

国学大师钱穆指出，中国古代最无耻的时期就是唐末的五代。确实，五代是一个纷乱的时代，在这乱哄哄的氛围中，各色人等都容易显示其本色。我们都知道，五代时期出了一个臭名昭著的“儿皇帝”石敬瑭，而这里我们要看的是那个历事五代而不倒的官场不倒翁冯道。

五代官场“不倒翁”冯道的为官秘诀： 随时准备投靠新主子



冯道画像



本版均为资料图片

早先时期

也曾艰苦朴素，为民说话

冯道初入官场时，应该说也是个刚直不阿的人，直言敢谏，以身作则，过着简朴的生活，并且还做了一些好事。

冯道的出现确实是中国仕宦史上的一个奇迹。仔细读《五代史·冯道传》、《新五代史》及《资治通鉴》中的有关篇章，冯道这个官场不倒翁的形象就会栩栩如生地展现在我们的面前。

冯道，字可道，瀛州景城（今河北省交河县东北）人，生于唐僖宗中和二年（882年）。据记载，冯道早先一边耕种土地，一边读书学习，其家庭可能是一个自给自足的小康之家。冯道幼时性格纯厚，善写文章，不以穿破衣服、吃粗食为耻。据查，他的祖先没有一个县令以上的官员，在当时的历史情景中，冯道以这样的家庭出身而想跻身官场，其难度是可想而知的。

唐末军阀割据，战乱频仍，李克用割据晋阳，独霸一方。从欧阳修的《五代史伶官传序》里可以知道，李克用是一个有着雄才大略的人，其子李存勖在灭梁前期，也还颇有作为。也许是因为冯道看到了这一点，才投奔了李存勖，以图前程。

此前，冯道在离家乡较近的幽州做小吏。当时，幽州军阀刘守光以凶残闻名，即使对属下也是一言不合，即加诛戮，甚至在杀人之后，还叫人“割其肉而生啖之”。一次，刘守光要攻打易、定二州，冯道却敢劝阻，结果惹怒了刘守光，几被杀死，经人说情，被押在狱中。由此可见，当时的冯道还是较为正直的。后来冯道经人帮助，逃奔太原，投在晋大将张承业的门下。不久，经张承业的推荐，冯道成了李存勖的亲信。从此，冯道踏上了仕途。

冯道起初担任晋王府书记，负责起草收发各种政令文告和

军事信函。不久，李存勖看到朱温的后梁政权越加腐败，就准备灭掉后梁。晋王和后梁的军队在黄河两岸对峙，战斗打得十分残酷，冯道身为李存勖的亲信，却能以身作则，过简朴的生活。据记载，在军中，他盖了一个小小的茅草屋，连床席都没有，只睡在一束干草之上。

但李存勖灭掉后梁建立后唐以后，只重视那些名门贵族出身的人，冯道职位不高，回家奔丧还要徒步。直到李存勖被杀后，明宗鉴于前朝教训，重用有文才的人，想以文治国，冯道这才被任命为宰相，真正发迹。

在冯道当宰相的七年间，应该说做了一些好事。一天，明宗问臣下年景如何，臣下们大多说了些粉饰太平的话，但冯道却给明宗讲了一个故事。冯道说：“我当年奉命公干，途经井陘。我早就听说井陘是个很难走的地方，人马到了那里，多发生被绊倒摔伤的事。因此我十分小心，没有摔倒。没想到到了平地，却差点摔死，我这才明白要处处小心，时时提防。我的事虽小，却可以用来比喻大的事情，望陛下不要以为五谷丰登、河清海晏就可以高枕无忧了。要兢兢业业，不要放纵享乐，这是我们臣下所希望的呀！”

又有一次，明宗问冯道：“天下百姓的日子怎么样？”冯道趁机进言说：“唐朝有位叫聂夷中的诗人，写了一首《伤田诗》：‘二月卖新丝，五月卖秋谷，医得眼前疮，剜却心头肉。我愿帝心，化作光明烛，不照绮罗宴，偏照逃亡屋。’”明宗听后，连说好诗，并命人抄录，经常诵习。

第一次背叛

率领百官迎接叛将李从珂 摇身一变当上开国功臣

冯道知道李从珂兵变后，深受前朝恩惠的他一反常态，直接率领百官迎接叛将李从珂，从而当上新朝的功臣。

明宗去世以后，他的儿子李从厚即位。从此以后，冯道就丧尽了正直向上之气，一味地为做官而做官了。李从厚即位不到四个月，李从珂即兴兵来伐，要夺取帝位。李从厚得到消息后，连臣下也来不及告诉，就慌忙跑到自己的姨夫石敬瑭的军中。第二天早上，冯道及诸大臣来到朝堂，找不到皇帝，才知道李从珂兵变，并率兵往京城赶来。冯道这时的做法真是一反常态，出人意料。他本是明宗一手提拔，从寒微之族被任命为宰相，按常理说，此时正是他报答明宗大恩的时候，况且李从珂起兵实属大逆不道。但冯道没有考虑这些，他认为李从珂势大，而李从厚尚未掌握实权，在权衡利弊之后，他决定率领百官迎接李从珂。

冯道身为宰相，又兼一些官吏为他所亲提拔，他一倡议坚持，多数人也不好说什么。虽然有中书舍人卢导等人抗议，但大多数人无奈，只得跟冯道一起到洛阳郊外去列队迎接李从珂，并

献上了劝进文书。就这样，冯道由前朝的元老重臣摇身一变，成了新朝的开国功臣。但李从珂对他不放心，把他放到外地任官，后来才把他调回京中，给了他一个没有多大实权的司空之职。

不久，石敬瑭同李从珂发生了冲突，石敬瑭想借恢复明宗旗号打倒李从珂。但石敬瑭兵力很单薄，不能同李从珂抗衡。为了夺取帝位，石敬瑭也不顾一切，竟派使者向契丹主耶律德光求援，并许下三个条件，事成之后，一是向契丹称臣，二是石敬瑭向耶律德光称儿子，三是割让雁门关以北诸州给契丹。耶律德光正想插手中原，石敬瑭主动去求，正合其意，便约定等中秋以后倾国赴援。在契丹人的支持下，石敬瑭打败了李从珂，做了中国历史上臭名昭著的“儿皇帝”。

石敬瑭以恢复明宗为号召，在当皇帝后，就把原明宗朝的官吏大多复了职。也许是因为冯道未受李从珂重用的缘故，冯道也被任命为宰相。

第二次背叛

眼看后晋要完蛋 主动对契丹人俯首称臣

石敬瑭的后晋政权只维持了十多年就完蛋了，冯道大概觉得契丹人可以稳坐中原江山，于是又主动投靠耶律德光。

石敬瑭当皇帝后的第一件大事，就是实现对耶律德光许下的诺言，而自称“儿皇帝”一事，实在是说出口。至于派人去契丹当册礼使，更是一个既要忍辱负重，又要冒生命危险的事。石敬瑭想派宰相冯道去，一是显得郑重，二是冯道较为老练。但石敬瑭很为难，恐怕冯道拒绝。谁知冯道居然答应了。冯道十分清楚，只有把耶律德光这个“爸爸皇帝”笼络好了，“儿皇帝”也才好对付。

冯道在契丹被阻留了两个多月，耶律德光觉得这个老头实在忠诚可靠，才决定放他回去。谁知冯道还不愿回去，他多次上表，表示对耶律德光的忠诚，想留在契丹。越是这样，耶律德光就越觉得应当让他回去。经过多次反复，冯道这才显出一副依依不舍的样子，在路上走走停停，走了两个多月，才出契丹的国境。他的随从不解地问他：“能活着回来，恨不得插翅而飞，您为什么要走得这么慢呢？”冯道说：“一旦走得快，就显出逃跑的样子。即使走得再快，契丹的快马也能追上，那有什么用呢？反不如慢慢而行！”随从人员这才佩服冯道的深谋远虑。

这趟出差回来，冯道可真的风光了，甚至连石敬瑭都得巴结他。石敬瑭让冯道手掌兵权，“事无巨细，悉以归之”，不久又加冯道为“鲁国公”。



史书《资治通鉴》

石敬瑭的后晋政权只维持了十多年就完蛋了。后晋出帝开运三年，耶律德光率三十万军队南下，占领了汴京。冯道大概觉得契丹人可以稳坐中原江山，就主动来投靠耶律德光。没想到北方夷狄不懂中原的人情世故，耶律德光一见冯道，就指责他辅佐后晋的策略不对。这可把冯道吓坏了，赶紧改换策略。耶律德光问：“你为什么来朝见我？”冯道说：“我既无兵又无城，怎敢不来呢？”又问：“你这老头是个什么样的人？”答曰：“是个又憨又傻无德无才的糟老头！”冯道的态度弄得耶律德光哭笑不得，就没有难为他。由于冯道善于逢迎，耶律德光慢慢地相信并喜欢上了冯道，让他当了辽王朝的“太傅”。

第N次背叛

只要能继续当官 不停投靠新主子

契丹人十分残暴，三十万大军，无正常的军需渠道，只靠掳掠为生，因而激起了广大人民的强烈反抗。大概连冯道也看出契丹人如此下去长久不了，就开始为自己的后路着想。他想方设法地保护了一批投降契丹的汉族地方，为自己日后的仕途留下了退路。他这种做法，以至连欧阳修都认为“契丹不夷灭中国人者，赖（冯）道一言之善也”。

在人民的反抗之下，契丹人被迫撤回，石敬瑭的大将刘知远趁机建立了后汉政权。刘知远一方面想安定人心，笼络势力，一方面冯道也因保护别人而得赞誉，冯道被拜为太师。

五代时期的政权更迭，真如走马灯一般，令人眼花缭乱。刘知远的后汉政权刚刚建立四年，郭威就扯旗造反，带兵攻入汴京。这时候的冯道，又故伎重施，准备率百官迎接郭威。他做了后唐明宗的七年宰相，尚且不念旧恩，何况只做了不到四年的后汉太师，更是不足挂齿。于是，他率百官迎郭威进汴京，当上了郭威所建的后周政权的宰相，并主动请缨，用欺骗的手法收服了刘赞，为后汉的稳固立了大功。

但没过几年，郭威病死，郭威的义子柴荣继位为周世宗。割据一方的后汉宗族刘崇勾结契丹，企图一举推翻后周政权。根据冯道半个世纪的经验，此次后周是保不住了，肯定又得改朝换代，自己虽已近苟延残喘之年，还是要保住官位爵禄。

柴荣当时只有34岁，年纪不大，却很有胆识气魄。当刘崇、契丹联军袭来时，一般大臣都认为皇帝新丧，人心易摇，不可轻动，但柴荣却一定要亲征。别人见柴荣意志坚定，便愿随出征，不再多说，只有冯道在一边冷嘲热讽地“固争”，下面的对话很能刻画出冯道的心态。柴荣说：“过去唐太宗征战，都是亲自出征，难道我就不能学学他吗？”冯道说：“不知陛下是不是唐太宗。”柴荣又说：“以我兵力之强，出击刘崇、契丹联军，犹如以山压卵，如何不胜？”冯道说：“陛下能为山吗？”这些莫名其妙的话说得柴荣大怒，他私下里对人说：“冯道太看不起我了！”

其实，冯道倒不是看不起柴荣，而是在为自己在下一个什么朝代做官留下一条后路，弄一点投靠新主子的资本。

谁知柴荣还真不怕邪，亲率军队，于高平之战中大败刘崇、契丹联军。就在柴荣凯旋之时，冯道对在下一个王朝做官失去了信心。高平之战的胜利终于送了他的老命。

死后

“不倒翁”用一生 写就官场秘密

冯道死在自己的家里，死后无哀荣，身后境况凄凉。他一生度过了73个年头，是封建官场的不倒翁，也是一个“长乐老”。在任后汉宰相时，冯道作一篇《长乐老自叙》，这是中国封建官场上的无耻宣言。

在这一宣言里，冯道把自己的履历表填得一清二楚，洋洋得意地罗列自己的历任官职及封号，甚至还包括契丹政权授予他的“伪官”，可谓有实事求是的精神了！

冯道的确是一位“长乐老”。中国人说“知足者常乐”，冯道是有官就长乐；中国人说“无官一身轻，有子万事足”，冯道是无官不能活，有官万事足。

冯道的一生，就是一部“做官学”。他本人就是一位官场常胜将军，是一部活的教材。他一生的意义也许就是教人怎样做官，他用一生的实践向人们宣告官场不倒的秘密：良心丧尽+善于投机。

冷成金《人民论坛》