

試論曾國藩為官之道

涂榮華 先生

提 要：

- 一、曾國藩，一生事功輝煌，身兼文學家、軍事家、實學家等數職，堪為一代能人。後世對曾國藩的評價，是鮮明的兩極化，或為殘酷鎮壓太平天國、殺人過多的偽君子，或為中國新舊交替之秋，努力挽救滿清，還要救中國，怕中華文化被摧毀、中國被列強瓜分，處處力爭上游，謀挽狂瀾，採取必要的手段，讓中國走上近代道路。
- 二、曾國藩以一介農家子弟，崛起科場，勉力負起治家重任，樹立起齊家為先，教子為念的典型。之後，以文人之姿治軍，平定空前大亂，奠定中國近代化的基礎等，是曾氏為國家做出的貢獻，終被滿清謚為極高榮耀的「文正」名號。本文旨在研究曾國藩為官的思想，曾氏以慎獨、以退為守的實踐為基礎，具有無形領袖魅力，是值得我輩學習的典範。

關鍵詞：曾國藩、太平天國、以退為守

壹、前言

曾國藩在文學上的成就，自有其不凡之處，精於讀書寫作，雖學於桐城派門下，但古文理論和寫作又與桐城不同，還編選《經史百家雜抄》彌補姚鼐《古文詞類纂》的不足，且創立比桐城學術更寬廣的湘鄉學派，擴大了桐城派古文的學習範圍。另外曾國藩打敗太平天國的功績彪炳，中興晚清邦國的事蹟，是無人不知無人不曉。此允文允武的幹才得之不易，更令人敬佩的是，曾氏有功不居的氣度，更是值得我輩學習的榜樣。

曾國藩出生於湖南省湘鄉縣偏僻農民家庭，5歲啟蒙，23歲中秀才，24歲中舉人，

28歲中進士點翰林。30歲由北京城小官起步，用7年時間就官至二品，兩年後升任吏部侍郎，並在清朝六個部兼過吏、工、刑、禮及兵部侍郎。曾國藩很會做官，官聲也很好。但是本文主要探討曾國藩在其為官之道理念下，如何在官場險局中，運用以退為守、順自然的思想觀念，保住自己的聲譽和官職，終能在伴君如伴虎下全身而退的智慧。

貳、曾國藩的生平與成就

一、生平及仕途

曾國藩生於清嘉慶16年(1811年11月26日)，卒於同治11年(1872年3月12日)，清朝湖南長沙府湘鄉白楊坪人(現屬湖南省婁底

市雙峰縣荷葉鎮天子坪)，乳名寬一，初名子城，譜名傳豫，字伯涵，號滌生，後更名國藩，就是暗寓「為國藩籬」¹。

曾國藩家世務農，幼年即勤奮好學，博覽群書。嘉慶20年(1815年)，5歲啟蒙、6歲入「利見齋」私塾讀書、10歲能作文，曾在湖南最高學府長沙嶽麓書院學習。道光6年(1826年)，應長沙府童子試，名列第七名。道光10年(1830年)，前往衡陽唐氏宗祠讀書，一年後轉入湘鄉漣濱書院。道光13年，22歲應湘鄉縣試，考取秀才。道光14年，24歲湖南鄉試中考取第36名舉人。道光18年，28歲會試中第38名貢士，殿試位列三甲第42名，賜同進士出身，並在朝考中列一等第三名，試卷呈御覽後，道光帝親拔為第二名，選為翰林院庶吉士，入翰林院²。曾國藩此時，開始了往後12年左右的京師宦宦生涯。

道光23年(1843年)，33歲，升為翰林院侍講，同年出任四川鄉試正考官，年底充文淵閣校理。道光25年，擢升侍講學士。道光27年，升任內閣學士兼禮部侍郎銜，年底欽派武會試正統裁，殿試讀卷大臣。道光29年，升授禮部右侍郎，不久兼署兵部右侍郎。道光30年，40歲，兼署工部左侍郎。咸豐元年(1851年)，41歲，兼署刑部左侍郎。咸豐2年，42歲，兼署吏部左侍郎³。曾國藩京師生涯中，光看這十年期間的扶搖直上，從七品一躍二品大貢官，十年七遷躍升十級，官

運不能說不順利亨通。

二、輔佐晚清平亂的大臣

(一)時勢造就英雄

曾國藩面對的太平天國軍隊，是一個非比尋常的武裝軍隊。太平天國在咸豐6年(1856年)，除北伐戰爭失敗外，西征取得很大的勝利，長江中下游控制了從武昌、九江、安慶到鎮江等沿江城鎮，如安徽、江西、湖北東部、江蘇部分地區等廣大領域，都掌握在太平軍手中。在天京外圍，打垮清軍的江北大營和江南大營，先後攻拔六百餘城，勢力所及者凡十有六省，屹然與清廷對峙，是晚清最大的內亂勢力⁴。

清咸豐2年(1852年)，太平軍之亂大熾，清朝國事飄搖；外有英法聯軍之禍；加上當時人心頹廢、政治腐敗，清廷極為驚慌。當時清朝的八旗、綠營軍已腐敗不堪，難以為戰，清廷滅亡幾已在遲早之間。於是咸豐皇帝只得諭令大江南北，在籍官紳組織地方團練，進行自衛⁵。

時年底，曾國藩42歲，奉詔為江西正考官，聞母喪急回鄉。清廷命曾國藩以「團練大臣」名義，幫助湖南巡撫辦理地方軍務，為地方民兵團練。曾國藩奉旨會同湖南巡撫張亮基商辦招募鄉勇，仿明戚繼光束伍成法，組織團練，繼而在此基礎上，邀集志同道合的羅澤南、胡林翼、彭玉麟等人擴編成湘軍，開始他的軍旅生涯⁶。

註1：彭基博，《曾國藩的人生哲學》，臺北市：揚智文化，1997年，頁5-8。

註2：余沐，《正說清朝十二臣》，臺北市：聯經文化，2005年，頁145。

註3：彭基博，《曾國藩的人生哲學》，頁8-9。

註4：游瑞華執編，《名臣評傳6：清》，臺北市：萬象圖書公司，1993年，頁121。

註5：游瑞華執編，《名臣評傳6：清》，頁117-118。

註6：游瑞華執編，《名臣評傳6：清》，頁114-115。

(二)組織操練湘軍

團練是為了對抗地方亂事，所組織一種具武裝的民兵自衛力量。嘉慶年間，便開始這種團練的方式平定教亂。曾國藩是文官，對練兵、帶兵十足外行。但憑著一股熱忱與決心，在家鄉湖南一帶，靠同鄉、同學、師徒、親戚、好友等複雜的人際關係，仿倣已成軍的楚勇，建立了一支地方團練。鑑於清代八旗、綠營之弊，其所組成的鄉勇，守備以上幹部皆用儒生，都是孔孟的忠實信徒，以忠君衛道相標榜。基幹由鄉勇、團勇所組成，這些營勇不用入伍已久之兵、不收游卒、不要城市壯丁，只招募湘鄉一帶壯健樸實的農民為主，加以擴展、朝夕訓練，形成兵皆農夫，將地方武力正規化，整合形成湘軍⁷。

曾國藩最初的目的，並不是要成為一支平定大局的正式軍隊。但團練經訓練、教育，變成新的武裝格局—湘軍後，便是清廷兵權轉移到漢人手中的起點。咸豐3年(1853年)秋，湘軍已成立10營，並繼續擴充至6,000人。八月，曾國藩獲准在衡州練兵，並派人赴廣東購買西洋火炮，籌建水師⁸。咸豐4年，湘軍總計有陸軍13營6,500人，水師10營5,000人。每營士兵只服從營官一人，均由曾國藩統領與掌控，全軍只服從曾國藩⁹。湘軍以「諸將一心、士兵一氣」，在同一目標，協力同心，以氣節相砥礪，精練嚴訓而

成，進而與太平軍角逐長江，在晚清稱得上是太平軍的勁敵。

(三)圍剿太平天國

1. 屢敗屢戰

咸豐4年(1854年)2月，湘軍已然成形，會集湘潭，曾國藩即發表「討粵匪檄」，主要訴求是湘軍有正當的立場，為護衛漢民族的儒家文化而出戰¹⁰。內容除痛斥太平天國的軍隊殘暴外，更指責他們破壞中國傳統倫理秩序，最後希望忠義之士共同奮起，齊心掃蕩太平軍。

時年，曾國藩親率湘軍水陸2萬人從衡州出發，初戰遭遇太平軍石貞祥部席捲，湘軍先敗於寧鄉，再敗於岳州(今湖南岳陽)，接連戰敗，最後靖港水戰中，水陸主力全軍覆沒，經整備軍隊後，添船加炮，重振旗鼓再戰。咸豐5年初，湘軍進攻江西九江、湖口，被太平軍重創，退而困守南昌¹¹。曾國藩不屈不撓，銳意整頓，上書時以「屢敗屢戰」自嘲。

2. 平定太平天國

咸豐6年(1856年)太平天國領導集團爆發內鬨，為了爭權奪利而自相殘殺，幾乎有2萬多骨幹精銳倒在血泊中。從此，太平天國元氣大傷，軍紀日漸敗壞；又集團中被擁主持政務的石達開被疑忌，憤而出走，並帶走十餘萬人，進一步削弱力量，這提供曾國藩絕好的反攻機會¹²。

註7：古鴻廷編，《中國近代史》，臺北市：三民書局，1991年，頁92。

註8：古鴻廷編，《中國近代史》，頁91-92。

註9：游瑞華執編，《名臣評傳6：清》，頁118-119。

註10：游瑞華執編，《名臣評傳6：清》，頁119。

註11：游瑞華執編，《名臣評傳6：清》，頁121。

註12：李守孔，《中國近代史》，臺北市：三民書局，1992年，頁43-45。

咸豐8年(1858年)，曾國藩趁太平天國內亂之時，指揮湘軍再度進攻，逐一攻克九江、廬州、安慶、無錫、蘇州等地，氣勢頗盛。同治2年(1863年)，湘軍圍攻南京，曾國荃以「扎硬寨，打死仗」策略圍城，南京城外的要地，幾乎被曾國荃攻佔¹³。同治3年6月，洪秀全在湘軍圍困下，眼看大勢已去，在南京城服毒自盡，太平天國亡，收復南京，平定內亂事業得以告成¹⁴。

擾攘遍及19省，死亡人數超過5千萬人，立國達15年(1850-1864年)的太平天國內亂，就賴曾國藩的號召，胡林翼、左宗棠、李鴻章、曾國荃等人襄助及湘軍有組織、有紀律等因素，才能讓清朝轉危為安而振衰起弊，延長滿清王朝50年國運的壽命。

三、中國洋務運動的先驅

十九世紀中葉，首先認識西方的是林則徐，可惜在鴉片戰爭發生後，被遣戍新疆，不久病死，未能一展抱負¹⁵。自鴉片戰爭中國失敗以來，有識之士已經認識到中國需要徹底改革，否則難以圖存。曾國藩清楚這點，所以積極提倡洋務與革新，是領導中國西化與自強運動的先驅。

咸豐11年(1861年)，曾國藩根據當時的形勢需要，採用的第一個措施，就是購買船炮武器，武裝湘軍水師。曾國藩確信西洋輪船、巨炮的威猛，用這些洋玩意的威力，圍剿太平軍，並攻克安慶。同年，曾國藩受命

為兩江總督，節制蘇、浙、皖、贛四省，執掌地方軍政大權，有了興辦洋務事業主導權，於是派李鴻章資取洋人長技，籌辦洋務軍工，並令洋槍、洋炮持續武裝湘軍¹⁶。

兩廣總督葉名琛，先後奉曾國藩命採買600尊西洋炮，這600門洋炮，都經過曾國藩精心挑選，在湘潭、岳陽兩次戰役中派上用場，頓時顯出威力。事實證明平定太平軍，得力於西洋船炮的助力甚大，使湘軍轉敗為勝，大敗太平天國，保住湖南全境。曾國藩認為光買炮不行，又考慮仿製洋炮，主張購買還主張製造¹⁷。如此，拉進了中國與世界的距離，中國開始近代化的艱難之旅。

同治2年(1863年)，曾國藩為了進一步發展中國近代工業，就必須能生產製造機械，故羅致了中國近代第一位留學生容闈，攜帶68,000兩銀子，赴美採購「製造機器的機器」，而衍生各種軍火器械的製造分廠。同治4年，上海成立江南製造局，開始自造輪船，並成功製造第一艘近代火輪船，起名為「黃鵠」號。又在上海開設鐵廠和成立槍炮局，製造新式槍炮；在武昌成立火藥局等¹⁸。這些都能掌握洋人的技術，製造出來的槍炮軍火，足可與西洋火炮相匹敵。

曾國藩為能全面瞭解西方的科學技術，在製造局裡成立一個翻譯館，專譯有關製造機械船炮的西書，譯成的書，即交局中印刷所大量刊印，應各方需索，廣為散佈¹⁹。光

註13：游瑞華執編，《名臣評傳6：清》，頁123。

註14：游瑞華執編，《名臣評傳6：清》，頁114-124。

註15：吳江等編著，《曾國藩密傳李鴻章：上》，臺北市：未來書城，2004年，頁118。

註16：吳江等編著，《曾國藩密傳李鴻章：上》，頁119。

註17：吳江等編著，《曾國藩密傳李鴻章：上》，頁224-226。

註18：彭基博，《曾國藩的人生哲學》，頁17-18。

註19：彭基博，《曾國藩的人生哲學》，頁17-18。

緒末年，譯書多達170餘種，翻譯的範圍，也由製器船炮，擴及到各種自然科學與社會科學，乃至軍事、醫藥等書，中國各地對西學開始有所瞭解，這些知識種子，正是曾國藩所播下。同治9年，曾國藩又奏准朝廷選派幼童赴美留學，以培養各種專門人才²⁰。曾國藩對外提倡洋務運動，講求自強之道，奠定了中國現代化的基礎。

四、曾國藩的成就

咸豐8年(1858年)，曾國藩奉詔出辦浙江軍務。咸豐10年，清軍江南大營澈底敗潰後，曾國藩署兩江總督兵部尚書銜，以欽差大臣督辦江南軍務，擁有兵權和掌握地方大權。同治7年(1868年)，曾國藩改任直隸總督。同治9年，再任兩江總督，節制四省軍政大權，巡撫提鎮以下悉歸節制。兩個月後，又賜太子太保銜，協辦大學士，自此曾國藩集團為清朝統治階級中最大的實力派²¹。

同治11年，曾國藩逝世，在詔授光祿大夫、太子太保、武英殿大學士、欽差大臣、兵部尚書、兩江總督、賞戴雙眼花翎、賞穿黃馬褂、世襲一等毅勇侯的頭銜上，還被追贈為太傅，並謚號文正，是晚清重臣，湘軍創立者和統帥，喻為中興第一名臣²²。

曾國藩堅決不越君臣的名分，因此奠定了他在中興名臣的首腦地位。曾國藩62年生命中，表現出不僅是一位大政治家，同時是一位軍事家、文學家、哲學家，清朝「中興

名臣」²³。曾國藩是中國最早的洋務派官僚，也算得上是中國洋務運動的開闢者。

參、曾國藩的為官

曾國藩居高位，為避免災難，做人做事莫不兢兢業業，不圖安逸、不圖豐豫，崇尚節儉、追求廉潔，目的就是載福避凶。當曾國藩兄弟位高權重之際，朝廷官員全視他們為天下第一家，此時的曾國藩，想到的卻是「樓高易倒，樹高易折」的場景。萌生的就是專心講究寬和、謙遜、委曲求全、明哲保身的念頭，希望在確保居高位的同時，還能無危險，並能全身而退。這種念頭融合了儒、道精神的思想，使曾國藩在叱吒風雲時，儼然是一位儒者；當他功成身退的時候，彷彿就是一位道家。

一、耕讀門風和紳官退守風範

(一) 耕讀起家保自然純樸

曾國藩家世以耕讀維生，歷來平安保泰，所以曾國藩極為重視耕讀，給諸弟書信中提到：

吾細思凡天下官宦之家，多只一代享用便盡。其子孫始而驕佚，繼而流蕩，終而溝壑，能慶挺一二代者鮮矣。…耕讀之家，謹樸者能延五六代；孝友之家，則可以綿延十代八代。我今賴祖宗之積累，少年早達，深恐其以一身享用殆盡，故教諸弟及兒輩，但願其為耕讀孝友之家，不願其為仕宦之家²⁴。

註20：吳江等編著，《曾國藩密傳李鴻章：上》，頁120-121。

註21：游瑞華執編，《名臣評傳6：清》，頁125。

註22：湯孝純注譯，《新編曾文正公家書》，臺北市：三民書局，2001年，頁2。

註23：游瑞華執編，《名臣評傳6：清》，頁129-130。

註24：曾國藩，《曾國藩家書家訓》，天津市：新華書店，1991年，頁163。

還有：

子自三十歲以來，即以作官發財為可恥，以宦囊積金遺子孫為可恥可恨，故私心立官，總不靠做官發財以遺後人。…將來若做外官，祿入較豐，不取一錢。廉俸若多，則周濟親戚族黨者日廣，斷不蓄積銀錢為兒子衣食之需²⁵。

甚至給夫人的信中也指出：

居官不過偶然之事，居家乃是長久之計，能從勤儉耕讀上做出好規模，雖一旦罷官，尚不失為興旺氣象。若貪圖衙門之熱鬧，不立家鄉之基業，則罷官之後，便覺氣象蕭索。凡有盛必有衰，不可不預為之計²⁶。

是在京城為官，還是希望家鄉的父兄子弟，持續建立良好的形象，在風評上不被其他人當成把柄；也希望罷官之後，還能有繼續傳家耕讀的退路。

（二）門風修為自持的聲譽

曾國藩對於家族的名聲十分重視，認為保持門庭的興盛而言，「封爵開府」並不是長久依賴的法寶，大凡家道可以長期興旺的原因，不是依靠極盛一時的官職爵位，而是依靠優良而久遠的家規。由於家大業大勢大，曾國藩兄弟幾人都在朝廷做大官，於是外面就有不少關於他們的傳聞。曾國藩不止一次聽說過對他們兄弟惡行的指責，曾國藩聽了以後，不想祕而不宣，而是一一轉告各兄弟，或直接責備他們，或好言相勸，希望他

們有則改過，無則嘉勉²⁷。曾國藩為了保持家庭的名望和聲譽，可說殫精竭慮，無時不在勸戒兄弟子女，也常說樹大招風，就是以道家低調的行事風格，不要在宦海裡，沾染不好的惡習。

（三）購造修屋保持低調

曾國藩家書提到：

今家中境地漸寬裕，侄與諸昆弟切不可忘卻先世之艱難，有福不可享盡，有勢不可使盡²⁸。

是要父兄子弟在家運發達後，仍要保持低調，不可大肆揮霍。

曾國荃在家鄉購置一座華麗的新居，前有轅門，後有仿公署設置數道重門，家鄉村民對此頗有浮議²⁹。曾國藩就在信中提述：

沅弟所畫屋樣，余已批出。若作三代祠堂，則規模不妨闊大；若另起祠堂於雷家灣，而此僅做住屋，則不宜宏麗。蓋吾邑帶勇諸公，置田起屋者甚少，峙衡家起屋亦鄉間結構耳。我家若太修造壯麗，則沅弟必為眾人所指責，且亂世而居華屋廣廈，由非所宜。望沅弟慎之慎之³⁰。

對曾國荃曉以情理後，曾國荃才將轅門等華麗不實的裝飾拆掉。對於修屋，則告誡子弟寫道：

富垞修理舊屋，何以花錢至七千串之多？即新造一屋，亦不應費錢許多。余生平以大官之家買天田起屋為可愧之事，不料我家

註25：曾國藩，《曾國藩家書家訓》，頁159。

註26：曾國藩，《曾文正公家書》，臺北市：世界，2003年，頁384。

註27：湯孝純注譯，《新編曾文正公家書》，頁427。

註28：湯孝純注譯，《新編曾文正公家書》，頁417。

註29：史林編著，《曾國藩成大事的九九個方略》，臺北市：正展，2002年，頁162。

註30：曾國藩，《曾國藩家書家訓》，頁346。

竟爾行之。澄叔諸事皆能體我之心，獨用財大奢與我意大不相合。凡居官不可有清名，若名清而實不清，尤為造物者怒³¹。

勸戒家人避免因家世顯達而驕縱，造成無法延續福祉給後代子孫，甚至可能禍延子孫，致家毀人亡的敗境。

(四) 與鄰居和睦不爭訟

咸豐初年，曾國藩父親與幾個兄弟在家中，為建新宅的黃金堂，與鄰居因一牆之隔的地界發生爭執，幾乎要打官司到縣衙門。曾國藩知道後，寫信給父母：

我家既為鄉紳，萬萬不可入署說公事，致為官長所鄙薄，即本家有事，情願吃虧，萬不可與人構訟，令官長疑為倚勢凌人³²。

更以康熙文華殿大學士張英的四句話：

千里修書只為牆，讓他三尺又何妨；萬里長城今猶在，不見當年秦始皇³³。

提醒家人自己的身分地位，切勿造成遺憾，讓家中父子胸襟豁然開朗，而將地退縮。事後鄰居深受感動，就未再因此事和曾家爭執，甚至還將地界退縮，雙方此後和睦共處。

二、文奏造詣以退為守的請求

曾國藩對朝廷的請求，一般來說，盡量避免正面提出自己的要求，而是旁敲側擊，以達到自己的目的。這樣，既可得到自己所要的東西，又保住了自己的體面。咸豐7年(1857年)1月，曾國藩在九江勞師後，上的奏摺就是如此。

奏章第一點，曾國藩反覆強調李續賓、楊岳斌所統的湘軍水師，本在曾國藩部服務，因急人之急，故增援湖北借調給胡林翼，現在不但湖北省城武昌已收復，即如湖北的蘄州，黃州沿江城市也都克復。此文奏的言外之意，是要求清廷將李、楊統帥的湘軍水師，撥還給曾國藩節制調遣。

奏摺第二點旨在張揚曾國藩舊部李、楊水陸師的赫赫戰功，為湘軍塗脂抹粉。此意明顯是李、楊是曾國藩所調教出來的能手，為自己貼金。第三點是強調李、楊所部的水陸師力量強大。這是藉以抬高曾國藩的地位。最後是奏片的重點，就是為李、楊所部的湘軍請餉催款。曾國藩是李、楊水陸師的司令，奏片中沒有說明，卻無異是以李、楊部的指揮官自居。結果清廷果然准奏，李、楊所部，歸還曾國藩指揮³⁴。

三、忍辱負重以退為守

(一) 與沈葆楨間磨合的解套

當沈葆楨奏請截留江西釐金時，戶部在奏議中對曾國藩進行刁難。上自大學士、尚書、御史，下至一般輿論，都對曾國藩橫加非難。清廷在此事件中，正是這一浪潮的中心和推動者，做法就是要重用曾國藩，又不使曾國藩跋扈犯上。對曾國藩而言，認為清廷處理沈葆楨的事情，採各打五十大板的方式，頗為不滿。但是審時度勢，再鬧下去，對湘軍、自己及朝廷都不利。當曾國藩個人的原則與朝廷的意思發生衝突時，雖然有自

註31：湯孝純注譯，《新編曾文正公家書》，頁443-444。

註32：曾國藩，《曾文正家書》，臺北市：黎明，1983年，頁40。

註33：沈天月，《曾國藩封疆大吏傳奇演繹》，台南市：黃金屋，2010年，頁142-143。

註34：史林編著，《曾國藩成大事的九九個方略》，頁166-168。

己的堅持和考量，最後還是會遵照朝廷的意思辦理，就是「退」字訣的處理方式，委曲求全來達成清廷的政策，這是識時務，也讓曾國藩在官場上屢屢致勝的原因之一³⁵。

(二) 處置湘軍與綠營兵衝突

綠營兵紀律敗壞、營操廢弛。有次湘軍弁勇試槍不慎，傷及綠營長夫。曾國藩為平息亂事，將犯過的弁勇，責打兩百軍棍，以澆息可能引發更大衝突的紛爭。但不久，綠營兵與湘軍塔齊布下屬賭博，發生鬥毆事件，綠營兵洶洶滿街，包圍曾國藩公館，刺傷曾國藩的護兵，幾乎刺傷曾國藩。曾國藩急忙向巡撫駱秉章求救，喝退眾兵，司道官向著巡撫說曾國藩操切激變，即「罪有應得」。這時的曾國藩，一肚子委屈也不說出，幕賓等敦勸曾國藩據實參奏，請求懲凶犯，辨是非。

但是曾國藩卻決定移軍衡州。目的之一是避免有人從中挑撥，讓兵勇磨擦，時常發生械鬥。其二是衡州練兵，不像在長沙省城之地，耳目眾多，「動多觸礙」。其三是走避山鄉，若捐款多，則多練弁勇，若捐款少，可以少募弁勇，張弛伸縮，「惟吾之所自為」，別人不能橫加干涉。其四是不與滿蒙貴族正面衝突，而是以斡旋的手段，達到以柔克剛的效果，讓自己不留下任何把柄。這就是曾國藩的「退」字訣，委曲求全、息事寧人的為官之道³⁶。

(三) 對無能遣兵調將的配合

曾國藩在江西領導湘軍作戰時，與各地鄉團無法相容和睦，常常被團丁伏擊截殺。此時又逢疫病流行，營中將士紛紛病倒。還有安徽傳來敗訊，李續賓、曾國華於三河鎮被陳玉成擊敗，官兵六千餘人全軍覆沒。曾國藩正為這些事煩得焦頭爛額，忽受命增援浙江。命令才剛到，繼又改令曾國藩赴閩。

不久又命曾國藩籌員安徽。等到太平天國石達開入蜀後，清廷的朝旨又令曾國藩前往四川夔州扼守，同時命曾國藩協防湖南、安徽，還留兵防守江西等³⁷。朝廷旨令朝令夕改，令人無所適從。對此，曾國藩以道家精神，用高度克制力「退」字面對，顯現逆來順受的行事作風。

(四) 無章法晉升命令的接受

曾國藩親率湘軍屢屢失敗後，在咸豐4年打下岳州府的勝利，朝廷只賞一個三品頂戴，但當時的曾國藩已是二品官。接著打下武漢，朝廷首先一道命令，叫他代理湖北巡撫，只有7天，馬上撤掉，然後再頒布給他一個兵部侍郎銜，但曾國藩多年前就已官居此位³⁸。這種雜無章法的派令，對當時的曾國藩而言，只能以自己無穩固的根基自嘲，並以「退」字訣，任人擺佈，委曲求全，韜光養晦等待報效朝廷更好的機會。

(五) 受盡委屈和羞辱的忍吞

曾國藩歷經過兵敗投水、湘軍四散潰逃、湖南軍政兩界譏諷、長沙城閉門不納的羞辱。一個堂堂朝廷大員，打了敗仗，竟然連

註35：史林編著，《曾國藩成大事的九九個方略》，頁68-69。

註36：史林編著，《曾國藩成大事的九九個方略》，頁13-14。

註37：彭基博，《曾國藩的人生哲學》，頁172-239。

註38：史林編著，《曾國藩成大事的九九個方略》，頁134。

自己管轄的省城也進不了。接著來到江西，又處戰事膠著，受到江西官場的排斥、湖南官員的指責、朝廷的不信任、友軍的不配合等，被朝廷冷落了一年多。面對這一切委屈，曾國藩就以「好漢打脫牙和血吞」的信念忍下來。

並在家書中提到：

所以位居將相，忝竊大名，亦不敢自詡有本領，不敢自以為是，遇事謹慎「俯畏人言，仰畏天命」，時時有臨深履薄，一味向平實著力，爭取大挫後，有個大伸之日³⁹。

為的就是一個宏大的目標要實現－維護傳統、報效朝廷，用以退為守的方式，忍氣吞聲。

四、收復金陵以退為守保身

攻克太平天國，收復金陵後，曾國藩兄弟可謂位貴三公、權傾朝廷、如日中天、達於極盛，所有湘軍大小將領有功人員，莫不論功封賞，上焉者位至侯伯，次焉者也有官授道、府、提、鎮或其他職位。當時湘軍人物居督撫地位的便有十人，長江流域的水師，全在湘軍將領的控制之下，曾國藩所保奏的人物，無不如奏除授⁴⁰。

曾國藩對此殊榮，並沒有終日陶醉，而是始終保持著清醒的頭腦。因為與清廷的關係，變得微妙而緊張起來。當時曾國藩集東南半壁江山、軍政大權於一身，湘軍總數達30萬之眾，光曾國藩直接指揮的就有12萬人

之多，這是一支誰也調不動，只聽命於曾國藩的私人武裝部隊。加上滿清有不重用漢臣的祖訓，此時清朝已感到潛在的最大威脅，就是握有重兵的曾國藩，只要曾國藩振臂一呼，天下莫不從之，於是疏遠冷淡⁴¹。曾國藩對此時的退守保身作為如下：

(一) 功成不居榮耀歸他人

曾國藩將自己的名字列於湖廣總督官文之下，並一再聲稱，大功之成，實賴朝廷的指揮和諸官將的同心協力，至於他們曾家兄弟是仰賴天恩，得享其名，實是僥倖而來，隻字不提一個「功」字，沒有一句話提到曾國荃。更指僧格林沁、李鴻章、左宗棠是一代名流，不是說自愧不如，就是說謀略莫急⁴²。這如曾國藩書信中提到：

處大位大權而兼享大名，自古曾有幾人能善其末路者，總須設法將權位二字推讓少許，減去幾成，則晚節漸漸可以收場耳⁴³。

功成不居、退讓，正是自我保護的一道屏障。

(二) 裁減湘軍安排退路

曾國藩不做亂賊臣子，怕後世留罵名，當然更怕朝廷對他下手；另也感到顧命大臣功高震主的問題，就以「湘軍作戰年久，暮氣已深」為由，自削兵權，裁撤大部分的湘軍，讓老奸巨猾的慈禧對他澈底放心，緩和與清廷的矛盾，因而獲得朝廷賞賜的高官厚祿⁴⁴。

註39：湯孝純注譯，《新編曾文正公家書》，頁368。

註40：秦漢唐編，《內聖外王：曾國藩用世方略》，臺北市：廣達文化，2006年，頁153-154。

註41：湯孝純注譯，《新編曾文正公家書》，頁427。

註42：史林編著，《曾國藩成大事的九九個方略》，頁36。

註43：曾國藩，《曾文正公家書》，頁206。

註44：彭基博，《曾國藩的人生哲學》，頁10。

曾國藩家書中提到：

余蒙封侯爵，太子太保，沅濠封伯爵，太子太保，均賞雙眼花翎，沅部李臣典子爵，蕭孚泗男爵，殊恩異數，萃於一門，祖宗積累陰德，吾輩食此重祿，感激之餘，彌增歉悚⁴⁵。

再者：

畏天命，則於金陵之克復付諸可必不可必之數，不敢絲毫代天主張。且常覺我兄弟菲才薄德，不配成此大功。畏人言，則不敢稍拂輿論。畏訓誡，則轉以小懲為進德之基⁴⁶。

曾國藩對於此時的局勢，是以「功成身退，越急越好」的方式處理，以迅雷不及掩耳的手法，毅然裁減二分之一以上的湘軍，剩下的湘軍由曾國荃、左宗棠、黃翼升等統帥，餘部則轉入淮軍⁴⁷。

(三) 自解兵權告病還鄉

引退以示自己的忠貞胸襟氣度。曾國藩除上述裁減湘軍外，再來是解去自己的兵權和告病引退。如曾國藩家書中述

盛時常想作衰時，上場當念下場時，富貴人家，不可不牢記此二語也⁴⁸。

又有述及

君子之處順境，兢兢焉常覺天之過厚於我，我當以所餘補人之不足。君子之住畹境，亦兢兢焉常覺天之厚於我；非果厚也，以

為較之尤畹者，而我固已厚矣⁴⁹。

所以思索再三，作出如此的決定。一來，可以平息別人的懷疑、毀謗。二，來可以向朝廷表明自己不敢久握兵權。三，來對自己還有避其重取其輕的意思⁵⁰。這就是以退為守的精神。

(四) 以退為守的精神

曾國藩所具有的憂患意識，大抵上這是對環境與事務操持的敏感警覺，甚至在得到權力高峰後，進而萌生的危機意識。曾國藩清晰地洞察到這樣的局面，開始淡化自己頭上的光環，盡可能地縮小自己被射中的目標。曾國藩將功勞歸於朝廷、歸於友軍，而自己在任何時候都聲稱做得不夠。不管是大量裁撤湘軍，解除自己的兵權，還是告病還鄉都是出自這種理念。接著曾國藩還恢復鄉試，贏得世人的稱讚，渡過了表面看來風光，實際上危機四伏險惡的政治險灘，也得以全身而退。曾國藩既消除了清廷的猜忌，又保全湘軍的部分實力，可見曾國藩以退為守的智慧，造成雙贏局面⁵¹。

五、處理天津教案的退守之間

曾國藩在外交上，爭議最大的莫過於處理「天津教案」，弄到最後被罵賣國賊，舉國欲殺的地步。因為天津教案涉及七個國家，當時各國軍艦已環伺大沽口，中國再次面臨戰爭的威脅。另一方面中國百姓氣憤難消

註45：曾國藩，《曾文正家書》，頁287-288。

註46：湯孝純注譯，《新編曾文正公家書》，頁317。

註47：秦漢唐編，《內聖外王：曾國藩用世方略》，頁166。

註48：曾國藩，《曾文正公家書》，頁210。

註49：曾國藩，《曾文正公家書》，頁71。

註50：彭基博，《曾國藩的人生哲學》，頁172-239。

註51：史林編著，《曾國藩成大事的九九個方略》，頁170-180。

，事件正朝向最壞的方向發展，如何避免戰爭，又安撫好百姓，是一個棘手的問題。最終，曾國藩以最低限度的代價，處決了17個漢人，事件才告落幕。但此時的曾國藩已被中國千夫所指，到了百口莫辯的地步⁵²。

曾國藩外交思想的基本格局是對外妥協，以求取苟安、韜光養晦、緩圖發展，這也是退守的思想。其實和、戰都是解決問題的必要手段，能戰則戰，宜和則和。曾國藩之所以力保和局，是因為中國不可以戰，是可以理解的。當時中外的實力懸殊甚大，和列強硬拼，靠武力周旋，是不明智的，也對自己不利。以曾國藩當時的國力而言，算是武力科技落後的弱國，要反弱為強，實無他法。雖然天津教案辦到屈辱性外交，卻贏得暫時的和平，爭取一個和平環境，速圖自強，才能保障中國走上近代的道路，最終達到禦侮的目的如此是值得的⁵³。

肆、曾國藩的啟示

就上述探討、整理與歸納，找出可供我輩學習、參考的啟示，分述如後。

一、以儒道為中心修養心性

曾國藩的事功與思想，都由修養心性做起，這是以儒、道觀念為基礎，從而連結至治國、平天下的匡世救世作為，達到典範垂教儒士所期待的最高境界。曾國藩所秉持的功夫在進德與讀書，認為「惟讀書可變化氣質」、「多讀古書，以陶冶性情，則一生受用不盡」、「努力讀書，不怕沒飯吃」、「

讀書聲出金石，飄飄意遠，一樂也」。毫無疑義的歸論，曾國藩是透過讀書來修身，這兩者是並行的動態過程。

今天我們所處的資訊數位時代，幾乎所有的身外客體，都可以被單純的符碼所轉化與儲存。唯獨內在的純淨心性修為，是無法用電腦提煉，也無法用數字化等量詮釋，人的主體最終是要用人的理想來表達，畢竟人生命中的有限性與無限性，是無時無刻的在彼此對揚。凡具備認知能力與對生命有限的憂懼，才能在有限性的基礎上，對無限的嚮往進行追求。這是個人在有限的生命裡，達到內在無限的道德修養境界。

二、儒家思想貫穿各家學派

曾國藩的事蹟，被譽為晚清中興的第一名臣。事實上，曾國藩的成功，被後人所最為景仰的是，將傳統儒學視為修身、齊家、治國、平天下的道德修養與道德責任，還給予發揮到淋漓盡致。又因道家順自然的精神、剛柔互用不用偏廢的中道，將弘通的儒學與道家黃老融通哲學相結合，吸收各家修德匡世的宏志，匯通援用而走上中庸「合」的階段。中國道家思想的退隱，並不是全然的消極作為，而是從對社會國家的責任所投射的熱情，轉移至以退為守、轉化順應自然的冷靜，終以貫穿中國傳統思想。當有「盛時當作衰時想，上場當念下場時」的想法與危機意識，在功成名就之時退出權力核心，轉入退隱自然的沖淡。在中國各家學派中融入儒家觀念，達到內外和諧，是權力頂峰所懂

註52：沈天月，《曾國藩封疆大吏傳奇演繹》，頁288。

註53：史林編著，《曾國藩成大事的九九個方略》，頁248-259。

憬的天下至樂，也是人間的奇福。這種交融，可對權力泰然處世，是非同尋常的啟示。

三、陰陽範疇的調和保長泰

曾國藩從易經陰陽變化的道理，引伸出人一定要為後世著想。曾國藩認為一個人的功名、事業、富貴、地位、權勢，一切好的東西屬於「陽」的範疇。而坎坷、不利、退讓、寬容、厚道別人、自己壓抑等歸為「陰」的範疇。陰陽兩個東西要互補、調和。曾國藩很早就認為自己在「陽」的方面得到很多，如做中級官員後，祖父母、父母都在，還有兒女、兄弟也都有。所以提出要求一個「缺」字，就是要獲得「陰」的範疇，來進行雙方平衡。曾國藩到晚年辦出很大的事業，「陽」的範疇已經極其龐大，這時就時時刻刻有一種恐懼感受，深怕陽剛太盛使自己損減。所以，我輩行事要退讓、寬容別人、壓抑自己，達到陰陽平衡常保安泰，就是儒道與陰陽調和的自然法則。

四、做事要開張做人宜收斂

曾國藩以儒臣從戎，歷年最久，做事轟轟烈烈、大氣磅礴、戰功最多，自能慎終如始，永保動名，就是深知「剛易折，柔能勝」的處世之道。曾國藩面對擁有生殺大權的君王面前，有多大的功勞都很難展現，還要面對同事眼紅的嫉妒，諸如此類，才說從古以來，建立大功又得到善終的人，真的不多。因此做事上兢兢業業、不圖安逸、不圖豐豫、崇尚節儉、追求廉潔；做人要收斂、處處謙退、不露鋒芒，甚至韜光養晦，就是大

功不舉，以退為守的思想。所以身處一定的職位之時，就是陷在危險境地，時時想到樓高易倒、樹高易折的警語警惕自己，在轟轟烈烈做大事業的同時，要以收斂的心做人，講究寬和、謙遜，才可久居高位而無危險，才是載福之道。

五、官場浮雲不以升遷為樂

曾國藩受到許多偉人、名人的崇拜，還成為封建時代最後一尊精神偶像，與他善收晚場有很大的關係。曾國藩說「善始者不必善終」又說「獲得極高的名位，時時刻刻都有顛覆的危險。」⁵⁴這是處於權力的漩渦之中，已經無法操持個人的來去方向，就必須看開功名，以退守為念。職位越高、功名越大，越容易頤指氣使、得意忘形，此時的失敗也就越多。因此，曾國藩上台之時，就已做好下台的準備，時時刻刻都有退出宦海權力叢林的心理打算，也擔心在自己全盛時期，不能庇護家人，等到顛覆之後，還會連累到家人。曾國藩說「越走向高位，失敗的可能性越大，而慘敗的結局就越多。」⁵⁵因為高處不勝寒，每一次升遷，就要比以前謹慎十倍的心理來處理各種事務。這就是我輩為官之道，用烈馬駕車，繩索已朽來形容，是處在隨時翻車環境，就要以官場如浮雲，不以升官為職志的心理面對。

六、將相本無種男兒當自強

曾國藩以莫問收穫，但問耕耘的信念，盡能力去做事。憑借自己的品格修為和退守的處世哲學力挽狂瀾、平定大亂、廣攬天下

註54：史林編著，《曾國藩成大事的九九個方略》，頁192-194。

註55：史林編著，《曾國藩成大事的九九個方略》，頁151。

英才，來成就自己的一番偉業。曾國藩出身耕讀之家，從來不認為自己很聰明，他多次講自己很駑鈍，是一個資質平凡的人。考進士考了三次，28歲才考上；是農家子弟，沒有任何靠山背景，完全靠自己的努力來成就事業；身體不好，膽氣薄弱，又被瘡癬的皮膚病纏身，可以說是一個病號，還有嚴重的肺病、高血壓，最後還死於腦中風等，顯見將相本無種、男兒當自強。所以平凡的一般百姓，或中等資質的人，不管是誰，只要肯努力奮鬥、自強不息，同樣可以做出不平凡的事業，照樣可以成就大功名。

伍、結語

曾國藩整個為官的生涯，充滿冷靜和靈活的機智。曾國藩是滿清統治下，最早得到勢力，聲譽最隆的漢人，從權喚四省、位列三公、拜相封侯、謚稱文正等，可以知道是一個事實。曾國藩是出頭鳥，但未被槍殺；是權臣，也沒有落到權臣的下場。曾國藩科舉致仕，是自我的設計、自我的實踐。但致仕後，一方面清醒的認識到官場的險惡，要求自己謹言慎行；另一方面，在保護自己的基礎上，顯要自己。所以規定自己，既要對封建政權盡忠竭力；還要運用誠恕之道，來處理同僚間的關係；又要尊重權臣和不攀附，避免得寵一時，弄到不好的下場；最後以嚴格道德修養與踐履功夫，來規範自己和家人。

為官最易折損人格，因為易習於懶惰與巧滑，終非孜身立命之所。所以，曾國藩所表現的自我約制，並非只在官場權力一項上

，舉凡公私領域的行事風格上，都秉持不滿溢、不傲強，收束自己慾望的擴充，又擴大納百川的胸襟，以權力的縮收與馳用，在王室權力下，採以退為守的思想避免違逆。如此，居敬一切整齊嚴肅、無時不懼、應事專一，刻刻謹言慎行、時時養病以保身，成為日常生活的準繩和最高原則，也是曾國藩晚年最在意的功課。這就是受儒道思想的影響，委曲求全、以退為守、明哲保身的中心信念，終能全身而退。

<參考資料>

1. 古鴻廷編，《中國近代史》，臺北市：三民書局，1991年。
2. 史林編著，《曾國藩成大事的九九個方略》，臺北市：正展，2002年。
3. 余沐，《正說清朝十二臣》，臺北市：聯經文化，2005年。
4. 吳江等編著，《曾國藩密傳李鴻章：上》，臺北市：未來書城，2004年。
5. 李守孔，《中國近代史》，臺北市：三民書局，1992年。
6. 李雲漢，《中國近代史》，臺北市：三民書局，1985年。
7. 沈天月，《曾國藩封疆大吏傳奇演繹》，臺南市：黃金屋，2010年。
8. 秦漢唐編，《內聖外王：曾國藩用世方略》，臺北市：廣達文化，2006年。
9. 彭基博，《曾國藩的人生哲學》，臺北市：揚智文化，1997年。
10. 曾國藩，《曾文正公家書》，臺北市：世界，2003年。
11. 曾國藩，《曾文正家書》，臺北市

：黎明，1983年。

12. 曾國藩，《曾國藩家書家訓》，天津市：新華書店，1991年。

13. 游瑞華執編，《名臣評傳6：清》，臺北市：萬象圖書公司，1993年。

14. 湯孝純注譯，《新編曾文正公家書

》，臺北市：三民書局，2001年。



作者簡介：

涂榮華先生，備役空軍中校，政戰學校專8期，空院87年班，香港珠海大學文學所博士生，現服務於同德家商進修學校。

老軍艦的故事

美樂軍艦 LSM-242

美樂艦係美國Carleston的海軍造船廠所建造，公元1944年完工，成軍服勤，編號為LSM-157之中型登陸艦。民國35年，美國同意贈予我國登陸艦一批，該艦即為其中之一。當年6月我海軍正式接收該艦，隨即命名為「美樂」艦，編號為242，並成軍服勤，擔任長江中、下游及沿海之巡弋與運輸等任務。

該艦服勤期間曾參加多次戰役，並在民國47年金門砲戰期間，執行多次運補任務。但9月8日執行「閃電計畫」第2梯次運補任務時，該艦於搶灘後正值卸載期間，中共突然向灘頭猛烈射擊。下午2時13分，該艦不幸中彈，8分鐘後又中5發，機艙及坦克艙同時起火，使艦艙裝載之易燃物資及汽油等全部延燒，火勢猛烈，無法救滅。接著又因尚未下卸之彈藥引爆，艦體炸斷成兩截，官兵死傷嚴重，無法修復而奉令於10月1日除役，總計在我海軍服勤達12年。（取材自老軍艦的故事）

