

中国特色的用人法则

# 曾国藩

## 的正面与侧面

曾国藩的领导力 张宏杰◎著

3



# 曾国藩

## 的正面与侧面

▲ 3 ▼

曾国藩的领导力 张宏杰◎著



图书在版编目 ( CIP ) 数据

曾国藩的正面与侧面 . 3 / 张宏杰著 . —长沙: 岳麓书社, 2018.5

ISBN 978-7-5538-0884-0

I . ①曾… II . ①张… III . ①曾国藩 ( 1811—1872 ) —

人物研究 IV . ① K827=52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2018 ) 第 023902 号

ZENG GUOFAN DE ZHENGMIAN YU CEMIAN . 3

曾国藩的正面与侧面 . 3

作 者: 张宏杰

责任编辑: 陆荣斌

监 制: 于向勇 秦 青

特约策划: 张 卉

特约编辑: 郑 荃

营销编辑: 刘晓晨 刘 迪 马 燕

版式设计: 姜利锐

封面设计: 新艺·书文化

岳麓书社出版发行

地址: 湖南省长沙市爱民路 47 号

直销电话: 0731-88804152 88885616

邮编: 410006

2018 年 5 月第 1 版 2018 年 5 月第 1 次印刷

开本: 700×1000 1/16

印张: 24

字数: 367 千字

书号: ISBN 978-7-5538-0884-0

定价: 52.00 元

承印: 三河市兴博印务有限公司

若有质量问题, 请致电质量监督电话: 010-59096394

团购电话: 010-59320018

## 自序

咸丰三年，就在曾国藩在长沙创建湘军的时候，江忠源受朝廷之命往援江西。

七月，廷樾等至南昌，诸生见贼争搏战，死者七人。国藩虽闻败，颇悦，以为诸生果可任，非绿营巧懦者比也。<sup>[1]</sup>

也就是说，夏廷樾率部在南昌战败，有七个领兵的书生战死了。曾国藩听了不仅没失望，反而“颇悦”，为什么呢？因为“以为诸生果可任，非绿营巧懦者比也”。这些书生确实可用，远比绿营那些闻风即逃的军官强。

显然，书生们表现出的血性远比他们的作战技术要宝贵。这场战役，坚定了曾国藩“选士人，领山农”的建军思想。

湘军的出现，与湖南独特的“土风”分不开。

在传统时代，湖南属于边远地方，人民朴野，读书人也都朴实劲健，素来与空疏的乾嘉学风和神异的阳明学说无缘。所以，湖南人重“实学”。在道光咸丰年间，我们注意到一种奇怪的现象，那就是湖南的书生，不论是在朝还是

[1] 王定安著，朱纯点校：《湘军记》，岳麓书社，1983年，第44页。

在野，都喜欢看地图、读兵书。

曾国藩在北京诸部为官时，“尤究心方舆之学，左图右书，钩校不倦，于山川险要、河漕水利诸大政详求折中”。喜欢研究地理，了解全国的山川险要。

而举人左宗棠和秀才罗泽南、李续宾等人，在湖南乡下一边做着孩子王，一边也在研究地理和军事。左宗棠“胸罗古今地图兵法、本朝国章，切实讲求”，罗泽南“所著地理水道书，多论兵家形要”。李续宾更为投入，“益研精兵事，恒以巨幅纸绘图，累数百”。

所谓“近日尤怪事，往往爱谈兵”<sup>[1]</sup>。

为什么呢？因为这些注意研究实际问题的读书人“深忧天下将乱”，他们从种种征兆判断，一场翻天覆地的大乱将要降临，需要他们及早进行知识准备。

正因如此，他们一旦放下书卷，跨上战马，马上就能表现出相当高的军事素养。比如做了多年孩子王的老秀才罗泽南，虽然以前从来没摸过兵器，但一领兵，居然就卓有成效，征战四年，克城数十，历经二百余战，几无败绩，屡屡以少胜多。

除了实用知识的储备外，湖湘理学还给了这些书生强大的精神力量。他们在出山之前，已经解决了生死问题，因此一出山，就能把生死置之度外，由辞章之儒一变而成为帕首提刀的悍将，湘军也由此树立起“踔厉敢死”的风气。

相同的知识背景，相同的风土人情，塑造了高度一致的价值观念和行为方式，因此才出现了一个“湘军集团”。

## 二

按理说，这样一支从理念到行动都高度一致的队伍，应该很容易做到团结

---

[1] [清]吴敏树撰，张在兴校点：《吴敏树集》，岳麓书社，2012年，第24页。

统一吧？

不尽然。

去年我去了一次湘乡，地方政府为了接待我，特别请了当地一个研究曾国藩的人来陪我吃饭。整顿饭过程中，普通话说得不错的他基本都在用湘乡土话与当地干部交谈。虽然湘乡土话极难懂，但我听懂了他的潜台词，那就是曾国藩要由我们湘乡人来研究，没有你们外地人的事。

饭后，一位在湘乡工作的外地干部说，湘乡人最大的问题是不团结。

毛泽东也曾经提及此点，他说：

因为我不是湘乡人，又不为人所喜。做一个湘乡人非常重要，而且是湘乡的某一区人也很重要。湘乡分为上区、中区与下区，上区的学生与下区的学生不断地打架，完全是因为乡土观念。双方好像要拼个你死我活似的。<sup>[1]</sup>

更有人总结说：

湖南人缺乏大局意识，有时窝里斗；不合群，团结精神差；性格急躁，气太盛，不能虚衷受益；不善于纳言和向他人求教……<sup>[2]</sup>

其实何止湘乡人如此，何止湖南人如此，只要是中国人，都知道“窝里斗”这个词。甚至大而言之，整个人类社会都有一个共同的特点，就是一个领域内，最顶尖的几个人，关系往往处不好。曾国藩说：“伎不常见，每发露于名业相侔、势位相埒之人。”<sup>[3]</sup>

---

[1] 埃德加·斯诺笔录，汪衡译：《毛泽东自传（中英文插图影印典藏版）》，中国青年出版社，2014年，第33~34页。

[2] 周秋光主编：《湖湘文化宏观研究》，湖南师范大学出版社，2001年，第110页。

[3] [清]曾国藩撰：《曾国藩全集（修订版）21·家书之二》，岳麓书社，2011年，第525页。

曾国藩看得很清楚，声名和地位差不多的人，最容易相互嫉妒，你看不上我，我上看不上你。

曾国藩后来在庐陈胡林翼功绩时，曾说过这样一段话：

大凡良将相聚则意见分歧，或道义自高而不免气矜之过，或功能自负而不免器识之偏，一言不合，动成水火。<sup>[1]</sup>

确实，相轻者岂止文人，各个领域凡才能出众者，多有恃才傲物、互不相下的毛病。一个集团内部的领导层之间，出现矛盾和争执是非常常见的。

### 三

因此，带这样一支队伍，既容易，又不容易。

在不少人心中，曾国藩这个人往往是“权谋”的代名词，感觉曾国藩是一个老谋深算甚至老奸巨猾的人。应该说，这是一个很大的误区。

曾国藩待人的原则，并非权谋。曾国藩有一句名言：唯天下之至诚，能胜天下之至伪；唯天下之至拙，能胜天下之至巧。

曾国藩在处理湘军集团内部关系的时候，以“拙诚”为原则，尚拙，尚诚。他对待同事和下属，第一个特点就是不用权术。他说，“驭将之道，最贵推诚，不贵权术”，要对同事和下属推心置腹。曾国藩在自己集团内部，说话往往是很直接的。“凡正话、实话多说几句，久之人自能亮其心，即直话亦不妨多说，但不可以讦为直，尤不可背后攻人之短。”<sup>[2]</sup>李鸿章刚到曾国藩大营的时候，曾国藩对他说：“少荃，既入我幕，我有言相告，此处所尚惟一‘诚’字而已。”

胡林翼对曾国藩的这一点非常佩服。他说：“吾于当世贤者，可谓倾心以

[1] 熊治祁编：《湖南人物年谱3》，湖南人民出版社，2013年，第119页。

[2] [清]曾国藩撰：《曾国藩全集（修订版）23·书信之二》，岳麓书社，2011年，第671页。

事矣。而人终乐从曾公，其至诚出于天性，感人深故也。”也就是说，我想尽办法拉拢人才，但人们还是认为曾国藩更有吸引力，这是因为他的至诚出于天性，所以感人至深。

曾国藩对待部下的第二个特点，是“己欲立而立人，己欲达而达人”。这句话有多种解释，我的理解是：你想在这个世界上站得住，也要帮助别人站得住；你想有所发展，也要给别人制造发展的良机。

李鸿章来到曾国藩幕府的时候，惊讶地发现，曾国藩的幕府像一所大学校。为什么呢？因为除了带兵打仗之外，曾国藩还兼当这些幕僚和将领的老师，每个月会出两次作文题，让大家作文，然后他在百忙中，晚上点灯给大家批改。他每天都会找不同的人，和他们进行谈话，教他们怎么做官，怎么打仗。

曾国藩说：

仁者，即所谓欲立立人，欲达达人也，待弁勇如待子弟，常有望其成立，望其发达之心，则人知恩矣。<sup>[1]</sup>

曾国藩在保举下属方面非常努力。他曾经对皇帝说，“胡林翼之才，胜臣十倍”，说李鸿章才大心细，人才难得。李鸿章在安徽混了好多年，仕途一直没有起色，在曾国藩这里待了几年后，才出掌一方。左宗棠当师爷当了好多年，最后犯了事，大祸临头，跑到曾国藩这里，不过三五年，就当上了总督。曾国藩的部下后来有二十六人成为总督、巡抚、尚书；有五十二人成为三品以上大员。因此所谓湘系“文武错落半天下”，夸张点说，天下一半的官员都是曾国藩的部下。

第三个特点，则是一个“恕”字，用宽广的胸怀容纳人。

曾国藩晚年给儿子写过一封遗嘱，什么内容呢？重点是要求两个儿子要避

[1] [清]曾国藩撰：《曾国藩全集（修订版）16·日记之一》，岳麓书社，2011年，第442页。



免犯两个错误：一个是嫉妒，另一个是贪求。接着“伎不常见，每发露于名业相侔、势位相埒之人”，曾国藩又说：

求不常见，每发露于货财相接、仕进相妨之际。<sup>[1]</sup>

嫉妒与贪求，都是一定距离之内才能产生的。相距很近、地位持平的两个人，才会相互嫉妒。而在名和利的分配与争夺之际，最容易产生冲突。

因此曾国藩说，一个人必要的自我修炼，是克制自己的贪求之心。“伎不去，满怀皆是荆棘；求不去，满腔日即卑污。”

在湘军内部，曾国藩在处理名和利的时候，非常注意把握平衡。他在给鲍超的信中说：“凡利之所在，当与人共分之；名之所在，当与人共享之。”<sup>[2]</sup>凡涉及利益，一定要注意与人共分，你有好处，也要给别人一些好处；凡涉及名声，一定要注意与人共享，不能自己垄断。所以曾国藩做事，“功不独居，过不推诿”。有了功劳，分给别人；有了问题，自己承担起来。“功不必自己出，名不必自己成。”曾国藩死后，薛福成代李鸿章写了一道奏折，表彰曾国藩的功劳，说他“论功则推以让人，任劳则引为己责；盛德所感，始而部曲化之，继而同僚谅之，终则各省从而慕效之”。这就是曾国藩能够吸引一大批人为他所 used，并最终成就自己事业的根本原因。

所以在处理人际关系方面，曾国藩一直是主张退让一步。这在他与左宗棠、沈葆楨的关系中表现得最为明显。

曾国藩能做到这一点，当然是基于境界的高远和胸襟的广阔。曾国藩常说：“富贵功名皆人世浮荣，惟胸次浩大是真正受用。”<sup>[3]</sup>

这就是所谓的圣贤功夫。

[1] [清]曾国藩撰：《曾国藩全集（修订版）21·家书之二》，岳麓书社，2011年，第525页。

[2] [清]曾国藩撰：《曾国藩全集（修订版）25·书信之四》，岳麓书社，2011年，第239页。

[3] [清]曾国藩撰：《曾国藩全集（修订版）21·家书之二》，岳麓书社，2011年，第248页。

## 四

不知不觉，《曾国藩的正面与侧面》已经写到第三本了。

第一本的重点是发掘曾国藩的内心世界，第二本的内容是关于曾氏家族，这一本的内容则集中于曾国藩与他的“战友”们。

之所以写了这么多关于曾国藩的文字，一个重要原因是我认为相对那些厚黑学的历史读物，“曾国藩”是当世的一剂良方。在所有中国古人中，曾国藩集中体现了传统文化的正面因素。在今天这个浮躁、急切的时代，读读“曾国藩”，了解一下“拙诚”之道，有益无害。

这本书参考了唐浩明、朱东安、董丛林、翁飞、王澧华、成晓军、刘忆江、谭伯牛、谢世诚等先生的研究成果，特此致谢。或有未及注明之处，一并致歉。

## 目 录

## 自 序 / 001

## 第一章

“事事相顾，彼此一家”：

“湘军之父”曾国藩和“湘军之母”胡林翼

## 第一节 从疏远到欣赏 / 002

胡林翼离开京城之时，曾国藩还是一个不显山不露水的从七品翰林院检讨，没想到在那之后，居然开始了火箭式的“十年七迁”。当然，最令胡林翼印象深刻的不是曾国藩升官的速度，而是他在京官任上体现出的棱棱风骨。胡林翼对这个自己当年没怎么放在眼里的湖南老乡，早就刮目相看。曾国藩在他眼中不再是那个无趣的土包子，而成了这个浊流世界中不多见的端人正士。

## 第二节 初次合作，相知日深 / 015

罗泽南开赴武汉，使得湘军的重心从江西转到湖北，曾国藩不但在政治上处于湘军集团的第二位，军事上也是第二号人物了。从此他坐困江西，一筹莫展，惊险万状。而胡林翼得此精兵，局面一下子大为改观。其后胡林翼能夺武汉、取九江、谋安徽，屡建大功，都是得益于他掌握了湘军最精锐的罗泽南部。曾国藩关键时刻的自我牺牲，成为曾、胡一生交往中的又一个关键点。

## 第三节 道术与权术 / 029

在胡林翼当巡抚前，连续四任巡抚，没一个活得了的。由此我们可以看出胡林翼通过笼络官文稳住湖北政坛的重要性。官、胡并立，是湖北政坛最为稳定的时期，后人论之，以为“湖北富强基于此”。

#### 第四节 苦心维系的“湘军之母” / 038

正如这两次争执所反映出的，在联合指挥期间，曾、胡二人虽然经常有不同意见，但是彼此都能坦诚相待，不恃客气，顾全大局。“两人间都不乏争议，甚至有时还比较激烈，但这不仅没有妨碍彼此间关系，反而更加深了相互间的理解，在争议之中使得各自意见的正误优劣更加明晰，利于择善而从，统一认识和步调。”

#### 第五节 尽节效命 / 066

在曾国藩心目中，家族的分量不亚于朝廷的兴亡。毕竟没有了大清王朝，曾氏家族还要继续生存下去。而在胡林翼心中，国重于家。他一生立身行事很少虑及家族和亲人，为朝廷做到了鞠躬尽瘁，死而后已。之所以有如此差别，一个重要原因也许是曾国藩和胡林翼身处不同的家族中：曾国藩兄弟五人，姊妹四人，上有父母，下有二子；而胡林翼是独生子，又膝下无儿，领兵之时父亲也已经去世，没有太多的直系亲属可以挂念。

## 第二章

### “既生左何生曾”：曾、左一生恩怨考

#### 第一节 “笨鸟”与天才 / 076

曾国藩似乎天生就是左宗棠的反衬。他们年龄只差一岁，又同为湖南人，家境也相当，只因科举运气不同，如今命运迥异。曾国藩中进士后，十年之间，七次升迁，到太平军起兵时，已经是朝中的副部级侍郎，左宗棠却是白衣举人。左宗棠自认为是国中无二的人才，比曾国藩高明百倍，却进身无门，只好靠当师爷来过过瘾。曾国藩的存在，简直就是上天用来衬托左宗棠命运的坎坷。所以左宗棠看待曾国藩，下意识中有一种莫名的反感。

#### 第二节 第一次断交 / 093

中国这片土地的魅力在于，虽然它整体上如此没有个性，却经常会在你意想不到的之处跳出一两个光芒四射的异人。左宗棠这个人对中国文化的最大贡献，也许不仅在于他出众的军事才能，更在于他那出人意料的个性。他身上的清可见底、锋芒毕露、刚直激烈，与这个民族的整体气质形成如此鲜明的反差。

### 第三节 “涤帅于我，情意孚洽之至” / 106

咸丰九年十二月，左宗棠退出了巡抚的幕府，打算“直之于朝”，在皇帝面前剖白此事原委。他对这个极端的办法本来也心里没底，一路风雨交加，前途茫茫，心情极差。路上，他收到了胡林翼写来的信，劝他不要北上，因为陷害他的人并不会因为他离开幕府而罢手，正在四处布置，他去北京，无疑是自投罗网。左宗棠看了这封信，深感“侧身天地，四顾苍茫”，无安身之地。思前想后，他决定避难军营，于是掉头南旋，来到宿松曾国藩大营。

### 第四节 “绝无良心科第二名” / 114

对曾国藩，左宗棠从来没有表达过感激之意，每提起曾氏，他心中总会涌起一股难言的怨气。原因只有一个，那就是曾国藩在舞台中占据了本来应该属于他的“主角”位置。曾国藩正是直接阻碍他成为“今亮”的罪魁祸首。以主帅身份平定了太平天国，这就是曾国藩对不起他左宗棠之处。

### 第五节 最后的交集 / 130

左宗棠身上最大的弱点，就是执着于“争功”。打一个不客气的比方，左宗棠就是庄子故事中的那只猫头鹰，而战功则是那只死鼠。直到晚年，这种心态都丝毫没变。然而，晚年曾国藩的心事，早已达到看破功名、跻身圣域的境界。他晚年念念不忘的只有“责任”二字，至于浮名，他确实是可以置于笑谈中的。

## 第三章

### “此老翁可谓善教者”：曾国藩为什么选择李鸿章做接班人

#### 第一节 “谒吾师于江上，一叩提训耳” / 144

李鸿章是行动者而非思辨者。他为人直率、精力旺盛、刚强坚毅，能迅速选择出最佳的行动方案。李鸿章“拼命做官”，是因为他的性格和能力适合做官。有人攻击李鸿章“热衷仕进”，他并不否认，而是坦然地说：“今人多讳言‘热衷’二字，予独不然。……仕则慕君，士人以身许国，上致下泽，事业经济皆非得君不可。”

## 第二节 精心训导，尽力雕琢 / 155

不光是幕僚们从曾国藩这里获得收益，曾国藩本人也从幕府中收获巨大。在曾国藩的幕僚中，李鸿章的作用最大。曾国藩为人持重儒缓，遇事犹豫再三，做出一个判断要花很长时间；而李鸿章思维清晰敏捷，作风明快果断，往往一眼就能看出大局关键所在。因此一遇大事，曾国藩往往求助于李鸿章的分析决断。

## 第三节 从初露锋芒到独当一面 / 175

在京期间，曾国藩教李鸿章作文。在幕府中，曾国藩教李鸿章做人。现在，他又给李鸿章上了第三课——建军。这是曾国藩教授李鸿章的最重要的一堂课。他对李鸿章带兵打仗的本领并不放心，毕竟李氏在安徽数年，留下的是“专以浪战为能”的不佳记录。他后来对李鸿章说：“即阁下早岁在巢县带勇，亦等儿戏，难当大敌。”你在安徽打的那些仗，不过都是儿戏。所以你的那些军事经验，都没什么用。

## 第四节 传递衣钵 / 195

曾国藩为什么会在名将如林的湘军集团中选择非湖南籍的李鸿章做接班人呢？

首先，李鸿章是曾国藩手把手培养起来的，对许多重大问题比如军事和洋务的看法和见解，李鸿章与自己有高度共鸣。其次，李鸿章的才与“德”靠得住。曾国藩的胞弟曾国荃性格冲动、见识不高，名将鲍超等文化水平太低，左宗棠和沈葆楨先后与曾国藩发生冲突，甚至决裂。相比之下，李鸿章在这些人中综合得分最高。最后，李鸿章比曾国藩年轻十二岁，身体健康、精力充沛。曾国藩在平定太平天国后身体出了很大问题，进取心已经大大减弱；李鸿章却总是乐于承担一切繁难，因为他有这个能力和精力，更因为他还没有达到人生的巅峰，实现“封侯”之志。

## 第五节 天津教案与外交权的交接 / 213

和曾国藩比起来，李鸿章最大的问题是学无本源，做事不像曾国藩那样讲求从根本做起，而只是满足于做一个“裱糊匠”。曾国藩身上有一种夸父逐日、精卫填海的理想主义精神，而面对强大的保守势力和危险复杂的国际形势，李鸿章不能如神话中的英雄丹柯那样，挖出自己的心脏点燃，来照亮一个民族前进的道路。他上面要讨好慈禧，下面要交好那些颀颀的亲贵，对外要与洋人周旋，用人处事，皆图便宜，基础不牢，自然不能长远。晚清自强运动与外交的最终失败，与此不无关系。

## 第四章

### “绝无良心科第一名”：曾国藩与沈葆楨的是是非非

#### 第一节 广信之守 / 228

虽然讲求经世致用，但是沈葆楨骨子里仍然保持着读书人的清高和敏感。他可以承受艰难，却受不了一点闲气。和彭玉麟一样，沈葆楨经常公开表现出一副视官位如敝屣的神态。面对耆龄的种种小动作，他轻蔑一笑，于咸丰九年九月以年迈的父母无人照料为理由，飘然挂冠归去，留下一省官员目瞪口呆。

这也正是他想要的效果：他其实一贯乐于并且善于制造轰动性事件。

#### 第二节 争饷与争人：督抚权力矛盾 / 241

在沈葆楨看来，他所做的一切决定，都是本着“大公”这个出发点，基于自己视野内各种因素权衡后的最优选择，因此问心无愧，不畏毁谤。这是理解沈葆楨所作所为的一个重要角度，从一般意义上来说，这当然是非常值得赞赏的。但问题是，沈葆楨是为了“大公”，曾国藩所为也不是基于“大私”。沈葆楨眼中的“大公”，和曾国藩眼中的“大公”，到底哪个更“大”呢？

#### 第三节 彻底决裂 / 265

这道奏折，是曾国藩的奏折中不多见的饱含情绪之奏，揭老底不留情面，多年的积郁为之一发。事实证明，曾国藩的“辣”并不减沈葆楨，只是他不愿意使出来而已。

不过，这道奏折也确实火气太大了点。特别是最后一节，将沈葆楨那些蛮横无理的公文公诸天下，固然会让沈葆楨大失脸面，但是也显得不够厚道，与自己元老重臣的身份多少有些不符。

#### 第四节 沈、左交谊 / 285

在那个风气未开的年代，几乎所有与洋人打交道的人都或多或少地背负着骂名，沈葆楨的三位老同年（道光二十七年进士）李鸿章、郭嵩焘、马新贻（前两江总督）都被骂作“崇洋媚外”。前车之鉴不远，一向特别珍惜自己“名节”的沈葆楨为了避免重蹈老同年的覆辙，在办洋务的过程中总是极为谨慎，怕被人指为汉奸。

所以这一次，他决定利用拆毁铁路这件事来迎合“舆情”，为自己博得好名声。作为林则徐之婿，他必须不负民众期望，要在洋人面前表现出民族英雄式的骨气和勇气。

## 第五章

### “雷霆与雨露，一例是春风”：曾国藩和李元度的恩与怨

#### 第一节 “三不忘”之交 / 298

虽然像诸葛亮一样自称“布衣”，但他的外表可没有丝毫孔明之风。诸葛亮“身长八尺，面如冠玉……飘飘然有神仙之概”。李元度呢？身材瘦小，溜肩膀，小细脖。多年埋头苦读导致高度近视，因此戴了一副当时还不多见的厚厚的眼镜，镜片后面闪烁着—双特别小的眼睛，曾国藩后来开玩笑说他“眼小而明”。

#### 第二节 带勇实非所长 / 306

以“章句之儒从事戎行”的李元度打仗很有特点，行军时仍然不改文人习气，走到哪儿身上都带着—大堆文房玩意，在军中仍偏好文学，骑在马上仍然举着书本，寻章摘句，“夺治兵之日力”。临战之时，望着四壁青山，竟然扼制不住诗情，—边打仗，—边作诗。

#### 第三节 用心良苦的三次严参 / 319

虽然以前曾在战场上表现出过人的勇气，然而真的到了生死交关的时刻，李元度突然被自己内心深处的懦弱俘虏了。千古艰难唯—死。他望着由远及近的太平军，既鼓不起匹马冲敌，让敌人的刀矛刺透自己胸膛的勇气，也无法伸手取出身上早已经准备好的毒药。几经犹豫，他做出了懦弱的选择。

#### 第四节 冰释前嫌，重续旧好 / 344

事实证明，相比兵事和吏事，李元度的真正天才还是在著述上。在安静无尘的超园中，他屏却万事，专心果力，—个个汉字在他手下如同—个个精兵，指挥如意，编练自如，驰驱纵横，所向无敌。这六十卷著作，李元度仅用两年时间即告著成，足见其功力之深、笔耕之勤。



---

## 第一章

### “事事相顾，彼此一家”： “湘军之父”曾国藩和“湘军之母”胡林翼

---

曾国藩的  
正面与侧面 3