

圆经

李鸿章

为人秘诀

国超◎编著

凡事必留有余，后来乃可措手；
办事久则阅历透，比多沈著痛快之处，非文人空谈所及；
受尽天下百官气，养就胸中一段春。

晚清四大名臣人生智慧



华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

晚清四大名臣人生智慧

圆经



李鸿章

为人秘诀



华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

圆经：李鸿章为人秘诀 / 国超编著. —北京：华夏出版社，2010.6

（晚清四大名臣人生智慧）

ISBN 978-7-5080-5830-6

I. ①圆… II. ①国… III. ①李鸿章（1823~1901）—人生哲学—
通俗读物 IV. ①B821-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 115986 号

出版发行：华夏出版社

（北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编：100028）

经 销：新华书店

印 刷：北京建筑工业印刷厂

装 订：三河市万龙印装有限公司

版 次：2010 年 6 月北京第 1 版

2010 年 7 月北京第 1 次印刷

开 本：720×1030 1/16 开

字 数：244 千字

印 张：18.25

定 价：28.00 元

本版图书凡印刷、装订错误，可及时向我社发行部调换

前 言

李鸿章（1823—1901），字少荃，晚年自号仪叟，安徽合肥人，道光二十七年（1847年）进士。李鸿章在晚清官场中是影响和地位仅次于曾国藩的汉人官员。他经历并参与处理了19世纪下半叶发生在中国的自太平天国至义和团运动的一系列重大事件。晚年虽被国人骂为“卖国贼”，但谈到中国近代史，谁也无法避开李鸿章。

在晚清官场中，李鸿章是以为人圆通著称的：在与清朝权贵的关系中，他以办事干练、老成持重而深受倚重；在与前辈师长的关系中，他以谦卑自律、知书达理而深得好评；在与平辈同僚的关系中，他以推诚相见、善解人意而颇得信任；在与下级僚属的关系中，他以礼贤下士、敢于承担而深受爱戴；在与洋人的关系中，他也常常以手段灵活、气概凝重而颇获好感。良好的人际关系以及由此营造出来的良好的处事环境，使李鸿章在晚清政治舞台上如鱼得水，游刃有余。

李鸿章是曾国藩的得意门生，他自己亦以继承曾国藩的衣钵为荣。然而，与曾国藩相比，他少了几分死板、诚实，多了几分圆滑、世故。许多曾国藩难以解开的死结，他可以轻松地予以化解；许多曾国藩避之唯恐不及的事情，他可以毫无顾忌地沉溺其中。他对外宣称不爱钱、不怕死，实际上却过着奢华的生活；他口头上宣扬为人要诚实，但当只有不诚实才能把事情办成时，他就可以不诚实。总之，李鸿章的为官、处世原则是：一切以需要为转移，需要第一，原则第二。这一为官、处世原则可以一字以蔽之曰“圆”，意为圆通、圆熟，甚至圆滑。

李鸿章的这一为官、处世原则让他获得了巨大的成功，在短短的十几年中，他由曾国藩的幕僚而升至直隶总督兼北洋大臣，并成为清政府

的中流砥柱。但是，任何事情都有两面性，李鸿章的这种圆通手腕既让他能在官场上左右逢源，也为他日后的身败名裂埋下了种子。晚年李鸿章背负“卖国贼”的骂名从官场黯然淡出，当与他这种缺乏原则性的处世手段有很大的关系。

本书钩沉索隐，以《李鸿章全集》为依据，结合有关李鸿章生平事迹的诸多论述，将李鸿章“圆”的处世手段娓娓道来。其中的成败利钝、是非曲直，读者看完此书后，自会有明断。

目 录

第一章 处世行事，以平实柔远为本	1
一、平日遇事，柔远二字须看得通透	1
二、凡事必留余地	2
三、唯朴实平常最能长久	9
四、只论是非，不顾利害	10
五、办事久则阅历透	17
六、非名利，无以鼓舞俊杰	18
七、转移性情，良师不若友朋	20
第二章 臧否人物，当知亲疏远近	23
一、我的老师文正公，那真是大人先生	23
二、左公阿瞞本色，于此毕露	46
三、元度血性，足以干事	55
四、康有为，吾不如也	63
五、袁世凯是小人，我决计与他挺着	71
六、我办了一辈子的事，都是纸糊的老虎	85
第三章 御侮之道，先须熟谙世事	101
一、书生坐谈误国，令人浩叹	101
二、人才随风气为转移	104
三、人才宜用其长，不必求全责备	108
四、大官少，小官多，最为得法	114
五、有事之时，兵不如勇	115
六、受人凌辱之原因，莫外乎不谙世事	121

七、一国法度，当随时势变迁	130
八、从来御侮之道，必战而后能守	137
第四章 为官受气，须明“挺”之妙用	151
一、人臣之职，当通下情而宣上德	151
二、办天下事，贵实心，尤贵虚心	153
三、天下无不可为之事	159
四、廉政为本，精核为用	160
五、甘受天下百官气	163
六、非独断无以济事	169
七、《挺经》乃守身用世之宝诀	173
八、我辈日在尘网中，如醉如梦	178
第五章 养生修身，保血性而增定力	189
一、大丈夫在世，血性养气不可一日磨灭	189
二、吾学先贵立诚	192
三、立心坚确，阴阳亦退而听命	200
四、人生遭际本有定数	207
五、读书可敛浮气而增定力	209
六、养生十六忌	212
第六章 驭夷之道，实力与忠信不可偏废	217
一、鸦片流毒甚深，当徐禁示罚	217
二、练兵制器差洋人太远，须下苦功夫学习	219
三、备边驭夷，将才使才不可偏废	229
四、驭夷之法，须虚实奇正互用	241
五、中外交涉，先论曲直	246
六、以忠信行于蛮貊	247
七、师夷之长，择善而从	256
八、弱国外交，进退两难	264



第一章 处世行事，以平实柔远为本

一、平日遇事，柔远二字须看得通透

【原文】

平日遇事不能持平，威信无以服众，以至一发难收，柔远二字须看得通透……柔克高明，柔克者，非事事将顺之谓柔也，绕指柔中自有百炼钢在。

——《李鸿章全集·朋僚函稿》

【译文】

平时遇到事情不能公平处理，自己的威信又不足以让众人服从，以至于无法收拾，对“柔远”这两个字一定要弄明白……和柔能成事，可以达到高明，所谓“柔克”，并不是指事事顺从，而是在可以绕指弯曲的柔顺中蕴涵着经过千锤百炼的刚劲。

【解读】

以柔克刚，这是道家的基本观点。道家提出这一观点有许多依据，其中最重要的依据就是水。水是世上至柔的东西，它无形无色，但是洪水可以冲毁一切，水滴可以穿石，所以老子说“天下之至柔，驰骋天下之至坚”。既然柔可以克刚，所以在具体的处世态度上，老子主张守柔处下，主张无为、不争，认为只有不争，天下才没有人能与你争，无为则可无不为。



道家的这种处世观点，为历代的士大夫尤其是那些官场失意的士大夫所推崇，他们以此相安慰，以待东山再起。李鸿章作为一个官场中的成功者，尤其作为一个想干一番大事业的成功者，当然不会安于道家的守柔处下，他要的是进取、出头，所以他反对以柔处事。但是另一方面，他也看到柔对于处理具体问题确实有神奇的作用，所以他也不是完全反对用柔。于是，他就发明了自己用柔的办法，这就是刚柔结



李鸿章像

合：“柔克者，非事事将顺之谓柔也，绕指柔中自有百炼钢在。”正是因为抱着这样的处世原则，李鸿章在官场上、在生活中如鱼得水，左右逢源。如在与曾国藩的关系的处理中，他历来以晚生自居，可谓柔到了家；但当曾国藩处事确实不正的时候，他又会坚持己见，绝不退让。如在处理与八国联军的关系时，作为战败者，他只好低声下气；但作为一个具有丰富官场经验的老臣，他又能据理力争，力求减少中国政府的损失。所以，“柔克”二字，确实不失为一条处世成功的法宝。

二、凡事必留余地

【原文】

凡事必留有余，后来乃可措手。

——《李鸿章全集·尺牍》

【译文】

做什么事都要留有余地，这样以后才可以接着处理。

【解读】

在李鸿章的官场生涯中，尤其是在与他人关系的处理中，不把事情做绝，亦是他为官圆通的一个重要表现。如在与曾国藩关系的处理上，虽然因为在弹劾李元度的问题上他与曾国藩发生了冲突，并负气离开了曾国藩，但并未因此与曾国藩断交，而是时时等着曾国藩向他“招手”；如在与洋枪队队长戈登的关系上，虽然因为杀戮邵永宽等太平军将士而几乎反目，但李鸿章又以金钱为手段，让戈登最终“回心转意”。类似的例子在李鸿章身上是很多的，所以李鸿章说“凡事必留有余，后来乃可措手”，当是他对自己的实际官场经验和处世经验的总结。

另一方面，李鸿章虽主张“凡事必留有余”，但在人生的路途中，由于碰到的事情的特点，尤其是个人性格的因素，常常会做出不留余地的事情来。在李鸿章的一生中，这样的例子也是很多很多的。

李鸿章一辈子宦途顺畅，也就养成了他自傲自大的脾性。但是，他的这一脾性实属人性的真实流露，而非奸诈之人的有意做作。在此我们将讲述一些李鸿章在与人交往时争强好胜而又不带心机的故事，以利我们进一步认识李鸿章之为人。

张之洞是官场中的后起之秀，因与李鸿章政见不同，两人常有争执。但李鸿章比张大14岁，所以总是在他面前倚老卖老。张之洞对此感到不满，曾讥讽李鸿章说：“少荃议和二三次，遂以前辈自居乎？”

此事传到李鸿章耳中，他随口反唇相讥：“香涛做官数十年，犹是书生之见耳！”

后来有一次，李鸿章想要将一位姓陈的把总撤职，知县裴景福极力劝说，称陈把总缉捕很得力。李鸿章不高兴了，说：“总督将不能撤一把总乎？”



圆经——李鸿章为人秘诀

裴知县说：“果得赏罚之平，诛之可也，岂但能撤之？”他说这话时动了气，说完就往外走。

李鸿章居然追出门外，用手杖招呼说：“好商量，何必动气。”

那位裴知县这才回到屋里来，向李鸿章谢过，李鸿章也不再坚持撤陈把总的职了。

李鸿章去世后，裴景福感慨地说：“当代所谓贤宰相，能像李文忠公那样大度的人能有几个呀！”

还有一件有趣的事。李鸿章任粤督时，一个县官去见他，行了跪拜礼。他却仰天拈着胡须，好像没看见一样，让那位县官十分气愤。坐定以后，李鸿章问：“何事进见？”

县官说：“听说中堂政躬欠豫，特来省矣。”意思是听说您身体不太好，特来看望。

李鸿章说：“没事，或系外间误传。”

县官说：“否，否，卑县知中堂实患目疾。”

“是哪里的话？”

“卑职向中堂请安，中堂未见，恐目疾深，中堂反不自觉。”

这下李鸿章明白他是对自己方才的态度不满，忙起身谢过。

李鸿章为官讲究排场，不满清流派对他的弹劾。但有时候，他又随和得简直像换了一个人。有一个御史曾经弹劾过李鸿章，后来外放为地方官，李鸿章竟为他向该地的上级官吏说好话。有人说李鸿章不应该这样以德报怨，李鸿章却很豁达地说：“彼少年欲立名，既为言官，必择一二有权力者见诸弹章，其能舍我乎？此势所必尔，何可挫其锐气。”

光绪十四年(1888年)，李鸿章奉命勘察黄河时，州县官对他的生活供应有时不及时，连饭都吃不上，他完全可以责怪这是地方官的失职，但他只是让人去买几个鸡蛋吃，而且让随从不要大呼小叫的，以免惊扰地方。

有一次，他与长子李经方闲谈。他问经方：“你知父亲为什么能

当大官，办大事不？”经方摇头，听他讲。他莞尔一笑，说道：“这完全是运气！”此话虽显得过于谦虚，但亦属实话。所谓谋事在人，成事在天，连左宗棠亦说过“命世英雄亦半凭运气”的话。一个人若生不逢时，即使才智超人，亦只能平平庸庸地度过一生。

李鸿章为人，矛盾处颇多。对他的这个毛病，他的老师曾国藩屡有指正。因此，李鸿章也决计要改掉自己的毛病。但所谓江山易改，禀性难移，李鸿章要改掉自身的毛病实为不易。如他爱银钱，他知道这是一大缺点，在刚组建淮军时即告诫自己要“不怕死，不爱钱”，结果，不怕死似乎是做到了，不爱钱则至死都未改。又如他在官场中争强好胜，他也知道这样不好，便给自己写了一段警句：“受尽天下百官气，养就胸中一段春。”但我们来看一看下面这个故事，便可看出李鸿章是一点气都不能受的。

同治皇帝奉安大典时，李鸿章照例协办皇差。主办者是满人大学士灵桂。他们两人同样都是中堂，但在清代，满中堂地位就比汉中堂高。而李鸿章的轿夫只知道自己家的中堂有势力，为争停放大轿的位置，李家和灵桂家的轿夫竟争吵起来。灵桂家的轿夫说，我家中堂在你家中堂之上。李家轿夫说：“要不是我家中堂，你家中堂会有今几个呀？”李鸿章听这边吵嘴，叫一名巡捕官去传话。那人说：“中堂大人吩咐下来的，让让他，让让他，要是惹动癞狗咬人，不是好玩的哟！”

灵桂知道后，大为气恼，但也无可奈何。

李鸿章到了晚年更加不能居人之下，即使对自己的哥哥也不例外。他出国去议和时，路经上海，官场照例设宴。可是这时他的哥哥也在上海，不得不请。但如请到场，座次是个问题。按常理本该序年齿，先兄后弟，但以李鸿章的气势，不堪居于第二位。大家商量此事，都感觉为难。最后决定先不定下来，临席时再设法安排。到了宴会时，李鸿章自己就坐在首席上了，而且堂而皇之地说：“今日诸君特为我设宴，不敢不坐此。”



然而，说到李鸿章的争强好胜，更多地还是表现在他与洋人打交道的过程中。李鸿章虽然常常与洋人议和，但他在骨子里是看不起洋人的。梁启超评李鸿章说，李鸿章“与外人交涉，尤轻侮之，其言殆视之如一市侩，谓彼辈皆以利来，我亦持筹握算，惟利是图耳”。

正是基于这种认识，李鸿章发明了一种独特的与洋人打交道的方法：打痞子腔。关于李鸿章之发明打痞子腔，还有一段故事。

同治九年（1870年），李鸿章接曾国藩的班做直隶总督、北洋大臣时，与曾国藩就如何与洋人打交道有过一次对话。

见面那天，曾国藩就问他：少荃，你与洋人交涉，有何主意呢？

李鸿章说：门生也没什么主意，我想与洋人交涉，不管什么，我只同他打痞子腔。

曾国藩看着李鸿章说：依我看来，还是用一个诚字，诚能动物，我想洋人亦同此人性。圣人言，忠信可行于蛮貊，这是不会有错的，我现在既没有实在力量，尽你如何虚强造作，他是看得明明白白，都是不中用的，不如老老实实，以诚相见，与他评情说理，虽不能占到便宜，也不致过于吃亏。无论如何，我的信用与身份，总是站得住的。脚踏实地，蹉跌亦不致过远，想来总比痞子腔靠得住一点。

李鸿章觉得这话是颠扑不破的道理。他对老师的传授深为感念，说：古人谓一言终身可行，真有此理。

那么，李鸿章与洋人交往时是否彻底抛弃了自己发明的痞子腔呢？我们来看看以下的故事：

法国公使施阿兰人很年轻，又自负，平时不把别人放在眼里，十分刁滑，不好对付，连恭亲王也颇为所苦。李鸿章却有办法对付他。一天，李鸿章正与他谈着公事。突然话锋一转，问：“阁下今年贵庚几何？”外国人平时最忌人问年龄，但因为李鸿章是朝中元老，在国际上名声很大，公使只好以实相告。李鸿章听了，笑着说：“阁下正与我的一个小孙子同岁；前两年，我在巴黎曾有机会与您的祖父畅谈呢，你知

道吗？”施阿兰以公使的地位，在李鸿章面前低了两辈，毫无办法，只好唯唯而退。从此，施阿兰的气焰稍减。

还有一个故事，可谓李鸿章痞子腔的大暴露。那是光绪二十三年（1897年），李鸿章在总理衙门任职，对于别人来说，那是个重要地方，可是对于他来说，那是个闲职。年末，俄使忽然来文求见。李鸿章随手拿起笔来，在来文上批道：“准于明日候晤。”当时，张荫桓侍郎在座，恰好看见，奇怪地问：“明日是除夕，吾师尚有余暇会见外国人吗？俄使来也没什么大事，不过是闲搅罢了，不如推却了吧。”李鸿章对他说：“你们都有家有业，回家与家人团聚吧，老夫萧然一人，在此枯坐无聊，不如招三两个洋人，与之嬉笑怒骂，这也是消遣之一法。明天你们可以不必来了，老夫一个人守之可矣。”

至于李鸿章在洋人面前争强好胜的事例，更是俯拾即是。

有一年，李鸿章巡阅海军到烟台，德国驻远东海军司令乘巨舰来拜会。该人很善于辞令，称赞李鸿章名扬五洲，他拟于明日在舰上设宴，请李鸿章光临。李鸿章答应了。德国司令走后，李鸿章问幕僚杜静轩：

“君知德将邀饮之意乎？”然后自己回答说：“我观察这个人，外貌谦恭而内心阴险。他知道我的卫士都是陆军出身，不习惯于海上风浪，如果登上海舰，一定会晕倒。他想用这个诡计让各国观操的人看个笑话。这一来，不但有损我的威名，而且有损我国的光荣，不可不防。”说罢，召来卫士面授机宜。

第二天，李鸿章带着这些卫士登上了德舰。李鸿章与德将对坐，卫士们分列于旁，都肩并着肩，手拉着手，站在那里像城墙一样。各国海军武官到齐以后，开始宴会。酒过数巡，忽然舰炮轰响，如山崩海啸，舰身猛烈摇荡，席上的杯盘都掀倒了，而李鸿章的这些卫士们依然分列于两侧，岿然不动，没有一个惊倒的。李鸿章手拈胡须，微笑着目视德将。德将不好意思了，勉强掩饰说：“辱公光临，特鸣炮致敬耳。”李鸿章也回答说：“谨谢雅意，素闻贵国克虏伯厂大炮闻名于世，今殆如



圆经——李鸿章为人秘诀

是而已，能使吾再闻其巨声乎？”德国司令极为尴尬。

这位德国海军将令，初来远东时，很看不起李鸿章，听人们称赞李鸿章，就很不服气。经过这件事以后，服了。他对人说，中国的李鸿章很像我们德国的俾斯麦。

马关议和时，日本首相伊藤博文也很擅长中国的对联。初次宴会，想要羞辱中国一番，嘲笑中国无人，便口出一联：“内无相，外无将，不得已玉帛相将。”

李鸿章没料到他会来这一手，一时对不出下联，遂对伊藤报以嬉笑嘲讽。宴会结束后，李鸿章仍耿耿于怀，对随员谈及此事。有一个随员说：何不对以“天难度，地难量，这才是帝王度量”。

李鸿章闻言大喜，让他马上写出来。第二天的宴会上，李鸿章找个机会把这副对联说了出来，意思说，中国虽然吃了败仗，但胜败乃兵家常事，本难预料，大清帝国肚量宽广，不计较这些。

李鸿章在日本订约，饱受凌辱，引为终生遗恨。他奉命去欧美时，在回程中所乘海轮当于日本换船。日本人知是李鸿章过境，已于岸上为他设好供品行馆，准备用上宾之礼接待。李鸿章发誓不登日本国土。随员万般劝解，他执意不从，就在船中歇宿。第二天，新海船到了，须乘小船搭渡过去。当他听说这小船也是日本船时，他就说什么也不肯上。无奈，只好在两大船之间架设飞桥，从人扶他步行而过至那新船。

李鸿章对日本始终存在“小日本”的轻视心理。在光绪元年(1875年)日本侵犯我台湾时，李鸿章甚为震怒。日本的换约大臣一来到天津，他就将其召到督署，对日人的诡诈行为厉声痛责，并杂以嬉笑怒骂，拿过桌上的纸笔大书：“此事如春秋所谓侵之袭之者也。”把日本的侵略比为春秋时的夷狄侵华，日本代表感到受了羞辱，而李鸿章似乎不觉。10年以后，伊藤博文为朝鲜事来天津与李鸿章谈判，李鸿章又故态复萌，所以前面伊藤博文出对羞辱李鸿章，这也许是其中的一个原因吧。

李鸿章办洋务，趣事颇多，尤其是1896年他奉朝命出使欧美，身穿

官袍、马褂，留着长指甲、长辫子，带着一具代表他忠心国事的精美的棺材，引得外国人争相瞻仰他的风采。但是，李鸿章因其自身的魅力，并没有被洋人小看，相反，他们对李鸿章是尊敬有加的。一个外国人曾这样介绍他对李鸿章的印象：

当我从议院出来时，突然与李鸿章打个照面，他正被人领入听取辩论。他像是来自另一个世界的身材奇高、容貌仁慈的异乡人。他的蓝色长袍光彩夺目，步伐和举止端庄，向看他的每个人投以感激优雅的微笑。从容貌来看，这一代或上一代人都会认为李鸿章难以接近，这并不是因为他留给你巨大的成就感或者强大的人格力量的深刻印象，而是他的神采给人以威严的感觉，具有某种半神半人、自信、超然却又文雅的对苦苦挣扎的芸芸众生的优越感。

三、唯朴实平常最能长久

【原文】

出水芙蓉，光华夺目，曾几何时无复当初颜色？苍松翠柏，视似平常，而百年不谢也！

——《李鸿章全集》

【译文】

刚出水的芙蓉，虽然鲜艳夺目，但过不了多久，它就黯然褪色了；苍松翠柏，看上去很普通，却经历百年都不凋谢。

【解读】

李鸿章的上述言论，颇具禅味，因为它揭示了人类生活的一个真谛：繁华热闹总是暂时的，只有平实才能长久。

《菜根谭》中说：“莺花茂而山浓谷艳，总是乾坤之幻境；水木落而石瘦崖枯，才见天地之真。”意思是：鸟语花香草木繁茂，山谷溪流



圆经——李鸿章为人秘诀

中充满了艳丽风光，然而这一切不过是大自然的虚幻景象；流水干枯、树叶凋零而山崖光秃、石面清冷，这样才是天地之间的真实境界。

“莺花茂而山浓谷艳”，应当是盛时景象；而“水木落而石瘦崖枯”，则是衰时的世界。世界繁盛时往往甜美娇艳，使人沉醉；而衰时景象则苦涩寒冽，使人警醒。南宋时的梁克家所作的梅花诗就是深得此间真味的。

梁克家是晋江人，字叔子，是著名的学者、诗人。南宋绍兴三十年（1160年）中进士第一名，官至右丞相，曾经编修《三山志》。梁克家没有考中时，在潮州揭阳宰馆做客，住在县治东斋，斋前种植着一株梅树。有一年九月的一天，平时冬天才开的梅花忽然迎风怒放，观者无不啧啧称奇。文人墨客也诗兴大发，纷纷以此为题赋诗填词，但他们所作的内容多是阿谀奉承县令的。梁克家却与他们不同，他所作的诗是这样的：“老菊枯残九月霜，谁将先暖入东堂。不固造物于人厚，肯放南枝特地香？九鼎燮调端有侍，百花羞涩敢言芳。看来冰玉辉相应，好取龙吟播乐章。”这首诗高度赞美了梅之高洁，却没有一句肉麻的话语。两年后梁克家金榜题名，在廷对时，梁克家凭着这首诗获进士第一名。

作为热衷官场的人，李鸿章仍能看透繁华，崇尚松柏之志，当属不易。

四、只论是非，不顾利害

【原文】

凡办事，只论是非，不能顾毁誉利害。

——《李鸿章全集·家书》

【译文】

凡是办事情，应该只考虑这么做是对是错，而不要顾及别人的毁谤