

611

① 681
Z 2261

领导者必备·曾国藩成就大事的学问

④

反 经

曾国藩反败为胜的八大策略



A0954290

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

反经：曾国藩反败成胜的八大策略 / (清) 曾国藩原典 何君编著 .

- 北京：中国华侨出版社，2001.1

ISBN 7-80120-475-1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 79468 号

●反经：曾国藩反败为胜的八大策略

原 典/曾国藩

编 著/何 君

责任编辑/陈致远

装帧设计/北京维斯图文设计公司

经 销/新华书店

印 刷/华北石油廊坊华星印刷厂

开 本/850×1168 毫米 1/32 印张 16.5 字数 380 千字

版 次/2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印 数/15000 册

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 100029

ISBN 7-80120-475-1/K·63 定价：26.80 元

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	1
一、	回天无力	3
二、	满汉有别	17
三、	恶果自食	33
四、	弱国无外交，诚实成卖国	46
五、	洋务运动徒劳无功	62
六、	裁勇回乡，遗患后世	71
反败为胜二	无权无钱，朝野两边陪笑脸	
	改变不了上级，就改变你自己	79
一、	不能择主而仕	81
二、	有责无权的项目经理	94
三、	门生自立门户，不为己用	106
四、	外人纷挖墙角	119

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	129
一、	为保根本，自折两翼	131
二、	厚饷养兵，高成本经营	143
三、	久战围剿，麻烦不断	157
四、	裁湘留淮，剿捻无功	179
五、	滥杀政策，曾剃头也	202
六、	保实力，北上勤王要花招	216
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	227
一、	丁忧期间难出山	229
二、	羡慕门生声誉，为名重踏征途	239
三、	曾国荃冒进雨花台，多隆阿负气出走	252
四、	生擒李秀成，左右为难	264
五、	为表心志，刊印《家书》	285
六、	纳妾成为“伪君子”	295
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	303
一、	裁湘留淮的良苦用心	305
二、	剿捻无功，疑谤丛集	318
三、	盛名之下，处处受排挤	332
四、	弹劾官文，里外不是人	344

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	353
一、	年年升迁有靠山，朝中无人难做官	355
二、	上书犯颜皇帝，自讨没趣	366
三、	立显功无赏，咸丰借题发挥	378
四、	以退为进要实权，时机不对一场空	388
五、	江浙除异己，结怨朝廷显贵	401
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	413
一、	两次自杀的靖港之战	415
二、	湖口惨败，三次自杀	427
三、	坐困祁门	440
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	451
一、	身体不好终身受累	453
二、	不能著书立说的遗憾	465
三、	手足情深反受制	482
四、	自己选婿，子女不幸	494

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”，但根本不可能开创新的盛世，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

不得不权为和戎之策
以安民而息兵
将不知兵
兵不用命
于国威不无少损

【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】

英夷在江南，抚局已定。金陵是南北的交通要道，英夷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，以安抚百姓和停止战争。去年英夷在广东接受我方安抚，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。现在英国人的船已全部开到海上，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。自从英夷骚扰，已有两年了，将领不了解士兵，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。如果能让外国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，乐天之道，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，天時は第一位，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，常使英雄泪满襟”；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，曾国藩这一点做的十分成功，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，封建的统治陷入异常深重的危机。动荡的岁月往往产生相反的两种结果：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，导致了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，而封建性的自然经济又没有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，直至道光末年无稍改变。

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：

“言得京中来人所谈，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，但曾国藩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。从同治七年十二月十三日至同治八年一月二十日（1869年1月25日到3月2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了。经过一个多月的观察、了解，他对于朝中的重要人物都有比较深的认识。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（1869年3月2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）数人。恭邸极聪明而晃荡不能立足；文柏川（文祥）正派而规模狭隘，亦不知人自辅。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。振兴清王朝必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。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。

而曾国藩乃一介草夫，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。因为要实现曾国藩远大的理想，必须做官，而且要做大官。曾国藩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——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，向皇帝推销自己经世致用的方案，仅仅成为皇