

●清史专家林乾系列

正能量



曾国藩

一个做大事不做大官的典范

做大事，方能走得远；
正能量，才会成大器。

林乾◎著

●清史专家林乾系列

正能量



曾国藩

一个做大事不做大官的典范

林乾◎著

 复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

正能量@曾国藩:一个做大事不做大官的典范/林乾著. —上海:复旦大学出版社,2013.4
(清史专家林乾系列)
ISBN 978-7-309-09485-5

I. 正… II. 林… III. 曾国藩(1811~1872)-人生哲学 IV. K827=52

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 027561 号

正能量@曾国藩:一个做大事不做大官的典范
林 乾 著
责任编辑/关春巧

复旦大学出版社有限公司出版发行
上海市国权路 579 号 邮编:200433
网址:fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com
门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853
外埠邮购:86-21-65109143
浙江省临安市曙光印务有限公司

开本 787×1092 1/16 印张 16.5 字数 202 千
2013 年 4 月第 1 版第 1 次印刷
印数 1—4 100

ISBN 978-7-309-09485-5/K·398
定价:29.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。
版权所有 侵权必究

序 言

本书是在我于 2000 年出版的《曾国藩成大事的九九方略》基础上，进行全面修订完成的。“方略”一书出版后，受到各界知名人士的极大推崇，连续几年成为北京西单图书大厦销售排行榜的第一名，并在美国等多个国家销售。这对于多年研究曾国藩的我而言，是最大的肯定和鞭策，也激励我继续追寻曾国藩身上所特有的品格，挖掘他成大事的正能量。

与他同时代并成为他成大事的左膀右臂的胡林翼、李鸿章等人所具有的“官二代”的光环不同，曾国藩出身普通的农家子弟，早年社会关系简单，基础极为单薄，这就使得他所积蓄的正能量的时间似乎要更长一些。但他秉持“一入官场，即待罪之身”，对每一项任职都兢兢业业，日慎一日，故历任各部侍郎，九年十迁，37 岁成为清朝为数甚少的副部级领导。《年谱》记载他每日以八事自课，“职务繁委，值班奏事，入署办公，盖无虚日。退食之暇，手不释卷，于经世之务及在朝掌故，分汇记录，凡十有八门。”堪称是荀子所说的“仕者必为学”的典范。他的一生都在践行孔子所倡导的“仕而优则学”，即便他后来手挽四省兵符，戎马倥偬；以协办大学士、大学士任职两江总督，仍然“舟次不废学”，对此，身边的幕僚方宗诚颇为不解，他回答说：世间之事，为我们所不知、不深知者太多了。不读书，理不能明，心不能养，何以能知人、何以能应事，古往今来，大人物而走向颠蹶的，都是不学之过啊！他所说的“学习”，不是本本主义，而是实践中学，他说：向古人学习，多看书籍，向今人学习，多找榜样；做事情，问当局者，知道委曲，问旁观者，知道效验。勤习

不已，才能免于咎戾。这些都可以说是他不断累积正能量的法宝。

在中国历史上，秀才带兵而成功的概率极低。以文弱书生而走向战场，是曾国藩所面临的人生的重大挑战。由于他所创办的湘军，与国家的正规军八旗兵、绿营兵有别，更多带有私属色彩，因而“体制的碰撞”使他饱受屈辱和挫折。甚至连胡林翼、李鸿章等私下通信中，最初都不看好曾国藩。但他凭借“打脱牙和血吞，有苦从不说出”的一种坚韧，本着“极困极难之境，打得通的才是好汉”的一种精神，特别是在最艰难的时候，善于检讨自己，这使得他能够把持正能量，掌控正能量。他说：登山耐侧路，踏雪耐危桥。一耐字极有意味。又说：耐字乃人生进境之必由之路。除了“耐”，还要忍，而忍字是成大事者不可或缺的基本素养。他在日记中写道：有容德乃大，有忍事乃济。盖容则恕人，忍则耐事。一毫之拂，即勃然而怒；一事之违，即愤然而发；一善之长，即为炫暴；一言之誉，即为动容。皆无涵养之力，薄福之人也。昔人谓量随识长，闻事不喜不惊，乃可以当大事。在与九弟曾国荃的信中说：古之立大事者，不惟有超世之才，亦必有坚忍不拔之志。坚忍于一时，则保全必多；一渐之不忍，而终身渐乎！遇不如意事，见不如意人，斯可以验平素之道力。不错，有才能的人并不一定能成功，世上不缺有才者，缺少的是超凡的意志品格。

如果说曾国藩在京城为官的十余年，是他积蓄正能量的时间，他在地方办湘军的最初七八年，是他把持正能量的过程，那么，他被任命为钦差大臣、两江总督后，则是他释放正能量的过程。在此期间，他把“八字秘诀”作为成大事并可大可久的不二法门。这“八字秘诀”有四字是要求自己做到的，即“勤、俭、刚、明四字，皆求诸己之事”，而忠、信、谦、浑四字，皆施诸人之事。这四个字，都是处理与他人关系的秘诀，并各有侧重：忠以施于上，信以施于同列，谦以施于下，浑则无往不宜。后来他又把“八字秘诀”浓缩为二个字，即勤、谦二字。指出：勤谦二字，尤为

彻始彻终，须臾不可离之道。勤所以傲惰也，谦所以傲傲也，能勤且谦，则大字在其中矣。天下古今之庸人，皆以一惰字致败；天下古今之才人，皆以一傲字致败。

曾国藩的“内圣”功夫，都要求自己落到实处。他按照孔子所说的“五十而学易，可以无大过”的路径，晚年通过对《易经》的钻研，体悟到六十四卦中，只有践行“谦”卦，才能渡过人生的任何险滩，即“劳谦君子有终吉”，所以他提出：思劳谦二字之道，精力虽只八分，却要用到十分；权势虽有十分，只可使出五分。为此他给自己定下的人生信条是：舍命报国，侧身修行。他把完善自我、领导他人进而成大事概括为二句话：立身之道，以禹、墨之勤、俭，兼老、庄之静、虚，庶于修己、治人之术两得之矣。这可以说是曾国藩成功之道最经典的概括和总结，是他一生阅历和历练的浓缩和结晶。

曾国藩走向巅峰后，更加戒惧戒慎，常说“花开七分最灿烂”。提出巨室之败，非傲即惰，二者必居其一。为此，他以“不贪财，不取巧，不沽名，不骄盈”四招应对“不测之祸”。告诫自己和子弟们：恃武功，恃圣眷，恃门弟，都是招致颠蹶的祸端！要求家人不得干预公事，提出“凡大员之家，无半字涉公庭，乃为得体”。每次给家人写信，都反复说：不要做代代为官之想，更不奢望代代得富贵，但愿代代有秀才，耕读传家，更为悠久。这可以说是曾国藩延续正能量的做法。

与十几年前出版“方略”相比，我们的时代又有了巨大进步。人们对曾国藩的认识也不断提高。其间，我对曾国藩的研究也有更多新的体悟和思考，特别是近年来为党政机关、大型企业、高等院校等讲述曾国藩课程时，注意挖掘曾国藩成大事的“内圣”功夫，寻觅传统中国最后一尊精神偶像的正能量。这本书的出版希望在这方面有所体现。

目 录

第一章 局面做大：积累正能量

曾国藩怎样由一介书生而成为一个统领群伦的“中兴”名臣？如何把局面做得越来越大，以至连皇帝都惧他三分？蒋介石称：“曾国藩自己成功，也让别人成功；自己发达，也让别人发达。仅此一点，就足以作为我们的老师。”实则源于曾国藩善于积累正能量。

1. 修业之大，人必有景从之徒党 1
2. 起家本钱，不可轻易一试 5
3. 体制不容，暂避强者锋芒 7
4. 躬履诸艰，不责人以同患 10
5. 局面狭小，不许自立门户 12
6. 待价而沽，为“局中人”而争 14
7. 成大事有二途，儒缓为其一 15
8. 大功大名，不可一人独享 17
9. 为下属争取发展空间 19
10. 立人达人，胜过所有权术 21
11. 极盛之时，让人各显手段 23
12. 取人为善，集众思广众益 25
13. 合众人之私，满足成长需要 28
14. 薪火相传，盛时接班谋事 30

第二章 广结关系：涵养正能量

曾国藩说：“结网天下，雀无所逃。”他把结交关系视为“一生成败之所系”。



他提炼出的“未发迹时善交人”等“关系学准则”，堪称足为后世所效法的“友道”。而曾国藩正是通过他特有的“交结学”，使正能量得以涵养。

1. 未发迹时早结网	33
2. 早年知己，得道多助	37
3. 择友为人生第一要事	39
4. 利用乡里关系，扩充人脉	41
5. 一生成败，关乎朋友贤否	44
6. 深交之人，守定宁缺勿滥	46
7. 于应酬之际，观人情厚薄	48
8. 以诚相交，襟怀广阔	50
9. 上位而不骄，赖忠耿诤友	52

第三章 居官不败：守护正能量

曾国藩的仕途虽屡经坎坷，可为什么官越做越大？他善于吸取前人失败的教训，总结出许多居官不败的原则与规律，使正能量得以守护和坚持。通过他的居官智慧，来解开他晚场善收，成为传统中国最后一尊精神偶像的谜底。

1. 做官宜公而忘私，自尽厥职	55
2. 委曲为官，屈心抑志	58
3. 不在流俗毁誉上讨风信	60
4. 居官四败：昏、傲、贪、诈	62
5. “多闻阙疑，慎言其余”	64
6. 高官以通达政体为贵	66
7. 久居高位的三大法宝	69
8. 奏议是人臣最要之事	71
9. 惟有忧患，才能长久	76
10. 执理不移，忍隐婉陈	80

11. “为政不得罪巨室”	82
12. 居官以耐烦为第一要义	86
13. 坦陈利害,不可欺蒙上司	87
14. 宦海畏途,谨字当先	90
15. 功名不可恃,进退善抉择	92
16. 左右近习,不可不慎	95
17. 古今膺大位而颠蹶者,皆不学之过	98

第四章 成就大事:释放正能量

毛泽东直到晚年,仍称赞曾国藩是“地主阶级中最厉害的人物”,而毛泽东一生“独服曾文正”,就是钦服他既能做大事,又能传播思想,以品格的力量影响后人这一点,称他是中国几千年来仅有的“办事兼传教之人”。而曾国藩成就大事之道,也就是释放正能量过程的体现。

1. 择人而事,不可草草	100
2. 天下事,必须躬自入局	103
3. 担当敢为,不避利害	105
4. 权衡轻重,把握事机	106
5. 封疆大吏:四事三要则	109
6. 适时而变,一生大彻大悟时	111
7. 成大业者,须从小事做起	113
8. 处大事、决大疑,不可拘泥以往成败	115
9. 居高位者以知人、晓事为要	117
10. 担当大事要有大气度	119
11. 自胜之力甚强,方能成大事	122
12. 成大事者,目标远大与综理细微缺一不可	125
13. 相濡以沫,气类孤则大事不成	128



14. 破官场习气,敢言能负重	132
-----------------------	-----

第五章 求人辅佐:夯实正能量

曾国藩说:“大厦非一木所能支撑,大业凭众人智慧而完成。”又称“成大事者,以多得替手为第一要义”。随着台面逐渐做大,曾国藩通过寻找事业帮手来夯实正能量。

1. 大业凭众人智慧而完成	136
2. 把好做法转变为一种机制	138
3. 忠义血性是上上之选	141
4. 有操守而无官气,多条理而少大言	143
5. 三种人不宜提拔	146
6. 用人不率冗,存心不自满	151
7. 知人之明,源于体察入微	154
8. “扶助英豪,张大吾军”	156
9. 不可重用表现欲过强之人	159
10. 为人之道有四知:知命、知礼、知言、知仁	161
11. 不用轻薄与刻薄之人	162
12. 严于律己,不受人惠	164
13. 折服强悍之人要用两手	167
14. 为下属承担责任	171

第六章 境遇应对:管控负能量

《易》之大道,无时不在言变,而成大事者一定都经历过或经历着各种各样的境遇,成大事者要管控好负能量,方能直道前行。后人总结曾国藩“一生三变”,每一次大的方略调整都使他保存、壮大了自己。

1. 身处逆境之二策:苦练内功、徐图自强	174
----------------------------	-----

2. 不唯书,不唯上,成功与否人、天各半	177
3. “伏虎于匣”,进退隐显细思量	178
4. 适时而变,一生三次大调整	180
5. 把握“度”的界限,得意不再妄	182
6. 平生最喜“花未全开月未圆”	185
7. 盛时要作衰时想,晚场善收的要义	187
8. 忧虑清朝覆亡,淡看个人生死	189
9. 习学之事,相伴终生	195
10. 大丈夫居世,无刚不立	198

第七章 家世不衰:延续正能量

旧时王谢堂前燕,飞入寻常百姓家。在一个竞争激烈的时代里很少有人能常胜不败,更难寻找三世不衰的家庭。近代史上的曾家却是个例外,这源于他正视、重视“周期率”,使正能量得以代代延续,成为百年家族盛而不衰的典范。

1. 常说常行“八宝饭”	200
2. 身教是一种榜样和引领	203
3. 希望“代代有读书种子”	206
4. 气象兴衰,责有攸归	208
5. “八本三致祥”,贤才出于家教	210
6. 惟有耕读之家耐久不衰	211
7. 孝友为家庭之祥瑞	215
8. 宦宦之家,以不干预公事为第一义	216
9. 尊重个性,断不可送条子	219
10. 以严治家,顺境久必生波灾	222
11. 言传身教,六者皆范	225
12. 勉励为主,家和则百福生	230



13. 不与骄奢人家结亲	232
14. 遗产多易长后代骄惰之气	234
15. 不着长辈恩怨,遗泽惠后人	237
16. 为官最忌求田问舍,让他三尺又何妨	240
17. 君逸臣劳,养生六法	242



第一章 | 局面做大：积累正能量

曾国藩怎样由一介书生而成为一个统领群伦的“中兴”名臣？如何把局面做得越来越大，以至连皇帝都惧他三分？蒋介石称：“曾国藩自己成功，也让别人成功；自己发达，也让别人发达。仅此一点，就足以作为我们的老师。”实则成功源于曾国藩善于积累正能量。

1. 修业之大，人必有景从之徒党

曾国藩积一生之成败得失，于晚年得出这样的经验：是真龙必有云，是真虎必有风。凡修业之大，人必有景从之徒党。斯二者，其几甚微，其效甚著，非实有诸己，乌可幸致哉？

也就是说，大英雄创大业，必须要有登高一呼群山响应的气势。而之所以“凡修业之大，人必有景从之徒党”，与其鼓舞群伦和超凡的号召力有绝大关系。

他在《杂著》中写有《居业》一条，堪称是对此的经典解释。他说：古时英雄成就大事，必定有基业。如汉高祖刘邦在关中，光武帝刘秀在河内，魏武帝曹操在衮州，唐高祖李渊在晋阳，都是先有创业之基，然后进

可以战，退可以守。他把建立基业归纳为两个必要条件，即规模宏大，言辞诚信。

曾国藩具体解释说：就像居室那样宏大，那么它占的宅地就广阔，能够庇护的人就多。诚信如果站得很稳固，结构就会很牢靠。《易》说：“宽以居之”，说的是宏大；“修辞立其诚，所以居业也”，说的是诚信。大程子（程颢）说：道之浩浩，何处下手？惟立诚才有可居之处。诚就是忠信，修省言辞，便是要立得这忠信。如果口不择言，逢事就说，那么忠信也就被埋没动摇站不住了。曾国藩认为：立得住，就是所说的“居业”；现在俗话说“兴家立业”就是这个意思。子张曰：执德不弘，信道不笃，焉能为有？焉能为亡？也就是说如果不能宏大诚信，那么我的知识浮泛动荡，把它说成是我之所有不可以，说成是我之所无也不可以，这样的话，势必终身没有可居之业，这就是程子所说的“立不住”了。

曾国藩几乎从零开始，到登高一呼，从者数万，正是借助做场、做局而发生根本变化的。他多次谈到“局”，鄙视那些在局外呐喊议论者，倡导挺膺负责，躬身入局，认为这样，才能有成功的可能性。

曾国藩起家之初，手中无权无势，他这个在籍侍郎，如同匹夫一样，连自家性命都不保，更谈不上提拔人了，因而最初跟从他的人并不多。从长沙临行前，邀左宗棠参谋军务，遭到拒绝，但左宗棠不久即加入到湖南巡抚骆秉章的幕府，令曾国藩非常难堪。李鸿章初次来投，曾国藩也说：少荃（李鸿章号）是翰林，了不起啊！志大才高。我这里呢，局面还没打开，恐怕他这样的滕艮巨舰，不是我这里的潺潺溪流所能容纳的。他何不回京师谋个好差事呢？表面上是拒绝，实际上担心水浅养不了大鱼，李鸿章不知能否耐得下去。

曾国藩还同时邀请了几位，但追随者寥寥无几，甚至连平生知己郭嵩焘都不肯随行，留下来的只有李元度、陈士杰等几个人。曾国藩深感

孤立无助，他在给弟弟们的信中感慨地说：“（刘蓉）在省实不肯来，兄强之使来。兵凶战危之地，无人不趋而避之，平日至交如冯树堂、郭嵩焘等尚不肯来，则其他更何论焉！现除李次青（即李元度）外，诸事皆兄一人经手，无人肯相助者。”不过，他还是安慰自己说：湖广总督吴文镒去岁在湖北时，身旁仅一旧仆，官亲、幕友、家丁、戈什哈（满语，指护卫）一概走尽。此无足怪之事。兄现在局势犹是有为之秋，不致如甄甫（吴文镒）处萧条已甚。然以此为乐地，而谓人人肯欣然相从，则大不然也。这就是曾国藩当时惨淡开局的境况。

曾国藩任两江总督后，主管三四个省（除两江三省外，皇帝下诏特命兼管浙江），又任钦差大臣，局面已经相当大。胡林翼劝他“放胆放手大踏步”，“此时惟有破格请将，放胆添兵，倾湘中之农夫以为兵”，一再强调“办此等事，非强拉人不为功，莫过于慈和也”。曾国藩自此破格提拔人，大胆用人，四省官吏，几乎有请必应。不但战场波及省份的封疆将帅，凡有升罢，曾国藩都参与谋划，而且，清廷凡有大的举措，都要征求他的意见。僚属们自然受到鼓舞，郭嵩焘说，近来朝廷举措，真是从大处着笔，为从来所未有。

曾国藩的“台面”做得越大，他的僚属们越有希望，越有干劲儿。到同治三年（1864）间，即太平天国失败前后，曾国藩的力量特别是他所提拔的人，遍布各省，不少封疆大吏出自他的手下，曾国藩自己也说：长江三千里，每一只船，无不挂上曾家的旗号。

近百年中国人尤其湖南人，从权贵政要、志士仁人到青年学子，大多佩服曾国藩，佩服他以儒学治军，尤其是以“拙诚做大事”。青年毛泽东更是推崇，称赞曾国藩是中国少有的“大本大源”一类人物，其一生行事，诸多取法于曾。

毛泽东的外婆家就在曾国藩的家乡湘乡，他8岁以前一直住在外婆家，1910年，16岁的毛泽东考入湘乡县东山高等小学堂，开始阅读中

国历史。1913年，已是20岁青年的毛泽东，进入湖南省立第四师范学校读预科，随即并入第一师范读书，此时，毛泽东已经开始阅读《曾文正公家书》。在一师五年多的学习期间，对他影响甚大的国文教师袁仲谦和毛泽东奉为楷模的修身课教员杨昌济，都十分钦服曾国藩，对毛泽东很有影响。杨昌济在1915年4月5日的《达化斋日记》中，特别记述了他与出身农家的毛泽东之间的交谈：“毛生泽东言，其所居之地为湘潭与湘乡连界之地，仅隔一山，而两地之语言各异。其地在高山之中，聚族而居，人多务农，易于致富，富则往湘乡买田。风俗纯朴，烟赌甚稀。其外家为湘乡人，亦农家也。”通过交谈，以及为毛泽东上课，杨昌济感到毛“资质俊秀若此，殊为难得”，“因以农家多出异材，引曾涤生（即曾国藩）、梁任公（即梁启超）之例以勉之”。

以上记载说明，或者受到早年住湘乡外婆家的影响，或者在老师杨昌济等的直接引导下，曾国藩在早年毛泽东的心目中，是一位了不起的人物，他还专门找来曾国藩的家书等认真阅读，写下了不少笔记。而根据中央文献研究室、湖南省委编辑的《毛泽东早期文稿》所附“大事简表”记载，毛泽东在湘乡县东山读高小时，特别爱读康有为、梁启超的文章，对梁启超主编的《新民丛报》爱不释手。

毛泽东特别注意到梁启超在《曾文正公嘉言钞序》里对曾国藩的评论：“曾文正者，岂惟近代，盖有史以来不一二睹之大人也已；岂惟我国，抑全世界不一二睹之大人也已。然而文正固非有超群绝伦之天才，在并时诸贤杰中，称最钝拙；其所遭值事会，亦终身在拂逆之中；然乃立德、立功、立言三不朽，所成就震古铄今而莫与竟者，其一生得力在立志自拔于流俗，而困而知，而勉而行，历百千艰阻而不挫屈，不求近效，铢积寸累，受之以虚，将之以勤，植之以刚，贞之以恒，帅之以诚，勇猛精进，坚苦卓绝，如斯而已，如斯而已。”在梁启超眼中，曾国藩的超群绝伦更在于其“立德”、“立功”、“立言”。在毛泽东熟悉的《新民说·论私德》

里,梁启超又说:“吾以为使曾文正生今日而犹壮年,则中国必由其手而获救矣。”这些都对青年时代的毛泽东产生很大影响。后来,毛泽东认识到,梁启超钦服的是曾国藩成大事的思想。

2. 起家本钱,不可轻易一试

曾国藩有三次立志,第一次是早年考中秀才后,他把人生的目标设定为做一位教书先生,这也是一般文化人的追求,或者说是一种无奈的选择。第二次立志是考中进士,留在翰林院后,他的理想是做一个理学家。第三次立志是他以文人的身份领兵后,立志做中兴名臣,救时宰相。

他在好友郭嵩焘的劝说下,躬身入局,抓住了人生最重要的一次机会,参加到与太平天国的厮杀中。但他精通《易经》,对乾卦中的“潜龙在渊”体味尤深:君子待时而动,要善于保存自己,不可轻举妄动。

曾国藩初建湘军时,水陆两军加一起只有一万人,这时若和太平天国的百万之师相对抗,无异于以卵击石。因此曾国藩为保护他的起家资本,不惜四次违抗圣旨。

1853年,曾国藩把练勇万人的计划告诉了大将江忠源。江忠源立刻向清廷奏报,结果在一年间招来咸丰皇帝的多次调兵谕旨,但曾国藩深知太平军兵多将广,不能贸然去打。并且,与太平军争雄首先是在水上而不在陆上,没有一支得力的炮船和熟练的水勇,无法与之抗衡。因而,曾国藩打定主意:船炮不齐,决不出征。他在给朋友的信中说,剑戟不利不可以断割,毛羽不丰不可以高飞,即使我因此蒙受糜饷之讥,获逗留之咎,亦不敢辞。皇帝几次下旨,曾国藩回答说自己“关系至重,有不能草草一出者”,因此招来咸丰皇帝的讥讽:“今览你的奏章,简直以为数省军务一人承当,试问汝之才力能乎否乎?平日矜诩自夸,以为天下人才没有超过自己的,及至临事,果能尽符其言甚好,若稍涉张皇,岂