

曾国藩全书



曾国藩

智源



〔下〕

远方出版社



曾国藩全书

主编 梁 勤

远方出版社

曾国藩智源

(下 册)

心理卷 功高不盖主

41.“自古握兵权而兼窃利权者， 无不凶于国害于家”

曾国藩得意之时，强调“势不使尽”、“弓不拉满”，深得进退之道。他在同治七年（1868）的一篇日记中写道：

人生最苦于不知足，方苞讲汉文帝终身常觉得自己不能胜任天子的职责，最善于形容古人的心曲。大抵人怀愧对万物之意，便是载福之器具，修德之门径。比如觉得上天待我深厚，我愧对上天；君主待我恩泽优渥，我愧对君主；父母待我过于慈爱，我愧对父母；兄弟待我非常友悌，我愧对兄弟；朋友待我恩深义重，我愧对朋友，这样就觉得处处都是和善之气。如果总觉得自己对待万物无愧无怍，总觉得别人对不起自己，上天对自己刻薄，那么觉得处处都是违戾不顺之气，道德因自满而会受到损害，福分会因骄傲而折减的。

但是，藏锋是为了出击，如果一味地“藏”，也就谈不到“锋”了，因为没有试验的机会。曾国藩对其弟曾国荃的复出及帮助李鸿

章稳定两江总督一职,集中反映了他“有藏有露再试锋刃”的高超谋略。

他在家书中写道:

沅弟进退的决定,我以前的信中多次提到,说是腊月底的信才是确切的信息。近来深思熟虑,劝弟出山的意思只占十分之三四,而劝老弟潜藏不出的意思竟占到十分之六七呢。

部中新立规矩很多。像我这里遇到的金陵续保一案和皖南肃清保案全被驳斥,其余小事也动不动就遭到驳回。言官等对于负责官员、有功之臣,责备极为苛刻,措辞极为严厉,让人感到寒心。军务方面也是一波未平,一波又起,头绪极多。

……与我等共事的诸位,容易发生矛盾,稍微言辞脸色上有所表示,众人就批评为倚仗有功、傲慢不驯。如果考虑出山,实在恐怕会呕气的时候多,舒心的时候少。如果考虑潜藏不出,也有要仔细筹画的。大约才气高起的人,一般都不甘于寂寞,如同孔雀开屏,喜好自己炫耀文彩。林则徐晚年家居,好与方面大臣谈论时事,因此与刘制军玉坡合不来,又想出山。近年徐松龛中丞与地方官不合,再次出山。这两位都有超过常人的才干,又受到在其老家的官员所排挤,所以不愿意长时间在家隐居。沅弟虽然积久劳顿,而实际上并没有能完全发挥他的才华,恐怕是很难久甘寂寞的。眼下李筱泉中丞待他很好,将来假设与地方官不能相安无事,难保不会

《孟子·尽心章句下》中说:只有点小聪明而不知道君子之道,那就足以伤害自身。盆成括做了官,孟子断言他的死期到了。盆成括果然被杀了。孟子的学生问孟子如何知道盆成括必死无疑,孟子说:盆成括这个人有点小聪明,但却不懂得君子的大道。这样,小聪明也就足以伤害他自身了。小聪明不能称为智,充其量只是知道一些小道末技。小道末技可以让人逞一时之能,但最终会祸及自身。《红楼梦》说凤姐“机关算尽太聪明,反误了卿卿性命”,

静极思动的。

依我观察世事变化的丰富经验,默默地分析时局,所以劝沅弟出山的占四分,劝沅弟隐居的竟占六分。因为长期隐居不易做到,所以这事要由沅弟心中自行做主。为兄与澄弟不能完全代替他拿主意。我以前所说的腊月再定确切消息的大致就是这样。

可是不多日,朝廷下旨任命曾国荃为湖北巡抚,曾国藩又表示“大慰群望”,劝其弟速赴任。

及时悔过,是曾国藩趋吉避凶、主进主退的又一剂良药。他说:我觉得近年来给我帮助最大的只有一个悔字诀。前些年我总认为自己有很大本事,能进能退,既可在朝为官,又能隐居田园,还常常盯着别人做得不对的地方,自从丁巳年(1857)、戊午年大悔大悟以后,才知道自己并没有什么本事,许多事情上也能发现别人做得对的地方。所以从戊午年到现在这九年,和四十岁以前大不相同,大致上是立能立能达为根本,以不怨不尤为表现。立,就是发奋自强,站得住的意思;达,就是做事圆融,行得通的意思。我这九年以来,努力戒除做事没有恒心的毛病,看书写字,从未间断,选择将领,训练士卒,也很用心。这都是在自强能立方面下的功夫。起草奏疏、公文,无不反复斟酌,从没有一句过头的话,一个自夸的词,这都是在办事圆融练达方面下的功夫。至于怨天本是我所不敢的,尤人却常常难免,但也都是随时可以强制克服的。如果

聪明反被聪明误,就是这个意思。只有大智才可使人伸展自如,只有大智才是人生的依凭。

你想自我警诫,似乎可以学为兄丁巳、戊午两年的悔悟,然后努力鞭策自己,这样一定会大有进益。

曾国藩在给家人的信中还说:“立”、“达”这两个字,我曾经在己未年(1859)给你的手卷里写过,你也时时刻刻想着自强自立,只是在做事练达之外还缺少一些体验,在不怨天不尤人方面还做得不够。我信中的话都是对你随时指点,劝导你努力自制的。赵广汉原是汉朝的贤臣,以星相有杀戮大臣的征兆,而弹劾丞相魏相,结果灾祸却应验在自己身上。这件事情应该引之为鉴。心里总暗自想着一个悔字,则没有什么不能挽回的。

当然,人生谁也不敢保证总是吉星高照,关键是要韬光远害,远权避谤。

不论如何完美的名誉和节操,不要一个人独占,必须分一些给旁人,才不会惹起他人忌恨招来灾害而保全生命安全;不论如何耻辱的行为和名声,不可以完全推到别人身上,要自己承担一部分,只有这样才能掩藏自己智能而多作一些品德修养。

一个有修养的人,应该知道居功之害。同样对那些可能玷污行为和名誉的事,也不应该全部推诿给别人。据《史记》载:在鲁哀公十一年那场抵御齐国进攻的战斗中,右翼军溃退了,大将孟之反走在最后充当殿军,掩护部队后撤。进入城门的时候,他鞭子抽打马匹,说道:不是我敢于殿后,是马跑不快。他这样做是为了掩盖自己的功劳。从消极方

朱熹曾经说过:悔字如春,万物蕴蓄初发;吉字如夏,万物茂盛已极;吝字如秋,万物始落;凶字如冬,万物枯凋。又曾经以元字配春天,亨字配夏天,利字配秋天,贞字配冬天。

面说,人立身处世,不矜功自夸,可以很好地保护自己。韩信是汉朝的第一大功臣,在汉中献计出兵陈仓,平定三秦;率军破魏,俘获魏王豹;攻下代,活捉夏说;破赵,斩成安君,捉住赵王歇;收降燕;扫荡齐;历挫楚军。连最后垓下消灭项羽,也主要靠他率军前来合围。司马迁说:汉朝的天下,三分之二是韩信打下来的,项羽,是靠韩信消灭的。但是,功高震主,本来犯了大忌,加上他又不能谦退自处,看到曾经是他的部下的曹参、灌婴、张苍,傅宽等都分土列侯,与自己平起平坐,心中难免矜功不平。樊哙是一员勇将,又是刘邦的姨夫,每次韩信访问他,他都是“拜迎送”,但韩信一出门,就要说:我今天倒与这样的人为伍!这样,终于一步步走上了绝路。后人评价说,如果韩信不矜功自傲,不与刘邦讨价还价,而是自隐其功,谦让退避,刘邦再毒,大概也不会对他下手吧?韩信的态度、遭遇的确是一个教训,也尤其使有才有功者在这个问题上深思猛醒!从历史上看历代君主多半都是开国功臣,但功高震主者则有亡身危险。

同治三年(1864)四月十五日,曾致毛鸿宾:弟亦心血过亏,大惧颠覆,诘羞知好,但思引身谢事,少减愆尤。两接户部复奏之疏,皆疑弟广揽利权,词意颇相煎迫。自古握兵柄而兼窃利权者,无不凶于国害于家。弟虽至愚,岂不知远权避谤之道!惟舍弟引退之志更急于鄙人,此中先后之序,尚须受商。局势过大,经手头绪太多,未知何日始得脱卸无痕

耳。

有功不独享，有过不推让，和权势保持一定距离，躲避世人诽谤，这些都是曾、胡行之有效有趋福避祸之道。

退是一种藏锋，不是一种退怯，因而，进退的学问就出现了，何时进，何时退，是退中进，还是进中退，却很重要，当然更为重要的是进退有据。

唐代卢藏用是一个颇有名望的隐士，他故意选择长安附近的终南山作为隐居之所，到中宗朝以高士名得官，并累居要职，人称“随驾隐士”。当时有一位著名道士司马承祯，受皇帝征召至阙下，又返回隐居之所，卢藏用指着终南山对司马承祯说：“此中大有佳处。”司马承祯说：以我看来，是一条当官的捷径。这就是成语“终南捷径”的来历。事实上，有些人隐居的确是为了炒名声、捞资本。像卢藏用，他曾考取过进士，但考取后在仕途上并不顺利，于是他干脆以退为进，隐居起来，获得清高的名声，受到皇帝召见，再重新为官，却青云直上，累居要职。

孔子认为有才能的人，不应该韬晦敛光，而应该待善价而沽。待价而沽，无疑具有很大的机会性，一是要遇上识货之人，如果不识货，即使有强烈的待沽欲望也白搭。二是价钱要适宜，待善价而沽，不是随便有人出点价钱就把自己给卖了。

同治三年(1864)，曾国藩把攻天京时炸开的城墙口修好后，在原缺口处立碑以记其事，

《论语》载：子贡曰：“有美玉于斯，韞椟而藏诸？求善价而沽诸？”子曰：“沽之哉！沽之哉！我待贾者也。”

除简述太平天国定都与湘军陷城经过外，还铭其文曰：“穷天下力，复此金汤，苦哉将士，来者勿忘。”显然，曾国藩此举的目的主要不在于为湘军表功，而是对照历史苦苦思考，并对照现实进行深深检查，从而提出要统治者永远记住这一教训，尽力避免类似的人民革命再次发生。在此前后的数年之间，曾国藩花费比较大的精力，认真地阅读、圈点和反复温习《史记》、《汉书》、《五代史》、《资治通鉴》《明史》等一批史学书籍，以及《皇朝经世文编》、《国朝先正事略》一类史论、史传著作，反复思考如何避免类似太平天国革命再次发生这个问题，并为此作过一些努力。

但在两江总督任上的诸多改革又使他大为恢心。尤其是减漕均赋的失败，使曾国藩深感忧虑，唯恐再次发生大的农民起义。

现实这部书确实比历史书籍还更难读。如果说减漕均赋一事已使曾国藩感到悲观丧气、忧心忡忡的话，人民群众的情况就简直令他坐立不安了。太平天国虽被镇压下去，但社会矛盾一触即发，晚清政权已摇摇欲坠。所以，在这个矛盾重重的时代，他一天之内忽而读史籍想找到借鉴、可用的东西；忽而读经书想让人们怎样才能得到感化；忽而读文学、诗赋，想从闲适之境中得以摆脱他矛盾、痛苦的心理。捻军起义虽被镇压下去，而西北回民起义仍在继续进行，北方各省水旱频仍，饥民成群，捻军旧部和被裁兵勇散布各地，不少人无计谋生，成群结队四出游荡，社会秩序仍

然混乱不堪。曾国藩心里非常明白，历史书籍中种种治国救世之策根本无法实施于这个社会，史籍也只能当作文学书籍来读了。因为在上述情况下，要人们长久忍受而不起来造反，那是根本不可能的。因而他整日提心吊胆，惴惴不安。正如他自己所说的“直觉无处不安心，无日不惧祸”。

于是，他陈请朝廷开缺回籍，去当员外，去山乡僻壤处安心读点书，写点文章，编几个集子，在文坛上留下一点名声。但是，家乡湖南又叫哥老会闹得沸沸扬扬，尤其湘乡大小事端此伏彼起，使他连个安静的老窝都没有了，使他不得不陷入深深的苦恼之中，平时为他所不齿的佛教著作，此时也拿来翻看。并不惜花大精力去读老、庄著作。借老、庄之书抒心中块垒，老庄的著作也成为他失眠时的催眠剂。自己回老家不成，干脆把全家老小以及留存在家的书籍都搬到江宁，离开湖南这个危险之地。

过去，曾国藩读历代典律、《管子》及申韩法家著作以及史籍中著名历史人物传记，总想在吏治方面有所成效，树以声名，载入史册。因为他认识到，欲使清朝重新振兴，必须从整顿吏治入手。但事与愿违，古人说的与自己做的实在难以捏在一起，吏治毫无起色，甚至连他直接管辖的“三吴吏治”都“不能整顿”，深感“负国负民”而又束手无策。曾国藩笃信并一再宣称，他选拔人才的标准是‘能做事，不爱钱，不怕死’三条，看来既简单又全

面。然而,除了书本中的偶像人物外,腐败透顶的晚清王朝又到哪里去找这样的人呢?凡能做事者,无不好名、贪财;而不贪名利者皆欲苟全乱世、遁迹山林,又怎么会投到他的“麾下”去为清王朝卖命呢?因而,就连他自己最后也不得不大发感慨地说:“安得有人乎?勇于事情者皆有大欲存焉。”可见,他的所谓整顿吏治已走入死胡同,过去没有,以后也不会有什么成果。

所有这些问题不能不引起曾国藩的深思,不能不激起他继续读书企图从书中找到答案的一丝热情,进而使他由史回到现实,联想到清王朝的命运。一天他读完书后对他的幕僚赵烈文说:“今日有四川庶常来见,其言谈举止不类士夫。前日有同乡庶常送诗,俳不成俳,古不成古。国家所得人物如此,一代不如一代,文章与国运相关,天下事可知矣。”他一边说,一边皱眉头。在他看来一些不读书的人,或者一些读书后当了官便投机钻营不再读书的人,逐渐掌握了地方和国家的政权,国运则难以保持长久,更谈不上繁荣昌盛了。但他对清朝的所谓“中兴”仍抱有幻想,他希望清廷处于弱世之时,多启用读书能干之士,中兴还是有所希望的。

同治七年(1868)九月十三日,曾国藩接到清廷命令,调其为直隶总督。在此之前,曾已由协办大学士升为体仁阁大学士、武英殿大学士,并以“剿”捻功又得到一个云骑尉世职。一年数迁,可谓荣耀之至,清政府似乎对他很

信任。然而,熟读史籍洞察世事的曾国藩体验则恰恰相反。他感到自己渐渐在受到冷淡和疏远,由两江调往直隶,不过是清政府企图改变“内轻外重”状况的权宜之计。因而,恐直隶总督之职难得久任,与其如此,则不如及早辞谢。但辞也不是一件容易的事,一是怕朝廷怀疑他有异心,一是怕朝廷万一准允辞呈,返回湖南老家,恐怕日子也不那么好过。内心矛盾重重,搞得他心烦意躁,举棋不定,精神上疲惫不堪。每日除了公务以外,原本用来读书的时间,只好用来课儿子读书、背书,或温点古文、朗诵几首陆游陆放翁的七律,或干脆练练书法、琢磨碑帖。后来在他幕僚的奉劝开导下,情绪大致稳定下来,遂于同年从江宁启行北上。但是,旅途之中仍然犹豫不决,尚未完全打消辞谢求退的念头,只是感到难于为陈请开缺措辞。

曾国藩的得意门生,李鸿章在进退有据这一点上,似乎稍逊老师一筹,也许因此后来他说“忝为门生长”。曾国藩对李鸿章的评价是“拚命做官”。正因如此,李鸿章未能急流思退、“晚场善收”,尤其是甲午中日战争后,他代表清政府签订丧权辱国的《辛丑条约》后,遭到举国唾骂。光绪十一年(1895),李鸿章抵京的第二天与枢臣一同受光绪召见。光绪“先慰问受伤愈否”,话锋一转,就诘责说:“身为重臣,两万万之款从何筹措;台湾一省送予外人,失民心,伤国体。”“词甚凌厉”,李鸿章“亦引咎唯唯”。经过甲午战争,使李鸿

章赖以支撑其权威的北洋海陆军溃灭殆尽，加之主和辱国，群议指责，帝党官僚乘机要求将他密召入都，勿复假以事权，后党要员荣禄也指责他“误国”，“甘为小人”。据时人说，甲午前，慈禧对李鸿章敬信。甲午后，慈禧信任奕劻和荣禄。正因为这样，李鸿章入觐之后，便被留在北京，奉旨入阁办事，从而失去了直隶总督、北洋大臣的宝座。李鸿章哀叹：正当自己在仕途上“一路扶摇”之际，“乃无端发生中日交涉，至一生事业，扫地无余，如欧阳公所言‘半生名节，被后生辈描画都尽’，环境所迫，无可如何。”“生归困谗，威脱权劫”，这确是李鸿章从日本议和归来后政治遭遇的真实写照。

李鸿章曾说自己“少年科第，壮年戎马，中年封疆，晚年洋务，一路扶摇”。但甲午战争却使他从权力顶峰上滚落下来，奉旨入阁办事。所谓入阁办事，就是仅仅保留文华殿大学士头衔，以全勋臣脸面。李鸿章在北京没有房产，只得借住在贤良寺。位于东安门外冰盏胡同的贤良寺，是由雍正时怡贤亲王舍宅改建而成，建筑宏壮，层甍云构，地极幽敞，炉烟尽静，闲院飞花，不仅环境优雅，而且近邻禁城，封疆大吏入觐者，多在此下榻。李鸿章“终岁僦居贤良寺”，既不能预闻朝政，又时受政敌攻击，他的门生故吏，也纷纷叛离。他为了保证自身安全和伺机东山再起，采取了“韬光养晦”的策略。他很少外出访亲拜友，也不喜欢接待来访客人，“因而门户亦甚

冷落”。从“坐镇北洋，遥执朝政”，一变而投闲置散，犹如从云端跌落地表，他的心情怎么能够平静呢？他感受到世态炎凉，忧谗畏讥，苦闷无聊。

李鸿章即使身处逆境，也把老师曾国藩的一套治心养生之术拿来，每天六、七点钟起床，少许吃些早点后，就开始批阅公文，办理公务，公余则随意看书和练字。和他的老师一样，他也十分喜欢《资治通鉴》和《庄子》，前者意在从历代治乱兴亡中取得借鉴，后者企图从道家经典中追求“天地与我并生，万物与我为一”的主观精神境界，以期安时处顺，逍遥自得，从失势的苦闷中解脱出来。他曾从曾国藩学习书法，推崇东晋书法家王羲之妍美流便的书法，此间每天临摹唐僧怀仁《集王书圣教序》碑帖，临过之后，细看默思，力求神似。午间饭量颇大，无非山珍海味之类。饭后还要喝一碗稠粥，饮一杯清鸡汁，过一会儿再饮一盅以人参、黄芩等药物配制的铁水，然后就脱去长衫，短衣负手，在廊下散步。除非遇到严寒冰雪，从不穿长衣。散步时从走廊的这一端走到那一端，往返数十次，并令一个仆人在一旁记数，当仆人大声禀报“够矣”时，就掀帘而入，坐在皮椅上，再饮一盅铁酒，闭目养神，一个仆人给他按摩两腿，很久才慢慢睁开眼睛，对守候在一边的幕僚和仆人说：“请诸君自便，予将就息矣，然且勿去。”随即上床午睡一、二小时。当仆人通报“中堂已起”之后，幕僚连忙入室，同他说古道今。晚

餐食量较少，饭后让幕僚自便，“稍稍看书作信，随即就寝”。这种生活规律，“凡历数十百日，皆无一更变”。

李鸿章曾批评曾国藩晚年求退为无益之请，公开为恋栈的思想行径辩解。他说：“今人多讳言‘热中’二字，予独不然。即予目前，便是非常热中。仕则慕君，士人以身许国，上致下泽，事业经济，皆非得君不可。予今不得于君，安能不热中耶？”这表明李鸿章并不甘心久居散地，热中于争取清廷的信任，东山再起，重游宦海。正如时人所说的：“李鸿章叠经参劾之后，人居清近之任，不思引退，常恨失权，图度数月”。

42. “权太重，位太高， 虚望太隆，悚惶之至”

曾国藩是一个对官场风向十分敏感的人。咸丰十一年十一月十四日这一天，他接到两片军机处发出的廷寄，其一是令他兼辖浙江军务，另一片是怡亲王载垣“明正典刑”的消息。这二件事都与他有切身的关系，对于兼辖浙江，日记中他写道：“权太重、位太高，虚望太隆，悚惶之至”。对于载垣等正法，日记中说：“不知是何日事，又不知犯何罪戾，罹此大戮也！”很快，李鸿章也来到他的两江督署，这位资深幕僚认为载垣等事非同小可。说“京城乃政本之地，不知近有他变否？”两人