

# 《曾国藩传》摘抄

张宏杰 著

2024 年 8 月 4 日



书本封面

1. 曾国藩这个人的一生，起点极低而抵达的高度很高。曾国藩的智商平常，一个秀才考了七次。身体禀赋很差，一生与多种严重疾病相伴。出身也很平常，祖上几百年间都是平头百姓。年轻的时候，性格中还有很多毛病，比如自我管理能力比较差。他通过不懈的个人努力，完成了脱胎换骨、超凡入圣的变化，达到了立功、立德、立言三不朽的境界，这个过程是非常富有启发意义的。
2. 在曾国藩研究领域，有朱东安先生的《曾国藩传》、林乾先生的《曾国藩大传》、董莱时先生的《曾国藩评传》，以及萧一山、梁绍辉、董丛林、刘忆江、宫玉振等先生的著作，还有唐浩明先生的系列作品。此外，翁飞先生关于曾国藩和李鸿章关系的研究，董丛林先生关于胡林翼的研究，都令我受益匪浅。
3. 去年，曾国藩曾为自己取了个号，叫“涤生”。用他自己的话来说，“涤者，取涤其旧染之污也；生者，取明袁了凡之言‘从前种种，譬如昨日死，以后种种，譬如今日生’”。换句话说，他要把失败的过去彻底扫去，发奋努力，重新做人。
4. 根据学者何炳棣的研究，在清代，进士占总人口的比例是 0.000048%。请注意，小数点后有四个零，就是说，百万分之零点四八，比我们说的“万一”这个概率还小。考进士不光靠实力，也要靠运气。很多人才华横溢，文章很好，但是缺乏考运，终生打不通科举之路，比如后来的另一位湘军将领左宗棠就是这样。
5. 在考试后，曾国藩正式改了名字。据说由于“其师某病其鄙俗，始为改之”。“中式后，更名国藩。”就是说座师认为“子城”这个名字太俗气，给他改名为“国藩”，寄以“国之藩篱”之意。
6. 曾国藩说：“天下之至拙，能胜天下之至巧。”就是说，笨拙胜过机巧。办事笨拙，才靠得住。
7. 他（[曾国藩](#)）认真研读明代大儒王阳明的《传习录》。王阳明少年时曾问自己的私塾老师：“何为第一等事？”什么是天下最重要的事？塾师回答说：“唯读书登第耳！”

那当然是读书做官。王阳明却不以为然，回答说：“登第恐未为第一等事，或（也许是）读书学圣贤耳！”

8. 湖南人虽然有倔强、坚韧的特性，但也有封闭、褊狭的弱点。湖南人将走出湖南叫作“出湖”，湖南历史上有一个规律，一个人只有出湖，才能褪却身上那种在闭塞环境下产生的狭隘偏执，变得大气宽广，有所作为。

9. 道光二十二年（1842），曾国藩在写给弟弟的信中说，他已经立定了终身之志。他说：

君子之立志也，有民胞物与与之量，有内圣外王之业，而后不忝于父母之所生，不愧为天地之完人。

10. 晚年，曾国藩总结自己的人生体会说，人的一生，就如同一个果子成熟的过程：不能着急，也不可懈怠。人的努力与天的栽培，会让一棵树静静长高，也会让一个人慢慢成熟：“勿忘勿助，看平地长得万丈高。”

11. 清朝的官制一共是“九品十八阶”，每一品级有从品和正品之分。

12. 武大郎开店，用的都是不如自己高的人。

13. 曾国藩对大部分同僚是十分看不起的：“国藩从宦有年，饱阅京洛风尘，达官贵人从容养望，与在下者软熟和同之象，盖已稔知之而惯尝之。”也就是说，他做官有年，饱知官场习态。在上者但知做出一副宽大优容的样子，来培养自己的人气。在下者办事一味软媚求同，打圆场，做老好人。他说，三四十年来不黑不白的官场，已让英豪短气。

14. 就是说，京官，就是朝中的官员，有两大毛病，一个是遇事退缩，一个是务小不务大。遇事退缩，是指遇到什么事，大家你推我我推你，谁也不愿意承担责任，只知道向皇帝请旨。务小不务大，是大家都注意一些细节小事，开个会，办公桌都摆得很整齐，茶杯都洗得很干净，会务办得很用心，但是对国家发展的大方向、社会的主要矛盾和问题，没有一个人敢说，也没多少人敢想。

15. 这时他的外债已有一千多两。做了堂堂“副部长”，居然掏不起回一趟老家的路费，不知今日读者读了这段资料，会有何感想。
16. 曾国藩是理学家，在他眼中，儒学是天地间唯一的真理。因此，在曾国藩看来，如果太平天国起义成功，中国将陷入巨大的蒙昧。这是他决定挺身抵抗的根本原因。
17. 江（[江忠源](#)）为挚友，吴（[吴文镛](#)）为恩师，但曾国藩忍心按兵不动，致使江、吴先后兵败自杀，作为省会的庐州、武昌也迭遭沦陷。此时的曾国藩承受的心理压力可想而知。但从战略上看，曾国藩这两次抗疏拒旨，则为造船、购炮与练兵赢得了时间，使湘军免遭轻进覆灭之灾，为日后彻底战胜太平天国积蓄了基本力量。
18. 曾国藩后来说，如果他有时间，就会写一本“挺”经，所谓“挺”，就是指在危急时刻，能坚持住。对于这样的“挺”字精神，曾国藩称之为“竖起骨头，竭力支撑”。后来他专作了一副对联，作为“挺”字的注脚：“养活一团春意思，撑起两根穷骨头。”重重困难之中，曾国藩不止一次想打退堂鼓，但一想起长沙之辱，他便又鼓起了全部斗志。他要让那些当初逼他出走衡阳的湖南官员看一看，到底谁能笑到最后。
19. 湘潭之战，湘军水陆不足万人，与三万之众的太平军做殊死战，前后六天，十战十捷，以少胜多，毙敌近万，太平军逃散者也上万，太平军精锐林绍璋部几乎全军覆灭。

这是太平军军兴以来，清军取得的唯一大胜，也是太平天国与清朝命运的一个转折点。“自粤逆称乱以来，未受大创。湘潭一役，始经兵勇痛加剿洗，人人有杀贼之志矣。”湘潭失守，靖港的太平军闻讯大惊也自动撤退，长沙之围遂宣告解除。

20. 曾国藩选人，有一句话叫“选士人领山农”。“选士人”，就是军官都要用没有打仗经验的读书人，而不用那些有经验的绿营军官。清代国家正规军的军官多是武人出身，大字不识几个，文化素养很低。而湘军的将领大多是知识分子，在可以考证的湘军 179 名将领中，书生出身的达 104 名。

上战场打仗，比的是勇气和体力，因此历代都用行伍出身的莽夫。打仗是一项专门技术，自然以经验为宝贵。那么曾国藩为什么偏要选没有经验、手无缚鸡之力的读书人呢？这是因为曾国藩一贯认为，精神的力量远大于身体的力量。行伍出身的莽夫虽然有一时之勇，但是没有坚定不移的信仰。曾国藩要建立的是一支有信仰、有精神力量的军队，因为信仰出战斗力，精神出战斗力。程朱理学是这些湖南书生的共同信仰，他们在信仰的支持下，可以迸发出惊人的勇气和能量。

21. 曾国藩主要收纯朴的农民，而且是山农。因为中国有句古话，近山者仁，近水者智。“山僻之民多犷悍，水乡之民多浮滑，城市之民多游惰之习，乡村多朴拙之夫，故善用兵者，尝好用山乡之卒，而不好用城市、近水之人。”
22. 在曾国藩创建湘军以前，中国的正规军队是没有思想政治教育这一说的，而曾国藩是一个非常重视精神力量的人。他知道，物质力量是有限度的。他说：“古来名将得士卒之心，盖有在于钱财之外者；后世将弁专恃粮重赏优，为牢笼兵心之具，基本为已浅矣。是以金多则奋勇蚁附，利尽则冷落兽散。”也就是说，真正厉害的将军，不仅要搞物质刺激，还要抓住这支军队的心灵。

所以曾国藩建立湘军，还有一个重要的创新，就是他非常重视军队的思想政治建设。曾国藩把军队的训练，分成了“训”和“练”这两个部分。所谓“训”，就是“训话”，也就是思想政治教育。“练”，才是练习军事技术。“训”和“练”相比，曾国藩更重视“训”。

23. 从此之后，曾国藩还为湘军立下这样一条规矩：一旦某军统帅战死，除非本部有拥戴的继任将领，否则必全军遣散回乡，另行招募成军。这样一来，部下打仗的时候都会全力保护自己的长官。因为只有保住长官，你才有个人发展的机会。所以，王闿运在《湘军志》中说：“其将死，其军散；其将存，其军完。从湘军之制，则上下相维，喻利于义。将卒亲睦，各护其长。”

曾国藩高明就高明在他用制度解决了别人用道德去解决的问题。保卫长官本

- 来是一种道德要求，但曾国藩通过制度使它变成了符合下属自身利益的一种行为。
24. 半壁山田家镇战役是湘军前期军事胜利的最高点，接下来眼看就可以攻下九江，把长江中游全部收入囊中。
25. 就这样，湘军水师被肢解为外江和内湖两部分，百余“轻捷之船”，两千“精健之卒”，陷于鄱阳湖内，外江水师只剩下运转不灵的大船，“多笨重船只，运棹不灵，如鸟去翼，如虫去足”，丧失了作战能力，陷于被动挨打的局面，战争的主动权也就随之转移到太平军手中。
26. 湖口之败，湘军元气大伤。曾国藩只好把希望全部寄托在陆师之上，指挥塔齐布、罗泽南两部继续围攻九江，希望能早日攻陷城池。但是九江防守没有丝毫破绽，“负固死守。其强悍凶顽，实出意料之外”。湘军昼夜苦攻，士卒死伤惨重，而战事仍毫无进展。咸丰五年七月，曾国藩麾下得力大将塔齐布因为九江久攻不下，“日对坚城，徒增焦灼”，吐血而亡，年仅三十五岁。曾国藩顿失依恃，抚尸大哭。
27. 潘驴邓小闲（[潘驴邓小闲](#)，古书中比喻男人“捭光”的五个条件。现指男人吸引女人的五大要素，或指男人追女人需具备的五个条件。就是说像潘安一样美感，像驴一样性能力很强，钱多得跟汉代大富翁邓通似的，还要小心翼翼地呵护女人，对她们体贴有加，有较多的时间陪着女人的男人。[参考网站：百度百科](#)）
28. 道在屎溺（[比喻道之无所不在。即使是在最低贱的事物中都有“道”的存在。出自《庄子·外篇·知北游》。](#)[参考网站：百度百科](#)）
29. 曾国藩把家居的两年称为“大悔大悟”之年，经过两年的乡居，曾国藩的思维方式发生了重大转变。后来他回忆自己的这一变化说：“昔年自负本领甚大，可屈可伸，可行可藏，又每见得人家不是。自从丁巳、戊午大悔大悟之后，乃知自己全无本领，凡事都见得人家有几分是处，故自戊午至今九载，与四十岁前迥不相同。”
30. 李续宾部连年苦战未得修整，进入安徽后又选军深入，一再分兵，屡犯兵家大忌。

三河城小而坚，地当要道，又是太平军的屯粮之所，太平军在此坚固设防，驻扎重兵，使李续宾寸步难行。太平军抓住机会发起围攻，李续宾六千精锐被全歼，李续宾及曾国藩的亲弟弟曾国华皆死于军中。三河一败，太平军乘胜连续拿下舒城、桐城、潜山、太湖，安徽全省糜烂。

李续宾是罗泽南之后湘军最重要的骨干，李续宾部也是湘军最精锐的核心。陈玉成歼此一军，不仅使太平军重振军威，也使整个战局发生重大扭转。曾国藩得信“中夜以思，泪如雨下”。他说：“三河之大变，全局变坏，与咸丰四年冬间相似，情怀难堪。”也就是说，三河之败对全局的影响与当年湖口之败差不多。胡林翼闻讯也“大恸扑地，呕血不能起”。此时胡林翼正因母丧丁忧，因此一败，不得不仓皇复出。

31. 早在创建湘军之初，曾国藩就把平定太平军的重点放在四个城市：武昌、九江、安庆、南京。他的总体计划是稳扎稳打，沿着长江，一个个地拔钉子。
32. 多隆阿属满洲正白旗，擅长指挥马队。1856 年，他被湖广总督官文调至湖北，成为胡林翼统领下的一员将领，按湘军营规统领马队，成为湘军的一员。多隆阿“临阵料贼，明决如神，骁果冠伦，实有可凭”，通过一系列战斗，逐渐与湘军第一名将鲍超齐名，有“多龙鲍虎”之誉。
33. 湘军的作战原则也非常能体现曾国藩的性格特点，那就是“以静制动”“自固为本”。
34. 湘军行军打仗，有一个最大的特点，就是重视扎营，在扎营上花的时间和精力特别多。

湘军行军，是半天行军，半天扎营。“以昼四十六刻率之，行十六刻而三十里，其十六刻以筑营垒，余十二刻而后昏暮，则神暇形壮，可以待敌。故百里而趋利者蹶，此军家之大忌也。”湘军行军作息表，是每天要花四小时行军，走三十里，然后就不走了，干什么呢？再花四小时挖沟修墙。



35. 所谓“围城打援”，就是用一支军队围困住城市，同时安排多支军队在城外要路上阻击援兵。围城的主要目的从拿下城池变成吸引援兵，然后通过打援消灭太平军主要力量。这就跳出了过去以一城一地得失为胜负标准的旧的战争观念。

明确提出这一概念的是胡林翼。他认为湘军攻打安庆，不光是为了收复这个旧省城，更是为了吸引太平军主力，进行战略决战。所以他在给湖北湘军统帅多隆阿的信中说：“今天下之大局，不以得城为喜，而以破援贼为功。该发逆自粤西起事以来，每以坚城坚垒牵缀我兵，而转于无兵弱之处狡焉思逞。故贼日见其多，兵日见其少；贼处乎有余，而我转处于不足。善乎！李左车（李左车，（生卒年不详）。赵国名将李牧之孙，秦汉之际谋士。秦末，六国并起，李左车辅佐赵王歇，为赵国立下了赫赫战功，被封为广武君。赵亡以后，韩信曾向他求计，李左车提出：“百战奇胜”的良策，才使韩信收复燕、齐之地。李左车给后世留下了“智者千虑，必有一失；愚者千虑，必有一得”之名言，他还著有《广武君略》兵书一部。参考网站：百度百科）戒韩信之言曰：‘顿兵城下，情见势绌。’实为古今不易之论。”也就是说，战争的目的，不在于一城一地的得失，而在于消灭对方有生力量。太平军起兵以来，经常用一两个城市吸引清兵大量兵力围攻，他们转而在清方兵力不足的地方得手。故“用军之道，全军旅为上，得土地次之；杀贼为上策，破援贼为大功，得城池次之”。

36. 曾国荃比曾国藩小十三岁，在族中大排行是第九，字沅甫，所以曾国藩在家书中常称他为“九弟”“沅弟”。曾国藩曾经写过一句诗来评价他，“屈指老沅真白眉”。这句诗典出“马氏五常，白眉最良”，汉代马家兄弟五人，唯白眉马良最为出色。可见曾国藩对这个弟弟的器重。曾国荃为人好强，用湖南话说，吃得苦、霸得蛮，做事一条道走到黑。曾国荃从军后，曾国藩从各个方面对他加以提携帮助，特别是在饷械供应上向他倾斜，因此“吉字营”在湘军中虽成军很晚，却建功极速。曾国荃以后起之辈的身份，很快取得了与鲍超、彭玉麟等湘军名将平起平坐的地位。

有人比较曾国藩和胡林翼，认为曾国藩不如胡林翼“忠纯”。确实，在胡林翼的心中，国重于家。他一生立身行事很少虑及家族和亲人，为朝廷做到了鞠躬尽瘁，死而后已。

相比之下，曾国藩的“杂念”要多很多。曾国藩一生有两个核心焦虑：一个是自己能不能成为圣贤，挽救国家；另一个是曾氏家族能不能光大和永久。在曾国藩心目中，家族的分量，不亚于朝廷的兴亡。曾国藩在家书中不停地在讨论自己家族的兴衰，“我家气运太盛，不可不格外小心，以为持盈保泰之道”。他自己的进退考虑，很多时候都是和对家族命运的考虑联系在一起的。

之所以有如此差别，一个重要原因也许是曾国藩和胡林翼身处不同的家族之中：胡林翼是独生子，又膝下无儿，领兵之时父亲也已经去世，没有太多的直系亲属可以挂念；而曾国藩兄弟五人，姊妹四人，上有父母，下有二子。儒家的理念是家大于国，孝高于忠。一个人，可以为父绝君，却不能为君绝父。因此，曾国藩必须家国兼顾。在为国家鞠躬尽瘁的同时，他对家庭、对家族也投入了大量的时间和精力。这些努力的印迹，就是今天的《曾国藩家书》。

37. 战略上有一条基本的原则，就是致人而不致于人，也就是要迫使对方按照自己的战略安排行动，迫使对方跟着自己的步子走，而不是按照对方的战略安排行动。说白了，就是将战略的主动权掌握在自己的手中。
38. 安庆的战功，多隆阿与曾国荃贡献最多，多隆阿某种程度上作用更大。曾国荃通过这一站也对多隆阿非常佩服。咸丰十一年（1861）九月，他在给曾国藩的信中说：“多公才智胆略冠绝群雄，实可将四五万人。”但是在战后论功行赏之时，正如曾国藩所预计的那样，曾国荃所获却是更多，“道员曾国荃智勇兼施，着赏加布政使衔，以按察使记名遇缺题奏，并加恩赏穿黄马褂，以示优奖”。不久又实授为江苏布政使。而多隆阿仅与杨载福等“均着加恩赏给云骑尉世职”。这个奖赏连曾国藩都感觉太薄了。他在家书中说：“安庆克城，人人优奖，惟多公尚嫌其薄。”

多隆阿自然非常生气，安庆之战结束后就和曾氏兄弟生了嫌隙，不久之后他离曾国藩而去。

39. 湘系与何桂清集团为了争夺浙江结下了深仇大恨。

王有龄用计害死了罗遵殿，他哪里能料到，不久自己也遭到了同样的下场。

40. 曾国藩达到了铲除何桂清集团在浙江势力的目的。咸丰十一年年底，清政府接受曾国藩的推荐，以左宗棠为浙江巡抚。

41. 沈葆楨截留军饷一事对雨花台大战没有产生严重影响，主要是因为太平军没有湘军那样坚定的意志力。特别是李秀成部，远没有陈玉成部凶悍耐战。这一次战役双方相持到十月四日，天气已寒，太平军不但没有冬衣，而且正如曾国藩判断的那样，粮食补给也不能持续，只好撤退。曾国荃终于顶过来了。这场惊心动魄的战斗整整持续了四十六天。

但是湘军付出的代价也非常惨重，湘军“伤亡五千，将士皮肉几尽，军兴以来未有如此苦战也”。郭嵩焘亦认为此“极古今之恶战”，特别是随曾国荃作战的曾国葆战后不久就因为操劳患病而死，令曾国藩又失掉了一个弟弟。

42. 对于沈葆楨的忘恩负义，曾氏大营的所有人都义愤填膺，他们纷纷说，如果朝廷设一个“绝无良心科”，沈一定取得第一名。曾、沈二人至此也彻底决裂，形同陌路，多年不通音信。直至 1867 年沈葆楨出任福建船政大臣时才才有了偶尔的联系，但书信疏淡，门面敷衍而已。

43. “古来大战争、大事业，人谋仅占十分之三，天意恒居十分之七。往往积劳之人非即成名之人，成名之人非即享福之人。”（《曾国藩全集·家书》2，岳麓书社，2011，第 226 页）

44. 美国学者何炳棣称太平天国战争是“世界史上规模最大的内战”。太平天国战争的主要战场正是中国人口最为稠密的长江中下游地区的湖北、江西、安徽、江苏、浙江

- 五省。葛剑雄先生等人口史专家的研究认为，在太平天国战争中这五个省人口损失数至少达 8700 万人（包括直接死于战争的人口和出生率下降导致的人口减少）。
45. 曾国荃带的部队有两个特点，一个是贪财能抢，另一个是残酷好杀。
46. 在曾国荃的指挥下，吉字营形成一个“惯例”：每攻下一座城池，都要以“搜剿”为名，大抢三天。这就是曾国荃兵法所谓“用贪用憨”。
47. 太平天国惨淡经营十余年，其转移到天京的大量财富，大多成了湘军的囊中之物。而曾国荃“老饕”之名从此满天下。
48. 曾国藩大规模自裁湘军，既减轻了朝廷对他的疑虑，也使湘军后期出现的诸多问题一了百了。此时湘军已染上很深的暮气，纪律已经败坏，经常骚扰地方。随着军队的遣散，这些问题也就解决了。
49. 在平定太平天国后不久，湘军集团就遇到了另一个危机：曾国藩和左宗棠这两个湘军领袖公开决裂。
50. 左宗棠晚年，曾经为一幅叫《铜官感旧图》的画作序。铜官就是曾国藩靖港之败后自投湘江之处，《铜官感旧图》画的就是曾国藩当年自杀之事。左宗棠的序中有这样一句：“公（曾国藩）不死于铜官，幸也。即死于铜官，而谓荡平东南，诛巢馘（guo2, 馘本义指古代战争中的一种计算军功的方法，即割取敌人的左耳以计数自己所杀之敌，也指所割的左耳。）让，遂无望于继起者乎？殆不然矣。”
51. 咸丰十年（1860）四月十九日，曾国藩署理两江总督。同治十一年（1872）二月初四日，他在两江总督任上去世。他一生三次总督两江，时间累计长达八年。这是他担任的时间最长、任务最重的一个地方职务。
52. 十余年来，两江总督所辖的江苏、安徽、江西都是清军与太平天国作战的主要战场。在清朝一方的贪官污吏和太平军的包租制度交相摧残下，两江这个从前最富庶的地方，处处“白骨露于野，千里无鸡鸣”。曾国藩在给郭嵩焘的信中感叹：“皖省

群盗如毛，人民相食，或百里不见炊烟。”过去，南京到苏州一带，“皆富饶殷实，沿运河十八里，廛舍栉比，人民熙熙攘攘，往来不绝”，现在，则“房舍、桥梁，尽被拆毁，十八里中杳无人烟，鸡、犬、牛、马绝迹。自此至无锡，沿途如沙漠，荒凉万里”。要解民众于倒悬，第一部是通过战争收复领土，第二步则是整顿吏治，革除陋规。

53. 官场上讲究“亮相”。一位新官以什么姿态出现在官场上，在任何时代都是个需要认真斟酌的问题。

54. 清代的财政制度之奇葩，表现之一在于清代督抚衙门里，有正式“编制”的只有总督和巡抚本人，其他工作人员国家都不负责开支。总督和巡抚为了办公需要，要请数名师爷，每人年工资至少一千两白银。这些钱，国家不负担，要总督和巡抚自己出。除此之外，还有很多公家的开支，比如总督和皇帝之间通信，也就是专人往返护送奏折和圣旨，每年需要几千两白银的路费，这个钱皇帝也不出，要总督自己出。加到一起，一名总督一年需要支出数万两。

而总督和巡抚的年工资是多少呢？只有区区一百五十五两！因此这种财政制度简直是开玩笑。雍正时期，富于改革精神的雍正皇帝知道督抚们钱不够花，批给他们一笔重大补贴，叫“养廉银”。两江总督的养廉银是一万八千两，但是仍然不够花。

55. 曾国藩在两江期间，生活非常简朴。

同治二年（1863），戈登在安庆与曾国藩会面，这名外国人惊讶地发现：“他的穿着陈旧，衣服打皱，上面还有斑斑的油渍……”

赵烈文说他第一次见到曾国藩时，曾国藩“所衣不过练帛，冠靴敝旧”。

56. 曾家的女人们，每天都要进行体力劳动。从洗衣做饭腌制小菜，到纺线绣花缝衣做鞋，都要亲力亲为。从早上睁开眼睛，直到晚上睡觉，基本上不得休息。

同治七年（1868），曾国藩“剿”捻回任再督两江后，为家中女人们制了个工作日程表：早饭后，做小菜点心酒酱之类，然后再纺纱或绩麻；中饭后，做针线活儿；晚上，则做鞋子。如此辛苦的总督府家眷，恐怕大清天下找不到第二家了。当时每晚南京城两江总督府内，曾国藩秉烛夜阅公事，全家长幼女眷都在麻油灯下纺纱绩麻，成为中国历史上的一幅动人画面。

57. 除了“炭敬”“程仪”这些官场上经常发生的支出，还有一项不常发生的支出，叫“别敬”。这在地方官进京办事时才会发生。所谓“别敬”，就是地方官离开北京时送给京官的分手礼。
58. 外国人将七十多万关税交给清朝政府，这一举动让曾国藩大为意外。想不到蛮夷之人，居然也有信义。起码此举可称为君子之行。所以后来他在信中曾赞叹道：“咸丰三年刘丽川攻上海，至五年元旦克复，洋人代收海关之税，犹交还七十余万与监督吴道。国藩尝叹彼虽商贾之国，颇有君子之行。”
59. 在当时地方督抚中，曾国藩是对兴办近代工业最感兴趣，也是最为努力的一人。湘军攻下安庆不久，他就建立了“安庆内军械所”，集中了中国当时最出色的几位科学技术人员，专门仿造西洋式的枪炮弹药，并把试制轮船座位作为军械所的一项重要任务。第二年，徐寿、华蘅芳就造成了一台轮船用蒸汽机。
60. 历史学家蒋廷黻先生曾说：“在鸦片战争以前，我们不肯给外国平等待遇；在以后，他们不肯给我们平等待遇。”
61. 第二次鸦片战争中签订的《天津条约》中，最令大清君臣感觉耻辱的，也不是国家利益的具体损失，而是其中关于外国可以派公使进驻北京的条款。
62. 人们提起曾国藩，一般认为他一生做了两件大事：平定太平天国和兴起洋务运动。其实除此之外，曾国藩一生努力的还有一件大事，那就是培养人才。
63. 一进入曾国藩的幕府，李鸿章就发现这里很特殊。首先，曾国藩的幕府规模很大。

所谓幕府，即幕僚班子或者说助手班子。一般官员的幕僚，不过数人数十人，而曾国藩身边，盛时保持着一二百人的幕僚队伍。容闳回忆同治二年（1863）秋他在曾氏幕府：“我在总督大营大约住了两个星期……当时在营中居住的官员最少有二百人，这些来自各地的人都是为了各种目的聚集于此。除了幕僚（不少于一百人）而外，还有候补官员、法学家、数学家、天文学家和机械师，等等。总之，中国一切出类拔萃和著名的人物，都被他那具有磁石般吸引力的品德和声誉，吸引到他那里。他对于有学识和有天才的人，一向极为钦佩，乐于和他们交往。”

朱东安在《曾国藩幕府研究》中认为曾国藩幕僚先后共有四百二十一人；凌林煌在《曾国藩幕府宾僚探究》中统计，幕僚总数前后共为四百九十七人。

当然，曾氏幕府的特殊不只在于其大，更在于它很像一个学校。这个学校的校长，就是曾国藩。

64. 曾国藩认为，人才“大抵皆由勉强磨炼而出”。天生大才极少，中等以下人才都可通过培养教育造就出来。
65. 英国历史学家包耳格曾经说：“曾国藩是中国最有势力的人，当他死去的时候，所有的总督都曾经做过他的部下，并且是由他提名的。如果他曾经希冀的话，他可能已经成为皇帝。”话虽夸张，但从一个侧面反映了曾国藩影响之大。

当然，不光是幕僚们从曾国藩这里获得收益，曾国藩本人也从幕府中收获巨大。李鸿章思维清晰敏捷、作风明快果断，往往一眼看出大局的关键，因此一遇大事，曾国藩往往求助于李鸿章的分析决断。

比如咸丰十年（1860），为了解安庆之围，太平军兵指武汉。如前所述，曾国藩虽然明知太平军的目的是要把湘军从安庆调开，但是因为武汉的位置实在太重要，因此到底救不救武汉，举旗难定。咸丰十年（1860）五月初十日上午，他和名将李续宜“熟论安庆、桐城两军应否撤围，约沉吟二时之久”，讨论思考了四个小时，没有结论。下午，李鸿章来参与讨论，结果“得少荃数言而决”。李鸿章几句话，让他

下了决心，决意不撤皖围之兵，把“旋转乾坤”的赌注，全押在安庆围点打援上面了。在曾国藩遇到的另一次重大危机，也就是第二次鸦片战争中咸丰要求湘军北援事件中，李鸿章也起到了关键作用。曾国藩召集文武僚佐，给他们出题考试，让他们各立一议。大多数人主张“入卫”。但是李鸿章独持异议，帮助曾国藩做出一个重要的决断：“谓夷氛已迫，入卫实属虚名。六国连横，不过金帛议和，断无他变，当按兵请旨，且无稍动。楚军关天下安危，举措得失，切宜慎重。”李鸿章建议用“拖”字诀，拖以待变。他说，如果拖上十多天，北京城很可能就已经被洋人攻占，双方自然会议和，那时也就不用湘军北上了。事实证明这一“拖”字诀用得可谓非常高明。

66. 曾国藩之所以决定抽身退步，将军事衣钵传给李鸿章，是经过多方面考虑的。

首先，李鸿章是曾国藩亲手培养起来的人才，对许多重大问题比如军事和洋务的看法和见解，与曾国藩有高度共鸣。

其次，李鸿章的才与“德”靠得住。曾国藩的胞弟曾国荃性格冲动、见识不高，名将鲍超文化水平太低，左宗棠和沈葆楨先后与曾国藩发生冲突，甚至决裂。相比之下，李鸿章在这些人当中综合得分最高。

最后，李鸿章比曾国藩年轻十二岁，并且身体健康、精力充沛。他为人直率、热情、精力旺盛、刚强坚毅。曾国藩在平定太平天国后身体出了很大问题，疾病不断，进取心已经大大减弱，李鸿章却总是乐于承担一切繁难，因为他有这个能力和精力，更因为他还没有达到人生的巅峰，实现“封侯”之志。

67. 河防战略的首创者是曾国藩，收获成功的是他的学生李鸿章。不过李鸿章此时年富力强，头脑更为聪敏灵活，在战术上，则把守与攻、堵与击、围与剿结合得更紧密，运用得更为得心应手。因此他领兵一年多后，就把捻军镇压下去了。

曾国藩以自己的抽身退步，完成了湘消淮长、曾李瓜代的过程。

68. 天津教案三十年后发生的义和团运动，其前奏也非常相似。当时华北各地同样发



生旱灾，人们同样把灾害的发生归咎于教堂，声称“不下雨，地发干，全是教堂止住天”。

69. 然而晚清以来，有一个规律性现象，那就是在对外交往中，凡是主张强硬，甚至主张“蛮不讲理”的人，通常都会获得民众的热烈欢呼，被称为“民族英雄”。而主张和洋人“讲理”“妥协”的，几乎都会被骂卖国，被称为汉奸，声名尽毁。如郭嵩焘所评论：“一袭南宋以后之议论，以和为辱，以战为高。”南宋以后，凡主战者都得骂名。所以鸦片战争以来，凡是涉及夷务的人，大多数都落不到好下场、好名声。

70. 在中国社会各阶层中，绅士阶层是反教宣传的中坚力量。外国传教士的到来，不但挑战了清政府控制下的政治文化秩序，更动摇了乡绅社会的传统权威。许多中国人“未入教，尚如鼠。既入教，便如虎”。很多老百姓信了教之后，自恃有教会庇护，在绅士面前不再点头哈腰。因此，凡是教会势力所及的地方，绅士无不强烈地感受到失落。他们有文化，有时间，有财力，所以，他们成了反教奥德先锋和主力。

71. 当时大部分中国普通民众，对天主教也充满了强烈的反感。作为一种与中国传统文化异质的宗教，天主教入华之始，自认良民的人很少入教。传教士所到之处，第一批敢吃螃蟹的往往是两类人，一类是重病患者或者穷困至极走投无路之人，另一类是地方上的地皮流氓。而有的传教士到了一个被冷眼环视的陌生之地，也往往愿意招收一些地皮流氓，起到保安作用，因此所到之地“不择良莠，广收徒众”，形成“莠民以教士为逋逃之藪，教士以莠民为羽翼”的局面。

72. 机遇对于李鸿章似乎格外垂青。上一次通过“剿”捻，他已经接替了老师的军事权威。这一次接手处理天津教案，他将可能在外交舞台上取得核心位置。梁启超评论说：“李鸿章当外交冲要之滥觞，实同治九年八月也。彼时之李鸿章，殆天之骄子乎，顺风张帆，一日千里，天若别设一位置以为其功名之地。”

73. 事实上，正是因为处理天津教案“时时负疚于心”，导致曾国藩精神受到极大打击，

再度回任两江后不久，即郁郁而终。

74. 曾国藩早年立下内圣外王之宏愿，并为此辛苦奋斗了一生。然而到了垂暮之年，他才猛然发现他虽然耗尽一生精力，但是这片天，已经补不起来了。同治八年（1869）十一月十三日，曾国藩作了一首《自箴韵语》，其中有一句描述了他晚年的心情：

补救无术，日暮道穷。

心情无比悲凉。

75. 在生命的尽头，他用尽全力，又在洋务上做了一件大事，那就是奏请派出第一批官费留美学生，推动这个古老而多灾多难的国家向前走了一步。

76. 这个建议被朝廷采纳。1872 年 8 月 11 日，第一批三十名幼童，从上海登上美国的远洋轮船，远赴美国留学。如此大规模派人到国外留学，在中国历史上还是第一次。这一天，距曾国藩去世正好五个月，这是曾国藩临终之前为国家办的最后一件大事。

77. 俗话说身边人眼中无伟人

78. 立功、立德、立言，曾国藩全做到了。就立功而言，他从小一介书生起家，创建军队，统帅群雄，挽狂澜于既倒，扶大厦于将倾，使中国传统文化免遭彻底毁灭的命运，使清王朝的生命又延续了六十年，其功不可谓不大。就立德而言，他时时以圣贤标准要求自已，道德修养近乎纯粹，五十年后相继主宰了中国的两个大人物——蒋介石和毛泽东，也不约而同地把他当作自己的精神偶像。说到立言，他作为中国最后一个大儒，对理学身体力行，登堂入室，造诣很深，留下了洋洋数百万言的全集，其精深博大之处可以让学者终生沉浮其中，其家书语录直到今天仍让普通人受益匪浅。

79. 他（[曾国藩](#)）说：“学于古，则多看书籍；学于今，则多觅榜样。”

80. 曾国藩的长女婿袁榆生，是曾国藩好友袁芳瑛的儿子。袁芳瑛是晚清著名藏书家。他藏书质量之高，数量之多，“号为近代第一”。不过他长于藏书，却短于教子，对孩子过于宽纵。袁芳瑛去世后，袁榆生终日放荡饮酒，因负债累累，竟然将父亲一生藏书一夕散尽。

81. 曾国藩家族在他身后却能持续发展，一百多年间人才辈出。曾国藩的长子曾纪泽是晚清最杰出的外交家之一，他最大功绩是通过谈判，成功地从沙俄手中收回了伊犁周边大片土地。次子曾纪鸿则是晚清著名的数学家，把圆周率的数值推到小数点后一百多位，这在当时数学界是一个很大的成就。曾国藩的孙子曾广钧二十三岁就进入翰林院，是当时最年轻的翰林，孙女曾广珊则是晚清著名的女诗人。曾家的第四、五、六代后人中，也涌现除了很多优秀的专家学者。如曾国藩的曾孙曾约农是著名教育家，曾任台湾东海大学校长；曾孙女曾宝荪毕业于伦敦大学，在教育界也卓有建树。曾国荃的玄孙女曾担任全国妇联副主席，另一位玄孙女曾宪楷是中国人民大学教授。曾国潢的曾孙曾昭抡是著名化学家，曾任高教部副部长。曾国潢的长曾孙女曾昭燏（yu4）是著名博物馆学家和考古学家，做过南京博物馆馆长。和曾氏家族比起来，其它名臣比如左宗棠的后代就寥落得多。

82. 什么是君子呢？“勤俭自持，习劳习苦，可以处乐，可以处约。此君子也。”在任何环境下，都能找到快乐和内心宁静的人，才是君子。

83. 他（[曾纪泽](#)）带回这几本英文书，是想自学英语。

这一举动在当时是极不寻常的。因为在那个时代，学外语的人，都是底层社会出身者。冯桂芬在《采西学义》中批评道：“今之习于夷务曰通事，其人率皆市井佻达，游闲不齿乡里，无所得衣食者，始为之。”与洋人打交道是下贱的事，实在吃不上饭了，才会以学习夷务的语言来谋生。

84. 在三年守制期中，他（[曾纪泽](#)）利用一切场合和时间学习英语，表现出了惊人的毅

力。从日记看，他每天都在学习，风雨无阻，雷打不动。即使在出门访客时，也在轿子里读英语书。通过数年艰苦自学，曾纪泽记下了大量英语单词，熟悉了英语语法，达到了基本能阅读英语小说的程度。

85. 1881 年 2 月，俄方与曾纪泽签订了《中俄伊犁条约》和《陆路通商章程》。清王朝虽然在通商方面略做让步，但是却争回了大片领土，这是举朝都没有料到的最佳结果。伊犁谈判一事让曾纪泽在世界范围内声名鹊起，一举奠定了“晚清中国最杰出的外交家”的名声。

86. 虽然李鸿章等人千方百计试图挽回，最终结果仍然是所有幼童一律回国。除了詹天佑和欧阳庚二人顺利完成学业，获得学士学位，其他人都半途而废。

回国后，他们更被定性为“有害因素”，一开始被与社会隔离开来。

87. 回国的留学生全部被安置在所谓的“书院”里，“并派兵丁管门，不得擅自出外”。他们在这里经历了传统方式的儒学“再教育”，然后普遍被“控制利用”，安排为翻译等低级职务，“这批留学生回国之后，所受待遇极为恶劣，不论派到什么机关里工作，每人月薪只有四两银子。”除了一些人在海军可以发挥所长，在文职政府中，留学生从来没有得到重用，很多人在抑郁中度此一生。

88. 大致在中国派出留美幼童的同时，日本也向西方派出了大批留学生。1868 1874 年，日本向欧洲和美国共派出留学生 550 人。相比中国，日本留学生回国后则大批进入政界，很多人成为左右政局的重要人物。据统计，在 1885 年年底到 1911 年中的日本内阁的 93 名大臣中，留学生就有 35 名，占了 38%。在其他领域，留学生对日本近代社会也做出了杰出贡献。留美的福泽谕吉被称为日本的“伏尔泰”，留英的菊池大麓奠定了日本近代数学的基础，留德的北里柴三郎发现了血清疗法……他们在各个领域都优利德促进了日本的近代化转型。

89. 在运动（[义和团运动](#)）中，户部主事万秉鉴称，基于曾国藩在天津教案中的卖国表

现，应该取消他的恤典：“曾国藩在天津杀十六人偿丰大业命，损国体而启戒心，请议恤，而夺国藩恤典。”