

曾国藩全书

曾国藩

厚黑学



〔下〕

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)

第三章：诚伪混，永处最高峰

16. 大智若愚，大奸亦若愚

孔子在鲁桓公的庙里参观，看见一种倾斜而不易放平的容器。孔子向守庙人询问道：“这是什么器具？”守庙人说：“这大概是人君放在座位右边的一种器具。”孔子说：“我听说这种器具，空着的时候就倾斜，灌进一半水就正立着，灌满了就翻倒了。”孔子回头对学生说：“灌水吧！”学生就舀水灌进容器里面，水灌到一半，容器就正立着，注满水就翻倒了，空着的时候就倾斜。孔子喟然长叹：“唉！哪有满了不翻倒的呢？”子路问道：“请问保持富贵的地位，如同保持水满而不翻一样，有什么办法呢？”孔子说：“自己聪明智慧，要保持愚笨的样子；功劳覆盖天下，要保持谦让的样子，既勇敢而力气盖世，要保持怯弱的样子；财富拥有全天下，要保持谦逊的样子，这就是所谓谦让了再谦让的方法。”后来，子贡又问孔子道：“我想做到对人谦虚，但不知如何做才好？”孔子说：“对人谦虚吗？那就要像土地一样，深深地挖掘，就可以得到甘泉；种植，就可以五谷繁茂；草木繁植了，禽鸟和野兽就在这里繁育，草木禽兽生长时就立在地上，死了就埋进土地中；土地的功劳很大，但它不自认为有德行。对人谦虚就该像土地一样。”

超人的德识，加上谦谨的品格就是曾国藩一生多得福的一个

根基，因此他说德足以养人。

有人说曾国藩能够得福避祸、功成名就的最大原因，就是深谙藏锋。梁启超谓曾国藩“非有超群轶伦之天才，在并时诸贤杰中，称最钝拙。”曾国藩自己也说：“自以秉质愚柔，舍困勉二字，别无他处。”又说：“吾生平短于才，爱者或谬以德器相许，实则虽曾任艰巨，自问仅一愚人，幸不以私智诡譎凿其愚，尚可告后昆耳。”

难道他真是一个钝拙愚柔短才的人吗？实在说起来，这又不尽然了。一个人的成就有小有大，小者或可从困勉铢积寸累得来，若成就大业，只靠辛苦强学还是不行，尤必有超人的领悟天才，才能相济为用。曾国藩说：“器有洪纤，因材而就，次者学成，大者天授。”可见一斑。他论才德说。

司马温公曰：“才德全尽，谓之圣人；才德兼亡，谓之愚人。德胜才，谓之君子；才胜德，谓之小人。”余谓德与才不可偏重。譬之于水，德在润下，才即其载物溉田之用；譬之于木，德在曲直，才即其舟楫栋梁之用。德若水之源，才即其波澜；德若木之根，才即其枝叶。德而无才以辅之，则近于愚人；才而无德以立之，则近于小人。……二者既不可兼，与其无德而近于小人，毋宁无才而近于愚人。自修之方，观人之术，皆以此为衡可矣。

由上可见曾国藩并不漠视才与德的相对作用。何以他反自称无才呢？这不过是他的一种谦德。因为才是靠不住的，如果恃才傲物，就容易泛滥横流，近于小人了。这完全都是勉人为学的意思，他在家信中对子弟的贤否，也有六分天生，四分家教的话。何以又这样重视天命天才呢？好像是他的一种矛盾思想，其实不然，这正是中庸相反相成的道理。所谓“天定胜人，人定胜天”，“时势造英雄，英雄造时势”，不是一样的道理吗？倘不明乎此，则读曾国藩的书籍，直如隔靴搔痒，处处都觉得矛盾了。譬如他自称愚柔，

而致九弟书云：“古来豪杰，吾家祖父教人，以懦弱无刚四字为大耻，故男儿自立，必须有倔强之气。弟能夺数万人之刚气而久不销损，此是过人之处，更宜从此加功！”

这能说他没有大才吗？可是他的祖父告诉他说：“尔的官是做不尽的，尔的才是好的，满招损，谦受益，尔若不傲，更好全了。”可见曾国藩只是在不做上做工夫，颇有大智若愚之意。

古今亿万年，无有穷期。人生其间，数十寒暑，仅须臾耳！大地数万里，不可纪极，人于其中，寝处游息，昼仅一室耳！夜仅一榻耳！古人书籍，近人著述，浩如烟海，人生目光之所能及者，不过九牛之一毛耳！事变万端，美名百途，人生才力之所能办者，不过太仓一粟耳！知天之长，而吾所历者短，则遇忧患横逆之来，当少忍以待其定；知地之大，而吾所居者小，则遇荣利争夺之境，当退让以守其雌；知书籍之多，而吾所见者寡，则不敢以一得自喜，而当思择善而约守之；知事变之多，而吾所办之者少，则不敢以功名自矜，而当思举贤而共图之。夫如是则自私自满之见，可渐渐蠲除矣。

这是何等高明的见解！芸芸众生，“不知天多高，地多厚”，只晓得一个“我”，则一切相害相悖矣。倘能觉悟到此种境界，自然可以除去自私自满之见，往大道上迈进。否则坐井观天，画地自限，没有伟大的人生观，焉能有伟大的学术事业？所以觉悟是做人的始基，也是做人的归宿，由于天才而来，也由于学问而得。

不但才与学相济的道理是如此，即如发舒到志气方面，屈伸行藏，也是一样的。曾国藩在初入北京会试的时候，就抱有澄清天下之志。如乙未岁暮杂感诗道：

去年此际赋长征，豪气思屠大海鲸。

湖上三更邀月饮，天边万岭挟舟行。

竟将云梦吞如芥，未信君山铲不平！
偏是东皇来去易，又吹草绿满蓬瀛。
纷纷节候尽平常，西舍东家底事忙。
十二万年都小劫，七千余岁亦中殇。
蜉蝣身世知何极，蝴蝶梦魂又一场。
少昊笑侬情太寡，故堆锦绣富春光。
韶华弹指总悠悠，我到人间廿五秋。
自愧望洋迷学海，更无清福住糟邱。
尊前瓦注曾千局，脚底红尘即九州。
自笑此身何处著？笙歌丛里合闲游。
为臧为否两磋砣，搔首乾坤踏踏歌。
万事拼同骄拇视，浮生无奈茧丝多！
频年踪迹随波谲，大半光阴被墨磨。
匣里龙泉吟不住，问予何日斫蛟鼉？

在这几首诗里可以看出他的志气来，以一个二十五岁的青年，就有气吞云梦，铲平君山，何日斫蛟屠鲸的豪情，这不是他后来事业的一种预言吗？

经过十几年的奋斗，曾国藩实现了气吞云梦的理想，但他同时警惕颠簸。同治元年（1862），曾氏家族处于鼎盛时期。曾国藩身居将相之位，曾国荃统领的人马达二万之众，曾国华统领的人马也达五千之多；曾国荃在半年之内，七次拜受君恩。尽管这还不是曾氏家族最为辉煌的时期。但面对如此浩荡皇恩，曾国藩早已心满意足，甚至有点喜出望外，他禁不住骄然慨叹：近世似此者曾有几家？近世似弟者曾有几入？

他把自己的感觉和心情告知家人，又以自己的学识、阅历和权威规劝家人：

日中则昃（太阳偏西），月满则亏。我们家现在到了满盈的时

候了！管子云：“斗斛满则人概（削平）之，人满则天概之”。曾国藩以为，天之平人原本无形，必然要假手于人。比如霍光氏盈满，魏相来平灭他，宣帝也来平灭他；诸葛恪盈满，孙峻来平灭他，吴主也来平灭他。待到他人来平灭而后才悔悟，就已经晚了。我们家正处于丰盈的时期，不必等到天来平、人来平，我与诸位弟弟应当设法自己来平。

自己平自己不是说自己消灭自己，而是自我限制、自我克制、自我钳制，收敛锋芒，韬光养晦，以劳代逸，以静制动。自己平自己的方法有哪些呢？曾国藩以为不外乎三个字：清、慎、勤。

清。曾国藩将“清”字改为“廉”字。比如他说，沅弟（曾国荃）过去在金钱的取与予方面不太斟酌，遭到朋辈的讥议和菲薄，其根源就在于此。再比如，去年冬天买犁头嘴、栗子山两片地，我就非常不以为然。我一再叮嘱家里，不要买地，不要造屋，就是怕引起猜疑、嫉妒和非议。今后应该不乱花一分钱，不寄钱回家，不多赠亲友，这就是“廉”字功夫。

慎。曾国藩又将“慎”字改为“谦”字。曾国藩以为，内在的谦虚是看不见的，而其外在的表现主要有四个方面，这就是：脸色、言语、信函、仆从属员。以后兄弟们应该在这四个方面下大力气，痛加纠正，这就是“谦”字功夫。

勤。曾国藩再将“勤”字改为“劳”字。一是劳心，二是劳力。每天临睡之前，默想一下今天劳心的事情有几件，劳力的事情有几件，就会觉得为国家做的事情还不多，今后应当更加竭诚为国效劳，这就是“劳”字功夫。

17. 标“立、达”、假拙诚、真世故

世故是个中性而含有机谋的词汇。深于世故指通达人情事

理,但又与世俗相接近。因为世故深的人也必然不免俗见、俗为。同时,长于世故容易犯经验主义的错误,使人循规蹈矩,不具有开拓精神。正是从这种意义上,曾国藩厌弃世故,也为世故而吃了大亏。

曾国藩认识到一个人不能脱离社会,尤其不能不承认现实。社会就是那样浑糟糟,“不痛不痒、不黑不白、牢不可破之习”已经三四十年了,个人怎么能改变呢!人人心中都有一杆秤,曾国藩心中的秤未尝不能称量是非,但这是非之见一出,就难免要评头品足,自然会招惹新的是非。所以,曾国藩的“治心经”里有“治口”的话,即是防止祸从口出。他对“立”与“达”的诠释颇得内方外圆的谋略之要领。立是站得住,即有自己的真本领,达是方法、手段,是过程,因此要圆通。

经过曾国藩的调整,他的处境就真的好转了。他自己也说:我往年为官,“与官场中落落不合,几至到处荆榛,此次改弦易辙,稍觉相安。”

但是,世故、圆通,不能走向机巧、圆滑,曾国藩认为人一旦如此,也就不能指望有什么作为了。他还举唐代的李林甫与明代的严嵩两人为例,说二人为臣,“侍君不以忠,但以巧”,虽然个人暂时有荣华富贵,但对国家贻误甚大。

不老于世故的人,办事就单纯,就清廉,人做的就纯正。胡林翼律己甚严,于宗族戚党不稍假借。在黄州时,族人某来谒,招待他吃喝数月。一日,辞赴前敌。胡问其故,答以营官某奉调,银钱所荐与偕行。胡勃然,面谕营官曰:“吾有族戚,力岂不能庇之。尔辈藉以结纳,风气一开,伊于胡底!姑记过一次以儆。”因自给族人归资,并通飭各台局营员:用人一事,胥秉至公,不得徇上司同僚情面,滥为汲引,若经访闻,立即参处。

本来下属讨好上司安置上司的家人戚友,是人情世故,但这妨

碍公道。因此胡林翼严加训斥。但是，胡林翼荐贤却非常淳笃。左宗棠能够展露他的才华，是从进入湖南巡抚的幕府开始。湖南巡抚张亮基招纳左宗棠入幕，则是由胡林翼的多次大力举荐，称他“才华品格出类拔粹，忠正刚直，秉性诚实，忠肝义胆，和当时世俗风尚大不相同。胸中装有古今地理兵法，本朝典章，深有造诣，精通时事。”张亮基采纳了胡林翼的话，对左宗棠以礼相待，言听计从。不久，张任湖广总督，仍把左宗棠招入幕府。后来调到山东巡抚任上，左宗棠才辞别而去。又进入湖南巡抚骆秉章幕中，声望日高，连朝廷都很看重他。而骆秉章知道左宗棠，也是由于他辅佐张亮基的显著功效。在此之前，胡林翼曾经把左宗棠推荐给湖广总督程裔采，说他“有奇才，品格才学是湖南学子中的第一位”。“品高学博，性至廉洁，读本朝典章最多，其见识也非常高深。其体察人性，通晓治略，当是近时湖南人才中的第一位。”“才学识力，冠绝一时。”程裔采没有能够招纳他。在这更以前胡林翼还曾经把左宗棠推荐给云贵总督林则徐，正赶上林则徐患病，没有来得及聘请他。后来林则徐路过湖南时，把左宗棠请到船上，谈论通宵，称赞左是不凡之才。胡林翼举荐贤才的真诚勤恳，在这里可以看得出来。假若没有胡林翼，左宗棠也可能以在山林中隐逸而终其生。

不世故，并不意味着办事不讲一点策略，自私自利，不关心他人的冷暖。

曾国藩关心属下，有时也讲点儿小“策略”。他率淮军剿捻时，刘秉璋、鲍超（春霆）等均为部下勇将。一天，刘秉璋率军追剿捻军在湖北、河南交界地方，遇到了鲍春霆。当时，各军队在某驻地相会，作为主帅曾国藩本来是应该知道的。但曾国藩故意向刘秉璋问道：“见到鲍春霆了吗？”刘秉璋回答：“见到了。”曾国藩又问：“穿黄马褂了没有？”说：“没穿。”曾国藩吃惊的说：“为什么没穿呢？”答说：“客人先问主人，有没有黄马褂子，因为知道没有而改穿了别的

服装,不用自己所有的而显示别人所无的,是宾客敬重主人的意思。”曾国藩说:“奖赏战功了吗?”刘答说:“主人景仰客人,有幸能够一见,互相谦让还来不及,哪里还有什么战功可叙。客人因为主人不谈战功,因而也不谈自己的战功,也是客人敬重主人的意思。”曾国藩大笑。就这一事情可以知道驾驭将帅的方法,虽说是一些细节。

曾国藩很有同情心,而且能够发展到仁爱的境界。他从四川办完考试之事后回到京城,就曾馈赠金钱给同族亲戚。统领军队之后,曾国藩的弟弟和其友人也曾说“仁爱有余,威猛不足”,咸丰四年五月初一,曾国藩写信给他的弟弟们说:“沅弟说我‘仁爱有余,威猛不足。’澄弟在这时,也常常提到。最近友人关心我,也都有所谈论,只是我自己本性如此,怎么也威猛不起来。”

曾国藩在给李筱泉的回信中说:“学生法制严格,并非漫无条例,一直以屠伯为老师。要用精细微小的意志,施行威猛严厉的事情,希望对死的人,没有惭愧遗憾,对于活着的,做到警示作用,然后才能心安。”可以知道曾国藩并非冷酷无情的人。

因为曾国藩反对世故太深,因此一贯主张“拙诚”,不可以太精明处世,为此,他常常告诫他的好友。

曾国藩在给陈岱云的信中说:“外官的复杂情况,超过十倍的京官。大约是佩韦多休,佩弦多咎,阁下特别要注意。俗话说:‘看透水中的鱼是不吉祥的’,愿阁下像未雕琢的玉那样浑含不清,不要像水晶那样光明剔透,那么就可以保全自己而没有闪失。”

在给丁雨生的回信中也说过:“阁下志向宏大识见正确,不难赶上古人。但愿你在大家都醉了而你独醒的时候,仍然以‘浑’字表现出来;在效果迟迟体现不出来的时候,更要以‘耐’字要求自己。那么,人们都感到这样很好,而对于自己来说可以养德养身,两方面都有好处。”这里说的是从政者除了应当具有忍耐的态度以

外,有时要有含浑的态度。

曾国藩在给地方官吴竹庄的回信中说:“阁下往年的短处在于尖语快论,机锋四出,这是最容易招致诽谤的了。现在你的地位声望一天比一天高,更须要尊重贤人容纳众人,取长舍短,在公开的场合表扬善行,而在私下里检讨自己的过失,这样就可以使人佩服你的英明,而感激你的宽厚。”

曾国藩认为,“凡是要办成一件大事,必然会有许多困难和波折。我们总要以诚心去办,虚心对待。心诚就会专心致志而信心足,千难万险也不改变我们的态度,终有顺理成章的那一天。谦虚谨慎的去做就不用客气,不夹杂私心杂念,最终可以使人们都谅解。”

在给陈舫仙的信中,曾国藩又说:“阁下的一封信而使两个人失去了官职,往后恐怕会被众人嫉忌,望您务必加倍小心,用勤、廉、谦三个字作为自己的信条。勤劳,自己也不要去看,廉洁自己也不要去看,谦虚要表现出真诚朴实的气度,这样才不会犯人忌,也就是明哲保身的办法。”

世故当然包含精明的意思,对事情明见里外,就会少犯错误。曾国藩的部将鲍超,就是一个缺少世故之人,而曾国藩对其特别倚重,对显示出曾门的“世故”。

据《清稗类钞》记载:

鲍超,四川人,短小精悍,胆略过人。咸丰初,入炮船为兵。一日,某抚军失利,十分危急,鲍超负而渡之。抚军记其姓名。又一日,巡水营招之曰:“谁是鲍超者?”鲍对曰:“对卒是。”始知前所渡者抚军也。保以营官带陆路兵,临大战,身先士卒,所向无前。自楚皖达三江,复城池及诸隘口以百数,太平军闻风披靡。他军假其旗号,隔数百里,即逃矣。

鲍超与将军多隆阿齐名,军中呼为“多龙鲍虎”。鲍善用游勇,