



曾国藩

领导方略

曾国藩◎著 常万里◎点评



曾国藩

智慧经典丛书

晚清第一名臣

后来者推崇其为千古完人

曾国藩

领导方略

曾国藩◎著 常万里◎点评



湖南人民出版社

本作品中文简体版权由湖南人民出版社所有。
未经许可，不得翻印。

图书在版编目 (CIP) 数据

曾国藩领导方略 / (清) 曾国藩著 ; 常万里点评 .
—长沙 : 湖南人民出版社 , 2014.4
(曾国藩智慧经典丛书)
ISBN 978-7-5438-9772-4

I . ①曾… II . ①曾… ②常… III . ①曾国藩 (1811 ~
1872) —领导学 IV . ① K827=52 C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 285955 号

曾国藩领导方略

编 著 者 曾国藩 常万里点评
责任编辑 骆荣顺

出版发行 湖南人民出版社 [http://www.hnppp.com]
地 址 长沙市营盘东路 3 号
邮 编 410005
经 销 湖南省新华书店

印 刷 北京嘉业印刷厂
版 次 2014 年 4 月第 1 版
2014 年 4 月第 1 次印刷
开 本 787×1092 1/16
印 张 22.75
字 数 382 千字
书 号 ISBN 978-7-5438-9772-4
定 价 38.80 元



营销电话 : 0731-82683348 (如发现印装质量问题请与出版社调换)

目 录

第一章	止漏在上——正身篇	1
第二章	笃学求实——学养篇	32
第三章	载舟覆舟——民本篇	51
第四章	选贤任能——识人篇	72
第五章	薪火相传——育人篇	99
第六章	严束慎用——驭下篇	118
第七章	虚怀纳言——兼听篇	143
第八章	谦忍为国——协同篇	159
第九章	躬自入局——治政篇	197
第十章	革弊创新——整军篇	225
第十一章	运筹帷幄——决胜篇	250
第十二章	应变务实——强国篇	294
第十三章	韬光养晦——外交篇	320
第十四章	乱世重典——峻法篇	334

第一章 止漏在上——正身篇

则可以绵延十代八代
孝友之家
能庆延一二代者鲜矣
多只一代享用便尽
凡天下官宦之家

原典

居官四败曰：昏惰任下者败，傲狠妄为者败，贪鄙无忌者败，反复多诈者败。居家四败曰：妇女奢淫者败，子弟骄怠者败，兄弟不和者败，侮师慢客者败。

崇俭约以养廉。昔年州县佐杂在省当差，并无薪水银两。今则月支数十金，而犹嫌其少。此所谓不知足也。欲学廉俭，必先知足。观于各处难民，遍地饿殍，则吾人之安居衣食，已属至幸，尚何奢望哉？尚敢暴殄哉？不特当廉于取利，并当廉于取名。

凡天下官宦之家，多只一代享用便尽，其子孙始而骄佚，继而流荡，终而沟壑，能庆延一二代者鲜矣；商贾之家，勤俭者能延三四代；耕读之家，谨朴者能延五六代；孝友之家，则可以绵延十代八代。

译文

居官有四个致败之道：昏庸懒惰，放纵部下者败；骄狂妄者为败；贪小利无所顾忌者败；反复无常，奸诈者败。居家也有四个致败之道：家中妇女奢侈放纵者败；后辈子弟骄傲懒惰者败；兄弟不和睦者败；轻慢老师和宾客者败。

崇尚节俭，可以养廉。州县的一般官员到省城任职，并没有固定的薪水。如今，每月可以得到数十两银子，还嫌得到的少，这就是不知足了。要学到廉俭二字，必须先知足。看到各地的难民，到处都是饿死的人，我们不缺衣食住房，已属万幸了，还有什么奢望呢？还敢任意糟蹋东西吗？我们不仅要在利益方面做到“廉”字，还应当在名誉获取上做到一个“廉”字。

大凡天下官宦之家，大多只一代，便享用殆尽。他们的子孙开始时骄奢放纵，接着便是四处流荡，最终尸填沟壑，能庆幸地延续一两代人的富贵的人家，很少；商贾之家，靠勤俭而传家三四代；耕读之家，谨慎朴实者能传五六代；孝友之家，则可以传家十代八代。

点评

诸葛亮说：“屋漏在下，止之在上。”民谚也说：“上梁不正下梁歪。”这说明对于一个领导者，“正身”是多么重要。正人先正己，己身不正，何以正人！何以为官！有道是：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”

曾国藩作为一代名臣，在“正身”方面做得十分完美，这一点已为后世所公认，许多同情太平天国，骂曾为“汉奸”的人也承认这一点。

下面从三个方面来探讨曾氏的正身之术。

一、修己之身

1. 自立课程十二条，律己极严

在传统社会里，曾国藩可能是对自己要求最严格的人之一，简直近似

于苛求。左宗棠曾经怀疑他不过是说说而已，未必去做，因而极具虚伪性，但是接触交往多了，左公就改变了自己的看法，认为他言行一致。

曾氏在33岁以前吸水烟成癖，每天早上就吸一袋烟。1841年9月开始戒烟后，时停时吸，他在日记中自责道：“不能立地放下屠刀，则终不能自拔耳。”“客去后，念每日昏锢，乃因多吸烟，因立毁折烟袋，誓永不再吃烟。”戒烟是很困难的，戒烟以来，心神彷徨，几若无主，遏欲之难，类如此矣！曾氏终于“携破釜沉舟之志”，以坚韧的毅力戒绝了烟瘾。对于朋友的忠告，曾氏强迫自己虚心接受，力求改过，邵蕙西曾当面告诫他“交友不能久而敬”，“看诗文多执己见”，“对人作几副面孔”。曾氏视之为直友，并决心对自己的过失“重起炉灶，痛与血战一番”。一个月后，邵蕙西就对他刮目相看了。

戒烟和闻言改过，这两件事本来很难，但曾氏却能做到，可见他自律甚严，决不是仅仅说说而已。曾氏不仅自律甚严，而且对自己的要求涉及方方面面，道光二十二年十二月二十日（1842年1月）与诸弟书中，他写下了自己的“自立课程”，一则供诸弟效仿，二则让诸弟督促自己。“课程”内容包括修身、养生、读书等方面：

主敬——整齐严肃，无时不惧。

无事时心在腔子里，应事时专一不杂。

静坐——每日不拘何时，静坐一会。

体验静极生阳来复之仁心。

正坐凝神，如鼎之稳。

早起——黎明即起，醒后勿沾恋床第。

读书不二——一书未点完，断不看他书。

东翻西阅，终无益处。

读史——二十三史每日读十页，虽有事不间断。

写日记——须端楷。

凡日间过恶：身过、口过、心过，皆记出。终身不间断。

日知其所亡——每日写“茶馀偶谈”一则。分德行门、学问门、经济门、艺术门。

月无忘所能——每月作诗文数首。以验积累之多寡，养气之盛否。

谨言——刻刻留心。

养气——无不可对人言之事。气藏丹田。

保身——谨遵大人手谕，节欲、节劳、节饮食。

作字——早饭后作字。凡笔墨应酬，当作自己功课。

夜不出门——旷功疲神，切戒切戒。

以上“课程”，曾氏力行终身，很少有间断。比如“写日记”一项，他的日记，一直写到临终前一天，现存的《曾文正公日记》，从道光二十五年三月底至二十九年五月这四年，不知何故有欠缺，但这并不一定是曾氏造成的。不论怎样，现存的曾氏日记也有100多万字，已足以令人为之震惊！非坚持不懈，何能至此！

2. 清廉节俭

道光十八年，曾国藩中进士，入翰林院。他十二月回家，贺客盈门。当时，祖父对他父亲说：“宽一虽点了翰林，我家仍靠种田为业，不可靠他吃饭。”有教他不贪之意。后来，曾氏兄弟均已封爵开府，曾氏想起这一庭训，深情地对弟弟说：“此语最有道理，今当守此二语为命脉。”他发誓说：“予自三十岁以来，即以做官发财为可耻，以宦囊积金遗子孙为可羞可恨。故私心立誓，总不靠做官发财以遗后人。”

在廉俭方面，曾氏的思想有许多值得人学习和领会的地方，由此亦可见曾氏境界之高：

(1) 不占人便宜，“施情于我者，皆钓饵也”

道光二十七年六月二十七日与澄沅季弟书中说：“将来万一作外官，或督抚，或学政，从前施情于我者，或数百，或数千，皆钓饵也。他若到任上来，不应则失之刻薄，应之则施一报十，尚不足以满其欲。故兄自庚子年到京以来，于今八年，不肯轻受人惠，情愿人占我的便宜，断不肯我占人的便宜。”

史 鉴

贞观十六年（642年），太宗对侍臣说：“古人说：‘鸟儿栖息于树林中，唯恐不高，把巢建在树的顶端；鱼儿藏在水中，唯恐不深，把窝设在深水的洞中。但是终究还是被人猎获，都是由于贪恋钓饵的缘故啊。’今天做臣子的，如果贪赃枉法而自毁其身，与鱼、鸟有什么不同呢？”

太宗对官员们的受贿很恼火，于是暗中派左右亲信之人，试探官员中谁受贿。有个负责看守禁门的官员不知是计，收受了一

匹绢，太宗大怒，要杀他。民部尚书裴矩谏道：“为官受贿，罪诚当死。但陛下派人给他行贿，这是陷人于不法之地，恐怕不符合‘道之以德，齐之以礼’吧。”

(2) 只按常规寄钱回家，决不多寄

咸丰八年九十月间，与澄季二弟书中说：“去年我在家中，嫌用度太广，今年我既出，务求澄弟俭省用之。若难于裁减，则我与澄弟共食而分用，或者可以略少。我在军中，决不肯多寄银回家，改向来之样子。一则因父母在时我未多寄，二则因百姓穷困异常，我不忍独丰也。”咸丰十一年四月二十四日与丹阁十叔书中又说：“故年来不敢多寄银回家，且不敢分润宗族乡党者，一则目击军士穷窘异常，不忍彼苦而我独甘。一则上念高曾以来屡代寒素，国藩虽忝食旧德，不欲享受太过。”

不多寄银钱回家也利于子弟成长，同治三年正月十四日与澄弟书中说：“吾不欲多寄银物至家，总恐老辈失之奢，后辈失之骄，未有钱多而子弟不骄者也。吾兄弟欲为先人留遗泽，为后人惜馀福，除却勤俭二字，别无他法。”

(3) 决不要钱，不苟取以示下

咸丰六年十一月二十九日与澄弟书中说：“盖凡带勇之人，皆不免稍肥私囊，余不能禁人之不苟取，但求我身不苟取，以此风示僚属，即以此仰答圣主。今年江西艰困异常，省中官员有穷窘而不能自存者，即抚藩各衙门亦不能寄银贍家，余何敢妄取丝毫。”咸丰八年五月五日与沅弟书说：“余在外未付银至家，实因初出之时，默立此誓，又于发州县信中，以‘不要钱不怕死’自明，不欲自欺其志，而令老父在家受尽窘迫，百计经营，至今余以为深痛。弟之取与，与塔、罗、杨、彭、二李诸公相仿，有其不及，无或过也。尽可如此办理，不必多疑。”

(4) 不买田起屋

咸丰五年十二月一日与诸弟书中说：“闻长夫多次言及，我家去年在衡阳五马冲买田一所，系国藩私分等语，并云系澄侯弟玉成其事。国藩出仕二十年，官至二品，封妻荫子，且督师于外，薄有时名。今父亲叔父尚未分析，两世兄弟怡怡一堂，国藩无自私田之理。”并认为此风一开，诸弟必将效尤，加速家族的分裂。咸丰十年十月四日与澄弟书中又谈到买田及起屋一事：“家事有弟照料，甚可放心，但恐黄金堂买田起屋，以重余之罪戾，则寸心大为不安，不特生前做人不安，即死后做鬼也是不安。特

此预告贤弟，切莫玉成黄金堂买田起屋。弟若听我，我便感激你；弟若不听我，我便恨你。”

(5) 不忘卖菜篮，拖碑车情景

同治六年正月初四与澄弟书中说：“吾家现虽鼎盛，不可忘寒士家风味。子弟力戒傲惰，戒傲以不大声骂仆从为首，戒惰以早起为首。吾则不忘蒋市街卖菜篮情景，弟则不忘竹山坳拖碑车情景。昔日苦况，安知异日不再尝之？自知谨慎矣。”

(6) 若罢官归家，衣服均分，书籍公存

道光二十九年三月二十一日与诸弟书中说：“我仕宦十余年，现在京寓所有，惟衣服、书籍二者。衣服则当差者必不可少，书籍则我生平嗜好在此，是以二物略多。将来我罢官归家，我夫妇所有之衣服，则与五兄弟拈阄均分。我所办之书籍，则存贮利见斋中，兄弟与后辈皆不得私取一本。除此二者，余断不别存一物以为宦囊，一丝一粟不以自私，此又我待兄弟素志也。”

在廉俭方面，曾氏是这样说，这样想，也是这样做的。这方面的事例不少。

曾氏终身过着清淡的生活，他早起晚睡，布衣粗食，死守寒素家风。吃饭，每餐仅一荤，非客至，不增一荤。他30岁生日时，缝了一件青缎马褂，平时舍不得穿，只逢喜庆或新年时才穿上，这件衣服到他死的时候，还跟新的一样。赵烈文在日记中曾记载了曾国藩关于“食单”的一段对话：

“材官持一纸示师，师领之。顾余曰：‘此何物？足下猜之。’余谢不敏。师曰：‘此吾之食单也。每餐二肴，一大碗，一小碗，三簋，凡五品，不为丰，然必定之隔宿。’余称佩佑德，因曰：‘在师署中久，未见常饌中有鸡鹜（即鸭），亦食火腿否？’师曰：‘无之。往时人送皆不受，今成风气，久不见人馈送矣。即绍兴酒亦每斤零沽。’余曰：‘大清二百年，不可无此总督衙门。’师曰：‘君他日撰吾墓铭，皆作料也。’相笑而罢。”

五位兄弟成家之后，人口增多，弟弟们新建了不少房子，曾国藩很不高兴。后来在外带兵的国荃弟更是在家乡修建了华丽的“新大夫第”，他阻止无效，就发誓此生此世决不踏入“新大夫第”半步。后来他果真没有踏入新屋一步，卒于任所。

同治年间，曾国藩已位列三公。有一天，部下李鸿章说，他依照李希

帅的样式打了一把银壶，可以用来炖人参，煮燕窝，花了八两白银。曾听后愧疚不已，认为“小民皆食草根，官员亦多穷困，而吾居高位，骄奢若此，且盗廉俭之虚名，惭愧何地！”

一次，魁时若将军与曾氏谈心，说他家四代都是一品大官，而他家的妇女并没有穿戴绸缎软料。这给他很大的震动，此后他对自己和家人的要求更严格了。

任两江总督时，曾氏曾巡视扬州一带，扬州盐商因总督至，特备盛宴，山珍海味，罗列满桌，曾氏仅就面前所设数菜，稍食而已，事后对人说：“一食千金，吾不忍食，且不忍睹。”在南京城里，现在仍遗留一种“风俗”，老人们早餐时仅吃开水泡饭一碗，不得多吃。问之，则说这是曾国藩之遗规。

曾氏晚年移居到经过翻修的总督衙署，一天，他到衙署西边的花园游览，见花园正在翻修之中，工人们忙个不停。游览之后，他在当天的日记中写道：“偶一观玩，深愧居处太崇，享用太过。”这是他逝世前两个月的最后一次游览。如此廉俭的总督，天下能有几人？

曾氏崇尚廉俭，但也重人情味，也有受人礼物的时候。据他女儿崇德老人说，曾国藩无论官做得多大，“署中没有敢以苞苴进者”，他的夫人“无珍玩之饰”。崇德老人回忆说，曾家只有一次收受别人的礼，是提督黄翼升的夫人进献的。

黄翼升是长沙人，少年时是孤儿，初以“材官”隶属于曾氏部下。曾国藩建立水师时，黄立了大功，是曾的四大心腹之一。组建淮扬水师时，黄翼升任统带，成为李鸿章的得力助手。后来，曾氏想调黄部离开苏南，回归曾氏旗下，13次与李鸿章往来信函，商议此事，李都一口拒绝。由于黄“性素宽和”，受将士拥戴，曾氏一定要把这位爱将调回。李鸿章也说黄“厚道热肠，为武人中第一流，为平吴第一功臣，为沪军第一苦人”，所以坚决不给，一时曾李关系十分紧张。

这时出现的“夫人”外交，给曾李解了围。

当时曾李黄三方都处于尴尬的境地，于是黄的夫人出来调和，一定要奉曾国藩的夫人为义母。一天，正好是曾夫人生辰，黄夫人带着翡翠钏一双，明珠一粒，纺绸帐一面来贺寿，当堂拜曾夫人为义母。大庭广众之下，曾夫人不好不给面子，也就答应将黄夫人收为干女儿。

寿宴结束后，曾夫人向曾国藩述其原委，曾起初很生气，但一想能收

服将心，调和曾李矛盾，也就不再说什么。这个纺绸帐，在后来曾纪芬（即崇德老人）出嫁时，作了嫁妆，直到曾纪芬晚年，仍“用之未坏也”。

曾国藩很通人情世故，为了照顾别人，还主动让夫人收干儿女。有一年，邵蕙西的夫人因躲避战乱率子女到了上海，曾氏得知后派轮船密迎邵夫人以及她的两个儿子，一个已经出嫁的女儿，将他们一家安顿在安庆，还每月出二十两银子，为邵夫人一家租了房子。几年以后，邵夫人及她的长子相继病逝，邵夫人的二儿子及女婿送灵柩回浙江。曾国藩见邵家小女儿孤苦无依，就让她拜欧阳夫人为义母，这样，邵家小女儿就可居住在两江总督署中，得到曾家的照料。

在曾氏的影响下，夫人欧阳也全无官太太气息。欧阳夫人早年跟从国藩，颇多劳苦，后来曾氏做了两江总督，欧阳夫人仍以“虽贵而家非甚丰，雇佣婢姬无多”，所穿鞋褂等仍由女儿们所做。1863年，欧阳夫人自老家东下，前往金陵与丈夫相会，“仅携村姬一人，月给工资八百文”。当时两房儿媳没有婢女服侍，“房中粗事亦取办于母亲房中村姬”，后来船至安庆，儿媳们用十余钱买了个小婢女，欧阳夫人竟将这个婢女转赠给了他人。

左宗棠也是非常讲求廉俭的，可与曾氏比美。据说，现在用的袖套，就是左的发明，左公多年亲自书写奏疏信件，就是用布袖套保护衣袖的。他的幕僚王孝凤的衣袖也经常坏，见到左的袖套后，很受启发，也仿效起来，并写信给左公说：“昨天营中见我师治军书，着护袖，归而仿为之，因号‘宫保袖’。拟赋一诗，比之夫子袂、诸葛巾、李西平绣帽，以彰勤俭之美德，为后世法，且藉以解嘲焉。”随信附上《宫保袖歌》一首。左公也很幽默，回信中说：“奉读大作《宫保袖》一首，吾之袖套大增身价，读之不禁为之起舞。乃一舞而袖长，屡舞而肘见，不如先生之祛良矣，其将敛手以退乎？”

左公历任一二品官达二十余年，不说那些不正规的收入，如办公费、例规之类，单是养廉银每年就有两三万两银子，每年只留二三百两作家用，如果将余钱积存起来，至少也有四五十万两。但他从不积钱，只是随手散去，用于救济灾民、帮助清贫的知识分子以及公益事业：如修兰州城墙，办兰州书局、书院，资助西征军粮饷，购买羊种扶贫，将南方菜种、桑秧等移种西北，还按时救济贫苦族人和外家（周太夫人娘家）子弟，但只限于救济危困，既不多给银钱，也不为他们谋一官半职。

史 鉴

贞观二年（628年），公卿大臣上奏说：“按照《礼记》，夏季最末的一个月，皇上可以居住筑在高台之上的楼榭里。现在暑热未退，秋季的连绵大雨已经开始，皇帝住处低洼潮湿，请皇上建造一座楼阁来居住。”李世民回答说：“我患有风湿的疾病，哪里适合居住在低洼潮湿的地方？但是，如果我同意了你们的请求，造成的浪费又太多。从前汉文帝准备建露台，但一算费用，相当于十户中等之家的家产之和，就不再兴建。我的德行赶不上汉文帝，而耗费的财物却要超过他，难道这是作为百姓父母的国君所应做的吗？”虽然大臣们再三奏请，李世民始终没有答应。

贞观二年，李世民对待臣们说：“贪财的人，并不真正懂得爱财。五品以上的内外官员，薪水优厚，一年所得，数目就已经够多的了。如果受人贿赂，不过得到几万，一旦暴露，连官职俸禄全丢了。这难道是真正懂得爱财吗？这叫因小而失大。即使罪行没有败露，又岂不经常担惊受怕？这种恐惧多了，也会因此而导致死亡。”

古人在戒心动上是很有一些招法的，可供今人借鉴：

一曰“封心”。

《清朝野史大观》载：清道光年间刑部大臣冯志圻酷爱碑帖书画，但到外地巡视，绝口不谈自己的爱好。一下属知其爱好后，献给他一本宋拓名碑帖。冯原封不动退还。有人劝他：“何不启封看看？”他说：“这种著名古物若是真的，一看就爱不释手了，不打开看，可以想象它是赝品，心里还好受一点。”封其心眼，断其诱惑，任尔物多美，色多艳，钱多迷人，眼不见心不乱，其奈我何？

二曰“惧心”。

《韩非子》载：鲁国宰相公仪休喜欢吃鱼，国中许多人争先恐后地买鱼献给他，他一概不收。其弟感到奇怪：“那么喜欢吃鱼，为何不收？”公仪休回答：“正因为我喜欢吃鱼，所以不能收别人的鱼。一旦收下别人的鱼，就得徇情枉法替人家办事，徇情枉法就难免丢了相位。丢了相位，自己想吃鱼也买不起了。”这种惧怕心理不失为一种自律法，权衡利弊得失，决不轻举妄动。

三曰“禅心”。

《后汉书》载：东汉名儒杨震迁任东莱太守时，路经昌邑，县令王密携带黄金十斤贿赂。杨震坚决不受。王密以为他是故作姿态，劝说道：“暮夜无人知。”杨震反驳道：“天知地知我知你知，怎么说无人知呢？”称得上是禅言。以为是神不知鬼不觉，阴差阳错，到头来还是会暴露在光天化日之下，正所谓“天灭我也！”

四曰“洗心”。

唐人笔记小说载：有一个想当清官的县令却长着一颗贪心和一双馋眼，见了钱就眼馋心痒。他很苦恼，找到阎王爷，命鬼医替他洗心换眼，果真做了清官。这虽然是个神话故事，却说明了一个道理：只要洗心革面，痛改前非，自觉抵制物欲邪念的诱惑，还是能做清白之人的。

五曰“贞心”。

《左传》载：宋国京城长官子罕拒绝一个拍马屁的人献的宝玉，幽默地说：“我以不贪为宝，你以宝玉为宝。假如你把宝玉送给我，我俩都丢了宝。倒不如我们各自拥有自己的宝为妙。”以不贪为宝，保持一颗坚贞的心，最是难能可贵。

3. 自我反省，有过即改

(1) 曾氏一生，有“三耻”、“三畏”、“四大堑”之说

咸丰八年八月二十日与纪泽书中说：“余生平有三耻：学问各途，皆略涉其涯矣，独天文算学，毫无所知，虽恒星五纬了不识认，一耻也；每作一事，治一业，辄有始无终，二耻也；少时作字，不能临摹一家之体，遂致屡变而无所成，迟钝而不适于用，近岁在军，因作字太钝，废搁殊多，三耻也。”

同治二年四月十六日与沅弟书中说：“吾辈所最宜畏惧敬慎者，第一则以方寸为严师，其次则左右近习之人，如巡捕、戈什哈、幕府文案及部下营哨官之属，又其次乃畏清议。”这里讲的“三畏”，即第一畏方寸，即自己的良心；第二畏左右之人；第三畏清议，即社会舆论。

同治六年三月十二日与沅弟书中谈到一生中四大挫折时说：“余生平吃数大堑：第一，戊辰年发佾生，学台悬牌，责其文理之浅；第二，庚戌

年上日讲疏，内画一图甚陋，九卿中无人不冷笑而薄之；第三，甲寅年岳州靖港败后，栖于高峰寺，为通省官绅所鄙夷；第四，乙卯年九江败后，赧颜走入江西，又参抚臬，丙辰被困南昌，官绅人人目笑存之。吃此四堑，无地自容，故近虽忝窃大名，而不敢自诩为有本领，不敢自以为是。”曾氏一生的成功，正是靠一“悔硬”字诀，坚韧不拔，屡败屡战而得。而这些，又无不基于他对自己的深刻解剖和反省。

曾氏晚年，病魔缠身，精神衰惫，他十分愧疚。同治十年三月十七日与沅弟书中说：“目疾日剧，右目久盲，左目亦极昏蒙，看文写字，深以为苦，除家信外，他处无一字亲笔。精神亦极衰惫，会客坐谈，即已渴睡成寐，核稿时亦或睡去，实属有玷此官。”

（2）时时反省，纠正错误

咸丰七年，曾氏在家守制期间，由于“心殊忧郁”，常因细微小事怒斥弟媳，谩骂诸弟。他在家一年之中，和曾国荃、曾国华、曾国葆都闹过别扭，而且几乎都是曾国藩挑起的。他性情粗暴，语言卑陋，好像一下子变成另外一个人。这从侧面反映出曾氏当时的心情。由于曾氏居家期间，战场形势发生了有利于湘军的转变，原来的同僚或下级大多升官，胡林翼等人皆“大有长进，几于一日千里，独余素有微抱，此次殊乏长进”。这些使曾氏心情忧郁烦躁，坐立不安，在家中闹出许多别扭。

曾氏复出之后，对这一阶段的自我进行了深刻的反省，尤其在曾国华败死于三河之战后，反省更为深刻。咸丰八年十二月三十日与纪泽书中说：“今年家中因温甫叙之变，气象较之往年迥不相同。余因去年在家，争辩细事，与乡里鄙人无异，至今深抱悔憾，故虽在外，亦惻然寡欢。”同月初三与澄沅季三弟书中说：“吾去年在家，以小事争竞，所言皆锱铢细故，至今思之，不值一笑。负我温弟，即愧对我祖我父，悔恨何极。当竭力作文数首，以赎余愆，求沅弟与石刻碑。”字里行间，既有对死者的缅怀，又有对自己“为小事争竞”的反省。

为了更有效地反省，时时修正自己的错误，还注意收集社会言论。如他在咸丰八年五月三十日的与沅弟书中说：“外间讥议之辞弟应得闻十一，便中可密告也。”收集这些讥议当然不是为了整人，消灭异己，而是以此为镜，改进自己的工作。

4. 勇于负责，有责任感

在近代，湖南是一个人才辈出的省份，许多湘籍人士都怀有强烈的救

世使命感和责任感。像《革命军》作者陈天华、护国军将领蔡锷等人，均出自湖南。在后来北伐时期、抗日时期、国共内战时期，湖南人都起着重要的作用。

曾国藩在青年时代就怀着强烈的救世愿望。据说，曾氏原名子城，字居武，中进士后，“某师病其鄙俗，始为改之。”在此之前，曾国藩已改号涤生，按照他的解释，“涤”即“涤其旧染之污”，“生”即“从前种种譬如昨日死，从后种种譬如今日生”。把两件事联系起来看，无疑是表示要洗除旧习，焕发新生，做国家藩篱之臣，成为国之干城。他在诗歌中也经常抒发感慨，自比于李斯、陈平、诸葛亮等“布衣之相”，并十分自信地表示：“莫言书生终齷齪，万一雉卵变蛟龙。”幻想“夜半霹雳从天降”，将他这个藏于深山的巨龙震出山外，闻于当今天子，用为国家栋梁。

带兵统将之后，曾即以“不要钱不怕死”自明，并信告各州县官吏，嘱其监督自己。这多少与丘吉尔上任之初的演讲“我所能奉献的只有眼泪、汗水和生命”相似。对于战争中随时随地可能出现的危险，曾氏十分坦然，他在咸丰十年四月二十四日与纪泽书中说：“人谁不死，只求临终无愧悔耳。”正是这种心境的写照。

敢作敢为，勇于负责，是曾氏的人生信条。林则徐说：“苟利国家生死以，岂以祸福避趋之。”又说：“知难而退，此虽保家保身之善谋，然非人臣事君救世之道！”林则徐宏愿未遂即病死于平息太平军叛乱的前线，曾国藩则是他这一思想的继承者。在戎马征战的沙场上，曾氏曾经多次自杀，为战败负责。

咸丰四年四月二日，曾国藩亲率水陆各营进攻靖港，结果水陆大溃，逃回长沙。曾国藩见士兵反奔，亲自执剑督阵，并竖令旗于岸边，上书“过旗者斩”。湘军败兵如潮，皆绕旗狂奔，成不可挽救之势。曾氏曾一再讥笑绿营兵望风逃溃，不料自己训练的湘军也是如此！左思右想，又羞又愤，遂决定跳水自杀。幕僚陈士杰、李元度见曾国藩支开随从，神情有异，就指派“小委员”章寿麟乘小船潜随其后，以备不测。行至铜官渡，曾氏投水自杀，章急出抢救，将其背负船上，与陈、李一起劝其回大营。

回到长沙后，曾氏仍不肯更衣，蓬头跣足，不饮不食，并写好遗嘱，暗令曾国葆买回棺木，准备次日自杀，以谢丧师败北之罪。黎明时分，忽然传来湘潭战役胜利的消息，湘潭之战，是太平军自起事以来的首次重大失败。这消息，如一阵大风，吹散了曾氏的满脸愁云，自杀的“计划”自

然就取消了。这是靖港自杀的情形。

同年十二月十三日，石达开指挥太平军展开湖口战役，利用湘军水师急于求战的心理，把湘军舢板等轻便战船 120 多艘诱入鄱阳湖内，然后塞断湖口水卡，修筑工事，安装大炮，将湘军水师肢解为外江和内湖两部分。外江水师只剩下运转不灵的长龙、快蟹等大船，陷于被动挨打的局面。当天晚上，太平军展开第一次袭击，烧毁湘军大船 9 只，中型船只 30 只。二十五日，对撤至九江的湘军水师再次夜袭。这天晚上夜色迷漫，咫尺难辨，太平军分别从九江和小池口抬出小船三十艘放入江中，携带各种火器，钻入湘军船队放火焚烧。湘军水师大乱，纷纷挂帆上逃，船只损失十余只，曾氏座船亦被俘，文件、御赐物品尽失。曾氏再次投水自杀，被幕僚救起，用小船送往罗泽南营中。到罗泽南陆上大营不久，曾氏见大势已去，又欲效仿春秋时晋国大将先轸之例，策马赴敌而死，慌得罗泽南、刘蓉紧紧抓住马缰，众幕僚寸步不离，经过好一阵劝解始罢。这是曾九江自杀的情形。

曾氏几次自杀，表面上是兵败后无颜见江东父老，本质上是以死报国，以死全志，为失败负责的精神。《礼记》中说：“国君死社稷，大夫死众，士死制。”大丈夫应有为职守负责的精神。元稹也说过：“效职无避祸之心，临事有致命之志。”曾氏很赞同这句话，他还以袁简斋的一句诗勉励自己：男儿欲报君恩重，死到沙场是善终。

5. 慎于纳妾

纳妾，即娶小老婆，在一百多年前的中国，无论为官为民，这都是很普通的事，当时从法律上、伦理上，都没有“一夫一妻”的说法。皇帝有三宫六院，达官显贵们妻妾成群，即便是普通平民，纳妾也很普遍。而曾国藩在 49 岁以前以“不娶妾为素志”，并尽力控制自己的情欲，任京官时期，他曾多次在日记中对自己早起时“沾恋”做出深刻反省，力戒儿女情长。与原婚妻子之间尚且如此寡欢自律，更不会动娶妾之念了。

终曾氏一生，他曾娶过一妾，姓陈。那是曾氏 49 岁时的事情。当时娶妾的目的是为了照顾他的日常生活，也可为他搔抓癣。曾在咸丰十一年十月十四日的家书中说：“余身体平安，惟疮久不愈，癣疾如常，夜间彻晓不寐，手不停抓，人多劝买一妾代为抓搔。季弟代买一婢，现置船上居住，余意尚未定。大约此是积年痼疾，非药饵所能愈，亦非抓搔所能愈也。”