

ZENG GUO FAN QUAN SHU.



曾国藩智源

(上)

曾国藩全书

ZENG GUO FAN QUAN SHU



远方出版社

“三个代表”重要思想研究书系

论中国共产党的 执政基础

蔡长水 等著



广西人民出版社

曾國藩智源

下冊

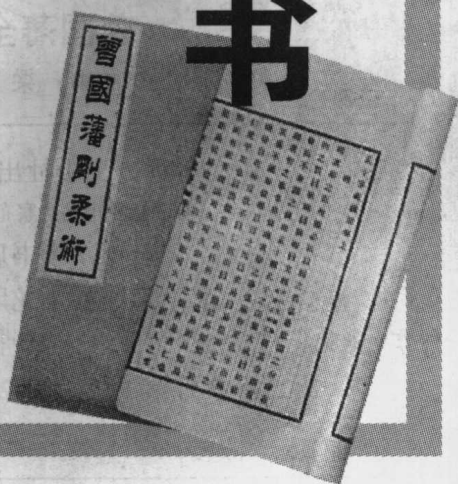




曾国藩全书

主编 梁 勤

远方出版社



责任编辑：张阿荣

曾国藩全书

主编：梁 勤

远方出版社出版发行

(呼和浩特市乌兰察布东路 666 号)

全国新华书店经销

北京市通县华龙印刷厂印刷

开本：850×1168 毫米 1/32 印张：210.5 字数：5000 千字

2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月第 1 次印刷

印数：1—2000 套

ISBN 7 - 80595 - 769 - X/K·27

定价：1980.00 元

目 录

综述曾国藩官场作为	(4)
源流卷 学为立身本	(28)
1. “父亲每次家书，皆教我尽忠图报”	(28)
2. “仲尼之学无常师，即取人为善”	(36)
3. “为人上者，专重修身”	(46)
4. “老、庄顺其自然，养心亦然，治天下亦然”	(53)
5. “做事有恒，行止有定”	(65)
6. “国之强，必须多得贤臣工”	(73)
7. “搜罗天下各式佳肴，一一品尝后选择”	(92)
8. “君子作事，征诸古籍，谏诤人言，又必慎思而明辨”	(101)
9. “天下莫柔弱于水，而莫之能胜”	(103)
10. “上有日月照精诚”，却一生多变”	(111)
11. “本部堂德薄能鲜，独仗‘忠信’二字”	(118)
12. “背诵《四书》，口噤不能出声”	(124)
成功卷 功成廉俭勤	(145)
13. “凡养民乃为民，官不爱民，余所深恨”	(145)
14. “官厨少一双之箸，民间宽一分之力”	(172)



15. “不贪财，不失信，不自是，鬼伏神钦，人皆敬重” …… (179)
16. “国贫不足患，惟民心涣散，则为患甚大” …… (188)
17. “有福不可享尽，有势不可用尽” …… (191)
18. “厌声华而耐艰苦，数千年古风未改” …… (194)
19. “筑黄金堂买田起屋，则寸心大为不安” …… (203)
20. “身得残忍严酷之名亦不敢辞” …… (205)
21. “自立自强，不以流俗毁誉为转移” …… (208)
22. 兢兢业业，死而后已，行有不得，反求诸已。” …… (216)
23. “禽里还人，静由敬出；死中求活，淡极乐生。” …… (228)

韬略卷 柔术克天下 …… (243)

24. 效刘秀“治理天下，行以柔术” …… (243)
25. “行仁义于天下，使凡物各得其分” …… (253)
26. “以能立能达为准则，不怨不尤去行事” …… (277)
27. “凡事之成，必先有定见，心战为上” …… (288)
28. “今日所当讲求者，惟在用人一端耳” …… (298)
29. “讷于言，慎于行，成败存亡之键也” …… (307)
30. “成大事之人，以多选助手为第一要义” …… (326)
31. “考察之法，询事、考言二者并重” …… (335)
32. “以忠诚倡导天下” …… (342)
33. “尽人事而听天命” …… (345)
34. “人生惟有常变是第一美德” …… (350)
35. “厚藏匿锐，身体则如鼎之镇” …… (370)
36. “因小事而生嫌衅，实度量不宏，辞气不平” …… (394)





37. “平生受尽屈辱和谩骂，矢志不移” (400)
38. “唯其不争，故天下莫能与之争” (413)
39. “打掉门牙吞下去”是“仁” (429)
- 心理卷 功高不盖主** (437)
40. “湘勇强弩之末，宜多裁速裁” (437)
41. “自古握兵权而兼窃利权者，无不凶于国害于家”
..... (450)
42. “权太重，位太高，虚望太隆，悚惶之至” (463)
43. “做官不易，做大官更不易。地位益高，生命亦危” ...
..... (467)
44. 殷鉴咫尺，功成早迟 (484)
- 历史卷 力戒傲情满** (497)
45. “凶德致败者二端；曰长傲，曰多言” (497)
46. “古人以居上位而不骄为极难” (503)
47. “流于傲而不自觉，人道害盈” (509)
48. “当官以忍为先” (515)
49. “戒吾心之自骄自满，须终身自勉之” (518)
50. “军事之败，非傲即惰” (522)
51. “吾人用功，力除傲气力戒自满” (529)
52. “不自恃者，虽危而得安；自恃者，虽安而易危”
..... (534)
- 智慧卷 数字聚为晶** (540)
1. 养生“五法”、“五事” (540)
2. 治家八宝：“早扫考宝，书蔬鱼猪” (543)



3. “视、息、眠、食”养生最重要 (545)
4. “八、三”家风勤、俭、廉 (548)
5. 为官、居家、为学三戒“傲” (560)
6. 治家八要求 (565)
7. 习字做人均“三变” (574)
8. 养性箴言十二条 (578)
9. 品格形成“八德”、“五到” (584)
10. “冷眼识英雄”，相人十二字诀 (593)
11. 考察任用人才三个“四” (595)
12. 四知三恶“三”字诀，读书修身十个“三” (597)
13. 幕府人物四类型 (599)
14. 人尽其才有八法 (603)
15. 湘阴三郭：一二三，三二一 (607)
16. 十种人才任用法 (608)
17. 居官有成戒四败 (631)
18. 外官办事“三”通病 (634)
19. 奉行“两条腿走路”方针 (636)
20. 办事四要素 (640)
21. 处事经验“五”字诀 (642)
22. 剿捻告示四条 (645)
23. 人生处世“明”有二端 (650)
24. “柔”字四解 (654)
25. 自概之道“清、慎、勤” (657)
26. 苦闷之时寻“三乐” (658)
27. 以身作则“六示范” (662)
28. 选用将才三标准 (670)
29. 劝诫州县官四条 (674)





30. “自强，倔强”二“强”乃明强	(676)
31. 竞争“诚、明、仁”，用人约法三章	(680)
32. 两大嗜好须节制	(684)
33. 待帝王，软、硬四招数	(685)
34. 为“欲”所累，一名望二成功	(688)
35. 身居高位三端：不参与、不善终、不胜任	(690)
36. 一生变化“三阶段”	(696)
37. 平生三耻：薄学，无恒，不专	(698)
附录：曾国藩经世致用思想的形成和发展	(701)



34. “人生惟有常变是第一美德”

“诚”与“变”的关系十分复杂，一味死板的恪守真诚，固然是好的，但是不分对象往往会失去利益。因此，能够做到在诚中求变，不离其本，是曾国藩变术的精华。诚是儒家思想中的一个重要的概念，被认为是天地万物存在的依据，同时也是人的道德修养中的一个极为重要的方面。曾国藩主张“诚”，而且，在他的早期的政治生涯中，也是身体力行的。咸丰初，皇上下诏求言，大有一番有所作为的样子。臣子们于是指陈时弊，恳呈己见，一时纷纷纭纭，奏章不下数百件。但大多被以“毋庸议”的上谕而束之高阁，“归于簿书尘积堆中”。血气方刚的曾国藩面对这种情况，颇为愤懑地说：“书生之血诚，徒以供胥吏唾弃之具！”这里，“书生之血诚”与“臣下之忠心”完全是同义辞。咸丰三年正月，他发出自己办团练后第三封给湖南“公正绅耆”的公开信说：“自度才能浅薄，不足谋事，唯有‘不要钱，不怕死’六字时时自矢，以质鬼神，以对父君。”“不要钱，不怕死”，是他的“血诚”的重要内容。后来，他失败于靖港，在向朝廷的请罪折中信誓旦旦地说，虽然挫折，



“仍当竭尽血诚，一力经理”。曾国藩一生正是秉着这股“血诚”来与太平军和捻军纠缠的。他于咸丰十年感慨万分地说：“天下滔滔，祸乱未已；吏治人心，毫无更改；军政战事，日崇虚伪。非得二三君子，倡之朴诚，导之以廉耻，则江河日下，不知所届。”又说：“精诚所至，金石亦开，鬼神亦避。”他简直把“朴诚”当作医治满清王朝的政治病的一付良药。

所以，曾国藩不仅要求自己“须有一诚字，以之立本立志”，也处处以“血诚”要求自己的下属。例如，他说：“带勇之人，第一要才堪治人，第二要不怕死，第三要不汲汲名利，第四要耐受辛苦。”接着他说：“大抵有忠义血性，则四者相从以俱至；无忠义血性，则貌似四者，终不可恃。”这里，“忠义血性”与“血诚”也是同义词。

总之，血诚是曾国藩修身、求才、治军、治政的一条重要原则，是他藉以团结一批封建文人、打败太平天国的精神力量，也是他企图“复礼”、实行“礼治”的重要保证和理想途径。

在政治上如此，在军事中，曾国藩也努力实施“诚”。在围攻金陵之战中，曾国荃呕心沥血，身心憔悴，就是为了占有攻破天京的头功，对此胡林翼知道，李鸿章知道，左宗棠知道，他们只能按兵不动，只能眼睁

魏征所说的“君子所保，惟在于诚信，诚信立则下无二心”。



睁看着这颗又大又甜的桃子掉在曾氏兄弟的手中。可是当李泰国将要把轮船开进长江里时，可急坏了曾国荃。于是曾国荃上疏皇上，轮船不必进入江河，只宜在海上巡逻，防御海盗。曾国藩听了心里很不是滋味。他给弟弟写了一封信：

“你是怕李泰国到了金陵搅乱局面，抢夺功劳，为什么不以实情剖切相告？十年苦战，却让外国人以数只轮船夺去了胜利果实，使我忠义将士心灰意冷，使我中华臣民气节受侮，这样的话都可如实上奏。心中本来想说这一件事情，上疏时却在另一件事情上危言耸听，这是道光末年督抚的陋习，欺蒙宣宗可以，文宗就难欺蒙了，现在更不能欺蒙了。”

“七条轮船入江一事，我已上奏过三次询问过两次，就是不准李泰国帮助围剿金陵、苏州。李鸿章也曾两次上书恭亲王，想必恭亲王定会心怀内疚。只是太平军还没有消灭，不想再树一个大敌，所以隐忍下来出此一计。君相都把这些兄弟视为心腹，而弟弟你上疏却言不由衷。恐怕朝廷会怀疑我们兄弟意见不合，甚至会怀疑你善用权术。”

但是，尽管曾国藩处处想体现自己的诚，但这么做却并不能带来好的效果，如曾国藩镇压太平天国后，朝廷命带湘勇剿捻，当时，湘勇多不愿北上，纷纷逃归，或要求



请假，锐气全消，甚至哗变丛生，曾国藩只能勉强凑足九千人，因而攻捻主力不是湘军。湘、淮军的私属性质，使他一开始走上攻捻战场便考虑到了自己对淮军的控制能力，因此，他调李鸿章弟弟李鹤章办理营务。他直截了当地在奏稿中说：“臣此次驰赴山东，随带楚勇无多，所有鼎新、铭传、树声、盛波等四军，皆系淮勇，经李鸿章兄弟苦心训练而成者。臣拟带甘凉道李鹤章前往总理营务处，庶几上下交孚，呼应又灵。”同时，他请调李鸿章的另一个弟弟、候选郎中李昭庆至徐州练马队，将来作为游者之师，“为国家干城之士”。这些举措分别是为了笼络李氏家族。曾国藩剖心地说：“吾近年专以至诚待之。”但是李鸿章并不领情，他要求派李昭庆驻防济宁，而以驻济宁的潘鼎新部改作游击之师，直接干预曾国藩的指挥大权。曾国藩无奈，写信给李昭庆说：“防兵、游兵，阁下须与令兄少泉宫保详细商议，乃有定计。”而李昭庆以母亲身体不适为由，竟不请假自归。曾国藩在同一封信中只得说：“就目下已成之局而论，贵军分驻济、徐、台庄三处，只好暂作防兵。”同时，他还开导李昭庆说：“阁下年富力强，器局阔达。鄙人本欲倚以办贼，又以两会兄同领封圻，而淮勇诸军皆助李氏建功成名之人，诸李中无一人身临前敌，与同艰苦，恐



无以服诸将之心而塞天下之望。是以专欲阁下勉为其难。”但李氏兄弟坚持固请，李昭庆甚至以不再统军相要挟。曾国藩于是给李鸿章开门开山地指出，这种军事调动，因“目下风波危险，不能遽改。以私事而论，君家昆仲合府，中外环目相视，必须有一人常在前敌担惊受苦，乃足以折服远近之心。……以公事而论，……若非鄙人与阁下提振精神，认真督率，则贼匪之气日进日长，而官兵之气日退日消。若淮勇不能平此贼，则天下更有何军可制此贼？大局岂敢复问？”这样一番大义私情，才算把李鸿章的这场干预风波暂时平息下来。但是，李鸿章的干预不限于胞弟之情，据刘体仁《异辞录》载，他还暗中反对河防之策，给其部属刘秉璋写信煽动说：“古有万里长城，今有万里长墙，不意秦始皇于千余年后遇公等为知音！”后来，李鸿章竟又置曾国藩叫刘铭传坚防沙河的军令于不顾，代他请求休息。曾国藩忍无可忍，才向李鸿章宣布：“目下淮勇各军既归敝处统辖，则阁下当一时付之不管，凡向尊人于淮军，除遣撤营头必先商左右外。其余或进或止，或分或合，或保或参，或添募，或休息假归，皆敝处径自主持。”李鸿章这才稍有收敛，但心依然不死，写信给潘鼎新说：“湘军帅藐视一切淮部。如后生小子亦思与先辈争雄，惟有决数死战，稍张门





户。”

而且，纵观曾国藩一生的行事，也并不是时时处处都以诚为原则的，这最明显地体现在攻破天京后纵兵劫掠和处死李秀成这两件事上。天京攻破后，御史贾铎在京城中发难，奏请朝廷命曾国藩等将太平天国的金库查明、报部备拨，这是对曾氏兄弟极为凶狠的一着，使他们几无招架之力。无疑，太平天国的大量金银珠宝，在幼天王等仓皇逃命的时候，是不可能悉数带走的。湘军入城后，或者对这些积存已抢劫一空，再也无法“报部备拨”；或者虽尚有劫余，却不愿上缴，拟更饱私囊。不管是哪种情况，如果真相大白，曾氏兄弟不但功被过抵，而且声名俱裂。对贾铎的指控，确又无瑕可击，连曾国藩自己在奏折中也说：“克复老巢，而全无财货，实出微臣意计之外，亦为从来罕闻之事。”但是，曾国藩一则说：“乃十六日克复以后搜杀三日，不遑他顾；伪宫、贼馆一炬成灰”；二则伪造李秀成的口供，说“昔年虽有圣库之名，实系洪秀全之私藏，并非伪都之公帑”；三则说，令湘军将士将所刮金银退出，则“所抵之饷无几，徒损政体而失士心”。曾国藩所指陈的这三点，破绽清晰都是不值一驳的。幸而，清朝廷此时因不愿与曾氏的关系弄得太僵，才在七月二十三日的廷寄中说：“逆掳金银，朝廷本不必利



其所有”，“今据奏称，城内并无贼库，自系实在情形。”轻轻的几句，把事情敷衍了过去，为曾氏兄弟暂时解了围。

然而一波未平一波又起。曾氏兄弟俘获李秀成之后，没有解京献俘，却于十七天之后匆匆将李秀成杀了。于是众口喧腾，咸谓曾氏兄弟专横跋扈，杀人灭口，种种指摘，充塞朝廷内外，使得曾氏兄弟无以招架。

本来，曾国藩在六月二十三日的报捷折中曾向朝廷请示道：李秀成、洪仁达“应否槛送京师，抑或即在金陵正法，咨请定夺”。按理，曾国藩应待朝廷“定夺”后行。可是，他没有这样做，却在七月初六放出李秀成饮宴了一通之后，便将他凌迟处死了。把李秀成槛送京师，当时是各方面的共同意见，连曾国藩本人也记述道：“日来在事文武，皆请将李秀成槛送京师，即洋人戈登、雅妥玛等来贺者，亦以忠逆解京为快。”曾国藩为什么既不等朝廷定夺，又拂众人心意呢？且看他的解释：

臣窃以圣朝天威灭此小丑，除号之洪秀全外，其余皆可不必献俘。陈玉成、石达开即有成例可援。且自来元恶解京，必须诱以甘言，许以不死。李秀成自知万无要道，在途或不食而死，或窜夺而逃，藩恐逃显戮而贻巨患。与臣弟国荃熟商，意见相同。

在另一奏折中则又解释说：

