

名人传奇故事丛书

# 曾国藩

文韬武略



不为圣贤 便为禽兽 不问收获 只问耕耘



ZENG GUO FAN  
ZENG GUO FAN  
ZENG GUO FAN

延边人民出版社



文韜武略

---

曾國藩

## 图书在版编目(CIP)数据

文韬武略——曾国藩 / 潘强恩编著. - 延吉: 延边人民出版社,  
2003. 11

(名人传奇故事丛书)

ISBN 7-80698-100-4

I. 文... II. 潘... III. 曾国藩(1811~1872) - 生平事迹  
IV. K827.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 106394 号

### 名人传奇故事丛书 文韬武略——曾国藩

---

编 著: 潘强恩  
责任编辑: 金河范  
封面设计: 李晓红  
出 版: 延边人民出版社  
经 销: 新华书店经销  
印 刷: 长春市立涛印业有限公司  
开 本: 880 × 1230 毫米 32 开  
字 数: 2400 千字  
印 张: 105  
印 次: 2006 年 8 月第 2 次印刷  
印 数: 1 - 3000 册  
书 号: ISBN 7-80698-100-4 / I · 17

---

定价: 160.00 元 (全 10 册)

# 前 言

作为清朝末年的一位封建王朝的卫道者，曾国藩的确有他的过人之处。他本是一位文人学士，但面临封建王朝的岌岌可危及太平军的摧枯拉朽之势，他竟投笔从戎，执掌起组建湘军并驰骋疆场的帅印。在战争中学会驾驭战争。他善于总结，精于谋略，虽也吃过败仗，但最后却终于掌握了战争胜负的主动权。细读他的带兵语录：“我之拙见，总宜有呆兵、有活兵，有重兵，有轻兵，缺一不可。宜多用活兵，少用呆兵；多用轻兵，少用重兵。要进退开合，变化不测。”

由此观之，曾国藩驾驭战争的文韬伟略绝非一般。

本书介绍了曾国藩在带兵打仗中的雄才大略，以及他在官场中处变不惊、能上能下的坚忍精神，还有他修身治学对后世的影响。

曾国藩，不愧为清朝末年的一代中兴名臣。

# 目 录

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 第一章 聪明、勤奋、励志 .....    | ( 1 ) |
| 励志精神不可丢 .....         | ( 1 ) |
| 全力以赴成大事 .....         | ( 4 ) |
| 张扬“外王”，改变被动 .....     | (10)  |
| 惟有自强，方能不败 .....       | (13)  |
| 勇于改正，方称豪杰 .....       | (18)  |
| 不服输者，方称好男儿 .....      | (22)  |
| 第二章 北京为官展雄才 .....     | (26)  |
| 在咸丰皇帝身边 .....         | (26)  |
| 巧妙运作之道 .....          | (36)  |
| 忠言逆耳不惟上 .....         | (52)  |
| 以柔克刚，曲意示衷 .....       | (56)  |
| “不与、不终、不胜”乃高位之道 ..... | (59)  |
| 第三章 善作人与智用人 .....     | (62)  |
| 不贪不欲，率先自律 .....       | (62)  |
| 有难同当，有功同享 .....       | (65)  |
| 生死不弃，深得人心 .....       | (67)  |
| 悉心培育，造就人才 .....       | (71)  |
| 量才器使，才尽其用 .....       | (74)  |
| 小处让人，大处得人 .....       | (81)  |

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 敏于行，讷于言              | (84)  |
| 不做夸夸其谈之人             | (90)  |
| 得智强之人则国家强            | (92)  |
| <b>第四章 独出心裁组建湘军</b>  | (98)  |
| 建湘军之原始动机             | (98)  |
| 大刀阔斧改兵制              | (108) |
| 不拘一格选将才              | (114) |
| 折服他人的策略              | (119) |
| 非常时期，要有霹雳手段          | (126) |
| <b>第五章 运筹帷幄 决战沙场</b> | (132) |
| 占据上游，高屋而建瓴           | (132) |
| 临近死亡，帅不可临阵脱逃         | (135) |
| 转战千里，以寻最佳战机          | (140) |
| 直面鲜血，不以杀人为悔          | (142) |
| <b>第六章 厚积薄发的用兵之道</b> | (147) |
| 厚军饷以稳定军心             | (147) |
| 明军纪以倡导忠义             | (152) |
| 善装备以增强军力             | (158) |
| 灵活战术以各个击破            | (160) |
| <b>第七章 再败再战 愈挫弥坚</b> | (180) |
| 出师未捷损爱将              | (180) |
| 几欲自裁又重来              | (190) |
| 软硬兼施为己用              | (197) |
| 败而不馁，反败为胜            | (210) |
| 对敌作战心要狠手要辣           | (215) |
| 决战安庆                 | (223) |
| <b>第八章 善用藏露进退之术</b>  | (240) |

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| 以他人之力为己力 .....               | (240)        |
| 不激化矛盾 .....                  | (242)        |
| 藏露柔韧有余 .....                 | (246)        |
| 与人为善留后路 .....                | (249)        |
| 尽量避免针锋相对 .....               | (251)        |
| <b>第九章 开洋务之风 寻强国之道 .....</b> | <b>(255)</b> |
| 洋务派的创始者 .....                | (255)        |
| 经营机器制造业 .....                | (260)        |
| 让中国留学生走出国门 .....             | (265)        |
| 洋务派的思想基础 .....               | (271)        |
| <b>第十章 官运亨通的忍行之法 .....</b>   | <b>(277)</b> |
| 忍字当头，能屈能伸 .....              | (277)        |
| 忍辱负重，竭力苦撑 .....              | (281)        |
| 隐而不露，等待时机 .....              | (283)        |
| 战战兢兢与坦坦荡荡 .....              | (288)        |
| <b>第十一章 善于结交之准则 .....</b>    | <b>(298)</b> |
| 善于结交有用之人 .....               | (298)        |
| 交友不可不慎 .....                 | (301)        |
| 深交知己为幸事 .....                | (303)        |
| 择友如同求师 .....                 | (305)        |
| 与人为善 .....                   | (308)        |
| 宽能得众 .....                   | (310)        |
| <b>第十二章 曾国藩的人生三楷模 .....</b>  | <b>(312)</b> |
| 张 英 .....                    | (312)        |
| 刘 墉 .....                    | (317)        |
| 王念孙 .....                    | (321)        |

# 第一章

## 聪明、勤奋、励志

### 励志精神不可丢

曾国藩的一生成就，可以说都是在励志中，在“修身、治国、平天下”的教化下取得的。而曾国藩的家书，是其毕生奉行“励志”的生活最为可信的实录。在他这数千封家信中，他以亲切的口吻、流畅的文笔，真实地表达了在励志过程中的成功、失败、得意、困惑等种种感情。

九弟在京年半，余散懒不努力。九弟去后余乃稍能励志，盖余实负九弟矣，余尝语岱云曰：“余欲尽孝道，更无他事；我能教诸弟进德业一分，则我这孝有一分；能教诸弟十分，则我孝有十分；若全不教弟成名，则我大不孝矣！九弟之无长进，是我之大不孝也！”惟愿诸弟发奋励志，念念有恒，以补我之不孝之罪，幸甚！

这样的兄长，兄弟能不受感动？读此家书能不感动？

曾国藩的家书中内容极为广泛，大到经邦纬国，进德为官，朝政国务，治学修身；小到家庭生活，人际琐



曾国藩像

事，事无巨细，无不涉及。尽管许多信很琐碎，但处处流露出诚恳。

在曾国藩的家书中，充分反映了传统儒学的为人立世之道，表露了曾国藩在人品、精神上令人夺目的一面，这也是人们喜欢曾氏家书的原因之一。

在家书中，曾国藩坦露了他的励

志修身志向和为人处世的法则。

他以“君子庄敬日强”自勉。为此他勤于自省，在寄其父亲的信中曾说：

男人前于过失每自忽略。自十月以来，念念改过，虽小必惩。

又寄弟一函说：

余自十月初一日起，记日课，念念欲改过自新。思从前与小珊有隙，实是一朝之忿，不近人情，即欲登门谢罪。

曾国藩缘何写了那么多的书信，那么多的日记？知情者道，那是他在励志。

以写大量的书信、日记励志，历史上可为罕见。

曾国藩的日记内容，有几个值得注意的特点：

### (1) 反省自励的文字很多

曾国藩出身于家规很严的旧式家庭，从小就属于“谨饬不苟”的一种；及晋身仕途，又服膺“存诚主敬”的理学；在京师时相交过从的师友们，也都能互相规过劝善。所以他时时不忘自我教育，检讨自己在言行上的缺失而加以纠正。

这就是所谓“慎独”与“自讼”的修养功夫。曾国藩的“严于责己”有时竟近乎苛刻。例如与人谈话，自己表示太多的意见；看人下棋，从旁指指点点，多嘴多舌；他在日记上都痛自悔责，骂自己“好表现，简直不是人”。甚至在房里和自己太太开开玩笑，他也自责为“房闹不敬”。一位朋友曾经劝过他：“做人做学问要慢慢来，您又何必自责太深呢？”对这一点，左宗棠却不信他是出自真心，因此逢人便骂“曾国藩一切都是虚伪的。”

(2) 很少在日记中批评有地位的人物。

曾国藩平生以“善于相人”自许，闲常与亲信幕僚



曾国藩手迹

们在一起，也喜欢评论时人长短，但他决不写在他的日记里。

### (3) 下笔慎重，不轻发议论

曾国藩写日记，目的在备忘，自纠缺失，并藉此养成有恒的习惯。但他自然也同时想到：这日记生前既将为亲友僚属所共见（赵烈文等都看过曾国藩的日记），将来更可能会流传后世；所以他在下笔时非常谨慎。所有对清廷的牢骚，对同僚及属下的不满，都尽量避免记载于日记中，以免因文字而惹上麻烦。

## 全力以赴成大事

曾国藩权位越高，责任感越强，平生以“拼命报国，侧身修行”八字为“坚守之地”。

### (1) 志在尽职尽责，心系天下。

做事尽职尽责，以天下事为己任，毫不推诿、全力以赴、鞠躬尽瘁，才能成大事，才能使自己的才能找到用武之地，才能被别人器重和依托。

曾国藩于同治九年（1870）十二月十三日抱病抵达金陵两江督署，次日接印视事。他虽然脱离了是非之地，但仍在政治旋涡中苦苦挣扎，难得片刻的安宁。江宁本来是他经营多年的老巢，但此次很不光彩地回来，不时受到舆论的抨击，讥讽之词时而在他的耳边响起。同时，他在官场中也越来越不得意，时常受人白眼，这就使他的心情更加郁郁不乐。他在给弟弟们的家书中说：“余两次在京，不善应酬，为群公所白眼。加以天津之案，物

议沸腾，以后大事小事，部中皆有意吹求，微言讽刺……以是余心绪不免悒悒。”

心力交瘁的曾国藩第二次回到两江总督任上后，一方面以理学家的道德信条自宽自勉，他表示要“揆诸古人鞠躬尽瘁之义，一息尚存，不敢稍耽安逸”兢兢业业为维护清王朝的统治做出最后的努力；一方面以学问家的治学标准自律自奋，“自恨少壮不努，老年常多悔恨”，表示要克服一切困难和疾病，为完成自己的学问做最后的拼搏。因此，为了晚年的政绩或者说挽回近年给世人不良的影响，他拖着病躯日无暇晷地辛劳工作，除此而外，他真的拼老命读书了。这种活到老、学到老、读书到老的精神和行为确实不易。

同治十年（1871），曾国藩的身体每况愈下，可以说一天不如一天。理学修养甚深的他，在正月十七日写了几句箴言、警示和鞭策自己读书不要放松。这几句话语是：“禽里还人，静由敬出；死中求活，淡极乐生。”他认为“暮年疾病、事变，人人不免”，而读书则贵在坚持，并在读书中品味出乐趣。因此，在同年二月十七日，他自己感到病甚不支，多睡则稍好一些，夜间偶探得右肾浮肿，大如鸡卵，这确是一个危险的信号，他却置之一旁，晚上照旧读书不废。疾病缠身，这已是难以摆脱的困扰，“前以目疾，用心则愈蒙；近以疝气，用心则愈疼，遂全不敢用心，竟成一废人矣”。

就是在这样身体状况很差的情况下，曾国藩仍力图有所作为。尤其是希望把久经战乱的江南重建起来。李鸿章在比较曾国藩在直隶与江南的治政时说：“曾国藩办理政事，住在江南的日子多，在直隶时少。只就难易而

言，管理直隶实在比管理江南困难。”曾国藩的弟子吴汝纶也说：“过去曾国藩受命治国，南到江南，北到京城附近。曾国藩在江南，歼灭敌寇，捣毁巢穴，现造天下，还原归本，百姓更生，功劳很大。”而且前面没有因袭的，自己为之，好比拿把锋利的刀去割软的东西。至于京城附近则不一样，京官很多，事情从上而来，规章设置很久，官吏懒惰，积习难改，曾国藩又执政时间短，收敛智勇，投合原有的做法，凡是经手的事情，都是地方官吏熟悉的，没有标新立异。只有精心积累，洞察秋毫，事情过去了精神原则仍在，终于扭转视听，去旧习，开维新之风。

人都有缺欠，连圣贤也难免犯错误。同时，世间只有人是最善变的，人心是最难测的。曾国藩说，天底下没有一成不变的君子，没有一成不变的小人。

## （2）志在治政务实

被李鸿章、吴汝纶称颂不已的曾国藩治政，从曾国藩在总督任上所做的《劝诫州县四条》和《劝诫委员四条》上更可见一斑。如《劝诫州县四条》说：

“第一，治理署内要端正根本。宅门以内分为上房、官亲、幕友和家丁。头道门以内分为书办、差役。这六个组成部分都是署内的人。当官的要想治理好这六部分人，必须先治理好自身。凡是涉及银钱财务账目的，一分一毫，一出一入，没有不能对人说明的地方，这样身边的人就不敢随便取用，因此上房、官亲、幕友、家丁四种人都可以治理好了。凡是文书、案牒，没有一项不是亲自检查的，那么承办的人就不敢舞弊，这样书办，差役二种人都可以治理好了。

第二，执法严明清理诉讼。管子、荀子、文中子的著作，都认为严格执行刑法是正确的，反对宽赦。子产治理郑国，诸葛亮治理蜀汉，王莽治理前秦，都采用严明刑法使社会平定。作为州、县官，如果尽心于民众事务，是非不能不分辨清楚，对案件的审理不能不迅速结案。既然要求迅速结案，就得从严惩治恶人，给好人伸张正气。这不是肆虐，除去莠草才是爱护禾苗，除去恶霸才能安定良民。假如一个案件送到署里，不能做出很快的审结，不分是非，不用刑法，表面上看似宽厚仁和，实际上是糊涂，是懒惰，是纵容奸恶危害善良！

第三，重视农业使民富足。战乱以来，知识分子和工商业者的生活也许还没有达到绝境，但是农民中却没有一家人不苦、没有一处不苦的。农民受苦太久了，就会使田地荒芜没人耕种。军队没有粮吃就会变成流寇，因此，就会大乱，永远没有安宁的日子。所以，当今的州、县官重视农业就成了第一项重要的任务。商人的钱可以取，受到伤害的农民的钱不能取。少征税赋以减轻农民的负担，减少劳役以使农民安身。没有牛的人家，想办法叫他购买；被水淹的田地，想办法把水排掉。要使农民稍微有团聚在一起生活的快乐，这样才不至于都逃避迁徙他乡。

第四，崇尚俭朴可以廉政。近来州县用于廉政的俸禄款项均无着落，而支出的款项仍然没有全部裁撤。此实在是非常艰苦窘迫。只有节约开支这个办法还可以做到公私两全。节约开支的最好办法就是减少人员。官亲少了，就没有需求索要应酬之类的繁杂；幕友家丁少了，就可以减少薪水、杂支的费用。官家厨房里少一双筷子，

老百姓就宽裕一分。此外，衣服饮食样样都要节俭，歌、舞、烟、酒也要一一禁绝。不给上司拍马屁，不私置自家的田产。用于自己的要有节制，取之于民的要有限度。”

这些虽然是就州、县说的，实际上不仅州、县官可以用，上至道府，下至佐杂，凡是负有政治责任的人，都可以按此类推参考使用。所以曾国藩在《劝诫州县四条》下面的注解中说：“上至府道，下至佐杂，以此类推。”至于在《劝诫和员四条》的原注中，曾国藩说：“现在所有的职事人员，都归入此类。”

### （3）志在勤奋自我

曾国藩志在勤奋，目的是要做到以下四点：

第一，勤奋劳作可以尽职。看看农民父老，一年到头勤勤恳恳地劳动，他们很少生病，我们就认识到劳动可以锻炼身体。看看舜、禹、周公，他们一辈子都爱劳动，以他们都能活到高寿，所以我们可以知道劳动可以养心。基本上说，勤劳就不容易腐朽，安逸就容易学坏，一切事物都是这样。勤有五勤：一是身勤：危险遥远的路，亲身去走一趟试试；艰苦的环境，亲身去体验一番。二是眼勤：碰到一个人，一定要仔细地观察一番；接到一篇文章，一定要反复审谈。三是手勤：容易被丢掉的东西要随手收拾；容易被忘掉的事要随手用笔记下来。四是嘴勤：对待同事要互相规劝；对待下属要再三指导。五是心勤：精诚所至，金石为开；认真思考积累起来的智慧连鬼神也能通晓。这五勤都做到，就没有不尽职的了。

第二，崇尚节俭可以培养廉政。往年州、县的佐杂

人员，在省当差，是没有薪水银两的。现在每月要发给数十金，而且还嫌少。这就叫做不知足。要想做到廉政，首先必须知足。看看各地的难民，讨饭的人遍地，那么我们这些人能够吃饱穿暖有房住，已经是很幸运的啦，还有什么奢望呢？还敢糟蹋东西吗？不仅应当从廉政中得到利益，还应当从廉洁中获得好名声。不贪心保举，不好虚荣，凡事知足，人人遵守公约，那么社会风气就可以恢复到正气。

第三，勤学好问可以增长才干。现在社会上事情繁多杂乱，但重要的不外乎四项：军事、吏事、饷事、文事。凡是从事做这些事的人，在这四项当中，各项中都应该精心解决每一件事。学习军事的就要研究进攻、防守、地形、敌情等内容。学习吏事的就在研究催粮收赋、审理案件、促进农业增产等内容。学习饷事的就要研究人口负担、治理捐税、开辟财源、节制流失等内容。学习文事的就要研究奏疏、条教、公文、信函等内容。研究的方法不外乎“学”和“问”两个字。向古人学就要多看书，向今人学就要多找榜样。向当事的人“问”就会知道其中的甘苦；向旁观的人“问”就会知道其中的作用和结果。不停地勤学苦练，才智会在不知不觉中自然而然地增长起来。

第四，戒除骄傲和怠惰可以矫正社会风气。我在军队里的时间长了，虽然不懂得卜卦、算命的技巧，但颇能预见打败仗的征兆。凡将士有骄傲情绪时一定会败，有怠惰情绪时一定会败。不仅将士是这样，凡是官员有骄傲情绪的，也一定会坏事，有怠惰情绪的也一定会出差错。骄傲、怠惰开始时影响不大，时间长了就会逐渐

形成风气。每个人都把自己的事情做好，会使全国的能人都成为英雄。每个人都晚起床，会使全国都是夜晚。现在我与各位约定：多做实事，少说大话；需要出力的不躲避，有了功绩不自夸。如果人人都这样要求自己，那么业绩就会从此出现，风气就会从此端正，人才也会从此兴旺起来。

读了曾国藩的上述话，对他理想中的政治人才就可以知道了。

## 张扬“外王”，改变被动

曾国藩认为“败者，乃无抗争之气势也。”因此他常以张扬自己的“外王”精神，来改变被动局面。

他的《感春诗》表达了自己推崇“外王”精神：

荡荡青天不可上，天门双螭势吞象。  
豺狼虎豹守九关，厉齿磨牙谁敢仰？  
群鸟哑哑叫紫宸，惜哉翅短难长往？  
一朝孤凤鸣云中，震断九州无凡响。  
丹心烂漫开瑶池，碧血淋漓染仙仗。  
要全恶鸟变音声，坐看哀鸿同长养。  
上有日月照精诚，旁有鬼神瞰高朗。  
太华山顶一虬松，万龄千代无人踪。  
夜半霹雳从天下，巨木飞送清渭东。  
横卧江天径十里，盘坳上有层云封。  
长发梓人诚一见，天子正造咸阳宫。  
大斧长绳立挽致，来牛去马欲填坑。