

第一部分

做人之道

做人的学问是永远的难题。聪明的做人之道总是多种多样，善于以最能赢得人心的方式去处理人际关系，把各种难以调节的事情处理得圆满融洽。这是一种成大事的做人之道。天下之难，必须要加以解决，同样，做人之难，也必须要加以解决，否则你会一事无成。

一生必须掌握的做人之道

■ 做人之道，不是每一个人都能掌握的，而是机智者最擅长的成功方略。古往今来，有多少大胜者都是靠机智取胜 开拓了人生的成功之路。反过来讲 假如离开“机智”两字，这些大胜者就不会是大胜者，而是大败者。

■ 做人是一个人一生之大事，有一点是必须要强调的 即绝不能做一个没有良心的人。我们知道 没有良心的人都是性格狡诈者。

■ 一个人最怕犯糊涂病。《菜根谭》说：“对有些人，必须提高警惕 险恶之徒 嫉贤害能 稍有触犯 必置人于死地 故对之必须提高警觉 防患于未然。”因此 做人一定要大事小事都不能糊涂。

■ “清淡即快乐”这句话是明白人做人的一种大方略。这就是说 只有你看透人生种种难堪的局面 才能知“清淡之心”多么有用。曾国藩淡薄名利 即在于能淡化物欲 以心养身。

■ 做人要做明眼人，其中以识时务为最重要。一个人要取得良好的发展，外部机遇这个因素是不可缺少的。“时势造英雄”这个“时势”指的就是一种机遇。机遇的表现形式是多种多样的 良师的指导、贵人的提携、轻松的环境、朋友的帮助等都不失为一种机遇。机遇的来临若隐若现，要把握好并非易事。但有一点是可以肯定的，机遇光临有心人的次数要比没有准备的人多得多。

一生必须掌握的做人之道

1. 学做一个机智的高手

做人的学问

做人之道，不是每一个人都能掌握的，而是机智者最擅长的成功方略。我们常佩服机智者做人的敏捷性，但却很少问过其何以机智。的确，做人的机智术是一个非常值得研究的课题。古往今来，有多少大胜者都是靠机智取胜，开拓了人生的成功之路。反过来讲，假如离开“机智”两字，这些大胜者就不会是大胜者，而是大败者。因此，做人必须精通机智术。

* * * * *

乾隆多变，纪晓岚则以机智应对。乾隆乙酉年是乾隆帝登基 30 周年。时值风调雨顺，天下太平，乾隆皇帝高兴万分。他想，古代有作为的帝王如秦始皇、汉武帝等，都举行过封禅大典，用以显示自己统治英明，天下太平，江山稳固，也因此为后人称颂，他乾隆皇帝也取得了这样的成就，而且统治的疆域远远大于秦皇汉武之时，为何不可以搞一次封禅大典呢？所以在这年初秋，率领文武大臣到泰山行封禅大典。

所谓封禅，是皇帝主持的最隆重的祀天大典。筑坛于泰山之顶以报天功，称为“封”，于泰山下小山除土以报地之功，称为“禅”。由于此礼极其神圣，各个朝代并不常举行。据说上古有 72 位君王曾封禅，秦以来也只有秦始皇、汉武帝、东汉光武帝、唐高宗、唐玄宗、宋真宗等少数几个君主举行过。不少君主也憧憬于封禅之功，但未能实现，毕竟不是任何一位帝王都有资格和能力封禅的，稍有天变、灾荒、边警，就可破坏必须具备的社会祥和、帝王圣明这一条件。

乾隆皇帝此次登山，是他生平九登泰山的第五次。乾隆皇帝天性喜欢游山玩水，他一生曾三上五台，六下江南。此次登山在名义上是封禅祭祀，实际上也是在山光水色中娱乐自己。

封禅的队伍，进得济南府后，歇息二日，饱览这里的湖光水色。济南城内，泉水众多，家家流水，户户垂杨，碧波荡漾，风景秀丽。皇上住在大明湖西侧的遐园。这是济南第一庭园，古木苍翠，曲水虹桥，幽静典雅。乾隆皇帝今天游兴很浓，便叫纪晓岚、和珅伴驾游湖。

君臣三人乘小船到了湖心历下亭。这历下亭建于北魏，朱梁画栋，壮丽轩昂，纪晓岚随皇上在历下亭里，欣赏周围的景色。只见宽阔的湖面上，波光粼粼，阔大的荷叶迎风摆动，岸边绿柳婆娑，楼台亭树，掩映其间。四周景物的倒影，映在湖里，看得清清楚楚，不禁为这里的景色陶醉了。

忽然间，乾隆皇帝问道：“这历下亭，历史悠久，风景佳绝，可曾有文人骚客所做诗文？”和珅想讨好皇上，马上应声说：“有

乾隆皇帝和纪晓岚已等着听他的下文，谁知和珅张口结舌，说到这里没有词了，眼睛眨巴了半天，也没有想起一句诗来。

纪晓岚却答道：“臣早年读《杜工部诗集》，记得杜甫有诗题为《陪李北海宴历下亭》，其中有两句，曰：‘海右此亭古，济南名士多。’”

“好好！”乾隆皇帝连声称赞，和珅在旁羞得满脸通红。

济南是有名的“泉城”，泉水众多，金代曾立泉碑，列举了 72 处有名的泉水，乾隆君臣一行游历于湖光水色之间，兴致盎然，一边观赏，一边品评。

众多的泉水，千姿百态，让人赏心悦目。或波浪翻腾，流如沸水；或晶莹温润，似明珠璎珞；或串串珍珠，如银似玉；或洪涛倾泻，如虎啸狮吟；或细流涓涓，如琴弦低唱。其中最吸引人的，当数趵突泉、黑虎泉和珍珠泉了。趵突泉主泉分为三股，喷高三尺有余，状如三堆白雪。黑虎泉从三个石雕的虎头中喷出，如三股瀑布，水声喧腾，如虎啸风吼。珍珠泉清碧如翠，当中冒出一串串白色气泡，像喷出万颗珍珠。

游览完毕，天近中午。在路上走着，乾隆皇帝问起二位侍臣：“常说济南有四大名泉，朕今日看了三泉，尚有一泉，叫什么名字？”

纪晓岚答道：“如果微臣记得不错的话，那就是金钱泉了。”

“对！对！”乾隆皇帝点着头，“你可曾到过那里？”

“臣尚未去过。只是初到之日，臣向府尹要来一部《济南府志》看了上面的记载。”纪晓岚答道。

“好好！你勤勉上进，实属可嘉。”乾隆皇帝夸赞道。

乾隆皇帝在泰安城内的岱庙举行过祭祀东岳大帝的大典之后，第二天便率领群臣登山。陪同他登山的文臣有董曲江、刘师退、刘墉、纪晓岚等人。一路上簇拥乾隆皇帝，浩浩荡荡。

中午时分，他们来到斗母宫。从斗母宫出来，绕过几道山路，又沿着登山大道盘旋而上。

过了朝阳洞，来到了对松山，两面奇峰对峙，满山奇形怪状的古松，虬翠阴翳，人到这里，俨然进入苍翠画卷之中。纪晓岚站在皇上身旁，看着满山秀色，听着山间的潺潺水声和阵阵松涛，赞不绝口。乾隆皇帝似乎是受到感染，急令人取出笔墨，挥笔在岩壁上题写下“岱宗绝佳处”五个大字。

一阵颂声过后，乾隆皇帝由侍从搀扶着，继续沿盘道攀登，和珅、纪晓岚、刘墉等络绎跟随。攀至盘道尽处，一座高大的石门巍然屹立，横额上的三个大字赫然在目：摩天阁。

乾隆君臣在碧霞宫住了一晚，次日凌晨便上玉皇顶看日出。乾隆皇帝很兴奋，他题联做对的兴致不减。看完日出后，他在玉皇顶附近的东岳庙祭祀，祭毕，转到庙北的弥高岩下，忽然想起《论语》里“仰之弥高”的句子，又想借《论语》难一难纪晓岚，他道：

仰之弥高，钻之弥坚，可以语上也。

乾隆皇帝心想，这回纪晓岚恐怕要难住了。谁知乾隆皇帝的话音刚落，纪晓岚也随即答出：

出乎其类，拔乎其萃，宜若登天焉。

他用的同样是《论语》中的句子，而且又对得自然流畅，浑然天成，乾隆皇帝及众大臣无不为之叹服！

应当牢记的做人之道：

机智术是看不见、摸不着的，但却对一个善于做人的人来说，是相当重要的。至少可以看到以下两点：一是机智术能让人避开冲突，缓和人际关系；二是机智术可以让人强化应对复杂问题的能力。假如你明白此两点，那么就会在各种场合，把巧妙的做人之道发挥得淋漓尽致，从而成就自己的心愿。

2. 绝不能成一个没有良心的人

做人的学问

做人是一个人一生之大事，有一点是必须要强调的，即绝不能做一个没有良心的人。我们知道，没有良心的人都是性格狡诈者。秦桧的良心在哪里？宋人发明的“油炸桧”，就是最好的说明。秦桧在岳飞面前恐怕只能跪着听人咒骂和指责！一个没有良心的人，只能让有良心的人唾骂！

* * * * *

秦桧的性格无疑是狡诈的，不然怎么会潜伏在南宋朝廷长达 20 年呢？虽说高宗主和不主战，但对于卖国叛徒，他是决容不下的，却偏偏容下了秦桧还委以宰相之职，可见秦桧奸术之高。

在中国历史上，似乎还没有哪一个奸臣能像秦桧这样为后人痛

恨，在岳飞墓前和岳王庙里，秦桧、万俟卨等人被塑成十分丑恶的形象，囚跪在铁栅或是铁笼子里。据说连现在的油条，也是宋人发明的“油炸桧”演变来的，当时，人们用面捏成秦桧的形象，放在油里炸来吃，后来简单得只剩下两条腿，就是现在油条的样子了。清朝时，演出秦桧陷害岳飞的戏时，就多次发生观众上台把饰演秦桧的演员打倒的事。民间的许多传说也很有意思，即便现在，每当说起某人既奸又坏时，还往往说他“坏得像秦桧似的”。传说明朝有一人在杭州屠场里见到一口猪，被杀掉刮去毛后，肚皮竟现出“秦桧十世身”等字样。

秦桧何许人也？何以招致了整个中华民族的如此痛恨呢？

秦桧出身低微，早年生活较为坎坷，曾经当过乡村教师，他对这一职业可谓牢骚满腹，曾怨愤道：“若得水田三百亩，此番不做糊涂王”。在徽、钦二帝被擒时，他已官至御史中丞，已算是个不小的官儿了。

在徽、钦二宗被捉后不久，秦桧也被金将粘罕和鞑不里速捉住。在被金人捉去的第一年里，秦桧侍奉徽、钦二帝，尚未见有什么劣迹。不久，徽宗听说康王赵构即位，便修书与金世宗议和，并派秦桧前往。狡诈的秦桧看到宋朝不是金国的对手，便有意讨好金国。这也不足为怪，狡诈性格的人特点就是见风使舵，察言观色。金世宗留下了秦桧，并把他转送自己的弟弟挞懒，从此，秦桧鬼使神差一般，追随挞懒，成为挞懒的忠实仆人，在挞懒死后他仍忠于金国，以出卖南宋为己任。

狡诈的个性有善于伪装的一面，蒙蔽他人而且伪装术高明。秦桧与夫人王氏一起“逃”回南宋，在路过涟水时，被南宋水寨统领丁祀抓住，要杀死他。秦桧显得不慌不忙地说：“我是前朝的御史中丞秦桧，你们应该知道我！”这时，船中的一穷秀才上来凑趣，装作认识他的样子，一见面就大作其揖说：“中丞回来了，这些年辛苦了！”并与他亲密交谈，丁祀见有人认识他，便送他到了朝廷，就这样，秦桧回到了南宋。奸诈性格的人善于伪装，而且不露痕迹。这正是这种性格的“优点”。

当时，被金人俘虏了以后，俘虏的生活是十分困难的。从宋钦宗靖康年间以后，被金国俘虏的宋朝帝王子孙，宦官及世代为官的

家族，全都被作为奴婢供金国人役使。他们每人每月只能分到稗子五斗。而且须自己捣成米，去壳后才一斗八升，这便是一人一个月的口粮。另外，每年每人能分到五把麻，也须自己织成衣服。除此之外，连一块布都没有。被俘官吏和百姓不论贵贱，一律当作奴隶使用。那些不会织布的男子，便一年四季赤身裸体忍受酷暑和严寒。有的金人可怜他们，冬天让他帮着烧火做饭，这样虽然能靠烧火取暖，但到寒冷的外边去取柴，回来再坐在火边，皮肉就脱落下来，过不了几天就死了。最好的是那些有手艺的人，如医生、绣工之类的人，可以勉强生活下去。所以，能够逃回来，已经是很不容易的了。

秦桧说自己杀死了看守人员，和王氏逃了 2800 里，回归南宋，朝中许多大臣认为这不太可能，一路之上，金人盘查严密岂容一对汉人夫妇自由往来？再问起同被俘获的朝臣情况，他也支吾不清，有许多地方不符实情。由此可见，秦桧在蒙蔽高宗。但秦桧也有他的一套办法，他事先拜会了他原来的密友、宰相范宗尹和李回，二人都替他说好话，又加之他在前朝留下了极好的印象，他还是取得了高宗的信任。可见秦桧诈术之高。

秦桧回朝后，高宗即召见他向他询问徽、钦二帝在金国的情况。狡诈的秦桧已看出高宗的软弱，想和不想战，于是献上早已准备好的《与挹懒求和书》。高宗正被金兵追得无立足之地，见到了秦桧，仿佛见到了救命稻草一般，况且秦桧又自吹跟挹懒打交道数年，深知挹懒秉性，信函一到，必能议和成功。在召见秦桧后不久，高宗竟与人说道：“秦桧忠朴过人，与其一谈，朕高兴得夜不能寐。”至此，秦桧开始了他的卖国生涯。

当时，南宋军队中的将领主要是由河北、山东等地的军人组成，这些人不愿回去受金人的统治，因而，他的策略遭到了广泛的反对。秦桧为了解决这一问题，又具体提出了“二策”，即以南宋的河北人归还给金国，中原人送给刘豫（刘豫是金人支持的傀儡）。他这“二策”果然轰动了朝野，弄得大臣士民纷纷公开反抗。

在强大的舆论压力之下，高宗不得不于公元 1132 年的 6 月，以专主和议、植党专权的罪名罢免了秦桧的宰相职务，后来，金人的使节来到南宋，提出的议和方法竟与秦桧的主张如出一辙，由此

可以看出来秦桧是早与金人串通好了的。

虽然官职被黜，但秦桧并不着急，他深深知道，金国灭亡南宋的决心是不会改变的，只要高宗想议和，迟早还得用他，其狡猾的个性、可恶的嘴脸暴露无遗！

果然，在公元 1135 年，粘罕和其弟挾懶得势，过了几年，挾懶又恃兵威胁南宋，早已被吓破了胆的宋高宗，又起用秦桧，让他主持议和并任秦桧为相，朝廷上的许多正直的大臣表示忧虑，许多人上书劝阻，但高宗企图让秦桧来往于两国之间，救护南宋朝廷，谁知却害了南宋朝廷。

狡诈的秦桧知道，如果再公开谈论必为一些正直之臣所不容，他与高宗密谈，秦桧说：“臣僚们多是畏首畏尾的人，不足以与他们讨论大事。议和之事请陛下只与我一人商议决断，不要让其他的人干预，不知可否？”高宗说：“我只派你一个人来主持此事。”

狡诈性格的人往往容易抓住他人的弱点行事，而且专拣此处攻破。秦桧就是抓住了高宗软弱的心理，一再促使议和，但害怕日后引起主上的怪罪，又为自己加了保险。他对高宗说：“我对这件事是有信心的，只是不知陛下是否下定了决心。请陛下考虑三天再定，免得我行事时有不方便之处。”

过了三天，他们进行了第二次谈话，高宗说：“我的信心已经很坚定了！”秦桧说：“我恐怕你考虑不周，别的方面还有不方便之处，请陛下再考虑三天！”

又过了三天，他们进行了第三次密谈，秦桧觉得高宗的信心不再动摇了，就去坚定地实行他的投降方针。

秦桧先拿出他准备好的议和方案，让高宗签了字，然后一个人主持议和谈判，不许其他大臣干预，在议和时，金国派来的使节带来了议和国书，非要高宗跪拜不可，否则，议和不成。正在万分为难之际，秦桧引经据典，说是高宗守丧三年未滿，不能处理国家大事，如果行此大礼，既属不孝，又属不吉。金朝使者这才勉强应允，由秦桧代得皇帝职权，跪在金使面前，在和约上签字。

此时，粘罕死于政敌之手，挾懶又死于金兀术之手。金兀术以“与宋交通，倡议割地”为理由，处死了挾懶。当然，金朝也就不再以议和为方针，而是要长驱直入，灭亡南宋。于是，在秦桧签订

和约之后一年，金兀术就率兵南下，陕西、河南诸州纷纷陷落，秦桧十分震惊。

秦桧狡猾奸诈的个性贯串于他卖国祸国的始终。金人撕毁盟约，秦桧议和无效，恐怕要遭贬黜了。他为了弄清高宗对金兀术入侵的真正态度，就派了一位心腹大臣前去试探。此人见到高宗，试探着问：“金军长驱直入，陕、豫诸州陷落，张浚虽有陷州之责，但毕竟忠勇，尚可委以重任，使之领导抗金。”

高宗听了此话，拍案大怒道：“宁可亡国，我也不用此人！”

秦桧得到了这一消息，心也就放回肚子里去了。原来，张浚是一位坚定主张抗金的将领，失陷陕西诸州，并非张浚的责任，乃是由于金兵势大，高宗不用张浚，说明高宗并非真想抗金，还是希望议和。

但抗金名将岳飞在河南连连打胜仗，在刘锜的协助下，在公元1140年的5、6月间，岳家军和金军进行了几次大战，结果使金军的十万人马死伤过半，收复了蔡州、郑州、洛阳等地。金兀术闻岳家军到来，就恐惧后逃，真有闻风丧胆之势，很多金将，已准备降宋。在这种形势下，岳飞准备乘胜追击，他豪迈地与诸将说：“直抵黄龙府，与诸公痛饮耳！”

前线的胜利却吓坏了秦桧和高宗。秦桧怕金兀术向他问罪，高宗在经历了苗傅和刘正彦两位将军叛乱之后，也心有余悸，深恐将领势大，难以控制，所以也不愿岳飞继续北上。正当岳飞雄心勃勃地准备大举进攻之际，秦桧却以高宗的名义命令刘锜、岳飞“择日班师，不可轻进”。不久，岳飞又在朱仙镇大败了金兀术，准备渡过黄河，乘胜追击。

秦桧慌了手脚，在一天之内，连下了十二道金牌，催逼岳飞撤军，岳飞无奈，只得仰天长叹，痛惜十年之功，毁于一旦。

宋高宗绍兴十一年（公元1141年）四月，秦桧以明升官职、暗夺军权的办法把韩世忠、岳飞、张俊召入朝廷，“论功行赏”，任命韩世忠、张俊为枢密副使，削去了他们的兵权。

金兀术听到南宋这一自毁长城的消息后，十分高兴，当即又做出一副重整军马、进攻南宋的样子，威胁南宋把淮河以北土地全部割让给金国，并要杀掉抗金最为坚决的将领。

于是，秦桧开始精心组织安排，准备杀掉岳飞等人。他先派谏官万俟卨制造、收集伪证，然后又串通张俊，收买了岳家军的重要将领张宪的部将王贵、王俊等人，令王贵、王俊诬告张宪和岳飞的儿子岳云，把张宪和岳飞捕入狱中。在送交高宗的“罪证材料”中，有一封伪造的书信，其中有岳飞令张宪举兵之辞，高宗看了，惊惧不已，立即批准逮捕岳飞。

岳飞被人骗入大理寺，他看到岳云、张宪遍体鳞伤，不禁怒火中烧。他袒出脊梁，露出母亲所刻的“精忠报国”四个字，在场诸人无不震惊。审问官何铸在审查材料时见所告不实，就向秦桧请求撤销此案。秦桧当然不肯，把案子转交同党万俟卨审理。岳飞等人虽经严刑拷打，始终一言不发。在迫害岳飞的过程中，秦桧已代表南宋同金兀术鉴订了“和约”，规定两国以淮水为界，割唐、邓二州与陕西诸地；岁贡银两、绢匹各二十五万；北方人流寓江南者，任其归回旧地。高宗不仅满口答应，还心存感激，连忙发誓同意，这就是宋金对峙史上的第二个“和约”史称“绍兴和约”。

岳飞被关已两月余，秦桧等人还是找不到足够的证据，在逼迫岳飞签字画押时，岳飞写下了“天日昭昭、天日昭昭”八个大字。后来，秦桧在老婆王氏的怂恿下，发出密令，将岳飞、张宪、岳云等人处斩。在行刑之时，还叮嘱多设防卫，以免有人劫法场。对岳飞的亲朋故旧，也不放过，杀戮流放，极尽迫害之能事。

岳飞的被害，引起了公众的愤怒。韩世忠已被罢职，当他当面质问秦桧时说：“岳飞到底犯了什么罪？有何证据？”秦桧却说：“莫须有。”莫须有”是宋时的口语，意思是也许有。韩世忠听了，十分气愤地说：“‘莫须有’三字，怎可服天下人！”

秦桧就是这样一个狡诈之徒，又是一个十恶不赦的卖国贼，他之所以能兴风作浪与他狡诈的性格有关，对于他的狡诈之处可以归纳为以下几点：

首先，他利用南宋积弱不振的局面和朝廷里多有主和派的情势来为金朝卖力。他还深深地抓住了高宗极怕迎还“二圣”或是金人让钦宗在北方立朝的心理，牵制高宗，让他乖乖地跟着自己走。即使有一时的不便，他也不丧失信心，而是等待时机。

其二，他严酷地迫害政敌，且必欲把对手置于死地而后快。例

如，大学者胡铨任枢密院编修上书高宗，要求斩秦桧以谢天下，秦桧立刻把他流放昭州。后来陈纲上书附合胡铨，秦桧又借故把他贬往当时称为“死地”的安远，使之死在贬所。邵隆对秦桧主持签订的“绍兴和约”很不满意，秦桧就先行贬官，再用毒酒毒死他。总之，秦桧对反对他的人毫不容情，被他杀死的人不知有多少。

其三，他善于见缝插针，造谣离间，拨弄是非，借此制造群臣间的矛盾，拉拢自己的势力。张浚本来是赵鼎的好朋友，曾推荐赵鼎做宰相，经过秦桧的离间，赵鼎对张浚反目成仇，反去帮助秦桧排挤张浚。后来，赵鼎也被秦桧排挤，晚年两人在贬所相会，谈起前因后果，才知道为秦桧所骗。就这样，秦桧在朝廷之中竟能左右逢源。

其四，他发言不多，言出必中，如果在与人讨论问题，一旦觉得对方反对自己，就住口不说。等对方说完，他寻找破绽，出语反击。例如，大臣李光在讨论政事时顶撞秦桧，秦桧就沉默不语，等李光说完，秦桧才慢慢地说：“李光没有做大臣的礼法。”结果使高宗对李光十分不满。

其五，是他严密防范，不使自己的名声受损。一次，秦桧举行家宴，请戏班子唱戏，在演戏的情景中，一演员头上的饰环落地，没有去捡，另一演员问道：“那是什么环？”答道：“那是二胜环（同徽、钦二帝还朝的“二圣还”谐音）。”另一演员就说：“你坐了太师椅，为什么把‘二胜环’丢在了脑后？”这话涉及到秦桧，满座震惊。散戏后，秦桧把演员找来。严加责打，并不准再演这出戏。在秦桧晚年，他曾以“诽谤罪”诛死了许多朝臣，受株连的贤人名士多达五六百人。

应当牢记的做人之道：

在我们周围，不排除有奸诈之人，虽不如狡猾奸诈的秦桧一生纵奸行恶无数，但终究可谓是一个没有良心的人，最终落得个世人唾弃的下场。由此可见，我们做人也不能做一个没有良心的人，否则就会遭周围人的唾弃。

3. 大事小事都不糊涂

做人的学问

一个人最怕犯糊涂病。《菜根谭》说：“对有些人，必须提高警惕，险恶之徒，嫉贤害能，稍有触犯，必置人于死地，故对之必须提高警觉，防患于未然。”因此，做人一定要大事小事都不能糊涂。

* * * * *

宋太宗赵匡义病重时立第三子赵恒为皇太子。当时，吕端继吕蒙正为宰相，他为人识大体，顾大局，很有办事能力，深得太宗赏识。太宗说他“小事糊涂，大事不糊涂”。不久，他便将相位让给寇准，退位参知政事。

公元 997 年，太宗驾崩。围绕谁来继位的问题，宫内多有不同意见。再者，皇太子赵恒年已 29 岁，聪明能干，处断有方，但他是太宗的第三子，没有即位资格，这就引起其他王子与大臣的忌妒和憎恨。但吕端却是站在赵恒一边的。他决心遵照先帝意旨，拥立赵恒即位。当然，他也就对宫中的一些情况细心观察。

正当太宗驾崩举国祭丧之时，太监王继恩、参知政事李昌龄、殿前都指挥使李继熏、知制诰胡旦等人，暗地里密谋，准备阻止赵恒即位，而立楚王赵元佐。吕端心中有所警惕，但具体情况却并不清楚。李皇后本来也不同意赵恒即位，所以，当李皇后命王继恩传话召见吕端时，吕端心头一怔，便知大事有变，可能发生不测。一想到这里，吕端便决定抢先动手，争取主动。他一面答应去见皇后，一面又将王继恩锁在内阁，不让他出来与其他人谋通，并派人看守门口，防止有人劫持逃走。之后，吕端才毕恭毕敬地来见皇后。李皇后对吕端说：“太宗已晏驾，按理应立长子为继承人，这

样才是顺应天意，你看如何？”吕端却说：“先帝立赵恒为皇太子，正是为了今天，如今，太宗刚刚晏驾，将江山留给我们，他的尸骨未寒，我们哪能违背先帝遗诏而另有所立？请皇后三思。”李皇后思虑再三，觉得吕端讲的有道理，况且，众大臣都在竭力拥立赵恒皇太子，李皇后也不得违拗，便同意了吕端的意见，决定由皇太子赵恒继承皇位，统领大宋江山。众大臣连连称是，叩首而去。

吕端至此还不放心，怕届时会被偷梁换柱。赵恒于公元 997 年即位为真宗，垂帘引见群臣，群臣跪拜堂前，齐呼万岁，惟独吕端平立于殿下不拜，众人忙问其故。吕端说：“皇太子即位，理当光明正大，为何垂帘侧坐，遮遮掩掩？”要求卷起帘帷，走上大殿，正面仔细观望，知是太子赵恒，然后走下台阶，率群臣拜呼万岁。至此，吕端才真正放了心。赵恒从此开始执政，在位 25 年。

史官对吕端评价很高，《宋史》评论道：“吕端谏秦王居留，表已见大器，与寇准同相而常让之，留李继迁之母不诛，真宗之立，闭王继恩于室，以折李后异谋，而定大计；既立，犹请去帘，升殿审视，然后下拜，太宗谓之大事不糊涂者，知臣莫过君矣。”

应当牢记的做人之道：

从这段历史中可以看出，吕端在原则问题上不让步，是大事不糊涂。但他在“小事”上也并不“糊涂”，比如扣押王继恩，让太子卷帘见大臣等，似乎都是细节小事，但却关系到全局。所以，在这种关系重大的“小事”上也不能糊涂。而日常生活中，很多事都是这类小事，如果一概糊涂，反而会误了大事。

4. 找到治人的理由

做人的学问

怎样做一个把主动权牢牢掌握于手的人呢？恐怕莫过于精通治人之术。治人之术多种多样，有的有理由，有的没理由，但理由在哪？这要因治人者和被治者而定。中法战争爆发，中方大败，慈禧对奕？更是耿耿于怀，认为奕？是其独裁的一大障碍。欲除之而后快。于是发生了甲申易枢，懿旨公布，全朝愕然，都想明白其中更深一层的“理由”。这一点充分体现了慈禧的做人之术。

* * * * *

光绪十年（1884 年），即甲申年，清廷发生了大的朝局之变。这一变动与中法战争关系密切。中法战争是由于法国资产阶级推行殖民扩张政策，侵略越南，并以越南为基地进而侵略中国引起的。清朝与越南之间存在一种封建的宗主和藩属关系。清朝皇帝对越南国王实行“册封”，而越南国王定期派人到北京“朝贡”。这种关系属于东方朝贡体系，与西方殖民体系有着本质的区别。清朝和越南是“唇亡齿寒”的关系。光绪八年（1882 年）十一月，法军进攻越南山西的清军，中法战争正式爆发。对法是和是战，慈禧太后态度游移，迁延不决。恭亲王奕？在中央，李鸿章在地方，对法国和战举棋不定。山西一战，清军失败，统帅云南巡抚唐炯“弃军而逃”。清军又相继失去北宁、太原、兴化，慈禧震怒，将广西巡抚徐延旭革职，云南巡抚唐炯革职拿问。慈禧对方军事失利非常不满，她要寻找替罪羊。

恰在此时，光绪十年三月初八日（1884 年 4 月 3 日）日讲起居注官左庶子盛昱上了一封奏折，严词弹劾张佩纶、李鸿藻，同时涉

及恭亲王奕訢和军机大臣宝鋆等。盛昱奏道：

越事失机，议者皆谓咎在云南抚臣唐炯、广西抚臣徐延旭……外间众口一词，皆谓侍讲学士张佩纶荐之于前，而协办大学士李鸿藻保之于后……乃以轻信滥保，使越事败坏至此，即非阿好徇私，律以失人债事，何说之辞？恭亲王、宝鋆久值枢廷，更事不少，非无知人之明，与景廉、翁同龢之才识凡下者不同，乃亦俯仰徘徊，坐观成败，其咎实与李鸿藻同科，然此犹共咎共见共闻者也。……该大臣等参赞枢机，我皇太后皇上付之以用人行政之柄，言听计从，远者二十余年，近亦十数年，乃饷源何以日继，兵力何以日单，人材何以日乏，即无越南之事，且应重处，况已败坏于前，而更蒙蔽诿卸于后乎？……唯有请明降谕旨，将军机大臣及滥保匪人之张佩纶，均交部严加议处，责令戴罪图功，认真改过，讳饰素习，悉数湔除。

细审盛折，知他的本意旨在敦促恭亲王及军机大臣，不要蒙蔽视听，诿卸责任，而要戴罪图功，改正前非。

但事与愿违，慈禧对奕訢一直耿耿于怀，认为奕訢是她实行独裁的一大障碍，必欲去之而后快。现在光绪帝年仅 14 岁，慈安太后又已死去三年，削掉奕訢的一切权力的时机已经成熟。据说，慈禧接到盛昱的折子后曾召见盛昱，说：“枢臣如此，教我们如何是好？”并流着泪说：“然非更动不可。”盛昱也流了泪。

三月十三日（4 月 8 日）慈禧有一非常之举。这一天她没有像往常一样召见军机大臣，而只单独召见领班军机章京，按她的意见御前拟旨，当即颁布。全文如下：

谕内阁：钦奉慈禧端佑康颐昭豫庄诚皇太后懿旨 现值国家元气未充，时艰犹巨，政虞丛脞，民未务安，内外事务，必须得人而理。而军机处实为内外用人行政之枢纽，恭亲王奕訢等，始尚小心匡弼，继则委蛇保荣，近年爵禄日崇，因循日甚。每于朝廷振作求治之意，谬执成见，不肯实力奉行，屡经

言者论列，或目为壅蔽，或劾其委靡，或谓簠簋不饬，或谓昧于知人。本朝家法褊严，若谓其如前代之窃权乱政，不唯居心所不敢，亦实法律所不容。只以上数端，贻误已非浅鲜，若不改图，专务姑息，何以仰副列圣之伟烈贻谋？将来皇帝亲政，又安能诸臻上理？若竟照弹章一一宣示，既不能复议亲贵，亦不能曲全耆旧，是岂朝廷宽大之政所忍为哉？言念及此，良用惻然。恭亲王奕訢、大学士宝鋆，入值最久，责备宜严，姑念一系多病，一系年老，兹特寻其前劳，全其来路，奕訢着加恩仍留世袭罔替亲王，赏食亲王双俸，开去一切差使，并撤去恩加双俸，家居养疾。宝鋆着原品休致。协办大学士、吏部尚书李鸿藻，内廷当差有年，只为囿于才识，遂致办事竭蹶，兵部尚书景廉只能循分供职，经济非其所长，均着开一切差使，降二级调用。工部尚书翁同龢甫值枢廷，适当多事，唯既别无建白，亦有应得之咎，着加恩革职留任，退出军机处，仍在毓庆宫行走，以示区别。朝廷于该王大臣之居心办事，默察已久，知其决难振作，诚恐贻误愈深，则获咎愈重，是以曲示矜全，从轻予谴。初不因寻常一眚之微，小臣一疏之劾，遽将亲藩大臣投闲降级也。嗣后内外臣工，备当痛戒因循，各摅忠悃，建言者秉公献替，务期远大，朝廷但察其心，不责其迹，苟于国事有补，无不虚衷嘉纳。倘有门户之弊，标榜之风，假公济私，倾轧攻讦，甚至品行卑鄙，为人驱使，就中受贿渔利，必当立扶其隐，按法惩治不贷。将此通谕知之。

一道懿旨，将军机处全班人马全部罢斥。罪名是“委蛇保荣”、“因循日甚”、“谬执成见”、“簠簋不饬”、“昧于知人”等。奕訢开去一切差使，家居养疾。宝鋆原品休致。李鸿藻、景廉降二级调用。翁同龢革职留任，退出军机处，仍在毓庆宫行走。

同一天，又颁发上谕：

礼亲王世铎着在军机大臣上行走，毋庸学习御前大臣，并毋庸带领豹尾枪。户部尚书额勒和布、阎敬铭，刑部尚书张之万均着在军机大臣上行走。工部侍郎孙毓汶着在军机大臣上学