

厚黑全書

HESHEN
REN RANG GU I MOU HOU HEI
QUAN SHU



忍
让



诡
谋



穿透一代奸臣狡诈之身
勾画自私贪婪卑劣之脸



和 珅



史 和
哲 珅
解 原
译 典

天下没有几个人本能上不为『利』字所动，但要真正忍住此心的人，才能图谋壮哉人生。和珅满
身都藏着『利益』两字，心眼极小，四处盯梢，故最终被私欲淹没了自已。天下最令人担心的事
是，一个人一旦沾上疯狂的占有欲，又不懂得忍让，简直就会成为在人群中窜动的『猛兽』！

中国致公出版社
ZHONGGUOZHIGONGCHUBANSHE



和 珅



忍

让

诡

谋

穿透一代奸臣狡诈之身

勾画自私贪婪卑劣之脸

厚黑全书

图书在版编目(CIP)数据

和珅忍让诡谋厚黑全书/史哲编著. - 北京:中国致公出版社, 2003.3

ISBN 7-80179-138-X

I. 和… II. 史… III. 和珅-谋略-研究
IV. K827=49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 016682 号

和珅忍让诡谋厚黑全书

解 译	史 哲
责任编辑	田俊江
出版发行	中国致公出版社
地 址	北京市太平桥大街 4 号
电 话	66168543
邮 编	100034
经 销	全国新华书店
印 装	北京忠信诚胶印厂
开 本	880 × 1230 1/32
印 张	14
字 数	300 千字
版 次	2003 年 4 月第一版
印 次	2003 年 4 月北京第一次印刷
书 号	ISBN 7-80179-138-X/K·019
定 价	26.80 元

致公版图书印、装错误,工厂负责退换。

前 言

提到大清王朝,大家很容易想到一个人——和珅,此人是全身贴满“贪”字,利欲熏心,结果毁于一旦。这是人生最可怕、也是最可悲的结局。

和珅原名善保,字致斋,生于乾隆十五年(1750年),早年家境贫穷,靠自己吃苦耐劳的精神终于踏上了仕途之路。他创造了五年十迁的奇迹。即:从乾隆四十年(1775)十一月起,和珅蒙受乾隆皇帝赏识,青云直上,在官场上出现一系列令人眼花缭乱的升迁:乾隆四十年闰十月迁乾清门侍卫;乾隆四十年十一月,擢和珅为御前侍卫,并授他为满洲正蓝旗副都统;乾隆四十一年(1776)正月,授和珅户部右侍郎;同年三月,命和珅在军机处上行走;同年四月,授和珅内务府总管大臣,为皇帝理财;同年十一月,命其充任国史馆副总裁,赏戴一品朝冠;同年十二月,令和珅总管内务府三旗事务,并赐其享受紫禁城内骑马的待遇(一般官员要在65岁以上,经个人申请并得到批准才可享受这一待遇,而和珅此时年仅26岁);乾隆四十二年(1777),命和珅兼任吏部右侍郎。乾隆四十三年(1778)和珅又兼步军统领,监督崇文门税务。之后又为“一等男爵”、“一等忠襄公”,终至相国。和珅的这种爆发力,可以讲并不是这些文字的表面现象能说明的,其中隐藏着许多秘密。和珅的秘密之一是想尽一切办法赢得乾隆帝的赏识,并以此拓展开各种人际关系,为自己造声势。这不是一般的技巧,可谓明暗两手。从和珅身上我们看到:

和珅本身就是一个鬼谋者，总爱眯眼去看人、看事，抓住机会，翻云覆雨，七上八下，搅动人心，这种说来简单的成功术，有些人认为不过耳耳，但在和珅身上却猛如虎、矫如兔，非常有杀伤力。和珅自己有一套做事原则，即先看清楚之后，再起脚，所以常能绕过障碍，轻步向前，不被人察觉。

和珅的心中想得比谁都多，考虑的问题比谁都复杂，关键就是想把自己的“开合之技”操作的圆滑通畅。和珅认为打动人心，不能靠简单的几句话，而是要靠圆场功夫。

和珅在某些特殊的场合，认为绝对不能丢掉一些不该丢的东西，必须像狮子一样跟踪自己的目标，才能心想事成。和珅善于磨砺自己的看家功夫，总以为谁能有看家功夫，谁就为胜者。

和珅经常是摆弄是非，表面看稀里糊涂，实则是在蒙着眼睛瞧人，去迎逢对手的冲击。这是他的“杀手锏”。

和珅的奉迎之技可谓超绝，他做到了这样几点：投人所好，给人好的感觉；融和关系，形成好人缘；摸透人心，自然快意。粗看起来这些招法没有什么惊人之之处，但被和珅一用，就完全不一样了。

和珅之败，是以嘉庆帝明察秋毫为始端的，终因贪欲过大而身败名裂。这是人生的一大教训。它告诉我们：

天下没有几个本能上不为“利”字所动，但要真正忍住此心的人，才能图谋壮哉人生。和珅满身都藏着“利益”两字，心眼极小，四处盯梢，故最终被私利欲淹没了自已。天下最令人担心的事是，一个人一旦沾上了疯狂的占有欲，又不懂得忍让，简直就会成这在人群中窗窜动的“猛兽”！人们常说，走在河边要湿鞋。这是给错误找借口，但是善于自制的人，常是走在河边不湿鞋。

本书以和珅忍让诡谋为题，就是要以犀利的笔法揭示其大败的过程，以便给人留下深刻的警示作用。



目 录

第一 忍让诡谋与点透之技 不去做想不好的事

想不好的就去做,如果抖胆去试一把,有两种结果:一大败,二大胜。但从许多个案中,我们得到的无情事实是:大多数人只能吞下失败的苦果。在成功之路上,为什么总会碰到一些曲里拐弯的事呢?实际上,这个问题,根本不值得一问,因为世界上没有一条成功路是由鲜花铺成的,全部充满大壑小沟。这好比你想吃糖果,总是张着大嘴等着,但没有人会主动送上来;假设真有人有意给你送来,恐怕送来的并非是你真正想要的“糖果”。从各方面来说,和珅做事心里总有一本账,在思考自己路途的时候,总想得比较明白,善于精打细算,很少失手,以揣摩人心为长项,不留太多痕迹。这种功夫是相当不一般的。和珅这个人很怪,他有时候让别人去猜他自己想什么,有时候又主动告诉别人他想什么,就是这种两面手法,使得和珅有“鬼客”之称。

HESHEN
RENKANGGUTIMOUHOUHEI
QUANSHU





1. 心太急肯定吃不上热豆腐

/ 2 /

和珅回到京城面见乾隆，未等乾隆开口，即跪倒请罪道：“奴才有辱圣命，奴才该死。”乾隆心平气和地问和珅：“阿桂奏报甘肃经日大雨，大军停滞不前，皆因此，可是实情？”和珅此刻再不敢说谎，一一承认。乾隆勃然大怒，断喝道：“和珅罪不容赦！”和珅心中一惊，浑身战栗起来。只听乾隆说：“朕前次接到奏报，说甘肃旱灾，急需捐粮之事，定是虚妄，你岂不是有欺君之罪。”

2. 知己知彼，可以走稳路

/ 9 /

和珅善于揣摩乾隆的内心世界。早在他还在咸安宫官学念书的时候，就四处搜罗乾隆的御制诗作，加以研究。古人说“诗言志”。一个人的心思，尤其是像乾隆这样贵为人君的人，每天都生活在众目睽睽之下，举手投足都不得不有所收敛，内心世界往往被深深地隐藏在外表下，唯有通过他的诗作，在不经意中才可能透露出些许端倪。

3. 管好嘴巴是头等大事

/ 14 /

和珅借李侍尧一案充分显示了自己的实干才能，更加稳固了他在乾隆心目中的地位。

4. 做事无痕，不给反对者以口实

/ 18 /

和珅之所以能久握军机，对这件事的摆布可见一斑。尽管此事在民间曾有很大加工润色的成分，但和珅其党羽对他的孝忠，消息之灵通，做事之缜密，对付对手的狠毒以及皇帝对他的袒护等等情状却颇为真实。和珅久握军机的奥秘也不难获解。

△ 忍让算计之技：防人基本规律

/ 27 /



第二 忍让诡谋与心术之技 每个人都想比天高

人世间有多少技巧,都是被人重复过的,尽管这样,却屡见功效。这一点既让人百思不得其解,却又在情理之中,令人深思。每个人在确定人生大方向的时候,心情都是激动的,似乎一下就看成功的希望,甚至整个身心已经融入其中。但当面对一道道坎坷的时候,却又容易打退堂鼓,似乎迈不动半点脚步。其实,这正是考验人生的关键时刻。和珅闯荡人生,有一条秘诀,就是先琢磨自己究竟吃哪碗饭,然后再去寻找相对的技巧,可以把生饭做成熟饭,把生人变成熟人。这种长时间积累的经验,对和珅来说,可以讲是他谋生的一把宝刀。这把宝刀有时亮铮铮,有时却沾上一些锈——这是和珅故意所为。所以,和珅并不把像人们想象的那些智商很低,而是一个让左右寡目相看的“尖脑袋”。和珅凭此面目,心比天高,心术似狐。

HE SHEN
HE RANG GUO QIU QIU HEI
QUAN SHU



5. 与自己较劲,才能与人较劲

/30/

和珅的父亲常保,史书上对他的生平记述不多,仅可以知道他为人中正平和,做官清正廉明。因身为福建都统,所以很少留在京城,多年戍守在外,无暇照顾和珅及其弟弟和琳。继母对待他们兄弟苛刻暴戾,根本无温情可言,和珅兄弟每日在继母的白眼过活,甚是凄苦。

6. 做事要有豁出去的勇气

/35/

和珅的决定是正确的,靠着卖地所得的银两,他



与和珅在咸安宫官学的学业才不至于中断。在这里,和珅受到了传统文化与军事的最好的教育,这成为他日后为官能充分施展才能的基础。

7. 拿出功夫,就吓人一跳 /42/

和珅对待武虚谷这样一个小小的县令,根本没有放在心上,所以,对他的报复也不会处心积虑,赶尽杀绝;可他对那些官居高位,而又不把自己放在眼里的官员,则是无所不用其极了。后面所举的海成的例子,就是因为海成不把和珅放在眼里,而竟然惹来了杀身之祸。

8. 想慢半拍都不行 /48/

和珅蒙君主的殊宠,由一个应试不第的生员,为皇帝抬轿的扈从侍卫,而一跃位极人臣的首辅大学士,领班军机大臣,身兼多职,爵封一等公,荣为乾隆的亲家翁,可称为荣华富贵,宠眷至极了。

9. 靠造势造名换成功 /53/

和珅气焰嚣张,一些附势之臣更是趋之若鹜,因此确实有些大臣一味逢迎拍马,已到了只知有和珅,不知有皇上的地步,无怪乎嘉庆极其恼火,非要把和珅除掉不可。

10. 既伸手,又插手 /56/

和珅的行为,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也不敢再轻视他。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。

11. 头脑是谋生的保障 /61/

一日,和珅服食了这位大臣送去的两颗珍珠,果然觉得精神清爽。于是,从此以后,和珅的每日早点



都会进食珍珠,尤其是让他的妻子和几个宠爱的小妾,也服食珍珠,好美容养颜让自己享乐。

△ 忍让算计之技:筑起你的防线

/65/

第三 忍让诡谋与眯眼之技 先看清楚再起步

狂风四起,沙尘袭来,你要么不戴上防沙镜,要么不就不把它们当回事,吹进眼里的沙粒,揉一揉,也无妨大碍。其实,有些事情,你不把它当回事,它就不会损失你;你越在意,它就越刺透你的心。这是很多人忽视的一个不大不小的问题。对于和珅来说,他本身就是一个鬼谋者,总爱眯眼去看人、看事,抓住机会,翻云覆雨,七上八下,搅动人心,这种说来简单的成功术,有些人认为不过耳耳,但在和珅身上却猛如虎、矫如兔,非常有杀伤力。和珅自己有一套做事原则,即先看清楚之后,再起脚,所以常能绕过障碍,轻步向前,不被人察觉。

12. 准备妥当再动手

/68/

和珅在乾隆一朝,对朝政的最大改革也许就是设立了议罪银制度,犯罪的官员据此可以通过交纳一定的银两来代替惩罚,依旧高官得坐,骏马得骑。甚至有些巴结讨好的官员,即使没有犯错,也会先交上几万两银子,为日后未雨绸缪,这一制度深为乾隆欣赏,为他带来了无数的白银供他挥霍。不消说,和珅自然也从中得到了极大的益处。然而,竟有人敢对这一制度提出异议,这个人就是内阁学士尹壮图。





13. 用招法拓宽自己的路子

/74/

当嘉庆帝下决心要铲除和珅时，动作出奇的迅速，断案也超乎寻常的敏捷，只是严惩了和珅及其族人，赐和珅一条白练自裁。至于那些依附和珅，凭借向他行贿、效忠而升迁的官员则大多既往不咎。不能不说嘉庆帝的这一决断有着高明的眼光和见识。

△ 忍让算计之技：与聪明的对手交锋

/77/

第四 忍让诡谋与算权之技 仔细运筹到手的東西

古代算计自己权力的人，总能找到各种方法达到自己的目的。对于那些心术高明，心中总想有一点打算的人，最擅长的恐怕就是抓着自己的目的不放手，然后拿出十八般武艺，去达到自己精心策划的方案。在许多场合，我们都见过了这种人的招法，但他们重复着同样的技巧，心术不一。和珅老谋深算，从不张扬自己，而是以自己的点子为计策，多方面观察，多方面思考，多方面选择，从而一步一步地逼近自己的目的地。也许，像和珅这种人，总善于打出一块大招牌，找根树叉安鸟窝，这种攥紧自己手中东西不放的伎俩，可以讲是私利过重，甚至发霉了。

14. 想点子靠近成功点

/80/

和珅曾经在升官之初就遭遇了一次弹劾，险些性命不保。千钧一发之际，和珅采取丢卒保帅的办法，才安然渡过危机。即使如此，仍然受到了降二级备用的处分，这件事令和珅对朝中的每个人都充满



了戒备,决不再轻信;而对自己的爪牙,心肠也变得
更冷,遇有危险立刻弃之若敝履,全不顾曾有过的交
情,一切都要以保全自己为前提,处处留心,步步谨
慎。

15. 打出一块大招牌

/86/

和珅之所以使乾隆对他言听计从,百依百顺,还
在于他能为乾隆着想,抓住时机替乾隆换取好名声,
替他立“德”。这对于把自己的名声看得比什么都重
的乾隆来说,无异于一剂最贴心的良方。

16. 打一巴掌揉三下

/90/

交结党羽,仅示之以恩是远远不够的。如果,他
们从和珅那里得不到实际的利益,天长日久,必然人
心思变。所以,在恩以待人,救人于危难之机的同
时,还要遍撒甘露,广施实惠,这样才能令和珅的党
羽看到希望,死心塌地地守在和珅身边。

17. 攥紧的东西不松手

/94/

和珅在乾隆四十年到嘉庆四年,二十四年的时
间里,担任军机大臣长达二十三年之久,以军机大臣
兼步军统领达二十二年,以军机大臣、步军统领兼户
部尚书达十五年之久,再加上如嘉庆所说:“和珅揽
权专政……盖由和珅以军机大臣兼御前大臣,事权
过重,内外官员,畏其声势不敢违拗。”军机处几乎完
全控制在和珅一人手中。偶有敢违背他的意图的
人,和珅就不遗余力地加以打击排挤。同时任军机
大臣的王杰,就是被和珅排挤的一例。

18. 玩弄“压迫法”

/98/

和珅听完就想溜掉,被刘墉一把拉住说:“和大
人,您说当场磕头拜师,还想食言吗?”这时别的大臣
也来起哄说:“和大人是言而有信的人,怎么可能说





话不算数呢？”和珅无奈，只好趴在地上给刘墉磕头叫了一声：“师傅！”

19. 蚊子总会叮人的

/103/

人们见和珅到来，为了免去祸害，对送行之事只字不题，只是谈东扯西。倒是和珅按捺不住，他要纪晓岚走得不痛快，也不顾自己已大煞风景，竟提议席间吟诗行令，说什么要再次领略一番纪学士出口成章的风采。

20. 看一看谁的功夫高

/107/

从一段时间看，乾隆的好大喜功得到了满足，而且还自我感觉良好。所以乾隆不仅需要像阿桂这样的能妥善处理军国大事的股肱之臣；同时也很需要像和珅这样的能够令他“使贪使诈”的“弄臣”。至于这样做，会给大清帝国、给嗣皇帝颉琰留下什么样的后患，看来乾隆是不会计及的。

21. 是我的，就不是你的

/112/

和珅将吴熊光排挤出军机处后，还不时找吴的麻烦，因为他知道吴是阿桂的人。吴熊光因为在军机处经常代皇帝拟定上谕、谕旨，这种公文体式是上对下、君对臣的口吻。吴熊光因为拟的这类文书多了，因此到湖广后“积习不改”，发下的文告俨然像上谕一样，这还了得？和珅知道后心中暗喜，唆使御史弹劾吴熊光专擅、大不敬。

22. 找根树叉安鸟窝

/116/

借他人之力来补充自己的实力，是生存竞争的第一法则！常言道，他山之石，可以攻玉。和珅为官也颇为懂得如何借他人的威势以成自己之实。

23. 脸面都是虚的

/121/

和珅紧随着皇帝御驾后面，当皇帝致敬。可注意



的是,除了和中堂之外,没有其他大臣和皇室亲人等跟着皇帝陛下,足见和中堂地位之特殊。他是皇帝唯一宠信的人,掌握着统治全国的实权。这位中堂大人统率百僚,管理庶务,许多中国人私下称之为“二皇帝”。这是三年前的情形,迨至乾隆退居太上皇之后,随着乾隆体力、精力的衰退,对和珅就愈发依赖。

△ 忍让算计之技:洞察口蜜腹剑之人

/126/

第五 忍让诡谋与开合之技 撒开网之后就会有收获

每个人追求人生计划方式都不一样,有的以强术胜,有的以弱胜强,有的左右开合,撒开一张大网去捞自己的私利。凡此种种,都不是说起来就像一件很轻松的童话故事一样,而是其中潜藏着“弯弯绕”。对于和珅来说,他的心中想得比谁都多,考虑的问题比谁都复杂,关键就是想把自己的“开合之技”操作的圆滑通畅。和珅认为打动人心,不能靠简单的几句话,而是要靠圆场功夫。

24. 靠别人撑起自己

/130/

乾隆把题拟好之后,交给身边的太监,由太监捧着密封的题目交给内阁。和珅早就等在路上,拦住他,问他皇上命题时的情况,太监说皇上翻阅《论语》第一本,等到快翻完的时候,才面露微笑,奋笔直书。和珅由此推断,考试的题目一定在《论语》“乞醯”一章中,“乞醯”中嵌着“乙酉”两个字,而乡试之年恰好是乙酉年,凭他对乾隆的了解,皇上一定是以此为题目。





25. 打动人心关键靠圆场

/138/

和珅的手下大多都是这样，蛮横无礼，视律法如同儿戏，和珅用他们的也就是他们的野蛮强暴。每年收获的季节，和珅的家丁就带着众打手和一本本的账目到属于他的田庄中收取远远超出普通地租一倍有余的租税，租种土地的佃户稍有不满，他们就会大打出手，行同强盗，和珅经营的当铺、高利贷等营生在很大程度上也是靠了这些人才能万无一失，日进斗金的。

26. 多选几个好帮手

/143/

和珅的揽权纳贿，任用墨吏，使乾隆苦心经营促成的“盛世”遭到了很大的破坏。以河工而言，便败坏得不像样子。史称：“乾隆中，自和相秉政后，河防日见疏懈。其任河帅者，皆出其私门，先以巨万纳其帑库，然后许之任视事，故皆利水患充斥，借以侵蚀国帑。而朝中诸贵要，无不视河帅为外府，至竭天下府库之力，尚不足充其用。”

27. 找到出大力的伙伴

/148/

乾隆去世，新皇登极。王怀祖上疏弹劾和珅，和珅立被除职，下狱论死。

△ 忍让算计之技：先练自身后行事

/152/

第六 忍让诡谋与图事之技

悄悄地从人身边走过

做任何事情粗心都会败事，都会把事情搞得一塌糊涂。对于那些急于求成的人来说，因为过于想早一点把利益装在自己的口袋里，所以总是“细心办



事”。和珅心中鬼点子层出不穷，总想靠一、两个绝招，图谋自己的心事，然后一举成功。他善于不明说，而暗动，悄悄地从人身边走过。这种狐狸功夫是他的一个特长。

28. 细心总比粗心好

/156/

乾隆立刻召见满朝文武，质问和珅，和珅说道：“启奏皇上，奴才蒙皇上器重，官至宰辅，焉能不知自重，臣对家中人等也一向严加管束，深恐有负皇上深恩，今御史曹锡宝弹劾刘全，臣也不敢庇护，臣多年跟随皇上身边，手下人等趁臣不知，做了些不轨之事也有可能，可命人即刻拘捕刘全，严加审问，若果如曹御史所言，臣定当领罪。”

29. 利益是不能让人事走的

/161/

乾隆五十年(1785)四月，阿桂的亲戚、军机章京员外郎海升，因与他的妻子吴雅氏发生争执而导致妻子死去。事情发生后，海升报告所管步军统领衙门说是自缢而死。步军统领衙门于是准备交刑部审讯，但海升的小舅子贵宁不相信他姐姐是自缢而死，所以不肯签字画押。于是经刑部奏请派大臣验尸。而当时和珅为军机大臣，便想借此牵连阿桂，主张重新验尸，于是，皇上即令新任左都御史纪晓岚，会同刑部侍郎景禄、杜玉林以及御史崇泰等二人、刑部司员王士棻、庆兴前往开棺检验。

30. 不明说，而暗动

/165/

和珅原来担任吏部尚书，可以利用考察官员的机会铲除异己、培植私党。但嘉庆元年时，吏部尚书已经由刘墉担任。和珅虽然身为大学士兼军机大臣，可以同察官员，但毕竟不如自己担任吏部尚书时方便。





△ 忍让算计之技：先用眼睛后用嘴巴

/169/

第七 忍让诡谋与变幻之技 让雷电击不倒

“变化”两字，在许多文章中都可以看到，在兵法中指随机而动，在成功学中指灵活自如。但是每一种说法都不是绝对的，都只说明了一条道理，而不能涵盖全部。其实，真正明白变化之理的人，是不说出来的。和珅在某些特殊的场合，认为绝对不能丢掉一些不该丢的东西，必须像狮子一样跟踪自己的目标，才能心想事成。和珅善于磨砺自己的看家功夫，总以为谁能有看家功夫，谁就为胜者。

31. 自己给自己鼓劲

/172/

和珅靠自己的勤勉、聪颖、学识以及自强不息的奋斗赢得了当朝乾隆的垂青，不但使自己一举步出了人生的险境，而且初步踏上了人生的坦途。如果当初没有英廉的关照，不知道和珅还会不会成为乾隆朝的最大的宠臣。

32. 不能丢的，绝对要看紧

/177/

和珅在他二十三岁时，被授为三等侍卫，后来被挑选进入黏竿处。黏竿处又称为上虞备用处，即是皇家的仪仗队，皇帝的出巡等一切仪仗事宜都由上虞备用处负责。不久，他又被调任到銮仪卫充当侍卫。二十六岁的和珅由此得以经常有机会在皇上身边，一般的侍卫都安于现状，不思进取，加上“伴君如伴虎”的古训，整日唯唯诺诺、小心谨慎，唯恐一时差