

修身齐家平天下 内圣外王定乾坤

曾国藩

成就大事的谋略

ZENG GUO FAN CHENG JIU DASHI DE MOULUE



吉林文史出版社
吉林音像出版社

ZENG GOU FAN

中国封建社会最后一个圣人

曾国藩 成就大事的谋略

江苏工业学院图书馆
藏书章

丁华民 夏于全 主编

吉林文史出版社

吉林音像出版社

图书在版编目(CIP)数据

曾国藩成就大事的谋略/丁华民主编。—长春:吉林文史出版社,
2006.2

ISBN 7-80702-270-1

I. 曾... II. 丁... III. 谋略—曾国藩 IV. G.216

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 080148 号

曾国藩成就大事的谋略

丁华民 夏于全 主编

吉林文史出版社
出版发行
吉林音像出版社

北京潮运印刷厂印刷

开本:850×1168mm 1/32 印张:55

字数:1300 千字 2006 年 3 月第 1 次印刷

印数:5000

ISBN 7-80702-270-1/G·216

定价(全 10 卷):260.00 元

第八卷 目 录

识人秘要——冰鉴

上编 识人之道

一、人才

3. 衡才——凡人才高下，视其志趣 (1)
4. 养才——人才以陶冶而成 (16)
5. 用才——世不患无才，患用才者不能适用 (20)
6. 德才——余谓德与才，不可偏重 (34)
7. 荐才——不避嫌隙，秉公论列 (38)
8. 君子——君子小人，存乎一心 (50)
9. 精明——处事以明为第一要义 (54)

二、将才

1. 选将——上选将才，须三者兼全 (65)
2. 将德——带兵之人，须有忠义血性 (73)
3. 能战——治军之道，以能战为第一义 (76)
4. 奇正——练兵当如八股家之揣摩 (80)
5. 严明——善将兵者，首重申诫严明 (84)
6. 忠义——忠义之将，可横行天下 (89)

7. 平淡——胸怀广大，须从平淡二字用功…………… (95)
8. 军心——以真心实肠，得士卒之心…………… (96)
9. 评将——衡材不拘一格，论事不求苛细…………… (98)

下编 相人之法

- 一、神骨——精神具乎两目，骨相具乎面部…………… (100)
- 二、刚柔——先天种子，五行生克之数…………… (117)
- 三、五官——目为面之渊，鼻为面之山…………… (121)
- 四、须眉——少年两道眉，临老一副须…………… (134)

识人秘要——冰鉴

上编 识人之道

一、人才

3. 衡才

——凡人才高下，视其志趣

【原文】

喜誉恶毁之人，即鄙夫患得患失之心也。于此关打不破，则一切学问才智，实足以欺世盗名。

方今天下大乱，人怀苟且之心，出范围之外，无过而问焉者。吾辈当立准绳，自为守之，并约同志共守之，无使吾心之贼，破吾心之墙子。

——引自《曾文正公全集》

【解读】

喜欢被人称赞，厌恶被人诋毁的人，就是具有庸俗小人患得患失的思想的人。如果这一关勘不破，那么一切学问、才智，就都只是用来欺世盗名的。

当今天下大乱，人人都怀有得过且过的心理。事不关己，则不

予过问。我们应当立个标准，自己遵循，并且联合志同道合的人共同遵守，千万不要让心中不好的想法，破坏了心中的堤坝。

【原文】

凡人心之发，必一鼓作气，尽吾力之所能为。稍有转念，则疑心生，私心亦生。

余死生早已置之度外，但求临死之际，寸心无可悔憾，斯为大幸。

舍命报国，侧身修行。

古称“金丹换骨”，余谓立志即丹也。

——引自《曾文正公全集》

【解读】

凡人心发动，必须一鼓作气，尽一切力量去做，稍有一些想法，便有疑心，而私心也随之而来。

我早已把生死置之度外，只要临死之时，没什么可以后悔遗憾的事，就是万幸了。

要舍命报效国家，要戒慎恐惧，重视修养。

古时说“服了金丹，就可换骨成仙”，我认为立下志向，就是金丹。

【原文】

君子之立志也，有民胞物与之量，有内圣外王之业，而后不忝于父母之生，不愧为天地之完人。故其为忧也，以不如舜不如周公为忧也，以德不修学不讲为忧也。是故顽民梗化则忧之，蛮夷猾夏则忧之，小人的位贤才否闲则忧之，匹夫匹妇不被己泽则忧之，所谓悲天命而悯人穷，此君子所忧也。若夫一身之屈伸，一家之饥饱，世俗之荣辱得失、贵贱毁誉，君子固不暇忧及此也。

——引自《曾文正公全集》

【解读】

君子立志，应当有把人类和万物作为自己同胞的胸襟度量，应当有品德高尚，建功立业的雄心壮志，只有这样，才无愧于父母的生养之情，不愧为天地间的完人。之所以他忧虑的，就是自己不如舜帝、不如周公，以及自己不专修德行、不精通学业。于是，便会忧虑小民的顽固不化，忧虑外敌侵扰国家。忧虑坏人当道而优秀人才被排斥埋没，忧虑自己未能给平民百姓以恩泽，这就是俗话说的悲天悯人，这是君子之忧，至于那一己的成败，一家的温饱，世俗之人理解的荣辱得失、贵贱毁誉等等，君子是顾不上为此忧虑的。

【原文】

人之气质，由于天生，本难改变，惟读书则可变化气质。古之精相法，并言读书可变换骨相，欲求变之之法，总须先立坚卓之志。

——引自《曾文正公全集》

【解读】

人的气质是天所生成的，所以很难改变，但是通过读书却可以改变。古代精于相人术的人，甚至说读书可以改变人的骨相。但是，说到要改变人的气质的方法，最重要的还是先确立坚定的志向。

【原文】

治心治身，理不必太多，知不可太杂，切身日夕用得着的，不过一两句，所谓守约也。

——引自《曾文正公全集》

【解读】

修心养身，道理没有必要太多，所知道的也不必太庞杂，与自

己切身相关，每时每刻都用得着的，只要一两句话就行，这就是抓住要点。

【原文】

诵读养气章，似有所会，愿终身私淑孟子，虽造次颠沛，皆有孟夫子在前，须臾不离，或到死之日，可以仰希万一。

——引自《曾文正公全集》

【解读】

诵读《孟子》中养气章，似乎已经有所领会，我愿终身以孟子为师，即使不断颠沛流离，受尽苦处，似乎总有孟夫子在我跟前，在时刻引导着我，也许到死的时候，可以有所仰信。

【详解】

如何衡量人才，实际上就是一个人才评价的问题，在此，我们先来看一看姜太公在如何衡量一个人才方面的一番高论，他说：“平时多言语，恶言满口，叨叨不休，行卧不绝，为众人所憎恶，这样的人可使他在闾巷间拦截行人，察奸举祸，他们又喜弄权术，特别好事，晚睡早起，虽劳无怨，此等人只配做‘妻子之将’。胸无机密，预先告诉别人要检察之事，心肠软善，劝人改过而勉加餐饭，为人老实忠厚，寡言少语，分配财物平均，这样的人只能做‘十人之将’。对上善言巧辨，虚心恭敬，对下不听劝告，动辄对下级施行刑罚，刑必见血，对亲戚也不留情面，这种人可当‘百人之将’。在讼辨中争强好胜，对对手嫉之如仇，斥人以刑，可使众人整齐如一，听从命令，这样的人可任‘千人之将’。外貌谨小慎微，很少说话，关心士卒饥饱，熟悉下级的甘苦和困难，这样的人足可以做‘万人之将’。战战栗栗，如临深渊，如履薄冰，一日比一日谨慎，能够亲近贤士，听从采纳众人计谋和意见，使用人有节制，对人言词不傲慢，使下属能对他忠心耿耿，竭诚尽力，这样的人堪为‘十万人之将’。为人温良厚道，一心一意，见贤思荐，执法如山，正直不枉，这样的人可

以做‘百万人之将’。功名赫赫，邻国皆闻，出入于豪宅华屋，百姓们却能亲附；对人诚信，宽缓大度，明于领导世人之术，既能卓有成效地完成易成之事，对不易成之事又能够反败为胜；上能知天文，下能知地理，让四海之内的人民，皆如妻子对丈夫一样地臣服于自己，这样的人才英雄之楷模，天下之英主。”

曾国藩一生用人极多，评价人物也极多，而他以志趣高低作为评价人物高下的准绳，可谓抓住了人物评价的关键。但有意思的是，曾国藩在评价别人时，总是以褒为主，以贬为次，至于他平日夸奖部属的才识的言论，更比比皆是。例如，对被参劾了两次李元度，他私下曾给曾国荃写信说：“李次青之才实不可及，吾在外数年，独觉惭对此人。弟可与之通书信，一则少表余之歉忱，一则凡事可以请益。”又如，对与自己常闹别扭的左宗棠的才能，他非常折服，于咸丰十年四月上奏称，左宗棠“刚明耐苦，晓畅兵机”，请朝廷简用。清廷果于同年五月着左宗棠“以四品京堂候补，随同曾国藩襄办军务”。第二年四月，曾国藩又上奏左宗棠“以数千新集之众，破十倍凶悍之贼，察地利以审敌情，蓄机势以作士气，实属深明将略，度越时贤”，恳请“将左宗棠襄办军务改为帮办军务”。清廷果如所请。曾国藩在评用人才上的见识，由此可见一斑。

曾国藩在上文说“凡人才高下，视其志趣”，直接把一个人能否立志、志向高低作为衡量人才高下的标准，这个观点是极有见地的。因为，在历史上还没有一个庸庸碌碌、胸无大志的人最后能成就大事的。

俗话说，有志者事竟成，古往今来能成就大事业的人，没有不是从立志开始的。据《史记》记载，秦末的陈胜出身农民，家境很穷，少年时代就以帮人耕作求生。但他人穷志大，很想有所作为。他常常感叹人世，有时惆怅，有时慷慨激昂。有一次，他在劳动休息时，坐在田埂上默默长思。突然自言自语地说：“倘若有朝一日我发了，成为富贵的人，我将不忘记穷兄弟们。”与他一起劳作的佃农们听后都不以为然，并笑话他说：“你一个帮人干活的农夫，何来富贵之谈？无非是说大话而已。”陈胜对于大家的取笑十分遗憾，

深有所感地说道：“嗟乎！燕雀安知鸿鹄之志哉！”有志者终成大事。不久，陈胜便在大泽乡发动了推翻秦朝的农民起义，以自己的实际行动，向人们证实了他的豪言壮语，不是痴人说大话，而是他的宏愿和决心的表达。

与曾国藩同时的左宗棠也是素怀大志之人，左宗棠自称今亮（即今世诸葛亮），以精通经世之学勉励自己，当科场失意后，就绝不留恋，而他最终也因自己的经世之才而得到当时朝中大臣的赏识，成为最终功成名就的晋升之阶。

左宗棠，字季高，号朴存，湖南省湘阴县人，生于清嘉庆十七年（1812）。四岁时，随祖父在梧塘书塾读书。六岁开始攻读“四书”、“五经”等儒家经典，九岁开始学作八股文。

道光六年（1826）左宗棠参加湘阴县试，名列第一。次年应长沙府试，取中第二名。

道光九年（1829），十八岁的左宗棠在书铺买到一部顾祖禹的《读史方輿纪要》，不久，又读了顾炎武的《天下郡国利病书》和齐召南的《水道提纲》。对这些涉及中国历史、地理、军事、经济、水利等内容的名著，左宗棠如获至宝，早晚研读，并做了详细的笔记，对于今后可以借鉴、可以施行的则“另编存录”。这些书使他大大开扩了眼界，对他后来带兵打仗、施政理财、治理国家起了很大的作用。当时，许多沉湎于八股文章的学子对此很不理解，“莫不窃笑，以为无所用之”。左宗棠却毫不理会，仍然坚持走自己的路。

道光十年（1830）十月，江苏布政使贺长龄因丁忧回到长沙。贺长龄是清代中期的一位著名的务实派官员和经世致用学者，曾与江苏巡抚陶澍针砭时弊，力行改革，政声卓著，并请魏源选辑从清朝开国到道光初年有关社会现实问题和经世致用的论文，编成《皇朝经世文编》一百二十卷。左宗棠早就十分钦慕贺长龄的学问、功业和为人，便前往请教。贺长龄见左宗棠人品不凡，知他志向远大，极为赏识，“以国士见待”，见他好学，又将家中藏书任其借阅。每次左宗棠上门，贺长龄必亲自登梯上楼取书，频频登降，不

以为烦。每次还书，都要询问有何心得，与左宗棠“互相考订，孜孜断断，无稍倦厌”。贺长龄还曾劝告左宗棠：目前国家正苦缺人才，应志求远大，“幸勿苟且小就，自限其成”。

次年，左宗棠进入长沙城南书院。这是一所历史悠久、声誉颇高的书院，为南宋时抗金名将张浚与其子、著名理学家张栻所创办，大学者朱熹曾在此讲学。此时主持者即是丁忧在籍的原湖北学政贺长龄之弟贺熙龄。他也是一位著名的经世致用学者，教学的宗旨就是：“透以义理、经世之学，不专重制艺、帖括。”左宗棠在这里不仅饱览了汉宋先儒之书，求有用之学，又结识了后来成为湘军名将的罗泽南等，并以志行道互相砥砺，以学问义理共研讨。贺熙龄也很喜爱左宗棠，曾说：“左季记少从余游，观其卓然能自立，叩其学则确然有所得……”

贺氏兄弟是一代名流、显宦，如此地看重左宗棠这个当时还十分贫穷的青年学子，使左宗棠感动不已，终生难忘，贺氏兄弟也一直没有忘记自己这位有前途的得意弟子。他们始终保持着密切的往来。

道光十七年(1837)，应巡抚吴荣光的邀请，左宗棠离家到醴陵主讲渌江书院。该书院有住读生童60余人，但收入却很微薄，几乎朝不保夕。

不久，时任两江总督的陶澍阅兵江西，顺道回乡(湖南安化)省墓，途经醴陵。陶澍是当时赫赫有名的封疆大吏，嘉庆、道光年间，连任两江总督十余年。任职期间，他在林则徐、贺长龄、魏源、包世臣等的协助下，大力兴利除弊，整顿漕运，兴修水利，改革盐政，因而政绩卓著，深得时誉。陶澍出身贫寒，“少负经世志”，又是当时经世致用之学的代表人物。他敢于正视现实，关心民生，揭露封建衰世的黑暗和腐败，要求改革内政，主张严禁鸦片，加强军备，防御外敌入侵。

陶澍的到来，醴陵县令自然要竭力款待，大事欢迎，为其准备了下榻的馆舍，并请渌江书院山长左宗棠书写楹联，以表欢迎。左宗棠崇尚经世致用之学，对陶澍等也早有了解，十分崇敬。于是挥

笔写下了一幅对联：

春殿语从容，廿载家山印心石在；

大江流日夜，八州子弟翘首公归。

这幅对联，表达了故乡人对陶澍的景仰和欢迎之情，又道出了陶澍一生中最为得意的一段经历。一年多前（即道光十五年十一月底），道光皇帝在北京皇宫连续14次召见陶澍，并亲笔为其幼年读书的“印心石屋”题写匾额。印心石屋是以屋前潭中有一印心石而得名。这件事朝野相传，极为羡慕，陶澍也自认是“旷代之荣”。因此当他看到这幅楹联后，极为赏识，询知是左宗棠所作，便立即约请相见，“一见目为奇才，纵论古今，为留一宿”。为此，陶澍还特意推迟归期一天，于次日与左宗棠周游醴陵，极为融洽，成为忘年之交，后来两人还成为儿女亲家。

可是，左宗棠在科场上却屡屡失意，在六年中三试不第，对他是个很大的打击，他虽然并不十分热衷于科场，不喜欢也不长于作空洞枯涩的八股文章。但在科举时代，读书人不中科举就难以进身，有志之士也只有通过科举获取地位，才能实践其志。左宗棠后来说过：“读书非为科名计，然非科名不能自养。”又说：“读书当为经世之学，科名特进身阶耳。”左宗棠自少年时代就志大言大，尤为自负，自尊也很强。因此三试不第之后，就下决心不再参加会试，从此“绝意仕进”，打算“长为农夫没世”。

道光二十九年（1849），左宗棠离开安化，来到长沙开馆授徒。女婿陶沅仍跟他学习。此外还有长沙名流黄冕的三个儿子和益阳名宦周振之之子周开锡与之受教。

就在这年，发生了一件左宗棠一生认为“第一荣幸”的事。这年十一月，云贵总督林则徐因病开缺，途经贵州、湖南，回到福建原籍养病。林则徐在鸦片战争中被革职以后，遣戍新疆。道光二十五年（1845）释还，署陕甘总督，次年任陕西巡抚，二十七年升任云贵总督。作为一代名臣，林则徐威望卓著，忠心耿耿。尽管在革职流放中，也始终不忘国事。在新疆，他极力讲求防边强边之策，大力倡导屯田，兴修水利。在云南，整顿矿政，努力加强民族团结。

由于历尽艰辛，身患重病，乃奏请开缺，回乡调治。

林则徐的官船经洞庭湖沿湘江上行，于十一月二十一日到达长沙，停靠在湘江岸边。湖南的文武官员知道后，都纷纷赶来拜会这位名满天下的大臣。但林则徐却想起了一位从未谋面的书生——左宗棠，便立即派人去湘阴柳庄邀请。

左宗棠接到来信，兴奋不已。林则徐是他素所钦仰的伟人，能得到他的邀请，与他会面，这确实是一件十分荣幸的事。早在青少年时，左宗棠就从贺长龄、贺熙龄兄弟和陶澍、胡林翼等口中听到过林则徐的事迹，后来在小淹陶家读过陶、林的往返书信，已经了解到林则徐是一位学识渊博、才力超群、操守清廉的官员。鸦片战争中，林则徐卓越的爱国精神和伟大人格，使左宗棠为之倾倒，对之崇敬和向往之极。他在给胡林翼的信中，曾表达了这一心情。他说：“天下士粗通道理者，类知宫保（指林则徐），仆久蛰狭乡，颇厌声闻，宫保无从知仆，然自十数年来闻诸师友所称述，暨观宫保陶文毅（指陶澍）往复收疏与文毅私所记载数呈，仆则实有知公之深。”

林则徐对左宗棠也并非陌生。他与贺长龄曾经是陶澍的属下，又早与胡林翼有过密切交往。陶、林、贺等志同道合，经常一起谈论天下大事、评品古今人才，自然早就知道陶、贺、胡等人对左宗棠的推重。就在一年前，胡林翼任贵州安顺知府时，还一再向林则徐推荐：“湘阴左君有异才，品学为湘中士类第一。”林则徐听后马上就要胡林翼写信，请左宗棠来云贵总督幕府。但当时，因左宗棠已受长嫂之托要为长兄的遗子世延办理婚事，又已接受陶家课读的聘约，不能前往，因而回信婉辞，表示“西望滇池，孤怀怅结”，深为遗憾。

左宗棠接到信后马上赶到了长沙。船到岸时，只见江岸上轿马纷纷攘攘。林则徐见其家人递上一张写有“湖南举人左宗棠”的大红拜帖后，便急忙叫快请至家中，同时吩咐对其他来客一律挡驾。左宗棠匆匆忙忙地上到林则徐乘坐的船上，待过板时，也许因为心情激动，不慎一脚踏空，落入水中。及至船舱浣洗更衣后，便

立刻与林则徐畅谈起来。天色近晚时，林则徐命将官船乘着湘江乱流，驶到岳麓山下的一个僻静处停泊。随后，船中烛火通明，林则徐设宴款待左宗棠，两人一边喝酒，一边纵谈天下古今大事。

会见中，林则徐将自己在新疆整理的宝贵资料，全部交付给左宗棠，并说：“吾老矣，空有御俄之志，终无成就之日。数年来留心人才，欲将此重任托付。”他还说，将来“东南洋夷，能御之者或有人；西定新疆，舍君莫属。以吾数年心血，献给足下，或许将来治疆用得着。”

临别时，林则徐还写了一幅对联赠给左宗棠：

此地有崇山峻岭，茂林修竹；

是能读三坟五典，八索九丘。

表达了他对左宗棠殷切的期望。

后来，林则徐还多次与人谈起这次会见，极口称赞左宗棠是“非凡之才”、“绝世奇才”。

这次会见，是两人神交已久的第一次，也是最后一次，但对左宗棠的影响却是重大的。二十多年后，左宗棠经营西北，收复新疆、建置行省、屯田垦荒、兴修水利；在东南沿海编练渔团、创办船政、加强海防、抗击外侵，均是林则徐影响所致。

林则徐回到福建后，并没能休养多久。第二年，广西爆发天地会起义。清廷又起用其为钦差大臣前往镇压。但他刚到潮州时，却突然染病去世。在临终前，他还没有忘记左宗棠，命次子聪彝向咸丰皇帝代写遗疏。在疏中还一再推荐左宗棠为难得人才。

纵观曾国藩的一生，几乎无时无刻不在立志，或立志德业惊人，或立志出人头地，或立志扫平“洪杨”。而其中最值得一提的却有两件事，一件是青年曾国藩在会试没有被录取时，并没有心灰意冷，而是倾囊购买二十三史，回家发愤攻读；一件则是官拜帮办团练大臣后却受同僚之辱，因而愤走衡阳，练成了湘军。

而当曾国藩已经入翰林院任侍郎，却仍不懈地努力读书。为此，他曾自立课程十二条，悉力以赴。同时，他还为自己编定了一

个自修的课程：凡是读书的心得、人情的历练、自身的修养、诗文的创作，莫不分别记录下来。这些记录共分五类，命名为：茶余偶谈、过隙影、馈贫粮、诗文钞、诗文章。而且，从道光十九年（1839）起，他开始写日记。后来虽然略曾间断，但时间不多，从咸丰八年（1858）六月起，就不曾中断过一天。即使行军、生病的时候，也照记不误，直到他去世的前一天为止。就此一端，已可看出曾国藩毅力之一斑了。

1853年1月21日，曾国藩正在家里措办母亲的丧事，接到咸丰帝的寄谕，命他帮同办理湖南省的团练乡民、搜查土匪等事务。曾国藩经过一番思想斗争后，毅然接受了这一任务。但是帮办团练大臣却是一个极为特殊的职务，它不统属于省的三台——抚台、藩台、臬台之内，但究竟又是朝廷的命官，不属地方绅士。这种“不官不绅”的特殊地位，给帮办团练大臣带来许多方便，即在募勇、练兵及其他举措方面存在灵活性，少受各种窳败陋习的制约。但同时也带来许多难题，其中最重要的是地方官的支持与否，地方官若紧密配合，则事半功倍，否则寸步难行。而正是在这关键部位上，曾国藩“时时与大瓠相丁”，六月永顺兵事件更是“肯綮之伤刃”。曾国藩在内部斗争的第一个回合可说是败鳞残甲满天飞，当时他极想立即将永顺兵闹署事件上告朝廷，拼个究竟，但他经过对利弊的权衡，终于忍耐了下来，而冠冕堂皇地对人说：“为臣子者，不能为国家弭大乱，反以琐事上渎君父之听，方寸窃窃不安。”

在这种左右交相煎迫的情况下，曾国藩只有一个办法：走！这年六月间，他跟鲍起豹等人的矛盾初起时，就曾私下对友人郭嵩焘表示：“久虱此地，以在威而攘臂从政，以绅士而侵职代庖，终觉非是。何日江右解围，楚省弛防，脱然还山，寸心少安耳。”他准备以终制为名，逃脱这是非之地；并且饬令张润农所带之兵“全数驻永”，王璞山所带之勇则“驻郴”，均不回省城，为自己的退避之路作准备。但是，他并没有真正打算解甲归乡，而是想着自己几个月来“弹压匪徒”的名声大振，不可半途而废，“宵小得以窥伺，而初终恐难一律”。于是，他在永顺兵闹署事件后的第七天，即八月十三日

给朝廷上了个《移驻衡州折》，第二天就匆匆离长返乡。在乡间沉思了几天，于八月二十七日愤走衡阳。在奏折中，他声称“衡、永、郴、桂尤为匪徒聚集之藪，拟驻扎衡州，就近搜捕，曾于二月十二日奏明在案”，现在移驻衡州，正是实现原有的“查办土匪”的计划。要在衡州进一步镇压农民暴动，这确是曾国藩当时的实情，但曾国藩却把自己移驻衡州的近因和内心活动向咸丰帝隐瞒了。

曾国藩从咸丰三年八月二十七日到达衡阳起，至他于咸丰四年正月二十八日自衡阳起程出征止，共在这里生活了整整五个月。

曾国藩愤走衡阳之后，摆脱了许多应酬、牵制与无谓的烦恼，“清静可爱”，故得以放手发展和训练乡勇，终于练成了一支颇具规模、有较强战斗力的军队。曾国藩因祸得福，愤走衡阳成为他后半生成就事业的起点。后来他对幕僚谈起往事时，感叹地说：“起兵亦有激而成。初得旨为团练大臣，借居抚署，欲诛梗命数卒，全军鼓噪入署，几为所戕。因是发愤募勇万人，浸以成军。其时变好胜而已，不意遂至今日！”对于自己后来成为一代风流人物，位至侯爵，曾国藩确是始料所不及的。

此时，曾国藩已练就水陆两师共一万人，其水师十营，前、后、左、右、中为五正营，五正营之外又分为五副营，分别以褚汝航、夏銮、胡嘉垣、胡作霖、成名标、诸殿元、杨载福、彭玉麟、邹汉章、龙献琛为营官带领，共五千余人；陆勇亦五千余人，编列字号，五百人为一营，“其非湘乡人各领乡军者随所统为小营”，共十三营，分别由塔齐布、周凤山、朱孙诒、储玖躬、林源恩、邹世琦、邹寿璋、杨名声、曾国荃等带领。水路以褚汝航为各营总领，陆师以塔齐布为诸将先锋。“合以陆路之长夫、随丁，水路之雇船、水手，粮台之员弁、丁役，统计全军约一万七千人”。所备之粮台，带米一万二千石，煤一万八千斤，盐四万斤，油三万斤，军国所需之器物，应用之工匠，一概携带随行。

且说曾国藩从咸丰四年正月二十八日（1854年2月25日）起，统率全队水陆并进，浩浩荡荡，进驻长沙。军容之盛，使在这里的绿营相形见绌。这是曾国藩自咸丰三年八月愤走衡阳之后五个