臺灣警察專科學校警專學報，民國 104.10
第六卷第二期：197-211 頁

# 論漢初名臣陳平出謀獻計化解危機

# The Thesis of Chen Ping's Wisdom and Crisis Management

陳連禎[1]　　陳昭佑

Chen Lien-Chen　　Chen Chao-Yu

## 摘要

《史記‧陳丞相世家》寫出陳平不平凡的奮鬥與求生心路歷程，陳平出身窮困，竟敢娶剋死五任丈夫的富家女。他為淑世而一路逃亡至功成名就，尤其精彩。而《史記‧陳丞相世家》對陳平一生才華最精簡的描述，便是「凡六出奇計」。他畢生所作所為，動見觀瞻，舉足輕重，都真正做到為人臣、為幹部應有的責任，臨危不亂，「銷患於未形，保治于未然，俾身全而主安」。陳平棄楚奔漢，漢王立刻重用，從此楚、漢相爭主客易勢。尤在面臨危厄時，陳平的危機管理心法，更是無人能企及，幾至化境。陳平投奔漢軍陣營後，首度為劉邦解除滎陽被圍之危，他所提出的兩大奇計，究竟有何可圈可點的特質？此外，劉邦病危時，樊噲被讒之禍起，陳平亟思化解呂氏與功臣集團和劉姓子孫彼此間對立的衝突風險，陳平捲入呂后政爭，成為政權保衛戰激烈鬥爭最主要的關鍵人物，而這同時也是陳平政治生涯得以重新開展的另一轉捩點。在這項危機上，陳平如何轉危為安，其重要關鍵內容，值得深入討論。

關鍵字：《史記》、〈陳丞相世家〉、陳平、危機管理。

## Abstract

*The life of Minister Chen* in "Historical Records"is about the extraordinary life of Chen Ping. Chen Ping, growing up in a poor family, gets married with a widow who had five ex-husband dead. Chen strives to succeed, fleeing from one country to another. If one wants to sum up for his life in one sentence, it will be, "He made six excellent scheme." All he has done is what a courtier and a leader should do. After Chen leaves Chu and goes to Han, Han becomes more powerful and Chu becomes less. When encountering difficulties, he does

[1] 前臺灣警察專科學校校長，現為臺灣警察專科學校兼任教師。

almost the greatest crisis management. For example, he help Liu Bei go through the crisis in Ying Yang. Moreover, he also goes through the queen's fight for the throne and reaches another peak of his career, which is worth discussing.

Keyword: Historical Records, The life of Minister Chen, Chen Ping, crisis management

## 壹、前言

太史公有一段慘不忍睹的痛苦經驗，痛得幾乎想要自殺，但為了完成父親臨終的遺願與心中承諾與許下的不凡願景，他強忍悲痛選擇宮刑，設法存活下來，才有機會著書立說，終成一家之言，意在「述往事，思來者」，一則讓後世人類了解他的真心誠意，二則請後人記取歷史教訓，不要重蹈前人覆轍。《史記・陳丞相世家》寫出陳平不平凡的奮鬥與求生心路歷程，也道出他為自己的前途發展、為亂世政府逆勢取勝的不凡經驗，都為劉邦立即解決問題的系列報導，其中有太史公的肯定之處，也有隱含感慨之風。

陳平出身窮困，竟敢娶剋死五任丈夫的富家女。他為淑世而一路逃亡至功成名就，尤其精彩。而《史記・陳丞相世家》對陳平一生才華最精簡的描述，便是「凡六出奇計[2]」。他畢生所作所為，動見觀瞻，舉足輕重，都真正做到為人臣、為幹部應有的責任，臨危不亂，而「銷患於未形，保治于未然，俾身全而主安[3]」。陳平棄楚奔漢，漢王立刻重用，從此楚、漢相爭主客易勢。尤其劉邦在面臨危厄時，陳平的危機管理心法，更是無人能企及，幾至化境。

本文限於篇幅，未能將六大奇計全盤托出，僅從陳平投奔漢軍陣營後，首度為劉邦解除滎陽被圍之危，他所提出的兩大奇計，究竟有何可圈可點的特質？此外，劉邦病危時，樊噲被讒之禍起，陳平亟思化解呂氏與功臣集團和劉姓子孫彼此間對立的衝突風險，陳平捲入呂后政爭，成為政權保衛戰激烈鬥爭最主要的關鍵人物，而這同時也是陳平政治生涯得以重新開展的另一轉捩點。在這項危機上，陳平如何轉危為安，其重要關鍵內容，值得深入討論。茲將從這三點奇計上，針對史料進行梳理，再對史實加以解說，以見陳平危機處理之殊勝。

## 貳、危機意義及其特性

[2] 〔西漢〕司馬遷：《史記・陳丞相世家》，北京，中華書局，2014 年，第 2487 頁。

[3] 謝冰瑩等：《新譯古文觀止》、方孝孺〈遜志齋集・豫讓論〉，臺北：三民書局，2006 年，第 960 頁。

從行政實務的角度言，危機係指政府或組織在沒有預警情形下，突然爆發的特殊事件，這種情況可能威脅到國家的生存發展，或造成人民的生命、安全、財產損失等不良後果；而迫使權責機關或決策者必須在極短的時間內做出決定，並即時採取有效行動[4]。人生何處無危機，國家安全、政府穩定也處處潛藏危機，幾乎天天危機四伏，或隱或見，或伏或顯。明朝方孝孺〈深慮論〉:「慮天下者，常圖其所難，而忽其所易；備其所可畏，而遺其所不疑。然而禍常發於所忽之中，而亂常起於不足疑之事。」高如國家大事，小至社區瑣事，每天都有可能發生危機，主要出於疏忽細節，也就是魔鬼藏在細節裡，「不足疑之事」都被忽略了，危機發生才讓我們疲於奔命，急於滅火而不暇。秦末紛擾，各地反秦，劉邦雖非首義，但一路征戰，兇險極多，必有能人善策畫化解危機，陳平正可謂是劉邦處理危機的貴人，不僅解其所難，也不忽其所易，才能明哲保身，善始善終。

一般而言，廣義觀點危機的類型不外乎天然危機，如天災地變；科技危機，如核電廠爆炸事件；衝突危機，如施放毒氣；價值扭曲，如阿帕契事件；欺騙危機，如跨國詐騙集團等。其中，尤以戰爭危機的破壞與影響力最大，戰國時期秦趙長平之役一次坑殺四十萬趙卒，堪為戰爭殘酷的代表，故本文以楚漢之戰為案例。

## 參、危機管理

宋代蘇軾〈范增論〉:「《易》曰:『知幾其神乎！』《詩》曰:『相彼雨雪，先集維霰。』增之去，當於羽殺卿子冠軍時也。」知「幾」何其難也，幾之難以發現，在於人們常常自我感覺良好，大而化之，才會忘記蛛絲馬跡的細微線索。蘇軾批判范增，一如我們看蘇軾，都一再重蹈覆轍，不斷忘記歷史的教訓。我們不得不承認，危機管理絕非易事。倉中鼠的李斯看見三川郡守的兒子返鄉的大好風光，已然嗅出危機的險訊，而發出喟嘆:「嗟乎！吾聞之荀卿曰『物禁大盛』。夫斯乃上蔡布衣，閭巷之黔首，上不知其駑下，遂擢至此。當今人臣之位無居臣上者，可謂富貴極矣。物極則衰，吾未知所稅駕也！」[5]，明萬曆年間內閣首輔張居正威權震主，盛極而衰，其中的感嘆，如出一轍。

芬克（Fink,1986）認為，任何為防止危機發生，為消除危機產生的風險與疑慮，所為之應變準備措施即是危機管理。吳定等定義危機管理，主張機關組織針

[4] 吳定、張潤書、陳德禹、賴維堯，《行政學(二)》，臺北：國立空中大學，1996 年，第 247 頁。
[5] 〔西漢〕司馬遷：《史記‧李斯列傳》，卷 27，第 2547 頁。

對潛在或當前的危機，於事前、事中、事後所採取一連串的因應措施；其目的在針對危機的急迫、威脅與不確定的特性，危機發展的不同階段，進行預測、計畫、檢討和調整，預期有效預防危機、處理危機、消弭危機於無形。另依據密卓夫（Mitroff）進一步以危機管理的重點在把握五大工作計畫：一是危機訊息的偵測。危機爆發前，常有持續出現的先兆，有的機關組織礙於認識能力的不足，或組織文化的限制，常有漠視及低估危機警訊的習慣。因此，危機管理的目的，即在增強預判危機的感應能力，務期做好事前防範，見微知漸，未雨綢繆。二是為避免事出突然、進退失據，必須針對組織的特性，妥善準備、規劃。三為控管損害，須按計劃，進行實地演練，有效地檢測，檢討缺失，善為修正。四要妥為善後，妥善復原，可使危損降到最低。最後危機管理的精神在於不斷地學習、檢討、評估而修正[6]。

陳平處於危險情境，總能嗅出不對勁的不尋常氣息，進而防微杜漸，而善築安全防火牆，做好危機預防。至於身陷危機之中，也善知彼己的優點、缺失、威脅、機會分析，穩當妥處，謀國也謀身，其危機的控管功力西漢一代無人出其右。

## 肆、以陳平所獻三大奇計，見其危機處理長才

陳平雖六出奇計，但為劉邦以重金離間項羽君臣，卻是他從楚軍陣營投奔漢軍，所獻上的第一個奇計。這個奇計是為解決劉邦首度與項羽爭戰，所陷入的滎陽危機。陳平以重金離間楚軍陣營固然能抒解劉邦極大的困境，但漢軍畢竟糧道已斷，兵少食盡的情況下，使劉邦已再也無法勉強地鎮守滎陽。於是陳平便順著紀信救主的請求，再為他加碼籌畫，好使劉邦君臣能夠更順利地逃出滎陽。待劉邦稱帝后，子嗣爭奪戰已如火如荼的展現，劉姓子孫與功臣集團對呂氏外戚的攻防戰，竟于劉邦病危前，便已公然地浮於檯面。面對如此紛雜的政局，陳平又如何機智地巧妙化解危機，還能保住一身的安危，更能搏得呂太后的重用和信賴，也是認識奇才陳平的一大重要內容。

### 一、以重金離間項羽君臣，解除滎陽危機

（一）漢王彭城慘敗後，再陷入滎陽危機

劉邦屢敗屢戰，漢二年，率五十六萬大軍突襲項羽根基地彭城，未料反被項羽以寡擊眾，潰不成軍。他逃到滎陽再起，不到一年又被項羽斷糧圍困，陷入危機重重。據《史記・項羽本紀》載：

[6] 張潤書：《行政學》，臺北：三民書局，2012 年，第 473 頁。

> 項王之救彭城，追漢王至滎陽，田橫亦得收齊，立田榮子廣為齊王。漢王之敗彭城，諸侯皆複與楚而背漢。漢軍滎陽，築甬道屬之河，以取敖倉粟。漢之三年，項王數侵奪漢甬道，漢王食乏，恐，請和，割滎陽以西為漢。項王欲聽之。歷陽侯范增曰：「漢易與耳，今釋弗取，後必悔之。」項王乃與范增急圍滎陽。

漢二年春，劉邦率五十六萬聯軍，直搗項羽的故鄉彭城。四月，便將彭城給佔領。劉邦所以能順利取勝，主要是因項羽此時不在彭城，他已領軍至齊國平亂，才給劉邦輕易攻佔彭城的機會。等項羽打回彭城後，一個上午，漢軍便被慘烈地擊敗，導致劉邦竟只和十餘人倉促逃跑。彭城兵敗後，漢軍氣勢大減，投靠劉邦的諸侯王隨即皆改弦更張地從楚叛漢，使他在局勢上頓時陷入極度的弱勢。儘管如此，劉邦仍不氣餒，他還是將軍隊駐紮在滎陽，構築運糧的甬道與黃河相連，以利運輸敖倉糧食。但這後勤戰備工事沒多久便被項羽察覺，漢三年，項羽多次領兵侵略甬道，使漢軍糧道被阻，無法運糧，而導致漢軍糧食短缺。劉邦再次陷入危機，只好向項羽請和，提出以滎陽為界：滎陽以西歸漢，以東歸楚。

項羽本想接受議和，但歷陽侯范增卻極力阻止，說此刻的漢軍陷入缺糧的重大危機，最容易應付了，若不及時攻下，日後必會後悔莫及。項羽覺得范增所言極是，便同意范增的建議，更加緊急包圍滎陽，使劉邦的處境更陷入困境。

（二）陳平先知人再獻策施計

劉邦被困滎陽，憂慮不已，便與陳平商議對策，陳平於是向劉邦分析楚、漢兩方的局勢：

> 項王為人，恭敬愛人，士之廉節好禮者多歸之。至於行功爵邑，重之，士亦以此不附。今大王慢而少禮，士廉節者不來；然大王能饒人以爵邑，士之頑鈍嗜利無恥者亦多歸漢。誠各去其兩短，襲其兩長，天下指麾則定矣。然大王恣侮人，不能得廉節之士。顧楚有可亂者，彼項王骨鯁之臣亞父、鍾離昧、龍且、周殷之屬，不過數人耳。大王誠能出捐數萬斤金，行反閒，閒其君臣，以疑其心，項王為人意忌信讒，必內相誅。漢

因舉兵而攻之，破楚必矣[7]。

陳平強調，項羽最大的優點，便是發自內心的「恭敬愛人」，於是廉節之士和講究禮儀者，都會情願歸順於他。但劉邦正好與他相反，為人常傲慢不羈又缺乏禮節，導致廉節之士多不願前來。不過劉邦有一極大的優點，卻是項羽始終遠遠不及的；劉邦待人十分大度，對有功之士，都捨得賜予爵位封邑，不像項羽捨不得獎賞有功的部屬，老是「人有功，當封爵者，印刓敝，忍不能予[8]」。項羽準備好分封立下戰功者的印信，已在項羽手中把玩到磨掉棱角了，還是不肯封賞出去。爵位既然不肯大方封賞出去，因而縱然為項羽立下再多戰功，又有何用？人都是理性思考的，想的無不是自己的利益，奮勇征戰，不外圖利自己。若干缺乏骨氣，惟利是圖的奪利小人，肯定無法長期留在項羽帳下，而是情願爭著前來投靠劉邦。如今若要解決眼前的滎陽困境，除了得去掉劉邦自身的短處，發揮長處外，不妨以重金對楚軍施行反間計，以離間項王君臣的互信關係。只要楚軍陣營自亂，仗就打不下去了，漢軍便可趁勢取勝。

項羽軍營中，經過評估後公認最忠誠耿直的敢諫之士，莫過於范增、鐘離昧、龍且及周殷等四人。漢王只要肯拿出幾萬黃金，買通楚軍陣營，施以反間計，便能謠言四起。項羽一向猜忌信讒，肯定會聽信謠言而生起疑心，引發內部的疑忌而相互誅殺。此時漢王再派兵攻打，肯定能大大削弱楚軍的實力。劉邦聽了十分欣喜，也認為陳平確實說中了項羽要害，畢竟陳平曾在項羽帳下擔任都尉[9]，對項羽習性比誰都瞭解。反秦戰爭期間，劉邦也曾隨項羽一同攻打城陽（今山東鄄城東南），一同向西略地，與秦軍交戰，並于秦二世二年八月，斬殺了任三川郡郡守的李斯之子——李由[10]。劉邦肯定也察覺出，項羽固然憐愛士卒，但氣度卻過於狹小，猜忌心重，如此上下不親，確實易於離間。

果如陳平所言，劉邦比誰都大度，竟能毫不猶疑地便拿出四萬斤黃金，交予陳平，任憑他隨意處置。只要能離間成功，錢怎麼用？用了多少？他

[7] 〔西漢〕司馬遷：《史記・陳丞相世家》，卷 56，第 2483 頁。
[8] 〔西漢〕司馬遷：《史記・淮陰侯列傳》，卷 92，第 2612 頁。
[9] 〔西漢〕司馬遷：「（漢王）問曰：『子之居楚何官？』（陳平）曰：『為都尉。』」《史記・陳丞相世家》，卷 56，第 2482 頁。
[10] 〔西漢〕司馬遷：「使沛公、項羽別攻城陽，屠之。……沛公與項羽西略地至雍兵之下，與秦軍戰，大破之，斬李由。」《史記・高祖本紀》，卷 7，第 446-447 頁。

全不過問也絕不干預。這事若發生在別人身上，或許並不特別值得一提，但發生在陳平身上，就愈發顯出了劉邦的高超氣度。畢竟陳平才剛遭周勃、灌嬰向劉邦進讒言，說他「盜嫂受金[11]」。這個謠言才剛落幕，陳平的操守還正值猜疑階段，盜嫂有無其事值得懷疑，而受金部分陳平可一口坦承不諱，此刻劉邦卻毫不顧忌，大筆一揮，便把四萬斤黃金全撥給了陳平。這事恐怕任憑是誰都難以辦到，但劉邦卻超乎尋常的開了先例。因為他深信陳平的奇計與能力。

（三）先間將再間相

至於離間項羽陣營大將鐘離昧的手法，也並不怎麼高明，不過是在項羽最捨不得分封的軍功上，大作文章罷了。據《史記・陳丞相世家》載：

> 陳平既多以金縱反間于楚軍，宣言諸將鐘離昧等為項王將，功多矣，然而終不得裂地而王，欲與漢為一，以滅項氏而分王其地。項羽果意不信鐘離昧等[12]。

陳平拿了大量黃金，在楚軍陣營裡買通一些好利忘義之人，讓這些拿到好處的小人四處大量地散佈謠言，說鐘離昧等替項王領兵作戰，已不知立下多少戰功，但卻始終得不到裂土封王的獎賞。鐘離昧等將領，都已十分不滿，想要與漢王聯合，一同消滅項王，以瓜分楚地，如此便可各自稱王。陳平見縫插針，成功離間項王與猛將，讓項王信以為真，不再信任自己人。此計得逞，其原因是陳平是離楚奔漢，對項王內部人事有相當的瞭解與掌握人性。

陳平離間楚營的手法雖極度平凡，但卻也擊中了項羽的要害，將項羽最大的弱點——捨不得分封的心理，說得非常透徹。在項羽的陣營裡，只有黥布被封為九江王，鐘離昧和龍且都有未曾受封的心理困境攤在陽光下。陳平使用的是一石二鳥之計，倘鐘離昧和龍且等心有未甘，聽了這謠言肯定會十分震驚。但震驚之後，竟見項王不再信任他們，是否會同韓信、陳平等一樣地逃離項羽陣營，也是個未可知的事。即使鐘離昧和龍且等皆撼

[11]〔西漢〕司馬遷：「平雖美丈夫，如冠玉耳，其中未必有也。臣聞平居家時，盜其嫂；事魏不容，亡歸楚；歸楚不中，又亡歸漢。今日大王尊官之，令護軍。臣聞平受諸將金，金多者得善處，金少者得惡處。」《史記・陳丞相世家》，卷 56，第 2482 頁。

[12]〔西漢〕司馬遷：《史記・陳丞相世家》，卷 56，第 2484 頁。

動不了，仍舊忠於項羽，但只要項羽對手下將領都生起疑心，就一定會儘量減少讓他們領兵作戰的機會。沒了這些猛將的幫襯，就等於是給了困境中的劉邦緩解不少壓力，即使滎陽危機一時未解，也能讓漢軍陣營略略鬆了一大口氣。

陳平主要離間的對象，是項羽的亞父范增。他離間范增的手法其實也十分簡單，當項王派使者前來時，劉邦只要先讓人端上牛、羊、豬等上等美食，以表示極度歡迎。等使者坐定後，再假裝驚愕的說，原先還以為是亞父的使者，沒料到怎會是項王的使者。說罷竟將美食撤去，全換上粗劣的飯食，以羞辱項王的使者。項王使者自然十分震驚，回到楚軍陣營後，便立即前去報告項王。項羽聽後，果然開始猜忌范增，便逐漸奪去范增的權力。范增知情後非常憤怒，便對項羽說，天下事已大體確定，您就自個去幹大事吧，請准允我帶著這把老骨頭，歸隱故鄉吧！范增這番極度失望又非常無奈的話語，竟沒喚醒項羽的良知，也未能使項羽察覺，是否已中了劉邦所設下的離間圈套。項羽竟無情也無知的允諾范增，任憑他離去，范增豈能不心寒，在情緒極度失控下，還未走回彭城，范增背上便生出毒瘡，發作致死。

但問題是，這麼膚淺的手法，為什麼卻能輕易把項羽給欺騙呢？其實這也正是項羽最不及劉邦的其一特點——從不知善聽，也從不知要善問。項羽出身貴族，重視規矩禮儀，他一向高高在上，不若劉邦雖出身卑微，但卻懂得明察事理。其實項羽只要多詢問曾出使過漢營的其他使者，或與范增有段旁敲側擊的細談，或靜氣平心分析其中曲折，再分析此一使者察言觀色的情境變化，判別此一情資來源的可信度與可靠性，自然不會輕易受騙了，也就一定能發現出其中的矛盾。但項羽除了太自信、太果斷外，也過度好勝及自尊心過強，使得他從不善聽，也從不善問，只會憑著眼前見聞，便無知的斷定一切。

其實項羽並非那麼輕信謠言，但是三人成虎，他已先對猛將鐘離昧等的忠誠度起了疑心，對自己沒有十足的信心，決定派人實地到漢營一探究竟。據《史記・陳丞相世家》：

> 項王既疑之，使使至漢。漢王為太牢具，舉進。見楚使，即詳驚曰：「吾以為亞父使，乃項王使！」複持去，更以惡草具進楚使。楚使歸，具以報項王。項王果大疑亞父。亞父欲急攻下滎陽城，項王不信，不肯聽。亞父聞項王疑之，乃怒曰：「天下事大定矣，君王自為之！願請骸骨歸！」

歸未至彭城，疽發背而死[13]。

《史記・項羽本紀》同樣記載陳平獻計，執行到位後的功效。果然完全如劉邦第一謀士陳平料事如神，先離間項王的大將，再氣走楚營的首席軍師范增。陳平先後為劉邦除去項羽最得力的將、相，居功厥偉。

> 漢王患之，乃用陳平計閑項王。項王使者來，為太牢具，舉欲進之。見使者，詳驚愕曰：「吾以為亞父使者，乃反項王使者。」更持去，以惡食食項王使者。使者歸報項王，項王乃疑范增與漢有私，稍奪之權。范增大怒，曰：「天下事大定矣，君王自為之。願賜骸骨歸卒伍。」項王許之。行未至彭城，疽發背而死[14]。

不可否認的是，項羽的戰鬥力實在太驚人，即使范增、鐘離昧等被離間成功，導致楚軍陣營的人事起了大風波，項羽依舊非常能打，仍是把劉邦打得招架不住。為了能徹底地解除滎陽之危，劉邦再度向陳平問計，陳平的佈局情理得中，更出人意表，他於是順勢在紀信救主上，作了點小文章，使紀信救主之計，更趨圓滿地解除了劉邦的滎陽危機。

## 二、佈局紀信救主化解危機更趨圓滿

紀信眼見楚軍攻勢太猛，深恐劉邦會命在旦夕，便勸說劉邦：「事已急矣，請為王誑楚為王，王可以間出[15]。」紀信認為目前的情勢已太危險了，就請漢王讓他假扮成漢王去欺騙楚軍吧，如此漢王便能乘機逃出滎陽。在一旁聽聞此計的陳平，也感到確實只能如此了，便建議這事只能在夜裡進行，且還要故意放出二千名女子，以吸引楚軍的注意。於是：

> 陳平乃夜出女子二千人滎陽城東門，楚因擊之，陳平乃與漢王從城西門夜出去。遂入關，收散兵複東[16]。

[13]〔西漢〕司馬遷：《史記・陳丞相世家》，卷 56，第 2494 頁。
[14]〔西漢〕司馬遷：《史記・項羽本紀》，卷 7，第 409 頁。
[15]〔西漢〕司馬遷：《史記・項羽本紀》，卷 7，第 410 頁。
[16]〔西漢〕司馬遷：《史記・陳丞相世家》，卷 56，第 2484 頁。

> 漢王夜出女子滎陽東門被甲二千人，楚兵四面擊之。紀信乘黃屋車，傅左纛，曰：「城中食盡，漢王降。」楚軍皆呼萬歲。漢王亦與數十騎從城西門出，走成皋。項王見紀信，問：「漢王安在？」曰：「漢王已出矣。」項王燒殺紀信[17]。

陳平深知天時之利，選對時機進行脫困，劉邦果然在深夜掩護或乘夜色視線不佳而易於掩人耳目的情境下，率領著幾十個騎兵，從滎陽城的西門逃出，一直跑到成皋。這逃生一幕，實得力于陳平聲東擊西而誘敵成功，紀信則假扮成漢王從滎陽城東門出，但在紀信出來前，先是讓兩千名披甲的女子走出城門，以使楚軍圍攻。紀信再隨其後乘著黃屋車，車左邊掛上犛牛尾做的飾物，以彰顯出劉邦高貴的身份，以吸引楚軍的注意力。楚軍先是見著兩千名女子，再看到華麗的黃屋車，便肯定會推測，黃屋車裡坐的應當就是漢王劉邦。紀信見楚軍已被眼前景象所迷惑，便更加大膽地邊行邊喊叫著：「城中沒糧食了，漢王出來投降。」楚軍聽了都信以為真，直呼萬歲，打了這麼多年的仗，早就盼著這一天的來臨。楚軍於是將紀信帶至項羽面前，項羽見到紀信後，才察覺已中了漢軍設下的計謀，質問紀信，方知劉邦早已逃出城外。在極度盛怒下，項羽便把紀信給活活燒死了。

史料並未具體見到此計是陳平的獻策。但是如果從上述〈項羽本紀〉與〈陳丞相世家〉的文字記載來推測，紀信並非獨當一面的大將軍，他只是劉邦的一般將軍，真正出謀劃策的主導人物，應該還是劉邦最信任的謀士陳平所設的局。紀信滿腔熱血，矢志為救劉邦脫困而捐軀，他是壯士。因紀信只想到要犧牲自己，陳平卻用兩千名女子，來吸引住楚軍目光，好讓劉邦等一行人能順利西出滎陽。這兩千名女子未必會全都犧牲，當楚軍發現出來投降的竟皆是些手無縛雞之力的女子，肯定也會下不了手。一旦下不了手，楚軍的警備便會頓時解除，甚至轉成鬆散，目光只會盯著眼前突然冒出的女子，自然無暇關注他處。如此不僅能使從西門逃出的劉邦一行人，少掉追兵的威脅；同時還能使楚軍鬥志下降，既被眼前的女色所迷惑，也會想著欲早日收兵，好及時返回東邊的故鄉。陳平的奇計完全奏效，劉邦真正解決滎陽危機。

## 三、二度抗命，迅築防火牆

高祖十一年，呂后指令蕭何誘騙韓信，假稱劉邦已平定陳豨之亂，列侯群臣都得入宮慶賀。蕭何以此邀韓信一道入宮，一進宮門，呂后便令事先部署好的武

[17]〔西漢〕司馬遷：《史記‧項羽本紀》，卷 7，第 410 頁。

士，誅殺韓信于長樂宮鐘室[18]。韓信被殺才不久，梁王彭越也在當年的夏季被劉邦誅殺，還將他剁成肉醬，遍賜諸侯分食。兩位曾被封王的開國功臣，均于同一年都被殺害，被封為淮南王的黥布，自然心生驚恐，故而時「陰令人部聚兵，候伺旁群警急[19]」。黥布更加提高警戒，時時部署軍隊，還密切的關注鄰近郡縣的動靜，是否有任何軍事調動。功臣一個一個被誘殺，異姓功臣所處的情境一片風聲鶴唳。黥布極度擔憂，深恐下一個追殺令會臨到他身上，便總是終日皆惶惶不安。但無論黥布如何警備，終究仍是有人向劉邦指控其謀反，如此情況下，黥布縱然沒反意，也不得不反了。

（一）劉邦病危，功臣外戚內鬥

黥布反後，劉邦親率大軍前往會甄（安徽宿縣東南）平叛，黥布大敗，逃往江南，被番陽人給殺死。此次平叛，劉邦不幸為流矢射中，傷得極重。高祖十二年一月回到長安時，又傳來燕王盧綰謀反的消息，劉邦只得給予樊噲安上一相國的虛銜，令其親率大軍前往燕地平叛。樊噲出發後，有人向劉邦進讒言，曰：「噲黨于呂氏，即上日一宮車晏駕，則噲欲以兵盡誅滅戚氏、趙王如意之屬[20]。」樊噲為呂雉的妹夫，既是功臣，也是外戚。有些人懼怕樊噲與呂氏合謀，外戚勢力將會無限高漲，便上書給劉邦，惡意挑撥，說等皇上過世了，樊噲便會領兵將戚夫人和趙王如意全都殺盡。

劉邦儘管病重，但聽到這惡毒的讒言，十分震怒，立即召陳平前來，與他商議當如何處置。陳平向劉邦獻計後，劉邦於病危之際，仍召陳平及周勃於床前受詔，曰：「陳平亟馳傳載勃代噲將，平至軍中即斬噲頭[21]！」劉邦此時除了為保住他心愛的戚夫人和劉如意外，他也意識到，這股外戚勢力一旦繼續高漲，對劉姓子孫恐將帶來難以評估的禍患。此時劉邦雖已六十二歲，但他的孩子畢竟都還年幼，太子劉盈才十六歲，最年長的私生子劉肥，頂多也只有二十歲。其餘子孫更是幼小，一旦發生宮闈政變，首先受害的肯定是這群無辜的孩子。劉邦自然二話不說，情願錯殺一萬，也不能少殺萬一，他只能立即召陳平前來，在他死前，勢必一定要先解決身後大事的難題。

（二）陳平被迫獻策

[18]〔西漢〕司馬遷：「呂后使武士縛信，斬之長樂鐘室。」《史記‧淮陰侯列傳》，卷 92，第 3168 頁。
[19]〔西漢〕司馬遷：《史記‧黥布列傳》，卷 91，第 3140 頁。
[20]〔西漢〕司馬遷：《史記‧樊酈滕灌列傳》，卷 95，第 3206 頁。
[21]〔西漢〕司馬遷：《史記‧陳丞相世家》，卷 56，第 2487 頁。

陳平為劉邦獻完計後，劉邦便下詔，令陳平及周勃乘坐驛站車馬，即刻火速趕往燕地。他並要求陳平一到軍中，便立即將樊噲斬首，由周勃取代樊噲，統領軍隊繼續平叛。陳平達成任務後，再即刻返回長安彙報此事。

此計自然又是由陳平所獻，陳平和周勃坐上傳車後，雖也遵守劉邦所下詔令，急速地趕往燕地。但在行進的路上，陳平便已意識到，此行任務非常兇險，萬一奉詔執法，後果難以收拾，為顧慮國家的安定，及宮廷的順逆，此次他絕對不能單純奉詔而行。於是陳平便與周勃商議：

> 樊噲，帝之故人也，功多，且又乃呂后弟呂嬃之夫，有親且貴，帝以忿怒故，欲斬之，則恐後悔。寧囚而致上，上自誅之[22]。

陳平說，樊噲是皇上的老朋友，他倆皆出自沛縣，不僅共同參與反秦戰爭，還歷經四年的楚漢爭戰。樊噲的戰功極多，他又是呂后妹妹呂嬃的夫婿，是皇室宗親，身份既尊且貴。皇上不過是因一時震怒，才想將樊噲斬首，等到以後劉邦平心靜氣下來，回想到當時下詔之事，知道是有人利用他病重而判斷失察，故意誘導讓劉邦誤判情勢，竟誤殺自己人，必難以善罷甘休，恐怕又會反悔下詔。我們還是寧可把樊噲抓起來，用囚車運回長安，交給皇上，讓皇上自行處置，免得事後生出禍端。

（三）陳平細心誘捕樊噲，抗命不斬

陳平、周勃商定完後，便持著皇帝所賜的符節，還未抵達樊噲的軍營之處，便派先遣人員勘查地形，選在軍營外適當的地方，築起土壇召見樊噲。樊噲受詔前來，立即遭捆綁而裝進囚車，陳平親自押送，由驛道直驅地趕回長安。周勃則遵照詔令，留在燕地代樊噲統領軍權，繼續平定燕亂。

陳平此次受詔所獻斬樊噲之計，其實與高祖六年之際，向劉邦獻偽遊雲夢之計以捉拿韓信，簡直是如出一轍[23]。陳平不到軍營召見樊噲，卻在遠離軍營處以符節召樊噲前來，便是怕樊噲若不肯受命，動用起軍隊，不僅無法逮捕樊噲，他和周勃還可能會先被殺害。果然樊噲並未察覺其中有異，竟毫無防備地便前往受詔，陳平遂趁樊噲猝不及防之際，突然將樊噲捆綁，裝進囚車。回程仍走驛道，便是怕宮中生變，故要以最火速的車速，將樊

[22]〔西漢〕司馬遷：《史記‧陳丞相世家》，卷 56，第 2487 頁。

[23]韓兆琦：「蓋即劉邦屢次襲奪韓信兵權之謀詐。」，《史記箋證‧陳丞相世家》，南昌市，江西人民出版社，2004 年，注 5，第 3554 頁。

噲送回至長安。

（四）陳平心危，再度不奉詔駐防，反而奔回宮中築防火牆

陳平違反劉邦的詔令後，接下來的舉動更是令人驚歎。陳平的危機處理可說是史上一絕，據《史記・陳丞相世家》載：

> 平行聞高帝崩，平恐呂太后及呂嬃讒怒，乃馳傳先去。逢使者詔平與灌嬰屯于滎陽。平受詔，立復馳至宮，哭甚哀，因奏事喪前。呂太后哀之，曰：「君勞，出休矣。」平畏讒之就，因固請得宿衛中。太后乃以為郎中令，曰：「傅教孝惠。」是後呂嬃讒乃不得行。樊噲至，則赦復爵邑[24]。

在回程途中，陳平便聽聞皇上已經去世。太子劉盈年幼過於柔弱，陳平琢磨後判斷此時接手掌握大權的，肯定是呂太后及其胞妹呂嬃。分析陳平此刻心裡最懼怕的，便是呂嬃會因為計出自己，又親自行動，執行任務，逕行逮捕其夫樊噲，打入囚車，必然懷恨在心，因此呂嬃必定利用陳平不在宮中呂后身邊，趁機向呂太后進讒言。他早已嗅到呂嬃起心動念，要為夫復仇的危機腥味，豈能繼續陪著樊噲囚車按部就班行至長安？於是陳平當下決定，讓旁人繼續押解囚車，他則乘坐快馬驛車，飛速地先行趕回宮中。還未回到宮中，途中便接到詔令，要陳平與灌嬰駐軍滎陽，以防國喪期間有何不測。陳平雖接下詔令，但他十分明白，此詔絕對不可奉行，否則他還未抵達滎陽，恐怕便已先遭到殺害，必死無疑。如今他只能再次違反詔令，繼續乘坐驛車，更加火速地趕回長安。

回到長安後，陳平根本顧不及休息沐浴更衣，他分秒必爭，火速奔赴劉邦靈前，一把鼻涕一把眼淚地哭得極其悲慟。陳平在呂后面前邊哭還邊將至燕地，如何不奉詔令而未斬殺樊噲，改以囚車押解回京的過程，全盤巨細靡遺地交待地清清楚楚。呂太后和呂嬃此刻方才知曉，樊噲並未遭到陳平殺害，如今已安全地在返家的路上。呂太后被陳平的機智所臣服，也被陳平的哀戚而感動，便要陳平趕緊回家休息，這一路上他已十分辛苦，得好好休息和調養。但陳平豈肯離開宮中，畢竟誘殺樊噲的計謀是由他所獻，樊噲也還未平安地返回長安，呂嬃肯定對他餘怒未消而恨之入骨。陳平若走出宮外，呂嬃一定會趁機加害于他，陳平死活都不能離開，非得留

[24]〔西漢〕司馬遷：《史記・陳丞相世家》，卷 56，第 2487 頁。

在宮中不可。於是陳平便向呂太后請求，讓他留在宮中宿衛。呂太后見他既是開國功臣，又機巧地未奉詔殺掉樊噲，留下一個大人情，便任命陳平為郎中令，讓他主管宮廷門戶及帝王的一切警衛。

（五）陳平順勢與呂后結盟效忠

陳平雖是功臣集團的成員之一，但他處事十分靈巧，又極懂得通權達變。心思靈光又具有政治正確敏感度的陳平，對此時的呂太后而言，反而是一枚可多加利用的棋子。極富政治長才的呂太后，自然是看出了陳平為了個人的存活，肯定能隨時倒向外戚陣營。透過樊噲事件即已顯露出，無論是功臣集團或劉姓子孫，皆早已對呂家產生巨大猜忌，也早已對呂家規畫出極度縝密的強烈反擊。此時她若能掌握住陳平，就等於是挖掉了功臣集團的一大牆角。在功臣集團陣營，若少了陳平這位智多星的合作，呂太后便能少掉了極大程度的制掣能量。功臣集團與劉氏子孫既缺少陳平的智謀支持，也將難以發揮最大的作用，呂太后就可以真正地獨掌大權。陳平在劉邦靈前既已表態效忠新主呂后，政治立場十分明確，她豈能不善加利用此等絕佳人才。呂太后任命陳平為郎中令，使他能獨掌宮中宿衛的安全重責大任，便是對陳平釋出極大的恩賜和善意。呂太后等於是告訴陳平，讓他掌握了宮中衛隊，就表示絕不會殺害他。呂太后此後非但不會殺害他，日後還要大大地重用他。

果然不出陳平所料，後來呂嬃無論如何不斷地向呂太后進讒言，都完全起不了作用。呂太后于不久之後，甚至還當面向陳平保證：「鄙語曰『兒婦人口不可用』，顧君與我何如耳。無畏呂嬃之讒也[25]。」呂太后拿著當時流行的俗語，以「小孩和婦人口裡說的話都不可相信」為憑藉，非常直白地告訴陳平，這就是她對陳平所抱持的基本態度。呂太后等於給陳平下了一道免死保證書，以後無論呂嬃如何告陳平的狀，呂太后都一概不會相信、不會受理。既然如此，陳平就該更忠誠地為她效命，成為她制約功臣集團和劉姓子孫的最佳利器。

## 伍、結語

陳平最大的優點，便是無論處於何種危急情況，他總能及時想出良策，以幫助劉邦解除眼前的莫大危機。他的奇計或許未必出奇，但卻是「知彼知己」，由於

[25]〔西漢〕司馬遷：《史記‧陳丞相世家》，卷 56，第 2489 頁。

他對項羽的深度認知，提出最能發揮抑制項羽的最有用奇計。項羽儘管能征善戰，打得劉邦難以招架節節敗退，但項羽生性多疑，加上氣度太小，少了劉邦的慷慨和大度……。凡此種種，便成了漢軍陣營可多加利用對付項羽的一大要害。

陳平最大的勝處，便是他總是臨危不亂，無論漢軍局勢如何慘遭重創，他都能及時評估敵我殊異，在最短的時間內，想出最佳又有用的良策。當然，不能忽略地是，無論陳平多有奇才，他也得遇上一善聽又善問的明君。否則陳平原是待在項羽帳下，若項羽也能有著劉邦的視野和氣度，陳平又何須冒著生命危險，渡過黃河地投奔至劉邦陣營？

從以上陳平所獻的三個奇計，可以發現劉邦因為有了陳平，對他的滎陽之危，便起了相當大的幫助。若沒有陳平，無論蕭何如何積極地往前線運送軍隊和人力，劉邦大概也難以獨撐局面，或許早已被項羽殲滅，也未必不可能。樊噲之禍，確實為他人所誣陷，陳平為忠於君上，就得為劉邦排憂解惑，再度獻上奇計。但此時劉邦已陷入病危，加上樊噲身份特殊，既是功臣，又是外戚。如此難局，竟在陳平奔走燕地的途中，便能快速地想出平衡的奇計。難怪太史公要讚譽陳平：「常出奇計，救紛糾之難，振國家之患。及呂后時，事多故矣，然平竟自脫，定宗廟，以榮名終，稱賢相，豈不善始善終哉！非知謀孰能當此者乎[26]？」由以上三項謀畫內容，確實能看出陳平不僅有化解危機的超凡奇才，也更創下了他人所難以企的安定社稷的偉業。他總有「知幾」的先見之明，連太史公也按讚。

[26]〔西漢〕司馬遷：《史記‧陳丞相世家》，卷 56，第 2491 頁。