

荣枯鉴

一千年不二之异书

RONGKUJIANQIANNIANBUERZHIYISHU

赵俊波 作品



四川数字出版传媒有限公司

目录

[序言 官场达人的心血之作](#)

[第一章 圆通篇](#)

[第二章 闻达篇](#)

[第三章 解厄篇](#)

[第四章 交结篇](#)

[第五章 节义](#)

[第六章 明鉴](#)

[第七章 谤言篇](#)

[第八章 示伪](#)

[第九章 降心篇](#)

[第十章 揣知篇](#)

[后记 冯道的官场之路](#)

序言 官场达人的心血之作

了解“五代十国”历史的人，应该不会对“冯道”这个名字感觉陌生。

冯道(882—954)，字可道，瀛州景城(今河北沧州附近)人，历任后唐、后晋、后汉、后周和契丹的辅佐大臣，《新五代史》中说冯道“历任四朝，三入中书，在相位二十余年”，无论朝代如何更换，他都能位居人臣之首，前后担任宰相二十余年，创造了中国古代官场史上罕见的奇观，这与他事君很少谏诤、奉迎上意，不无关系。有人据此认为冯道是个“小人”，从北宋鸿儒欧阳修到今日大家余秋雨，这些代表着主流的意识无不如此论断。除了将冯道其人视作“小人之极端”外，连其著作《荣枯鉴》也被冠以“小人哲学之精粹”。

事实上，身处五代十国那种混乱的环境里，冯道的“小人”做法却恰恰闪显著大智慧的光芒，正是这样的大智慧让他成为了官场的奇迹。因此，我们也可以说，《荣枯鉴》是一部有着大智慧的“小人”哲学，它是冯道在他所处的特殊环境中用心血总结出的人生之道。

在复杂多变的政治舞台上，并没有所谓的真正“忠臣”与“奸臣”，只是政治立场不同，政治利益不同。我们换一个角度看，冯道能够在复杂的特殊环境中立于不败之地，必然有他正确和智慧的一面，了解他的观点，也更加有利于我们在现在的残酷竞争中立于不败之地。

第一章 圆通篇

【总述】“圆通”所讲述的是处世之道。处世之道，有善于变化的，有拘泥执着的，中国古代管前者叫做“圆”，而管后者叫做“方”。就像行车一样，依靠圆的车轱辘，则不论道路如何坎坷，总能无往而不通；反之，车轱辘若是方的，则会举步艰难。人生之途也是如此，善于变化的人处世圆滑，往往四通八达；而执着的人拘泥于一端，常常寸步难行。

第一节 善恶不拘，圆滑多变

【原文】

善恶有名，智者不拘也；天理有常，明者不弃也。道之靡通，易者无虞也。

【译文】

善与恶虽然各有其名，但有智慧的人却不拘泥于这些名称；天理中所包含的准则固定不变，明智的人不会放弃它。当大道行不通的时候，善于变化的人才可以没有忧虑。

【简评】

原书这一节的主要意思是“变”。外界形势一变，自己的立场就要跟着变，变的目的是为了保护自己。

《易经》中说：“穷则变，变则通，通则久。”在政治斗争中，一旦发现情势不妙，就要立刻见风使舵，随机应变。如此一来，任凭风吹雨打，也可以稳坐钓鱼台，永保荣华富贵；反之，如果拘泥执着，认准一个理儿，那么难免要翻船。

因此，善与恶的区分没有什么固定的标准，情况发生变化后，原来是万万做不得的“恶”事，现在就成了“善”事，得抢着去做，反之也一样。所以善与恶虽然名称不同，但只要是私利需要，就可以互换。只要抛弃原则，善于变化，那么在人生的道路上，就会左右逢源，无往而不适。

【事例】

蔡京是北宋末年兴化仙游（今属福建省）人，他深得宋徽宗的宠信。宋徽宗在位二十五年，他就当了十七年的宰相。

蔡京为人奸诈阴险，所做之事祸国殃民，所以他被视为“六贼”（蔡京、王黼、童贯等六人）之首，百姓对他恨之入骨，以致后来他被贬往海南岛、路经潭州（今湖南省长沙市）时，街上的商贩听说是蔡京来了，不仅拒绝卖食物给他吃，还公开对他加以唾骂，导致他最终在潭州穷饿而死。

蔡京的阴险狡诈，主要表现在他的为官之道上：他虽然位居人臣之首，却是个典型的官场混混。可谓在官场上如鱼得水，翻手为云，覆手为雨。

宋神宗时，王安石变法，改革当时的弊政。当时的变法，从长远来看，是件“善事”，有利于国家。然而由于变法触动了当时的既得利益者，所以遭到强烈反对。

于是，大臣们分裂为两派，一派以王安石为首主张变法，称为“新党”；另一派以司马光为首反对变法而要求守旧，称为“旧党”。

狡猾的蔡京在变法还是守旧的问题上，为了自己的利益，立场反复无常。没有人能够确定他属于哪一派，是支持变法，还是拥护守旧？

变法的第二年，蔡京考中进士，步入仕途。由于他当时是王安石变法的坚决拥护者和得力干将，所以在短短数年内，蔡京由钱塘尉、舒州推官等地方官升为中书舍人，成为朝中大臣。这时的他属于支援变法的新党。

时过境迁，支持变法的宋神宗死后，十岁的宋哲宗即位，政治大权落入身为旧党的高太后手中。旧党领袖司马光成了宰相，尽毁新法而恢复旧法。蔡京看准时机，立刻反水，也跟着打击新法。

新法中有一条“雇役法”，是针对旧有的“差役法”而实行的变革。司马光视新法为洪水猛兽，恨不得立刻全部毁灭，所以下令在五天之内，废除“雇役法”而恢复原来的“差役法”。大家都担心五天时间过于紧迫，可能无法完工。

当时的大臣章惇坚决反对废除雇役法，更反对在五天之内就要废除干净，为此他和司马光在高太后面前争论，并当着太后的面大发脾气。而此时管理首都开封的蔡京，却在他管辖的畿县内按期完成“雇役法”的废除工作，司马光高兴地呼吁大臣们向蔡京学习：“假如大家都能像蔡京一样卖力，还有什么困难不能克服！”于是顺理成章蔡京就成了司马光的得力助手，抛弃了新党而投靠旧党，打击新法而恢复旧法。

高太后死后，宋哲宗亲政，准备恢复新法，开始起用原属新党的章惇为宰相。蔡京一看风向变化，立即又跟着变化。章惇提议废除旧党的“差役法”而恢复王安石的“雇役法”，但又担心反对意见太多。当把这件事交付群臣讨论时，大家争议不休，久久不能决定。这时蔡京怂恿章惇说：“大丈夫男子汉，做事要果断。下定决心，不要犹豫，直接施行雇役法就行了，有什么争议的？”章惇这才下了决心。这时的蔡京又抛弃旧党而重新成为新党，打击旧法而恢复新法。

宋徽宗即位，也倾向于新法，任命蔡京当宰相，蔡更以王安石的继承者自命，有谁敢说王安石新法不好，就立刻治罪，又追封王安石为“舒王”，配享孔子庙。同时宣布旧党是“奸党”，罪大恶极者是司马光，还把他们的名字刻在石头上，称“元佑奸党碑”，凡名列此碑者，已死者追贬官职，尚在世者贬谪南荒，许多无辜的人因此死于非命。

蔡京此人，恰如当时一位名叫杨时的大臣在奏章中所指斥的那样，并非真心推尊王安石或者恢复新法，只是把这当作幌子来打击政敌，铲除异己，所以不论是新党、旧党，只要是自己的政敌，就一概排挤，总之一切都是为了自己的利益。

王安石要变法，司马光要守旧；“雇役法”是新法中的一条，“差役法”则属于旧法，这些都截然相反。而蔡京为了一己之利益，在两个鸡蛋上跳舞，变化不定，用此舍彼，用彼舍此，忽东忽西，朝三暮四，根本没有原则可言，成为典型的政客。但正是圆滑多变，使他在政治斗争中成为不倒翁，当别人纷纷倒下的时候，他却一路高升，直做到宰相。

（以上内容见《宋史》、《续资治通鉴》、《邵氏闻见录》）

第二节 舍弃名誉，爱惜生命

【原文】

惜名者伤其名，惜身者全其身。名利无咎，逐之无罪，过乃人也。

【译文】

爱惜名声的人，反而被名声所伤害；爱惜身体的人，则会保全自己的身体完好无损。名和利本身没有什么过失，所以追逐名利也没有什么错。如果有过失，那是人自己造成的。

【简评】

在危机时刻，往往存在着两难的选择：是维护自己原有的好名声呢，还是保全自己的性命？事实往往是：爱惜名声的人，丢了性命；爱惜性命的人呢，又会毁了原有的好名声。面对着这个两难的局面，到底该怎么办？

冯道认为解决方法很简单：保住性命为上。有的人为了虚名而丢掉了性命，这是错的，很不值得，只有保全性命才是上策。

这就是圆通：无关紧要的时候，要树立名声；而在关键时刻，则必须丢掉名声，保全性命，追求荣华富贵。

【事例】

十七世纪中叶，崛起于东北的后金政权大举进攻明朝，攻入关内，逐鹿中原。在这动荡、剧变的时代，到底该如何应对外敌的入侵？不同的人表现出了不同的反应。

有人爱惜身体，不顾名声，投降了清人，以洪承畴为代表。

崇祯十五年（1642），洪承畴作为明代大臣，率领吴三桂等八大将十三万精兵在辽东迎战清军，却战败被俘。

由于清人久居关外，对中原地势、汉人心理等都很陌生，而洪承畴则文武兼备、谋略过人，因此当时清政府的当权者皇太极非常想收降他，以便逐鹿中原时好有个向导。

洪承畴一副大义凛然的样子，软硬不吃，他大骂前来劝降的人，士兵们把刀架在他的脖子上吓唬他，他也满不在乎。但他真的会舍生取义吗？

皇太极指派明朝的吏部尚书范文程前去劝降，洪承畴大肆咆哮，范文程则百般忍耐，不提招降之事，与他谈古论今，同时悄悄地察言观色。谈话之间，梁上落下来一块燕泥，掉在了洪承畴的衣服上。洪承畴一面说话，一面用手拂拭了好几次，生怕弄脏了自己的衣服。范文程不动声色，告辞出来，回奏皇太极说：“洪承畴不会死。他对一件破旧的衣服都这样爱惜，何况是自己的身体呢？他舍得丢掉自己的性命吗？”

于是皇太极亲自去见洪承畴，洪立而不跪。皇太极问寒问暖，见洪承畴衣服单薄，他当即脱下自己身上的貂裘，披在后者的身上，说：“先生冷了吧？”看到皇太极如此看重自己，洪承畴终于叹了口气说：“陛下真是天下的主人啊！”于是叩头请降，随即剃发易服，归顺大清。后来清政府入主中原，洪承畴立下了汗马功劳，并且得到了重用，顺治皇帝封他为秘书院大学士，任兵部尚书兼右副都御史，成为清朝首位汉人宰相。

而有人则为了名声节义，宁死不屈，被后人称为“明末文天祥”的南明大臣左懋第就是其中的一位。

左懋第从南京出发出使清廷，被清政府强留于北京，后又被逮捕，关入水牢中。左懋第绝食七天，宁死不屈。他的弟弟左懋泰投降了清朝，前来劝降，左懋第怒责其弟：“你是清朝的高官，怎敢冒充我左家人！”将其骂走。

后来，摄政王多尔袞亲自提审左懋第，台阶下站着不少曾经的明朝大臣，此时他们均已经投降了清朝，左懋第斥责他们说：“你们原来是哪个朝廷的臣民？今日竟然都剃了头发，做出这般丑态！”这些人都羞愧的无地自容。

面对多尔袞的审问，左懋第痛加反驳，并说：“大丈夫男子汉，现在只求一死！”多尔袞说：“你不怕死，真是个忠臣！如果投降了我，我保你有享不尽的荣华富贵。”左懋第说：“要我剃头发，不如砍了我的头！”

多尔袞只好命令处斩左懋第，但他仍不死心，派一个投降的大臣在临刑之前问左懋第：“左先生难道不害怕吗？”左懋第说：“不要问我怕不怕，请问问你们这些人羞不羞！”多尔袞许诺只要他投降，就封以王位，左懋第说：“我不要活着当清廷的王，宁愿死了做大明的鬼！”终于就义。

（以上见《清史稿》、《三垣笔记》）

第三节 不求虚名，但求实利

【原文】

君子非贵，小人非贱，贵贱莫以名世；君子无得，小人无失，得失无由心也。名者皆虚，利者惑人，人所难拒哉。

【译文】君子并非一定就显达高贵，小人也不一定就卑贱低微，贵和贱不是靠名声好坏得到的。君子不会得到什么利益，小人也不会失去什么利益，得和失不是由人的意愿来决定的。名声虚无缥缈，而利益则最能迷惑人，让人无法抗拒。

【简评】

人活一世，是求名还是逐利？孔子早就给出了答案：“君子喻于义，小人喻于利。”君子们追求的是大义，因此他们拥有好的名声；而在小人们看来，答案当然是后者。

名声是虚的，但拥有一个好名声又能怎样？名声好，地位并不一定就高，所获之利也不一定就丰厚。有时候还正好相反，君子因为正直、清白，不会逢迎拍马，不能老于世

故，所以往往是沉居下僚，甚至穷愁潦倒。

还是逐利实惠些。财产、职位，这些都看得见摸得着，能实实在在带来好处，所以不仅要追求，而且追求时可以不择手段。手段卑鄙无耻没关系，最多只是连累了自己的名声，被别人骂为不要脸，但名声都是虚的，即使有所损害也无所谓。

老子说：“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”几千年前的哲人愤世嫉俗，所以这话未免说得过了头，但用来概括小人，却恰如其分。

【事例】

“苏武才为典属国，节旄空尽海西头。”这是唐代著名诗人王维《陇头行》中的两句诗，意思是说，苏武好不容易归国后，才被封了个“典属国”的职位，不被皇帝重用，他简直是白白在荒无人烟的北方受了十九年的罪。

汉武帝派遣苏武以“中郎将”的身份出使匈奴。出使任务完成后，苏武准备归国，可是偏偏在这时候，他的副使张胜背着苏武偷偷参与了匈奴内部的一起叛乱，想把单于的母亲劫持到汉朝。不料事情败露，苏武在此时才得知实情，他大惊失色，说：“我们必然要被处死。我作为代表大汉王朝的使节，被关押、审理后才处死，这简直是辱没国家啊！不如现在就死。”于是决计自杀，手下人拼命拦住了他，才幸免于难。

不出苏武所料，单于果然派人逮捕苏武。在被单于审问时，苏武说：“我作为大汉使臣却被当成犯人受审，虽也许能侥幸活命，但还有什么脸回汉朝！”说着立即拔出佩刀向自己身上砍去，顿时鲜血直流，旁边的人急忙抢救。苏武昏迷了半天，才苏醒过来。单于也被他的节义所感动，认为他是一味忠烈之士，很想收降他。

单于派一个名叫卫律的人审理此事。卫律原是西汉大臣，后来叛变西汉，投降了匈奴，被委以高官。此时他拔出宝剑，杀掉一个犯人，接着举剑威胁副使张胜，张胜立即跪下投降。但苏武却不为所动。

卫律只得将剑架在苏武的脖子上，但苏武大义凛然，面不改色。卫律见硬的不行，只好软语相劝，他说：“苏君，你看我以前叛变了汉朝而归顺匈奴，匈奴对我多好啊！单于把我封为王，我部下的人就有好几万，马匹牛羊满山遍野都是，简直是无限的富贵！你今天投降，明天也就和我一样。否则死在这里，也是白白死去，汉朝有谁知道你的忠义呢？你只不过是让自己的血肉滋养这草原旷野罢了。”苏武不吭声。卫律又说：“如果你投降，咱俩就结为兄弟。否则，你马上就要人头落地，以后即使你想再见到我，也是不可能的了。”苏武怒骂道：“你作为汉朝的大臣，却不顾国家对你的恩义而投降了敌人，背叛天子、背叛祖国、背叛亲人，我还见你这种卖国贼干什么！”

单于听说此事后更为感动，也更想收降苏武，于是把苏武囚在地窖中，不给他饭吃。天下起大雪来，苏武把雪和节旄上的毡和在一起吞咽充饥，好几天都不死。单于以为有神来帮助他，就把苏武放置到偏远无人的荒芜之地，让他放公羊，说等公羊生下小羊，就让他回来。

苏武牧羊，没有粮食吃，他就吃草，或者挖野鼠吃。但对出使时的“节”，他始终倍加爱惜，不管是睡是起，都紧紧抱在怀里，以示不忘国家。

第二年，苏武的朋友、汉朝的大将李陵被逼投降了匈奴。单于让李陵来劝降，李陵设

宴招待苏武，席间，李陵告诉苏武他家中发生了大的变故：“前不久你哥哥苏嘉跟随皇帝出行，管理皇帝的车辇，可是不小心让车碰到了柱子上，碰折了车辕，于是自杀以谢罪。你弟弟苏贤也死于非命，天子命他抓捕一个犯罪逃亡的太监，可是抓不到，苏贤担心怪罪下来，就自己服毒而死。我从大汉出发的时候，你母亲刚刚死去，她临死的时候你都不能在身边尽以孝道。你的妻子没办法，趁着还年轻就改嫁了。你的两个妹妹现在是死是活，下落不明。一家人就这样完了。汉天子已经年老，所以法令无常，动辄杀人。大臣被灭门的已经有几十家，我也不愿投降，可是汉天子把我的母亲、我的全家都杀光了，这是逼着我投降呀！你现在不投降，诚然忠诚无比，可是现在白白地在此受苦，汉朝又有哪个知道你的忠诚？你全家都七零八落了，你这样做是为了谁？”

苏武听到家里的变故，悲痛不已，但他绝不投降，说：“我父子受汉天子的恩德，所以常希望肝脑涂地以作报答，哪怕是赴汤蹈火，也在所不惜。你不要再说了。”

李陵不甘心，和苏武在一起呆了几天，乘机又说：“好兄弟，你还是听我的话，投降了吧。”苏武把酒杯在桌子上重重一顿，说：“我早就准备好以死报国了，你如果一定要让我投降，那么请结束现在的宴席，我情愿死在你的面前。”李陵长叹一声：“唉，真是个义士啊！我与卫律背弃祖国而投降敌人，罪恶滔天！”于是流着泪走了。

多年之后，汉与匈奴和亲，苏武这才被放回。临行时，李陵设宴送别，宴席上，李陵感慨地对苏武说：“你终于等到了回国的这一天，你不屈的名声传遍了匈奴，也显耀于中原，就是青史上所记载的那些忠臣和图画上所画的那些义士，也比不上你。”

苏武在匈奴呆了十九年，终于回到了故土，当初出使的时候还是壮年，归国之时已是鬓发班白。

可是归国后，天子并没有因为他的忠诚而重用他，只是给了他一个“典属国”的职位，专门管理前来归汉的一些少数民族的事务。按照规定，这是个每月赚一百二十石粮食的级别。但他出使时已经担任了“中郎将”，级别是每月一百石粮食。也就是说辛辛苦苦受了十九年罪，吃草咽雪，回来之后每个月只比以前多了二十石粮食，级别的提升几乎可以忽略不计。

第二年，苏武的儿子因为别人的一桩罪而被牵连进去，皇帝完全不顾苏武牧羊十九年的忠诚，而把他的儿子处死了。苏武也被牵连进去，法官要治理苏武，幸亏苏武的好朋友霍光执掌大权，才救苏武不死，但“典属国”的职位被免去了。几年之后，苏武因为其它一些功劳官复原职，担任“典属国”。其后，他又担任“祭酒”一职，管理祭祀、宴会等事务。由于儿子被处死了，他跟前连个亲人也没有，还是皇帝发了一点慈悲心，把他在匈奴娶妻所生的儿子接了回来，这才算膝下有子了。

至此，我们不得不感叹，“善有善报，恶有恶报”只是人们一种天真的理想，现实却往往不如此。苏武忠诚守节，感人至深：为了不使国家受到侮辱，他宁愿自杀；敌人把剑架在他的脖子上，他宁死不屈；他忍受饥寒牧羊，吃草，吃雪，吃毡，吃野鼠，但决不投降；这样艰苦的生活，过一两个月也无所谓，可是他咬牙过了十九年！诚如李陵所说的，他的忠诚节义，传遍匈奴，传遍了中原，也流传千古，到现在，我们还在唱苏武，画苏武，《苏武牧羊》的音乐被改编成琴、箫、扬琴、二胡、埙曲以及歌曲、戏曲等广为传唱。

但苏武有善报吗？没有！母亲死时，苏武不在身边，哥哥和弟弟自杀，妻子改嫁，妹妹不知下落；回国后，只得了个“典属国”的职位，和出使时相比级别差不多，而且接着又

被免去，儿子也被处死；之后又当了官，但不过是官复原职而已；升了次官，也不过是管理些杂事，仕途确实坎坷。难怪王维要为苏武打抱不平了。

可是那些背叛祖国的人呢？卫律得意洋洋，从他自己的夸耀中，我们可以知道，他的生活真的不赖，比苏武强多了，简直有享不完的荣华富贵。所以对这种人来说，背上个卖国贼的骂名又有什么关系呢？

（参见《汉书》）

第四节 君子小人，角色多变

【原文】荣或为君子，枯必为小人。君子无及，小人乃众，众不可敌矣。名可易，事难易也，心可易，命难易也。人不患君子，何患小人焉？

【译文】处于显达之时，或许还可以当个君子，而处于败落之时，就一定要做个小人了。君子就不要提了，小人却是众多的，既然众多，那么就不可以与之对抗。名声可以改变，事实却很难改变，思想可以改变，命运却难以改变。人们不担心做君子，又何必担心做小人呢？

【简评】

人的处境由荣变枯时，为了改变命运，品德或行为就应当有所改变。

同一个人在不同的情况下，所扮演的角色也应不同：在处于顺境时，不妨做个君子，但在处于逆境时，为了功名利禄，就一定要当小人了，这样，哪怕自己原来的君子名声受到损坏，或者是原来的君子思想发生了变化，但是接踵而来的富贵、荣华却已成事实，不可改变。

为了荣华富贵，要善于变脸，这也是“圆通”。

【事例】

元稹，中唐时代著名的诗人，与白居易齐名，时称“元白”，他的名篇《会真诗三十韵》和《莺莺传》是后来《西厢记》故事的蓝本，他怀念妻子的“曾经沧海难为水，除却巫山不是云”的名句也广为传诵。此外，元稹在仕途上也很有作为，曾当过宰相。不过伴随着前后仕途的降升浮沉，他的品行也经历了一个前后迥然不同的变化。

元稹刚开始当官，嫉恶如仇。

他不顾个人安危，打击不法官员，一见到官员们有不良的行为，便立刻上疏弹劾。后来他奉皇命出使四川，调查到已死的剑南东川节度使严砺违背法令，擅自对百姓课以重赋，又罚没涂山甫等八十八户百姓的一百多处田宅、二十七奴婢、一千五百捆草和七千贯钱。当时严砺已经死去，可是元稹还是不放過他，上疏弹劾，使其死也不能逃脱惩罚。

后来元稹又调查到浙西观察使韩皋擅自将一个县官打死，他立即弹劾，治之以法。这些人官职远高于元稹，可是元稹毫不畏惧，坚决予以惩罚。

元稹还打击当时作威作福的宦官。中晚唐的宦官之祸非常激烈，甚至连皇帝的废立、

生命也被宦官所操纵。

元稹对宦官深恶痛绝，有一次他出使外地，天色晚了，他就在一个驿站歇息。宦官刘士元也恰好要在同一驿站休息，他来得很晚，可是他看上了元稹住的那间屋子，硬要元稹让出来。元稹早就讨厌宦官的这种目中无人的行径了，所以坚决不让，他据理力争，说：“先来后到，凭什么要让给你！”于是两人争吵起来。

刘士元有皇帝撑腰，目空一切，他见元稹竟然敢和自己顶撞，勃然大怒，命令手下人踢开房门，强行闯入。元稹见刘士元的人多，急得鞋也顾不上穿，赶忙逃走。可是刘士元还是不放他，穷追不舍，追上后还用铁锤打伤了他的脸。

元稹被宦官所欺负，但主管的官员却害怕宦官的威势，反而处罚元稹，把他由中央朝廷贬到遥远的江陵（今湖北省荆州市），由权力很大、可以弹劾大臣的监察御史贬为一个无权无势的小参军，而且一贬就是十年。

元稹受此打击，终于明白了一个道理：混迹官场却要嫉恶如仇，这根本行不通。于是他的思想和行为渐渐发生了变化。

十余年之后，元稹终于被征还朝廷，成为一个小官员。他吸取了以前的教训，转而投靠宦官。

元稹竭力逢迎当时一个有权有势的宦官崔潭峻，对其恭恭敬敬，逢迎巴结，于是崔潭峻在皇帝面前说元稹的好话，称赞元稹诗写得很漂亮，极富文才，然而现在的官职却很低。皇帝听后，立刻破格提拔了元稹。而元稹获取高官之后，宦官也争着和他交结，双方彻底勾结在一起。

元稹还一改以前嫉恶如仇的思想，反过来打击正直的大臣。他和宦官魏宏简勾结，谋求宰相一职，他此刻的心腹大患就是前任宰相裴度。

裴度是中唐名相，为人正直，又很能干，为国家的安定做出了很大贡献。当时藩镇叛乱，裴度带兵前去征讨，一路得胜。可是元稹很忌讳裴度的功劳，担心他重新拜相，不利于自己，于是暗中和裴度作对。裴度关于军务的奏折送到朝廷后，元稹等人就扣下来而不报皇帝，成心想让裴度无法平定藩镇，不能建功。裴度对元稹这种为了个人利益而抛弃国家大事的做法非常气愤，就上疏弹劾元稹，痛斥他欺下罔上，破坏平乱大计，是个奸邪之人。

皇帝昏庸，把裴度和元稹都贬了官，可是元稹贬官不久，又升为副宰相。正直的大臣们都很愤怒，集体向皇帝请愿，说裴度无罪而被罚，而元稹有过却处罚太轻。但皇帝偏袒元稹，不理睬大臣们的意见，不久还升元稹为宰相。元稹成为宰相后，请皇帝安抚藩镇，对其采取妥协态度，这样做，更增长了藩镇叛乱的气焰，他的目的，则仅仅是为了打击裴度，削弱其兵权。

（参见《旧唐书》、《新唐书》）

第二章 闻达篇

【总述】美好的名声广为传播即为“闻”，而“达”则是显贵之意，此处的“闻达”，主要意义偏重于“达”，即官高位显。

这一章是从另外一个方面指导人们如何入仕、如何高升。冯道认为，好名声和显贵是不相容的，要想入仕，就势必要抛弃好的名声；而入仕之后，要想步步高升而不是中途跌落，同样也得如此，甚至可以做出无耻行径来。

至于具体的做法，主要有：

对上负责，而不必理睬下级；品行可以无耻，不必顾忌名声的好坏；一定要善于揣摩他人的心思，察颜观色，伺机而动。只有做到这些，才能步入仕途，继而一路高升。

第一节 取悦于上，富贵长命

【原文】仕不计善恶，迁无论奸小。悦上者荣，悦下者蹇。君子悦下，上不惑名；小人悦上，下不怨恶。下以直为美，上以媚为忠。直而无媚，上疑也，媚而无直，下弃也。上疑祸本，下弃毁誉，荣者皆有小人谓之谓，盖固本而舍末也。

【译文】

当官不会计较这个人是善是恶，升职也不会在乎他是否奸邪。

取悦于上级的人，其人生往往能荣耀显达，取悦于下级的人，其仕途往往坎坷淹蹇。

君子常取悦于下级，虽然下级纷纷称赞他，但是上级不会惑于他的这种好名声而把他升官；小人常取悦于上级，虽然恶行众多，但下级也无法惩罚他。

下级把刚直不屈视为美德，上级把谄媚自己视为忠诚。正直不屈而不会献媚，上级就要起疑心；献媚而不正直，下级的人就会抛弃他。上级的疑心会祸及到身家性命这个根本，而下级的抛弃只不过是对其名声有所伤害罢了。

荣耀显达的人都被称为小人，是因为固守身家性命这个根本而舍弃名声这个细枝末叶的缘故。

【简评】当官、升职有窍门，掌握了这个窍门，就能一帆风顺；否则，就会碰得头破血流。这和人的品行无关，哪怕是恶贯满盈、奸邪狡诈的小人，只要深得其窍，也一定能步入仕途，步步高升。这个窍门是什么？简言之，就是只对上级负责，不必理会下级。

一个人能否当官、能否升职，权力掌握在上级而不是下级手中。那么道理就很清楚了，要想仕途顺利，只对上级负责就行，而下级对自己的看法如何，则完全不用考虑。

具体说来，对上级，一定要奴颜媚骨，这样就会被上级视为忠诚，如此一来，即使自

己恶贯满盈，老百姓也奈何不了自己，因为有上级罩着。大不了，下级会怒骂自己，然而怒骂又能怎么样呢？无非是使自己的名声受到一丁点儿损失，而没有生命之忧。

反之，一个人，如果只对下级负责，而经常得罪上级，那他这个官肯定当不久。为什么？因为对下级负责，往往只会得到一些赞美而有个好名声，可名声有什么用呢？上级是否提拔他，标准不是名声的好坏，而是对自己是否忠诚。更严重的是，如果他一味地替下级着想，正直不屈，而不奉承讨好上级，那么上级就必然就会怀疑他是否忠于自己；上级一起疑心，他的脑袋可就悬在了裤腰带上，名声再好也无济于事。

名声和生命哪个重要？当然是生命了，生命如果是大树的根本的话，名声就只不过是细枝末叶了。所以，一个“聪明”的人，必须对上巴结讨好，而不必理睬下面的人。

这就是当官、升职的诀窍，不是深谙官场内幕的人是不会总结出来的，冯道，真的可以称得上是一个官场老手，他的眼光之敏锐、见解之深刻、洞察力之强，令人不得不佩服。

【事例】

明熹宗天启年间，宦官头子魏忠贤把持朝政，权势冲天，被称为“九千岁”，他使用残酷手段残害百姓，为非作歹，祸乱天下。面对这种局面，一些朝臣和文人采取了不同的态度。

以顾宪成等人为首的政治团体东林党站在普通百姓的一边，坚决同魏忠贤作斗争。东林党成员包括朝廷官员、在野的士绅等，因为顾宪成在无锡的东林书院讲学、议政，故有东林党这个称呼，他们的政治倾向相对正直、进步，得到了下层百姓的拥护。东林党人纷纷向皇帝上书，请求处死魏忠贤。

杨涟上疏弹劾魏忠贤，列举了魏的二十四件大罪，比如排挤残害忠良、舞权弄法、残害百姓等，魏忠贤闻知，惶惶不可终日，对杨涟恨之入骨。

左光斗不仅参与了杨涟的弹劾，而且还上疏弹劾魏忠贤的同党崔呈秀。紧接着，左光斗自己又写好一份奏章，抨击魏忠贤有三十二条该斩之罪，还没来得及交上去，就被魏忠贤探听到了，于是魏忠贤立刻派校尉前去抓捕左光斗。

魏忠贤对他们进行了残酷的报复，他毫不手软，前后兴起两次大狱，害死了被称为“君子”的东林党骨干十三人。

第一次大狱，魏忠贤谋杀了六人，时称“前六君子”，包括杨涟、左光都等；时隔不久，又害死了高攀龙、周顺昌等七人，时称“后七君子”。

这些人被称为“君子”，当然品行端正，如杨涟与“在朝正直，居乡廉谨”，在下层百姓中拥有很高的威望和声名，所以老百姓很拥护他。在被逮捕的时候，都市数万市民，拥挤在道路上呼喊，差一点就要动手殴打那些抓人的校尉。沿途之上，各州县百姓为杨涟焚香叩头，在关帝庙等地方祈祷他能平安归来。主审官诬告杨涟贪污了两万两银子，要向他追赃。实际上杨涟是个清官，家里很穷，入狱之后，母亲、妻子只好露宿在城楼上，儿子也开始讨饭。于是为了保住杨涟的性命，大家都争着出钱，连菜贩子、乞丐等都抢着捐钱。

左光都被抓的时候，乡亲父老簇拥着他痛哭不已，声震原野，惹得校尉也起了同情

心，泪流不止。左光都也被诬以贪污，而被追赃，老百姓为了保全他的性命，也纷纷自动捐钱。

“后七君子”之一的周顺昌，在家乡苏州一心为老百姓办事，老百姓有什么困难，他都全力帮助，所以大家都很拥戴他。在他被逮的时候，好几万人夹道抗议，为他送行。大家点起香烛跪在地上，为周喊冤，声如雷震，惊天动地。激愤之下，为了保护周顺昌，苏州市民冒着被灭门的危险，暴力抗法，打死数名前来抓人的校尉，魏忠贤的同党、此时担任巡抚的毛一鹭藏在厕所里才幸免一死，狼狈不堪。

这些人在老百姓中口碑极好，声望很高，然而这有什么用呢？

“前六君子”被逮捕下狱后，都受到包括械、镣、棍、拶、夹棍在内的“全刑”的拷打，血溅肉飞，全被毒打致死。杨涟身上被压上沉重的麻袋，耳朵里钉进发锈的铁钉。左光斗全身被狱卒用烧得通红的烙铁熨烙，脸部被烧得焦烂，面目全非，无法辨认，左膝盖以下的骨头，全都暴露出来。

“前六君子”后来相继死掉，每个人都是死后数日才用破席裹着尸体扔出监牢，由于是暑天，扔出来的时候尸体上已爬满了蛆虫。在打死六君子后，魏忠贤一伙还不解恨，竟剔出六人喉骨，烧成灰来下酒。

“后七君子”的下场也同样的惨毒，一些人自杀，如高攀龙，另一些人被毒刑残害，如周顺昌。

可见，一旦得罪了上级，就要罢官、坐牢甚至被砍头，这时不管下级多么拥护自己，也没有丝毫用处。

相反，只讨好上司，而不管下面的人如何厌恶、痛恨自己，那么照样可以升官。

魏忠贤当政的时候，就有许多厚颜无耻的人投靠了他，或自称是他的狗、虎等，或自称是他的子孙，即“五虎”、“五彪”、“十狗”、“十孩儿”、“四十孙”等，这些人无耻之极，令人厌恶。

以“五虎”之首的崔呈秀而言，《明史》本传中说他“卑污狡狴，不修士行”，意思是卑鄙狡猾，没有读书人的品行。

他反复无常，善于变化，最初看到东林党人得势，便向其献媚，以图加入，但东林党人讨厌他的无耻，一口拒绝。他为人贪得无厌，到处贪污受贿，所以东林党的高攀龙、杨涟等人上疏弹劾他，并准备将他革职发配。崔呈秀急忙深夜去向魏忠贤求救，他跪在魏忠贤面前，把脑袋在地上碰得咚咚响，哭哭啼啼，乞求作魏忠贤的干儿子。于是两人一拍即合，魏忠贤收了个干儿子，崔呈秀则逃过一劫。

崔呈秀有一套献媚的本领。他提到魏忠贤时，总是称之为“亲父”或者是“殿爷”，一个叫徐吉的人实在看不下去，说：“崔呈秀抛弃了自己的父亲，却认阉割过的宦官做爹！”在朝野纷纷上疏弹劾魏的时候，他却第一次上疏极力赞颂，把魏忠贤说得非常伟大，称其“勤慎奉公，清廉励操”，“一心为国”。在一份奏折上，他说：“为臣我并非向宦官献媚，实在是魏忠贤太伟大了，所以哪怕我受到别人的鄙夷或千讥万骂，也心甘情愿。”这份奏折传开后，朝野纷纷轰笑其无耻。自此之后，很多人纷纷效仿崔呈秀，上疏颂扬魏忠贤。

在打击政敌方面，崔呈秀也成了魏忠贤的得力打手，对魏忠贤的政敌东林党人，崔呈秀就极力打击，积极配合魏忠贤制造“前六君子”、“后七君子”的大狱，处死杨涟、高攀龙等人。他曾秘密交给魏忠贤一个黑名单，上面写的都是东林党人的名字。于是魏忠贤按图索骥，逐个打击政敌。

由于当了魏忠贤的干儿子，崔呈秀在官场也非常得意，东林党人弹劾他，他反而说后者是诬告，借此打击了弹劾者；过了不久，又升为工部右侍郎兼任御史，相当于建设部副部长兼任监察部部长，后者主管纪律检查，弹劾百官，所以权力极大；再紧接着，升为工部尚书，相当于建设部部长；次年八月又夺取大将袁崇焕击败满人的军功，冒充自己的，升为太子太傅，没隔几天，又加任少傅，并掌管锦衣卫，成为横行霸道的禁卫军的司令；隔了几天，又升为兵部尚书，兼任左都御史，相当于国防、监察二部的部长，一月之内，连升三级，烜赫无比，所以《明史》中说他“势倾朝野”。

一人得道，鸡犬升天，崔呈秀的家人也纷纷高升：他的儿子崔铎不学无术，在老爸的庇护下，却考上了举人；他的弟弟崔凝秀负责浙江地区军队，相当于现在的军区司令；女婿张元芳担任吏部主事，管理官员的考核、升降等；小老婆的弟弟是个唱戏的，也担任了一个参将，只比军区司令的级别低两级。

（参见《明史》、《酌中志》、《玉镜新谭》）

第二节 奸诈无耻，可以荣显

【原文】富贵有常，其道乃实。福祸非命，其道乃察。实不为虚名所羁，察不以奸行为耻。无羁无耻，荣之义也。

【译文】富贵有自己的衡量标准，那就是财富殷实；福祸与命运无关，而由能明察所决定。要想财富殷实，就不要被虚诞的名声所束缚；要想明察，就不要以奸邪的行为为耻辱。抛弃束缚、行为无耻，这是荣华富贵的真谛。

【简评】

孔子说，“行己有耻”就可以称为士人，意思是对自己的行为有羞耻之心，就可以称得上是君子。孟子也说：“人不可以无耻。”然而为了升官发财，有些人常常要做出无耻之事。

名声和显达是一对冤家对头。富贵荣耀、高高在上的人，往往名声不好，名声好的人呢，却常常贫贱一生。但是何谓富贵？衡量富贵的标准只有一条，那就是财富殷实，所以如果想富贵，就要不择手段。至于由此而使自己的名声败坏，则可以不用忽略，因为名声是虚无缥缈的，只有财富才是实实在在的。

要想富贵，还需要明察，只有明察上司的心思，才可以投其所好。而要投其所好，则可以用尽一切办法，哪怕是一些奸诈卑鄙的行为，因为这样才能博得上司的欢心。

名声败坏，不必顾虑；行为奸诈，不以为耻。做到了这些，富贵显达就会降落到自己头上来。

【事例】

初唐时代，张易之兄弟是女皇武则天的面首，深受宠幸，曾陷害武则天的孙子李重润和孙女永泰公主。连皇族都被他们陷害，其它大臣们更是吃尽了他们的苦头。兄弟两人在当时气焰嚣张，不可一世。

当时的文人宋之问文才出众，他的诗歌奠定了近体诗的基础，在文学史上影响巨大，但同时他又是一个典型的无耻文人，有才无行。

宋之问当时正担任武则天的文学侍从，一看二张得势，就对他们曲意逢迎，想尽办法讨好巴结。张易之本来目不识丁，不会写诗，但又想附庸风雅，于是宋之问就发挥自己的特长，替张易之写。这还不算，他还卑鄙到亲自为张易之端尿盆的地步，时人说起他，都非常厌恶。

张易之兄弟倒台后，宋之问跟着被贬往远方，但他中途逃了回来，藏到洛阳的好朋友张仲之的家里。张仲之是一个具有正义感的人，他愤于武则天的侄儿武三思独掌朝廷大权，胡作非为危害国家，就和驸马王同皎等人商量，准备暗中用强弩射死武三思。看到宋之问来了，张仲之很高兴，因为是好朋友，他有什么事也不瞒宋之问。不料宋之问在得知他们的密谋后，觉得立功的机会来了，立即让自己的侄儿告发，恰巧宋之问的弟弟也告发王同皎，于是张仲之等人被一网打尽，而宋之问因为告密有功，不仅赦免了以前的罪过，而且还升了官。天下人听说这事后，都为他感到羞辱。

巧合的是，宋之问的弟弟宋之逊告发王同皎，和宋之问告发张仲之的经历一模一样。同样是因为巴结张易之兄弟，后来被贬，也同样是中途逃回，隐藏在好友王同皎的家里。王同皎经常在家里和亲友一起大骂武三思专权蠹国，宋之逊觉得自己的富贵将要来临了，于是就悄悄在窗下偷听。偷听到他们的密谋后，立即告发。于是和宋之问一样被授予高官。

当时人们都很鄙薄这一对哥俩的丑行，大家都说：“宋之问兄弟红色的官衣，是王同皎等人的鲜血染成的。”

宋之问兄弟的所作所为，可以说是为了追求富贵而不惜无耻、不惜出卖好友遭人唾骂的典型。

（（《旧唐书》、《新唐书》、《朝野僉载》）

第三节 求名勿仕，求官莫名

【原文】求名者非仕，位非名也。求官者莫名，德非荣也。

【译文】追求名声美好的人就不要当官，因为职位不是名声；追求职位显赫的人不要爱惜名声，因为品德高尚不会带来荣耀。

【简评】

中国的读书人，其人生道路不外乎两条：一是仕，二是隐。入仕往往和功名利禄紧密

相联：得斤斤计较于职位的高低，俸禄的多少；官场险恶，为了保护自己，有时甚至要和别人尔虞我诈，勾心斗角；要处理公务，每天和世俗的人打交道。所以一入仕，就难免和“俗气”二字联系起来了，而人一俗气，则名声大跌，因为中国古代所谓的好名声往往是粪土功名、超然世外。

而隐居恰恰能获得好名声。中国古代讳言金钱、俸禄、功名这些东西，所以试想住在山中或是乡下，每天“坐看云起处，行到水穷时”，仰观白云悠悠，飞鸟翩翩，俯察清泉汨汨，游鱼嬉戏，“万事不关心”，忘却功名、俸禄，那么很自然地就要受到大家的称赞了。

所以既然要当官，就不要顾忌什么名声了；而真正追求名声的人，也不会去当官。

【事例】

三国时代的魏末到晋初，出现了“竹林七贤”，即嵇康、阮籍、山涛、向秀、刘伶、阮咸、王戎，他们互有交往，都崇尚虚无，蔑视礼法，遗落世事，超然世外，集于山阳（今河南省修武）竹林之下肆意酣饮。他们的名声很大，当时的士大夫都羡慕他们，以之为贤，争着效仿。

但七贤并不都能有始有终。

嵇康始终鄙弃富贵，不改初衷。

司马昭的心腹锺会慕名前来拜访嵇康，他正在大树之下打铁。对这名政界要人，他懒得搭理，故意不理不睬，一语不发。锺会站了很久，讨了个无趣，于是心怀不满，后来诬陷他行为不轨，终于处死了他。

七贤之一的山涛，表面上追求隐逸，实际上却是沽名钓誉，醉心于功名利禄。他投靠了阴谋篡魏的司马氏集团，担任选曹郎，不久又升为大将军从事中郎。山涛既放弃了隐逸的初衷，又想将嵇康拉下水，于是荐举嵇康出来做官，代替自己的原职。

嵇康很鄙视山涛的虚伪，于是写了封信，与之绝交。信中说：“听说你近来升了官，违背了隐逸的初衷，我很不高兴。现在你觉得独自做官有点孤单，就让我也出来入仕。你这样做，就像个厨师一样手拿屠刀割肉，满手都是肮脏的鲜血，还觉得一个人割肉有点孤独，所以又推荐主管祭祀的人来帮忙。因此我写了这封信表明我不愿意当官的态度……阁下不能自己认为礼帽很好看，就强迫断发文身的越人也戴礼帽；不能自己喜欢吃腐败臭烂的食物，就用死老鼠来喂养高洁的凤凰雏……乡下人觉得大冬天在太阳下晒背很是惬意，又觉得青蒿野菜很好吃，就想把它们献给君王，虽然一片诚心，却不切实际。希望阁下不要像这个乡巴佬。”又表明自己的志向说：“道士说吃白术和黄精，就可以延年益寿，我很相信；在山里游玩，观赏游鱼和飞鸟，我心里就很快乐。一旦当官，这些乐事就都没有了，我怎能舍弃这些乐事呢！”

嵇康终身鄙弃富贵，赢得人们的尊敬。但“七贤”中有些人却有始无终。

山涛最初性好老庄，隐居林下，高名远播，然而内心却向往功名。他的妻子对贫困生活很不满，山涛就安慰说：“你暂时忍几年饥寒，我以后一定能当上三公这样的大官，享尽世间荣华富贵。”可见他最初就有猎取功名富贵的思想，隐居林下只不过是沽名钓誉罢了。

果然，四十岁之后，他毛遂自荐，自己去见当时执掌大权的司马师，司马师把他比作姜太公，说：“姜太公要出山了吗？”这一方面可以看出山涛当时的名气之大，另一方面，也说明他自己的确想象姜太公一样建立功勋，从而猎取功名。此后他官运亨通，靠着隐居时得到的名声而一路高升，先后当过尚书吏部郎、吏部尚书、侍中、尚书仆射、司徒等高官，深得信任。司马昭离开京城讨伐远在蜀地的锺会时，还把镇守京城的重任交给他。

另一位名叫王戎的人功名之心也非常强，长期担任侍中、吏部尚书、司徒等高官，历仕晋武帝、惠帝两朝，明哲保身，非常圆滑，又很吝啬，贪财如命。当初在竹林中饮酒的时候，有一次他来得最晚，阮籍笑着讽刺他：“这个俗人又来倒咱们的胃口了！”可见当时大家就认为他“俗”。到后来当官后，他又收取贿赂，事发之后，大家都认为他虚伪。他十分爱钱，经常拿着算数用的筹码，日夜算钱，大家都说他得了膏肓之疾，爱钱爱得不可救药。他的女儿出嫁时，借了他一些钱，很久都没还。后来女儿回娘家，他就阴沉着脸，女儿猜出了父亲的心思，赶快还了钱，他才露出笑容。

山涛、王戎抛弃了当初的隐居理想而步入仕途，也让自己在当时和后世都名声大跌。

追求富贵的人，不会保持名声；而决心保持名声的人，也绝不会追求功名。

（参见《晋书》、《世说新语》）

第四节 揣摩人心，伺机出击

【原文】君子言心，小人攻心，其道不同，其效自异哉。

【译文】君子说的是心里话，而小人常研究别人的心理，他们的方法不同，所得到的结果自然就有差别。

【简评】

孔子说：“君子坦荡荡，小人常戚戚。”

君子因为品德高尚，问心无愧，所以常常坦荡直露；而小人则恰好相反，他们会隐瞒自己的心里话，而专门琢磨别人的心理。

但政治斗争是复杂的，君子有什么就说什么，口无遮拦，这样做的后果往往不妙。因为把自己的想法毫无保留地呈现出来时，就会让人抓住把柄而遭到攻击，而且这样做也必然会得罪一些人。

小人就不一样了，他们善于掩饰，经常把自己的真实想法掩盖起来，绝不过早地暴露。不仅如此，他们还积极研究别人的心理，然后再伺机出击。这样，对上级就能投其所好，只要获得上级的赏识，官运就亨通无阻了。

【事例】

唐高宗永徽六年，围绕着是否立武则天为皇后的大事，朝臣中出现了两种截然不同的意见。

本来，唐高宗的皇后是王氏，但唐高宗宠爱武则天，很想废掉王氏而立武则天为皇后。按照当时的礼仪，皇后是不能被随意废除的，除非她有什么大的过错。唐高宗也知道这样做，必然是阻力重重，但他还是召集几个重臣，准备提出此事。

大臣们中立刻出现了不同的两种态度：以顾命大臣褚遂良、唐高宗的舅舅长孙无忌、大臣韩瑗等人为首的一派坚决反对，而以出将入相的元老李绩为首的一些人则支持唐高宗。

大臣们来了之后，唐高宗也感到废除王氏的理由不足，忸怩了半天，才提出废王立武的打算。

在此之前，大家已经猜到这件事了，当时褚遂良就对长孙无忌说：“皇上如果要废王氏而立武氏，我一定要极力阻止！”

所以此时一听唐高宗的话，他立刻挺身而出，说：“皇后身出名门大家，而且是先帝唐太宗给你娶下的。作为儿媳，她服侍先帝勤勤恳恳，没有半点差错。当年先帝临终的时候，拉着您的手嘱托我：‘我这个好儿子和好儿媳，就都托付给爱卿了，你一定精心照料好他们两个。’陛下你当时亲耳听到这话，如今言犹在耳，岂能忘记！”

“皇后没有什么大的过错，不能被废，所以老臣我不敢违心地顺从圣旨而辜负了先帝的殷殷嘱托，恳请陛下三思。”

“我也知道我这样做违背了陛下的意愿，但是只要对得起先帝对我的恩德以及嘱托，哪怕把我千刀万剐！”

褚遂良说到激动处，把手里的笏板摔到台阶下，愤愤地说：“还给陛下这柄笏！我宁愿去死！”

唐高宗大怒，立刻喝令武士，要将褚遂良拖出去问罪，长孙无忌急忙启奏说：“褚遂良是先帝的顾命大臣，按照规定，即使有罪，也不能判刑。”这样才救了褚遂良一命。

而李绩等人则在一旁看着，一言不发。

褚遂良是顾命大臣，他的意见对皇帝有一定的制约力，他坚持反对，唐高宗就不能任意而行。这让唐高宗很无奈，第二天，他对李绩说：“废王氏而立武氏的事，褚遂良坚决反对。遂良既是顾命大臣，我就不得不听他的意见，所以废王立武的事，暂且得搁下了。”

李绩早已摸清了唐高宗的心思，所以早已打定主意，决心予以支持，但他把自己支持皇帝的心思隐藏得较深：在被召见之前，面对着褚遂良等大臣，他假惺惺地表示支持褚遂良，而且还自告奋勇要先向皇帝进言阻止；可见到皇帝后，眼看着褚遂良差点被问罪，他始终缄口不言，而且也不将自己支持唐高宗的心思说出来。但他一直在寻觅机会向皇帝表白，此时唐高宗提出此事，他立刻说：“这是陛下的家事，何必问外人呢！”一句话说得唐高宗恍然大悟，立刻下定决心立武则天为皇后，也不管什么顾命大臣了。

另一名大臣李义府也很清楚皇帝心里的想法，当时他因作恶多端，贬斥他的诏书都写好了，李义府很着急。有个叫王德俭的人给他献计说：“皇帝早就想立武氏为后了，只是因为担心反对的大臣太多，所以才犹豫不决。如果你能写上一封奏折，请求立武氏为后，

那么升职指日可待，哪里还会被贬斥呢！”李义府大喜，依计而行，果然不仅没被贬，还一路高升。

礼部尚书（负责教育、文化）许敬宗也是如此，他支持皇帝，说：“庄稼汉多收了几石粮食，还想休掉黄脸婆，另外再娶个女人呢，何况富有天下的皇帝！而且陛下自己选择皇后，你们这些外人却来反对，管你们什么事！”

李绩等人因此而更被唐高宗信任，或保住了原来的高位，或得以提升，同时各有财物赏赐。

而褚遂良等人则倒了霉，褚遂良由原来的宰相贬官，一路下贬，第二年就死了。死后两年，又被诬以谋反，于是株连到子孙也被发配到偏远的爱州（今越南境内）。

和褚遂良一样惨遭不幸的还有长孙无忌、韩瑗，二人都被诬以谋反，长孙无忌被削去宰相官爵，与儿子等一道被远贬黔州（今重庆黔江县），既而又被逼自缢而死，全家被抄；韩瑗被贬到振州，不久朝廷派使者来杀韩瑗，使者到振州的时候，韩刚死去，使者挖开韩瑗的坟墓，验明正身后才回去，其子被发配，全家也被抄没。

（参见《旧唐书》、《大唐新语》、《云仙杂记》）

第三章 解厄篇

“厄”即灾难之意，“解厄”即解除灾难。

“闭门家中坐，祸事天上来。”宦海险恶，大家互相倾轧，即使规规矩矩，老老实实，既不招谁也不惹谁，也难保就能终生平安，更何况那些处于风口浪尖、众矢之的的人呢？所以惊涛骇浪，对官员们可以说是家常便饭了。那么，遇到这些灾难后，人们该如何面对？

冯道对此考虑得很周密：

首先，灾难如何产生或者如何提前避免？他认为，只可谋身，而不可忧国，否则必然导致灾难临头。

其次，灾难临头后，如何消除？冯道提出了一些办法，比如：灾难来自上司，就把错误揽到自己身上；来自下级，就把错误推给别人；同时还要拉帮结派以援助自己，等等。

第一节 谋身者生，忧国者死

【原文】无忧则患烈也。忧国者失身，忧己者安命。祸之人拒，然亦人纳；祸之人怨，然亦人遇。君子非恶，患事无休；小人不贤，余庆弗绝。

【译文】无忧无虑，祸患就很严重了。忧虑国家的人会丧失自身，忧虑自己的人则安身立命。祸患是人们所拒绝的，然而也是人们自己所招来的；祸患是每个人都怨恨的，然而也是人们自己所造成的。君子不作恶事，但祸患常无休无止；小人不做好事，但福庆却源源不断。

【简评】

《论语》中说：“人无远虑，必有近忧。”意思是人如果不考虑长远的话，就必然有祸患出现在眼前。

每个人都抗拒、讨厌祸患，所以每个人都有忧患意识，然而忧患的结果却不一样：有些人能安身立命，另外有些人却死于非命。这是为什么呢？原来他们忧患的对象不同。

担忧国家大事，继而为国请命、兴利除弊的，往往仕途坎坷，甚至不得好死，因为他这样做，必然会伤害到既得利益者，而相对于他一个人而言，这些人势大力广，他们的联合反击，后果可想而知。反之，只为自己利益着想的人，不用说，他们必然有享不尽的荣华富贵。

所以，忧患的对象不同，结果也会截然相反，忧虑国家的君子都是些好人，却祸患无穷，只为一己之利益着想的小人无才无德，却有享不尽的富贵。

【事例】

春秋时代，吴越争霸，越国最终灭了吴国，然而起初情况却完全相反，吴国几乎就要彻底胜利，不过它却没有一鼓作气消灭越国，结果让对手笑在最后。为什么会出现这种结果呢？除了越国方面的原因外，这还和吴国的两位大臣有关，一位是忠心报国的伍子胥，另一位是贪财好色的伯嚭。

吴国打败了越国，越王勾践狼狈遁逃，眼看性命不保，无奈之下只得差遣大夫文种去向吴王夫差求和。文种到了吴国，对夫差说：“亡国之臣勾践甘心给大王当仆人，他的夫人也愿意给大王当婢妾，只求饶命。”夫差心软了，想答应，这时站在一旁的老臣伍子胥连忙说：“斩草要除根，现在上天把越国送给了吴国，大王你千万不要答应他们的求和。”文种无奈只得回去禀报勾践，勾践心冷如灰，准备杀死家人，然后自己战死。这是文种劝阻他说：“我听说吴国的太宰伯嚭深受夫差宠爱，伯嚭贪财好色，我去拉他下水，让他去向夫差求情。”

文种带了财宝、美女去找伯嚭。伯嚭一见这些东西，喜笑颜开，满口答应。伯嚭去见夫差，说：“越国已经答应服软了，咱们饶了他们，他们的财宝还不都是咱们的？这对国家有利。否则，越国死战到底，咱们也要吃亏。”夫差被说动了心。伍子胥站在一旁，赶忙劝阻：“大王千万不要相信越国的话，现在不灭掉他们，以后必然要后悔。勾践是个有作为的国君，他手下的文种等人都有本事，一旦现在饶了他们，将来他们一定要报仇。”夫差不听，收兵而归。

勾践有了此番惨痛的经历，就决心复仇，他卧薪尝胆，发愤图强，兢兢业业，勤于国事，越国终于慢慢地强大起来。然而大臣们如文种、范蠡等认为还需要进一步地削弱吴国。文种说：“现在吴国和齐、晋、楚等国都有仇隙，我们鼓动吴王不断地和这些国家打仗，就可以削弱他们。”勾践说：“好！”

不久，夫差动了攻打齐国的念头，勾践立刻给伯嚭送去大量金银珠宝，请他使夫差下定决心。伯嚭果然按照勾践的意图，在夫差跟前说勾践的好话，说勾践很老实，根本不会乘机进攻吴国。

碰巧夫差做了个梦，就对伯嚭说：“我梦见章明宫中有在蒸饭，可是饭老是蒸不熟，两条黑犬在宫中跑来跑去吠叫，两把铁犁放在宫里，河水浩浩荡荡从宫中流过，后宫里有打铁的声音，前宫中长着梧桐树，这是什么征兆啊？”伯嚭受了勾践的贿赂，一心鼓动夫差伐齐，就说：“大王的梦太好了！章，是你高尚的品德彰显于天下；明，是伐齐胜利，名声远震；饭蒸不熟，是大王品德高尚得在冒气；两条黑犬在吠叫，是天下平定，别的国家都来朝贺；两把铁犁放在宫里，是天下平定后，农民们安居乐业；河水流过宫里，是大家向你进贡的财宝多得像水一样漫流；后宫有打铁的声音，一唱一和，是后宫嫔妃琴瑟相和，相处和睦；前宫里长梧桐树，是乐师们在用梧桐做成的琴在奏乐。”夫差很高兴，决心伐齐，而伯嚭也发了一笔财，因为勾践许诺的钱也按时到帐。

可是伍子胥却劝阻夫差说：“不行。我听说勾践勤于国事，老百姓都愿意为他卖命，他如果不死，必定是咱们的一大祸害。你不要相信勾践的花言巧语，吴越是邻居，咱们的身边就是越国，所以越国的祸患是腹心之疾，非常严重，要立刻除掉，一刻都不能延误。而齐国离咱们很远，即使胜了他们，也好像得到一些满是石头的田地，一棵禾苗也长不出来，所以齐国的祸患对咱们来说只不过是身体外表的疥疮，不足挂齿。希望大王先灭了越国再说，不必急着攻打齐国。伯嚭花言巧语，蛊惑大王，大王可别上他的当。”

夫差不听，出兵伐齐，费了九牛二虎之力，才打败了齐国，回来后他得意洋洋地向伍

子胥炫耀，伍子胥却向他泼冷水，说：“咱们的力量被削弱了，这正是越国所希望的。大王别高兴得太早了！”夫差很生气。

伯嚭很嫉恨伍子胥，因为在对待越国这件事上，伍子胥经常和自己唱反调，弄得自己好几次差点赚不到钱。他想陷害伍子胥，就对夫差说：“伍子胥看起来很忠诚，实际上却很残忍，他当初从楚国逃到吴国时，连父、兄都扔下不管，以致他们都被楚王杀死，这样的人还能对大王忠心吗？大王以前想讨伐齐国，伍子胥劝阻你，后来你战胜了齐国，伍子胥耻于自己的计谋不被采用，恼羞成怒，反而怨恨大王。大王现在不防备他，他以后必然要造反。”

这一说，夫差也对伍子胥半信半疑起来，就命令后者出使齐国。伍子胥看到夫差刚愎自用，不听人言，知道吴国将亡，就趁着出使的机会把自己的儿子托付给齐国的一个熟人照看。夫差听说之后很恼火：“伍子胥果然心怀异图！”于是在伍子胥出使回来后，就派使者赐给他一把剑，令其自杀。看着宝剑，伍子胥苦笑着说：“当初我辅佐你的父亲称霸，后来又是在我的扶持下你才当了国君，为了感谢我，你甚至要分一半的国土给我，我坚决不接受。这样的人，会谋反吗？！唉，忧国者丧身啊！我死之后，后世之人一定会公正地评价我是个忠臣而决非叛贼。”转过身来，他气愤地对前来送剑的使者说：“我死后，挖下我的眼睛，高悬在城门口，我要亲眼看着越兵攻入吴国！”说完就自杀了。

伍子胥一自杀，伯嚭非常高兴，因为再也没人和自己平分大权、再也没人阻碍自己的生财之道了。而最高兴的是越国，因为终于可以安心地实施灭吴计划了。不久，勾践先后两次发兵攻打吴国，夫差大惊，没想到越国果如伍子胥所言打了过来。越国第一次伐吴，吴军大败，连太子都被杀死。

第二次伐吴，吴国一败涂地，夫差命使者向越求和，说：“臣下夫差，对大王说句肺腑之言：以前我也曾打败过你，可是我没把你赶尽杀绝。恳请你看在以前的份上，也饶我一条命。”勾践心软了，想答应夫差，范蠡在一旁说：“以前我们被打败，是上天把越国赐给吴国，但当初是你自己不要。现在上天把吴国赐给越国，我们能违背天意吗？我们大王卧薪尝胆，为的就是今天！我们一共辛苦了二十二年，二十二年了都没有听从伍子胥的话来消灭我们，这简直是老天爷在帮助我们啊！”文种说：“夫差有六件大错误：其一，伍子胥忠于国家，却被杀死；其二，伯嚭愚蠢而贪财，逢迎拍马，却深得信任；其三，越王以前杀死了你的父亲，后来被你打败，你却忘记了父仇而饶恕了越王……有这六件大错，难道夫差不该死吗？”勾践还是不忍，勉强让夫差当一个小官，夫差感到羞辱，他说：“我老了，不能侍奉大王了。”他用衣服遮住自己的脸说：“我没脸到地下去看伍子胥。”就自杀了。

林则徐的诗说：“苟利国家生死以，岂因祸福避趋之？”历来忧国忧民者，因为只想到国家和人们，而丝毫没有为自己考虑，所以往往不得善终，而偏偏那些善于谋身的人却能飞黄腾达。

（参见《吴越春秋》、《左传》、《史记》）

第二节 得罪于上，归罪于己；得罪于下，推罪于人

【原文】上不离心，非小人难为；下不结怨，非君子勿论。祸于上，无辩自罪者全。祸于下，争而罪人者免。

【译文】使上级对自己深信不疑，不是小人就很难做到这一点；使下属不埋怨自己，不是君子也无法如此。如果得罪了上级，那么不要向上司辩白，而归罪于自己，这样就可以保全生命；如果得罪了下级，那么坚决争论，把罪责推给别人，这样才可以免除灾祸。

【简评】

在官场中，难免会得罪别人——或是上级，或是下级。对这种情况的处理，也有窍门，得其窍者安然无恙，不得其窍者，轻者丢官，重者丧命。那么窍门在哪里呢？

得罪了上级的人，不管错在自己还是错在上级，都不要向上级争辩，而要把一切错误都揽到自己身上。这样，一来替上级减轻了罪责，相当于溜须拍马，二来也显示出上级的伟大。即使自己因此而显得能力不足，但上级通常都喜欢使用庸才而忌讳英才。如此一来，就可以使上司永远信任自己，自己则不仅安然无恙，而且还有可能高升。反之，如果争辩不休，那么就意味着想开脱自己而把错误推给上级，这是上级所万万不能容忍的，上级一发怒，自己就要倒霉。

得罪了下级，处理办法正好相反，不管错在自己还是错在下级，都要尽力争辩，哪怕是强词夺理，也一定要把错误推到下级身上。因为如果把错误归之于己，那么上上下下的人就都会对自己有意见，上级会认为自己能力不足，下级会因为自己出现过错伤害了他们而埋怨不休，上下都不满，自己就成了众矢之的，仕途也就基本上走到头了。合理的办法是，一定要把责任推给下级，这样就能开脱自己，而让下级成为替罪羊，纵使他自己有怨恨，但官大一级压死人，他又怎能奈我何！

《论语》中孔子说：“君子求诸己，小人求诸人。”意思是君子责求自己，而小人总是责求别人。本来在任何情况下都是这样，先找自己的错误，而冯道“创造性”地把这句话拆开：有些时候要自责，有些时候却要责人。

【事例】

严嵩是明代嘉靖年间一个著名的奸相。

严嵩能当上宰相，除了青词写得非常好，从而博得了迷信道教的嘉靖皇帝的欢心之外，还得益于他的另一套手段，即一旦不小心得罪了皇帝，便立刻引咎自责，从而重新获得信任。

嘉靖是前任皇帝明武宗的堂弟，所以许多朝臣死抠礼法规定，坚持要求皇帝把自己的亲生父母称为叔父、婶母，当时嘉靖皇帝对这种荒唐事很不高兴。最后嘉靖胜利，追尊生父兴献王朱祐杭为兴献帝。过了许多年，他更得寸进尺，又准备将兴献帝的庙号追尊为睿宗，并将神主迁入太庙，跻在他的前任皇帝明武宗之上。

刚开始，严嵩与群臣一起表示反对，嘉靖很不高兴，写了一篇《明堂或问》的文章给大臣们看，意在责问群臣。同时，将持反对意见最坚决的吏部侍郎唐胄下狱。严嵩见此情势，后悔不已，他觉得千不该万不该，不该得罪了皇帝。不过亡羊补牢，要想补救还不算晚，于是他立刻全部推翻了自己以前的意见，不仅从言辞上附和嘉靖，而且付诸于行动，精心筹划兴献帝神主进入太庙的礼仪。果然，皇帝很高兴，这事一结束，就赏赐给他很多钱财。

严嵩因此骄横起来，大臣如果要想升官的，就必须得贿赂他，他的儿子严世蕃也跟着

一起受贿。这引起了御史台的注意，御史台专掌监察，因此他们上疏弹劾贪污的大臣时，常常首列严嵩。

嘉靖皇帝刚一见御史台的奏章也怒气冲冲，他痛恨贪污受贿、中饱私囊的人，但是严嵩自有他自己的避祸之术，那就是每次被弹劾之后，都先进宫，跪在皇帝面前认错，承认自己罪不可赦，唯求皇帝开恩，看起来十分可怜。每次一这样做，嘉靖皇帝便怒气渐消，开恩赦免，不予追究，因为一来他认为严嵩挺诚实的，没有欺骗自己，二来这么多人攻击严嵩，至少证明他没有结党，而结党比贪污更能损害朝政。

严嵩靠着这些，把持朝政二十年。可见，祸事来自上司，就要引咎自责。

反过来，祸事如果来自下级，那就要把罪责推给别人。

三国时代的曹操是一个计谋多端的人，他有一次曾用卑鄙的手段地破解了一场一触即发的军变。

在一次行军打仗中，军粮快吃完了。曹操很着急，就问管事者说：“粮食眼看就要吃光了，怎么办？”管事者说：“好办，把分粮食用的斗改小一点，以后给士兵们分粮食的时候用小斗，不就行了？”曹操同意了，说：“好。”

没想到后来士兵们发觉了这个秘密，大家都很愤怒，认为主将曹操在欺骗大家，克扣军粮，于是群情激昂，有一些人甚至要叛乱。在这千钧一发之时，曹操很镇静，他看到士兵们人多势众不好惹，就想了个办法，把肇事责任全都推给管事者。他对管事者说：“你看情势危急，士兵们眼看就要变乱了，所以我想借你一件东西来应付大伙儿，不然的话，这局面就难收场了。”管事者说：“借什么？只要是我有的，绝不吝惜。”曹操说：“借你的头。”管事者大惊！

曹操杀掉了管事者，砍下他的脑袋让士兵们看，同时告诉大家说：“责任全在管粮食的这个家伙，他用小斗分粮，目的在于中饱私囊。我作为主将，对这事一点都不知道，不关我的事。”士兵们相信了曹操的话，都很感动，认为曹操铁面无私，对曹操也更忠心耿耿了。

（参见《明史》、《三国志》）

第三节 拉帮结派，消灾解难

【原文】君子不党，其祸无援。小人利交，其利人助也。道义失之无惩，祸无解处必困，君子莫能改之，小人或可谅矣。

【译文】君子不拉帮结派，所以大祸临头时就没有人来施以援手；小人靠利益结交了许多人，那么即使形势本来对他就已经很有利了，也会有人来帮助他。小人失去了道义，不会受到惩罚；而君子一旦大祸无法解除，就必然身陷困境。君子不会改变他这种处世方法，而小人那样做也是情有可原。

【简评】

冯道认为，混迹官场，必须拉帮结派。

《论语》中孔子说：“君子群而不党。”意思是说君子合群但不结党。反过来，作为一个小人，就必须结党了。

中国古代的官场，拉帮结派的现象非常多。这样，自己就可以在宦海中从容遨游：上头有同党，自己就可以节节高升；一旦不小心被贬官，也不用担忧，因为同党会营救自己的。这还不算，即使形势对自己已经很有利了，也照样会有人帮助自己。这就是小人得意之处：锦上添花。

但正直的人一般是不这样做的，因为结党是为了营私，而正直的人心地无私，心里只有国家和老百姓，他们把个人的利益甚至生命放到了次要的地位，自然也就不注意结党了。但是这样一来，自己就会很孤单，当大祸临头的时候，没有人会来帮助、拯救自己，所以到最终很可能身陷困境而无法自拔。这就是君子们的悲剧：雪中而无人送炭。

【事例】

唐代后期的朋党之祸表现得非常严重，大臣们结成党派，互相攻击，水火不容，而且党派之争根深蒂固，以至文宗皇帝感叹地说：“消灭河北的叛贼容易，消灭朝廷中的朋党却太难了。”

当时朝臣分为两派，一派是牛党，代表人物有牛僧孺、李逢吉、李宗闵等人，另一派是李党，以李德裕、李绅、郑覃等人为代表。他们互相争斗，一个党派中的某人执政大权后，必然会做两件事：一是党同，将同伙升职或由地方官选拔到朝廷中；二是伐异，打击另外一个党派的人，将其贬职或者赶出朝廷担任地方官。另外一个党派中的某人上台执政亦然。

我们以牛党为例。

先来看看牛僧孺的宦海经历。牛在唐穆宗长庆三年任宰相，但很快就落职，离开了朝廷，出任鄂州刺史、武昌军节度使、鄂岳蕲黄观察使等地方官，在湖北一带镇守了五年，郁郁寡欢，他以为自己再也回不到朝廷中去了。然而机会总是有的，不久的太和三年，同党李宗闵担任了宰相，在李的极力推荐下，牛僧孺终于由湖北地方被召回了朝廷，而且在李宗闵的斡旋下，重新担任了宰相。

再看李宗闵的宦海沉浮。李太和三年任宰相，太和七年被罢职，出任兴元（今陕西省汉中）尹、山南西道（今陕南、川北一带）节度使等地方官，到第二年又任宰相。出任宰相不久，因为救自己的同党杨虞卿而被罢官，贬为处州（今浙江省丽水市）长史。在处州呆了四年，同样郁郁寡欢，以为将要老死此地，然而同党杨嗣复当了宰相，极力主张起用他。

杨嗣复太和七年担任尚书右丞，然而李宗闵在这一年罢相，改由李党的李德裕任宰相。李德裕立即把杨贬到梓州（今四川三台县）当刺史。开成三年，杨嗣复时来运转，担任宰相，于是立即营救自己的同党李宗闵。

前面说过，李宗闵是为了营救同党杨虞卿而被罢相的。杨虞卿在太和二年担任吏部员外郎，是个六品小官，因为渎职而被罢免。受此打击，热衷于荣华富贵的他，不免垂头丧气。但这一年刚好同党李宗闵和牛僧孺担任宰相，在他们的全力帮助下，很快就又被起

用，而且官职比以前还要高，担任谏议大夫、左司郎中等。过了四年，又升为给事中，虽然级别不是太高，但管辖范围却非常大，可谓节节高升。太和七年，李德裕拜相，把他贬为常州刺史。不过一年之后，党李宗闵担任宰相时，又把他从常州召回，任为工部侍郎，官越做越大了。原因就是他和李宗闵是同党。两个人关系非常好，李宗闵简直把杨虞卿当作自己的亲兄弟一般。

拉帮结派的好处，于此可见一斑。

而不结党，则必然要倒霉。唐代党争非常激烈，但也有人不参加朋党，不过这些人的仕途就坎坷多了。

以著名诗人李商隐为例。李商隐最初以文才得到大官令狐楚的赏识，令狐楚认为他是个人才，就全力培养他，让他在自己手下做事。不久又给他盘缠，让他进京赶考。

李商隐考中后，河阳（今河南省洛阳）主帅王茂元也欣赏他的才华，不仅给了他一个职位，而且还把自己的女儿嫁给了他。

不巧的是，令狐楚属于牛党，而王茂元属于李党。李商隐既被令狐楚欣赏，又得到王茂元的青睐，于是无端被卷入党争的漩涡。他本来无党无派，可是在这种情况下，两个党都对他有意见。

王茂元不久就死了，李商隐失去依靠，他来到京城，很想得到个职位以养家糊口，但一直不能如意，于是四处漂泊，过着寄人篱下的生活：他曾来到当时被认为是偏远落后的桂林，投靠驻守此地的官员；又曾在武宁军（今江苏徐州）节度使手下谋生，还到过梓州（今四川三台）任职糊口。其实令狐楚的儿子令狐绹担任宰相期间，李商隐接连给他写了好几封信，请求看在以前的情分上给自己个官职。但是令狐绹认为他属于李党，一直不答应他。

李商隐才华出众，如果他能参加一个党派，那么至少在这个党执政时，他会有一段好日子过。然而他却无党无派，又无端成了党争的牺牲品，以至终生潦倒。

（参见《旧唐书》、《资治通鉴》）

第四章 交结篇

人处于社会之中，不可能独来独去，而必须与他人交往。扬帆于宦海之中，更需要深谙交往之道：如果交往得法，就可以一帆风顺；如果交往无术，难免要船翻人亡。

那么，交往时应注意些什么呢？冯道总结了几点：善恶皆交，敌友常易；贵不贱人，贱不自贱；示人以愚，韬光养晦；暗中结交，陷害他人。

第一节 善恶皆交，敌友常易

【原文】智不拒贤，明不远恶，善恶咸用也。顺则为友，逆则为敌，敌友常易也。

【译文】聪明的人不拒绝和有才能的人结交，也不疏远品行败坏的恶徒，善人与恶徒都可以被利用。顺从自己的就是朋友，反抗自己的就成了敌人，朋友和敌人经常互换。

【简评】

人生在世，不管是谁，都需要结交他人。由于小人时刻以自己的利益为中心，所以他们交往之道也完全以自己的利益为出发点：

一是结交的对象。所有的人都可以结交，不管这个人是善还是恶。

君子交友，往往不苟且，他们一般秉承“物以类聚，人以群分”、“道不同不相与谋”的古训，只愿意结交一些品行同样高尚的人，而绝不和恶徒来往。而小人则不然，所有的人都可以结交，因为他们交友的目的，纯粹是为了自己的利益，俗话说：多一个朋友多一条路，所以不管对方是香是臭，他们统统往屋里拉。

二是敌友常易。所谓“没有永恒的朋友，只有永恒的利益”，一切都从自身利益出发。所以在小人眼里，对方所扮演的角色也常常变换：同一个人，过去是朋友，现在说不定就是敌人；现在是敌人，将来说不定就又成了朋友。判断的标准是什么？就是看他是否顺从自己。

小人实在可恶！对这种人，君子能不提高警惕吗？

【事例】

张居正与高拱是明朝隆庆、万历时期两位著名的宰相，他们起初是好朋友，互相帮助，但后来为了个人利益，竟然互相倾轧。

高拱曾提拔过张居正，在他当国子祭酒的时候，张居正是他手下的一个小官。高拱极力称赞张居正的才能并提拔他。

张居正也帮助过高拱。

徐阶当首辅的时候，高拱、张居正等人担任次辅。高拱自恃得到皇帝宠幸，加上性格直率，在议论大事的时候常常坚持己见，弄得徐阶很恼火。碰巧高拱出现了一件小过失，于是徐阶便坚持要罢免高拱的辅相之位。

这时，张居正和高拱关系非常好，见后者情势危急，他便去找徐阶，希望这位首辅能有恻隐之心，不要罢免高拱，徐阶却坚决不答应，高拱终于被罢免。这让张居正对徐阶很有意见。有一次徐阶向张居正咨询对一件事情的处理办法，张居正讽刺他说：“我有什么意见？即使有意见，也不敢对你说，否则，就成了第二个高拱了！”不久，张居正就挤走了徐阶，虽然主要是为了自己的利益，但同时也算为自己的好友高拱出了口气。

徐阶罢职之后，赵贞吉当了首辅。赵贞吉深得隆庆皇帝的宠幸，这让张居正感到了威胁，他担心赵对自己不利，但自己是次辅，况且身单力薄，奈何不了赵。他想到了好朋友高拱，于是向皇帝建议重新起用高拱，以对抗赵贞吉，后来赵果然被免去了首辅之职，此后，首辅一职由好几个人陆续担任，但都当不了多久就被免职，只有高拱和张居正二人的宰相一职没有动摇，于是二人的关系日益亲密。

此前，高、张二人是好朋友，两人互相帮助，但后来二人却互相倾轧起来。

高拱后来担任了首辅，他走到这一步，多亏了好友张居正。刚开始的时候，两个人关系还很好，在处理事情的时候，意见一致，绝不争吵。后来其它的几位辅相都被免职，就剩下他们两个担任宰相了，于是高拱渐渐地大权独揽，开始排斥张居正。

徐阶被免职后，高拱还不解恨，让手下人不断上疏弹劾，想彻底打击徐阶。张居正见徐阶处境艰难，有点可怜他，就劝高拱饶了徐阶。碰巧高拱的门客密告，说张居正收了徐阶三万两银子的贿赂，所以才袒护徐。高拱相信了，就以此讽刺张居正。张居正一听，脸色大变，指天发毒誓，说自己绝无此事。高拱一见，赶忙道歉，说自己偏听偏信。但从此之后，两个人就有了隔阂。

于是张居正设计陷害高拱。高拱很讨厌宦官专权，特别是讨厌大权在手的太监冯保，所以他与张居正商量，准备一起贬斥冯保。张居正表面答应了，但一转脸，却立即向冯保告密，冯保立即采取行动，罢免了高拱的首辅职位。

张居正扳倒了高拱，还不解恨，准备置其于死地。于是他勾结冯保，一手策划了王大臣的案件。

有一天早朝的时候，皇帝刚出宫门，就有一个太监模样的人在门前徘徊，命人搜查，原来是个正常人，假扮了太监模样。这显然是图谋不轨了。问他名字，自称叫王大臣；问他从哪里来，自言从戚继光总兵那里来。张居正听说后，急忙告诉主持审问的冯保说：“要让他说是被高拱派来的，这样我们就可以诛杀高拱。”冯保于是派人把两把剑、一把刀放在王大臣的衣服里，告诉他说：“你只要说是奉了高拱的命令来刺杀皇帝，我就可以给你官做，让你有享不尽的富贵。”并详细编造了有关情节，看起来煞有介事。张居正也假装不知道的样子，立即上奏皇帝，请求捉拿幕后主使者。虽然后来在许多人的保护下，高拱不致于一死，但从此再也不能东山再起了。

“没有永远的朋友，只有永远的利益。”张居正和高拱二人的亲密与反目，可以说是这句名言的典型注脚。

（参见《明史》、《谷山笔麈》、《酌中志》、《病榻遗言》）

第二节 贵不贱人，贱不自贱

【原文】贵以识人者贵，贱以养奸者贱。贵不自贵，贱不自贱，贵贱易焉。贵不贱人，贱不贵人，贵贱久矣。

【译文】显贵者因为善于识别人才而显贵，卑贱者因为姑息养奸而导致卑贱。显贵者不把自己看得显贵，卑贱者不把自己看得卑贱，那么他们的地位和身份就要互换了。显贵者不把别人看得卑贱，卑贱者不把别人看得显贵，那么他们的地位和身份就会长久。

【简评】

如何才能显贵并长久地保持这种身份和地位？

要善于识别人才，芸芸众生中，必然有不少人才，应当竭尽全力扶持他们。因为他们是自己的“积优股”，将来一定可以高升。一人得道，鸡犬升天，自己也可以跟着飞黄腾达。反之，如果姑息养奸，对一些所谓的坏人，不仅不设法远离甚至除去他们，反而和他们在一起厮混。而这些人将来肯定是要走下坡路的，他们一倒霉，自己也就连带着倒霉了，很多人由贵而贱，原因就在于此。

对于地位卑贱的人来说，要想显贵起来，一是别自轻自贱，要有坚定的信念，相信自己终有一日能如大鹏一样冲天而起，这样自己才会获得前进的动力；二是要在每个显贵者面前充孙子，谄媚奉承，博得他们的欢心。做到这两点，最终才有可能改换门庭。

显贵之后，如何长久保持这种地位？方法是既要自贵，同时又不要轻视别人。显贵之后，言行举止一定要和这种身份、地位相称，让别人感觉到你的尊贵。同时别趾高气扬，盛气凌人，而要对每个人都客客气气，保持谦虚、恭敬的姿态，哪怕对方的地位比自己低。这样，才能获得上上下下所有人的好感。所有的人都称赞自己，就可以永保富贵了。

【事例】

富贵者应当尊重别人，哪怕他们是贫贱者，地位比自己低。

春秋时代，晋国的国君晋灵公非常残暴，他的大臣赵盾却是个好人，经常规劝晋灵公。晋灵公很不高兴，就定计想除死他。

晋灵公请赵盾来喝酒，预先在宴席周围埋伏下兵士，准备等赵盾一表现出无礼的举动，就立刻以此为借口杀死他。

赵盾没想到国君会下这样的毒手，他毫无防备，可是为他赶车的车夫提弥明瞧出来了。三杯酒过后，晋灵公还让赵盾喝，赵盾正要喝，提弥明大喊：“臣下赶赴国君的宴会，三杯过后还要喝，这是失礼行为！”边喊边上前把赵盾拉下宴席，催促他快走。赵盾也猛然醒悟，他跑下台阶就逃，晋灵公立刻放出一条名叫“獒”的猛狗赶上去扑咬，又喝令埋伏的士兵出来攻击赵盾。

猛狗扑了上来，异常凶猛，提弥明奋力上前和狗搏斗，最终打死了獒，自己也被咬死了。

后面的士兵追了上来，赵盾心想：“完了完了！活不成了！”可是突然有一个士兵反

戈，阻挡了其它士兵并和他们打起来，就这么一眨眼工夫，赵盾逃脱了。他回头问那个士兵：“请问恩人尊姓大名，来日必当相报！”那个人说：“不用报答，我是桑树下的那个饿人。”

原来赵盾以前曾巡视过山西省南部的首阳山，赶路累了，就在一棵桑树下休息，正巧看到桑树下有个人，饿得奄奄一息。这个人名叫灵辄。赵盾是个仁慈的人，他问灵辄：“阁下怎么了？是病了吗？”灵辄有气无力地说：“三天没吃一口饭了，饿啊。”赵盾赶忙从包里拿出自己带的饭给灵辄吃。灵辄狼吞虎咽，可是只吃了一半，却把剩下的一半小心翼翼地裹好，赵盾很奇怪，又问：“你这么饿，为什么还要剩下一半呢？”灵辄解释说：“我已经在外奔波了三年，没回过家，想念老母，不知道她还在不在人间。现在离家很近了，我留下一些饭，回去给母亲吃。”赵盾被灵辄的孝心感动了，他说：“不用留，你放开肚子全部吃了吧。我另外送给你一些饭和肉，你带回家去孝敬母亲。”灵辄非常感动，他没想到地位低下的自己，竟能受到一个大官的厚遇，于是下决心以后要有所报答。所以此次在危急时刻，他挺身而出，救了赵盾一命。

赵盾平时对每一个人都非常仁慈，所以关键时刻能安然无恙。

并不是每一个人都有赵盾这样的好运，和赵盾大约同时代的宋国主帅华元，就很倒霉。

宋国和郑国打仗，在交战的前一天，作为宋军的主帅，华元杀羊来犒赏士兵。可是分羊汤的时候，不知道是有意还是不小心，华元的车夫名叫羊斟的却没分到。偏偏羊斟小心眼儿，第二天正式打仗前，他气恨恨地说：“昨天分羊汤，是你说了算；今天赶车，老子我说了算！”战阵刚刚布好，还没发令，羊斟就驾车载着华元驶向敌人的大营。华元和所有宋军官兵都大惊失色，连声吼叫：“危险！”“王八蛋，快回来！”可是羊斟得意洋洋，头也不回，继续把车赶往敌人的大营，成心想把主帅当作礼物送给敌人。郑国人一看也懵了，不过既然宋国的主帅来了，他们也就没有客气，举起武器哗啦一下全都围了上来，收下这份厚礼，华元乖乖地当了俘虏。于是宋军群龙无首，一败涂地。

宋军和华元做梦都没想到，为了一碗羊汤，车夫竟然做出这种事情来！

羊斟的行为固然令人憎恶，但这件事也告诉我们，在任何时候，都不应当盛气凌人，鄙视他人。

富贵者应当尊重贫贱者，反过来，贫贱者也不应当自轻自贱。

魏文侯派儿子子击去守卫中山，子击乘车前往，中途碰到了田子方。田子方是当时有名的贤人，所以子击把车让在一边，又下车去拜见田子方，以表示尊敬，可是田子方的反应却很冷淡，对子击爱理不理的。

子击很不满，他质问田子方：“是富贵的人可以在别人面前自高自大呢，还是贫贱的人？我是国君的儿子，你不过是一个士人，对我却如此无礼！”田子方说：“当然是贫贱的人了。”子击惊讶地说：“贫贱的人有什么自大的？”田子方说：“诸侯一自大，就要亡国，大夫一自大，就要亡家，富贵的人有什么自大的！至于贫贱的人嘛，国君听从自己的话，就随便替他出主意；不听从呢，离开此地而前往别的国家，就像脱下自己的草鞋一样容易。贫贱的人难道不该自大吗？富贵者怎么能比得上贫贱者？！”

子击挨了一顿教训，哑口无言。

田子方的这种不自轻自贱的态度，早已让他赢得了魏文侯的尊敬，魏文侯对他很是恭敬，把他当作自己的老师。

（参见《左传》、《史记》）

第三节 示人以愚，韬光养晦

【原文】人冀人愚而自明，示人以愚，其谋乃大；人忌人明而自愚，智无潜藏，其害非止。明不接愚，愚者勿长其明；智不结怨，仇者无惧其智。

【译文】人们都希望别人愚蠢而自己聪明，所以如果向别人显示自己很愚蠢，这种人的心计才算是远大；人们都忌讳别人聪明而自己愚蠢，所以智慧如果不隐藏，那么祸害就会无休无止。聪明的人不和愚蠢的人来往，对愚蠢的人，不要增加他的聪明；明智的人不和人结怨，所以对仇人，不必害怕他的智慧。

【简评】

和人交往的时候，要主动示弱。在别人面前装出很愚笨的样子，这样就可以迷惑对方，使对方放松对自己的警惕，从而保全自己，如果需要攻击对方，也可以出其不意，一战而胜。反之，智谋如果不隐藏的话，处境就有点危险了，甚至将招来杀身之祸。

之所以要如此，是因为每个人都希望自己强于别人，而忌讳别人比自己强，可以说，冯道非常善于揣测人的心理，他摸准了人的这个心理。

这也符合老子的思想，老子就一贯主张示人以弱，他认为弱能胜强，柔能克刚，所以在别人应当面前“守柔”、“不争”，像水一样“柔弱”，像江海一样处于低下之处，“和其光，同其尘”，收敛自己的锋芒，这样就可以战胜别人。冯道理论的出发点正在这里。有人说老子是阴谋家的鼻祖，照此看来，冯道也是一个专搞阴谋的人了。

【事例】

三国时代的杨修是个绝顶聪明的人，然而这聪明也给自己惹下了杀身之祸：起初，他处处表现出自己的小聪明，让曹操很不高兴；最后，他更是以自己的聪明参与曹丕和曹植的太子之争，终于惹得曹操勃然大怒，自己也因此而被处死。

有人曾经送给曹操一盒酪，曹操吃了一点点，在盒盖上写了“一合酥”字就离开了，杨修看到后，说：“主公告诉大家：一人一口酥。大家都来吃吧。”于是打开盒子吃个精光。曹操回来，听说此事，嘴上称赞杨修，心里却很不高兴。

曹操有一次路过曹娥的碑，碑的正面是碑文，背面写着八个字：“黄绢幼妇，外孙齏臼。”曹操很纳闷，就问随行的杨修说：“你知道这八个字是什么意思吗？”杨修说：“我知道。”曹操很吃惊，说：“你先别说答案，让我想一想。”曹操一路上苦思冥想，走了三十里路才想出了。原来这八个字用了拆字法，“黄绢”是有色的丝织品，“色”与“丝”合在一起即为“绝”，“幼妇”是“少女”，“少女”二字相合是“妙”字，“外孙”是女儿的儿子，“女子”相合即为“好”，“齏臼”意为把切好的葱、姜等放入舂米的石臼里，那么石臼就是在“受辛”，二字相合即为“辞”。四字相连，即“绝妙好辞”，这是称赞碑文写得好。曹操心里有点嫉

妒，对杨修说：“我的才华不如你，三十里后才明白过来。”

曹操攻打刘备，很不顺利，想战又无法取胜，想守又怕守不住，进退两难。正在为难之际，手下人来请示巡夜的口令。曹操随口说：“鸡肋。”别人都觉得有点奇怪，杨修却看出了曹操的心思，他说：“鸡肋这东西，吃它，没有多少肉；扔了它，又有点可惜。主公大概要班师了。”不久曹操果然撤军。

杨修外出游玩，临行前他揣摩好了曹操可能要过问的问题，就预先把答案写了出来交给看门人，说：“主公如果有什么要问的，你按照我上面写的回答就行了。”果然一切都如杨修所料。反复几次后，曹操也觉得很奇怪，专门派人去调查，弄清了真相后，很是吃惊，自己的心思竟能全部被杨修所猜到！所以他对杨修更加提防，认为身边的这个人太可怕了，简直是自己的噩梦，如果不除去他，自己寝食难安。

杨修后来被卷入了曹丕和曹植的太子之争，他和曹植关系很好，两人常有书信往来。曹丕用车子拉着一个箱子进宫，箱子里面暗藏着好友吴质，二人一起商量如何夺得太子。不巧这事被杨修看出了破绽，他立即去向曹操告发。曹丕听说后很惊慌，吴质说：“不要紧，明天再用车拉个箱子进宫，箱子里面装些丝绸。”果然第二天曹操派人来搜查，打开箱子一看，里面是丝绸。于是曹操疑心杨修在挑拨离间。

曹操经常考验曹丕和曹植弟兄，以决定该立谁为太子。杨修担心曹植回答得不好，就故伎重演，猜测着曹操的意思，把曹操可能要提的几十个问题一一写出答案，交给曹植。这样，曹操刚刚把问题送给宫外的曹植，曹植很快就做出了答案送进去，又快又好。曹操很奇怪，一查之下，原来是杨修在捣鬼，于是对杨修利用智谋参与谋立太子一事更为愤怒。

曹操又让曹丕与曹植各从京城的一个门出城，却又暗中命令守门的人不要放他们出去，以此来考验二人的机变能力。曹丕到了城门，被看门人拦住，只好垂头丧气转回来。而杨修则料到了曹操的这一招，他预先对告诉曹植：“如果看门人不放你出去，你就杀掉他，因为你是奉主公的命令出城的，谁拦你就是造反。”曹操得知后，终于再也无法忍受，就把杨修处死了。

杨修是很聪明，但却锋芒毕露，不懂得掩饰自己，终于招来杀身之祸。

（参见《世说新语》、《后汉书》、《三国志》）

第四节 暗中结交，陷害他人

【原文】君子仁交，惟忧仁不尽善。小人阴结，惟患阴不致的。君子弗胜小人，殆于此也。

【译文】君子以仁义交友，还惟恐仁义做得不够；小人暗中结交，还惟恐阴谋勾结的程度不足以达到目的。君子不能胜过小人，大概就是因为这个原因。

【简评】

君子与小人的交友之道截然相反。

君子之所以为君子，是因为其思想、行为都以仁义为本。表现在交友方面，他们对待朋友，坦荡无欺，仁至义尽，他们不会耍阴谋，不会欺骗朋友，就是这样，还常常觉得自己有些事没做好，对不起朋友。

君子的这种行为是很危险的，如果朋友也是一位君子，那么二人可以成为刎颈之交，但如果这位“朋友”是个小人，那么君子就很容易遭到暗算。

小人之所以为小人，是因为其思想、行为皆以私利为出发点，在他们看来，私利至上。表现在交友方面，便是暗中勾结，牟取私利，还惟恐阴谋勾结的程度不够。为了私利，他们可以出卖朋友，而绝没有为朋友两肋插刀的打算。

君子不计算小人，而小人却经常能成功地算计君子。

【事例】

武则天篡唐后，改国号为“周”，前后延续了十多年，这期间出现了许多无耻文人，崔湜即为其中之一。崔湜很有文才，曾参与编撰《三教珠英》一书，此时担任考功员外郎一职，级别虽然不高，但却是要职，负责考核官吏。但此人有才无行，背叛了提拔自己的桓彦范等人。

武则天当皇帝十多年，最后在神龙元年（705），被桓彦范等五个人赶下了台，她的儿子李显被拥立为皇帝，称为唐中宗。但桓彦范等人却犯了个大错误，他们心慈手软，没有置武则天的侄儿——奸邪的武三思于死地。武三思和唐中宗的韦皇后之间有私情，桓等惧怕武三思在皇帝面前说坏话，于是便提拔崔湜，把他当作自己的心腹，关爱有加，让他作为自己的耳目，窥探武三思的动静。

唐中宗是个昏庸之君，他猜忌桓彦范等人，反而因为韦皇后的枕头风而宠信武三思。这样，权力的魔杖就从桓彦范等人之手落到了武三思那里。崔湜一看风向有变，于是便反过来同武三思勾结起来，他向武三思告密，把桓彦范等人的计划和盘托出。当然，告密也是有报酬的，武三思立即提拔崔湜而打击桓彦范等。

桓彦范等人被打击、远贬后，崔湜又充当了凶手的角色。武三思陷害桓彦范等人，把他们全部贬往岭南，但并没有处死他们的打算，但崔湜却劝说他对桓彦范等人赶尽杀绝：“斩草要除根，不然会有后患。”武三思这才决定痛下杀手。这时的崔湜，已彻底背叛了当初对自己恩重如山的桓彦范等人。

武三思一时找不到完成这一任务的人，崔湜便推荐自己的表兄周利贞。周利贞当初因为行为不法，被桓彦范贬往嘉州（今四川乐山），崔湜觉得他是最合适的人选。果然，桓彦范被剥光衣服，在竹槎之上拖来拖去，肌肉被拖尽，骨头都露了出来，然后才乱棒打死。另一位名叫袁恕己的，被周利贞逼着服毒，毒发后用手挖地，取土而食，指甲都被磨损完了，之后也被打死。

桓彦范等人，最初大概都不会想到自己竟然养了一条狼吧。

（参见《旧唐书》）

第五章 节义

如何看待节义？

君子把节义放在首位，在他们看来，个人利益甚至生命，都不如节义重要。孔子主张杀身成仁，孟子要求舍身取义，所以君子们宁可牺牲生命，也不会抛弃节义。否则就是无耻，就成了小人。

而在小人们看来，节义完全可以被抛弃。小人们的本质特点是把个人利益放在第一位，而其它一切都是次要的。所以小人们的思想、行为等都以私利为出发点，功名、利禄、生命等，是他们首要的考虑对象，而节义只是一个看不见摸不着的虚名，完全可以弃之不顾。

第一节 小人君子，本质有异

【原文】外君子而内小人者，真小人也。外小人而内君子者，真君子也。德高者不矜，义重者轻害。

【译文】外表像君子而内心却是小人的家伙，这是真正的小人；外表像小人而内心却是君子的人，这才是真正的君子。道德高尚的人不自己夸耀自己，义气深重的人轻视危害。

【简评】和君子交往，大可放心，因为他们不会危害自己。而和小人共事就要小心了，极端的利己主义，甚至会使他们六亲不认，何况是自己呢？所以必须要认清君子和小人。

判断对方是君子还是小人，不能光看他的外表或言行举止，而要深入他的内心。小人有时候隐藏得很深，善良的人往往被他们所欺骗，所以一定要揭开他们华丽的外衣而透视其本质，否则就要上当。

一般说来，君子不会夸耀自己，比如功成身退，而绝不显耀；为了大义，他们勇于赴死，敢于牺牲。而小人与此恰好相反。

【事例】

“口蜜腹剑”一语众所周知，这是形容唐代宰相李林甫的为人的。

李林甫表面上对每个人都很好，甜言蜜语，一副为对方着想的样子，但实际上却妒贤嫉能，唯务害人，所以当时不了解他的人都说：“李林甫的话甜得像蜜一样。”而了解他的大臣们却说：“李林甫虽然脸上带着甜蜜的笑，可是肚子里却藏着杀人的剑。”

李适之和李林甫分别担任左、右宰相，李适之比较正直，很瞧不起李林甫的为人。李林甫就设计加害，他告诉李适之说：“华山下面有金矿，如果开采出来的话可以富国富民，可是皇帝却还不知道。”李适之处处以国事为重，所以一听这话，就急忙去找唐玄

宗，建议开采华山的金矿。唐玄宗也很高兴，就问李林甫，但李林甫回答说：“我早就知道这事了。但华山是天子的王气所在，如果开采的话，就会伤了王气，所以我不敢劝你开采。”唐玄宗听了后，赞赏李林甫忠于自己，而认为李适之做事考虑不周，渐渐疏远了他，李适之很害怕，就自动提出辞职。

职位仅次于宰相的尚书左丞严挺之，因为很看不起李林甫的不学无术，所以被后者诬告，贬出朝廷，担任绛郡（今山西省新绛）太守。不久，唐玄宗又想起严挺之的好来，就对李林甫说：“严挺之现在在哪里？我想提拔他。”李林甫说：“我去打听一下再说。”

于是他找到严挺之的弟弟严损之，对他说：“你哥哥不是想到中央来任职吗？我替他想了好几天，终于想出个办法。”严损之一听很感激，急忙问怎么办。李林甫说：“要设法让他进京，面见皇帝，陈述治国大计，这样才能被提拔。但怎样才能进京呢？你让哥哥写个申请书，就说自己得了病，申请进京就医，趁此机会，就可以得到皇帝的召见。”

可是申请书拿到后，李林甫禀报唐玄宗说：“严挺之已经老了，得了重病，所以最好给他个清闲的官，让他去静养。”唐玄宗一听，也很惋惜，就给了严挺之一个闲官，让他养病去了。

（参见《旧唐书》、《开元天宝遗事》）

第二节 言则君子，行则小人

【原文】人慕君子，行则小人，君子难为也。人怨小人，实则忘义，小人无羁也。难为获寡，无羁利丰，是以人皆小人也。

【译文】人们羡慕君子，而一行动起来就成了小人，这是因为君子难当。人们怨恨小人，但一行动起来就忘记了大义，这是因为小人做事无拘无束。难当的君子常常收获微薄，无拘无束的小人往往获利颇丰，所以人们就都成小人了。

【简评】

君子难当，因为羁绊太多。君子不仅仅是一个称谓，而是有多方面的要求：要慎独，要忠诚，要正直，要守信，要清廉，要忧国，要爱民，要……

小人则易做，因为小人没有道德的羁绊：他们不必慎独，不必忠诚，不必正直，不必守信，不必清廉，不必忧国，不必爱民，不必……

因此在现实生活中，多见满口仁义道德而一肚子男盗女娼的伪君子，少见慎独自律、言行一致的真君子。

【事例】

钱谦益是明末清初的大才子，但死后却深受非议。

钱谦益最初以气节自许。他主持正义，忠于国事，反对权奸魏忠贤。

钱谦益是东林党的首领之一。东林党向来主张以国事为重，顾宪成“家事国事天下

事，事事关心”的名言可以说概括了东林党的宗旨，他们反对权奸，立身正直，面对邪恶，宁死不屈，被魏忠贤陷害的“前六君子”与“后七君子”就是他们的代表。钱谦益作为东林党的首领，无疑也具有这种质量，当时他文章、气节名满天下，崇祯时代的名儒黄道周就曾写过一篇“七不如”的奏疏，说自己文章、气节不如钱谦益。

天启年间，因为与东林人士杨涟、左光斗等人交往密切，钱谦益被魏忠贤列入黑名单之中。魏忠贤的同党王绍徽炮制《东林点将录》，仿照《水浒》一百零八将的名号，把东林人士一百零八人编入黑名单，钱谦益也名列其中：“天巧星浪子左春坊左谕德钱谦益。”魏忠贤一手遮天，东林党人纷纷落马，钱谦益自然也跟着遭殃。

可是到了后来，钱谦益的气节丧失殆尽。

南明政权建立后，钱谦益一反以前正直的思想，反而投靠了马士英、阮大铖。阮、马二人狼狈为奸，把国事弄得一团糟。阮大铖原属魏忠贤的同党，曾和魏忠贤一起对东林党人大打出手，但钱谦益作为东林党的领袖，竟然写文章称赞阮大铖是个大丈夫，又称颂马士英功盖日月。钱谦益和阮大铖在一起饮酒，为了拉拢后者，他还不顾当时的男女有别的习俗，让自己的爱妾柳如是为阮大铖敬酒。这样，他便背弃了自己的过去，向恶势力妥协投降，成为一个大节有亏的人物。

钱谦益后来更不顾民族大义，投降了满清。

清兵逼近南京，他的爱妾柳如是深明大义，约钱谦益一起以身殉国。钱佯为应允，率家人故旧以船载酒至常熟尚湖，声言欲效法屈原，投水殉国。可是从日上三竿直到夕阳西下，钱谦益仍然站在湖边不肯跳下去。他用手探了探湖水，说：“水太冷了，怎么办呢？”柳如是没有想到，这个名满天下、满口忠义的东林党首领，竟是一个软骨头，她不顾一切奋身欲投水，却被钱谦益死死拉住。

当时豫王多铎率领清兵南下，钱谦益作为南明的礼部尚书，代表南明政权开城投降，并献上嫔妃数人给多铎，作为见面礼，又送上金银珍物、珠宝古玩等。不过到这时他还假惺惺地向宫门拜了四拜。清兵问他在干什么，他挤了几滴眼泪，说：“我们明朝三百年的基业，现在一下子全被毁了。我身受明朝的恩典，能不痛心疾首吗？”

多铎下令剃头，大家聚集在一起，群情浮动，都不愿意。正在议论纷纷时，钱谦益说：“头皮很痒。”说完就站起来走入内室，大家以为他用篦子梳头去了，没想到很快他却剃了头发出来。作为士子领袖，他给大家做了个表率。

钱谦益叛明而降清，至此，气节扫地以尽。

不仅如此，他还劝诱别人投降。当时有个叫王介福的人带领大兵，准备与清军周旋。钱、王二人是好朋友，在投降后，他立即写了一封信给后者，信中说：“娄东是你老家，你在老家享有威名，如今你赶快回去，把娄东也献出来，就可以得到大官了。”

钱谦益后来北上，被清廷封为秘书院学士兼礼部侍郎、明史副总裁。

钱谦益的这种行为，连清朝的皇帝都很鄙视。乾隆皇帝说：“钱谦益是个有才无行的人，在明朝当过大官；本朝平定天下时，他又投降。这种人大节有亏，令人不齿。”并写了一首诗讽刺他说：“平生谈节义，两姓事君王。进退都无据，文章哪有光……”

（参见《清史列传》、《弘光朝伪东宫伪后及党祸》、《江南闻见录》、《研堂见闻杂录》、《蕉轩续录》、《恸余杂记》）

第三节 君子守志，小人爱身

【原文】位高节低，人贱义薄。君子不堪辱其志，小人不堪坏其身。君子避于乱也，小人达于朝堂。

【译文】地位崇高的人气节低下，地位卑贱的人义气微薄。君子不能忍受自己的志向被侮辱，小人则不能容忍自己的身体受到伤害；君子在乱世中躲避起来，而小人在朝堂往往荣耀显达。

【简评】《论语》中孔子曾称赞蘧伯玉说：“君子哉蘧伯玉！邦有道则仕，邦无道则可卷而怀之。”（“蘧伯玉真是君子啊！国家清平的时候就任职，国家大乱的时候就收起才能而隐退。”）君子不愿意让自己高洁的志向蒙受污垢，所以在乱世之中，他们隐居起来，不同流合污，从而保持了自己气节的高尚，维护了心目中的理想。

小人不是这样，他们心目中的理想就是最大限度地得到个人利益，所以他们不会忍受那种清贫的生活，更不能忍受自己的身体受到伤害。为了往上爬，他们常常不择手段、不顾一切。这种人虽然身居要职显位，同时也失去了节操，毫无气节可言。

【事例】

东汉末年，天下大乱，在这乱世之中，有才能的人应该怎么办？管宁和华歆这一对好朋友的不同行为，代表了当时士人两种不同的处世态度。

管宁在这乱世之中，决意洁身自好，不愿做官；而华歆则贪恋富贵，竭力钻营，当然，他也达到了官高爵显的人生理想。

管、华二人当初是一对好朋友。没有富贵时，有一天，他们一起在园中锄菜，突然看到地上有片金子。管宁依旧挥锄，视之如同瓦石；华歆却拣起来看了看，然后转念一想，觉得应当表现得高洁一些，这才扔下了。这一切被管宁看在了眼里。

还有一次，两个人正坐在一张席子上读书时，有人乘着豪华的车子经过门前，管宁读书如故，华歆却丢下书，出去观望。管宁就把席子割开，和华歆分席而坐，说：“你已经不是我的朋友了。”因为他觉得华歆这个人贪恋富贵，而自己却志向高洁，志不同道不合，所以毅然与之断交。

不久中原大乱，管宁听说辽东还比较安定，于是就带领全家前往。到了辽东之后，他在山谷中盖了个茅草房子，住了下来。管宁想传授知识，于是就在这安静的地方，广收学生讲授《诗经》、《尚书》等。有人慕名来求见，可是来的如果是达官贵人，他就一概不理，而只愿意接见读书人。

管宁所居住的村子里只有一口井，而平时打水的人很多，所以大家难免拥挤、争吵甚至打斗。他就买了不少水桶放在井旁，汲满水，等着别人来取，这样就解决了井少而人多之间的矛盾。来打水的人很奇怪，既而得知是管宁干的，大家都非常感动，自责不已。还有一次，邻居的牛踩踏了管宁种的庄稼，管宁就把牛牵到阴凉处，自己找了些草料把牛喂饱后，还给牛主人。牛主人面对品格高尚的他，非常惭愧。

管宁后来返回故乡。临行前，辽东的官员赠给他很多厚礼，管宁无法推辞，暂时收下，但分文不动，出发不久，就派人全部送还。

魏文帝曹丕下诏征管宁做官，管宁借口生病，坚决推辞，他上书说：“我没有才能，况且又得了不治之症，简直是日薄西山了，希望陛下不要让我当官，让我纵情于大自然。”

此后的几任皇帝，都屡次下诏书，诏书用恳切的语气，请求他出来任职，但管宁始终以年迈老病的借口坚决推辞。其实他并非老病，地方官员说：“管宁身体好得很，出入不用人搀扶。他家离水很近，夏天天热的时候，他还跳到水中洗澡，并亲自种田。”

管宁生于乱世，活了八十四岁，一辈子都没有坐官，保持了自己洁身自好的志向。

而华歆则热衷于功名富贵。他最初被任命为尚书郎，后来投靠了江东孙策。孙策很尊敬华歆，把他当作贵宾，而把自己当作华歆的子弟。

孙策死后，华歆又服务于其弟孙权。曹操听说华歆有才能，就征召他。孙权舍不得放华歆走，而华歆则不然，他认为进入中央朝廷，对自己的发展更为有利，于是就欺骗孙权说：“我到了曹操那里，还能帮上你的忙呢。现在你把我强留在这里，也没什么用。”孙权无奈，只得放他北上。

华歆一到，便被曹操任命为高官。从此之后，他成为曹操的得力打手。

曹操攻打孙权的时候，华歆被任命为军师。作为军师，华歆把孙策、孙权的恩情抛在了脑后，全心帮着曹操进攻江东。

曹操要杀死汉献帝的皇后，华歆奉命带兵冲进皇宫。皇后吓得钻进有夹层的墙中，华歆喝令士兵推倒墙，把皇后给拽了出来。皇后被扯得披头散发，狼狈不堪，她拉着汉献帝的手哀求说：“你是皇帝，难道就救不了我吗？”汉献帝看着华歆，非常气愤，但却无奈，他悲哀地对皇后说：“我也不知道我何时要被杀掉，哪能救得下你呢。”转过头来，他对另一位大臣说：“天下竟然有这种事！一个臣子竟把皇帝逼成这个样子！”华歆的行为，真是狂妄之极。

华歆因为是得力的打手，所以曹操死后，他被曹丕任命为丞相，同时还被封为安乐乡侯。曹丕逼迫汉献帝让出皇帝的宝座，华歆又一次充当了打手的角色，在即位仪式上，他作为汉献帝的大臣，却手拿汉献帝的玉玺，亲自交给了曹丕。曹丕当了皇帝后，当然也没忘记华歆，又任命他担任司徒一职。曹丕的儿子当皇帝后，又加封华歆为博平侯，拜为太尉。

华歆七十五岁死去，在世期间，位极人臣，也算是实现了自己的人生理想。

（参见《三国志》）

第四节 抛弃节义，官高位显

【原文】节不抵金，人困难为君子。义不抵命，势危难拒小人。不畏人言，惟计利害，此非节义之道，然生之道焉。

【译文】气节不能代替金钱，所以人在穷困时就很难当个君子；大义不能代替生命，所以人在处境危急中就很难拒绝当个小人。不怕别人的非议，只考虑自己的利害得失，这不符合气节大义之道，然而却是求生的方法。

【简评】

气节、大义，这些都是虚幻的，看不见，摸不着。所以在小人看来，这些都无关紧要：人处于困境之中的时候，气节能顶钱用吗？生死关头，大义能有生命重要吗？而金钱、生命，这才是实实在在的东西。那么在关键时刻，到底是要那些虚幻的，还是要这些实在的？对小人而言，选择很简单，节义如粪土，只有金钱和生命才是唯一的选择。他们不计较留下骂名，只要对自己有利就行。

而只有君子，才会坚持自己的气节和大义，虽然这些是虚幻的东西，但却是君子们的理想，为了理想，他们愿意献身。孔子说：“志士仁人无求生以害仁，有杀身以成仁。”意思是：志士仁人没有为了求生而损害仁的，只有牺牲自己来成全仁的。孟子也提倡在生与义不可兼得时，君子应“舍生而取义”。文天祥《正气歌》列举了前代君子们威武不屈的事迹后，赞扬说：“时穷节乃见，一一垂丹青。”意思是在危急的时候，他们表现出了高尚的气节，名垂青史。

在节操、大义面前，视生命、金钱为粪土，这才是真正的君子所为，而小人与此恰恰相反。

【事例】

“人言可畏”，但小人们为了自身利益，他们对天下人的唾骂却毫不畏惧，明末清初的风云人物洪承畴就是其中的代表之一，他本来是明朝大臣，深得崇祯皇帝倚重，但后来却投降了清朝。

崇祯十五年（1642），洪承畴带领明军同清兵作战，失败被俘。消息传到北京，上至皇帝下至普通百姓，都认为依皇帝对他的宠幸，他定然会宁死不屈。崇祯皇帝下令建造祭坛，每天都带领群臣隆重地祭祀他；又下令在北京为他建庙，同附近的关帝庙相配，表彰他忠义千秋，如同关帝一样；他的亲戚也穿上了孝服，接受大家的吊唁；大臣们忙着讨论怎样表彰、抚恤他的亲属们。不料晴天霹雳，却传来了他投降的消息。

于是，唾骂之声遍于天下。

南明大臣左懋第被清人拘禁，洪承畴前来说降，说：“我就是洪承畴……”左懋第打断他的话：“胡说，你是个鬼！洪大人早在东北英勇殉国了，先帝崇祯还亲自祭祀过，哪里能死而复生？”洪承畴非常惭愧。

洪承畴投降后，带领清兵进攻东南地区，镇压抗清力量，当时许多从事抗清的仁人志士都失败被俘，从而也得以和洪承畴展开面对面的斗争。

黄道周领导反清起义，失败被俘，洪承畴来劝降，黄道周指责说：“你真的是洪大人？洪大人当年早为国捐躯了，天子亲自设坛祭祀，你们这些清人从北方来，难道没看见

路旁立着洪大人的纪念碑吗？”洪承畴汗流不止，抬不起头来。

孙兆奎起义也被俘，洪承畴去见他。洪和抗清而死的英雄史可法是好朋友，他便问孙：“你久在江南，知道史可法大人是真的死了呢，还是没有死？”孙回答说：“大人你从北边来，一定知道东北的战事，那指挥东北战事的洪大人是真的死了呢，还是没有死？”洪很惭愧，但脸色不红，当时人说洪承畴的脸皮是皮革制成的。

即便是自己的母亲，也不能容忍儿子当汉奸。洪承畴把母亲接到北京来，其母一见儿子便勃然大怒，举起拐杖痛打，数落他贪生怕死，骂道：“你把我接到北京，是想让我成为你帅旗下的老婢女吗？我把你打死，为天下人除去一害！”洪承畴急忙逃走。

王之仁领兵抗清，眼看大势已去，他把妻子儿女全部沉于江中，把自己所佩带的明朝印玺，也扔到水里，然后升起自己的旗帜，吹吹打打，大摇大摆来到清兵大营。清兵把他领到洪承畴那里，他大义凛然地说：“我是明朝大帅，国家灭亡了，我应当殉国。本想投水自杀，但担心葬身鱼腹，死得不明不白，后世青史对我记载不清。所以我亲自来见你，想死个光明正大！”终于被洪承畴杀掉。王之仁守节存义，结果难免一死；洪承畴抛弃节义，结果是富贵终身。

人言可畏，但洪承畴并不畏惧，因为他要的是功名富贵。

（参见《发史》、《研堂见闻杂录》、《所闻录》、《广阳杂记》、《海东逸史》）

第六章 明鉴

官场之中，陷坑林立，所以必须目光如炬、明察秋毫。如果能明鉴，就可以小心翼翼地绕过陷坑，如果不能明鉴，那就必然是睁着眼睛往坑里跳。

如何明鉴呢？

一方面要明鉴万事，准确预知到事情的发展方向，从而做好相应的应对措施；

另一方面要能明鉴人类，不仅能认清别人，同时还能认清自己。认清别人，则可以制服别人；认清自己，则可以扬己之长，避己之短，到达“成功”的彼岸。

第一节 居安思危，考虑长远

【原文】福不察非福，祸不预必祸。福祸先知，事尽济耳。

【译文】幸福如果不能被事先明察，这就不是幸福；灾祸如果事先不能被预料，那就一定会大祸临头。如果能预知幸福与灾祸，那么一切事情就都可以成功。

【简评】

预知具有很重要的作用。科学研究证实，老鼠、蛇、猫、狗等动物对地震、海啸等自然灾害有一定的预感能力，在灾害发生前，他们会惶惶不安，表现反常，有的还可以做自我保护，比如迁徙到安全地方以作预防。

预知能力特别强，才能永远立于不败之地。本来，每个人都应当有这种先见之明，正如《礼记》中所说的：“凡事豫则立，不豫则废。”但君子预见到灾祸或幸福将至时，他们并不因此而躲避或者靠近。所以预知性对小人就特别有用。为了全身避祸，小人们必须有这一套预知的本领，对他们来说，这是混迹官场必备的能力之一。具备这个能力，就能在灾祸发生前，预先躲避起来，在幸福将至时，预先靠近它。否则就要像《荀子》中所说的一样：“不豫则祸生。”（凡事没有预备，就要大祸临头。）

【事例】

战国末年，秦兵大举进攻韩国的上党地区（今山西省东南部长治、高平一带），守将冯亭抵挡不住，眼看上党就要落入秦人之手，冯亭想：“韩、魏、赵以前同属于晋国，关系相对比较亲近，赵国势力还比较强大，把上党献给赵，总比落于秦人之手强吧。”主意已定，他派使者前往赵国，对赵王说：“我们韩国守不住自己的上党地区，老百姓都愿意当赵国的子民，而不愿意投降秦国，所以我们上党地区的十七个城池，全都愿意献给大王。”

赵王非常高兴，他掩饰不住心中的喜悦，问平阳君赵豹说：“天上掉馅饼了，冯亭愿意献出上党地区的十七个城，乖乖，十七个城池啊，好一块大肥肉！我准备接受，你认为怎么样？”

赵豹连忙阻止说：“聪明的人把无故接受别人的财物当作一件大祸事，我们千万不要接这块烫手的山药。”

赵王不甘心，他质问赵豹：“上党的老百姓因为敬佩我的品德高尚，所以才愿意归降，怎么能说是无故的呢？”

赵豹回答说：“秦国费了这么大的力气攻打上党，他们兴师动众，还从渭河运输军粮东下，以支持士兵们的进攻，而赵国不费吹灰之力就得到了它，有这样的好事吗？强大的秦国想从弱小的韩国那里得到上党，尚且那么艰难，难道我们同样弱小的赵国就能轻易从强大的秦国那里取得上党么？这岂不是无缘无故的利益？秦国认为取得上党已经十拿九稳，就像以牛耕田而秋天必有收获一样，甚至已把上党当成了自己的土地。我们如果接受了上党的话，那他们岂能善罢罢休？如此一来，我们岂不是把祸水往自己国家引？所以千万不要接受上党。”

赵王实在舍不得这块肥肉，他说：“现在我们发动百万大军连年累月地进攻，有时连一个城池都还得不到，如今冯亭一下子就献给我们十七个城市，这么大的利益，谁舍得丢掉？”

赵豹见劝阻无效，只好无奈地退了出来，赵王又召见平原君赵胜和另一位大臣赵禹一起商议此事，这两个人同赵王一样利令智昏，被天上掉下的馅饼给砸晕了，他们都说：“发动百万大军连年累月不停地进攻，尚且很难得到一座城市，现在白白地就得到了十七座！这是块肥肉，大王不要放过。”赵王一听，正合己意，就说：“好！”于是命令赵胜去接受上党。

赵国一接受上党，祸患紧跟在后面就来了，秦国立即攻打赵国，长平（今山西省高平市）一战，赵国被活埋了精锐四十万人，首都邯郸还被乘胜进攻的秦兵包围，差点就要亡国，从此之后元气大伤，一蹶不振，再也无力同秦国抗衡。

赵豹极有远见，可惜赵王不听从他，而赵王以及赵胜、赵禹的短见，给赵国带来惨重的损失，导致了赵国最后的灭亡。

（参见《史记》）

第二节 小恩小惠，以小谋大

【原文】施小信而大诈逞，窥小处而大谋定。

【译文】施以小的信用，自己大的欺骗就可以得逞，从细微之处入手，自己大的计谋就可以成功。

【简评】

如何轻易就能打败对方？办法是：从小处入手，留心对方的细节，施以小恩小惠，假仁假义地关心、体贴对方，给人以好印象，从而消除对方的戒备之心。这样，将来在算计对方的时候，就可以出其不意，一鼓而下。《老子》说：“将欲夺之，必固予之。”意思就是想要从别人那里获得某种东西，必定要先给予他某些东西。付出的是蝇头小利，获得的

却是大富大贵。

【事例】

春秋初期，郑国的国君郑武公想讨伐胡国，但是胡国防范得非常严密，郑国要想取胜不是件容易的事。怎么办呢？诡计多端的郑武公不动声色地开始实施他的计划。

郑武公先把自己的女儿嫁给胡国的国君，这样他就成了胡国国君的老丈人了。胡国国君非常高兴，他想：以前我对郑国防范得太过于严密了，自己未免是杞人忧天，看来郑国并没有消灭自己的打算，要不，郑武公怎么会把亲生女儿嫁给我呢？于是防备就松了一些。

不久，郑武公故意问大臣们：“我想用兵打仗，夺一些土地回来，壮大咱们的力量。诸位看看谁可以当咱们的第一个靶子？”大臣关其思抢先回答：“要说最适合于给咱们当猎物的，莫过于胡国了，所以我建议首先攻打胡国。”郑武公听了之后大发雷霆，咆哮着说：“大胆关其思！胡国国君是我的女婿，你竟然说要攻打他，你安的什么心肠！”于是立刻命令把关其思斩首示众。

胡国国君听说了这个消息，更是感激零涕，他自责说：“老丈人对我这么好，可我竟然对他还有戒心，在边疆上驻扎了那么多的军队。我真的对不起老丈人对我的信任啊！”于是他把军队全部从边疆上撤回来，一点都不作防备了。

郑武公听说后，立即发兵，出其不意地攻打胡国，胡国一点准备都没有，轻易地就被消灭了。

先给对手一点小小的甜头，展示自己微不足道的信用，而使对方放松警惕，最终一鼓而灭之，郑武公可谓老奸巨滑。

（参见《韩非子》）

第三节 严守秘密，佯惧实忍

【原文】事不可绝，言不能尽，至亲亦戒也；佯惧实忍，外恭内忌，奸人亦惑也。知戒近福，惑人远祸，俟变则存矣。

【译文】事情不可做绝，言语不能说尽，对至为亲近的人也要保持戒备；假装害怕而实际却很残忍，外表恭敬而内心却很憎恨，那么奸诈的人也会被迷惑。知道戒备就靠近了幸福，能迷惑别人就远离了灾祸，伺机待变就可以幸存了。

【简评】

保持戒心，迷惑别人，就可以在官场中稳操胜券。

小人们对任何人都不放心，哪怕是自己的父母兄弟或妻子儿女。他们的保密工作做得很好，有些事情，有些言语，除了天知地知，就只有小人知了。让秘密烂在肚子里，带到棺材中，这样的人在官场中能不稳如泰山吗？当然，这种人活在世上，也毫无任何亲情或

者友情的乐趣可言，他们是孤独无聊的。

在官场中稳如泰山还有一个方法，就是迷惑别人，特别是和对手较量时，这一招非常管用。在自己的对手面前，务必要伪装起来，打扮成一副惧怕、恭敬对方的样子——这是最好的麻醉药，再细心、狡猾的对手都会被麻痹而失去警惕——然后突然出击，就可击败对方。

【事例】

春秋初期，郑国的大臣祭仲专权。祭仲最初是郑庄公的大臣，郑庄公死后，作为先朝重臣，他先立公子忽当国君，即郑昭公。可是后来他又赶走了郑昭公，而另立其弟公子突即位，称为郑厉公。从此之后，祭仲自恃功高，国家大事统统由他说了算。郑厉公就这样被架空了，所以面对祭仲，他坐卧不宁，一直担心自己哪一天也像哥哥一样被赶走。

终于，郑厉公决定处死祭仲，他选择雍纠来办理此事。雍纠虽然是祭仲的女婿，但却是郑厉公的亲信，深得信任，他们密谋趁着外出祭祀的时候杀掉祭仲。

于是雍纠早早回家以作准备，他的夫人，也就是祭仲的女儿，觉得丈夫神色不对头，就盘问起来。雍纠经不住三查两问，同时又想：她是我的老婆，平时对我很好，她总不会出卖我吧？于是就把事情的来龙去脉和盘托出，一股脑儿全告诉给老婆。

雍纠的夫人吃了一惊，她立刻面临着两难选择：是该救父亲呢，还是去告密，以杀死丈夫？她拿不定主意，就去问老妈：“父亲和丈夫哪一个更亲近一些呢？”她母亲说：“当然是父亲了。每个人都可以成为丈夫，而父亲却只有一个，丈夫怎么能和父亲相比？”雍纠的夫人听说后，赶忙向父亲告密。

祭仲一听，这还了得，立刻做出反应。雍纠还没来得及动手就被抓住，紧接着被斩首示众，暴尸在外，他临死才明白不该把秘密泄露出去，哪怕对方是自己的亲人。

阴谋已经败露，郑厉公也不能坐以待毙，就用车子载着雍纠的尸体一起出逃。对雍纠，他又是怜悯又是气恨，所以指着尸体恨恨地说：“同你老婆商量大事，死了活该！”

可见，有些秘密，对至亲之人也要保守。

而佯装实忍，则可以出其不意地击败对方。

“武圣”关羽是三国时代的一员虎将，然而却被孙权、吕蒙、陆逊等人的假意谦卑而迷惑，导致大意失荆州，造成千古遗憾。

关羽镇守的荆州，吴国早已垂涎很久了，只不过关羽有勇有谋，防范甚严，所以吴国一直无法得到。

机会终于来了。关羽出兵，离开荆州去攻打魏国的樊城。临行之前，考虑到吴国可能趁机偷袭荆州，特别是和荆州交界的陆口（今湖北省嘉鱼）守将吕蒙，是吴国的名将，所以关羽在荆州留了大量士兵，以防备吕蒙。

吕蒙早就想袭取荆州了，但关羽防范得这么周密，怎么办呢？他想来想去，决定先麻痹关羽。

吕蒙和吴主孙权密谋，自己假装旧病发作，孙权也假意正式发布命令，把吕蒙调回去休养。

吕蒙虽然回去了，但推荐了一个年轻的将军陆逊来接替自己，因为陆逊年轻有为，智谋多端，也早有攻取荆州之意。更重要的是，陆逊很年轻，还没有在军事上崭露头角，名气不大，足以迷惑关羽。

陆逊到陆口，此时关羽在前方大获全胜，水淹七军，俘获了魏国大将于禁，急得曹操连忙派来大将徐晃前往救援。

陆逊于是立即给关羽写了封信，谦言卑辞，故意奉承关羽的勇猛，信中说：“前不久有幸看到你率领大军前进，纪律严明。你轻轻一动，就大败魏军，好了不起呀！魏国失败，让作为你们盟国的东吴也得到了好处。所以听说你大获全胜后，我高兴得拍掌称赞。希望你席卷魏军，取得更大胜利。我是个笨人，没什么才能，受吴王的命令驻守此地，非常仰慕你的功绩，希望以后在用兵方面得到你的指点。”

这么一吹捧，关羽就有点飘飘然，同时也很轻视陆逊。

陆逊信中又说：“你俘获了魏国名将于禁，远近闻名，大家对你都赞叹不已，认为将军你功高盖世，就是以往的名将韩信等人，也比不上你。不过我得提醒你，曹操很狡猾，失败之后可能要增加兵力，将军你刚刚胜利，千万不要轻敌，古人说过：‘打了胜仗之后，更要谨慎小心。’希望将军不要大意。我是个书生，有点愚笨，担任这个根本不能胜任的职务，很高兴你能威名大震，虽然我的这个建议未必高明，但也希望你能注意。”

关羽一看，所献的计策是老生常谈，无非是劝自己打了胜仗不要骄傲，毫无新意，看来陆逊的确如他自己所说的，是个愚笨的人。于是关羽更瞧不起陆逊了，认为对方只不过是个乳臭未干的小子，还是个书生，而且态度又很谦卑，根本不足挂齿，也就放了心，把原来防备东吴的人马陆陆续续调到樊城那边去了。

不料吕蒙、陆逊得知荆州守兵调走后，立即用计袭取了荆州，关羽这才知道自己上了当，可是已经来不及了，只好败走麦城，最终被东吴杀死。

关羽智勇双全，但却被孙权、吕蒙、陆逊的假意谦恭所蒙蔽，最终兵败身死，令人为之惋惜。

（参见《左传》、《史记》、《三国志》）

第四节 以奸治奸，除恶务尽

【原文】私人惟用，其利致远。天恩难测，惟财可恃。以奸治奸，奸灭自安。伏恶勿善，其患不生。

【译文】任人惟私，它的好处能达到长远；天子的恩德难以测算，只有钱财可以依靠。以奸人治理奸人，自己就可以安宁；惩罚恶人不要慈善，就不会产生后患。

【简评】

如何对付政敌？最好的办法不是自己亲自去面对面的斗争，而是借力打力，这正符合古代三十六计中的“借刀杀人”之计。在这场斗争中，不管是谁，都成了小人的玩物，只有小人才是唯一的赢家。

同时，在降伏了对手后，千万不要心慈手软，一定要抱着“无毒不丈夫”的狠心，穷追猛打，斩草除根，除恶务尽，否则就会留下后患。

【事例】

三国时代的吕布英勇无敌，但性格却反复无常，以背主求荣而闻名于当时。董卓曾借吕布之手杀死了丁原，不久，王允又借吕布之手杀死了董卓。

吕布起初因为武艺高强，勇猛过人，被派往并州（今山西省太原）效力。并州刺史、骑都尉丁原很欣赏他的勇力，将其视为自己的亲人，极力抬举他，任命其为主簿。

董卓想吞并丁原，壮大自己的力量，但惮于吕布的勇猛，迟迟不敢动手。吕布贪财，董卓便投其所好，以财物作为诱饵，吕布终于动了心，反戈一击，杀死一手扶持自己的恩人丁原，砍下了他的脑袋作为见面礼去投靠董卓。

董卓能够顺利吞并丁原兵力全靠了吕布，他非常高兴，便令吕布接替原来丁原的职位。吕平步青云，非常感激董卓，董卓也想依靠吕布的勇力，所以对他非常宠爱、信任，两个人发誓结为父子，互不相负。既为父子，董卓更是全力提拔吕布，不久就升其为中郎将，又封其为都亭侯。董卓知道自己作恶多端，已经引起了众怒，于是便让骁勇的吕布跟在自己身边，寸步不离，以防止有人行刺。

但是吕布不久就对董卓心生怨恨。原来董卓脾气暴躁，有一次吕布因为一个小小的过失，董卓就拔出戟来朝他扔去，差点杀死了他。吕布从此就有些怨恨董卓。还有一次，吕布奉命把守董卓的卧室，但却偷偷地和董卓的侍妾有了私情，因此，他心里更有点忐忑不安。

司徒王允得知这件事后，眼珠子一转，便想出一条以恶除恶的妙计来。王允早就想为国除害杀死董卓了，但苦于吕布骁勇，所以不敢造次。这下机会来了，他去策反吕布，吕布说：“董卓的确不是个东西。但我们是父子关系啊，当初都发了誓的。儿子杀死父亲，行吗？”王允说：“什么父子？不过徒有其名罢了！阁下姓吕，他姓董，本来就不是亲父子。况且他手拿一柄锋利的戟朝你又砍又扔，那个时候，他有父子之情吗？你现在不定哪一次就要被他杀死了，还把他看作父亲！”吕布于是答应了王允，二人密谋，吕布亲手杀死了董卓。

吕布后来因割据一方反抗曹操而被俘。他被紧紧地捆着去见曹操，心想：弄不好今天就要被砍头了。于是到了曹操面前，他便献媚说：“阁下最担心的莫过于我吕布了，现在我终于被你生擒。我骁勇善战，弓马娴熟，被称为‘飞将’，所以请求饶我一命，让我作为您的鹰犬去攻击敌人，如此一来，天下何愁不能平定！您看如何？”

曹操被说动了心，他想：吕布说得也对啊。我想统一天下，但仗打得很艰苦，如果能得到吕布这样的勇士，何愁不能平定四海？他想赦免吕布，于是问坐在一旁的刘备说：“阁下你看怎样？”

刘备早已吃过吕布的亏了。当初吕布被打败而走投无路的时候，投靠了刘备，但后来

却乘其不防，带领兵马作乱，把刘备赶走了，雀占鸠巢。所以刘备对这种忘恩负义的小人恨之入骨，这次他和曹操联军，好不容易才擒获了吕布，岂能斩草而不除根？况且刘备自己也想争夺天下，他可不愿意看着骁勇的吕布成为曹操的鹰犬。所以见曹操来问，他立刻回答说：“阁下您难道就忘了丁原和董卓是怎么死的吗？”一句话提醒了曹操，立刻命令把吕布除死。

董卓、王允虽然善恶不同，但都计谋多端，他们都采用了相同的方法，借吕布之勇除去了自己的对手，以奸治奸；刘备、曹操聪明过人，他们懂得除恶务尽、不留后患的道理。

（参见《后汉书》、《三国志》）

第五节 妙计方施，智者方谋

【原文】计非全者莫施，人非智者弗谋，愚者当戒哉。

【译文】不是周全的计谋，就不要施行；不是聪明人，就不要出谋划策。愚蠢的人对此应当有所警惕。

【简评】

官场险恶，勾心斗角，争斗频繁，一不留神，就会跌个粉身碎骨。那么，如何成功地打击对方而保全自己？

任何人都应当切记：只有有了十分的把握，才可以动手打击别人。

官场之中和别人的争斗往往是你死我活的，很少有第二次机会。一般的情况是，自己一出手之后，要么打倒对方，使他永世不得翻身；要么被对方打倒，自己则永世不得翻身。

如此险恶的争斗，能不重视吗？所以，密谋一定要万无一失，才可以动手出击；而如果自己拙于用计，则千万不要谋划，否则只能招致祸患。

【事例】

东汉末年的汉少帝时代（公元189年），外戚与宦官围绕权力，展开了一场你死我活的斗争。

外戚是帝王的母族或后族，何太后的弟弟、大将军何进当时是外戚派的头儿。他同袁绍等大臣一起，密谋除掉宦官。袁绍劝何进把宦官杀光，他说：“除恶务尽，现在你已经掌握了兵权，就应当趁此机会赶快把宦官赶尽杀绝，防止他们东山再起。”何进同意并把这个想法告诉了自己的姐姐何太后。

可是何太后宠信宦官，不让弟弟这么干，加上宦官贿赂了何太后的母亲和弟弟，这两个人就在太后面前替宦官说好话，宦官也跪在何太后面前花言巧语：“大将军何进专门杀害你身边的人，专权以危害朝廷。”何太后于是更决心保护宦官。

何进手里虽然有兵权，杀死宦官也易如反掌，但他本人却很无能，虽然名声很大，实际上却寡谋少断，犹犹豫豫，所以迟迟没有动手，趁此机会，宦官加紧时间做着反击的准备。

袁绍这时候向何进献策，他建议何进召集有军事力量的并州（今山西太原）地方军阀董卓进京，依靠他的军队胁迫太后同意把宦官一网打尽。何进是个糊涂虫，对这个建议很赞成。但当时一些有识之士一致反对这个馊主意。

政治眼光敏锐的曹操就劝阻何进说：“宦官古来就有，只要不给他们权力就行，所以也不必杀绝，只杀掉宦官头子就可以了。而一个法官就足以把这事办好，何必闹嚷嚷地要召地方军阀进京呢？这一闹，诛杀宦官的事情必然就会暴露，人家也就有了准备，所以这样做肯定要失败！”另一名官员郑泰也劝阻说：“董卓残暴凶狠，贪得无厌，如果让他染指大权，那么就会随心所欲，祸乱朝廷。你现在大权在握，诛杀宦官，根本用不着靠董卓来援助。”连文人陈琳也觉得这样做不妥当，他劝何进说：“依你现在的威风，要杀宦官很容易，就像在洪炉里燎根头发一样。如果召集外地军官入京就糟了，那时谁的军力强，谁就掌握大权，天下就要大乱了。”但是何进不听。

祸乱的电钮一按下，后果就几乎无法收拾。

果然，董卓一动身，消息就传开了，宦官立刻先下手。他们先假惺惺地向何进认罪，紧接着假传何太后的旨意，召何进入宫议事，何进入宫，便被早有准备的宦官给杀掉了。

于是京城大乱，袁绍等人立刻带兵攻打皇宫，想杀死宦官，而宦官则死守宫门；袁绍久攻不下，就放火焚烧皇宫，而宦官则劫持皇帝出宫逃窜；袁绍带兵攻入宫门后，乱砍乱杀，宦官们无论老幼，无论平时行为如何，均遭屠杀，连没有胡子的市民们也被误认为是宦官而跟着遭殃。

而更大的灾难随之而来，董卓进京了。

董卓进京，大肆杀虐。他放纵士兵抢夺财物，掳掠妇女，称为“搜牢”；又挖掘皇陵，把陵墓中的珍宝全部掠夺出来；有一次他派遣军队到附近的一个地方，恰逢当地老百姓节日集会，士兵们便把老百姓全部杀光，把妇女们装上车运回来，把男人们的脑袋挂在车辕上，唱着歌回到京城。为了树立自己的威望，董卓废除了汉少帝，另外立了一个新皇帝，大臣们如有不从者，立遭残杀；不久他又杀死何太后和已经废了的汉少帝。

后来关东各路军阀会集起来，一起讨伐董卓。董卓于是把京城从洛阳迁到长安，为了迁得彻底，他放火焚烧洛阳，将繁华的京城烧成一片焦土；老百姓在士兵们的挟持下也跟着前往长安，一路之上马蹄践踏、疾病、饥饿，死者相继。

关东军阀会集起来讨伐董卓，战争打得难解难分；不久王允和吕布合谋除死董卓，为国除了一害；但紧接着董卓的部将李傕和郭汜又打着给董卓报仇的旗号起兵，攻击王允和吕布。

于是天下大乱，“白骨露于野，千里无鸡鸣”，灾难遍布人间。

而这一切，都是由于何进听从袁绍的意见而引发的，正如《后汉书》中所说的：“大将军何进谋尽诛中官（指宦官），中官觉，于省中杀进：俱两破灭，天下由此遂大坏”

乱。”袁绍是个糊涂虫，他给何进出个馊主意，而何进本人也同样糊涂，寡谋少断，竟然采纳了袁绍的意见，正如《后汉书》的作者范曄所评论的那样，何进“智不足而权有余”，意思是智商太低而权力太大，恰似小儿玩火。

（参见《后汉书》、《三国志》）

第七章 谤言篇

不管是谁，一生中都会遇到别人的诋毁、诽谤，特别是在官场中，毁谤成了打击对手的有效武器。所以作为一个官员，如何对待毁谤，就显得非常重要了。

这个问题包括两个方面：首先是如何毁谤别人，从而打倒他；其次是如何应对别人的毁谤，从而保全自己。经验老到的冯道，在这方面给我们传授了几个“高招”。

第一节 人微不诤，才庸不荐

【原文】人微不诤，才庸不荐。

【译文】地位低下，就不要规劝上司，才能平庸，就不要推荐别人。

【简评】

每个人都喜欢听别人奉承自己，这是人的天性，所以直接规劝别人，很容易招致别人的不喜欢。规劝自己的下级改正错误，那是指导下级，所以还不至于给自己造成太大的麻烦；反之，如果自己地位低，还经常规劝上司改正错误，那么就更容易被误解为对上司的冒犯。

自己才能平庸，就不要推荐别人，否则，不仅未必能给自己带了多少好处，反而会让别人很轻易地爬到自己的头上，这不是自己没事找气受吗？

【事例】

唐代大诗人白居易最初步入政坛时，嫉恶如仇，经常给皇帝和一些权势显赫的大臣提意见，所以得罪了许多人。

白居易被唐宪宗任命为左拾遗，这是个八品小官，主要职责，用白居易自己的话说，是向上级进谏言。

白居易尽职尽责。有个叫吐突承璀的宦官，深得唐宪宗的信任，当时朝廷出兵讨伐抗命不遵的藩镇，可是带兵的人不是大将，而是不懂军事的吐突承璀。对这种荒唐的事，白居易坚决反对，他向皇帝提出意见，请求收回这个任命。可是唐宪宗不听，说：“宦官只是一个家奴，他们对朕忠心不二，对他们有什么不放心的？”白居易毫不退缩，坚持自己的意见，当面和皇帝争执，说：“陛下你错了。”皇帝很不高兴，事后对宰相说：“白居易这小子，是朕亲自提拔他的，可是竟然如此无礼，实在令朕难以忍受，一定要让他滚出朝廷。”幸亏宰相替白居易说话，皇帝才勉强消气，但把他调离了这个职位，改任为太子左赞善大夫。

太子左赞善大夫是一个闲职，不能过问朝政，主要任务是陪太子读书。但白居易仍然不改初衷，见恶必击。当时藩镇割据，不服从中央命令，宰相武元衡主张使用铁碗手段，以武力对付藩镇，这引起了后者的嫉恨，于是藩镇之一的平卢节度使李师道派人刺死了武

元衡。宰相在京城竟然被刺死，这对朝廷来说也是一个耻辱。白居易愤恨藩镇的专横，激于义愤，他首先上书，请求立即捕杀盗贼，洗雪国耻。这引起了一些高官的不满，他们说：“白居易的任务是陪伴太子读书，他却违反规定，越权言事。”于是把他赶出朝廷，贬到偏远的江州（今江西省九江市）去当一个小官。

所以，职位如果太低，就不要直言规劝。同时，如果自己才能平庸，也不要随便推荐别人，否则，别人就会超过自己。

唐玄宗时，许多少数民族将领为朝廷效力，如高仙芝、夫蒙灵誓等。其中高仙芝是高丽族人，他是唐玄宗时代一位著名的大将，有勇有谋。

高仙芝最初担任一位小官，不被重用，掌管西域军权的安西四镇节度使夫蒙灵誓很欣赏他的才干，就向皇帝推荐他担任于阗使。后来夫蒙灵誓看到高仙芝的确很有本事，就不断地向皇帝推荐，高仙芝也一路高升，前后担任焉耆镇守使、安西副都护使、安西四镇都知兵马使等，直到成为夫蒙灵誓的副手。

西域有个小勃律国，国王和吐蕃有联姻关系，于是和吐蕃一起反抗唐王朝。朝廷前后派夫蒙灵誓等许多大将去攻打，都失败了。后来夫蒙灵誓想到了高仙芝，就推荐他去进攻。高仙芝带领数千人，深入敌人腹地，设计大败敌人，虏获了小勃律国的国王及王后。战争胜利后，高仙芝班师返回，准备去面见上司夫蒙灵誓。

班师中途，高仙芝命令秘书刘单写好捷报，上报朝廷。这个功劳太大了，令许多人都想不到，而且捷报写得很真实，所以没有捏造夫蒙灵誓的功劳。这让夫蒙灵誓又嫉妒又恼怒，他想：“我是高仙芝的上司，可是他能扫平小勃律国而我却大败而归，这让自己的脸以后往哪里搁？而且他向皇帝报捷时，捷报上又不写我的名字，报上去后，皇帝怎能不小瞧我？这一来，自己的这个官怕是要被他顶替了！”

夫蒙灵誓越想越气，等高仙芝回到大本营面见他时，他火冒三丈，大骂高仙芝：“嚼狗肠的高丽奴！吃狗屎的高丽奴！当初你担任于阗长官是谁向皇帝推荐的？”高仙芝回答：“是将军。”

问：“你任焉耆镇守使，是谁向皇帝推荐的？”答：“是将军。”

问：“你任安西副都护使，又是谁向皇帝推荐的？”答：“还是将军。”

问：“你任安西都知兵马使，又是谁向皇帝推荐的？”答：“仍是将军。”

夫蒙灵誓怒气冲冲地吼道：“这些官都是我向皇帝推荐让你担任的，没有我，你还是个无名小卒！你今天立了功，竟敢不先报告我，就直接向朝廷报捷！你这个高丽奴，该千刀万剐！”

夫蒙灵誓太恼怒了，所以一时失口，说要处斩高仙芝，可是如今高仙芝担任要职，又立了大功，怎能随便处斩呢？夫蒙灵誓回过神来，明白了自己的失口，他缓了口气，自己找个台阶下，气恨恨地说：“只因为你新立大功，就不杀你了。”

转过脸，他看到写捷报的刘单，就把对高仙芝的气撒到他身上：“你这奴才！听说你善于写捷报，是吗？好小子，以后有你写的！”吓得刘单磕头不已。

果然不久，朝廷下了命令，夫蒙灵督被免了官，代替他的正是高仙芝，这让夫蒙灵督懊悔不已，心想：“早知今日，何必当初推荐他！”

（参见《旧唐书》）

第二节 诽谤他人，方法多样

【原文】攻其人忌，人难容也。陷人窘地人自污，谤之易也。善其仇者人莫识，谤之奇也。究其末事人未察，谤之实也。设其恶言人弗辨，谤之成也。

【译文】攻击别人的忌讳之处，别人就难以容忍了。把对方陷于尴尬的境地，他就要自己玷污自己，这样的毁谤就很容易；和对方的仇人搞好关系，对方没有觉察，这样的毁谤就能出人意料；究察对方不加注意的小事，这样的毁谤就比较实在；编造出让对方无法分辨恶言，这样的毁谤就一定能成功。

【简评】

毁谤别人，要智取而不能力敌。如果正面毁谤，则对方也必定强力反驳，这样就如二犬争吠，泼妇对骂，公说公有理，婆说婆有理，结果自己不一定能成功。

正确的办法是，不和对方面对面的较量，而应当出奇以制胜：

一是将对方陷于一个尴尬的境地，这样，他进也难，退也难，不管怎样，都无法开脱自己，这可以说是最容易的诽谤了。

二是和对方的仇人搞好关系，所谓“敌人的敌人，就是朋友”，这种“朋友”在关键时刻必能倾其全力以攻击对方，从而发挥大的作用，完成自己所无法完成的事。这是一招借刀杀人计，对方一定意料不到。

三是寻找对方细枝末节上的错误。人们通常在大事上都很谨慎小心，一般不会出错，所以如果要毁谤他，就不要在小事上挑刺；而做小事时，人们就放松了警惕，随随便便，很容易出现连自己都发觉不了的漏洞，所以如果在小事上找对方的错误，那就很容易。

四是捏造对方对上级的不逊之言。因为上级是最多疑的，对于那些不逊之言，他们宁可信其有，也不会信其无，这样一来，对方无论怎么辩解也无济于事。

不管哪种办法，都有一个总的原则，就是谣言一定要狠毒，要让第三者非常忌讳、无法忍受，比如自己要毁谤甲，就宣扬甲说了乙什么坏话，而这个坏话一定要让乙无法忍受，这样，乙就绝不会饶过甲。

【事例】

前面提到过的唐代的宰相李林甫，他打击异己的手段多种多样，层出不穷。

大臣杨慎矜是隋炀帝的后代，深得唐玄宗的宠幸，这让李林甫很嫉妒，决心予以打击。杨慎矜和一位自言善识谶纬、能预测天下大事的和尚史敬忠关系比较好，李林甫便指使手下人向唐玄宗诬告说：“杨慎矜经常结交一些邪恶和尚，为自己的谋反制造舆论。他

说自己是隋炀帝的后代，所以想反唐复隋；又故意造出一些讖纬之书，说这是上天降下的旨意，让自己恢复隋代江山。”唐玄宗一听大怒，立即逮捕杨慎矜，并派人搜查他的住宅。杨慎矜一开始坚决不承认，但是前来搜查的人奉了李林甫的指使，暗中在他家的柜子上放了一个小盒子，盒子里面放了一本伪造的讖纬之书，打开书，里面假冒天意，记载了一些反唐复隋的话。杨慎矜一见，知道是有人陷害自己，但已经无法分辨，他看着那本书说：“以前不见你，现在你却出现了，这真是我的命啊！”于是自己被迫认罪，最后被处死。

杨慎矜被置于窘迫的地步，他不得不自己诬告自己。

李林甫诽谤的一个厉害之处是善于抓住别人的细节进行攻击。前面提过，他嫉恨为人正直的宰相李适之，一直寻找机会排挤对方。李适之性格简率，不注意细节，很喜欢喝酒，是当时著名的“饮中八仙”之一。本来，喜欢喝酒并没有什么不对，相反在当时这还被认为是风流高雅的象征，如李白就曾斗酒诗百篇，况且李适之酒量很大，喝下一斗也不醉。更主要的是，李适之喝酒之后并不影响处理公务，他的办公桌上常常干干净净，没有剩余的档案。但李林甫就抓住了他喜欢喝酒的这一点小事，向唐玄宗告了一状，说：“李适之喜欢喝酒，经常喝得大醉，很耽误公务。”唐玄宗没有调查就相信了李林甫的话，罢了李适之的宰相一职。

李林甫打击裴宽，又用了“借刀杀人”的花招。

大臣裴宽很有吏治才干，正直无私，不阿附权贵，颇得唐玄宗的器重和百姓的爱戴。唐玄宗准备任命裴宽为宰相，这让现任宰相的李林甫很不高兴，就决定打击裴宽。

他找到了和裴宽有隔阂的刑部尚书裴敦复。裴敦复讨伐海盗，回朝后向皇帝大力渲染海盗的强大，又捏造出很多自己立功的事例，妄图以此得到皇帝更大的奖赏。裴宽看穿了裴敦复的伎俩，于是秘密向皇帝指出裴敦复的破绽，致使后者的计划落空。

李林甫想借裴敦复打倒裴宽。他找到裴敦复，把裴宽密奏他滥报军功的话透露出来，裴敦复果然很气愤。他怒气冲冲地说：“他裴宽难道就没有一点错吗？当初他还请求我照顾他的亲朋好友，给这些人捏造功劳，以便他们领赏呢！我没告发他就算了，他反过来告发我！”李林甫听了，心中暗暗高兴，他说：“先下手为强，你得赶快向皇帝告发此事，可别落在他的后面。”

刚巧唐玄宗和杨贵妃一起巡幸华清池的温泉，裴敦复跟在身边，而裴宽留在京城。裴敦复的两个部下和人打官司，状子告到裴宽那里，裴宽于是拘留了这两个人，准备审问。可是裴敦复的另一个部下以为他想借此打击主人，于是连夜跑到温泉找到裴敦复，说明了京城中发生的一切。裴敦复很气愤，他想：“好个裴宽，你倒先动手了！”他立即用重金贿赂杨贵妃，杨贵妃一吹枕头风，果然裴宽不仅没当成宰相，反而第二天就被贬出朝廷，当地方官去了。

狡猾的李林甫，利用裴宽的对手裴敦复，不露声色地除去了自己的对手。

而编造出恶言恶语，让对方无法辩解，这也是毁谤对方的一个办法。

战国时代，齐国的丞相邹忌和将军田忌不合，经常想排挤后者。门客公孙闾给邹忌支了个高招：“你给大王出主意，让大王命令田忌去讨伐魏国。如果胜利的话，那是你出的这个主意高明，功劳是你的；如果失败的话，你就把责任推给田忌，说他作战不力，判

他死罪。”邹忌很赏识这个办法，于是依计而行。

不料田忌同魏军作战，三战三胜，邹忌虽然把功劳算到自己头上，却无法置田忌于死地。公孙闾眼珠子一转，又想出个好办法。

几天后，有一个人怀揣重金，在京城热闹繁华的大街上找到一个算卦的人，请求算卦，他说：“我是田忌家的人。我们田老爷同魏国打仗，三战三胜，威名远震，功劳盖世，你算算他什么时候能当齐王？”算卦的人一听，心说：“好家伙！田忌要造反啊！”于是立即去报告齐王。

田忌一听，赶紧从齐国逃跑了。

原来这个人正是公孙闾指使的。

（参见《大唐新语》、《旧唐书》、《新唐书》、《战国策》）

第三节 被人诽谤，不必强辩

【原文】谤而不辩，其事自明，人恶稍减也。谤而强辩，其事反浊，人怨益增也。

【译文】受到诽谤而不强词夺理地辩白，那么事情的内幕自然就会明了，人们的厌恶也就会稍稍减弱一些；受到诽谤而强辩，事情的内幕反而会浑浊不清，人们的怨恨也就更加增加了。

【简评】

受到毁谤时，辩与不辩，结果往往大不相同。

并不是任何事情都需要解释，更何况有些事情反倒是越解释越糊涂。所以遭遇非议之时。不作任何辩解自有其益处，这样做，能体现自己的宽容与大度，从而获得别人的谅解。相反，如果一遭遇毁谤，便急于为自己辩解，不但起不到澄清事实的目的，反倒有了欲盖弥彰之嫌，徒增别人的厌恶。

【事例】

汉武帝时代，前任大臣、被罢官闲居在家的灌夫得罪了丞相田蚡，被关押起来，准备处死。灌夫的好朋友窦婴此时也被罢官，但他是汉武帝祖母的侄子，靠着这一层关系，他独自去面见汉武帝，想营救灌夫。汉武帝同情灌夫的无辜，支持窦婴，他说：“好吧，改日召集几个大臣，你和田蚡一起当着大伙的面来互相论辩此事。”

论辩的时候终于到了。

窦婴称赞灌夫，说灌以前为朝廷立了军功，而现在仅仅因为一点小事不谨慎，田蚡就想置其于死地，实在不应该。田蚡则说灌夫在老家横行霸道，欺压百姓，早就该处死了。

窦婴一看没办法，就直接攻击田蚡，说田蚡违反法令，私自接受外地藩王的财物，有图谋造反之意。

而田蚡一方面为自己辩解，另一方面又诬告窦婴，他说：“我有幸生活在这个太平年代，所以也尽力享受。我所爱好的，只是音乐、狗马、田宅，哪里有什么造反的想法？我所喜欢的只是美女、乐人等，可是窦婴、灌夫等人却日夜聚集天下的豪杰壮士，他们想干什么？！而且他们嘴上不说，心里却在诽谤朝廷，这又是想干什么？！他们不是看天象，就是低头在地上画，这不是怀有阴谋吗？！他们还窥探太后和陛下的举动，准备在合适的时机就举兵，这不是图谋造反是什么？！”

汉武帝问大家：“他们谁有理？”

御史大夫韩安国站了出来：“窦婴说：‘灌夫为国立功，他手拿武器，勇猛地闯入敌军，身上有十几处伤，这是个勇士啊！所以如果不是罪大恶极，就不能杀掉。’窦婴的话有道理。但同时，丞相田蚡也说：‘灌夫残害百姓，在家乡横行不法，势力太大，如果不除死的话就一定会有祸患。’丞相说的也没错。如何处理，全靠圣明的皇帝你自己裁决。”

另一位正直的官员汲黯支持窦婴，又一位名叫郑当时的大臣最初也支持窦婴，可是后来不敢坚持自己的意见。其它人都唯唯诺诺，心里虽然支持窦婴，但却惧怕田蚡，不敢开口。

汉武帝也支持窦婴，但看到大臣们都模棱两可，所以非常愤怒，拂袖而起，辩论没辩出个名堂就结束了，双方谁也没能战胜对方。

出来后，田蚡在皇宫的外面停下来，招手让韩安国和自己同乘一辆车子回去。他不满地对韩说：“我和阁下共同对付一个失去了权势的老家伙，本来很容易就能打倒他。可是你怎么首鼠两端，不敢坚持呢？”韩安国说：“阁下身为丞相，怎么如此不自爱，和一个老头子争来辩去呢？窦婴毁谤你，你就应当摘下帽子，解下印玺，跪在陛下面前说：‘臣才学疏浅，不能胜任丞相这个职位，窦婴的话很对，请求陛下解除我的职务。’这样，陛下一定会赞赏你谦让的品德，也就绝不会解除你的丞相一职，而窦婴也会惭愧得无地自容，他自然就不会再攻击你了。可刚才怎么样呢？刚才窦婴指责你，你也指责他，就好比小商小贩或者女人之间的争吵，你来我往，互不相让，这怎么能取胜呢？”

田蚡一听，恍然大悟，他道歉说：“刚才争论的时候我也太急噪了，没想到这一点。”

第四节 假天借民，谋求私利

【原文】失于上者，下必毁之；失于下者，上必疑之。假天责人掩私，假民言事见信，人者尽惑焉。

【译文】失去了上司欢心的人，必然要受到下级的毁谤；失去了下级拥护的人，必然会受到上司的怀疑。假借天意来责备他人，以掩盖自己的私心，假借民意来说事情，以表现自己的信义，那么所有的人都会被迷惑。

【简评】

当用正当手段达不到目的时，就得借用外力了。外力有很多，其中最主要的，一个是

天意，一个是民心。

敬天、爱民，是中国古代任何一位统治者都必须遵守的规则。天意、民心均不可违背，哪怕是最残暴的统治者，对这两者也存在着敬畏的心理。《荀子》中说：“君者，舟也；庶人者，水也。水则载舟，水则覆舟。”《易经》中说，君子要“顺天”，要“顺乎天而应乎人”，可见天意、民心均不可违。

所以，利用天意和民心是打击政敌、达到自己目的的一个很有效的手段。

【事例】

五代的时候，闽王王璘迷信鬼神，所以会巫术的人都受到信任。

有个名叫薛文杰的官员，阴险狡诈，他和另一位官员吴英有隔阂，一直在寻找机会陷害吴英。

吴英有一次得了病，薛文杰假装很关心的样子去看望。他吓唬吴英说：“陛下考虑到你经常得病，所以准备罢免你的职务。”吴英一听很着急，问：“那怎么办？”薛文杰说：“不要紧，陛下派使者来看望你的时候，你一定说只是头疼，没有其它病，很快就会痊愈，这样就可以保住官位了。”

第二天，薛文杰对王璘说：“陛下身边有很多奸臣，只有问鬼神，才能问个清楚。巫者最善于和鬼来往，请他们来问问鬼神吧。”转过脸来，他又贿赂巫者，巫者装神弄鬼一番后，就按指使对王璘说：“刚才我来到北庙，看见天神崇顺王正怒气冲冲，审问吴英：‘你怎么敢谋反？！’接着就用金锤打吴英的脑袋。”

王璘把这个话告诉了薛文杰，薛文杰假装很惊讶的样子说：“不会吧？吴英一直忠心不二呀！陛下不妨派个人到他家里去问问他得的是什么病。”

使者去后，吴英果然说自己头疼，于是立即被逮捕，判以死刑，妻子儿女全被处斩。

借助天意，来达到自己的目的，薛文杰可谓奸邪小人。

汉初三良，萧何为首，汉高祖刘邦论功，萧何名列第一。但功高震主，刘邦一度也曾想到过诛杀萧何，那么萧何如何避祸呢？

天下平定后不久，大将黥布谋反，刘邦亲自带兵前去平叛，留下萧何驻守京城。

刘邦在外地，派使者问萧何：“相国在忙什么呢？”萧何老实地回答：“我在勤勤恳恳地处理公务，安抚老百姓，同时又把我所有的家产都献出去当做平叛的军费。”使者回去报告给了刘邦。

就这样，同样的问题刘邦派人问了好几次，同样的话萧何也回答了好几次，但刘邦还是不断派人来问。萧何有点疑惑，但不知道是怎么回事。

有人看出了其中的奥秘，就对萧何说：“相国眼看就要被灭门九族了。你贵为相国，在大臣中功劳最大。以前陛下带领大家进入关中的时候，别人都去抢夺珠宝，只有你安抚百姓，所以深得百姓的拥护。十多年过去了，如今百姓还和以前一样拥护你，现在你抬

抬脚，关中就再不属于陛下所有了。他之所以好几次派人来问你干什么，是担心你盘踞关中，带领百姓谋反。”萧何大惊：“那我该怎么办？”这个人出主意说：“不如你从老百姓手中给自己多买些田地，而且还经常赊欠，以引起众怒。这样才可以免去大难。”萧何无奈，只好这样干。

刘邦平定了叛乱回来，老百姓都拦在道路中间给他上书，控告萧何强占民田住宅，而且还不给钱，刘邦心中暗暗高兴，一颗心也放了下来。到朝廷后，萧何来拜见，刘邦得意地笑着说：“相国就是这样安抚百姓的吗？”他把老百姓们控告萧何的状纸全都拿出来，摊在面前，说：“相国自己去向百姓们谢罪去吧。”萧何苦笑一声，无言可答。

伴君如伴虎，萧何假借老百姓的口，终于免去了自己的一次灾难。

（参见《新五代史》、《史记》）

第八章 示伪

本篇说的是真和假，即真诚与虚伪的问题。

有意把自己伪装起来，是为了达到不可告人的目的。官场之中，对手多而朋友少，所以虚伪多而真诚少，表面的客客气气，背后却经常隐藏着腾腾杀气。

政坛中充满了勾心斗角，得意者扶摇直上，失意者跌入深渊。因此要想保存自己，就必须做到两点：一是自己要假，给自己戴上一层面纱，二是要认清对方的假，看穿对方的画皮。只有这样才能暗算别人而不被别人所暗算。

第一节 真伪并存，贵在明辨

【原文】无伪则无真。真不忌伪，伪不代真，忌其莫辨。

【译文】没有虚假就没有真实。真不忌惮假，假也不能代替真，但怕的是人们分辨不出来真和假。

【简评】

浪迹官场，应当善于区别真与假。

人都爱真，人皆憎假。但何者为真、何者为假，却必须要能正确识别。

一般来说，人都是表里如一的，心里想的是什么，言行举止就相应地表现出什么，这是自然规律。不过，小人们却有意地让内心和外表分离开来：一肚子男盗女娼，却满口仁义道德；明明恨之入骨，却满脸堆笑；当面阿谀奉承，转过身来却举起刀枪，正如《红楼梦》里所形容的：“嘴甜心苦，两面三刀；上头一脸笑，脚下使绊子；明是一盆火，暗是一把刀。”

小人们为什么要这样违反自然规律呢？因为有他不可告人的目的，那就是陷害人。

所以，一定要分清真假，不然就会后悔莫及。

【事例】

隋炀帝杨广是中国历史上残暴、荒淫的暴君代表之一。本来，他是隋高祖杨坚的第二个儿子，没有资格当皇帝，可是后来他为什么坐上了皇帝的宝座呢？这得力于他的善于伪装。

杨广装做很节俭，博得了父亲隋高祖杨坚的欢心。杨坚喜欢节俭，杨广就尽量投其所好，所用器物都很陈旧。有一次杨坚去找他，看到他家里很破，乐器的弦都断了，上面有一层厚厚的灰尘，好象很久都没有使用过了，于是便认为杨广生活简朴，不喜欢歌舞，所以对他很是赞赏。

杨广装做对部下很仁慈。有一次他出去观看打猎，中途下起雨来，侍从者送来雨衣让

他披上，他一脸正气地说：“士兵们身上都被雨淋湿了，我怎么能独自穿着雨衣？”这事让大家都很感动，纷纷在杨坚跟前称赞他。

杨广还假装不好美色，以迎合母亲独孤氏之意，因为独孤氏最痛恨男人们广置姬妾了。在听说父母要来时，杨广就让美丽的姬妾都躲藏起来，自己只和正妻萧氏二人一同到门口亲自迎接，还让年老、相貌平平的妇人穿着破旧衣服侍奉父母亲。这让母亲也很欣赏他。

此外，他还尽力结交朝中有权势的大臣，即使对太监也很恭敬。太监们来到他的宫中传达圣旨时，他曲意逢迎，临别还赠予厚礼。这些人也都在隋高祖跟前说杨广的好话。

杨广这样做的目的，是想取代其兄杨勇的太子地位。和杨广相反，太子杨勇却不会掩饰自己：父亲杨坚喜欢节俭，他偏偏要奢侈浪费，蜀锦做成的衣服本来很贵重了，他还要在上面加上些装饰，让父亲很不高兴；母亲独孤皇后痛恨男子宠幸众多姬妾，他却很张扬地寻欢作乐，广置姬妾，不但如此，还冷落了母亲精心为他挑选的妻子元氏。后来元氏得病暴亡，母亲甚至怀疑是他宠幸其它女人而毒死了妻子。

隋高祖杨坚终于彻底被杨广的虚伪给迷惑了，他废掉了杨勇的太子资格而改立杨广。

可实际上杨广是个什么人呢？

他荒淫好色，最典型的事是强逼父亲的两位夫人和自己同居，这相当于是和自己的庶母乱伦。还在父亲病重的时候，杨广就调戏其中的一位。杨坚知道后大骂杨广畜生，后悔自己看走了眼，又想重立杨勇为太子。可是已经晚了，杨广感到不妙，立即密谋杀死了父亲，自己当了皇帝。刚一当上皇帝，他就把父亲的两位夫人召进皇宫，强逼乱伦。

杨广喜欢奢侈铺张。他修建了东都洛阳，大造宫殿；开凿了大运河，全长五千多里；又喜欢游玩，数次南下江都，第一次南下的时候，乘坐巨大的龙舟，高四十五尺，宽五十尺，长达二百尺，上下还分为四层，有正殿，还有侍臣们的住处，里面用金银珠宝装饰得富丽堂皇。其它的人如皇后、嫔妃、贵人们等也各自有独立的船只。随行船只有几千艘，前后绵延达二百里之远。两岸之上还有骑兵护送。路过的州县，五百里以内的都要殷勤供应食物，最后吃不完的就地掩埋。每次出巡的浪费由此可见一斑。

杨广非常残暴，并不仁慈。因为上书劝谏而被赐自尽的大臣有很多。高颖曾率领大军平定陈朝，是隋朝的大功臣，他因劝阻杨广不要奢侈浪费等，被杨广杀死。高颖是一代名臣，当时威望很高，被称为“真宰相”，尚且落得个如此下场，其它人就更不用说了。

真的就是真的，假的就是假的，不能互相代替，然而隋高祖分不清真与假，终于被杨广迷惑，立其为太子，导致隋代只存在了三十六年便灭亡了。

（参见《隋书》）

第二节 十分虚伪，八分真诚

【原文】伪不足自祸，真无忌人恶。顺其上者，伪非过焉。逆其上者，真亦罪焉。

【译文】虚假的不够充分，就会自己招来祸害；真实得无所顾忌，就会让人讨厌。顺从上司的人，即使是虚假也没有错；违背上司的人，哪怕是真诚也会有罪。

【简评】

虚伪和真诚要达到什么程度才能安然无恙？按冯道的看法，应当是十分虚伪，八分真诚。

所有人都憎恶虚伪，所以虚伪的尾巴千万不能露出来，否则，对方一来会憎恶自己，二来也会对自己提高警惕。这样，自己利用虚伪获取私利的目的便无法顺利达到。

所有的人都喜欢真诚，但同时所有的人也都会憎恶别人冒犯自己。所以，真诚是可以的，但必须注意要有保留，当看到别人的不足或错误时，不要直截了当地指出来，那样只会招来厌恶。

【事例】

虚假得不够，便会倒霉。

唐太宗虚心纳谏，不喜欢奉承。他曾指责刻意奉承自己的蒲州刺史赵元楷，使其羞愧、惊惧，不食而死（参见第九章第六节）。赵元楷是个奸佞、虚伪之人，可惜功夫还没练到家，没能做到充分的虚伪，所以才倒了霉。

有个名叫宇文士及的人，在虚伪方面就胜出赵元楷一筹。

唐太宗有一次出行，在一棵大树下休息，他打量了一下这棵树，说：“真是棵好树。”宇文士及跟在旁边，顺着唐太宗的话，也对这棵树赞不绝口，把天下最美好的语言统统给了这棵树。

唐太宗正色说：“魏征曾劝我远离奸佞的小人，我很纳闷，不知道身边谁是小人，原来就是你！”宇文士及连忙跪下说：“魏征等大臣们一个个都常常当面指责你的过失，有时弄得你下不了台，在众人面前连头都抬不起来。我有幸跟随在你的身边，如果不稍稍迎合你一些，那么陛下你虽然贵为天子，又有什么意思呢？”唐太宗听了这番话，立即回嗔作喜，夸奖宇文士及是个忠臣。

而真诚得无所忌讳，则会招致别人的讨厌。

唐玄宗问宰相张九龄：“我前不久任命李林甫当宰相，你觉得怎么样？”张九龄是个嫉恶如仇的人，生性耿直，不会作假，他回答说：“宰相是个重要的职位，如果任人不当，那么国家就要受到祸害。李林甫没有什么才能，但陛下对他宠爱得太过分了，我恐怕日后他会危害社稷。”唐玄宗听了很不高兴。

一天，唐玄宗在宫中宴请大臣，席间，他指着庭前一个小水池说：“这个小池中养了几条鱼，鲜活可爱。”李林甫说：“这是陛下恩情如水，浩荡无涯，鱼儿才如此鲜活。”张九龄正色说：“小池中的鱼，就像陛下所任命的某些无才无德的奸佞之人一样。这些鱼儿没有什么用处，只能装点景致，博得女人或小儿的欢心罢了。奸佞之人也是如此。”唐玄宗听了非常不高兴，很讨厌张九龄，最终免去了他的宰相一职。

（参见《大唐新语》、《开元天宝遗事》）

第三节 求人须曲，拒人宜婉

【原文】求忌直也，曲之乃得。拒忌明也，婉之无失。

【译文】乞求别人，忌讳直来直去，要委曲才能达到目的；拒绝别人，忌讳公开表明，要婉转才能万无一失。

【简评】

这一节讲的是求人及拒人的时候如何用虚假的手段来达到目的。

不管是求人还是拒人，都应当婉转委曲，切忌直来直去。

求人如果过于直接，那么自己就显得很卑贱，因此会遭到别人的鄙视，使自己的目的无法达到。拒人如果过于直接，则对方的自尊心就会受到伤害，从而怀恨在心，这是自己为自己树立敌人，实在不可取。

正确的方法是婉转委曲，既表达了自己的意思，同时又不伤害到自己或他人的自尊：求人的时候，委曲能赢得他人对自己的尊敬；拒绝的时候，婉转能赢得他人的谅解。

【事例】

向别人请求的时候要尽量委婉，避免直来直去。

李义府是个醉心于功名富贵的人，但同时也的确很有文才。

李义府最初还没正式步入仕途的时候，因为文才出众，宰相就向唐太宗推荐了他。唐太宗立即召见他，问道：“听说你很会写诗，我来考考你，怎么样？”李义府说：“请陛下出题。”唐太宗就命李义府以“乌鸦”为题写一首诗，李张口就做了一首，末两句说：“上林多许树，不借一枝栖。”意思是说：皇家园林里那么多的树，可是连一根小小的树枝也不让乌鸦栖息。这是用比喻的手法发牢骚，把自己比成一只乌鸦，意思是朝廷那么多的官职，可是自己竟连个芝麻官也没能当上。

唐太宗也是一个很有文学才华的人，他一听就知道李义府的内心意思了。他很欣赏李义府的才华，所以很大方地说：“我准备把一整棵树都给你，一根树枝算得了什么！”意思是要给李义府封官，而且还是个大官。事后，李义府很快被破格提拔为监察御史。

相反，拒绝别人的时候一定要委婉，切忌直截了当。

春秋时代的庄子是道家学派的代表人物之一，博学多闻，所以很多国家都想聘请他当大臣。但是庄子喜欢逍遥自在的生活，鄙视富贵利禄，不愿意当官。

有一次庄子在濮水钓鱼，楚王派了两个大夫前去聘请他。这两个人来到庄子的身边，传达楚王的话说：“麻烦你来治理我们的国家。”

庄子手持钓竿，头也不回，慢悠悠地说：“听说楚国有只神龟，已经死了三千年，楚王用竹盒装着它，用布巾盖着它，珍藏于庙堂之上。这只神龟，是愿意死去留下尸骨得到尊贵呢，还是宁愿活着，拖着尾巴在泥水里爬行呢？”

两位大夫说：“当然是宁愿活着，拖着尾巴在泥水里爬行。”

庄子说：“好，那你们回去吧，我宁愿拖着尾巴在水里爬。”

还有一次，也是国君要聘请庄子。庄子回答使者说：“你见过作为祭品的牛吧？这些牛被养着的时候，身上批着锦绣，吃的是细粮菽米，过着养尊处优的生活。可是等到它被牵着进入太庙准备宰杀的时候，它就是想成为一只自由自在的小牛犊也不可能了。我不愿意成为这样养尊处优的牛。”使者只好回去了。

（参见《隋唐嘉话》、《大唐新语》、《庄子》）

第四节 君子怀恩，小人负义

【原文】忠主仁也，君子仁不弃旧。仁主行也，小人行弗怀恩。君子困不惑人，小人达则背主，伪之故，非困达也。

【译文】忠诚主管仁义，君子的仁义是不抛弃故旧；仁义主管行为，小人的行为是忘恩负义。君子身处困境也不会迷惑别人而抛弃故旧，小人一显达就会背弃主人。这是人们虚假的缘故，和身处困境或者是显达没有关系。

【简评】

地位变了之后，如何对待故交——亲朋好友，甚至自己的亲属？君子和小人的态度有别：君子困穷心不改，小人一阔脸就变。

君子永不抛弃故旧，哪怕是身处困境，自己有一口吃的，就要分给朋友半口，当然，处于顺境中就更不抛弃了。而小人则不一样，人一阔，脸就变，哪怕这个朋友以前对自己有恩。

君子和小人对待故交的态度迥然不同，可是在冯道看来，他们都是虚伪的，就连君子的仁义，也值得怀疑。当然，这是典型的以小人之心，度君子之腹了。

【事例】

君子即使身处困境，也不背叛故旧。

三国时代的关羽是中国忠义之士的典型，他忠于刘备，不管境遇逆顺，都没有背叛过。

曹操攻打刘备，刘备兵力微弱，投奔了袁绍。在战斗中关羽与刘备失散，为了日后能继续效命，他暂时投降了曹操。

曹操非常敬重关羽的智勇双全特别是忠贞不二的品格，很想将其收为自己的部下，为己所用，所以对待关羽非常恭敬，又是送钱，又是封官：不仅经常给关羽送去珠宝财物，同时还任命他为偏将军，随之又封为汉寿亭侯，希望关羽能忘掉刘备而跟随自己。

关羽也了解曹操的心思，但他不为这些金钱、官爵所动。曹操派大将张辽来试探关

羽：“你去问问关羽，看他是否回心转意准备跟随我。”张辽来见关羽，关羽长叹一声说：“我知道曹公的心思，他虽然如此优待我，但我曾受刘将军的厚恩，发誓和他同年同月同日共死，现在我虽然在曹公的掌握中，但决不背弃刘将军。不过曹公对我这么好，我也不会白白就离开他，而一定要为他排忧解难之后才离开。”张辽回去报告曹操，曹操也很赞赏关羽的忠义，他感慨地说：“忠心侍奉自己的主公而不背弃，关羽真是天下的义士啊！”

不久袁绍派遣大将颜良来攻打曹操的白马地区，颜良勇猛，曹操军中无人抵挡。这时关羽自告奋勇上阵厮杀，他远远望见颜良，便纵马飞奔，冲向颜良，在重重敌兵中杀死了后者，袁绍手下的其它部将没有一个人能够抵挡关羽，就这样解了曹操白马之围。

杀了颜良之后，曹操知道关羽一定要离开自己，就重重地赏赐他。关羽把赏赐的珠宝金银等全部封好，分文不取，然后给曹操写了封辞别信，就投奔当时在袁绍部下效力的刘备去了。此时关羽刚打败了袁绍的部队，有人提醒他说：“难道你就不怕被袁绍所杀吗？”关羽说：“只要能见到刘将军，死而无憾。”另一方面，袁绍和曹操正在打仗，所以曹操的大将们都想追杀关羽，曹操却说：“关羽是个忠义之人，各为其主，不用追。”

而小人一阔脸就变。

春秋时期，骊姬得到晋国国君晋献公的宠幸，为了让自己的儿子被立为太子，她挑拨离间，怂恿晋献公对夷吾等其它几个儿子痛下杀手，夷吾等各自狼狈出走，落荒而逃向别的国家。

不久晋献公死了，骊姬的两个儿子先后即位，但骊姬不得人心，所以大臣里克先后把这两个国君都杀死了，并想迎接夷吾回国当国君。

可是夷吾孤身一人，担心国内有人反对自己。他的部下献计说：“秦国强大，如果能由秦国发兵护送你回国，就万无一失了。”于是夷吾和秦国订了个条约：“秦国护送我回国当国君，我当了国君后立即把晋国的河西之地割让给秦。”又给里克写了一封信，信中说：“希望你拥护我当国君，我果能如愿以偿的话，就把汾阳之地的百万良田封给你。”

秦穆公相信了夷吾的话，就派大兵护送夷吾回国，国内的人一看有秦兵护送，都不敢说什么，加上里克的支持，夷吾顺利地当上了晋国的国君，称为晋惠公。

晋惠公上台后却立刻反悔了，不想把土地割让给秦国。他派使者去告诉秦穆公说：“我当初的确答应把河西的地方割让给你们，可是我的大臣们都说：‘土地是先君留下来的，哪能擅自割让给别人呢？’我和他们争执，他们都不同意，所以我也没办法，这事就算了吧。”

秦穆公气得要命，觉得自己被这个白眼狼给耍了。有人劝他讨伐晋国，但他想了想，不愿意与晋结下冤仇，就忍气吞声。

过了几年，晋国发生了灾荒，向秦国借粮食。有人劝秦穆公：“正好趁机攻打晋国！”秦穆公说：“国君虽然很坏，但老百姓有什么罪过呢？还是借给他们粮食吧。”就借给晋国许多粮食，帮助晋国度过了难关。

次年，秦国发生了灾荒，转而请求晋国借粮。晋惠公同大家商量。有个大臣说：“这有什么商量的，当然是答应了。当初你能当国君，靠的就是秦国，后来却背叛了自己的诺

言而不给人家土地，那时就欠下了人情；去年咱们发生灾荒，秦国还支持过咱们粮食呢！”可是另一位大臣却反对：“不仅不借，反而应乘机攻秦！往年老天爷让秦灭晋，可是秦国没有；现在秦国饥荒，这是老天爷让晋灭秦啊，我们可不要违背了天意！”于是晋惠公不仅不借给秦国粮食，反而乘着秦国发生灾荒派兵攻打秦国。

这一下把秦穆公气坏了，他立即号召大家勒紧腰带，讨伐忘恩负义的晋惠公。两军交战，晋军大败，晋惠公当了俘虏。

对秦国尚且如此，对自己的大臣里克，晋惠公更不客气了，不仅不封给里克汾阳之地，反而剥夺了里克的大权，不久又派人赐死里克，理由是：“没有你，我就当不上国君。可是，你也杀了我前面的两个国君，现在我当你的主子，总觉得如坐针毡，连睡觉都不踏实。”里克没想到晋惠公竟然是个小人，他气愤地说：“我不杀掉前面两个国君，你怎么能有今天？！欲加之罪，何患无辞，你又何必拿这个来做借口！”于是就自杀了。

（参见《三国志》、《左传》、《史记》）

第五节 无礼者真，守诺者伪

【原文】俗礼不拘者非伪，事恶守诺者非信，物异而情易矣。

【译文】不拘泥于世俗礼节的人不会虚伪，事情已经变糟却还遵守诺言的人并非就是诚信。情况一不同，人的行为就有变化了。

【简评】

礼是针对俗人制定的，俗人不讲礼，社会就乱了套，所以礼本身也可以说是俗的。但这种俗礼不适用于真诚的人，他们完全用不着以俗礼来限制，因为他们的心地是真诚的。

而表面上守信的人，内心却不一定真的就讲诚信。同别人约会，事情已经背离了原来的诺言，但他们还在坚守着约定。这种人看起来很诚信，实则不然，这种诚信往往要打个折扣来看。他们往往是想借此以显示自己信用，从而达到更大的目的。这种人非常虚伪，令人厌恶。

【事例】

“竹林七贤”（包括阮籍、嵇康、山涛、刘伶、阮咸、向秀和王戎等七位名士）素来放旷不羁，常集于山阳（今河南省修武县）竹林下，酣歌纵酒。

其中的一位阮籍，蔑视当时的礼法规定，常常做出违背礼法的事。

阮籍的嫂子回娘家，按礼的规定，小叔子不能去送别，但是阮籍偏偏去送别了。但他只是敬重嫂子，而并没有什么不轨举动。有人讽刺阮籍不遵守礼法，他轻蔑地说：“礼岂为我辈设也？”

按礼法规定，父母去世后，服丧期间儿子不能食荤、饮酒、听音乐、玩乐等。阮籍是个孝子，母亲去世时，他正在和人下棋。听说阮籍的母亲去世，对方要求停下来，阮籍却非要下完这盘棋。下完棋后，接着饮酒两斗，悲伤地大声痛哭，吐血几升。等到母亲快要下葬时，他又吃了一只蒸熟的小猪，喝了两斗酒，一直不说话，大声一哭，又吐血几升，

伤心地几乎到了没命的地步。阮籍违反礼法规定，但能说他不孝吗？

同时，在服丧期间，阮籍还在司马昭设的宴席上饮酒、吃肉，有个叫何曾的大臣在司马昭跟前说阮籍的坏话：“大王以孝治天下，可是阮籍服丧期间却在王室的宴席上饮酒吃肉，不合乎礼法的规定，这是对父母的不孝，应当重重地处罚他！”幸好司马昭是个明白人，他说：“你看看阮籍，母亲去世之后他忧愁伤心都瘦到了这种地步，能说他不孝吗？”阮籍在宴席上照样大吃大喝，不理睬那个说坏话的人。

邻居家有个美貌少妇在柜台前卖酒。阮籍曾前去买酒喝，喝醉了，就睡在这个少妇的旁边。按礼法规定，男女授受不亲，可阮籍却如此不知避嫌。少妇的丈夫起初还怀疑阮籍，但暗中观察后，发觉他并没有什么出轨的举动，也就不以为意了。有户人家的女儿有才气且有姿色，还没有出嫁就死了。阮籍不认识她的父亲和哥哥，就径直前往她家哭泣，哀悼她英年早逝，为之惋惜，发泄完自己心中的悲哀才回来。这能说阮籍是个色狼淫棍吗？

阮籍不拘泥于表面上的俗礼，但他的内心是真诚的。

有的人表面真诚、守信，内心却并不然。

唐代有个大臣名叫萧至忠，年轻时以清白、谨慎闻名。他曾和友人约好在路边见，在等待友人的时候，正好碰上天气突变，风雪交加，大家都到屋檐下躲避，可是萧至忠说：“与人约会，怎么能失信呢？”就一直站在雪地，大家都很赞赏他遵守诺言。

唐中宗时代，宫中发生一起被镇压下去的政变。之后，有人诬告说皇帝的弟弟和妹妹两个人也参与了政变，因此请求处死他们二人。唐中宗命令萧至忠查处此事，准备大开杀戒，萧至忠跪下哭泣着对皇帝说：“陛下富有四海，贵为天子，难道真的不能保全自己的兄弟姐妹，而让别的阴险之徒随意罗织打击吗？以前武则天准备立你的弟弟为太子，你弟弟整天不吃饭，坚持要把太子之位让给你，陛下还没忘记此事吧？这样的人，难道现在会造反吗？诬告的人虽然执掌着大权，可是为了陛下的家族，我也坚决不同意他们这样做。”唐中宗恍然大悟，才停止了滥杀，不久就提升萧至忠当了宰相。

当时朝廷混乱，大臣宗楚客和纪处讷把持朝政，胡作非为，另外几个宰相李峤、韦巨源等人唯唯诺诺，明哲保身，毫无作为，只有萧至忠还坚持正义，敢于顶撞宗楚客等，当时的人把国家的希望都寄托在他身上，都很看好他。唐中宗也器重他，说：“各位宰相中，只有萧至忠对国家、对我最忠心。”

看来萧至忠的确是一个正直的人：诚实守信，为官清廉如水，刚正不阿，但果真这样的吗？

萧至忠其实很势利，又反复无常。

唐中宗和韦皇后对萧至忠很好，萧的女儿出嫁时，这两个人分别担任女方和男方的主婚人，当时大家称为“天子嫁闺女，皇后娶媳妇”。韦皇后还为自己死去的弟弟求得萧至忠死去的女儿为妻，举行冥婚并合葬，萧至忠感到非常荣耀。可是等韦皇后后来因为作乱而被处死后，萧至忠却不顾习俗禁忌，刨开坟墓，把自己女儿的棺材抬出来，另外安葬，表现得很势利。当时的人由此对他有些失望，觉得他不像个道德高尚的大臣。

为了自己的功名，萧至忠还向当权者行贿。他后来被贬为地方官，因为韦皇后的政敌

太平公主掌握大权，他就暗中派人进京，走太平公主的后门，希望能调进京城任职。太平公主也想把他培养成自己的同党，于是就把他调进京城，封以高官，不久又升为宰相。萧至忠至此又表现出反复无常的一面。

不久太平公主又因为作乱而被诛杀，萧至忠慌忙弃官，逃到寺里去当和尚，希望能逃过追杀，但不几天就被搜查出来砍了头。

萧至忠极其虚伪。他在世的时候，虽然身为高官，但生活简朴，从来不设宴招待客人，大家都以为他清廉如水。他的俸禄，也从来不像当时许多人一样分出一些，用来救济家境困难的亲戚朋友等，而是全部落入自己腰包，一个子儿也舍不得花。大家都认为他也许不富裕，可是后来他被杀死并抄家时，才发现他家金银财宝，堆积如山，大家这时才发现原来他是个伪君子。

有些人很虚伪，表面一套，内心又是另一套，情势一变，他们的行为就跟着变。萧至忠的虚伪、反复就是个典型的例子。

（参见《世说新语》、《晋书》、《旧唐书》）

第九章 降心篇

“降心”即是从心理上打败对方，亦即攻心。

只有摸透了对方的思想、性格等，才能有效地制服对方：对方是君子，就用对付君子的方法；对方是小人，就用对付小人的招数。

作为官场老手的冯道，给我们展示了小人们在这方面的经验，主要有：制服他人，攻心为上；不指责走红者，不结交倒霉蛋；阴谋诡计，不露声色；用不同的方法制服君子和小人；理不直言，谏宜婉转；仁义戒滥，恩威戒偏，等等。

第一节 制服他人，攻心为上

【原文】以智治人，智穷人背也。伏人摄心，其志无改矣。

【译文】用智谋来治理人，那么当智谋穷尽后，别人就会背弃自己；靠慑服一个人的内心来收服他，那么他对自己的忠诚之心就不会改变了。

【简评】

“能攻心则反侧自消，从古知兵非好战；不审势即宽严皆误，后来治蜀要深思。”成都武侯祠的这副对联总结了诸葛亮军、政两方面的经验，脍炙人口。在军事方面，诸葛亮的攻心战术，至今仍为人津津乐道。

“三军可夺帅也，匹夫不可夺志也。”可见用暴力从身体上征服或用权谋来统驭对方，都只是权宜之计，终不可能永远使之屈服；要想彻底地征服对方，只有进行心理战，从心理上将其击垮。

【事例】

诸葛亮是出色的政治家、军事家，他采取攻心术，平定了南中地区的动乱，使西南少数民族和汉族和睦相处，有效地促进了民族融合，“七擒孟获”的故事至今仍为人津津乐道。

诸葛亮准备北伐，然而南中（今四川省大渡河南及云南、贵州一带）的少数民族常常闹事，他们杀死原来蜀国派去的地方官员，起来反抗蜀汉政权。

诸葛亮决心平定南中，就带领大军南征。临行前，谋士马谡献计说：“南中少数民族依仗着地势险要，早就想反叛了，所以即使现在能打败他们，但也难保他们以后就不会重新反叛；如果将其赶尽杀绝，显然又不合情理。兵书上说：攻心为上，攻城为下，心战为上，兵战为下。所以希望丞相能收复其心，让他们心悦诚服，这样才能一劳永逸。”诸葛亮早已有此想法，现在听马谡一说，更深以为然。

来到南中后，诸葛亮听说南中有一个酋长名叫孟获，不但骁勇善战，更重要的是在南中

一带的老百姓中很有威望，影响力很大，于是就决心把孟获争取过来。他下了一道命令，一定要活捉孟获，不能伤害他。

蜀军和孟获军队交锋的时候，先故意败退下来。孟获仗着一股劲儿追了过去，没想到中了埋伏，部下被打得四处逃散，孟获本人也被活捉了。

孟获被押到大营，心里想：这回把小命玩完了。没想到进了大营，诸葛亮立刻叫人松绑，好言好语劝他归降。但是孟获不服气，说：“我自己不小心，中了你的计，怎么能叫人心服？”

诸葛亮也不勉强马谡，而是陪着他一起参观自己的大营，让他细心地看看蜀军的营垒和阵容，把自己的军事机密完全展示给他，然后问孟获：“您看我们的人马怎么样？”孟获了解了诸葛亮的军事机密，更不服气了，心想，如果再打，我一定能打赢，所以他傲慢地说：“以前我没弄清楚你们的虚实，所以败了。今天承蒙你领着我看了你们的阵势，我看也不过如此。像这样的阵势，要打赢你们也不难。”诸葛亮爽朗地笑了起来，说：“那您回去，好好准备一下再打吧！”孟获做梦都没想到会有这样的好事，被对手活捉，却又被放了回来。

孟获回来，重整旗鼓，又一次进攻蜀军。但他哪里是诸葛亮的对手，第二次又乖乖地被活捉了。诸葛亮见孟获还是不服，就又放了他。

就这样战而擒之，擒而纵之，诸葛亮七擒七纵，一直把孟获捉了七次。到了孟获第七次被捉的时候，诸葛亮还要再放，孟获却不愿意走了，他流着眼泪说：“丞相七擒七纵，待我们南人仁至义尽，我打心眼儿里敬服。从今以后我们坚决不再反了。”

孟获回去以后，还说服各部落全部投降，南中地区就重新归蜀汉控制，而且在诸葛亮活着的时候，南中再也没有闹过事，一直很安定。

（参见《三国志》）

第二节 不责走红者，不交倒霉蛋

【原文】上宠者弗明责，上怨者休暗结。

【译文】被上司宠幸的人不要公开指责他，被上司怨恨的人不要私下结交他。

【简评】

人的言谈、行动，以什么为标准？君子以仁义为标准，符合仁义的事才去干，不仁不义的事坚决反对。而小人则不同，他们看上司的脸色办事。

在小人们看来，个人的仕途、命运，毫无疑问地都掌握在上司手中，所以，自己的一切行动，都要先看看上司的脸色。

所以被上司宠幸的人，就要巴结、奉承，而不能公开指责。否则，拔起萝卜带出泥，很容易触怒上司，那自己就没有好果子吃。相反地，被上司厌恶、痛恨的人，就要敬而远之，坚决不要和他交往，否则，就相当于和上司对着干，结果也可想而知。

【事例】

汉武帝的时候，发生了一件震惊全国的外戚争斗案。

窦婴是汉武帝的祖母窦太后的侄儿，田蚡则是汉武帝的母亲王太后的弟弟。二人因事同时被罢官。不久，朝廷的一些趋炎附势者就有了变化。以前，窦、田二人同为高官，大家都争着向他们献媚。但现在不同了，因为窦婴和窦太后有隔阂，而田蚡和姐姐王太后的关系则很好，所以田蚡罢官后，威风仍在，于是大家纷纷离开了窦婴而投奔田蚡。

窦婴的朋友中，只有前任将军、现在被罢官闲居在家的灌夫一个人始终没有抛弃他。灌夫这个人性格刚直，不喜欢奉承拍马，那些比自己地位还高的大官贵戚，他一点都不放在眼里，而对地位比自己低下的人，却很敬重，越是贫贱之人，他越是尊敬人家。现在窦婴失势，他就和当初一样，没有像躲瘟神一样躲开，而是依旧和以前一样尊敬窦婴，两个人的关系亲密得就像父子一样。

田蚡后来当了丞相，窦婴还是没被重用。田蚡看上了窦婴在京城的一块肥沃的田地，就派人索取，窦婴很生气，说：“老头子我虽然不被重用，丞相虽然显贵，难道就可以靠你的权势来强夺吗？”灌夫听说后，对田蚡这种盛气凌人的做法也很气愤，他大骂来人。这事传到了田蚡的耳朵里，田蚡也很愤怒，他恨恨地说：“我以前帮过窦婴，难道他都舍不得给我一块地？况且关灌夫屁事，他也来凑热闹！我就不信以后整治不了他们俩！”

很快，田蚡首先拿灌夫开刀，他上告朝廷，说灌夫在老家横行霸道，欺压良民，灌夫也上告田蚡违反法令，私下接受外地藩王的馈赠，有图谋不轨之心。在大家的调停下，两个人才各自罢休。

不久，田蚡娶妻，王太后命令大家都去田府祝贺。灌夫本来不想去，可是窦婴想借此调停一下二人的关系，就拉着灌夫去了。宴席上，田蚡起来给大家敬酒，大家都恭恭敬敬地离开座位，匍匐在地上，表示不敢当。一会儿，窦婴站起来给大家敬酒，却只有个别老朋友那样做，表示对窦婴的尊敬，而其它人都只是很随意地点点头就算了。

看到这些人如此势利，灌夫很生气，就借酒撒气，大骂起来。其它客人一见势头不好，一个个借故离开宴会。田蚡见状，对灌夫恨之入骨，他喝令武士把灌夫捆了起来，接着又命令捕捉灌夫在老家的亲属，把他们全部都判为死罪。

窦婴一看着急了，他拿出金钱来请求大家调停此事，可是田蚡这次决心要杀灌夫，谁说情都无济于事。窦婴一看不行，便决定豁出去，不顾一切地去营救灌夫。他的夫人劝阻说：“灌将军得罪了丞相，丞相是王太后的弟弟呀，怎么能救得出来？弄不好把你的命也要搭进去。”窦婴悲愤地说：“即使为此倾家荡产，我也要救灌夫！现在的这些富贵是我挣来的，所以即使是在我手中丢掉了，我也不遗憾。我绝不让灌夫一个人独自死去，而我却苟活在人间。”于是他瞒着自己的家人，偷偷地向汉武帝上书，攻击田蚡，说灌夫本无罪，而是田蚡借此小事诬陷灌夫，以报前日告状之仇。

结果可想而知，窦婴面对着掌握大权而且又有太后支持的田蚡，简直是用鸡蛋去碰石头，田蚡稍稍做了些手脚，就把灌夫和他的家人、以及窦婴等全部处死。

一方面，窦、灌都被田蚡嫉恨。窦婴失势，灌夫始终不背弃他，在夺取田地一事上给窦婴撑腰，结果惹怒了田蚡；灌夫得罪了田蚡，窦婴挺身去救，结果却搭进了自己的性命。可见，千万不要交结被上司怨恨的人，否则会给自己带来大祸。

另一方面，田蚡有王太后作靠山，而窦、灌二人却不识时务：灌夫曾大骂盛气凌人的田蚡，还向皇帝告田蚡的状，窦婴为了救灌夫也曾上书攻击田蚡，结果二人都被处死。可见，被上司宠幸的人，像老虎屁股一样根本摸不得，千万不能得罪他们。

（参见《史记》）

第三节 阴谋诡计，不露声色

【原文】术不显则功成，谋暗用则致胜。

【译文】手段不显露出来就会成功，计谋暗中运用则可以取胜。

【简评】

小人好用阴谋。阴谋，即见不得人的计谋。俗话说：“明枪易躲，暗箭难防。”这种背后射来的暗箭，往往能致人于死地。

所以，一方面要提防小人们的这种阴谋，另一方面，如果要想打倒别人，那也不妨射出这种暗箭。

【事例】

三国时代，魏国的大臣司马懿老奸巨滑，他设计暗算了另一位大臣曹爽。

魏明帝临终的时候，遗命司马懿和曹爽共同辅佐太子治理天下。不久，围绕着权力魔杖，二人之间不可避免地出现了矛盾。

曹爽先打击司马懿。他施展釜底抽薪的策略，上书少帝曹芳，称颂司马懿劳苦功高，所以封其为太傅。然而，太傅职位虽高，实权却要交出来。司马懿无奈，只好眼睁睁看着曹爽独掌大权。

司马懿吃了一个闷亏，心里虽然气愤，但表面却不声张，只是暗暗准备，等待时机干掉曹爽。他采用了韬晦之计，干脆称病在家，装出一副不关时事的样子以迷惑曹爽。

曹爽听到司马懿生病的消息，也有怀疑，他担心司马懿故意在迷惑他。正在这时，河南尹李胜要回老家荆州去做官，曹爽便让他去向司马懿辞行，借机看看司马懿病得如何。

李胜前往太傅府，门丁进去传话，过了很久才出来说：“太傅病重，不敢惊动，听说你来了，太傅非常高兴，请您进内室相见。”

司马懿躺在床上，见李胜来了，想坐起来。他用手拼命撑着，可怎么也撑不起来；取衣要穿，可衣服又从手中掉落地上；又指着嘴巴说口渴，婢女拿来粥，他颤颤巍巍，连碗也端不起，还把粥弄洒了，弄得满胸前都是。

李进上前问安：“大家都只以为太傅不过是旧病发作，没想到竟然病得这么重。”司马懿有气无力地说：“年纪大了，一得病，就危在旦夕。”李胜说明来意：“臣奉命去本州岛担任刺史，特来向太傅辞行，太傅有何教诲？”

司马懿说：“什么？并州（今山西省太原市）？并州离胡人很近啊。胡人骁勇，经常侵犯，你去了可得做好边防工作。”他顿了半晌，咳嗽了好久才平复过来，又断断续续地对李胜道：“我不行了，下一次你回京城，可能就见不到我了，我的两个儿子年龄还小，不懂事，就托付给你，希望你看在我的面子上好好照顾他们。”

李胜暗暗失笑，因为司马懿错将“本州岛”听成“并州”。他忍住笑，说：“臣此去是本州岛，不是并州。”司马懿还在假装：“噢，你要去并州……”李胜大声说：“是荆州（今湖北省荆州市）。臣是荆州人，我这次回荆州当官，所以说要回本州岛。”司马懿这次好象听清了，他苦笑道：“哦，是荆州啊！唉，年纪大了，耳聋眼花，不中用了。”

李胜回来，告诉曹爽说：“司马懿尸居余气，离死不远了，不足为虑。”曹爽非常高兴，不再防备司马懿。

次年，皇帝出城去祭祀父亲，曹爽随行。有人劝曹爽应提防司马懿，但曹爽根本不把司马懿放在心上，不作准备。这一行人出城后，“病重”的司马懿立刻抖擞精神，指挥两个儿子，按预定计划率家兵关闭城门控制局势，又紧急调集军队，占领储存兵器的武库，并亲自率军出屯洛水浮桥，同时命令自己的部下夺取了曹爽的军队。整座洛阳城顿时唯司马懿之命是从。接着司马懿又上疏弹劾曹爽，曹爽只好交出兵权，但随即就被灭门。

老谋深算的司马懿，使用计谋，暗算了政敌，夺取了大权。

（参见《资治通鉴》、《晋书》）

第四节 君子制于亲，小人畏于烈

【原文】君子制于亲，亲为质自从也。小人畏于烈，奸恒施自败也。

【译文】君子制约于自己的亲属，所以亲属成了人质，他就会自然顺从；小人畏惧比自己更奸诈的人，长久地对他们施以奸诈，他们自然就会失败。

【简评】

君子、小人各有自己惧怕的对象。

君子惧怕什么？惧怕国君或亲人。他们宁可自己受害，也不能看着亲人受伤。所以如果要想制服君子，把他们的亲人控制起来就可以了。

而小人以自己的利益为中心，所以他们可不管什么亲属，一物降一物，他们只怕比自己还奸诈的人。只有更奸诈的人，才能损害小人们的利益，所以小人也才怕他们。

【事例】

君子往往受质于亲。

“徐庶进曹营——一言不发。”这句歇后语广为人知。徐庶品德高尚，学富五车，原来是刘备的谋士，帮助刘备抗拒曹操，可是为什么后来又投靠了曹操呢？原来是徐庶的母亲被曹操劫持了。

徐庶计谋多端，辅佐刘备，好几次打败了曹操。这让曹操很头疼，他本想统一天下，

然而有徐庶辅佐刘备，他就不能安枕。所以曹操很想得到徐庶。可是徐庶这个人又对刘备忠心耿耿，钱财美色都不能打动他，曹操简直是一筹莫展。

不久，机会终于来了。曹操攻打刘备的时候，俘获了徐庶的母亲。他得意非常，如获至宝，因为他知道徐庶是个孝子，不可能丢下母亲不管；而一恋念母亲，他会不请自到。

果然，徐庶闻知，立即就去辞别刘备。刘备问他：“先生想去哪里呢？”答：“投奔曹操。”刘备很惊讶：“先生道德高尚，怎么能舍弃我而去投奔敌人呢？”徐庶无奈地用手指着自己的心窝说：“本来我也想靠着我的这颗心与您一起共图霸业，可是现在我母亲不幸被曹操俘获，我的心已经乱成了一团麻，即使留下，也不能很好地辅佐主公了。我们从此分手吧。”刘备也很无奈，只好同徐庶洒泪而别。徐庶于是去投奔曹操，曹操大喜，以前千方百计招纳徐庶，都不能成功，现在对方竟然不请自到。

小人才不管什么亲属。比如刘邦，楚汉相争时，项羽俘获了刘邦的父亲，他立即以此去威胁刘邦：“赶快放下武器投降，否则我就煮死你爸。”可是刘邦说：“没关系，请煮吧。煮好之后，别忘了分给我一杯肉汤尝尝。”项羽一听就泄了气。

那么小人怕什么呢？小人怕的是比自己还厉害的小人。

严嵩在明世宗时期担任宰相的时候，气焰熏天，一些文人士大夫对其阿谀奉承，有些人甚至把严嵩称为父亲，无耻之极。其中比较突出的是一个叫做赵文华的人。

赵文华认严嵩作父亲，于是在后者的呵护下一路高升，甚至得到了皇上的宠幸。但后来他却有了野心，想抛开严嵩自己单干，以取代严嵩的地位。有一次他向皇帝献上一瓶药酒，说：“这瓶酒是从神仙那里得到的，喝了可以长生不老。这件事只有严嵩与我两个人知道。”皇帝大怒：“大胆严嵩，有这样的好药酒却不献给我，犯了欺君之罪！”

严嵩听说后，又恐惧又恼怒，他立即召见赵文华，赵无法抵赖，只得承认自己错了。严嵩怒斥赵文华，让他滚出去，赵一把鼻涕一把泪，赖在地上不走，严嵩厌恶地命令左右把他拖出去，吩咐看门人不准放他进来。

这下赵文华知道自己的翅膀还没硬，试飞得太早了。当时严嵩权势冲天，谁稍稍得罪一下他，就立刻被满门抄斩。赵文华日夜忧虑，恐惧万分，不知道该怎么办。他去找严嵩的儿子严世蕃说情，严世蕃可怜他，就对母亲说了。严夫人听说后，也可怜赵文华，心想：毕竟赵是自己的儿子啊，难道就忍心看着他整天发抖吗？她想帮助赵文华。

一天，严嵩在家设宴，列席者有严夫人、严世蕃，以及给严嵩当干儿子的一些大臣。赵文华本来也是干儿子中的一个，但是严嵩却不准他进来，赵文华于是重金贿赂了看门人，进来后藏在栏杆后面。

酒酣之时，严夫人说：“今天全家团圆，怎么单单少了咱们的干儿子赵文华？”严嵩余怒未消，说：“这个奴才忘恩负义，哪里配在这里坐？”严夫人便替赵文华说好话，严嵩的怒气稍微缓和了一些。这时赵文华才赶紧走出来，匍匐在地上痛哭流涕，严嵩没办法，只好留下他喝酒。

（参见《三国志》、《谷山笔麈》）

第五节 理不直言，谏宜婉转

【原文】理不直言，谏非善辨，无嫌乃及焉。情非彰示，事不昭显，顺变乃就焉。

【译文】道理不要直接说出来，进谏言并非靠善于辩论，没有说客的嫌疑才能达到目的；情感不能显示出来，事情不能公开化，顺应变化才能成功。

【简评】

向上司进谏是要冒风险的。韩非子说：“龙如果驯顺了的话，就可以让人乘骑；但是龙的喉下有逆鳞，如果人不小心触犯了逆鳞，龙就一定要杀人。国君也有逆鳞，所以游说国君的人千万不能触犯他的逆鳞。”韩非子目光如炬，洞察到了进谏的危险性。

那么，如何进谏才能不触犯上司呢？最主要的是不要直来直去，那样很容易刺伤上司的自尊心，从而引起反感；而要婉转地讲道理，让对方在不知不觉中掉入自己设计的圈套，接受自己的意见。

【事例】

春秋时代，吴王准备进攻楚国，当时其它国家比如越国等都对吴国虎视眈眈，所以大臣们都来劝阻，吴王听得不耐烦了，放出狠话说：“谁敢再来说三道四，立即砍头！”大家一听，都赶紧闭上嘴巴，不敢开口。

有个大臣的儿子，每天早上都在皇家花园中徘徊，怀里都揣着弹弓，手里攥着弹丸，露水把他的衣服都打湿了，一连几天，天天如此。吴王很奇怪，问：“你这么辛苦，在干什么呢？”小伙子回答说：“花园中有只蝉，趴在高高的大树上快乐地唱着歌，喝着甘露，自以为高枕无忧，可是不知道身后有只螳螂在高高地举起利爪，准备把它当作一顿美餐。螳螂沿着树枝小心翼翼地向前靠近，专心致志，可是没注意到身旁有一只黄雀正盯着他，准备饱餐一顿。黄雀伸长了脖子，聚精会神，双眼紧紧盯着螳螂，准备啄食，可是没想到树下面有个人拿着弹弓正向它瞄准。”

吴王一听，如梦初醒，他一拍大腿：“说得好啊！”便打消了进攻吴国的念头。

（参见《说苑》）

第六节 仁义戒滥，恩威戒偏

【原文】仁堪诛君子，义不灭小人，仁义戒滥也。恩莫弃贤者，威亦施奸恶，恩威戒偏也。

【译文】仁可以杀死君子，义不能灭掉小人，仁和义应警惕不要滥施；恩德不能忘了给贤良之人，威严也要施加给奸邪之徒，恩德与威严的施与应戒除偏颇。

【简评】

不能对每个人都讲仁义，对君子可以施以仁义。但如果对小人同样如此的话，那么后果就非常危险了：一来自己可能因为小人的忘恩负义而受到打击，二来小人也不会因为自

己的仁义而被感化。所以对小人不能施以仁义。

恩德和威严的施与，要注意不要偏颇。一般来说，人们往往把恩德给予小人，因为他们对自己“忠心耿耿”，而把威严或者是惩罚给予那些君子，因为这些人常常挑自己的刺，好象总和自己过不去。其实这样做是错误的。小人的“忠诚”，只不过是逢迎、阿谀自己而已，一旦自己失败，他们会立刻毫不留恋地掉头而去。而君子才真正是忠诚的，他们的挑刺，完全不是为了他们个人，而是为了自己。

所以，恩德和威严的施与一定不能偏颇，恩德既给小人，也要给君子，而威严或惩罚既给君子，同时更要给小人。

【事例】

唐代初年，社会安定，经济发达，百姓安居乐业，史称“贞观之治”，“贞观”是当时的皇帝唐太宗的年号。“贞观之治”是如何形成的呢？这和唐太宗的用人之道分不开。

唐太宗胸怀广阔，能虚心纳谏，重用君子；同时头脑清醒，不为小人的逢迎所迷惑，而经常对他们施以惩罚。

魏征是当时最著名的谏臣，最能给唐太宗提意见，有时意见还很尖锐，弄得唐太宗下不了台。史书上说魏征性格刚直，没有什么能吓倒他，有时即使把皇帝说得勃然大怒，也毫不退缩；而且知无不言，一看到皇帝做了错事，就直接提出批评。这样的大臣，简直是个刺儿头。

有一次唐太宗得到一只漂亮又矫健的鹞子，喜欢得不得了，架在肩膀上玩。正玩得高兴，突然看见魏征远远地走来，唐太宗急忙放下鹞子，藏在怀中。但魏征已经看见了，他走上前，引经据典，说古论今，向皇帝陈述玩物丧志的道理。唐太宗很着急，担心鹞子死去，可是对魏征的刚直也忌惮三分，而且还想以后让魏征继续给自己提意见，所以就很恭敬地听魏征说。等到说完，漂亮又矫健的鹞子已经闷死在怀里了，但即便如此，唐太宗也不怪罪魏征。

魏征就是这样，经常不给唐太宗面子，所以有一次退朝后，唐太宗愤怒地说：“我一定要杀掉这个乡巴佬！”

但这只是气话而已，唐太宗不仅没有为难魏征，反而倍加信任他，不仅经常虚心接受魏征的批评，并且不断地提拔、奖赏他：封其为宰相，官位不可谓不低；爵位为国公，这种爵位是当时非皇室人员的最高等级；又常常赐以绢、钱等财物，以作奖励。在一次宴会上，唐太宗对大臣们夸奖魏征说：“贞观以前，跟随我平定天下、建立了赫赫功勋的人，要数房玄龄；贞观以后，对我忠心耿耿，经常冒犯我，给我提出意见使我能改正错误的，就数魏征了。这两个人，就是古代的那些名臣也比不上。”

唐太宗想盖一座小殿，听说魏征家没有正经的住房，就立即停下工程，用盖小殿的木材为魏征盖了房子。魏征病重的时候，唐太宗亲自两次去魏府上探病，握着他的手流着眼泪。魏征死后，唐太宗亲临灵堂痛哭不已，发丧之日，又登上宫中的高楼，望着灵车哭泣，并亲自给魏征写了碑文，又痛心地对大臣们说：“以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失。朕常宝此三镜，以防己过。今魏征殁逝，遂亡一镜矣！”

对那些阿谀奉承的小人，唐太宗并没有被他们所迷惑，而是经常予以打击。有个名叫赵元楷的人，贪财好利，善于阿谀奉承，在当时臭名昭著。贞观七年，唐太宗巡视蒲州（今山西省永济市），赵元楷正担任蒲州刺史，就命令老百姓都穿上黄纱单衣，在路左边迎接；并大力装饰官舍，修建门楼，以讨唐太宗的欢心；还暗地里养了几百只羊，几千条鱼，打算以美酒佳肴招待皇亲国戚。唐太宗知道后，把赵元楷召来斥责说：“我这次巡视了好几个地方，所需物品都由朝廷供给。你养羊喂鱼，修饰庭院，又意欲巴结我左右的人。这是已经灭亡了的隋朝的旧习气，以后不准再这样！”因为赵曾在隋朝任职，在当时就是个出了名的奸佞之人，所以唐太宗拿这些话来警告他。赵元楷听了又羞愧又害怕，几天不吃饭，很快就死掉了。

由此看来，仁和义不能滥施而不加区别：对君子应多加施以仁义、恩惠，而对小人则应多点惩罚，打击他们。

（参见《旧唐书》、《隋唐嘉话》、《谭宾录》、《贞观政要》）

第十章 揣知篇

“揣”是估量、猜测的意思，“揣知”即猜测对方的心思以了解对方。

宦海风云，险滩恶礁，稍不注意便可能粉身碎骨，但只要摸准了别人的心思，那么做事就很简单了，恰如夜航中有了灯塔，一言一行就可以有的放矢，或者有所避忌，或者投其所好。如此则必然稳操胜券；否则，恐怕要碰得头破血流。

第一节 知人知心，驾驭对手

【原文】善察者知人，善思者知心。知人不惧，知心堪御。

【译文】善于观察的人能了解别人，善于思考的人能了解人的心思。了解别人，就无所畏惧，了解人的心思，就能驾驭他。

【简评】

如何战胜对手？孙子说：“知己知彼，百战不殆。”只有了解对手，才能战胜对手。

摸准对手的思想、性格、好恶等，这样才能站在一个制高点上，从而也才有可能采取相应的措施来制服他。反之，如果不了解对方，那么所有的出击都将是盲目的，漫无目的的，所以也很可能失败。

【事例】

唐玄宗时，姚崇和张说都是宰相，前者是一位很有才能的政治家，为“开天盛世”做出过不可磨灭的贡献；后者是一位文人，朝廷的公文、私人的碑文等都写得很好，被称为“大手笔”。但他们之间有矛盾，姚崇屡次上疏指责张说的过失，张说对此耿耿于怀，痛恨姚崇。

姚崇后来得了重病，临死前，他告诉儿子们说：“张说和我有矛盾，非常恨我。我在世时他不敢把我怎么样，但我死之后，他可能就要动手报复。张说这个人生活奢侈，尤其喜欢奇珍异服，我死之后，因为他和我是同事，所以一定会来吊唁。他来时，你们拿出咱家所有的珍宝异物，摆在灵前。如果他对此看都不看一眼，你们就赶快准备自己的后事，因为咱家就要被灭门了；如果他盯着这些宝贝看个不停，你们就不用担心，赶快把这些东西送给他，就说这些是稿费，请他给我写个碑文。写好之后，你们马上把这篇碑文上呈给皇帝，并刻在石碑上。张说反应不敏捷，比我慢一些，他几天之后才会后悔。如果他想要回碑文的话，你们就说已经刻在了石头上，广为流传，而且也进献给了皇帝。”

姚崇死后，张说来吊唁，对灵前的那些珍宝，他看了又看，姚崇的儿子们于是一切都遵照老爸生前的嘱咐来做。张说得了珍宝，果然在碑文中对姚崇夸了又夸，说他是一位优秀的政治家，为国为民做出了巨大的贡献，赞扬的程度简直是无以复加。

又过了几天，张说果然又派人来索要碑文，理由是有些文词写得不好，拿回去修改一

下。实际上他想诬告姚崇治国无方，从而加害姚家，但却一时贪心，受了姚家的珠宝，在碑文中极力赞赏姚崇，所以他想赶快把碑文要回来毁掉。

姚崇的儿子于是领着那个人看了石碑，告诉他碑文已经刻在了石头上，广为流传，无法更改，而且连皇帝都读了碑文，这就更没办法改了。

张说听了后悔得捶胸顿足，说：“死了的姚崇还能算计活着的张说，我现在才知道我的本事远远赶不上他。”

死姚崇为什么能算计活张说？就因为他善于观察，从而抓住了张说贪财的心理，姚崇不愧是一位精明的政治家。

（参见《明皇杂录》）

第二节 揣测心结，消除敌意

【原文】知不示人，示人者祸也。密而测之，人忌处解矣。

【译文】揣知的结果不能让显示给别人，显示给别人，就会有祸患。揣测到别人的私密，别人忌讳的地方就能消解了。

【简评】

别人忌讳自己，必然有忌讳的原因，不解开这个结，那么自己便始终得不到对方谅解，甚至还会受到对方的伤害。只有消除了对方心中的这个疙瘩，他对自己的敌意才会冰消瓦解，而自己也才能得以全身。

所以，精明的政治家通常都很注意揣测到对方心中的那个结。

【事例】

西汉惠帝的时候，吕太后掌握大权，她挟持着自己的儿子，借天子的名义号令天下，残害皇族，而重用自己的娘家人，给这些外戚们封以高官。

当时一些跟随汉高祖刘邦打天下的大臣们心向皇族，而憎恶坐享其成、作威作福的吕氏外戚，不过他们虽然很有怨言，却难以反抗，因为吕太后用汉惠帝的名义来控制他们。

后来汉惠帝死去了，这下吕太后失去了依靠，不能用天子的名义控制大臣了，她很焦虑，因为大臣们掌握着军权，一旦起来反抗，她便束手无策。于是吕太后暗中准备把大臣们一网打尽。

这天，吕太后给汉惠帝发丧，但她光是干嚎，却没有眼泪，大家都觉得很蹊跷，可又猜不透是什么原因。这时，留侯张良刚满十五岁的儿子张辟强对丞相陈平说：“吕太后就只有汉惠帝这么一棵独苗，可是现在惠帝死了，她却干嚎而不下泪，哭得一点也不悲伤，丞相知道是为什么吗？”陈平说：“我也很纳闷，但就是猜不透到底是什么原因。”张辟强说：“汉惠帝如果有儿子的话，吕太后就可以把这个孙子立为皇帝，照样控制天下。可是现在惠帝却没有儿子，这样吕太后就很担心自己的大权旁落了。诸位大臣如周勃等都掌握

军权，所以吕太后心底里害怕你们，如果不想办法解开她心中的这个结，你们的大祸就要到来了。”陈平一听大惊失色，他慌忙问：“那怎么办呢？”张辟强出主意说：“为今之计，最好你以丞相的名义，请求封吕太后的侄子吕台、吕产为将，让他们掌握京城的禁卫军；然后再请求其它吕氏家族的人进入皇宫，掌握朝廷大权。这样，吕太后的心就安定下来了，而你们也就可以免去一场灾难。”

陈平依计而行，吕太后一听很满意，然后才伤心万分地痛哭起自己的儿子来，泪流不止，而诸位大臣也幸免于难。

这一切，多亏了年少的张辟强，他能准确猜测出吕太后的心思，解开了她心中的那个结，从而避免了一场流血冲突。

（参见《史记》）

第三节 君子远谋，小人短见

【原文】君子惑于微，不惑于大。小人虑于近，不虑于远。

【译文】君子被细微的小事所迷惑，而不会被大事迷惑；小人考虑的是眼前，而不考虑长远。

【简评】

君子和小人的区别之一是处理问题时着眼点的大小、远近。君子一般着眼于有关国计民生的大事，这些都是大问题，所以他们显得目光远大；而小人考虑最多的往往是私利，所以他们斤斤计较于小事，患得患失，只看见眼前一己之私利，而不知道考虑长远的国家大事。

【译文】

“诸葛一生唯谨慎，吕端大事不糊涂。”这两句话在中国脍炙人口，后一句说的是宋初宰相吕端的故事。

吕端起初为官的时候，仕途坎坷，历任国子主簿、太仆寺丞、秘书郎、直弘文馆、著作佐郎、直史馆、太常丞、知县、知州等，有几次还无端被卷入官司，到后来才慢慢顺利起来。当时的名臣赵普曾评价他说：“吕端做官，遇到上司的嘉奖，他并不喜笑颜开得意忘形，遇到挫折，他也没有沮丧、恐惧的表现，真是当宰相的料。”

赵普的评价是正确的，可是吕端的这种表现，也让有些人觉得他是个糊涂虫。宋太宗想任命吕端为宰相，有人就说：“吕端是个糊涂虫，怎么能担任宰相呢？”宋太宗说：“吕端在小事上糊涂，可是遇到大事却不糊涂。”所以坚持任命他为宰相。

果然，吕端当了宰相后，在两件事上就印证了宋太宗的判断。

一件是保全李继迁母亲的性命以牵制李继迁。李继迁在西部边疆上不断侵扰，弄得朝廷很头疼，后来，宋军俘获了他的母亲，大家恨透了他，宋太宗和主管军事的大臣就决定

杀死李母以出气。吕端听说后，急忙去面见宋太宗，阻止他这样干。吕端说：“以前楚汉争霸，项羽俘获了刘邦的父亲，准备煮死他，刘邦说：‘好的，煮好后，别忘了分给我一杯肉汤尝尝。’可见干大事的人，他们往往不会顾念自己的亲人，何况是李继迁这样的狂妄之徒呢？陛下今天杀了他母亲，明天就能俘获他吗？只不过是增加了他的仇恨，使其反叛之心愈加坚定而已。所以李母不能杀。”宋太宗问：“那怎么办呢？”吕端说：“不如把李母安置在西部边疆的一个州县，好好地奉养她，这样兴许还可以招安李继迁。纵使不能招安，我们有他母亲在手中，也可以拴住其心，使他知道母亲的性命掌握在我们手中，这样他就不敢再像以前那样为所欲为了。”宋太宗恍然大悟，一拍大腿，说：“不是你，险些误了我的大事。”就按照吕端的办法处置李母，果然一切均如所料，李继迁虽然没投降，但老实了许多，他死后，儿子干脆就归降了朝廷。

另一件是迎立新君的事。宋太宗病重期间，吕端作为宰相，每天都与太子一道进宫看望宋太宗，他担心有人趁机捣乱，危害太子。

吕端的担心不无道理，实际上，宦官王继恩和副宰相李昌龄等人的确早已勾结，想等宋太宗死后，就立即废掉太子，另外拥立一位王子继位，以取得荣华富贵。他们日夜在宋太宗的妻子李皇后跟前蜚短流长，李皇后是个妇道人家，本无主意，被说得有些心动了。

宋太宗刚死，李皇后就命王继恩召见吕端，想同这位宰相商量废立之事。吕端一听说被皇后召见，就知道事情紧急，他当机立断，用计把王继恩锁在房子里，派人看守，以切断王继恩和其它人的勾结，随即进宫。

进宫后，李皇后说：“皇帝已经驾崩，大家准备把太子废掉，另立一位王子继位，你看怎么样？”吕端说：“先帝立太子，为了什么？为的正是在驾崩之后新国君能顺利即位，而不致发生王子们互相残杀的流血事件。现在先帝刚去世，我们怎么能突然忘了他的命令而另有打算？”李皇后本无主见，王继恩又不在身边，经吕端这么一说，她也哑口无言了。

在吕端的坚持下，太子被车辇载着来到大殿上，登上皇帝的宝座，在面前垂下帘子，召见大臣们。这时吕端还没有看到皇帝的真面目，按理，大臣们应当向皇帝跪下，但是考虑到一跪下，就相当于承认了皇帝的身份，所以他站立在大殿的台阶下，昂然不跪，以防止假太子即位。他要求掀开帘子，看清楚后再跪。帘子掀开后，他登上台阶，走上前去认真地看了看，看清楚的确是太子后，然后才走下台阶，率领群臣跪下，山呼万岁。这样太子才顺利即位，避免了一场大规模的流血冲突。

历史上的英雄豪杰，往往不拘泥于小事，他们在小事上随随便便，马马虎虎，但是有一点，他们在大事上却毫不含糊。这些人平时看起来有些糊涂，但其实这才是干大事的人，在关键时刻他们能发挥关键作用。

小人则目光短浅。

西汉初年，吕太后篡夺了刘氏的皇族大权，而把自己的娘家人都封以高官。吕太后活着的时候，大臣们一个个敢怒不敢言。吕太后刚死去，齐王就首先在山东起兵反抗吕氏家族，京城的大臣们也想诛杀吕家人，但禁卫军南北二军的军权却分别掌握在吕禄、吕产手中，所以首先得把军权夺回来。

吕禄的好朋友酈寄被大臣周勃劫持，于是只好奉周勃的命令去欺骗吕禄说：“太后把你封为赵王，大家也都没意见。可你这个赵王却不守规矩。你不到自己的封地赵地去，而

是领着北军驻守在京城，所以大家就对你起了疑心，怀疑你要趁着太后刚死、皇帝年幼的机会篡夺大权，齐王起兵反抗，就是为了这个。”吕禄是个没脑子的人，他一下懵了，问：“那怎么办？”酈寄说：“最好你把北军的将印交给国防部长周勃，然后离开京城回到自己的封地，去享荣华富贵。这样，齐王就会罢兵，大臣们也消除了对你的疑心，你就可以高枕无忧了。”吕禄点头称是。

这事立刻传到了吕禄的姑姑吕嬃那里，吕嬃大怒，骂吕禄说：“你作为一个将军却要离开自己的军队，这成什么话！你一交出兵权，吕氏家族要被灭门了！”说着，她抱出自己珍藏多年的珠宝扔在堂下，让仆人们去捡，说：“这些东西全给你们，反正过几天吕氏要被杀光，我就不必替别人保存了。”

其实，吕太后临终前就叮嘱过吕禄等人，说：“我眼看要死了，大臣们可能要发动政变杀死你们。不过不要紧，你们手里掌握着禁卫军，就能控制住他们，也可以控制皇帝。所以我死后，你们一定要带兵守住皇宫，挟持住皇帝，不要离开军队去为我送丧。”

吕太后和她的妹妹吕嬃极有远见，可惜吕禄碌碌庸才，目光短浅，他听信了酈寄的话，交出了北军的兵权，周勃立即派北军攻杀了猝不及防的吕产，这样南军也落入到周勃手中。随之，准备到赵地去享清福的吕产在交出兵权的第五天就被逮捕并砍了头，吕嬃被抓起来乱棒打死。吕氏家族的人无论男女老少，全部被抓起来杀掉。

（参见《宋史》、《史记》）

第四节 设置疑惑，鉴别真伪

【原文】设疑而惑，真伪可鉴焉。附贵而缘，殃祸可避焉。

【译文】设置疑问来迷惑别人，真诚和虚伪就可以鉴别；依附显贵攀援而上，灾祸就可以避免。

【简评】

官场之中，普遍存在着尔虞我诈的现象，许多人脸上都像戴了面罩似的，把自己的真实想法包藏的严严实实。所以，若要保全自己，就必须正确揣测到对方的心理，看清他的庐山真面目，这样才能采取正确的应对措施。否则，很容易被别人暗算。

如何揣测对方的心理呢？设置疑问来迷惑对方是一个有效的手段。对手因为被疑问所迷惑，一时分不清真假，所以在这种情况下最容易露出本相来。

【事例】

南朝的梁代地处江南，富甲天下，衣丰食足，然而侯景之乱，繁华扫地。那么侯景是如何叛乱的呢？

侯景本来是北朝东魏权臣高欢手下的大将，骁勇善战，又诡计多端。高欢让他带兵镇守黄河以南，高欢一死，其子高澄担心侯景作乱，就准备除掉他。侯景立即给梁武帝写信，请求带着他所控制的函谷关以东十三个州投降梁朝。

梁武帝和大臣们商量，有人警告说：“南朝和北朝多年安定无事，如果接纳侯景，就惹怒了东魏，恐怕会挑起战祸。”但是梁武帝却认为接纳了侯景，可以乘机恢复中原，于是不听劝阻，封其为河南王、大将军等，并且派他的侄儿萧渊明带兵五万去接应侯景。

萧渊明带兵北上，东魏得知这个消息，立即发兵进攻。梁军大败，几乎全军覆没。萧渊明也被俘虏了。

梁武帝听说后，慌了手脚，不过东魏却用了个计谋。他们派人到梁朝，请求和亲，梁武帝就答应了。

侯景一听，半信半疑，他想：“和亲？一和亲，梁和东魏成了亲家，我不是就被梁武帝这个老东西出卖了吗？梁武帝吃斋念佛，像个好人，他不会这样做吧？”他疑惑不定，就决定试探一下。

侯景让手下人伪装成东魏的使者，带着一封伪造的东魏的信，去交给梁武帝，信上说：“我们东魏恨透了侯景，恨不得把他碎尸万段。我们俘虏了你的侄儿萧渊明，也没什么用，所以只要你们把侯景抓起来交给我们，我们就把萧渊明还给你们。”

有个大臣警告梁武帝说：“不能这样做。侯景因为山穷水尽才来投靠，我们怎么能出卖人家？再说，他久经沙场，骁勇善战，怎么能在我们面前放下刀枪束手就擒被送往东魏？”但另外两个大臣却说：“侯景算什么？他是个败将，我们派个使者去，就能轻易地把他抓获。”梁武帝答应了，他回信说：“我侄儿早上被送回来，侯景晚上就会到你们手中。”

侯景一试之下，果然摸清了梁武帝的真实想法。他看到回信，当然伤心、气愤，他骂梁武帝说：“我就知道这个老家伙薄情寡义！”于是决定起兵造反。

（参见《南史》）

第五节 结交左右，揣测上情

【原文】结左右以观情，无不知也。置险难以绝念，无不破哉。

【译文】结交他人的左右之人以观察情势，就没有不知道的事情；安置他人于险难之中而根绝其希望，就没有打不败的人。

【简评】

要想往上爬，最重要的是揣测上司的心思，从而通过自己的言语、行为博得上司的欢心。

那么，如何能正确揣测到上司的心思呢？其中最主要的一条便是结交上司身边的人，因为上司的心理，是通过他自己的一言一行表现出来的；而一言一行，只有身边的人才能尽收眼底。所以，狡猾的小人们常常结交这些人，从而及时刺探到到近一段时间上司的心理、好恶等，然后做出相应的举动。这样，在官场中才可以万无一失。

【事例】

宋代的名相文彦博当初在成都担任地方官，可是不久就入朝拜相，这一切多亏了深受皇帝宠爱的张贵妃。

文彦博和张贵妃两家私交比较好，张贵妃的父亲是文彦博父亲的门客，所以张贵妃认文彦博为伯父。

文彦博在成都当官时，张贵妃有意帮助他。时近上元节，皇宫中没有什么新奇的玩意儿，皇帝有点惆怅不快，张贵妃就密令文彦博用蜀锦做些新鲜玩物上献。文彦博立刻命令工人用蜀锦织出金线灯笼，又绣上莲花。蜀锦本来就漂亮，富丽华美，天下闻名，所以皇帝一见，非常高兴，他问：“哪里来的这么漂亮的锦？”张贵妃说：“昨天成都文彦博送来的，他对陛下可真是忠心耿耿啊！”皇帝龙颜大悦，不久就提拔文彦博当了副宰相。

贝州王则叛乱，朝廷派人去平叛。战争打得很顺利，眼看就要打败王则了，皇帝还不知道，很担心战事，他说：“执政的大臣没有一个人为国家分忧，他们每天都上殿见我，却绝口不提平叛的事。”这话被张贵妃知道，她立即派人秘密告诉文彦博：“明天上殿，请你主动要求前去平叛。”

文彦博依计而行，果然皇帝大喜，以为文彦博忠心不二，忧国忧民，就立即任命他为统帅，前去平叛。文彦博带兵到达贝州，王则刚刚被打败，文彦博平白地立了件大功，捷报飞来，皇帝立即任命他为宰相。

一切多亏了张贵妃。

（参见《宋人轶事汇编》）

后记 冯道的官场之路

五代十国是一个充斥着内讧、战争的时代，朝代频繁更迭，如北方的五代，前后仅仅延续了五十三年，却一共更迭了五个朝代，其中最长的后梁延续了十六年，而最短命的后汉一共才存在了四年。

处在这样一个大动荡的时代中，如何活命，进而如何保持荣华富贵，就成了每一个人特别是达官显宦们不得不考虑的问题。冯道，无疑是这一方面的“佼佼者”。

中国历史上，朝代更迭之后，旧时代的大臣一般有三种出路：要么尽忠于先朝而死，要么被崛起的新朝代所贬逐，要么隐居不仕。而冯道则不然，他历经四个朝代，不仅没有为先朝尽忠而死或被现政权贬斥，也没有隐居起来，反而成了每一个朝代的大红人，不管哪个政权上台，他都能当一人之下、万人之上的宰相。冯道一共当了二十多年的宰相，成为官场上著名的“不倒翁”，他不倒的诀窍在哪里呢？

后唐达官

冯道（882—954），字可道，瀛州景城（今河北省河间市）人，唐末，他逃往太原，得到盘踞太原的军阀李存勖的赏识。

李存勖后来建立后唐，当了皇帝，是为唐庄宗。刚一当上皇帝，唐庄宗就任命冯道为翰林学士，翰林学士是皇帝的秘书，地位无疑非常重要，经常是宰相的后备人选；接着又升为户部侍郎、兵部侍郎等，相当于民政部和国防部的副部长。说明唐庄宗非常看重冯道。

过了几年，唐庄宗的义兄李嗣源发动兵变，庄宗被乱兵所杀。

唐庄宗比较赏识冯道，可是当他被义兄李嗣源推翻、杀死后，冯道不仅不为旧主报仇，却摇身一变，投靠了新主李嗣源。

李嗣源也很看重冯道。

李嗣源刚当上皇帝，就问身边的一个大臣：“先帝时的冯道在哪里呢？”答：“现任翰林学士。”唐明宗说：“这个人我以前很了解，是个好宰相。”于是召见冯道，拜为中书侍郎、刑部尚书平章事，后来又封为门下侍郎、户部吏部尚书、同中书门下平章事、尚书左仆射、端明殿学士、特进、上柱国等，封给始平郡公的爵位。

名称一大堆，有必要简单介绍一下：“端明殿学士”是李嗣源创设的，冯道是第一个担任这一职位的人；中书、门下、尚书是行政中枢，执掌大权，冯道对这三个中枢都有染指；“同中书门下平章事”、“尚书左仆射”等，都相当于宰相，实权极大；“郡公”和“上柱国”分别是爵位和勋位，都属于正二品；特进是散官名，也是正二品。冯道之受宠，由此可见一斑。

李嗣源死了之后，儿子即位，称为唐闵帝，他依旧重用冯道。冯道仍任宰相，又被加

封为“司空”，“司空”与下文出现的“太尉”、“司徒”并称为“三公”，这是一种虽无实权，但尊荣与俸禄都很高的名号，类似于现在所称的“国家元老”，为正一品。

不到一年工夫，唐闵帝的义兄李从珂谋反，闵帝仓皇出逃，随从者不到百人，而冯道却不见踪影。身为宰相、受父子两代恩宠的冯道，为什么在皇帝危难之际不出谋划策，反而避而不见？原来他另有自己的小算盘：大势不妙，需要改换门庭了。

冯道身受唐明宗和唐闵帝父子两代的厚遇，所以按照常理，李从珂谋反，冯道就应为旧主尽忠报仇。但事实恰恰相反：李从珂杀进京城后，冯道带领百官迎接，并且上了一道奏章，大夸了一顿李从珂的伟大，然后恳求他当皇帝，说这是自己发自内心的愿望，如果李从珂能答应，自己将会高兴得手舞足蹈。李从珂扭捏了一番，装作很无奈的样子就答应了，是为唐末帝。

如此的奴颜婢膝，原因只有一个，那就是为了自身的利益，果然，冯道在原来“司空”、宰相的基础上，又加封为“太尉”，这也是正一品。

后唐一共四个皇帝，其中两个是靠叛乱当上的。而不论谁做皇帝，不管政治风云如何变幻，冯道都能稳坐钓鱼台，保持他的高官显位，看来他的确有一套做官的秘诀。

后晋显宦

代替后唐的是后晋，唐明宗的女婿石敬瑭叛乱，推翻后唐，石敬瑭成了晋高祖。

冯道继续被委以重用，继续担任他的太尉、司空、平章事等，甚至更加重用，加封“司徒”（正一品），爵位成了“国公”（从一品）。又封为“开府仪同三司”，这是“阶”的最高一级。有一次晋高祖想派冯道出使契丹，但转念一想，对冯道说：“你官位极高，德望极重，不能去。”可见无论是实际权力还是虚衔，冯道都已经达到了极致，真正是位极人臣。

晋高祖叛乱成功当上皇帝，依靠的是契丹的力量，代价是割让燕云十六州；除此之外，每年得给契丹进贡大量的财物，并且尊称比自己小十岁的契丹国主耶律德光为“父”，自称为“儿”。对此，有良知的人都痛心疾首，坚决反对，当时一些边疆上的地方官都起兵打击契丹，表现出民族大义。又比如石敬瑭当上皇帝后，命礼部尚书王权出使契丹以作答谢，但王权坚决拒绝，因为前代从没有过向胡人称臣称子的，他说：“我老了，岂能向胡人屈膝磕头！即使因为违背圣旨得罪了皇上，我也心甘情愿。”王权因此被罢职。

王权因不愿出使契丹、违拗了皇帝而被革职，冯道绝不像王权这么“傻”。他自告奋勇出使，对石敬瑭说：“陛下身受契丹的大恩，我又身受陛下您的大恩，我愿意去。”

到了契丹，契丹国主久闻冯道之名，想把他留下来，冯道说：“我们后晋是儿子，你们契丹是父亲，我在后晋当官，也就是在你这里当官。”这么一忽悠，契丹国主也很高兴。出使归来，他果然深得石敬瑭的信任，又免不了一番加官进爵。

后来，契丹国主耶律德光灭掉了晋朝，这时冯道不仅不为国尽忠，反而又投靠了契

丹，而且愈加奴颜婢膝。耶律德光问：“为什么现在来朝见我？”答：“无城无兵，一败涂地，怎敢不来。”问：“一败涂地？为什么不尽忠而死？你是个什么样的老头子？”答：“无才无德、又笨又顽固的老头子。”耶律德光也被逗笑了，封他为太傅。

身受数代皇帝的信任，被委以高官，然而不以国家、百姓为重，在天下大乱时却自称无才无德，推卸责任，冯道可谓厚颜无耻。其实，早就有人指责冯道了，有人曾对晋出帝说：“冯道只是个太平年代的宰相，如今天下动荡，他却明哲保身，指望他来救济天下，就像用和尚来呼鹰一样，必然无效。”

后汉重臣

晋代灭亡之后，后汉建立，这时冯道又归顺了后汉，拜为太师。冯道在后汉写了一篇《长乐老自叙》，叙述自己的历仕数朝的过程，他得意洋洋地夸耀自己成功的仕宦经历：

“余阶自将仕郎，转朝议郎、朝散大夫、银青光禄大夫、金紫光禄大夫、特进、开府仪同三司。

职自幽州节度巡官、河东节度巡官、掌书记，再为翰林学士，改授端明殿学士、集贤殿大学士、太微宫使，再为宏文馆大学士，又充诸道盐铁转运使、南郊大礼使，明宗皇帝、晋高祖皇帝山陵使，再授定国军节度、同州管内观察处置等使，一为长春宫使，又授武胜军节度、邓随均房等州管内观察处置等使。

官自摄幽府参军、试大理评事、检校尚书祠部郎中兼侍御史、检校吏部郎中兼御史中丞、检校太尉、同中书门下平章事、检校太师、兼侍中，又授检校太师、兼中书令。正官自行台中书舍人，再为户部侍郎，转兵部侍郎、中书侍郎，再为门下侍郎、刑部吏部尚书、右仆射，三为司空，两在中书，一守本官，又授司徒、兼侍中，赐私门十六戟，又授太尉、兼侍中，又授戎太傅，又授汉太师。

爵自开国男至开国公、鲁国公，再封秦国公、梁国公、燕国公、齐国公。

食邑自三百户至一万一千户，食实封自一百户至一千八百户。

勋自柱国至上柱国。功臣名自经邦致理翊赞功臣至守正崇德保邦致理功臣、安时处顺守义崇静功臣、崇仁保德宁邦翊圣功臣。”

一大堆的职位名称，难免搞得人头昏眼花，但只要明白一点就可以了：不论是官职的哪个领域，他都达到了别人不可企及的顶峰。不想着为前朝尽忠，反而得意地夸耀他在各个朝代都能当高官，难怪顾炎武的《日知录》中斥责冯道没有节气，毫无廉耻，说他这篇文章是“序平生以为荣，灭廉耻而不顾”。

当时天下大乱，中原改朝换代，战争频繁，北方的契丹又时常入侵，更使民不聊生。然而冯道却自称“长乐老”，身居显位却没有一点为国为民的心思，反而沾沾自喜地以自己在前后数朝及契丹所被封的高官为荣，说自己生活过得很滋润：“时时看一看书，常常喝一杯酒，吃的是美味，听的是妙声，看的是佳人，虽然年老，但老而自乐，还有什么乐趣能比得上这种快乐呢？”

后周要员

后汉将军郭威造反，攻进京城。他以为大臣们害怕自己，必然要推举自己当皇帝，可是见了冯道的时候，冯道却装作凛然不屈的样子，郭威不得已，因为冯道官职很高，所以自己反而向他跪下。到后来，郭威终于把后汉皇帝赶下了宝座，自己建立了周，果然，冯道在这时很识相，丝毫没有横加阻拦。郭威即位后，封冯道为宰相。

冯道以前侍奉了九个皇帝，这九个人都是碌碌之辈，所以他能矗立不倒，但是碰上个有作为的皇帝，就难免要倒霉。他侍奉的第十个皇帝周世宗柴荣是一个勇武有为的明君，周世宗准备亲自带兵讨伐后汉的残余势力，冯道却站出来阻拦。周世宗说：“唐太宗平定天下时，不论敌人强弱，都亲自带兵讨伐。”冯道冷冷地一笑：“陛下比得上唐太宗吗？”周世宗不服气：“敌人乌合之众，我军前往讨伐，势如泰山压卵。”冯道讥讽说：“陛下能当得了泰山吗？”周世宗勃然大怒，拂袖而起。

冯道太小瞧周世宗了，他以为现任皇帝像以前他遇到的皇帝一样碌碌无为，可是他想错了。周世宗英武有为，坚持亲自带兵出征，同时从心眼里鄙视冯道，剥夺了冯道的实权，不让他参与国家大事，而只给了他一个无足轻重的职位。受此打击，冯道不久就死去了，结束了他圆滑、显赫的一生，终年七十三岁。

《旧五代史》中说冯道“历任四朝，三入中书，在相位二十余年”，如果算上契丹，那就是历任五朝了，不管如何改朝换代，他都能位居人臣之首，前后共担任了二十余年的宰相。中国古代非常重视忠诚，冯道久任宰相，但“忠诚”二字在他身上却荡然无存：不论前一个朝代如何重用他，如何施以恩宠，在被后一个朝代推翻后，冯道都绝不会为之尽忠，而是转而投靠新朝，照样做他的宰相，照样享他的清福。所以《旧五代史》中评价说：“冯道前后曾服务于四个朝代，当过六个皇帝的宰相，能算作忠诚吗？一个女人前后侍奉两个丈夫，已经是不幸了，更何况再三再四呢？”