

# 纪晓岚



随机应变

## 方圆之道

纪晓岚一生纵横朝野的处世心经

纪晓岚才华横溢。出口成章。古今词赋皆信手拈来。又异趣天成。为大清第一文圣。他集机敏。圆滑。诙谐。

幽默于一身。更嗜色如命侍奉皇

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。



钦定四库全书

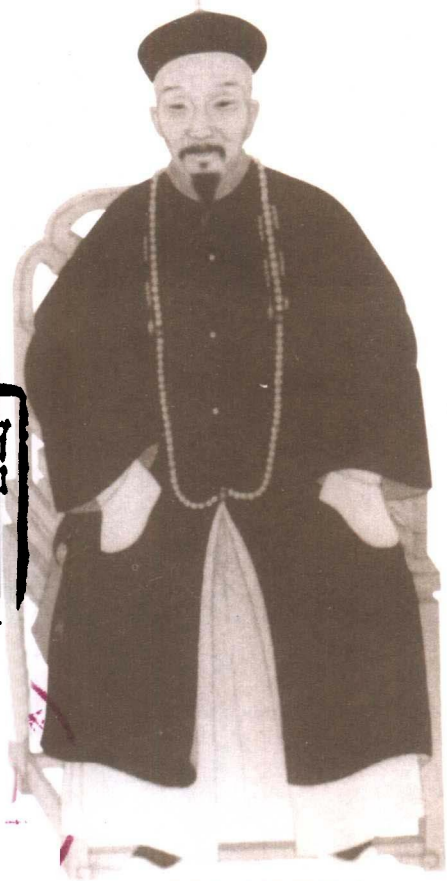
纪晓岚·原

-52

随机应变  
方圆藏书之道

清 纪昀 著 原典 苏舒君 译

纪昀



黑龙江人民出版社

■ 书 名：纪晓岚随机应变方圆之道

作 者：东野君

责任编辑：李春兰

■ 出版发行：黑龙江人民出版社出版发行

地 址：哈尔滨市南岗区宣庆小区1号楼

邮政编码：150008

网 址：[www.longpress.com](http://www.longpress.com) E-mail [hljrmcbs@yeah.net](mailto:hljrmcbs@yeah.net)

■ 经销：新华书店总店北京发行所

印刷：北京平谷县早立印刷厂印刷

■ 开本：787×1092 1/16

印张：24

字数：320千字

版次：2005年2月 第2版

印次：2005年2月 第1次印刷

定价：28.00元

书号：ISBN 7-207-05805-5/G·1321

# 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，必将众叛离亲。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，上顺天道，下得民意，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，更无法救助世人，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绝对的对立，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。

# 纪晓岚随机应变方圆侍君之道：

## 做一个有用处的人

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

【——想钓鱼，就要知道鱼想吃什么。如果说侍君有秘诀的话，那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

【——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。】

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

### 随机应变方圓侍君之道三：率性而为服从谨小慎微

36

【——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。他的太子刘奭见他因大臣稍出不逊之辞，即将他们处死，便进行劝谏，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。】

- ◎ 方圓实战：不在谨慎中适度率性，就在谨慎中更加谨慎
- ◎ 方圓实战：心灵像上帝，行动如媚妓
- ◎ 方圓实战：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]

55

### 纪晓岚随机应变方圓交友之道：

#### 做一个有帮手的人

无根不立，无靠不稳。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

56

【——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

73

【——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：休与小人结仇，休向君子谄媚

88

【——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。】

◎ 方圓实战：近朱者赤，近墨者黑

◎ 方圓实战：伪君子之害甚于真小人

◎ 方圓实战：小人固当远，然亦不可显为仇敌

◎ 方圓实战：君子固当近，然亦不可曲为附和

### [第三章]

105

## 纪晓岚随机应变方圓取媚之道：

### 做一个有影响的人

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。

### 随机应变方圓取媚之道一：完美者不求完美，

106

#### 要表现自己的“瑕疵”

【——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，很大程度应说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。】

◎ 方圓实战：以轻率的举止打消别人的忌妒心



◎ 方圓实战：做一个内心正直而外表放荡滑稽的人

◎ 方圓实战：做一个内心在笑外表也在笑的人

### 随机应变方圓取繻之道二：性情悖谬乖张，

121

#### 必然使人不敢接近

【——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。】

◎ 方圓实战：抛去文人的执著和自命清高

◎ 方圓实战：“不得已而为之”的溜须拍马

◎ 方圓实战：故作姿态，讥讽“小吏”丑行

### 随机应变方圓取繻之道三：取繻于后世

131

【——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。】

◎ 方圓实战：留名于青史

◎ 方圓实战：留名于百姓心中

## [第四章]

### 纪晓岚随机应变方圓进取之道：

147

#### 做一个有功名的人

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”

148

### 行“智慧的投机”

【——“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，抓住一两处机会，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；僨事失机者，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

164

【——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



**随机应变方圓进取之道三：盛极必衰，控制自己的威望**

180

【——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。时时事事绷得很紧，演奏出来的绝对不会是名曲。】

◎ 方圓实战：高位必定高风险

◎ 方圓实战：天道忌盈，事事留个有余不尽的意思

◎ 方圓实战：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]**

191

**纪晓岚随机应变方圓避祸之道：**

**做一个有头脑的人**

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、契丹人或汉人，也不管他们是创业还是守成之主，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。

**随机应变方圓避祸之道一：忧先于事，可以无忧；**

192

**事至而忧，无益于事**

【——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，就只有任人宰割。】

◎ 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：无故而致非常之福，

200

贪冒者所喜，明哲者所惧也

【——官场污浊、人心叵测。纪晓岚目光灼灼，以饱经阅历的慧心，时发警策之语，如“人能事事如我意，可畏甚矣。”“世无便宜事，事太便宜，必有不便宜者存。”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：河里淹死的尽是会游泳的

210

【——罗网之设，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，不可恃才放狂。这是一个置身“盛世”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



## 纪晓岚随机应变方圆斗争之道： 做一个有手段的人

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

226

【——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，

243

#### 需要一生的智慧和积累

【——与能力不同、职位不同的人斗，需要的时间和精力也是不同的。弄死一只蚂蚁不费吹灰之力，瞬间即可完成；打死一只老虎就要细心制定方案，认真准备，周密实施。用对付蚂蚁的手段对付老虎和用对付老虎的手段对付蚂蚁都是愚蠢的。所以，斗权臣，不可草率行事，要动用一生的智慧和积累。】

- ◎ 方圆实战：大处着眼，善察对手一生发展的曲线顶峰
- ◎ 方圆实战：小处着手，抓住对手关键时刻的重大失误
- ◎ 方圆实战：公开表态，与对手分道扬镳
- ◎ 方圆实战：冷眼旁观，假手于上
- ◎ 方圆实战：除恶务尽，打落水狗

## [第七章]

### 纪晓岚随机应变方圆生活之道：

261

#### 做一个有情调的人

对于人来讲，生活和事业就像是车之两轮，缺一不可。尤其是文人，更加注重生活的情调。纪晓岚的好友戴震认为人生的理想是“遂欲达情”，可以这样讲，健全的生活，成功的事业，共同构成幸福的人生。纪晓岚讲求的幸福是“身心之福”，既讲济世情怀，又讲生活情调。

#### 随机应变方圆生活之道一：食、色，性也

262

【——中国古代历史上涌现出许许多多、各种各样的才杰之士，大凡由于文人才子具有特别丰富的情感和旺盛的精力缘故，因而他们往往与风流、好色联系在一起。因而有文人无行的指责。据说孔老夫子也没有否认男女相悦的情感。他在周游列国途中的一天，见迎面走来一位妙龄少妇，不觉怦然心动，精神为之一振，因此也就不觉多看了一眼。这情景不料被他的学生子路看在眼里，便问：“君子也好色吗？”孔子遂即答道：“食、色，性也。”】

- ◎ 方圆实战：若无花月美人，不愿生此世界
- ◎ 方圆实战：乐处乐非真乐，苦中乐得来才见心体之真机
- ◎ 方圆实战：不可不抱身心之忧，亦不可不耽风月之趣





## 随机应变方圆生活之道二：太闲则杂念横生，

281

### 太忙则真性不现

【——恬淡自守、清心寡欲是一种高尚的气节，然过分冷淡避世，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。处世做人，要有所执有所不执，有所求有所不求。最理想的人生，是把事业与兴趣结合起来，在生活中成就事业，在事业中享受生活。】

◎ 方圆实战：忧勤是美德，太苦则无以适性怡情；淡泊是高风，太枯则无以济人利物

◎ 方圆实战：在兴趣点上奠定人生丰碑

◎ 方圆实战：在呕心沥血中偷闲享受人生

◎ 方圆实战：思立掀天揭地的事功，须向薄冰上履过

## 随机应变方圆生活之道三：生前身后要协调

298

【——《菜根谭》开篇第一则格言便是“栖守道德者，寂寞一时；依阿权势者，凄凉万古。达人观物外之物，思身后之身，宁受一时之寂寞，毋取万古之凄凉。”像我国古代民族英雄文天祥面对敌人劝降写下了气势磅礴的《过零丁洋诗》，留下了“人生自古谁无死，留取丹心照汗青”的千古绝唱。反之，像魏忠贤、和珅等一些依仗权势的奸臣逆党，虽然生前显赫一时，却在死后落得了身首异处的下场与千载骂名，真可谓是弄权一时，凄凉万古。

而纪晓岚生前不寂寞，死后不凄凉，显然，他深谙中庸之道，较好地处理了生前身后事，已经超越了《菜根谭》的处世智慧。】

◎ 方圆实战：大隐于朝，为官不甘寂寞

◎ 方圆实战：眷顾子孙，打造后世幸福

◎ 方圆实战：在虚幻的世界里享受理想人生