

历史人物  
经管书系

# 李鸿章



叶元◆著

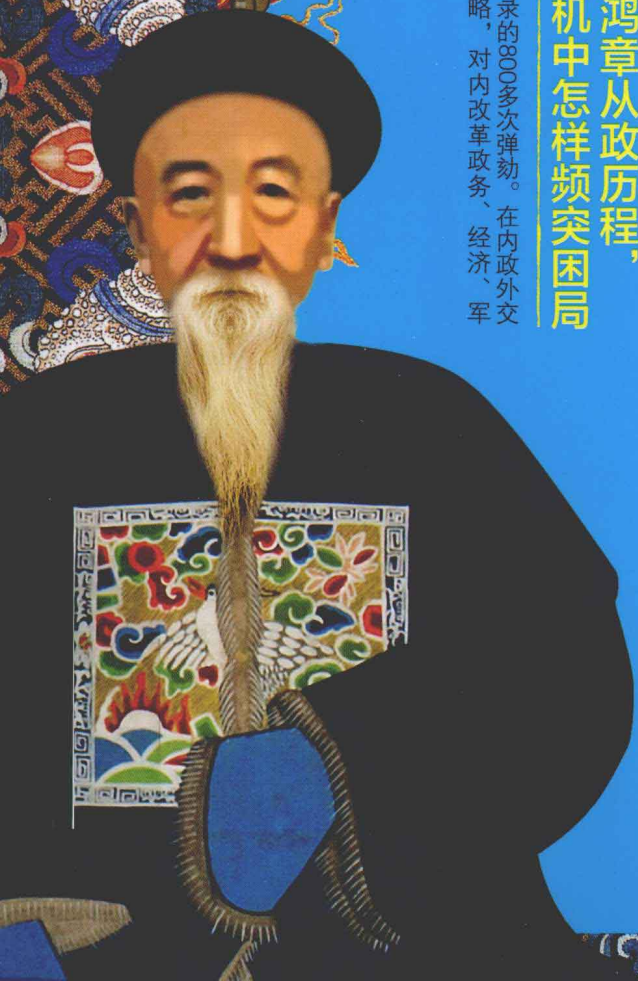
## 逆境成就的 智慧高管



跟李鸿章学危机处理的智慧

◎全面剖析晚清第一权臣李鸿章从政历程，  
◎看他在腐朽的末代王朝危机中怎样频繁突困局

李鸿章一生虽位高权重，但从政50年却遭遇创纪录的800多次弹劾。在内政外交上，他运用自己卓越超群的智谋才能与治国方略，对内改革政务、经济、军事，对外周旋于世界外交舞台。



企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



# 李鸿章

# 逆境成就



# 智慧高管



叶元◆著



跟李鸿章学危机处理的智慧



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

李鸿章：逆境成就的智慧高管 / 叶元著. —北京：企业管理出版社，2011. 11

ISBN 978-7-80255-934-9

I. ①李… II. ①叶… III. ①企业管理—通俗读物  
IV. ①F270—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 224534 号

---

书 名：李鸿章：逆境成就的智慧高管

作 者：叶 元

选题策划：曹爱云

责任编辑：曹爱云

封面设计：邵士雷

书 号：ISBN 978-7-80255-934-9

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 68420309 编辑部 68701891 发行部 68701638

电子信箱：[emph003@sina.com](mailto:emph003@sina.com)

印 刷：三河市南阳印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 13 印张 185 千字

版 次：2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

定 价：29.80 元

---

版权所有 翻印必究·印装错误 负责调换

# 前 言

每个企业，每个团体，乃至每个国家，都希望能够遇着一位“鞠躬尽瘁死而后已”般尽职尽责的领导者。因为按照我们的惯常思维，有着强烈责任感的人，往往做事认真负责，敢于承担风险，敢于担当责难，敢于迎难而上。这样的人，踏实肯干，勤奋刻苦，因而往往又是富有学识修养及智慧之人。他们的智慧，带着沉甸甸地责任感，关键时刻能以大局为重，哪怕是冒天下之大不韪，也要坚持走符合团体利益的正确道路；他们的智慧，带着处世的老道与圆融，既不会伤害另一方、以牺牲他利成就己利，又能圆满地达成自己的目标，维护所服务集团的利益；他们的智能，带着一些艳丽荣华的外表，看似不那么实实在在，但这有时是为了掩人耳目，有时是为了不显得那么另类，但结果却真实可靠的让众人称颂；他们的智慧，好似曲折迂回，好似委曲求全，不那么纯粹完美，但最后却让团队收获了最丰厚的利润。而我们的企业，恰恰就需要这种智慧，才能在风云变幻的商海沉浮中开出花，结出果来。

然而，这种“救世主”式的英雄人物，往往是可遇而不可求的。他们的诞生，夹杂着许多时运的因素，似乎天生就是为了拯救而来的。他们最后的名声成就，往往与所处的时势成反比。在艰难中起步，成长，却取得了盛世年代无与伦比的成功。“一粒米起家”的台湾富豪王永庆，倒立着看困境的“马云”，在绝望中寻找希望的俞敏洪，以及废墟上崛起的和田一夫，在困境中舞蹈的松下幸之助……他们似乎都“拯救”过一个时代，至少，让时代看到了胜利的曙光。

“平静的湖面练不出精悍的水手；安逸的环境造不出时代的伟人”，大抵

说的就如此吧。

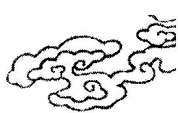
在群星璀璨的历史长河中，有一个人，他以一种异样的光芒，照射着世人。他，就是李鸿章。

相信许多人最初认识李鸿章，应该是从中学历史课本上，与西方列强签订的一个个所谓“丧权辱国”的历史条约，以及一个顶戴花翎、拖着辫子的瘦高老头的几幅配图知道他的。也相信当时我们就在心里给李鸿章定格了一个“大汉奸卖国贼”的印象。然而，随着时光的推移和世人解读历史的加深，一个新的、鲜活的李鸿章重现被发掘出来。

在摇摇欲坠、秋之寒蝉般的晚清王朝中，他就是一个尽职尽责又足智多谋的高管，操持着整个集团的内政外交以及军事。他如任劳任怨的老黄牛般，试图将这个濒临破产的“企业”拉回到发展的正道上。只是无奈这个满清集团就是那“扶不起的阿斗”，任凭他再怎么努力，也无法起死回生了。然而，一个企业的破产倒闭，不是一朝一夕之事，也不是一个人促成的。李鸿章最多也就是慈禧太后和光绪皇帝雇来负责日常经营打理的职业经理人罢了，充其量也就是个满清高管，对于这个职位，他做的已经相当尽职了。尤其是在这个岗位上他所发挥出来的聪明才智，智慧谋略，以及胆识胸怀、风度修养，都是值得后人研究学习的。

诚然，人无完人，更何况是在那个是非颠倒、黑暗腐朽、指鹿为马，人人只知苟且自保的清王朝末期，他的积极奔走似乎是为了讨好这个大清企业的所有者，也是为了明哲保身。然而在做事的过程中，他又认真负责、有勇有谋、敢于担当，还想出了许多创新性、变革性的企业经营之法，这些在客观上多少改善了企业的状况。这其中显现的谋略与风范，绝对算得上是一个智慧高管所为。

《李鸿章：逆境成就的智慧高管》一书共分八章，从李鸿章少年科考、奔波流离、开始发迹以至权倾朝野等几个人生阶段中的重要活动史实为线索，来探寻这位生于逆境的满清高管，是如何在困境中运用智慧谋略，试图扭转清王朝破产局面的。并批判地学习在这其中，李鸿章作为一位王朝高管所展现出的优秀品质。



# 目 录

## CONTENTS

### 第一章 智慧篇

他成功创建了淮军，得到曾国藩赏识，最后统帅湘军；他签了许多丧权辱国的条约，却也与这个忤逆的时代不断抗衡，从而没有使中国沦为彻底的殖民地；他才华横溢，有诸多诗文奏章传世……他用自己的智慧，经营着“天朝”产业，成为清王朝不可多得的“高管”。

1. 意志坚强，成就大事之先决条件 / 2
2. 积蓄力量，达成鸿鹄之志 / 4
3. 思维清晰，放远眼界 / 7
4. 灵活处事，找准立足点 / 11
5. 难得糊涂，反是一种聪明 / 14
6. 体察入微，才能洞明世事 / 16
7. 巧言辞令，环顾左右而言他 / 18
8. 分析全局，找准目标 / 21
9. 坚守正直的人生底线 / 25
10. 锋芒不露，顾全大局 / 28



# 李鸿章：逆境成就的智慧高管

## 第二章 谋略篇

谋略，是一个古老而永恒的话题。它起源于古代战争和政治斗争，在今天的商战中又被运用的如火如荼。那么，在仕途发迹、为官为人、军事作战中，李鸿章是如何将谋略运用到如此淋漓尽致的呢？对我们今天的企业又有何启示呢？

1. 甘居人下，不逞一时之勇 / 34
2. 抓住机遇，干好一件事 / 37
3. 千里马也需伯乐，寻求贵人相助 / 41
4. 励精图治，揽得大权 / 44
5. 利益面前，该出手时就出手 / 47
6. 居安则思危，有备则无患 / 49
7. 权自我操，掌握自主权 / 52
8. 当机立断，不受其乱 / 55
9. 放得长线，钓得大鱼 / 58
10. 落寞之中，逆势而上 / 61

## 第三章 人脉篇

人生在世，须借他人之力成己之事，越是善于与他人“牵手”，个人的人际关系越好，人脉资源就越丰富，也就意味着得到的资源与成功机会就越多。尤其在职场，广泛的人脉就是晋升的阶梯。作为掌管一国事务的大清朝高管，李鸿章在自己的岗位干得游刃有余，就得益于他伸及四面八方“触须”。关于如何建立自己的人脉圈，李鸿章自有一套。

1. 与人交流，善打“亲情牌” / 66
2. 找准时机，培养主力 / 69
3. 宽容待下，赢得人心 / 71



4. 以诚相待，赢得下属爱戴 / 74
5. 借它山之石，来增己势力 / 77
6. 适时鼓舞士气，训练有素的团队 / 80
7. 投人所好，引为知己 / 83
8. 助人亦为助己 / 87

## 第四章 人才篇

人才，历来都是成大业者必争之资源。随着时代的发展，人才的作用愈加突显，日益成为企业发展与社会进步的主要推动力。现代企业如何统筹规划好这一资源呢？且看李鸿章在“选人、育人、用人、留人”方面的经法。

1. 不拘一格用人才 / 92
2. 惜才如金 / 95
3. 护才如命 / 98
4. 广开言路，听取下属建议 / 101
5. 知人善任 / 103

## 第五章 风度篇

风度是一个人的软件，涉及人的方方面面。有风度的人，浑身散发着香气，吸引人们不自觉地靠近；有风度的管理者，有强大的向心力，员工喜欢围绕在你的周围。李鸿章在多年官场的摸爬滚打与乱世的浪潮冲击中，不得已练就了许多品质，这些也成了这位大清高管的自然流露的风度。

1. 忍辱负重，大将之风 / 110
2. 谨言慎行，为团体谋利 / 113
3. 殚精竭虑，大局为重 / 115





## 李鸿章：逆境成就的智慧高管

4. 不卑不亢，彰显人格魅力 / 118
5. 力排荣辱，踏实做事 / 121
6. 锲而不舍，坚持到底 / 123
7. 低调做人，高调做事 / 127
8. 英雄不问出处，成功不分年龄 / 130

### 第六章 胸怀篇

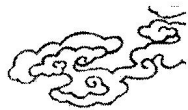
一个人的胸怀，往往与成就、职务成正比。不知道是胸怀成就了高位，还是高位逼迫着一个人去练就广博的胸怀。总之，在李鸿章管理天朝日常事务中，他练就了一副浩荡的胸襟。这也是每一个管理者所必备的一种品质。

1. 夫英雄者，必胸怀大志 / 136
2. 远见卓识，为下属着想 / 139
3. 能屈能伸的处世之道 / 144
4. 树立对外形象，提升自我价值 / 146
5. 胸襟浩荡乾坤窄 / 149

### 第七章 胆识篇

管理者是企业的领头羊，你的胆识，将决定身后这个团体的胆识。有时候，胆识也是时代大环境的产物。在任列强宰割的、昏庸腐败的大清国里，胆识成了不可多得的“珍品”，是没有几个高管具有的。要想让自己服务的这个集团能够冲破重重阻力而前进，管理者的胆识尤为重要。

1. 吃得螃蟹，敢为天下先 / 154
2. 顶住风雨干改革 / 158
3. 面对困难，挺直脊梁 / 160



4. 危急时刻，敢于担当 / 163
5. 琴心剑胆，“打黑除恶” / 166
6. 创新，前进的不竭动力 / 169

## 第八章 修养篇

有修养的人，不一定是一个非常成功的管理者，但一位成功的管理者必然是有修养的人。修养，是才华学识、智慧、个人魅力等的综合体。修养，让人显得高贵不可侵犯。这样的管理者，才更有威信。

1. 言辞令，也是一种艺术 / 176
2. 恪守人生原则，说到即做到 / 178
3. 须天分，更须努力 / 181
4. 才华与礼仪，彰显自身魅力 / 184
5. 公正待人，公平论事 / 186
6. 深刻的洞察力，成功的基本素养 / 189
7. 放慢脚步，懂得反省自己 / 192
8. 认识自我，客观评价功与过 / 194

# 第 一 章

## 智慧篇

他成功创建了淮军，得到曾国藩赏识，最后统帅湘军；他签了许多丧权辱国的条约，却也与这个忤逆的时代不断抗争，从而没有使中国沦为彻底的殖民地；他才华横溢，有诸多诗文奏章传世……他用自己的智慧，经营着“天朝”产业，成为清王朝不可多得的“高管”。





## 李鸿章：逆境成就的智慧高管

# 1. 意志坚强，成就大事之先决条件

成功的方式千千万，但殊途同归，最后都导向了成功。综观古今中外，不论身处何种领域，没有哪一个成功者不是靠着坚强的意志摘得成功的桂冠的。人生不缺乏目标，缺的是毅力做保障。在通往成功的路途中，磨难就像一个个的绊脚石，总使你不轻易间就摔倒，甚至头破血流。意志脆弱的人就会气馁，半途而废或者另寻捷径，殊不知成功是没有捷径的。欲成大事，必先有坚强的意志，才能迎接“苦其心志，劳其筋骨”的百般磨砺。

李鸿章就是一个具有坚强意志的人。正是凭借自身的那股韧劲，他在这个异族统治的包围圈中，鹤立鸡群，将一个汉人的智慧发挥得淋漓尽致，力图扭转风雨飘摇的满清王朝。在这种坚持与努力中，一不小心，他就走向了权力的巅峰。

### 【典故回放】

作为一名安徽人，李鸿章最为敬重的人便是自己的老乡，一代名臣——包拯。他把这位流芳百世的忠良之臣作为自己毕生的偶像来敬仰膜拜。立下一句誓言是轻而易举之事，就像毛泽东所说：“做一件好事不难，难的是做一辈子好事”。他用自己的一生，践行了“鞠躬尽瘁，死而后已”的价值原则。这其中，需要何等坚强的意志！

1900年，是清朝统治的转折点。这一年，义和团大闹华北平原，同时八国联军打进了北京城。这个时候，慈禧太后和光绪皇帝带着朝廷官员仓皇“西狩”，留守的大臣投降的投降，战死的战死，自杀的自杀。据说当时在已



经干涸的护城河里随处可见的是戴着顶戴花翎的尸首。国祚不幸，朝内无人，这时，77岁的两广总督李鸿章却在俄罗斯卫队的护送下义无反顾地回到了北京。

朝野无人，他却没有自顾自地逃命。

李鸿章到达北京的当天，就周旋于德、奥、比、西、美、法、英、意、日、荷、俄等11个国家的代表谈判中，进行着艰难地谈判。

由于早年马关遇刺失血过多，一累就有眩晕的顽疾。这一天，他在拜会英、德公使后回到办公地点的路上受了风寒，旧病复发。而这场谈判前后进行了9个月，这位年近八十的老人，在9个月中带病见证了谈判的每一个细节。

1901年1月15日，谈判终于有了结果。李鸿章和庆亲王代表大清国在“议和大纲”上签字。签字后，李鸿章吐血不止，“紫黑色，有大块”，“痰咳不支，饮食不进”。

7月，李鸿章病情加剧，不能视事。9月，又患上伤风，“鼻塞声重，精神困”。

即便如此，李鸿章为了国事依然舍生忘死兢兢业业地工作。10月30日，也就是李鸿章死前8天，他还到俄国使馆议事。

就在李鸿章逝世前一个多小时，俄国公使还拿着文件来到李鸿章的病榻前，逼迫他在中俄交收条约上签字，甚至想强迫他的助手拿出他的官印。李鸿章一直闭上眼睛不答话。周围的官员见此情景失声痛哭，哭声惊醒了李鸿章。他突然睁开眼睛，似乎有未尽的愿望想向别人诉说，但已无法言语，直到一位近臣对他说：“俄国人说了，中堂走了以后，绝不与中国为难。还有，两官不久就能抵京了。”如此他才放下心来，闭上眼睛，溘然长逝。

### 【小中见大】

试想，一个泱泱大国，掌权者已弃城逃跑，自己的同僚陈尸河床，这种危机感让人毛骨悚然。年近八旬的他，竟然能挑起这根大梁，行尽各种之能事，拯救国家于危难之中，其坚强的精神可歌可泣。他是无愧于“治世之能臣”



## 李鸿章：逆境成就的智慧高管

美誉的。

平心而论，李鸿章其实颇有点生不逢时。他所处的时代是中国历史上最为黑暗的时代之一。在这样的大时代背景下，他的每一步前行都充满了崎岖与坎坷，但是就是在这种情景下，李鸿章依然成就了一番伟业，这是因为他拥有至死不渝的意志力。这种意志的力量给了李鸿章拼搏的勇气和动力，让他在最不堪、最困难的局势中挺立起脊梁，大大的书写了一个“人”字，也正是因为这样，李鸿章才能凭一己之躯扛起了整个大清王朝。对于大清王朝这个利益集团，李鸿章是一员得力干将，为整个大清王朝带来了少许的安定和苟延残喘的机会。

作为满清王朝的“高管”，李鸿章无疑是称职的。企业就如一个王朝，面对外部激烈的竞争，要存亡就得与市场搏击，这其中必定会面临生死的考验。风雨欲来，企业高管要首当其冲。如缺乏勇气与毅力，就得仓皇逃窜出局了；如若缺乏智慧，就会像当年横尸街头的顶戴花翎一样下场了。这时，高管们就应该具备李鸿章迎难而上的坚强意志，在纷繁复杂的竞争中寻找生存乃至反击的一丝希望，不为别的，只为曾经在你心里对企业许下的诺言。

智慧是好的，勇气也是好的，但若没有坚强的意志来作保障，终会像雨后的彩虹和夜晚的昙花，无法赢得长久的美丽。

## 2. 积蓄力量，达成鸿鹄之志

李鸿章的父亲李文安在咸丰五年五月二十三日（1855年7月6日）卒于军中，他临死前仍然记挂着满清朝廷，仍然没有忘记镇压太平军的事情。李鸿章这时也在前线，他一方面要尽孝奔丧，一方面又面临着太平军一次又一次的



打击。这时的太平军士气正旺，陈玉成、李秀成是太平天国后期的主要支撑力量，他们带领太平军一步一步逼向京城，清军队溃不成军。

面对清军的兵败如山倒，李鸿章以丁忧为由回家守孝。虽然名义上他是在为父亲守孝，尽一个儿子应尽的责任，但实质上却是在审时度势，静观事态的发展。1857年，李鸿章丁忧进入服阕，他被召回京城述职。同年7月15日，陈玉成带领的太平军攻克庐州，李鸿章的祖宅首当其冲，太平军将它一焚而尽，李鸿章乘乱逃走。面对国破家亡，逃亡中他感叹道：“国难未除家未复，此身虽去也踟蹰”。虽然暂时苟且了性命，但国难当头，心中抱负未平，一时又找不到出路，只能在彷徨犹豫中暂且结束了自己的戎马生涯。

李鸿章辗转来到安徽，他在一个没有任何能力的官吏下任职，率领一小股军队与太平军作战，战役规模不大，成就也一般。然而这段看似平淡的经历对李鸿章来说意义是非常重大的，成为他人生的转折点。这期间的磨砺，丰富了他的政治、军事实战经验，为其将来的成就奠定了基础。

### 【典故回放】

幕僚只是幕府中的辅佐人员，官位不大。为将之道，不在一时胜败，不逞匹夫之勇，此时的李鸿章就如深陷泥潭的蛟龙，正在蓄势等待腾飞的那一天。此时，另一个大清的重臣曾国藩，由于“剿匪”得力，正大受器重。曾国藩适时地组织了湘军，残酷镇压了太平天国运动，一时成为朝廷的忠臣良将。李鸿章经过一番深思熟虑，敏锐地嗅出了这个将来能给他的仕途巨大牵引力的“贵人”。

1858年，经过秘密的计划与安排，李鸿章致信曾国藩，对曾国藩大加赞赏，夸奖他带领的团队功绩卓越，是一个前途无量的团队，而曾国藩更是一个慧眼识人的伯乐。同时，他还委婉地夸奖了自己一番，讲述自己是一个能文能武的忠臣良将，只是苦于英雄无用武之地，只要曾国藩给他一个施展的平台，他一定会尽忠尽职，不辜负曾国藩的知遇之恩。

曾国藩看到信后，经过深思熟虑，决定给这个能说会道而不得志之人一个



## 李鸿章：逆境成就的智慧高管

机会，他送给李鸿章三百两白银，作为他的安家费用。李鸿章收到曾国藩抛来的橄榄枝，迫不及待地投奔曾国藩而去。1859年李鸿章正式投靠曾国藩，成了曾氏手下的一名幕僚。

曾国藩是李鸿章的授业恩师，对李鸿章很是欣赏，对他的到来表示欢迎。李鸿章到来后，曾国藩对他进行了严格的训练与培养，如果说十多年前在北京曾国藩传授给李鸿章的只是经史子集、之乎者也一类的文学知识，那么现在曾国藩传授给李鸿章的是为官之道、为人之道。李鸿章在曾国藩的集团里，接受了全方位的军事、政治锻炼以及思想、性格乃至生活习惯的潜移默化的影响。几年的潜心修行，李鸿章不仅成了曾国藩的得力助手，还为他以后在官场上平步青云奠定了基础。

### 【小中见大】

任何事物的成长，都需要一个过程。不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江河。任何一颗参天大树，都是一棵不起眼的小苗长成，没有谁生来就是将军。说来李鸿章祖上以耕读为生，至其高祖时才“勤俭成家，有田二顷”，也一直与科举功名无缘，直到李鸿章父亲李文安时才考中了进士。想来李家也并不是显贵之家。李鸿章虽早年中了进士，也只是在京城做着小官，声誉并不显赫。在初期剿灭太平军中，又是屡次受挫。但他在早期时日中，冷静思考，不断地积累经验教训，认清时局，最终果断地选择了曾国藩作为自己的“老板”。

这次的选择，无疑为他寻到了一位好“老师”。在这里，他吸收着日后发迹的充足养分，为将来的“鸿鹄之志”积蓄力量。

田间地头，陈胜苦闷地高呼“燕雀安知鸿鹄之志哉”，数年的处心积虑，他开启了秦末农民起义的先河；越王勾践卧薪尝胆，三千越甲终吞吴；汉高祖刘邦为恢复精力“休养生息”，多年之后，汉武帝得以凭借国力大败了匈奴；康熙帝年幼时受尽逆臣鳌拜的胁迫，皇权不得施行，他韬光养晦数载，终将鳌拜智擒……成长是个过程，壮大需要时机，只有积蓄足够的能量，才能在必要





时释放。不论是一个企业，还是对于管理者本人来说，这都是一个必不可少的阶段。这个阶段若没有吸收充足的养分，最后只会结出又苦又涩的果实。

宗庆后以及他创立的娃哈哈品牌，早已家喻户晓。自1987年创立至今，历经二十几年的力量积蓄，娃哈哈现已成为世界顶级饮料生产商，与可口可乐、百事可乐等并驾齐驱。当初，宗庆后只是校办工厂的一名推销员，后来他贷款14万元，带领两三个人创建了“杭州娃哈哈营养食品厂”。从卖冰棍干起，靠儿童营养液起步，从最初的产品命名、消费定位到各级经销，都倾注着宗庆后的点滴心血。截止到1998年，宗庆后已把娃哈哈发展成了中国最大的食品饮料企业。这十几年务实、稳健的厚积薄发，让娃哈哈走上了发展的快车道。

在其后的成长中，虽有亚洲金融海啸，入世后商品门槛的提高，2008年全球经济危机，达能强购危机困扰等重重影响，但娃哈哈每次都能逆势而上，销量节节攀升。这些无不得力于早年成长期中，对品牌成长要素的构建，以至于给娃哈哈灌足了成长的养分。继而，宗庆后也随着娃哈哈品牌的壮大，走向了自已人生的成功。

## 3. 思维清晰，放远眼界

古人曰：“欲穷千里目，更上一层楼。”不畏浮云遮望眼，风物长宜放眼量。雄鹰展翅方能划长空，猛虎长啸方能逐群鹿。站得高，才能看得远，眼界高远，才能成就大业。我们常常讥笑见识短浅之人为“井底之蛙”，坐在井底，眼光受限，思维也就被局限住了，又怎能有大智慧呢？冰心老人曾经写过：“墙角的花！你孤芳自赏时，天地就小了。”花的天地小了，也就免不了