

人 事 改 弦 更 张 另 谋 活 着
E N G G U O F A N C H E N G G O N G X U E Q U A N S H U 意

曾国藩 成功学全书

下·册



余于凡事皆用困知勉行功夫。
困时切莫间断，熬过此关，便可少进。
再进再困，再熬再奋，
自有亨通精进之日。

曾国藩

SHILIN
史林 编著



华 工 商 联 合 出 版 社

曾国藩成功学全书

(下)

史 林 编著

中华工商联合出版社

北 京

1、做一个敢说不的懦者

曾国藩的做法证实,人要成功,无所谓“懦”与“勇”,关键在于把握好“懦”与“勇”的时机。该“勇”的时候“勇”,该“懦”的时候“懦”,而“勇”与“懦”并不一定需要以众人的标准为标准。大家都敢做的事,并不能说你勇,而大家都不敢而又该作的事你敢,才能叫做“勇”。曾国藩说:

人禀阳刚之气最厚者,其达于事理必有不可掩之伟论,其见于仪度必有不可犯之英风。

他还说:“樊哙之鸿门披帷拔剑割彘,与夫霸上还军之请,病中排闥之谏,皆阳刚之气之所为也。未有无阳刚之气而能大有立于世者,有志之君子,养之无害可耳。”显然,在这里,曾国藩是把这种“阳刚”当做一种“大勇”来谈论的。

清朝的政治风气,在嘉庆道光以后日见泄沓萎靡,人才亦日见寥落。这与皇帝的好尚及执政者之逢迎谄谀,都有密切的关系。《瞑庵杂识》中曾有一条说:

曹振鏞晚年恩遇益隆,声名俱泰。做了很长时间的大学士却平安如初。他的一个门生请教原故,曹答曰:“无他,但多磕

头，少说话耳。”当时流传颇广的《一翦梅》形容官场积习云：

仕途钻刺要精工，京信常通，炭敬常丰。莫谈时事逞英雄，一味圆融，一味谦恭。其二云：大臣经济在从容，莫显奇功，莫说精忠。万般人事要朦胧，驳也无庸，议也无庸。其三云：八方无事岁年丰，国运方隆，官运方通。大家赞襄要和衷，好也弥缝，歹也弥缝。其四曰：无灾无难到三公，妻受荣封，子荫郎中。流芳身后更无穷，不谥文忠，也谥文恭。

曹文正即曹振鏞，是道光一朝最得皇帝倚信的宰相。曹振鏞之琐鄙无能，养成了道光一朝政治风气之柔靡泄沓。

在这一世风下，曾国藩却能反其道而行之，众相柔靡之时，他却敢迎风独立，挺身而出，为其以后声名及发达创造了一个机会。

目睹时局危急而政风颓靡，遂因皇帝下诏求言而勇敢地先后上了几道条陈时务的奏疏。

在这些奏疏中，他指出专制政治的最大弊病，莫如皇帝自尊自雄，视天下臣民如无物。其最后所至，必将是“直言日觉其可憎，妄谀日觉其可亲，流弊将靡所底止。”这些话却不是自矜才智的皇帝所乐意听闻的。而且在积威之下，大多数的人为了自保功名富贵，也决不肯把这种逆耳之言向皇帝直说，以免皇帝一旦发怒，自己将顿罹不测之祸。即以当时的情形来说，除了曾国藩，也不曾有人上过这样激切伉直的谏疏。所以后人说他有古大臣“伉直之风”。曾国藩的风骨，在这里可以充分看出。

曾国藩之必能成就日后的事业，于此亦可窥见其端倪。金梁所撰的《四朝佚闻》说：曾国藩因上圣德疏为文宗所特知，谕祁隽藻曰：“敢言必能负重。故其后遂倚以平乱。”

由此说来，曾国藩在上疏中固然表现了他的耿耿忠忱，而咸

丰皇帝也在此疏中看出了曾国藩之有担当、有抱负，可委以重任。此一奏疏在曾国藩个人前途以至清皇朝的前途居有何等的重要性，也就可以不言而喻了。

民国时期学者徐一士评论说：盖此疏之伉直，在当时确为言人所不敢言也。康熙时进士、廷臣孙嘉淦当乾隆皇帝即位时所上的《三习一弊疏》，虽然号称为有清一代的名奏议，然而仅泛泛而论朝政得失，与曾国藩的直言咸丰帝种种过错之举，实在不能等同。

对于自己的果敢，曾国藩自己也有正确的认识，他写信给家人说：我踏入仕途已有多多年，久已领略了京城的境况风气，那些身居高位的显官要员，故意显示宽厚以提高自己的名望，对待部下姑息纵容，一团和气，对这种现象我知道得很清楚，但自己多年养成的禀性并未因此磨平，越发变得慷慨激烈，果敢亢直。心里打算稍稍改变一下社会上在三四十年来形成的不分黑白、不着痛痒、难以破除的风气，不过，纠正偏差难免会超过原有的限度，有时不免出现意气用事的偏颇，因此经常招致怨恨，被人议论纷纷而自取其咎。然而，真正的有道君子对待他人，本来就不应当仅仅拿中庸之道来苛责，还应该同情体谅他之所以被刺激而起来纠正恶俗的苦衷啊！

这里是以“敢”字体现出来的诚，是以匡时救世，力挽世风之志体现出来的敢。有了这一敢字，才有了曾国藩后来的步步晋升。曾国藩在他的《家书》中说：“折子初上之时，余意恐犯不测之威，业将得失祸福置之度外矣。”

没有这样一些“果敢”和“勇毅”，恐怕就没有以后曾国藩的显赫腾达及功成名就，也就不会为人们所称道了。因此文化大师郭沫若说，“因当惧而惧，不失为勇者；因当勇而勇，不失为智者。”曾国藩其庶几乎！

2、事关成败时， 要不避斧钺

行军打仗，是否唯上命是从，是一个事关成败的问题。从理论上讲，作为臣僚应无条件服从清廷的调遣，这才于仕途稳当。但曾国藩却不这样认为。他主张，如果准备不充分就草率出征，势必导致失败的结局。在这种场合，与其从命，不如准备充分再主动更稳当。咸丰三年（1853），在准备不充分的情况下，皇帝急于让湘军出征，而曾国藩坚持认为，时机未到，不可出征。于是与清政府产生了严重分歧，面对朝廷的一催再催，曾国藩的逆从与否，则显得十分关键。而曾国藩的“动之以情、晓之以理”又“不避斧钺”的“韧”劲与“敢”字终于赢得了朝廷的理解与赞同。也使自己的军事行动迈向了成功的一步。

曾国藩在衡州编练水陆两军，付出了巨大的努力，本打算在形成一支训练有素的军队之后，再出省作战，去剿灭太平军。曾国藩深知太平军绝非以往的农民起义，自起义开始，从广西一路北上，过关斩将，使清政府苦无良策，频频更换钦差

大臣和军中主帅，致使清军不敢贸然与太平军交锋，只能尾随其后。在兵多将广，日益壮大的太平军面前，没有形成一支劲旅而轻易与之交战，那必将是以卵击石。况且在太平军率先取得长江中下游水上优势以后，没有一支技术先进的炮船和熟练的水军，是无法与拥有帆如叠雪，所向披靡的太平军相抗衡。因此，曾国藩抱定：战船要坚固耐用，战炮要配置先进的洋炮，兵勇要训练有素，船炮不齐，决不仓促出征。“不练之兵，断不可用”，“此募成军以出，要须卧薪尝胆，勤操苦练，养成艰难百战之卒，预为东征不归之计。若草率从事，驱不教之士，执陬脆之器，行三千里之远，以当虎狼百万之贼，未与交锋而军士之气固已馁矣。……庶与此剧贼一决死战，断不敢招集乌合，仓卒成行，又蹈六月援江之故辙。虽蒙糜饷之饥，获逗留之咎，亦不敢辞”。

然而，太平天国革命形势的迅猛发展，却不容曾国藩去按部就班完成自己的计划。面对太平军北伐、西征的凌厉攻势，清政府疲于奔命，四处调兵，明知湘军水、陆两师刚刚组建，缺乏战斗力，但为解决兵源不足，征调湘军出省作战的谕旨却也源源不断地飞到曾国藩的手中。黄州告急！庐州告急！武昌频频告急！这使曾国藩着实为难。要想担负起与太平军作战的重任，断不能草草出征。可面对一份份措辞严厉的谕旨，曾国藩只好硬着头皮以船炮不齐、兵勇不足为由，拒绝出征，“形势所在，关系至重，有不能草草一出者”。这使咸丰皇帝十分恼火，他无法理解一介书生能作出何等事业。当曾国藩面对太平军西征，提出四省联防，合力堵围的措施时，咸丰皇帝便以讥讽的口吻在奏折上批道：

现在安徽省待援甚急，若必偏执己见，则太觉迟缓。

朕知汝尚能激发天良，故特命汝赴援以济燃眉。今观汝奏，直以数省军务一身克当，试问汝之才力能乎否乎？平日漫自矜诩，以为无出己之右者，及至临事，果能尽符其言甚好，若稍涉张皇，岂不貽笑于天下！著设法赶紧赴援，能早一步即得一步之益。汝能自担重任，迥非畏葸者比，言既出诸汝口，必须尽如所言，办与朕看。

在咸丰皇帝看来，曾国藩所编练的湘军，只不过仍是团练，调其出省作战，无非是去配合绿营军，以解燃眉之急，而曾国藩开口要编练成军，训练有素，闭口要四省联防，不过是无知书生的好高骛远和自我吹捧。面对咸丰皇帝的嘲讽和高压，曾国藩十分为难，听其调遣，则一个时期以来的心血及努力必将付诸东流。无奈，曾国藩在接到谕旨后，依然拒绝出省作战，他在陈述其不能出征的诸种理由之后，激昂地表示：

此次奉旨出省，徒以大局糜烂，不敢避谢，然攻剿之事，实无胜算。……臣自维才智浅薄，惟有愚诚不敢避死而已，至于成钝利败，一无可恃。皇上若遽责臣以成效，则臣惶悚无地，与其将来毫无功绩受大言欺君之罪，不如此时据实陈明受畏葸不前之罪。臣不娴武事，既不能在籍终制貽讥于士林，又复以大言僨事貽笑于天下，臣亦何颜自立于天地之间乎！中夜焦思，但有痛哭而已。伏迨圣慈垂鉴，怜臣之进退两难，诚臣以敬慎，不遽责臣以成效。臣自当殚尽血诚，断不敢妄自矜诩，亦不敢稍涉退缩。

咸丰皇帝阅了奏折以后，也深为曾国藩的赤胆忠心所感动，在朱批中安慰到：“成败利钝不可逆睹，然汝心可质天日，

非独朕知。”

曾国藩为坚持其断断不能草率出征的原则，不仅拒不执行咸丰皇帝的谕旨，同时也对处于危困之中的师友江忠源、吴文镛等的求援于不顾。

曾国藩在局势急转之下的情况下，即使千呼万唤，仍坚持不可草率出省作战的原则，使他赢得了编练水陆两军的时间，为其日后独立镇压太平天国奠定了基础。当然，也使曾国藩付出了当前利益的巨大代价。然而“忘其小丧而志其大得”。这也是曾国藩成功的一个重要因素。

3、力排众议，不越雷池

大凡人在初创崛起之时，不可无勇，不可以求平，求稳，而在成功得势的时候才可以求淡、求平、求退。这也是人生进退的一种成功哲学。

在曾氏兄弟满门封侯，大功告成之日，本该是静思谦退，保泰持盈的时候，而这时，偏偏有些人在势盛之时，头脑发热，让欲望的火焰障住了双眼，总想再越雷池一步。当时风行一时的“劝进”浪潮，着实给曾国藩出了一道难题。

其实，早在安庆战役后，曾国藩部将即有劝进之说，而胡林翼、左宗棠都属于劝进派。劝进最力的是王闿运、郭嵩焘、李元度。当安庆攻克后，湘军将领欲以盛筵相贺，但曾国藩不许，只准各贺一联，于是李元度第一个撰成，其联为“王侯无种，帝王有真”。曾国藩见后立即将其撕毁，并斥责了李元度。在《曾国藩日记》中也有多处戒勉李元度慎审的记载，虽不明记，但大体也是这件事。曾国藩死后，李元度曾哭之，并赋诗一首，其中有“雷霆与雨露，一例是春风”句，潜台词仍是这件事。

李元度联被斥，其他将领所拟也没有一联合曾意，其后

“曾门四子”之一的张裕钊来安庆，以一联呈曾，联说：

天子预开麟阁待；

相公新破蔡州还。

曾国藩一见此联，击节赞赏，即命传示诸将佐。但有人认为“麟”字对“蔡”字不工整，曾国藩却勃然大怒说：“你们只知拉我上草案树，（湖南土话，湘人俗称荆棘为草案树）以取功名，图富贵，而不读书求实用。麟对蔡，以灵对灵，还要如何工整？”蔡者为大龟，与麟同属四灵，对仗当然工整。

还有传说，曾国藩寿诞，胡林翼送曾国藩一联，联说：

用霹雳手段；

显菩萨心肠！

曾国藩最初对胡联大为赞赏，但胡告别时，又遗一小条在桌几上，赫然有：“东南半壁无主，我公其有意乎？”曾国藩见之，惶恐无言，将纸条悄悄的撕个粉碎。

左宗棠也曾有一联，用鹤顶格题神鼎山，联说：

神所凭依，将在德矣；

鼎之轻重，似可问焉！

左宗棠写好这一联后，便派专差送给胡林翼，并请代转曾国藩，胡林翼读到“似可问焉”四个字后，心中明白，乃一字不改，加封转给了曾国藩。曾阅后，乃将下联的“似”字用笔改为“未”字，又原封退还胡。胡见到曾的修改，乃在笺末

大批八个字：“一似一未，我何词费！”

曾国藩改了左宗棠下联的一个字，其含意就完全变了，成了“鼎之轻重，未可问焉”！所以胡林翼有“我何词费”的叹气。一问一答，一取一拒。

曾国藩的门生彭玉麟，在他署理安徽巡抚，力克安庆后，曾遣人往迎曾国藩东下。在曾国藩所乘的坐船犹未登岸之时，彭玉麟便遣一名心腹差弁，将一封口严密的信送上船来，于是曾国藩便拿着信来到了后舱。但展开信后，见信上并无上下称谓，只有彭玉麟亲笔所写的十二个字：

东南半壁无主，老师岂有意乎？

这时后舱里只有曾国藩的亲信倪人皑，他也看到了这“大逆不道”的十二个字，同时见曾国藩面色立变，并急不择言地说：

“不成话，不成话！雪琴（彭玉麟的字）他还如此试我。可恶可恶！”

接着，曾国藩便将信纸搓成一团，咽到了肚里。

当曾国藩劝石达开降清时，石达开也曾提醒他，说他是举足轻重的韩信，何不率众独立？曾国藩默然不应。

此事对曾国藩来说，不敢乘势而进，是怯懦，顶住众人压力是勇敢，这进退去从之间谁能分辨得清，谁又能把握得好呢？

4、担当敢为不避利害

一个人进入社会，行事之初，大多要带有几分懵懂，但是有的人总是被客观条件不具备的畏难情绪而左右，不能够立即去做想做或该做的事，从而蹉跎岁月，一事无成。

清朝人彭端淑写过一篇《劝学》的文章，讲到两个和尚，一穷一富，都想去南海的事，就典型地说明了这种现象。富和尚以为去南海要筹措一大笔钱，总觉得自己筹不够，没有成行。而穷和尚身无分文，说去就去，一路化缘，去成了。就此，彭端淑发了这样的感慨：

聪与敏可持而不可持也；自持其聪与敏而不学，自败者也。昏与庸，可限而不可限也，不自限其昏与庸而力学不倦，自立者也。

而曾国藩可以说是一个担当敢为，不避利害之人。

担当敢为，不避利害，这也是曾国藩作为人臣的信条。林则徐也说：“知难而退，此虽保家保身之善谋，然非人臣事君致身之道也！”敢于当事，勇于承担责任，曾国藩不满绿营军

的就是他们有功便抢，有难便逃。

咸丰十年（1860），曾国藩被困祁门时，身处绝境，即作书告诸弟，等于是篇遗嘱：

看此光景，今年殆万难支持。然吾自 1853 年冬以来，久已以身许国，愿死疆场，不愿死林中，本其素志。近年在军中办事，尽心竭力，毫无愧怍，死即瞑目，毫无悔憾。

正是这样一种担当敢为的气概，才支持着曾国藩渡过一个一个困境，走向一步步高峰，最终走向成功。

5、欲擒故纵，与 慈禧相周旋

曾国藩是一个对官场风向十分敏感的人。咸丰十一年十一月十四日这一天，他接到两片军机处发出的廷寄，其一是令他兼辖浙江军务，另一片是怡亲王载垣“明正典刑”的消息。这两件事都与他有切身的关系，对于兼辖浙江，日记中他写道：“权太重、位太高，虚望太隆，悚惶之至”。对于载垣等正法，日记中说：“不知是何日事，又不知犯何罪戾，罹此大戮也！”很快，李鸿章也来到他的两江督署，这位资深幕僚认为载垣等事非同小可。说“京城乃政本之地，不知近有他变否？”两人“为之悚仄忧皇”。以后几天，曾国藩与幕僚都在谈论朝中的大变局。

实际上，曾国藩等湘军将帅的担心虽然不无道理，但多少有点杞人忧天。

肃顺虽然擢用一批湘军集团头目，但两者只有事实上的联系，并无特殊关系。据说肃顺被处决后“籍其家，搜出私书一箱，内惟曾文正无一字，太后叹息，褒为第一正人”这就是

说，湘军集团头目不仅不是肃顺党羽，且是有意与其疏远的人。同时，清廷亲信武装力量，八旗绿营已基本上被太平军摧毁，唯一的尚有一定战斗力的僧格林沁军，又在上年对外战争中遭到沉重打击，尚在恢复过程中。而湘军却越战越强，人数愈来愈多，控制地区愈来愈广，声望愈来愈高。仅九月就先后有侍讲学士颜宗仪，给事中高廷祜等人上奏，要求命曾国藩密保干员，取代浙江巡抚王有龄、江苏巡抚薛焕。有人甚至要求以曾国藩为经略大臣，节制两湖、两江和安徽，即把整个长江中、下游军政大权交给曾国藩。王有龄也自认无能，奏请以左宗棠督办全省军务。

也就是说，从稳定新体制、派系关系、军事实力考虑，那拉氏都不能不依靠湘军集团。事实上，那拉氏执政后一个月，即命曾国藩在两江总督辖区之外，再节制浙江省，并命左宗棠督办浙江军务，破格任命刘蓉为四川布政使。三个月后，即十二月，又任命左宗棠为浙江巡抚，沈葆楨为江西巡抚，严树森为湖北巡抚，李续宜则回安徽巡抚本任。

值得玩味的是，同治元年元旦，清廷颁布几道赏赐殊荣的诏旨，被赏赐者汉员只有曾国藩一人。旨中有“其敷乃腹心，弼予郅治”等语。十二天后又在诏书中说：“每于该大臣等奏报到时，详加披览，一切规画，辄深嘉许，言听计从。”以清廷至尊对一个封疆大臣说出“言听计从”的话，不知曾国藩收到诏书是何等滋味？与咸丰年间受尽苦楚相比，确实“换了人间”。实际上，清廷的诏书并不是过甚之词，事实上不仅用兵方略，唯曾之言是听，甚至任命大员，也听从曾的意见。但那拉氏始终拒绝任命曾国藩为经略大臣，不令他节制两湖，保护官文在两湖的地位。可见，那拉氏与肃顺一样，固然信任湘军集团，但头脑并没有发昏，仍然牢牢地掌握着分寸，让自己最

亲信的满族贵族控制长江中游的战略要区。

本来，咸丰帝死后，湘军集团对政局曾经抱着很大的忧虑，“北望流涕，忧切剥肤”。那拉氏掌权后，十分重用曾国藩等人，这使湘军集团欢欣鼓舞，感恩戴德。曾国藩的亲信李榕说：“内间自两宫亲政，力求治理”，“外臣恩遇于节帅（即曾国藩）特隆，南服之封疆将帅，凡有黜陟，皆与赞画。将也相也，节帅之任重道远矣。我辈属在僚佐亦为感奋，愿与同志相磨厉也。”郭嵩焘也说：“近日朝廷举措，真是从大处着笔，为从来所未有。”

同治初年，慈禧将曾国藩由两江总督升授协办大学士后，更给了曾国藩“凡天下军谋、吏治及总督、巡抚之黜陟，事无不咨，言无不用”的特殊优待，开大清重用汉人旷古未有之典例。以至于使李慈铭为此而感叹：“万国瞻新政，垂衣二后贤，病看元岁历，梦想中兴年。哀痛求言切（是日两宫下卹民求言诏，凡数千言）；忧危命相专（是日拜曾帅为协揆），乡邦劳圣虑，稽首戴皇天。”面对那拉氏这样破格的信任，曾国藩采取冷静而又明智的态度，不但不因此而志得意满，骄横跋扈，反而更加谦让。如命其节制浙江，他就再三辞谢。当命他推荐巡抚人选时，更力陈不可，说任命“封疆将帅，乃朝廷举措之大权，岂敢干预”；他“既有征伐之权，不当更分黜陟之柄”；应该“预防外重内轻之渐，兼以杜植私树党之端。”其实，曾国藩内心希望更多的湘军头目为地方大吏。他一向认为带兵将帅必须同时为地方大吏，才能领军筹饷，于事有济。这样欲擒故纵的手法，使清廷对他更抱好感，要他“不当稍有避嫌之见”，以后“如有所知，不妨密封呈进，以备采择”。