

「老师」

曾国藩

修身齐家，权盖当朝，毁誉不一，官场疆场纵横捭阖
既为师徒，又为同僚，承前启后，苦撑帝国三朝江山

李鸿章

「学生」



李辉 / 编著



老师
曾国藩
学生
李鸿章



李辉 / 编著



中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

老师曾国藩, 学生李鸿章 / 李辉著. —北京: 中国工人出版社, 2010.2

ISBN 978-7-5008-4647-5

I. 老… II. 李… III. ①曾国藩 (1811~1872) —人生研究②李鸿章 (1823~1901) —人物研究 IV. K827=52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 000285 号

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京市鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100120

电 话: (010) 62350006 (总编室)

(010) 82075934 (编辑室)

发行热线: (010) 62045450 62005042 (传真)

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市国英印务有限公司

版 次: 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 700 毫米×1000 毫米 1/16

字 数: 240 千字

印 张: 15

定 价: 27.00 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

晚清社会,正值三千年未有之大变局,大清帝国迅即从权力和荣耀的巅峰走向没落。其间,无数文人士大夫、帝国官僚在这一变局中,代表着不同的思想、文化、政治和利益群体,从历史的背后走向风云际会的时代前台。这一时期,可谓群星璀璨,其中最为耀眼的,当属曾国藩与其弟子李鸿章二人。

曾国藩,被称为“封建社会的最后一尊道德偶像”,其道德、学问、为官、做人,不仅在晚清中国,甚至在长达两千多年的专制体制历史长河中,皆为士大夫的不二楷模;李鸿章,曾国藩的得意门生,自谓大清帝国的“裱糊匠”,执掌晚清洋务、外交、军事大权三十余年。

曾国藩具有深厚的儒家文化底蕴,凡事讲究“义理为先,兼及事功”,并努力将经济、义理统摄于“经世”的学理之中,因此,成就了后世所称道的“完满人格”。他组建湘军,率左宗棠、李鸿章、胡林翼等人,平定波及十余省、长达十四年、几欲颠覆大清王朝的太平天国起义,延续了大清王朝的统治,并且为岌岌可危的老大帝国注入了新的力量。功成之后,曾国藩成为清代汉族文官封武侯的第十人,他裁撤湘军,韬光养晦,寻退以避祸,并暗中安排替手——弟子李鸿章。

李鸿章起于曾国藩幕府，短短几年内，从幕僚跃至与曾国藩并驾齐驱的晚清重臣。他曾说过这样一句话：“我前半部的功业是老师提携的……”

李鸿章受业于曾国藩，又因其发迹，甚至在洋务等方面，比老师走得更远更高。但到了他这里，曾国藩人格的精髓“义理兼综事功”则一裂为二。李鸿章只继承了“事功”，而轻视“义理”。其生平成就偏于事功，给后世“留下了一堆残缺不齐的洋务事业”，其生前身后，人格始终有受人非议、诟病之处。

但李鸿章置身于大清帝国最黑暗、最动荡的年代，他的历次出场，无不是在帝国“存亡危急”的风头浪尖，帝国要他承担的无不是“人情所最难堪”之事，这也正是他人格遭人非议的重要原因。无论如何，李鸿章的这一堆“残缺不齐的洋务事业”，令他身后的中国人一直在受益。

曾国藩、李鸿章二人，既为师徒，又为同僚，承前启后，皆为风雨飘摇中的大清帝国倚为肱股大臣。面对内忧外患，他们是最早一批自我觉醒的士林精英，“曾国藩试图以人格超越事功，而李鸿章因事功而淹没了人格”，他们的言行做派，今天已经不能用简单的对错来评价，因为都根植于几千年传统中华文化的沃土，发生在他们身上的悲喜剧，已经远远超过了其个人的意义。





上部——老师曾国藩

第一章 做人是曾国藩通向成功的基石.....3

人生当激,改名明志.....	3
真才实学方为立世之根本.....	6
立身稳健,不随波逐流.....	9
欲成大事者,必自修身做起.....	12
做人当以诚信为基石.....	21
事无巨细,以身作则.....	24
知恩应图报.....	27
大丈夫立于天地间,当坚忍不拔.....	29
收敛是一种境界.....	31

第二章 朋友是曾国藩走向成功的依托.....34

交友要善于经营.....	34
交友要慎重选择.....	38
交友的大忌.....	41
雅量乃交友的破门之术.....	50
以诚相待.....	53

第三章 曾国藩的为官境界.....56

清代晚期官场丑态.....	56
对上司“忠”字当头.....	60
与春风得意者保持适当距离.....	65
对同僚和而不矜.....	70
对下级以礼相待,对能者保举有加.....	74
勇于担当,耐得烦琐.....	76
为国储才,为政之大义.....	79
枪杆子,笔杆子,一个都不能少.....	80
欲做大官,当廉洁自律.....	83
谋高位者,应注重“分功与人”.....	85
坚守生命线:学会自保.....	87

目录 Contents

第四章 曾国藩的做事韬略	92
一切伟大孕于细微.....	92
做智者不做阴谋家,但需讲究策略.....	95
不悖常理,不悖人心,顺时而变.....	98
攘外安内宜并举.....	100
办事要靠谱.....	104
生存下来才是硬道理.....	108
公利必争,以民族大业为最高追求.....	111
成大事者,以选替手为第一要义.....	114

下部——学生李鸿章

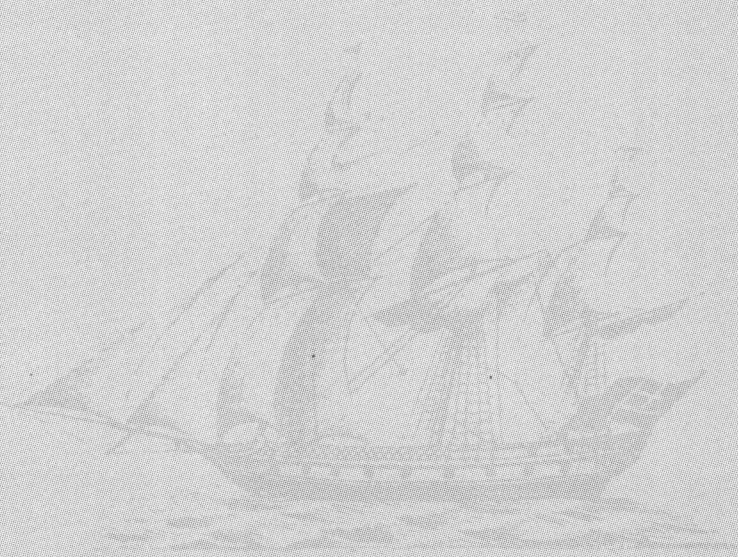
第五章 以谋事为安身立命之本	121
事无巨细,倾心去做.....	122
欲成就伟业,当高瞻远瞩,积极谋划.....	123
量力经营,得寸则寸,得尺则尺.....	128
结果最关键.....	131
善因势利导,化害为益.....	136
地位有多高,事业有多大.....	138
忍辱负重,知其不可为而为之.....	140
承老师衣钵,善用“挺经”.....	144
第六章 李鸿章的用人之道	147
择人以务实、才干为首要.....	148
任其所长、弃其所短.....	150
察能授职,量才为用.....	155
用人不疑,用人唯专.....	156
扩大信息源,中西杂陈,不拘一格.....	160
关键岗位用“自己人”.....	162
把顶级人才笼入帐下.....	165
巧用别有用心之人.....	168

第七章 李鸿章的权谋之道	172
善于汇报	173
谨慎侍主,安全第一	177
借助强力站稳脚	178
疆臣办大事,应争取近臣支持	185
结盟自保	187
自己有成就,也要让别人有成绩	189
圈里圈外,维护“圈子”利益为要务	191
第八章 李鸿章的布局之道	198
强大缘于占据制高点	199
忧患越多,视野越宽,成就越大	200
会“示弱”,更要会“示强”	203
暂时隐忍,等待战机	207
善攻者,必善守	209
忍辱只因负重	214
谋大局者,不必计一子之得失	217
附录:	224
曾国藩小传	224
李鸿章小传	226
曾国藩与李鸿章人生比较	228



上部

老师曾国藩





第一章

做人是曾国藩通向成功的基石

事业、功名、学问、金钱、官位，无论把哪一样当做人生的追求，其实都无可厚非，无谓对错，只要取之有道。而能否取之有道的前提，是做人的态度。

曾国藩，被誉为“封建社会的最后一尊道德偶像”，他的一生，做学问、做官、做事，均达到了“人皆欲师之”的境界。而且他还教给子孙后代做人的操守秘诀，让他们也受益匪浅。

做学问，曾国藩不仅为晚清的理学大师、“湘乡派”鼻祖，而且在整个中国文化史上都可以留下自己浓重的一笔。其学问体系堪称庞杂博大，蔚为壮观。

做官，为“武英殿大学士”（正一品）、直隶总督（领大清王朝督抚之首），一等毅勇侯（堪称清代汉族文人封侯第一人）。

做事，则创立湘军，平定太平天国起义，又发轫开启洋务自强运动。

在教育上，亲自栽培的弟弟官居显要，子侄中多有朝廷栋梁，弟子门生、幕僚亲信，则是官居督抚者遍布神州，出将入相，得意门生李鸿章更是承其衣钵，实为具体操办晚清洋务运动的旗手性人物。《曾国藩家书》传于后世，因其理念根植于数千年中国传统文化沃土，继往开来，源远流长，即便百年、数百年之后，仍可被同胞后人奉为家教圭臬。至于其家教理念对错与否，后来人认同与否，都是另一个层面的问题，对于曾国藩个人来说也都无关紧要，重要的是他的家训已是研究、吸纳中国家族文化不可绕开的一座高山、一条大壑。

这些丰硕成果的取得，皆建立在曾国藩成功做人的基础之上。

人生当激，改名明志

古人云：“天下事或激或逼而成者居其半。”

人皆有惰性，如果没有外力的刺激或震荡，许多人都会四平八稳、无声无息地



走完一生。

曾国藩深谙其理。在曾国藩看来，君子立志，应有包容万物之胸怀，有“内圣外王”之勇气和决心，然后方对得起父母的生育教养，不枉来此世上走一遭。他生于湖南湘乡县白杨坪一殷实地主之家，为长子长孙。其父曾麟书四十三岁方中秀才，之前落第十六次。曾国藩自小被家族寄予厚望，自己也继承了祖父辈百折不挠、不气不馁的顽强意志，于第七次考中秀才，仅比其父中秀才晚一年。

曾国藩屡次转学，二十二岁时，转入湖南名儒刘元堂门下。视野的开阔，加强了他锐意进取的精神，为了明志，他毅然将原字“伯涵”改为“涤生”。自谓：“涤”是“涤其旧污之染”，“生”乃“从前种种，譬如昨日死，以后种种，譬如今日生”。表明自己要告别旧我，走向新生。

曾国藩曾自述说：“先祖星冈公给我取的官名乃‘子城’，号为‘居武’。是取自‘曾子居武城’之意。我幸运考中进士之后，尚未殿试之时，承座师朱士彦朱中堂错爱，特地遣人将我招去，郑重地对我说：‘在我看来，你的文章气势敦厚，将来必有发轫之一日，但是这个名字略觉器度狭小。只以名字论，不但不会受大器重，而且一定不会入士林，你如果因名字之故，不入翰苑，岂不太可惜。’我当时听了我座师的话，方才改为现在的名号，后来果点翰林。”

在这里曾国藩并不是把“座师”的话当成了谏语，迷信于此，而是有志在必得之意。对曾国藩来说，自小家境优越，衣食无忧，稍加努力，亦可做个不大不小的地方官。虽然世代奋发向上的家风对他影响较深，但贪于安逸游玩的少年习性，束缚着他积极进取的步伐，他毅然两次改名明志，自我激励，对青少年的他来说，此举诚然可贵。

在关于如何立志上，曾国藩感慨颇深：“《礼记》中说，君子庄敬则日强。我天天过着很安逸也很放纵的生活，于是，人也就一天天地衰颓下来，正像那些草木，志之不立，本之不拔矣。”

曾国藩还曾这样自我反省过：“自从去年十二月后，我常常忧心忡忡，不能自持，若有所失，到今年正月还是如此。我想这大概是志向不能树立之时，人就容易放松潦倒的缘故。心中没有一定的努力目标就不能保持宁静，不能宁静则不能心安！

“另外，我又有鄙陋之见，检点小事，不能容忍小的不满，所以一点点小事，就会通宵达旦踌躇犹豫；有一件事不顺心，就会整天呆坐着不起身。这就是我性格优柔不决的原因。志向没树立，见识又短浅，想求得心灵的安定，就不那么容易得到了。



现在已是正月了，这些天来，我常常夜不能安寐，辗转反侧，思绪万千，却全都是鄙夫之见。在应酬时，我往往在小处计较，而因此引起小的不快，又不加以调理心态，久而久之，无异于引盗入室。”

由此可见，一代名臣曾国藩在人生的某个阶段和普通人根本没有两样，也会心浮气躁、斤斤计较，也有见识浅短、囿于内心痛苦挣扎的时候。但他敢于直视自己灵魂中最阴暗的那一部分，并无情地加以自我拷问。这却不是每个人可以做到的。曾国藩曾说：“人苟能自立志则圣贤豪杰何事不可为？……若自己不立志，则虽日与尧、舜、禹、汤同往，亦彼自彼、我自我矣，何与于我哉！”他坚信“坚其志，苦其心，劳其力，事无大小，必有所成”。

这些话，无疑是曾国藩内心世界的一种真实写照。艰难困苦，玉汝于成。曾国藩一生经历无数的大风大浪，终身不移其志，严于律己，勤于修身，终成为“封建社会的最后一尊精神偶像”。

遍观古今中外，不乏改名立志之伟人贤士。

艺术大师徐悲鸿，原名徐寿康，幼时家贫，父母为供其读书而四处借钱，自然饱受奚落、白眼。这些遭遇，让他深感世态炎凉，身为贫困子弟，就如一只哀鸣的鸿雁，于是改名“徐悲鸿”。此后，他以“哀鸿”自比，勤奋刻苦学习绘画，终成享誉世界的艺术大师。

著名书法家沈尹默，原名沈君默。民国之时，他在北京大学任教，一位朋友开玩笑说：“既默不作声，何必再开口？”意思是，你名字中有一“默”字，“君”字下的“口”就多余了。想到当时政治黑暗，政府压制百姓言论自由，加上自己本就不善言辞，顿觉朋友言之有理，于是改名为“沈尹默”。

教育家陶行知，原名陶文濬。他毕业于金陵大学文学系，尤为推崇明代哲学家王守仁的“知行说（知是行之始，行是知之成）”，改名“陶知行”。在后来的工作生活中，他领悟到一切真知来源于实践的道理。1934年7月，他在自己创办的《生活教育》半月刊上发表一则短文，阐述“行是知之始”的观点，将自己的名字“知行”改为“行知”。此外还特意写了一副对联：“行是知之始，学非问不明。”

著名科普作家高士其，原名高仕麒。民国时期，他在南京中央医院检验科主任任期间，因国民党统治下政治腐败、社会黑暗，科学研究受到多方掣肘，无法正常进行，便愤然辞职，同时改名为“高士其”。用他自己的话说是：“去掉人旁不做官，去掉金旁不为钱。”

作家周立波，原名周绍仪、周凤翔，20岁参加革命，1934年加入中国左翼作家



联盟。为时刻鞭策自己，他以英语 Liberate(解放)一词的读音“立波”作为名字，终生使用。

自激也好，他激也好，都有可取之处。悟性高的人，会经常自我激励，奋发向上。血性之人，则会主动接受外来激励，化外来压力为动力。志向确立之后，便要矢志不移，不随流俗，最大限度地发挥自己的才智才能，使自己的人生变得丰富绚丽，多姿多彩。

真才实学方为立世之根本

曾国藩是中国历史上最有影响的人物之一，但他小的时候天赋却并不高于常人。一次，他在家背诵一篇文章，直到深夜，还没有记住。有个贼潜伏在他屋檐下，希望等他睡了之后进去偷点东西。可是左等右等，曾国藩一直不睡，翻来覆去地读那篇文章。贼人大怒，跳出来，说：“你这种水平读什么书？”然后将那文章背诵一遍，扬长而去。

在这则逸闻趣事中，曾国藩俨然就是一个死记硬背、天资驽钝的书生。这是后人附会的野史，似有讽刺揶揄之意。但也从一个侧面反映了曾国藩本为平常资质，其人生通达与其自身努力是分不开的。

我们来看一看太平天国起义发生之前，曾国藩的功名之路：

嘉庆二十年(1815年)，五岁，在家识字读书，一年后入家塾“利见斋”。

道光六年(1826年)，十六岁，春，应长沙府试(童子试)，名列第七。

道光十年(1830年)，二十岁，就读于衡阳唐氏宗祠，师从汪觉庵。一年后转入湘乡涟滨书院，改号涤生。

道光十三年(1833年)，二十三岁，秋，参加湘乡县试，考取秀才。

道光十四年(1834年)，二十四岁，春，入岳麓书院。秋，参加乡试，中第三十六名举人。

道光十八年(1838年)，二十八岁，会试中第三十八名贡士。试后改名国藩。殿试取在三甲第四十二名，赐同进士出身。当年，全国中进士的总人数是194人。(清朝进士考试一共进行了112科，112科取中的进士总共是26846人，加上康熙、乾隆特设的博学鸿词科、翻译科等，共27014人。也就是说，在满清入关的268年里，正规考中的进士人数是26846人，平均每年100人。可以看出，当时考中进士的难度。)

朝考列第一等第三名，道光帝拔置第二名，授翰林院庶吉士。庶吉士散馆，列



二等十九名，授翰林院检讨。

道光二十一年(1841年)，三十一岁，八月，偕倭仁往谒理学大师唐鉴，请教治学之方、检身之要。十一月，任国史馆协修，遍鉴前史，辨具得失。

道光二十二年(1842年)，三十二岁，致力程朱之学，每日必做日课：早起、主敬、静坐、读书不二、读史、谨言、养气、保身，日知所亡、月无忘所能、作字、夜不出门。

道光二十六年(1846年)，三十六岁，正月，充文渊阁直阁事。

道光二十七年(1847年)，三十七岁，七月，升授内阁学士兼礼部侍郎衔。十一月，钦派武会试正总裁，殿试读卷大臣。

道光二十八年(1848年)，三十八岁，十月，辑录古今名臣大儒言论，按修身、齐家、治国三门分三十二目辑成《曾氏家训》。

道光二十九年(1849年)，三十九岁，二月，升授礼部右侍郎。九月，署兵部右侍郎。

道光三十年(1850年)，四十岁，六月，奉旨兼署工部左侍郎。十月，奉旨兼署兵部左侍郎。

咸丰二年(1852年)，四十二岁，正月，奉旨兼署吏部左侍郎。七月，任江西乡试正考官。行抵安徽太湖县小池驿，得母讣闻，回籍奔丧。

曾国藩二十二岁考取秀才，二十三岁中举，二十八岁中进士，朝考中，被列为一等三名，改庶吉士，入翰林院庶常馆深造。在京十多年间，他先后任翰林院庶吉士，累迁侍读、侍讲学士，文渊阁直阁事，内阁学士，稽察中书科事务，礼部侍郎及署兵部、工部、刑部、吏部侍郎等职，曾国藩就是沿着这条仕途之道，步步升迁到二品官位。十年七迁，连跃十级。并先后任乙巳科会试第二十八房同考官，武会试正总裁、殿试读卷大臣，庚戌科会试复试阅卷大臣。数年之间，多次参与主持南北地方和中央之考试。

在满清朝廷之内，由于最高统治者的自保心理，汉人官僚始终处于被压制的地位。如果没有真才实学，上层满人凭着祖上的功劳尚能勉强立足；汉人官僚如果也想仕途通达，除了少数显宦功臣之后，没有“硬底子”是不可能实现的。曾国藩十年七迁，几乎把六部侍郎署遍，很显然，没有真才实学、没有硬朗的办事能力是不可能办到的。但在这里需要说明的是，在整个满清王朝，尤其是在晚清社会，表面上看好像是满汉官僚、满汉人民的矛盾，其实未必，这只是表象，其本质其实只是既得利益集团与试图打破这种不平等格局的“后来者”的矛盾。满人中有能力的官员失意



落魄者大有人在，满人底层人民生活同样困顿不堪。

曾国藩的学识，世人有目共睹。其在文学上继承“桐城派”方苞、姚鼐而自立风格，创立晚清古文的“湘乡派”，著有一百多卷的《曾文正公全集》以及《为学之道》、《五箴》，其文风对清末及民初的严复、林纾、谭嗣同、梁启超等人，影响甚大。曾国藩又是清末著名的理学大家，学术造诣极深，著有《治学论道之经》等。

湘军组建以后，曾国藩幕府集一时之政治、军事、文学、科技人才，绝非偶然。

学识，也是靠自身逐步积累而来的。道光十六年（1836年），曾国藩会试落第，他自知功力尚浅，便收拾行李，搭乘粮船南归。这次入京参加科考，虽名落孙山，但大大开拓了他的视野，他决定利用这次机会，在归途中作一次江南千里游，像李白那样“读万卷书、行万里路”。遗憾的是，他的盘缠所剩无几。路过睢宁时，拜访了县令易作梅。易作梅是湖南人，与曾国藩的祖父、父亲甚熟，也认识曾国藩。易县令留曾国藩在县内小住了几日。交谈中，易县令发现，曾国藩虽然在会试中落第，但其年纪轻轻却颇有志、有才华，他判断其前途定然无量。听说曾国藩盘缠耗尽、囊中羞涩，易县令便慷慨借了一百两银子给他。在现代古装影视剧中，常人之间动辄交割、转借数百甚至数千上万两银子，其实这是一种对历史大大的扭曲，百两纹银在晚清社会无异于一笔可观的资金。从这一点能够推断出曾国藩的谈吐做派给易作梅留下的印象是非常深刻的，借其银两，虽有父辈的交情成分在其中，但是更多的是曾国藩获得了一个帝国中下层官僚由衷的肯定使然。

路过金陵，曾国藩看中一套精刻的“二十三史”，要价百两纹银。此时，曾国藩身上只有易作梅借给他的一百两银子，犹豫再三，最后决定买下此书。然后，身无分文的他，只好把冬衣、皮袄等当掉，筹集路费盘缠。

回家之后，父亲见他花百两银子买下一套书，不但没有责备，反而鼓励说：“尔借钱买书，吾不惜为汝弥缝（还债），但能悉心读之，斯不负耳！”

父亲的鼓励和肯定，令曾国藩十分感动，百两银子，对当时的整个曾家来说，也不是一个小数目。在愧疚之余，他暗自立誓：“嗣后每日点十页，间断就是不孝。”曾国藩发奋攻读一年，这套“二十三史”终于细致点阅完毕。此后，他更是养成了每日读史十页的习惯，一生不曾间断。

曾国藩读书极专，他认为：“治学贵专，不专则广揽而不精、博阅而不深，只能得其皮毛而失其本质，知其形而忽其实，懂其表而不识其内涵。专一是治学的标尺，越专则标尺度越深。比如数学，仅仅知道公式，而不加以运用，其稍加变化，便会乱其形而抓不住本质。”



正是因为好读不倦,勤于钻研,曾国藩方能在文学上、理学上取得丰硕的成果。而这些学识,又是他做人、做官吸取营养的来源。

与曾国藩同时代的左宗棠,则是真才实学的另一个极有力的明证。

左宗棠中举之后,会试屡屡不第,人到中年还在为别人做幕僚,在他看来,无异于七尺男儿为他人缝制嫁衣。他终于在后来官至浙江巡抚,甚至一度出将入相,进入清廷政坛决策核心。

有一段时间,左宗棠因未中进士而意志消沉、心灰意冷,咸丰皇帝听说后,让郭嵩焘告诉他:“趁年力尚强,可以一出任事,莫自己糟蹋。”得知四十七岁的左宗棠仍欲参加会试,一登黄榜,咸丰帝便说:“左宗棠何必以进士为荣!文章报国与建功立业所得孰多?他有如许才,也许一出办事为好。”

这位平庸的皇帝对待科举的态度倒是应该被肯定的,在咸丰皇帝心中,对于真正的人才,建功立业才是第一位的,科举对他们不应该有那么大的吸引力。为打消左宗棠参加会试的念头,咸丰帝认为他才学早已名闻天下,无须再通过会试来证明自己,特许他不再参加会试,并破格“赐同进士出身”,加封“大学士”。但问题是,如果左宗棠不参加前一阶段的考试,不做够自我宣传,皇帝如何才能知道帝国之内还有这样一位人才啊!由此可见,机遇还是要自己去创造的。

真才实学是一个人所有一切的基础。没有真才实学,即便侥幸坐到重要的位置,迟早也会狼狈地摔下来。滥竽充数者的失败,几千年前就已被验证过。

现在还有不少的人,一生似乎都在为取得一个又一个文凭、证件而不懈努力奋斗:在学历上,小学、中学、大学、硕士研究生、博士研究生各种文凭,普通话、计算机、英语等各种资格证书。但拥有大量证件的毕业生的就业率却越来越低。很多大学毕业生竞争不过只有中专学历的技工。我们不能说这些学生没有真才实学,但至少这种“才学”不是社会最需要的。还有一部分人一辈子一直忙于钻营、投机取巧,或许一时志得意满,最终的结果却终是“一江春水向东流”。

无论在什么时代,真才实学永远是第一位,尤其对于没有特殊背景而言的人,这是真正的安身立命之本。曾国藩、左宗棠尚且如此,常人更应该有所启示和警醒。

立身稳健,不随波逐流

“目不随人视,耳不随人听,口不随人语,鼻不随人气。”

人若是不能恪守自己的原则和主张,就会轻易地随波逐流。入乡随俗在礼仪