

曾国藩全书

曾国藩

厚黑学



〔上〕

远方出版社



曾国藩全书

主编 梁勤

远方出版社

责任编辑：张阿荣

曾国藩全书

主编：梁 勤

远方出版社出版发行

(呼和浩特市乌兰察布东路 666 号)

全国新华书店经销

北京市大北印务有限公司印刷

开本：850 × 1168 毫米 1/32 印张：216.5 字数：5100 千字

2005 年 11 月第 1 版 2005 年 11 月第 1 次印刷

印数：1—3000 套

ISBN 7 - 80595 - 769 - X/K·27

定价：748.00 元 (全 25 册)

目 录

卷首语	(1)
前 言	(2)
第一章 脸皮厚方可成大业	(4)
1. “谏之则为元凶”，家人评：吾祖民贼！	(4)
2. 两大靠山，穆彰阿、洪秀全	(14)
3. 脸皮不厚不成功	(20)
4. 藏锋，脸皮厚了不红	(39)
5. 到处化缘，求人劝捐养湘军	(41)
6. 急了就抢，厚饷养兵；独吞战果自然拼命	(42)
7. 让脸皮层层加厚，谁也看不清	(50)
8. 黑脸藏心里，笑脸露面上	(56)
9. 一生荐官数千人，织成网络为己用	(64)
10. 脸有两面，左面写“伪”、右面写“变”	(67)
11. 伪中有诚，笑里藏刀，事事成功	(69)
第二章 心肠黑 乱世用重典	(74)
1. 顶着不孝的罪名也出山	(74)
2. “活捉曾妖头”，羞辱交加，一次投水欲自杀	(78)
3. 效刘备患难与共，“死在一堆何如？”	(80)
4. 三次投水不死，半月建水师	(81)
5. 祁门决策失误，写下遗嘱也不认错	(87)
6. 疮痍患者，剜掉烂肉长新芽	(93)
7. 乱世行重典，读书人变成“曾剃头”	(98)
8. 真男子汉当立天地间	(101)

9. 权衡利弊，圣旨也敢抗·····	(107)
10. “退”和“忍”都是为了“挺”·····	(109)
11. 猫敬老鼠湘军厉·····	(117)
12. 弟弟唱黑脸，哥哥唱白脸，攻守有术·····	(119)
13. 生死至交惹着我，也得下黑手·····	(124)
14. 查圩仍用杀人法·····	(134)
15. 弓满势尽无退路，争！·····	(136)
16. 骗朝廷，改“自述”，先斩后奏，残杀李秀成·····	(143)
17. 箴规：睁大眼睛、多做事、少说话·····	(158)
第三章：诚伪混，永处最高峰·····	(162)
1. “平生受尽屈辱谩骂”脸皮厚，不怕打·····	(162)
2. 学会制造假象，壮大自己·····	(165)
3. 巧借“亦官亦绅”办实事、避实祸·····	(167)
4. 自诩“不以私智诡譎凿其愚”，假话！·····	(169)
5. 目标必专注，驱除浮心杂念·····	(175)
6. “狡兔三窟”和“两条腿走路”·····	(175)
7. 表现欲太强则一事无成·····	(178)
8. 摆平“名、利”争与让的关系·····	(182)
9. “少年得志”害人，“机巧”更害人·····	(186)
10. 话到嘴边留半句，每事多权衡·····	(194)
11. 日中昃，月盈亏，一胜一败，愈发蹈危·····	(199)
12. 身在局内如局外，假作糊涂·····	(203)
13. 鸡蛋躲石头，识时务者顺潮流·····	(205)
14. 一“记”买人心，一“檄”可胜百万兵·····	(210)
15. 时时自责以求全·····	(214)
16. 大智若愚，大奸亦若愚·····	(217)
17. 标“立、达”、假拙诚、真世故·····	(221)

18. 一生三变，褒曰“机巧”贬云“奸诈”	(227)
第四章 宦海险 回身早上岸	(233)
1. 王闳运三施纵横计	(233)
2. 无论激流急流，当退则退	(235)
3. 因势利导，功成之日尤清醒	(241)
4. 天下第一世家，“只恐清名天下满”	(246)
5. “花未全开月未满”，大境界	(252)
6. 沉浮宦海，远权避谤	(259)
7. 辞帅印，效法孙武激流勇退	(262)
8. 多给自己留几条退路	(266)
9. 人满天概，曹操王莽千古落骂名	(269)
10. 裁湘军，刊家书，让皇帝和天下人皆放心	(278)
第五章 媚洋人开洋务先河	(287)
1. 八方竖耳，最高层处讨信息	(287)
2. 屈主子，媚洋人，杀国人，“天津教案”身败名裂	(293)
3. 津门一案吓破胆，一味崇洋人	(299)
4. 首倡洋务运动，处处让洋人	(303)
5. 办洋务高瞻远瞩	(315)
6. 曾国藩镇压异教，后人迷信愈笃	(322)
7. 未成完人，画上生命的句号	(333)
第六章 曾国藩为官之道语录精选	(339)
1. 定规矩，安邦国	(339)
2. 体察民情，深知民苦	(346)
3. 兵少国强，兵多国贫	(354)
4. 平抑银价六法	(355)
5. 民心涣散，国之大患	(362)
6. 用人三法	(363)

7. 天下三大患	(372)
8. 兼听独思，慎用左右	(376)
9. 慕贤若渴之心	(378)
10. 冀回颓风于万一	(379)
11. 团练保甲，今日要务	(380)
12. 慎用严法	(381)
13. 倍加器重人才	(382)
14. 世风日下，痛恨次骨	(384)
15. 乱世之表征	(384)
16. 革故鼎新应取中庸	(386)
17. 诚信外交	(387)
18. 作之君，作之师	(388)
19. 为政之“术”	(389)
20. 倡廉之风	(390)
21. 养民以为民，设官亦为民	(391)
22. 奏章内容务求真实	(392)
23. 中华之难，中华当之	(394)
24. 天心人意	(397)
25. 西洋为商战之国	(398)
26. 厘务有利弊	(400)
27. 论开埠	(403)
28. 撤兵益民，将帅相和	(405)
29. 行政之要，首在得人	(407)
30. 贪劣之吏须严惩	(408)
31. 恳请免除赋税	(409)
32. 儆官邪，惩败类	(413)
33. 严惩舞弊官员	(414)

34. 行文督抚，以杜弊端	(416)
35. 吏治之最忌	(417)
36. 参劾劣员，整饬吏治	(418)
37. 修德兴教，奸邪自止	(420)
38. 道无端，德无穷	(421)
39. 为政当尽其在我	(422)
40. 严刑为是	(422)
41. 用绅士之道	(423)
42. 修身治国须秉乎礼	(424)
43. 非刚猛不能除官邪	(425)
44. 中国自强之道	(427)
45. 奏议以人人易晓为要	(431)
46. 牧民治军，慎用宽赦	(433)
47. 办案须相机图之	(435)

卷首语

官经：一剪梅

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

李宗吾的《厚黑学》曾经风靡一时，乃至形成为官者必读之书。其中的确有些妙论：三国英雄，首推曹操，他的特长，全在心黑。……其次要算刘备，他的特长，全在于脸皮厚。同时分别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，又举出许多厚黑名家，三国时期司马父子、两汉刘邦、范增等等。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，曾国藩成为一代中兴名臣，历经道光、咸丰、同治（慈禧）三个朝代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。气得咸丰皇帝摔折子，太平天国运动还未镇压完毕，就忧心忡忡地说：去了半个洪秀全，来了一个曾国藩。但是，曾国藩功高不盖主，而且把老奸巨猾老谋深算的慈禧哄服的滴溜溜转，解除戒心，授以重权，创下“满清敢用汉人”之先例。倡导洋务运动也是首开先河、功不可没。

凭什么？勿庸讳言，厚黑有术。曾国藩少年时即性格内向、不苟言笑，一块玩的孩子们送他绰号叫闭眼蛇。想想看，不管睁眼闭眼，只要是蛇，就让人害怕，摸一把滑溜溜的冷冰冰的。即使不是毒蛇，也惹人生厌。何况又传闻他是巨蟒降生，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，分为六章，从几个方面入手，采取边叙边议的方法，选取一些有代表性的事例来表现官场上的曾国藩，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，但不是完人。

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。

第一章 脸皮厚方可成大业

1. “谏之则为元凶”，家人评：吾祖民贼！

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间，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。

清政府称他是“学有本源，器成远大，忠诚体国，节劲凌霜”。清末的官宦和士人也对他是一片赞美声。“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”等等赞颂之词，汗牛充栋。

当时也有人骂他“好杀”、“虚伪”和“失德”。

骂他好杀，是因为曾国藩自己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“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”。

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，曾国荃攻陷金陵、太平天国亡后，曾国藩踌躇满志，舞之蹈之。就在这种欢欣得意的兴头上，曾国藩有过在流莺画舫公然过夜的记录。还有，咸丰皇帝逝世，曾国藩在皇上大丧期间秘密地娶了个妾，因此被人指责为“违制失德莫甚于此，实名教罪人之尤”。

章炳麟当时是一个激进的代表，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，许多人还有从其他方面评价曾国藩，章太炎除民族大义一点外，也称赞曾国藩“行事足愜人心”，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，评论曾国藩说：

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。

金陵攻克后，曾国藩的处境，恰似唐代的中兴名臣郭子仪一样。郭子仪晚年声色自娱，府中的奇花异木，不禁游人入内观赏，且用“府门大开”表明“无所隐讳”，借此远祸。

曾国藩的忠心引起众多的猜疑、不理解，只好刊行家书来表明

心迹，剖白于慈禧太后及朝中大臣之前，以示无隐，求取谅解，不但有韬光养晦，洁身自保的意思，也可以澄清朝臣的猜疑，这确实是煞费苦心的。

据说当湘军克复武汉时，咸丰皇帝曾仰天长叹道：“去了半个洪秀全，来了一个曾国藩。”当时洪秀全的太平天国，已是走下坡路，而曾国藩的声威，正是如日中天，俩人又都是汉人，无怪咸丰帝有此慨叹。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，清朝绿营武装基本垮台，黄河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部下的湘军将领，使之与曾国藩地位相当，感情疏远，渐渐打破其从属关系；清政府对曾国藩的部下将领和幕僚，如已经死去的塔齐布、罗泽南、江忠源、胡林翼、李续宾、李续宜和当时尚在的左宗棠、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。而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，否则曾国荃更无法下台。

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，清政府又追查天京金银下落，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，曾国荃确实非常骄傲，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，如何处理好同清政府的关系，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，清廷对湘军将领们的疑忌是无时或释的，因此，俞曲园曾在一个偶然的会里，向彭玉麟进言说：“在同治五、六年间，因为湘军已多被资遣，你又辞高官不就，朝中官吏多说你矫情，

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。因此彭玉麟有了刻石。

《曾国藩家书》也正是基于上述需求,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?!

先秦时四大公子各养门客数千人,以应付各种事务。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、文事之成败利钝,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,即号召广大封建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,凡具一技之长者,必设法延至,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,亦殷殷以人才相询,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,早在青年时代即已“道德文章”名满京师,称誉士林;加以后出办团练,创建湘军,“战功”赫赫,威震天下,遂被封建统治阶级视为救星,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，升发无望，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发无望，且身遭乱离之苦，徙无定居，衣食俱困，亟须庇护之所、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，以一与相识为幸，一与交游为荣。所有这各类人物，他们闻曾国藩能以诚心待士，破格用人，便纷纷投其麾下，入其幕府。

同时，曾国藩同幕僚之间也是一种相辅相成的关系，幕僚们助曾国藩功成名就，曾国藩使幕僚升官发财。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、兴办军工科技等等，真是出尽了力，效尽了劳。可以说，曾国藩每走一步，每做一事，都离不开幕僚的支持和帮助。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。现仅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革命立下第一功，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月至1864年6月，四年之中曾国藩报销军费一千六百多万两，其中绝大多数来自厘金与盐税。这笔巨款主要靠幕僚筹集，没有它湘军早已饥溃，何成功之有？曾