


流传近千年的庙堂艺术
还那么栩栩如生

庙堂往事

历史上的京官与地方大员

赵家三郎

著

 江苏文艺出版社
JIANGSU LITERATURE AND ART
PUBLISHING HOUSE



图书在版编目(CIP)数据

庙堂往事/赵家三郎著.—南京:江苏文艺出版社,2013.7

ISBN 978-7-5399-6349-5

I. ①庙... II. ①赵... III. ①历史人物-人物研究-中国-通俗读物 IV. ①K820-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第147307号

书名 庙堂往事

著者 赵家三郎

责任编辑 郝鹏 孙金荣

策划编辑 汪毓楠

特约编辑 李正湫

文字校对 陈晓丹

封面设计 门乃婷工作室

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司

江苏文艺出版社

出版社地址 南京市中央路165号, 邮编: 210009

出版社网址 <http://www.jswenyi.com>

经销 凤凰出版传媒股份有限公司

印刷 三河市金元印装有限公司

开本 700毫米×1000毫米 1/16

印张 17

字数 205千字

版次 2013年7月第1版 2013年7月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5399-6349-5

定价 35.00元

(江苏文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换)

- 第一章 宁在朝廷，不下地方
 - 1.古代当官的四种途径
 - 2.朝廷提携地方，地方孝敬朝廷
 - 3.京官的巨额福利
 - 4.新科进士是最好的政治出身
 - 5.京城的幸福生活
 - 6.京城也有穷官
 - 7.官员的常态消费
 - 8.流血的仕途免不了流血的馈赠
 - 9.新官的对手是旧吏
 - 10.武臣的手段是“明抢”，文官的手段是“暗夺”
- 第二章 新官上任的机会与陷阱
 - 1.“三把火”与“泼冷水”
 - 2.秩序与圈子——仕途内的橄榄枝
 - 3.形象与印象——混也需要智慧
 - 4.如何为政绩加分？
 - 5.癖好与特长——“一招鲜，吃遍天”
 - 6.异地升迁的奇迹
- 第三章 文人做官的瓶颈
 - 1.文人能做官吗？
 - 2.“得瑟”是文人做官的通病
 - 3.发脾气也要有资本
 - 4.做官不可得与做官不珍惜
 - 5.皆是文官致命伤
 - 6.舌尖上的官场暗斗
 - 7.身正也怕影子斜
 - 8.一场成功的“官场信息战”
 - 9.巧为上级“背黑锅”
 - 10.巧为上级“争面子”
 - 11.与人无争才是最高明的竞争
- 第四章 丢官的逻辑
 - 1.官德出了问题比杀人放火还严重
 - 2.皇权在道德前也要退让三分
 - 3.裙带关系暗藏多少祸害
 - 4.官员修养的盲区
 - 5.欧阳修的官场历险

- [6.“道德战”中的防守与反击](#)
- [第五章 当官是一门技术和学问](#)
 - [1.让下属产生危机感](#)
 - [2.“装糊涂”是一门艺术](#)
 - [3.“同喜同悲”、“喜怒有度”的神奇力量](#)
 - [4.懂得如何处理身边的“小事”](#)
 - [5.“后发制人”的杀伤力](#)
 - [6.物以稀为贵的“以假乱真”](#)
 - [7.范仲淹的得意仕途](#)
- [第六章 “二把手”怪圈](#)
 - [1.“二把手”的悲剧](#)
 - [2.既要将帅之道，又要伴君之法](#)
 - [3.辞职需要大资本](#)
 - [4.“二把手”的敏感禁区](#)
 - [5.久立不倒的“二把手”](#)
 - [6.“不作为”的智慧](#)
 - [7.有后台才有将来](#)
 - [8.“二把手”的狠角色](#)
- [第七章 明处设计，暗处设防](#)
 - [1.皇家年会上的权力之争](#)
 - [2.一名非主流的技术官员](#)
 - [3.“祸从口出”与“一言得道”的官场秀](#)
 - [4.为官要善于露锋芒](#)
 - [5.上级的“默许”是一种神奇力量](#)
 - [6.性格决定官运](#)
 - [7.狼虎丛中能立身](#)
- [后记 做官的禁忌，做人的底线](#)

第一章 宁在朝廷，不下地方

朝廷如同心脏，是唯一的，处在独一无二的地位，地方可以有若干个。朝廷是官场的核心地带，仿佛地核似的，愈接近中心温度愈高，在这里官员可以吸收到足够的热量，为晋升积蓄养分。

1.古代当官的四种途径

宋真宗年间有一落第老儒，北漂于京师。

“落第老儒”是经过多次科举考试失败的年老读书人，年龄尚未到进棺材的地步，处于一瓶不满半瓶晃荡的尴尬年纪。朝廷对科举考试中的年迈举子有“特奏名”照顾，落第老儒大都在四五十岁，说老不老，说年轻也不年轻，有史料记载的举子最多长达三十年未能考中，最后只好抑郁而终。像这种漂泊在京城的落第读书人不在少数，无法通过科举入仕，老儒只得剑走偏锋，另寻其他入仕途径。没才能、没背景、没钱，整个一“三无人员”，混迹京师的落魄儒生多半毫无背景，期望与当朝大员建立关系甚为艰难。然而，老儒自有妙计。

当时有一市井泼皮名叫于庆的，贫寒不立计，吃了上顿没下顿，与老儒有着同样的悲惨命运。飞黄腾达是所有落魄之人的共同愿望，与博彩的心理一样，希冀有朝一日天上掉馅饼。

于庆到老儒这里买了一注“命运彩票”。这是天赐良机，老儒遂在他身上打起了主意，押下了下半生的赌注。一个泼皮无赖能有什么用处？何况这样的人距离仕途甚远。要知道一颗螺丝钉都有它的作用，何况一大活人。

于庆问老儒，如何才能发迹？

老儒给他彻头彻尾地分析了下原因，最后说想要发迹也很简单，但你需要改个名字。

只要能发迹显贵，对于于庆来说叫什么无所谓。老儒给他改姓丁，取名宜禄。

宜禄，翻译成现代话是“高工资、高薪水”的意思，没什么高明之处。传说三国时期有个叫秦宜禄的人，老婆杜夫人，也就是三国第一美女貂蝉。秦宜禄没本事，老婆先被领导吕布霸占，曹操打败吕布后老婆又被曹操霸占了。万难之下秦宜禄选择了离婚，后来投奔了张飞，不久又想叛逃，最后被张飞结束了憋屈的一生。文盲于庆不知上述的典故，但这个普普通通的名字却有它玄妙的地方。《宋书·百官志》载：“有苍头字宜禄。至汉，丞相府每有所关白，到阁辄传呼宜禄，以此为常。”由此可见，“宜禄”古时为“宰相仆人”的名字，预示着他的主人能够做宰相。

老儒告诉于庆，你去丁侍郎府上碰碰运气。这就是给他改名“丁宜禄”的高明之处。

丁侍郎即丁谓，时任礼部侍郎。丁侍郎中进士第四名，确实有一定的才能，得到宰相寇准的举荐，上位之后却把寇准排挤走。丁谓本人崇尚祥瑞，恰好晚年的真宗也有这方面的需求，是以平步青云。真宗封禅等大兴土木的事儿就是丁谓与王钦若撺掇的。

老儒不知从何处获悉丁侍郎好祥瑞的信息，恰有无赖于庆求拯救，遂出一石二鸟计。老儒正苦于无法与丁谓建立关系，丁谓门客众多，说句不好听的，给人家提鞋人家都嫌浪费时间。恰好有这么个愣头青，权拿他当枪使了。去丁谓府上是有风险的，却于老儒无碍，不成功，死个无赖，老儒落得为民除害的美名，成功了，老儒便能分杯羹，这就是老儒的考量。

事情出乎意料地顺利，于庆化名“丁宜禄”投奔丁谓。丁侍郎一听来者叫“丁宜禄”，饱读诗书的他眼前一亮，心想，难道这预示着自己能当宰相？暗合了丁谓崇尚祥瑞的心理，丁谓大喜，收之门下。果然，没过多久丁谓升任参知政事（副宰相）。一人得道鸡犬升天，丁宜禄承蒙丁宰相提携，老儒也得蒙引见，得到个教育口工作的官职，进入了仕途。

这是宋代笔记史料《枫窗小牖》中记载的一则故事。泼皮无赖、落第老儒，他们无法通过国家正规的科举制进入仕途，只能通过另一种制度——恩荫制。

面向全社会，宋廷确立了大致四种入仕途径：科举、国子监（太学）、举荐、荫袭。

这四种入仕途径呈现一个相互递进的关系。

首先来说科举制，它是针对贫寒子弟的入仕途径，渐渐地演变为主流途径。宋代科举在唐代基础上增加了“誊录”“弥封”等制度，使科举向“无情如造化，至公如权衡”的最佳公平状态发展。诸多贫寒子弟如吕蒙正、范仲淹、司马光、王安石、苏轼等等皆是通过科举入仕。这是朝廷向民间开放的一种笼络人才的方式，使得万千寒士加入到帝国体制当中，冲淡以往的阀阅世族的权力。科举考试主要有进士科、明经科、武举科、医官、法律等其他诸科。此外，朝廷对耄耋之年的考生设有“特奏名”，即把那些眼瞅要入土为安的老考生放低要求再考一次，或者直接授官。太宗时有个叫赵昌国的老儒，考试时被要求一天内写二十首诗。结果他写了不到十首，水平还一般，太宗也特赐及第。宋神宗元丰年间还有个老儒在卷子上写道：臣老矣，不能写文章了，伏愿陛下万岁万岁万万岁。神宗特赐食禄终身的优待。“特奏名”进一步地体现了朝廷笼络士人之态度。

对广大的贫寒子弟朝廷开设科举，对于广大官员、纳税大户子女等朝廷也照顾到了，即是国子监，宋廷公务员的孵化基地，进入该学校等于进入了仕途。国子监的监生有不满官职的可以参加进士科考试，但成绩再好也不授予状元。为了避免他们与寒门子弟抢名额，官方规定参加进士科的监生应与其他考生区分，另设考场，称为“锁厅试”，如果考不上的罚铜二十斤。还有一条致命的规定，落第的监生终生不得再参加进士科考试，直到宋仁宗嘉三年（1058年）才废除了这条规定。

科举与国子监两条主流的入仕途径，已然囊括了方方面面，然而朝廷犹觉得做得不够，又设立了举荐制度，对那些散在民间有名气的儒生给予特殊入仕名额，如种放、苏洵等。举荐，原是汉代重要的选官机制，即察举制。宋代规定官员举荐者不得超过五人，初荐者为“破白”，终荐者为“合尖”，防止结党营私。因有名额规定，所以不是至亲或者哥们儿等关系非常铁的不予举荐，每个官员都小心翼翼地保留自己的举荐权。举荐通常是朝中大员举荐颇有政治声望的官员，有着政治方面的考虑，如赵普举荐张齐贤、吕夷简举荐富弼、庞籍举荐司马光、文彦博举荐王安石等等。

以上三种入仕途径层层递进，譬如寒士通过主流的科举制考试入仕，磨勘升迁混得年头多了，说话有了一定的分量方能去举荐某某人，建立自己的官场网络。这样的人子女当官不愁，若不能通过科举，直接上贵族学校即可，甭管官职多大，至少在仕途内。如果升迁到了宰执、转运使阶层，荫袭等待遇会自然而然地随之而来。

荫袭，也就是前面落第老儒入仕的恩荫制，即父辈为国做出重大贡献，子女直接以父荫当官，是一种变相的世袭制。赵翼在《廿二史札记》中着重提到了宋代恩荫之滥觞。每逢祭天、皇帝生日、大臣致仕或去世等特殊时节，皇家会拿出名额恩荫臣子，致使恩荫成了常例，待遇优厚。如宋初名将曹彬去世，恩荫其亲族、门客、亲校十余人。太宗时期战神李继隆去世，恩荫其子，又录其门下二十余人。宋英宗治平年间恩荫二百人，宋神宗熙宁六年恩荫四五百人，宋徽宗政和六年恩荫一千四百六十人。有时候一次恩荫名额很多，大臣如无子嗣者则以亲属、门客、随从甚至奴婢充额，更有甚者充分发挥了宋代商业优势，直接将朝廷的优恤名额私下买卖，明码标价。如仁宗庆历年间大理评事一万贯，主簿、县尉六千贯，最低一级文官将仕郎三千两百贯。

面对恩荫入仕的巨大诱惑，仕途外的人投机钻营，想尽办法要进入仕途内，只要与当朝大员建立关系，哪怕去府上做个幕僚门客也有恩荫入仕的机会。这无疑给那些落第举子及社会闲散人员大开门径，自然个个绞尽脑汁使尽手段。

《东轩笔录》记载了宰相张齐贤的一个故事：张齐贤任江南转运使时，一日家宴中，有一奴偷银器藏在怀里，恰好被他看见，张齐贤默不作声。日后张齐贤为相时，所谓宰相门童七品官，家里的奴婢纷纷升官高就，日子好得一塌糊涂，唯独当年偷东西的那位还是奴。奴不服气地问道，我侍奉相公时间最长，凭什么他们都得了官，却偏偏把我撇下？张齐贤说我要不说你一定会怨我。当年你偷银器的事在我心里藏了三十年，不以告人。现在我为宰相，为国家选拔栋梁之才，安敢用盗贼？念你侍我最久，给你拿路费，走吧！奴震惊，恸哭拜谢而去。

不谈这则故事中的张齐贤如何品察人品，单说他们家的奴婢通过什么途径“皆得官”？是官，不是吏。官有国家正规编制，吏只是朝廷的临时工，官与吏在宋代有着本质上的区别。前文已述，举荐是有条件的、有利益的，且有限额限制。想来张宰相府上奴婢众多，他怎会挨个举荐？由此可见，我们有理由推测，奴婢与于庆、落第老儒他们很可能是通过获取恩荫名额入仕的。

面对恩荫的诱惑，《青箱杂记》提到宋仁宗皇年间士人往往为了入仕名额奔走呼号，时有两位士人最具代表性，一个绰号“望火马”，另一个绰号“日游神”，但凡有那么一丁点儿入仕的机会他们两位闻风即到，造成十分恶劣的社会影响，引起了有关部门的高度重视，朝廷遂颁布“谒禁令”。也不能怪士人投机钻营，变相世袭给很多幸运儿提供了捷径，找

人托关系是一种传统，反映出走捷径似乎是人们的固有思维。寒窗苦读十年的学子到头来饥寒交迫，那些目不识丁的布衣百姓只因做了大员的奴婢而得官入仕，这让学子们情何以堪？

然而，这种恩荫名额其实只有在京师最为泛滥，所以大家扎堆开封汴梁。宋代规定：“文臣自太师及开府仪同三司，可荫子若孙，及期亲大功以下亲，并异姓亲，及门客。”官员等级官阶为“三公”（太师、太傅、太保）、“三司”（司空、司马、司徒）的，恩荫范围才可达到异性亲属及门客随从。文散官官阶为三公三司的，最低也是宰执层次的职事官。地方省长（转运使）恩荫的范围仅为嫡系及本宗族，名额很少，通常是一人。

恩荫属于稀缺资源，谁能争取到谁就有发迹的可能，诸如泼皮于庆、落第老儒这种与朝廷大员毫无血缘关系的人，以其门客随从充额，这种机会只有在朝廷才有。此为很多仕途外的人员要混迹京师的缘由。

2. 朝廷提携地方，地方孝敬朝廷

明清时期京官通常比较穷，但他们左右了地方官的升迁，正所谓“朝中有人好做官”，所以建立了“京官提携地方官，地方官孝敬京官”的利益交换模式，但这种模式在宋代却并不风行。宋代的京官是指不经常列班上朝、职务较低的官员，上朝奏事的称为“升朝官”。我们要说的京官是在中央系统工作的官员。

宋代把全国划分成若干“路”的经济区。宋初颁发诏令，诸州正常经费开支之外的财产全部上缴中央。宋初时全国划分六个财政经济区，即六个“路”。每一路的官衙称“转运使司”，又叫“漕司”，长官为转运使。发展到仁宗时全国共有18个路级行政区，下辖府、州、军、监320个，县1262个。除转运使外，每路还设有经略安抚使主管军政，提点刑狱使主管司法，提举常平使主管社会救济，均由中央官员充当，属于中央在地方设置的直属部门。中央对地方的财政、军事等权严格掌控，致使地方财政空间不足，财神爷甩袖子——子皆无。

赵匡胤打天下时，建立了“桩库”，藏有收缴的各地方的金银财帛，同时规定每年国库有节余则封存入库。桩库的钱财有两种作用，第一是国家有难时救急，第二是为了赎回燕云十六州（实为十四州）。赵匡胤曾说，石敬瑭割燕云十六州贿赂契丹人，朕甚悯之。今天我攒个三五十万

两银子从契丹手里把地盘赎回来，如果契丹同意那就把钱给他们。如果不同意，那就把这些钱用在军队上，招募勇士，准备开战。宋太宗时将“桩库”改名为“内藏库”，宋神宗写了一首诗，共九十二字，“内藏库”按照字的排列顺序管理，譬如“九重方执象，万里定寰区”，其中的“九”即是九字号小库。直到北宋灭亡这笔钱也没怎么用上，后被金人给抢走了，金军搬运了三天三夜不绝。

天下财帛尽数麇集京师，桩库里面到底有多少钱无法计算。这种强干弱枝的政治意志导致了地方财政匮乏，全国财政分布不均，形成京师一家独大的利益划分。一旦地方有个病有个灾的，财政漏洞的贻害暴露得十分明显。典型例子是宋真宗景德元年（1004年）的澶渊之盟。为什么辽军能够迅速推进到距离首都开封直线距离120公里的澶州（今河南省濮阳市）？两百里地的路程，辽军铁骑一个急行军，一天之内兵临城下。辽军能够迅速推进，一方面是因为河北路地处华北平原腹地，无天堑可阻；另一方面则是因为地方财政枯竭，毫无经济实力组织抵抗，战争的比拼也是经济实力的比拼，虽然冷兵器时代这点不甚明显。说白了地方没钱，财富全堆积在中央，一旦遇到灾难要从中央拨款到地方，必然导致地方执政能力下降。

“天圆地方，道在中央”这句话同时道出了中央与地方的关系。只识其字不晓其意，对中央概念的错误理解，必然会失去政治利益和经济利益。王安石拜相的前三十年一直漂流在地方，与中央士大夫交往不深，人脉关系不够扎实，“熙宁变法”引得士大夫们激烈反对，新法施行几年后王安石被罢相，他对“中央”这一概念的理解有偏颇是罢相的原因之一。

朝廷如同心脏，是唯一的，处在独一无二的地位。一个国家、一个机关单位、一个企业不可能有两个行政中心，由此可见朝廷只有一个，地方可以有若干个。如同向湖里扔一块石头，激起的涟漪必然由中央向四周扩散。将此概念明晰，我们不难发现朝廷是官场的核心地带，仿佛地核似的，愈接近中心温度愈高，在这里官员可以吸收到足够的热量，为晋升积蓄养分。

3.京官的巨额福利

郊赐，就是朝廷给广大京官提供的热量。

读书人做官一方面为了光宗耀祖，另一方面可以获得优越的物质生活，

通俗说是“千里为官只为财”，官方叫“书中自有黄金屋”。可见为官的初级目标是先要获得财富，而后再去施展政治抱负。郊赐，是朝廷为广大官员提供的一次合理、合法拿钱的好机会。

宋代官俸之低是中国历代之最，真宗咸平四年（1001年），杨亿上疏论官俸低称：“左右仆射乃百僚之师长，月俸所入，不及军中千夫之帅，岂稽古之意？”国家副宰相工资不及中级军官高。从这开始，宋代公务员开始涨工资。

北宋官员俸禄大致有三大组成部分：其一，正俸，什么官、什么级别开多少薪水；其二，津贴，如禄粟、职钱、职田（根据职位高低分给田地不等）、马料（类似车补、油补）、茶汤钱、公使钱（类似招待费）等；其他福利，如冬春工作服、随从人员衣服、绶、绢、冬棉、茶、酒、厨料、柴火、米面、牛羊等。《宋史·职官志》载：包拯（时任权知开封府事，相当于首都的市长）年收入为大米2180石、小麦180石、绶10匹、绢34匹、罗两匹、绵一百两、木炭15秤（每秤15斤）、柴禾240捆、干草480捆。这些实物折算成钱，包拯年薪约为21878贯铜钱，相当于人民币大概1000多万元。

北宋官员工资已经非常高，但每逢过节、皇帝生日、大臣致仕或死亡、皇帝驾崩等等，朝廷会额外有所表示，总称“郊赐”，其中包括赏钱、恩荫等等。钱财不定额，有多有少，但赵官家出手绝不会寒酸。

赵匡胤喜欢在御花园打鸟，玩得正兴头上，大臣有紧急政务禀报。赵匡胤急忙召见，结果是一件平常事，龙颜不悦。大臣认为这事远比打鸟重要。赵匡胤抄起随身携带的玉斧打掉大臣两颗门牙。大臣不声不响地找到门牙揣在怀里。赵匡胤问他，你捡牙齿难道要起诉我吗？大臣答道，臣不能起诉陛下，自有史官书之。赵匡胤“转怒为喜”，赐金帛若干。

《涑水纪闻》记载的这则故事说明了皇帝对个别臣子的赏赐充满随机性和不确定性。然而大型郊赐每三年一次，时间固定，钱财非常丰厚，犹如单位发放福利。郊外祭天枢密使赏赐银帛四千两、宰执三千，以此类推。李符为三司使，赐银三千两。李沆、宋湜、王化基初为右拾遗（皇帝顾问），各赐钱三百万。杨徽之迁侍御使，赐钱三十万。魏廷武为转运使，赐钱五十万。宋转为国子博士，赐钱三十万等。真宗时雷有终平讨四川王均之乱，赏钱两千贯。

北宋历史中曾有七次财政记录，三次盈余、三次赤字、一次盈亏持平，

其中郊赐费用占了很大的比例，如下表^[1]：

时期	收入（缗）	支出（缗）	余额（缗）	郊赐（万缗）
太宗至道年间 (995~997年)	22,245,800	——	盈余	1,500
真宗天祐年间 (1017~1021年)	150,850,100	126,775,200	24,074,900	1,520
仁宗皇祐元年 (1049年)	126,251,964	——	持平	1,200
英宗治平二年 (1065年)	116,138,450	常态支出： 120,343,174 额外支出： 11,521,278	-15,726,047	1,300

这是官员合情合理又合法的拿钱机会，绝不怕监察机构盘查，拿得绝对心安理得，没有人会拒绝白给的金银财帛。正所谓天下熙攘利来利往，读书人入仕的初级目标正是发家致富。京城的繁华，有着得天独厚的政治优势，吸引着所有人前来闯荡碰运气。新科进士自然明白这一点。见的人多，识的人广，思维开阔，对待仕途的看法也为之一新。一名新科进士，只有在中央工作才有可能赶上官方发放的巨额福利。在地方工作，年节时候组织上最多给几斗米意思意思，难有如此阔绰的红利。上述表格中显示太宗时郊赐钱财已达到了国库收入的四分之一。大员因此钵满盆圆，分到新科进士头上属于杯水车薪，但这点“薪”足以令新科进士们欢欣鼓舞，令在外为官的同事们垂涎三尺。

当然，有的官员选择宁做鸡头不为凤尾，宁可在偏远地区做一个说了算的“鸡头”，也不在京师做毫无实权的跟班，大有“宁为玉碎不为瓦全”的气魄。这句话放在官场里完全行不通，鸡头终究是只鸡，什么时候才能飞上枝头变凤凰？终老闾里，造福一方，恐怕不是士大夫们的理想，更不是为官的终极目标。凤尾虽是尾巴，但毕竟长在凤凰身上，象征高贵的身份不会改变，留在朝廷的优势显而易见。就好像篮球场上的得分后卫通常选择突破，杀入篮下上篮得分，距离篮筐愈近命中率愈高，得分也就愈高。因此，留在朝廷无论在政治上与生活上都有着得天独厚的优势。

所以，郊赐才是官员宁可留在中央做“凤尾”的首要原因。

4.新科进士是最好的政治出身

北宋有四个首都：东京汴梁开封府（今河南省开封市）、西京河南府（今河南省洛阳市）、南京应天府（今河南省商丘市）、北京大名府（今河北省邯郸市大名县）。开封是首都，其他三座城市为陪都。当时开封人口超过100万，是名副其实的国际大都市，世界之最。十万以上人口的城市有今洛阳、杭州、扬州、成都、广州、福州、商丘。其时，欧洲最大的城市也不过十几万人口。《东京梦华录》、《都城纪胜》、《梦粱录》等史料记录了北宋开封和南宋临安的高度繁荣情况，今日现代社会的很多生活都可以在宋朝找到源头，譬如城市格局、商业信贷、商品一条街、博览展销会、夜市、二十四小时夜店、演艺广场等等。

繁华自不必细说，单说《水浒传》第七十二回“柴进簪花入禁院，李逵元夜闹东京”，郓城县刀笔小吏宋江来到京师，觉得“东京果是天下第一国都，繁华富贵”。又逢元夜花灯，宋江这厮头一回来到大城市，没见过世面，“遍玩六街三市，果然夜暖风和，正好游戏。转过马行街来。家家门前扎缚灯棚，赛悬灯火，照耀如同白日”。逛街偶然进入李师师府上，宋江哪里见过如此尤物，“酒行数巡，宋江口滑，揎拳裸袖，点点指指，把出梁山泊手段来”，强盗本性显露无遗。足见开封的富贵繁华与风土人情，令江湖老大头晕目眩。很多人喜欢去大城市打拼，是因为那里机会多，诚如处在中央地缘优势明显，处在权力中心“补缺”的机会更多，京城诸多方面的优越性，多数新科进士对此难以拒绝。

生活在首都有优越的一面，自然也有艰辛的另一面。

面对巨大的政治优势，留在中央对新科进士来说无疑是第一选择，但能否留在中央并非个人说了算，得看进士的出身。

宋代科举进士科分为五等（明、清为三等），第一、二等赐进士及第，第三等赐进士出身，第四、五等赐同进士出身。前三等通常授国子监监丞（太学的高管）、大理评事（司法部门科员）、秘书省校书郎（国家图书馆编校）等官职。如果本人不愿意留在朝廷的，去地方工作则授签判某州、知县事等。四、五等授主簿（秘书）、县尉（县公安局局长）等职。

通过出身可见，一、二、三等的进士有留在朝廷或者下地方的选择权利，而四、五等完全没有留在京城的资格，新官上任的头三年磨勘必须

下地方工作。出身折射出来的是官场等级，俗称“规矩”。孟子曰，无规矩无以成方圆。规矩是一个概称，放在民间是社交礼仪，放在官场那便是官场礼仪。如果超出了本官职的礼制叫“僭越”，属于斩立决的大罪。

宋代官场等级森严，主要表现在工作范围、薪金待遇和出身几方面。

宋代政府部门机构重叠严重，工作范围相互冲突，譬如刑部、大理寺、御史台、审刑院主管全国司法，但是中书省（政务院）、枢密院（参谋长联席会议）、三司使司（财政部）也有参与司法的权力。三司使司有个小监狱，专门管理经济案件。具体到工作中，如翰林学士和中书舍人、知制诰，属于“两制官”，前者为内制，后者为外制，工作内容相同，都负责起草文件。外制为中书门下正规机构所撰拟的诏敕，内制则是由皇帝直接从宫廷发出的诰谕，区别在于一个办公地点在办公室，另一个在寝室。薪金待遇方面，有的致仕（退休）的“寄禄官”待遇也不错。所以，最能区分官员等级的即是出身。

最简单地说那就是穿的官服了，人靠衣服马靠鞍，我们总是善于通过穿着打扮去判断一个人的社会地位。

宋承唐制，三品以上紫袍、五品以上绯袍、六品以下绿袍，连僧人身披的袈裟同样能够区分等级。南北朝以后紫衣为高干公服，故有“紫衣朱冠”之说。唐末著名诗人郑谷世称郑都官，有“逐胜偷闲向杜陵，爱僧不爱紫衣僧”诗句。《归田录》记载太祖赵匡胤有一次去相国寺上香，犹豫良久，问旁边的赞宁和尚，拜还是不拜？赞宁说不拜。赵匡胤问为什么？赞宁说：“现在佛不拜过去佛。”太祖甚嘉，龙颜大悦。欧阳修所写的《六一诗话》里称太祖将赞宁晋升为“通慧大师”，赐予紫衣。赞宁大师身份地位今非昔比，出入成群结队的，排场挺大。儒生安鸿渐，文词隽敏，看不惯他的做派，某次两人在路上相遇，安鸿渐出口讥讽：“郑都官不爱之徒，时时作队。”赞宁反唇相讥：“秦始皇未坑之辈，往往成群。”

禅院尚且如此，官场就更加邪乎了。如《涑水纪闻》载：“宰相谓之礼绝百僚，见者无少长皆拜，相少垂手扶之，送客未尝下阶。”不管你是多大岁数的官员，见到宰相都得行礼，哪怕宰相是你儿子，你也得照样行礼，这是朝廷的规矩。官员去宰相家串门行礼时，宰相垂手扶之。说完事儿走人，宰相送送你，但只是走两步意思意思，不下台阶为止。就跟去领导家串门同样的道理，最多给你送到电梯口。若是说完了事儿还不走，没完没了的，宰相不好意思说，则由家仆大喊一声“相公尊重”，

就是给官员下了赶紧滚蛋的逐客令，官员遂“而退”。

宋太宗太平兴国五年（980年）庚辰科，苏易简与父亲苏协同榜进士，全都考中了。但苏易简是状元，父亲名次靠后。后来苏易简晋升翰林学士，老父在京城任低级科员。爷俩一见面，小苏要给父亲行请安礼仪，到了朝堂上老苏要给小苏行官场礼。老苏感叹道，父参其子，本末倒置矣（《事实类苑》）。没办法，这就是官场规矩，这就是等级制度。在办公室里议政时，等级体现得更为明显。京官以上的升朝官坐着，京官以下的都站着。头顶两个或两个以上官衔的，如包拯，曾为尚书省右司郎中、龙图阁直学士、权知开封府事，郎中是官，直学士是职，权知开封府事是差遣，才是他的实际工作。这种官员在办公室议事有茶喝，天热了有专人给扇风，天冷有热宝。其他官员无此待遇。

综上所述，新科进士的政治出身决定了他的去留。皇帝特别关照的属于特例。

如太平兴国八年进士王禹是特例。王禹文采斐然，北宋前期文坛巨擘，但为官有文人的通病，什么都看不惯，动不动写诗骂人写文章讽刺人，弄得他在朝野关系很臭，最后被踢出了中央，死在了地方。听说王禹去世，真宗都哭了。《涑水纪闻》记载，宋仁宗时有个叫王汾的考生，文章水平一般，被评为第五等进士，意味着要去地方任职，当个主簿、县尉等等，工作相对清苦。宋仁宗改判等级，要他在京城任职，考官不明所以问为什么，仁宗叹道，此王禹孙也。

政治身份较低的官员通过走走关系能否留在京城工作？这种可能性较低，因为宋代是道德管制下的社会，最能体现该管制的是“礼制”。朝廷宰执每每因为道德问题丢官罢相，谁敢在这方面僭越？为了保你个小科员留京述职押上自己的政治前途，试问那得给多少钱才能达到两者的利益平衡？等新官三年磨勘结束，那个时候还是有必要活动活动的。通常大佬们不碰新瓜蛋子，犯不上。王汾因有了祖父的关系，考得成绩不好，破例改判京官。仔细看看，不难发现皇帝虽然对他特殊关照，但还得符合规矩。只是改判了等级，这说明皇帝作为帝国最高领导熟悉礼制规矩，他都不敢破坏，何况其他大臣乎？

5. 京城的幸福生活

有的新科进士无奈下了地方，只因京城消费过高，主要体现在物价和人

际关系维护上面。京城的盐、米、茶等生活必需品价格中等，其他如住房、娱乐、生活等费用极高，这是很多新科进士伤不起的地方。

通过水路与陆路，全国各地的粮食、财物、上供物品等源源不断运往京师。天下第一繁华之都，靠着全国的血脉给养，从不缺粮，很少发生饥荒现象。帝国其他地方诸如关中、河北经常发生自然灾害，导致大范围饥荒，最严重的现象是“人相食”。

宋仁宗庆历六年（1046年）六月发生了大旱，起于陕西，波及中原地区。其时新科进士王安石从扬州任满回京述职，一路所见触目惊心，作诗《河北民》：“今年大旱千里赤，州县仍催给河役。老小相依来就南，南人丰年自无食。”简简单单几句道出了当时的干旱程度，黄河以北的难民扶老携幼赶往南方讨生活，从南方归来的王安石比任何人清楚，南方人民的粮食除去上供的自己都不够吃。京师开封府也在此次干旱范围之内，朝廷下诏：“令京城去官井远处益开井，于是八厢凡开井三百九十。”以此缓解旱情。这一举措稳定了首都人民，至少他们没有像河北人民那样逃荒。

京师的地缘优势极为明显，皇帝在这里，天下财务集中于此，首都大量驻军，干什么事都方便，老百姓生活亦有保障，幸福指数最高。一直以来，这种地缘优势是以政治人物为中心的。上面的干旱例子说明了皇帝在哪里幸福就在哪里。全国都可以干旱，唯独皇帝生活的京师不能没水喝。皇帝喝上了水，仁君辈出的宋代自然要恩泽京城老百姓。

十年后，宋仁宗至和元年（1056年），全国范围内发生洪涝灾害，京师未能幸免，从五月开始下雨，持续了一个多月，造成洪水淹没城门，毁坏官私房屋数以万计，首都居民只好靠木筏行动。朝廷采取了迅速行动，积极组织军民抗洪抢险，对财产损失的老百姓进行了经济补偿。此次全国范围内的洪涝灾害中河北路受灾较为严重，在宋仁宗的倡议下，内藏库出银绢三十万赈济河北路，灾民每人发放五斗米。一户人家主要劳力溺亡者给三千文抚恤金，其他人死亡的，给两千文^[2]。洪水年年有，今年范围特别大，江南诸路的情况同样不容乐观，相比河北路有过之而无不及，为什么偏偏河北路人民享受到了朝廷抚恤？

背后即是地缘优势。

首先，从地理位置上来说河北路紧邻京畿，是大宋开国故土，宋廷南征北战开疆拓土主要经济给养来自中原广大人民，那是自己家人。而江南

地区原属于吴越、南唐等割据政权，算是外来户。政治上有分野，这也是造成后来哲宗朝新旧党争的主要原因。南北政治对立在宋初特别明显，如《邻几杂志》载，真宗大中祥符八年（1015年）进士科，状元萧贯是南方人。宰相寇准就说话了，南方下国，不宜冠多士。宋真宗一想也是那么回事儿，二大爷赵匡胤曾有“南人不得为相”的祖训，真宗遂改状元为山东人蔡齐。寇准得意地对同僚说，我又给咱们中原人争了一个状元。所以在全国洪涝灾害的情况下，河北路受到抚恤可以理解，另外大宋皇室的老家在那里，赵匡胤祖籍河北涿州。

遇到灾难，京师人民有相对的保障，生活方面也有优势，譬如说与生活息息相关的盐。

宋代最高财政机关三司使有个专门管理禁榷商品的部门——盐铁司都盐案。

禁榷商品，望文生义，从字面上就能理解那是一种禁止商榷（禁止民间买卖）的商品，完全由国企垄断。如盐、茶、铁等是国家的经济命脉，禁榷商品需求缺乏弹性，一旦形成垄断，利益十分可观。正所谓“十口之家，十人食盐，百口之家，百人食盐”^[3]，盐是生活必需品，市场需求量巨大，老百姓不会因为价格变动而放弃购买，诚如烟民不会因为香烟价格上调几块钱而戒烟。宋代的盐主要有三种，颗盐（陕西路所产的解池盐及河东路盐）、末盐（海盐）、井盐（四川生产）。官方盐质量粗糙，往里掺沙子，对广大人民群众十分不负责任，价格又高得离谱，所以老百姓宁可冒着生命危险买私盐也不买官盐。西夏出产的青白盐价格十分低廉，冲击着大宋盐业市场，双方因此爆发过军事冲突。

据程民生先生著作《宋代物价研究》载，开宝九年（976年），颗盐40文/斤，解池盐44文/斤，海盐47文/斤。大中祥符九年（1016年），解池盐55文/斤。庆历八年（1048年），京师盐价40文/斤。大观四年（1110年），京师盐价45文/斤，西夏盐价15文/斤，辽国盐价11文/斤。宋帝国其他地区盐价各异，多在60-70文/斤，个别地区为200文、400文、700文不等，如秦凤路西安州盐价竟高达2贯/斤，换算成人民币是很吓人的数字。

北宋中期仁宗时米价300文/石。宋代一石为92.5宋斤^[4]，一斤16两。一宋斤的重量不固定，初期1宋斤680克，中期1宋斤640克，南宋初期1宋斤625克。由此计算，北宋中期1石=92.5宋斤=118.4市斤≈120市斤。现在好一点的米价格在3.005.00元/斤。由此得出，北宋中期仁宗时300文钱

大概等于360600元人民币的购买力，因物价时有波动，亦有通货膨胀、耕地面积、亩产数量等因素，所得数值仅供参考。

首都的地缘优势再一次凸显，针对京师盐价，官方设有都盐院，起抑制和调平盐价的作用。都盐院有大量囤盐，当市场盐价低于35文/斤则“敛而不发”，盐价超过40文/斤，则大发库盐，以压商利。这种幸福生活只有在具有地缘优势的京师才能享受到。《梦溪笔谈》记载，宋太祖曾降墨敕，允许民间贩卖私盐，不许官方买卖，地点仅限于河北路。宋仁宗又有批诏云：“朕终不使河北百姓常食贵盐。”河北父老，皆藉火焚香，欢呼称谢。这条规定经年不变，恩泽京畿老百姓百年之久，所以靖康之变“二圣”（宋徽宗、宋钦宗）离京之际，沿途老百姓头顶焚香数十里，哭送赵天子。

北宋仁宗时米价每石300文，同等价钱可买短褐一件（类似T恤衫加短裤的粗布衣服），可买两份诉状，可到甜水巷卜一卦，可买三斗蜜酒，可到店宅务（国有廉租房）或主户（拥有开封户口的居民）那里租一间房子。御史中丞张方平雇佣一位女仆，“女仆随身衣装，自直百千”，仅给女仆置办全套衣服竟高达100贯。

在京城生活，有幸福优越的一面，自然也有水深火热的一面。如房价高得离谱，真宗咸平年间前朝宰相薛居正的后人以5000贯把宅子贱卖给了当朝宰相向敏中。神宗元丰六年开封府拆迁城墙三十步内的建筑物，共计赔偿拆迁款22600贯，有130户左右得到拆迁款，平均一户民宅价格最少为173贯，这还属于较偏地段的民宅。

6.京城也有穷官

福建神童杨亿才学卓著，七岁那年已显露出了惊人的才华。十一岁时，宋太宗召试，果然非常了得，当即授官秘书省正字。宋太宗问他，你久离家乡，想不想念父母？不用说当然想念，可杨神童毕竟是神童，就算他想也不能说出来，杨亿对曰：“臣见陛下，一如臣之父母。”（《墨客挥犀》）杨亿担任的秘书省正字，主要掌管图书勘误校对工作，月工资十六贯^[5]。在店宅务租个单间，充其量跟随三两仆人，十六贯钱足够他们在京城生活支出。

杨亿十八岁时赐进士及第，随着他长大，生活阅历逐渐丰富，开支明显增多，尤其担任翰林学士时，经济状况大为紧张。翰林学士接近皇帝，

职位特殊，但不给开工资，没有正俸可拿，“文馆职任，自校理以上皆有职钱，唯内外制不给”，只每月领一些绫罗绸缎等生活用品。

翰林院在唐代属于供职艺人的机构，自唐玄宗后翰林分为两种，一是翰林学士，一是翰林供奉。翰林学士院是清水衙门，毫无实权可言，油水少得可怜，朝廷给的公使钱摊到个人头上没多少。不像其他部门有自己的创收，如群牧司，管理军队战马的，他们把马粪卖掉作为内部活动经费。其他有钱部门则把余钱放在榷货务，进行官方放贷。

翰林学士的工作类似文秘，但与领导的生活、办公室行政等无关。头衔显赫，但不如小小的太常博士来得实惠。太常博士隶属掌管宗庙礼仪的太常寺，设有四人，月薪二十贯，社会地位与绫罗绸缎等补贴不及翰林学士，就这么不起眼的工作岗位，它的灰色收入远高于翰林学士。

宋代规定殡葬标准，如皇亲宗室、当朝大员去世，朝廷遣礼官为丧主主持殡葬事物，称为“祭”，由四名太常博士轮流负责。干一次活所得的绢四人分，主祭的得十四匹，其他人得十二匹。朝廷礼官的出现是对丧主的莫大殊荣，赶上家境殷实的有额外辛苦费，一年下来，吃喝不愁。他们闲着没事满城溜达看看最近有没有业务，一次，数名年老皇亲退朝而出，边走边唠嗑，一太常博士窃笑道：“这帮老家伙皆材也。”（《孔氏谈苑》）翰林学士名头叫得响亮，论物质实惠上焉能与太常博士相提并论。

杨亿手里没钱叫苦不迭，此外他有赌博的嗜好，经常与章得象（仁宗宰相）、李宗谔（太宗宰相李昉之子）等人聚众豪赌。有一次章得象输了三十万，在十赌九输的经验下完全有理由相信杨亿经常输得兜比脸干净。（《宋史·章得象传》）杨亿于是请求下地方工作，上表千余言，其中有“虚忝甘泉之从臣，终作莫敖之馁鬼”句。

杨亿十一岁来到京城，仕宦多年应该有些经济实力，如果像他这种个人生活负担不大的官员已快成饿死鬼，料想那些拖家带口的新科进士想要留在京城当真需要魄力和勇气。相比之下，王安石的选择较为客观实际。

王安石考中进士第四名，其时父亲已去世，母亲尚在，有两位同父异母兄弟，六位弟妹，再加上若干仆人，十五六口人的生活开支全仰仗着他的工资。文彦博举荐他回京直接进入馆阁工作，不需要经过馆阁的考试。王安石在《乞免就试状》中写道：“弟妹当嫁，家贫口众，难住京

师。”原因很简单，家庭经济条件较差，弟妹到了谈婚论嫁的年纪，一大家子人口众多，很难在高消费的首都生活。王安石继续留在地方工作，一干近乎三十年。

地方消费相对较低，生活环境很是单调，人事关系没那么复杂，朝廷对去地方上任的官员有相关政策，这是很多新科进士放弃中央挥泪下地方的原因。京城的巨大政治诱惑令很多新科进士争相留在此地，超高的物价又令他们望而却步。物价尚且如此，关系维护费用更是捉襟见肘，没钱的进士想要保持与同事、领导及其他大员的关系唯有赠送诗文，出卖自己的才华。

7.官员的常态消费

“腰缠万贯”是形容一个人富有，按照宋代的物价，你有一万贯存款算得上中产阶级，能在京城活得很舒服，但无法奢侈享受。官员与普通百姓一样也要吃喝拉撒，他们的主要消费表现在请客吃饭、饮酒狎妓、买卖人口、馈赠礼物等方面。

宋太宗淳化三年（992年），饶州通判白稹向一位新来的同事借了500文钱，用于招待客人吃饭。一顿饭吃500文不少了，宋代官方规定770文为一贯，几乎一贯的消费，可见吃得很丰盛。那位新来的同事就是年轻的丁谓。神宗时苏轼记载，官员张怀民与张昌言两人下棋，输了的请吃饭，也花了500文。可见官员士大夫之间小聚一次通常需要一贯钱左右，够五口之家吃一个月的大米。要说奢侈得说徽宗时蔡京请同事们吃饭，单单一道蟹黄馒头为“钱一千三百余缗”，这顿饭下来至少上万贯。“腰缠万贯”的主儿一顿会被吃个赤身裸体。

吃饭属于常态消费，类似零花钱，买卖人口则是笔很大的支出。宋代倒卖人口、包二奶、找小三、嫖妓等合理合法。宋徽宗都戴着青衣小帽趁着月黑风高杀人夜出宫嫖妓，何况士大夫乎！

《邵氏闻见录》记载王安石在京任知制诰时，妻子吴氏给他买了一个小妾！王安石见到小妾就问，你谁啊？小妾说，是被夫人买来伺候大人您的。换了别人肯定就范了，王安石对美色、金钱、权力这方面的欲望很淡，真正的淡泊名利。王安石又问，你谁家女子？小妾叙说了原委，她丈夫原是某将军，因为押运大米，船翻米沉，这个损失要由押运武官来抵偿。将军倾家荡产赔偿还不够，没办法只好把媳妇卖掉。王安石又

问，夫人花了多少钱买的你？小妾答曰九十万。王安石找到了她丈夫退货，令夫妻俩破镜重圆。九十万即是九百贯。

宋代中期，买一名女婢的价钱大概在百贯左右。《青琐诗话》载韩琦镇守真定，有读书士人彭知方前来求职，韩琦未予理睬。彭知方跳进他们家大院在墙根下睡了一夜，次日家仆上报，韩琦还是不见，出口成诗：“殷勤洗濯加培植，莫遣狂枝乱出墙。”彭知方羞愧不已，当即和诗：“主人若也怜高节，莫为狂枝赠一柯。”韩琦眼前一亮，这小伙子文采有两下子。说过不见人家了，碍于面子，韩琦花了一百贯钱买了个女婢赠之。

吃饭也好，倒卖人口也好，属于正常开支，宋代官员的主要消费在娱乐方面。通常是出手一掷千金那种，令人目瞪口呆。宋代的狎妓并非今天普遍意义上的嫖娼。宋代妓女如名妓、歌妓、营妓、伶人、打野合（土娼）等等，类似交际花兼歌舞演艺兼性工作者。宋代文化异常发达，妓女的普遍素质也是历代最高的，琴棋书画样样精通，达到了“要模样绝对百看不厌、要文采绝对出口成章、要技术绝对颠倒乾坤”的境界。

《青琐诗话》载寇准发迹有了钱，开始了他的奢华生活，一请客，二点蜡，三狎妓。请客很正常，但经常请客那就不正常了。寇准请客通宵达旦地点蜡烛，蜡烛在宋代是奢侈品，平时用煤油灯照明，每根蜡烛的价格在150400文不等。寇准请客均有官妓跳西域性感柘枝舞，类似艳舞，玩到兴起，寇准给官妓“缠头”，演员演完之后客人给打赏，寇准给的是绫罗绸缎等高档丝织品。他有个叫茜桃的小妾看不惯，写诗劝道：“一曲清歌一束绫，美人犹自意嫌轻。不知织女寒窗下，几度抛梭织得成。”翻译过来是说歌妓跳舞唱歌你就给一束绫，人家还根本没当回事儿。丝织品来之不易，请珍惜纺织女工的劳动成果。

从茜桃的诗中可见，“一曲清歌一束绫”，吃顿饭不可能只唱一首歌，整个宴会下来寇准得赏赐出去好几匹绫。当时的一大匹绫价值六到七贯，一小匹是一贯零六百六十文，接近两贯，够五口之家吃小半年的大米。而且歌妓“意嫌轻”，人家没当回事儿，显然比寇准出手更阔绰的官员大有人在。寇准见诗哈哈大笑，回道：“将相功名终若何，不堪急景似奔梭。人间万事何须问，且向樽前听艳歌。”这首诗道出为官的心声。

出手更阔绰的人是徽宗时的晁冲之。

晁冲之出身名门望族，家境殷实。考中进士后“少年豪华自放”，逛遍了

京城的烟花柳巷，与当时京师三大名妓李师师、崔念月、赵元奴交流过心得，探讨过人生。尤其对李师师，曾有“缠头以千万”的记录，一次打赏给了一万贯。有宋一代名妓林立，分别是刘娥、甄金莲、谢玉英、琴操、李念奴、朝云、宇文柔娘、敷桂英、苏小卿、阎惜姣、谢素秋、李师师、花想容、莘瑶琴、梁红玉、谭意哥、严蕊。因为花魁的素质极高，遂至名妓“大家控”，竟到了官员与皇帝明争暗抢的地步。

如李师师被宋徽宗“承包”后，官员士大夫们只有远观的分儿。但也有胆大的，北宋末著名词作家周邦彦就敢。有一次周邦彦与李师师正调情，不凑巧徽宗到了。周邦彦见躲不过，急忙钻到床底下。徽宗拿出一只新枳（橙子）给李师师，说是江南新进贡来的。床下的周邦彦，来了创作灵感，作词《少年游》一首。

几天后，李师师陪宋徽宗时偶然吟唱了“吴盐胜雪，纤手破新枳”。宋徽宗问谁写的，李师师脱口说是周邦彦。宋徽宗也不傻，“纤手破新枳”是描写李师师剥橙子，敢情那天周邦彦在屋里，要不然怎么能描写得如此细致生动？宋徽宗气呼呼叫来蔡京，找碴儿把情敌周邦彦逐出京师。不几日宋徽宗再次驾临李处，等了很久才见她回来，原来是去送周邦彦了。徽宗不悦，李师师吟唱《兰亭王》词调节尴尬气氛，唱到伤心处竟泣不成声。宋徽宗为她擦擦眼泪，叹了口气，罢了罢了，回来吧！复召周邦彦回京，任大晟乐乐正（皇家乐队词作者）。

8.流血的仕途免不了流血的馈赠

仁宗皇年间，宰相宋庠在任期间毫无建树，不承想衙内犯事儿被包拯抓住把柄，弹劾罢相，下了地方工作。宋庠知扬州，送行的人寥寥无几。宋庠很郁闷，大家不说是同事那也算是文友，宋庠与弟弟宋祁时称“二宋”，仅次于文坛领袖欧阳修、梅尧臣、苏舜钦等人，大小算个腕儿。于是他给梅尧臣送去了两只大鹅，希望得到他的回赠，上路心里也有个平衡。

梅尧臣一直在地方工作，五十岁时始得仁宗召试，赐同进士出身，授国子监直讲，名头响亮，但不是实权官职。在京城过得比较清苦，喝酒狎妓通常是欧阳修埋单。收到前宰相给的大鹅，梅尧臣没什么可回赠的，来了文人那一套——赠诗：“昔居凤池上，曾食凤池萍。乞与江湖走，从教素养翎。不同王逸少，辛苦写黄庭。”把前宰相一通埋汰，惹得宋庠老大不高兴。

文人士大夫之间赠诗，属于应情应景必须要会的一套，否则你就不是士大夫，同事们会瞧不起你的。士大夫说来话长，简言之读书人称“士”，岁数大了就叫“老儒”。光读书没做过官，只能叫“士人”。做过官没读过圣贤书的如武官、医官，也不叫士大夫。得是既读书又做官又有一定的文学造诣与政绩的，才是名至实归的士大夫。中国文学史上著名的“唐宋八大家”，全是士大夫出身，读过书、做过官、文学造诣深厚、有一定政绩。

宋代最著名的士大夫互赠诗，应属欧阳修与王安石。欧阳修年长王安石十四岁，欧阳修为文坛领袖之际，王安石刚刚崭露头角，两人神交十余年，仁宗皇年终于在京城见了面。时年四十七岁的欧阳修无法掩饰对后生王安石的欣赏，宴会上诗兴大发，当即写下《赠王介甫》，诗云：“翰林风月三千首，吏部文章二百年。老去自怜心尚在，后来谁与子争先。”王安石答赠《奉酬永叔见赠》：“欲传道义心虽壮，强学文章力已穷。他日若能窥孟子，终身何敢望韩公。”这是两位文坛泰斗的一次面对面碰撞。赠诗如同两个业务员见面互赠名片，只是表面的东西。当然有的士大夫诗文写得非常好，赶上个年节假日能充当金银细软赠送给同事或领导，如真宗咸平三年（1000年）进士许洞就干过“卖诗”的事儿。

许洞文武双全，可惜一生仕途落拓，仅做到了乌江主簿的低微位置。许洞喜欢喝酒，欠了一屁股酒债没钱还。酒家催债，许洞说再赊几斤，而后喝得酩酊大醉，提笔在墙壁上写下数百言诗句。不明真相围观的群众惊呼有才，就有人出钱买他的诗文。许洞当即卖了诗文，还了店家的酒钱。许洞有个外甥名气很大，就是北宋著名科学家、研究宋史的重要资料《梦溪笔谈》的作者沈括。宋仁宗景年间，范仲淹、尹洙、欧阳修、余靖等人被诬为“朋党”坐贬，这场政治斗争意义深远，少壮派向老宰相吕夷简发起进攻，但终究不是对手，四人被贬出京。其时著名书法家蔡襄为四人鸣不平，写了一首《不肖诗》，人人争相传写。书商发现了这一商机，竟然把蔡襄的诗刻印成书投向市场，具体挣了多少钱不清楚，但“颇获厚利”，应该不在少数（《澠水燕谈录》）。

赠诗文属于士大夫之间的一种关系交流，算是“雅贿”的一种。尤其文坛上有一定名望和造诣的官员，写得好的确价值千金，省了不少人情钱。赶上哪位领导摆寿宴，直接送诗了事。没有文学才能的人，想要维护或与领导建立关系，只好大出血了。

《归田录》载吕蒙正为相时，有个士人向他献礼，想走后门求得一官半

职。士人献上古玩，是面镜子，相当神奇，据说能照两百里，反射面和映照面十分广阔。故事中未提到镜子价值几何，推想应不菲。宋代的铜镜以消耗多少铜计算，每两铜400文。从出土的宋代铜镜来看，手掌大小的镜子重在300克左右，大一点的三斤左右。士人给的铜镜是古玩，所以价值自然比其他铜镜高，可能是他的传家宝，拿出来换个仕途明朗。没想到被吕蒙正拒绝了，他说我脸不过碟子那么大，这镜子能照两百里，给我有何用？

宋仁宗时还有给大员送礼失败的，《梦溪笔谈》载孙甫官至刑部郎中、天章阁待制、河北转运使。有人给孙长官送礼，一个砚台，价值三十贯。孙甫就问什么砚台这么贵，送礼的说砚台以石质润泽为上品，这砚台呵口气就有水流出来。孙长官当即说道，一天呵出一担水，也不过才值三个大钱，我要它有什么用？孙长官以幽默诙谐的方式拒收了礼物。当时普通砚台的市场价在百文左右，相比其他砚台，送给孙甫的不算贵，一千贯的也有。

9.新官的对手是旧吏

做官即是脱离布衣百姓的身份象征。新科进士经过唱名、释褐（授官）、赐绿袍、赐笏（大臣上朝时拿的手板，有玉的、象牙的，也有竹片的，作用类似便笺，把要奏之事写在上面，省得忘）等程序，标志着正式进入仕途，神宗熙宁六年，经过变法国库充盈，对于所有新科进士赐钱，始诏“进士科及第赐钱三千贯，诸科七百贯”。三千贯什么概念？《水浒传》中青面兽杨志有口祖传的宝刀，想典卖三千贯。

新科进士大可不必以为这笔钱是作为下地方的盘缠，宋代有一套严格的上任制度。宋承唐制，规定“诸外官授讫，给假装束，其千里内者卅日，二千里内者五十日，三千里内者六十日，四千里内者七十日，过四千里者八十日”。根据上任地点不同给予不同的到任时间，如果不赴任或迟到，唐代最高可判处徒刑，宋代“罪止杖一百”，揍一百棍子。拖家带口上任的官员朝廷赐给“驿券”，通过此券可在驿站免费吃喝。高级官员赴任地方的，朝廷给予搬家船。

然而，新科进士下地方，在州府工作通常是闲职，如王安石进士及第被任命为签书淮南东路节度判官厅公事，简称签判淮南。官名一串，读着很吓唬人，实际上不是多大干部，即扬州知州手下的小科员，对于新官来说下地方的优势远不如京城那么明显。王安石的父亲王益一直在地方

工作，最后落得“无田园以托一日之命”的经济处境。如果在基层（知县事），新官要面对当地的胥吏，这往往是麻烦的开始。

包拯任权知开封府事时，立下规矩，有民犯法，先吃一顿杖脊。一罪犯为逃脱杖脊之苦贿赂吏员，吏员出主意说大人必让我先审问，你呼号自辩，我自有办法。果然包拯让吏员先行审问，罪犯大声说自己冤枉、没罪、是清白的。吏员厉声呵之：“但受杖脊出去，何用多言。”堂上的包拯一听应该是我发号施令才对，哪轮到你个小吏，分明越权了。包拯急忙喝止，免去了罪犯的杖脊，以此抑制吏员气焰。

铁面无私的包拯对吏员仅仅是压制，张咏则直接来狠的。

《鹤林玉露》载张咏任崇阳县县长时，一吏自县衙财政部出来，鬓旁巾下藏有一枚铜钱，被张咏发现了，一看就知道是府库的钱。张咏不由分说杖之。吏员叫嚣说一钱何足道，即能杖我，宁能斩我耶？张县长提笔判刑：“一日一钱，千日一千，绳锯木断，水滴石穿。”判完刑直接拔剑给砍了，然后给上级奏表弹劾自己管教不严、治理无方云云。任益州知州时，再次遇到了吏员犯罪。张咏命人给他上枷锁。吏员威胁说，给我上枷锁容易，但我告诉你脱掉枷锁那就难了。言下之意是说你得好好斟酌，胥吏并不把你官员放在眼里。张咏说，脱枷锁有什么难的？我这就帮你脱掉。抽剑砍之，吏员脑袋直接从枷锁上掉了下来。

这两则小故事足见官与吏之间关系的紧张程度。官吏在秦汉时期等级相同，后逐渐分道扬镳。吏员因无品秩，虽属政府员工，但政治身份与官有着天壤之别。吏员是连接人民与朝廷的重要组成部分，所以上层政权在官的手中，基层政权掌握在胥吏手中。宋代元丰改制之前，吏员没有工资，他们的经济收入只有靠坑害百姓，所以官与吏的斗争层出不穷。

王益任福建路建州建安县（今福建省南平市建瓯县）主簿，知县的副手，遇到过一次吏员抗税事件。收税时老百姓不交税，不仅建安如此，整个建州的下辖县情况相同。王益经过调查发现了“孔目吏尚不时入税，贫民何独为邪？”，在衙门口工作的吏员尚且不交税，老百姓凭什么交税？该现象折射出了不公平的现实。王益也采取张咏的方法，把不交税的孔目吏重打二十大板。孔目吏吃了板子，三天之内交齐税款，收税的问题迅速解决。

无论王益、包拯还是张咏，都对犯罪吏员手段狠毒，绝不姑息。他们是官的代表，代表着广大体制内的官员利益，对于官僚体制外的人他们有

着严格的界限，说到底官与吏是两个阶级之间的矛盾。吏员要依附官员才能维护本阶层的利益，反之官员也要倚仗吏员的辅佐来管理全国。皮之不存，毛将焉附？谁也离不开谁，谁又都不服谁。新官上任面临的最大问题是如何摆平胥吏，其次是乡绅、富户、望族等等。地方上任荆棘遍地，新官的靴子能否走得踏实，走得长远，这是一个严肃的问题。

10.武臣的手段是“明抢”，文官的手段是“暗夺”

地方上的新官较为清贫，不及留在朝廷的官员待遇优厚，但地方大员活得滋润。

如前文所述，寇准饮酒狎妓是在知邓州时，山高皇帝远，谁也管不着，把仕途积攒的半辈子的钱随意挥霍。庆历新政失败后，范仲淹下了地方，同样“广置田产”，称为“义田”，以抚恤自己的亲族。当时宗族内尚有九十口人，嫁娶婚葬大事小情都给发钱。如嫁女给钱五十贯，娶妻给三十贯等等。

州、府、军、监领导乃至路的转运使，处在山高皇帝远老子说了算的位置上，每年向上汇报工作，完成朝廷交给的任务即可。做到路一级别的官员再往上升只有进入朝堂成为宰执，如不能进入决策层，进了朝堂反而毫无意义。州、府、军的长官晋升同样存在很大的瓶颈，做转运使一方面需要才干，另一方面竞争甚是激烈，不如做一方土皇帝来得实惠。

宋代因为强干弱枝的政治制度留给地方的财政空间不足，即便如此，也有官员搞出了花样。

朝廷给予各个政府职能部门公使钱（或称“公用钱”），类似今天的招待费，中央有，地方也有，确保一碗水端平。患多不患寡，不患寡而患不均，官场的沉浮多由于利益分配不均所致，包括物质利益和精神利益。

公使钱或公用钱是宋代财政的节点，也是目前尚未研究清楚的一个概念。《宋会要辑稿·礼》载：“中书宰臣月各给厨钱五十贯、参知政事三十五贯，枢密院每月东厨三百五贯、西厨二百七十贯，三司每月三百贯，学士院每月厨钱百贯等。三京及诸道州府军监旧皆有常数，并准宣定支，计月均给，知州、通判或职官上历同支。”总之公使钱作为招待费已然数目巨大，但朝廷的补贴远不及地方独自的创收。

腐败如同寄生虫，以帝国血脉滋养，又虹吸帝国的营养。朝野腐败会导致纲纪凌乱风气不正，军队腐败则会有巨大的破坏性。宋仁宗皇四年（1052年），侬智高叛宋建立“南天国”，在西南一带闹得很凶。狄青没有赴前线之前，当地官员无法抗击。邕州知州宋克隆不能平乱，又想着怎么得到朝廷赏赐，联合多名前线官员如溪洞都巡检刘庄、宾州推官王方、钦州灵山县主簿杨德言等人干了一件缺德事，杀逃民诈称斩获敌人，以此冒领朝廷的军饷。事发后，相关责任人受到了严肃处理，剥夺政治权利终身，流放千里，永不录用。

宋克隆发了一笔国难财，在特定的历史背景下，战乱时“杀逃民诈称获贼”的比比皆是，不足以证明地方大员的优势。和平年代会体现得更加明显。北宋开国名将曹彬宗亲曹翰，是一员血战沙场的将领。曹彬入蜀时，曹翰为西南诸州转运使，负责大军补给工作。灭南唐时，曹翰为先锋。曹翰文武双全，诗写得极具气魄：“曾因国难披金甲，耻为家贫卖宝刀。他日燕山摩峭壁，定应先勒大名曹。”宋太宗经常吟咏曹翰的军旅诗，以追慕当年峥嵘岁月。曹翰任幽州行营都部署，利用自己的军队在当地开黑市赚钱，《宋史》载“征敛苛酷，政因以弛”，竟然到了卖兵器的地步。军中高级军官私自贩卖武器，犯了危害国家安全罪，足以致死。宋太宗念他劳苦功高，贬谪汝州，以示惩戒。

宋克隆、曹翰仗着天高皇帝远的地方优势，利用国家资源中饱私囊，上过战场的武臣搞起经济建设确实不手软，考其做法过于粗野，缺少含蓄。同样是武臣的果州团练使张亢的做法显然技高一筹。张亢不杀民不卖武器，通过放贷取息的方法搞经济创收，他“假官银”为己所用，原始资本是朝廷的钱，来了一招“空手道”，现在我们管这种做法叫“挪用公款”。

武臣的手段是“明抢”，而文官通常是“暗夺”。

《宋会要辑稿·职官》载，时任刑部员外郎任颢知潭州，大致相当于今天的长沙市市长，文官出手隐蔽性极强，但杀伤力很大。时有来自广州的大珠宝商死在了潭州，任颢一看发家致富的机会来了，找到本路路转运判官（副省长）李章，两人同流合污。

宋代商业发达，商业税首次超过了农业税，成为帝国重要经济支柱。黄仁宇在《中国大历史》中提到“熙宁十年（1077年）岁入7070万贯，农业的两税为2162万贯占30%；工商税为4911万贯占70%”。宋代有一套完备的财政系统和商业税收系统，如中央财政最高部门三司，地方有都转

运司管理财政。管理贸易，中央有榷货务，地方有榷货司、市舶司（海关）等。任颢与李章销毁了珠宝商上税的凭证，从而以偷税漏税为由没收了珠宝商的财产，得到珍珠80两，恰好是5宋斤。

这位广州珠宝商曾在广州用一千贯购进货物，贩卖到京城卖了3000余贯，价格翻了两倍。当时他用1000贯买了5斤珍珠，合每斤200贯。这是成本价，不是市场价。很不凑巧这次广州珠宝商病死在潭州，任颢与李章两人“籍其财”，把所得的五斤珍珠“贱市之”。一个是管地方的市长，另一个是管财政的副省长，他们对珍珠的市场行情了如指掌，之所以贱卖是急于出手，兑换成现钱。给他们打个折，低于市场价出手，怎么的也得两千贯吧！仁宗朝米价每石300文钱，等于360600元人民币，一贯是9001500元人民币，2000贯相当于人民币180300万左右。两人一合计把珍珠贱卖，钱财“按劳分配”，又找了个借口弄死了珠宝商的儿子。

宋克隆、曹翰、张亢、任颢等等，文臣也好武臣也罢，他们在地方为虎作倀，并且事发后能够全身而退。他们在犯罪后有个共同特点：为什么没有诛杀责任人以示天下，仅仅轻描淡写地处理了？

“强龙不压地头蛇”这句江湖术语给了我们启示，该现象正是它的延伸与折射。在地方待久了，建立了稳固的组织关系网络，好比身体某处发了痈疽，处理的方法并非要割掉烂肉，而是寻求另一种使其不至于扩散坏死的补救方法。强龙之所以难压地头蛇在于地头蛇众多。再次绕回到朝廷与地方的关系上来，天圆地方，道在中央，恰因有若干个地方的支持，所以才有了朝廷的独一无二。泰山不让土壤，故能成其大；河海不择细流，故能就其深。两者本质上相同，龙的退化就是蛇，同宗同源，无法分割。地方优势在于有着极强的自我保护的政治力量存在。朝廷对他们的处理态度十分明确，照顾到地方势力，首先要照顾到地方的人事。归根结底是平衡官与民的物质利益，中央与地方的政治利益。

官场，最大的沉浮无外乎“平衡”二字。

[1] 《宋史·食货志·会计》：至道末，天下总入缗钱二千二百二十四万五千八百。三岁一亲祀郊丘，计缗钱常五百余万，大半以金银、绫绮、絁绸平其直给之。天禧末，上供惟钱帛增多，余以移用颇减旧数，而天下总入一万五千八十五万一百，出一万二千六百七十七万五千二百，而赢数不预焉。景德郊祀七百余万，东封八百余万，祀汾、上宝册又增二十万。丁谓为三司使，着《景德会计录》以献，林特领使，亦继为之。凡

举大礼，有司皆籍当时所费以闻，必优诏奖之。皇元年，入一亿二千六百二十五万一千九百六十四，而所出无余。治平二年，内外入一亿一千六百十三万八千四百五，出一亿二千三十四万三千一百七十四，非常出者又一千一百五十二万一千二百七十八。是岁，诸路积一亿六千二十九万二千九十三，而京师不预焉。

[2] 清，毕沅，《续资治通鉴》：七月丙戌，赐河北路诸州军因水灾而徙它处者米，一人五斗。其压溺死者，父、母、妻赐钱三千，余二千。

[3] 《管子·海王》：桓公曰：“何谓正盐筴？”管子对曰：“十口之家，十人食盐。百口之家，百人食盐，终月大男食盐五升少且，大女食盐三升少且；吾子食盐二升少且。此其大历也盐百升而釜。”

[4] 宋，沈括，《梦溪笔谈》载：凡石者以九十二斤半为法，乃汉秤三百四十一斤也。

[5] 《宋史·职官志》：秘书省校书郎十八千，秘书省正字十六千。大理评事十千。诸路州军万户已上县令，二十千；簿、尉，十二千。七千户已上令，十八千；簿、尉，十千。五千户已上令，十五千；簿、尉，八千。三千户已上令，十二千；簿、尉，七千。不满三千户令，十千；簿、尉，六千。

第二章 新官上任的机会与陷阱

他们在新官“三把火”的时候有个共同特点，即引起了上级的注意。也就是说他们释放出的信息、打造的自身形象直接影响到了日后的仕途。新官上任头三年磨勘中，除了学习官场规则和建立关系之外，最主要的是如何打造自己的形象，若能引起上级的注意，那便安好。进入仕途并不代表一劳永逸，每年有退休的，亦有新官加入，形成了一个新陈代谢的循环机制，造成竞争不断地加剧。

1.“三把火”与“泼冷水”

翰林学士的政治身份很高，没有正俸使得这一职位的光环与实惠形成了巨大的落差。发放的津贴不够买酒吃，每个月部门公使钱平摊到个人头上也没几吊。清水职位该如何豪夺巧取？陶谷有办法。

陶谷，宋初名士，原与赵匡胤共仕后周，他的著作《清异录》是研究宋代历史的重要笔记资料，保存中国文化史和社会史等方面诸多重要史料，该书中一半以上的条目被《辞源》和《汉语大词典》收录。

翰林院刚来的权学士有匹日驰数百里的好马，陶谷相中了。宋代大臣卿相上班骑马，明清时期才坐八抬大轿。《涑水纪闻》载，仁宗时参知政事石中立性格幽默，当了副宰相依旧诙谐不改。一日下朝马惊了，石参政从马上摔了下来，左右大惊失色，忙上前扶起来问是否需要就医。石中立戏曰，幸亏是“石参政”啊，这要是“瓦参政”，非得摔成齏粉不可。宋代官员骑的马等于今天的私家车，是交通工具的一种。权学士的明显是宝马车，坐着上下班有面子。陶谷直接向他索要，宝马良驹谁能舍得给你？权学士就说，陶学士想要，诚当拜献，但因我岁数大腿脚不利索，再等两年也就致仕了，到时候当礼物献给你。陶谷话锋一转，跟你开个玩笑，你还当真了，这番话本学士甚为感动。

权学士的拒绝在情理之中，在感情因素上陶谷是可以理解的，两人关系一般，凭什么把昂贵的宝马车给你？你又不是皇帝，说的话又不是圣旨。理解归理解，见到权学士的宝马陶谷心痒难耐，叵耐翰林学士毫无实权，没什么拿得住人家的。能够担当翰林学士，其学问是公认最深的，对经史子集有所研究，譬如与陶谷同在翰林的《宋刑统》主编窦

仪。然而，学问做深了的人容易掉进去，权学士眼瞅要退休的年纪才混到翰林学士的位置，可见一辈子死读书，不谙官场之道，不识官场规矩。陶谷很快发现了他的弱点，起而攻之。

一次起草密诏，陶谷崇拜地看着权学士说，我非常喜欢你的破体字（古代简体字），你来写吧！新来的权学士想到自己的书法有机会展示在皇帝面前，跟打了鸡血似的，没多想提笔草拟完成。陶谷拿起奏本扫了眼，方才对他书法的欣赏转瞬变作笑里藏刀。陶谷说，帝王密诏乃国家机密大事，必须先经过皇帝批准。如今你未经批准擅自写诏，你想干什么？如果密旨泄露，罪将不赦。

权学士吓得浑身冷汗，陶谷轻描淡写地说的这两句话着实疼得慌。泄密和疑似造反两种罪名，哪一样都是他不能承受之重。权学士哭天抹泪地辩驳自己刚来的不知道规矩云云，请求陶学士大人不记小人过放他一马。陶谷说，放过你可以，把你的马给我。权学士这才恍然大悟，但为时已晚，只得献出宝马。

《国老谈苑》中的这则陶谷轶事，并非是简单的索贿故事。姑且不论陶谷人品如何，通过这则故事能够看到官场的一个特点，那就是“新官上任三把火”，狭义上指刚刚入仕的官员热血沸腾，然后轰轰烈烈地干一番事业，大捞政绩。在故事中不难发现，新官上任的“三把火”其实是个陷阱。官员燃烧“三把火”的同时政敌早已准备好了冷水，等利益机会出现会毫不犹豫地泼洒。权学士刚刚调入翰林学士院，如同刚上任的新瓜蛋子，对该部门的各种规矩不熟悉。老同事陶谷游宦多年，从后周到北宋，政治经验颇为丰富，看准了他这一点，所以敢公然索要良马。陶谷也料到权学士定会拒绝，略施一计，从被动想要变为主动索取。

刚刚入仕或晋升其他部门等，严格意义上来说属于“新官”，平调则不算在内。宋代新官入仕的头三年磨勘，很少有一鸣惊人的。即便有经天纬地的才能，也不具备施展的平台。不在其位不谋其政，前三年旨在学习各种官场规则和建立关系。如若碰壁，上面的权学士即是活生生的例子。所以可见，“新官上任三把火”的广义概念是指一位官员在仕途晋升的各个阶段的把控。

陶谷仕后周的时候受到世宗柴荣的重视，经常派他出使南唐、吴越等割据政权。其时的政治形势，后周独霸中原，北拒契丹，南欺诸侯，占据着中国自古以来的政治中心，那是不折不扣的强国。正所谓弱国无外交，南唐大使来朝见后周世宗谨小慎微，相反天朝使者去弱国等于京官

下地方，一路神气得不行。鉴于国际关系，谁出使江南下国那都是一次发财的良机，陶谷充分地利用“天朝来使”的身份公然索贿，连吃带喝带拿带骂。

《国老谈苑》载陶谷出使吴越期间，当地官员热情招待，好酒好肉准备着。很不凑巧陶谷闹眼病，在驿馆里面不出来。天朝使者这是啥意思？吴越众位官员一合计，很快明白了，大家虽不在一国为官，但本质一样。官员派人去驿馆探望陶天使，直截了当地问：“何所欲？”你有什么要求尽管提。陶谷毫不客气地说，给拿十个金钟吧！金钟要么是蟋蟀要么是紫砂壶，总之是吴越的土特产，很昂贵的东西。吴越方面满足了“陶天使”的要求。陶谷当即出席宴会，并写诗表达谢意“乞与金钟病眼明”，意思是说只要到手钱不少，啥病保准都能好。陶谷带着吴越的礼物回京复命，临行时答应人家等我好消息，给你们在吾皇面前美言几句云云。哪承想陶谷到了本国境内赋诗于邮亭（当时的信息传达网点）：“井蛙休恃重溟险，泽马曾嘶九曲滨。”令人全国传诵。诗句意思平白直叙，井底之蛙依仗江南河流纵横之险没什么了不起的，我国早晚灭了你们。与后世京官出差的意义大致相同，因为有东西可拿，很多京官愿意下地方出差。并非所有出差皆能拿到好处，如陶谷后来出使南唐时闹出笑话，直接影响到了他的仕途晋升。

陶谷出使吴越大长后周志气，于是柴荣又派他出使南唐，又一次连吃带喝带拿带骂人的机会来了。陶谷一展天朝来使的威严，仗着本国强大专门侮辱下国。招待会上，陶谷对中主李璟出言不逊，挖苦讽刺，以太子李煜为首的诸大臣敢怒不敢言。

南唐方面招待得不错，然而长达两个月的出使令陶谷百无聊赖，遂在驿馆墙上写道：“西川犬、百姓眼、虎扑儿、公厨饭”。韩熙载看过后弄不明白什么意思，拿给宰相宋齐丘，宋说：“这是字谜。‘西川’即是‘蜀’，‘蜀’加上犬是‘独’字；‘百姓’为民，‘眼’为目，合起来是‘眠’字；‘虎扑儿’是指爪子，‘爪’、‘子’两个字合并是‘孤’字；‘公厨饭’是官家的食物，‘官’字加上食字旁是‘馆’字。连起来就是‘独眠孤馆’。”韩市长恍然大悟，原来天使寂寞在唱歌，这事好办了！

某天，陶谷眼前一亮，驿馆来了一绝色美女，自称驿吏之女秦弱兰，弊衣竹钗，美得那叫一种原生态。陶眼珠子差点儿没掉下来，顿时抓了狂。秦姑娘经常在驿馆里晃悠，擦擦扫扫的，举止端庄，陶谷情不自禁春心荡漾，按捺不住激动的内心，遂写了首《风光好》，词曰：“好姻缘，恶姻缘，奈何天。只得邮亭一夜眠，别神仙。琵琶拨尽相思调，知

音少。待得鸾胶续断弦，是何年？”没必要去理解词的意思，完全是情书求爱信。

情书发出后没了音讯，秦姑娘不见了。陶谷郁闷之下，选择了回国。太子李煜设宴送行，陶谷又拿盛气凌人的样子，把被甩的气撒到了南唐公卿大臣身上。这时，李煜让歌姬出来献歌缓解下尴尬气氛。陶谷一看那不是朝思暮想的秦弱兰嘛！更令他气愤的是秦弱兰开口唱的竟是他那首《风光好》。陶谷羞愧难当，当天回了国。秦弱兰不是驿吏之女，她是江南名妓，韩熙载和李煜下了套给陶谷设美人计，成心让他出丑。

事儿还没完。陶谷从南唐灰溜溜回到开封，本以为没事了，没想到《风光好》如同一夜爆红的流行歌曲，竟在开封城里传唱开来。世宗柴荣想以这次出使南唐大长天朝颜面为由给陶谷加官晋爵，当提出要给陶谷升官时，遭到了时任宰相的范质的强烈反对，理由是陶谷看着道貌岸然，实则品行不端。虽无人告诉柴荣，但他也听到了些风声，想着提拔下你，瞧你这把火放的。陶谷被冷落到了一边，仕途晋升遭遇了冬眠期。

不久，政治性大逆转，大宋建立。陶谷见风使舵，依附了同中书门下平章事赵普。在宰相赵普的帮助下，陶谷任礼部尚书兼翰林学士，才有了前面要宝马的事儿。这把火陶谷原以为烧出了热量，没想到再次被泼了冷水，这回泼他冷水的人是赵匡胤。

入宋后，赵普一家独大触碰了皇权。官场，最大的沉浮无外乎“平衡”二字，皇帝与大臣之间保持着某种平衡关系，一旦平衡关系被打破就会出现斗争。《宋史》载熙宁变法的时候，宋神宗说：“更张法制，于士大夫诚多不悦，然于百姓何所不便？”文彦博答道：“为与士大夫治天下，非与百姓治天下也。”宋代政治敦厚，重文抑武，形成了皇帝与文臣共和的政治形态。帝国好比是家股份制公司，皇帝是大股东，占一半股份，其他臣子占另外的一半。如平章事、参知政事、枢密院使、三司使、知开封府事等宰执阶层的官员占的股份比例比其他大臣要多些。赵普为相之际大权独揽，到了有政务独自处理、不向最高领导请示汇报的地步。他所占的股份一下子多了起来，打破了皇帝与士大夫之间的平衡关系，是以赵匡胤出手对他进行了打击。

赵匡胤找到与赵普有隙的窦仪。一因窦仪与陶谷同为翰林学士，同行是冤家，两人动不动就在学术上掐架。陶谷背后有赵普挺着，排挤窦仪。宋初时，赵匡胤想选个从未使用过的年号——乾德，来自《易经》“木大哉乾元”，象征北宋初年欣欣向荣之意。宰相赵普拍马屁说这个年号

非常好，没多久宋灭后蜀，发现一面后蜀铜镜上写着“乾德四年铸”字样。赵匡胤把镜子扔给赵普，我宋朝还未到乾德四年，怎么有了这个镜子？赵普文化水平不高，支吾半晌，答不上来。赵匡胤忙召见翰林学士陶谷、窦仪。窦仪就说，此物不是后蜀的，必为前蜀之物，前蜀王衍用过“乾德”年号。赵匡胤瞪了一眼赵普，感叹“为相还得是读书人”。

有这么一次小过节，赵匡胤对窦仪面授机宜，希望窦仪出面揭发赵普的各种罪行，然后罢其相，由窦仪担任。窦仪不是书呆子，他明白在他眼前出现了一个机会或者说陷阱。机会是若肯配合皇帝揭发赵普定能加官晋爵，领导答应的，保准儿君无戏言。然而，赵普不是普通人，年轻时一直跟着太祖打天下，与赵匡胤、赵光义关系密切，宋初各种政治活动均出其手，无论感情、政绩、根基，谁敢动他都得掂量掂量自己几斤几两。如果罢了赵普相位，哪天太祖有事想起他重新启用，当年揭发他那人就傻了。窦仪急忙扑灭星星之火，说赵普为开国功臣，公忠亮直，臣不知他有什么不法之事。赵匡胤见他不答应，找到赵普另一位仇人卢多逊，同样面授机宜，卢多逊心领神会，弄掉了赵普登上了相位。赵普被罢相，陶谷仕途也因此受到了影响。

陶谷觉得曾与赵匡胤共仕后周，算是同事关系差得不远，再者说经常作为帝国外交官出使南方下国，自觉对大宋颇有贡献。他乃一文士，想升官又不好意思开口，就托内侍试探领导口风。赵匡胤说，翰林们起草文书皆翻阅前人旧作，改换一下词语罢了。正所谓“依样画葫芦”而已，有什么贡献？陶谷听后顿感无望，心怀怨气地在翰林院墙上题诗一首：“官职须由生处有，才能不管用时无。堪笑翰林陶学士，年年依样画葫芦。”（《国老谈苑》）赵匡胤没理他，陶谷只好继续做他的翰林。

前文所叙的权学士被陶谷灼伤，同样陶谷又被赵匡胤灭火，无论权学士、陶谷还是窦仪，他们在面临仕途“三把火”的时候各显其能，取舍不同，仕途结果亦不相同。“三把火”是机会还是陷阱，完全由当事人的政治觉悟决定。此是为官最基本的素质，政治眼光决定了一个人仕途的长久。就好像瓜熟蒂落，“瓜熟”与“蒂落”是质的两个不同阶段，先有了“瓜熟”，而后方能有“蒂落”。官员手中的“三把火”运用得好必然星火燎原，运用得差很可能引火自焚，譬如卢多逊。

窦仪回到家与兄弟们讲了赵匡胤要罢赵普这件事，他由衷感叹道，我是当不了宰相了，但也不会被发配到崖州，老窦家可保全性命。果然如他所料，太宗时赵普复位，卢多逊被贬崖州（今海南省三亚市）。卢多逊

罢相贬谪，所有门客一哄而散，送他上路的只有两个，一曰苏冠，二曰种英。苏冠改名为苏易简，于太平兴国五年高中状元。种英改名为种放，通过“以隐求名”的方式入仕，新官“三把火”烧得那叫一个面目全非。

2.秩序与圈子——仕途内的橄榄枝

宋初建，对人才极度渴求，一面通过科举考试招揽人才，一面把民间名士笼络过来。宋初有三位名士，陈抟、种放、魏野，一个道家，一个儒家，一个诗人。

种放年轻时参加过科举考试，但没考中，心灰意冷隐居去了，投奔宋初第一隐士陈抟学道。陈抟来头不小，赵匡胤年轻时听过他讲课，父母告诉他要重用陈抟。赵匡胤对他却不感冒，感觉那套东西华而不实，远没有书记官赵普的战略实用，遂拿些钱财打发了他。陈抟命够苦的，半路上被山贼打劫了。种放找到他学道，大侃官禄非我所愿。陈抟一言戳穿了他的面具：“君首相当尔，虽晦迹山林，恐竟不能安，异日自知之”（《邵氏闻见录》）。陈抟好预言，说种放日后是当宰相的料，但这一次他预言错了。

陈抟拒绝了他，于是种放与母亲来到终南山隐居，聚众讲学，呼朋引类。种放能喝酒，常与朋友们三五成群地聚在一起吃酒。用他自己的话说喝酒不叫喝酒，叫“空山清寂，聊以养和”。种放的朋友们多是当地名流、地方官，所以这种隐居的动机有待商榷了。种放隐着隐着隐出了名气，如《北山移文》描写的以隐求名的假隐士一副嘴脸。陕西转运使宋维翰举荐了他，宋太宗责令当地政府给种放三万钱（三十贯）充当盘缠来京授官。

种放的隐居收到了效果，朝廷向他伸出了橄榄枝。种放刚要接受，他的朋友说话了，地方官有个叫张贺善的与他关系不错，提醒他今天你若赴召，最大的官也就是做个监丞之类的科级职员。种放就问，以你的意思我该怎么办？张贺善支招，你不如称病不去，日后再召怎么也得是个厅局级干部。种放听从了朋友的规劝，以“恪守隐节”为由，拒绝了朝廷的召试。太宗大怒：“此山野之人，亦安用之？”不复召。种放傻眼了，组织无情地抛弃了他，以隐入仕的梦想破灭。种母对他一顿痛骂，你已经打算隐居，讲学何用？要么你就去做官，要么就消停待着，真不知道你怎么想的。种放这次听了母亲的话，搬一处穷乡僻壤，过着清贫生活。

转眼间三十年过去了，老板换了宋真宗，机会再次降临。宰相张齐贤举荐了他，有了上一次吃亏的教训，种放老老实实赴召，授官左司谏，年过半百的种放欣然接受了（《事实类苑》）。

入仕是多少人梦寐以求的，有才能的去科举，没能力的走关系。显然种放是想通过“以隐求名”的方式进入体制内，太宗时他失去了一次入仕的机会，换来了三十年的清贫生活，代价太过沉重。如今真宗朝一个小小的九品官，种放竟然接受了，忘却了当初“恪守隐节”的崇高理想。支招的张贺善也是一文盲，若不然怎会在地方工作，与种放结交的人竟然史上无名，足见其觉悟低下。纵观种放入仕的艰难过程，他不谙官场之道，梦想着一步到位，这种可能性微乎其微。加官晋爵人所愿也，前提是需要进入仕途体系。科举落第，又不是打江山的功臣，凭什么上来给个中高层干？那让全国的中高层情何以堪。

进入仕途体系内的种放学聪明了，官路青云直上，历任给事中、工部侍郎，做到了朝廷建设部“二把手”，对他这个毫无根基的人来说算是到顶了。宋太宗说他是“山野之人”一点没说错，当上了高官的种放飘飘然，老毛病又犯了。澶渊之盟后，宋真宗迷上祥瑞，全国各地找。一次西祀，路过种放家，其时种放大哥去世，种放居丧在家。走到半路上宋真宗犹豫去不去西祀呢？召种放来给参谋参谋。种放接到圣旨急忙赶去见官家。真宗大喜，拉着种放的手登上鹳雀楼，邀请他同去长安西祀，敢情是宋真宗想他了。

种放建议，此去长安有三件事不便，扈清蹕（道路戒严）、行旷典（制定前所未有之典制）、文颂声（作文歌功颂德），请官家免了吧！真宗同意。西祀结束后，真宗又邀请他一起回京城，种放因为居丧没去。临走时真宗把话撂下了，不用等多久，必召你回京。把大臣们气得眼睛血红血红的，遂有高手出现杀其气焰。大臣先派人对种放说，官家召你回京也就那么一说，你定要恪守隐节。种放深以为然。真宗回到京城果然下了诏书召种放回京。大臣就说，现在召种放他必然辞勉，久而不召，他一定会将自动乞覲，不信打赌试试。真宗不信，下诏，果然种放没来，写了一封问安信。半年之后，报告称种放乞见皇帝。真宗大骇，当时召你你不来，现在不召你居然自动送上了门。忙召见当初那位大臣问道，为何你如此料事如神？大臣斩钉截铁地说，官家没看明白吗？种放为人强持隐节，岂是隐遁之人，无非沽名钓誉而已。他知道现在朝廷宰相位置空缺，才乞覲的，目的不单纯。于是，真宗批示种放所请宜不允。赐银一百两，给你个面子。种放悲愤交加，当年就去世了（《玉壶

清话》)。

种放的“三把火”玩火自焚，他的仕途失败，是因为破坏了官场的政治秩序和精神秩序。

宋代重文轻武，文官位置显耀，有不成文的秩序规则。最显耀的当属科举中的进士科，其次是科举诸科，再次是恩荫，最次是特召，大致有这么一个划分区。北宋仁宗朝国家科举制度已然完备，对于人才的选拔更加严格，宰执多为科举进士科前三等出身、如韩琦榜眼出身、王安石进士第四名、王圭榜眼出身等等。特召为宰执的，要么才华盖世，要么政绩斐然，如晏殊、富弼等。太宗时宰相吕端恩荫入仕，处在他下面的寇准科举入仕，吕端虽是老臣，因两人出身不同，自觉得矮人家一截儿，所以极力推荐寇准。宋太宗选择了两人轮流执政的方式，以此来保持科举与恩荫的平衡秩序。诚然在武官方面同样存在这一秩序，以武举进士科出身为荣，靠真刀真枪打仗上来的毫无优势，譬如仁宗时枢密使狄青，干了不到四年被排挤下野。

有本事的去科举，没本事的靠恩荫走关系，从入仕途径来看特召是最疏远的一种，不算正规军。特召入仕的官员是朝廷的需要，可能并不希望你有所作为，只是花钱供养用来装点门面。特召官员的仕途如履薄冰，加官晋爵容易引起士大夫的诟病。论才华、论政绩、论觉悟必然超出其他官员，达到服众的程度，你的路才会走得坦荡，很明显种放不具备这个素质。再因曾经有一次入仕“污点”事件，让所有士大夫看清楚了他假道学的面目。民间一隐士，年岁不小了，再加上皇帝亲善他，做到工部侍郎，大家都可以理解。再想往上进阶，士大夫们必然群起攻之。种放的根基薄弱，不像特召入仕的晏殊、富弼，在朝经营多年，老人仅剩他们几个了，登堂入室无可厚非。种放的根基薄弱直接导致了他不可能再进一步，其他大臣混迹半辈子有很多未能坐上侍郎职位，才华不盖世，政绩不斐然，凭什么你一上来就给你这个位置？而后故技重施，以隐求晋升，精神方面士大夫对此等官员表示强烈排斥，因为种放是不属于自己圈子里的人。官场是由若干个圈子组成的帝国九连环，文官一大圈、武官一大圈、吏员一大圈。文官里又有进士圈、恩荫圈、特召圈、皇室圈、太子党圈、学术圈、文坛圈等等，圈外的种放被士大夫打击也就可以理解了。

3. 形象与印象——混也需要智慧

陶谷公然索贿、种放以隐求名，无论成功与否，他们在新官“三把火”的时候有个共同特点，即引起了上级的注意。也就是说他们释放出的信息、打造的自身形象直接影响到了日后的仕途。新官上任头三年磨勘的日子中，除了学习官场规则和建立关系之外，最主要的是学习打造自己的形象，若能引起上级的注意，那便安好。进入仕途内并不代表一劳永逸，每年有致仕的，亦有新官加入，形成了一个新陈代谢的循环机制，造成竞争不断地加剧。磨勘形象与印象大不相同，恰因外在的或内在的形象支撑了他人对你的印象。主官聚会谈论起新来的进士们，某某内敛、某某稳重、某某嘴上没把门的云云，他们根据什么评价这些新科进士？无疑是新人们各自展示出的形象给了领导们一种印象的表述。宋神宗时皇家歌舞团里有个叫王迥的，人品轻狎，能力一般，但长得帅气逼人，有首歌唱的“奇俊王家郎”就是他。宰相蔡确举荐他为监司（纪检官员），神宗急忙问，你举荐的人是“奇俊王家郎”吧？是的话，朕准了。宋神宗很快地答应了蔡确，因为他对王迥的印象很好，花瓶的作用就是用来装点门面。无独有偶，到了哲宗时，蔡确举荐了当时博学有名的袁应中。这人学问没得说，只是长得太难看，肩胛畸形，面多黑子，给人的感觉是他除了好事之外什么都干得出来。哲宗一瞅，太寒碜了，下去吧！袁应中愕然而退（《萍洲可谈》）。同样是举荐，王迥与袁应中仕途相去甚远，一个在仕途游刃有余，另一个可能一辈子难以入仕，原因是表现于外在的形象给了皇帝不同的印象。

宋仁宗天圣二年（1024年）甲子科，福建晋江人曾公亮考中了进士甲科。这一届的科举状元本该是宋祁的，代替宋仁宗执政的彰献太后以“不欲以弟先兄”为由，乃擢宋庠为第一名，宋祁居第十名，因此兄弟两人有了“双状元”之称。叶清臣考中榜眼，他是宋代著名史料《石林燕语》笔记作者叶梦得的曾叔祖。探花是苏州人郑戩。其他进士有曾公亮、余靖、胡宿、苏涣（苏轼伯父）、程浚（苏轼舅父）等人，其中官位做到宰相的大有人在，福建晋江人曾公亮值得一说。

时年二十六岁的曾公亮下了地方磨勘，做两浙路越州会稽县的知事（今浙江省绍兴市）。上任伊始曾公亮表现出了要大干一场的政治决心，“初试吏，即能听决狱讼”。刚一上来曾公亮就能独立断案，这对新科进士诚然不易，要知道圣贤书有“隐恶扬善”的缺点，教学生们的那套理论与实际相去甚远。年纪轻轻的县太爷对民间案情的逻辑、是非、利益看得颇为透彻，这点值得称道。诸多县太爷喜欢坐在大堂，周围接触的不过三五衙吏，久而久之与民间现实脱了节，从而有了那些哭笑不得的故事。对现实能有清醒的认识难能可贵，何况独立断案。譬如《鹤林

玉露》载，国子监将士余曩经常行走于王侯将相之门，对市井一点儿不了解，于是闹出了笑话。有次余曩买了一担柴，花了个天价，六百贯，这可能是人类历史上最贵的一担柴了，吏员们大感震惊。故事的结尾，作者罗大经发表了感慨，“窃叹士大夫所见不如此卒多矣”，像这种士大夫，除了咬文嚼字，不事生产，不如寻常衙役的委实是太多了。

曾公亮独立断案的政治才能达到了“吏莫能欺”的程度，树立了精明能干的县长形象。不仅如此，曾公亮勤政爱民的一面尤为突出。当地农民依靠鉴湖灌溉农田，然而鉴湖经常水满则溢，淹没大量禾田，给老百姓造成不小的经济损失。针对这一现象，曾公亮着手治理，组织人力物力在鉴湖附近的曹娥江堤修筑了“斗门”，其作用是“泄湖水入江”，由江引入东海。如此一来，水患的问题得到了解决，民受其利。

曾公亮不断表现着积极向上的热忱，尽了地方官的责任，按照这个态势发展下去，平步青云只是时间问题了。然而天有不测风云，节骨眼上曾公亮犯事了，成了他一生的政治污点。《宋史》载曾公亮做会稽知县时，“坐父买田境中”，发生了“强买民田”的事情。曾肇（曾巩异母弟）著《曾太师公亮行状》对此事的记载与《宋史》大致相同，会稽任内强买民田铁证如山。《宋史》说是曾公亮的父亲干的，《曾太师公亮行状》说是曾公亮的亲戚干的，说明强买民田的并非曾公亮本人，属于官员家属犯错误。不管谁干的，总之曾公亮受到了牵连，“谪监湖州酒”，贬谪到了湖州监湖州酒务，未免令人扼腕叹息。一颗冉冉升起的政界新星，转瞬即逝。组织上有心提拔，碍于此事的影响，只能等待了。数年后曾公亮才进入京城，入中央任国子监直将，皇三年（1051年）升翰林学士，距离强买民田案已过了二十四五年，可谓影响深远。

仕途“开门红”阶段突如其来地发生了强买民田案，对曾公亮来说无异于当头棒喝，让他付出了二十多年的代价。如果没有这件事，以他的政绩应该很快晋升成为州、府的主管，而后调入朝廷再混几年，复制寇准三十三岁为相的神话也并非完全不可能。后院失火的问题一直困扰着朝廷官员，很多人身正不怕影儿斜，叵耐祸起萧墙，被人抓到把柄，那么只剩下两条路可走了，要么死得憋屈，要么死得壮烈。再多的政绩与道德的污点在中国官场难以达到平衡。就好像一个坏人干了一辈子恶事临死前做了件好事，人们会说良心发现浪子回头，反之，一个好人干了一辈子善事临死前做了件恶事，我们说他晚节不保，与“贞女失节不如老妓从良”的道理相同。

后院起火是极为严重而且难以解决的政治荆棘，有太多的官员败在了这

点上。官员本人清正廉洁，保不齐家属不拿钱，教育好了家属，保证不了门客幕僚不犯错。期望所有官员都像包拯遗言中说的“后世子孙有当官的，有犯赃者，不得放归本家，死后不得葬于祖坟中。不从吾志，非我子孙”^[1]，那也不现实，更不可能。家属问题值得每位官员重视，本人可以抵御糖衣炮弹的进攻，难保家属、门客、幕僚也可以，到时候他们所作所为的恶劣影响，朝廷及民间会一并算在你头上，由你的仕途埋单。

曾公亮任翰林学士后仕途晋升明显加快，宋仁宗嘉元年（1056年）为吏部侍郎、同中书门下平章事、集贤殿大学士，与韩琦共同主持朝政。宋神宗时期以仁宗朝老宰相的身份鼎力支持王安石变法。宋神宗召王安石犹豫不决时问他，王安石历经两朝，今以有病为由累召不起，是真有病在身还是有所要求？曾公亮说，一定有病在身，要不然不能不来京城。另一位宰相吴奎说得更直接，王安石与韩琦有隙，所以才不肯入朝。我与王安石在群牧司共事过，王安石刚愎自用，所论阔迂。万一用之，必紊乱纲纪。曾公亮力挺道，王安石宰相之才，吴奎所言纯属子虚乌有。考察王安石新官入仕的前几年，所作所为确实比曾公亮靠谱。

4.如何为政绩加分？

宋仁宗庆历二年王安石中进士第四名，原本是状元，因为考卷中有章句犯了忌讳，销去魁首，谪为第四。状元是知贡举（主考官）晏殊的女婿、时任知制诰的杨察的弟弟杨。王安石头三年磨勘为签书淮南东路节度判官厅公事，即扬州知州麾下的小职员，当时他的领导是庆历新政“三巨头”之一的韩琦。刚刚入仕的新科进士获得个闲职能干什么呢？

《邵氏闻见录》讲得很明白，一次，王安石通宵读书，困倦眯了一会儿，再睁眼睛早已日上三竿。王安石急忙去府衙点卯报道，来不及洗漱，蓬头垢面的，一脸颓丧相。韩琦见二十五岁的王安石这个样子，怀疑他“夜饮放逸”。韩琦拿出领导的姿态教训道，君年少，不可荒废了学业。王安石默默无语，一言不发，既不接受领导训话，也不反对长官教训。

“夜饮放逸”这四个字概括出了多数新科进士的生活状态，也是上级们对新科进士的集体印象。年轻人有正事的不多，看王安石那副纵欲过度的模样就知道昨晚说不定去哪儿眠花宿柳了。新科进士一旦给上级留下“夜饮放逸”的印象，必然对仕途有所影响，不说是直接的，也是间接的。完全可以想象到，假如单位有空缺，几位上级商量选谁补缺，一位

提到某某，另一大员说那小伙“夜饮放逸”。言下之意谁都明白了，考虑考虑其他有正事的主儿吧！

被疑为“夜饮放逸”的王安石当时在通宵达旦地学习，写了一本书，出版了，名曰《淮南杂说》。该书属于思想学著作，其内容今已散失，仅留下了“其言与孟轲相上下”的当世人评价。在《淮南杂说》问世二十多年后，司马光上了一篇《论风俗札子》，论述这本思想学著作对当世士风的影响，有“原道德之意，窥性命之端”的导向作用。北宋中期是继春秋战国之后的又一个思想黄金阶段，诞生了著名的理学，主要有王安石新学、司马光朔学、周敦颐濂学、邵雍象数学、张载关学、二程洛学、苏轼蜀学、朱熹闽学及陆九渊心学（明代王阳明发扬光大，又称“陆王心学”）等。《淮南杂说》（又名《王氏杂说》）开宋理学的“性理论”之肇端。

《淮南杂说》无疑是当时的超级畅销书，二十多年后还有人提到，可见流布之广。这本著作作为王安石仕途额外加了分，庆历六年（1046年）王安石淮南签判秩满回京述职，京城忽然刮起了一股“王旋风”。当京官的韩维、上国子监的铁哥们儿曾巩纷纷建议他留在京城工作，王安石以“家贫口众，难养京师”为由下了地方，做两浙路明州鄞县（今天的浙江省宁波市鄞州区）知事。王安石下地方目的明确，就是要干出一番政绩来。他花了十三天的时间跑遍全县十四个乡，针对当地实际情况提出了疏浚渠道的工作目标，积极组织人力物力大修水利。王安石又对种不起地的老百姓推出了“常平敛散法”，贷谷子给农民种地，立息以偿，也就是熙宁变法中的“青苗法”，作用类似今天的农业贷款，既解决了农民种地问题，又增加了衙门府库。这项政策一经推出，社会效果良好，取得了圆满成功，因此王安石名声大盛。秩满回到京城，再次刮起了“王旋风”。朝中大员如文彦博、欧阳修、曾公亮、陈执中一致推荐王安石进入中枢馆阁工作。宋代馆阁指的是昭文馆、史馆、集贤院、秘阁、龙图阁等，属于“清要之职”，磨勘归来的官员削尖脑袋往里扎，竞争十分激烈，需要考试才能进入，因为馆阁是宰执的孵化基地。

宋代官职比较特殊，一般官员头上有两个或两个以上头衔，即官、职和差遣。官，好理解，诸如授光禄寺丞（从六品上），主管宫廷膳食的，按照这个官给你开工资，但不一定干活；其次是职，大致分为三种，第一类知制诰、翰林侍读学士，第二类殿学士，第三类阁学士，统称学士，更多地属于荣誉头衔；差遣也就是官员的实际职位，如知某州、判某州等。如前文已叙的包拯，曾为尚书省右司郎中、龙图阁直学士、权

知开封府事，郎中是官，直学士是职，权知开封府事是差遣，才是他的实际工作。《宋史·职官志》载：“故仕人以登台阁、升禁从为显宦，而不以官之迅速为荣滞；以差遣要剧为贵途，而不以阶、勋、爵邑有无为轻重。”意思是说当官的以职为昭文馆、集贤院等馆阁部门为显耀，而不计较官位多大。以差遣的实际工作职责为贵贱，而不是看谁脑袋上的荣誉头衔多。

举荐王安石的人不在少数，其中文彦博最过分，他在王安石知常州时去信说只要你答应一声，就能回京，馆阁免试。文彦博希望他回到朝廷工作，居然把馆阁的考试程序给摆平了，只是王安石再次谢绝了他的好意，前前后后共计四度辞免馆阁工作，创造了那个时代的仕途神话。

曾公亮和王安石的两个例子旨在说明新科进士向社会展示形象、创造政绩是他们的共同点。能够做出政绩需要在一定的位置上，自己岗位业务做得再熟练，那叫本职工作。虽然平凡的岗位会有不平凡的业绩，事实上谁也不愿去那个平凡的岗位。所以，王安石例子值得借鉴。他在磨勘的头三年向外界展示了自己著书立传的才华，给仕途晋升增光添色。一个单位或者一个系统能够出书的人难免引起大家注意，保不齐哪个领导相中了，调到身边当个秘书。待领导磨勘调走后，不说把你扶正，最低起码提干伺候。

曾公亮与王安石有共同点，也有不同点。曾公亮政绩斐然，但因后院失火耽误了美好前途，所以说有政绩重要，比这个更重要的是保持政绩的安全与纯洁。相比之下王安石的政绩更上一层楼，再因他在文学上有相当深厚的造诣，是政绩加文采双管齐下，取得了良好的官场效果。政绩是所有新科进士的必为之路，他们想通过搞政绩积累资本，赢得美好前程。在没有制造政绩的机会又无文采可供展示，或者政绩相对平庸的情况下，该如何引起上面的注意与重视呢？包拯和司马光的例子就值得一说了。

包拯，字希仁，淮南东路庐州（今安徽省合肥市）人。文献中没有关于包拯长相“漆黑如炭”之类的记载，可能因为他长期扮演黑脸的政治形象，遂使戏曲形象为之大变。包拯于宋仁宗天圣五年（1027年）考中进士，同年中有很多著名人物如韩琦、文彦博、赵概、吴奎、陈旭等。包拯时年二十八岁，按岁数说已经不小了。但包拯干了一件令所有人大跌眼镜的事，停薪留职，在家赡养父母，他的孝举符合宋朝官方及儒家思想倡导的道德原则。过了几年父母双亡，守丧结束，包拯在父老乡亲们的劝说下才勉强出仕为官，知淮南东路扬州天长县（今安徽省滁州天长

市)事,时年三十六岁。与包拯同年的进士此际多半混得风生水起,包拯才当了个县长,但这并不能影响他的仕途,相反晋升极为迅速。

在任期间包拯秉公执法,明察秋毫,民间传说中的“铡美案”、“狸猫换太子”、“乌盆案”都没发生过,纯系小说家言,有史可查的仅有“割牛案”一例。包拯知天长县事时,有民告状称自己家的耕牛舌头被犯罪嫌疑人割了。宋代耕牛虽是私人养殖但属于国有财产,没有衙门的命令任何人不得私自宰杀,因为耕牛等同于农场的大型机械,提高生产力用的,杀掉耕牛等于毁坏田地,可以判处“徒二年半”(《宋刑统》)。

包拯说,这事儿好办,杀了,卖了吧!牛主人愕然,只好杀掉了耕牛。这时一民见状,前来状告牛主人私自宰杀耕牛。包拯就说,你为什么割了牛舌头又来状告人家宰杀耕牛?盗贼一下子傻眼了,方才醒悟这是包大人给他下的套。仅此一例,别无他案可叙。

包拯三十六岁出道,给所有人树立了一个道德楷模的形象,这是他的高明之处,又在实际工作中尽职尽责,再次为他的形象增色不少。秩满后,包拯知广南东路端州(今广东省肇庆市),由县级擢升为地区级。这个地方的砚台质量非常好,湖州笔、徽州墨、宣州纸、端州砚,为宋代以后的文房四宝精品。端州砚是上贡的物品,以前历任长官通常在上贡朝廷数目之外多加一些,贿赂京官用的。包拯上任后一改陋习,治理得不错,《宋史》载“岁满不持一砚归”。端州秩满,包拯直接调入京城任监察御史,不能不说他的道德形象起了作用。包拯出仕到调入京城仅仅经过了六年的时间,与在外漂泊二十四五年之久的曾公亮形成了鲜明的对比。再一次证明,道德管制的社会下官员自身道德形象的重要性完全左右了晋升与降黜,古今一致也。

包拯有意无意地打造自己的道德形象,与司马光相比他算起步较晚的,人家司马光从小就是道德楷模,一直影响整个仕宦生涯。司马光,字君实,永兴军路陕州夏县(今山西省运城市夏县)人,西晋皇室安平献王司马孚后裔。司马光少年老成,七岁时凛然如成人,对《左氏春秋》等历史非常感兴趣,喜欢听评书(话本),听完后回到家里能把故事复述给家人听,从小养成了手不释书的良好学习习惯。司马光在中国人眼里极富盛名,因为他砸缸的故事妇孺皆知。当时这个故事在汴梁、洛阳一带流传开来,有人特意将这个机智果敢的故事画成《小儿击瓮图》广为流传,成就司马光千古神童的佳话。司马光砸缸与孔融让梨、曹冲称象等列入中国幼儿启蒙教材,成为千古不变的经典。

司马光于宋仁宗宝元元年（1038年）中进士甲科，《宋史》载司马光“性不喜华靡”，在皇家琼林宴上他不喝酒不戴花，非常独特。旁边坐着的进士提醒他说“君赐不可违”，司马光才勉强戴上一枝花。进入仕途后司马光初为奉礼郎、大理评事等小职员，保持和发扬着他的道德形象。居丧时“执丧累年，毁瘠如礼”，得到了当时朝廷大员枢密副使庞籍的赏识，举荐他入馆阁工作，为馆阁校勘。司马光与王安石相似，才华方面的表现是著书和建言。司马光特别能说，每次给皇帝建言引经据典有理有据，常常是“上悦”的效果。

当时夏竦去世，朝廷赠予谥号“文正”，是谥号里最高级别的。夏竦政治能力一般，人品挺坏，曾在西北前线主持军务，在军营里喝花酒是他的主要工作，其他的防务工作交给属下的韩琦、范仲淹、王言等人。宋仁宗时“张元叛宋”事件是宋、夏两国战争的主要导火索，张元原是宋朝考生，因屡考不中，科举失意，又赶上求职无门，于是投奔了西夏李元昊，被封为西夏国师，以灭宋为终身志向。在张元的撺掇下，宋、夏爆发了三次大规模战争，最惨的一次是好水川之战，宋军伤亡十万余人。定川寨之战时，张元在两国边境留下了一首诗：“夏竦何曾耸，韩琦未足奇。满川龙虎辇，犹自说兵机。”（《清波杂志》）翻译过来意思是说前线永兴军的领导们，夏竦，你哪里耸人听闻？韩琦，你哪里出奇？宋廷士大夫不过一群赶大车拍马屁的，妄谈军机大事，你们行吗？鉴于夏竦曾在西北主持军务抵御西夏，文学上造诣又很深，朝廷赠送了“文正”这一谥号。司马光跳出来强烈反对，他说此谥号当至美者当之，夏竦何人，可以当之？在司马光反对质疑下，朝廷对夏竦的谥号重新考虑，改“文庄”。因为这次建言，司马光晋升为集贤院校理。

庞籍通判太原府时带走了司马光，太原府当时叫并州，地处西北边境，与西夏对峙，辖区内良田被西夏蚕食。庞籍派司马光去巡视，实地考察后司马光提建议说，募民耕之，供应军粮所需，减少从河东运输军粮的费用。庞籍从其策，社会效果明显。后因庞籍麾下大将郭恩私自引兵夜渡河偷袭敌人，结果全军覆没，主要领导庞籍受到牵连，罢官黜职，司马光的靠山轰然倒塌了。顺境变成了绝境，现实面前司马光却神奇地将绝境又变为了顺境。

司马光并未因庞籍罢黜而离他远去，而是认了干亲，“拜其妻如母，抚其子如昆弟”，从这层关系来看庞籍也就是他干爹。认干亲是人际关系维护的途径之一，下野官员其实大可不必，司马光的高明之处正在于此，他得到了“时人贤之”的良好社会评价。庞籍事件，司马光向朝廷写

了三份奏章引咎辞职，朝廷方面不予批复他的辞职，反而召他进入京师，为开封府推官。

曾公亮、王安石、包拯、司马光四人在新官入仕的早年各自打造出了自己的形象。分析四人早年仕途可见，新科进士打造自己的形象无外乎政绩、道德、文采三个方面。向外界展现的要么是政绩形象，要么是道德形象，要么是政绩加文采，要么是道德加政绩。官员打造自身形象的三大方面，随便哪一种，只要做得好都能够为仕途晋升加分增值。因人而异，各有各的特长，并不能期望所有官员如他们四人那般形象鲜明。五根手指头伸出来尚且不一样齐，何况各色人等。无法树立大方向上的形象，偶尔抖露出来的特长也就成了“一招鲜”。

5.癖好与特长——“一招鲜，吃遍天”

宋代的名相们各有所好，如赵普好贪、吕蒙正吃鸡舌、张齐贤健啖、吕端常糊涂、寇准能喝酒、丁谓爱祥瑞、晏殊写小调、范仲淹善作秀等等。官员的特长或癖好，某种程度上诠释了他的形象，其他官员如与之建立关系或维护关系，必须投其所好。了解领导的癖好使得官员能够很快找到突破口，先与人家搭上话，之后有什么需求那就相对简单了。

《三朝北盟会编》载，荆湖南路转运判官韩之纯，放浪形骸，经常眠花宿柳，以浪子自居，官员守则之类的条例在他眼里就是废纸一张。韩大员有文身，官员毕竟不是宋江那等山大王，文身多少有些不伦不类。仔细考究起来这是个人爱好，平时裹在衣服里面谁也看不见，无伤大雅。韩大员一喝多了就向他人展示自己的文身，仔细一看，竟是春宫图。

韩之纯与鄂州的王训往来十分密切。王训是一名官员，长期作奸犯科，靠卖私酒过活，这是他的一笔灰色收入。酒在宋代属于禁榷商品，禁止民间买卖，由官方垄断。前文提到的曾公亮因强买民田事件贬官监湖州酒务，即是朝廷设在地方的禁榷商管理机构。北宋末年全国有203种酒，开封王公贵族占27种，开封府占28种，最好的酒是内库法酒，天下第一，仅存皇宫。正店（大酒楼）或脚店（小酒肆）需向官方买酒曲，然后酿造酒水出售，朝廷根据销售酒水多少抽税。

王训家里设了“关节塌坊”，没有比官道里的人更了解官道的，王训深谙官场之道，他清楚投其所好的作用。王训让妻女婢妾结识本省大员，经常邀请他们来“关节塌坊”做客，所来的官员诸如转运使、转运判等，最

低级别的也得是鄂州知州。当地的老百姓称王训家的“关节塌坊”为“淫窟”，你就知道这个地方是干什么的了。大家算得上各取所需，王训需要转运使等罩着他卖私酒，他用卖私酒挣来的钱供官老爷们嫖娼消费。建立了一种“焦不离孟、孟不离焦”的利益关系，由此可见私酒不单单是王训的财富，而是大家的共同利益。前面因为韩之纯大员有“嬉游娼家”的癖好，王训通过这一点很快把其他大员拉下水。王训的“关节塌坊”正中韩之纯下怀，对他来说完全属于投其所好，其他官员如果不好这口怎么办呢？王训明白，如果上级没有癖好则可以培养癖好，使之上瘾不能摆脱，从而让他们加入到利益团体中来。癖好与特长旨在“下对上”建立或维护关系，毫无特长的武将党进，如何培养自己的“特长”，从而达到维护上下关系的目的？

党进是跟着宋太祖赵匡胤打天下的一员武将，作战勇武，可惜目不识丁，文盲一个，不知道自己统率多少人马。皇帝一旦问起如何是好？党进想出一辙，将所率各队人马数字写在他的随身武器大棒子上。某次，赵匡胤问他，你统领的禁军有多少人？党进看着大棒子愣是一个字不认识，支吾了半晌，没答上来。情急之下，党进舞动大棒子说，全在这上面。赵匡胤就笑了（《事实类苑》）。还有一次，朝廷派党进去防秋^[2]，按照惯例，辞别之日须在宫廷侧门向皇帝致辞，说些保家卫国等表决心的话，边臣武将则不必，接到指令，带着禁军直接去就行了。指派防秋的文官多为进士出身，文化水平很高。文盲大老粗的党进非要说两句，于是吏员给笏上写了一段官样溢美之词。党进读几遍，觉得可以去面圣了。哪知见到赵匡胤，一紧张全给忘了。党进口无遮拦地冒出了两句：“臣闻上古其风朴略，愿官家好将息。”这两句话驴唇对不上马嘴，“古风朴略”与“皇帝好好休息”毫无关系，逻辑上出现了错误。此言一出，笑得两旁侍卫直捂嘴。属下就问党进为什么要念那两句。党进解释说，你们哪里知道，我经常见那帮士大夫爱掉书袋转词，我转一句是让官家知道我也读书了（《玉壶清话》）。

赵匡胤算得上文武双全，经常责令宰相赵普多读书。领导给宰相上课，经常提倡的，下面的人要潜移默化地照做，不会也得做。党进明白这个道理，只是太难为他了，在他身上还发生了一个故事，同样说明了维护领导癖好的重要性。党进见不得养宠物，但凡市井间有买鸡鸭鹅喂鹰鹞的，一律抓起来。党进说，尚不能买肉供父母，反以饲禽乎？忽一日，党进见一个养马的养鹰，就让把鹰放生了。养马的低声回答他，这是晋王让养的。晋王也就是赵光义，时任知开封府事，他有养鹰的嗜好。党进一听急忙换了一副嘴脸，直接跑肉铺买了几斤肉，郑重告诫那人说，

好生养着，无使为猫狗所伤（《事实类苑》）。

建立和维护与创业和守业相同，它是两个过程的转变，一个在前一个在后，先有前者才能有后者。先要通过上峰给外界的形象泄露出的信息找到某一点与之建立关系，然而才涉及维护层次。常言道“创业难，守业更难”，将这句话翻译成官场语言是“建立关系容易，维护难”。与上峰关系未建立，也就谈不上维护，所以维护要在关系建立的基础上。时间上，维护显然要比建立花费得更久、更多，有的时候甚至需要用一辈子保持与上峰的微妙关系，譬如太宗时的宰相李昉。

李昉参与编撰了《旧五代史》，主编《太平御览》、《太平广记》、《文苑英华》三部类书（相当于今日的百科全书）。其中《太平御览》全书1000卷，《太平广记》全书500卷，《文苑英华》全书1000卷，皆卷帙浩繁之作，因此死后谥“文正”。李昉经过了六年的时间，完成了当时世界上最庞大的百科全书《太平类编》的编纂工作，宋太宗每天看三卷，用了一年的时间读完，赐名为《太平御览》，成语“开卷有益”即由此而来。

李昉于太平兴国八年（983年）拜相，到至道二年（996年），前后为相十三年。宋代同中书门下平章事、参知政事属于宰执，宰相位置上并非一家独大，而是设置多人分相权，削弱相权与皇权的对抗。基于此，宰相同台执政，经常轮换的情况很多。诸如太宗时宰相张齐贤执政21年、吕端6年、宋琪2年、沈义伦4年、卢多逊7年、薛居正18年，赵普与吕蒙正三起三落时间较长，与其他宰相相比李昉的特长在于编撰文史方面，政绩较弱，两度为相，前后断断续续十三年。

《玉壶清话》载，一次春节期间宋太宗于干元门楼观灯，忽然想起了退休在家的李昉，急召至。太宗赐坐，又取御樽亲自给他酌酒一杯，李昉不胜惶恐。良久，赵光义叹曰，李爱卿可谓善人君子，服侍朕二十年，两在相位，没干过伤天害理之事，其他宰相就不好说了，然后君臣二人共饮一杯蹉跎的岁月之酒。两人闲聊，聊到平日藩邸唱和之事，聊你在家都看什么书，吟咏什么诗句。只见李昉恭恭敬敬避席，一口气背了宋太宗七十余首诗，一字不差。

赵光义惊叹道，你如何记得这么清楚？李昉解释说，他每天早上洗漱前要坐在道室焚香诵诗，每日背诵一首官家的诗，长年累月下来了然于胸。李昉作为当时的大学者对诗歌颇有研究，其实赵光义的诗作写得挺一般，在臣子眼里却变作金科玉律，远比圣贤书圣贤。赵光义听后非常

高兴，力邀他写一首。李昉以不善书法婉拒了，但这并未扫了宋太宗的兴，当即“以六品正官与之”。此时的李昉已致仕，开在职时一半的俸禄，以七老八十的年纪退休返聘，余热散尽，根本干不了工作，所以这个“正六品官”等于变相给李昉的赏赐。正六品官相当于太学博士，月俸二十贯。值得一提的是李昉的特长与清代贪官和的同出一辙，和的书法“酷似御笔”从而“因人废字”，和的字模仿乾隆，笔法师从王羲之，两人的字写得极为相似，这或许是和屹立多年不倒的一个原因吧！

6.异地升迁的奇迹

陶谷、种放、曾公亮等等无论“新官三把火”烧得如何，成功也好，失败也罢，毕竟他们都是大宋子民，怎么闹那都属于宋廷士大夫内部矛盾。从打江山到坐江山的过程中，宋朝吸收各方势力，从而在朝野形成了不同的政治力量，以皇帝为中心，团结在宋朝固有士大夫身边，共治天下。好比大集团发展的路上不断吞并小公司，名义上小公司原有的员工可以参与执政，实际上显耀位置上的领导都是原始人士。经过几代发展之后，这种界限才有可能被打破。

大宋开国迅猛，先后吞并了各地方割据政权。地方割据政权原有的官员除了战死的、被杀的，多半编入了大宋体制内，成为大宋朝的一分子。这就好像某一官员由地方调入中央，或者调到新单位工作，完全可以看作新官入仕。进入了一个新的环境，甭管原来如何炙手可热只手遮天，新环境下必须拿出新的态度去适应官场生活。

宋太祖赵匡胤采取了赵普“先南后北”的统一全国的战略方针，先吞并临近的荆南，以其为跳板拿下富庶的后蜀，而后顺道灭掉地处今广州地区的南汉政权，如此一来对江南的南唐及吴越形成了包围之势。后周对南唐虎视眈眈居高临下，赵匡胤立宋先后摆平其他割据政权，着手解决南唐。当时的南唐吏部尚书徐铉奉命来朝，展开外交。徐铉对赵匡胤说，李煜无罪，陛下师出无名。李煜如地，陛下如天；李煜如子，陛下如父。天乃能盖地，然而父亲是要呵护孩子的。徐铉的外交目的旨在希望两国和平相处，息兵止戈。赵匡胤冷冷地回了他一句，既是父子，如何两处吃饭？继而，赵匡胤说了一句千古名言，“卧榻之侧岂容他人酣睡”（《谈渊》）。

徐铉外交失败，大宋对南唐全面用兵，统一战争打响了。宋军一路势如破竹，南唐朝野一致认为应该投降，免得伤了和气。时任中书舍人的张

泊主张坚守，顽抗到底，并制蜡书散发求援。不凑巧，张洎发出的勤王军事文件落在了赵匡胤手里。金陵城破后，赵匡胤把蜡丸扔给他，你还有什么好说的吗？张洎拿出各为其主的正气，没什么好说的，今能一死，也尽了臣子的义务。此前，南唐后主李煜倚重的两位大臣张洎与陈乔，约定死效李煜。张洎到底想不想死，或者说是否真心为国捐躯有待商榷，但从他后来的表现来看，真心赴死是假的，以此求进耳。

张洎很清楚在他面前的赵匡胤才是他未来的领导，李煜整个一玩具店的枪炮——中看不中用。国家政局不稳通常是朝野官员人心思动时，不知有多少个南唐旧臣如同张洎一般，开始私下里为自己的仕途着想。赵匡胤对各大地方政权的头头脑脑妥当安置，他们清楚这一点。想来在地方小朝廷里做到头了，如果并入了大宋能否登堂入室？如同新科进士似的，他们都在琢磨着仕途的道路。面对赵匡胤的质疑，张洎斗胆赌了一把，用性命赌未来的仕途。武将出身的赵匡胤同样会有英雄惜英雄的情结，所以他敢赌，也赌赢了。赵匡胤见他这么有魄力，当即授官太子中允，希望他能在新单位好好工作。

张洎的仕途柳暗花明了，但此前已经说过要誓死效忠李煜的，如何对后主交代？陈乔实在，死了，张洎幸运存活，就对李煜说，我不是怕死，如果我死了，宋主责怪陛下久不归命之罪，就没有人能为陛下辩护了。所以，臣请随陛下一同入宋（《涑水纪闻》）。李煜害怕得紧，好糊弄。灭南唐的宋将领是潘美、曹彬，破城之日，李煜穿着一袭白衫来见两位宋军主帅。李煜先见潘美，拜了一下，潘美答礼。又拜曹彬，曹彬说，甲冑在身，恕不能答礼。曹、潘二将入舟，召唤李煜过来喝茶。船与岸有一定距离，有条独木脚道，李煜没见过这个，徘徊不前。曹彬命人把李后主扶进来，李煜哆哆嗦嗦地喝了几口茶。曹彬说，你回去收拾收拾行李，明天早上到这儿报到，来晚了问责，咱们一起回京。次日天还没亮，李煜如期而至。潘美疑惑不解，你不怕他跑了？曹彬说，放心吧，那不可能！过个独木桥都怕得要死，既然答应他活着去京师，他怎么会选择逃跑这条死路（《谈渊》）。

张洎糊弄了李煜，与他一同去开封见赵匡胤，才有了上面那一段。入宋后，南唐旧臣可以在各大重要部门任职，李煜政治身份特殊，等于被软禁了。赵匡胤执政时，张洎一直在中央任职，官位不轻不重，反正没什么油水可捞，没钱花他就去李煜那儿化缘。张洎经常到老领导那里敲诈，拿话吓唬他，吓得李煜无可奈何，只好交出少得可怜的私房钱。

《十国春秋》载，李煜把自己的白金洗脸盆子贡献出来，张洎“犹不满

意”。

南唐旧臣因为自己的政治身份，在新单位过活得其实挺辛苦的。比如另一位叫张的官员，入宋后任史馆修撰，此乃一文职，月俸三十贯。张家里门客较多，跟菜市场似的，引起了有关方面的密切关注。当时的老板换了宋太宗，就问他，你们家宾客那么多，每天聚在一起干些什么？张回答说，臣的亲戚朋友多客居京师，生活上比较贫困。我的工资刚刚好够接济他们的，吃的也不过是粗茶淡饭而已。我觉得能够帮助他们一下，那是我应该做的，所以来者不拒。宋太宗不放心派人去查，果然粗茶淡饭，破碗瓢盆（《道山清话》）。如张洎、徐铉、张洎，对新单位毫无贡献，并在吞并战时制造了一定的障碍，那日子必然不好过。与另一位投降大宋的南唐旧臣樊若冰相比，冰火两重天。樊若冰在江南时不受待见，这可能是他投降大宋的原因之一。赵匡胤觉得他名字不吉利，“若冰”谐音“弱兵”，遂赐名“知古”。樊知古的主要贡献是在采石矶（今安徽省马鞍山市西南）测量，获得了长江的重要水文地理数据，根据他的资料，宋军在采石矶建设了浮桥，才得以南渡。南唐灭亡后，樊知古为江南转运使，当初在金陵不待见他的那些仇家们倒了霉。每年除夕时段酒卖得最好。樊省长要求一老乡的酒店“按其所入以为额”，酒店最近的收入全额拿过来入贡。究竟是否入贡不得而知，敲诈造成的“遂破其家”那是现实（《能改斋漫录》）。所以说张洎敲诈李煜，也可以理解，毕竟在繁华第一都没钱花的日子伤不起。

张洎本人文章写得好，可能是在京城混熟了，与苏易简不和谐。苏易简那是状元出身，特能喝酒，宋太宗亲自嘱咐他少喝点，他也不听，最后到底喝死了。苏易简的才华不是盖的，按照文人相轻的传统，他们两位才子如果不掐起来那就不正常了。苏易简代表大宋朝臣，骨子里看不起南唐人。同样，南唐朝臣虽然入宋，但也看不起宋朝士大夫。每次谈论什么事，两人意见始终不统一，宋太宗睁一只眼闭一只眼。苏易简气得把张洎诗作原稿往桌子上一摔，警告他如果你再敢跟我臭美小心我把你的“灰堆诗”上呈官家。张洎曾经奉命入贡大宋，写了很多訾诋诽谤大宋京师风物的“灰堆诗”，基本是埋汰中原人民。《事实类苑》载，张洎见苏易简动真格的了，“闻之甚惧，稍为屈服焉”。

经过苏易简的郑重警告，张洎算是看清了形势。不管你在原单位如何位极人臣，现在工作的单位终究换了一个地方，今昔不同往昔。原来你怎么闹没人管你，那是你的码头，在新单位还敢为虎作伥，不怕死你就试试，宋廷士大夫圈里潜水的高手鳞次栉比。

张洎明白，想要保住禄位没有靠山绝对不行，他经过观察发现，比自己小四十五岁的寇准乃好大一棵树。从年纪上看，张洎当寇准的爷爷都没问题。两人在一个单位工作过，当时寇准是领导，张洎是副手。张洎自恃年长倚老卖老，过不去心里那个结，“不肯委节事寇”。寇准也不理他，处理完政务正襟危坐地看书，一看一天。下班时，张洎一揖而退，不交一谈。某次寇准诗兴大发，出口吟诵道，“少年挟弹多狂逸，不用金圆用蜡圆（丸）”。诗句讥笑张洎在江南时发蜡丸求救的事儿，张洎强颜欢笑。后稍亲昵，到了有说有笑的地步。过不多久，三十三岁的寇准拜相，张洎这一步算是走对了（《玉壶清话》）。

张洎做通了小寇同志的工作，在寇准的举荐下，得以升任参知政事，可惜没干多久。由于他的政治身份特殊，所以工作中经常对宋太宗曲意迎合，时间长了，太宗发现他除了会举手说同意外，没什么才能，遂降职为刑部侍郎。宋太宗至道二年（996年）四月，一次加班归来，天黑了，六月雨季，街道也没照明工具，张洎坐在马上深一脚浅一脚地往家走。突然，马前蹄陷入泥泞，老张一个狗啃屎扎进了泥里，得了病。七月份寇准被罢相，双重打击下，张洎不久去世了。张洎与大臣杨文举是儿女亲家。杨文举奉命修《南唐史》（后散失），当时张洎已经去世了，写到张洎传时，不耻亲家的为人，一句好听的都没给写。

张洎是一个特殊的例子，因为政治形势的问题他被排挤在了大宋士大夫圈外，在太祖时仕途毫无起色。既然不能够改变环境，那么只有去适应。到了宋太宗时张洎开始学会适应，投降了宋廷士大夫。入群的利益显而易见，张洎很快得到了晋升。朝廷对地方旧臣的抚恤是一方面因素，也不能排除他“投降主义”的努力。头顶“外籍”的官员能够在新朝廷做到参知政事，不能说不算是个奇迹了。

[1] 《宋史·包拯传》：拯性峭直，恶吏苛刻，务敦厚，虽甚嫉恶，而未尝不推以忠恕也。与人不苟合，不伪辞色悦人，平居无私书，故人、亲党皆绝之。虽贵，衣服、器用、饮食如布衣时。尝曰：“后世子孙仕宦，有犯赃者，不得放归本家，死不得葬大茔中。不从吾志，非吾子若孙也。”

[2] 《旧唐书·陆贽传》：“又以河陇陷蕃已来，西北边常以重兵守备，谓之防秋。”古代与中原王朝接壤的少数民族部落往往趁着秋高马肥时南侵。中原王朝一入秋，边防军加派警卫，调兵防守，称为“防秋”。

第三章 文人做官的瓶颈

耶律楚材说：“制器者必用良工，守成者必用儒臣。儒臣之事业，非积数十年，殆未易成也。”

乱世出英雄，治世出能臣。改旗易帜的大历史时代，大刀阔斧远比笔头子起作用。

文人情结较重的官员在官场中本就盲人骑瞎马，再加上无法摆正位置，从而无法摆正心态，使得仕途始终处在夜半临深渊的境地。

1. 文人能做官吗？

郑思肖，原名不详，是南宋末年的一位普普通通的文人。“思肖”从“赵（趙）”，表示怀念赵宋故国的意思。他并未像文天祥、陆秀夫那样壮烈殉国，而是以著书立传的方式继续反元斗争，代表作品《心史》，有较高的史学价值。其中记载当时社会的等级为“十色”，分别是“一官、二吏、三僧、四道、五医、六工、七猎、八民、九儒、十丐”。同时期的谢枋得《叠山集》也有此记载，与郑思肖的《心史》大致相同，略有出入，第八等为娼。不管怎么说，文人知识分子在哪个改朝换代的年头都不招统治阶级待见。这里引出一个问题，什么是文人？他们有什么作用？

但凡提到文人便会联想到知识分子，两者同属一个阶级，在不同历史时代下的叫法不同。根据《汉语词典》对“文人”的解释为“具有较高文化水平的读书人”来看，文人属于知识分子中的高层人士。古代中国的读书人是社会的重要阶层，秦汉以前统治阶级为天子、诸侯、大夫、士，读书人算狗屎苔长在金銮殿上，大小是个贵族。秦汉以后，士人沦为了平民，士、农、工、商成为社会的组成部分，但士的地位高于其他阶层。

文人的概念比较好理解，但凡具有文化水平的，不说学富五车、经天纬地，最起码会写个作文或者编个顺口溜，若能弄出秀句广为流传，则为不朽了。《左传》载：“太上有立德，其次有立功，其次有立言。虽久不废，此之谓不朽。”这就是儒家思想里“三不朽”的概念。立德居第一

位，中国乃礼仪之邦，向来注重德行修养，若能弄出“孔融让梨”、“司马光砸缸”之类道德故事令后世传唱，则是不朽。立功，需要特定的历史环境，这个一般不好搞。相对来说立言较为容易，如今网络工具极为发达，立言谁都可以，但能否成为不朽言论，只有交给时间去检验了。立德、立功、立言是中国文人的三大目标，不管你是否认同，这三个最高目标一直存在于每个中国文人的心中。立言的前提是要有本著作摆着，文人年龄越大这方面的心情越迫切，奋斗了一辈子的事业或学问，要给自己一个盖棺论定。所以，退休的官员因立言的情结作祟，自费出书的现象也就可以理解了。因为有“三不朽”的概念，所以文人身上具有诸多毛病。

民谚“百无一用是书生”，文人在历史中究竟起到什么作用？

耶律楚材对汉儒文人曾有过经典的定论。

蒙古以武力征服世界，并不重视文治。铁木真西征以后，“中使别迭等金言：‘虽得汉人亦无所用，不若尽去之，使草木畅茂以为牧地。’”建议把汉人全杀光，将中国本部当作天然牧场，此建议遭到了耶律楚材的坚决反对。到了元太宗窝阔台时对文人成见挺大，在他们眼中文人之乎者也的，工作能力不如工匠来得实惠，也不会编筐、造兵器，他们有什么用呢？中原大国竟然有读书这一门职业存在，对于人人劳动的蒙古人来说甚是稀奇。耶律楚材说：“制器者必用良工，守成者必用儒臣。儒臣之事业，非积数十年，殆未易成也。”^[1]这番话概括出了文人的核心作用，那就是守江山。元代统治者或许不清楚“创业难守业更难”的道理，总是看文人不顺眼。儒臣与工匠在某种程度上是一样的，只是工种不同，一个制作器具，一个治理天下。

乱世出英雄，治世出能臣。改旗易帜的大历史时代，大刀阔斧远比笔头子起作用，文臣儒士的作用在乱世显现不出来。帝国需要发展或者出现社会危机的时候，文臣的作用体现得最为具体，譬如社会改革。

社会改革是社会危机的产物，即社会的发展偏离了正轨，滑向崩溃的边缘。通常此际，总会有思想觉醒的知识分子跳出来，试图以改革之方式将积弊已深的社会拉回原点，引向统治阶级意识中的理想之路。诸如春秋管仲改革、秦之商鞅变法、楚国吴起变法、汉代文景之治、唐代贞观之治、宋代熙宁变法、明代张居正改革、清末戊戌变法等等。王朝崩溃前夕，通常由文人知识分子挺身而出出力挽狂澜于既倒，文官士大夫阶层拯救失败后，才会有其他阶层或武装夺权或起义反抗，继而改朝换代，

历史的发展通常沿着这一规律前进。

由此可见，文人从狭义方面来讲是那些唧唧歪歪吟诗作对的知识分子，从广义上来讲他们是智慧阶层，能够左右历史的进程，同时文化与物质的创造和承传也是由他们来完成的。社会如果缺少了文人知识分子，那么我们也就离茹毛饮血刀耕火种不远了。儒家思想强调“学而优则仕”，提倡“穷则独善其身，达则兼济天下”，为文人指明了“修身齐家治国平天下”的终身奋斗目标。问题又来了，文人究竟能不能做好官？

2.“得瑟”是文人做官的通病

《新唐书·裴行俭传》载：（裴行俭）善知人，在吏部时，见苏味道、王抃，谓曰：“二君后皆掌铨衡。”李敬玄盛称王勃、杨炯、卢照邻、骆宾王之才，引示行俭，行俭曰：“士之致远，先器识，后文艺。如勃等，虽有才而浮躁炫露，岂享爵禄者哉？炯颇沉默，可至令长，余皆不得其死。”

裴行俭是唐高宗时的名臣名将，“武能上马定乾坤，文能提笔安天下”这句话是专门为他准备的。裴行俭师从大唐名将苏定方，一生举荐了很多人，如程务挺、张虔勖、崔智、王方翼等俱为当世名将，熟悉唐史的对这些人并不陌生。当有人向他举荐“初唐四杰”的时候，裴行俭说了上面的话，他对文人已经看到了骨子里，正所谓一针见血之论。

首先裴行俭肯定了“初唐四杰”的才华，唐初文坛他们四人举足轻重，李白、杜甫、韩愈、柳宗元等文坛巨擘未出道时，他们四个叱咤风云。继而裴行俭指出了虽然他们有才但毛病不老少，四个字概括“浮躁炫露”，翻译成现代话就是太能得瑟，这种人如果当了官，必然堤高于岸浪必摧之。

“初唐四杰”果然如裴行俭说的那般，王勃写完《滕王阁序》掉水里淹死了；卢照邻身体不健康，自小患了“风疾”，因不能忍受病痛而跳水自杀；骆宾王站错了队，参与徐敬业（徐茂公之孙）公开反武则天，讨伐檄文是他写的，失败被诛；四人保留全尸的只有杨炯，却仅仅做到了盈川县令的小官。

民国时期的许止净居士在谈论此事时，说了一段发人深省的话：“‘浮躁炫露’四字，斫丧多少文人，而又为文人之通病，然皆以仅有文艺而乏

器识之故。苟有器识，则自能浑厚沉默，可以入德载福矣。”许大师说很多文人败在了“浮躁炫露”这种处世态度上，如果能明白这四个字的危害及危险，也就能入德载福了。但可惜很少有文人明白其中的道理，他们不是智慧阶层吗，怎么忽然间不智慧了？苏轼的一句诗可以为解，“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。

“浮躁炫露”是文人通病的高度概括，窃以为至少可以划分出多条细则，每一条皆有为官的无数例子存在。

3.发脾气也要有资本

与自我膨胀差不多，俗称“装犊子”，尤其是文人中的佼佼者，我们称之为“名士”的，自以为才华盖世天赋异禀，完全有理由目空一切。在这方面的典型代表是三国时期的祢衡，有“狂疾”的毛病，类似“人来疯”，而且病入膏肓，典型表现是骂人。大豆腐从他嘴里说出来能变成臭豆腐，骂人功力就这么强悍。祢衡如同吸毒瘾君子似的，不骂人难受，他骂人特狠，不讲面子，同样也不给自己留有回旋余地。祢衡有两个好朋友，都是文学圈里的大名士，孔融和杨修。这些所谓的文人在一起，相互欣赏又相互轻视，谁也不服谁。祢衡经常占他们两个便宜，管孔融叫大儿子，管杨修叫小儿子。祢衡除了切磋文学外，并不研究为官之道，所以死得很惨。

《后汉书·文苑列传》载“融既爱衡才，数称述于曹操”，时年四十岁的孔融特别欣赏二十四岁的祢衡，向曹操举荐了他。此时的曹操向天下人表现出了“英雄”的一面，还没到“奸雄”的那个时候。曹操想见一见祢衡，哪知祢衡称病不去。曹领导特来气，因爱惜自己好不容易树立起来的形象，不能杀他，于是侮辱了他一下。听说祢衡在打击乐方面有很深的造诣，遂“召为鼓史”，大宴群臣时让祢衡击鼓助兴。下面的情节我们都很熟悉了，祢衡脱光了击鼓，一边打鼓一边骂人，上演了著名的“击鼓骂曹”。面对祢衡的反击，曹操无奈地笑道：“本欲辱衡，衡反辱孤。”目中无人得罪领导的后果极为严重，不管你如何有才如何自以为是，但那得有个底线，雷池在哪里应该清楚。否则踩了地雷，保留全尸也就成了奢望。

祢衡你是爷我惹不起，曹操略施一计把他送给了荆州的刘表。那时刘表展现给世人的政治形象与曹操差不多，对待祢衡“甚宾礼之”，到了“文章言议，非衡不定”的地步。祢衡感觉自己受到了重视，渐渐地自我膨

胀起来，对待新领导极为轻慢，这就是你的不对了。祢衡在刘表身边充其量是个“御用文人”，其价值与家童、仆人、奴婢等同，伺候好人家才是你的本职工作。祢衡老毛病又犯了，刘表一想，曹操受不了的人给了我，想把杀人的罪名扣在我头上，你以为谁傻啊？刘表也找了个借口，把祢衡介绍到了江夏太守黄祖那里工作。

黄祖性子急，又是武人出身，他管你那个。按说经过两次官场失意，祢衡应该有所觉悟，为什么处处不招人待见？估计祢衡考虑过这个问题，从他被送到刘表那里时就有所醒悟，所以无论在荆州还是在江夏，最初的表现都很不错，大家很欢迎他，可是架不住时间长。岁月是把杀猪刀，时间久了原形毕露。一次黄祖请客，祢衡老毛病又犯了，出言不逊，搞得黄领导十分没面子。黄祖不管不顾，拉出去斩立决，祢衡时年二十六岁。

祢衡的例子足见官场中自以为是是多么可怕，比这更可怕的是有才人自以为是。《三国演义》中为了表现曹操的阴险奸诈，特意在祢衡死后给曹操加了一段戏码。却说曹操知祢衡受害，笑曰：“腐儒舌剑，反自杀矣！”这个桥段的设计巧妙高明，也非常实用，给人以深刻教训。

轮到祢衡“小儿子”杨修上场了。恃才傲物，要“恃才”而后方能“傲物”，一个胸无点墨的主儿也骄傲不起来。职场里通常有脾气的人都是些有本事的人，所以发脾气是要有资本的，啥也不成的绵羊只有消停啃草的命运。与祢衡相比，杨修是正常人类，懂得处世之道，譬如他与曹操的两个儿子曹丕、曹植关系密切，尤其与曹植因文学情结遂致关系非比寻常，杨修不知不觉陷入了“东宫太子案”的漩涡之中。曹操选择谁来当继承人本是领导自家的分内事儿，不容外人掺和。杨修偏偏犯了这个错误，非但不避讳，反而以己之才帮助曹植屡屡通过曹操的考验。曹操得知后非常震怒，暗自决定要干掉杨修。《三国志·武帝纪》裴松之注引《九州岛春秋》载：“夏侯渊与刘备战于阳平，为备所杀。时王欲还，出令曰鸡肋，官属不知所谓。”时任主簿的杨修听到这一军中暗号，收拾行囊准备出发。人惊问修：你怎么知道要撤军？杨修说：鸡肋，弃之可惜，食之无味。就好比眼前汉中，猜想要撤军。曹操终于找到了借口，此时已不再是当年对待祢衡那么个态度了，遂杀之。

4.做官不可得与做官不珍惜

假装清高的背后即是注重名节，实乃因为对仕途晋升及福利待遇没指望

了，才来了这么一首“田园将芜胡不归”，展现不为五斗米折腰的高风亮节。其实不是这样的，出仕做官是文人的终极目标，宋代官方宣传“书中自有黄金屋”等，文人最终目的还是为功名利禄，正所谓“天下熙攘利来利往”是也。

陶渊明的曾祖父是东晋名将陶侃，做过大司马，都督八州军事，封爵长沙郡公。大司马在和平年代相当于宰相，战时类似天下兵马大元帅，为朝廷一品大员。陶渊明祖上十分显赫，然而一代不如一代。祖父陶茂为武昌太守，父亲陶逸任安成太守。到了陶渊明这辈儿家道中落，虽说瘦死的骆驼比马大，但骆驼毕竟死了，马还健康地奔驰着。诗作可见陶渊明年轻时曾立下过“大济苍生”恢复祖上荣光之志，随着仕途不断地受挫，志向日渐消弭，也就萌生了退隐的念头。

陶渊明先是任江州祭酒，以“不堪吏职”为由辞职了，翻译过来说得好听是政治黑暗，说得难听是嫌官小。起复后先后任镇军参军、建威参军。祭酒、参军不是什么大官，类似参政军务，没实权。直到陶渊明四十一岁时才当上了彭泽县令这样的低级官员。当时上峰主管前来检查工作，吏员提醒陶县长如何如何招待，陶县长火往上蹿，怒道：“我不能为五斗米折腰向乡里小人。”即日解印绶去职，写下了著名的《归去来兮辞》，将官场比喻“尘网”，自己喻为“羁鸟”、“池鱼”，退隐田园喻为出了“樊笼”。

通过他的仕途经历不难想象，眼瞅年过半百才做到县令级别的小官，面对曾祖父的无限荣光，他一定不甘心，但在现实面前又无能为力，所以隐居不仕也是无可奈何之选择吧！读《山海经》诗句“刑天舞干戚，猛志固常在……徒设在昔心，良辰讵可待”，不知不觉流露出了陶渊明对官场的爱恨交加。他想做高官成就一番事业，又不愿意去招待上级，既不能适应官场，只能被淘汰。《归去来兮辞》全文读过会有种酸涩的感觉，就像在外面受了委屈的孩子努力不让眼泪流出来，假装欢天喜地地回家。如果陶渊明能在官场上混下去，为什么结尾又道出了“乐夫天命复奚疑”此等认命的心声？戳穿所谓性格豁达的伪面具，露出假装清高的嘴脸和想干又混不下去、不想干又想着的矛盾心态。

陶渊明生前并不出名，刘勰著《文心雕龙》中对他只字未提，钟嵘著《诗品》仅仅将他的田园诗作列为“中品”，真正开创田园诗派的人是谢灵运。

中国历史进入南北朝的大分裂大动荡时期，要么祸起萧墙，要么两国对

杀。二十二岁的谢灵运出仕做官，在豫州刺史刘毅麾下任记室参军，不是多大干部，但得有个过程。很不凑巧豫州刺史刘毅造反了，出兵讨伐南宋武帝的刘裕，兵败自杀了。东晋内部的军阀自相残杀，谢灵运并未受到影响，反而返京任秘书丞。经过十年的混日子生涯，三十二岁的谢灵运任中书侍郎。中书省是帝国最高行政机构，长官为中书令，相当于宰相。谢灵运做的中书侍郎，相当于北宋时期的参知政事副宰相。仅仅过了四年，刘裕代东晋自立，创建了南宋王朝。

南宋文帝刘义隆时期的元嘉之治算得上一段黄金岁月。相对和平的年代，谢灵运顿扫魏晋玄言诗，开创了田园诗派。谢灵运的家世背景是陶渊明无法相比的，他是淝水之战主帅谢玄之孙，东晋的豪门望族。刘禹锡《乌衣巷》诗云：“旧时王谢堂前燕，飞入寻常百姓家。”说的就是中国的两大望族，琅琊王氏和陈郡谢氏。有着世家的底子，谢灵运在文坛上举足轻重。在“上品无寒门，下品无势族”的政治体制下，谢灵运做官并不难，难的是能做多大的官。

南宋王朝建立后，谢灵运高歌猛进的仕途忽然遭到了打击，由公爵降为侯爵，任太子左卫率。新一轮的政局动荡，优胜劣汰，谢灵运参与南宋皇权交接斗争，站错了队伍，被排挤出朝廷到地方任职。谢灵运觉得没什么意思，遂辞职不干。六年后，文帝刘义隆诛杀权臣徐羨之等人，为了拉拢世家大族，名声在外的谢灵运应诏回到京城任秘书监。这个职位说白了就是御用文人，起到装点门面的作用，有你是五八，没你照样四十。谢灵运世家出身，特别热衷政治，然而不谙为官之道，对近在咫尺的政治锋芒置若罔闻，尤其动不动耍一耍文人的臭脾气。在京城不受重视的日子不好过，谢灵运深感压抑，多称病不朝，与三五成群的诗人文友满京城溜达。最后干脆给皇帝来点颜色看看，辞职了。

谢灵运原以为闹闹情绪会引起皇帝的重视，就好像小孩子淘气无非要吸引大人的注意。谢灵运有着文人通病，譬如恃才傲物、狂放不羁等等。说得最狂的那句是：“天下才共一石，曹子建独得八斗，我得一斗，自古及今共享一斗。”在各种文人通病的混杂驱使下，谢灵运渐渐得罪了皇帝。他这么一闹情绪，皇帝刘义隆长出了一口气，烦人的玩意儿终于滚蛋了，一纸诏书免职归家。

经过官场的第二次打击，谢灵运应有所省悟，然而他闲职在家的日子里却优游自若，终日呼朋引类，一出门随从多达两百余人。会稽太守看不惯这帮自诩清高的文人士大夫，诬陷他“决湖造田”，狠狠地告了他一状。谢灵运上疏申辩。文帝刘义隆因爱其才未予追究，反而给他起复升

了官，任临川内史。任内谢灵运依旧不作为，诗人性格大发，风景区成了他的办公室。上峰要治其罪，谢灵运不服气，兴兵拒捕，麻烦大了。谢灵运被捕后竟然写了一首诗诽谤朝廷，将南宋比作暴秦，并以张良、鲁仲连自比，暗示要为故国复仇，无疑这种危险的言论加重了他的罪行，被判流放广州。刚到广州就有人告发他谋反，文帝下诏，就地正法，一代文豪就这么死了。

谢灵运一直在闹情绪耍小脾气，旨在吸引上峰注意，然后重视他，希望能够获得实权职位。可是他每一次闹情绪都把自己推进了雷池，只会作死，不会保命，这个太危险了。世家出身也好，才高八斗也罢，帝王领导眼里他们不过如同一幅画，雅兴来的时候细心观瞧，毫无兴致时扔到一边。统治阶级对这帮文人看得很透，因为文人通病的存在，让他们作诗可以，让他们做事不可以。陶渊明是想做官不可得，谢灵运是有官做不珍惜，所以他的命运要比陶渊明悲壮。

5. 皆是文官致命伤

提起李商隐，谁也不陌生，他是晚唐著名诗人，与杜牧合称“小李杜”，诗歌成就非常高。《唐诗三百首》中李商隐的诗歌占了二十二首，数量上名列第四，诗坛地位无可撼动。宋代神童杨亿对他极其崇拜，师法李商隐的雕润密丽、音调铿锵，呈现出了典雅的艺术特征，称为“西昆体”诗派，于宋初文坛影响巨大。细究李商隐一生仕宦那叫一个憋屈，宁可窝囊活着，也不选择悲壮死去。

李商隐生活的年代是衰乱之世，不幸地赶上了唐代著名的“牛李党争”。晚唐宦官专权的日子里，依附宦官的分为两派，以牛僧孺为首领的“牛党”和以李德裕为首领的“李党”，统治阶级内部矛盾斗争四十余年。“牛党”大多是科举出身、门第卑微的寒士。“李党”大多是世家出身，门第显赫。两者入仕途径不一样，一个靠科举，一个靠恩荫。隋朝发明了科举，唐代开始实行，科举的出现打破了门阀垄断，一大批寒门之士进入帝国执政阶层，于是两者矛盾升级，爆发了“牛李党争”。李商隐的仕途卷入其中，致使一辈子落魄失意。

李商隐自称唐代皇室后裔，晚唐时期这个政治身份已经毫无意义了，对他仕途没啥帮助，他与普通平民差不了太多。李商隐有个同学叫令狐绹，他爹是著名的令狐楚，时任中书侍郎同平章事。令狐楚是“牛党”的重要代表人物，与李商隐有着师生情谊。很快令狐绹考中了进士，李商

隐落第。唐代的科举远不及宋代公平，朝中无根基和背景的考生很难考中。没辙的李商隐向同学令狐绹求救，希望能够通过他爹的政治影响力拉他一把。令狐爷俩儿很给力，在他们的操作下李商隐于唐文宗开成二年（837年）考中了进士，时年二十四岁，正所谓“春风得意马蹄疾，一日看尽长安花”。哪承想次年令狐楚去世了，一棵大树轰然倒塌。

当时泾原节度使王茂元特别欣赏李商隐，聘请他来做幕僚，表示可把女儿许配给他做妻子，李商隐经不起诱惑稀里糊涂地去了。王茂元与李德裕关系密切，被人视为“李党”成员。李商隐做了王茂元的女婿，自然也是“李党”的一分子。时人对李商隐的所作所为多有不耻，大家一致认为他背叛师门，忘恩负义。在中国的传统道德观念里“忠孝”最为重要，问题忽然严重了。爱情的力量终究大过一切，婚后李商隐幸福得一塌糊涂，然而出来混迟早要还的。开成四年（839年），李商隐参加授官考试，得以顺利通过，任秘书省校书郎。没干多久被踢出了中枢，到地方任县尉，因为死囚减刑与上级领导发生了冲突，李商隐辞职了。没关系，现在是“李党”得势的时候，所以李商隐再次调回秘书省任职期间，坚决支持李德裕的政治主张，刚要甩开膀子大干一场，母亲去世了，李商隐丁忧三年错过了黄金阶段，更悲哀的是岳父大人也在此期间病故。唐武宗去世，唐宣宗即位，宰相李德裕一干人等迅速被排挤出中枢，“牛党”上位。

守丧结束后，李商隐再度出山早已物换星移，开始了长达十余年的幕僚生活。先是追随郑亚去桂林任职，不到一年郑亚被贬，李商隐失业。无奈之下从遥远的桂林回到了长安，希望寻求一份工作，李商隐厚着脸皮给同学令狐绹写了封求职信。此时的令狐绹已是宰执阶层，想要提拔下他很容易，可是李商隐道德有问题，那么一段刻骨铭心的背叛相信谁也无法忍受，所以令狐绹断然拒绝了他。李商隐只好通过考试获得了县尉的职位，十年前他就是县尉，干着实在没什么热情可言。好在武宁军节度使卢弘止聘请他去做幕僚，李商隐欣然往之，仅仅过了一年卢弘止病死了，李商隐再度失业。福无双降祸不单行，转过年来妻子王氏去世了。失业丧妻的双重打击下，李商隐郁郁寡欢，幸好又有节度使聘请他，于是李商隐去了西川入幕府，度过了四年。此时已年过半百了，就在李商隐对仕途晋升毫无希望的时候，上天忽然给了他机会。李商隐被调入京城任盐铁推官，这个职位主管国家财政，待遇较幕僚丰厚多了，可李商隐没干到两年就被辞退。归家不久郁郁而终，年四十五岁。

李商隐的身上没有那么多特别明显的文人通病，但他的人格如同他的诗

作一般朦胧，此乃他最大的缺点。文人有鲜明的弱点，同样有光彩的优点，你可以狂放不羁、目空一切、恃才傲物，但原则决不能破坏。中国人处世的最高境界即是“外圆内方”，如同一枚钱币，表面圆滑，实际上每个人心中都有原则、底线，尤其政客，突破了底线必然引起进攻。许多文人外在棱角分明，内在泾渭不分，这样的人做官太扯淡了，绝对不招人待见，因为在传统仕途的意识里“叛变”是最严重的道德问题。政敌会看不起你，同党会鄙视你，当世人訾议你，历史会贬低你，文人犯了这个错误才是最大的病症。

民谚有云“小心驶得万年船”，旨在告诫人们凡事三思而后行，向最坏处打算，往最好处努力。

中国的官员天生缺少预判力，遇到事情过于乐观，好拿“以不变应万变”来敷衍，预防和善后工作做得不到位。文人做官在这方面表现得极为明显，算是文人通病之一，可以拿出来晒一晒。对于政务的处理想当然的情结特别严重，一定会导致不切合实际，甚至贻笑大方。

《宋稗类钞》载，杨叔贤知荆州时，自诩才高八斗，感觉很了不起。当时其辖区内经常有老虎伤人事件，那时候环境基本属于原生态，白额吊睛大虫出没不足为奇。奇怪的是杨市长非但没有派人前去捕捉，想来想去写了一篇文章，名曰《戒虎文》，向老虎发号施令，意思是消停点儿，不许出来惹事。杨市长命人把他的大作镌刻于老虎出没的崖壁上。神奇的事情发生了，此文一出，本地果然未有老虎伤人的报告，杨叔贤着实得意扬扬了一番。不久，杨叔贤调任郁林，由于当地民风剽悍，老杨想用《戒虎文》来教谕老百姓，他就委托荆州书记官赵守基拓摹几本崖壁上的《戒虎文》，没想到杨大人一调任老虎再次出现，虎大王不给面子，把派去的工匠全部咬死了，此为对《戒虎文》的赤裸裸的讽刺。

出现了老虎应该如何处理？杨叔贤以主观臆度提出了自己的办法，这种不谙实际的做法非常危险。文人经常犯这个毛病，尤其在臧否他人文章时，一味挑毛病，哪怕一点点瑕疵也会拿在放大镜下观瞧。文人过于理想也算正常，因为他们在创作作品时需要想象力的支撑。然而，官员过于理想属于行政低能，那是极其危险的，一条错误的政令，不知要多少人的性命埋单。

文人通病除以上几条外，还有很多，诸如眼高手低、好吃没够、内心阴暗、攀龙附凤抱大腿、见不得别人走红等，每一条皆是文人致命伤。诸如祢衡、杨修、陶渊明、谢灵运、李商隐等，上天赋予了他们超世的文

艺才能，这并不代表他们可以一劳永逸。每个人有其专长，亦有其短板，不可能指望每位官员充当多面手。满身文人酸腐气的官员，往好听了说算锦上添花，起到御用文人的装点作用，通俗地讲也就是一堆卖酸文的。皇帝并不希望他们有什么政绩，创造诗词歌赋才是他们最大的政绩。多数文人或者具有文人气质的官员做官失败的很大原因在于没有摆正自己的位置，不清楚自己在官场扮演何种角色，一路招摇前行，其仕途之路等于盲人骑瞎马，处境危险。

6. 舌尖上的官场暗斗

《新唐书·裴行俭传》中提到的王勃等“初唐四杰”皆“浮躁炫露”之流，难以在官场混得长久。与“初唐四杰”齐名的还有“文章四友”，这些名号类似于现在的文学社团。弄好了青史留名，弄不好勉强算文人雅兴，所有文人均有这种组团的情结。“文章四友”处在“初唐四杰”与李白、杜甫、韩愈、柳宗元等唐代文坛大师爆发之前的过渡阶段，分别是杜审言、苏味道、李峤、崔融。值得一提的是，杜审言就是一代“诗圣”杜甫的祖父。

杜审言，京兆人，于唐高宗咸亨元年（670年）中进士。中了进士后杜审言自我膨胀得不行，恃才傲物的特点表现得淋漓尽致，他曾吹牛说：“吾文章当得屈宋作衙官，吾笔当得王羲之北面。”意思是说他写的文章与屈原、宋玉相比，他们得靠边站。他的书法与“书圣”王羲之相比，王羲之得俯首称臣。吹得山响，实际上没那么大正能量。

步入仕途的杜审言嘴上没把门的，什么事都想点评两句，并且说得特别极端，以显示自己见解独特。官员之间闲聊天，聊聊诗词歌赋古往今来这都不算毛病，如果臧否当世人那就不明智了。因为祸从口出，言多必失，眼睛之所以长在嘴巴的上面，无外乎多看少说。杜审言不明白这个道理，一味地骂人，终于骂出了事儿。杜审言坐贬吉州司户参军，这是可以预见到的，他犯了官场大忌——揭短。

有个小例子可以证明，苏味道比杜审言会做官。苏味道二十岁中进士，受到朝廷大员裴行俭的赏识与推荐，官路平步青云，武则天时期官居宰相。苏味道什么事唯领导是瞻，轻易不发表自己的意见。《旧唐书·苏味道传》载：“处事不欲决断明白，若有错误，必贻咎谴，但摸棱以持两端可矣。”著名的成语“模棱两可”就是从他这里来的。同行们看不惯他，尤其是那些文人官员最为不齿，把苏味道的为官之道称为“苟合取

容”。苏味道做天官侍郎时，有一次杜审言参加了官员预选试判，即官员述职考核。考试结束出来，他对人说苏味道必死。人惊问故，杜审言说，他见到我的文章，应当羞愧而死。原来老杜同志给文友苏味道一通批驳詈骂。杜审言对文友尚且如此，对待其他朝廷权贵一定看不惯。不知哪一席清高言论大揭秘得罪了权贵，被贬异乡。官场中并非禁止臧否他人，可以说，说点儿好听的，大家都愿意听的，说点儿不得罪人的，没准因为你的一番赞美言论，能够得到上峰的青睐，加官晋爵也未可知。官场中的揭短传话远比职场更为严重，涉及官员的负面新闻，影响到了人家的形象，人家必然出手灭之。

按说仕途遭到了打击，当事人应有所收敛。然而，杜审言到了新单位性格不改，反而变本加厉，很快得罪了领导和同事。如果能改那就不是文人了。司马周季重、司户郭若讷两人一合计，杜审言是不知天高地厚的主儿，必须教训教训。天高皇帝远的地方处理方法比较简单，周、郭二人罗织杜审言各种罪名，把老杜关进了大牢，准备杀之。这里不比京城，在京城想动谁得考虑舆论的压力，在只手遮天的地方上就不必了。因言获罪的老杜走到了仕途的尽头，后果却由他儿子埋单。

本来看似毫无希望了，哪知忽然间杀出个程咬金。杜审言次子杜并，时年只有十三岁，见父受辱，奋不顾命，趁着周季重大宴宾客的机会混入了司马府，刺杀了周季重。杜并也被乱刃分尸，当场死亡。这件孝举震惊了朝野，山重水复疑无路的杜审言，仕途忽然柳暗花明又一村。幸好是次子杜并死了，如果是长子杜闲，就不会有诗圣杜甫了。武则天诏杜审言进京准备重用他，就问你高兴不？杜审言手舞足蹈拜谢，当即写下了《欢喜诗》。武则天看罢，叹其才学，授膳部员外郎，主管皇家饮食。

杜审言经过丧子之痛，终于省悟，这回在中央平稳做官多年，到了晚年又犯了糊涂，依附武则天宠臣姘头张易之、张宗昌兄弟。后武则天晚年病重，大臣崔玄、张柬之等率领羽林军迎中宗李显复位，诛杀张易之兄弟，史称“神龙政变”。杜审言受到牵连，流放安南都护府峰州，地点在今天的越南境内。相对杜审言来说，他的长孙杜甫格调很高，为了仕途前后经营半辈子，结果却比他爷爷还惨。

杜甫的家庭情况与很多家庭有着共同点，富不过三代。老杜家有着“承儒守官十一世”的辉煌，到了杜甫这辈儿家道中落的困境极为明显。

《新唐书·杜甫传》载：“少贫不自振，客吴越齐赵间。”说杜甫年少时过着十分清贫的日子，经常四处充当幕僚，靠打工乞食异乡。杜甫曾在

《自京赴奉先县咏怀五百字》有“许身一何愚，窃比稷与契”之诗句，希望能像尧舜时代的名臣们一样干出点成绩来。最后未能如愿，落得苏东坡讥笑他，“许身一何愚，窃比稷与契”，可惜才能不济。摆在杜甫面前的一个现实问题是如何步入仕途。混了多年终于被人发现，他的才学引起了李邕等有关人士的注意，为他做了举荐，进京赶考。唐代的科举制度与宋代大不相同，唐代处在科举与阀阅矛盾冲突深刻的历史环境，在这种情况下，寒门子弟不依附权贵很难在科举中考中。

杜甫有了大员的举荐，进京参加进士科举，结果“举进士不中第，困长安”。没考上不说，反而成了北漂一族，一个“困”字是对杜甫生活艰辛的高度概括。寄人篱下，漂泊生活大约十余年，前前后后参加了六次科举考试，皆落第。被生活所逼迫，杜甫只有孜孜求官这条路可走。期间杜甫遇到了比他年长十一岁的李白，两人一见如故，共同度过了“醉眠秋共被，携手日同行”的一段岁月。李白的文人情结更加严重，喝高了就说“天子呼来不上船”，敢叫玄宗宠臣高力士给他脱靴。

唐玄宗天宝十三年（754年），朝廷举行了大规模祭祀活动，杜甫的机会来了，献《三大礼赋》文章。文人以文字求官，其实比较容易，但通常被情结搞砸。譬如同时期的著名诗人孟浩然，四十岁时游长安，进士落第，在好友王维的安排下邀入内署，恰好唐玄宗来了，吓得孟浩然钻到了床底下。王维不敢隐瞒，据实奏闻。唐玄宗命其作诗，孟浩然出来就一句“不才明主弃，多病故人疏”。唐玄宗好似吞了苍蝇般的犯恶心，说卿不求仕，而朕未尝弃卿，奈何诬我！大好的入仕机会，就这么被孟浩然毁掉。不清楚杜甫写了几篇文章，但其中有三篇得到了皇帝的赏识。杜甫用近乎哀求的语气说：“臣赖绪业，自七岁属辞，且四十年，然衣不盖体，常寄食于人，窃恐转死沟壑，伏惟天子哀怜之。”唐玄宗授予他河西尉的官职，杜甫嫌官小不去做，后改右卫率府胄曹参军。杜甫时年已经四十三岁，终于进入了仕途。杜甫运气实在不好，次年即爆发了安史之乱。唐玄宗逃往成都，仓皇传位于肃宗李亨。杜甫本想追随皇帝，结果半路被叛军抓到，最后几经辗转才见到了组织。由布衣之交的宰相房琯推荐，杜甫任右拾遗。又赶上房琯东窗事发，杜甫为他打抱不平得罪了皇帝，仕途进入黑暗时期。后来杜甫在唐代宗统治时期获得工部员外郎的荣誉头衔，所以世称“杜工部”。

杜审言和杜甫爷孙俩犯了文人的诸多毛病，其实文人做官的两大瓶颈无非——管住嘴、看清事儿。

舆论有时候是杀人武器，很多情况下杀人一万自损三千，作用是相互

的。多数文人掌握着舆论力量，但似乎他们并未科学地使用，导致了有的说没的也说，有的要夸张放大地说，没有的要捕风捉影地说，官场中的文人多数败北于此。掌握舆论工具要有的放矢，不能胡乱放箭。舆论工具是为仕途晋升做准备的，与此无关的最好不要施展出来，作诗写文章最好不要有影射之嫌。官场中波诡云谲，变幻多端，今天说你是青天白日，明天你就可能是贪官败类。看清形势是每位官员的基本素质。文人很容易意气用事。杜审言临死前曾说：“甚为造化小儿相苦，尚何言？”没什么说的了，都是造化弄人，小人陷害。“尚何言”三字道出了老杜同志的心声，窃以为他已有所了悟，因为在乎面子不忍说出来罢了。

7.身正也怕影子斜

“文章四友”中的苏味道，他的孙子不如杜审言的孙子杜甫那么有名气，但他的后人是中国文坛罕见奇才——眉山三苏，苏东坡为其代表人物。苏轼的文人性情更为严重了，他因未能看清熙宁变法的大形势，写文章讥讽阻挠新法，不知深浅地试探宋神宗的改革魄力，结果可以预见，被革新派李定、舒亶、何正臣等人从他的《湖州谢上表》及其他诗作中断章取义，罗织了罪名，以“谤讪新政”被御史台查办，这就是宋代著名的文字狱“乌台诗案”，三十九人受到牵连，主要有司马光、张方平、范镇、黄庭坚、王诜等人。苏轼身陷囹圄四个月，经过多方斡旋，被贬黄州。宋神宗去世后，哲宗即位，苏轼被召回以龙图阁直学士知杭州。临行前有人嘱咐他一句，愿君至杭少作诗，恐为不喜者诬谤（《明道杂志》）。经过一次打击，也该明白官场险恶了。到了杭州之后，闲着没事喝酒赏花练书法，别瞎写诗诽谤朝廷。说这句话的人是名相文彦博。

文彦博是典型的文人士大夫，其诗作在宋代诗坛占有一席之地，著有《文潞公集》。文人出身的文彦博身上看不到文人的通病，反而深谙官场之道，游刃有余。或因他读书很广学问很深，所以思路开阔，看清了官场的真实面目。文彦博历仕仁、英、神、哲四朝，出将入相，前前后后长达五十年之久。执政得体、处事圆滑、恩威并施，写得一手好文章，练得一手好书法，还能带兵打仗，八个儿子、三十九孙进入朝廷，皆居要职。文彦博无疾而终，享年九十二岁，为北宋名相的杰出代表。《宋史》赞曰：“公忠直亮，临事果断，皆有大臣之风，至和以来，共定大计，功成退居，朝野倚重。”

文彦博，字宽夫，河北东路汾州介休（今山西省晋中市介休县）人。文

彦博祖上本姓敬，先祖仕宦后晋，为避后晋高祖石敬瑭之讳而改姓文。赵匡胤建立大宋，结束了长达两百年的军阀割据局面，文彦博恢复本姓，没想到赵宋翼祖中有个叫赵敬的，再次避其讳又改姓文。文彦博于宋仁宗天圣五年进士第，以大理评事知絳州翼城县，先后知榆次县、通判兖州等。

兖州这个地方产墨，是文人士大夫的最爱。任满回京述职的文彦博没少带回去，他不像同年包拯“不持一砚归”那么实在。书写公文离不开墨，北宋中期每枚墨的市场价在十贯钱左右，好一点的墨可达三十贯。文彦博回京述职，时任同中书门下平章事的吕夷简一见奇之，直截了当地问他，有带兖州墨回京吗？吕夷简是太宗时名相吕蒙正的侄子，宋仁宗即位时尚年幼，由太后临朝听政，《宋史》载：“自仁宗初立，太后临朝十余年，天下晏然，夷简之力为多。”吕夷简辅佐执政，对北宋中期的社会稳定起到了积极作用。吕夷简与文彦博一样，同是文人士大夫出身，但身上没有文人情结，要不然也不能做宰相长达二十年之久。吕夷简一眼洞穿了二十八岁文彦博的小九九。文彦博非常识时务，次日献墨。文彦博拿着墨，吕夷简也不接，就在那儿熟视良久，大有看手相的意思。《梦溪笔谈》也是这么记载的，称“盖欲相潞公手也”，给一桩雅贿事件找了一个冠冕堂皇的借口。

宋代士大夫之间相赠礼物稀松平常，只要数额未到大得令人发指的地步，大家是默许的。就好比朋友从地方回京带点儿土特产送你两只烤鸭，人情所致可以理解，同样朝廷大员默许地方官带礼物进京。吕夷简主动“索贿”实际上是在试探文彦博，看看这位后生是否上道。如果文彦博具有文人情结，估计得写首诗骂他一顿臭不要脸的，这是当朝老宰相暗中教了他一招为官之道。文彦博心领神会，借着“献墨”的机会，让领导给看看手相。明道二年（1033年），文彦博留在了京城工作，任殿中侍御史，主管监察的。文彦博从老领导这里学会了这招，后来用到了刀刃上，遂登堂入室，直达相位。

三十五岁时，文彦博以户部员外郎下地方，出任河东路转运副使。当时西夏李元昊相当猖獗，经常侵犯宋域，隔三差五过来抢劫。有那么一次，李元昊突袭麟州，恰好文彦博在，老文临危不惧，组织人力抵抗。李元昊围困了十日，攻城未遂，知道人家以逸待劳不怕他，最后只得撤军。文彦博成功抵御西夏入侵，因此名声大噪，经范仲淹的举荐，迁天章阁待制、都转运使、知秦州。文彦博的经历说明了有人提携是一方面，关键自己得干出点儿政绩来，给上峰提携你积累资本，提个混吃等

死的主儿，让其他官员情何以堪，保不齐连同你的伯乐都被攻击下野。

文彦博的仕途仿佛一把火烧完了，接下来进入了瓶颈期。这是一个漫长而痛苦的时期，如能突破，仕途会很明朗，如果突破不了，这辈子估计也就到头了。四年后，文彦博以枢密直学士知益州，辖区在今天的四川成都。四川是自古以来的天府之国，民俗喜行乐。文彦博作为益州长官入乡随俗，很快与人民群众打成一片，大搞娱乐活动。文彦博在地方花天酒地的嗜好不知通过什么途径传到了京师，中央派御史何圣从来查办。文彦博的消息十分灵通，正所谓朝中有人好做官，文彦博的眼线是他的干侄女，文彦博接到消息后十分紧张，如果何检察官摆平不了，很可能影响到他的仕途晋升。幕僚中有个叫张少愚的说，不足虑，我与何圣是同乡，保证逢凶化吉。等他来了咱们如此这般招待。

张少愚特意前往汉州去迎接何御史，招待场面十分隆重，酒乐伺候。酒酣耳热后，张少愚施展了杀手锏，请出来当地著名营妓表演歌舞。何御史意志不坚定，在糖衣炮弹的打击下，没几个回合沦陷了。面对闭月羞花的营妓，何御史就问她姓什么，营妓答姓杨。半醉半醒状态下的何御史才子情结涌上，想起了“章台杨柳”的典故。唐代韩有妾柳氏，以艳丽称，因安史之乱，两个有情人天各一方。后来韩给留在长安已经出家的柳氏寄诗：“章台柳，章台柳，昔日青青今在否？纵使长条似旧垂，亦应攀折他人手。”于是何御史给杨营妓取名“杨台柳”。在一旁察言观色的张少愚瞧准了时机，解下杨营妓的罗帕，提笔在上面写道：“蜀国佳人号细腰，东台御史惜妖娆。从今唤做杨台柳，舞尽东风万万条。”并让杨台柳唱出来，给何大人助兴。有酒有肉有美人，这么一伺候，何御史甚感四肢百骸如坠云端，悦然销魂。

何御史有杨台柳陪伴，整天酒不醉人人自醉的，不提去成都的事儿。张少愚提醒他该办公事了，何御史这才告别佳人，怏怏不乐地赶往成都。何从圣到了成都后拿出了监察御史的嘴脸，表示要公事公办，态度来了个一百八十度急转弯。文彦博说行，那就公事公办吧！每天工作结束后，文彦博好酒好肉小心翼翼伺候着，但何御史的脸上始终阴天。招待会光吃酒没什么意思，正在何御史郁闷时，忽听有人唱道：“蜀国佳人号细腰，东台御史惜妖娆。从今唤做杨台柳，舞尽东风万万条。”何御史定睛观瞧，这不正是他朝思暮想的杨台柳吗？心里猛然“咯噔”一下，暗道不妙，着了人家的道。

张少愚的安排很巧妙，他也看出了御史的面目，仿佛给孩子吃的药，水果味的、包裹糖衣的为佳。先让何御史尝到美色的甜头，然后就此打

住。好东西不能一直供着，山珍海味也有吃腻的时候。张少愚准确地把握了他的心理节奏，先给他培养出习惯来，断掉之后必然非常难受。到了成都，御史必然铁定拉长个驴脸。当急于所求的东西再次出现，他还有什么好说的？消除文彦博在益州宴安逸乐传言的最好办法就是把前来检查的人拉下水。

双方成了一根绳上的蚂蚱，建立“涂鸦模式”，双方的形象一样黑，才能够消除文彦博花天酒地的谣言。如果监察御史不识相，吃干抹净了走人，回到朝野告文彦博一状，估计他不想活了。既然文彦博能把他拉下水，必然有他“有福同享”的证据。果不其然，在文彦博盛情款待下，何御史满载而归，及还朝，文彦博之谤遂息（《邵氏闻见录》）。假如换了别的文人，估计清高的情结会出来作怪，管你什么监察御史，老子身正不怕影子斜。但实际上，舆论是把看不见的利刃，可以杀人于无形之中。

8. 一场成功的“官场信息战”

经过这件事，文彦博头脑登时清醒了，他险些赔上了下半生的仕途，着实惊出了一身冷汗。事态平息后，文彦博首先要感谢的人是京城充当眼线的干侄女，也就是宋仁宗最宠爱的张贵妃。两人还有一段渊源，张贵妃的父亲张尧封曾经在文彦博父亲麾下当门客，那时候张贵妃还小，认了文彦博为干伯父。张贵妃飞黄腾达之后，父亲张尧封已经去世了，但亲伯父张尧佐和干伯父文彦博健在，张贵妃提携了一下两位故人。

文彦博想起来当年吕夷简索墨之事，送礼的念头油然而生。没有看错，北宋名相文彦博的确是靠送礼走后门干出了一番事业。《碧云》载恰好上元节来临，节日对我们来说特别重要，它是交流感情拉拢关系的好日子。文彦博琢磨着该送点儿什么呢？张贵妃给了他暗示，叫他进献“异锦”。蜀绣，四川的文化代表。帝国早在太祖朝建立了绫锦院，吸纳江浙、川蜀、湖州织锦工匠，形成宫廷绣。后世宋徽宗时期还创立了文绣院，类似今日职业技术学院。时至今日，苏绣、湘绣、蜀绣、粤绣仍为中国四大名绣。不清楚异锦值多少钱，想必价值不菲吧！朝里有人暗示，文彦博也有心思送，事情自然水到渠成。问题又来了，送蜀锦的信息有了，但应该送什么图案？送礼是一门学问，文彦博已然参透。文彦博命工匠织金线灯笼，载莲花为锦。这是他的第一手准备，另备了一副秋千，在寒食节进献。

上元节那天，张贵妃穿着文彦博进献的“异锦”华服出现在宋仁宗面前。宋仁宗是识货的主儿，颇感惊奇，这么漂亮的锦从何而来？张贵妃顺水推舟说，这是益州知州文彦博送来的蜀锦，因为妾父与他是老朋友。说到此处张贵妃话锋一转，妾安敢贪图奢望，其实这是文彦博进献给陛下您的。宋仁宗顿时龙颜大悦，心里算是彻底记住了文彦博的名字，敢情文彦博与爱妃还有这么一层关系。

清明节的前一两日是寒食节，民间有禁烟火、吃冷食、祭扫、踏青、秋千、蹴鞠等风俗。文彦博另外准备的礼物在这样一个特殊的日子进献给了张贵妃。送秋千有它的深意，李清照有词《点绛唇·蹴罢秋千》，当时荡秋千是女人的专利，尤其是贵妇人。欧阳修写过一首《蝶恋花》词，有“泪眼问花花不语，乱红飞过秋千去”句可资证明，秋千通常是女人悲伤、惜春、感叹韶华易逝的元素之一。在寒食节、清明节这等日子里，怀念故人的情结油然而生。我们有理由相信在张贵妃的斡旋下，文彦博益州秩满进入了中央，于庆历七年三月升任参知政事。

《宋史·后妃传》载张贵妃是一位“巧慧有智数，善承迎，势动中外”的女人，就是说她是一个会玩弄权术、懂得政治的女人。皇帝的妻妾有着很深的政治因素掺杂在里面，多半为了团结世家阶层、平衡各方士大夫的政治力量。张氏八岁入宫，长大之后只因为某次宋仁宗在人群中多看了她一眼，于是她成为了传奇。张贵妃得宠幸，地位与日俱增，距离皇后的位置仅仅一步之遥。但她很清楚皇帝与后宫的政治组成成分，她没有背景、没有根基，若能保住地位甚至再进一步，光靠皇帝一个人的宠幸远远不够，朝中必须得有大臣支持，大臣的职位要在两府，要举足轻重那一种。光有大理寺丞、集贤院校理、秘书省校书郎等低级别中央官员支持起不到什么作用。

文彦博给张贵妃送礼希望能够得到她的提携，诚然张贵妃提携文彦博希望日后能够得到他的支持，双方各取所需，共同构建了利益链条。但就送礼而言，必须要承认文彦博送得高明而巧妙，既让皇帝记住了他，又让张贵妃想着他，可谓一箭双雕。可是参知政事并非文彦博的终极目标，副宰相有很多，虽然参与执政决策，但论权力当然不及一把手，所以在仕途中还得再进一步，这个机会很快就来了。

庆历七年（1047年），王则在河北东路贝州造反了。王则本是涿州人，属于辽国境内，因逃荒流落贝州，后来投身从戎，干得不错很快晋升。不清楚什么原因，王则于庆历七年元旦发动兵变，并被推举为东平郡王，国号安阳，年号“得圣”。麾下士兵非常有特点，脸上刺“义军破赵

得胜”字样。与地方周旋的初期王则占了便宜，宋廷遂派知开封府明镐领军讨之。

听说明镐被贼将所破，宋仁宗发了一通感慨，说执政大臣无一人为国家分忧，没一个主动站出来率兵平叛的。张贵妃好言安慰了宋仁宗几句，眼珠子一转敏锐地察觉到了这是一次绝佳的机会，派人把消息秘密告诉了文彦博。信息的灵通是左右成功的关键因素。法家集大成者韩非子曾在《难三》一文中说道：“人主之大物，非法则术也。法者，编著之图籍，设之于官府，而布公布之于百姓者也。术者，藏之于胸中，以偶合众端偶众端，参合众事而潜暗中御群臣者也。故法莫如显，而术不欲见。”意思是说“法”是外在的、全国人民都知道的，“术”则是内在的，是君主驾驭群臣的必杀技。“法”愈公开愈好，“术”则不要轻易显露，因此领导不怕跟你玩公开的规章制度，耍的就是谁也不知道的权术。韩非子的思想影响了秦始皇乃至后世诸多帝王，最高领导通常神秘莫测，你想从他身上直接获取信息十分困难。所以有识之士通常结交皇帝身边的近臣，譬如贵妃、内侍官等等，以确保获取准确的信息，以应万变。

次日上朝，文彦博主动请缨，宋仁宗龙颜大悦，发挥了下文采，说“贝”字加“文”为“败”，卿必擒则矣。委任他为河北宣抚使，率兵前去平叛。文彦博送礼是为了进入中央，率兵平叛是为了获取政治资本，以图再进。想想文彦博在中央的处境是很尴尬的，他以往的政绩并未达到范仲淹、韩琦那种宣传程度，其他宰执经历也都不弱，唯独他是个新人，急需一次机会来向满朝士大夫证明他的才能与实力。话又说回来，政绩的分量其实远大于送礼，尤其在这个高度上面。送礼为了建立关系，获得登堂入室的资格，若想再进一步，送礼就不起作用了。

关于扑灭贝州王则起义的记载，有两个不同版本。《碧云》记载，前线总指挥明镐眼瞅着要剿灭贼人，文彦博适时地出现，白捡了一大功劳。《宋史·文彦博传》记载：“贝州王则反，明镐讨之，久不克。彦博请行，命为宣抚使，旬日贼溃，槛则送京师。”《澠水燕谈录》也有“明镐加讨，久无功。参知政事文彦博请行，仁宗欣然遣之”的记载，文彦博到了前方战场，发现城南地势低洼，于是一面命士兵佯攻，一面组织工兵队挖掘地道，杀进了城中，十天攻克，俘虏王则等贼首。不管怎么说王则起义失败了，文彦博因功拜同中书门下平章事，时年四十三岁，达到了仕途的顶点。

文彦博虽是一位文人，身上却没有文人的那么多通病。虽也犯过错误，但及时悬崖勒马摆平，凭借政绩资本与裙带关系迅速上位，很快找到了

自己的政治阵营。送礼、信息、政绩是他成功的关键性因素。文人做官有着诸多瓶颈，文彦博身上几乎找不到弱点。仕途晋升表现抢眼，接下来如何保住来之不易的禄位成了文彦博当前的目标，但在初次与同僚的斗争中却铩羽而归。

9.巧为上级“背黑锅”

文彦博拜相不久发生了一件事，谏官群起攻之，口诛笔伐。张贵妃的亲伯父张尧佐，本来职位低微，名不见经传，突然几天内连升了好几级，被任命为宣徽使、节度使、景灵宫使、群牧制置使。张贵妃“扶正”了实干家文彦博，想着借机给亲伯父搞点儿福利，反正国家的待遇给谁不是给？张贵妃枕头风一吹，宋仁宗稀里糊涂地同意了，任命一出，群情激奋。

率先发难的是殿中侍御史唐介，他属于爆破筒脾气，逮着谁跟谁死磕。谏官这活不好干，赶上撮盐入火的很容易被气死，后来唐介因阻止王安石变法活活被气死了，临终前还让家人抬着上殿进言。唐介明白人单势孤的道理，但凡谏官遇到什么事很少单挑，通常群殴。唐介一挑头，一帮谏官跟着冲锋，诸如吴奎、陈旭等人，强烈谴责宋仁宗。朝廷顿时成了菜市场，嚷嚷个没完没了。

宋仁宗假意安抚几句，谁还没有几门穷亲戚呢！接济接济，人之常情，这算个事儿吗？在御史谏官眼里这件事有违政体，因张尧佐是皇亲国戚而加官晋爵，那么深入基层政绩斐然的官员朝廷为什么没有表示？很不公平。辩说最为激动的御史当属包拯，《曲洧旧闻》记载：“包拯乞对，大陈其不可，反复数百言，音吐愤激，唾溅帝面。”包拯扯开嗓门与皇帝对喷，宋仁宗步步后退，无奈包拯太过犀利，此事遂罢。张贵妃听说包拯犯颜切直，以为这事儿成功了，就去拜谢官家。哪知宋仁宗拿衣袖擦脸说，包拯唾沫星子喷我一脸，你就知道宣徽使宣徽使的，岂不知道包拯是御史吗？

当时，宋仁宗被包拯喷得没辙了，左顾右盼向群臣发出了求救的信号，一帮大臣持笏不言，低着头假装没看见。关键时刻，文彦博挺身而出帮着说了两句话力挺宋仁宗。挺皇帝就是挺张贵妃，挺张贵妃也就是挺自己。这条利益链文彦博再清楚不过了，然而他毕竟初来乍到，尚未摸清中央官场大环境，于是吃了亏。

宋代监察官员有谏官和御史，谏官如给事中、谏议大夫、正言、补阙、司谏等，专门给皇帝提意见的。御史是纠察百官的，原来的纠察对象是皇帝，因为有了谏官，纠察对象转为了宰相。文彦博不吱声也就那么样了，他这一说话，得嘞，您也一起来吧！唐介拿出子弹劾文彦博，指责他姑息养奸，对张尧佐事件熟视无睹，并且严重怀疑他拜相动机不轨。经过严密的推理和猜测，唐介认定文彦博通过宦官给张贵妃送了礼，靠走后门当上宰相的，所以，面对张尧佐事件文彦博才出言袒护，其目的极不单纯，想借机拉拢张贵妃以此巩固自己在朝中的地位。建议免去文彦博宰相职务，由富弼担任。

宋仁宗本以为此事做得严密，没想到下面人都知道了。唐介分明是无理取闹，张尧佐事件已经依了你们，怎么顺便把文彦博拽了进来？宋仁宗当机立断，唐介贬官。唐介理直气壮地说，说贬就贬，何惧之有？似乎他要的就是这个效果。唐介因此声名鹊起，人称“真御史”。文彦博挺了一把官家，结果闹得沸沸扬扬，官场皆知。面对巨大的舆论压力文彦博提出了辞职，张尧佐的福利待遇全部作废，唐介贬英州通判，这件事才算圆满结束，朝廷各方利益又回到了平衡点上。

文彦博经过几年经营，建立的利益链条瞬间被谏官毁灭了。此次事件中他损失最为惨重，不但丢了相位，花边新闻大家都知道了，背后指不定说什么难听的话。文彦博吃亏在不熟悉朝廷官场的大环境，迅速晋升把他摆在了众矢之的的位置。身为百官之首，如何平衡各方利益，此时的文彦博似乎没有想好。对环境的陌生造就了悲剧的产生，深一脚浅一脚地，说不定哪一脚就踩到了官场地雷。

柏杨先生在《中国人史纲》中谈到宋代是士大夫乐园，写道：“这对于以写文章为主要学问的士大夫，诚是一个好制度，使他们舞文弄墨的英雄伎俩有了用武之地。他们随时随地都会对任何进步改革和他们所不知道的事物发出反对的言论。目的并不在于把自己的意见付诸实行，只是希望他的文章能在皇帝心目中留下良好的印象。于是，再小再无聊的事，都会引起激烈争论。”论断可谓见血封喉，直抵人心。这种无聊的斗嘴，最著名的当属发生在英宗朝的“濮议”之争。

宋仁宗无子，就把濮王赵允让的儿子赵宗实（赵曙）寄养在宫中。赵曙登基是为宋英宗，他该如何称呼他的生父呢？韩琦、欧阳修等按照人伦秩序主张称为父亲。司马光、吕海、范纯仁等按照宗法制度，帝王由非嫡系旁支入承大统，为了确定皇位的合法性，应称生父为“皇伯”。前后争吵了18个月。后世明代嘉靖时期的大礼仪之争，与之差不多，那个历

时更久、影响更大，可见道德名分在中国人心目中的崇高地位。“濮议”之争暴露出了宋代文官士大夫的执政通病，大致归纳为五个特点，这五点文官通病贯穿两宋319年，也是宋代的官场大环境：

- 一、讲原则，无方法；
- 二、重面子，轻务实；
- 三、不调查，乱议论；
- 四、好功名，不作为；
- 五、善诽谤，少证据。

不过文彦博不必郁闷，王夫之《宋论》评价宋仁宗“无定志”，说他少了些魄力，但是个好人。文彦博给皇帝背了一次黑锅，皇帝心中有数，没过多久他将再度登上相位。因你给上级争了面子，上级一定会找机会给你面子。

10.巧为上级“争面子”

文彦博去职后由陈执中担任宰相。陈执中没干多久犯事儿了，踩到了宋代官场最大的地雷——道德问题。陈执中小妾张氏私自打死了家里的婢女，这件事不脛而走，如同一颗重磅炸弹在朝野炸开了锅。宋代官场整人比较干净利落，你有道德污点足够了。迫于形势压力，朝廷罢去陈执中相位，由文彦博、刘沆、宋庠接任。

时隔三两年，文彦博再度登上相位，这是给上级背黑锅的回报。背黑锅的意思与替罪羊接近，但两者严重程度不一致。替罪羊的程度更深一些，到了事态发展失控的情况下，找那么一个倒霉鬼去顶死。背黑锅很大程度上并不是事态发展到了抄家革职的地步。中国的皇帝对于“平衡”最有研究，所以适当为上峰背黑锅，官家心中有数，早晚有一天把你失去的补回来，将“黑锅”变成“金饭碗”。吃一堑长一智，文彦博再度登上相位，抛开了文人情结中的感情用事，对政局的把握、同僚的进攻有了客观的准备与反击，一名成熟的政治家近乎完美了。

文彦博再度登上相位引起了有关人士的羡慕嫉妒恨，只有同行才是赤裸裸的仇恨，这句话一点儿没说错。官场中的风云变化多因争夺利益，当

无利可图时瞅你不顺眼也会成为斗争的借口。宋代文人士大夫没有辨别轻重是非的能力，却习惯了勇于内斗。

嘉元年（1056年），宋仁宗违豫，得了病。《续资治通鉴》载：“春，正月，甲寅朔，帝御大庆殿受朝。前一夕，大雪，帝在禁庭，跣足祷天，及旦而霁。百官就列，帝暴感风眩，冠冕欹侧，左右或以指扶帝口出涎，乃小愈，趣行礼而罢。”有可能是冷空气诱发了癫痫发作。宋代皇帝有遗传性家族精神病病史，据不完全统计，两宋13代共18帝患有遗传性精神病，其中5位皇帝表现最为明显，他们分别是宋真宗赵恒（精神分裂症）、宋英宗赵曙（精神分裂症）、宋孝宗赵（忧郁症）、宋光宗赵惇（精神分裂症）、宋度宗赵（精神发育迟滞，俗称“弱智”）。癫痫不发作时与正常人一样，一旦发作非常危险，容易窒息死亡。大宋皇室家族遗传病史这条信息或可能成为宋初谜案“斧声烛影”的突破口。

宋仁宗挺着病躯招待辽国拜年访问团，于紫宸殿设宴，陪同出席宴会的有文彦博等宰执重臣。希冀两国在新的一年里继续保持睦邻友好，保持高层互访，为宋、辽两国人民友谊、为和平共同举杯。席间，文彦博代表百官向皇帝敬酒，宋仁宗端起酒杯“嘿嘿”一笑，来了一句：“你不高兴啊？”文彦博当场愕然：皇帝犯病了。宋仁宗感觉到自己又要犯病，勉强支撑，为了帝国的尊严和面子不得不喝一杯。宴会结束后，他入内庭休息。辽国使臣不明所以问原因，文彦博说官家吃醉了酒。

帝国的重担忽然间落在了文彦博肩头，按照官场秩序来说宋仁宗是大领导，文彦博是他的副手。现在大领导违豫不能够主持日常政务，副手当代理一切政务处理。宋代的官僚机制造就了较为“民主”的官场氛围，有什么政务宰执决策层一起讨论，你出主意我争论无关紧要，最后由皇帝定夺。诸多政务并非一个人说了算，独裁统治在宋代行不通。皇帝在宋代官场中更像天平，起到平衡各方政治利益的作用。皇帝有病了，身为百僚之长的宰相文彦博成了决策核心。代理政务的日子，最考验官员的政治能力。

中国的君主制政体像一个立着的菱形，朝廷与民间，上面对下面，始终保持着某种平衡。这种平衡一旦被打破，必然引起失衡。失衡主要来自上层中央，原因主要在政权交接。历史无数次证明了君主制的古代中国中央政权交接失误会引起社会动荡。宋仁宗已执政三十一年，但没有儿子，意味着没有皇储接班人，假如宋仁宗因此驾崩，帝国政权交接若出现失误，必然酿成大乱。这段时间里的主要工作是维持稳定，稳定是一种政治局面，在它前面加上“维持”二字，可见其背后隐藏的各种暗流风

险。各方利益不断发展变化到了平衡点才出现了稳定的局面，如何确保维持稳定，是一项极其艰巨的任务。

文彦博与宰执士大夫们先做了第一步工作，准确了解宋仁宗的病情，这条非常重要。假如宋仁宗因病驾崩，宰执们先做到心中有数，别到时候慌作一团。通过内侍省官员处可直接获得宋仁宗病情的信息。内侍省是宋代负责伺候皇帝的宦官机构，左、右班都知为最高官职，下面还有副都知等官职。

文彦博问宦官史志聪，不管他怎么说软话，史志聪等宦官职业操守良好，以“禁中事不敢泄”为由，拒绝向宰相透露皇帝的病情。软硬兼施历来是官员的杀手锏，文彦博也会，软的不行来硬的。文彦博怒叱道，上暴疾，只有你们有权出入寝宫。我身为帝国宰相难道连皇帝病情的知情权都没有吗？你们想干什么？官家若有个三长两短，别怪我先拿你们开刀。

文彦博这一吓唬，宦官服软了，只好如实相告。但他还不放心，隔三差五，让小黄门进寝宫询问皇帝病情。《续资治通鉴长编》记载，宋仁宗病情加重满院疯跑大叫：“皇后与张茂则谋大逆。”吓得曹皇后痛哭失声，宦官张茂则无奈之下选择了自杀，幸好被及时发现，解救了下来。文彦博劝他说，老张你怎么糊涂了？现在官家有病在身，说的疯言疯语那能算数吗？你要是真死了，请问置中宫皇后于何地？好言一句三冬暖，恶语伤人六月寒，想必张茂则听了文彦博的话心里热乎乎的，等于救了他一命。皇帝在病态下说的虽不算数，但话是皇帝说的，当事人真就跳进黄河洗不清。文彦博简明扼要切中问题要害，利弊一分析，轻松化解了这个凶险的误会。张茂则感激他，曹皇后更会感激他，文彦博简简单单的一席话，无心中为他赢得很大的资本。

11. 与人无争才是最高明的竞争

总这么弄也不是个事儿，文彦博再次做了两方面的部署。

文彦博、富弼、王尧臣、刘沆等宰执在大庆殿为皇帝昼夜焚香祈祷，并在大庆殿西庑搭两个帐篷，增派人手值班。以祈福为名搬进了皇宫内院，能够更加准确地获得皇帝的信息。内侍省见了不同意，因为文彦博的做法不符合规矩。中书省、枢密院合称两府，其高级官员称为宰执。两府官员没有在宫中留宿的规矩，史志聪要求撤掉帐篷，诸位大人请回

吧！虽说皇帝与士大夫共治天下，全国各种政务由他们处理，但皇宫内院属于内侍省的一亩三分地，文相公的手伸得太长了吧！

文彦博只说了一句话，现在是特殊时期，还谈什么规矩？

特殊时期任何人都是宰相应该防备的对象，内侍尤甚。从这件事上能够看出文彦博从政多年，政治经验非常丰富。为此他又做了安排，不仅在大庆殿设了值班房，并下令各级官员在皇宫附近的寺院、诸祠为皇帝祈福。文彦博的高明之处就在于以祈福的名义在皇宫周围布下信息网。皇帝一旦有不测，能够最大程度上降低政权交接过程中的风险，同时防备有人趁机起事。这种暗流涌动、没有硝烟的战场，更加考验领导者掌控全局的能力。往最坏处打算，向最好处努力，文彦博做好了各种准备，可是还是有人出来闹事。

晚上有人叩宫门，知开封府王素有重要情况向在皇宫内院值班的宰相文彦博请示。文彦博以“此际宫门何可夜开”为由，拒绝了王素的请求。首都市长王素只好站在宫门外等到天亮后汇报，有禁军士兵状告都虞候某某欲为变。文彦博下令，召殿前司殿前都指挥使许怀德问话。

宋代军事制度规定，由皇帝直接掌握军队的建置、调动和指挥大权。

《宋史·职官志》载，将兵权三分为“枢密掌兵籍、虎符，三衙管诸军，率臣主兵柄，各有分守”。战时，枢密院直接秉承皇帝旨意，负责调动军队。从管理全国军队的三衙（殿前司、侍卫马军司、侍卫步军司）调动，然后把统军权力交给武将，由宦官监军，文官指挥，开赴前线作战，这就造成了兵不识将、将不识兵，外行指挥内行的局面。宋军对外作战连连失利，很大原因在于制度缺陷。

许怀德是主管军队的，某某都虞候他比较清楚，他敢以立军令状的形式力保那位都虞候。这么一分析，事情原因出在诬告的士兵身上，于是迅速地将作乱的士兵等人抓了起来。文彦博提议斩首示众，大家没意见就下令了。文彦博刚要下达命令，坐在他旁边的参知政事王尧臣捏了他一把。小动作旨在给文彦博提个醒儿，文彦博一下子明白了，就差那么一丁点儿踩到了地雷。论资排辈来看文彦博属于晚辈，与他同时拜相的刘沆长他十一岁。这一阶段文彦博已经够拉风的了，总得照顾下同事的心理感受。不能因为你才华出众，手就可以伸得那么长。直接越权与间接越权是官场中很多官员爱犯的毛病，有时候可能是无意识的，不知不觉的，最后被人家阴了，还不清楚为什么。

明代心学大师王阳明去南直隶工作时，当地有一位教育口官员学道王纯甫，他觉得“上下多不相能”，自己在单位里的人际关系紧张，问王阳明如何解决。王阳明给他写了三封信，指出单位里办公室关系紧张的原因无非有二，其一是越权，其二是个人能力突出。越权，是你的工作内容超出了你的工作范围。王纯甫很可能一不小心触角伸到别人工作范围内或者其他部门，人家自然不高兴，表现出来的就是“上下多不相能”。如果领导大包大揽，下属也就失去了存在的价值，自然大家无法开心。众所周知，有才遭妒，假如大家在一个水平线上，必然相安无事，平时喝喝酒、打打牌。突然单位里有一个人的成绩让其他人自惭形秽，按照我们的文化，落后者不会从自己角度出发拼命追赶，反而会背地里搞小动作，力争把出头那位拉到同一个水平线上，以此维持中庸之道。王阳明的解决方案是，首先明确自己的工作范围及内容，不插手其他人的工作，尤其是上级的，下属的也不要插手。很多人明白这一点，但就是无法做到。其次，待人谦恭，保持良好心态。发自内心，别做得太假即可。放弃铅笔刀、圆珠笔等微小利益，保持与人无争之态度。实际上，与人无争才是最大的竞争。最后，“明善者，诚身之道也；不明乎善，不诚乎身矣”，用功学习基本技能，韬光养晦，见龙在田，为有朝一日飞龙在天做资本积累。

文彦博很危险，就差那么一点，他急忙请刘沆下达判决书，刘沆也不推辞，下达了判决书，立斩士卒，诛以靖众，平息了这次的风波。宋仁宗的精神病趋于稳定，很快痊愈，对文彦博等人在违豫期间主持大局表示高度赞扬和肯定。宋仁宗询问期间发生过什么事，刘沆出班启奏，陛下违豫时，禁军中有士卒状告某某都虞候欲为变，文彦博私自下达命令斩了告反者。造反这种事历朝历代极为重视，何况是禁军之内。杀了一名告反者，假如今后禁军中有人果然欲为变，谁还敢出来告发？宋仁宗略有不悦，问文彦博怎么个情况。文彦博直接拿出了刘沆代表宰执们签字的判决书，轻松化解了刘沆阴险的进攻。

吃一堑长一智，文彦博对这句话理解得最为透彻，能够在失败和险境中吸取教训，一辈子不再犯这个错误。《邵氏闻见录》记载了文彦博的一则小故事，可资证明。哲宗时，皇帝年幼，洛学创始人程颐为帝师，“每侍讲，色甚庄，继以讽谏”，搞得皇帝怕他。小孩子贪玩折了一根柳树枝，被程颐骂了一通：“方春万物生荣，不可无故摧折。”哲宗色不平，对儒生极为排斥。司马光闻听后大骂程颐，遂使人主不欲亲近儒生，正为此辈。那时候文彦博已致仕，起复任平章军国重事。

宋代官衔前的“同”、“权”、“知”是权力的限制，表示权力不专临时担任的意思。如“同中书门下平章事”，官员担任此职表示与唐代的“中书门下平章事”工作内容差不多，但权力范围不及唐代。宋代的宰相叫法不一，以元丰改制为分水岭，宋神宗元丰以前宰相叫同中书门下平章事，副相叫参知政事。元丰改制后，以尚书左仆射兼门下侍郎行侍中事为首相，以尚书右仆射兼中书侍郎行中书令事为次相，门下侍郎、中书侍郎、尚书左丞、尚书右丞为副相。南宋初年又一变，取消了次相，以尚书左、右仆射同中书门下平章事为宰相，副相将门下侍郎和中书侍郎改为参知政事。南宋孝宗时，直接叫左、右丞相，副相还是参知政事。

文彦博起复担任的平章军国重事，其中的“重”字属于权限限制，仅仅过问重要的大事，如外敌入侵、国内造反等等。宋徽宗时宰相蔡京曾任“太师总领三省事”，这个官职的权力范围远远大于同中书门下平章事，总领中书省、门下省、尚书省的所有政务。

南宋韩胄（韩琦五世孙）也玩过一把文字游戏，担任“平章军国事”，与文彦博起复担任的官职差了一个字，但权力范围天壤之别。文彦博对年幼的宋哲宗恭敬之甚，科举进士唱名时，侍立终日。哲宗就说休息一会儿吧！文彦博顿首谢过，依旧站着，要知道那一年文彦博已九十高龄。历仕仁宗、英宗、神宗的三朝元老文彦博起复后，做官的态度与后生布衣起家的程颐形成了鲜明对比。文彦博能够终老一生，对为官之道的了解远非那些文人酸腐之辈所能想象。皇帝虽然年幼，但毕竟是最高领导，无法改变这个事实，你虽然资历老但只是人家的副手，倚老卖老在官场吃不开，摆正位置才能摆正心态。这件事可能是因为文彦博在刘沆阴他的过程中吸取了足够的经验和营养。

满身文人通病的程颐，仕途之路可以预见。帝师、太子中允等经常与皇帝在一起，官职特殊，就好比守着一座金山，你若不发财那简直令人发指。帝师不仅要教皇帝文化知识，同时充当皇帝秘书顾问的角色，其实真谛只有一个字——哄。利用你的学识“哄”得皇帝开心，仕途必然烟花灿烂。神宗时的太子中允韩维是个成功的例子。宋神宗乃大宋少有的英主，当太子时经常与身边人讨论政事。韩维的建议常常令宋神宗刮目相看，每当这时韩维总是适宜地说，这些观点其实是我哥们儿王安石说的。宋神宗记住了王安石，登基后，王安石从江宁调入中央任参知政事，顺便将韩维提到了同一位置。韩维此举，可谓一举三得，迎合了领导，帮助了朋友，实惠了自己。宋神宗元丰末年，文彦博以八十岁高龄致仕，定居河南府洛阳。宋神宗见他身体康强，问他有什么养生术，文

彦博淡淡地说：“无他。臣但能任意自适，不以外物伤和气，不敢做过当事，恰好即止。”（《石林燕语》）这就是一位历经宦海沉浮的四朝宰相的真实心态。

身为帝师的程颐显然不谙此道，真拿自己当老师了，竟然把他教学生那一套安在了皇帝身上，结果可想而知，一生仕途仅仅做到了从八品的秘书省校书郎位置，看着的确令人发指。文人情结较重的官员在官场中本就盲人骑瞎马，再加上无法摆正位置，从而无法摆正心态，使得终生仕途始终处在夜半临深渊的境地。文人做官的瓶颈，总结如下：

盲人骑瞎马，夜半临深渊。

浮躁爱炫露，文人难做官。

[1] 《元史·耶律楚材传》丁酉，楚材奏曰：“制器者必用良工，守成者必用儒臣。儒臣之事业，非积数十年，殆未易成也。”帝曰：“果尔，可官其人。”楚材曰：“请校试之。”乃命宣德州宣课使刘中随郡考试，以经义、词赋、论分为三科，儒人被俘为奴者，亦令就试，其主匿弗遣者死。得士凡四千三十人，免为奴者四之一。

第四章 丢官的逻辑

官场最大的地雷，即是道德问题。如果一名官员的道德上出现了问题，远比不上作为、无政绩、贪污受贿更令人所不齿，它是强有力的进攻理由，大多官员也因为这个问题翻船落马。道德管制的社会里，幕后交易可以用道德去掩盖，诚然官员把柄也可以通过道德找到突破口。

1.官德出了问题比杀人放火还严重

陈执中出生于宦宦世家，父亲陈恕官至三司使司盐铁使，地位仅次于副相。有这么一个家庭背景，陈执中以父荫入仕，从最基层的知县事做起，可谓宦海沉浮。真宗时因上子建言早立太子，引起了真宗的重视。任青州知州的时候，当地王伦起义造反，此王伦即《水浒传》中“白衣秀士王伦”的历史原型，其实他没那么小心眼儿，挺血性一人物。王伦大概折腾了三个月，被知州陈执中派去的遣巡检傅永吉捕杀于采石矶。陈执中以战功调入朝中任参知政事，文彦博下野后，升任同中书门下平章事。

陈执中前后两度拜相，执政八年，《宋史》载：“执中在中书八年，人莫敢干以私。”就是说陈执中向外界展示的道德形象一直是为官清廉，不搞那些徇私枉法、以权谋私的事情，以至于影响到了朝野吏治。老爷子总的来说官做得不错，有一次他女婿求他给谋个差遣。宋代官场中光有官与职是没用的，必须得有实际工作，手里掌握权力那才能行得通。陈执中断然拒绝了，他说官职是国家的，也不是咱们老陈家的，怎能说给你就给你（《青箱杂记》）？这件小事一方面说明陈执中并不任人唯亲，另一方面说明他女婿估计水平有限，于是走了裙带关系，没想到被岳父大人当面回绝了。天下无事的年头，宰相主要工作是为帝国选拔合格的人才。陈执中的为官之道其实很简单，一碗水端平，谁有能力谁上，无才之人只好靠边站，哪怕是自己的亲戚。《东轩笔录》中也记载了类似的故事，说政治新星王安石一度婉拒了文彦博、欧阳修等人举荐入中央馆阁工作，到了陈执中这里总算留他在京，让王安石做集贤院校理，王安石辞免了，后改群牧司判官。群牧司设置于宋真宗景德四年（1007年），上级直属单位太仆寺，掌管全国战马等厩牧之事，归枢密院管好像更合理。宋帝国的军队主要以步兵为主，其他周边国家多以骑

兵为主，大宋在对外战争上多处于下风，所以战马对于帝国来说十分重要。群牧司最高领导通常由枢密院“一把手”、“二把手”兼任，设副使一人，以下设都监二人、判官二人。

王安石对群牧司判官职位并不满意，力辞该职，说什么也不在京师里混，死活要下地方工作。听说王安石辞免官职，乐坏了馆阁校勘沈康。因为沈康对群牧司判官一职觊觎已久，多次上疏希望能调到群牧司工作，不知道什么原因最后失败，屡求不得。沈康闻风而动，急忙诣阙宰相陈执中，论资历我年头比他深、论态度我比他迫切，似乎不该轮到王安石，他不干我干，望相公改易。沈康的态度确实非常积极。陈执中回敬道，因为王安石辞让召试，所以朝廷才给他更高的差遣官职，这与资历毫无关系。朝廷设馆阁以待天下之才，不是让你们争名夺利的。沈学士，你能要点儿脸吗？沈康被领导红烧狂焖，既惭愧又郁闷，只得作罢。

以上两则小故事说明了就选拔官员这块儿，陈执中心中有杆秤，谁行谁不行他非常清楚。他选拔官员的原则不掺杂任何感情因素，自己家亲戚也好，在京资历老的官员也罢，想要升迁、获得举荐，唯有符合陈执中的标准。这么一个为官清廉、任人唯贤的宰相，却因为后院起火而丢了官。日防夜防家贼难防，不管官员在朝野的形象如何高风亮节，一旦后院失火立刻成为士大夫口诛笔伐的对象，继而身败名裂，丢官下野。宰相在官场里毕竟是稀缺资源，待遇高、礼遇高、地位高，“三高”的福利人人想得而追逐之。

陈执中的正室没有子嗣，小妾张氏生了一儿子，名叫陈世儒。张氏脾气暴，经常打骂仆人，曾亲手鞭死婢女银儿。又有婢女叫海棠的，被张氏虐待，遍身疮痕。海棠不堪忍受这种非人的折磨，上吊自杀了。当时知开封事的是北宋著名书法家蔡襄，他对这件刑事案件采取了秉公处理的方式。知开封府事相当于首都市长，政治位置十分特殊，不好干！通常由储君或者重要大臣担任，如第一任开封府府尹是晋王赵光义，著名大臣寇准、欧阳修、包拯、范仲淹、苏轼、司马光、宗泽先后当过此职。任职官员不仅要忠于皇帝，还要有极高的政治素养。开封府是官僚、贵族、猾吏、奸商等角逐的舞台，府尹想动谁都得深思熟虑。开封府府尹通常几个月一轮换，最有名望的包拯算狠的了，干了一年多。当时官场流行一套话，叫“孝顺御史台，忤逆开封府”，意思是说宋代的台谏官很少贬官，最多是平级下地方，因为他们手里掌握着强大的舆论工具，吏员们怕他们。一旦有台谏官下地方的，吏员小心谨慎地伺候着，说不定

什么时候又会回京。反之从开封府出去的官员，通常是政治利益角逐的结果，定然得罪了朝廷大佬，一旦下地方基本很难回来，所以吏员态度急转直下，登时拉长个驴脸（《石林燕语》）。

蔡襄处理这件事的详细过程并不清楚，但是结果很清楚。张氏并未因逼杀婢女而受到处罚，法律面前人人平等，在宋代只是一个幌子。譬如天子犯法与庶民同罪，什么时候见过皇帝犯法斩立决的？打打龙袍就够意思了。朝廷以为不算啥大事儿，死了一个奴婢而已，何必惊天动地的呢，所以百般袒护陈执中。婢女可以买卖，杀了一名婢女等同于毁掉了一样商品。但这给御史谏官提供了一个合理合法的借口，御史中丞孙忞、侍御史范师道、殿中侍御史赵汴等人群起攻之。朝廷百般袒护宰相陈执中的态度惹怒了台谏官们，御史们穷追猛打，找到了宰相的花边新闻，陈执中与侍女通奸。

陈执中的情况完全符合宋代官场环境特点的第五条“善诽谤，少证据”。按照道德社会的官员任用潜规则，德才兼备首选，次之有德无才，有才无德及无才无德的只能靠边站。官员道德上出现了问题远比杀人放火还严重，宰相理应垂范百官，以身作则，给下面的官员做出良好的道德表率。谏官之中，言辞最为激烈的当属欧阳修，他在《论台谏官言事未蒙听允书》中说：“执中为相，使天下水旱流亡，公私困竭，而又不学无识，憎爱挟情，除改差缪，取笑中外，家私秽恶，流闻道路，阿意顺旨，专事逢君。”欧阳修说的过于偏激了，不管怎样谏官们怒火炽烈，朝廷迫于舆论压力，罢了陈执中的相位。陈执中踩到了宋代官场最大的地雷，黯然下野，不久以“三公”之一的“司徒”荣誉头衔致仕。

宋代官场最大的地雷，即是道德问题。如果一名官员的道德上出现了问题，远比不上不作为、无政绩、贪污受贿更令人所不齿，它是强有力的进攻理由，大多官员也因为这个问题翻船落马。道德管制的社会里，幕后交易可以用道德去掩盖，诚然官员的把柄也可以通过道德找到突破口。

“道德”一词最早可以追溯到老子的《道德经》：“道生之，德畜之，物形之，器成之。是以万物莫不尊道而贵德。道之尊，德之贵，夫莫之命而常自然。”其时的“道”与“德”是分开来说的，是事物发展变化规律的概括。荀子在《劝学》中说：“故学至于礼而止矣，夫是之谓道德之极。”真正意义上提及了“道德”的含义，即是社会意识形态之一，根据人们生活风俗习惯而约定成俗的，人们共同生活及其行为的准则与规范，对社会起到了平衡利益、调解矛盾、教谕百姓、补充司法等作用。

中国社会的传统道德受哲学思想的发展影响，任何一个时代的道德标准亦不相同。中国哲学思想发展脉络是先秦诸子、两汉经学、魏晋玄学、隋唐佛学、宋明理学、清代朴学和近代西学。根据社会制度的不断变化和统治阶级的意志，政治选择思想，思想服务统治，每一时期有不同的道德取向。汉武帝建元六年（公元前135年），汉武帝接受儒生博士董仲舒提出的“天人三策”，“罢黜百家，独尊儒术”，从此儒家思想正式登上中国政治舞台，并成为影响至深的道德规范。

北宋建立在长达两百年的混战废墟上，建国之初几乎无道德可言。赵匡胤践祚（登基）后，采取了“兴文教，抑武事”的政治态度。他曾说：“五代方镇残虐，民受其祸。朕令选儒臣干事者百余，分治大藩，纵皆贪浊，亦未及武臣一人也。”意思是说，自从五代以来，地方割据军阀打来打去，人民被祸害惨了。今天采取重文轻武制度，选儒臣若干人治理天下，即便他们贪污受贿，危害也不及一个武臣作乱。所以在宋初官员贪污、受贿、炫富、奢侈都不算道德问题，一直延续到了北宋中期。在范仲淹的倡导下儒学复兴，先后出现“理学三先生”胡瑗、石介、孙复，继而出现了周敦颐濂学、邵雍象数学、王安石新学、张载关学、二程洛学、司马光朔学、苏轼蜀学等北宋新儒学的高度发展。儒学的复兴使得北宋社会进入了儒家道德范畴之内。

儒家思想的道德范畴主要有“仁、义、礼、智、信、忠、孝、节、智、勇”等“四维、五常、八德”的内容。孙中山先生将其归纳为“忠孝、仁爱、信义、和平”。儒家思想在治国方面强调“以德治国”，在个人品德修养方面强调“修身养性”，儒家强调的道德对中国的政治及个人影响至深。比如说三国时期的关羽，在民间的形象超然物外，拜为“关帝”，黑社会结拜通常拜关二爷，后来又成了财神供奉在各大商铺里面。关羽在《三国志》中的历史形象只是一员勇猛无匹的武将，因文学名著《三国演义》的影响，将其塑造成为完全符合儒家忠孝节义的道德典型，所以历来受到中国人的顶礼膜拜。纵观古代中国历史人物的民间道德影响力，能超过他的不多。《水浒传》中讲，宋江几经波折上了梁山，坐上了头把交椅，干的第一件事是把梁山聚义堂改名为忠义堂。名著之所以流布甚广，很大程度上在于表面的或者隐蔽的符合读者受众的道德思想。

文学中如此，真实的历史中道德影响力的例子比比皆是。譬如仁宗皇年间，江州（今江西九江地区）有个叫幸思顺的，挺大岁数一读书人，在江州卖酒为生，价格公道，童叟无欺。老人家人缘特好，无论男女老少

都亲切地尊呼他为“幸秀才”。一官员与幸思顺有些来往，幸秀才赠送他十壶酒。当时江州地面不太平，有一伙盗贼把这名官员劫了。群盗见有酒打开就喝，惊叹道此幸秀才酒也！官员灵机一动忙说，我跟幸老秀才是亲戚。群盗相互看了看说，咱们怎么能劫幸老先生的亲戚呢！放人！所劫财物悉数奉还，并释放了该官员。事情到了这个地步，足见幸老秀才的道德影响力之远，连恐怖组织都十分钦佩。送走了官员，更令人惊奇的一幕发生了。群盗说，日后见了幸秀才千万别提这事儿（《志林》）口。民间如此，官方也差不多。《资治通鉴》载唐太宗贞观六年（632年）末，唐太宗亲自复核死刑犯，连续下达了几道圣旨，让全国三百九十名死囚回家过年，春种秋收后回京问斩。死囚被释放，没人监督，回不回来的没人管。但奇迹发生了，三百九十名死囚犯一个没落，全部回到了京城长安等待问斩。这个小故事表现出贞观之治的社会风气何等清明，同时表现出了死囚犯的道德水平之高。唐太宗听到这个消息龙颜大悦，借着这个机会好好地表现了一次帝王的仁德，将三百九十名死囚犯赦免。这是一件让今天的我们觉得不可思议，似乎绝对不可能发生的事情，但在道德力量下的确真实地发生了。

死囚犯因为道德的高尚而被赦免释放，足见道德在古代中国对司法有很深的影响，有时候它能够左右司法判决。《宋史·刑法志》载，宋仁宗时单州平民刘玉的父亲被王德殴打致死，刘玉为给父亲报仇杀了王德，按照法律规定刘玉被判死刑。宋仁宗复核时，发现了这个带有严重孝举的刑事案，登时“嘉义之”。对杀人犯刘玉非但没有追究，还对他的孝举给予强烈的肯定和赞许。这就是道德的力量影响到了司法判决，最后刘玉免除死刑，打了几棍子判处有期徒刑而已。仁宗天圣九年（1031年），陇安县平民若干人被诬为盗贼，知州孙济为了大捞政绩，来了这么一不择手段的伎俩。平民中一人被打死，四人屈打成招，案子上报到中央，宋仁宗亲自决断，发现了案情中的若干逻辑错误，一查果然查出了事情真相。知州孙济撤职处理，其他参与官员流放岭南。

这些史实说明了道德在社会上的影响力，看不见摸不到，却真实地存在着，为每个人划定了行为范围。诚然官场中亦有道德范围，大致分为五个方面，即后院失火、纵容子弟、诬陷诽谤、人品问题、生活作风。

无论哪位官员，尤其处在高位的官员，一旦触碰地雷，仕途十拿九稳毁了，丢官在所难免。简言之，后院起火与纵容子弟两者相当，皆是官员家属问题，但在性质上不一样，前者官员更多处在被动牵连状态，后者官员是主动护犊子。两者核心是一样的，官员没有管好家属。诸多官员

的仕途之路败在这一方面，即便官员清正廉洁大公无私，难保家属不贪赃枉法，利用老人家的影响力谋得利益。平时大家睁一只眼闭一只眼假装没看见，一旦到了动真格的时候，家属是扳倒该官员的最佳突破口。正如《罗织经》说的：“亲之友，仇之敌。”亲戚和朋友是敌人进攻该官员的最佳选择。

陈执中罢相的例子最能说明问题，先是他的小妾张氏无故打死婢女，史料上记载先后弄死三人。御史、谏官们以此为借口对宰相陈执中发动了进攻，朝廷袒护老宰相，御史们又在陈执中身上做文章。杜撰的也好，诽谤的也罢，陈执中是否与侍女通奸并不重要，重要的是御史们合理地利用了道德的利器，制造舆论，迅速秒杀了朝廷大员。最后，他们成功了。万万没想到，陈执中败在了道德的“莫须有”上面，他的儿子陈世儒竟然重蹈覆辙。

2. 皇权在道德前也要退让三分

陈世儒是陈执中唯一的儿子，父亲陈执中去世后，母亲张氏出家为尼。张氏这个人估计有精神病，和谁都处不来。儿子陈世儒进入仕途后，迎养母亲，张氏从寺院回到了家庭中。这本是令人感动的孝举，没想到张氏与媳妇李氏婆媳关系大为紧张。非但如此，原来那些婢女对张氏极为害怕，守着死神生活，说不定哪天尸横阶下。正当这个时候，朝廷委任陈世儒知淮南东路舒州太湖县。陈世儒对知县一职十分不满意，他并不想下地方工作，他已然习惯了京城的繁华与优势，去那个穷乡僻壤之地非其所愿也。按照他这种政治身份，又没有资格留在京城为官，怎么办呢？

想来想去，陈世儒在母亲身上打起了主意，母亲张氏年事已高，与婢女等下人关系又十分紧张。陈世儒灵光一现，假如母亲在此际去世，按照规定他当丁忧三年，从而避免了下地方工作。陈世儒对母亲动了杀机，在妻子李氏的教唆下，诸婢给张氏投了毒，张氏命大没死了。干脆来狠的吧，趁着张氏夜晚熟睡之际，婢女持钉陷其脑骨，张氏当场死亡。于是陈世儒以母丧丁忧留在了京城，免除了下地方。

通过张氏杀婢女、婆媳关系紧张、儿子弑母等事件，可见张氏这个人精神确实不正常，不说有病，至少很偏激。王阳明在《象祠记》中谈到虞舜，传说他是黄帝后裔，信史时代禅让制的杰出代表人物，出生在地狱之家。父亲叫瞽瞍，看不上他。虞舜母亲去世得早，瞽瞍续弦生了个儿

子叫象。打那之后，父亲伙同象母子想方设法整死他。放火烧、挖井活埋，怎么整虞舜都不死。象父子愈对他恶毒，他反过来愈对他们好，最后虞舜利用伟大的道德力量感化了他们。“盖有以信人性之善，天下无不可化之人也。”道德的力量可以感天动地，再冥顽不灵的人也会因为道德的影响而改变人生轨迹。陈世儒出生在官宦世家，从小耳濡目染儒家思想、道德教育，不能指望他与虞舜一个道德水平，至少忠孝节义应该懂得。他竟然为了仕途残忍地间接地杀死了自己的亲生母亲，道德管制社会里弑母远比造反还要大逆不道，这得冒多大风险。狗不嫌家贫，儿不嫌母丑，张氏即便性格存在较大缺陷，毕竟她是母亲。对自己的母亲尚且残忍下手，试想这样的官员能有何种作为？可惜了陈执中的一世英名。陈世儒守丧期间，不清楚什么原因被女婢告发，要么是分赃不均，要么是争宠斗争。开封府将刑事案件上报到大理寺，经过了并不复杂的审问，案件的前因后果水落石出，陈世儒因“知而不报”连坐入狱（《东都事略》）。

宋代机构臃肿，机构重叠现象十分严重，譬如说司法。宋代司法三大部门分别是刑部、大理寺、御史台。宋代法律规定，知县有权判决杖刑，知州有权判决徒刑。如果是死刑则地方无权判决，必须上报到朝廷由大理寺进行审批，再由刑部进行复核，这是宋代法律的进步。增设了复核制度及相关部门，本着慎杀、少杀的原则，减少冤假错案，复核的流程较为复杂。刑部复核完毕，政令下发到地方，待到秋后问斩。此外，朝廷官员犯法通常由御史台负责，除了负责监察百官，御史台还有个监狱，专门关押高级政治犯，通常是六部尚书宰执级别的。宋代有不杀士大夫及上疏言事者的祖制，对待犯罪的士大夫处理较为宽松，轻则降级，重则流放，造反等大逆罪行另作处理。

除了正规司法机构外，朝廷设有审刑院、谏院、三司使司等临时司法组织。因为司法权力过于集中，朝廷觉得刑部不靠谱，里面冤假错案一定不老少。地方司法权力集中在州府、知县手里，他们完全可以利用国家司法武器作假栽赃，达到个人不可告人的目的。大理寺审批只能看到状子，文字那个东西是可以做文章的，只要逻辑上不出现硬伤就没事儿。大理寺审判完毕交给刑部，那几头蒜长年累月地复核案子，快吐血了，糊弄糊弄结案，不知道有多少人被糊弄死。鉴于司法权力过于集中，宋太宗于淳化二年（991年）设置审刑院，分化刑部和大理寺的司法权力，复核审判及提出对案件的处理意见，直接向皇帝负责。司法部门的权力的确被削弱了，但官员工作职能有冲突，祈求世界和平的愿望就此破灭。经过五花八门的部门的折腾皇帝犹觉得不过瘾，权力不够大，又

增设了特殊司法部门推勘院、制勘院，负责处理皇帝交代的重大案件，这些机构在明代演变成了锦衣卫。地方上的“路”级行政单位设有提点刑狱司，著名的北宋法医学鼻祖宋慈担任的就是这个职位，专门负责复核审查地方刑事案件，属于朝廷直属部门。

陈世儒案如何处理，当时意见不一致。《挥麈录》载宋神宗对由王安石举荐担任御史中丞的蔡确近乎商量地说，陈执中可就这一个儿子，给他留个香火，何如？皇帝为什么对蔡确用这种口吻说话？盖因蔡确担任的职位特殊，御史中丞从三品，月薪五十五贯，春、冬各绫罗七匹、绢二十匹。《宋史·职官志》载：“御史台掌纠察官邪，肃正纲纪。大事则廷辨，小事则奏弹。”御史台下设有三个部门，一曰台院，在该部门工作的叫侍御史；二曰殿院，在该部门工作的叫殿中侍御史；三曰察院，那就是监察御史了。御史台名义上的最高长官是御史大夫，但朝廷不常设，所以御史中丞是实际上的长官。陈世儒虽然并未直接参与行凶，但有“知而不报”的道德作风问题，所以御史台有权对他进行弹劾。御史中丞的权力很大，宋代官场有个不成文规定，一旦宰相受到御史中丞的弹劾，则宰相必须下岗，由参知政事接替。面对宋神宗的意思蔡确断然拒绝说，五刑之赎三千，其罪莫大于不孝，其可赦耶？

陈世儒案不单单是道德问题，里面涉及了官员斗争。蔡确是熙宁变法的核心人物，位列宋史奸臣传中。在任期间一手炮制了各种案件，如著名的苏轼“乌台诗案”。协助司马光修《资治通鉴》的范祖禹对他评价道：“蔡之罪，天下不容，尚为列卿，恐难平民愤。”尚且不论蔡确人品，却说蔡确父亲蔡黄裳，曾任陈州录事参军，那时候岁数已经很大了，年逾七十。录事参军不是什么大官，类似军队文秘之类的，掌管众曹文簿。当时陈执中任陈州知州，见老蔡岁数大了干活不利索，就给辞退了。愤恨交加的老蔡力教两个儿子蔡确和蔡硕，穷得连粥都喝不起。父辈无能，把所有的仇恨转嫁给了子辈，有朝一日登科入仕，必报陈氏。所以宋神宗为陈执中求情时，蔡确才断然拒绝。补充一句，通过宋神宗的言辞可见陈世儒母亲张氏的确不受待见。宋神宗也无能为力了，陈世儒“弑母”的行为踩到了道德管制下的最大地雷，皇帝有心出手相救，无奈道德面前皇权亦要让路。最后，陈世儒连同妻子李氏等十人弃市处死。

3.裙带关系暗藏多少祸害

陈执中因为后院起火受到牵连丢了官，儿子陈世儒不争气，演绎活生生

的悲剧。家属犯错误这一问题历来棘手，官员本人可以使劲清廉，无奈人无完人，利益面前各显其能，你不拿不保证家属不去拿。家属不拿，不保证门客、仆人不犯错。所有与官员有裙带关系的，过错的恶果必须由官员本人来埋单。另一位宰相宋庠丢官罢相的经过与陈执中差不多。

宋庠原名宋郊，宋仁宗天圣二年（1024年）状元，与弟弟宋祁时称“二宋”，文学上有一定的造诣。宋庠历任大理评事、太子中允、三司户部判官、左正言、知制诰等职位。宋庠在审刑院工作时，复核刑事案件发现了问题，这件事对他仕途影响很大。密州的一个地方富豪王澥酿私酒，夜晚邻居父子四人来抓王澥，扭送官府混个吃酒钱。王澥对家奴说这些人是贼人，偷东西的。家奴们非常实在，把父子四人当场打死，发生了命案。州府判决家奴死刑，王澥找了替罪羊，家奴安然无恙。案件到了中央进行讨论，宰相陈尧佐为王澥辩护。

陈尧佐是左谏议大夫陈省华次子，成都府路阆州阆中（今四川省阆中市）人。提起陈省华的三个儿子，大家只有羡慕嫉妒恨的分儿，长子陈尧叟、次子陈尧佐、三子陈尧咨，还有个女婿叫傅尧俞，算四个儿子，皆中举。其中陈尧叟为宋太宗端拱二年（989年）己丑科状元，陈尧咨为宋真宗咸平三年（1000年）庚子科状元，四子两状元，相当拉风。老二陈尧佐虽未中状元，但他是四子中唯一拜相的，并且他的历史贡献其他兄弟难以相比，他是宋代著名的水利专家。宋真宗天禧三年（1019年）六月夜，黄河滑州段（今河南省安阳市滑县）河溢泛滥，朝廷派水利专家陈尧佐知滑州督理河务。陈尧佐经过实地勘察，亲手绘图，制定出“木龙杀水法”，用木头做成木梳形状，镶嵌在河堤边，以此梳理加固大堤，人称“陈公堤”，延绵千里，有效防范黄河泛滥，下游州县均受其利。

陈尧佐出身官宦世家，他力保王澥可能出于对地方地主阶级的保护。宋庠寒门出身，哪知道这个，与宰相陈尧佐力争之。在宋庠的坚持下，王澥被判处死刑。因为这件事，宋仁宗想提拔他做右谏议大夫、同知枢密院事。中书有人说话了，估计可能是陈尧佐说的。知制诰与翰林学士同为皇帝的文秘顾问，翰林学士的政治资格高于知制诰，所以宋庠奉诏为翰林学士，说明皇上给他一个好的出身，暗示准备要重用他。

当时的龙图阁学士李淑，聪颖过人，以神童入仕，为人特别机警阴险。李淑害怕宋庠在他前面进入中央决策层，就说宋庠的名字不吉利。宋庠原名宋郊，宋乃受命之国号，“郊”同“交”，有“交替”的意思，名字合起来是为不祥之兆。李淑来了一招讖纬预言，“宋郊”言下之意说“大宋交

替”，小了说宋仁宗要下岗，大了说大宋要亡国。预言这个东西非常可怕，可怕之处在于说中了那叫神奇灵验，说不中充其量预测失误，不会有人去追究。靖康之变后讖纬特别多，人们想起了以前的一些生活细节，来进行马后炮。譬如《枫窗小牍》记载，靖康之变前京城老百姓门上贴的门神番样虎头带盔，秦琼、尉迟敬德画得面目狰狞，不像中原人。达官贵人家的门神则镶金边。靖康之变发生后，有人说虎头男子是为“虏”，门神挂金饰，连在一起意思是——金虏在门。此种讖纬之言虽与事实无关，但上级烦这个。李淑一说正中宋仁宗下怀，下谕旨让宋郊改名，因而改“庠”。

李淑的小伎俩并不能阻止宋庠拜相的脚步，宋庠没任几年参知政事，正赶上宋夏交战。三川寨之战中，前线副帅范仲淹给西夏李元昊写了一封书信，说宗主国大宋对西夏独立不予承认，战争期间范仲淹给敌人写信有“通敌”之嫌疑。消息传到朝野，宰相吕夷简、参知政事宋庠以“人臣无外交”为由，要求立斩范仲淹。后来吕夷简忽然改变了意见，吕夷简与宋庠不和，动不动指责他是朋党。吕夷简忽然改变意见，明显把宋庠卖了，得罪人的事儿让他一个人去干。在吕夷简的进攻下，宋庠离开了中央政府。经过庆历新政后他才回到中央，又过了几年，皇祐中期，宋庠登上了相位，拜兵部侍郎、同中书门下平章事、集贤殿大学士。晋升之路可谓跌跌撞撞，每到关键时刻总有人在背后捣乱。拜相时宋庠五十三岁，仕途混迹了二十五年。同时拜相的文彦博只有四十三岁，仕途二十二年。

宋庠兄弟入仕之前家里经济拮据，当了官之后生活渐渐得到改善。宋庠兄弟腐化生活由来已久，可能以前穷怕了，所以当了官有个收入往死里挥霍。《钱氏私志》记载，上元节时宋庠在院子里读《周易》，闻听弟弟宋祁那院华灯初上，饮酒狎妓，搞了一个通宵达旦。次日宋庠命亲信给宋祁带话，听你昨晚上穷极奢侈，挑灯夜战，你是否还记得某年上元节咱们哥俩儿学校里面吃剩饭的经过？宋祁听了兄长的话就笑着说，吃剩饭的日子多了去，不知道大哥你说的是哪一年？通过这则小故事可见宋庠兄弟以寒士身份入仕，两人求学经历非常艰辛。飞黄腾达之后，好似暴发户，穷奢极欲，恨不得再活五百年享受人生。这种风气很容易感染到身边的人，从而犯错误。宋祁不听大哥的劝告，继续他花天酒地的生活，并不为兄长的形象考虑，果然出了事。

宋祁时人称为“小宋”，本该他是状元，因为伦理秩序排名第十。《东轩笔录》评价他“博学能文，天资蕴藉”，文学、史学等方面有很深的造

诣。宋祁欧阳修合作修了《新唐书》，宋代财政著名的“三冗三费”问题是他提出来的。宋祁完全有理由有资本腐败，他那首著名的《木兰花·东城渐觉风光好》全词曰：“东城渐觉风光好，皱波纹迎客棹。绿杨烟外晓寒轻，红杏枝头春意闹。浮生长恨欢娱少，肯爱千金轻一笑。为君持酒劝斜阳，且向花间留晚照。”词的上阕写盎然春意，下阕写人生得意，说明了宋祁的性格，在宋祁眼里人生得意只须尽欢。因“红杏枝头春意闹”的千古名句，时人称他为“红杏尚书”，这是宋代乃至中国有史以来最浪漫的官员雅号了，比明代“炼尿尚书”顾可学、清代“驴车尚书”戴敦元高出好几个层次。

宋祁的人生取向影响到了下一代，他儿子与张贵妃生母越国夫人曹氏的门客张彦方交友友善，哥俩儿感情挺好，两人一琢磨，该怎么挣点儿钱？想来想去想到了卖官。宋仁宗时官员是明码标价的，大理评事一万贯，主簿、县尉六千贯，最低一级文官将仕郎三千两百贯等，卖官的巨大利益让他们两个走入歧途。他们两个不是衙门，不具备卖官的资格，这并不能难倒他们。两人“伪造敕牒”，伪造朝廷任命公文为人补官，以大伯宋庠为当朝宰相的幌子忽悠一些急于入仕的人，从中收取佣金。可是做这件事时他们就没想到后果的严重性。忽悠来忽悠去忽悠出事儿了，假的永远真不了。宋祁的儿子与张彦方被有关部门逮捕，论处死刑。目前甭说能不能救两个孩子，大伯相位、父亲官位能不能保住都难说。这件事给了朝野官员一个强有力的进攻理由。

知谏院的包拯以纵容子弟为由弹劾宰相宋庠。这件事闹得沸沸扬扬，首都父老乡亲全知道了。宋祁的儿子与张彦方究竟是否斩立决并不清楚，宋庠、宋祁受到了牵连是真的。先说宋祁，时任给事中兼龙图阁学士，因为衙门犯事儿被踢出了朝堂，知亳州兼集贤殿修撰。事件影响中最吃亏的当然是宰相宋庠，摸爬滚打了二十五年之久，宦海沉浮，呕心沥血，刚登上相位三年，家里人捅了这么大的娄子。在谏官的进攻下，宋庠只好引咎辞职，以刑部尚书、观文殿大学士知河南府。老了老了，名节不保。所以说与官员有裙带关系的人员的过错必须由官员本人埋单，通常埋单的风险概率与官位成正比。位置越高，责任愈大。

“纵容子弟”事件背后折射出的道德问题即是“教不严，父之过”，长辈对子弟缺乏管教，甚至长辈的行为影响到了子一辈。按照我们尊师重道的传统，这算极其严重的道德问题。《国语·晋语一》：“民生于三，事之如一。父生之，君食之，师教之。非父不生，非食不长，非教不知生之族也，故一事之。”即把老师与父亲、君王提升到同一层次，社会上出

现“尊师重道”的风气。一个人的最高道德观即是孝悌、忠君、尊师。所以人们骂人时有一句极难听的话——有娘养，没爹教。

4.官员修养的盲区

挣钱不算病，靠走邪门歪道挣钱那就真要命。严格来说官员是国家机器，本该拿工资为民谋幸福，然而古代教育里面却着重强调了“书中自有黄金屋”，给读书人指明了发家致富的道路。这事可追溯到宋初著名的“杯酒释兵权”。就赵匡胤提出的如何长治久安这一问题，赵普给出的答案是“此非他故，方镇太重，君弱臣强而已。今欲治之，惟稍夺其权，制其钱粮，收其精兵，则天下自安矣”。赵匡胤采纳了赵普的意见，通过一场中国历史上最高明的酒局，给将军们钱财、田地、美女，换来了国祚三百一十九年。

这种政治环境的影响下，官员想不贪污受贿都难，天下乌鸦一般黑，彼此拿来拿去皇帝假装没看见，有时候默许，甚至主动贿赂。宋初宰相赵普名声在外，其时吴越王钱俶给他送了十瓶海鲜，放在了屋檐下。正巧赵匡胤来赵普府上，问是什么。赵普说是人送来的海鲜。赵匡胤说，此海物必佳，打开尝尝。打开一看，赵普头皮一下子炸了，急忙跪在地上连称死罪，那十瓶所谓的“海鲜”里面装的竟是金银珠宝。赵匡胤安慰赵普说，收下吧！吴越那帮臣子，还真以为天下大事是你个书呆子说了算的。反复叮嘱赵普不要多想，不要辜负了人家的一片心意。皇帝默许臣子收受贿赂，当然有领导艺术方面的考量，却助长了一定的歪风邪气。宋真宗就更邪乎了，他晚年时候精神病发作，无药可救，唯有寄托神仙，经丁谓等人撺掇，迫切地希望去泰山封禅，但遭到了宰相王旦为首的诸多大臣的反对。宋真宗不好意思道出这层心思，就请王旦吃酒，结束时送了一坛御酒。王旦回到家打开一看，惊得目瞪口呆，竟是一坛子金银珠宝。正所谓拿人家手短，王旦当即表示支持封禅。

通过皇帝这两则故事，可以看到：首先，行贿与受贿是一些待定年代封建官场的标志性现象，成了官场的组成部分，甚至有时皇帝也需要用这种伎俩来达到自己的目的。其次，皇帝默许官员的灰色收入也是出于权术上的考量。其三，赵普与王旦同为当朝宰相，他们收受贿赂的金额很大，但官场依然有底线，一旦逾越本身官职的“数额”被大臣们群起攻之，则不再是单纯的贪污受贿，而是官员的人品、道德问题。譬如《宋史·刑法志》记载，开宝四年（971年），太子洗马王元吉一个月内贪污受贿七十余万贯。这个数字是什么概念呢？宋代共有七次财政记录，最

早一次是宋太宗至道末年，国库总收入为两千两百余万贯，距离宋太祖开宝四年约二十五年。由此可见，七十余万贯数额极其巨大。按说朝廷宰执弄这么多钱有情可原，王元吉担任的太子洗马是太子属官，算下一届的朝廷大员人选，很多政治敏锐的人把宝押在了他身上，所以王元吉才有这么大能量。事发后，直接杀掉，以震朝纲。老百姓为什么恨贪官？原因在于官员打着冠冕堂皇的旗帜，净干一些巧取豪夺之事，欺骗了广大人民群众的感情。话又说回来，一名贪官落马，再上来一个估计还不如前面那个，宋代官场环境造就了这种贪官前仆后继的恶性循环。

官员的道德修养包含很广，无论官员在哪一条上犯错误，一旦引起了恶劣的社会影响，那么官员丢官是必然的了，保命才是关键。《宋史·刑法志》还记载了一桩刑事案件，说明了官员道德修养的重要性。太平兴国六年（981年），归德节度推官李承信有一次去菜市场买葱，不清楚什么原因竟然把卖葱的当场鞭打致死。这件事发生后，朝野一致痛批，造成极其恶劣的社会影响。身为官员，代表朝廷之形象，并不能指望每位官员高风亮节，处处维护朝廷尊严，但至少别给朝廷抹黑。因为个别官员的道德败坏，会导致朝廷努力在民间建立起的公信力下降，失信于民的后果相当可怕。

李承信担任的归德节度推官，官职不小。宋帝国行政区域是三级建制，最初把全国划分六个财政区，称为“路”，渐渐地演变成为省级行政区，下辖州、府、监、军等地级行政区，再往下是县级行政区。推官是在节度使、观察使、团练使、防御使等地级行政区长官下设的一员，地位仅次于判官，怎么能跟一名普普通通卖葱的做小买卖的人发生冲突？让人很不理解。李承信政治低能，从“无商不奸”的角度来看小贩纵然坑了你，葱姜蒜那也不是什么值钱玩意儿，至于大打出手吗？完全可以用另一种温柔的方式整治小商贩。如果换做两个平民在买卖过程中发生殴斗，顶多是因民事纠纷引发的刑事案件，现在的问题严重了，官员打死卖葱的小贩，在什么年代这都是严重的官员道德问题。官员给了老百姓一个仗势欺人的形象，欺负的还是弱势群体，问题就更严重了。因为官员个人行为损害了朝廷的颜面，想要活命只有祈祷皇帝突然驾崩新君登基来个大赦天下。李承信没有那么幸运，宋太宗特命处死，还社会一个公平。

王元吉、李承信相对于赵普、王旦来说，属于低级官员。李承信的道德问题极为明显，且影响恶劣，不得不杀，不是丢官那么简单的逻辑了。大概李承信出现了认识误区，认为官与民是两个阶级，统治与被统治的

关系。在很多像李承信这样的官员的意识里，我管着你，你就得按照我说的做，忽略了统治之外的社会因素。进入这样的认识误区，冲突也就不可避免，悲剧也就迟早会发生。王元吉搞钱，大家都搞钱，谁也别说话，问题是王元吉搞钱的数额超过了担任的官职本身的政治能量。就好比县令贪污十万没事儿，官职低、待遇低、官场地位低，“三低”人员搞些灰色收入并不过分。如果一个县令贪污了几千万，保准出事儿。就算地方上保你，朝廷大员也得收拾你，从数额上看明显“僭越”了，你整这么多让朝廷大员们情何以堪？

宋仁宗嘉祐元年（1056年），张方平担任三司使。宋代在中央设有三司使司，为最高财政机关，长官叫“三司使”，也叫“计相”，地位仅次于参知政事。三司下设盐铁司（管禁榷商品、商税、矿税等）、度支司（管全国财赋的统计与支调）、户部司（管田赋、两税等），各管一摊，相当于现在的财政部，与中书省、枢密院两府平行，称为“计省”。地方设有转运使司，长官转运使，州县设有兵、胥、商税等，形成完备的财政体系。

苏轼评价张方平堪比孔融，但没孔融那么愚蠢。张方平有过目不忘的本领，什么书只看一遍就全记住了，以神童举荐入仕。张方平本人喜欢兵家纵横，言论每每与正统儒学相左，性格豪迈刚正，立朝无所阿附，经常与朝廷大员发生冲突。譬如庆历新政时，与范仲淹、欧阳修政治立场不同，到了熙宁变法时又与王安石对着干。我们知道学术门第是官场政治的重要组成部分，宋朝儒学复兴后，形成了几大流派，这些人进入仕途后形成不同的政治派别。张方平不是儒生，料想他在朝廷的处境会十分艰难。张方平为人“尚节义”，曾在四川为官，对“三苏”特别器重，并为他们奔走呼号。苏轼因“乌台诗案”下狱时，张方平上疏拯救。他为一生，以义气为重，所以名声很好，可在嘉祐四年他犯了一次道德错误。

张方平担任三司使，风平浪静地度过三年，第四年头忽然来了个发家致富占便宜的机会。平民刘保衡在京师开了一家酒场，因宋代禁止私人酿酒，酒场只能去官方都酒务买酒曲，可能是刘保衡经营不善，竟然欠官府酒曲钱一百余万文，这个数目足以让他倾家荡产，然而欠了这么多钱，酒场竟然没黄，真乃奇迹。开封府都酒务主管部门是三司，催欠款的部门是三司都理欠司，真宗朝著名奸相王钦若曾在该部门担任过一把手，主要负责清理京城及各地拖欠的官物账籍。刘保衡没钱还，被逼无奈只有变卖房产。三司使张方平一看机会难得，连唬带蒙把刘氏房产便

宜地买了下来，堂而皇之地搬进新房。张方平没住几天，被刘保衡的姑姑一纸诉状告到了开封府。说刘保衡并非刘氏后人，与老刘家没有直接血缘关系，要求拿回被张方平便宜买走的房产。知开封府事的陈升之立案，刘姑姑拿出了证据，情况属实。

这桩普通的民事纠纷忽然间升级变为了道德问题，盖因为买房子的人是财政部部长，交易过程中无法避免地掺杂了“巧取豪夺”的技术含量，那么御史也就介入了调查。时任御史中丞的包拯老爷子已经六十岁了，愤青了一辈子，还没有他不敢管的事，何况这是他的工作职责。包拯上书弹劾张方平，指责他“身为三司使，却乘人之危，贱买所管辖富民的住宅，寡廉鲜耻，实在骇人听闻，如此小人，朝廷不能委以大任，处之以高位”。包拯的眼里这桩案件就是官员的道德问题，张方平利用一己之便为自己谋幸福，全然不顾自身形象。因此，张方平被踢出了权力中心，贬为陈州知州。

道德，官场最大的一颗地雷，值得每位官员深思熟虑。后院起火、纵容子弟属于间接性影响，官员个人的道德修养对自己的仕途有着直接的影响，丢官的结果也是相当干脆的。“尚节义”的张方平研究了一辈子兵家纵横，谈空说有夜不眠，最恨太平无事。本该生在战争年代的人却生在了和平年代，经过宦海沉浮当上了朝廷大员。干了三个年头不到四年丢了官，足见张方平对官场大环境不了解，对官场道德的认识存在盲区。反正大家该出手时就出手，老子也来一次，假如这次没踩上地雷，下一次保不齐是炸药包。御史们同样最恨官员无事，拿着放大镜在找官员的毛病。即便官员没事，也瞅你不顺眼，想方设法让你丢官。御史是官场的重要组成部分，通常被当作政治斗争的工具，他们进攻的手段也通常是以道德作为突破口，比如欧阳修就遭遇过类似的攻击。

5. 欧阳修的官场历险

欧阳修，字永叔，号醉翁，又号“六一居士”，江南西路吉州永丰（今江西省吉安市永丰县）人。幼年丧父，母亲一手把他带大。从小家里贫寒，“以荻画地”，买不起笔墨纸砚，母亲拿着芦苇在地上写字，教他文化知识。穷人家的孩子早当家，欧阳修不负众望，于宋仁宗天圣八年（1030年）中状元^[1]，时年欧阳修二十三岁，历任馆阁校勘、右正言、知制诰等。

欧阳修是“唐宋八大家”中“宋六家”之首，十岁时读了《昌黎先生文集》

六卷，韩愈的文风对他影响很大。后欧阳修以文章闻名天下，成为那个时代的文坛领袖，与范仲淹、梅尧臣、尹洙、曾巩等文坛巨擘关系密切。因欧阳修多年担任谏官的工作关系，朝廷里只有他骂别人的份儿，还没有人敢骂他。很简单，并非欧阳修有多么可怕，骂人得动笔，论写文章骂人也只有苏辙是他的对手，但欧阳修干革命时，苏辙还在四川眉山和泥玩儿呢！此外，欧阳修作为文坛领袖，背后有个文官士大夫组成的圈子。文人之间的感情有时很脆弱，有时候也很结实，尤其哲学思想学派，几乎坚不可摧，如同钢铁战士一般，这是文人的一种崇高纯粹的精神。欧阳修像武林盟主似的，有着一呼百应的能力，谁要想动他，必须要考虑文坛圈子的利益关系。大环境下，欧阳修一生仕途相对平坦，两次丢官是政治集团斗争的结果，那不是欧阳修所能左右的。这两次丢官竟然是同样的理由，道德问题，简单地说是生活作风问题。

庆历三年（1043年），欧阳修参加了庆历新政。其时朝廷组织关系为宰相吕夷简致仕，范仲淹、贾昌朝为参知政事，富弼、韩琦为枢密副使。庆历新政“三巨头”确定，欧阳修、王素、余靖、石介、蔡襄等跟着跑龙套，组成了仁宗时的改革领导班子。庆历新政仅仅实行了一年零四个月，遭到保守派强烈反击，关键时刻范仲淹、富弼见情况不妙，撂挑子辞职不干了，先后离开中央下了地方工作，欧阳修为他们鸣不平，上疏抗辩。这事儿弄得宋仁宗挺上火，本来想进行改革，匡扶偏离轨道的大宋帝国，未曾想到庆历新政变成了各方政治利益角逐的擂台。

欧阳修是谏官出身，《宋史》载“论事切直，人视之如仇，帝独奖其敢言，面赐立品服”，天不怕地不怕的爷，为官多年却对官场的斗争旋涡缺乏准确的判断。当时保守派攻击革新派为“朋党”，没长脑袋的欧阳修写下了千古名篇《朋党论》，往上一送，来了一招“此地无银三百两”，变相承认了“朋党”。这篇文章被后世收入《古文观止》中，欧阳修论，对国家有危害的“朋党”是有分别的，有君子朋党和小人朋党之分，君子以义结，小人以利结。能提出此等标新立异的观点需要有足够的勇气，在宋之前尚有东汉党锢之乱、唐代牛李党争等鲜血淋漓的例子。领导最害怕下面的人拉帮结派架空自己，最忌讳这事儿。欧阳修大嘴巴，谏官全这副德行，论事切直，见了谁都跟仇人似的，虽然“帝独奖其敢言”，但人家拿领导最忌讳的事儿进攻，你非但不避嫌消停点儿，反而大张旗鼓地往枪口上撞，拿出泼妇骂街的态度往那儿一戳，大义凛然地说，我们是君子，不怕你们说我们拉帮结派，你来整死我啊？整死倒不至于，但他们会整残你。

宋仁宗本想硬一把，哪知道范仲淹关键时刻痿了。领导为了平衡利益关系，只有废掉新法，将他们先后踢出群。走了两个巨头，其他跑龙套的见形势也该消停眯着了，偏偏谏官欧阳修一老愤青，看不惯的就说，他抗辩的引经据典，逻辑严密，找不到驳倒他的理由，别人也不具备那个能力。宋仁宗无奈之下，把主动撞枪口上的欧阳修以右正言头衔出任河北转运按察使。临走时候，宋仁宗说，不要以为在地方久居，有什么合理化意见该说就说。欧阳修挺不服气，就说在外任职，提意见不在我工作范围内，越职有罪。宋仁宗安慰他的情绪，别那样，不可以中外为辞，该提得提。谏官蔡襄、孙甫奏请留欧阳修在中央任职，宋仁宗没答应，这种情况下只好去地方避避风头吧！欧阳修带着愤恨不平离开了京城，正在节骨眼上，家里着火了。

《宋史》评价欧阳修“风节自持”，非常遵守道德规矩的一名士大夫，从他身上寻找道德污点几乎不可能，但这种不可能变成了两次可能。欧阳修下地方工作期间，保守派紧盯着，正所谓墙倒众人推。庆历新政的几位关键人物都是文坛的名人，他们自己挖了个坟墓，保守派埋了几把土。欧阳修不在京城，可他的家人在，不久后开封府上报了一件通奸案。宋代关于通奸的处罚不如明清那么严苛，《宋刑统》载：“（诸色犯奸）诸奸者，徒一年半，有夫者徒二年。部曲、杂户、官户奸良人者，各加一等。即奸官、私婢者，杖九十，奴奸婢亦同。奸他人部曲妻、杂户、官户妇女者，杖一百。”司法处罚的基准是要么劳动改造一年半至两年，要么揍一百杀威棒。同时宋代还规定了，夜入人家的，可以按照盗贼律论处，“登时许杀”。私闯民宅的直接干掉，主人不用负法律责任。有期徒刑两年的处罚，从司法角度来看通奸罪不算什么大罪过，但影响极其恶劣。我们的道德传统里面通奸是绝对不允许的，公认的齷齪事，只是后来的程颐把它上纲上线，提到了理学理论的制高点，“饿死事小，失节事大”。

犯罪嫌疑人是欧阳修的外甥女张氏，打小在欧阳修家长大，开笈之年嫁给了欧阳修的侄子欧阳晟。感情是笔糊涂账，先是欧阳晟的一个小妾与跑船的通奸，被张氏逮个正着。张氏为了执行家法，欲笞之，不知道这名小妾施展了什么绝学，将张氏拉下了水，张氏也与那个跑船的通奸，其后一发不可收拾，又与欧阳晟仆人陈谏勾搭一处。小事情通常能够折射出很多潜规则，譬如这件事。小妾为了避免正妻对她的处罚，求她无济于事，送礼那更没什么用，唯一的方法只有抹黑她，双方组成共同利益链条，然后荣辱与共，这条潜规则放之四海而皆准。《水浒传》中很多英雄好汉并非“逼上梁山”，更多的是遭栽赃陷害，譬如“霹雳火”秦

明，中了宋江的计策，杀人放火抢劫的罪名栽赃给了他，抹得与梁山贼寇一样黑，不得不在梁山落草为寇。前文已叙述过的文彦博在蜀地大搞娱乐活动，对付御史何从圣用的同样是这招。

张氏胆大心不细，在一次幽会过程中很不凑巧地被开封府巡逻的逮住了，关押在开封府右军巡院。民谚常说“没事儿别惹事儿，惹了事儿别怕事儿”，告诫我们一个处世真理，现实中很多能惹事儿的人通常怕事儿。麻烦突然来了，顿时慌作一团，思维混乱，为求自保，什么事儿都有可能干得出来。张氏犯了上述毛病，怕得要命，不知道怎么想的供出了另一件“通奸案”。张氏供认她在未出嫁时曾与舅舅欧阳修有染，《默记》记载张氏的供词“多丑异”，葡萄木耳什么难听说什么。新闻极具爆炸性，顿时全国震惊了。在地方工作的欧阳修傻了眼，本来对领导的处理带着些许情绪，现如今草木皆兵。张氏彻底乱了分寸，为求自保不择手段，就没想过她的一番供词会给舅舅带来多大的伤害。

宰相听到此事非常震怒，朝廷大员与外甥女通奸，什么世道？官员作风必须加以严厉整治，宰相就派主管朝廷风气礼仪的太常寺太常博士苏安世前往核查。太常博士是抓礼仪风气的，死人都得“祭”下，何况活人。当时陈执中、贾昌朝为相。欧阳修谏官出身，好骂人，骂过贾昌朝，对他有句经典的评价，记载在《续资治通鉴》中：“稟性回邪，热心倾险，能文饰奸言，好为阴谋，以陷害良士。”骂贾昌朝这人人品不咋地，好背后鼓捣人。欧阳修评价中肯，几年之后的“六塔河之狱”，贾昌朝就阴了一把文彦博。可以判断出太常博士苏安世是贾昌朝派去的，然而宰相不是一个人，这就给案件增加了监察的空间。另一位宰相陈执中为人公正廉洁，可能是他派了内侍王昭明前去核查，于是两股力量发生了冲突。这里面有个考量，欧阳修乃朝廷大员，谈不上重臣，那也算举足轻重的人物，中国11世纪文坛的杰出领袖。上疏建言，除了欧阳修可能就是司马光了，这两个人在皇帝面前的出镜率极高。此事如何处理？没必要先惊动大老板，派皇帝身边的内侍官做代表，皇权与相权私下里最好达成一致。如果双方针锋相对，最后球只能踢到宋仁宗面前，请他裁夺。这么点小事儿处理不好，要宰相何用？

苏安世的意思是要维持原供词，上峰说要抓典型，欧阳修倒霉没办法，上峰交代之事务必要办得符合上峰的意思，要不然不好交差。上峰给你面授机宜，让你往甲的方向办，结果弄个乙的处理结果回来，那就不必盯着提干的名单了，保准没你啥事。王昭明直接否定了他的意思，说你这么办无非要迎合宰相，加以大恶，要知道我在官家左右，经常提起欧

阳修。苏安世明白，内侍省官员是伺候皇帝的，不好惹，也惹不起，说两句坏话就让你受不了。苏安世服软说，要不再商量商量？王昭明反问，商量是什么意思？苏安世登时大惧，道理很简单，他是太常博士，代表宰相来的，王昭明是内侍官，代表皇上来的。宰相和皇帝孰轻孰重，还是能够掂量明白的。王昭明这招狐假虎威直接灭了他的气焰。苏安世不吱声了，怎么处理您来决定吧！您是皇帝的代表，谁能惹得起啊！宰相毕竟是“二把手”，说不定哪天被弹劾下岗，开工资的老大只有一个。最后张氏与欧阳修“通奸案”处理结果为纯属子虚乌有，以欧阳修利用张氏钱财买田地房产为弹劾理由。这完全不算是理由，等于摆平了。

“通奸案”属于官员个人生活作风问题，是最严重的道德问题，是官员进攻的最佳利器。人活着谁没有个七情六欲，可是没有办法，官员乃朝廷的形象代表，一言一行不单单是个人的意志行为，它影响到官员自身乃至官员背后的利益圈。

王昭明处理得极其巧妙，一石三鸟，平衡了各方面的利益。

王昭明与欧阳修有旧，两人关系还成。当时欧阳修下地方的时候向皇帝申请“无内侍同行，臣实耻之”。宋代官场有个不成文的规矩，但凡朝廷重要的大员下地方工作，甭管什么原因，有内侍官同行，表示皇帝重视，是一种身份和荣耀的象征。欧阳修带着怨气走的，宋仁宗为了安抚他的情绪同意了他的请求，派王昭明把他送到地方。欧阳修与王昭明很对劲儿，一路上建立了短暂而亲密的驴友关系，从这方面讲王昭明势必维护欧阳修的道德尊严。其次，宋代加强中央集权，削弱相权。皇帝最不愿意见到宰相之间同心戮力，皇帝的代言人有必要在众相之间制造点儿小矛盾，致使他们的“联合”没那么紧密。再次，王昭明得为他的主子考虑，宋仁宗正在想着怎么安抚欧阳修下地方的特别情绪，忽然有了这么个事儿，王昭明及时摆平，间接地帮助皇帝稳定了欧阳修，一面结交了欧阳修，一面维护了主子的尊严。如果“通奸案”成立，骂欧阳修无所谓，下面官员指不定怎么骂皇帝。当年你夸奖欧阳修敢说话，还赐予了礼物，结果你赞许的人这副男盗女娼的德行，你瞎啊！

看得出来，官场老油子王昭明对该事件的处理迅速、及时、平衡，方方面面的利益都照顾到了，唯一得罪了那名宰相及太常博士苏安世。不过没关系，他们拿内侍省没辙，投鼠忌器，中书宰相与皇帝管理天下大事，内侍省伺候皇帝饮食起居，一个管政务，一个管生活，就时间而论，皇帝与内侍省的太监们在一起较长，单凭这一点，宰相就拿内侍官

毫无办法。何况内侍官人人巴结尚且来不及，谁闲着没事去得罪他们。纵然宋代宦官不及明朝那么猖獗，但他们也是官场中一支可怕的力量。一波未平一波又起，到了神宗熙宁年间，欧阳修再次遭遇了“通奸案”，这回是与他儿媳妇吴春燕。

欧阳修第二次遭到道德攻击是在濮议之争后，宋英宗已驾崩，宋神宗即位。《宋史》对宋英宗的评价很高，面对仁宗以来北宋社会积弊状态有改革之魄力，可惜仅仅干了四载，英年早逝。濮议之争是官场中的一次大洗牌，每次大范围政治运动有一部人受益，必然有一部分人失意，有人欢喜有人愁。濮议之争过程中，欧阳修与韩琦、蒋之奇等少数人站在了一起，最后他们的看法得到了曹太后的支持，赢得了短暂的胜利。欧阳修在此事件中力争，表现出了超强的战斗力，打了一次以少胜多的翻身仗。没过多久，欧阳修升任参知政事成为宰执，晋身中央最高权力决策层。濮议之争虽然过去了，余波仍在。按照官场规律，每一次大规模的政治斗争不会简简单单地偃旗息鼓，官员们通常判断形势，后发制人。

攻击欧阳修的人恰恰是他举荐提拔的蒋之奇，因为之前蒋之奇与欧阳修等人站在了同一战线，濮议之争结束后，欧阳修举荐蒋之奇做了殿中侍御史。蒋之奇为什么要攻击欧阳修？原因很简单，他判断到了失败的那一方要发起反击，那是非常强大的力量，他很可能在这场明争暗斗的过程中光荣“牺牲”，所以蒋之奇见风使舵，率先发起反击，以示与欧阳修划清界限。大家算来想去唯一能够进攻的只有欧阳修，宰相韩琦两朝元老，根正苗红，威望很高，谁也动不了。欧阳修没什么背景，与他交游的那些文坛名家走的走，死的死，构不成严重的威胁，充其量吼两声。再加上欧阳修做了半辈子的谏官，经常骂人，朝野里仇人一大堆，阴他成功的可能性较大。

殿中侍御史蒋之奇在吕诲等人的暗示下上疏弹劾欧阳修“私从子妇”，与他儿媳妇吴春燕通奸（《涑水纪闻》）。这里面还有个利益纠葛，欧阳修长子欧阳发娶了三司盐铁司副使吴充的女儿，所以弹劾欧阳修势必牵连到吴充，来了招一石二鸟，一箭双雕，要么不整，要整两人全拿下，可见反扑的力量之强大。从陈执中、宋庠两位老宰相因为后院起火受到牵连罢相，能够看得出来宋代官员懂得如何利用道德为自己积累资本，同样也懂得如何利用道德作为进攻武器。宰相为百官之长，必须垂范百官，以身作则，维护和树立良好的道德形象。帝国副宰相有道德污点绝非小事一桩，关乎到帝国的颜面及利益链。这么一搞，无疑搞得欧阳修

灰头土脸的。无中生有最厉害之处在于如同一枚炸弹掉进敌营，没事儿也能弄出响。如果欧阳修被干掉，亲家吴充下场也好不到哪儿去。所以欧阳修、吴充老哥俩三次上子，强烈要求宋神宗追查到底，还他们一身清白。

事情一出来，牵扯到了三方面的利益关系。先是以蒋之奇为马前卒的濮议之争失败的一方，也就是吕诲、彭思永、司马光一派；其次，欧阳修、吴充受害方；再次，帝国最高领导宋神宗。宋神宗时年二十岁，刚刚接班上位，在朝廷的政治地位并非十分稳固。这件事如果处理不好，会影响到他在朝廷中的威望。从他这里来看，这件事已不单单是欧阳修的道德的问题，而是朝臣给新皇帝来了一个下马威。蒋之奇言之凿凿，有御史中丞彭思永做证，导致了这个问题进一步的麻烦。欧阳修一方激烈反对，并且强烈抗议，双方各执一词，这就需要老板出来裁夺。摆在宋神宗面前的有两条路，要么妥协，要么追查到底。妥协了吕诲、司马光一派，只有牺牲掉欧阳修的利益，但这并不等于朝臣从心里接受了宋神宗。如果宋神宗稀里糊涂地处理欧阳修，日后事情真相浮出水面，欧阳修没这事儿，满朝文武怎么看你？你的脸往哪儿放？这么简单的事儿都处理不明白，大宋帝国由你来执政，谁能放心得下？如果保住欧阳修，势必得罪吕诲、司马光一方的官员，那将是一股很强大的力量，怎么选都是个两难的问题。

宋神宗征求了朝中大臣们的意见，天章阁待制孙思恭认为，欧阳修极其注重名节，与儿媳妇有染纯属无稽之谈。为官一辈子，一大把年纪了，人老了特别注重名节，尤其像欧阳修这种在文坛圈子里有影响力的人物，不可能犯那么低级的错误。宋神宗综合了各方意见，秉公处理，当面质问蒋之奇，叫他说清楚事情的来龙去脉。蒋之奇不清楚，只好说他是听御史中丞彭思永说的。再问彭思永，他只得承认是道听途说。宋帝国的监察大员，听说了副宰相捕风捉影的花边新闻，竟然拿来进攻政敌，只能对他们表示遗憾了。

这件事的真实情况是这样的，欧阳修与儿媳妇有染事件背后的始作俑者竟然是他小舅子薛良孺。薛良孺收受某官员贿赂，在朝中保举该官员升官。这一不耻的行径被朝中大臣弹劾，铁证如山下，薛良孺表示愿意接受朝廷的处罚。其实没多大事儿，只是中书宰执要看一下欧阳修的态度。一句话的事儿，只要欧阳修说话了，文坛领袖的面子大家还是会给的。哪知道欧阳修来了个大义灭亲，称不能因为裙带关系使薛良孺逃避处罚。宰执们满足了他的愿望，薛良孺被免职。欧阳修就这脾气，没办

法。薛良孺越想越气，到底是不是亲姐夫，没见过这么办事儿的。不帮忙也就罢了，居然落井下石。愤恨当头的薛良孺丧失了理智，直接捏造欧阳修与儿媳妇有染的谣言，散布于市。以讹传讹，添油加醋，副宰相欧阳修的花边新闻闹得满城风雨。这就给濮议之争失败的那些政敌们提供了良好的借口，集贤院校理刘瑾与欧阳修政见不合多有摩擦，刘瑾有意无意地在监察御史官员面前散布欧阳修的新闻，御史中丞彭思永听说后，就把谣言告诉了殿中侍御史蒋之奇。蒋之奇正好要与欧阳修划清界线，就决然地反咬了一口。

宋神宗知道了事情的真相，接下来很好处理了，以彼之道还施彼身。蒋之奇、彭思永利用道德作为进攻武器，宋神宗同样也利用道德进行反击。彭思永身为御史中丞公然污蔑副宰相，蒋之奇作为殿中侍御史，还是欧阳修提拔起来的，有严重的以德报怨的道德缺失。处理结果，彭思永、蒋之奇免职，赶出京师，贬为地方官员。朝廷还欧阳修、吴充清白。宋代有“不杀士大夫及言事者”的祖制，对犯错误的官员大致有三种处理方式：第一是贬谪，譬如蒋之奇属于贬谪降职处理，错误程度算轻微的，严重的削职为民，剥夺政治权利。第二是编管，即编录名集进行管制，相当于在规定时间内规定地点反省。适用于犯了大错误但罪不至死的政治犯，朝廷把这部分官员在编管地点统一管理，限制人身自由。什么时候能够重回朝野进入仕途？一看反省的态度，二是祈祷皇帝赶紧驾崩，新君登基大赦天下，态度好点的估计有戏。第三是最严重的流放，被流放的官员并非犯了弥天大罪，而是政治集团斗争的必然结果，譬如文坛巨星苏轼晚年被流放岭南。

欧阳修经过这么一折腾，年岁也大了，精力不够旺盛，没心思做官，几次上疏请求外调工作。宋神宗批复，所请宜不允。欧阳修感觉到他虽然再一次赢得了胜利，但今后在朝廷的日子不好过。宋代官员栽赃有一套，在没有视频、图片的技术支持下，完全可以达到相同的目的。蒋之奇、彭思永失败了，他们两人在利用道德的时候，未曾想到丢官是道德的反扑，一个很奇怪的逻辑再次出现。大家在道德上绕来绕去，你利用它进攻，我利用它防守，最终的目的只有一个，干掉政敌，使其丢官。

6.“道德战”中的防守与反击

《夷坚志》记载了一段关于南宋理学家朱熹的故事。朱熹任提举浙东路刑狱的时候，与时任台州知州的唐仲友发生了冲突。朱熹弹劾唐仲友“八宗罪”，其中包括违法扰民、贪污淫虐、蓄养亡命、偷盗官钱等

等，反正没一样好听的。唐仲友不甘示弱，也弹劾他，两人掐了起来。这件事背后属于学术之争，唐仲友是当时的著名学者、“金华学派”创始人，学术思想上继承了王安石新学，与陈亮、叶适的事功学为同一格调，从而与以朱熹为代表的程朱理学产生了严重的矛盾。

北宋中期是春秋战国时期“百家争鸣”之后又一个时代框架下的“百家争鸣”，中国哲学思想史上的又一黄金阶段。学术发达有利有弊，自由的学术氛围会产生良好的思想哲学，同时运用在官场上很容易以此结党。另外，书院也是一支政治力量，宋代比较著名的书院有白鹿洞书院、石鼓书院、应天府书院、岳麓书院、嵩阳书院、茅山书院等。民办的学院通常由官方控制，成为半官办性质。书院可控制，但学术思想不好把握，尤其在宋代宽松的政治环境下，遂出现各大学派，如程朱理学，然后变成了一股政治力量。朱熹与唐仲友对阵，源于此种情结。

《夷坚志》中说朱熹为了达到整倒唐仲友的目的，不惜虐娼。当时浙江台州有一著名官妓，可谓“德艺双馨”，名叫严蕊。朱熹在她身上做文章，让严蕊诬陷唐仲友，说与他通奸。朱熹没想到名妓严蕊竟然是个硬骨头，如何威逼利诱也不好使。朱熹来狠的了，直接严刑逼供，企图屈打成招，两个月内一直揍，差点没打死。严蕊比他更狠，打死我也不做污蔑人的缺德事儿。严蕊宁死不从，慷慨凛然地说，虽然身为贱妓，与太守有滥，罪不至死，然是非真伪，岂可妄言以诬士大夫！这就是“圣人不如娼”的来源。事情闹大了，闹到了宋孝宗那里，最高领导看得明白，秀才争闲气，吃饱了没事儿撑的。朱熹不再管这个案子，由岳霖处理。岳霖是岳飞的儿子，他将严蕊无罪释放，除籍从良。苦尽甘来的严蕊后来嫁入了豪门，为某皇室宗族之妾。

朱熹虐娼事件多有存疑，诸多学者认为《夷坚志》纯属虚构，但又找不到虚构的直接证据。姑且不论事情真伪，我们清楚地看到朱熹在进攻政敌的时候采用了道德武器。唐仲友可能受到了朱熹的启发，在进行反击的时候，也使用了道德武器。当时的小报的头条报道出了一则惊世骇俗的新闻——朱熹与儿媳妇通奸。

中国最早的报纸叫“邸报”，推测大约诞生于西汉年间。西汉沿用秦代的郡县制，各郡都有京师设在当地的办事处，称为“邸”。每郡邸设有办事处主任，负责中央与各郡之间的政令信息传递工作。口头传递信息通常不准确，官方为解决这一问题，出现了“邸抄”，政令誊录多份，以书面形式传递到各郡邸办事处，渐渐演变成了邸报，宋代邸报叫“朝报”，明代叫“京报”。朝报由中央进奏院主管主办，一脸的严肃，有诸多禁

忌，如灾害、军情、未经批复的奏章等等。《老学庵笔记》记载一个关于官员读报议论的故事。某日《邸报》头版头条爆料“岭南郡守，以不法被劾”，标题类似“岭南某市长落马，有关部门正在调查”，内容写得含糊其辞，模棱两可。评论新闻的官员中有人指出，此人必有背景。众官问其故，他说有结果才是真的调查，“正在调查”即是不调查。众官会意，呵呵一笑。宋代的邸报因有诸多禁忌，距离老百姓太远，不受欢迎，所以民间应运而生了小报。

小报报道的花边新闻、桃色事件、官场轶事等等，与老百姓的生活非常近，在民间大有市场，逐渐地形成了一种舆论工具。官方为此曾一度打击民间小报等非法出版物。南宋孝宗淳熙十五年（1188年）正月，官方正式下令：“近闻不逞之徒，撰造无根之语，名曰小报，传播中外，骇惑听闻。今后除进奏院合行关报已施行事外，如有似此之人，当重决配。其所受小报官吏，取旨施行。令临安府常切觉察禁戢，勿致违戾。”这次朱熹遭到了小报的攻击，小报把理学大师朱熹描写成一色魔，先与儿媳妇通奸，又与唐仲友争风吃醋，打死了名妓严蕊云云。虽然没有直接证据表明唐仲友是幕后黑手，但要知道唐仲友的学派架势也很大，粉丝弟众也成百上千的。更值得怀疑的是，小报报道的新闻时间段就是唐仲友与朱熹相互进攻的时候。朱熹在强大舆论的压迫下，选择了辞职。

朱熹身上发生的事件与前文所叙述的欧阳修的事件有着异曲同工之处，皆是利用道德进行攻击和反制。剖开道德这层伪装能够看得出来，官员丢官无非是利益斗争的结果，要么是自身利益，要么是团队利益，要么是皇权利益等等，但在众多利益元素角逐的过程中，道德常常作为一个有效的突破口，被各方政治高手利用。当年晋王赵光义担任开封府尹多年，在京城的政治势力日益强大，强大到赵匡胤为之侧目的地步。有朝一日他忽然驾崩，传位于子，恐怕地位难保。赵匡胤遂提出了迁都之说，以开封无险可守为由，主张迁都洛阳。这是有效削弱晋王势力的一招，一旦成功了效果将会极为明显。面对二哥的进攻，赵老三仅仅说了一句话，轻松化解了这场力量角逐，赵光义说安天下在德不在险。赵光义的话赵匡胤无法反驳，没有足够的力量驳倒他，因为人家高举道德的旗帜。我们一直视为崇高的道德精神，只不过是官场中的斗争工具而已。甬跟官员谈道德，他们之间只讲利益。

[1] 《宋史·欧阳修传》：“举进士，试南宫第一，擢甲科，调西京推

官。”《宋会要·选举》：“（天圣）正月十二日，以资政殿学士晏殊权知贡举，御史中丞王随、知制诰徐奭、张观权同知贡举，合格奏名进士欧阳修已下四百一人。”

第五章 当官是一门技术和学问

官员与演员两者身上有相同之处，官场也存在着演技一说，如两面三刀、落井下石、投机取巧、明哲保身、狡兔三窟、狐假虎威、以隐求名等等。很多人为了进入仕途所策划的炒作，官员为了晋升做的各种秀，这是避免不了的，也是非常需要的。往高了说叫做“领导艺术”，说白了那是官员必备的一种素质。

1. 让下属产生危机感

《续资治通鉴》记载赵匡胤登基后，某日他问赵普，自从唐代结束以后的数十年，皇帝换了一茬又一茬，战争频仍，生民涂地，这是为什么？吾欲息天下兵，为国家计长久，应该怎么办？面对赵匡胤天下大势的问题，赵普回答得干脆实用，造成今日之状，无非藩镇力量太强，中央力量太弱。今唯有制其钱粮，收其精兵，则天下自安。赵匡胤深以为然，于是召见当年“义社十兄弟”石守信、高怀德、王审琦、赵彦徽等高级将领吃饭。酒至半酣，赵匡胤等人戎马倥偬回忆着当年光辉的军旅生涯。正当大家兴高采烈的时候，赵匡胤忽然满脸忧愁。大家忙问其故，赵匡胤叹口气说，我要是没有诸位的支持也当不了皇帝。可自从当了皇帝后日夜忧心，没一天睡得安稳的。石守信等人大惊失色，今天命已定，谁复敢有异心，陛下何为出此言耶？赵匡胤继续说，我相信兄弟们没有异心，但谁敢保证你们的手下不贪图富贵？有一天他们对尔等黄袍加身，到时候就由不得你们了。石守信等人惊慌失措，顿首涕泣，老赵的话太吓人了，忙叫给指条明路。赵匡胤一看时机成熟，就说人生苦短犹如白驹过隙，不如多累积金钱，买些房产，传给后代子孙，家中多置歌妓，以终天年，君臣之间，无所猜嫌，这样不是很好吗？石守信等大将表示认同。次日，将领们称病辞职，赵匡胤一一批准，解除了他们的兵权。这就是中国历史上著名的“杯酒释兵权”。在这则故事中，姑且不论对新建立的宋帝国长治久安的积极影响，且说赵匡胤在整个过程中的表现，可圈可点，其演技水平丝毫不逊色于影帝，分别展示了忧愁、威胁、解决等演技，并能达到人物内心活动与外在表现完美结合的地步。官员与演员两者身上有相同之处，但官场也存在着演技一说，如两面三刀、落井下石、投机取巧、明哲保身、狡兔三窟、狐假虎威、以隐求名等等。很多人为了进入仕途所策划的炒作，官员为了晋升做的各种秀，这是避

免不了的。往高了说叫作“领导艺术”，说白了那是官员必备的一种素质。

尤其是领导，他坐在各方利益的制高点，他的每一言每一行需要考虑多方利益的纠葛，每每处理事件绝非信手拈来，方方面面的关系都需要权衡。在一些硬性技术无法解决问题的时候，演技就显得弥足珍贵，一面为了解决实质问题，一面为了树立形象，哪怕做做样子同样需要高超的演技、良好的心态、掌控全局的眼光。宋代皇帝中演技最好的无外乎宋太祖赵匡胤、宋太宗赵光义两兄弟，其他皇帝也有当演员的潜质，但是使用的频率和效果不如开国的两位领导。

赵匡胤的主要演技表现在威逼恫吓，他经常施展这招，每次惟妙惟肖，跟真事儿似的，往往能收到意想不到的效果。赵匡胤领兵进攻荆南的时候，为了以最小的投入换取最大的资本，自导自演了一场人肉宴。赵匡胤命大将李处耕挑选几十个膀大腰圆的俘虏处死，割肉下酒，故意给其他俘虏做戏看，又在一些俘虏脸上刺字，然后放了。这些死里逃生的俘虏跑回营地，添油加醋地渲染宋军开人肉宴的血腥经过。等到宋军攻城时，荆南士兵一哄而散，宋军趁机长驱直入，大刺刺进城，横扫荆南。一部影片的好坏导演是关键，能否利用有限的资源达到震撼效果从而获得利益，是极其考验导演的水平的。故事中赵匡胤就是导演，这场戏的所有演员都是真实的，包括杀人吃肉。赵导演很清楚“俘虏观众们”的心理活动，于是在他们面前做了一场戏。他更清楚死里逃生的俘虏观众们能够给“影片”起到宣传、传播的作用，就好像我们看了一部好电影，总要与朋友们分享，甚至劝朋友们去观影。赵导演的目的就在于此，他这面来了一场人肉叉烧包，观众们大呼过瘾，回去后一宣传，起到了震慑敌军军心之作用，接下来水到渠成，荆南士兵为这场电影埋了单。

赵匡胤采纳了赵普的“先南后北”的战略方针，先后灭掉盘踞在中国本部的诸多地方政权，俘虏其君主如南汉后主刘、南唐后主李煜等人。赵匡胤对亡国君臣待遇优厚，对他们采取了怀柔的政治策略，但这并不代表他们会一直好好地活着。李煜的《虞美人》词已然写到了“问君能有几多愁，恰似一江春水向东流”的亡国奴的凄苦处境。赵匡胤虽然优待高级政治犯，然而时不时也敲打敲打。譬如南汉后主刘喜欢赐毒酒鸩杀大臣，降宋后，有一天在讲武池赵匡胤赐酒于他，刘登时被吓哭了，磕头如捣蒜，乞求陛下饶命。刘没想到他喜欢赐毒酒这把戏老赵也喜欢玩儿。赵匡胤足足看了他一分钟，然后拿起酒杯一饮而尽说，我对人推心置腹，怎会鸩杀于你。说完，又命人给倒了一杯，刘这才放心地喝了下

去。

演技如同杀招，背后有着看不见的血雨腥风。赵匡胤再一次施展了威逼恫吓，上一次在幕后，这一次在台前，效果出奇地好。这场戏中，赵匡胤演得入木三分，完全不流于形式，沉默之中爆发出了惊人的震慑力量。很明显，赵匡胤旨在警告刘，你喜欢鸩杀大臣我也会，玩得比你精彩。让刘时刻不要忘记，你现在是亡国奴，你的性命完全掌握在我手里这杯酒中。继而忽然一变，来了一招推心置腹，揍一棒子给个甜枣，我这人挺好的，只要你消停点儿，保准你长命百岁。这么一连串地演下来，无形中透露出十分凌厉的杀气，刘自然又惊又怕又服气，本来可能有什么心思，被赵匡胤的一杯酒瞬间浇灭，收到的效果远比直接杀了他高明。

以上是赵匡胤行军打仗、对待敌酋的演技，他对自己手下的文武百官同样也施展这招，效果相当不错。《宋史》载当年赵匡胤落魄流浪那阵子，曾投奔凤翔节度使王彦超。王彦超与赵匡胤的父亲赵弘殷是战友关系，不算太铁，那也是一口锅里吃过驴肉火烧的，所以王彦超很给赵弘殷面子，给赵匡胤拿了些钱打发要饭似的打发了，赵匡胤在中途拿着王叔叔给的钱赌博，输了个精光，还被人揍了一顿。称帝后，赵匡胤设宴招待群臣，其中自然少不了王彦超。

宴会刚开始很平静，一帮大老粗喝着喝着喝高了，开始争功，老子当年为陛下做过什么什么，争得脸红脖子粗的，唯独王彦超沉默不语，氛围很尴尬。别看赵匡胤现在笑得花儿一样，一会儿保准儿问到当年之事。果然，赵匡胤假装喝高了，笑里藏刀地问他，王叔叔当年为什么不留我？官场老油条王彦超早有准备，幸亏是问了，则表明事情有门，如果赵匡胤闷着不吱声，那才是王彦超感到最可怕的。王彦超也会演，眼珠子一转说，浅水难养蛟龙，万一当时留了，陛下岂有今日？本人愿意放弃节度使之职位，甘愿做一名侍卫，侍奉陛下左右。得说王彦超逢凶化吉的演技相当纯熟，先是一句话化解了当年的“误会”，去除了赵匡胤心中多年的芥蒂，然后提出了自己的想法，等待领导指示。赵匡胤呵呵一笑，行了，行了！回去继续当你的节度使吧！并未予以追究。这件小事赵匡胤有所考量，假如处理了王彦超，大老板会在文武官员心中落下个“有仇必报”的形象，对他的政治影响不佳。不处理王彦超，反而会落得宽宏大量的儒雅之态，上级对于利益的取舍是最基本的能力。从人情的角度赵匡胤不会那么计较，没那个必要。当初你落魄谁去挖苦你都得忍着，没办法，谁让你处在那个人生阶段。日后你发迹了，难道就要回

头去报仇？那么全国人民会一致怀疑你的人品，领导不会白痴到这种程度。

还有一次，赵匡胤在视察民情时有群众告御状。状告的是经略安抚使李汉超，辖境大致在今天津市、河北省容城以南等地。李汉超觉得自己在战场上出生入死累立战功，然后居功自傲，摆出一副当兵抢民粮的架势，借钱不还，强抢民女做妾，搞得老百姓都烦他。赵匡胤对老百姓们说李将军是有功的，你们想想，契丹人烧杀抢掠使你们深受其害，现在李将军来了，太平就来了。李将军借钱那是用在前线上的，又没说不还给你们。虽然赵匡胤摆出一副秉公执法的样子，实际上他是护着自己的部下，只是做做样子给老百姓看。他又说，那个告李将军抢你闺女的，试问你的闺女都嫁给谁了？老汉说都是本村的庄稼人。赵匡胤说这不就结了嘛！李将军乃朝廷器重的大将，你闺女嫁给他总比嫁给庄稼人强吧？老百姓觉得皇帝说得有理，消了气散去。手下人犯错误了，领导有时候必须要为他们擦屁股，谁让你是领导呢，大家全靠你罩着呢！赵匡胤对告御状的老百姓和颜悦色陈述利害地演了一通，然后急召李汉超，忽然龙颜震怒，刚才一帮老百姓告你借钱不还，你若缺钱找我要啊！朝他们借什么钱，他们都能有几文钱？赶紧把钱还给老百姓。李汉超吓得大惊失色，心里嘀咕皇上指不定怎么收拾自己呢。赵匡胤痛批他一顿，扔下几百两银子走了。李汉超惊喜交加，拿着皇帝给的银子连夜还清了所有欠款，整肃部队，军纪严明，再没干过抢民粮的勾当。

无独有偶，宋真宗时的文学家柳开也干过类似的事情。柳开是唐代著名书法家柳公权的五世孙，文学上推崇韩愈的古文运动，以文章闻名当世。柳开知两浙路润州（今江苏省镇江市）的时候，他的父亲准备进京朝圣，当地有个钱氏乡绅想托柳父给皇帝捎点儿土特产。柳开去钱府取东西，在书房见一美女画像，便问这妇人是谁，钱乡绅说这是我妹妹。柳开笑道不错啊！这样吧，正好我丧偶逾期，就娶她为继室了。钱说这恐怕不妥，至少得先跟我爹说说，再者说妹妹那面我也做不了主。柳开说用不着，以我之才学，定不辱钱氏。于是强娶，速度非常之快，几天工夫婚礼办完了。气得钱老爷子跑到了京城告御状，宋真宗赵恒说你知不知道柳开吗？那是真豪杰，你有这样的女婿应该感到高兴才对啊！这样吧，朕给你当媒人，你看中不中？钱父不敢言，拜谢而退。

这两则小故事中，赵匡胤、赵恒扮演的角色大体相当。赵匡胤一人饰演了两个角色，前后人物性格反差十分巨大，为了不同的目的，必得如此。在老百姓面前他演成一位秉公执法、利害分明的好皇帝，在李汉超

面前演成恩威并施的好领导，如此一来，两面都不得罪，又切实地解决了双方存在的矛盾和问题。赵匡胤经常饰演笑面虎角色，他的三弟赵光义则喜欢装糊涂。演技上两人难分高下，目的和效果却是相同的，要么杀一儆百，要么使得手下人俯首听命。

2.“装糊涂”是一门艺术

围绕赵光义即位最浓墨重彩的莫过于“斧声烛影”。《涑水纪闻》载，开宝九年（976年）十月十九日夜，赵匡胤召晋王赵光义进宫饮酒，哥俩儿喝点，忆往昔峥嵘岁月稠。当时，赵匡胤身体欠佳，喝多了，就躺下休息。赵光义屏退左右，独自照料哥哥。俄而，阴霾四起，雪雹骤降。兄弟俩不知道聊什么，远远地只见两人影子投射在帐篷上，手舞足蹈的，唯听赵匡胤以铁斧戳雪说，好做好做！意思说你好好干吧！我睡觉了！然后赵匡胤一觉未醒，当夜驾崩。时宋皇后见太祖驾崩，急命心腹宦官王继恩召第四子秦王赵德芳进宫，准备继承大统。没想到这个王继恩早被赵光义收买了，所以直接去叫了赵光义。宋皇后问，德芳来了吗？王继恩说晋王来了！宋皇后见赵光义已到，大吃一惊，心知木已成舟，垂死挣扎无益，忙改口说，我母子性命，皆托于官家。

“官家”是宋代对皇帝的特有称谓。许多宋代历史剧，动不动就管皇帝叫“皇上”是不对的，叫“陛下”还情有可原。同样皇帝称呼大臣叫“爱卿”，也是不对的。宋代的“爱卿”是对妓女的称呼，皇帝称呼大臣基本叫法是姓后加个“卿”字，如包拯就叫“包卿”，没有“包爱卿”这一说。此外，尚有一些特殊叫法，如宋真宗称呼老宰相吕诲，不叫“吕卿”，叫“小子”。他本人是天子，称呼吕诲为“小子”，足见对吕诲的尊重。言归正传，据《湘山野录》记载，宋真宗酒量喝遍群臣无敌手，时任翰林侍读的李仲容也能喝，两人棋逢对手，非要一决高下。小杯喝不过瘾，直接换大酒器。李仲容喝了数十杯，几个回合下来，明显感觉宋真宗不是他对手，点到为止吧！总不能把万岁喝得钻桌子底下耍猴拳吧。李仲容就说喝不下去了，官家把酒器撤下去吧！宋真宗忽然问，李卿为啥管天子叫“官家”？李仲容担任翰林侍读，相当于皇家讲师，肚子里没墨水干不了。李仲容解释说，三国时期曹魏重臣蒋济撰写的《万机论》有云“三皇官天下，五帝家天下”，三皇五帝之德兼而有之，那就是“官家”，即天子。对这一解释宋真宗非常满意地说，正所谓君臣千载遇。李仲容对曰，臣唯有忠孝一生心。打那以后，“官家”即是宋代皇帝专有称谓。

宋皇后对晋王赵光义口称“官家”，即是承认了他是皇位继承人，想来赵光义在京城势力一时无两。于是赵光义答曰，共保富贵，不用担心。开宝九年二十一日晨，赵光义即帝位，改元太平兴国。当时，赵匡胤与赵光义谈话时无第三人在场，遂留下了一桩千古悬案。司马光的《涑水纪闻》里面是这么说的，到了文莹的《湘山野录》里又变成了赵光义不在场的说法。正史里面只说赵匡胤驾崩后赵光义即位，个中细节没有披露，所以是非真假尚难定论。

赵光义登基后，迅速铲除了威胁帝位的大侄子滕王赵德秀、二侄子燕王赵德昭、四侄子秦王赵德芳。有句成语叫欲盖弥彰，说的就是赵光义的当时处境。满朝文武本对赵三胖子当皇帝持怀疑态度，短时间内太祖赵匡胤的三个儿子先后死亡，此地无银三百两太过明显了。为了挽救舆论上的颓势，赵光义只能做一场政治秀，平衡舆论的压力。当时被罢相的赵普猜透圣意，看准了机会，给赵光义支了一招，两人自编自导自演了一场疑窦丛生的政治秀，也就是“金匮之盟”。简言之，据说在建隆二年（961年）的时候杜太后病重，太祖赵匡胤侍奉汤药，不离左右，娘俩闲着话家常，谈着谈着谈到了后周亡国，杜太后问他，知道你怎么得到的天下吗？赵匡胤洗耳恭听。杜太后说全因为后周皇帝太过年幼，假如有年长的君王嗣位，你认为你还有机会吗？所以要记住，你死后要将帝位传给你三弟，先传光义，再传光美，由年长君王治理天下。如此方能确保江山长治久安。杜太后遂命她最信得过的赵普将方才对话的内容记下，写成誓书，藏在金柜子当中。

金匮之盟后世学者多有存疑，譬如宋史学家邓广铭、张荫麟等论证金匮之盟为虚构的产物，即便有，也存在诸多漏洞。按照金匮之盟的说法，不要传位给幼主，赵匡胤驾崩时，燕王赵德昭春秋正盛，年富力强，二十多岁了，完全有能力继承帝位。金匮之盟的真伪不是重点，重点是赵光义通过这场政治秀达到了平衡舆论的目的，解释了继承帝位的合法性。赵普因此立一等功一次，不久后再次拜相。这则小故事说明赵光义从最开始就深谙演戏的强大作用，当然他最擅长的演技是假装糊涂。宋太宗赵光义在提拔吕端为相时，同僚说吕端糊涂不可胜任，赵光义说吕端小事糊涂，大事不糊涂，足见“糊涂”是官场重要处事准则，也是领导高官必须具备的演技之一，这方面宋太宗做得技高一筹。

宋太宗初嗣位，就想该通过什么让朝野内外震服，这种服气不单纯是利益关系，而是那种打心眼里明白新上来的领导不好糊弄。正巧开封街头有一恶丐，非常讨人厌的那种，要钱不给就站人家门前破口大骂，啥难

听骂啥。某天恶丐出来工作，站在一店前开展要钱业务。店老板态度非常好，笑脸相迎，也服软了，说店小利薄，今天还没开张呢，没有先往外送钱的道理，不吉利。恶丐不依不饶，不给老子钱就骂，摆出一副臭无赖的嘴脸，不拿钱了事甭想开张。恶丐这一闹腾，引得众多不明真相的群众前来围观，正当这时人群中闪出一条大汉，说时迟那时快，只见寒光一闪，恶丐人头落地。就在大家惊诧间，大汉扔下刀，转瞬消失。发生了命案，开封府开始抓捕，由于行动缓慢，没抓到。赵光义询问抓捕犯罪嫌疑人的事，开封府尹只得说正在追查。由于皇帝给的压力，案件很快破获，开封府上报称“案犯已擒，实为店主怒杀恶丐”。赵光义就问真的审完了吗？府尹非常肯定地说案件已然破获。赵光义把刀鞘往地上一扔，当着府尹的面把凶器往刀鞘里一插，严丝合缝。开封府尹顿时慌了，敢情这是皇帝自导自演的一场戏。赵光义沉声说，就你们这么办案，岂非要枉杀无辜（《铁围山丛谈》）。

皇帝导演的杀恶丐，旨在警告群臣不要欺上瞒下。这场戏有着很深的政治目的，一来让群臣认识到了新帝的洞察秋毫，二来传递给文武百官一个信号，新上来的皇帝不糊涂，以后做事别玩手段。这幕街头剧与赵光义金匱之盟的政治秀相比，无论在难度、技术、参演人员等诸多方面相去甚远，但是达到了敲山震虎的政治目的。作为领导者必须懂得如何去导演一场戏，明白演技的重要性。有时候需要亲力亲为，有时候甚至要扮演客串，哪怕演个冤大头，只要能够达到目的，演什么无所谓。

《丁晋公谈录》记载，宋太宗执政时后宫管理较为混乱，宫女经常私自翻墙外出，一直得不到有效的解决。有个倒霉的宫女翻墙外出时被逮住了，宋太宗犹豫不决，到底杀还是不杀？皇宫门卫一个叫刘承规的说此人不可留，官家若放了她，便是纵容宫女，所以必杀之，容臣取其心肝来。赵光义深以为然。不一会儿，刘承规取来了一副心肝，众宫女见状吓得大哭，自此宫内纪律肃然。刘承规因此升为皇城司，宫廷保安队大队长。刘承规在太祖朝为黄门小底，一名普通的皇宫门卫，宫里人都管他叫刘七，地位低下，身份卑微，他们经常有杂活，比如数珍珠，由侍帝的高级宫女看着，别的黄门小底趁宫女如厕的工夫顺一颗藏于衣带间，但是刘承规没干过。他心眼比较好使，太宗时宫廷纪律出现了问题，恰好有这么个机会，于是他演了一把。刘承规取的是一副猪的心肝，把那名犯错宫女安排在尼姑庵，事后送出，远嫁他乡。

刘承规与宋太宗两人其实都在演戏，彼此心照不宣罢了，刘承规假戏真做明着演，赵光义真戏假作虚着演。刘承规通过“欺骗”皇帝和众宫女，

以不伤人为原则，彻底整肃宫廷纪律问题。无论出发点和目的都是好的，这种方法达到了比较满意的效果。要知道赵光义行伍出身，上过战场杀过人的主儿，如果连人与猪的心肝脾肺都分不清楚，这些年的刀光剑影算是白混了。另外，在刘承规建议的时候，赵光义完全可以把那名犯错的宫女当着所有宫女的面当众尸解，那样效果将会更为震撼，则不需要刘承规多此一举了。之所以赵光义不点透，甘当冤大头，全因为他与刘承规君臣配合演了双簧，目的是解决宫廷纪律的实质性问题。由此可见，领导演什么不重要，配合演出能否解决问题才是问题的关键。

宋太宗在与大臣相处时，体现的领导艺术特征也是装糊涂。看来每位皇帝的领导方式皆有独门绝技，并且做得到位，演得逼真。宋太祖好吓唬人，宋太宗好装糊涂，宋真宗和宋仁宗好哭，动不动就哭一场。且说宋太宗有一次与孔守正、王荣两位大臣在御花园饮酒。孔、王两人陪着陪着喝多了，一喝高嘴巴没把门的，这是很多嗜酒如命的人的通病。喝多了的二人因为争谁的功劳大，专注这件事，忘了皇帝在身边，把老板冷落一旁。赵光义独自吃酒，看着两个醉鬼一争高低，直到两人喝醉了才把他们送回府邸。

当时有人看不惯，对赵光义建言，两人大不敬，太不像话了，当治其罪。赵光义笑而不答。孔、王两人醒酒后怕，也不知道喝多了说了什么话，酒后失态是肯定的了。哥俩一合计赶紧去请罪吧，甭等着领导发话，届时可就被动了。两位一喝高装大爷的主儿前来请罪，吓得脸色铁青，冷汗噼里啪啦往下淌。赵光义故作惊讶，你们两个莫名其妙地请什么罪？孔、王两人说昨天酒壮怂人胆，酒后失德，对不起皇上的招待。赵光义恍然大悟地说，昨晚我也喝多了，到底发生了啥事儿？

孔、王两人悬着的心一下子落了地，既惊又怕又欣慰，以他们两人的聪明程度能不明白赵光义在演戏吗？当然清楚。赵光义这么演的高明之处在于，喝酒人谁没有五马长枪的时候，那不算数，跟酒鬼掰扯根本掰扯不清楚。虽是君臣，酒桌上就是朋友，朋友之间喝点小酒，谁吼两嗓子骂两句无关痛痒，没必要深究。酒醒后他们才是君臣，这时候则需要体现出领导艺术。赵光义的处理恰到好处，这事就算过去了，咱们心照不宣，下次你们长点记性就行了，话没必要说得那么透彻，点到为止，君臣欢乐。有了这么一次经验教训，相信孔、王两位大臣在下次宴会上必然多长个心眼，换谁也不会冒冒失失的了。毕竟只有脑袋在，才会有酒喝。

3.“同喜同悲”、“喜怒有度”的神奇力量

两宋国祚319年，历18帝，平均年龄44.8岁，平均执政时间为18.5年。宋仁宗不是最长寿的，但他是两宋执政时间最长的，42年，当然这其中大概10年是垂帘听政。《宋史》对宋仁宗评价非常高，赞曰：“仁宗恭俭仁恕，出于天性，一遇水旱，或密祷禁庭，或跣立殿下。”宋仁宗是个勤劳仁德之君，他执政阶段被称为“仁宗盛治”，在宋人眼里它是两宋的黄金阶段，甚至远远超过了唐代的“贞观之治”。在经济、民生、文化、国力等诸多方面，国土面积仅仅拥有之前盛世王朝一部分的宋朝，的确远远超过拥有一千两百万平方公里的大唐王朝，唯独在军事上疲软。相对其他君主，宋仁宗是难得一见的好领导，他执政时期国际上事儿很多，但国内和谐无事，没有发生过宫廷政变及大规模民间起义等情况。

宋仁宗刚上位时，给朝臣们烙下了一位仁德之君的形象，主要表现在孝道上。《孙公谈圃》记载，宋仁宗每次到了先皇真宗祭日时，总要痛哭流涕，愈到晚年愈发严重。群臣一劝说，宋仁宗更来劲了，当着大伙的面毫无忌讳地恸哭，到了“其声甚哀”能够感染到他人的境界。自从汉代确立儒家思想为主流地位以来，中国诸多道德观源自儒家，排在第一位的是“孝”，正所谓“百善孝为先”，孝道在汉代特别受官方及民间的重视，是考察官员道德水平的重要一条。汉代皇帝的庙号最能说明问题，每位皇帝庙号前面都有个“孝”字，如世宗刘彻，庙号孝武皇帝，习惯上叫汉武帝。到了晋代也如此，李密在《陈情表》中有“伏惟圣朝以孝治天下”，晋武帝准许李密辞免太子洗马一职。孝道是我们的传统美德，直到现在也是，这条专属于中国人的道德价值观将会一直延续下去。它也是考察公务员最基本的道德标准，何况作为帝国最高领导的皇帝，必须以身作则。

宋仁宗睹物思人也好，或者真情所致也罢，这里面不能够排除演戏的成分，盖因他是一位政治家。进行一场道德秀，谁也挑不出毛病，即便在演戏也没有人敢揭穿，除非你跟阎王爷耍大刀，嫌命长。一年如此尚且可以理解，年年如此，就难免引人怀疑，因为时间是把杀猪刀，可以抹平一切的伤痛。更何况皇帝虽是最高领导，但毕竟孤家寡人，他们的亲情关系极其淡薄。三姑六婆四舅二大爷众多亲戚里掺杂着很深的政治关系，很难像普通家庭那样逢年过节亲戚朋友好好聚一聚。正因为他缺少，才会极力渲染，或者正因为宋仁宗执政多年，感受到了亲情的重要，才每逢先皇祭日必痛哭流涕吧！

同喜同悲、喜怒有度等，属于领导必备演技之一。尤其是喜怒这方面，皇帝再伟大他也是人不是机器，人都有七情六欲喜怒哀思，这是无法避免的。然而，身为领导应控制自己的情绪，喜怒有度，而非无常，否则不是一个合格的领导。通常情况下，喜怒的夸张表现可以让皇帝达到某种目的。宋仁宗在这方面最为明显，研究史料发现宋仁宗很少发怒，通常表现“同悲”的一面，一怒起来事半功倍。最著名的故事莫过于张贵妃求他给伯父张尧佐升官。

《曲洧旧闻》载，当时宋仁宗说：“得得。”翻译过来意思是说，你放心吧，保准给你办了。于是降旨，遭到了包拯的强烈反对，喷仁宗一脸唾沫星子。宋仁宗只得作罢，问题来了，群臣这面交代了，张贵妃那面怎么交代？这事办不成虽不影响夫妻感情，可面子上说不过去。毕竟你答应人家了，现在搞成这个结果，进退两难。宋仁宗演了一把，见到张贵妃后，以袖擦脸，就算洗把脸，从办公室走到后宫，脸上的水也该干了。宋仁宗这么做，旨在酝酿情绪。如果他去好言安慰张贵妃，一是丢份儿，二是太丢份儿，堂堂大宋天子这么点儿事都办不了！所以只能采取“震怒”的方法挽回颜面，还能够让张贵妃消停点儿，以更大的风力兼并她的“枕边风”。张贵妃来了，问了伯父升官的事儿，宋仁宗正好擦完脸，顺势怒道：“殿丞向前说话，直唾我面。汝只管要宣徽使、宣徽使，岂不知包拯为御史乎？”张贵妃见状无话可说了，不是领导不行，是那个包拯太狠毒，要怨只能怨包拯。宋仁宗这么演，既震慑了张贵妃，同时也转移了张贵妃的怨恨对象，此事遂摆平。

还有一次在庆历年间，中原地区大旱，旱灾从陕西起来，蔓延到了河南、河北等地。朝廷一方面进行赈济，另一方面宋仁宗也没闲着，经常求雨。宰相王旦的儿子王素时任谏官，见宋仁宗求雨不得，进言道，之所以不下雨是因为皇帝您老人家不够诚心，所以没有感天动地。宋仁宗说那就继续求雨，明天去醴泉观求雨。醴泉观在开封附近，行程大约一个小时左右。王素就说，那儿太近了吧！陛下是不是害怕天热不愿意远行？

宋仁宗怒了，他一发怒有个特点，“帝每意动，则耳赤”。每次发怒前夕耳朵发红，似乎每位领导人都有怒的征兆，须留心观察，作为参考。宋仁宗怒道，去太乙宫祈雨行了吧？太乙宫在今天的西安，距离开封的确很远。王素说请传旨吧！于是宋仁宗冒着苍穹流毒的天气去太乙宫祈雨。祈雨的过程中，宋仁宗表现得相当卖力气，大热天的磕了一百多个头，焚香十七斤，通体尽湿，染上了足疾。王素听说后安慰宋仁宗说，

陛下事天当恭畏。然阴气足致疾，宜慎，注意点儿身体啊！宋仁宗正色道，如果能求来雨，牺牲我也无所谓，何慎也？这次卖力气的表演果然感动天地，遭受旱灾地区普降甘露。

在这则故事中，宋仁宗之怒主要表现了他的一个态度问题。先是谏官王素抓住了他的“把柄”，按照“天子无德上苍降怒于百姓”的古老经验来看，全国遭遇旱灾，身为皇帝的难逃责难，所以你必须出来做个表率。宋仁宗已经尽力了，大小求雨数场，天气持续干旱，还要朕怎么样？君臣二人在这一问题上产生了分歧，宋仁宗索性一怒，老子给你来个以身作则，堵住你们这帮谏官的嘴，或者也为自己做得不到位找个托词。人的能力有限，面对自然灾害很多时候束手无策，它不在人的可控范围之内。无论人类科技如何发达，都必须遵守自然规律。

中国幅员辽阔，灾难不断，地震、干旱、洪涝等年年发生。比如哺育了中华文明的母亲河，经常翻脸，动不动就发洪水。有文献记载以来，黄河决口1500余次，大的改道26次，每一次都会带走她大量的儿女。大宋建国以来，黄河澶州段屡次决口。澶州距离京城开封直线距离120公里，为朝廷防洪重点地段，不知什么原因总也治理不好，人力、物力投入较大，收效甚微。为此朝廷采取了行动，立斩澶州长官姚恕。当时宋太祖赵匡胤觉得不够过瘾，于是怒了一把，将姚恕的尸体扔进了黄河，以示震慑。

我们清楚地知道发怒其实是无能的表现，如果有能耐绝不会发怒骂人，就好像微博上有人骂得难听，当事人非常震怒，如果你有封杀他的能力，完全没必要发怒。领导者通常在事情超出了预计范围或者属下没有领会精神，为了挽回败局或者敲打下面的人，而采取适当的“发怒”。当然这是一种表演，它有“度”的限制，超过了“度”可能会变成真的，那样很可能不知不觉伤害了别人的感情，给自己埋下一颗官场定时炸弹。

4.懂得如何处理身边的“小事”

领导，顾名思义起到了一个导向作用。领导是在一定的社会组织和群体内，为实现组织预定目标，领导者运用其法定权力和自身影响力影响被领导者的行为，并将其导向组织目标的过程。整个过程中，作为领导者没必要身体力行，什么事你都亲自干，要下面的人干啥？领导的主要工作是传达精神、指出工作目标、检验工作进度等等，当然偶尔的亲力亲为是表现领导良好形象的机会，譬如挖坑种树、扫个大街什么的，无关

紧要的工作，完全可以定位为“秀场”。官场中有些事情需要领导者去做一做，哪怕做个样子，透露的信息积极且有力。

《东轩笔录》记载，宋仁宗某天起来对近臣说，昨天晚上因为想吃羊肉，睡不着觉。侍官说，为何不降旨取索？宋仁宗说晚上杀羊，害物多矣。宋仁宗有所顾忌，不因一时兴起随意而为。他很清楚这点，领导者当树立良好的形象。晚上降旨杀羊不是不可以，问题是传出去影响不好，说不定次日办公桌上会出现一堆弹劾他的子。因一时嘴馋，引起谏官攻击，犯不上。此言一出，左右侍官皆呼万岁圣明。白天宋仁宗在苑内溜达，回宫后向嫔妃要水喝，渴得不行了。嫔妃不理解就问他，为什么不在外面喝水，反而回来喝？宋仁宗解释说，不是不想喝水，我来回溜达谁也不清楚我要干啥。管茶水的人溜号，不知道跑哪儿去了。要是水喝的话，必然有人出来谢罪，算了吧，忍一忍回来喝。

如果实情真如宋仁宗说的这般，且问他为什么要与嫔妃说得这么清楚呢？他完全可以一句“渴了想喝水”敷衍过去，完全没必要演得很渴的样子，然后绘声绘色地说理由。一来宋仁宗想通过嫔妃之口向外界侍从官表现出仁德形象，二来嫔妃听后定然会将此事处理好。那位司茶者必将受到警告，以后不再有第二次。处理这件小事，大领导自己出手有高射炮打蚊子之嫌，再者说后宫有管理人员，皇帝虽然最大也没必要把手伸到人家的工作范围内，宋仁宗明白“越权”的道理。

宋太宗赵光义身上也曾发生过类似事件。宋代文化发达，皇室内出现了很多著名书法家，如宋徽宗赵佶、宋高宗赵构、南宋皇室赵孟等等。宋太宗的书法与他们无法相比，但也有很深的造诣。当时翰林院侍书有个叫王著的，掌管文书、陪着皇帝练书法。王著深得王羲之书法精髓，宋太宗每写作品拿给他看，王著说尚未写好。每次都是这句评语，就有人问为什么。王著说皇帝书法已经非常好了，如果说写得好，只恐陛下不再用心。宋太宗就这样夜以继日地练习，某次练得入神，不知不觉墨没了，左右侍官不知道跑哪儿去了，宋太宗挽起袖子自己磨墨，正巧侍官回来一看吓得面无人色，跪地求死罪。宋太宗摆摆手，多大个事儿啊，起来吧！

宋太宗与宋仁宗身上发生的小故事雷同，皆是身边的侍从官犯了错误，通过两人的表现可见他们确实是合格的领导者，懂得如何处理身边的小事。不管有演戏成分还是真的亲力亲为，目的总之是相同的。有时候，领导一个简单的小工作，能够给身边人一个警醒。如管茶水的、伺候笔墨的，他们是小角色，犯点小错误在所难免。动不动就杀，效果反而不

好。明代嘉靖皇帝对待宫女侍从非常严苛，近乎变态，动辄打骂，大开杀戒，最后导致长期生活在暴力阴影下的宫女不堪忍受，趁着他熟睡的时候差点没把他勒死。

宋人说宋仁宗执政时期的“仁宗盛治”超过了唐太宗的“贞观之治”，有待考证。单单就纳谏而言，宋仁宗丝毫不逊色于唐太宗，这方面他做得最好，最能体谅下属的感受。《邵氏闻见录》载，还是那个谏官王素，枢密使王德用给领导进献了一名绝色美女，宋仁宗非常中意。官场中没有不透风的墙，被谏官们知道了，王素弹劾这事儿。王素父亲王旦是真宗朝宰相，君臣长期和谐，所以宋仁宗笑道朕是真宗子，卿是王旦子，咱们这层关系跟别人不一样，属于世交啊！王德用进献美女的确有这事儿，在朕左右，亦甚亲近，且留之如何？哪知王素不领情，反而说臣之所论正恐亲近。气得宋仁宗无话可说，他在真宗祭日时表现孝道，百善孝为先嘛，同样清楚万恶淫为首，找不到任何反驳谏官弹劾的理由。如果强行留在身边，那么以前做的形象工作会因此毁了，别假装清心寡欲了，你就一色魔。宋仁宗只好退让一步说王德用所献之女，各支钱三百贯，即令出内东门，行了吧？宋仁宗抬起袖子假意哭了两声，王素见领导服软了，也给了他一个台阶，说陛下既然同意臣的意思，没必要那么着急遣之。言下之意，就当我说。宋仁宗笑道，虽然我是皇帝，但也是人啊！如果那名美女黯然神伤不肯离去的话，那这事儿就过去了。王素点头答应，然而万万没想到内侍官动作迅速，回报宫女已经走了。宋仁宗这个恨，又拿他们没办法！一生气连续遣宫人三十多名，给王素一个正面答复。

宋仁宗说得挺实在的，领导也是人，当然少不了人性的东西。没办法，谁让你坐在了那个位置上，必然会有很多人在意你、关注你，因为自古以来各种天王巨星都没有政治明星的点击率高，所以最高领导必须要做出一个体谅下属的形象来，哪怕是演个样子，那也表示你做了，总比没做要强。《后山谈丛》中还记载了一件事，说宋仁宗请客吃饭，当时有一官员进献了蛤蜊。其时是秋天，海鲜运送到京师着实不易。宋仁宗顺便问了句，这玩意多少钱一个？官员照实回道每个千钱，一献凡二十八个。宋仁宗这么一算，登时拉长个脸，把筷子一撂说，反腐倡廉是我朝一直提倡的长期工作目标，今天这一筷子下去就要二十八贯钱，吾不堪也。于是拒绝食用野生动物。宋仁宗演了一把，变相体谅了下属，首先来说官员进献海物，一片赤诚之心天地可鉴，但这与本朝倡导的工作目标相悖，作为领导的又不能把那名官员拿出去斩首示众，那样的话以后谁还敢跟你一起吃饭呢？如果处理该官员，则又与人情相悖，处在两难

的境地。再者说从文中能看得出来，蛤蚧已然做好了只等下箸。浪费有罪，恐怕宋仁宗应该清楚，但是为了达到“戒尔辈为侈靡”的目的，只好忍痛割爱，秀一把！

体谅下属这块儿众多帝王都会，必备演技之一，需要注意演技的火候及现场感的把握。如果演得太假，则给下属一个做作的姿态；如果演得过于含蓄，下属很可能领会不到领导的精神。在这方面宋哲宗做得最佳。

《石林燕语》记载，宋神宗驾崩了，契丹派使臣前来悼念。当时哲宗初立，只有九岁，因契丹人穿的衣服与宋人不同，宰相蔡确担心宋哲宗乍一见害怕，就形容了下契丹人的形象，阐明此事。连续说十多句，只见宋哲宗不闻不问，看来小皇帝的确害怕了。蔡确说完话，哲宗突然问道，他们是不是人？蔡确回答当然是人，只是他们是夷狄。哲宗大气凛然地说，既是人，怕他做甚？蔡确心里的包袱一下子落了地，他的担忧忽然变成了恐惧，悚然而退。

宋哲宗当时是个孩子，可能真心说了这句话。但我们不妨换个角度来看，他从小生长在深宫内院，耳濡目染了一些权力斗争，一定从父亲神宗身上学到很多为官之道。纵观一生，宋哲宗是位少年老成的皇帝，有乃父之风。十七岁执政，追贬了死去的司马光，将苏轼、苏辙等变法反对派赶出朝廷，重新启用改革派，恢复了熙宁变法中对人民有益的条款，停止与西夏谈判，出兵征讨，迫使西夏向宋朝乞和，可惜二十四岁病逝。宰相蔡确反反复复地解释，无非是怕我一小屁孩没啥政治经验，给大宋丢脸。哲宗用实际行动告诉他，我虽小但别小瞧了朕。

5.“后发制人”的杀伤力

自从宋代新儒学产生了程朱理学，经过元代过渡，到了明成祖朱棣时期成为官方主流思想，儒家保守的思想深深地烙进每个中国人的心中。我们通常主静不主动，官场中习惯以不变应万变的思维，所以通常是后发制人。俗话说先发制人后发制于人，好像是说先下手为强的道理，突然袭击确实有一定的效果，然而我们更习惯秋后算账。《荀子·议兵》说：“后之发，先之至，此用兵之要术也。”“后发制人”即从这里引申而来。官场中出现了后发制人表现的话可见局面对当事人相当被动，不得不采取这么一招来挽回损失。假如运用得当，会收到意想不到的效果。总的来说，这条演技算是不得已而为之，它与正常的官场斗争有一定的区别。

《丁晋公谈录》记载过这样一则故事。宋太祖乾德二年（964年）末，以王全斌为主帅、曹彬为副帅的宋军全面进攻盘踞在四川的后蜀政权。后蜀立国近四十年，孟昶的前半生统治较为开明，使得后蜀成为那个兵荒马乱的时代少有的和谐家园。要么是王全斌太过剽悍，要么是后蜀不堪一击，仅仅过了六十六天，后蜀于乾德三年正月七日宣布灭亡。王全斌带兵打仗的确所向无敌，但他有个特点，喜欢纵兵抢粮和擅长杀降兵。这次王全斌要杀后蜀降兵三千人，与副帅曹彬一商量，曹彬不同意。论年岁王全斌跟曹彬的爹一个岁数，两人不是一辈人，换言之王全斌闯荡江湖那阵子，曹彬说不定在哪儿撒尿和泥呢！胳膊拧不过大腿，王全斌把文案一扔，你同不同意我都干了！遂杀三千后蜀降军。曹彬留了个心眼，把当时他没签字的军事文书收了起来。两人回京复命，杀降的消息不知怎么走漏了风声。赵匡胤龙颜震怒，谁让你杀降的？曹彬你退下，跟你没关系。曹彬没走，他说是我与王将军商量杀降的，我伏诛。赵匡胤见曹彬也参与了，此事不了了之，口头警告了一下。

赵匡胤与曹彬关系铁，原来他们共仕后周，当时曹彬管皇家御酒，赵匡胤动不动去他那儿要酒喝。曹彬就说这是御酒啊不能给你，老赵你要吃酒我买给你。自己掏腰包给他买酒吃，算是统一战线上铁打的弟兄。即便赵匡胤想处理王全斌，因为曹彬的这层关系，这件事也只能作罢。后来大宋进攻南唐时，赵匡胤派曹彬、潘美两位将领前去，尤其嘱咐曹彬，不得像在西蜀时乱杀人。曹彬如实交代了，我要不说，官家你也不知道，西蜀杀降原不是我的意思，我这有当日的文书，官家请过目。赵匡胤一看军令状非常诧异，就问他没签字你当时怎么承认了。曹彬说，我与王将军一同作战，他如果获罪，我独自清白，外人看了会有非议。赵匡胤又纳闷了，既然你当时认罪，为什么又把这文书拿出来？曹彬解释道，当时我以为必死无疑，想留此文书让我老娘进呈给官家，乞留我老娘一条性命。原来是这么回事儿，赵匡胤微微颌首，尤其器重。

回过头来，我们来分析下这则故事，曹彬无论是演技还是处理方式都已经到了天衣无缝的地步，可见他既是一名优秀的将领，同时深谙官场之道。先是前线总司令老王要杀降，小曹不同意，说什么也不在命令上签字。将在外军令有所不受，谁军衔大听谁的。老王也不管那个，风风火火地干了一场。在这件事上两人发生了一点小摩擦，如果他们有宿怨的话，曹彬完全可以拿这个当借口，狠狠地整他一把。曹彬仁爱，虽是征战沙场的将军，杀人那是他的天职，但在官场中从未主动阴人。换言之就算告到皇帝那里，充其量处理王全斌，曹彬功过相抵，大宋开国用人之际，领导怎么可能杀掉个极有作战经验的将领，得不偿失。所以，领

导问话时曹彬与王全斌共同承担了责任，领导假意处理了下。这样一来，卖给王全斌一个人情，落地成兄弟，何必骨肉亲，多交一个朋友总比四面树敌强。如果曹彬不与王全斌共同承担责任，像他自己说的那样，影响不好。两人一起打了胜仗，主将受处分了，你毫发无损，还不是因为你跟皇帝关系近！对曹彬、对赵匡胤的影响都不好。如此，曹彬背负了“杀降”的罪名，对将军来说是一个莫大的污点。两国开战强调师出有名，仁义之师，动不动杀降那不成刽子手了，从而失去了军事上的政治优势。曹彬必须要把“杀降”的污点洗刷掉，所以领导召见他与潘美时，注意是有第三人在场时，曹彬才说出了实话拿出了证据。这里不排除演戏的成分，曹彬说“留老母亲一条命”纯属扯淡，以他与赵匡胤的亲密关系，绝不会落到弃市斩首的地步。宋太祖也是行伍出身，他比任何人都清楚将领有毛病不算毛病，反观如果一个将领没毛病，他才会担惊受怕。曹彬的理由最后落到了孝道上面，皇帝必然敬佩器重。一个能够与主将承担责任，能够忍辱负重、适宜地后发制人洗刷自己的污点，并且孝顺，懂得处理各种复杂关系的将领，没有领导不重视。当时潘美在场跑龙套，他的作用就是替曹彬“宣传”这件事的始末。曹彬在这件事上的表演十分到位，火候拿捏恰到好处，谁也看不出来他的假，通过一次高明的演技，扭转对自己不利的局面。一名好官员，首先要是一名好演员。

正所谓老子英雄儿好汉，名将曹彬的次子曹玮也是一位出色的将领。夏州节度使李继迁叛宋，宋太宗问曹彬谁能去平乱，曹彬说我家二郎曹玮。太宗遂召时年只有十九岁的曹玮。曹玮率军至西门川，根据当时情况选择了伏击，痛打李继迁，一战成名。《石林燕语》记载，曹玮驻守秦凤路秦州（今甘肃省天水市）的时候，属下将领赵德明反叛投敌，人心思动，曹营中有相当一部分士卒追随而去。当时，曹玮正在下棋，军吏来报称有叛卒投奔了赵德明。曹玮面色如常，继续下棋，军吏等人面面相觑，不明白曹将军啥意思，只得立在一旁听候指示。曹玮走了三步棋缓缓地说，不用紧张，那是我派过去的，以后再有这种情况不用再报告了。消息传到赵德明那面，赵德明遂杀来降者，于是曹营再没有士兵叛变投敌。

曹玮身上发生的故事才真正地体现出了后发制人的杀伤力。后发制人说明当事人已经处于被动状态，他需要用这种方式扭转局面，防止自己的利益再受侵害。曹玮的属下将领叛逃，有士兵追随而去，这是一个不争的事实。身为主将的曹玮，摆在他面前的是如何杜绝士兵继续叛逃，这是非常棘手的问题。棘手在于如果杀一儆百，势必造成士兵从心理上排

斥主将，导致愈来愈多的士兵冒着生命危险叛逃。如果不去制止，那更不可行。所以在军吏上报叛逃事件时，曹玮故作镇定继续下棋，脑袋里思考着如何后发制人，来了一招以彼之道还施彼身，巧妙地利用敌人之手断绝叛逃士兵之路，最后收到事半功倍的效果。关键在于曹玮不动声色继续下棋这一片段上，演员需要有良好的心态，表现在外即是沉着冷静。突然间色变，完了，下面人看出了端倪，反应过来再去演就没意思了，都穿帮了。关键在拿捏火候上，一定要注意，必须给在场观众造成震撼效果，而后才能达到自己想要的目的。

曹家是将门，名将林立，诸如曹彬、曹翰、曹璨、曹玮等，一个比一个演技高超。曹玮的叔叔曹翰演起戏来堪称一绝。曹翰任幽州行营都部署时，开黑市赚钱，被贬谪汝州，以示惩戒。曹翰在汝州反省一待好几年，穷山恶水之地哪里有京城富足繁华。自己犯错在先，没什么好办法回京。正巧有这么一次机会，太宗密谕内侍官路过汝州去看看曹翰过得怎么样。内侍到汝州见到了他，曹翰一瞧翻身的机会来了，大演苦肉计，痛哭流涕，悔过自新，对不起皇上的培养与厚爱。曹翰说我知罪孽深重，承蒙圣恩不杀，死无以报，但现在我家人口众多，穷得丁当响吃不上饭了。我这里有一件旧衣服，随我征战沙场多年，抵押给你，借我钱十千，吃口饭，行不行？内侍官就笑了，说当然可以，借给你钱就是了，没必要拿什么抵押。曹翰坚持要抵押，并把衣服包裹严密封起来。内侍官无奈，行吧！收了衣服给他钱，回京复命。宋太宗一听内侍官汇报，感觉非常奇怪，曹翰为什么要坚持用一件破衣服做抵押？里面定有蹊跷，打开瞅瞅。打开一看，竟是一幅画，题曰《下江南图》。画中描绘当年宋灭南唐，曹翰为先锋英勇杀敌的场景。太宗恻然，念其功劳，下旨召曹翰回京（《东轩笔录》）。

曹翰这出后发制人演的是感情戏，企图以军功感动领导。按说朝廷待曹翰不薄，他是一名以战死沙场为荣的将领，和平年代恨天下无事，以军功自居，风风火火地干了一番“大事业”，直接把他干到不毛之地。军队领导开黑市，私自出售国家武器，没杀你已经皇恩浩荡了。曹翰在反省期间，估计经常挖空思想怎么才能东山再起？等待了多年，内侍官忽然来到，曹翰一下子就明白了这是翻身的机会，能不能成功在此一举。首先要骗过内侍官，不能穿帮，曹翰卖力气演了一段哭穷。感动了内侍官后，托他把秘密武器带给宋太宗。要知道皇帝是行伍出身，这种在战场上铸就的革命感情比钢还坚比铁还硬，那是真正的过命兄弟。看到那幅图画，宋太宗必然忆往昔峥嵘岁月，如今曹翰已知错了，没必要拿枪指着战友。

6.物以稀为贵的“以假乱真”

宋真宗景德四年（1004年），契丹铁骑南下，迅速推进到澶州。宋真宗在宰相寇准、毕士安等人的力争下御驾亲征。河北路老百姓人心惶惶，于是纷纷抢渡黄河，这其中当然少不了失足落水的。当时丁谓任知郢州兼齐州、濮州等安抚使，提举转运兵马巡检事，相当于前线最高行政长官，所以老百姓渡河在他的工作范围内。眼瞅着老百姓在黄河边愈聚愈多，船夫忽然罢工了，来了一招坐地起价，大发国难财。能交得起钱的过了河，交不起钱的眼巴巴望着河对岸，时不时回头看看辽军是否追来。就在万分紧急的关头，身为前线行政长官的丁谓下令，所有发国难财的船夫就地正法。黄河边上排了一排，当着所有人的面斩首示众。船夫见长官怒了登时大惧，谁也没敢再干要钱不要命的买卖，黄河以北的老百姓得以悉数渡过黄河，到达安全地界。

这是《宋史·丁谓传》中记载的一段故事。前线长官丁谓在最关键的时刻灵机一动，给广大船夫演了一把以假乱真。丁谓紧急从当地死囚牢里调出众多囚犯，在黄河边斩首示众，当然不是真杀船夫，如果那样的话损失了劳动力，会掌船的人挂了，等于间接地杀了对面的老百姓。丁谓在没有登上相位撺掇宋真宗封禅之前，脑子一直很灵活，深谙官场之道，对演戏非常之了解。“以假乱真”的要领在于假戏真做，做得像模像样，能流血那就更好了，达到震撼的效果，从而达到上级的目的，通过这种方式来完成艰难的工作目标。以假乱真的实质，其实只有一个字——骗，为了达到某种目的而进行欺骗，其手段暗合了当事人的心理，使你看得触目惊心，不得不信。船夫们见黄河岸边朝廷真的杀人了，人都是怕死的，性命攸关的情况下，挣钱与保命孰轻孰重他们自然能够掂量明白。

甭管什么情况下，演得逼真也好，有演员流血也罢，关键要深谙观众的心理，对他们的心理拿捏要至臻纯熟，一定要明白为什么这么演，演的目的是什么。通过道具渲染，达到预期效果。显然丁谓成功了，单单就这一点而言他是合格的演员，所以他是合格的官员。以假乱真这招不单领导频繁使用，也可以用于对付上级，那便会产生一种神奇的效果。

宋徽宗信奉道教，又称“道君皇帝”。但凡领导者的爱好公之于众，投其所好者趋之若鹜，这将是一个致命的危险，早晚会败在这上面，轻则落马下野，重则亡国北狩。当时投徽宗所好的人非常多，林灵素道长是众多打着道教旗号求入仕队伍中最成功的一位，得道者气焰赫然，时

号“金门羽客”，而林灵素是他们的老大。《家世旧闻》记载，林灵素受到宋徽宗召见，上来就对皇帝说，我见陛下好生面熟。一句话落在了宋徽宗心坎上，试想两个未曾见过面的人，一上来说面熟，你会怎么想？生活中有人如是说，那是搭讪的一种方式，后面才是他要说的内容。宋徽宗也像模像样地回了一句，我见你也面熟。这句话正中林灵素设下的心理圈套，于是他说我知道每个人在天上是什么。徽宗一听这个来劲了，你说说看。林灵素说徽宗是神霄帝君，他是伺候帝君的神霄计吏，又说蔡京是左元仙伯、范致虚是东台典籍、王孝迪是西台详阅真文史等等。宋徽宗龙颜大悦，难怪君臣众人相处得其乐融融，敢情我们在天上都是同事。林灵素取得了宋徽宗的信任后迅速走红，时有记载宋徽宗给林道长拿钱讲公开课，一次竟达百万贯之多。大宋朝再有钱，也不能这么浪费。取得成功的林灵素为了守住金山，只得一直欺骗下去，遂来了无数次的以假乱真。有一次，宋徽宗去林灵素府上做客，恰好赶上林大师在给人治病，有盲人、哑巴、聋子、瘸子等等。徽宗在旁边看，林灵素在一边作法。林大师把符咒烧好浸在水里，喝口水一喷，神奇的一幕发生了，只见所有残疾人全好了。瘸子能走、哑巴能说话、盲人能看见，众人欢声雷动，感激涕零，我们这病都得了二三十年，幸亏林大师手到病除。宋徽宗见了甚感神奇，对林大师信任倍增。

很显然，在这则故事中，那些身负沉疴之人，都是林灵素的托儿，一帮训练有素的职业演员而已。正所谓当局者迷，外人一眼就能够洞穿林灵素的把戏，叵耐大领导对他深信不疑，走火入魔似的。林灵素也恰恰利用了他的心理渴求，不断地上演“以假乱真”的戏份，深深地抓住了宋徽宗的心。当然，这种把戏演个一场两场的算是弥足珍贵，经常演傻子也看出破绽来了。是以“以假乱真”乃迫不得已或者为了达到某种目的采取的演技招数，一两次稀奇，不宜过多。后来，林灵素经常上演各种神奇戏剧，被宋徽宗看穿了，踢出了朝廷。

威逼恫吓、假装糊涂、喜怒有度、体谅下属、后发制人、以假乱真等是众多官员的典型演技，还有诸多演技不再一一列举。诚然前文所述的官员演技较为分散，无论分类还是内容上比较杂乱，不成系统，仅供参考，那么是否有将所有的演技灵活运用的官员呢？答案当然是肯定的，这个时候就需要范仲淹出场了。

7.范仲淹的得意仕途

很多官员深谙此道，为了仕途的晋升刻意树立形象，然而范仲淹有着得

天独厚的优势，不知不觉地树立了自己的官场形象。范仲淹，苏州吴县（今江苏省苏州市）人，两岁没爹，身世孤苦，母亲改嫁朱氏，长大之后母亲告诉了他身世，他泣别母亲，就读南京应天府，通过非常刻苦的学习，于真宗大中祥符八年（1015年）乙卯科高中进士，时年二十七岁。范仲淹是武则天统治时期宰相范履冰之后，几百年后这名片已然失去了光环，所以范仲淹就是寒士。中进士后，范仲淹的故事不脛而走，遂恢复本姓，迎养母亲，这样一来导致了名声大盛。无疑他成了那一届受关注度最高的举子，人们对他的浓厚兴趣甚至超过了新科状元。

范仲淹入仕后历任泰州西溪盐税、理寺丞、楚州粮料院等官职，在仕途上升阶段遭遇了官场中的尴尬，母亲去世了，按照规定须守丧丁忧。刚刚树立起来的良好道德形象忽然之间大厦将倾，三年，在漫长的人生里不算长，在官场里却是个漫长的过程，因为多数人无法预知三年后的政治环境是什么样子。严格地说范仲淹刚刚树立起一半的形象，道德管制的社会下官员树立道德典型那是必需的，道德形象是官员的必备形象，多数是将道德与政绩等方面有机地结合起来，形成一个全新的形象。历任工作中可见，范仲淹政绩一般，没有曾公亮、王安石等人出类拔萃。恰好有这么一个机会，范仲淹决定剑走偏锋。

什么机会呢？南京应天府知府晏殊为当地的应天府学院四处寻找讲师，三找两找找到了范仲淹头上。他是应天府书院毕业的，又在朝为官，目前守丧在家，当讲师有点低了，当校长完全可以胜任。范仲淹非常乐意，于是晏殊聘请他为应天府书院校长。万不可小瞧了一个书院的校长，这里面有十分强大的政治关系网络。

官场朋党网络的组成无外乎同窗、同事、同乡、同年、师生、干亲、幕僚等几种关系，其中师生的关系最为密切而广泛。这个可以想象到，譬如同窗，一个班级就那么几个人，未必所有人都能够考中进士，所以这个关系尚可。同乡更不用说了，一个地方的人零星有那么几个同朝为官的。官员来自五湖四海，不可能一个单位呼啦全来自江西，另一个单位全来自山东，恰因为同乡为官者略少，所以官员通常有乡愁情结，一旦有机会就会考虑提携同乡。同年即是同一年中举的，类似今天高校毕业的同届，关系相对同窗、同乡较为疏远，但经常会提携。干亲更不用讲了，逢场作戏耳，不知道有多少官员因为“干爹”犯事儿的。

范仲淹接受了晏殊的聘请，一方面三年守孝确实没事儿干闲得慌，另一方面范仲淹认清了形势，意识到了学术领袖的价值所在。应天府书院的前身是南都学舍，位于今商丘市睢阳区，所以又叫睢阳学舍，创始人是

五代十国时期的后晋杨悫。最初规模不大，就一辅导班的规模，在第二代校长戚同文的努力下，得以发扬光大。其时宋王朝刚刚建立，朝廷急缺人才，从睢阳学舍出去的学生考中进士者多达五六十人，如兵部侍郎许骧、光禄大夫陈象舆、河北转运使滕涉等。因为升学率非常之高，于是睢阳学舍成了学子心中的圣地，一时间不远千里赶来求学的趋之若鹜。随着戚同文的去世，睢阳学舍曾一度关闭，当地人曹诚慷慨解囊，向学校投资三百万贯，扩建校舍150间，藏书1500卷，以戚同文孙戚舜宾为校长，戚同文儿子戚维、曹诚为讲师，广招学生。曹诚将此事上报州府，官方给予承认，更名为南京应天府书院，就在这一时期，范仲淹前来求学。

宋代有四大书院，它们是后来官场重要政治力量的来源，因为书院的不同渐渐形成了不同的学术门派，从而形成了不同的政治派别。四大书院分别是：南京应天府书院，范仲淹倡导儒学复兴，这里形成了高平学派，主要代表人物有戚同文、许骧、陈象舆、范仲淹、韩琦、富弼、张方平、张载（理学“关学”创始人）、范纯佑、范纯仁、李觏、欧阳修、曾巩、周敦颐（理学开山鼻祖、濂溪学派创始人）等，众多人物中随便叫出一个，皆名噪一时；嵩阳书院，建校时间比较长，历史悠久，南北朝北魏庞士曾创办，主要代表人物有司马光、韩维、吕晦等；岳麓书院，即今天的湖南大学的前身，这里产生了《宋论》的作者、明末著名思想家王夫之老先生；白鹿洞书院，理学集大成者朱熹重建学校在此讲学，民族英雄文天祥从这里毕业。宋时书院多为民办，朝廷为了加强控制，通过对书院进行拨款、赐额等手段，将民办书院变为半官办形式。书院就像学校一样，哪所大学不出两个封疆大吏，所以这是一股不可小觑的政治力量。

范仲淹再次执教，有三位学生非常著名，胡瑗、孙复、石介，这三个人在应天府书院或学习或交流，总之与范仲淹交集不浅。此三人是宋儒学复兴的“理学三先生”，元老级人物，真正在学术复兴方面做的工作与成绩远超过了先导范仲淹。如胡瑗是安定学派掌门人，该学派代表人物有程颐、刘彝、陈舜俞、周颖、钱公辅、杨适等。孙复、石介是泰山学派总瓢把子，代表人物有文彦博、姜潜、梁焘、晁说之、祖无择等。掌门人在给这些学子们讲课的时候，必然有意或者无意地提到导师范仲淹。范仲淹经过三人之口间接向广大学子宣传了形象，日后学子入仕凑巧碰到了范校长，谁不给个面子啊！

钱穆先生在《国史大纲·两宋之部》中提到，“在‘断画粥’的苦况下，而

感到一种应以天下为己任的意识，这显然是一种精神上的自觉。然而这并不是范仲淹个人的精神无端感觉到此，这已是一种时代的精神，早已隐藏在同时人的心中，而为范仲淹正式呼唤出来。”范仲淹的伟大之处在于喊出了时代口号，扛起了儒学复兴的一面旗帜，也恰恰在这里宋代的官场形成了“讲原则、无方法”特点，口号喊得山响，实际没什么作为。喊假大空的口号渐渐成官员必备演技之一，讲的时候热血沸腾，其实毫无营养。

范仲淹母丧结束回到朝廷，很快发现了一个官场漏洞，这个漏洞就是“建言”，给领导提意见，有用的也说，没用的也说，总之目的只有一个，让领导记住自己。宋仁宗即位时十二岁，由章献太后刘氏摄政。这是晏殊提出来的，晏殊害怕真宗朝元老大权独揽，想出了这么一个权宜之策。范仲淹能够回到朝廷任秘阁校理是晏殊举荐的。刘太后过生日时，晏殊为了拍太后的马屁，撺掇皇帝率领百官献寿于庭。朝中只有范仲淹一人反对，他说“奉亲于内，自有家人礼”，皇帝给皇太后过生日自然有家庭礼仪，百官给她老人家过寿成何体统？百官隶属朝廷，当有朝廷的礼仪，这是两码事儿。晏殊将范仲淹一顿痛骂，你这不是不识好歹吗，你自己怎么回京的不清楚吗？我提议给太后过寿，你给我拆台，有谁干的也没你去干这事儿的啊！范仲淹反而振振有词地说，我是坚持原则，这么做不怕得罪您，反而为您考虑，因为您举荐了我，反驳得晏殊惭无以应（《涑水纪闻》）。单单从这一点来看范仲淹对时局的判断非常准确，晏殊反而还在走老路。当时提出刘太后摄政是为了防止朝臣大权独揽，如今真宗朝那些个官员死的死，贬的贬，完全改头换面了，并且宋仁宗春秋正盛，已经长大了，具备了执政能力，反观刘太后七老八十，说不定哪天咽气，献媚于她有什么发展？于是范仲淹上疏，请求刘太后还政于宋仁宗，结果可想而知了。

范仲淹的疏未得到批复，他自己主动寻求下地方工作，这是范仲淹的聪明之处。因为刘太后势力还很大，留在京城难免被黑，与其被整不如主动下地方。范仲淹通判河中府，下了地方依旧不忘与未来的新君取得联系。当时，营建洪福院，木材从陕西运取。范仲淹上了一子，说这不是“太平之政”，请求立刻停建。宋仁宗看过后，虽然范仲淹提的建议不现实，但“以为忠”，这时候宋仁宗记住了范仲淹。以至于在宋夏战争时期，范仲淹犯了“通敌”之罪，仁宗都没有过多追究。打这以后范仲淹经常给皇帝上子，无论可行与否，核心内容无非是国家大政方针，带着一种表演性质给领导提意见。这就使得他在领导心中有了一席之地，等领导扶正，他的春天也就来了。

果不其然，刘太后没让大家等得太久，宋仁宗执政，召范仲淹回京为右司谏。这个官职不大，但是政治地位特殊。右司谏，工作单位属谏院。宋仁宗天圣元年（1023年）在真宗朝谏官的基础上设置谏院，形成了一个独立部门，“掌讽谕规谏，凡朝廷阙失，大事廷诤，小事论奏”。谏院与御史台的工作差不多，只是对象不同，御史台抓百官风气，谏院是专门给皇帝提意见的，类似领导的专属顾问，月薪三十贯，春、冬绢各十三匹。

职位虽然不高，但我们清楚地知道这是暂时的，右司谏不过是范仲淹仕途的起步而已。因为营建洪福院，范仲淹上了子，宋仁宗给他的评价是“以为忠”，建言朝廷不要大兴土木与忠心有什么关系？问题就在这里。盖因范仲淹冒着仕途被贬的危险，给未来的老板争过面子。结果当然失败了，甭管什么结果，范仲淹牺牲了仕途，在新老板心里打下了忠心耿耿的烙印。站在宋仁宗的角度分析下即可得知，当时刘太后执政，宋仁宗长大了迫切希望自己说了算，但他又不能主动提出来，也没那个政治势力，忽然朝廷中有个小官建言刘太后还政帝国合法继承人，宋仁宗会怎么想？他的心里一定非常温暖。所以宋仁宗一执政，就将在地方工作的范仲淹召回了京城。纵观范仲淹一生仕途，他前半生演戏的成分略少，或者说较为生涩，后半生则极为油滑。

官场惯例，前任执政者下台通常会被后来者搞臭，之间顺利交接还好，若曾有龃龉摩擦必将搞死搞臭搞到底。宋仁宗执政后朝中有很多官员非议刘太后的各种不是，不知道是为了迎合新君还是出于什么目的，总之“言事者多暴太后时事”。能够准确把握时局变化的范仲淹说话了，不管刘太后有什么不是，毕竟她庇佑官家十余年，应该“掩其小故，以全后德”。宋仁宗觉得有理，遂下了诏书，以后官员士大夫不得议论太后时事。

宋仁宗为什么听取了范仲淹的意见？原因还在范仲淹切中了老板的心理。要知道无论皇帝也好、官员也罢，都是官场中的一员，也就是政治家。高明的政治家通常对外树立一个形象，在道德管制的社会里必然符合道德价值观，宋仁宗也不例外，他向百官树立了仁孝的形象，时逢真宗祭日总要哭一通的。范仲淹准确地切中了老板的道德观，刘太后虽不是宋仁宗生母，毕竟也是养母（仁宗生母之谜即著名的“狸猫换太子”案），你对亲爹那么孝顺，对养母难道就抵触吗？即便宋仁宗生活在刘太后阴影下心里有怨气，表面上那也得过得去，毕竟“死者为大”是我们一贯的道德传统。破坏了这个，那便是破坏了自己的形象。从内心

感受来讲宋仁宗的确不满刘太后，因为她留下一颗定时炸弹。刘太后遗诏，以太妃杨氏为皇太后，参决军国事。棘手的麻烦来了，宋仁宗一直想朝纲独揽，刘太后死了竟然出了个难题。

为皇帝“排忧解难”算不算是演技的一种？窃以为必须算。要知道这个为皇帝“排忧解难”并非指皇帝有真正的难题让你去解决，话又说回来，如果遇到了真正的难题，皇帝自己都解决不了，你还能解决？这种可能性微乎其微。皇帝的“难”是那些“面子难”的事儿，他知道该怎么办，但迫于面子不好意思说出来，要由下属提出、解决，实际上是皇帝与官员上演了一场对手戏。这个戏的要求非常高，首先双方必须默契，皇帝心里想东，你张嘴说到西，穿帮了演砸了，两人形象全毁！可能原本简简单单的一件事，你这么一掺和反而把事情复杂化了。默契配合，达到心照不宣的境界，此为其一。其二，戏中对配角要求很高，要能够把握主角的心理变化过程，并且所言所演生动准确，达到台词一出口两个人的形象高大起来的艺术效果。譬如说刘太后遗诏事件，以宋仁宗的能力完全可以独立解决掉，他如果那么做了，可能会落得个“忤逆不孝”的罪名，极为被动，所以配角范仲淹要及时出场。官场演技的难度在于没有任何彩排过程，完全即兴，表演不到位则没有重新来过的机会。皇帝因为遗诏正闹心时，范仲淹又说话了：“太后，母号也，自古无因保育而代立者。今一太后崩，又立一太后，天下且疑陛下不可一日无母后之助矣。”“太后”只是母亲的一个官方称呼，并非国家储君，死了一个又立一个，这将会给全国人民造成官家离不开母亲帮助的形象，潜台词说你要当个爷们儿，于是宋仁宗在范仲淹的配合下当了一把爷们儿，迅速解决了该事件。

君臣对手戏讲求默契，当然这东西也有配合失误的时候，失误的代价是惨痛的。宋仁宗亲政后，注定要进行一次朝野大换血，先后罢免了依附刘太后的党羽，如吕夷简、夏竦、范雍、晏殊等人。随着宋仁宗不断坐稳皇帝宝座，他的身世之谜开始慢慢揭开，倒霉的郭皇后成了新一轮斗争的焦点。简言之，宋仁宗成年之际，刘太后为他择了一门亲事，虽然宋仁宗不喜欢郭氏，无奈刘太后太强势，只好就范了。刘太后去世后，宋仁宗为了摆脱她的阴影，将矛头对准了郭皇后。小两口哪有不吵架的，何况宋仁宗三宫六院妃子众多，郭皇后拿出了强势姿态，对宋仁宗管得比较严格。一次为了争宠，郭皇后本想打宋仁宗宠幸的尚美人一巴掌，阴差阳错打在了宋仁宗脖子上，挠出了几道血淋淋的印子，这件事只是个导火索，并未造成小两口感情破裂。此前两人感情还行，一次宋仁宗与郭皇后谈论政事，谈论到了当朝宰相吕夷简。没长脑袋的郭皇后

对吕夷简大放厥词，说他阿谀奉承之辈，善于投机取巧罢了。宋仁宗想想也是，罢了吕夷简的相位。

吕夷简与内侍官阎文应关系密切，得知罢相因为郭皇后一句话，愤恨不已。过了不久，宋仁宗对新臣旧党进行一段时间考察，认为国家大事还得由吕夷简挺起来，于是起复。恰好有了这么一次郭皇后争风吃醋打了宋仁宗一巴掌，尚美人在一旁狠吹枕头风，阎文应又在一旁煽风点火。宋仁宗激动不已，召宰相吕夷简面谈。老吕为相二十多年屹立不倒，自然有他的手段，吕夷简当即表示废郭后。按照道德伦理，平常人家妻子尚且不能欺凌丈夫，何况陛下贵为天子。经过尚美人、阎文应、吕夷简一伙人的撺掇，再加上宋仁宗对身世有所知晓，综合因素下郭后被废，以郭后无子嗣为由，“自愿”退位修道，封为玉京冲妙仙师，赐名清悟，居长宁宫。

废后的消息一出，范仲淹率领谏官们据理力争，以为不可。范仲淹经过起起落落，已混迹官场十余年，仁宗亲政以来大有谏官领袖之风范。范仲淹对形势出现了错误的判断，他以为废后是吕夷简出的主意，事实上也是，但没想到宋仁宗支持。范仲淹忽然明白了，这一次他连个配角都不是，而是个跑龙套的，最后演砸了，诏出知睦州，年末调任苏州。范仲淹的离去并不代表皇帝放弃了他，相反是对他的历练。

范仲淹到了地方，干了点实事儿。当地发大水，民田不得耕，他开始疏浚水利，通过太湖将洪水引入东海。工程尚未完成，朝廷新的任命到了，转运使奏请朝廷，让范仲淹干完工程再走。范仲淹这件事做得还算漂亮，顺利地完成了工作。又在苏州建立苏州郡学，算是重操就业。范仲淹历任润州、越州知州等，人到中年的老范从这时候开始算是真的对自己的仕途进行了总结与规划，精彩大戏即将上演。

知越州时范仲淹已五十一岁，这是他为官的一个分水岭。前半生仕途演绎得一塌糊涂，入仕与刘太后斗、配合宋仁宗亲政、与宰相吕夷简争等等，三起三落。半生仕途表演可谓不亦乐乎，似乎所有的积累和准备都为了这一刻的飞黄腾达。经过了宦海沉浮，范仲淹开始崛起在世人的面前。

《青琐诗话》记载，范仲淹在越州任上，户部有一孙姓官员去世，留下了年幼的妻子和两个小儿子。范仲淹慷慨解囊，拿出自己的俸禄一百贯捐助之。同时老范又倡议其他官员给孙的遗孀捐款捐物，所得财物甚多。这里面涉及一个问题，虽然大宋当时处在和平年代，国内欣欣向

荣，但交通不便，治安问题一直是造成社会动荡的隐患。孤儿寡母的拉着一船财物回老家，万一半路上出来个拦路抢劫的如之奈何？范仲淹更清楚剪径毛贼不如官吏敲诈来得狠毒，所以为了确保孙的遗孀安全回归故里，老范特意写了一首诗，叮嘱吏员，出了越州地界贴船上，我看谁敢动。诗曰：“一叶轻帆泛巨川，来时暖热去凉天。关津若要知名姓，此是孤儿寡妇船。”落款不用提了，自然是越州知州范希文仲淹公了。

这则故事的高明之处在于，范仲淹以保护孤儿寡母的冠冕堂皇理由，间接地为自己做了宣传。问题是好使吗？答案是肯定的，谁见了想动船上的财物都得掂量掂量，因为大家清楚范仲淹是个狠人。曾树立道德典范、做过应天府书院校长、宋儒学复兴的领袖、朝野谏官们一致推崇的老大、在苏州等任上建立学校，先后与刘太后、吕夷简等大佬纠缠，深得宋仁宗信任，工作期间举荐了丁铨、邓资、徐执中、卫齐、卢革、李硕等人。举荐人一方面是为朝廷考虑，另一方面也为了自己考虑，范仲淹上《百官升迁次序图》攻击宰相，吕夷简反击他是朋党，可见一斑。这么一官员就好像江湖上影响巨大的侠客，黑白两道通吃，甭管武功水平如何，哪路豪杰听见范仲淹的名头不得给点儿面子。如果没有这两把刷子，范仲淹二十多年宦海生涯算是白混了。

次年三月，应陕西经略安抚副使韩琦的举荐，范仲淹回到了京城，任天章阁待制、知永兴军。刚干了一个月，再次晋升为刑部员外郎、陕西都转运使，直接升任省级大员。又过了三个月，迁龙图阁直学士，与韩琦一同被任命为陕西经略安抚副使。不单单管理一路政务，现在军、政一把抓。

范仲淹为什么升迁如此迅速？有三方面的原因。其一，西夏李元昊给了范仲淹机会。李元昊独立了，对原来的宗主国发起了进攻，前线形势极为紧张，三川口一战，宋军溃败。朝廷罢免了范雍等人，重新组织领导班子。其二，宋仁宗时年三十岁，执政七年，算是彻底摆脱了刘太后残余势力的羁绊，需要建立自己的领导班子。范仲淹当年为他争执政大权，并且君臣二人配合得不错，老范在地方工作有年头了，完全有资格成为新一届领导班子的骨干成员。宋仁宗考量的是这次前去御敌的相对于夏竦、吕夷简等老臣而言的年轻官员，如韩琦、范仲淹、王素、庞籍、尹洙等人，得胜凯旋之日，便是他们登堂入室之时。李元昊太过生猛，这点宋仁宗始料未及。其三，是范仲淹与吕夷简斗争的结果。《宋史·范仲淹传》载，宋仁宗要他们两人来个将相和，范仲淹就说我对事不对人，我所争论的盖国家事，于夷简无憾也！然后两人握手言和。要

知道官场中很少有这种光风霁月的情况，尤其多年政敌，很难达到和谐状态。吕夷简也有他的小九九，前线需要将领去作战，妥了，小范你去吧！打赢了我们击掌相庆，打输了那就是个事儿！吕夷简对大宋军事历史非常了解，他很清楚开国精华一代一去不复返，自古以来文人带兵很少能够取得胜利。更何况范仲淹建言献策有一套，工作经历中并未带兵打仗，说是说，做归做，这绝对是个考验。《避暑录话》载，范仲淹去世时，文坛领袖欧阳修给他写神道碑，就是立在墓道里记录墓主人生前事迹的石碑，其中有一句说范仲淹与吕夷简“二公欢然相约平贼”。其时范仲淹次子范纯仁为相，看到了这句话非常不高兴，就说我爹从未与吕公和解。欧阳修说当时你还小，你根本不清楚具体情况。要知道范纯仁做官绝不是靠父亲的裙带关系，范仲淹去世时范纯仁只有二十五岁，刚刚考中进士。而且范纯仁在哲宗朝做到了尚书右仆射兼中书侍郎，其父在仁宗朝仅仅做到了参知政事，一个是次相，一个是副相，差着一个等级。范纯仁的官场智商远远高于文人情结严重的欧阳修，虽然当时他年幼，做到宰相之后他通过推测必然清楚当年老爹与宰相的斗争关系，所以他坚持要改掉刚才那句，气得欧阳修爆粗口说这墓志铭没的写了！

范仲淹、韩琦等年轻官员在老臣夏竦的领导下上前线御敌。新官上任三把火，上前线谁不想建功立业，总指挥夏竦据后方安全地带，主要工作是在军营里喝花酒，前线战事交给了新兵蛋子。范仲淹主张建立军事据点，以堡垒组成工事，逐步扩张，夺回失地，并招抚诸羌部落，以此削弱李元昊的力量，从军事和政治两方面入手。当时老范领着年方十八岁的长子范纯佑血战沙场，取得几次小规模胜利。韩琦则不然，他认为夏军倾全国之力就那么几号人，没必要怕他们，主张深入夏地，与之决战。在韩琦指挥下，任福成功夜袭白豹城，这是对夏作战最大的一场胜利。战果共计斩杀夏兵首领七人、士兵六百余人，俘虏七十余人，烧死者不计其数，破党项族帐四十一处，城周二十公里内庄稼被烧，缴获马、牛、羊、骆驼七千多头。宋军阵亡一人，负伤一百余人。而宋、夏三川口之战，夏军兵力十万，战争初期夏军多有死伤，最后全歼刘平、石元孙两路大军，具体死伤数字不清楚。要不是当时下了大雪行军困难，估计范雍的守军也要搭进去。

几位新人上任果然有所作为，于是乎前线流传着一首歌谣：“军中有一韩，西贼闻之心骨寒。军中有一范，西贼闻之惊破胆。”这首歌谣非常有意思，通过对它的出处、内容、作者的分析，会得出一个“燕然未勒归无计”的结果。

先说歌谣的出处，一定是从宋军中传出来的。道理很简单，民谣是舆论宣传的一种形式，尤其前线作战的口号，内容通常褒贬相间，贬低一方是为了抬高另一方。古代中国骂人最难听的无外乎“男盗女娼”，《水浒传》中经常出现“直娘贼”、“贼配军”等蔑称，可见骂人为“贼”是对敌人最大的侮辱。夏军不可能吃饱了撑的编个歌谣涨敌军士气灭自己威风。了解了出处，再看歌谣的内容，歌颂了前线两位军事将领领导有方，树立两位的光辉形象。西夏军见了他们都“心骨寒”、“惊破胆”，两位领导太厉害了。值得注意的是，歌谣中韩琦在前、范仲淹在后，为什么会这么排列？论年龄范仲淹长韩琦九岁，论入仕范仲淹早十三年，论资历韩琦远没有范仲淹深厚，他排在前面盖因在他领导下取得了夜袭白豹城的胜利，而范仲淹方面战果并不煊赫。如果顺序调过来：“军中有一范，西贼闻之惊破胆。军中有一韩，西贼闻之心骨寒。”士兵们一看，忽悠人没这么干的，脸大如灯笼高高挂，能编得再假一点儿吗？战场上不论资历年岁，论的是军功战绩，如同销售人员一样，靠的是业绩，扯别的都没用。通过对内容的分析我们进一步得出，歌谣应该出自范仲淹部。综上所述，歌谣的作者很可能是范仲淹，即便不是他也是在他示意之下完成的一次舆论宣传。

口号一经喊出有四方面的作用。其一，安定人心，不管口号的目的是什么，至少能够看到这方面的作用所在。前线军民刚刚经历了三川口之战的失败，生活在阴影里，此际朝廷需要鼓舞他们，给予他们建立生活的信心。乱局之中，这是官员必须要做的工作，单凭这一点必须承认范仲淹是合格的官员。其二，对诸多生活在前线的少数民族部落起到一个外交上的威慑，诸羌也不傻，看着两伙来回拉拢，谁强他们就跟谁混。当年曹玮主持西北军政时痛打李继迁，诸羌顺服。如今形势急变了，胜利的天平偏向了西夏方面，诸羌见风使舵，纷纷跑去。这个时候需要宋方出来做工作进行拉拢，不说成为敌人吧，至少别帮着李元昊打我们。其三，该歌谣对宋军将士有个鼓舞作用，宋军新败，民众窝火，将士们士气低落，通过歌谣这么一喊，达到了振奋士气之作用。其四，结交了韩琦。范仲淹能够成为西北前线将领，有韩琦举荐的一份功劳。所谓投桃报李，人情上面过得去，官场中更加讲究这些。歌谣传到韩琦那面，他一定很高兴，正所谓好言一句三冬暖。最后，那就是给朝廷做的一个姿态，韩琦领导下偷袭成功，朝廷方面给予了嘉奖，大家私下里一定会谈论前线几个主将谁行谁不行。范仲淹聪明之处在于借着韩琦打了胜仗的光为自己宣传了一下，用现在的话叫“抱大腿”。向朝廷传达了一个信息，士大夫们睁眼睛看清楚了，不只韩琦一个人干活，我老范没像总指挥那样喝花酒，“军中有一范，西贼闻之惊破胆”，看见了吧？这杀伤力

绝不比耍大刀低多少！

范仲淹侧面做的歌谣宣传，受众多为前线军民，至于朝野的士大夫方面他也做了舆论工作。

范仲淹文采斐然，比韩琦高出了好几个档次。韩琦比较务实，除了晚年有点儿糊涂外，一生秉承实干家的精神。他之所以没有范仲淹有名，只因不会喊口号，后来学会了，但没有老范喊得高明响亮。范仲淹的文学造诣自不必说，仅次于宋六家，著名的《渔家傲·塞下秋来》即是在西北前线时创作出来的。词曰：“塞下秋来风景异，衡阳雁去无留意，四面边声连角起。千嶂里，长烟落日孤城闭。浊酒一杯家万里，燕然未勒归无计，羌管悠悠霜满地。人不寐，将军白发征夫泪。”该词描写边关将士生活的艰苦，历来被认为表达了作者破敌立功的决心和思念家乡的矛盾心情。

《渔家傲》就文学而论的确是宋词少有的名篇佳作。传到朝廷，欧阳修评价为“穷塞主”，意思说少数民族酋长之词，含有贬低讥讽之意。前线将领的工作和生活是在后方好吃好喝的欧阳修无法体会的，他如是说必有理由。稍后王素出守平凉，欧阳修也作了首《渔家傲》赠送之，其断章句曰：“战胜归来飞捷奏，倾贺酒，玉阶遥献南山寿。”欧阳修对王素说，这才是真正的元帅要做的工作，而不是像范仲淹“塞下秋来”那么凄苦压抑（《东轩笔录》）。欧阳修代表了一部分官员的意见，将领在前线作战要保家卫国，只有凯旋才能实现保家卫国的目标，光发一些生活怎么苦、怎么不容易的牢骚，能起什么作用？欧阳修更多是一孔之论，因为这首词朝野官员多数同情老范。此外，范仲淹不忘记举荐结交，当时士人张载前来投笔从戎，老范说你回家好好学习去吧，研究研究《中庸》。张载非常听话地回去钻研，遂成为宋理学“关学”的创始人。范仲淹还举荐了一著名人物，对夏作战中有突出表现的年轻的文彦博。歌谣作词也好，举荐结交名士也罢，从官场的角度来看它就是官员自身宣传的手段。然而，随着事态的发展，光鲜的舆论口号渐渐变成了讽刺。

范仲淹部创作的《边地谣》对敌人产生了震慑效果，李元昊给范仲淹写信求和。老范算是松了口气，歌谣不是白写的，文学作品有它的作用。范仲淹给李元昊回信，可以约和。万万没想到，宋仁宗庆历元二年（1041年）二月，李元昊率领十万大军攻宋。情报传到宋军指挥部，反应不一。韩琦主张跟他干，西夏人少地狭，一共就那么两个人，怕他干什么？况且我们已经有过一次胜利，李元昊不过尔尔。将领们一致同意这个决定，由秦州通判兼经略判官尹洙去庆州范仲淹部，约定共同进

兵。范仲淹坚决反对，三川口之战我们已经败了，如今岂可深入，当今要观察形势，然后再说破敌之事。尹洙叹口气说，你这就不如韩公有魄力，韩公曾说“用兵当置胜负于度外”，领导你太保守了。范仲淹说大军一动，万命所悬，怎么能把胜负置之度外？两人最后不欢而散。宋、夏之间发生了最为惨烈的好水川之战，主将任福战死，宋军全军覆没，死伤十万余人。韩琦丢盔弃甲从战场回来，士兵家属上千人拦住马匹，哭嚎不止，哀恸声震天动地。韩琦不胜悲愤掩泣，驻马不能前。范仲淹得知后，叹曰这就是“用兵当置胜负于度外”的结果（《东轩笔录》）。

消息传到京城，朝野震恐，惊得宋仁宗好几天吃不下饭，确定战报之后，龙颜震怒。朝廷开始讨论善后抚恤，追究相关责任人。前线总指挥夏竦为责任人，韩琦率军作战失败负主要责任，范仲淹按兵不动不去支援负次要责任。正当节骨眼上，范仲淹与李元昊通书信的猛料被曝光了。好水川战败之后，李元昊给范仲淹的信言辞颇为傲慢，老范一怒之下，当着来使的面烧了书信。这个情节非常严重了，大有毁灭证据之嫌疑。宰相吕夷简、参知政事宋庠以“人臣无外交”为由，要求力斩范仲淹，以正视听。前线将领犯这么大错误，无组织无纪律，不杀怎么对得起死去的将士们？这段前文已叙，再一商量吕夷简不吱声了，把得罪人的活推给了宋庠。国防部部长、枢密使杜衍力言不可，杜衍是个明白人，范仲淹虽然带军打仗过于保守，但在前线做了很多工作，诸如修建堡垒、安抚诸羌等。如果杀掉范仲淹，换了另一个人去估计还没他干得好。朝廷里为老范喊冤的大有人在，如王尧臣为其鸣不平。胜败乃兵家常事，因为一场战役的失败就杀掉了一位矧子中拔大个的将领不值得。宋仁宗征求吕夷简意见，吭哧了半晌他才说，杜衍言之有理。建议一出，朝野哗然，被吕夷简出卖的滋味不好受（《续资治通鉴长编》）。

从宋仁宗自己的角度来看，范仲淹不能杀，他算是皇帝的心腹。范仲淹水平再差也比前任范雍强。大家都看清楚了，范仲淹中了李元昊的稳兵之计，给他写信目的就是稳住他，不让他发援兵，西夏从容取得了好水川之战的胜利。范仲淹代表皇帝的利益，他为前线将领是仁宗的意思，如今失误了，皇帝面子过不去。假如果然一刀了断，损失了一个人才不说，关键是仁宗没有挽回面子的可能了，留着范仲淹只为了他能够找回丢的份儿。最后夏竦被罢免，朝廷象征性处理了韩琦、范仲淹，过了几个月又恢复了职位，不过范仲淹很长脸，很快把面子争回来了。

这里面我们能够清楚地看到，宋仁宗是大哥，范仲淹是小弟，小弟犯了事儿，大哥必须给兜着。自古未有权臣在内而大将能立功于外者。这是

范仲淹一手造成的，致使宋、夏第三次战役失利。生活在前线战区的诸羌是属墙头草的，谁强就倒向谁。范仲淹跟他们约法三章，算是稳定了，并且提议朝廷使用蕃兵。宋军由禁军（中央军）、厢军（地方军）、乡兵（民兵预备役）和蕃兵（少数民族部队）组成。仁宗庆历年间禁军多达120万，军费开支1200万贯，竭尽国力去养兵，结果养了一群废物。西北战事吃紧，范仲淹来了一招“以夷制夷”，兵源主要是西北地区的羌人、吐蕃以及党项等。蕃兵工资低，劳动力相对廉价，但宋廷对待蕃兵有着本质上的歧视。这就造成了蕃兵积极性不高，他们也不傻，拿工资混口饭吃，真正到战场上谁跟你玩？宋廷自以为手段高明，结果在宋、夏定川寨之战中该隐患影响了战事走向。

简言之，韩、范被贬后，朝廷分秦凤、泾原、环庆、鄜延为四路，以韩琦知秦州，王沿知渭州，范仲淹知庆州，庞籍知延州。庆历二年（1042年）闰九月，李元昊又来了。渭州知州王沿派遣大将葛怀敏会合诸路军马大约一万人去阻击夏军，结果被围困在定川寨。战事非常诡异，宋军由于此次出战多数为蕃兵，与夏军同宗同源，一家人不打一家人，内部产生哗变，葛怀敏等十六位将领战死，其他宋军投降了。葛怀敏的儿子当时也被围困在定川寨，竟然神奇地从前线跑到了后方。然后，李元昊的四路大军长驱直入，直抵渭州。当时渭州空城一座，王沿让所有民众站城墙上摇旗呐喊虚张声势，最后李元昊围着城转了三圈撤退了。李元昊是一位名将，他不可能轻易撤退，原因在于另一路夏军遭遇原州知州景泰的顽强阻击，死伤较大。此外，宋境鄜延路屯兵六万八千、环庆路五万、泾原路七万、秦凤路二万七千，共计二十余万。庆州的范仲淹率领六千人马前来支援，其他援兵克日即到。李元昊这次出来没占到什么便宜，看老范的架势要跟他拼命，要与宋军死磕家底容易打光，所以撤退了。

当时战报送到朝廷，宋仁宗指着地图对大臣们说，如果范仲淹出兵援助，吾无忧矣。果然前线战报，范仲淹出兵吓退了李元昊。《宋史·范仲淹传》载，帝大喜曰：“吾固知仲淹可用也。”看一下他的情绪，是“大喜”，文言文中“大喜”是人高兴的最大程度，比“大笑”、“大悦”等要高出一个层次，打心眼儿里往外那么高兴。可见范仲淹代表了皇帝的利益，前面他跌份儿，如今找了回来，给领导争足了面子。甭管使用蕃兵是谁提的意见，那都不重要，重要的是你要长脸。你给领导争面子，领导一定给你面子，宋仁宗特诏范仲淹为枢密直学士、右谏议大夫。

范仲淹又开始演戏了，不行啊，我毫无贡献不可胜任，以军出无功，辞

不敢受命。演员最大的毛病，就是一旦拉开架势很难收住。《澠水燕谈录》载，范仲淹有效治理番邦诸羌，当地人管他叫“龙图老子”或者“小范老子”，前任领导范雍叫“大范老子”。范仲淹有一黄金铸的笈筒，里面装着朝廷给的各种奖状，后来不知道怎么个情况被一老卒盗去。范仲淹的表现值得玩味，“公知不究”，明明知道是谁偷的而不去追查，那么他的目的是什么？很简单，假借老卒之口宣传他的神圣典型。果然后世有人在他遗像上题了一首诗，曰：“甲兵十万在胸中，赫赫英名震犬戎，宽恕可成天下事，从他老卒盗金筒。”这位仁兄完全道听途说，如果研究了历史，他会认清一个真实的范仲淹。

夏、宋经过了三次大规模战役，双方疲惫不堪，最后达成了庆历和议，双方停火。大宋获得了三四十年的和平，得以开始进行富国强兵的两次全面改革。第一次是范仲淹主持的庆历新政，第二次是王安石主持的熙宁变法。议和之后，范仲淹升枢密副使、参知政事，为庆历新政主力。改革期间范仲淹不忘老本行，又演了一把，当时西北不知怎么地传出了一首歌谣，内容是“小范老子胸中有数万甲兵，不像大范老子好欺”，据说是从西夏方面传出来的，借敌人之口肯定了他在前线的工作，或者是为了当副宰相做舆论资本。别人不懂，韩琦应该明白，估计他听到后会找个岔儿狂呕。

实际上，庆历新政是由宋仁宗发起的，他比任何人都迫切。范仲淹的态度是“用我至矣。然事有后先，且革弊于久安，非朝夕可能也”，士人贪图安逸，国家积弊已久，政治改革这事儿不好整！宋仁宗两次逼迫，范仲淹才拿出了改革意见。宋代每驾崩一个皇帝建立一个阁，储藏图书、符瑞、宝玩之物及宗室名籍等，绝对的庄严之地。老范提出的十条改革政策，其中有七条由韩琦提出，他只是换了个名称而已，山寨了一下。糊弄了一年零四个月，遭到保守派的强烈反击。范仲淹一见事情不妙，赶紧撂挑子，主动辞职，寻求下地方工作。《碧云》中有条史料值得注意，说范仲淹提出的十条改革意见，宋仁宗看了评价不高，老生常谈了，然后范仲淹主动辞职。《碧云》是魏泰假托梅尧臣之名义撰写的史料，魏泰是吕夷简方面的人，存在诬陷范仲淹之嫌疑。这点姑且不论，事实上的确有这种嫌疑。君臣二人联袂出演的各种戏剧不知多少场，这是最后一次。宋仁宗看清了范仲淹的真实面目，对他心灰意冷，从此各自单飞。明哲保身是最高明的演技，一看不行了赶紧跑路，因为只有跑得快才能保留全尸。出来混早晚要还的，其实每一位官员都不怕死，就怕死了没人埋。

范仲淹先后知邓州、杭州、青州，于庆历六年（1046年）九月十五日写下了千古名篇《岳阳楼记》，著名之句“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”。这其实是一句带有表演性质的口号。还有一句著名的口号据说也是他喊的，“不为良相，便为良医”，这个史无定论，还有说是诸葛亮说的。不管谁说的，总之放在范仲淹身上这是一句空话。从相位退下来没见他去当医生，当然我们理解这是一种比喻，写下了《岳阳楼记》旨在给天下读书人疗病，可惜沉疴未愈，反而弥坚。纵观中国历史，文人士大夫中喊口号最响亮的莫过范仲淹，实际上没有多大作为。

晚年他在地方干了些什么呢？“置田数千亩为义庄”，买了上千亩地，美其名曰“义庄”，用来接济亲族。这岂非偏离了你最初的信念？“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”寄托了伟大的情结，要把国家、民族的利益摆在首位，为国家的前途命运抛头颅洒热血，敢为天下先。然而实际情况令人大失所望，还不是一亩三分地老婆孩子热炕头。此外，范仲淹规劝过的张载也会喊口号，喊得也很响亮：“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平。”他们喊出了那个时代的最强音，可只是喊一喊而已，并未落到实处。千古一相王安石是明白人，早年对范仲淹比较崇拜，在《祭范颍州文》中说：“呜呼我公，一世之师。由初迄终，名节无疵。”后来王安石洞烛他的本来面目，也有了能力去公正地评价范仲淹：“好广名誉，结游士，以为党助，甚坏风俗。”

第六章 “二把手”怪圈

他们都是贫苦人，都是从基层做起，都是累立战功，都是一步一步走向权力的顶峰。但是在政治博弈的过程中，结局大不相同。为什么相似的“二把手”在官场中走向了截然相反的道路？悲剧绝非瞬间造成，它是各种矛盾累积到了一个爆炸点，才有了血肉横飞。

1.“二把手”的悲剧

南宋高宗绍兴十年（1140年），金国内部政变，主战派完颜宗弼（金兀术）杀掉和议派完颜昌，撕毁宋金和约提兵南下，新一轮的战争全面爆发。宋军最初从一边倒的主和态势逐步转变与金国力分伯仲。在这一年里宋军战绩斐然，东京留守刘锜率八字军取得了顺昌大捷，太尉、少保、宣抚使岳飞领导的岳家军取得了郾城大捷等，金军骑兵所倚仗的铁浮屠、拐子马十损七八。

岳家军曾一度打到距离开封汴梁仅仅二十公里的朱仙镇，正当岳家军士气正盛之际，朝廷一日连发十二道金牌，岳飞不得已引兵撤退，愤惋泣下，东向拜曰：“十年之力，废于一旦。”金国大将完颜宗弼对岳少保无计可施，只好放弃汴梁引兵北撤，节骨眼上有一书生拦住他的坐骑说不要走。

完颜宗弼说，岳少保用五百骑兵破我十万大军，眼瞅就杀到东京，你让我拿泥马守城？这名书生说出了一句千古官场真理：“自古未有权臣在内，而大将能立功于外者，岳少保且不免，况欲成功乎？”（《宋史·岳飞传》）

完颜宗弼恍然大悟，南宋主战派宰相张浚、赵鼎相继下台，还有什么好怕的呢！继而派兵将宋军抢走的州县全部占领。

这名书生士人不知姓甚名谁，他看破了官场的玄机，就凭这一句话得个一官半职不成任何问题。此种投机入仕为人所不齿，然而道出了古代官场的真谛。诚然如他所说，官场中有个不成文的潜规则，即是朝廷防止在內的权臣与在外的武将勾结。他们一旦联手，对皇帝将是严重的威胁，搞不好要改旗易帜。政体中的矛盾即在于此，如果在內的权臣与在

外的武将不能够达成统一，将很难使朝廷有所作为。

历史上有诸多这样的例子，在外征战沙场的将领在朝中总有那么一个强有力的支持者，方能建功立业名垂千古。例如汉武帝时期的名将霍去病，朝中支持他的人是皇帝，有了这样一个后盾，将领在前方作战有什么需要尽管提，朝廷定然为其解决后顾之忧。

北宋神宗年间亦有例子。神宗熙宁年间，西北前线将领熙河路经略安抚使王韶上三篇《平戎策》：“欲取西夏，当先复河湟。”与熙宁变法富国强兵的终极目标不谋而合，坐镇中央的宰相王安石当即拍板表示支持王韶的战略计划。王韶率军击溃羌人与西夏的联军，收复河、洮、岷、宕、五州，继而击溃吐蕃，收复被其侵占的二十万平方公里故土，对西夏形成了包围态势。历史上对王韶的功绩给予了相当高的肯定，称“宋几振矣”。然而好景不长，王安石下台后王韶被贬洪州知州。

幸运的是，一个将领下岗了，并不代表朝廷改变了策略，剪除西夏的外延势力的工作一直进行着，前前后后共计三十余年，史称“熙河开边”。再如明代嘉靖末年东南沿海倭寇泛滥，当时前线负责剿匪的是浙闽总督胡宗宪，嘉靖三十九年以平海盗汪直功加太子太保，升任兵部尚书，干了两年下狱了，革职还乡。

胡总督依附的人是权臣严嵩，经过严嵩义子赵文华的举荐，小胡与老严两人建立了联系。有了这么一个后盾，才得以施展平倭寇的伟大抱负。严嵩失势，党羽被迅速洗刷干净，其中自然包括胡宗宪。胡总督下台后，几经辗转，戚继光异军突起。此际朝中内阁首辅张居正说了算，权臣与武将，两位有伟大抱负的人一拍即合，联手打造出大明一派西山千古秀。

以上的例子无外乎说明了武将在外领兵作战，朝中必须有人支持。在古代中国名将林立，天时地利人和，占据了各种有利因素方能成为一名成功的名将。如果朝中有人掣肘，政见相左，如岳飞这等英雄悲剧太多太多了。

综上所述，在古代中国完成一项伟大事业非常不容易，武将甚至地方官想要有所作为，前提是必须朝中有人鼎力相助，否则这活儿没法干！所以当那名书生这么一说，老谋深算的完颜宗弼恍然大悟，随即引兵占领了被岳飞夺走的城池。岳少保纵然勇猛无敌，可惜他有政治短板，决策层对其并不信任，这就难免导致悲剧。绍兴十一年（1041年）十二月二

十九日，岳飞以“莫须有”的罪名，被毒死于临安风波亭。

南宋建立在北宋靖康之乱的基础上，是动荡漂流的一个小朝廷。

南宋初年的军队大致分为三个组成部分，首先是御营军，如韩世忠麾下的韩家军、刘光世的淮西军、张俊的“花腿军”，算得上宋高宗的嫡系部队。其次源自宗泽的东京留守司军，主要是岳飞领导的岳家军。再次即是战功仅次于岳家军，由吴玠、吴玠兄弟领导的陕西军团。面对金军铁骑，国家正规军被打散了，后起于民间的军队经过战争的洗礼纷纷转正，如王彦领导的八字军。绍兴五年，众多军队都有了正规的番号。这些中兴将领们凭借着战功步步高升，乃至位极人臣。宋代官制中书省与枢密院合成两府，掌文、武二柄，枢密使通常由文官兼任，南宋初期因为严峻的国际形势打破了这个常规，武官出人头的机会来了。不管怎么说，他们坐上了那个显耀而又尴尬的位置——“二把手”！

这一位置在官场中的地位十分特殊，一人之下万人之上，不好坐，来自上峰向下的压力、来自麾下向上的冲力以及平行的摩擦力，无论横向与纵向都铸就了该位置的特殊性，稍有不慎，岳飞即是例子。

岳飞，字鹏举，河北东路相州汤阴（今河南省安阳市汤阴县）人，世代务农。相比中兴四大将领之一的刘光世，背景与地位着实逊色，人家刘光世从小生长在军区大院，三十岁左右已经是统率一军的将领了。

宣和四年，岳飞才应征入伍。有着在民间流传甚广的“岳母刺字”传统美德故事的岳飞被扔进大理寺诏狱审问，脱光了衣服，背上刺着四个大字——“精忠报国”！

顺便提一句，岳飞之孙岳珂著《鄂王行实编年》对此未有记载，只说岳母姚氏深明大义，眼瞅着国破山河在，让年少有为的儿子从戎报国，然后岳飞追随南渡的宋高宗去了。岳飞从军了，一个没有背景的士兵只能在战场上真刀真枪博得功名。第一次立功，岳飞打了一次伏击战，把相州内盘踞的陶俊、贾进和干掉，补承信郎一职。

靖康元年（1126年），康王赵构接到宋钦宗赵桓的蜡书，在相州成立了河北兵马大元帅府，一个过渡的临时执政政府昭告天下，开始勤王。岳飞当时在相州军营，受到了河北兵马副帅宗泽的赏识，认为他“勇智才艺，古良将不能过，然好野战，非万全计”。靖康二年四月金军攻破开封汴梁，“二圣”北狩，蒙尘而去。康王赵构成了漏网之鱼，也是宋廷唯

一的精神领袖，于是宣布即位，即南宋高宗。岳飞当即给新君上子，大致意思是说社稷有主了，现在咱们研究研究如何北伐之事。子上去后很快得到了批复，越职夺官。岳飞的心情可以理解，只是程序出现了严重错误，有点儿越级上访的意思。

岳飞的承信郎在北宋末年武将五十三官阶中处于第五十二位，地位相当低，充其量是个副排长。国家生死存亡阶段，是战是和似乎还轮不到你这个小排长与皇帝讨论。此事件暴露出了岳飞两个心理状态，首先是过于急躁，有战斗力的兵谁都想到战场上去耍大刀，毕竟战场才是战士真正的舞台。刚刚入伍，血气方刚，立下了不太大的战功，似乎有些飘忽，有点热血灌顶之情绪。其次，不守规矩，这是岳飞给宋高宗的第一印象，不是什么好印象。本来士卒以武示骄，有着当兵的诸多坏习气，国家特殊阶段，如果军队没了纪律，该如何作战？那不成了御敌无方扰民有术的兵匪了吗？按照规矩，岳飞应该先把子交到上级，然后逐级汇报，最后交到宋高宗手里。

当时岳飞年少不谙政事，宋高宗即位时只有二十岁，那时候岳飞才十六岁。少年为官允许你犯错误，每一次错误当要从中汲取经验，毕竟官路十八弯。

最开始天下大乱，哪有工夫顾及你个低级军官，免职也就免职了，新朝廷事多，没人会想起你来。岳飞在家闲不住，进入了河北招讨使张所麾下，补修武郎，在五十三官阶中处于第四十四位。张所对他十分赏识，很快晋升为从七品武经郎、任统制，岳飞有了统领军队的权力。虽然人数不多，至少有了这个权力，就好像大学文凭似的，甭管你在校学得怎么样，找工作时它是敲门砖，没有它，很可能不会有面试的机会。

岳飞由此成为一名将官，根据组织上的军事部署，岳飞率领所部编入王彦都统制八字军部渡河，与前线金军展开作战。大军开到新乡时，王彦踟躇不前，他见过金军的战斗力。金人不满万，满万不可敌，金国崛起的初期的确如此，以迅雷不及掩耳之势灭掉辽国，旋即灭掉北宋。

王彦也是狠角色，不知什么原因到此犯难，岳飞率领所部与金军展开鏖战，几战全胜，最后部队打没了，岳飞身被十余创，向王彦要粮食，老王没给。岳飞率领残部转战于太行山。这个时候岳飞无组织无纪律的毛病又犯了，私自脱离部队，去了宗泽麾下。

在此次战役中，岳飞显然是副手，作为“二把手”的他失败了。可能在岳

飞眼中王彦不算什么，并不算他的领导，战争年代他需要找到好领导，这是可以理解的。协同工作讲究配合，尤其双方互不统属的时候，讲求和谐。先不论协同工作能够达到什么样的效果，首先来说它有一个简单的标准，不求有功，但求不得罪。双方协同工作期间最好不要产生摩擦，因为你不清楚对方什么时候会爬到你上面，或者在背后黑你一板砖。死都不知道自己因为什么死的，这才是最可悲的，譬如他与张俊的关系。

岳飞累立战功，不断升迁，三十二岁时任清远军节度使，大宋开国以来最年轻的军区司令。他卓越的战功引起很多人的注意，包括上级、下级、平级等等。战争年代免不了会有一些当兵抢民粮的事情发生，唯独岳家军没干过。南宋内部起义不断，譬如江淮李成、洞庭湖杨么等等。

绍兴元年（1131年），李成企图割据称王，花腿军军长张俊请与岳飞协同讨贼。中兴四将里面岳飞的年龄最小，刘光世、张俊长他十七岁，韩世忠长他十四岁，无论资历、年龄在当时来看岳飞无法与其他将领相比，其时岳飞只有二十八岁。此次战役是老大哥张俊与小老弟岳飞的一次配合，岳飞主动请缨愿为先锋，张俊非常高兴，本来他打仗不怎么样，此次请与岳飞同行大有假借人手捞战功的嫌疑。事实上张俊没这么做，他在拉拢岳飞。宋军把李成打得落花流水，最后李成引兵投降了金国扶植的刘豫伪齐政权。

江淮平定，论功行赏，张俊这个一向贪功的人竟然“奏飞功第一”，岳飞因此晋升神武右军副统制。张俊无论军中威望、与皇帝的关系远非岳飞所能比拟，很明显他伸出了橄榄枝，蓄意拉拢岳飞。小伙子不错，以后跟老哥哥混吧！哪知岳飞不吃那套，后因北伐军队配合问题，双方出现了不可调和的矛盾。

金国进攻淮西时，张俊不敢去，岳飞率军解了泸州之围，宋高宗嘉奖了岳飞，令张俊非常没面子。当时张俊跟岳飞说粮饷不足，意思是你别去了或者你去了前线虚晃一枪就回来，有这么个借口皇帝不会怪罪，岳飞义正词严地说，当戮力以图恢复，岂可为退保计？气得张俊瞿然色变。小老弟，没这么干的，你的战功分明是打我的脸。岳飞平洞庭湖杨么之际，缴获的战利品如楼船、武器等分别给了韩世忠、张俊。韩世忠拿着无愧于心，人家战功在那儿摆着呢！唯独张俊拿着有愧，有种接受胜利者施舍的感觉。

再如岳飞与秦桧的关系更不用提了，宋、金和议，秦桧先后排挤宰相张

浚、赵鼎，岳飞闻之每每叹息，朝廷要削将领兵权主和时岳飞骂了秦桧，“金人不可信，和好不可恃，相臣谋国不臧，恐贻后世讥”，秦桧深恨之。最初削兵权的头号种子对象是韩世忠，因韩将军曾保驾，平叛了苗刘之变，老韩也非常会做官，采取了消极政策，遂躲过了一劫，削兵权的矛头对准了岳飞。

综上所述，岳飞从一名士兵到军区司令，一路披荆斩棘走过来，威名赫赫，赢得了天下人的尊敬，敌国金人亲切地称呼他为“岳爷爷”。在与完颜宗弼的对战过程中，完颜宗弼从未指名道姓地骂他，得到敌人的承认与尊敬才是真正的名将。但很可惜，天下人说你好是一方面，问题是朝廷得认可你。岳飞在朝中唯一交下的朋友可能只有韩世忠，两人还是出于英雄惜英雄的情结。

2.既要将帅之道，又要伴君之法

岳飞作为大帅时并非一点儿领导才能没有，如果没这点儿本事，“撼山易撼岳家军难”的口号岂非白喊了。岳家军全盛时约有十万人，分为游奕军、踏白军、选锋军、胜捷军、破敌军、水军和背嵬军等十二军。其中背嵬军是岳家军的绝对精锐，可谓中流砥柱，这支军队由岳飞长子岳云（《宋史·岳云传》载为养子）率领。把最好的东西给你儿子了，你这不是护犊子吗？其实不然，率领背嵬军是苦差事。打赢了不受嘉奖，因为你的军队是精锐，打胜仗理所应得；如果战败，那绝对挨收拾，岳飞曾揍过岳云一百军棍，岳云一个多月没起来床。

岳云是少有的少年英雄，十二岁从军，跟着张宪叔叔打仗，军中人称“赢官人”，勇冠三军，无有匹敌，很少有输的时候。北伐之际，数立奇功，每次论功都没有他的分儿，岳飞把功劳给了其他将领，“攻下随州，又攻破邓州，襄汉平，功在第一，飞不言。杨么平，功亦第一，又不上”。甭管岳云立下多么大的功劳，功劳簿上始终没他的名字。最后搞得将领们不好意思了，纷纷为岳云鸣不平。岳云论战绩、论武功军中谁能比得了，凭什么他没功劳？因为他是大帅的儿子，要受到特殊的待遇，给所有将领做个榜样，岳飞就是凭借这样无私的精神，才使得岳家军所向无敌。

岳飞对儿子严加管教，对母亲一片仁孝。绍兴初年，北方战乱，很多人跑到南方逃难。其中有个叫姚岳的，原本是京兆人，战乱时跑到了四川躲避。岳飞当时为宣抚使，选拔了一批当地士人，姚岳排名第一，他原

本进士出身，还没等上任战乱四起。姚岳知道岳飞是一孝子，遂开始投机，投机得非常高明，不得不佩服读书人脑瓜子灵活，直接切中了岳飞的道德原则。

姚岳对岳飞说，其实我姓岳，但是我母亲姓姚，所以叫姚岳。岳飞母亲姚氏，“姚岳”说的不就是岳飞母子吗？岳飞听后大喜，前文说过“大喜”在文言文中的感情境界，不是一般的高兴，直接将姚岳纳入麾下做官。后来岳飞被害，姚岳为求自保摇身一变，说自己不是岳飞门客，奏请秦桧把岳家军根据地之一的岳州改名，当时所有士人对其极为鄙视（《三朝北盟会编》）。

《三朝北盟会编》记载，岳飞与八字军王彦闹掰，回到老领导宗泽处，不久宗泽去世，由杜充接任，后来这厮投降了伪齐，此间岳飞招降了其部下傅庆。傅庆挺能打仗，屡立功，岳飞爱才若渴，授予前军统制。傅庆有点儿发飘了，恃才放旷，拿村长不当干部，感觉与岳飞属于平交，别看你官职比我大，但内心里咱俩站在一个水平线上。傅庆逢人吹嘘，岳家军战力彪炳，主要靠我！手头紧了朝领导要钱花，岳飞从容给之，毫无愠色。傅庆散漫惯了，不喜欢岳飞治军严谨的作风，后来投奔军纪松散的刘光世。建炎四年（1130年）十一月，不知道什么原因被岳飞杀了。傅庆的故事表明岳飞能够满足属下的虚荣，问题是你把他给杀了属于内部矛盾，并且现在他是刘光世的人，打狗看主人，间接得罪了老刘。

还是《三朝北盟会编》，记载了岳飞杀舅的故事。岳飞在徽州时，舅舅姚某人仗势欺人，有不少老百姓状告其舅。岳飞想想没什么好办法，跟母亲说找个机会与舅舅好好谈谈，别那样，影响不好。这方面的工作估计没做到位，一日岳飞与舅舅同行，舅舅突然打马向前数十步，引弓回射。岳飞没注意，舅舅可能紧张手一哆嗦，箭正射在马鞍上。这种行为叫跟阎王爷耍大刀——嫌命太长了。岳飞上去三下五除二，杀掉舅舅。回来与母亲一讲，母亲说怎么闹到这个地步？岳飞解释说，那一箭如果再往上一点死的就是我。今日不杀舅，他日必为舅杀。

杀舅舅的故事表明岳飞的原则性极强，可能这是导致他悲剧的一个主要原因。无须说“直抵黄龙府”、“迎二圣还朝”等等大的政治方向，单从细枝末节的小事上就能看得出来，原则在岳飞心中所处的重要位置。官场处世之道的最高境界莫过于外圆内方，表面上八面玲珑，实际在内心深处有个不可逾越的底线。狡猾的官员为了自己的政治目的会放弃原则性，甚至不惜采取各种卑劣的手段，以实现政治抱负。当成功那一刻，

所有阴暗的行径都成为权谋典范，而不会被人诟病。岳飞的一生都在坚持自己的原则，与大领导旨意相悖。面对傅庆、舅舅他会选择杀掉，然而面对皇帝他只能耍耍脾气，最后被杀掉。

岳飞能把十万岳家军训练得服服帖帖，说明他不是没有铁血手腕和领导才能，诚然他在做领袖的时候表现非常完美，公平正直、赏罚分明、爱憎分明，不贪污、不纳贿、不搞小动作。军纪严明，士卒爱戴，饿死不掳掠，冻死不拆屋，想要有所作为的跟这样的领导干，绝对能闯出一片大好河山。可是，岳飞在做“二把手”与皇帝相处的过程中，却处于毫无章法的被动状态。

岳飞悲剧的产生至少有三个原因：首先，外部原因，南宋与金国经过长时间战争，军力不断发展变化，从最开始金国强大，到目前南宋军力占据上风，两国打了多年，国力不说穷竭也差不多了，将士厌倦了，尤其南宋决策层厌倦战争，这就给议和提供了良好的土壤。

宋、金和议的大环境导致主战派被冷落了，将领只有战时才有登场的机会，和平年代只能靠边站听候调遣。其次，是内部主战派和主和派斗争的结果。是战是和都属于政治策略问题，两者之间的目的是一样的，希望维护国家的利益。习武的最高境界是点到为止，打仗的最高境界是不战而屈人之兵，最终的目的都是和平。战争是政治的延续，如果通过谈判可以解决问题，也就省了动用战争手段。

古往今来的政治家比任何会计都会计算利益得失，战与和的利益他们必然计算得非常明白。汉武帝时因为讨伐匈奴而国力迅速衰退，北宋因为与西夏长期战争致使国力枯竭，战争的粮饷补给、武器装备、兵员消耗等等，牵扯到了一个国家方方面面的运作，绝非简简单单拿刀上去砍。战争与和平之间呈现互补关系，真正的和平只有在强大的武力做后盾时才有谈判的资本。就南宋当前形势而言，主和、主战都没什么错误。南宋需要顺昌大捷、朱仙镇之战等战役敲打金国，同样需要伸出橄榄枝，表示诚意。

一打一拉，让对方知道朝廷的决心。杀掉一个伟大的将领作为谈判的条件，绝非上策。假如杀掉岳飞，金国继续进攻怎么办？岂非自毁长城？最后，就是岳飞自己的问题。基于这三点，岳飞的悲剧在所难免，最后这一条才是本节讨论的重点内容。

岳飞与宋高宗前前后后见面的次数及关系，大致分为两个阶段，以绍兴

七年（1137年）为分水岭。此前因岳飞不断立下战功，得到了朝廷的嘉奖，宋高宗对这样一位优秀的将领表示拉拢。最初岳飞当低级武官时，越职上奏被免了官职，他就像赛场上的一匹不被人看好的黑马，从侧面杀出，直教人相信他是可以的。岳飞引起了诸多方面的注意，不仅仅前面说过的花腿军长官张俊，包括皇帝本人在内，都对这颗将星给予了高度重视。

宋高宗赐岳飞金带器甲，赐岳云战袍戎器，给了一面“精忠岳飞”的旗帜，并让岳飞每次行军打仗张扬这面旗帜。岳飞平洞庭湖杨么，受镇宁崇信军节度使，加食邑五百户，食实封二百户，进封武昌郡开国侯，年纪轻轻，建节封侯，不知有多少人干了几辈子也熬不到这一位置上。

君臣的关系在绍兴七年之前相对融洽，领导主动向岳飞示好，给钱给官给荣誉。宋高宗历来被评昏庸无能，这是一种片面的说法。宋高宗除了通过金钱、权力的方式拉拢岳飞外，又为岳飞扣上了一顶道德的高帽。

在对属下管理方面，一味给予物质财富未必能够笼络人心，反而可能养了白眼狼，这种例子不胜枚举。岳飞这人战功赫赫，没有什么特殊嗜好，又没有犯过什么大错误，总之皇帝找不到他的把柄，这在领导方面就需要一定功夫了。把柄没有，宋高宗找到了道德力量，用这个绑架岳飞。

绍兴七年对君臣二人关系而言是关键的一年，经过了十余年的抗金战斗，南宋与金国的战斗力趋于平衡。宋廷中的主战派最初占据上风，没有办法的事儿，金国穷追猛打，南宋唯有奋起反抗。当双方战斗力平衡了，有了回到谈判桌上来的可能。政治环境上主和派渐渐地占据了上风。绍兴七年二月，岳飞入见，君臣两人遂有了著名的“良马对”。

宋高宗问，卿得良马否？

岳飞回答说，原来有两匹好马，不幸相继死去了。如今坐骑是匹弩马，跑一会儿呼哧带喘的。

“良马对”是宋高宗在试探岳飞对议和的态度。说岳飞完全政治低能纯属扯淡，就这个回答足见岳飞有一定的政治经验。他并未直截了当地表明自己的立场，按照他老人家的脾气，一就是一二就是二，别在爷爷这儿废话。现如今宋、金两国军事力量达到了平衡点，岳飞嗅到了政治上的变化，所以对宋高宗提出的问题来了一招剑走偏锋，用“良马”比喻主

战，“弩马”比喻主和，以此间接地表明自己的立场。

宋高宗听后对其赞许有加，升至太尉，做国防部部长了。又将刘光世淮西军的王德、郦琼部隶属岳飞部队，并说“中兴之事，一以委卿”。宋高宗一连串的动作，说明了他主战和主和两方面的思想犹豫。一面起用主和派秦桧，排除主战派官员，想与金国和议，又担心和议不成怎么办，所以他做了两手打算；另一面把淮西军的大部分军力整编到岳飞麾下，刘光世虽手里有五万人马，但着实不给力，万一议和失败，还得依仗岳飞、韩世忠跟金人干。

事态的发展比预期的要好，“飞方图大举，会秦桧主和，遂不以德、琼兵隶飞”。岳飞听说皇帝把军队给他了，刚刚高兴两天半，秦桧主和有了成功的迹象，于是淮西军整编的事儿打了水漂。几乎在同一时间，岳飞母亲去世，在这个紧要的关头，丁忧守丧等道德伦理必然没有国家社稷安危重要。皇帝对岳飞虚晃一枪，岳飞憋了一肚子气。

当时宰相张浚就问他关于淮西军之事，解了刘光世兵权，让属下王德担任都统，吏部尚书吕祉监军行不行？岳飞说了令朝廷深深忌讳的一句话：“德与琼素不相下，一旦握之在上，则必争。吕尚书不习军旅，恐不足服众。”一语双关，先是得罪了吕尚书，组织上派他去监军调和两位将领，那是朝廷对他的信任，可能吕尚书也不想去，但这还没上任呢，岳大帅先给盖棺论定了。其次，岳飞犯了一个官场忌讳，言多必失。刘光世手下的两位将领王德、郦琼不相上下，谁也不服谁，虽然刘光世打仗善于躲在后面，美其名曰坐镇后方，可只有他能够震住他们。如今把王德扶正，郦琼晒一边，必然导致两位将领争抢，高级将领争斗最严重的后果就是兵变。

官场中有很多暗语，打禅机似的，机锋不可触，得反复琢磨方可知晓。官场奉行的一个原则即是点到为止打太极。对于重大人事安排，只说“山重水复疑无路”即可，没必要过多发表预判性意见，至于结果是柳暗花明还是走进了死胡同，当事人自己寻思去吧！混迹官场的老油条多半会这招，岳飞也会，如前面“良马对”。

再如，明代正德年间宁王朱宸濠造反，消息传到中央，正德皇帝召开紧急会议。内阁首辅杨廷和、兵部尚书王琼、驸马都尉崔元等高级官员悉数参加。几人路上相遇，崔元问王琼，皇帝火急火燎地开会，所为何事？王琼问旁边杨廷和，老杨你说啥事儿？杨廷和惊曰，我哪知道？王琼笑着说别装了，全国皆知矣。宁王造反之事内阁首辅当然知道，然而

消息在未得到皇帝确认之际，没必要瞎发表意见。

所以杨廷和说，早年宣德皇帝朱瞻基对赵王朱高煦不放心，曾派驸马袁泰去宣旨，革其王府护卫，可能是这事儿吧！本朝亲王造反，拿宣宗时期朱高煦造反的例子影射，杨廷和历仕成化、弘治、正德、嘉靖四朝屹立不倒，心智才学、思维反应皆居于顶。这件事岳大帅完全可以不发表自己的意见，直接回绝可能是个很好的选择。发表也没必要说得那么预判，讷讷的力量在于如果未能言中事实，充其量说得不准，如果言中很可能“祸从口出”。非常不幸的是岳飞说中了，给他与皇帝本来就微妙的关系又蒙上了一层霜。

3. 辞职需要大资本

宰相张浚受到范仲淹以天下为己任的思想影响甚深，国家危难之际挺身而出，只可惜志大才疏，曾在陕西前线与名将吴玠合伙把另一位名将曲端弄死了，气得宋高宗说以后再也不用张浚。说说而已，该用还得用。

南宋初期，主战派占据优势，朝中张浚坐镇，岳飞、韩世忠打前线。岳飞与张浚的关系最初融洽，后来闹掰了。平洞庭湖杨么时，岳飞采取怀柔政策，放长线钓大鱼，迟迟不动。参知政事席益对张浚说，岳飞不卖力气。张浚替岳飞说了好话，岳侯忠孝人也，兵有深机，胡可易言？他们之间真正的矛盾产生在讨伐伪齐的战略部署上。《三朝北盟会编》载，张浚欲征讨刘豫，恢复中央，把“中兴四将”找来询问意见。刘光世主张防守，韩世忠请进兵。张浚同意韩世忠，主张正面进攻。一向以恢复中原为志向的岳飞忽然间唱反调，他认为不可用兵。张浚再三逼问，岳飞只坚持“不可说”，最后不欢而散。

为什么会这样呢？恢复中原一直是岳大帅的志向，有了这么好的机会为什么放弃？岳飞有苦衷。宋廷动用四大军区，这是一场全面战争，绝非局部战争那么简单。伪齐政权也拥有六十万大军，数量上远胜于南宋。岳飞和韩世忠可以在前面打，刘光世与张浚可以在后面防守，但岳大帅深知这两位治军和作战存在严重问题，不解决弊端很可能造成战争的全面失败。

当时四将中岳飞资历最浅，当人家面不能直言不讳。说出来得罪老刘、张浚，不说出来得罪宰相张浚。

这一次张浚问到淮西军整编的事儿，岳飞不知怎么想的从实招来。张浚又提议，张浚怎么样？岳飞说暴而寡谋，郦琼不服他。再提，杨沂中呢？岳飞说老杨看不起他们，岂能驾驭此军。张浚怫然色变，这么说非得岳太尉你不可了？岳飞说我不是那个意思，就事论事而已。张浚如实禀报宋高宗，其中少不了给岳飞上眼药的情节。哪知关键时刻岳飞施展了危险的一招，“即日上章乞解兵柄，终丧服，以张宪摄军事，步归，庐墓墓侧。浚怒，奏以张宗元为宣抚判官，监其军”。岳飞对朝廷的做法非常不满意，对宋高宗不满意，对张浚不满意，看谁眼眶子都发青。母亲去世一重打击，朝廷出尔反尔再次打击，张浚语言相讥讽，三重打击之下岳飞辞职了。正好以守丧为由，赌气去了庐山。张浚也怒了，你辞职是吧？以张宪监军，满足你！

这是个很危险的举动，表面上岳飞在跟张浚对着干，实际上是他对宋高宗不满的发泄，是对朝廷的一种抗议。答应人家的事儿你得办到，若不然君无戏言岂非成了一句空话，丧失诚信谁愿意跟你混，关键是你若相信了领导的承诺那才是没得混，官场中很多时候领导的话需要倒过来听。“二把手”辞职是极冒险的动作，官场不像职场，老子在你手底下干得不舒服可以换个公司，岳飞辞职了会去哪里？不可能改旗易帜投奔敌国。

“二把手”辞职是需要资本的。因为大领导只有一个，“二把手”会有很多，假如你辞职了，明天就会有人接替你的位置，成为新的“二把手”，没点儿资本想要还朝，想都别想。职场中好发脾气的人通常是有能力的人，绵羊一样的职员啥才能没有，也没什么资本可供挥霍的。人家敢拍桌子瞪眼睛必然有这方面的资本。问题是这是官场，不是职场。

职场中干得不舒服抬脚走人，有才能到哪儿都能混口饭吃，官场中则不然，与之恰好相反。如某“二把手”工作不顺心，提出了辞职，先得研究然后做出决定，你说不干就跑了，治你个擅离职守的罪完全可以。岳飞的资本在于他对帝国还有用，换言之岳飞是南宋帝国军事力量的“关键先生”，就好比赛场上他是绝对的主力，危难时刻还靠他得分。有这么一个伟大的倚仗，哪个没长脑袋的领导敢轻易批准辞职？如果一个普通官员辞职，组织会敲锣打鼓欢送你，岳飞绝不可以辞职。

岳飞倚仗这个耍了下脾气，以道德的借口在庐山为母亲守丧。这不能说明岳飞不是孝子，亲情是一方面，辞职的背后有他赌气的考量。他这么一做影响不好，首先得罪了同事张浚，反正早都得罪了不差这一回，关键是得罪了大领导。在宋高宗看来你这不是在威胁我吗？帝国现在得靠

你你就整事，一旦不靠你了必然整你！面对此种情况，宋高宗毫无办法，只有忍着，然后坚持忍着，但在心里已然有了阴影。融洽的君臣关系开始趋于破裂。原因在于，“二把手”拿辞职威胁了“一把手”。悲剧绝非瞬间造成，它是各种矛盾累积到了一个爆炸点，才有了血肉横飞。

朝廷未采纳岳飞的意见，对淮西军政变下达了命令。绍兴七年（1137年）八月八日，郈琼不服，煽动将士发动叛乱，杀死监军吕祉等人，带领四万将士并胁迫十万百姓投降了刘豫的伪齐政权，史称“淮西兵变”。这件兵变是南宋开国以来最大的兵变，远比苗刘兵变还要严重，致使江淮重地防守空虚。如果这个时候金军南下，南宋该如何招架？岳飞言中了这件事，对宋高宗来说又对他多了一层反感。预判这东西有利有弊，如果利于领导利益，大家其乐融融；如果损伤了领导的利益，必然招来怨恨。虽然事件的走向大家可能有所预判，但谁让你个乌鸦嘴说了出来，岳飞成了宋高宗心理伤疤的替罪羊。面对严峻的局面，宋高宗不得已在又恨又怨的情况下起复岳飞。从这点上来看，岳飞辞职的以退为进、四两拨千斤算是成功了，他打赢了大领导，但也在命运节点上埋下了雷管。

宋高宗下诏起复岳飞，岳大帅力辞，说什么也不回去。这个是可以理解的，古代中国有“劝进”的过程，皇帝登基或者谁当老大时，当事人要发表一通才能不济的谦虚论调，经过三次推让，然后登上总瓢把子的座位。刚开始宋高宗也是这么认为的，哪知道岳飞不给面子。宋高宗见朝廷官员不好使，则派岳飞幕僚去劝说，并且下达了死命令，如果岳飞不回来，你也别回来了。经过了六天紧张而忙碌的工作，岳飞迫于无奈接受了朝廷的任命，上表待罪。宋高宗对他说了一番耐人深思的话：“卿前日奏陈轻率，朕实不怒卿。若怒卿，则必有行遣，太祖所谓‘犯吾法者，惟有剑耳’。所以复令卿典军，任卿以恢复之事者，可以知朕无怒卿之意也。”（《续资治通鉴》）

“犯吾法者，惟有剑耳”，这句话背后的火药味想必岳飞可以嗅到。岳飞感到损了皇帝面子，所以上任后建议提兵征讨郈琼，顺天道，固人心。岳爷爷能惹事也能干活，一上来就要来场血雨腥风，皇帝大喜，江山社稷靠你了，有这份心就行了。诏岳飞驻师江州，为淮浙后援。最后总算落得圆满，岳飞为他的乌鸦嘴埋了单，君臣勉强握手言和，谁也没撕破脸。然而，就在同年十月份发生了一件事，令宋高宗对岳飞动了杀机。

4.“二把手”的敏感禁区

就在同年十月份，岳飞非常莽撞地向宋高宗提出立储问题。

关系刚刚得到修复的君臣二人，忽然间裂痕更深，可以毫不夸张地说此前宋高宗所说的“犯吾法者，惟有剑耳”还仅仅停留在警告的层面，而这一次完全不对味儿了。宋高宗阴沉个脸说：“卿虽忠，然握重兵于外，此事非卿所当预也。”岳飞登时面如死灰，惶惶而退。你说重了，大领导翻脸了。事情最怕瞎琢磨，一琢磨就严重到了不可收拾的地步。

先来简单了解下宋高宗的经历，便知岳飞建议立储是个多么严重的错误。皇位与康王赵构本来毫无关系，赵构在兄弟昆仲中排名第九，生母韦贤妃，毫无世家背景，深宫内院，孤苦伶仃的这么一孩子。金军围困开封给了赵构出镜的机会，赵构作为人质去了金营。临走前，本来不受待见的康王忽然成了大救星，宋徽宗为他慷慨壮行，其实赵构心里不好受，谁也不清楚他能不能活着回来。赵构在金营的镇定表现令金军怀疑他不是亲王，于是把他送了回去。

金军第二次围困京城时，指名道姓要康王过来当人质，他们已经发现赵宋皇室中康王是个人物。走到相州时被宗泽拦了下来，正好金军攻破开封，赵构被临时任命为河北兵马大元帅，号召全国起兵勤王，次年登基称帝，所以他这个皇帝是捡来的。正所谓名不正则言不顺，他的皇位缺乏合法性。岳飞宣扬的口号“恢复中原”、“迎二圣还朝”，无形中与皇帝合法性相互抵触。

“二圣”如果真回来了，宋高宗往哪儿放？这是宋高宗的一块心病，完颜宗弼临死前对金国领导人说咱们还有一张底牌，赵构要敢北伐就亮出来。底牌就是宋钦宗赵桓。当然岳飞的两大口号，我们完全可以看作对军队凝聚力的一种宣传手段，没必要当真。“恢复中原”是战略目标，实际情况来看可以实现；“迎二圣还朝”属于终极目标，这个未必能够成功。

经过几年的逃亡，南宋国际环境与国内政局一片混乱。宋高宗继承皇位时只有二十岁，所面对的是个不折不扣的烂摊子。一提到他没什么好词，昏庸无能啊、丧权辱国啊等等。《宋史》对赵构评价很高，中兴之主。一个政府被打成流亡政府，能够维持下去的，国运通常很短暂。如西晋，崩溃后，江南的司马睿建立了东晋，国祚动荡支撑了一百余年。辽国被金灭亡，耶律大石率领残部跑到中亚建立了西辽政权，维持了八十余年。李自成灭明，流亡宗室建立了南明小朝廷，仅仅维持了十八年。同样的局面下赵构建立南宋偏安江南竟然达一百五十二年，这种情

形唯有南宋。

宋高宗面临的烂摊子无法想象，外有金国压迫，内部政局不稳，民变起义频出，又要与一帮官场老油条玩心眼儿。就在南宋建立的第三个年头，爆发了苗刘兵变，以“清君侧”的名义诛杀了宋高宗宠臣王渊，逼迫其将帝位禅让给太子赵。苗刘兵变未能持续多长时间，被韩世忠、张俊、刘光世等将领摆平。从此宋高宗心里落下了阴影，他永远不再相信武将。

宋代皇帝不信任武将有着先天基因，太祖赵匡胤是一位优秀的武将，夺了孤儿寡母的天下。杯酒释兵权后，对武将不信任的情结代代相传。到了宋高宗这里更为严峻，他被武将废了，差那么一点儿真给废了。所以他对岳飞的情结一直是又爱又恨又不信任，话又说回来，官场中哪个大领导绝对信任“二把手”？提防尚且不及！

兵变时，宋高宗三岁的儿子受惊吓死了，此后再无子嗣。当岳飞提出立储时，触到了宋高宗最大的忌讳，踏入了“二把手”最大的禁区。忌讳是一个人最不愿意触碰的，可能是一句话、一件事或者一个人等等。连领导最忌讳什么都不清楚，“二把手”怎么干的？分明是把自己往死路上赶。触碰了普通人的忌讳充其量得罪了他，但触碰了大领导的忌讳，则会步步惊心。

“二把手”，在一个团队或者政体中处于副职位置上的人，其地位十分微妙与特殊。古代中国是君主专制的天下，这种官场氛围下，大领导只有一个，而“二把手”会有很多。这世界上最难的莫过于与人相处，尤其在各种利益交织的官场。不消说“二把手”处世有如何如何的准则可供遵守，至少应该知道它的禁区在什么地方，以免修理和被修理。清楚了禁区的范围，其他所谓的“二把手为官准则”不言自明。如果“二把手”不清楚禁区在什么地方，只能伤不起了。

其实岳飞说出这句话，宋高宗已经动了杀机。首先来说岳飞犯了领导的忌讳，领兵在外的武将劝皇帝立储，岂非欲谋朝篡位？其次，岳飞干预了皇帝的家务事。祖上有太祖篡位事件，宋高宗本身经历过兵变，对众多武将没有一丁点儿的信任，偏偏岳飞是众多“二把手”当中最顽固的那一个。干涉皇帝家务事再一次进入了禁区，岳飞这一句话可谓一石二鸟，同时踏入了两个禁区，干预皇帝家务事触碰领导忌讳、被怀疑有野心，哪一个都能令他万劫不复。忠君没有错，错在忠君的方式上。迎接“二圣”还朝也好，要挟辞职也好，建议立储也好，诸多“二把手”禁区

的后背地带，才是“二把手”真正的禁区。

宋高宗之所以杀掉岳飞，原因在于岳飞不听摆弄，并且手握兵权，威胁皇帝地位、威胁皇帝生命，这样一个威胁领导的副手留在身边太过危险。最后，岳飞在宋金形势、内部斗争、皇帝忌讳、自身原因等诸多因素的综合作用下，上演了一幕“二把手”经典悲剧。《罗织经·察奸》中有句话放在岳飞上身或可值得思考——奸不自招，忠不自辩；奸者祸国，忠者祸身。

5.久立不倒的“二把手”

中兴将领中独有岳飞被杀，其他将领安然无恙。人们评论武将无非是战功，南渡十将中论战功仅次于岳飞的那就是韩世忠了。他与岳飞身上有诸多共同点，他们都是贫苦人，都是从基层做起，都是累立战功，都是一步一步走向权力的顶峰。但是在政治博弈的过程中，结局大不相同。为什么相似的“二把手”在官场中走向了截然相反的道路？

韩世忠第一次崭露头角是在平方腊起义的战斗中。此一战给了诸多将领建功立业的机会，刘光世、吴玠等悉数参加了此战。韩世忠编入刘光世父亲刘延庆麾下王渊先锋部，一路砍瓜切菜，所向披靡，王渊赞道：“真万人敌也。”最后韩世忠在清溪峒活捉方腊，不幸被辛兴宗夺了战俘，所以朝廷赏赐没有韩世忠。无论战争与和平，整个宋代，武将的日子其实不好过。经过了方腊起义，韩世忠并未获得大的升迁，之后靠着混资历慢慢升官，先后晋升武节郎、武节大夫，靖康之变给了他真正施展抱负的舞台。

金兵南下入侵，韩世忠为单州团练使，负责守卫滹沱河，在他的掩护下，康王赵构得以逃到江南。南宋建立，韩世忠为光州观察使、御营左军统制，正式成为宋高宗的亲信卫队。建炎三年是韩世忠拉风的一年，这年爆发了苗刘兵变。韩世忠率兵勤王火速平叛，宋高宗见到了救星，握着他的手哭着说：“还有叫吴湛的佐逆为最，尚留朕肘腋，能先诛乎？”韩世忠亲自解决了吴湛，了却皇帝的后顾之忧。

平叛过程中，刘光世、韩世忠、张俊悉数参加了，但真正解决实质问题的只有老韩。宋高宗对此特别嘉奖，手书“忠勇”二字赐给老韩，授检校少保、武胜昭庆军节度使。同年十月，韩世忠在黄天荡以八千人伏击了完颜宗弼的十万大军，围困金军四十八天，此为韩世忠成名战。其后的

十余年宦海生涯中，韩世忠稳居“二把手”，屹立不倒。

韩世忠早年家贫无生产，嗜酒豪纵，谁也整不了他，江湖人送诨号“泼韩五”，与《水浒传》中泼皮牛二有一拼。他身上有两大特点，嗜酒和看不起读书人。先说喝酒这事儿，《名臣言行录》记载，韩世忠经常与将士们喝酒，喝酒就是喝酒，没有任何下酒菜。经常应酬的很清楚，陪领导喝酒与上刑场没什么区别，纯粹“酒精考验”。如王审琦是宋太祖属下名将，他不会喝酒，每次皇帝请客人喝酒他看着。一次赵匡胤说上天必然赋予了你酒量，现在咱们富贵了，酒者天之美禄，惜不令饮之。王审琦受诏连饮数杯，酒量就这么被领导锻炼出来，后来落下了个毛病，遇到领导就能喝，回到家里滴酒不沾（《石林燕语》）。

韩世忠不一样，领导不招呼自己也摆酒阵，苦了众位将领。其中有个叫王权的，干喝酒他委实受不了，怀里揣了个萝卜，趁着大帅不注意吃一口。哪能瞒过韩大帅的火眼金睛，小子如此口馋！老韩上去一个“弹指神通”，王权额头顿时肿痛不可忍。韩世忠当没这回事儿，继续与诸位将领饮酒作乐。领导嗜酒不可怕，可怕的是领导嗜酒如命。平时好人一个，喝上酒天老大地老二他是老三，谁都不在话下。尤其当“二把手”的，有这个毛病还是把酒戒掉吧！韩世忠在军队里自然是大领导，在朝廷了自然是“二把手”，别看他在军营里怎么嗜酒，但很少在宋高宗面前喝酒，即便喝了也有分寸。

“泼韩五”这一外号，间接地表明韩世忠是文盲，能够想象得到，家里穷、好喝酒、酒后耍酒疯，人们才给了他这个外号。泼，无赖、不讲理，如果读了书，有了一定的教育高度，不会野蛮地撒泼，会换一种文雅的方式，俗称“使坏”。文、武官相互歧视倾轧历来有之，韩世忠靠着军功步步高升，自然而然地看不起儒生，管读书人叫“子曰”。宋高宗闻听后就问他为什么这么叫，韩世忠说我已经不管读书人叫“子曰”了。宋高宗和颜悦色，以为韩世忠崇儒尊道，哪知韩大帅说，今呼为“萌儿”。宋高宗“扑哧”地乐出声，不了了之。

韩世忠身上有个良好的优点，什么毛病都改得非常快，学习能力很强。这一点对“二把手”来说弥足珍贵，在学校里学习，为什么有的同学成绩好，有的同学成绩差？盖因学习的确是一种能力，甚至是才华的表现。官场里那些升迁迅速的官员一定有着超强的学习能力。学习并非死抠书本，所谓读万卷书不如行万里路，行万里路不如阅人无数，因为后两者一个人的一生很难做到，所以多数人选择读书学习。学习的终极目标是致用，光顾好玩学了一通权谋，然后也不用，被人家玩了那才是真好

玩。事实证明，书呆子在官场里混不下去。镇守长江防线击退了金军，朝廷派给事中沈晦传旨赐宴，表示嘉奖，圣旨曰：饮罢三军应击楫，渡江金鼓响如雷。韩世忠当即明白了，对沈晦说我不是不敢渡江，解释了一番。韩世忠保持着一贯轻视儒生的做法，宴会上韩大帅好好招待了沈晦，把他喝吐了，钻桌子底下耍猴拳。

韩世忠明白了什么呢？他读懂了这句诗的意思，读懂了皇帝的意思。此前他一直轻视读书人，要知道当今“一把手”也是读书人。那么你轻视儒生，岂非有轻视皇帝之嫌疑？韩世忠明白了这个道理后，开始学习文化知识，最后达到了会填词的程度（《鸡肋编》）。

韩世忠文化水平愈来愈高，读了不少历史书，对政治有了全新的认识。随着宋、金和议，武将渐渐地没了用武之地，接下来该到卸磨杀驴的时候了。秦桧最初的对象其实是韩世忠，后来转到了岳飞头上。没有对韩世忠动手，是因为韩大帅有护驾之功，再因韩大帅看清了形势，正所谓“天下安，注意相；天下危，注意将”，所以韩大帅主动向朝廷“示弱”。

韩世忠注意到了形势的变化，主战派纷纷被排挤，主和派登上政治舞台，没有了战争，将领们只好打酱油了。老韩高明之处在于他并未像岳飞那样高喊口号、耍脾气等等，他是以史为鉴，以求自保。《鹤林玉露》载，韩世忠在新淦买了田产房子一大堆，消息传开了大家很不理解，尤其属下将领。有的就问大帅，一人之下万人之上了，何至于买田产？韩世忠说，你读过历史吗？知道秦国名将王翦吗？给你讲讲他老人家的故事。

话说秦灭楚之战，秦王征求大将意见，王翦说起码得六十万军队。李信说用不着，二十万足够了。秦王拍板，李信你去灭楚。秦王觉得王翦老矣，不堪重用。王翦也非常配合领导，告老还乡。没过多久，李信打了败仗，横扫六国从未有过之失败，危难关头秦王顾不了面子，亲自去请王老将军出山。王翦说干活可以，但你得答应我个条件，以请田宅为子孙业耳。秦王大笑，准奏。出征之前，王翦三番五次提醒秦王田产的事儿，抓紧时间给落实了。

秦王答应得非常干脆，你尽管去打仗吧，这事保准办妥。行军打仗时，王老将军还在给秦王写信，提醒他马上给落实了。搞得秦王无语了，这老家伙一点出息没有。连同属下也觉得王将军的提醒有点儿过分了，这时王翦才说出真正用意：“夫秦王而不信人。今空秦国甲士而专委于

我，我不多请田宅为子孙业以自坚，顾令秦王坐而疑我邪？”（《史记·白起王翦列传》）意思说秦王生性多疑，现如今他把全国军队交给了我，你说他能放心吗？我向他要田宅目的就是打消他的疑虑，让他放心。国君在后方放心了，我们才能在前线安心打仗。

王翦最后善终，他深谙官场之道，不知有多少大将不懂得这个道理，最后落得身首异处，比如韩信。

韩世忠所处的政治环境与王翦大同小异，以史为鉴，于是效仿了王翦。韩世忠买田产的消息一经曝光，宋高宗特意给韩大帅写了御札：“卿遇敌必克，克且无扰。闻卿买新淦田为子孙计，今以赐卿，聊以旌卿之忠。”能够看出来宋高宗听到这个消息多么的高兴，并在御札提到了买田之事，表明皇帝对韩世忠非常支持，暗示他你这么做是为组织考虑啊，继续努力！

韩世忠被解兵权，就好像高官退休一样，总有那么一段时间心里不舒坦，总想找碴儿。这也是为官的通病吧！大权被夺意味着地位、荣耀、利益从此与你无关了，心理上的落差也不是谁能接受得了的，难免不适应。韩世忠打过预防针，坦然视之，尤其岳飞被杀后他更加看破官场。

退休后，韩世忠头顶一字巾，骑一驴，周游湖山之间，闭门谢客，绝口不言兵事。南宋绍兴二十一年(1151年)去世，享年六十二岁，宋孝宗时追封其为蕲王。

韩世忠作《临江仙》词曰：“冬日青山潇洒静，春来山暖花浓，少年衰老与花同。世间名利客，富贵与贫穷。荣华不是长生药，清闲不是死门风，劝君识取主人翁。单方只一味，尽在不言中。”从文学角度来看，与岳飞《满江红》的气势无法相比，词风细腻婉约，似乎不像是一位金戈铁马征战沙场的将领写的。窃以为正是韩世忠看透了官场的“单方只一味”，才有了“尽在不言中”的深意，那是一位将军经过了厮杀、斗争、沉浮，最后留给世人的为官之道。

6.“不作为”的智慧

宋高宗曾让张俊读一读《郭子仪传》，并且召入禁中，对他说毋与民争利，毋兴土木。宋高宗希望张俊能够成为一名郭子仪似的中兴名将，不希望他当一名兵匪。君臣二人有着很深的感情，如果说宋高宗跟四位将

领谁关系最铁，唯有张俊。早年靖康之变时，“二圣”北狩，人心惶惶，是张俊劝进的，他说大王是皇帝亲弟弟，人心所归，天下汹汹，不早正大位，无以称人望。上了三次劝进表，宋高宗见大家如此拥戴，勉为其难，在危难时刻登基即皇帝位。所以说张俊有了拥立之功，这是很多人羡慕的功劳，也是非常牢固的君臣纽带。

张俊在初期有一定军事作为，因为有了岳飞和韩世忠，相比之下他与刘光世的光芒黯淡了些许，没有平地的衬托哪有山峰的高耸入云，就是这么个道理。苗刘兵变时，张俊站在了宋高宗一边，率领八千人前来勤王，对宰相吕颐浩说了句慷慨激昂的话，“今日惟以一死报国”。张俊无论军事素质、政治头脑都相当高超，尤其是后者。到了宋、金对峙的阶段，张俊举而不坚了。张俊的花腿军属于皇帝亲军，后来干脆驻守临安行在，美其名曰“护驾”。

张俊是盗贼出身，对江山社稷、民族大义似乎没什么兴趣，中饱私囊、横征暴敛才是他的利益所在。他所率领的中军为什么叫“花腿军”呢？源自于张大帅的商业头脑。他让部队中年轻力壮的自臂而下文刺至足，算是给他们盖戳了，防止他们逃跑。让士兵要么打把势卖艺，要么经营酒楼，要么充当建筑工人等等。张俊的敛财手段花样繁多，田产达万亩，收租六十万斛，这是非常庞大的数字。张俊请宋高宗吃饭，历史上留下了一份令厨师瞠目结舌的菜单，估计花费至少上万贯。家里金银财宝堆积成山，张俊将一千两银子铸一球，取名为“没奈何”，的确谁也没招，就是有钱。

《鹤林玉露》记载，张俊大哥张保经常发牢骚，怨他老弟不提携他。张俊说，给你十万贯外加五千士兵，要使钱与人流转不息，兄能之乎？张保默然答道不能。张俊说这就是我不向组织推荐你的原因。在张俊的世界观里谁能让他得利他用谁，亲戚也不例外。张俊在后花园溜达，见一老卒躺那儿睡觉，上去踢一脚，为什么睡觉？老卒解释说无事可做，只得慵眠。张俊见老头这样子说，就问你干啥？也就是随口一说。老卒说我会做买卖，搞国际贸易在行。张俊登时眼珠子亮了，我给你拿本钱，一万贯如何？老卒说太少，最后张俊投入了本金五十万贯。张俊问什么时候能赚钱回来，老卒说得一年吧！张俊说，妥了，你去吧！

张俊盗匪出身，面对任何利益毫不放弃，同时身上具有赌徒精神，他也不怕老卒拿那么多钱跑路，他可能比谁都明白利益与风险并存的道理。老卒用本金造了一条大船，买来美女、歌舞演员百余人，广收绫锦奇玩、珍馐佳果及黄白之器，一切准备就绪飘然出海。转过年来，老卒回

来了，收获颇丰，“多得骏马，获利数十倍”。本金五十万，“数十倍”的利润，富可敌国。当时南宋尤其缺乏战马，中国本部不产这玩意。张俊把战马装备部队，军容独壮。张俊非常高兴，你再去一趟吧！老卒说不行了，只能干一回。为什么呢？他假冒大宋商务部，以名马易美女等等招摇撞骗。再出去戳穿身份，人家不整死他才怪。老卒说这是逢场作戏，不能有第二回，愿仍为卒，退老园内。

另外，张俊有一妾名叫张秭，这名小妾会理财，家里上下打理得井井有条，张俊就让她管家。张俊带兵上前线作战，时不时给家里写信问下财政情况。张秭知书达礼，回信说霍去病、赵云打仗时从不过问家事，言下之意你好好打仗，别想没用的。张俊非常高兴，把书信上奏给宋高宗，赵构大喜，亲自发了一张奖状给张秭（《三朝北盟会编》）。

有人挣钱、有人理财、有人做后盾，张俊的敛财手段几乎形成了一条产业链。武官贪污敛财对于皇帝来说是好事，因为武官有“污点”能让皇帝放心。如岳飞说的那样，“文官不爱钱，武官不怕死”，历史上也只有贞观之治才能达到这种境界。岳飞提出的这一口号恰恰反映出了顽疾所在，文官都爱钱，武官都怕死。由此证明，口号通常反映实质问题。武将敛财过度会引起有关部门的高度重视，所以宋高宗对张俊进行了口头警告，看清形势，别做得太过分，那样朝廷会难做。朝廷难做，但他做了你绝不难。

张俊当然看清了形势变化，力主议和。张俊没有岳飞那种宏图志向，收复中原，迎“二圣”还朝，在他这里完全如梦幻泡影。一个不能够力挽狂澜的武将，其实非常希望和平，弄点儿利益才是真。他这位“二把手”只好依附另一位“二把手”，秦桧猜中了皇帝的心思，甘当替罪羊解决了实现目标的绊脚石。为了避免遭殃，“二把手”只有选择妥协。妥协不等于安全，还要懂得如何避重就轻。

张俊解除兵权闲在家中，秦桧召见他，说有事找你商量。建康、镇江需要军事统领，请推荐人。张俊支吾半晌打太极，没说。因为摆在他面前的可能是陷阱，秦桧那脑袋瓜子灵活得很，他整谁不需要理由。张俊如果当即举荐了将领，难免引人怀疑。你退休在家，竟然念念不忘军政大权。举荐的人担任将官，你在背后来个遥控指挥，我看你是想下去和岳飞一起喝酒了吧！以张俊的老练绝不会轻易上当。过了几天秦桧又问他这事儿，张俊说居闲已久，部曲离散，无可荐者。秦桧又问，这才打消了张俊的疑虑，张俊如实对答，他属下将官会挣钱的不少，能打仗的没几个，确实没什么人可供举荐。秦桧又问，让你举荐翰林学士很难，荐

军帅乃你的本职工作，有什么难的？张俊只好举荐了刘宝、王权。张俊的高明之处就在这里。他对秦桧整死岳飞杯弓蛇影，合作伙伴有多狠他是知道的，对他决不能有半点儿相信，所以他举荐的是曾隶属韩世忠麾下的将官。“二把手”退休，那就是普通职工，真正的“二把手”来找麻烦，只有避其锋芒，让他找不到任何把柄。

还有一次，宋高宗路过他家进来做客。刚坐下屁股还没热乎，张俊“白上乞早归内”，天不早了，您赶紧回宫吧！大家谁也没搞明白张俊为什么这么做。按说皇帝到你家那是给你面子，无尚的荣光，另外有什么事儿说起来方便。张俊却偏偏放弃了大好机会，赶皇帝走人。原因很简单，谁不愿意皇帝在自己家多待会儿？问题是皇帝去秦太师府坐一坐就走了，若在你这儿待时间长，秦相公闻之不得给你穿小鞋吗？闻者叹服其识虑之高远焉。（《清波杂志》）张俊是“中兴四将”唯一一位活着封王的，绍兴十二年（1142）末，进封清河郡王。善终，享年六十八岁，荫其子弟十三人。

另一位善终的刘光世刘大帅道行也不浅，他主要的为官之道是三个字——“不作为”。混，其实也是一种生活，诚然“不作为”也需要智慧。如果一位官员不作为，大致有两个原因：其一，没有作为的主动性和工作能力；其二，有工作能力，因有顾忌所以不主动作为。刘光世属于后者。

刘光世是镇海军节度使刘延庆次子，从小在军中长大，他的军事素质至少比普通将领要高，自幼耳濡目染，有着先天环境优势。就好比一个书法家的儿子和一个金融家的儿子相比，两者从事对方职业的可能性不大，继承父辈职业的可能性较大。刘光世以父荫入仕，军旅生涯的前半生光芒四射。先跟随父亲镇压方腊起义打了一趟酱油，混军功升职。靖康初年，刘光世曾率西北戍边部队在杏子堡击败西夏军，因战功升侍卫马军都虞候，这个军衔相当于少将级别。宋代军队由皇帝、枢密院、三衙协同管理。三衙掌管禁军（中央军），分为殿前司、侍卫亲军马军司、侍卫亲军步军司，长官依次是都指挥使、副都指挥使、都虞候。不久，刘光世镇压河北起义军张迪，立下战功，升任鄜延路马步军副总管，地方军队“二把手”。

刘光世背景殷实，父亲刘延庆的老战友、老朋友、老部下哪个不得给点儿面子。父辈将领不在了，新一代中刘光世威望最高。靖康之变时，刘光世不战而退，率领军队逃跑，投奔了宋高宗，任元帅府五军都提举，通常该职位由宰相兼任，类似国防部部长。刘光世当时向皇帝吹

嘘：“愿竭力报国，他日史官书臣功第一。”（《宋史·刘光世传》）宋高宗不冷不热地说：“卿不可徒为空言，当见之行事。”刘光世的军队驻守江州后，他开始了后半生的“不作为”。

刘光世被皇帝戳穿了空谈，不知道怎么了，前线打仗似乎与他无关，甚至连口号都懒得喊一句。金军来了他就跑，金军退了他再回来，整个一敌进我退、敌撤我回，用这种毫无营养的方式与金军展开军事斗争。在大后方的刘光世做买卖搞经商，丝毫不逊色张俊，达到了金钱巨亿的程度，坐拥膏腴水田三万亩。所以投奔他的人非常多，军队人数达到了五万人，是南宋小朝廷里军队人数最多的，威望之高，资历之深，无可匹敌。

将士们愿意跟他，吃喝不愁，保命挣钱，兵荒马乱的年代谁不愿意跟这样的领导混？刘光世的威望在“中兴四将”中最高，岳飞无法与之相比，淮西军变即是个很好的例子。

岳飞早说过了老刘能镇得住属下的两位将领，朝廷不听，结果郾琼煽惑士卒造反了，率领四万人投奔了伪齐。不清楚郾琼怎么煽惑的士兵们，窃以为其中必然涉及刘光世，诸如大帅被朝廷给撸了，咱们在这单位混还有好果子吃吗？想要荣华富贵的跟老子走。刘光世不在了，淮西军发生了严重的变化。反观岳家军，岳飞蒙冤被杀，麾下十万大军没有一点儿动静。这是一支绝对忠于朝廷的军队，国家幸甚。由此反映了岳飞治军严谨，这似乎同样是岳飞的缺陷。

刘光世与张俊两人有诸多相似的地方，主要是“不作为”，打仗不行，敛财可以。皇帝又不能把他们怎么样，有他们局面混乱，没他们局面可能更混乱。为了维持现状，只好任其所以然。当时的格局下，任何伟人拿他们没辙，何况宋高宗赵构还不算千古一帝。其实，“不作为”的“二把手”才是对大领导真正的要挟。

7.有后台才有将来

秦桧，字会之，淮南东路江宁（今江苏省南京市）人，于宋徽宗政和五年（1115年）考中进士。在民间，秦桧家里有“一门三状元”之传说，秦桧、秦、秦垠，爷孙三人全是赝品，当然不是真状元。

秦桧科举那一年的状元是何栗，《宋史·何栗传》载：“何栗，政和五年

进士第一。”进士第一显然就是状元了，很明显与秦桧毫无关系。秦桧当的第一个官是密州教授，说明考得名次尚可。秦桧是教育口的官员，从地方不断升上去。

靖康元年金兵南下，向宋朝要去大量财物，并且要求割让太原、中山、河间三镇。当时朝廷中意见不统一，有主张割地的，如右谏议大夫范宗尹，有坚决主张反对的，如高级教员秦桧。

秦桧上疏指出了四点，其一，金人贪得无厌，即便割让土地也只能是满足一时贪欲；其二，金人不讲信用；其三，这事儿最好百官商议；其四，不可让金使参与讨论。子上去未得到有关领导批复，但秦桧因坚持了原则是个人物，得到了御史中丞李回的推荐，由教员当上了殿中侍御史，迁左司谏。

秦桧的升迁之路非常顺利，靖康之变时他已经当上了御史中丞。当时，金国要扶植个傀儡政权。秦桧坚决反对，坚持大义。金人一看宋廷中居然还有如此气节的官员，妥了，跟着“二圣”一起去东北打猎吧！金太宗完颜吴乞买把他赏给了大将完颜昌当奴隶，很快秦桧变节了，之后神奇地从金国跑回了南宋。

建炎四年（1130年），完颜昌率兵南下，以秦桧为参谋军事，兼随军转运使。九月份，完颜昌进攻楚州，就在这个时候秦桧潜回南宋。秦桧究竟是不是金国的奸细，说法不一。按照他自己的说法是“杀监己者奔舟而归”，逃回来的。但你逃回来有可能，为什么妻子和仆人也跟着回来了，并且毫发无损？带着这么一大家子人从金国逃亡南宋，目标过于明显，绍兴初年曾担任宰相的朱胜非在《秀水闲居录》中对秦桧南逃表示了怀疑。

秦桧回到南宋注定要有所作为，因为他的主子完颜昌其实是个主和派。

兵荒马乱的年头，偶尔有几个逃回的官员没什么大惊小怪的，秦桧则不然，在北宋他担任了御史中丞，属于帝国高级官员。这么大的干部，金国通常会当作高级政治犯来对待，不可能说回来就回来了，当时南宋朝野一片质疑声，唯独宰相范宗尹表示欢迎秦书记归来，并把他推荐给了宋高宗。

秦桧直接拿出了杀手锏——求和书。领导在想什么？很多官员想不明白猜不透，能够猜中的必然官运亨通，秦桧是个很好的例子。宋高宗最大

的政治短板无外乎皇位的合法性问题，宋高宗一生所作所为如逃跑、求和、抗金、再求和、杀岳飞、迎接母亲韦太后及徽宗梓宫回国等等，丝毫没提活着的宋钦宗赵桓，各种事件背后目的只有一个，那就是保住皇位，在这条保皇位路上他不惜牺牲一切。宋高宗能否保住皇位的先决条件即是和平，金国总是打仗他受不了，因为战争带来了许多不稳定因素，只有和平的国际环境皇位方能坐得稳、坐得深、坐得长久。

以目前宋金双方的军事实力来看，求和有点天方夜谭的感觉。可行与否总需要有人站出来，帮助皇帝完成心愿，就在这时秦桧挺身而出。宋高宗看罢求和信的第一反应是大喜，继而称赞秦桧“朴忠过人”，立刻擢升礼部尚书，仅仅过了三个月就升为参知政事，然而副相并不是秦桧的目标。

副相秦桧开始展露政治手腕，满朝造势宣传，扬言有二策可以耸动天下。其时有官员就问，二策是啥招数？秦桧直言不讳，“今无相，不可行也”，这就是第一条策略。第二条是“南人归南，北人归北”，也就是求和，这句话是秦桧的前主子完颜昌提出来的，他这么一复述确有细作之嫌疑。若金国灭掉南宋，秦桧兴许有里应外合之功劳。南宋军事实力增长，与金国对峙，谁都无法鲸吞对方时，秦桧再出来议和，于双方都有利。

额外说一句，宋人自恃文明发达，居天下之中国，对东南西北的少数民族政权采取蔑视态度，称东夷、西戎、南蛮、北狄，反正没一个好词。在实际的外交活动中，其实宋廷多数情况下处于被动状态，如前文说到范仲淹建议使用蕃兵，自以为政策高明，结果造成了定川寨之战的准军事哗变。

完颜昌是金国大将，同时也是政治家，放秦桧回南宋可谓高瞻远瞩，棋高一着。完颜阿骨打起兵时只有八百人，金国女真军队多时万众而已，与拥有一亿人口的宋帝国在人数上相比处于下风。打仗就是打消耗，将领比谁都明白这个道理，金国不可能一直强下去，老一辈干革命的死了，兵员数量不够谁能顶替上来，又拿什么与宋廷抗衡？完颜昌或许有这样一个考量。

到了后来宋、金军事力量发生变化，很大程度上在于金军没落，不得不起用辽国降军、伪齐、汉军等杂牌军与南宋周旋。

秦桧提出了“南人归南，北人归北”的和议方针，遭到了多数主战派的反

对，宋高宗不高兴地对他说：“‘南人归南，北人归北’，朕北人，将安归？”按照南北地域划分，赵构的老家在开封，自然是北方人，秦相公如是说让朕情何以堪？

君臣二人联袂演了一出双簧，官员的各种演技他们非常娴熟。

秦桧猜中了领导的心思，三个月内宋高宗擢升他为副相，表示对他的政策赞同。然而，光他们两人同意还不行，不清楚满朝文武什么态度。于是乎秦桧造势宣传，来一招投石问路，结果群情激奋，那只好委屈下秦卿了。迫于舆论压力，宋高宗罢了秦桧宰相。风头过了，很快官复原职。

宋、金经过十余年的战斗，军事力量趋于平衡。原来宋高宗想求和没底气，现在腰杆子硬了，金国主动提出双方停火回到谈判桌上来。宋高宗大喜过望，绍兴八年三月擢升秦桧为尚书右仆射同中书门下平章事兼枢密使，总理、国防部部长他全包了。秦桧在回国的七年时间先后排挤了范宗尹、张浚、赵鼎等人，他的迅速成功证明了一个真理：在大领导一统江湖的官场里，只有符合“一把手”的意志和利益方能获得利益。这是君主专制帝国官场千古不变的定律，若是拧着来，会有两种情况，第一是死路，第二是走向死路。秦桧的成功证明了这个定律的实用性。

第一次绍兴和议举而不坚，很快破裂了，主战派的完颜宗弼发动政变杀掉主和派的完颜昌，提兵进攻南宋。绍兴十年（1140年），宋、金军事力量碰撞的关键一年，刘锜取得了顺昌大捷，岳飞取得了郾城大捷等胜利，金军仓皇北顾。铁的事实面前完颜宗弼似乎明白了完颜昌用意深远，所以和议之声再次响起，双方于绍兴十一年（1141）达成了和议。

其中有一条值得深思，“不许以无罪去首相”（《四朝闻见录》），一个国家的人事任免竟然由外国势力来决定。秦桧的后台委实太硬了！由于宋高宗对金国多有顾忌，秦桧为相十九年屹立不倒，仕宦善终。

8.“二把手”的狠角色

绍兴二十五年（1155年），宋高宗在秦府转了一圈，闻听秦桧去世，不由得长出了一口气，对杨沂中曰：“朕免得膝裤带匕首”（《南宋杂事诗注》）。宋高宗与秦桧这两位联袂主演议和大剧的君臣，表面上和谐，实则暗流涌动。金国因把南宋宰相任免权写进了合约里，所以秦桧“挟

虏势以要君”，对宋高宗多有威胁，君臣两人形成了相互威慑、相互牵制、相互利用的关系。

政客之间的结盟是为了共同的利益目标，这里面没有丝毫的信任可言。宋高宗裤子里揣着匕首，一直提防秦桧，可见对秦桧多么不信任。秦桧有了强硬的后台，在南宋官场中可以用“为所欲为”来形容，贪污敛财、结党营私、打击政敌、残害忠良等，可以毫不夸张地说就差废皇帝了。大领导与“二把手”之间的关系何以发展到了白热化？没有无缘无故的恨与爱，矛盾当然是一点一点积少成多。

朱熹在《戊午谏议序》中提到秦桧“开门受贿，富敌于国，外国珍宝，死犹及门”。在别的官员那里贪污敛财还得藏着掖着点儿，秦桧不需要废话，公开敛财。《建炎以来系年要录》记载：“监司、帅守到阙，例要珍宝，必数万顷乃得差遣”、“腊月生日，州县献香送物为寿，岁数十万”，达到了富可敌国的地步，秦桧的家产甚至远远超过了宋高宗。导致朝廷财政危机，国库一点剩余都没有。秦桧还觉得不过瘾，下令增税，结果一定是“民力重困，饥死者众”。钱多得花不完，搞得养子秦侏是头疼，每天无所事事，终日以融化金银、打造酒器为乐（《宋稗类钞》）。财富的来源在于秦桧权倾朝野，这个“二把手”绝对不简单。秦桧弄死岳飞后，有了矫诏（假托或假传皇帝诏书，或者篡改皇帝的诏令）的司法权力，《宋史·刑法志》载：“飞与舜陟死，桧权愈炽，屡兴大狱以中异己者。名曰诏狱，实非诏旨也。其后所谓诏狱，纷纷类此，故不备录云。”

有了国家机器，想要整谁，往里一扔万事大吉。权势之盛，到了加九锡（九锡是九种礼器，是天子赐给诸侯、大臣有殊勋者的九种器用之物，是最高礼遇的表示）的地步，已然威胁到了皇位。诚然，皇帝对他不信任，秦桧对属下也不信任，大家逢场作戏罢了，为了共同利益暂时结盟，没几个真心交朋友的。

秦桧为人阴险机警，遇到政客攻击，并不与之斗嘴，沉默一阵后在关键地方说出关键的几个字，足以置人死地。只要看见他嚼齿动腮，像马吃草似的，就证明他要杀人了（《三朝北盟会编》）。当时江苏震泽有个叫王莘的，博学有名，特赐进士出身。他儿子时年十四岁，对天下大事已然有所了解。闲着没事儿的时候小王在纸上写道“可斩秦桧以谢天下”。被仆人捡到了，以此勒索。老王没答应，仆人就因为他们告了。

秦桧的耳目闻听，捅到了太师府。诽谤朝廷大员，按罪当斩，秦桧念小

王年幼无知，把他扔进了监狱，直到秦桧死后才放出来（《四朝闻见录》）。对一个孩子尚且不放过，何况其他政敌。再如《史》记载，绍兴十五年四月，宋高宗赐给秦桧一座宅邸、银绢万匹，并在新家赐宴。宴会上有教坊优伶演话剧，调节情绪。有一参军前来为秦桧歌功颂德，参军刚坐在椅子上，发髻上的环子掉了。扮演太师的演员就问，此何环？参军答曰，二胜环。扮演太师的演员拍拍脑袋说，你坐太师椅上，钱绢例物赏赐不断，此“环”怎么掉在脑后？此言一出，满座失色，分明影射秦桧屈己求和，不顾“二圣”还朝。秦桧忿然大怒，后果极为严重。次日，这几位演员到阎王爷那里排练去了。

秦桧打击政敌通常不择手段，不达目的决不罢休，譬如逼死前宰相赵鼎。秦桧的人遍布朝廷，致使宋高宗对其无可奈何。属下党羽挂了号的主要有十个人，时人称为“十客”：王会亲客、郭知运逐客、吴益娇客、朱希真上客、曾该食客、曹冠闲客、唐伯可狎客，还有庄客、词客、恶客，各管一摊。发生了什么事情，秦太师府有相应的人员去处理，保证程序不乱，形成了有组织、有分工的高效工作团队。

当时赵鼎早已下野多年，编管在潮州。潮州地方官徐璋念前宰相赵鼎是位忠臣，就给他修了一座房子。徐璋去世后，继任者翁子龙是秦桧的爪牙，想方设法找赵鼎碴子。诬告徐璋挪用公款十一万为赵鼎盖房，大理寺立案。徐璋早已去世，死无对证。赵鼎得知消息对儿子说，我若不死不知要连累多少人，遂绝食而亡。

与秦桧合作干掉岳飞的万俟卨，时任御史中丞，事成后升至参知政事。好景不长，两人翻了脸。原因在于万俟卨出使金国归来，秦桧面授机宜让他借金人口要挟宋高宗，吓唬吓唬领导，以此进一步巩固求和政策。哪知万俟卨没理他，秦桧怒了，很快御史中丞李文会弹劾副相万俟卨贪赃枉法。

万俟卨一看弄不过秦相公，只好要求下地方工作，一辈子也没翻身。秦桧以贪污之名义打击政敌屡试不爽，并且还用这招在内部团队中走马换将。朝中大事小情由秦桧说了算，参知政事、枢密使之类的宰执官员空缺，总这么空着大领导会有意见，于是秦桧用自己的党羽填充，通常期限很短，轮换非常快。如把余尧弼扶上相位，很快被巫伋状告下野。巫伋是秦桧同乡，在枢密院事兼参知政事做得时间稍为长一点。绍兴二十二年，秦桧在办公室问他家乡有什么新闻，巫伋小心谨慎不知如何对答，半晌才说听说有个术士会算命。秦桧随口问道，他没算算你什么时候能转正吗？巫伋满头大汗，知道自己在政府的日子到头了，次日被御史弹劾下野。

秦桧在打击政敌、人事任免、兴文字狱等诸多方面将“嘴皮子”、“笔杆子”、“铁爪子”一一落到实处，所有威胁到他的人或者他感到有潜在威胁的人一律消灭，口诀即是稳、准、狠，外加权、诡、诈，掌握这“六字诀”，不仅官位坐得稳、坐得牢，还能够逢凶化吉，安全到家。

关于人事这块儿，秦桧身上有个经典案例，让儿子秦当上了状元。料想权倾朝野的宰相扶植儿子，也就一句话的事儿，如果那样他就不是秦桧。宋代考试比较公平严谨，有弥封、誊录等技术升级，作弊有一定难度。秦桧聪明地避开了这一技术难关。秦桧把主考官叫到了家里说有事相商，仆人说相公太忙，大人您先在书房稍等片刻。主考官就在书房等待，左等右等不见秦桧来。耐不住寂寞的主考官看到桌子上有篇文章，看了一遍，秦桧还没来，再看一遍。从上午一直到下午，秦相公始终没有出现。主考官看了那篇文章一小天，几乎能背下来。

最后仆人说相公有事走了，您先回吧！考官带着疑问回去了，以为人家相公日理万机的，没工夫搭理他。过些时日，科举开始了。主考官意外发现了那篇文章，所有的疑问迎刃而解，原来秦相公在这儿等着呢！当日他在太师府看到的文章与该考生的一字不差，但凡长脑袋的都明白什么意思。这名考生一定与秦桧有着急切、密切的关系，遂选为进士第一名，唱名秦。

秦桧为什么要这么做？以他的势力其实说一句话就行，原因在于秦桧也有所顾忌，毕竟上面有个大领导在，让人抓不到把柄才有安全感，愈是权势熏天的人愈缺乏安全感，会想方设法地保护自己。《四朝闻见录》记载了一则故事说明了这一问题。秦桧夫人王氏应吴皇后之邀，进宫赴宴，席间上了一种青鱼，吴皇后就问王氏吃没吃过这种鱼。王氏心直口快说当然吃过，我家有好几百条呢！个头都比这个大，明天给你送来几尾。妯娌之间话家常而已，没什么可说的，随便聊。可是皇帝的媳妇与宰相的媳妇聊天其中必然掺杂政治因素，说不定哪句话就点燃了火药桶。例如明代开国大将徐达传说被赐死，原因在于徐达夫人说错了一句话。她经常进宫跟皇后马大脚唠嗑，闲聊中说了一句你家房子使用面积真大啊！朱元璋听后心想：敢情你想搬进来住呀！于是乎派人给正在生病的徐达吃了忌物河鹅，不久毒发身亡（徐祯卿著《翦胜野闻》记载，史料存疑）。

王氏回去把这件事告诉了老公，秦桧当即怒斥她口无遮拦，连忙与智囊团商量对策。吴皇后背后的人是宋高宗，秦府竟然有皇家贡品，并且数量非常之多，让大领导怎么看？最后秦桧拿了数十条大鱼当作青鱼送了

过去，吴皇后见了笑着说，我道哪里有许多青鱼，原来夫人认错了。

临死前宋高宗去看望他，秦桧奄奄一息，说不出话来，唯有泪流满面。宋高宗看着看着眼泪流了下来，亲自拿手帕给秦相公拭泪。出了房间宋高宗长出了一口气，秦桧终于要死了。跟出来的秦说，我接父亲班当宰相怎么样？宋高宗脸色一沉，这事儿跟你没关系。秦桧一死，宋高宗开始大肆清除党羽（《三朝北盟会编》）。岳飞、韩世忠、张俊、刘光世、秦桧等文、武“二把手”当得提心吊胆，反观“一把手”也干得胆战心惊。

总之一句话，都不容易！

第七章 明处设计，暗处设防

这是官场斗争的第一原则，逾越了实际秩序和精神秩序必然遭整。

获得权力不易，想保住权力更加困难。没点儿智商的不能得到权力，智商不够的不能长久掌权，甚至会带来灾祸，这是关乎生死的大事，不可不察也。

1. 皇家年会上的权力之争

钓鱼宴，全名“赏花钓鱼宴”，即由皇帝牵头举办的皇家大型娱乐活动，地点在皇宫内院，主要内容有赏花、钓鱼、赋诗、习射、饮酒等众多文体活动，类似每个单位的年会，年年要搞，年年不同，但原则和程序上是一样的。这期间当然会发生很多趣事，甚至会发生命案。

一次在钓鱼宴上，宋仁宗赐诗，先念两句自己创作的诗，宰执们相和。诗歌赐完，大家坐下看戏。诗作多半是歌颂太平的应景之作，没什么特殊含义。宋仁宗的御诗中多有“徘徊”二字，没有实际意义，只是为了合辙押韵。继而教坊进戏，演的是一厮在堂前来回溜达，独白“徘徊也”。走入后堂，反复溜达不走。有人问他这是为什么，戏子答道，徘徊也！难道不行吗？另一人笑道，行是行，未免“徘徊”太多了（《燕魏公语录》）。此间戏是对方才宋仁宗的御诗的一个评价。在欢乐的气氛中谁也不会在意，君臣之间的关系似乎拉得很近，大家一笑了之。然而，看似欢乐的氛围却隐藏着一定的政治秩序。

《续资治通鉴长编》载：“召宰相、参知政事、枢密、三司使、翰林、枢密直学士、尚书省四品、两省五品以上、三馆学士，宴于后苑，赏花钓鱼，张乐赐饮，命群臣赋诗习射，自是，每岁皆然。”宋太宗雍熙二年（985年）正式确立了参加“赏花钓鱼宴”的标准和程序，从上述的标准可见朝野之内的官员并非谁都能参加皇帝主持的宴会，需要有一定的品秩和资格，最低也是五品官。《青箱杂记》载：“赏花钓鱼，三馆惟直馆预坐，校理以下赋诗而退。”三馆之中，官位在校理以下的，你把诗作交上去就行了，吃饭、钓鱼、戴花没你什么事儿。当时李宗谔为校理，对没有资格参加钓鱼宴表示愤愤不平，作诗云：“戴了宫花赋了诗，不容重见赭黄衣，无却出宫门去，还似当年下第时。”

看得出来，钓鱼宴对官员有着极强的吸引力，官员参加钓鱼宴是莫大的荣耀。官职太小，见到皇帝的机会不多，年终岁末好不容易有这么一次机会，还不让参加，这与考试落榜有什么区别？宋太宗看罢诗作，即令赴宴，从那以后三馆之中校理以下的皆可赴宴。

忙了一年了，累了一年了，斗了一年了，皇帝亲自主持宴会，让群臣放松休息，宴会期间大家放下包袱尽情享乐，闹心的事儿留给明天。可是这里面的秩序不能乱了，就好比年会上领导挨桌敬酒似的，他很清楚应该站在谁那里敬酒，全桌人也很清楚需要站起来配合领导，这就是钓鱼宴的秩序关系——天子未得鱼，宰执不得举。侍中未得鱼，学士未可举（《涑水纪闻》）。钓鱼的时候，如果皇帝没钓上来，其他人咬钩了也得挺着。等皇帝钓上了鱼，继而宰相举竿，然后按照次序举竿。这期间当然有些官员心不在焉，经常参加觉得没什么意思失去了新鲜感，比如王安石。宋仁宗某次的钓鱼宴，时王安石任知制诰，坐着难受，竟然把鱼饵给吃了。皇帝钓上鱼后用红网装起来，宰相得鱼后，用白网装起。秩序不能乱，一旦乱了，严重的容易发人命案，譬如曹利用，他用了红网装鱼。当时有人注意到了这个现象，断言道：“曹公权位如此，不以逼近自嫌而安于僭礼，难以久矣。”曹利用未几而败。

曹利用最著名的故事即是代表北宋与辽国谈“澶渊之盟”的岁币问题。当时真宗表示可以给点儿钱，但不能割让土地，一百万吧！宰相寇准嘱咐他说要是给钱多了回来我弄死你！曹利用顶着多方压力前去谈判，果不其然辽国提出割地。辽国萧太后说，后晋给我们的土地让周世宗夺走了，今宜还我。曹利用巧妙地回答，晋人以割地给契丹，周人取之，我朝不知也。割地之请，利用不敢以闻。《宋史·曹利用传》仅简简单单地记录了几句对白，个中细节不得而知，但他一定是那个时代最犀利的谈判专家，他在这次活动中展现出了出色的外交才能。回来之后内侍问他给了多少钱，曹利用伸手抓痒说，此为机密大事，当面奏官家。内侍回禀真宗，没说多少钱，只是伸出三根手指头挠了下脸。真宗大叫道：“三百万？”良久，才说三百万就三百万吧！只要息兵停火比啥都强。曹利用面见官家，真宗急忙问具体数字。曹利用卖了个关子，臣有罪，许给辽国银绢过多。真宗说，少废话，到底答应了他们给多少？曹利用说三十万。真宗先惊诧，继而大喜，这事儿办得明白！澶渊之盟，双方商定辽、宋为兄弟之国，宋每年向辽提供银十万两，绢二十万匹，相当于宋朝两个县的税收。其时大宋有一千多个县，用两个县的税收换来百年和平，这笔买卖做得值。曹利用因此官升枢密副使，历任枢密使、同中书门下平章事，加左仆射兼侍中衔。

无独有偶，也是在一次节日宴会上，宰相寇准有劝酒的毛病，劝到曹利用这里，老曹不喝。三劝两劝两人干了起来，寇准认为他公然拒绝宰相的敬酒，这是给脸不要脸。曹利用认为咱俩现在平级别拿你那宰相头衔压我，你以为老子还是当年被你威胁的那个小官呢？寇准急了，骂他一句，你不过一匹夫，竟然不给我面子？曹利用不甘示弱，我是中央高官，你身为宰相竟骂我是匹夫，明天到官家面前理论。其他官员赶紧出来圆场，此事不了了之。之后寇准被丁谓、曹利用排挤出中央，在地方过着萍踪江湖的生活。寇准被贬道州，老百姓闻听寇相公要来没房子住，于是自发盖房，公宇立成，颇亦宏壮。地方官把这事儿报告朝廷，坐镇中央的丁谓很快下了命令，贬雷州。寇准临行时前来送行的官员百姓不计其数，道路堵塞，马也不愿意走。寇准悲从中来，哭着对地方官员说，回去告诉丁谓，我究竟做错了什么，这样对我？其后，丁谓被贬崖州路过道州，地方官袁抗转达了寇准的话。丁谓说打击他的人是曹利用，跟我没啥关系，当年一次节日宴会上，他们两个因为劝酒吵起来了，盖因此事（《事实类苑》）。

钓鱼宴上的这种秩序关系，导致仕途上有人欢喜有人忧。曹利用用红网装鱼的细节被人看到，并且提出了断论。曹利用权势过重，为人愈发飘忽。宋真宗驾崩后，宋仁宗即位，年岁尚幼，晏殊提出了由刘太后垂帘听政，以此掣肘真宗朝老臣的权势。其时刘太后与曹利用、丁谓等人联合赶走寇准，权势已然壮大，垂帘听政只不过走个过场而已。刘太后对合作伙伴曹利用颇有忌惮，从不叫他名字，称呼为“侍中”。

曹利用身上最大的特点是骄傲。骄傲是需要资本的，他可以大张旗鼓地说大宋百年和平是他谈出来的。事实在那儿摆着，无可厚非。至于澶渊之盟中有功劳的寇准，早已经被收拾了，论功行赏曹利用获利最大，所以常常“以勋旧自居”，根本不把刘太后放在眼里，导致“左右多怨”。曹利用在御前奏事时，稍有不合心意，则以指爪叩腰带。太后身边的人就说了，先帝在的时候他敢这样吗？太后颇衔怒。人缘不佳，四处得罪人，没人说好话，指不定什么时候谁背后捅一下。曹利用得罪人的事儿颇多，内侍官罗崇勋犯了错误，刘太后让曹利用教导教导，哪知曹利用一顿臭骂，气得罗崇勋深深恨之。

《罗织经·保身》：“庶人莫与官争，贵人不结人怨。弱则保命，不可作强；强则敛翼，休求尽善。罪己宜苛，人怜不致大害。责人勿厉，小惠或有得。”^[1]明确地指出了责备下属的尺度，像曹利用这样骄傲是非常危险的，常言道过分的谦虚是骄傲，过分的骄傲是自信，放在官场

里，则是骄傲加自信等于死亡！骄傲到鼻孔朝天的人，走道不会看脚下的路，很容易一脚踏空，必将坠入万丈深渊。好了，大家都在等机会，机会一旦出现，必出手置其于死地。

曹利用的侄子曹汭成了突破口。又是官员后院起火，很多人败在了这上面，曹利用也不例外。侄子曹汭不知道哪根神经错乱，任赵州兵马监押时多有不法之事，被州民赵德崇告了御状。内侍官罗崇勋主动提出要去审理此事，一个公然报复的机会，可想而知，罗崇勋着手办理没事儿也得整出事儿来。审问之下，查出了猛料，曹汭一次喝酒喝多了身披黄衣，令人呼万岁，这一条足以致死。曹汭押解京城，直接杖死。曹利用以治家不严受到了牵连，降级为枢密使，出判邓州。事情到这儿并未结束，按照官场斗争的习惯，不出手大家相安无事，一出手必然一整到底。罗崇勋说曹汭是曹利用内侄，谋逆之事与他有关系，不能就这么草率处理。刘太后想也对，拿下曹利用。宰相张士逊不敢苟同他们的意见，力挺曹利用，气得刘太后给他一顿臭骂，曹利用举荐你，你就为他辩白是吧？再问另一位宰相王曾，也是这个态度。两位大员不合作，那就一起来吧！清除党羽，务必连根拔除。曹利用罢枢密使，降左千牛卫将军、知随州。张士逊因此罢相，以刑部尚书衔去了江宁，其后的王曾以玉清宫大火失职贬知青州。

曹汭的一件事导致叔叔曹利用被踢出中央、曹利用的两个儿子被罢官、家产悉数没收，事情到了这等地步，似乎可以结束了。然而，官场斗争的习惯告诉我们事情还没有完。曹利用倾家荡产了，一毛没有，想着怎么挣点钱，于是乎挪用公款放贷，被朝廷抓住了把柄再贬房州，上任时由内侍官杨怀敏随行。中央大员去地方工作，有内侍官同行是一个身份的象征。当时已是刘太后的天下了，内侍官罗崇勋、江德明当政。老曹曾经骂过罗崇勋，这不可能有他的好。估计在临行前领导罗崇勋曾面授机宜，所以走到襄阳驿，杨怀敏不走了，以语逼之。具体说了什么不太清楚，总之不会有什么好听的话，无非刺激、挖苦、鄙视曹利用的各种恶语。骄傲的曹利用如今骄傲不起来，虎落平阳被犬欺，刚愎自用的脾气一上来，遂投缳而绝，上吊自杀了。杨怀敏、罗崇勋想要的就是这个结果，以曹利用在上任途中“暴毙身亡”上奏朝廷。

官场斗争的第一原则，逾越了实际秩序和精神秩序必然遭整，这也是曹利用给我们的启示。他在实际中的确逾越了礼法，如钓鱼宴上用红网装鱼、对新领导刘太后不尊敬、不照顾同事及属下的情绪，致使人人厌之。即便没有前面僭越那一条，单凭骄傲到“上下背德”的地步，必然挨

整。正所谓“为上者疑，为下者惧。上下背德，祸必兴焉。”（《罗织经·事上》）钓鱼宴有着光彩照人的一面，欢乐祥和的氛围中却暗流涌动。一名官员能否在官场钓鱼宴中钓得鱼、赏得花、行得稳、走得远、吃得开，关键要弄清楚官场斗争的方式以及原则。人不犯我我不犯人，这句话是很多人的处世之道，放在官场里绝对不适用，你可以保证不攻击别人，但无法保证别人不攻击你！甚至有时候不清楚因为什么被黑，莫名其妙地被“罗织”了。背后的玄机无外乎认清钓鱼宴，看透《罗织经》。

2. 一名非主流的技术官员

李余庆，一位名不见经传的小官，原任国子监博士，后来出任常州知州，地点在今江苏省常州市。李余庆在任期间雷厉风行，对恶势力绝不姑息，手段毒辣，狠人一枚，常州“打黑”系列行动震荡各界，凶人黠吏畏之如神。没有最狠只有更狠，早先当地的黑社会横霸一方，自李大人上任以来当地各方势力噤若寒蝉。这就说明了当官的只要够狠没有不害怕的，地方上所谓的“凶人黠吏”不过是衙门的附庸，需要的时候他们可以欺男霸女，不需要的时候一脚踢开。这种直接利益上的斗争关系，必然有一方选择妥协。

李余庆是一位正直的有作为的官员，在任期间常州社会风气为之一变，贪官污吏、泼皮无赖被他整苦了，大家伙不敢怒也不敢言。当时有一名医官坏事没少干，每天过得提心吊胆的，按照李大人的清理速度，很快就会轮到他的头上，于是医官先下手为强。医官非常清楚“敌者，利害相冲，死生弗容”，既然选择了李大人作为敌人，那么只有一条道走到黑，不是你死就是我亡。《罗织经·制敌》：“君子敌小人，亦小人也。小人友君子，亦君子也。”这段文字充分地说明了君子与小人的辩证关系，即在斗争过程中没有所谓的君子和小人之分，君子与小人为敌，也就变成了小人，反过来小人与君子友善，自然而然变成了君子，儒家思想里的两种人格身份在官场斗争中起不到多大作用。《罗织经》说得未免极端，可是现实中的确如此。有时候我一直在想研究历史究竟要干什么，结果到头来还不是不断重复错误？前人的经典著作说得相当明白，后人却经常在这上面栽跟头，也许研究历史就是在重复错误的过程中发现新的错误。医官下手了，发挥他的特长，直接给李余庆下毒。李余庆上吐下泻，有进气没出气，临死前忽然察觉是医官所为。还剩最后一口气的李知州命人抬着自己到州府升堂，传讯医官，当场打死，之后他也去世了，葬于横山。医官下毒不够彻底，反遭李余庆最后一波的反扑，

最后两人同归于尽，为斗争献出了生命。多年后，当地人依然敬畏李余庆，路过他坟墓，下马缓行。家有重病患者就到他坟墓取土，洒于床席（《宋稗类钞》）。

该事件中有令人不解之处，医官为什么与知州大人斗在一处？这其实是一种直接的利益侵害关系。李余庆雷厉风行，要在常州来次大换血。贪赃枉法的那帮人自然感到了来自衙门的压力，他们的利益直接受到了衙门的“侵害”。医官见不能脱身，只有来了一招鱼死网破。给领导下毒，这需要承担巨大的风险。如果朝廷命官不明不白地死在了任上，势必引起有关部门的高度重视，地方势力若不能够摆平有关部门，只好请相关嫌疑人去有关部门做客“喝茶”。此例中可见医官迫不得已，生命利益遭到了李余庆的严重威胁，若不出手下一个死的只能是他。与其坐以待毙，不如奋起一击，医官的力量终究不能够与知州大人对抗，然而利益面前各不相让，有多大能量使多大能量，似乎与官职、地位、名望等等毫不相干，唯有甩开膀子一搏。宋代医官属于技术官，又作“伎术官”，泛指在朝廷任职的专门技术人士，例如天文官、书法官、绘画官。技术官是游离在体制外的一支队伍，与当朝执政的文官集团有着本质区别，他们更类似于吏员，专门为皇帝及公卿大臣提供服务。正统科举、恩荫、举荐入仕的文官士大夫其实瞧不起他们，在收复失地不如考中状元的宋代官方“重文”的政治环境下，技术官不招待见稀松平常。技术官面临四大问题，即升迁难、待遇差、没权力、地位低，因为升迁特别困难，导致工资待遇不高，所以又导致社会地位低下。以医官为例，宋代设有医官院，规定医官秩有十四阶，如成全大夫、平和大夫、翰林良医、保安郎等。宋初规定技术官十年一磨勘，宋仁宗庆历改为五年一升迁，这与文官三年一磨勘的制度相去甚远。苟能耐住寂寞，清闲一辈子，如果想提高物质生活，只有动歪心思，那么斗争也就不可避免。

技术官中医官待遇虽然一般，但灰色收入颇丰。宋代医疗市场较为发达并且混乱，《老学庵笔记》记载，宋高宗定都临安，皇帝一来像一块吸铁石，四方士民商贾悉数跑到新都城临安。官府创建开张，朱红大墙刷得焕然一新，被广大商人当成了广告宣传栏，如“王防御契圣眼科，陆官人遇仙风药”，“干湿脚气四时丸，偏正头风一字散”，“三朝御褰陈忠翊，四世儒医陆大丞”，“东京石朝议女婿乐驻泊药铺，西蜀费先生外甥寇保义卦肆”，如此凡数十联，医药广告占了绝大多数。体制内的医官、名医，远比民间的江湖郎中要价高。但凡地方有疫情，朝廷会派医官出差，地方赠予治疗费颇多。如宋神宗熙宁十年（1077年）广南军队中流行瘴疫，医官院选医官三人，赐绢五十匹，遣赴桂州，治愈数人。

（《续资治通鉴长编》）宋代医生行医的费用通常是双方协商，或者医生开价，外加患者打赏。看一次大病最少也得十贯钱，最多达到三千贯。如迪功郎周仅患有疝气，当时有一医生针灸治愈，给了十贯钱外加三匹绢，过了半个月病又犯了，再寻医生已不见。仁宗时陕西华州士人郭行父亲患病，医生开价一百贯，少一个子儿也不干！最后郭行只好依他，方才治好了父亲的病。这种漫天要价的现象屡见不鲜，宜兴名医段承务有一次给人看病要了五百贯（《宋代物价研究》）。宋高宗御医王继先飞黄腾达是个例外，秦桧让夫人王氏与之结拜，足见显贵，是医官中的典型代表。

宋代官方规定，皇室及大臣有病的，皇帝派御医去诊治，原本是体恤皇室大臣的一件良好举措，问题是不怕没好事就怕没好人，去的御医、内侍官可以从中钻空子，打着皇帝的旗号狐假虎威。皇帝这块金字招牌成了他们敲诈勒索加纳贿的利器，完全属于“合法”的伤害。皇帝在这里变成了冤大头，并不清楚医官在其中干的各种勾当。医官通常直截了当要价，价格绝非三钱两贯能打发的，有病的主儿要是不打赏，那就不客气地告诉你死期到了。因为是皇帝派来的医生，开毒药你也得吃，家人还不敢问。漏洞就在这里，家人若有一句微词，那是对皇帝一片好心的怀疑，你们家什么态度？御医回去一禀报，某某宗室或大臣无药可救，挂了！皇帝一伤心，成啊，敕葬，命内侍为死者主持丧事。这回轮到内侍上场，人已经被前面的医官弄死了，他只好敲诈要钱了，一个丧事，丧主家基本倾家荡产，是以当时有“宣医纳命，敕葬破家”之语。宋仁宗庆历年间，皇上给某家敕葬，该家表示不接受，心领了浩荡皇恩，可以自己动手解决，不麻烦朝廷（《石林燕语》）。

官场的第二个斗争原则出现了，即直接或间接的利益受到侵害必然引起斗争。非主流的技术官尚且如此猖獗，可想而知主流的文官士大夫该是怎怎样的鲜血淋漓。

3.“祸从口出”与“一言得道”的官场秀

寇准被排挤时，与曹利用结成统一战线的有王钦若、陈尧叟、丁谓等人，其中王钦若的官路历程值得深思。他是大宋开国以来第一位南人宰相，也就是江南士人。宋太祖赵匡胤曾留下祖训，不用南人为相（《道山清话》），王钦若是如何逾越了“祖训”这道宗法鸿沟，达到“国朝以来宰相恤恩，未有钦若比者”之地步？他的为官之道，值得研究。

王钦若，字定国，江南西路临江军新喻（今江西省新余市）人。王钦若身材短小，长得不好看，但天赋异禀，很早显露出了惊人的才华。王钦若寒微时家里挺困难，见有祭社的，就去要祭肉吃。众人问他，要祭肉，你谁啊？王钦若说我是秀才。众人又问，你有什么本事？王钦若说会作诗，那就写一个吧！王钦若拿块黑木炭在猪肉皮上写了句诗：“龙带晚烟归洞府，雁拖秋色过衡阳。”诗写得非常棒，意态潇洒，画面感十分强烈。众人见王秀才果然有两下子，给肉吃。后来这句诗被宋真宗看到了，大为赞叹曰：落落有贵气。

宋太宗淳化三年（992年）王钦若中进士，后历任亳州防御推官、秘书省秘书郎、监庐州税、太常丞、三司都理欠司判官。王钦若毫无背景关系，像他这等南人在朝廷中其实挺难混的。历史上有太祖的祖训，现实中有中原士大夫的地域抵触，想要在官场中平步青云得有超强的智商。王钦若第一次崭露头角是进言，一开口就让领导宋真宗记住了他。当时毋宾古为三司度支司判官，该部门类似今天的财政部会计司，负责全国度用支出。他指出，自五代以来民间欠款啊、囚徒啊等等过多，民病几不能胜矣，这事儿该着手研究研究。王钦若命吏员把这个做成系统文件，上呈官家。

宋真宗看了大为惊奇，问道：“先帝顾不知邪？”言下之意说，宋太宗难道不知道这些事儿？为什么先帝不做处理，反而留到了我朝？王钦若解释说：“先帝固知之，殆留与陛下收人心尔。”王钦若的一句话切中了要害，他最能猜透君主的心思，这是他纵横官场的杀手锏。新领导刚上来不明所以，视前朝的历史遗留问题多为烂摊子。王钦若只简简单单地说先帝当然知道，不做处理是让领导你来处理，以此收买天下人心。语带双关，既为真宗答疑解惑，又维护了先帝高明的政治形象。大家都会说话，为什么偏偏产生相声、脱口秀等语言艺术？人与人之间多靠语言交流，所以说话就成了一门技术和学问。官场中表现得极为明显，有祸从口出，亦有一言得道。历史无数次证明了祸从口出居多，一言得道甚少，盖因前者是愚蠢之表现，后者需要高超之智慧。宋真宗听到王钦若的解释非常高兴，当即拍板清理天下欠款一千余万，释放囚徒、罪犯三千余人。王钦若因此受到皇帝的器重，擢升右正言、知制诰，召为翰林学士。前面两个官职无所谓了，关键是后面的翰林学士，对宋史稍有了解的都清楚，翰林学士通常是宰相的孵化基地。当了翰林学士未必能当宰相，但当宰相要先做翰林学士。虽然没有明文规定，但宋代官场规矩如此。王钦若向高官厚禄挺近了一步，接下来要交给磨勘时间。

《罗织经·固荣》：“官无定主，百变以悦其君。”官位是没有固定主人的，所以官员要用自己的聪明才华取悦君主。在古代中国君主制的社会里皇帝一把抓，一个人说了算，官员的荣达显贵或失意憋屈，有时完全因为他的一句话。宋代虽然趋向于“共和”，但毕竟还是君主专制的政体，在这个体制里面这些东西难免存在。所以《罗织经·固荣》又说：“荣宠有初，鲜有终者；吉凶无常，智者少祸。荣宠非命，谋之而后善；吉凶择人，慎之方消愆。”翻译过来即飞黄腾达有开始的时候，当然也有结束的时候，能够一直保持被领导宠幸重视的少之又少。官场中吉凶无常，似乎没有规律可循，这就需要智慧，从而避免或者减少祸事。荣耀显贵不是命里注定的，“命里有时终须有，命里无时莫强求”这句话是给庸人准备的。在这一点上《罗织经》比较唯物客观，它提出了想要显贵需要精心策划才有可能成功。诚然处在恩宠的位置上通常伴随着凶险，这就需要小心谨慎地处理，方能消灾免祸。王钦若取得了领导的器重，官路晋升出奇地快，可谓一马平川，灾祸也就不招自来。

王钦若在权知贡举做临时性工作时，有一个考生叫任懿，靠贿赂取得名次，任临津县尉。后来这件事被河阴民常德方不知道通过什么途径捅到了中央，事情严重到下御史台推勘。任懿没什么本事，考的不是进士科，采取了剑走偏锋的入仕路线，其他诸科可以降低人们的注意。任懿通过打听得知，主考官王钦若与僧人惠秦关系密切，便通过惠秦间接地贿赂主考官。任懿给了惠秦三百五十两银子，那出家人是个见钱眼开的主儿，自己留了一百两当中介费，给了王钦若两百五十两。此时王钦若“锁宿”（锁闭于科举试场内应试）中，与外界隔离。

宋代科举机制健全，为防止作弊，施行弥封、誊录制度。弥封也就是把考生的名字糊上。即便名字看不到，字体还是认识的，所以又有了誊录，由馆阁抄写员将考生的考卷重新抄写一遍。呈送到主考官面前的卷子字体相同，规避了作弊的可能。同时主考官身上做工作，科举时主考官一名，副考官（权同知贡举）若干名，以分散主考官的权力。主考官是一种临时差遣，被选中当考官的要“锁宿”，断绝对外联系。黄庭坚在宋哲宗元祐年间曾当过主考官，被“锁宿”了四十四天，还有更长的。所以惠秦不可能见到王钦若，便把贿赂之事告诉了王钦若夫人李氏。李氏让家奴祁睿把考生任懿的名字写在水臂上，借着送饭的机会告诉王钦若送钱之事。王钦若默认了，好不容易有这么个机会，好几百两银子算是天价，不拿白不拿。第五场考试时，祁睿借着送茶汤的机会主仆见了面，王钦若告诉他赶紧去取银子，这事儿保证办妥。

御史台老大御史中丞赵昌言主管此案，迅速逮捕了祁睿、任懿等相关嫌疑人。一旦出手，必须要整出个七荤八素。赵昌言建议，祁睿是王钦若家奴，所以必须要逮捕府上的吏员。赵昌言少有壮志，为人雷厉风行，属于太宗朝元老级人物，寇准对他的评价非常高。老赵把事情做到了最大化，此等贪污受贿不足以整倒王钦若，抓住王府的吏员再拷问出别的事儿，那么事情就好办多了。宋真宗亲自问王钦若，有这回事儿吗？王钦若回道，我府上没有祁睿这名奴仆，我也不认识什么僧人惠秦。直接开脱得一干二净，正所谓“亲之故，不可道吾亲；刑之故，向吾亲亦弃也”（《罗织经·制敌》）。关键时刻，为了保住自己，可以牺牲一切。宋真宗点头了，既然与王卿无关，那这事儿就得另当别论，改由翰林学士邢、内侍官阎承翰等人在太常寺审理决断。

赵昌言的计划一下子落了空，负责人换了，地点也换了。御史台是宋代司法的重要组成部门，专门关押、审问高级政治犯的。如今案子要到管宗庙礼仪的太常寺去审理，很明显宋真宗为王钦若挡了一下。赵昌言无计可施，只得由邢审理。考试期间贿赂主考官是严重的犯罪，此事必须要有个结果。不清楚是谁授意的，任懿一口咬定他的大舅子张驾认识另一位考官洪湛，曾经拜访过，送过石榴二百枚、木炭百秤。钱是给僧人惠秦了，但不知道最后贿赂了哪一位，可怜的洪湛被抓过来当成了替罪羊。任懿所说的大舅子早死了，是以死无对证。最后结果为考官洪湛论罪当处死，特诏开除公职，流放儋州。任懿发配到忠靖军做苦役。年逾七十的惠秦大禅师，罚铜十斤，揍一百棍子。史料中并未记载祁睿结果如何，按照任懿的供词来看，这事就与祁睿无关了。

王钦若及时规避，化险为夷，洪湛当了替罪羊，忧愤交加，没到地方就死了，时年四十一岁。由于皇帝的恩宠，王钦若不但明哲保身，官职还愈做愈大，历任西川安抚使、左谏议大夫，于咸平四年（1001年）任参知政事。高处不胜寒，正在王钦若仕途一帆风顺的时候，他迎来了官场最强劲的对手——寇准！

4.为官要善于露锋芒

寇准是太宗朝宰相，关于皇储问题他力挺寿王赵元侃，也就是后来的宋真宗。宋真宗即位时，寇准已被太宗罢相在地方工作，真宗即位并未立刻召回寇准，宰相先后是吕端、张齐贤以及“太子党”李沆，前前后后六七年的时间，寇准方重回相位，这里面当然有玄机。一提到寇准我们都知道澶渊之盟，其实他在太宗朝时已名震当世。他与宋太宗关系密切，

似有君臣、朋友、父子等诸多剪不断理还乱的关系，如同乾隆与小他三十九岁的和。

寇准于宋太宗太平兴国五年（980年）中进士，时年十九岁，授大理评事，然后被派往荆湖北路归州知巴东县事，那里是著名诗人屈原的故乡。地理位置上归州比较遥远，辖区只有两个县，可见该处在当时并不受重视。任满之后继而调到北京大名府成安县，还是当知县。寇准精明强干，政绩斐然，每年收税或者执行徭役，百姓争而赴之，没有人拖欠或跑路。寇县长的“恩信治县”的方式很快得到了朝廷有关部门的高度重视，官路青云直上，累迁殿中丞、通判郢州、右正言、直史馆、三司度支司推官、盐铁司判官、尚书虞部郎中、枢密院直学士。

进入中央之后，寇准更加光彩照人，经常对时政极陈利害，提出一些非常有针对性的意见，因此太宗非常器重他。寇准因精明强干进入中央，快速地升迁，同僚中他是个特例，很少有人如他这等晋升迅捷。寇准非常敢说话，常常与宋太宗政见相左，一次群臣议事，宋太宗与寇准在政见上发生争执，太宗龙颜震怒，拂袖而去，群臣呆若木鸡，谁也不敢吱声。只见寇准跟上去扯住龙袍道，我还没汇报完呢！太宗怒道我不想听了。寇准生拉硬拽不让领导走。太宗无语，只好坐下听他汇报工作，处理正事后太宗叹息道：“朕得寇准，犹文皇之得魏徵也”（《宋史·寇准传》）。年纪轻轻的受到大领导的高度重视，只能说寇准摊上了个以唐太宗标榜自己的好领导。当年魏徵进言也曾气得唐太宗对长孙皇后发牢骚，我要杀了魏徵那个庄户佬。魏徵敢于直言犯禁，似乎没到拽皇帝龙袍的地步，寇准就做到了。宋太宗长寇准二十二岁，在他看来老臣们对他毕恭毕敬，忽然来了这么个孩子不知深浅跟你理论，就好像小孩子对父亲说别吸烟的感觉，长辈必然言听计从，心里暖暖的。寇准在诗作《述怀》有云：“十九中高第，弱冠司国章。”这句中肯又略带自诩的诗句背后隐藏的政治玄机无外寇准碰到了个好领导。寇准这种性格，遇明君则显贵，遇到昏君不知道会被枪毙多少回。

寇准敢于直陈利弊直接表现在一件事上。淳化二年（991年）春，大旱。宋太宗非常上火，广泛向朝臣询问因由，大家就说水旱天象无常，尧舜禹那个时候也避免不了，给领导吃宽心丸。这时，寇准突然来了一句：“大旱之证，盖刑有所不平也。”之所以出现大旱，是因为朝廷赏罚有失偏颇。此言一出，所有人噤了声。按照为官的经验，给大领导提意见，要么点到为止，要么委婉达意，谁也不愿意听批评教育，人之本性如此，尤其属下当面指名道姓地说，哪个领导都受不了。宋太宗当即震

怒，你凭什么这么说？寇准义正词严地指出，祖吉与王淮两位官员皆侮法受贿，祖吉受贿少反被诛杀，王淮贪污多却因他大哥王沔为参知政事的缘故，仅仅打了几板子官复原职，这难道是公平吗？宋太宗顿时熄火了，切责王沔，嘉奖了寇准。寇准在早期为官时经常使用这种赌徒式的方法，孤注一掷，检举副宰相王沔即是个很好的例子。在皇帝与大臣面前敢于主动出击，冒着掉脑袋的危险往上冲，败了那就是坠入深渊，一旦成功必然捷足高登。话又说回来，寇准还是摊上了个好领导，到了真宗朝这招就不灵了，政敌王钦若以此为把柄，反戈一击，让寇准付出了七八年官场流浪的代价。此次寇准挑战权贵的背水一战完全胜利，宋太宗大喜，认为寇准是可用之才，立马给他加官晋爵，由枢密院直学士擢枢密副使，继而改同知枢密院事，从一位皇家顾问直接提拔到省部级官员。这标志着寇准正式进入宋帝国中央决策层，开始了他跌宕起伏的仕途之路。

年纪轻轻的登上高位，必然引起别人的嫉妒与不满。何况寇准行事卓尔不群，锋芒毕露，年轻官员，若不教育他一次，他永远不知道天高地厚。很快寇准被黑了，出手的人是张逊，时任知枢密院事。每次议政小寇是最拉风的，经常不顾及同僚的心理感受，但凡有政见不合时，小寇必然起而争之。寇准性格火爆，一般人争不过他，同事间渐有摩擦在所难免。某日，寇准下班与枢密副使温仲舒一起骑马回家，半路上被一疯子拦住高呼万岁，顿时不明真相前来围观的路人排山倒海，事情就闹到了皇帝那里。

宋太宗身上最为扑朔迷离的莫过于“斧声烛影”了，所以拿出领导忌讳的“皇位”问题说事儿，这就过分了。宋太宗当然明白怎么回事，无非属下两位员工争风吃醋。《罗织经·事上》有云：“上无不智，臣无至贤。”意思是说领导没有不聪明的，只要不像晋惠帝司马衷那么弱智白痴，治世明君的智商通常极高。下属的小动作，领导假装没看见，你以为他真不知道？不违背大原则，不涉及大利益，一般没哪个领导会跟属下斤斤计较。当时，街使判佐金吾王宾上奏了此事，这厮曾被张逊举荐过。寇准也不是吃素长大的，当即反击，争辩得辞色甚厉，他与温副使一路同行，为什么偏偏有人拦住他的马？很明显这是一次有组织、有预谋的事件。宋太宗忌讳这事，不愿提及，迅速做出了处罚，张逊贬官，寇准留职察看。经过三个月，寇准以左谏议大夫出知青州。毕竟孩子太年轻，让他有个挫折也好。

张逊暗算寇准实际上代表众多大臣的意见，他们对年轻的寇准升任宰执

多有微词，只是不发表议论而已。此际，宋太宗把寇准赶出了朝廷，旨在给广大官员士大夫一个交代，可内心深处对寇准极为欣赏、惦记。没有寇准的日子就像菜没有盐，吃什么都没滋味。宋太宗经常闷闷不乐，偶尔对左右发牢骚，寇准在青州过得好吗？左右哼哈答应。过了几日又问了这个问题，有人发现了领导心思，寇准可能要重回中央，所以就有人出言挑拨说：“陛下思准不少忘，闻准日置酒纵饮，未知亦念陛下否？”你想寇准，但寇准在地方饮酒作乐，不一定想你，宋太宗默然无语。

一提到寇准，我们会与正直、清廉等词联系在一起，其实不然，寇准非常奢侈。《梦溪笔谈》载，寇准喜欢看柘枝舞，每次宴请宾客必须要有这个西域艳舞，江湖人称“柘枝颠”。《宋史·寇准传》载：“准少年富贵，性豪侈，喜剧饮，每宴宾客，多阖扉脱骖。家未尝爇油灯，虽庖所在，必然炬烛。”也就是说这位少年得志的领导生活非常奢侈腐化，看艳舞、点蜡烛、好喝酒。寇准有一次把一个月的工资全部金银细软摆在屋子里，以显示其富有。仆人没见过这么多钱，一个个眼睛直勾勾的。原来家贫不富裕，现在今非昔比了，有钱。正在寇准春风得意的时候，忽然一名老婢女哭着说，太夫人（寇母）去世时，想要买一匹绢做衣衾，那时候家里穷买不起，不知道她若活着看到相公之今日，会做何感想？寇准闻之恸哭不已，可能是年少穷怕了，所以奢侈的生活一直伴随寇准终生（《邵氏闻见录》）。另外，寇准还有嗜酒的毛病，不仅自己好喝，还经常劝酒。酒桌上曾得罪过两个重量级人物，即曹利用和丁谓。丁谓原出自寇准门下，经过寇准推荐平步青云，十分感激。一次在钓鱼宴上，寇准喝高了，一不小心羹汤洒了一胡子引得哄堂大笑。唯独丁谓没笑，急忙趋步上前，毕恭毕敬地用官服为他擦拭。丁谓认为此乃尊敬之举，寇准认为此乃拍马之嫌，于是寇准说你是国家重臣，怎么给我擦胡子？丁谓顿时憋得脸通红，臊得挺没面子，内心深恨之，这位敌人让寇准晚年付出了沉重的代价。纵然如此，宋太宗一直挂念他，在地方干了不到一年的寇准被召回中央，任参知政事，时年寇准三十三岁。

5.上级的“默许”是一种神奇力量

寇准进入执政集团时，宋太宗曾对宰相吕蒙正说过一番意味深长的话：“寇准临事明敏，今再擢用，想益尽心。朕尝谕之以协心同德事。皆从长而行，则上下鲜不济矣。”意思已经说得很明白了，寇准虽然年纪小，但临事明敏，今天你们同朝为官要同心同德，暗示吕宰相接下来的工作要以寇准为中心。吕蒙正听出了弦外音，惹不起，躲得起，当即

辞职由吕端接任。其时执政阶层内有吕端、张洎、李昌龄、寇准，论年龄论资历寇准最小，然而论声望和与皇帝的关系，没有人能超过他。

晚年的宋太宗似乎找到了工作上的一个精神支柱，对寇准几乎言听计从，直接表现在立储这件事上。宋真宗赵恒为第三子，初封为韩王、襄王。他最初不是皇位继承人，皇室内部经过激烈斗争最后才属意他。寇准从青州回来，宋太宗见面就问：“朕诸子孰可以付神器者？”哪个孩子可以继承皇位？寇准打了一圈太极，宋太宗明白了，屏退左右，问道：襄王如何？寇准委婉地回答说，知子莫如父。实际上寇准赞同了领导的提案，于是改襄王为寿王，立为皇储。

寇准被信任竟然到了这等程度上，试想哪个不要命的敢跟他作对？当时三位跑龙套的宰相完全成了陪衬，笼罩在寇准光芒四射的阴影里。吕端聪明，假装糊涂，什么事均由寇准拿主意。张洎为南唐旧臣，见识过寇准的锋芒，与小寇关系整得挺热乎，经过寇准举荐当上了参知政事，唯其是从。另一位宰相李昌龄年纪也大了，没什么锐意进取之心，面对寇准只好唯唯诺诺。寇准这种强势性格，在晚年的太宗朝非常吃得开，同时也为下一任真宗朝的仕途埋下了隐患。

寇准身上有着诸多性格缺陷，他本人虽然生活腐化，然而大方向原则性极强，晋升官员从不考虑其背后的利益集团的利益，完全凭着他对官员能力的判断，清廉正直的晋升，龌龊无能的抑制。帝国有如此宰相，社稷之幸甚。人事升迁不考虑官员资历，全凭喜恶判断，这就造成了不公平，势必影响到官场利益的平衡。

至道二年（996年），南郊祭祀，官员皆升迁进秩。彭惟节的官位一向在冯拯之下，在这次晋升过程中寇准把彭惟节的官位调到了冯拯之上，导致冯拯不满。冯拯也不是普通对手，他父亲曾是宰相赵普府上的大管家。可以说冯拯从小在相府长大，耳濡目染了赵普的一些手段。赵普闲着没事儿经常与小冯拯下棋，吓得老冯不知所措，赵普就说这孩子将来是贵人，“此子他日必官至我位”（《东轩笔录》）。冯拯与寇准原本有些过节，再这么一搞，忍无可忍的冯拯告了御状，向大领导揭发寇准在下面弄权。太宗大怒，帝国的规矩你怎么能说改就改呢？朝廷的郊赐本来就是收买人心的，不是给某人利用它整治政敌的。宋太宗召吕端问怎么回事儿，吕端说：“准性刚自任，臣等不欲数争，虑伤国体。”足见老好人吕端对寇准意见很大，一方面推诿责任，另一方面道出了寇准刚愎自用的行政风格。宋太宗以冯拯事件问对，寇准自辩，坚持说与吕端等宰相商议过后下的命令，当时跟领导叫板，若不信把宰执们叫过来当场

对证。宋太宗说当庭辩，有失政体。寇准倔强无匹，咬屎橛子给麻花不换的主儿，一条道走到黑。在宋太宗看来这不算什么大事儿，就要寇准一个态度而已。本来你擅自改动朝廷集体晋升的规矩已经不对了，现在又这么猖獗，低头认个错说句软话你能死啊？寇准这种钻牛角尖的极端行为打破了官场的平衡，即使宰相专权也要在皇权的默许之下，与皇帝利益保持一致，而非与皇权形成对抗。寇准不依不饶，拿出当年扯龙袍的战斗力的战斗力，将中书案卷记录给皇上看，非得辩个昏天暗地。这回皇上终于怒了，斥道：“鼠雀尚知人意，况人乎？”领导虽然信任你，但你的作为是要有节制的，切忌打破官场平衡。皇上都给你一个台阶下了，你怎么就不能给皇上个面子，有点儿给脸不要脸了吧！被彻底激怒的宋太宗遂罢了寇准相位，赶出中央，知邓州。

很快宋太宗驾崩，宋真宗赵恒上位。

对新君有拥立之功的寇准本以为春天又来了，却未曾想到，宋真宗把他晒在了一旁。前后七年时间，宋真宗先后用了吕端、张齐贤、李沆为相，他对寇准有阴影。《罗织经·事上》：“人主莫喜强臣，臣下戒怀妄念。臣强则死，念妄则亡。周公尚畏焉，况他人乎？”宋真宗对寇准的顾忌即在此，患其刚直难独任。寇准过于强悍，先皇还能摆平他，以真宗的执政能力估计整不了他。又因为宰相的任免通常代表了一个利益集团的核心价值，不是说用谁就用谁的，这是政治博弈的结果。如果宋真宗一上来就把寇准召回，势必引起其他党派的不满，会对执政造成一定程度上的动荡。斗争归斗争，帝国总得有人来干活不是！所以宋真宗上位之后，实际上对寇准一直留意，经过前后六七年的小步提拔，寇准于真宗景德元年（1004年）擢为同中书门下平章事，地位仅次于老宰相毕士安。

寇准能够再度当上宰相很大程度上在于他的年龄优势，前朝老家伙们死的死，退休的退休，精明能干的差不多了。新上来的毕士安倒是能干活，但年岁大了，估计支撑不了几年。万一帝国有什么事儿还得有人出来主持大政。四十三岁的寇准既年轻又能干，又有拥立之功，恰好符合宋真宗的意愿。经过七年的锻炼，宋真宗驾驭群臣之术练得差不多了，对寇准一直有个人情没还，此时正是天时地利人和。或许是天人感应，寇准拜相当年辽国大举侵宋。寇准的政治才华在危急关头得以全面施展，达到仕途巅峰。如果这个时候不是寇准为相，那么中国的历史很可能要改写。

澶渊之盟不仅是宋、辽之间的军事斗争，同时也是宋廷内部利益集团的

政治斗争。其时，决策层有毕士安、寇准、王钦若、陈尧叟等人。面对辽国大举入侵，宋真宗态度游移不定，参知政事王钦若秘密对皇帝说迁都金陵，枢密使陈尧叟说应该去成都。不管去哪里他们的态度是一致的，主张逃跑。同中书门下平章事毕士安与寇准主张御驾亲征。寇准除了自身性格缺陷外，还抱有一个传统偏见，即轻视南人。南方诸多地区原属于五代割据政权，先后被宋所灭。在大宋本土士大夫眼里他们属于亡国奴，最高领袖也曾说过不得以南人为相，历史遗留下来的传统偏见导致斗争多了一层借口。辽国入侵的危急时刻关乎到国家存亡，双方政治立场针尖对麦芒。王钦若江西人，陈尧叟四川人，毕士安山西人，寇准陕西人，从地域上形成了南北两派。关键时刻，毕、寇二人拿出了关西汉子的豪迈，洒家跟他们干了！

宋真宗慌了，不知怎么办，就问寇准迁都行不行，寇准当即表示不行，他只说了一句话，可谓一言定江山：“谁为陛下画此策者，罪可诛也。今陛下神武，将臣协和，若大驾亲征，贼自当遁去。不然，出奇以挠其谋，坚守以老其师，劳佚之势，我得胜算矣。奈何委弃庙社欲幸楚、蜀远地，所在人心崩溃，贼乘势深入，天下可复保邪？”

这段话里有五层含义：其一，谁提出逃跑的馊主意可以直接杀了，关键时刻逃跑置中原百姓于何地？对民族利益、国家利益毫不关心的官员留着有什么用？直接打击了南人政敌王钦若、陈尧叟。其二，鼓励宋真宗，安抚他的紧张焦虑的情绪。领导不用害怕，要相信自己是英明神武伟大的君主。其三，目前朝廷文武和谐，没有大的动荡，这是制敌的后方保证。其四，敌人远道而来已是强弩之末，我方出其不意进行阻击，必能消耗敌人锐气，此为制敌之良策。如果放弃开封，向南逃跑，民众必然大失所望，人心崩溃，间接地助长了敌人气焰，他们完全可以乘势深入，则大宋江山不保。其五，如果迁都丢了京师，那么“委弃宗社”的责任谁来担当？

寇准三十三岁当宰相，绝对有两把刷子，这一番话层层递进，一句比一句严重，政治斗争、敌人动态、大势判断等皆到了炉火纯青的地步。既能做出判断又能组织语言，这就需要有经天纬地之才。尤其最后一句最为严重，“委弃宗社”这个罪名谁也不敢担，哪怕是宋真宗。假如宋真宗没有采纳寇准的意见而是逃到了南方，按照形势判断中原必然大乱，成为沦陷区。“委弃宗社”这顶大帽子定然让宋真宗受不了，哪天臣子一刺激，当年主张跑路的官员就危险了，不说杀之泄愤，也得有个非常严重的说法。正如宋人陈莹中所述：“当时若无寇准，天下分为南北矣。”最

后在寇准、毕士安的坚持下，宋真宗御驾亲征，前方将士看到了皇帝，士气大振，击溃了辽军入侵，最后达成了澶渊之盟，用两个县的税收换来了边界一百二十年的和平。

6. 性格决定官运

辽国大举攻宋，迅速推进到澶渊，距离都城开封非常近，宋真宗决定御驾亲征。宋真宗就问当前形势危急，北京大名府在敌人后方，谁可以去镇守？寇准启奏，古人有言智将不如福将，我看副宰王钦若挺有福的，他可以去镇守。王钦若听到消息后茫然不知所措，寇准不整则已，一出手分明是往死里整！王钦若不想去，跑到敌人后方等于送死，寇准说官家都御驾亲征了，做臣子的焉能避难，为国尽忠的时候到了。这么一激，王钦若热血灌顶，直娘贼的，去就去！寇准斟酒为他壮行，王钦若凛然拒绝说待凯旋一同畅饮。当时胡虏遍地，王钦若率领人马入大名府，只得在大名府内消停眯着，不敢出战，终日危坐。随着宋、辽战局变化，七天后辽国退兵，王钦若死里逃生（《东轩笔录》）。王钦若回到中央之后，开始着手研究如何算计寇准。

澶渊之盟达成后，宋、辽和议成功，当时价值观认为这桩买卖做得值得。两个县的税收换了两国一百二十年的和平，无人觉得此乃可耻之事。强盛的汉唐都曾贿赂过异族，宋人看来澶渊之盟是他们外交上的重大胜利。寇准本人也因此“颇矜其功”，老毛病又犯了，骄傲得鼻孔朝天。经过澶渊之盟的政治斗争，寇准得罪了一群人，恰在此时盟友毕士安去世，对他来说是个不小的打击。

一日退朝，寇准先走，宋真宗目送他离去。一旁的王钦若猜中了领导的心思就说，陛下如此敬畏寇准，是因为他对社稷之功劳吧？宋真宗点点头，的确是这样的。王钦若又说，澶渊之盟陛下不以为耻，反以为是寇准功劳，我不这么认为。宋真宗忽然发现了另一番论调，忙问为什么。王钦若说：“城下之盟，虽春秋时小国犹耻之，今以万乘之贵而为澶渊之举，是盟于城下也，其何耻如之！”意思是说澶渊之盟乃是城下之盟，春秋时的小诸侯国被强国揍了，被迫无奈签订不平等条约，当时尚且以此为耻辱，如今我大宋拥有中国本部的广大疆域，春秋时期任何一个诸侯国无法相比，我们可谓万乘之国，订立这么个城下之盟，难道不是可耻吗？问得宋真宗一愣一愣，愀然无法回答。

王钦若是个老油条，水平相当高，他说的每一句话正中领导内心的薄弱

点，层层递进，一句比一句严重。前文与后文浑然一体，文学上讲此为铺垫、呼应，最后抖出那句重磅炸弹。王钦若继续说，陛下听说过赌博吧？赌徒如果钱输得差不多了，通常会采取孤注一掷的方法来挽回败局。现如今寇准就是拿陛下当作赌注，孤注一掷。宋真宗一想对啊，看看寇准当年的仕途履历，揭发王沔之弟贪污、与张逊斗争、与冯拯死磕，用的方式多半孤注一掷。现如今用到领导头上来了，换了谁想想都气不打一处来。景德三年（1006年）二月，寇准罢相知陕州，由工部尚书王旦接任，回到中央担任宰相一年多光景又被赶出了京师。

宰相罢免主要有三种情况，其一，是各个政治集团角逐斗争的结果；其二，皇帝受到利益集团诉求导致的舆论压力；其三，宰相行事与领导有抵触，失宠于君。不管怎么说寇准再一次失败了，南人宰相王钦若全面胜利。《罗织经·制敌》：“名为虚，智者不计毁誉；利为上，愚者惟求良善。”王钦若充分发挥了这一条，一旦斗争开始即是赌局的开始，仕途与生命是双方的赌注，有时候甚至分不清楚正义还是邪恶，唯有利益至上。斗争过程中有智慧的人不会计较他人对自己的毁谤或称赞，不管用什么手段和方法，争夺利益才是关键，愚蠢的人才会在乎那些善良的虚名。

寇准离开朝廷时四十五岁左右，还很年轻，所有人都有一个疑问，他能否重回朝廷再登相位？答案是肯定的，神奇的寇准再次杀了个回马枪，因为他终于改变了。先是寇准在地方做官终日饮酒作乐借酒消愁，排解罢相的苦闷。经过了一段时间，终于有所省悟。彼时曾两度为相，现如今年龄优势尚在，还有机会重回中央。景德四年（1007年）二月戊寅，刑部尚书知陕州的寇准来朝，宋真宗向他伸出了橄榄枝。然而这一次的好运与寇准擦肩而过，他在京城逗留了十余日，最后没有结果，只好还任了。想必有人在宋真宗耳边说了坏话，致使寇准的希望瞬间破灭。历史无数次地证明了官场的规矩：人缘差，混不开。寇准刚愎自用的性格使得他的人品差到君子与小人皆忌的地步，关键时刻副作用出现了。说到底寇准不会“治下”，当他身居高位时不清楚如何处理与下属的关系。《罗织经·固荣》云：“荣所众羨，亦引众怨。示上以足，示下以惠，怨自削减。”当一个人受领导重视之际，势必引来众人的怨恨，这就需要给下属以宽慰，最佳方法即施以恩惠，怨恨自然而然会有所减少。可是寇准在相位上这么做的时候并不多，反而霍霍磨刀四处树敌，所以这一次吃亏了。宋真宗本想用寇准，不清楚谁说了坏话，此事泡汤。

寇准失意地离开京城回到任上，经过反思，开始为自己重回中央执政努力，六个字——抓政绩、拍马屁。寇准充分发挥了自己的行政特长，在地方上加强治安，给皇帝一份满意的答卷，并从请封禅。宋真宗受到王钦若、丁谓等人撺掇，大搞祥瑞迷信活动。寇准厚脸皮恳请陪皇帝封禅，准奏，从封泰山。寇准这次工作效果不错，封禅结束后迁户部尚书、知天雄军。在地方工作期间寇准干出了一番政绩，当地路不拾遗，地方治安效果良好，到了“狱空”的程度，寇准得以重回中央。宋真宗幸亳州时，他作为东京留守看家，这是一个良好的信号，预示着寇准将重新登堂入室。果然半年后，寇准擢为枢密使、同平章事。

寇准经过了七八年的努力重回中央执政，这一次他能够再度进入决策层，主要在于宰相王旦的推荐。王旦与寇准是同年，同一届的科举进士。官场朋党网络组成为同窗、同事、同乡、同年、师生、干亲、幕僚等，北宋中期儒学复兴后又出现了书院、学术等组织关系。除了水火不容的个人恩怨外，但凡同年之间便会相互提携。

王旦，山东人，御史中丞赵昌言女婿，为人厚道，善于知人，死后谥“文正”。谥号这个东西古已有之，即是帝王将相死后由官方根据此人一生行为给予的盖棺论定、褒贬善恶的一种称号，到了宋代，文臣死后特别希望朝廷能颁发谥号。中国历史上谥号有着严格的谥法，不是随便加号的。谥法大致分为四种：上谥，如“文、康、平”，表示有经天纬地之才或道德博厚等；中谥，如“怀、愍”，表示忧国忧民等；下谥，如“厉、炀、幽、灵、荒”等，但凡谥号出现这些字眼时都不是什么好谥号，譬如周厉王、隋炀帝等。谥号中以“文”字辈最高，“文”又分为很多级别，诸如“文成、文靖、文献、文贞”。“文正”代表着官员的最高殊荣，所以统治阶级轻易不给官员颁发这个谥号。宋代有一百四十多名官员谥号为“文”字级别，其中谥“文正”者仅九人（包括改谥）：李昉、王旦、范仲淹、司马光、王曾、蔡卞、黄中庸、郑居中、蔡沈。元朝三人：吴澄、耶律楚材、许衡。明朝五人：方孝孺、李东阳、谢迁、孙承宗、倪元璐。清朝八人：汤斌、刘统勋、朱、曹振鏞、杜受田、曾国藩、李鸿藻、孙家鼐。

王旦举荐了寇准，寇准非但没有感激，反而时不时地找碴儿，还想像当年那样大权独揽。江山易改本性难移，寇准依旧我行我素，完全忘却了七八年地方流浪的心路历程，采取了与王旦不合作的态度，这就注定了他在中央待不长。《罗织经·控权》有云：“权者，人莫离也。取之非易，守之尤艰；智不足弗得，谋有失竟患，死生事也。”意思是说权力

是官员不可或缺的。获得权力不易，想保住权力更加困难。没点儿智商的不能得到权力，智商不够的不能长久掌权，甚至会带来灾祸，这是关乎到生死的大事，是以不可不察也。很明显寇准行事偏激，当前处境理应取得领导信任、团结同事、重新建立上下级和谐秩序，这三方面关系为第一要务，缺一不可。寇准非但没有这么做，反而对举荐他的王旦展开了进攻，人品上这就说不过去了，这种行事方式无疑是愚蠢的。

王旦处理与寇准的关系很高明，无论寇准怎么找碴儿，他就是不吱声，经常在领导面前举荐、夸赞寇准的才能。宋真宗对王旦说卿虽称其美，彼专谈卿恶。王旦说那是应该的，我相位已久，工作上多有不足之处，寇准在工作上竭尽全力，这才是我重视他的原因。宋真宗对寇准的态度表示无语失望，原以为他年龄大了能够改弦更张，没想到更胜往昔。王旦也并非好人一直做到底，做好人是要付出代价的，他做了一把好人，结果换来的竟是寇准的以怨报德。王旦听领导话茬儿不对，顺着皇帝的意思就说，寇准刚愎自用，大臣们退避三舍，自以为是的行政作风，哪个领导也受不了。宋真宗听罢，下命令罢免了寇准。

寇准得到消息后，一下子慌了，脸去求王旦，能不能给使相头衔？即有宰相头衔但不再行使宰相权力的那么一个地方长官，面子上好看。王旦断然拒绝，寇准对其恨之入骨。待到组织上命令下来时，寇准长出了一口气，果然是使相衔，以同中书门下平章事衔判河南府、徙永兴军。寇准见到皇帝泣涕曰，还是领导你了解我啊！要不何以至此。宋真宗淡淡地说是王旦推荐的。寇准惭愧而出，叹息道王同年气量我不及也！

寇准典型的三起三落存在一个很有意思的规律：在中央霸道，在地方老实。经过了仕途的一次次打击，寇准当有所省悟，经过十多年努力，两次重回朝廷，每一次胜利成果保持时间都不长，归根结底还是性格使然。我们不禁要问：晚年的寇准还能回来吗？答案还是肯定的，他再一次神奇地杀回了朝廷，然而这一次将遇到最强劲的对手——丁谓，这位仁兄下手凌厉，再没有给他翻身的机会。

7.狼虎丛中能立身

丁谓，两浙路苏州长州（今江苏省苏州市）人，原籍河北。太宗淳化三年（992年）进士，授饶州通判。真宗咸平初年，任三司户部判官。咸平五年（1002年）任户部侍郎，官至参知政事。天禧三年（1019年），以吏部尚书复参知政事。不久，拜同中书门下平章事，兼任昭文馆大学

士、监修国史、玉清昭应宫使、平章事兼太子少师。乾兴元年（1022年），封为晋国公。显赫一时，贵震天下。为人健谈，善作诗，琴棋书画无所不精，出自寇准门下。拜相后，力排寇准。

从这份简简单单的履历中看得出来，丁谓是何等的高手。丁谓早年文章写得特别好，当时的文坛大师王禹偁后大为惊叹，称自唐韩愈、柳宗元后，二百年始有此作。丁谓与好朋友孙何并列为“孙丁”，王禹偁抑制不住兴奋，作诗赞曰：“五百年来文不振，直从韩柳到孙丁。如今便可令修史，二子文章似六经。”太宗淳化三年科举唱名，状元、榜眼、探花相继传完，到了第四名时太宗看了看丁谓的卷子，说甲乙丙丁，合着丁谓该第四名。

丁谓以进士第四名的身份入仕，几经辗转进入寇准门下。常言道“师傅领进门，修行在个人”，以后的官路只能靠自己了。丁谓学识非常深厚，一次真宗在钓鱼宴上与群臣喝酒，问了一句市井中可有卖好酒的？近臣答道南仁和酒肆的酒不错。真宗遂下令去买酒，与大家一起畅饮，又喝了一会儿突然问，唐代时，一升酒多少钱？群臣面面相觑，历史经经济学食货志什么的，很少有士大夫去研究那个，过去几百年了，多少钱一升谁知道！就在这时，丁谓说唐时酒每升三十钱。宋真宗问道，你怎么知道？丁谓解释说，杜甫有诗云：“速来相就饮一斗，恰有三百青铜钱。”（杜甫诗《逼仄行》）一斗十升，每升则三十钱。宋真宗龙颜大悦，赞道杜诗自可为一代之史啊！大家听明白了，这不仅仅是在赞叹杜甫，更是在赞叹丁谓之才华（《诗话总龟》）。

天禧三年，吏部尚书丁谓为参知政事，与他同一天拜相的人是寇准，时任同中书门下平章事。

寇准在地方流浪四年左右又回到了中央，接替王钦若为相。王钦若这位仁兄善于搞封建迷信活动，封禅啊、天书啊、祥瑞啊什么的，总之合着领导的心思来，对国家财政不管不顾。总这么搞，终于搞出了事儿。迷信活动搞多了人会愈发迷信，它是双刃剑，既有利又有弊。宋真宗迷信祥瑞天象中毒已深，所以对不好的祥瑞深深忌讳。当时在商州抓到一个非法传教的道士谯文易，手里面有一堆禁书，自称曾出入王钦若家，与之交往过密，有王钦若赠诗为证。宋真宗找老王问话，王钦若认栽，不争辩不否认，以太子太保出判杭州，被赶出了中央政府，这就给了寇准机会。

当时永兴军内巡检朱能勾结内侍官周怀政，伪造天书降临永兴军，这是

寇准的地盘。寇准对这套东西一直反对，要查个水落石出，秉公处理。中央忽然来了消息，听说降有天书，让寇准交上来。幕后黑手很可能是王钦若，寇准不是反对迷信活动吗？如果你交上来那是对你自己原则的侮辱，如果你一查到底必然触碰官家的忌讳。犯了第一条自己难受，犯了第二条自己更难受。万难之下，寇准终于学聪明了，也效仿王钦若，将天书上呈宋真宗，里面顺便加了几句蝗虫灾害之类的话。宋真宗很高兴，寇准老同志终于开窍了，召入中央。王钦若前脚走人，寇准接着上位。

从寇准的处事原则来看，跟着王钦若混的大肆搞迷信活动的人一律不是什么好鸟，其中自然包括丁谓了。王钦若、丁谓、林特、陈彭年、刘承五位官员，时人称为“五鬼”。真宗封禅泰山时丁谓侍驾，封禅大礼结束后，皇帝要赏赐随从大臣玉带（系在腰间），当时有八名大臣，祇候库（宋代皇家仓库，储存赏赐大臣之物）只有七条。大臣的官带非常考究，尤其圣上赐予的，属于稀有奢侈品。问题来了，七条玉带八个人怎么分？只能再拿一条比普通玉带还好的比玉带，一条价值数百万贯，可谓价值不菲。丁谓一想，按照官阶、资历他都在七人之下，于是对管仓库的有司说，不用拿比玉带了，我自备了一条，权且先用着吧！有司同意给七位大臣颁发玉带，唯独丁谓系着一根一指宽的普通丝带。宋真宗很诧异问道，丁谓的带与诸位卿相差得太悬殊了，赶紧找一玉带赐予。有司说只剩下比玉带了。宋真宗说可以！遂以赐之，丁谓就这么捡了个大便宜（《梦溪笔谈》）。丁谓原出自寇准门下，两人关系尚可，自从寇准钓鱼宴上侮辱了他后，两人分道扬镳，政见上多有齟齬，斗争也就在所难免，双方决战在一次政变过程中。

当时中央的情况大致是这样的，宋真宗生病了，奄奄一息，于是刘皇后开始掌权。决策层有中书宰相向敏中、寇准，参知政事丁谓、李迪，枢密使曹利用、曹玮等人，划分成了两大派别，即“保皇党”和“拥后党”，坚持宋真宗托孤、防止刘皇后掌权的“保皇党”以寇准为代表，支持刘皇后发展权势的“拥后党”以丁谓为代表，双方彼时势均力敌，“保皇党”更强悍一些。

早年宋真宗曾想立刘氏为后，遭到了寇准、王旦、向敏中、赵安仁等大臣的反对，均以刘氏寒微不可母仪天下为由。参知政事赵安仁提出立前宰相沈义伦孙女沈德妃为后，宋真宗闷闷不乐，就跟王钦若发发牢骚。王钦若正好排挤赵安仁，急忙借机说，副宰赵安仁他之所以坚持立沈德妃，那是因为他曾经是故相沈义伦的幕僚。宋真宗当即明白了，原来老

赵用心不轨，想拥立沈德妃以此巩固朕就成全你吧！赵安仁徇私舞弊，致仕处理。几经波折，刘氏这位曾经的市井艺人终于当上了国母（《东轩笔录》）。

寇准与刘皇后也有过节，以寇准的为人性格，他看不起刘氏那个妇道人家。刘氏亲戚横行于四川，夺民盐井被告了。宋真宗的意思是给刘皇后个面子，赔偿损失，从轻发落得了。寇准坚持己见，说那绝对不好使。结果可想而知，把刘皇后彻底得罪了。真宗患病期间，刘皇后与寇准形同水火，只要有个燃点必然爆发激烈冲突。

两派相互敌对，谁也不敢先动手，原因在于宋真宗的病时好时坏，指不定哪天重新上朝听政，这玩意只能观望着。从一位政治家的角度讲，宋真宗内心深处偏向向敏中、寇准这一派。皇帝的信息多半通过向敏中抵达“保皇党”阵营。眼瞅着皇帝一天天病重，万事俱备，条件成熟，寇准率先发起了进攻。寇准对宋真宗说：“皇太子人所属望，愿陛下思宗庙之重传以神器，择方正大臣为羽翼。丁谓、钱惟演，佞人也，不可以辅少主。”矛头直指丁谓，间接指向刘皇后。他话里的“方正大臣”当然是指接受托孤的忠臣们，至于丁谓、钱惟演，免了吧！宋真宗还不糊涂，赞同了寇准的意见，令翰林学士杨亿起草文件请太子监国。就在两派开始斗争之际，关键时刻向敏中死了，重量级人物的离开使得胜利的天平趋向丁谓一派。在此时，寇准又犯了一个致命错误——泄密了！

《罗织经·谋划》有云：“上谋臣以势，势不济者以术。下谋上以术，术有穷者以力。臣谋以智，智无及者以害。事贵密焉，不密祸己；行贵速焉，缓则人先。其功反罪，弥消其根；其言设缪，益增人厌。行之不辍，不亦无敌乎？”谋划，顾名思义“相互制约”的意思，领导凭借权势制约臣子，当权势失去效果时则需要用权术。同样，下属依靠权术制约领导，当权术穷尽那就看实力了。谋划需要智谋，智慧不起作用时，只好使用合法的伤害。无论治下、事上还是整同事，行动一定要严密，一旦泄密必然祸及己身。官场中谁也不比谁弱智，有的人反应迟钝，但终究会反应过来，那才是最危险的时候。

《续资治通鉴长编》载，一次寇准喝高了，不慎失言，泄露了他与宋真宗的秘密谈话内容。被对手眼线听到后告诉了丁谓、曹利用，经过紧急商议，他们决定开始反击。当晚曹利用等人见了刘皇后，关乎生死之大事，咱们该出手了。刘皇后能够胜利有一个先天原因，即刘皇后总在皇帝身边，能够第一时间准确掌握宋真宗的病情。刘皇后一不做二不休，施展了矫诏这一杀手锏，罢免寇准，降为太常卿，知相州，徙安州，后

贬道州司马。一次有可能成功的政变被寇准喝酒误事，功亏一篑。宋真宗临死前处在被劫持的境地却依然不糊涂，有气无力地问，为什么这些天看不到寇准？左右莫敢对。

宦海沉浮无常，这的确值得深入仔细的研究。寇准失败的原因有很多，以往他都是一个人独挑大梁，反正自己才华够用，特立独行，也不去结交朋友、拉拢豪绅、建立组织关系网，就好像铁血战士，在官场中扮演着“独行侠”。事实证明双拳难敌四手，好虎架不住狼多。最后这一次寇准不经意地建立了组织关系，却极为脆弱。有些原本“保皇党”的人见风使舵投敌了，譬如钱惟演，为什么本该支持他的人到头来反而攻击他？《罗织经·瓜蔓》有云：“荣以荣人者荣，祸以祸人者祸。”你发达了能够让身边的人也跟着沾光发达，那才是真正的发达；反之你有了祸患，你身边的人也跟着遭殃，那才是真正的祸患。寇准前者没有做到，后者做得很踏实，党派成员如李迪、曹玮悉数被罢免。

寇准最惨的一次贬谪由丁谓执笔起草诏书，丁谓问另一位与寇准有隙的刚上任的宰相冯拯，贬崖州，让他再经历点惊涛骇浪，怎么样？崖州，即广南东路琼州朱崖军，今天的海南省三亚市。冯拯知道丁谓狠毒，唯唯诺诺，你说怎么办就怎么办吧！丁谓想了想，没必要做得那么绝，于是寇准贬雷州，在今广东省湛江市海康县，与三亚当然有一段距离。元丰末年，苏轼也被政敌章惇贬到此地。其后，丁谓因修宋真宗陵寝擅自移改陵穴，被曹利用抓住把柄，攻击他与内侍官雷允恭勾结，把持朝政架空刘太后，遂被贬。政治结盟的内部并不稳固，如同欧阳修《朋党论》说的那样，君子以义结，小人以利结，当彼此没有利益价值时必然相互倾轧。这一次贬丁谓的命令由冯拯起草，老冯想都没想，大笔一挥，贬崖州（《归田录》）。

官场斗争的最后一个原则：螳螂捕蝉，黄雀在后。

也许只有曾仕五朝、八姓、十三帝，乱世之中前后为相四十年屹立不倒的冯道他老人家的《偶作》能给人以启发，全诗曰：“莫为危时便怆神，前程往往有期因。须知海岳归明主，未必乾坤陷吉人。道德几时曾去世，舟车何处不通津。但教方寸无诸恶，狼虎丛中也立身。”

[1] 《罗织经》，唐代武周时期酷吏来俊臣、万国俊编著，讲述如何罗织罪名，权谋斗智，揭示了人性最为阴暗的一面。宰相狄仁杰读完冷汗涔流，武则天阅后自叹不如。其心机、智慧、凶残、冷血、对人性的深

度挖掘堪称巅峰，更重要的是该书披露了历史上为什么忠臣永远斗不过奸臣。

读累了记得休息一会哦

~~

公众号：**古德猫宁李**

- 好书分享下载
- 书单分享
- 书友学习交流



电子书分享网站：沉金书屋 www.chenjin5.com

- 电子书随机推荐
- 打包资源分享
- 学习资源分享

后记 做官的禁忌，做人的底线

我们为何要读历史？

有人说，“读万卷书不如行万里路”，又有人说“行万里路不如阅人无数”，可现在人的交际圈子愈发狭窄，接触的人十分有限。在这种尴尬的环境下，读史就显得尤为重要了。

就中国历史而言，史料庞杂，浩如烟海，二十四正史下来几千万字必须有了。当年黄仁宇先生阅读《明史》，以每天五十页的速度，用了两年多的时间通读一遍。可想而知，说一年读完二十四史的读者，我们不禁要问你看的是目录吧！

几千年来流传下来的书籍，必然有其穿透性，它的魅力就藏在历史的字里行间。贪恋权力的，贪恋富贵的，都积极地在现实中寻找门径，要看透他们，不得不借助历史。

于是，就有了这本《庙堂往事——历史上的京官与地方大员》。我在读史的过程中，通过横向和纵向的对比、分析、剖白，总结出来的一些潜在的规律，装订成书，与君分享。中心是做官，然而每一章节都有其侧重，在这里面简单介绍一下，若存疑的读者看过介绍后，可翻回卷首阅读。

先写“京官的诱惑”，俗谚“宁做鸡头不做凤尾”，现实中却是“宁在朝堂不在地方”，处在权力中心机会更多。在朝廷为官，尤其是新晋官员，却考验重重。

再重点阐述“三把火的陷阱”，入仕头三年的重要时期是官场“愣头青”服从体制、脱胎换骨的时间。这三年里，新官的所作所为直接影响到日后的仕途命运。通过几位新科进士如司马光、王安石等人的政绩及一生的仕途轨迹分析得出新官头三年的重要性。

第三部分揭示文人做官的瓶颈。古代官员多为士大夫，读书人居多。这些人难免有文人习气和情结，势必影响到官运。本章重点描写了文人的若干毛病，以及他们难以通过瓶颈、平步青云的症结所在。

第四，强调“丢官的逻辑”。该章节介绍从汉代到宋朝的纵向的官场道德价值变化，总结出道德管制下的古代中国官场的禁区与底线。如果不清楚大环境，潜规则无从谈起。文中列举三位著名人物陈执中、欧阳修、朱熹，因为触碰了道德的禁区而导致降黜，生活作风问题一直是为官的“道德雷区”。

第五，阐述在道德范围内官场的各种表演秀，领导需要演，下属需要演，有时是“独角戏”，有时是“对手戏”。以范仲淹为例，从其一生宦海浮沉中，剖析官员秀场价值及如何运作、关系网络如何维护等。

第六，该写副手了，主要揭示“二把手”在官场中的生存之道。“二把手”与“一把手”关系十分微妙，处在如履薄冰之境，以寇准、丁谓、王钦若等人为例，且看他们各自在“二把手怪圈”中的挣扎与博弈。

最后，必须要点破权谋，官场如同冰火两重天，一面尊荣显赫，另一面万丈深渊。如何稳定住自己的位置，这是一门高深的学问，需要深入研究。

读史的意义即在于此，明鉴、明智、明理，通过史实进行不断地总结，为我等提供借鉴之作用，单纯的讲故事，那不是真正的历史。

正所谓史笔是非空自许，人情练达即文章。

赵家三郎

2013年3月