

# 第一章 为什么不要轻易得罪人

## ——不得罪人是最老到的处世圣经

毋庸置疑，人们在为人处世和社会交往上只存在着两种可能性：一方面是维护人，一方面是得罪人。前者结出的是善果，它使被维护的人为你立足社会和行走社会起着善意的和积极的推进作用；而后者结出的只能是恶果，它却处处阻碍着你立足社会和行走社会。这就足以说明，人这东西在为人处世上都具有两面性：一方面可以帮你成事，另一方面也可以给你坏事。在帮你成事时可以为你铺路架桥，添砖加瓦，或雪中送炭，锦上添花；在给你坏事时可以为你吹冷风、泼冷水、挖墙脚、设路障、布陷阱，直搞得你晕头转向，无处安身，甚至路路断绝，一事无成。所以，人常说“宁失一人喜，不结千人怨”；“维人一条路，惹人一堵墙”；“得道者多助，失道者寡助”；“得人心者得天下”，其道理很简单，用一句话概括就是：在不违背做人道德和社会公德的前提下，千万不要得罪人。

## 一 读懂人情世故

社会就像一张网，每个人都是网上的一个结。有些人通过这个网捕获了一条条大鱼，取得了巨大的成功。而另外也有些人，却始终被这个网所牵制所掣肘，大有一种被拘囿被围困的感觉。

同是一张网，为什么有人因此而有所得，有人却因此而有所失呢？答案很简单：人情世故使然！

前者的成功是因为他们在社会上维护和笼络了身边的很多人，这些人对他们起到了善意和积极的作用。

后者的失败是因为他们在社会上得罪和伤害了身边的很多人，这些人对他们起到了恶劣的和拆台的作用。

所以从这个意义上说，得罪人和不得罪人有时会决定一个人一生的成败和一世的祸福。

### □ 轻易得罪人没有好下场

人生在世，无论于公于私，正直一点当然是好事，但切不可过于正直。俗语说：“顺情说好话，耿直讨人嫌。”过于正直有时会得罪人，甚至被你拥戴的一方也会因为你得罪了人而生怨。

公元前157年，汉文帝去世，太子刘启即位，也就是汉景帝。第二年，晁错由中大夫升为内史（主管京都地区的长官）。他生性耿直才智过人，汉景帝对他很信任，言听计从，超过了九卿（汉中央政府组织分三公、九卿、列卿等，三公最尊，九卿次之）。景帝前元二

年,晁错由内史升迁为御史大夫,从此晁错位列“三公”。这时诸侯王的势力强大,这些诸侯王大都是西汉初年,汉高祖刘邦所分封的刘姓子弟,当时大都是年幼孩童,到汉文帝时已长大成人。刘邦本想以血缘关系为纽带,让他们辅佐王室,但结果适得其反。由于诸侯有大块封地,征收赋税、铸造钱币,势力越来越大。那时共有 22 个诸侯国,齐王拥有 70 多个城,吴王有 50 多个城,楚王也有 20 多个城。而且有的诸侯已经不受朝廷的约束,驱走朝廷官吏,诱招亡命之徒,大有天下又要变成诸侯割据的局面。

晁错敏锐地看到诸侯王势力的膨胀,对中央政权是一种严重威胁。而且,诸侯闹割据,一来免不了生战争,二来对发展生产也很不利。于是,晁错向汉景帝提出了一个得罪人的“削藩”建议。他在《削藩》中指出,仅齐、楚、吴三个王的封地就分去了天下的一半。所以主张先拿犯有罪过的诸侯王开刀,削去他们的支郡,只保留一个郡的封地,其余郡县都归朝廷直接管辖。可以说他这个《削藩》所削的是各诸侯的切身利益,因此,此策一出,得罪人的事他便彻底做成了。

晁错特别指出危险性最大的吴王刘濞,刘濞是汉高祖刘邦的侄子,吴王封地五十三座城,东边靠海,煮海水熬盐获暴利,境内铜山可供铸钱。而且先前吴太子与当时为皇太子的景帝下棋时被打死,吴王一直心怀怨恨,借口有病不来朝见。依法本应处死,可文帝不忍心这样办,赐以桌几手杖。刘濞本应悔过自新,可他反而更加骄横跋扈,图谋作乱。

晁错一针见血地指出,诸侯要是存着造反的心,削地要造反,不削地,将来迟早也要造反。现在造反,祸患还小,也易扑灭。等将来他们势力更大了,造起反来,那祸患可就大了。

《削藩》一策提出来,立即在朝廷内外引起极大震动。景帝下诏,令公卿、列侯和宗室议论,大多数人知道景帝完全支持晁错,因此不公开表示反对,只有皇太后的亲戚窦婴在大殿上同晁错争论起来,晁错耿介直言,争得面红耳赤,这就得罪了窦婴。最后,景帝

决定：削夺赵王的常山郡、胶西王的六个县、楚王的东海郡和薛郡、吴王的豫章郡和会稽郡。晁错又更改了法令三十条。这样一来又得罪了许多大臣和诸侯，并遭到他们的强烈反对。他们对晁错百般攻击，恨之入骨。晁错的父亲听说后，知道他把皇帝手下的臣子们都得罪了，认为这是很危险的，他特意从老家颍川赶到长安质问晁错说：“皇上刚刚即位，你就借辅政治国的权力，削弱诸侯国的封地，离间和疏远宗室之间的骨肉之情，致使诸侯国都怨恨你一人。你这样得罪人为的什么？”晁错说：“本该如此，不这样做，皇上就没有尊严，国家也不会安宁。”晁父痛心地说：“姓刘的平安了，可姓晁的要倒霉。我马上就远离你这显官回去。”晁错的父亲回家后便服毒自杀了，临死还伤感地说：“我不忍心看到祸害加到我身上。”此后十余日，吴、楚七国便以请诛晁错为名，发动了武装叛乱。

为平息叛乱，汉景帝和晁错磋商军事行动。晁错建议景帝亲自率兵东征，自己留守长安。又说：“尚未被吴、楚联军攻克的徐城、僮城一带可以划归吴国。”晁错早对吴国的相辅袁盎也有得罪。晁错在的地方，袁盎总是躲避开来；袁盎在的地方，晁错也不去。两人从没坐在一起说过话。晁错担任了朝中的御史大夫，议削吴王，便派人调查袁盎接受吴王贿赂的事，并要依法治罪。景帝下诏免袁盎官，赦为庶人。吴、楚反叛后，晁错重提前案，对丞相史说：“袁盎接受了吴王刘濞的很多金银财宝，专为吴王掩饰，说他不会反叛。而今吴王真的反了，我想重新处置袁盎，他是知道反叛阴谋的。”丞相史们解脱说：“叛乱未发时，惩治袁盎，可能会断绝吴王反叛的念头，现在叛军已经西进，惩治袁盎，有什么益处呢？况且袁盎也不一定就参与了阴谋活动。”正当晁错犹豫不决的时候，有人把这事密报了袁盎。袁盎非常恐惧、愤恨，星夜拜访窦婴，说明吴王反叛的原因，愿在景帝面前陈述对质。窦婴进宫报告景帝，于是景帝召袁盎入宫晋见。此时景帝正在和晁错商议平叛的军需给养调配事宜。袁盎入见后，景帝问他：“而今吴楚反叛，你有什么看法？”袁盎说：“不必忧虑。”景帝说：“吴王倚矿山铸钱，煮海水制盐，

诱结天下豪杰,在白头之年发难起事,若没有万全之策,岂敢轻发?又怎么能说不足忧虑呢?袁盎说:“吴王有铸钱制盐的财源不假,可并无被诱引上钩的英雄豪杰。果真使吴王获得了豪杰之士,也一定会辅佐他走上正道,就不会反叛了。他所引诱招聚的不过是些地痞流氓、无赖亡命之徒和私铸铜钱的奸人而已,所以才互相诱引酿成叛乱。”晁错在一旁插话说:“袁盎说得也对。”景帝又说:“对付叛乱有何妙计?”袁盎说:“愿陛下屏退左右。”景帝遂命左右的人退出,只有晁错在场。袁盎又说:“做臣子的也不应知道。”于是景帝又让晁错暂退。晁错只好趋避东厢,心中甚为怨恨。景帝再问袁盎,袁盎说:“吴楚彼此来往书信,不过是说高祖皇帝亲封子弟为王,使各有固定的封地。现在贼臣晁错擅自处侯国亲王,削夺封地,所以才被迫起兵西上,目的全在诛杀晁错,求复故土。因此今之上策,只有处斩晁错,赦免吴楚诸国,归还故地。这样就能兵不血刃,而使吴楚罢兵。”景帝听后沉默了很长时间,说:“不知他们的诚意如何。”为谢天下,我不会吝惜一个人的。”袁盎说:“这是我的愚见,请陛下深思。”景帝遂任袁盎为太常,让他秘密整装,前往吴国议和。

又过了十余天,汉景帝让宰相陶青、中尉嘉(姓不详)和廷尉张敖联名弹劾晁错:“不称颂主上恩德信义,欲使君王疏远群臣和百姓,又想把城邑割让给吴国,完全失去了做臣子的立场,大逆不道,应该腰斩。晁错的父母,妻子、兄弟姐妹无论老幼,也都绑赴街市处死。”景帝亲批:“可。”然而,这一切晁错竟不知道一点消息。公元前154年正月二十九日,汉景帝派中尉官召晁错赴刑,可怜的晁错自己还蒙在鼓里。这天,一位官员来到他家,说皇上请他上朝议事,当车马经过长安城的东市场时,那位官员突然下令停车,宣读了景帝处死他的诏书,然后武士们立刻把他绑起来处死。就这样,这位一心为国的晁错,穿着上朝的官服,被杀害在市场上。

自古以来,得罪人就没有好下场。晁错性情过于刚直,根本不把得罪人当回事。在辅佐皇帝治理国家的问题上竭尽忠诚,却缺

乏圆通和平衡，小看了诸侯和大臣们的势力，到头来闹得个“人头落地、满门抄斩”，这又何苦啊！

## □ 是非之地莫栖身

俗话说：“管闲事落不是”，所以事不关己，莫若高高挂起。但在现实生活中有许多人本来身居是非之地，却自以为精明，对看不惯的事情横挑鼻子竖挑眼，非要刨根究底，把其中的是非掰扯清楚不可，以至把人得罪了还浑然不知。

公元 683 年唐高宗病死，太子李显即位，是为唐中宗。高宗临终遗诏说：“军国大事不决者，兼取天后进止。”武则天以皇太后的身份临朝称制。一次，中宗想让岳父韦玄贞为宰相，并授给乳母的儿子一个五品官，宰相裴炎觉得不妥，跟中宗争执起来，中宗年轻气盛，发怒说：“我就是把天下交给韦玄贞，又关你什么事？”裴炎感到很害怕，就跑去告诉了武则天，为了防患于未然，武则天下诏“废中宗为庐陵王”。

这里，我们不想评论谁是谁非。但高宗的那句话却十分精辟，即“我就是把天下交给韦玄贞，又关你什么事？”是啊，话不在多少，说到了点子上。用现在的话说就是，自己的毛驴，愿意从鼻眼喂料，与你有什么相干呢？这就一针见血地指出了某些人太好生事和多事的毛病。

实际上，生活中也确有这样的人，他们无论说话办事，总看不出个眉眼高低来，本来与自己不相干的事他们却摇唇鼓舌，说三道四；再不然就横生枝节斜插一杠子，以为自己看不惯的事情，就不能存在，殊不知这种做法，其结果只能受累不讨好，惹人嫌。他们以为自己也是出于一片好心，但好心未必会有好报。

三国东吴赤乌四年（公元 241 年）五月，吴国太子孙登去世。翌年春正月，吴大帝另立儿子孙和为太子。八月，孙和的同母弟孙霸

被封为鲁王。

孙霸很受父母的宠爱。因此孙和虽贵为太子，却仍需跟孙霸共同居住在一个宫室内，礼仪与俸禄也没有什么两样。对此，群臣多有异议。尚书仆射是仪上书劝谏说：“鲁王天资拔群，德行美好，文武双全。臣认为该让他外出镇守边关。”

孙权没理会。是仪再三再四地上书，始终也没有得到回答。

外界议论沸沸扬扬，愈演愈烈。直到赤乌六年正月，孙权靠闭目塞听已无法应付了，才不得不命令孙和、孙霸分宫居住，俸禄僚属也加以区别。为此，太子和鲁王产生了矛盾。

这样，太子孙和与鲁王孙霸兄弟二人，从身边侍臣到宾客幕僚，都分成了两派，一个个敌视仇党，怀疑猜忌，勾心斗角，并且逐渐地蔓延到朝廷大臣，举国上下都分成了两个对立党派。

孙权当然明白儿子之间争斗所潜伏的政治危机，但鉴于十个手指咬哪个都疼，他并没有采取果断措施，而是不分青红皂白，命令他们断绝与宾客的来往，而对外只说是让孩子们专心致志地读书学习。

树欲静而风不止，孙权的大女儿长公主跟太子孙和的母亲王夫人有隔阂，孙权要立王夫人为皇后，公主便阻挠。但长公主又怕因此跟太子积怨，心里不时有点后怕，于是也多次设法进谗言毁谤太子。

有一次孙权患病躺在床上，派遣太子到长沙桓王孙策的祭庙去祈祷赐福。太子妃的叔父张休住在桓王庙附近，他邀请孙和乘便到家里叙谈叙谈。

长公主私下派人盯梢，趁机又打了太子的小报告：“太子受遣前往长沙，不到桓王庙祈祷，专门到妃子家商议计谋。”又说：“王夫人自见皇上重病卧床，高兴得喜形于色。”

孙权听了这些话，龙颜大怒，斥责了王夫人。王夫人忧心忡忡，抑郁而死。这样一来本来就不怎么受宠幸的太子孙和就更失宠爱了。

孙霸认为谗言中伤太子的时机更加成熟了，其党羽一哄而起，大肆诬陷孙和，于是孙权的信心就更加动摇了。陆逊目睹两宫对峙，深深为国家前途担忧。他怀着满腔忠诚，上书劝谏吴主：“太子的正统地位，应该像磐石一样不可动摇；鲁王是藩国之臣，对他的宠爱俸禄应当跟太子有所区别。各得其所，上下有序，才能安定。”

孙权看了很不高兴。太子太傅吾粲又提出劝谏，请求让鲁王孙霸率兵镇守夏口，放逐鲁王党羽。

孙霸听到了风声，马上组织反抗。

孙权听了孙霸的话，禁不住怒火中烧，当即命令把吾粲抓起来，处了极刑。然后，又多次派人责问陆逊，陆逊愤懑而亡。

吴大帝的妃子会稽潘夫人当初受到宠幸，生下了少子孙亮，孙权很喜爱他。

长公主跟太子孙和有了裂痕，所以就想跟孙亮结交，并极力奉承孙亮，说他是美男子，还把自己夫家的侄儿全尚之女嫁给了孙亮。

渐渐地，孙权认识到，鲁王孙霸一直在笼络党羽害兄长，心中十分厌恶。

为此他想有理五八，没理四十，废掉太子，驱逐孙霸。另立孙亮为太子。但遭到众大臣的反对。驍骑将军朱据义不顾死，执意谏诤。他与尚书仆射屈晃带领着武将文官用烂泥涂抹头脸，反绑上双臂，到宫门前为太子孙和请愿，一连数日，天天如此。

正好有一天，孙权登上白爵观，一眼望见，非常憎恶，专门颁了一道诏令，让朱据、屈晃“不要这么急急匆匆，莽莽撞撞”。朱据、屈晃置诏书于不顾，依然泥头垢面坚持进谏不止。紧跟着无难督陈正、五营督陈象也跟着上书力保太子，上书请愿，言辞急切。

孙权见这些人居然敢冒犯王法，不由得勃然大怒，下令立即斩了陈征、陈象。

恼羞成怒的孙权还愤恨不解，又传令让人把朱据、屈晃捆起来，像赶驴牵牛一样，把他俩带入殿中。



朱据、屈晃不屈不挠，双膝跪地，把头叩得嘭嘭作响，血流满面，义正辞严为太子鸣冤叫屈。

坐在龙墩上的孙权给气得如火烧身，他大喝一声：“打！给孤打！打他个一百杖，狠狠地打！”于是这两个人被打得死去活来。

最后，他下令将朱据降职为新都郡丞，屈晃撤职驱逐回原籍做平民百姓；朝廷各部门因谏诤获罪被诛杀放逐的官吏有几十名。

太子孙和被废为平民，迁徙到故县，鲁王孙霸被赐自尽而亡。

这年冬十一月，孙亮被立为太子。

据说，当年景帝要废黜太子刘荣（即栗太子）改立宠妃王夫人之子刘彻（即日后的汉武帝）为太子，脾气倔强的周亚夫认为不应轻易换储君，他不肯顺着景帝的意愿说话，不免对景帝有所得罪。景帝从此疏远了周亚夫。约在景帝中三年，窦太后提出要封已册为皇后的王夫人的兄长王信为侯，以赏外戚，景帝认为即便表示谦让也应缓封，但窦太后认为应趁本人健在时封赏，免留遗憾。景帝无奈，只能找丞相周亚夫商议此事，耿直的条侯周亚夫搬出高帝“非刘氏不得王，非有功不得侯”的盟约，景帝只好作罢，但心中对周亚夫更加不悦。过子不久，匈奴王徐卢等人归降，景帝想封他们爵位以劝后来者。但丞相周亚夫指出加封背叛主人的人，又如何来指责失节的臣子呢？这一回景帝的观点又未能得到周亚夫的支持。但这次景帝没再听从，宣称丞相之议无效，竟封徐卢等为侯。条侯周亚夫于是称病不上朝，这更使景帝气愤不已，最后罢免了他的丞相之职。

过了几年，景帝后元年，一天，有官吏上门责问闲居在家的周亚夫，讯问有关皇家兵器盗卖案的情况，条侯凭着贵族身份竟不置一辞。原来是条侯的儿子为父亲在准备今后的陪葬用品时，收买了一批皇家仪仗使用的盔甲盾牌之类，共有 500 具，采买过程中，雇工很是辛苦，而支付报酬时又得罪了帮助办事的，于是告发条侯之子盗买皇家器物的状子递了上去。这原本是可大可小的事，只是因周亚夫对景帝早有所得罪，正好借题发挥，将此案交廷尉审理。

后景帝听说条侯竟拒答审案官吏的质询，更是火上浇油，只说了一句：“我不用也。”

这句话后世有多种解释，主要有二：一是根本不用条侯对质也可定案；一是向办案人员表示朝廷不会再起用条侯了，尽可放手审理。随后条侯周亚夫就被送进廷尉监狱。这样原本是受到牵连，就因为他得罪了景帝，就成了主犯？因此廷尉审讯条侯也是硬往上套。当条侯辩解这些器具只作陪葬品用时，审案的官吏竟指称“侯爷是要在地下谋反了”。真是欲加之罪，何患无辞。于是乎主审官逼供，狱吏虐待，无以复加。条侯周亚夫被捕时就想自杀，但由于夫人的劝阻而未遂，此番见官吏如此诬赖逼供，知断无生理，于是他绝食抗议，以表清白，五天以后竟吐血而死。

其实这可悲的结局都是自己找的。俗话说：“自己的毛驴愿意顺鼻子眼喂料，你管得着吗？”

事实也是如此。记得有一篇介绍太平公主的文章里说到李隆基时就有一句类似的话。

李隆基从小就资质不凡，且胸怀大志，见识过人。7岁那年，他自驾车骑至朝堂，金吾将军武懿宗（武则天侄孙）见他少年英武，很嫉妒，不准他在宫中通过，他怒斥懿宗说：“这是我家朝堂，关你何事！你敢强迫我的车骑听从你吗？”武则天听说此事后对这个小孙儿大加赞赏。

怎样，连武则天那样能把亲生子女杀了都不眨眼的人竟对这样的话赞赏有加。难道那些所谓一片忠心的君子们还不应加以反思吗？

其实用不着反思，同样的事在不同的人那里就有不同的结局。这其中的差别就在于是否得罪人上。

用一句现在的话说，他又不是吃你的小米长大的，你管他二大妈嫁给谁。

## □ 遇事最好留一手

自古以来，正邪两路似乎从来没有停止过斗争，而且邪路有时也常常占据上风。像岳飞与秦桧、袁盎与晁错等等，都是邪恶战胜了正义，或许是不谙变通所使然。人生在世，都努力地为自己创造生路，但生路的获得绝不因循一成不变的死理。比如做人不应太倔强太刚直，应该时刻给自己留条后路，遇事最好多留一手，以保证自己进退有据，永远立于不败之地。相反，如果性情倔强只认死理，把人得罪了尚不以为然，到头来，被得罪过的人会把你的退路全都堵死，让你永无安身之所。

明代于谦曾任监察御史，河南、山西巡抚，兵部侍郎，兵部尚书等职，后因得罪人而遭诬被杀。

“清风两袖朝天去，免得闾阎话短长”，是于谦清正廉明的写照；“粉身碎骨全不怕，要留清白在人间”，是于谦性格的剖白。治国他是一位能臣；治军他是一位儒帅。就是这样一位铁骨铮臣，由于秉性正直，不会曲意逢迎，得罪了人却还以为自己做得不错。最后落得个冤死的结局。这就是性格决定命运！

在封建社会，忠君与爱国的内涵密不可分，尤其在民族矛盾尖锐、国难当头的时候，忠君与爱国更是表现的尤为突出。于谦很仰慕苏武、文天祥。由此便可以看出他的志向和远大抱负。

但历史往往如此，一个王朝的毁灭，幕前幕后总是站着一个昏聩的统治者，一群卖国求荣的奸臣，几个铮铮铁骨的忠良之士。屈原为楚怀王自投汨罗，他的对面站着卑鄙的上官大夫；岳飞为南宋王朝呕心沥血，也难抵秦桧的恶意陷害；文天祥有心报国可权奸贾似道一手遮天。这其中正义与邪恶，忠介与背叛的较量，实际是精神境界的较量。于谦也不例外，明英宗是一个没主见的君主，继位之初，明朝政治渐趋黑暗，官僚中分为邪正两派，发生斗争。当时

皇帝英宗年幼荒嬉。正统七年以后宦官王振专政，擅权纳贿，骄横日甚。于谦在行政上也遇到了阻挠。他每次进京奏事，总是不带任何礼品赠送权贵。有人劝他多带点著名土产，而于谦“独不持土物贿赂”。他对阉宦的滥作威福本来就是极其痛恨的，因此他笑着举起衣袖说：“带有清风！”并且还作了一首《入京诗》来讽这些劝他的人：

手帕蘑菇及线香，本资民用反为殃。

清风两袖朝天去，免得闾阎话短长。

这首诗在当时广泛流传，成为一时佳话。这就是秉性刚直、拔于俗流、不阿权贵的于谦。

正统十四年(1449年)七月，瓦剌军在也先的率领下大规模入侵明朝北部边境，明朝的大同守军和增派的4万援军被瓦剌军打败。英宗皇帝的亲信太监王振，为了邀功领赏，借机鼓动御驾亲征。时任兵部侍郎的于谦，与兵部尚书邝埈极力谏阻，指出在未切实弄清敌情之前，不可轻易出征，特别是御驾亲征，更应谨慎从事。英宗不听劝阻，仅准备两天，即匆匆忙忙率领50万大军离开北京，开赴大同。这次军事行动，由于准备不周，组织不严，指挥失当，后勤难济，结果土木堡一战被瓦剌军打得惨败。英宗被俘，王振为乱军所杀，明朝的50万大军几近覆没，20多万马匹和无数的衣甲器械全部成了瓦剌军的战利品。这就是历史上所称的“土木堡之变”。如果英宗听信于谦和邝埈的劝阻，就不会有如此严重的后果。

英宗被俘了，瓦剌把他奉为至宝，以为可以像金对宋一样成为要挟明朝的一支王牌，这样他们就可以不费多大力气地拿下明朝。另外，在加上“土木堡之变”发生后，明朝的精骑劲旅损失殆尽，所余疲卒不足10万，京师人心恐慌，群臣不知所措。翰林院侍讲徐理提出南迁之说，于谦极力反对。他说，京师乃天下之根本，绝不能动摇。现在当务之急是调动各路兵马，速来支援和保卫京师。于谦的主张得到了皇太后和英宗的弟弟郕王朱祁钰的支持。他授命

兵部尚书，全权谋划京师防务。此时于谦的“忠心”已不是对一个君主的愚忠，而是对一个民族、一个国家的效忠，在他心目中的忠字，是忠于国家，不是“臣事君以忠”，所以鉴于这种情况，他大胆而又坚决地采取一系列措施。如处置王振余党，肃清内奸；扶郕王朱祁钰即帝位主持朝政，征调四方兵马，支援北京，调粮入京，稳定民心，招募新兵，加紧训练，以备调用，调整长城边防部署，增设关隘，加派援军，派得力将领督守；遣将分守京师诸门，结营城外等等。在于谦的积极筹划下，很快在北京组织起22万守卫大军，并储备了一年的粮饷，为迎击瓦剌军的入侵做好了充分准备。

可以说这是一项亘古未有的大胆设想。他之所以弃英宗于不顾，并不是真的不忠，而是从国家民族利益着眼，把英宗被瓦剌军视为至宝的死棋变成了活棋。因为军队没有散，朝廷还存在，而且土地也没有失。往大了说只是换了换领导人，对大明的下一步没有任何影响。而作为皇帝的英宗此时只不过是瓦剌手中捧着一个活刺猬——扔又扔不得，养又养不得。

不能不承认于谦的英明，这一举在历史上也是独一无二的。这就像四个人打牌，对战方偶然窥见了主战方的牌，主战方立刻重新扣牌临时换主一样，使对方既生气又无可奈何。于是正统十四年（1449年）十月，瓦剌军在也先的率领下突破紫荆关，进犯京师。于谦以兵部尚书提督各营兵马，率师22万，分遣诸将列营京师九门之外，自己与石亨率副总兵范广、武兴等率主力列阵德胜门外，以阻挡瓦剌军的进攻。并且事先在道路两旁巧妙地部署伏兵，陷敌于处处挨打、防不胜防的境地。临战前，命城门守卒关闭城门，断绝退路，以示必胜的决心与信心。同时下令官兵：“临阵将不顾军先退者，斩其将；军不顾将先退者，后队斩前队。”当瓦剌军抵近北京城时，各处守军斗志昂扬，英勇奋战，给了敌人以迎头痛击。瓦剌军受到重创，死伤万余，已知北京布防严实，坚不可破，又闻各地援军迅速赶来，惟恐断其归路，赶紧拔营撤退。京师保卫战，在于谦的指挥下获胜。战后，明朝论功行赏，升于谦为少保，总督军务。

于谦说：“四郊多垒，卿大夫之耻也，敢邀功赏哉，固辞不允。”于谦此话，表明他保卫国家的赤诚之心。

京师保卫战取得胜利之后，明朝的边防在于谦的整顿下，日益严密，瓦剌以武力进攻不能取胜，而诱降、反间等政治图谋也不能得逞。此时，英宗在瓦剌手中，已失去了任何的要挟作用，也先决定把英宗送归明朝。这时英宗的弟弟朱祁钰已成为明朝皇帝了，是为代宗。代宗不愿接英宗回来，怕影响自己的皇位。于谦认为，英宗在瓦剌手中，毕竟对明朝不利，如果瓦剌送英宗回来不是诡计，对明朝还是有利的。于谦便对代宗解释说：“天位已定，宁复有他，愿理当速奉迎耳，万一彼果怀诈，我有辞矣。”代宗同意了于谦的意见，派人去把英宗接了回来，但为了提防他复辟，就把他软禁在南宫，切断了他与外面的联系。

从个人角度看这是于谦犯的一个大错误。南宋高宗之所以宠信秦桧，就是因为秦桧明白高宗的心理，别看他嘴上喊迎接二圣还朝，可真正还朝后，赵构自己何往？一个槽上拴不住俩叫驴，这是千古真理。所以卖国的秦桧才得以在杀害了岳飞后还照样富贵长存。

然而，于谦就是于谦。

于谦个性刚直不阿，他的性格悲剧与命运悲剧融为一体，因此显得更加悲壮，荡气回肠。

“粉身碎骨全不怕，要留清白在人间。”字字千钧，这正是于谦刚直个性的写照。所以，在他以为自己坐正行直的同时，以为别人也会和自己一样正直。岂不知他错就错在这里，结果以一腔忠贞的热血，换来的却是自己的失败。

景泰八年正月，代宗病重不能临朝，石亨、徐有贞勾结太监曹吉祥等，在夜里秘密将英宗拥上皇位。当时正是正月十七日，天方破晓，百官都在朝房内等候皇帝临朝。即入朝，听到南宫和殿上呼噪声，都不知何故。徐有贞大声说：“太上皇帝复位矣，趋人贺。”百官震骇，各就班列。英宗在殿上宣告复位，命百官“任事如故”。英

宗复辟成功后，废掉代宗，没过几天代宗就死在西宫。这个事件在历史叫做“夺门之变”。英宗复辟成功后，当即传旨逮捕于谦。

英宗复辟以后为什么要马上就逮捕于谦呢？原来英宗被俘以后，希望明朝和瓦剌讲和，能把自己赎回来。于谦坚决进行抗击瓦剌的斗争，使他在瓦剌吃了不少苦头，便对于谦恨之入骨。于是他复辟之后，马上就将于谦逮捕起来，其实，于谦此次被捕与复辟的主谋徐有贞和石亨有着重要关系。

徐有贞是副都御史，因在也先入侵时，倡议南迁，被于谦所驱斥，为舆论所讥笑。后来他想当国子临祭酒，也没有得到于谦的支持，所以一直仇恨于谦。石亨在北京保卫战中立了功。景泰三年任京营总兵官，提督十团营，佩镇朔大将军印，职任极重，但骄纵枉法，结党营私。于谦屡次对石亨的罪行加以奏劾，石亨本来嫉妒于谦的才智和地位在己之上，至此更积恨在心。

于谦焉有不败之理，他不但得罪了同僚，而且更得罪了皇帝，这样的事，在当今社会某些单位新旧领导接替时也往往会出现。

徐有贞、石亨因为复辟有功，都得到英宗的信任，掌了大权。于是，英宗、石亨、徐有贞等首先诬陷于谦、王文等谋迎立襄王朱瞻𪚖的儿子做皇帝。石亨扬言：“虽无显迹，其意则有。”廷审时，徐有贞当众喝令法司把于谦等严刑拷打。王文不堪冤愤，激辩不止。于谦笑道：“亨等意耳，辩何益？”遂被判处谋逆罪，死刑。抄没家产时，发现于谦“家无余赀，萧然仅书籍耳！”独有正室稍微严密，查抄者以为内中所藏的一定是金银财物，即将房门打开一看，原来里面珍藏的是代宗赏赐给他的“蟒衣剑器”等物。于谦的清廉忠正更得到明证。于谦被杀时，英宗尚犹豫说：“于谦，实在是有功！”徐有贞秘密进言道：“不杀于谦，此举（夺门）为无名！”遂下毒手。多么卑鄙的借口，与“莫须有”异曲同工。

于谦死了，但他留给了后人许多东西，就是他那刚直不阿，宁折不弯的人格。

清白一生的爱国英雄于谦，在腐朽的封建统治者的政变中，惨

遭杀害，当时已是六十岁的白发老人。于谦遇害时，史称“行路嗟叹，天下冤之”。京城百姓无不失声痛哭，切齿痛骂奸佞小人。不论男女老少，论公事业则颜开，谈公冤愤则色变”。就连出自反对派曹吉祥部下的指挥朵儿，也携酒前往祭奠，虽遭曹吉祥毒打，次日祭奠如故。由此可见，于谦光明磊落的一生已形成一种民族的感召力，他悲壮的命运是由其刚直不阿的性格所致，因为在那个乌烟瘴气的时代是容不下他这种性格的。

然而，更为可悲的是，这样一位叱咤风云的治国奇才一味地刚直不阿，以为世人也都同他一样，所以处世不通人情世故，遇事并不知道留一手，最后落得个可悲结果，实在可惜、可惋、可叹！

## 二 读懂人际关系学

人们在背后经常谈论“谁和谁有关系”、“谁和谁是对头”等话题，这样的话题对在 社会上处理人际关系大有启发。人在处理人与人之间的关系时，一定要广结善缘，分清远近亲疏、新交故知。否则，等到人家对你说“你以为你是谁”时就被动了，所以，立足社会，一定要读懂人际关系。

### ☐ 多维护人，少掺和事

中国人讲义气，所以自古以来就有许多人因为太顾及哥们义气而得罪了很多不应得罪的人。其实这些人过于憨实，忘记了疏不间亲这个道理。俗话说：“谁和谁亲不知道吗？”干嘛为了人家的



利益，非要得罪人呢？尽管说这些人的出发点无可厚非，但结果大多都是“大伯哥背兄弟媳妇过河—受累不讨好”。

《三国演义》里有这样一段描写 三国初，刘备因无处容身，投奔于荆州刘表，以“一家子”的身份在荆州住下来（新野县）。忽一日，刘表遣使至，请玄德赴荆州相会。玄德随使而往。刘表接着，叙礼毕，请入后堂饮宴 因谓玄德曰：“近闻曹操提兵回许都，势日强盛，必有吞并荆襄之心。昔日悔不听贤弟之言，失此好机会。”玄德曰：“今天下分裂，干戈日起，机会岂有尽乎？若能应之于后，未足为恨也。”表曰：“吾弟之言甚当。”相与对饮。酒酣，表忽潸然泪下。玄德问其故。表曰：“吾有心事，前者欲诉与贤弟，未得其便。”玄德曰：“兄长有何难决之事？倘有用弟之处，弟虽死不辞。”表曰：“前妻陈氏所生长子琦，为人虽贤，而柔懦不足立事。后妻蔡氏所生少子琮，颇聪明。吾欲废长立幼，恐碍于礼法，欲立长子，争奈蔡氏族中，皆掌军务，后必生乱，因此委决不下。”玄德曰：“自古废长立幼，取乱之道。若忧蔡氏权重，可徐徐削之，不可溺爱而立少子也。”表默然。

原来蔡夫人素疑玄德，凡遇玄德与表叙论，必来窃听。是时正在屏风后，闻玄德此言，心甚恨之。玄德自知语失，遂起身如厕。

看来刘备还很聪明，知道自己做错了事。于是为了掩饰其窘态，回来后同刘表论起天下来。刘表说：“听说你与曹公青梅煮酒论英雄。曹操把你与他摆在同一位？”

这使刘备来了兴致道：“备若有根基，天下碌碌之辈，诚不足虑也。”

没想到一句话，刺到了刘表的痛处。好在刘表很沉着，虽有不悦，亦能忍住。但俗话说，不怕没好事，就怕没好人，这给帐后偷听的蔡夫人带来可乘之机。

却说刘表，别了玄德，退入内宅。蔡夫人曰：“适间我于屏后听到刘备之言，甚轻觑人，足见其有吞并荆州之意。今若不除，必为后患。”表不答，但摇头而已。蔡氏乃密召蔡瑁商议此事。瑁曰：