

- 倔强风骨，秉承母德成就功业；
- 伯乐相马，识人于未发迹之时；
- 刚柔并用，为人处世圆融之道；
- 倡办工厂，开办洋务运动先风；
- 创办湘军，独创军制肇太平军；
- 进退之智，成就一代中兴名臣。

重读

曾国藩

袁基亮◎评著

Zengguofan

四川出版集团
巴蜀书社

重
读

曾国藩

袁基亮◎评著

四川出版集团
巴蜀书社

图书在版编目 (CIP) 数据

重读曾国藩/袁基亮评著. —成都: 巴蜀书社, 2009. 11

ISBN 978-7-80752-499-1

I. 重… II. 袁… III. 曾国藩 (1811~1872) — 生平事迹 IV. K827=52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 205618 号

重读曾国藩

袁基亮 评著

责任编辑 何 锐

出 版 四川出版集团巴蜀书社

成都市槐树街 2 号 邮编 610031

总编室电话: (028) 86259397

网 址 [www. bsbook. com](http://www.bsbook.com)

发 行 巴蜀书社

发行科电话: (028) 86259422 86259423

经 销 新华书店

印 刷 北京市后沙峪印刷厂

版 次 2010 年 1 月第 1 版

印 次 2010 年 1 月第 1 次印刷

成品尺寸 240mm×167mm

印 张 18. 75

字 数 243 千

书 号 ISBN 978-7-80752-499-1

定 价 29. 80 元



CONTENTS

出身之道 001

王侯将相，宁有种乎
性格即命运，倔子不败家
出身之道，自谓有来历
发愤读书，从古到今重文凭
时不我待，抓住历史提供的机遇
书剑合璧，相得益彰

组织和制度缔结 034

欲卖狗肉，须挂羊头
通权达变，善打擦边球
羽毛未丰，不打无准备之仗
打虎亲兄弟，上阵父子兵
局面做大，让属下另立山头

整合人才资源 057

伯乐相马，慧眼识人
江湖草莽，识人于未发迹之时
用人不当，日久难免贻祸
忠义血性之人，最堪重任



折节问教，礼贤下士
不拘一格，遴选人才
局面已成，早寻接班人
领导班子的团结，事关成败

124 驭将与治军

严刑峻法，不问亲疏
军无赏，士不往
请将不如激将，善做思想工作
合众人之私，成一人之公
驭将之道，贵在推诚
软硬兼施，制服悍将

166 军事谋略

踞上游之势，建瓴而下
临死地，主将不可逃生
旋转之机，取势千里
带兵打仗，不以多杀人为悔

190 署办财经

事当以权，无钱万万不行
要使钱，开财源
有钱莫独吞，见者皆有份
复苏经济，先从消费着眼
整饬吏治，反腐倡廉

为官与处世 223

仕途求进，托重臣以自结
身处嫌疑，如履薄冰
为官忌贪，见钱莫沾
避祸远嫌，不近权臣
满招损，谦受益
恭谨厚藏，身如鼎固
事事用谋，处处用心

“洋务”运作 275

师夷长技，用以制夷
倡办工厂，欲图自强
造就人才，派遣留学生



出身之道

王侯将相，宁有种乎

高帽山下是侬家，岁岁年年斗物华。
 老柏有情还忆我，夭桃无语自开花。
 几回南国思红豆，曾记西风浣碧纱。
 最是故园难忘处，待莺亭畔路三叉。

《曾文正公全集·诗集》（卷一）

曾国藩墨经出山，办团练，创湘军，镇压洪杨，开出清朝中兴的局面，最终位极人臣，建立不世之功业，按照民间的说法，这是曾家寻到了一块风水宝地。

曾国藩笃信骨相之学，对于风水地学自然也是深信不疑。

先前他祖母死后，葬于湘乡七斗冲，墓地前濒涓水河，后依紫石山，称得上是一处好风水。后来，曾家果然有所发达。祖母葬后，次年曾国藩便由从四品升到从二品，再后来他的六弟入国子监，九弟亦进了学。

咸丰二年（1852），曾母江太夫人逝世。经高人指点，曾国藩为其

母亲选中一块墓地，就在距曾家府第约十里之遥的两屏山。

在曾国藩的故里荷叶塘，当地流传着这样一个故事：说是明朝嘉靖年间，贺家坳有一个贺三婆婆，丈夫早亡，膝下只有一个十二岁的儿子，母子二人，相依为命，在荷叶塘一带乞食为生。那年腊月三十，风雪大作，母子俩一路乞讨归家，路过两屏山时，贺三婆婆一脚走失，从山上滚落山脚，跌死在一块大石头上。儿子狗伢子抱着母亲痛哭，无法可想，只得就地掘土，草草葬了母亲，随后便离开荷叶塘，远走他乡。四十年后，没想到狗伢子竟在外面发了大财，成家立业，三个儿子全都取得了功名。

湘乡地处丘陵地带，全县土地大半都是起伏不平的山丘。从高处远望两屏山，俨然如同一只两翼垂天，扶摇而上的鲲鹏。尤其是在状如大鹏口的谷地，山峰三面壁立如障，林木葱茏，华草丰茂，流水潺潺，碧波清澈，确乎是一处山、水、气、势无一不佳的好地方。曾母之墓，就在那只大鹏鸟的口上。

点评者说

“风水”之说，古已有之。即使是超脱通达之人，至多也是持存而不论的姿态，站在信与不信之间。

在中国古代的八卦和五行学说中，早就产生了以天、地、水、火、风为根源，来说明宇宙万物的思想。古希腊伊奥尼亚学派中，被称为西方哲学史上第一个哲学家的泰利斯，首先提出了水是世界本原、万物始基的观念，其后阿那克西美尼提出气是世界本原，再后来赫拉克利特又提出火是世界本原的观点。

中西哲学关于世界本原的学说及其相关概念，各有其导向和不同的特点。西方走的是一条自然主义的路子，而东方讲的是“天人合一”，万物交感，以为自然（天）总是与人不可分离。特别到了汉代，天人合一的观



念逐渐神秘化，谶纬学说、堪舆之术逐渐成了气候。

其实“风水”之说在内里深处也有自然主义的因素，但是如果要用科学的态度和方法加以证明，却根本办不到，将来也未必办得到。倒是“风气”之说，可加以解释和推论。不过，这里的“风”、“气”，已经不是自然意义上的概念，而是一种隐喻性的语词用法。

所谓“风气”，如同《诗经·国风》里的“秦风”、“魏风”、“郑风”和汉魏人在论诗说文时所指的“齐气”、“楚气”等等，所说无非就是一个地方的山川地理风貌，独有的乡风民俗、地域文化特色，传统的积淀、承续，再与当时的世道、人心、民情互渗相融，造成的一种形势和状态。

曾国藩的故乡湖南，东、南、西三面环山，北临洞庭湖、长江，境内山多而平地少，如曾国藩在其《湖南文征序》中所说：“湖南之为邦，北枕大江，南薄五岭，西接黔蜀，群苗所萃，盖亦山国荒僻之亚。”所以古代湖湘一带，交通闭塞，经济开发晚，文化也落后，僻远蛮荒竟至成了伤心流放之地。

然而，到了清代中叶以后，情势就不同了。自明末清初始，大量移民从江西等地迁到湖南，人口增加，土地也得以开发，所产粮食不仅自食有余，还向外省大量销售。谚语中也出现了“湖广熟，天下足”的说法。不但农业生产，手工业、采矿业也发展迅速；随着经济进步，湖南的文化也得到了迅速的发展。

湖南多山，山民的性情自然剽悍，加之外来移民与当地苗、瑶、侗、土家等少数民族相互联姻，养成了坚韧、刻苦、犷悍好胜的民风。清末民初的政治家宋教仁就认为：“湖南之民族，坚强忍耐富于敢死排外性质之民族也。”曾国藩自己也说过：

“大抵山僻之民多犷悍，水乡之民多浮滑，城市多游惰之习，乡村多朴拙之夫，故善用兵者，尝好用山乡之卒，而不好用城市近水之人。”

早在太平天国起事之前，由湘西人组成的镇筴兵就以其剽勇善战而闻名于世。既有镇筴兵组织于前，复有曾国藩创建湘军于后，其间的关联是很显明的。

文化方面，湖南的儒生士子有义理与经世并重，既讲格物致知，又讲身体力行的传统。清中叶以后，注重经世致用，讲究实际学问的经世派渐渐兴起，而以陶澍、贺长龄、魏源为代表的湖南经世派更是当时之翘楚，名重一时，对后世产生了极大影响。曾国藩、左宗棠等后来的湘军领袖与前辈经世派渊源很深，陶澍与胡林翼为翁婿关系，贺长龄与曾国藩可以说是亦师亦友，陶澍与左宗棠结成儿女亲家。可以说，曾、左、胡等既是第一代经世派的继承人，又是在前辈师友的培养、熏陶和影响下成长起来的。

张之洞后来在评论当世人物时说：

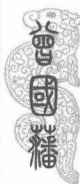
“道光末人才，当以陶文毅（陶澍）为第一。其源约分三派：

讲求吏治，考订掌故，得之者在上则贺耦庚（贺长龄），在下则魏默深（魏源）诸子，而曾文正公（曾国藩）集其成。”

这一段话把这些经世派重要人物之间的相互影响及承续关系叙述得十分清楚。

以上所述，大致可以见出曾国藩与当时社会“风气”的关系。

时势造英雄，英雄造时势。风气之说庶几可以纠风水之说，把人神化、或是鬼话的谬见吧。



性格即命运，倔子不败家

……禀母德居多，其好处亦正在倔强矣。

《曾文正公全集·家书》（卷九）

对早年曾国藩影响较大的人，除了父亲曾麟书，另一个人便是他的母亲江氏。江氏生于乾隆五十年（1790），年长丈夫五岁。她是湘乡兴让八都道常恬江沛霖之女，出嫁后因丈夫曾麟书排行老四，故人称麟四嫂，后称江夫人。

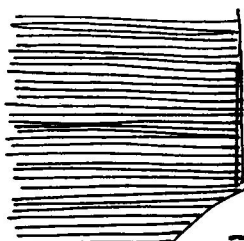
江夫人的乳名叫“怜妹子”，说起这一称谓还有一段掌故。江氏原籍江西，后迁到湘西，第十二代的男主人江嘉爵，康熙十年（1671）病故，卒年五十岁。按当时农村的习俗，人死后要请风水先生找一块墓地安葬，以图后代吉祥。不知什么缘故，江嘉爵死后，江家却没有请风水先生相“阴宅”，而安葬于湘乡二十都上山田冲仙人山的“仙女祖肤”。风水先生说：此仙乃处女，安葬于此的人户要“洗女”九代，即九代头胎女孩都不能让她活下来，否则她出嫁的男家就不兴旺。有了这样“不吉”之女，哪有人家敢娶！江嘉爵至江沛霖共六传，繁衍了28个男孩，却无一个女孩活下来。很显然，在溺婴风俗很盛的时代，江氏的许多女婴很可能都被遗弃了。而且，奇怪的是，尽管江家六代以来生的都是男孩，却没有一个出仕为官的。江氏出生后，她的父亲将她偷偷地丢到床下，想让她冻饿而死。可是这个女孩的命实在太硬，到半夜去看时，她仍然活着。江沛霖心中大惊，双手瘫软，手中拿着的东西也掉到地上，打伤了自己的脚。江沛霖说：“可怜，可怜，罪过在我，你不该死呀！”江沛霖的妻子到江家后，生的这个女孩是头胎，因此也舍不得这个亲骨肉，连忙将冻得半死的孩子抱进怀里。

女儿很快就苏醒了。家里的人又喜又忧，喜的是女孩命长，不该死；忧的是江家将来不会兴旺发达。因为女孩冻了大半夜，家人都很可怜她，因而起个乳名叫“怜妹子”，长大后改为玲妹子。

按照迷信的说法，江氏家中已“洗女”六代，或者说六代无女孩，但没有“洗九代”。因此，很可能发男家，即江氏女孩出嫁的男家会兴旺发达。说来奇怪，江氏嫁给曾麟书后，曾家真的人兴财旺了。丈夫成为秀才，儿子官封一品，可谓荣华已极。因此江氏家族至今尚有人说，曾国藩家的升官发财得益于江氏祖先葬的这处“仙女袒肤”地。

江氏容貌秀丽，很少有脂粉习气。少时跟她的母亲即曾国藩的外婆学会了纺花、加工麻线，养成了勤劳、节俭的好习惯。至十多岁时，烧茶煮饭，俨然一个男小伙，样样都能干。她没有进过学堂，却认得一些字。由于曾国藩的祖父曾星冈经常往返于湘乡于湘潭之间，而道常恬下瓦屋正是荷叶大界通往湘乡、湘潭的必经之路。曾星冈路过此地时，总要到江家看望一下江沛霖。有一次，曾星冈带着曾麟书去湘乡，还在江家住过一夜。因此，曾、江两家早有交情。嘉庆十一年（1806）曾麟书已十六岁了，江家请人做媒，正式将女儿许配给曾家，十三年（1808）正式完婚。三年后曾国藩降生。

曾家后来的兴旺发达与“洗女发男家”的传说是否有联系，虽已无从查考，但江氏家族尤其是曾国藩的外祖父江沛霖对曾家的影响却是真实的。江良济本是湘乡处士，字沛霖，号云峰。江氏迁到湘乡后的历史也充满传奇色彩。本来，江沛霖的祖父积蓄颇多，在当地是个有名的富人。江沛霖的父亲江宏辉是国学生，颇有豪侠气概，加之家业丰厚，因此远村近邻都很怕他。比起曾家来，显然要富裕得多。江宏辉的几个儿子靠着祖父辈的积蓄，各分得一份不小的家业，“撑持门户，异官而居”。而江沛霖一心读书，立志考取功名，但多次考试都名落孙山。也许是多次经受考场失败的打击，江沛霖对人生有了新的理解，他决心“弃场屋为族之领袖”，于是“轻财好义，家遂中落”。



一个家族 一个人的发达不是

曾國藩

但江沛霖有着山里人铁一样的性格，“虽然贫困不遏，其志未少损”。将女儿许给曾家后，他对女婿曾麟书寄予厚望。曾对女婿说：“吾人为学，苟能不以外物移其志，不以世不录用而迁其业，但优游渐渍，自能得乎古人深造之义，吾知汝固能力学者，汝后嗣昌大有成，足以重为吾道之光，勉乎哉！当及见成之也。”就是说，一个家族、一个人的发达不是一蹴而就的，而要经过一代又一代地传承，像跑接力赛一样，不能停下来。这就是“深造之义”。

晚年的江沛霖在家设馆课徒，招收了几百人。曾麟书对这位岳丈十分敬佩，也常携儿造访江家。大约曾国藩十岁时，还到外祖父门下读书。外祖父家上瓦屋旁有一口水井，据说有一次，曾国藩跟随外祖母去提水，与表弟相挤，掉进了井里，幸被外祖父及时救起，才没有淹死。江沛霖晚年信佛，好行善积德，认为这是江家与曾家的祖德相报，并从外孙掉进井里“浸（淹）死”的可能，就以“浸死”二字的谐音预言：外孙将来一定会成“进士”。后来，曾国藩果真由翰林赐同进士出身，远近的人们无不炫耀江良济当年说得准。由于曾国藩文章写得好，一年冬天，他随父母拜谒外公时，受到外公的称许。曾国藩 20 岁时，学业已粗有成就，他的外公也更加高兴。道光十四年（1834），曾国藩考中举人，曾麟书又携妻儿拜望已是 85 岁的岳丈。曾麟书让儿子曾国藩将他中举的试文拿给外公看，江沛霖细细阅读，大加赞扬，对女婿说：“吾向者固知汝后力学有大成，足以重为吾道之光，此特其发轫耳。”在江沛霖看来，只要耕耘，就会有收获。而外孙中举才仅仅是个开始。这既是肯定，又是鼓励和更高的期许，给曾麟书父子留下了一生都无法忘怀的印象。多少年后，曾麟书为自己的岳丈刻写墓碑时，还满怀敬意地叙述以上之事，并说：“享年已八十五矣，其志之不衰如此。”

当时，曾家经济尚不宽裕，江氏与曾国藩的父亲成婚后，谨守曾门家训，操持家务克勤克俭，家庭也渐渐兴旺起来了。特别是江氏贤惠，侍奉公婆十分殷勤。即使是阿公晚年卧床 3 年，她与丈夫日夜轮



流守护在床边，毫无怨言。所以曾国藩赞言：曾太夫人“来嫔曾门，事舅姑四十余年，造次必躬，在视必恪，宾祭之仪，百方检饬”。同时，江氏所生五男四女，“尺布寸缕，皆一手拮据”。曾国藩的父亲常以“人众家贫为虑”，而江氏总是以“好作自强之言”相劝，或用“谐语以解劬苦”。她常对丈夫说：我们家子女虽多，但一人读书，一人耕作，一人经商。内有我，外有儿子，还担心什么贫困呢？

在曾家的发达史上，江氏确实起了相当的作用。她用自己勤劳而又智慧的双手撑持十几口人的大家庭，如果仅仅有贤惠的美德，还是无法应付各种大小事变的。在她的身上，还有更贵格的品格，即坚韧、

皆以此四字为大忌。吾家祖父教人，亦以‘懦弱无刚’四字为大耻。故男儿自立，必须有倔强之气。惟数万人困于坚城之下，最易暗销锐气。弟能养数万人之刚气而久不销损，此是过人之处，更宜从此加功。

点评者说

人们常言：每个成功的男人身后，总是有一个成功的女人。其实，成功男人的身后，常常有两个女人的身影。一个是他的妻子或女友，一个则是他的母亲。

而且一般来说，就其先天遗传和人生初始阶段，往往是母亲给予的影响更大，更深刻，有的甚至持续受到母亲的影响和帮助。从不少传记材料来看，很多杰出人物的母亲往往都是具有特出性格的女人。

不用说，从生活实历来看，自然是先有母亲，后有儿子；不过，从文本化以后的叙事而言，则可能是先有儿子，后有母亲。这样，顺序就变成了儿子成功在先，母亲扬名在后。

再有一点，叙事总是有观点，有角度，有选择的。所以对成功人士的叙事，他所受的影响一般必定表现为正面价值的形态，负面的影响往往付诸阙如。在阅读名人传记时，不妨有一点“解构”的眼光。

出身之道，自谓有来历

二仪之奠，日月星辰之纪，氓庶之生成，鬼神之情状，草木鸟兽之咸若，洒扫应对进退之琐，皆吾性分之所有事。

《曾文正公全集·文集》卷一

嘉庆十六年十月十一日深夜，曾国藩的曾祖父竟希公忽然看见一



条巨蟒在空中盘旋，慢慢地靠近家门，然后降下来，绕宅爬行一周，进入大门。竟希公清楚地看到这条蟒蛇身子有吊桶般大，头进到院子里许久了，才见尾巴渐渐收入，浑身黝黑发光，斑纹耀眼。长长的信子从嘴里伸出来，上下颤动，嘶嘶作响，伏在院子里，两只晶亮透红的眼睛直瞪瞪地望着他。竟希公吓得出了一身冷汗，猛地醒过来，却原来是南柯一梦！竟希公感到蹊跷，睡意全无，遂披衣走出屋。但见明月在天，秋风飒飒，四周阒静。他信步走着，突见空坪上分明爬着一条大蛇，左右蠕动，似要前行，竟希公又吓了一跳。再定睛看时，并不是蛇，而是白果树边那株老藤的影子。竟希公从藤影又联想到刚才的梦，越发觉得稀奇。正在凝思时，老伴喜滋滋地走过来，说：“孙子媳妇生了，是个胖崽！”

竟希公这一喜非比寻常，赶忙走进长孙的堂屋。儿媳妇正抱着长曾孙。红烛光下，婴儿白里透红，头脸周正，眼睛微微闭着，似笑非笑的，煞是逗人喜爱。他猛然醒悟了：“这孩子莫不就是刚才那条蟒蛇投的胎！”他立即把这个不寻常的梦告诉全家，又领着他们去看院子里的藤影。大家都说蟒蛇精进了家门。竟希公喜极了，对身旁的儿子玉屏、孙子麟书说：“当年郭子仪降生那天，他的祖父也是梦见一条大蟒蛇进门，日后郭子仪果然成了大富大贵的将帅。今夜蟒蛇精进了我们曾家的门，崽伢子又恰好此时生下。我们曾氏门第或许从此儿身上要发达了。你们一定要好生抚养他。”

从那时起，院子里那株老藤也受到了格外的保护……

曾国藩七岁那年的正月，母亲带着他到外婆家去拜年。小小的渔划子里坐着母亲、他和妹妹国蕙，远道来接的江贵打着双桨，在清澈见底的涓水上，慢悠悠地划着。天气很好，两岸山坡上树叶枯落、茅草发黄，草木丛中时见一闪而过的羚羊、麝子和野兔，水中一群群游鱼历历可数。他第一次出远门，心里特别高兴。一会儿目不转睛地看着岸边的山坡，追寻着野物；一会儿又把手伸到水中，试图捉到一两