

曾国藩智慧书

奏稿



常峰瑞

编撰



中央编译出版社



曾国藩智慧书

②

奏稿



常峰瑞 编撰



中央编译出版社

图书在版编目(CIP)数据

曾国藩智慧书 / 常峰瑞编撰. —北京: 中央编译出版社, 2014. 8

ISBN 978-7-5117-2267-6

I. ①曾… II. ①常… III. ①曾国藩(1811~1872)—人生哲学 IV. ①K827=52

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 183639 号

曾国藩智慧书

出 版 人: 刘明清

出版统筹: 董 巍

责任编辑: 王 文 曲建文

责任印制: 尹 珺

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座 (100044)

电 话: (010) 52612345 (总编室) (010) 52612363 (编辑室)

(010) 52612316 (发行部) (010) 52612317 (网络销售)

(010) 52612346 (馆配部) (010) 66509618 (读者服务部)

传 真: (010) 66515838

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京明月印务有限责任公司

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

字 数: 180 万字

印 张: 120

版 次: 2014 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 398.00 元

网 址: www.cctphome.com

邮 箱: cctp@cctphome.com

新浪微博: @中央编译出版社

微 信: 中央编译出版社 (ID: cctphome)

淘宝店铺: 中央编译出版社直销店 (<http://shop108367160.taobao.com>)

本社常年法律顾问: 北京市吴栾赵阎律师事务所律师 闫军 梁勤

凡有印装质量问题, 本社负责调换。电话: 010-66509618

总 序

曾国藩是儒门最后一个圣人，立德、立功、立言并三不朽，竟以“厚黑学”的面目大行其道，诚可悲也。综观曾国藩一身，虽然免不了各种缺点，但其“拼命报国，侧身修行”之精神，“为国为民，竭尽血诚”之意志，哪里跟“厚黑学”沾边！通阅其奏稿，一律称“臣国藩”，而不称“奴才”，虽也匍匐在女人脚下俯首听命，但不掩其人格尊严，哪里跟“厚黑学”有染！斯时满蒙权贵当政，曾国藩名列汉大臣第一，官居一品，是用命换来的——长沙练兵，被绿营兵追杀；初征战败，两次自杀；坐困江西，以死自效；祁门被围，先立遗嘱。这种精神，哪里跟“厚黑学”类同！斯文扫地，乃晚近之事也。

《曾国藩智慧书》六册，以“格物致知、正心诚意、修身齐家、治国平天下”为经，详细介绍曾国藩做人做事、为官为政的学问，虽不全面，但有新意，而且每册重点各不相同，尤其《奏稿》、《批牍》二书，古为今用，别开生面，极有新意，应该对读者颇有启迪。六册简述如下：

1. 《家书》——诗礼育人耕读传家宝训。

精选曾国藩家书 120 件，来自 2011 年 1 月中央编译出版社《曾国藩家书》上中下三卷本。以“格物致知、正心诚意、修身齐家、治国平天下”为题，分为四章，每章 30 篇。中国诗礼育人、耕读传家的文化特点在《曾国藩家书》中有很好的延续，可以选做传统教育读本。当然其中有一些落后思想，今人不必盲从。

2. 《奏稿》——如何给领导写工作报告。

2012 年 8 月成稿，第一次出版。岳麓书社《曾国藩奏稿》全 11 册，一般读者望而生畏。本书另辟蹊径，不收录奏稿原文，而是列 18 个主题，诸如“批评皇帝”、“拒绝皇帝”、“化解领导猜忌”、“如何处理纠纷”等

等，既详细分析曾国藩写工作报告的正心、诚意两大原则，又可以看到曾国藩作为直臣、重臣、忠臣的高尚风范。古为今用，贴近生活，是本书的特色，能帮读者提升工作智慧，创造性地化解现实难题。

3. 《批牍》——如何给下属写工作批示。

2012年10月成稿，第一次出版。《曾国藩批牍》其实是一部人才培训教材。曾国藩相信，只要有志气，则可以奖励成才。于是，他的工作批示充满了现实感：1. 做官不宜徇私太过；2. 官阶日大，责任日重；3. 除去官气，专务朴实；4. 官气宜轻，用人宜少；5. 痛除官场习气……

4. 《冰鉴》——中国传统识人秘笈。

初版于1998年3月青海人民出版社，十余年里已经多次修订。本次出版，增加了曾国藩做人做事的材料，将“好汉打掉牙和血吞”的坚忍成事精神与“神有余者贵”联系起来。纵观《冰鉴》一书，实用性极强，可信度也高，尤其是第一章、第二章、第四章，充满了辩证法与科学精神。取其精华，去其糟粕，仍然是学习传统文化的精当原则。

5. 《识才》——为国家储备人才选拔人才。

曾国藩选才，只看心性、能力，不看功名富贵、贫贱寿夭，是为国家储备人才、选拔人才，符合由《左传》开启的相人要旨，与江湖市井相术完全不同。曾国藩识才精准，得益于两点：第一，不存私心，公正为国；第二，重实践，勤琢磨。当然他看人也有靠臆测的时候，自然也有看走眼的时候。

6. 《血诚》——为国为民竭尽血诚。

竭尽血诚者，必有所成就。本书分18章介绍曾国藩的血诚精神：拼命报国，侧身修行，是他的座右铭；公而忘私，国而忘家，是他的教子格言；心已用烂，胆已惊碎，是他的战争体验。为竭尽他的血诚，三次自杀未遂，两次陷入敌人包围，一次被自己人追杀。他的功勋，是用命换来的。他的死，跟心血积亏太过大有关系。

这里还想补充几句。最新的思考结果是，随时间推移（以百年计），曾国藩对后世中国最具启发意义的，当数他的创造性思维，道德、军功、文章其次。

为了镇压太平军，咸丰皇帝一气任命了92位团练大臣，惟有曾国藩创造性地执行命令，将团练一分为二，既保甲（团），又练兵（练），带出一支能征善战的湘军。没有这支队伍，就没有曾国藩。太平军覆亡后，捻军杀僧格林沁，夺其战马，驰骋于黄淮平原。曾国藩先设四镇围堵、两路追击之法，不利，又改河防之策：以黄河、沙河、运河为界，构成一个倒三角防区，企图困死捻军。方法太笨，李鸿章嘲笑曰：“秦始皇有万里长城，现在有万里河墙。没想到秦始皇在今天还能遇到知音。”由于河南省防守不力，捻军在一个月明之夜，成功突破河防，跳出包围圈。曾国藩就这么下课了，代之以李鸿章。李鸿章得意洋洋上阵，却连吃败仗，遭到朝廷严厉责问，最后还是靠防河策，才将东捻军困于山东河、海之间，剿灭之。

1860年底，曾国藩创设机器局，1863年造出一支木壳小火轮。登船试乘，航速十二三里/小时。虽然尚无军事价值，但迈出机器制造第一步。1865年，容闳从美国购回机器，创办江南制造总局。1868年造出第一艘轮船，仍为木壳，上下水平均航速12.82节（1节=1.852公里。北洋水师战舰平均航速15.33节）。曾国藩登船试行，很高兴：“中国初造第一号轮船而速且稳如此，殊为可喜。中国自强之道或基于此。”1872年，曾国藩去世。至1876年，江南制造总局造出六艘炮船、一艘铁甲舰，可以视为曾国藩的成绩。李鸿章接管以后，嫌自主造船慢，全部向外国购买。1876—1885，江南总局只造出一艘船，此后便成了修理厂，再没造出新船。甲午海战，中日军舰数量12:12，装甲舰5:3，火炮195:268。仅看火炮一项，中国两艘主力舰有重炮8门，口径30.8厘米，日本战舰也有一半购买，且没有超大口径重炮，但日本发射的炮弹数量是中国的六倍。如何理解这个六倍呢？假设速度相同，中国有火炮195门，日本则有火炮1170门。表面看战舰数量1:1，实际上呢，似乎可以视作1:6。一个打六个，中国能不败吗？火炮是日本自造的，充分照顾到了实战需要，甚至把性能尚不稳定、可能自炸的黄色火药直接用在了炮弹上。正是由于自主研发、自行制造，日本掌握了冒险式创新的诀窍，并用于第二次世界大战的零式战斗机。设计者有意忽视飞机的自我防护性能，大大减轻机身自重，明显提高了飞机的速度与灵敏度。直到美国打下一架零式战斗机，才发现日本战机“性能

先进”的秘密。

曾国藩倾向于自主研发，尽管速度慢，不能马上运用，但多少可以保存一些技术经验。李鸿章嘴巴上极力支持自造，行动上完全倒向购买，使技术积累成为零。仅此而言，曾国藩比李鸿章有远见。

放眼世界，所谓富足强国，或者资源立国，或者技术立国，二者必居其一。中国资源消耗殆尽，只能走技术创新之路。可惜，至今没有多少人看明白，技术创新方面我们究竟比发达国家缺少了什么，而简单地以为，只要通过一两代人的努力，就可以在技术创新方面追赶美、欧、日，一厢情愿地画了一个三级跳策略：模仿，追赶，超越。正是由于这种错误逻辑迷蒙了国人的眼睛，一次又一次地错过机会。尤其痛心的是，至今还把这种错误逻辑当做共识在宣扬，在传播，在执行。

以上由曾国藩的创造性思维谈到了当今的技术革新与中国创造，似乎偏离了主题，其实不然。学以致用，借古鉴今，是中国文明的一个优秀传统，不可拘泥于成见，而否定了对创造性的讨论。《曾国藩智慧书》没有集中篇章详述曾国藩的创造性思维，借此先做简单介绍，期待对有识者一点启发。关于其详细研究，将在一本新书里完成。

鄙人才疏学浅，书中定有诸多不妥，恳请读者批评指正。电子邮箱：b99d@163.com。

为起强调作用，末尾的话是，需要千年才能再遇追赶机会，这个看法也许要过好几百年，才能被广泛接受。

是为序。

目 录

总 序	(1)
前 言	(1)
一 曾国藩写报告的基本原则	(37)
二 批评皇帝	(61)
三 替人说情	(75)
四 如何拒绝皇帝	(85)
五 向皇帝要权	(105)
六 双赢：既照顾皇帝的面子，又坚持自己的主张	(115)
七 举荐人才	(131)
八 参劾劣员	(155)
九 向皇帝请罪	(167)
十 如何报喜	(183)
十一 隐瞒不能报告的事情	(197)
十二 化解朝廷的猜忌	(209)
十三 遇到纠纷如何报告	(223)
十四 推让领导安排的职务	(239)
十五 妥处同事关系	(251)
十六 你的报告会不会影响领导决策	(261)
十七 教训：身败名裂的报告	(271)

前言

先师其心术



奏稿是曾国藩写给皇帝看的工作报告，不仅有思想、有文采、有技巧，还有丰富的经学典故，故被称为清代奏稿三大家之首。他的工作报告写得好，无非三个原因：一是禀赋卓异；二是勤奋学习；三是反复修改。

有一则轶闻可以证实他的天分高。十三岁那年，他父亲的朋友欧阳凝祉过来玩，听说曾国藩参加童子试未果，以“青云共登梯”为题，要曾国藩作诗。诗成以后，欧阳先生大加赞赏，说是金华殿中人的语气，想给他说媒，竟无人应允。一气之下，欧阳先生把自己的闺女许给了曾国藩，也就是曾国藩的原配、欧阳夫人，比曾国藩小五岁，在曾国藩死后第三年去世。

至于勤奋，则有他的座右铭为证：“但问耕耘，莫问收获。”现在花十倍、百倍的时间也培养不出一个圣贤，大概就是因为缺乏这种精神。“功可强成，名可强立”，“人一己百，人十己千”，都是曾国藩励己励人的话。别人用一分力气，我用百分力气，别人用十倍功夫，我用千倍功夫，有这种勤奋精神，谁都可以立功，谁都可以成名。

反复修改，也有一事为证。攻陷天京以后，幕僚起草好报告，先给曾国藩看。曾国藩亲自提笔修改，直到掌灯以后才改完，花了整整一个下午。第二天又改了两次，三易其稿，才派人呈送朝廷。至于传说中的将“臣屡战屡败”改为“臣屡败屡战”，更是一个经典。咸丰八年以前，工作报告大都是他自己写的。咸丰八年以后，有幕僚帮他起草奏稿了，他也会亲自修改。

奏稿是写给皇帝看的。皇帝还是太子的时候，就有很多人在教他。



白居易

“师傅”一词，本义指两个人，师是太子读书学习上的指导者，傅是太子做人做事上的指导者。他们都是有大学问的人，既有德行，也是高官，深谙官场机要。唐代大诗人白居易、明代首辅张居正等，都当过皇帝的老师，都是一品大官。你的报告没有水平，没有文采，怎么给他们看？就算皇帝不学无术、好骗，他的师傅也不好骗。

当官是中国最好的一门职业，也是很多人毕生的梦想。只要你想当官、当大官、当好官，必须学习、研读前人写的工作报告。虽然不是每一个当官的都有资格给皇帝写报告，但是层层相因，你不具备相关的知识，又如何能够自下而上、层层往上爬？按九品官制来划分，一二品高官的工作报告可以直接呈给皇帝看，古称奏疏、奏稿，当然水平不能太低。三四五六七品官也可以给皇帝写报告，经专人阅读、筛选以后，才能到皇帝桌上。那些专门负责阅读、拣选各级奏疏的朝

廷官吏，都是通过科举考试选拔出来的，水平也不低，你很难骗过他们。就算你不写给皇帝看，总要写给你的领导看吧。五品以上大官可以自己写，也可以请幕僚代写，但在成长为五品大官以前，多半还得靠你自己捉笔。因此，只要你想往上爬，就必须写好工作报告。

曾国藩学习、研读前人写的工作报告，集中体现在他给老弟曾国荃选编、点评的十七篇奏稿里。这十七篇奏稿，最早是汉文帝时期贾谊写的，最晚是清中叶乾隆初年孙嘉淦写的，时间跨度约一千九百年。为了帮助曾国荃学习，曾国藩将这十七篇奏稿作了详细点评。在这些点评里，曾国藩明确提出了学习前人奏稿的方法和要求：“吾辈欲师其文章，先师其心术。根本固，则枝叶自茂矣。”

心术正了，你的文章、你的报告自然就写得好了。这个说法对吗？从一般意义上来讲是正确的。心术正，实事求是写就行，不用修饰，不用技巧，自有一股正气在其中。诸葛亮的《出师表》，一气呵成，“临表涕泣，不知所云”，感动了多少人，根源就在于他心中那一股正气，那一份血诚。

先师其心术，这里分正心与诚意两个方面来讨论。正心之下讲三点：一、主题端正；二、忠心爱人；三、铲除嫉妒心。诚意之下也讲三点：一、不言艰巨，但言志气；二、旨意要深厚，文字要浅白；三、心意愈朴诚，文气愈高古。

正心之一 主题端正

曾国藩选的第一篇奏稿，是西汉丞相匡衡写给汉成帝的《戒妃匹劝经学威仪之则疏》。奏稿说的三件事是皇帝端正心术最重要的主题：

1. 戒妃匹，就是远离声色犬马之乐，要有天子之德，做一个好皇帝；

2. 劝经学，就是鼓励汉成帝认真学习儒家六经，中国治理国家、做人做事的道理都在六经之中；3. 威仪之则，就是希望汉成帝坐立行走、迎见宾客、参加活动等，要有天子之威仪，才好领导群臣百姓。

匡衡这篇奏稿是汉成帝即位之初特意写给他看的，结果如何呢？班固的父亲班彪在《汉书》中说：“我姑姑是婕妤（汉武帝时，婕妤是妃嫔之首，次于皇后。汉成帝时，由于他父亲汉元帝增设昭仪，于是婕妤退居第二），父子兄弟有机会出入宫廷，经常跟我讲起汉成帝，说当今皇上善修仪容，升车正立，不斜顾，不轻肆，尊严若神，有穆穆天子之容，且博览古今，能纳直谏。百官都很称职，奏疏都有文采。承平之世，上下和睦。”看到这里，我们似乎可以相信汉成帝是一个好皇帝，在位长达二十六年，应该会有所作为。遗憾的是，班彪笔锋一转，说：“可惜他耽于酒色，后宫被赵飞燕姐妹搞乱了，朝廷也被王氏外戚把持了。说到这里，就让人气短。”西汉的历史，正是在汉成帝手上衰败的。汉成帝即位以后，他母亲王政君为太皇太后，王氏家族专擅朝廷



汉成帝喜欢的女人赵飞燕，据说她身轻如燕，能掌上起舞，因此得名。与妹妹赵合德同得汉成帝宠幸。

长达四十年之久，再经哀、平两个短命小皇帝（一个六年，一个五年），就被王莽篡了位。

虽说汉成帝不是个好皇帝，匡衡这个人也不够光明磊落，但这篇奏疏的主题很端正，立意很高远，语言也朴实，无一浮词。曾国藩不因人废言，反而称赞它“渊懿笃厚”、“陈义高远”，列为十七篇之首。喜欢朴实，讨厌浮词，不仅是曾国藩写报告的风格，也是他工作生活、做人做事的风格。

他选的奏稿有三篇超过十页，最长的一万一百一十字，是非常著名的万言书。匡衡的奏疏才六百字，不足一页，竟列为第一，从中也可看出曾国藩对它的重视程度。朱熹把其中“情欲之感，无介于仪容；宴私之意，不形乎动静”一段话直接采入他的《诗经集传》之中，可知匡衡这篇奏稿在历代官场文人心中的位置。

曾国藩选的第十二篇奏稿是苏东坡写的《代张方平谏用兵书》。苏东坡这篇奏稿，起首一句话就是：“臣闻好



赵合德



范滂像

兵犹好色也。伤生之事非一，而好色者必死；贼民之事非一，而好兵者必亡。”这是写给皇帝看的报告，要在朝廷上供文武百官公开阅读、商讨的，竟然把用兵与好色并列对比，确实有些夸张，也有些搞笑。曾国藩评议说：“数句非儒者之言，亦失陈奏之体。”敢这样批评苏东坡，就是因为他喜欢“主题端正”，完全符合儒家的入门功夫：正心，诚意（其后是格物，致知，修身，齐家，治国，平天下）。

苏东坡本人倒不是那种随便搞笑之人，很多时候也很严肃、庄重，是一个正直的人，满身正气。十岁那年，父亲苏洵出门游学四方，由母亲程氏教他读书。一次，程氏读《后汉书·范滂传》，慨然叹息良久。小东坡说：“如果我也做范滂，母亲会答应吗？”程氏正色答道：“你能做范滂，我就不能做范母？”（范滂，东汉人。为人清正廉洁，推举为官。冀州饥荒，大小盗贼蜂起，上面派范滂去清查。范滂登车揽辔，慨然有澄清天下之志。冀州州长和乡

面一些县令听说范滂来了，自知行为不端，纷纷逃走了。范滂有一个外甥叫李颂，品行卑劣，为乡里所不齿。经由朝中一位高官的推荐，李颂竟然跟范滂成了同事。范滂不愿跟他共事，就不去上班。随上司怎么叫，就是不去。上司迁怒于人，捶打范滂的助手朱零。朱零仰首说：“范滂做得对。我宁愿受鞭笞、被打死，也支持范滂！”上司只得作罢。东汉党锢之争死了很多，范滂也被诬陷为党人，进了监狱。狱吏要拷打犯人，范滂看狱友多病，抢在前面受刑。朝廷派人来审讯，范滂一席话，说得来人恻然动容，当场解除了他项上、手上、脚上的木枷。无罪释放以后，范滂要回老家，竟然有数千辆车从家乡赶过来接他。再过数年，大诛党人开始了，朝廷下令急捕范滂。抓范滂的人到了范滂家乡，住进驿所，关了房门，抱着诏书伏在床上哭。范滂听闻此事，说：“一定是为我。”当即去县里自首。县令大惊，把官印、绶带放到桌上，要和范滂一起逃亡。范滂说：“我死了，祸就消了，怎么敢连累你？怎么能让我的老母流离？”母亲过来与他诀别，说：“你得与李膺、杜密齐名，死亦何恨！”旁人听了，莫不流涕。死时三十三岁。子伏其死，母欢其义，影响了后世很多人。）后来苏东坡入朝为官，教宋哲宗读书，凡读到治乱兴衰、存亡得失之际，都反复开导，希望宋哲宗有所启悟。《代张方平谏用兵疏》文字太多，长达十一页，这里只抄录第一段。

正心之二 忠心爱人

曾国藩所选奏稿第三篇是西汉刘向的《极谏外家封事》，说王氏必将篡汉之事。刘向是刘邦的五世孙。汉成帝即位以后，王氏外戚把持朝廷，王凤、王商、王音、王根、王莽五人相继为大将军，二千石（军部级）以上的高官多达二十三人。刘向跟好友陈汤说：“外戚权势再这样发展下去，一定会威胁刘氏安危。我身为宗室遗老，侍奉过三位皇帝，礼遇甚厚。我不站出来说话，谁站出来说话！”就写了这篇奏稿，希望汉成帝疏远外戚，让王氏老小都回家休养，既巩固朝廷权力，又保全外戚爵禄，让刘氏、王氏都能相安，避免杀戮。



刘 向

汉成帝读了奏疏，召见刘向，“叹息悲伤其意”，但始终不能采信，因为朝廷大权已经被王氏把持。如果他执意要罢免王氏，首先会扣上不孝的罪名，他缺乏那种勇气，且不说他有没有那个能力。孝心二字，让道德高于法律，严重破坏了国家法纪的神圣庄严性，其实误了不少人，也误了不少事，甚至误了一个民族。刘向死后十三年，王莽篡汉。

曾国藩极力称赞刘向这种忠爱精神，既忠于朝廷，又爱惜外戚，不让事情坏到相互杀戮的地步：“余尤好刘子政忠爱之忱……料王氏之必篡，思有以早为之所，而又无诛灭王氏之意。宅心平实，指事确凿，皆本忠爱二字。”两面照顾，是官场中人非常渴望的一种结果。比如你的想法与领导的决策冲突时；既不能讲真话、又不能欺骗领导时；领导的命令明明是错的，既不能照做、又不能违背时；或者你不想两面