第一章

局面做大之法

曾国藩怎样由一介书生而成为一个统领群伦的“中兴”名臣？如何把局面做得越来越大，以至连皇帝都惧他三分？蒋介石称：曾国藩自己成功，也让别人成功；自己发达，也让别人发达。仅此一点，就足以成为老师。本章归纳出曾国藩“做局”的十六种方略。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

1 场面做大，才能群雄影从

曾国藩的《杂著》中有《居业》一条，意思说打江山创事业都要有基础。他说：“古时代英雄的事迹必定有基础；如汉高祖刘邦在关中，光武帝在河内，魏在衮州，唐在晋阳，都是先占据根据地，然后进可以战，退可以守。”曾国藩把建立基业归纳为两个必要条件，即规模宏大，言辞诚信。

他具体解释说：“就像居室那样宏大，那么它占的宅地就广阔，能够庇护的人就多。诚信如果站得很稳固，结构就会很牢靠。《易》说：‘宽大居之’,说的是宏大;‘修辞立在诚字上,可以居为’,说的是诚信。大程子说：‘道之浩浩,从那里下手呢？只有立下诚才有可以居住的场所。诚就是忠信，修省言辞，便是要立得这忠信。如果口不择言，逢事就说，那么忠信也就被埋没动摇站不住了。’国藩按立得住，就是所说‘居业’现在俗话说‘兴家立业’就是这个意思。子张说：‘掌握

的德不宏大，信的道不专一，还能叫有吗？还能叫无吗？’也就是说如果不能宏大诚信，那么我的知识浮泛动荡，说我有不行，说我无也不行；这样终身没有可居之业，这就是程子所说的‘立不住’了。”

曾国藩几乎从零开始，到一呼万应，正是借助做场、做局而发生变化的。他多次谈到“局”，鄙视那些在局外纳喊议论者，倡导挺膺负责，躬自入局，认为这样，才能有成功的可能性。曾国藩起家之初，手中无权无势，所以跟从他的人并不多。从长沙临行前，邀左宗棠参谋军务，遭到拒绝。但左宗棠拒绝入幕后不久，即加入到骆秉章的幕府，令曾国藩很难堪。李鸿章初次来投，曾国藩也说：“少荃（李鸿章号）是翰林，了不起啊！志大才高。我这里呢，局面还没打开，恐怕他这样的艨艟巨舰，不是我这里的潺潺溪流所能容纳的。他何不回京师谋个好差事呢？”表面上是拒绝，实际上耽心水浅养不了大鱼，李鸿章吃不了这份苦。

曾国藩还同时发出另外几封邀请信，但应者寥寥，甚至连过去的好友冯卓怀、郭嵩焘都不肯随行，刘蓉虽被他强拉硬扯出来，但不久即坚辞而归，留下来的只有李元度、陈士杰数人。陈士杰字俊臣，湖南桂阳州人，以拔贡考取小京官，分发户部，遭父忧回籍。因在家办团练镇压当地会党为曾国藩所赏识，在衡州招聘入幕。李元度字次青，湖南平江人，以举人授官黔阳教谕。李元度曾上书曾国藩言兵事，为其所赏识，约于1854年2月前后入幕。曾国藩深感孤立无援之苦。他在给弟弟们的信中很有感慨地说：“兵凶战危之地，无人不趋而避之，

平日至交如冯树堂、郭嵩焘者尚不肯来，则其他更何论焉！”又说：“甄甫先生去岁在湖北时，身旁仅一旧仆，官亲、幕友、家丁、戈什哈一概走尽。此无足怪之事。兄现在局势犹是有为之秋，不致如甄甫处萧条已甚。然以为此为乐地，而谓人人肯欣然相从，则大不然也。”曾国藩当时惨淡经营的情形，由此可见一斑。

曾国藩认识到自己局面尚未打开，台面小，又不轻易向朝廷推荐人，当时环境又恶劣，随时有送命的危险，当然人们不愿死心踏地跟从了。因此，曾国藩再次出山时，向清政府要求授予他一、二省的实权，对稍有才能者，保奏、荐举不断，加之打了几次胜仗，所以才有“群雄蔚起，云合景从，如龙得雨，如鱼得水”的局面。

曾国藩任两江总督后，即成立左宗棠军、李元度军；攻下安庆后不久，又令曾国荃回籍招募湘军六千；以后又成立李鸿章的湘淮军及淮扬和太湖两支水师，等等。各将领也深知部队多，战功多，既可多得利，又能获高官，掌大权，因而往往不待命就自行筹饷，招募新营。

同时，当曾国藩既任两江总督、又任钦差大臣之际，情况就更今非昔比了。不但南方省分封疆将帅，凡有升罢，曾国藩“皆与赞画”,而且,朝廷凡有大的举措,都要征求曾国藩的意见。这时的僚属们自然感奋异常。“我辈属在僚佐亦为感奋，愿与同志相磨厉也。’郭嵩焘也说“近朝廷举措,真是从大处着笔，为从来所未有。”

曾国藩的“台面”做得越大，他的僚属们越有希望，越有

需要全本请访问 www.ertongbook.com

干劲儿。难怪曾国藩开府两江时，高唱挺进歌了。

近代中国人尤其湖南人，从权贵政要、志士仁人到青年学子，大多佩服曾国藩，佩服其治学为人和带兵做事。从李鸿章、张之洞到袁世凯、蒋介石，无不对之顶礼膜拜，尊为“圣哲”；从梁启超到杨昌济，从陈独秀到毛泽东，也无不表示过推崇师法，受过其人的种种影响。

毛泽东的外婆家在湘乡，他八岁以前一直住在外婆家，十六岁时又在湘乡东山高小读过半年书。曾国藩就是湘乡人，自咸丰初年开始，他带领湘军同太平军作战，取得最后胜利，从而声名赫赫，死后得到“文正公”这一谥号。清政府称他“学有本源，器成远大，忠诚体国，节劲凌霜”。其政治立场和作为，自是站在历史进步的反面的，但他毕竟是个很复杂的人，有着多种身份的人，是个在很多方面都留下了自己影响的人物，所谓“道德文章冠冕一代”，是中国封建统治阶级最后一尊精神偶像。古人说：“人有三不朽，太上有立德，其次有立功，其次有立言。”推崇曾国藩的人认为这三者他兼而有之。青年时代，毛泽东十分重视梁启超对曾国藩的评价。梁启超在《曾文正公嘉言钞序》里曾这样评论：“曾文正者，岂惟近代，盖有史以来不一二睹之大人也已；岂惟我国，抑全世界不一二睹之大人也已。然而文正固非有超群绝伦之天才，在并时诸贤杰中，称最钝拙；其所遭值事会，亦终身在拂逆之中；然乃立德、立功、立言，三不朽，所成就震古铄今而莫与竟者，其一生得力在立志自拔于流俗，而困而知，而勉而行，历百千艰阻而不挫屈，不求近效，铢积寸累，受之以虚，将之以勤，植之

以刚，贞之以恒，帅之以诚，勇猛精进，坚苦卓绝，如斯而已，如斯而已。”青年时代的毛泽东十分敬仰康有为、梁启超，他通过阅读梁启超的著作，对梁启超钦服曾国藩表示出浓厚的兴趣。后来，毛泽东认识到，梁启超钦服的是曾国藩的成大事之法。在毛泽东熟悉的《新民说·论私德》里，梁启超又说：“吾以为使曾文正生今日而犹壮年，则中国必由其手而获救矣。’这简直是崇拜了。

2 毛羽不丰，不可以高飞

过早将自己的底牌亮出去，往往会在以后的交战中失败。羽翼未丰满时，更不可四处张扬。《易经》乾卦中的“潜龙在渊”，就是指君子待时而动，要善于保存自己，不可轻举妄动。

曾国藩早在京城为官，深研《易经》，对“潜龙在渊”尤为加意。他初建湘军时，水陆两军加一起只有一万余人，这时若和太平天国的百万之师相对抗，无异以卵击石。因此曾国藩为保护他的起家资本，四次抗清廷圣旨，而且眼睁睁看着自己的老师吴文镕被太平军击败，见死不救，可以说把事做得够绝情了。

1853年，曾国藩把练勇万人的计划告诉了爱将江忠源。江忠源不知深浅，立刻向清廷合盘奏出，结果船炮未齐就招来咸丰皇帝的一连串征调谕旨。第一次是1853年，太平天国西征军进至蕲、黄一带，武汉危急，清廷接连下令曾国藩率炮船

增援湖北。第二次是同年 12 月，太平军大将胡以晃进攻庐州，清廷令曾国藩督带船炮兵勇速赴安徽救援。第三次是 1854年 2 月，太平军袭破清军黄州大营，清廷再次催促曾国藩赴援武汉。曾国藩深知太平军兵多将广，训练有素，绝非一般农民起义队伍可比，没有一支劲旅是不能贸然去碰的。况且与太平军争雄首先是在水上而不在陆上，没有一支得力的炮船和熟练的水勇，是无法与拥有千船百舸的太平军相抗衡的，甚至连兵力调动和粮饷供应都会发生困难。因而，曾国藩打定主意：船要精工良木，坚固耐用！炮要不惜重金，全购洋炮。船炮不齐，决不出征。他在给朋友的信中说，“剑戟不利不可以断割，毛羽不丰不可以高飞”；“此次募勇成军以出”，庶与此剧贼一决死战，断不敢招集乌合，仓卒成行，又蹈六月援江之故辙。虽蒙糜饷之讥，获逗留之咎，亦不敢辞”。一时形成“千呼万唤不出来”的局面。

其实，清廷催曾国藩赴援外省，不过以湖南乡勇可用，令其前去配合绿营作战，以解决兵力不足的困难，这也是过去常有的事，决非要他充当主力，独力担负与太平军作战的重任。所以当曾国藩在奏折中处处以四省合防为词，声言“事势所在，关系至重，有不能草草一出者”时，咸丰皇帝即以讥讽的口吻在奏折上批道：“今览你的奏章，简直以为数省军务一身承当，试问汝之才力能乎否乎？平日矜诩自夸，以为天下人才没有超过自己的，及至临事，果能尽符其言甚好，若稍涉张皇，岂不贻笑于天下！”可见，咸丰皇帝对曾国藩是很不理解的，在他看来不过是无知书生的好高骛远和自我吹嘘，并非深

思熟虑的举动。因而，咸丰皇帝再次促其“赶紧赴援”，并以严厉的口吻对曾国藩说：“你能自担重任，当然不能与畏葸者比，言既出诸你口，必须尽如所言，办与朕看。”曾国藩接到谕旨后，仍然拒绝出征。他在奏折中陈述船炮未备、兵勇不齐的情况之后，激昂慷慨地表示：“臣自知才智浅薄，惟有愚诚不敢避死而已，至于成败利钝，一无可恃。皇上如果责臣以成效，则臣惶悚无地，与其将来毫无功绩受大言欺君之罪，不如此时据实陈明受畏葸不前之罪。”并进一步倾诉说：“臣不娴习武事，既不能在籍服丧守孝贻讥于士林，又复以大言偾事贻笑于天下，臣亦何颜自立于天地之间乎！每到夜间焦思愁闷，只有痛哭而已。为臣请皇上垂鉴，怜臣之进退两难，诫臣以敬慎，不遽责臣以成效。臣自当殚尽血诚，断不敢妄自矜诩，亦不敢稍涉退缩。”咸丰皇帝看了奏折，深为曾国藩的一片“血诚”所感动，从此不再催其赴援外省，并以“朱批”安慰他说：“成败利钝固不可逆睹，然汝之心可质天日，非独朕知。”曾国藩“闻命感激，至于泣下”，更以十倍的努力，加紧了出征的准备。多少年后，他还对此念念不忘，并专门请人从京中抄回原奏（因底稿在九江与座船一起丢失），与咸丰皇帝的“朱谕”一起保存，“同志恩遇”。

曾国藩为坚持船炮不齐不出省作战的原则，不仅拒绝了清朝最高统治者咸丰皇帝的命令，也摈弃了师友的私人情谊。当湖北第一次危急时，他于咸丰谕旨之先，已接到湖广总督吴文镕求其急速援救的函札。吴文镕是曾国藩的老师，长期以来二人交谊甚厚，无论公理私情他都是应该迅速赴援的。但是，曾

国藩接到吴的信函后仍不想赴援，只是由于王鑫誓报江西谢邦翰等人被歼之仇，积极要求赴援湖北，才不得不勉强同意。后来一接到“武昌解严，暂缓赴鄂”的谕旨，便乘机取消了王鑫赴鄂之行。不久太平军西征部队回师西上，吴文镕接连发信向曾国藩求援。曾皆复函拒绝，并反复说明不能草草轻发的道理。吴文镕终于被其说服，虽自度必死，仍令曾国藩万勿草草而出。还特致书说：“我今为人所逼，以一死报国，无复他望。君所练水师各军，必等稍有把握，然后可以出而应敌，不要因为我的缘故，轻率东下，东南大局，完全依仗你一人，务以持重为意，倘若你有不测之险，恐怕连后来的继承人都找不到了。我虽然是老师，牵涉国家的份量还是不如你重要。希望三思。”当太平军进攻庐州时，江忠源危在旦夕，曾国藩亦拒绝出征，仅派刘长佑和江忠璿率一千新勇由陆路赴援。结果江、吴二人先后兵败自杀。这对曾国藩是个沉重的打击。江忠源在曾国藩诸门生中，办团练最早，最有实战经验，同时也任职最高，最得清政府的信任。曾国藩曾打算练勇万人概交江忠源指挥，完成镇压太平天国革命的重任，而自己只在后方办理练兵筹饷等事。不料未待出征而江忠源毙命，这无异于砍去曾国藩的左膀右臂，使他明知自己不善带兵而又不得不亲自出征。吴文镕的死对曾国藩打击更甚，吴文镕身任湖广总督，既是曾国藩的老师，又是他强有力的后台。若吴文镕仍在，处处有人帮他说话，或许不至陷入后来那样的政治困境。可见，曾国藩坚持不轻易出省作战的方针，虽然使他赢得了充分的准备时间，为其后的军事胜利打下了基础，但同时也为此付出了巨大的代

需要全本请访问 www.ertongbook.com

价。

曾国藩深通天道盈缩、洪荒变换的道理，他常常告诫诸将说：“宁可好几个月不开一仗，决不可以开仗而毫无安排、准备和算计。凡是用兵的道理，本来力量强而故意显示给敌人以懦弱的多半会打胜仗，本来力量弱小而故意显示给敌人以强大的多半会打败仗。敌人向我进攻，一定要仔细考究衡量而后应战的多半会打胜仗；随意而没有仔细考究衡量，轻率地发兵向敌人进攻的多半会打败仗。兵者是不得已而用之的，应常常存留着一颗不敢为先之心，必须让对方打第二下，我才打第一下。……与强悍敌人交手，总要以能看出敌人的漏洞和毛病为第一重要的道理。如果在敌方完全没有漏洞、毛病，而我方贸然前进，那么在我方必有漏洞和毛病，被对方看出来了。不要乘自己有急躁情绪的时候，不要为大家的议论所动摇，自然能够瞄准敌方可破的漏洞。”

3 避人耳目，走为上计

兵书曰：羽翼未丰而遭众忌，乃招祸之端。又说：谋未行而先令人知，乃凶兆之端。

一个成功的谋略家必须洞察巨微而不为他人所制。曾国藩为他的湘军争独立地位，并为了扩大湘军，避开众多耳目，移军衡州是典型的退避三舍，走为上计。

清朝的正规军称为“经制额兵”，主要有八旗和绿营二种。由于清政府为防止兵将相合而构成对统治的威胁，采取一有战事，各地临时调兵以成军的作法，这样的结果如曾国藩所说：所调之兵，天涯一百，海角五十，兵与兵不相熟悉，将与将不相和睦。此营打败，彼营掉臂不顾，甚至掩口微笑，军营以终身不见“贼”面而后快。如此的兵，这样的将，岂能“平贼”？我欲练勇万名，“呼吸相顾，痛痒相关，赴火同行，蹈汤同往。胜则举杯酒以让功，败则出死力以相救”。

湘军是后来的名称，开始称为湘勇，它的性质是保卫地方治安的，根本不能和正规军相比。也就是说，不但朝廷，而且地方官也没把湘勇看上眼。更为严重的是，湘勇受到歧视，打败仗地方官就请求解散这支非正规武装，打胜仗就会招来嫌弃。湘军及其第一统帅曾国藩最初的日子是很屈辱的。早在湘军主力开往南昌顽抗太平军的期间，长沙的绿营官兵不止一次地起哄，公然殴打湘军弁勇，并打进曾国藩公馆。

塔齐布最初奉曾国藩之命，在长沙加紧训练湘军。绿营兵从来纪律败坏，营操废弛。长江协副将清德，目击塔齐布“谄国藩”,练兵无虚日,大为不满。他说“将官不统于文吏,刚愎专横，昏庸自是。”清德拿出将官不应该受文官统辖的祖制，要弹劾塔齐布。他还扬言塔齐布盛夏操兵，虐待军士。还威胁说：提督现驻省城，我不传操，敢再妄为者军棍从事。塔齐布受此恐赫，畏惧不敢出，“司道群官皆窃喜，以为可惩多事矣”。

曾国藩对清德、鲍起豹这样做大为不满。他认为湘军是一支独立于八旗、绿营兵之外的“义师”，虽总督、巡抚、提督、总兵无权过问。实际上，他在争湘军的独立性。 1853 年夏，他两次参奏清德废弛营操，清德因此被革职。同时，奏荐塔齐布，拔擢为中军参将。扬勇抑兵，用意显然。鲍起豹与绿营官兵对曾怀恨在心。当年 7 月的一天，湘军弁勇试枪不慎，伤及绿营长夫，这下又惹怒了绿营兵，他们吹角执旗，列队攻湘勇。曾国藩将犯过弁勇责打二百军棍，平息了这次乱子。不久，绿营兵与塔齐布部湘勇赌博，发生斗殴。绿营兵吹号执旗

下，下城与湘军开仗，围攻参将塔齐布公馆，毁其内室。同日晚，绿营兵汹汹满街；“城中文武官闭门，不肯谁何”。绿营兵益加肆无忌惮，包围曾国藩公馆。刺伤曾国藩护兵，几乎刺伤曾国藩。曾国藩急忙向巡抚骆秉章求救。骆表面惊讶，喝退众兵，但对这一严重事件不闻不问，司道官自然向着巡抚讲话，说曾国藩操切激变，即“罪有应得”。曾国藩一肚子委屈也不说出。曾的幕宾等敦劝曾国藩据实参奏，请求惩凶犯、辨是非。曾国藩却说：“为臣子者，不能为国家弭平大乱，反以琐碎事来烦扰皇上，我内心十分不安。”决定“抽掣转移，急为衡州之行。”

曾国藩移军衡州，另外还有一番打算，他认为在衡州练兵，不像在长沙省城之地，耳目众多，“动多触碍”。走避山乡，若捐款多，则多练弁勇，若捐款少，可以少募弁勇，张弛伸缩，“惟吾之所自为”，别人不能横加干涉。1853 年 9 月 29 日，曾国藩随同湘军移驻衡州（今衡阳）。

当时，募勇练兵万名，独立于八旗、绿营之外，兵籍不归兵部，不受总督、巡抚节制，很容易引起朝廷和督抚的猜忌，在这个问题上，曾国藩着实花了不少“格物致知”的功夫。他认定江忠源率领楚军，辗战广西、湖南、江西，在短短的二三年中，由一个知县官拔擢至司道大员，是因他屡立战功，他找到了一块挡箭牌，对外打出为江忠源练兵的旗号。挡箭牌都有了，还要有他打出的旗帜是“为澄清扫荡之具”。帮助清廷平乱，这个旗帜够大的，别人不再说三道四了。

曾国藩在一年多的时间内，赤手空拳，没有向户部讨一分

钱，利用他团练大臣帮办的地位与各种公私关系，纠集了一批崇奉理学的儒生为骨干，筹建成一支具有水陆师的湘军，表现出他反对太平天国的决心与惊人的组织能力，也表明他不是平凡无能、畏葸懦怯的人物。

曾国藩在晚年，偶尔也很得意地总结自己何以成功，说到湘军，他毫不隐讳地说：湘军之有战斗力，主要是由于“营官由统领挑选，哨弁由营官挑选，什长由哨弁挑选，勇丁由什长挑选。譬之木焉，统领如根，由根而生干、生枝、生叶，皆一气所贯通。是以口粮虽出自公款，而勇丁感营官挑选之恩，皆若受其私惠。平日既有恩谊相孚，临阵自能患难相顾”。在这里，他的话只讲了一半。实际情况是，湘军水陆师的营官、统领全部由他委派或批准，统领并不是根，真正的“根”是曾国藩，由根生干、生枝、生叶，故粮饷虽出自公款，统领、营官等皆“若受其私惠”，所以他拥有湘军的绝对指挥权，湘军也仅仅听命于他的指挥。他在湘军中的地位，绝非他人所能代替。曾国藩为了使湘军变成“曾家军”，于筹建湘军时，大造他组织的湘军是“义师”的舆论，在编立营头，委派营官、统领等时都作了精心安排。

4 患难与共，才能赢得人心

处于困难的时候，如何凝固人心，这是最为关键的成功术。曾国藩在这方面可谓很有招术，以致当时人认为他也很崇尚权术。

曾国藩困顿祁门时，李鸿章已回江西，幕僚也大多离开。幕府仅有程尚斋（桓生，字尚斋）等几人，奄奄无生气。面对越来越冷落的“门庭”,曾国藩困窘不堪。这时李秀成带太平军大队人马破了羊栈岭，进克黟县，距曾国藩的总指挥部的祁门大营仅八十里，朝发夕至，毫无遮阻。当时，曾国藩身边只有三千防兵，驻扎休宁的张运兰更是岌岌可危。曾国藩只好急调鲍超驰援祁门。曾国藩此番处于绝境，自料难逃一死，连遗嘱也写好了。祁门大营的幕僚惊慌失措，乱作一团。曾国藩见人心已散，不可强留，乃心生一计。一天，对其中一人说：“死在一堆何如？”众幕僚默不作答，悄悄将行李放在舟中，为

需要全本请访问 www.ertongbook.com