

曾國藩

全書

林之滿 主編

曾國藩



中國文史出版社

·曾国藩全书· 之八

曾国藩智囊团

《曾国藩全书》 编辑委员会

中国文史出版社

目 录

序论 成大事者以多得助手为第一要义

曾国藩无职无权，以“在籍侍郎”的空衔，最终战胜十倍、几十倍强于己的太平军，主要由于他善于网罗人才，集思广益，“全众人之私而成一人之公”。他把“成大事者，以多得助手为第一要义”作为自己的座右铭，并让其弟曾国荃如法炮制。

1. 识人善相的由来 (2)
2. 得人才者，得天下 (5)
3. 结网天下，雀无所逃 (8)
4. 曾门幕府，人才的磨砺所 (15)
5. 欲取必予，荐举满天下 (20)
6. 实力雄厚，献策尤多 (30)

卷一 曾国藩的第一高参——郭嵩焘

郭嵩焘为曾国藩的湘系出了四招，惊动了全国：请君出山；创制厘金；倡建水师；举荐第一将才江忠源。曾国藩的回报：将其女许给

郭作儿媳；帮助他进京入南书房，成为“天子近臣”。

1. 湘乡“三剑客” (38)
2. 力劝曾国藩出山的同窗 (44)
3. 推荐湘军第一将 (50)
4. 摇羽毛扇的军师 (56)
5. 成为“天子近臣” (61)
6. 幕后高参走向前台 (68)

卷二 湘中第一幕僚——左宗棠

曾国藩靖港兵败自杀，湖南地方官拟好奏疏，请朝廷罢遣湘军。有“湘中第一幕僚”之称的左宗棠力挽狂澜，并用计挤走满官杨霨，让他的幕主稳稳坐上了巡抚宝座。曾国藩长舒一口气，密荐左宗棠“才可独当一面”。

1. 名臣贺长龄的塾师 (74)
2. 聆听林则徐的教诲 (77)
3. 权压巡抚的“左都御史” (86)
4. 扳倒总督的幕僚 (92)
5. “湖南一日不可无左公” (96)
6. 进入曾国藩的幕府 (104)
7. 宿松会议的主角 (110)
8. 曾左之争，“相期无负平生” (113)

卷三 喜为“门生长”——李鸿章

李鸿章入幕之初，曾国藩拿出他的“磨砺人才术”，李鸿章叫苦不迭，负气而走。再入曾门，为曾国藩度过“北上勤王”难关，身价倍增，曾国藩密保他“才大心细，劲气内敛”，由道员直升巡抚。曾国藩说：曾、李两家，连结一气，中外之患不足虑。

1. 不得志的门生 (118)
2. 曾国藩的“催才术” (124)
3. 为门庭狭小而出走 (130)
4. 赖以立功名，第二次入幕 (134)
5. 临别赠言：有军则有权 (140)
6. 上海滩，最大的冒险家 (148)
7. 光大门庭的学生 (162)
8. 师徒驰驱，南北呼应 (175)

卷四 若即若离的“儒将”——罗泽南

湘军中有一朝执兵戈，暮讲道学，料事如神，七日定计收武汉的儒将。曾国藩兵危南昌，几被石达开活捉，危急中这位儒将舍身救帅。其逝后，曾国藩秘不发丧。他就是湘军创始人之——罗泽南。

1. 湘军第一“苦命人” (182)

2. 为曾纪泽婚事奔波 (185)
3. 患难之时献大计 (189)
4. 面对幕主的求救 (199)
5. 儿女亲家了憾事 (204)

卷五 军中“卧龙”——刘蓉

曾国藩的幕僚中，有一位左宗棠自叹不如，胡林翼密荐，天子下诏令出，军兴以来第一位破格提升的“卧龙”，他就是曾国藩的良师益友兼同乡刘蓉。

1. 良师益友，规劝大节 (210)
2. 曾国藩闻贤而动 (215)
3. 大渡河，英雄无泪 (218)
4. 辨白称名作，献计收新疆 (225)
5. 力劝曾国藩归隐 (229)

卷六 曾国藩的大管家——李瀚章

曾国藩组建湘军后，四出征伐，幕僚旋进旋出，但军中财饷，总未易人。金陵攻克后，历年帐册付诸一炬，曾氏兄弟如获再生，庆幸有一位相从最久、为人极忠的大管家，他就是李鸿章的兄长李瀚章。

1. 利权所在，威权亦归 (234)

2. 君子言利，自救筹款有妙法 (240)
3. 相从最久，为人极忠 (246)
4. “官界佛子”，晚有贪名 (251)

卷七 私交最深的水师大将——彭玉麟

跟随曾国藩二十余年，创设中国水师，扬名天下的彭玉麟，最受曾国藩激赏，称终生“三不忘”。他曾七百里徒步救主，衡州之战，彭后归，曾国藩饮泣欲死。曾国藩纳妾，也由他物色人选。但彭一生不愿做官，还劝曾国藩大义灭亲，杀曾国荃，两人一时关系紧张。同治大婚，充宫门弹压大臣。后巡视长江，盗匪闻风四逃。

1. 奇中秀才 (254)
2. 整军妙高峰 (257)
3. 徒步救主，坚辞高官 (266)
4. 为曾国藩作媒 (270)
5. 倡“大义灭亲”，威震江湖 (273)
6. 断案奇人，人称“彭打铁” (276)

卷八 预言清朝必亡的“小钦差”赵烈文

赵烈文是曾国藩无话不谈、随侍终生的心腹幕僚，在攻打金陵的关键时刻，被派往曾国荃处“救急”，有“小钦差”之称。他还准确

预言清朝五十年必亡，曾国藩深表赞同，但无力回天，说自己“希望速死”。

1. 直言湘军“暮气”，拂袖而去 (282)
2. 强留入幕 (286)
3. “小钦差”草奏引发大波澜 (289)
4. “保泰持盈，畏惧异常” (297)
5. 高处不胜寒，发愤写“挺经” (303)
6. 哀哉，李秀成之死 (315)
7. 预言清亡，只望速死 (321)

卷九 敢叛师门的沈葆楨

在曾国藩的幕僚中，沈葆楨是个特别的人物。这位林则徐的外甥和女婿，曾国藩屡次征召而不入幕，使曾大发脾气，直到胡林翼劝解乃止。入幕后不久因饷源问题闹到慈禧太后那里，使曾国藩大为难堪。故被称为“敢叛师门的人”。

1. 两入曾门，避不言谢 (328)
2. 超速升迁，自立山头 (330)
3. 以怨报德，勇叛师门 (336)
4. 清望日隆，贡献日多 (342)

卷十 曾国藩发誓“三不忘”的李元度

曾国藩事业之初，每遇挫折便寻死寻活，幸亏李元度形影不离，善加护驾，方使之化险为夷。兵败靖港时，清廷革了曾国藩的职，李元度冒死上奏，为曾大帅申请了“专奏权”，从此接通了同最高层的联系，日子才好过起来。为此，曾国藩曾发誓“三不忘”。可后来李元度另择高枝，还是被曾国藩重重参了两本。

1. 入“龙兴”之地，知一代兴衰 (346)
2. 布衣上书受激赏 (348)
3. 冒死呈请“专奏权” (353)
4. 曾国藩历数“三不忘” (358)
5. 自立门户，重劾不饶 (363)
6. 结亲申永好，著述流百世 (368)

卷十一 鉴人奇才——陈士杰

曾国藩哀叹湘系各立门户，找到了掌鉴人术的奇才陈士杰，陈士杰冒死劝谏曾国藩顾全大局，又亲救曾国藩于死地，定计取得湘潭之战的胜利。

1. 团练的五大优点 (372)
2. 奇特的练兵法 (376)
3. 独树一帜的王鑫 (380)

4. 陈士杰犯颜劝谏 (385)

卷十二 力劝曾国藩造反称帝的王闿运

曾国藩的幕僚中，有一位名满天下，谤满天下，号称“儒宗”的王闿运。曾国藩说：中兴功业，我幸而有之，文章千古，全拜托你了。他三次游说曾国藩推翻清朝，自立为帝。后因纵横计不受，作《湘军志》讥讽曾氏兄弟，顿时引起轩然大波。以霸才自居的王运还是肃顺、奕訢的门上客。

1. 肃顺的门客 (390)
2. 第一次行纵横计 (396)
3. 幕友劝“进”的几幕 (399)
4. 劝称帝不成，著书讥师门 (406)
5. 晚清大怪杰 (411)

卷十三 智多星——陈鼎

在曾国藩的幕僚群中，陈鼎是个官瘾不大，足智多谋，又喜欢给人出谋划策的人。陈是曾最器重的人，中进士后，曾国藩就时常打探他的去处。入幕府后，事无巨细，都与他商量。陈离开几个月，曾国藩就写信请陈“千万速来相助，若非绝大关系，也不会相强。”他还一度作过胡林翼、李续宜、李鸿章的幕僚。

1. 名列“四君子”	(416)
2. 须臾不相离	(420)
3. 为胡林翼选宅地	(422)
4. 李鸿章的左右臂	(424)

卷十四 献取金陵之策的汪士铎

曾国藩在权力若即若离时，幕中谋士汪士铎献纳尤多。攻取南京，节制四省，裁兵撤勇，曾国藩多依其议而行。

1. 为幕僚军师，曾国藩摊牌	(428)
2. 父传遗训与改葬“风水宝地”	(433)
3. 待价而估，不任封疆不出山	(441)
4. 连献三策，归隐山林	(448)

卷十五 笔走龙蛇两秀才

有曾府“一支笔”美称的钱应溥，是个颇具传奇色彩的神秘人物。万言立就，攻克金陵捷报，两宫太后览之感泣，即钱应溥之笔。曾国藩督两江，凡有大兴革，上奏时皆嘱钱写稿。

罗莹单衣闯军营，必欲入曾门。曾国藩戎马倥偬，常口授书文，幕僚罗莹能操笔立就，辞极达意。警报时逼，罗莹甘心同命，又调解

诸将之间的矛盾，以解曾国藩之忧。罗莹谋多被用，但不愿作官，称为“怪人”。

1. 天下至文，钱氏二石 (456)
2. 父子同在曾府中 (458)
3. 敢闯军门的奇士 (461)
4. 献计即走的怪人 (464)

卷十六 马背上的文士“曾门四子”

吴汝纶、张裕钊、薛福成、黎庶昌并称“曾门四子”。晚清中外大政，多出曾、李（鸿章），而曾、李奏疏，多出自吴汝纶之手。曾国藩说：“我门人中可望大成就者，吴汝纶、张裕钊二人。”薛福成以上《万言疏》受知曾国藩，不离左右。黎庶昌随郭嵩焘出使西洋各国，让曾国藩开眼看世界。薛、黎两人佐助曾国藩成为洋务派的领袖。

1. “东方第一人” (468)
2. 洋务派的代言人 (475)
3. 追随左右，出使各国 (482)
4. 曾氏真传的门生 (485)
5. 驰骋疆场的文士 (487)

附录 幕僚评曾国藩

主要参考书目

成大事者以多得助手为第一要义

曾国藩无职无权，以“在籍侍郎”的空衔，最终战胜十倍、几十倍强于己的太平军，主要由于他善于网罗人才，集思广益，“全众人之私而成一人之公”。他把“成大事者，以多得助手为第一要义”作为自己的座右铭，并让其弟曾国荃如法炮制。

1. 识人善相的由来

曾国藩的发迹以及身后的影响，在近百年国史上堪称一大奇迹！

他崛起湘湖，既不如封疆大吏握有实权，也没有钦差大臣那样的生杀予夺，他无职、无权，有的只是“在籍侍郎”这个空衔，用当时大学士祁春圃的话说，“在籍侍郎犹如匹夫”一般。可是，不论是湖广总督、旗籍大吏杨需，还是清廷倚为干城的官文，一个个都走死逃亡，败倒在穿长衫的曾国藩脚下。

当烽火四起，警报频传的时候，清廷先后令湘、苏、直、皖、豫、鲁、赣等九个省四十二位官员举办团练。但遗憾的是，激荡的年代早已把其他四十一位团练大臣抛到了历史的某个角落，只有在尘封的档案中才能经意地找到他们早已模糊的名字。曾国藩则不同，他不但打败了几倍、十几倍乃至几十倍于己的强大的对手，而且破天荒在清朝的历史上，让马背上的皇帝不得不倚重汉族官僚。

曾国藩卒于周甲之年后的第一百天。然而，曾国藩的影响远

没有结束。主宰晚清大政的李鸿章“薪尽火传”，内政外交，一脉相承，清末学者夏震武说：“合肥（李鸿章）南皮（张之洞）一生所为，其规模皆不出湘乡（曾国藩），数十年来朝野上下所施行，无一非湘乡之政术、学术也。”

曾国藩在统治阵营中是个成功的化身，颂扬他的人甚至说，孔圣人所言人生三不朽（立德、立功、立言），他兼而有之，集精神偶像与事业偶像于一身。

曾国藩之所以“成功”，可能有诸多原因，但他能够网罗人才，把一大批有各方面才能的人聚集在自己的周围，成为他的幕僚，为他出谋划策，是十分重要的原因。《花随人圣庵摭忆》说：“文正之事业，所以不可及者”，原因就在于此。

曾国藩以培植、宏奖人才自诩。他说：“君子有三乐，而‘宏奖人才，诱人日进’为其一乐。”对于曾国藩的知人善用，封建阵营普遍评价甚高，曾氏的故旧门生尤多褒辞赞语，郭嵩焘为曾国藩作墓志铭，说他“以美化教育人材为己任，而尤以知人名天下”。俞樾说曾国藩“尤善相士，其所识拔者，名臣名将，指不胜数。”就连刚直自负的左宗棠，后期与曾国藩齟齬甚深，但曾国藩死后，仍寄联挽曰：“知人之明，谋国之忠，自愧不如元辅。”

《清史稿》说曾国藩为人威重，长着漂亮的胡须，三角眼睛棱角分明。每次接见幕客，注视很长时间却一言不发，被接见者精神不免紧张，悚然不安。幕客走后，曾国藩记其优劣，从没有差错。又说“尤知人，善任使，所成就荐拔者，不可胜数。一见辄品目其材，悉当。”

《见闻琐录》“曾文正知人”条则记载这样一件事：

曾国藩善知人，预卜终身。任两江总督时，陈兰彬、刘锡鸿颇富文藻，下笔千言，善谈天下事，并负重名。有人推荐到幕

府，接见后，曾国藩对人说：“刘生满脸不平之气，恐不保令终。陈生沉实一些，官可至三四品，但不会有大作为。”

不久，刘锡鸿作为副使，随郭嵩焘出使西洋，两人意见不合，常常闹出笑话。刘写信给清政府，说郭嵩焘带妾出国，与外国人往来密切，“辱国实甚。”郭嵩焘也写信说刘偷了外国人的手表。当时主政的是李鸿章，自然倾向于同为曾门的郭嵩焘，将刘撤回，以后不再设副使。刘为此十分怨恨，上疏列举李鸿章有十可杀大罪。当时清廷倚重李鸿章办外交，上疏留中不发，刘气愤难平，常常出语不驯，同乡皆敬开远之。设席请客，无一人赴宴，不久忧郁而卒。

陈兰彬于同治八年（1869）经许振祎推荐，进入曾国藩幕府，并出使各国。其为人不肯随俗浮沉，但志端而气不勇，终无大建树。

作者说，观曾国藩预决二人，真如天算一般。然其衡鉴之精，尚不止此。在军命将，说某可为营官；某人可为大帅，某人福薄，当以死难著名；某人福寿，当以功名终。皆一一验证。

曾国藩识人，近乎神明的态度，当然少不了附合之言。倒是曾国藩自己，有一个客观的看法。

同治三年（1864），方宗诚应邀到曾国藩幕府，主持忠义局修志工作，曾问曾国藩“何以知塔（齐布）、罗（泽南）、李（续宜）、彭（玉麟）、杨（岳斌）、鲍（超）诸公能成大功？”曾国藩回答说：“此皆幸而遇者。当时与诸人共事，不过识其忠勇勤朴，各任以事，幸仰天威，稍能成就，人遂谓吾能知人，实则知人甚难，予未敢自信也。”

2. 得人才者，得天下

曾国藩十分重视人才问题。他认为“国家之强，以得人为强”。并说：善于审视国运的人，“观贤者在位，则卜其将兴；见冗员浮杂，则知其将替。”观察军事也应如此。他将人才问题提到了关系国家兴衰的高度，把选拔、培养人才作为挽救晚清王朝统治危机的重要措施。

曾国藩认为，导致晚清社会危机的原因主要在于吏治的败坏，而吏治的败坏又是由于人才的缺乏。咸丰元年（1851）他在给友人胡大任的信中说：“二千里中几无一尺净土。推寻本原，何尝不是有司虐用其民，鱼肉日久，激而不复反顾。盖大吏之泄泄于上，而一切废置不问，已非一朝一夕。”太平天国起义后，曾国藩把治军与吏治并重，说：“细察今日局势，若不从吏治人心上痛下工夫，涤肠荡胃，断无挽回之理。”因此，曾国藩在战争期间每控制一个地区就治理一个地区，整顿吏治，恢复地方政权，力求把它建设成筹饷基地。咸丰十年（1850），他在给左宗棠的信中，希望左“能物色循良，携以俱来”，“安危得失均系于