

中石
◎ 主编



和 坤

一个官场老狐狸的 兴衰成败



和坤一生中
所向披靡的人生秘密
——
和坤——
做人有城府，办事有计

和坤的性格中，包含着圆滑世故、不露锋芒、坚韧不拔、精明干练等特点。和坤做人的城府很深，处世的功夫很硬，说话很有分寸，做事很有心计，一言一行，拿准分寸，和坤在尔虞我诈的封建官场上，能够轻松地躲过明枪暗箭，能够彪悍，进退自如。

中国物资出版社

中石
◎ 主编



和珅

一个官场老狐狸的
兴衰成败

和珅一生中
所向披靡的人生秘密
——
做人有城府，
办事有心计

和珅的性格中，包含着圆滑世故、不露锋芒、坚韧不拔、精明干练等特点。
和珅做人的城府很深，处世的功夫很硬，说话很有分寸，做事很有心计，一言一行，拿捏得恰到好处。
和珅在尔虞我诈的封建官场上，能够轻松地躲过明枪暗箭，能屈能伸，进退自如。



YZLI0890126451

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

和珅：一个官场老狐狸的兴衰成败 / 中石主编. —北京：中国物资出版社，2011. 1

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3617 - 8

I. ①和… II. ①中… III. ①和珅(1750 ~ 1799) - 人生哲学 IV. ①B821

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 231971 号

策划编辑 王秋萍

责任编辑 杨 轩

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 梁 凡

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 18 字数: 259 千字

2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3617 - 8/B · 0245

印数: 00001—10000 册

定价: 29.80 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前言

和珅的人生发展历程，可谓是奇迹！从一个普通的旗人子弟，成长为一品高官，并且在圣主明君的眼皮底下，做起了超级大贪官，真是不可思议！人们总是批评他的贪污腐化，却忘记了思考他为什么能够崛起，他靠什么进入了社会顶层，有没有值得后人借鉴的地方。

纵观和珅的一生，有三个现象值得我们思考，从中我们能够领略到，和珅做人多有城府、办事多有心机！

第一，和珅出身于普通的满人家庭。当时，由于清军入关已百余年，京城中的大部分八旗家庭，都出现了严重的生活困难。和珅幼年家庭衰败，幸得继承高祖尼牙哈纳的三等轻车都尉世职，勉强糊口。但是他仅仅用了五年的时间，竟然升迁了十次；不到十年就做到了一人之下万人之上的大吏，这在中国历史上称得上是奇迹！

第二，乾隆是位明君，很少姑息臣下的错误行为，更不要说贪污腐败了。江西巡抚海成对收缴“禁书”十分卖力，但漏了《字贯》，就被乾隆革去职务，并交给刑部治罪。福崧二十多岁即任封疆大吏，立功无数，只因为传闻说他经常不理政事，在陪老母外出巡游途中就被赐死。但乾隆对和珅却是网开一面，他人状告和珅时，乾隆经常有意袒护。钱沅上书弹劾山东巡抚国泰，和珅写信通知国泰。谁料国泰的复信被钱沅查获。刘墉、钱沅为了能够趁此时机扳倒和珅，为国除害，就把缴获的国泰写给和珅的密信交于乾隆。乾

隆只听和珅说“臣没有接到这封密信；倘若接到，臣一定会更加严惩国泰”，便不再追究了。这等不可思议的事情，为什么会发生？

第三，乾隆是一个权力欲非常强烈的人，即使退了皇位，当了太上皇，还控制着朝政。他为什么会把那么多的权力交给和珅，并且让和珅成为自己的代表，任由其疯狂地徇私舞弊、搜刮钱财？

这一切看似不可能发生的事情，都一件一件地发生了。这些精彩故事的根源，在于和珅做人的城府与办事的心机。

在和珅的性格中，包含着圆滑世故、不露锋芒、坚韧不拔、精明干练等特点。他的一言一行，拿捏得恰到好处，在尔虞我诈的封建官场上，能够轻松地躲过明枪暗箭，能屈能伸，进退自如。

和珅洞察人性，懂得识人、择人、用人的技巧，精通管人、防人、治人的方法，从而在他身边聚集了一批有才能的人。和珅又熟谙官场之道，这使他屡次面临危机却屹立不倒，成为乾隆朝的常胜将军。和珅老谋深算、工于心计，有过人的办事本领。他建立了灵通的信息渠道，提早布局，使自己在竞争中处于有利的位置，同时借用他人的力量来完成自己的事情。

遗憾的是，和珅却成为了超级大贪官，提前结束了中国君主时代的最后一个盛世——“康乾盛世”，这一点让人深感惋惜，甚或悲痛。但是和珅由一个平民子弟，成功地进入主流社会的做人处世之道，却值得我们借鉴。

编者

2010年8月

目 录

第一章 自强自立，出人头地 1

天作孽犹可活，自作孽不可恕，遇到再好的机会，要是自己不勤奋，没有来得及做好准备，也是枉然。和坤能够在窘迫、贫寒的家境中脱颖而出，以至于权倾朝野，富可敌国，与他很早就立下志向是分不开的。

和坤在少年时期所经历的苦难、所遭受的歧视与侮辱没有使他就此消沉下去，反而激起了他出人头地的强烈欲望。

拥有出人头地的强烈欲望	3
飞黄腾达前先夹起尾巴	5
变卖家产，也要上学	6
练就悦人术	9
拿出真本事	10
机遇青睐有准备的人	12
总揽大权，独霸军机处	15
和坤成败今鉴之一：天降大任于斯人	17

第二章 软硬兼施，收服人心 21

和坤通过平时的认真观察和揣摩，把乾隆皇帝的





心理把握得一清二楚。他擅长揣摩帝意，迎合君旨，想方设法满足乾隆皇帝好大喜功的欲望，成为乾隆皇帝的心腹，深得其宠信。对待小人，他一方面不吝财色，拉拢他们，让他们能得到好处；另一方面应用权力显示权威，获得他们的忠心。

顺着皇帝的性子办事	23
迎合君旨，玩弄权术	26
替皇帝办好难办之事	28
和珅成败今鉴之二：和领导坐一条板凳	30
拉拢爪牙，不吝金钱美色	34
对小人恩威并施	36
和珅成败今鉴之三：给人好处，要给得恰到好处	39

第三章 广结关系，织网捕鱼 41

精通中国文化经典和满族先人事迹的和珅，非常明白一个好汉三个帮的道理，没有自己的班底就像是山崖上的一棵大树，越大越容易被风刮倒。因此，和珅不断在朝堂内外广泛拉拢亲近势力，拼凑自己的小集团，除攀附皇室姻亲，拉拢要员外，还把手伸到了军队中，企图掌握军权，把势力渗透到每一个角落，织成盘根错节的和家网络。

控制科举，笼络士人	43
构建自己的班底	47
培养利益同盟军	51
攀高附贵，与皇室联姻	55
和珅成败今鉴之四：构建自己的关系网	58



第四章 笑里藏刀，兵不血刃 63

东西太硬了容易折断，要是每次对待得罪自己的人都是亮出兵器，很容易引来别人群起而攻之，再有能力的人也难免会被冷箭伤着。聪明的和珅深知人际周旋之法，通过树立威信，团结自身阵营，巧妙周旋，兵不血刃地把问题解决掉，这也是他一生虽作恶多端，却迟迟没有被打倒的重要原因。

生杀大权要亲自掌握	65
建立强大的威势	66
媚上欺下，明争暗斗	69
令敌陷于政事，无暇他顾	74
笑里藏刀，排除异己	77
皇帝面前进谗言	78
安插亲信，损公肥私	80
和珅成败今鉴之五：铲除异己要毫不留情	84

第五章 少记仇恨，防人避难 87

牢骚太甚防肠断，风物长宜放眼量，冤家宜解不宜结。少结仇，多化解，从大处着眼，才能保全自身。和珅深谙此道，他十分善于安抚利用投降者；对羞辱也常常能笑面以对，自我解嘲；他能屈能伸，不争一时之意气。

不与投降者记仇	89
面对羞辱笑视之	91





机智灵通，谨慎设防 96

让脸皮保持弹性 102

和珅成败今鉴之六：惹不起，躲得起 105

第六章 至察无徒，利己则用 109

古人云：“水至清则无鱼，人至察则无徒。”即是说，太清澈的水中是不能有鱼生存的，而对别人要求太过苛刻也不会得到别人的追随。和珅深明此理，对自己的党羽、爪牙十分宽容，经常睁一只眼、闭一只眼。但是，和珅用人的关键是看这个人有无可用之处，如果他对己不仅不敬，甚至害自己，那么这人即使再有才和珅也不用。正是这样，才使得和珅没有被自己人给绊倒。

人至察则无徒 111

找大权在握者做靠山 112

兄弟手足，守望相助 114

对挡道者毫不留情 117

不敬者不用 119

和珅成败今鉴之七：知人识人，自古为难 122

第七章 借鸡下蛋，借力成事 125

善于借力打力是中国武学的最高境界，和珅在运用权谋方面就达到了这种境界。他善于借别人的力量来成就自己的事业，当他发现对方做某件事一定成功时，就把自己同他绑在一起，自己不用费事，坐享渔人之利。

一拉一打，化敌为友，相安共事 127



借助他人力量，补充自己实力	129
他山之石可以攻玉	130
把皇帝母亲攥在自己手里	132
和珅成败今鉴之八：好风凭借力，借梯能登天	136

第八章 构建网络，做大局面 141

和珅提拔自己的党羽亲信——亲信掌握实权——
捞取好处孝敬和珅——和珅再度提拔亲信，造成一个
循环式的网络，在这个网络中，和珅明显占据中心地
位。这样，在乾隆末年，一个以和珅为中心的贪污网
络就在全中国形成了。非此贪污网络内的官员惧于和珅
权势，也会逐步被其网罗同化进来，如此则愈演愈
烈。

广开门路，做大利益网	143
三教九流，建立信息网	145
自己发财也让别人发财	148
伸手不打送礼人	151
和珅成败今鉴之九：从“贵人”身上寻找成功的捷径	154

第九章 把握时机，掌控权力 159

一个人能成功，固然要靠天分、要靠努力，但也
要善于创造时机，及时把握时机，不因循、不观望、
不退缩、不犹豫，想到就做，有尝试的勇气，有实践
的决心，许多因素加起来才可以造就一个人的成功。
许多人都因为对已经来到面前的机会没有信心，而在
犹豫之间，把它轻轻放过了。和珅却能成功地把握住





时机，这不但使他牢牢地控制了权力，还让他避免了差点被对手打败的命运。

提早布局，使自己处于有利的位置	161
抓住时机控制要害机关	162
别想在太岁头上动土	163
先做奴才后做官	169
和坤成败今鉴之十：刚柔相济，该低头就低头	170

第十章 欲速不达，收敛锋芒 175

绝大多数人都是自我的，除了凡事先想到“我”之外，也希望得到别人的肯定，尤其是当“头”的更加如此，他们更需要肯定。有才华者不能锋芒过露、咄咄逼人，特别对上司更是如此。“锋芒不可外露”不仅是为人处世的原则，更是为官之道。和坤对这些道理体察得一清二楚，所以几乎无往而不利。

献媚也须放眼未来	177
显才但不露锋芒	180
功名路上，虽败不馁	182
官场厚黑术精要	185
和坤成败今鉴之十一：大智若愚，并不委屈人	187

第十一章 注重长远，胸襟豁达 191

和坤的仆人刘全曾说：“我家主人乃将门之后，天生聪明无比，才智非他人所及。眼下读书用功非常，已被皇上选拔到咸安宫官学。我不过辛苦两三年，将

来主人一定会金榜题名，前途无量。”可见和珅是个有才志的人，要不然也不会得到刘全如此的忠心。仆人都能有此长远眼光，和珅自有其高明之处。

以忍耐战胜失败	193
放眼未来，不图眼前享乐	194
人有多大胆，地有多大产	199
虚心接受长辈教诲	201
和珅成败今鉴之十二：远离没有抱负的日子	206

第十二章 处世圆融，办事干练

和珅在处理诸多繁巨的政治、军务之暇，常以诙谐调节气氛，他就像大观园里的王熙凤，常常出些怪笑话让贾母开心。这也是他成为乾隆须臾不可离开的人物的原因之一。

为皇上立言、立德	213
诙谐幽默	215
出人头地要有点真本事	216
有礼有节	218
善于赞美	225
和珅成败今鉴之十三：关键时刻露一手	227

第十三章 诡计多端，居官不败

老谋深算的和珅不但赢得了乾隆进一步的信任，而且打击了政敌，显示了权威，使得朝中科举出身的官员再也不敢轻视他。文人都有写诗吟唱的习惯，不





知哪天自己的诗作会落在和珅手中招来灭顶之灾，所以再也不敢对和珅说三道四了。

丢卒保帅	233
老谋深算查办要案	236
时刻寻找机会打击对手	243
抓住机会，施展自己的权威	246
防止权力分散	248
大事小情均需铺垫	250
和珅成败今鉴之十四：首先要认清胜败得失	253

第十四章 狂傲招灾，跋扈引祸

257

人生如同一场宴席，宾朋满座欢聚一堂，大家痛饮狂欢真是畅快之至，可转眼之间就是夜深人静，酒尽烛残，人去楼空，香销茶冷，再回想起那狂欢豪饮便令人索然无味。天下事大多如此，人们奈何不早回头？

避免恶果，当然是最佳境界。该收手时就收手，既能达到人生的目的——不论是求钱、权还是色，又能避免自己走向毁灭。何乐而不为呢？

狂傲自大招灾	259
专横跋扈，招人憎恶	263
墙倒众人推	264
物极必反	268
和珅成败今鉴之十五：控制欲望，恪守中庸之道	272



第一章

自强自立，出人头地

天作孽犹可活，自作孽不可恕，遇到再好的机会，要是自己不勤奋，没有来得及做好准备，也是枉然。和珅能够在窘迫、贫寒的家境中脱颖而出，以至于权倾朝野，富可敌国，与他很早就立下志向是分不开的。

和珅在少年时期所经历的苦难、所遭受的歧视与侮辱没有使他就此消沉下去，反而激起了他出人头地的强烈欲望。



拥有出人头地的强烈欲望

大凡成功之人都有一个坚定的信念。古罗马的大哲学家奥古斯汀说过：“信仰是去相信我们所未见到的，而这种信仰的回报，是看见我们所相信的。”

从小处讲，信念是一个人所追求的目标，而目标是任何行动的前提。没有目标的人，就像浮萍漂浮在水面，很难把自己的力量和智慧集中到一点上，因此，也就不能创造辉煌的人生。从大处讲，信念是能使一个人把自己的价值发挥到极限的使命感，有了这种使命感，就会感到自己的奋斗充满意义，就能够坦然地面对挫折，能够忍受得住日复一日的简单而重复的劳动。

孔子曾经说过：“三军可夺帅也，匹夫不可夺志也。”

中国的传统文化，历来重视志向对人生的重大作用。没有志向的人生，就像是万顷波涛中的一叶孤舟，四顾茫然，无所适从，常常会在对日常事务的应接不暇中迷失自己，终究落得一事无成。而高远、明确的目标，加上矢志不渝的努力，则会引导人成就一番大事业。尤其是人在少年之时，能否树立一个远大的目标，更是决定了将来的生命轨迹。孔子就是在“十五而志于学”之后，用功不辍，“颠沛必于是，造次必于是”，终其一生向着自己的理想努力，才成为受百代景仰的圣人。

和珅能够在窘迫、贫寒的家境中脱颖而出，以至于权倾朝野，富可敌国，与他很早就立下志向是分不开的。

和珅在少年时期所经历的苦难、所遭受的歧视与侮辱没有使他就此消沉下去，反而激起了他出人头地的强烈欲望。

咸安宫官学是京城最好的学校，也是官僚大臣子弟聚集的学校，入读的大多是家境殷实的八旗子弟和内务府子弟。这些人倚仗着家





族的富有和权力，宝马轻裘、骄横跋扈。贫寒好学的和珅兄弟，虽然天资聪颖，才智过人，却屡屡遭人歧视、侮辱。

有一次，一位大员的儿子写了一首嘲讽老师的诗，却说是和珅作的。恼羞成怒的教师不容和珅分辩就抄起戒尺一通乱打。和珅知道，像这样的老师只敢在他这等学生身上发泄怒火，却无论如何不敢招惹大员的儿子。戒尺打在和珅的身上，也打在了他的心上，更加激发了他一定要出人头地的欲望。



和 珅

和珅从自己四处借贷的经历中，从赖五、保定知府和这位老师对自己的侮辱中深深地体会到，在这样的社会中，最重要的就是权力和金钱。只有拥有这两样，才会得到别人的尊重，才能尽情地享受人生，才能让那些势利的人们屈从奉承自己。

从此，权力和金钱就成了和珅生命中最重要的目标。为了得到权力，他刻苦攻读，处心积虑，想尽一切办法去接近皇帝，不惜一切地阿谀奉承，曲意逢迎，讨得了乾隆的欢心，以罕见的速度一路攀升，终于成了一人之下、万人之上的宰相。他几乎掌握过大清王朝所有有实权的职位，国家的人事权、财权、军权、文化教育大权、民族事务及外交大权都直接控制在他的手中，以至于朝鲜使者和英国使者都把他当成二皇帝。

对于金钱，和珅更是显示出了绝无仅有的贪婪，他对金钱的执著几乎是变态的。他被嘉庆帝查抄时的财产，据史学家考证，相当于乾隆朝廷财政收入的三分之一强，据野史传说，相当于他执政二十年间整个大清帝国财政收入总和的一半还要多，堪称当时的世界首富。