

博采雅集 读史悟人生丛书

读历史，悟人生，增长智慧

# 扳不倒的李鸿章

## 晚清改革的总设计师，屹立不倒的第一名臣

他历经四代帝王，纵横官场40载，遭遇800多次弹劾，一次又一次的政治风暴，他都能从容走过，从未被扳倒！禁得起盛赞，也禁得起痛骂！看李鸿章舍小得大的官场智慧，内外逢源的驭人之道。

胡以贵 著



吉林文史出版社

博采雅集 读史悟人生丛书

读历史，悟人生，增长智慧

014034144

K827

2084

# 扳不倒的李鸿章

胡以贵 著



K827  
2084



北航

C1722501



吉林文史出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

扳不倒的李鸿章 / 胡以贵著. -- 长春 : 吉林文史出版社, 2014.1  
ISBN 978-7-5472-1796-2

I. ①扳… II. ①胡… III. ①李鸿章 (1823 ~ 1901) — 传记 IV. ①K827=52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 290382 号

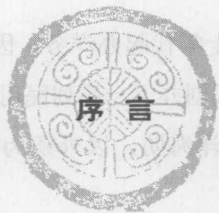
## 扳不倒的李鸿章

胡以贵 著

出版人	孙建军
责任编辑	杨晓天
封面设计	王岩
出版发行	吉林文史出版社
社址	长春市人民大街 4646 号
邮编	130021
经销	全国新华书店
印刷	北京彩虹伟业印刷有限公司
开本	710mm×1000mm 1/16
印张	15
版次	2014 年 4 月第 1 版第 1 次印刷
字数	160 千字
书号	ISBN 978-7-5472-1796-2
定价	29.80 元

版权所有，侵权必究

图书若有印张错误，影响阅读，可向承印厂联系调换。



行高于人，在让人侧目的同时，也让人难懂。

李鸿章就是一个很难懂的人。很多人对他的了解，仅仅是因为看到清末不平等条约上“李鸿章”这三个字，就把他定义为“卖国贼”。然后根据李鸿章在镇压清末农民起义中的表现，就把他和他的老师——曾国藩一起定义为“刽子手”。

历史往往会用简单的表象掩盖真实，李鸿章就这样中了枪。

中枪，对李鸿章来讲已经不是一件稀罕事：在朝廷中，他不断地中政敌的枪；在与外国人的谈判中，他中了日本人的枪……

从政四十年，李鸿章遭遇创纪录的八百多次弹劾，或是小人告密，或是上司打压。一次次的背叛与陷害，一次次的政治风暴，身处政治旋涡中的李鸿章，却总能独立中流，屹立不倒。

“枪打出头鸟”，李鸿章是一个要做事的人，所以，中枪也就在所难免。

李鸿章虽然历经千难万险，但依然屹立清末政坛四十载而不倒，成就了一段政坛不倒翁的传奇。

李鸿章出身于宦宦之家，有“一万年来谁著史，三千里外欲封侯”之志，有“遍交海内知名士，去访京师有道人”之宏愿。

但时运不济，年轻的李鸿章一直郁郁不得志。后得其师曾国藩之助，在镇压太平天国运动中，青云直上，开始了其四十年政坛不倒的传奇经历。

1870年，李鸿章继曾国藩之后任直隶总督兼北洋通商大臣，从此控制北洋达二十五年之久，并参与掌管清政府外交、军事、经济大权等，成为清末权势最为显赫的代名臣。



李鸿章从十九世纪七十年代起办洋务，因标榜“自强”进而“求富”，主要以“官督商办”的形式创办了一系列民用企业。

李鸿章又着手筹办北洋海防，以外购为主，自造为辅，于光绪十四年（1888）建成北洋海军。

李鸿章还排除重重阻力修铁路、办电报局……

梁启超评价说：“四十年来，中国大事，几无一不与李鸿章有关系。”

每个人都有局限，李鸿章也是如此。由于局限，他不能对清王朝进行彻底的改变，对此，李鸿章很无奈：“我办了一辈子的事，练兵也，海军也，都是纸糊的老虎，何尝能实在放手办理？不过勉强涂饰，虚有其表，不揭破，犹可敷衍一时。如一间破屋，由裱糊匠东补西贴，居然成一间净室，虽明知为纸片糊裱，然究竟决不定里面是何等材料。即有小小风雨，打成几个窟窿，随时补葺，亦可支吾对付。乃必欲爽手扯破，又未预备何种修葺材料，何种改造方式，自然真相破露，不可收拾，但裱糊匠又何术能负其责？”

山河残破，强敌窥伺，李鸿章独力难撑大清的危局。

“吾敬李鸿章之才，吾惜李鸿章之识，吾悲李鸿章之遇。”这是梁启超对李鸿章的真实感受。

“劳劳车马未离鞍，临事方知一死难。三百年来伤国步，八千里外吊民残。秋风宝剑孤臣泪，落日旌旗大将坛。海外尘氛犹未息，诸君莫作等闲看。”李鸿章无奈地倒下了，他是被岁月击倒的，而不是被政敌打倒的，他没有被列强吓倒，更没有被困难压倒。他，死不瞑目。



# 目 录

## 第一章 审时度势，才能让自己立于不倒之地

1. 师从曾国藩，打开通往成功的大门 ..... 2
2. 站好队是让自己不倒的关键 ..... 6
3. 定位准确，才知道努力的方向 ..... 9
4. 与大清朝同呼吸共命运 ..... 12
5. 审时度势，才能在夹缝中游刃有余 ..... 15
6. 官场自保的秘诀就是做好自己的本分 ..... 18

## 第二章 精明强干，能力是屹立不倒的资本

1. 先见之明是混好官场的基本功 ..... 24
2. 敢为天下先，官场不倒的大智慧 ..... 28
3. 一张口，让自己从被动变主动 ..... 31
4. 精明做事，圆滑做人 ..... 34
5. 犀利文笔，官场成功的利器 ..... 37
6. 做大事者必须有大格局 ..... 41

### 第三章 借力打力，巧借外力消解自己的压力

1. 借用外力，才能在乱世中不被打倒 ..... 46
2. 长袖善舞，才能在夹缝中屹立不倒 ..... 49
3. 懂得以恶制恶，才能在强压下不乱方寸 ..... 53
4. 组建海军，不可错过的良机 ..... 56
5. 为郭嵩焘解围，一招漂亮的“借刀杀人” ..... 60
6. 迎难而上，打破两难的困局 ..... 64

### 第四章 党同伐异，是让自己不倒的重要策略

1. 攻守同盟，让对手知难而退 ..... 70
2. 袒护部下，才能赢得部下的拥护 ..... 73
3. 无毒不丈夫，婆婆妈妈做不成大事 ..... 77
4. 当机立断，才能永绝后患 ..... 81
5. 拉帮结派，才能织一张官场的保护网 ..... 84
6. 力保侨胞，打造自己的“强国梦” ..... 87

### 第五章 通达权变，主动躲开沟坎以防摔倒

1. 李代桃僵，天津教案中的非常手段 ..... 92
2. 活学活用，才能在政坛上所向披靡 ..... 95
3. 拖，官场中保身的好办法 ..... 99
4. 好马也吃回头草 ..... 102
5. 装聋作哑，屹立官场的必备技巧 ..... 106
6. 做人有原则，做事懂油滑 ..... 110
7. 不做鸡蛋碰石头的傻事 ..... 114

## 第六章 深厚的根基是屹立不倒的关键

1. 联手曾国藩，打造自己的不倒神话 ..... 120
2. 联姻，打牢根基的捷径 ..... 124
3. 铁杆部下是驰骋官场的强大后盾 ..... 127
4. 唯才是举，成就行走官场的霸气 ..... 130
5. 实干，才能让自己无可替代 ..... 134
6. 实力，永远是赢得别人尊重的资本 ..... 138

## 第七章 深谙官场禁忌，才是官场不倒的秘诀

1. 做事击中要害，才能稳保自己的地位 ..... 144
2. 不染指他人之功，官场心照不宣的秘密 ..... 147
3. 与狼共舞，需要的不止是胆识 ..... 150
4. 灵活权变，才能绕过官场上的坎儿 ..... 153
5. 忍辱签约，输也要输得优雅 ..... 156

## 第八章 处变不惊，沉稳的人才不容易倒

1. 做事执着，才能不被困难压倒 ..... 162
2. 谨小慎微，才能成就官场上的“不倒翁” ..... 166
3. 步步为营，才能在官场上稳固不倒 ..... 170
4. 能屈能伸是官场不败的不二法门 ..... 174
5. 内心淡定从容，才能临危不乱 ..... 178
6. 学会隐忍，才不会轻易倒下 ..... 182
7. 镇定，危机面前必备的素质 ..... 186

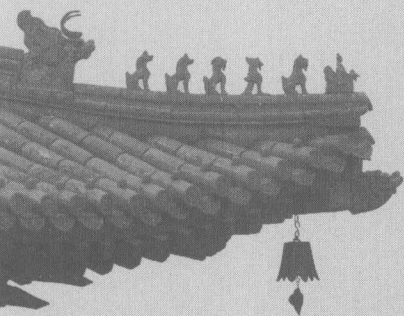


## 第九章 互为犄角，让别人离开自己的支撑就会倒

1. 让自己成为一个无可替代的角色 ..... 192
2. 要想不倒，就要做坚若磐石的柱石 ..... 196
3. 把握好度，才能在外交中赢得尊重 ..... 200
4. 能够左右逢源，就能在官场岿然不动 ..... 203
5. 朝中有人好做官，背靠大树好乘凉 ..... 207

## 第十章 你一定要站着，就没人能让你倒下

1. 不争一时短长，就不会轻易倒下 ..... 212
2. 内心的强大，才是不倒的关键 ..... 215
3. 做事持之以恒，才能让自己变得强大 ..... 218
4. 肩负重任，才更要在官场中风雨前行 ..... 222
5. 官场上，勇气比权谋更重要 ..... 226
6. 苦心孤诣，成就晚清政坛的中流砥柱 ..... 229



第一章

审时度势，  
才能让自己立于不倒之地



## 1. 师从曾国藩，打开通往成功的大门

武学讲门派，学术讲渊源。师承关系，从古至今都是一种重要的关系。因为师承关系既是思想高度的标志，更是人脉实力的代表。

在所有的师承关系当中，李鸿章与曾国藩的关系是很具有代表性的。李鸿章之所以能屹立于清朝政坛数十年而不倒，与其师从曾国藩有直接关系。

李鸿章的父亲李文安与曾国藩同是戊戌年（1838）进士，也就是传说中的“同年”。虽然“同年”在当时来讲是一种非常亲近的关系，但真正要发挥作用，还是要看怎么利用。

“乙丙之际”（1845—1846），李鸿章会试落榜，而这次落榜之后，他以“年家子”身份投帖拜在湖南大儒——曾国藩门下，学习经世之学。

李鸿章在跟曾国藩学习期间，颇有收获，不仅与曾国藩“朝夕过从，讲求义理之学”，还受命按新的治学宗旨编校《经史百家杂钞》。所以曾国藩一再称其“才可大用”，并将他和门下同时中进士的郭嵩焘、陈鼐、帅远铎等一起，称为“丁未四君子”。

虽然此时的李鸿章已经获得曾国藩的赏识，但曾国藩当时还没有后来威震华夏的文治武功，李鸿章当时也还不过是个“刀笔小吏”，不管是在思想还是在现实中，曾国藩对李鸿章的影响还是有限的，这时两人之间还只是一般的师承关系。

这段师承关系，虽然短暂，却是开启李鸿章和曾国藩后来辉煌的金钥匙。曾国藩对李鸿章留下了很深的印象，曾国藩曾对其兄李瀚章说，当时他就感到李鸿章“其才可大用”。



曾国藩和李鸿章的交往，在太平天国运动期间，短暂中断。曾国藩回乡办团练，李鸿章在家乡练兵，与周天爵、李嘉端、吕贤基、福济等清廷大员在皖中与太平军、捻军作战。

此时的李鸿章显然还有些青涩稚嫩，没有后来的干练老辣，但也显现出了一定的能力。李鸿章因咸丰五年（1855）十月率团练收复庐州之功，“奉旨交军机处记名以道府用”。第二年又因为收复无为、巢县、含山的战功，赏加按察使銜。

李鸿章风光得意之时，有人却屡遭责斥，这个人就是安徽巡抚——福济。1855年，李鸿章父亲李文安病死，李鸿章居然还在军中，当时，不为父母守孝是“大逆不道”的行为，一时谤言四起，福济趁机报告吏部，于是李鸿章丁忧，为父亲守制，也结束了他为时五年的团练活动。第二年，太平军再次攻陷庐州，李鸿章出逃，于1859年末投奔建昌曾国藩湘军大营，开启了他的幕僚生涯。

这是李鸿章第二次跟随曾国藩学习，这次两人的关系已经不是简单的师承关系，曾国藩对李鸿章既有知遇之恩，又有提携之情。也正是这次经历，才让李鸿章真正脱胎换骨，成为后来官场上的“常青树”。

曾国藩对李鸿章可谓用心良苦，他欣赏李鸿章的才华，但也知道李鸿章有很多毛病，为了改掉李鸿章的这些毛病，曾国藩费了不少脑筋。曾国藩对属下要求极其严格，李鸿章却不喜欢条款约束。李鸿章爱睡懒觉，刚入湘军大营，有次居然装病不起床。曾国藩为了改掉李鸿章的这个毛病，规定每日清晨必等幕僚到齐后方肯用餐，逼李鸿章每日早起；曾国藩深知李鸿章才高气盛，还须再经一番磨砺。于是，他平时尽量让李鸿章参与核心机密的讨论，有意无意地安排李元度、左宗棠与李鸿章争口舌之长，以挫其锐气。

曾国藩多次耳提面命：待人唯一个“诚”字。每当遇到困难和挫折，曾国藩就大谈“挺”经。这段经历，使李鸿章的思想、性格乃至生活习惯都潜移默化地受到曾国藩的影响。李鸿章自称：“我从师多矣，毋若此老翁之善教者，其随时、随地、随事，均有所指示。”又说：“从前历佐诸帅，茫无指归，至此如识指南针，获益匪浅。”





这一段经历，让李鸿章慢慢成熟起来。曾国藩对李鸿章的栽培还远不止如此，李鸿章真正的机会也是曾国藩一手炮制的，曾国藩把李鸿章不仅扶上了马，还送了一程。

1858年，太平军第二次攻破江南大营之后，清政府在整个长江下游地区的最后一道屏障也已经失去。在太平军猛烈的攻势下，江南豪绅地主纷纷逃避到已经形同孤岛的上海。为了免遭灭顶之灾，在沪士绅买办派出钱鼎铭前往安庆请曾国藩派援兵。于是，曾国藩命李鸿章招募与组建淮军。

淮军首批四营抵达安庆后，曾国藩极为重视，亲自召见各营将领加以考查，并亲自订立营制营规。曾国藩担心新建的淮军兵力太单薄，还从湘军各部调兵借将，让李鸿章初建的淮军，就有了十四个营头的建制（每营正勇505人，长夫180人，共685人），也许这时，还没有人想到就是这支淮军后来成为李鸿章最终驰骋天下的资本。

李鸿章本人于三月十日随首批准军抵沪，半月之后，被任命署理江苏巡抚，十月十二日实授，次年二月又兼署通商大臣，“从此隆隆直上”，开始了他在晚清政治舞台上纵横捭阖的四十年。

没有曾国藩，就没有李鸿章这个政坛“不倒翁”的传奇。虽然，李鸿章和曾国藩在性格和行为方式上有很大差别，甚至在很多事情上意见相左，但这都不能否认曾国藩对李鸿章的襄助之情。

曾国藩的言传身教改变了李鸿章很多自身缺陷，曾国藩“忠信笃敬”的经世理念，也让李鸿章收获甚大。他曾说：“别人都晓得我前半生的功名事业是老师提挈的，似乎讲到洋务，老师还不如我内行，却不知我办一辈子外交，没有闹出乱子，都是我老师一言指示之力。”

李鸿章在办理对外事务上，曾国藩也曾悉心提点，嘱托“我今国势削弱，外人方协以谋我，小有错误，即贻害大局”；对洋人“依我看来，还是用一诚字，诚能动物，我想洋人亦同此人情”；其中原因是“我现在既没有实在力量，尽你如何虚强造作，他是看得明明白白的，都是不中用的”。

李鸿章对曾国藩的教诲牢记于心，并且付诸实践，这也是其在列强环伺

的环境中苦苦支撑而不倒，在内忧外患中支撑着大清的危局的重要原因。

一八七八年二月十二日，曾国藩在江宁两江总督官署病故。李鸿章得此噩耗即致书曾国藩的两位公子曾纪泽、曾纪鸿，痛表哀悼。他说：“鸿章从游几三十年，尝谓在诸门人中受知最早、最深，亦最亲切。”

对于曾国藩的逝去，李鸿章的悲哀之情表露无遗，他写给曾国藩的挽联赞扬了曾国藩的功业，这种悲哀也是对曾国藩师恩之情的最好表达：

“师事近三十年，薪尽火传，筑室忝为门生长；威名震九万里，内安外攘，旷世难逢天下才。”

李鸿章说的是肺腑之言，正是曾国藩助李鸿章青云直上，也是曾国藩对李鸿章在官场上不遗余力地扶持，而这一切，都是李鸿章以后屹立于官场不倒的深厚基础。





## 2. 站好队是让自己不倒的关键

在官场上，站好队是让自己不倒的前提。晚清政坛的帮派更为明显。不仅大臣之间有帮派，就连最高统治者之间也一直存在帮派之争，这让李鸿章很为难。

有人曾经嘲讽李鸿章只会打内战。李喟然叹曰：“与妇人孺子共事，亦不得已也。”

这妇人和孺子偏偏又不是一般人，孺子是皇帝，是李鸿章的“顶头上司”；而妇人则是太后，而且是掌握实权的慈禧太后，同样是李鸿章的“顶头上司”。而且这两个人还不和，经常明里暗里地互相掐。

一个人有两个相互掐架的老板，确实够难为人的。和稀泥，不行！因为作为清王朝的忠臣，在关键的问题上必须要表明态度和立场。提出正确的意见，不行！因为在一个错误的时代和错误百出的朝廷上，正确的意见往往会遭到错误的反对。

在种种不利的条件下，李鸿章却能够巧妙地周旋于官场中，令皇帝和太后对自己都很满意，以至于李鸿章的死令“太后及帝哭失声”，大清国犹如“梁倾栋折，骤失倚侍”。这或许从另一个方面体现了李鸿章的成功之处。

李鸿章在满清为官有先天的不利条件：李鸿章是汉人。而汉人在满清的朝廷上是受到排挤的。

在北洋舰队成军之初，李鸿章便极力主张三洋（北海、东海、南海）一统、分建合操。李鸿章本是个好权而又有责任心的干才。在海军衙门的酝酿期间，海军衙门本来是非李鸿章莫属的。但自视为统治阶级的满族亲贵，对此肥差

早已虎视眈眈。本来湘、淮军之崛起，他们已感到切身威胁。海军再起，他们就不能再让汉人掌握了。总之，在大清官场中，海军衙门是一个大“肥缺”。亲贵们是绝不能放过的！

也正是在这时，慈安忽于光绪七年（1881）离奇病死。慈安是慈禧所最为敬畏的正宫娘娘。慈安一死，这个姨太太出身、个性又泼辣狠毒的慈禧皇太后，开始大权独揽。

李鸿章知道慈禧想要满人掌管海军，而且醇亲王奕譞，早就对“海军衙门”这个大“肥缺”垂涎欲滴。既然知道自己无望掌管海军衙门，也知道朝廷已经内定了人选，李鸿章虽然哑巴吃黄连，还是抢先保举醇亲王奕譞。

光绪十一年（1885），醇亲王奕譞就正式受命为“海军衙门”的总理大臣了。这个安排让亲贵皆大欢喜——慈禧太后也心满意足。而李鸿章也因极力推荐醇亲王而成为太后以及亲贵的心腹。

如果李鸿章只知道巴结和迎合慈禧，那李鸿章就不是李鸿章了。李鸿章站位的技巧在于在不同的时候，选择不同的站位。

慈禧对颐和园有很深的情结，她原是那豪华的圆明园内一位得宠的姨太太。据说同治初年两宫垂帘之时，她跟慈安曾往劫后的圆明园废墟凭吊一番。慈禧睹物伤情，曾对之垂泪，并有意加以修复。但为恭亲王奕訢所阻。

迨同治崩（1874），慈安逝（1881），恭亲王见黜（1884），50岁的西太后大权独揽，在新任海军大臣醇亲王奕譞为首的王公大臣的一片阿谀声中，她就坤纲独断，决定重修圆明园为郊外游玩之所了。

1894年，恰逢慈禧的六十岁万寿庆典，慈禧也以重修颐和园来考验朝野各界对自己的忠诚度。李鸿章跟翁同龢是死敌，北洋海军发展的关键时期，户部尚书翁同龢管理着国家金库的钥匙。而翁同龢又是皇帝最亲密的老师。

就在中日双方都已箭在弦上时，户部翁同龢却取得海军衙门的同意，于1892年正式宣布以太后万寿需款为由，海军停购舰艇两年！

快舰买不成了，至少快炮该多买点吧？朝鲜局势吃紧，李鸿章循部下之请，要海军衙门拨款六十万两，购快炮二十尊，以替代各主要舰艇上之慢炮，





而户部和海军衙门两处，竟一毛不拔。李鸿章不得已，乃自海军日常粮饷给养之中，挤出二十万两，购次等快炮十二尊，以平舰上官兵之积愤。

李鸿章想要发展海军，需要高层的支持，显然，来自皇帝的支持的可能性不大，因为翁同龢对李鸿章的态度基本就是：“你所提倡的，就是我反对的。”而翁同龢直接决定了皇帝的态度。

在四面楚歌的压力下，李鸿章要想继续维持他的洋务事业，继续维持自己的政治声望，继续让北洋海军发展下去，只能取得慈禧的信任。

而重修颐和园，是李鸿章表明自己立场的一个机会。于是，李鸿章挪用海军经费来补缺修建颐和园工程的漏洞。也只有获得了最有权力的慈禧的认可，李鸿章才会有足够的力量去对付朝廷中有形无形的重峦叠嶂。

李鸿章这步棋走得很无奈。因为他很明白，不管理想多么宏伟，没有当权者的支持，照样不能获得执行。

站好队，不仅是李鸿章办海军、做洋务所必需的，也是其在官场上生存的必需。

1898年，戊戌政变，慈禧太后重训朝政，光绪被囚，康、梁逃往海外，朝廷大批清查维新人士。在这样的严峻时刻，李鸿章暗中保护着一些维新人士。

这时，准备就任两广总督的李鸿章临走前晋见慈禧谢恩，慈禧想趁机敲打一下李鸿章，于是拿出有人弹劾他是康党的奏折给他看，没想到李鸿章说：“若旧法能强国，吾国早已强矣。即变法则为康党，臣罪无可逃，臣实是康党。”慈禧想敲打李鸿章，没想到反而被李鸿章呛了回来。李鸿章其实比较含混地指出了—个事实：戊戌变法其实是帝后之争，而不是变法和不变法的争执。而慈禧太后关心的是自己的权力，是支持自己当家还是支持光绪当家，李鸿章也比较隐晦地说明了自己的站位：在政治上是跟慈禧一起的。

其实，李鸿章既不是维新派也不是顽固派，或者说既不是纯正的帝派，也不是纯正的后派，他在帝后的政治斗争中处于比较超然的位置。也正是他这种周旋，不仅让自己不倒，也在艰难的时局中扶持着腐烂的王朝不倒。