

图解

唯有他说官好当

厚黑还

看

武鹏程·编著

师承高官：借他人势，承自己力，两害相权取其轻，两利相权取其重；

初立官场：「墙头草」两边倒，巧妙周旋，磨砺心智，寻求关系网中的平衡点；

时进时退：知进退之术，可化险为夷；

懂进退之道，则终身无祸；

权势更变：水火同炉，炽而冰霜；

躲避龙游浅水，及时做虎归山。

李鸿章



出版社

唯有他说官好当

厚黑还看

李鸿章



中国物资出版社

武鹏程 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

唯有他说官好当 厚黑还看李鸿章 / 武鹏程编著. —北京: 中国物资出版社, 2011. 9

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3666 - 6

I. ①唯… II. ①武… III. ①李鸿章 (1823 ~ 1901)—人生哲学—通俗读物
IV. ①K827 = 52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 022786 号

策划编辑 刘天一
责任编辑 刘天一

责任印制 方朋远
责任校对 孙会香 梁 凡

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070
电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)
010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 [http: //www. clph. cn](http://www.clph.cn)

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 3666 - 6/K · 0059

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2011 年 9 月第 1 版

印 张 13. 75

印 次 2011 年 9 月第 1 次印刷

字 数 270 千字

定 价 28. 00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

编写委员会



总策划

武鹏程

编委会成员（排序不分先后）

赵海风 郑亭亭 房海林 艾立成

吴国梁 郭东坡 李四平 郑玉洁

刘 燕 张 超 张 静 杨子发

赵义文 杨再发 万国权 丁文华

内容提要

梁启超曾在《李鸿章传》中写道：“吾敬李鸿章之才，吾惜李鸿章之识……李鸿章，忠臣也，儒臣也，政治家也，外交家也。李鸿章必为数千年中国历史上一人物，无可疑也……”李鸿章在晚清政治舞台上纵横捭阖，其时间之长、涉及领域之广、所作所为之多，是任何同时代的官员、商人以及王室贵族都无法企及的。西方对他的评价也很高：格兰特称李鸿章为当时世界上四大伟人之首，与当时英国首相本杰明·迪斯雷利、法国总理甘必大、德国首相俾斯麦齐名。李鸿章之所以能够在乱世中取得如此重大的成就和地位，跟他厚黑的为人处世之道是分不开的。



目录

目
录

李
鴻
章

一、天下最容易的事便是当官

——李鸿章纵横官场的厚黑谋略

人生需要一种积极的心态，主动做事才不会受制于人。综观李鸿章的官场生涯，他始终坚持积极主动的方针，虚心实意办事，精心打造自己的霸业，做官在李鸿章眼里，是如同吃饭一样容易的事情。

- ◆ 虚心实意才能成事 / 2
- ◆ 处变不惊才是真本事 / 6
- ◆ 当让则让，当取则取 / 10
- ◆ 凡事必须留有余地 / 14
- ◆ 打造霸业基础 / 18
- ◆ 刀切豆腐两面光 / 22
- ◆ 用计谋保护权力 / 26
- ◆ 一人得道，鸡犬升天 / 30
- ◆ 逆我者，亲不认 / 34
- ◆ 给人留面子就是给自己面子 / 38
- ◆ 习惯借人治人 / 42
- ◆ 未雨绸缪 / 46
- ◆ 甘心做“墙头草” / 50
- ◆ 收买民心，巩固权位 / 54
- ◆ 尽忠是做官第一要诀 / 58

二、磨刀不误砍柴工，丰满自身很重要

——李鸿章谋事成事厚黑谋略

要想将事情做得圆满稳妥，就必须在做事之前下工夫谋事，只有筹划周详，做起事来才能有胜算。李鸿章是杰出的谋士，他懂得准备好了再出手的

道理，找准自己的位置，一招制胜。

- ◆ 羽毛丰满，才可高飞 / 64
- ◆ 师承高官早得道 / 68
- ◆ 识时务才能成大器 / 72
- ◆ 拼搏奋进方可有为 / 76
- ◆ 找准自己的用武之地 / 80
- ◆ 借助外力提高自己身价 / 84
- ◆ 敢做第一个吃螃蟹的人 / 88
- ◆ 站在别人的肩膀上成事 / 92
- ◆ 敢于较量胆略 / 96
- ◆ 化危机为良机 / 100
- ◆ 提高自己抗挫的能力 / 104
- ◆ 积极突破困境 / 108

三、人才是做大官的根基

——李鸿章识人用人厚黑谋略

不论在什么时候，人才都是一种珍贵的资源。有了人才，就有了智慧和力量。李鸿章就是由于认识到了人才的重要性，因此他千方百计笼络人才，打造自己的幕府，建立起了自己的智囊团。

- ◆ 人才是做大官的根基 / 114
- ◆ 抓住根本，水至清则无鱼 / 118
- ◆ 把重任留给看准的人才 / 122
- ◆ 时时关注“重点人” / 126
- ◆ 利用实惠拉拢人才 / 130
- ◆ 袒护部下的过失 / 134
- ◆ 拥有自己的智囊团 / 138
- ◆ 敢于借用异域人才 / 142

四、安身是第一要务

——李鸿章进退权变厚黑谋略

李鸿章所处的时代注定了他时常要面对各种危机，而李鸿章做人做事总是坚持灵活权变之策。他积极进行创新求索寻找出路，为人处世有屈有伸，有进有退，使得他在各种场合都能保护自己的权力，稳坐自己的江山。

- ◆ 掌握时进时退的奥妙 / 148
- ◆ 有屈有伸再试锋芒 / 152
- ◆ 只有备好安全之术，才能下一步好棋 / 156
- ◆ 防止自己掉入陷阱中 / 160
- ◆ 掩饰自己的面目 / 164
- ◆ 能忍则忍，不轻易出手 / 168
- ◆ 时机未到，要善于藏身 / 172
- ◆ 随时察看周围的情形 / 176
- ◆ 坚决抹去“消极”态度 / 180
- ◆ 回到自己的地盘上去 / 184
- ◆ 权变事上，才能拥有更大的发展空间 / 188

五、以夷制夷，借力打力

——李鸿章外事交往厚黑谋略

他山之石，可以攻玉。人不是万能的，只有学会借助外界的力量，才能够帮助自己成事。李鸿章善于借助外界的力量，他懂得“鹬蚌相争，渔翁得利”的道理，于是他坐山观虎斗，利用列强之间的矛盾挑起争端，最终自己稳坐钓鱼台，收取利益。

- ◆ 借助外力，以夷制夷 / 194
- ◆ 敢于与人争利 / 198
- ◆ 两害相权取其轻 / 202
- ◆ 既有将才，又有使才 / 206

一、天下最容易的事 便是当官

——李鸿章纵横官场的厚黑谋略

人生需要一种积极的心态，主动做事才不会受制于人。综观李鸿章的官场生涯，他始终坚持积极主动的方针，虚心实意办事，精心打造自己的霸业，做官在李鸿章眼里，是如同吃饭一样容易的事情。

办天下大事，贵实心，尤贵虚心，非真知灼见不能办事，亦不能论事，贵耳贱目，最足误事。

虚心实意才能成事

作为一个每天都要处理大量事务的官员，李鸿章对如何处理问题有许多体会。他认为，办事情一定要从客观实际出发，切不可凭主观办事，更不能意气用事。所以，他在给朝廷的许多奏折中，常常先把国家的实际情况具体介绍，然后再提出自己认为可行的方案。

同治五年底（1866年），东捻军由山东突然折入湖北，到达德安、安陆之间。李鸿章迅速挥军南至，使东捻军尚未实现联络，就不得不仓促应战。

1867年1月26日，张树珊部与周胜波部在距德安二十里的杨家河挺进。张树珊亲率步兵六营，约3000人，中了捻军埋伏。捻军利用夜幕掩护，以数万人攻击，将张部团团围住，张树珊受伤坠马，力竭而死。张树珊是一员大将，一向以勇取胜，此战失利，对李鸿章打击很大。

但李鸿章是个不轻易服输的人。一计不成，他就再施一计，出笼了一个利用运河进行防守的计谋。具体的做法是在山东运河东岸、河南贾鲁河、沙河西安修筑长城，阻截东捻军，使其不能进入山东，以此达到目的。

然而，这个计划很快又失败了。

在巨大的压力面前，李鸿章又制订了一个倒守运河的计划，设想东捻军进入胶东地区，三面为大海所绕，可谓自投罗网，应利用淮军的近代武器，将其逼蹙一隅，消灭在胶莱以东的滨海地带；万一胶莱防线被突破，还有运河防线作外围，仍可将东捻军消灭于山东的运河、黄河、胶莱、六塘之间。两道防线总兵力共达十万人之多。

然而，李鸿章此计划忽视了一个重要的因素：把捻军长期围困于山东半岛，等于把此地让给了捻军，这就遭到了山东地方势力的反对。山东巡抚丁宝楨不接受

19世纪中叶，在广阔的淮北大地，爆发了一场大规模的农民革命——捻军起义。捻，是从捻绳的意思而来的，就是合起几股为一股，团结起来有力量意思。



捻军起义



1855年七、八月间，张乐行在雒河集（今涡阳）召集各路捻军首领会盟，会议推举张乐行为盟主，称“大汉水工”（一说“大汉明命王”），宣布信条，制定《行军条例》，分设黄、白、红、黑、蓝五色旗，五色总旗各设总旗头。称“大趟主”。建都尹沟时光，设陪都雒河集，张乐行自领黄旗，兼黄旗总目；苏天福、龚得树、韩老万、侯士伟分别担任黑、白、蓝、红各旗的总目。总旗之下有“大旗”，是组成捻军的基本单位。大旗设大旗头，称“趟主”，大旗之下还有“小旗”，是最基层的组织。



这种五旗军制的组织形式，把处于分散状态的捻军初步统一起来。从此，这支力量成为北方反清武装的主力。起义口号：救我残黎，除奸诛暴，以减公愤。



李鸿章的命令，山东地方官拒绝供给淮军粮草，胶莱河上的东军不认真防守，随时准备让开渡口，以便东捻军离开山东。

8月19日，东捻军从山东地方军王心安所守的海神庙扑过淮河。其实是王心安根据丁宝楨的暗示，让出缺口，让东捻军过河，胶莱防线再次失败。

此次失败，给李鸿章带来了更为巨大的压力，朝廷开始对他的倒守运河计划表示怀疑，并把他交部议处，以示对他此次失败的惩罚。连曾国藩也劝李鸿章放弃运河防守。但是，李鸿章仍坚持己见。

为了证明自己的战略决策是正确的，李鸿章驻扎于台儿庄，督促加强运河防线。在南北长达350多里的沿河长墙上部署勋、庆、武毅、铭军的一部，以及皖军、江苏军和漕运总督所管辖的部队；同时严令铭军和鼎军作为游击军，在捻后穷追不舍；令郭松林接统武毅军二十营，与杨鼎勋部共同追剿。这样，除雄厚的防运部队以外，共有四支追剿部队，每支各有万人、战马8000多匹，与东捻周旋。

到了9月，形势终于出现了转机，东捻军渡过胶莱防线后，本打算突破运河防线西进，与西捻军会合，却被淮军运河防线挡住，几次猛攻，都未能渡过，只好在运河移动流动作战。

10月1日，鼎军在海州阿湖镇与一支由任化邦亲自率领的捻军遭遇。双方战斗激烈，各有很大伤亡，但鼎军击破了捻军抢渡运河的计划。李鸿章严格命令铭、鼎、武毅四大军不放，使赖文光无法摆脱。当时，铭、勋、武毅三军尽弃辎重，轻装前进。捻军因河流阻隔，运动困难，被迫在赖文光的领导下，背水一战，步马配合，排列十余里。然而淮军武器凶猛，先用炮击，使捻军骑兵首先受损。接着，淮军分几个方向以步骑配合猛冲。郭松林又亲率小枪队精锐包抄捻军后路。

最终，东捻军被李鸿章彻底镇压。

厚黑学认为，做事情只有虚心实意，尊重客观实际，不把自己的主观情绪运用到处理事情上，才能够正确的看待事物。从而找到解决问题的合理的方法。如果不能做到“虚心”，而是拘泥于常识，或者贪图虚名而耽误了实际，看不到现实情况的变化，就得不偿失了。

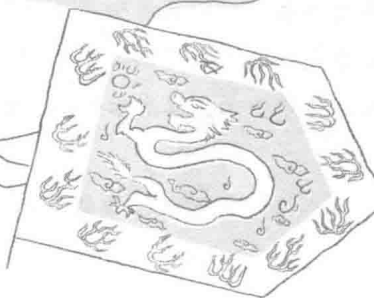
张树珊——清代广西右江镇总兵

张树珊（1826—1867年），字海柯。安徽合肥县西乡（今肥西县聚星张老圩）人。“少读书，通大义，因感世变，习骑射，不复事章句”，舍弃了八股仕途。

张树珊



咸丰三年（1853年），太平军顺江东下，攻占南京，建为太平天国首都。接着，途经皖北、皖江北伐、西征，安徽全境沸腾。张树珊奉县檄，遵父命，随长兄“大出资，赈贫户，倡率团练”，保家卫邻里，并先后追随同邑李鸿章及其父李文安、六叔李元华出境出战，转战含山、巢县、无为、潜山、太湖等地，以骁勇闻名。



一个人如果不打开自己的头脑，独立思考，就不能成为一个清醒的人。

处变不惊才是真本事

有些人做事半途而废，李鸿章认为，做强者应当有自己的观点，不能人云亦云，半途而废。李鸿章在发展国力方面的执著和毅力是非常坚定的，他只要认准了就一定要干下去。

1896年10月21日，李鸿章单独来到圆明园，凭吊废墟遗址，不禁悲从中来，老泪纵横。秋风乍起，吹起他凌乱稀疏的白发：“我真乃老朽无能，至此颓败之境地，大势已去；世事沧海桑田，新老交替，自然之理。伏枥之老骥，纵有千里之志，岂可驰骋疆场，一展雄风，廉颇已老，不如解甲归田，以颐天年，返朴归真，可谓得道。”

回来后，他独居于贤良寺，杜门却扫。公务闲暇之余，时时同亲信幕僚枯坐庭院，道古谈今，消忧解闷。时有两位公子围绕前后，亦觉老有可依。

在更多的时间里，李鸿章总是独自默坐，回想其过去如火如荼的人生，壮怀激烈，感慨良多。

李鸿章深深感到，大清帝国也像自己一样老态龙钟、了无生机，已至强弩之末，已无回天之术，不禁对大清眷恋不已，对其前途命运充满了忧虑之情。

百日维新期间，老于世故的李鸿章，其言行较为谨慎。没有公开单独上奏以表政见，其中对同僚的密谈，同总理衙门及内阁集体复议之场合，他对变法中许多新举措，一般表示明显支持的态度。宫廷政变发生后，张元济见李鸿章道：“现今是太后与皇上不和，中堂为国家之重臣，应出面调和才是。”李鸿章不满意。事后李鸿章向慈禧太后明确表示：“废立之事。臣不与闻。”

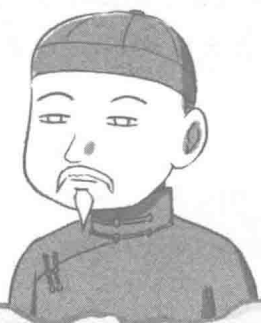
当清廷大肆屠杀维新变法志士时，李鸿章却大胆指出“捕新党之谬”。并暗中设法为一些新党人士开脱“罪责”，对逃往国外的康有为、梁启超等人的安危

厚黑

唯有他说官好当

厚黑还看李鸿章

李鸿章历经道光、咸丰、同治、光绪四代君王，在风云变幻的政治舞台上活跃了长达半个世纪之久，是晚清的重量级人物。



少时科第点为翰林，回乡办团练，组建淮军、镇压太平军和剿灭捻军、开办洋务和组建北洋水师，长期担任直隶总督兼北洋大臣一职，参与、执行清政府的一些重大决策，代表清政府多次对外交涉，这是李鸿章其40年的政治生涯。虽屡遭危机，几经沉浮，却始终位极人臣，权倾朝野，这和他自身有很高的政治素质，精通权变之术，深谙为官之道有很大的关系。



李鸿章从一个耕读之家一路绝尘直达直隶总督兼北洋大臣，权倾朝野，甚至连慈禧太后也要让他三分。梁启超称：李鸿章必为数千年中国历史上重要人物之一，必为19世纪世界历史上重要人物之一。梁启超说：“吾敬李鸿章之才、吾惜李鸿章之识、吾悲李鸿章之遇。”

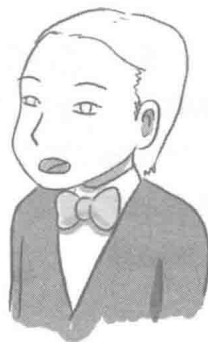
梁启超对李鸿章的惋惜之情



谋求中国富强始终是李鸿章不灭的梦想，但一系列不平等条约的签订，使李鸿章前生的英明一败涂地。李鸿章背着卖国的骂名，在屈辱和怨恨中告终了他一生。死后被慈禧照大学士例，追谥文忠，晋封一等侯爵，入祀贤良祠，这是清朝以来汉族大臣绝无仅有的荣耀。



吾敬李鸿章之才
吾惜李鸿章之识
吾悲李鸿章之遇



一、天下最容易的事便是当官

李鸿章

深表关心。李鸿章对康有为寄予极大的期望。但李鸿章尽管内心赞同维新变法，可只能暗地表示自己的态度，这虽是维护自己的策略，也是不得已而为之。

李鸿章官场起伏沉升，其政治生涯虽无大的波折，然他却巧于应付一切事变。李鸿章在慈禧太后面前对康、梁及其他维新变法志士故作贬低之词，迂回周旋以达到保护个人的目的。

他曾对慈禧太后道：“康有为、梁启超等人乃书院书生，属于市井讼师之类人物，无可忧患。”慈禧太后问：“是否有外国人做庇护？”

李鸿章认为外国人不知中国人的情况，误以其国家志士以待之，故容留他们，然最终当识破其面目，至其时驱赶他们恐怕都不能解恨了。这一回答，既避免了牵连自己，又委婉缓解慈禧太后对康、梁等人之仇恨，巧妙之极。

然而，当慈禧太后拿大臣弹劾之奏章对李鸿章直言不讳道：“有指控你为康有为维新党之人。”

李鸿章处变不惊，立即镇定回答，他的道理是：自己实不是康有为维新之人。至于光绪皇帝废与立之事，自己没有听说过。六部实应废除，如果旧法能够使大清国富强，则大清之强即为不久之将来，如何要待至今日？如若主张变法之人即指为康党，则无以为己辩之词，自己实乃康有为维新党之人。慈禧听后沉默不语。

维新变法之后，李鸿章仍然忧郁而不得其志。也许因其同变法之事有牵连，而维新派之后台为以光绪帝为首。故李鸿章未得慈禧之重用，却连最后之闲职也免了。但李鸿章处变不惊坚持己见的做法，反映了他变法自强的强烈愿望。

厚黑学认为：不能坚持己见的人，永远都不会有独立的思想，更不会有自己的作为。一个人只有坚定自己的信念，才能始终如一朝着自己的目标前进，如果一个人随波逐流，没有方向，那么，结果必定是：各个方面都曾努力，但各个方面都成就甚微。一个再没有天赋的人，日复一日朝着一个方向努力，也会成就不凡的成绩。

李鸿章与维新变法

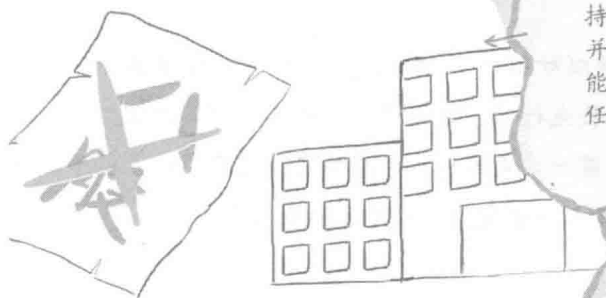
维新变法运动中，李鸿章是支持、同情康有为、梁启超的。

虽然他对光绪皇帝、康有为、梁启超的观点持支持、赞同意见，但他本身依附于封建王朝，不可能公开对他们的观点加以赞许和支持，所以只能采取这种态度，但他在戊戌变法运动中所做的一些较为积极的支持变法的行为，是值得赞誉的。



戊戌
變
法

这原自于李鸿章几十年洋务工作经验，使他对经济相当敏感，他对维新派振兴农、工、商业十分支持。支持维新派废八股，办新式学堂的措施。并用康有为等开明的思想，培养一批能肩负洋务重任的人才，推荐康有为任京师大学堂的总教道。



当慈禧血腥屠杀维新志士时，李鸿章不怕受牵连，指出“捕新党之谬”，并暗中设法为一些新党人士开脱“罪责”，关心逃出到海外的康有为、梁启超等人的安危。

