

曾国藩

唐浩明

谈

唐浩明等著

曾国藩治国之道



兼外借



中国文联出版社

<http://www.clapnet.cn>

唐浩明
谈
曾国藩治国之道

唐浩明◎著



中国文联出版社
<http://www.clapnet.cn>

图书在版编目 (CIP) 数据

唐浩明谈曾国藩治国之道 / 唐浩明著. -- 北京 :
中国文联出版社, 2019.2
ISBN 978-7-5190-3157-2

I. ①唐… II. ①唐… III. ①曾国藩 (1811-1872)
—人物研究 IV. ①K827=52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 248056 号

唐浩明谈曾国藩治国之道

作 者: 唐浩明

出 版 人: 朱 庆

终 审 人: 奚耀华

责任编辑: 蒋爱民

封面设计: 王 鑫

复 审 人: 胡 笋

责任校对: 陈 汐

责任印制: 陈 晨

出版发行: 中国文联出版社

地 址: 北京市朝阳区农展馆南里 10 号, 100125

电 话: 010-85923066 (咨询) 85923000 (编务) 85923020 (邮购)

传 真: 010-85923000 (总编室), 010-85923020 (发行部)

网 址: <http://www.clapnet.cn> <http://www.claplus.cn>

E - mail: clap@clapnet.cn jiangam@clapnet.cn

印 刷: 河北华商印刷有限公司

装 订: 河北华商印刷有限公司

法律顾问: 北京市德鸿律师事务所王振勇律师

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710 × 1000 1/16

字 数: 430 千字 印张: 22

版 次: 2019 年 2 月第 1 版 印次: 2019 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5190-3157-2

定 价: 59.00 元

自序：晚清时期的天下第一奏折

近年来，以清代皇帝后妃为题材的所谓清宫戏风行荧屏，生活在二十一世纪的观众，借助现代化的媒体，过了一把“人间帝王家”的干瘾。人们在熟悉了“朕”“万岁爷”“大人”这一类称呼的同时，对君臣朝廷之间的路数也略知一二。看戏的时候，常常会听到“上折”“递个折子”这样的话。这个“折”“折子”便是奏折。奏折是当时大臣与皇帝沟通的一条最重要的渠道，尤其是对地方上的官员而言，上一趟京师朝见皇上是桩很难的事。于是，一年到头大量的要政大事便通过奏折来禀报，并按照朝廷对奏折的批复来办事行政。同时，奏折也是臣工与皇上感情联络的主要纽带。皇帝可以从日常的奏折中看出所委大员对他的情谊深浅、忠诚程度、和朝廷贴心不贴心，等等。曹丕的一句“文章乃经国之大业”的话，曾经被无数文人所引用，并因此而自豪。其实，对于通常文章而言，是攀不上“经国大业”这个高度的，唯奏折这种文章或许可以接近。

晚清是一个风云剧变的时代，乃名副其实的多事之秋。现在仍大体完好地保存在国家档案馆的数十万份军机处副录的奏折，是那个时代所留下的最权威、最直接、相对来说也是最为真实的记录。

在咸丰后期至同治年间，备受海内瞩目的奏章，当属两江总督衙门所拜发的各类折片。以总督曾国藩为名义签发的这批折片，一时有天下第一奏折之称。

咸丰十年(1860)春，曾氏取代何桂清做了两江总督。两江辖江苏、安徽、江西三省，地域宽阔，物产丰富，且人文荟萃，历来为国家的重要地区。而当时它的衙门所在地江宁府，却成了与朝廷对抗的敌国都城，攻克江宁便成了朝野上下压倒一切的大事。新上任的两江总督，又是肩负收复国土重任的湘军最高统帅，这个衙门自然成了天下

关注的第一衙门，从这里发出的奏折，几乎每份每篇都牵涉到当时整个国家的军政要务。同时，此时的两江之主乃望重士林的一代文章宗师。他所选编的《经史百家杂钞》为姚鼐《古文辞类纂》之后，在近代文学史上影响最大的一部文章总汇。他的幕府里聚集了两三百名才隽之士，当时的文章高手张裕钊、吴汝纶、黎庶昌、薛福成等人先后都为他代拟过奏折，即便从纯文章的角度来看，两江总督衙门里所产生的折片也决不会是平庸之作，像《参翁同书片》这样的折子，一时间全国各大衙门的师爷们争相传抄，广为播颂，奉为参折弹章的经典之作。

正是基于这样的原因，评点者从曾氏存世的两千多道奏折中，选出其中最为精粹的四十七篇来加以述说议论。与对曾氏家书的评点一样，评点者会联系到该折产生的背景、上折人其时所处的状况、折子背后所隐藏的复杂内幕，等等，来为读者剖析这道奏折中的不为常人所知的曲折机奥，抉出其易为人们所忽视的精微细末。

评点者尤为注重的是，从这些奏折里所体现出的晚清时期大臣与君上之间的微妙关系：一个身为朝廷的部院负责人，是如何通过反映社情民意与积极建言献策，来表现自己的抱负才干，以求获得更大的知名度，引起最高决策层的重视；一个处于大局重新洗牌的特殊时刻的离职大臣，是如何充分利用稍纵即逝的天赐机遇，借朝廷之力，将事业做大做强，以至于领一时之风骚，为当世之骄子；一个执掌兵符的战地统帅，面对同一营垒中的种种疲软散漫、腐败恶劣，是如何通过引来尚方宝剑树立自己的绝对权威，从而赢得军事上的最后胜利；一个拥有重权的地方官，是如何借上奏申述的机会，巧与中央政府周旋，既如愿达到自己的目的，又不得罪大老板；一个想干大事业的方面大员，又是如何通过奏折来提出自己的设想创意，并因此取得朝廷全面赞同的最佳效果。评点者一如既往，也很乐意借议论所选折片之机，说说点点滴滴的读史浅得，与读者一道来领略中华民族那些永具魅力的历史智慧。

奏折其实就是写给中央的报告。其名称虽随着封建皇朝的消失而消失，其实质毫无疑问将会长久存在。通常人自然轮不到给中央写报告，但给上级写报告，则是许多人都会遇到的事。在政府部门里，地市要给省写报告，县要给地市写报告，乡镇要给县写报告；在其他部门里，中层干部要给主管领导写报告，主管领导要向董事会写报告，即便身为一个普通员工，到了年终时，也要有一个本年度的述职报告。可见，报告这种文章，几乎于每个人都有关系。当年这批有着“第一报告”之称的折片，给我们今天有志于写好本职报告的人，多多少少有点借鉴和启示作用。

有一个流传甚广的故事。湘军某营官给曾氏呈递一份军情报告。报告说这段时期来仗打得是“屡战屡败”。曾氏读到这里，提起笔来将“战”“败”二字互换，变为“屡败屡战”。同样是四个字，只不过位置换了一下，通篇报告的气象便完全改变了。这个故事说的是曾氏败而不馁的气概，但这种气概是通过看似不经意的文字改动而体现

出来的。这一则说明文字本身的重大功能，二则也说明曾氏文字功夫的精到。我们透过保存在曾氏老家富厚堂奏折草稿的修改原件，可以知道当时每道折片都是经曾氏精心修改而后誊抄拜发的。所选的这四十多道折片，是曾氏全部奏折中的文章精品。评点者在每道折片后都加上“写作简析”与“要言妙道”两个栏目，分析其写作上的特色，勾出其篇中的精彩文字，以帮助读者更好地领会该折片在为文上的良苦用心，而于自己的报告写作有所裨益。

唐浩明

癸未深秋于长沙静远楼

目 录

□原折：授翰林院侍讲及四川正考官呈请代奏谢恩状

道光二十三年八月初四日 /001

□译文：授翰林院侍讲及四川乡试正考官请为代奏谢恩状 /001

□评点：清代奏折的传递 /002

□写作简析：以贴切之用典、工整之对仗抒格外感激之情，文字华丽而不绮靡。 /005

□要言妙道：愧屡沐夫鸿施，曾无坠露轻尘之报；唯勉勤乎蛾术，益凛临深履薄之思。 /005

□原折：应诏陈言疏

道光三十年三月初二日 /006

□译文：应谕旨命陈述意见疏 /006

□评点：人才的激励机制：转移、培养、考察 /014

□写作简析：先端出总目，然后条分缕析，娓娓道来，引典援例，辞气生动，将一篇学术论文写得情词并茂，好看又经看。 /017

□要言妙道：以臣观之，京官之办事通病有二：曰退缩，曰琐屑；外官之办事通病有二：曰敷衍，曰颛预……有此四者，习俗相沿，但求苟安无过，不求振作有为，将来一有艰巨，国家必有乏才之患。 /017

□原折：敬呈圣德三端预防流弊疏

咸丰元年四月二十六日 /018

□译文：敬呈皇上美德三项并预防所伴之流弊疏 /018

□评点：这道折子太出格了 /026

□写作简析：借美德为引子，着重在指出流弊。弊病既看得准确，文字则更是明朗犀利，并不给至高无上的皇帝以情面。文风如作风。早期的曾氏便是这样一种黑白分明、疾恶如仇的性格。 /028

□要言妙道：臣谬玷卿陪，幸逢圣明在上，何忍不竭愚忱，以仰禔万一。虽言之无当，然不敢激切以沽直声，亦不敢唯阿以取容悦。 /028

□原折：备陈民间疾苦疏

咸丰元年十二月十八日 /029

□译文：详细陈述民间疾苦疏 /029

□评点：道光末期中国百姓的三大苦难 /036

□写作简析：从百姓众多苦难中拣出三个最大的苦难来上报，这既需要眼力，更需要胆量；至于能否打动人主之心，则还要看事例充足不充足，若要让他心惊肉跳，那便要依仗文笔了。关于这两点，此折都有值得我们借鉴之处。 /039

□要言妙道：国贫不足患，唯民心涣散，则为患甚大。 /一家久讼，十家破产，一人沉冤，百人含痛，往往有纤小之案，累年不结，颠倒黑白，老死囹圄，令人闻之发指者。 /039

□原折：严办土匪以靖地方折

咸丰三年二月十二日 /040

□译文：严办土匪以安定社会秩序折 /040

□评点：不惧恶名重典以锄强暴 /045

□写作简析：不辞艰难，不惧恶名，以靖地方安良民为己任。这是此折的内容主题。文章立意既高，其气势自然充沛。古人说“文以气为主”，韩愈的文章在这方面表现得最为突出。曾氏为文崇尚韩愈，

从这道奏折中可见韩文对曾氏的影响。/047

□要言妙道：臣之愚见，欲纯用重典以锄强暴，但愿良民有安生之日，即臣身得残忍严酷之名亦不敢辞；但愿通省无不破之案，即剿办有棘手万难之处亦不敢辞。/047

□原折：特参长沙协副将清德折

咸丰三年六月十二日 /048

□译文：特参长沙协副将清德折 /048

□评点：参折的最大秘诀——辣 /049

□写作简析：先揭出皇上所关注并痛恨的种种军营恶习，随后指出副将清德恰是造成此种恶习的罪魁祸首中之一员。这样一排列，清德的“副将”还保得住吗？不得不佩服行文的老辣。/052

□要言妙道：臣痛恨文臣取巧，武臣退缩，致酿今日之大变。/052

□原折：移驻衡州折

咸丰三年八月十三日 /053

□译文：转移驻扎衡州府折 /053

□评点：移衡的真正原因在折外 /055

□写作简析：道理充分，语言平实，将一个另有目的的军事大行动，说得令人信服而不会再去追究。于朴质中藏机巧，是此文的特色。/057

□要言妙道：一闻土匪蠢动，立即掩捕。扑灭愈速，则糜费愈少。/057

□原折：报东征起程日期折

咸丰四年二月初二日 /058

□译文：禀报东征起程日期折 /058

□评点：逼出了嫡系部队——湘军水师 /060

□写作简析：借事明志，有诸葛亮《出师表》之遗风。/062

□要言妙道：竭力经营，图此一举，事之成败，不暇深思，饷之有无，亦不暇熟计，但期稍振人心而作士气，即臣区区效命之微诚也。/062

□原折：留胡林翼黔勇会剿片

咸丰四年二月十五日 /063

□译文：请将胡林翼及黔勇留在湖南会剿片 /063

□评点：湘军早期建设的一个极重要决策 /064

□写作简析：借助读者最感兴趣的事情来吊其胃口，以便顺利达到自己的目的。/065

□要言妙道：先攻克岳州，不使南北梗塞，方能全师东下。现拟札飭该员暂驻岳州附近地方，臣迅即东下，与该员督勇先行会剿。/065

□原折：靖港败溃后未发之遗折

咸丰四年四月十二日 /066

□译文：靖港失败后未曾发出的遗折 /066

□评点：出师未捷身欲死 /069

□写作简析：于最悲痛之时，仍不失桀骜之气，故文章写得愤而不怨，愧而不悔。/070

□要言妙道：论臣贻误之事，则一死不足蔽辜；究臣未伸之志，则万古不肯瞑目。070

□原折：缕陈鄂省前任督抚优劣折

咸丰四年九月二十七日 /071

□译文：陈述湖北前任总督巡抚的优劣情形折 /071

□评点：异于常规的激情报告 /076

□**写作简析**：以偶尔一次超出常规的表达方式，来换取特别的收获。/080

□**要言妙道**：大抵治军譬如治家，兄弟不和则家必败，将帅不和则军必败。一人而怨詈众兄弟者，必非令子；一人而排挤众将帅者，必非良臣。/劾人则虽死而犹诬之，处己则苟活而故讳之，岂非无耻之尤者哉！/080

□**原折**：奏参江西巡抚陈启迈折

咸丰五年六月十二日 /081

□**译文**：参劾江西巡抚陈启迈折 /081

□**评点**：参倒了现任巡抚 /091

□**写作简析**：以最扎实的材料为武器，以最铁的私交为反衬，将所参的人一纸扳倒。/094

□**要言妙道**：自军兴以来，各路奏报饰胜讳败，多有不实不尽之处，久为圣明所洞鉴，然未有如陈启迈之奏报军情，几无一字之不虚者。兹风不改，则九重之上竟不得知外间之虚实安危。此尤可虑之大者也。/目下东南贼势，江西、湖南最为吃重，封疆大吏关系非轻。臣既确有所见，深恐贻误全局，不敢不琐叙诸事，渎陈于圣主之前。/094

□**原折**：报丁父忧折

咸丰七年二月十六日 /095

□**译文**：父亲病故请回籍守丧折 /095

□**评点**：狼狈回籍守父丧 /100

□**写作简析**：以悲情打动皇上，以屈己荐举部下，文章以诚取胜。/102

□**要言妙道**：前此母丧未能妥办葬事，今兹父丧，未能躬视含殓，而军营数载又过多而功寡，在国为一毫无补之人，在家有百身莫赎

之罪。椎胸自责，抱痛何极！/合四省之物力、各督抚之经营、杨载福等数年之战功，乃克成此一支水军。臣不过因人成事，岂敢无其实而居其名。/102

□原折：沥陈办事艰难仍吁恳在籍守制折

咸丰七年六月初六日 /103

□译文：详述办事艰难再次恳求在家守制折 /103

□评点：不合时宜的讨价还价 /109

□写作简析：以退为进——其意本在前行，为文却似在后退。/112

□要言妙道：以臣细察今日局势，非位任巡抚有察吏之权者，决不能以治军。纵能治军，决不能兼及筹饷。臣处客寄虚悬之位，又无圆通济变之才，恐终不免于贻误大局。/112

□原折：恭报起程日期折

咸丰八年六月十七日 /113

□译文：报告起程赴江西救援日期折 /113

□评点：从大悔大悟到盼望复出 /115

□写作简析：抄录大段圣旨，以加重此番再度出山的分量。如“声威素著之大员”、“措置裕如”、“不辞劳瘁，朕所深悉”等等，这些出自皇上之口的话，无疑是对一年多前“一片哗然”的最好答复。古人说“羚羊挂角，无迹可寻”，此折对政敌的回击，便在无迹可寻中。/118

□要言妙道：臣才质凡陋，频年饱历忧虞，待罪行间，过多功寡，伏蒙皇上鸿慈，曲加矜宥，唯有殚竭愚忱，慎勉襄事，以求稍纾宵旰忧勤。/118

□原折：谢曾骥云赐封典恩折

咸丰九年二月十五日 /119

□译文：感谢赐封曾骥云折 /119

□评点：趋利避害皆为不忘天恩 /120

□写作简析：翻出旧档，历述封赠，用以说明趋利避害的选择，乃出于不敢忘天恩深厚的忠诚之心。其实，这一切都是为了自家。文章的高明之处，就在于将这个“隐私扬公”说得中听得体。/122

□要言妙道：诰轴则祇领新纶，谨拜此日九重之命；顶戴则仍从旧秩，不忘昔年两次之恩。/122

□原折：遵旨会筹规剿皖逆折

咸丰九年十月十七日 /123

□译文：遵旨筹划用兵安徽折 /123

□评点：胡林翼为曾氏跑官 /127

□写作简析：在托出四路进军皖北的用兵计划之前，先提出“窃号之贼”与“流贼”的不同办理方法，为此次战略转移铺垫理论基础。/130

□要言妙道：自古办窃号之贼与办流贼不同。剿办流贼，法当预防以待其至，坚守以挫其锐。剿办窃号之贼，法当剪除枝叶，并捣老巢。/130

□原折：谢署两江总督恩折

咸丰十年五月初三日 /131

□译文：感谢任命代理两江总督之恩折 /131

□评点：四顾无人后的实权之授 /132

□写作简析：三伏三起，颇得山重水复、峰回路转之妙，将一个简单的“谢恩”写得兴味十足。/134

□要言妙道：唯国家多事之秋，岂臣子怀安之日！计唯有殚心奉职，啮指誓师，揽辔而志澄清，尽收疆土；下车而问疾苦，速拯疮痍。/134

□原折：苏常无锡失陷遵旨通筹全局并办理大概情形折

咸丰十年五月初三日 /135

□译文：苏常无锡陷落之后遵旨通盘筹划全局及如何收复等大致情形折 /135

□评点：一份绝密军事文件 /140

□写作简析：以历史为鉴，以现实为衬，提出异于朝廷的用兵方略。奏折条理分明，文气壮盛。 /144

□要言妙道：自古平江南之贼，必踞上游之势，建瓴而下，乃能成功。 / 目今贼焰方炽，人心大震，但求立脚之坚定，无论逆氛之增长。 /144

□原折：请起用沈葆楨折

咸丰十年五月初三日 /145

□译文：请起用原道员沈葆楨折 /145

□评点：以包揽把持控制江南战区 /147

□写作简析：历数被保者的业绩和民望，并以准确简洁的语言拈出其突出的为官特点，给览奏人留下一个鲜明深刻的印象。 /149

□要言妙道：该道双亲尚健，自应先国后家，共励澄清之志。 / 该道器识才略，实堪大用，臣目中罕见其匹。 /149

□原折：奏请带兵北上以靖夷氛折

咸丰十年九月初六日 /150

□译文：请带兵北上抵御洋兵进犯折 /150

□评点：一个冷处理的历史例证 /154

□写作简析：将不愿做的事说得十分百分地想做，把不成理由的理由说得饱满充分，滴水不漏，将敷衍的态度说得恳切诚挚，令人笃信不疑。此文的写作技巧高超。 /156

□要言妙道：非敢谓臣与胡林翼二人遂能陷阵冲锋，杀敌致果也，

特以受恩最深，任事已久，目前可带湘鄂之勇，途次可索齐豫之饷，呼应较灵，集事较速。/156

□原折：遵旨复奏借俄兵助剿发逆并代运南漕折

咸丰十年十一月初八日 /157

□译文：遵旨复奏借俄国兵帮助征剿长毛并代为运输南方漕粮折 /157

□评点：一份揭开洋务运动序幕的重大历史文献 /162

□写作简析：从处理眼下的具体事情出发，提出一个重大的国策设想，使这道奏折成为一个典范式的国是议案。/163

□要言妙道：自古外夷之助中国，成功之后，每多意外要求。/驭夷之道，贵识夷情。/目前资夷力以助剿、济运，得纾一时之忧；将来师夷智以造炮制船，尤可期永远之利。/163

□原折：克复安庆省城片

咸丰十一年八月初二日 /164

□译文：克复安徽省垣安庆片 /164

□评点：东南战场强弱转化的一个重要标志 /165

□写作简析：在形式上抑重为轻，在内容上做足大胜文章。借公德以酬私恩，而出语诚恳，不留痕迹。/168

□要言妙道：军兴十载，唯五年之冯官屯、八年之九江、此次安庆之贼，实无一名漏网，足以伸天讨而快人心。/前后布置规模，谋剿援贼，皆胡林翼所定。/168

□原折：沥陈前湖北抚臣胡林翼忠勤勋绩折

咸丰十一年十月十四日 /169

□译文：沥述前湖北巡抚胡林翼的忠勤勋绩折 /169

□评点：晚清官场上一个罕见的干员能吏 /174

□**写作简析：**自始至终以浓烈的感情陈述胡林翼的忠勤勋绩。在谋篇布局上，将胡的忠勋分为战功、德行、理财三个方面，而在陈述中，又互为渗透，让读者感受到德行是胡的忠勋中的主线。/176

□**要言妙道：**近世将材，推湖北为最多……胡林翼均以国士相待，倾身结纳，人人皆有布衣昆弟之欢。/外省盛传楚师协和，亲如骨肉，而于胡林翼之苦心调护，或不尽知。此臣所自愧昔时之不逮，而又忧后此之难继者也。/咸丰四年，曾奏推胡林翼之才胜臣十倍；近年遇事咨询，尤服其进德之猛。/176

□**原折： 恳辞节制浙省各官及军务等情折**

咸丰十一年十一月二十五日 /177

□**译文：**恳切请求辞去节制浙江省各级官员及军务等情折 /177

□**评点：**不能轻授非常之权 /181

□**写作简析：**站在命令发布者的立场上，为其思考此令的欠妥之处，因此而更具说服力，借以达到收回成命的目的。其实，更深层次的目的，是在表达自己对皇家的格外忠诚。/183

□**要言妙道：**在朝廷不必轻假非常之权，在微臣亦得少安愚拙之分。/183

□**原折： 参翁同书片**

同治元年正月初十日 /184

□**译文：**参劾翁同书片 /184

□**评点：**一道不能不接受的参折 /186

□**写作简析：**笔墨干净到了极点，字句峻峭也到了极点。其参折辣字诀的运用之到家，更是让人叫绝。/189

□**要言妙道：**军兴以来，督抚失守逃遁者皆获重谴，翁同书于定远、寿州两次失守，又酿成苗逆之祸，岂宜逍遥法外？/臣职分所在，例应纠参，不敢因翁同书之门第鼎盛瞻顾迁就。/189

□原折：查复何桂清退守情形折

同治元年八月二十九日 /190

□译文：关于何桂清退守情形的调查回复折 /190

□评点：总督与部属联手造假案 /193

□写作简析：朝廷本要曾氏“查明具奏”，但曾氏并未去查明，而是依据其视为已足够充分的道理及何的前科，就为此案定了性。这道奏折的重心便在这两点上；将这两点写出分量，也便见出此折的分量。其中“疆吏以城守为大节”几句话，更是铿锵有力，在理学盛行的那个时代，具有一种气势压头令人无从辩驳的威力。/196

□要言妙道：疆吏以城守为大节，不宜以僚属之一言为进止；大臣以心迹定罪状，不必以公禀之有无为权衡。/196

□原折：请简亲信大臣会办军务片

同治元年闰八月十二日 /197

□译文：请简派亲信大臣来江南会办军务片 /197

□评点：一百四十年前的“非典”式传染病 /199

□写作简析：此折花费五十多字讲一个譬喻，其实要说的不过是“力不胜任”四字而已。通常，奏折讲求简洁，把事情说清楚就行了，不需要打譬喻讲故事等等，但偶尔为之，给在枯燥沉闷的阅读氛围中的读折者带来一点生动情趣，或许还更能增加一点效果。/201

□要言妙道：疾疫之灾既如彼，责任之重又如此，臣自度薄德不足以挽厄运，菲才不足以支危局。/休咎之征，莫可推测。中夜默思，唯求德器远胜于臣者主持东南大局，而臣亦竭力经营而左右之，庶几补救于万一。/201

□原折：恳辞曾国荃补授浙抚并谢恩折

同治二年四月二十二日 /202

□译文：恳辞曾国荃补授浙江巡抚一职并谢恩折 /202