



反经

曾国藩

反败为胜的八大策略

曾国藩◎著

常万里◎点评

先静之而后动
先柔之而后刚
先弱之而后强
先退之而后进
先疑之而后信
先难之而后成
先危之而后安
先辱之而后荣



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

反经

曾国藩

反败为胜的八大战略

曾国藩◎著 常万里◎点评



CMS
湖南人民出版社

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

反经：曾国藩反败为胜的八大策略 /（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 978-7-5438-9782-3

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 285742 号

反经：曾国藩反败为胜的八大策略

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 20.5
字 数 344 千字
书 号 ISBN 978-7-5438-9782-3
定 价 34.80 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

反败为胜一 大局已倾，力挽狂澜为中兴 短则以事成名，长则以人成名

一	回天无力	3
二	满汉有别	12
三	恶果自食	22
四	弱国无外交，诚实成卖国	30
五	洋务运动徒劳无功	40
六	裁勇回乡，遗患后世	46

反败为胜二 无权无钱，朝野两边赔笑脸 改变不了上级，就改变你自己

一	不能择主而仕	53
二	有责无权的项目经理	61
三	门生自立门户，不为己用	69
四	外人纷挖墙脚	77

反败为胜三 绿营已坏，厚饷养兵湘淮多 欲争一时之功，且遗长远之痛

一 为保根本，自折两翼	85
二 厚饷养兵，高成本经营	92
三 久战围剿，麻烦不断	101
四 裁湘留淮，剿捻无功	115
五 滥杀政策，曾剃头也	129
六 保实力，北上勤王要花招	138

反败为胜四 好功好名，毁誉怒骂畏人言 依赖他人势不长，必须自己有力量

一 丁忧期间难出山	147
二 羡慕门生声誉，为名重踏征途	153
三 曾国荃冒进雨花台，多隆阿负气出走	161
四 生擒李秀成，左右为难	169
五 为表心志，刊印《家书》	183
六 纳妾成为“伪君子”	189

反败为胜五 高官崇位，伴君却是心惊寒 功高震主身难全，莫若高处让兵权

一 裁湘留淮的良苦用心	196
二 剿捻无功，疑谤丛集	205
三 盛名之下，处处受排挤	214
四 弹劾官文，里外不是人	222

反败为胜六 仕途无奈，功名荣辱吞忍间 宦海沉浮依靠山，上头意图须看穿

一	年年升迁有靠山，朝中无人难做官	229
二	上书犯颜皇帝，自讨没趣	236
三	立显功无赏，咸丰借题发挥	243
四	以退为进要实权，时机不对一场空	249
五	江浙除异己，结怨朝廷显贵	257

反败为胜七 战略全胜，自将则败是尴尬 持大体，规全局，功名不要个人居

一	两次自杀的靖港之战	267
二	湖口惨败，三次自杀	274
三	坐困祁门	282

反败为胜八 无限遗憾，学生却说三不朽 立德立功未立言，写些家书传万年

一	身体不好终身受累	291
二	不能著书立说的遗憾	299
三	手足情深反受制	310
四	自己选婿，子女不幸	318

反败为胜一

大局已倾，力挽狂澜为中兴

短则以事成名，
长则以人成名

曾国藩可以救满清，但满清却救不了中国。曾国藩一生坚忍克己，鞠躬尽瘁，虽名为“中兴名臣”，但根本有可能开创新的盛世，以至于死后“誉之为圣相，谥之为元凶”，成为最有争议的人物。生逢其时，又生不逢时，非人力所能为也！

一 回天无力

于国威不无少损
兵不用命
将不知兵
以安民而息兵
不得不权为和戎之策

原典

英夷在江南，抚局已定。盖金陵为南北咽喉，逆夷既已扼吭而据要害，不得不权为和戎之策，以安民而息兵。去年逆夷在广东曾经就抚，其费去六百万两。此次之费，外间有言二千一百万者。又有言此项皆劝绅民捐输，不动帑藏者，皆不知确否。现在夷船已全数出海，各处防海之兵陆续撤回，天津亦已撤退。议抚之使系伊里布、耆英及两江总督牛鉴三人。牛鉴有失地之罪，故抚局成后即革职拿问。伊里布去广东代奕山为将军，耆英为两江总督。自英夷滋扰，已历二年，将不知兵，兵不用命，于国威不无少损。然此次议抚，实出于不得已。但使夷人从此永不犯边，四海宴然安堵，则以大事小，乐天之道，孰不以为上策哉？

译文

在江南，当局已经制定了安抚英国人的决策。金陵是南北的交通要道，英国人既然已扼住我们的咽喉并占据了重要地

段，我方也不得不采用历史上的和戎之策为权宜之计，以安抚民众，停止战火。去年英国侵略者在广东曾经接受我方安抚，花去了六百万两银子。这次的花费，外面有人说多达二千一百万两。又听说这项费用都是由官绅民众捐助，没动国家库藏，都不知是否属实。现在洋船已全部开到海上，各个地方防备海上进攻的军队已经陆续撤回来，天津的军队也已经撤回来。去议和的使臣，是伊里布、耆英和两江总督牛鉴三人。牛鉴有失地的罪过，因而和谈成功后立即就被革职问罪。伊里布去广东接替奕山为将军，耆英为两江总督。自从英国侵略者寻衅滋事至今，已有两年了，这两年内，将领不懂得打仗，士兵不愿为国拼命，损伤了国家的威严。然而这次议和，也实在是没办法。如果能让洋人从今以后永远也不来侵犯，四海依然太平，那么大事化小事，共享太平，谁不认为这是上策呢？

评 述

晚清内忧外患，百弊丛生，是典型的衰世。曾国藩搭乘这艘到处漏水的破船，再努力也无济于事。

所有的人都不能选择自己生存的时代，无论是普通人还是曾国藩。成功的三大要素“天时、地利、人和”中，天时是第一位，也是最基本的决定因素。

时势造英雄，而非英雄造时势。诸葛亮为报知遇之恩，鞠躬尽瘁保“扶不起的阿斗”，落得个“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟”；曾国藩生于内忧外患的晚清，实际上从出生之日已入败局，而且是不能更改的败局。

曾国藩应对时代败局的唯一策略就是“凸显人格魅力”，在历史的长河中，非以事成名，而以悲剧性的人格特征留名史册，如同诸葛亮、文天祥一样，明知不可为而为之。相对于同僚争名夺利，曾国藩这一点做得十分成功，他以近乎圣贤的传统文化人格魅力，让后人感叹不已。

败局情势

曾国藩的一生是与呈现“衰世”的清王朝相维系的。所谓清王朝的

“衰世”，主要特征是社会的基本矛盾亦即地主阶级与广大农民的矛盾异常尖锐，农民反抗封建统治的斗争此起彼伏，封建统治陷入异常深重的危机中。动荡的岁月往往产生相反两种结果：对于凡夫俗子来说，生长在这样一个动荡的时代里，只有慨叹命运不济、生不逢时；而对才能超群的人物来说，却是如鱼得水，遇到一个难得的历史契机，可以在历史舞台上大显身手。

清王朝在经历了“康乾盛世”之后，至道光、咸丰年间，早已隐伏的社会危机，像火山喷发一样凸显出来。

人口众多，贫富悬殊

18世纪以来，中国的人口成倍增长，导致土地资源平均拥有量的显著下降。从17世纪末到18世纪末，中国人口翻了一番，从1.5亿增加至3亿多，至道光三十年（1850年）增至4.4亿。

人口对于土地的压力，在这一时期明显地表现出来。根据中国封建社会末期的生产力水平，大约需要四亩耕地才能维持一个劳动人口的最低生活水平。至道光年间，中国人均土地占有量不足两亩，而在清代农业最发达的江南苏、杭、嘉、湖地区，生齿日繁，更是人多地窄。浙江杭州府某县，人均耕地仅0.64亩。人口的饱和状态，已由长江下游各省转向边远地区，“人多之害，山顶已植黍稷，江中已有洲田，川中已辟老林，苗洞已开深箐，犹不足养，人事之权殫矣”。

四川在明末清初人口剧减，18世纪却吸引了大量的外来移民，早已人满为患，甚至东部山区也住满了难民。在多山、贫瘠的湖南西部，无地的外来移民在乾隆六十年（1795年）与当地的苗族发生了严重的冲突。

土地兼并的加剧，更加促使农民失去土地加深其贫困的程度。社会上出现了一批占田几万亩、十几万亩以至上百万亩的大地主，造成了“一人而兼数十人之产，一家而兼数十家之产”的社会现象。农民因地租、高利贷的剥削，有的从自耕农沦为佃户，有的失去土地，成为流民。恶性膨胀的地主阶级土地占有制，成为清朝社会危机的催化剂。

吏治败坏，士人过剩

吏治的败坏，军队的虚弱日甚一日，加速了清王朝向“衰世”滑落。与人口剧增、资源相对拥有量减少相联系，清代中叶以后，士人过剩的现象日益突出。士人的总数与人口成正比例增长，各级官职数却大体保持常量，但封建性的自然经济又不可能把士子吸引到科学文化事业的广阔天

地，读书人拥挤在狭窄的“仕途”上。而日趋腐朽的取士制度和官僚制度，致使贪污、贿赂公行，官场腐败日甚，直至道光末年仍无改变。

统治集团的一味因循苟且，将就眼前，又纵容了吏治的败坏，“论治者以勤修政事为妄动，以坐听败坏为镇静”。号称“天下劲旅”的八旗兵、绿营兵也受到严重蛀蚀，战斗力大为削弱。

统治阶级的腐败、虚弱和被统治阶级负担的日益加重，使社会的危机异常严重。嘉庆元年（1796年），川楚白莲教在“官逼民反”的口号下，发动起义，清政府征调天下的财力、物力，花费了九年的时间才将其镇压下去。这次起义成为清王朝由盛转衰的转折点，从此各地起义、变乱不断发生，清王朝的“太平岁月”已明显地走到了尽头。

列强瓜分中国

本来，内政疲败、内乱频仍是中国历史上封建王朝由盛转衰的通则，而道光、咸丰年间愈演愈烈的西方殖民者挟坚船利炮、商品鸦片大举入侵，更造成一种旷古未见的“变局”。英国商人把鸦片作为解决贸易逆差的商品输入中国，使无数的中国人越吸越上瘾，市场愈来愈扩大，丰厚的利润使鸦片走私风遍及全国各地。这不仅打破了中国对外贸易的优势，每年流出大量的银两，使中国银源枯竭，引起财政危机，更重要的是，给中国人生理上和心理上以极大摧残，使得本来就已经腐败不堪的清王朝统治机器更加败坏。

清王朝的被迫禁烟，触及了殖民者的利益，他们便诉诸武力，用坚船利炮把战争的祸水强泼在中国头上。战争的结果是，“老大帝国”以签订可耻的城下之盟——《南京条约》而告结束。从此，殖民者纷至沓来，硬把中国拖入半殖民地的漩涡。

曾国藩无力回天

镇压太平天国，名列“中兴名臣”之后，对江河日下的清王朝，曾国藩十分忧虑，他恨自己回天无力。有一件事再次触动了他的心思。一天，曾国藩同赵烈文谈到：

“言得京中来人所说，云都门气象甚恶，明火执仗之案时出，而市肆乞丐成群，甚至妇女亦裸身无裤，民穷财尽，恐有异变。”

令曾国藩不解的是，堂堂天子脚下竟有此等事情出现，他不由得担忧起来，实在不敢继续设想下去。反倒是赵烈文直言指出：

“全国统一的局面已经很久，合久必分。但自清以来，皇帝的权威一

直很重，地方割据的形势尚无根基，除非中央政府垮掉。依目前情形而看，国家无主、各自为政的情况的出现，大概不会超过五十年。”

曾国藩虽然不能接受赵烈文此一推断，但他又没有更为确切的理由去反驳，仍企望那拉氏有扭转乾坤的能力。

平定太平天国之后，曾国藩曾奉上谕“着调补直隶总督，两江总督着马新贻调补”。为了陛见那拉氏和同治帝，曾国藩没有到达保定治所，而先抵北京。从同治七年（1868年）十二月十三日至同治八年（1869年）正月二十日，曾国藩在北京住了一个多月。在此期间，他除了访亲会友，拜见各方要员，还先后四次得到了那拉氏的接见，破例赐其在紫禁城骑马，两次参加了国宴，并在宴会上以武英殿大学士排汉大臣第一位，真可谓荣耀之至。

在此之前，曾国藩从来没有见过那拉氏、奕訢、文祥等人，朝中很多大臣也没有见过曾国藩。经过一个多月的观察、了解，他对朝中的重要人物都有比较深刻的认识。他发现，从上到下一片混乱，朝中没有得力的干将，所谓的“同治中兴”只不过是表面文章，而骨子里清王朝已经没有振兴的希望了。

同治八年正月二十日，曾国藩离开了北京。次日，他巡视了永定河河堤工程，二十七日到达保定，接直隶总督任。

当曾国藩再一次同赵烈文谈起清王朝命运时，他的侥幸心理已经不存在了。

两宫（慈安、慈禧）才地平常，见面无一要语；皇上冲默，亦无从测之；时局尽在军机。恭邸（奕訢）、文（文祥）宝（宝鋆）数人权过人主。恭邸极聪明而晃荡不能立足；文柏川（文祥）正派而规模狭隘，亦不知求人自辅；宝佩衡（宝鋆）则不满人口。朝中有特立之操者尚推艮峰（倭仁），然才薄识短。余更碌碌，甚可忧耳。

曾国藩一向看人很准，清王朝统治阶层的无能与腐败是难逃其慧眼的。历史也证明了曾国藩的判断，之后的清王朝在内忧外患的双重挤压下，尽管有李鸿章、梁启超、谭嗣同等干将拼力维护，仍然很快土崩瓦解，并给中华民族带来深重的灾难。

败局情势分析

清朝是中国历史上最后一个封建王朝，乾隆盛世之后，清王朝闭关锁

国，中国丧失了从封建制度向资本主义自然演变的机会，从而落后于历史的进程。

由于清朝坚持封建制度，从本质上与历史的发展方向背道而驰，衰败是必然的结果。振兴清王朝毕竟不是修修补补就能够实现的，必须从根本上变革。但是，由于长期的闭关锁国和几千年的封建统治，满清的统治阶级，包括曾国藩在内，都不可能认清这个基本的事实，并选择合适的道路。

从曾国藩个人的角度，生于衰世的他，面临不可避免的时代败局。

躬身入局

中国传统士人一直信奉“穷则独善其身，达则兼济天下”。曾国藩生于忧患、经世致用的理想十分强烈。他在《挺经》中强调，天下事在局外呐喊议论，总是无益；必须躬身入局，挺膺负责，乃有成事之可冀。也就是说，要想兼济天下，必须有一定的权势，并参与各种重要的相关事件，才能实现经世致用的理想。

但曾国藩出身低微，祖上没有一位达官贵人，要想躬身入局，确实是一件很困难的事情。因为曾国藩要实现远大的理想，必须做官，而且要做大官，所以他要想在有限的时间内实现躬身入局的理想，难度之大，可想而知。

事实上，所有的躬身入局，无论是兼济天下的大局，还是发家致富的小局，通常都有一定的进入代价，经济学中有一个专业概念称之为“进入屏障”。

有实无名

满清是一个少数民族建立的封建王朝，满汉内外有别。汉人做高官往往是摆设，满清皇帝最忌讳的就是汉人掌大权、拥重兵。

曾国藩在朝做官，尽管位及二品，却发现自己很难获得皇帝的信任，很难向皇帝推销自己经世致用的方案，仅仅成为皇帝沽名钓誉的装饰。曾国藩终于明白，尽管做了高官，实现自己的理想还是不可能。欲成就自己的理想，非成为满清的“救火队员”不可，也就是掌大权、拥重兵。

曾国藩创建湘军之后，拥有了重兵。但满清的皇帝也很高明，一直不给予曾国藩带兵的名义和地方的实权，使曾国藩长期处于一种尴尬的境地。曾国藩为了维护自己“救火队员”的资格，就必须让满清皇帝对自己放心。

事实上，曾国藩创建湘军以后，最主要的工作就是使皇帝对自己放心，因为“救火队员”资格的决定权一直在皇帝手中。

竭尽所能维护清王朝

做事都有成本，做大事必须有大成本。曾国藩作为满清王朝的“救火队员”，做的都是关系满清王朝存亡的大事，例如镇压太平天国、剿捻、洋务运动等，因此必然会支付大量的成本。如何让皇帝相信所有的支出都是必需的，如何平衡各方面的利益关系，也是曾国藩面对的巨大难题。

曾国藩镇压太平天国算是功成名就，剿捻则是无功而返；天津教案更是为清王朝鞠躬尽瘁，置自己多年声誉于不顾，确实是在十分困难的情况下，竭尽所能维护清王朝。

不因己误事

曾国藩尽管成为清朝权势最大的汉人，但从来都没有获得“一人之下，众人之上”的明确地位。朝中与他地位相似的重臣比比皆是，除了自己的嫡系湘军，曾国藩事实上不能直接控制任何人。

曾国藩为了获得“救火队员”的资格，就必须抑制自己的实力，让满清皇帝放心；但同时自己的嫡系兄弟劳苦功高，也不能白忙活一场。平衡这两方面因素，的确是很困难的事情。

曾国藩认为中国长年战争，民不聊生，已经不能再经历任何战争。因此，在天津教案中，为了不与列强开战，自己做了“替罪羊”。

曾国藩反败为胜的策略

曾国藩生于晚清内忧外患的衰世，明知不可为而为之，历尽艰辛使风雨飘摇的满清王朝苟延残喘一段时间，却不得不承认满清王朝从骨子里是不可救药了。

面对时代的悲剧，曾国藩选择了“人格留世”的策略，用近乎圣贤的人格魅力让后人评判、感叹，并因此影响了近代中国的两个重要人物——毛泽东和蒋介石。由此可见，曾国藩虽入非人力可为的时代败局，但从个人角度也算是反败为胜了。

事实上，当时的中国，即使是曾国藩拥兵自立，开创新的封建王朝，除了给中华民族带来更加深重的灾难之外，同样也摆脱不了被列强殖民的悲剧。如果这样，曾国藩或许就要遗臭万年了。

曾国藩应对“生不逢时”的败局采取了以下重要措施。

圣贤修身

曾国藩的一生是典型的传统士人，在个人修养方面，近乎完人。当我们现在读有关资料的时候，最佩服的就是曾国藩的个人修养。

事实上，曾国藩早年的求学生涯，以及在京为官的十几年，主要就是进行全面的个人修养，并获得了极高的声誉。文人带兵之后，为人处世无不兢兢业业，如履薄冰。

身前身后的声誉如日中天，即使是又爱又怕的满清也给予很高的评价；甚至诋毁曾国藩的对手，面对圣贤般的曾国藩，也只能说是“假面具”，可见曾国藩的个人修养确实是达到了一个极致。这也是曾国藩“人格留世”的策略核心和基础。

刊印《家书》

曾国藩的《家书》或许是中国近代影响最广泛的书籍之一，尽管啰啰嗦嗦，内容广泛，却是曾国藩个人修养的最佳证据。由于家书是多年的累积，并涉及曾国藩一生中几乎所有的事情，无论是大事还是小事，造假修饰的难度是很大的，因此可信度很高，成为曾国藩圣贤人生的最佳佐证。

终生不间断的日记也是同样的道理。其实，每天坚持记日记本身就是很了不起的事情，何况是每日自省的日记呢？

《家书》和日记是曾国藩“人格留世”策略的基本形式。如果没有《家书》和日记，死后的曾国藩是没有机会为自己辩护的。大浪淘沙，当时的是是非非已经是过眼烟云，曾国藩圣贤般的人格魅力却在《家书》和日记的承载下，永远让人感叹。

我不入地狱，谁入地狱

晚年的曾国藩或许更看开了过眼烟云的声誉，强烈的个人责任感使得他为自己的主子鞠躬尽瘁。天津教案中，满清王朝一方面实力不济，又要打肿脸充胖子，只有将一堆烂摊子交给曾国藩去处理。

曾国藩不是不明白其中的关节，但是，他不入地狱，谁入地狱？只好自己独吞“弱国无外交”的苦果，成为千夫所指的卖国贼。

现在回头看看，尽管曾国藩当时的处理方案有很多不妥的地方，但也难为他了。要知道当时列强实行的是赤裸裸的炮舰政策，是不可能和他们讲道理的。即使是现在，尽管提出“人权高于主权”的遮羞布，但还是没有道理可讲，如同科索沃战争一样。

推美让功

曾国藩一辈子都在推美让功，并全力培养、扶植自己的竞争对手，例如李鸿章、左宗棠等。尽管他的原始动机或许是为了保全自己，使自己不要过于功高盖世，但其中无私推荐人才确实是难能可贵的。这一点，连他的对手都不得不佩服。

经验之谈

1. 面对时代的制约，最佳的途径就是“凸显个人的人格魅力”。悲剧动人的原因就是美好事物的毁灭过程展现在观众的面前，以示“吾已尽力”。
2. 时代的制约通常非人力可以改变，尤其是普通的芸芸众生。在这种情况下，再怎样争名逐利，终是有限，还不如落下一个好名声，来个“好人一生平安”。
3. 短则以事成名，长则以人成名。