

李鸿章

圆通变达

心術之道

李鸿章一生百用百灵的阴术阳谋

在尔虞我诈、权谋诈术比激烈厮杀的战场有过之而无不及的封建官场，李鸿章深深感悟到复杂难料的心与心之间的对抗。人与人相争更是令人心身心疲惫，防不胜防。经历数十年居心叵测的仕途炼就一身软的、硬的、黑的、白的、损的、巧的。百用百灵的、圆通变达心术之道。成为近代史上、权倾一时和谤满天下、颇具争议的的大人物。

「清」李鸿章·原典·东野君·译著



66



圆通变达 心术之道

李鴻章

[清] 李鸿章 原典 东野君 / 译著

黑龙江人民出版社

C912.1
K827
L179.3.02

QAWOIP/2

■ 书 名：李鸿章圆通变达心术之道

作 者：东野君

责任编辑：李春兰

■ 出版发行：黑龙江人民出版社出版发行

地 址：哈尔滨市南岗区宣庆小区1号楼

邮政编码：150008

网 址：www.longpress.com E-mail hljrmcbs@yeah.net

■ 经销：新华书店总店北京发行所

印刷：北京平谷县早立印刷厂印刷

■ 开本：787×1092 1/16

印张：24

字数：320千字

版次：2005年4月 第2版

印次：2005年4月 第1次印刷

定价：28.00元

书号：ISBN 7-207-05906-X/C·189

前



“圆通变达之说，近日才智之士大约误此两途。郭筠仙尝以‘名利’两字，括汉、唐、宋、明四代人物。圆通者为利也，变达者为名也，弱者扫舍人之门，强者腾公车之章，不外此二字而已。天下熙熙攘攘，皆为利耳，我无利于人，谁肯助我。”

——李鸿章圆通变达心术智语

李鸿章，中国近代史上“权倾一时”和“谤满天下”颇具争议的人物，正如梁启超评价说：“天下惟庸人无咎无誉。举天下人而恶之，斯可谓非常之奸雄矣乎。举天下人而誉之，斯可谓非常之豪杰矣乎。虽然，天下人云者，常人居其千百，而非常人不得其一，以常人而论非常人，乌见其可？故誉满天下，未必不为乡愿；谤满天下，未必不为伟人。”

李鸿章是个绝项聪明的人，虽是科举出身，却极好名利，对著书立说没有多大兴趣，他惟一感兴趣的就是当官，当大官，当更大的官；最为精通和娴熟的就是心术之道。李鸿章的一生都在拼命做官，忍辱负重、舍小保大，变弱为强，为了保住自己的地位和扩大自己的权势而用尽心术。正是凭着这种长期磨炼的精湛心术，李鸿章才能破例以汉人文华殿大学士出任首席阁揆，顶戴三眼花翎；他在几千年未有的乱世中，支撑危局，以一身负天下之重；他位高权重，历尽宦海艰辛，享尽人间繁华，不怕天下人咒骂，勇于任事，居官长盛不衰。

李鸿章死后，欧美和日本赞其为“东方之俾斯麦”，梁启超特意为其作一挽联：“太息斯人去，萧条徐泗空，莽莽长淮，起陆龙蛇

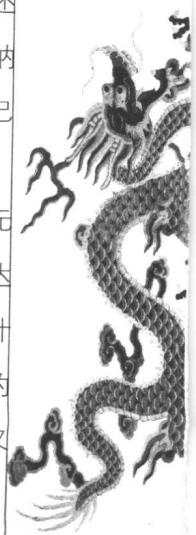
安在也？回首山河非，只有夕阳好，哀哀浩劫，归辽神鹤竟何之。”可以说，今日喜论历史之人，决不会略过李鸿章；喜谈政治之人，对李鸿章也会略知一二；喜读逸闻趣事之人，对李鸿章更是不会放过。

那么，李鸿章究竟因何发迹，又何以能获得如此大的权力，并能保持下去？乃是因为他深谙圆通变达心术之道也。

在成功学的辞典中，借势发挥是一个重要法则，李鸿章的精明之处在于巧用圆通变达心术之道营造台阶，走稳每一步。他把结交权贵看作当官的终南捷径，把认准师门看作发达的不二秘诀。为此，李鸿章投靠曾国藩门下，听从曾国藩的教诲，吸取曾国藩的圆通变达心术精华，从此扶摇直上，官运亨通，富贵无限。

官场是斗心眼、玩心术的最好场合，而在心术上，李鸿章比起他的老师曾国藩在许多方面有出蓝之誉，可谓独步古今。精通圆通变达心术之道的李鸿章，不仅最擅于利用手中的权力办事，而且还非常巧妙地将心术之道与做官之道融为一体，通过广交师友、广纳人才，形成立体广泛的人际关系和以他为中心的淮系集团，使自己在晚清官场游刃有余，纵横捭阖。

封建官场的尔虞我诈、权谋诈术比激烈厮杀的战场有过之而无不及。人与人相争更是常令人心身疲惫，防不胜防，精通圆通变达心术之道的李鸿章，深知有人表面上虽大唱高调，背后却在算计人，事实上他自己也正是如此，时时处处用尽心机。在心术较量的官场，需要在权力的惊涛骇浪中巧妙躲避，既看清对手的面具，又摸透对手的心计，临危不乱，轻松自如地驾驭一切。





《李鸿章圆通变达心术之道》一书，首次创造性地将李鸿章一生百用百灵的圆通变达心术之道，总结归纳为识心、谋心、圆心、御心、变心和强心等六大心术技巧，在向人们展示李鸿章圆通变达心术之道全景的同时，使人们能够轻松地掌握并巧加运用。

官场、商场、战场、情场……身居其中的的人总会有磕磕绊绊，有的人处处碰壁，干什么都不顺，而有的人却总是春风得意，一顺百顺。很多人把这归结为命运捉弄人，其实是能否精通心术之道而已。精通李鸿章圆通变达心术之道的人一旦进入官场，可以很快察明政治风向，如果形势暂时对自己不利，他们或明哲保身，或祸水它引，如果形势有利，就可以脱颖而出，位极人臣；精通李鸿章圆通变达心术之道的人一旦进入商场，可以深谋远虑，进退自如，生意兴隆，财源广进，如果有实力，则可以抓住时机，一日三翻，如果没有资金，也可以测准方向，白手起家；精通李鸿章圆通变达心术之道的人一旦进入战场，可以很快把自己培养成“三军统帅”，敏锐聪慧，稳重成熟，智计深远，用兵如神，兵不钝而利可全，使己方立于不败之地；精通李鸿章圆通变达心术之道的人一旦进入情场，可以要风得风，要雨得雨，从容击败情敌，牢牢地抓住对方的心……

人生战场上的对手，可能是你的仇人、你的敌人、你的伙伴、你的朋友、你的邻人、你的上司、你的下属等等，要想在这种复杂难料的心与心之间的对抗中，立于不败之地，就必须练就一身软的、硬的、黑的、白的、损的、巧的心术绝技。如何像李鸿章那样操控对手的意志，使其俯首听命？如何把对方引入歧途，使其走上绝路？如何算计对方，而对方却心甘情愿？如何使对手内部相互猜

忌，发生内讧，最后一败涂地？如何假手他人，让别人替自己担恶名？如何用美人的哭淹没英雄，用丽人的笑埋藏豪杰？如何心狠手辣、斩草除根，致对手于死地？如何弃车保帅，牺牲同伙以自保？如何制造圈套，拉对手下水？如何嫁祸于人，逼对手就范？如何掩人耳目、不露声色，使对方不知不觉中上当受骗？如何诽谤诬陷、造谣鼓惑，乘对方不备先发制人？如何反败为胜、转危为安，在阴谋泄露时后发制人？如何借题发挥，在小问题上做文章来打击对方？如何借助别人力量，寻找靠山，结成同盟，党同伐异等等，这些每个人或多或少都有可能遇到的问题，相信人们能够从《李鸿章圆通变达心术之道》中找到满意的答案。

大千世界，人与人的关系最为复杂，人踩人、人挤人、人整人，为达目的可以不择手段，置对手于死地而后快。在这种环境中，要想致人而不致于人，就必须精通圆通变达心术之道，套一句白话来说，就是一定要学会与人玩心眼儿。李鸿章曾评价其恩师曾国藩说：“我老师之有成，乃精通治心之术也。”由此可见，精通圆通变达心术之道的人，一旦条件成熟，就可以成为一代枭雄，叱咤风云，改天换地；条件不成熟，也可以悠然自在地做一条市井小民，游刃有余，潇洒快活。

时至今日，对于李鸿章的是非成败难以评说，阴谋阳谋自有公论，但其留下来的“圆通变达心术之道”，却将人类数千年来治心方面的智慧心计表现得淋漓尽致，很值得我们今人在激烈莫测的社会竞争中学习和借鉴。愿君事业有成，活得轻松自如，潇洒畅快！





[第一章]

李鸿章圆通变达识心之道：

“天下最容易的事便是当官”

没有人自甘弱者，都希望通过自己的努力奋斗，成为超越别人的强者。但关键是：要在最困难、最具挑战性的时候，始终坚信自己的目标，并为之付出所有的热情和心力。李鸿章是一个具有自己人生战略的强者，他善于立大志，懂得权力的巨大作用。所以，他的人生目标就是“当官，当大官，当更大的官。”正是基于这点认识，他才立志读书以建立功名，成就大业。

识心术之一：以学致官，以术求官

【——李鸿章说，“自来儒者重道德，能文章，以至功名。”在科举制下，像他一样的知识分子的人生之路几乎都是读书、应考、做官三部曲。】

- ◎ 识心实战：世代耕读之家
- ◎ 识心实战：三千里外欲封侯
- ◎ 识心实战：背靠大树好乘凉
- ◎ 名家点评：天子门生与封建科举

识心术之二：结交权贵，认准师门

【——一个人要想成大事，必须善于从他人身上学习点点滴滴的成功经验，做不到这一点，终究是不能站在巨人的肩膀之上的。因此，有很多成功者，总是以人为师，取长补短。这就是嫁接成功的经验。李鸿章的成功与他师从曾国藩有相当重要的关系，他把曾国藩身上为人处世的优点发挥得

淋漓尽致。】

- ◎ 识心实战：识时务方成大器
- ◎ 识心实战：听高人指点迷津
- ◎ 识心实战：青出于蓝而胜于蓝
- ◎ 名家点评：“名师出高徒”



识心术之三：勤勉慎微，拼命做官

35

【——绵延两千多年的中国封建官僚制度，造就了专制社会一个地位显赫、权势熏天的特殊阶层——官僚阶层，使整个社会的政治生活、经济生活和文化生活都不得不以官为轴心转动。李鸿章就是真正认识到了这一点，所以才用尽终生的气力拼命做官。】

- ◎ 识心实战：李少荃拼命做官，俞荫甫拼命著书
- ◎ 识心实战：巧用心机，扶摇青云路
- ◎ 识心实战：一将功成万骨朽
- ◎ 识心实战：“伴食宰相”不自弃
- ◎ 识心经典：“车前无八骏，何得称丈夫！”
- ◎ 名家点评：中国人的官瘾

[第二章]

59

李鸿章圆通变达谋心之道：

识时务者，当相机而进

“穷则变，变则通，通则久。”识时务者当知随机应变。处顺境，奋发而为；处逆境，挺而待变。外部局势总是在不断变化，慧眼识时务，能够掌握局势之变，





是李鸿章的一大绝招。因为他明白：在变局中求生存，才是强者！

谋心术之一：创造机会，扩大权势

60

【——权力场中也有马太效应，有权就越有权，没有权就越没权。所以要千方百计地抓权，要坚持不懈地抓权。这样才能进入良性循环，否则甚至不能生存。这就是做官的道理。】

- ◎ 谋心实战：第一个吃螃蟹的人
- ◎ 谋心实战：未雨绸缪先造势
- ◎ 谋心实战：抓住时机，壮大自己
- ◎ 谋心实战：他人岂能染指

谋心术之二：两害相权取其轻

77

【——列强对中国虎视眈眈。弱势的中国如何生存？在这个棘手的问题上，李鸿章绞尽脑汁，巧使策略。李鸿章外交的特点是以夷制夷、外须和戎和相信国际法的约束力。通过借力打力、妥协退让和以德服人，以换取喘息发展的时间。这也是不得已的选择。】

- ◎ 谋心实战：拉一个打一个
- ◎ 谋心实战：舍卒保车
- ◎ 名家点评：做官的艺术

谋心术之三：顺应大势抓关键

88

【——成大事者必须巧于谋划，抓住主要问题，在没有条件的时候创造条

件。想方设法为自己创造条件，是李鸿章立于不败的保障。西方对中国的入侵打破了中国古代社会的平稳发展，也冲开了李鸿章那“顽而不固”的脑袋，使他慢慢地转变成洋务派的中坚力量。】

◎ 谋心实战：大权在握执牛耳

◎ 谋心实战：自家专享垄断权

◎ 谋心实战：盈亏与我无碍

◎ 谋心经典：张之洞的敏锐眼光



谋心术之四：虎口夺食，勇于竞争

100

【——不畏惧艰难，敢与人较量是一个人成大事的基本素质。如果遇事哆哆嗦嗦，只想退却，则不可能成大事。李鸿章的一生最大的特色之一就是：在大清遇到危难之际，他总是肩负重担，去与对手进行较量，让人感觉到他内心总有一股不灭之气。】

◎ 谋心实战：敢与他人争利

◎ 谋心实战：你有我也有

◎ 谋心经典：竞争需要实力！

[第三章]

123

李鸿章圆通变达圆心之道：

上下皆说好，左右都逢源

拿破仑曾经说过：“我有时是狮子，有时是狐狸。”要圆通变达，关键是要知道什么时候是前者，什么时候是后者。封建宦海风波险恶，最忌过分执着。一个率性惯了的人要适应其中，岂能不扭曲自己？





圆心术之一：八面玲珑好做官

124

【——做人复杂，做官更复杂 中国二千年封建社会都是官本位，只有做官才有前途，因此官场文化十分发达。做人要懂得八面玲珑，做官更要懂得笼络人心。】

- ◎ 圆心实战：当让则让，当取则取
- ◎ 圆心实战：“凡事必留有余，后来乃可措手”
- ◎ 圆心实战：刀切豆腐两面光
- ◎ 圆心经典：“大树将军”的远见
- ◎ 名家点评：做官的诀窍



圆心术之二：收买民心固权位

140

【——为官一任，造福一方。李鸿章上任地方督抚，首先整顿吏治，既打去了异己，抓住了经济命脉，又造福了百姓，可谓一箭双雕。】

- ◎ 圆心实战：严肃纲纪而正人心
- ◎ 圆心实战：惜民力谏阻重修圆明园
- ◎ 圆心实战：老迈之躯履勘黄河
- ◎ 圆心经典：刘邦“约法三章”



圆心术之三：覆巢之下求完卵

148

【——棋手之间的较量有强弱之分。李鸿章虽知其难，却不得不受命去下一盘最难下的棋，这是出于大局的考虑。】

- ◎ 圆心实战：洞察秋毫，议结天津教案
- ◎ 圆心实战：拒理力争，保护华工利益
- ◎ 圆心实战：用心良苦，让步到最小限度
- ◎ 圆心实战：乘胜即收，求朝野之安定
- ◎ 圆心经典：最终说话的还是实力



圆心术之四：借助外力抬身价

167

【——海外归来身价高。出过国的人总会被周围的人高看一眼。若到国外逛荡一圈，“镀一层金”回来，定叫同仁刮目相看，何乐而不为呢？倍受洋人瞩目的李鸿章经洋人邀请，游历欧美四国，满载荣光而归，让朝野众臣好个眼馋。】

- ◎ 圆心实战：参加俄皇加冕大典
- ◎ 圆心实战：与俾斯麦促膝而谈
- ◎ 圆心实战：见识英国海军大演习
- ◎ 圆心实战：“李鸿章杂碎”风行美国

[第四章]

183

李鸿章圆通变达御心之道：

“利器固当重，人才堪为本”

“运筹帷幄，决胜千里，吾不如张良；镇国家，抚百姓，吾不如萧何；统百万兵，战必胜，吾不如韩信。此三人皆人杰也，吾能用之，故有天下也。”一个好汉还要“三个帮”，要成就一番宏图大业，必须形成自己的一支骨干队伍，舍此，必然是“孤掌难鸣”。





御心术之一：水清无鱼，宽以待下

184

【——立身之首在于立心，欲为天下大事，须有容天下之心。“用人不疑，疑人不用。”“治军任将，择人而施。”此乃李鸿章的用人之术。】

- ◎ 御心实战：人是做大官的根基
- ◎ 御心实战：秉要执本，水至清则无鱼
- ◎ 御心经典：能识人方能用好权
- ◎ 名家点评：用人必先知人，知人必具慧眼

御心术之二：千军易得，一将难求

204

【——一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。历来成就大业者，无不重视人才，把他们揽为己有，扩充自己的阵营。】

- ◎ 御心实战：外交大臣马建忠
- ◎ 御心实战：如椽巨笔薛福成
- ◎ 御心实战：洋务大员盛宣怀
- ◎ 御心经典：“爵以驭其责”

御心术之三：培养人才，为我所用

220

【——一个人的眼光决定了他的行动。李鸿章站在近代中国发展的角度，放开眼光，着力培养“国之栋梁”，当然也是自己当官所必须的。】

- ◎ 御心实战：质疑科举取士，崇尚“洋学”

◎ 御心实战：设立水师学堂，造就海军人才

◎ 御心实战：仿照西法，开设武备学堂

◎ 御心实战：肄习西学，实为自强之计

[第五章]

243

李鸿章圆通变达变心之道：

“忠君不懈，但须知抗上有道”

忠君不懈是做官最灵验的护身符，只要你紧跟皇上，别人就打不倒你。因此，李鸿章为了守住大清的江山而不辞辛苦。世事纷纭不愚忠，该抗上时要抗上，但须知抗上也有道，有所为，有所不为。抗上实在是要冒很大的风险，不到万不得已，千万不要出此下策。



变心术之一：善窥上意，奉上不留痕

244

【——李鸿章深知君上与臣属的关系，也深知慈禧的喜怒好恶，所以一直忠心追随着“老佛爷”。奉上的最高境界就是不让人看出来你是在讨好巴结，一旦让人看出来了，那就不是李鸿章了。】

◎ 变心实战：看“主子”的眼色行事

◎ 变心经典：拍马屁者无坚不摧

◎ 名家点评：迎合上意，是为官之人固位邀宠的心术法宝





变心术之二：讨价还价，抗上须有道

261

【——该抗上时要抗上，以对主子进行计价还价，但抗上须有道，有所为，有所不为。如果抗得好，主子反而会更加信赖你，重视你。人就是这么奇怪。】

- ◎ 变心实战：稍缓行事，待价而沽
- ◎ 名家点评：巧妙把握“抗上”的火候儿

变心术之三：忍辱负重，为君担骂名

269

【——李鸿章长期以来被当成了卖国贼，被后世千万人唾骂，那是他本不情愿地为君上承担的骂名。难怪有人说，李鸿章是大清的一块好的挡箭牌。他得到的评语是：“此时危局，惟李中堂可挽之耳。”】

- ◎ 变心实战：忍辱负重，以曲求全
- ◎ 变心实战：虎狼群中，为君谋生存

变心术之四：居安思危，得宠力戒骄

296

【——铁打的衙门，流水的官。“伴君如伴虎”、“功高忌震主”的道理想必人人都是知道的。李鸿章“惟时时劝诫，勿骄勿夸。”李鸿章深谙韬晦之术，一破天京立即请求裁兵，立下庭训“耕读传家”，以此颇得美誉。】

- ◎ 变心实战：不露锋芒，虚与委蛇
- ◎ 变心经典：功高震主者戒！

[第六章]

317

李鸿章圆通变达强心之道：

又打又压树权威，为官何辞做小人

官场如同战场，其中的尔虞我欺、权谋诈术比战场有过之而无不及。李鸿章能在晚清官场活跃40年之久，虽屡遭危机，几经沉浮，却始终位极人臣，权倾当时，与其背后的庞大关系网不无关系。李鸿章总是不断扩大自己的势力范围，组建自己的班底。官场只有第一，没有第二。李鸿章有一股顺我者昌，逆我者亡的狠劲。李鸿章这么做的目的只有一个：不能让自己的地位受到任何威胁。

强心术之一：任人唯亲

318

【——“一人得道，鸡犬升天”，这在中国古代官场，是合理而又合法的事。李鸿章为了刺激军心士气，便利用这种权力，大量保荐追随他的幕僚出任政府官员，几乎无保不准。其中不少人被破格重用，超擢拔升，升迁之快，为世所罕有。】

◎ 强心实战：编织自己的关系网

◎ 强心实战：大力荐举自己人

◎ 强心经典：“一人得道，鸡犬升天”

强心术之二：敛财谋权

333

【——中国封建社会，人们普遍有一种“清官”情结，因为清官的确是“凤毛麟角”，少之又少。】

