

我所知道的名人秘事丛书

WOSUO ZHIDAO DE MINGREN MISHI

他们是 怎样当官的

TAMENSHI ZENYANG
DANGGUAN DE

文 昊/编

一手
独家史料
亲历亲见
亲闻

说官说商 说权说钱 说名说利 说情说义 说文说武 说谋说计
——点击显要名流，细说鲜为人知的前尘往事
读成读败 读得读失 读起读落 读兴读衰 读浮读沉 读荣读辱
——聚焦人情世事，读懂命运福祸的因果缘由

中国文史出版社

我所知道的名人秘事丛书

他们是 怎样当官的

TAMENSHI ZENYANG
DANGGUAN DE

文 昊/编

中国文史出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

他们是怎样当官的/文昊主编. —北京: 中国文史出版社, 2005. 1

(我所知道的名人秘事)

ISBN 7-5034-1591-6

I. 他… II. 文… III. 政治人物 - 生平事迹 - 中国 - 清后期 ~ 民国 IV. K827 = 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 128020 号

责任编辑: 于保政 封面设计: 孙少伟

出版发行: 中国文史出版社

社 址: 100811 北京太平桥大街 23 号

印 装: 北京雅龙印刷厂

经 销: 新华书店北京发行所

开 本: 850 × 1168 1/32

印 张: 15.625 字数: 390 千字

印 数: 5000 册

版 次: 2005 年 1 月北京第 1 版

印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

总 定 价: 224 元 (本册定价 28 元)

文史版图书如有印、装错误, 工厂负责退换。

从历史细节读成败因由（代序）

“读史使人明智。”但这并不等于说，无论是谁，只要读一读历史，就一定都能变得“明智”起来。若要真正取得“读史使人明智”的效果，则必须对历史的认知达到“既知其然，亦知其所以然”的程度。假如“只知其一，不知其二”，对史实的了解不够全面、细致、深入，那就不可能从“史实”中得出正确、有益的“史识”。

恩格斯说：“历史是这样创造的：最终的结果总是从许多单个的意志的相互冲突中产生出来的，而其中每一个意志，又是由于许多特殊的生活条件，才成为它所成为的那样。这样就有无数相互交错的力量，有无数个力的平行四边形，而由此就产生出一个总的结果，即历史事变……”可见，历史是多层面、纵横交错、纷纭复杂、千变万化的，历史的发展演化是一种“合力作用”的产物，而要读懂历史并从历史中汲取丰富的经验教训，就应该尽可能走进历史的深处，多方面了解更多的历史细节。

说到“历史细节”，就必然涉及到过去的人和事——既包括已成昨日的人生，也包括已经发生的往事。事因人起，人以事存，人和事总是息息相关、不可分割的统一体。当然，作为历史细节的“人”和“事”，不是大而化之的“大事记”，仅仅提纲挈领地罗列出“某人在某时某地做了某事”，而是要说

出“某人为什么要做某事、具体是怎样做的、结果如何”等诸多具体而微的琐细之处。其中不可忽视的一个重要方面，就是人的个性因素。

爱因斯坦认为：“如果不深刻研究科学创立者的个性发展状况，那就只能了解科学工作的一般内容，而不能理解这些工作是怎样成为可能的。”也就是说，每一项重大科学成就的产生，都是与创造了该成就的各位科学家自身的个性特征息息相关的。这个观点适用于人类社会的各个领域，无论从事什么行业的人，其成就大小乃至事业兴败，都同样能从他们的个性品质中找到答案。正因如此，所以在读史时就不能不注意考察各种人物的个性因素。

拿中国近现代历史上各种人物的兴衰成败来说，无不与其固有的个性密切相关。比如，袁世凯和蒋介石都是心性狡诈、热中耍弄阴谋诡计的行家里手，既善于结党营私，也精于利害算计；既深知拥兵自重、以武力为后盾的重要性，也明了摆弄权术、玩弄他人于股掌之间的种种“韬略”。而世人在读有关他们的历史时，则大多只关注于他们“以阴谋起家”的一面，却忽视了其“以阴谋败家”的另一面；或者仅看到他们上台后“满朝朱紫贵，尽是一家人”的“空前盛况”，却无视于他们倒台时“树倒猢猻散，限来各自飞”的凄清落寞场景。一旦忽视某些重要的历史细节，就很难对历史有一个全面的认识，结果便会得出错误的历史经验，当然也不会变得更加“明智”。

又如，袁世凯死后，段祺瑞应当算是北洋军阀中“执牛耳”的佼佼者，但其在反动阵营中却也并未做到“一呼百应”，反而一而再、再而三地掀起了文争武斗。究其原因，除了段祺瑞个人迷信武力统一、刚愎自用等缘由外，还与他信任并重用徐树铮这个人有很大关系。以民初政坛上有名的“府

院之争”为例，这场政争从某种意义上可以说就是总统府秘书长丁佛言与国务院秘书长徐树铮之间的争斗：当时，府院之间的很多政务都不是通过黎段之间直接商榷、决定的，而是由丁、徐二人每日彼此洽谈沟通；然而，丁佛言是一个粗鄙无学、浅躁无识却又好大喜功、喜欢揽权自为的“十足官迷”，而徐树铮则是胆大量小、貌智心愚而又惯于煽风点火、搬弄是非的“小扇子军师”，这样两个负气逞才的著名好事之徒“狭路相逢”，怎能不兴风作浪，上演一出争权夺利的好戏呢？不过，在一般的历史书中却很少谈及这类情节，以至人们虽然大都知道段祺瑞有刚愎自用的性格，但却很少知道他还有“刚愎他用”的情形。

许多史书通常都是忽略细节的，然而，只有更多地关注历史细节，才能读懂历史背后的历史，洞察常情深处的隐情，进而体悟出人生世事或成功或失败的内在复杂因由，在品读历史的过程中逐渐使自己变得愈加“明智”。

司马迁说他著《史记》的目的，在于“究天人之际，穷古今之变”，而这句话恰恰也从历史细节的角度点明了人生世事的兴败关键，就是“天”、“人”以及二者之间相互作用的效果。具体而言，也就是“天时”、“人为”、“人为与天时之间是否相得益彰”这几个方面的因素。

首先，从根本上说，每个人的前途命运都要受其所处时代的总体状况及其发展趋势的影响。

“时势造英雄”这条客观规律，所体现的正是“天时”对于人事兴败的作用。因此，古人便有了“君子见机，达人知命”的感慨，孟子才会说：“虽有智慧，不如乘势；虽有镃基，不如待时。”所谓“时势比人强”，如果社会环境或组织环境没有给人们提供有利于施展才华的客观时势，或者客观时势虽然有利而个人却不知如何充分加以利用，甚至逆时势潮流

而动，那同样都会走向失败之途。正如孙中山先生所说：“世界潮流浩浩荡荡，顺之者昌，逆之者亡。”黎元洪之被举为民国总统，康有为之复辟失败等诸多史实，无不验证了这个道理。

其次，在同样的客观时势面前，不同的人之所以有成败之分，且其成败有程度大小之别，则是由于个人及其团体的具体状况所致。这就是决定人事兴败的“人为”因素。

杜牧有句诗说：“东风不与周郎便，铜雀春深锁二乔。”然而，这个说法只道出了问题的一个方面，即客观时势，却忽视了人为因素——试想，如果把“雄姿英发”、智勇双全的周瑜换成胆小如鼠、只顾计较个人利害荣辱的张昭，那么即使客观时势再有利十倍，也同样逃不脱“铜雀春深锁二乔”的凄惨结局。可见，一味与世浮沉、俯仰由人而不能审时度势、因势利导的话，也不可能取得事业的成功。

此外，无论“天时”还是“人为”因素，其对于人事兴败的影响最终必将体现和统一于二者之间是否能够相互为用、相得益彰。“天时”和“人为”因素的具体结合状况，通常决定了人事兴败的时间长短。

历史学家陈寅恪先生在《元白诗笺证稿》中曾说：“纵览史乘，凡士大夫阶级之转移升降，往往与道德标准及社会风习之变迁有关。当此新旧蜕嬗之际，常呈一纷纭错综之情态，即新道德标准与旧道德标准、新社会风习与旧社会风习并存杂用。各是其是，而互非其非也。斯诚亦事实之无可如何者。虽然，值此道德标准、社会风习纷乱变易之时，此转移升降之士大夫阶级之人，有贤不肖拙巧之分别，而其贤者拙者，常感受痛苦，终于消灭而后已；其不肖者巧者，则多享受欢乐，往往富贵荣显，身泰名遂。其何故也？由于善利用或不善利用此两种以上不同之标准及习俗，以应付此环境而已。譬如市肆之

中，新旧不同度量衡并存杂用，则其巧诈不肖之徒，以长大重之度量衡购入，而以短小轻之度量衡售出。其贤而拙者之所为适与之相反。于是两者之得失成败，即决定于是矣。”

从一定意义上说，陈寅恪先生说出了人事兴败的原因所在，尤其从短期来看更是如此。但正如美国思想家、政治家富兰克林所说：“你能在所有时间里欺骗同一个人，也能在同一时间里欺骗所有的人，但是，你永远不可能做到在所有的时间里欺骗所有的人。”所谓“风物长宜放眼量”，一旦把观察的视角延伸到历史的长河中，则会发现历史毕竟是公正的，只不过历史的演变所遵循的是一条“人间正道是沧桑”的客观规律而已。

世无艰难，何来人杰？事实上，大浪淘沙，方显英雄本色；沧海横流，才见壮士豪情。那些“不肖者”尽管颇有机巧，但却不免遭遇“速生速灭”的命运，在发迹之后不久就会被扔进历史的垃圾堆；而真正的“贤者”虽然笨拙一些，但他们的德行和功绩则会被世人永远铭记，终将彪炳史册。“有的人活着，但已经死了；有的人死了，但还活着”，其理即在于此。

一般说来，由于历史本身发展演变的复杂性及其惯性等原因，使得“天时”与“人为”因素在相互作用的过程中，常常会表现出一种“滞后现象”。正因如此，所以一些人总被浮华遮望眼，常常为了图一事之利而遗一世之害，逞一时之强而留百代骂名。这种“过把瘾就死”的想法和做法，其实是一种鼠目寸光和浅薄无知，既不给自己留后路，更想不到给后辈子孙留条路。

每逢社会转型期，由于各种矛盾更加错综复杂，变化多端，故而人生命运就更加难以预料，且世事变化的速度明显加快。在此情况下，就使得上述“滞后现象”常常直接表现为

“现世现报”。这种情况，无疑更加有利于人们从简短、急速的历史变化中读懂人生世事的成败因由。

在数千年中国历史上，曾经有过四个最混乱的时代，一是“礼崩乐坏”、百家争鸣的春秋战国时期，二是儒学衰微、“名士”勃兴的三国两晋南北朝时期，三是鲜讲廉耻、注重实利的五代十国时期，四是内忧外患、变乱频仍的清末民国时期。其中，尤以清末民国时期更被称为中国“数千年未有之奇劫巨变”，这一段历史发展的曲折多变、纷纭复杂、五彩斑斓、多灾多难，更加呈现出令人叹为观止的迷离之色。因此，对于这段时期的历史，党和国家领导人早就给予了充分关注和高度重视。

1959年，周恩来给人民政协提出了一项新任务，那就是征集文史资料。当时，他指出：“戊戌以来是中国社会变动极大的时期，有关这个时期的历史资料要从各方面记载下来。”他还说：“新的东西总是从旧的基础上发展起来的”，所以“从最落后的到最先进的都要记载下来”，“暴露旧的东西，要勇于使后人知道老根子，这样就不会割断历史。”从那时起到现在，人民政协所征集的文史资料数以亿字计，可谓汗牛充栋，洋洋大观。

概而言之，人民政协文史资料的最大特色和优点即在于“亲历、亲见、亲闻”。其作者大都经历过近现代中国社会动荡期的重大历史事件，接触过诸多重要历史人物，有的作者本身就是名重一时的显要名流，他们不仅阅历丰富，而且来自各个方面，既有过去的军政界要人，也有经济、文化、宗教等各方面的知名人士。因此，他们以历史当事人的身份而做出的回忆，无疑可以补充、匡正历史文献的缺失与不足，有助于人们更加弄清历史的真实面貌。

同时，前人写史尤其是修“正史”时，或因顾虑见忌于

当道说“实”，或因担忧诟病于后人说“俗”，所以常常有意无意地隐去一些虽然琐细但却重要的情节而仅记其概要大略，并在彰否人物、点评事件时显得四平八稳，甚或故意多有溢美之辞，结果就像鲁迅先生所说的那样，所谓“正史”便成为清一色的“为帝王将相做家谱”了。相比之下，人民政协文史资料则除了要求在内容方面尽量做到“求真写实”之外，在选材与写法上则往往可由各位作者自由选择，随意行文；即使对于同一人物、同一事件的记述，常常也会采取杂糅多家、诸说并存的态度。再加上作者们都早已过了“不惑”、“知天命”之年而步入了花甲岁月，对人情世事的认识和感悟自然更加洒脱、透彻。所有这些，都有利于读者更好地辨别历史的真相，理清人事兴败的来龙去脉。

《我所知道的名人秘事》丛书，就是从这些文史资料中经过精挑细选之后编辑而成的。本套丛书选取的史料内容涉及政治、军事、经济、文化、宗教等各个领域中的典型人物及其所经历的重大事件。这些人曾经都是名人，他们或权倾当道，或名动一时，或雄踞一地，或富甲一方。当然，其中有好人，也有坏人；有官员，也有商人；有华人，也有洋人；有军人，也有文人；还有遁入空门的出家人……

虽然人们常说“人生如梦，往事如烟”，但实际上，人生并不总是梦，往事亦非都如烟。尤其对于那些发生在大动荡、大转折的特殊历史时期的人生经历和纷繁世事来说，后人更需要多一些了解和认识。

当然，“外行看热闹，内行看门道”。而且，由于不同人在思想、见识、立场、偏好、职业、家世、个性和人生阅历等各个方面存在差异，以及每个人所接触和关注的历史细节可能有所不同，因而在读史过程中往往也会品出不同的味道，悟出不同的道理。

比如，孔子读出了“天下为公，讲信修睦”，诸葛亮读出了“亲贤臣，远小人，此先汉之所以兴隆也”，唐太宗读出了“以史为鉴，可以知兴替”，王安石读出了“治大国如烹小鲜”，司马光读出了“君明臣直”、“为治之要，莫先于用人”，曾国藩读出了“内用黄老，外用儒墨”；胡适博士读出了“历史是任人打扮的小姑娘”，鲁迅先生读出了历史“吃人”的一面；周恩来读出了“世界上最聪明的人是最老实的人，因为只有老实人才能经得起事实和历史的考验”，毛泽东读出了“惜秦皇汉武，略输文采；唐宗宋祖，稍逊风骚；一代天骄，成吉思汗，只识弯弓射大雕”……

观人必于其微，从小可以见大。读史之道亦然。若要从历史中得到更多的启发和教益，就应该从历史细节中读懂成败因由。

于保政

2005.1. 北京

目 录

从历史细节读成败因由（代序）	（ 1 ）
----------------------	-------

擅长谋身不善谋国，理政无能弄权有术	（ 1 ）
-------------------------	-------

在向来极度盛行“官本位”思想的中国社会里，跻身官场、飞黄腾达可以说是绝大多数人都梦寐以求的人生“最高理想”。正因如此，所以“为官之道”在中国也就成为长期盛行不衰的一门“千古显学”，甚至使得有些人苦心孤诣、皓首穷经，孜孜以究个中堂奥。

纵观中国数千年封建官场，可以发现许多权臣显贵都有一个共同的“做官秘籍”，那就是：擅长谋身却不善谋国，理政无能而弄权有术，精于处世但拙于做事。在风雨飘摇、危如累卵的晚清社会里，在诸多“居庙堂之高”的当朝重臣身上，这种情形不仅没有多少改变，甚至比前世更为严重。

总综清廷枢要 32 年的军机大臣李鸿藻	（ 1 ）
张之洞扶摇直上、平步青云的个中玄机	（ 20 ）
李鸿章靠内战起家、因外交败家的内幕	（ 42 ）
慈禧太后御前宠臣铁良的做官之道	（ 50 ）
岑春煊“邀宠”与“应世”的独门秘术	（ 59 ）
我眼中的几任直隶总督	（ 61 ）

位当凌绝顶，高处不胜寒 (71)

不是人人都能够成为领袖人物，更不是每一个有幸步入高位的人都能够胜任领袖角色。实际上，任何一个意欲君临天下、睥睨群雄的人，若要在政治上达到“天下可运于掌”的超凡境界，都需要具备多方面的条件。这不但包括卓越出众的个人能力、“运筹帷幄，决胜千里”的睿智权谋以及必要的武力后盾，更要有衷心代表民众和国家利益、为谋国谋公而甘冒矢石的无畏气概和崇高德操。

小成靠力，中成靠谋，大成靠德。武力和权力仅足以称雄一时，谋略和权术也只能促成一事，惟有德才兼备才是当权者成就一世丰功伟业的真正根基。德行不佳的人即使因外在的机缘或内心的算计而走上高位，但也终将难逃“速生速死”的厄运。在进入民国以后的短短时间内，一个个总统、总理及主席之所以如同走马灯似地频繁更换，难以久安高位，固然有“武人干政”等多方面的原因，但归根到底都是因为少才缺德所致。

被“逼”上台、身不由己的“共和元勋”黎元洪

..... (72)

从“左右逢源”到“进退失据”的傀儡总统徐世昌

..... (76)

唐绍仪从“一人之下”到“一县之长”的奇特经历

..... (98)

好说大话、一事无成的内阁总理张绍曾 (111)

迷信武力、刚愎自用的国务总理段祺瑞 (129)

两度组阁、亦官亦商的国务总理靳云鹏 (145)

交通系头领、帝制派祸首梁士诒的钻营术 (164)

好名不好财的代理国务总理杜锡珪	(174)
善用“拉靠”秘诀混迹官场的国务总理潘复	(178)
从四次督湘到国府主席再到“伴食宰相”的谭延闿	(189)
“无为而治”的国民政府虚位元首林森	(211)

旧宠新贵闪亮登场、翻云覆雨宦海浮沉 (223)

孟子曾说：“虽有智慧，不如乘势；虽有鎡基，不如待时。”其实，这就是人们常说的“时势造英雄”的客观规律。改朝换代，风云际会，一方面使得“旧时王谢堂前燕，飞入寻常百姓家”；另一方面，也为各种人物的迅速崛起提供了难得一遇的大好机缘，使得“朝为田舍郎，暮登天子堂”这句话一而再、再而三地化为现实。

然而，“天时不如地利，地利不如人和。”当一个需要英雄也容易造就英雄的时势到来之后，一个人最终到底能否成为真正的英雄，不但取决于其是否善于利用天时、地利所赐的大好机会来改造时势，更要看其是否拥有“人和”这个至关重要的因素。当然，在不同时代和不同社会里，“人和”的具体含义和作用方式也是有所差异的。

“高级策士”孙洪伊政海沉浮片段	(223)
杨以德把持直隶警务大权 15 年的台前幕后	(231)
因热衷功名富贵而精神失常的督军傅良佐	(245)
北洋时期的江西省长胡思义	(258)
甘肃督军陆洪涛上台与下台的前前后后	(270)
善于拉关系、走门路的封疆大吏刘镇华	(280)
“人才与饭桶不分”的近代“冯道”许世英	(289)

号称“三朝元老”的“不倒翁”陈调元 (298)

拉帮结派投机钻营,贪污腐败各显神通 (321)

每逢时世陷入混乱之际,社会不但造就英雄,也同样会“批量生产”枭雄和奸雄、贪官和酷吏。尤其当“学而优则仕”的传统官场规则成为过眼云烟之后,“商而优则仕”、“军而优则仕”的入仕方式便开始大行其道,成为升官晋爵的主流。

这种状况,使得民国官场更加呈现出一派光怪陆离的奇异色彩。这些官员们的拙劣表演和累累罪行,不仅一度将广大民众置身于水深火热、生灵涂炭的生存状态之中,而且也用种种事实把他们自己永远钉在了历史的耻辱柱上。

脸厚皮粗、表里不一的国民党元老居正 (321)

精通博取蒋介石欢心的“智囊”熊式辉 (328)

吴鼎昌主政贵州七年的所作所为 (351)

杨森从军旅生涯走上行政舞台的得失成败 (364)

坏事做绝的热河省主席汤玉麟 (368)

贪图享乐、爱慕虚荣的“五洋”司令商震 (375)

向毛泽东发出“通缉令”的司法部长谢冠生 (378)

喜谈相术、迷信神灵的国民党要员徐堪 (385)

少年得志、装腔作势的赃官典型徐继庄 (400)

乱世官场写真,民国政坛秘闻 (413)

自古以来,一直就有“做官难,做好官更难”的说法;尤其在一个混乱不堪的社会里,官场更是尔虞我诈、藏污纳垢之地,勾心斗角时有发生,明枪暗箭防不胜防。在这种官场“大气候”的作用

和影响之下，不但好官难得一见，而且他们所遭遇的阻碍和付出的代价也是无比巨大的。

当然，权臣政要、贪官酷吏固然可以逞一时之快，但也并不能得保善终，这些人同样也是“如临深渊，如履薄冰”，为自己朝不保夕的权位而忧心忡忡。只要看一看知情者的亲历亲见亲闻，就可以更加深刻地明白这一点。

我所知道的军阀官僚一些内幕	(413)
我在北京总统府 12 年的见闻	(427)
我所知道的国民党侍从室人物	(450)
高秉坊“贪污案”内幕	(465)
“知其不可为而为之”的严重	(479)

擅长谋身不善谋国， 理政无能弄权有术

在向来极度盛行“官本位”思想的中国社会里，跻身官场、飞黄腾达可以说是绝大多数人都梦寐以求的人生“最高理想”。正因如此，所以“为官之道”在中国也就成为长期盛行不衰的一门“千古显学”，甚至使得有些人苦心孤诣、皓首穷经，孜孜以究个中堂奥。

纵观中国数千年封建官场，可以发现许多权臣显贵都有一个共同的“做官秘籍”，那就是：擅长谋身却不善谋国，理政无能而弄权有术，精于处世但拙于做事。在风雨飘摇、危如累卵的晚清社会里，在诸多“居庙堂之高”的当朝重臣身上，这种情形不仅没有多少改变，甚至比前世更为严重。

总综清廷枢要 32 年的军机大臣李鸿藻

李鸿藻（1820 - 1897）官至清廷协办大学士。在咸丰皇帝死后，李鸿藻等人结党密谋由慈禧垂帘听政，以恭亲王奕訢等执掌大权，以李鸿藻为心腹；历同治、光绪之世，李鸿藻为“清流派”魁席，左右大局。文中除记