



做人要方

纪晓岚



处世要圆

纪晓岚才清四溢，出口成章，古今词赋皆信手拈来，又异趣天成，更嗜色如命，为大清第一文圣，他集机敏，圆滑，诙谐，幽默于一身，侍奉皇帝近四十年终磨练出一套——随机应变方圆之道，成为乾隆皇帝身边须臾不可离的大人物，甚至连皇帝玩笑都敢开的特殊侍从。

纪晓岚一生纵横朝野的处世心经

随 机 应 变

方圆之道

[清] 纪晓岚 ● 原典

东野君 / 译著



纪晓岚

纪晓岚一生纵横朝野的处世心经

（随）（机）（应）（变）

方圆之道

〔清〕纪晓岚◎原典

东野君 / 译著



黑龙江人民出版社

纪晓岚随机应变方圆之道
JIXIAOLAN SUIJIYINGBIAN FANGYUAN ZHIDAO

作 者 东野君

责任编辑 李春兰

封面设计 武晓强

版权代理 刘 侠

出版发行 黑龙江人民出版社出版发行

社 址 哈尔滨市南岗区宣庆小区1号楼 邮编 150008

网 址 www.longpress.com E-mail hljrmcbs@yeah.net

经 销 新华书店总店北京发行所

印 刷 北京地质印刷厂印刷

开 本 880×1230毫米 1/32

印 张 14

字 数 320千字

版 次 2003年1月第1版 2003年1月第1次印刷

书 号 ISBN 7-207-05805-5/G·1321

定 价 28.00元

龙人版图书 版权所有 翻版必究

前言

纪昀（1724—1805），清学者、文学家，字晓岚，河北献县人，乾隆进士，官至礼部尚书、协办大学士。随着电视剧《铁齿铜牙纪晓岚》的播出，纪晓岚的大名现在已是家喻户晓。

传统中国人的处世之道，就凝聚在一枚小小的古铜钱中，外面圆圆的，中间是棱角分明的方孔。它寓示着“外圆内方”的做人道理。方和圆，从不同的角度，不同的方面理解，有不同的定义。方，做人的正气，优秀的品质；圆，处世的技巧，圆滑的行动。方，原则性；圆，灵活性。方，有棱有角；圆，圆滑世故。方，个体与群体的对立；圆，个体与群体的统一等等。

一个人如果过分方方正正，有棱有角，必将碰得头破血流；但是一个人如果八面玲珑，圆滑透顶，总是想让别人吃亏，自己占便宜，必将大叛离亲。因此，做人必须方外有圆，圆中有方，外圆内方。成功要诀就是精通何时何事可“方”，何时何事可“圆”，“方”“圆”如何相济。

纪晓岚身处清朝由盛而衰、由治而乱的过渡时期，以天纵之聪明，在复杂多变的封建官场中，随机应变，方圆相济，上得天道，下媚黎民，生前显赫，死后留芳。他传奇般的成功就在于他巧妙地将“方”与“圆”有机地结合起来，达成了天理与人欲、品德与才华、生活与事业、为学与为官等一系列看似

对立的事物之间的高度统一。从方圆的角度来看待纪晓岚的为人处世之道，可以发现：

就人际交往而言，纪晓岚认为，一个人与最要好的朋友之间，也有对立面；与最仇恨的敌人之间，也有依赖面。处理好人际关系，主要就是根据彼此依赖面大还是对立面大，巧妙地把握“方”与“圆”的转化。

就事业与生活的关系而言，事业宜方，生活宜圆。纪晓岚认为，只有自由自在的人生才能快乐无比，也才能最大限度地发挥自己的潜力。恬淡自守、清心寡欲是一种高尚的气节，然而过分冷淡避世，则会毫无抱负，无法救助世人，报效天下。呕心沥血，兢兢业业是一种美好的品德，然而过于忙碌苦做，则会丧失人生乐趣，无法陶冶情操。

就思想与行动的关系而言，思想宜方，行动宜圆。人的思想往往与行动有着很大的距离，思想上考虑成熟的东西有时却无法转化为行动；情感也往往与理智不能和谐，理智上认为正确的，但情感却执拗地与它相抵触。纪晓岚认为，要解决这种矛盾，就要以行动之“圆”助思想之“方”，要善用高尚的思想来提高行动的价值，善用圆滑的行动来落实先进的思想。

就天理与人欲的关系而言，纪晓岚认为理就在欲中。宋明理学家的一个基本观念，是将天理与人欲视为对立，要体现天理，就必须排斥人欲。纪晓岚认为这无异“以理杀人”，“理者，存乎欲者也。”“理者，情之不爽失者也，未有情不得而理得者也。”主张以情来统治理。他不仅仅停留在理论上，而是和魏、晋时的知识分子一样，把理论在行为中付诸实践，其放荡与旷达，与阮籍、嵇康有神似之处。

就德与才的关系而言，纪晓岚认为，看其事功。儒家传统，重德而轻才，司马光说：“才德全尽，谓之圣人，才德兼



亡，谓之愚人。德胜才，谓之君子，才胜德，谓之小人。凡取人之术，苟不得圣人、君子而与之，与其得小人，不若得愚人。”曹操心目中“贤”的标准，恰与儒家所持者相反，重才不重德。曹氏认为有德行的人，未必能进取；能进取的，未必有德行。纪晓岚认为：有德行中的伟人，也有功业中的伟人，汉、唐英雄，于德行虽有亏，但他们创造了历史，影响了人类的命运，我们不应忽视其伟大之处。

就为学与为官的关系而言，纪晓岚认为，做学问要方，做官要圆。做官与做学问并不矛盾，方圆相济，相得益彰。纪晓岚不仅在学术上达到了登峰造极的地步，在仕途上也志得意满。这与他善于运用方圆之道是分不开的。

“处治世宜方，处乱世宜圆，处叔季之世当方圆并用。”当政治清明天下太平时，待人接物应严正刚直，当政治黑暗天下纷乱时，待人接物应圆滑老练；当国家行将衰亡的末世时期，待人接物就要刚直与圆滑并用。

当然，纪晓岚随机应变的方圆之道还有很多，打开本书，你可以细细品味，领略其精微神奇之处，相信你定可以从中悟出适合自己的方圆成功之道。

目 录

第一章 纪晓岚随机应变方圆侍君之道：做一个 有用处的人 (1)

在封建社会，作为士人，皇帝认为你有用，你就有用，皇帝认为你没有用，你就是一个废物。所以，服侍君主，最关键的，是要让他认为你有用。纪晓岚深知这个道理，他没有显赫的家族，不是皇亲国戚，完全靠自己亦正亦奇的侍君之术，来博得皇帝的恩宠。纪晓岚自乾隆十九年成为天子近臣后，40余年不离左右，期间只有两次离开京师，一次是发配新疆，另一次是督学福建，加起来时间不足五年。这两次一损一荣离开皇帝之外，纪晓岚并非没有其他外任的机会，但是皇上离不开他。

■ 随机应变方圆侍君之道一：培养君主的依赖心理 (1)

——想钓鱼，就要问鱼想吃什么。如果侍君有秘诀的话，就是了解君主的观点，并从他的角度和你的角度来看事情的可能。侍君之道，关键在满足他深层次的心理需要。对于皇帝来讲，驾驭一群服服帖帖的马，没有驯服一匹烈马得到的心理满足感强。纪晓岚

恰恰深谙此道，侍君之初，才为主，媚为辅；侍君之中，才媚各半；侍君之末，才为辅，媚为主。依次不断满足青年皇帝、中年皇帝、老年皇帝不断变化的心理需要。

- ◎ 方圆实战：让君主赏识，而不是让君主佩服
- ◎ 方圆实战：让君主需要，而不是让君主感谢
- ◎ 方圆实战：让君主知道，而不是让君主了解

■ 随机应变方圆侍君之道二：满足皇上的心理需要

..... (22)

——与君主（尤其是精明的君主）这样的“虎”相伴确实会面临诸多危险和变数，但一旦使他接受你，则又会收到事半功倍的效果。让聪明的君主接受你，就要有超常的智慧和政治技巧。在这方面，纪晓岚是成功者。

- ◎ 方圆实战：准确揣摩圣意
- ◎ 方圆实战：投其所好，不露痕迹
- ◎ 方圆实战：善听弦外之音并巧加利用
- ◎ 方圆实战：巧做皇上的心理医生

■ 随机应变方圆侍君之道三：率性而为服从谨小慎微

..... (42)

——中国官僚制度之下，皇帝是一切争端和是非的最高裁判者。很多事情其解决办法要迅速确断，因此君主通常惨酷少恩。汉宣帝刘询对此直言不讳。他的太子见他因大臣稍出不逊之辞，即将他们处死作诤谏，宣帝即作色说：“汉家自有制度，本以霸王道杂



之，奈何纯任德教！”并且叹说：“乱我家者，必太子也！”因此，稍有不慎，臣子即可成为皇帝维护专制体制的牺牲品，而不管你说的话是不是真理。因此，伴君惟有“谨慎”二字。

◎ 方圆实战：不在谨慎中适度率性，就在谨慎中更加谨慎

◎ 方圆实战：心灵像上帝，行动如娼妓

◎ 方圆实战：盖世功劳，当不得一个骄字，弥天罪过，当不得一个悔字

第二章 纪晓岚随机应变方圆交友之道：做一个有帮手的人 (63)

无根不立，无倚不稳。权位是人生纵向的根基，朋友是人生横向的依靠。人生的快乐，有一大半是建筑在人与人的关系上，朋友关系是一切关系的基础。懂得与朋友相处，就是懂得与人相处；能够与人相处，就是懂得做人，才能超越寂寞，展开幸福的人生。当你和朋友们在一起时，一切都会最终变得顺遂。

■ 随机应变方圆交友之道一：要刻意打造交往圈子 (64)

——要营造自己的交友大本营，要打造自己的交往圈子。首先要对自己的交往圈子做一个基本的定位。而后还要以各种灵活变通的手段来扩大这个圈子，加固这个圈子。纪晓岚交友最重才气，只要有才，他都乐于结交，并能容忍性格爱好上的差异。

- ◎ 方圆实战：以才相交
- ◎ 方圆实战：要对朋友显示你的兴趣
- ◎ 方圆实战：诚挚地帮助别人

■ 随机应变方圆交友之道二：人无癖，不可交……（84）

——袁宏道说：“余观世上语言无味面目可憎之人，皆无癖之人也。”张岱也说过“人无癖不可与交，以其无深情也；人无癖不可与交，以其无真气也。”判断一个人是否可交，只要看他有无“癖好”。有“癖好”者，多有情有义之人，可以心相交；无“癖好”者，乃过于理智之人，只可以智相交。

- ◎ 方圆实战：要沾染一点大家都免不了的“坏习气”
- ◎ 方圆实战：朋友相交，轻天理而重人欲
- ◎ 方圆实战：癖好相当者，才亦相当
- ◎ 方圆实战：不拘儒道，三教九流才趣相通皆是友

■ 随机应变方圆交友之道三：休与小人仇冤，休向君子谄媚……………（106）

——不要跟行为恶劣的小人结仇，因为小人自然有人和他为敌；不要对有品德修养的君子以不正当手段献殷勤，因为君子为人处世不会为了私情而给人特别恩惠。

- ◎ 方圆实战：近朱者赤，近墨者黑
- ◎ 方圆实战：伪君子之害甚于真小人
- ◎ 方圆实战：小人固当远，然亦不可显为仇敌
- ◎ 方圆实战：君子固当近，然亦不可曲为附和



第三章 纪晓岚随机应变方圆取媚之道：做一个有影响的人 (127)

一个人越融于周围的环境，就越能影响环境。与周遭格格不入的人，肯定是一个没有影响力的人。取媚于世，是获得影响力的重要方法。一个人就怕自命清高，就怕遇有不合则调头而去。如果这样，就失去了一切影响力，只能孤苦无依地独自欣赏自己。一个人既不能一味地迎合环境，取悦每一个人，也不能孤僻怪异，看不上任一个人。让人人喜欢你看起来很难，事实上很容易，只要保持童心和真诚，你就能得到大多数人的喜爱，也就能影响大多数人。

处世不宜与俗同，亦不宜与俗异，做事不宜令人厌，亦不宜令人喜。不对别人感兴趣的人，他一生中的困难最多，对别人的伤害也最大。所有人类的失败，都出诸于这种人。

■ 随机应变方圆取媚之道一：完美者不求完美，要表现自己的“瑕疵” (127)

——纪晓岚可以算是一个才华横溢的人，但白璧微瑕最可贵，原因是人们以找到完美中的残缺为满足。断臂的维纳斯所具备的残缺之美，实在是世人心理深处的劣根性造成的。不是因为残缺本身美，而是因为人类在完美中找到残缺会获得极大的心理满足。做人也是这样，要想让世俗接纳你，欢迎你，你就要在完美中表现自己的“残缺”，只有这样的人才能获得世俗的认可和拥戴。

◎ 方圆实战：以轻率的举止打消别人的忌妒心



纪晓岚

随机应变



方圆之道

◎ 方圆实战：做一个内心正直而外表放荡滑稽的人

◎ 方圆实战：做一个内心在笑外表也在笑的人

■ 随机应变方圆取媚之道二：性情悖谬乖张，必然使人不敢接近 (146)

——读书人爱犯的毛病是常常不分场合一本正经，或时时处处显出自己的与众不同，与其相处令人感觉索然无味。纪晓岚能够亦庄亦谐，恰如其分地融于周围的环境。他拍马的功夫的确高人一筹，别人根本看得出来那是拍马，倒像是不得已而为之。他讥讽小人的阿谀奉承也令人喷饭，引起大家的共鸣。总之，他说话办事少有不近人情之处。

◎ 方圆实战：抛去文人的执著和自命清高

◎ 方圆实战：“不得已而为之”的溜须拍马

◎ 方圆实战：故作姿态，讥讽“小吏”丑行

■ 随机应变方圆取媚之道三：取媚于后世 (158)

——历史上，一般而言，“方”者必命苦，而英名留于后世；“圆”者必享福，而奸名留于后世。纪晓岚“圆”而不“奸”，“方”而不“苦”，不仅时人喜欢，后世也称其为楷模。

◎ 方圆实战：留名于青史

◎ 方圆实战：留名于百姓心中

第四章 纪晓岚随机应变方圆进取之道：做一个有功名的人 (175)

学者经常不屑于做官，认为官场险恶，避之惟恐



不及，其实大错特错了。纪晓岚崇尚儒学古老的务实传统，强调“天道远，人事迩”，认为“六经”乃是实实在在的经世致用的典籍。纪晓岚认为做官与做学问并不矛盾，做学问要方，做官要圆，方圆相济，相得益彰。

■ 随机应变方圆进取之道一：以“投机的智慧”行

“智慧的投机” (175)

——“投机”一直是一个贬义词，其实，投机就是制造机会并把握机会。人生的路很漫长，但紧要处往往只有几步，抓住一两次机会，就能铸成一生的名望和成功。人之一世，总要求得一二次投机取巧的机会。如果按部就班，肯定不会有太高的功名。在这个世界上，好人的位置越高，权力越大，社会就越纯洁。但有许多善良的人、正直的人往往不愿意投机取巧，不愿意谋求更高的位置、更大的权力。纪晓岚是一个讲求技巧的人，在求取功名方面，纪晓岚的投机取巧是充满智慧的，决不是卑鄙的小人伎俩。要进行“智慧的投机”，首先要锻造“投机的智慧。”

◎ 方圆实战：塑造自己的不凡之处

◎ 方圆实战：天生“投机的智慧”，不用可惜

◎ 方圆实战：仕途起步一定要“投机”

◎ 方圆实战：建功立业者，多虚圆之士，愤事失机者，必执拗之人

■ 随机应变方圆进取之道二：前半生求方，后半生

求圆 (194)



纪晓岚

随机应变



方圆之道

——做人要顺应天道自然，要先方后圆。如果年纪轻轻，就圆滑世故，少年老成，相信不会有什么真心的朋友；如果年纪很大了还很唐突莽撞，也会给人留下不成熟的印象。都会对自己的人生产生不好的影响。前半生要“方”，要暴露本性，表现个性，处世积极，锐意进取；后半生要“圆”，即老成持重，稳如泰山，肚大能容，心宽胸厚。

◎ 方圆实战：顺应天道，塑造自然性格

◎ 方圆实战：早年以勤奋正直求取功名，晚年以圆滑世故立身于世

◎ 方圆实战：积极入世的态度是博取功名的最强大动力

◎ 方圆实战：抛掉成年人的面具

■ 随机应变方圆进取之道三：盛极必衰，控制自己的威望 (214)

——人生需要经营，需要三思而后行。有的人虽然事事进取，时时进取，但经常是跳得高，摔得也重。人生的关键是把握进取的节奏。有节奏，有旋律，人生的篇章才是一曲美妙的音乐。时时有事绷得很紧，演奏出来的绝对不会是名曲。

◎ 方圆实战：高位必定高风险

◎ 方圆实战：天道忌盈，事事留个有余不尽的意思

◎ 方圆实战：恩里由来生害，故快意时须早回首；败后或反成功，故拂心处莫便放手

第五章 纪晓岚随机应变方圆避祸之道：做一个有头脑的人 (226)



为官之道，避祸远重于求福。苏东坡诗云：“但愿吾儿愚且鲁，无灾无难到公卿”，“无灾无难”便是人间至福。五代史中的冯道，是一位相当离奇的人物。他历事四朝，三入中书。不管主子是沙陀人、西夷人或汉人，也不管他们是创业或守成之主，他都能够怡然作首相，左右如意。他也能出使契丹，与“戎王”论道而使之心折。他被封公爵五次。既为鲁国公，也为梁国公、燕国公、秦国公和齐国公。人都承认冯道并非因谄见宠，而是因为他有高超的避祸手段，是历史上少有的有头脑之人。纪晓岚熟读史书，对冯道的避祸之道甚为推崇。

■ 随机应变方圆避祸之道一：忧先于事，可以无忧； 事至而忧，无益于事 (226)

——一个富有智慧的人，在勾心斗角的宫廷和官场上，要想避祸，必须早有成竹在胸。在一些关键的时刻、关键的事件上，特别是涉及到微妙之处时，一定要有先见之忧。否则，祸来时，就只有任人宰杀了。

- ◎ 方圆实战：要为上级留下为你开脱罪责的余地
- ◎ 方圆实战：绝不留下“白纸黑字”的证据
- ◎ 方圆实战：不谈世事逞英雄

■ 随机应变方圆避祸之道二：无故而致非常之祸， 贪冒者所喜，明哲者所惧也 (236)



纪晓岚



——官场污浊、人心叵测。纪晓岚目光灼灼，以饱阅历的慧心，时发警策之语，如“人能事事如意，可畏甚矣。”“世无便宜事，事太便宜，必有不宜者存。”他告诫人们莫太贪心，贪心必入别人设下的圈套和陷阱。面对“百怪千奇”的骗局，纪晓岚感叹道：“钱文敏公言：‘与京师人作缘，斤斤自守，不入陷阱已幸矣。稍见便宜，必藏机械’，诚哉是言也。”一个人不怕没人帮，就怕有人害。避免被害，要谨戒一个“贪”字。

◎ 方圆实战：天下没有白吃的午餐

◎ 方圆实战：心肥为取祸第一事

◎ 方圆实战：得意时毋大快意，失意时毋大快口

■ 随机应变方圆避祸之道三：河里淹死的都是会

游泳的 (248)

——鱼网之设，鸿则罹其中；螳螂之贪，雀又乘其后。机里藏机，变外生变，智巧何足恃哉。纪晓岚置身官场 50 年，接触的人物，三教九流，无所不有；遇上的事件，纷纭复杂，五花八门。在人生的摸爬滚打中，他最深的体会之一，就是千万不要冒险行事。任何事情，都要用心考虑，理性为之。这还不够，还要为自己的才气留下余地，不可用尽，不可恃才放旷。这是一个置身盛事官场，只靠皇上赏识的文人立身于世的高明选择。

◎ 方圆实战：患莫大于有所恃

◎ 方圆实战：寻找得力的靠山

◎ 方圆实战：只唱红脸关公，不做黑脸包公

方圆之道



第六章 纪晓岚随机应变方圆斗争之道：做一个有手段的人 (265)

尘世人生本是一场除邪斗恶的战争。斗，就要玩弄心计。或声东击西，假装瞄准一个目标，心底里却在暗自瞅准别人不留心的靶子，然后伺机施以致命打击；或似乎不经意间流露出自己的心思，骗取他人的注意和信赖，在适当时机突然一反常态、出奇制胜等等。聪明人常常放过对方第一意图，以便引出其第二乃至第三意图。善斗者总是先知他人别有所图的心思，再伺机行事。

■ 随机应变方圆斗争之道一：巧妙地躲藏在明处 (265)

——既要躲起来，又不能让任何人看出来你躲着。对手认为你远离争端，而朋友认为你在斗争的焦点上。这就是纪晓岚的躲藏之道。他敏锐地观察对手的一举一动，躲在背后出谋划策，他让出得起面的人出面，从而让对手不知道他的作用到底有多大。

- ◎ 方圆实战：分清官场阵营，对自己要有一个基本定位
- ◎ 方圆实战：斗权臣，只出主意，不出面
- ◎ 方圆实战：小事上折腾对手，向自己人表明立场
- ◎ 方圆实战：不可与小人物计较短长

■ 随机应变方圆斗争之道二：斗权臣，需要一生的智慧和积累 (287)

——与能力不同、职位不同的人斗，需要的时间