

# 曾國藩全書

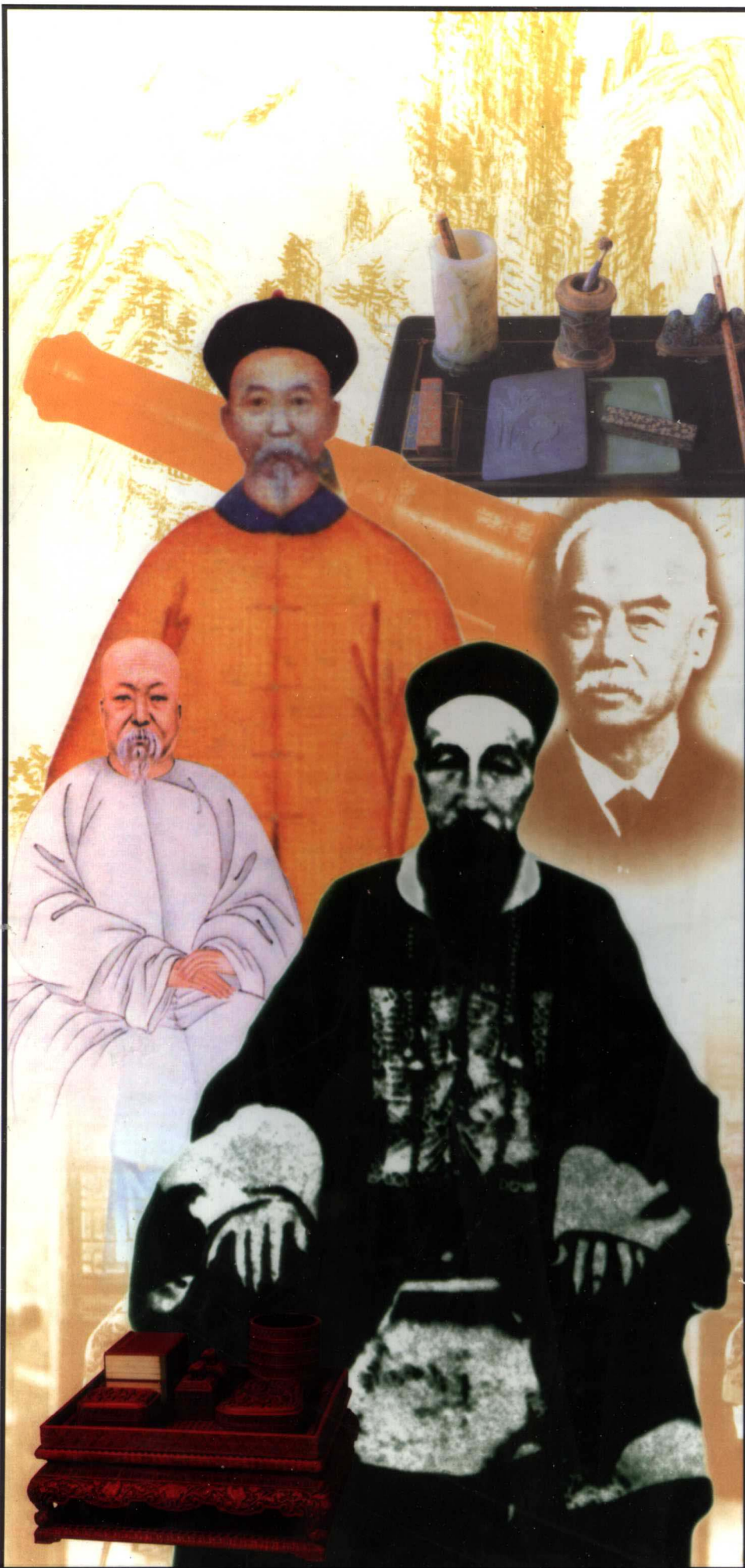
第四卷



光明日報出版社

冰鑑

用人秘笈





# 目录

## 上编 识人之道

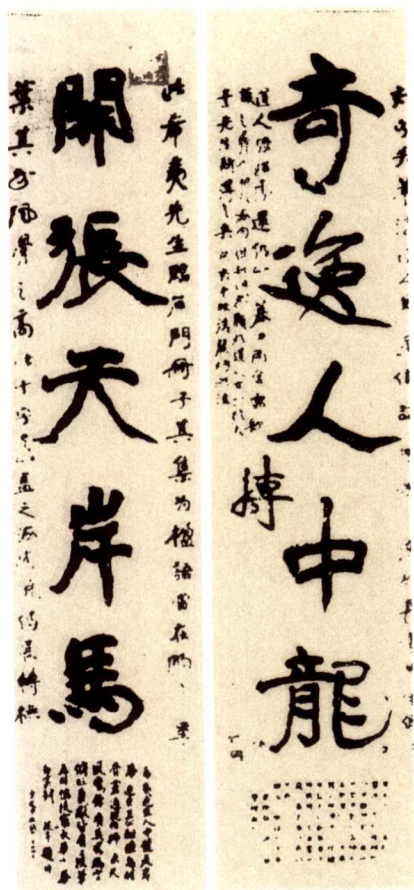
### 一、人 才

1. 识 才  
——人才须有操守多条理 3
2. 求 才  
——求才当如鹰隼击物，不得不休 16
3. 衡 才  
——凡人才高下，视其志趣 24
4. 养 才  
——人才以陶冶而成 36
5. 用 才  
——世不患无才，患用才者不能适用 40
6. 德 才  
——余谓德与才，不可偏重 44
7. 荐 才  
——不避嫌隙，秉公论列 47

### 二、将 才

1. 选 将  
——上选将才，须三者兼全 53
2. 将 德  
——带兵之人，须有忠义血性 57
3. 能 战  
——治军之道，以能战为第一义 59





#### 4. 严 明

——善将兵者，首重申诫严明 63

#### 5. 忠 义

——忠义之将，可横行天下 67

#### 6. 平 淡

——胸怀广大，须从平淡二字用功 71

#### 7. 军 心

——以真心实肠，得士卒之心 72

#### 8. 评 将

——衡才不拘一格，论事不求苛细 73

## 下编 相人之法

### 一、神 骨

——精神具乎两目，骨相具乎面部 75

### 二、刚 柔

——先天种子，五行生克之数 82

### 三、容 貌

——容以七尺为期，貌合两仪而论 86

### 四、五 官

——目为面之渊，鼻为面之山 96

### 五、须 眉

——少年两道眉，临老一付须 106

### 六、声 音

——人之声音，犹天地之气 112

### 七、情 态

——情态神之余，常补神不足 116

### 八、气 色

——面部如命，气色如运 119

「曾国藩全书」

第四卷

冰鉴



光明日报出版社

# 上编 识人之道



曾国藩像



白地套红玻璃桃蝠纹瓶 清

## 一、人 才

### 1. 识 才

——人才须有操守多条理

#### ◆原文

取人之式，以有操守而无官气，多条理而少大言为要。办事之法，以五到为要。到到者，身到、心到、眼到、手到、口到也。身到者，如作吏则亲验命盗案，亲巡乡里；治军则亲巡营垒，亲探贼地是也。心到者，凡事苦心剖析大条理、小条理、始条理、终条理，理其绪而分之，又比其类而合之也。眼到者，著意看人，认真看公牍也。手到者，于人之长短，事之关键，勤笔记，以备遗忘也。口到者，使人之事既有公文，又苦口叮嘱也。

——引自《曾文正公全集》

#### ●解读

择取人的方式，以有节操而没有官气、条理清晰而又不说大话为关键。办事的方法，关键是要做到“五到”，即身到、心到、眼到、手到、口到。所谓身到，就是作为官吏对命案、盗案必须亲自勘验，并亲自到乡村巡视；作为将官就必须亲自巡视营地，亲自察看敌情。心到，就是凡事都要仔细分析它的大条理、小条理、起初时的条理、结束时的条理，分析它的头绪，又综合它的类别。眼到，就是要专心地观察人，认真地读公文。手到，就是对人的才能长短、事情的关键所在，勤作笔记，以防止遗忘。口到，就是在命令人做事时虽然已有公文，仍要苦口叮嘱。



五彩描金兽面纹方薰 清



管仲像

### ※详解

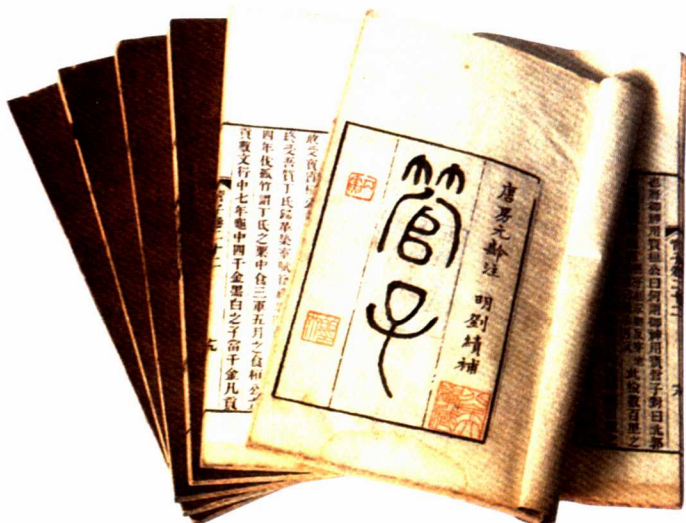
曾国藩提出“取人之式”，以有操守、多条理为主，那么，古贤对此问题又是怎么看的呢？

而在识人方面，管仲无疑有他的独到之处。一次，齐桓公征询管仲对朝廷人事安排的意见，管仲说：“升降、揖让、进退礼节的熟习，这方面我不如隰朋，请任命他做大行（司礼官）职位；开垦土地，聚集粮粟，使地利完全发挥，这方面我不如宁戚，请让他担任司田（管理土地的官吏）；在平原战场上能让战车驰骋而不乱，战士勇往直前而不退却，擂鼓进军后，三军将士视死如归，这方面我不如王子城父，请授予他大司马（最高的军事将领）之职；审理刑事案件，能不杀无辜，不诬陷无罪之人，这方面我不如宾胥无，请授与他大理（最高司法官员）之职；敢于冒犯君颜，忠言直谏，不怕砍头，不在富贵权势面前低头，这方面我不如东郭牙，请让他担任大谏（谏官）之职。君王若仅要治国强兵，有此五人，就足够了。若想在诸侯中称王称霸，那还需要我管夷吾才行。”

听了管仲巧妙的自荐以后，下面我们列举一些历史上慧眼识才的著名例子，由此来反映能识人将会带来多大的好处。

“管鲍之交”历来被称为千古佳话，其中固然赞扬了管仲的治国才能，但更重要的则是赞扬了鲍叔牙的慧眼识才。

管仲年少时常与鲍叔牙往来，鲍叔牙知道他很有才能。管仲因为家贫，常常骗取鲍叔牙的财物，鲍叔牙却一直好好待他，不提这些事。后来鲍叔牙跟随齐国的公子小白，而管仲跟随了公子纠。等到小白立为齐国国君后，杀了公子纠，管仲也被囚禁起来。鲍叔牙于是向齐桓公推荐管仲。齐桓公重用管仲，让他执掌齐国之政。齐桓公称霸，九次会合天下诸侯，匡扶天下正道，这都是用了管仲之谋。



《管子》书影



嵌错宴乐采桑攻战纹壶 战国

管仲说：“当初我贫穷时，曾与鲍叔牙一起做买卖，分财利时我常常多占，鲍叔牙却不以此认为我贪，因为他知道我家贫。我曾经为鲍叔牙谋事，结果却使他更窘迫，鲍叔牙不因此认为我这个人很愚蠢，因为他知道时机有时有利有时不利。我曾经几次出仕，却屡次被国君罢免，鲍叔牙不据此认为我无能，因为他知道我没有碰到好时机。我曾几次带兵打仗，却屡战屡败，鲍叔牙不因此以为我这个人胆小，因为他知道我家有老母需要供养。公子纠与小白争位失败后，召忽自杀，我被囚禁起来，忍受侮辱，鲍叔牙不因此认为我这个人不知羞耻，因为他知道我不以小事为耻，而只耻功名不显扬于天下。所以说，生我的是父母，而真正了解我的是鲍叔牙先生。”

鲍叔牙推荐管仲后，他的职位在管仲之下。他的子孙世代都在齐国享受俸禄，其中有封邑的有十多代，子孙中有许多人都成为有名的大夫。相比之下，天下人很少称道管仲之才能，而常常称道鲍叔牙有知人之明。

管仲担任齐国宰相、执掌齐国之政之后，因为看到齐国占地狭小，又靠近海边，便重视通商，积累财富，使国家富裕，军队强大，并顺从百姓的好恶意愿。所以他说：“只有仓库里的粮食堆满了，老百姓才会重视礼节，只有老百姓丰衣足食了，他们才会知荣辱。在上位的人遵守礼度，亲属内部才会团结。不讲礼义廉耻，国家必然灭亡。上面发下的政令好比是流水的源头一样，一定要使它顺乎民心。”所以他的言论通俗而易于推行。老百姓所需要的，就给他们；老百姓不需要的，就废掉它。

管仲执政时，善于把坏事变为好事，把失败转化为成功。他注意处理事情的轻重缓急，谨慎地权衡事情的利弊得失。桓公本来因为蔡姬之事发怒，要南下袭击蔡国，管仲却劝桓公讨伐楚国，谴责楚国不向周室朝贡包茅。桓公实际上是想往北征讨山戎，而管仲却借此劝燕国修改召公时的



蟠螭纹尊盘 战国



晏婴像

国政。在柯地会盟时，齐桓公想背弃跟曹沫签订之约，管仲却劝齐桓公守信，使天下诸侯归心于齐。所以说：“知道了给与就是取得，是为政的法宝。”

管仲富比国君，拥有三归台和反坫（诸侯们举行宴会时用来放置酒杯的土台），但齐国人不认为他奢侈。管仲死后，齐国仍然遵循管仲立下的政令，使齐国强于诸侯。

晏子使楚、不辱诸侯的故事是众所周知的，而他慧眼识越石父的故事则更值得人们称道。

越石父有才能，但正被拘役中。晏子外出时，在道中碰上了越石父，使用自己所乘马车的左边的马把他赎了出来，并一道乘车回家。回家后，晏子没有向越石父打招呼，便进了内室。过了很长时间，晏子仍未出来，越石父便请求离去。晏子感到很惊讶，整理好衣帽向越石父道歉说：“晏婴缺乏仁德，但我把你从厄难中解救出来，你为何那么快就要离开我呢？”越石父说：“话不能这样说。我听说君子可以在不知道自己的人面前受委曲，而在知道自己的人面前就必须能伸展自己的意志。刚才我在被拘役时，因为他们并不了解我，而你既然因了解我而把我赎了出来，就可以称为知己。既然已是知己而又待我无礼，那我还不如仍被人拘役的好。”晏子于是把他请入内室，并把他作为上宾看待。

萧何月下追韩信的故事，人们已耳熟能详，在此重温一下，对于萧何的识人才能当会有更深一层的认识。

淮阴侯韩信，是淮阴人。当初他还是平民的时候，贫穷而又没有好的品行，不能被推选去做官，又不会做买卖谋生，经常投靠人家混饭吃，人们大都厌恶他。他多次投靠下乡县南昌亭亭长家食宿，一连几个月。亭长的妻子讨厌他，于是清早做好饭，就在卧房里把饭吃掉。到了吃饭的时候，韩信去了，不给他准备饭食。韩信也知道她的用意，很恼怒，竟然跟



萧何追韩信图青花瓷瓶 元





萧何像

他们断绝关系，不再去了。

韩信在城下钓鱼，有很多妇女在漂洗丝纱。有位老大娘看见韩信饿了，就拿饭给韩信吃，一直到漂洗完毕，几十天都给他饭吃。韩信高兴，对那老大娘说：“我一定会重重地报答你老人家。”老大娘生气地说：“男子汉不能自己养活自己，我是可怜你才给你饭吃，难道是希望报答吗！”

淮阴屠户中有个年轻人侮辱韩信，说：“你虽然个子高大，喜欢佩带刀剑，内心却是胆怯的。”当众侮辱他说：“韩信如果不怕死，就刺我；怕死，就从我胯下爬过去。”当时韩信仔细地打量他以后，就俯身从他胯下爬了过去。满街的人都讥笑韩信，认为他胆怯。

等到项梁渡过淮水的时候，韩信带着剑去投奔他，在项梁的麾下，默默无闻。项梁失败后，韩信又隶属项羽，项羽任他为郎中。他多次献策以求项羽重用，项羽都不采纳。汉王入蜀时，韩信逃离楚军而归附汉王，仍然默默无闻。担任连敖之职时，犯法当斩，同案的十三个人都已经被斩，轮到韩信，韩信就抬头仰视，恰好看见滕公，就说：“汉王不想统一天下吗？为什么要斩杀壮士！”滕公听了他的话，很惊奇，又见他相貌威武，就放了他不斩。和韩信交谈，很喜欢他。把他推荐给汉王，汉王就任命韩信为治粟都尉，但汉王还没有看出他有什么特长。

韩信多次跟萧何交谈，萧何惊奇于他的才能。到达南郑，将领们半路逃跑的有好几十人，韩信考虑萧何等人已多次向汉王推荐自己，汉王并不重用，就逃跑了。萧何听说韩信跑了，来不及将情况报告汉王，就亲自去追赶他。有人向汉王报告说：“丞相萧何逃跑了。”汉王大怒，就如同失去了左右手。过了一两天，萧何来拜见汉王，汉王又生气又高兴，骂萧何说：“你逃跑，是为什么？”萧何说：“我不敢逃跑，我是去



错金银云纹铜犀尊 西汉

这件犀牛铜尊，昂首伫立，肌肉发达，比例准确，体态雄健，为古代生息在中国的苏门犀的形象，整件器物饰以错金银云纹，精美华丽，洋溢着活力，堪称汉代青铜器中的奇葩。



韩信像

追逃跑的人。”汉王说：“你去追的人是谁？”萧何说：“是韩信。”汉王又骂道：“将领们逃跑的数以十计，你不去追；追韩信，是骗我。”萧何说：“其他将领都容易得到，至于像韩信这样的人，天下人中没有第二个。大王如果只想长期在汉中称王，就没有地方用得着韩信；如果一定想要争夺天下，除了韩信，就再也没有和你商量大事的人了。就看大王怎样决策

了。”汉王说：“我当然也想向东方发展啊，怎么能够长期郁郁不乐地留在这里呢？”萧何说：“大王想向东推进，如果能够任用韩信，韩信就会留下来；不能任用，韩信终究要跑的。”

汉王说：“我看在你的情面上，用他做将领。”

萧何说：“即使让他做将领，韩信也一定不会留下来的。”汉王说：“用他做大将。”萧何说：“好得很！”

于是汉王就要召见韩信并任命他。萧何说：“大王向来傲慢，不讲礼节，如今任命大将就像呼唤小孩子似的，这就是韩信之所以要离去的原因。大王如果一定想任用他，就选择吉日，先行斋戒，在广场上设置高坛，举行完备的仪式，那样才行啊。”汉王同意了。将领们都很高兴，人人都以为自己能被任命为大将。等到任命大将时，竟然是韩信，全军很惊奇。

韩信在接受拜将仪式后，汉王就座。汉王说：“丞相多次向我推荐将军，将军用什么计策来指教我？”韩信致谦，于是问汉王说：“如今你向东去争夺天下，难道对手不就是项王吗？”汉王说：“是的。”韩信说：“大王自己估计在勇敢、凶狠、仁慈和力量各方面，跟项王相比怎么样？”汉王沉默了好久，说：“我不如项王。”韩信拜了两拜，祝贺说：“我韩信也认为大王是不如他的。不过，我曾经侍奉过他，请让我谈谈项王的为人吧。项王厉声怒喝时，很多人都吓得胆战心惊，但是他不能任用有才能的将领，这只不过是匹夫之勇罢了。项王待人仁慈有礼，言语温和，部下有人生了病，他会流着泪把自己的饮食分给他们。当手下的



拜将坛 秦

在陕西省汉中市城南，相传为汉王刘邦拜韩信为大将军举行拜将仪式的坛。



汉高祖刘邦像

人有了功劳应当赐封爵位时，他却把刻好了的印章拿在手里，玩弄得磨去了棱角，却舍不得给人家，这就是所谓的妇人之仁。项王虽然称霸天下、使诸侯臣服，但不占据关中却定都彭城，又违背义帝的约定，而让自己亲信喜爱的人称王，诸侯们都不服。诸侯看到项王迁徙、驱逐义帝，也都驱逐原来的国君，然后自己在好的地方称王。项王的军队所经过的地方，没有不遭受摧残毁灭的，天下的人都怨恨他，老百姓不愿归附他，只不过是迫于他的威势和力量罢了。他名义上虽然是霸主，实际上已经失去了天下人的心。所以说他的强大容易变为弱小。

现在大王如果确实能够采取和他相反的做法，任用天下勇敢的人，有什么敌人不能诛灭！把天下的城池封赏给有功的臣子，还有什么人会不心服！率领正义之师，顺从想东归的战士的心意，有什么敌人不能被打败！况且三位秦王原是秦将，率领秦地的子弟兵已经好几年了，被杀死和逃跑的士兵多得无法计算，又欺骗他们的部下向诸侯投降，到达新安以后，项王用欺骗的手段活埋了秦军已经投降的士兵二十多万，只有章邯、司马欣和董翳得以逃脱。秦地的父老兄弟对这三个人，都恨入骨髓。

如今项羽硬借威势让这三个人称王，秦地的百姓没有谁爱戴他的。大王进入武关之后，对百姓秋毫无犯，废除了秦朝的苛刻法令，与秦地的百姓立约，只颁布了三条法令。秦地的百姓，没有谁不希望大王能够在秦地当王的。按照诸侯的约定，大王应该在关中做王，对此，关中的百姓都是知道



秦汉时期的铜车马



金镶嵌短剑 西汉

的。大王失掉关中的封爵进入汉中，秦地的百姓没有谁不遗憾的。如今大王起兵东进，三秦之地只要发布檄文就可平定它。”汉王听了十分高兴，自认为得到韩信太迟了。他听从了韩信的计策，部署各将领的攻击目标。

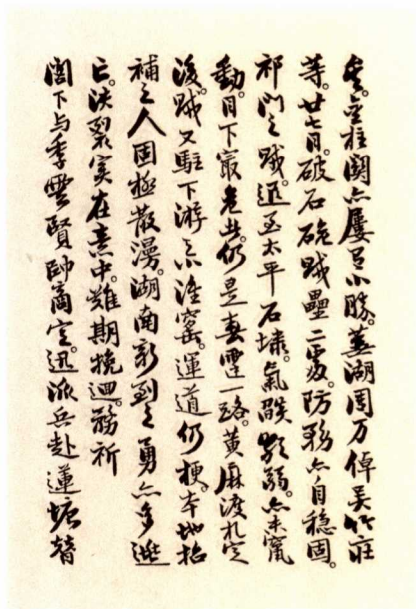
八月，汉王起兵东出陈仓，平定了三秦。汉二年，出函谷关，收服了魏地和河南一带，韩王、殷王都投降。于是汉王联合齐国、赵国共同攻打楚国。四月，到达彭城，汉兵战败溃散而回。韩信又收编士兵跟汉王在荥阳相会，在京县、索亭之间打败了楚军，因此楚军始终不能西进。

上面众多例子都以铁的事实证明了人才对于成败是至关重要的。然而，什么是人才呢？对这个问题，往往没有一个确定之论，许多人都是根据个人的好恶来确定人才的标准，最终必然是自误误人。

有了这么多正反两方面的历史教训，再结合曾国藩关于人才的言论看，我们认为他对人才的把握还是比较准确的。他认为要真正做到量材器使，首先在于如何去认识人。他指出：“窃疑古人论将，神明变幻，不可方物，几于百长并集，一短难容，恐亦史册追崇之辞，初非当日预定之品。”把有一定能力或有一定成就的人誉为“百长并集，一短难容”，甚至神化，无疑是认识人才上的一种片面性。因此，“要以衡才不拘格，论事不求苛细，无因寸朽而弃达抱，无施数罟以失巨鳞”。“三年之艾，不以未病而不蓄；九畹之兰，不以无人而不芳。”重要的是善于去认识。金无足赤，人无完人，不可苛求全材，“不可因微瑕而弃有用之才”。他写信给弟弟说：“好人实难多得，弟为留心采访。凡有一长一技者，兄断不肯轻视。”有材不用，固是浪费；大材小用，也有损于事业；小材大用，则危害事业。曾国藩说：“虽有良药，苟不当于病，不逮下品；虽有贤才，苟不适用于用，不逮庸流。梁丽可以冲城，而不可以窒穴；犂牛不可以捕鼠，骐骥不可以守闾。千金之剑以之析薪，则不如斧；三代之鼎以之垦田，则不如耜。



栈道遗址



曾国藩手札



粉彩龙凤牡丹纹双耳瓶 清

当其时，当其事，则凡材亦奏神奇之效，否则笨拙而终无所成。故世不患无才，患用才者不能器使而适宜也。”

为了识才，必须对人材时加考察。曾国藩说：“所谓考察之法，何也？古者询事、考言，二者并重。”就是说，要对下属的办事情况和言论情况同时进行考察，而曾国藩尤其注重属下的建言。当时，“考九卿之贤否，但凭召见之应对；考科道之贤否，但凭三年之京察；考司道之贤否，但凭督抚之考语”。曾国藩说：“若使人人建言，参互质证，岂不更为核实乎？”通过建言，上司可以收集思广益之效，也可以借此观察下属的才识程度，确实是个一箭双雕的好办法。曾国藩于道光三十年所上的广开言路的奏折，固然是针对咸丰帝下令求言的应时之作，同时也隐约反映了汉族地主要在满清王朝中获得更多的机会的萌动。在同一份奏折中，曾国藩提出了甄别人材，他把它归之于培养之方中。其实，甄别，就是考察。甄别的目的是“去其稂莠”。不加考察或甄别，而对那些不投在上者之所好的人材，不加培养，不加使用，固然是对人材的浪费；不加考察或甄别，而单凭在上者的爱好或印象保举和超擢，把那些口蜜腹剑、两面三刀的阴谋家和野心家当作人材来培养和使用，必会造成恶劣的政治后果。这种事例，在历史上是屡见不鲜的。正如曾国藩说：“榛棘不除，则兰蕙减色；害马不去，则骐骥短气。”

曾国藩本人很注意考察人材，对于僚属的贤否、事理的原委，无不博访周咨，默识于心。据《清史稿》记载，曾国藩“第对客，注视移时不语，见者悚然，退而记其优劣，无或爽者”。而且，他阅世愈深，观察愈微，从相貌、言语、举止到为事、待人等等方面，都在他的视线之内。

曾国藩一生能够左右逢源或绝处逢生，与他知人识人，能在身边网罗有真才实学的朋友有很大的关系。

在与曾国藩长期交往的朋友中，有两个人特别值得注意，他们一个是刘蓉，一个是郭嵩焘。

刘蓉系湘乡人，字孟蓉，号霞轩，少年自负，三十多岁了还未中秀才。县令朱孙诒惊叹其才，私下让他的父亲督促他就试，赴县试，举为首名，始补生员。道光十四年（公元1834年），曾国藩初次相识刘蓉，相语大悦。随即与郭嵩焘、刘蓉三人拜帖，称兄道弟，以后曾国藩又多次拜访他，十分友善。

道光十九年（公元1839年），刘蓉闲居在家，曾国藩从京会试归里时，曾专程到乐善里去看望他，勉励他攻读史书，勤奋写作。几年后，曾国藩在京收到他的一封信，见其学业大进，激动不已。他在道光二十三年六月初三日日记中写道：“昨日接霞轩书，恳恳千余言，识见博大而平实，其文气深稳，多养到之言。一别四年，其所造遂已臻此，对之惭愧无地，再不努力，他日何面目见故人也！”道光三十年，刘蓉养晦深山，将其室取名“养晦堂”，曾国藩得书后，欣然为他作《养晦堂记》：“吾友刘君孟蓉，湛默而严恭，好道而寡欲。自其壮岁，则已泊然而外富贵矣。既而察物观变，又能外乎名誉。于是名其所居曰‘养晦堂’，而以书抵国藩为之记。”曾国藩对刘蓉性格的刻画，足见两人交谊笃厚。此外，曾国藩还作《怀刘蓉》诗，诗中云：“日日怀刘子（谓刘蓉），时时忆郭生（嵩焘）”；“我思意何属，四海一刘蓉”；“他日余能访，千山捉卧龙”。



粉彩石榴纹瓶 清



掐丝珐琅缠枝莲熏炉 清

咸丰元年（公元1851年），刘蓉参加乡试，得榜首。曾国藩知道后很高兴，在家信中说：“霞轩得县首，亦见其犹能拔取真士。”咸丰二年（公元1852年）五月二十八日，刘蓉之母谭氏去世；八月，曾国藩亦因其母于六月十二日去世而回籍奔丧。当两人相遇于湘乡县城时，悲感交集，相对而泣。

曾国藩到京城做官后，也没有忘记这位同乡，诗文往来不断，并誉之为“卧龙”。曾国藩在《寄怀刘孟蓉》一诗中表达了他对刘蓉深切的眷念之情：

清晨采黄菊，薄暮不盈襦。宁知弟昆好，忍此四年别。

四年亦云已，万事安可说？昔者初结交，与世固殊辙。

垂头对灯火，一心相媚悦。炯然急难情，荧荧光不灭。

连滨一挥手，南北音尘绝。君卧湘水湄，辟人苦局蹐。

怀念之余，他们之间更多的是书信往返，相互讨论学问之道。道光二十三年（公元1843年），曾国藩在《致刘蓉》一书中，初步阐发了他对文以载道、文道并重的基本主张。他在这封信中说，我今天论述的学术见解，主要是受了你的启发。二十五年（公元1845年），曾国藩又在《答刘蓉》的书信中进一步阐发了程朱理学之义，批驳了王阳明的致良知说。在这封信中，曾国藩首先说明在两年之内收到刘蓉三封来信，一直未作回复的原因是由于性本懒怠，对学问研究不深，怕见笑于好友。进而他又指出：“伏承信道力学，又能明辨王氏之非，甚盛甚盛。”其意是说，在你的启发之下，我才“了略陈大凡，吾子取证而裁焉”。毫无疑问，曾国藩学业的长进，离不开好友刘蓉的启发帮助，两人之间的关系在共同志趣下愈益深化。曾国藩对刘蓉的敬重之情在诗文中也常能反映出来：“夜夜梦魂何处绕？大湖南北两刘生。”当曾国藩奉命办团练坚辞不出之时，刘蓉还专门写了书信一封，劝曾国藩不能仅“托文采庇身”，应以“救世治乱”为己任：

君是今世所谓贤者。称赞你的人说：文祖韩愈，诗法黄庭坚；奏疏所陈，直追欧阳修、苏轼；志量所蓄，不亚于陆贽、范仲淹。这些诚足以让你显露于天下。道丧而文敝，全赖贤者起而振兴，这并非小补。然这只是君子不得志时所为。贤达而位高的人，就应当行道于天下，以宏济艰难为心。很久以来，士大夫陋习相沿：托文采以庇身，而政纲不问；藉诗酒以消磨时日，而吏事不修，正直君子推原祸始犹恐来不及，怎么能复蹈覆辙呢！你的几次大疏所陈，动关至计，确是言人所不能言、所不敢言。但言之而未见其效，就足以塞大臣之责吗？对国家没有补益，而你的声望因此日隆；我想这不是贤能者的胸怀，比起陆、范的志量差得远了。匡主济时之略，先忧后乐之怀，你的雅量达到这种程度，才差不多能肩负天下之重。我希望君能陈古训以自鉴而不矜于气，规大道以自广而务宏其度，集思广益，才差不多。遵循欧阳修、苏轼的志节而自许，博采韩愈、黄庭坚的词华而自豪，这是承平无事的时代，可以优养大臣的声望，但并非当今的急务，更无以救治乱世。称颂你贤能的人说：“其廉可师”；明察你志向的人说：“以身殉国”。即使你自己也以此自许，曰：“不爱钱”、“不惜死”，何等壮烈！虽然，以此二者让人明察你的自待之志可矣；若以此慰天下贤豪的热望，尽大臣报国之忠，则就距离甚远！贞女在众人面前自夸说：“吾



清代文人聚会图

能不淫”，不淫就足以表彰淑女的贤德吗？不规划其大事而只以末节自张，这是何等的浅陋啊！今天下祸乱方兴，士气更加懦弱，欲驱天下智勇才辩之士，捐坟墓，弃亲戚，出没锋镝以与敌斗，非赏不劝。汉高祖四千户封赵壮士，而陈授首。项羽印信不忍给别人，而韩信、陈平终于弃他而去。纣所以滥赏则有才志士耻与庸人为伍，而吝赏又无以维系豪杰之心。以廉自奖，又将以廉绳人，那些功名之士，就会掉臂而去。所以说：廉介操守，以语自待之志则可。而大臣之道，就不仅如此，更非可以推却责任。

刘蓉与曾国藩有同乡挚友之谊，故敢于抛开情面，肝胆共见。针对国家和平时期与多事之秋的不同形势，刘蓉批评曾国藩应从远略、大局着眼，不能只看自己声望日起，就沾沾自喜，或者以文自娱，不忧天下；更不能上章言事，不管采纳与否，而自塞其责。他先以韩愈、黄庭坚的文学成就作比，再举欧阳修、苏轼的多彩华章为例，指出这些虽可彰名千古，但时代不同，时势不同，有志者不能仅仅如此，而应有陆贽、范仲淹那样的志量，才能成就千古传诵的相业。文中针对妇人之德与君相之德的重大区别，规戒曾国藩不能拘泥于妇人之仁，而当行“仁”于天下。文末举项羽功高而不赏，终失韩信等事例，劝他赏功以维系天下豪杰之心。所有这些都对曾国藩产生了直接而深远的影响。

曾国藩接到刘蓉的信后，大为折服，随即写信力邀他入幕，信中诙谐地说：“吾不愿闻弟谈宿腐之义理，不愿听弟论肤泛之军政，但愿朝挹容晖，暮亲臭味，吾心自适，吾魂自安。筠仙（郭嵩焘）深藏樟木洞，亦当强之一行。天下纷纷，鸟乱于上，鱼乱于下，而筠独得容其晏然乎？”当时刘蓉已在湘乡与罗泽南等练湘勇，并卓有成效，只有郭嵩焘冷眼相观。所以曾国藩说不能让郭独自晏然。刘蓉即赴曾国藩幕，郭嵩焘也随即来到。昔日布衣之交的三位兄弟，今日又走到一起了，曾国藩十分兴奋。郭、刘两人与曾国藩相约：“服劳不辞，惟不任仕宦，不专任事，不求保举。”这“三不主义”被打破，乃是后来之事，但曾国藩当时只好答应，并请郭、刘出谋划策。同时他对管理银钱的伙计说：“郭、刘二君，是吾兄弟，不与众同。薪水惟所支用，无限数也。”

而郭嵩焘之于曾国藩的价值，则首先表现在他力劝曾国藩“墨经从戎”。

中国封建社会历来讲究“以孝治天下”，清代更有明文规定，无论多高职务的官员，父母死了必须离职守制。如果政府特别需要这位官吏在



拜访图 清 选自《姑苏繁华图卷》



豆青釉加彩梅竹纹笔筒 清



左宗棠像

职，可命其不必去职，以素服办公，不参加吉礼；或于守制尚未期满之时，召令复职，称为“夺情”。有的人为了标榜自己尽孝的诚心，甚至连皇帝“夺情”的命令也可以不听。封建社会重视“君要臣死，臣不得不死”的“忠”，但臣子要搬出一个“孝”字来对抗，君也无可奈何。当然，这要冒被君主厌烦的危险，但也可以大出个人气节的风头。

曾国藩一向笃信理学，不能不做做姿态。曾国藩母死的同年十二月十三日，曾国藩收到了那份要他出山的上谕，他立即“草疏恳请终制，并具呈巡抚张亮基代奏，力陈不能出之义”，“但缮就未发”。十五日，曾国藩接到张亮基来信，得知武昌于十二月四日已被太平军攻占，不胜震惊。“以湖北失守，关系甚大，又恐长沙人心惶惶，理宜出而保护桑梓”。恰巧在这一天，郭嵩焘赶到湘乡为曾母吊唁。县令朱孙诒知郭与曾的关系非常，故不敢怠慢，立即传官轿送郭嵩焘往曾国藩家。

郭嵩焘赶到曾家时已是深夜，两人秉烛畅叙，当谈及时事时，曾国藩说自己要守制，不能出来主持团练。郭嵩焘则力劝曾国藩说：“公素具澄清之抱，今不乘时自效，如君王何？且墨经从戎，古制也。”郭嵩焘素知曾国藩野心勃勃，以整治封建秩序为己任，现在面临“乱世出英雄”的机会，为什么不大大施展抱负，尽忠皇帝呢？郭又拿出“古已有之”的例子来说服曾国藩，情真意切，不可言表，给标榜“忠孝”的曾国藩一个很好的台阶，但曾国藩为了表示尽孝的“决心”，仍表示不同意。郭嵩焘又反复与曾国藩的父亲谈“保卫家乡”的大道理，曾父认为讲得对，便把曾国藩叫到面前教训了一番，曾国藩这才应允。但多日不见起行。郭嵩焘又同他的弟弟郭棻焘一同前往曾家劝说，但曾国藩却以郭氏兄弟入幕参赞其事为先决条件，郭嵩焘只好答应。此后四年，郭嵩焘大部分时间都在曾国藩幕府中度过，成为湘军初创、曾国藩“大业”初起时的主要人物之一。十二月二十一日，曾国藩抵长沙，开始着手筹练湘军。

曾国藩历来是被誉为颇具知人之明的，而这种知人之明除了主要表现在他慧眼识才，还具体反映在他与左宗棠的关系上。

左宗棠在曾国藩死后，曾写了这么一副挽联，他别出心裁，把自己写了进去：

谋国之忠，知人之明，自愧不如元辅；

同心若金，攻错若石，相期无负平生。

曾、左交恶多年，音息不通，但曾国藩对左宗棠的才华历来击节赞赏。在左宗棠处于危厄之际，曾国藩伸出援助之手，荐举他任四品京堂襄赞军务，掌握军队实权，终于位至督抚，他因此赢得了左宗棠的“自愧”。这是曾国藩“谋国之忠、知人之明”的一个实实在在的事例。他们“同心”“攻错”，目的都是忠于国家、无负平生，足见曾、左都有宽广的心怀。所以，左宗棠这副半挽人半责己、半颂德半抒怀的挽联，被后人盛誉为名联。

曾国藩在识人方面值得称道的是他对新鲜事物的接受和理解。清末国外势力在中国耀武扬威，当时的中国人对此不是奴颜婢膝，就是盲目排斥，而曾国藩在这个问题上则显得十分清醒，如他特别看重在通洋、经商方面颇有心计的容闳。容闳在美国耶鲁大学毕业后，回到祖国，但大清朝对他不重视，任其当翻译、上海海关职员、洋行职员，容闳自由经商。在这过程中，太平天国运动的蓬勃发展、第二次鸦片战争，都充分暴露了清