

曾國藩

厚
聖
智
典

张明林◎编著

曾国藩一路升迁的谋略与细节
官场奇才做人做官的处世绝学

西苑出版社

厚 聖 智 典

曾國藩

张明林◎编著



西苑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

曾国藩厚黑智典 / 张明林编著. — 北京 : 西苑出版社, 2010.12

ISBN 978-7-80210-869-1

I. ①曾… II. ①张… III. ①曾国藩 (1811~1872)
-谋略 IV. ①K827=52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 234819 号

曾国藩厚黑智典

著 者 张明林

出版发行 **西苑出版社**

通讯地址 北京市海淀区阜石路 15 号 邮政编码: 100039

电话: 010-68214917

传真: 010-68247120

网 址 www.xycbs.com

E-mail: xycbs8@126.com

印 刷 北京中印联印务有限公司

经 销 全国新华书店

开 本 787mm×1092mm 1/16

字 数 220 千字

印 张 18.75

版 次 2011 年 3 月北京第 1 版

印 次 2011 年 3 月北京第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-80210-869-1

定 价 32.00 元

(凡西苑出版社图书如有缺漏页、残破等质量问题, 本社邮购负责调换)

版权所有 翻印必究

:: 卷首语 ::

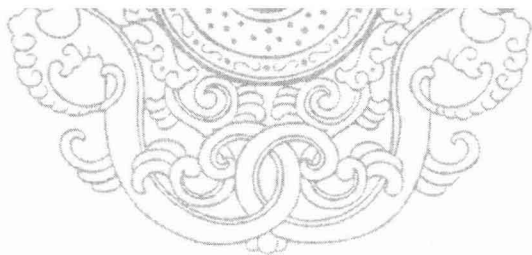
仕途钻刺要精工，京信常通，炭敬常丰。莫谈时事逞英雄，
一味圆融，一味谦恭。

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。

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。

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。





前言

1912年，四川人李宗吾写了一本《厚黑学》，风靡全国，一时间成了为官者必读之书。书中的确有些妙论：三国英雄，首推曹操，他的特长，全在黑；其次要算刘备，他的特长，全在于脸皮厚。同时还举了许多例子来证明，让人不能不信服——刘备、曹操，堪称厚黑双璧。接着，又列举出史上的许多厚黑名家，包括两汉的刘邦、范增，三国时期司马父子等等。最后总结说，由三代以至于今，王侯将相，豪杰圣贤，不可胜数，苟其事之有成，无一不出于此。

那么，曾国藩成为清代中兴名臣，历经道光、咸丰、同治三朝而在官场上纵横捭阖、游刃有余并得以寿终正寝，不能不说官场有道有术，深谙厚黑。正是他，气得咸丰帝摔折子，镇压太平天国运动的销烟还没有散尽，就忧心忡忡地说：去了半个洪秀全，来了一个曾国藩。但曾国藩功高不盖主，而且把老奸巨猾老谋深算的慈禧哄得滴溜溜转，解除戒心，授以重权，创下“满清敢用汉人”之先例。

曾国藩凭什么？勿庸讳言，厚黑有术。少年时的他，性格内向，不苟言笑，一块玩的孩子们送他一个叫“闭眼蛇”的绰号。想想看，不管睁眼闭眼，只要是蛇，就让人害怕，摸一把滑溜溜、冰冷冷的。即使不是毒蛇，也惹人生厌。何况又传闻他巨蟒降生，逝世时“他处火光冲天”，不是凡人。黑不黑？连他的后人都说：吾祖民贼。

这本书多方搜求资料，从不同的方面入手，采取边叙边议的方法，选取一些有代表性的事例，来表现纵横于官场上亦忠亦奸、亦刚亦柔、亦狠亦慈、亦厚亦黑，有憎有爱、血肉丰满、内圣外王，但又不是完人的曾国藩。

一千人下笔，就有一千个哈姆雷特的形象。千人一面，众口一腔，就不是曾国藩。况且，史实是不能篡改的，而此书又非杜撰的小说，所以，立在读者面前的，就是这位留着山羊胡子、三角眼露睿光、又黑又瘦、又黑又厚的曾国藩了。



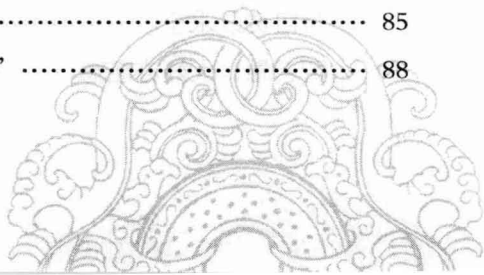
目 录

第一章 曾国藩厚黑变脸智典

复杂的历史评价	2
善于抓机遇、找“靠山”	11
脸皮不厚不成功	17
藏锋，脸皮厚了不红	32
到处化缘养湘军	34
让脸皮层层加厚，谁也看不清	44
黑脸藏心里，笑脸露面上	49
一生荐官数千人，织成网络为己用	57
脸有两面，左面写“伪”、右面写“变”	60
伪中有诚，笑里藏刀，事事成功	63

第二章 曾国藩厚黑诛心智典

顶不孝罪名也出山	66
羞辱交加投水自杀	70
效刘备患难与共，“死在一堆何如？”	72
三次投水不死，半月建水师	74
决策失误推责勿认	80
自强求新增实力	85
乱世行重典，读书人变成“曾剃头”	88



大度戒怒，刚容结合	91
权衡利弊，欺上瞒下	97
保脸面切忌骄气	99
谦让辞谢保湘军	106
兄弟盟和攻守有术	109
该下黑手不迟疑	114
用杀人法御乱伍	123
与时俱进该手必争	125
残杀李秀成以绝后患	132
多做事情少说话	146

第三章 曾国藩厚黑韬晦智典

脸皮厚，不怕打	150
学会制造假象，壮大自己	153
办实事、避实祸	155
有藏有露，再试锋刃	157
目标专注驱除浮心杂念	162
“狡兔三窟”和“两条腿走路”	163
表现欲太强则一事无成	166
摆平“名、利”争与让的关系	169
“少年得志”害人，“机巧”更害人	173
话到嘴边留半句，遇事多权衡	181
日中昃，月盈亏	185
身在局内如局外，假作糊涂	189
鸡蛋躲石头，识时务者顺潮流	191
明文暗记倡导忠心	195
时时自责以求全	199
大智若愚，大奸亦若愚	202



假拙诚与真世故	206
一生三变，褒曰“机巧”贬云“奸诈”	211

第四章 曾国藩厚黑纵横智典

王闿运三施纵横计	218
无论激流急流，当退则退	220
因势利导，功成之日尤清醒	226
名满天下知善让	231
俭而不奢，持盈保泰	237
沉浮宦海，远权避谤	243
辞帅印，效法孙武激流勇退	246
多给自己留几条退路	250
权位利禄戒惧慎	254
裁军刊书安上下	262

第五章 曾国藩厚黑借势智典

八方竖耳，最高层处讨信息	270
首倡洋务运动，处处让洋人	275
办洋务高瞻远瞩	285



第一章



曾国藩厚黑变脸智典



复杂的历史评价

在中国近百年的历史，曾国藩的确是一个相当重要的人物。由于他出力平定太平天国，满清皇朝的命运得以延存。也因为他善于识拔人才，引用贤能，更时时以转移社会风气及建立廉明政治为己任，所以满清皇朝才会同治、光绪之年，一度出现振衰起敝的中兴气象。同时他注意个人的道德文章修养，在立言、立德、立功上成就了“不朽”之业。

朝廷称他是“学有本源，器成远大，忠诚体国，节劲凌霜”，晚清的官宦和士人也对他是一片赞美声。诸如“文正公盛烈伟绩冠一代”，“深造道德”，“仁爱备至，智勇兼全”，“器量恢宏，望而知其伟人”，“可称完全之真君子，而为清代第一流人物”之类的赞颂，可谓汗牛充栋。

不过，也有人骂他“好杀”、“虚伪”和“失德”。

骂他好杀，是因为曾国藩曾告诉他弟弟曾国荃、曾国葆说：“既已带兵，自以杀贼为志，何必以多杀人为悔！”

至于“虚伪”，那是他的知己好友、刑部员外郎、专爱面指人短的邵懿辰所指责的，还有知道曾国藩最深的左宗棠，也骂过他“专标一伪字”。

而所谓“失德”呢，抛开曾国藩在涟滨、岳麓两书院就读时期的好狎邪游，浪漫狂放，做什么赠伎春燕诗一类的少年风流罪过不算，在攻陷金陵、太平天国亡后，他踌躇满志，舞之蹈之，在这种欢欣得意的兴头上，他也有过在流莺画舫公然过夜的记录。还有，咸丰皇帝死后，曾国藩在皇上大丧期间还偷偷娶了个妾，因此被人指责为“违制失德莫甚于此，实名教罪人之尤”。

章太炎是晚清的一个激进代表，他说：“曾国藩者，誉之则为圣相，谥之则为元凶……死三十年，其家人犹曰：吾祖民贼。悲夫！虽孝子慈





孙百世不能改也。”

但即便如此，还是有许多人推崇曾国藩。除民族大义一点外，就连章太炎也称赞他“行事足惬人心”，共治伸张民权，“吏道为清”，是一个可以保存文化传统的人物。

梁启超以史学家的眼光也评论说：

曾文正公，近日排满家所最唾骂者也。而吾则愈更事而愈崇拜其人。吾以使曾文正公今日而犹壮年，则中国必由其手而挽救矣。彼惟以天性之极纯厚也，故虽行破坏焉可也；惟以修行之极谨严也，故虽用积变焉可也。彼其事业之成，有所以自养者在也，彼其能率厉群贤，以共图事业之成，有所以字于人且善导人者在也。吾党不欲澄清天下则已，苟有此态，则吾谓《曾文正集》不可不日三复也。

这些评价，当然不限于曾国藩镇压了太平天国一事上，更主要的是说他居高位而不危，屡遭猜疑而忠心不贰上。

据说，当湘军克复武汉时，咸丰发出了那句：“去了半个洪秀全，来了一个曾国藩”的长叹。当时的太平天国已开始走下坡路了，而曾国藩的声威，正如日中天，俩人又都是汉人，无怪咸丰有此慨叹。所以当清廷委署曾国藩为湖北巡抚，曾国藩照例要谦辞一番，奏章尚未出门，“收回成命”的诏谕已经下达，仅嘱咐他以“礼部侍郎”的身份，统兵作战。这些明来暗去的猜忌，曾国藩岂能不知。

清军江南大营被再度摧毁之后，黄河以南再没有什么军事力量足以与太平军抗衡，因而不得不任命曾国藩为两江总督，依靠他镇压太平天国革命。

所以，清政府就采取了两方面的措施：一方面，迅速提拔和积极扶植曾国藩手下的湘军将领，使之与曾国藩地位相当，渐渐打破其从属关系；清政府对曾国藩的部将和幕僚，如左宗棠、李鸿章、沈葆楨、杨载福、刘长佑等都用拉拢和扶植政策，使他们渐渐与曾国藩分庭抗礼，甚至互相不和，以便于控制和利用。另一方面，对于曾国藩的胞弟曾国荃则恰恰相反。同治二年（1863）五月，曾国荃升任浙江巡抚之后，虽仍



在雨花台办理军务，未去杭州赴任，亦本属清政府的意旨，照例是可以单折奏事的。曾国藩遂让曾国荃自己上奏军情，以便攻陷天京后抢先报功。不料，奏折刚到立遭到批驳。清政府以其尚未赴巡抚任，不准单折奏事，以后如有军务要事，仍报告曾国藩，由曾国藩奏报。曾国藩恐曾国荃心情抑郁、言词不逊，在奏折中惹出祸来，特派颇有见识的心腹幕僚赵烈文迅速赶赴雨花台大营，专门负责草拟章奏咨禀事项。

曾国荃攻陷天京后，当天夜里就上奏报捷，满心以为会大受赞扬，不料又挨当头一棒。上谕指责曾国荃破城之日晚间，不应立即返回雨花台大营，以致让千余太平军突围，语气相当严厉。事情发生后，曾国荃部下各将都埋怨赵烈文，以为是他起草的奏折中有不当言词引起的。赵烈文则认为，这与奏折言词无关，而完全是清政府猜疑，有意吹求，否则，杭州城破时陈炳文等十余万人突围而去，左宗棠为何不受指责？幸好有人将李秀成捆绑送营，否则曾国荃就更不好下台了。

但是，清政府并不就此了结，而是步步进逼，揪住不放。数日之后，又以追查天京金银下落为名，令曾国藩迅速查清，报明户部，以备拨用。尤其严重的是，上谕中直接点了曾国荃的名，对他提出严重警告。上谕说：“曾国藩以儒臣从戎，历年最久，战功最多，自能慎终如始，永保勋名。惟所部诸将，自曾国荃以下，均应由该大臣随时申儆，勿使骤胜而骄，庶可长承恩眷。”这无疑是说，曾国藩兄弟如不知禁忌，就难以“永保勋名”，“长承恩眷”了。真是寥寥数语，暗伏杀机。

曾国藩具有丰富政治经验和历史知识，熟悉历代掌故，当然能品出这些话的味道，掂出它的分量。何况，曾国荃确实非常骄狂，以为攻陷天京全是他一人的功劳。后来曾国藩对赵烈文说：“沅浦（曾国荃，字沅浦）之攻金陵，幸而成功，皆归功于己。余常言：‘汝虽才能，亦须让一半与天’，彼恒不谓然。”因而，攻陷天京前后，就成为曾国藩思想上最紧张的时期。他心里很明白，如何处理好同朝廷的关系，已成为能否保持其权力和地位的关键，而正确认识并摆脱自己目前的这种政治处境，则是他面临的迫切问题。于是他下令裁去湘军。

虽然如此，朝廷对湘军将领们还是心存猜忌。因此，一个偶然的机





会里，有人向统领水军的彭玉麟进言说：“在同治五、六年间，因为湘军已多被资遣，你又辞高官不就，朝中官更多说你矫情，目中无人，因此清廷早已暗中派人监视你的行动，时刻没有放松。一旦抓到你的小纰漏，便是‘小题大做’，会给你颜色看的，到那里，你再分辨，也是白搭，我劝你何妨现在‘为文训子’，立碑在祠堂，表示忠君忧国，并无二心，不妨对朝廷多方颂德，自可买静求安，博取慈禧的欢心，减少不必要麻烦。”彭玉麟从善如流，马上照办，很快立了刻石。

也正是基于上述原因，曾国藩也急切地抛出了他的《家书》，刊行世间，借以表明他忠心为清廷效命，以塞弄臣之口。不然，以曾之功业修养，训子之家书，存于家祠宗庙即可，何必小题大做刊刻行世，岂不是沽名钓誉来自我标榜，与他平生的行为大相径庭？！

先秦有养士之风，贵族、公子动辄有数以千计的门客，以应付各种事务。在曾国藩的麾下，也集中了许多优秀的人才薛福成说曾门幕府是“播种之区”，“从流之汇”，“故其得才尤盛”。曾国藩和谋士之间首先有合作的愿望，可以说是一种相互倾慕、相互追求的关系。曾国藩认为，远而言之则天下之兴亡、国家之强弱，近而言之则兵事、饷事、吏事、文事之成败，无不以是否得人为转移。故多年爱才如命，求才若渴，为吸引和聘请更多更好的幕僚尽了很大努力，做了大量的工作。他于率军“东征”之始，即号召广大知识分子奋起捍卫孔孟之道，反对太平天国，盛情邀请“抱道君子”参加他的幕府。其后，行军打仗，每至一地必广为访察，凡有一技之长者，必设法延揽，收为己用。闻有德才并称者，更是不惜重金，驰书礼聘。若其流离失所，不明去向，则具折奏请，要求各省督抚代为查明，遣送来营。曾国藩与人通信、交谈，也殷殷以人才相询，恳恳以荐才相托，闻人得一才羡慕不已，自己得一才喜不自胜，遂有爱才之名闻于全国。由于曾国藩粗研百家，兼取众长，早在青年时代即以“道德文章”名满京师，称誉士林；而后来出办团练，创建湘军，“战功”赫赫，威震天下，被统治者视为救星，受到不少知识分子的崇拜。由于清王朝政治腐败，等级森严，满汉藩篱未除；加以取士不公，仕途拥塞，遂使一大批中小地主出身的知识分子空有一片“血诚”，满腹





才华，而报国无门，不得不千方百计地为自己另外寻求政治上的出路。有的知识分子非但升迁无望，且身遭乱离之苦，居无定所，衣食俱困，渴求庇护之所、衣食之源。还有一部分知识分子，既无升官发财之念，亦无饥寒交迫之感，甚或已是学问渊博，名满士林，但却仰慕曾国藩的大名，以与之相识为幸，与之交游为荣。所有这各类人物，他们听说曾国藩能以诚心待士，破格用人，便纷纷投到他麾下，忠心为他效劳。

同时，曾国藩同幕僚之间也是一种相辅相成的关系，幕僚们助他功成名就，他也让这些人他也让这些人升官发财。多年来，幕僚们出谋划策、筹办粮饷、办理文案、处理军务、办理善后、兴办军工科技，真是出尽了力，效尽了劳。可以说，曾国藩每走一步，每做一事，都离不开这些人的支持和帮助。即如镇压太平天国一事，他之所以获得成功，并非靠他一人之力，而是依靠一支有组织的力量，其中他的幕僚尤占有一定比重，起了相当大的作用。以曾国藩直接指挥的一个湘军支派“曾湘军”为例。它连下安庆、江宁两座省城，为清王朝镇压太平天国立下第一功，是湘淮军中最突出的一支。如果把它比喻为一个人的话，曾国藩及其幕府恰如它的头和躯干，作战部队恰如它的四肢。四肢不仅靠头脑支配其每个行动，还要靠躯干供应其营养。西汉初年，刘邦在向诸将解释为什么张良足不出户而封赏最高时，曾把战争比为狩猎，以猎人喻张良，以猎犬喻诸将，称指示之功胜于奔走之劳，诸将为之悦服。而在安庆、江宁两役中，曾国藩的幕僚则不仅有指示之功，尤有筹饷之劳，可谓功兼张（良）、萧（何）。自1860年6月~1864年6月，四年之中曾国藩报销军费1600多万两，其中绝大多数来自厘金与盐税。这笔巨款主要靠幕僚筹集，没有它湘军很难支撑下来，也就谈不上以获镇压太平军之功了。曾国藩所谓“论功不在前敌猛将之后”，绝非夸大之词，至于他刊印《王船山遗书》和《几何原本》等重要书籍，引进西方科学技术、兴办军事工业等，更是离不开幕僚的努力。否则，他也很难争得洋务派首领的地位。

曾国藩对幕僚的酬报十分丰厚。这些人入幕之初，官阶最高的是候补道员，知府一级的也为数极少，绝大多数在六品以下。有的刚被革职，





有的只是一般生员，还有的连秀才都不是。而数年、十数年间，红、蓝顶子纷纷飞到他们头上，若非曾国藩为他们直接间接地一保再保，是根本不可能的。李鸿章的经历就最能说明这个问题。他于1858年入曾国藩幕，后又因故离去。郭嵩焘劝他说：“此时崛起草莽必有因依。试念今日之天下，舍曾公谁可因依者？即有拂意，终须赖之以立功名。”李鸿章听了他的劝告，于是重返曾国藩的麾下。果然，青云直上，步步高升，一二年间升任巡抚，五六年间位至钦差大臣、湖广总督，同曾国藩之间已是双峰对峙，高下难分了。试想，如果李鸿章不回头，能够如此顺利吗？恐怕要谋得一个按察使的实缺也非易事，虽然他此时已是未上任的按察使銜福建延建邵道道员。

有一点必须承认：曾国藩同幕僚之间这种关系的维持并非无条件的。那就是他要尊重幕僚，以礼相待；而幕僚也必须忠于他，绝不许中间“跳槽”，改投新主。说明这种情况的最为典型的事例，是冯卓怀的拂袖而去和李元度的被劾革职。冯卓怀是曾国藩的老朋友，一向对曾国藩非常崇拜，为了能朝夕受教，曾放弃条件优越的工作去当曾国藩的家庭教师。曾国藩屯兵祁门之时，冯卓怀又放弃四川万县县令职位，投其麾下，充当幕僚。后因一事不合，受到曾国藩的当众斥责。冯卓怀觉得丢了面子，决心离去，虽经曾国藩几次劝留皆不为所动，最后还是回家闲住，宁可丢官也不能忍受曾国藩对自己的无礼举动。李元度是曾国藩最困难时期的少数幕僚之一，数年间患难与共，情逾家人，致令他对情急之中李元度施以援手而有“三不能忘”之说。不料后来曾国藩两次参劾他，冷热之间悬若霄壤。究其原由，则不外“改换门庭”四字。由此不难看出，曾国藩同幕僚的关系，归根到底还是主从关系，其维系纽带全在私谊。私谊对他们双方来说，都是神圣的，高于一切的，任何一方如有违背，这种关系即会解除，甚至结成私怨。

关于个人在集体中所起的作用和所处的地位，曾国藩也有他个人的见解。他说：细想古往今来，亿万年无有终期，人们生活在这中间，数十年只是须臾瞬息。大地数万里，不能穷极，人在其中休息游玩，白天犹如一间房子，晚上犹如一张卧榻。古人的书籍，近人的著述，浩如烟



海，人们一生所能读的不过九牛一毛。事情复杂多样，可以获得美名的道路也有千万条，人们一生中力所能及之事，不过如太仓一粟。知道上天悠悠无穷期，自己的生命非常短，那么遇到忧患和非常不顺心之事，应当稍稍忍耐以待其自消；知道大地的宽广，而自己在大地中占据的位置非常小，那么遇到荣耀名利相争之时，应当退让三分，以柔道处之。知道古今人们的著述非常丰富，而自己的见识非常浅陋，那么就不敢以己之见而自喜，应当择善而从。并以谦虚的美德而保持它。知道事情复杂多样，而自己所办的事情非常少，那么就不敢以功名自矜，应当思考推举贤才而一起去完成伟大功业。如果这样，那么自私自满的观念就可渐渐消除了。

曾国藩认为，一个人不论是智慧绝顶者，还是大仁大智者，都是有缺欠的，不可能完美无缺。相反，愚笨至极的人也有可爱之处。本着这样的想法，尤其是他认为自己属于“中材”，或接近于“笨”的一类，因而更注意吸取他人之长，以补己之短。他的幕府就像一个智囊团，有什么疑难问题，都让他们出高招，献良策。

曾国藩与他的长期共处的幕僚们，经常以各种形式征求意见，在遇有大事决断不下时尤为如此。有时，幕僚们也常常主动向他投递条陈，对一些问题提出自己的见解和解决办法，以供其采择。幕僚们的这些意见，无疑会对曾国藩产生重要影响，这方面的事例可以说是俯拾即是。如采纳郭嵩焘的意见，设立水师，湘军从此名闻天下，也受到清廷的重视，可以说是曾国藩初期成败之关键。1854年太平军围困长沙，官绅求救，全赖湘军。而羽翼尚未丰的湘军能否打好这一仗，事关重大。曾国藩召集各营官多次讨论战守，又在官署设了建议箱，请幕僚出谋划策。曾国藩最终采纳陈士杰、李元度的意见，遂有湘潭大捷。1860年秋，是湘军与太平军战事的关键时刻，英法联军进逼北京，咸丰帝出逃前发谕旨令鲍超北援。曾国藩陷入极难境地：北上勤王属君国最大之事，万难推辞；但有虎将之称的鲍超一旦北上，兵力骤减，与太平军难以对峙，多年经营毁于一旦。曾国藩让幕僚各抒己见，最后采纳李鸿章“按兵请旨，且无稍动”的策略，度过了一次危机。不久，下安庆、围天京，形





成了对太平军作战的优势。而那些闻旨而动的“勤王军”，劳民伤财，却貽笑天下。又如采纳容闳的意见，设“制品之器”，派留学生出国，使他成为洋务派的领袖。等类似事例，不胜枚举。可以说，曾国藩是把众人的智慧为己所用的典型人物。他自己深得众人相助之益，也多次写信让他的弟弟曾国荃如法炮制。他说，与左宗棠共事，因为他的气概和胆略过于常人，因而希望能与他一起共事，来帮助弥补自己的不足之处。他还劝曾国荃“早早提拔”下属，再三叮嘱：“办大事者，以多选替手为第一义。满意之选不可得，姑且取其次，以待徐徐教育可也。”后来，曾国荃屡遭弹劾，物议也多，曾国藩认为是他手下无好参谋所致。

事情也有另一方面，曾国藩因未采纳幕僚们的合理建议而导致失败的事例也不少。如天津教案的处理，大多数幕僚通过口头或书面形式，直接对曾国藩提出尖锐批评，态度坚决，但他一意孤行，杀害无辜百姓以取悦洋人。其结果，“责问之书日数至”，全国一片声讨声，“汉奸”、“卖国贼”的徽号代替了“钟鼎世勋”。京师湖南同乡，将会馆中所悬曾国藩的“官爵匾额”砸烂在地，几十年以来积累的声望也毁于一旦。晚年的曾国藩，对未听幕僚劝阻颇为后悔，“深悟自疚”，“引为惭愧”。他在给曾国荃和曾国潢的信中说：“天津之案物议沸腾，以后大事小事，部中皆有意吹求，微言讽刺”，“心绪不免悒悒”，回到江宁仅一年多也就死去了。

总体而言，曾国藩能够虚心纳言，鼓励幕僚直言敢谏，这与他在事业上取得一些成功有很大关系。有人评论说：曾国藩“以儒臣督师，芟夷蕴崇，削平大难，蔚成中兴之业，因由公之英文钜武，蕴积使然，亦由幕府多才，集众思广众益也”。

比较而言，曾国藩对幕僚的影响显然会更大、更深远一些。多年来，他一直对其幕僚精心培养，视若之弟，除为数不多的几个老朋友和名儒宿学之外，一般幕僚也对他尊之为师，极为崇拜，一言一动无不视为楷模。从道德修养、为人处世到学术观点、文学理论，以至政治、军事、经济、外交等方面，都程度不同地受到他的影响。尤其经常在曾国藩身边的人员，朝夕相处，耳濡目染，日积月累，潜移默化，于不知不觉之

