曾国藩的智慧——官场权术

内容提要：

人之一生，先为生存，再图发展，最终求善收，方为圆满之一生。曾公居高位、谋大事，最终晚场善收，他"高枕无忧"的奥秘究竟何在？难道仅仅做个老实之官就可保身了吗？

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目　　录

一　曾国藩居官不败的运权之道

■ 权经一:"高枕无忧"的三个药方 …… 3
○ 运权实战:曾老先生的官宦生活 …… 3

■ 权经二:以手遮天,危言耸听 …… 5
○ 运权实战:伸长耳朵,睁大眼,八面玲珑好做官 …… 6
○ 运权实战:奢侈,等于自己找死 …… 8
○ 运权实战:给脸与不要脸 …… 10

■ 权经三:不败的喻言 …… 11
○ 运权实战:四根烂指头,就是臭手了 …… 11
○ 运权实战:萝卜白菜各有所爱 …… 12
○ 运权实战:曾老先生的居官之思 …… 15
○ 权谋经要:论居高位之道 …… 16
○ 名家圈点:"肥头大耳"易挨刀 …… 16

二　曾国藩成大事的驾权要术

■ 权经一:看清对手的"痦子" …… 20
○ 驾权实战:睁大眼球放进个天 …… 20

■ 权经二:吃个蚱蜢也长肉 …… 22
○ 驾权实战:欲想变真龙,先做条好鱼 …… 22
○ 驾权实战:一粒之餐皆可食 …… 23
○ 驾权实战:甩掉后面追赶的狼 …… 24

■ 权经三:心动不如行动 …… 28
○ 驾权实战:提起胆,放下心 …… 28
○ 驾权实战:割一点肉别喊痛 …… 29
○ 驾权实战:闯天下者为英雄 …… 30

■ 权经四:所谓条分缕析、相互关联、详细思考、遵守原则 …… 36
○ 驾权实战:招法演式 …… 36

○ 权谋经要:"勉沅弟遇事镇静勿大惊小怪" …… 37
○ 名家圈点:蒋与毛都推崇的书生 …… 37

三 曾国藩官场自保的控权实道

■ 权经一:猫永远不会刮掉自己的胡子 …… 43
○ 控权实战:把"宝贝"交给"爱人" …… 43
○ 控权实战:借鸡生蛋个个大 …… 45
○ 控权实战:多一只手就多拎一个口袋 …… 48

■ 权经二:狐狸认为:只要有肉吃,不怕走远途 …… 49
○ 控权实战:只弯不曲 …… 50
○ 控权实战:以迂为直 …… 51
○ 控权实战:双面人物 …… 55
○ 控权实战:匍匐前进 …… 57

■ 权经三:"马"走"车"后,既快又安 …… 59
○ 控权实战:马后之炮,愈远愈威 …… 59
○ 控权实战:刚柔大法三篇 …… 60

■ 权经四:婉言是佳肴,给他上一盘 …… 68
○ 控权实战:直肠子吃菜易拉肚 …… 68
○ 控权实战:"诡道",鬼道也 …… 69
○ 权谋经要:"强毅"之脸色与"刚愎"之脸色有别 …… 73
○ 名家圈点:"闪"与"雷"缺一不可 …… 74

四 曾国藩周旋官场的玩权秘诀

■ 权经一:官大"势"大 …… 78
○ 玩权实战:在黄河里洗澡 …… 78
○ 玩权实战:吾法即国法 …… 80
○ 玩权实践:事不成,永不言是 …… 83

■ 权经二:为官要隐藏好恶 …… 85
○ 玩权实战:夹起令人讨厌的尾巴 …… 86
○ 玩权实战:给你个盆大的面子 …… 87
○ 玩权实战:别以为你是谁 …… 88
○ 玩权实战:走为上计 …… 90

■ 权经三:直起腰板说话 …… 91
○ 玩权实战:守即是攻 …… 92
○ 玩权实战:做官也委曲 …… 93

■ 权经四:送人"一尺",换回"一丈" …… 96
○ 玩权实战:大家喝酒最开心 …… 96
○ 玩权实战:穷富是一家 …… 97
○ 玩权实战:"金银"、"珠宝",相映生辉 …… 98

■ 权经五:糊涂的学问 …… 101
○ 玩权实战:聪明难,糊涂亦难 …… 102
○ 玩权实战:"糊涂"不"糊涂" …… 103
○ 玩权实战:见好就收罢——不可过圆 …… 105
○ 权谋经要:"与李榕论勿自作聪明" …… 109
○ 名家圈点:糊涂刀,最锋利 …… 109

五 曾国藩事上司的把权之法

■ 权经一:我不当家谁当家 …… 113
○ 把权实战:好脉的医生会治病 …… 113
○ 把权实战:驱赶大鸭子,到处乱下蛋 …… 114

■ 权经二:专踏"青山"之途 …… 117
○ 把权实战:吃饱不求吃好 …… 118
○ 把权实战:瘦子对胖子说:"不!" …… 121
○ 把权实战:忍字功夫与"敷衍"妙术 …… 122
○ 把权实战:猫和老鼠的游戏 …… 123
○ 权谋经要:本领为真 …… 124
○ 名家圈点:见好就收罢 …… 125

一　曾国藩居官不败的运权之道

权经秘语

凡重事宜之缓名，悉听要官之委，实力行之，不可另立主见，阳奉阴违。应令缓者，不可急于求效，应令严者，不可御过借于他人。故居官有此不败之处。

——引自曾国藩《权经》之二

需要全本请访问 www.ertongbook.com

曾国藩的仕途之路尽管坎坷颇多，但仍未妨碍他做大官。他居安思危，能吸取前人的失败教训，并从中总结出居官不败的一些原则与规律。人之一生，先为生存，再图发展，最终求善收，方为圆满之一生。曾公居高位、谋大事，最终晚场善收，他"高枕无忧"的奥秘究竟何在？难道仅仅做个老实之官就可保身了吗？

■ 权经一："高枕无忧"的三个药方

——曾国藩说，身居高位之道，一是不参与，二是不善终，三是不胜任。

身居高位，权力和金钱炙手可热，然而从右至今不知有多少人以身试炭，结果丢掉了自家性命。诚然，每个做官之人，尤其是那些做高官的人，全都希望自己有一个好的结局。然而官场就是战场，许多事情往往不为人所愿。那么怎样才能在弥乱着看不尽烟火的官场上有一个好的晚场善收呢？曾国藩以他自身居于高位的体验，多年的做官心得，认为主要应在常时领悟高位不败之道。这样，他开出了三个行之有效的药方，以防居官之败。

○ 运权实战：曾老先生的官宦生活

曾国藩说，身居高位的规律，大约有三端，一是不参与，就像是于自己没有丝毫的交涉；二是没有结局，古人所说的"一天比一天谨慎，惟恐高位不长久"，身居高位、行走危险之地，而能够善终的人太少了。三是不胜任。古人所说的"惊心啊，就像以腐朽的缰绳驾驭着六匹烈马，万分危惧，就好像将要坠落在深渊里。"惟恐自己不能胜任。《周易·鼎》上说："鼎折断足，鼎中的食物便倾倒出来，这种情形很可怕。说的就是不胜其任。方苞说汉文帝做皇帝，时时谦让，像有不能居其位的意思，难道不是在不胜任这方面有体会吗？孟子说周公有与自己不合的人，仰大而思虑事情的原委，以致夜以继日，难道不是在惟恐没有结局的道理上有体会吗？

曾国藩说：越走向高位，失败的可能性越大，而惨败的结局就越多。因为"高处不胜寒"啊！那么，每升迁一次，就要以十倍于以前的谨慎心理来处理各种事务。他借用烈马驾车，绳索已朽，形容随时有翻车的可能。做官何尝不是如此？

他详细阐发说：国君把生杀予夺之权授给督抚将帅，如东家把银钱货物授给店中众位伙计。如果保举太滥，对国君的名器不甚爱惜，好比低价出售浪费财物，对东家的货财不甚爱惜一样。介之推说："偷人家的钱财，还说成是盗；何况是贪天之功以为是自己的力量。"曾国藩说，我略微加以改动："偷人家钱财，还说成是盗，何况是借国君之名器获取私利呢！"曾国藩认为利用职权谋取私利，这就饲违背了不干预之道，是注定要自食恶果的。一事想贪，则可能事事想贪，一时想贪，则可能时时想贪。在

这个方面应视手中的权势于虚无，因而也会少生无妄之想。

处高位的人往往事事都参与，显示自己的权威才能。或者显示自己的存在，似乎自己无所不能；每一工种，每一行当，都要出面讲讲话，做做文章，他不知道自己做多了，他人就做得少了；自己的才能太显露了，他人的才能就发挥得少了。他做领导不是要和他人比试才能，而是要让他人发挥才能。《尚书》说，对司法方面的事，不要越俎代疱，要让有关官员去治理，曾国藩引用《论语》的话"巍巍乎！舜禹之有天下也，而不与焉"。

二、不终，也就是不善终。古人说："日慎一日，而恐高位不终。"为什么一天比一天谨慎，不就是怕不得善终吗？曾国藩叹道："居高履危而能善终者鲜矣。"林则徐也喟然长叹："做官不易，做大官更不易。地位益高，生命亦危。"一般人只看到了身居高位的人处于花团锦簇之中，而没有看到他们正处于荆棘、隐阱和泥潭之中，他们正处于各种矛盾漩涡的中心，稍有不慎，就会遭遇杀身之祸。即使没有杀身之祸，倘若官做得越久，那么他的弱点就暴露得越充分，他被天下所耻笑的把柄也就越多。这样的例子还少吗？曾国藩说："处大权大位者，而兼享大名，自古曾有几人能善终其末路者？总须设法将权位二字，推让少许，减去几成，则晚节渐渐可以收场耳。

三、不胜。也就是不胜任。孔子说：惊心动魄啊！好像朽索驾驭着六匹烈马；万分危惧矣，仿佛将要陷入无底的深渊。这就是说唯恐自己不能胜任。方望奚说：汉文帝做皇帝，时时谦让，好像不能安居，不也就是说的不能胜任吗？孟子说：周公遇到与自己有不合的人，他就仰而思之，夜以继日。不也是担心自己不能胜任吗？为什么曾国藩总是如临深渊，如履薄冰，他总是潇洒不起来，得意不起来，不也是担心自己不能胜任吗？

北京乃帝王之都，自明成祖迄清中叶四百年间，北京的官僚腐化，已成积习。风气所布京城以至各省，由政治以至军队，上下形成一种瘫痪状态，以致于有太平天国的兴起。

曾国藩生长民间，深知民间疾苦，一见当日政治、军事的腐化，早日戚焉忧之。咸丰初立，下诏求言，曾国藩乃直言不讳，批评朝政。其言曰："以臣观之，京官之办事通病有二：曰退缩；曰琐屑。外官之办事通病有二：曰敷衍；曰颟顸。退缩者，同官互推，不肯任怨，动辄请旨，不肯任咎是也。琐屑者，利析锱铢，不顾大体，察入秋毫，不见舆薪是也。敷衍者，装头盖面，但计目前，剜肉补疾，不问明日是也，颟顸者，外面完整，而中已溃烂，章奏粉饰，而语气无归缩是也。

"有此四者，习俗相沿，但求苟安无过，不求振作有为，将来有艰巨，国家必有缺才之患！"

政治情况如此，至于军事情况又如何呢？曾国藩奏曰："兵伍之情况，各省不一；漳泉悍卒，以千百械斗为常；黔蜀冗兵，以勾结盗贼为业，其他吸食鸦片，聚开赌场，各省皆然。大抵无事则游手恣睢，有事则雇无赖之人代危，见贼则望风奔溃，贼去则杀民以邀功，章奏屡陈，论旨屡饬，不能稍变锢习。"如此腐败的部队，实与寇匪无异。故此，曾国藩一连三疏，直接敬诫咸丰皇帝，第一，不要仅仅注意琐碎小节，而忽视国家大计。汉之陈平、高祖不问决狱；唐之房杜，太宗惟责以求贤。诚使我皇上

豁达远观，罔苛细节，则为大臣者，不敢以小廉曲谨自忖，必且默然深思，求所以宏济于艰难者，上臣所谓了瑣碎之风也；第二，不要徒尚文饰，忽略实政，去岁下诏求真言良策，大抵皆以无庸议三字了之，是鲜察言之实意，徒饰纳谏之虚文。闻臣奏请刊布御制诗文集，业蒙允许，今皇上春秋鼎盛，稍一迟数年再行刊发，昭示天下以敦崇实政，不尚虚文之意。第三，不要拒听真言，而长骄矜之气。黜陡者，天子一人持之，是非者，天子与普天下人共之。自古之重直臣，非特使彼成名而已，盖将借其药石，以折人主骄侈之萌。平日不储刚正之士，以培其风骨，而养成威棱，临事安得人才而用之哉？自今军务报警，使广西而不遽平，固有外所同虑也。然广西遽平，而皇上意中遂谓天下无难办之事，眼前无助我之人，则此一念骄矜之萌，尤微臣区区所大惧者也。"

乾隆时，孙家淦以直言著称于世。咸丰时，曾国藩以直言著于世。而曾国藩居然连皇帝要出一册诗文集，也要谏阻之，说他年纪尚轻，不必靠文字来出风头。这样的大胆，实乃强直之风。而咸丰居然也能接受警告，以容纳谏，此为曾国藩之幸。曾居京就十年，吏户礼兵刑工六部，他做过五部侍郎，在此期间他结交了一大批名师益友，读了很多书。曾在京的师友，讲身之行必得者，则有唐镜海、倭良峰、吴竹如、窦兰泉、冯树堂；穷经知道者，则有吴子序、邵恩西；讲诗文而艺通于道者，则有何子贞；才气奔放者，则有汤海秋；英气逼人志大神静者，则有黄子寿、王少鹤、朱廉甫、吴革畬、庞作人，皆有志之士不甘居于庸碌者也。曾国藩有了这些师友，研讨切磋，德业益进，后来在事业上得到这些师生们的助力亦甚多。

不终、不胜，曾国藩体会要较之不与多一些，他说：陆游说能长寿就像得到富贵一样。开始我不知道他的意思，就挤进老年人的行列中了。我近来混了个虚浮的名誉，也不清楚是什么原因就得到了这个美好的声名了。古代的人获得大的名声的时候正是艰苦卓绝的时候，通常不能顺利地度过晚年！想到这些不禁害怕。想要准备奏折把这些权利辞掉，不要再管辖这四省吧，害怕背上不胜其任、以小人居君子的罪名。

正因为如此，曾国藩虽身居高位，也时时犹履薄冰，大功告成之日，更是益觉如蹈危局。倒使得曾国藩该得到的也得到了，不终也"终"了，不胜也"胜"了。

■ 权经二：以手遮天，危言耸听

——功高不可压主，为官不可显绰。明朝大将吕不韦说："居官不难，听言为难；听言不难，明察为难。"

历代的儒家，很少推重庄子的，可是曾国藩把庄子捧为圣哲，列人圣哲三十二人之林。他九弟生日时，曾国藩作诗赠之：

左列钟铭右谤书，人间随处有乘除；

低头一拜屠羊说，万事浮云过太虚。

他知道人间随时随地，有乘有除；他敬佩屠羊说是一个功高而不争功的人，可谓读庄子有得。

○ 运权实战：伸长耳朵，睁大眼，八面玲珑好做官

曾国荃给哥哥写了一封信，说了很多奉劝的话，曾国藩当即写信表示赞赏：古代君言有诤谏的良臣，今天兄长有诤谏的贤弟。我近来做官太高，虚名太大，我常常为听不到规劝讽谏而深深忧虑。如果九弟果真能随时规劝谏阻，再加上一二位严厉可怕的朋友。时时以正言相劝相勉，这样我就内有耿直的弟弟，外有敬畏的朋友，那么我也许能避免大的灾难啊！凡身居高位的人，谁不败在自以为是上！谁不败在厌恶听到正直的进言上！

曾国藩劝诫曾国荃：身居高位，不可骄傲。但曾国荃总是听不进去，曾国藩不得不又给他写一封信：" 你对我的劝戒，总是不肯虚心体验，动辄辩论一番，这最不可取。我们身居高位，万众瞩目，不可不慎。大凡总督巡抚总以为自己是对的，别人是错的，自满自足。君子有过人之处，只要虚心而已。不但我的话你要心寻思，而且外面所有的逆耳之言，你都应该平心考察一番。所以古人认为，居上位不骄极难。"

做官的人，做大官的人，做官做久了的人，一容易骄傲，二容易奢侈，有时不一定自己想这样，而往往是别人迫使自己这样。曾国藩就遇到过这样的事。

一天，曾国藩的属下李翥汉说，他依照李希帅的样式打了一把银壶，可以炖人参，可以煮燕窝，花费了八两多的白银。曾国藩听说后深深感到愧悔。他说：" 现在百姓都吃草根，官员也多属贫固，而我身居高位，骄奢如此，并且还窃取廉洁节俭的虚名，真是令人惭愧得无地自容啊！以后应当在这些方面痛下针砭的工夫！"

还有一天，魁时若将军与曾国藩谈心，说他家四代都是一品大官，而他家的妇女并没有穿戴绸缎软料。这给他很大震动，他反省自己，平日常常以" 俭" 字教人，而近来在饮食起居却" 殊太丰厚"；自家的妇女在穿戴上也过于讲究了。他" 深恐享受太过，足以折福"。

曾国藩能接受他人的诤谏，可以说是能" 听言"；他认识到身处高位，不可骄傲和奢侈，可以说是能" 明察"，既敢" 听言"，又善" 明察"，这样的大官不能说很多。

曾国荃在功名事业渐臻全盛的时候，犹存有百尺竿头更进一步的心念，这与曾国藩的忧谗畏讥，时惧盈满的想法，恰成强烈的对比。所以曾国藩在写给曾国荃的信中，要时时以此为戒，他自己更是身体力行，切实履践，他在这些地方看得破，认得清。他在一开始就有这种如临深渊、如履薄冰的戒惧心情了。

他在削平太平天国之乱，湘军声威达于极盛之时，毅然以" 湘军作战年久，暮气已深" 为理由，奏请裁湘军归乡里，明白表示无挟军权自重的态度。至于湘军之遣散，实远在攻克金陵之前，曾国藩兄弟原即有所商讨。而非曾国藩个人之最先主张。

裁军启念之机，当在同治三年正月，金陵合围之后，盖已胜利在望，此时已可开

始思考善后问题。曾国藩在二月初二日致曾国荃信中，确已透露，曾国荃则表示速裁全裁，亦与当时郁愤之心情有关，在曾国藩家中皆可察见二人裁军意图与构想。

金陵克复之后，曾国荃坚辞任官，申请回籍休养，所部必需裁撤乃自然之理。只是曾国荃先期回籍，而裁军之事，则留与曾国藩经理。至少可见，湘军之裁撤实与曾国荃的引退有密切关系。

至于遣散湘军，在曾国藩一方面的计虑，可简约地做几点分析。

其一，战后遣军，为用兵常规，原为统兵将帅所须考虑。这是根本。

其二，曾国藩既居高位，又建大功获崇爵，原已忧畏权重，岂可久典兵权，徒增谗忌。遣散湘军，正所以为保泰持盈计。

其三，湘军合围金陵，成功在望，反而使神忌鬼瞰，曾氏兄弟实已陷于群疑众谤之中。功成之后，尤须解兵柄以释嫌怨。

其四，金陵城破，湘军将校饱掠钱财，极思返乡置产，斗志已懈，锐气全消，使曾国藩嗟于湘军暮气之深。乃亦不得不裁。

其五，湘军所恃军饷，依湘、鄂、皖、粤、苏五省厘金，军务完竣，各省纷纷要求裁撤厘局，军饷无所出，如何维系宠大军力。

其六，曾国藩既知湘勇不可复用，而与李鸿章相商，屡望湘军以济湘军之穷。湘军之得以不裁，固应曾国藩之需要，亦为李鸿章所希望。至淮军之竟然能够不加遣散，乃在李鸿章自有运用经营之法。并非故违国家定制。

其七，因湘军有哥老会。曾国藩自言之："一曰在营会聚之时，打仗则互相救护，有事则免受人欺。一曰出营离散之时，贫困而遇同会，可周衣食；孤行而遇同会，可免抢劫。因此同心人会。近年以来，各营相习成风，互为羽翼，抗官逼饷，皆则于此，实法禁遏之良法"。哥老会在军在活动，当系事实，孙中山讲演民族主义时，也曾言及左宗棠部下哥老会事，然而情形并未至十分严重。

总而言之，曾国藩毅然裁撤湘军，实际上是完全为应付那群反湘军派而起的。同治初年，曾国藩致李鸿章书：

长江三千里，几无一船不张鄙人之旗帜，外间疑敝处兵权过重，权力过大，盖谓四省厘金，终绎输送，各处兵将，一呼百诺，其相疑者良非无因。

这些外界的谣言，曾国藩早已知道。那些清军将领，自己不行，最忌才能，早已讨厌曾国藩这班书生，风头太健，常思有以惩之。清宫中有一位高级将领，名叫胜保，每战必败，每败必保，时人称之为"败保"。他最讨厌曾国藩兄弟。蔡寿祺跟胜保最久，所以他首先弹劾曾国藩。曾国藩先裁湘军，以免授人以柄，就是这个关系。

还有一个比反湘军派力量更大的运动，就是湘军造反运动。反湘军派除弹劾外，又由军机处命令曾国藩，呈报历年经费开支帐目。这等于要湘军的命。打了十多年烂仗，你们不发军饷，由我募捐抽厘，七扯八凑，勉强开支过去。这一笔烂帐，请问如何报销？

湘军将领听到这一消息，无不义愤填膺，决心造反。曾国荃、左宗棠、彭玉麟、

鲍超四人，乃有玄武湖的会议，议决一致反清，肃清君侧。此举虽被曾国藩压下，而湘军将领反清情绪，迄未消除。曾国藩乃以迅雷不及掩耳手段，毅然裁兵，这一可能性，自属有理。

在裁军上，曾国藩的计谋手法，自是超人一等。他在战事尚未结束之前，即计划裁撤湘军。他在两江总督任内，便已拚命筹钱，两年之间，已筹到五百万两。钱筹好了，办法拟好了，战事一告结束，便即宣告裁兵。不要朝廷一文，裁兵费早已筹妥了。

裁兵经费筹妥了，裁兵办法拟好了，只等胜利的莅临。同治三年六月十六日攻下雨京，取得胜利，七月初旬开始裁兵，一月之间，首先裁去二万五千人，随后亦略有裁遣。人说招兵容易裁兵难，以曾国藩看来，因为事事有计划、有准备，也就变成招兵容易裁兵更容易了。这也是强人毕生大事之一。

究竟湘军共有多少？我们无法明白。我们只知道：湘军初次出击的人数，只有一万七千人。我们只知道：咸丰七八年时，湘军主力，仍然只有一万人。直到安庆之战发生，才增加一万多人，约计三万人左右。同治元年惜攻南京的时候，连新招募的、新投诚的一起计算，最高估计，不会超过六万人。

裁去多少？曾国藩不是傻瓜，不会一次裁光。最高的估计，大概裁去二分之一，约三万人左右，剩下来未裁的，还有三万人。这三万人，一部分由曾国荃统率。光绪十三年，我们还可见到曾国荃有关湘军的奏议。一部分由左宗棠带往西北去了。一部分水师由黄翼升统之。其他中下级军官，转入淮军去了。

实际上并未大裁特裁，清廷如果逼得太急了，曾国藩的手下有的是兵，要蛮干，大家蛮干，要曾国藩做年羹尧，他是不干的。

从另一角度看，曾国藩是踊个读通经史之人，他素抱"花未全开月未圆"主义，万事不要做到尽头，适可而止。

客观来讲，曾国藩最终下定裁兵之决心，这完全是由吴忠君的根本思想所导致的

○ 运权实战：奢侈，等于自己找死

曾国藩通过几十年的宦海生涯，总结出无论是居和平之世还是居离乱之世，奢侈都必定导致失败。他举和珅的例子说，和珅当年受高宗宠信，二十几年任军机大臣，积累的财富几乎和国家差不多，这是极盛之时的事，但最后还不是一条白帛结束了性命。他说，人无论多贫，多富有，但只能居位一间房子，睡一张床。他说的是人的消费是有限度的。

1859 年 6 月，曾国藩奉清廷之命，前往四川，至武昌而止。是年，他的九弟曾国荃在家乡构置一座华丽的新居，前有辕门，后仿公署之制，有数重门。一时乡人颇有浮议。据崇德老人——曾国藩的女儿说，曾国藩得知此事后，立即写信给曾国荃，令他将新居毁掉。曾国荃起初不以为然，曾国藩晓以情理，这位九弟才毁掉。曾国藩的女儿时年八岁，他后来回忆说："余犹忆戏场之屋脊为江西所烧之蓝花回文格也。"

在曾国藩的日记中曾记有这样的历史典故：田单攻打狄人的城邑，鲁仲连预料他攻不下，后来果然三个月没能攻克。田单向鲁仲连询问原因。仲连说："将军您在守卫

需要全本请访问 www.ertongbook.com

即墨时，坐下就编织早筐，站起就手持锹镬，作士卒的榜样，全军上下都抱着舍生忘死之心，一听到您的号令，没有人不挥臂洒泪而跃跃欲试的，这就是能打败燕国的缘故啊。现在，您东边有夜邑进献的珍奇，西边有邀游淄上的快乐，身披黄金饰带而驰骋在淄渑大地，尽情享受活着的欢乐却没有殊死作战之志，这就是不能战胜狄人的原因啊！"曾国藩说，我曾对鲁仲连这番话深信不疑，认为是正确无比、不可更改的高论。1864 年，收复了江宁城后，我看到湘军上下一派骄矜自得、纵情逸乐，担心他们不能再使用，就全部遣散原籍务农去了。到了 1865 年 5 月，我受命前往山东、河南一带围剿捻匪，湘军跟随的极少，专门任用皖渡的淮军。我看到淮军将士虽然士气高昂，但也缺少忧患危机意识，暗暗担忧，恐怕他们不能平定流贼。《庄子》上有"两军带对哀者胜"的话，鲁仲连说的凭借忧和勤能胜而由于娱乐失败的话，也就是孟子"生于忧患死于安乐"的意思。后来，我因为生病而上疏请求退休归退，于是解除了兵权。然而李鸿章最终用淮军削平了捻军，这大概因为淮军士气还很旺盛吧。用忧患意识和危机意识来感染战士，用昂扬的斗志来振作三军的士气，这两种做法都能够获胜，只在于主帅审时度势地善于运用罢了。我以往单单主张"忧勤"这一种说法、恐怕是只知其一而不知其二了。姑且记载在这里，用来记住我的偏颇，同时也可知古人的精言妙论不能举一概百，每一种说法都有它所适应的情况。但在，我们做事总不应没有忧患的意识。

戒奢侈则务要尚勤俭。治军之道，以勤字为先。身勤快就强，安逸就病弱。家勤就兴，懒就衰败。国勤就治，惰怠搅乱。军勤就胜，懒惰就败。懒惰是没有士气。常提军队的朝气最为重要！

军事上骄气、惰气，都是败兵气象。孔子的"临事前惧"是断绝骄气的本源，"好谋而成"是断绝了懒惰的本源。无时不谋，无事不谋，自然没有懒惰的时候。

曾国藩说，翻阅张清恪的儿子张懿敬先生所编辑的《课子随笔》，其中都是节抄古人的家训名言。大凡使家族兴盛的途径，无外乎内外勤俭、兄弟和睦、子弟谦虚谨慎等等。家族衰败的原因与此相反。夜里接到周中堂之子文翕感谢我资助他家办理丧事的信，信中别字很多，字迹又潦草不堪。大概是他的门客写的，而主人全然没有过目。听说周少君平时眼光很高，喜欢毫无根据地乱发议论，而丧事又办得了了草草，真令人为他叹息啊！大概达官贵族的子弟，听惯了高谈阔论，见惯了排场奢侈，往往轻视慢待长辈，无视为人之道，讥讽别人的短处，这就是所说的"骄"。由"骄"字进而奢侈、无节制、放荡以至于无恶不作。这些都是"骄"的恶果。而子弟的骄傲，又多出自于作为达官贵人的父兄，乘着时运，幸而得官职，就忘了他本领的低下，学识的浅陋，骄傲自满，以至于子弟们效仿而不觉察。我家的子侄们也有很多轻视慢待长辈老师、指责别人缺点的恶习。要想有所建树，必须首先戒除这种恶习，戒除骄傲；要想戒除子侄们的骄傲恶习，必须先戒除我自身的骄傲惰性，我愿意终生自勉。因为周少君的荒谬不堪，我既以此当面教育儿子纪泽，又详细地在这里记载下来。

明朝大将戚继光说："居官不难，听言为难；听言不难，明察为难。"曾国藩不仅能"听言"，也善于"明察"。

曾国荃给哥哥写了一封信，说了很多奉劝的话，曾国藩当即写信表示赞赏：古代

君主有诤谏的良臣，今天兄长有诤谏的贤弟。我近来做官太高，虚名太大，我常常为听不到规劝讽谏而深深忧虑。如果九弟果真能随便什么事情规劝谏阻，再加一二位严厉可怕的朋友，时时以正言相劝相勉，这样我就内有耿直的弟弟，外有敬畏的朋友，那么我也许能避免大的灾难啊！凡身居高位的人，谁不败在自以为是上！谁不败在厌恶听到正直的进言上！

○ 运权实战：给脸与不要脸

但凡有个顶头上司的人都有这样的一种感受，当你的上司让你如何如何，而你又不想如何如何的时候，进退逆从最难抉择，曾国藩的给面子与忍隐抗上给人们提供了一个启示。

曾国藩最熟悉官场风气，对清延的许多问题都有自己的看法，但他不轻易表露。太平天国应如何平定，他与清廷的看法也不尽一致。对太平军北伐，清廷一直心有余悸，因此始终把" 北防" 作为战略重点，要湘军北上。对此，曾国藩在认识上予以疏导，指出" 自古办窃号之贼，与办流贼不同。剿办流贼，法当预防以待其至，坚守以挫其锐；剿办窃号之贼，法当剪除枝叶，并捣老剿"。建都天京的太平天国正是" 窃号之贼"，与石达开、捻军等" 流贼" 不同，如攻其必救的天京、安庆，就不会" 北窜"；因为，" 窃号之贼，未有不惜死力以护其根本也"。

曾国藩与胡林翼拟定四路进兵计划，并于 1858 年底至次年初取得了胜利，曾国藩部已进驻安庆二十余里外之高桥。多隆阿军于 4 月进至桐城外围，李续宾军进驻桐城之青草塌，分两路策应。

正当湘军摆开阵势，进攻桐城、安庆时，清廷因江南大营溃败，命曾国藩领军东援。曾以兵力单薄加以拒绝。4 月 19 日，清延以曾署两江总督，认为" 为今之计，自以保卫苏常为第一要务"，仍令其驰援苏常。苏州易手后，清廷仍认为如安庆" 指日可复"，可先攻取再东援；否则，就应先保浙复苏。因为苏州为" 财赋之区，且系数省咽喉，自应以急筹攻复为上策。现在贼势已直趋杭、湖，势将糜烂两省，尤为刻不可缓"。显然，在清廷看来，复办保浙更重于攻取安庆，是战争全局的关键所在。

与之相反，曾国藩认为，以往战争经验证明必须以上游为" 立脚之根本"，" 自古平江南之贼，必踞上游之势，建瓴而下，乃能成功"。而攻夺安庆尤为关键一战，" 目前关系淮南之全局，将来即为克复金陵之张本"。江南大营正是因未据上游而失败，如弃安庆不围而援苏常，那就既蹈其覆辙，又打乱皖北部署。同时，他又根据当时形势，进一步分析不能东援的理由：江南大营以苏常为根本，苏常已失，这个" 根本" 已不存在；湘军以两湖为根本，湘军东援，就远离可恃之根本，处于无可依托的困境；更为紧迫的是，太平军在东线获胜，夺取苏常后，势必西征，争夺上游。因此，必须" 竭五、六两月之力，办江楚三省之防"。以迎战西征的太平军。总之，湘军立大举东援，保浙复苏，在战略上是错误的。

但是，初膺重任的曾国藩不愿一开始就顶着不干，给清廷留下不驯的印象。为此，他于 1859 年 6 月 11 日，将大营由宿讼移至皖南祁门，并奏报立即组建新军、数月后大

举东援的计划。

这两次战略分歧不是偶然的。湘军集团以湖南为巢穴，以两湖为立足之根本。且看准了太平天国革命者，在政治上是"窃号之贼"，决不轻弃其"根本"；在军事上踞下游，又不能不争上游以护其"根本"的特点。故坚持全力围攻安庆。但建都北京的清廷，对此却缺乏认识，或根据太平军北伐的教训，而偏重北防；或因江浙是其主要财政收入之地，而重下游，轻上游。这就是说，清廷既不知己，又不知彼；而湘军集团则"知已知彼"，故能制定并坚持保上游，争上游，以清下游的方针。值得注意的是，曾国藩在处理分歧时，不是简单的顶着不干。而是在认识上耐心加以疏导，并照顾清廷的尊严，在部署时加以敷衍。这样，就做到既不放弃原则，又不给清廷留下桀骜不驯的印象。不久的事实证明了这一方针的正确。围攻安庆，大平军并未北进；攻下苏常后，太平军又未及时进攻浙江。在这种情况下，见识浅陋，惯于头痛医头、脚痛医脚的清廷，也就欣然听从曾国藩等自行办理。后来攻金陵的战略部署，清廷也就不再摇控了。

■ 权经三：不败的喻言

——晚年的曾国藩总结出高官失位的原因，并在信中告诉了他的家人。

○ 运权实战：四根烂指头，就是臭手了

当官有四败，四败就象四根烂指头，指头烂了四个，一双手就作废了；当官也是会造成如此下场。

居官四败曰：昏惰任下者败，傲狠妄为者败，贪鄙无忌产者败，反覆多诈者败。

——引自《曾文正公全集》

居官为宦的人，许多人走向失败，有的原因很清楚，也有不清不白稀里糊涂被免职罢官的。居官而败的"软原因"不外乎与上司、同僚关系处理得是否好、是否与时代合拍等，但"硬原因"却有惊人的相似。曾国藩总结古代高官失位的原因时，归结为主要的四个方面。即昏、傲、贪、诈。他在给家人的信中说：

过去曾把居官四败、居家四败写在日记中自警。现在怕时间久而遗忘，再次写在这里。与前次稍有不同。居官四败是昏、傲、贪、诈："昏惰任下的人败，傲狠妄为的人败，贪鄙无忌的人败，反复多诈的人败。"居家四败是："妇女奢淫之家败，子弟骄怠之家败，兄弟不和之家败，侮师慢客之家败。"认为走向"仕途的人家不违犯这八败，就会长久。"

曾国藩认为要居官有成，必须力戒此四败。欲不昏惰任下，必须做到"明"，尤其

是知人之明。他在1853年给吴文的信中说：您说的"选择贤人委以重任，听其言而察其理"这两句话，因我阅历尚浅，实行起来难免把握不准而失去良才。不过，今年我在省里，在下辖的武职官员中特别赏识塔齐布这个人，实在是因为目前军营风气不好，官兵们遇事退缩，行为虚浮，漫不经心，无所作为，骄纵涣散，如同撮合起来的泥沙不能当饭吃，令人又是叹气又是痛恨，求得一个象塔齐布这样热血澎湃、立志杀敌的人，实在很难，因此我才倍加器重屡加赞许。除他之外，我也缺乏可以信赖的心腹。至于那些不受我肯定的人，则是人人对之斥骂唾弃。有些人想要混淆黑白颠倒善恶，将大才、小才各种人才混为一谈，那么依着我这不够宽大的胸怀，对此实在不能容忍。造成今天整个社会的动乱，只因为人们混淆是非，万事漠不关心，才使得志士贤人灰心丧气，偷奸耍滑之徒得意洋洋。

知人之明，才能做到人尽其才，人尽其才，才能事业兴旺。因此曾国藩在军命将，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，当以功久终。皆一一验证。如他保举塔齐布说"将来如打仗不力，臣首同罪"。后来，塔齐布果然屡立功勋，战死沙场。还如说左宗棠"才可独当一面"，李鸿章"才大心细劲气内敛"，沈藤板"器识才略，应堪大用"皆无不有所应验。知人之明，部下就不敢胡作非为，一意孤行。曾国藩对陈国瑞问题的处理，充分说明了这一点。

在曾国藩剿捻之初，认为陈国瑞率僧军残部驻扎济宁，力量过于薄弱，遂把刘铭传也派到济宁，驻守济宁城北的长沟集。陈国瑞向来暴虐，向不把湘、淮两军放在眼里，此次见刘铭传驻扎长沟，十分憎恶，又见刘铭传军配备着先进的洋枪，早已羡慕倍至，遂产生了抢夺的念头。于是，陈国瑞率后突过长沟，见人就杀，见枪就夺，连杀数十人。刘铭传闻讯后十分恼怒，发兵将陈国瑞团团围住，将陈国瑞的亲兵全部打死，将陈国瑞囚禁起来，连饿三天，直到陈国瑞告饶为上。回去以后，陈国瑞恶人先告状，向曾国藩控告刘铭传。刘铭传亦不甘示弱。于是，两个人便在曾国藩面前打起官司。曾国藩对于陈国瑞的蛮横、骄纵早有耳闻，今目睹所发生的火拼事件，也深怨陈国瑞。于是，曾国藩便在陈国瑞禀帖上，历数其半生的功与过，并劝其诲过自新，最后与之约法三章，"第一条，八千勇数，必须大为裁减，极多不许过三千人，免致杂收游勇，饥溃生变。第二条，该军与淮勇及英、康等军，一年之内不准同扎一处。第三条，该镇官衔，宜去钦差字样，各省协饷均归河南粮台转发，不准别立门户，独树一帜。"无奈，陈国瑞却矢口抵赖。曾国藩便对其进行了三次参奏。终使陈国瑞受到了被撤去帮办军务，褫去黄马褂，责令其戴罪立功的处罚这样，陈国瑞不得不向曾国藩认错，并立即服从曾国藩的调遣，由济宁移驻江浦，再也不敢一意孤行了。

至于那些傲狠妄为如安禄山、贪鄙无忌如何和糰、反复使诈如李林甫等都是注定要失败的。因此曾国落的为官不败，可以说和他的用人之明、谦谨清廉、坦荡至诚等准则是密不可分的。

○ 运权实战：萝卜白菜各有所爱

曾国藩极重视求师交友，重视人际关系的和谐。他入仕以后，为了进德修业，深

刻地认识到，" 求友以无匡已之不逮，此大益也！" 他感叹道：" 人之不可无良友也！" 经过一段人世的磨炼，他这种感情似乎更加炽热。

我们暂且从两个部分来感受他的这种感情：

（一）

咸丰十年（1860 年）七月，这位两江总督在日记中写道：" 我身旁必须有一个性格淡泊之人，时时看到我的缺点来规劝，不让我不自觉中生出骄矜之心" 又说：" 凡做好人，做好官，做名将，俱要好师、好友、好榜样。" 好师好友的力量是极大的，榜样的力量更是无穷的。" 京师为人才荟萃之地，不求人才没有，愈求则愈出。" 曾国藩秉着这样的认识，在京城中结交了一大批师友，包括唐鉴镜海、倭仁艮峰及吴廷栋竹如、窦琼兰泉、冯卓怀树堂、吴嘉宾子序、邵懿辰惠西、何绍基子贞、汤鹏海秋、黄彭年子寿、刘传莹椒云、王锡振少鹤、朱琦廉甫、天尚志萃畬、庞文寿作人等等。这批师友不但对他当时的进德修益大有教益，而且他后来治政治军，也常常得到他们的重大帮助。

曾国藩初办团练时，手无一勇一卒。而当时湖南已有江忠源的楚勇、罗泽南的湘勇，各有一定的势力。其中江忠源的楚勇出境至广西，有著名的蓑衣渡之战，后保卫长沙城，转战江西，均有战功。可是，曾国藩却能成为他们的精神领袖，协调了各部的行动。江忠源战死后，接领其部的刘长佑、萧启江等；罗泽南战死后，接领其部的李续宾、李续宜、蒋益澧、刘腾鸿等，也大体上都接受曾国藩的指挥和调度。湘军在逐渐发展的过程中，一批非湘籍将领陆续得到曾国藩的重用，如满族人塔齐布、蒙古族人多隆阿、河南人李孟群、广东人褚汝航、四川人鲍超、福建人沈葆桢等。这说明曾国藩在浓厚的宗族观念、地域观念之外，还有着坦荡的襟怀和识才善用的本领。

所有这些大体上接受曾国藩节制的湘军将领，除极少数如塔齐布等出身行伍外，绝大多数是原先不甚得志、僻居乡间的士人，他们以组护名教为己任，以杀" 贼" 立业为职志，与曾相藩心心相印。然而，他们不团结于此，不团结于彼，独尊曾国藩者，除思想相通这一点之外，曾国藩实有过人的人格力量。曾国藩提倡" 恕"。曾国藩说：" 人们谁不想自己成名、显贵，若能推此心到别人，让别人成名、显贵，则与万物同春！" 反过来说，就是" 已所不欲，勿施于人"。不欲人以虚伪待我，我便应不以虚伪待人；不欲人以权术待我，我便应不以权术待人，如此等等，都是人际关系的重要原则。曾国藩说：

圣门好言仁。仁即怒也。曰富，曰贵，曰成，曰荣，曰誉，曰顺，此数者，我之所喜，人亦皆喜之。曰贫，曰贱，曰败，曰辱，曰毁，曰逆，此数者，我之所恶人亦皆恶之。……吾兄弟须从" 恕" 字痛下工夫，随在皆设身处地。我要步步站得稳，须知他人也要站得稳，所谓立也。我要处处行得通，须知他人也要行得通，所谓达也。今日我处顺境，预想他日也有处逆境之时；今日我以盛气凌人，预想他日人亦有以盛气凌我之身，或凌我之子孙。常以" 恕" 字自惕，常留余地处人，则荆棘少矣。

所以，曾国藩强调严以律己，宽以待人，不怨天，不尤人。如果"无故而怨天，则天必不许；无故而尤人，则人必不服。……凡遇牢骚欲发之时，则反躬自思：吾果有何不足而蓄此不平之气？猛然内省，决然去之。"，凡不能严于律已、宽以待人的人，最终也不能立己达己。历史上的无数事实充分地证明了这点。所以，曾国藩主张"以能立能达为体，以不怨不尤为用。"

再看第二部分：

（二）

曾国藩一贯主张，"己所不欲，勿施于人"。为官的人，更不能以一己之好恶定度处事，而要根据事情的情理决定可否，这样才能博得人们的信服，有利于社会。曾国藩"不禁秦淮灯舫"一事，充分说明曾国藩是按这一原则为官的。

金陵（南京），乃六朝金粉之遗。自魏晋隋唐之后，一直以其富贵繁华为天下所瞩目。但迭经兴衰，到后来只剩秦淮河一带，尚残存着一些中古时代的风流了。明朝末年，此地出了马湘兰、李香君一辈色艺俱绝的名妓，倾动才流。至今读郑板桥的《访画舫》，字里行间还感着余香索绕。

然而，自1851年以后，爆发了太平天国运动，清政府为了镇压起义，接连派兵攻打太平军，秦淮河一带受到战争的严重摧残，变得萧条凄凉了。直至1864年，战争结束后数月，当年点缀太平的画舫箫鼓又渐渐地出现了。

此时，六安郡的太守涂廉访，思想保守，对这种情形看不顺眼，立即下令各县，严厉禁止秦淮河的画舫灯船。并拜谒了两江总督曾国藩，禀报他对此事的处理。

曾国藩对这件事的态度怎样呢？这是当时人们所关注的事情。很多人认为，他一定是主张严禁的。涂太守也认为他的做法一定会到曾国藩的赞许。谁知曾国藩听了他的禀报后，只是不置可否地一笑，然后对涂廉访说道："听说淮河灯船，尚寥落如晨星。我多年前曾经过此处，只见千万般只，来往如梭，笙歌之声，彻夜不绝，实在是太平年代的一大乐事啊！"涂廉访听了以后，好比当头浇了一盆冷水，怏怏而回。

又过了几天，曾国藩约了幕府中的诸位僚属，乘般游览"十里秦淮"，并命江宁、上元两个县的县令，设宴款待太守涂廉访。席间，曾国藩饶有风趣地对大家说："三十年前，我是心向游冶而不敢游冶；三十年后，我是心不想游冶而不禁别人游冶。"停了一会，他又说："三十年后的今天，我身为两江总督，处理事情则不能凭一已之好恶。务要为金陵百姓恢复一个源远流长、大家喜爱的游乐场所，并重建一个人文荟萃、河山锦绣的江南名城。"

曾国藩不禁秦淮灯舫的态度，对大家的启发很大，特别是对涂廉访太守是个极大的教育，他原来下令严禁，后来不仅撤了禁令，还积极采取措施，号令修复鸡鸣寺、莫愁湖、胜棋楼、扫叶楼等，将六朝旧迹、前明文物一一恢复，使龙盘虎踞的石头城再放光彩。

曾国藩不禁秦淮灯舫的消息传开后，在金陵引起了强烈的反响，一时，士女欢欣，商贾云集，荒榛断莽之区又复白舫红帘，日益繁华起来。无论外地的寓公或本地的土

需要全本请访问 www.ertongbook.com