

卷 前 语

李鸿章是一位复杂而又有争议的人物，然而却是一位才华横溢、富有智慧的人物，他由一介书生而成为晚清重臣，其人生的成就不正是他光芒四射的智慧的证明？！他少年苦读，修身养性，受封建礼教之熏陶，醉心于功名，终于在风起云涌的时代浪潮中，窥见了自已成就功名大业的良机，投笔从戎，举办团练，成为曾国藩手下的一名干将，由军旅起家，步步青云直上，终成为晚清王朝的擎天之柱。

李鸿章为何能够成功？换言之，他的人生智慧究竟表现在哪里？我们将李鸿章的人生智慧归纳为两个方面，一是为官智慧，二是处世智慧。有鉴于此，我们根据李鸿章的文集，包括他所著述的文章、奏折、书信等，编写了这两本书，前者系统介绍了李鸿章的官场诡谋，后者则全面分析李鸿章为人处世的高妙技巧。在当今充满激烈竞争的

市场经济社会中，相信它能对有志之人士有所启迪和教益。

本书一方面沙里淘金，从李鸿章浩繁的文献著作中，精选出反映其智慧和思想的语录，进行归纳总结，并配以白话译文，另一方面，结合李鸿章的人生实践活动，对其智谋进行注释。在注释过程中，笔者采用和借鉴了众多专家、学者有关研究李鸿章的学术有关成果（详见本书后记和参考书目）。在此，我们谨向被引用其研究成果的专家、学者致以衷心的感谢。希望得到他们的批评指正。

编者

1988年8月

目 录

第一章 锐意科举 入幕求官

李鸿章读书求官智语

- 第一节 李鸿章读书求官智语 (2)
- 一、读书欲封侯 (2)
1. 三千里外欲封侯 (2)
 2. 不敢稍涉浮华 (3)
 3. 经书不可不读 (4)
 4. 读《经史百家杂钞》 (4)
 5. 读经史涵养心气 (5)
 6. 读书图自强 (6)
- 二、读书治学须勤勉 (7)
1. 读书宜发愤 (7)
 2. 学业不进则退 (7)
 3. 治学要下狠功夫 (8)
- 三、读书应得法 (9)
1. 读书要得法 (9)
 2. 读书应专一 (10)
 3. 为学之道在有恒 (11)

4. 有学问也难免犯错误 (11)
- 第二节 李鸿章读书求官智谋** (12)
- 一、科举求仕,得良师秘传官经** (12)
1. 耕读世家的名利陶冶 (12)
2. 从师曾国藩,奠定一生基业 (16)
- 二、出入幕府,拜师学艺官运通** (18)
1. 入幕湘军,得恩师提携 (18)
2. 逆境求官,毫不气馁 (23)
3. 二入湘军幕,飞黄腾达时 (26)

第二章 投笔从戎 以军图官



- 第一节 李鸿章以军图官智语** (30)
- 一、统筹全局,战略致胜** (30)
1. 为大局计,调兵布局 (30)
2. 统揽全局,围魏救赵 (31)
3. 会商协助,于大局有裨 (33)
4. 取其法而振军实 (35)
5. 慎固海疆,悉心布置 (38)
- 二、谨慎用兵,战术精当** (42)
1. 可行则行,当止则止 (42)
2. 恃宠而骄规劝之 (44)

3. 不敢贪功冒进	(45)
4. 尽力办事, 同心协力	(47)
第二节 李鸿章以军图官智谋	(49)
一、军权在握, 高官厚爵唾手得	(49)
1. 慧眼识时务, 回籍办团练	(49)
2. 天赐良机建淮军	(54)
3. 用洋枪洋炮武装淮军	(60)
4. 利用外国人军队来为淮军服务	(63)
二、稳固军权, 狠抓淮军生命线	(66)
1. 自制洋枪、炸弹的尝试	(66)
2. 视宁局、沪局为淮军命脉	(70)
三、筹划海防, 海陆军权集于一身	(75)
1. 将北洋舰队变为私产	(75)
2. 大购战舰, 扩大舰队规模	(78)
3. 思想上控制海军	(84)
第三章 赤诚报效 以忠升官	

第一节 李鸿章忠君升官智语	(92)
一、尽心尽力, 报答皇恩	(92)
1. 在官一日, 当尽一日之心	(92)
2. 做一日官, 办一日厘捐	(93)

3. 上恋君恩,下迫母训	(95)
4. 以忠诚、信义引导天下	(98)
5. 勤勉公务,心不停思	(98)
6. 洁己奉公,体恤民众	(100)
7. 实心实力,廉正为本	(101)
8. 加增公费,养廉办公	(103)
二、遵旨行政,整治官吏	(104)
1. 断不为人言所欺,政吏治难期整顿	(104)
2. 惩治贪官,秉公处理	(109)
3. 整顿捐务	(110)
4. 原额完课,大局有碍	(110)
5. 救荒乃切要之务	(112)
6. 公论所在,久而益彰	(113)
7. 停止摊派,免生弊端	(115)
8. 胜而知惧,高而不危	(117)
三、奖勤罚怠,激励人才	(118)
1. 为激励人才,请破格施恩	(118)
2. 奖励勤政有功人员	(119)
3. 应当表彰忠诚之士	(120)
4. 办事之人,视官必轻	(123)
5. 为国捐躯,令人忠爱	(124)
6. 急公好义者,列入志书	(126)
第二节 李鸿章忠君升官智谋	(127)

-
- 一、不恃官宠，鞠躬尽瘁解君忧 (127)
 - 1. 对君主忠贞，不敢存有二心 (127)
 - 2. 对慈禧太后竭力输诚 (129)
 - 3. 擅自入园，甘愿受罚 (131)
 - 4. “试探”洋人口气，保住光绪皇帝 (133)
 - 二、丹心一片，世事纷纭不愿忠 (134)
 - 1. 忠孝不能两全，忠君为要 (135)
 - 2. 为朝廷留后路而不奉诏 (137)
 - 3. 为工作鞠躬尽瘁 (141)
 - 三、忍辱负重，为君生存担骂名 (142)
 - 1. 遵圣旨违心铲平康、梁祖坟 (142)
 - 2. 忍辱挨骂痛签《马关条约》 (144)
 - 3. 虎狼群中为君谋生存 (158)

第四章 刚柔并济 以利民生

- 第一节 李鸿章治民为官智语 (172)
 - 一、严令峻法，扫除积弊 (172)
 - 1. 严肃纲纪而正人心 (172)
 - 2. 依法重惩强暴 (175)
 - 3. 治民应因时因地而制宜 (177)
 - 4. 扫除积弊，精简政务 (179)
 - 5. 救民命而广皇仁 (182)

6. 与民休息,以利民生	(184)
二、民生为怀,资民救灾	(186)
1. 治理水患,民生为怀	(186)
2. 修筑堤防,以卫农田	(187)
3. 决堤泄水,罪不可恕	(189)
4. 拨钱财以资灾民	(192)
第二节 李鸿章治民为官智谋	(194)
一、以猛治民,既打又拉树权威	(194)
1. 惩戒降将	(194)
2. 用两手策略来稳定统治秩序	(197)
3. “剿灭”捻军功成拜相	(205)
4. 惩治会党,安顿地方	(210)
二、治理地方,收买民心固权位	(211)
1. 整顿吏治,将财权紧抓手中	(211)
2. 惜民力谏阻重修圆明园	(214)
3. 奉懿旨勘察黄河	(216)

第五章 求变图新 以业兴官



第一节 李鸿章图变兴官智语	(220)
一、变通强国,力图振兴	(220)
1. 穷则变,变则通	(220)
2. 识时务者当知随机应变	(222)

3. 墨守旧法, 不适于今世	(223)
4. 变法者兴, 因循者殆	(223)
5. 不变法法必受侮	(224)
6. 自强为至要	(225)
7. 早图变计, 富民强国	(226)
8. 一变再变而蒸蒸日上	(226)
二、尽早变法, 务求实效	(227)
1. 变法当早为之	(227)
2. 变法须实践	(227)
3. 强兵经武	(228)
4. 破成见, 求实效	(228)
5. 破除积习, 力图振作	(229)
6. 取彼之长益我之短	(229)
三、学夷之长技, 富国图强	(230)
1. 铁路为富强要图	(230)
2. 展接电线以通边报	(236)
3. 取外人之长技以成中国之长技	(238)
第二节 李鸿章图变兴官智谋	(241)
一、兴办企业, 求富求财固权位	(241)
1. 官府兴办企业, 大权在握	(242)
2. 洋务企业享有同类企业垄断权	(244)
3. 盈亏在商家, 官府无碍	(246)
4. 开采煤铁有成效	(248)
5. 大力倡办电报、铁路	(253)

- 二、虎口夺食，毅然与洋商竞争 (257)
1. 与洋商分夺利润 (258)
 2. 从外国人手中夺回航运权 (260)
 3. 使用机器纺织与洋人竞争 (266)

第六章 用权御人 结党固官



- 第一节 李鸿章用人固官智语 (272)
- 一、选任将领，唯贤而用 (272)
1. 先选将领，为建军之要 (272)
 2. 治军任将，择人而施 (272)
 3. 无钱无人事难成 (273)
 4. 人才难觅 (273)
 5. 事体繁重，督理需才 (274)
- 二、选拔人才，用其所长 (276)
1. 选用人才要出以公心 (276)
 2. 人无完人，选才不可求全责备 (276)
 3. 因材施教，用人所长 (277)
 4. 选才不应讲资格 (277)
 5. 要选用专门人才 (277)
 6. 必须给予军官以专权 (278)
 7. 广开言路，畅所欲言 (278)
- 三、学习西方，为国为己求人才 (281)
1. 要学西洋 (281)

2. 要中西合璧	(282)
3. 肄习西学, 实为自强之计	(282)
4. 仿照西法, 协设武备学堂	(284)
5. 建西医学堂, 造就医学人才	(288)
第二节 李鸿章用人固官智谋	(290)
一、治军任将, 择人而施	(290)
二、激励人才, 以求自强	(295)
三、开阔视野, 为国为己求人才	(297)
1. 质疑科举取士, 崇尚“洋学”	(297)
2. 创办广方言馆, 培养翻译人才	(301)
3. 设立水师学堂, 培养海军人才	(303)
4. 仿照西法, 协设武备学堂	(305)
5. 学习西学, 实为自强之计	(307)

第七章 和戎保疆 以恭保官

第一节 李鸿章御外保官智语	(314)
一、外教和好, 内要自强	(314)
1. 内修外和	(314)
2. 外和内强	(315)
3. 议和为要	(317)
4. 议和了局	(318)

二、立地外交,发愤图强	(320)
1. 下苦功御外侮	(320)
2. 外交全在自己立地	(320)
3. 坚胆约束,防微杜渐	(321)
4. 根本之计在于自强	(323)
5. 发愤图强,一日不可松懈	(324)
第二节 李鸿章外和保官智谋	(325)
一、外交樽俎,灵活权变安朝廷	(325)
1. 与秘鲁谈判,保护华工	(325)
2. 订约烟台,让步到最小限度	(329)
二、以夷制夷,巢穴倾覆求完卵	(334)
1. 联俄拒日 两害取其轻	(334)
3. 劝朝鲜对外开放制约日本	(342)
三、外须和戎,戒急用忍求稳定	(344)
1. 敦求和睦,议结天津教案	(345)
2. 乘胜即收,求朝野之安定	(347)
四、遍览西洋,声威远播震朝野	(351)
1. 参加俄皇加冕大典	(351)
2. 两个“俾斯麦”倾谈强国之策	(358)
3. 在英国晋见女皇	(361)
4. “李鸿章杂碎”风行美国	(365)
后记	(368)
参考文献	(369)

第一章

锐意科举 入幕求官

——李鸿章读书求仕艺术

第一节 李鸿章读书求官智语

一、读书欲封侯

1. 三千里外欲封侯

【原文】

六月十五日，抵京后所发家书，不知收到否？前日各地应举文人，组织文社，于九条胡同三号，慕曾涤笙夫子之名，请渠出任社长。社规每月应交文三篇、诗八首。初次会读，男以诗文受知于曾夫子，因师事之。而朝夕过从，求义理经世之学。

男前前有《入都》诗九首，中有如下语：

丈夫只手把吴钩，意气高于百尺楼。

一万年来谁著史，三千里外欲封侯。

写罢观之，功名之心昭然若揭，然此实男之志也。

——《家书·禀母》

【译文】

六月十五日到达北京后所写的家书，不知您收到了吗？前天各地参加科举考试的举子在九条胡同三号组织文社，因为仰慕曾国藩老师的名声，所以请他担任社长。文社规定每月交文章三篇、诗八首。第一次聚会，曾老师对我的诗文很满意，所以我以师礼侍奉他。每天都去拜访，探求义理、经世之学。我前一段时间曾写了九首《入都》诗，其中有这么几句：

丈夫只手把吴钩，意气高于百尺楼，
一万年来谁著史，三千里外欲封侯。
写完之后，感到求取功名之心太明显，但这确实是我的志向。

2. 不敢稍涉浮华

【原文】

拜别赴京，于迢迢长路中，托母亲大人洪福！一路平安。与朱世叔坐车至铜山，给车银一两四钱。弃车换马，仆仆于山东大道，攢程进京。已于本月十二日，安抵圣都，当夜寓安徽会馆。翌晨，即移居狮子胡同九号马文虎家，议定每月房金白银一两二钱。马君温厚诚笃，年逾五旬，精神尚矍铄，评阅诗文，则高谈阔论，竟日无倦态。与男意气相投，足堪告慰者也！京中繁华富贵之气，触目皆是。惟男作客此间，万不敢背庭训而稍涉浮华也！行装初卸，不及细禀。

——〈家书·禀母〉

【译文】

离开家来到京城，托母亲洪福，一路平安，没出什么事。与朱叔叔坐车到铜山，车钱是白银一两四钱。从铜山开始，就不坐车而骑马了。在本月廿十二号，到达北京，当夜住在安徽会馆。第二天清晨，就租了狮子胡同九号马文虎的房子，每月租金是白银一两二钱。马文虎五十多岁，温厚诚笃，精神矍铄，对诗文很感兴趣，常常高谈阔论，从未感到过疲倦。与我意气相投，我感到很满意。京城里到处都是繁花锦绣，令人目不暇接。只是我在这里寄居，怎么也不敢背弃您的教诲而涉足这花花世界。因为是刚到这里，许多事就不详细向您汇报了。

3. 经书不可不读

【原文】

《朱子家训》内有：“子孙虽愚，经书不可不读。”兄意亦然。兄少时从徐明经游，常告读经之法：穷经必专一经，不可泛鹜。读经以研寻义理为本，考据名物为末。读经有一“耐”字诀，一句不精，不看下句；今日不通，明日再读；今年不精，明年再读，此所谓“耐”也。弟亦不妨照此行之，经学之道，不患不精焉。

——《家书·致三弟》

【译文】

《朱子家训》中说：“子孙虽然愚笨，但经书不可不读。”我的意思也是这样。我少年时曾跟徐明经游学，他经常告诉我读经的方法：先读懂一部经书，不要十三经一起读。读经应该以研究义理为主，考据是次要的。读经要有“耐心”，一句语弄不懂，就不看下句；今日没有读懂，明日再读，今年没有读好，明年接着再读，这就是所谓“耐心”。你不妨也试试看，学习经书，不怕不精，就怕你没有耐心、恒心。

4. 读《经史百家杂钞》

【原文】

曾夫子近编《经史百家杂钞》一书，一曰著述门，内分三类：论著类、词赋类、序跋类；二曰告语门，内分四类：诏令类、奏议类、书牍类、哀祭类；三曰记载门，内分四类：传志类、叙记类、典志类、杂记类。以上各类，凡经史之隽妙作品，包罗殆尽。评者以曾公编此书，胆气颇大。由儿校正，一俟工竣，当付版制印。诸弟等可手执

一部，为书斋之消遣品可耳。

——《家书·禀父》

【译文】

曾国藩老师现在正编《经史百家杂钞》一书，这本书正分三部分。第一部分是有关著述方面的文章，其中又分论著、词赋、序跋；第二部分是有关告语的文章，其中又分诏令、奏议、书牒、哀祭；第三部分是有关记载方面的文章，其中又分传记、叙记、典志、杂记。凡是经史中的好作品，都包括在其中了。别人都说曾公编这本书，很有胆量。我是这本书的校对，一待完工，就可以印刷了。各位弟子都可以拿一本，作为消遣品读一读。

5. 读经史涵养心气

【原文】

近状目障渐开，足肿渐愈。经史古文日课精严，不独可善身病，兼以涵善心气。惟炎力湿热过重，虽生长是邦，性习尚宜究。当积劳始衰之余，破泻药不可多服，致伤元气。辽参近为俄人占购佳品，殊为难得。检篋中尚存若干，分寄四两，差可服用。关茸二枝内有尤佳者，敬祈察收。如服之有效，当再觅寄，此间力足致之。去秋在津时固知思亲迫切，而神气急躁，毫无春容自得之度，更逊曩昔。由于体弱多病不耐烦忧，自奉讳后哀愴过情，内伤愈甚，宜其诸疾繁兴。惟读书养气视服药当更微验耳。

——《朋僚函稿卷十一·复丁雨生中丞》

【译文】

近来眼病有点好了，脚肿也快痊愈了，所以更加钻研经史古文，这样不但可以养病，还有利于涵养气质。只是炎热潮湿过重，虽生长在这个地方，性情习惯尚要多适应一下。如果过于疲劳，不