险评估的专家痛心疾首地说，我们的很多企业，都是宁可事后风光大葬，也不愿意事前吃药看病。

如今好多年轻人面对各种各样的所谓“高回报率投资”的时候，不少人同样把持不住。当你面对这种情况，其实也不需要太大的格局，你只需要扪心自问一下，你真的已经混到可以不劳而获的地步了吗？

回过头来继续说赵国。在决定开战时，赵王其实就是光看见了“高回报率”，对秦赵两国的经济实力、社会动员能力、军队后勤保障能力等等究竟差了多少，根本没有一个清醒的认识，可以说是既不知己，也不知彼，完全是“盲人瞎马”的架势。风险评估基本没做。

不但决策不行，赵王选的将也不怎么样。廉颇除了资历老，并不算多出色的将领，和秦军打仗的经验远不如赵括。赵军在廉颇的率领下从韩国人手里接管了上党郡十七城，结果面对秦军的攻势，廉颇一座也没守住。

丢了城不算，赵军一跑出来马上又被秦军围困在了长平，也就是现在山西省的高平市，长平之战的名字就是由此而来的。到了长平，赵军筑起两道防线，第一道很快就被秦军攻破了，廉颇只能守着最后一道防线消极避战，这就是所谓的坚守不战，你出去根本打不过人家。

这一路把廉颇打得满地找假牙的不是名将白起，而是一个叫王龁的将领，这个人在史书中记载得不多，爵位是左庶长，只能算是中偏上，并不算是特别冒尖的将领。

到目前为止，我们发现秦国最早的战略目标已经实现了，上党郡已经完全被秦军占领，而且此时赵王已经派使臣来向秦国求和了。赵王想和，但是秦昭襄王不这么想，他看到了一个大大的机会摆在面前。

当时赵国是六个诸侯国里，唯一还能主动和秦国打一打的国家，此时赵军四十多万被秦军困在长平，对秦王来说，这是一个从天上掉下来的机会。一个国家最宝贵的资源不是土地，而是人口。这四十五万人不光是士兵，还是宝贵的青壮年劳动力，如果能把他们全歼于长平战场，那赵国就彻底被打废了。

后面的事我们在这里不再细说，总之在仗真打起来以后，赵孝成王才意识到，自己的后勤不如人家，社会动员能力不如人家，家底儿更不如人家。更重要的是，赵王的眼界远远不如秦昭襄王嬴稷。最开始秦王本来就是打算要个上党郡，可是局势一发生变化，嬴稷马上就能跟着调整部署，抓住这个稍纵即逝的机会。

在面对还没到手的诱惑时，赵孝成王脑子就迷糊了，嬴稷面对已经到手的胜利，还能保持头脑清醒，时刻不忘最终要的是什么，这就是眼界和格局的差距，这个差距，是任何勤奋和运气都无法抵消的。

事前决策，需要头脑清醒、冷静；而事中决策，还需要能在机会出现时杀伐决断，果断行事。要成事，这两者缺一不可。所谓“天予不取，反受其害”就是说，天上一般不会掉馅饼，一旦掉了不接着是会遭报应的。拿长平之战来说，如果秦国不利用稍纵即逝的机会一举歼灭赵军，那么赵国日后缓过劲，必然会找机会雪耻报仇，这四十多万人日后必然是秦国的心腹大患。

从赵国的角度来说，这时候长平已经是一个死局了。廉颇在前线损兵折将，连吃败仗不说，最后还给赵王出了一个极不靠谱的主意：坚守不战、以拖待变。可赵国的家底远没有秦国厚实，廉颇在长平拖了整整两年，秦国没什么事，赵国的国库倒是已经见底儿了。再让老头儿这么拖下去，不但前线的赵军要饿死，后方的赵国人也要吃不上饭了。

一直到这个时候，赵孝成王才想起来，后方还有个和秦军打过仗的赵括。这个时候的赵军其实就剩下少半条命了：损兵折将、连吃败仗、士气低落，所能依托的只有一条防线，后勤已经被秦军切断了，而且就算没切断，后方也没粮食了——总之，是没时间、没空间、没资源。

这个局面，谁来指挥都破不了。我们想象一下，这个时候让人能感觉到的，其实是悲壮。赵王不知道，但赵括自己肯定知道这是有去无回。赵括的母亲在赵王面前竭力贬低自己的儿子，实在拦不住了，又让

赵王承诺一旦战败追究责任，不能殃及赵括的家人。

赵国换上了赵括，秦国也换上了武安君白起。这里面的逻辑就很有意思了，之前廉颇被王龁打得那么惨，要是赵括真的那么差，秦国人干吗还把国宝级的名将搬出来？

赵括到了前线，唯一能做的就是主动出击，最后赌一把。赵括的主动出击以失败告终，赵军被秦军在一条河谷中围困了四十六天。最后，赵括带领残余赵军对秦军防线发起了自杀式冲锋，赵括本人在冲锋中被秦军乱箭穿身，死在了战场上。

从军人的气节、操守来讲，赵括并没有任何可以指责的地方，当时如果赵括选择投降，凭他手里剩下的十几、二十万人马，完全可以给自己谋个好出路。按照史书记载，这一战虽然以赵军失败而告终，但秦军也伤亡惨重，短时期内无力再战。能用一支残破之师打出这样的局面，显然，赵括的军事素养并不差。

而真正可悲的是，无论是赵孝成王还是老将廉颇，都没有承担一丝责任，所有战败的责任都落在了战死沙场的赵括一人身上，可以说这君臣二人之前是无能，这时候简直就是无耻了！如此头脑，如此胸襟，这样的领导者，谁会甘于为你效力？

无论是作为领导者，还是作为一般人，赵孝成王绝对是一个我们需要时刻警示自己的反面典型。

2

底牌是定好了的

任何改革，动增量肯定比动存量的阻力要小。改革能不能推进，首先取决于人，取决于是否可以让足够多的人成为新政策的受益者。这里说的受益，是说人们在新的体制下能得到更多的机会、更多的可能性，这和开仓放粮式的收买完全是两回事。

商鞅变法：成功的改制重组

提升自我

我们大家都知道，商鞅变法为秦国统一天下奠定了最坚实的基础。但商鞅个人在我们的印象里，形象其实是很模糊的，除了变法、徙木立信，也就剩下最后被车裂了。对他去秦国之前的事，多数人就未必清楚了。其实要是细论起来，商鞅的故事放在今天，完全就是一个个人素养提升的典型案例。

我们首先了解一下“商鞅”这个名字：在春秋战国时代，中国人的“姓”和“氏”是两回事。“姓者，统其祖考，之所自出；氏者，别其子孙，之所自分。”简单地说，一个人的“姓”代表的是他的血统，是不能变的，“氏”是根据他的社会地位、所在地的变化而变化的。“商鞅”应该是周王室一支的血脉，所以应该是姓“姬”。“商”是他的“氏”，因为他后来的封地是秦国的商於郡。所以“商鞅”这个称谓其实是在他功成名就以后才有的。在此之前，最早我们应该叫他“公孙鞅”，而只有国君的儿子才能称“公子”，到孙子辈叫“公孙”。后来久而久之，“公孙”就从一个身份变成了一个复姓。在战国时代，你叫“公孙某某”，就说明你是有贵族血统的，比如公孙鞅。为了大家习惯，咱们在这里还是继续叫他商鞅。

商鞅的老家在卫国，差不多就是现在河南、河北、山东三省交界的那一片地方。当时，卫国就是一个人畜无害的小国，但是文化氛围非常特殊。卫国的老百姓都是殷商的遗民，国家实行的也一直是商朝留下的法律和制度，而它的国君还有贵族，则是周武王姬发的兄弟及他们的后裔。如此一来，卫国这个国家内部，既有来自商朝的商业文化，也有来自周朝的农业文化，此外还有那么点游牧文化的影子。而且，这个国家地处三省交界的地方，所以在地理上，这里也是一个不同地域文化的交汇之所。

除了商鞅以外，战国时代对中国文明进程影响比较大的人物，比如吴起、李悝、张仪、吕不韦，他们的老家其实都在卫国。这么多牛人在一个地方扎堆肯定不是偶然的。奥妙就在“交汇”这俩字上。所谓文化多元化，并不是说让好的坏的、先进的落后的并存就可以。不同的文化必须要能相互碰撞、相互竞争，几种文化可以彼此交叉、杂交，优胜劣汰，这种真正意义上的多元化文化，才是具备竞争力的，因为它可以最大限度地弥补各种单一文化的短板。

放在现在来说，道理其实也是一样的。不管你当初在大学学的是什么专业，在有余力的前提下，都不建议你朝着一个方向“一条道走到黑”，应该尽可能地多去接触不同领域的知识，甚至去尝试一些不同领域的工作，这对一个人来讲是有百利而无一害。不需要你了解得有多深，但一定要广博。

这种知识多元化，在本质上和文化多元化差不多，它首先带给你的好处是让你的未来具备更多的可能性。谁也不能保证你毕业以后一定就专业对口，更不可能保证你一辈子只干一个领域的工作。知识多元化的积累过程，首先培养的就是你的学习能力，如果一个人脑子里的大部分知识都不是老师教给你的，而是自己学的，那么在面对一个新领域的时候，这个人肯定会比其他人心心里更有底。

其次，这种多元化认知，会在看待同一个问题的时候，给你带来更多的视角，这就意味着更多的解决方案和更多的机会。

除了生活在这种多元化的文化氛围中以外，商鞅还有一个先天的优势。他出身贵族家庭，从小耳濡目染，对上层的思维方式、政治斗争的基本套路肯定比普通人更熟悉。吴起在很大程度上就是栽在这个问题上。从这方面说，商鞅其实是属于赢在起跑线上的那批人，所以我们总说草根逆袭不易。

按理说，商鞅完全可以踏踏实实做他的富二代，什么都不干也能活得不错。可是这么干太对不起老天爷给他的这颗脑袋了，所以他选择了“出国深造”。对于这个问题，我们其实无法评论，放在今天，如果你的家庭环境原本就挺好，想选择维持现状，这本来是无可厚非的事。

不过，商鞅的这个决定完全改变了后面的历史走向。

商鞅最早去的是魏国，当时最强大最富裕的国家。这就好比现在，多数人出国谋发展最希望的就是去美国，找工作总想着能进一家五百强企业。后来的历史说明，商鞅的这个选择其实是正确的。

那个时候的魏国早已经过了上升期，正处于稳定期。无论是国家还是企业，一旦进入这种舒适区，后面往往未必是好事了。当你手中的资源总量达到一定量以后，很多技术问题将变得不再是问题。说得直白一点，只要拿钱砸，就没有搞不定的事，即便是你砸钱的效率不高，但是所造成的浪费在庞大的资源总量之下也不是什么问题。这种时候，大部分工作其实是个人就能做，人才在其中的作用并不是完全不可替代的。

这种情况下，一旦内部再面临纪律松懈，领导人又缺乏自律、不讲规矩、任人唯亲，那么后面跟着的必然是整个管理层的溃烂。商鞅到魏国的时候，面对的恰恰就是这么一个局面：之前积累的庞大财富，让魏国哪怕是在一群蠢材手里，也能维持基本的运转。这种局面下，整个国家都必然是逆向淘汰，谁有能耐，谁就会成为整个体制的公敌。谁都能

让这个国家运转下去，你非要把别人比下去，那你就必然是罪大恶极。于是整个魏国官场天天都在上演宫斗戏，庞涓逼走了孙臆，丞相公叔痤逼走了吴起……

既然官场的活儿是个人就能干，那么谁留谁走，比的必然就是人脉和政治手腕，而醉心于这两者的人，自然再没精力去琢磨别的事，这种人做事的能力，也就可想而知了。

商鞅到了魏国以后，他那个小国富二代的身份就没什么含金量了，就像三四线城市的高富帅到了北、上、广一样。很快他在魏国找到了自己的第一份工作，给丞相公叔痤做中庶子，也就是私人助理。

显然，在魏国的这种环境下，商鞅是很难有出头之日的。如果他能力平平的话，或许公叔丞相会把他作为自己圈子里的人，安排到某个岗位上去。可偏偏这个年轻人实在太厉害了，于是老领导公叔痤就表现得特别惜才，始终把商鞅留在自己身边，雪藏起来。在公叔痤咽气之前，国君魏惠王根本不知道魏国还有这个人存在。

但这对商鞅来说反倒是件好事。公叔痤对他的压制，让他反而不会受到魏国各种政治斗争的冲击。那些王侯将相成天斗来斗去，人脑子都快打成狗脑子了，谁会没事儿去注意一个私人助理呢？

那商鞅在魏国丞相府那几年每天都干什么呢？除了日常工作以外，最主要就是潜心研究魏文侯和丞相李悝、上将军吴起这些人留下的各种制度和政策，特别是李悝留下的《法经》。后来商鞅在秦国变法，他所颁布的法律很大一部分都是在李悝《法经》的基础上继承再创作出来，连著名的典故“徙木立信”，其实都是照搬了吴起刚上任时的做法。

从这里我们会发现，对于年轻人来说，那些大机构大企业可以给自己的股东提供丰厚的回报，但未必会给你提供太多的上升空间。当然，如果这家企业内部风气比较健康，你自己的能力又格外突出，那就另当别论了。但另一方面，必须承认的是，这些大企业的从业经历，确实可以对你的能力提升起到很大的帮助。这种时候，与其上来就忙着拉帮结派掺和到宫斗戏中，倒不如在最初的两年能沉下心来认真学习。

而如果换个角度，站在魏惠王的立场来看，我们会发现，稳定可能是他在位期间最大的成就，但同时也是最大的败笔。生命在于运动，权力在于折腾。说得文雅一点就是流水不腐、户枢不蠹。过分的稳定之下，你的“富”最终就会变成“腐”。这一点我们暂且按下不表，还是来说商鞅。

几年以后，公叔痤突然病重，临终时才想起向魏王推荐商鞅，而魏王也没答应用这个人。这件事魏王做得其实没毛病，一个之前听都没听说过的小助理，因为前任CEO临终前的举荐，一夜之间就放在高管的位置上，魏王要是真答应了才是疯了。

真正的问题其实还是出在公叔痤身上：私心实在太重。他一直雪藏这个大才，直到意识到自己时日无多的时候，才发现门生故吏没一个堪用之才，自己的小圈子里找不出一个可以接班的人，而一旦这个权力圈子散了，公叔痤家族的利益也会随之失去保障。电视剧《人民的名义》里面，高育良书记一直把祁同伟当做自己的接班人培养，其实就是这个原理，为的是能够延续自己的权力和利益。

公叔痤显然没有育良书记聪明，他直到快死了才意识到这个问题。当然还有一种可能，就是他这个病来得太突然，让他根本没时间布局，最后只能死马当活马医，弄出一个临终举荐商鞅的戏码。不过这种细节我们也没必要细究，总而言之，商鞅到最后也没卷进魏国官场这摊浑水里。最终，商鞅下定决心，要跳槽到秦国。

当时的秦国，说难听点就是鸡不下蛋、鸟不拉屎，说文雅一点就是濒临倒闭。它的一大半国土都被魏国占领，首都栎阳距离魏国占领区不到二百里；南面的楚国、西面的戎狄都对秦虎视眈眈。秦三面受敌，就剩下栎阳、商於、雍城三块地方，而且这三地之间的联系随时都可能被切断。这个国家在经济上就更差了，连年的征战，积贫积弱，连国君都没条件顿顿吃肉。

商鞅之所以选这个地方，绝不是心灵鸡汤喝多了。他恰恰是透过秦国贫弱的表象，看到了这个国家的潜力，这才有了后面佛心鬼手般的手段，有了他与秦孝公这对史上最强大的CP。

合理用人

迄今为止，商鞅变法可能是我国历史上最为成功的一次改革。

为什么这么说呢？所谓改革，说白了无非两种：修改利益分配和修改利益关系。

前一种很简单，就是“损有余而补不足”。比如国家层面，给高收入阶层加税，同时给低收入阶层增加福利；或者在企业层面，一段时间里的加薪、发福利主要面向基层员工。

从古到今，改革的真正原因无非就是一片，“不患寡而患不均”。既然是“患不均”，那就让它看起来“均一点”就好了——只要既得利益阶层能够稍稍收敛一点自己的贪欲，向下面释放一部分利益，也就算是万事大吉了。

但是很显然，这种方法只能保一时，却保不了一世。今天贵族们或是“深明大义”或是畏惧权威愿意收敛贪欲，你就可以损有余、补不足；明天人家不怕了、不想收敛了，那你还如何补不足？从宋朝开始，再到明清，这几个王朝最后都是死在这个问题上——任凭皇帝气得连蹦带跳，士大夫们一个子儿都不愿往外掏。

而要想彻底打破这个局面，你要改变的不只是利益分配，而是利益关系。也就是说，你改的不是某一次分蛋糕的比例，而是永久性分蛋糕的规矩。一般来说，要做到这一步修改，往往需要的是改朝换代，而且即便是改朝换代，大部分王朝和前朝相比，也照样是换汤不换药。

在两千多年以前，秦国的商鞅变法，绝就绝在它是在国内政治环境基本平稳的状态下，对国家来了一次脱胎换骨。即便是过了两千多年，它也绝对是一个改制重组的典型范本。虽然这个改革名为“商鞅变法”，但其实商鞅在其中解决的，仅仅是技术层面的问题，这里面真正把握大方向的是秦国的国君。可以说，秦国最走运的一点，就在于连续几代君王没有一个糊涂人。臣子谋事，君王驭人，从领导者的角度来说，你所要做的最重要的事，就是选人和用人。

商鞅从魏国跳槽到秦国是经过深思熟虑的。他之所以认准了秦国，是因为当时秦国其实已经是最具备变法条件的国家。早在十多年前，秦献公嬴师隰已经开始给秦国的这场巨变铺路了：原本秦国有一个非常野蛮的制度，国君为了保证太子顺利上位，会在自己去世时要求重臣自杀殉葬，这与现在有些企业高层调整会裁汰一大批中层是一个道理。秦献公继位以后，首先废除了这个人殉制度，稳定了中层的人心。

嬴师隰这么干，从道义上说肯定是对的，但这并不能保证那些老臣就一定领情。情义这个东西不能没有，但是要换得忠诚，光靠它显然是不行的，你还需要必要的利益捆绑。所以献公还有后手——把秦国首都从原来的雍城东迁到了栎阳（西安市阎良区）。栎阳离魏国军事占领区二百公里，如此一来，秦国的国君和大臣，就成了“一根绳上的蚂蚱”了。面对魏国，如果大家做不到同仇敌忾，谁也活不了，国君只是要钱，敌人是要命的，这个分量任谁都会掂量出轻重。

而更疯狂的是，秦献公在实力完全处于劣势的情况下，以复仇的名义主动和魏国开战，为收复被占领土，一连打了三仗。其实献公心里非常清楚，当时魏国的主要战略方向在东部，只要战争规模仅限于秦国的领土，魏国就不太可能和秦国玩命。嬴师隰发动战争的名义在政治上完全正确，老臣们又刚得了国君的好处，所以无论如何也不可能反对这场战争。

连续的战争一方面加剧了秦国的经济危机，但另一方面也强化了秦的中央集权，同时又为后续的继任者在外交上留出了回旋的空间。里外里算下来，这步棋走得还是合算的，但风险也非常大。如果继承人能力稍有不济，后面秦国就只有破产倒闭这一条路了。

放在现在来说，改革需要的不是上下同心，而是上下同欲——大家的基本利益必须是一致的。而适度的外部压力是实现上下同欲最佳的途径。过分安定的内部环境其实并不适合改革，大家都在舒适区待着，谁

会有动力陪你折腾？

要想完成改革，领导者还必须足够强势，如果势力不够强，那么商纣王就是前车之鉴。所以要改革就必须先行强化中央集权，强化一把手的权威。

秦献公的儿子嬴渠梁继位以后，嬴氏家族对秦国的改造进入了第二阶段：嬴渠梁首先把父亲留下的政治遗产变现。经过上一代的折腾，他对秦国的持股比例已经远高于父亲，他首先开始和魏国谈判，以停战来换得秦国的外部和平。如果嬴师隰之前不打那几仗，秦国谈判的筹码就只能是割地了，如今只要停战就足够了。因为魏惠王当时的注意力都放在了东部，秦国在西部的死缠烂打耗费了魏国不少精力，魏国对于停战自然是乐见其成。

其实所有的谈判都是这个道理，妥协并不一定就是出让既有利益，你完全可以主动制造一个问题，然后在这个问题上让步。

嬴渠梁的第二步是外聘CEO。秦国和其他诸侯国一样，本质上都是股份制，要想重塑利益格局，那么新任的CEO就不能和利益集团有瓜葛。嬴渠梁对外发出了《求贤令》，也就是“招聘启事”，这个招聘启事，即便放在今天也是非常有个性的。

首先，嬴渠梁把前六代国君为政不善的地方一一指出，这就等于给未来的CEO解决了一个大麻烦：如果大Boss要带头去“装”、要遵守政治正确、要文过饰非，咬死了说秦国历代领导都是伟大、光荣、正确的，秦国的历史是从胜利走向胜利，那你让外聘的CEO怎么做？改革很大程度上就是在纠错，如果之前的政策制度都没错，那你还纠什么？如此一来，之前的每一个错误都会成为限制管理者施展手脚的一道红线。如今嬴渠梁自己先承认了这些错误，等于是去掉了这些政治上的潜在束缚。

其次，《求贤令》没有说什么“实现你的人生价值”或者是“追求崇高的理想”，里面对待遇说得非常简单明了——“与之分土”，也就是直接给你干股。“理想”只能是留给人才自己去谈，当一个老板和你谈“理想”谈“价值”的时候，往往意味着他给不了你“现实”。

只有这样的招聘启事，才能给秦国招来商鞅这样的不世大才。

此时的商鞅，早已不是十多年前那个小国的官二代了，这时的他对于李悝、吴起等人的法学精髓早已吃透，贵族出身加上对魏国官场斗争的耳濡目染，让他对权谋的理解远胜于吴起这样体制外出身的官员。我们合理推想一下，这样的人才，只要你和他接触几次，马上就能从他的言谈中发现异于常人之处。

即便是这样，嬴渠梁在对商鞅的任用上也依然是非常慎重的。求贤若渴不等于饥不择食，他要做的事是逆天改命，是要动一群国内最有权势的人的蛋糕，这么大的事，走错一步就可能让自己乃至整个国家万劫

不复。

商鞅到了秦国以后，整整沉寂了两年，这段时间嬴渠梁所做的无非两件事：首先，进一步地考察商鞅，并且和他进行思想上的磨合。所谓用人不疑，大前提首先是你真的搞懂了他要干什么。另一方面，嬴渠梁还要替商鞅储备人才。任何事最终都要由人来做，想打破旧有的利益格局，你就不能指望利益受损者替自己干活，只能是组建新的行政班子。这件事由嬴渠梁亲自来办，也保证了日后自己不至于被新的管理层架空——这是用人不疑的第二个大前提，就是你始终可以控制他。

经过两年的密集筹备之后，嬴渠梁对商鞅的任命再一次让人大跌眼镜——任命他为左庶长，相当于现在的部级干部。但是，商鞅即将要承担的是大良造（国务院总理）的担子。嬴渠梁之所以这么做还是为了谨慎起见，因为一旦改革出了纰漏，商鞅身为中层干部，理论上说只能算是政策的执行者，担负的责任最多是办事不力，嬴渠梁作为名义上的政策制定者就能替他挡枪，这样对变法的冲击就不会太大。如果任命商鞅为大良造，也就是CEO，那么他主导下的变法要是出了问题，那就是政治问题，由此产生的后果只能由商鞅来承担，到时候嬴渠梁也保不住他，且由此带来的冲击威胁的不只是商鞅，还包括改革本身。

商鞅欣然接受了这个职位，这说明君臣二人的配合已然达到了十分默契的程度。

我们看到，从一开始，嬴渠梁的布局就是步步为营，把每一步可能遇到的状况都算计到了。当时嬴渠梁顶多不过二十三、四岁，商鞅不过就是三十来岁。后面整个中国的历史，正是在这两个年轻人的手里完成了转向。

其实权谋与忠诚、信任从来都不矛盾。法医小说《尸语者》里有这么个词，叫“佛心鬼手”，这四个字放在政治以及职场可能更加合适。解读一下这个词，便是，你有再正的三观、再光明的目标，都不应该拒绝必要的谋略和技巧，心是佛心，手为鬼手，这才是为人处世的最高境界。

秦国的商鞅变法，从最初的布局开始，一刻也没离开过权谋。

长远布局

前面我们说到，“商鞅变法”可能是历史上最成功的一次内部改制重组。和电视剧《大秦帝国》里面演的不太一样，真实的秦国变法，里面不光有决心、有热血，更重要的是这里面的技术含量是非常高的。教科书里的商鞅变法，给人的印象就是一个“徙木立信”，好像在城门口扛了根木头，这个变法就成了。其实真实历史远没有这么简单。

秦国变法和和其他诸侯国的都不一样，它从开始计划的时候，就是分

两步来走，这一点是非常不简单的。我们知道，战国时代的竞争烈度已经不是“激烈”，而是“惨烈”，亡国、倒闭这些都是旦夕之间就可能发生的事，所以各国君王都恨不得在一夜之间让国家强大起来。秦国的情况在众诸侯国里是最糟的，虽然说这时候暂时稳住了局面，但是账面数字依然是一团糟。嬴渠梁在这种局面下都能稳得住，气定神闲地用两年时间考察商鞅，在人事上为新政储备人才，然后又能搞出这么一个“两步走”的方案，这样的定力放在任何一个时期，能做到的人都是凤毛麟角，说他是一代雄主毫不为过。

激情只适用于具体的执行者，作为领导者，冷静和沉稳才应该是你应有的美德。我们做任何事、处理任何问题，首要之处就是要找到问题的症结，并且自始至终能抓住这个核心不放。否则，你面对的就是一个个细碎的具体问题，如果头痛医头、脚痛医脚，那么用不了多久，你就会淹死在各种问题的汪洋大海里。

所谓变法，说白了就是三个目的：强化中央集权；压制既得利益阶层；扶持壮大中产阶层。这里面的关键之处在于第二条。强化中央集权就是要从贵族手里拿权，壮大中产阶层是要从贵族手里拿钱。换句话说，就是要打破既得利益阶层对社会政治权力和经济资源的过度垄断。

秦国变法的关键之处是要修改三样东西：官制、爵位制度和税制。

修改官制就是用职业官僚取代贵族世袭，这就相当于建立职业经理人制度，国君就是董事长，贵族就是大股东，你可以分红，但是不能随便插手与你无关的企业管理。

修改爵位制度，一是要让平民有权利得爵，相当于员工持股；二是爵位不能世袭，这个和现在的遗产税是一个道理，是为了避免阶层固化。

而修改税制，就是统一税收权力。贵族在自己的封地上不能收税，你可以分红，但是你不能截留公司的盈利。这一条最为关键，因为经济基础决定上层建筑。如果是一个耿直刚烈、特别不屑于权谋的人，你告诉他症结所在，他肯定上来就“一剑封喉”，直接宣布取消贵族的收税特权，然后你就等着下面集体造反吧。吴起在楚国的变法就是死在这个问题上。

嬴渠梁和商鞅显然没有这么愚蠢，他们在推进秦国改制重组的过程中，第一步就是挖既得利益阶层的“墙脚”。任何改革都回避不了“钱”的问题，在利益分配上，秦国变法动的不是存量而是增量，商鞅从来没动过向贵族阶层加税的念头。

秦国新政第一个修改的是爵位制度：宣布爵位不能世袭，只和功劳挂钩。打仗立功可得爵，种地生产搞得好也可得爵，或者你有其他实实在在的贡献也行，总之立功才可以得爵位。新政对大家一视同仁，不分

贵贱。人有了爵位就相当于有了这个国家的股权，爵位越高，持股比例也就越高，可以说一个人的爵位决定了他的社会地位。之所以首先改革爵位制度，是因为嬴渠梁和商鞅对秦国的国情看得很透。

秦国的贵族和《红楼梦》里贾宝玉式的贵族完全不同，因为常年处于战争状态，这批人根本没机会“腐化堕落”，贵族子弟到前线打仗是家常便饭。而且，这些人的军事素养和文化水平都不含糊，所以新的爵位制度对他们来说其实并没有什么损失。而对平民百姓来说，这等于给了底层一个上升通道，让草根逆袭有了可能，自然就是皆大欢喜。

在不知不觉中，这种以功得爵的制度，把平民中的精英一步一步地选拔了上来，形成了一个新的中产阶级和一个脱胎于这个阶层的新的政治精英，这些人都是新法的直接受益者，而且从数量上已经压倒原来的既得利益阶层。有了这么一个基本盘，才谈得上后面去“怼”既得利益阶层。

由此我们可以看出，任何改革，动增量肯定比动存量的阻力要小。改革能不能推进，首先取决于人，取决于是否可以让足够多的人成为新政策的受益者。这里说的受益，是说人们在新的体制下能得到更多的机会、更多的可能性，这和开仓放粮式的收买完全是两码事。

除了爵位制度以外，新法里面还有一条现在听起来非常不可理喻的条款，就是“什伍连坐”，一个人犯罪，他的亲戚朋友、左邻右舍都要跟着吃官司。其实这一条也没想象中那么不可思议。中国几千年来一直是熟人社会，我们现在这种隔壁邻居是谁都不知道的状态，也就是最近这二十多年的事。在此之前，一个人要是有点异常的举动，周围的熟人毫无察觉是不可能的，如果你把“什伍连坐”理解为“知而不举为罪”，就合理了。

这个法条表面看对贵族阶层没很大影响，但是这里面的奥妙就有意思了。颁布法律搞连坐，首先就要对全国人口进行户籍登记，谁和谁是邻居我得弄清楚吧。于是嬴渠梁和商鞅把秦国的家底儿都摸了一遍，整个国家的人口和资产情况在他们心里也就有数了。

新法颁布了一段时间以后，农业生产情况开始好转，粮食产量开始大幅度增加。农业是一国的基础产业，用现在的说法，就是秦国的GDP开始增加了。这时候，嬴渠梁再次表现出他高于常人的一面，他非但没增加税收，反倒规定，如果农民增产达到一定数值，还可以享受税收减免。

改革在初见成效的时候，最怕的往往就是决策者急着变现：之前我承受了那么多压力，挨了那么多骂，现在终于开花结果了——这种情况下，很多人都会想着赶紧拿出看得见的成果来堵反对者的嘴，找补自己的面子。如果嬴渠梁真要把改革成果尽快变成大家都看得见的政绩，商

鞅根本拦不住。

可这种变现，最终损害到的是改革获益阶层的利益，这些人才是你真正的基本盘，更重要的，是会失信于人。那些反对你的人之所以骂你，不是因为什么理念问题，而是因为利益冲突。以损害自己的基本盘为代价来换取反对派的几句好话，绝对是得不偿失的。因为随着你的基本盘被削弱，人家非但不会给你好脸色，反倒会更加坚决地反对你。

总的来说，商鞅和嬴渠梁在社会财富分配方面的一系列举措，都是以这种看似皆大欢喜，实际上慢慢积势的模式进行的。

在整肃思想方面，秦国高层也是毫不含糊的。我们总说“焚书坑儒”，其实这是两件事。“焚书”不是秦始皇发明的，最早下“焚书令”的其实是商鞅。当时的原话是“燔诗书而明法令”，“燔”的意思就是销毁，就是查禁和国家大政方针相背离的出版物。当时一共就禁了两本书，一个是《诗经》，一个是《尚书》，而且也仅仅是民间不能私藏，官方照样会留着做学术研究。“明法令”，就是全国普法教育。秦国专门设立了一个官职，叫“法官”，这个“法官”和现在法官的意思不一样，不是搞审判的，而是负责给人解读法律条文的，一旦解读错了，当事法官会被按渎职论处。

前面我们说了，改革的关键是人的问题，而人的问题，除了利益问题，另一个关键是思想问题。“燔诗书而明法令”，关键之处就在后半句“明法令”，后世文人为了黑秦，常常断章取义，所以人们光记住了前半句。“明法令”，说白了就是不光要给老百姓利益，还必须通过政策宣传，让老百姓明白这个利益究竟是如何来的。做好事是必须要留名的，只有如此，才能真正聚拢人心，巩固自己的基本盘。

在有了一定的家底以后，嬴渠梁又做了一件看似非常“奇葩”的事，连续对魏国发动了三次战争，并且三战三胜，打赢了就回来，没取魏国一寸土地。这又是为什么？秦国建立了以功授爵的制度，给了草根逆袭的通道，那后面自然是提供立功的机会。光靠种地多打粮食，效率太低了，对普通人来说，要想以最快的速度立功得爵，最好的途径就是打仗。只有打仗才能在短期内选出一大批平民新贵，也只有如此，朝堂上的政治力量对比才能出现根本性的改变。

这就又绕回到了前面说到的一个问题。改革需要受益阶层的支持，朝廷应该提供的，是上升通道和机会，而不该是利益本身。通过这种渠道上来的那叫精英，如果搞李自成式的开仓放粮，直接向下层释放好处，最后选拔上来的新贵阶层，必然是投机专营者。因为你释放的利益再多，也不可能惠及所有人，惠及的只能是某个阶层中的一部分人。如果不是通过优胜劣汰得益，那唯一的方法，只能是通过投机钻营得利。

从嬴渠梁的角度来说，改变国内政治格局就是最大的利益，这个目

的达到了也就万事大吉了。为了和魏国争夺那点土地而增加政治的不确定因素，根本犯不上。万一魏惠王被彻底激怒了，和秦国发生全面战争，那国内的改革必然会被中断。

经过十年时间，秦国第一阶段的变法才不紧不慢地走完。清朝的戊戌变法，光绪皇帝在103天内颁布了一百多份诏书，这和过家家没什么区别，就算没有慈禧太后，他能成功也是见鬼了。一句话，改革急不得。这十年，嬴渠梁和商鞅把贵族的墙脚也挖得差不多了，新贵阶层此时已经发展壮大，足以制衡旧贵阶层。

于是，第二阶段变法开始。后面的路就顺畅多了，经济上回收贵族的税收权，政治上实现郡县制，中央权力一直管到乡村一级，改革的核心目标至此完全实现，一个全新的时代由此正式开始。

冰炭同炉：秦法与激赏体制

立法基于人性

秦朝是我们国家历史上唯一一个严格意义上的法制社会。所谓“秦法暴虐”，其实挺不靠谱。

两千多年以前，秦人以法治国、以法强国，最终一统天下。其实历朝历代，哪一朝都有法，但完全用法律来维持社会运转，而不是把法律当成官员手里一个召之即来挥之即去的工具，在古代也就只有秦这一朝。如今古装剧里动不动就冒出来的“法外开恩”“法不外乎人情”这样的话，你要是穿越回秦朝，可千万别乱说——你这是动摇人家的立国根基。

即便是用现在的眼光来看，秦法中值得借鉴的地方也是不少的。这里我们就来说说关于秦法的几条冷知识。

首先说说当时的税收制度。严格说起来，这个制度并不算是秦国人的创举，他们也是从东方列国学习的先进经验。先秦两汉时代的税收，收的不是钱，而是粮食和布匹，这个学名叫“租”，而税收的大头，在当时显然是农业税。

那时候农业税征收的标准，我们现在看上去可能会觉得太粗糙、太不近人情了：你的地土质好不好，阳光充不充足，取水方不方便……这些乱七八糟的事国家压根不管，全国上下所有的农田都是一种征收比例，一般情况下税率是5%到10%，历史上最低的时候能到3%多一点。这种一刀切的做法，看似简单粗暴，有失公允，但其实是最公平、最合理的。

我们可以想象一下，要想把税收精准化，每年或者至少隔几年就得对全国的农田进行一次普查，然后就得根据不同的亩产，定出一个阶梯化的税率，那么这么做了会发生什么呢？

首先，在任何时代，这种普查都必须动用大量人力深入基层，来一一排查。这些人自然是要吃财政饭的，这块财政支出从哪来呢？自然是羊毛出在羊身上，只有增加相应税收来弥补。

其次，有一点也是最可怕的，土地普查将提供海量的权力寻租空间。这种大规模普查，想一一核实、复查，几乎是不可能做到的，那后面想一想也该知道会发生什么。富裕的人家只需要花点钱，打点好这些基层的公务员，就可以把自己家的地统统算成低产田，这样自然就可以

在税收上获得好处。

我们知道，朝廷每年的财政消耗是一定的，这一块是国家的“刚需”。既然富人们少缴了税，那这部分税收缺口该谁来填呢？显然只能是没什么能量的穷人。那最终会怎么样呢？明朝末年，就是因为东南士绅拒绝缴税，结果税赋负担全都压在了北方的贫苦农民身上，终于逼出了李自成、张献忠——这就是最后的结果。

当然，你可以说，有公务员腐败那就反腐嘛。但这里面毕竟有个概率问题，抓住了就倒霉了，可抓不住的，到手的就是真金白银啊，而且为了降低被抓的概率，受贿的公务员必定会拿出一部分钱贿赂同僚和上司，拉一堆人下水，建立攻守同盟……

而且还有一个要命的问题，反腐只能是事后行为，在此之前，腐败对国家造成的影响已经存在了，而这种破坏可能是不可逆的。

说句难听的话，搞腐败也是要遵从经济规律的。一个地方如果能形成一个稳固的产业，那么随之就会有吃喝拉撒睡一系列其他需要，围绕着这个产业就会带动起周边一大串下游产业，这就是基础产业和它的产业链。腐败其实也是这个道理，只要开了一个口子，腐败经济有了“基础产业”，那么后面自然就会衍生出和腐败相关的产业链。

早在两千多年前，我们的老祖宗们就已经发现了这些问题。秦的税收制度在设计上避免了出现权力寻租空间，这比事后反腐更能从根本上解决问题。可以说，先秦时代的这种“一刀切”式的税收模式，反而能获得更真实的数据分析。国家每年都需要对上一年度的粮食产量做一个统计，以此估算出当年的具体税率，但是具体到每人每户，这个统计和他们的利益并没有直接联系——并不是说我少报一点产量就可以少缴税，所以自然也就不存在瞒报的动机，只需要逐级呈报统计，就万事大吉了。

第二，也是更重要的问题是，规则的制定，根本目的并非是维护每一个个体的公平和公正，而是为了降低整个系统的运行成本。在制定规则的过程中，你始终都应该坚持“算大账，不算小账”。你需要的是从整体层面计算各个阶层的利益得失，而不是把自己代入到某个具体的人身上去算账。比如当我们看到先秦时代一刀切的税收制度时，多数人首先联想到的肯定是，如果哪一家的地不好，那这家必然是这种制度的利益受损者。如果你是规则的制定者，那这个问题是不该去想的。这听起来似乎有点冷酷无情，但是事实的确如此。一旦你的思路过于具象化，那后面必然会只见树木不见森林。

以上是从规则制定者的角度来说。

而作为普通人，我们所看到的，可能是一个挺残酷的现实——我们会发现，其实无论是一刀切还是精准化，只要你还居于弱势，那最终你

都必然是利益受损者，而且很可能谁都没有错。对此，唯一的解决途径，只能是让我们自己变得更强大。

这也算是给我们喝点励志鸡汤吧。

秦的法律体系有一个非常明显的特点，就是冰炭同炉——罚，能罚到你胆战心惊；赏，也能赏到你胆战心惊。

秦的激赏体制是非常实惠的，而且基本涵盖了社会的方方面面。无论你是打仗、种地、做工、经商、从政，只要做出了成绩，那按照以功授爵的体制，你就都可以得到爵位，也就是秦国的干股。这个爵位绝不是象征性的，有了它，国家就会给你相应的土地、房子，而且和现在的股份一样，这些也可以转让出售。如果你们家亲戚有谁在监狱里服刑，只要你乐意，就可以用自己的爵位换取他的减刑甚至是提前释放——当然你的爵位也就没有了。

这么实惠的赏，为什么有时候却能赏到你胆战心惊呢？如果你立了功，国家要赏赐你，而你想客气一下，说“愧不敢当”“不要了”，那么官员很可能会立马翻脸，直接把你丢进大牢里去。秦法当中有这么一条，功而不受赏，为罪。这一条在当时的中国，也并不是太惊世骇俗，孔子对这一条，应该是赞成的——别忘了，儒家和法家一直都是不对付的。

历史上有一个“子贡赎人”的典故。鲁国有一条法律，如果鲁国人在外国见到同胞遭遇不幸，沦落为奴隶，只要能够把这些人赎回来帮助他们恢复自由，就可以从国家获得补偿和奖励。孔子的学生子贡把几个鲁国人从外国赎回来后，想玩一把高风亮节，拒绝了国家的奖励，结果回来以后孔子非但没表扬他，还将他骂了一顿。孔子的另一个学生子路救起一名溺水者，那人为感谢他，送了他一头牛，子路大大方方就收下了，他老师反倒夸了一番。

这里面的道理非常简单，说白了还是一个算大账和算小账的问题。无论国家对你的赏赐有多丰厚，可是对一国来说，真不缺你这仨瓜俩枣。受赏者如果自己玩高风亮节，拒绝赏赐成就虚名，还获得了社会的认同，那必然就会给后来者形成道德压力，一旦立功得赏了，别人接受还是不接受？接受了，有你这么一个所谓的标杆在那，人家该怎么自处？不接受，好些草根出身的人，可能就指望这条途径改变命运呢。

你玩“高风亮节”，玩“道德标杆”，看似为国解忧，事实上从根本上破坏了国与民之间劳而必得、功而必赏的契约，由此产生的危害会危及整个社会的正常运转——有你这么一个恶例在这，今后谁还敢为国家立功？做了贡献，不但改善不了自己的生活状况，反倒会让立功者背负道德压力。你这是在惩善扬恶、奖懒罚勤，孔老夫子看到了也是要骂人的。

这个世界上最大的恶，恰恰是打着道德的旗号，做着事实上最不道

德的事情。所以在秦国，则干脆以法律的形式明确规定，你这种“装”，属于严重的犯罪行为，是在挖大秦帝国的墙脚。

坦率地说，在这个问题上，今人其实反倒不如古人高明。如今在我们的宣传中，似乎已经形成这么一种惯例：为国家做出贡献的人，必须是过得越惨越有宣传价值，清贫都已经满足不了某些人的“道德癖好”了，最好是他们全家十几口人挤在一个几平方米的、四面透风的小屋里，他自己或者家人重病缠身，孩子得不到像样的教育，要是没孩子那就更好了……

好容易得着一笔奖励，甚至可能是烈士的抚恤金，你不拒绝，或者不把它捐给希望工程，你就是严重地不道德……

试问这种逻辑，不是在惩善扬恶又是什么？不知道从什么时候开始，那些成天吟风弄月，没事就去秦淮河喝花酒的文人们，给老百姓灌输了这样的概念：无利不起早、势利之徒、利欲熏心……只要是沾上一个“利”字，在我们的辞典里就找不出几个褒义词来。

在这个问题上，先秦两汉时代的人们看得远比后世要明白。司马迁在《史记》里说过，“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往”。这两句话在本意上不带任何感情色彩，所描述的就是人类本性、客观事实。

如今大家总说企业文化，在两千多年前，秦国也是有企业文化的。功而不受赏者为罪，得赏以后，哪怕你招摇过市，都没人说你。在秦军当中，不同爵位的士兵，连每天吃的饭都有明显的高低之别，这个差异不是因为职务、出身，而是取决于你立了多大的功，得了多高的爵位。只要你做出了贡献，就该大大方方享受国家给你的奖励。

秦国因法而强，而秦法之所以能造就这么一个大帝国，除了不别亲疏、不殊贵贱之外，另一个要素正是，他们制定法律不是基于什么理想、什么理论，而是基于法家对人性的深刻了解。

·注·

秦朝律法真是“统治阶级压迫人民的工具”吗？真的“重农抑商，阻碍了后世中国进步”吗？从云梦竹简和睡虎地竹简上的记载看，已知的秦法有三十多种，其中经济法就占了11种：《田律》《仓律》《厩苑律》《牛羊课》《金布律》《工律》《工人程》《均工》《司空》《关市》《效律》。这些条款显然谈不上什么“压迫人民”，而是为了规范商业。假如真要是“抑商”，那完全可以一禁了之，根本无须这么麻烦。

事实上在战国时代，任何一个诸侯国都不可能去禁止商业、关起门过日子，因为这将意味着别人都在利用全天下的资源搞经济，而你却只着眼于自己的一亩三分地。在大争之世，这无异于自杀。

除去这些，秦法中很大一块是拿来治官的。譬如秦律中还有“今课县、都官公服牛各一课，卒岁，十牛以上而三分一死；不盈十牛以下，及受服牛者卒岁死牛三以上，吏主者、徒食牛者及令、丞皆有罪”这样的条款。大意是：养牛场要是养的牛有十头以上，一年死了三分之一，或者不到十头就死了三头，那么从县令到牛场负责人统统有罪。秦汉时代，养牛场是国营的，也就是说，那时搞垮国企或者导致国资大量损失，一干官员都是要吃牢饭的。

拒绝“高级黑”

这里我们要说的，算是一条历史冷知识。在秦国的法律里面有这么一个条款：秦政、秦法不得颂扬。

在两千多年前的秦国，不但不能对国家政策造谣诽谤，随便歌功颂德也被法律明确禁止。如果你穿越回秦朝，千千万万记住这一条：拍马屁是要吃官司的。

史书里记载了这么两个例子。

《史记·商君列传》中记载：“行（指变法）之十年，秦民大悦（老百姓Happy了，都感觉世道变好了），道不拾遗，山无盗贼（治安好了），家给人足（生活富裕了）……秦民初言令不便者有来言令便者（当初到处宣扬秦国改革如何如何不好的那批人，现在又开始组团夸大秦改革改得好了）。 ”

结果商鞅的回应让人大跌眼镜：“此皆乱化之民也（这些人败坏了社会风气，拉低了社会底线），尽迁之于边城（统统流放到老少边穷地区支援当地建设去），其后民莫敢议令（这件事以后呢，这类人统统闭嘴了）。 ”在古代，因为交通不便，人们出一次远门是非常困难的，所以流放、发配，即便不会让你死，也能要你半条命。所以这个处罚，可以说是相当严厉了。

这里面比较有意思的是，按照《史记》里面的说法，最开始骂改革的人，和后来夸改革的人，其实是同一拨人。也就是说之前他们骂的时候，没被怎么样，最起码没有受这么重的处罚。

而且这还不是唯一的例子。秦昭襄王嬴稷的时候，有一次嬴稷得了重病，于是各地有不少人都开始发起倡议：搞众筹，让老百姓自发筹钱，买牛宰了祭天，为君王祈福。这个活动，其实和现在动不动就有人在微博上点蜡烛的性质差不多，但是要论下的本钱，可比发微博大多了。

这里需要解释一下：在古代农业社会，牛是经济的基础，地位和现在的石油差不多。牛属于国家的战略资源，别说随便宰了祭天，在秦国的国营养牛场，如果一次性死了超过三分之一的牛，相关的官员，从上

到下统统都要被抓去坐牢的。这次热心群众为领导祈福的活动，最后的结果同样是让人大跌眼镜的。嬴稷缓过劲来以后，非但没有感动，反而下令廷尉府彻查。

我们前面说过，秦是中国历史上唯一一个法治朝代，就算是秦王气得跳脚骂娘，他也不能像电视剧里演的那样，直接一声令下就把人推出去斩首。一切都得按流程走。秦王给丞相下令，然后丞相再给廷尉府发公文，让廷尉府来查办，然后把最终结果呈报上去。

最后查办的结果是，这次搞众筹给领导祈福的所有参与者，每个人被判罚甲两副——就是要求你在规定期限里，去置办两套铠甲，然后交给国家。按现在的标准来看，这相当于一下子被罚了十几万。

从这两个记载来看，秦法不得颂扬这个条款并不是一句空话，而是真正被执行过的，商鞅当初制定这个法条是非常认真的。乍一听上去，可能大家都会感觉非常不合情理。俗话说，伸手不打笑脸人，伸手不打送礼的，可偏偏在两千多年前的秦国，这么干就是要挨打。

之所以定下这么一条法律，商鞅有两方面的考虑。

其一，是为了避免出现官员沽名钓誉，光搞“面子”工程的问题。

打个比方：一条河分成两个河段护理，一个河段的主官兢兢业业，严格禁止老百姓在泄洪道里私搭乱建，每年都组织青壮年劳动力加固河堤。有朝一日洪水来了，这个地方因为基础工程做得扎实，老百姓虽然没有受灾，但是也不会对主管官员有什么好感。

另一个河段，主管官员平时啥事不干，随便老百姓在泄洪道里私搭乱建，怎么高兴怎么来。到了发大水的时候，这位就身先士卒，奋战在抗洪抢险的第一线，几天几夜没合眼，最后累晕过去，刚被抬下去，醒过来又冲上去……

要是论口碑、评价，显然是第二个官员更得人心，他平时不得罪人，关键时候还把老百姓感动得痛哭流涕。在第一个官员的治理下，人们没有受到洪水之苦，就只会记得他平时的严厉，不让干这个、不让干那个，还年年拉着你上河堤挑土搬石头，真是劳民伤财。但从理智上说，显然第一个才是合格的官员，第二个应该叫渎职、懒政。

但是，上级面对所谓的民意时如何取舍，这是很为难的，所以商鞅干脆严禁人们夸奖官员。这么一来，对一个官吏的评测就完全是按绩效考核来走，排除了其他不必要的干扰因素。

从人性的角度上讲，对多数人来说，要喜欢一样东西或者说被什么东西感动，很容易，有一时的感觉就足够了。但是这种感觉来得快，去得也快，就和如今人们的冲动型消费是一个道理，买的时候，喜欢得不得了，好像不买就活不过今天了，可买完了，过不了多久，感觉就没了。

可是多数人要恨一个东西，就要难得多。这个“恨”不等于看着不顺眼。看不顺眼顶多可以不看，恨是非得要这个东西、这个人彻底从世界上消失了，你才会感觉到舒坦。一般来说，非得是自己的利益受到了实实在在的侵害，才会引发人们的恨意。人的恨往往比爱要来得更真实。

一件事我们做得好与不好，关键要看骂的人有多少。要知道，骂人和夸人不一样，不考虑少数奇葩，对多数人来说，无论骂的是谁，多多少少都会有点心理上的阻力。他能骂出来，说明他的理念确实和你有冲突。所以，骂的人越少，说明这件事推进的阻力越小，后面做成的概率就会很大。

相反，如果一堆人对你齐声赞扬，你可以高兴，可以欣慰，但万万不能把这个赞扬太当回事。尤其是现在，点赞无非是动下手指头的事，来得容易，去得也容易，如果你真拿这个当参照因素，最后很可能会坑死自己。

商鞅的这道法令就是为了避免出现“高级黑”的现象。

所谓“拍马屁”，还有一个叫法是“阿谀奉承”。假使有人仅仅是动动嘴皮子，通过颂扬秦王或是秦法就能获得实实在在的利益，那后面无论是官场还是民间，必然会有投机钻营之徒纷纷效仿。

假使秦国高层在决策上出了什么疏漏，那这些投机者照样会把这些错误说得无比光荣、伟大、正确。谁敢流露出一不满情绪，他们就会对这人横加指责，说你这是抹黑大秦帝国的光辉形象，企图勾结六国破坏秦国统一天下的大好形势，或者是告诉你，函谷关又没加盖子，你要是不满意就可以滚去山（崤山）东六国……

试想一下，如果这种现象真的泛滥了，那结果会怎样呢？这些口口声声维护大秦帝国形象的钻营之徒，在世人眼里，他们俨然就是秦国官方的代言人。有这样一群人存在，只会让百姓对秦国彻底失望，甚至于老百姓会被彻底激怒，陈胜、吴广可能就要提前一百多年出现了。

现在网络上有一句话特别有道理，叫“一粉顶十黑”。从古至今，大到一国，小到一人一事，这是放之四海而皆准的。我们都说，人的舌头是软的，可是它却能杀人，而相对于诽谤和谩骂，捧杀的杀伤力才是最大的。

对于造谣和污蔑，我可以拿出真相据理力争，可是这种捧杀，人家的策略是上来先把自己和你绑在一起，然后开始打着你的旗号，去打击你的基本盘，让你的衣食父母和你最终反目成仇。

这种捧杀，有心的、无意的，最终的效果都是一样的。这就好比有的公众人物，最能毁他形象的，往往就是他的粉丝团。对企业而言，很多时候，公关危机恰恰是他们自己的危机公关部门给搞出来的。比如你的产品或者服务出了疏漏，原本赔偿加道歉就可以了，按照传播学规

律，这点新闻的热度可能连一周都维持不了，就没人记得了。可是有些公关部门非要把受众当傻子，雇佣一大堆行事拙劣的水军抹黑受害者，或是搞一堆专家学者开研讨会，说一堆他们自己都不信的假话、空话，结果一番折腾下来之后，劣迹非但没有消除，反倒搞得人尽皆知，估计这辈子都不会忘。

比较典型的例子就是前一阶段美联航发生的事件。安保把一个越南裔医生强行拖拽下飞机，开始的时候，美联航一口咬定自己没错，甚至为了转移话题，把当事人过去的一些劣迹都挖了出来。问题是，人家以前做了什么，和你现在的错误行为有关系吗？

结果这件事搞成了世界级的新闻。关于这家航空公司过去的种种劣迹，人们的记忆都被唤醒了。在危机公关部门的不懈努力下，美联航的股票市值开始缩水，最后实在实在顶不住了，才用1.4亿美元的赔偿金和当事人和解。

类似的问题在国内也存在。过去大家忽视舆论的作用，如今有些机构又开始迷信舆论的作用，认为政策层面、产品质量层面、服务层面.....总之，任何方面出了问题，靠所谓的危机公关都可以摆平。他们的办法就是头疼医嘴，脚疼还是医嘴，结果往往是芝麻大的窟窿，最后被挖成了火车隧道。

《吕氏春秋》：精准的营销推广

如何建立自己的基本盘，或者建立自己的人脉？

之前我们说过，秦国通过商鞅变法，彻底改变了利益格局，但是这并不等于一劳永逸。随着国家的发展壮大，秦国的政治环境也在变。商鞅变法在经济上扶持了国内中产阶层，在政治上强化了中央集权，同时打破了贵族对国家政治、经济资源的垄断，打通了社会下层向上层发展的通道。

然而，久而久之，原本用以制衡贵族政治的布衣官僚们，却慢慢形成了新的既得利益阶层。这就好比现代企业，为了让企业运行规范化，建立了职业经理人制度，最终反倒搞成了企业管理层和董事会互“怼”的局面。从政治层面来讲，这就成了贯穿中国古代两千多年历史的君权和相权之争。

从利益角度来说，多数人都会存在一种坐公交车心理：你没上车的时候，都希望通道顺畅，自己能顺利地挤上车；你一旦上了车，那就希望赶紧关门，后面不再有人上来，这样自己才能在车上舒服一点。

两千多年前商鞅的改革，给平民精英们提供了挤上车的机会，而当他们坐稳以后，也开始琢磨如何关门，不让更多的人挤上来了。关于这个问题，我们是无法用什么契约精神或是道德说教来解决的，因为它的根源是人性，是人趋利避害心理下的必然选择。唯一可靠的解决途径，就是用规则和权力来加以制衡。

秦国从秦孝公往后，先后经过了六代君主，到了嬴政登基以后，秦的政治环境已经不再是一百多年前的样子了。于是秦国的新贵阶层、秦的官僚阶层在吕不韦就任丞相以后，就开始琢磨要关门、轰人了。

任何问题，首先要解决的都是人的问题。无论我们要做什么事，首先要甄选出同道中人，建立自己的基本盘。放在如今的职场来说，就是建立自己的人脉、关系网络。

对比以前一言不合就政变的模式，吕不韦对秦国政治的搅局，显得更加优雅。他没有在朝堂上去和秦王互“怼”，也没在下面使什么手段，而是自己出资，编了一套丛书，叫《吕氏春秋》，全书26卷，一共二十多万字，在用竹简的年代，这个规模差不多相当于现在的《资本论》了。

书里融合了儒、道、法、墨、兵、阴阳等多派学说的观点，看上去

就是一部学术著作，但其实里面有吕不韦自己完整的思想。简单说，就是主张要进三退二——商鞅时代国家的政策进了三，现在需要退二。

不考虑书里面的技术问题，单从利益角度来说，这个时候大批的秦国官吏确实有这个需求。商鞅为秦国设计的制度使得整个国家都充满了活力和压力，人们的生活节奏就像现在北、上、广、深这样的一线大城市一样，不管什么阶层，都处于停不下来、歇不下来的状态。久而久之，秦国成了超级大国，灭六国统一天下在当时不过是时间问题。这个时候，多数官吏都不想这么连轴转了。

原本他们是秦国法律体系最大的受益者，如今这套体系成了他们固化自己利益的最大障碍。其实一切改革都是如此，环境在变，改革的基本盘同样也在变，今天的支持者，在若干年后站到了对立面，这并不奇怪。如果你把一切希望都寄托于所谓的“忠诚”上，那么最后的结局，往往是会让人失望的。

吕不韦的《吕氏春秋》，迎合的正是这样一种环境的改变。

光是编纂一本书，对政治搅局来说，是远远不够的。在《吕氏春秋》完成以后，吕不韦和他的公关团队搞了一次成功的网络推广。他们向全国宣布，谁能改书中一个字，就赏千金。

春秋战国时代的社会特质决定了当时的政治远比后来要更平民化，所以那个时候的政治家里，非常容易出营销、推广类的高人。吴起和商鞅都搞过徙木立信，谁扛着跟木头走一圈，就赏百金。按照物价换算，这相当于现在北京二环内的一套小户型了，这就是一次成功的信誉推广。

吕不韦搞的这个“改一字赏千金”，同样是一次营销推广，但他这一次和商鞅那次还是不一样。商鞅那次推广，受众面非常广，涵盖全民，用现在营销领域的话说，思路就是“得草根者得天下”。而吕不韦走的则是精确筛选目标群体的路子——要想改书里的内容，那你首先就得先把书看一遍，能把这本大部头通读并且搞懂的，肯定都是知识阶层中的精英。

吕不韦用这么一部高难度的著作，精确地筛选出了自己的目标人群。以这些人的知识水平和理解能力，他们自然很容易就能看出书中所隐含的思想主旨，而吕不韦的进三退二的主张，和这个阶层的利益诉求又是完全一致的。

于是，在一场学术活动的掩护之下，吕不韦不声不响就建立起了自己的基本盘。他的支持者，是这个国家里知识水平最高、最聪明的一批人，这些人当中，身居要职或是手握大量政治经济资源的，自然不在少数。

更绝的是，这些人多数可能都没和吕不韦见过面，但是大家已经做

到了上下同欲——因为他们的利益取向和《吕氏春秋》里所表述的是完全一致的。对比那些私底下偷偷摸摸串联走动、拉帮结派、彼此赌咒发誓立盟书之类的手段，吕不韦的手段是不是更加的优雅和高明呢？

其实无论是搞改革还是去搅局，从技术层面来说，套路都是一样的：首先你需要看清大势，如果大环境不容许，那你就是螳臂当车，只有环境成熟了，一切才可能谈起。吕不韦的这次推广能够成功，前提是秦国的官僚阶层已经有了利益固化的诉求，吕不韦所做的，不过就是顺水推舟而已。

政治永远是一门“玩”人的艺术，我们做任何事，都需要先建立自己的基本盘。所谓的基本盘，细说起来又可以分为三个层面：

第一个层面，利益一致者。你和他们无须建立太多的密切联系，因为利益一致，最起码他们不会是你的反对者。你要做的是，在行事时不要伤害到这些人，将人家推到对立面。商鞅变法时的底层百姓就属于这个群体，他们在多数时候是属于沉默的大多数，可是如果他们反对，那你将寸步难行。不论你要做什么，对大众抱有必要的敬畏之心，这是最基本的处世原则。

第二个层面，支持者。支持者并不是指狂热的粉丝，而是指从前一群体中甄选出的精英。这些人应该具有实际行动力以及高于多数人的自我思考能力、判断能力，说得直白些，这些人首先得是聪明人。

绝不能靠收买、贿赂来建立自己的支持者群体，这不仅仅是道义问题，而是这种收买换来的忠诚度，必然和你所掌握的资源成正比，一旦你的资源保有量出现波动，那这些人必然会一哄而散，从而加剧你的危机。收买所得到的支持者，在质量上也是无法保证的，保不齐他们就是会把你坑死的“猪队友”。

商鞅是通过以功得爵的模式，从平民阶层甄选出了布衣精英，而吕不韦则是通过一部《吕氏春秋》，从国内的知识阶层中甄选出了与自己价值取向一致的精英群体。这些人很难有机会和商鞅、吕不韦面对面交流，但是他们在思想上是一致的。一旦这些人坐到了中层管理者的位置，也就是相当于现在政府中处局级的水准，那么基本上等同于整个权力体系都已经在事实上忠于你的这套思想体系了。

不仅仅是对管理者而言，即便是对普通人来说，人脉的质量也绝对比数量重要。拓展关系网的最根本之处，是首先要自己变得强大起来。一个人是否能让其他人接纳，不在于他是否对人低三下四，而在于他本身的价值。互相吃吃饭、递个名片加个微信，这算不上是拓展人脉。那些只是吃吃喝喝、互相吹捧的低质量圈子，其实不融入也没什么关系，至少说，没必要对这些过多投入时间和精力。

基本盘的第三个层面，就是核心圈子。这里面的人将是你直接依靠

的力量。

吕不韦是战国时代搅局“坏分子”里境界最高的一个。他看得清大势，选得对基本盘，明白搅局大业人才先行的道理。

秦国朝堂上要求二次改革、局部废除商君之法的动议，原本就没停止过，时不时就会冒出来一次，如今新崛起的官僚阶层也加入进来，无形中给秦王增加了巨大的压力，在这种日积月累的压力下，秦国上层做出改变是迟早的事。这是吕氏搅局的又一个创举，零打碎敲，蚕食前进。

好在这期间出了一连串的意外。先是在嫪毐叛乱中，吕不韦站错了队，嬴政借机会罢免了这个搅局高手的相位。这也只能是扬汤止沸，暂时把开倒车的呼声给压下来。继任丞相王绾，其实也是吕不韦的支持者，这老头笼络了大部分知识阶层的精英，嬴政要是不用这些人，手里也就没人可用了。

秦国打了十五年的统一战争，这段时间里国家一致对外，也就没机会讨论别的，秦国的朝堂上总算消停了十五年。可是时间只能消弭感情，消弭仇恨，却消弭不了人对利益的诉求。战争刚结束，作为帝国CEO的丞相王绾又带头旧事重提，还是主张分封制。

经过十五年的战争，嬴政建立起了绝对的威信，军方也坚决站在了他这一边。朝堂上的君臣互“怼”，嬴政并没落下风，但是也没占上风，毕竟他面对的是全公司大部分的高管。

最终秦国董事会和管理层的矛盾彻底激化，CEO王绾宣布辞职，与此同时，大量民间的老学究也被卷了进来，这才有了焚书坑儒。

李信伐楚：有担当的领导才可爱

有的时候，要看清一个人乃至一个国家的真实实力，不能光看他顺风顺水的时候，还得看他失败时候的表现。本质上说胜败是实力和能力的问题，但这里面也确实有概率的因素。一个人或是一个团队再强大，也不可能保证永远不犯错，更不可能保证永远碰不到意料之外的倒霉事。胜多败少是实力够强大，只胜不败，那就是好运气当头了。

从公元前230年算起，到公元前221年，嬴政只用了十年时间，就灭六国统一了华夏。在此之前，秦国已经有了六代君王的积累，家底丰厚，而其他六个诸侯国，在嬴政时代都已经被削弱得大不如前。所以这十年的战争并没什么悬念，也就没有太多值得说的东西。这里面唯一可圈可点的，反倒是嬴政少有的一次败仗——秦灭楚之战。

楚国这个国家在当时说不上强，但是它具有辽阔的国土，巨大的体量。现在的湖南、湖北、重庆、河南、安徽、江苏，以及江西的一部分，在两千多年以前全算是楚国的地盘儿。秦国要灭楚国，就好比是一头强壮的狮子去吃一头年老体弱的大象，吃是吃得了，但是肯定不容易。

面对这么一个对手，当时秦国高层出现了两种意见。

一种是老将王翦提出来的：要彻底灭了楚国，必须集中六十万兵力，步步为营，耗时最少要两年。这是什么概念呢？六十万秦军从陕西出发一路打到现在的江西省北部，以两年时间计算，消耗粮食至少要五十万吨，这还没把马消耗的粮草算进去。这么大一笔开销，秦国也能拿得出来，但是，基本算是把当年的财政预算彻底掏空了。

另一种意见是当时新崛起的少壮派李信提出来的：动用二十万兵力，打闪电战，速战速决灭了楚国。

几次反复争论以后，嬴政最后决定采用李信的方案。这个其实很好理解，我们说当家才知柴米贵，嬴政作为一国之君，肯定要考虑国家的家底儿问题，而且李信也不是只会耍嘴皮子的菜鸟，在此之前他的确打了不少漂亮仗，在年轻一代将领中算是数一数二的。

管理者在权衡几个方案时，心里肯定会自觉地倾向于花钱最少的那个，如果某个方案要求你把企业全部的账面资金都投进去，这时候无论这个方案理论上的风险有多低，大家肯定会在心理上排斥它，这本来就是人寻求心理安全感的正常反应。

这么一来，老将军王翦不干了，选择辞官归隐回老家了。用现在惯常的办公室政治视角来看，很多人肯定会觉得这老头情商太低，这个时候辞职，说明他坚信“我是对的，你是错的”，这明显是在给嬴政撂脸子。但接下来的事实证明，王翦的判断是正确的。

李信率领着二十万大军开出咸阳，随即兵分两路，马不停蹄地向南猛攻，中间几乎没有任何间断，很快就逼近了楚国的首都寿春，也就是现在的安徽寿县。按照李信的设想，这种快速打法不给楚人一点喘息之机，在他们组织起大规模反击之前，秦军就已经打完了。

愿望很美好，这和2003年美国打伊拉克时小布什的想法如出一辙。

这个方案能灭掉楚国吗？能。但有一个大前提，这中间各个环节一点也不能错。李信的方案属于一环紧扣一环，几乎没有一点容错率。他手里一共就二十万兵力，还分成了两路，在五六个省那么大范围的战场作战，一点机动兵力也没留，如果某个环节出现意外，那可就是满盘皆输。

如果我们手里没多少本钱，为了生存最后一搏，赌一把运气，像李信这么干是完全正确的，可如果是一个实力雄厚的大公司，这么干就完全是给自己找不自在。明明可以拼实力，你却非要和别人赌运气。

果不其然。李信最开始打得顺风顺水，但是各支部队怎么也不可能一点意外情况都遇不到。有的部队遇到意外耽搁了，在通讯落后的古代，这种情况不能及时通知到其他部队，而大家还在按原计划往前推进，于是秦军各部之间的距离开始越拉越大，和后勤补给的距离也越拉越大。

其他意外情况也发生了。已经投降的几个城市突然反叛，彻底搅黄了李信的计划，因为他手里一点机动兵力也没有，这几个点的崩盘，导致秦军战线全线崩溃，头一天还在高歌猛进的二十万大军，第二天就变成仓皇逃命了。三天之内，秦军全面溃败，相当于师一级的高级军事主官就阵亡了七个，主将李信也是侥幸才逃了出来。

如今有句很俗的话：“能用钱解决的问题，就不是问题”。这句话并无道理，大到国家之间的战争，小到企业做项目，成败归根到底靠的是实力、资源，它们决定了某件事你能不能做，而所谓技巧、谋略，这些因素能决定的只是资源的利用率高低。你做的事越大，越不可以倚重那些看似花哨的技巧，所谓重剑无锋、大巧不工，说的就是这个道理。

事情发展到了这一步，估计很多人会认为李信必死无疑。这个主意是他出的，仗也是他指挥打的，给他安一个败军辱国的罪名，可以说是顺理成章的事。可嬴政偏偏没按这个“常理”去走，据史书记载，嬴政并没有迁怒于任何人。这次失败说到底还是战略决策的失败，李信只是一个将官，是决策的执行人，这个决策最终是嬴政自己拍板的，他想靠技巧

性的东西来节约一点项目支出，却忘了大巧不工的道理。

嬴政赦免了李信的死罪，又亲自到老将军王翦家登门道歉，请老头重新出山。这两件事一做，也就等于昭告朝野，这次战败的责任完全由他自己承担。这种规模的战败，从秦孝公开始算下来，一百三十多年来都是极为罕见的。这么大的罪名无论让哪个臣子去被背，这个人以及他的家人都必死无疑。如果真的如此操作，那么表面上秦王的面子似乎是保住了，可从此以后，谁还敢出谋划策？谁还敢主动请战？你做的事越大，承担的风险就越高。

类似的事情在当时并不是没出现过。比如长平之战，明明是赵军被困，赵括按照赵王的决策去主动出击，最后战死沙场，结果赵国上层把所有责任都推到赵括头上，赵括背了这么大一口锅，被中国人用“纸上谈兵”这个典故嘲笑至今。

后面的故事就没什么悬念了，王翦再次披挂上阵，率领秦军六十万，步步为营，历时一年多，用看似没什么技术含量的全线平推，彻底打败了楚军，灭了楚国。

不久，齐国不战而降，秦国一统天下。

始皇帝嬴政这样的胸襟，从古到今也是少之又少的。作为领导者，始终应该像嬴政一样明白这样一个道理：天下即朕，而不是朕即天下。

大到一国，小到一个机构，对于一把手来说，你的荣辱归根到底只和成败有关系。主动承担战败责任，主动登门给王翦道歉，这些都没有损害嬴政的面子，人们现在记住的是，他是统一华夏的“千古一帝”，试问这世上还有比这更大的面子吗？

不能为了“面子”伤及“里子”，因为“里子”没了，“面子”再大，最后也撑不住。这话说起来简单，可是真能做到的人却并不多，尤其是身居高位者。他们总会认为，人的社会地位越高，越是不能认错，认了就会损害自己的威信。可事实是，你的地位仅仅取决于你所掌握的资源，当然其中也包括你的智力资源，而“认错”，某种程度上说也是一种智慧。地位高下与一个人会不会犯错，之间没有丝毫联系，只不过身居高位者犯错又不认错，危害会比普通人严重得多。

而李信也并没有就此从历史上消失。在灭楚之战失败以后，嬴政只是暂时把他雪藏了起来。灭楚战争结束以后，李信再度被起用，被派到了王翦之子王贲麾下，参与了剿灭燕国在辽东残余势力的战争。此战李信大获全胜，俘虏了燕王。这场仗难度并不大，嬴政之所以如此安排，就是为了给李信一个洗刷耻辱的机会。

李信作为一个年轻的军事将领，确实缺乏老将王翦那样的大局眼光，但是这个是需要时间去历练的，就技术层面而言，他做得并不差。能够用不多的兵力，在布满山丘、湖泊的南方地区，长途奔袭，组织出

多路进攻，各个环节紧密相扣、严丝合缝，这样的统筹规划能力是非常突出的。人才难得，多数人做这件事，不要说战败，可能连战的机会都没有。

可以说，李信确实是个人才，他欠缺的无非是阅历和运气，更重要的是，他还很年轻。国家不可能永远都指望几个老人，把他保下来，秦军才能后继有人。

无论对国家还是企业，其实都是这样，人才难得。有些领导者总会有这种奇怪的念头，拿几个犯了错但能力不错的人才来明正典刑，顶格处置，以此来说明自己执法严明。如果他们犯的是罪，那被惩治自然无可厚非，可如果是错，那么扪心自问，这么做真的不是为了给自己“立威”、树名望吗？

道理说来说去可以归结为一句话：人贵在务实。适当地不看重面子，有时候也未尝不是一种智慧。这个世界上最愚蠢的事，就是慕虚名而不避实祸。

李斯上位：从郡吏到丞相的攀爬

准确定位基本盘

这里我们要说的故事，算是一个草根逆袭的典型案列。

其实一个人的上升，本质上说和初中物理中的“势能—动能转化”原理差不多。再简单点说，一个人的发迹，不仅仅是勤奋努力做事就可以实现的，我们还需要：守正、积势、待时。

这句话是什么意思呢？

大秦帝国的丞相李斯的一辈子，我们简单概括一下，可以说是功也皇皇，罪也昭昭。

论功劳：李斯是真正意义上的大秦丞相，他的前任王绾，在秦统一天下以后没干别的，尽忙着在国家体制问题上“怼”始皇帝了。王绾辞职以后，李斯成了大秦帝国的首席大管家，统一货币、统一度量衡、统一文字、修驰道，车同轨……所有这些工作能够具体落实下来，都要归功于李斯的操持，他在嬴政统一六国期间也是兢兢业业地尽心辅助。

而论过：众所周知，秦的灭亡始于沙丘之变——秦始皇病逝之后，李斯和赵高、胡亥合谋，伪造皇帝遗诏，逼杀秦始皇的长子扶苏，同时还杀了当时统帅边军的蒙恬、蒙毅兄弟，由此导致天下大乱。

关于这些，我们暂且按下不表，还是这里说说他发迹的这一段。

纵观李斯的一生，前半辈子基本就是一个从底层奋斗取得成功的经典案例。“守正、积势、待时”这三条里，李斯可谓是把“积势”这一条做到了极致。那什么算“势”呢？对普通人来说，就是一切有助于个人进一步提升的资源，比如知识、见识、人脉……

李斯的老家在楚国的上蔡县，位置在现在的河南驻马店。最早的时候，李斯在老家做了一个郡吏，大致相当于现在省直属机关的公务员，这个位置说高不高，说低不低，勉强可以算是一个中产。

如果是普通人的话，捧着这么一个铁饭碗可能就非常满足了，最终会在这个位置上安安分分了一生。但偏偏李斯并不是这样的人。一个人的聪明才智必然是他最大的财富，可是在你还尚未得志的时候，这份聪明可能就是郁闷的根源了。

《史记》里面记载了这么一个故事：有一次李斯在厕所看见几只老鼠，一个个瘦小枯干，见到人吓得赶紧逃跑，之后他在粮仓里又见到几只老鼠，个顶个吃得肥头大耳，也不怕人。李斯于是就感慨：同样的动

物，有两种境遇，完全是因为所处的环境不一样。于是李斯立志，要做一只米仓之鼠。

这个故事是否确有其事，我们暂且不去管它，单说“米仓之鼠”这个处世哲学，还是可以应在李斯身上的。

所谓“米”，对多数人来说就是名利，再说俗一点就是钱和社会地位。一个人通过自身努力去赚钱或是获得社会地位的提升，就像老鼠偷到米一样，这个还不算太难。真正不容易的，是在这其中能够掌握主动权，这就好比一只老鼠住到粮仓里一样。

老鼠偷到一把米无非吃一顿，下顿吃不吃得到可就两说了，可如果置身米仓，可以在任何时候想吃就吃。对人而言，找到一份收入稳定乃至收入颇丰的工作，并不意味着你就不会被裁员或是减薪，而要避免这种情况，就需要掌握至少一部分议价权。

李斯意识到，提高自身议价权最根本的办法，首在提升个人能力。知识不是万能的，但没有知识是万万不能的。为了让自己成为“米仓之鼠”，李斯放弃了在驻马店老家的公务员铁饭碗，远赴齐国稷下学宫求学，也就是如今的山东淄博。在那里，李斯拜在了荀子门下。

在当时，荀子已经是儒家的名士。先秦时代，孔子之后的儒家出现过两个大师：一个是孟子，一个是荀子。相对来说，前者更加主流，后者更加务实。某种程度上说，荀子的学说反倒更接近于法家。

那个时候，学生和老师完全是一个双向选择的关系，李斯能拜在荀子门下，一方面说明他的确才智过人，另一方面也说明李斯这个人务实不务虚，只在乎是否可用，并没有考虑什么主流不主流的问题。

在山东求学的那几年，李斯还结识了一个富二代同学韩非，也就是后来的韩非子。韩非出身韩国王族，典型的官二代加富二代。天天和这么一个贵族待在一起，那段日子对平民出身的李斯来说，估计是很受刺激的。在荀子门下完成学业之后，李斯和韩非就各奔东西了。韩非选择了回国继续做学问，沿着老师荀子的学术方向做进一步研究，结果他从儒家的非主流干脆进化成了法家，后来写了一部著作，也就是我们现在看到的《韩非子》。

李斯选择师从偏实用主义的荀子学派，这恰恰是一条对平民子弟来说最可靠的路径。富裕家庭出来的孩子，没什么生存压力，静下心来坐而论道，或者专研一下诗词歌赋、音乐书画，培养一身文化气息，这一点完全没问题，而一般家庭乃至寒门出来的孩子，要想获得上升的机会，必须更加务实。

说得再明白一点，学美术的，十万个孩子里面未必能出一个齐白石、毕加索，学体育的，十万个孩子里面同样未必就能出一个姚明、孙杨，但是学理工科，十个孩子里面起码能出五六个合格的工程技术人员。

如果您自认还没有踏入中产阶层，还没有计划能实现“小目标”，那么未来在下一代的问题上，还是建议把有限的教育经费拿来给孩子报个靠谱的辅导班来补习数理化和英语，暂时放弃一下钢琴、书法、美术。

李斯学成之后没有返回老家，而是去了秦国，这就像现在的毕业生，只要有机会肯定都乐意往北、上、广跑，原因无他，机会多，而且竞争环境相对公平。到了秦国之后，李斯作为名校毕业生，在丞相吕不韦那找到了一份舍人的工作，也就相当于私人幕僚或是私人助理。这个位置本身并不高，却给了李斯大量机会去接近秦国的上层人物，包括当时还没亲政的秦王嬴政。

如果立志要做一只“米仓之鼠”而不是吃米的老鼠，那么你在前期需要做的就是尽可能积累自己的“势能”，而不是急于变现。知识是“势”，人脉同样是“势”。

嬴政在二十四岁之前的境遇其实和生活在慈禧太后阴影下的光绪帝差不多，这个秦王几乎就是个摆设，朝政完全掌握在丞相吕不韦、太后赵姬和长信侯嫪毐三个人手里。李斯正是利用这个空档期，和嬴政做了充分的交流，既展示了自己的才学，也先于其他大臣取得了嬴政的信任。这个过程就是积累了只属于李斯自己的势能。

按理说，吕不韦才是给李斯开工资的老板，嬴政的那个秦王不过是个有名无实的空架子，可是李斯却偏偏对他格外地上心。这是因为李斯未卜先知，预料到后面嬴政必然能拿回政权吗？恐怕不是。这其中的奥妙也很简单：吕不韦、嫪毐和太后，他们的基本盘都是秦国的既得利益阶层，就是那些位列朝堂的高级文官以及他们背后的大家族，这些人的利益诉求是尽快走回头路，让秦国阶层固化。

加入这样一个超级高富帅集团，李斯不过是个打工的，一眼望到的前途无非是有可能从低级打工仔变成高级打工仔，但是永远也不会掌握议价权这个东西。而亲近嬴政就不同了，嬴政非常需要可以平衡既得利益阶层的新兴势力。如果以成为“米仓之鼠”为目标的话，李斯加入嬴政这一边，也许会赢，也许会输，可是加入吕不韦这一边，则永无出头之日。那么如何选择自然也就显而易见了。而这也是“势”的第三层意思——见识。

我们总结一下：要做“米仓之鼠”，把握议价权，就需要沉下心来，积累足够的势能，而不是急于变现。具体而言就是提升能力、扩展人脉、并且拥有非凡的见识，要做到前两点，最重要的在于务实，而拥有非凡的见识靠的是智慧，这只能说可遇而不可求了。

李斯正是靠着这“三步走”，成功地踏上了“奔向米仓之路”。而让他位极人臣和死于非命的，其实是同样的东西。

米仓之鼠

细说起来，一个人其实无所谓优点或是缺点，有的无非是特质。在某些环境之下，这种特质可以让你青云直上，达到人生巅峰，而一旦环境发生了变化，同样的特质，也可能会把你直接送入地狱。李斯的一辈子，恰好是对以上这句话的最好诠释。

我们说过，李斯一生所求，是做一只“米仓之鼠”，而不只是得到“仓中之米”，说白了，就是希望能够掌控自己的命运。

李斯曾经做过挺长时间的郡吏，也就是公务员，早年的这段经历，对他后来的三观塑造可能起了很大的作用。当时他所处的位置，日子虽然谈不上多有钱，但起码吃喝不愁，同时，还能切身感受到权力的力量。

当金钱和权力可以放在一个维度来对比的时候，在李斯看来，权力远比金钱重要。权力越大，对自己命运的掌控力也就越大。所谓“米仓之鼠”的哲学，说白了就是要追求尽可能大的权力，某种程度上说这和祁同伟的“胜天半子”有点像，但是更加实际。李斯的成功，正是源于对绝对权力孜孜不倦的追求。

在做丞相吕不韦的舍人的时候，李斯就把宝压在了当时不过是傀儡君王的嬴政身上。原因无他，吕不韦门下已经形成了一个完整的基本盘，其支持者多为高官大族，在这么一个圈子里，李斯或许会衣食无忧，但一辈子都只能作为一个打工仔仰人鼻息。而只有在嬴政这个光杆司令这边，才不会存在这个问题，所以虽然存在风险，但为了权力，他也必须要赌这一把。

一般说来，人们都认为李斯真正发迹，走上秦国政治舞台，是源于当初他所写的那篇《谏逐客书》。嬴政亲政，罢黜吕不韦相位之后，对吕不韦在任上所做的工作进行彻底的清查，结果在外国来秦人员中查出不少间谍，再加上吕不韦、嫪毐原本就是赵国人，于是在秦国国内一下子形成了排外的声浪。秦国本土官员集体上奏，要求驱逐为秦国官方做事的所有外国人。

“逐客令”这个词就是这么来的，而李斯恰好也在被驱逐的名单当中。于是李斯给嬴政写了一封信，也就是著名的《谏逐客书》。在信中，李斯详陈了在秦外国人对秦国的贡献，最终这封信说动了嬴政，逐客令被撤销，李斯也因此得到了重用。

如果考虑当时秦国的政治生态，真实情况可能没这么简单。驱逐秦国政府里所有的外来户，受益最大的显然不是秦王，而只能是世代居于秦国的大族。从秦孝公开始，历代秦王都热衷于大量使用外国官员，从商鞅开始往后算，秦国历代丞相里，土生土长的秦人只有樗里疾一个。

秦王之所以这么安排，就是为了制衡本土的贵族集团。

更何况，李斯那个时候早已完成政治站队，成了秦王嬴政的基本盘，结果连他都在被驱逐的名单里。

所以，嬴政就算再傻，也应该看得出这里面的猫腻，无非就是本土贵族势力想借着舆论压力，对秦国的政治格局进行一次彻底洗牌，拿掉制衡自己的“外籍”官员。如果被他们做成了的话，那秦王这个董事长到时候照样会被架空，秦国的政治局面甚至可能倒退回商鞅变法之前。

所以李斯的这份《谏逐客书》，与其说是在说服秦王，不如说是给秦王创造一个顺水推舟的条件。

这场风波过去以后，李斯随即被秦王一路擢拔，升到了廷尉，差不多相当于现在美国的司法部长+首席大法官这样一个位置。在秦国的政治体制当中，廷尉府和丞相府虽然名义上是上下级关系，但事实上是两个平行的机构，前者负责司法和国家安全事务，后者负责行政事务。所以，这时候李斯事实上已经完全实现了自己“米仓之鼠”的目标。然而事情也就由此开始发生了变化。

在秦统一天下以后，丞相王绾几次三番要求秦始皇恢复分封制，最终闹到逼宫的地步，秦国的董事会和管理层之间的矛盾几乎就要公开化。最终王绾被迫辞职，嬴政让李斯这个“自己人”接替了王绾的位置。

正是秦始皇的这个安排，给秦朝的政治稳定埋下了隐患。李斯原本是司法机关的一把手，如今上调成了行政机构的首脑，这么一来，就等于让权力结构中原本平行的两条线，在李斯这里出现了一个交点。

经常有人说，政治是妥协的艺术，但事实上政治真正的精髓在于平衡。大到国家，小到企业，一套权力班子，如果仅仅是人员层面出现腐败问题，尚可以整治，可一旦在结构上失去平衡，那将治无可治。任何权力机构的设置，都必然要考虑相互制约的问题，可如果两个互相制约的机构之间，关键人员能够来回调动，那么这种机构层面的制衡作用，就必然要被削弱。

这就好比一个人先前还在踢球，一转眼又成了裁判，而且动不动还要下场踢两脚，那他执法的公正性，自然是值得怀疑的。李斯这个丞相身上拥有行政和司法双重背景，这使得他变得空前强势。这样一个强势丞相，自然可以约束住之前对皇帝阳奉阴违的文官集团。可谁又能制衡李斯呢？

公元前210年，始皇帝在巡视途中突然病逝。当时始皇帝身边的重要人物，只有李斯、胡亥、赵高三个人，而这三个人当中，真正可以左右历史走向的，只有李斯一人。

在极端的环境下，人的善与恶往往就在一念之间。为了做“米仓之鼠”，为了能彻底主宰自己的命运，李斯用了二十多年时间，从一个楚

国小公务员一路奋斗到了大秦丞相。而在始皇帝驾崩的那一刻，他对权力的追逐，最终异化成了一种执念。

一般的说法是，赵高向李斯进谗言，说皇长子扶苏并不喜欢李斯，而与蒙恬、蒙毅兄弟俩关系非常好，一旦扶苏继位，李斯就要被边缘化，所以李斯才伙同胡亥、赵高，伪造始皇帝遗诏，立胡亥为继承人，同时赐死了扶苏和蒙恬。其实这个说法一点也经不起推敲。李斯宦海沉浮二十多年，早就修炼成了官场老油条，这种人怎么可能那么容易就被旁人几句话给说服？

蒙恬所代表的蒙氏家族，根基都在军队里，都是职业军人出身，而秦国的体制下，军政两条线是很难有交集的。换句话说，即便扶苏继位，一个军事贵族家族也很难稀释掉当朝丞相的权力。

另一个问题是，其实不论是哪个皇子最终上位，按照正常程序，李斯都理应到点下课。从商鞅算起，到李斯之前，秦国的丞相，除了商鞅死于非命之外，最后基本都是软着陆，没有一个是干到死的，这个惯例已经延续了一百多年。原因很简单，就是为了避免权臣在一个位置待得太久，导致尾大不掉，最终害人害己，这就是一朝天子一朝臣的道理。连续辅佐几代君王的例子当然也不是没有，最著名的就是司马懿，连续辅佐曹家四代君王，最后发动政变。

从古到今，这个世界一直都充满了各种诱惑：权力、金钱、美色，甚至虚名。其中任何一种都可能会让人们去逾越那些日常的规则、红线。而坦率地说，绝大多数人是肯定经不起诱惑的。

一套成功的组织体系正常运转的大前提，不应该是假设多数成员都能经得起各种诱惑的考验，相反，是要尽可能避免去考验人性。就比如秦王室对丞相的态度。当丞相达到人生的巅峰之后，秦王不给机会让他们在权欲与忠诚之间做选择，而是让他们以尽可能体面的方式谢幕，届时国家政权将继续正常运转，而软着陆的前高管也可以安享富贵生活。如此虽不完美，却是一个各方利益都可以平衡的结局。

李斯真正恐惧的，不是扶苏也不是蒙恬，而是到点下课，失去权力。面对如此强势的丞相，任何一个正常继位的新皇帝，都会想方设法让他依照惯例谢幕。

李斯想要做一辈子他眼中的“米仓之鼠”，这是谁都给不了他的，于是在最后一刻，他决定自己来。那个所谓的赵高的谗言，即便真的存在，也不过是李斯拿来自欺，以保护自己心中那点道德感的托辞罢了。赵高说那些话，顶多是顺水推舟而已。

这并非是人品问题，而是人性的问题。信念和追求是所有人走向成功的最大动力，而当有朝一日成功真正来临之后，如果不对自己的心态加以调整，依然干劲十足地在既定的轨道上狂奔，那么信念就可能会异

化成一种执念，最终把成功之路变成一条自我毁灭之路。

守正、积势、待时

前面我们说过，任何人的发迹，将其过程简化之后，不外乎三个步骤：守正、积势、待时。所谓守正，是要维持起码的良知和底线，无论是做事还是做人，这是基础的一步；所谓积势，就是积累自己的才学、经验、人脉、见识；待时，顾名思义就是等待时机。对普通人而言，待时说好听点是概率问题，说不好听就是看运气，总之这是不可控的。

李斯的一辈子，把积势做到了极致，又运气极好，遇到了千载难逢的上升时机，可是最终却偏偏输在了看似最简单的“守正”两个字上。对李斯而言，到点下课并不是一个不可接受的结果，按照秦国政治的惯例，李斯铁定是软着陆，并不会让名誉和财富受到什么损失。

更何况，李斯的大儿子李由年纪轻轻已经做到了郡守，差不多相当于现在省一级的高官，未来升迁进入中央政府高层绝对是大概率事件。而他们家的儿子，基本都娶了皇家的公主，女儿都嫁给了嬴政的儿子，可以说一家都是皇亲国戚。这种情况下，李斯其实早就持有了大秦帝国的原始股。

但是，李斯心里可不是这么想的。

电视剧《人民的名义》第一集里面，有个小官巨贪赵德汉，藏了满满一屋子钱却一分没敢挥霍，一说原因，是他打小家里就穷，穷怕了。此时李斯的心理，和赵德汉其实就有几分类似。当初在上蔡做小公务员，成天被各级官员呼来喝去，没有权力的日子，他也怕了，哪怕仅仅是少了一个头衔，实际权力有所缩水，对他来说也是不可接受的。

走正常的程序，李斯必然要到点下课，可如果不是正常程序呢？胡亥从伙同李斯、赵高一起矫诏的那一刻起，他们三个人之间的关系就不再是单纯的君臣、上下级关系，而是一种不可示人的同盟关系。你自己破了规矩，那么后面就必然有人照做。

从古到今，无论是对平民还是对皇帝来说，任何一次对规则的破坏和逾越，都不可能是无代价的。从长远来看，你的代价绝不只是违背了良心。你开了头，别人就会继续有样学样，届时你势必会从破坏规矩的受益者，变成受害者。

沙丘之变中，胡亥、赵高、李斯三人其实等于是合股做了一桩见不得人、但也大到没边的生意。这里面，股金比例最高的就是李斯，因为他这个丞相是当时政府的最高首脑，控制着整个国家的行政和司法资源；赵高这个办公室主任的股权比例次之，因为他掌握着皇帝身边的一切具体事务；而作为未来皇帝的胡亥，反倒是这个小团体中占股比例最小的一个，他除了有一个皇子身份也就真没什么了。当时胡亥才二十一

岁，天天跟在始皇帝身边，也就说明他并没机会去参与多少实际政务，父亲一死，他也就没有什么政治资源可言。

所以这笔账仔细算下来，沙丘之变以及由此引起的天下大乱，要论首恶，李斯是怎么也跑不了的。

如果一切到此为止，那还仅仅是一场上层权力斗争，对国家和老百姓而言，并不存在直接的利害关系。真正毁灭这个帝国的，是由此引发的后续连锁反应。沙丘之变之后，胡亥成了皇帝，李斯拿到了想要的东西，而赵高，却并不想让这场政治动乱就此停下来。

于是秦国所有的官吏、皇子都被要求必须“过筛子”“站队”，在这个过程中，秦国的皇子，但凡有点可能继承皇位的，都被视为潜在威胁清除掉了。官员们在站队过程中也被干掉了一大半，特别是掌握关键位置、事实上可以不太受丞相辖制的官员，更是被杀的杀、抓的抓。

这些事都是胡亥下命令，赵高在前面一手操办，李斯反倒退到幕后了，在这个过程中，史书里找不到一点关于他的记载。我们说，李斯参与了一场足以让自己被灭族的阴谋，到头来却被两个实权没自己大的人架空了，这也太奇怪了。那么相对合理的推论是，可能当时李斯认为，让赵高在前台操刀对自己更有利。

丞相是百官之首，理论上说，这个位置既可以视为皇帝给官僚们派的“监工”，也可以视为官僚们向皇帝讨价还价的“员工代表”，而如今这种局面下，显然后一种角色更能增加李斯的政治筹码。要下面官员们站队，要清除异己甚至要杀人，这些都是在做“恶人”。李斯肯定会无比爱惜自己的政治羽毛。当初他参与矫诏，干掉和自己其实并没有多少实际冲突的扶苏、蒙恬，为的是不让自己的政治资源贬值，而面对始皇帝办公室主任的赵高，李斯报以轻视的态度。因为赵高手里没有那么多政治资源，让他去做恶人，最终还可以污损他的政治羽毛。

根据近些年的历史考证，赵高其实并不是太监，他不但身体健全，还生得高大威猛，善于骑射。当时的咸阳县令，也就是首都的市长，就是赵高的女婿。如果他真是太监，又怎么可能杀了胡亥准备自己登基呢？

赵高的父亲曾经是秦国廷尉府的官吏，赵高从小耳濡目染，对司法工作以及法家学说都异常熟悉。在通过了秦国的公务员考试以后，很年轻就进入了中央直属单位。史书中对赵高在那段时期的评价是：工作勤奋，行事坚韧不拔，果断敢行。秦奉行以法治国，赵高正好专业对口，所以后来就被一路擢拔，不但成了嬴政的办公室主任，还成了少皇子胡亥的老师。严格说起来，赵高和李斯应该算是同行，而这二位后来的经历，也精准地诠释了一句话：知识不等于智慧，水平不代表良心。

在赵高对官场进行大清洗的时候，李斯很可能是出于爱护政治羽毛的考虑，退到了幕后。这看似聪明，但聪明终归不等于智慧。李斯万万

没有想到的是，赵高行事会如此之狠，如此没有底线：各级官吏在短时间内纷纷被拿下，整个帝国的运行管理完全陷于混乱状态。而赵高在短时期内，就用自己人几乎置换了大半个官场，先前占股比例最高的李斯，就这样一下子被赵高反超。

一旦规则被打破，那么竞争比的往往不再是谁更有才学，而是谁更狠，谁更不择手段。既要做好人，又要做好人，这世上哪可能有这种好事？所谓盗亦有道，只可能存在于小说和幻想里，现实中盗就是盗。

从本质上来说，赵高和李斯其实是同一类人，他们的差别不过在于运气以及“狠”的程度。李斯想获得不受制衡、没有期限的绝对权力，赵高也想要同样的东西，于是李斯就必须得死。

有动机，有力量，那后面的事也就没悬念了。

公元前208年，李斯最终在这场毫无规则的政治斗争中败下阵来，被判腰斩之刑，全家也被抄斩。不久之后，赵高彻底架空了胡亥，接着又逼其自杀。在后来的宫变中，赵高被子婴所杀，同样落了个满门抄斩。而在这样反复的折腾之下，大秦帝国也随之土崩瓦解了。

纵观李斯的发迹史，可谓是“积势”的经典案例：先是敢于扔掉铁饭碗去求学，接着能对自己的位置做出精准的判断，在丞相吕不韦权势喧天的时候，敢把宝押在当时毫无实权的嬴政身上，这最终造就了他的成功。

而面对看似最简单的“守正”时，他却败得一塌糊涂，这看似只是一个道德问题，但归根到底影响的还是人的实际利益。中国传统中有一句话：一命二运三风水，四积阴德五读书。这话看着像是迷信，但是老辈儿人把“积阴德”，也就是“守正”的权重，放在“读书”的前面，这是有一定道理的。

二世而亡：秦帝国的起落

阶层与政治

当成功真的来临，如果你没有处理好与那些曾经被你依靠的力量——股肱之臣的关系，那么这些人可能会成为你最大的麻烦。

公元前221年，秦正式统一了天下，秦国在这时真正成为大秦帝国。这就好比一家创业公司，经过多年的拼搏、厮杀，最后终于在纽约证交所敲钟，宣布挂牌上市了。

然而，作为帝国的第一任董事长，始皇帝嬴政在这个时候恐怕并不会感到轻松。

前文里我们说过这么一个问题：在一百多年以前，秦国通过商鞅变法，打破了既得利益阶层对秦国社会资源的垄断，实现了国家的改制重组。可是经过一百多年的累积，新崛起的布衣精英阶层，已经慢慢变成了第二个既得利益集团。他们由改革最坚定的支持者，变成了阻挡国家向前发展的绊脚石。我们不能把这种情况简单归结为信仰不坚定，根本原因无非是人的位置变了，利益取向自然也就跟着变了。这就好比把东北的老虎放到非洲大草原上，它们的行为模式，最终也会慢慢变得像非洲的狮子那样。

早在嬴政登基之初，相国吕不韦就通过一部《吕氏春秋》，完整阐述了他的观点，简单说就是：商鞅时代进了三步，如今需要退两步。至于理由，剔除那些冠冕堂皇的东西，说白了就是新崛起的新贵阶层如今同样想搞阶层固化，想多拿钱、少干活、不操心，具体而言，就是弱化中央集权，强化阶层固化。

看上去这显然是一个十分无理的要求。但是我们别忘了，从古至今，任何一个领导人都不可能单打独斗。打得下天下的人，身边必然会存在一个核心集体，才智或是资源，他们手里肯定握有某些在你看来难以替代的东西。

吕不韦的高明之处在于，他所笼络的人很大一部分都属于这个核心圈子。关于这一点，我们前面已经说过。

非功不赏，以劳定酬，这原本是最合理的模式，为什么就得不到大家的支持了呢？我们不得不承认这么一个现实，员工和老板之间的议价能力，除了贡献与公正之外，更重要的因素是，这个员工的可替代性有多强。越是难以替代的人，他的议价能力自然就越强。

如果整个体系走入正轨，已经常态化运作，那么这个问题就会跟着越明显。常态化意味着稳定，而稳定必然会带来固化的问题。作为持股的老员工，自然是希望越固化越好，当然前提是不要玩得太过，触碰到最高层的“逆鳞”。而作为刚入职的年轻人，想的自然是上升通道越多越好。

如果站在老板的立场来看，问题就要复杂多了。只要是关于人的问题，这个世界上就肯定没有什么一劳永逸的解决方案，你唯一能做的，就是通过周期性的调整，让这些问题维持在一个可以容忍的限度之内。具体而言，对于自己身边的这个难以取代的核心圈子，首先尽最大可能不要让他们“抱团”，内部制衡是最常规的应对手段；其次，要让体系不断有新鲜血液补充进去，只要他的“不可替代”变成了“可以替代”，那众多问题也就迎刃而解了。

任何一个机构，出于管理方便，存在一些论资排辈是无可厚非的事，但如果对年轻人过于压制，或是过于苛刻，从长远来说也并非就是好事。在秦国不断壮大的这一百多年里，几代秦王都在设法维持着这么一种动态平衡。

在杀了商鞅之后，秦国上层一直刻意避免再出现类似的事件。因为无论当初多么无奈，但在天下精英的眼中，这终归是秦国高层的一次严重违约，如果再来几次，秦国的信誉必将荡然无存。

所以在商鞅之后，秦国对于丞相的使用，已经形成了一套默认为的“软着陆”机制。张仪、甘茂、魏冉、范雎、蔡泽等人，在其权力、威望到达巅峰以后，就会以某种理由被解职或是被劝辞职，这期间秦廷尽可能避免对其进行进一步清算或是问责，去职之后，他们都会有一个不错的归宿。譬如张仪、甘茂，有了秦国任职的经验，就很容易在魏国和齐国谋得CEO的职务，其余的卸职丞相也基本做到了平稳落地，安享富贵。

这么做就是为了维持一种平衡：既不能让管理层过分做大，架空董事会，也不能把事做得太绝，寒了天下人心。到了嬴政这一代，这个原则已经慢慢变成了一种政治正确。

历史书里总是把秦始皇和暴政、暴君这些词联系起来，其实真实情况根本不是那么回事。

对比后世的君王，某种程度说，嬴政面对大臣甚至有点窝囊。最初丞相吕不韦擅权，不让早已成年的秦王亲政，后来又搞了一部《吕氏春秋》满世界推广，虽然在法律层面挑不出他有任何问题，可是傻子都清楚，他出这本书就是奔着推动秦国逆向改革去的，嫪毐叛乱这件事吕不韦也牵扯其中。这几件事中的任何一件，都足以置一国丞相于死地。可嬴政只是罢免了吕不韦的相位。不过老头想不开，最终还是自杀了。

吕不韦的众多支持者也并没有被波及。如果是清朝时的文字狱，光是围绕《吕氏春秋》这套书，就会刮起一场席卷全国的血雨腥风。

从这件事看，嬴政面对新的既得利益阶层，一直尽力避免出现正面冲突。吕不韦被罢免后，灭六国统一天下这件事，随即被提上了议事日程。秦国六代君王奋斗一百多年，等的就是这一刻，这就是理想和信念；从更现实的角度说，这时候秦国在实力上对山东六国早就具备了压倒性优势，发动大规模统一战争，应该说对嬴政是毫无风险的；这种情况下打上几仗，也可以解决内部的一些矛盾。

首先，不管有没有风险，灭六国都绝对是一个超大工程，有这么一件大事，朝堂上其他无关轻重的争论自然就可以放一放，大家都冷静冷静。另一方面，如此大规模的项目，必然会给年轻一辈的精英提供大量立功、升职的机会，届时大量新鲜血液快速补充进来，对原本闹着要开倒车的一班老臣，也能起到制衡和稀释的作用。

譬如在秦灭楚之战中，嬴政不惜得罪老将军王翦，起用李信这个少壮派。此举除了军事角度的考虑之外，也有未来人事问题上的考虑。无奈李信的火候还是差了那么一点，败给了项燕，导致嬴政这个董事长不得不扛下战败的全部责任，向王翦登门道歉。

归结起来说，嬴政处理内部问题的思路，一个是“正”，一个是“仁”。

所谓“正”，“堂堂之阵，正正之旗”，你面对的是一个结构性问题，而不是哪个具体的人的问题。官僚之间相互倾轧、相互算计的那套所谓计谋，并不适用于君对臣的制约。而所谓“仁”，就好理解了。吕不韦都把事做到那个份儿上了，最后也不过就是丢官而已。

按理说，这套思路是非常合乎正道的，但现实没有如嬴政所愿。十五年的战争刚一结束，老问题马上就又回来了。当时任大秦丞相的王绾，是吕不韦的铁杆粉丝，仗刚一打完，王绾就提交动议，要国家实行分封制，也就是新打下来的国土，不再归中央政府直接领导，而是封给秦始皇的皇子们，成立自治的诸侯国。

之所以选这么个时间，就是因为刚打完仗，一切都百废待兴，而且通过立功受奖提拔上来的新锐官员——也就是新崛起的少壮派，这个时候还没彻底就位，管理层的控制权事实上还掌握在这帮老人手里。此时嬴政是既没精力也没人力，王绾挑这个时间窗口提这件事，摆明就是为了逼宫。为了达成自己的政治诉求，这些管理层精英完全可以置国家大计于不顾。

上至君王，下到平民，关于为人处世，终归离不开三个字：道、势、术。所谓道，正道、道德、道义；所谓势，一个人所能掌握的资源；而所谓术，说通俗些就是心机。把自己变成“心机婊”，最后吃亏的

肯定是自己。可如果你真的认为只要心中光明，世间就没有黑暗，一味死守政治正确，那即便你是皇帝，你也同样死定了。

在两千多年前的秦国朝堂，就发生过这么一次政治正确害死人的事。

中央集权制与分封制

说起秦朝的二世而亡，人们总会把问题归到俩人身上——秦二世胡亥、中车府令赵高，这二位一个是昏君、一个是奸臣。但是，真实的情况并没这么简单。首先，无论是一个国家还是一个企业，当它们达到一定规模以后，光靠一两个人折腾就能衰败了，这是不可能的。秦的破产倒闭真要是追责的话，究其根源，可以追溯到始皇帝嬴政的时代。

前面我们曾经提到过，在秦王嬴政登基之前，秦国已经出现了老员工尾大不掉的问题，标志就是《吕氏春秋》的出版发行——从某种程度上说，这相当于是秦国知识精英阶层的一个宣言书。这些人要的可不是加薪那么简单，而是要老板修改根本制度，大幅增加管理层持股比例。

虽然吕不韦因为卷入政变，最后被罢免了丞相，但是他的这套理论，却依然在秦国的管理层内部大行其道。其实很多时候，一股思潮的出现，并不是源于几个发起者，而是因为最基本的利益格局的改变。与此相关的人也许不能系统化地说清楚自己想要什么，但是他们肯定能感觉出现有的这套东西让他们不爽。这时候，所谓的发起者，不过是提醒了众人问题所在而已。

历史上真实的嫪毐叛乱，其实带有很明显的复辟的味道——说白了还是要废除自商鞅开始的那套高度集约化的国家运行机制。当时，光是高级别官员参与叛乱就有二十多名，其中包括内史和卫尉，也就是首都卫戍区司令和负责皇宫内部保卫工作的最高军事主官。

这么多高管参与其中，本身就是秦国精英阶层态度的反映。在叛乱被完全镇压、大势已定的情况下，为吕不韦和太后求情的官员依然是络绎不绝，这就更说明问题。

其实这世上，从没有哪个皇帝，像老百姓想象的那样真的有绝对的权力，可以为所欲为。任何领导者，都必须考虑管理层的态度，即便你是君王也不例外，在多数时候，这些人的态度甚至比民意更重要。

嬴政正式亲政以后，来自管理层的这股压力一直都没有减弱过。公元前221年，秦灭六国，打了十五年的统一战争宣告结束。结果国家刚刚稳当一点，丞相王绾马上旧事重提。王绾在嬴政正式成为皇帝以后，随即提出，皇帝应该继续学周朝搞分封制，也就是除了太子，给每一个皇子一块土地，让他们到封土建国，成为帝国的子公司。

这看着似乎是在给秦始皇的儿子们争利益，其实是官员们在给自己

争。在天下统一以前，秦的国家体系一直是郡县制，也就是中央权力通过郡县两级逐层分解，最终直接下达到基层。这种体制下，即便国家版图扩大了，人口和官员的比例，对比原来也不会有太大的变化。

这就好比一个金字塔，光是基座扩大了，塔尖还是那么大点，而这势必导致作为管理层的官员，在面对皇帝时的议价能力减弱。天下一统以后，大家不但不能躺在功劳簿上安心享福，反倒要面临更加残酷的职业竞争——以前好歹多数官员都是秦国人，如今全天下的知识精英争这些有限的位子。这么一来，秦国的高级人力资源就成了买方市场。

如果改成分封制，每个封王都必然要单独建立一套管理班子，这么一来，等于凭空多出了一堆官位。职位一多，对知识精英阶层来说，自然就是卖方市场，竞争压力骤然下降。况且，在郡县制下，各个地方政府平级之间是不存在竞争关系的，但是分封制就不同了，封国和封国之间是存在竞争关系的，而这种竞争最后会变成人才的竞争，这同样是在增加知识精英阶层的议价权。这种封国间的竞争一旦过度，必然需要中央政府来做仲裁者，对咸阳的高官们来说，这个角色可是比郡县制下的高官好太多了。

在中央集权体制下，身居咸阳的这些京官，每天所做的无外乎是：把中央政府的命令层层分解下达，把下级上传的信息加以汇总上报，总之一切都有章可循，自由操作的空间并不大。

而在分封制下，中央政府是仲裁者，或者说那些身居中央的高官才是仲裁者。这时候，官员们手中的自由裁量权将大大增加，如此一来，封国为了自身利益，必然要在中央政府找自己的利益代言人，身居咸阳的这些高管身后也就有了自己的根据地，那么他们面对皇帝的时候，议价权也会增加。

而一旦这些秦国高管们手中的议价权过分膨胀，后面会发生什么呢？

首先，官员们虽然在理论上还是要对皇帝负责，但是在实际操作中，皇帝对他们的控制力将大大减弱；其次，秦国以功得爵、非功不赏、爵位不可世袭的原则，届时将无法守住，后果必然是阶层固化、门阀做大，社会资源再次被少数人所垄断；秦国的官场必然会形成这样一种规则：站队比能力重要，做人比做事重要，上级官员比百姓重要，务虚比务实重要……

一般说秦始皇坚持郡县制、拒绝分封制的理由，通常是认为他担心若干年后，秦国会像周朝一样，最终演化为诸侯国之间战乱不断的局面。这只能算是远虑，如果一旦实施分封制，光是近忧就够秦帝国受的。官员手中的议价权增加，不光是会让皇帝失去对管理层的节制，对老百姓来说同样将是一场灾难。

分封制必然导致秦的政权体制叠床架屋，不断重复建设。官员要想在官场站得住脚，靠的将不再是能力，而是“势”。那么“势”从哪来呢？俗话说人多势众，届时朝中的掌权者，为了扩充自己的势，必然要拼命增加自己的人员配置。最终的结果自然是吃财政饭的人，数量越来越多，质量越来越差，搞实际生产的人越来越少。

那这笔支出最终会落在哪呢？当然是羊毛出在羊身上，这个负担最终只能是老百姓来承担。

我们简单总结一下：管理层如果没有议价权，必然会导致缺乏做事的动力，但是如果议价权过大，也势必会导致管理层逐步失去活力，最终成为整个机构运行最大的丢不掉的负担和障碍。而一定程度上的权力集中，是遏制这一趋势必不可少的手段。

此外，必要的内部竞争是好事，可是一旦出现过度竞争，同样会危及高层的权力结构，导致高层管理者手中议价权过大。

回到两千多年前，王绾以一种近乎逼宫的方式，向始皇帝嬴政提出建立分封制的主张。不同的立场，会导致人的是非善恶观念也有所不同。在王绾看来，可能他自己觉得这真的是在维护正道——利益取向这个东西，最终必然会深入骨髓，演化成一个人的文化或是信仰，最起码对一部分人来说是如此。

王绾的这一通折腾，给国家埋下了隐患。面对官员们气势汹汹的逼宫，很多原本该做的事，嬴政都没法做了。譬如说，嬴政到死都没立太子，因为一旦立了太子，不管太子是谁，都意味着其他皇子再没什么指望了，那么他们很可能就会成为分封制的支持者，既然当不了皇帝，那做个藩王也是不错的。原本一群高管逼宫就够受的了，如果自己的儿子们也加入，那局面就更难收拾了。

同样因为这个问题，嬴政也没立皇后。道理是一样的，立任何一个妃嫔为皇后，都相当于暗示她的儿子很可能就是太子。

除此以外，在交通不便的情况下，中原王朝通常会在首都之外再设立一个陪都，来分散部分首都的职能，周、汉、隋唐都是如此。首都放在陕西关中，也就是现在的西安，陪都通常就是河南的洛阳，中央以此来强化对东部地区的控制。

嬴政这时候避免做出和周朝类似的设置，任何让人联想到分封制的举动他都回避。为了体现皇帝强化中央集权的决心，他只能把首都的一切职能，都集中在咸阳，这样一来，势必弱化了对东部地区的控制。

而嬴政所面临的麻烦，还远远不止这些。

焚书坑儒

关于秦始皇最著名的一个典故，可能就是焚书坑儒了，因为这一件

事，嬴政被历代文人骂成是暴君，一骂就骂了两千多年。

王绾选在国家刚刚统一、百废待兴的节骨眼儿逼宫，真是选对了时候。这个时间段，正是秦始皇最离不开这些高管、指着他们干活儿的时候，说得直白一点，这就是趁火打劫。而如果这仅仅是几个大臣和皇帝之间的利益，或者说好听点是理念之争，那也就罢了，可是这场逼宫，是把整个国家以及老百姓的利益都压上去了。

国家刚从战时状态向和平时期转轨，外部环境、西北地区还面临着匈奴人的威胁。这种情况下，你要求整个上层建筑什么都不干，先陪着你坐而论道，否则就罢工，起码从道义而言，王绾和他的支持者所扮演的角色并不算光彩。

一直以来，嬴政在面对知识阶层精英的时候，可能是被某种政治正确给困扰住了。自从嬴驷杀商鞅之后，为了在知识精英阶层重建信誉，秦王室在对待这个群体的时候，一直是比较谨慎的。

吕不韦都卷入政变了，这么好的借口，嬴政最终也还是没杀他，只是罢免了他的丞相之位。丞相王绾带头逼宫，最后也仅仅让他辞职，以一种非常体面的方式下了台阶。可以说，除了嫪毐政变以外，秦国朝堂的政治斗争一直都不是很激烈，像后世汉武帝、朱元璋那样动不动一个案子牵扯成千上万人的事，在秦国根本没出现过。

在封赏方面，始皇帝的做法同样是有政治正确的味道。秦灭六国打了十五年仗，期间一共封了二十八个侯爵，这是官方承认对国家贡献最大的一批人。到侯爵这一级基本就等于拿到了董事会的席位，对国家大政方针都有发言权。而这二十八人里面没一个是王室成员。要知道，当时秦国没有爵位世袭一说，所以王室成员也得通过以功得爵这条路，来提高社会地位。

这么安排，其实有一部分原因也是为了彰显皇帝在利益分配问题上绝对公正，没有私心。

而在意识形态上，嬴政政治正确的味道就更重了。秦统一天下以后，嬴政在朝堂上设立了一个博士官制度，这个“博士”和现在学位制度里的博士不是一回事，而是一个官方编制。秦汉时期的博士官，有点类似于现在顾问委员会的意思：就是招揽一批知名学者，没有具体的职能和责权范围，什么都不管，但又什么都可以参与。招募进来的学者，都有行政级别，享受相应的待遇，而且这个待遇还不低。比如孔子的九世孙孔鲋（一说为八世），就被封为文通君。在当时，封君的级别是非常高的，商鞅、白起还有赵国的赵奢，这些著名的人物都被封君。

纵观始皇帝嬴政的一生，从执政角度说，设立博士官制度可能是他最大的一个败笔。嬴政在面对一堆大臣的压力下，一直努力维护秦国的管理制度，可是不料想在这样的坚持中，他自己却撞开了一个口子。

博士官制度在很多方面和秦国的政治原则都是相悖的。首先是非功不赏、以功得爵。孔鲋除了他的先祖特别有名气外，史书上查不到这个人对秦国有何贡献，可是给予他的地位却堪比再造秦国的商鞅、战神白起。

而且这个机构的定位异常混乱：你说是行政机构，它却没有任何责权；说它是学术机构，可是这些人天天在朝堂上杵着，也没见做学问；说它是军师智囊团，也没见他们参与任何具体事务的谋划。

官方养学者这种事在先秦时代并不新鲜。最著名的就是齐威王田因齐搞的稷下学宫，“百家争鸣”这个典故就是从这里来的。当时齐国的中央财政负责给稷下学宫里的学者提供优厚的生活待遇，学者们在其中做学术讨论，但从来不会参与朝堂政治。

而且稷下学宫还有一个特点，就是兼容并蓄、百无禁忌。儒家、法家、道家、墨家、阴阳家……总之任何学派都可以在其中自由讨论，大家的地位是平等的。因为有了这样一个各种思想自由碰撞的平台，稷下学宫产生了大量的学术和文化成果，至于这些成果哪些会为国家所用，那是齐国的政治家们要考虑的事，和学宫里的学者并无直接关系。

反观嬴政搞的这个博士官制度，学术和政治搅和在一块，黏黏糊糊一大堆，分都分不清。而且最不可思议的是，在学者的招募中完全是有选择的，儒家学者占了绝大多数，学派单一化、同质化，那百家争鸣自然也就无从谈起了。之所以说不可思议，是因为秦一直是以法家理论为治国思想的主轴，其中还包含墨家、兵家、纵横家等学派，但唯独没有儒家什么事。

嬴政设立博士官，首要目的可能就是彰显国家对文化的重视。博士官主要是儒家学者，也是基于嬴政面对当时麻烦的一种妥协。

我们知道，孔子所创的儒家和后来西汉董仲舒搞的儒学相去甚远，连核心思想都不一样，和后来的程朱理学比，差别就更大了。

如果单看政治主张的话，孔子的主张其实是恢复周朝的体制。而《吕氏春秋》里，占主导地位的思想恰恰就是儒家理论。这就好理解了。以吕不韦为代表的一堆精英新贵，都在盼着国家重新搞分封制，让管理层的利益得以固化。这个利益诉求谁都不能直接说，必须把争利的事搞得风雅一点，于是乎，这些官员就开始普遍推崇儒家学说。

嬴政之所以拉一堆儒家学者进来，其实是一种妥协的态度：你们推崇儒家，我也重视儒家，我们并没有什么根本分歧嘛。另外，他也希望借这些儒家学者的嘴，来说服这些大臣：你们总拿儒家的理论来说事，如今找一些博学之士参政议政，总该无话可说了吧？

秦国设立博士官之后，这些儒家学者写了不少主旋律的东西颂扬始皇帝的政绩，大儒周青臣在嬴政的生日宴会上，就现场来过一段颂词。

按理说，秦国法律为了避免官员沽名钓誉，是严禁对君王和官员歌功颂德的，如今嬴政这么搞，等于是废弃了这条原则，其目的就是想告诉群臣，今天辉煌的胜利来之不易，大家千万别再折腾了。

可是不要忘了，一切理念之争的背后，归根到底是利益之争，不解决利益问题，不解决人的问题，想光靠讲道理来说服对方根本做不到。退一步说，我说理说不过你，我还可以撒泼呢！

撒泼的结果是王绾辞职，之后复辟派的官员们消停了一段时间。过了三年，这件事再一次被重提，还是要求皇帝搞分封制，那些嬴政请来的儒家学者，也都纷纷站到了复辟派一边。没有办法，这背后隐含的利益实在太大了，这些精英们即便是前赴后继，也要想方设法吃到这块蛋糕。

中间的细节我们略去不表。结果是这种一而再、再而三的逼宫，彻底激怒了嬴政，博士官制度因此被皇帝废除，始皇帝下达《坑儒令》，一共处死了四百六十多号人，一大批儒家典籍也成了禁书。

细论起来，嬴政的这个处理方式并不算成功。

最开始的时候，嬴政面对朝堂上的复辟势力一直是在刻意回避冲突。一提这件事他就打太极转移目标，打仗，修长城，实在找不到抓手了，干脆就不立太子、不立皇后，就避实就虚，建立博士官制度讨论学术问题。这边是不断的回避、退让，那边却是死缠烂打不死不休，这样逼宫到嬴政忍无可忍，矛盾就以最糟糕的形式被激化了。而最终的结果，从某种程度上来说是双输的。

如果一团软软的棉花里面藏了一根针，这时候你还去捏它会是什么结果？始皇帝一开始的不断避让，给人的感觉就是可以不断地逼宫，反正没有要命的风险。但是，棉花里都可以藏针，何况手握生杀大权的帝王？所以造成悲剧的原因是，双方较量的姿势都不正确。

嬴政的这种行事风格，或许和他的成长经历有关。

他小时候跟着父亲在赵国做人质，成天生活在恐惧之中，事事都需要谨小慎微。好不容易回到了秦国，母亲赵姬又私心太重，为了和嫪毐一起把持秦国，一直压制自己的儿子，让一国之君直到二十四岁才有机会亲政。慈禧对光绪可以如此，他们毕竟不是母子，赵姬和嬴政可是亲母子。这种缺乏安全感的环境，非常容易让人养成隐忍、戒备的心理。这种隐忍一旦越过了红线，最终的爆发也是非常可怕的。

这种处世风格其实并不好。因为总有那么一些矛盾，是不会因为你的刻意回避而消失的，所以只要条件允许，尽早地把矛盾解决掉，于人于己都是一件好事，隐忍反倒可能成为对方得寸进尺的诱因。

于我们个人而言，开诚布公、不让矛盾积压绝对是个好习惯。在我们的利益受到侵犯时，只要尺度得当，把自己的不满情绪表达出来，同

样不是一件坏事。

作为一国之君，嬴政面临的情况远比如今的职场要复杂。焚书坑儒这件事虽然处理失当，但终归还真是一个局部问题。

3

想成大事，得知道这些

任何规则的改变，最开始让人们感觉到的必然是不适应和麻烦，好的感觉往往都是滞后的，只有在政策全面铺开且稳定运行一段时间后，人们才见得到收益。

取舍有方：“格局”影响未来

在电视剧《大秦帝国3》里面，“五国伐齐”是秦昭襄王嬴稷完全进入状态之后，所干的第一件大事。

战国中后期，齐闵王在苏秦的忽悠之下，一举灭了一个人畜无害的小国——宋国。结果没承想，这件事让齐国成了其他诸侯国的公敌，秦国牵头，联合赵、魏、韩、燕群殴齐国。最终的结果是齐国差点被灭，从此一蹶不振，齐闵王也在逃跑过程中死在了楚国人手里。

这里面最让人意外的是，素来被人称为虎狼之国的秦国，却承诺不要齐国一寸土地，打完了就撤兵。可以说在这件事上，嬴稷表现得实在是太“仗义”了。

我们之前说过，每一个诸侯国都好比是一个创业公司。打仗是要花钱要死人的，秦国作为当时中国实力最雄厚的企业，偶尔拿出一些小钱做做公益，改善一下公众形象，这个倒是有可能，但是在战国时代残酷的市场竞争环境下，投入一个做大项目的资源，却不要一点回报，这就太不可思议了。

要搞清这背后的猫腻，我们就必须从当时的全局来看。

经过几百年的激烈竞争，诸侯国已经分化形成了三个梯队：

秦国和齐国处于第一梯队。秦国不用说，军事实力、经济实力、国家管理水平、技术水平等都排在战国七大之首，综合实力是当时的NO.1。而齐国呢，拿岳云鹏的相声里的段子来说，就是标准的富六代。

齐国大致也就是现在的山东省，这里土地肥沃，水热条件俱佳，农业资源得天独厚。直到现在，山东还是我们国家的农业大省。此外，这里背靠着渤海和黄海，所以还有丰富的渔业资源和海盐资源。特别是盐，在当时是极为重要的战略物资。我们国家放开盐业专营，其实也不过是最近两年的事，而在当时，控制盐业资源和现在控制了石油差不多。再者，齐国的位置还联通南北，所以商业也非常发达。它的首都临淄是当时世界上规模最大的城市，地位放在现在起码相当于纽约。齐国的强大总结起来就是两个字：有钱。

可是除了有钱，齐国其他方面就比较菜了。

军事方面，按照史书记载，齐人长于技击，疏于阵战。翻译成白话就是，打架可以，打仗不咋样。咱们语文课本里面的那篇《曹刿论战》，曹刿打败的就是齐国军队，而当时领导齐国的还是大名鼎鼎的齐

桓公、管仲这一对齐国史上最强大的CP。

而在社会管理方面，可能是因为太富裕了，齐国自身改革的动力一直不大，齐威王田因齐时代搞过一段时间的高压反腐，任用了一些平民官员，但最终也没怎么触及根本。五国伐齐时，齐闵王的丞相是孟尝君田文，而田文的封地基本就是国中之国，根本不受中央政府管理。

齐国就好比一个企业，技术力量一般，内部管理一般，但是架不住人家资金雄厚，身大力不亏，光堆钱，就可以给自己堆出一个业内龙头老大来。

除了齐国和秦国，韩、赵、魏、燕、楚都已经沦落成了二流国家，处于第二梯队。此外还有鲁国、宋国之类只能打酱油的小国，算是第三梯队。

这样一来，天下就形成了一种相对平衡的格局。秦与齐两个超级大国东西对望，中间一堆第二和第三梯队的国家来回摇摆。

对秦国来说，这种平衡局面并不是一件好事。因为它是超级大国，吞灭六国一统天下是它的基本国策。有齐国这个庞然大物在对面制衡，秦国要想东出，基本就没有指望。只要秦国动作大一点，齐国这个大金主就可以组织几国一起抵抗秦国。

齐国人在这种环境下也不舒服。它也是大国，国君也有做天下之主的想法。到了齐闵王一代，齐国的GDP已经远超过其他诸侯国，此时的齐闵王也开始雄心勃勃地准备称霸天下。当然他这么想倒也无可厚非，仅从实力上来说，齐国确实是除秦国之外，当时最有可能统一天下的国家。这时候，齐闵王其实最该做的就是利用手头流动资金充裕的优势，尽快把国内的几块短板补上，用现在的话说，就是赶紧练好内功。

其次，应该持续不断地组织合纵伐秦，对秦国的盟国采取且打且拉的政策，这样就可以不断削弱和孤立秦国，同时让天下的动乱地区主要集中在西部，保持自己国家及周边的稳定。这种模式短时间内可能见不到什么利益，反倒要花不少钱，但是长远来看，这将为齐国创造一个足够大的发展空间，日后等到时机成熟，自然就有机会大出于天下。

然而齐闵王却只能看见眼前的利益。他想到的是自己的投资必须尽快变现，必须马上能见到收益。于是齐闵王很快就盯上了宋国这个小国。

宋国差不多位于现在河南商丘那一带，这个国家面积不大，也没什么军事力量，但是它的商业特别发达，国家特别富裕，所以也就免不了要被人惦记。在齐闵王看来，宋国其实就是一个性价比最高的软柿子——相对比较好打，而且还有钱。

齐闵王的这种思维模式在如今也照样不新鲜，说难听了就是急功近利。我们国家很多产业始终在低水平徘徊，和这种思维模式确实是有一

定的关系。比如众多企业如今依然是重营销、轻研发，个人投资者追涨杀跌，缺乏对全局的判断。

甚至于在个人人生规划上，这种思路也是存在的。很多年轻人都曾经问过我这么一个问题：当他们面对一份收入不错的工作时，是该选择去工作还是该继续深造，或者是一份工作收入不错，但是发展空间不大，另一份收入相对一般，但对个人提升很有帮助，这个时候该如何选择。

这个问题要看具体情况。如果你是寒门子弟，全家都指着你养家糊口，那自然要先解决生存问题。可如果你的家境还不错，那么不妨趁着自己还处于学习能力的高峰时期，尽可能提升自己。至于所谓的“啃老”，在这种情况下其实不算什么问题。你短期内或许拿不回来多少真金白银，但是它给你的未来提供了更多的可能性。

在两千多年以前，齐闵王就为自己的急功近利付出了惨痛的代价。

前面说过，当时的天下事实上处于一种东西两强相互制衡的局面，所有处于第二、第三梯队的国家都是这种平衡的受益者：正因为这样，他们才有左右逢源的空间。齐国一举吞灭了富庶的宋国，一下子打破了这个平衡，更重要的是它让这些二流和三流诸侯国在心理上失去了安全感——今天灭了宋国，明天没准儿它就会灭到自己头上，虽说齐军不怎么能打，但架不住人家有钱，哪怕是用钱砸，也能砸死你。

这么一来，齐国在一夜之间就成了各个诸侯国的公敌。而秦昭襄王嬴稷马上就抓住了这个机会，号召各诸侯国联合讨伐齐国。一旦东西制衡这个平衡被打破了，秦国自然就是最大的获益者。如果齐国被打垮，秦就成了唯一的超级大国，到时候再想吞灭各国，理论上就不存在不可逾越的障碍了。

嬴稷之所以承诺不要齐国寸土，为的就是避免各诸侯国之间讨价还价、来回扯皮。尽快达成协议，尽快联合攻齐，与这个战略大格局的改变相比，齐国的那点国土根本不值一提，在这个问题上过多纠缠，反倒可能会破坏自己的大目标。因为一旦拖的时间长了，齐闵王就有时间恢复灭宋所消耗的力量，同时还能消化掉宋国这个战果，把它变成自己的国家实力。到那个时候再想打齐国，就没那么容易了。而且时间一旦拖长了，诸侯们就可能从最初的恐惧中回过味儿来，如果他们意识到平衡被打破之后的最终结果，肯定不会再去配合你。

有句话叫“撙草打兔子”，很多人在处世的时候，总会这么想，在做一件事的时候，如果看见一些其他的机会，也可以捎带获得一些利益。这其实也是无可厚非的事，但如果过分关注这些次要目标，最终殃及主要目标，那就得不偿失了。

舍得，有“舍”方有“得”，而舍什么、取什么，归根到底靠的是一个

人对全局的掌控，也就是所谓的“格局”。

显然，嬴稷的格局要比齐闵王大得多。秦国的这笔投资，看似没给自己带来任何收益，却在不知不觉中改变了天下的格局，为后世秦王嬴政一统天下奠定了最关键的一块基石。而齐闵王，在逃亡途中最终被楚国人所杀，这恐怕就是人们常说的“格局决定结局”。

·注·

赵武灵王赵雍所处的年代，恰好跨越了秦国惠文王、武王、昭襄王三个时代，秦武王突然去世之后，原本在燕国做质子（人质）的秦王子稷随即回国继位。而这一切能进行得非常顺利，很大程度上是得益于获得了赵武灵王的支持——赵军一路护送嬴稷母子回到了秦国，为其登基提供了强有力的后盾。而这也意味着赵国让自己成了秦国的“债主”。

秦王稷（昭襄王）登基伊始，迫于赵国的压力，实际主持秦国国政的宣太后不得不同意任命原赵国官员楼缓为秦国丞相。在先秦时代，如果两国结盟，由其中一国人到对方国家为相，是一种常用的外交手段，譬如在秦惠文王（秦王驪）时代，孟尝君曾入秦为相，张仪也曾入魏国为相。而苏秦的所谓配“六国相印”，其实也是这种情况，其实他始终是为燕国的利益在服务。这种外邦丞相的主要使命，就是最大限度地在国家战略层面协调两国的利益。至于这种丞相的含金量，则完全取决于两国之间谁更占主动地位。考虑到当时赵国在地缘和政治上对秦的压力，楼缓入秦为相，对秦来说恐怕是带着不少屈辱的性质。而秦自商鞅变法以来，这种情况是头一次出现。

在赵武灵王被自己人饿死在沙丘行宫以后，赵国国势随之急转直下，楼缓跟着就被秦人解除职务礼送出境，也验证了这一点。

搅局之道：规则的把握与利用

有人的地方，就有江湖，有人的地方，也必然有政治，而只要有政治，必然有你来我往的斗争，其中有武的也有文的。

在历史书里，但凡是涉及变法、改革之类的内容，必然会记载那么几次朝堂之上唇枪舌剑的辩论，譬如最著名的西汉盐铁会议。最有意思的是，这些辩论最终无一例外都是以改革派的胜出而告终。辩论说得通俗一点就是彼此讲道理，而在政治世界中，往往最无用的就是讲道理。改革归根到底改的是利益划分，是利益关系，而利益归属没有对错，只有输赢、得失。

任何关于改革的动议，一旦被拿到朝堂之上讨论，其实说明最高层的心里早就有了答案，讨论并不是真要听那些未来的利益受损者讲道理，而是要通过争论本身来看清谁支持、谁反对，通过辩论的激烈程度，对未来改革的阻力做出一个预估判断。即便是反对声浪过大，作为决策者也不过是暂时作罢，换个时间再做而已。

真正高明的反对者，在这个阶段是不会跳出来打这种无用的口舌官司的。所谓“疾风过岗，伏草惟存”，说的就是这个道理。一阵大风刮过山岗，那些挺拔的树木，很容易就会被大风连根拔起，可那些见风就趴下的小草，反倒可以生存下来。两千多年前关于商鞅变法的记载，在新政推行之前，秦国高层并没有闹到要杀人立威的地步。

搅局的铁则之一：你要争的是输赢，而不是道理上的对错，当大势无法阻拦的时候，保全自身就是第一要务。

商鞅变法是各诸侯国中最成功的，而秦国反对派的搅局，其实也是花样最多的。即便秦国的改革是最彻底的，也没能妨碍既得利益阶层不断地反复。这种搅局，从秦孝公时代一直贯穿到秦始皇时代。

秦国变法开始以后，反对派们很快就把搅局事业从朝堂上挪到了朝堂以外。有句话叫“大政在野不在朝”，意思是说真正要改变一国的政治走向，最终靠的并非是上层的宫斗，而是要改变整个社会的认知。这一点，无论是变法的推动者还是反对者都意识到了，舆论战是秦国政治斗争的重中之重。

据历史记载，在商鞅变法期间，秦国起码搞出过两次大的舆论热点事件。这两件事在风格上非常接近，都是“以彼之道还治彼身”的套路。任何改革，最终都是要建立新的游戏规则，而真正高明的搅局者绝不会

站在外面试图破坏规则或者否定规则，相反，他会加入，甚至会比那些支持者更清楚这些规则。

搅局的第二条铁则：成功破坏一样东西的前提，不是憎恶，而是了解。

那具体什么是“以彼之道还治彼身”呢？当时商鞅和秦孝公遇到的第一个麻烦，就是老百姓上访。新颁布的秦法当中有一条非常明确，就是禁止集会，对集会的处罚是相当严重的。反对派偏偏就在这个问题上做文章。

任何规则的改变，最开始让人们感觉到的必然是不适应和麻烦，好的感觉往往都是滞后的，只有在政策全面铺开并且稳定运行一段时间以后，人们才见得到收益。秦国上层的反对者，恰恰是在打这个时间差。新法推行之初，他们利用民间的不满情绪，组织大量平民到首都栎阳集体上访，这么一来，确实是将了秦孝公和商鞅一军。

如果你真的严格执法，把这些人统统下了大牢，那后面必然引起更大规模的民变。要知道在战国时代，君君臣臣、父父子子那一套并没几个人去遵从。如果孝公和商鞅急急忙忙去挖幕后的主使者，后果同样难以承受，搞不好，很可能把上层原本心照不宣的矛盾彻底公开化，更可能让主使者博得一个为民请命的头衔，到时候只怕是麻烦更大。

而如果冷处理，等于是开了一个法不责众的恶例。法家变法，要的就是有法必依，执法必严。

几番权衡下来，商鞅和秦孝公选择了冷处理，说得明白一点就是“认**尸**”。两害相权取其轻，这一招是最笨的，但在很多时候也恰恰是最明智的。作为改革的推动者，商鞅和孝公要的是最终的胜利，而不是争一时一事的输赢，哪一个选择对整体影响最小，这个选择就是最正确的。

这一回合较量过后，没过多久反对派的第二击就又来了。秦孝公的太子嬴驷，在这些人的怂恿下也违法了！当时嬴驷应该就是十来岁，正处于熊孩子阶段。这个麻烦比上一个更大。嬴驷是太子，你要是真处置他，最终可能危及秦国的权力继承，那后面的问题性质就完全变了。原本是挖既得利益阶层的墙脚，如今一下子变成了立储之争，这必然会带来高层的政治地震，这是要动摇国本的。

能不能还学上次那样冷处理呢？同样不行。你对集体上访的老百姓网开一面，虽然破坏了自己制定的法律原则，但依然维系了国家在百姓心中的信用。只要信用维持住了，人心就不至于散，法律的权威性在后面还有机会修复找补。

可这一次不一样，违法犯罪的是太子。法家治国有一条原则：举国一法、不别亲疏、不殊贵贱。也就是俗话说的“王子犯法与庶民同罪”。

就权重而言，这一条原则远比有法必依要重要。后者是一个反映高层权威性的问题，而这条反映的则是高层的信誉问题。不别亲疏、不殊贵贱，这条原则其实也是立法者和平民之间的一道契约。权威性受到挑战，还有机会修复，而信誉一旦受损，修复起来将异常困难。时至今日，同样如此。

所谓威信，威即权威，信即信誉。对任何机构的领导者而言，失信的危害往往远大于失威。而企业面对社会大众的时候，同样如此。然而遗憾的是，很多时候，很多人恰恰是在反其道而行之，在他们看来，维护面子远比维护信誉要重要，而最终的结果，自然是信誉没了，人心散了。

反对派给孝公和商鞅做了这样一个死局，历史上并未记载这是谁干的，但这个人绝对是操弄权术的高手。首先他明白，这种政治斗争，最终争的就是人心归属。其次，他在节奏把握上也恰到好处。因为随着时间的推移，变法就开始惠及平民阶层，人们对新法带来的不便之处也已经慢慢适应，那个时候再作文章，在舆论上造谣诽谤，肯定是吃力不讨好。

我们换个角度来看。当一件好事刚刚降临在人们头上时，除了惊喜之外，恐怕人们心中还会有疑虑，这些好处是不是别人设的套，或者这些好处会不会得而复失。越是平民阶层，这种不安全感越强。一旦让人感觉到得而复失，那对人心理的冲击将比得不到还要严重得多，这就是人性。

此时的秦国，正是处在这样一个阶段，所以这名高手不再利用人们的逆反心理，而是利用人们的疑虑。此外，这个人对于法家治国的理念，以及其中的关键之处，同样心知肚明。商鞅或是秦孝公，其中只要有一个这个时候出来保太子，朝堂之上的反对派绝对会顺水推舟，让嬴驷安然无恙。

而一旦这样，秦国法律体系的信誉必将受到极其严重的冲击。在老百姓看来，法责不责众是国家仁不仁义的问题，而法责不责太子，则是国家有没有信用的问题。如果法不责太子，那么孝公和商鞅苦心聚拢的人心将在短时间内散尽，面对朝堂之上的反对势力，如果失去民间支持，改革必然难以为继，后面就有可能让对方翻了盘。

可以说，这是一个难以破解的死局。所幸的是老天爷眷顾这君臣二人，让嬴驷晚生了几年，当时他还未成年。早在两千多年前的《秦律》里面，就已经规定，未成年人犯罪可以减轻或免于处罚。那是不是幕后主使者棋差一招，没算到这一步呢？恐怕不是。这一法条无疑是救了嬴驷一命，但事情到此远远不算完。

按照相关法律，秦国廷尉府对嬴驷免于处罚，这是没问题的，符合

程序正义。可一旦牵扯到他的太子身份，问题就没这么简单了。

在处理民间纠纷，或是公司内部处理平级人员之间的矛盾时，通过程序正义原则来平息争论，这个没问题，可是上层对下层，官方对民间，或是企业对受众，你也只讲程序正义，这就远远不够了。

在老百姓看来，这不过就是你失信以后的托词罢了。这种心理很正常，居于弱势一方的人群面对强势一方时，出于保全自己利益的考虑，必然会有极强的戒备心理，这和老百姓讲不讲道理没太大关系。这种时候过分强调程序正义，试图用这一条去应对社会舆论，结果往往会适得其反。所以说，当时商鞅即便搬出保护未成年人的法律条款，最终的结果也只是给嬴驷找了个台阶下。秦国的改革，在民间还是要面对信誉崩溃、人心散失的问题。

那怎么办呢？不能处罚未成年人，但是根据相关规定，可以处罚监护人。于是商鞅当即收押了太子的两个老师：公子虔和公孙贾。我们说过，称谓里带公子或是公孙的，那就是皇亲国戚，而能教导太子，说明这两人不只是王室成员，而且是王室中非常重要的人。

最后宣判的时候，商鞅完全是顶格判的，判处这两个人“劓刑”，也就是割掉鼻子。这不光是毁了人家容，还是一种极为严重的人格侮辱，如果抠法条，这样的判决对二人确实算不得公正。

商鞅面对政治对手的这次算计，完全是靠死打硬磕扛下来的，即便是秦孝公再支持商鞅，他毕竟不能左右所有的王室成员。此后，虽然秦国变法依然在顺利推进，可是商鞅与秦国王室之间的裂痕，却已经留下了，而且这是不可逆的。孝公去世以后，商鞅被车裂而没得善终，一大半的根源就在这里。

由此我们可以看出，暂且不考虑道德问题，所谓权谋，最高的境界并不是玩阴谋，不是隐瞒欺骗，而是把握事态发展的节奏、操弄规则，而最高明的搅局，则是把握大势、操弄人心。这一点我们在后面会详细说明。

·注·

关于商鞅的结局，人们通常的印象是他因为反叛而遭车裂，并且这里面还引出了“作法自毙”的典故（逃亡过程中没带“身份证”住不了旅馆）。

事实上这种说法只出自《史记》一书，是孤证，而且其中有不少细节经不起推敲（类似的问题在《史记》里不止一处）。

这些问题暂且不论，我们这里只说一点：秦国丞相范雎评价商鞅“极心无二虑，尽公不顾私”，这句话是对外国使臣说的，而且是当着秦王嬴稷的面说的。

嬴稷是嬴驷的儿子，假如商鞅真是以叛徒的身份被嬴驷处决的话，无论是从政治正确的角度上讲，还是从常理来推断，范雎无论如何也不可能说出这种话，更何况还是在正式的外交场合。

当然，在四千多年的历史中，这些终归只是细节。总而言之，秦王驷废人但存政，成了秦法新的守护者。在商鞅身后，华夏历史开始了一个全新的时代。

内行外行：“统”“治”需分离

外行能不能、该不该领导内行？这是一个时不时就会被人提出来的问题。要说清楚这个问题，我们可以从“统治”这两个字说起。汉语有一个挺有意思的地方，就是现在两个字为一词，但是在古汉语里两个字通常是独立的意思，比如“商贾”“法律”“官吏”……

“统治”这个词，从政治和管理角度来说，“统”和“治”一直都是两个概念。能够做到“统”和“治”分离，是管理体系成熟的一个极为重要的标志。

秦国的商鞅变法，从管理学角度来说就是基本实现了统和治分离，建立了职业官僚体系，也就是国家层面的职业经理人制度，君王负责统，大臣负责治。那么这和“外行”“内行”有什么关系呢？

世界上永远都不可能存在外行能做好内行的事，这和所谓的“跨专业”完全是两码事。所谓“跨专业”，无非是从一个行当的内行变成另一个行当的内行。外行领导内行，本质上就是一个“统”和“治”的关系。

“治”就是处理具体的业务，这其中包含了大量专业知识和实际操作经验。而“统”就是如何处理人的问题：用合适的人做合适的事，保持不同人之间的责权平衡、利益平衡……

某种程度上我们可以把“统”看做是比较特殊的专业领域，它的特殊之处在于，这个世界上永远不会有哪所学校会开设这么一个专业——你见过哪个学校有皇帝专业、总统专业？市面上所谓的总裁班，真正的价值无非是让你去拓展人脉。

之所以会有“外行领导内行”的诉求，说白了无非是为了避免一个专业部门内部近亲繁殖、统治不分，最终尾大不掉形成独立王国。专业的人还是去做专业的事为好。

在秦始皇之前，秦国六代国君，从秦孝公嬴渠梁到秦庄襄王嬴异人，在内政上都没什么存在感，这点从历史书上我们就能感觉出来。如果不关注历史的话，你连名字都未必叫得全。可秦国恰恰是在这六代低调的秦王手里逐步壮大起来的。

秦朝末年，当国家陷入混乱，最后还在挽救大秦帝国的，是并非武将出身的章邯。这个人最早干的是少府令，属于秦的高级管理者，他的部门负责管理秦皇室的财务和收税，和军事并不沾边。章邯懂不懂军事不好说，但是他肯定懂得如何用人。当陈胜、吴广大军兵临函谷关时，

秦国最大的问题是关中没多少兵可用，如果临时征召肯定来不及。章邯给正在骊山修始皇陵的劳改犯下了道命令，可以赦免他们的罪行，前提是他们要自愿组成军队抵抗叛军，这样不但可以得到赦免，而且还能依据军功授爵制度获取相应的爵位。

在这种非同寻常的激赏之下，章邯在短期内就组织了一支规模达十万人的囚徒军团。军队有了，剩下的事自然有专业的参谋和中层军官来负责。这么一支临时组成的军队，在短时间内就彻底镇压了陈胜、吴广大军，还斩杀了项羽的叔父项梁。像章邯这类能够出将入相的人才，并不一定就精通多个行业，但他必然精通“统治”二字的精髓。

楚汉争霸的时候，汉延续了秦的管理体系，关中的老百姓在很长一段时间里，甚至没意识到汉王刘邦的存在，他们只知道有丞相萧何。一般来说，英明的君主不会去插手具体的行政和司法事务，他所要做的，无非是选出合适的高级官员，并且在关键的时候决定他们的去留。

而作为汉王朝的大管家、CEO，丞相的工作也同样是选人、用人、监督人。汉文帝的时候有这么一个典故，汉文帝在朝上问右丞相周勃：今年的死刑犯有多少？

不知道.....

今年财政，收了多少粮食，多少钱币？

还是不知道.....

周勃是刘邦时代的老将，资历老打仗行，但做CEO确实不是他的专长。两道题问下来，他的脸上就挂不住了。

汉文帝又把左丞相陈平叫来，问了同样的问题。陈平说让司法部长和财政部长来回答问题。文帝说那我要你干什么呢？陈平回答道，我是替你管好他们的。最后的结果是，周勃选择了辞职，汉朝废除了左右丞相制度，只设一相，首位丞相就是陈平。

作为高层管理者，事无巨细过多地插手具体事务，也许能给外人一个兢兢业业、深入基层的印象，但从实际效果来说，这种越俎代庖并不是什么聪明的举动。术业有专攻，你的职责就是明确赏罚，维持管理人员的稳定和平衡。过多地插手自己压根不懂的业务，只能是给下面搅局。

日本明治维新时，首位海军大臣是西乡从道，这个人是陆军出身，对海军专业知识完全是外行，而且最有意思的是，他也从来没打算去弄懂。每次视察的时候，下属给他讲解，他也从不装懂，动不动就恍然大悟来一句“なるほど”（原来如此），久而久之，下面的人就给他起了个外号：“原来如此”大臣。这么一位外行曾经连续三次出任海军大臣，期间日本海军还打赢了甲午海战，后来被称为日本海军之父的山本权兵卫对他一直是言听计从。

山本还是大佐的时候，西乡从道让他做一份报告出来。山本为了这份报告折腾了大半年，做好交给西乡从道以后，没几天西乡就告诉他，看完了。

山本就问，不可能吧，整理这份报告花了七个月，大臣您怎么可能五天就看完了，您不会是没看吧？

他还挺聪明。西乡从道确实没看。山本权兵卫当时就炸了，身为海军大臣，怎么可以这么不负责任，对部下的心血如此不屑一顾？！

结果西乡从道乐呵呵地跟他说，我是陆军出来的，反正也看不懂，何苦看它啊？我是长官，不需要看，你们看到就行。我呢，就是负责帮你们要钱要权的。

从此以后，山本权兵卫就彻底跟定了西乡。

一个合格的管理者，始终应该秉承这么一个态度：君不与臣争功，上不与下争功。管理层要做的，无非是激赏和惩戒，具体执行者们把事情做好了，这自然就是你的功劳和政绩。

当然，这一切的前提是，这个体制有完备、可量化的激赏机制，并且最高层领导者心里有数，知道功劳是谁的，不会因为一时的好恶或是沽名钓誉，扰乱赏罚机制。假如这两点做不到，面对一个昏聩的上层，其实也就没有什么讨论的意义了。权力的运用是一种智慧，该如何把握制约和激赏这个度，往往只有当时当事才能说得清楚。这一点并非人人能做得得到，所谓“上智谋人”，说的就是这个道理。

众多的领导者，往往会担心作为执行层的专业技术人员将自己架空，于是便热衷于各种“办公室政治”，最终，种种宫斗戏让做技术做业务的人员躲无可躲、避无可避，导致实际事务做不下去，满盘皆输。

要避免这种局面，需要领导者有足够的智慧和胸襟，更重要的是要有相应的制度，这就是所谓的睿智者立法。商鞅变法之后，秦国不只是建立了统治完全分开的管理体制，而且还有与之配套的功赏体系、监督机制。

秦国以功授爵的体制完全涵盖了王国里的所有国人，在一个工程中，每一个人只要有贡献，就会有相应的奖励规定，并且这些绩效考核都是量化过的，完全避免了舆论、风评的影响。这样就避免出现领导不到一线就没有政绩，或者功劳全归搞行政的、错误全是一线的等等类似的问题。

在人员选拔上，秦代还没有科举制度，人才选拔主要还是通过举荐或是自荐，但是秦法当中有明确的监督和问责机制。譬如一个官员违法或是渎职，那么当初的举荐者也要承担相应的连带责任。比如秦昭襄王时代的丞相范雎，就是因为举荐了自己的两个恩人，结果这二位都不争气，一个渎职导致战败，一个干脆叛逃，这最终导致了范雎被罢免。

这种模式同样避免了小团体近亲繁殖、结党营私。而事实上，相对于事前考核或是选举，监督、问责和弹劾机制的成熟与否通常要更加重要。毕竟骗人一时容易，骗一世要难得多。

明确了责权范围、利益边界，这使得秦帝国的国君和高管敢于放心大胆地做甩手掌柜，把专业问题交于专业人员，也使得下层的技术人员可以较少受政治掣肘，放手做事。可以说，正是规则和赏罚的科学、明晰，造就了两千多年前效率最高的行政体制。

怀才不遇：见识与能力不是一回事儿

如今大家总在说要提升个人能力，那究竟什么算是能力呢？

所谓的能力，大致说来可以分为两种：判断能力和实际操作能力，而这两种能力是否可以给你带来实际的利益，则要看你自己的人生定位。

从古到今，“怀才不遇”这四个字在历代文人嘴里出现的频率都非常高，但是细究一下，这个问题出现的概率可能真没文人们说的那么高。

《史记》里，司马迁写了三个活得最憋屈、最怀才不遇的人：屈原、贾谊、李广，而这三人里面又首推屈原。

屈原出身于战国中期的楚国贵族。当时因为各诸侯国都面临着严峻的生存压力，所以这段时期，正是中国历史上“草根逆袭”的黄金时期，布衣寒门出将入相的事，在当时并不罕见。即便是像楚国这种极度保守的国家，也有过楚悼王任用平民吴起为令尹的前例。

楚国王族有三个分支：昭氏、屈氏、景氏。屈原便来自屈氏。也就是说，屈原其实是王族子弟，真正是含着金钥匙出生的，如果说他没有上升通道，就好比说王思聪缺钱一样可笑。况且屈原当时已经官拜左徒，差不多相当于如今主管外交的副总理，都到这个级别了，还说“怀才不遇”恐怕就说不通了。

《史记·屈原贾生列传》共计四千五百字，其中记载屈原生平的共计一千多字。要知道在《史记》当中，连韩国灭国这么大的事司马迁也才写了十七个字，可见太史公对屈原这个人是青睐有加，基本就是把屈原当成自己的“爱豆”了。可问题来了，司马迁这么粉屈原，却在这一千多字里光写他怎么跳江了，对于屈原具体的本事、功绩，基本就没说。

所谓“才华”，并不是说谁有，你就有的。

如果没有立得住的功绩支撑，所谓的“大才”得不到世人的认可，其实谈不上冤枉。我曾经给赵括翻案，也是因为他能在极为不利的条件下，把战神白起指挥下的秦军杀得死伤过半，我们才能说“纸上谈兵”的罪名是站不住脚的。

当然，表现才华还有其他途径，就是著书立说。最典型的就是韩非，韩非同样是韩国王族子弟，在他所处的战国后期，韩国内部的种种弊端已经是积重难返，而且韩国国力原本就不强，内外交困之下，韩国早已是救无可救。相比于屈原时代的楚国，韩非所面临的局面更加糟

糕。这种局面下，韩非在韩国根本不可能有任何施展空间，而他自己又不愿意像商鞅、张仪那样，转投其他国家。所以韩非把自己难以施展的才华寄托在一本书里，那就是《韩非子》，这部著作是法家各派思想的集大成者，有这么一部书存在，谁也不能否认韩非的才华。

战国时代的精英们，普遍心态是寻求入世，事功心都非常强，所以纯粹为了学术著书立说的真不多。当时士人们写书，主要还是将其作为一种个人宣传手段，最典型的就是孙武，靠《孙子兵法》炒出知名度，直接获得吴王阖闾的高薪招聘。

屈原的著作倒是也不少：《离骚》《天问》《九歌》《九章》……但这些都是文学作品，对于一个政治家来说，你这完全是点歪了“科技树”。其实仅仅就个人来说，屈原最大的问题可能还是出在对自己的定位和认识上。

一个人的见识和他处理实际事务的能力，其实并不是一回事。所谓见识，或者说判断力，是你可以一眼看到问题的本源。就好比屈原，他可以看到秦国才是楚国最大的危险，也可以看到楚国真正的出路在于学习秦国，搞变法改革，屈原当时还为此专门制定了一套新法令，可以说屈原是一个很有见识的人。但是能力呢？

“见识”是一个定性的问题，而“能力”则是一个定量的问题。屈原和绝大多数自认怀才不遇的人一样，缺乏的恰恰是能力。仅仅能看清问题，提出自己的主张这是远远不够的，你必须还能根据现实情况，将一个大目标层层分解，做成具体可行的“任务包”，并且能够找到合适的人执行下去。

秦之商鞅、张仪、司马错等名臣，同样可以一眼看透世间问题的本质，但他们的能力却远远不止于此。譬如商鞅变法，可谓是“佛心鬼手”，可以在前期长达两年的时间里隐忍不发，暗暗积累力量，又用长达十年的时间，完成了第一阶段改革，在不触动既得利益阶层痛觉的情况下，不声不响地逐步架空旧贵集团，完成了这一重要步骤，才敢大刀阔斧一举改变秦国各阶层间的利益格局。

反观屈原的种种表现，除了提出过自己的政治主张，其他方面都没有可圈可点之处。据史书记载，屈原只要一见到楚王，就会打开话匣子，高谈阔论，口若悬河，而且说到动情处，保不齐就会失态、失礼。作为诗人，这叫随性，而作为政治家，这只能算是极不成熟。

人们一般都认为楚怀王耳根子软，听信奸臣谗言才造成了屈原的悲剧。可是屈原每每在楚王面前失礼，楚怀王都能一笑了之，作为领导人，能做到这个份儿上，其实也算不容易了。

而且与人打交道的能力，本来就是个人能力的一部分。面对楚王，屈原显然非常缺乏和领导者沟通的能力。即便是楚怀王缺乏决断力，靳

尚、郑袖还有张仪这个秦国外来户，他们都可以轻易影响楚王的决断，屈原作为左徒原本并不缺乏楚王的信任，在这种占有优势的状态下，为什么就不能呢？这说明他并不擅长与人沟通。如果你不能用简明扼要的语言陈述一件事的利害关系，仅仅给出你认为正确的答案，是很难说服任何人的。

这种定性不定量的思维习惯，也直接影响到了屈原的判断。比如屈原认准了秦国是楚国的最大威胁，于是就主张彻底与秦决裂，可是国际政治、国际关系并不是这么玩的。国与国之间在绝大多数情况下并不存在绝对的敌友关系，这就好比1942年美国参加第二次世界大战时，很多人已经认识到它未来和苏联必然会是敌对关系，但这并不等于说当时美国就应该和苏联人为敌。

而屈原恰恰是没有这种量化思维的习惯。其实在当时，楚国在一定程度上维持与秦国的友好关系，只要不出现一边倒的情况，那么对楚国来说的确是有利的。屈原一上来就坚决反秦，这种非黑即白的态度，唯一能起到的作用就是降低你在世人眼中的可信度。某种程度上说，屈原这种缺乏弹性的态度，反倒是促成了楚国后来对秦国的一边倒。

在面对政敌的时候，屈原屡屡在朝堂之上直截了当地斥责子兰、郑袖等人，可是从史书里我们没有找到他采取什么措施，去逐步削弱这些贵族的基本盘，或是拿出这些人里通外国的证据来打击他们的势力。这就好比一个人天天对着一群恶人说我要砍死你们，说完以后却连刀都没磨过，那最终的结果也就可想而知了。后来屈原被放逐以至于愤懑自尽，与这件事恐怕是有直接的关系。

在历史上，有见识但没有实际操作能力，最后能封侯拜相的人还是有的，楚汉时代的张良就是这样一个人。张良指挥打仗一点都不行，凡是他指挥的仗，不论大小基本都没赢过。论打仗他远不如韩信、灌婴、周勃这些人，具体管理也没萧何那两下子，搞秘密外交更不如陈平，而且从他年轻时策划过博浪沙刺杀始皇帝来看，这个人也不算很理智，也有一点类似诗人的气质。可是，他的见识超群，后来给自己的定位也非常准确。他给自己的定位就是刘邦身边的高级顾问，这个角色的影响力可以说无处不在也无处不在，他不负责具体的谋划，而是在大方向上辅佐老大，朱元璋身边的刘伯温扮演的也是这样一个角色。

这个世界上确实存在怀才不遇的情况，但它并没有人们想象的那么普遍，多数时候，这不过是人们的自我定位和自我认识出了问题，混淆了“见识”与“能力”罢了。

4

背后有人，才好折腾

对今人来说，提高自身面对上级的议价权，这是无可厚非的事，但是在途径上，议价的正道应该是提升个人能力和拓展自身资源。如果仅仅因为一时态势的改变，让你手中有了更多的议价权，这个时候，还是谨慎为好。

项羽之殇：从奋斗的落魄贵族到自刎的西楚霸王

成功往往不可复制

高富帅、贵族范儿；非常能打，带着一帮小弟杀出一片天地；非常有女人缘，身边有一个可以陪着他去死的绝世美女；戾气太重，好杀戮；用人不察，身边的不少马仔背叛了他；最后，被对头困住，为了保持尊严，选择自尽。

这段话看着非常像描写黑帮的套路，但是，这里我们要说的是西楚霸王——项羽。《史记》里，上面这些话都能一一对上号。有意思的是，这些要素放在商纣王头上，也照样适用。

项羽是楚国贵族出身，纣王出生于中国最古老的王族之一；传说项羽力能扛鼎，纣王也可以徒手擒拿猛兽；项羽身边有虞姬，纣王身边有妲己，而且按照史书记载，这两个美人最后都陪着他们死了；《史记》记载，项羽动辄屠城、杀降，商纣王更是司马迁笔下的头号暴君；项羽身边，韩信、陈平、英布纷纷弃他而去，纣王身边，连微子、箕子这些血亲都背叛了他；最后，项羽自刎于乌江，纣王自焚于鹿台。

权且不论这些事的真假，一样的事，放在两个人身上，一个成了暴君、昏君的代名词，另一个却成了悲剧英雄，道理在哪呢？其实在很多方面，我们会发现司马迁的《史记》并不是很客观，当然这也可以理解，因为我们都知道他是在什么状态下完成的这本书。

历史上真实的项羽，他的一辈子确实也是非常具有戏剧色彩的。两千多年以前，二十四岁的他跟着叔叔打天下，两年以后，由于一次意外，他成了家族企业唯一的继承人。在此之后，经过一系列打拼，他把家族企业做成了行业龙头老大。从出道算起，用了三年零四个月的时间，他就迎来了人生巅峰。过了仅仅四年时间，三十一岁的他就公司破产、资产归零、众叛亲离，最后只剩下一个女人，陪着他走到生命的终点。

如今总有那么一些人，到处贩卖所谓的“成功学”。事实上，任何一个人的成功，里面都包含了大量偶然因素，甚至有一些运气的成分，这些都是不可复制的。相对创业而言，守业反倒更需要智慧，运气在其中的权重通常微乎其微。换句话说，对今天的大多数人而言，研究一个人是如何失败的，其实比看他是怎么成功的，更有意义。

言归正题，我们接着来说项羽。项羽突然成为项氏集团一把手，是包括他自己在内的所有人都始料未及的。

秦末大乱，楚国贵族项梁也随即起兵造反，企图在乱世之中分一杯羹。因为在被灭的六大国里，楚国的残余势力根基最深，而且在文化上，楚国与其他六个诸侯国差异也非常大。实际上在天下大乱来临之前，始皇帝嬴政并没来得及改造楚国，所以天下大乱以后，其他几国的复辟贵族基本都是被秦人打剩下的乌合之众，并没多少实力，唯独楚人还保持极强的经济和军事实力。

与此同时，秦国大将章邯率领由囚徒组建的十万大军，正在函谷关以东地区四处镇压复辟贵族。在现在山东省菏泽市的定陶区，章邯抓住项梁军事部署的破绽，一举全歼了项梁所部的楚军主力，连项梁本人都被秦军割去了脑袋。

在人们普遍的印象里，项羽一直是被他叔父当成唯一继承人来培养的。但仔细琢磨之下这多少有点说不通。项梁自己有没有子嗣已经无从考证，但是自起兵开始，项梁一直是把自己的这个侄子当成战将使用。最开始在老家会稽郡杀太守，项羽担任的就是刺客的角色，起兵以后，他也一直是作为前军大将，带着楚军的前锋部队在打仗。照理说，从古到今任何一个有帝王之心的人，都不会把自己的继承人放在危险的地方。一旦他有什么闪失，你的事业也就不再有未来了。

除非战场态势是绝对地一边倒，否则战场绝不是给太子镀金的好地方，更何况“统”和“治”从来都不是一回事，光在前线砍人，是学不会帝王之术的。这就好比隋末唐初，一直都是李建成留在长安，李世民和李元吉在外打仗，因为前者才是李渊认定的太子，而后者如果在战场上出了三长两短，抛去亲情，仅从利害关系来说，这个结果是可以接受的。

定陶之战的时候，项羽和刘邦兵分两路，一直往西推进。结果章邯成功地绕开楚军前锋，直扑后方大本营，一举全歼了项梁所部。而项羽恰恰是因为待在理论上最危险的地方，反倒躲过了一劫，由此他才成了项氏集团的唯一合法继承人。

项梁一死，随之而来的是另一个让人大跌眼镜的意外。章邯回军北上。一来，北方地区战略位置更加重要；二来，章邯打算把所有叛军都吸引到便于大兵团作战的华北平原一举歼灭。章邯所选的预设战场是巨鹿，也就是现在的河北邢台。

而在此同时，原先被项梁拿来当傀儡的楚怀王熊心，这个时候反倒一下子也有了实权，因为项羽当时根本没能力继续控制他。刚一翻身，怀王就对项羽起了杀心。为了压制项羽，怀王开始拉一个打一个，他扶持原本是外来户的刘邦，对刘邦是要人给人、要粮给粮。这还不算，怀王紧接着又令项羽率领项家军剩余人马北上巨鹿和章邯决战。

大家都知道这个时候的巨鹿就是个坑，项家军又刚刚遭受重创。秦军在巨鹿集结了二十万兵力，而项羽手里的兵力七拼八凑也就五六万，

这里面真正的精锐力量也就两三万。这摆明了就是要他去送死。这还不够，为了能进一步制住项羽，怀王还给他派去一个上级领导——楚怀王的亲信宋义。

意外便由此发生了。宋义显然没有领会领导的意图，途中一直拖拖拉拉不动，一拖就是四十六天。这反倒给了项羽和谋士范增重新谋划、私下串联各路将领的时间。宋义到达后，项羽突然毫无征兆地上演了一场下克上，发动兵变砍了宋义的脑袋，重新拿回了军队指挥权。

更要命的是，在这四十六天里，咸阳也发生了一系列变故。

赵高杀了李斯，彻底架空了秦二世胡亥，同时还企图暗杀章邯派往咸阳述职的副将司马欣。赵高这一系列疯狂的举动，把秦国彻底送上了不归路。先前他们杀蒙恬、蒙毅兄弟就已经动摇了军心，而这次和李斯一起被杀的，还有代表军方利益的冯劫和冯去疾。前线的秦军对中央政府算是彻底断了念想。而赵高这个时候也已经彻底失去了理智，在他看来，在前线手握重兵的章邯已经成了自己最大的威胁，所以连他派来的副将也要杀。到了这一步，巨鹿的二十万秦军已经失去了继续作战的理由。

通常的说法是，项羽能打赢秦军是因为“破釜沉舟”，但是，真实的战争从来不是靠玩命就能打赢的。这就好比真正的草根逆袭，不是光靠勤奋就能达成的。事实是，秦军王离部放弃抵抗，是在“破釜沉舟”一个月以后的事，而章邯所部停战，则是十一个月以后的事。而这段时间里，楚军和秦军的防线基本没什么变化，即便是《史记》里也没有关于这段时间秦军伤亡数字的记载。从军事常识来说，阵地战中，你统计不到对方的伤亡情况，那只能说明你从没占过战场主动权。

最后项羽和章邯之间的停战，史书里不叫“受降”也不叫“投诚”，而叫“殷墟会盟”。殷墟在现在的河南安阳。也就是说，双方是结盟，而不是谁打败了谁。不止如此，关中这块天下最重要的土地，也被均分给了章邯、司马欣、董翳这三个秦军的最高军事主官。

在项羽和章邯有血仇的情况下，他能答应对方这么苛刻的条件，唯一的解释就是，楚军根本啃不动秦军。五六万对二十万，实力悬殊，当然谁也啃不动。

正是秦国内部的政治倾轧四处波及无辜，导致秦军将领处于自保和失望的双重心态，最终放弃了对咸阳政府的支持。而从项羽这边来说，一场原本是要弄死他的政治阴谋，反倒以楚军的不战而胜告终，在各路诸侯中，项羽从一个弱势的继承人，变成了击败暴秦的英雄。因此，项羽被各路造反诸侯推举成了纵长，相当于武林盟主，这一年项羽不过才二十六七岁。

这个年轻的贵族子弟瞬间达到了人生的顶峰，但是，到此他的运气

基本也就被透支光了，后面的事，就只能交给智慧来做了。

权、责、利要平衡

我们总说一个人要有上进心、要有追求，那具体该上到哪层、进到何处呢？如果我们把所有繁杂的因素都加以简化，最终呈现在我们面前的模型，将由三部分构成：责、权、利。

一个人的社会地位，或者说所扮演的角色发生变化，最终肯定都要落在这三样上面。“利”最简单，你的工作所能给你提供的财富就是利；“权”即权力，只要是和人打交道，这个世界上的任何个工作，多多少少都会有一点可以影响他人的权力，即便是天天宅在家里的作者或是程序员也不例外；至于“责”，则是一旦你的职务行为出了差池，你需要承担的责任。

一种于人于己都有利的理想状态，是每个人的责、权、利可以保持平衡。而在两千多年以前，项羽恰恰是因为没看清这个问题，结果栽了他这辈子最大的一个跟头。他后面的一系列问题，很大程度上都是始于这个错误。

公元前207年秋，章邯与项羽在殷墟会盟。一直以来，章邯所率领的秦军都是各路造反诸侯心头挥之不去的噩梦，谁想一夜之间，大家成了自己人。

一般的说法都认为，项梁和项羽虽然名为叔侄但情同父子。那么，章邯和项羽按理说应该是有杀父之仇的。可殷墟会盟的结果是，秦军维持原建制，仍由章邯指挥，不止如此，章邯、司马欣、董翳这秦军的一、二、三把手，都得到了封王的承诺。要知道，后来楚军阵营里，除了项羽是西楚霸王之外，也只有英布一个人获封九江王。

项羽并不是个有心胸的人，但凡是攻城略地遇到当地军民抵抗后，他无一例外会对城中百姓无差别屠杀。能让这么一个毫无恻隐之心的人如此妥协，唯一的解释就是他面对章邯，既没胆也没能力把人家怎么样。

或许有人问，不是秦国二十万降兵最后都被项羽坑杀了吗？非常遗憾，这个说法只见于《史记》这一本书，除此之外，再无其他文献或是考古证据能证明。况且从常识上说，在冷兵器时代，五六万人要去杀十几、二十万人，而且还是受过训练的军人，即便是统统被缴械那也是根本无法完成的任务。再说，就算项羽和他手下的楚军个个都是超人，他们连二十万人都杀了，也不差章邯他们三个吧？非要留下对方还给人家都封了王，封地还是天下最富饶的关中地区，让他们获得了项羽手下众多有功之臣想都不敢想的地位和财富，这在逻辑上显然是说不通的。

由此我们不难做出这样一个推断，当时项羽所率的楚军，实际力量

定然要超过刘邦和其他一些诸侯，但是在面对章邯所率的秦军时，肯定是占不到什么便宜的。所谓殷墟会盟，那就是真的结盟，这并不是为了给章邯留面子的托词。

但是无论如何，项羽的确是终结掉了大秦帝国的最后一支有生力量。加之楚军的规模和战力又都强于其他各路诸侯，于是这帮人一起推举项羽做纵长，差不多就是诸侯联军的盟主。而这个不过二十六七岁的毛头小子，被一堆老家伙一起哄还真就应允了，殊不知这背后正是人家给他挖好的一个大坑。在此之前，陈胜、吴广两人，很大程度上就是死在这些老家伙的算计之下。这些人打仗不行，对算计却是驾轻就熟。

项羽这个所谓的“纵长”，听上去好像非常厉害，可是细推敲一下，我们会发现除了一个虚名，这不会给他带来任何实际的好处，也就是无利可图。不止无利，还无权。楚军和其他诸侯之间的联盟只是空名，没有任何实质性的联系，项羽对各路诸侯没有任何实质性的控制手段，这就是“无权”。既无利又无权，但是责却一点没少，联军的任何一点恶行，不管是谁干的，肯定都要记在项羽的头上。

事实上，项羽完全可以不接这个虚名。当初他叔叔项梁想方设法从民间找出一个楚王族后裔，立为傀儡楚王，其本意和曹操挟天子以令诸侯差不多，除了获得楚地的民心以外，另一方面也是为了让自己的始终可以权大责小，保持一定的回旋余地。

当时，项羽已经夺回了军队的控制权，实力还不减反增，所以楚怀王事实上已经失去了翻盘的机会，后面只能继续老老实实地做傀儡。这种情况下，项羽完全可以拿怀王当借口，推脱掉这个纵长的位置。然而遗憾的是，项羽当时并没有意识到这个问题。

就这样，章邯所率的秦军、项羽的楚军加上其他诸侯军，共计四十万人，浩浩荡荡、闹闹哄哄地开始向咸阳开进。刘邦所率的几万人马，之前因为一路没碰到多少秦军主力，所以已经先于众人开进了关中地区。

而更早之时，在得知章邯在巨鹿和项羽停战以后，赵高随即杀了秦二世胡亥，准备献降，以为如此自己也可以封个王。作为这段时期的过渡，赵高拉来了始皇帝的侄子子婴做新的傀儡秦王，没承想子婴竟然能找到机会反杀了赵高，并且迅速翦除掉他的所有亲信。如此一来，刘邦接受了子婴的投降。

秦人的先祖以五十里封地起家，历经三十代君王、七百余年来所造就的大秦帝国，最终正式走到了历史的尽头。当时是公元前206年的春天。

接下来就是著名的“鸿门宴”的故事了。因为大家太熟悉了，所以这里我们没必要再去细说。需要说明的是，如果复盘当时的情况，其实项

羽在鸿门不杀刘邦，并非是什么妇人之仁，相反这是非常明智的。因为即便你杀了他，汉军也未必就一定会溃散，最后很可能还是要两军正面交战。而无论是章邯手里的秦军，还是其他诸侯的杂牌军，项羽都无法真正控制人家。一旦真打起来，届时这些人会怎么做，是不是会来一出“螳螂捕蝉，黄雀在后”的好戏，都不好说。毕竟，天下就这么大，少一派势力就意味着别人可以多分得一块利益。所以，这种时候什么都不做，反倒是最明智的。这一步项羽尚可以控制，而后面的事，就完全控制不了了。

当初出兵之前，楚怀王给大家开了一个空头支票，叫“先入关中者为王”。如今既然刘邦已经和项羽达成了妥协，那起码从理论上说，项羽就应该是关中王，即便因为有章邯他们的存在，项羽不太可能尽得关中之地，但是得一部分也是可能的。

经过秦人多年苦心经营，关中盆地当时是天下最富庶的地区，而且是战略要冲、形胜之地。历史上，周、秦、汉、隋、唐皆是以关中为根据地，最终统一天下。这样一块地方，如果让实力最强的项羽染指，那么未来必然会成为所有诸侯的潜在威胁。

于是乎，各路诸侯在关中地区开始大肆烧杀抢夺、奸淫掳掠，一时间让秦地变成了人间地狱。这里面楚军的表现如何已经不可考，但项羽既然是纵长，那无论他手里沾没沾血，这个罪责自然都只能算在他头上。

各路诸侯在关中大肆杀戮还有另外一层想法。

当初秦灭六国一统华夏之后，秦始皇并没有诛杀六国王族，而是强制他们全都迁移到了咸阳居住。六国贵族虽然没了权力，但待遇并不差，照样过得钟鸣鼎食。秦末天下大乱时，那些造反的所谓的六国贵族，其实和六国王族没什么关系，有也不过是八竿子打不着的旁支，有的则干脆只是当地的地头蛇，真正根正苗红的六国遗族，基本算是一个都没有。如今大秦帝国被灭了，这些正儿八经的六国遗族该如何自处呢？

在关中大屠杀之后，后世史料中再无关于迁居咸阳的六国遗民的记载，这里面的奥妙，不言而喻。

一番杀戮之后，项羽这个诸侯纵长，早已成了秦人眼中不共戴天的死敌，他自然不可能在这里立足。楚人此时已经是关中秦人恨不得食肉寝皮的仇人，他们即便想留，又怎么待得住？所以楚霸王所言“不能锦衣夜行”的说法只是一句托词罢了。

而章邯、司马欣、董翳三个秦将，在这里面也属于躺着中枪。明明殷墟会盟谈下来，关中将被他们仨瓜分，结果还没来得及享受胜利果实，地盘就先被一群乌合之众给祸害了，他们三个在秦人眼中，也成了

彻头彻尾的背叛者，成了“秦奸”。后来刘邦的还定三秦之战，章邯他们明明是主场作战，却被打得一败涂地，根源就在于民心尽失。

项羽忙活了一圈，却只是空得了一个西楚霸王的头衔，最重要的关中地区他一点都没得到。刘邦虽然也从中退了出来，但他拿到的汉中，是进入关中的战略通道。项羽手中所控制的实际疆域，与进入关中之前比，其实并没有实质性变化。他的根据地彭城和关中地区之间，还隔着一个魏国，所以他对关中秦故地根本没什么影响力。而且彭城处于江淮平原，四周地势平坦，无险可守，项羽窝在这里，就已经不再具备争天下的资格了。

一失足成千古恨也不过如此啊。

从责、权、利的角度来说，那些看似无比荣耀但事实上责大权小的位置，从处世之道的角度而言，可以说是大忌。从制度设计的角度说，能否保持责、权、利三者配合，其实也是评判一套制度成功与否的标准。权大而利小，则容易滋生贪腐；责大而权小利小，会打击士气、流失人才；责小而权大，则容易滋生弄权者，架空上级领导。

总之，项羽离开关中，从大势来说其实就已经输了。

能力太强也是负担

有个词叫“优胜劣汰”，这词表面上看没什么毛病，但是，历史上总会有那么一些倒霉的家伙，最终反倒败在了自身能力的强大上。

以项羽来说，他最大的特点就是偏科异常严重，可以说他是经济白痴、政治白痴和外交白痴，可偏偏在打仗方面，能力却非常出众。具有如此强大的业务能力，他非但没有让项氏集团进一步强大，反倒成为集团发展的最大绊脚石。

刘邦退居汉中以后不到半年时间，就卷土重来，一口气灭掉章邯等三个前秦势力。彻底占据关中，也就是原先秦国的疆域以后，刘邦一跃成为当时各派势力中地盘最大、实力最强的一支，这个巨大的胜利，使得刘邦一时间没控制住自己。用如今的话说就是，他膨胀了。

项羽这时候就要郁闷多了。先是兵进关中期间被各路诸侯摆了一道，给他头上安了一个纵长的空头衔，然后诸侯联军在关中一通奸淫掳掠，当然这里面作恶的肯定也少不了楚军，但是最后关中人心里记住的仇人，只有两个。一个是作为秦奸的章邯，一个就是首恶项羽。这么一来，关中项羽肯定是待不下去了，只能和其他诸侯一道撤出关中。

关于撤出关中，一般的说法是，项羽在戏下，也就是现在的陕西临潼，主持了诸侯分封，不算他自己一共封了十八路诸侯，因为分得不公平，所以导致天下大乱，项羽众叛亲离。其实这件事上，项羽同样是做了背锅侠。所谓分封十八路诸侯，这里面除了瓜分了秦地的章邯、司马

欣、董翳这三位外加刘邦以外，其他诸侯都是当地的地头蛇出身，所谓的封地原本就是他们在天下大乱以后实际控制的地盘，分封无非是对既定事实走个程序、昭告天下而已，项羽这个纵长在里面扮演的角色，其实就相当于现在公证处的公证员。

再者，早在秦末天下大乱初期，这些造反的诸侯间相互吞并杀戮，早已是家常便饭。所以说，天下大乱这个锅，还真不能让项羽一个人来背。而项羽很可能还没搞清到底是什么状况，就自己号称“西楚霸王”。“霸”字的潜台词就是他自认为是诸侯中的霸主，就跟春秋时代的五霸是一个性质，其他诸侯虽然和他没有隶属关系，但是他们必须要买霸王的面子，必要的时候还要听其调遣。

虽说项羽的实力要强过多数诸侯，但事实上众多诸侯却不买他的面子。既然不能说服你，那就只能打到你服了。于是项羽开始对周边诸侯进行讨伐。刘邦能够顺利地完成还定三秦之战，很大程度上也是因为当时项羽根本没精力去关注关中。

刘邦统一关中秦地时，项羽正在齐国和当地群众撕打，其老窝彭城正处于空虚的状态。刘邦看到有机可乘，想要一鼓作气灭掉实力最强大的项羽，于是广发英雄帖，联合各路诸侯，一下子拉来五十六万人——当然这个数字很可能是有水分的，组团去掏项羽的老窝。

如此规模庞大的一支联军去打一座空城，自然是手到擒来。当时正在山东作战的楚军，一下子腹背受敌，落入了非常凶险的境地。大本营丢了的项羽开始展现出他超凡的军事才能，面对多数人可能都要绝望的境地，这个当时只有二十七八岁的年轻人表现出了超乎寻常的冷静和大胆。

项羽心里清楚，刘邦的诸侯联军看上去规模庞大，但存在一个最大的破绽：他们并不是一支独立完整的军队，而是一个结构复杂的联盟。任何性质的联盟都逃不出一个铁律，就是成员数量与联盟质量、联盟行动力成反比。这和现在网络社区“人数翻番，智商减半”是一个道理。即便是放到现在，欧盟不是也随着成员国的不断增加，而变得越来越缺乏活力？到最后，英国为了不被拖累，索性要脱离欧盟了。

刘邦也面临同样的问题。先前头脑一热，为了打仗时规格尽可能高一点，所以对要求入伙的诸侯来者不拒，结果一来二去，把他自己弄到了几个月之前项羽所处的那个尴尬境地，有责无权还无利。除政治上麻烦之外，在实际操作层面，这么大规模的军队，缺乏统一指挥协调，那必然是看着吓人，其实到处都有隙可钻。

项羽就是看到这一点，所以做了一个极为大胆的决定。他带着两万多骑兵抛开大部队，马不停蹄，星夜兼程，从联军各部之间的一个个空隙穿过去，然后直扑刘邦所在的大本营，结果一击命中，联军只用一个

上午即宣告系统崩溃。

由此楚汉争霸也就完成了第二阶段。项羽凭借高超的军事判断和指挥能力，掰回了一局，但是局面也仅仅是到此为止。因为一次胜利并不能改变楚汉的实力对比。刘邦虽然败得很惨，但是他背后的关中八百里秦川沃土可是一点没受损失，战争都是在项羽家里打的，打赢打输，砸的都是他的场子。

其实很多事和打仗的道理差不多，当总量大到一定程度以后，技术问题其实将不再是问题。我技术不如你，但是我实力比你强，我和你竞争，十次里面输掉九次，我输得起，可是你只要输一次就再没有翻盘的机会。说得再露骨一点：一切能用钱解决的问题，在现实中其实都不算问题。

彭城一战刘邦败了，但除损失了一部分面子以外并没有伤筋动骨，至于战损，他前面损失多少，后面萧何马上就能给补上多少。项羽可也就惨了，虽然打赢了，但是自己的场子被砸得七零八碎，最后算下账来他还是净损失。比之更要命的是，一连串的军事胜利，让楚军的将军们都得上了项羽依赖症。

在项梁意外身亡之前，项羽一直扮演的都是一个战将的角色，可能脑子里都一直没想过做继承人的问题。结果一夜之间，项羽成了项氏集团的第一顺位继承人，可是他并没有及时转换角色。从手刃宋义，到巨鹿之战，再到彭城之战，都是他亲自上手的。

可是做君王和做名将终归是不一样的。而久而久之，楚军上下也都习惯了直接在项羽的指挥下作战，时间一长，楚军的管理习惯必然趋于畸形，其他将领在主观上也逐渐不再习惯于独立应对问题。

这种情况其实并不稀奇，法国皇帝拿破仑也面临过这样的尴尬局面。因为老大太能打了，又非常愿意亲自上阵，时间一长，下面的众多高管都慢慢退化了。最终拿破仑这个最高统帅，干脆成了法军的救火队长，哪个方向战事不利，皇帝就跑去哪里救火。

人的精力终归是有限的，当你身为最高管理者，却把大量精力投入具体的实际操作当中时，必然意味着全局化的管理缺位。即便是牧羊人都知道，在放羊的时候，自己只需躺在石头上晒太阳，而不需要去插手牧羊犬对羊群的管理。在现实中，很多人因为业务能力强被提拔到管理者的位置，可是在心理上，他们却依然没有习惯这种角色的转换。专业素养的强大，可以让你在做管理者的同时，兼具一部分指导者的角色，但是这并不意味着你可以越俎代庖。

彭城之战结束后，刘邦并没有一路退回关中，而是留在了荥阳，也就是现在的河南郑州。在这里他和项羽耗上了，刘邦根本不用担心关中，因为背后有萧何这个头号大管家替自己料理一切，他只需要隔一段

时间回去一趟就行。

而项羽则陷入了两难的境地。这个时候的楚军只有他亲自带着，才可能打胜仗，所以要想和汉军对峙，他必须陪着刘邦在郑州待着。可是郑州不但远离彭城，中间还隔着一个魏国，项羽不在国都，家里那一摊儿基本就没人打理了，时间一长，社会运行、经济运转肯定都要出问题。可如果一走了之，刘邦就在眼前，不弄死他就走了，太不甘心。另一方面，在汉军眼皮底下后撤确实是非常危险的。就这样，项羽陪着刘邦在荥阳耗上了，这一耗就是两年半。

两年多的时间里，刘邦回了咸阳好几次，项羽却是一刻也不敢挪窝。他眼睁睁看着韩信带着偏师一路北上，把一系列杂牌诸侯悉数消灭，最后灭了齐国，此时，汉军的手已经伸到了楚军的背后。而西楚由于老大长期不在家，又没有一个人拿得出手的丞相，其治理情况也就可想而知了。西楚的败亡到此已经是毫无悬念的事了。

从这个故事我们得出的结论是：你产品做得再好，如果市场布局做不好、内部管理做不好，最后必然还是死路一条。

圈子与基本盘设计

从某种程度上说，楚汉相争本质上就是“传统的家族企业制度”PK“职业经理人制度”。

楚承楚制，汉承秦制，仅此一条，其实楚汉对局的结果从一开始就已经是一个没什么悬念的定局。

所谓楚制，说白了就是家族管理、血亲政治，家就是国，国就是家，二者根本无从分开。战国时的楚国，本质上更像是一个贵族共和国，甚至说是一个联邦。昭、屈、景三个氏族共同组成了楚国的半姓王族，而在它之外，还有敖氏、蔣氏、伍氏、项氏、庄氏、黄氏.....每一姓都有他们自己的封地，这些地盘儿不是楚王分封给他们的，而是人家的自留地，很多大族在当地的历史都可以追溯到殷商时代，只不过是因因为楚王室实力最强，软硬兼施之下，这些大家族才在法律层面承认了楚王是自己的王。

但这种承认也仅仅是理论上的，现实中楚国的各个封地其实就是大家族的独立王国，不用给中央政府纳税，自己完全掌握行政、司法权力。封地内部，一个人社会地位的高低、财富的多寡，完全取决于他姓什么，在族内的辈分高还是低。而楚国的中央政府，为了笼络住这些大世族，还必须给人家的家族子弟预留好职位。国家机器就那么大，世族子弟和王族子弟们一瓜分，也就再剩什么了。

所谓的楚国，就是由一个个大大小小的圈子所构成的，而每个圈子都是以血缘为纽带而形成的。

有句话叫“打虎亲兄弟，上阵父子兵”，在楚国草创时期，楚人的先祖凭借家族血脉，可以上下同心，筚路蓝缕。然而在国家疆域基本稳定之后，这种血亲政治又成了楚国一切政治弊端的根源。大家族往往是连肉带汤一锅端，垄断了一切社会资源。他们眼中有家而无国，大族的家事，就是全体楚人的国事，而楚人的国事，在大族眼中根本就是不值一提的屁事。

这种局面，吴起想改变，结果被贵族发动政变，乱箭射死；屈原也想过要改革，结果刚刚动了动嘴，就被流放了。幸好他是王族子弟，否则可能会和吴起一个下场。最终，在秦灭楚的战争中，秦人的史书中记载，楚军面对秦军的进攻时并没多少抵抗意志，各部只有在保卫他们本族的封地时，才会拼死抵抗，然而一切都为时已晚。

天下大乱之后，项羽建立起的西楚，从管理模式上说，基本就是战国时代楚国的翻版，完全延续了血亲政治的那一套。一个人在楚营中的地位，本质上依然只取决于他和项氏血统的远近，这是任何功绩都抵消不了的。最显著的例子有两个。

项羽的首席谋士范增，号称是他的“亚父”——意思是仅比亲爹差一点。可还没到关键时刻，稍稍一点风吹草动，这个亚父马上就变得一文不值。陈平跳槽到刘邦阵营中以后，随即对项羽展开了舆论战。陈平利用自己原先在楚营的人脉，花重金制造舆论。其实还真说不上是造谣，因为陈平在楚营传播的言论是：项家完全是家族管理，靠血统搞小圈子，外姓的文臣武将功劳再大，你最终也不过是个打工的，项羽完全可以说扔就扔。

舆论战中，造谣并不可怕，只要公开透明，做好辟谣就能“怼”回去。可怕的是，对方说的都是对的。

如今无论是政府还是企业，普遍都开始重视舆情，特别是网络舆情，可是这种重视，却往往让人忘了舆论的本质。舆论最终是要建立在事实的基础之上的，它只可能是催化剂，而不可能是改变事实本来面目的置换剂。“苍蝇不叮无缝蛋”，两千年前，陈平恰恰是明白这个道理的。陈平下大本钱散布这些言论，其实并不指望这点“苍蝇”能造成多大杀伤，他真正对楚军的打击，是让所有人都意识到了项羽这颗蛋是有缝的。

果不其然，楚营的舆论开始有激化项氏族人和外姓高管矛盾的趋势，而项羽作为老板，原本应该是居中坐在仲裁者的位置，可是他首先想到的是自己姓项。最终，季布、钟离昧等外姓将领被边缘化，作为外臣总后台的范增被解除职务，在回老家的途中病逝了。

汉对西楚的舆论战之所以像刀切豆腐一般顺畅，很大程度上是因为陈平对楚的问题实在是太了解了。他也曾经是项羽阵营的谋士，通过功

劳获得了卿一级的爵位，可以说不但有高薪，还有股权。而另一方面，陈平还是楚营圈子文化的直接受害者。陈平曾经作为项羽使臣，说服了殷王司马卬——其实就是一个地方军阀，投靠项羽接受收编，结果没承想，刘邦还定三秦，彻底控制了秦国故土，刘氏集团行情一路看涨，而司马卬这种地方军阀，自然就追涨杀跌，转投到刘邦那边了。

这其实就是一次不可控的失败，然而陈平却成了事件的背锅侠。因为此事没人承担责任不行，让项羽圈子里的人来承担也不好看，很可能众多项家子弟瞅着陈平这个外来户也不爽，自然他这个外姓人就该背这个锅了。好在陈平没有范增那么讲究，发现苗头不对就赶紧跑路了。

史书里的说法是项羽生性多疑。可是别忘了，项羽的叔叔项伯明里暗里一直和刘邦阵营有来往，可是始终安然无恙。一句话，你有多大能力，干了多大成绩，到头来终归都抵不过一个姓“项”。项羽是典型的贵族子弟，在他的逻辑中，血统才决定了一个人高贵与否。

在他眼里，他的父辈是老大，他是老二。对于那些布衣平民出身的官员，无论项羽最初如何恭谦礼让，但他骨子里依旧觉得这些人永远不过是自己的奴才，雷霆雨露皆是天恩，用你是看得起你，什么责权对等、以功授爵，这些在项氏血统面前统统一文不值。

如此一来，项羽集团天然对外姓精英就缺乏凝聚力，进而整个集团也就缺乏扩张力。因为集团中每个人都不是傻子，多数人肯定都会遵循心利互换的对等原则，你给我多少利益和尊重，我自然会给你多少忠心，谁也没有义务对谁无条件无原则地愚忠。

于是，项羽阵营的控制力和忠诚度迅速被削弱，放着庞大的精英群体，他不愿用也不敢用。但是光凭项氏的七大姑八大姨这么点人来打天下，可能吗？而且项氏家族的成员，生下来就有干股，戏下分封以后，西楚的地盘直接成了项氏成员的封地，每个人都有铁杆儿庄稼。只要没到山穷水尽的地步，他们就不愁吃喝，自然也没有向外扩张的动力。

以上这些，其实也是一切搞小圈子机构的通病。这些圈子有的是靠血亲，也有的是靠其他天然的关系，但万变不离其宗，它们都是靠某种亲近感而形成的，虽说不可否认这种圈子在初期会有一定的积极的作用。

而刘邦阵营承袭秦的制度，建立起了一套类似如今职业经理人的管理体制。

汉承秦制，而在此一百多年前，商君就已经建立起了秦的基本盘体系。刘邦打天下，靠的不是中阳里的乡党，也不是刘氏族人，而是一个更大的盘面。虽然比之秦国，这套体制的公平性弱化了不少，但大体结构依然不差。能力和实际利益激赏，是连接这个基本盘的唯一纽带：功必赏，过必罚，最大限度地让所有平民成为汉阵营的基本盘。以功授爵

制度，从平民当中可以不断遴选出精英，而且这些精英还是现行体制下的受益者，他们成为这个基本盘的第二层级，而众多高端精英，在刘邦一视同仁的态度下，成了最核心的第三层级。

刘邦阵营内，从丞相萧何往下直到普通士兵，大家都是要靠业绩吃饭的。别看刘邦动不动一高兴就给谁封个侯爵，可封的都是别人手里的地盘，你要想兑现，就必须先和刘邦一起干掉项羽和其他一堆杂牌诸侯。有公平公正的激赏体制，又有一个明确的目标在那摆着，后面的事自然就好办了。

公元前202年年初，楚汉之争最终落下帷幕，楚灭汉兴。刘项之间差的，不是运气，更不是人品，而是实力上的差距。而造成这种实力差距的，是制度以及领导者的胸襟、见识的差距。

需要指出的是，直到最后一刻，项羽还是没放下他的贵族逻辑。

项羽被困垓下，深夜突围。我们都知道霸王别姬的故事，可这背后还有一个残酷的事实：垓下被围时楚军尚有十万人，项羽没有像长平之战中的赵括那样率全军突围，而是趁天黑带着八百亲兵秘密逃离，对垓下的数万楚军官兵，项羽没有给他们任何交代，既没有布置他们突围，也没有授权他们向汉军投降。

这样一来，这数万楚军就在毫不知情的情况下失去了指挥。楚军营地的一切如常，成了项羽逃跑时最好的掩护。在项羽眼里，这些普通士卒为他这个贵族献身，恐怕应该算是他们祖上积了阴德。第二天面对汉军的进攻，楚军上下还在傻呵呵地等待主帅下达命令，却始终没等到。没有命令又不敢随便逃命，结果一战下来，十万楚军被汉军斩首八万。

《史记》里对项羽的死，司马迁同时写了两个版本。一般人们知道的只有乌江自刎那个特别热血的版本，但这只在《史记·项羽本纪》一篇中出现。而同时期的绝大多数历史文献，包括《史记》的其他部分，对项羽之死通常都说得非常简单明确：项羽逃出楚营后，被灌婴所率的骑兵斩杀于东城，而此处距离乌江尚有一百多公里……

·注·

关于项羽垓下被围，有一个著名的典故“四面楚歌”。按照司马迁的说法，当时汉军半夜在楚营外高唱楚歌，楚军自项羽以下莫不以为汉已尽得楚地，于是士气崩溃，才有了后面的项羽率八百骑南逃乌江。

但是问题来了：在没有音响设备的古代，光靠肉嗓子在旷野中使劲喊，一个人的声音能传出多远？而且为了安全考虑，士兵唱歌时肯定还不能离楚军营地太近。

一个营地要保障几万人的吃喝拉撒，那铺开了绝对给人的感觉是“无边无际”。要让大部分楚军都听到，刘邦和张良得准备在楚军周围

放多少个千人合唱团？而且军队主官的营帐肯定是在营区内层，如果项羽本人都是可以听见歌声，那这些人是在什么地方唱的？大军驻扎，无论昼夜，外围必然要保持多支小股部队来回巡逻，如果汉军的“合唱团”和人家遭遇了怎么办？要是汉军真能解决这么多技术问题，那索性过去对项羽搞斩首行动更合适。

除此之外，当时不是楚军“以为”楚地尽失，而是本来就是如此，灌婴就是从彭城过来的。如果项羽的情报系统已经差到这么久都不知道这件事，那么恐怕他也没可能活着跑到垓下。

而至于“霸王别姬”，其实也不过是后人的杜撰——历代史书中，对项羽的王后都没有记述，关于他身边的女人，《史记》中只有八个字——“有美人名虞，常幸从”。《汉书》里只多了一个字——“有美人姓虞氏，常幸从”，仅此而已。

刘邦称帝：心理定价与格局

战国时代是我国历史上“草根上位”“草根逆袭”的第一个黄金时期，而把这件事做到极致的，显然是后来我国历史上的第一个草根帝王——刘邦。这里我们首先要说明一个问题：能“逆袭”的“草根”其实从来都不是真正的“草根”，只不过是老天爷小小的一次任性，最初把他们放错了位置而已。

我们知道，知识可以靠后天努力去慢慢积累，但是还有一些东西，靠努力也是得不到的——这就是一个人的“格局”。那什么是格局呢？形象点说，它就好比是我们心里的一套定价体系，对我们来说，什么算贵，什么算贱，什么算重要，什么算不重要，这些问题决定的不只是你的消费观念，也是你给自己所设定的“玻璃天花板”的高度，一旦到达这个高度，你将很难再有提升。

通常教科书里都会告诉我们：那些成功的大人物，在发迹之初必然是励志典型，年轻人学习的榜样和道德楷模。他们一定是天天起早贪黑、勤勤恳恳，勤俭节约、远离声色犬马、过着近乎苦行僧的生活。是否果真如此我不知道，但在刘邦身上，我们很难看到这些“美德”。按照普通人的价值标准，早年的刘邦绝对是个典型的“Loser”——失败者。

他成天游手好闲、不事生产，只知道四处结交各种奇怪的朋友，一直到三十多岁还是一个老光棍外加啃老族，房无一间地无一垄，连老婆孩子热炕头这个最基本的人生标配都没混上。不仅如此，面对公务员和知识分子，他还一点都不虚心，不懂得讲文明礼貌。

总而言之，“五讲四美三热爱”刘邦是一条没做到，但是，这些“罪过”也没妨碍他后来成为大汉的开国皇帝，他是继始皇帝之后，第二个实现华夏大一统的人。

那究竟是历史错了，还是某些道理错了呢？这个问题我们暂且不去细究。其实人的发展往往是非线性的，有句名言叫：不想当将军的士兵不是好士兵，但是，在现实中很多将军未必就是好士兵。

虽然说大格局意味着大的发展空间，但是，当你的格局或者说定价体系与你所处的境遇不符时，这就未必是一件好事了。有些人总爱说“一屋不扫何以扫天下”，可现实是，能扫天下的人，在他们的眼里往往就不存在“一屋一舍”，他们看到的是山川地势，是财货，是人口的多寡。这些人在和平时时期，很可能不具备普通人的生存能力，比如韩信，

比如刘邦。

在普通农家看来，几吊钱是能决定全家生活质量的大事，而有没有稳定的家庭，对他们来说更是天一般大的事，可这些在刘邦眼里却都不是事儿。于他而言，最重要的东西是人脉、是时机。时机到了，散尽千金都不可惜，时机未到，这几吊钱和老婆，有与没有，区别不大。

早年被刘邦看重的人，比如樊哙、夏侯婴、灌婴、周勃这些人，虽说混得都比他好，但也强得有限。这些人真算不上是社会上的成功人士，有的甚至还带点“社会人”的习性。在先秦时代，中国实行的制度和现在的瑞典、以色列差不多，都是兵民一体制度，老百姓每年都要定时参加地方政府组织的军事训练。刘邦恰恰是通过这些机会，看到了这些人的军事素养和成为管理者的潜质。这也就解释了为什么一群做小买卖的、宰狗的、给红白喜事拉鼓乐班子的，关键时候都能披挂上阵、领军打仗。

《史记》里最让人不解的就是汉王朝的发迹史：好像就是一群小草根跟着一个超级大草根，沾了张良、韩信几个贵族遗老遗少的光，莫名其妙就集体逆袭成功了。

其实刘邦恰恰是在自己到处结交朋友过程中，按照自己的标准，筛掉了他所认为的真正的“草根”。不但把这些人统统滤除了，而且连其他人怎么评价自己也压根不在乎，在饮食男女的问题上从来没考虑过为了旁人看着舒服就委屈了自己。站在一般人的角度来看，你说他游手好闲、贪杯好色、泼皮无赖，好像都没错，毕竟人们能看见的只有表象。所谓“本质”，在没显现出来之前，谁也没理由去相信它。

那么刘邦的这种心理估价体系，究竟算好还是不好呢？这里没有答案。这个世界上，没有谁天生就知道自己会去造反做皇帝，最开始的时候他的所作所为哪可能有那么多深谋远虑，无非天性使然。

论岁数，刘邦其实只比始皇帝嬴政小三岁。早年间他还曾经粉过魏国的信陵君魏无忌，而且还是铁杆脑残粉。他从老家沛县跑到魏国大梁，而这时信陵君早就死了，又不甘心无功而返，转而投奔信陵君的亲密战友兼门客张耳的门下。直到秦灭魏国，张耳上了大秦帝国的追逃名单，刘邦才跑回沛县老家。刘邦是公元前256年生人，秦灭魏是在公元前225年，从时间上算，他都三十了还在追星呢。

信陵君身上的种种特质，和秦制是完全相悖的，而刘邦建立汉朝又继承了秦制，刘邦粉信陵君的行为应该是基于某种现实的考虑。说刘邦早年不事生产、好酒好色是在下一盘很大的棋，说出来估计连他自己都会笑。刘邦最大的幸运是他赶上了秦末大乱，如果没有这场动乱，或许他就是乡里的一个笑柄，最多能在死后被左邻右舍记住个把年。

能逆袭的“草根”，其实他们与王侯将相相差的无非是财富和社会地

位，就心智乃至价值评判标准而言，二者别无二致，甚至他们的才智远比那些王侯将相要出色得多。当乱世降临，契约、职务、社会地位这些传统因素对社会的影响力将会大为缩水，这种时候像刘邦这样的异类，就有了和上层贵族竞争的机会。

如果在太平盛世，刘邦、韩信之类的人和普通人相比，反倒是毫无优势。刘邦那种大开大合的处事方式，在面对柴米油盐的时候会显得格格不入，这些都会让他的生活面临很多麻烦。

如今人们依然在讨论寒门子弟如何获得上升空间的问题。其实从国家层面来说，历朝历代，哪一朝都不会为了给寒门子弟提供上升通道，而压低选才用人的门槛，这就好比你不能因为山区的孩子没条件学某一门类的知识，高考就不去考这一门。从国家层面来说，最明智的做法并非是靠政策来扶持寒门子弟上学、当官，而是要在社会分配层面，减少寒门的比例，尽最大可能去增加中产阶层。

刘邦、陈平、樊哙这些人虽然不是贵族，但也不是我们现在语境下的贫困户，严格说他们都应该出自中产之家。

社会中下层要想挤入上层，最大的障碍恐怕并非是财富和人脉，而恰恰是他们脑子里的那套估价体系。一个平民之家，不精打细算肯定过不好日子，但是一个人天天忙于精打细算，也的确不太可能有精力再去算大账。细说起来，这世上又有哪个富翁的钱是靠省出来攒出来的？身份和思维如果脱节，不会是一件舒服的事，王者的思维配上底层的地位，如果没有机遇，那就是一个悲剧；反过来如果地位上升了，却依然没摆脱穷人的思维，那你可能就是《人民的名义》里那个“穷怕了”的赵德汉。

刘邦身上有帝王潜质，从外部条件说也赶上了好时候，但仅仅靠这两样，尚不足以激活他身上的帝王之气。{书籍朋友圈分享微信Booker527}

萧何择主：育木而栖

刘邦身边的臣子当中，最为特殊的一个就是大汉首任丞相萧何。

在帝王将相完美合作的历史故事里，主旋律就是贤臣投明君或明君访贤臣，而刘邦和萧何的合作，打开头就没按这个套路演。在那样一个危机四伏的王朝末世，究竟谁是贤臣谁是明君还真不好说，况且贤和明只是相对而言，只有合作默契才能称得上是彼此的贤臣明君。

有句话叫“良禽择木而栖，良臣择主而事”，而萧何做的，应该叫育木而栖。一般人都是找个合适的老板打工，或者是自主创业当老板。而萧何是自主创业，同时给自己培育了一个老板出来，这个老板就是刘邦。

故事得从刘邦回到老家沛县说起。

当初刘邦为了追星，从现在的江苏徐州跑到了河南开封，直线距离有三百多公里，这在当时绝对不算近。他投到了张耳门下。这样漂了几年，秦灭魏国后，张耳等魏国一众上层贵族一哄而散，刘邦没办法又回了老家。

刘邦回到沛县以后也不省事，不但不事生产，还时不时就打架斗殴或者妨碍公务，被县衙行政拘留。一来二去，他就引起了县里一个功曹的注意，这个功曹也是沛县本地人，名叫萧何。

萧何家在沛县当地应该算是条件不错，据史书记载，他们家世代都出知识分子，这样的家庭，经济条件肯定不会差。他所做的功曹，差不多就相当于现在的县委办公室主任，在县令不在职的时候，他有权行使县令的权力，所以这个位置事实上相当于县里的二把手。

这里我们加句题外话，从这段历史我们发现两个问题。

首先，传说中秦法酷烈，一不留神犯点错就要被割鼻子毁容，其实是不存在的，否则像刘邦这样的老炮儿，怎么可能几进宫以后还能全须全尾地出来？

另一个问题是，秦统一天下之战到了后期，官员的数量已经不够用了。按理说，秦国的官员选拔和培养都有一套完整的流程，一个人能耐再大，也得用几年时间走完流程。而随着秦版图的急剧扩张，这套人员选拔体制开始入不敷出。很多新收之地，风土人情乃至方言都和秦国本土大不相同，咸阳派去的官员到任以后完全是两眼一抹黑。最后只能变通着来，咸阳只派一两个主官，具体事务还是由当地官员办，萧何、夏

侯婴这些人，就是这么进的县衙，甚至他们可能就是旧政府的留用人员。

而这就给秦帝国的基层政权埋下了隐患——这些人后来都造反了。其实到现在，很多企业扩张过快以后也是这样，最大的问题不是资金跟不上，而是人员跟不上。

回到正题上来。萧何一方面来自本地有影响力的大族，另一方面，他本人确实极富才干，没用多久，他就吃透了秦的各项律法条例，所以政绩非常突出。当时咸阳会不定期地派出监察御史到各地巡视，就和现在的中央巡视组性质差不多。很快，一个监察御史就注意到了萧何的能力，准备报请上级把萧何调入咸阳任职。

如果是一般人，肯定认为这是一夜之间到了人生的转折点。可是偏偏萧何不领情，人家好说歹说，就是不肯上调，最后这个监察御史也没辙了，只好由着他留下。

其实萧何心里非常清楚，秦在新国土上的政权并不稳固，而且始皇帝时期，各种基建项目集中上马，国民经济已经出现了严重的投资过热现象，各级政府的财政都存在极大的隐患。作为一个负责具体事务的官员，萧何对此自然是心知肚明。在秦二世上台以后，朝堂上政治混乱，相互倾轧，各级官员都必须搞政治站队、人人过关。

这种局面下，这个国家的崩溃其实就是一个时间问题。萧何如果离开本乡本土，跑到咸阳去做个所谓的京官，无非就是享受几年面子，后面必然要给这个帝国陪葬，甚至于在咸阳那种波诡云谲的政治氛围下，他都活不到帝国崩溃，就会成为政治斗争中的牺牲品。

如果留在沛县老家，他自己不但更加安全，还可以在即将到来的乱世中寻求机会，大大地分一杯羹。当时，项伯、项羽叔侄正在暗中招兵买马，积蓄力量。萧何在徐州其实也干着差不多的事，而在他的计划中，居于核心的并非是他自己，而是刘邦。

在一般人看来，刘邦就是一个让人头痛的混混，可是在萧何看来，这个混混可不是一般的混混。首先，刘邦早年肯定是上过学的，汉初的燕王卢绾最早就是刘邦的发小兼同学。你不能说他水平有多高，但人家肯定是有文化的，否则也做不了泗水亭亭长。刘邦的弟弟刘交是荀子弟子浮丘伯的学生，可以说是大学者。其次，刘邦早年崇拜信陵君，甚至为此可以抛家舍业远赴河南开封，技术层面先不说，这起码说明刘邦是有自己的理想的。一个有文化、有理想的“混混”，和那些只会吃喝嫖赌的混混，能是一回事吗？

而且刘邦所结交的一帮朋友，从贩夫走卒到衙门口的公务员，可谓是一应俱全，这些人身上都有那么一点平时不引人注意，但在乱世绝对用得到的特质。樊哙、灌婴、周勃、夏侯婴、卢绾这些人，随便拉一个

出来就能领兵打仗，不是因为他们先前跟对了人，而是因为刘邦最初就选对了人。

此外，刘邦几次犯事，背后真正的原因是，他从心里对权威就没有畏惧之心，这对于平民来说不是好事，而对一个王者恰恰是应必备的条件。对大人物保持礼貌即可，但绝不该畏惧和盲从。

如果这算是混混的话，刘邦身上的这些潜质，其实更像民国时天津卫、上海滩的那些“大混混儿”，比如杜月笙、黄金荣。只不过历史没给刘邦这个机会，所以他只能造反当皇帝去了。

而更奇妙的是，刘邦身上的这些特质，萧何能看得一清二楚，他甚至比刘邦自己都清楚。既然萧何有这般见识，也有基本的条件，那他完全可以自己创业做老板。可他偏偏自己不干，却刻意引导、甚至可以说是培养刘邦，要把他塑造成自己未来的老板。

为了这个目标，萧何几次帮着刘邦平事，把他从局子里弄出来。后来又保举他做了泗水亭亭长，也就相当于现在的乡长。虽然这个官不大，但以刘邦的悟性，很快他就能对权力有一个直观的认识。而提拔这么一个历史不清白还有案底的人做公务员，萧何当时肯定得消耗不少资源。

后来，刘邦放跑修骊山墓的囚徒，带着人躲进芒砀山，还是萧何保了刘太公和吕雉的平安。沛县起义时，萧何带着曹参、夏侯婴，和刘邦里应外合，杀了县令。然后萧何联合众人，推举刘邦做了沛县之主，号为沛公。至此，一个东阳里的“Loser”兼混混儿，正式被萧何培养成了自己的老板。

从人生规划来说，萧何如此行事，其实是给自己找了一条性价比最高的路。

萧何比刘邦早生一年。他们造反那一年，刘邦四十八，萧何应该是四十九。当时的县，地位上其实就相当于现在的市。照理说，作为市政府的二把手，萧何当时早就已经处于人生的舒适区间了，他冒着全家被杀头的风险这么折腾，就为了给刘邦做嫁衣吗？当然不是。

那他做这一切意义何在呢？

萧何家是当地的大户，在乱世之下，这种家族可谓是不进则死，你不去折腾，就肯定要被折腾。他既然能提前闻到乱世的味道，自然就要早作打算。

而从技术层面来说，在乱世造反和现在创业本质上差不多，都是一件有高风险的事。见识、智慧、理想这些特质是王者的必要条件，但仅仅靠这些是不够的。一个人要走到那个位置，还需要有一股王者之气，王者之气就是：关键时刻能够大开大合，行事舍弃中庸、杀伐决断，拥有常人所不及的决心和毅力，不受日常舆论、世俗道德的影响和左右，

虽濒临困境却能举重若轻，胸怀天下而放眼四海.....

这些要素不说是天生的，但肯定不是学校里能学出来的。

刘邦还是亭长的时候，见到始皇帝的车队通过，脱口而出一句“大丈夫生当如此”，这里面没有羡慕嫉妒恨，没有卑躬屈膝，只有一股子豪气！

这是学得来的吗？

假如天下大乱提前了二十年，萧何三十来岁，凭着年轻，或许他能保持一股差不多的豪气，或许也会选择走向前台。但历史不能假设。萧何了解刘邦，同样也了解自己，他有见识、有智慧、有才能，唯独没有这股王者之气。一个人的位置并非越高越好，而是越适合自己越好。什么算是适合自己的？这就需要你有自我定位的能力，而这种自知正是多数人所没有的大智慧。

此外，从投入产出比看，萧何选择屈居人后，其实也是降低了人生的机会成本和账面成本。从机会成本来说，做老大的获益高但是风险也是最大的，如果有朝一日失败，别人都有机会投诚、接受招安，唯独老大没有；从账面投入来说，萧何虽然一直是大汉帝国的首席大管家，但论心理压力和工作压力，比起刘邦来还是要轻松得多，论生活质量，肯定还是萧何更高一点。

不说别的，论寿命刘邦也没活过萧何，刘邦病逝时六十二岁，生前除了造反，和项羽争天下，就是打匈奴和四处平叛，等到天下太平了，他的人生也画上了句号。萧何比刘邦多活了四年。刘邦死后，刘氏血脉随即卷入宫斗，皇子们被吕后杀得七七八八，而萧何家族却一直安享尊荣，后代一直承袭着萧何的爵位。

这算不算是萧何算计刘邦呢？其实也算不上。刘邦生来奉行的处事原则，就是“不能九鼎食，便当九鼎烹”。事实上萧何对刘邦的忠诚，是臣子当中最高的，楚汉争霸期间，刘邦可以放心把背后托付出去的，唯有萧何一人。

这君臣二人是各得其所，真正可以称得上是明君贤臣。

德不律人：贤者居其位，能者在其职

《汉书》中有一卷叫《高惠高后文功臣表》，这里面对文臣当中的三大功臣做了点评，他们分别是：萧何、陈平、张良。

对萧何的评价是：“守蜀及关中，给军食，佐定诸侯”——简单说，萧何就是汉帝国的首席大管家。那么张良和陈平对汉帝国的贡献有哪些呢？

在汉的臣子中，张良属于比较特殊的一位，他是带资入股。和人们想象中道骨仙风的形象不一样，真实的张良其实没那么神，人家真正牛的是手里的资源。

张良的爷爷张开地、父亲张平都曾是韩国的丞相，两人一共经历了五代韩王。从技术角度来说，权力能够在王族血统以外世袭传承，唯一的解释不是这个人贤能，只能是这个家族的势力太强大了。

韩国被灭国之后，韩王室被强行迁往咸阳，张良却能平安无事。秦灭六国以后，他还能有可靠的情报网和社会资源，在博浪沙组织对秦始皇的刺杀，失败以后还能安全撤退，不但保证自己没事，还能罩着被通缉在逃的项伯……

这些事，要是没有足够强大的势力，哪一件都是办不成的。

张良和刘邦初次相遇的时候，就已经自费组建了一支私人武装，这哪里是道骨仙风，明明就是汉朝的杜月笙。

最开始张良和刘邦的关系若即若离，并没有明确的君臣名分。鸿门宴的时候，张良更像是第三方的调停人，而不是刘邦的臣子，否则他说话也不会那么好使。一方面，刘邦这边始终对他虚位以待，另一方面，张良也有自己的产业。鸿门宴以后，刘邦被挤到了巴蜀、汉中，这后面的变数其实非常大，张良这个时候选择退出来自主创业，从人情来说，这不能算错，但也不算特别仗义。

张良走的路子其实和项梁差不多，找来一个韩王室的后裔韩成做韩王，以复韩的名义拉起了一支武装。张良有势力、有社会资源、也有头脑，但是他的打仗能力就不怎样了。这位属于总体谋划能力强，但具体动手能力极差的人。他直接指挥的几次战役都以惨败告终，而他面对的还是秦国县一级的守备部队，主要就是负责治安管理的队伍，战斗力也就比城管强点有限，比大秦正规军要差出几条街去。

几番折腾以后，张良这点家底赔得差不多了，韩王成也死在了项羽

手里，而此时刘邦已经重返关中，张良才正式投到刘邦门下。

这就好比是你自主创业失败后才回来投靠原老板。刘邦对此并没当回事，张良回归以后，依然处于核心圈子。从刘邦这个老板的角度来看，用人无非看重两点：一是是否有用，二是忠诚度是否有保障。张良本身就具备高级顾问的素养，此外，借助家族势力，张良在各个大族之间拥有广阔的人脉，这对外交来讲是极为重要的。至于忠诚度，赔光了家底的张良，肯定比以前忠诚度要高，至于张良之前的几进几出，刘邦根本没有在意。

拥有足够大的胸襟，不被情绪所干扰，这也是领导者应该具备的素养。

相对于张良，陈平是更为纯粹的职业经理人。陈平是从项羽那里溜出来一路投奔到了刘邦这里的。关于陈平有这么几件不算大的事，但可以看出这个人的见识和处事原则。

陈平自小熟读黄老之书。年轻的时候，一次乡里搞祭神，祭祀完了，由陈平来负责把祭肉切开分给乡亲们，分完了以后大家都挺满意，夸陈平分得好。陈平就一个人感慨：要是有一天能让我治理天下，我也能像分肉一样使众人心服。

大家可能会想，不就是分个肉嘛，怎么陈平就能开脑洞开到治理天上下去了？其实陈平恰恰是很早就看清了管理的实质：治天下即宰天下，而所谓宰天下，即分天下之利。所以丞相这个官职又被称作宰相、太宰，而管理的实质就是一个利益分配问题，分配平衡了则管理成功，不平衡则管理失败。

另一件事发生在分祭肉以后。陈平和同时代的几个牛人差不多，都有一个不事生产的毛病，年轻时天天宅在家里看书，顺便把自己养得又白又胖，按当时的审美绝对是小鲜肉。他总不干活，家里所有的农活儿就只能落在他哥哥一个人身上。在当时，为了避免出现游手好闲的啃老族，秦法规定，男子加冠成年以后，兄弟必须分家各过各的，否则就必须缴纳双倍租税。陈平他哥为了弟弟，一直咬着牙不分家，结果就是一个人干活，交两份税，时间一长，家里就过不下去了。

正在这兄弟俩快山穷水尽的时候，有个张屠户家招女婿。在农业时代，屠户这个职业听着不好听，但绝对是社会上的高收入阶层。这张家大小姐哪都好，就一个缺点——太能“克夫”了。前后嫁了五次，五次都是新郎官没熬到拜堂入洞房，就因为各种原因死了。五婚以后这张家小姐还是黄花大闺女，可是谁也没胆子再去做这张家小姐的第六任老公。

陈平一听这消息，立马就去相亲了。说白了，陈平就是奔人家银子去的。在一般人看来，这多少有点真小人的嘴脸，但这也说明一点，陈平这个人不拘常理，也不会用道德外衣来标榜自己。

可你要说他贪财，第三件事就更有意思了。

按说一般人跑路，肯定要先收拾细软。但陈平从项羽大营里跑路的时候，却把项羽给他的钱、财、物都归拢好，一样也没带走，来了个“挂印封金”。不过他这么干，可不是为了彰显气节。一来，把接受的财物全都留下，封好了再走，以他对项羽的了解，项羽怎么也不太不好意思追杀自己。更重要的是，从项羽大营到刘邦所在的关中，这一路上早就是盗贼四起，他一个不能杀不能砍的文官，拿着一大笔钱出去走一圈，铁定是个死，什么都不带反倒安全。

途中有一次渡河，船夫看他生得白胖白胖，又是一个人出门，就觉得这肯定是只肥羊，于是心生歹念。陈平自然看出来，所以一上船，就脱了衣服，光着膀子，等于是告诉船老大，爷身上镞子没有，您就甭惦记了。这又恰恰说明陈平知主次、明取舍。

能够做到这一点是很难的，在好些突发灾害中，很多人正是因为关键时刻贪恋财物才死于非命。身上没钱，陈平这一路恐怕过得很不舒服。但这样的人正是刘邦所需的。能一眼看透管理的本质，能在关键时刻做出最明智的取舍判断，这是才能。对自己的利益诉求乃至欲望不加掩饰，在常人看来是不知耻，可在刘邦这个老板看来，这人在自己面前清澈见底，自然易于管理。在忠诚度上，陈平这样的人可比那些道学先生让人放心得多。

陈平到任后不久，关于他的匿名检举信也随之到了刘邦这里。有人举报陈平早年行为不检，和自己嫂子不清不白，很可能有不正当关系，而且还贪财收受过贿赂，之前曾经两次跳槽，没有忠诚观念。

对此，刘邦就是一笑了之。通常来说，只有在技术层面找不出人家罪过的情况下，人们才会用道德来否定一个人。反过来说，有人举报陈平有道德污点，这些事情的真假暂且不论，这恰恰说明了他在做事方面让他们挑不出毛病。

从领导者角度说，过分的道德洁癖，绝非一个好习惯。德可自律，而不可律人。对用人而言，只能凭借几个量化标准来管理人，毕竟在很多时候，道德这个东西是很难量化，也很难统一认识的。适当的包容，在某种程度上来说，也是管理者的一个必备要素。

举个不太恰当的例子。在过分的道德洁癖氛围之下，没准儿就会有人给你的手下设个仙人跳之类的局，以此要挟他就范，让他出卖企业的关键信息。显然，这是得不偿失的。

有一个政治上不太正确的说法，狮子不可以犯狮子的错误，狐狸不可以犯狐狸的错误。规章制度，必须要在不同的群体间统一标准，而在现实操作中，道德标准在不同的群体乃至不同的环境下，其实是难以统一的。

当然，一切终归是有度的。国家终归是要有一个道德风尚的问题，企业也肯定要考虑公众形象。对于这个问题，在战国时代，孟子就给出了答案：贤者居其位，能者在其职。把道德模范放在标杆的位置上，把有能力的人放在做实事的位置上去，二者互不干涉，并行不悖。

刘邦用的人，有个说法叫无耻嗜利之徒。恰恰因为这帮人嗜利，激励机制才好运转，要是这些人天天玩情怀，死活不提利益诉求，可心里算盘又打得噼啪响，面对这么一群人，估计老板会直接疯掉。

在大汉开国之后，刘邦一方面论功行赏，另一方面又四处寻访老学者，恢复了儒家经典——《尚书》，这就是为全社会树立道德基准。但是话说回来，对于道德终归只能是提倡，而不能去硬性规定，否则就变成了以德律人，这终将导致德、法不分，社会治理出现混乱。

韩信失势：议价权因何贬值

“势”与议价权

大汉历史上有一个著名的“作死”的典型，那就是韩信。

一说到韩信，多数人脑子里都会出现这样的概念：“兵仙”、“兔死狗烹”。韩信是兵家奇才，靠一人之力打下了大汉江山，功成名就以后，汉高祖刘邦忌惮功臣，于是兔死狗烹、屠戮功臣。

很多人头脑中的所谓“历史”，都是历史课本和评书演义的混合产物，譬如对韩信的这个刻板印象。其实在真实的历史中，的确存在很多能力超乎常人的牛人，但是这个世界从来不会仅靠一两个人的力量，就发生根本性的逆转。

真实的历史中，韩信的确是一个优秀的将领，但远没有人们印象里那么神。关于这个问题，我们得先从大处着眼才能说清楚。

历史上的楚汉战争，从项羽火烧阿房宫，诸侯各归其位算起，大致可以分成三个阶段：

第一阶段，还定三秦。刘邦从汉中打回关中，灭了章邯、董翳、司马欣这三个前秦将领，基本掌握了战国后期秦国所控制的疆域。汉军打得最惨烈的时候正是这个阶段，连侯爵一级的高级将官，都阵亡了两个。但是这种情况在后来再未出现过。而汉家天下的大势，正是在这个阶段奠定的。

打仗归根到底拼的是国力。刘邦既然恢复了战国后期秦国的疆域，那就说明当时的力量对比也基本恢复到了战国后期的样子，汉取代了秦成为天下的NO.1。当时汉的实际控制范围包括如今陕西、宁夏、四川全部，甘肃、山西、河南、湖北大部，而西楚霸王项羽手里，掌握的是现今的江苏及安徽北部部分地区，外加山东东部及河南南部的少部分地区，这种实力对比悬殊的战争，后面已然没有太多悬念。

第二阶段，刘邦头脑发热，想毕其功于一役，趁着项羽在山东和当地诸侯掐架的时刻，联合各路诸侯，直接杀奔项羽的国都彭城，结果打败了，全线后撤。但是，这次损失对刘邦来说并没伤筋动骨。

楚汉战争进入第三阶段，刘邦亲自率领汉军和项羽主力在现在的河南省荥阳市一带展开了长期拉锯战，不紧不慢地消耗楚军的实力，另外派出一支偏师北上，消灭其他实力更弱的诸侯。

而韩信真正登上历史舞台，就是在战争的第三阶段，带领偏师北上

的将领就是他。所以，要论韩信对大汉基业的贡献，其实远没有人们想象中那么大，而且他所指挥的大部分战役，打的都是一些二三流的小诸侯，战果虽大，但含金量就要差一些了。

大部分时间，和项羽主力在打仗的，一直是刘邦亲率的那支汉军。韩信真正和项羽正面交手，已经是项羽被困在垓下的时候，那会整个楚汉战争已经进入尾声。据《史记》里的记载，双方第一次交手，韩信面对项羽其实是打输了，所幸另外两路援军及时赶到，才扭转了战场局势。最后项羽是死在汉军大将灌婴手里，和韩信并没有关系。

说韩信是项羽在战场上的克星，是言过其实的。像“明修栈道，暗度陈仓”“十面埋伏”这些传说，都是元朝以后，由说书人口口相传流传下来的，这些故事在史书里都不存在。

其实在多数时候，历史就是那么无趣，像电影里那样跌宕起伏、悬念丛生的桥段，在现实中不能说没有，但终归是少之又少。了解了这些，我们才能搞清楚韩信人生悲剧的问题真正出在哪。

韩信是汉军当中的优秀将领，但是并没有“优秀”到无可替代的程度。相对于打仗这个业务能力，韩信真正优秀的是他的独立指挥能力。前面提到过，韩信在汉军中最大的贡献，是率领偏师北上开拓北方根据地。周勃、灌婴、樊哙这些人相当于总公司的部门高管，而韩信则是外地分公司的主管经理，他的能力没有稀缺到可遇不可求的地步。

以手里的资源来说，像张良、酈食其这些人，都属于带资入股，人家手里掌握着大量人脉和信息，而韩信是没落贵族出身，投军之前连吃饭都成问题，到刘邦这里时，是独自一个人，自然也谈不上资源问题。

既没有无可取代的个人能力，也没有足量的资源，这两点决定了韩信在面对刘邦这个老板时，在议价权上，天然是不怎么有底气的。其实在大部分时候，能够支撑起员工对高层议价权的，正是能力和资源这两点，而相对来说，后者的权重往往还要更大一些。譬如《军师联盟》中曹操的谋士荀彧，在真实历史中，真正支撑荀彧地位的，其实是他们家族在当地士族中的深厚人脉。

直到如今，众多企业在人事任用上，也往往会考虑这一点。当你发现有人凭借家庭出身或是过去的经历而获得更好的待遇时，我们只能说，这的确让人很无奈，但又的确有其合理性。

最初，韩信在项羽帐下因为不得志，于是跳槽到刘邦这边。因为汉承秦制，所以从制度上说，刘邦阵营给予底层员工的上升空间要更大。据《史记》记载，韩信先是得到夏侯婴的举荐，做了负责后勤管理的一个中层，紧接着又得到了萧何的举荐。萧何是文官，对打仗并没有多少了解，而韩信所要谋求的职位是军事主官，在此之前他还从没参与指挥过任何战斗。这事，就好比一个经管专业的教授，推荐一个校管理科的

科长去计算机学院任教讲课一样，怎么想都让人觉得不靠谱。

而且更不靠谱的是，按照司马迁的说法，韩信在刘邦这边，入职没几天就做到了中层，但还是感觉升职太慢了，于是又要离职，结果就有了萧何月下追韩信。再然后，刘邦立马封坛拜将，让韩信做了大将军。但问题是，汉军当时，其实根本没有“大将军”这个职务，而且按照史书记载，在封坛拜将以后，指挥打仗的其实还是刘邦，韩信真正上战场，那是一年以后的事，这显然是不合逻辑的。

合理推想一下，其实最可能的情况是，萧何确实起到了牵线搭桥的作用，但韩信能成为汉军的高级将领，肯定还是要经过和刘邦的长期磨合。这也就解释了为什么韩信在汉军中崭露头角，是在他入职一年多以后。那种仅凭一夜长谈，就能让老大直接把你提拔到CEO位置的传说，从古到今，都仅仅是传说而已。按理说，这个升迁速度即便是在战争时期，也已经是非常快了。但如果说韩信还是感觉不满，甚至萌生去意，那还真有可能，这一点我们后面会细说。

真正让局面发生扭转的契机，是前面提到过的，刘邦在战略上冒进，在彭城被项羽击败、全线溃败的时候。当时，韩信独自收拢了一部分溃散的汉军，把他们重新组织以后，顶住了追击而来的楚军前锋部队，为灌婴所率领的骑兵投入战场争取了宝贵的时间。有了这一次能力的展示，韩信获得了上升的机会，并最终成为领军大将，率领偏师独自北上。

韩信率军打的都是一些二三流的手，比如魏国、赵国、燕国、齐国，这些诸侯国在秦亡、天下大乱时纷纷复辟，但早已不复战国时代的景象。从本质上来说，他们不是什么贵族，就是一群地头蛇而已。打掉他们，从技术难度上来说并不算太难，但真正的问题出在“势”的改变上。

前期，基本都是韩信打下一个地盘，后方就派人来接管一个，可是打到齐国问题就来了。齐国自古就富庶，谁得到它，在经济上都有独立建国的可能性，而且这里所处的位置，恰恰是在项羽的后方。此时楚汉战争已经到了最后的战略决战阶段。

这几个因素叠加在一起，韩信手中的议价权一下子多了起来。如果这个时候韩信背叛刘邦，那么即便刘邦断了韩信的后勤补给，靠齐国当地的资源，韩信依然可以维持手里的军队。而且一旦韩信选择和项羽结盟，那么项羽就会从腹背受敌的状态解脱出来，虽然说实力总体上还是汉更强，但战场上的态势依然可能扭转。

韩信也意识到了这点，于是托使臣给刘邦捎信，要求封自己为齐王。在他看来，这是最稳妥的变现途径。就算他反水，也并不能改变汉强楚弱的基本格局，顶多是增加了历史发展的变数，但最终会如何，谁

也说不好。他想，不如借这个机会要求刘邦封自己为王，这样更稳妥、更实惠。

而刘邦也的确如韩信所想，封了韩信为齐王。韩信在齐地有完全的决断权，和总公司之间的隶属关系也开始迅速弱化。韩信并没有意识到，他手中的议价权并非是基于自己的能力或是资源，而是基于他的“势”变强了。“势”是会变化的，这意味他手中的议价权也是可以贬值的。

打下齐国，原本应该是韩信的职务行为，完成任务之后，封赏自然是少不了的，但他主动请封齐王，这件事的性质就完全变了，说好听就叫顺势而上，说不好听了，就叫“趁火打劫”。无论后面韩信如何表忠心，但是他背叛者的形象已经在刘邦君臣的眼中确立了。韩信的悲剧命运，从此就算是埋下了。

对今人来说，提高自身面对上级的议价权，这是无可厚非的事，但是在途径上，议价的正道应该是提高个人能力和拓展自身资源。如果仅仅因为一时的态势改变，让你手中有了更多的议价权，这个时候，还是谨慎为好。

韩信这一辈子，作死的例子远不止这一次。

心态也是智慧的一部分

前段时间，人类棋手对战人工智能“阿尔法狗”的新闻，曾经热过好一阵子。如果把人和电脑、手机加以比对，人的知识储备就好比是硬盘里的数据和文件；逻辑思维能力、判断力，好比是CPU；记忆力则好比是内存。

相比之下，计算机没有而我们有的是情绪和性格，这可能既是人类最大的优势，也是最大的劣势……

拿韩信来说，作为两千年前的一位高级军事主官，韩信的军事素养或者说是业务能力，虽没有传说中那样神，但肯定算得上是十分优秀。乱世往往是能人辈出、将星云集的时候，像灌婴、曹参、周勃这些将领，都是从刘邦起兵开始，一直到灭楚立汉，从头到尾打了通关的，而韩信则是半道才加入的，就功绩和能力而言，这些人最起码和韩信处于同一重量级的。萧何、陈平、张良，这些人的功绩和影响力都远大于韩信。这些人都得以善终，唯独韩信死于非命，所以所谓“功高震主、兔死狗烹”的说法，细琢磨的话，其实是站不住脚的。

真正的问题恰恰是出在韩信的性格或者说心态上。

关于这一点，我们从韩信早年的一些琐事就可以窥得一二。

像韩信这样的大才，一旦出生于底层，往往会面临一个比较尴尬的问题，他们有远远超乎常人的见识和智慧，却没有像普通人那样的生存

能力。屠龙之技，在龙出现之前是养活不了你的。而在韩信所处的秦代，还没有单纯靠著书立说就能谋生的途径，而他家里也没什么可以依靠的亲戚，所以年轻时候的韩信过得比较惨，有一段时间只能到处蹭饭为生。

有两个我们大家都熟知的典故，“漂母乞食”和“胯下之辱”，它们就是韩信在那个时候悲催生活的写照。“胯下之辱”因为尽人皆知，这里就不再展开说了，单来说说“漂母乞食”。

韩信有一段时间天天在他们的亭长家蹭饭，这一蹭就是好几个月，每天一到饭点儿准时就来。他总这样白吃白喝，搁谁身上都不乐意，时间一长，亭长的老婆干脆每天天不亮就起火做饭，全家人吃完了再继续睡回笼觉。

扑了几次空之后，韩信终于意识到是怎么回事了。《史记》里的说法是“信亦知其意，怒，竟绝去”，翻译成白话就是：韩信毛了，再也不去了。后面他一个人去城外，想靠钓鱼谋生，结果鱼一条没钓着，在河边洗衣服的大妈施舍他一顿饭，才没被饿死。

后来韩信功成名就，以楚王的身份回老家。富贵之后回老家显摆一下，也是无可厚非的，可是韩信衣锦还乡后做的几件事，暴露出了这个人的性格缺陷。对施舍自己一餐饭的漂母，韩信送给了一千金。受人滴水之恩，当以涌泉相报，这没问题，可是对养了自己好几个月的亭长，韩信给了人家一百钱，算是那段时间的伙食费。两相比较之下，对后者就是赤裸裸的羞辱。

从这件小事来看，韩信的处世哲学是非常糟糕的。在两千多年前的农耕时代，对于普通人家来说，家里多一口人吃饭也是一个不小的负担，亭长一家能让韩信蹭好几个月的饭，着实不是一件容易的事，即便搁在现在，估计也没几个人乐意。虽说最后这件事有始无终，但善举终归是善举，更何况亭长家为此连作息时间都改了，为的就是给两边都保持一份面子。

都已经做到这个份上，亭长也算是尽到了本分，韩信若是不再纠结这件事，倒也无妨。但是拿出一百钱来羞辱人家，这就做得非常过分了。这种性格说好听点叫以自我为中心，往难听里说就是不知好歹，甚至想得更坏一点，对漂母一饭报以千金这个行为，本身也是为了羞辱亭长而做的。

比这件事更不可思议的是，韩信竟然把当初当街羞辱自己，让他钻裤裆的那个无赖，提拔成了中尉——差不多相当于现在的市公安局局长。于公而言，你仅凭个人好恶，就把国家暴力机关随随便便交到地痞流氓手里，这恐怕就不只是对权力的小小任性吧？

于私而言，孔子曰：“以德报怨，何以报德？以直报怨，以德报

德。”韩信这种所谓的以德报怨，说白了就是一种沽名钓誉式的表演，对比用百钱来羞辱养了他几个月的亭长，这种做法说是下贱都不为过。更何况，你还是在用国家公器表演，代价是乡里百姓未来多年的太平日子。只能说，这两件事办得是一无公心，二无私德。再考虑到韩信从齐王变成楚王，其实是刘邦刻意打压的结果，这个时候正处于“以观后效”的阶段，所以他这么肆意妄为更是没有智慧。

韩信身上有贵族血统，在军事方面又的确有着不错的天赋，这两个因素与他早年糟糕的社会境遇叠加在一起，于是他最终形成了一套害人害己的处世哲学。有本事的人，多多少少会有那么点孤傲，但是万事有度，一旦过度，就会造成一个人性格的扭曲。

我们不得不说，才华和智慧并不是一回事。韩信有才华，但是他的智慧显然支撑不起这份才华。身怀大才却又社会地位低下，这使得他非常需要获得别人的承认，另一方面，这又造成了他的极度自负和以自我为中心。所以在他看来，在一个非亲非故的亭长家里白吃白喝是他应得的，你不让他吃反倒是不仁不义。

这个世界上，人们从来不会因为你有才华而理所应当高看你、厚待你，非功不赏才是我们应该遵循的原则和社会运行的基本常态。才华仅仅意味着你有条件立功。说得再通俗点就是，人家给你什么，不是因为你有能力，而是因为你的能力能够换来别人需要的东西。而韩信彻头彻尾偏偏没有意识到这个问题。

至于让侮辱自己的无赖做官，这种心态其实也不新鲜。好些草根出身的人在富贵之后，往往也会回老家大摆宴席，宴请那些曾经轻视乃至羞辱自己的人。说到底他们还是没有摆脱过去的弱者心态，没有长出一颗真正的王者之心。对于羞辱自己的这些人，其实最好的态度应该是无视，而不是蹲下来俯视，你对他们多看一眼，都是对自己生命的浪费。

在这两种心态的交织之下，韩信所做的一些事，在他自己看来并没有什么问题，而在他人看来，则是极其可疑的。

以请封齐王来说，汉军攻占齐国并非韩信一人之力，真正的战争永远不会像评书里说的那样，靠一个人的奇谋妙算就能打赢。大规模战争本质上就是一个大型系统工程。韩信所部刚进齐国时，面对齐楚联军并不占优势，直到曹参、灌婴率领的援军赶到，战场态势才发生了扭转。而且，这几个人是平级的，不存在谁领导谁的问题。

这就好比我们举全公司之力去做一个大项目，在进行到某个关键环节时，其中一个部门经理突然向董事会提出要给自己升职、加薪，还得有干股，否则自己就撂挑子让整个项目陪葬，这并不是以功讨赏，这叫“趁火打劫”。任何一个头脑清醒的领导者，面对这样一个高管，肯定会对其忠诚度产生怀疑。

大汉建国后，刘邦找机会罢黜了韩信的齐王，改封他为楚王。如此，让他从自己原先经营的老部门里出来，换到一个新地方，其实还是为了削弱韩信的权力。如果韩信当时的眼界能够大一些，其实很容易就能看清当时的局面：天下初定，民间十室九空，百姓多半家徒四壁，整个国家都亟待休养生息。如此薄弱的经济基础，根本养活不了那么多功臣勋贵、异姓王。

皇帝是天下之主，不负功臣，就要负百姓。这种局面下，不论谁做皇帝，不论他是不是薄德寡恩，最终都只能是一个选择——宁负功臣，不负天下，否则用不了几年天下还得大乱，到时候大家谁也跑不了。无须再考虑其他因素，单凭这一条，就意味着削藩和废异姓王，必然是汉帝国的大势所趋。

然而韩信对此却浑然不觉，依然保持着他的迷之自信和肆意妄为。封一个无赖做市公安局局长，祸害的好歹还只是一个市，可之后他竟然又私自收留了前楚国大将、正被长安通缉的甲级战犯钟离昧。长安几次要人，身为楚王的韩信都给顶了回去。

事情到这一步，就已经不是不依法行政的问题了，而是在公然对抗中央政府的权威。在韩信眼里，这件事其实就和他用百钱羞辱那个亭长一样，就是泄私愤。而对身在长安的刘邦君臣而言，这意味着韩信在招降纳叛，这是要反的前兆，逼得刘邦不得不亲自南下视察韩信的楚地。

韩信一看事闹大了，立马慌了神，直接把钟离昧杀了，带着他的人头去见皇帝。如此，在旁人看来，这种死无对证的局面反倒更让人起疑。借着这件事，刘邦下令夺去了韩信的王位，改封为淮阴侯。这里我们需要说明的是，同一时期，萧何、陈平、张良、曹参、灌婴、樊哙这些刘邦的功臣和嫡系，他们最高的爵位不过是侯爵。所以刘邦这次对韩信的处置，其实还是很克制的。韩信虽然没了实际权力，但是荣誉、地位、财富还都是保留的。

韩信被处分之后，曾去舞阳侯樊哙府上做客。当时樊哙是汉朝左丞相外加刘邦的妹夫，他对正在走背字的韩信依然待之以王侯之礼。可是，当樊哙前脚刚客客气气把他送出大门，韩信就来了一句“我这辈子竟然落得和樊哙这帮人为伍”。居然连说话的基本礼节都不讲究了！于公于私，樊哙和韩信之间并没有什么利害冲突。人家也没得罪你，没必要看谁不顺眼就“怼”谁吧。

而最终把韩信送上断头台的，是与他素来交好的陈豨。陈豨突然发动叛乱，刘邦当时恰好领兵在外，长安城处于极度空虚的状态。这种情况下，韩信在吕后和丞相萧何眼里，就成了一颗随时可能爆炸的不定时炸弹。在此之前韩信种种让人生疑的举动，必然会再次浮现在他们的脑海里。这颗炸弹一旦炸了，则天下都可能要跟着大乱。到这一步，韩信

自然是必死无疑，这和他当时心里究竟是怎么想的，没有一点关系。
其实说到底，性格和心态本质上同样是智慧的一部分。

黄老之术：“不折腾”的智慧

如今研究“国学”的都知道这么一个概念——黄老之术。这个学说是从汉高祖刘邦开始比较推崇，历经吕后专权、文帝、景帝几代被发扬光大的。但是到了汉武帝时期，这套理论就不再受皇帝待见了。我们这里要讨论的并不是这套学说本身，而是它背后的一些东西。

把黄老之术落实在政策层面，简单概括就是俩字：无为，三个字就是：不折腾。当时的西汉中央政府要做的事就是休养生息，尽量什么也不干预。

西汉的政治体制是“一国两制”，函谷关以西，延续秦朝时的郡县制，算是中央政府的自留地；函谷关以东，就是封国制了，封王们在封地有官员任免权、收税权甚至武装力量。

那段时期基本也不上马什么大的基建项目，财政支出少，财政收入自然也就不需要太多，对老百姓保持低税率。汉高祖刘邦时期，农业税的税率是“十五税一”，文景两代皇帝进一步降到了“三十取一”，这是一个什么概念呢？用现在的话说，就是从事实体经济的个税最高也就缴到3.3%，这也是中国古代税率最低的时期。文帝时代还进一步废除了过关传制度，也就是商品跨地区运输，不再需要政府批文了。

对外，面对不断袭扰西北地区的匈奴人，政府采取的是和亲政策，就是用钱和女人来买太平。

汉朝皇帝对自己同样是不怎么折腾，汉高祖刘邦修了未央宫和长乐宫以后，长安的首都圈基本就没怎么变过，到了汉文帝时期，宫室、仪仗队、专车等全是从上一代继承下来的，一点没增加。

几十年下来，成就了历史书里著名的“文景之治”。一般的史学界的说法，这是西汉王朝无为而治的结果，这个说法不算错，但也肯定不全面。

其实无为而治并不新鲜，拿现代企业打个比方，一个企业在经历了上升期以后，在市场上有了自己的一席之地，这时候只要保证资金链稳定、上下游稳定、内部人员稳定，基本就可以无为而治了，那些为改而改的所谓的改革、企业文化，其实都是毫无必要的。无为而治的大前提是企业已经完成了上升期。

所以说，这种“无为”不是无条件的。两千多年前，西汉王朝的建立一个比较特殊的地方在于，在它之前还有个秦朝。大秦帝国用了十四年

的时间，打击了地方豪强，兴建了遍布全国的道路基础设施、水利设施，修了长城，顺便把各地大族、有钱人大部分迁居到了关中，也就是秦汉时代的首都圈，让这里的经济总量对其他地区形成绝对优势，除此以外，秦朝还给汉朝留下了一套完整成熟的法律体系……

一个统一国家的基本框架已经完全建成了，而秦始皇一家把能得罪的势力也统统得罪了。因为一系列国家的超级工程密集上马，大干快干，导致国家消费不足、投资过热，最终财政崩溃，秦朝灭亡。汉朝开国之后，通过秦的教训，从刘邦开始，几代皇帝都形成了这样一个认知：既得利益集团是国家的大患，但是硬“怼”利益集团，也是一件很危险的事。

我们知道，从春秋战国时代开始，各个诸侯国都热衷于变法，也就是改革。虽然各国变法的路径不一样，但是基本目标都是那几个：强化中央集权、打压贵族利益集团、培养壮大平民中产阶层。说白了就是重新分蛋糕，让更多的人能够收益，这样大家才会跟着国君一起打仗，国家才能在战国乱世里生存下来。

因为正处乱世，能够给一个国家安安静静做内部调整的时间并不算多，所以当时的变法都比较着急，想力争在一代人的时间里一蹴而就，结果往往招致既得利益阶层的集体反扑，最终导致改革措施要么大为缩水，要么彻底失败。四百年的时间里，最后真正完全成功的只有秦国一家，所以最后是秦统一了天下。

这段历史，汉朝历代皇帝们是看在眼里记在心上的，他们非常清楚，在战场上把项羽弄死不难，但是要动既得利益集团盘子里的蛋糕，却是难上加难。

所以，自刘邦开始，汉朝的政策就是进三退二——秦朝进三步、汉朝退二步。无论是“一国两制”，还是低税率，本质上都是在给既得利益集团让利。秦始皇打了他们一棒子，汉朝给了他们一个甜枣，于是利益集团就可以和中央之间暂时相安无事。两边不斗了，老百姓也就不会受到殃及，于是就可以安心种地，国家经济就可以休养生息。中央政府最大限度地利用前朝遗产，抑制皇室的开销，减少财政支出，民间的税收负担自然也就跟着可以减轻。

所谓汉承秦制，汉朝继承的不只是秦朝的法律制度，同时也包括秦的国家建设成果，所以如今我们总是说“秦汉”，因为这俩朝代从国家传承上说是一体的，同样，隋唐也是这样。

放在今天，当机构面临改革重组的问题时，同样需要考虑张弛有度。在第一代改革者脑子里必须有这么一个概念：守十方可得之六七。什么意思呢？面对利益受损者的反弹，多数改革最终都必然要有所回调，你今天做到了十，后任才有进三退二的空间，最终才能留下六七

分，而这很可能就是机构重组后的最终成果。

作为继承者，退让也绝非是无原则的，更不是可以一退再退的。汉朝开国之初，以函谷关为界，一国东西两制，这就给中央集权制度保留了半壁江山，而且还是含金量最高的半壁，同时，与这套制度匹配的法律体系也被保留了下来。

西汉开国几代皇帝的“无为”，说到底也只是“为”得不太明显而已。汉文帝时期，距离汉朝开国已经好几十年了，跟着刘邦的那一批元老因为年龄的关系，影响力已经开始下降了，于是汉文帝抓住机会，软硬兼施，把老一代的功臣迁出了长安。这样一来，皇帝就摆脱了这些元老大臣的掣肘。否则他们都是汉文帝他爹那一辈的，一旦摆起资历来，即便你是皇帝也得让人家三分。如此这般，汉文帝就赶在勋贵集团的年轻一代彻底成势之前，削弱了一支既得利益集团。

刘邦时代开始的低税率政策不光使老百姓受益，最大的获利者还是地方上的豪强。低税收使得这些富人迅速积累起大量的财富，他们开始疯狂兼并土地，甚至私自铸钱发行货币，这基本就是奔着做土皇帝去的。所以在文帝、景帝两代，通过严打的方式打掉了不少不法豪强。同时，通过国家政策向平民阶层倾斜，进一步保证豪强不至于做得太大。

到了汉景帝时代，汉朝中央政府开始进一步削弱诸侯的权力。虽然说中间出了“七国之乱”，逼着汉景帝不得已杀了晁错，但是这在某种程度上加速了中央政府削藩。函谷关以东封国，在行政级别上降到了郡一级，面积也大为减少。封国内官员的任免权、司法权和商业税等权力，也逐一被中央政府收回。

我们说了一圈，这些举措和战国时代诸侯国的变法，在本质上是一样的。但是对比战国时代，汉朝这些政策推进的顺利程度就要强太多了。究其根由，一是之前有秦朝十四年高压政策垫底儿；二则是汉朝初期虽然朝廷也是内忧外患，但环境的恶劣程度比起战国时代还是要好太多，外部压力小，很多事就没必要集中起来一蹴而就。从刘邦到汉文帝、汉景帝，其实都在推进中央集权和打压既得利益阶层，只不过他们把这个过程分解得非常细碎，每个时间段里只会集中力量推进一两个政策，这样引起的反弹小，而中央政府也可以集中精力去推，时间成了降低难度最好的稀释剂。

这种小碎步的模式，看似容易，但是得有一个至关重要的要素，就是政策必须有连续性。汉朝这种看似无为实则大有为的政策，从刘邦到汉景帝延续了三代君王，到汉武帝时，才最终一举完成，彻底结束了无为而治的时代。秦国的变法是秦孝公一代完成的，可是从他往后一直到秦始皇，七代君王始终顶着既得利益阶层反弹的压力，这也是政策的高度延续。

一个国家也好，一个企业、一个团队也好，如果无法维持这种政策的延续性，那么任何看似非常美好的改革方案，最终都只能是一张画上的饼。

如果对秦汉时代做一个总结，可以这么概括：一次成功的改组，肯定得有人做“恶人”才行，这样才能为后来者留出余地。而作为后来者，绝不能抱着摘桃子的心态，肆意挥霍前任的成果。退让妥协可以，但绝不能无原则地退让，而且这种退让，日后还是要慢慢找补回来的，这就需要政策可以在几代领导者之间连续下去。

说到底，改革绝不是一件易事。

尾声

对于我们普通人，历史究竟意味着什么？当然，我们完全可以把它当成一种丰富谈资、提升个人形象的装饰品，或者干脆就是个人消遣。但是如果你还有更高的追求，那么历史对我们的意义将是非同寻常的。

在如今这样一个网络高度发达的时代，人们永远都不会缺乏信息，我们经常处在一个信息过度的状态。面对纷繁复杂的新闻、热点事件，我们会发现，我们的判断力其实并没有得到根本性的提升，相反，看得太多，反倒让我们没有更多时间去思考。

这个时候，暂时停下来，把那些新闻热点暂时搁置在一边，我们去梳理一些年代久远的事情，反倒可以让头脑恢复清醒和冷静。而这些能使人清醒的东西，就叫“历史”。

从史前一万年到现在，人的生理构造其实并没有发生多大的改变，这意味着我们身上有着和老祖宗差不多的需求和欲望。因为这个原因，事实上，权力、经济乃至人际交往的基本原则，从古到今并没有什么根本的区别，或者说，历史上从没有过多少“新鲜事”。

相对于那些发生在我们身边的几周以前的新闻热点事件，显然在看待几百几千年前的事情时，人们更容易保持超然的心态。这也就意味着，我们在看历史时，更容易总结出对我们有用的基本原则和基本规律。历史最大的价值就在这里。

一段历史，无论其本身是黑暗还是光明，都不影响其中的智慧含量。对于历史，正确的态度既不是戏谑，也不是当祖宗牌位一样顶礼膜拜，而是以一种更加技术化的角度去切入，去一步步地解剖它——王朝兴，是因何而兴；王朝亡，是为何而亡。真正有价值的历史，其实就像是一份份的王朝验尸报告和病理分析报告。

知识不等于智慧，知识有书籍作为载体，我们只要肯去学，掌握某一领域的知识并非难事，而智慧则不然，它永远都只可能存在于一个个的具体事件当中，需要我们自己去总结。知识就好比录入电脑的各种数据，智慧相当于这台电脑的CPU，而人，就是这台电脑。

在一次次对历史的解剖中，我相信智慧会在不知不觉间慢慢地渗入我们的头脑。

Table of Contents

[版权信息](#)

[前言 历史与「智慧经济」](#)

[1 权力，人所欲也](#)

[大禹治水：掌握实质性权力](#)

[纣王自焚：背锅侠能力太强](#)

[吴起之死：权力的理解偏差](#)

[韩非入秦：阴谋与阳谋](#)

[赵武灵王：制度比个人更有用](#)

[完璧归赵：眼界决定成败](#)

[纸上谈兵：执行者的无奈](#)

[2 底牌是定好了的](#)

[商鞅变法：成功的改制重组](#)

[冰炭同炉：秦法与激赏体制](#)

[《吕氏春秋》：精准的营销推广](#)

[李信伐楚：有担当的领导才可爱](#)

[李斯上位：从郡吏到丞相的攀爬](#)

[二世而亡：秦帝国的起落](#)

[3 想成大事，得知道这些](#)

[取舍有方：“格局”影响未来](#)

[搅局之道：规则的把握与利用](#)

[内行外行：“统”“治”需分离](#)

[怀才不遇：见识与能力不是一回事儿](#)

[4 背后有人，才好折腾](#)

[项羽之殇：从奋斗的落魄贵族到自刎的西楚霸王](#)

[刘邦称帝：心理定价与格局](#)

[萧何择主：育木而栖](#)

[德不律人：贤者居其位，能者在其职](#)

[韩信失势：议价权因何贬值](#)

[黄老之术：“不折腾”的智慧](#)

[尾声](#)