

曾國藩

全書

林之滿 主編



曾國藩



中国文史出版社

责任编辑 杨玉文 封面设计 大盟文化

曾府

曾国藩全书

- 捌 曾国藩智囊团
- 柒 曾国藩冰鉴新解
- 陆 曾国藩挺经新解
- 伍 曾国藩九九方略
- 肆 曾国藩成功秘笈（下）
- 叁 曾国藩成功秘笈（上）
- 貳 曾国藩大传（下）
- 壹 曾国藩大传（上）

ISBN 7-5034-1236-4



9 787503 412363 >

ISBN 7-5034-1236-4/K·0854

定价：2280.00元（全八卷）

·曾国藩全书· 之二（下）

曾国藩大传

下

《曾国藩全书》编辑委员会

中国文史出版社

目 录

卷十一 运筹帷幄 安庆为重心

1. 钦差大臣走稳着 (440)
2. 总督立规矩，政事新气象 (446)
3. 曾国藩大开口，左宗棠出山 (452)
4. 身困祁门，“实无生人之趣” (460)
5. 北上“勤王”，缓字应之 (473)

卷十二 攻取安庆 受命辖四省

1. 旋转之机，取势千里之外 (480)
2. “不以多杀人为悔” (487)
3. 人琴并亡，为胡林翼请功 (496)
4. 关注朝局，虚望太隆 (502)

卷十三 天京城下 如临渊履冰

1. 谋取江浙，别立淮军 (510)
2. 中华之难，中华当之 (517)
3. 态度强硬，不授洋人凌我之势 (523)
4. 曾国荃孤军逼金陵 (532)
5. 惊心动魄的四十六天 (537)

卷十四 东南无主 不问鼎轻重

1. 紧缩包围圈，困死金陵城 (546)
2. 凄风淫雨秦淮河 (551)
3. 杀李秀成之谜 (557)
4. 部属“劝进”，扑朔迷离 (565)

卷十五 持盈保泰 功高不震主

1. 乱世功名，尤为难处 (572)
2. 推权让利，才能晚场善收 (577)
3. 韬光养晦，留淮裁湘 (581)
4. 曾、左龃龉，留下百年谜底 (589)
5. “重整河山”，勉力为之 (595)

卷十六 剿捻失败 黯然回两江

1. 僧王战死，奉旨平捻 (606)
2. 不违王命，万难迅速出征 (611)
3. 以有定之兵，制无定之“寇” (618)
4. 收服悍将，约法三章 (622)
5. 师老无功，防河失败 (626)
6. 疑谤丛集，求退图保全 (629)
7. 位高权重，难以息肩 (638)

卷十七 倡办洋务 “为中国自强之本”

1. “近逼卧榻，世变正未可知” (644)
2. “中国岂可一日而忘备？” (651)
3. “风气渐开，即中国振兴之象” (657)
4. 中国第一批公派留学生 (671)
5. 开历史先河与不可克复的矛盾 (676)

卷十八 勉为其难 任直隶总督

1. 晋见慈禧，位次汉大臣之首 (684)
2. 改造绿营，兴办练军 (693)
3. 清理积案，整肃吏治 (697)
4. 兴修水利，防杜河患 (702)

卷十九 办理教案 “论理”“论势”两为难

1. 震动朝野的天津教案 (710)
2. 抱定必死，再立遗嘱 (717)
3. “惟有委屈求全之一法” (720)
4. 众矢之的，谤议丛积 (729)
5. “中外交涉，总以条约为凭” (735)
6. 怅惘无限，三任江督 (745)

卷二十 毁誉不计 忧江山倾圮

1. 审定“刺马奇案” (750)
2. 整军经武，致力自强 (756)
3. “日夜望死，忧见宗社之陨” (761)
4. 痛自刻责，期在“三不朽” (768)
5. 长逝金陵，“生荣”死亦哀 (774)

卷二十一 功业文章 影响过百年

1. 外王经世，近代儒宗 (784)
2. 兵为将有，外重内轻 (788)
3. 湖湘文化之传承 (795)
4. 青年毛泽东，“独服曾文正” (803)

卷二十二 是非成败 盖棺不定论

1. 说曾国藩的评价 (814)
2. 中兴以来，一人而已！ (818)
3. “谥之则为元凶” (824)
4. 颇有建树的军事家 (828)
5. 精神楷模，“不一二睹之大人” (831)
6. 毛泽东与蒋介石 (837)
7. 镇压农民起义的刽子手 (840)
8. 港台学者的见解 (843)
9. 冯友兰先生的新观点 (845)

运筹帷幄 安庆为重心

- 钦差大臣走稳着
- 总督立规矩，政事新气象
- 曾国藩大开口，左宗棠出山
- 身困祁门，“实无生人之趣”
- 北上“勤王”，缓字应之

1. 钦差大臣走稳着

曾国藩是5月8日受命署理两江总督的，过了两个月，也就是8月10日，咸丰帝又下令，命曾国藩正式任两江总督：

两江总督着曾国藩补授，并授为钦差大臣，督办江南军务。钦此。

咸丰皇帝在他有限的政治生涯中，做过无数不聪明、不明智的决定，而命曾国藩任两江总督，虽然事属不得已，但也总算是一个对爱新觉罗王朝大大有利的、明智的决定。随着以后曾国藩的着着布置，这一决定的正确性便逐渐显现出来。

曾国藩既然受命任两江总督，而且他又成了朝廷依赖的主要对象，就该对全局有个统筹安排。当然，首先是军事上的安排，这是最重要的，也是争议最大的。但是怎么安排，各方见解却大不一样。

首先是三省联防。

这时候，在太平天国的四周与太平军作战的清军，北面是督办安徽军务的漕运总督袁甲三和安徽巡抚翁同书指挥的部队，东南面是江南大营残部张玉良部和浙江巡抚王有龄指挥的部队，西南有张芾等指挥的部队，而西面便是曾国藩和胡林翼指挥的湘军。江南大营溃败以后，有进攻能力的，只有西面的湘军了。苏州、常州一带的失守，令清廷一片慌乱。一会儿叫曾国藩速攻芜湖，一会儿命他赶赴苏、常。曾国藩却认定一个道理：进攻太平天国，必须由下游节节进兵。为此，再清廷任命他为两江总督之前，他已经与湖北、湖南、江西三省的督抚多次联络，强调湖北、湖南、江西三省必须联为一体，他估计太平天国攻下常州、苏州，稳定了东面战线之后，一定会大举向西进攻，到时候要竭三省之力抵御，保住这三省为“完善之区”。将来就可以以这三省作为进攻太平天国的根据地。只要顶住了太平军的第一轮攻击，大局就可以稳定。到时候不管江浙情形如何，形势都会好转。这就是曾国藩的第一个战略部署。

第二是先上游，后下游。

围安庆之师不动，在没有更多的财力养得起更多的军队之前，战争仍以西线为主。湘军以湖南、湖北、江西三省为基地，先安庆，后芜湖，沿长江节节向东，最后才进逼金陵，不能分散兵力直接到金陵以东。他向咸丰帝奏陈：

自古平江南之贼，必踞上游之势，建瓴而下，乃能成功。自咸丰三年金陵被陷，向荣、和春等皆督军由东面进攻，原欲屏蔽苏、浙，因时制宜，而屡进屡挫，迄不能克金陵，而转失苏、常。非兵力之尚单，实形势之未得也。今东南决裂，贼势益张。欲复苏、常，南军须从浙江而入，北军须从金陵而入。欲复金陵，北岸则须先克安庆、和州，南岸

则须先克池州、芜湖，庶得以上制下之势。若仍从东路入手，内外主客，形势全失，必致仍蹈覆辙，终无了期。

他还说，安庆一军，目前关系淮南全局，将来即为克复金陵之张本，所以安庆城围决不可撤。最后，他还说，目前虽然太平天国声势大涨，但必须拿定主意，立定脚跟，事情会慢慢好起来。事实上，自太平天国建都天京以来，清廷一直把军队摆在天京邻近，也就是江南、江北大营，它希望一来可以保卫苏、浙，二来让湘军苦斗，而江南、江北大营收功。这种做法，从政治上当然可以理解，但从军事上来说，实在是非常愚蠢。南京城高池深，自古号称虎踞龙盘，如果不能完全合围并且断绝接济，很难以当时的武器攻破天京城墙。而江南江北两个大营本身，却成了呆兵、死兵，而且因为它对太平天国首都有一定的威胁，又最容易受到打击，1856年、1860年太平天国两次倾全力击败江南、北大营，都证实了这一点。因此，曾国藩决心改变清廷以往的战略决策。这是曾国藩的第二个战略部署。

但是，既然任两江总督，总要有个表示，既对咸丰帝有个交代，并且让江苏的士绅有个盼头，因此曾国藩决定进驻皖南的祁门，作出向江苏进军的架势。为此，曾国藩奏报说，长江以南需要有三支军队。第一路由池州进规芜湖，与杨载福、彭玉麟水师互相支援；第二路由祁门至江苏溧阳，与在皖南的清军张芾、周天受部就近联络；第三路分防江西广信、玉山，可能的话进取浙江衢州，与江南大营残部张玉良和浙江巡抚王有龄等军就近联络。这是曾国藩的第三个战略部署。

但是，在他的心中，皖南与江西、江苏、浙江交界的战线，也就是江（长江）南的战线，取的是守势，而不是攻势，目的在于顶住夏秋太平天国将要发动的进攻，配合江北湘军对安庆的进

攻。湘军攻势在江北的安庆，而不是江南。就如他给曾国潢的信中说的：“余虽驻军南岸，仍当以北岸为根本。”即便取守势，江南这条战线的兵力还是太过薄弱。曾国藩直接带的兵，已交给曾国荃围安庆了，安庆之围不能撤，兵也就不能调来。他与胡林翼商量，调鲍超所部随他到江南，鲍超虽然识字不多，但很会打仗，是一员勇将，对自己又忠心耿耿。曾国荃却要留在江北归胡林翼指挥，因为曾国荃如果跟着他，有了功也不好由做哥哥的出面去请功，有过却要多受指责，跟着胡林翼就方便些。除了鲍超所部外，曾国藩又调朱品隆、唐义训二千人作为护卫，再加上杨镇魁礼字营一千人，总共上万人。曾国藩还打算由左宗棠招募五千人成一军，由原来王鑫的部下王开化募三千人成一军，把现在湖南的张运兰一军调来，加上原在江西的李元度一军，勉强可以抵挡一下了。钱只有这么多，只能养这些军队。后来左宗棠募勇的时候，将王开化拉去管营务处，两人成了一军；李元度部又打败仗后裁撤，情况又有变化，这已是后来的事了。至于江北，仍有多隆阿、李续宜、曾国荃三支较强的军队由胡林翼指挥，其中曾国荃一军较弱，但可增募若干以增加围困安庆的力量。

为了长江南北两岸联络、调兵方便，曾国藩让水师统领彭玉麟造大渡船一百只，专派水师一营负责管理，军情紧急时，可以往返运送军队，使南北两岸互相支援，这样就缓解了兵员不足的矛盾。后来安庆之战紧急时，已在南岸的鲍超部就曾奉命北渡增援安庆。

这样，在军事上，实际上核心是安庆。曾国藩在给胡林翼的信中进一步解释说，安庆一军不可撤，安庆一撤，桐城之军便成孤军，势必也要撤，如此不但前功尽弃，一旦太平军来攻，湖北也有危险。还有，曾国藩自己既到皖南，安庆便是皖南皖北联系的枢纽。因此，他计划造足够的运兵船，皖南吃紧，可运皖北的

兵来；皖北吃紧，可以运皖南的兵去。因为湘军水师完全控制了芜湖以下长江江面，运兵不会遭到太平军的袭击这是完全可以做到的。安庆是这计划的中枢，安庆不动，江南江北就可以呼吸相通。

军事战略，如同下围棋，高明的棋手都知道，有时关键的一子落盘，全局胜负都会因此决定，军事战略也是如此，这可能正是许多军事家战略家喜欢围棋的原因。曾国藩非常喜欢围棋，他深通这个道理。从后来的局势发展看，安庆确实就是这一颗关键的棋子。假如曾国藩还象以前江南大营、江北大营那样乱下棋，恐怕也不免归于失败。

长江下游，处处是河湖，现有的水师已经不够分配了。因此，曾国藩计划再办三支水师。第一支为长江以北的淮、扬水师，这支水师活动于洪泽湖、邵伯湖、高邮湖、宝应湖之间，南联扬州，北通淮河，可以助守扬州，可以保大利所在的苏北盐场。如果苏州、松江长期不能收复，京师粮食供应困难，还可以在里下河产米区购粮运京。第二支为宁国水师，活动于固城、南漪等湖，与长江水师夹攻芜湖。第三支是江苏太湖水师，准备进攻苏州之用。这三支水师，曾国藩计划都要装备西洋新式大炮。这是曾国藩的第四个战略部署。

曾国藩这些策划，都与胡林翼仔细商议过。曾国藩平日生活、做事给人的印象都很刻板，但与胡林翼通信却也常幽默一下。他把战略计划写给胡林翼征求意见时，称这是考科举的头场考卷，让胡林翼改正。说是“如大段不差，即请将细处核改。如大体全错，即请一笔涂抹，全行改正。”接到胡林翼回信后，曾国藩先将计划的奏折拜发，然后又写信给胡林翼说：“头场拙稿，荷蒙佳批，今日即交卷拜摺矣。此后有骂我何不早赴苏境者，余即对以场稿经先生批定也。”意思是说，今后如有人指责我不早

赴江苏，我便说胡林翼老兄也是这个意见。军事上的策划既定，1860年6月3日，也就是旧历五月十五日，曾国藩从宿松出发赶赴祁门。

但是曾国藩的筹划也有两个问题，第一是他把太平天国估计太高。实际上，此时的太平天国虽然击溃江南大营，东取苏、常，似乎声势浩大，但朝内主持朝政的洪仁玕为将领不服，朝外陈玉成、李秀成又都已受洪秀全猜忌，陈玉成、李秀成之间也有矛盾。而自内讧以后，太平天国高级官员和将领们对天父上主皇上帝的信仰已经破灭，洪秀全拿不出新东西却又极力加强这已不为人所信的宗教。因此，太平天国的气势比起1856年破江南江北大营时是截然不同的。第二是曾国藩没有计算太平天国如果占领上海后果会怎么样，这是他的漏洞。李秀成曾计划东取苏、常之后占上海，然后向外国买新式军舰二十艘，沿江向西进取。假如李秀成真能占领上海，不用买二十艘军舰，只要六、七新式军舰便可胜过湘军水师，那整个战局就完全是另一个样子。当然李秀成不一定真的买得到军舰，因为列强声称中立，不会卖军舰给太平天国。李秀成除非走私，但一般枪炮可以走私，军舰却难。不过，令清政府和曾国藩运气好的是，此时洋人在北方与清军开仗，而在上海却帮助清军守城，结果李秀成没能占领上海，买轮船的计划当然也就没有办法实行了。这些都是我们今天的人做事后诸葛亮，就当时的情形看，曾国藩的军事计划是审慎的、适宜的。

2. 总督立规矩，政事新气象

曾国藩现在已不只是以前的只带兵没有管辖地方权力的空头的“前兵部侍郎”了，他是个地方官，而且是个最重要的地方的地方官，因此，他的筹划不能只是军事上的，他要对全局作出安排，并且力图作出个新气象来。

第一件事，便是招揽人才。

既然要办大事，一定需要人才。曾国藩夹带里的他认为可以独当一路的人才，除了已在他幕府的李鸿章外，左宗棠自然是一个，他的早年好友刘蓉也是一个。刘蓉自他的弟弟战死后，轻易不愿出山。李鸿章、左宗棠的独领一军作战容作者后面再说，这里要说的是曾国藩又强拉他看中的沈葆楨出来。沈葆楨字幼丹，福建侯官（今福州）人，他是林则徐的外甥，又是林则徐的女婿。曾国藩领兵入江西后，渐知沈葆楨有才干，加之敬佩林则徐的为人和操守，与沈葆楨也就渐渐亲近起来。沈葆楨治理地方，声誉非常好，1859年时，驻江西广信的沈葆楨受命将赴九江道任，广信百姓希望他继续留在该地，十余次到江西巡抚和曾国藩

处具呈挽留，为了挽留沈葆楨，甚至士人罢考，地方罢市，修房者停工。可见沈葆楨受百姓爱戴之深。此时沈葆楨因为双亲年迈而归家养亲，现在曾国藩急需人才，便与江西巡抚毓科会奏请起用沈葆楨。他在奏折中说沈葆楨“器识才略，实堪大用，臣目中罕见其匹”。他又亲笔致信，诚恳地说：“屈指海内贤者、朋辈志士，惟阁下高卧林泉，置身事外，因定计坚请台从出山，一奏再奏，以至三、五奏，数十函请，总以出而握手之日为止。”曾国藩又说，现在太平天国若由浙江经衢州向南蔓延，你在家乡也未必能够独全，早晚你要出来任事，不如现在出山。最后说：“伏冀上念国家，下念桑梓，中念友朋，翻然遽起，以慰喁喁之望。”沈葆楨终于出来任事，当时沈葆楨的官衔是道员，一年以后，便由曾国藩保荐为江西巡抚，后来沈葆楨做到两江总督。这以后，曾国藩幕府中的人才越来越多，政治、军事、财政各方面都有，甚至当时中国最优秀的科技人才徐寿和徐建寅父子、华衡芳、李善兰都在曾国藩幕府。曾国藩看人才有他的一套办法。当初办湘军时，他就以争取人才为第一要务。现在，经过这么多年的戎马生活，他对这方面的理解和认识又进了一步。他在批冯卓怀的禀文上写道：“取人之式，以有操守而无官气，多条理而少大言为要。”这就是他求人才的主要标准。

第二件事是安排财政。

养兵要花钱，而且要花大钱，这道理曾国藩比任何一个人都更有体会。长江三角洲本是中国最富庶的地区，但那里大部被太平军占领，剩下的也在江苏巡抚薛焕的掌握中，包括上海这个十多年来新兴起的财源，曾国藩暂时都控制不了，只能向江西打主意。曾国藩奏请由江西的布政使总办他直接指挥的军队的粮台，也就是由江西布政使当他的湘军的后勤部长。他又把江西的财政收入分成两份，一份是来自旧有的钱漕，归江西巡抚，充做本省



两江总督署西辕门

绿营及本省各地防兵军饷；一份是牙税和和这几年新设的厘金，也就是两种商业税，由曾国藩直接派人征收，专供他所部军队的军饷。为此，他派李鸿章的哥哥，一直负责湘军后路粮台的李瀚章专办江西的牙

税和厘金。

第三件是试图改变官场风气。早在当京官时，曾国藩便对官场的腐败风气极为不满，但那时想改变也是心有余而力不足。现在既然有地方之责，就着手办这件事。军情变幻莫定，全面整顿吏治虽然办不到，但风气须改。曾国藩把这件事情看得很重要，入手办法也是多方面的。1860年6月14日，也就是署理两江总督刚刚一个月，他就专门写下飭令三条给总督衙门的巡捕、门印、签押，这飭令的内容大要如下：

凡为将帅者，以不骚扰百姓为第一义。凡为督抚者，以不需索属员为第一义。督抚与属员交涉，以巡捕、门印、签押三处为最。明日起早经过地方，即是与州县交涉之始。兹特严定条约，愿巡捕、门印、签押敬听而牢记之。

第一、不准凌辱州县。人无贵贱贤愚，皆宜以礼相待。凡简慢傲惰，人施于己而不能堪者，己施于人，亦不能堪也。往常见督抚过境，其巡捕、门印、签押即委员等，见州县官，皆有倨侮之色、严厉之声，实可痛恨。今当痛改恶

习。

第二、不许收受银礼。凡收人礼物，其初不过收茶叶、小菜之类，渐而收及鞍马、衣料，渐而收及金银、古玩。其初不过投赠之情，渐而笑索授意，渐而诛求逼勒，贿赂公行，皆始于此。嗣后我巡捕、门印、签押，务各自爱，不准收受丝毫礼物。倘有隐瞒收受者，重则枷号棍责，轻则递解回籍。

第三、不准荐引私人。凡巡捕、门印、签押，势之所在，人或不敢不从。或其亲族，或其旧识，或荐至营盘，或荐入州县衙门，纵有过失，互相袒护，为患甚大。自此次告诫之后，概不准荐人入将领之营，入州县之署，亦不准各营各署收受。

以上三条，巡捕、门印、签押三处，各写一分，贴于座右。如其自度不能，即趁早告退；若其在此当差，即小心凛遵。

曾国藩出任两江总督，湘军将领们自然非常高兴，曾国藩自宿松赴祁门，沿途经过杨载福和彭玉麟水师，事先写信告诫杨载福迎接时不要讲排场：“国藩赴水营，请阁下告诫各营，无迎接，无办席，无放大炮。除黄石矶三、五里外，上下游各营，均不必禀见。方今东南糜烂，时局多艰，吾辈当屏去虚文，力求实际。整躬率属，黜浮崇真。”不料各营仍有大搞迎接排场的，曾国藩再度写信给杨载福、彭玉麟：“十二复雪弟一缄，十四复厚弟一缄，皆言力戒官样、黜华崇实之事。兹国藩于十六日抵横坝头，各营迎接已极热闹，特此专布，恳两君严戒各营，禁止迎接、排炮、爆竹、吹手、酒席等，千万之恳。”

曾国藩要求属下地方官要勤、俭、廉、爱民。为此他不厌其