中国古代人物智慧库

心术

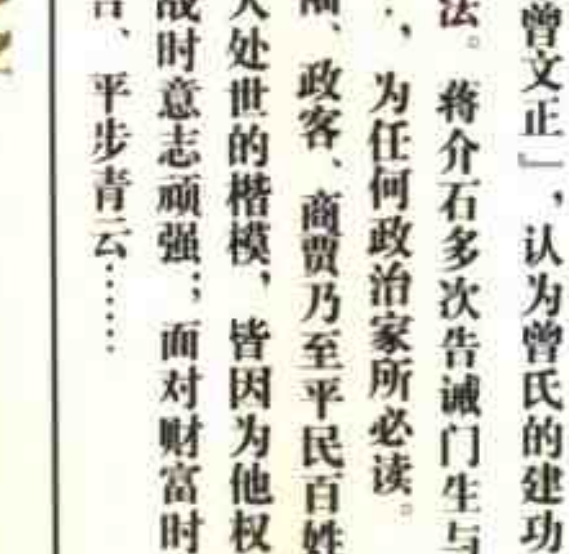
【清】曾国藩 原著
博 文编译

曾国藩
十三套处世秘笈

ZENGGUOFAN SHISANTAOCHUSHIMIJI

青年毛泽东『独服曾文正』，认为曾氏的建功立业和文章思想可为后世取法。蒋介石多次告诫门生与下属：曾文正家书及书礼……，为任何政治家所必读。

曾国藩被后世领袖、政客、商贾乃至平民百姓，奉为事业成功的偶像、为人处世的楷模，皆因为他权势炙手时头脑清醒；屡败屡战时意志顽强；面对财富时善于取舍，所以才能逢凶化吉、平步青云……



内蒙古人民出版社

中国古代人物智慧库

心术

ZENGGUOFAN
SHISANTAOCHUSHIMIJI

曾国藩十三套处世秘笈

青年毛泽东“独服曾文正”，认为曾氏的建功立业和文章思想可为后世取法。蒋介石多次告诫门生与下属：曾文正家书及书礼……，为任何政治家所必读。

曾国藩被后世领袖、政客、商贾乃至平民百姓，奉为事业成功的偶像、为人处世的楷模，皆因为他权势炙手时头脑清醒；屡败屡战时意志顽强；面对财富时善于取舍，所以才能逢凶化吉、平步青云……

ISBN 7-204-06373-2

9 787204 063734 >

￥33.00元

ISBN 7-204-06373-2/G·1430

定价：99.00 元（全三册）

心术

曾国藩十三套处世秘笈

ZENGGUOFAN SHISANTAOCHUSHIMIJI

【清】曾国藩 原著
博　文 编译



责任编辑：王世喜
封面设计：中子画艺术设计

图书在版编目（CIP）数据

中国古代人物智慧库/博文编译. -呼和浩特：内蒙古人民出版社，2003.1

ISBN 7-204-06373-2

Ⅰ.中… Ⅱ.博… Ⅲ.谋略-中国-古代 Ⅳ.C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2003）第 002248 号

中国古代人物智慧库

曾国藩十三套处世秘笈——心术

［清］曾国藩 原著　博文 编译

内蒙古人民出版社出版发行

北京普瑞德印刷厂印刷　新华书店经销

2003 年 4 月第 1 版　2003 年 4 月北京第 1 次印刷

787×1092 毫米　1/16 开　总印张 75　总字数 900 千字

印数：1-5000

ISBN 7-204-06373-2/G·1430　　定价：99.00 元（全三册）

曾国藩

十三套处世秘笈

心　术

〔清〕曾国藩　原著

博　文　编译

内蒙古人民出版社

前　言

曾国藩（1811－1872）是中国历史上最有影响的人物之一。他从湖南双峰一个小山村以一介书生进京赴考，中进士后留京师十年七迁，连升十级，被封为一等勇毅侯，成为清代以文人而封武侯的第一人。后历任两江总督，直隶总督，官居一品，以“屡败屡战”的顽强精神，力挽狂澜，为清王朝平定了天下。

曾国藩的仕途通畅与他博览群书，满腹经纶息息相关。他推崇朱理学，研习孔孟之道，能自如运用儒法思想带兵、修身、齐家、治理天下。青年毛泽东“独服曾文正”，一个重要原因就在于曾氏一生功、德、言的显著成就。曾国藩在政治、军事、文化、经济、教育各方面所产生的巨大影响，不仅作用于当时，而且一直延至今日，使之成为近代中国最显赫、最受人推崇的人格偶像，因而引得近二百年来众多市井百姓对之顶礼膜拜；引得各路英雄豪杰对之研究、效仿。而这些人所依据的正是曾氏一生总结出的智慧精华——曾国藩十三套处世秘笈。

史载曾国藩曾留下做官、谋事、霸学、挺经、仁学、忠信、带兵、识人、处世、学识、理财、修身、家教共十三套处世秘笈。但从现代来看，十三套秘笈大多已失传，这不能不是中国近代史上的一大憾事。为了弥补这一历史空白，更为了使后人得以继承发扬曾氏学问的精髓，我们编写了这本《曾国藩十三套处世秘笈——心本》。在本书中，我们从曾国藩的大量著作中筛选其精华部分，并根据曾氏思想的脉络加以编排，以便恢复曾国藩十三套秘笈的原貌。

本书共三部分计十三章。第一部分从做官、谋事等几个方面分别阐述了曾国藩在官场上善于结交关系网，在权力面前保持一颗平常心，并懂得放权用权，在关键时刻打出远权避祸的

牌。在权力太大，功名事业日趋全盛的时候，不能把弓拉得太圆太满这个道理，并恪守“以公而忘私，国而忘家”的人生信条；第二部分阐述了他一生忍耐与谦让的处世哲学，以及在困厄中求出路，在苦斗中求坚挺，崇尚“好汉打脱牙，和血吞”，并一再强调做人之道不外乎“敬恕”二字；第三部分为修身与理家，讲了修生即要淡看人间得失，以知命为第一要务。持家要节俭，钱多了不一定是好事，并牢记“贪”字为一生大忌。在一个家庭里，子女应孝敬老人，兄弟间要互相谦让、和气，才能为家庭带来吉祥。

本书不是教条式的教科书，而是一部曾国藩人生智慧的精练引述，一部曾氏处世智慧的“传世秘笈”。通过阐述、举例、分析，深入浅出地把曾国藩的思想精华和成功经验一一呈现在读者面前，因而具有很强的参考和借鉴价值，并且可以学以致用。

“倚天照海花无数，流水高山心自如”让我们以曾国藩的一句联语作为序言的结束吧。像本书这样得自于智者，发挥于当今，影响于未来的著作相信一定能够引起广大读者的内心共鸣，并从中受益匪浅。

目　录

秘笈第一　做　官

——官场不败之要诀 …… (1)

权力就像一个非常诱人的蛋糕，但曾国藩却并没有太大的胃口。相反，他用一颗平常心去对待官场的沉浮得失，并将做官与权谋的学问发挥到极致。他深知“楼高易倒，树高易折”的道理，故常常打出“远权避祸”的牌，从而能够把握权力的“度”，使自己真正成为权力的主人。

一、“行政之要，首在得人”

——用真心感动属下 …… (3)

二、“宦海实可畏，要知进退”

——打出远权避祸的牌 …… (8)

三、“一方有难，八方支援”

——活用关系网 …… (13)

四、“隐忍、克己、修身而自保自强”

——不要因强大而失败 …… (18)

五、“将权位二字推让少许减去几成”

——警惕功高震主 …… (21)

六、“擢升如此之快，深感惶惶”

——职位过多易招嫉恨 …… (23)

七、“败者，乃无抗争之气势也”

——坚毅之气决不可无 …… (26)

八、“非官非绅，办事不灵”

——上下关系都要照顾好 …… (29)

九、“楼高易倒，树高易折”
——谨防弹劾别人自身遭攻讦 …… (36)

秘笈第二 谋 事
——成就大事之法则 …… (43)

“真人不露相”是大彻大悟者在成就人生事业过程中表现出来的本领。曾国藩悟透成败之辨证关系，推崇“弓不拉满”，并认为“处大位大权而兼享大名，自古有几人能善其末路者”，因而能够达到锋芒尽藏，劲气内敛的最高境界。

一、“处大位大权而兼享大名，自古有几人能善其末路者?”
——切忌把弓拉得大圆太满 …… (45)
二、“办大事识主才辅，成大事人天各半”
——谋事在人成事在天，成功不可强求 …… (51)
三、“强字是美德，明强二字断不可少”
——胸怀大志何必显露 …… (54)
四、“名利太盛，则是误人之本”
——追求享受妨害事业成功 …… (57)
五、“权太重、位太高、虚望太隆，悚惶之至”
——只知进不知退最愚笨 …… (62)
六、“凡举一事，必有风波”
——不让众议干扰自己决心 …… (64)
七、“利权太大，不能不缩手以释群疑”
——以守为攻，以退为进 …… (69)
八、“厚藏匿锐，身体则如鼎之镇”
——冒险不等于蛮干 …… (72)

秘笈第三 霸 学
——强人一等之胆略 …… (77)

如果一个人要胆略过人、强人一等，就需要具有一股霸势，那么他就能够所向无敌，从而将自己的命运牢牢抓在手里。曾国藩的一生始终勃发出这股霸势。他认为“志向达到的地方，金石也会断开，又有谁能抵挡”，因此，他重视意志的力量，并一生恪守“硬”的功夫。

一、“志向到达的地方，金石也会断开，又有谁能抵挡”
——“倔强”二字绝不可缺少 …… (79)
二、“如以时势所迫，非是则无以锄强暴而安我孱弱之民”
——“懦弱无刚”乃大耻 …… (83)
三、“向来办事，不执己见，亦不轻信人言”
——做出与众不同的抉择 …… (86)
四、“他日余能访，千山捉卧龙”
——养成卧龙精神 …… (88)
五、“不为圣贤，便为禽兽”
——立志要有远大抱负 …… (91)
六、“惟孔孟之是学，人谁得而御我哉?”
——以成功者为楷模 …… (94)
七、“古人用兵，先明功罪赏罚”
——强人不能有妇人之仁 …… (98)
八、“欲驾驭人，则软硬兼用”
——树立威望最忌心太软 …… (103)

秘笈第四　挺　　经
——忍辱负重之大法 …… (107)

历尽劫难，以坚忍挺劲的无畏精神而成“天下之大功”的曾国藩，对“挺”字有深刻的理解。他认为“忍”是人生第一要务，即“好汉打脱牙，和血吞”，于圆滑中渗透了几经风雨后的世故，老练中领略了高处不胜寒的世情。

曾国藩



心术

一、“居官以耐烦为第一要义”
——做人一定要有“耐烦”之心 …… (109)
二、“养活一团春意思，撑起两根穷骨头”
——耐着性子闯难关 …… (114)
三、“困心恒虑，正是磨练英雄，玉汝于成”
——在忍耐中等待机会 …… (117)
四、“需要涵养其气质，广大其心胸”
——忍得一时天地宽 …… (122)
五、“做事恒久乃美德，不宜气馁”
——绝不气馁才有盼头 …… (125)
六、“昔余在京，好与诸者为仇，亦未始挺然，特立不畏强御之意”
——自强全在一个“挺”字 …… (130)
七、“好汉打脱牙和血吞”
——笑在脸上，恨藏胸中 …… (133)
八、“常留余地处人，则荆棘少矣”
——放一马，等于减少一个对立面 …… (136)
九、“牢记敬恕二字，则福祚不可限量”
——得饶人处且饶人 …… (140)

秘笈第五　仁　　学
——求人辅佐之诀窍 …… (145)

曾国藩一向认为，做人应有豁达的胸怀和恬淡的情趣，能容别人难容之事。要照顾对方的自尊，不要让怨恨自己的人再怨恨，这样才能广交朋友，并从中找到优秀人才辅佐自己。他多次强调指出，“驭将之道，最贵推诚，不贵权术”，而这正反映了曾国藩与人打交道时的手段高明。

一、“心胸坦荡者，才能虚怀若谷”
——大度容人人自来 …… (147)
二、“宽以居之，心胸宏大”
——利人才能利己 …… (150)
三、“言舍敬字别无下手之方，总是严肃为要”
——你“敬”人一尺，人“敬”你一丈 …… (153)

四、“久久善者劝，而不善者亦潜移而默转矣”
——不让怨恨自己的人再怨恨 …… (156)
五、“驭将之道，最贵推诚，不贵权术”
——诚信是手段而不是目的 …… (159)
六、“吾正可借人之拂逆，以磨炼我之德性”
——自我抑制三种方法 …… (162)
七、“称许不绝于口，揄扬不停于笔，人谁不欣欣向荣”
——给人以面子 …… (169)
八、“傲气既长，终不进攻，所以潦倒一生而无寸进也”
——傲慢之人必无进取之心 …… (171)

秘笈第六　忠　　信
——博取信任之手段 …… (175)

曾国藩认为，作臣子的一定要全心全意地为国家着想，要为国事鞠躬尽瘁，这样才能取得皇帝的信任和赏识。他告诫子弟们要以忠节报国，要有忧患意识，凡事应竭尽全力而为之。“以公而忘私，国而忘家”，即国事大于家事，是曾国藩忠于清王朝的真实写照。

一、“力尽人事，不存丝毫侥幸之心”
——竭尽全力必得上司赏识 …… (177)
二、“余当尽忠报国，不得复顾身家之私矣”
——忠言逆耳但能表露忠心 …… (182)
三、“尔速回军营，不可再在家中留恋”
——关键时刻挺身而出 …… (186)
四、“灭忠信，丧廉耻，皆在于此”
——没有忠信便没有朋友 …… (190)
五、“忠不必有过人之才智，勤不必有过人之精神”
——过份表露忠心适得其反 …… (192)
六、“赤心以忧国家，苦心以获诸将”
——好心必有好报 …… (196)
七、“于难世，凡高位、大名、重权三者皆在忧危之中”
——多为领导分担忧患 …… (199)

曾国藩

秘笈第七　带　　兵
——管理部属之方略 …… (205)

带兵作战如下棋，应统观全局，统盘考虑。曾氏虽为一介文人，但深谙管理部属之道，他强调决策前，要看清形势，用人要手法灵活。“凡用兵主客奇正，夫人而能言之，未必果能知之也”，即强调管理应通晓用兵之法并活用之。

一、“带兵之道，用恩莫如用仁”
——对部属以仁爱为根本 …… (207)
二、“进兵须由自己作主，不可因他人之言受牵制”
——大主意自己拿，部属意见可不听 …… (211)
三、“用兵者必先自治，而后制敌”
——治理团队优先于完成任务 …… (214)
四、“必先使诸将同心，万众一气，而后可以言战”
——人心齐，泰山移 …… (216)
五、“官秩有尊卑，阅历有深浅”
——把下属当作良师益友 …… (219)



秘笈第八　识　　人
——识人用人之秘法 …… (225)

曾国藩深知人才之重要，他始终把人才作为事业成功的基石。对用人有严格的要求，即不诚实之人不用，庸俗者不用，而重用那些具有真才实学之人。主张“窃惟求才必试以艰危，用人当求以实效”把用人注重实效作为第一要务。

一、“叙述明畅，老妪能解，正是我所偏好”
——用人要不拘一格 …… (227)
二、“其冗冗者，虽至亲密友，不宜久留”
——碌碌无为者不用 …… (230)

心术

三、“窃惟求才必试以艰危，用人当责以实效”
——不出成绩不是人才 …… (236)
四、“用人之道，有培养之方，有考察之法”
——心腹人才需培养 …… (243)
五、“人之声音，轻清上浮，重浊下坠”
——听其声，辨其人 …… (246)
六、“尤以习劳苦为办事之本”
——重用吃苦耐劳之人 …… (250)
七、“科名中人，以黄为主，此正色也”
——气色可窥人之命运 …… (254)
八、“其言语之圆滑者，则弃之”
——言过其实终无大用 …… (257)
九、“眉尚彩，彩者，梢处反光也”
——眉相识人四法 …… (263)

秘笈第九　处　　世
——处世交际之妙策 …… (267)

曾国藩认为处世不应求全、求圆、求满，这就是要适可而止。很多人不明白这一点，一味追求大获全胜，功德圆满，其实这将导致“月盈则亏，水满则溢”。因此处世要“战战兢兢，即生时不忘地狱；坦坦荡荡，虽逆境亦畅天怀”，要以慎字行天下。

一、“惟柔可以制刚狠之事，惟诚可以化顽梗之民”
——做一个刚柔相济之人 …… (269)
二、“战战兢兢，即生时不忘地狱；坦坦荡荡，虽逆境亦畅天怀”
——以慎字行天下 …… (272)
三、“一生之成败，皆与朋友贤否有关”
——朋友是成功的最佳助手 …… (279)
四、“处世不知九变之术，不能得人之用矣”
——精通应变之术 …… (283)
五、“国之所立，圣贤之德可以长久，皆诚为之也”
——处世不可太油滑 …… (286)



秘笈第十　学　　识
——博览群书之方法 …… (293)

读书可以砺志，明事理。曾国藩之所以成为清代显赫的人物，应归功于他一生的勤学苦读。他认为读书贵在理解，读书时要做笔记，但不必苦求强记。学习要持之以恒，并寄语子弟“吾所望于诸弟者，不在科名之有无”，强调读书不是为富贵功名，而是为了学以致用。

一、“读书不能贴到身上去，则读书何用”
——死读书毫无用处 …… (295)
二、“能耐久坐，郅以为慰”
——学习有四字真经 …… (298)
三、“尝见朋友中有美材者，往往持久傲物”
——自恃才高，潦倒一世 …… (301)
四、“占验者，观星象云气以卜吉凶”
——有用即学问 …… (303)
五、“若蛮读蛮记蛮温，徒耗日工而已”
——尽信书不如无书 …… (306)

秘笈第十一　理　　财
——官运不衰之良方 …… (311)

曾国藩在家训中，时时强调一个“俭”字。富而不奢，居家节俭，为官清廉，是他一生的宗旨。“由俭入奢易，由奢还俭难”是曾国藩经常谆谆告诫子弟的重要内容之一。

一、“盛时常作衰时想，家族才能不衰”
——“贪”是衰败的征兆 …… (313)

二、“每获一钱，均需三思”
——君子好财，取之有道 …… (316)
三、“除劳俭之外，别无安身之法”
——钱不可用尽，福不可享完 …… (318)
四、“由俭入奢易，由奢返俭难”
——奢侈最易从家里开始 …… (322)
五、“命果应贫，虽有私产，亦仍归于无饭可吃”
——何必为子孙做马牛 …… (324)
六、“田产愈多指责愈众，银钱愈多抢劫愈甚”
——钱多了不一定是好事 …… (326)
七、“家败离不得个奢字，人败离不得个逸字”
——安逸让人不思进取 …… (329)

秘笈第十二　修　身
——养生养性之学问 …… (331)

曾国藩指出，一个人要健康长寿，就要淡薄名利，即在于能淡化物欲，以心养生。他一再强调“静”字功夫最要紧，淡看人间得失，时时自我反省。“在家则莳养花竹、出门则饱看山水”，只有如此才能使身心愉悦。

一、“立志清修亮节，而不务求备于人”
——一味向平实处用心 …… (333)
二、“得不足为喜，失不足为忧”
——淡看人间得失 …… (336)
三、“若不静，省身也不密，久理也不明”
——“静”字工夫最要紧 …… (339)
四、“自改号涤生、涤者，取涤其旧染之污也”
——时时自我反省 …… (343)
五、“慎独则心安，主敬则身强，求人则人悦，习劳则神钦。”
——知足才能常乐 …… (346)
六、“在家则莳养花竹，出门则饱看山水”
——养生乃人生之大悟 …… (353)

七、“然吾观儿女多少成否，丝毫皆有前定”
——好运无法强求 …… (359)
八、“尽其在我，听其在天，即养生之道亦然”
——少烦恼戒发怒就是养生 …… (362)

秘笈第十三　家　　教

——教子成才之真经 …… (365)

曾国藩的家学不仅理论上形成体系，且注意与实践相结合。他制定了治家“八字要诀”，认为和气可以带来吉祥，对老人要尽孝道，并且一再强调“天下官宦之家，多只一代享用便尽”，其意思是只有抓紧对子孙的教育，家庭才能兴旺。

一、“尔今未弱冠，一刻千金”
——富家子弟更不可虚度光阴 …… (367)
二、“天下官宦之家，多只一代享用便尽”
——官运难传二代 …… (370)
三、“家中兄弟子侄，惟当牢记谦让”
——手足之情当亲密 …… (374)
四、“天下古今之庸人，皆由一傲字致败”
——傲气十足人皆避之 …… (376)
五、“父慈子老、只友弟恭、敬亲睦邻”
——对老人要克尽孝道 …… (380)
六、“和气致祥、乖气致戾，果有明征”
——和气可以带来吉祥 …… (381)
七、“骄盈凌物者，能天一物而无故倾覆者也”
——家运衰败四因 …… (384)

[秘笈第一]

做　官

——官场不败之要诀



权力就像一个非常诱人的蛋糕，但曾国藩却并没有太大的胃口。相反，他用一颗平常心去对待官场的沉浮得失，并将做官与权谋的学问发挥到极致。他深知“楼高易倒，树高易折”的道理，故常常打出“远权避祸”的牌，从而能够把握权力的“度”，使自己真正成为权力的主人。

一、“行政之要，首在得人”

——用真心感动属下

【原文】

窃惟行政之要，首在得人。吏治之兴废，全系乎州县之贤否。安徽用兵十载，蹂躏不堪，人人视为畏途。通省实缺人员，仅有知府二人、州县二人。即候补者，亦属寥寥。每出一缺，遴委乏员。小民久困水火之中，偶得一良有司拊循而煦妪之，无不感深挟纩，事半功倍。

【译文】

曾国藩认为，行政的重要任务，首先在于得人。吏治兴废，全取决于州县最高长官是否贤能。安徽用兵十年，糟踏得不成样子，人人以为那里是可怕的去处。全省确实缺乏官员，只有知府二人、州县长官二人。即使是候补官员，也寥寥无几。每次有了空缺，总是缺乏人员选任。平民百姓长期困迫在水火之中，偶而遇上一位好官加以抚慰、给予温暖，他们一定会倍受感动，心里感到热乎乎的。这样，就可以取得事半功倍的效果。

【阐释】

身在官场，时时都会遇到各方面的挑战，为了减轻压力，就要用真心去感动部下，才能赢得部下的爱戴与支持，曾国藩是这样想的，也是这样做的。

曾国藩认为，行政的第一任务，便是得人心，而是否得人心全取决于当地父母官是否贤能。并告诫部下，要以安徽为教训，因为安徽的官员昏庸无道，不体恤民众，人人以为那里是可怕的地方而不愿去了。由



此及彼，曾国藩对自己的部下都很爱惜，只要有机会便会向朝廷举荐他们，使他们都以为跟着自己有出头之日，所以，湘军中的将领不听朝廷调遣，但都对曾国藩惟命是从，这些都是曾国藩用真心感动属下的结果。

【评析】

身在官场，时时都会遭遇面临各个方面的挑战，尤其是当挑战不断来自朝廷时，常给人以泰山压顶之感，但有趣的是，曾国藩、李鸿章师徒二人，却每次都凭着自己的绝顶精明，化险为夷，变不利为有利。这一切都缘自于曾国藩能用真心感动属下。

曾、李联合出击，一次是发生在第二次鸦片战争期间。1860 年英法联军占领舟山，5 月 27 日、6 月 8 日先后侵入大连和烟台，8 月 1 日占领北塘，8 月 21 日夺得大沽口炮台。之后，于 24 日攻入天津，9 月 18 日攻陷北京东面的张家湾和通州，21 日进至距北京只八里路的八里桥。次日，咸丰帝率领大批妃嫔和大臣匆匆忙忙逃到热河行宫去了，只留下他的弟弟恭亲王奕䜣为钦差大臣，驻守北京。当时僧格林沁节节败退，京畿的另一统兵大臣、光禄寺卿胜保也惊慌失措，于八月十一日（9 月 25 日）上了一折，请求飞召外援，“以资夹击”。同一天，咸丰便下令曾国藩，袁甲三各选兵勇二三千人，由鲍超、张得胜管带，“兼程前进，克日赴京，交胜保调遣”。

这道上谕，曾国藩至八月二十六日（10 月 10 日）才接到。这天，朝廷催鲍超北援的谕令，“凡四次”。又恰恰在这天晚上二更，曾国藩接到了湘军徽州大败的战报。太平军在夺得皖南的战略要地宁国之后，又夺得了另一个战略要地徽州，这使曾国藩本人率部驻扎的祁门前无屏蔽。两件事接连而来，曾国藩极为震惊和痛伤，“竟夕不寐”。他既要对付正面的强大的太平军的进攻，又要派自己得力的霆营北援，实在是两面艰难。他自述道：“自徽州失守，京城危急，弟实忧惶竟日，在室中徘徊私恸，几不能办一事。”他于八月初七日写道：“夷人占据天津，读之惊心动魄，焦愤难名。……睡不甚成寐，不图时事决裂至此。”又于九月初三日写道：“接恭亲王咨文，敬悉銮舆已出巡热河，夷氛逼近京城仅二十里，为之悲泣，不知所以为计。”他不断与胡林翼、李续宜等商讨北援之事，又写信给左宗棠问计求助，说：“弟忝窃高位，又窃虚名，不能人呈，不能人越，并不能保皖，闻此大变，又不能星速人卫，

负责勤皇，莫知所措。目下应如何自处，是否弃此而北？求飞速示知为荷。”当时，他的左右大都是人心浮动，议论“颇多”。加上“宁防败兵，徽防败兵，楚师败兵，数近二万，纷纷索饷”，“纷纷多事，目不暇给”。他“又不得不强颜抚慰，镇定人心”。曾国藩处在汹汹大浪之中。

后来，曾国藩打算自己率部北援，“拜表即行”。但是，这段时间常到他营中晤谈的张芾却力加劝阻，说：“专为统兵大臣则可拜表入卫，兼为两江总督，则有守土之责，又值皖南败坏之际，未可弃此而他行。”曾国藩听了，认为“其言有至理”。但是他又不愿遵令派鲍超北上，使这位“骁勇之将”成为胜保部下的一员，因此，他在九月初六日的复奏中说：鲍超部自徽州至京，“五千余里，步队趱程，须三个月乃可赶到，而逆夷去都城仅数十里”，“殊恐缓不济急”，又说，鲍超“究非致远之才，兵勇未必乐从，邻饷尤难应手”，把一道“圣旨”挡回去了。然而，这位“抱道君子”，对待“勤王”这样的封建主义的大是大非，终究不敢等闲视之。他在给弟弟国荃的信中振振有词地说了一大篇：“分兵北援以应诏，此乃臣子必尽之分。吾辈所以忝窃虚名，为众所附者，全凭‘忠义’二字。不忘君，谓之忠；不失信于友，谓之义。令銮舆播迁，而臣于付之不闻不问，可谓忠乎？万一京城或有疏失，热河本无银米，从驾之兵难保其不哗溃。根本倘拔，则南服如江西、两湖三省又岂能支持不败？庶民岂肯完粮？商旅岂肯抽厘？州县将士岂敢听号令？与其不入援而同归于尽，先后不过数月之间，孰若入援而以正纲常，以笃忠义？纵使百无一成，而死后不自悔于九泉，不诒讥于百世。”这个时候，他想的是，他的湘军、他的江西、两湖基地、他的粮饷厘金、他本人以及他曾氏一家的命运，与清朝廷这个“根本”的命运何等紧密地联系在一起，何等不可分割。

面对这种情况，曾国藩于九月初六日提出一个办法：奏请皇帝于他自己与胡林翼二人中，派一人带兵北上，在得批复后再行起程。这个很有心计的“主意系希庵所定”，而与曾国藩的“初计相符”。当时，李续宜带勇四营自江北赴援徽州，在祁门住了十多天。曾国藩欣然接受李续宜定出的这个主意，是因为他计算得很清楚：“夷氛去京二十余里，安危之机当在八九月内”，也就是说，在八月或九月间，京城的安危问题早就有了眉目，解决了。而清廷对他们请求勤王的奏折的态度，根据当时驿站的速度，“计十月初七八可奉谕旨”，届时，谕旨便是个马后炮了。因此，他和胡林翼既可博得“勤王”之名，而又无需“勤王”之实。



当然，他们也估计到了另外一种情况，即英法联军与清军在京处于胶着状态，战争旷日持久，用曾国藩自己的话说，叫“犹豫相持”，那就很可能朝廷会真的叫他或胡林翼带兵北上，故他在上奏的当天，就在信中提醒胡林翼说：“惟如此入奏，谕旨派出之后，即不可少有濡滞。”曾国藩自己确也做好了这方面的准备，他与胡林翼及其他湘军大员反复商量，对他们中一人走后的安徽战场做了详细的部署，甚至对军事统帅人员的调动也做好了安排，并写成了《七援八议》。

曾国藩北援的直接目的，主要不是去抗击英法侵略者。他“神魂震越，中夜涕零”的是，咸丰帝逃到了热河，他在日记中写道：“念唐皇幸蜀、金宗迁蔡之事，不幸身亲见之。身为大臣，愧愤不能自已。”他之所以定计亲自北援，是认为“君父之难，义无反顾”。虽然勤王与抗击侵略者是一件事，或者说是一件事的两个方面。但是，曾国藩当时考虑的侧重点绝不是要“制夷”。他一再强调，“此次北行，专言君臣之大义”，“北援专以明臣子之义”，“主辱臣死，理所当然耳”。又说：“入援本难，若但明奔问官守之义，不求补救全局之策，则尚不甚难”，所以，他明知“此行不过明臣子之义，毫不裨于时局”，但仍认为，“若不赴君父之难，则既治后日之悔，复惧没世之讥，成败利钝，不敢计也”。当他从思秋舫的信中知道和议已成，侵略者已退出北京，咸丰帝已可以回到京都时，立即表示“差可汴慰”。至于京都大遭劫洗，他轻描淡写地说：“圆明国虽被焚毁，京城尚未大伤。”对于新的辱国丧权的《北京条约》，这年十一月他始见到，“阅之，不觉呜咽，比之五夷乱华，气象更加难堪”。这才表示对侵略者的不满与对国家的忧虑。

在民族矛盾与阶级矛盾同时并存的时候，曾国藩始终坚持把矛头指向太平军。他在给朋僚的书信中一再提出：不可因北援而“掣动南北两岸之全局”，“南服两湖、三江战守各事，仍不可不竭力支持”，“安应决计不撤围，江西决计宜保守”。他说：“大抵天下有理有势。北援，理也；保江西、两湖三省，势也。吾辈但就目前之职位，求不违乎势，而亦不甚悖于理。”他口里说的是“理”，而内心大力在谋画的却是“势”，即保住自己的这点军事力量，保住自己的这块地盘，保住自己的来之不易的顶戴。十月初四日，曾国藩听说和议已成，立即兴高采烈地说：“九月初六日请派带兵入卫一疏，殆必不准，从此可一意图东南之事！”同一天的日记，更按捺不住轻松的心情，写道：“旬日，寸心扰扰无定，因恐须带兵北上入卫，又须进规皖吴，兵力难分也。今接奉此旨[指鲍超不必北上之旨]，可专心南服之事矣。”

还有一件就是曾国藩裁湘留淮的决议。同治三年（1864）天京攻破，红旗报捷，他让官文列于捷疏之首，即有谦让之意，尤其是裁撤淮军、留存湘军，意义极为明显。不裁湘军，恐权高震主，危及身家，如裁湘军，手中不操锋刃，则任人宰割，因此他叫李鸿章按淮军不动，从自己处开刀。

曾国藩到达天京以后，七月初四日“定议裁撤湘勇”，在七月初七的奏折中，向清廷表示，“臣统军太多，即拨裁撤三四万人，以节靡费。”从当时的材料来看，曾国藩裁撤湘军的表面原因是湘军已成“强弩之末，锐气全销”，而时人却认为这完全是借口，实则为避锋芒。时人王定安就说过：“国藩素谦退，以大功不易居，力言湘军暮气不可复用，主用淮军　以后倚淮军以平捻。然国藩之言，以避权势，保令名。其后左宗棠、刘锦棠平定关外回寇，威西域，席宝田征苗定黔中，王德榜与法朗西（法壮西）战越南，皆用湘军，暮气之说，庸足为定论乎？吾曰，国藩之方暮气，谦也。”

当时曾国藩所统湘军约计十二万余人，但左系湘军进入浙江以后，已成独立状态，早在攻陷天京以前，江忠义、席保田两军一万人已调至江西，归沈葆桢统辖，鲍超、周宽世两军二万余人赴援江西以后，随即也成为沈葆桢的麾下人马，剩下的便只有曾国荃统率的五万人，而这些人也正是清政府最为担心的。于是，曾国藩便从这五万人开始进行裁撤。

曾国藩留张诗日等一万余人防守江宁，十五万人由刘连捷、朱洪章、朱南桂率领，全皖南、北作为巡防军队，裁撤了助攻天京的萧庆衍部（李续宜旧部）近万人和韦俊的二千余人。但实际上，曾国荃的嫡系部队基本被保留下来。同治四年正月（1865 年 2 月），又裁撤了八营。五月，曾国藩奉命北上山东剿捻，当时江宁未撤防军还有十六营八千人，但只有张诗日一营愿随曾国藩北上，其余都不愿北上，于是曾国藩又裁撤了其余的七千五百人。之后，又陆续裁撤了刘连捷、朱洪章、朱南桂三军。此时，曾国藩能够调动的部队只剩下张诗日一营和刘松山老湘营六千人。

在裁撤湘军的同时，他还奏请曾国荃因病开缺，回籍调养。此时，曾国荃在攻陷天京的所作所为，一时间成为众矢之的。同时，清政府对他也最为担心，唯恐他登高一呼，从者云集，所以既想让他早离军营而又不让其赴浙江巡抚任。无奈，曾国藩只好以其病情严重，开浙江巡抚缺，回乡调理。很快清政府便批准了曾国藩所奏，并赏给曾国荃人参六



两，以示慰藉。而曾国荃却大惑不解，愤愤不平溢于言表，甚而在众人而前大放厥词以发泄其不平，致使曾国藩十分难堪。曾国藩回忆说：

三年秋，吾进此城行署之日，会弟甫解浙江任，不平见于辞色。时会者盈庭，吾直无地置面目。

所以，曾国藩只好劝慰他，以开其心窍：

弟何必郁郁！从古有大劳者，不过本身一爵耳。吾弟于国事家事，可谓有志必成，有谋必就，何郁郁之有？

曾国藩的至诚话语，感动得曾国荃热泪盈眶，据说当读至“刮骨箭瘢天鉴否，可怜叔于独贤劳”时，竟然放声恸哭，以宣泄心中的抑郁之气。随后，曾国荃返回家乡，但怨气难消，以致大病一场。从此，辞谢一切所任，直至同治五年春，清政府命其任湖北巡抚，他才前往上任。

在裁湘军之前，曾国藩就写信给李鸿章说：

“惟湘勇强弩之末，锐气全消，力不足以制捻，将来戡定两淮，必须贵部淮勇任之。国藩早持此议，幸阁下为证成此言。兵端未息，自须培养朝气，涤除暮气。淮勇气方强盛，必不宜裁，而湘勇则宜多裁速裁。”

曾国藩书中之意极深，只有李鸿章才能理解他的苦衷：朝廷疑忌握兵权的湘淮将领，舆论推波助澜，欲杀之而后快，如湘淮并裁，断无还手之力，若留淮裁湘，则对清廷可能采取的功高震主者杀起到强大的牵制作用。李鸿章既窥见到清廷的用心，又理解了曾国藩的真实意图，因而决定投双方之所好，坐收渔人之利。他深知在专制制度下“兵制尤关天下大计”，淮军兴衰关乎个人宦海浮沉。他致函曾国藩表示支持裁湘留淮的决策，说“吾师暨鸿章当与兵事相终始”，淮军“改隶别部，难收速效”，“惟师门若有征调，威信足以依恃，敬俟卓裁。”由于曾、李达成默契，所以裁湘籍淮便成定局。

二、“宦海实可畏，要知进退”

——打出远权避祸的牌

【原文】

山西号称富国。然年来京饷，全以该省为大宗，厘金尚未

办动，人款较道光年间不见增多，出款则较昔日增。去京极近，银钱丝毫皆户部所深知。沅弟有手笔太廉之名，既为安静省分督抚，则正杂各款不能不谨慎节俭、丝丝入扣。外间拟弟再出，当系军务棘手之处。此时山西虽无寇警，而圣意虑捻匪入晋，逼近畿辅。弟到任，似宜多带得力将军，勇丁则就近在晋招募。南人不惯面食，晋中尤无稻米可买，不似直东，尚可由大海及运河设法也。弟进京，可由安庆登陆，至徐州与兄相会，谈论一切。闻钦差至山西，实系至陕查办霞仙之事。一波未平，一波复起，宦海真可畏耳。

【译文】

山西号称富裕之地，近几年来朝廷拨的饷银，主要就是依靠山西。厘金还没有改动，收入款项与道光年间相比没有增加，而开支款项则比过去增加。离京师又近，银钱账目上一丝一毫户部都很清楚。沅弟有开销太大的名声，既然现在担任没有动荡的平静省分的巡抚，那么正、杂等各种款项就不能不谨慎节俭，账目上丝丝入扣。外界拟议认为老弟再次出山，赴任之处应是军务很棘手的地方。现在山西虽然还没有贼寇活动的警报，而圣上担心捻军进入山西境内，逼近京师一带。老弟此番上任，似乎应该多带得力的将军，勇丁则就近在山西招募。南方人吃不惯面食，山西尤其买不到稻米，不像直隶、山东两省，还能够由海陆或运河设法转运。弟弟来京，可以从安庆登陆，到徐州与为兄相会，畅谈一番。听说钦差大臣到达山西，实际上是到陕西查办霞仙一案。真是一波未平，一波又起，政坛真是太可怕了。

【阐释】

曾国藩打出远权避祸的牌，教育其弟为官要谨慎。曾氏追求“花未开全月未圆”，不使之盈满，而应留有余地，他又说“有福不可享尽，有势不可使尽”，“宜从畏慎二字痛下功夫”。这些话都反映了曾氏位居高官，但仍有如临深渊、如履薄冰的感觉。不过，掌握时机永远是政治

家的智慧体现。

“远权避祸”是曾国藩人生中极其重要的一种决策，这是他没有大败于权力的漩涡中的智慧闪现。

在金陵收复后，曾国藩与清廷的关系却变得微妙而紧张起来。那时曾国藩集东南半壁江山军政大权于一身，湘军总数已达30万众，仅曾国藩直接指挥的军队就有12万之多，这是一支谁也调不动，只听命于曾国藩的私人武装。清政府感到潜在的最大威胁就是手握重兵的曾国藩，于是疏远冷淡他。曾国藩也感到了顾命大臣功高震主的问题，对自己权位日隆，频添畏惧心理。湘军为曾国藩手创，几乎是他私人的军队，旁人是调不动的，而曾国藩只要一纸调令，就可以千里赴急。清廷对此久有畏忌之心。现在摆放在他面前的是两条路：一是带着这支军队反清，取而代之；二是撤散湘军，自解兵权。第一条路，他不敢，也不愿；那就只有第二条路可走了。

曾国藩解散湘军的目的，是为了远权避祸。但为了做得不露痕迹，他找了一个表面的理由：湘军暮气大重，锐气全消，已不可用。

同治三年（1864）七月初七，即攻破金陵后20天，曾国藩上书朝廷：“臣统军大多，即拟裁撤三四万人。”七月十三日，遣撤曾国荃部25000人，同日撤萧庆衍全军9000人。十月中旬，奏报裁军2000余人。到同治五年夏，除水师改编为经制兵长江水师，陆军尚留下鲍超、刘松山万余人外，其他曾国藩直属湘军先后撤裁完毕。其后，鲍超部亦解散，仅留刘松山部奉命援陕，不再隶属曾国藩。如此干净彻底的裁军，清廷的畏忌心理自然消除。

曾国藩远权避祸的另一做法是劝曾国荃称病回乡。夺取金陵，建不世之功，但曾氏兄弟随之也成了众矢之的。郭嵩焘说：“侯相兄弟克复金陵，竟犯天下之大忌，群起而力诋之。”其实，矛盾的焦点人物是曾国荃，群言嚣嚣，主要是对着他来的。曾国荃为人“傲”，自从带吉字营出征，战功累累，但与诸将的矛盾也愈益深刻，曾国藩知道这个问题不解决，早晚会生出事情。于是曾国藩苦心告诫曾国荃急流勇退，称病回乡。

曾国荃总算听了阿兄的劝告，在攻占金陵两个多月以后，就以“遍体湿疮、彻夜不眠”为由，奏请开缺回原籍，带着成箱的金银财宝，回湘乡自享清福去了。有“远权避祸”之策，曾国藩才有不败人生。

【评析】

古人说“识时务者为俊杰”，自古雄才大略之人皆能顺应时势而成大事，永远走在时代的前面。兵法说，战法应该“与时迁移，随物变化”这也就是“造势”的要妙所在。刘伯温先生说：掌握时机永远是政治家的智慧体现。在什么时候实施自己的计划，什么时候又欲擒故纵，这些是由权术和智慧作保证。有时，等待的结果是养虎为患，而有时，等待则是成功的重要保证。郑庄公时，同父异母的共叔段要谋反篡位，庄公开始表现的无动于衷，但暗地里密切注视着共叔段的动向，当他确知共叔段已准备妥当之时，觉得已打到诛灭共叔段的合法借口，于是以迅雷不及掩耳之势，囚禁了武姜氏，并将共叔段诛灭。

由此可见，能够准确地识别时机的转换，是英雄创业的基本素质。鬼谷子在《逸文》中说：“圣人之所以能永垂不朽，就是能把握时机的变化。”所以无论在行动上，还是计划上，如果不能顺应时代的变迁，讲求适应环境的策略，只是一味固守己见，绝对是要失败的。兵经说，战事的紧要关头是战机，时间准确无误是战机。有的眼前是战机，转眼间又不是战机。所以迅速抓住战机，努力改变自己，是历代英雄的共同特点。

战国时周人白圭，以善于经营、贱买贵卖著名。他捕捉赚钱的时机，就如同猛禽猎取食物一样迅速。自称：“吾治生产，犹伊尹、吕尚之谋，孙吴用兵，商鞅任法。”他的这一套生财之术引起当时天下商人的效法。

春秋末年，继“五霸”群雄纷起之后，吴越两国又开始争霸。吴王夫差先成霸业于姑苏，但越王勾践卧薪尝胆，在大夫范蠡的帮助下，终于奋发图强，一举灭吴。然后，就是这位德高望重的开国元勋范蠡，在国泰民安之后，不愿安享高官厚禄，而是化名陶朱公，远走齐鲁，经营商贸，终于成为富可敌国的一代巨商富豪。

古语说得好：识时务者为俊杰。范蠡在政通人和之际“转业”经商便是识时务的表现。这其中启示至今仍值得我们借鉴。

忘记手中的权力，也能避祸。领导者负有达成企业目标的任务，为了完成任务，他被赋予一种强制别人的力量，这个力量就是权力。它可以用作指示、指导，也可用以纠正过失。

虽然如此，但如果太仰仗权力，不管什么事都采取强硬手段来压制



下属，口口声声说："我说这么做就这么做"，不厌其烦地一再向人们显示自己的权力，则不能使下属信服。

领导者应该认清的是，指责应该根据事实，就事论事，要具有充分的指责理由。而不应因为被赋予了权力、赋予了使人服从的权势而滥用指责。把强制及使人服从的力量深藏不露，才是最聪明的办法。

部下能老实地接受指责当然最好，有些下属非但不能接受，反而针锋相对，此时有的领导就会火冒三丈，而用"这是命令，一定要给我做到"的强制语气来压制对方。

聪明的领导可不会这么做，这是表现度量的重要时机，改变指责方式才是必要的。从权力的宝座上走下来，以一种交换意见的态度，和气地解决问题，才是上策。

本来身为下属的人，就算不受强制，也会有服从的心理，如果领导者用一种以上压下的态度对付下属，即使性格温顺的人也会引起反感。所以领导者不能借助权力压人，靠本身的威信使人服从是重要的办法。

不用考虑撤回权力是否有损威严，只要能达到指责的目的就够了。

话虽如此，但有些顽固、刚愎自用的下属，见领导以一种友善的态度与他们交谈，反而摆出一副盛气凌人的架势。这种下属，当然不妨使用强制的手段。但根据一般情况，大部分情形是不需要用压制方法就可解决问题的。

权力是力量的源泉。但是当它使用在责备时，只有招来对方的反感，助长其反抗心理，使领导者失去依赖。这一点握权在手的人都须注意。

我们可以打一个形象的比方。一个人自己没有独立的能力，只靠身后的树干才不至于倒下，而他却还要抬起一只脚来踢人，这不是很可恶和很可笑吗？假如身后树干折断的话，他必然应声而倒。这时，即使旁边有人，也因为刚挨过你的一脚而不会来搀扶你。

这根树干就是权力。领导者要自立，要以自己一贯的言行让下属信服。否则，一旦失去权力，你必会是人人鄙视的废人。

权力并不是万能钥匙，你不用多表现，大家也知道你是领导。你经常把权力当做羊倌儿手中的鞭子使用，就会像那不可一世的秦朝统治者，不会收到好的结果，反受其累。

威信比权力更重要。放弃权力的使用，把精力放在建立威信上，也许效果会更好一些。聪明的领导人很少会像中国封建社会那些专制的皇帝一样，随心所欲，世间万物为己所驱使，更不能像旧社会封建官僚那

样做权力的奴隶，信奉权力至上。他们往往是在务实的工作中，通过一点一滴，通过自己能力的施展，通过自己良好的品德风范，逐步建立自己的威信。

有了威信，大家才能信服你，你的计划才能得到迅速的实施。这时，你具备了无形的感召力，你所做出的决定，会得到大家一致的拥护，大家会齐心协力按你的决定去做，大家信任你。你的决定所取得的良好效果，会得到大家的一致称赞，你的威信同时也得到了进一步增强。

不讲方式地随意使用你的权力，只会使你失去威信，自信心下降，而学会如何巧妙地使用权力，建立你的领导威信，则会使你信心大增。大家对你的信任支持，是你开展工作的强大后盾。

三、“一方有难，八方支援”

——活用关系网

【原文】

居高位之道，约有三端：一曰不与，《论语》所谓“巍巍乎，舜禹之有天下也，而不与焉”者，谓若于己毫无交涉也；二曰不终，古人所谓“日慎一日，而恐其不终”，盖居高履危而能善其终者鲜矣；三曰不胜，古人所谓“懔乎若朽索之驭六马，栗栗危惧，若将殒于深7让渊”，盖惟恐其不胜任也。鼎折足，覆公悚，其形渥凶，言不胜其任也。方望溪言汉文帝之为君，时时有谦让，若不克居之意，其有得于不胜之旨乎！孟子谓周公有不合者，仰而思之，夜以继日，其有得于惟恐不之义者乎！庚申六月。

【译文】

身处高位的规律，大约有三点：一是不参与，《论语》所说的“舜和禹真是崇高得很呀！贵为天子，富有四海，但一点



也不为自己。”是说好像与自己毫无交涉。二是不长久，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。方望溪说汉文帝做皇帝，时时谦让，如果有不能安居的意思，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，仰天而思虑事情的原委，以致夜以继日，难道不是在惟恐不长的道理上有体会吗？咸丰十年六月。

【阐释】

曾国藩身居高位，精通做官的门道，并总结出一些做官的经验，建立关系网便是其中的一条。

由于有曾国藩这一位“统帅”，湘军出身的地方封疆大吏能够互相照应，“一方有难，八方支援”。他们编结成一个特殊的关系网，痛痒相关，呼吸相从。

曾国藩虽然廉洁自守，把廉与勤看作居官治政、明哲保身的第一要义，可是既然身在官场，他也就不能免俗，也不能不结交各种各样的关系。事实上，他所结成的关系网，也许是有史以来最大的，他用其庞大的关系网，来保证两点：一、进可以大规模按自己的意志施政；二、退可以用来自保其身。这样的为官之道，颇有些战国时代合纵联横的味道。

曾国藩最结实的关系网，大约有二十三个人，这二十三个人中有十三个湖南人，他们均为湘军将领或幕僚。他们主要分布在长江中、下游的四川、贵州及其以东各省，其次是珠江流域。广东完全由湘军所控制。广西巡抚虽为非湘军人员，但湘军为省内主力部队，且受制于两广总督，其布政使刘坤一又为湘军大将，因而事实上广西也为湘军集团所控制。相形之下，湘军集团在黄河流域则大为逊色，只控制陕西、河南、山东、直隶四省，且控制的深度和广度也远不及长江中下游各省。

与此同时，湘军集团的督抚，又利用掌握的地方政权，大肆搜刮税收。筹集军饷，扩充部队，从而使湘军实力急剧增长。

以至整个晚清时期，地方督抚重要的职位都由湘、淮军将领出任。朝廷有大的革兴、动作前要征求他们的意见，这也是约定俗成的惯例。

如果朝廷治罪一人，则很可能掀起大波澜，曾国藩的“局”做得太大。以致他自己也说：长江三千里江面，都张挂他的旗帜，否则就不能放行。

除了多年旧部可以联盟互助以外，曾国藩还用联姻的方法，巩固和扩大自己的势力。

传统中国最讲究裙带关系，这是文明不发达的表现。曾国藩虽然处于从传统向近代的转化时期，但他通过联姻来扩张、巩固自己的阵地。仍不失为有效的手段。早年同曾国藩换过帖子的至交好友，像刘蓉、罗泽南等人，后来都结为亲家。

曾国藩与李鸿章两家，也有姻缘。李鸿章和他的弟弟李鹤章同人曾国藩幕府。曾与李的父亲李文安是“同年”，加之李瀚章、李鸿章均正式拜曾国藩为师，属于曾的得意门生，所以李鹤章与曾纪泽后来成为儿女亲家，李的第四子娶曾纪泽的长女为妻，使曾、李两家“亲上加亲”，联为一家。

由于有众多部下联手互助，又有如此之多的贤“亲家”相帮助。曾国藩如虎添翼，在成就大事中多了几分力量。

【评析】

打江山靠一个人的力量肯定不行，必须将各种人才聚拢起来，经过艰苦奋斗，才能取得最后的胜利。经营企业也同样是这个道理，只有靠群策群力才能换来锦绣前程。

曾国藩在仕途上的发展是颇为一帆风顺的。他于道光十八年中进士，两年后授翰林院检讨，过七年即越级提升内阁学士兼礼部侍郎衔，过两年又升授礼部右侍郎，并于此后四年之中遍兼兵、工、刑、吏各部侍郎。在当时被人们称为侍郎专家。

十年七迁，连跃十级，这在当时是很少见的。对于生长深山、出身“寒门”的曾国藩来说，真可谓“朝为田舍郎，暮登天子堂”。变化如此之快，连他自己都感到事出意外。他在升任内阁学士时写信对他祖父说：“六月初二日孙荷蒙皇上破格天恩，升授内阁学士兼礼部侍郎衔，由从四品骤升二品，迁擢不次。”又不无自负地写信对他的弟弟说，湖南“三十七岁至二品者本朝尚无一人”，“近年中进士十年而得内阁学士者，惟壬辰李仙九师，乙未张小浦以及余三人”。

在他给朋友的信中他说得更加坦白；“回思善化馆中同车出入，万



顺店中徒步过从，疏野之性，肮脏之貌，不特仆不自意其速化至此，即知好三数人，亦不敢为此不近人情之称许。”

曾国藩升发如此之快，究其原因不外有二：一是个人勤奋干练，在读书人中有一定声望；一是得到穆彰阿的垂青，受其举荐。而后一条尤为重要。

这一时期，曾国藩在学术问题上除了向唐鉴、倭仁、刘传莹请教外，还经常与吴廷栋、邵懿辰、何桂珍等人进行讨论。这些人多为理学者，只有刘传莹、邵懿辰治汉学，刘属古文经学派，邵为今文经学派。他们在京师都有些名气。这些交往活动，不仅使曾国藩增长了各方面的见识，也大大提高了个人声望。所以，他自己也说“在京颇著清望”。这也是他得以迅速发迹重要原因之一。

但如果没有穆彰阿的援引，无论他多么勤奋好学，聪明能干，要在十年内爬上二品京官的高位，都是不可能的。所以，非常熟悉内情的王闿运就坚持认为，曾国藩的迅速发迹，主要得力于穆彰阿的扶持，比他稍后的人也大都持同样看法。

中国历代封建王朝，自秦以来即实行中央集权统治，但皇帝个人专制的程度并不相同。唐及其以前诸朝，丞相有相当一部分权力。自宋以下，相权渐削，君权日重。到了清代，事无大小皆由皇帝一人独断，相权也就微不足道了。道光帝即位后，“尤虑大权旁落，必择谨善之士佐治。故一时才臣将遭废斥”，而惟与曹振镛、穆彰阿“有水乳之合”。

曹振镛“性模棱，终身无所启沃，人对但颂而已。又最忌士之有能者，稍出己上，必排挤之使去”。曹振镛死后，穆彰阿继任，他的“用人行事一遵其辙”。穆彰阿最善于窥测道光皇帝的意向，进而施加自己的政治影响，党同伐异，什么手段都用得出来。鸦片战争时他打击抵抗派，陷害林则徐，极力怂恿道光皇帝对英妥协投降，就是施展的这种手法。

穆彰阿“自嘉庆以来，主持过乡试三次，会试五次。凡复试、殿试、朝考、教习庶吉士散馆考差，大考翰詹，每年都参加选拔文才的盛会。国史、玉牒、实录诸馆，都是他做总裁”。多年来，他利用选拔人才的大权，网罗党羽，培植亲信，使他的“门生故吏遍于中外，知名之士多被援引，一时号为穆党”。而对于不附于己者，则极力加以排挤。相传何桂清、张芾、罗停衍同年中进士，主考官即穆彰阿，张、何都投靠了穆，而罗不肯。庶吉士散馆三人同得考差，罗又不去拜见穆彰阿。“次日忽传旨，罗婷年纪太轻，不能担当翰林，让他不用来了，另派某

某人去。”其实，当年罗十九岁，张十八岁，何桂清只有十七岁，张、何二人的岁数都比罗停衔还小。

据说，清朝“已放差而收回成命的”，仅罗停衔“一人而已”。对于这次罕有的更动，时人都认为是“穆彰阿所为”，并有“其权回天”之叹。

曾国藩的机遇与张芾颇为相类，只是时间稍后，机会来得也晚一些。曾国藩戊戌年会考高中，正总裁就是穆彰阿，二人就有了师生之谊，常常往来。曾国藩有几分才干，对穆彰阿在鸦片战争中的民族投降主义政策十分称赞，所以很得穆彰阿的器重和赏识，处处受到关照。道光二十三年大考翰詹，穆彰阿为总考官，交卷之后，穆彰阿便向曾国藩要应试诗赋，曾国藩随即回住处誊清，亲自送往穆宅。这一次拜访似乎成为曾国藩后来飞黄腾达的起点。

在此之前，曾的官职一直滞留未动。从此之后，则几乎是年年升迁，岁岁加衔，五年之内出从七品一跃而成为二品大员。前后的变化是非常明显的。

一些稗史曾对曾国藩官运的这一转机做过生动的描述：一天，曾国藩忽然接到次日召见的谕旨。当晚便去穆彰阿家中暂歇。第二天到了皇宫某处，却发现并非往日等候召见的地方，结果白白等了半天，只好退回穆宅，准备次日再去。晚上，穆彰阿问曾国藩说：“你看到壁间所悬字幅了吗?”见曾国藩答不上来，“穆怅然曰：‘机缘可惜。’踌躇了很久，则召干仆一人，嘱咐他说：你快拿银四百两去贿赂某内监，让他把某处壁间字幅秉烛代录，这钱给他做报酬也。’”“第二天，则皇帝所问‘皆壁间所悬历朝圣训也’。因此奏对称旨，并对穆曰：‘汝言曾某遇事留心，诚然。’”从此，曾国藩“仕途亨通”。

曾国藩对穆彰阿也极为感激。穆彰阿被罢斥后，曾国藩每过穆宅，总不免感慨一番。二十年后，曾国藩赴任直隶总督前进京陛见时，还专程拜访穆宅。后来曾国藩赴天津办理教案，怕自己再无机会进京，又专门写信让其子曾纪泽再次前往穆宅，向穆彰阿的儿子穆萨廉致意。

道光三十年，咸丰皇帝对穆彰阿的惩处，曾国藩虽受穆彰阿的知遇，但政见不同，不算穆党，丝毫没有受牵连，但却使他失去一个有力的后台。

从此以后，每遇到关键时刻和重大问题，皇帝身边很少有人为他说话，办起事情来也就很难再像以前那样顺利。整个咸丰年间，清政府对他时冷时热，忽信忽疑，久久不愿把地方督抚大权交到他的手里，致使

曾国藩在政治上事事棘手，处处碰壁，可能与此有很大关系。

所以，做官必须找一个靠山，则“一人得道，鸡犬升天”，“山”升了，自己的官也就升了。为官最忌“十三不靠”，单打独斗，如果像苏轼那样特立独行，新党也排挤，旧党也排挤，那就不但官做不好，连命都可能搭上了。穆彰阿就是曾国藩的“靠山”，是曾国藩的“大树”，只有背靠大树，织好了一张坚固的关系网，曾国藩才创造了小小年纪十年连升十级的奇迹。

四、“隐忍、克己、修身而自保自强”

——不要因强大而失败

【原文】

吾家子侄半耕半读，以守先人之旧，慎无存半点官气。不许坐轿，不许唤人取水添茶等事。其拾柴收粪等事，须一一为之；插田莳禾等事，亦时时学之，庶渐渐务本而不习于淫佚矣。

【译文】

我们家的后代，要保持前辈的老传统，千万不要沾染半点官场习气。一定要一边种田，一边读书，不许坐轿，不许使唤奴婢做取水添茶等事情。拾柴收粪之类的事情，都必须一一去做；插秧除草之类的事情，也必须经常去学。这样，差不多就可以渐渐地致力于本业而不会追求安逸享受了。

【阐释】

“吾家子侄不得有半点官气”是曾国藩在官场上悟得的又一“真经”。因为不带官气，才能保持官运亨通、长久。曾国藩教育子侄们要一边种田，一边读书，不要因父辈高官厚禄而沾染官气，这样就不会因

强大而导致失败。

我们可以从曾国藩教育后代的方法上，总结出其为官的策略，即：曾国藩为官用权，喜欢在被动的时候，等待出头之日。被动，是一种暂时的不利或轻量级的失败。“扭亏为赢”、“扭败为胜”是曾国藩非常精道、老沉的用权之道。

【评析】

为官要避免因强大而失败，也就是说为官要谨慎。有人认为，做官之术可以长治久安，这是一种错误的想法。为官的人，最忌讳不知忧患将至，只有久经官场的人才有可能像长江上航行的水手一样，看见三峡惊涛骇浪就知道湍急的江水能够使大船颠覆，而冒险行船的人就难有生还的希望。

怎么做到为官谨慎呢？一般来说，禁止冒险妄为是躲避的方法，只有积德行善才可能享受平安之乐。对于统治者来说，具备功德才可以承受天赐给的吉祥，祥和的太平局面不会轻易出现，只有圣明的统治者才配得到它，那些谨慎的从政官员天下太平还要经常反省担忧，害怕不能承受，一般的官员哪里还敢自己妄想吉祥如意呢？不如此谨慎不足以免遭灾祸。

从前楚国有一个靠养猕猴谋生之人，楚国人称他“狙公”。他的生存方式就是每天早晨在院里向众猕猴布置任务，并派老猕猴率领它们到山中，采摘草木果实，并要它们献出十分之一的收获供养自己，有的猕猴不给，他就用鞭子抽打。群猴都害怕吃他的苦头，不敢违抗。

一天，有只小猕猴对众猴说：“山上的果实是狙公栽培的吗？”众猴说：“不是，是天然生长的。”小猴又问：“没有狙公我们就不能摘取吗？”众猴说：“不是的，谁都能够摘取的。”小猴说：“既然如此，我们为什么要给与他，还要替他出力呢？”话未说完，众猴都省悟了。那天晚上它们一起守候狙公人睡后，就冲破栅栏，毁坏笼子，取出那些积存的果实，一起投奔到森林中去，再不返回了。狙公最后终于因饥饿而死。由此如果为官不谨慎的人没有去想如何给百姓而只是想到如何去管制百姓并盘剥他们，这样的人最终会因强大而失败，得到象狙公那样的下场。

为官谨慎是许多有素养的政治家给自己的告诫，历代贤者都指出为官行政就好像水上行船，水能载舟也能覆舟，从历史上看，秦朝的灭亡



为暴政所致，隋炀帝的覆灭乃昏庸无道所致，象赵高、秦桧之流的贪官污吏最后都不得善终，他们不正像故事中所说的狙公那样吗？

让一位身居高位的领导者忘记自己的身份，忘记自己过去所取得的成绩，并不是一件容易的事。而以地位、功绩自居，往往会成为领导者做出正确判断的桎梏。下面讲一个事例。

刘备本是一位谦虚、慎行的人，关羽、张飞之死使他十分悲痛。为给关羽、张飞报仇，刘备兴两川之兵浩荡东来，江南人民皆胆裂，日夜哭号。投东吴的关羽旧部糜芳、傅士仁，将刘备所恨者马忠杀了，献首级降刘备，刘备连糜、傅也剐了，一同祭关公。东吴诸将献计孙权，将杀张飞投东吴的范疆、张达也送还刘备，以图息战宁人，谁料刘备剐了范、张，仍怒气不消，定要灭吴。孙权在这种情况下，从阚泽言，起用陆逊为主将，统率步水马三军抗刘。消息传来，刘备问陆逊何许人也。马良说是东吴一书生，年幼多才，多有谋略，袭荆州便是他用的计。刘备大怒，非要擒杀陆逊为关羽、张飞报仇。马良谏道，陆逊有周瑜之才，不能轻敌。刘备却说："朕用兵老矣，岂仅不如一黄口孺子耶！"

"朕用兵老矣"。战争是残酷的客观现象，不分老嫩定优劣。用兵之道，看谁能把握战机，深谙谋略，不论谁的年龄大就算谁的计谋多。刘备在此以盗夸口，以为自己经历的战争多，计谋就老到，这很可笑，不符合实际。

"岂反不如一黄口孺子！"陆逊被他嘲为"黄口孺子"，可见刘备确看不起年纪轻轻总制军马的东吴新任大都督陆逊。刘备是气糊涂了，不晓得当年自己桃园结义，投军拉队伍时，与关、张也曾是年轻人。其实，战争中涌现的著名将领，都先是年轻时崛起的。拿破仑用炮一鸣惊人，是年纪轻轻的军官；伏龙芝打国内战争，是年纪轻轻的军官；叶挺在北伐战争，也是年轻有为的铁军将领。刘备轻敌，瞧不起对方主将年轻，是未战先败了一阵。

两句话联起来，还归结在他的身份上——架子放不下。

这教训告诉我们，在考虑关键问题时，切忌把自己的身份摆进去。时时想到自己的职务，看问题就少了客观性，多了盲目性，这样考虑问题就不周全，处理问题就会产生了误差，脱离了实际。以至造成抱恨终身的损失。

五、“将权位二字推让少许减去几成”

——警惕功高震主

【原文】

处大位大权，而兼享大名，自古曾有几人能善其末路者？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。

【译文】

身处高位，手握大权，同时又享有大名的人，自古及今，曾有几人能得善终呢？我们总须设法将“权位”二字，推让一些，减去几成，那么晚节就可以渐渐收场了。

【阐释】

以平常心看待权力，才能安身立命，是曾国藩做官的“秘诀”。曾国藩在同治六年正月二十二日写给四弟曾国荃的信中说：安身立命应该从波平浪静方面考虑，保持心中平静顺和，千万不要从翻天覆地，动荡不安处考虑，虽然人人都不甘心庸庸无为，但注意平静为第一原则。生活阅历千变万化，总是应该慢慢向平实处用功。“向平实处用功”和“波平浪静”是曾国藩处世哲学的两点重要原则。

在人们的一生中，处处都有风波险阻，遭遇功名利禄，面对这个复杂的社会，谦让才是处事的妙方。做到恭谦让人，争斗就会停止，忿恨才会平息，结怨才会化解，天下再大的祸患都会冰消雪化于“让”字之中。平常的人如果能够把握住它，则可以免除灾祸而得幸福。

曾国藩以一个书生在仕途发展的前半段，可以说是一帆风顺的，他于道光十八年（1838）中进士，两年后授翰林院检讨，过七年即超擢内阁学士兼礼部侍郎衔，又过两年又升授礼部右侍郎，并于此后四年之中



遍兼兵、工、刑、吏各部侍郎。十年七迁，连跃十级，这在当时是很少见的。对于生长于深山，出身“寒门”的曾国藩来说真可谓“朝为田舍郎，暮登天子堂”。以一介文人，组建湘军，平定太平天国而成就了武功大略，官封一等勇毅侯，被世人誉为“中兴第一名臣”。曾氏家族也成为清朝二百年来汉人第一家。曾国藩之所以在仕途上一帆风顺，就在于他用平常心去看待权力，在权力面前，始终保持了一颗清醒的头脑，终于获得了最后的成功，但现在有很多的领导总觉得自己高高在上，这样最容易失去民心。

【评析】

领导的缺陷最主要的是居高临下、独裁专制的傲慢。在许多企业一言堂、独裁、居高临下的领导作风，常常不断出现。劣质的领导有诸多毛病，但居高临下这个毛病最大，且世世代代屡犯不改。居高临下的领导方法来源于军队中上级对下级吼叫命令的原型。它表现了这样一种情形：“我在这儿是老大，尽快搞清楚这点对你有好处！”

有时，上级领导为了权威拒绝下级意见。而如果他们听了我们的意见，我们在工作中会省掉许多麻烦、误解和相互伤害，因为显而易见，上级的看法是错误的。

有人认为在领导身上不存在“私”，只有“公”。似乎公私混淆是在普通人中间产生的。其实，“公”和“私”的界限可以用时间来划分。上班时间是“公”，下班之后是“私”。经理之所以只有“公”而没有“私”，决不可能是由于领导一天 24 小时都是上班时间的缘故。只要上班时间来挟带“私”，下班之后不提起“公”，公私混淆的事就会消失。

只要领导文明程度提高，像一些公私混淆之类的问题自然会得到解决。例如让女办事员去买香烟，叫部下帮自己搬家，并以此作为工作好坏的标准之一，这种作法实在是境界极其低下，这种居高临下的作法当然会失去民心。

居高临下的领导作风的另一个显著的、让人厌恶的行为是炫耀博学——搬弄一些别人正想了解的知识，好让人服服帖帖。在一个组织中，知识就是权力，一个领导可以用这一权力统治部下，让他们瞎猜乱想，蒙在鼓里。

有一个有趣的笑话说的是居高临下的领导作风会产生连锁影响。老板对雇员大吼大叫发号施令，雇员回家对配偶大吼大叫发号施令，配偶

对孩子大吼大叫发号施令，孩子就去踢狗，而狗恰巧咬了那个可恶的老板，独裁在我们大多数人中间是自然本性的一部分，但在一个领导者身上，却是一个巨大的缺陷。

许多人陷入居高临下的领导作风的泥潭而不能自拔主要是因为居高临下的领导作风一直最广为流行。

新的管理学要求，一个值得下级拥戴的权威，必须以明确昭然的公仆形象赢得人心所向，众望所归。它认为工作能给人带来快乐，如果信赖工人自身的能动性，他们就会做到最佳成绩。管理人员应该尊重下级，允许工人在自己的工作范围内有自己处理和解决问题的权力，这样居高临下的领导者就不会再有市场了。

六、“擢升如此之快，深感惶惶”

——职位过多易招嫉恨

【原文】

大约凡作大官，处安荣之境，即时时有可危可辱之道，古人所谓“富贵常蹈危机”也。纪泽腊月信，言宜坚辞江省，余亦思之烂熟，平世辞荣避位，即为安身良策。乱世仅辞荣避位，尚非良策也。

【译文】

一般情况下，但凡做大官的，身处安荣之境，就时刻都有遭到危险、遭到侮辱的可能，这就是古人所说的“富贵常蹈危机”。纪泽腊月的来信说应当坚决推辞掉江西省，我也思考的十分成熟。在和平时代辞荣避位，就是安身良策。乱世仅辞荣避位，还不算是良策。

【阐释】

曾国藩深刻地体会到官场的复杂，他不仅教育子女“富贵常蹈危

机”，而且在自己功成名就时，还处处注重品性，不让别人坏了自己的面子。

曾国藩认为，名心切的人，必然俗见重。名心的表现形态是多种多样的，如成功、成名、成人、成才、成仁、成礼、成全、成事、成家、成熟，等，正是这样一种广泛的，普遍的心理愿望，使人们对任何事情都有这样的一种心理期待，事事周全，样样完满，件件顺遂，这就是俗见。

曾国藩修身养生之智，首在内心，意在：反省、好评、名号、乐天。他认为变乱之际，更应有一付“清明内心”的面具，使其身心之间充溢一种清纯之气，来冲淡、缓和变乱中的浮躁与不安。所以，曾国藩格外注意修身养性，有什么心事，只在心里打圈圈，并且时时自我反省，曾国藩感悟到自己在修养方面有很多弱点，在为人处事方面固执己见，自命不凡，一味蛮干。后来，他在写给弟弟的信中，谈到由于改变了处事方法所带来的收获，“兄自问近年得力惟有一悔字诀。兄昔年自负本领甚大，可屈可伸、可行可藏，又每见得人家不是。自从酉巳、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，与四十岁以前大不相同，大约以能立能达为体，以不怨不尤为用。立者，发奋自强，站得住也；达者，办事圆融，行得通也。”



曾国藩号涤生，说明他能自律，他之所以能有所作为，就在于他能日日反省，天天自新。他有一种强烈的、热切的洗心革面的愿望，他是自己卑琐灵魂的严厉审判者，他是自己淫邪恶欲的无情拷问者，他是自己羸弱身躯的猛烈抨击者，这使他得以洁身、保身、全身。他的功业，不在他的道德，也不在他的文章，而在他对自己肉体和心灵的永无休止地洗涤和更新。

【评析】

曾国藩以大乘的“内圣”法行世，深得古代圣贤之精髓、要旨和开明君王的治世之道。以经时济世的儒家礼学为依托，他的人格修养、道德学问自有特殊的造诣，绝不是当时一般的汉学家、理学家、文学家所能比拟的。后来，他因战功闻名于世，被同时代的人称为“圣相”。

曾国藩深知，内心纯静的道理。正如他的传人、洋务派首脑李鸿章，更是深得其奥。李鸿章开口必称“我老师如何如何”，敬合同僚殆如神明。一日他与同僚闲谈，又讲起老师曾国藩如何如何，说道：“我

老师的秘传心法——有十八条《挺经》，这真是精通造化、守身用世的宝诀。我试讲一条与你听：一家子，有老翁请了贵客，要留他在家午餐。一早就吩咐儿子，前往市上备办肴蔬果品，但时已过巳，尚未还家。老翁心慌意急，亲至村口看望，见离家不远，儿子正挑着菜担，在水塍上与一个挑京货担子的人对峙着，彼此皆不肯让。老翁赶上前婉语曰：‘老哥，我家中有客，待此具餐。请你往水田里稍避一步，待我过来，你老哥也可过去，岂不是两便么？’其人曰：‘你叫我下水，怎么他下不得呢？’老翁曰：‘他身子矮小，站在水田里，恐怕担子会浸湿，坏了食物；你老哥身子高大些，可以不至于沾水。因为这个理由，所以请你避让的。’其人曰：‘你这担内，不过是菜蔬果品，就是浸湿，也还可将就用的；我担中都是京广贵货，万一着水，便是一文不值。安能叫我让避？’老翁见劝说不过，乃挺身就近曰：‘来来，然则如此办理：待我老头儿下了水田，你老哥将货担交付于我，我顶在头上，请你空身从我儿旁边岔过，再将担子奉还，何如？’当即俯身解脱履。其人见老翁如此，过意不去，曰：‘既老丈如何费事，我就下了水田，你尔担过去。’当即下田避让。他只挺了一挺，一场争执就此消解。这便是《挺经》中开宗明义的第一条。”云云。

据说李鸿章尚倾耳恭听，谓当顺序直说下去；曾国藩至此已止，竟不复语。李鸿章的僚属吴永也曾回忆说：“予当时听之，意用何在，亦殊不甚明白；仔细推敲，还是曾公说得好：大抵谓天下事在局外呐喊议论，总是无益，必须躬身入局，挺膺负责，乃有成事之可冀。”

这段公案掌故，记述了“内圣”法“体”的一面，也叙述了它“用”的实践性、目的性，可谓意味深长。

曾国藩不但自己在“内圣”的修养上达至纯青之境，而且时时教导他的弟子及子孙，做一个有内圣功夫的人，曾国藩于咸丰八年（1858）正月初四，在给他九弟曾国荃的信中写道：

弟的信中自认为是老实人，我也自信是个老实人，只因为阅历世途，饱经事变，大略学些机谋权变之术，自己学坏了。其实这些方面远不如人，只是惹人笑话，教人怀恨，有什么好处？近日猛然醒悟，一味向平实方向努力，将自己老实的本质还本来面目，恢复固有。贤弟此时在外，也急需复还老实的本质，万不可走投机取巧之路，日趋日下。纵使有人以巧诈来对我，我仍以浑含应付，以诚愚应付；久而久之，他会改变态度的。假如勾心斗角，表面接近，而内心有隔阂，那么相互报复，将是无止无休的。



在这封信中，曾国藩以自己的经验之谈，阐述了走向“内圣”的必由之路及具体做法。

“内圣”是一种“体”的意境，让人难以说清，不可琢磨，但作为一种“用”的存在去看，便可以知道它就体现在具体的生活中，每日的举止言谈中。曾国藩说：

吾人只有进德、修业两事靠得住。进德，则孝弟仁义是也；修业，则诗文做字是也。此二者由我做主，得尺则我之尺也，得寸则我之寸也。今日进一分德，便算积了一升谷；明日修一分业，又算余了一文钱，德业并增，则家私日起。至于功名富贵，悉由命定，丝毫不能自主。

为此，他还举例说：

某官有一门生，为本省学政，专管科举考试，此官便让自己的两个孙子拜门生为师，并当面托付给他。后来他的两个孩子临考前患了大病，科举考试很不顺利，竟连学都入不了。数年后两孙才都入了学，其中年长的还连中两榜。由此可见，科举功名早晚均由前定。能否尽力而为在我自己，能否考中则听天由命，万不可稍生妄想。

他在给曾国荃的信中还写道：

圣门教人不外敬恕二字，天德王道，彻始彻终，性功事功，俱可包括。余生平于敬字无工夫，是以五十面无所成。至于恕字，在京时亦曾讲求及之。近年在外，恶人以白眼藐视京官，又因本性倔强，渐近于愎，不知不觉做出许多不恕之事，说出许多不恕之话，至今愧耻无已。

七、“败者，乃无抗争之气势也”

——坚毅之气决不可无

【原文】

据禀已悉。本部堂尝言团练，须择人而办。细阅所议练规，首先以慎举练总为务，诚得择人而办之意。练总得一好人，则练长练丁，皆成好人矣。借团练之名，苛派公费，抗玩官事，此天下乡团之通弊也；借团练之名，筑圩恃险，鱼肉良民，此近日两淮之风气也。所议练规，于此数事，苦心分明，

一一禁绝，良可欣慰，候即刊刻办理三河尖团练钤记，以昭信守。昨准河南抚部院函称，光属团练，已派固始绅士李守孟平，专司其事。若事权不一，恐彼此观望，难收实效，不如豫属豫，皖人属皖，各办各团，遇边隅有警，仍令两省练勇，彼此联络声势，协力守御。如此则无事各专责成，有事仍可互相策应，事权既一，呼应亦灵各等因。是光固之团，已由河南抚部院派员专办。本部堂未便越俎，应派该令专办尖镇，及阜霍一带练务，较易为力，仰即遵照可也。

【译文】

送来的情况已经知道了。我以前就说过，办团练必须选择人来办。仔细审阅所议定的练规，首先要以慎重选择练总为最要紧的事，确实符合我择人而办团练的意思。练总能得到一个好人，那么练长练丁，也就都成了好人。借办团练之名乱摊费用，这是天下乡团的共同毛病；借团练之名，筑圩恃险，鱼肉百姓，这是近年来两淮的风气。议定的练规，对于上述的这些事，要苦心弄清楚，并且要一一禁绝，这样我才会感到欣慰，很快就刊刻办理三河尖团练大印，以示信守。昨天河南抚部院来函称，光山县属团练，已派固始县绅士李守孟平专门管这件事。假若事权不一，恐怕彼此观望，难以收到实效，不如让豫人属豫方管理，皖人由皖方管理，各办团练，遇到两省边界地区情况紧急，仍令两省练勇，使彼联络声势，协力守御。这样一来，无事就专其责，有紧急之事仍然可相互策应，事权既然统一，呼应也就更加灵活。所以光固地区的团练，已经由河南抚部院派人专门办理。我也不便越俎代庖，应当派该令专门办理尖镇，以及阜霍一带的团练事务，这还是较容易做到的，希望你照此办理就行了。

【阐释】

曾国藩为了实现“外王”精神实质，真正显示出“同类中我最强”的意识，在办团练时，便制定了森严的制度，对各地办团练的事情都一

一过问，且各地团练事务都由当地人士来管理，这样一来，有事时就有专门的人来负责，即明确了责任，也便于上级管理。

曾国藩还一贯认为，“败者，乃无抗争之精神也”，因此，他常常张扬自己的外王精神，来改变被动的局面，但他的治国经论，在满清政治的场合中，根本不容易实现，曾国藩只有像孤凤虬松一样的待时而动了。当太平天国在金田暴动时，清王朝已摇摇欲坠，行将不能支持，而曾国藩屠鲸嗜凡变龙的机会到了。

【评析】

在现代社会里，很多领导就缺乏曾国藩那种大气、自信的精神。所以培养并发展自信心是改进领导能力的基础。自信心与领导艺术是相辅相成的。如果人们接受你为领导者，你的自信心就会增强。反过来，你愈被接受为领导者，你的自信心愈得以加强。

正因为这样，作为领导者必须时时砥砺自己，并经常进行自我反省，看看自己身为一个领导者，究竟有多么坚强的意志力？又是如何努力增强它呢？其实，这种意志力通常可能有百分之五十是来自身为领导者的使命感，另外50%可能属于自己原有的自信心。但是，如果加起来也仅只有50%，那么领导力的表现就太不充足了。以一个领导者面言，一般至少发挥80%的才能，才可将工作做得较好。作为部门领导，必须具有使公司迅速发展的强烈愿望。只有这样，当需要推行某项政策时，才会有来自各个专门领域的专家提供供各种意见。如果自己没有这种强烈的迅速发展公司的愿望，即使极有才干的部属，也会认为反正会长不会采纳这些建议而不向其上司提出了。所以，领导者必须先提出目标，然后接着有力而真诚地表达自己不达目的绝不甘休的决心，并且想方设法把自己强烈的意志力传达给部属，让他真切地受到你的感召，从而为设想的目标共同奋斗。

在大多数情况下，表现最佳的领导者拥有足够的自信心来主管事物并消除大家的疑虑。但是，如果领导得自信到不承认错误，听不进批评，不听取他人的忠告的程度，那就麻烦了。

自信心很重要还因为它能使你更加坚信自己办事的能力，有强烈自我功效感的人表现极佳。设定崇高的目标。领导效率提高：鼓舞他人完成各项艰巨的任务，自我肯定是一种应经常普遍使用的方式，而不是只适用于某一件事，每天都要从自我肯定开始。每天花至少5分钟来创造

建设性的能力。在处理每天的工作之前是最佳时机。找一个安静的、没有打扰的地方，放松、深呼吸，然后进行自我肯定。告诉自己你能接受所有的事业上以及个人的挑战。想一想自己最近的成就和在过去的30天中得到的赞扬。与此同时要避免自我否定禁忌说下面的话：

“我可能太笨了，但……”或“没有人来问问我的意见”，或“我知道我总是错，但……”或“我知道我受的教育没有他人多，但……”像这样自我抹黑的话会挫败自信心。

这样自信的领导对碰到他的人表达一个意思：“我说到做到。如果你想和我打交道，你得证明自己也是个说得到、做得到的。”

汽车大王福特早年在美国汽车制造业独占鳌头时，就以顽强的风格著称，一旦他的心里面盘踞着某个念头，就绝不肯听到别人对他说“不”。福特有一次命令他的机械工程师为他建造一个8汽缸的引擎，于是工程师走开去干活，各种论文、模型、工具、原型都派上用场；等到他们又回来见福特时，答案是：“很抱歉，无论如何就是做不出来。”

福特说：“回去再试试看。这一次好好想一想我要你们做的究竟是什么，然后把它做出来。”

于是工程师又回到办公室、实验室和测试场去，努力想克服福特丢给他们的挑战。这次他们还是没能设计出有效的8汽缸引擎。他们又去见福特：“很抱歉，但是这次我们十足确定，根本不可能制造出这样的引擎”。

福特再度表现出顽固本色，坚持他的意见。他说：“我要这样的引擎，我需要它，这是将来这家公司能够变得强大的条件之一，你们一定要给我把它做出来。我绝不接受否定的答案，现在你们统统回去，把这个引擎给我做出来。”结果工程师们果真办到了，经过无数个小时的努力，设计师们回去见福特，手里捧着完整的设计图，就是现在所称的轴向式8汽缸引擎。

八、“非官非绅，办事不灵”

——上下关系都要照顾好

【原文】

顺斋排行虽为身旁小人所愚弄，然心术亦欠光明，惟最善

联络京官，牢笼乡绅，鄂人官京师者津津乐道。近年如沈幼丹在江，蒋香泉在浙，皆以联络绅士大得名誉，跪道攀留。而云仙以疏斥绅士，终不得久于其位。闻渠与左季高甚为龃龉，罢官后必更郁郁。弟此次赴鄂，虽不必效沈、蒋之枉道干誉，然亦不可如云仙之讥侮绅士，动成荆棘。

【译文】

顺斋虽然被身边小人所愚弄，不过他本人心术也不够光明磊落，但他善于联络朝廷官员，拉拢当地乡绅，在京城做官的湖北人对他津津乐道。近年来象沈幼丹在江西，蒋香泉在浙江，都是靠拉拢当地绅士而声誉大增，甚至到了离任时有人跪在路上拉拉扯扯希望他能留任的地步。而云仙因为对当地绅士疏远排斥，自己的官终究也做不长久。听说他和左季高矛盾很深，罢官之后一定更抑郁忧闷了。弟弟此次前往湖北，虽然没有必要效仿沈、蒋等人不走正道去求得名誉的作法，然而也不能象云仙那样讥讽侮辱绅士，导致自己前途布满荆棘，寸步难行。

【阐释】

当官者要想在官场上保持不败，就要八面玲珑，要让许多有点权力的人平衡，让他们不起嫉妒之心。曾国藩出来主持团结工作时，他们二品侍郎是一个虚职。同时，他又有“在籍”的身份，因为他的母亲病故于原籍，曾国藩在家乡守丧，因而又有了乡绅的身份。但他这个乡绅的身份也是虚的，因为他一旦服丧期满，又要离开湖南重返官场。而那些退休的官员才是真正的乡绅。就此而言，曾国藩的“亦官亦绅”都是虚衔，这就是他经常谈起“非官非绅，办事不灵”的原因。

曾国藩知道官气十足的人，最后都销声匿迹了。他早在衡阳练军的时候，常说自己是“非官非绅，办事不灵”，而刘蓉却说，“我看这句话要倒过来说，应该是‘亦官亦绅，办事必成’。侍郎公曾经有为官的身份，在朝廷上的影响绝不是一般人所能达到的。而侍郎公如此体贴民情，与我们这些书生能打成一片，也不是一般当官的人所能做到的。现

在这支上万人的队伍，主要还得靠侍郎公。”曾国藩从刘蓉的话里悟到了自己身份其实也是一定的优势。听了这话，并不表态。他作为湘军统帅是很自然的事情，他也不用推辞。倒是刘蓉说他“亦官亦绅”，好像让他感悟到自己的身份也有其特定的优势，他今后应该想方设法发挥这种优势。

首先，第一个“有利”条件是，“非官非绅”的身份使曾国藩没有封疆大吏肩负的守土之责，从而“逃避”许多罪责。在太平天国发展前期，声势浩大，势如破竹，江南几不为清廷所有。而丢弃城池是地方官的大罪，湖南巡抚骆秉璋等人都受到革职查办的惩处，甚至有不少钦差大臣为此受到斩首的严惩。曾国藩出山之初，因为无实权，因此叹息“办事艰难”，但他也因为“在籍侍郎”这块挡箭牌使自己免受清廷的惩处。等到太平天国势衰，曾国藩手中又有实权，也就不再慨叹“非官非绅”的身份之苦了。

其次，曾国藩以“官”的身份，打通官场，以博得当地官员的好感及支持。为此，他跟比自己小二级的衡州知府以“兄”相称。衡州知府陆传应在曾国藩到来之前已有巡抚的札文，照例开城相迎。知府官位仅是从四品，比曾国藩的二品大员低了二级，但曾国藩并不以高压下，照样以“兄”相称，给陆知府的印象颇佳。

在陆传应的支持下，团练大臣的“署衙”很快有了着落，决定暂设于小西门演武场。这个演武场位于衡州西门外的蒸水滨，是当年吴三桂在衡州称帝时开辟，场面很大，有现成的阅兵台和“行署”，实际上是一处大祠堂。曾国藩取得了一个很好的练武场。觉得事情办得比在长沙时顺利多了。

从以上一些事例中，曾国藩深深地懂得了权力的重要性，更懂得了在权力面前要善于运用平衡术，古今中外，很多人也都善用权力平稳术，从而保全了自己。

【评析】

曾国藩很早就涉足官场，他对那些结党营私、苟且求生、贪图享乐的庸官俗僚了如指掌，于是他想做点利国利民事，但也不想得罪他人，以免惹来闲言碎语。加上清王室乃是满清旗人的王室，对汉人有着强烈的排斥和挤压，使得曾国藩愈加小心翼翼，慎而又慎，深思远虑，惟恐不周。

曾国藩的家乡有个朱知县，与当地乡绅关系甚密，与曾国藩家中也有密切来往。后来当地的财政出现了赤字。一些乡绅担心他会因此而被调离或降职，从而损害自身利益，激奋之时就口出豪言，想倡议全县人民捐钱弥补亏空，从而留住这位忠正的父母官。曾国藩的弟弟向他征求意见，询问该不该支持这种行为。

曾国藩认为，发出这样的倡议不过是官绅的小把戏。他们冠冕堂皇地提出来，似乎是为百姓做了件大好事。然而一旦付诸行动的时候，出钱财的事必定分摊到百姓头上。他们出不出钱，出多少钱谁知道呢？但他们却是名利俱收。而且，在征收银两的时候，又必然会有恶官酷吏假公济私、巧取豪夺、敲诈勒索百姓的血汗钱，更可怕的后果是，如果此事一旦实施，那么以后必然一而再、再而三地被官府利用，岂不是把劳苦百姓推入深渊之中了？

曾国藩认为，官职的补缺，官员的调遣，都有定规，偶有例外，也是偶一为之。因此，亏空补平也无助于官吏去留，这显然表明事情不过是巧立名目谋取私利而已。曾国藩对此洞若观火。因此，他让家人持旁观态度，静观事变。

曾国藩在数十年的官场生涯中，遇事无不如此深谋远虑，巧妙周旋。

曾国藩说自己近乎“拙愚”，实际上他城府很深，而且颇有心机。他无论是在位高权重、一呼百应时，还是在举足轻重、一言而决时，甚至在他不得志的困辱之时，都不与朝中权贵交往。他不愿卷入“旋涡”中，做无谓的牺牲。但这不等于他与高层尤其是那些在很大程度上掌握生杀大权的人没有密切的联系。事实上，曾国藩在道光朝因倚重穆彰阿，在咸丰朝倚重肃顺，在同治朝倚重恭亲王，都形迹显然。但值得注意的是，穆彰阿、肃顺都不得善终，奕欣也几经挫折，而曾国藩官照升，荫照封，宦海浮沉似乎与他无缘。尤为叹奇的是，掌政的后继者与前任即使有不共戴天之仇，曾国藩也岿然不动，这就很值得研究。肃顺和穆彰阿是这样，恭亲王与肃顺又是这样，都是“仇人接班”，曾与穆、肃关系都不一般。这些就说明了曾国藩运用了“心有灵犀、不露痕迹”之策。曾国藩与肃顺的关系便是一个例证。

满族贵族中主张重用湘军集团的文庆，虽在咸丰六年病死，但后继有人，且权势更大。咸丰后期，皇族出身的怡亲王载恒、郑亲王端华及其异母弟肃顺为首的集团已经形成，并且愈来愈得到咸丰帝的信任，得到愈来愈大的权力。三人“盘结、同干大政，而军机处之权渐移，军机

大臣拱手听命，伴食而已”。肃顺尤为突出，遇事敢作敢为，又与军机大臣杜翰、兵部尚书陈孚恩、两广总督黄宗汉等人结为死党。同时，又广泛招纳有名望的官吏和名士，“颇搜罗人才，资以延誉树党”。

肃顺大肆结纳党羽，显然是为他长期把持朝政铺平道路：后来他与那拉氏、奕欣争夺最高权力，正是这一图谋的体现。有这样野心的人，对当时军队，特别是战斗力量强的湘军，自然不会漠不关心。但不论是打击或笼络湘军集团，都远比上述种种活动更为微妙，更须精心处理。军队是国家机器的支柱，大臣与带兵将帅密切往来，最易招致政敌的攻击，甚至引来不测之大祸。肃顺自然不敢贸然行动，曾国藩、胡林翼也会因避嫌而巧妙为之。

事实上，肃顺与湘军集团确有着微妙的联系。在其招纳的众多人员中，不少人与湘军集团有密切关系，甚至就是湘军集团中的一员。如尹耕云不仅为曾国藩任礼部侍郎时之属员，且“极器重之”，同时，尹也为肃顺之属吏，且对之“敬礼有加”。李鸿裔（眉生），正如他儿子所说：“在京师出文正（曾国藩）门下，深悉先君品学。”后来肃顺又“素与先君善”。其他如郭嵩焘、王闿运、龙皞臣、李榕等人均与曾、胡同为长沙府人，且有交往，郭更与曾为“金石至交”。而肃顺与他们有密切关系。郭不仅为肃赏识，且与肃党陈孚恩交往甚密，陈向咸丰帝推荐郭“堪充谋士之选”，被“即日召见，在南书房行走”。王为肃顺之家庭教师，肃对王更“激赏之”，要与王结为“异姓兄弟”。这样破格相待，使王终生感激不已。数十年后，王至北京还去看望肃的儿子，并加资助。李与肃关系后来虽破裂，但李为户部下吏时，却“见赏于本部尚书肃在，部事辄咨之”。此外，还有丰二年离京，一别十四年。俩人从年龄、位置等方面都有很大差距，如果不是历史的巨变，他们之间很可能终生都不会打交道。但喜欢捉弄人的历史偏偏让这两个重量级人物在许多重大问题上发生难以割舍的关系。咸丰末年，由于肃顺鼎力相荐，清廷开始考虑把镇压太平天国的任务交给曾国藩等湘军首领。但曾国藩有湖南人特有的机警，对肃顺的重用没有任何表示，以至慈禧、奕欣发动政变、查抄肃顺家产时，发现了许多朝野文武大臣与肃顺交往的信件，但没有发现曾国藩写给肃顺的一字一言，以至于慈禧发出“曾国藩乃忠臣”的赞叹。

政变十八天后，奕欣请两宫皇太后正式委任两江总督曾国藩节制江南四省军务。将江南军务委之于曾国藩，这是咸丰十年就决定了的事。现在奕欣明确委江南四省军务于曾国藩。是要表示新政权对于曾氏的信



任，比之肃顺时代将有过之而无不及。人称肃顺推重“湘贤”，此事不假。但肃顺当政时，同时也设江南、江北大营以与湘军分功。奕欣当政后，不再重建江南、江北大营，而令曾国藩节制四省军务，这说明他承认正规的八旗、绿营军已不堪大用，看到了汉族地主武装中蕴藏着的巨大潜力，决心将它发掘出来。

奕欣认识到中南场的严重性，所以令曾国藩节制江南四省军务。在那里，太平军占据着江北重镇庐州，并与捻军张乐行部、苗沛霖部协同作战。在江南，太平军正谋求向财赋之区的苏浙发展，早已占领苏州、常州；并新克名城严州、绍兴、宁波和杭州；上海附近的吴淞口和松江等地也警报频传。因此，尽管于咸丰帝大丧期间湘军占领了长江中游的安庆，但形势仍不能掉以轻心，前敌各军必须统筹兼顾、改变以往不相统属、互不救援的积习。令曾国藩节制四省军务，就是授以前敌指挥大权。

同治初的另一重要变化是，朝廷放手让湘军将帅出任地方长官的同时，给曾国藩等人极大的军事便宜处置权。过去将帅有所行动要连日奏报，听从朝旨。同治元年正月十二日（2 月 10 日），奕欣向前敌将帅表达两宫皇太后及皇帝的关注，寄谕说，两宫皇太后“日与议政王军机大臣筹商军务，每于该大臣等奏报到时，详加披览，一切规划，辄深嘉许，言听计从”，要求各将帅要及时将有裨军务的“胜算老谋”奏报朝廷。以此表示新政权密切关注着前方战场的动向，并给将帅们以必要的信赖感。

但是这期间，曾国藩却连篇累牍地请求收回节制四省军务的成命，说“权位太重，恐开争权竞势之风，并防他日外重内轻之渐”。曾国藩是理学家，又熟谙清代掌故，他知道爱新觉罗皇朝对汉族官员是限制使用的，以往汉官虽可任巡抚，枳行总督，但身兼四省军务都还没有过。“权重足以贾祸”，他对此不但深刻理解，而且有过切肤之痛。

现在曾国藩有顾虑是可以理解的。但奕欣清楚，政变后起用祁隽藻、翁心存和彭蕴章，只是借用他们的声望，并未付以实权，没让他们回军机处，真正依靠的是汉臣以及汉族地主武装，实行的是没有肃顺的肃顺政策。这个政策的底数应该交给曾国藩，对他表示朝廷破例倚重的意思，使其感恩图报。奕欣特地请两宫皇太后钤后上谕慰勉说：“若非曾国藩之悃忱真挚，亦岂能轻假事例权?”“望以军务为重，力图征剿，以拯生民于水火”，不许曾国藩再辞。

曾国藩这才“勉强”接受了四省兵权，但同时赶紧表示，今后要更

加努力尽忠报国，每隔十日以奏折汇报一次，以免“朝廷廑念”，“诚惶诚恐”之态溢于言表。一些人，虽与曾、胡等人无多交往，但却与王、郭等关系密切，又为肃顺所赏识，如高心夔等人。

肃顺笼络这些名士，除了培植自己将来的政治爪牙外，还与他们共议政事。他们实际上起到了幕僚的作用。如第二次鸦片战争期间，“其时夷患初兴，朝议和战，尹杏农（耕云）主战，郭筠仙（嵩焘）主和，而俱为清流；肃豫亭（顺）依违和战之间，兼善君、郭，而号为权臣。余（王闿运）为豫亭知赏，亦兼善尹、郭，而号为肃党”。这就是说，肃顺在和战问题上，听取他们的意见，甚至参与他们的讨论，但没有表示明确的主张。镇压太平天国革命，湘军集团的兴起及其显赫战功，是当时最大的政事，肃顺自然也会与他们商议。事实上肃顺就与王讨论军事，即所谓“军事咨而后行”。他们也会趁机出谋划策。而他们同时与曾、胡等人在书信中议论政事。

这就是说肃顺与湘军集团，可以通过郭、王等人进行间接甚至直接交往。不过由于肃顺身败名裂，这类资料已被销毁，交往的具体情况已无法弄清楚。但在一些私人记载中，仍偶有记述。如九年樊案发生，官文欲趁机打击左宗棠。此案后来和平了结，左未受辱。胡林翼求情于官文固然起到了作用，但主要不定期归功于肃顺大力相助。肃顺得悉要严惩左的诏旨，即告知幕宾高心夔，高转告王闿运、郭嵩焘，王求救于肃顺，肃答以“必俟内外臣工有疏保荐，余方能启齿”。郭乃策动潘祖荫上疏，肃即趁机言左在湖南“赞画军谋，迭著成效，骆秉璋之功皆其功也。人才难得，自当爱惜。请再密寄官文，录中外保荐各疏，令其察酌情形办理”。这样，官文自然不能不见风使舵。这件事不仅证明，肃顺主动讨好湘军集团，并且力图通过郭、王等人，与湘军集团建立某种合作关系，而且，也生动反映肃顺和文庆一样主张重用湘军集团，比墨守成规的祁隽藻、彭蕴章等高出一筹。

曾国藩认为，古往今来，世事复杂多变以，险象环生，危机四伏，封建社会的宦海官场中，更是难有宁日，任何时候，都有善于钻营、巴结奉承而受到重用的奸邪之人，这种人不把心思用到济国济民建功立业上，而是挖空心思谋求个人私利，打击压制忠良贤士以求抬高保全自己。



九、“楼高易倒，树高易折”

——谨防弹劾别人自身遭攻讦

【原文】

顺斋排行一节，亦请暂置缓图。此等事幸而获胜，而众人耽耽环伺，必欲寻隙一泄其忿。彼不能报复，而众人若皆思代彼报复者。吾阅世最久，见此甚明。寄云一疏而参抚，黄藩又一片而保抚，郭臬、李非不快意，当时即闻外议不平。其后小蘧果代黄报复，而云仙亦与毛水火，寄云近颇悔之。吾参竹伯时，小蘧亦代为不平，至今尚痛诋吾兄弟。去冬查办案内，密片参吴少村，河南司道颇为不平，后任亦极隔阂。陈、黄非无可参之罪，余与毛之位望积累，尚不足以参之，火候未到，所谓燕有可伐之罪，齐非伐燕之人也。以弟而陈顺斋排行，亦是火候未到，代渠思报复者必群起矣。苟公事不十分掣肘，何必下此辣手？汴之紫三本家于余处颇多掣肘，余顷以密片保全之，抄付弟览。吾兄弟位高功高，名望亦高，中外指目为第一家。楼高易倒，树高易折，吾与弟时时有可危之机。专讲宽平谦巽，庶几高而不危。弟谋为此举，则人指为恃武功，恃圣眷，恃门第，而揽揽招风之象见矣。

【译文】

顺斋的事，要等将来再说。这种事即使侥幸获胜，也有人在你周围虎视眈眈，一定要寻找机会发泄一下他们的愤怒。虽然他不能报复，可是众人都像是要代他报复似的，这种事我经历过很多，看得非常清楚。寄云上疏弹劾巡抚，黄藩又上片保护巡抚，郭臬和李非很不高兴，当时就听说外面的舆论愤愤不平。后来，小蘧果然代黄某报复，而云仙也与毛关系紧张，近来寄云非常后悔。我弹劾竹伯的时候，小蘧也代他打抱不平，

至今仍然大肆诋毁我们兄弟。去年查办案件时，我曾上密片弹劾吴少村，河南的众官员颇感不平，后任官员与我也很有隔阂。陈、黄二人并非没有可以参劾的过失，我与毛的地位、名望已有许多年的根基，尚且不足以弹劾他们，这就是火候未到，所谓的燕国虽然有可以讨伐的罪名，而齐国却不是适宜讨伐燕国的人。凭你现在的影响去弹劾顺斋，也是火候未到，想代他报复的人必定会蜂拥而起。如果他在公事上不很掣肘，何必要使用这种严厉的手段呢？开封的曾紫三对我的事情颇多掣肘，我最近曾有密片保全他，现将密片抄寄给你。我们兄弟地位高，功劳大，名望也高，朝野都将我家看作是第一等人家。楼高了容易倒塌，树高了容易折断，我与弟弟时时都有危险。专心讲究宽平、谦逊，也许可以在高位而无危险。弟弟想这样做，人们就会指责你依仗功绩，依仗皇上的器重，依仗显赫的门第，这样高处招风的景象已经显现出来了。

【阐释】

曾国藩为了保全、发展、壮大自己的实力，很懂得珍惜人才，即使在弹劾别人时，也是小心翼翼，谨慎持重，他明白楼高易倒，树高易折这个道理，为了拉拢人才，留住人心，他让自己做到了该放权时就放权。

对于鼓励人才，曾国藩有一条很重要的体会："人才尤应惜之，褒之则若甘雨之兴苗，贬之则若严霜之凋物；称许不绝于口，榆扬不停于笔，人谁不欣欣向荣！"因此，他认为，规模要宏大，就需要放权，让别人自主发展。但是，什么时候让手下去另谋发展，却是大有讲究的。在这个问题上，曾国藩的做法是：局面小时，坚决维护手下队伍的团结统一，对另立门户者坚决予以打击，因为在这时自立门户，无异于分裂队伍，瓦解自己；但是当自己的发展具备了一定规模，是自立于世的时候，一定要让手下另谋发展。这不仅是所谓"利己利人"、"达己达人"之道；更是自己事业的扩大，因为另谋发展以后，总还是自己的属下，可以为自己节制；即使完全独立，也总还是可以互相有所照应。

与此同时，曾国藩更刻意讲求笼络和控制部属，利用同乡、师生、亲朋等关系，结成以他为中心的集团，并对个别敢于不尊从他领导的

人，给予打击。

尊重、服从上级领导同谋求自身的独立发展，这在各种不同的社会制度下都是不易妥善处理的重大问题，在专制制度下，情况更为棘手。曾国藩高出同时代人的卓识之一，是局面做大时公开鼓励下属谋求独立发展。这并不是说，曾国藩主张不分是非，倡导互相吹捧的庸俗气氛。相反，他力主吏政和治军都必须严格。但在方法上则必须着眼于表扬和鼓励，而在批评缺点错误的时候也必须注意选择适当的场合，照顾对方的自尊。他的这些主张同现代心理学有惊人的暗合之处。例如，马斯洛就认为："除了少数病态的人之外，社会上所有的人都有一种对于他们的稳定的、牢固不变的、通常较高的评价的需要或欲望，有一种对于自尊、自重和来自他人的尊重的需要或欲望。"阿德勒个性心理学的基本观点之一则是不断追求优越是人们行动的内驱力，它引导着个人和种族不断进步。

在放权方面，曾国藩始终表现得很开明，并适时加以鼓励，湘军的力量发展很快，成为一个庞大的集团势力，而且始终保持着相对的统一性，至少也以曾国藩为其共同的精神领袖。这使曾国藩的事业规模迅速扩大，到十年后，湘军集团中督抚大帅，纷出并立，与曾国藩地位相当相近者就有二十余人。这些军队与督抚协调行动，互相配合照应，更使曾国藩的声望如日中天。

看来鼓励手下独立发展，既有一个襟怀问题，也有一个时机问题。放权也是如此。

【评析】

在曾国藩移驻衡阳前编练湘军的时候，王鑫本来是曾国藩非常赏识的一名将领，一直准备要重用他。但王鑫在曾国藩将营地搬到衡阳后，曾受命回湘乡募勇。王鑫回到湘乡后，十分张扬，出人都要敲锣打鼓，乡人为之侧目，又将勇丁多招至3000人。更令曾国藩气愤的是，王鑫带着这3000勇丁到长沙，竟与湖南巡抚骆秉璋来往密切，并渐渐流露出自成一军，不再听曾国藩指挥的倾向。

曾国藩于是断然要求王除原带一营外，新招者只留二营或三营，营官由曾国藩处任命，并按统一营制编练。但骆秉璋却不令裁撤，命其加紧操练，驻省听调。这样，王鑫更拒不听命，从而导致曾、王彻底决裂。王从此自定营制，自派营官，在组织上、制度上独立于曾国藩之

外，自成一军。人们以后也习惯地称之为老湘军，以别于曾国藩统辖的湘军。

曾国藩在关系到自己以及湘军的前途命运的大事时，每次都不妥协。这次也不例外。于是，在1853年12月，他终于与王鑫摊牌，就两人间的关系做一个了结。他给王鑫发去一封最后通牒式的信函，提出王鑫必须在遵守湘军的营伍制度与脱离曾国藩的湘军系统之间做一明确的选择：

特书与足下约，计必从鄙意而不可更改者五条，听足下自为屈伸者三条。能如吾之约，则一一照办，破釜沉舟，以图一举；若必不肯从吾之约，则足下自成一军，今后吾将不与足下事，吾并将另募数营勇丁以替足下之位置。

曾国藩所强调的不可更改的五条之中，最为关键的就是要求王鑫自己只能统带其中的一营，其他各营需要由曾国藩另行委派营官统带，各营勇丁的数量也必须遵守湘军统一的营制，不得自行其是。勇丁在招募入营后，必须经过至少两个月的训练，才能开赴战场打仗。一句话，王必须听从他的指挥，否则，他就不承认王鑫继续做他的部下。

王鑫此时以为自己追随湖南巡抚骆秉璋比跟着曾国藩走更有前途，便对曾国藩的警告不予理睬。骆秉璋也趁机拉拢王鑫，表示他所统带的3000勇丁可以不裁撤，并继续驻守在省城长沙。曾国藩看到局势已无可挽回，便忍痛与王鑫一刀两断，将他逐出教门。

曾国藩明白：与王鑫式的决裂如果连续发生，将对湘军，特别是对曾国藩个人产生严重的影响。为防止其重演，曾国藩断然割断与王一切联系，把他逐出教门；且在致自己的老师吴文镕书中，对王大加攻击，使吴不再调王鑫军北援，失去进一步发展的机会。事实上，王也由于不能援鄂，省内又财政困难，不能不将所部三千四百人，减去一千。这样，就对后来可能的效法者，起了警戒作用。同时，曾国藩更刻意讲求笼络和控制部属之方，利用同乡、师生、亲朋等关系，结成以他为中心的集团，并对个别敢于步王后尘的人，给予打击。

尊重、服从上级领导同谋求自身的独立发展，这在各种不同的社会制度下都是不易妥善处理的重大问题，在专制制度下，情况更为棘手。曾国藩高出同时代人的卓识之一，是局面做大时公开鼓励下属谋求独立发展。对于鼓励人才，曾国藩有一条很重要的体会："人才尤应惜之，褒之则若甘雨之兴苗，贬之则若严霜之凋物；称许不绝于口，揄扬不停于笔，人谁不欣欣向荣！"这并不是说，曾国藩主张不分是非，倡导互



相吹捧的庸俗气氛。相反，他力主吏政和治军都必须严格。但在方法上则必须着眼于表扬和鼓励，而在批评缺点错误的时候也必须注意选择适当的场合，照顾对方的自尊。他的这些主张同现代心理学有惊人的暗合之处。例如，马斯洛就认为："除了少数病态的人之外，社会上所有的人都有一种对于他们的稳定的、牢固不变的、通常较高的评价的需要或欲望，有一种对于自尊、自重和来自他人的尊重的需要或欲望。"阿德勒个性心理学的基本观点之一则是不断追求优越是人们行动的内驱力，它引导着个人和种族不断进步。

曾国藩曾致信李鸿章："昔麻衣道者论《易》云：学者当于羲皇心地上驰骋，无于周孔脚跟下盘旋。前此湘军如罗罗山（罗泽南）、王璞山（王鑫）、李希庵、杨厚庵（杨载福）辈皆私自立门户，不肯寄人篱下，不愿在鄙人及胡（林翼）、骆（秉璋）等脚下盘旋。淮军如刘、潘等气非不盛，而无自辟乾坤之志，多在台从脚下盘旋，岂阁下善于制驭，不令人有出蓝胜蓝者耶。"

自先秦荀子等人开始，就鼓励后人超越前辈。不过，真正见诸行动，特别是军事和政治领导者，却历来是鲜见的特立独行。中国传统文化中虽不乏尊重个人独立人格的论述，那也不过是吉光片羽。专制制度下的上下关系以顺从为主要特征，且已上升为美德。曾国藩却力倡"自立门户"，"自辟乾坤"，把传统文化中尊重个人的因素发挥尽致。为此，他甚至主张，宁用"好逞才能，好出新样"而能"遇事体察"者，不用"好讲资格，好问样子，办事无惊世骇俗之象"的官气十足之辈。这固然与他领导的镇压太平天国的战争跌宕起伏，生死相寻，不能不充分发挥部属的主动性和创造精神有关，也显示了他罕见的胸怀。

对于李鸿章、左宗棠等人，都体现了他的鼓励下属谋求发展的精神。李鸿章赴上海练淮军，曾国藩说："少荃去，我高枕无忧矣。惟此间少一臂助，奈何?"李鸿章再请，曾国藩不但欣然同意，还送上马扶一程，令李鸿章终生铭记。

李鸿章所募淮勇到安庆后，曾国藩"为定营伍之法，器械之用、薪粮之数，悉仿湘勇章程，亦用楚军营规以训练之。"1862 年 2 月 22 日李鸿章移驻安庆北门城外营内，曾国藩亲临祝贺。李鸿章深知淮勇实力单薄，难膺重任。他知道自己的部队除张遇春一营外，均系新勇，战守难恃，无征异地，若无精兵宿将，立有覆败之虞。"因此，他恳请曾国藩调拨数营湘勇，以加强战斗力。曾国藩既害怕淮勇不堪一击，又打算凭借湘军榜样"为皖人之介"，以陶铸淮军风气，因而允其所请，陆续调

拨湘勇八营，归其节制。其中有曾国藩新兵两营，由韩正国统事，充任李鸿章亲兵；开字两营，借自曾国荃，由程学启统事，程系陈玉成部太平军叛徒，其部下多籍隶两淮；林字两营，由滕嗣林、滕嗣武统带，乃系江苏巡抚薛焕使之在湖南招募而来，原为四千人，经曾国藩裁汰至千人，编入淮军；熊字营由陈飞熊统带，坦字营由马先槐统带，均系奉曾国藩之命在湖南所招，原备湘军部将陈士杰率领，随同李鸿章援沪，因陈氏不愿前往，遂拨归淮军。所有这些，就是淮军初创时期的基干队伍，共计十三营，六千五百人。后来李鸿章陪同曾国藩检阅铭、鼎、树、庆和程学启、滕嗣林等营，标志着淮军正式建成。同源相生者，只能患难相助，不会同根相残。他认为湘、淮本是一家，淮军由湘军而派生，“尤有水源木本之谊。”对于左宗棠，虽然左在多种场合曾对曾国藩有微言，两人也几年不通音讯，但收复新疆，他第一个荐举左宗棠。同样说明他的胸襟。

由于曾国藩在属下自立门户的问题上政策开明，适时加以鼓励，湘军的力量发展很快，成为一个庞大的集团势力，而且始终保持着相对的统一性，至少也以曾国藩为其共同的精神领袖。这使曾国藩的事业规模迅速扩大，到十年后，湘军集团中督抚大帅，纷出并立，与曾国藩地位相当相近者就有二十余人。这些军队与督抚协调行动，互相配合照应，更使曾国藩的声望如日中天。

[秘笈第二]

谋　　事

——成就大事之法则



“真人不露相”是大彻大悟者在成就人生事业过程中表现出来的本领。曾国藩悟透成败之辨证关系，推崇“弓不拉满”，并认为“处大位大权而兼享大名，自古有几人能善其末路者”，因而能够达到锋芒尽藏，劲气内敛的最高境界。

一、“处大位大权而兼享大名，自古有几人能善其末路者？”

——切忌把弓拉得太圆太满

【原文】

嗣后奏事，宜请人细阅熟商，不可一意孤行，是已非人，为嘱。弟克复两省，勋业断难磨灭，根基极为深固，但患不能达，不患不能立；但患不稳适，不患不峥嵘。此后总从波平浪静处安身，莫从掀天揭地处着想。吾亦不甘为庸庸者，近来阅历万变，一味向平实处用功，非萎靡也。位太高，名太重，不如是，皆危道也。

【译文】

今后上书奏事，应当请人细阅熟商，绝不可以一意孤行，自以为是。这是我对你的嘱咐。你率兵收复了两个省，功绩绝对不能磨灭，根基极为深固。你只患不能腾达，不患不能立身；只患不稳适，不患不峥嵘。今后总是在风平浪静处安身，不可从掀天揭地处着想。我也不甘心庸碌无为，近年来阅历万变，之所以一味在平实处下功夫，并不是因为萎靡不振，而是因为地位太高，名声太大，如果不如此，则处处是危途。

【阐释】

曾国藩在功名事业渐趋全盛的时候，也悟到了不能把弓拉得太圆太满这个道理，并以此来告诫自己的弟弟们，他自己更是身体力行，切实实践，他在这些地方看得破，认得清，所以一直有如临浑渐，如履薄冰的恐惧心得了。他在削平太平天国之乱，湘军达于极盛之时，熟然以“湘军作战年久，暮气已深”为由奏请裁湘军归故里，明白表示无挟军



权以自重的态度。

【评析】

曾国藩指出，每一位建立丰功伟绩的伟人，都把功名利禄看得很淡的，这样才会培植起先天下之忧而忧，后天下之乐而乐的高尚情操，成就伟达到的。追名逐利，到头终是一场空而已。

《菜根谭》曰：名为招祸之本，利乃忘志之媒。“天下熙熙，皆为利来”，豪杰难过名利关。古往今来，有的人好虚名以殒身，有的人贪私利以祸族。面对名利，心将何置？明代陈继儒说“透得名利关，方是小休息”。

俗心就是抢夺眼前利益。我们要不为名利所缠绕，就要有一种超凡脱俗的气节，有一种经受困苦煎熬的耐力。

世人都说神仙好，惟有功名忘不了。人人都想活得潇洒一点，轻松一点，快乐一点，但终其一生也潇洒不了、轻松不了、快乐不了。他们被什么东西拴住了、缠住了、卡住了？这东西就是功名利禄。功名利禄成了人生的境界，似乎功名愈厚人生也就愈美妙滋润。其实，功名利禄是一副用花环编织的罗网，只要你进去了，你就没法自在与逍遥。没有功名利禄，于是乎想得到功名利禄。得到了小的功名利禄，又想得到更大的功名利禄。得到功名利禄，又害怕失去功名利禄。人生就在这患得患失中度过，哪里品尝得到人生的甘美清纯的滋味呢？世人只知道功名利禄会给人带来幸福，殊不知功名利禄也会给人带来痛苦。为了功名利禄，我们劳心、劳神、劳力。为了功名利禄，我们计较、忙碌、奔波。为了功名利禄，我们怀疑、欺诈、争斗。为了功名利禄，我们玩阴谋，耍诡计、溜须拍马。如果拔去名利之祸根，做官的多讲些政治，经商的多讲些良心，那岂不是更好。

对曾国藩而言，名心太切和俗见太重，大概是他出道人仕之初的最大缺点了，这不仅损害了他的人生境界，而且也严重地损害了他的躯体。

同治十年（1871）三月的一篇日记写道：

近年焦虑过多，无一日游于坦荡之天，总由于名心大切，俗见太重二端。名心切，故于学问无成，德行未立，不胜其愧（惭愧）馁（气馁）。俗见重，故于家人之疾病、子孙及兄弟子孙之有无强弱贤否，不胜其萦绕，用是忧惭，局促如蚕自缚。

这是曾国藩临死前一年写下的文字，实际上是他对自己一生经验的总结。名心切，这对中国文人差不多是一件不可避免的事情，从小他们就受到这样的教诲："太上有立德，其次有立功，其次有立言。"而以"饱食终日，无所用心"为天下的最大耻辱。我们不能容忍一人去为盗为匪，为娼为妓，但我们能接受并欣赏一个人成功成名，立德立言。我们只知道为盗为娼的危害，但不知道成功成名的危害。

名心切的，必然俗见重。名心的表现形态是多种多样的人，如成功、成名、成人、成才、成绩、成就、成仁、成礼、成全、成事、成家、成熟，等等等等，正是这样一种广泛的、普遍的心理愿望，使人们对任何事情都有这样的一种心理期待，事事周全，样样完满，件件顺遂，这就是俗见。自然，就对疾病的有无，子孙贤良与否也格外看重。没有得到，就希望得到，得到了，又害怕失去；自己得到了，害怕子孙失去，子孙没有得到，又希望他们得到。人一天到晚就处于这样的患得患失之中，何处是个尽头呢？

怎样消除这两种弊病呢？曾国藩在同一篇日记中继续写道：

今欲去此二病，须在一"淡"字上着意。不行（只）富贵功名及身家之顺遂，子姓之旺否悉由天定，即学问德行之成立与否，亦大半关乎天事，一概淡而忘之，庶（也许）此心稍得自在。

曾国藩不仅找到了自己的病根，而且也找到了治疗的方法。一个"淡"字可谓一字千金，淡然无累，淡然无为，深得庄子真意。庄子说："淡然无极而众美（各种美德）从之（归属于他）"，在《刻意》中他说："平易恬淡，则忧患不能人，邪气不能袭，故全其德而神不亏。"这样心静神宁，莫然无愧，才能"安时而处顺，哀乐不能人也。"

曾国藩身处功名，又善处功名，但他那位九弟曾国荃就不同了。尤其是攻下天京这一大功名，曾国荃不愿别人分一杯羹，作为兄长，曾国藩只好善言相劝。

有难同当，有功独享，是事业的大忌。曾国藩提出"有难先由己当，有功先让人享"的观点，认为"此乃事业之基"。他还把与别人分享功劳当作是减祸之道，是加福添寿之药方。他的弟弟曾国荃围攻金陵久攻不下，曾国藩就以此开导曾老九：近日来非常担心老弟的病，十一日收到初七日弟交袁差官带来的信以及给纪泽、纪鸿两儿的信，字迹有精神、有光泽，又有安静之气，言语之间也不显得急迫匆促，由此预测老弟病体一定会痊愈，因此感到很宽慰。只是金陵城相持时间很久却还没有攻下，按我兄弟平日里的性情，恐怕肝病会越来越重。我和昌岐长



谈，得知李少荃实际上有和我兄弟互相亲近、互相卫护的意思。我的意思是奏上朝廷请求准许少荃亲自带领开花炮队、洋枪队前来金陵城会同剿灭敌军。等到老弟对我这封信的回信（不过十八九日回信就能到），我就一面上奏朝廷，一面给少荃去咨文一道，请他立即西进。如果苏州李军齐到而大功告成，则老弟承受其辛劳，而少荃坐享其名。既可以一同接受大奖赏，又可以暗中为自己培养大福。大约单独享受大功名乃是折损福气的办法，和别人分享功名也算是接受福分的途径了。如果苏州李军虽然到达，而金陵守城敌军仍然像过去那样坚守，金陵还是攻不下来，则对我们的责难也可以分散一些，我们的责任也可以稍策轻一些。昨天我已经给少荃发咨文，让他派炸炮到金陵会同剿敌。细想起来，老弟的肝病在身，不宜再忧伤两个月，而饷项也断然难以支撑到三四个月之久，所以决定奏报朝廷，请求派少荃前来金陵。苏州李军近来也仅能够开五成的军饷，并不是供给十分充足，来金陵也不担心会有夸耀富裕的问题，想来老弟能体察我的苦衷。

为了劝曾国荃，他还将父母从“地下”请出，在一封信中说：请少荃助攻这件事我犹豫了好久，仔细思量我们的父母今天如果还健在，我拿这件疑虑的事请示双亲意见，他们一定会说：立即请李中丞来会同剿敌，不要让你沅弟长时间忧闷呀。因此我就决定了。但李鸿章也深知曾国藩的脾气，他不愿做摘桃子的人，他要保全老师的脸面。这时朝廷又下令李鸿章速率军助攻金陵。李的麾下也跃跃欲试，认为有一个立大功加官晋爵、封赐子孙的机会。有的说：“湘军百战之绩，垂成之功，岂甘为人夺？若往，鲍军遇于东坝必战。”也有的说：“湘军之中疾疫大作，鲍军十病六七，岂能挡我巨炮?”李鸿章终不为所动。但李鸿章如果抗旨不出兵也不行，他想了一个两全其美的办法，一是上奏朝廷，说曾国藩完全能够平此大乱，金陵即日可克。二是请派他的弟弟携大炮到曾国藩处听其指挥、助攻。正当曾、李为此大费脑筋时，金陵城终于攻下。据说，大功告成之日，李鸿章亲往祝贺，曾国藩带曾国荃迎于下关，亲执李鸿章之手，说：“曾家兄弟的脸面薄，全赖你了!”李鸿章自然谦逊一番。红旗报捷时，曾国藩将自己的名字列于湖广总督官文之下，并一再声称，大功之成，实赖朝廷的指挥和诸官将的同心协力，至于他们曾家兄弟是仰赖天恩，得享其名，实是侥幸而来。只字不提一个“功”字。对李鸿章当然要多多美言。

曾国藩谈到收复安庆的事，他总是归功于胡林翼的筹谋进策，多隆阿的艰苦战斗。谈到后来攻下金陵，则又归功于各位将领，而没一句话

提及他弟弟曾国荃。谈到僧格林沁进攻捻军的时候，赞扬他的吃苦耐劳，说自己比不上他的十分之一二；谈到李鸿章、左宗棠，取他们是一代名流，不是说自愧不如，就是说谋略莫及。

曾国藩镇压捻军没有达到速效。捻军进入湖北时，曾国荃为湖北督抚，派遣将领追剿他们，这些为贼的骑兵飘忽不定，不可以和广东的太平军之匪凭城据守相比，湘军初逢劲敌，屡战失利。李鸿章闻之不免讥笑讽刺。当时曾国藩上疏中有这样的话："臣不敢以一战之功，遂自忘其丑陋。"疑有所指。他日刘秉璋见李鸿章而告之，李鸿章惊恐地说："有是哉？"刘秉璋曰："是则然矣。"命取邪钞视之，果也。是后，李鸿章谈到湖北的事情，亦稍稍谨慎了。此时等于曾国藩又足足的给李鸿章上了一课，其疏既有不要以一时一事看人，不要以己之长攻人之短之意，又寓有功过不应由己任之深意。

曾国藩对自己、对他人都有客观的认识。他说"人皆为名所驱，为利所驱，而尤为势所驱"。说孟子生活的时代，苏秦、张仪、公孙衍辈，"有排山倒海、飞沙走石之势，而孟子能不为动摇，真豪杰之士，足以振厉百世者矣"。苏泰是个读书人，据说是鬼谷子的学生。他不甘心现状，在动荡的社会中跃跃欲试。他把战国时的游说之风以及士人汲汲名利的求实态度发挥到极致。苏秦第一次游说失败，弄到回家的路费都没有，穿双破屐鞋，拿只破箱子，回到家里来，嫂嫂不给他饭吃，家里的人都看不起他，那种难受，是到了万分。因此苏秦重新发愤读书。所谓悬梁刺股，把头发用绳子捆起来，挂在梁上，身旁放一把锥子，等到夜晚读书打瞌睡时，头一低，头发一扯，醒了。再不行就自己用锥子刺自己的肉，如此鞭策自己用功。据说读的是《太公兵法》，把太公兵法读通了，于是再度出来游说诸侯。这次不再跑到秦国去主张打仗，反而跑到弱小的国家，等于今日世局中，受人侵略、受人宰割的国家，由燕国、赵国开始，组织联合阵线抗秦，不主张打仗，主要目的在使秦国不敢出兵。他把天下大事、人的心理、政治的心理、战争的心理，都摸透了，果然成功了。当他身佩六国相印，要到楚国去的时候，经过自己家乡，他的嫂嫂以及全家人都跪下来迎接，那种恭维真是不得了的，这时苏秦问他的嫂嫂："何前据而后恭也？"这个话也只有苏秦才说得出口。老实说，在中国讲究道德修养的人，不会讲这样的话，他却会爽直痛快当面问他嫂嫂。人性本来也就是这样，可说他问得很直爽，还不算顶坏的，还没有故意整她。而嫂嫂答复的话也简单明了，她说："见季子位高金多也。"这是人情之常。古今中外，人类社会，就是这么一回事。

那个时代，哪个地方不讲现实？从这里又可认识人情世故。

苏秦虽然叱咤风云一时，后来还是被杀。在曾国藩看来是不能善收晚场，不能善处名利。他还用佛家因果报应来解释对名利过分追求没有好下场，他说：

几天以来的心境，总觉不太舒服，大概就是孔子所说的："没有仁爱之心的人，不要长时间跟他相处，坚守信约。"在军队里，本来是个争权夺势的地方，确实不是坚守信约、忠心耿耿的人所能改变得了的。想求得坚贞清白的节操不变，以宁静淡泊的幽境自守，而又完全能够驱使众人群策群力，这种道义实在太难了。

中国古代向来讲究安贫乐道。在孔子的学生中，颜回就是个一心向学，安贫乐道，视富贵如浮云的笃诚学子。一次，孔子赞美颜回道："多贤达的颜回呀，一筐饭，一瓢水，住在陋巷子里，别人受不了那种忧愁，颜回却不改他原有的快乐。多贤达的颜回啊！"

颜回的贤达旷远，在孔门弟子中确是出了名的。在居住上，颜回住在简陋的小巷子里，在饮食上，他只一箩筐饭，一瓢子水，就什么都满足了。这种简朴寒俭的生活，对于别人来说，简直无法忍受，简直就是受罪，可是颜回却安之若素，一点也不放在心上，依旧不改原来的欢乐。颜回何以能够在别人无法忍受的生活环境里生活得无忧无虑，让人敬仰呢？关键在于心里安着一个"道"字。只有安贫，才能乐道；反转过来，也只有乐道，才能安贫。

颜回所"乐"的道，是他的老师孔子的儒家学说。因此，他以他的聪明，也获得孔子的赞誉。孔夫子说颜回不是帮助自己的人，而是对于自己的话没有不理解的人，也自有他的一番道理。原来颜回为人极其聪明，他对于老夫子所讲的道理，总是一听就懂，从来也不提出什么问题，于是乎孔老夫子才对于弟子颜回，有着这样的评价。

朴素勤俭，在生活上低标准、低要求，从来就是中华民族的传统。咸丰十一年（1861）九月的一天，曾国藩在写给儿子曾纪泽的一封信里，就曾说道："遭此乱世，虽大富大贵，也靠不住，惟勤俭二字，可以持久。"这样，就在孔子赞美颜回安贫乐道之外，又给添上了一重世事无常，富贵不永的深意。由此得出结论，惟有安贫乐道，勤俭持家，方是长久之计，生命慧灯。

二、“办大事识主才辅，成大事人天各半”

——谋事在人成事在天，成功不可强求

【原文】

凡办大事，以识为主，以才为辅；凡成大事，人谋居半，天意居半。往年攻安庆时，余告弟不必代天作主张。墙濠之坚，军心之固，严断接济，痛剿援贼，此可以人谋主张者也。克城之迟速，杀贼之多寡，我军士卒之病否，良将之有无损折，或添他军来助围师，或减围师分援他处，或功隳于垂成，或无心而奏捷，此皆由天意主张者也。譬之场屋考试，文有理法才气，诗不错平仄抬头，此人谋主张者也。主司之取会，科名之迟早，此天意主张者也。若恐天意难凭，而必广许神愿，行贿请枪；若恐人谋未藏，而更多方设法，或作板缕衣以抄夹带，或蒸高丽参以磨墨。合是皆无识者之所为。弟现急求克诚，颇有代天主张之意。

【译文】

凡是办理大事情，都以远见卓识为主，以才华为辅助；凡是成就大事业的，人的谋略因素占一半，天意也占一半。过去攻打安庆的时候，我就告诫过你不必代替天意而自作主张。诸如使城墙壕沟坚固，让军心稳定，严密果断的接济措施，彻底剿灭增援之敌等，这些都是可以以人的谋略策划为主的。不过，攻克城池的快慢，杀伤敌人的多少，我军士卒是否生病，英才良将有无损失，有的增添别的军队来援助围困的部队，有的则减少围困部队去支援别的地方，有的功劳毁于即将成功之时，有的并无取胜之心却取得了胜利，这些都是由天意决定



的。譬如说科举考场的考试，文章自身的理法才气，诗词的平仄格式等，都是人的谋略策划决定的。而主持考试官员的取舍，科举名次的迟早等，都是由天意决定的。有些人耽心天意难以凭借，就千方百计向神许愿，行贿祈祷；有的人耽心人的谋略策划没有把握，便多方设法，或者制做板绫衣便于夹带抄袭，或者把经过薰蒸的高丽参用来磨墨。这些都是那些没有见识的人所干的事。兄弟你现在急欲攻克城池，大有代替天意自作主张之意。

【阐释】

曾国藩生活沉着稳定，不急功近利，因此，他也常以此告诫家人和部属，让他们善于抓住机会，因为谋事在人，成事在天，人天各占一半，谁都不可以代替天意而自作主张。

曾国藩的这些看法，在今天仍有许多可借鉴之处，比如有的人只顾眼前利益，不考虑大方向，而自作主张地擅自决定一些事情，当事情不成功时，又怨天尤人，其实这些行为都是不可取的，善于抓住机会在现代商战中尤为重要。

【评析】

在现实生活中，绝大多数人都想让自己早日登上成功之路，但是又不得要领，不知从何处入手，直气得团团转、浑身冒汗。看看曾国藩通向大成的策略，不免让人想到许多问题，即为什么有些人不显山不露水，突然之间能够腾空而起。为什么有些人狂喊乱叫，却始终默默无闻？从曾国藩身上我们至少可以看到：一是要善于做人，二是要会策划人生，三是要会抓住时机。特别是善于做人，非常重要，例如不要独霸功名——不要自己总拿“第一名”，让大家一起向前冲，都是确保自己通向大成的良策。

有难同当，有功独享，是事业的大忌。曾国藩提出“有难先由己当，有功先让人享”的观点，认为“此乃事业之基”。他还把与别人分享功劳当作是减祸之道，是加福添寿之药方。他的弟弟曾国荃围攻金陵久攻不下，曾国藩就以此开导曾老九：近日来非常担心老弟的病，十一日收到初七日弟交袁差官带来的信以及给纪泽、纪鸿两儿的信，字迹有

精神、有光泽，又有安静之气，言语之间也不显得急迫匆促，由此预测老弟病体一定会痊愈，因此感到很宽慰。只是金陵城相持时间很久却还没有攻下，按我兄弟平日里的性情，恐怕肝病会越来越重。我和昌岐长谈，得知李少荃实际上有和我兄弟互相亲近、互相卫护的意思。我的意思是奏上朝廷请求准许少荃亲自带领开花炮队、洋枪队前来金陵城会同剿火敌军。等到老弟对我这封信的回信（不过十八、九日回信就能到），我就一面上奏朝廷，一面给少荃去咨文一道，请他立即西进。如果苏州李军齐到而大功告成，则老弟承受其辛劳，而少荃坐享其名，既可以一同接受大奖赏，又可以暗中为自己培养大福。大约单独享受大功名乃是折损福气的办法，和别人分享功名也许是接受福分的途径了。如果苏州李军虽然到达，而金陵守城敌军仍然像过去那样坚守，金陵还是攻不下来，则对我们的责难也可以分散一些，我们的责任也可以稍微轻一些。昨天我已经给少荃发咨文，让他派炸炮到金陵会同剿敌。细想起来，老弟的肝病在身，不宜再忧伤两个月，而饷项也断然难以支撑到三四个月之久，所以决定奏报朝廷，请求派少荃前来金陵。苏州李军近来也仅能够开五成的军饷，并不是供给十分充足，来金陵也不担心会有夸耀富裕的问题，想来老弟能察我的苦衷。

为了劝曾国荃，他还将父母从“地下”请出，在一封信中说：请少荃助攻这件事我犹豫了好久，仔细思量我们的父母今天如果还健在，我拿这件疑虑的事请示双亲意见，他们一定会说：立即请李中丞来会同剿敌，不要让你沅弟长时间忧闷呀。因此我就决定了。但李鸿章也深知曾国藩的脾气，他不愿做摘桃子的人，他要保全老师的脸面。这时朝廷又下令李鸿章速率军助金陵。李的麾下也跃跃欲试，认为有一个立大功加官晋爵的机会。有的说：“湘军百战之绩，垂成之功，岂甘为人夺？若往，鲍军遇于东坝必战。”也有的说：“湘军之中疾疫大作，鲍军十病六七，岂能当我巨炮？”李鸿章终不为所动。但李鸿章如果抗旨不出兵也不行，他想了一个两全其美的办法，一是上奏朝廷，说曾国藩完全能够平此大乱，金陵即日可克。二是请派他的弟弟携大炮到曾国藩处听其指挥、助攻。正当曾、李为此大费脑筋时，金陵城终于攻下。据说，大功告成之日，李鸿章亲往祝贺。曾国藩迎于下关，亲执李鸿章之手，说：“曾家兄弟的脸面薄，全赖你了！”李鸿章自然谦逊一番。报捷时，曾国藩将自己的名字列于湖广总督官文之下，并一再声称，大功之成，实赖朝廷的指挥和诸官将的同心协力，至于他们曾家兄弟是仰赖天恩，得享其名，实是侥幸而来，只字不提一个“功”字。对李鸿章当然要多多美

言。

曾国藩谈到收复安庆的事，他总是归功于胡林翼的筹划，多隆阿的艰苦战斗。谈到后来攻下金陵，则又归功于各位将领，而没一句话提及他弟弟曾国荃。谈到僧格林沁进攻捻军的时候，赞扬他能吃苦耐劳，说自己比不上他的十分之一二；谈到李鸿章、左宗棠，称他们是一代名流，不是说自己愧不如，就是说谋略莫及。

曾国藩镇压捻军没有达到速效。捻军进入湖北时，曾国荃为湖北督抚，派遣将领追剿他们，这些为贼的骑兵飘忽不定，不可以和广东的太平军之匪凭城据守相比，湘军初逢劲敌，屡战失利。李鸿章闻之不免讥笑讽刺。当时曾国藩上疏中有这样的话："臣不敢以一战之功。遂自忘其丑陋。"疑有所指。他日文庄见李鸿章而告之，李鸿章惊恐地说："有是哉?"文庄曰："是则然矣。"命取邸钞视之，果也。是后，李鸿章谈湖北的事情，亦稍稍谨慎了。此事等于曾国藩又足足的给李鸿章上了一课，其疏既有不要以一时一事看人，不要以己之长攻人之短之意，以寓有功过不应由己任之深意。



三、"强字是美德，明强二字断不可少"

——胸怀大志何必显露

【原文】

强字原是美德，余前寄信亦谓明强二字断不可少。弟强字须从明字做出，然后始终不可屈挠。若全不明白，一味横变，待他人折之以至理，证之以后效，又复俯首输服，则前强而后弱，京师所谓瞎闹者也。余亦并非不要强之人，特以耳目太短，见事不能明透，故不肯轻于一发耳。又吾辈方鼎盛之时，委员在外，气焰薰灼，言语放肆，往往令人难近。吾辈若专尚强劲，不少敛抑，则委员仆从等不闹大祸不止。

【译文】

“强”字本来就是人的美德，我以前寄给你的信中也曾说过“明强”二字断然不可缺少。就兄弟你来说要想“强”必须从“明”字做起，然后才可以做到始终不屈不挠。如果你对事情全不明白，一味强横蛮干，等待他人用至理来折服你，用后效来验证你，你又会俯首表示服输，那么这就是前强而后弱，也就是京师中所说的瞎闹。我也并非不是要强之人，仅仅是因为耳目观察力太短浅，对事情的见解不能明晰透彻，所以不敢轻易发挥罢了。再说我们这些人正是鼎盛向上之时，作为皇上委任的大员在外，气焰嚣张，言语放肆，往往会让人难于接近。我们如果一味追求强劲，而缺少收敛抑制，那么周围的人员及仆从等非闹大祸害不可。

【阐释】

曾国藩提倡自强、倔强，这都是大丈夫立世所必不可缺的。明强的意思，不外乎既要自强，又不能盲目自强；既要超过别人，又要注意一定的条件和场合。

曾国藩认为，但凡是身怀大志之人，都有这种含才不露、不显身手的风格，即明强。曾国藩饱读史书，对历史上因显示才能而招来杀身之祸的例子早已了熟于胸，尤其是身处官场，又值乱世，各种激烈的矛盾冲突随时会把自己卷入漩涡。因此，曾国藩无论是在官场，还是在带兵之际，都时时提醒自己要小心谨慎，不让自己处在太显眼的位置，以保平安。

【评析】

曾国藩嗜强，强在何处？强在性格上，强在文字上，强在战场上。这“三强”，为其一生反败精神之概括。

一、强在性格上

曾国藩说“吾兄弟皆秉承母德甚多，其好处亦正在倔强”。曾的母



亲江氏，性格倔强，不像她的丈夫曾麟书，竹亭公在其父星冈公的声色俱厉之下，往往“起敬起孝，屏气扶墙，踌躇徐进，愉色如初”，性格是相当懦弱的。对于长辈，曾国藩佩服的是星冈公和自己的母亲。两位长辈刚强的性格、坚强的意志给他以很大影响。在曾获高官之后，仍然认为自己实不如祖父。他说：“国藩与国荃遂以微功列封疆而膺高爵，而高年及见吾祖者，咸谓吾兄弟威重智略，不逮府君（指星冈公）远甚。”他甚至为祖父深深委屈，认为：“王考府君威仪言论，实有雄伟非常之概，而终老山林，曾无奇遇重事，一发其意。”

曾国藩曾经豪迈地说过：“故男儿自立，必有倔强之气。”讲的就是性格之强。

二、强在文字上

从曾国藩的诗文和军事生涯中都不难看出他意志坚强，并非懦弱之辈。他的诗文，很少有意味平淡之作，而多豪言壮语，雄奇之气溢于笔端，坚强的性格跃然纸上，如他30多岁做京官时做的一首诗：

去年此际赋长征，豪气思屠大海鲸。
湖上二更邀月饮，天边万岭挟舟行。
竟将云梦吞如芥，来信君山铲不平。
偏是东皇来去易，又吹草绿满蓬瀛。

就是在写字这件小事上，也可看出曾氏的性格特点。他不喜欢纤弱阴柔的字，而喜欢强劲阳刚的字。他说：“杜陵言‘书贵瘦硬’，乃千古不刊之论。”字体硬而瘦，正是阳刚风格的一种表现，俗话说：字如其人。写字虽是小事，却可以看出一个人的性格。有些善于识才的人仅凭一个人的字，就可看出一个大概。

咸丰元年四月二十六日（1851年5月26日），曾国藩在连上4篇奏折，备受皇上嘉许之后，又上《敬呈圣德三端，预防流弊疏》，这是一篇那个时代的铮铮直言，掷地有声的好文章。文章在对咸丰帝歌功颂德一番之后，十分尖锐地指出了咸丰帝可能出现的自矜才智、拒谏饰非的卑劣心态，以及朝廷可能面临的严峻政治形势。在“伴君如伴虎”的时代，上这种捋虎须的奏折，实在是耿直得可以，坚强得可以。这篇奏折被以“求言”装饰门面的咸丰帝披览后，龙颜震怒，“摔其折于地”，并且“召见军机大臣，欲罪之”，幸有曾氏的恩师季芝昌等人求情。季说：“此臣门生，素愚戇，惟皇上宽而宥之。”咸丰帝才稍稍息怒。

三、强在战场上

在军事上，与太平天国作战的初期，屡战屡败，多次濒临绝境，用

曾氏自己的话说是“屡败屡战”，他以其坚强的意志，顽强的作风，走过了一个又一个的险滩，顽强地缠住对手不放，最后竟取得了彻底的胜利。蔡锷说，曾国藩“出身词林，于兵事一端，素未梦见，而其所供之役，所毕之功，比之古今名将，毫不逊色”，做到了“武功灿烂，泽被海内”，毛泽东在早年也佩服曾，说：“余于近人，独服曾文正……观其收拾洪杨之役而完美无缺。使今人易其位，其能如此乎？”曾氏以一书生带兵，取得辉煌的成就，其刚强的性格、坚强的意志，起了很大的作用。

曾国藩无时无处不在强调这内经中的明强大法，同治二年（1863）七月一日，在给他弟弟曾国荃的信中写道：

强字本是美德，我以前寄给你的信也讲明强二字断不可少。但是强字必须从明字做出，然后始终不屈不挠。如果对事情全不了解，一味蛮横，等到别人用正确的道理进行驳斥，并用事情的实际后果来验证，这时再俯首服输，前倨后恭，这就是京师讲的瞎闹。我也并不是不要强，只是因为见闻太少，看事不明不透，所以不敢轻于要强。再者，我们正处在鼎盛的时候，属员在外，气焰嚣张，言语放肆，往往令人难以接近。我们如果一味强劲，不稍稍收敛抑制，那么属员仆从就会不闹出大祸不止。

明强就是敢争，当一种判断确定后，曾国藩从不迁就他人的意见，有主见，敢斗争。他出山不久向清廷伸手要权的事，就颇能代表他的明强品格。

四、“名利太盛，则是误人之本”

——追求享受妨害事业成功

【原文】

近世所称侯督抚之荣，不外官室衣服安富尊荣等事，而侄则受任于败军之际，奉命于危难之间，所居仅营中茅屋三间，瓦屋一间，所服较往岁在京，尤为减省。自去冬至三月，常有贼党十余万，环绕于祈门之左右前后，几无日不战，无一路不

梗。昼无甘食，宵有警梦。军士欠饷至五月六月之久，侄亦不忍独处富饶。故年来不敢多寄银钱回家，并不敢分润宗族乡党者，非矫情也。一则目击军士穷窘异常，不忍彼苦而我独甘，一则上念高曾以来，历代寒素，国藩虽忝食旧德，不欲矫受太过，为一己存惜福之心，为合族留不尽之泽，此侄之微意。十叔如访得营中家中，有与此论不相符合之处，即请赐书诘责，侄当猛省惩改。

【译文】

世人所羡慕的总督巡抚之荣耀，不外乎住宅、衣服、安富、尊荣等方面，而侄儿我则受任于败军之际，奉命于危难之间，所住只是军营中的三间茅屋，一间瓦房，所穿的衣服比起当年在京城时还要节省得多。自从去年冬天到今年三月份，经常有十几万敌军环绕在祁门的前后左右，几乎没有一天不打仗，几乎没有一路不梗阻，以致白天吃不下饭，夜里常做恶梦。军饷拖欠达五、六个月之久。士兵的生活非常艰苦，我也不忍心自己一个人过富裕的日子。所以，近年来我不敢多寄银钱回家，也不敢给宗族乡党分润，这并不是虚假的。一则是因为亲眼看到士兵的生活异常穷窘，二则是想到从高祖父、曾祖父以来，我们家世代寒素，我虽然享用了祖上的旧德，却不想享受太多，以便为自己存惜福之心，为家族留不尽之泽，这就是侄儿的一个想法。十叔如果访得我在军中、家中，有与此论不符合的地方，就请您写信责问，侄儿必当深刻反省，彻底改正。

【阐释】

曾国藩时常提醒自己注意“富贵常蹈危机”这一残酷的历史教训，因为他十分清楚，“狡总死，走狗烹，飞鸟尽，良弓藏。”的封建统治的残酷事实，因而，只有推突让功，远离官场，才能持泰保盈，铲除名利之心，就要保持平常心，不要有功利之心。

【评析】

《菜根谭》曰：名为招祸之本，利乃忘志之媒。“天下熙熙，皆为利来”，豪杰难过名利关。古往今来，有的人好虚名以殒身，有的人贪私利以祸族。面对名利，心将何置？明代陈继儒说“透得名利关，方是小休息”。曾国藩以“不忮不求”淡处名利。他关于“名利”的五条秘笈，读来颇能启人心智。

名利之争，不必大惊小怪。最差者有利弃名；中挺名利兼有；高者有名忘利，却有大利。曾国藩内心欲为高者！

如果要不为名利所缠绕，就必须有一种超凡脱俗的气节，有一种经受困苦煎熬的耐力。曾国藩就有那种自强不息的精神，百折不挠的气概，梁启超说曾国藩“一生受益在于立志超凡脱俗，遭受困难不断求知进取，环境恶劣勉强行进，历经千难万险不屈服。不急功近利、日积月累、积少成多、虚心接受意见、辛勤劳作、持之以恒、刚直不阿、诚心待人、艰苦卓绝，就是这些罢了。”可以说是抓住了关键。

荀子说，大丈夫根据时势，需要屈就屈，需要伸就伸，可以屈就屈，可以伸就伸。屈于当屈之时，智慧；伸于可伸之机，亦智慧。屈是保存力量，伸，是光大力量。屈，是隐匿自我，伸，是高扬自我。屈，是生之低谷，伸，是生之峰巅。有低谷，有峰巅，犬牙交错，波浪行进，这才构成完满而丰富的人生。

曾国藩患有眼病，精神上自然受到很大影响。他曾经在给彭玉麟的信中说：“我自知同治四五年来剿灭捻军无功，就应当退居深山。同治六年奏重回江南，就有点画虎不成反类犬的意味了。右眼已经失明，左眼昏花得厉害。精神十分疲惫，凡是治理百姓和整顿军队等事，都不能尽心处理，极限已到，实在是意料中的事。”

又写信给刘蓉说：“我自调到京城周围任职，一直很衰弱。去年奏，又染上眼病，右眼失明，左眼也昏花得厉害。初夏感到有眩晕的症状，于是请假调理。假期还没到，突然发生天津教案，带病前去处理。当时议论纷纷，大约分为两派：讲究道理的认为应当趁此机会驱逐洋教，大肆讨伐，以雪先皇之耻，达到振作民族的精神。讲求势力的认为爆发战争，不只法国进攻，列强也都会相约同仇敌忾，能在一个地方防御，却不能在七省各个海口都抵抗得住。能坚持一两年，却不能坚持几十年、上百年。列强历代人侵，不胜不止。庚午年皇上出外躲避敌军，难道要

再现吗？我被讲求势力的人所迷惑，以致处理得过于软弱，非议丛生，引以为咎，至今耿耿于怀，不能忘记。不久奉命重到江南，上任以来，快一年了，事务繁多，不能尽心处理，深以为憾。八月十三日出省主持检阅，经过扬州、淮州到达徐州，很快渡过长江，向南到达苏州、上海，以及水军陆军各营，都已经完毕，于是从吴淞口坐上轮船，本月十五日抵达南京。全省军队，缺少士兵重新再招募的很少，抽调兵将另外训练的不多，不论是长远看还是就目前来看，都没有值得依靠的，还需要酌情增加，按照原来的体例执行罢了。我在奏曾患过疝气，秋天又两脚浮肿，现在都已经痊愈。只是眼神昏花，无力挽回，批示文件，比常人慢五倍，一扔下就如同隔世，不知如何办理是好。”

他在《日记》中也说：“我精神散慢，时间已经很长了，凡是遇到应该了结的事情，很长时间都处理不完：应该收拾好的事物，很久都找不到，就像满山败叶，没有归宿，做官三十多年，位极人臣，但学业一无所成，德行没有值得称道的，老大徒伤悲，不胜惶恐，不胜惭愧！”

曾国藩精神散漫的原因，最重要的因为心病。曾国藩曾说过：“自从二月右眼失明以后，到现在四十多天，不能处理事务。每天的空闲时间都感到惭愧，虽然清闲，内心却很烦乱，大概是因为一生没有什么修养吧。”承认反省患有眼病的原因，在于肝；肝患病的原因是由于追名逐利的想法，不能全部去掉。在房中反复自省，不能处理政事。

曾国藩对自己、对他人都有客观的认识。他说“人皆为名所驱，为利所驱，而尤为势所驱。”说孟子生活的时代，苏秦、张仪、公孙衍辈，“有排山倒海、飞沙走石之势，而孟子能不为动摇，真豪杰之士，足以振厉百世者矣”。苏秦是个读书人，据说是鬼谷子的学生。他不甘心现状，在动荡的社会中跃跃欲试。他把战争时的游说之风以及士人汲汲名利的求实态度发挥到极致。苏秦第一次游说失败，最后连回家的路费都没有，穿双破屐鞋，背只破箱子，回到家里来，嫂嫂不给他饭吃，家里的人都看不起他，那种难受，是到了万分。因此苏秦重新发愤读书。所谓悬梁刺股，把头发用绳于捆起来，挂在梁上，身旁放一把锥子，等到夜晚读书打瞌睡时，头一低，头发一扯，醒了。再不行就自己用锥子刺自己的肉，如此鞭策自己用功。据说读的是《太公兵法》，把太公兵法读通了，于是再度出来游说诸侯。这次不再跑到秦国去主张打仗，反而跑到弱小的国家，等于今日世局中，受人侵略、受人宰割的国家，由燕国、赵国开始，组织联合阵线抗秦，不主张打仗，主要目的在使秦国不敢出兵。他把天下大事、人的心理、政治的心理、战争的心理，都摸透

了，果然成功了。当他身佩六国相印，要到楚国去的时候，经过自己家乡，他的嫂嫂以及全家人都跪下来迎接，那种恭维真是不得了的，这时苏秦问他的嫂嫂："何前倨而后恭也?"这个话也只有苏秦才说得出口。老实说，在中国讲究道德修养的人，不会讲这样的话，他却会爽直痛快当面问他嫂嫂。人性本来也就是这样，可说他问得很直爽，还不算顶坏的，还没有故意整她。而嫂嫂答复的话也简单明了，她说："见季子位高金多也。"这是人情之常。古今中外，人类社会，就是这么一回事。那个时代，哪个地方不讲现实？从这里又可认识人情世故。

苏秦虽然叱咤风云一时，后来还是被杀。在曾国藩看来是不能善收晚场，不能善处名利。他还用佛家因果报应来解释对名利过分追求没有好下场，他说：

几天以来的心境，总觉不太舒服，大概就是孔子所说的："没有仁爱之心的人，不要长时间跟他相处，坚守信约。"在军队里，本来是个争权夺势的地方，确实不是坚守信约、忠心耿耿的人所能改变得了的。想求得坚贞清白的节操不变，以宁静淡泊的幽境自守，而又完全能够驱使众人群策群力，这种道义实在太难了。

又说：

天下的事情每件都要求回报，那一定会有大失所望的时候。佛教的因果报应的说法不能全部相信，也是有了原因但没有结果的事情。回忆苏轼的词有"治生不求富，读书不求官。譬如饮不醉，陶然有余欢。"我更添的几句话："治生不求富，读书不求官。修德不求报，为文不求传。譬如饮不醉，陶然有余欢。中含不尽意，欲辩已忘言。"

在中国古代，像曾国藩这样身处名利而又淡处名利苦中自律的人，绝非独一无二，颜回就可算得上是这样的人。

中国古代向来讲究安贫乐道。在孔子的学生中，颜回就是个一心向学，安贫乐道，视富贵如浮云的笃诚学子。一次，孔子赞美颜回道："多贤达的颜回呀，一碗饭，一瓢水，住在陋巷子里，别人受不了那种忧愁，颜回却不改他原有的快乐。多贤达的颜回啊!"

颜回的贤达旷远，在孔门弟子中确是出了名的。在居住上，颜回住在简陋的小巷子里，在饮食上，他只一碗饭，一瓢子水，就什么都满足了。这种简朴寒俭的生活，对于别人来说，简直无法忍受，简直就是受罪，可是颜回却安之若素，一点也不放在心上，依旧不改原来的欢乐。颜回何以能够在别人无法忍受的生活环境里生活得无忧无虑，让人敬仰呢？关键在于心里安着一个"道"字。只有安贫，才能乐道；反转过

来，也只有乐道，才能安贫。

颜回所“乐”的道，是他的老师孔子的儒家学说。因此，他以他的聪明，也获得孔子的赞誉。孔夫子说颜回不是帮助自己的人，而是对于自己的话没有不理解的人，也自有他的一番道理。原来颜回为人极其聪明，他对于老夫子所讲的道理，总是一听就懂，从来也不提出什么问题，于是乎孔老夫子才对于弟于颜回，有着这样的评价。

朴素勤俭，在生活上低标准、低要求，从来就是中华民族的传统。咸丰十一年（1861）九月的一天，曾国藩在写给儿子曾纪泽的一封信里，就曾说道：“遭此乱世，虽大富大贵，也靠不住，惟勤俭二字，可以持久。”这样，就在孔子赞美颜回安贫乐道之外，又给添上了一重世事无常，富贵不永的深意。由此得出结论，惟有安贫乐道，勤俭持家，方是长久之计，生命慧灯。

人在艰难困苦之中，能够安贫乐道，固然可贵，而更为可贵的是，在他处于富贵发达之时，仍能有一种清新的信仰，持有一种操守。而用这种信仰、操守充实自己的心灵而塑造出来的人，必将是一个不为名利所缠绕的人，一个超凡脱俗的人。



五、“权太重、位太高、虚望太隆，悚惶之至”

——只知进不知退最愚笨

【原文】

大局日坏，气机不如辛、壬、癸、甲等年之顺，与其在任而日日如坐针毡，不如引退而寸心少受煎逼，亦未始非福。惟余辞江督、鸿仙辞淮运司，均不能如愿，恐弟事亦难必允准。至于官相入觐，第一日未蒙召见，圣眷亦殊平平，弟谓其受恩弥重，系阅历太少之故。大抵中外人心，皆以弟之弹章多系实情，而圣意必留此公，为旗人稍存体面，亦中外人所共谅也。

【译文】

局势越来越糟糕，运气也不如辛酉、壬戌、癸亥、甲子那几年好，与其做官而每天如坐针毡，倒不如引退而使内心少受煎熬。这样的选择说不定是福气。只是我辞去两江总督职务，筠仙辞去淮运司的奏章却没有得到恩准，恐怕你辞职的事也难以得到批准。至于官相觐见皇帝的事，第一天未被接见，皇上对他的态度很一般。你说他得到的恩宠更厚了，只是因为你的阅历太浅。朝廷内外都认为你参劾他的几件事情都属实，而皇上一定要留下他，以便给满族旗人留一点面子，这也是大家所能谅解的。

【阐释】

曾国藩是一个对官场风向十分敏感的人，面对那拉氏破格的信任，曾国藩采取冷静而又明智的态度，不但不因此而志得意满，骄横跋扈，反而更加谦让，因为曾国藩看清了官场的游戏规则，也懂得遵守游戏规则，所以，面对越来越糟糕的局势，他明白隐退才是上策。

【评析】

人生之路，当进则进，当退则通，只进不退，定生祸端，只退不进，无所作为。老子说："功成身退，天下之道。"管子也说："名进而身退，天之道也。"只有看清了游戏规则，知进知退的人，才能明哲保身。

同治三年（一八六四年）三月间，曾国藩的日子过得郁郁寡欢，其实他本可以高枕无忧。一则自己兵霸一方，水陆两部均在旌下；二则自己劳苦功高，战绩威震天下，金陵（太平军首府）唾手可得；三则自己对皇上忠心耿耿，兢兢业业，心直身正；四则弟弟国荃也厉兵秣马，相与照应。

然而曾国藩仍然"郁郁不自得，愁肠九回者"，一是因为军饷拮据，恐怕军营哗变，功败垂成，丢城失地，遗患江西；二是户部奏折似有意在他与皇上间为难；三是因为自己用兵太久，担心朝廷内外怀疑他擅权

专利。兵权太重，利权太大，这才是最值得忧虑的啊！

曾国藩在想，自古以来，高位权重的人，没有一天不是在忧患之中，现在自己上下难当，左右难处，怎么办呢？曾国藩在想，江西争厘（设卡征税）的事如果不成功，那么就会饷缺兵溃，当然可忧；即使争厘成功，那么专利的名声就更为显著，更是可惧。

反复思考，再三筹划，曾国藩作出决定：解去兵权，告病引退。一来可以平息别人的怀疑诽谤，二来向朝廷表明自己不敢久握重柄，三来对自己还有避其重取其轻的意思。曾国藩想，如果从此事机日顺，四海之内不再兵刃相向，那么我就长期引退并终老山林，不再出山参与政事，这于公于私都是值得庆幸的。

对曾国藩来说，引退山林并不是迫不得已，即使他不引退，同僚也无可奈何，即使皇上也无可奈何，并没有证据表明他图谋不轨，况且他屡次拜恩受赏，他有什么理由归隐山林呢？然而这样想他就不是曾国藩了。

曾国藩深受儒家人世思想的影响，角逐功名，治国平天下；但他也受老子出世思想的影响，委曲求全，明哲保身。当他叱咤风云时，俨然一儒者；当他功成身退时，仿佛一道家。

同治三年（一八六四年）三月间，曾国藩想到的大概就是老子的话："曲已从众，不自专，则全其身。"



六、"凡举一事，必有风波"

——不让众议干扰自己决心

【原文】

防守沙河之策，从前无以此议相告者，贵军门创建之，本部堂主持之。凡发一谋，举一事，必有风波磨折，必有浮议摇撼。从前水师之设，创议于江忠烈公，安庆之围，创议于胡文忠公。其后本部堂办水师，一败于靖江，再败于湖口，将弁皆愿去水而就陆，坚忍维持而后再振；安庆未合围之际，祁门危急，黄德糜烂，群议撤安庆之围，援彼二处，坚忍力争，而后

有济；至金陵百里之城，孤军合围，群议皆恐蹈和张之覆辙，即本部堂亦不以为然，厥后坚忍支撑，竟以地道成功。可见天下事果能坚忍不懈，总可有志竟成。办捻之法，马队即不得力，防河亦属善策，但须以坚忍持之。假如初次不能办成，或办成之后，一处疏防，贼仍窜过沙河以北，开归陈徐之民，必怨其不能屏蔽，中外必讥其既不能战，又不能防。无论何等风波，何等浮议，本部堂当一力承担，不与建议者相干，即有咎豫兵不应株守一隅者，亦当一力承担，不与豫抚部院相干，此本部堂贵乎坚忍也。游击虽劳而易见功效，易收名誉，防河虽劳，而功不甚显，名亦稍减，统劲旅者不屑为之，且泛地太长，其中必有极难之处，贵军门为其无名者，为其极难者。又况僚属之中，未必人人谅此苦衷，识此远谋，难保不有一二违言。贵军门当勤勤恳恳，譬如自家私事一般，求人相助，央人竭力。久之，人皆将鉴其诚，而服其智。迨至防务办成，则又让他军接防，而自带铭军游击，人必更钦其量矣，此贵军门之贵乎坚忍也。若甫受磨折，或闻浮言，即意沮而思变计，则掘井不及泉而止者，改掘数井，亦不见泉矣，愿与贵军门共勉之。

【译文】

防守沙河的方法，从前没有人向我谈起过，这次是你创建的计策，由我主持办理这件事。一般情况下，凡是一项计谋，或办一件事情，就一定会有风波磨难，就一定会有人议论说不行。从前设立水师，是由江忠烈公提出来的，围困安庆，是胡文忠公提出来的。后来我开办水师，在靖江被贼军击败，在湖口又被贼军打败，当时水军将士都想弃水而到陆地上来，最后我坚忍维持，后来又重振作起来；在没有合围安庆的时候，祁门形势危急，黄德被敌军攻破，大家都议论要撤回围困安庆的军队去救援形势严峻的二处，我坚忍力争，不久以后，事情出现了转机。至于金陵这样的百里大城，我靠孤军包围它，大家都怕重蹈和、张失败的覆辙，就是这样本部堂也不以为然，此后坚忍支撑，最后竟然靠挖地道攻入城内取得成功。由此可



见。天下的事如果真能坚持不懈，总可以有志竟成。消灭捻匪的办法，马队既然用起来不得力，防河也属好的计策，只是要以坚忍之心持之以恒。假如第一次没有能够办成功，或者办成之后，有一处疏于防范，捻贼仍然窜到沙河以北，这样开封、归德、陈州、徐州的百姓，就一定会埋怨不能守住沙河，中外人士也一定会讥讽你既不能战，又不能防。无论有什么议论，有什么风波，我都会一人承担，不让建议的人受到牵连，即使有人怪豫兵不应当株守一地的，我也会一个人来承担，不让河南抚部院受牵连，这就是我的贵在坚忍。打游击虽然辛苦，但是容易见到成效，容易收到名誉，防河虽然辛劳，却功劳不是太明显，名声也不会很大，一般来说统率强兵的人不屑干这样的事。况且泛地太长，其中肯定会有非常难守的地方，你应当作无名英雄，做最难办的事。又况且僚属之中，未必人人都能理解你的这番苦心，识此良谋难保不会有一二个反对的，你应当勤勤恳恳，譬如是自家的事一样，求人相助，央人竭尽全力。时间长了，人人都会理解你的真诚，佩服你的智谋。等到防务办成时，就又让其他军队接防，而自己带领铭字营出击，这样人们一定会更钦佩你的度量，这是你的贵乎坚忍。如果刚受到挫折，或者听到别人不切实际的议论，就心情沮丧而思改变计划，那就是掘井没有见到泉水就中止了，改掘几口井，也都见不到泉水。望我们相互支持，完成此事。

【阐释】

做任何一件事，都会有风波磨难，也会有人议论说这不行，那不行，但只要坚持忍耐，相信好事多磨难，就没有做不成功的事。特别是做大事者，一定要有一番谋略才行，曾国藩有较宽的胸襟，他常教育部下在遇到困难时，不可退缩，要运用自己的智慧，去寻找解决问题的契机。

【评析】

曾国藩一再强调“强”字自“明”出，即好事要多磨。在智慧处求

强，在自修处求强，这样才能使人坚挺地挺进。他始终主张持之以恒，绝不灰心泄气，绝不矫揉造作，一如既往。然而在功名渐盛、地位渐高的时候，则其势不同，就需要持盈保泰，恬退谦谨了。他虽说“亦渐老于事，锋芒钝矣”，实则故乐谦德，“喜闻迁直之言”，而以贞固自守。

在同治六年（1867）三月初二日曾书云：

弟当此百端拂逆之时，想心绪益觉难堪，然事已如此，亦只有逆来顺受之法。仍不外悔字诀、硬字诀而已。……弟当此艰危之际，若能以硬字法冬藏之德（贞），以悔字启春生之机（元），庶几可挽回一二乎？

“侮”、“硬”二字诀，是曾国藩立身处世思想的最高境界。照一般的解释，很多人认为曾国藩悔悟其往日强矫之非，而毋认柔道行之了。其实是他“可屈可伸，可行可藏”和“取人为善，与人为善”的对立一致之合。侮是“悟”的意思，“明”的意思，觉悟出真道的微妙处，知“自己全无本领”，正见得自己“本领甚大”。“能立”、“能达”、“不怨不尤”，方刚柔体用之极致。曾国藩还说他兄弟不明白侮字的奥妙，而趋于消极，乃用一硬字诀的“挺”字来救济。梁启超先生所谓：“贞之以恒，帅之以诚，勇猛精进，艰苦卓绝”；龙林荪先生所谓：“虽极人世艰苦之境，而曾不少易其心，虽遇千挫百折之阻，亦不足以在其志”，都见出一个硬字来。故曾国藩晚年，仍谓：“‘倔强’二字，却不可少，功业文章，皆须此二字贯注其中，皆从‘倔强’二字做出。”又说他兄弟皆禀母德居多，好处是天性“倔强”。他虽衰老，“亦常有勃不可遏之候”。这正是以挺（强硬）为体，以柔（谦悔）为用，合禹墨老庄为一途，以成中庸之道。一般人都不明白这种道理，所以对于曾国藩的思想常有不甚正确的推论。如《水窗春呓》说：

文正一生凡三变：书字初学柳诚悬，中年学黄山谷，晚年学李北海。愈饶妩媚。其学问初为翰林词赋，既与唐镜海太常游，究心先儒语录，后又为六书之学，博览乾嘉朝训诂诸书，而不以来人注经为然。在京宦时，以程宋为依归，至出而办理团练军务，又变而为申韩，尝自称欲著挺经，言其刚也。

咸丰七年在江西军中丁外艰，闻讣奏报后，而奔丧回籍，朝议颇不谓然，左恪靖在骆文忠幕中，肆以诋毁，一时哗然和之，文正亦内疚于心，得不寐之疾。曹镜初诊之，言峡黄可医身病，黄老可医心病，盖欲以黄老识之也。……此次出山后，一以柔道行之，以至成此巨功，毫无沾沾自喜之色。尝戏谓予曰：“他日有为吾作墓志者，铭文吾已撰：‘不信书，信运气，公之言，告万世’话语。故挽联中有‘将汗马勋名，问

牛相业，都看作秕糖尘垢’”云云，道出此老心事。盖文正曾说：“吾学以禹墨为体，庄老为用。”可知其所趋向矣。

后世人凭着这一说，却断定曾国藩的居世思想可能有不止三次的转变。平心而论，他的思想，始终没有转变，所谓“三变”者，乃其写字、治学、立身、处世因时世而措之宜，所谓“执西用中”而已。他的思想中心总不离乎孔子的“中庸’之道，“经世”之学，所以能会道文而为一，尽博深之能事，刚柔明强，老墨并用，练为大成之礼学，兼具圣王之事业，这种伟大的成就，岂是偶然的！倘使不明他的思想体系，则枝节浮蔓之论，哪能够“道出此老心事”呢？

曾国藩在进攻太平军时，曾亲自率领在衡州组建的水师东征，想一举消灭太平军。不料，刚训练出来的湘军水师因没有实战经验而大败，在岳州、平江、湘潭等地，接连打了几次败仗。后来，还带领在长沙的水师五个营晚上偷袭靖港，亦吃了败仗，几乎全军覆灭。

以往，曾国藩曾多次讥笑清廷绿营兵不能打仗，如今看到自己组建的湘军屡战屡败，感到“无脸见江东，一气之下，在船上滚入江中，想一死了之”。幸身边的人发觉，才把他打捞上来，护送回长沙大营。

在长沙，曾国藩灰心丧气，几天不吃不喝，弄得满城风雨。无论官场还是社会上，有冷言冷语、幸灾乐祸的，有向上告状、请求弹劾曾国藩的，还有认为湘军不能作战，主张解散另建的。曾国藩听到这种种舆论，坐立不安，既有几分不服气，又有几分羞愧。

正在心灰意冷之时，曾国藩接到了父亲曾麟书的手谕，训导他“公而忘私，国而忘家，国事维艰，只能进不能退”。在其父的勉励下，曾国藩提高了勇气，他命幕僚向朝廷写奏折，禀报在籍率湘军与太平军作战的情况。其幕僚对岳州、湘潭几战，如实地写成“屡战屡败”。曾国藩阅得此禀报，似乎说自己太无能了，便接过笔去，改为“屡败屡战”。一字之改，被动变主动，消极转为积极，“败不馁”之气魄跃然纸上。皇上看了，对曾国藩虽未获胜，但仍表示满意，督令再战。

据说，曾国藩与太平军决一死战，在向湖北进发时，还立下誓言，嘱弟在家代为准备棺材，不获全胜，誓不生还。后来曾国藩在湖北武昌、汉阳连续打了几战，都获胜利。其幕僚便将他家备好棺材，决一死战的情况，写入了奏折，曾国藩看了，又将“备棺在家”改成了“带棺出征”，更表其决心。

咸丰皇帝看了这一奏折，对曾国藩忠君的决心倍加赞赏，原赏给二品顶戴，令其署理湖北巡抚，后又收回，改赏给兵部侍郎衔，并催令迅

速东下，进剿太平军。

曾国藩以“明强”之法，用以修炼自己，因此他遇到困难时多半都能挺性十足。

而在湘军营中，他也以“明强”之法批项全体将士，使得将校相和，重信义，共患难，打胜了相互不争功，打败了则相互援救。曾国藩在致江忠源书中，曾经论及将校士兵离不和的弊病，因此他命将出师之时，教导将士们以此为诫。尤其需要指出的是，曾国藩虽然非将才，然而他能够审时度势，深谋远虑，从不求一时之功，从不轻举妄动。因此，曾国藩的“明强”之法值得后人称道。

曾国藩能自我鼓励，以好事多磨来自慰，终于从最困难的地方站了起来。

七、“利权太大，不能不缩手以释群疑”

——以守为攻，以退为进

【原文】

余决计此后不复作官，亦不作回籍安逸之想，但在营中照料杂事，维系军心。不居大位享大名，或可免于大祸大谤。若小小凶咎，则亦听之而已。

【译文】

我今后不想做官了，也不打算回家乡享清福，只想在军营中照料杂事，维系军心。不居高位，不享大名，或许可以避免大祸大谤。如果遇上小小的凶咎，我也将听之任之。

【阐释】

曾国藩在官场中的精明表现在他的激流勇退，这是他已经看透了官



场，也看透了人生。晚年的曾国藩心情十分矛盾，他不想做官，可又不能不做，他想上疏请辞，可语气又不能太硬，可语气不硬，又怎么获得恩准？即使获得恩准，万一战事又起，他不也还是被征召吗？前后不能，进退两难，怎么办呢？曾国藩在反复权衡局势之后，决定以退为上策，这样可以避免其他同僚的闲言碎语，既不至于让皇上为难，也不至于让自己处于被动之中，既可以保持自己晚节和情誉，又可增加体恤皇上的名声，可谓是一箭双雕！

【评析】

曾国藩对进退之道别有体会。他说：身当时任，首先应是造就自己进取的资本。如何造就，那就是靠一种坚忍和执著，用知识和学问来武装自己的大脑。

曾国藩平生爱好学习，从少年至老年期，没有一天不读书。他所受书籍的影响，是非常巨大的。他所说的："心灵不牵执于物，随遇而安，不为以后的事操心，专心过好现在，对于已经过去的事不常依恋。"即使放在今天，仍然是很高明的处世之道，而曾国藩竟然能在读《易经》时体会出来。曾国藩受书籍的影响，实在是非常的深。

对于人生的进退，最易造成两种错误的行为，一是盲人骑瞎马式的莽撞，一是自暴自弃的沉沦。曾国藩虽善于忍让，但也有不愿退却的时候，如拒交关防一事，则看出他也有争的一面。

曾国藩为钦差大臣镇压捻军，当时刘秉璋作为辅佐军事的襄办之官，献防守运河之策，于是清军在河岸修起长墙，阻止捻军马队渡过，试图把他们围在一个角落里聚而歼之。李鸿章在江督行署，力争不可，亲自给刘秉璋写信说："古代有万里长城，现在有万里长墙，秦始皇没有意料到在二千多年后遇到公等为知音。"显然带有嘲讽的味道。刘秉璋率万人渡运河，接到李鸿章的公文，说粮饷缺乏不能够增兵。李鸿章事事进行干涉，大多像此类事情一样。并且时常上报情况，条陈军务，曾国藩很不满意李的这种做法。等到时间长久，军无战功，清政府让李鸿章接替为统帅，曾国藩感觉惭愧，不忍心离去，自己请求留在军营中继续效力。李鸿章接任后，急忙派人到曾国藩驻所领取钦差大臣的"关防"。曾国藩说："关防，是重要的东西；将帅交接，是大事，他不自重，急着要拿去，弄没了怎么办？况且我还留在这里。"李鸿章派客人

百般劝说，让他回到两江总督之任上，曾国藩也没有答应。有人给李出主意，并调停说乾隆时西征的军队用大学士为管粮草的官，地位也与钦差大臣相等。曾国藩故意装作不懂，说："说的是什么?"刘秉璋说："现在您回到两江总督之任，就是大学士管粮草的官职呀。"李鸿章又私下告诉他说："以公的声望，虽违旨不行，也是可以的。但九帅的军队屡屡失利，难道不惧怕朝廷的谴责吗?"曾国藩于是东归，从此绝口不谈剿捻的事。李鸿章接替为统帅，也没有改变曾国藩扼制运河而防守的策略。后来，大功告成，李鸿章上疏请求给从前的领兵大臣加恩，曾国藩仅仅得到了一个"世袭轻车都尉"，因此大为恼怒，对江宁知府涂朗轩说："他日李鸿章到来，我当在他之下，真是今非昔比了!"

因此，曾国藩在处理进退关系问题上，则是该进时进，当退时退。在曾国藩启程不得已赴两江总督任之时，途中观者如堵，家家香烛、爆竹拜送，满城文武士友皆送至下关。申刻行船时，遂将郭嵩焘所纂《湘阴县志》阅读一遍，以抑止自己复杂的心情。睡后，则不甚成寐。"念本日送者之众，人情之厚，舟揖仪从之盛，如好花盛开，过于烂漫，凋谢之期恐即相随而至，不胜惴栗。"后三天，他每日只看《湘阴县志》，并将此志寄还。从第四天开始上半日处理文件，见见客，下半日与晚上便开始抓紧时间读《国语》、《古文观止》。告别了他经营多年的江宁，离开自己血脉相承的胞弟，怅怅如有所失，内心十分不安，只企望旅程之中能在自己喜爱的书籍中得到安慰与休憩。同治八年（1869）一月九日，曾国藩行至泰安府，忽然接到新的寄谕，所奏报销折奉旨"著照所请"，只在户部备案，毋须核议。这等于说，一些人原抓住曾国藩军费开销巨大，要审计查账，现在一纸圣旨就将此事一笔勾销，不再查他的账了。曾国藩为此大受鼓舞，认为这是清政府对他的特别信任，空前恩典。谕旨使他"感激次骨，较之得高爵穹在，其感百倍过之"。因而便又有点心回意转，虽虑"久宦不休，将来恐难善始善终"，但不再要求辞职了。此时，虽然眼蒙殊甚，可心头的一块石头落了地，但看书的劲头更足了，轿中、宿店的旅途之中，竟将《战国策》、《左传》反复阅读，他似乎要在陛见皇太后、皇上之时，陈述自己的中兴大业之策划了。



八、“厚藏匿锐，身体则如鼎之镇”

——冒险不等于蛮干

【原文】

如有调弟带兵出境防剿者，弟千万不可应允。即在本县办团，亦须另举贤员为首，弟不可挺身当先。吾与沅弟久苦兵间，现在群疑众谤，常有畏祸之心。弟切不宜轻易出头露面，省城则以足迹不到为是。树堂劝弟不可干预公事，吾已作函谢之，并劝其出山，或蜀或粤矣。

【译文】

如果有命令调遣老弟带兵出（湖南）境防剿敌军，你千万不要答应。就是在本县办团练，也必须另外推荐贤能人士担任首领，你千万不可挺身而出，走在前面。我和沅弟已苦于久在军中，现在众人对我们疑忌诽谤，我常常有畏惧祸患的心理。弟弟不要再轻易地出头露面，省城则以不去为好。树堂曾经劝告老弟不应干涉公事，我已去信给他，表示感谢，并且劝他出来做事，或者去四川，或者去广东。

【阐释】

一个人敢于冒险，说明有闯劲，但总冒险，则是鲁莽。曾国藩从敢冒险到不冒险，这是人生磨砺所致。

曾国藩藏锋的“龙蛇伸屈之道”，是一种自我保护，自我实现价值的生存之道。实际上藏锋露拙与锋芒毕露，是两种截然相反的处世方式。锋芒引申指人显露在外表的才干。有才干本是好事，是事业成功的基础，在恰当的场合显露出来是十分必要的。在现代也有人把这一招用在商战上，从而取得了巨大的成功，比如某些商人出售商品时，不是向

顾客展示商品成功的一面，而是故意露出劣拙的一面，且详细加以说明，这样，反而能更好地吸引顾客。另外，古今中外一些取得了伟大成就的人们，为一例外地在行事时会收起自己的锋芒。

【评析】

收起锋芒，才能更好地保护自己。唐朝的郭子仪在“安史之乱”中立了大功，又和皇帝结为亲家，富贵到了极点。但是郭子仪的王府每天都是府门大开，像公园一样，任凭人们进进出出，从不过问。有一次，郭子仪手下的一名将官到外地任职，来王府辞行。在王府里，他看到郭子仪的夫人和心爱的女儿正在梳洗打扮，她们让王爷拿手巾，端洗脸水，像奴仆一样驱使他。

郭子仪的儿子们感到脸上无光，便去劝谏他。儿子们都哭了，说：“父亲您功业显赫，可是您自己不尊重自己，人不管贵贱，都让他们随便进入内室。孩儿们觉得即使伊尹、霍光这样的贤人也不应该这样。”郭子仪笑了，对儿子们说：“你们不知道我的用意。现在我大富大贵，我的马吃公家草料的有500匹，我的奴仆有1000多人吃官粮。再往前，我还能求得更大的富贵吗？往后退，我又没有可靠的据点。如果我修起高墙，关上大门，不和外面来往，只要有一个人和我们有仇，给我们加上诬陷之词，再有嫉贤妒能的人从中一搅和，就会造成冤案，你我将死无葬身之地了。现在我府门大开，外人随便进出，即使有人嫉妒我，也找不到借口啊。”儿子们听了，连忙下拜，心里都十分佩服。

权臣鱼朝恩派人掘了郭子仪的祖坟，朝廷捉拿盗墓者没有捉到。皇帝对郭子仪表示吊唁之意，郭子仪不但没有抱怨，反而深为自责：“我带兵这么长时间，不能禁止部下挖别人的坟墓，现在别人挖了我的祖坟，也是天意了。”

鱼朝恩又修书请郭子仪做客。有人替郭子仪担心，他的许多部下都愿意携带兵器前往保护，郭子仪没有答应，只带了几个家童前往。鱼朝恩见了，暗自惭愧，说道：“只有您这样的长者，才能不怀疑我呀！”

郭子仪不露锋芒，不怕别人轻贱自己，一生无事，富贵而终。

武则天在位期间，左台中丞来俊臣恃宠肆意捏造罪名，陷害忠良。他还大兴刑狱，专用酷刑逼供。朝中群臣畏其权势，敢怒而不敢言。

一次，来俊臣一时兴起，又罗织了一些罪名，上书诬告狄仁杰、任知古、魏元忠等七位大臣谋反。为使这七人尽快认罪，他还奏请武后下

令：这七人中，一经审问即承认犯有谋反罪行，态度较好者，可以赦免死罪。

武则天准奏，命来俊臣负责审讯。来俊臣得意洋洋，等狄仁杰等7人一人狱，他就借武后的命令引诱他们认罪。还假惺惺地说："识时务者为俊杰。诸位可要看清形势，如今太后在位，皇恩浩荡。你们若承认有罪，太后就会网开一面，饶过你们的死罪。如若顽固不化，可别怪本官的刑罚无情。"

狄仁杰早就知道来俊臣心狠手辣，心想：我们这几个人都是清白无辜的，却被来俊臣诬陷。来俊臣是太后面前的红人，现在自己是没有机会澄清罪名了。如果不先隐忍认罪，保住性命，肯定就会遭到来俊臣的毒害，那样可就永无伸冤昭雪之日了！

想到此，他便首先承认自己犯有谋反之罪。来俊臣一见，心里暗自发笑，想狄仁杰这小子真是傻得实在，让他认罪他就认。于是对狄仁杰也就稍稍宽容了一些。其他六位大臣坚决不承认有罪，结果被来俊臣严刑拷打，受尽了折磨。

来俊臣把那六名大臣押入了死牢。狄仁杰由于已承认谋反，所以未被打入死牢，并且狱卒们对他的看管也不甚严密。

一天，狄仁杰瞅准机会，乘狱卒不备，从被子上撕下一片布帛。然后用力把手指咬破，蘸着血，在布帛上面写下了自己的冤情。写好之后，悄悄地把它塞在棉衣里面。等狱卒来送饭时，他把棉衣交给那狱卒，说："天气热了，烦劳你把我的棉衣转交给我的家人，让他们替我去拆洗拆洗吧！"狱卒不加怀疑，点头同意了。

狄仁杰的家人拿到狱卒送来的棉衣，拆时发现了藏在里面的血书。家里人一看就明白了狄仁杰的用意，连忙让狄光远（狄仁杰之子）带上血书，进宫求见太后。见到武则天，狄光远把父亲的血书呈上，又详细叙述了得到血书的经过。武则天看罢，又传讯了来俊臣，才知狄仁杰是被诬陷，在不得已的情况下才承认有罪的，于是便赦免了他。狄仁杰因隐忍而得到了伸冤。

徐阶掩饰锋芒，曲意奉承严嵩而保护自己。严嵩为内阁首辅大学士时，徐阶也是内阁大学士，两人共事近十年，严嵩多次设计陷害徐阶，徐阶装聋作哑，从不与严嵩争执，甚至把自己的孙女嫁给严嵩的孙子，表面上十分恭顺。严世蕃对他多行无礼，他也忍气吞声。

直到嘉靖四十一年（1562年）邹应龙告发严嵩父子，皇帝逮捕严世蕃，勒令严嵩退休。徐阶还亲自到严嵩家安慰。这一行动使得严嵩深受

感动，叩头致谢。严世蕃也率妻子乞求徐阶为他们在皇上面前说情，徐阶满口答应。

徐阶回家，他的儿子徐番迷惑不解，说："你老受严家父子的侮辱陷害，已经那么多年，现在是该出口气的时候了。"

徐佯装十分生气，骂徐番说："没有严家就没有我的今天，现在严家有难，我负心报怨，会被人耻笑的!"严嵩派人探听到这一情况，信以为真。

严嵩已去职，徐阶还不断写信慰问。严世蕃也说："徐老对我们没有坏心"

殊不知，徐阶只是看皇上对严嵩还存有眷恋，皇上又是个反复无常的人，严嵩的爪牙在四处活动，时机还不成熟。

等到严世蕃谋反事发，徐阶密谋起草奏章，抓住严嵩父子要害，告严嵩父子通倭想当皇帝，才使得皇上痛下决心，除掉严嵩父子。严嵩父子还蒙在鼓里。

明武宗时，宸濠叛乱，王阳明平定了宸濠之乱，逮捕了宸濠，把他囚禁在浙省，当时正赶上皇帝南巡，驻在留都。中官诱骗王守仁放宸濠回江西，等皇帝亲征时再把他擒获。中官派了两个宦官到浙省传达他的命令，王守仁指责中官的这一行为，却收下了他的命令，因中官害怕，这件事就作罢了。

江彬等人妒忌王守仁的功劳，散布流言，说王守仁开始时与宸濠同谋，听说朝廷的大军出征后，才把宸濠逮捕以开脱自己。他们想把王守仁也逮捕起来，把功劳归自己。王守仁与张勇商量说，如果顺应皇帝的意旨，也许可能挽回局面，假如不听朝廷的旨意，而反抗他们，白白引起那些小人的怨怒。于是就把宸濠交给了张永，再上表告捷，把捉宸濠的功劳归于总督军门，要求皇上不要到江西去，王守仁自己也称病在净慈寺养病。

张永回到京城，在皇帝面前极力称赞王守仁的忠诚，以及他让功避祸的做法。皇帝悟清了是非，于是制止了对王守仁的指控。王守仁让功避祸得以了皇帝的信任。

在特殊情况下声东击西可用此法来进行伪装，以掩盖自己的真实意图。"风流将军"蔡锷巧妙逃脱袁世凯的魔掌，组织护国军讨袁就是其中一例。

蔡锷是一位进步、爱国的军事家，他对袁世凯窃取辛亥革命的胜利果实十分不满。袁世凯因此对他怀有戒心。为了控制蔡锷，1913 年，袁



世凯将他调到北京，加以监视。蔡锷知道袁世凯对自己有戒心，所以在北京期间，他一面暗中与反袁力量秘密联系，一面装愚弄拙，巧妙地与袁周旋，以麻痹袁世凯及其党羽。

在袁世凯面前，蔡锷有时故意语无伦次，一问三不知。一天，袁世凯的一个党羽拿出一本赞成帝制的“题名录”，放在蔡锷面前，对这突如其来的“考验”，蔡锷急中生智，挥笔大书“赞成”二字，把自己打扮成帝制的拥护者。还经常与一班帝制派人物厮混，打得火热。

蔡锷为了早日逃脱袁世凯所设置的樊笼，他还装作意志消沉，涉足风月场所，结识了名妓小凤仙。小凤仙原是一旗人武官的女儿，父亲死后，她无依无靠，沦落风尘。她粗通文墨，喜吟歌词，更兼有一副侠义心肠。小凤仙慧眼识英雄，对蔡锷另眼相待。交往久了，蔡锷也对小凤仙有所了解，遂结为知己。在小凤仙的帮助下，最后出逃，回到云南，组织了讨袁护国军，打响了向袁世凯政府进攻的第一枪！蔡锷终于成功地利用消沉作伪装，脱险回云南，开始了救国大业。

[秘笈第三]

霸　　学

——强人一等之胆略



如果一个人要胆略过人、强人一等，就需要具有一股霸势，那么他就能够所向无敌，从而将自己的命运牢牢抓在手里。曾国藩的一生始终勃发出这股霸势。他认为“志向达到的地方，金石也会断开，又有谁能抵挡”，因此，他重视意志的力量，并一生恪守“硬”的功夫。

一、“志向到达的地方，金石也会断开，又有谁能抵挡”

——“倔强”二字绝不可缺少

【原文】

肝气发时，不惟不和平，并不恐惧，确有此境。不特弟之盛年为然，即余渐衰老，亦常有勃不可遏之候。但强自禁制，降伏此心，释氏所谓降龙伏虎。龙即相火也，虎即肝气也。多少英雄豪杰打此两关不过，亦不仅余与弟为然。要在稍稍遏抑，不令过炽。降龙以养水，伏虎以养火。古圣所谓窒欲，即降龙也；所谓惩忿，即伏虎也，儒释之道不同，而其节制血气，未尝不同，总不使吾之嗜欲戕害吾之躯命而已。

至于倔强二字，却不可少。功业文章，皆须有此二字贯注其中，否则柔靡不能成一事。孟子所谓至刚，孔子所谓贞固，皆从倔强二字做出。吾兄弟皆禀母德居多，其好处亦正在倔强。若能去忿欲以养体，存倔强以励志，则日进无疆矣。

【译文】

肝病发作的时候，不光不和平，而且也不恐惧，确有这种情况。不光是兄弟你处在盛年时会这样，即使像我这逐渐衰老的人，也常常有怒气大发，不可遏制的时候。但是应当强行禁止自己，降伏这种不正常的心态，这就像释迦牟尼所说的降龙伏虎。龙就是心火，虎就是肝气。多少英雄豪杰都打不过这两个关口，也不仅仅是我和你是这样。关键在于能稍稍遏制压抑，不让火气过于炽烈。降龙是为了养水，伏虎是为了养火。古代圣人所说的窒欲，就是指的降龙；他们所说的惩忿，就是伏虎。儒家和释家有不同，但它们在节制血气方面却没有不同，总要以不使我自己



的嗜好欲望戕害我自己的身体寿命为宗旨。

至于说到倔强二字，却是不可缺少的。无论建功立业还是写文章，都须有这二字贯注其中，否则柔弱委靡会一事无成。孟子所说的至刚，孔子所说的贞固，都是从倔强二字引出来的。我们兄弟都是在德行上受到了母亲的很多影响，其好处也正在倔强上。如果能去掉恼怒和欲望以保养身体，保存倔强以勉励志向，那么就会天天有进步不会停止。

【阐释】

曾国藩出身寒门，却少年得志而科举入仕；他历经坎坷磨砺，则能够力挽清朝颓势，以战功闻名，成就了一番大业，而他做出一番大事业的前提是因为曾国藩一直重视意志的力量，他注重修身养性，用“倔强”二字贯穿一生。

【评析】

曾国藩“挺”性十足，并且以意志力量来实施他的“峻法”，这一切都是为了大清的江山，国家的稳固，然而，他的这些做法还是属于人治的思想范畴，而中国的“为政在人，取人以身，修身以道，修道以仁”；“人存政学，人亡政息”的论述有着几千年的传统。就人为政治的主体而言，政治不就是“管理众人的事”吗？但如何培植了解政治原理的人，使他们能够运用实行呢？这可以说是政治的第一要义，所以中国古圣把政与教合为一体，不能说没有道理。曾国藩对于此点虽未曾加以说明，但要知这是一种建议的奏疏，他所谓“转移之道”，“培养之方”，就带有着政治教育的意味。

政治领袖要以身作则，转移天下的风化；要负责的长官奖惩兼施，培养天下的人才；而以“考察之法”贯彻之，使人人都有表现的机会，君不失臣，臣不失君，自然就可以纠正当时“退缩”、“琐屑”、“敷衍”、“颟顸”的毛病一归于公诚了。他虽不敢贸然地攻击穆彰阿，但对于穆彰阿执政时代的吏治之不满，也可以窥见一二。咸丰帝自己也说：“方今天下，因循坠废，可谓极美，吏治日坏，人心日涣。”所以对曾国藩的奏疏，批说“剀切明辨，切中事情，着百日后举行日讲。”

于是曾国藩又条陈日讲事宜。只因为他所画之图太简单，大臣们无人不笑，曾国藩引为一件很惭愧的事。这或者是大家看他出头有些嫉妒的意思，可见政治的场合是很难容许有作为的人才

战国晚期的韩非，是法家思想的集大成者，他从法的角度，对君臣吏等的不同职能，发表自己独特的看法。

他认为，作为君主，应该是处势、任法和用术三者并举。

处势。在历史上韩非就十分重视势的威力，他说："势者，胜众之资也。""民着固服于势，势诚易以服人。""有材而无势，虽贤不能制不肖。故立尺材于高山之上，下临千切之溪，材非长也，位高也。桀为天子，能制天下，非贤也，势重也；尧为匹夫，不能正三家，非不肖也，位卑也。"韩非通过形象的比喻说明了势对于君主的重要性："威势者，人主之箭力也。""国者，君之车也；势者，君之马也。"君主失去威势，也就失去了力量，失去了赖以运行的工具，就不免会丧国辱身。因此，韩非告诫君主一定要严守势位，"明主之治国也，任其势"。"万物莫如身之至贵也，位之至尊也，主威之重，主势之隆也。"韩非要求君主严守势依，意在鼓动他们独揽大权，"威不贰错（通"措"。置立），制（权力）不共门"，不给下臣提供取而代之的机会。

任法。韩非认为，仁政或暴政，都于国不利，"仁暴者，皆亡国者也"。要想国泰民安，必须推行法治。用他的话说就是"抱法处势则治，背法去势则乱"。"治强生于法，弱乱生于阿（偏私）。""家有常业，虽饥不饿；国有常法，虽危不亡。""释法术而心治（任凭胸臆处事），尧不能正一国；去规矩而意度（随意估测），奚仲不能成一轮；废尺寸而差（比较）短长，王尔不能半中（半数准确）。使中主守法术，拙匠实规矩尺寸，则万不失矣。"

韩非还认为："法者，编著之图籍，设之于官府，而布之于百姓者也。""法者，事最适者也。""镜执清而无事，美恶从而比焉；衡执正而无事，轻重从而裁焉。夫摇镜则不得为明，摇衡则不得为正，法之谓也。"韩非主张，立法首先应当以普通百姓的理解能力和实践能力为根据，"察士（明察之士）然后能知之，不可以为令，夫民不尽察；贤者然后能行之，不可以为法，夫民不尽贤。"其次，还应当将法令制定得详备具体，"明主之法，必详尽事"，因为如同圣人之书写得简约会引起弟子们的歧见和争执一样，法令制定得省略必然要导致人们的争论不休，（"书约而弟子辩，法省而民论简"）这就不利于法制的实施。法令一旦制定出来，就应



当坚决贯彻执行并保持相对的稳定，“法莫如 ·而固。”

韩非针对君主“舍常法而从私意”的情况，明确提出君主也应当恪守法令，做到“不游意于法之外，不为惠于法之内，动无非法”“功名所生，必出于官法。法之所外，虽有难行（难能可贵的行为），不以显焉”。韩非的任法主张含有行政规范化的思想倾向，这一点必须肯定；而它更主要的还在于使所有的臣民都是变成法的奴仆，由独处于法上的君主通过法来主宰，对这一点更应有足够的认识。

“信赏处罚”。根据法令，下臣有功即予奖赏，有罪于惩罚，以此约束群臣，使之不敢妄为。

臣的守职之道。韩非从维护群主权威的目的出发，提出了巨的守职之道，主要是：

竭诚事君。韩非主张，“贤者之为人臣，北面委质，无有二心……有口不以私言，有目不以私视。”可见，韩非理想中的人臣品格，就是尽心奉上，一切服从君主的意志。根据韩非的君臣关系理论，君主得到这样的下臣的可能性是微乎其微的，韩非明白这一点，所以他又指出：“所谓忠臣，不危其君。”从而把对人臣的品德要求限定在比较现实的竭诚事君上。

告恶谏过。申不害曾说：“治不逾官，虽知弗言”。韩非对此评论说：“治不逾官，谓之守职也可；知而弗言，是不谓过（不告发罪过）也。人主以一国目视，故视英明焉，以一国耳听，故听莫聪焉，今知而言，则人主尚安假借矣?”韩非主张，人臣有揭发罪恶之责，如果知恶不告，则与之同罪。另外，韩非认为，人臣还应当善谏君过，“夫为人臣者，君有过则谏，谏不从轻爵禄以待之，此人臣之礼也。”

循法遵令。韩非认为，君主制定了法令，下臣就必须恪守，而不得越雷池半步。他说：“法也者，官之所以师也。”“人臣循令而从事，案法而治官。”在韩非看来，法是下臣行动的唯一准则，至于道德仁义，皆不可为据。在这里，下臣完全变成了君主和法的工具。

勉力职事。韩非要求，“为人臣者，譬之若手，上以修头，下以修足，清暖寒热，不得不救，镇铘博体（剑锋将及身体），不敢弗搏”，“朝廷不敢辞贱，军旅不敢辞难”，“夙兴夜寐，卑身贱体，辣心白意（敬心诚意）……”。这就是说，人臣应当不畏劳苦，尽职尽责，为君主排忧解难。

二、“如以时势所迫，非是则无以勠强暴而安我孱弱之民”

——“懦弱无刚”乃大耻

【原文】

难禁风浪四字璧还，甚好甚慰。古来豪杰皆以此四字为大忌。吾家祖父教人，亦以懦弱无刚四字为大耻，故男儿自立，必须有倔强之气。惟数万人困于坚城之下，最易暗销锐气。弟能葆数万人之刚气而久不销损，此是过人之处，更宜从此加功。

【译文】

“难禁风浪”四个字完璧归赵，感觉很好而且十分欣慰。自古以来英雄豪杰都把这四个字作为大忌。我们家的祖辈父辈教育后人，也以“懦弱无刚”四个字为大耻。所以男儿要想自立，就必须有倔强之气。只有在数万人被围困在坚城的情况下，最容易不声不响地消费人的锐气。兄弟你能够保养数万人的刚强之气而历久不消损，这实在是过人之处，更应该在这些方面再下功夫。

【阐释】

“硬”字，曾国藩也称为“倔强”，他祖父星冈公曾教他，男儿不可“懦弱无刚”，他自己也认为，“功业文章，皆顺从此二字贯注其中，否则柔靡不能成一事。孟子所谓‘至刚’，孔子所谓‘贞固’，皆以‘倔强’二字做出。”初出山时，曾国藩刀光闪闪，杀人如麻，人称“曾剃头”，就是初试一硬字，在百端拂逆之际，艰苦作绝之时，他也是“好汉打脱牙和血吞”，他的“结硬案，打呆仗”，“屡败屡战”不也是得力于一个“硬”

字。当然，如果仅仅是一个硬字，那也不足以服众，也不足以成就一番事业，他的硬中有柔，可进可退，亦行亦藏，正是这种思想使其自由地游刃于天地之间。

【评析】

作为众人之首，特别是众军之首，曾国藩的“硬语”确是起到了独立的功效。言之而威，言之而信，其关键在“言”的“硬”与“软”。“软语”，则下怠，下怠则律弛，律弛则军难威，军难威则军必败。然而“语”要“硬”，也要有个方式，能为下属所认可，所接受。“贼势如此，有欲暂归者，支给三月薪水，事平仍来营，吾不介意”，此语实乃“硬”中之典范。其要处在一“暂”字，其间含意颇远；又补以“不介意”一辞，士卒焉能不“感且愧”？

“硬”而有“情”，才能震撼下属，才能利属下为我所用，才是树立威信的领导得以引鉴之法。

曾国藩的“硬语”，主要表现在他治军作战的韬略上，他亲手制定的开仗五条便是他的又一“硬语”表现：“打仗打个稳定。贼呐喊，我不呐喊；贼开枪，我不开枪；贼来冲扑时，扑一次，我站立不动；扑两次，我也站立不动；稳到两个时辰，自然是大胜仗。”

稳扎旨在坚强的防御，稳打意在猛烈的攻击。这是根据“一鼓作气，再而衰，三而竭”的心理，沉着硬挺，打击敌人的士气，迨其衰竭时，一举猛攻，即可获得最后的胜利。所以“扎要扎得稳，打要打得猛”道理也就在于此。

稳扎是扎硬寨，绝不投降。湘军守长沙、守南昌、守祁门，都是如此。能守即能攻，能攻即能胜。尤其同治元年壬戌，他的九弟国荃统率安庆得胜之师，直抵雨花台瞰取金陵，太平军大举增援，号称六十万人，将国荃所部五万余人重重包围，湘军饥、病、伤、死者近万人，苦战四十六昼夜，更番不歇；军事反复，异议丛生，他于群言淆乱之时，仍喜三军不夺之气，时危世事，终不令其稍退，历时二年有余，卒克金陵。

书生嗜杀，是曾国藩处世哲学中的独特现象。俗话说“时势造英雄”。由于历史的原因，曾国藩成为“屠杀”太平军的“刽子手”。

据资料记载咸丰二年壬子八月，太平军已由道州出击，连陷桂阳、安化、醴陵，进逼长沙。清军节节败退，土匪乘机蜂起。曾国藩以母丧，丁

忧在家，十一月奉令帮办本省团练，搜缉匪类，正欲恳辞，忽闻武汉失守，巡抚张亮基力促其进保桑梓，经郭嵩焘等苦劝，始勉强应命，前往长沙，设置审案局。

在审案过程中，曾国藩将匪类分为五类，除会匪、教匪、盗匪、游匪（即逃兵逃勇）之外，还有痞匪，造谣生事，横行城乡，实为倡乱之尤，然无必死之罪，地方官对此最为头痛。曾国藩乃至将其列为土匪，一并严办，大开杀戒，毫不留情。据咸丰二十一年癸丑六月十二日所上“拳匪正法并现在帮办防堵折”称：

自上年粤匪（指太平军——引者注）窜逼长沙，各处抢劫之案，层见叠出。臣设局以来，控告纷纷，或签派兵役缉拿，或即令事主自行擒缚，一以用案讯明，立予正法。计斩决之犯一百四十名，立毙杖下者二名，监毙狱中者三十一名，此外札饬各州县擒击匪众赍呈供折批令无庸解省就地正法者，不在此数。又如安化、蓝田器子全匪，前经札饬湘乡县知县朱孙诒密往掩捕，擒获九十二名。其陆续正法者，俟结案后另所折会奏，亦不在此数。虽用刑过于严峻，但地方颇借此以安静。

不经有司，捕置重刑，半年之间，杀戮如此之多，在重视人命的那时，无不为之惊愕，因而谤毁四起，民间且有“曾剃头”之号。但他在咸丰三年癸丑二月十二日上“严办土匪以靖地方折”中，已表明其用重典以锄强暴的理由和决心：

缘近年有司……积数十年应办不办之案，而任其延宕；积数十年应杀不杀之人，而任其横行；遂以酿成目今之巨寇。今乡里无赖之民，嚣然而不靖，彼见夫往年命案盗案之首犯，常逍遥于法外，又见夫近粤匪土匪之横行，皆猖獗而莫制。前以为法律不足凭，官长不足畏也。平居造作谣言，煽惑人心，白日抢劫，毫无忌惮。若非严刑峻法，痛加诛戮，必无以折其不逞之志，而销其逆乱之萌。臣之愚见，欲纯用重典，以锄强暴。但愿良民有安生之日，即臣身得残忍严酷之名，亦不敢辞。

这是何等愤懑强硬的态度！他曾表示“书生岂解好杀？要以时势所迫，非是则无以锄强暴而安我孱弱之民”。不但治湘匪如是，其后在两江总督任内亦然，其所颁以劝诫州县条示，亦力伸严刑峻法之教。



三、“向来办事，不执己见，亦不轻信人言”

——做出与众不同的抉择

【原文】

读书之道，杜元凯称若江海之浸，膏泽之润，若见闻太寡，蕴蓄太浅，譬犹一勺之水，断无转相灌注，润泽丰美之象，故君子不以小道自域也。

【译文】

读书的道理，杜元凯称就像大江大海对于大地的湿浸，就像甘雨对于万物的滋润；如果见闻太寡陋，蕴藏积累的太浅薄，就如一勺清水，断断没有相互灌注、滋润浸泽、丰满美丽的形象。所以，君子不因小的道理而自我限制在一个地方。

【阐释】

曾国藩在青年时代，便立下宏图大志，要干出一番大事业，因此，他常说“君子不以小道自域”即君子不要因小的道理而把自己限制在一个地方。在最关键的时刻，要有与众不同的抉择，才能战胜困难。

【评析】

曾国藩在人生的多个关口，都显示出了自己与众不同的决策能力，方能度过一次又一次的危机，才能巩固自己的地位，成为清代中兴第一臣。在现代商战中，谋战取利运用广泛，例如：生产厂家都希望自己的产品有个好价钱，再有好的销路，那么钱源就滚滚而来了。但如果采用谋略取胜，则可以分二步取利，它所得到的收益要远胜于一般生产的厂家。不

过，这就需要管理者要有与众不同的抉择能力。

1945 年，美国一家小工厂的厂长威尔逊看准了蓬勃发展的各类信息事业对新技术的要求。他聘请了一位专家，研制成功了新式复印机。威尔逊以此获得了专利，并组织他的塞罗克斯工厂进行生产。不用说威尔逊的目的是利润。通常的方法是物以稀为贵，定个好价钱，准能捞一把。然而，威尔逊的出价也太高了，他把成本只有 2400 美元的新式复印机定价为 29500 美元。这样高的出价不是存心不想卖吗？大家都对此大惑不解。而实际上威尔逊就是不想卖。他的算盘是：复印机的需求量毕竟是有限的，而复印的业务相比之下，几乎是无限的。如果以别人能接受的高价出售复印机，无疑可以暂时获得一大笔利润。但这样做，实际上也是把每台复印机本身包含的的潜在价值出让给了别人，等于让别人分享了将来的复印市场，这便是断了自己未来的财路。所以他不想出售复印机，而只想开展复印机服务。果然，由于售价太高，赶了国家法律许可的范围，复印机被禁止出售。但由此所开展的出租业务却十分兴隆。塞罗克斯得到了大大超过出售复印机所得的利润，在此基础上，他获得了足够资金，然后又投入生产，第二次赚取利润，一举成为复印机生产之王。

由此可见，产品的常规销售并非是发财的唯一途径。特别是在你掌握了独家专专利技术时，如果采用谋略取利则可以收到双倍的效益，这与古人所说的人能胜虎的道理是一致的。

以谋取利的办法有时还发生在两个棋逢对手的竞争伙伴之间，这个时候人能胜虎就可能要演变成人能胜人了。其中一方之所以能够取胜，是因为他的谋略高于对方，因而能够从狐狸的手中抢到食物，从狡猾的对手眼皮底下夺得利益。发生在商人范德比和他儿子之间的交锋就可称为是人能胜人战术的成功事例。

美国铁路大王范德比本来看不上自己只上过小学的大儿子，但一次他被大儿子的经商谋略所骗，反倒从此对其高看一眼。

范德比的大儿子叫威廉，一天他来找范德比，“父亲，我看你马厩里的粪太多了，因此我要来收粪，你打算出什么价钱呢?”范德比是个奸猾的人，对儿子也要敲上一笔。他说：“4 块钱一洛德。”这个价钱比市面上高出一倍。没想到威廉竟答应。儿子高高兴兴地走了，范德比却大放悲声，他哭着对老伴说：“我的家业算完了。我们的儿子是一个废物。”一星期后，威廉又来到父亲这里。他说：“父亲，我已派人把粪运走了，这是粪钱。”范德比一看，只有 12 块钱。他问道：“怎么回事，只有 3 车，我的马粪堆积如山，30 车也不止。”而威廉却说：“父亲，你错了，我一共

运了3船。”原来英文中“洛德”一词，意思是一载，既可用马车载，也可用其他工具载。范德比没想到儿子钻了这个语言上的空子，把老奸巨猾的自己也给骗了，不禁喜上眉梢。对老伴说：“我一生骗人，我儿子却能骗我，真是青出于蓝而胜于蓝，我们算是有福气了。”

且不说范德比父子之间尔虞我诈的行为多么令人厌恶。仅看威廉巧用“洛德”一词的机智，的确使人拍案叫绝。在商战之中，与众不同的抉择能使人获得意外的收获。

四、“他日余能访，千山捉卧龙”

——养成卧龙精神



【原文】

安分耐烦，寂处里闾，无师无友，挺然特立，作第一等人物。

【译文】

曾国藩认为，做人就要安分守己，耐得寂寞，默默无闻地生活在民间，无师无友，独立不羁，做第一等的人物。

【阐释】

每个人都希望自己有一股超拔的力量，是因为渴望摆脱人生困境，走向成功之路。换个角度讲，例如一个人具有一股霸势，那么他就可以自己拯救自己，为自己的命运赢得生机。曾国藩的一生始终勃发出这股霸势，从而在与艰难命运抗争的过程中，变得越来越倔强，越来越刚毅，最后成就了自己的一生。

【评析】

“莫言儒生终龌龊，万一雉卵变蛟龙”这样的苍茫独立，慷慨悲歌，

可谓不让陈卧子，真有豪气纵横不可一世之材，确是曾国藩自己的写照。一旦凤鸣云中，震断九州，松生太华，飞送清渭，丹心瑶池，螭柱金钟，这才是儒生非常的事业，雉卵变龙的机会。他似乎很清楚地看出他的治国经纶，在满清政治的场合中，绝不容易实现，只有像孤凤虬松一样的待时而动了。果然晴天霹雳，太平天国发难金田，清朝如摧枯拉朽，行将不能支持，而曾国藩屠鲸斫蛟嗜凤变龙的机会到了。

为了实现自己的理想，在鸦片战争初起之年，曾国藩就抱有“早绝天骄荡海氛”的胸怀曾国藩已认为清政府订立《中英江宁条约》，是“以大事小，乐天之道，孰不以为上策哉”。从咸丰三年（1853）冬到次年春，曾国藩在筹办湘军水师时，特别重视购买洋炮装备湘军水师；长沙整军后，湘军水师拥有洋炮千尊以上，在《北京条约》订立后，奕訢提出“借俄、法兵助剿”时，咸丰帝命令东南沿海各省督抚妥议具奏。

咸丰十年（1860）十二月十九日，两江总督曾国藩在《复陈洋人助剿及采米运津折》中说：我接到军机大臣寄来十一月二十三日“上谕”，《北京条约》订立后，法、俄两国使臣均先后向恭亲王奕訢面称：愿派水师、陆师为我“助剿发逆”，又称美商等愿领价采办台米、洋米从海道运往天津，以“为大庾正供”，清廷令曾国藩等人妥议具奏。俄国与英国、法国一样，水师炮船犀利异常，“其请用兵船助剿发逆，自非别有诡谋”。惟“官军之单薄，在陆而不在水，金陵发逆之横行，亦在陆而不在水”。应请“传谕该夷酋，奖其效顺之忱，缓其会师之期”。至于法国愿出陆师“助剿”，“亦可奖而允之，许其来，示以和好而无猜，缓其师期，明非有争而求救”。

关于美商等愿意采米运津，“即可因而许之”。接着又说：自古“外夷”帮助中国，成功之后，每多意外要求，到时操纵失宜，反而别生嫌隙，“似不如与其纳定兵船若干只？雇价若干？每船夷兵若干？需月饷若干？军火一切军费若干”？一切议论明白，将来“助剿”时均由上海粮台支应，“庶可免竞争而杜衅端”。

曾国藩的意思很明白，原则上赞同“借夷兵助剿”，不过须在事前做好准备，与洋人一切说清楚，以免日后有纠葛。现在这些准备工作还没做好，“借夷兵助剿”的时机尚未成熟。曾国藩对朝廷内部矛盾斗争的行情是熟悉的，他的奏折既以“奖而允之，示以和好而无猜”的说法，表达了自己的愿望，赞助了洋务派奕訢“借夷兵助剿”的建议，又以“缓其师期”，敷衍了朝中当权的载垣、肃顺等人，可见其“外王”精神主导下的作为。

即使在执行“借夷兵助剿”的君命，共同剿杀太平军时，曾国藩的骨子里始终有“外王”的意识存在，对英、法侵略者耿耿于怀。

咸丰十一年(1861)天王洪秀全答允太平军一年之内不进攻上海、吴淞附近百里以内之地。次年初，李秀成奉命从杭州移得胜之师进击上海，英、法侵略者等悍然宣布“保卫”上海周围百里以内之地。曾国藩指示李鸿章说：“会防上海则可，会剿它处则不可，近而嘉定、金(金山)、南(南汇)，远而苏、常、金陵，皆它处也。”曾国藩认为：英、法军队进入内地作战，并未得到总理衙门的指示；再则，他对英、法军队亦无法驾驭控制。

中外“联手”，太平天国失败了，清朝延续下来。曾国藩有一种认识，认为清廷经过大患难之后，必有相当觉悟。同时，他怕满清的灭亡，要引起长期的内乱，他是深知中国的历史的。我国几千年来，每换一次朝代，总要经过长期的割据和内战，然后天下才得一统太平。在闭关自守无外人干涉的时代，内乱虽给人民带来无穷的痛苦，尚不至于亡国。到了19世纪，有帝国主义者环绕着，长期内战就能引起亡国之祸。

审时度势，曾国藩尽其所能，消减“洋枪队”的势力，限定他的人数，致使“常胜军”屡屡受挫。洋枪队首脑白聚文因索饷不遂，殴打地方官，被曾国藩得力助手李鸿章革职，后溺毙于浙江兰溪。

曾国藩所做到这些，都是极有深意的。

为了实现“内经”中那种“外王”的精神实质，真正显示出“同类中我最强”的意识，曾国藩师夷之技，用洋枪洋炮装备起中国第一支准近代的军队。

曾国藩从筹组湘军开始，就不能不考虑部队的武器装备问题。他的幕府中不乏精通火器的幕客，如黄冕对制造火器就很有研究。战争的胜负不决定于武器的犀利与否，但战争不能没有武器，有犀利的武器更好，这是尽人皆知的常识。一个军事领导者，在对部队武器的配备问题上，一般是采取求实的态度的。所以，曾国藩坚持湘军必须配备大量洋炮。湘军水师正是凭借洋炮的炽盛火力，在咸丰四年（1854）十月大破太平军水师而攻陷武昌的。湘军水上胜利，又为曾国藩验证了使用西方火器的威力。当然，道光二十年（1840）的鸦片战争与以后的第二次鸦片战争中，即使僧格林沁的精锐马队，也抵挡不了英法联军的枪炮，这些事实不能不给曾国藩留下深刻的经验教训。这些是促使曾国藩要募“覃思之士，智巧之匠，始而演习，继而试造”的根本原因。

在封建社会里，官权大，官势重。既然要购买洋枪洋炮，就牵涉到容许中外通商的问题；既然要试造船炮，则又牵涉到“开放”即进口外国机

器的问题。曾国藩提出的新观点，涉及面很广，问题很多，而首先倡议“师夷智以造船制炮”的，正是曾国藩。

同治二年（1863）秋，曾国藩在安庆接见了美籍华人容闳。容闳说：接见前，我已知道“总督有建立机器厂之意”。会见时，乃建议建立机器厂，“大致谓应先立一母厂，再由母厂以造出其他各种机器厂。予所注意之机器厂，非专为制造枪炮者，乃能造成制枪炮之各种机械者也。而以今日之时势言之，枪炮之于中国较他物尤为重要，故于此三致意焉……两星期后，华君若汀（华蘅芳，字若汀——引者）告予，谓总督已传见彼等四人，决计畀全权……建立机器厂之地点，旋决定为高昌庙”。由此看来，早在1863年曾国藩已经决定并命令李鸿章派员在上海高昌庙筹建江南制造总局了。上海的江南制造厂是中国近代化的、规模最大的军事工业。这个军事企业建立的发轫者与决定者，不是李鸿章，而是曾国藩，李鸿章不过是该企业的经办人。

当然，在外王意识主导下，一个具体的个人难以改变历史，必然有其历史的局限性。

据传说，彭玉麟始终不愿做清朝的官，即有羞事异族之意，并曾劝曾国藩自主东南；英人戈登也劝过李鸿章。他们为什么都不敢做呢？我们试看左宗棠的性格，那样豪迈不羁，他曾见过洪秀全，劝以仍用孔孟学说，洪秀全不听。后来他立功边陲，气凌朝右，尚不免懔殿陛之森严，以天威为可畏，就可以知道在几千年君主专制政体之下，一般人的忠君思想是如何牢不可破了。曾国藩又怎能冒天下之大不韪，而轻举妄动呢？后来剿捻军、办教案二事，均为盛名所累，不得国人谅解，一时间，钟铭世勋，圣相威严，都变为谤议纷纷，举国欲杀，可见旧社会的潜势力之大。如果他不像狐狸般的狡猾，能成功吗？

这就是一个复杂的、具有“外王”之气的曾国藩。

五、“不为圣贤，便为禽兽”

——立志要有远大抱负

【原文】

凡人心之发，必一鼓作气，尽吾力之所能为，稍有转念，

则疑心生，私心亦生。

余无生早已置之度外，但求临无之际。寸心无可悔憾，斯为大幸。

舍命报国，侧身修行。

古“金丹换骨”，余谓立志即丹也。

【译文】

凡人心动，必须一鼓作气，尽一切力量去做；稍有一些想法，便有疑心，而私心也随之而来。

我早把生死置之度外，只要临死之时，没有什么可以后悔遗憾的事，就是万幸了。

要舍命报效国家，要戒慎恐惧，重视修养。

古时说：“服了金丹，就可换骨成仙”，我认为立下志向，就是金丹。

【阐释】

人不仅要立志，而且志当存高远，也就是要有远大的抱负，亦即《史记》中所说的“鸿鹄之志”。

《后汉书》中说：“志不求易，事不避难。”有大抱负，才有大动力、大毅力、大魄力，也才会有“会当凌绝顶，一览众山小”的大境界。所谓大抱负不是好大喜功，不是好高骛远，而是放眼天下，志在四方“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”。有这样的胸怀和气度你才能看轻自己所重的，看重天下所看轻的。

【评析】

道光二十二年（一八四二年），曾国藩的六弟在一次考试中受到挫折，于是就抱怨自己时乖命蹇，牢骚满腹，曾国藩知晓后对他立志之小感到很可笑，以为六弟所忧虑的事情太不值得一提了！

在曾国藩看来，君子立志，应有包容世间一切人和一切物的胸怀，有内以圣人道德为体、外以王者仁政为用的功业，然后才能对得起父母的生养，不愧为天地之间的一个完人。因此他们所忧虑的是德行不修炼，学问

不精通。所以，当顽民得不到教化时，他们就深深忧虑；当蛮夷入侵中原时，他们就深深忧虑；当小人在位贤才受害时，他们就深深忧虑；当天下百姓得不到自己的恩泽时，他们就深深忧虑，这真是所谓悲天悯人啊！所有这一切才是君子所要忧虑的，至于一己之屈伸，一家之饥饱，世俗之荣辱、贵贱和毁誉，君子从来就无暇顾及。六弟小试受挫，就抱怨命运不济，我私下忍不住要笑他气度太小，志向不高远啦！

明朝吴麟征有句话说得好："深儿女之怀，便短英雄之气。"他说的是小情感与大志气的关系，可以说，过多地咀嚼一己之悲欢，就会看不到脚下的土地，身边的世界。也意识不到自己对天下的责任，当然也就不会产生大的气象。

曾国藩在二十岁以前，虽然跟随父亲勤奋读书，但并没有大的志向。道光十年（一八三〇年）其父曾麟书觉得自己的才质不及儿子，自己所知的尽教完了，于是便将其送到衡阳汪觉庵先生处进行学习。一年后，又回到本县涟滨书院肄业。在一年多的时间里，曾国藩眼界大开，助长了他锐意进取的精神。为痛下决心，他毅然将原字伯涵改为涤生，按照他自己的解释，"涤"就是"涤其旧污之染"，"生""即从前种种譬如昨日死，以后种种譬如今日生"。他又给自己定下了一条座右铭

不为圣贤，便为禽兽；

不问收获，只问耕耘。

在诗歌中曾国藩常常抒发自己高远的志向，期望自己有天能成为国家的栋梁之材。在《感春六首》中，他写道：

荡荡青天不可上，天门双螭势吞象。

豺粮虎豹守九关，厉齿磨牙谁敢仰？

群岛哑哑叫紫宸，惜哉翅短难长往。

一朝孤凤鸣云中，震断九州无凡响。

丹心烂漫开瑶池，碧血淋漓染血仗。

要令恶鸟变音声，坐看哀鸿同长养。

上有日月照精诚，旁有鬼神瞰高朗。

太华山顶一扎松，万龄年代无人踪。

夜半霹雳从天下，巨木飞送清渭东。

横卧江干径千里，盘坳上有层云封。

长安梓人骇一见，天子正造咸阳宫。

大斧长绳立挽致，来牛去马填坑欲。

虹梁百围饰玉带，璃柱万石扒金钟。

莫言儒生终龌龊，万一雉卵变蚊龙。

他相信自己终有一天，如同云中展翅翱翔的孤凤一样不鸣则已，一鸣则引来九州的震动；如同生长在深山中的巨材一样，有朝一日成为国家大厦的栋梁。

在写给好友刘蓉的信中，他更为明确地表示了自己的宏图大志：

“此间有太常唐先生，博闻而约守，矜严而乐易，近著《国朝学案》一书，崇二陆二张之归，辟阳儒阴释之说，可谓深切著明，狂澜砥柱。又有比部六安吴君廷尉、蒙古倭君，皆实求朱子之指而力践之。国藩既从君子后，与闻末论，而浅鄙之资，兼嗜华藻，笃好司马迁，班固、杜甫、韩愈、王安石之文章，日夜以诵之不厌也。故凡仆之所志，其大者盖欲行仁义于天下，使凡物各得其分；其小者则欲寡过于身，行道于妻子，立不悖之言以垂教于宗族乡党。其有所成与，以此毕吾生焉。其无所成与，以此毕吾生焉。辱知最厚，辄一吐不怍之言，非敢执途人而龌龊不休如此也。



六、“惟孔孟之是学，人谁得而御我哉？”

——以成功者为楷模

【原文】

人苟能自立志，则圣贤豪杰何事不可为？何必借助于人！“我欲仁，斯仁至矣”。我欲为孔孟，则日夜孜孜，惟孔孟之是学，人谁得而御我哉？若自己不立志，则虽日与尧舜禹汤同住，亦彼自彼，我自我矣，何与于我哉！

【译文】

人如果能自己立志，则做圣贤、做豪杰，有什么事不能做到呢？还何必要借助于别人的力量呢？“我想得到仁的品德，这仁就到了”。我想做孔子、孟子那样的人，就日夜孜孜不倦地攻读，除了孔孟的东西别的什么也不学，谁能够阻止我呢？如果自己不立志，则即使天天与尧、舜、禹、汤同住，也只能

他们是他们，我是我，自己能从圣人那里学到什么呢？

【阐释】

曾国藩说，人如果能立志，那么他就可以做圣人，做豪杰，这句话虽然有点绝对，但也有一定的道理。

人是自己观念的产物，你是一个什么样的人，首先在于你想到了成为一个什么样的人。如果一个人从来没有想到他要成为一个科学家，他也就不会按照成为一个科学家必备的素质要求自己，训练自己，那么他当然不会成为一个科学家。

在曾国藩看来，君子立志，应有包容世间一切人和一切物的胸怀，有内以圣人道德为体、外以王者仁政为用的功业，然后才能对得起父母的生养，不愧为天地之间的一个完人。因此他们所忧虑的是德行不修炼，学问不精通。

人立志还应当存高远，也就是要有远大的抱负，亦即《史记》中所说的“鸿鹄之志”。曾国藩青年时代就立志“不为圣贤，使为禽兽”，可见其志向远大。

曾国藩早立志、立德志、立大志，终于成为一名大儒，一名震惊朝野的“中兴名臣”。

一个人的志向不是天生的，是在后天的生活中确立的，尤其是在对平庸、琐细、放纵的生活的不满中形成的。作为一个人，常常感到了生活的庸俗，但是我们并不常常产生改变它的志向。曾国藩就是在庸俗的环境中醒悟的。

那一年，曾国藩深有感触：“《礼记》中说，君子庄敬日强。我天天过着很安逸、也很放纵的生活，于是，人也就一天天地衰颓下来。正像那些草木，志之不立，本之拔矣。”由此可知，千言万语，首先在于确立志向。这一年是道光二十三年，公元1843年，曾国藩正好三十三岁。

曾国藩过人之处在于，无论是低微鄙陋时，还是温柔贵中都自立自强，郑板桥说：“富贵足以愚人，贫贱足以立志。”也就是说，艰难困苦可以锻炼人，舒适安逸可以消磨人。有人奋斗是因为他的环境艰苦，一旦条件改善了，他也就没了奋发向上的动力了。曾国藩能在安适中自立自强实在令人钦佩。

曾国藩在二十岁以前，虽然跟随父亲勤奋读书，但并没有大的志向。道光十年（1830年）其父曾麟书觉得自己的才智不及儿子，自己所



知的尽教完了，于是便将其送到衡阳汪觉庵先生处进行学习。一年后，又回到本县涟滨书院肄业。在一年多的时间里，曾国藩眼界大开，助长了他锐意进取的精神。为痛下决心，他毅然将原字伯涵改为涤生，按照他自己的解释，“涤”就是“涤其旧污之染”，“生”“即从前种种譬如昨日死，以后种种譬如今日生”。

他又给自己定下了一条座右铭：

不为圣贤，便为禽兽；

不问收获，只问耕耘。

在诗歌中曾国藩常常抒发自己高远的志向，期望自己有一天能成为国家的栋梁之材。在《感春六首》中，他相信自己终有一天，如同云中展翅翱翔的孤凤一样不鸣则已，一鸣则引来九州的震动；如同生长在深山中的巨材一样，有朝一日成为国家大厦的栋梁。

为了实现自己的目标，曾国藩刻苦学习，广泛涉猎。尤其是在翰林院、詹事府担任闲散文职时，精心研究了历代的典章制度和封建统治治理国家的经验。但他读书并非主要为的是升官发财，而重要的是“进德”、“修业”。

曾国藩一生以圣贤为榜样，且身体力行。咸丰九年（1869 年），正值他与太平军在江西生死决斗之时，他却从中国历史上的思想家、哲学家、著作家、文学家，挑选 32 人（实际是 33 人），命其子曾纪泽画其形象，然后悬于墙上，以便实实效仿。他还特作《圣哲画像记》一文。

曾国藩所列的 32 人是：

文周孔孟：周文王、周公、孔子、孟子。

班马左庄：班固、司马迁、左丘明、庄周。

葛陆范马：诸葛亮、陆贽、范仲淹、司马光。

周程朱张：周敦颐、程颢和程颐、朱熹、张载。

韩柳欧曾：韩愈、柳宗元、欧阳修、曾巩。

李杜苏黄：李白、杜甫、苏轼、黄庭坚。

许郑杜马、许慎、郑玄、杜佑、马端临。

顾秦姚王：顾炎武、秦蕙田、姚鼐、王念孙。

在《圣哲画像记》中，曾国藩评论道：

古之君子，盖无日不忧，无日不乐。道之不明，己之不免为乡人，不息之或存，忧也：居易以俟命，下学而上达，仰不愧而俯不怍，乐也。自文王、周、孔三圣人以下，至于王氏，莫不忧以终身，乐以终事，无所于祈，何所为报？己则自晦，何有于名，惟庄周、司马迁、柳

宗元三人者，伤悼不遇，怨悱形于简册，其于圣贤自得之乐，稍违异矣。然彼自惜不世之才，非夫无实而汲汲时名者比也。苟汲汲于名，同去三十二子也远矣。将适燕晋而南其辕，其于术不益疏哉？

封建社会里，读书做官、升官发财是绝大多数读书人所祈盼的。可曾国藩三十余岁，却官至二品，不可谓不显。他却发誓做官不发财。

【评析】

人生的价值、意义和境界全是被志向所照亮的，没有志向也就没有人生的方向。

有志向的人和没有志向的人不一样，不仅是想象上的不一样，而且也是事实上的不一样。立志就是把这两类人区别开来的方式。

大凡有所成就的人，没有不自强不息的。

诸葛亮讲“志当存高远”，宋文帝讲做人应“慨然立志”，王夫之讲“传家一卷书，惟在汝立志”。还是曾国藩的同僚胡林翼说得好，他说，人生决不该随俗浮沉，生无益于当时，死无闻于后世。唯其如此，我们应自立自强，努力做众人所不敢为、不能为的事情，上以报国，下以振家，不负此昂藏七尺之躯。他所以说得好，是因为他说得全面、朴实，说得很多人可以做到。当然说得和曾国藩最为接近的是王阳明，他在给弟弟的信中写道，“夫学莫先于立志，志之不立，犹不种其根，而徒事培拥灌溉，劳苦无成矣。”王阳明的“根”和曾文正公的“本”说的就是一个意思。

所以，做人的第一件事就是立志。也就是要使自己振作起来，抖擞精神，给自己一个目标，一个方向。很多人并不是智力不如人，意志不如人，条件不如人，然而很多年过去后，他就确不如人，这主要是因为他没有确立远大的志向啊！

人无志向，柔弱无恻。王阳明说得好，志向不确立，犹如没有舵的船，没有马嚼子的马，漂流奔放，最后将到达何处呢？

志向不立，则心神不宁；志向即定，则鬼服神钦。

东晋名将祖逖与刘琨都以雄豪闻名于世，两人感情甚笃，经常共被而寝，彻夜纵论天下大事，感叹收复中原的大业被苟且偷安之徒所贻误。祖逖与刘琨约定：“如果四海之内风云变幻，天下豪杰起事，我与你一起举义中原做大事。”他们矢志习武练艺。当时，人们认为半夜鸡鸣是不祥之音，生怕听到。祖逖却认为：“此非恶声也。”半夜鸡鸣正好



催他们提早起床，从此鸡鸣之刻就是他们习武之时。

非凡的志向诞生非凡的勇气，正是因为有了坚定的志向，他们才能不为流欲所移，心正气顺，心安理得，有所作为。

青少年时代的曹操喜欢游戏、狩猎，也喜欢读书，由于他天资聪颖，有人指点，条件又方便，所以进步很快。除读《春秋》、《礼记》之类，还读《诗经》等书籍。

随着年龄和知识的增长，以及耳闻目睹官场的矛盾，对社会了解的加深，他不再沉溺于飞鹰走狗的生活，开始关心政治，涉足社会。特别是在他十四五岁时，窦武、陈蕃、李膺、杜密等人被宦官杀害，对他的震动很大。他立志以天下为己任，改革黑暗腐败的政治局面。

此后，曹操勤奋学习，博览群书。他读书与一般俗生儒士不同，不专读儒家的书，其他诸子百家的书也广泛阅读，而且相信只有学好兵书才能干出一番大的事业。为此，他收集了兵家的各种兵法深入学习，并择其精要汇编成册，与此同时，他还抓紧时间锻炼身体，学习武艺，掌握了一些格斗的要领，以作防身之用。他逐渐成熟起来了，最终成为一名名传千古的政治家、军事家。

《后汉书》中说，“志不求易，事不避难”，有大抱负，才有大动力、大毅力、大魄力，也才会有“会当凌绝顶，一览众山小”的大境界。当代青少年应从小树立远大的志向，以此为奋斗方向，为了志向而奋斗不息，在奋斗中实现自己的人生价值，让自己一生无悔。

七、“古人用兵，先明功罪赏罚”

——强人不能有妇人之仁

【原文】

古人用兵，先明功罪赏罚。

敕浮华者，莫知质。积玩之后，振之以猛。

医者之治瘠痈，甚者必剜其腐肉，而生其新肉。今日之劣弁羸兵，盖亦当为简汰，以剜其腐者，痛加训练，以生其新者。不循此二道，则武备之驰，殆不知所底止。

太史公所谓循吏者，法立令行，能识大体而已。后世专尚慈惠，或以煦煦为仁者当之，失循吏之义矣。为将之道，亦法立令行、整齐严肃为先，不贵煦妪也。

立法不难，行法为难。凡立一法，总须实实行之，且常常行之。

九弟临别，深言御下宜严，治事宜速。余亦深知驭军驭吏，皆莫先于严，特恐明不傍烛，则严不中礼耳。

吕蒙诛取馘之人，魏绛戮乱行之仆。古人处此，岂以为名，非是无以警众耳。

近年驭将失之宽厚，又与诸将相距过远，危险之际，弊端百出。然后知古人所云：作事威克厥爱，虽少必济，反是乃败道耳。

【译文】

古代人用兵，首先就是明确立功受赏、有罪受罚的原则。

救治浮华的最好措施，便是质朴。在长期的军风不整、纪律松弛之后，自然应当大刀阔斧，厉行改革，用公正、严明的重法加以纠治。

医生在治疗的痈疮病人时，对于严重的，必定要剜去患者的腐肉，以便能长出新肉。今天的老弱残兵和劣质兵将，也应当全部予以淘汰，就像剜掉腐肉一样，割去没用的，留下有用的，并严加训练，促使新生力量的早日形成。如果不走这两条道路，则武备的废弛，不知何时才能达到尽头。

太史公司马迁所说的良吏，只不过是法立令行，能顾全大局的人而已。后世专门推崇仁慈恩惠，有人以温和地行施仁义的官吏为良吏，已失去良吏的本义了。为将之道，也是以法立令行，整齐严肃为先，而不看重温和的妇人之慈。

立法并不难，难的是行法。每订立一项法令，总须实实在在地施行它，并且要持之以恒，不可有始无终。

九弟在临别时，特别强调治军应当严，理事应当快。我也深知驭军驭吏，最重要的都莫过于“严”字，只是担心自己的

见识太低，以致严得不合情理，不合法度。

吕蒙曾诛杀了私取铠甲的士兵，魏绛曾处死了私自乱行的仆人。古人这样做，绝不是为沽名钓誉，只是因为不如此，就无法立威警众。

近年来，我驭将失之于太过宽厚，又与诸将距离甚远，因而在危难之际，弊端百出。有了此段经历之后，才能理解古人所说的话：做事如果能使威胜过爱，则人数虽少也能取胜。反之，如果做事只讲慈爱而不讲立威，则必定是取败之道。

【阐释】

曾国藩认为，无论是用兵还是治军都应赏罚分明，一定要明确立功受赏、有罚受罚的原则，赏罚分明的条例立起来并不难，难的是要持之以恒地执行，不能有始无终。

曾国藩赏罚要分明这个观点对于我们现代企业很有借鉴意义。

【评析】

曾国藩主张严肃军纪，奖惩分明，军官士兵要忠于国家、爱护人民。他说，行军当以严为主，临阵纪律不严，则无以作勇敢之气；平日营规不严，则“无以儆骚扰之风”。而骚扰必然是害民，所以爱民更为重要。为此，他指出：“治军宜勤，操守宜廉，行军宜爱民，说话宜诚信。四者缺一不可，无以官大而忘之也。”并反复强调，吾辈带兵，“若不从爱民二字上用功，则造孽大矣！”

以法治军，“恩威并用”，严字当头，以爱民为根本，是对诸葛亮、曹操、岳飞、戚继光等中国古代军事家以法治国治军思想的继承和发展。为严肃军纪、提高军队素质，曾国藩对部队的一系列整顿改革措施和规定以及为使军士都能遵守纪律而编制的《爱民歌》等，都是军纪军律的具体体现，是以法治军的一个重要方面。

对于练兵、带兵，曾国藩本是十足的外行，可是他凭着读书、修养的一套“明理”工夫，靠着“峻法”，竟把一支地主武装练就出来。

仁与礼是治国治民的大经大法，曾国藩用这套理论来治兵，也确有成效。

曾国藩在初募湘军时，每天坐在招募处，看到黑脚杆而又不好说话的乡下人，便连声说“好、好”，表示可以选上；如果盾到近城市的人，或好说话的人，则“唔、唔”两下，表示不可选上。因此湘军士兵，几乎无一不是黑脚杆的农民。这些朴实的农民，既能吃苦耐劳，又能忠勇，一上战场，则父死子代，兄仆弟继，义无反顾。曾国藩招募兵勇有自己的条件，年轻力壮，朴实而有农夫气者为上；其油头滑而而有市井气者，有衙门气者，概不收用。这是因为禀性不同，如山僻之民多悍，水乡之民多浮滑，城市多游惰之习，乡村多朴拙之夫，善用兵者，常好用山乡之卒，而不好用城市近水之人。这种识禀性的方法确实十分特别。有兵如此，怎么能不打胜仗呢？

选兵如此，曾国藩对于带兵官的选择，自然是更加慎重了。他选将的标准有四：

带勇之人第一要才堪治民；第二要不怕死；第三要不急急名利；第四要耐受辛苦。四者似过于求备，而苟缺其一，则万不可以带勇。带勇须智深勇沉之士，文经武纬之才！

另一方面，曾国藩还有一个选将标准，就是不用喜欢爱说话的人。他说：

将领之浮滑者，一遇危险之际，其神情之飞动，足以摇动军心，其言语之圆滑，足以淆乱是非，故湘军历来不喜善说话之将。

在训练上，曾国藩仿戚继光治兵成法，逐日训练，阵法技艺，无不演习。至少操练两个月。凡体弱者，艺低者，油滑者，都陆续淘汰。

曾国藩选择营官非常注意他的精神品行。他说：

欲练乡勇万人，概求吾党质直晓军事之君子将之，以忠义之气为主，而辅之以训练之勤，相激相椒，而后可以言战也。

由于曾国藩带兵简直是以父兄教导子弟一般地诚信感召，恩礼有加湘军士兵，自然亦视长官如父兄，充分做到了上下一心，同仇敌忾的精神。王定安《湘军记》说：

于是陇亩愚氓，人人乐从军。闻招募则争出效命，无复绿营征调离别可怜之色。其后湘军战功遍天下，从戎者日益众。或募千人，则万人应之；募万人，则数万人应之；势不能尽收，甚至写书于请而后得人。其随营待补客死他乡者，不可胜数，而在湘人士迄无怨心。

这支部队士气较高，这是曾国藩以儒家的精神教育灌输后所发生的效果。其他各省，虽然也办团练，也募乡兵，但因他们并不知道注重教

育与训练，而长官与士兵之间又缺乏亲爱精诚的感情基础，所以终归仍是无用的赘疣而已。明白了这一点之后，我们当可知道，湘军之成功，应归于曾国藩的“精诚感召”与“正确领导”。后人推崇他军事学方面的修养，亦即是由此而来的。

太平军定都于天京之后，与清军在湖北、江西、安徽、山东、河南等省展开了激烈的战斗。双方虽然互有胜负，而大局上，太平军常是居于上风。清朝的总督、巡抚，死了好几个；司、道、提、镇以下的文武官员，阵亡被杀的，更不知凡几。安庆、九江、武昌、汉阳、扬州等重要城市，纷纷易手；此外被太平军攻占的州县城镇，也难以数计。安徽、湖北、江西三省的太平军，势力尤盛。清廷听说曾国藩所练的湘军在“峻法”的恩威并用下颇能作战，立即三番五次催调曾国藩出境“援剿”。一会儿命他出兵江西，一会儿又令他赴援安徽，既而又下旨要他去救武昌。曾国藩一时竟成了“救火队长”。曾国藩靠峻法整顿军队，计议筹划定了以后就采取行动，遭受挫折而不屈服，意志坚定如金石，稳重如山岳。诸将均受了他的感化，虽离他远出，均遵守他的约束而不改变。当时九江尚未攻取，受他感化的清军已经略安定江西各州县了。曾国藩以居父亲之丧回归故里，朝廷累次下诏敦促他起复治军，他没有出来。他父亲去世一周年的祭礼之后，才奉命救援浙江。在当时他主持的湘军为天下的劲旅，四方有警，都争着乞求其前往救援。南则浙江、福建，西则四川，北则淮河流域各地，都远远地仰仗他的湘军以为稳固。天子亦累次下诏给他，请他筹划全国的形势，叫他根据轻重缓急以决定进退。他说：“要谋取金陵的话，必须占据长江上游，理当舍去枝叶而图根本。”于是先后进呈三道奏疏，建议筹划安徽之事。

曾国藩靠峻法平定江南之后，威震中国。适逢忠亲王僧格林沁战死于曹州府菏泽县，廷议让他往北征讨“捻军”。这时湘军均已遣散回家，在这种情况下他筹划了一年多，哪些是已完成了。此后，您辖下的军营查可办在乡村担任伪官一事时，万望禁止焚烧房屋，并且禁止捉拿他们的家人。

鲍超为人贪财，有一次升官不准，立即离营，并索要万两银钱，曾国藩气愤异常，声言要严惩。胡林翼知道情况后，立即派人持手收劝阻，并说“国家用人之际，忽以小眚掩大功，况且孤洁自清，谁肯辅成大事？”曾国藩这才放了鲍超。但俩人从此芥蒂甚深。

八、“欲驾驭人，则软硬兼用”

——树立威望最忌心太软

【原文】

吕蒙诛取铠之卒，魏绛戮乱行之仆，古人处此，岂以为名？非是例无以警众耳。

【译文】

吕蒙下令处死偷取铠甲的士兵，魏绛斩戮胡作非为的奴仆，他们这样做，不是沽取名声，而是设法警示众人。

【阐释】

曾国藩虽然主张去伪崇拙，以诚待人，但在复杂的情况下，他也巧妙地运用调动对手的一些方法，即以孤假虎威的方法，巧借他人威重，以达自己的目的。例如驾驭悍将，就可用软硬兼施，或外严内宽等方法，其目的是让对手知道你的招更高。

【评析】

曾国藩，以“诚实”结人心，众望所归，其幕府不仅为人才总汇，而且为文武官吏的实习所。一时，将帅疆臣相继由幕府不仅为人才总汇，而且为文武官吏的实习所。一时，将帅疆臣相继由幕府而出，卒能成同治“中兴”的事业。

曾国藩的幕府中，人数众多，贤才如云，分工详细，任何方面的事都有人辅，这样有雄厚实力的幕僚成了曾国藩建功立业的基石，也为各幕僚人员的成长提供了绝好的机会。

曾国藩“为国得人”，集中体现在他的幕府规模恢宏，济济多士。

幕府，本指将帅在名以营帐为府署，后借代古代达官的参谋班子和办事机构。我国的幕府制度，源远流长。衍化至清代，毕沅、阮元，广开幕府，各集一代俊秀，而曾国藩的幕府尤称盛大，并且它既具有古代幕府的一般性质，又体现着19世纪中叶的浓郁的时代氛围与曾国藩个人的性格特征。

一、人数众多

曾国藩因“遭值世变一以贤才为夷难定倾之具”。于咸丰二年（1852年）初出办团练后，即开始物色人才，罗致幕府。随后随着战事的日益发展，湘军的日益扩大，幕府人物也渐积渐多。

就人缘言，既有曾国藩的同窗同年，乡亲故旧，也有曾国藩的门生弟子，还有一些人则“识拔于风尘”。

曾氏幕府由于人数众多，范围广泛，加上曾国藩本人知人善任，又对幕府制度具有因时变革的时代意识，故“几于会全国人才之精华，汇集于此”。它被誉为清中叶后人才的渊薮，殆不为过。

二、职权膨胀

古代幕僚，多为清客或谋士；有的也充当文案、刑名等佐助人员，极少数则编书、刻书之类。而曾氏幕僚的整体职权却远不止此，他们掌握部分政权、兵权和财权，直接参与重大的政治活动与军事指挥，管理、厘、盐、粮饷、漕务等项，从事军需后勤工作，设立编译馆，选派留学生员，办工厂，造兵器，指令交通运输，甚至撇开清朝廷的中央政权，直接进行外交和外贸活动等等。更有甚者，督抚享有保举官员的权力，握有罢免惩罚下级官员的权柄，故曾国藩的幕僚们无不以入幕为进身之阶，由幕僚跃而为地方长官或军事元戎。

总的来说，曾国藩幕府内有文武百官，取厘金以为度支，练湘军以为实力，集用人、财政、军事大权于一身，又据有天下财赋之地，人文荟萃之区。所以其幕府无异汉人朝廷。此种外重之势，一旦形成，督抚自必稳操黜陟之柄。

三、范围广泛

曾国藩用人，如他在经学上不存汉满门户之见一样，也注意五湖四海，声明用人的原则，应该是官员、乡绅并重，江南江北的人都用。故他的幕僚中，其人员分布共达九省。

就出身言，曾国藩幕府的人物，自布衣、秀才、举人、进士以至翰林，均为座上之客，无所区别；论幕中活动，自文牍而将兵，收道学而科学，无所不能，无所不包；论出幕后功名，自牧令以至大学士，各遂

其志，各适其所。所以幕府在治事上的影响，已不可等闲视之。

三国时，曹操之所以能以一个无名之辈而变成一方霸主，虽有其个人胆识智谋在内，但与其拥有一个精干的幕僚班子息息相关。可以说，曹操所取得的每一次重大的成功或胜利，都是他能虚心听取部属建议、集中集体智慧的结果。为了广开言路，让部属敢子讲话，曹操在建安十一年（公元206年）还专门下了两道求贤令。规定：从此以后，各曹的掾属、各州的刺吏要在每月的第一天就存在的问题提出书面建议，加上封套呈递给他阅读，主管人员在朝会时将发给纸一张和封套一个。这里看不出丝毫弄虚作假糊弄人的成分，有的只是坦诚和决心。作为一个政治家，曹操能有这等胸襟气魄，确实是难能可贵的。

为将之人，不一定自己总是有卓识高见，而关键是他能够明辨是非，多听卓识高见之策。

程昱是三国时代杰出的韬略家，曹氏集团的核心智囊。程昱善观形势，满腹韬略，足智多谋，在极其复杂的形势下能抓住事物的本质直指要害。在与曹操等人的交往中，以其大智大勇挽狂澜，立下不少战功。曹操多次听从他的计策，采纳他的建议。

在曹操选择确立太子的过程中，曹操也特别注意听取一些大臣们的建议，尤其是不在曹丕、曹植身边充当谋士的那些有识之士的建议。他曾先后秘密征求过杨俊、贾诩、崔琰、毛玠、刑顒、桓阶等人的意见。

对一些关系全局的问题，曹操更是注意倾听部属的建议，往往因此而改变了自己原有的打算。

在现代组织中，领导者也十分注重幕僚班子的作用。一般的组织中都有一个秘书班子由他们来辅佐领导办事，辅导决策。组织在进行重大决策时，往往都是召集重要组织成员共同商议，领导广进众言最后决断。在一些大型组织，有的还具备了专门的智囊机构，他们专门帮助领导出谋划策，预测未来，分析形势，提出方案，作出建议。这种智囊机构一般都采用比较科学的方法筛选方案，如头脑风暴法、托尔斐法、列名小组法、反头脑风暴法等，这样选出更好的方案以决断组织大事。最近些年，还出现众多的专门智囊公司，他们通过收费然后对其他组织的事务进行决策，他们有专门的人员，专门的机构，能够更好地进行决策，这时社会上幕僚机构发展的新趋势，值得我们关注。

[秘笈第四]

挺　　经

——忍辱负重之大法



历尽劫难，以坚忍挺劲的无畏精神而成“天下之大功”的曾国藩，对“挺”字有深刻的理解。他认为“忍”是人生第一要务，即“好汉打脱牙，和血吞”，于圆滑中渗透了几经风雨后的世故，老练中领略了高处不胜寒的世情。

一、“居官以耐烦为第一要义”

——做人一定要有“耐烦”之心

【原文】

大抵任事之人，断不能有毁而无誉，有恩而无怨。自修者，但求大闲不逾，不可因讥议而馁沈毅之气。衡人者，但求一长可取，不可因微瑕而弃有用之材。苟于峣峣者过事苛求，则庸庸者反得幸全。

事会相薄，变化乘除。吾尝举功业之成败，名誉之优劣，文章之工拙，概以付之运气一囊之中，久而弥自信其说之不可易也。然吾辈自信之道，则当与彼赌乾坤于俄顷，较殿最于锱铢，终不令囊独胜而吾独败。

国藩昔在江西、湖南。几于通国不能相容。六七年间，浩然不欲复闻世事。惟以造端过大，本以不顾生死自命，宁当更问毁誉。

遇棘手之际，须从耐烦二字痛下工夫。

我辈办事，成败听之于天，毁誉听之于人。惟在己之规模气象，则我有可以自立者，亦曰不随众人之喜惧为喜惧耳。

军事棘手之际，物议指摘之时，惟有数事最宜把持得定：一曰待民不可骚扰，二曰禀报不可讳饰，三曰调度不可数乱。譬如舟行遇大风暴发，只要把舵者心明力定，则成败虽未可知，要胜于他舟之慌乱者数倍。若从流俗毁誉上讨消息，必致站脚不牢。

【译文】

一个有职在身的人，绝不可能有人指责而无人称赞，有人感恩却无人怨恨。自我修炼的人，只求大闲不逾，不可因为有人讥刺而泄了沉毅之气。选拔人才的人，只求有一方面的长处



可取，不可因为有一点缺陷而抛弃了有用之材。如果对有出类拔萃之才的人过分苛求，则庸碌无能之辈反而会侥幸得以保全，并被重用。

世事变化多端，我曾经把功业的成败，名誉的优劣，文章的高下，一概装入运气一囊之中，时间一久就更加相信其说法是完全正确的。然而，我们的自信之道，自当与它赌乾坤胜负于俄顷，比高下于锱铢，终不能让运气一直取胜而自己一直失败。

当年我在江西、湖南时，几乎全国所有的人都不能容我。六、七年间，我也不想再过问世事。这只是因为发端过大，我本来就自命不顾生死，又怎么能再去过问别人是诋毁我呢，还是赞扬我呢？

每当碰上棘手的事情，必须在“耐烦”二字上痛下功夫。

我们办事，成败听命于天，所得名声的好坏听命于人。关键是自己心中必须拿定主见，不受外界环境的干扰。也就是说，我们借以自立的哲学，就是不随众人的喜惧为喜惧。

战事棘手之际，舆论指责之时，有几件事最应当把持得定：第一，不可骚扰百姓；第二，向上级报告不可文过饰非，报喜不报忧；第三，指挥不可混乱。比如船只在行驶中突遇暴风，只要掌舵的人心明力定，不慌不乱，则成败虽然难以意料，但是比起其他乱作一团的船只不知要强多少倍。如果从世俗之人的诋毁和赞扬上讨消息，最终必定会摔大跟头。

【阐释】

能耐烦的好处是从容平静，从容平静方能产生智慧，方能处变不惊，才能安稳如山。曾国藩认为，在碰上麻烦事时，必须在耐烦二字上痛下功夫，才能找出解决问题的方案。

曾国藩强调做官要修身养性，第一件事就是训练自己处事不烦、不急不躁、无怨、清醒。头脑清醒才能保持安静，保持安静才能稳住部下，稳住部下才能做出决断。不然的话，心急似火，性烈如马，只会使事态的发展更加混乱。

在不经意的时候，惹上祸端，最为恼人。曾国藩认为：避祸是人生大事，也是官场重头戏。做官都会遇到很多麻烦事，也必须要处理很多麻烦事，有的人处理一件麻烦事可以、处理两件麻烦事也还能行，但遇到三件或三件以上的麻烦事就耐不住了；有的人遇到一件小的麻烦还可以，一旦遇到大的麻烦就挺不住了；有的人处理别人的麻烦事还可以，一旦自己遇到麻烦就受不了了。但处理问题的关键，还是在耐烦二字上。

【评析】

忍辱成事，是曾国藩成就大事的因素之一，表面上看，这一“忍”字，并非治人，而是让人，实际上许多大事就是在忍让中完成的。换句话说，要想治人，必须学习曾国藩提倡的“忍而成”。

曾国藩在镇压太平军的过程中，曾受到过洋人的帮助。因此，他一贯以“和好洋人”的方针处理外交事宜。如他在给弟弟的家书中说：“洋酋日内尚未来会，若会晤时，当以人礼待之，不以鬼礼待之。”但他也不像有人说的那样“屈膝卑躬，忍辱祈降”。他对洋人的态度，正在利用与否的见解内。他说：“（洋人）若果来东流，与余相会晤，余窥其意旨，倘可以理论情感，必力为关说；倘其暗助发逆（注：指太平军）之志甚坚，亦可于言外得之，则奏明罢等大计耳。”

其弟曾国荃欲以恭敬的拜帖求助于洋人，他便立时加以制止，自己会晤洋人，也不先施礼。因此，可见了对洋人的态度，还不失为一堂堂中国大员的气节。

曾国藩一直固执地认为洋夷来华的目的，只是“彼不过图小利耳”，因此他说：“我以数百千饵子，亦无不可。”

同治七年戊辰四月，他由两江总督奉命调补直隶总督，驻节天津。九年五月天津发生教案。唐代称天主教为“大秦景教”，元时多有天主教传教士来华传教，明末排斥异端，一度见逐。至清雍正帝，始予严禁。道光时广东巡抚梁章巨曾于其所著《浪迹丛谈》中，诋毁教堂。后经吴德芝言其有灭祖、刳睛、剖心等事，促成一般人对天主教的仇教心理，其实自是伪传，是理解有误所致。中法北京条约成立，允许教士于内地置产，就地传教，是于湘、黔、川、赣等省，迭有毁教之事，儒生和之，暴民从之，官吏任之，而朝臣亦时以无稽之言奏之，疆吏率领恶之。因此教案益多，尤以天津一案为最严重。



最初英法联军北上，法军曾蹂躏天津。及开为商埠，法国神父即在天津建立教堂，收养贫儿。由于迷信，时人本信外人挖取心眼配药练眼点金之说。同治九年庚午春，天津拐匪骤起，屡失孩子，辄疑外人迷拐。官吏拘捕拐犯。中有武闱珍供称迷药是法国教堂仆役王三给予，清廷即向法领事提出严重抗议，并约法领事丰大业至通商大臣崇厚官署晤谈，双方发生争辩，丰氏盛怒，众怒而打死丰氏，并将教堂焚毁，惨杀教士修女等数十人，乘势往劫英未能教士住宅，造成国际间严重事件。这就是历史上有名的“天津教案”。

事发之后，清廷诏直督曾氏查办，曾国藩在病中立遗嘱，抱自我牺牲决心。六月初十日抵津，据年谱载称：

公至天津，津郡兵团，旧有水火会名目，人数甚众，怨崇厚以之护教，咸望公至必力反崇公之所为。公奉命之初，凡诣公务陈此事者，或欲借津人义愤之举，以驱逐洋人；或欲联合俄英各国之交，以专攻法国；或欲参劾崇厚，以伸士民之气；或欲调集兵勇，以为应敌之师。公意在坚保和局，不与洋人构衅，以致起急端。其致函崇公，则称“有祸同当，有谤同分”之语。既至津郡，出示晓谕士民，仍不奖其义愤，且亦有严戒滋事之语。由是津人以怨崇公者怨公矣。公初至时，出令放告，投诉牒者数百人。查询挖眼剖心，并无事实，而拐匪一案，拿到教堂之王三、安三等，皆市并无赖，不能定案，公亦令暂予缓讯，以为洋人转圜之地，但饬缉拿天津滋事之民。由是都门士大夫中讥议纷然矣。

查办教案，是两方面都不讨好的事，曾国藩深知于此，但迫于清议，迟延不办，其致友人书，论其处置困难，不敢查拿正凶，外人深不满意。

清史列传曾述及他办本案的主张和理由说：

（国藩）奏诛为首滋事人，将办理不善之天津府县革职治罪。复谕以“洋人诡谲性成，得步进步，若事事遂其所求，将来何所底止？是欲弭衅而免启衅也。如洋人仍有要挟恫吓之语，曾国藩当力持正论，据理驳斥，庶可折敌焰而张国维”。国藩复奏：“中国目前之力，未便遽启兵端，惟有委曲求全之法。”因陈“时势虽极艰难，谋画必须断决。伏见道光庚子以后办理洋务，失在朝战夕和，无一定之至计，遂至外患渐深，不可收拾。皇上登基以来，守定和议，绝无更改，用能中外相安，十年无事。津郡此案因愚民一旦愤激，致成大变，初非臣僚有意挑衅，朝廷昭示大信，不开兵端，此实天下生民之福。以后仍当坚持一心，曲全邻好，以为保民之道；时时设备，以为立国之本；二者不可偏废”。

当时法领曾有府县议抵之说，亦即将天津府县长官惩办抵罪，此法崇厚亦力之，曾国藩卒不从。年谱中亦载有此事：

二十一日崇厚来，言洋人将大兴波澜，有以府县官议抵之说，公严词拒之。二十二日洋官罗叔亚复来，词气凶悍；又来照会一件，有请将府县官及提督陈国瑞抵命之语。二十三日公将现在查办情形，照复洋人，并驳诘之。二十五日接间人照会一件，仍执前说。二十六日公照复洋人，仍驳诘之。

此可谓有胆有识刚柔并用的外交手段。双方坚持，形势严重，通商大臣崇厚奏其病重，请另派大员办理，经命丁日昌、毛昶熙赴津交涉无效，乃改命李鸿章为直督，曾国藩仍回两江任。结果还是照他的主张，议定赔偿损失及抚抚恤金四十六万两，崇厚奉旨赴法道歉，天津府县官发往黑龙江效力，捕杀凶犯多名了事。那时若不是曾国藩对清廷和洋人能有明察是非的强硬态度，得以适当处理，恐怕八国联军之祸要早发生三十年了。慈禧太后后来逃往西安，路过怀来县，还唏嘘地说："假令大学士曾国藩尚在，何至受苦至于斯也！"

然而当初曾氏的苦衷，为此案上奏，说得非常沉痛：

自古以来，局外之议论，不谅局中之艰难，一唱百和，亦足以荧听而挠大计。卒之事势决裂，国家受无穷之累，而局外不与其福，反得力持清议之名。臣每读至此，不禁痛哭流涕！

他常谓"向来办事，不执己见，亦不轻循人言，必确见利害所在，而后舍己从之"。于此案同理，当初湘军困守南昌时，曾国藩不听刘蓉之谏，还抽调罗泽南军人援武昌一事，均足证其"过人之识力，在坚持定见，不为浮议所摇"（湖广总督李瀚章语）；当初移大营于祁门，也遇幕中人反对，坚持不改初衷；及至后来剿办捻军，初主驻兵四镇，继设策扼守河防，人笑其迂，虽一时无功，嗣李鸿章踵而行之，终收实效。王定安谓："天下之至巧，非至拙者不能胜。"（见湘军记平捻篇）。曾氏最善守拙，亦出倔强个性的硬字工夫使然。

曾国藩同治九年（1870 年 6 月）查办天津教案，因其"偏袒外国"而受全国舆论谴责，其中的原因不可不谓之十分复杂，难以述说；是非曲直，也不可一言蔽之。曾国藩一生的转折点就是"天津教案"。他将太平天国镇压下去，一时被誉为"时代功臣"、"盖世英雄"。而"天津教案"却使其名声一落千丈，转眼间成了卖国贼，举国欲杀。

也许是"局外之议论，谅局中之艰难"的缘故。"天津教案"总归使曾国藩遭到深重的打击，同治十一年（1872 年 3 月 20 日），他死于两

江总督任上，年六十一岁。然而他在办理“教案”过程中国的苦心，却至终而被人所忽略。其情其理，与李鸿章的历史角色多有相似之处。

然而，第二次鸦片战争以后，曾国藩却能够首先提出学习洋人造枪制船的技术为我所用。并于咸丰十一年（1861）开始兴建近代军事工业。主要是制造枪炮，供剿捻军使用；也试造轮船，为以后的洋务运动开创是先河。他的“与人为善”，在洋人那里碰了壁，而他的“取人为善”，总算是在洋人那里学会了点东西。

二、“养活一团春意思，撑起两根穷骨头”

——耐着性子闯难关



【原文】

李申甫自黄州归来，稍论时事。余谓当竖起骨头，竭力撑持。三更不眠，因作一联云：“养活一团春意思，撑起两根穷骨头。”用自警也。余生平作自箴联句颇多，惜皆未写出。丁巳年，在家作一联云：“不怨不尤，但反身急个一壁净；勿忘勿助，看平地长得万丈高。”曾用木板刻出，与此联颇相近，因附识之。

【译文】

李申甫从黄州回来，谈了一下及时事。我对他说应当竖立起强硬的骨头，竭尽全力支撑维持局面。至三更不能入睡，于是作一副对联：“养活一团如春的思想，撑起两根穷硬的骨头。”用它作为自我警策。我生平作自箴的联句比较多，可惜都没能写出来留下。咸丰七年的时候，在家里曾作一联：“不要埋怨也不要责怪，只求得反身争个一壁干净；不要忘记勿需援助，请看这平地长得万丈挺高。”曾经用木板刻出，与这联的意思比较接近，于是附在这里一并记录下来。

【阐释】

曾国藩认为：做事论事，总宜竖起骨头，竭力撑持，不可有半点泄气，并且要控制住自己的情绪，不能只依心情行事，应该让理智和意志来控制心灵。众人不喜欢的事，即使你喜欢，也最好不要表现出过分的激情。众人愉快的事，即使你不喜欢，也应大胆行之。说话做事不能由着性子，不要只问自己愿不愿意，该不该做，能不能做。万事万物都有不足，怀揣着完美的理想，做着大致可以接受的事情，你就将春的生机接入了怀中。所以，只有耐着性子闯难关，才会品尝到成功的滋味。

【评析】

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，虚骄都必定导致失败。

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："将军您在守卫即墨时，坐下就编织草筐，站起就手持锹镬，做士卒的榜样，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，西边有遨游淄上的快乐，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。同年三年（1864），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。到了同治四年（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，专门任用皖籍的淮军。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"两军相对哀者胜"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"生子忧患死于安乐"的意思。后来，我因为生病而上疏请求退休归隐，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。但是，我们做事总不应没有忧患的意识。

戒奢侈就要尚勤俭。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，惰怠就乱。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！

军事上有骄气、惰气，都是败兵气象。孔子的“临事而惧”是断绝骄气的本源，“好谋而成”是断绝懒惰的本源。无时不谋，无事不谋，自然没有懒惰的时候。

曾国藩从来以“理学大师”自居。他向朝廷有所请求，一般说来，尽量避免正面提出自己的要求，而是旁敲侧击，以达到自己的目的。这样，既得到了自己所要求的东西，又保住了自己的体面。咸丰七年（1857 年 1 月），曾国藩在九江劳师后所上的《附陈近日军情请催各省协饷片》奏折就是这样的典型作品。奏折中的第一点，他反复强调了李续宾、杨岳斌所统率的湘军水陆师，本来是曾国藩的部队，是因急人之急，增援湖北而借调给胡林翼的。现在不但湖北省城武昌已经收复，即如湖北的蕲州、黄州沿江城市也已克复。言外之意，是要求清政府将李、杨统率的湘军水陆师拨还给曾国藩节制调遣。奏折中的第二点，旨在张扬他自己旧部李续宾、杨岳斌部水陆师的赫赫战功。为湘军涂脂抹粉，为自己贴金。奏折中第三个要点是，强调李、杨所部水陆师力量的强大，借此抬高自己的地位。奏折中第四个要点，是奏片中的要害。他不说自己是李续宾、杨岳斌所部水陆师的司令，但在奏片中却为李、杨所部湘军请饷、催饷，无异以李、杨所部指挥者自居。

曾国藩的请求自有其道理。自从咸丰五年（1855 年 10 月）曾国藩派遣罗泽南从江西分军前往武昌外围增援胡林翼后，不久，翼王石达开用兵江西，开辟江西省根据地，曾国藩部湘军一再受到沉重打击。他承受了许多风浪，历尽艰险，以至于退守南昌，日坐危城，早夕盼望骆秉章、胡林翼派兵前来，以纾江西之急，尤其希望胡林翼能指挥湘、楚军，及早攻占武昌，然后水陆东下，与自己会师于浔阳江上。现在胡林翼终于占领武昌，攻占武昌的主力是湘军水陆师，其中李续宾统率的湘军，是胡林翼奏调去的；杨岳斌统率的外江水师，是曾国藩派去武昌外围增援胡林翼的。所以，曾国藩认为：清政府应该将杨、李所部湘军水陆师拨还曾国藩。

胡林翼是聪明人，有意命李续宾、杨岳斌统率的湘军水陆师东下，自己却不随军指挥。胡林翼把这个球踢过来，曾国藩心领神会，立刻把球接了过来。咸丰七年（1857年5月15日），他兴冲冲地从吴城镇迅速赶到九江劳师，会晤李续宾、杨岳斌。他们对曾国藩的尊重不减当年，这对曾国藩说来是最大的安慰，因为这标志着湘军中围绕着他的强固的凝聚力并未削弱。

曾国藩说，这次九江劳师，目睹湘军水陆师军容甚盛，兵力强大，感到不胜欣慰。他真正感到舒服的是胡林翼在湖北长期发展、扩编湘军水陆师，能够始终坚持沿用湘军营制，提拔重用的是曾国藩所“心许”的人物。

综观曾国藩以上四条，没有一处明确表示他要朝廷归还李、杨所部等主张，而是绕来绕去，曲意示衷。

曾国藩就是这样向他的上司——皇帝和清政府表达他的愿望和要求的。这也是以柔克刚之一法，清廷果然准奏，杨、李所部仍旧归曾指挥。

三、“困心恒虑，正是磨练英雄，玉汝于成”

——在忍耐中等待机会

【原文】

夏弢甫言：“朱子之学得之艰苦，所以为百世之师。”二语深有感于余心。天下事未有不艰苦中得来而可久可大者也。

【译文】

夏弢甫来信中说：“朱熹的学问的获得非常艰苦，所以才成为百世的老师。”我对这两句话深有感触。天下的任何事情没有不从艰苦中得来而能够长久、能够广大的。



【阐释】

曾国藩虽然为自己建立了一点声望，而来自各方面的挫折和打击，也不是常人所能忍受的。而在这种境遇下他能够立足，主要就是他奉行了“息事宁人，委曲为官”的处世哲学。

“在忍耐中等待机会”这句话体现了曾国藩在矛盾丛集、内忧外患的十分艰难的境况下的一种处世观，而对于当时为官的，可以说是无奈中的有奈。

【评析】

曾国藩初任帮办团练大臣时，凡事雷厉风行，此时的他并不想去忍耐什么，但是接下来面临的事实则让他不忍也得忍。

各种各样的困难险境，没有什么可怕的。无非是在这些困难险境面前稍为镇定一下，就能找到下一个目标，最起码绕过去是可以的吧？人生有陷阱是正常的，没有陷阱的人生只能在梦中出现。

曾国藩正是经常把自己摆在一渺小的位置上来保持自己的心态平衡的。他总是感到“我不及人者多”，就是“不能与诸贤并论”的樊哙，他也认为有“不可及者二”。越是能看到自己不足而又有信心的人，就是越能有所长进，就会越能更多地拥有别人的长处，就会有更大的成功之可能。

曾国藩的治心不是单纯的对心理欲求的限制，既包括心理活动，也包括行为规范，从范围上说，是治心、治身、治口浑然一体，既有表面的现象，也有发自内心的本源，他用阴阳来比喻。忿，就是愤激、愤怒、情绪化。曾国藩称它为“阳恶”，也即表现在语言行为上出口不逊，情绪难以控制。

石成金说：

凡居官者，逞怒于刑，则酷面冤；发怒于事，则舛面乱；迁怒于人，而怨而叛。须要涵养其气质，广大其心胸。非理之触，心思明哲所容；所故之加，必虑祸机怕伏。先事常思，愤怒理遣。如此风恬浪静，非惟无患，且可养生。

而从曾国藩自己一生的经历来看，曾国藩确实是这么“忍”过来的。据说曾国藩在长沙岳麓书院读书时，他与另一书生同居一室，那个书生性情怪僻。曾国藩的书桌离窗有数尺，为了借光，便移近窗前。那个书生发怒道：“把我的光都遮了。”曾国藩道：“那我搁在哪儿呢？”书

生指着床侧说："可以搁这里。"曾国藩依言搁在床侧。半夜曾国藩仍读书不辍。那个书生又发怒道："平日不读书，这个时候了，还扰人清睡！"曾国藩便无声默念。

当然，懂得运用忍字，也并非一味忍耐，软得像泥，这种忍耐是没有出息的表现。我们在了解曾国藩的为人处事时，常常可以发现曾国藩总是在忍与不忍之间徘徊、抉择。曾国藩初任帮办团练大臣时，凡事雷厉风行，此时的他并不想去忍耐什么，但是接下来面临的事实则让他不忍也得忍。

有一天，湘勇试枪，误伤绿营中一长夫，绿营借机吹角执旗，列队进攻湘勇，在城墙上的守兵实弹在膛，几乎酿成大变。曾国藩忍气吞声，把试枪的湘勇鞭打了一顿，才算把绿营兵的哗变平息下来。后来，绿营的永顺兵与塔齐布率领的兵之间因赌博而发生械斗，提督鲍起豹、长沙协副将清德纵容绿营兵于初六日夜带着兵器，鸣锣击鼓，包围将府，捣毁塔齐布住房，并列队进攻。又冲入巡抚射圃中的曾国藩私宅，杀伤他的随丁，直向曾国藩冲去。只是有属员护驾，曾国藩才幸免于难。与曾国藩私宅一墙之隔的巡抚骆秉章，历来认为曾国藩所行，异于罗绕典及诸团练大臣，心诽之，然其的奏折得褒答，受主知，未有以难也。所以，他对绿营兵冲击团练大臣的重大政治事件，故意不闻不问，听之任之。曾国藩连夜去叩骆秉章的门，诉说此事，骆秉章故作惊讶，说一点不知道，事后他不仅不惩治乱兵，甚至亲自释放肇事者，使曾国藩进一步受辱于众人之前。于是抚台衙门内外，多说曾国藩咎由自取，同情者寥寥。

鲍起豹自六月初到长沙任职后，到处扬言曾国藩不应操练兵士，且将以军棍施之塔将。鲍起豹"以清副将为梯附，而屏斥塔游击，大以其操兵为非是，言有敢复操兵者，即以军棍从事"。鲍起豹还说："防堵不宜操兵，盛暑不宜过劳。"他"切责塔将，而右护清将"。对于这种种非难与掣肘，曾国藩愤慨已极。当时，连骆秉章也认为曾国藩"不直干预兵事"，曾国藩遂在给张亮基的信中忿忿地说："岂可以使清浊混淆，是非颠倒，遂以忍默者调停耶！"他以"恶夫黑白之易位"的"血诚"，与鲍起豹对着干。因此，文武不和，兵勇不睦，集中体现为曾国藩与偏袒绿营兵的湖南地方官的矛盾。这个矛盾如箭在弦上，蓄之既久，其发必骤。曾国藩是清楚这场矛盾冲突的根源的，因此，他最终也只好一忍到底，愤走衡阳。

当然，曾国藩的忍更多时则是出于一种策略或战略的考虑，如他在湖南练勇的时候，虽然一而再、再而三地提出了自己练勇、别人统军的主张，但是，真的叫他派勇驰援的时候，他又强调困难，按兵不动。咸



丰三年秋冬，因湖北和安徽告急，朝廷曾八次令他援鄂援皖，他却始终找出各种借口，没有派出一将一勇。咸丰三年八月二十七日，太平军西征尚未抵达时，曾国藩等就收到上谕："长江上游，武昌最为扼要，若稍有疏虞，则全楚震动。着骆秉章、曾国藩选派兵勇，并酌派炮船，委派得力镇将，驰赴下游。"十月初二日又接到上谕："曾国藩团练乡勇，甚为得力，剿平土匪，业绩卓有成效，着即酌带练勇，驰赴湖北，合力围攻，以助兵力之不足。"十月初五日又接到上谕："武昌省垣情形万分危急，……着曾国藩遵前旨，赶紧督带兵勇船炮，驶赴下游会剿，以为武昌策应。"当时，曾国藩正在衡阳训练他的水陆两师，他与骆秉章商量，拟叫张丞实招募湘勇三千人赴鄂，表示一点意思。正在这时，清军江南大营猖狂反扑，天京危急，西征军受命东援，武昌形势缓解。其后，太平军踞有安庆，分兵陷桐城、舒城，逼近庐州，皖北将再次成为太平军的重要根据地。新授安徽巡抚江忠源，行至六安，病倒了。工部侍郎吕贤基在籍办理团练，被太平军打死于舒城。清军在皖北甚为空虚。咸丰三年十一月十二日，宋晋奏称："曾国藩乡望素孚，人皆乐为效用。请饬挑选练勇，雇觅船只，顺流东下，与江忠源水陆夹击。"这正中咸丰帝的下怀，当天就下令曾国藩带楚勇六千，"自洞庭驶入大江，顺流东下，直赴安徽、江西与江忠源会合，水陆夹击，以期收复安庆及桐、舒等城，并可牵制贼匪北窜之路。"咸丰帝在手谕末尾加了几句，以表示自己的厚望："该侍郎忠诚素著，兼有胆识，朕所素知，谅必能统筹全局，不负委任也。"按理，曾国藩受命于危难之秋，正是沙场效忠之时。岂料他在十一月二十六日的复奏中说了一通"重以新命委任，天语褒嘉，尤臣于竭忠效命之秋，敢不捐糜顶踵，急图报称于万一"的陈词以后，又数了许多困难，"统计船、炮、水勇三者，皆非一月所能办就"，必须待广东的炮解到湖南，"明春乃可成行"。他并在奏折中大谈安徽、江西、湖北、湖南合防之道，及以堵为剿之策。咸丰帝看了这份奏章，火了，严厉地斥责道："现在安徽侍援甚急，若必偏持己见，则太觉迟缓。朕知汝尚能激发天良，故特命汝赴援，以济燃眉。今观汝奏，直以数省军务，一身克当，试以汝之才务，能乎？否乎？平时漫自矜诩，以为无出己之右者，及至临事，果能尽符其言甚好，若稍涉张皇，岂不贻笑于天下？着设法赶紧赴援，能早一步即得一步之益，汝能自担重任，迥非畏葸者可比。言既出诸汝口，必须心如所言办与朕看！"这段长长的批语，既有褒奖，也有谴责，既有期望，也有怀疑。曾国藩之所以如此迟迟不出省援皖，固有兵力方面的实际困难，也与他的座师

被崇伦参劾，不得不出守黄州时给他的信有关。信中说：“吾意坚守，待君东下，自是正办。今为人所逼，以一死报国，无复他望。君所练水陆各军，必俟稍有把握，而后可以出而应敌，不可以吾故，率尔东下。东南大局，以侍君一人，务以持重为意，恐此后无有继者。吾与君相处，固不同也。”曾国藩于十一月二十六日复信说：“吾两次谕言，不可草率一出。皆极确当。”他不率兵东下，显然是遵循了座师的教诲。此时，曾国藩虽已上于天怒，但他仍“以持重为意”。对“赶紧赴援”的谕旨置之不顾，只在十二月二十一日，再次陈述各种各样的困难，开脱自己迟缓不援的过失。咸丰三年十二月十七日，江忠源庐州兵败自尽，曾国藩的亲家、候补知府陈源兖及知县邹汉勋等同时死事。虽然曾国藩出兵不一定可以挽救与太平军为敌的这些人的命运，但是，于鄂皖危急之时，曾国藩不派出一兵一卒，在道义上实在难辞其咎。

羽毛须在长满之时方能放其遨翔于广大天空。曾国藩确“能自担重任，迥非畏葸者可比”；他羽不丰，也确难远援鄂皖。所以他宁担抗旨之罪，宁负见危不救之名，竭力积蓄力量，以求一逞。他在衡阳扯起了招军旗，又广徕所谓“智浑沉勇之士，文经武纬之才”，加意训练。同时，兴造战船，筹集炮位，截留饷银，提用漕米，行动果敢迅速。但他几乎是白手起家，楚勇固已赴鄂赴皖，即使罗、王的湘勇也不听他的节制，使得他不得不另起炉灶，艰苦经营。

从曾国藩的经历中，我们发现，在同一件事情上，有这么两种忍，一种是忍受别人的压力，努力让事情成功；一种则是宁可贬屈自抑，激流勇退，让别人去成功。这两种忍孰下呢？从曾国藩晚年剿捻军的事实中，可以看出，后一种忍往往会付出更大的代价，或者说，除非万不得已，后一种是不可取的。

曾国藩是在憎格林沁剿捻身死后，接替剿捻大任的。但当时曾国藩为避嫌疑，已大大削减了他的湘军，因此，剿捻只好用李鸿章的淮军，造成指挥不灵。在剿捻过程中，他的步步为营的策略本是行之有效的，却又因为受到小小的挫折而心灰意冷，把剿捻的胜利果实拱手让给了李鸿章，成为终生遗憾。之所以会造成这种结果，除了个人的品性，年龄因素似也不可忽视，因为与曾国藩相反，李鸿章当时还是个四十岁刚出头的人，年壮气盛。何况他本是个不甘寂寞，拼命做官的癫君子，早有“壮志不消三尺剑，奇才欲试万言诗”，“马是出群休恋栈，燕辞故垒更图新”的抱负，他对在江苏战场一显身手，获得个一等伯爵、江苏巡抚远不满足，还待更展“鸿图”；他这时官不高，位不显，还不存在像清

廷与曾国藩之间那样的隐蔽而又尖锐的矛盾，不需要“避权势，保令名”；加上，满清朝廷还有意抬举他，以压抑曾国藩。所以，他可以“拼命做官”而无多顾虑，以致朝廷命他署两江总督时，他竟不顾“沾谦抑虚名，拘辞让之末节”，迫不及待地向曾国藩索取印绶。这个时候，他虽然还未走上攻捻战场，将淮军派到了曾国藩麾下，却常常在具体调度上，与老帅为难，事事干涉，越俎代庖。正如后人评论的，“朝廷虽未有北征之命”，而他的“平捻之态，已预及之矣”。他代替曾国藩主帅地位的企图，已呼之欲出了。

淮军与湘军一样，勇为将有，将在勇在，将死勇死。故在攻捻战场上的淮军将领，名义上隶曾国藩指挥，眼睛却盯着自己的主帅李鸿章，按李鸿章的旨意办事，对于官高爵大的曾国藩，“遇有调度，阳奉阴违者颇多”。这也是曾国藩办事棘手、李鸿章能趁机攫取帅位的客观因素之一。曾国藩因此感慨系之，对李鸿章说：“淮军非君家不能督率。”后人说，曾国藩曾有“撤湘军一事，合九州铁不能铸错”的悔恨，这虽属笔记小说家言，但推之曾国藩当时的处境，有这种情绪也是有可能的。



李鸿章代曾国藩，还有一个因素，是曾国藩在攻捻战场上屡次挫败，在朝廷呵斥、御史弹劾的情况下，不能再“打掉牙齿和血吞”，坚持到底，而是神情抑郁，急求退出战场，以致前功尽弃。同治五年三月，他出师才一年，就写信给李鸿章说：“若六七个月毫无起色，国藩当奏请阁下北征剿捻。”以实现他“恃淮勇以平捻匪而定中原”的初衷。而这正是李鸿章求之不得的。所以他在攻捻战场上勉强支撑了一年半之后，即把帅权拱手交给了李鸿章，李鸿章走上攻捻战场以后，除了对淮军指挥得心应手之外，并无多少新招数，依然是采用曾国藩的静以制动、设防长围的策略，然而却最后得到了成功，重要原因是他暂时不顾朝廷上下的种种责难与非议，坚韧不拔。

四、“需要涵养其气质，广大其心胸”

——忍得一时天地宽

【原文】

余生平吃数大堑，而癸丑六月不与焉。第一次壬辰年发俏

生，学台悬牌，责其文理之浅。第二庚戌年上日讲疏内，画一图甚陋，九卿中无人不冷笑而薄之。第三甲寅年岳州、靖港败后栖于高峰寺，为通省官绅所鄙夷。第四乙卯年九江败后赧颜走入江西，又参抚、臬；丙辰被困南昌，官绅人人目笑存之。吃此四堑，无地自容。故近虽忝窃大名，而不敢自诩为有本领，不敢自以为是。俯畏人言，仰畏天命，皆从磨炼后得来。

【译文】

我吃过多次大亏，癸丑六月的那次还不计算在内。第一次是壬辰年发俏舞生，学台悬牌，责其文理太浅。第二次是庚戌年所上的日讲疏内，画了一副图非常粗陋，九卿中没有人不冷笑，没有人不认为我浅薄。第三次是甲寅年大败于岳州、靖港后，栖身于高峰寺，被全省的官绅所鄙夷。第四次是乙卯年大败于九江后，羞愧地退入江西，又参劾巡抚、按察使；丙辰年被围困于南昌，官僚士绅人人嗤之以鼻。吃过这四次大亏，我深感无地自容。所以，我现在虽然占据高位，享有大名，却不敢自诩为有本领，不敢自以为是。我下畏人言，上畏天命，这些都是从痛苦的磨炼中得出来的经验。

【阐释】

无论是民族还是个人，生存的时间越长，忍耐的功夫就越深，生活在世上，要成就一番事业，谁都难免经受一段忍辱负重的曲折历程，因此，忍辱几乎是有所作为的必然代价。曾国藩就一再告诫子弟们："善忍才能成就大事"。的确，人世间有许多事是忍无可忍的，但你一定要忍下去，并且要用宽容的态度去对待，才能获得成功的果实。

【评析】

春秋战国时期，在吴越战争中，越王勾践战败被俘，囚禁在吴国的石室中，随时都有被吴王夫差杀死的危险。勾践一面派人搜罗珠宝，寻找美女，用以买通吴王的亲信太宰伯嚭；一面对夫差卑谦温顺，他经常



脱去衣服，向夫差跪着请罪。夫差每次乘车外出旅游，勾践都要徒步为吴王牵马。越国的大夫范蠡一直跟随着勾践。在石室中，勾践亲自制作马料喂马，为马梳毛、洗澡，打扫马厩。勾践夫人在石室中从来不穿艳丽的衣裳，她亲手缝补浆洗，担水扫地，范蠡则拾柴火，煮饭，几个人都面黄肌瘦。夫差经常派人到石室察看，见勾践等人都辛苦劳作，忍饥挨饿而毫无怨言，连睡梦中也没有半句愁叹之声，就真以为他们没有报仇复国的意志，于是渐渐地放松了对勾践的警惕，很少注意他们的言语行动了。伯嚭又不断在夫差面前为勾践说好话，吴王就宣布释放勾践。勾践为了彻底消除夫差的疑虑，坚决表示不愿回越国去。又过了一段时间，夫差生了病，范蠡暗中买通吴王的医生，随时了解吴王的病情。当了解到吴王的病即将好转的时候，勾践就亲自去拜见吴王问安。这时吴王刚巧大便，勾践就亲自用手取夫差的大便来尝，宫娥侍女们都赶快用手掩着鼻子。勾践从容地尝过夫差的大便之后，就跪着向吴王贺喜，说："作为一个囚犯，向大王您表示衷心的祝贺，您的病很快就会好起来。"夫差问他怎么知道，勾践说："我尝了大王您的粪便味道，发现这味道又苦又酸，这正是病将好转的预兆，所以知道大王您的病马上就会好转。"夫差大为感动，说："勾践多么好啊！就是儿女侍候父母、臣子服侍君王，也没有哪一个愿意尝粪便的！"这时，伯嚭又乘机向夫差说了勾践的许多好话，夫差当即表示："勾践你这么好，一等我的病好了，就马上放你回国。"勾践拜谢吴王后又回到石室中，照常喂马。后来吴王的病果然像勾践说的那样很快就好了，他不听伍子胥的一再规劝，把勾践释放了。

勾践回到越国后，卧薪尝胆，一心准备报仇雪恨。他一面修筑城池暗暗地发展经济实力，一面进一步用各种手段迷惑吴王，他派人采集葛藤苎麻制成黄丝细布，又使人收集蜂蜜、狐皮，奉献给吴王，表示对吴王的忠顺。他怂恿吴王大修宫殿，仿造姑苏台，寻欢作乐；他还派人选美女西施、郑里，教其歌舞，使美女旋波、移光等六个为其侍女，盛装献给夫差，使夫差只知日夜寻欢作乐，不理国政，完全忘记了勾践报仇的危险，并将所占领的土地尽数归还越国，在越国受天灾时，还借给其大量谷物。

正当吴王醉生梦死日夜寻欢作乐的时候，越王勾践请越国的"处子"教练军士的剑法，请楚国人陈音教练越军的射箭之术，把军队操练得非常精锐。然后，乘吴王夫差带兵与晋国争夺霸权之机，起倾国之兵长驱直入，一举攻克了吴国的都城。夫差赶忙回军相救，结果大败。越

军占领了吴国大片土地，使吴国从此一蹶不振，而越国更加强大。隔了四年，越再次大举进攻残存的吴国，占领了吴国所有的土地，活捉了夫差，夫差百般哀求，请求越王勾践饶他不死，愿意把吴国作为越国的附庸，自己情愿给越王为奴隶，并发誓永远效忠勾践。但勾践心如铁石，绝不动摇，终于逼夫差自尽。

善"忍"，勾践成就了大事。另外，善忍的人，大多心胸宽广，能结交豪杰，团结挚友，因而成就一番惊天动地的大事业。而那些心胸狭窄的人即使满腹经伦，或者力大无比，都只不过成为历史上的匆匆过客而已。

我国封建时代，有两个为广大青年熟悉的著名人物。一个是唐太宗李世民，他在建立、巩固唐王朝封建政权的过程中，非常注意招贤纳谏，广收民心，政治上比较开明，所以使大唐帝国出现了"贞观之治"的繁荣时期。与此相反，另一位是秦朝末年的楚霸王项羽，他少年胸怀大志，二十四岁起兵反秦，二十七岁率领五国诸侯灭秦。项羽勇武过人，自谓诗曰："力拔山兮气盖世"，不愧一代豪杰。可是他有一个致命的弱点：骄横不可一世，目中旁无他人。结果，最后兵困垓下，落得一个四面楚歌、别姬自刎的可悲下场。唐太宗"谦冲自牧"、"虚心纳下"打江山，楚霸王"自矜功伐，奋其私智"失天下，这样的历史经验教训，当然不可不引以为戒。就是从人际关系的角度来看，也可以给我们许多启迪。历史上许多有作为的人物，他们事业成功的原因，固然是多方面的，但都与他们注意谦虚谨慎、广为结交朋友是分不开的，有宽广的胸怀和平等待人的态度，才会有"良将如云，群贤毕至"的局面。所以，古代典籍中很早就有"满招损、谦受益"的警句。这说明我们的祖先，对人际关系这种"自满有失、谦虚有益"的认识，不仅比"知人知面难知心"的认识要早得多，也积极得多，因面对我们寻求友谊的"共振"，也更具有现实的指导意义。

五、"做事恒久乃美德，不宜气馁"

——绝不气馁才有盼头

【原文】

君子之处顺境，兢兢焉常觉天之过厚于我，我当以所余补

人之不足。君子之住啬境，亦兢兢焉常觉天之厚于我：非果厚也，以为较之尤啬者，而我固已厚矣。古人所谓境地须看不如我者，此之谓也。

来书有“区区千金”四字，其毋乃不知天之已厚于我兄弟乎？兄尝观《易》之道，察盈虚消息之理，而知人不可无缺陷也。日中则昃，月盈则亏，天有孤虚，地阙东南，未有常全而不缺者。《剥》也者，《复》之几也，君子以为可喜也。《夬》也者，《姤》之渐也，君子以为可危也。是故既吉矣，则由吝以趋于凶；既凶矣，则由悔以趋于吉。君子但知有悔耳。悔者，所以守其缺而不敢求全也。小人则时时求全；全者既得，而吝与凶随之矣。众人常缺，而一人常全，人道屈伸之故，岂若是不公乎？

【译文】

君子身处顺境时，兢兢业业，经常觉得上苍给予自己的太优厚了，自己应当以所余去弥补别人的不足。君子身处困境时，也兢兢业业，常觉得上苍对自己很优厚，其实并不是真正的优厚，而是以为与更困难的人相比，自己固然已经很优厚了。古人所说的处境应当看不如自己的，指的就是这种情况。

你的来信中有“区区千金”四个字，难道是不知道上天对我们兄弟已经很优厚了吗？我曾经研究过《易经》的思想，探索过盈虚消长的道理，从而知道人不可能没有缺陷。太阳升到最高点就会向西偏，月亮满圆以后就会亏缺，而且天有空亡（指日辰不全），地缺东南，没有总是完美无缺的东西。《剥》卦，是《复》的征兆，君子认为这是可喜的。《夬》卦，是《姤》的开始，君子认为这是很危险的，值得警惕。所以，在大吉大利的形势下，会由于悔改而走向吉利。君子只知道有过错时要悔改。悔改，是为了保持自己的残缺而不敢求全。小人则总是求全；可是，当求全的目标达到后，鄙吝和凶险也就随之而来了。众人常常有缺陷，而有一个人却总是完美无缺，天道屈伸之理，难道会如此不公平吗？

【阐释】

曾国藩认为：凡是有志于宏伟事业者，不可不立定坚卓的志向，尤其不可不持之以恒，无稍松懈的恒心，要想成就大业，只有绝不气馁才会有成功的希望。

曾国藩出身并不显赫，资质平平并不过人，他惟一的长处就是他那种诚拙的精神；困知勉行的精神；坚持不懈、无稍间断、一往无前的精神。

【评析】

做任何事都要有恒心、决心，遇到困难绝不放弃，事情才有成功的希望。梁启超也说过：凡古来能成大事的人，其自制力、忍耐力必定是很强的。曾国藩自少年开始就有吸烟和晚起的毛病，后来决定改掉这个毛病。开始时毛病很顽固，很难改掉。曾国藩视之如大敌，决心彻底克服才肯罢休。曾国藩以后能率湘军攻克盘踞金陵十余年的太平军，与他能改掉十余年的陋习是同一种精神的作用。曾国藩在军队，每天必写日记，读书数页，下围棋一局，终身如此。一般人认为，这难道不是区区小节，无关大休么？可是他们不知道克制有节，行之有恒，实为人生品格第一大事。从这里就可看到一个人修道的功力。

曾国藩就是这样一个人，面对别人的不理解、不支持或是讥讽、嘲笑、轻蔑甚至侮辱，他不是怨天尤人，而是好汉打脱牙和血吞，咬牙立志、徐图自强。

咸丰四年（1854），曾国藩在决计会战湘潭时，太平天国的声势已颇盛，以南京为中心，武汉、镇江、扬州等重镇，都掌握在太平军的手里，清朝政府在这一地区内几乎没有任何力量组织反抗了，面东征太平军的曾国藩也接连失利。决战湘潭对于交战双方来说，都攸关大局。曾国藩认为："湘潭与靖港之贼互为首尾，倘不及早扑灭，不独省城孤注难以图存，衡、永、郴、桂及两粤匪党，闻风响应，东南大局不堪设想。"确实，太平军若能取得湘潭之战的胜利，便能攻取长沙，控制湖南，从面在湖南和两广农民起义军的响应下，迅速南下，控制两广、闽浙等地，占有半壁江山。太平天国政权只有在真正实现了划江而治的条件下，才具备发动北伐的可靠基地，夺取全国政权才有可能。对湘军来



说，湖南是湘军的老巢，占有湖南便意味着湘军的兵饷来源有保证；一旦失去湖南，犹如鱼离开水一样，就会因干枯而消亡。

曾国藩认识到了湘潭战场的重要性，急派悍将塔齐布率军开赴湘潭，又调水师总统褚汝航协助陆师摆开了与太平军生死搏斗的架势。这样在湘潭战场上，湘军的兵力占了优势，加上太平军主帅林绍璋本人忠厚有余，但“无大本领”，指挥不当，致使战线过长，兵力分散，使太平军完全陷于被动挨打的局面。

湘潭之战，太平军遭到前所未有的惨败，清廷特别强调这一胜利的影响：“自粤逆称乱以来，未受大创，湘潭一役，始经兵勇痛加剿洗，人人有杀贼志矣。”

湘潭之战的胜利，改变了对曾国藩黑云压境的形势。曾国藩募勇成军的做法，也得到了咸丰帝的支持。湘潭全胜、靖港大败，由骆秉章、鲍起豹（湖南提督）和曾国藩会奏经过，请奖励立功将士，而曾国藩则单上一折，痛陈自己的失误，在奏折的最后，他沉痛万分、深切自疚地说：“臣整军东下，本思疾驱出境，乃该逆（太平军的林绍璋）大举南犯，臣师屡挫，鄂省危急，不能速援，江面贼氛，不能迅扫，大负圣主盼望殷切之意，请将臣交部从重治罪。”对于曾国藩的自罪自责的一片赤诚，咸丰帝并未理解，甩手便是一巴掌，使曾国藩好不伤心。咸丰帝朱批道：“此奏太不明白！岂已昏耶？汝罪固大，总须听朕处分。岂有自定一责问之罪？殊觉可笑！想汝是时心操如悬旌，漫无定见也。”真是嬉笑怒骂，无所不至！曾国藩于是被革去了礼部侍郎之职，“责成其戴罪剿贼”。

随后，咸丰皇帝又以株守长沙不主动迎战之罪名，将湖南提督鲍起豹革职，任命云南腾越镇总兵常存为提督，在其未到任前，由塔齐布暂署。两个月后，骆秉章参奏常存在长沙守城时，畏葸逃避，改授塔齐布为湖南提督。至此，湘军在与湖南大吏的长期争斗中取得了重大胜利，从此在湖南便站稳了脚根。

在这种艰难的境遇下，曾国藩回到长沙以后，咬牙立志，徐图自强，他认真总结了岳州、靖港二次战争的惨痛经验教训，努力克服自己的弱点，为湘军日后出外作战积累了经验。在曾国藩看来，湘军各营在几次战斗中暴露出来的种种弱点，其政治原因是功罪不分，赏罚不明；其组织原因是良莠不分，勇懦不一。因此，他对湘军进行了整编。据查，湘军岳州大败，敢于同太平军进行抵抗的，只有彭玉麟一营；湘潭之战，浴血奋战的只有塔齐布两营、杨载福两营。曾国藩根据兵贵精而

不贵多的原则，依据勇于战斗的条件，决定士兵的去留。他从明赏罚、严军纪做起，凡溃散之营便不再收集，营哨兵勇一律裁去不用。经过这番整顿和裁撤，留下的仅有水陆两部五千人。其弟曾国葆也在被裁之列，这对曾国葆的打击很大，多少年后还一直深居简出，拒见宾客。同时决定将王鑫留在湖南。命罗泽南跟随其出征。令塔齐布、罗泽南、彭玉麟、杨载福增募新勇，使湘军人数又扩至一万余人。在衡州、湘潭修造船支，与此同时，除湘军本身的扩充以外，将胡林翼的黔勇增募至二千，征调了登州镇总兵陈辉龙所率的船队和广西候补道员李孟群统率的船队，共计一千余人。

经过长沙整军以后，湘军已变得能战能守，这与曾国藩努力改正自己的弱点有着极为密切的关系。曾国藩在以后的家信中，提及此事时写道："然困心横虑，正是磨练英雄玉汝于成，李申夫尝谓余怄气从不说出，一味忍耐，徐图自强，因引谚曰'好汉打脱牙和血吞'。此二语是余生平咬牙立志之诀。……岳州之败，靖港之败……盖打脱牙之时多矣，无一次不和血吞之。……惟有一字不说，咬定牙根，徐图自强而已。"

曾国藩做事讲究有始有终，他还把是否有恒心作为成败的关键来看待。做事如此，立志、做学问都是如此。他写给弟弟的信说：

学问之道无穷，而总以有恒为主，兄往年极无恒，近年略好，而犹未纯熟。自七月初一起，至今则无一日间断，每日临帖百字，钞书百字，看书少亦须满廿页，多则不论。自七月起，至今已看过《王荆公文集》百卷，《归震川文集》四十卷，《诗经大全》廿卷，《后汉书》百卷，皆朱笔加圈批，虽极忙亦须了本日功课，不以昨日耽搁而今日补做，不以明日有事而今日预做。诸弟若能有恒如此，则虽四弟中等之资亦当有所精进，况六弟、七弟上等之资乎……诸弟试将《朱子纲目》经笔圈点，定以有恒，不过数月即圈完矣。若看注疏，每经亦不过数月即完。切勿以家中有事，而即间断看书之课，又弗以考试将近，间断看书之课。虽走路之日，到店亦可看书；考试之日，出场亦可看也。兄日夜悬望，独此有恒二字告诸弟，伏愿诸弟刻刻留心，幸甚幸甚。

在这里曾国藩不但把有恒的效用说得很详尽，并且做出有恒的表率，为诸弟规划出有恒的方案。这种方案，不但他的诸弟可以受益，即使今日我们仍可领会到其中有益的东西。曾国藩平时教人，总是以立志有恒为最重。然而，能立志而又能持之以恒，时时不断地与古人为俦，当然就会知道学问无尽，不致以一得而自足，河伯观海，并蛙窥天之陋



或者即可因此免除吧。一般说来，在读书治学上最为担心的恐怕就是立志未必坚定，见左右前后与自己相仿佛者，皆得奥援而腾达了，于是自己也就耐不过了，或望其速成，或诱于势利，或竟抛弃自己原来一直所学习和研究的东西而另觅蹊径，这在曾国藩看来，统统都叫作无志，都叫作无恒，就免不了河伯观海、井蛙窥天了。曾国藩在写信给他诸弟时，正是在京城做客官的时候，也可以说正是他发愤立志、发愤持恒的时候。曾国藩出身并不显赫，资质平平并不过人，他唯一的长处就是他那种诚拙的精神；困知勉行的精神；坚持不懈、无稍间断、一往无前的精神。在常人看来，每日看二十页书，并不算什么难事，简直太容易，要求太低了，但一般人就不能有他那样的成绩，这恐怕便是常人缺少他那种有恒的精神。曾国藩科举成名，做了京官后，已开始摆脱科举之藩篱，在这个时期，正是他砺志潜修的时期，凡是后来那些昭昭之用，赫赫之功，可以说都是这个时期奠定的基础。即使他几位弟弟后来的功业声名，很大程度上得力于这个时期作为兄长的不厌其烦、真心实意的教导与劝勉。所以，凡是有志于宏伟事业者，不可不立定坚卓的志向，尤其不可不持之以恒、无稍松懈的恒心。

六、“昔余在京，好与诸者为仇，亦未始挺然，特立不畏强御之意”

——自强全在一个“挺”字

【原文】

《扬雄传》云：“君子得时则大行，不得时则龙蛇。”龙蛇者，一曲一直，一伸一屈。如危行，伸也。言孙，即屈也。此诗畏高行之见伤，必言孙以自屈，龙蛇之道也。

【译文】

《扬雄传》中说：“君子得时则大行，不得时则龙蛇。”所谓龙蛇，就是一曲一直，一伸一屈的意思。所谓如危行，就是

指伸；言孙就是指屈。这首诗的意思是害怕因站得在高而被人伤害，所以一定言孙以委屈自己，这就是所谓一屈一伸的龙蛇之道。

【阐释】

曾国藩的一生，凭借一个“挺”字，在困厄中求出路，在苦斗中求挺实，终于获得最后的成功，历尽劫波，以坚韧挺拔的无畏精神而成“天下之大功”的曾国藩，对“挺”有了更深刻的理解：即做人要自强、自信、自尊，但势不可用尽，功不能独高，大名要推让几分。

【评析】

要成功，必当学会迂回。人生许多峰回路转的佳境能在此中产生。“哪里跌倒哪里爬起”用得不当，则会成为愚蠢的固执。人生如此，事业也如此。曾国藩移师衡州，便属此举。

曾国藩初到长沙办团练的时候，按照朝廷的原旨只是让他至省城帮办湖南“团练”事务。团练并非正规部队，其职守也只是“帮办”，归根结底是帮着省里维持地方治安，关键之时要率领团练守卫地方。但是由于曾国藩为了实现像他给皇帝上的奏折中所说的那样要“成一劲旅”，即实质上的正规军的目标，以及他对大清王朝的耿耿忠心，乃至以天下为己任的高度责任感，便做出了很多干预地方“公事”的蛮干之举。

其中一件事，就是开一新衙门——湖南审案局。曾国藩在办审案局期间，对地方不良分子实行严酷手段，下令不论是盗贼、土匪、游勇，捉一个杀一个。湖南百姓士子都知道长沙出了一个残忍的团练头子曾国藩。许多人向省里告状，说“审案局”是阎王殿，连审案局里的一些委员也表示不再干这份伤天害理之事了。但曾国藩见严刑酷法对待骚乱确有成效，于是还变本加厉，拟定“格杀勿论”、“就地正法”的告示，盖上“钦命帮办团练大臣”的紫花官钤让团丁四处张贴，弄得长沙城及湖南全省一片恐怖。按他给咸丰帝的奏报，说他的“审案局”不满四个月就杀了137名，由他批示各县“就地正法”者更多，他给亲友的信中所写杀人之数远不止此数。这种做法虽然暂时得到了湖南巡抚张亮基的赞同与支持，但受到了社会舆论的强烈抨击，人们送给他“曾剃头”、“曾屠户”的诨号，表示对他的强烈愤恨。等到张亮基因太平军攻下武汉被



调往武昌接任湖广总督之缺，湖南巡抚由布政使潘铎署理，不久原湖南巡抚骆秉章又重任旧职，布政使徐有壬、按察使陶恩培，都由外处调来后，这三个人都不买曾国藩的账，曾国藩的日子就十分不好过。

发生的另外一件重要事情是曾国藩越权干预绿营兵。

按照清朝常例绿营兵由总督统辖，由各省提督统带，负责训练等事务。团练大臣只能管辖团勇，对地方绿营军营务更无权过问，可曾国藩却通过塔齐布对湖南绿营军加以干涉。于是，便引起湖南绿营骄将惰兵的反对。长沙协副将清德早对曾国藩干预绿营不满，于是便利用部队的懒惰情绪，拒绝听从曾国藩的命令，不再参加与团练的会操，也不再听曾国藩的训话。随即发生了绿营兵冲击曾国藩公馆的事。

事后，长沙城里的各级官吏皆言曾国藩干预绿营兵务是自取其辱。曾国藩知道长沙再无自己的立足之地，于1853年9月自动离开长沙，移驻衡州。

本来地方团练大臣们的地位就很尴尬，他们既不是地方大吏，又不是钦差大臣，只是辅佐地方组织地主武装，协同维护地方秩序，这个举措是清政府的应急手段，而曾国藩却一味蛮干，以钦差大臣自居，到处自以为是，因此曾国藩初办团练困难重重，如果继续留在长沙，显然已是十分不利，他自己已明确地感到居人之室、借人之军难以立足，必须发奋练成自己的一支军队才有成功的本钱。于是决定离开长沙，到衡州独辟山林。

关于曾国藩移师衡州，在他1853年10月写给他的老师吴文镕的信中也详细谈到此事，其中一部分是这样说的：

在训练乡勇的时候，我常常与塔齐布将领谈及驻守在长沙城内的八旗兵也可加以操练，四五月间八旗兵与乡勇联合操练，阵营整齐，纪律严明，因此时常给予一些小小的赏赐以示鼓励，并想通过这种方法，使兵勇养成为国家、为君长献身的气概，以惩戒奸滑懒惰、飞扬跋扈的恶习。因为塔将勤劳奋发，我因此十分器重他，而清副将本来就不被湖南百姓所拥护，而且贪图逸乐、碌碌无为，我因此十分厌恶他。从此，清副将对塔将心怀不满，且恨之入骨。六月初，提军来到省城长沙，清副将便在提军面前诬陷塔将，千方百计想煽起提军对塔军的不满。这样就逐渐形成了文武不和、兵勇不睦的局面。我认为如今这种黑白颠倒的状况，大大违背了民心，于是为保护塔将，弹劾了清副将。恰巧张亮基中丞为保护塔将也在这时写了弹劾清副将的奏状，真可谓是不谋而合。

七月十三日，乡勇在试枪的时候，误伤一提标长夫。标长的兵卒于

是打出旗帜，吹起号角，荷枪实弹来到城外操练场，伺机寻乡勇开仗。因为该乡勇是湘乡人，长夫是常德人，为了避嫌，我只将该乡勇推至城墙上，责罚二百军棍，而那长夫则不予治罪，这样做的目的，是希望严格要求自己的部下，来使别人信服。八月初四，永顺兵与展肋因赌博的缘故，又执旗吹号，下城开仗。我认为，如果部队经常发生内哄，告示刚刚贴出去，却发生了初六夜之交乱，他们毁坏馆室，杀伤门卫。在这种情况下，我想，如果将实际情况奏明圣上，自己身为地方官吏，不但不能为国家消弭大乱，反而以琐碎的小事亵渎圣上的视听，心里实在有些不安，如果隐忍不报，大事化小，那么平日镇慑匪徒的威严将会损于一旦，那些不法之辈就会肆行无忌，正因为我左右矛盾、进退两难，所以抽身转移，匆匆忙忙开始了衡州之行。因为我在今年二月的奏折中，曾经向圣上奏明，衡、永、郴、桂匪徒极多，将来在适当的时候前往衡州驻扎数月。

后来，曾国藩终于在衡州实现了自己练成一支“劲旅”的愿望。一个“挺”字最终让曾国藩成就了大业。

七、“好汉打脱牙和血吞”

——笑在脸上，恨藏胸中

【原文】

弟之忧灼，想尤甚于初十以前。然困心横虑，正是磨炼英雄玉汝于成，李申夫尝谓余怄气不说出，一味忍耐，徐图自强，因引掺曰“好汉打脱牙和血吞”。此二语是余生平咬牙立志之诀，不料被申夫看破。余庚戌、辛亥间为京师权贵所唾骂，癸丑、甲寅为长沙所唾骂，乙卯、丙辰为江西所唾骂，以及岳州之败、靖江之败、湖口之败，盖打脱牙之时多矣，无一次不和血吞之。弟此次郭军之败、三县之失，亦颇有打脱门牙之象。来信每怪运气不好，便不似好汉声口。惟有一字不说，咬定牙根，徐图自强而已。



【译文】

兄弟你的忧虑焦灼，肯定比以前更严重。然而困难与忧虑的缠绕，正好是磨炼意志，培养英雄的重要条件，李榕经常说我内心生气烦恼从来不说出来，一味地忍耐，以求逐渐自强不屈，这就像谚语所说："好汉打脱牙和血吞。"这句话是我生平咬牙立志的秘诀，不料被李榕看破了。我在庚戌、辛亥年间被京城的权贵们所唾骂，癸丑、甲寅年间被长沙的权贵所唾骂，乙卯、丙辰年间又被江西人所唾骂，以后又有岳州、靖江、湖口三次打败仗，都是打脱牙的时候，没有一次不是和着鲜血往肚里咽。兄弟你这次被郭军打败，又丢失了三个县境，也很有点打脱门牙的气象。你来信中每次都怪自己运气不好，这便不大像好汉说的话。只有一句话也不说，咬紧牙关，慢慢追求自强才是。

【阐释】

曾国藩一生坚守一个"忍"字，咬紧牙关，才走出重重困境。他崇尚坚忍卓绝，睥睨富贵的历史人物，如同司马迁一样，敬仰屈原、田光等坚忍行世的人物。曾国藩一生也是靠"忍"字成事。他以"好汉打脱牙和着鲜血往肚里咽"为生平立世的秘诀，并以此告诫自己的子侄和部下，在失败时，不要怪自己运气不佳，而要咬紧牙关，追求自强才能磨炼意志，锻炼身心。

【评析】

曾国藩所持的人生态度是"忍乃人生第一要务。"因为他所处的环境，当时虽是督师，实居客寄的地位，筹兵筹饷，一无实权，州县官都不听他的话，各省督抚又常常为难他，只有胡林翼是诚心帮他的忙。湘军将士虽也拥戴他，可是他们的官级，有的比他还高，他好像一个统帅，当然是经不起败仗的。他的苦衷也绝非一般人所能相比了。曾国藩在写给其弟的信中说：

“兵勇抢劫粮台，此近来最坏风气，兄奏明将万瑞书即行正法。闻骆中丞不欲杀之。近日意见不合，办事之难如此。

陈竹伯中丞办理军务，不惬人心，与余诸事亦多龃龉，凡共事和衷最不容易，澄弟尚在外办公事否？宦以余为戒！杜门不出，谢却一切。余食禄已久，不能不以回家之忧为忧，诸弟则尽可理乱不闻也。

带军之事，千难万难，澄弟温弟嗣后总以不带勇为妙。吾阅历二年，如此中构怨之事，造孽之端，不一而足。恨不得与诸弟当面一一讲述之也。”

艰苦凄凉的遭遇，使得他在咸丰七年（1857）听到父亲死去的噩耗后，立刻率曾国华、曾国荃回籍奔丧，大有急流勇退的意思。

此次曾国藩弃军奔丧，已属不忠，此后又以复出作为要求实权的砝码，这与他平日所标榜的理学家面孔大相径庭。因此，招来了种种指责与诽议，再次成为舆论的中心。朋友的规劝、指责，曾国藩还可以接受，如吴敏树致书曾国藩，谈到“曾公本以母丧在籍，被朝命与办湖南防堵，遂与募勇起事。曾公之事，暴于天下，人皆知其有为而为，非从其利者。今贼未平，军未少息，而迭遭家故，犹望终制，盖其心诚有不能安者。曾公诚不可无是心，其有是心而非论言之者，人又知之。……奏折中常以不填宫衔致被旨责，其心事明白，实非寻常所见。”

好朋友罗汝怀也写信给曾国藩，指责他不应不分轻重缓急，“夫夺情之事，本出于变，而变之中又有轻重缓急之辨。……且夫丧服者一身家之私事，丧乱者天下之公愤。人臣之身既致，且不得自遂其私。……至并丧制而夺之，必事势之万无可已。故其事不及于位卑任轻之人。今以九重绮畀，四海属望，而下同乡闾之匹士，固守经曲之常轨，一再曰：‘两次夺情，从不平静’，岂足以为解手”。最令他难堪的是左宗棠一针见血的责难，“左宗棠在骆秉章幕中，肆口诋毁，一时哗然和之”。曾国藩自知心亏理缺，无法辩解，只能忍耐。但左宗棠的所作所为，却使他一直耿耿于怀，在其后谈及此事时，仍感愤懑：“我生平以诚自信，彼乃罪我欺，故此心不免耿耿。”在内外交困的情况下，曾国藩忧心忡忡，遂导致失眠。朋友欧阳兆熊深知其病根所在，给他开了“意味深长”的两种药方，一为治病，二为治心。“岐、黄可医身病，黄、老可医心病。”欧阳兆熊借用黄、老来讽劝曾国藩，暗喻他过去所采取的铁血政策，未免有失偏颇。

朋友的规劝，不能不使其陷入深深地反思。

经过多年的实践，曾国藩深深地意识到，仅凭他一人的力量，是无

法扭转官场这种状况的，如若继续为官，那么唯一的途径，就是去学习、去适应。“吾往年在官，与官场中落落不合，几至到处荆榛。此次改弦易辙，稍觉相安。”此一改变，说明曾国藩在宦海沉浮中，日趋世故了。

不过，认识的转变过程，如同经历炼狱再生一样，需要经历痛苦的自省，每当他自悟昨日的是与非时，常常为追忆昔日“愧悔”的情绪氛围所笼罩。因此、在家守制的日子里，曾国藩脾气很坏，常常因为小事迁怒诸弟，一年之中和曾国荃、曾国华、曾国葆都有过口角。在三河镇战役中，曾国华遭遇不幸，这使曾国藩陷入深深的自责。在其后的家信中，他屡次检讨自己在家期间的所作所为。如，在咸丰八年（1858）十一月十二日的家信中写到：“去年在家，因小事而生嫌衅，实吾度量不宏，辞气不症，有以致之，实有愧于为兄之道。千愧万悔，夫复何言！……去年我兄弟意见不和，今遭温弟之大变。和气致祥，乘气致戾，果有明证。”咸丰八年（1858）十二月初三日，又提到：“吾去年在家，以小事急成，所言皆锱铢细故。而今思之，不值一笑。负我温凝，既愧对我祖我父，悔恨何极！当竭力作文数首，以赎余薄愆，求沅弟写石刻碑。……亦足以摅我心中抑郁悔恨之怀。”

经历了一路的风风雨雨，曾国藩感悟了很多，已成为一位很好的涉途者。

八、“常留余地处人，则荆棘少矣”

——放一马，等于减少一个对立面

【原文】

静中，细思古今亿万年无有穷期，人生其间，数十寒暑仅须臾耳。大地数万里不可纪极，人于其中寝处游息，昼仅一室耳，夜仅一榻耳。古人书籍，近人著作，浩如烟海，人生目光之所能及者，不过九牛之一毛耳。事变万端，美名百途，人生才力之所能办者，不过太仓之一粒耳。知天之长而吾所历者短，则遇忧患横逆之来，当少忍以待其定；知地之大而吾所居

者小，则遇荣利争夺之境，当退让以守其雌；知书籍之多而吾所见者寡，则不敢以一得自喜，而当思择善而约守之；知事变之多而吾所办者少，则不敢以功名自矜，而当思举贤而共图之。夫如是，则自私自满之见可渐渐蠲除矣。

【译文】

虚静之中，仔细思考从古至今亿万年没有穷尽之期，人生活在这中间，不过数十个寒暑。辽阔的大地数万里也不可丈量尽它，人生活在这中间寝居游息，白天仅占一室，夜里仅睡一榻。古人的书籍，近人的著作，浩翰就像烟海，人一生能够读到的，不过是九牛的一根牛毛。事物变化万端，美好的名声有百个途径，人一生的才能可以办到的，不过就像国家大仓库中的一粒粮食。知道天的运行有这样长，而我的阅历是这样的短暂，那么遇到忧患、横祸、逆境的到来，应当稍忍耐来等待它的结束；知道地的广瀚无边而自己居住的这样小，那么遇到荣誉、利益争夺的地方，应当退让，来谨守自己退藏的志节；知道书籍浩如烟海而自己能读到的毕竟很少，那么就不能有一得而自喜，而应当考虑如何选择主要的书籍来简明地掌握它，知道事情千变万化，多如牛毛，而自己能办到的毕竟很少，那么，就不敢以功名自我夸耀，而应当考虑如何举荐贤能共同来完成它。假如这样，那么自私自满的思想就可以渐渐地除掉了。

【评析】

长期以来，曾国藩遇事总给对方留一点余地，不苦苦相逼，因此留下了较好的口碑。1862 年，湘军主力集中南京一带，太平天国的军队和都城正好也集中在这里。江、浙地区本是富庶之区，但因连年战火，生产停顿，粮食欠收。史书上说，这里饥民成群，而有的地方连饥民也不见，是遍地榛莽，“常竟日不见烟火，不逢行人”。这样一来，不要说无钱购粮，即使有钱也买不到粮。南京城下仅曾国荃、鲍超的军队就达 7 万余人，每天最少也要吃 10 万斤粮食，哪里去弄这么多的粮食！曾国

荃没有办法，每天只能发四成饷，士兵连半饱也吃不上，只能煮粥度日。曾氏兄弟不断向四处呼吁供给湘军粮食，说再这样下去，湘军就要溃散了！

为此，曾国荃通过哥哥向李鸿章借粮，李鸿章的淮军也不宽余，只能将发霉的大米运来一些。曾国荃见状大骂李鸿章坏了良心，下令将坏米还给李鸿章。幕僚立即劝他："粮食不可退，有米总比无米强，退回上海将与李二失去了和气！"后来，他们把霉米卖给了饥民，得款买了好米，才没和李鸿章闹翻。

正因为饷项、粮食供应困难，南京城下的湘军开始四处抢劫，本来曾国荃部湘军就是抢掠成性，现在更是无法无天。他们不仅成群出动，抢劫乡村居民，劫掠肆市，成了明火执杖的强盗；而且到处抢劫妇女，虏入营盘奸宿。太平军粮食奇缺，就把南京城内的百姓放出城来，妇女儿童放出者更多，大批妇女一出江东桥，就被城外的湘军掠去，无一幸免。为了此事，幕僚赵烈文建议曾国荃出面制止，曾国荃表示："我欠各营的粮饷太多，勇丁们连粥也吃不够，没有脸去见各部将领，哪有理由再去管这些事？若再不破城，军队怕要瓦解了！"赵烈文素以足智多谋、能言善辩著称，听了曾国荃的话也无话可说。不久，萧庆衍部果然发生闹饷事件，曾国荃向兄长问计，曾国藩劝他："事因欠饷缺粮而起，只宜多加慰抚，不可绳之以法，免得功亏一篑！"

军饷问题越闹越紧张，在这时发生了曾国藩与沈葆桢的重大矛盾。

沈葆桢，字翰宇，一字幼丹，福建侯官人，林则徐之婿，道光朝进士。咸丰五年（1855 年）任九江府知府时，因九江为太平军所占，到曾国藩湘军充营务处会办，抵抗太平军。后再任江西广信府知府，太平军杨辅清部攻打广信，沈葆桢与林夫人坚守城池，力战胜之。曾国藩上奏极言葆桢夫妇共同抗敌，谓"军兴有年，郡县望风逃溃，惟沈某能独申大义于天下"等，清廷闻报，加沈葆桢按察使衔。

咸丰十一年（1861 年），曾国藩大举进兵安徽，围攻安庆，上书请沈来安庆会办军务，朝廷下旨准其去安庆。安庆被攻陷后，慈禧、奕䜣主持政务，以曾国藩为两江总督，督办江南四省军务，曾国藩保奏沈葆桢为江西巡抚。两人由上下级关系变为同僚。

从沈葆桢仕途经历看，他与曾国藩多次共事，一同抗击太平军，他的两次升官，也与曾国藩的保奏大有关系。但是，当沈葆桢就任江西巡抚后，曾国藩令湘军东进，左宗棠进兵浙江，清廷令江西省供应湘军与左宗棠的军饷。而李秀成则派李世贤、杨辅清大兵入江西，以断绝湘军

与左宗棠的粮道。沈葆桢见太平军大举入江西，湘军进攻天京城又无力顾及江西，乃亲赴广信督防，抵御太平军。同时建立了一支江西本省的军队，还广调清军去江西参预防卫，如江忠义的精捷营、习保田的精毅营、王文瑞的老湘营、王德榜的长左营、张岳龄的平江营、王沐的继果营、韩进忠的韩字营、刘胜祥的祥字营、刘于浔的水师营、段起的衡字营等。

由于江西军队的扩增需要大笔军饷开支，沈遂上奏清廷，停止供应湘军军饷，包括原来供应曾国荃大营的协饷、江西漕折银、九江关洋税银、江西厘金等，这些银两，都是朝廷批准供给湘军的。在湘军军饷奇缺，雨花台台营岌岌可危之际，江西的沈葆桢又截留了所有的供应，这下子激起了曾国藩的怒火。

曾国藩在江西驻兵多年，因军饷问题，吃尽了苦头，也看够了江西巡抚的眼色。咸丰八年（1858 年）再度出山，江西巡抚毓科等同他的关系好转。咸丰十年（1860）曾国藩担任两江总督后，便奏明把江西的上述各项收入均归他提作湘军军饷。他所以奏准让沈葆桢任江西巡抚，其重要原因之一是沈葆桢与他多年合作，可以作为湘军的可靠支持者，谁料想沈葆桢一上台来便断了他的后路。

沈葆桢在江西扩建军队也出于公，但银子只有那么多，江西用了湘军就没有。但从缓急程度着想，雨花台的曾国荃大营是迫不及待的，开始，曾国藩看到湘军军饷一天天困难，想出釜底抽薪的办法，给九江关道蔡锦青寄了一封私信，让他解九江关洋税 3 万两给雨花台湘军，以解眼前之急。蔡锦青不敢违意，便向南京运银，谁知被沈葆桢发现了，沈把蔡大骂一顿，勒令他追回款项，否则就罢他的官。沈葆桢是蔡的顶头上司，得罪不起，蔡锦青只好乖乖地原数追回了寄出的款子。

曾国藩、沈葆桢争饷之事发生的时候，曾国藩位高权重但并没有表现出一种骄慢之气。事情发生后，曾国藩多方考虑，委曲求全，拒绝了大家要参劾沈葆桢的意见，但是对于金陵围城之军的困难不能不顾，对于沈葆桢告他“贪得无厌”的骂名不能不辨。

于是，曾国藩拟了一个《沥陈饷缺兵弱职任太多户部所奏不实》的折子，他写道：目今“论兵则已成强弩之末，论饷则久为无米之炊。而户部奏称收支六省巨款，疑臣广揽利权。如臣虽至愚，岂不知古来窃利权者每致奇祸！”折尾恳求朝廷简派大臣前来主持江南大局，放他回家养病，现在“兵弱饷绌，颠覆将及”，一旦发生重大变故，他可担不起这个责任！

为了争饷之事，曾国藩写了多篇日记，反复记载此事的苦恼，一怕缺饷，金陵士兵哗变，功败垂成；二怕自己位高权重，别人疑其专擅；三怕与江西争饷，败了，饷缺兵溃，胜了，得到专权恶名。所以，还是以“告病引退，少息二三年”为最稳妥。

沈葆桢知道曾国藩上奏要求“引退”，自己也赶紧上了个奏折，陈请开缺，“以养老亲”。

双方的奏折上达清廷，慈禧等自然不会让他们在这紧急关头回家休息。只好下旨把江西的厘金一分为二，使曾、沈各得其半，并把李泰国购买轮船的退款50万两，拨给曾国藩使用，以解其纷争。

此外，清政府为保证湘军的围城粮饷，又指拨淮北盐厘每月8万两，从湖南拨粮优先保证围城军，还拨安徽、河南等省士绅的捐款数十万两。这些钱粮一下子缓解了湘军的困难，保证了围城军的供应。曾、沈二人同时撤销“告退”，结束了轰动一时的争饷闹剧。湘军因祸得福，加紧了攻城的步伐。



九、“牢记敬恕二字，则福祚不可限量”

——得饶人处且饶人

【原文】

祸机之发，莫烈于猜忌，此古今之通病。败国、亡家、丧身皆猜忌之所致。《诗》称：“不忮不求，何用不臧?”忮、求二端，盖妾妇穿窬兼而有之者也。

凡两军相处，统将有一分龃龉，则营哨必有三分，兵夫必有六七分。故欲求和衷共济，自统将先办一副平恕之心始。人之好名，谁不如我？同打仗不可讥人之退缩，同行路不可疑人之骚扰。处处严于治己，而薄于责人，则唇舌自省矣。

敬以持躬，恕以待人。敬则小心翼翼，事无巨细，皆不敢忽。恕则凡事留余地以处人，功不独居，过不推诿。常常记此二字，则长履大任，福祚无量。

湘军之所以无敌者，全赖彼此相顾，彼此相救。虽平日积怨深仇，临阵仍彼此照顾，虽上午口角参商，下午仍彼此救援。

【译文】

相互间的猜忌能引发内部危机，这是古今的通病。败国、亡家、丧身，都是由猜忌所导致的。《诗经》说："不忮不求，何事做不好？"又忮（即嫉妒、忌恨）又求，就是同时兼有妾妇和盗贼的特点。

两军相处，如果统帅有一分的龃龉，则营哨官就必定会有三分，士兵就必定会有六、七分。所以，要想和衷共济，必须从统帅先有一幅平恕之心着手。自己喜欢好的名声，世上有谁会不喜欢呢？一同打仗不可讥笑别人退缩，一同行路不可怀疑别人骚扰。处处严于律己，而薄于责人，则口舌自然就会减少了。

敬以持躬，恕以待人。敬则小心翼翼，无论大事小事，都不敢有丝毫的疏忽。恕则凡事都为别人留有余地，功不独居，过不推诿。如果能常常牢记这两个字，则可以长期担当重任，福祚无量。

湘军之所以能够无敌于天下，全凭将士们彼此相顾，彼此相救。即使平日有积怨深仇，可临阵仍能相互照顾；即使上午刚发生过激烈的争吵，而下午仍然能彼此救援。

【阐释】

以"恕"字待人，是一个人宽阔胸怀的体现。曾国藩的做法，正和所有成大事者的做法一样，该忍的一定要忍，不可因小失大。

人生有顺眼之事和碍眼之事。为人处世，应当敬以持躬，恕以待人。"敬"则小心翼翼，不论大事小事，都不敢有丝毫的疏忽。以"恕"待人，则凡事都为别人留有余地，不独自居功，有过也不推卸责任。如果能把"敬"、"恕"这两个字时常记在心中，则可以长期担当重要职责，福祚不可限量。对待烦心的事情，最好别去细究，闭上眼想想另外

一件让自己最骄傲的事情是有必要的。在这里，我们还是应当多领悟一下曾国藩的做法大全，才能找到生存的智慧。

【评析】

关于“诚、恕”二字，曾国藩说：“吾辈总以诚心求之，虚心处之。心诚则志专而气足，千磨百折而不改其常度，终有顺理成章之一日；心虚则不动客气，不挟私见，终可为人共谅。”

“待人以诚恕”，应该是所有领导者的一项基本品德。待人以诚，则人也可能待己以诚，这叫做以诚换诚；即使少数人不以诚待己，也终会遭到舆论的谴责，使之怵然省悟。如果待人以权术，恃盛气，挟私见，也可能得势于一时，但最终会遭到历史的唾弃。曾国藩洞悉世情，明彻史实，深有感情地对诸弟说：“管子云：斗满则人概之，人满则天概之。余谓天之概无形，仍假手人以概之。霍氏盈满，魏相概之、宣帝概之；诸葛恪盈满，孙峻概之、吴主概之。待他人来概而后悔之，则已晚矣！”这真是促人猛省的真知灼见！

曾国藩所提倡的“恕”，中心内容是《论语》所说的“己欲立而立人，己欲达而达人”。自己如果想得到什么，就要考虑到别人也会想到什么，推己及人。曾国藩说：“人孰不欲己立己达？若能推以立人达人，则与物同春矣！”反过来，就是“己所不欲，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，仁即恕也。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，随在皆设身以处地。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。”

曾国藩强调严以律己，宽以待人，不怨天，不尤人。认为如果“无故而怨天，则天必不许；无故而尤人，则不必不服。……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。”凡不能严于律己、宽以待人的人，最终也不能立己达人，历史上

的无数事实充分地证明了这点。所以，曾国藩一向主张“以能立能达为体，以不怨不尤为用”。

曾国藩奉行的“待人以诚以恕”的品德集中体现在他正确地处理与左宗棠的关系上。曾国藩为人掘诚，语言迟讷，而左氏恃才傲物，自称“今亮”，语言尖锐，锋芒毕露。左宗棠只比曾国藩小刚好一岁，但他屡试不中，科场失意，蛰居乡间，半耕半读。咸丰二年，已四十一岁，才由一个乡村塾师人佐湖南巡抚张亮基，当了个“刑名师爷”。后张亮基迁为湖广部督，左宗棠于咸丰四年三月又人湖南巡抚骆秉章幕共达六年之久。曾、左虽非同僚，却同在湖南，常有龃龉。传说，曾国藩见左宗棠为如夫人洗脚，笑着说：“替如夫人洗足。”左氏以牙还牙，立即讽刺说：“赐同进士出身。”有次，曾幽默地对左说：“季子才高，与吾意见常相左。”把“左季高”三字巧妙地嵌了进去。左也绝不示弱，说：“藩候当国，问他经济又何曾!”语涉鄙夷，也把“曾国藩”三字喻尽。这些传之甚广的言谈，或为后代文人编造之辞，不足为信，但简单的对话，确实反映了左宗棠个性的桀骜。

左宗棠颇有识略，又好直言不讳。咸丰四年四月，曾国藩初次出兵，败于靖港，投水自尽未遂，回到省城，垂头丧气，左宗棠“绻城出，省公（指曾国藩）舟中，则气息仅属。责公事尚可为，速死非义。公瞋目不语”。意即责备曾国藩：事情还未到不能办的时候，自寻短见是不当的行为，何必出此下策。使得曾国藩无言以对。可见其语直，并非没有情分。而是为主帅打气，敬爱甚切之语。

咸丰七年二月，曾国藩在江西瑞州营中听到父亲去世的消息后，立即返乡。左宗棠认为他不待君命，舍军奔丧，是很不应该的，湖南官绅对此也哗然应和。这使曾国藩颇失众望。第二年，曾国藩奉命率师援浙，路过长沙时，特登门拜访，并集“敬胜怠，义胜欲；知其雄，守其雌”十二字为联，求左宗棠篆书，表示谦抑之意，使两人一度紧张的关系趋向缓和。

曾国藩的宽宏大度、计前嫌还表现在他咸丰十年后（1860 年）对左宗棠的举荐上。在这以前，曾国藩也曾举荐过左宗棠。例如，咸丰六年正月，曾国藩奏左宗棠接济军饷有功，因而，朝廷命左宗棠以兵部郎中用。左宗棠性情刚直，又得罪了不少人，在湖南“久专军事，忌得尤众”，于是碰上了樊燮事件。樊燮为永州镇总兵，其私役兵弁，挪用公款，左宗棠为此代巡抚络秉章拟奏折，谥请将樊燮撤职查办。谁知樊燮受人唆耸，向湖广总督官文反告左宗棠。官文这位满族官员较为颟顸，

竟将这案子报到朝廷，朝廷因命考官钱宝青审讯，传左宗棠到武昌对簿。咸丰帝甚至密令官文，“如左宗棠有不法情事，可就地正法。”此事，京城内外闻之者莫不震惊。骆秉章与湖北巡抚胡林翼均上疏力辩其诬。胡林翼的奏折中且有“名满天下，谤亦随之”的话。京中官员如侍读学士潘祖荫，与左素不相识，也上疏痛陈“天下不可一日无湖南，湖南不可一日无左宗棠”，官文似不可“引绳批根”。

在这种情况下，咸丰帝才有“弃瑕录用”的旨意，肃顺也趁机以人才难得进言。官文接旨后，才不再催左宗棠对簿，草草了结此案。此案刚发生之时，左宗棠曾写信给友人，陈述自己的委曲与悲苦之情：“弟性刚才拙，与世多忤，近为官相所中伤。幸所做之事容易明白，而当轴诸公尚有能知之谅之者，或可不预世网，然亦险矣！自念草野书生，毫无实用，连年因叠梓之故，为披发缨冠之举，忘其愚贱，一意孤行，又复过蒙优奖，名过其实，其遭此谤陷，固早在意中。特欲借会试一游京师，脱离此席，非敢再希进取，以辱朝廷而羞当世之士也。”于是，左宗棠辞别骆秉章，于咸丰十年正月离开长沙。他三月三日到达湖北襄阳，突然接到胡林翼一封密信，“言念沙者意犹未慊，网罗四布，足为寒心。”当时，正值襄阳大风雪，左宗棠想跻登庙堂之上，深感帝乡不可期，拟委身江湖之远，又忧谗畏讥。



当时，曾国藩驻军宿松，胡林翼驻军英山，议欲分三路进攻安庆。左宗棠来营暂避锋芒，曾国藩热情地接待了他，并连日与他商谈。四月初一日，特旨询问曾国藩说：“左宗棠熟悉湖南形势，战胜攻取，调度有方。目下贼氛甚炽，而湖南亦所必欲甘心，应否令左宗棠仍在湖南本地襄办团练等事，抑或调该侍郎军营，俾得尽其所长，以收得人之效？着曾国藩酌量处理。”曾国藩立即于四月十三日上奏说：“左宗棠刚明耐苦，晓畅兵机。当此需才极亟之际，或饬令办理湖南团防，或简用藩臬等官，予以地方，俾得安心任事，必能感激图报，有裨时局。”曾国藩与胡林翼是在左宗棠极其潦倒，“四顾苍茫”的时候，向左宗棠伸出了援助之手。

器量阔宏，胸襟大度本身就是一种魅力，一种人格的魅力，那不仅是对自己缺点的正视，而且也是对自身力量的自信。曾国藩以“诚恕”待人的精神，还是值得我们后人学习的。

[秘笈第五]

仁　学

——求人辅佐之诀窍



曾国藩一向认为，做人应有豁达的胸怀和恬淡的情趣，能容别人难容之事。要照顾对方的自尊，不要让怨恨自己的人再怨恨，这样才能广交朋友，并从中找到优秀人才辅佐自己。他多次强调指出，“驭将之道，最贵推诚，不贵权术”，而这正反映了曾国藩与人打交道时的手段高明。

一、“心胸坦荡者，才能虚怀若谷”

——大度容人人自来

【原文】

弟读邵子诗，领得恬淡冲融之趣，此自（是）襟怀长进处。自古圣贤豪杰、文人才士，其志事不同，而其豁达光明之胸大略相同。以诗言之，必先有豁达光明之识，而后有恬淡冲融之趣。如李白、韩退之、杜牧之则豁达处多，陶渊明、孟浩然、白香山则冲淡处多。杜、苏二公无美不备，而杜之五律最冲淡，苏之七古最豁达。邵尧夫虽非诗之正宗，而豁达、冲淡二者兼全。吾好读《庄子》，以其豁达足益人胸襟也。去年所讲“生而美者，若知之，若不知之，若闻之，若不闻之”一段，最为豁达。推之即舜禹之“有天下而不与”，亦同此襟怀也。

吾辈现办军务，系处功利场中，宜刻刻勤劳。如农之力穑，如贾之趋利，如篙工之上滩，早作夜思，以求有济。而治事之外，此中却须有一段豁达冲融气象。二者并进，则勤劳而以恬淡出之，最有意味。余所以令刻“劳谦君子”印章与弟者，此也。

无为之贼十九日围扑庐江后，未得信息。捻匪于十八日陷宿松后，闻二十一日至青草塌。庐江吴长庆、桐城周厚斋均无信来，想正在危急之际。成武臣亦无信来。春霆二十一日尚在泥汊，顷批令速援庐江。祁门亦无信来，不知若何危险。少荃已克复太仓州，若再克昆山，则苏州可图矣。吾但能保沿江最要之城隘，则大局必日振也。

【译文】

弟读邵雍的诗，领会到其中恬淡从容的情趣，这自然是襟



怀方面的长进之处。自古以来，圣贤豪杰、文人才士，他们虽然有不同的志向、不同的事业，但是他们都具有豁达光明的胸襟。以诗来说，一定要先有豁达光明的见识，而后才有恬谈冲融的趣味。如李白、韩退之、杜牧之就是豁达之处多，陶渊明、孟浩然、白香山就是冲淡之处多。杜甫、苏轼二人的诗完美无缺，而杜甫的五言律诗又最冲淡，苏轼的七言古诗又最豁达。邵尧夫（译者注：邵雍，字尧夫）虽然不是诗的正宗，可是他的诗豁达、冲淡二者兼备。我喜欢读《庄子》，就因为它的豁达足以开阔人的胸襟。去年所讲的“生而美者，若知之，若不知之；若闻之，若不闻之”（译者注：见《庄子则阳篇》。原文为“生而美者，人与之鉴。不告，则不知其美于人也。若知之，若不知之；若闻之，若不闻之。”意思是天生美丽的人不必对自己的美丽过分的意识和看重。）这一段，最为豁达。推而广之，舜禹“有天下而不与”，也与达种襟怀相同。

我们现在办理军务，是处在功利场中，应该时时刻刻勤劳。如同农夫努力稼穑，如同商人积极营利，如同篙工遇上浅滩，白天劳作，晚上思虑，以求有所补益。而在工作之外，这中间却必须有一股豁达冲融的气象。二者并进，那么，勤劳辛苦而又出于恬静淡泊之心，是最有意味的。我所以叫人刻“劳谦君子”的印章给你，就是为的这个。

无为的贼军十九日围攻庐江后，没有得到什么信息。捻匪在十八日攻下宿松后，听说二十一到了青草塝。庐江的吴长庆、桐城的周厚斋都没有送信来，想来正在危急关头。成武臣也没有送信来。鲍春霆二十一日还在泥汊，刚才发出指示，令他立刻援救庐江。祁门也没有信来，不知怎样危险。李少荃已攻克收复太仓州，如果再攻克昆山，苏州就可以谋划攻取了。我只要能保住沿江最重要的城池关隘，那么大局就会日益振兴。

【阐释】

曾国藩认为，做人应有豁达的胸怀和恬淡的情趣，能容别人难容之

事，并告诫子弟们，要看淡功名利禄，要努力治事，以求有所建树，同时又能具有豁达冲融的气象。

【评析】

曾国藩对己待人之道，如概括成一二个字，那就是要“敬恕”、要“劳谦”、要“诚”、要“孝”。“敬恕”两个字，他在给鲍春霆的信中说：“一定要以‘敬’来要求自己，用‘恕’来对待别人。‘敬’就要小心翼翼，事无巨细，都不敢疏忽。‘恕’就要凡事都给别人留有余地，有功不自己独占，有过错不推诿，经常记住这两个字，他说：‘劳谦’二字，让人受用无穷。‘劳’可以戒除懒惰。‘谦’可以戒除骄傲。能做到这两点，什么样的邪恶不能去掉？什么样的善事不能成就？”

至于接物的方法，曾国藩认为“廉”字十分重要。他《家书》中就有所说的“不肯轻易接受别人的恩惠”，这就是“廉”字的一个方面。他说：“我自从己亥年在外面受人恩惠后，至今仍十分后悔，将来万一做了官，成了督抚，或当了学政，以前有恩情于我的人，要么数百要么数千，这都是钓饵啊。如果他们来找我，不答应他们的要求，那我显得过于刻薄，而答应他们的要求，即使做十倍的报偿，他们也不会满意的。所以我从庚子年入京以来，到现在已八年了，不肯轻易接受别人的恩惠，情愿别人占我的便宜，我断然不肯占别人的便宜。将来如果作了外官，京城以内，就不会有求报于我的人了。”

曾国藩为人处世，接物待人的原则，不外乎“勤俭谨信”四个字，他在回彭杏南的信中说：“表弟你两次得到奖励，并且得到任用，其实都是靠不断的勤劳得来的，但尚且觉得这不足以报偿自己的功劳。以后应该在‘勤俭谨信’四个字上更下世功夫。‘勤’就像大地之间的阳气，立身居家、作官治军，都依靠阳气支持。勤劳就会兴旺，懒惰就会衰败颓废，‘俭’可以端正风气，可以带来后福。‘谨’也就是谦虚恭敬，谦虚就不会遭人忌妒，恭正就不会受人羞辱，‘信’就是诚实，不说一句骗人的话，不做一件骗人的事，这样做得久了，人人都会信任你，鬼神也会钦佩你。”

曾国藩在《日记》中又说：“修养自己管理别人的方法，不外乎‘勤于邦、俭于家、言忠信，行笃敬’四句话，这是终身也实践不完的，不在于多，也不在于深。”

曾国藩谈论做人之道，在给陈作梅的信中说：“君子立身，在于仔

细体会他的位置和状况。如果真能于内心弄清自己的情况，消灭自己的不足，那上对天理，下对世事，则心中泰然。治长之所以无愧于他的老师，孟子之所以无愧于他的母亲，是因为他们能使自身得到充分的修养。”

在给鲍超的信中说：“阁下现在是威望最盛的时候，得到朝廷很多的恩宠；所以应当小心谨慎，谦虚再谦虚，只有谦虚才是保持福气的方法，在此以前，我曾用‘花未全开月未圆’七个字来劝诫你，希望你牢记千万别忘了！”

曾国藩认为载福之道，即在于谦虚和谨慎。他在回吴竹如的信中说：“我以为在当今这个世界上，说话要谦逊才对。有过人的行为，而自己不说；有盖功的功劳，而心中不自满。这才是君子自爱的态度。”

在回欧阳定果的信中说：“立志努力学习作好人，第一在于勤奋，于公方面要早早地工作直到晚上也不断思考，对于自己则要看书写字。第二在于谦恭，外貌肃慕则不会招人羞侮，内心谦虚则可以受人受益，第三在于信实，不要说半句荒唐的话，不要做半点架空的事，做到这三点，即使走遍天下，也会处处顺利。”

在给李续宜的信中又说：“志节轩昂，情致缠绵，二者不可以偏废。”

曾国藩善练“内功”，修养的功夫很了不得。这也是他胸襟开阔，虽万死而不辞，最后终于成功的重要原因。

二、“宽以居之，心胸宏大”

——利人才能利己

【原文】

弟于十九日敬办星冈公拨向事件，起行来营，月杪或可赶到。少荃准于二月杪赴镇江。弟能早十日赶到，则诸事皆妥。除程学启外，少荃欲再向弟处分拨千人，余亦欲许之，不知弟有何营可拨。渠赴镇江，即日将有悍贼寻战，新勇太多，实不放心。弟进攻巢县、和、含一带不妨稍迟，待新军训练已成，

再行进兵可也。

用人太滥，用财太侈，是余所切戒阿弟之大端。李、黄、金本属拟不于伦，黄君心地宽厚，好处甚多；而此二者，弟亦当爱而知其恶也。在安庆未虐使军士，未得罪百姓，此二语，兄可信之。拼命报国，侧身修行，此二语，弟亦当记之。

余近日平安。幼丹抚江，季高抚浙，希庵抚皖，应不至大龃龉。

【译文】

你如在十九日恭敬地办好星冈公（译者注：指曾星冈，曾国藩祖父）迁葬坟址的事后，就动身前来军营，大约月底就可赶到。少荃可能在二月底前往镇江。你能早十日赶到，就能把一切事情安排妥当。除程学启外，李少荃想再从你处调拨一千人，我也打算答应他的要求，但不知你那里哪一营可以拨出。他到镇江后，很快就会有凶悍的贼军前去挑战，新兵太多，实在不能令人放心。你率军进攻巢县、和县、含山一带的行动不妨略微推迟一段时间，等新兵训练完成后再进军也可以。

用人太滥，花钱太多，是我告诫你切需注意的两件大事。李、黄、金三人本来就不属于同一类型的人，黄君心地宽厚，好处很多；而这两点，你虽喜欢，但也应当知识他的毛病。你说你在安庆没有虐待军兵，没有得罪百姓，这两句话，我是相信的。我所说的“拼命报国，侧身修行”，这两句话，你也应当牢牢记住。

我近日平安。沈幼丹任江苏巡抚，左季高任浙江巡抚，李希庵任安徽巡抚，协同办事应当不会有大的麻烦。

【阐释】

曾国藩一向认为：“利人才能利己”，他常这样教育子弟，也以此告诫部属们。曾国藩告诫其子弟用人不可太滥，花钱不能浪费，勉励他们要报效王朝，要处事谨慎，严格要求自己。孔子说：“私惠不归德。”意思是私心惠己不道德。所以，他强调：“货不必藏于己，利不必为己。”

这就是说：天下财货不能尽为一人或少数人所占据，人也不能一门心思只为自己谋私利。他又倡导："仁人君子应该乐分施。"这就是孔子所提出的限制"自取之心"的思想主张，它表现出利他、利群的高尚情操。

如何对待和处理个人利益与他人利益、群体利益的关系，也是人生价值观的重要问题。这个问题实际上也就是个人与社会的关系问题。任何时代的人都不能离群索居，而总是生活在社会中，生活在人与人的关系中。我国的古哲先圣大都强调个人私利应当服从社会公利，提倡利他、利群主义，表现了中华民族为他人奉献的高尚品质。

商业是一种求利性活动。孔子及其他古代先哲关于限制自取之心的思想，有助于我们选准合理商业行为的坐标系值。

【评析】

人一生不应对什么事都斤斤计较，该糊涂时糊涂，该聪明时聪明。有句古语"吕端大事不糊涂"，说的正是小事装糊涂，不耍小聪明，而在关键时刻，才表现出大智大谋。中国古代这样的大智若愚的内圣者是很多的。

历史上有名的内圣而忍让的故事，受侮受损的一方都没有为自己的难堪和屈辱而大发其怒，记恨在心，相反，都表现出了宽宏大量，毫不计较的内圣风度。结果不仅没有受到更多的伤害，反而得到了大家的敬重，也使伤人者感到无地自容。从另一个角度来说内圣，也可理解为小事糊涂、大事明。对于个人来说是一种很高的修养。所谓愚，并非自我欺骗，或自我麻醉，而是有意修炼内圣之法，进而左右逢源，不为烦恼所扰，不为人事所累，这样你也必会有一个智慧的人生。

人一定要虚心，心中没有任何私心杂念，而后才能做到真实无妄。所谓真实，就是不欺骗。人之所以欺骗他人，是因为他心中一定另存私见，不可告人，也不敢告人，而后就制造诺言来欺骗世人。倘若他心中没有任何私心杂念，又何必欺骗世人呢？人之所以自己欺骗自己，也是因为心中存有其他私心杂念。在外表上、言行上所表现的是追求道德，而他的私心杂念驱使他去追求一切物欲。如果不能去掉追求物欲的私念，就不能不欺骗他追求德行的思想。所以，要做到诚实，就是不欺骗。不欺骗，就必须心中没有任何私心杂念。无任何私欲，也就达到了虚怀若谷，所以天下至诚的人，也就是天下至虚的人。当你读书时，就一心想着读书，心里不要存有见客的杂念，当你接待客人时，就一心接

见客人，心里不要再想着读书的事。心中一有附着，就产生杂念。一些聪明的人就不会附着任何杂念，事情发生了，就顺应它，事情没有发生，就不要考虑它。正在做一件事情，就不要想着别的事情，已经过去的事情，就让它过去，再也不要想着它，这就是所谓的虚心，也就是所谓的真诚了。

曾国藩认真研究《易经》，在细读《中孚》卦后，认为“人必中虚，不著一物，而后能真实无妄。盖实者，不欺之谓也”。人一定要虚心，没有任何私欲，而后才能做到真实无妄，也就是不欺骗。曾强调说，人之所以要欺骗他人，是因为他心中藏有不可告人、也不敢告人的私心杂念，于是就编造谎言来欺骗世人。为了使欺骗不露破绽，就编造更多的谎言，最后他就生活在自己所编造的诸多谎言中，恶性循环，无以自拔。他不仅欺骗了自己，也欺骗了别人，问题的关键是他有私欲，有各种各样的企图或妄想，如果没有任何私心杂念，那么必然就会平和冷静，处事有分寸，也就不会自欺欺人了。所以说，私欲是诸多过失的罪魁祸首，虚心是诸多善行的基础。

三、“言舍敬字别无下手之方，总是严肃为要”

——你“敬”人一尺，人“敬”你一丈

【原文】

人生适意之时不可多得，弟现在上下交誉，军民咸服，颇称适意，不可错过时机，当尽心竭力，做成一个局面。圣门教人不外敬恕二字，天德王道，彻始彻终，性功事功，俱可包括。余生平于敬字无工夫，是以五十而无所成。至于恕字，在京时亦曾讲求及之。近岁在外，恶人以白眼藐视京官，又因本性倔强，渐进于傲，不知不觉做出许多不恕之事，说出许多不恕之话，至今愧耻无已。弟于恕字颇有工夫，天质胜于阿兄一筹。至于敬字，则亦未尝用力，宜从此日致其功，于《论语》之九思，《玉藻》之九容，勉强行之。临之以庄，则下自加敬。

习惯自然，久久遂成德器，庶不至徒做一场话说，四十五十而无闻也。

【译文】

人生在世，顺利的时候不可多得，你现在上下交誉，军民悦服，可以称得上是十分适意了，千万不要错过这个好机会。你应当趁此良机，尽心竭力，做成一个象样的局面。圣门教导人不外乎“敬恕”两个字，天德王道，彻始彻终，性功事功等等，都可包括在这两个字里面。我平生在“敬”字上没有下过功夫，对人常常失于不恭敬，因而到现在已经五十岁了仍然一事无成。至于“恕”字，我在京城时也曾讲求过。近些年在外面征战，由于讨厌别人以白眼藐视京官，再加上本性倔强，因而渐渐地走向刚愎，在不知不觉之中做出了许多不宽恕的事情，说出了许多不宽恕的话，至今还令我深感羞愧。你在“恕”字上很有功夫，天质胜过我一筹。至于“敬”字，你也不曾下过功夫，从今天以后，应当在这方面加倍努力，严格要求，克服一切困难，将《论语》中说的“九思”，《玉藻》中所说的“九容”，一一付诸行动，争取天天有所长进。在面对部下时态度严肃，不苟言笑，则部下自然会加倍地尊敬你。习惯成自然，久而久之，你必定能够成为一个德才兼备的杰出人才，大概也不至于白活一场，到四、五十岁时还默默无闻。

【阐释】

曾国藩认为：做人之道，圣贤千言万语，概括起来不外乎“敬恕”二字，古人论敬恕最为深刻。无论是面对地位高的还是地位低的，君子都不应怠慢，这就是泰而不骄；衣冠整齐，态度严肃，俨然使人望而生畏，这就是威而不猛，所有这一切，都是学习“敬”最好的着手处。任何人在“敬”字上都要下功夫，这是立身的基础。

【评析】

曾国藩终生实践着“以礼治人”的政治抱负，并在“敬”字上狠下

功夫。

曾国藩提出的“礼”，来源于中国传统文化中的儒学。儒学的核心之中包括了“礼”的重要内容，这一重要内容，在封建社会文化中占有其明显的地位。“礼”即礼仪、礼制的礼由孔子所阐发而历代封建王朝，尤其是宋明以来不断发展和强化。礼的核心是什么？就是别尊卑、明贵贱，区分上下、亲疏上幼、男女的等级差别。所谓“天有十日，人有十等”，“贵贱无序，何以为国”。“非礼无以辨君臣、上下、长幼之位也”。这都是礼的道理和规则。古代，有关君臣父子、文武百僚、士农工商、庶民百姓等等礼的规定非常严格，越“礼”是不允许的。所以，礼是一种非常严格的宗法等级制度，也是维护宗法等级制度的社会秩序和道德规范，更是为维护封建等级社会秩序和道德规范而采取的一种组织制度和措施。

在曾国藩的心目中，中国自古以礼教治国，不问遭遇如何的变故，而圣贤的书不可不读，圣贤的遗教不可不守；中国几千年的传统文化，尤其是儒家学说，不可不继续发扬光大，万世流传。因此，曾国藩的所谓“以礼自治”的目的，就是呼吁封建统治阶级，认清“四方多难，纲纪紊乱”的形势，“谨守准绳，互相规劝”。曾氏鼓吹封建主义的自我牺牲精神，强调“克己复礼”，甚至在必要时去“捐生”卖命，从而动员和团结封建地主阶级一致行动起来，镇压农民起义，维护封建社会秩序和封建纲常名教，挽救清王朝的危亡。

曾国藩之所以能够完成残酷镇压农民起义的事业，成为清末统治集团中的核心人物，被一些人顶礼膜拜，推崇为一代“圣贤”、“万世之师表”，他的这套“以礼自治”和“以礼治人”政治主张的成功及其实际效果的产生，确是一个重要的原因。正是在这种“礼治”观念的促使下，他以“礼”劝说、动员和吸引封建官僚士大夫以军旅为职业，与农民起义军为敌；他以“礼”要求、鼓励和诱导他的子弟、他的部属，去维护传统的儒家文化，维护封建专制制度，维护满清统治，并不惜以死效忠。

与此同时，曾国藩的所谓“以礼治人”，就是企图把人民群众的一言一行纳入地主阶级“礼治”的轨道，使“人人纳入规范之中”。他认为，满清政府之所以腐败，封建统治之所以江河日下，日益应付不了新形势的发展；太平天国农民起义的风暴之所以席卷大半个中国；外患之所以纷至沓来，一发不可收拾，重要的原因就在于人民心目中“礼”的观念淡薄，固有的封建伦理和社会秩序紊乱倒置。因而，他在书信和日

记中都反复谈论到这个问题。他明确认为，“方今四方多难，纲纪紊乱”，要维护成法，就必须崇尚“人治”；要做到“以礼治人”，就必须以孔孟宣扬的“非礼勿视、非礼勿听、非礼勿言、非礼勿动”为基本准绳，去教育和感化人们的心灵，使之听命于封建统治者的束缚和驱使。曾国藩公开宣称：如人们穿鞋、戴帽“不可倒置”一样，“君臣父子，上下尊卑”的封建等级制度和礼教纲常，也“不可倒置”，不可越离，必须严格遵守。他认为，封建的仁义道德是自古不变之常经。他说：“立人之道，曰仁与义，乾坤毁则无以见易，仁义不明则无谓道。”由此可见，曾国藩“以礼治人”的目的，就是要封建统治者团结一致，“辟异端”，正人心，不许人民犯上作乱，强迫人民俯首就范。

可见，曾国藩之所以与太平天国为敌，从实质上就是由于他受儒家思想道德传染最深，他的头脑中，“君君臣臣父父子子”的观念超越了一切。因此，他要为维护满清统治而战，为维护中国传统文化而战。



四、“久久善者劝，而不善者亦潜移而默转矣”

——不让怨恨自己的人再怨恨

【原文】

尔信极以袁婿为虑，余亦不料其遽尔学坏至此，余即日当作信教之。尔等在家却不宜过露痕迹，人所以稍顾体面者，冀人之敬重也。若人之微情鄙弃业已露出，则索性荡然无耻，拚弃不顾，甘与正人为仇，而以后不可救药矣。我家内外大小于袁婿处礼貌均不可疏忽。若久不悛改，将来或接至皖营，延师教之亦可。大约世家子弟，钱不可多，衣不可多，事虽至少，所关颇大。

此间各路军事平安。多将军赴援陕西，沅、季在金陵孤军无助，不无可虑。湖州于初三日失守。鲍攻宁国，恐难遽克。安徽亢旱，顷间三日大雨，人心始安。谷即在长沙采买，以后澄叔不必挂心。此次不另寄澄信，尔禀告之。

【译文】

你很为袁家女婿的行为忧虑，我也没有料到他很快就学得这么坏，我会马上写信去教导他的。你们在家里不要表现出对他的不满。人所以还能略微顾点体面，是希望别人敬重他。如果人的傲慢懒惰和被人鄙弃已经暴露出来，就索性放肆乱来而不以为耻，拚着被人鄙弃而不顾后果，甘心同正派人为敌，那以后就不可救药了。我们家里里外外大人小孩都不可在对袁家女婿的礼貌上有所疏忽。如果他长期不能改悔，我将来或者把他接到安徽军营，聘请老师来教诲他也可以吧。大约官宦出身的世家子弟，钱不能多，衣不能多，事情虽然极小，关系却是很大的。

这里的各路军事平安。多隆阿将军前去援助陕西，沅甫和季洪的军队在金陵孤立无援，不能不让人忧虑。湖州在初三日失守。鲍春霆攻打宁国府，恐怕难以马上攻下。安徽前些时旱得厉害，刚刚下了三天大雨，人心才安定下来。稻谷就在长沙采购，以后你澄侯叔就不必挂心了。这次没有另外给澄侯寄信，由你向他禀告。

【阐释】

但凡有作为的人大多有棱有角有性格，在他做事的时候不可能没有磕磕碰碰。一心想当和事佬是成不了大事的，但如何与怨恨自己，且又有能力的人相处，曾国藩也有妙法，他主张不断绝与怨恨自己的人相处。因为怨恨自己的人，往往是对自己的缺点或过错最敏感的人，是对自己的缺点能给予无情抨击的人，当然，接受他人的批评是需要勇气和胸襟的，尤其是接受那些与自己有矛盾的人的批评，因为人们常怀疑别人对自己的批评是怀有敌意的。而曾国藩能做到让怨恨自己的人不再怨恨，且教育子弟也要如此，这一点在当时的社会来说，犹为可贵，古今中外就有许多因怨而遭致失败的事例。



【评析】

与人交往的基本原则应该是不可过多树敌，更不可让怨恨自己的人再怨恨，这样你的朋友就会增多，你的敌人就会减少。

古人早在《郁离子》中就曾经指出，处世之法不宜树敌太多，因为树敌太多会触犯众怒。中国传统上认为“多个朋友多一条路，少一个朋友添一堵墙”，自古自恃才高气傲之人常犯这类错误，最后都会导致失败。

战国时期，齐国大夫夷射，在接受国王的宴饮后，酒醉饭饱而出。此时担任王宫守门的小吏则跪请求说：给我一点酒喝吧。夷射斥责则跪说：“一个下贱的守门人也想饮用国王的美酒吗？滚开。”夷射走远后，则跪在门前，将碗里的水泼在郎门的接水槽中，类似小便的样子。

天明以后，齐王出来对则跪呵责说：“昨天晚上，是谁在此处小便呀！”则跪回答说：“夷射，在这地方站立过。”齐王大怒，因此诛杀了夷射。

一个的守门人因为被大臣所污辱，竟然设计要了大臣的命，由此可见树怨的害处。曾国藩正是看到树怨的害处才警示人们不可轻易得罪人。

作为一代君主，努尔哈赤很有些帝王风范，能宽容大度，即使对过去的仇人也是如此。

公元 1580 年（万历十二年），努尔哈赤统率大军攻打齐吉达城。由于事先消息透露，当大军抵达城下时，城上已严阵以待。于是努尔哈赤决定强攻，他自己身先士卒，一马当先，冲进城去，连毙守军数名。努尔哈赤矫健的身影，被城中勇士、神箭手鄂尔果尼发现，他暗发一箭，射中努尔哈赤的头部，箭穿破了头盔，又破肉入骨。在此紧急关头，努尔哈赤眼盯箭手，咬牙忍痛拔出箭，搭弓便射，箭手猝不及防，被射中大腿，应声倒地。

此时，战斗激烈，努尔哈赤无暇顾及伤情，带伤继续向前冲去。在滚滚烟尘中，城中另一名斗士、善射者洛科，又盯上了努尔哈赤，再发一箭，射中努尔哈赤的颈部。因箭镞带钩，努尔哈赤使劲一拔，把肉带了下来，血流如注。他依弓为杖，勉强走下战场，便昏了过去，攻城不得不放弃。

几天后，努尔哈赤箭伤有所好转，他不肯罢休，又率领大军重新攻

城。

因为敌方军士前几天已领教了努尔哈赤的厉害，他的驰骋身影还历历在目，所以人人余惊未息。两方接战交手不久，守城士兵便一触即溃，四散逃命而去。城破以后，敌方勇士鄂尔果尼、洛科二人双双被俘。

这两人被五花大绑，送到努尔哈赤面前。众将领见了他们都气愤难捺，异口同声，让努尔哈赤下令杀了他们，以解心头之恨。努尔哈赤听了微微一笑，坦然道：这两人射我致伤，是锋镝之下各为其主啊！两军相战，哪个不想取胜？上次战争，他们为主尽忠，理应如此。今天，我不但不杀他们，还要重用，改日两军相战，他们必将成为我的战将。这样的勇士，死于疆场之上尤为可惜，怎么能因伤了我就杀害他们呢？众将领听后，连声称是，于是两勇士不仅没死，相反，还被赐给俸禄官爵，官升一级。

这两位箭手如果射出的箭力量再大一些，可能努尔哈赤已不在人世了。此仇可谓大矣，此怨可谓深矣，但毕竟努尔哈赤没有死。努氏是个胸有大目标的明白人，他知道，要实现这个大目标，非要有大量的人才扶助自己，这是他的大利，是终身为之奋斗的目标，决不能因小怨而有丝毫改变。所以他以一个帝王的风度，一笔勾销两位箭手过去的过失，可谓站得高，看得远。这种政治家的政治谋略在商业战场上也同样有其作用。

五、“驭将之道，最贵推诚，不贵权术”

——诚信是手段而不是目的

【原文】

凡人以伪来，我以诚往，久之则伪者亦共趋于诚矣。……至于与官场交接，吾兄弟愚在略识世态而又怀一肚皮不合时宜，既不能硬，又不能软，所以到处寡合。迪安妙在全不识世态，其腹中虽也怀些不合时宜，却一味浑含，永不发露。我兄弟则时时发露，终非载福之道。



【译文】

别人以虚伪对待我，我以诚信回报，久而久之，虚伪的人就会渐渐地变得诚实起来……至于与官场交往，我们兄弟的缺点是略识世态却又怀着一肚子的不合时宜，既不能硬，又不能软，所以到处碰壁，事事不尽人意。迪安的优点在于全然不懂人情世故，他的肚子里虽然也有一些不合时宜的东西，但他却一味浑含，永不发露。我们兄弟却时常发牢骚，这终究不是载福之道，很有可能会给我们带来灾祸和磨难。

【阐释】

曾国藩认为，人人心中都有善与诚的一面。身为领导，对部属贵在以诚相见，唯有如此，才能激发部属善与诚的心意，从而充分贡献出自己的聪明才智，你也才能赢得部属的真心拥戴。不过，用人之道也不仅仅在于一味向诚实处用心，而不同方法。必要的机巧是不可少的。好名之人，以名导之；好利之人，享以实利；重德之人，以德感其心，重义之人，用义而其行。机变灵活，因人而异，因事而异，方法的机变与诚信的专一互为表里是驭将之至道。抽去诚信，只讲机变，则是阴谋家惯用的权术，而这一点是不可取的。

【评析】

楚汉相争时，楚人季布，行侠仗义，在楚很有名气。有个名叫曹邱的人，常借重权重获取钱财，季布很看不起他。曹邱拜访季布，季布不理他。曹邱便说："楚人常言'得黄金百两，不如季布一诺'。你在梁、楚一带名声如此之大，这都是我替你到处宣扬的结果啊！面你为何却要拒绝我呢?"季布听了，非常高兴，便把他当作上宾来招待。临走时，季布还送了一份厚礼。后来曹邱继续替季布宣场，季布的名声也就越来越大。

"一诺千金"就是由此而来的。作为一种赢得被统御者信任的艺术，它有统御谋略中应有重要位置。

古今中外的杰出领导者，无不强调信誉第一，忠诚为上。把"信"

作为立身之本。只要答应过的事情，就要“言必信，行必果”，所谓“季布一诺”，赢得信任，对施展各种谋略具有奠基的作用。

“以诚取信”，首先要取得广大购买者的信任。在买方市场形势下，一个企业要生存和发展，就要争取广大购买者，同公众保持良好的关系，赢得他们的信赖。这就必须做到诚实不欺，讲究信誉。

一代名臣刘伯温就曾犯过一次不知而妄言的错误。一年，大大旱。太祖朱元璋找曾经为他卜过卦的刘伯温询问该怎么办，刘伯温对此事并无把握，但还是匆忙奏上一本：“士卒物故者，其妻悉处别营，总共有数万人，阴气郁结。工匠死，尸骨暴露，吴将吏降者皆编军户，足干和气。”太祖看完奏表，马上着手革除这些弊端。但过了数日，旱情依旧，天公依旧没有下雨。太祖就非常生气，认为刘伯温欺骗了他，甚至对他的占卜观象的能力也产生了怀疑，尽管以前曾屡有灵验。

刘伯温一时逞强，畏言“不知道”，就招来了朱元璋的另眼相待，可说是在朱元璋那里为自己的形象抹了一把黑。由此可见，以诚取信靠的是长期言而有信的好名声，而毁坏它只是轻而易举的事，人们能够不警惕吗？

台湾声宝董事长陈茂榜，他的创业成功，凭的不是充足的金钱，而是靠两个字——诚与信。

在50多年前，也即是他24岁时，他以100元开了家电器行，由于资金不足，他只好以50元为一单位，分别分给两家电器中盘商做保证金，然后向他们提货来买。

由于陈茂榜做人诚实，做生意时特别讲究信誉，因此，这两家中盘商，都很信任陈茂榜，所以50元的保证金只不过是一种形式，其实陈茂榜向他们所提的货高达500元，也即是保证金的十倍，由此可见，“诚与信”有时比之金钱要更有价值。

做生意第一要诀就是要诚实，只有真诚待人，才能做成大生意。弄虚作假，只能是一锤子买卖，终究是要弄巧成拙，惨遭失败的。在当今，作为一个企业家，更应以诚信为本，那种开空头支票、许愿轻诺，最终只能失去信任。



六、“吾正可借人之拂逆，以磨炼我之德性”

——自我抑制三种方法

【原文】

雪琴与沅弟嫌隙已深，难遽期其水乳。沅弟所批雪信稿，有是处，亦有未当处。弟谓雪声色俱厉。凡目能见千里，而不能自见其睫，声音笑貌之拒人，每苦于不自见，苦于不自知。雪之厉，雪不自知；沅之声色，恐亦未始不厉，特不自知耳。曾记咸丰七年冬，余咎骆、文、雪待我之薄，温甫则曰：“兄之面色，每予人以难堪。”又记十一年春，树堂深咎张伴山简傲不敬，余则谓树堂面色亦拒人于千里之外。观此二者，则沅弟面色之厉，得毋似余与树堂之不自觉乎？

余家目下鼎盛之际，余忝窃将相，沅所统近二万人，季所统四五千人，近世似此者曾有几家？沅弟半年以来，七拜君恩，近世似弟者曾有几人？日中则昃，月盈则亏，吾家亦盈时矣。管子云：斗斛满则人概之，人满则天概之。余谓天之概无形，仍假手于人以概之。霍氏盈满，魏相概之，宣帝概之；诸葛恪盈满，孙峻概之，吴主概之。待他人之来概而后悔之，则已晚矣。吾家方丰盈之际，不待天之来概，人之来概，吾与诸弟当设法先自概之。

自概之道云何？亦不外清、慎、勤三字而已。吾近将清字改为廉字，慎字改为谦字，勤字改为劳字，尤为明浅，确有可下手之处。沅弟昔年于银钱取与之际不甚斟酌，朋辈之讥议菲薄，其根实在于此。去冬之买犁头嘴、栗子山，余亦大不谓然。以后宜不妄取分毫，不寄银回家，不多赠亲族，此廉字工夫也。谦之存诸中者不可知，其著于外者，约有四端：曰面色，曰言语，曰书函，曰仆从属员。沅弟一次添招六千人，季弟并未禀明，径招三千人，此在他统领所断做不到者，在弟尚

能集事，亦算顺手。而弟等每次来信，索取帐棚子药等件，常多讥讽之词，不平之语，在兄处书函如此，则与别处书函更可知已。沅弟之仆从随员颇有气焰，面色言语，与人酬接时，吾来及见，而申夫曾述及往年对渠之词气，至今饮憾。以后宜于此四端痛加克治，此谦字工夫也。每日临睡之时，默数本日劳心者几件，劳力者几件，则知宣勤王事之处无多，更竭诚以图之，此劳字工夫也。

余以名位太隆，常恐祖宗留诒之福自我一人享尽，故将劳、谦、廉三字时时自惕，亦愿两贤弟之用以自惕，且即以自概耳。

湖州于初三日失守，可悯可敬！

【译文】

彭雪琴和沅甫弟间的隔阂已深，难以期望很快就融洽起来。沅甫弟对雪琴的信稿所作批语，有正确的地方，也有不妥当的地方。沅甫的批语说，雪琴声色俱厉。大概人的眼睛可以看到千里外的物体，却看不到自己的眼睫毛，由于声音容貌的严厉而拒斥别人，常常苦于自己看不见，苦于自己不知道。雪琴的严厉，雪琴自己不知道；沅甫的声音面色，恐怕也未必不严厉，只是自己不知道罢了。曾记得在咸丰七年冬天，我责备骆、文、耆三人对我的刻薄，温甫就说："大哥的面色，常常使人难堪。"又记得在咸丰十一年春天，冯树堂严责张佯山傲慢不敬，我就说过树堂的面色也可拒人于千里之外。由这两件事看来，那么沅甫弟对自己面色的严厉，岂不像我和树堂那样的不自觉吗？

我们家现在正处于兴盛时期，我窃据将相的高位，沅甫统率的军队近两万人，季洪统率着四五千人，近代以来像这种情况的曾经有过几家？沅甫弟半年以来，七次领受皇恩，近代以来像老弟这样情况的曾经有过几人？太阳升到中天就要西斜，月亮圆满之后就要亏缺，我们家也到了满盈的时候了。管子说过，斗斛（译者注：斛是古代的量物器具，十斗为一斛）满了就须人来刮平它，人要满了就须上天来抑制他。我认为上天用



来抑制人满的手段是无形的，仍须借用人的手法抑制。汉代的霍光家满盈了，就由魏相去抑制他，宣帝去抑制他；三国时的诸葛恪满盈了，就由孙峻去抑制他，吴国的国君去抑制他。等别人来平抑自己后才感到后悔，就已经晚了。我们家正处在满盈的时候，不要等着上天来抑制，别人来抑制，我和各位兄弟应当设法先自己来抑制。

自行抑制的方法是什么呢？也不外乎就是清、慎、勤三个字罢了。我近来把清字改为廉字，慎字改为谦字，勤字改为劳字，更加浅显，确实有了可以着手去作的好处。沅甫弟往年在银钱的取与上不太考虑，引起朋友们的讥刺看轻，其根源就在这里。像去年冬天买犁头嘴、栗子山的事，我也很不赞成。以后应当不随便取用分毫，不寄银子回家，不多赠送亲族，这就是廉字的功夫。谦的方面，存在于内心的，别人无法知道，表现在外面的，大约有四条：一是面色，二是言语，三是书信，四是仆从和所属人员。沅甫弟一次增招六千人，季洪弟并没有向我申明报告，也直接招了三千人，这些在其他统领那里绝对做不到的事，在你们那里却能把事办成，也算顺手。但你们每次来信，要求供给帐篷弹药等物资，常有很多讥讽的言词，不孚的话语，给我这里的书信是这样，那么给别的地方的书信就更可想而知了。沅甫弟的仆从随员很有点气焰逼人，面色言语，和人应酬时的情形，我没有看见，但李申夫曾经谈到往年对他的语气，至今还感到遗憾。以后应在这四个方面痛加克制，这就是谦字的功夫。每天临睡时，默默算计一下作了几件劳心的事，几件劳力的事，就会知道为朝廷大事勤劳的地方没有多少，更应竭尽诚心以图报效，这就是劳字的功夫。

我因为名誉地位太高，常怕祖宗留下的福分由我一个人享尽，所以常常拿劳、谦、廉三字警惕自己，也希望两位贤弟用这三字来警惕自己，而且就用这三个字来抑制自己吧。

湖州在初三日失守，驻守那里的将士令人可怜可敬！

【阐释】

情绪和欲望往往能毁掉一个好端端的人。曾国藩力戒情绪冲动和欲

壑难填，认为制怒、制哀、制欲，才是成大事者的基本素质，有很多事最容易在情绪和欲望两方面出错，耽误一生，应当谨记。

所谓克己之学，就是自我反省、自我反省、自我批评、曾国藩认为克己之学非常重要，大而言之，古今多少圣贤豪杰，就是重视“克己之学”；小而言之，“克己之学”可以减少自己许多遮掩和装饰的丑态，做一个堂堂正正，光明伟岸的人。

【评析】

曾国藩认为“克己之学”非常重要，大而言之，古今多少圣贤豪杰，就是重视“克己之学”；小而言之，“克己之学”可以减少自己许多遮掩和装饰的丑态，做一个堂堂正正、光明伟岸的人。他写道：“知己之过失，即自为承认之地，改去毫无吝惜之心，此最难事。豪杰之所以为豪杰，圣贤之所以为圣贤，便是此等处磊落过人。能透过此关，寸心便异常安乐，省得多少纠葛，省得多少遮掩装饰丑态。”

曾国藩一生于“克己之学”从不稍懈，坚持终身，体现在以下几个方面：

一、改号“涤生”以克己

道光十一年，二十一岁的曾国藩就学于家乡涟滨书院时，因有感于刘无堂先生的循诱而改号，足见其“克己”之意。

曾国藩名号很多：乳名宽一，名子诚，又名国藩，字伯涵，号涤生，谥号文正。宽一是父母所取，国藩是唐鉴所赐，文正是皇上所封，涤生则是曾国藩自己所为，因而最能反映他的思想和趣旨。道光二十年六月，他在日记中对涤生这一名号有这样的记述：

忆自辛卯年（注：道光十一年）改号涤生。涤者，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。”改号至今九年，而不学如故，岂不可叹！

余年已三十，资禀顽钝，精神亏损，此后岂复能有所成？但求勤俭有恒，无纵逸欲，以丧先人元气。困知勉行，期有寸得，以无失词臣体面。日日自苦，不至佚而生淫。如种树然，斧斤纵寻之后，牛羊无从牧之；如灯然，膏油欲尽之时，无使微风乘之。庶几稍稍培养精神，不至自速死。

如果能日日用功有常，则可以保养身体，可以自立，可以仰事俯蓄，可以惜福，不使祖宗积累，自我一人享用而尽，可以无愧词臣，尚

能以文章报国。

如此克己自励，十数年如一日。也正是由于他能够从心魄乃至外在名号、行止上的克己精神，才有一番作为。能够日日自新，天天反省，有一种强烈的、热切的洗心革面的愿望，使自己卑琐灵魂受到不歇的批判，使自己的淫邪恶欲时刻困囿于无情的拷问，由表及里地对存在的自我进行猛烈的抨击，方使曾国藩得以洁身、保身、全身。

从他改号以克己这件小事上，我们已窥见曾国藩作为“五百年间圣贤之一”者的修身态度，从某种意义上来说，曾国藩的功业，不在他的道德、文章，而在于他对自己肉体和心灵无休止的洗涤和更新。

二、忍癣疾奇痒以克己

在曾国藩的老家湘乡县荷叶塘，曾家的屋后，“旧有古树一株，为藤所缠，树已槁而藤日益大且茂，矫若虬龙，枝叶苍翠，垂荫一亩，亦世所罕见者”。这一巨藤，活像一条巨蟒，乡人称之为蟒蛇藤。曾国藩在世时，藤叶藤枝，迎风摇曳，及曾国藩死后，这一巨藤叶落枝枯，不久也就死了。藤是固然存在，死因却并非神秘，从曾国藩出世即有的老藤，到曾国藩去世，经几十年沧桑，人会老，藤也会老，原没有什么奇怪的。曾国藩的身上，长了一身的蛇皮癣，初时尚无多大痒痛，到了三十五岁以后，曾国藩的功名官运，一天一天高升，曾国藩的癣疾，也随之一天一天扩大。奇痒奇痛，曾国藩在日记中，时有记载，苦不堪言。这一怪癣，一直与曾国藩同生共死，不得分离。



据说曾国藩的祖父曾玉屏（星冈）在曾国藩出生的前一天晚上做了一个“一条巨蟒，盘旋空中，旋绕于宅左右，已而入室庭，蹲踞良久”的梦。于是，梦、藤、癣联成一体，化而为一，湘乡的老百姓，越说越玄，越说越像，越像越玄越说，硬说曾国藩是巨蟒转生。当然，传说毕竟是传说，但曾国藩身上的皮肤病——癣疾却是真的。曾国藩在他的家书里也曾不止一次提及。例如他给诸弟的信中说：“京寓自四月以来，一切平安。癣疾经邹墨林开方做丸药，有附子、黄芪等补阳之药，愈见大好。面上、头上，生人全看不出矣。”

曾国藩还在家书中试述了几点疗法，但癣疾却从未医好，以至于他有时整夜整夜奇痒，而难以成眠，在得知其弟曾国荃也患皮肤病后，其关怀慈意之状可表。信中说道：

十八日专人送家信一包，是夕接弟初十日信，哨官易光南行至九日始到，可恶也。湿毒更炽，遍身发烧。是秋天积燥之故。余于二十六年秋亦遍身发烧，医者皆言是杨梅疮毒气发作，余不敢攻伐猛剂。吴竹如

劝每日服梅花一碗，亦无寸效。其时余又彻底不寝，则是别有心肝之疾，与皮肤烧热了不相涉。总之，皮肤之病，世间无甚于我者，尚非要命之症。弟疾较我轻松数倍，尽可不必服药，切不可因肝郁这症牵连而杂治之，至嘱至嘱。

咸丰十一年十月初四日，曾国藩在致澄侯的家信中，说：

余身体平安，惟疮久不愈，癣疾如常，夜间彻晓不寐，手不停爬，（引注："爬"即"扒"，挠痒之意）。人多劝买一妾代为爬搔，季弟代买一婢，现登船上居住，余意尚未定。大约此是积年痼疾，非药饵所能愈，亦非爬搔所能愈也。

因此，曾国藩买妆以代为挠癣疾之痒事便也搁置。

由上述可见，曾国藩"克癣以克己"的修身功夫，这种肉体上的克己绝非一般世人所能及也，己疾尚甚而劝他人以安，忍癣之奇痒而遣女婢以正名，曾国藩的"克己"功夫不可谓之不厚。

三、戒烟癖以克己

曾国藩年轻时特别喜爱抽烟，他时常捧着一把水烟壶，以至成瘾成癖。但他也深知抽烟无益，便力求戒除。他前后戒烟三次，戒而复吸，吸而复戒，又复，再戒，终于成戒在道光二十二年十月。他在日记中写道：

"自戒烟以来，心神彷徨，几若无主。遏欲之难，类如此矣！不挟破釜沉舟之势，讵有济哉！"

他最终以挟破釜沉舟之势，在严肃的"克己"中戒掉了吸烟的恶习。此虽小事，却见其"克己"的力量。

四、宽下属拂逆以克己。

同治元年八月和闰八月间，江南各地因连年战事而瘟疫流行，宁国境内的鲍超所部死了几千人，金陵城外的曾国荃部也死亡相继，士气低落。正在这时，李秀成率二十万大军救援天京，自闰八月二十日起，日夜猛攻雨花台的曾国荃部达半月之久。落地开花的洋炮，时时从雨花台上空呼啸而下；与此同时，皖南重镇宁国已入太平军之手，且有上图江西之势；小丹阳的太平军也时时可冲至长江，冲断湘军的江中粮道；河南境内的捻军已进入鄂东，有取道皖北回援天京之势。总之，湘军在军事上处于极其艰难危急的时刻。

战争使大江南北数省，特别是皖南、鄂东、赣东一带人亡地荒，满目疮痍。曾国藩记述道："惟敝睡所苦者，在今年（指同治元年）下半年。目下，舍弟金陵一军及鲍军门宁国一军，米价至七千余文一石，肉

至三百文一斤，蔬菜至六十余文。”“金陵、宁国两军疾疫流行，死亡枕藉。饷糈大绌，积欠多者至十一个月。专卒来往宁、池、太三府境内，常竟日不见烟户，不逢行人。茫茫浩劫，未知何所穷极。”

当时曾国荃和鲍超部共约七万人，每月须粮三四百万斤，粮饷从何而来？兵勇每月获饷不过四成，只得饥一餐、饱一顿的过日子，士气何由提高？这是曾国藩当年于军事危急之外的另一大苦恼。然而，正在这个内外交困的是年九月时候，江西巡抚沈葆桢为保在江西西省军队的粮饷，截留了供应雨花台大营的江西漕折银五万两，并获朝廷准允。这不啻使曾国藩寻上加霜。他在日记中多处反映了自己焦灼和忧郁的心情。

例如九月十四日写道：“日内因金陵、宁国危险之状，忧灼过度；又以江西诸事掣肘，闷损不堪。”十八日又写道：“五更醒，辗转不能成寐，盖寸心为金陵、宁国之贼忧悸者十分之八，而因僚属不和顺、恩怨愤懑者亦十之二三。”

然而，他并没有向他的“直接下级”沈葆桢发泄这些愤懑，更没有张牙舞爪，训斥“直接下级”，强迫下级如何如何。他在给沈葆桢的信中，淡然说道：近来，“幸饷项来数较丰，为今年所未有，差强人意。若能如此月之人款，即全停江西漕折犹可支持，特恐不可为常。且待万一过不去之时，再行缄商尊处通融办理。”

沈葆桢小曾国藩九岁，因为有曾国藩的多次推荐，才得以候补道员升任为巡抚。他从江西本位出发，恃才傲上，且不加节制，于第二年（同治二年）再次截留朝廷批准解送曾国藩粮台的九江关洋税三万两，同治三年第三次奏请截留江西的全部厘金，导致两人的彻底决裂。曾国藩则截然相反，在同治元年九月沈葆桢首次截留漕折时反省自己“忧灼过度”，“皆由于平日于养气上欠功夫，故不能不动心”。

曾国藩在（日记）中写道：“实则处大乱之世，余所遇之僚属，尚不十分傲慢无礼，而鄙怀忿恚若此。甚矣，余之隘也！作天怀偏激，痛自刻责惩治者有年，而有触即发，仍不可遏，殆将终身不改矣，愧悚何已！”（同治元年九月十八日）“日内因江西藩司有意掣肘，心为忿恚。然细思古人办事，掣肘之处，拂逆之端，世世有之。人人不免恶其拂逆，而必欲顺从，设法以诛锄异己者，权臣之行径也；听其拂逆而动心忍性，委曲求全，且以无敌国外患而己为虑者，全贤之用心也。吾正可借人之拂逆，以磨砺我之德性，其庶几乎！”（九月二十五日）

这两段文字，实可作为如何对待下级“拂逆”的千古法则，也是曾国藩作为三军统率之才的又一有力佐证，当然，更是曾国藩宽以恕人，

严以律己的“克己”精神的又一成功表现。

七、“称许不绝于口，揄扬不停于笔，人谁不欣欣向荣”

——给人以面子

【原文】

弟言家中子弟无不谦者，此却未然。余观弟近日心中即甚骄傲。凡畏人，不敢妄议论者，谦谨者也；凡好讥评人短者，骄傲者也。弟子营中之人，如季高、次青、作梅、树堂诸君子，弟皆有信来讥评其短，且有讥至两次三次者。营中与弟生疏之人尚且讥评，则乡间之与弟熟识者更鄙睨嘲斥可知矣。弟尚如此，则诸子侄之藐视一切、信口雌黄可知矣。谚云：“富家子弟多骄，贵家子弟多傲。”非必锦衣玉食、动手打人而后谓之骄傲也。但使志得意满，毫无畏忌，开口议人短长，即是极骄极傲耳。余正月初四信中言：戒骄字，以不轻非笑人为第一义。戒惰字，以不晏起为第一义。望弟常常猛省，并戒子侄也。

此间鲍军子正月二十六大获胜仗，去年建德大股全行退出，风波三月，至此悉平矣。余身体平安，无劳系念。

【译文】

弟弟说家中子弟没有不谦虚的，这恐怕未必是事实。我看你近来心中就很骄傲。一个畏惧别人，不敢随便议论的人，就是谦虚谨慎的人；大凡喜欢讥讽评论别人短处的人，就是骄傲的人。弟弟对于军营中的人，像左季高、李次青、陈作梅、冯树堂诸君子，你们总是喜欢批评他们的短处，并且对其中一些人批评过多次。军营中和你生疏的人尚且还要讥评指责，那么对家乡和你熟识的人更加轻视嘲讽便可想而知了。你尚且这

样，那么儿子侄儿们的藐视一切、信口雌黄就可以知道了。俗话说："有钱人家的子弟大多骄纵，当官的人家子弟大多傲慢。"并非一定要穿着锦绣衣服、吃着精美食品、动手打人才叫做骄傲，只要自己得意忘形、毫无顾忌，随便议论别人的长短，就是非常骄傲了。我在正月初四日的信中说起：戒除骄字，要把不轻易批评讥笑别人作为第一要素；戒除惰字，要把不睡懒觉作为第一要素。希望弟弟经常猛然反省自身，并以此告诫儿子侄儿们。

这里鲍超军在正月二十六日打了大胜仗，去年在建德县的大股贼军已全部退出。三个月来的风波，到今天就全平定了。我身体平安，不必劳驾挂念。

【阐释】

要想做成大事，就必须有宽大的胸怀，对下级必须该尊重的尊重，对上级必须该服从的服从。尊重和服从的同时还要尽可能的谋求自身的独立发展，这是相当不易妥善处理的重大问题，但曾国藩做到了，这也是他之所以能够高出同时代人的原因之一。除此之外，曾国藩还经常教育家中的子弟，要尊重别人，要照顾别人的面子，不要议论，讽刺别人，才会得到别人的尊重与爱戴。

【评析】

如果一个领导者能够真正做到给下属以恩惠，令下属不怨忿，不贪仁义之名，安泰而威严。可惜能够达到这一标准的，除了古代的先贤们以外，历来都是凤毛麟角。

曾国藩十分注意克制自己的各种欲望和不满，在官场和军队中实施以礼动人的社交战略，竭力使自己的言语行动都符合礼的要求，并以此来感化同僚，以共图大事。

曾国藩在任职两江总督时，朝廷派满人出身的贪官官文到湖广，让其以总督的身份监视汉人的耳目。曾国藩的湘军都十分憎恶这个人，曾国藩本人对他也很厌恶，但是，为了大局着想，他仍告诫部属对官文要以礼相待。

一次，正值官文宠幸的六姨太30岁生日，总督衙门向武昌官场大发请柬，要为六姨太庆祝一番。湖北司道府县大部分官员平日对官文都没有好感，更不屑于为一个姨太太祝寿。曾国藩手下的湖北巡抚胡林翼为了湘军利益出发，以礼服人，主动前去祝贺。到了那一天，胡林翼甚至还带来了老母和正妻静娟夫人，并让自己的夫人以太太之礼，给官文的六姨太送了一份厚礼。官文六姨太自幼丧母，对此十分感动，认胡太夫人为母。胡太夫人也高高兴兴地收下这个义女。官文对六姨太向来百依百顺，官胡两家认了干亲，从此不再给胡林翼找岔子了。自此以后，湖北的军事民事，全付与胡林翼一手办理，他只在上面篇厚而已；而胡林翼也表面上对他恭敬顺从。武昌城里督抚关系之亲密，为全国之首，这件事使曾国藩认识到“以礼动人”的重要性，从而加强了他推崇以礼治军的信心。

“以礼治人”是任何时代与社会都应提倡的精神。以礼动人在现代商业上也具有重要的实用价值。在日本的一家麦当劳汉堡店就成功的采取过这一方法。该店的老板滕田田做事细致，人情味更浓。在职工过生日那一天可以放假一天，并赠送5000日元的贺礼，而且职工的妻子过生日也会接到滕田田叫花店送去的鲜花。事实上这束鲜花的价钱并不贵，但“礼轻情意重”，员工的妻子心里非常高兴，她们不少人都感动地说：“连我先生都忘了我的生日，想不到店长却记得送花来，实在太感动了。”滕田田的这一举措在员工家人心中打上了公司是关心人的烙印。在处理与下级的关系时，他更是时刻注意要以礼相待，以礼节制，也十分注意自己的威信，使各种性格秉性的下属都敬畏他的威严而听从他的调遣。

八、“傲气既长，终不进攻，所以潦倒一生而无寸进也”

——傲慢之人必无进取之心

【原文】

星冈公曰：“尔的官是做不尽的，尔的才是好的，但不可

傲，满招损，谦受益，尔若不傲，更好全了。”遗训不远，至今尚如耳提面命。今吾谨述此语诰诫两弟，总以除傲字为第一义，唐虞之恶人曰丹朱，傲；曰象，傲；桀纣之无道，曰强足以拒谏，辨足以饰非，曰谓己有天命，谓敬不足行，皆傲也。吾自八年六月再出，即力戒惰字以傲无恒之弊。近来又力戒傲字。……大约军事之败，非傲即惰，二者必居其一；巨室之败，非傲即惰，二者必居其一。

【译文】

星冈公说：“你的官是做不完的，你的才能是优秀的，但是不能骄傲。自满会招来损失，谦虚会得到好处，你如果不骄傲，就好全了。”他的遗训至今时间还不长，现在想起来还犹如耳提面命，记忆犹新。今天我恭敬地重述这句话来告诫两位弟弟，一定要把根除傲气作为第一要义。唐尧、虞舜时期的恶人丹朱，非常傲慢；象（舜的哥哥），也很傲慢。夏桀、商纣王都是臭名昭著的无道昏君，他们无道的主要表现是刚愎自用，觉得自己的智力足以拒听任何谏言，辩才足以文过饰非，觉得自己已有天命在身，别人奈何不得自己，觉得对天、对人没有必要尊敬，所有这些实质上都是傲慢。我从咸丰八年六月份再次出山后，就力戒懒惰以纠正没有恒心的毛病。近来，我又力戒傲字……大约军事上遭到失败，不是因为骄傲就是因为懒惰，二者必居其一。巨家大族衰落，同样不是因为骄傲就是因为懒惰，二者必居其一。

【阐释】

骄傲是招致失败的一大诱因，稍有阅历的人都知道，汇集了聪明、谦虚与勤奋的人，是没有不成功的，至于成功的分数，则在天下在人，因此不可强求立名天下的功勋，强求之心即是骄傲的异种，有才华的人，易生一种弊病，即看不起他人，总以为天下人皆不如己。这就是傲，也是聪明的人失败的初始。

【评析】

曾国藩认为，傲气太盛，说话太多，这两条是历代官场导致灾祸的原因，所以，戒傲戒骄是非常重要的。

官宦之家，一有权，二有势，有权有势就少有顾忌，多有优越感。人一旦有了优越感，那灾祸也就为期不远了。有了优越感往往不太在意他人，不尊重他人，言谈举止总有不可一世的感觉。时时处处都会自觉不自觉地显示高人一等、更胜一筹的作派。有时他并不想显示，可是在关键场合他还是不自觉地显示了。久而久之，也就霸气逼人、盛气凌人、傲气欺人了。

很多时候别人并不在意你的优越，但就在乎你的优越的感觉；也许别人可以容忍你的一次傲气，但不能永远容忍你的傲气；也许某一个人可以长久容忍你的傲慢，但不是所有的人都可以长久容忍你的傲慢。

有优越感的人，总喜欢对他人颐指气使，指手画脚，评头论足。常言道，言多必失。也许你并非有意，也许你并无恶意，也许真理真的在自己这一边，但别人还是受不了，还有比这更不明智的吗？话多的人，心中必有燥气，《周易》中就说过："吉人之辞寡，躁人之辞多。"所以苏东坡说："慎言语，节饮食。"《菜根谭》中说得更是战战兢兢："口乃心之门，守口不密，泄尽真机。"人的脑袋上长了一张口，但长了两只眼和两只耳，那意思是要人们多看多听少说话呀！

"绝大学问，即在家庭日用之间。"此种见识，诚非普通人所能及。曾国藩有见于此，不但躬行实践，而且要传给他的后代人。

普天之下的父母，都希望自己的子女成龙变凤。可是人世间父母的爱，并不能使自己的子女如同种瓜得瓜、种豆得豆一样，但教子成功的例子也是举不胜举的。曾国藩就是一例。

从道光十八年（1828 年）曾国藩被点为翰林以后，他很少有回家的机会。教育子女全依赖他在家书中殷殷教诲。从咸丰二年（1852 年）到同治十年（1871 年）的二十年中，他写给两个儿子近二百封信，包括其教子如何读书、做文、做人。在家书中曾国藩不厌其烦地教育儿子，只求读书明理，不求做官发财。

如果说在此以前曾国藩还只不过是一个二品侍郎、团练大臣，并无实权，算不上是名贵，可在咸丰十年（1860 年）以后，他身为总督，权绾四省，俨然是清王朝封疆大吏，而教子则更为严格：

凡世家子弟，衣食起居无一不与寒士相同，庶可以成大器；若沾染宝贵气习，则难望有成。吾忝为将相，而所有衣服不值五百金。愿尔等常守此俭朴之风，亦惜福之道也。其照例应用之钱，不宜过啬。

尔在外以谦谨二字为主。世家子弟，门第过盛，万目所属。临行前，教以三戒之首末二条及力去傲惰二弊，当已牢记之矣。场前不可与州县来往，不可送条子。进身之始，务知自重。

读书乃寒士本来，切不可有官家风味。吾于书籍及文房器具，但求为寒士所能备者，不求珍异也。家中新居富宅，一切须存此意，莫做代代做官之想，须做代代做士民之想。门外挂匾不可写“侯府”“相府”字样，天下多难，此等均未必可靠，但挂“宫太保弟”一匾而已。

在赴天津议结教案之前，曾国藩料定此行凶多吉少，因此他在遗嘱中谆谆教诲儿子，时至今日读之，仍令人感伤：

余生平略涉儒先之书，见圣贤教人修身，千言万语，而要以不忮不求为重。忮者，嫉贤害能，妒功争宠。所谓“怠者不能令，忆者谓人修”之类也。求者，贪利贪名，怀土怀惠，所谓“未得患得，既得患失之类也”。忮不常见，每发露于名业相伴、势位相峙之人；求不常见，每发露于货财相接、仕进相妨之际。将欲造福；先去忮心，所谓人能充无欲害人之心，而仁不可胜用也。将欲立品，先去求心。所谓人能充无穿窬之心，而义不可胜用也。忮不去满怀皆是荆棘；求不去，满腔口即卑污。余于此二者常加饬治，恨尚未能扫除净尽。尔等欲心地干净，宜于此二者痛下工夫，并愿子孙世代戒之。附作《忮求诗》二首录后。

在家书中，曾国藩教育子女不许有“特权”思想。他十分清楚，沉湎于权贵之中的子女，往往骄纵，且甘居下游。因此，曾国藩身体力行，戒奢、戒侈。他曾说：

世家子弟，最易犯一奢字、傲字。不必锦衣玉食而后谓奢也，但任皮袍呢褂俯拾即是，舆马仆从习惯为常，此即日趋于奢矣。见乡人则嗤其朴陋，见雇工则颐指气使，此即日 飞于傲矣。《书》称：“世禄之家，鲜克由礼。”《传》称：“骄奢淫佚，宠禄过也。”京师子弟之坏，未有不由于骄奢二字者。

[秘笈第六]

忠　　信

——博取信任之手段



曾国藩认为，作臣子的一定要全心全意地为国家着想，要为国事鞠躬尽瘁，这样才能取得皇帝的信任和赏识。他告诫子弟们要以忠节报国，要有忧患意识，凡事应竭尽全力而为之。“以公而忘私，国而忘家”，即国事大于家事，是曾国藩忠于清王朝的真实写照。

一、“力尽人事，不存丝毫侥幸之心”

——竭尽全力必得上司赏识

【原文】

天下纷纷，沅弟断不能久安，与其将来事变相迫，仓促出山，不如此次仰体圣意，假满即出。余十五之信，四分劝行，六分劝藏，细思仍是来妥。不如兄弟尽力王事，各怀鞠躬尽瘁、死而后已之志，终不失为上策。沅信于毁誉祸福置之度外，此是根本第一层工夫。此处有定力，到处皆坦途矣。

【译文】

天下现在还不太平，沅弟千万不能在家中长时间安居，与其到将来时事发生变化，逼迫你仓猝出山，不如这一次体察皇上心意，病假期满就出山。我十五号写信于你，四分劝你出山，六分劝你隐居，仔细想想还是不妥当。不如我们兄弟一起为国事尽力，都怀着恭敬小心、竭力效劳，一直到死才停止的心情，终究不失为上策。沅弟来信将毁誉祸福置之度外，这是对的。如果在这一点上有坚定的毅力，那么所到之处道路皆平坦。

【阐释】

曾国藩认为，作臣子的一定要全心全意地为国家作想，要为国事鞠躬尽瘁，死而后已，他多次在家信中告诫于弟们不能在家中安居，要出来为国家做事，作出自己的贡献，并要将自己的毁誉祸福置之度外。

不管后人怎样评价曾国藩的是非功过，但曾国藩那种为国尽忠，凡事要竭尽全力的精神还是值得我们后人学习的。大凡事业有成就的人，不是相信命运，不是干守待望，而是从现在做起，从零做起。只有行



动，才能决定一个人生战场上的价值。

【评析】

曾国藩一世廉洁，勤政爱民，了解民间疾苦，多次为民请命，减免税赋。

道光二十三年（1843）三月，曾国藩升任翰林院侍讲，六月任四川正考官，十一月回京复命。曾国藩在京都四年，景况很苦，生活俭朴，但对于因穷困和疾病死亡的同乡，必尽力资助。从四川回来，将得到的俸银千元寄回家中，并且拿出一部分来救济贫困的亲友，他在家信中说：

孙所以汲汲馈赠者，曾有二故：一则我家气运太盛，不可不格外小心，以为持盈保泰之道；旧债尽清，则好处太全，恐盈极生亏；留债不清，则好中不足，亦处乐之法也！二则各亲戚家，皆贫而年老者；今不略为资助，则他日不知何如？自孙人都后，如彭满舅，曾祖彭王祖母，欧阳岳祖母，江通十舅，已死数人矣！再过数年，则意中所欲馈赠之人，正不保何若矣！家中之债，今虽不还，后尚可还；赠人之举，今若不为，后必悔之。

曾国藩做了十多年的京官，对于职务十分尽责，他这种勤恳廉洁的精神，很为一般人折服。

他壮年时曾立志，要有民胞物与之量，有内圣外王之业，要做一个天地间之完人。所以他说：

治世之道，专以致贤养民为本，其风气之正与否，则丝毫皆推本于一已之身与心，一举一动，一语一默，人皆化之，以成风气，故为人上者，专重修身，以下效之者，速而且广也。

他所标榜的“廉矩报国，侧身修行”，也是注重以身化人，可见他是以从军、从政作为转移风气的过程。何尝要为一姓一家效愚忠呢？何以谓之转移风气？就是改造社会的意思。他常引顾亭林《日知录》上“保国者，其君其臣，肉食者谋之，保天下者，匹夫之贱，与有责焉”的话来劝勉属员。保即为保天下，就是不要使“仁义充塞而至于率兽食人，人将相食”。换句话说，就是不要使人欲横流，兽性高张，道德沦丧，礼法荡然，社会没有办法来维系，这才是人世间最危险的事情，好像是“人吃人”了。

所以他把功名富贵满不当一回事，常常教训儿子说：“予不愿子弟

为大官，但愿为读书明理之君子，富贵功名，皆有命定；学为圣贤，全由自己做主。”他认为事业的成功是不可捉摸的，属之天命；学问道德是可以困勉而得的，使人们皆循正道而行，国运自然就好了。做官也应该以此为目的。所以他说：

为督抚之道，即与师道无异，其训饬属员殷殷之意，即与人为善之意，孔子所谓“诲人不倦”也。其广咨忠益，以身作则，即取人为善之意，孔子所谓“为之不厌”也。为将帅者之于偏裨，此一以君道而兼师道，故曰“做之君，做之师”；又曰“民生于三，事之如一”，皆此义尔。

这不就是经世学的道理吗？所谓做君做师，即精神领袖和事业领袖合一，以事业表现精神，以精神贯注事业。曾国藩一生侧重此义，两者兼而有之，所以能把“汗马勋名，问牛相业，都看作秕糠尘垢”了。

他说廉矩的道理，不外“致贤”“养民”和“正风气”三端。风气如何能正呢？必须先培养人才，使之各得其用，让他们发生一种领导作用，这就是所谓致贤了。同时把人民的生活改善，使之安居乐业，“仓廪实而后知礼义，衣食足而后知荣辱”，这就是所谓养民了。总之是教养廉矩，让治者与被治者，或士大夫阶级与农工商阶级，都能发展他们的技能，配合一致，殊途同归，然后风气可转，社会自然就欣欣向荣了。

曾国藩出身一普通的农户人家，他与湘乡农村有着广泛的联系，他了解农民的疾苦、愿望和要求，他的部队实际上是一支农民部队，他正是依靠这支部队打败了捻军和太平天国军队的。

曾国藩说，养民是为了民，做官也是为了民，当官不为民着想，那是我深恶痛绝的。为民不是一句空话，不是一曲爱民歌，不是做几件事情摆摆样子，而是要真心实意地爱，爱字中间有一个“心”字，所以爱民就要出于“真心”。

在给曾国荃的一封信中，曾国藩这样写道：

大抵与士兵和百姓交往，只要真心实意地爱护他们，就可以得到他们的谅解。我之所以深得民心与军心，就是因为这个缘故。在与官民和绅士交往时，即使心里看不起某些人，也不能在语言上、表情上、礼节上表现出来，我之所以在官场上不得志，就是因为常常表现出来的缘故啊！

曾国藩在给弟弟国荃的信中说道：“民宜爱而刁民不必爱，绅宜敬而劣绅不必敬，弟在外能如此条理分明，则凡兄之缺憾，弟可一一为我



弥缝而自救之矣。昨信无本不立，无文不行，大抵与兵勇及百姓交际，只要此心真实爱之，即可见谅于下。余之所以颇得民心勇心者，此也。与官员及绅士交际，则心虽有等差而外之仪文不可不稍隆，余之所以不获于官场者，此也。”

地方官绅多有出钱出粮给湘军者，所以曾国藩大都敬之。而对于贪官污吏，他主张查办。比如严丽生在湖南农村不办公事，不注重自己的形象，声名狼藉，他便主张调查其劣迹，或者前科记录，如有，便抄一份送到京城，以上奏弹劾。

对于贤良的官吏，曾国藩则极力推荐或挽留。比如他说：“朱明府之得民心，予已托人致书上游，嘱其久留我邑。若因办饷得手，而遂爱民勤政，除盗息讼，我邑之受赐多矣。”

“敬绅”能树信，信树则路广，是每 -位当官者所必不可少的为官之法。既然曾国藩自己不能够“稍隆外之仪文”，则他必不能“获于官场”，但是他的这番见地，却足为诸多掌权者鉴。

至于“爱民”，曾国藩在给沅弟的家书中屡次提及，而且做得也好。他曾语重心长地对沅弟说：“弟在军中，望常以爱民诚恳之意，庶胜则可以立功，败亦不至造孽。当此大乱之世，吾辈立身行间，最容造孽，亦最易积德。吾自三年初招勇时，即以爱民为第一义，历年以来，纵未必行得到，而寸心总未敢忘爱民两个字，尤悔颇寡。”

并愿“以一勤字报君，以爱民二字报吾亲”。他深知“行军本扰民之事，但刻刻存爱民之心，不使先人之积累自我一人耗尽”。所以，他教育军队官兵，除了激励他们的士气，指导行军方略之外，常把禁止骚扰百姓作为头等重要内容。

他曾做《劝诫营官四条》，其中第一条是“禁骚扰以安民”。也就是说：“所恶乎贼匪者，以其淫掳焚杀，扰民害民也；所贵乎官兵者，以其救民安民也。若官兵扰害百姓，则与贼匪无殊矣。故带兵之道，以禁止骚扰为第一义。百姓最怕者，惟强掳民夫，强占住房二事。掳夫，则行者辛苦，居者愁思；占房，则器物毁坏，家口流离，为营官者，先禁此二事，更于强抢压买等事，一一禁止，则造福无穷矣。”

曾国藩在咸丰八年，入驻江西建昌大营的时候，做了一首《爱民歌》，前已详叙，歌中对于军队爱民的事宜，论说得特别详尽。

至于说到曾国藩爱民的原因，他自己在给沅弟的信中说：“吾辈不幸生当乱世，又不幸而带兵，日以杀人为事，可为寒心。惟时时存一爱民之念，庶几留心田以饭子孙耳！”又说：“吾家兄弟带兵，以杀人为

业，择术已自不慎，惟于禁止扰民，解散胁从，保全乡官三端，痛下功夫，庶几于杀人之中，寓止暴之意。”这里说的是办理军事，每天以杀人为职业，所以不能不爱民。这是从职业方面着想的。

曾国藩曾给刘詹崖一封信，信中说：“仆家世寒素，深知一丝之要。近年从事戎行，每驻军之处，周历城乡，所见无不毁之屋，无不伐之树，无不破之富家，无不欺之穷民；大抵受害于贼者十之七八，受害于兵者亦有二三，喟然私叹行军之害民，故每与将官委员苦诫，总以禁止骚扰为第一义。”这里是从阅历方面着想的。

曾国藩给吴竹庄的一封信里也说：“凡兵勇与百姓交涉者，总宜伸民气而抑兵勇。所以感召天和者在此，即所以要获名誉者亦在此。”这里说的是爱惜军队的荣誉，惟恐士兵骄横。所以不能不爱护百姓，这是从名誉方面论述的。

对此，蔡东坡评价说：“古今名将用兵，无不以安民爱民为本，盖用兵原为安民。若扰之害之，是违用兵之旨也。兵者，民之所出，饷亦出自于民，索本探源，何忍加以扰害？行师地方，仰给于民者岂止一端？休养军队，采办粮秣，征发夫役，采访敌情，带引道路，何一非借重民力？若修怨于民，是招其反抗，是自困也。又于兴师外国，亦不可以无端之祸乱，加之无辜之民，致上干天和，下招怨恨，师义旅，决不出此。此海陆战条约所以严掳掠之禁也。”这一番言论与曾国藩的论述相互启发，世上掌握军权的人实借之一恩。

救世于嚣尘，苦于移风俗，是曾氏处世哲学的又一方面。

曾国藩志在救世助人，不仅见于家书，而且也体现于他平夙所写的诗章里。

癸卯年间他曾写过《感春》诗几章，“慷慨悲歌，自谓不让陈卧子（陈子昂）”。

曾国藩曾经说“大处着眼，小处下手”。他的意志也是这样，他为了救济贫民，曾经有购置义田的动意。道光二十九年七月十五日，曾国藩在写给弟弟的借中说：“吾自人官以来，即思为曾氏置一义田，以赡救孟学公以下贫民；为本境置义田，以赡救廿四都贫民，不料世道日苦，予之处境未裕。无论为京官者自治不暇，即使外放，或为学政，或为督抚，而如今年三江两湖之大水灾，几于鸿嗷半天下，为大官者，更何忍廉俸之外多取半文乎！是义田之愿，恐终不能偿。然予之定计，苟仕宦所人，每年除供奉堂上甘旨外，或稍有赢余，吾断不肯买一亩田、积一文钱，必皆留为义田之用。”上两首诗中便有此意。



“仕官所人”、“除供堂上甘旨外”、“稍有赢余”、“断不肯买一亩田、积一文钱，必皆留为义田之用”。此何等胸襟，何等器量！那些一朝做官，只思索取，只知填足自己的钱袋，而对于民生社会漠不关心的人，如果看了这些，会有什么感想呢？

二、“余当尽忠报国，不得复顾身家之私矣”

——忠言逆耳但能表露忠心

【原文】

二十六日，余又进一谏疏，敬陈圣德三端，预防流弊。其言颇过激切，而圣量如海，尚能容纳，岂汉唐以下之英主所可及哉！余之意，盖以受恩深重，官至二品，不为不尊；堂上则诰封三代，儿子则荫任六品，不为不荣。若于此时再不尽忠直言，更待何时乃可建言？而皇上圣德之美出于天禀自然，满廷臣工，遂不敢以片言逆耳，将来恐一念骄矜，遂至恶直而好谀，则此日臣工不得辞其咎。是以趁此元年新政，即将此骄矜之机关说破，使圣心日就兢兢业业而绝自是之萌。此余区区之本意也。现在人才不振，皆谨小而忽于大，人人皆习脂韦唯阿之风。欲以此疏稍挽风气，冀在廷皆趋于骨鲠，而遇事不敢遇缝。此余区区之余意也。

折子初上之时，余意恐犯不测之威，业将得失祸福置之度外矣。不意圣慈含容，曲赐矜全。自是以后，余益当尽忠报国，不得复顾身家之私矣。然此后折奏虽多，亦断无有似此折之激直者。此折尚蒙优容，则以后奏折，必不致或触圣怒可知矣。诸弟可将吾意细告堂上大人，毋以余奏折不慎，或以憨直干天威为虑也。

【译文】

二十六日，我又向皇帝进了一封谏疏，敬陈圣德三端，预

防流弊。我的言论非常过激，而皇上的肚量如海，尚能容纳，这难道是汉唐以来的英明君主所能比拟的吗？我的意思，是觉得自己受恩深重，官级达到二品，不算不尊贵；家中的前辈被皇上诰封三代，儿子则以恩荫任六品，不算不荣耀。如果在这种时候不尽忠直言，还要等到什么时候才能向皇帝进言呢？皇上的美德乃是天生的，可是满朝的文武大臣，竟然不敢有片言只语违背皇上的心意，将来万一皇上因为一念之差，产生了骄傲自满的思想，并且逐渐发展成为只喜欢听阿谀奉承的话，而讨厌听任何逆耳的金玉良言，那么今天的文武大臣是不能推卸责任的。所以，我趁新皇上元年新政刚开始的时机，就把这骄傲自满的机关说破，以便使皇上心思越来越兢兢业业，从而断绝骄傲自大的苗头。这是我的本意。现在人才缺乏，民心不振，大家都在小事上谨小慎微，一丝不苟，却忽略了真正的大事，每个人都习惯于唯唯诺诺、阿谀奉承的风气。我想用这篇谏疏稍微挽救一下江河日下的社会风气，希望朝中的大臣们都耿直起来，遇事时谁也不再退缩。这是我想表达的另外一个意思。

折子递交上去时，我估计会冒犯皇上的天威，因而早已将得失祸福置之度外了。不料皇太后非常宽容，竟然不治我的罪，并且还赏赐了我。自此以后，我应当更加尽心尽力地报效国家，不能再顾及自己和家庭的利益了。然而，今后奏折虽然很多，也绝不会再有象此折这样过激、草率的了。此折尚且能被皇上容忍，那么今后的奏折必定不至于触怒皇上，这是可想而知的。诸位弟弟可以把我的意思详细地告诉父亲大人等，请他们不必担心我会因为奏折措词不慎，或者过于耿直而冒犯了皇帝的威严。

【阐释】

曾国藩十年京官生涯，以匹夫之责，血诚之心，关注和批评清末政治，为了表现出对国家的忠诚，他几次冒死进谏当政者，要戒除骄傲自满的思想，不能只听阿谀奉承的话，曾国藩从维护清王朝，忠于皇帝的

信念出发，对于满清政治的腐败表示不满，从而提出大胆的批评，抛开当时的社会环境，单从曾国藩个人忠诚国家这一点来讲，尤值得我们现代人学习。

【评析】

曾国藩以国事为重，在他一生当中尽忠尽责，为了大清王朝，他从未把自己的小家庭放在第一位。

道光三十年（1850 年）正月二十六日，爱新觉罗·奕尧继承皇位，以次年为咸丰元年，咸丰皇帝继位以后的时局颇为艰难，中国历史最大一次农民起义正在广西地区酝酿成熟，时刻威胁着清王的统治政权。为挽回人心，渡过难关，除罢黜穆彰阿和惩办耆英以外，他还颁诏求言，封章密奏。许多朝臣应诏陈言，直谏弊政，一改道光年间“十余年间九卿无一人陈时政之得失，司道无一折言地方利弊”的局面。曾国藩认为革除弊政时机已经到来，于是二年内连续上奏折，直陈时局利弊，企图说服咸丰皇帝，采取措施，革除弊端，从政治、经济、军事、文化等各方面进行整顿。在咸丰皇帝继位之初，曾国藩在国难之中，上次上奏疏，果断提议，忠心辅佐，其精令人赞叹不已。



道光三十年（1850 年）三月，曾国藩上一道奏折疏《应诏陈言疏》，陈言用人之道。

在奏疏中，曾国藩指出：“今日所当讲求者，惟在用人一端耳。方今人才不乏，俗作育而激扬之，端赖我皇上之妙用。大抵有转移之道，有培养之方，有考察之法，三者不可废一。”他首先明确指出朝廷内外官员所存在的一系列问题：批语相当多的官员，敬安无过，不肯振作有为。

使官员成为有用之才的方法，即转移之道，“莫或使从事于学术”，在官员中树立学习与研究的风气，以提高官员的素质，而“又必皇上以身作则，才能操转移风化之本”。

培养官员的方法有数端：“曰教诲、曰甄别、曰保举、曰超耀。”对于人才的培养、利用提出了行之有效的方法。

考察官员的最好方法是通过“奏折”的形式。他列举本朝以来，“匡言主德者”的直谏事例，希望咸丰皇帝能坚持“求言甚切”的作风，“借奏折为考核人才之具，永不生大厌教之心。涉于雷同者，不必交议而已；过于攻讦者，不必发钞而已。”此外则只看见有益，当初看不到

也有害。

道光三十年（1850 年）三月末，曾国藩两次上奏疏《条陈曰讲事宜疏》，陈言用人之道。

他在极力呼吁咸丰皇帝重视人才的同时，针对咸丰初年官吏腐败、堕落，人才缺乏的严重问题，在《条陈曰讲事宜疏》中，竭中推荐本棠阶、吴廷栋、严正基、王庆云、江忠源五人可用。

虽然咸丰皇帝对曾国藩的奏折评价很高，但并没有产生实际效果。而广西的政治局势却愈演愈烈，不久便在广西金田村爆发了太平天国起义，清朝的政局也随之发生了新的变化。

太平军与清军相战两个月，连占许多地方，李星沅、周天爵、向荣连吃败仗，相互责骂，束手无策，这在统治阶级内部引起了不小的震动。

对于这种情况，曾国藩并不感到吃惊。京宦生涯使他目睹朝野政治的种种弊端，他预感到大的动荡迟早会到来。但使曾国藩忧虑的是，面对着全国纷起的革命形势，而清政府却财政拮据，军队腐朽，吏治腐败，根本无力快速镇压这次起义。尤为严重的是，咸丰皇帝对此却茫然无所知。

咸丰元年（1851 年）三月，曾国藩第三次上奏疏《议汰兵疏》。为了咸丰皇帝能从根本上注意到如此紧迫的形势，并及时采取有效措施，曾国藩《议汰兵疏》中提出了解决财政危机和加强武备的具体措施。他说："臣窃维天下之大患盖有两端，一曰国用不足，二曰兵伍不精。"面对财用不足，应从根本上杜绝不必要的开支，其中节饷就是一项。他列举了各地军队的种种腐败状况后指出，"医者之治病痈之甚者，必割其腐肉而生其新肉。今曰之劣弁弱卒，盖亦当量汰以剜其腐者，痛加训练以其新者。"否则，是无法改变武备废弛的现状。其后，他又大量列举了"兵贵精而不贵多"的道理，提出"欲请汰兵五万，仍复乾隆四十六年以前之旧骤而裁之"，如若实现此项计划，每年可省饷银 120 万两，若专用于救荒赈贫和废除捐例，可以使社会情况和吏治又得以改善，并能够促动军队的训练。

对于咸丰帝的征言纳谏不能估计过高，他只是想力求挽回人心，对于革除弊政并没有真正的决心。继位盈年，朝政并无起色，而从广西传来的作战失利的消息，却源源不断。

面对起义军的日益成熟与壮大，咸丰皇帝一筹莫展。咸丰元年（1851 年）三月，咸丰皇帝派文化殿大学士、首席军机大臣赛尚阿为钦

差大臣，节制广西全省文武军吏，以顺天府尹邹鸣鹤为广西巡抚，任周天爵为总督，会同向荣专办军务。希图缓和将帅之间的矛盾。

由于连续不断的作战失利，李星沅忧惧憔悴，一病不起。咸丰元年（1851年）四月十二日死于宣武。咸丰皇帝让周天爵暂署钦差大臣。由于太平军突破宣武，北上象州，清廷认为周天爵不能再任统帅，革去总督衔，广西军务由乌兰泰、向荣指挥。赛尚阿虽为首辅，却不懂军事。太平军则越战越勇，起义火种在南方蔓延，越来越壮大。

咸丰元年（1851年）四月，曾国藩第四次上奏疏《敬陈胜德三端预防流弊》。

如火如荼的斗争形势，使得曾国藩忧心如焚。咸丰皇帝自颁诏求言以来，延臣献策不下百余章。然而对于这些奏章，“或下所司核议，以‘毋庸议’三字了之；或通谕直省，则奉行一文之后，已复阁束置，若风马牛不相干”。致使曾国藩颇感报国无门。作为地主阶级的知识分子，他在得自于儒学的社会责任感的鞭策下，凭着对清政府的一腔“血诚”，于咸丰元年（1851年）四月再上一疏《敬陈胜德三端预防流弊》，锋芒直指咸丰皇帝，目的就是要杜绝咸丰皇帝由于年轻而引发的矜之气和扭转朝野上下的“唯阿之风”。

咸丰元年五月二十六日，曾国藩第五次上谏疏《敬陈皇上预防流弊》。

咸丰元年十二月（1852年1月），曾国藩第六次奏疏《备陈民间疾苦疏》，第七次上奏疏《平银价疏》。

曾国藩之所以感冒天下之大不讳，屡次直言上书，置生死于度外，就因为他对国家忠心耿耿、没有二心，不愧为清代中兴第一名臣。

三、“尔速回军营，不可再在家中留恋”

——关键时刻挺身而出

【原文】

无为、运漕之捷，沅弟仰蒙受皇上特恩，赏给头品顶戴。

前此骆、胡、王、薛诸人，皆以巡抚而赏头品顶戴，今弟以记名臬司获此殊恩，宜如何感激图报？务望迅速回营，不可再在家中留恋。其谢恩折，余在营中代办代写代发。弟不肯赴上海，亦系量力而行。余已别有位置，另纸详告。浙江危急之至，闻次青往救省城，不知有济否。另股贼绕徽州而窜屯溪，祁门、婺源、景镇皆可危虑。鲍军由池州进青阳及运漕等处，均平安，可以放心。顺候近好。

【译文】

由于无为、运漕两次胜仗，沅甫弟蒙皇上特殊恩典，赏给头品顶戴。在此之前，骆、胡、王、薛等人，都以巡抚的官职而赏头品顶戴，现在你以记名按察使一职获得这样特殊恩典，应该如何感激报答？望你务必迅速回营，不能再在家中留恋。谢恩的折子，我在这里代办代写代发。你不肯去上海，也是量力而行。我已另有安排，在另一封信中详细告知。浙江危急万分，听说李次青前去援救省城，不知能不能解决问题。另一股贼军绕道徽州窜往屯溪，祁门、婺源、景德镇都很危险，使人感到忧虑。鲍春霆部队由池州进兵青阳及运漕等地，都平安，可以放心。顺候近好。

【阐释】

要以忠节报国，曾国藩主张在困难当头时，应以国事为重，而不应沉溺于家庭的温暖中，他曾从安庆给在家的弟弟们写信，告诉他们皇帝特别赏赐顶戴花翎，希望弟弟们感恩图报，迅速从家里回到军营中，以便随时报效国家。

【评析】

忠臣是孔子为社会设计的一种理想人格。作为一位忠臣，首要的是能辅弼君王，治理国家，有效地担负起君王托付的大任，把经济、军事、外交等事项摆布得稳稳当当，使君王得以无忧，使生民普受惠泽。

这样的忠臣要精明干练，富有魄力，要能察存亡之机、得失之要，料事如神；要能见成败、转祸福、匡救过失。总之，这样的忠臣具有国之干城、生民所凭借的卓越的才华和能力。在我国历史上，这样的忠臣最受崇敬，但也最难做到，诸葛亮是十分难得的一个事例。

诸葛亮，字孔明，幼年时，父母即先后亡故。他在十几岁时随叔父诸葛玄移居豫章（今江西南昌）。其时正当乱世，黄巾大起义之后，军阀混战，割据一方。诸葛玄不久丢官，只得带着诸葛亮姐弟投奔荆州牧刘表，寄居襄阳（今湖北襄樊）。不久，诸葛玄在贫困中一病不起，诸葛亮得到刘表资助，与弟弟诸葛均在襄阳城西的邓县隆中置了一些田产，在这儿定居下来。从此开始了他躬耕田间，“苟全性命于乱世，不求闻达于诸侯”的隐居生活。

在长达十年的隆中隐居生活中，诸葛亮力耕之余，主要就是用心读书学习，并且对社会局势密切关注。这反映出诸葛亮并不自甘于恬静的田园生活，而是胸怀干一番事业的远大抱负。公元 207 年，刘备在司马徽、徐庶的推荐下，来到隆中拜访诸葛亮。

刘备来访，第一次、第二次都扑了空，他只得怏怏而返。直到第三次去，才见到诸葛亮。刘备见到诸葛亮后，诚恳地表白了自己想要完成统一大业，恢复汉朝盛世的志向，也倾吐了屡遭失败，缺乏谋士的苦闷，使诸葛亮为之大受感动。于是侃侃而谈，对天下大势作了一番精辟的分析，并在此基础上提出了兴复汉室、统一全国的战略策略，他劝告刘备夺取荆、益为根据地，和抚戎越，结好孙权，待条件成熟，即两路钳击曹魏，收复中原，最终达到统一全国的目的。

《隆中对》对形势的分析完全正确，提出的战略任务也是切实可行的。它显示了诸葛亮的远见卓识和超人才华，对刘备集团势力日后的存在、发展，起到了重大的指导作用。

《隆中对》精辟深刻，使刘备大为叹服，立即诚挚地邀请诸葛亮出山来辅佐自己实现这个战略计划。诸葛亮本来就有浓厚的忠君报国思想，又感于刘备知人善任、折节下礼的风度和屡次受挫而奋发不已的顽强精神，遂毅然应允，从此结束隐居生活，开始了他鞠躬尽瘁、死而后已的政治生涯。唐代大诗人李白曾写下“鱼水三顾合，风云四海生”的诗句，来赞叹刘备、诸葛亮一见如故，犹如鱼水的君臣关系。

诸葛亮初始辅佐刘备，屡建奇功，促成孙、刘联盟，火烧赤壁大败曹操，为刘备实现了三足鼎立的愿望。

公元 219 年，刘备称汉中王，正式建立蜀汉政权，形成了天下三分

的局势。在刘备建蜀的过程中，诸葛亮最主要的功绩是提出高瞻远瞩的战略大计，另外在支援前线、安定人心方面也做了大量工作。

蜀汉建立不久，百废待举，但镇守荆州的关羽骄傲轻敌，致使荆州被孙权夺走。曹丕又于中原称帝，正式建魏。这种情况下，刘备接受诸葛亮等人的建议，登基称帝，并拜诸葛亮为丞相。紧接着大举伐吴，急欲夺回荆州，为关羽报仇。诸葛亮审时度势，委婉劝阻，但没有效果。刘备挟忿出战，大败而归，不由得悲愤交加，很快就病死了。

临死前，刘备召诸葛亮托孤，并说，如果太子可以辅佐，就尽力辅佐他；如他实在没有出息，你可以取而代之。这番话表明刘备对诸葛亮高度的信赖。但诸葛亮是正统观念很强的封建大臣，刘备肝胆相照的言行，使得他为之感激流涕，誓效死力。从此，诸葛亮义不容辞，全面担负起治理蜀汉、北定中原的重任。

诸葛亮治理蜀汉的首要特点是厉行法治。他从实际出发，讲求效果。针对益州新平，局势不稳的情况，他采取首先全力打击豪强官僚，在此基础上安定民心，发展社会经济。为了达到目的，诸葛亮逐步制定颁布若干法令条例，不顾某些官僚攻击他“刑法峻急”，坚持实行法治的大方向。在制定和颁布有关法令后，诸葛亮便依法行事，宽严有准，不徇私情，不因人废法。诸葛亮治蜀的另一个特点是重视选拔人才，任人唯贤。他用人不计资历出身，名将王平，原为士卒；大臣蒋琬，出身小吏，都是由诸葛亮慧眼识人，逐步提拔起来的。为了保证官吏清廉，真正贯彻用人唯贤的方针，诸葛亮十分注意对官吏进行考核，黜贪进贤，整顿吏治，提出对鱼肉人民的贪官污吏必须惩治。

同时，诸葛亮重视鼓励下属荐举人才和培育人才，使他的“任人唯贤”方针成为全面、严密而有系统的基本政策，得以顺利贯彻执行。这在一定程度上使蜀汉政治清明，长期保有比较稳定的局面。

公元234年，诸葛亮因军务繁重，劳累过度，病逝于北伐途中，终年54岁。诸葛亮一生鞠躬尽瘁，死而后已，为蜀汉的建立、存在和发展，作出了不懈努力。他忠节报国，勤俭自奉，赢得后世人们对他的无比敬仰。他一生中历尽坎坷，多次于危难之际受命，面临困境，却总是义无反顾，忠贞不渝。历代以来，从封建统治阶级到广大人民群众都对他推崇备至，极其尊敬。



四、“灭忠信，丧廉耻，皆在于此”

——没有忠信便没有朋友

【原文】

客来，示以时艺，赞叹语不由衷。予此病甚深。孔子之所谓巧令，孟子之所谓餂，其我之谓乎？以为人情好誉，非是不足以悦其心，试思此求悦于人之念，君子乎？女子小人乎？且我诚能言必忠信，不欺人，不妄语，积久人自知之。不赞，人亦不怪。苟有试而誉人，人且引以为重。若日日誉人，人必不重我言矣！欺人自欺，灭忠信，丧廉耻，皆在子此。切戒，切戒！

【译文】

有客来访时，拿来八股文给我看，我对文章的赞叹言不由衷。我这方面的毛病非常深。孔子所说的“巧言令色，鲜于仁”，孟子所说的“士未可以言而言，是以言餂（tian 诱取）之也；可言而不言，是以不言餂之也”，难道不是说的我吗？认为人们喜欢被夸奖，不这样不足以使他们心里高兴，试想一想这求悦于别人的念头，是君子的行为呢？还是女子小人的行为呢？假如我果能出言一定忠信，不欺瞒人，不妄自说大话，时间长了，日子久了人们自然会知道的。不称赞别人，别人也不会怪你。假如偶有试着称誉他人，他人也引以为重。假如天天称誉他人，他人一定不重视我的言语了。欺瞒别人，导致欺骗了自己，没有了忠信，丧失了廉耻，都是根于这里。切戒，切戒！

【阐释】

曾国藩在功名事业全盛的时候，时常反思自己的言行，尽量对你说言不由衷的赞誉之词。因此，他常教育子弟们，如果一个人不讲忠信，去欺骗别人，也就等于是欺骗了自己，从而丧失了廉耻，并要子弟们牢记，忠信才是君子的行为。

【评析】

王导是东晋初期杰出的政治家，他官居宰辅，能够功成不居，尊君服众。西晋灭吴后，司马睿为安东将军初到建康，南方士族都不理他。王导为了要在吴境建立以北方士族为骨干的东晋朝，先树立司马睿的威信。于是他精心安排，把朝见司马睿的仪式搞得非常威严，望族都敬服拜于道左，于是司马睿威信大增，王导也因此倍受宠信。318 年，司马睿登上皇帝宝座，为感激王导辅佐，多次请王导与他一起接受群臣们的朝贺，王导固辞不就，因而更得司马睿的倚重。322 年，王导堂兄王敦以司马睿远贤近佞，欲起兵讨伐，另立新主。王导不从，王敦只得作罢。323 年，晋明帝司马绍继位，王敦派其兄王含进攻建康，欲推翻司马氏自立。王导言辞讨伐，又用计挫败王含，保住了司马氏政权，从而进位太保。他功成不居，不坐御床，深得各朝皇帝的信任和大臣的拥戴。

纵观已趋合理竞争商业市场，信誉之战已成为企业生存的生死之战。取信于民成为企业发展的重要手段，凡是应承的，一概都要做到”。这句由日本商人藤田田所提出的告诫，今天已成为商人们所必须做到的信条。

1968 年，日本商人藤田田曾接受了美国油料公司订制餐具 300 万个刀与叉的合同。交货日期为 9 月 1 日，在芝加哥交货，要做到这一点就必须在 8 月 1 日横滨出货。

藤田田组织了几家工厂生产这批刀叉，由于他们一再误工，预计到 8 月 27 日才能交货，再由东京海运到芝加哥必然误期。

藤田田就租用泛美航空公司的波音七 0 七货运机空运，交了 3 万美元（合日元 1000 万元）空运费，货物及时运到。虽然损失极大，但赢得了客户的信任，维持了良好的合作关系，并保证了信誉。

像藤田田这样的著名日本企业家，将信誉看成是企业的唯一生命，似乎理所当然，然而，象朱万春这样的个体户为了维护信誉而自甘损失，这样的举动就更令人感到钦佩了。

1987年6月19日，四川绵阳市个体户朱万春，当众把一批价值1020元的伪劣香烟、奶粉销毁，对于他来说虽然损失了1020元，但他不出售伪劣商品，赢得了信誉，赢得了社会赞许，这是比金钱更宝贵的。与此相比，一些企业为了眼前利益，大量制造，倾销低次产品，把自己很响的牌子砸了，这无异于杀鸡取蛋，只有愚人才这样做。

五、“忠不必有过人之才智，勤不必有过人之精神”

——过份表露忠心适得其反



【原文】

开国之际，若汉唐之初，异才、畸士、丰功、伟烈，飙举云兴，盖全系夫天运，而人事不得与其间。至中叶以后，君子欲有所建树，以济世而康屯，则天事居其半，人事居其半。以人事与天争衡，莫大乎忠勤二字。乱世多尚巧伪，惟忠者可以革其习；末俗多趋偷惰，惟勤者可以遏其流。忠不必有过人之才智，尽吾心而已矣；勤不必有过人之精神，竭吾力而已矣。能剖心肝以奉至尊，忠至而智亦生焉；能苦筋骸以捍大患，勤至而勇亦出焉。余观近世贤哲，得力于此二字者，颇不乏人，余亦忝附诸贤之后，谬窃虚声，而于忠勤二字，自愧十不遘一。吾家子姓，倘将来有出任艰巨者，当励忠勤以补吾之阙憾。忠之积于平日者，则自不妄语始；勤之积于平日者，则自不晏起始。

【译文】

一个国家成立之初，异才，奇士，丰功，伟绩，风起云

涌，大概全部是与天运相联系，而人事不能够在中间参予作用。到了中期之后，一个人如果要想有所建树，来救助接济世人使他们丰乐安居，那么天事占一半，人事占一半。如果要以人事与天争斗抗衡，没有比“忠、勤”二字更要紧了。混乱之世，时兴奸巧伪装，而忠实之人可以革除他们的习惯，下层习俗多数趋于懒惰，只有殷勤的人可以遏制他们的流气，忠者不必有超过别人的才智，竭尽我的心思就可以了，殷勤不必有超过别人的精神，竭尽我的力量就可以了，能剖开心肝奉献给至尊的君主，忠心到了智慧也随着产生了，能苦劳筋骨以对付大的困难，辛勤到了勇也就产生了，我看近贤人，得力于这两个字的，实在不乏其人。我也添附在群贤的行列之后，荒谬地窃占虚名，对于“忠勤”二字，自觉不及十分之一。我家后代，如果将来能出去担负艰巨的任务的人，应当励行忠勤二字来弥补我的缺点与遗憾。忠应该积累在于平日，从不妄说开始，勤也应该平日积累，从不安逸开始。

【阐释】

曾国藩出身于中小地主阶层，生长在闭塞的山乡，是科举制度使他跻身于六曹，这在当时是许多中小地主出身的知识分子望尘莫及的。因此，曾国藩对清政府充满效忠之情，愿以国家为己任。他多次上疏，表明自己“以公而忘私，国而忘家”的一片忠心。曾以收复伊犁而闻名的左宗棠，说他对曾国藩的“谋国之忠”是“百愧不如”。由此可知，曾国藩对国家的忠心，是非常人所能比的。

【评析】

曾国藩一生对大清王朝忠心耿耿，当时，自视为“天朝上国”的清王朝，到道光年间，突然遇到船坚炮利的“外夷”用炮火把鸦片烟强行送上中国大陆，一纸《南京条约》不但使二千一百万白花花的银两流到了侵略者手中，而且割去了香港，中国的门户首先在“五口”洞开。到第二次鸦片战争时，英法联军于咸丰九年八月一直攻到清朝廷的老巢——北京，咸丰帝仓仓惶惶逃到热河，竟死在那里的避暑山庄，更无需



说中国在这次战争中丧失的领土、主权和银两。其后，甲午战争的失败，八国联军的威逼，侵略者的两次割地狂潮，使得偌大一个中国遍体鳞伤，国将不国，民陷水火。与此同时，太平军蓬勃兴起于大江以南，捻军纵横驰骋于中原大地，西部的苗民、西北的回民与各地的天地会也举起棍棒刀矛、燃烧着起义的熊熊烽火。中国地主阶级及其总代表清王朝面临着“内忧外患”，面临着整个阶级的政权和财权即将全面崩溃的险境。他们年复一年地在风雨飘摇之中苟延残喘。

在这种情况下，中国地主阶级的紧急任务便是“自救”。否则，“天朝上国”便将永远成为统治者记忆中的梦幻。这点，除了那些昏庸、苟且的官僚外，略有忧国（清朝廷的“国”）意识的地主阶级成员都会清醒地了解到。在约半个世纪的历史进程中，中国地主阶级中的许多先进分子，从林则徐、魏源到康有为、梁启超，无不奋发努力，寻求着中国地主阶级的自救之路。他们或作文著论，或上书陈情，或建厂铺路，或维新变法，不同程度地促进着中国近代化的发展，各自的历史效应也显然是极不相同的。但他们尽力维护以清王朝为总代表的中国地主阶级自救的一次集中体现：大批地主阶级官僚和士人投身戎伍，掌握着湘军的攻守进退，以镇压威胁他们生存的“发逆”。曾国藩则是这一次地主阶级的大自救活动中的坚韧的探索者和旗手。

曾国藩为挽救中国地主阶级的危亡命运，基本举措有三条：

一是针对绿营的腐败，大刀阔斧地进行军事改革，用新的战略思想、新的营制、新的招勇方法，建立起了一支与绿营迥然有异的新军队。这支军队终于除掉了清朝廷的“心腹之患”，挽救了王朝大厦于倾危之中。

二是整顿吏治，欲将那些退缩、琐屑、敷衍的官僚“转移”，建立起一支振作有为的新的统治者队伍。可惜，曾国藩由于长期没有掌握地方实权，反对腐败、整顿吏治这一条，他无法过多地付诸实践。后来，他任直隶总督，正着手整顿吏治，又因被派去处理天津教案，而不得不中断。

三是引进西洋的先进的科学技术。

生活在十九世纪中叶的曾国藩，首先接触到的西方物质文明，与其他同时代人一样，仅是坚船和利炮。这是鸦片战争那样的时代环境所造成的。

曾国藩深深为这些坚船和利炮所折服，并在自己的军事实践中加以引进，为剿“叛逆”所用。咸丰三年（一八五三年）十月，在太平军西

征军围攻武昌的万分危急之时，清朝廷谕令正在衡阳练兵的曾国藩，“赶紧督带兵勇炮船，驶赴下游会剿”。曾国藩则以为保全两湖而考虑，就必须多准备大炮和船只，才能够既能堵截，又能歼灭，而舟师尚未完备为理由，趁机申请“截留粤饷四万余两，作为筹备炮船之费”。这个时候，他所说的“船”，是他于衡阳、湘潭两处所设船厂自道的木板船；而“炮”，则是两广总督叶名琛奉命先后为他买到的六百尊洋炮。他在奏折中说：这六百尊炮，都是真正的洋货，是经过挑选适于使用的大炮，湘潭、岳阳两次胜利，其实是凭借洋炮的力量。因此，他于咸丰四年七月上奏，请求仍遵前旨，催促广东续解洋炮，总共达到千余尊。

曾国藩不但买洋炮，而且仿制洋炮。他奏调浙江候补知县龚振麟来湘造炮。他说：“龚振麟及其子龚芸常精于造炮，自制铁模，与洋炮没有两样。”

“洋船”进入曾国藩的政治生涯，则已到了咸丰十一年（一八六一年）六月。由于英国人赫德、法国人哥士着愿意协助清政府购买外国火轮，时任议政大臣的恭亲王等选奏请购买十数艘，驶入长江堵剿，事下曾国藩及两广总督劳崇乐等人妥为议筹。曾国藩乃于七月十八日上《复陈购买外洋船炮折》，大发议论说：

“……购买外洋船炮，则为今日救时之第一要务。凡侍已之所有、夸人之所无者，世之常情也；忽于所习见、震于所罕见者，亦世之常情也。轮船之速，洋炮之远，在英法则夸其所独有，在中华则震于所罕见。若能陆续购买，据为己物，在中华，则见惯而不惊，在英法，亦渐失其所恃。康熙、雍正年间，云南铜斤未曾解京之时，皆给照商人，采买海外之洋铜，以资京局之鼓铸。行之数十年，并无流弊。况今日和议既成，中外贸易，有无交通，购买外洋器物，尤属名正言顺。购成之后，访募覃思之士、智巧之匠，始而演习，继而试造，不过一二年，火轮船必为中外官民通行之物，可以剿叛逆，可以勤远略。”

这段话表明了曾国藩对引进西方物质文明的态度，至少有三点：一、主张拿来主义，将外国“所独有”的拿来，为我所用，使“独有者”不再独有，“罕见者”不再罕见；二、不但主张购买，而且主张“试造”，隐隐约约成为我国后来创建新式造船工业的最初萌发；三、主张“中外贸易，有无交通”，发展对外贸易往来。



六、“赤心以忧国家，苦心以获诸将”

——好心必有好报

【原文】

分兵北援以应诏，此乃臣子必尽之分。吾辈所以忝窃虚名，为众所附者，全凭忠义二字。不忘君，谓之忠；不失信于友，谓之义。令銮舆播迁，而臣子付之不闻不问，可谓忠乎？万一京城或有疏失，热河本无银米，从驾之兵难保其不哗溃。根本倘拨，则南服如江西、两湖三省又岂能支持不败？庶民岂肯完粮？商旅岂肯抽厘？州县将士岂肯听号令？与其不入援西同归于尽，先后不过数月之间，孰若入援而以正纲常以笃忠义？纵使百无一成，而死后不自悔于九泉，不诒讥于百世。弟谓切不可听书生议论，兄所见即书生迂腐之见也。

【译文】

应皇帝之诏分兵北援，是做臣子必须尽的本分。我们之所以能博得一些虚名，为众人所依附，就是完全凭“忠义”二字。不忘记君主，就是忠；不失信于朋友，就是义。皇帝被迫外出避难，而臣子置之不闻不问，无动子衷，这能叫忠诚吗？如果京城失守，皇帝暂避的热河地区又没有钱粮，在这样的形势下，随从保驾的士兵难保不哗变或者溃散。如果国家的根本动摇，那么南方地区如江西、湖南、湖北三省又怎能支撑不败呢？老百姓们怎肯完粮呢？商人们怎肯交税呢？各州县的将士们怎肯听从号令呢？北上增援必定九死一生，而不增援也绝没有什么好下场，与其不北上增援而拖延数月后与国家同归于尽，何不北上入援而精忠报国，匡正纲常？即使百事无成，而死后也不自悔于九泉之下，不贻笑于百世之后。弟弟说千万不

可听信书生的议论，我的看法就是书生的迂腐见解。

【阐释】

曾国藩运用中国传统文化中的封建道德伦理观念，儒家仁义忠信那一套东西从精神上去训导自己的子弟和部属们，使之成为忠将、良将，以无贞君父、国家之望，在“忠义”血性的前提下，曾国藩反复强调“以忠义之气为主，而辅之以训练之勤”、“无忠义血性、则貌似四者，终不可恃”总之，从曾国藩治军的实际情况来看，的确也收到了预期的效果。

【评析】

忠义二字历来是密不可分的。战场形势瞬息万变，在君主与军队统帅、主帅与部帅之间，如果缺乏了忠义二字，那后果是不堪设想的。但是，在忠义的运用上，首先是上位者要讲义，就是要在见识对方才能的基础上，用人不疑，待之以义，对方必会报之以忠，这样的例子，在历史上可谓不胜枚举。

东汉光武帝刘秀，在同群雄逐鹿天下的过程中，就是靠忠义平定了天下。他平定河内一带时，刘玄手下的大司马朱鲔正统率大军屯兵在洛阳城直接威胁河内地区。光武帝刘秀对此忧心忡忡，向谋士邓禹讨教良策，问邓禹：“诸位将领之中，可以派谁去据守河内?”邓禹回答道：“当年汉高祖刘邦派萧何据守关中，再无西顾之忧，所以才能一心经营山东，终于成就了大业。现在，河内由于有黄河可依，较为险固，人口兴旺、生活富足，北通上党、南近洛阳。寇恂文武兼备，且有驾驭众人的才能，是据守河内的最佳人选，舍此之外，别无良将可派。”刘秀点头表示赞同遂任命寇恂为河内太守，并行使大将军的权利。随后，刘秀就率军北征燕州和代州（今河北、山西北部一带）。寇恂到任后，向所属州县下达命令，让他们练兵习武并且砍伐竹林，造箭100多万支，同时又养马2000匹，收租400万斛，运送给军队。刘玄的大将朱鲔得知刘秀已率大军北征，河内孤立无援，认为有机可乘，便派将军苏茂和副将贾强领军3万，渡河进攻寇恂。寇恂探知敌情，立即领兵迎战，并召令各地方州县发兵。远在千里之外的刘秀，听说河内城已被朱鲔攻破，但不几天就接到寇恂的战报，河内固若金汤，朱鲔败逃。刘秀看后大为高



兴，说："我就知道寇恂是值得信任的！"众部将闻讯，也纷纷前来贺功，借此奉上尊号，于是，刘秀就在公元25年称帝建立了东汉王朝。

"一代天骄"成吉思汗在统一蒙古诸部过程中，同劲敌泰赤乌部作战，成吉思汗的宝马坐骑被敌将哲别一箭射死。泰赤乌部被打败后，哲别被俘，他对成吉思汗说："我就是那天射死你宝马坐骑的人。"成吉思汗的部将一听，纷纷拔刀欲杀哲别，均被成吉思汗所制止。哲别对成吉思汗说："现在，如果大汗杀了我，只不过溅亏手掌大的一块土地。倘若能饶恕我，我将为大汗赴汤蹈火，万死不辞。"成吉思汗听后，亲自为其松绑，留在自己身边作了一名十夫长。哲别降附成吉思汗后，冲锋陷阵，异常英勇，屡立战功，升迁为万户长。

元末群雄争战时，方山寨民兵元帅陈野先和他的部将康茂才，分水、旱两路进犯至太平城下。朱元璋亲自提兵抵御，命令大将徐达等出奇兵在他的背后，陈野先中了埋伏而被活捉。朱元璋没杀他，反而放了他。陈野先说："饶我不死有什么用？"朱元璋说："当今天下大乱，豪杰并起，得胜，人家就归附你；失败，你就归附人家。你们既然以豪杰自居，难道不晓得放你活命的道理吗？"陈野先说："那么，想让我全军都投降吗？这事易如反掌。"于是，就写信招降他的部下。第二天，陈野先的军队都投降过来。陈野先之所以写信招降，满以为他的部下未必听从，表面上是招降，实际上是想以此激怒部下，不料他的兵众真的遵命投降了，陈野先自己后悔失策。后来听说朱元璋将要攻打安庆，私下对自己的老部下说："你们去攻打安庆，不要卖力，等我脱离朱元璋，再回到咱们的山寨，与元兵会合。"朱元璋觉察他的阴谋，把他召来对他说："人各有志，你是听从元人，还是跟我朱元璋，悉听尊便，勉强不得。"说完，就把陈野先放回去了。

朱元璋调各路大军进攻安庆，陈野先和元将福寿合兵，和朱元璋的军队战于秦淮一带。明军战斗失利，陈野先乘胜追击，路经葛仙乡，乡里民兵的首领卢德茂派壮士50人出来迎接。陈野先没想到卢德茂会打自己的主意，结果被卢的士兵杀死。

陈野先死后，他的儿子陈兆先又聚集残兵屯驻在方山之上。第二年，明太祖朱元璋率领诸将沿集庆一路攻破陈兆先军营，不但赦免了陈兆先，而且还重用他，挑选降兵勇敢善战者500人放在陈兆先的麾下。但这500人不知道这样做的用意何在，内心惴惴不安。朱元璋看出了苗头，在这天的夜里，让他们进来为自己护卫，环绕而寝，并把原来的旧人屏退到外边，只留冯国用一人侍奉在卧榻的旁边。朱元璋解下铠甲，

一觉睡到大天亮。那些心怀疑虑的人才放下心来，都愿意为朱元璋效力卖命。

清太宗皇太极，是努尔哈赤第八子，努尔哈赤在位时，他战功卓著，兼辖正黄、镶黄两旗。努尔哈赤死后，继位登基。为实现统一中国大业，积极招徕汉官汉民。皇太极为了招降明朝著名将领祖大寿，首先派人先将祖大寿的儿子及其他亲属接人清营，白般体贴照顾。当时，祖大寿统兵驻守大凌河城（今辽宁锦县西南），皇太极围城百余天，派明朝降将张弘漠等人前去劝降祖大寿，祖大寿因内无粮草、外无救兵，决定诈降清军。皇太极表示："凡人凌河所降明朝将吏城民，（清军）不得杀戮，有违此盟者，天必遣之。"为使祖大寿能同妻子相聚，让他率20余人返回锦州城，但祖大寿又统率明军同皇太极兵戎相见。皇太极对祖大寿的家属仍以礼相待，并致书祖大寿说："至于去留，终不相强。将军虽屡与我兵相角，为将固应尔，朕决不以此介意。将军勿自疑。"直至1640年，皇太极指挥清军击败明朝增援锦州城的明军，又招降了名将洪承畴，祖大寿"战守计穷"，只好献城降清。皇太极大喜过望，立即召见祖大寿，对他抚慰道："你违约与我，是为了你的明主，为了你的妻子和宗室。我经常同内院诸臣谈及，祖大寿必不能死，以后再降，我也决不加诛。往事已毕，今后能竭力相助就行了。"并令祖大寿隶属正黄旗，授总兵职。此后，祖大寿忠心侍清，成为皇太极手下的一员得力战将。由于他熟知明朝军事，对皇太极入关灭明统一全国，贡献颇多。

正是这众多的历史事实启发了曾国藩，使他深深认识到忠义对战争取得胜利的重要性。

七、"于难世，凡高位、大名、重权三者皆在忧危之中"

——多为领导分担忧患

【原文】

然事顾有难者，自客春求言以来，在廷献纳，不下数百余



章，其中岂乏嘉谟至计，或下所司核议，辄以毋庸议三字了之；或通谕直省，则奉行一文之后，已复高阁束置，若风马牛之不相与。如足下所条数事，盖亦不能出乎交议通谕之外，其究亦归于簿书尘积堆中，而书生之血诚，徒以供胥吏唾弃之具，每念及兹。可为愤懑。故初奉尊书，本思投轨径献，继念身处山中，而属他人上书阙下，近世已无此风，且足下祥琴未届，反授人以口实。故与可亭同年熟商，若其托名他氏，无难缕晰人告；若以尊名特达，则恐无益于民，先损于身，固未可率尔以尝也。中如林周二公，仿汉氏绣衣直指之说，良足以铲剧贼而惩墨吏，国藩将据以上请。会林公遽归道山，周公奉命抚粤，而粤西盗贼，亦日炽而不可向迩。于是事有专重，而治盗之使，不复能旁及矣。今春以未，粤盗益复猖獗，西尽泗镇，东极平梧，二千里中，几无一尺净土。推寻本原，何尝不以有司虐用其民。鱼肉日久，激而不复反顾。盖大吏之泄泄于上，而一切废置不问者，非一朝夕之故矣。

国藩尝私虑，以为天下有三大患：一曰人才，二曰财用，三曰兵力。人才之不振，曾于去岁具疏略陈大指。财用兵力二者，昨又具疏言之，兹录一通，敬尘清览，未审足下以为有补万一否？如以为可行，则他日仍当渎请也。国藩学识短浅，自以为蹉跌高位，不敢不悚切请求，奈疾病相寻，心血亏损，夜不善寐，稍一构思，辄心动手颤。年方壮岁，境亦安荣，而脆耗如此，理不可解。蒲苇之质，势难坚强以谬附于松柏，辱足下知爱，合倾诚相告耳。

至于簪绂之荣，骄人之态，虽在不肖，犹能涤此腥秽。足下乃以衔版见投，毋乃细人视我，而鄙为不足深语。今亦不复相璧，但求捐此陋俗，而时以德言箴我，幸甚无量。

【译文】

然而，你所强调的几件事还是不好办理，自从去年春天皇上下诏求直言以来，朝中官员们献上的奏章，不下数百篇，其中不乏良谋妙计，可是或者是交给有关部门核议，结果总是以“不用议”三字了结；或者是通谕直省，则奉行一文以后，又束之高阁，没了下文，好像此事与他们风马牛毫不相及一样。

你所陈述的几件事，大概也逃脱不了交给有关部门议论和通谕直省两种命运，最终仍然是被扔进积满灰尘的簿书堆中。这样一来，书生的满腔热诚，只能为胥吏们提供嘲笑的资料，每当想到这一点，都难免使人感到愤懑。所以，我刚接到您的书信时，本想上奏给朝廷，可是后来一想，觉得您目前身处山中，却委托他人向朝廷上书，近世没有这种风气，况且你为亲人所服的丧期还未满二年，这样反而会给别人留下攻击的借口。所以，我与可亭同年（指同年考中科举的人）认真地商量，认为如果假托其他人的姓名，则不难一一上奏；如果用您的大名上奏，则恐怕无益于民，反而先害了自身，这显然是不能草率尝试的。其间有林、周二位先生，以汉朝绣衣直指作喻的说法，确实足以铲除剧贼而惩戒贪官污吏，我将据实上奏。没想到林先生忽然逝世，周先生奉命赴广东任职，而广东西部的盗贼，势力越来越大，气焰越来越嚣张，令人难以靠近。在这种情况下，他的职事有专重、而治盗之使，就不能兼顾了。今年春天以来，太平军的势力更加猖獗，西到泗镇，东到平梧，二千里的范围内，几乎没有一尺净土。追本求源，太平军何尝不是因为官府欺压民众，长期鱼肉百姓而激起的？大概封疆大吏闲散自得于上，把一切政事都废置不问，已经不止一天两天了。

我私下里考虑后认为，天下有三大忧患：一是人才，二是财用，三是兵力。人才缺乏的问题，我曾在去年写奏疏陈述了一番。财用和兵力问题，昨天我又上疏议论了一番。这里我特意重抄一份，敬请过目，不知先生是否觉得能有补于万一呢？如果您觉得可行，那么我将来还要继续上疏请求。国藩学识短浅，又谬居高位，不敢不悚切讲求国事，无奈疾病缠身，心血亏损，夜里总是睡不着，稍微动一下脑子，就会导致心动手颤。现在正当壮年时期，处境也比较安乐，而身体竟然这样虚弱，实在令人难以理解。蒲苇之质，势必难以象松柏那样坚强。承蒙先生厚爱，我自然应当倾诚相告

至于簪绂之荣，骄人之态，我虽然不肖，但是尚能涤荡这种腥秽，先生却投信称我的官衔，莫非是将我视为小人，觉得



我不值得深谈吗？现在我也不想多说什么，只求您能抛弃这种陋俗，而经常用忠言劝告我，就是我的最大荣幸。

【阐释】

曾国藩认为，作为臣子的应时时有忧患意识，要以国家大局为重，而不要斤斤计较个人利益，并常直陈时弊，即批评咸丰帝，苛于小节，疏于大计，徒尚文饰，不求实际、出尔反尔、自食其言，刚愎自用、饰非拒谏等。曾国藩敢冒天下之大不讳而直言进谏都缘于他对国家的一片忠诚。

曾国藩当时处在一个政治黑暗、官吏腐败、经济落后、军队无能、社会不安、天灾流行、内乱外患交相侵迫的一个时代，但在曾国藩和其同僚的努力下，濒于危亡的清朝政府管长了60年的寿命，而这一切，不能不归功于曾国藩时时要有忧患意识的忠于清王朝的精神。

【评析】

曾国藩认为：做臣子的要忠于自己的国家，要有忧患意识。曾国藩谋权、用权有一条基本原则即“以澄清天下为己任”，而不是用权力来谋取和满足私欲，所以他能保持一颗平常的心态去为官为民，这样就决定了他以清廉、正直为居官的原则。

1838年，曾氏殿试中进士，名列三甲。按清代科举常例，三甲进士多不能入翰林，曾国藩为此而感到羞愧。此后他更加努力，跻身于翰林行列，更加努力，终于登上了封建仕途的最高阶梯。

很多人到了翰林这个地位，已不必在书本上用太多的功夫，只消钻钻门路，顶多做做诗赋日课，便可坐等散馆授官了。曾国藩来自农村，秉性淳朴，毫无钻营取巧的习气；在京十余年来勤读史书，倒培养出一股“以澄清天下为己任”的志气来。

为此，他将原来的名字子城改为“国藩”，即暗寓“为国藩篱”之意。他相信自己终有一天，如同云中展翅翱翔的孤凤一样，不鸣则已，一鸣则引来九州的震动；如同生长在深山中的巨树一样，有朝一日成为国家大厦的栋梁。

曾国藩认为：“有民胞物与之量，有内圣外王之业。”即有为大众谋求幸福的胸襟，有在内精通学养，对外振兴国家，开创伟业的壮志。他

十分自信地表示："莫大儒牛终龌龊，万一雉卵变蛟龙。"决心按照儒家"修身、齐家、治国、平天下"的正统士大夫的基本人生信条，为维护封建的纲常伦理、维护清王朝的统治而大显身手，实现其"匡时救世"的远大抱负。

曾国藩还认为，要实现"匡时救世"的远大抱负，要达到这样一个人生的最终目的，就必须具有为之奋斗献身的精神。因为，人生的道路是极其艰难困苦、坎坷不平的，尤其是处于内忧外患一齐袭来的中国近代社会，要扭转国家的命运，实现天下大治的目的，困难会更大，需要各人牺牲的东西会更多。从而，他总结历史经验，得出认识，认为古往今来，大抵圣贤豪杰，之所以能完成救世的宏愿，都是力排万难，独任艰巨和达其目的的。因为，"圣贤之所以为圣，佛家之所以成佛，所争皆在大难磨折之日"。他在日记中，更以其具体的例子加以说明：

与子序言圣人之道，亦由学问、阅历渐推渐广，渐习渐熟，以至于四达不悖。因戏称曰：乡人有终年赌博而破家者，语人曰："吾赌则输矣，而赌之道精矣。"从古圣贤未有不由勉强以几自然，由阅历悔悟以几成熟者也。程子解《孟子》"苦劳饿乏，指乱动忍"等语曰"若要熟也，须从这里过"。亦与赌输而道精之义为近。予序笑应之。

道理说得很明白，要成为一代圣贤，要达其"匡时救世"的目的，实现其治国平天下的远大抱负，没有奋斗牺牲、百折不挠的精神是不行的。进一步说，如果缺乏坚忍不拔的奋斗牺牲精神，即使具有救世的抱负，到头来于国家、社会乃至个人和家庭都是无益的，终究成不了一代圣贤，人生的意义也就大为淡薄，甚至不复存在了。

正因为曾国藩具有以上这样一种奋发进取的思想基础，所以他平生都以全力为实现这个"匡时救世"的远大抱负和人生目的而锐意奋斗。

曾国藩自 1838 年成进士，1840 年授翰林院检讨，自从七品以后，开始了他为期十二年的京宦生涯。本来，凭他的学识和才能，完全可以在学问上专心进取，成为著名的学术大师；但是为适应他那"匡时救世"的人生哲学的需要，他没有更进一步向这条与世隔绝、不问政治的道路上走下去，也终究不能成为一个十足的学问家，而在太平天国农民起义风暴席卷东南各省之际，应命出山。在太平天国起义之初，曾国藩对事态的发展估计不足，因而他在 1852 年丁母忧在籍守制之时，清廷令他帮同湖南巡抚张亮基办理本省团练事务，但他当时不打算应命，当即草疏恳请在家守制，具呈亮基代奏。誊就未发，接张亮基函，告知太平军势如破竹，挺进东南各地，武汉失守，人心惶惶，恳请曾氏迅速来

省城共商大计；好友郭嵩焘亦亲至湘乡力劝为保桑梓，不必死抱守制成法，应命出山而治事。于是，曾国藩毅弃前疏，于 1853 年初毅然出山。按照中国传统习俗，父母逝世，儿子在外做官必回籍守制一年或数年以尽孝心。然而，为什么曾国藩最终还是应命出山。加入与农民起义为敌的行列呢？这在曾氏给清廷的奏折中说得很明白：

“今回籍未满四月，遽弃庭闱，出而莅事，不特臣心万分不忍，即臣父亦慈爱难离。而以武昌警急，宵旰忧劳之时，又不敢不出而分任其责。”

言下之意是，守制之事，从个人的角度来说，确是很重要；但国家危难在即，我虽在守丧之时，但为国家利益、为“匡时救世”担当应负之责，即使暂时背不孝之名也值得。从此以后，曾国藩虽历尽千辛万苦，碰到的困难不计其数，终因受救世人生哲学的驱使，忍辱负重，不敢懈怠，为清廷尽心竭力。即使是生命攸关的时刻，也在所不辞。如 1854 年兵败靖港，忧愤投水欲自尽，被章寿麟等救起，随后反复掂量，终于鼓足勇气继续与太平作战。每次遇到危急时刻，他都“咬牙”坚持，直至把太平天国等农民起义血腥镇压下去。其坚忍不拔的意志，强硬不折的毅力，均来源于他那维护儒家纲常伦理、维护清王朝统治的救世人生哲学观。

曾国藩出身于正在上升中的中小地主阶级家庭，来自统治阶级下层，故其救世人生哲学观是积极向上的，很少颓废思想。同时，又由于他非常相信主观意志的作用，认为只要拉命去干，就能达到救世的最终目的。因此，这种救世人生观，不仅在咸、同期间对封建士大夫产生了较大的影响，而已在 19 世纪末年乃至 20 世纪初年，亦在激进民主主义者身上留下了它一定的痕迹。近代湘籍爱国志士就有如谭嗣同、唐才常、陈天华、禹之谟等人，都有以天下为己任的使命感和责任感。戊戌变法期间，谭嗣同甘为中国“变法而流血”，拒绝出逃；自立军起义期间的唐才常，从小就立志“以天下为任，以救中国为事”，以“匡时救世”作为自己的人生目的；生长在湖南乡下、曾在湘乡等地求过学的青年毛泽东，在对中国历史文化遗产的吸收、消化过程中，曾国藩的人生哲学对他也产生了深刻影响，“愚于近人，独服曾文正”。

在我们看来，曾国藩一生为官用权，去私欲，重天下，是良好的做官心态。正是有了这样一个难得的平常心态，所以他才能真正以“匡时救世”为己任，或者说没有把“匡时救世”当作一块假牌子，这是他为官几十载的最大特点。

[秘笈第七]

带　　兵

——管理部属之方略



带兵作战如下棋，应统观全局，统盘考虑。曾氏虽为一介文人，但深谙管理部属之道，他强调决策前，要看清形势，用人要手法灵活。“凡用兵主客奇正，夫人而能言之，未必果能知之也”，即强调管理应通晓用兵之法并活用之。

一、“带兵之道，用恩莫如用仁”

——对部属以仁爱为根本

【原文】

前此泾县捉夫抢掳诸案，业经枭示数人，亦杀一警百之道。唯一味撇清，谓与贵镇营内勇夫无涉，究未免借心太过。盖统辖既多，必有耳目难周，号令不行之处。本部堂治军多年，刻刻严禁骚扰，而每遇人告我部下扰民之案，不敢护短以拒人言，不敢信我兵之皆良，不敢疑告者之皆诬也。贵镇于此类重案，事前既失于防范，事后袒庇部曲，坚拒人言，该军弁勇，从此益无忌惮，官民从此益不敢以实言相告矣。欲舆情之不怨，其可得乎？前此贵镇初驻泾时，发粥搭棚请惠政，泾民靡不歌诵，本部堂每为之嘉慰无已。当此营规初坏，声名骤减之际，果能严于自治，实力整顿营规，保全旧日声名，在百姓最存公道，又将化怨詈为歌诵矣。不然以爱民始，以扰民终，先后判若两人，非本部堂拳拳委任之意也。滇之滇之，至嘱至嘱！

【译文】

此前泾县捉民工抢掳等案件，经枭首示众数人后，已经结束，起到了杀一儆百的作用。如果只是一味地声称自己是清白的，说此事与贵镇没有关系，这样终究是信心未免太过了。一般说来，统辖越多，就会有耳目难以听到看到的地方，也有号令执行不到的地方。我治军多年，一刻也不停地严禁士兵骚扰百姓，每次遇到有人告我的部下骚扰百姓的案件，都不敢护短拒绝别人的控告，不敢相信我的士兵都是善良的，也不敢怀疑控告的人都是诬陷。贵镇对于这类案件，事前既失防范，事后又袒护部下，坚决拒绝别人的控告，那么该军的士兵从此就会

更加肆无忌惮，官民从此就更不敢对军队说实话，想使他们不怨仇军队，怎么能做得到呢？在此之前，贵镇最初驻扎泾县时，对百姓曾施行了发粥搭棚等惠政，对此泾县的老百姓没有不歌颂的，我每想到此都感到欣慰不已。当此营规初坏，声名骤减的时候，如果真的能严于自律，着力整顿营规，保全旧日的声名，百姓心中是最存公道的，他们又将化怨詈为歌诵。不然，以爱民开始，以扰民告终，先后判若两人，并不是我真正委任你们的本意。对此话要非常严肃地对待啊！

【阐释】

曾国藩认为，对待下属，恩要用，仁也要用，威要用，礼也要用。用人者心中存着的是恩威并施，仁礼并重，但表现出来，却应该是仁重于恩，礼重于威。用礼而不用威，就像书生带有迂气一样，顺礼行于前，威重于后，仁施在前，恩盾在后，士卒部属自然感恩戴德，死命相随。

【评析】

曾国藩说："带兵之道，用恩莫如用仁，用威莫如用礼。"早年曾国藩研究程朱理学，对仁义礼智心领神会，心悦诚服，经过多年的带兵实践，他发现这套理论对处理官兵关系极为有用。

仁，就是自己想建功立业，则先让别人建功立业，自己想兴旺发达，则先让别人兴旺发达。将帅对待官兵如同父兄对待子弟一样，总是希望他们兴旺发达，总是希望他们建功立业。人同此心，心同此理，那么官兵就会对你感恩戴德。

礼，就是所谓无论人多人少，无论官大官小都一视同仁，不敢怠慢。身处高位，不骄傲自大，盛气凌人。再加上衣冠整齐，举止严肃，自然令人望而生畏，威而不猛。持之以敬，临之以庄，无形无声之际，常常有凛然不可侵犯的正气。如果这样部属就会感到你的威严了。

如果能做到这两条，那就会所向披靡，无往不胜，还有什么治不好的军队呢？

曾国藩说，我们带兵就像父兄带子弟一般，没有银钱，不能提拔，都是小事一桩。千万不能使他们因骚扰百姓而坏了品行，因嫖娼、赌

博、吸大烟而坏了身体。如果他们个个学好，人人成材，他们自己会感恩戴德，他们的父母也会感激不尽了。

“如父兄带子弟一般”，这就是曾国藩带兵的秘诀，他说，“将领之管兵勇，如父兄之管子弟，父兄严者，其子弟整齐，其家必兴；溺爱者，其子弟骄纵，其家必做。”蔡锷评论道：“带兵如父兄之带子弟一语，最为慈仁贴切。能以此存心，则古今带兵格言，千言万语皆付之一炬。”

父兄与子弟之间，有一种天然的亲密，也有一种天然的距离；因为亲密他才服从，因为距离他才敬畏。这是一种家庭式的关系，所以军人常把军队视为自己的第二家庭。正因为有这样一种关系，将帅就应该想官兵之所想，急官兵之所急，把他们的成功视为自己的成功，把他们的耻辱当成自己的耻辱。无论是成功成仁，嘘寒问暖，还是哀其不幸，怒其不争，都是出于至诚，没有一丝一毫的虚伪和做作。将帅与官兵的关系达到这样的程度，那就会攻无不克，战无不胜。

曾国藩说：天地之所以运行不息，国家之所以存在建立，圣贵的德业之所以可大可久，都是因为一个诚字。所以说，诚者，物之始终，不诚无物。

人必须虚怀若谷，心地坦荡，毫无私心，然后才能真实无妄。所谓实，就是不欺骗。人之所以欺骗他人，必定是心中怀着私物。心中别有私心，不敢告人，必然编造谎言骗人。若心中不着私物，又何必欺骗人呢？他之所以欺骗他人，也是因为他心中怀着私物。所知在好德，所私在好色。不能去好色之私，则不能成其好德之知。所以说，诚，就是不欺骗；不欺骗，就是心中无私；心中无私，就是至虚（虚怀若谷）。因此，天下之至诚，就是天下之至虚。

凡是正话实说，尽可多说几句，久而久之，大家自然能亏解你的心意。就是真话，也不妨多说几句；但是不可以攻击了他人的隐私为直，尤其不能背后诋毁他人的短处。驭将之道，最可贵的是开诚布公，而不是玩弄权术。

曾国藩说：我们应该永远诚心待人，虚心处世。心诚则志专而气足，千磨百折而不改变初衷，终有顺理成章的那一天。心虚而不讲客套，不挟私见，终有为大家所理解的那一天。

古人说，“将军额上可跑马，宰相肚里能撑船”，说的就是做领导的就应该宽宏大度，别因为下属犯了一些小过失而大加责罚。下属犯了错误你也有不可推卸的责任，这时你就应该原谅他，并给他改过立功、将

功补罪的机会。惟有如此，他们才会对你忠贞不二。这一点，曾国藩堪称我们的楷模。

曾国藩认为，作为军中首脑，要有广阔的胸怀和容人的度量，更重要的是能够以宽容和体贴的态度去管理部下。

刘秀曾说："我治理天下，也想行以柔术。"他对下属很少以刑杀立威。刘秀领兵攻下邯郸，杀死守将王郎以后，缴获了不少文件，其中有几千封刘秀部下给王郎的书信。这些人怕刘秀为此惩罚他们，因此惶惶不可终日。但出乎意料之外，刘秀没有那样做。他把所有的军吏集合在一起，命令把这些书信统统当众烧毁。他说："过去敌人强大，你们当中有人办了糊涂事，我不怪你们。现在你们都可以放心了吧！"刘秀的做法确实气度不凡，让那些曾有二心的人打消了顾虑，对他感激不尽。至于部属的一些小过失，刘秀就更能抱宽容态度，不予计较。即使对有深仇大恨的人，仇家一旦幡然悔悟，将功折罪，刘秀也能既往不咎。

曾国藩在容人方面有两个楷模，其中一个就是前面提到的刘秀，后一个就是名臣韩琦。元代人吴亮说："韩琦器量过人，性情浑厚，不搞阴谋诡计。功盖天下，地位在群臣中最高，看不到他有喜色；担任了巨大的责任，面临着难以预测的祸患，生命危险如同叠起的鸡蛋，看不到他有担忧的神色。平时怡然自乐，从不因事物扰乱而改变，生平说话从不伪饰。他为人处世，显达时，在朝廷中和士大夫交谈；退隐时，在家休息和家人交谈，都完全出于赤诚之心。有人跟从他几十年，记录韩琦的言行，反复对照研究，言行表里都很切合，没有一处有不相应的。"

曾国藩认为，无论是君子还是小人，都应该以诚相待。在一般人看来，如果知道他是小人，就少和他来往。对于小人欺骗自己的事，发现了就一定要揭露它而责备小人，但曾国藩独独不这样做。他的智慧足以明察小人的欺骗行径，然而每次都忍受下来，不在神色上表露出来，这种容人的涵养比只刘秀和韩琦都要更高深。

用兵久则骄情自生，骄情则未有不失败的。"勤"字可以医治怠惰，"慎"字可以医治骄傲；在这两个字前，还须有一"诚"字作为根本。一定要立志将此认识透彻，坚持到底。精诚所至，金石为开，鬼神也回避。这是说的对自己诚实。人大生是直爽的，与军人交往时，直爽就显得尤为珍贵。文人的心多曲、多歪、多不坦白，往往与军人水乳不融。文人必须完全除去歪曲私心，事事推心置腹，使军人粗人坦然无疑。这是说的交往中的诚实。以诚为本，以勤字、慎字为用，也许可以避免大灾大败。

自古以来，中国驾驭外国，或者是恩信，或者是威信，总之离不开一个“信”字。并不一定明显违背条约，或者放弃承诺，才算是失信；即便是织细之事，谈笑之间，也必须真心实意办理或说出。心中对他只有七分，外表不必假装十分。既然已经通和讲好，那就要凡事公平合理，不使远方的人吃亏，这就是恩信。至于令人敬畏，全在自立自强，不在装模作样。面临危险有不屈不挠的气节，面对财宝有不沾不染的廉洁，这就是威信。这两种作法，看似迂远而不着边际，实际上质朴而耿直，可以在无形之中消除祸患。

二、“进兵须由自己作主，不可因他人之言受牵制”

——大主意自己拿，部属意见可不听

【原文】

弟此刻到营，宜专意整顿营务，毋求近功速效。弟信中以各郡往事推度，尚有欲速之念。此时自治毫无把握，遽求成效，则气浮而乏，内心不可不察。进兵须由自己作主，不可因他人之言而受其牵制。非特进兵为然，即寻常出队开仗亦不可受人牵制。应战时，虽他营不愿而我营亦必接战；不应战时，虽他营催促，我亦且持重不进。若彼此皆牵率出队，视用兵为应酬之文，则不复能出奇制胜矣。五年吴城水师，六年抚州、瑞州陆军，皆有牵率出队之弊，无一人肯坚持定见，余屡诫而不改。弟识解高出辈流，当知此事之关系最重也。

【译文】

你现在到军中，应当专心致志地整顿军务，不可急功近利。你的信中以各郡往事推度，可见还有想求速效的念头。现在自治毫无把握，想在短期内求得成效，则气浮而乏，你心中不可不明察。进兵必须由自己做主，不可听从别人的话而受他

牵制。不但进兵要由自己作主，就是寻常的出队开仗也不可受别人牵制。在应当出战时，即使其他营不愿打，我营也必须出兵接战；在不应当出战时，即使其他营再三催促，我部也将按兵不动。如果彼此都是相牵扯着出队，把用兵打仗看作是一种应酬的礼节，那么就不再能出奇制胜了。咸丰五年的吴城水师，六年的抚州、瑞州陆军，都有相互牵扯出队的毛病，没有一个人能坚持定见，我屡次告诫他们不要这样做，可是他们一直不改。弟弟的才识、眼光远远地高于一般将官，应当可以认识到，这件事关系最为重大，直接影响到战场上的胜败，和众多士兵的生死。

【阐释】

曾国藩回顾自己带兵的历史，曾经说过，咸丰五年的水师，六年的抚州，瑞州陆军，都有互相牵制，拖拉而不出队的毛病，结果导致了战斗力的下降，因此，他指出：各营相互牵扯出队作战的弊病，之所以长期难于革除，是有其深刻原因的，由于此营在出队的时候未曾通知彼营、一旦遇到敌人接上仗，或者小有挫折，就用令箭飞请彼营来助阵。如果彼营来救则感恩不尽，不来则恨之入骨。甚至有时此营并未遭到挫折，并未接箭，也用令箭报马预请其他营火速前来助阵。时间久了，大家都习以为常，视之为原本如此的事情，既恐怕招来别人的怨恨，又顾虑将来招引别人的报复，于是不敢不去，不忍心不去，尽管心中明知这只不过是应酬一下，做个样子而已。战场上的事，你想下大力气革除此种弊病，必须与各营将利害关系一一说明，并且三令五申。还必须多派岗哨和密探，仔细地侦察敌情，使得情报、信息比其他营准确，则人们渐渐地相信你。这样，各营相互牵扯出队作战的弊病，就可以逐步根除了。用失要随机应变，这一招术也可应用在现代商战上，企业领导者要力争时时、事事比竞争者先走一步，以抢占先机，获得最大的效益。

【评析】

曾国藩对于同时代人的战例也认真总结，择优吸取。他屡次称赞李续宾战守得宜。咸丰十一年（一八六一年）三月十四日，左宗棠在江西

乐平一举战败太平军李世贤部，曾国藩极其赞誉，认为他“全在善于蓄机审势”。第二年九月，他把左宗棠叙述此次战役经过的信札寄给正在金陵前线的曾国荃阅看，指示左法“可资参采”，并由此而提出一条普遍性的战略原则：“大约与巨寇战，总须避其锐气，击其情归，乃为善尔。”但同时他又强调：“兵无常法，弟不可泥左之法以为法，拘左之机以为机。”

随机应变是曾国藩学习和掌握兵法的学风特点。其所以如此，是因为曾国藩深知战争环境千变万化，必须随势变通，兵无常态，水无常形，能够因敌之变化而取胜的，称为神兵。用兵之道，随地形敌势而变化。开始无一定的规则、没有可遵循的常法。有些古人做出成绩的事情，后人仿效它就无功绩；有些今天是致胜妙方，明天就不灵验了。只有明白陈迹不可拘泥，随时择善而选用，才能常用不败。

曾国藩曾作《金陵水师·昭忠祠记》，总结了湘军水师的功绩与经验，以为后来者法。但他紧接着说：“礼俗政教，邦有常典，前贤犹因时适变，不相沿袭。何况用兵之道，随地形贼势而变焉者也，哪有可泥之法，不敝的制度?”他强调：“凡可得而变革者，正赖后贤相时制宜，因应无方，弥缝前世之失，俾日新而月盛，又乌取夫颛己守常，姝姝焉自悦其故迹，终古而不化哉?”这种时时处处从实际出发，“相时制宜”的思想，正是曾国藩学习和运用古代战略战术，而在自己的实践中有所突破，有所创新的重要原因。

曾国藩比一般人更爱动脑子，在兵法上尤其如此。他说：“‘临事而惧，好谋而成威’，足以包括古今兵书。”临事而惧，是他一生言行谨慎的写照；好谋而成，则是他获得“千秋功业”的原因。他在统军十一二年的过程中，亟力探研用兵之道。他曾写信给季弟曾国葆说：“弟与沅弟既在行间，望以讲求将略为第一义，点名看操等粗潜之事必躬亲之，练胆料敌等精微之事必苦思之。”曾国藩本人极善“苦思”，也极善总结前人和自己的实践。他认为，“用兵之道与读书同，不日进则日退，须‘日知其所无，月无忘其所能’为妙。”执着的追求，长期治军的认识积累，形成了曾国藩的颇具影响、颇含辩证因素的战略战术思想。这大概正是这位儒将没有“随风尘以珍瘁”的缘故。



三、“用兵者必先自治，而后制敌”

——治理团队优先于完成任务

【原文】

用兵者必先自治，而后制敌。《得胜歌》中言自治者十之九。足下与都司彭君率此军以出，纵使攻不遽克，名不遽立，亦目无妨，要当尽心力以求合于歌中之所云者。不然，日日但求胜敌，我之可以取胜者果安在乎？孙子以攻城为下策。攻城不破，非战之罪也。吾之所望者，但望贼匪来扑。野战交锋之时，我军进退严明，确有不可摇撼之象，则此枝渐成劲旅。此吾之所期望而慰幸者也。望与六琴兄切实讲求，肘时以浪战为戒。

【译文】

军队的指挥者一定要先治理自己的军队，然后才能战胜敌人。《得胜歌》中有十分之九都是讲治理自己的军队。你与彭鹏都可率领军队出发，纵然攻城不能立即攻取，名声也不能立即显扬出去，这也没有妨碍，一定要尽最大力量去争取按照《得胜歌》中所说的那样，先治理自己的军队。如果不是这样，每天只希望战胜敌人，我们取胜了就一定安全了么？孙武把攻城作为下策。攻不破敌人的城防，不是交战的罪过。我所希望的，只是让贼兵们来进攻。在旷野中交战的时候，我军进退有方，纪律严明，确实有不可动摇的架式，那么这个军队就会逐渐成为一支劲旅。这也是我所期望的，也是唯一能安慰我的。希望你与六琴兄一定要讲求实际，每时每刻都要切记不要鲁莽作战。

【评析】

曾国藩高度重视军队的训练。在湘军成立之初，他提出要“辅之以训练勤”，以改变八旗兵、绿营兵缺乏训练、无胆技、一触即溃的弊病。因此，曾国藩特别强调军队训练的重要性和紧迫性，他说：要“练一天收一天的益处，练一月收一月的效果”。曾国藩为了把湘军训练成为一支劲旅，一支有胆有技、能征善战的子弟兵，是不吝花费心血的。曾国藩将湘军的训练分为训教与操练两种，而以训教为根本，特别注重思想性的教育。

湘军的训教，没有制成明文颁布，但在曾国藩所著的《劝训练以御寇》中有反映。他写到：“禁嫖赌，戒游惰，慎言语，敬尊长，此父兄教子弟之家规也。为营官者，待兵勇如子弟，使人人学好，个个成名，则众勇感之矣。”

曾国藩以理学家的身份创立湘军，为此，他十分重视义理之教在湘军中的作用。王守仁曾说过：“破山中之贼易，破心中之贼难”的话，曾国藩遂将此一思想运用于治军上，则可理解为，重视“操练”就是“破山中之贼”的功夫；“训教”则是“破心中之贼”的功夫。因为“破心中之贼难”，所以，对于训教必须下苦功夫。如何训教？曾国藩将其分为两个方面，即官兵与兵民。在官兵方面，他强调以义理来带兵。他指出：“带兵的方法，用恩不如用仁，用威不如用礼。仁，就是促进人成长、促进人发达。对待士兵像对待子弟一样，常希望他成长发达。那么，每人都知晓恩情了。礼，就是所说的不论多少、大小、快慢，伟大而不骄傲。整齐衣冠，遵循礼法，这样人人敬畏他，有威而不勇猛。再持之以崇敬，面容严肃，无形无声之中，常有懔然不可侵犯之相，则人人知道他的尊严。有这二方面，即便是蛮野之国，也不愁士兵不可治服了！

在湘军中，倡导将领以父兄般对待教导士兵，士兵也就视将领为父兄，加之湘军中客观存在的亲党邻里的血缘和地缘关系，每每在训教后，均收到勇丁感动得五体投地的效果。



四、“必先使诸将同心，万众一气，而后可以言战”

——人心齐，泰山移

【原文】

军兴以来，多以意见不合、将卒不和贻误事机。臣等一军，勇逾万余，兵仅数百，其管带之员，文职多择取士绅，武职多拔取末弁，有夙昔之恩谊，无军营之气习；不特臣国藩、臣塔齐布二人亲如兄弟，合如胶漆，即在事人员，亦且文与武和，水与陆和，兵与勇和，将与卒和，粮台官绅与行间偏裨，均无不和。全军二万人，见如家人骨肉之联为一体，而光纤芥嫌隙之生于其间。此臣等秉承圣训，和衷共亦可恃之一端也。

【译文】

自起兵以来，常因意见不合、官兵不和而贻误战机。我所统率的这支军队，临时招募的乡勇超过万人，正式的士兵仅有几百，那些负责管理带兵的人员，文职多选用地方绅士，武职多选拔下层武官。他们不仅和兵勇有旧日的情义，而且没有军营中的不良习气；不只是我和塔齐布二人亲如兄弟，关系密切得如胶似漆，而且所有和这次行动有关人员，也都是文职和武职相和，水军与陆军相和，士兵与乡勇相和，将领与兵勇相和，负责粮饷的官员和军中的大小将领，都没有不和的。全军二万人，几乎像亲骨肉一样，团结一体，在他们没有产生过细毫的隔阂。这是我按照您的训导，团结众心，兵同协作，从而可以依靠的一个方面。

【评析】

改革军制，整治军风是曾国藩掌握兵权后立即着手办理的大事之一。他曾向新登基的皇帝恳切陈述道："军队情况各省不相同。漳、泉两地士兵强悍，常成百上千地聚众械斗；黔蜀多余士兵则勾结盗贼，狼狈为奸；其他的则吸食鸦片，开赌场，各省都是这样。大都是无事则游手好闲，有事则雇佣无赖之徒代替自己从军。看见骚乱分子就望风而逃；等他们走后，就杀老百姓来邀功请赏。奏章不断上陈，谕旨不断失效，根本就不能对此积习有丝毫的改观。"这种业已腐化的军队，军力日衰，势所必然。所以一旦太平军义旗一举，便由广西一直打到江苏，如暴风骤雨，所向披靡。曾国藩感叹道："近者广西军兴，纷纷征调外兵，该省额兵二万三千，士兵一万四千，闻竟无一人足用者！粤省如此，他省可知。提到这点，可得从长考虑！"而且，当时全国约有绿营兵五十余万人，国家开支中，"兵饷为一大宗"，岁费二千余万金，致使国家"财政不够"。

曾国藩对绿营的这个整体评估，是符合事实且中肯的。据咸丰十年曾担任福建布政使的张集馨的记载，绿营之所以无战斗力，主要是带兵大员既不知兵，又趁机克剥，他写道："营中公费，近来越来越缺。凡武官到任，铺张器具，都守千把，红白喜葬，护送饷鞘，弁兵盘费，修补零星军装器械，起早油蜡，差操茶点，无一不摊派兵饷，是以每月每兵仅得饷三钱有零，不够一人食用，别寻小本经营，或另有他项技艺，以资生计。"连肚子也填不饱的绿营兵平时怎会操练，战时怎会有战斗力？士兵如此，将帅又怎样呢？张集馨记载了一件闽浙总督庆端于咸丰十年奉命救援杭州的事。当时，杭州被太平军占领，有人建议庆瑞凑足三千人，带饷十万，立即出发，因为兵贵神速。但庆端拒不接受，说："我除非一定带兵一万八千名，饷四十万，否则决难动身。仍需照咸丰八年在延平时章程，每月解饷十五万。"于是他派人赴广募勇，渡台募勇，又派人至泉州、至湖南募勇，又派人在南台借饷，在广行借款，赴台劝捐，又令省内外各官捐输，"纷纷扬扬，每日羽檄纷驰，拉杂如火。"可是不久，太平军退出了杭州城，庆端的"一篇大热闹文章，化为烟云，然已用去十二余万矣，又添得一案军需也。"这样的支援战，除了耗费巨额军需外，简直如同儿戏！事实证明，自广西尾随太平军至南京城外的绿营兵，以及随后组建的江南大营和江北大营，已不能负起



镇压太平军的重任。

曾国藩认为，绿营的弊病，主要有三条：

第一，官气与惰气太深，“不能稍复”。他说：国家养绿营兵五十余万，二百年来所费哪能算得清楚？今大难之起，无一兵足供一分割之用，实以官气太重，心窍太多。“武营习气，胆怯狡猾，恬不做事，骄蹇散漫，如持沙者之不能成饭。”

第二，军风既如此败坏，必致练兵荒废。他在咸丰三年六月的奏折中直言不讳地说：“窃谓军兴以来，官兵之退怯迁延，望风先溃，胜不相让，败不相救，种种恶习……究其原故，总由于平日毫无训练，技艺生疏，心虚胆怯所导致。”

第三，绿营的调遣方法乖张。有战事时，不是成建制地派调，而是“此营一百，彼营五十。征兵一千而已，抽选数营或十数营之多。其卒与卒已互不相识矣，而统领之将，又非平日本营之官。一省所调若此，他省亦如之。即同一营也，或今年一次调百人赴粤，明年一次调五十人赴楚，出征有先后，赴防有远近，劳逸也就乖然不能以相人。败不相救的缘故，多半出于这点。”如此临时抽调，临时拼凑，致使“卒与卒不团结，将与将不和睦”，“彼营出队，此营张目而旁观，闭口而微笑。见其胜，则深深嫉妒，唯恐它得赏银，唯恐它获保奏；见其败，则袖手不顾，虽全军覆没，亦无一人出来伸手援助，拯救那些正处于生死时刻的人，甚至“钦差疆帅，复时相推诿，号令各出，偏裨各分畛域”。曾国藩慨叹道：“夫危急之际，无人救应。谁肯向前独闯危险之地，出力死守，以博他人之一微笑？以是相率为巧，近营则避匿不出，临阵则狂奔不止，以期于终身不见贼面而后快。言念及此，可为悲叹！”

根据绿营的这种状况，面对强大的太平军，曾国藩断言：“即有十万众在我麾下，亦且各怀二心，离心离德。居今之世，用今之兵，即使诸葛复起，未必能灭此贼也！”又说：“绿营习气太深，安能新创其面目而荡涤其肠胃？恐岳王复生，半年难以教成其武艺；孔子复生，三年不能革除其恶习。”曾国藩对绿营采取了彻底否定的态度。他指出：“今日将欲灭贼，必先使诸将同心，万众一气，而后可以言战，而以今日营伍之习气，与今日调遣之成法，虽圣者不能使之一心一气”

所以，曾国藩在咸丰二年（一八五二年）冬未出办团练之初，在家乡便已准备好了的第一本奏折说：“自军兴以来二年有余，时日不能说不久，糜饷不能说不丰厚，调集大兵不能说不多，而往往见贼逃溃，皆由所用之兵未经训练，无胆无艺，故所向退怯也。今欲改弦更张，总宜

以练兵为务。”他这里所说的虽指“练兵”的重要性，但“改弦更张”的思想，却成为他自后改革兵制的契机。

咸丰三年（一八五三年），曾国藩初在长沙训练的是罗泽南和王古所带的湘勇、塔齐布所带的绿营兵。他热情洋溢，“每逢三、八操演，集诸勇而教之，反复开说千百句。”他说：每次与诸弁兵讲说至一时数刻之久，虽然不敢说是用说法点顽石之头，但也确实是想用苦口滴杜鹃之血。但是，他所得到的评论却是“侵官越权”。绿营长沙协副将清德不但自己从不入场，还容忍绿营兵懒于到操；新到的提督鲍起豹袒护清德，说什么防堵时不宜练兵，盛暑时不宜过分疲劳。湖南巡抚骆秉章也认为曾国藩“不宜干预兵事”。甚至出现六月初六日绿营兵闯入曾国藩私宅，直刺曾国藩的事件。曾国藩不得不离开省城，愤走衡阳。这一严重的打击，使曾国藩的练兵初衷大受摧挫，也使他最后扑灭了对绿营的一线幻想。这年八月二十日，他在衡阳给王鑫的信中第一次提出了“别树一帜”的主张。八月三十日，他又从“兵勇嫉妒不和”的事实出发，否定了江忠源“调云贵、湖广兵六千，募勇三千”，兵勇合编的拟议，提出了完全募勇，凑足万人，交江忠源统带的设想。后来，他进一步声称：“国藩数年以来，痛恨军营习气，武弁自守备以上，无一人不丧尽天良。故决不用营兵，不用镇将。”他认为，只有“尽募新勇，不杂一兵，不滥收一弁”，才能“扫除陈迹，特开生面，赤地新立，才收到一点效果。”曾国藩与绿营于咸丰三年六月彻底决裂后，巧妙地利用团练与官勇的某些相通处，逐步变乡勇为官勇，完成了从“改弦更张”到“别树一帜”的转变。“别树一帜”的思想的确立与实现，是曾国藩了不起的战略眼光的第一次表露，是他为清代中叶兵制改革所迈出的坚实的第一步。

五、“官秩有尊卑，阅历有深浅”

——把下属当作良师益友

【原文】

胜负兵家之常，原不因一二败仗，即作一蹶一撼。唯此次



未看明路径，未稳扎营盘，未约会江军，即所谓约张道相机。进剿者，其约亦未必申订坚明，凡云少兵以当贼，伪退以诱贼，二者皆士识将心，至精至熟者之所为，非新营所可学也。该主簿屡称此贼不足平，告请剿办英夷以自效。本部堂常以平实二字诫之，意此次必于虚心求益，谋定后战，不谓其仍草草也。官秩有尊卑，阅历有深浅，该主簿概置不问，生手而自居于熟手，无学而自诩为有学，志亢而行不能践，气浮而几不能审。施之他事尚不可，况兵凶战危乎？既据禀请撤遣，准即销差回籍，该营一并遣散，仰即带赴贵溪，将军装器械，一一点交委员凌荫庭收报。其该营弁勇，有愿立功报效者，即派凌委员挑选，另立营头，收集后带至建昌老营。本部堂亲加教练两三月，再行出征。至公余银四千两，除愿随该主簿回南之弁勇，准酌给行赀，缮单通禀外，余仰并交凌委员收解来营，以重款项。

【译文】

胜负是兵家的常事，本不是根据一二次败仗，即作盖棺论定。只是这次战事，吴主薄没有看明道路，没有稳扎营盘，没有约会江军，即所谓约张道相机。出兵剿灭匪贼的人，他们的约定也未必是非常明确的。凡是说兵少而与贼开仗，或假装撤退诱敌深入，这二者都必须做到兵卒要领会将官的意图，这是用兵非常精非常熟的人才能做的，并不是新带兵的人马上可以学得到的。这位吴主薄屡次称这些贼很容易平定，请求剿灭他们以表现自己。我常常以平实二字告诫他，我想这次他一定会虚心学习，计谋确定后再行决战，没想到他仍然马马虎虎，致使军队败绩。官秩有尊有卑，阅历有深有浅，这位吴主薄一概放在一边不闻不问，对率军作战，自己是生手却自居为熟手，没有多深学问却又自诩为有学问，志向很高却不能踏踏实实，性情浮躁自己却不能审视自己。像他这样的人，干其它的事都不行，而何况是领兵打仗呢？既然他请求撤兵另行调遣可以马上批准他，撤销他的差事，让他返回原籍，该营的兵士也一并遣散，仰即带赴贵溪。将该营的军装器械，一一点交给委员凌

荫庭收报。该营的兵士，有愿意立功报效的，可以马上派凌荫庭委员去挑选，另立营的头目，把他们集中起来后带到建昌老营来。我要亲自训练他们两三个月，然后再让他们出兵打仗。至于该营留下的四千两公款，除了愿随这位吴主薄回本籍的兵士，每人可以酌情给予盘缠，并造表请示外，剩余的一并交给凌荫庭委员收解到营中，以增加军队的款项。

【阐释】

战场局势千变万化，为了机局多变，曾国藩主张“奇正互用”、“忽正忽奇”。他评论道：“吴竹庄带彪勇并义武营驰剿新昌，甚好甚好，有重兵以镇守，有轻兵以驰剿，正合古人奇正互用之法。”何谓奇正？他解释说：“中间排队迎敌为正，左右两旁抄出为奇兵。屯宿重兵，坚扎老营，与贼相持者为正兵；分出游兵，飘忽无常，待隙狙击者为奇兵。意有专向，吾所恃以御寇者为正兵；多张疑阵，示人以不可测者为奇兵。旌旗鲜明，使敌不敢犯者为正兵；羸马疲卒，偃旗息鼓，本强而故示以弱者为奇兵。建旗鸣鼓，屹然不轻动者为正兵；佯败佯退，设伏而诱敌者为奇兵。”一般地说，在战场上，以正兵为主，奇兵为辅。但根据战争形势的变化，有时候用兵的重点方向，或者说，军事指挥人员的主要着笔处，不在正兵，反在奇兵，这是因为“凡战者以正合，以奇胜”。出奇之所以能致胜，主要是乘敌不意，攻敌不备。《孙子》说：“奇正之变。不可胜变也。”奇正互用，忽正忽奇，正取此意。

为求机局多变，曾国藩还很注意重兵与轻兵，呆兵与活兵之辨。他说：“进退开会，变化不测，活兵也；屯宿一处，师老人顽，呆兵也。多用大炮淄重，文员太众，车船难齐，重兵也；器械灵活，马驮淄重，不用车船轿夫，风驰电击，轻兵也。”他指出：“我的拙见，总宜有呆兵，有活兵，有重兵，有轻兵，缺一不可。”但他主张“宜多用活兵，少用呆兵；多用轻兵，少用重兵。”或者“半活半呆，半剿半守，更番互换，乃能保常新之气。”“至军务之要，亦有二语，日坚守已得之地，多筹游击之师而已。”他批评向荣、和春的江南大营之败，在于“以重兵株守金陵，不早思变计”，即不知于“空处着笔”，运用轻兵、活兵之妙。所以，他坚决反对曾国荃屯兵金陵城下，“以数万人，全作呆兵，图合长围”。他反问道：“今岂肯以向、和为师，而蹈其覆辙乎？”

于是引发了他与曾国荃之间是否从金陵撤围的一场争论。一八六二



年十月十三日开始，李秀成率大队救援天京，与湘军激战于雨花台。十一月二十六日，太平军解围失利，从天京撤走。经过这一番；风险和惊恐，曾国藩认为自己‘长一分大阅历’。他检查说：“弟（指曾国荃）之骤进，余之调度，皆轻敌而不能精审。”他根据雨花台湘军东西无援军的情况，正确地指出：“若长扎雨花台，以二三万劲旅屯宿该处，援贼不来，则终岁清闲，全无一事；援贼再来，则归路全身断，一蚁溃堤。此等最险之着，只可一试再试，岂可屡屡试之，以为兵家要诀乎?”因此，他主张湘军向太湖方向“不经意之处”退兵，其中曾国荃部由东坝、溧阳以进宜兴，以金柱为后路根本，鲍超部由建平、广德以进长兴，以芜湖为后路根本；待在太湖办成水师之后，陆师无后顾之忧，再向金陵进军，“亦不过数月事，未为晚也”。这个退兵计的核心，是变屯于坚城之下的重兵、呆兵为轻兵、活兵。他向曾国藩明确指出：“弟统二万人，不筹出一支结实可靠之活兵在外纵横驰击，而专以合围攻坚为念，似非善计。”他说，向太湖西岸退兵，“环湖之十四府州县处处震动，贼则防不胜防，我则后路极稳，较之株守金陵者，有死活之分，有险易之别，但无赫赫一名耳。”针对曾国荃贪功求名的心理，他劝导道：“吾兄弟誓拼命报国，然须常存避名之念，总从冷淡处着笔，积劳而使人不知其劳，则善矣。”他对曾国荃不但谕之以理，而且动之以情：此次退兵，“即所以保全局而救阿兄也”；否则，“余之公局固坏，而弟以重兵屯宿该处，如余之株守南康，和张之株守金陵，弟之私局亦必坏”，届时“恐求退而不得，求保芜湖、金柱而不得”。但猎名心切的曾国荃终不听阿兄的调度，未向太湖方向游击。曾国荃最后取得围攻金陵的胜利，是由于太平军已成强弩之末，无力解围，再加上曾国藩不断派鲍超等部驰骋长江两岸，南北冲击，以解曾国荃金陵围军的后顾之忧，而并非曾国荃变重兵、呆兵为轻兵、活兵之计为失策。今天进行历史的审视，曾国藩关于在太平军应处、空处着力的退兵方案，无疑是有理有节、稳妥可靠的。

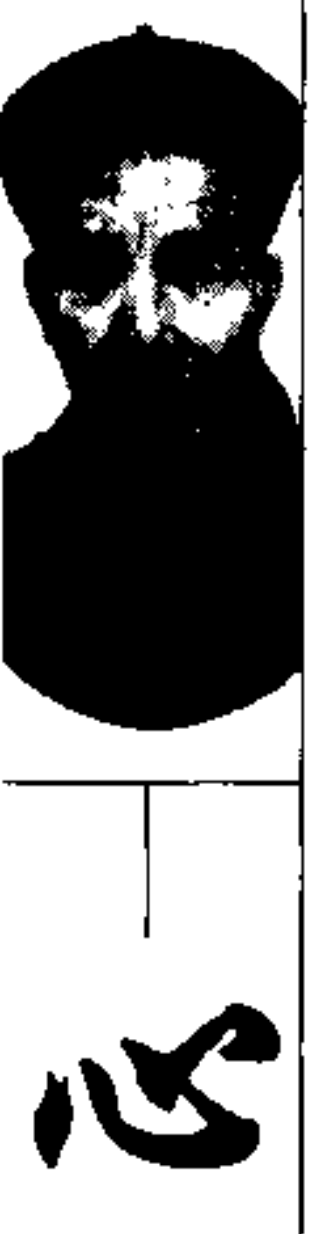
虚实、正奇、呆活、轻重，以战场上如何具体运动，关键取决于见机审势。同治元年三月，曾国荃部将南渡长江以进金陵时，曾国藩指示说：“以你军目前的情势来看，若在下游采石渡江，隔断金陵、芜湖两贼之师，下窥秣陵关，这就得势。若在上游三山渡江，使巢、和、西梁留守之师与分攻鲁港之兵隔气，这就失势。”——这是在用兵地点上审势之一例。“至于进兵金陵早迟，亦由弟自行审察机势。机已灵活，势已酝足，早进可以；否则不如迟进。”这是在用兵时间上审势之一例。

他概括地说："用兵以审势为第一要义。"

但他在另一处说："审机审势，犹在后来，第一先贵审力。审力，知己知彼的切实工夫。"古人说，兵骄必败。老子说，两军相对，哀者胜。不审力，这就是骄；审力而不自足，这就是老子所说的哀。审力，是指战员的基本功；审机审势，则是对指战员的更高要求。咸丰五年，湘军水师被分割为外江、内湖两部分，进去无力，陆师围攻九江，也久攻而不下，曾国藩驻扎南康，一筹莫展。太平军则乘机西上，第三次攻克武昌。八月，罗泽南至南康、湖口一看，"自知兵力不足以图功"，便毅然率勇扬长而去，弃赣奔鄂。曾国藩后来多次提到这一事例，盛赞说："有识者皆佩服罗山用兵识时务，能取远势。余虽私怨罗山之弃余而他往，而未尝不服其行军有伸有缩，有开有合也。"

两军对垒，有如弈棋。他说："善弈棋者，常于棋危劫急之时，一而自救，一而破敌，往往因病成妍，转败为功。善用兵者亦然。"既要自救，又要破敌，曾国藩的方针是着着稳慎，下稳慎棋。

咸丰七年（一八五七年），曾国荃刚刚组建吉字营攻打吉安时，曾国藩一再劝告他："到吉安后，专为自守考虑，不为攻城之计"，"不好小利，不求速效"，"不求近功速效"。同治元年三、四月间，业已攻占了安庆的湘军，夹江而下，连克数城。刚刚获得浙江按察使衔的曾国荃率部渡过长江，于五月初进抵周村，距金陵只四十里。太平军在天京上游，可说已是兵败如山倒。曾国藩接到这一连串战报，又喜又惧，连连写信给曾贞干说："玩弟进兵，嫌太速。我深感忧虑。"根据曾国藩当时设想，围攻金陵，须多路进击，才可收到南北夹击的效果。但北岸多隆阿部不愿与曾国荃合作，长江中的水师统领彭雪琴又与曾国荃嫌隙已深，难遽期其水乳"。曾国荃孤军深人，自置于危地，曾国藩的忧虑是有根据的。他告诉曾国荃说：弟此次进兵太快，不特我不放心，其他的人也都替你担心。后来曾国荃打退了李秀成赴援天京的大军，在雨花台立定了脚跟，并且已经合围金陵，取得一些重大突破，甚至连向朝廷报告攻克金陵的奏稿款式，曾国藩也已为曾国荃设计好了，写信通知了他。就是在这种情况下，曾国藩还于同治二年（一八六三年）十一月起至同治三年四月初五日中，五次告诫曾国荃道："望弟不贪功之速成，但求事之稳适。专在'稳慎'二字上用心。务望老弟不求奇功，但求稳着。至嘱！至嘱！"其实，只过了一个多月，金陵就被湘军占领。曾国藩在临胜前的这些叮咛，固是针对急功贪利的曾国荃的一剂攻心药，同时也说明，"稳慎"在曾国藩的战略思想中是一以贯之的。他称赞萧启



江道："阁下一车，向以'坚稳'二字著名。"咸丰十年正月，当湘军正在迅速进军时，他写信给胡林翼说："十一日全军获胜后，罗溪河实已无虞。山内一车，其妙无穷；脑后一针，百病皆除。但此后仍当以'稳'字为主，不可过求速效。"

可以说，曾国藩是非常反对速战速决的。尹杏农曾两次写信给正在"剿捻"前线的曾国藩，借指责周亚夫委弃梁孝王的故事，力陈"兵贵神速"之义。公元前一百五十四年，周亚夫平定七国之乱时，接受一个幕客的建议，让梁国与精锐的吴楚大军接战，而自己壁于昌邑，深沟高垒，只出轻兵至淮泗口，绝吴饷道。吴整军经过与梁国之战后，锐气大挫，且饥饿不堪，勉力向周亚夫军挑战时，周亚夫又坚壁不出，只得引军而去。这时，周亚夫立发精兵追击，一举而破吴楚大军。曾国藩在回信中盛赞周亚夫这种深沟高垒，后发制人的战术。并说："国藩久处兵间，虽薄立功绩，而自问所办，皆极拙极钝之事，与'神速'二字几乎相背，即于古人论兵成法，亦于千百中而无什一之合私心。"为什么他作"极拙极钝之事"？因为他认为，"兵，犹如火，易于见过，难于见功。"与其因求神速而立即见过，不如但求稳慎而渐缓见功。他称赞曾国藩说的两句话为"良为至论"："稳扎稳打，机动则发。"然后马上补充说："然'机'字殊不易审，'稳'字尤不易到。"故须亟力追求，处处用心。

正因为稳慎，曾国藩极力反对浪战，极力反对不知敌我、不知深浅的轻浮举措。他说："未经战阵之勇，每好言战。带兵者亦然。若稍有阅历，但觉我军处处暇隙，无一可恃，不轻言战矣。"不轻言战，即不打无准备之仗。他称赞李续宾，说他"用兵得一'暇'字诀，不特平日从容整理，即使临阵，也回翔审慎，定静安虑。"又说："迪安善战，其得诀在'不轻进，不轻退'六字。"曾国荃统兵在吉安前线时，他叮咛说："凡与贼相持日久，最戒浪战。兵勇以浪战而玩，玩则疲；贼匪以浪战而猾，猾则巧。以我之疲敌贼之巧，终不免有受害之一日。故余昔在营中试诸将曰：'宁可数月不开一仗，不可开仗而毫无安排算计。'"曾国荃在金陵前线时，他又嘱咐说："总以'不出壕浪战'五字为主。"曾国藩所说的"浪战"，指胜负不分情况下的战争。即或有小胜，或仅小挫，浪战都带来严重恶果，士卒不但因浪战而疲困，且因浪战而对战事玩忽。与其如此，不如坚而守之，奔勇身心强健，斗志昂扬，一战可胜。这就涉及战争中求胜的快与慢的问题。不浪战，或坚守不战，似乎胜之甚慢，实际上，养足精力，看准时机，战而必胜，虽慢实快；否则，欲速反不达。曾国藩这个于稳慎中求进取的战略，可说是他的战略思想的核心。

[秘笈第八]

识　　人

——识人用人之秘法



曾国藩深知人才之重要，他始终把人才作为事业成功的基石。对用人有严格的要求，即不诚实之人不用，庸俗者不用，而重用那些具有真才实学之人。主张“窃惟求才必试以艰危，用人当求以实效”把用人注重实效作为第一要务。

一、“叙述明畅，老妪能解，正是我所偏好”

——用人要不拘一格

【原文】

足下雄才伟辩不如季高，文义雅健不如长公，而叙述明畅，老妪能解，则鄙人之所私好也。此间公定薪水章程，此二席者皆每月五十金，巨细条款悉以入奏，刊发粮台。明此乃天家之公糈，非主戎其所得而私也。君家清德介声，诸季同守谋生之道，或尚求校文之馆，趋有司之门，不免啄粟于野田，饮马于甯渭，尚未能迥绝人世，何必出自人者皆义，而出自我者皆不义乎？若必以幽栖自喜，而以他辞却谢，则于二十年石交，毋用语少恕？恳切奉干，伏惟心鉴。

【译文】

您在才智、口辩方面赶不上左宗棠，文辞雅洁，文义雄健方面赶不上长公，但是，您的文笔明白畅达，连老妇听了都能理解，这却正好是我所偏好的。依照这里制定的薪水章程，这两个职务的薪水都是每月五十金，大小事物、条款都要上奏，印发到钱粮衙门。须知，这些都是国家的公粮，不是主帅所能据为己有的。您家素有美德直声，各位兄弟一同谋求生计，有的还求职于学馆、奔走于衙门，不免谋生艰辛，还不能完全做到与世隔绝，何必觉得从别人那里求得衣食之资都合乎道义，从我这里得到的就都不合道义呢？如果您一定要拿自己喜欢隐居为理由，用其他言辞来拒绝的的聘请，那么，这对咱们二十年的交情，不是有点漠然置之了吗？希望你能体谅。



【阐释】

曾国藩是重视人才，善于用人的杰出大师，在封建时代，人才的选拔，任用很讲究出身、资历，而曾国藩主张“衡才不拘一格”，凡前来求久，献礼，献策者，不论贵贱，他一概以礼相待，并把具有真才实学而又品德好的人破格提拔担当重任。

自古得人者昌、失人者亡，纵览古今历史，概莫能补，无兵不足深忧，无饷不足痛苦，人亡政息，国无栋梁那才堪忧虑。

【评析】

许多领导都有这样一个习惯，如说一个人好，则什么都好；如果说一个人不好，则什么都不好。对此，曾国藩并不苟同，他从长期的领兵打仗的实践中知道，千军易得，一将难求，而将亦是人，难以十全十美，作为统帅，决不可以因此就加以抛弃。曾国藩的这一观念，无疑是十分中肯的。而在中国历史上，这样的例子很多。

吕蒙是东吴的大将，其时把守陆口。陆口隔江与荆州相望。关公在刘备、孔明人川后，独当一面，把守荆州一隅，后来他主动出击，把曹军占领的襄阳也打下了，水淹七军，擒获了曹操的勇将于禁、庞德，一时声价震天。关公战线过长，心有隐忧。陆口守将是名将吕蒙，他不敢抽空荆州的兵去援打樊城。魏、蜀、吴其时在这几个城池展开了混战：关公乘机袭击曹营，可东吴对他虎视眈眈，关公的袭击惊动了许都，曹军为此把关恨死了，暂时又与东吴联手，协助东吴兵进攻关公。孙权在此情势下决心进攻荆州。他叫自家堂弟孙皎与吕蒙共作领军之将，吕蒙说了番话：“主公若以蒙可用则独用蒙；若以叔明可用则独用叔明。”

孙权听了吕蒙的意见，恍然大悟，便拜吕蒙为大都督，总制江东诸路军马；孙皎在后方接应粮草，与指挥权毫不搭界。

独用吕蒙，东吴兵偷袭了荆州；失去了荆州，关公军心涣散，给养断绝，终致麦城败绩，英雄授首！

吕蒙取得的胜利，与孙权的信任密不可分。领导者应引为借鉴。

现在我们有些部门违反了用人之道。一个单位里，明明配一个或两个领导就可以了，却配了几个甚至十几个副职。有些单位，只4、5个编制，正、副职配了3、4个，一般干部才只1名。不知这种单位里，是

4个人领导1个呢，或是1个兵做工让4个官来“检查”？这种做法实在不可取。

一般人都有自尊心和荣誉感。当人的自尊心受到社会和人们的尊重时，就会产生一种向心力、合作感，就会与社会的人们保持和谐一致的行动；但当人的自尊心受到社会人们的侵犯时就会本能地产生一种离心力和强烈的情绪冲动；过度的刺激和过渡的情绪作用，都会对社会和个人产生极为不良的后果。因此，只有尊重别人的人格、尊重别人的劳动成果，才能团结别人，并受到别人的尊重。领导者要带头尊重人，使组织内部人人感受到别人对自己的尊重，从而和睦友好相处，齐心协力完成组织的共同任务。

一般人都有自信心，都有成就感，都抱有通过自己的努力去做好某项事情的心情和愿望，领导者在量才授职之后，应该信任他们，放手让他们大胆地开展工作。用人不疑，给以信任，可以给人以巨大的精神鼓舞和无形的力量。苏联教育学家马卡连柯把信任人作为一个管理教育原则，并完满地取得了实验研究的成果。他曾把一张金额很大的支票交给一个正在改造的青年去直接领取，由于他信任这个青年，从而获得了这个青年的信任，终于完成了领款的任务。当然，这种信任不是盲目的、无根据的，而是经过仔细的观察和审慎的选择。由此可见，信任别人的人，一般才能得到别人的信任。那些在用人上嘀嘀咕咕将信将疑、顾虑重重的人，是不符合用人原则的。

东汉光武帝刘秀在河北与自立为帝的王郎展开大战、王郎节节败退，逃入邯郸城里。经过二十多天的围攻，刘秀大军攻破邯郸，杀死王郎。取得胜利。

在清点缴获来的书信文件时。官员们发现了一大堆私通王郎的信件，这些信件有好几千封。内容大都是吹捧王郎，攻击刘秀的，写信者都是刘秀一方的人。有官吏，有平民。

有人很气愤，说这些人吃里扒外，应该抓起来统统处死。曾经给王郎写过信的人，则提心吊胆，心里十分害怕。

刘秀知道这件事后，立即召集文武百官，又叫人把那些信件取过来，连看也不看，就叫人当众把他们扔到火盆中烧掉了。

刘秀对大家说：“有人过去写信私通王郎，做了错事。但事情已过，可以既往不咎。希望那些过去做错事的人从此安下心来，努力供职。”

刘秀的这种处理方法，使那些曾经私通王郎的人松了一口气。他们都从心眼里感激刘秀，甘愿为他效劳。

刘秀的做法很值得现在领导者借鉴。人非圣贤，孰能无过，如果抓住别人曾经犯过的错误不放，三天一提、五天一批，怎能使人安心工作呢？看来做领导还应学会“忘记”。

现在有些领导者，往往被身边一群阿谀逢迎的小人包围着，耳朵听到的都是顺耳的奉承话，而对于敢于直言提意见的人却敬而远之，甚至打击迫害。熟不知这样做的结果是把自己置于自己挖的坟墓。一个眼不明耳不聪的人，岂有不犯错误的吗？

身为领导一定要警惕经常围在自己身边拍马屁的人。这些人或者干脆就是庸才，或是别有居心。总之都不是可用之人。领导者不妨借鉴一下庄王的做法，辩明良莠，方可做出明智之举。

二、“其冗冗者，虽至亲密友，不宜久留”

——碌碌无为者不用

【原文】

凡人才高下，视其志趣，卑者安流俗庸陋之规，而日趋污下，高者慕往哲隆盛之轨，而日即高明，贤否智愚，所由区矣。

胸怀广大，须从平淡二字用功。凡人我之际，须看得平；功名之际，须看得淡，庶几胸怀日阔。

做好人，做好官，做名将，具要好师、好友、好榜样。

君子有高世独立之志，而不与人以易窥。有藐万乘却三军之气，而未常轻子一发。

古人患难忧虞之际，正是德业长进之时，其功在于胸怀坦夷，其效在子身体康健。圣贤之所以为圣贤，佛家之所以成佛，所争皆在大难磨折之日，将此心人得实，养得灵，有活泼泼之胸襟，有坦荡荡之意境，则身体虽有外感，必不至于内伤。

【译文】

衡量人才的高低，要看他们的志向和趣味。志向趣味卑下的人安于流俗庸陋的陈规，并日益肮脏下贱，志向趣味高尚的人仰慕圣贤兴盛时期的业绩，并日益崇高明智。贤明与否是智是愚，都是由志向趣味这一点来区分。

胸怀广大，必须从平淡二字上下功夫。他人与自己之间的事，必须能看得持平；功利名誉方面的事，必须要看得淡泊，这才能使胸怀越来越宽阔博大。

做好人，做好官，做名将，都要有好的老师、好的朋友、好的榜样。

君子有超脱世俗的独立志向，但却不会让人轻易地察觉。他有藐视万部战车屏退三路敌军的气概，但却不会轻易流露。

古人在艰难忧患的时候，正是德望功业发展长进的时候，其功成在于胸怀坦荡，其效显在于身体健康。圣贤之所以成为圣贤，佛家之所以能成佛，关键都在于当受到困苦折磨的时候，必能心态平和，养得心通灵犀，有活泼泼的心胸，有坦荡荡的意境，即使躯体外有些感染，决不会使身心内部受到损伤。

【阐释】

“庸俗者勿用”是历代兵家、思想家与政治家的一贯主张，曾国藩在用人中也十分注意这一点，他强调用人要用德才兼备者，对不服从领导，不听从指挥的人，即思想政治上他认为不合格的人，坚决不用，因为只有一心为公的人才能有一分才就尽一分用。“庸人误国，小人误事”古往今来，这样的例子不胜枚举，曾有不少商家因用错了人而遭到失败，他们或者被手下人出卖商业机密，或在紧要关头被背叛，或者被背后砍一刀，等等。

【评析】

曾国藩在选用人才时，曾一再强调：庸俗者不用，而且古人曾说，“非知人不能善其任，非善任不能谓之知。”这就是说，不了解人，不识

人就不能很好地使用人。没有很好地使用人就是没有了解人，识别人。若不能识人，势必不能用人，进一步证明知人才能善任。所谓“知人”，就是考察、选准人才；所谓“善任”，就是正确地使用人。“知人”与“善任”之间是辩证的关系，“知人”是“善任”的前提和基础，“善任”是“知人”的延伸和深化。“苟能识之，何患无人?”这就说明了如果能识别人才，哪儿用得着担心没有人才呢?

但是，古往今来的圣明君主，又都无不感叹“知人不易”，为什么“知人不易”？因为“人心难测。”人心何以难测？心是指人的思想，思想是无形的，看不见，摸不着，它隐藏在人的脑海里；且思想又非固定的，是随着客观世界的变化而变化。所以，要摸透人的思想是不易的，故说人心是难测的。

照理说，思想指导人们的言行，人的思想必然在他的言行中表现出来，也就是说人的思想和他的言行应该是一致的。可是，各人表现不同，有一致的，有不一致的。其人所想与其言行一致的，这种人易知；如果其人所想的与他的言行不一致，或者他说的是一套，他要做的又另是一套，这种人就难知。

人们常说，知人难，知人心者更难。因为在现实生活中，有的人说的和心里想的不一样。嘴里说的不是心里想的；心里想的又不是嘴里所说的。历史上这样的例子是很多的。

汉光武帝刘秀知错庞萌便是其中的典型例子之一。庞萌在刘秀面前，表现得很恭敬、谨慎、谦虚、顺从，刘秀便认为庞萌是对己忠心耿耿的人，公开对人赞誉庞萌是“可以托六尺之孤，寄百里之命者”。其实，庞萌是个很有野心的人，他明向刘秀表忠，暗里伺机而动，当军权一到手，便勾结敌人，将跟他一起奉命攻击敌军的盖延兵团消灭了。最赏识的人叛变了自己，这对子刘秀是当头一棒，使他气得发疯，后来他虽将庞萌消灭了，但他由子知错人而遭到的巨大损失是无法弥补的。刘秀之失，失在静中看人，他被庞萌的假表忠所迷惑了，竟认为他是“忠贞死节”的“社稷之臣”。而来自敌营的庞萌归附刘秀不久，尚未有何贡献足以证明他的忠心，刘秀竟对他如此信任，是毫无根据的。

刘秀是个深谋远虑的人，他推诚待人，知人善用，不少人因他赏识而成为东汉一代英才。但“智者千虑，必有一失”，当他被表面现象所迷惑时，也就必然犯了以静止看人的错误。

古人云，事之至难，莫如知人。辨人才最为难，盖事有似是而非者：刚直开朗似刻薄，柔媚罢软似忠厚，廉价有宋似偏隘，言纳识明似

无能，辨博无实者似有材，迟钝无学者似渊深，攻忤谤讪者似端直，掩恶扬善者似阿比；一一较之，似是而非，似非而是，人材优劣真伪，每混淆莫之能辨也。这就是说，世上最难的事没有比识人更难了。辨别人材为什么是最为困难的事情呢？这是因为事物有似是而非的，刚直开朗貌似刻薄；柔媚罢软貌似忠厚；表面看上去十分廉洁而实际并非如此；口出狂言能言明识明，而实际上却是无能之辈；海阔天空，天南海北地胡侃一通表面看来似博学而实际上是空话连篇无真材实学。反应迟钝没有实际学问却似知识渊博；攻击诽谤别人的人却看似正派正直的人；掩饰其恶的一面而将善的一面大肆宣扬者看上去好似刚正不阿的人；将这些一个一个地加以对照比较，就不难发现都存在似是而非，似非而是的现象，人材的优秀良才与劣等的人材，真材实学的人才与滥竽充数的冒牌货，这每一个方面，每一个环节都混在一起实在难以真正地区分、识别得一清二楚。说像是的面又不是的，像不是的而又是的，人材的优秀与低下，真与假，混淆在一起时，真是难以辨别了。

尤其是在无名的人中发现贤才，在拉车的骡马中间相出骏马；在深渊里捡出含珠大蚌，在石头堆里找出藏光的珍宝，这是何等地不易啊！这就进一步说明了识良莠之难了。

在识人的发展史上，常常能听到许许多多的人经常讲这么一句共同的话，即“人不易知，知人不易”。人之所以不易识别，原因是多方面的，但主要是下列原因。

一、“凡事之所以难知者，以其窜端匿迹，立私于公，倚邪正，而以胜惑人之心也。”这就是说，事情不易了解的原因，是由于它隐藏迹象，把私心掩盖起来而显出为公的样子，把邪恶装饰成正直的样子，面且以必然的胜利去迷惑人的头脑。说明人的奸恶之所以难以辨识，是由于有正直、忠诚、善良的外表作掩护。

二、“凡有才名之士，必遭险薄之辈假以他事中伤。始乎屏弃，卒不得用”。也就是说，凡是有才能的贤人，必然要遭到阴险浅薄之类人的恶意中伤。起初被迷惑而遭冷落，而最终得不到使用。说明因奸佞之人的无事生非造谣中伤，使得贤才难以被识别而加以使用。

三、“潜伏着的感情和隐藏着奸诈，是很难从一个人的外貌了解到的。”所以古人说“伏情隐作，难以貌求”。同时也说明了“人之深者有两种。一曰深沉。如纳言自守，容人忍事，内外分明，外边浑厚，不露圭角，不呈才华。此德之上者。一曰奸深。如闭口存心机，深挟诈，形迹诡秘，双目斜抹，片语斜锋。此恶之尤者，切不可以深沉君子，与奸

深并观也。”这就是说，人的所谓“深”，有两种情况。一是深沉。其表现为少言语而守本分，能容人忍事，内外分明，待人处事浑厚而不逞强，不炫耀才华。二是奸深。其表现为缄口不言而心藏杀机，阴诈深藏，行为诡秘，双目斜抹，说话阴阳怪气。前者是最有道德的贤才，后者是极为险恶的奸人，所以切切不可将二者混淆，等同齐观。可是，在人际交往中，二者则经常混淆，造成贤佞难辨。

四、“贤人必为国计，而不肖者专为身谋。为国计者必恃至公，故言直而援少；为身谋者专挟己私，故喻巧而援多。”这就说明了这样一个基本的问题，即品德高尚的人必定一心为国，品质恶劣的人专为自己盘算。一心为国的人必定是从最大的公心出发，所以说话直来直去，支持他的人就少；为自己盘算的人必定从私利出发，所以说话曲折巧妙，支持他的人就多。这进一步说明，奸与贤的界限虽是清楚的，然而，要识别也不是一件易事。

对于佞奸者来说，是因其能以假象蔽其真象，以外表又掩其内心的奸诈，且其谋深术巧，使人迷惑而难辨识。

《吕氏春秋·疑似》指出，物之相似最能迷惑人，它说：“使人大迷惑者，必物之相似也。玉人之所患，患石之似玉者，相剑之所患，患剑之似吴干者。贤主之所患，患人之博闻辨言而似通者。亡国之主似智，亡国之臣似忠。相似之物，此愚者之大惑，而圣人之所加虑也。”这是说，相似的事物最能迷惑人，石似玉，玉工难以辨其真伪；剑似吴干宝剑，铸剑师也难识其优劣；博闻善辨的人似通而实不通，足以惑人而误事，这是贤明君主所虑的。历史上不少亡国之君自恃见识超人而独断独行，其左右也顺其意投其所好，因而被视为心腹忠臣，正是其君似智而实不智，其臣似忠而实佞奸，致亡国亡身。最典型例子，就是明崇祯皇帝及围绕在他左右的那班佞臣。崇祯认为他是英明之主，臣下无人超过他，他的旨意就是真理，与他相左的视为庸才，或逆臣，一直至死都认为明亡咎不在己，而是在于群臣无能。他相信的都是对他听话、奉承的宦官和佞臣。正是这些似智、似忠的君臣断送了明王朝。但这位似智的崇祯皇帝，他跟其前几代的只想享乐连朝也不上的皇帝确有点不同，他日夜操劳，好像有作为的贤君，故能迷惑人，因而不少人为之惋惜，认为他非亡国之君，而处于亡国之时。

奸佞之人能使人不知其奸诈，是因其用心险而术巧，对此，《元史·列传四十五》有精辟的论述：“奸邪之人，其用心也险，其用术也巧。惟险也，故千态万状而人莫能知；惟巧也，故千蹊万径而人莫能御。其谄似恭，其奸似直，其欺似可信，其佞似可近，务以窥人君之喜怒而迎

合之，窃其势以立己之威，济其欲以立己之爱，爱隆于上，威擅于下，大臣不敢议，近亲不敢言，毒被天下而上莫之知。”明严嵩就是这样用心险而用术巧的奸佞人物。严嵩其人无才略，他最大的本事是巧于媚上，窃谋权利。世宗即以信道求仙著名的那位嘉靖帝，他虽昏庸，却自以为高明，凡拂其意的，不是廷杖，即杀戮，对严嵩则另眼相看，因严嵩善写“青词”，并作文为嘉靖歌功颂德。严嵩百事顺嘉靖意，照其意旨行事，故得入阁参与政事。严嵩虽年过六十，精神焕发，勤于政事，日夜在内阁值班，连家也不回。嘉靖大为赞赏，赐其银记，文曰：“忠勤敏达。”严嵩害人不露痕迹，被害的人也不知被谁所害。凡比己位高的，严嵩表面对他很恭敬，实伺其过害之，取其位而代之。崇祯居深宫，大臣难得谒见，只有严嵩得亲近，旨意由他代下，因此他能一手遮天，权倾天下，结党营私，大受贿赂，是当时最大贪官。嘉靖对他长期信任而不疑。严嵩之能遂其奸，采取的手法都一样，即前所说“窥人君之喜怒而迎合之”而已，因而“爱隆于上”，“毒被天下而上莫之知”。

佞奸难辨是因其心险而术巧，而贤者难识是因其忠而直，故不为庸主暴君所喜欢。《元史·列传四十五》谈及知贤之难，是由于有下列几种情况：一、贤者不遇时，或无人推荐，因而隐居不出，必然不为世人所知。二、人君知而召之出仕却，却不重视，待之如奴仆；或待之以礼，而言不见用；或用其言，而急功近利，且使佞人参与。因此，难以发挥贤者的作用，也就不为其君所赏识。三、贤者不为所知，也是因为：人君居于高位，喜听别人的过错，而不喜人说自己的过错，所行是务快己心，而不是务快民心，贤者为公为民必然进谏以纠正其错误，这就使其君很不高兴，不会得到赏识而重用，也因此，君臣就难于相处。而拒谏喜谀的人君，其左右必多佞人，他们最忌贤者，必然大肆诋毁、多方陷害，正直的贤者不获罪杀头已算万幸，又何能发挥其才能为国为民做好事呢？正是由于以上种种原因，故贤人难知难任。

“一鸣惊人的楚庄王”，可算是我国古代识人高人一筹的人。楚庄王是“春秋五霸”之一，在齐桓公、晋文公、宋襄王、秦穆公和楚庄王这五位霸主中，从实力、人力和功绩等综合起来比较，大概就以楚庄王为最强。关于他的故事很多，最有名的大概就是“三年不鸣不飞”的故事。

庄王即位三年，却从来不曾关心过政事，每天只是饮酒作乐，不分日夜地游玩。他还贴出了布告说：“谏者处死刑”。

于是，光阴似箭，日月如梭，不知不觉地就这样一年过去，两年过去。臣子中有许多人也暗自庆幸着君王是个好逸乐之人；于是这些臣子



也陪着他一同玩耍、十分愉快。不过，也有一些对庄王不以为然、不愿随之沉沦的臣子。

某一天，重臣伍举抱着被诛杀的决心，来到庄王面前。当时，庄王左手抱着郑国的丽人，右手搂着越国的美女，带着轻微的醉意接见他。“臣万分惶恐，希望告诉王上一些话。”

“你难道不知道我已昭告天下‘谏者处死刑’吗?”“其实，臣只是想说个谜语给大王猜猜。”“哈哈！是谜语啊！那就没有关系。你说说看吧。”“是这样的：山丘上有一只鸟，栖息在那儿已经三年了。这三年里它不飞也不叫。请问它是只什么鸟?”庄王听了以后，就回答他说：“它虽然三年不飞，但却可以一飞冲天，它不鸣则已，一鸣则天下惊，你说的话我都明白，退下去吧!”

庄王严肃的表情一过，代之而起的，又是一副玩世不恭的样子。之后，庄王依然没有改变，而且玩得比以前更过分了。

这一回，一名叫做苏从的重臣出来了。他与伍举不同的地方是说话向来直来直往，毫不留情面。这回他是冒着被处死的危险，打算向庄王进谏。庄王见苏从来谏便再三地叮嘱他：“你应该知道我那个‘谏者处死刑’的布告吧!”苏从回答说：“如果能唤醒沉睡的君王，我这区区小命，就算是牺牲掉又如何!”庄王原来就在等待，看谁会对他提出强烈的意见。现在，时候到了，他突然停止游乐，重新整顿起国中政事来。庄王首先就由人事上开刀，当初和他一起游乐的数百名臣子全部加以处分，并启用新人。另外则把国事委任于伍举、苏从二人。由此可见，庄王实际上故意沉迷于玩乐，然后趁机安安稳稳看臣子的表现如何。等到他弄清楚了谁是可造之材、谁是不可靠的人，就当机立断调整人事，从而巩固了政权和国家的基石。庄王可谓一代英杰。

三、“窃惟求才必试以艰危，用人当责以实效”

——不出成绩不是人才

【原文】

窃惟求才必试以艰危，用人当责以实效。湖北军务迭兴，

兵事饷事，惟在办理得人。而得人于凋敝残破之区，尤非易易。查有四品卿衔礼部员外郎胡大任，于咸丰三年奉旨回籍帮办团练。四年闰七月，臣国藩率师入鄂，委办捐输转运，接济军饷。臣林翼于五年正月由九江援鄂，胡大任同在籍绅士，倡率董劝办理厘金，奋勉出力；奏奉谕旨以员外郎用，并赏戴花翎。嗣复委办荆、沙牙帖厘金，计筹解钱五十馀万串。七年三月奏请加四品卿衔，俟军务告竣，送部引见，听候简用。该员感激奋兴，以后又筹解银钱巨万，军饷借以接济。查四年、五年贼屡上犯，全省糜烂，当烽烟四逼之时，绅民迁徙殆尽。胡大任独能于万难措手之际，奋不顾身，经营筹划。不独稳固军心，实足激发士气，盖其沈毅果决，力济时艰，悉本忠悫之诚，乃能任艰危而不变，历险阻而不渝。此后责以事功，必收大用。该员前已奏请简放，现在楚境肃清，给咨赴部，可否吁恳天恩，以四品京堂记名，遇缺题奏之处，出自逾格鸿施。

又盐运使衔湖南、湖北补用道厉云官，咸丰三、四两年，臣国藩委办发审及粮台事务。五年十月，臣官文、臣林翼奏留鄂省总理水陆各军粮台。七年三月，奏奉谕旨，免补知府，遇有湖南、湖北道员缺出，尽先补用，并加盐运使衔。该员勤慎廉明，每月军饷三十馀万两，出入勾稽，丝毫不苟，加以采办制造，昼夜辛勤。自留鄂以来，历五年如一日。现在大军东指，兵分则事愈繁，饷多则责愈重，必得办理熟悉之员，近在本省筹划度支，方使粮饷军火四应不竭。湖北征皖正当吃紧之际，拟请特恩、将厉云官交军机处记名，遇有道员缺出，请旨简放。俾得就近一手经理，更于军务有裨。

【译文】

我认为人才必须放在艰难的环境中考验，用人应当注重实效。湖北省的军务办得好，无论兵事、饷事都在于用人得当。而要想在凋敝残破的地区得到人才，尤其不是那么简单的。现查明有四品卿衔礼部员外郎胡大任，在咸丰三年奉旨回老家帮办团练。咸丰四年闰七月，臣国藩率领军队进入湖北，委办粮草的转运，接济军饷。臣胡林翼于咸丰五年正月由九江援助湖北，胡大任和本籍的一些绅士，建议董劝办理厘金，奋勉出

力；奏请并奉谕旨以员外郎来任用，并且赏戴花翎。后来又委托他办理荆、沙牙帖厘金，共计筹集押解钱财50余万串。咸丰七年三月奏请加四品卿衔，等军务告急，送到部里引见，听候任用调遣。该员非常感激兴奋，以后又筹集银两达万钱，由此军饷得以接济。咸丰四年、五年乱贼屡屡犯上作乱，全省上下一片糜烂，当烽烟四起之时，豪绅臣居大多迁徙殆尽。而独独胡大任能在万难艰险之际，奋不顾身，经营筹划。不单单稳固了军心，还激发了士气，大概他沉着刚毅果断坚决，力挽狂澜，才能任凭艰难危急而不变，历经险阻而矢志不渝。以后必可重用。该员前不久已奏请简放，现正在楚境肃清残贼，敬请圣上能否赐以天恩，以四品京堂记名，遇有用人之际，让他施展才华。

湖南、湖北的盐运使历云官，咸丰三年、四年两年，臣国藩委托他办理发审及粮台事务。咸丰五年十月，臣官文，臣林翼奏请留在湖北省总理水陆各军的粮台。咸丰七年三月，奏请并奉谕旨，罢免增补知府，遇到有湖南、湖北道员缺出，尽先补用他，并加盐运使之衔。该员办事勤慎廉明，每月的军饷30余万两，出入校对稽查，一丝不苟，加上采办制造之事，昼夜辛勤工作。自从留在湖北以来，五年如一日。现在大军向东挺进，兵分则事情就越纷繁，粮饷多则责任就越重大，必须任用一个精于办理军饷的官员，就在本省附近筹划开支，方能使粮饷军火四方接应不断。在这湖北征伐安徽正当吃紧之际，敬请圣上恩准，将历云官交军机处记名，遇到有道员缺空，加以任用。要是能让他马上开展工作，更有裨益于军务。



【阐释】

曾国藩认为：要达到“知人善任”，注重实效的目的，一要“轻言重行”，二戒以貌取以。要知人，更看其实践，即要衡量其人如何，主要要看他在实践中的表现。可以用花言巧语与骗人，但要用实践去掩盖自己的虚诈面目的人，虽然动作也可骗人于一时，但不可能长久，其真面终将暴露。

【评析】

对于选择人材的标准，曾国藩主张德才兼备，但是更注重血性。所谓血性是指忠义精神，曾国藩在纯朴之中选择人才，以忠义廉洁为本。官气即浮滑之气，讲资格摆架子，办事无惊世骇俗之象，语言无此妨彼得之弊，处世圆润，无实干之精神。

曾国藩对于人才的识别、培育、任用上有属于自己的一整套理论。

曾国藩形成了自己编练军队的想法，那在实践中他又是如何操作，将湘军训练成一支有主义的队伍的呢？其是如何选将、如何募兵、又是如何训练的，这些足为后世者所师法，但当今之世与曾氏所处之时代已大为不同，后世之借鉴者须做到“彩必遗弃，惟取其神”方可。

曾国藩还认为，“血性”、“廉”、“明”等素质对于一个将领来说也是不可缺少的。“三者缺一，就像车辆缺少了车轴和辕木、车轮一样，寸步难行。”所谓“血性”，是指“忠义”精神。而对于“廉”“明”二字，他解释说：“弁勇之于本营将领，他事尚不深求，惟银钱之洁否，保举之当否，则众目眈眈，以此相伺；众口啧啧，以此相讥。惟自处于廉，公私出入款项，使阖营共见共闻，清洁之行，已早有以服弁之心，而小款小赏，又常常从宽，使在下者恒得沾润膏泽，则惠足使人矣。明之一字，第一在临阵之际，看明某弁冲锋陷阵，某弁系随后助势，某弁回力合堵，某弁见危先避，一一看明，而又证之以平日办事之勤惰虚实，逐细考核，久之，虽一勇一夫之长短贤否，皆在以识其大略，则渐几于明矣。得廉二字以为之基，则智信仁勇诸美德，可以积累而渐臻。”

曾国藩还认为，“朴实”二字对于一个将领来说也很重要。在给左宗棠的一封信中，他指出：“李迪庵兄弟之选营官，专取简默朴实，临阵不慌。弟之能于临阵观人，而取简默朴实，略仿李氏之意。”崇尚朴实，就必然反对浮滑。在给姚浦的信中，他指出：“将领之浮滑者，足以淆乱是非。是故楚军历不喜用善说话之将，非仅弟一人然也。”

当然，对于一个将领，所谓“不善说话”，并非是要其说话“无条理”，反而是要求将领力诫浮猾。曾国藩在给家人的一封信中指出，将领“说话宜有条理”。还在另一封信中具体举例说：“杨镇南不足恃，余与其平日说话知之，渠说话最无条理。凡说话不中事理，不担斤两者，其下必不服，故《说文》看字后从口，言在上位者，出口号令，足以服众也。”



此外，曾国藩还特别指出，湘军所选拔之将领绝不能是那样难以与众人共事的人。因为曾国藩从一开始就悉心要在湘军将领中培养一种集体主义的精神。在《与江忠源》书中，他写道："国藩每念今日之兵，极可伤恨者，在'败不相救'四字。彼营出队，此营张目而旁观，哆口而微笑。见期胜，见深妒之，恐其得赏银，恐其获保奏；见其败，则袖手不顾，虽全军覆没，亦无一人出而援手拯救于先死呼吸之顷者。"而要想早一日剿灭太平军，惟有将湘军培育成"一损俱损，一荣俱荣"的手足之师，万众一心，或有成功之一日。

曾国藩的选将要求可以总结为如下四点，即：一血性为主；二廉明为用；三简默朴实；四打仗坚忍。

所谓"血性为主"，就是要求湘军将领效忠清王朝，自觉维护三纲五常的封建统治秩序，具有誓死与起义农民顽抗到底的决心。曾国藩认为强调这一点对于选拔将领至关重要，他说："带勇之人，第一要才堪治民；第二要不怕死；第三要不急急名利；第四要耐受辛苦。……四者似过于求备，然苟阙其一，则万不可带勇，大抵有忠义血性，则四者相从以俱至，无忠义血性，则貌似四者，终不可恃。"

在曾国藩看来，选用有"忠义""血性"者为将，整支军队就可以达到"以类相求，以气相引，庶几得一而可及其余"的效果，带动全军为维护封建统治和纲常名教而战，从而使湘军不但具有镇压起义的军事功能，还具有"转移世风"的政治功能。

其次，捧吹"廉明为用"。曾国藩说过："为将之道，谋勇不可强几，'廉明'二字则可学而几也。弁勇之于本营将领，他事尚不深求，惟银钱之洁否，保举之当否，则众目耽耽，以此相伺；众口啧啧，以此相讥。惟自处于廉，公私出入款项，使阖营共见共闻，清洁之行，已早有以服务勇之心。而小款小赏，又常常从宽，使在下者恒得沾润膏泽，则惠足使人矣"。

曾国藩强调"守廉"，因为他深知，绿营将帅克扣兵饷，冒领缺额以自肥的腐败行为早已成为公开的秘密。这种情况日益加深兵士们的不满情绪，严重影响部队的战斗力。那么，现在他要组建一支新军，能否在这个问题上使将帅有所收敛，将直接关系到湘军战斗力的强弱。因此，他要求将官以"廉"自守，"欲服军心必须尚廉洁"，并常常以"崇俭朴"，"不要钱"与部属相标榜，反复告诫他们说："兵勇心目之中专从银钱上著意，如营官于银钱上不苟，则兵勇畏而且服，若银钱苟且，则兵勇心中不服，口中讥议，不特扣减口粮、截旷而后议之也"。

曾国藩对于官场中的腐败积弊是深有体会的，他当然也认识到了仅靠口头上的训诫与要求并不能真正杜绝腐败，必须辅之以实际上的物质利益，使官吏将领本身既可享有比较优厚的奉禄，完全不必再“与同辈争薪水，与士卒争毫厘”。曾国藩为解决这一问题，决心从根本制度上将将官的利益明确规定下来：“初定湘营饷项，稍示优裕，原冀月的赢余，以养将领之廉，而作军士之气”。之“养廉”，试图用这种方法防止将领克扣兵饷，从而维持军心的稳定。曾国藩曾私下开导部属说，守“廉”并不吃亏，“守个‘廉’字，名位日尊，岂有怕穷之理。常使在下之将官多占些便宜，士卒多沾些恩泽，则人人悦服，切不可处处打算，惹人谈论。得了名就顾不得利，莫作名利双收之想。”为了得到更大更远的利益，而暂时舍弃眼前的小便宜，这是十分必要的。

至于“明”字，主要是要求将领努力做到赏罚公道，是非不淆。曾国藩强调，将官必须要有“明”的素质，“‘明’之一字，第一在临阵之际，看明某弁系冲锋陷阵，某弁系随后助威，某弁回合力堵，某弁见危先避。一一看明，而又证之以平日办事之勤惰虚实，逐细考核。久之，虽一勇一夫之长短贤否，皆有以识其大略，则渐几于明矣。”他认为，“一军之内，亦必其是非不揆于正，而后政绩少有可观”，将领必须“得‘廉明’二字以为之基，则智信仁勇诸美德，可以积累而渐臻。若不从此二字下手，则诸德亦茫无把握。”

应该说，曾国藩选将强调守“廉”以及具有“明”的品质，这对调整湘军将卒之间的关系是有好处的，在一定程度上也有利于维系部队内部的团结。湘军战斗力之所以高于绿营军队，这是其中的原因之一。

第三是“专取简默朴实之人”。曾国藩曾抨击绿营军队积习难改，即使“岳王复生，或可换孱兵之筋骨；孔子复生，难遽变营伍之习气”。他说：“国家养绿营兵五十余万，二百年来所费何可胜计。今太难之起，无一兵足供一割之用，实以官气太重，心窍太多，漓朴散淳，真意荡然”之故。

为了解决这个问题，曾国藩主张“军营宜多朴实少心窍之人，则风气易于醇正”，强调“凡官气重，心窍多者，在所必斥”，并明确规定：湘军不用人营已久的兵和守备以上的官，希图用这种办法来摒除军队中的衙门习气，亦即官气。他说：“取人之式以有操守而无官气，多条理而少大言为要。办事之法以‘五到’为要。五到者：身到、心到、眼到、手到、口到也。身到者，如作吏则亲验命盗案，案巡乡里，治军则亲巡营垒，亲探贼地是也；心到者，凡事苦心剖晰析，大条理、小条

理、始条理、终条理，理其绪而分之，又比其类而合之也；眼到者，著意看人，认真看公牍也；手到者，于人之长短，事之关键，随笔写记，以备遗忘也；口到者，使人之事，既有公文，又苦口叮嘱也。”

曾国藩主张重操守、轻官气以及身到、心到、眼到、手到、口到的选将要求，就是尽量舍弃一切官气重、心窍多、浮滑取巧之人，而选用那些能够耐劳实干、不浮夸虚饰者为将，这种做法无疑对提高整个湘军的战斗力和耐久力极为有利，从而使湘军在与太平军对抗的过程中，迅速成为一支最强悍的力量。

第四是“打仗坚忍”。曾国藩非行伍出身，他以儒生治兵，建军之始也没多少军事经验，但他知道，行军作战备尝艰苦。将领平时须带兵士严加训练，整肃营务；战时则要有临阵胆识，敢于冲锋陷阵。因此，他选将以“耐冷、耐苦、耐劳、耐闲”为警句，提倡“习苦为办事之本”具有苦熬苦撑，敢与起义农民顽抗到底的决心和勇气。后来，薛福成评论曾国藩时，称他率领湘军将弁“立坚忍不拔之志，卒能练成劲旅”，而后“数年坎坷艰辛，当成败绝续之处，持孤注以争命。当危疑震撼之际，每百折而不回”。薛福成对曾国藩的评价自然有溢美之词，但也无庸讳言，“打仗坚忍”的选将要求，对提高湘军士气和军事素质是有一定成效的。

仔细分析以上四条选将要求，由此可知，曾国藩反复强调和首先要求的是将帅的品质操守，也就是注重“德”而不是“才”。因为不论是“血性”、“廉明”，还是“朴实”、“坚忍”，均属于思想品德范畴。作为封建社会末代的道学家，曾国藩主张“才生于情”，一个人的思想品德乃是至关重要的基本条件，才能的优劣都要以此为前提。

另外，曾国藩选拔将官时所用的“文人带兵”的思想也颇有独见，应给予足够的注意。中国旧知识分子是传统文化思想精神之中的保守者和创新者，他们往往将作为精神价值的“忠孝礼义”视同生命，为做到这些节义之事，他们往往虽万死而不辞。曾国藩要立“文人带兵”的思想，正是要利用文人较高的智商和急欲建功立业的强烈渴望，调动起他们的忠诚，为剿灭太平军而拼死效力。故曾国藩在选拔将官时，不拘一格，不限出身，大量地提拔书生为将。据历史学家罗尔纲的考证，在湘军的将领中，书生出身的人占可考人数的近百分之六十。

从1854年湘军初创，短短几年内便逐步建立起一套完整全新的从选将、培养、到使用的制度，使湘军将领和湘军整体的素质和战斗能力是绿营军有明显改观。单就草创之期所选用之将领的年龄计，就比绿营

军的平均六十岁，降至三十几岁，而湘军中作为最年长者的罗泽南也仅有四十六岁。可谓生龙活虎，焕然一新。另外正如本书在其他章节中已谈到的，在人才的选拔上，曾国藩尤其有一套笼络人才、培养人才和任用人才的有效方法，使湘军上下英才济济，各尽其终，各得所归，为湘军的日后强大奠定了十分坚定的基础。

四、“用人之道，有培养之方，有考察之法”

——心腹人才需培养

【原文】

今日所当讲求，尤在用人一端。人才有转移之道，有培养之方，有考察之法。人才以陶冶而成，不可眼孔太高，动谓无人可用。

窃疑古人论将，神明变幻，不可方物，几于百长并集，一短难容，恐亦史册追崇之词。初非预定之品，要以衡才不拘一格，论事不求苛细，无因寸朽而充连抱，无施数罟以失钜鳞，斯先哲之恒方，虽愚蒙而可勉。

【译文】

在用人上应注意方法。人才有转变的途径，有培养的方法，有考察的规则。

人才以陶冶锻炼而成。不可以眼光抬得太高，动不动就说没有人才可以任用。

我私下猜疑古人谈论的将帅，神明变幻，像不可形容的东西，几乎所有的优点都集于一身，丝毫缺点都不允许存在，恐怕是书上过多推崇的言词。人在初期不可能都符合预定的各种要求（完美无瑕），关键是衡量选拔人才要不拘一格，论事不要对细微小节求全责备，不要因为一寸坏朽而抛弃几抱粗的大



树；不要撒太多的网，结果放了大鱼。先前的圣贤有句永恒的话：虽是愚蠢蒙昧的人也可以勉力督促。

【阐释】

“人心隔肚皮”人对人的认识何其难哉？曾国藩如此感叹过。他认为任用一个人之前，先要对其进行考察一番，合格的录用，不合格的弃之。但观察一个人不能割断历史。看他的过去，就可以知道他的现在。看他的过去与现在，就可以预知他的将来，历史地，全面地看一个人，是把握一个人本质的重要方法。

【评析】

认识一个人，认识他的真实面目，这在我们的人际交往中是何等重要，它关系到我们事业的成败，所以，我们一定要学会全面看人。

企业招聘任用人才一般有两种方式。一种是企业家与人才之间直接接触，不论是哪一方主动都是一种以私人晤谈为最初起点的，其前提是一方对另一方早有一定的信任感或仰慕感。另一种则是公开招聘，这主要是由企业发出公开信息和提出相应回报，促使人才趋向企业，即所谓的“明码标价”。

公开招聘现已被广大企业采用，很多企业不惜重金，向全社会诚招人才。如红豆集团以百万元年薪招聘总经理；喷施宝集团以年薪 50 万元招聘常务副总经理等。

这种丰厚报酬的公开招聘常能在较短时间内达到获得人才的目标，同时还能获得宣传企业的轰动效应。

河南焦作有一家中日合资的新美陶瓷工业有限公司，1988 年创办，1991 年度相继获得省轻工业产品质量评比总分第一名和轻工科技成果一等奖，1992 年元月，仿花岗岩瓷质墙地砖通过了省新产品技术鉴定，填补了省轻工产品的一项空白，在全国建材产品暨装饰装潢材料展评博览会上以过硬的产品质量获得银质奖。

在谈到该公司的发展过程时，总经理邹成东先生说，创业之初，公司就处于竞争激烈的旋涡之中，而一切竞争，归根结底是人才的竞争。为了争取各类人才，公司采取了公开招聘的方法选拔人才。

1988 年新美第一次刊登招聘广告时，就有许多人前来应聘，经过面

试、笔试，外调筛选、试用——新美公司招聘人才的“四部曲”，每一步都很严格。

就拿招聘技术人员来说，为了严格把关，新美专门从焦作矿业学院请来教授、专家对他们进行考核，从基础理论到专业技术，从英语基础到智商水平都考。甚至对他们以往的业绩和成果还要评头论足一番，最后中选的不仅是应聘人员中佼佼者，而且好多都是原单位的技术尖子。

这些人为参加合资企业的建设去应聘，但受到了所在单位的种种阻拦，有的被除名，有的被拖着迟迟不办手续。然而这些不屈不挠的人们还是冲破了原单位所设置的重重阻力来到了自己的伊甸园。

招聘过来的技术人员，在新美公司这块空白而荒芜的土地上开始了辛勤耕耘。与公司共存亡的命运把大家紧紧地联系在一起，风险和压力促使他们积极地发挥各自专长，去战胜面临的困难。

新美公司公开招聘人才达到了以下所期望的目的：首先，新美以最快的效率吸纳了一批专业人才；其次，新美所招的技术人员素质相对较高，因为在招聘中有所比较，可以公平地挑选；第三，挖走竞争企业的技术力量。优厚的待遇是实现招纳贤才的基础，但也为未来更大的收益积蓄了力量。新美公司就是通过任用前对人才进行各项考察，才为企业录用了一批优秀人才的。

与其他中小型公司有所不同的是，通用电气公司的传统考核方式是“飞机上交谈”，就是把每位候选人分别召唤到飞机上与总经理交谈。通用电气总裁琼斯为了选择强有力的管理人才，曾经进行两次机上考核，并对每位候选人在这场询问的激烈竞争中的表现留下深刻印象。在这个短暂的对谈过程中，谁停滞不前，瞻前顾后，考虑个人；谁勇往直前，仗义执言，以事业为重，暴露无遗；谁在遴选竞争中跑在最前面，看得一清二楚。更重要的是深入、准确地了解到所有候选人之间的关系。琼斯通过这样的方式，了解到谁和谁可以合作，谁和谁不能合作的内情。他认为，优秀的人才都是很好的齿轮，但不一定能咬合在一起，任命一个人容易，选好一个领导班子困难。在这个问题上犯错误是最大错误，造成的损失是影响企业多少年不得发展的最大损失。因此，“拉郎配”万万使不得，完全由现任总经理个人决定也不尽如人意，而是要以总经理为主要责任者实现与董事会的结合，而且要经过一个上下反复多次比较的漫长过程。也正是因为其下属候选人中杰克与柏林甘在每人规定的必写的3个候选人名单中互相都把对方名字列上，从而使琼斯在后来配正副手时确信他们定能合作无疑。

经过4年之后，琼斯他下决心把这个历史悠久规模很大的公司给一个“年轻有点狂妄的人”杰克来领导。一些通用电气的前辈闻讯纷纷表示不同意见，两位即将退休的副董事长表示保留意见，甚至哈佛大学的知名教授们也持反对意见。琼斯到各方游说：“我们非常需要一位能与部下自由讨论技术的领导人，我们也很需要在经营方式上敢于创新、充满活力的领导人，这个人就是杰克。他是最早提出全球市场战略的人，他的世界观是一流的。”最重要的是向董事会“推销”这个人。1980年11月，董事会人事委员会在远离总部的一个地方召开人事评鉴会议，这次会议通过杰克为琼斯继承人，担任总经理与董事长的职务。

现在看来，也正是以已取得辉煌业绩的总经理、董事长琼斯为主遴选接班人才获得成功，才使美国通用电气公司始终立于不败之地，在七、八十年代达到前所未有的繁荣，成为世界赢得最多的四大企业之一。而这一切，归功于通用的人才考察制度。



五、“人之声音，轻清上浮，重浊下坠”

——听其声，辨其人

【原文】

人之声音，犹天地之气，轻清上浮，重浊下坠。始于丹田，发于喉，转于舌，辨于齿，出于唇，实与五音相配。取其自成一家，不必一一合调。闻声相思，其人斯在，宁必一见决英雄哉！

【译文】

每个人的声音，跟天地之间的阴阳五行之气一样，也有清浊之分，清者轻而上扬，浊者重而下坠。声音起始于丹田，在喉头发出声响，至舌头那里发生转化，在牙齿那里发生清浊之变，最后经由嘴唇发出去，这一切都与宫、商、角、徵、羽五

音密切配合。识人的时候，听人的声音，要去辨识其独具一格之处，不一定完全与五音相符合，但是只要听到声音就要想到这个人，这样就会闻其声而知其人，所以不一定见到他的庐山真面目才能看出他究竟是个英才还是庸才。

【阐释】

听一个人的声音就能辨到他是一个什么样的人，不过，人身体的声音能随着他内心的变化而变化。曾国藩认为，一个人心胸宽广、志向远大的，声音有平和广远之志，而且声清气壮，有雄浑沉厚之势。身短声雄的人，自然不可小视。从身高来看，身高的，由于丹田距声带、共鸣腔远，气息冲击的距离加长，力量弱化，因此声音显得清细弱，振荡轻；身矮的，往往声气十足，因为距离短，气息冲击力大，声带与非鸣腔易于打开。如果受过发声练习的人，又当别论。

从生理学和物理学的角度看，声音是气流冲击声带，声带受到振动而引起空气振动产生的，是一种生理现象，也是一种物理现象。人的社会属性，使人的声音又结合了精神和气质的属性。古人讲，心动为性——“神”和“气”——性发成声，意思是讲，声音的产生依靠自然之气（空气），也与内在的“性”密不可分。声音又与说话者当下的心理活动密切相关，大小、轻重、缓急、长短、清浊都有变化，这与人的特性也是息息相关的，这就是闻声辨人的基础。

人的声音各有不同，有的洪亮，有的沙哑，有的尖细，有的粗重，有的薄如金属之音，有的厚重如皮鼓之声，有的清脆如玉珠落盘、字正腔圆，有的人身材矮小，声音却非常洪亮，即日常所说的“声音若洪钟”，有的人生得高大魁梧，说起话来却细声细气，有气无力。

【评析】

从经验中可以得知，好的声音和谈话技巧能提高说服力，由于人人声音不同，怎么才算好呢？最好是音粗而低，说话速度快，尾音明亮；这样就能给听众留下一种“这人值得信任，积极、潇洒、有领导才能”的印象。

当然，这也不能一概而论，什么声音好，也与谈话的地点、对象、内容有着直接的关系。



在舞场上，由于灯光较暗，加上光线闪烁等因素，舞伴们很少能看清对方，在这种情况下，声音的优美就会产生很大的魅力。

当然，声音只是一个方面，另一方面，就是说话时的姿态。甜美的声音加上优美的神态，更会产生强大的魅力。

由于声音具有如此的魅力，所以，有位美国人在《上班族的身体语言》一书中，讲了一个由于女人的声音而把男性引入歧途的故事。

这个女人叫琳达。作者写道：

琳达是我所认识的，无论性格、干劲，以及能力都相当突出的女性之一，在西海岸某个小都市的企业界，颇负盛名。她了解自己的欲求，以令人惊讶的程度和明确的判断力，尽心尽力去追求。

这确实令人心惊，只要听到她所讲的话，就不难想象出一个竞争心旺盛、具备丰富的知识和洞察力的女性。

琳达外形修长，爱打扮，魅力四射。不过，当她一开口，便会呈现戏剧的变化。这一位纤细而思虑深远的女性，发出宛若少女银铃般尖锐的声音，给人一种玩世不恭或不正常的印象。

“第一次听到她说话时，”我的同事这样告诉我。“我以为是刚刚踏入社会的女性。她想出售奥克兰的一张办公桌，而我希望拥有它。由于我太看轻她了，以致付出比想象中还要多的金钱——我很生气。”

“为什么呢?”我问。

“有一种被欺骗的感觉。在孩子般的声音背后隐藏着钢铁般的意志。我不想再有第二次交易。”。

“我也知道我的声音有问题。”大约一年前，琳达对我说。“但是，对我有好处。这能够使我进行交易的男性‘解除武装’。他们会抱持着优越感，松弛警觉心，所以我才能够达成我的企图。”

她略带愁容地继续说道：

“但问题往往在害处这一边，我想加以改变。”

“有什么害处?”

她耸耸肩。

“和我进行交易的男性，在事后好像会有种被欺骗的感觉。也许有某一种含义是如此，他们以声音作为评判，面不是以我的能力。一旦发现我有才能，就觉得被我骗了。难道他们错误的判断，就代表我不正直吗?”

在某种含义上，我不得不承认这种结果，她的声音会误导男性走入歧途。所以，她想改变是聪明的做法，于是我为她介绍了一位高明的声

音训练家。

说明了详细经过之后，这位曾经在好莱坞演戏的声音训练家点点头。

“你的声音，在交易过程中的确扮演了相当重要的角色。你知道萧伯纳的‘窈窕淑女’这出喜剧吗？故事之中，比金斯教授把说话有土腔的卖花少女带回家，根据她的声音和说话的方式，把她训练成为一位高贵的淑女。可见，声音的确会表现出社会性。

“美国虽然没有欧洲那么严重，但就美国而言，依然很重要。你似乎没做过这种声音训练吧！”

一年之后，我到西海岸旅行时，遇见琳达。训练非常成功，她说话的声音降低好几个音阶。

“我学会从胸腔发声的方法。”她好像引以为傲地，以低沉而清晰的声音说。

“除了声音改善很多，其他还有什么变化吗？”

“我的人生！”她笑着说。“这几个月来，我在工作上有重大的突破。顾客回头，还为我介绍新客户。但是，我最高兴的，莫过于交易对方的态度。现在，他们都怀着敬意和我接触。以前的话，并没有人认真地把我当作一个交易的对象。而是用一种好像要纠缠你、嘲笑你的口气……”

她语重心长的继续说：

“真是不可思议。”

“什么不可思议？”

“自从我降低音调来说话，变化太大了。以整体的工作来说，我比以前更有力量了。”

琳达学会了具有威严的声音、有权力的声音。不是从鼻孔，而是经由胸腔发声，降低声调，速度也比平常缓慢一些。

有一次，我和在中西部电视台上班和一名男性交谈。他负责新闻播报的工作，相当了解什么才是真正“权威性的声音”。

“我很喜欢这个工作。”他说。“我认为自己的能力和容貌都很够。想要在电视台工作，容貌当然重要。不过，音质更重要。我为了要掌握正确的音质，整整花了一个月的时间。”

我请教他到底是哪一种声音，他稍微皱着眉头。

“新闻播报员必须表现出威严。所以自然得降低声调，从腹部发声，调整速度，有时还需要注意抑扬顿挫。这样，就能让说话的方式产生韵

味。”

人类的声音包含各种要素。声调是最重要的要素之一，大的声音，同时也具有权力。发出很大的声音，可以让别人沉默下来。然而，在某种状况之下，有时候小的声音更能发挥效果，因为人们会注意去听的缘故。当然，声大声小都需要姿势辅助，才效果更好。

发声法对音质有很大的影响。根据要以身体的那个部分当作共鸣板，音质将会有所改变。若以鼻子产生共鸣，声音像是如泣如诉，或者也可能给人傲慢的印象。但是，如果是以胸腔来产生共鸣的话，发声法亦随之改变。变得丰富、强力、响度也够。

讲话方式的速度也影响到会话。速度太快，容易给人好像有某种急事、戏剧性的事件或热心投人的印象。另一方面同时会让对方感觉焦躁、混乱，以及些许的粗鲁。

说话缓慢的人，虽然给人深思熟虑、诚实的印象，但太慢了的话，也会变成犹豫不决或漫不经心，甚至还会呈现消极性的含义。

由此可见，无论是在舞场上，商场上，还是什么别的“场”上，人的说话声音、速度以及由此构成的神态，都是很重要的。它可以增加你的魅力，加强你的权威，当然也能起到相反的作用。这就要看你的声音和神态给听众是什么印象了。因为人们会根据声音来判断一个人。



六、“尤以习劳苦为办事之本”

——重用吃苦耐劳之人

【原文】

辅卿而外，又荐意卿、柳南二人，甚好。柳南之笃慎，余深知之。意卿谅亦不凡。余告筱辅观人之法，以有操守而无官气、多条理而少大官为主。又嘱其求润帅、左、郭及沅荐人。以后两弟如有所见，随时推荐，将其人长处短处一一告知阿兄，或告筱荃，尤以习劳苦为办事之本。引用一班能耐劳苦之正人，日久自有大效，无以不敢冒奏四字塞责。季弟言出色之人断非有心所能做得，此语确不可易。名位大小，万般由命不

由人，特父兄之教家、将帅之训士不能如此立言耳。季弟天分绝高，见道甚早，可喜可爱，然办理营中之事，教训弁勇，仍宜以勤字作主，不宜以命字谕众。

【译文】

除文辅卿之外，你们又举荐了意卿、柳南二人，这很好。柳南的忠诚谨慎，我深深地知道。估计意卿也不会是个平凡之人。我曾告诉筱辅观人的方法，一定要以有操守而没有官气、多条理而少大话的人为主。我还嘱咐他请求胡林翼、左宗棠及沅弟等人举荐人才。今后两位弟弟如果发现了人才，可以随时推荐，一定要将该人才的长处短处一一告诉我，或者告诉筱荃，尤其要以能吃苦耐劳为办事的根本。如果能引用一大批能吃苦耐劳的正人君子，将来必定会有大用处，你们千万不能用“不敢冒昧地上奏”几个字来敷衍塞责。季弟说出色的人才绝不是想做就能做得到的，这话说得十分正确。名声的大小，地位的高低，万般由命不由人，只是父兄在教育子弟时、将帅在教育士卒时不能这样说罢了。季弟的天资极高，入道甚早，这非常可喜可爱，但是在办理军中的小事，教训士卒时，仍然应当以“勤”字为主，不应当总是居高临下，以命令的口吻与大家说话。

【阐释】

“能吃苦耐劳的人是正人”曾国藩于是认为，所以，其在任用人时，故意强调“耐劳”二字不可少，并且让部下及朋友在为他举荐人才时，也要考察其是否有耐劳的好品质，曾国藩还认为：吃苦耐劳是一个人办事的根本，如果能任用一批吃苦耐劳的人，将来就会大有用处。

【评析】

曾国藩用人时喜欢选择哪些吃苦耐劳之人。当曾国藩攻陷被太平天国长期占领的地区后，如安徽省，人人视其为畏途，避之犹恐不及。这样，曾国藩就不得不保奏一批人充任地方官员。同时，曾国藩每到一



处，就弹劾不支官吏，又以整顿吏治为念，因此也有许多空缺留给了幕僚。在直隶，从江南抽调大批幕僚北上，待机补缺，一次即达十一员这多，钱应溥、薛福成、吴汝纶、陈鼐、游智开、赵烈文、方宗诚等都是这次调去的。其后除随曾国藩返回江南的钱、薛、吴等人外，留于直隶者均先后补授实缺，既对直隶吏治有所补益，亦使这些追随多年的幕僚找到出路。

战争期间非重奖厚利不足得人死力，曾国藩利用幕府训练与培养出大批人才，并委以重任，保举高官，以至“荐贤满天下”。这样，保举也就成为了曾国藩吸引人才、鼓励士气的主要手段。

曾国藩的保举，主要有汇保、特保、密保三种，它反映不同的情况、级别、待遇。湘军每攻占一城、夺回一地或打一胜仗，曾国藩就办一次汇保之案，于奖励作战有功人员的同时，也以劳绩奏保一部分办理粮台、文案、善后诸务的幕僚。

特保多以荐举之才的方式保奏，如咸丰十一年（1861）曾国藩以常州士绅办团坚守危城为由，一次就特保周腾虎、刘瀚清、赵烈文等六员。密保之案则专为立有大功或特别优异的人才个别办理，或专密折，或夹带密片，如保奏左宗棠、沈葆桢、李鸿章之密折待等。

汇保与特保皆属一般保案，人数较多，办理稍宽，只能保奏候补、候选、即用、简用之类，或仅保一官衔，且有时全准；有时议驳，或只批准一部分。因实缺有限而记名、候补之类无限，所以用汇报之案开空头支票就成为曾国藩乃至所有统兵将帅在战争期间鼓励士气的主要手段。这种办法初由曾国藩创立，但后来风行全国，愈满愈烈，成为晚清一大弊政。

密保是最容易得实位的一种保举方式。按照惯例，各省督抚每年年终要对司、道、府、县官员进行秘密考核，出具切实考语，“以备朝廷酌量黜陟”，故清政府对此极为重视，“措词偶涉含糊，即令更拟”，官员的升迁黜皆以此为据，战争期间清政府基本上仍沿用此法，虽候补官员奏保甚滥，而实缺官员的补授则非地方督抚出具的切实考语不可。因这些考语是秘密的，任何人不得外泄，所以，这种考核办法及其考语，称为密考。而依照此法保奏官员即称为密保。也正因为这一点，汇保一般只能得到候补、候选、即用、即选之类，而只有密保才能得到实缺官员，所以，曾国藩欲保奏实缺官员，就只有密保。咸丰十一年奏保左宗棠、沈葆桢、李鸿章等人的八字考语极有力量，说李鸿章“才大心细，劲气内敛”，左宗棠“取势甚远，审机甚微”。在左宗棠评语中，又加

“才可独当一面”，沈葆桢“器识才略，实堪大用，臣目中罕见其匹”。清廷很快准奏，左宗棠授浙江巡抚，沈葆桢授江西巡抚，李鸿章授江苏巡抚，由此可见密保作用之大。所以曾国藩奏称：“臣向办军营汇保之案稍失之宽，至于密保人员则慎之又慎，不敢妄加一语。上年奏片中称‘祝垕在豫，士心归附，气韵沈雄，才具深稳，能济时艰’，虽不敢信为定评，要可考验于数年数十年以后。”

曾国藩奏保幕僚，按奏保方式可分为直接奏保、委托奏保和交互奏保三种。直接奏保即由其本人具折出奏。这种办法最为便捷，在受保幕僚中所占比例最大，但有时却不大方便。例如刘蓉和郭嵩焘二人，追随最久，功劳亦大，才能足任方面，曾国藩早想让他们升任高位。面碍于儿女姻亲，例应回避，不能由自己出奏，只好托人代办。第一次曾国藩打算将刘蓉送到湖北由胡林翼保奏，因故没有办成。其后骆秉章入川奏请携左宗棠同行，曾国藩留左而荐刘，终于达到目的，使刘蓉二年之中连升四级，由候补知府跃居陕西巡抚之位。郭嵩焘则先由李鸿章保为两淮盐运使，再托两广总督毛鸿宾奏保广东巡抚。有时是因事暂离，奏保不便，也托人代办。如同治四年曾国藩北上剿捻时，只带部分秘书人员随行，便将留在两江总督衙门中的幕僚一一托付给署理江督李鸿章，要他予以奏保。交互奏保亦是遇有某些不便而采取的一种权宜之计。例如，曾国藩担任两江总督后，欲整顿皖北吏治，又怕受到直接管辖这一地区的安徽巡抚翁同书的阻挠，便致函对翁有恩的湖北巡抚胡林翼，要求安徽与湖北间各举数员，交互奏保，庶几“交易而退”，各得其所，翁碍着胡的面子，不便拒绝，遂使曾如愿以偿。

幕僚追随幕主，出谋划策，出生入死，曾国藩自然酬以实惠，这也是赵烈文所说的“集众人之私成一人之公”的意思。曾国藩奏保幕僚是有条件的，那就是要确实为他干事，不怕艰难，不讲条件，否则，他是不肯保举的。刘瀚清的例子最能说明问题。刘是江苏武进人，原是湖北巡抚胡林翼的幕僚，负责草拟奏稿，很受胡的器重。咸丰七年（1857）四月，太平军席卷苏、常，胡林翼病情日危，刘瀚清身当幕主及形势危殆之时，辞归乡里，引起胡、曾的不满。胡林翼于同年六月奏保十六人，刘瀚清不在其列。同治元年（1862），刘瀚清进入曾国藩幕府，以后又随曾北上镇压捻军。但移督直隶时，刘又迟疑不肯随行。在曾国藩的眼里，刘是不能任艰巨的人，因此虽敬其有才，但也不保举。此外，还有三种人曾国藩不愿保奏，一是才高德薄名声不佳之人，一是才德平平迁升太快之人，一是个人不愿出仕之人。

第一种人如周腾虎、金安清等，往往一人保案，即遭弹劾，心欲爱之，实却害之。周腾虎刚受到奏保，即遭连章弹劾，遂致抑郁而死，使曾国藩大为伤感。曾国藩以后接受教训，对屡遭弹劾、名声极坏的金安清在幕中为他出力效命之时，力排会议，坚持只用其策，不用其人。第二种人如恽世临、郭嵩焘等，皆经曾国藩直接间接地奏保，于二年之内连升三级，由道员超擢巡抚，复因名声不佳，升迁太快而被劾降调。曾国藩亦从此接受教训，待同治四年（1865年）九月清政府欲令丁日昌署理江苏巡抚而征询曾国藩的意见时，曾国藩即直抒己见，认为丁日昌难以担当此任，并提出自己的理由，结果，清政府接受了曾国藩的意见，随即撤消此议。至于第三种人，本人不愿出仕或不愿受人恩德，受保之后本人不以为恩，反成仇隙，颇令曾国藩伤心。

随着渐握实权，门庭广大，尤其是出任两江总督、钦差大臣后，曾国藩既有地盘又得清廷倚重，奏保候补官职自不待言，即请旨简放实缺，亦无不获准。这一时期，曾国藩奏保人数之多，官职之高，都是空前的。此时，清政府对曾国藩等人的奏请几乎有求必应，以至咸丰十一年至同治四年的五年之中，曾为曾国藩幕僚的五位道员皆被破格重用，分别超擢为江西、江苏、广东、湖南等省巡抚。李鸿章、沈葆桢、左宗棠三人，论资格都不够，沈、李是由道员直升巡抚，是军兴以来超升中极为少有的例子。左宗棠论出身只是个举人。三人任封疆大吏前，多属幕僚之类。恽世临半年两迁而至，郭嵩焘、李鸿章则二年之中连升三级，由道员位至巡抚。同治三年六月湘军攻占天京之后，清政府开始对地方督抚的权力略加限制。吏部颁布新章规定，凡各省保荐人员，寻常劳绩概不准超级保升及留省补用。对粮台保案挑剔尤甚，使曾国藩不得不变换手法，免遭部议。其后曾国藩奏保幕僚，多以整顿吏治、推荐人才为词。尤其北上与捻军作战和移督直隶前后，都曾奏保大批幕僚升任实缺。



七、“科名中人，以黄为主，此正色也”

——气色可窥人之命运

【原文】

科名中人，以黄为主，此正色也。黄云盖顶，必掇大魁；

黄翅入鬓，进身不远；印堂黄色，富贵逼人；明堂素净，明年及第。他如眼角霞鲜，决利小考；印堂垂紫，动获小利，红晕中分，定产佳儿；两颧红润，骨肉发迹。由此推之，足见一斑矣。

【译文】

对于追求科名的士子来说，气色应该以黄色为主色，因为这种颜色属于正色。如果一抹黄色彩云覆盖头顶，那么这位士子一定能够在科举考试中一举夺魁，考中状元。黄色由两颧发起，如大鹏展翅，直插两鬓，那么这位士子登科升官或封爵受禄，已经为期不远了。如果命官印堂为黄色。那么这位士子很快就会获得富贵。如果明堂白润净洁，那么这位士子明年定能科考及第。如果眼角部位红紫二色充盈，其状如鲜明的云霞，那么必然利于这位童子参加小考。如紫色由印堂发出，向上注入山根之间，那么此人动不动就会获得一些钱财之利。如两眼上方鼻梁两侧各有一片红晕，那么此人定会喜得佳儿。如果两颧部位呈红润的颜色，那么此人的至亲之人如父子、叔侄、兄弟等，必定会立功显名并发家致富。由以上九种命相推广之，足可以窥见面部气色与人的命运之间的关系的一般情形。

【阐释】

曾国藩认为，一个人的气质和他的行为有着密切的关系，气质常常决定一个人行为的方式，而行为又表现为与气质相吻合的特征。辨别一个人的气质，对于合理调配人的行为规范是有重要影响的。

气色的变化还能体现出一个人的心态："所以忧惧害怕的颜色大都是疲乏而放纵，热燥上火的颜色大都是迷乱而污秽；喜悦欢欣的颜色都是温润愉快，愤怒生气的颜色都是严厉而明显，嫉妒迷惑的颜色一般是冒昧而无常；所以一个人，当其说话特别高兴而颜色和语言不符时，肯定是心中有事；如果其口气严厉但颜色可以信赖时，肯定是这个人语言表达不是十分畅敏；如果一句话未发便已怒容满面时，肯定是心中十分气愤；将要说话而怒气冲冲时，是控制不了的表现；所有上述这些现

象，都是心理现象的外在表现，根本不可能掩饰得了，虽然企图掩饰遮盖，无奈人的颜色不听话啊！”

“色”是一个人情绪的表现，“色”愉者其情欢，“色”沮者其情悲。也有不动声色之人，需从其他角度来鉴别他们的情绪状态。

【评析】

精神是贯穿人生命运的始终、身体各部位的，包裹在身体中。曾国藩从江忠源面部的气色中，看出了他一生的命运。

江忠源本在湖南偏僻山中读书，因参加科举考试到了北京，以同乡晚辈的身份去拜见曾国藩。见面后，两人谈得很投机，曾国藩也赏识江忠源的才华。江忠源告辞时，曾国藩目不转睛地看着他离去，直到他出到门外（当时曾国藩已是二品官员，而江忠源只是一个普通的待进科举的读书人）。

曾国藩对左右人说：“这个人将来会立名天下，可惜会悲壮惨节而死。”

太平军在广西进义后，1852 年，江忠源带兵进驻广西，奔赴广西副都统乌兰泰帐下，准备狙击节节胜利的太平军。曾国藩知道后，投笔从戎，“则非所宜”。他还动员朋友劝阻江忠源，认为“团练防守”即为文人本分，他率兵去广西，就是“大节已亏”。曾国藩为什么要坚决反对江忠源投笔从戎，旁人以为是他“爱人以德”，不愿江忠源文员夺武弁之制，但是否与他认为江忠源“当会悲壮惨节而死”有关呢？可惜曾国藩未在书信、日记中提及此事。

江忠源与太平军的第一次作战，即大告成功。他率军在广西蓑衣渡设伏，重创太平军。

后追击太平军，军功累积，由七品知县迅速升迁至安徽巡抚（官级二品）。

1854 年，太平天国勇将、翼王石达开率兵迎战曾国藩湘军。江忠源防守庐州，被太平军围困，城破，江忠源苦战力竭后，溺水而死。

曾国藩是根据什么来判断江忠源会“立名天下，当悲壮惨节而死”，现在已无从考证；但可以肯定的是，注视良久，肯定与察神有关，“文人先观神骨”意义非常。

任何一位领导人，在考察人物方面都有其独特的秉赋。不如此，不足以成就事业。一个人的力量毕竟有限，领导人必须会鉴别人才，然后

才能组建强有力的核心首脑智慧，带领团队沿着正确的方向前进。

纵观古今人物，身为团体领导人，唯有曾国藩留下了一套鉴别人才的非常系统的学问——《冰鉴》。唐代的袁天罡，宋代的陈抟，都是鉴别人物的高手，但他们都不是世俗中人，偏僧偏道，游于山水之间，过着神仙似的生活。而曾国藩秉承“兼善天下”的思想，却从未打算要归隐山林。他祖父也是鼓励他要竭尽血竭效忠朝廷的。

曾国藩这套鉴别人才的学问，影响不小，与民间流传的相学也区别甚大。相学是静态考察、易流于机械主义，而且宣扬命运天授贵荣华，受家庭、历史条件、个人奋斗等多种因素影响，仅凭相貌来定，少掉了许多依据，正确性是不足为论的。曾国藩鉴别人才，一个核心思想是从他的相貌、言语、行动特征来考察其思维和做事的方法，从而判断他才能的大小，以此确定他适合担任什么工作。

这样的思想才是考察人物、鉴别人才的正道。

八、“其言语之圆滑者，则弃之”

——言过其实终无大用

【原文】

天地之所以不息。国之所以立，圣贤之德业，所以可大可久，皆诚为之也。故曰诚者物之终始，不诚无物。

知己之过失，即自为承认之地，改去毫无吝惜之心，此最难之事。豪杰之所以为豪杰，圣贤之所以为圣贤，便是此等处磊落过人。能透过此一关，寸心便异常安乐，省得多少瓜葛，省得多少遮掩、装饰、丑态。

用兵久则骄惰自生，骄惰则未有不败者。勤字所以医惰，慎字所以医骄，二字当先，须有一诚字以立之本。立意要将此事知得透，办得穿。精诚所至，金石亦为，鬼神亦避，此在己之诚也。人之生也直，与武员之交接，尤贵乎直。文员之心，多曲多歪，多不坦白，往往与武员不相水乳。必尽去歪曲私衷，事事推心置腹，使武人粗人，坦然无疑，此接物之诚也。

以诚为之本，以勤字慎字为之用，庶几免于大戾，免于大败。

观人之道，以朴实廉价为质。有其质而附以他长，斯为可贵。无其质，而长处亦不足恃。甘受和，白受采，古人所谓无本不立，义或在此。

将领之浮滑者，一遇危险之际，其神情之飞越，足以摇惑军心；其言语之圆滑，足以淆乱是非，胡楚军历不喜用善说话之将。

今日所说之话，明日勿因小利害而变。

军事是极质朴之事，二十三史，除班马而外，皆文大以意为之。不知甲杖为何物，战阵为何事。浮词为语，随意编造，断不可信。

凡正话实说，多说几句，久之人自能共亮其心，即直话亦不妨多说。但不可以讦为直，尤不可背后攻人之短。驭将之道，最贵推诚，不贵权术。

吾辈总以诚心求之，虚心处之。心诚，则志专而气足，千磨百折，而不改其常度，终有顺理成章之一日。心虚，则不客气，不挟私见，终可为人共谅。



【译文】

天地所以经久不息，国家所以立于不败，圣贤的德行功业，所以传播得远大而历久不衰，都是因为精诚在起作用。所以说，精诚是贯穿物质始终的，失去精诚则空无一物。

知道自己的错误，而又立即改正的，这是最难的事。这些豪杰之所以成为豪杰，圣贤之所以成为圣贤，就在于能在这些事上磊落过人。能够闯过这一关，内心就会异常安乐，能省去很多纠缠麻烦，省去很多遮掩、装饰和丑陋之态。

用兵时间久了就会滋生骄傲怠惰情绪，骄傲怠惰没有不失败的。用勤字医治怠惰，用慎字医治骄傲，在这二字之前，还须有一个诚字作为根本。下决心干什么事要先把上述这些理解透，坚持到底。精诚到，金石也会打开，鬼神也会躲避，这都在于自己的真诚。人生应该讲求正直，与军人打交道，更要珍重正直。文官多工于心计，不够坦白，往往和武将不能融洽相

处。必须完全降掉歪曲想法私心杂念，事事推心置腹，使武将粗人，坦然不疑，这是接人待物的真诚。以诚为根本，以勤字、慎字为用，这就基本上可以避免大的不测，大的失败。

观察的标准，以朴实廉正耿介为最本质的。有了根本再使其有其他特长，这是难能可贵的。没有根本，其他特长也不足倚重。甘甜的味道容易调和，洁白的底色容易着彩，古人所说的没有根本不能成器，就是说的这个意思。

狡猾的将领，一遇到危险，他神情的流露变化，就足以动摇扰乱军心；他的言语的圆滑，足以颠倒混淆是非，所以湖北军团历来不喜欢用只善于言辞的将领。

今天所说的话，明天不可因微小的利益或损害就变更。

军事是极为质朴的事。二十三史除了班固、司马迁以外，都是文人凭主观臆想写的。他们不知铠甲和武器为什么样子，交锋列阵是怎么回事，用浮夸虚假词语，随意编造，决不能轻信。

凡是正直实在的话，多说几句，时间久了人们自然都能明白其用心，即使是很直率的话说说也不妨碍。但不可以把攻讦的话当直言，尤其不能背后揭别人的短。驾驭将领的方法，最可贵的是拿出真诚，而不看重施展权术。

我们总要用真诚之心自我约束，虚心与人相处。心诚，就能志向专一精气充沛，千重磨难百般挫折，也不会改变历来的风格气度，终能迎来顺理成章的一天。虚心，就能不虚伪客气，不挟带私人偏见，终会被人理解。

【阐释】

曾国藩认为，“言过其实，不可大用”，的确，诚信是一个人做人的根本。特别是一个军队的运作，全靠万众一心，同胞亲密无间，不容有丝毫芥蒂，这尤其是靠一个诚字贯串其间，作为维系。否则像一盘散沙，必将不战自毁。所以，不要被一个浮滑的人所迷惑，不要被他的夸夸其谈打动，一定考察他的实际才能，尤其是，一定要任用诚实的人。在现代的经营活动中，同样存在着很浮滑的管理人员，他们只知道夸夸

其谈，却发挥不了实际的作用。在人际交往中也一样，有些朋友除了浮夸还是浮夸，实在成不了气候，若与他们打交道，一定要小心提防才对。

【评析】

曾国藩择取人的方式，以有节操而没有官气、条理清晰而又不说大话为关键。办事的方法，关键是要做到“五到”，即身到、心到、眼到、手到、口到。所谓身到，就是作为官吏对命案、盗案必须亲自勘验，并亲自到乡村巡视；作为将官就必须亲自巡视营地，亲自察看敌情。心到，就是凡事都要仔细分析它的大条理、小条理、起初时的条理、结束时的条理，分析它的头绪，又综合它的类别。眼到，就是要专心地观察人，认真地读公文。手到，就是对人的才能长短、事情的关键所在，勤作笔记，以防止遗忘。口到，就是在命令人做事时虽然已有公文，仍要苦口叮嘱。



对于曾国藩的这一论述，民国时的著名爱国将领蔡锷有这样的评价：

文正公谓居高位以知人晓事为职，且以能知人晓事与否，判别其为君子为小人。虽属有感而发，特论至为正当，并非愤激之说。用人之当否，视乎知人之明昧；办事之才不才，视乎晓事之透不透。不知人则不能用人，不晓事则何能办事？君子小人之别，以能否利人济物为断。苟所用之人，不能称职，所办之事，措置乖方，以致贻误大局，纵曰其心无他，究难为之宽恕者也。

昔贤于用人之端，内举不避亲，外举不避仇，其宅心之正大，足以矜式百世。曾公之荐左中堂，而劾李次青，不以恩怨而废举劾，名臣胸襟，千古流芳。

意思是：曾国藩认为身居高位的人应该以知人晓事为职责，而且以他能否知人晓事来判断他们是君子还是小人。虽然是有感而发，但所持的观点却非常公允，并非是一时的愤激之说。用人是否得当，取决于是否真正地了解人；办事能力的大小，取决于对事情的理解是否透彻。不了解人，便不能任用人；不明白事理，又怎么能办事呢？君子与小人的区别，以能否利人济物为判断的标准。如果委任的人不称职，所办的事措置失当，以致影响了大局，即使当事人并无其他私心杂念，终究是难以得到宽恕的。

以前的贤德之人在用人的时候，内举不避亲，外举不避仇，其心理的光明正大，足以成为百世的楷模。曾国藩推荐左中堂、弹劾李次青，并不因为个人的恩怨而影响推荐和弹劾，一代名臣的宽广胸怀，自然千古不朽。

曾国藩提出“取人之式”，以有操守、多条理为主，那么古贤对此问题又是怎么看的呢？

春秋时期，齐宣王问孟子：“怎样去识别那些缺乏才能的人而舍弃他呢？”

孟子答道：“国君选拔贤人，如果迫不得已要用新进，就要把卑贱者提拔到尊贵者之上，把疏远的人提拔在亲近的人之上，对这种事能不慎重吗？因此，左右亲近之人都说某人好，不可轻信；众位大夫都说某人好，也不可轻信；全国的人都说某人好，然后去了解；发现他真有才干，再任用他。左右亲近的人都说某人不好，不要听信；众位大夫都说某人不好，也不要听信；全国的人都说某人不好，然后去了解；发现他真不好，再罢免他。左右亲近的人都说某人可杀，不要听信；众位大夫都说某人可杀，也不要听信；全国的人都听说某人可杀，然后去了解，发现他该杀，再杀他。这样，才可以做百姓的父母。”

孟子又说：“虞国不用百里奚，因而灭亡；秦穆公用了百里奚，因而称霸。不用贤人就会招致灭亡，即使要求勉强存在，都是办不到的。”

韩非子对这一问题则有他独到的论述。他说：如果炼铜造剑时只看所掺的锡和火色，就是欧治子也不能断定剑的好坏；可是用这把剑在水中砍死鹄雁，在陆上斩断驹马，那么，就是仆隶也不会怀疑它是钝还是锋利了。如果只看马的牙齿和外形，就是伯乐也不能判断马的好坏；可是让马套上车，看看它快跑到终点时的模样，就是仆隶也不会怀疑马的优劣了。如果只看一个人的相貌、服装，只听他说话论事，就是孔丘也不能肯定这个人能力怎么样，可是给他一个官职，看看他的工作成绩，就是普通人也不会怀疑他是聪明还是愚蠢了。所以，一个明智君主所任用的官吏，宰相一定是从地方官中选拔上来的，猛将大多是从下层军官中挑选出来的。凡是有功劳的人必定给予奖赏，那么俸禄越优厚他们越能勉励自己；不断地升官晋级，那么官级越高他们越能尽力办事。用高官厚禄去勉励官吏把事情办好，这是建立强盛统一事业的有力措施。

凡是奸臣都想顺从君主的心意，来取得君主亲幸的权势。因此君主所喜欢的东西，臣子就加以吹捧；君主所憎恶的东西，臣子就加以诋毁。人们的一般情况是，取舍相同的就互相肯定，取舍不同的就互相反

对。现在臣子所赞美的东西，就是君主所肯定的东西，这就叫做相同的择取；臣子所诋毁的东西，就是君主所反对的东西，这就叫做相同的舍弃；择取、舍弃一对于致而互相对立的，还没有听说过。这就是臣子所用来取得信任和宠爱的途径。

孟子与韩非都从一个方面论述了如何选拔人才，可谓千古名论。

不过在识人方面，管仲无疑有他的独到之处。一次，齐桓公征询管仲对朝廷人事安排的意见，管仲说："升降、揖让、进退礼节的熟习，这方面我不如隰朋，请任命他做大行（司礼官）职位；开垦土地，聚集粮栗，使地利完全发挥，这方面我不如宁戚，请让他担任司田（管理土地的官吏）；在平原战场上能让战车驰骋而不乱，战士勇往直前而不退却，擂鼓进军后，三军将士视死如归，这方面我不如王子城父，请授予他大司马（最高的军事将领）之职；审理刑事案件，能不杀无辜，不诬陷无罪之人，这方面我不如宾胥无，请授予他大理（最高司法官员）之职；敢于冒犯君颜，忠言直谏，不怕砍头，不在富贵权势面前低头，这方面我不如东郭牙，请让他担任大谏（谏官）之职。君王要治国强兵，有此五人，就足够了。若想在诸侯中称王称霸，那还需要我管夷吾才行。"

听了管仲巧妙的自荐以后，下面我们列举一些历史上慧眼识才的著名例子，由此来反映能识人将会带来多大的好处。

"管鲍之交"历来被称为千古佳话，其中固然赞扬了管仲的治国才能，但更重要的则是赞扬了鲍叔牙的慧眼识才。

管仲年少时常与鲍叔牙往来，鲍叔牙知道他很有才能。管仲因为家贫，常常骗取鲍叔牙的财物，鲍叔牙却一直好好待他，不提这些事。后来鲍叔牙跟随齐国的公子小白，而管仲跟随了公子纠。等到小白立为齐国国君时，杀了公子纠，管仲也被囚禁起来。鲍叔牙于是向齐桓公推荐管仲。齐桓公重用管仲，让他执掌齐国之政。齐桓公之称霸，九次会合天下诸侯，匡扶天下正道，这都是用了管仲之谋。

管仲说："当初我贫穷时，曾与鲍叔牙一起做买卖，分财利时我常常多占，鲍叔牙却不以此认为我贪，因为他知道我家贫。我曾经为鲍叔牙谋事，结果却使他更窘迫，鲍叔牙不因此认为我这个人很愚蠢，因为他知道时机有时有利有时不利。我曾经几次出仕，即屡次被国君罢免，鲍叔牙不据此认为我无能，因为他知道我没有碰到好时机。我曾几次带兵打仗，即屡战屡败，鲍叔牙不因此以为我这个人胆小，因为他知道我家有老母需要供养。公子纠与小白争位失败后，召忽自杀，我被囚禁起

来，忍受侮辱，鲍叔牙不因此认为我这个人不知羞耻，因为他知道我不以小事为耻，而只耻功名不显扬于天下。所以说，生我的是父母，而真正了解我的是鲍叔牙先生。”

鲍叔牙推荐管仲后，他的职位在管仲之下。他的子孙世代都在齐国享受俸禄，其中有封邑的有十多代，子孙中有许多人都成为有名的大夫。相比之下，天下人很少称道管仲之才能而常常称道鲍叔牙有知人之明。

九、“眉尚彩，彩者，梢处反光也”

——眉相识人四法

【原文】

眉尚彩，彩者，梢处反光也。贵人有三层彩，有一二层者。所谓“文明气象”，宜疏爽不宜凝滞。一望有乘风翔舞之势，上也；如泼墨者，最下。倒竖者，上也；下垂者，最下。长有起伏，短有神气；浓忌浮光，淡忌枯索。如剑者掌兵权，如帚者赴法场。个中亦有征范，不可不辨。但如压眼不利，散乱多忧，细而带媚，粗而无文，是最下乘。

【译文】

有光彩的眉毛，就是指眉毛梢部闪现出的亮光。富贵的人，他眉毛的根处、中处、梢处共有三层光彩，当然有的只有两层，有的只有一层，通常所说的“文明气象”指的就是眉毛要疏密有致、清秀润朗，不要厚重呆板，又浓又密。远远望去，像两只凤在乘风翱翔，如一对龙在乘风飞舞，这就是上佳的眉相。如果像一团散漫的墨汁，则是最下等的眉相。双眉倒竖，呈倒八字形，是好的眉相。眉下垂，呈八字形，是下等的相。眉毛如果比较长，就得要有起伏，如果比较短，就应该昂然有神，眉毛如果浓，不应该有虚浮的光，眉毛如果淡，切忌

形状像一条干枯的绳子；双眉如果像两把锋利的宝剑，就必将成为统领三军的将帅，而双眉如果像两把破旧的扫帚，则会有杀身之祸。另外，这里面，还有各种其他的迹象和征兆，不可不认真地加以辨识。但是，如果眉毛过长并压迫着双眼，使目光显得迟滞不利，眉毛散乱无序，使目光显得忧劳无神，眉形过于纤细并带有媚态，眉形过于粗阔，使其没有文秀之气，这些都是属于最下等的眉相。

【阐释】

曾国藩精通相术，可由眉相识人。他观眉有四个条件，并从中加以区别人才。

有势，即“弯长有势”；有神，即“昂扬有神”；有气，即“疏爽有气”；有光，即“秀润有光”。

清秀眉：这种眉再配上丹凤眼，真是眉清目秀，贵不可言；新月眉：女人具有这种眉，温柔多情，是男士追求的好对象；柳叶眉：这种人骨肉情疏，多情善感，聪明伶俐，对朋友却很情笃；八字眉：若是女性，反而爱情专一，聪明能干，但性躁。若八字眉，眉尾不垂而长者，长寿之相；一字眉：这种人顽固、独断，自尊心极强；虎眉：性野，勇而无谋，果敢逞强；鬼眉：眉毛粗而阔，人面兽心，占有欲特强；间断眉：兄弟无缘，薄情，这是凶相；交加眉：这种眉毛的人，一定是倾家荡产的败家子；螺旋眉：多疑，虚虚心强，易中途受挫。

看眉识人，一看浓淡，二看清杂，三看眉形。一般来说，眉毛清秀疏淡，是福禄尊贵；眉毛浓厚粗杂，是低贱贫苦。

古人认为，下列眉形为好：眉毛长垂，高寿；眉长过目，忠直福禄；眉如弯弓，性善富足；眉清高长，身名远扬；眉秀神和，得享清福；眉如新月，善和贞洁；眉角人鬓，才高聪俊。

概括地说，眉毛宜长、宜秀、宜清、形宜等。长则寿高，秀则福禄，清则聪颖，弯则善洁。

识眉识人认为下列眉形为坏：眉短于目，性情孤僻；眉骨棱高，多有磨难；眉散浓低，一生孤贫；眉毛中断，兄弟离散；眉毛逆生，兄弟不和；眉不盖眼，孤单财败；眉交不分，年岁难久；短促不足，漂流孤独。

概括地说，眉忌短、忌散、忌杂。短则贫寒，散则孤苦，杂则粗

俗。

眉毛的变化丰富多彩，心理学家指出，眉毛的动态分别表示不同心态。

【评析】

在生活中，当我们形容某人漂亮时，常用“浓眉大眼”一词，而形容心术不正的人则用“贼眉鼠眼”。可见，“眉目传情”并非虚言。这就是说，眼眉可当作非常独特的一种表达手段，尤其是视线更表现着种种心态。

有时，长时间的凝视属于一种对“私生活”的侵害。地痞流氓在找喳儿时常说“眼睛瞄什么瞄”，这就是故意拿别人一直盯向这边的行为，当作寻事的借口。追根究底，其并非毫无原因。因为不管有意或无意，将视线集中某处是作为一个人企图扩大其势力范围的表征之故。而就地痞的观点看来，由于对方扩大势力范围（地盘），当然会感觉目光是那一部分米歇尔·阿基利所写的《对人行动心理学》一书的观点，一个人与他人单独交谈之时，视线朝向对方脸部的时间，占全部谈话时间的百分之三十至六十左右。他指出，在交谈中，超过该一平均值，在说话之中，几乎是连续注视对方的，则可认为该人对说话者本身比对说话内容，更感兴趣。因为一直凝视对方，便认为是他对话题深感兴趣的看法，诚属大错特错，事实上，他对说话的内容，一个字也没有听进去。

反之，低于该一平均值，在交谈之中，视线朝向对方脸部的时间在百分之三十以下，即几乎不看对方者，视为企图掩饰什么，大致不会有错。此在刑警询问嫌疑犯时，也被用作判断嫌疑犯之口供是否真实的一种手段。

至于，话至中途，常常可以感受到对方直视自己的现象，似乎每个人都会有体会。

根据阿基利等人就直视与人类心理所作的实验显示，直视是性方面受到诱惑的一种信号。因为女性大多数均采取直视。这是实脸室之中，所获证的结果。因此，直视行为是想抑制深层心理的性欲望之情绪作用，结果反而更呈现出此一心理。

直视原本属于想跟对方保持融洽的欲求增大时产生的行为。但是，此仅限于彼此状况和好或是谐调的情形。处于竞争或对立状况时，采取直视之人，表示其具有强烈的支配欲，尤以女性方面，该一倾向更为强



烈。

另外，视线的移动也经常表现出该人的心理状态。

说话之际，眼神闪烁不定者，表示精神上的不稳定状态。据干练的刑警称，犯罪者在坦承罪状之前，必然出现此种状态。因为他们企图回避我方凝视的视线，不愿双目交接，也是由于心中隐藏着某事或有所愧疚之故。

回避视线的行为，就心理学而言，视为自己不愿被对方看见的心理投射。亦即隐藏着不想被对方知道的某事之可能性更大。

所以，积极运用这种“回避视线”的身体言语，也可以不必开口而将自己意向传达对方。在酒席等场合，想尽早结束无谓的胡扯或牢骚满腹的怨言，以及欲以“不”拒绝对方要求之时，上述手段很有效。这是由于表面上一边保持热衷的符合，似乎专心听话的状态，一边却利用眼神的游移不定，在心理上阻止对方想继续说下去的意思。

人的视线方向象征心理状态。首先谈谈斜视看的目光。这是属于拒绝姿态，还是属于猜疑、轻蔑对方的一种表现呢？其实，这只不过是利用视线来表达想将身体也转过去的一种心理。

如果在席间交谈中，你的宴席朋友用这种斜眼之光看你，那就意味着他没有重视你，或者是想离开你，起码是对你的话题不感兴趣了。在现实中以眉眼看人，能使你更好地了解他人，认识他人。

[秘笈第九]

处　世

——处世交际之妙策



曾国藩认为处世不应求全、求圆、求满，这就是要适可而止。很多人不明白这一点，一味追求大获全胜，功德圆满，其实这将导致“月盈则亏，水满则溢”。因此处世要“战战兢兢，即生时不忘地狱；坦坦荡荡，虽逆境亦畅天怀”，要以慎字行天下。

一、“惟柔可以制刚狠之事，惟诚可以化顽梗之民”

——做一个刚柔相济之人

【原文】

提镇副将，官阶已高，苟非有叛逆之实迹实据，似不必轻言正法。如王清泉，系克复金陵有功之人，在湖北散营，欠饷尚有数成未发。既打金陵，则欠饷不清，不能全归咎于湖北，余亦与有过焉。因欠饷不清，则军装不能全缴，自是意中之事。即实缺提镇之最可信为心腹者，如萧孚泗、朱南桂、唐义训、熊登武等，若有意搜求，其家亦未必全无军装，亦难保别人不诬之为哥老会首。余意凡保至一、二、三品武职，总须以礼貌待之，以诚意感之。如有犯事到官，弟在家常常缓颊而保全之，即明知其哥老会，唤至密室，诚切劝谕，令其自悔，而贷其一死。惟柔可以制刚狠之事，惟诚可以化顽梗之民。即以吾一家而论，兄与沅弟带兵，皆以杀人为业，以自强为本；弟在家，当以生人为心，以柔弱为用，庶相反而适以相成也。

【译文】

提督、总兵、副将，官阶都很高，如果没有叛逆的实际行为，确凿的证据，似乎不能轻易地说什么正法。比如王清泉，本来是攻克金陵的有功之人，在湖北被遣散，拖欠他的银两还有几成没有发给。既然参与攻打金陵，那么拖欠饷银还没有结算清楚，就不能完全归罪于湖北，我也是有过失的。因为拖欠饷银还没能结清，则军装不能全部上缴，自然也是意料中的事情。就是现任提督、总兵中最为可信、可视作心腹的人，如萧孚泗、朱南桂、唐义训、熊登武等人，如果有意搜求，他们家中也不一定没有军装，也难保别人不会指证他们是哥老会首

领。我以为凡是保举到一、二、三品的武职官员，就应该以礼待他们，以诚意感动他们。如果有人犯事，事情闹到官府，老弟在家时也常常代人说情而保全他们。就是明明知道他加入哥老会，也可以召他到密室之中，恳切地劝说，让他自首悔过而免他一死。只有柔才能免制刚狠之气，只有诚恳才能感伤顽固强硬的百姓。就拿咱们一家来说，为兄与沅弟在外带兵打仗，以杀敌为业，应以自强为本。而弟弟你在家里，应该以救人为本，以柔弱为用，大约可以相反相成吧。

【阐释】

曾国藩“刚柔”功法到家，在自己鼎盛之时，看到“刚”性太强，便以柔掩之，并强调刚强与刚愎的不同，并把这一点恰到好处地用到为人处世之中，他认为处世不应求全、求圆、求满，这就是抢残守缺。很多人不明白这一点，一味追求大获全胜，功德圆满；可是一旦大获全胜或者功德圆满，那凶险和灾祸也就随之降临了。

曾国藩“刚柔相济”的处世之道，在今天的社交场合，也能发挥极佳的用途。

【评析】

古人曾说：聪明的将帅总是能够刚柔相济，懂得软硬兼施的管理艺术，这也是一些领导人个人魅力所在。《易·系辞下》说：刚柔者，立本者也。《老子·四十三章》说：天下之至柔，驰骋于天下之至坚。刚柔相济自古是王者治世之道，对于混乱的社会秩序要采用强硬的手段加以治理，而对于柔弱的国民则要以怀柔的方法对其体恤和支持，所以兵法上说，刚柔相济是一种最好的克敌之法。

事实证明，威吓和温和的态度交互使用，能使一般人的心态产生很大变化。本来挺稳定的情绪，在威胁之下就会变得动摇和脆弱。再经一阵甜言蜜语，很容易不自觉地落入圈套。因此，领导者在施展软硬兼施术时，一定要掌握这种心理变化的状态。

美国前总统卡特在回忆录中记载：“勃列日涅夫和我为了某个问题而拍桌子激烈争论。后来到了休息时，勃列日涅夫把身子软软地靠在我身上，说他本是病弱之体和许多富人有情味的话。”做出一副诱使卡特

产生同情心的样子。

除此之外，刚柔相济也是一种交友处世的管理方法。它可使激烈的争势停下来，也可以改善气氛，增进双方的亲密程度。

有一家公司是由个人承包的。它的承包人是一位脾气暴躁的经理。他在批评下级的时候，常常是声色俱厉，毫不留情面，令人简直无地自容。但是，批评到最后，他的表情突然来了个180°的大转弯，和颜悦色地说："你到底是怎样弄成这个局面的？"下级就立刻感到无比温暖。

这位经理真是把批评的艺术掌握到了炉火纯青的地步！他虽然要求很严格，但是很得下级的敬重。这是因为他懂得一张一弛，相得益彰的道理。

松下在管理部下时，运用刚柔相济之法，从而取得了很好的效果。一次松下怒火冲天，一面用挑火棒敲着地板，一面严厉责骂后藤。

骂完之后松下注视挑火棒说："你看，我骂得多么激动，居然把挑火棒都扭弯了，你能不能帮我把它弄直？"

这是一句多么绝妙的请求！后滕自然是遵命，三下五除二就把它弄直，挑火棒恢复了原状。

松下说："咦？你手可真巧呵！"随之，松下脸上立刻绽开了亲切可人的微笑。高高兴兴地赞美着后藤。至此，后藤一肚子的反抗心，立刻烟消云散了。

更令后藤吃惊的是，他一回到家，竟然看到了太太准备了丰盛的酒菜等他。

"这是怎么回事？"后藤问。

"哦，松下先生刚来过电话说：'你家老公今天回家的时候，心情一定非常恶劣，你最好准备些好吃的让他解解闷吧。'"此后，后藤自然是干劲十足地工作了。

显而易见，采用刚柔相济的法则可以使部下唤发出旺盛的工作斗志。松下幸之助先生深谙"刚柔相济"的法则，摸透了下属的深层心理。使其管理达到了炉火纯青的地步。

1797年2月，拿破仑率领的法军越过波河，进人罗马教皇领地，同教皇军队作战。在进行谢尼奥战役时，抓到了大批俘虏。这些俘虏都是意大利人。拿破仑考虑到当时的形势和权衡得失以后，决定释放全部俘虏。在释放前，他用意大利语向俘虏们作了演说，在高谈所谓意大利的自由和教皇制度的种种弊病以后，自我夸耀说："我是意大利各族人民的朋友，特别是罗马人的朋友。我是为了你们的幸福到你们这里来的。

现在把你们释放了，请你们回到家里，告诉你们家乡的人：法军是宗教、秩序和穷人的朋友。”面对拿破仑宽大为怀的态度，俘虏们万分感激。于是，欢呼声代替了恐惧感，战争中的仇人变成了恩人。这样做的结果是，被释放的俘虏都成了拿破仑的义务宣传员。他们到处宣传拿破仑这位“朋友”，说他是真正地爱护意大利人。释放俘虏的消息迅速传开，甚至传到了偏远的亚平宁山区，进入了许多农家茅舍，拿破仑用刚柔相济之法收买了人心，为后来的统治创造了良好的条件。

二、“战战兢兢，即生时不在地狱；坦坦荡荡，虽逆境亦畅天怀”

——以慎字行天下



【原文】

毁誉悠悠之口，本难尽信，然君子爱惜声名，常存冰渊惴惴之心，盖古今因名望之劣而获罪者极多，不能不慎修以远罪。吾兄弟于有才而无德者，亦当不没其长，而稍远其人。

【译文】

悠悠众口，有称赞的，也有诋毁的，本来就难以完全相信，但凡君子都爱惜自己的名声，总是如履薄冰，如临深渊，心中忐忑不安，因为古往今来因为名声恶劣而获罪的人极多，不能不谨慎地修身以求远离罪名。我们兄弟对于那些有才能而没有德行的人，也应当不埋没他们的长处，但是也不能与他们太接近。

【阐释】

为人处世，应常常有如履薄冰之感，如临深渊之慎，时时处处谨言慎行，才不会遭小人陷害，也不会铸成大错。在碰到好运气时不要得

意，应当为时运不济时做准备。聪明的动物在夏天就开始储备过冬的粮食，因为它知道这个时候易于办理。鸿运相伴时，获取他人恩惠的代价较小，从你身边走过的人都可成为你的朋友，要把这些善加转化，使之成为他日不济时帮你的力量。专运时得不到朋友，倒运之时就完全是凄凉了。

在人际交往中，为了谨慎行事，就要善于揣摩对方的意图。

【评析】

“慎独”是曾国藩人生哲学智慧的最好体现。曾国藩一生谨慎处世，小心交际。他在给自己弟弟的信中说：择友须慎之又慎。曾国藩曾曰：“一生之成败，皆关乎朋友之贤否，不可不慎也”。恐弟处稍涉大意，一味攻坚，只求克敌，不求稳慎，故特告弟知。望弟不必挖地道，不必攻坚，专在稳慎二字上用心。弟只管安庆战守事宜，外间之事不可放言高论，毫无忌惮。孔子曰：“多闻阙疑慎言有余”，弟之闻本不多，而疑则全不阙，言则尤不慎。

“慎之又慎”说明了什么？它说明曾国藩在行为上求“稳慎”，在言论上反“不慎”。人世如山艰难，曾国藩不得不处处谨慎小心。

“诸葛一生惟谨慎，吕端大事不糊涂。”这是一副名联，也是很好的格言。吕端是宋朝的名宰相，看起来笨乎乎的，其实并不笨，这是他的修养，在处理大事时，也是绝不糊涂的。而诸葛亮则一生谨慎，是学谨慎的一个好榜样。

事事谨慎、时时谨慎，是曾国藩人生的一大特色，特别是在以下几个方面。

一、择友须慎

1843 年 2 月 15 日，他给几位弟弟的信中说：“乡间无朋友，实是第一憾事。不惟无益，且大有损。习俗染人，所谓与鲍鱼处，亦与之俱化也。兄曾与九递道及：谓衡阳不可以读书，涟滨不可以读书，为损友太多故也。”没有朋友不行，有坏朋友更不行。因此，择友不可不慎，人一生之成败，“皆关乎朋友之贤否”。曾氏任京官期间，广交益友，与京中名士倭良峰、何子敬、吴竹如、何子贞、江岷樵等数十人交往甚密，获益良多；带兵之后，与胡林翼等人结为至交，世传《曾胡治兵语录》中曾胡并提，也可见二人关系颇好，曾与学生如李鸿章、左宗棠等人，虽名为师生，实则私交也不错，左宗棠与曾有过矛盾，但曾去世后，左



在挽联中写道："同心若金，攻错若石，相期无负平生。"这是他们友情的最好见证。曾氏之所以能"武功灿烂、泽被海内"（蔡锷语），与他广交益友分不开的。

孔子对"朋友"的解释是"同学为朋，同志为友"，虽然随着时代的变迁，同学的含义有所变化，但他把朋友分为"益者三友"、"损者三友"，这与今天没有什么不同。孔子说："同正直、讲信用、见闻广博的人交朋友，有好处；同阿谀奉承、当面恭维背后诋毁、夸夸其谈的人交朋友，便有坏处。"因此，择友应当谨慎。颜之推说过："与善人居，如人芝兰之室，久而不闻其香；与恶人居，如人鲍鱼之肆，久而不闻其臭。故君子必慎交游焉。"墨子认为人性如素丝（白丝），染于青色为青丝，染于黄色为黄丝，放进不同颜色的染缸里染过后，就成为不同颜色的丝了。不只白丝如此，"士亦有染"，染于良友，跟着学好；染于不良之友，跟着学坏，"故染不可不慎也"。不仅君子择友须慎，一般人也如此。荀子说："匹夫不可不慎于取友，友者所以相佑也。"

二、择业须慎

曾氏在给纪泽的信中说过："尔等后辈日后切不可涉足兵间，此事最易造孽，不易建功，贻万世口实。"要求后辈子弟再也不要从军。并认为自己带兵打仗"择业已殊不慎"。那么后辈应做什么呢？曾氏说："吾不愿子弟为大官，但愿为读书明理之君子。"要求他们习劳作、勤读书，走耕读之路，这样"决不怕没饭吃"。在他的要求下，他的两个儿子后来都没有带兵，长子纪泽后虽为官，但是做文官，主管外交事务。次子纪鸿专攻数学，成就卓著，可惜早死。

三、说话须慎

曾氏要求弟弟要慎于言。并引用孔子的话，让弟弟在问题没有搞清楚，情况掌握得不多时，决不妄下断语，评头品足。这是曾氏越过满汉矛盾险滩的一贴妙药。这段话的背景是：1860 年春夏之交，英法两国以"修约"为借口发动第二次鸦片战争。英法联军于 4 月 22 日占领舟山，5 月 27 日侵入大连，6 月 8 日侵入烟台，8 月 1 日占领北塘，8 月 21 日夺得大沽口炮台，24 日攻入天津。9 月 18 日攻陷北京东面的张家湾和通州，21 日进至距北京只有 8 里路的八里桥。次日，咸丰帝被迫到热河"避暑"，只留下弟弟恭亲王为钦差大臣，驻守北京。这次英法攻取北京，完全是由于僧格林沁及胜保所部兵败所致。电影《火烧圆明园》已再现了僧部骑兵部队以大刀、长矛、弓箭等冷兵器对抗英法联军的洋枪洋炮，几次悲壮的自杀式冲锋，令每一位有爱国心的中国人扼腕叹息，

悲愤泪下。国弱被人欺，马瘦被人骑！僧部在天津、通州各役，虽均惨败，但确是“挟全力与逆夷死战”。曾国荃得知兵败的消息后，对僧王很是埋怨，并称僧王已不被皇上重用云云。曾国藩严厉地告诫弟弟不要乱讲，一则这不利于缓和满汉矛盾，二则国荃之言确有不对的地方。细想当时天津、通州各仗，僧部均前赴后继，牺牲惨烈，假若将士们装备稍好一些，必会有另外的景象。今日圆明园的断垣残壁，正是在告诉人们这段历史，不停地警示后人：落后了就要挨打！

四、为官须慎

曾氏曾对其弟国荃说过：“吾兄弟位高功高，名望亦高，中外指目第一家。楼高易倒，树高易折。吾与弟时时有可危之机。”对于功名利禄，曾氏追求“花未开全月未圆”，不使之盈满，而应留有余地，他又说“有福不可享尽，有势不可使尽”，“宜从畏慎二字痛下功夫”。这些话都反映了曾氏身居高位，但仍有如临深渊、如履薄冰的感觉。

对于“畏慎”二字，他说最应该畏惧谨慎的，第一是自己的良心，他说过：“凡吏治之最忌者，在不分皂白，使贤者寒心，不肖者无忌惮。若犯此症，则百病丛生，不可救药。”第二是“左右近习之人，如巡捕，艾什，幕府文案及部下营哨官三属”。第三是公众舆论。畏惧这三者，自然能做到为官谨慎。

曾氏兄弟攻下南京后，当时的客观环境对于他们非常危险。一方面，那位高高在上的慈禧太后非常厉害，特别难侍候，历史上兔死狗烹，鸟尽弓藏的故事太多，曾氏不能不居安思危；另一方面，外面讲他们坏话的人也很多。尤其是曾国荃把太平天国的王宫和国库里面的许多金银财宝全都据为己有。这件事，连曾国藩的同乡好友王闿运也大为不满，在写《湘军志》时，固然有许多赞扬，但把曾氏兄弟及湘军的坏处，也写进去了。

曾国荃的修养到底不如长兄，一些重要将领，对于外面的批评非议，都受不了。他们中有人向曾国藩进言，何不推翻满清，进兵到北京，把天下拿过来，更有人把这意见写成字条提出。曾国藩看了字条，对那人说：“你太辛苦了，先去休息一下。”打发那人走了，将字条吞到肚中，连撕碎丢入字纸篓都不敢，以期保全自己和部属的性命。这里可以看出曾国藩的一个“慎”字。

五、处世须慎

曾氏要求长子纪泽言谈举止须厚重，戒轻浮。这里“厚重”固然有老成练达的意思，但也寓含着事事谨慎的含义。1848 年夏，澄侯国潢到



县城办事，与地方官有来往，曾氏写信要他："不贪财，不失信，不自是，有此三者，自然鬼服神钦，到处人皆敬重。此刻初出茅庐，尤宜慎之又慎。"此前一个月，地方官给曾家加了赋税，曾氏写信要求家中三位弟弟（澄侯，沅弟，季弟）："新官加赋我家，必答应，任他加多少，我家依而行之。如有告官者，我家不必入场。凡大员之家，无半字涉公庭，乃为得体。为民除害之说，为所辖之属言之，非谓去本地方官也。"1864年5月9日，曾氏于军务繁忙之际，特地写信给家中主持家中事务的澄弟，要求他在家乡不宜轻易抛头露面。他写道："吾与沅弟久苦兵间，现在群疑众谤，常有畏祸之心。弟切不宜轻易出头露面，省城则以足迹不到为是……不可干预公各。"

六、军事须慎

在军事上，曾国藩的方针是着着稳慎。1858年，曾国荃刚组建吉字营攻打吉安时，曾国藩针对他初生牛犊不畏虎的心境，一再劝告他："到吉安后，专为自守之计，不为攻城之计"，"无好小利，无求速效"，"不求近功速效"。1862年3月，已攻占安庆的湘军，夹江而下，连克数城，曾国荃率部渡过长江，打到离金陵只有40里的地方。这时曾氏却认为"沅弟进兵，究嫌太速。余深以为虑"。担心沅弟孤军深入，自陷危地。他又告诫沅弟以坚守不出为妥，他写道："弟军若出壕打仗，恐正中贼（指忠王李秀成援军）之计，贼所求之而不得者。似以坚守不出为最妥，不必出而挫贼凶锋……我有日增之象，贼处已竭之势，则我操胜算矣。"曾氏认为守者为主，攻者为客，不可反主为客；又认为须"致人而不致于人"，他是非常反对速战速决的。

1864年11月至次年4月这5个月中，曾氏5次告诫沅弟，要他专在"稳慎"二字上用心，其实，只过了1个多月，金陵就被湘军占领。此前沅弟曾用掘地道、填炸药的办法，企图炸垮城墙，失败之后，曾氏告诫他要"不求速效"，说城中都是身经百战的"老贼"，不可轻敌，不可攻坚，只须围如铁桶一般，断敌情报和供给即可。

正因为谨慎，曾氏极力反对"浪战"，浪战即不知敌我、不知深浅的轻浮举措。他主张打有准备之仗。他说："凡与贼相持日久，最戒浪战。兵勇以浪战而玩，玩则疲；贼匪以浪战而猾，猾则巧。以我之疲敌贼之巧，终不免有受害之一日。故余昔在营中诫诸将曰：宁可数月不开一仗，不可开仗而毫无安排算计。"总之，于稳慎中求进取的战略，是曾氏战略思想的核心，也是他修身观的一种折射。

曾国藩深知官场险恶，故凡事不求十全十美，只求平稳退路，此为

其反败手腕之一。他认为平定大功足以“千古”，其他则听之任之，而关键是怎样收场。他认为：“尝观《易》之道，察盈虚消息之理，而知人不可无缺陷也。”意思是：我曾观察《易》经中讲的道理，考察盈虚升降的原因，才知道人不可能没有缺陷。

激烈碰撞，两败俱伤。虚虚实实，攻其不备，乃为高手所为。曾国藩主张“以虚应实，心神不乱”。

积聚心力，放眼红尘，是圣人所为。曾国藩自从“特开生面，赤地新立”，拉起一支从团练改编而成的军队——湘军时，便汹汹然地冲在对抗太平天国革命的最前列，此时他完全被维护皇朝的义务感和炫耀自己的功业心交融在一起。但在以后的征战生涯中，不仅战事棘手，屡屡受挫，而且也时常受到来自清政府内部的多方掣肘，真可谓身陷炼狱，艰难备尝，但他都竭蹶经营，“咬牙立志”地坚持下来。在咸丰七年（1857）回家守制时，他深深地反省了自己率湘军出征以来的经验教训。因此，当他在次年再次出山时，则变得十分注意自我克制，特别注意调整自己和清廷之间的关系，尤其注意历史上那些顾命大臣功高震主的结局。有鉴于此，他将周公旦视为自己的楷模，时常提醒自己以李德裕、霍光等人专横跋扈而不得善终为戒，由此不难理解他为什么在出任两江总督兼节制四省军务以后，对如此高位重权却显得喜不胜忧。曾国藩在日记中曾披露了他的真实心迹：

古之得虚名而值时艰者，往往不克保其终。思此不胜大惧。将具奏折，辞谢大权，不敢节制四省，恐蹈覆辙之咎也。

曾国藩时常提醒自己要注意“富贵常蹈危机”这一残酷的历史教训，因为他十分清楚“日中则昃，月盈则蚀，五行生克，四序递迁，休旺乘除，天地阴阳，一定之理，况国家乎？况一省乎？况一门乎”这种古朴的变易观；他更清楚“狡兔死，走狗烹，高鸟尽，良弓藏，敌国破，谋臣亡”的封建统治术，因而，只有推美让功，才能持泰保盈。

当天京合围之后，李鸿章、左宗棠先后攻下了苏、抗，可五万大军陈兵于天京城外，却难以将天京攻下，来自于朝廷上下的各种议论纷起，这不能不引起曾国藩的注意和思考。尤其是在与沈葆桢争夺江西厘金问题上，更引起他的警觉，他已十分清楚地意识到，朝廷有意偏袒沈葆桢而压抑自己，使之处于极难的处境之中。曾国藩在写给曾国荃的信中表露了对这一问题的看法：

去年三四月间，吾兄弟正万分艰窘，户部尤将江西厘金拨去，金陵围师几将决裂，共事诸公易致龃龉，稍露声色，群讥以为恃功骄蹇。

在这里，曾国藩并非教条地固守畏盈之心，亦非完全杞人忧天，因为他已清醒地认识到自己的一举一动都将引来众人的瞩目与猜忌。他在，写给李鸿章的信中道：

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，利权过大，盖谓四省厘金络绎输送，各处兵将一呼百诺，其相疑良非无因。

曾国藩十分了解其弟曾国荃的秉性：精力充沛，有谋有勇．敢作敢为，愿为人先。同时又不失骄纵、蛮横，随其势力逐渐扩大，曾国藩愈益为他担心，唯恐其稍有不慎，而酿出祸患。因此，在天下瞩目的天京战役上，曾国藩苦口婆心，提醒曾国荃要慎而又慎：

声名之美，可恃而不恃。兄昔在京中颇著清望。近年军营亦获虚誉，善始者不必善终，行百里者半九十，誉望一损，远近滋疑。弟目下名显正隆，务宜力持不懈，有始有卒。

处大位大权而震享大名，自古能有几人能善其末路矣？总须设法将权位二字，推让少许，灭去几成，则晚节渐可以收场耳。

来信“乱世功名之际尤为难处”十字，实获我心。本日余有一片，亦请将钦篆督篆二者分出一席，另简一员。吾兄弟常存此兢兢业业之心，将来还有机缘，即使抽身引退，庶几善始善终，免蹈大戾乎？

但是，好大喜功的曾国荃，却无论如何也接受不了曾国藩为他安排的稍让功于他人的良苦用心，偏偏要抢到淮军到达天京之前将其攻陷。最后，城终于破了，首功也拿到了，可接下来的“杀威棒”却实在是让他难以接受。还是曾国藩看得明白：

沅浦之攻金陵，幸而成功，皆归功于己。余常言：“汝虽才能，亦须让一半与天。”彼恒不谓然。

在攻克天京前，曾国藩对于如何处理大功后他所面临的政治危机，已有了充分的思想准备。当天京陷落的消息传至安庆以后，他更是绕室彷徨，彻夜思考，对于可能出现的种种情况进行预测并做出相应的处理办法。这也就是曾国藩常说的“盛时常作衰时想，上场当念下场时，富贵人家，不可不牢记此二语也”。

曾国藩以其“六慎”处世，终于一次又一次地平安度过了多起风波。

有句老话叫做“祸从口出”，为人处世一定要把好口风，什么话能说，什么话不能说，什么话可信，什么话不可信都要在脑子里多绕几个弯子，心里有个小九九。害人之心不可有，防人之心不可无。一旦中了

小人的圈套为其利用，后悔就来不及了！谨慎，能减少祸端。

古人云："鹰立如睡，虎行似病，正是他攫鸟噬人的法术。故君子才华不露，聪明不逞，才有任重道远的力量。"这大概可以形象地诠释"藏巧于拙，用晦而明"这句话的具体涵义。很明显，这里要说明的一点就是在时要懂得藏锋露拙，明哲保身，切忌锋芒太露。

有才干本是好事，是事业成功的基础，在恰当的场合显露出来是十分必要的。但是带刺的玫瑰最容易伤人，也会刺伤自己。露才一定要适时、适当。时时处处才华毕现只会招致嫉恨和打击，导致做人及事业的失败，不是智慧者的所作所为。有志于做大事业的人，可能自认为才气很高，但切记要藏而不露，该装傻的时候一定要装得彻底。

三、"一生之成败，皆与朋友贤否有关"

——朋友是成功的最佳助手

【原文】

盖仆寡昧之资，不自振厉，恒资辅车以自强，故生平于友谊兢兢焉。尝自虑执德不宏，量既隘而不足以来天下之善，故不敢执一律求之。虽偏长薄善，苟其有裨于吾，未尝不博取焉以自资益，其有以谠言诤论陈于前者，即不必有当于吾，未尝不深感其意，以为彼之所以爱我者，异于众人泛然相遇之情也。

昨秋与二陈兄弟相见，论辩之间，不合者十六七矣。然心雅重其人，以为实今日豪杰之士，所见虽不尽衷于道，而要其所以自得者，非俗儒口耳之学所及。持论虽不必矩于醇，而其所讥切，实足以匡吾之不逮。至于性情气谊之相感，又别有微契焉。别后独时时念之，以为如斯人实友朋中所不可少者，而不敢以门户之见参之也，盖平日区区所以自励而差堪自信者如此。

今观来书操主宰而不分畛域之言，乃适有会于余心焉，故



特述此怀，以答雅意，抑足下方妙年，而所见及此，其识解有大过人者，故乐举为足下告也。

凡人材高下，视其志趣，卑者安流俗庸陋之规，而日趋污下；高者慕往哲盛隆之轨，而日即高明；贤否智愚所由区矣。足下慨然病俗学之陋，且知务训诂词章以取名者之不足贵。志趣所存，有足尚者，诚于此审趋向循绳尺以求之，所造岂有量哉？秋闱伊迩，计当专意举业，但循其程度，而勿置得失于意中，亦君子之所以异于人者也。

【译文】

我天性愚昧，有时不能振作精神，常常需要依靠朋友来鞭策，所以平生对于友谊是非常看重的。我曾经自己觉得执德不宏，度量也狭隘，恐怕不足以招来天下的善良之人，因而不敢用一个固定不变的标准来求友。即使是偏长薄善，如果对我有益，我也从没有不博取以享其利的。假若有人在我面前陈述事情，即使说得不一定符合我的情况，我也从没有不深深地感谢他的好心好意，觉得他对我的爱护，与众人泛泛相待的交情是大不一样的。去年秋天，我与二陈兄弟相见，在论辩的时候，意见不合的占十分之六、七，但是我心里很看重他们，认为他们实在是当今的豪杰之士。他们的见解虽然不完全合乎道，但是他们所引以为自豪的东西，绝不是俗儒口耳之学所能比拟的；他们的论点虽然不一定都很纯粹，但是他们所讥刺、针砭的事情，确实足以改正我的不足之处。至于性情意气的相互感应，又别有微契于其中。分别以后，我经常想念他们，觉得像这样的人，实在是朋友中不可缺少的，我绝对不敢掺入门户之见，因为我平日用以自励并且基本上能够使我自信的，就是这些。

看到您的来信中有“操主宰而不分畛域”一句，正好与我的心意吻合，所以我待意说出自己的心里话，以答谢您的好意。再加上您还很年轻，竟然就有这样高的见识，这说明您的能力、才干有远过常人之处，所以我乐意与您交谈，乐意帮助

您取得成绩。人材的优劣高低，要根据其志趣而定。才能卑下的人，安于世俗之人的庸规陋习，因而一天天地走向污下；才能高的人，仰慕往哲先贤的隆盛的事迹，因而一天天地走向高明。人的好坏、智愚，由此就可以清楚地辨别开来了。

您认为俗学太鄙陋，而且知道致力于训诂词章以博取名声的做法不值得仿效和提倡，志趣所在，有值得崇尚的。如果你在这方面，真的能够看准目标，不折不扣地追索下去，将来所取得的成就，是不可估量的，科举考试临近了，您应当专心致志地准备应试。只遵循科举的程序，而不把得失放在心上，这也是君子与常人所不同的地方。

【阐释】

“近朱者赤，近墨者黑”，曾国藩由此感到交友不可不慎。他曾这样说，看到你的朋友，就可知道你的为人，朋友的好坏是可以互相影响的。一个人在世上若有几个好朋友，相互帮助和交流，生活和事业就可能有好的局面，相反，若交了坏朋友，受到坏的气习的影响，生活和事业就可能出现坏的局面。

由于对交友对于人生贤良与否的深刻认识，使曾国藩更加自觉地去接近那些品学兼优的朋友。曾国藩所交益友，对他的一生及事业起了重要作用。其中有给他出谋划策乾，有赏识提拔者，有危难之时两肋插刀者，从各个角度烘托着他的事业。因此，他比别人更深刻地体会到“择友为人生第一要义”。

【评析】

曾国藩十三年的京宦生活，使他结交了许多志同道合的朋友。他与朋友相互切磋，不仅在学业上有所长进，而且，他们中的许多人都成为日后曾国藩事业上帮手。

曾国藩深知朋友在事业发展中的影响，因此，十分注意择友。

刘传莹，湖北汉阳人，专攻古文经学，精通考据。曾国藩通过与刘传莹的交往，大大弥补了自己古文学上的不足。道光二十六年（一八四六年），曾国藩在城南报国寺养病，于是便向他请教古文经学与考据。

刘传莹也向曾国藩请教理学。于是，二人互相切磋，取长补短，成为至友。曾国藩通过与刘传莹的交往，拓展了学识，在学术领域走上全面发展的道路。不计门户，取长补短向来是成功的方向。

何绍基，字子贞，精通书法，擅长吟咏。曾国藩与其交往中，觉得何绍基所长，正是自己的不足。从此以后，他非常重视写作和赋诗。

吴嘉宾对于治学有着独到的见解。他曾告诉曾国藩，用功如同挖井，与其浅挖许多并而不见水，倒不如专探怀口深井而力求汲水。曾国藩十分佩服这一见解。所以，后来他决定："读经要专守一经，读史则专熟一代。"无论读什么书，都要从头看到尾。一本书没看完，决不兼看别的书。这正代表了曾国藩按部就班的个性。这一个性的形成，虽不能完全来自于吴嘉宾的影响，但也反映了两人志趣相投。

另外，他还经常与吴廷栋、何桂珍等人讨论理学，向邵懿辰请教今文经学。

这些朋友，在京城都颇有名气。同他们的交往不仅增长了学识，也大大提高了曾国藩在京城的个人声望。这也是他在京城迅速发迹的原因。

曾国藩在交新友的同时，也十分注意联络旧时志向相投的朋友。这一时期的学术观点和思想上比较相近的人主要有刘蓉、郭嵩焘、江忠源、欧阳兆熊、罗泽南。

刘蓉，字孟蓉，号霞仙，湖南湘乡人。郭嵩焘字筠仙，湖南湘阴人。曾国藩在赴京科考途中在长沙认识了刘蓉，又通过刘蓉认识了正在长沙参加乡试的郭嵩筠，于是三人结拜为兄弟，在学问上相互切磋。

江忠源，字岷樵，湖南新宁举人。在北京，经由郭嵩焘的引见，与曾国藩相识。交谈过后，江忠源告辞。曾国藩对郭嵩焘说："作为人，必须要立功扬名天下，然而必须为节义赴死。"当时承平日久，众人都十分惊疑。刘蓉称赞江忠源，对朋友讲信用，与士兵同甘苦，临阵经常一马当先，患难与共，实在可以依赖信任。在与曾国藩的交往中，以有血性、有胆有识，被引为益友。日后江忠源成为湘军的主要干将。

罗泽南，字仲岳，号罗山，与曾国藩是同县人。他家境十分贫寒，却能发愤好学，夜里没有油点灯，就借月读书，疲倦了即露宿屋外直到天明。他的道德学问，时人称他为有数的人物。他研究程朱理学，标榜自己为宋儒。年轻时，他连遭不幸，丧母、丧兄嫂相伴而来，继而长子、次子、三子连丧，其妻连哭三子之丧，双目失明。罗泽南并未因如此沉痛的打击而一蹶不振。因此，曾国藩十分敬重他。常在书信中表示

敬慕之意，称他为家乡的颜渊。后以儒生的身份带兵征战，立勋名于天下。颜渊，即颜回，孔子的学生，家境贫寒，一生没有做官，住在简陋的小巷里，用竹器吃饭，用瓜瓢喝水，却自得其乐。

欧阳兆熊，字晓岑，湖南湘潭人。道光二十年（一八四〇年），曾国藩病在果子巷万顺客店中，病情沉重，卧病不起，幸遇欧阳兆雄，在他的精心护理下，才没有死去。从此，二人成为好朋友。

曾国藩一生处世交友，从不以貌取人，如骆秉章是乡里老儒，但他却能倾心相好，许为奇才。他常注意观察于人在细微之处，所以便他拥有超人的知人之见。在京都，他与朋友们不仅在学术上互相砥砺，同时，他还将朋友们引为知己，以诚相待。这都成为他生平事业的重要根基。

四、“处世不知九变之术，不能得人之用矣”

——精通应变之术

【原文】

诸弟能常进箴规，则弟即吾之良师益友也。而诸弟亦宜常存敬畏，勿谓家有人作官，而遂敢于侮人；勿谓已有文学，而遂敢于恃才傲人。常存此心，则是载福之道也。

【译文】

各位弟弟如果能经常向我提一些规劝性的意见，那么你们就是我的良师益友。而你们也应当常有敬畏心理，不要认为自己家里有人做官，于是就敢于欺侮别人；不要觉得自己有文才，于是就敢于恃才傲物。心中能够经常这样想，就是载福之道，必然会带来幸福。



【阐释】

曾国藩的一生，可以说是精通应变的一生，也正因为他的善变，才得以立于不败之地而纵横天下。曾国藩的变术高超，全在绝不突变，他认为：一味讲求含糊厚重，绝不轻易暴露自己，将来修炼得十分成熟，身体也健康，子孙也会受用无穷，曾国藩能因势谋变，使乱世变治，穷则变富，贱则变贵，改变局势，扭转乾坤，是乱世中惟变而生的足智多谋，用变如神的变通智者。

【评析】

精通应变，能让许多人得以保全性命，明朝的时候，朱元璋有许多儿子，朱元璋就分封自己的儿子一些领地，把他们称为亲王。后来，这些儿子势力逐渐强大起来，拥有了自己的军队，成为藩王。朱元璋一死，立皇太孙朱允炆为皇帝（朱标死得早），就是建文帝。朱允炆上台后，受到众藩王的威胁，于是就开始削弱众藩王的权力，有反抗的则受到杀戮。燕王朱棣精明强干，没有被立为皇帝，非常不满，常常想推翻建文帝，自己做皇帝。现在建文帝削藩，燕王也在被削之列，朱棣很是恐慌，不知怎么样才好，忙请属下们出谋划策，属下们劝他举兵造反，推翻建文帝，继承帝位。朱棣听后，很符合自己的想法，就马上采纳了。他暗中招兵买马，表面上却佯装无事。不久，这事还是传到建文帝那儿，建文帝决定派大军讨伐朱棣。朱棣见事不妙，为了保全自己，就想出一条妙计：装病。

朱棣上奏朝廷，声称自己已经病人膏肓，不可救药，建文帝就派大臣去探视虚实。朱棣装疯卖傻，满街乱跑，在盛夏的烈日之下，穿着皮袄围着火炉烤火取乐，还乱喊乱叫。建文帝派来的人回去报告说，朱棣确实病得不轻，于是建文帝便不再注意燕王朱棣了。过了些时日，建文帝批准了大臣齐泰上奏逮捕燕王的请求，还要秘密派人来杀死朱棣。朱棣得知此事，就与属下按事先定下的计谋，等建文帝派来的谢贵等人来抓拿自己的时候，先行下手将其擒住，举兵起事，然后以诛杀齐泰、黄子澄的名义，攻进京师（今南京）。经过艰苦的激战，最后打败了朱允炆，夺取了皇位，改法建制，成为明朝的第三位皇帝。朱棣应善变通不仅保全了性命，还登上了帝位。

清圣祖爱新觉罗·玄烨（1654—1722）也就是康熙帝，即位时才11岁。按照规矩，“皇帝年幼，由顾命大臣辅政”。于是，由顺治帝临终时指定的四个顾命大臣辅助小皇帝执政。四个大臣中，鳌拜最为专权，他并不把康熙放在眼里，贪赃枉法，自行其是。众人都敢怒不敢言。

康熙虽然年幼，但他从小就才华出众，他觉得鳌拜处处与自己作对，是个心腹大患，必须想办法除掉他。他把一些满洲贵族的子弟召来宫中练习武艺，作为自己的亲信侍卫。

鳌拜大权独揽，谨防有实力的大臣接近康熙，并不断派人观察康熙的--举一动，不让康熙羽翼丰满，要使他成为一个真正的“孤家寡人”，这样自己就可以“挟天子以令诸侯”。他看见康熙和一些孩子在玩摔跤的游戏，并不觉得对自己有何威胁，反而认为康熙胸无大志，只知道玩耍，便放弃了警惕。

一次鳌拜称病，好久不来朝拜皇帝，康熙便亲自来到鳌拜府中探听虚实。他径直来到鳌拜的卧室，发现鳌拜在席子底下藏有利刃，知道鳌拜心怀叵测。但他很沉得住气，不但不加责怪，反而安抚说：“满洲勇士，身不离刀，乃是本色。”鳌拜听了，觉得康熙是个小糊涂虫，便完全放松了警惕，更加肆无忌惮为所欲为了。

康熙回宫后，就把那帮孩子找来，说：“大清朝已处于危急关头，你们听我的，还是听鳌拜的?”那些孩子早就不满鳌拜欺上压下的行为，个个义愤填膺地说道：“我们听从皇上的!”一天，康熙召鳌拜进宫来，说有要事相商，鳌拜不知是计，便大摇大摆地来见皇帝。康熙便命那些孩子玩摔跤游戏给鳌拜看。孩子们玩着玩着，一个个跌打翻滚地到了鳌拜身前，这个抢腿，那个撩手，一个抓住头，一个揽住腰，顿时将鳌拜掀翻在地。鳌拜号称“满洲第一勇士”，力大无穷，他猛一挣扎，那些孩子便都被他绊翻在地。但这些孩子都忠于康熙，尽管敌不过鳌拜，仍死命纠缠住他不放。正在这紧急关头，康熙拿出藏在袖中的匕首，一刀刺进鳌拜的胸中，孩子们一拥而上，将鳌拜擒住。康熙当即宣告：鳌拜谋反，令监禁听审。

康熙巧妙地剪除了权臣鳌拜和他的党羽，自己亲政。他文能治国，武能安邦，平息了三藩叛乱，收复了台湾，威震欧亚，在位60年，是历史上一个很有作为的皇帝。



五、“国之所立，圣贤之德可以长久，皆诚为之也”

——处世不可太油滑

【原文】

天地之所以不息，国之所以立，圣贤之德业所以可大可久，皆诚为之也。故曰：诚者，物之终始，不诚无物。

人必虚中不着一物，而后能真实无妄。盖实者不欺之谓也。人之所以欺人者，必心中别着一物。心中别有私心，不敢告人，而后造伪言以欺人。若心中了不着私物，又何必欺人哉！其所以欺人者，亦以心中别着私物也。所知在好德，而所私在好色。不能去好色之私，则不能欺其好德之知矣。是故诚者，不欺者也；不欺者，心无私着也；无私着者，至虚者也。是故天下之至诚，天下之至虚者也。

知己之过失，即自为承认之地改去，毫无吝惜之心，此最难之事。豪杰之所以为豪杰，圣贤之所以为圣贤，便是此等处磊落过人。能透过此一关，寸心便异常安乐，省得多少纠葛，省得多少遮掩装饰丑态。

盗虚名者，有不测之祸；负隐慝者，有不测之祸；怀忮心者，有不测之祸。

天下惟忘机可以消众机，惟懵懵可以拔不祥。

用兵久则骄情自生，骄情则未有不败者。勤字所以医情，慎字所以医骄，此二字之先，须有一诚字以立之本。立志要将此事知得透，办得穿。精诚所至，金石亦开，鬼神亦透，此在己之诚也。人之生也直，与武员之交接尤贵乎直。文员之心多曲、多歪、多不坦白，往往与武员不相水乳。必尽去歪曲私衷，事事推心置腹，使武人粗人坦然无疑，此接物之诚也。以诚为之本，以勤字、慎字为之用，庶几免于大戾，免于大败。

观人之道，以朴实、廉介为质。有其质而傅以他长，斯为

可贵。无其质而长处亦不足恃。甘受和白受，采古人所谓无本不立，义或在此。

将领之浮滑者，一遇危险之际，其神情之飞越，足以摇惑军心，其言语之圆滑，足以淆乱是非。故楚军历不喜用善说话之将。

今日所说之话，明日勿因小利害而变。

军事是极质之事。《二十三史》，除班马而外，皆文人以意为之，不知甲仗为何物，战阵为何事。浮词伪语，随意编造，断不可信。

凡正话实话，多说几句，久之人自能共谅其心。即直话亦不妨多说，但不可以讦为直，尤不可背后攻人之短。驭将之道，最贵推诚，不贵权术。

吾辈总以诚心求之，虚心处之。心诚则志专而气足，千磨百折而不改其常度，终有顺理成章之一日。心虚则不客气，不挟私见，终可为人共谅。

楚军之所以耐久者，亦由于办事结实，敦朴之气未尽浇散。若奏报浮伪，不特畏遐迩之指摘，且恐坏桑梓之风气。

自古驭外国，或称恩信，或称威信，总不出一信字。非必显违条约，轻弃前诺，而后为失信也；即纤悉之事，嘴道笑之间，亦须有真意载之以出。心中待他只有七分，外面不必假装十分。既已通和讲好，凡事公平照拂，不使远人吃亏，此恩信也。至于令人畏敬，全在自立自强，不在装模作样。临难有不屈挠之节，临财有不沾染之廉，此威信也。周易立家之道，尚以有孚之威归诸反身，况立威于外域，求孚于异族而可不反求诸己哉！斯二者，似迂远而不切于事情，实则质直而消患于无形。

【译文】

天地之所以能够经久不息，国家之所以能够建立并生存发展下去，圣贤的德业之所以能够长期的大行于天下，都是因为一个“诚”字。所以说：诚，关系到万事万物的生死存亡，不诚，就没有万事万物。

任何人都必须虚怀若谷，心底坦荡，毫无私心杂念，然后

才能真实无妄。大概“实”，就是指不欺骗。某些人之所以要欺骗人，一定是因为心里还装着别的东西。心中另有私心，不敢告诉别人，于是只得编假话骗人。如果心中丝毫没有杂念，又何必要欺骗人呢？他们之所以要欺骗人，也是因为心中还装着私心杂念。良知在于好德，而私心在于好色。如果不能摒弃好色的私心，就不能欺骗过好德的良知。所以说，诚，就是不欺骗；不欺骗，就是心中无杂念；无杂念，就是至虚（即虚怀若谷，心底无私）。因此，天下的至诚，就是天下的至虚。

知道自己的过失，便加以承认，并尽力改正，毫无吝惜之心，这是最难做到的事情。豪杰之所以是豪杰，圣贤之所以为圣贤，就是因为在这方面光明磊落，常人望尘莫及。如果能闯过这一关，心里便异常安乐，由此省去了多少纠葛，避免了多少遮掩装饰的丑态。

窃取虚名的人，将会有不测之祸；包藏祸心的人，将来会有不测之祸；过分嫉妒的人，将会有不测之祸。

天下惟有心机可以消除众机，惟有懵懂可以祛除不祥。

带兵时间一长，则必生骄惰之心，产生了骄惰之心则没有不失败的。“勤”字是医治怠惰的良药，“慎”字是医治骄傲自满的良药。但是，这两个字的前面，还必须有一个“诚”字作为根本。一定要立志将此事了解透彻，处理完美。精诚所至，金石为开，鬼神回避，其关键在于自己的诚意。人天生是直爽的，与军人交往时，直爽就显得更为珍贵。文人的心多曲、多歪、多不坦诚，往往与军人水乳不相交融。文人必须完全去除歪曲私衷，事事推心置腹，使武人粗人坦然无疑，这是与人交际中的诚实。以“诚”字为本，以“勤”字、“慎”字为用，大约就可以避免获大罪、遭大败了。

观人之道，应以朴实、廉直为本体。有了这样的本体之后再具备其他的长处，才能算是可贵的。如果没有这样的本体，则其他的长处也不值得看重。甘受和白受，采自古人所谓的无本不立，其含义或许就在于此。

轻浮圆滑的将领，一旦遇到危险，便心神不宁，神色慌

张，仅此就足以动摇军心；而他们圆滑、模楞的言辞，也足可以混淆是非。所以，楚军从来不喜欢使用能言善辩的将领。

我们今天所说的话，明日不可因为有小的利害冲突而变卦。

军事是极为实在的事情。在《二十三史》中，除了司马迁、班固的著作之外，其余的都是文人凭主观想象臆造出来的。他们不知道兵器铠甲为何物，也不知道攻守战阵是什么样子，只会以自己的“生花妙笔”随意编造，因而根本不值得相信。

凡是真实的话，尽可以多说几句，时间长了大家自然能够理解你的心意。就是直话，也不妨多说几句，但是千万不可以攻讦别人的隐私，尤其是不可以在背后诋毁别人的短处。驭将之道，最重要的是推诚布公，而不是玩弄权术。

我们应当永远诚心待人，虚心处世。心诚则志专而气足，千磨百折而不改变其初衷，最终必定会有顺理成章的那一天。心虚则不矫揉造作，不挟私见，最终必定可以为众人所理解。

楚军之所以能够耐久，也是因为办事踏实，敦朴之气还没有完全泯灭。如果向朝廷报告的情况浮华不实，不但畏惧远近人士的指责，而且恐怕会败坏了家乡的社会风气。

自古以来，中国驾驭、控制外国，或者是用恩信，或者是用威信，总是离不开一个“信”字。并不一定是明显地违背条约，不守诺言，才算是失信；而是即使很细小的事情，谈笑之间，也必须真心实意地说出或办理。心中对他只有七分，外表上不必装成十分。在双方讲和、友好之后，凡事应当公平合理，体恤对方，不让远方的人吃亏，这就是恩信。至于令人敬畏，完全在于自强自立，而不在于装模作样。面临危险时有不屈不挠的气节，面对财宝对有不贪不占的廉洁，这就是威信。《周易》中所谈的立家之道，尚且以有孚之威反过来要求于自己，何况立威于外域，求孚信于异族，难道可以不反求之于己身吗？这两种做法，看似迂远而不着边际，实际上十分质直，可以消除灾患于无形之中。



【阐释】

诚，就是不说假话。诚信，是人赖以生存的灵魂。曾国藩推崇一个“诚”字，他认为一个不诚实的人，也许能欺骗一个人，但不能欺骗所有的人。的确，即使你诡计多端，欺骗了所有的人，但你能欺骗你自己吗？人做到了诚信，然后才谈得到恭敬，做到了恭敬，才能取悦与人。受惠于己。

诚信二字，既是做人的根本，也是中华民族的道德品质和崇高追求。“自古皆有死，民无信不立。”这是孔子的名言。诚信，这一被孔子视为人类恒常不变的美德，早已为现代商业经营实践所认同。无论是官商还是私商，都将诚信不欺作为商业经营者必备的品德。徐有庠便是以诚信扑慎起家的。

【评析】

在人的一生中，无论做什么，都要抱着一种求真的态度。人们往往追求代表真实的人和事物，因为它代表着最崇高的美德——诚实与正直。

诚实与知识、经验结合在一起，是一种智慧。因此，所谓智慧乃是行为中毫不掩饰的知识，是一个人的诚实在经过一段时间后，所显示出来的结果。一个人不诚实地面对自己，就无法真正拥有成功。用蜡塑成的人或房子，在某些情况下不会融化，内心不诚挚的人，最终必将显露真面目。

人的作为、心意，会原原本本地重现在行为人的身上，这是一种反照的效果。在不良行为发生后，往往恶果会困扰罪恶的人。当一位政治家竞选一个重要的公职时，支持者们总是十分担心，深怕过去的一些不名誉的事件会在竞选期间被重提。这就是因为他们曾诚实，使人们失去了对他们的信任。

今天，利害关系已取代了诚实与正直而成为更重要的考虑因素。只要你有钱，又有关系，就可买到任何东西。然而，你却买不到尊敬与荣誉。它们是非卖品，必定要用诚实才能得到的。在调查与时间的双重考验下，它们都不会融化。

很多人都有这样的想法：我之所以失败了，本来就因为别人对我不

诚实，或者我对别人太诚实了的缘故，我怎么能继续充分信任别人呢？我怎么能明知道是圈套还要往里钻呢？乍一看，你的想法也并非没有道理，但你想过没有？在这个社会里，一个有一个诚实形象的人与一个没有一个诚实形象的人在社会上所受的欢迎程度有何区别，这个对比的结果很明显，这就充分说明了人们还是在追求诚信的，并非“人心叵测”的。这个词只是要你不可太轻信别人，并不是说你要虚伪待人。既然这样，你又为何不去追求一个诚实的形象呢？你在这个追求过程中，也许还会碰到欺诈之类的事情，但可以肯定的是，你所碰到的更多的是诚信。你在这个追求过程中，可以体验真善美的快乐，而且这个追求的结果更是令你收益不浅，欣喜不已。

办事最忌的是好用欺骗的手段，日久天长，你的欺骗已被对方看破，对方对你的一切，不无怀疑，今日你虽诚挚待他，对方还是会以为这是你另一姿态的虚伪，即使你出以赤心相示，他还只当你做作，所以无诚不信，无信不诚。在办事跑关系的过程中，你应该增加你的诚，直到足以打动对方的心为止，任何事都要“反求诸己”，不必“求诸于人”，这是用诚挚去感动他人的惟一方法。

[秘笈第十]

学　　识

——博览群书之方法



读书可以砺志，明事理。曾国藩之所以成为清代显赫的人物，应归功于他一生的勤学苦读。他认为读书贵在理解，读书时要做笔记，但不必苦求强记。学习要持之以恒，并寄语子弟“吾所望于诸弟者，不在科名之有无”，强调读书不是为富贵功名，而是为了学以致用。

一、“读书不能贴到身上去，则读书何用”

——死读书毫无用处

【原文】

明德、新民、止至善，皆我分内事也。若读书不能体贴到身上去，谓此三项与我身了不相涉，则读书何用？虽使能文能诗，博雅自诩，亦只算得识字之牧猪奴耳！岂得谓之明理有用之人也乎？朝廷以制艺取士，亦谓其能代圣贤立言，必能明圣贤之理，行圣贤之行，可以居官莅民、整躬率物也。若以明德、新民为分外事，则虽能文能诗，而于修己治人之道实茫然不讲，朝廷用此等人作官，与用牧猪奴作官何以异哉？

【译文】

明德行、做新人、办好事，这都是我们分内的事情。如果读书不能落实到自己身上，认为以上三项与我们毫不相干，那么，读书还有什么用处？尽管能写文章、作诗篇，卖弄自己的高雅，也只能算得上一个识字的放牧仔，但算不上深明大义的有用人才。现在，国家依据考试中文章的优劣选用人才，认为这些人既然能够按照贤明领导者的意图立论作文章，也就必然懂得有益于人类社会的道理，做有益于人类社会的事情，身居官位而不脱离平民百姓，兢兢业业地遵循常规办事。如果以为深明德行，造福于民是分外的事，那么，虽然能写文章、作诗词，却丝毫不懂得修养自己、治理社会的道理，国家用这样的人做官，同用放牧仔做官又有什么区别呢？



【阐释】

曾国藩的事业成功，得力于他不断地砺志用事。他认为读书可以改变气质，他虽然自己才智钝挫，但由于他能立志勤学，终于成为清代显赫的人物，这是他勤学的重要证据。与此同时，曾国藩对他的子弟，幕僚、下属，也谆谆以砺志相勉，而砺志有为，进取向上的人也往往能得到贤达者的奖掖和提携。

【评析】

读书可以砺志，明事理，所以，我们无论平时工作多忙，多累，还是应抽点时间读书。

生活中最大的成功者并不是那些嘴上说得天花乱坠的人，也不是那些把一切都设想得极其美妙的人，而是那些脚踏实地去干的人。这就像读书要砺志一样，不勤奋，不坚持，就难以做好学问。

第二次世界大战中三巨头之一的丘吉尔，平均每天工作 17 个小时，还使得 10 位秘书也整日忙得团团转。为了提高政府机构工作效率，丘吉尔还让在动作迟缓的官员们的手杖上，都贴上一张“即日行动起来”的签条。

今天最有潜力，最有价值。只有今天，才能揭示人生的意义，只有今天，才能描绘意想中“明天”的画卷。“努力请从今天始”，应该成为我们的行动格言，应该用智慧开掘今天的宝藏，用汗水开发今天的生活。

马克思说：“我不得不利用我还能工作的每时每刻来完成我的著作。”他的头脑就像停在军港里待发的一艘军舰，准备一接到通知就开向任何思想的海洋。列宁在一生中，也处处迸射着和时间竞赛的光芒，他总是十分珍惜时间，把生命的每一分钟都献给革命。

在每个人的生命的长河里，都泛着分分秒秒光阴的波浪，它们稍纵即逝，却又“法力无边”，能把你推向成功的彼岸，也会引你触礁覆没在险滩。每一个有幸踏进清华园的人，都有切身体验：时间中惟有“现在”最宝贵，抓住了“现在”，亦即抓住了时间，成功就会向你招手。而“拖”却是影响你抓住“现在”的最大障碍，就像你成功航线上的礁石。有的人经常为一种不可名状的期待所烦扰，总觉得来日方长，“现

在”无足轻重，只有“将来”才会有无限风光。对于这种“现在”只是“赊账”，“将来”决定一切的观念，朱光潜老先生说得好：此身应该做而且能够做的事，就此身担当起，不推诿给别人；此时应该做而且能够做的事，就在此时做，不拖延到未来。

实际上，相对来说制订目标倒是很容易的，难的是付诸行动。制订目标可以坐下来用脑子去想，实现目标却需要扎扎实实的行动，只有行动才能化目标为现实。

许多人都制订了自己的人生目标，从这一点来说每一个人似乎都像一个谋略家。

但是，相当多的人制订了目标之后，便把目标束之高阁，没有投人到实际行动中去，结果到头来仍然是一事无成。

目标已经制订好了，就不能有一丝一毫的犹豫，而要坚决地投人行动。观望、徘徊或者畏缩都会使你延误时间，以致使计划化为泡影。

万事开头难！要干成一件事情，人们总是觉得迈第一步困难重重，总是下不了决心。

于是便迟疑不决，犹豫不定，今日推明日，明日推后天，这样推来推去便延误了时间，也就推迟了成功的到来。

对于一个想干一点事情的人来说，这样迟迟不见行动是十分有害的，不仅不能实现自己确定的目标，而且消磨意志，使自己逐渐丧失进取心。

一个人要做一件事，常常缺乏开始做的勇气。但是，如果你鼓足勇气开始做了，就会发现做一件事最大的障碍，往往是来自自己的内心，更主要的是缺乏行动的勇气，有了勇气下决心开了头，似乎再往下做就会是顺理成章的事情了。

有了第一步，就会有第二步、第三步……这样不断地做下去，你就会发现离目标越来越近，你的目标也正在渐渐地化为现实。

朝着你确定的目标持之以恒、锲而不舍地做下去，这便是实现任何目标的惟一的办法，除此之外再没有第二条路可走。

不管目标多么远大，理想多么崇高，离开行动都只是空谈，我们不做空想家，而要做实干家，努力地去奋斗，这样成功才会离我们越来越近。

也许，当你开始行动的时候，你还不能看见你所追求的东西是什么样子，你的目标还是一团模糊的影子，这时你往往会感到困惑，感到目标的遥远，感到跋涉的艰难。但是，只要你毫不停顿地做下去，坚持不

懈地干下去，你就会发现你离目标越来越近，目标在你的眼里越来越清晰，最后终于以动人的姿态展现在你的眼前。

一位青年画家把自己的作品拿给大画家徐悲鸿请教。徐悲鸿指出了几处他不满意的地方。

“谢谢你。”青年画家说：“明天我全部修改。”

徐悲鸿激动地问：“为什么要明天？你想明天才改吗？要是你今晚就死了呢？”

这个事例说明，“努力请从今日开始”不仅是人才成功之道，而且是任何有作为的人在不同的领域有所建树的重要条件。

许多人也知道时间珍贵。可总是抓不住，这是什么原因？一个重要的原因是这些人往往只寄希望于“明天”，这些人的一个共同特点，就是喜欢向后“支”时间，总是一次又一次地把希望寄托在明天。所以，许多宝贵的学习时间就这样在自我安慰中悄悄地跑掉了。他们干一番事业的愿望总在设想阶段。正如《唐·吉诃德》的作者塞万提斯所讲：“取道于‘等一等’之路，走进去的只能是‘永不’之室。”

如果你家务忙，挤去了学习时间，那你不妨看看著名小说《呼啸山庄》作者艾米莉·勃朗特的故事吧。她承担着洗衣服、烤面包、烹饪等家务，她在厨房干活，带着铅笔和纸，一有空隙就写。

二、“能耐久坐，即以为慰”

——学习有四字真经

【原文】

前接来禀，知尔钞《说文》，阅《通鉴》，均尚有恒，能耐久坐，至以为慰。去年在营，余教以看、读、写、作，四者阙一不可。尔今阅《通鉴》，算看字工夫；钞《说文》，算读字工夫。尚能临帖否？或临《书谱》，或用油纸摹欧、柳楷书，以药尔柔弱之体，此写字工夫，必不可少看也。尔去年营将《文选》中零字碎锦分类纂钞，以为属文之材料，今尚照常摘抄否？已卒业否？或分类钞《文选》之同藻，或分类钞《说

文》之训诂，尔生平作文太少，即以此代作字工夫，亦不可少者也。尔十余岁至二十岁虚度光阴，及今将看、读、写、作四字逐日无间，尚可有成。尔语言太快，举止太轻，近能力行迟重二字以改救否？

【译文】

收到你的来信，知道你在抄写《说文解字》，阅读《资治通鉴》时，都比较有恒心，能耐久坐，我心中感到十分欣慰。去年在军营中，我教导你“看、读、写、作”四种功夫，缺一不可。你现在阅读《资治通鉴》算是看字功夫；抄写《说文解字》，算是读字功夫。你是否还在坚持临帖呢？或者临《书谱》，或者用油纸摹欧体和柳体楷书，以锻炼你柔弱的身体，这种写字功夫，是必不可少的。你去年曾将《昭明文选》中的零碎字词和优美的句子分类摘抄下来，作为写文章的材料，现在还照常摘抄吗？是否已经完成了？或者分类抄写《说文解字》的训诂，或者分类抄写《昭明文选》的词藻，因为你平时作文章太少，就以此来代替作字功夫，这也是不可缺少的。你从十几岁到二十岁的光阴已经虚度了，现在如果坚持练这“看、读、写、作”四字功夫，一天也不间断，将来还可以有所成就。你说话速度太快，举止太轻，近来还能认真地坚持用“慢”和“稳重”三个字来改救你的缺点吗？

【阐释】

曾国藩认为：凡事要有恒，特别是在学习方面，一定要有恒心。因为有恒心才能在行动中具化你的志向和知识，就绝无不成之事。有知识而无恒者，其智慧是结不出硕果的。坚定的目标是成功的首要原则，知识在使用时产生力量，持继不断的努力使我们笑到最后。

【评析】

曾国藩一贯主张治学要“专”。他说：“求业之精，别无他法，日步

而已矣。谚曰‘艺多不养身’，谓不专也。”他还说，读书就像掘井，掘数十井而不及泉，不如掘一井而见泉。处事应如此，读书治学也应如此。

曾国藩从专注的观点生发开去，主张该书须单科独进，守约以通博。曾国藩称这种专注于一，叫“主一”。如何才能“主一”呢？曾国藩认为方法在于有恒。有恒，与广博、专注等一样，都是古训，而曾国藩全面继承了。他指出：“学问之道无穷，而总以有恒为主。”他的五箴，一曰立志，二曰居敬，三曰主静，四曰谨言，五曰有恒。其中第二、三、四条属修身范围，而立志、有恒，既指修身而言，也为治学所必需。他说：“人而无恒，终身一无所成。”他强调说：“人生惟有恒常是第一美德。”

他在道光二十四年用自己的经验启发诸弟说：“兄往年极无恒，近年略好，而犹未纯熟。自七月初一起，至今则无一日间断。每日临帖百字，钞书百字，看书少亦须满二十叶，多则不论。自七月起，至今已看过《王荆公文集》百卷，《归震川文集》四十卷，《诗经大全》二十卷，《后汉书》百卷，皆朱笔加圈批。虽极忙，亦须了本日功课，不以昨日耽搁而今日补做，不以明日有事而今日预做。诸弟若能有恒如此，则虽四弟中等之资，亦当有所成就，况六弟、九弟上等之资乎？”同治元年四月初四日，他又用自己的经验训诫儿子纪泽说：“余早年于作字一道，亦尝苦力思索，终无所成。近日朝朝摹写，久不间断，遂觉月异而岁不同。可见年无分老少，事无分难易，但行之有恒，自如种树养畜，日见其大面不觉耳。”



与“静”字功夫一样，曾国藩认为，为做到有恒，也必须心存一“耐”字。他指导诸弟说：“读经有一‘耐’字诀。一句不通，不看下句；今日不通，明日再读；今年不精，明年再读。此所谓‘耐’也。何止读经，读其他书也应如此。不过对“一句不通，不看下句”之说，则不可看得太认真。但从“耐”字，可以看出一个人的工夫。曾国藩说：“困时切莫间断，熬过此关，便可少进。再进再困，再熬再奋，自有亨通精进之日。不特写字，凡事都有极困极难之时，打得通的，便是好汉。”

自然，有恒的“苦读”，绝不同于“呆读”、“死读”。曾国藩对诸弟说：“蛮读、蛮记、蛮温，断不能久熟，徒耗日功而已。”他在告诫儿子“于少壮时，即从‘有恒’二字痛下工夫”的同时，又告诫说：只有在治学中寻到了乐趣，“生机盎然”，才有一股促人有恒的神使鬼差的精

神力量；若终日索然，怎能有恒呢？

三、“尝见朋友中有美材者，往往持久傲物”

——自恃才高，潦倒一世

【原文】

吾人为学最要虚心。尝见朋友中有美材者，往往恃才傲物，动谓人不如己，见乡墨则骂乡墨不通，见会墨则骂会墨不通，既骂房官，又骂主考，未入学者则骂学院。平心而论，己之所为诗文，实亦无胜人之处；不特无胜人之处，而且有不堪对人之处。只为不肯反求诸己，便都见得人家不是，既骂考官，又骂同考而先得者。傲气既长，终不进功，所以潦倒一生而无寸进也。

……三虑十四叔非不勤读，只为傲气太胜，自满自足，遂不能有所成。京城之中，亦多有自满之人。识者见之，发一冷笑而已。又有当名士者，鄙科名为粪土，或好作诗古，或好讲考据，或好谈理学，嚣嚣然自以为压倒一切矣。自识者观之，彼其所造，曾无几何，亦足发一冷笑而已。故吾人用功，力除傲气，力戒自满，毋为人所冷笑，乃有进步也。

【译文】

我们学习最需要虚心。我曾见到朋友中不少有才能的人，往往恃才傲物，动不动就说别人不如自己，看了乡试考卷就大骂不通，看了会试考卷也大骂不通，既骂房官，又骂主考官，没有入学的人就骂学院。平心而论，他们所作的诗文，实际上也没有什么过人之处；不仅没有过人之处，反而有不少不堪对人的地方，令人啼笑皆非。只是因为他们不肯反省自己，于是就只觉得别人都不好，既骂主考官，又骂一同参加考试却先考

中的人。由于傲气太盛，学业始终没有多少进展，所以潦倒一世也没有取得尺寸功名。

……

三房的十四叔并非不勤学苦读，只是因为傲气太盛，自高自大，以致不能有所成就。在京城里，也有很多骄傲自满的人，有识之士看见他们，只是发出一声冷笑而已。还有一些想作名士的人，视功名为粪土，其中有的喜欢作古体诗，有的喜欢讲考据，有的喜欢谈理学，趾高气扬，目中无人，自以为盖世无双了。可是，在有识之士看来，这些人所引以为自豪的东西，其实并没有什么了不起的，只不过是给世人多提供一点冷笑的笑料而已。所以，我们在用功学习时，必须力除傲气，力戒自满，不要被人所冷笑，才能有所进步。

【阐释】

“虚心学习”才不会恃才傲扬。曾国藩认为，学养是人生必不可少的知识，曾国藩的学养乃天下公认。其实，曾国藩生平处世的成功，可以说是读书的成功。他治学有方，通过读书，走上了仕宦之途，广交了益友，领会了行军打仗之术，树立并实践了报效国家、明道经世的远大志向。

【评析】

我们应该记住曾国藩那句话：“为学最要虚心”，在用功学习时，还要戒除傲气，力戒不满，不要被别人耻笑，才能有所进步。

孔子说：“我曾经整天不吃，整夜不睡，用来思考，结果毫无收益，还不如学习好呀！”凭空思考，没有学问底子，就好比无源之水，无本之木，轻飘飘，浮在上面，哪会有所收获？所以空想不着边际，不如老老实实沉下气来，读几本书，深入下去，反而来得有所收益。

当然，这里孔子就凭空思考，偏离学习，脱离实际而言，并不是说一个人活在世界上，就是要思考问题了。这里，我们不妨温习孔子的另一段语录：“学而不思则罔，思而不学则殆。”可见学习与思考，本属一对彼此依存、互相促进的连理枝，任何顾此失彼，厚彼薄此的做法，都

为孔圣人所不取。他认为，学习也好，思考也罢，都要集中注意力。

《孟子·告子上》有一则寓言故事说：奕秋，是全国最出色的棋手。

有人请奕秋教授两个学生下棋。其中一个学生全神贯注，一心一意听奕秋讲解；另一个学生虽然也在那里听，却总在想着天鹅就要飞来了，想拿弓箭去射它。因此，他虽然也和人家一起听讲，可学习成绩却远不如人家。是这个人的智力不及人家吗？不是。因为学习任何知识，都必须专心致志，刻苦用功，三心二意是任何知识也学不好的。

这则寓言告诉人们一个道理：学习贵在专心。

专心就是集中注意力。不专心，往往劳而无功。《荀子·劝学》中说："无惛惛之事者，无赫赫之功。"意为不精诚专一，就不能取得大的成就。朱熹在《训学斋规》中谈论读书的方法时说："心不在此，则眼不看仔细，心眼既不专一，却只浪漫诵读，决不能记，记不能久也。"反之，集中注意力思考，则有助于问题的解决。专心，是通往成功之路的一座重要桥梁。在中华民族的历史上，许多成功者的奋斗历程，都证明了这个道理，他们在治学立业方面表现出来的高度专心，一直给后人以教益。

唐代著名诗人贾岛，十分注重词句的锤炼。有一次，他骑着毛驴行路，吟得"鸟宿池边树，僧敲月下门"的诗句。过了一会儿，他又觉得应该"敲"字改为"推"字，但是，用"推"字好还是用"敲"字好，他反复思虑也定不下来。只见他，在驴背上凝神苦想，一边吟哦，一边伸出手不住地做着推门和敲门的姿势，不知不觉竟闯入大官韩愈的仪仗队伍中，侍卫们立即抓他去见韩愈这个大文学家，听贾岛说明原委后，告诉贾岛用"敲"字比用"推"字好。因为在万籁俱寂的月夜，寺门掩闭，"敲"必须响声，静中出声，更添诗的意境。从此，"推"和"敲"便合为"推敲"一词，沿用至今，用来比喻斟酌字句，反复来琢磨。

所以，为学最要虚心，虚心才能使人进步。

四、"占验者，观星象云气以卜吉凶"

——有用即学问

【原文】

尔看天文，认得恒星数十座，甚慰甚慰。前信言《五礼通



考》中观象授时二十卷内恒星图最为明晰，曾翻阅否？国朝大儒于天文历数之学，讲求精熟，度越前古。自梅定九、王寅旭以至江、戴诸老，皆称绝学，然皆不讲占验，但讲推步。占验者，观星象云气以卜吉凶，《史记·天官书》《汉书·天文志》是也。推步者，测七政行度，以定授时，《史记·律书》《汉书·律历志》是也。秦味经先生之观象授时，简而得要。心壶既肯究心此事，可借此书与之阅看（《五礼通考》内有之，《皇清经解》内亦有之）。若尔与心壶二人能略窥二者之端绪，则足以补余之阙憾矣。四六落脚一字粘法，另纸写示。

书至此，接赵克彰十五夜自桐城发来之信，温叔及李迪庵方伯，尚无确信，想已殉难矣，悲悼曷极！来信寄叔祖父封内中有往六安州之信，尚有一线生机。余官至二品，诰命三代，封妻荫子，受恩深重，久已置死生于度外，且常恐无以对同事诸君于地下。温叔受恩尚浅，早岁不获一第，近年在军，亦不甚得志，设有不测，贵憾有穷期邪？军情变幻不测，春夏间方冀此贼指日可平，不图七月有庐州之变，八九月有江浦、六合之变，兹又有三河之大变，全局破坏，与咸丰四年冬间相似，情怀难堪。但愿尔专心读书，将我所好看之书领略得几分，我所讲求之事钻研得几分，则余在军中，心常常自慰。尔每日之事，亦可写日记，以便查核。

【译文】

你看天文，认得恒星几十颗，我非常欣慰。上次我写信说《五礼通考》中观象授时二十卷内的恒星图最为清楚，你曾翻阅过吗？国朝大儒们对于天文历数之学，研究精熟，超越了以前的人。从梅定九、王寅旭到江、戴诸老，都称绝学，但是他们全不讲占验，只讲求推步。占验是观察星象云气以卜吉凶，《史记·天官书》、《汉书·天文志》都是这样的。推步是指测量七政（指日、月和金、木、水、火、土五大行星）的经纬度，以测定时间历法，《史记·律书》、《汉书·律历志》都是这样。秦味经先生观象授时的方法，简明而且得要领。心壶既然愿意研究这些，可以把这本书借给他阅读（《正礼通考》里

面有，《皇清经解》里面也有）。如果你和心壶两人能看出二者的一些头绪，就足以弥补我的缺憾了。四六落脚的一字粘法，用另外一张纸写出。

信写到此，接到赵克彰十五号夜从桐城发来的信，温叔和李迪庵方伯，还没有确切的消息。想必已经殉难，不胜哀痛之至！来信寄给祖父的信封里有写往六安州的信，还有一线的希望。我现在是二品官，封赠三代，封妻荫子，深受皇恩，早已把生死置之度外，尚且常恐对不起同事诸君于地下。温叔受皇恩还不算多，早年几次科举不曾中第，近年在军中，也不很得志，如果有什么不可预料的事，遗憾无穷。军情变幻莫测，春夏之时满怀希望打败敌军，没想到七月间发生了庐州之变，八、九月有江浦、六合之变，现在又有三河之变，全局被破坏，与咸丰四年冬天相似，形势险峻。但愿你专心读书，将我所喜欢看的书能够领略几分，我爱研究的事钻研几分，那么我在军中，就可以心常自慰了。你每天的所作所为，也可写成日记，以便于查阅。

【阐释】

曾国藩的一生，无论在什么情况下，几乎都没有放弃过学习，所以，对自己的子弟，他也要求得格外严，除了饱读诗书之外，还得钻研天文知识，并开出一些书单引出一些必读书目，供子弟们参考。当然，曾国藩也强调学习天文知识不能靠占卜之类玄虚的手段，而应该重视测量，推算，这讲得就是要学以致用的问题。天文知识学起来是为了推算星象，观察天时地利用的，不能误入神秘的歧路。

【评析】

生活中有不少人也经常在读书，甚至有的人读书还很多。但是，有的人能做到活学活用，有的人则读了同没有读差不多，甚至还带来了害处。

鲁迅先生笔下的孔乙己，就是这样一个典型。

孔乙己深受封建思想和科举制度的毒害，年轻时一心要在科举考试中取得成功。谁料运气实在不佳，直到垂垂暮年时仍未能如愿，自己反



倒落了个贫穷潦倒，最后在饥寒交迫、羞辱无奈中死去。

孔乙己的经历深刻地揭示了读死书、死读书、书读死的悲剧。

五代时有一个书生，一生读了很多书，并且背诵得滚瓜烂熟，人称“两脚书橱”，但是不能活学活用，因而即使饱学终生也没有用处。

在现实生活中也常常可以看见一些人，虽然爱读书却不能很好地利用，尤其是在商品经济大潮卷过来时，那些平时不注意接近现实，对书本之外的事知之甚少或全然不知的读书人，几乎要晕头转向不知如何是好。

“学以致用”是清华的光荣传统。在市场经济蓬勃发展，提倡“科学技术是第一生产力”的今天，“学以致用”显得更为重要和迫切。

梅贻琦是20世纪初中国资本主义教育制度的开创者。他明确提出废止忠君、尊孔、尚公、尚武的封建教育宗旨，倡导以国民教育、实利教育为急务，以道德教育为中心，以世界观教育为终极目的的资产阶级民主主义的教育方针，初步建立了资产阶级的新教育体制。梅贻琦的教育实践多在高等教育方面。他任清华大学校长时，提出大学的性质在于研究高深学问。他提倡学术自由，科学民主。主张学与术分校，文与理通科。将“学年制”改为“学分制”，实行“选科制”，积极改进教学方法，精简课程，力主自学，校内实行学生自治，教授治校。他的这些主张和措施，在清华大学推行之后，影响全国，以至有人称他为自由主义教育家。

培根说：“知识就是力量。”这句话只说对了一半！知识社会，其实是有许多“知识”是不能成为“知识产品”的，它们只能成为被关在知识社会之门外的“活化石”。因此，如何在市场需求面前，鉴别自己的知识，并将最有用的知识市场化，这是知本家要做的事。是决定知本家成就大小的“知识的知识”。

五、“若蚕读蚕记蚕温，徒耗日工而已”

——尽信书不如无书

【原文】

纪泽儿读书记性不好，悟性较佳。若令其句句读熟，或责

其不可再生，则愈读愈蠢，将来仍不能读完经书也。请子植弟将泽儿未读之经，每日点五六百字教一遍，解一遍，令其读十遍而已，不必能背诵也，不必常温习也。待其草草点完之后，将来看经解，亦可求熟。若蛮读蛮记蛮温，断不能久熟，徒耗日工而已。

【译文】

纪泽读书的记性不好，悟性还行。如果让他句句读熟，或者要求他不准对已经学过的内容感到生疏，就会越读越蠢，最终仍然不能读完经书。请子植弟将纪泽没有读过的经书，每天点五、六百字教一遍，解释一遍，再让他自己读十遍就行了，不必要求他能背诵下来，也不必要求他经常温习。等到草草地讲完一遍之后，将来他自己看经解时，也可以在理解的基础上加深印象，求得熟记。如果蛮读、蛮记、蛮温习，即使背诵下来了，也绝不可能长久记住，这只不过是白白浪费时间而已。

【阐释】

读书时遇上难以理解的字词时，一定要弄懂，理解得透彻才行，如果一个字记不住，那就不必苦求强记，只要能从容地深入体会就行了，今天看几篇，明天看几篇，时间长了自然会有益处，如果死记硬背，即使当时记下来了，也不可能长久地记住，这样反而会白白浪费时间。

“读书贵在理解”这句话对现代学子们来说，依然有用。

【评析】

读书、读书，从古至今就有一个如何读、怎样读的争论。在过去的中国，统治者想方设法要把读书人框死在几本儒家经典里面。一个人从“总角学书”开始，念的是这几本儿，背的是这几本，考的是这几本，等到做官办事了，靠的还是这几本。所以他们一直在宣传“半部论语可以治天下”。这其实完全是别人用心的胡说八道。

书当然是好东西，其所以好就在于它能把过去千百年来人类各种实践和思维成果的总结，经最便捷的方式，转达给我们。试想如果没有

书，我们学习物理中的自由落体定律岂不也像伽利略一样，重新爬上比萨斜塔；而要认识人体结构，则岂不又要挨个的去对尸体进行解剖观察？那样一来，恐怕今日的世界就不会是现在这个样子了。

但是，在我们感谢和重视书本知识的同时，切也不可忘记任何书籍都只是某些人，在某一历史时期，对当时已知的某些知识与经验的记录和总结。所以，它上面所写的，全是“过去式”的。而且，学海无涯，人之识也有限，故此任何一本书，就连“过去式”的东西也未必完全囊括得了，或叙述得好。

正是由于这个原因，所以早在两千多年以前，生于战国时代的孟轲就已大声疾呼：“尽信书不如无书！”这是老实话。汉朝末年，政治腐败，民不聊生，张角领导的黄巾起义掀起了推翻这一腐败王朝的怒潮，使得高最统治者十分恐慌。这时有一位名叫向栩的大臣居然向皇帝建议说：“依臣愚见，对付这些反叛根本不需要兴师动众，只要派人到黄河岸上去，向北对他们宣读几遍《孝经》，让他们懂得什么是尊卑上下，这些蟊贼就会自动消灭了。”事实上，古今中外已有不胜枚举的例子，证明知识分子死读书、尽信书，确实误国、误民，贻害无穷。

因此，孔子说：只是读书，却不善思考，在书中失去了自己则罔然无所得；只顾空想，却不读书，把自己封闭在一心之内，则狭隘少见识。我曾经整天不吃不睡，凭自己去想，获益甚少，还不如尽力去学习！

知识就是力量，“才须学也，非学无以成才，非志无以成学。”然而摆在我们面前，又有一个学习中照单全收，不加思考，还是边学习，边思考，在思考中进行学习的问题。

人类思考是一种理性的劳动。学而不思、死啃书本的结果，只能够让你学一知一，学一是一，而不能进入举一反三、触类旁通的境界，其结果不是故步自封，掉进迂腐教条主义的泥坑，就是变成死于句下，思想迷茫的书呆子。

不过反过来，一味思考而不学习，又会堕进思想脱离轨道，漫无归宿，乃至空想主义的另一个泥坑。譬如那个忧天的杞人，整天想要是有朝一天，天塌下来，身无所寄，终至废寝忘食，就是思而不学的可怕结果。通过对于学习和思考两者关系的简明概括，我们看到了孔子辩证思想的光环。

学习和读书要思考，要举一反三，融会贯通，由此及彼，触类旁通，这样才能学有所获，读有所益。荀子说，从近前的事可以知道遥远

的事，从一件事可以知道千千万万件事，从小知道大，从暗知道明，善于读书的人能以自己的经验去推想远古的事情，他能以人的共性去度量每个人的个性，以人共有的情感去把握每一个人的情感，以同类的事物去探求每个不同的事物。

孔子说，他有三种人是不教的：一种，没到了因求知而烦懑的，我不会去启发他；二种，没到了因求知而怅恨的，我不会去开导他；三种，如果举出一个角给他，他不能联想到其他三个角，就不再教导他了。

汉代贾谊《新书》里有一个比喻：学如日，静居独思如火，放弃学问而一人苦思，就像放弃庭院里明亮的日光，而借助屋子里昏暗的火光，可以见到一些东西，但看得深远看得清晰则是不可能的。

康有为说："好学而不好深思的人，诵据甚博而不求事理所以然，故绝无心得，终无成就。"他很推崇两句话，一句是程颐说的"能穷所以然，是第一等人"；一句是《尚书》说的"思曰睿作圣"。睿是明，只有以思为中心，用思去求学，用学培养思，才能自造圣贤。不然，被圣贤经典、名人名著剥落了自己，满嘴之乎者也，甚至用之乎者也来吓人，来打人，而不知道自己已成了陈旧的之乎者也，往轻里说是好玩好笑，往重里说是害己害人害社会。中国有述而不作和传经卫道的劣根性，对于这一层更应警醒。

[秘笈第十一]

理　　财

——官运不衰之良方



曾国藩在家训中，时时强调一个“俭”字。富而不奢，居家节俭，为官清廉，是他一生的宗旨。“由俭入奢易，由奢还俭难”是曾国藩经常谆谆告诫子弟的重要内容之一。

一、“盛时常作衰时想，家族才能不衰”

——“贪”是衰败的征兆

【原文】

凡人多望子孙为大官，余不愿为大官，但愿为读书明理之君子。勤俭自持，习劳习苦，可以处乐，可以处约。此君子也。余服官二十年，不敢稍染官宦气习，饮食起居，尚守寒素家风，极俭也可，略丰也可，太丰则吾不敢也。凡仕宦之家，由俭之奢易，由奢返俭难。尔年尚幼，切不可贪爱奢华，不可惯习懒惰。无论大家小家、士农工商，勤苦俭约，未有不兴，骄奢倦怠，未有不败。

【译文】

很多人都希望子孙后代做大官，我不愿意做大官，只想成为读书明理的正人君子。能够勤劳节俭，严于律己，吃苦耐劳；既能过舒适的生活，又能过艰难的生活，做到这些，就是君子。我做官二十年，不敢稍微沾染官僚习气，饮食起居方面还保持着贫寒平民的家风，极其节俭也可以，略为丰厚也可以，但是太丰厚我却不敢接受。官宦家庭，由俭朴到奢侈容易，由奢侈返回俭仆却十分困难。你的年纪尚幼，切不可贪爱奢华，不可习惯子懒惰。无论是大家还是小家，也无论是官僚家庭还是士、农、工、商家庭，如果勤苦俭约，就没有不兴旺的；如果骄奢倦怠，就没有不衰败的。

【阐释】

年轻时的曾国藩就极节约勤俭并深谙理财之道，他初建湘军之时，

军饷经费大多由他自己筹集，当时的情形，可谓艰辛备至。首先是受地方上的要挟，供其军饷，就得保其疆域平安，后是湘军小股疲饿不堪的军队，被地方官吏以小利诱引，去攻打大股的太平军，结果导致覆没的不止一起。曾国藩完全凭借人格的感化，使地方绅士、豪强纷纷解囊相助，但他对每笔捐来的军饷都亲自落帐入库，支出时具有严格的手续，可见曾国藩不愧是勤俭创业的行家，治军理财的好手。

他还认为：凡极盛之时，万事顺意，一唱百和，决无半点衰颓气象，然而逆拂横就由此而生。若对此无半点警觉，依旧奢侈豪华，则没有不败的。

贪欲是万恶之源。从古到今，不知有多少人就误在一个贪字上。

【评析】

中国史上真是无奇不有，官有贪，君也有贪的，东汉灵帝刘宠就是这样的贪财之君。其祖父刘开是汉章帝之子，受封为河间王，算是处贵胄家族。可惜好景不长，到刘宏这一代，家境衰落了。刘宏虽有一个空头爵位，挂着皇室宗亲的招牌，却因是远支旁属，父亲又死得早。孤儿寡母日子很艰难，衰叹自己生不逢时，逐渐养成了吝啬贪婪之心。后虽做了皇帝，富有四海，却改不掉贪癖。宦官张让、赵忠便把皇帝的个性摸得一清二楚。为了取得皇上的欢心，他们投其所好，千方百计为他搜刮钱财。

由于外戚专权，宦官乱政，在灵帝即位前，东汉王朝已经是“田野空、朝廷空、仓库空”；灵帝上台后，这“三空之厄”更加严重。由于宫廷财政吃紧，有时甚至连中小官吏的俸禄都开不出来。于是，张让、赵忠等人建议灵帝卖官鬻爵，以广开财源，灵帝对此欣然接受。



米和元年（公元178年），灵帝的“西邸”之园正式开放，它不供游玩，只专用于出售官爵。开始，灵帝还有些缩手缩脚，只把关内侯、虎贲、羽林等分别定价出卖。这买来的关内侯在当时只是虚封，虽然可以传子传孙，但既无俸禄，又无食邑，更无治民权；而虎贲、羽林虽然看似荣耀，但也不过是秩三四百石的小吏，所以卖不了大价钱，买主也不踊跃。张让、赵忠见生意冷淡，便鼓动灵帝偷偷出售公卿之职；三公1000万钱，卿500万钱。此招一出，卖官生意顿时红火起来，越来越大，并形成了的价格：2000石的官售价为2000万，400石的官就卖400万。因为缺有好坏，官有肥瘦，所以像县令这样的官位要当面议价。富者交了现钱，可以立刻走马上任；一时不足者也允许赊欠，但到任之后

要加倍交钱。除了皇帝和诸侯王无法出卖，所有的官都可以到西园去购买。到后来，连那些依制升迁或入仕的官员，也必须向灵帝交纳一定数额的金钱，否则就不能上任。段颎、张温都是国家勋臣，但也是交足了钱后才荣登三公之位的。

灵帝的钱越捞越多，胃口也越来越大。中平二年（185），冀州名士崔烈通过灵帝保姆程夫人的关系，只花了500万钱，就买到了司徒之位。灵帝起初不知底细，兴致勃勃地出席了崔烈的拜官仪式，但当他发现此官少卖了500万钱时，立刻大叫吃亏，几乎使崔烈下不了台。

张让、赵忠通过卖官聚敛起无数钱财，但他们并没有将它上交国库，而是储存于灵帝设在西园内的金库中，使之成为灵帝个人的私有财产。他们还鼓动灵帝将朝廷财赋收入大量转为私有财产，并专门增设了中尚书、中御府等机构，为灵帝收敛财物。

中平二年二月，洛阳南宫云台殿大火突起，火势很快蔓延开来，竟一连烧了半个月，把一座宏伟壮丽的南宫烧成一片废墟。这南宫本是由西周周成王的王宫沿袭而来，经过历代王朝的修整、扩建，成为东汉皇帝举行重大朝仪的场所，地位远远高于北宫。灵帝对南宫被焚十分惋惜，屡次提出重建南宫。由于国库空虚，修复南宫的巨款没有着落，他自己又舍不得掏钱，于是张让等人增加田税，每亩农田额外征收十文钱，用作修复南宫的专款。灵帝听后大为高兴，立即下诏在全国增收田税。然而经费还是不够，张让、赵忠又生一计，建议灵帝下诏强迫为官捐献“修官钱”。职官不同，钱额也不同，“大郡至二三千万”。所有未上任的新官，统统都要到西园“诸价”，然后才能离去。一些清廉守正的官员，不愿为此盘剥百姓，“乞不之官”，张让就硬逼着他们上任，“有钱不毕者，或至自杀”。有个叫司马直的，被任命为钜鹿太守，张让说要交出300万钱，便可赴任。司马直再三托病请求免官，张让就是不允。司马直走投无路，怅然叹呼：“为民父母，而反割剥百姓，以称时求，吾不忍也！”随后便服毒自尽。张让十分害怕激起众怒，不得已才暂停征收修官钱。

灵帝靠着张让、赵忠的搜刮，果真成为天下首富。他拿着这些民脂民膏，恣肆挥霍又在河间老家大买田宅、起第观，还把几千万钱在宦官手里收取利息，更多的则是肆意挥霍掉了。

灵帝这些历史上少见的荒唐做法，实是亡国之君的作风。他大概以为国亡而家尚可保，所以移国就家，准备在亡国之后去享受。而张让、赵忠等人则无异亡国之臣。因为只有亡国之臣才会不顾国计民生，以助

君为非来谋取私利，将国家一步步推向深渊。

人有两种本能——生存需求与虚荣心理。如果这种发展到了侵害他人，危害社会的程度，那就是犯罪，自然要受到法律的严厉制裁！

二、“每获一钱，均需三思”

——君子好财，取之有道

【原文】

余之幸得大名高爵，皆沅弟之所赠送也，皆高曾祖父之所留给也。余欲上不愧先人，下不愧沅弟，惟以力教家中勤俭为主。余于俭字做到六七分，勤字则尚无五分工夫。弟与沅弟于勤字做到六七分，俭字则尚欠工夫。以后各勉其所长，各戒其所短。弟每用一钱，均须三思。

【译文】

我之所以能有幸获得大名和高官厚禄，全仗兄弟们的帮助，也都是高曾祖父们所留给的。我很希望能够对上不愧于前辈先人，下不愧于沅弟，也只有用心尽力教导家中以勤俭为主这个办法来实施。我在俭朴方面做到的有六、七分的程度，而在勤劳方面做的还不足五分功夫。兄弟你与沅弟在勤劳方面做到了六七分的程度，但在俭朴方面还尔缺很多功夫。以后我们应当各自发扬自己的长处，各自力戒自己的短处，兄弟你每用一文钱，都须要三思。

【阐释】

曾国藩不贪图额外的东西，他善于把握度的原则。不贪，不奢侈，并要求子弟们时时刻刻在俭字上下功夫，并说明如果已形成了奢侈的生活习惯，而再想返回到俭朴的生活中去，就像登天一样困难。并一再强

调，每用一文钱，都须要三思。

【评析】

在古代社会，也有许多人因不贪图额外的财物而名垂青史。

赵宣孟将要上国都绛邑去，看见一棵枯死的桑树下有一个饿坏了的人躺在地上，起不来了。宣孟停下车，给他东西吃。宣孟连续喂他东西吃，那个人一点一点地咽下食物，慢慢睁开了眼睛。宣孟问他："你为什么饿成这个样子？"那个人回答说："我在绛做小差吏，回家的路上断了粮，我羞于向人乞讨，又不愿擅自拿人的东西，所以才饿成这个样子。"宣孟送给他两块干肉，那个人拜了两拜，接受了干肉，却不肯吃。宣孟问他是什么缘故，他回答说："我家有老母，想把这些肉留给她吃。"宣孟说"你把这些吃了吧，我另外再给你一些"。于是又赠给他两束干肉和一百枚钱，离开了。

过了两年，晋灵公要杀宣孟，就在房里埋伏了士兵等待宣孟的到来，然后请宣孟喝酒。宣孟看出了酒宴中的危机，酒喝到一半就起身离开了。晋灵公命令伏兵立即追杀宣孟，其中有一个士兵跑得最快，最先追上宣孟，他对宣孟说："喂，请您上车快跑，我愿为您回去死战。"宣孟问："你叫什么名字？"那个士兵退让道："先生何必打听我的名字，我就是枯桑下饿倒的那个人。"于是他返身回去同追杀宣孟的士兵搏斗而死。宣孟于是得以活命。

君子好财，但要取之有道。中国古代的经商哲学就是所谓的"生意经"，是一种简明扼要的经商理论，是经商的成功经验的俚语化总结。这种理论随着商品经济的产生而产生，随着商品交换关系的发展而日益发展。这种理论在战国时期已经产生。至西汉中期，有些已成为商人们的座右铭。例如把"求利"看做是人生的主要追求目标的，有"天下熙熙，皆为利来，天下壤（攘）壤，皆为利往"。为了求利而总结的有效经验，有"富有术数，不在劳身；利在势居，不在力耕也"。又有"人用贫求富，农不如工，工不如商，刺乡文不如倚市门。此言末业贫者之资也。"在这时，农工商三业中，农已被看作是"拙业"，是难以"用贫求富"的。求富最有效的途径是经商。经商也有经商的学问，在财产私有制之下，"富无经业，则货无常主；能者辐凑，不肖者瓦解。"因此，经商也要兢兢业业，时刻把握发家致富的诀窍。通常的经验有："无财，作力；少有，斗智；既饶，争时。此其大经也。"又有"百里不贩樵，

千里不贩籴。居之一岁，种之以谷；十岁，树之以木；百岁来之以德。”所谓来“德”，就是当地主，以小恩小惠笼络人心，进行地租剥削，可以乐比封君。商人致富之后，把过剩资本投入到土地上去，已是常有的做法，此条经验之重要，已与用武力夺取天下，用文治巩固江山的道理相提并论了。例如说：“以末（经商）致财，用本（农田）守之；以武行世，用文持之。变化有概，故足术也。”

其实自古以来，从经营思想上看，商人均可分为两类：一乃诚贾，即廉贾、良贾、良商；二乃贪贾，又即佞商、奸贾、奸商。良商经商时讲求薄利多销，货真价实；而奸商则经营时压价、抬价、搀杂使假、囤积居奇、投机倒把。其区别在于诚贾以信义为重，奸商做生意不讲求信义。

为了鼓励谋取正当利益，古人指出：“经营信为本，买卖礼当先”；“买卖公平天经地义，童叟无欺诚信为本”；“一分诚恳，一分生意”；“诚招天下客，义纳八方财”。经商固然要获利，但此利必须来之正当，取之合理，为商贵诚与为商不诚最后的结果是显然不同的。柳宗元的《鞭贾》就记载了这样一件事：有一个出售马鞭的商人，其所出售的鞭质量并不好，但装饰却颇为华丽，值四五千的货竟要价四五万。一次，一个糊涂的富家子弟花五万钱买了一根鞭子，向人炫耀。可当马不听使唤时，他挥鞭使劲抽打，鞭杆一下子断裂开来，才知道美丽的外表里面却是腐朽了的木头，根本不是鞭商所吹嘘的用南山上等的木料制成。去找鞭商论理，鞭商又以货物出门，概不负责为由，拒绝退赔。买主便在市上向众人大肆宣传此事，售鞭商丢尽脸面，无法再在市上立足。

三、“除勞俭之外，别无安身之法”

——钱不可用尽，福不可享完

【原文】

吾家累世以来，孝弟勤俭，辅臣公以上吾不及见，竟希公、星冈公皆未明即起，竟日无片刻暇逸。竟希公少时在陈氏宗祠读书，正月上学，辅臣公给钱一百，为零用之需。五月归时，仅用去一文，尚余九十八文还其父。其俭如此。星冈公当孙人翰林之

后，犹亲自种菜收粪。吾父竹亭公之勤俭，则尔等所及见也。今家中境地虽渐宽裕，侄与诸昆弟切不可忘却先世之艰难，有福不可享尽，有势不可使尽。勤字工夫，第一贵早起，第二贵有恒；俭字工夫，第一莫着华丽衣服，第二莫多用仆婢雇工。凡将相无种，圣贤豪主亦无种，只要人肯立志，都可以做得到的。侄等处最顺之境，当最富之年，明年又从最贤之师，但须立定志向，何事不可成？何人不可作？愿吾侄早勉之也。

【译文】

我们家历来讲究勤俭。辅臣公以上的先人我没有看到，竟希公、星冈公都是天不亮就起床，整天无片刻闲暇时间。竟希公小时候在陈氏宗祠读书，正月开课时，其父辅臣公给钱一百个，作为日常零用钱。五月放假回来时，仅仅用去了一文，还有九十九文全部还给了他父亲。他的节俭是多么分明。星冈公在孙子进入翰林院之后，仍然亲自种菜收粪。我父亲竹亭公的勤，是你们所亲眼见到的。现在虽然家境日渐宽裕，但侄儿与你们兄弟千万不能忘记先辈的艰难，现有的福气不可享受完，现有的势力不可使用完。在勤劳上下功夫，第一贵早早起床，第二贵在有恒心，在节俭上下功夫，第一是不要穿着华丽的衣服，第二是不要多用仆人和雇工。凡是将相都不是天生的，圣贤豪主也不是天生的，只要人肯树立雄心大志，人人都可以做将相或圣贤豪杰。侄儿们处在最顺利的境地，正值年富力强的时候，明年起又要跟着最圣贤的老师学习，但仍然要立定志向，这样，又有什么事业不可以成就？又有什么样的伟人不可以做到？希望我侄能早早勉励自己。

【阐释】

曾国藩的理财之道，自然是从俭字入手，他之所以反复强调勤俭的重要性，目的在于教导子女要懂得生活之艰辛。当然，其目的是不愿意子孙后代过贫困潦倒、低三下四去求得别人恩赐的生活，如何避免这种困境的出现呢？曾国藩教导子孙后代的办法就是谨守节俭二字，只有这



样才能理好家财，操持好以后的生活。

【评析】

北宋时期，政治家、史学家、尚书左仆射，《资治通鉴》的作者司马光，给儿子司马康的信中说：

我家本清贫，世世代代是清白家风。我的性格不喜华丽奢侈，幼时大人给钱或者华美衣服时，就感到害羞而不要。20岁考中进士，为进士举行的“闻喜宴”，只有我一人不戴花。同榜进士对我说：“这是皇上的恩赐，不能违背。”我才戴上一朵花，平生的衣服只求能御寒，饮食只求能填饱肚子就行了。也不必穿破烂衣服，以违背世俗。窃取虚名，只是顺着自己的性情罢了。众人都以奢侈为光荣，我独以俭朴为美德。人们都讥笑我固执鄙陋，我并不认为这有什么不好。

回答子女的提问时又说：“孔子说：‘与其因奢侈而骄傲，不如因节俭而被人看做固执鄙陋’；又说：‘因为俭约而犯错误的很少’；他还说过：‘作为一个有志于学圣人之道的读书人，却把穿得不好、吃得差看做是一种耻辱，这样的人是毫不足道的。’古人把节俭作为美德，现在的人却把俭朴引为耻辱。唉！这是多么奇怪啊！”

具有极高地位的司马光，却把节俭放在第一位，提倡“以俭素为美”的思想。这也许是他一生行事的经验总结。节俭、朴实才会有正气。

南宋著名的哲学家、教育家、秘阁修撰朱熹给在外求学儿子的信写道：

你在外求学，不许酗酒、迷乱本性，荒废学业。讲话要注意，言语有错，于己无益，触犯别人，尤应深诫。不可言人过，不说人家长短是非，不搬弄是非。有人来告诉你，也不要应酬回答。在老师面前，尤其不能讲同学的短处。

在交友方而更应当审慎选择。尽管是同学，也不可没有亲疏的分别。这些都应该向老师请教。大凡为人诚实厚道，能指出自己缺点的人，是有益的朋友；奉承拍马、轻薄傲慢、行为放荡、引人做坏事的人，是有害之友。以此类推，就可以把握六七分了。如果进一步审慎推求，那就百无一失了。怕就怕一个人志趣低下凡庸，不能够克己从善，那么有益的朋友就会自然而然地日益疏远，有害的朋友自然而然地日益亲近，这是必须严加检点、纠正革除的。不能随着时光流逝，逐渐浸染这种习气，自甘和小人为伍。如此，即使有好的老师，也是无法挽救了。

以上的几条，希望你严加坚持。信中没有谈到的，也可根据这些道理推而广之。大概只是“勤谨”二字：顺着这两个字，奋发向上，就有无限的好事情，我虽不敢说将来怎样，而私下里为你祝愿；违反这两个字，堕落下去，就会产生无限的坏事，我虽然不想讲结果怎样，也免不了为你担忧。

朱熹在信中提出，处世交友，修身律己，都要讲究“勤谨”二字。以它为出发点，向上则越来越好，往下就不可收拾。

从以上所述几家名人的教子家信看来，他们都在期望家族中能有个好子弟。他们一致的期望，不是要求有好田地、好房舍、好衣着，而是要求有好品德、好名声，能够为祖先争荣、为国家争光，安定社会，拯救苍生，名垂后世。总之，是以自己的志气和正气教育子女，使他们能成为与日月同辉、与山岳并重的国家栋梁之材。这样的大材，首先要有气度，没有气度是难支大厦的。从做国家将相之才到个人修养，都缺不得志气和正气的。从这样的诫子书中，我们可以体察到老一辈人的期望是什么。

勤俭、讲礼貌这些伦理道德，都是好作风，好习惯，应该提倡．更应当作为自己行动的座右铭。可是，对这些伦理过分执着，也会变成迂腐、怪诞，失去人情味。物极必反，本身也说明承受在心中的沉重压力。例如，明朝有个最讲勤俭节约的人，一年四季只穿一件布袍子。当他做漕运官的时候，有一次坐船行经淮河，大冬天的不小心掉进水里去了，幸亏被手下人救起来，并用被子围起来，坐着将息。这时下属拿来一套干衣服请他换下湿衣，他竟不肯，硬是这样坐着，直到把湿衣服晾干为止。观此，这个人真是够勤俭的，可已经很有些舍命不舍财的味道了。

明代颍川地方有个叫郝子廉的人，从来不占任何人的便宜，不管在哪儿，都要讲现钱交易，绝不赊欠。据说每次牵马到河边去饮水的时候，事后都要往水里扔三个小钱，算是水费。甚至有一次他在自己亲姐姐家里吃了一顿饭，临走竟在她姐姐家的炕席下悄悄地留 50 文钱，然后才走。像郝子廉先生这样的不肯白吃白占，是值得我们现代人学习的。

从俭字入手，就不能做金钱的奴隶。挣钱的作用是为了使自己更方便，所以钱不是神，而是仆，是俗话说的“王八蛋”。有钱人比别人更方便，所以富贵人家对人应该宽厚，如果反而更苛刻，那么虽然身处富贵中，其行为却和贫贱的人一样了，这种富贵怎么能够长久呢？所以有钱，相对容易，做个有修养的有钱人却很难，因为言行要与身份相称，思想要与地位相符。否则，有失身份，有损形象，这都会影响自己的发展。



四、“由俭入奢易，由奢返俭难”

——奢侈最易从家里开始

【原文】

尔等奉母在寓，总以勤俭二字自惕，而接物出以谦慎。凡世家之不勤不俭者，验之于内眷而毕露。余在家深以妇女之奢逸为虑，尔二人立志撑持门户，亦宜自端内教始也。

【译文】

你们在家里侍奉母亲，总应该以勤俭二字为自律，而接人待物应当出以谦虚谨慎。凡是世家的不勤劳不俭朴的，在内眷身上会全部表现出来。我在家总是为妇女的奢侈安逸深感忧虑，你兄弟二人立志掌管主持门户，也应当从端正内眷为起始。

【阐释】

曾国藩强调持家要以勤俭为本，保持并培养子弟们的俭朴之风，做得不过头，就能令你获得好名声。青年人不可贪爱奢华，不可习于懒惰的最好办法是：不给他们那种条件。求知方面应该多一点，生活方面则应该俭省。

【评析】

日本是个经济大国，金钱大国，可日本商人中力求节俭的人则比比皆是。不动产巨头，连续两年被美国《福布斯》杂志列为世界首富的森泰吉朗年近90，虽腰缠万贯，却生活俭朴，他没有别墅住朴实的公寓，没有豪华游艇，不吸烟，不喝酒，每周坚持上三天班，自带盒饭。他自我评论说：“即是我被称为世界首富，我确实还和我父亲一样，仅仅是

个房东而已。”三菱集团的创始人岩崎弥太郎曾有个比喻，说，“我认为涓滴的漏法比溢出来的还可怕，因为酒桶如果有个大漏洞，谁都会很快发现，但是，桶底有个毛发般的小孔，却不大容易被注意到。”这是一个关于应注意节俭，从小处着眼的精辟见解。为此，他从创业初就十分注意从微小处节俭。日立公司这个80年代的庞然大物给员工的要求是用不着的电灯一定立刻关掉，无论是写便条还是随便记什么东西，必须尽量用旧纸，电脑用过的纸也必须整理订好再用。丰田公司则有个节俭的招数叫“算好再做”。例如开会，在开会前要估算与会者每一秒钟价值多少，算出这次会议的“成本”，然后告诫与会者必须节约时间。在接待来客中，丰田公司一般不安排隆重的宴会招待，也不派专车接送，因为他们算过，用公车要用司机，要交各种税，要买汽油，买保险，搞维修……这些开支到不如“打的”或乘地铁更合算。

中国是个礼仪之邦，历来崇尚节俭，视节俭为美德。这种民族传统在现代商人中也不免留下深深的烙印。台湾企业家王永庆可算是个世界级的巨富了，可就是这个巨富，则在花销上特别节俭。他牢记中国的俗语“富不过三代”，严格控制子女乱花钱，当发现孩子的母亲、祖母心痛孩子手头拮据偶尔送钱给孩子时，王永庆毅然将孩子送往国外，以使孩子脱离开家人的庇护。王永庆不仅这样教育孩子，他自己在生活中也是能省的决不浪费。

有一次，他发现他用的牙签是一头尖的，另头刻花比较贵，而市场上两头尖的牙签比较便宜，便告诉秘书：“以后买两头尖的牙签，可以两边使用，又便宜。”他喝奶精，往往将小铝箔奶精盒中残留的奶精用一匙咖啡洗净后再倒入咖啡杯中食用掉，可为不弃一丝一滴。靠节俭美德王永庆获得了生意上的成功，靠节俭思想的熏陶，他的爱女凭一张文凭，一把刮胡刀，在外独闯天下，同丈夫简明仁用2.5万美元积蓄在台湾创立了大众电脑公司，成了一家年营业额高达三四十亿元企业的总经理。

用节俭筑起防溃的大堤，就像千里河堤从堵蚁穴开始一样，堵住了，大堤就能保住，而堵不住或堵得不严，随时都会有溃堤的危险。这种事例，在中国近代民族工业中同样不乏其例。杭州叶种德堂国药号至四世孙叶鸿年经营时，积累有大量财富，无论规模还是声望在杭州都是数一数二的。但叶鸿年并未将心思放在药店上，而是大加挥霍。他在药店后院盖起住宅，虽整日出入药堂却不过问药堂业务。为结交官府，今日请客，明日送礼，成为官府座上客，仅几年间便挥霍银子10余万两。一不管理，二又无度消耗挥霍，药堂收入下降，家业很快被折腾的入不

敷出，最后落到只得将药房出盘还钱庄欠款的地步。杭州还有个翁隆盛茶号，创业人为海宁的翁耀庭，由于翁耀庭善经营，其经营的狮峰极品龙井在巴拿马博览会上获奖，使西湖龙井茶驰名天下。为此，翁氏一家借此发了财。但到了本世纪 30 年代，翁氏子孙不讲节俭，只讲挥霍，不图发展，只顾享乐，整日不务正业，使得好端端一个翁氏老字号渐入下坡路。翁氏隆盛茶店的败落原因有二，一是只图外表，耗资四五万元建高大豪华住宅，挥霍无度，不注意节俭；二是只顾眼前利益，不虑长远，不教子孙学文化，只教子孙学徒经商，沾染了吃喝嫖赌恶习，造成其子孙素质低下，不成大器，致使家业后继无人。

奢侈败家者委实可怕，商战中人，都应以此为诫。

五、“命果应贫，虽有私产，亦仍归于无饭可吃”

——何必为子孙做马牛

【原文】

昔祖父在时，每讥人家好积私财者为将败之征，……内子女流不明大义，纪泽儿年幼无知，全仗诸弟教训，引入正大一路。若引之入于鄙私一路，则将来计较锱铢，局量日窄，难可挽回。子孙之贫富，各有命定。命果应富，虽无私产亦必自有饭吃；命果应贫，虽有私产多于五马冲倍蓰什佰，亦仍归于无饭可吃。兄阅历数十年，于人世之穷通得失思之烂熟。兹特备陈大略，求澄侯弟将五马冲田产为我设法出脱。或捐作元吉公祭田，或议作墨冈公祭田，或转售他人，以钱项备家中日用之需。

【译文】

以前祖父在世时，经常讥笑别人喜欢积攒私财为将要败家的征兆……我的妻子是女流之辈，不明大义，纪泽儿年幼无知，全仗各位老弟管教，将他们引上正大之路。如果把他们引

入卑鄙自私的歧途，则将来斤斤计较，气量越来越小，就难以挽回了。子孙们的贫富，都是命中注定的。命里应该富的，即使没有私产也必定会有饭吃；命里应该穷的，即使有很多的田产，最终也难免落得个无饭可吃的下场。我闯荡了数十年，对人一生的贫困通达和祸福得失已经完全看透了。这里只是说个大概，请澄侯弟替我把五马冲的田产设法出手，或者是捐作元吉公的祭田，或者是作星冈山的祭田，或者转卖给别人，所得的钱供家中日用之需。

【阐释】

曾国藩认为，财产太多对子孙弊多利少，子孙们的贫富都是命中注定的，命里注定富有，即使没有私产也能有碗饭吃；命里贫穷的，即使有很多财产，最终也会落个无饭可吃的下场，所以，子弟们戒除奢侈才能带来福气。曾国藩的这番话，虽然带有一点宿命的味道，但其中的精华部分，值得我们现代人琢磨。

【评析】

唐代中叶德宗时王锷是个赳赳武夫，凭着血气之勇打了几次胜仗，最后一步一步位极人臣。此公生性吝啬贪鄙，凡是他经手的工程建设，哪怕琐屑小事也要躬亲，不过，这完全不是出于对于工作的谨慎负责，而是怕肥水落入外人田。每次公家设宴请客的剩菜剩饭，他要么自己全部兜回家，要么全部当下卖掉，反正不白白便宜了手下的人。

跟随他多年的一个旧友，看到他这样富贵了还见钱忘命，便善意而又委婉地对他说："相爷要把身外之物看淡一点，对于金钱要有聚有散，好让社会上知道相爷重义不重财。"

过几天后那位旧友又去见王锷，王锷十分诚恳地对他说："前天你的劝告太及时了，我已按你的意思把钱财散了。"

王锷说："我的每个儿子各人分得万贯，每个女婿各人分得千贯。"

听着王锷的回答，那位老友两眼睁得又大又圆，心里暗暗地说："原来如此！"这种不惜一切代价获得钱财的人，最后下场可悲。可见，留给儿孙的家业太多了，反而养成了他们不想自食其力的懒惰。世界上最坏事的就是钱财，聪明人的钱财多了，就失去了进取向上的斗志；愚

蠢的人钱财多了，就会干更多的蠢事和坏事。是呀！钱财是身外之物，没有它自然不能生活，但过多又成为自己的累赘，这就像一个人的十个指头，没有十个生活不方便，超过了十个就成了负担。财多必害己，多藏必厚亡。

其实，钱多了不一定人就快乐。清朝山西太原有一个商人，生意做得很红火，长年财源滚滚，虽然请了好几名账房先生，但总账还是靠他自己算，钱的进项又多又大，他天天从早晨打算盘熬到深更半夜，累得他腰酸背痛头昏眼花，夜晚上床后又想到明天的生意，一想到成堆白花花的银子又兴奋激动。这样，白天忙得不能睡觉，夜晚又兴奋得睡不着觉。这老头患上了严重的失眠症。老头隔壁靠做豆腐为生的小两口，每天清早起来磨豆、点浆、做豆腐，说说笑笑，快快活活，甜甜蜜蜜。墙这边的富老头在床上翻来覆去，摇头叹息，对这对穷夫妻又羡慕又嫉妒。他的太太也说："老爷，我们这么多银子有什么用，整天又累又担心，还不如隔壁那对穷夫妻，活得开心。"

老头早就认识到自己还不如穷邻居生活得轻松洒脱，等太太话一落音便说："他们是穷才这样开心，富起来他们就不能了，很快我就让他们笑不起来。"说着，翻下床去钱柜里抓了几把金子和银子，扔到邻居豆腐房的院子里。

这对夫妻正在边唱边磨豆腐，忽然听到院子里"扑通"、"扑通"地响，提灯一照，只见是亮闪闪的金子和白花花的银子。连忙放下豆子，慌手慌脚地把金银捡回来，心情紧张极了。不知把这些财富藏在哪里才好，藏在房里怕不保险，藏在院里怕不安全。从此，再也听不到他们说笑，更听不见他们唱歌。邻居富老头和他太太开玩笑说："你看！他们再笑不起来，唱不起来了吧！早该让他们尝尝富的滋味。"

六、"田产愈多指责愈众，银钱愈多抢劫愈甚"

——钱多了不一定是好事

【原文】

但恐黄金堂买田起屋，以重余之罪戾，则寸心大为不安，

不特生前做人不安，即死后做鬼也是不安。特此预告贤弟，切莫玉成黄金堂买田起屋。弟若听我，我便感激尔；弟若不听我，我便恨尔。但令世界略得太平，大局略有挽回，我家断不怕没饭吃。若大局难挽，劫数难逃，则田产愈多指摘愈众，银钱愈多抢劫愈甚，亦何益之有哉？

【译文】

如果过多地买田建房，便会加重我的罪孽，使我心中深为不安，不仅活着做人时心里不安，就是死后做鬼心中也是不安。因此，特意提前告诫贤弟，切莫促成黄金堂买田建房。弟弟如果听从我的意见，我就感激你；如果你不听从，我就恨你。只要世界略得太平，大局略有挽回，咱家绝不至于没有饭吃。如果大局难以挽回，劫数难逃，则咱家的田产越多，将来所受到的指责也越多，银钱越多，将来所遭到的抢劫也越严重，这又有什么用处呢？

【阐释】

在清朝，但凡官宦之家，为官之人，像曾国藩这样认为“田产愈多指责愈众，银钱愈多，将来所遭到的抢劫也越严重”的人，没有几个。他认为多买田购房，会心中感到不安，就是死后做了鬼心中还是不安。因此，他谆谆告诉子弟们，钱多了不一定是好事。可惜的是，很多现代人并不如此认为，反而不择手段地挣钱，直到因各种原因把自己送进监狱为止。

【评析】

曾国藩一生自奉清俭，所以在钱财问题上看得很开，认为对之不应过分追求。因此，在子弟没有做官时，曾国藩教育他们要正确对待八股文和科举；子弟既做官之后，曾国藩又常常教育他们正确对待权位和富贵。他对那位有几分傲气又有几分贪财的九弟曾国荃反复开导，最为突出。同治元年五月，湘军即得安庆，正包围金陵，他警告两个弟弟说：“若一面建功立业，外享大名，一面求田问舍，内图厚实，二者皆有盈



满之象，全无谦退之意，则断不能久。此余所深信，而弟宜默默体验者也。”金陵即将攻破之时，他又告诫两个弟弟说：“古来成大功大名者，除千载一郭汾阳“子仪”外，恒有多少风波，多少灾难，谈何容易！愿与吾弟兢兢业业，各怀临深履薄之惧，以冀免于大戾。”他害怕功败垂成，勉励弟弟须有极强的敬业精神；又怕成大功大名时，飞来无名横祸，勉励弟弟须有临深履薄的畏惧之情。同时，他时时刻刻考虑后路，写信给在乡间的澄侯，嘱咐他“莫买田产，莫管公事。吾所嘱者，二语而已，‘盛时常作衰时想，上场当念下场时’。富贵人家，不可不字记此二语也。”及至金陵攻克，兄弟封侯封伯之后，他又多次写信给颇有抑郁之气的九弟，劝他“攻成身退，愈急愈好”。他还特地在曾国荃四十一岁生日时，作寿诗十三首相赠。其一云：

已寿斯民复寿身，拂衣归钓五湖春。

丹诚磨炼堪千劫，不借良金更铸人。

这依然是教他要兢兢业业，临深履薄，看透“万事浮云过太虚”的现实，放眼未来，经过千磨万炼，将自己再铸金人。

对待做官如此，对待钱财，曾国藩也反复教育子弟不要贪。他自诩“阅历数十年，于人世之穷通得失思之烂熟”，认为“祸咎之来，本难逆料，然唯不贪财、不取巧、不沽名、不骄盈四者，究可弥缝一二。”人为财死，不贪少祸，这两点都是被自古以来无数事实所证明了的。所以，他告诫儿子说：“大约世家子弟，钱不可多，衣不可多，事虽至小，关系颇大。”为什么事小而关系颇大呢？因为“未有钱多而子弟不骄者也”，钱多则易骄，则易奢，则易淫逸，则易放荡，最后必然导致家败名裂。“昔祖父在时，每讥人家好积私财者为将财之征。”所以，曾国藩如《朱子格言》所说“勿营华屋，勿谋良田”一样，反对家中积钱，反对买田起屋。他说“银钱、买田最易长骄气逸气。我家断不可积钱，断不可买田。”弟弟要在老家黄金堂买田起屋。他却写信告诉他们说，这是“重余之罪戾，则寸心大为不安，不特生前做人不安，即死后做鬼也是不安。”“去年沅弟起屋太大，余至今以为隐虑。”那么，自家有了钱有了物，如何办？他认为须多多积善修德，赈济穷困。“见贫苦亲邻，须加温恤”《朱子格言》）。他捐钱买买田，救济同姓同里的贫穷者，还经常接济穷亲戚。道光二十四年，他俸银尚不多，却写信给六弟和九弟说：你们的“岳家皆孤儿寡妇，槁饿无策。我家不拯之，则孰拯之者？我家少八两，未必遂为债户逼取；渠得八两，则举室回春。贤弟试设身处地而知其如救水火也。”有钱人家，花那么点钱，如流水，如粪土，

无所谓，而无钱人家得那么点钱，“则举室回春”。所以遇事应设身处地，为他人着想，这是曾国藩“仁者爱人”的儒家思想的具体化。

七、“家败离不得个奢字，人败离不得个逸字”

——安逸让人不思进取

【原文】

家败离不得个奢字，人败离不得个逸字，讨人嫌离不得个骄字，弟切戒之。

【译文】

家败的原因离不开一个奢字，人败的原因离不开一个逸字，讨人嫌的原因离不开一个骄字，弟弟一定要牢记在心，切不可犯奢、逸、骄三种毛病。

【阐释】

曾国藩认为“家败于奢，人败于逸”，所以他一直告诫子弟要节约持家，勤劳就不会贪图安逸，谦虚就不会骄傲自满。在现代社会，创业难，守业更难，商战中，用奢侈败家者是商战用人之大忌，而节俭则是商人必备之品格。

【评析】

无论是大家，还是小家，无论是官家，还是农家，无论手工之家，还是商贾之家，如果勤苦俭约，就没有不兴旺的；如果骄奢倦怠，就没有不衰败的。

能俭能奢是一种境界，不俭不奢是一种境界，能奢不奢是一种境

界，而且是一种难能可贵的境界。

曾国藩说："家败，离不得个'奢'字。"历史的经验值得注意。

曾国藩说："观《汉书·霍光传》而知大家所以速败之故；观金日磾、张安世二传，解示后辈可也。"霍光为前汉大将军，总揽朝政二十年，炙手可热，他的儿孙及女婿无不高官厚禄、起阴宅，缮阳宅，宴游无度，骄横无礼，最后被族灭，连坐诛灭者数千家。当初霍家奢侈之时，茂陵有个姓徐的书生预言道：霍氏一定灭亡。他奢侈又不谦逊，不谦逊定轻怠了皇上。轻怠了皇上就背了礼。权倾朝野，妒忌他的人很多。天下人妒忌他，他言行又不注意怎能不亡！徐生的话，不幸而言中。而与霍光同时代的金日磾则相反。例如，他见长子与宫人淫乱，亲手杀之；皇帝赐给他宫女，他"不敢近"，其笃慎如此。班固盛赞他说：金日磾以忠厚尊重来使皇上悟出事理。他忠信自著，功为上将，荫及后世，世代忠孝，七代都在宫中作内侍，多么兴旺！曾国藩要求弟弟澄侯把霍光、金日磾的这些正反事例"解示后辈"，意在要后辈戒奢戒骄。

所以，曾国藩在家训中，时时强调一个"俭"字。俭而不奢，家道恒兴；俭而不奢，居官清廉。这是中国的古训，也是曾国藩谆谆告诫子弟的重要方面之一。他赠澄侯弟一联云：

俭以养廉；

直而能忍。

为了做到俭而不奢，曾国藩对子弟作了许多具体规定，例如：

"弟每周一钱，均须三思。至嘱。"

"居家之道，不可有余财，多财则终为患害。"

"后辈子侄，总宜教之以礼。出门宜常走路，不可动用舆马，长其骄惰之气。一次姑息，二次、三次姑息，以后骄惯则难改，不可不慎。"

"四轿（指四人抬的轿子）一事，家中坐者太多，闻纪泽亦坐四轿，此断不可。……即弟亦只可偶一坐之，常坐则不可。蔑结轿而远行，四抬则不可。呢轿而四抬则不可入县城、衡城，省城则尤不可。"

"可珍之物固应爱惜，即寻常器件亦当汇集品分，有条有理。竹头木屑，皆为有用，则随处皆取携不穷也。"

"'俭'字工夫，第一莫着华丽衣服，第二莫多用仆婢雇工。"

"衣服不宜多制，尤不宜大镶大缘，过于绚烂。"

如此等等，不尽列举。一个"俭"字，是曾氏家族所以兴旺发达的根本原因之一。

［秘笈第十二］

修　身

——养生养性之学问



曾国藩指出，一个人要健康长寿，就要淡薄名利，即在于能淡化物欲，以心养生。他一再强调“静”字功夫最要紧，淡看人间得失，时时自我反省。“在家则莳养花竹、出门则饱看山水”，只有如此才能使身心愉悦。

一、“立志清修亮节，而不务求备于人”

——一味向平实处用心

【原文】

凡沉疴在身，而人力可以自为主持者，约有二端：一曰以志帅气；一曰以静制动。人之疲惫不振，由于气弱，而志之强者，气亦为之稍变。如贪早睡则强起以兴之，无聊赖则端坐以凝之，此以志帅气之说也。久病虚怯，则时时有一畏死之见憧扰于胸中，即魂梦亦甚不安恬。须将生前之名，身后之事，与一切妄念，铲除净尽，自然有一种恬淡意味，而寂定之余，真阳自生，此以静制动之法也。愿阁下于药物调养之外，更将此两法体验一番，久之必有小效。

仆精力日惫，权位日崇，陨越之虞，深为可虑。但以勤劳二字自励，冀少补于钝拙。

【译文】

凡是重病缠身，而靠自身的力量去控制的，他们一是以意志去统帅精气，一是用平静去克制躁动。人之所以疲惫而不振作，是因为精气柔弱。而意志坚强的人，精气也会由此而有所改变。比如早上贪睡，就强迫自己早起来，以此来振作精神；如果百无聊赖，就端坐着使自己精神专注，这就是用意志去统率精气。久病虚弱，便时刻有一个怕死的念头在心里搅扰者，即使睡梦中也不得安宁。这时必须要把生前的名誉，身后的事情，和一切妄想，统统铲除、抛弃掉，便自然会有一种恬淡的意味生出，而安宁下来以后，人体的真阳就会产生，这就是以宁静克制躁动的办法。但愿阁下你除了用药物调养之外，再把

这两种方法试验一番，时间长了就一定有效果。

我的精力越来越疲惫，而权位却越来越崇高，有朝一日会摔跟头的担心，时时浮现在脑海之中。我只有以“勤劳”二字勉励自己，希望有所补救于钝拙。

【阐释】

曾国藩在各种利益的诱惑下，能够反复掂量，一味向平实处用心，所以最后不为利所惑，成为道德之人，做到了：与人共事，论功则推以让人，任劳则引为己责，他很注重自己的心灵修养，认为应该把生前的名誉、身后的事情和一切妄想都根除掉、抛弃掉，便能以宁静克制躁动。

【评析】

但凡懂得修身养性之人，都能向平实处用心。一个善于吃亏的人一般平安无事，而且终究不会吃大亏，所谓善有善报。相反，总爱贪便宜的人最终贪不到真正的便宜，而且还会留下骂名，甚至因贪小便宜而毁灭自己，所谓恶有恶报。

金钱是生活中不可缺少的，它常常与极度的痛苦和欣喜若狂紧密相连。当你有钱的时候，你从来不觉得钱够了，而且有了少，就想得多；有了多，还想得更多。所以人们往往把钱抓得太紧，精明计算，生怕吃一点亏。而这样做的结果，却事与愿违，本可以到手的钱反而失去了。

古人说：吃亏是福。可能有人会问：吃亏就是吃亏，占便宜就是占便宜，怎么能说吃亏反而是福呢？我们不妨换个角度来考虑这个问题：吃点亏，一是内心平静不七上八下；二是得到旁观者的同情，落个好人缘；三是这次虽吃点亏，但因获得了道义上的支持，下次可能会得的更多，何亏之有？反之，占了他人的便宜，发点不义之财的人心理上能安静吗？二是失去人缘，落个坏名声；三是因为占一次便宜而堵了自己以后的路，得不偿失。所以吃亏表面上是祸，其实是福，占便宜表面上是福，其实是祸。

善于吃亏的人一般平安无事，面且终究不会吃大亏，所谓善有善报。相反，总爱贪便宜的人最终贪不到真正的便宜，而且还会留下骂名，甚至因贪小便宜而毁灭自己，所谓恶有恶报。

要做到不计较吃亏，甚至主动吃亏，就需要忍让，需要装糊涂。既然认识到吃亏是福，就不要斤斤计较，眼里不揉沙子。

战国时，齐国的孟尝君是一个以养士出名的相国。由于他待士十分真诚，感动了一个具真才实学而十分落魄的士人，名叫冯谖。冯谖在受到孟尝君的礼遇后，决心为他效力。

在生活中，我们还要肯为情义吃亏。春秋晚期吴国有一位贤士叫季札，有一次他出使路过徐国，顺便拜望老朋友徐君。徐君见他佩戴着一口极精美的宝剑，喜欢得不得了，可是就是不好意思向他开口。季札看出了他的心思，但考虑到还要佩此剑出使别国，也就没有主动挑明。等他出使回来，再去徐国探望徐君时，徐君却不幸得病死了。季札非常悲伤，他把宝剑解下来，挂在徐君墓前的树上。季札的随从感到奇怪，问他：徐君已经死了，这宝剑挂在这里给谁的呢？季札对他们说："徐君在世的时候，很爱这把剑，我心里明白他的这个愿望，并且已经在心里作了把此剑赠他的承诺。现在不能因为他已经去世，看不到我赠与了，就违背己心，毁诺轻信啊！"季札赠剑报知己的事情渐渐地传扬开了，大家纷纷赞扬季札是一个讲仁信忠爱的君子，一些名贤于是不远千里去投帖拜结，引为友类。人们常说：门内有君子，门外君子至，就是在说明自身的品质在交友中所起的决定性作用。

亲和疏是人际关系中无时不有的矛盾。从某种意义上说，人的一生就是纠缠在各种各样的亲疏关系的矛盾之中，而辩证地协调好各种关系，你就会生活愉快，工作顺利；反之则矛盾重重，大小瓜葛，种种纠纷，怨怨相报，无休无止。

在亲疏关系上，吃亏生存大法的观点是要做到顺其自然。首先要确定亲疏标准，而后视其情况，当亲则亲，当疏则疏，不要着意于从人际关系中谋求点什么，换句话说就是不要太功利了。古人的择友极重投契，今人的处世观念与古人当然有了很大的变化，但是交友重诚重真，注重道义相规、患难相助，注重择贤而从的精神。这些即使在今天也是值得推崇的，以利害为基础的友谊不可能长久，欲得反失。"有心栽花花不活，无心插柳柳成荫"讲的也是这个道理。

交友本是人生的雅事与乐趣，切不可把它作为谋取财利的手段，否则很可能偷鸡不成反丢米。

人们几乎每时每处都要同大大小小握有权力、拥有势力的人接触、打交道。吃亏学所讲交友的真正意义上的自然和谐，就是不以权势大小来决定与之亲、疏、远、近。亲权势而疏无权无势者，那是势利眼；亲

权势大的，疏权势小的，等于从中挑拨，必导致权势相争。两者取其中，“公事公办”，不搞拉拉扯扯那一套；也不要把精力和心思花费在研究某某“背景”之上。以权势视其亲疏，实则是亲一时，疏一世。凡是这样“套”来的亲，没有长久的——硬“攀”不亲。因为权势本非永恒的，而是无常的，那么以此为筹码的亲疏一定不会长远。所以真正做到不趋不避，不以权势为标准来决定亲疏远近，就十分了不起。

不以权势作为取舍标准，不等于见官就躲，敬而远之；不要以权交友，也不等于就不能与官做朋友，所以比较恰当的态度是顺其自然，当亲则亲。

凡事只要向平实处用心，下功夫，生活就不会亏待那些吃亏者的。

二、“得不足为喜，失不足为忧”

——淡看人间得失



【原文】

近年焦虑过多，无一日游于坦荡之天，总由于名心太切、俗见太重二端。名心切，故于学问无成，德行未立，不胜其愧馁。俗见重，故于家人之疾病、子孙及兄弟子孙之有无强弱贤否，不胜其萦绕，用是忧渐，局促如茧自缚。今欲去此二病，须在一“淡”字上着意。不特富贵功名及身家之顺逆，于姓之旺否悉由天定，即学问德行之成立与否，亦大半关乎天事，一概淡而忘之，庶此心稍得自在。

【译文】

近年来焦心忧虑过多，没有一天能畅游于坦率、浩荡的天地里，总是由于爱名声的心理太迫切，庸俗的见解太严重这二端。由于爱名声太迫切，所以在学问方面没有什么成就，道德品行没有树立，实在受不了这惭愧、气馁。由于庸俗的思想太严重，所以对于家人的疾病、子孙及兄弟子孙的是不是强的、

弱的、贤的、不贤的，承受不了这些萦索牵绕，很是忧伤惭愧，窘迫得就像作茧自缚。现在要想除去这二病，应该在一个“淡”字上着意。不仅仅是自身的富贵功名和处境的顺逆，就是子孙一姓的兴旺如何，都是由天规定的，即使是学问、德行的成就树立，也大半关系着天事，将这些一概淡化而忘记它，也许这个心情才稍稍得到自由自在。

【阐释】

对曾国藩而言，名心太切和俗见太重，大概是他出道人仕之初的最大缺点了，这不仅损害了他的人生境界，也损害了他的身体。曾国藩不仅找到了自己的病根，而且也找到了自己治病的方法，即着意于“淡”。一个“淡”字可谓一字千金，淡然无累，淡然无为，深得庄子真意。

【评析】

淡看人间得失，就不能太在意荣誉名利。中国古代传统思想从人的价值在于义的基本思想出发，认为荣辱不在于富贵贫贱，而在于道德的高下；不以富贵为荣，贫贱为辱；而是以有德为荣，以无德为辱。如荀子说：“先义而后利者荣，先利而后义者辱”；王符说：“宠位不足以尊我，卑贱不足以卑己。……君子未必富贵，小人未必贫贱”。君子应该得到富贵荣华，但富贵荣华不是一个人所以成为君子的条件；小人应该处于贫贱，但贫贱也不是一个人所以是小人的依据。所以，求荣避辱，应该在道德修养上努力，而不是一心去追求富贵。

在荣辱问题上，做到“难得糊涂”、“去留无意”，这才叫潇洒自如，顺其自然。一个人，当你凭自己的努力、实干，靠自己的聪明才智获得了应得的荣誉、奖赏、爱戴、夸耀时，应该保持清醒的头脑，有自知之明，切莫受宠若惊，飘飘然，自觉豪光万道，所谓“给点光亮就觉灿烂”。无可无不可，宠辱不惊，当如古人阮籍所云“布衣可终身，宠禄岂足赖”，一切都不过是过眼烟云，荣誉已成过去时，不值得夸耀，更不足以留恋。另一种人，也肯于辛勤耕耘，但却经不住玫瑰花的诱惑，有了点荣誉、地位，就沾沾自喜，飘飘欲仙。甚至以此为资本，争这要那，不能自持。更有些人“一人得道，鸡犬升天”，居官自傲，横行乡里，他活着就不让别人过得好。这些人是被名誉地位冲昏了头脑，忘乎



所以了。

曾有人言："得而不喜，失而不忧；知分之无常也"。得到了荣誉宠禄不必狂喜狂欢，失去了也不必耿耿于怀，忧愁哀伤，这里面有一个哲理，即得失界限不会永远不变。一切功名利禄都不过是过眼烟云，得而失之，失而复得这种情况都是经常发生的，意识到一切都可能因时空转换而发生变化，就能够把功名利禄看淡看轻看开些，做到"荣辱毁誉不上心"。

有的人在荣誉宠禄面前也许能经得起考验，但他未必能经受得住屈辱和打击。所谓"富贵不能淫，威武不能屈"，"宁为玉碎，不为瓦全"，"士可杀不可辱"等，都是对古往今来那些豪杰英雄的赞美诗。面对邪恶，为了正义，宁死不屈，以死论证伟大的人生和高尚的人格，这就是至高无上的荣誉。但在特殊情况下，"忍辱"也是为了真理和正义，为了更多的人赢得荣誉。这就是"忍辱负重"。众所周知的《红岩》中的华子良，装疯卖傻那么多年，遭到敌人侮辱，也遭到自己同志的轻蔑，为的就是要在关键时刻营救战友。这种人确实是"特殊材料制成的"，是多少凡夫俗子望尘莫及的，其荣辱观同样伟大高尚。

在现代商业社会，要真正做到完全脱离物质而一味追求人格高尚纯洁确实很难。但要有了人格追求，起码可以活得轻松潇洒些，不为物所得，更不会为一次晋级、一次调房、一次长薪而闹得不可开交，即使不争不闹心中也闷闷不乐，郁郁寡欢；也不会为功名利禄而趋炎附势，投其所好，出卖灵魂，丢失人格。现实生活中，每个人都可能有一二次这样的经验和体会，当你放弃利害，保住人格时，那种欣喜愉悦是发之肺腑的，淋漓尽致的。一个坦坦荡荡，人格纯洁的人，他的心是宁静安逸的；而蝇营狗苟的小人，其心境永远是风雨飘摇的。

对荣辱取舍的标准反映了人的追求，也影响到人对苦乐的感受。求而有得就乐，求而不得就苦；荣则乐，辱则苦。以有德为荣，即不以贫贱为苦；以无德为辱，即不以不义而富贵为乐而视之如浮云。以富贵为荣，即不能忍受贫贱之苦；以贫贱为辱，则不能理解孔颜之所乐。人都喜荣恶辱，但常见有人为恶言恶行，遭人鄙弃，自取耻辱而不自知，甚至不以为耻，反以为荣。所以，确立对荣辱的正确观念，同如何看待得失问题一样，都反映了一个人的人生态度。

天有不测风云，人有旦夕祸福，现实常常就是这样。福也好，祸也罢，尤其是祸，有时就发生在瞬间，至于幸福，自然是人人所渴望、所理想、所追求的。而且幸福有时也会不期而至，当幸福到来的时候，那

种震惊也绝不亚于灾祸的到来。一个贫困的青年突然有一天接到国外的姑姑来信，让他前去继承一份丰厚的遗产。这种幸福就在旦夕之间，不期而至，仿佛白日做梦。但是，世上的幸福一般不会从天而降，而是需要日积月累，逐渐创造，辛苦努力才能到来。所以，在灾祸面前，我们一定要顶住。

幸福绝不是天地鬼神赐给的，但其灾祸和痛苦却不是个人造成的。祸也好，福也好，一切都是由主客观两方面原因铸成的。自然灾害、大规模战争可能无法抵御，但个人的幸福、祸患要靠自己去追求、去抵抗。要顺其自然，就得面对现实，相信“是福不是祸，是祸躲不过”。灾祸面前能自持，经得起，顶得住，摊上了，听天由命，寻死觅活不值得。幸福突然来临，不必太兴奋，乐极生悲。

孔子周游列国，行至沧浪水边，听到一个小孩在那里唱歌。歌中唱道：“沧浪的水清啊，可以洗我的帽缨；沧浪的水浊啊，可以洗我的双脚。”孔子大为感慨。他对他的学生们说：“学生们听着，水清可以洗帽缨，水浊就只能用来洗脚，这都是由水本身决定的啊。”这话很有嚼头。水的去取用度，全由水本身的质量决定，人的得福与招祸，取誉与遭辱，也全都由人自己的行世为人所决定。从人的立身行事来看，积善成德也许并不一定大福大贵，但不义行恶，却没有不招致祸患的。古人说，多行不义必自毙，这是至理。俗语说，恶有恶报，善有善报，恶报降祸，善报赐福，明白人都知道，这报，是终还是人报。

三、“若不静，省身也不密，久理也不明”

——“静”字工夫最要紧

【原文】

庸先生言，最是。“静”字工夫要紧，大程夫子是三代后圣人，亦是“静”字工夫足。王文成亦是“静”字有功夫，所以他能不动心。若不静，省身也不密，见理也不明，都是浮的。总是要静。又曰：凡人皆有切身之病，刚恶柔恶，各有所

偏，溺焉既深，动辄发也，须自己体察所溺之病，终身在此处克治。余比告先生，谓素有忿恨不顾气习，偏于刚恶，既而自究所病，只是好动不好静。先生两言盖对症下药也。务当力求主静，如使神明如日之升，即此以求其继续者，即所谓缉熙也。知此而不行，真暴弃矣！真小人矣！

【译文】

唐鉴先生说的话最正确。“静”的功夫最要紧，大程夫子程颢，是三代以后的圣人，也是在“静”这方面下的功夫足。王文成公守仁，也是“静”字有功夫，所以他能对杂事杂念不动心。假若不静，反省自身就不严密，见到的哲理也不明白，都是浮的，总是要静。又说：“大凡人都有切身的毛病，不是刚的恶习，就是柔的恶习，各有所偏重，沉溺在一个地方已经深了，动一动就能发现，必须自己体察所深溺的毛病，终身在这个地方克服治疗。等我告诉先生，我平常有忿恨发作起来就什么也不顾的气质恶习，偏于刚的恶习，既而自己深究一下病根，就是好动不好静。先生的意思是让我对症下药。务必力求专注于静，如果能使精神思想的进步像太阳东升，在此基础上来求它继续发展，也就是所说的渐趋光明。知道这个道理而不去实践，真是粗暴的放弃啊！真是小人啊！”

【阐释】

曾国藩认为心静如水，不生妄念，淡薄名利，把万事看空，有益于养生。他还认为，如果一个人的精神不能安然沉下去，那么他的心里总是散漫的，总是浮动的，对事理不会看得清楚，做事不会忠实，乃至于自己的身体也不能保养得宜。的确，如果一个人思想清静，除私欲，戒妄念，实为养生一大要素。

曾氏在戒妄念上下的功夫，是值得今人学习的。

【评析】

人的行动，应以静为主。静的作用很大。静是人的精神的蓄养之

所，有了静，人的心灵才会充盈；有了静，人的志向才能稳定；有了静，人的思虑才会明白。说到静的道理也很简单，淡泊自适、心灵自由便静，性情浮躁、追逐外物就动。

就人的生理来看，昼夜之气，人们呼吸出入，并没有什么不同。然而，人与人比，存有或者丧失差异是很大的，其起因恰恰在于动与静的分别。

孔子讲“学而优则仕”，意思是书读好了便可以做官。不少读书人，开始学习就一门心思想当官，当了官又因为想往上爬而受累。得到了就高兴，失去了便忧愁，是忧是乐全看仕途上的得失。每天一大早起来，与各种事情打交道，合自己的意就高兴，否则就很恼火，是喜是怒总是受外在事情的主宰。耳朵喜欢听悦耳的声音，眼睛喜欢看漂亮的色彩，嘴巴喜欢尝鲜美的味道，鼻子喜欢嗅芬芳的气味，爱欲总是受外物的牵制。

卫国的君主独断昏聩，颜回打算去解救处在灾难中的卫国。在送别这位弟子时，孔子告诫他说：“用火不能救火，用水也救不了水。你想用才智去争取，用道德去感动暴君，这不等于揭人家的疮疤去显示自己的聪明和高尚吗？这恐怕和害人没有什么区别，害人的人必被别人所害，你弄不好要遭人陷害。可取的办法是，你在卫国那个牢笼里行动，要做到不为名利所动，卫君听得进你就说，否则就沉默，叫人捉摸不透，就能不受伤害，一切都寄托于不得已，这就差不多了。不走路容易，走路脚不沾地困难；被情欲驱使作伪容易，受天性支配便难以作假；只听说有翅膀的能飞，没听说没有翅膀的也能飞；只听说有知觉的东西求知，没听说无知觉的东西也求知。宇宙空明澄澈，人若能像大自然那样虚静，一片空明，吉祥幸福就会到来。假如不来，那就是身体虽然静坐不动，心儿却像野马一样奔驰。倘若能静观默察，虚怀以待，鬼神都会来投奔你，何况人呢！”

孔子这番话的道理是说：虚可纳实，静能制动。

静，表面上看来只不过是一种心理状态，或者是心理素养，实际上它也是行为艺术。人处在世事纷扰中，总是要有所动，有所为。静本身并非目的，就像老庄的“无为”实质上也是一种“为”，静也是一种特殊的动，更何况求静最终是为了更有效地修身齐家治国平天下。

苏轼曾说：天下的人都追求勇武，而你却能虚静自持，这样天下的勇者都可能听你指挥。就好像许多人都很贪，而你却很廉洁，给点甜头到那些贪人，他们便受你控制了。这就说明一个道理：廉可制贪，静可

制勇，也即静可制动。所以，古人说：清静无为好修身。

曹参本来是个武将，汉高祖刘邦封他为齐地的丞相。那时天下刚刚安定下来，曹参到了齐国，召集了当地父老和儒生，请教治国之道，这些人各持己见。曹参一下子不知哪个更好。后来，曹相国打听到当地有一个挺有名望的隐士，人称盖公。曹参便把他请来，向他求教。盖公建议他“为政之道贵清静而顺民情”，意思是说治理天下的人应清静无为，让老百姓过安定的生活。曹参依了盖公的话，尽可能不多去打扰百姓。他当了九年齐相，齐国为之大治，曹参也被齐人称为贤相。

我们无论做什么事，均有不得不增加的倾向。其实，只要减省某些部分，大都能收到意想不到的效果。倘若这里也想插一手，那里也要兼顾，就不得不动脑筋，过度地使用智慧，容易产生奸邪欺诈。所以只要凡事稍微减省些，便能回复本来的人性，即“返朴归真”。

《呻吟语》的作者吕新吾说过：“福莫大于无祸，祸莫大子求福。”意即没有不幸的灾祸降临，就是最大的幸福。一天到晚四处钻营的人，比任何人都更加不幸。

所以，人千万不要为欲望所驱使。心灵一旦为欲望侵蚀，就无法超脱红尘，而为欲望所吞灭。只有降低欲望，在现实中追求人生目的，才会活得快乐。

人大都渴望和追求荣誉、地位、面子，为拥有它而自豪、幸福；人不情愿受辱，为反抗屈辱甚至可以生命为代价。所以，现实人生便出现了各种各样争取荣誉的人，形形色色的反抗屈辱的勇者和斗士；也有为争宠，争荣不惜出卖灵魂、丧失人格的势利小人，为奴隶而不可得的人。当然，也有人把荣誉看得很淡，甘做所谓“荣辱毁誉不上心”的清闲、散淡者。

他们对客观的、外在的出身、家世、钱财、生死、容貌都看得很淡泊，追求精神的超脱、洒脱，正所谓“去留无意，任天上云卷云舒；宠辱不惊，看窗外花开花落”。

吕新吾还说：“沉静是美质。”“沉静”一词是作者用来表达他所描绘的理想人物形象中最重要的字眼。他又说：“这样的人，他的内心是很沉稳的。”“有的人，当自己无聊寂寞的时候，或是遭遇到什么难题，便会无法克制地喋喋不休，大发谬论。这种人，即使本身非常孤傲，也不能称得上是一个有德行的人。”

这段话对现代人启发很大。尤其是“遭到什么难题……”以下这一段，对很多有此毛病的人尤其有训诫作用。身为一个社会中的分子，想

要尽到自己的本分，首先必须培养“沉静”的品质。我们都会有这样一种感觉，没有一个时代比现在所失去的“沉静”的品质更为严重。

荀子也说过：“言而当知也，默而当知也。”即由发言而论及核心，可谓“知”；保持静默同样能达到核心的，也可以称得上“知”。他所要表达的意思是，无论雄辩或沉默均是相同的。有时候毋须开口说话，利用表情、眼神、举止、态度等等，也能充分地表达意念而接触到核心。现实社会复杂多变，有时候不开口比开口更有效，所谓“沉默是金”，利用沉默的效果，往往会产生令人意想不到的效果。正所谓“此时无声胜有声”。培养沉静的品质，对我们修身养性大有好处。

四、“自改号涤生、涤者，取涤其旧染之污也”

——时时自我反省

【原文】

忆自辛卯年改号涤生。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；从后种种，譬如今日生。”改号至今九年，而不学如故，岂不可叹！余今年已三十，资禀顽钝，精神亏损，此后岂复能有所成？但求勤俭有恒，无纵逸欲，以丧先人元气。困知勉行，期有寸得，以无失词臣体面。日日自苦，不至佚而生淫。如种树然，斧斤纵寻之后，牛羊无从而牧之；如【注：“如”字后的字请参照《曾国藩智谋全书（上）》第134页】灯燃，膏油欲尽之时，无使微风乘之。庶几稍稍培养精神，不至自速死。诚能日日用功有常，则可以保身体，可以自立，可以仰事俯蓄，可以惜福，不使祖宗积累自我一人享受而尽，可以无愧词臣，尚能以文章报国。

【译文】

从道光十一年改号涤生。涤，取消荡涤以往沾染的污浊的

东西；生，吸取明代袁了凡的话："从前种种，就如昨天已经死去；从今以后种种，就如今天新生。"改号到现在已经九年了，而自己如原来一样不学无术，难道不是很可叹息吗！我今年已经三十岁，天资禀赋顽劣迟钝，精神亏损，这以后怎么又能有所成就呢？只求勤俭能经常，不要放纵安逸享乐，不丧失先人积累的元气。知难而学，勉励而行，希望有点收获，因此不失掉自己的体面，每日自我修炼，不至安逸而产生放纵的思想。就像种树的，斧头纵情的砍伐以后，放牧牛羊没有地方可去；就像点燃油灯，灯油将完的时候，不要让微风乘虚而入。这样也许稍稍培养些精神，不至于自己迅速地死去。真正能天天经常用功，那么，就可以保养身体，可以自我树立，可以处事有仰仗，自省有积蓄，可以珍惜福气，不使祖宗的积累因我一个人而享受完。可以作为词臣而不至于惭愧，才能以文章来报效国家。

【阐释】

曾国藩懂得自我反省，甚至自己改号为"涤生"，以此二字来鞭策自己，鼓励自己。"涤生"二字对他一生性情方面的修养，起到了很好的作用，就像人们想要盖房子，必须先打好地基，如果地基不坚，再好的房子也不能持久。如果盖的是高楼，地基能否打好就更加重要。人生的成功与修身的关系也是这样，志愿越高，就越要打好基础，越要改变自己的缺点毛病，造就完善的人格。

【评析】

我们应当时时自我反省，检讨自己，生活才会充实。中国人不喜欢把话说死，因为生活本来就是圆润鲜活的。中国人一面说："生死有命，富贵在天"，一面又补充说："吉人天相，义命自安。"天无绝人之路，人有自立之道，既然命运使我降生于世，只要好自为之，哪怕命相不好，照样可以通过道德行为"弄出些阴骘纹来"，得到安身立命的余地，正如孟子所说："修身以俟之，所以立命也。"

凡事须有准则，为御他人而率先自率，这便是曾国藩的为官用权之

道。“自律、求过”是曾国藩掌权的特点，无论居官为人，还是领兵打仗，他都能以身作则，先行于前。这便给了他手下之人这样一个启发：“凡事他都以身作则，则己犯错，必当重治。”“好将手下有好兵”，曾国藩极力自御以率其众，所以他的左右头领、食客幕僚之言行从未敢有过，这便是曾公的掌权之道，“以身作则，御人必先自御”的高超之处。

为官者须凡事有个准则，否则上行下效，整个办事系统必将陷入一摊混乱。

曾国藩通过自身省察，总结出一套办法，他称为“四知”。在许多场合，他都强调这“四知”。他在家书中说：“为人之道有四知，大道有三恶。三恶（即有三方面的忌讳）是指天道忌讳弄巧作假，忌讳知足常乐，骄傲自满，忌讳有贰心于人。贰的意思是多疑、不忠诚、没有耐心。四知包括《论语》末章的知命、知礼、知言，曾国藩又加上一条“知仁”。他解释说：仁的意思是宽恕。“自己要自立得让别人也能睡立；自己想显贵让别人也能显贵。”恕也是一条原则。立的事物应该是自己完全有能力立的；通达，四通八达没有阻碍，无论是周围的还是远方的人都能信服你，心里都归服你。《诗经》说：“自西自东，自南自北，无思不服。”（四方的人没有不想归服的。）《礼记》说：“推广它把它放到什么寺方都能适合。”这就是达。我打算全凭自己办自己的事，就不能让他人没法立事；我能够四处无阻，不能让别人一步都走不开。这就是使人自立，使人显达的原则。孔子所说的，自己不想做的，也不能强迫别人去做。孟子所说：“取人之长，教人向善。”这都是宽恕的意思，也就是仁。知道并理解了这层，就能有广博的见识，宏大的度量，否则便闭目塞听，孤陋寡闻了。因此，我在那三方面的基础上又加了一条“知仁”的原则。

曾国藩还将“三字诀”作为为人的一些具体要素加以实施。他曾说：最近几日的失误，由于心弦绷得太紧，没有舒展柔和的意思。以后做人，应当以一个“松”字为诀窍。这夜，睡得非常舒服，约略体会到“松”这个字的意味。连日来，我每每想修身之道，能在十个“三”字上用功，还不失晚年进境。十个“三”字是：三经、三史、三子、三集、三实、三忌、三薄、三知、三乐、三寡。这十个“三”，我在京师的时候，曾经以匾额的形式挂在室内。在江南，曾刻成印章。三忌，即天道忌讳巧，天道忌讳盈，天道忌讳贰。三薄德，指幸灾乐祸，一薄德，违逆命运而测推疑妒，二薄德；妄下议断，强化皂白，三薄德。三知，指的是《论语》末章所说的“知命、知礼、知言”。三乐，也就是

读书声一出如金石之音，一乐；宏奖人才，引导人天天向上，二乐；辛勤劳动后的憩息，是三乐。三寡，指的是寡言养气，寡视养神，寡欲养精。用这十个“三”字时时反省体察，便能做一个为人处世的高手，化不可能为可能，勇闯人生险阻。

五、“慎独则心安，主敬则身强，求人则人悦，习劳则神钦。”

——知足才能常乐

【原文】

一曰慎独则心安。自修之道，莫难于养心。心既知有善知有恶，而不能实用其力，以为善去恶，则谓之自欺。方寸之自欺与否，盖他人所不及知，而己独知之。故《大学》之“诚意”章，两言慎独。果能好善如好好色，恶恶如恶恶臭，力去人欲，以存天理，则《大学》之所谓自谦，《中庸》之所谓戒慎恐惧，皆能切实行之。即曾子之所谓自反而缩，孟子之所谓仰不愧，俯不作，所谓养心莫善于寡欲，皆不外乎是。故能慎独，则内省不疚，可以对天地质鬼神，断无行有不慊于心则馁之时。人无一内愧之事，则天君泰然，此心常快足宽平，是人生第一自强之道，第一寻乐之方，守身之先务也。

二曰主敬则身强。敬之一字，孔门持以教人，春秋士大夫亦常言之，至程朱则千言万语不离此旨。内而专静纯一，外而整齐严肃，敬之工夫也；出门如见大宾，使民如承大祭，敬之气象也；修已以安百姓，笃恭而天下平，敬之效验也。程子谓上下一于恭敬，则天地自位，万物自育，气无不和，四灵毕至。聪明睿智，皆由此出。以此事天飨帝，盖谓敬则无美不备也。吾谓敬字切近之效，尤在能固人肌肤之会筋骸之束。庄敬曰（日）强，安肆日偷，皆自然之征应，虽有衰年病躯，一遇坛庙祭献之时，战阵危急之际，亦不觉神为之悚，气为之振，斯足知敬能使人身强矣。若人无众寡，事无大小，一一恭敬，

不敢懈慢，则身体之强健，又疑乎？

三曰求仁则人悦。凡人之生，皆得天地之理以成性，得天地之气以成形，我与民物，其大本乃同出一源。若但以私己，而不知仁民爱物，是于大本一源之道已悖而失之矣。至于尊官厚禄，高居人上，则有拯民溺救民饥之责。读书学古，粗知大义，即有觉后知觉后觉之责。若但知自了，而不知教养庶汇，是于天之所以厚我者辜负甚大矣。

孔门教人，莫大于求仁，而其最切者，莫要于欲立立人，欲达达人数语。立者自立不惧，如富人百物有馀，不假外求；达者四达不悖，如贵人登高一呼，群山四应。人孰不欲己立己达，若能推以立人达人，则与物同春矣。后世论求仁者，莫精于张子之《西铭》。彼其视民胞物与，宏济群伦，皆事灭者性分当然之事。必如此，乃可谓之人；不如此，则曰悖德，曰贼。诚如其说，则虽尽立天下之人，尽达天下之人，而曾无善劳之足言，人有不悦而归之者乎？

四曰习劳则神钦。凡人之情，莫不好逸而恶劳，无论贵贱智愚老少，皆贪于逸而惮于劳，古今之所同也。人一日所着之衣所进之食，与一日所行之事所用之力相称，则旁人睚之，鬼神许之，以为彼自食其力也。若农夫织妇终岁勤动，以成数石之粟数尺之布，而富贵之家终岁逸乐，不营一业，而食必珍羞，衣必锦绣，酣豢高眠，一呼百诺，此天下最不平之事，鬼神所不许也，其能久乎？

古之圣君贤相，若汤之昧旦丕显，文王日昃不遑，周公夜以继日坐以待旦，盖无时不以勤劳自励。《无逸》一篇，推之于勤则寿考，逸则夭亡，历历不爽。为一身计，则必操习技艺，磨炼筋骨，困知勉行，操心危虑，而后可以增智慧而长才识。为天下计，则必己饥己溺，一夫不获，引为余辜。大禹之周乘四载，过门不入，墨子之摩顶放踵，以利天下，皆极俭以奉身，而极勤以救民。故荀子好称大禹、墨翟之行，以其勤劳也。

军兴以来，每见人有一材一技，能耐艰苦者，无不见用于人，见称于时。其绝无材技，不惯作劳者，皆唾弃于时，饥冻就毙。故勤则寿，逸则夭，勤则有材而见用，逸则无能而见弃，勤则博济斯民，而神祇钦仰，逸则无补于人，而神鬼不

歆。是以君子欲为人神所凭依，莫大于习劳也。

余衰年多病，目疾日深，万难挽回，汝及诸侄辈身体强壮者少，古之君子修己治家，必能心安自强而后有振兴之象，必使人悦神钦而后有骈集之祥。今书此四条，老年用自儆惕，以补昔岁之愆，并令二子各自勖勉，每夜以此四条相课，每月终以此四条相稽，仍寄诸侄共守，以期有成焉。

【译文】

一个人谨慎才能心安理得。自我修养的道理，没有什么比修养心灵更困难。心灵里已经知道了有善也知道了有恶，但不能在实际方面用力，用行善来消除邪恶，这叫作自我欺骗。很小方面的自欺与否，大概别人是无法知道的，而只有自己一个人知道。所以《大学》有“诚意”一章，其中两次谈到慎独（即谨慎地自省）。如果真的能够做到喜欢善行就像喜欢美色一样，痛恶邪恶就像讨厌腐臭一样，极力去克制个人的欲望，以保存天下的大道理，那么《大学》中所说的自谦，《中庸》中所说的戒慎恐惧，就都能切切实实做到了。也就是曾子所说的自我反省就会收敛，孟子所说的荣华时无愧疚，贫寒时不自卑，所说的养心没有比清静寡欲更好了，这些说的都不外乎一个道理。所以只要能谨慎地自省，就能内心不疚，就可以大胆地面对天地质问鬼神，断然不会有行为时内心空虚缺乏勇气和信心的时候，做人没有一件内心愧疚的事，就会面对天子皇帝也泰然处之，内心经常快乐满足宽慰平静，是人生第一个自强之道，第一个寻求快乐的方剂，也是守护身心的第一要务。

其次坚持恭敬就会自身强大。敬这样一个字，孔子用来教育自己的弟子，春秋时士大夫也常常讲，到了程、朱则千言万语不离这个意思。内心专注平静纯一，外貌整齐严肃，这是恭敬的工夫，出门就像见了贵宾一样，使民众如承办大祭，这是恭敬的气象；自我修养以安定百姓，主持恭敬而天下平安，这是恭敬的效果。程氏兄弟所说的上下统一于恭敬，就会天地正常运行，万物自然发育，气氛没有不和谐的，四季之灵气就会

全部显现。人的聪明睿智，也都由此而来。用恭敬来对待上天和皇帝，大概所说的恭敬就无美不备了。我认为恭敬最直接的效用，在于特别能强壮人的肌肤又使人骨骼坚强。庄重恭敬日益强大，不安肆虐就会日益减少，这都是自然而然的征兆，虽然有时会遇到年老体弱，会遇到祭祀坛庙的时候，也会处在战乱危机之中，也不会感到神色慌张，气喘吁吁，这就是以知道恭敬能使人自身强大的道理了。如果无论人多人少，也不管大事小事，一一恭敬，不敢有懈怠散慢，那么身体之强健，又有什么可怀疑的？

再次追求仁爱就会使人喜悦。凡是人的生命，都是获得了天地之道理才成为性情，获得天地之气息才成为形状，我们每一个人与万民万物，从根本上讲都是同出于一个本源。如果只知道自私，而不知道对民众万物讲仁爱，是从根本上已经背离和失去了同出于一个本源上的道理。至于说到高官厚禄，高居人上的人，则应该有拯救民众危难和饥饿的责任。读书学习古人，粗略地知道了大义，则应该有使后知者知道，后觉老觉悟的责任。如果只知道自己保全自己，而不知道教养庶民百姓，那是用上天对我的厚爱而去辜负上天而且很严重啊。

孔子教育他的弟子，最重要的在于追求仁爱，而其中最迫切的，没有比己欲立先立人，己欲达先达人几句话了。立者已经自立就无所畏惧了，就像富有的人百物有余，不再依靠外援。达者四通八这没有麻烦，就像贵人登高一呼，群山四应一样。人哪一个不想使自己自立自达，如果能因以推及到使别人也立也达，就会与万物同春了。后世论述追求仁爱的人，没有比张子的《西铭》更精当的了。他看待同胞万事万物，宏观大业和群众纲常，都是按天性按自然规律行事。只有达样，才可以叫做人；不这样，就叫有背道德，就叫做乱臣贼子。如果真的像他所说的那样，就会使天下的人都能自立，使天下的人都能通达，即使没有善行劳苦可言，天下人还会有不喜悦不归顺的吗？

最后勤劳就会使众神钦佩。凡人的本性，都是好逸恶劳

的，不管是贵者贱者聪明的愚昧的老的少的，都是贪于安逸而恐怕辛劳，古今的人在这方面是相同的。人一天所穿的衣服和所吃的饭食，和一天所干的事情所用的力气相称，那么别人就会认同，鬼神就会赞许，认为这是自食其力。如果农夫织妇终年辛苦劳动，用成数石的粮食和数尺的布帛，使富的人家终年安逸欢乐，不经营任何业务，而食必山珍海味，衣必绫罗绸缎，还能高枕无忧酣睡安眠，一人呼百人应，这是天下最不公平的事情，也是鬼神所不能允许的，这难道能长久吗？

古代的圣明君主和贤良卿相，像商汤之夜以继日，劳作天亮不睡，周文王的日过午而不惶，周武王的夜以继日坐以待旦，都是无时无刻不以勤劳自勉。《无逸》一文，推出了这样的结论，勤劳就长寿，安逸就夭亡，历来没有例外。从一个人考虑，就必须操练学习技艺，磨炼身体筋骨，艰苦求知勉励行为，操心思虑危难忧患，而后才可以增长智慧和才干知识。从天下大事考虑，就必须不顾个人的饥饿劳苦，有一个人没有获得温饱，就引为自己的责任。大禹治水四年在外，三过家门而不入，墨子的摩顶放踵，以有利天下，都是用极勤俭来对待自己，用极勤劳来拯救民众。所以荀子喜欢称赞大禹、墨翟的行为，就是因为他们勤劳。

军事兴起以来，凡是有一技一材的人，凡是能够吃苦耐劳艰苦奋斗的人，无不被任用，无不被世人称颂。那些一点才能也没有，又不惯于劳动的人，都受世人唾弃，饥饿受冻而死，所以说勤劳就长寿，贪图安逸就夭亡，勤劳就有才能就会被任用，贪图安逸就无能就会受到抛弃，勤劳就会博爱救济民众，神祇也会钦佩敬仰，安逸懒惰就无补于人，连神鬼也不高兴，所以君子要想让人神所凭借依靠，最好就是勤劳。

我年老多病，眼病也日益严重，看来是万难挽回了，你们以及你们的兄弟们这一辈身体强壮健康的人少，古代君子修身治家，一定是能使自己心安身强而后才能有振兴之气象，一定是能使人们喜悦神仙钦佩而后才有繁荣吉祥。现在写这四条，我年老了用来自我鞭策，以弥补过去岁月的过失；并想让你们

各自勉励，每天晚上以这四条来衡量，每个月终用这四条来检查督促，还要寄给诸位侄子共同遵守，以希望将来有所成就。

【阐释】

对曾国藩而言，名心太切和俗太重，大概是他出道入仕之初的最大缺点了，这不仅损害了他的人生境界，而且也严惩地损害了他的身体。曾国藩认为：知足就会觉得心中像天地一样宽广，贪得无厌会觉得宇宙也十分狭小。对于没有超乎常人姿质的人来说，多欲多求就更招致祸害。

人要想活得潇洒一点，轻松一点，快乐一点，但如果忘不了功名利禄，那么终其一生也潇洒不了，轻松不了，快乐不了。

【评析】

知足是人对生活环境的一种适应方式，也是一种精神境界。中国人最善于适应环境，所以在相同的条件下中国人确实比西方人更容易满足。这并不是中国人天生知足，而是中国人所处环境使然。一个乡下人与城里人相比，我们往往会感到乡下人很知足。城里人穿西服革履，住高楼大厦，尚不免满腹牢骚；而一个老农只要有粗茶淡饭果腹，有简陋房屋可居便会心满意足了。如果城里人因此对乡下人颇感不屑并自以为高人一筹，就让人感到很好笑了。这样的城里人反过来拿自己与物质享受更高的外国人相比，必然会产生另一种自卑与不足。

中国人常常满足于既有的事物，这使他们能够更好地发现和利用周围的一切来丰富生活的乐趣。所以，在中国，很难找到被认为是完全无用的东西。正如学者林语堂总结说："下定决心从生活中获取尽可能多的东西。并且渴望享受已有的一切，万一得不到也不感到遗憾，这就是中国人知足常乐的这种天才和奥秘。"

"知足"说时容易做时难。因为知足难，所以中国人的知足常乐才称得上是一种艺术。任何事情本身无所谓足不足，足与不足，都是比较的结果。

一说到比较，中国人几乎人人都会说一句话，"比上不足，比下有余。"生活可以有四种，"比较"的方法，"比上"与"比下"是其中的两种，"比己"，即自己跟自己比也是一种。还有一种就是"不比之比"，

不跟任何东西比较，姑且也算是一种“比较”。这四种“比较”相应地产生四种知足的境界，下面分面述之：“比上”自然是不足，这似乎不必多言。反正我们大家都尝过这种苦涩的滋味。“比下”当然是有余，这是人们一般常用的知足艺术，虽然很简单，在生活中运用起来几乎是一试就灵。从前有一个人不小心丢失了一双新买的鞋，为此他一个人闷在家里茶不思、饭不想，难过了好几天。这天他强打着精神来到街上闲逛，无意中看到一个拄着拐杖只有一条腿的瘸子，正兴高采烈地与人聊天，蓦然之间，他幡然醒悟：在这个世上失去一条腿的人尚能如此快活，我丢失了一双鞋又算得了什么呢？想到这里，心胸顿觉爽朗，淤积数天的不快霎时间烟消云散。

知足能给人带来快乐。生活是公平的，它虽然毫不吝惜地把幸福赐给众人，但从来不让其中的任何人独占鳌头，免得他过于狂妄；生活也毫不留情地把各种各样的灾难带给人们，却极少把其中的任何人推到绝境，这正是中国人常常说的“天无绝人之路”。一个人不管遭受何种境遇，比上固然不足，比下终归有余，只要知足，就有快乐——当人失意的时候，都会这样想的。

李笠翁在小说《鹤归楼》里用一个极有趣味的故事对“比下有余”作了精彩的注解，现录如下：有个富民出门作客，歇在饭店之中。当时酷夏，蚊声如雷，自己悬了纱帐，卧在其中，但闻轰轰之声，不见嘬嘬之状。回想在家的乐处，丫环打扇，伴当驱蚊，连这种恶声也无由入耳，就不觉怨怅起来。另有一个穷人，与他同房宿歇，不但没有纱帐，连被单也不见一条。睡到半夜，被蚊虫叮不过，只得起来行走，他在纱帐外面跑来跑去，竟像被人赶逐一般，使浑身肌肉动而不静，省得蚊虫着体。富民看见此状，甚有怜悯之心，不想那个穷人，不但不叫苦，还称赞自己是个福人，把“快活”二字叫不绝口。富民惊诧不已，问他：“劳苦异常，哪些快乐？”那穷人道：“我开始也曾怨苦，忽然想到一处，就不觉快活起来”。富民问他想到哪一处。穷人道：“想到牢狱之中，罪人受苦的形状，此时上了押床，浑身的肢体动弹不得，就被蚊虫叮死，也只好做露筋娘娘。要学我这舒展自由，往来无碍的光景，怎得能够？所以身虽劳碌，心境毫不苦，不知不觉就自家得意起来。”富人听了，不觉通身汗下，才晓得睡在帐里、思念家中的不是。若世上的苦人都用了这个法子，把地狱认做天堂，逆旅翻为顺境，黄连树下好弹琴，陋巷之中尽行乐，不但容颜不老，须发难皤，连那祸患烦恼，也会潜消暗解。

知足虽然常常通过比较而生，但凡是通过比较而生的知足总不是最高境界的知足。所谓最高境界的知足，在中国人看来，乃是一种源于内在精神的充实完满，是一个人精神世界的沛然自足，老子称此为“知足之足”，并教诲后人说：“知足之足常足矣！”当一个人拿到一串葡萄时，如果他从大到小一颗颗吃下去，往往会越吃越不知足；如果他从小到大一颗颗吃下去，便会越吃越知足，而一个“知足之足”的人吃葡萄，根本就不会想到葡萄的大小，这样的知足是真正的知足。

现代人相对来说比较不知足，这既是商品经济发展的潜动力，也是商品社会的必然结果。虽然，从整个社会的角度来说，“不知足”是产生丰富的物质生活条件的动力；但就个人而言，“不知足”所带来的心理压力，以及这些压力所产生的精神苦恼，常常使辛苦得来的物质幸福黯然失色，甚至完全失去生活的本来意义。鉴于现在中国人之间的贫富差别有增无减的趋势，“知足天地宽，贪得宇宙隘”更是一门必修的处世艺术课程。

六、“在家则莳养花竹，出门则饱看山水”

——养生乃人生之大悟

【原文】

上次函示以节啬之道，用心宜约，尔曾体验否？张文端公所著《聪训斋语》，皆教子之言。其中言养身、择友，观玩山水花竹，纯是一片太和生机，尔宜常常省览。鸿儿体亦单弱，亦宜常看此书。吾教尔兄弟不在多书，但以圣祖之《庭训格言》、张公之《聪训斋语》二种为教，句句皆吾肺腑所欲言。

以后在家则莳养花竹，出门则饱看山水，环金陵百里内外，可以遨游也。……古人以惩忿窒欲为养生要诀。惩忿即吾前信所谓少恼怒也，窒欲即吾前信所谓知节啬也。因好名好胜而用心太过，亦欲之类也。药虽有利，害亦随之，不可轻服。



【译文】

上次写信谈到了节俭的道理，在这方面用心应当简约，你们都应该体验到了吧？张文端先生所著的《聪训斋语》，都是说的教子的话。其中讲到养身、择友、观玩山水花竹等问题，完全是一片太和生机，你们应当常常省悟阅览。纪鸿儿身体比较单薄虚弱，也应该经常看看这本书。我在教导你们兄弟时不依据很多书，仅以圣祖的《庭训格言》、张文端先生的《聪训斋语》两本书为依据，这些书中讲的句句都是我的肺腑之言。

以后在家时就要种植花竹，出门时就要饱览山水，围绕金陵城百里内外，都可以去游览一下。……古代人把惩忿窒欲作为养生的要诀。“惩忿”就是我以前信中所说的少恼怒，“窒欲”就是我以前信中所说的懂得节俭。因为争强好胜追求名誉而过分用心，也是欲望之类的东西。药物对身体虽然有利，但危害也随之而来，所以不要轻易服药。

【阐释】

曾国藩在养生学方面，颇有研究，他的养生之方法，于现世今人仍有一定的启示。“莳养花竹，饱看山水”，花竹养情，山水怡性，花竹因人而风雅、山水因人面灵秀。另外，曾国藩还总结了养生的五大要点，即在眠食二字上下功夫；节制欲望；饭后千步走；“处静养生之法；以书为乐”曾氏这五个养生之法，他在战乱之年都能做得到，现代人要养生怡性，就应学习曾国藩。

【评析】

曾国藩的养生学有三大特点，第一是他的难得糊涂。

糊涂和聪明相对而言；俗话说：聪明反被聪明误。人若精明，确能占得不少便宜，但太过精明，别人也必定会以精明加以防范，精明的人往往看不到这一点。精明的人，可以精明一次，也可以精明两次，但很少有人能精明过三次的；因为一次精明是启发，二次精明是教训，三次

精明就是警惕啊！

人们在交往中，常常喜欢与单纯的人交往。与单纯的人交往放松、自然，不用费尽心机、提高警惕。这倒不是说单纯的人是傻子，是可以随意欺骗与作弄的，而是说他心地纯净、宁和、淡泊。这样的人也懂得很多，想得很深，看得很透，但他把心智放在更有价值和更有意义的事情上。这就是荀子所说的那种人：温和如玉，完美纯正。

然而，与精明的人交往就得时时小心、处处提防，稍有不慎就会落入泥淖和陷阱中，交往得越久相处得越深，就越是感到被欺骗、被愚弄，当然也就越是不自在。如果没有办法还得与他交往，那么就会以精明手腕去对付他。这正应了郑板桥的一句话："试看世间会打算的，何曾打算得别人一点，真是算尽自家耳！"

曾国藩是一个精明的人，他弟弟曾国荃也是一个精明的人，他们就因为精明吃过不少亏。

对于读书人，曾国藩还能以诚相待，他说："人以伪来，我以诚往，久之则伪者亦共趋于诚矣。"但是对于官场的交接，他们兄弟俩却不堪应付。他们懂得人情世故，但又怀着一肚子的不合时宜，既不能硬，又不能软，所以到处碰壁。这是很自然的，你对人诚恳，人也对你诚恳；你对人诡秘，人也对你诡秘；你对人一肚子不合时宜，人也对你会一肚子不合时宜。

而曾国藩的朋友迪安有一个优点，就是全然不懂人情世故，虽然他也有一肚子的不合时宜，但他却一味浑含，永不显露，所以他能悠然自得、安然无恙。而曾国藩兄弟却时时显露，总喜欢议论和表现，处处显露精明，其实处处不精明。曾国藩提醒曾国荃：这终究不是载福之道，很可能会给我们带来灾难。

到了后来，曾国藩似乎有所领悟，他在给湖北巡抚胡林翼的信中写道："惟忘机可以消众机，惟懵懂可以祓（消除）不祥。"但很遗憾，他未能身体力行。

所以，为学不可不精，为人不可太精，还是糊涂一点的好。

然而让精明的人糊涂，可不是一件容易的事情，除非他经历很多人和事，受过很多挫折和磨难，否则他是不会糊涂的。郑板桥不是已经说过了吗？聪明难，糊涂难，由聪明返糊涂更难。但也只有进到这一境界，才能明白人生是怎么一回事。

第二是他的忙里偷闲。

正如"忙"是生活中一个不可缺少的因素一样，"闲"也是人生中

一个不可缺少的因素。“忙人盼太阳、闲人盼月亮”，美好的月色不是给人一种最为美妙的安慰么？

“闲”的含义是指一种摆脱了尘世干扰、忘却了人间的欲望、逍遥自乐并与万物融为一体的心境。因此，“闲”字又有静寂、和平、安稳之意，和“寂”是同义词。

在王维的诗句中，“闲”字非常之多。

“我心素已闲”的下一句是：“清川淡如此”。此外他还有“寂寥天地墓、心与广川闲”、“人闲桂花落，夜静春山空”等。

王维还有一句非常著名的诗句是“行到水穷处，坐看云起时”。一位专门研究中国和日本艺术史的历史研究员在引用这句话后以为：“坐在山岩之上凝望远方，为云雾所弄湿的人是一位典型的哲人——思想家、哲学家——他对当时社会上的政治倾轧并非闭目塞听，而是平静地注视它们。但他确知这只不过是像雾或湖水一样的短暂现象……观潮者向远方张望，知道它一定有一个短暂的存在期，所以他不企图做无希望的斗争，他只是坐下来看云雾的卷舒之态，也就是世态。所谓世态无疑是意味着在苛政下贪婪、压迫、不公正或许还有与此相同的可怕景象，但是，这个哲人还是在这些变幻的云雾中找到如果说不是可资娱乐的事也会是有兴趣的事。”



由此可见，“闲”并不是逃避人生，而是超越人生，是要达到绝对境或无限境。当这一点被引人人生中时，就是带着这种根本的体验，而达到自身的内在超越——这是一个永恒的存在——它不理会任何生活中的无常与偶然性，只是真实地存在。

因此，我们不能不欣赏张潮在《幽梦影》一书里出现的关于“闲”的警句：“人莫乐于闲，非无所事事之谓也——闲则能读书，闲则能游名胜，闲则能交益友，闲则能饮酒，闲则能著书。天下之乐，孰大于是？”道出了真正的闲寂趣味。

在我们人心的深处，都有一份愿望，就是能抛开社会或其他人所加给自己的羁绊，任自己的自由天然之心，与天地合一。我们现在就摘出一些带有“闲”字的诗句来：

“念慈川路涧，羡尔沙路闲”；“身闲易淡泊，官散无牵迫”；“独自南窗卧，神闲景亦空”；“与世渐疏嗟已老，得朋为乐偶偷闲”；“因病得闲殊不恶，安心是药更无方”。

从这些诗句中，我们可以体会到他们是如何抛却了心头的烦恼与尘世干扰，而使自己的心灵在与周围的万物同化过程中有安慰与快乐，按

照事物的本来面目去接受事物的真相。

现代人已经是越来越少空暇以及不知道怎样享受多余的时间，往往耐不住寂寞或面对空闲时显得手足无措。而其中问题的关键，就在于生活的目的是为了得到悠闲和教养的享受，还是为了追求快乐和感官的刺激。现代社会使得人们不得不走出自身之外去攫取更多的事物，而离本一的纯真的人生越来越远。

一个人只有在宁静平和的环境中，才能发现人生的真正境界；同样，一个人不为物欲所迷惑，在粗茶淡饭的清苦生活中，才能真正体会到人生的目的究竟是什么。

所以，即使是在非常忙碌的时候，也要想方设法抽出一点空闲时间来，以便让自己的身心获得一下舒展。这种习惯如果能够养成的话，就会在工作的时候，时时能做到调剂自己的身心——

因为要想到吵闹喧嚣的环境中保持清醒而冷静的头脑，就必须在这种吵闹喧嚣中培养一份平静而不紊乱的心情，不然的话，一旦忙碌起来，难免会手忙脚乱的。

由此我们可以得到一些启示，而把自己投人其中，即使在非常忙乱的时刻，也能有流连光景之优游的雅意，这同样也是在生活中随时品味生命所蕴含之幸福的态度。

比较而言，热烈的人大都聪明，懂得挖潜力，走捷径，少绕弯子，但另一种复归平实的人更加有智慧，铅华洗尽，只注重生命的厚实和平常。如采菊南山下的陶渊明，在厚实与平常中，开采生活，给生命拔节。

第三是他的平常之心。

对一个人来说，守住一颗平常心，何其容易！

人生最大的苦恼，不在自己拥有的太少，而在自己向往的太多。向往本不是坏事，但向往的太多，而自己能力又不能达到，则会构成长久的失望与不满。在对环境、对自己都长久的感到失望与不满的情形之下，就产生了自卑、疑惧和对环境的戒备及内心的紧张。

对那些太急于求利、或急于求功的人们来说，他们有必要学会一份“心灵上的舒展”。这种心灵上的舒展就是让自己能把一切看平淡些，看轻松些，不要期望得太高，不要过分地求全苛刻。固然，在正常的情形之下，我们都应该要求自己上进，要求自己做事要成功、要精确、要胜利、要超然；但是在这一切要求之上，还必须有另一种要求来使它平衡，这要求就是使自己“量力而行”、“轻松平淡”。

曾国藩



心术

一个人生活的境界有高有低，而只有通过学习才能达到人生的最高境界。中国是一个崇尚礼信仪的国家，儒家将“修身”作为治国平天下的第一步，认为一个人的为人、品性如何对其事业有举足轻重的影响，从某种角度说，起决定作用。因此，为人之道就是处世哲学中的核心了。学会为人，可以把办不到的事，奇迹般地得心应手。否则，你会处处有障碍。

曾国藩曾通过自身省察，总结出一套办法，他称为“四知”。在许多场合，他都强调这“四知”。他在家书中说：为人之道有四知，天道有三恶。三恶（即有三方面的忌讳）是指天道忌讳弄巧作假，忌讳知足常乐，骄傲自满，忌讳有贰心于人。贰的意思是多疑，不忠诚，没有耐心。四知包括《论语》末章的知命、知礼、知言，曾国藩又加上一条“知仁”。他解释说：仁的意思是宽恕。“自己要自立得让别人也能自立；自己想显贵让别人也能显贵。”恕也是一条原则。立的事物应该是自己完全有能力立的；通达，四通八达没有阻碍，无论是周围的还是远方的人都能信服你，心里都归服你。《诗经》说：“自西自东，自南自北，无思不服。”（四方的人没有不想归服的。）《礼记》说：“推广它把它放到什么地方都能适合。”这就是达。我打算全凭自己办自己的事，那么不能让他没法立事；我能够四处无阻，不能让别人一步都走不开。这就是使人自立，使人显达的原则。孔子所说的“自己不想做的，也不能强迫别人去做。”孟子所说：“取人之长，教人向善。”这都是宽恕的意思，也就是仁。知道并理解了这层，就能有广博的见识，宏大的度量，否则便闭目塞听，孤陋寡闻了。因此，我在那三方面的基础上又加了一条“知仁”的原则。

曾国藩还将“三字诀”作为为人的一些具体要素加以实施。他曾说：最近几日的失误，由于心弦张得太紧，没有舒展柔和的意思。以后做人，应当得一个“松”字为诀窍。这夜，睡味非常舒服，约略体会到“松”这个字的意味。连日来，我每每想修身之道，能在十个“三”字上用功，还不失晚年进境。十个“三”字是：三经、三史、三子、三集、三实、三忌、三薄、三知、三乐、三寡。三经、三史、三子、三集、三实，这十个“三”，我在京师的时候，曾经以匾额的形式挂在室内。在江南，曾刻成印章。三忌，即天道忌讳巧，天道忌讳盈，天道忌讳贰。三薄德，指幸灾乐祸，一薄德，违逆命运而测推疑妒，二薄德；忘下议断，强化皂白，三薄德。三知，指的是《论语》末章所说的“知命、知礼、知言”。三乐，也就是读书声一出如金石之音，一乐；宏奖

人才，引得人天天向上，二乐；辛勤劳动后的憩息，是三乐。三寡，指的是寡言养气，寡视养神，寡欲养精。用这十个“三”字时时反省体察，难道不是初虽有失，而终得成功吗？

七、“然吾观儿女多少成否，丝毫皆有前定”

——好运无法强求

【原文】

……然吾观儿女多少成否，丝毫皆有前定，绝非人力所可强求。故君子之道，以知命为第一要务，不知命无以为君子也。尔之天分甚高，胸襟颇广，而于儿女一事不免沾滞之象。吾观乡里贫家儿女愈看得贱愈易长大，富户儿女愈看得娇愈难成器。尔夫妇视儿女过于娇贵。柳子厚《郭橐驼传》所谓旦视而暮抚、爪肤而摇本者，爱之而反以害之。彼谓养树通以养民，吾谓养树通于养儿。尔与家妇宜深晓此意。庄子每说委心任运听其自然之道，当令人读之首肯，思之发□。东坡有目疾不肯医治，引《庄子》曰：“闻在宥天下，不闻治天下也。”吾家自尔母以下皆好吃药，尔宜深明此理，而渐渐劝谏止之。

【译文】

……但是在我看来儿女的多少与成才与否，一点一毫都有前定，绝不是人力所可以强求的。所以君子之道，以知天命为第一重要任务，不知天命不可以说是君子。你的天分很高，胸襟也很广阔，只是在对待儿女的事情上不免有些沾滞现象。我发现乡下贫穷人家的儿女越是看得贱越容易长大成人，富户家的儿女越是看得娇贵越难成器。你们夫妻俩对待儿女过于娇贵。柳宗元的《郭橐驼传》中所说的清早观看到晚上抚摸，抓住外表而动摇根本，表面是爱实际上是害。他说的是由养树引

向养民，我们说的是由养树到养儿女。你和你媳妇应当深深懂得这个道理。庄子经常说到委心任运而听其自然之道，应当让人读了首先肯定，思考后深得启发。苏东坡有眼疾而不肯医治，引用《庄子》中的话说："闻在宥天下，不闻治天下也。"我们家从你母亲以下都好吃药，你应当深明这个道理，而慢慢劝谏制止她们。

【阐释】

曾国藩认为，每个人都必须对自己的命运有所把握，以便在好运来时能够消受，在厄运来时避开灾难，其实，子女的多少与成才与否，绝不是人力所可强求的，所以，要以知天命为第一要务，一切的好运总是在你埋头做事之后才到来，在你怡情贪逸时变成厄运，有时好运也会姗姗来迟，几乎在你辛苦了大半辈子之后。许多人却因久候不来而放弃了对它的等待，这是多么的不明智。如果碰上一件事不顺心就认为一整天都无可取之处，这不是愚蠢吗？许多人感叹自己一生也没过上好日子，可他没问自己：该付出之时我在干什么呢？如果有从天而降的福运，那就大度受之好了。



【评析】

每个人都有自己的活法，但归结起来，也不外乎二种：活得累和活得潇洒。面对同一个客观环境和自然条件，为什么有的人就活得极其艰难，有的人相对就活得轻松自在？其中除了天赋差别外，就是聪明人懂得调整个人与客观环境的关系，审时度势，超然处世，顺应自然，说通俗点儿就是懂得适时糊涂，这样才有可能冲破樊笼，拔去万累。

在人生的曲折道路上，当遇到难解的人生方程式的时候，明智的人就会选择"顺其自然"，"静观其变"，因势利导的做法。乐天知命。就是了解规律并尊重规律。规律是不可违背的，所谓"死生有命，富贵在天"，"谋事在人，成事在天"等，正是尊重规律的经验之谈。顺其自然，说白了就是看淡、看开、看透、看远，什么功名利禄，一切都是身外之物，终身为此，忙忙碌碌，巴巴结结，实在活得累，不值得。

人往往劝别人振振有词，事到临头，比别人还想不开。这也要"顺应自然"，慢慢来，逐渐修炼，功到自然成，遇事把劝别人的话拿来劝

劝自己，就会多些快乐，少些烦恼。

在曾国藩看来，挫折是历尽千辛万苦之后而理想目标没有达到的一种失败。对于挫折能够坦然应付的话，那么对待逆境则为区区小事了。

逆境人们在办事时受到掣肘的地方，这种违背逆反的事端，不管哪一朝哪一世都是有的，在朝中说，总会有一些弄权小人，设法剪除与自己有不同意见的大臣，以达到使人们顺从屈服，而自己能蛊惑圣上的目的；在世上说，总会有一些逐利之徒，设法为别人制造障碍，使别人达不到目的，而自己又不真正努力去做，大有“我所不得你也休想”之势。

那么，对于逆境，我们应该如何处置呢？古人说：可以借别人的违背逆反来磨砺自己的德性。

首先，要有乐观的态度。曾国藩指出，当自己身处顺境的时候，要感谢上苍的给予，利用自己所拥有的优厚条件去尽力实现自己的目标，同时还要不遗余力地帮助他人，多交几个知心的朋友。当自己身处逆境时，要经常想到上苍曾经给予自己的厚爱，想到自己平时是努力帮助他人的，因此无论何时都会有朋友在关心自己，起码没有因为自己以往的过失在内心中树立过敌人，那么，逆境一定是暂时的。自己虽然身处逆境但是还是比一些从未拥有过朋友，比更困难的人要好得多。看看处境不如自己的人，那么还有什么可难过的呢？

其次，要有执着的精神。曾国藩指出，在自然界中太阳每天东升西落，树木四季芽落叶，这都好比是人的处境一样，有上升时期的顺利，就有下降时期的衰败。而这又有什么可埋怨的呢？只要我们自己坚信太阳今天落下去明天一定会升起来，那就不会在黑夜中迷失了方向；只要我们自己坚信今年的落叶是为明年新枝的繁茂打基础，那就不会在严冬中灰暗地丧失理智。谁有可能在一生的事业中永远处于顺境呢？只要你坚信上天是公平的，当它给予时你一定要想日后怎样回报；当它没有光顾你时，它一定是正在向你起来。只有自己不倒下，逆境就一定会走过去，坦途就在前面。

第三，不要随波逐流。曾国藩指出，既然盈虚消长是整个宇宙间共有的大道理，那么遵守它就是在顺应自然的规律，“适者生存”是真理。但是，我们切忌在身处逆境时，为了一时求全而违背道德，违反大自然的规律。所以，在逆境中，凡是属于我们自己的过错，要悔改，悔改是为了保持自己的残缺而不是为了无原则的求全，悔改是为了扼制形势的发展而不是为了一下子达到大吉大利。只有小人才委曲求全，随波逐

流，去与恶势相融合，助封为虐，表面上看他的目的达到了，但实际上有更加卑鄙和凶险的事情即将随之而来。

所以，天道有屈伸之理，人道有顺逆之境，只要把握好自己的心态，端正好自己的行为，必然没有过不去的沟沟坎坎。

八、“尽其在我，听其在天，即养生之道亦然”

——少烦恼戒发怒就是养生

【原文】

吾于凡事皆守“尽其在我，听其在天”二语，即养生之道亦然。体强者，如富人因戒奢而益富；体弱者，如贫人因节啬而自全。节啬非独食色之性也。即读书用心，亦宜检约，不使太过。余八本匾中，言养生以少恼怒为本。又尝教尔胸中不宜太苦，须活泼泼地，养得一段生机。亦去恼怒之道也。既戒恼怒，又知节啬，养生之道，已尽其在我者矣。此外寿之长短，病之有无，一概听其在天，不必多生妄想去计较他。凡多服药饵，求祷神祇，皆妄想也。吾于医药、祷祀等事，皆记星冈公之遗训，而稍加推阐，教示后辈。

【译文】

我对于所有的事都遵守“尽其在我，听其在天”两句话，即使是养生之道也是如此。身体强壮的人，就像富有的人因力戒奢侈而更加富有；身体虚弱的人，就像贫穷的人因为节约而能够自我保全。节俭并非仅仅是食色之性，即使是在读书上用心，也应当检点节约，不要过于耗费精力。我在八本之匾中，讲养生之道以少烦恼和发怒为根本。又经常教导你们内心世界不要太苦，应当活泼轻松，培养出一股生机。这也是减少恼怒的办法。既力戒恼怒，又懂得节俭，就养生之道来说，已这到

了“尽其在我”啦。除此之外，人寿命的长短，有无疾病，一概要“听其在天”，不必多生妄想去过于计较。凡是多求医吃药，乞求神仙保佑，都是妄想。我对于求医吃药，祭祀神明等事情，都是牢记星冈公的遗训，而且稍加推论阐释，是为了教育启示你们后辈人。

【阐释】

曾国藩认为所有的事都需要遵守“尽其在我，听其在天”这句话，养生之道也是这样。曾氏家门都不怎么相信医生，有病也不愿意吃药。他认为医生全是庸医，深怕他们害人，所以在自己不吃医生开的药的同时，也不许子弟们吃医生开的药，他认为自己应做自己的医生，比如散步，有助于消化，更有利于血液循环，不但可以放松紧绷的躯体，还有助于精神的松弛，虽然散步不能包治百病，但对养生，却是颇为有益的健身之法。

【评析】

生死问题是每个人都要面对的问题。人们都希望长寿，甚至希望长生不老，不愿死亡，害怕死亡。但死又是无法回避的。于是生死问题就成为思考人生时面临的重要问题。

在儒家看来，死亡是自然的，也是不可怕的。关键是人要死得其所，在死亡中表现出生命的意义和人格的伟大。所以，儒家对人的死法是很有讲究的。孔子说：“无求生以害仁，有杀身以成仁。”孟子说：“鱼，我所欲也；熊掌，亦我所欲也；二者不可得兼，舍鱼而取熊掌者也；生亦我所欲也，义亦我所欲也，二者不可得兼，舍生而取义者也。”反映了生以载义，生可贵，义以立生，生可舍的生死由义的价值观。又说：“生亦我所恶，所恶有甚于死者，故不为苟得。死亦我所欲，所欲有甚于生者，故患有所不避也。”总之，儒家提倡的就是宁肯饿死，也不食嗟来之食的精神。

《庄子·大宗师》中讲了一段孔子的故事：

子桑户、孟子反、子琴张是三个要好的朋友。有一天，子桑户死了，还没有入土为安，孔子听说后，安排子贡去帮助办理丧事。子贡看见孟子反、子琴张一个人在作曲，一个人在弹琴，二人唱道：“哎呀，

桑户！哎呀，桑户！你已经返朴归真，而我们还寄居在人间呀！”子贡上前问道：“借问对着尸体唱歌，合礼吗？”二人相视一笑，说：“他怎么懂得死的真实含义呀！”

子贡跑回来向孔子汇报他看见的一切，说：“他们是什么人啊？不用礼仪来修饰德行，而把形骸置于度外，对尸体唱歌面不改色，真是莫名其妙！”孔子说：“他们是方域之外的人，而我是游于方域之内的人，彼此毫无瓜葛。而我却叫你去吊唁，是我太孤陋寡闻了！他们和造物者为良友，遨游于天地之外，把生命看作身上的赘瘤，把死亡看成像脓疮溃散了一样，哪里管什么死生生后的分别。借着不同的元素聚为一个形体，忘记内部的肝胆，忘记外部的耳目；让生命随着自然而循环变化，不管终始；神游于尘世之外消遣于自然的境地。他们怎么能自我烦恼，去遵守世俗的礼节，表演给众人欣赏呢？”

这段故事是庄子表达自己的生命哲学，虽然带有调侃孔子注重现实生命的意思，但它却包含了“生与死、存在与存在者的关系”，以及由此而产生的人对生与死的态度等问题。

当好自己的医生，时时关心自己的身体，以从容的态度面对生死，是养生的一大秘诀。

[秘笈第十三]

家　　教

——教子成才之真经



曾国藩的家学不仅理论上形成体系，且注意与实践相结合。他制定了治家“八字要诀”，认为和气可以带来吉祥，对老人要尽孝道，并且一再强调“天下官宦之家，多只一代享用便尽”，其意思是只有抓紧对子孙的教育，家庭才能兴旺。

一、“尔今未弱冠，一刻千金”

——富家子弟更不可虚度光阴

【原文】

胡二等来，接尔安禀，字画尚未长进。尔今年十八岁，齿已渐长，而学业未见其益。陈岱云姻伯之子号杏生者，今年入学，学院批其诗冠通场。嫘系戊戌二月所生，比尔仅长一岁，以其无父无母家渐清贫，遂尔勤苦好学，少年成名。尔幸托祖父余荫，衣食丰适，宽然无虑，遂尔酣豢佚乐，不复以读书立身为事。古人云：劳则善心生，佚则淫心生。孟子云：生于忧患，死于安乐。吾虑尔之过于佚也。新妇初来，宜教之入厨作羹，勤于纺绩，不宜因其富贵子女不事操作。大、二、三诸女已能做大鞋否？三姑一嫂，每年做鞋一双寄余，各表孝敬之忱，各争针黹之工；所织之布，所寄衣袜等件，余亦得察阃门以内之勤情也。余在军中不废学问，读书写字未甚间断，惜年老眼蒙，无甚长进。尔今未弱冠，一刻千金，切不可浪掷光阴。四年所买衡阳之田，可觅人售出，以银寄营，为归还李家款。父母存，不有私财，士庶人且然，况余家为卿大夫乎？

【译文】

胡二等来营，收到你写的信，我说的你的字体仍然没有长进。你今年十八岁了，年龄已渐渐大了，然而在学业方面却没有见有增益。陈岱云姻伯的儿子叫杏生，今年上学，学长批阅他的诗作为全场之首。他是戊戌年二月生的，比你仅大一岁，因为他的家境比较清贫，子是勤苦好学，少年时便有了名气。你依靠祖父的余荫，衣食丰厚舒适，宽松没有忧虑，子是便安养逸乐，不再把读书立身当作大事。古人说：勤劳则善心生，安逸则淫心生。孟子说：生子忧患，死子安乐。我担心你过分

安逸了。新媳妇刚进门，应该教她下厨房做饭，勤于纺织，不能因为她是富贵人家的子女就不从事劳动、不干家务。大、二、三诸位女儿已经能做大鞋了吗？三姑一嫂，每年都各做鞋一双寄给我，以表示孝敬我的热忱，表现各自的针线工夫如何；所织的布，做成衣服袜子等寄给我，我也好看看闺门之内各自的勤劳或懒惰。我在军中虽然事务繁多，却不曾荒废学问，读书写字没有怎么中断过，可惜由于年老眼花，没有什么长进。你现在还不到二十岁，正是一刻值千金的时候，千万不能浪费大好时光。咸丰四年所购买的衡阳田产，可寻个买主售出去，把所得银两寄来营中，作为归还李家的款项。父母健在，子孙不应有私财，一般人尚且这样，更何况我们还是官宦之家呢？

【阐释】

曾国藩惜时如金，无论是在军中还是在官邸，他都一再要求其子女要珍惜时间，不可浪掷光阴。并且自己以身示范，在军营中，还读书练字，虽到了晚年、年老眼花，也没荒废学问。

曾氏是官宦之家，在当时腐败的社会风气之下，他犹能严格要求自己的子女，要从事劳动，家中成年女子都设织布、做饭，男子的种菜，读书，且要把劳动成功向军中汇报，曾国藩治家、教子之严，不要说在当时，就是在现在，也是很少家庭能做的，而但凡受到了的家庭其子孙大多较有出息，所以，曾氏后人中出现了学者，教授等著名人物。

【评析】

曾国藩在教育子女时，常告诫他们，要他们珍惜时间，认真学习，不能虚度光阴，他自己在青少年时代就酷爱书籍。1836 年的那次会方式落第后，他自知功力欠深，便立即收拾行装，怅然赋归，搭乘运河的粮船南旋。虽然会试落榜，但却使这个生长在深山的“寒门”士子大开眼界，他决定利用这次回家的机会，作一次江南游，实现“行万里路，读万卷书”的宏愿。这时曾国藩身边所剩的盘缠已经无几。路过睢宁时，遇到了知县易作梅，也是湘乡人，他与曾国藩的祖父、父亲非常熟悉，

与曾国藩也相识。他乡遇故人，易知县自然要留这位老乡在他所任的县上玩上几天。在交谈中得知这位湘乡举人会试未中，但从其家教以及曾国藩的言谈举止中，便知这位老乡是个非凡之人，前程自然无量。他见曾国藩留就一年多，所带银两肯定所剩无几，有心帮助曾国藩。当曾国藩开口向易作梅知县借钱作路费时，易作梅慷慨应允，借与曾国藩一百两银子，临别还给了他几两散银。经过金陵时，他见金陵书肆十分发达，留连忘返，十分喜爱这块地方。在书肆中曾国藩看见一部精刻的《二十三史》，爱不忍释，自己太需要这么一部史书了。一问价格，使曾国藩大吃一惊，恰好与他身边所有的钱相当。他还是下定决心，一定要把这部史书买下来，但书商似乎猜透了这位年轻人的心理，一点价都不肯让低，开价一百两银子一毫也不能少。曾国藩心中暗自盘算：好在金陵到湘乡全是水路，船票既已交钱定好，沿途就不再游玩了，省吃少用，所费也很有限。随身所带的一些皮袍冬衣，反正这时已是初夏也穿不着了，干脆送去当了，勉强还可凑足回家的盘费。

于是曾国藩把一时不穿的衣物，全部送进了当铺，毅然把那部心爱的《二十三史》买了回来，此时，他如获至宝，心理上得到了极大的满足。他平生第一次花这么多钱购置财物，这就是书籍。此一举动，显现了曾国藩青年时代志趣的高雅。在曾国藩的一生中，他不爱钱，不聚财，但却爱书，爱聚书。

回家以后，父亲见他花了七百两银子买回的一堆书，非但没有责备，反而鼓励他说："尔借钱买书，吾不惜为汝弥缝（还债），但能悉心读之，斯不负耳。"父亲的话对曾国藩起了很大作用，从此他闭门不出，发愤读书，并立下誓言："嗣后每日点十页，间断就是不孝。"

曾国藩发愤攻读一年，这部《二十三史》全部阅读完毕，此后便形成了每天读史书十页的习惯，一生从未间断，一部《二十三史》烂熟于胸。这样，自北京会试以来，就使曾国藩养成了对古文和历史的爱好，为以后更为广泛地研究一些学术问题，总结历代统治者的经验教训，参与治理国家和社会，打下了基础。所以，他后来回顾自己的读书治学过程时说："及乙未到京后，始有志学诗、古文并作字之法。"

当曾国藩供职京师的时候，正是中国内乱外患交迫之时。曾国藩所关心的，在外患有"英夷"，在内有太平天国，在灾情则有黄河决口。所以，他读书更侧重经世致用之学特别是舆地之学。在闲暇的时候，曾国藩对于军政大计，以及各种庶务，通过大量的并有所选择性地阅读古代史籍，尽量把现实的问题考究详尽。所以一旦当权，便能把平时读书



得来的学问，拿出来应用。后来太平天国声势大盛，曾国藩以一书生出而致用，终能镇灭洪、杨，一般人都引以为异。我们只要知道他十多年的京官生活，十多年京师京流之间的交往互教，十多年京师期间坚持不懈地刻苦攻读经世致用之书籍，是如何地准备着应付事变，如何地关切时务，如何地虚心研究，便可知道曾国藩的成功，决不是侥幸得来的了。

当时掌握全国庶政的六部，除了户部之外，曾国藩担任过礼、吏、兵、刑、工五部的侍郎，在为官期间，对照自己所任各部的工作特点，他专心潜读《通典》和《资治通鉴》，由此而洞悉了清代的政情利弊、官场风习、山川形势、民生疾苦和武备良窳。曾国藩由内阁学士升为礼部右侍郎署兵部左侍郎时，遍阅清代道光以上历朝文献，目睹时局危急而政风颓靡，遂因皇帝之下诏求言面临无后参照史籍上了几道条陈时务的奏疏。体现了他明道经世的抱负。

在战火纷飞、百务缠身的岁月里，曾国藩还特别喜爱研究王船山著作。在他认真研读、全力刊刻船山著作的影响下，湘军许多重要人物都积极参与认真研读船山著作，形成了自上而下倡导船山之学、研读船山之书的浓郁风气。后来王夫之的大名越传越广，影响越来越大，与曾国藩的倡导“王学”有极大关系。

二、“天下官宦之家，多只一代享用便尽”

——官运难传二代

【原文】

凡天下官宦之家，多只一代享用便尽，其子孙始而骄佚，继而流荡，终而沟壑，能庆延一二代者鲜矣。商贾之家，勤俭者能延三四代；耕读之家，谨朴者能延五六代；孝友之家，则可以绵延十代八代。我今赖祖宗之积累，少年早达，深恐其以一身享用殆尽，故教诸弟及儿辈，但愿其为耕读孝友之家，不愿其为仕宦起见。若不能看透此层道理，则虽巍科显宦，终算

不得祖父之贤肖，我家之功臣。若能看透此道理，则我钦佩之至。澄弟每以我升官得差，便谓我肖子贤孙，殊不知此非贤肖也。如以此为贤肖，则李林甫、卢怀慎辈，何尝不位极人臣，炙奕一时，讵得谓之贤肖哉？予自问学浅识薄，谬膺高位，然所刻刻留心者，此时虽在宦海之中，却时作上岸之计。要令罢官家居之日，已身可以淡泊，妻子可服劳，可对祖父兄弟，可以对宗族乡党。如是而已。

【译文】

天下大多数官宦家族，很多都是一代人便享用殆尽，其子孙后代也开始骄逸懒散，继而放荡不羁，最终走向堕落，能延续一两代是很少见的。巨商富贾的家族，勤俭的能延续三四代；农耕读书的家族，谨慎朴实的能延续五六代；孝敬长辈、与人友善的家族，则能延续十代八代。我今生依赖祖宗积德，顺利得志，唯恐我一人享用殆尽，因此教育各位弟弟和儿辈，共同立志发奋成为耕读、孝悌、与人友善的家族，而不愿成为仕宦家族。各位弟弟读书不可以不多，用功不可以不勤，切不可时刻为了达到科名仕宦的目的着想。如果不能识透这层道理，即使在科举考试中名列前茅，取得显赫的仕宦官位，也终究算不上先辈的贤德孝顺的后代，算不上我家的功臣。若能识透这层道理，那我就异常的钦佩。澄弟常以我升官得志，便说我是孝子贤孙，殊不知这并非贤德孝顺。如果以升官得志为贤德孝顺，那么李林甫、卢怀慎之流，何尝不是一人之下、万人之上，显赫一时的人物，岂不可以说得上是孝子贤孙吗？我深知自己学浅才疏，误得高位，于是事事留心，现在我虽在仕途宦海之中，却时刻作着弃官上岸的打算，假如到了弃官回家的时候，我本身可以不追求任何名利，妻子可以在家劳动，可以对得起祖父兄弟，对得起家族乡党，仅此而已。

【阐释】

曾国藩认为，傲气太盛，说话太多，这两条是历代官场导致灾祸的

原因。而要想家庭兴旺，就得谨慎朴实。

官宦之家，一有权，二有势，有权有势就少有顾忌，多有优越感。人一旦有了优越感，那灾祸也就为期不远了。有了优越感往往不太在意他人，不尊重他人，言谈举止总有不可一世的感觉。时时处处都会自觉不自觉地显示高人一等、更胜一筹的做派。有时他并不想显示，可是在关键场合他还是不自觉地显示了。久而久之，也就霸气逼人、盛气凌人、傲气欺人了。

也许别人并不在意你的优越，但就在乎你的优越的感觉；也许别人可以容忍你的一次傲气，但不能永远容忍你的傲气；也许某一个人可以长久容忍你的傲慢，但不是所有的人都可以长久容忍你的傲慢。

有优越感的人，总喜欢对他人颐指气使，指手画脚，评头论足。常言道，言多必失。也许并非有意，也许你并无恶意，也许真理真的在自己这一边，但别人还是受不了，所以，这是一种不明智的做法。话多的人，心中常有躁气，《周易》中就说过："吉人之辞寡，躁人之辞多。"所以苏东坡说："慎言语，节饮食。"



在家书中，曾国藩常教育子女不许有"特权"思想。他十分清楚，沉湎于权贵之中的子女，往往骄纵，且甘居下游。因此，曾国藩身体力行，戒奢、戒侈。

曾国藩对于古训"身教重于言教"的理解十分深刻。他虽十分重视读书、做人的教育，可他却避免了高高在上、夸夸其谈的督责。他从自己学习的亲身体会出发，以商量的口吻，研究的态度，中肯地指出儿子在学习中的进步与不足，因此收效十分显著。

曾国藩讲求的家范，是国人传统中的一个典型。他曾告诫家人：家范有着极其重要的作用，与治国相关联。家范是治国的基石。也正因为这样，一个家庭要想兴旺发达，没有谨慎朴实的家由是不行的。在工作上，也要有谨慎朴实的风气，作家沈从文就是这样的一个人。

【评析】

曾国藩一生以勤俭守，不仅教育诸弟、子女，且身体力行。曾国藩虽官总督，每日吃饭十分简单。以一荤为主，有客时略有增强。赵烈文在日记中曾记载了他与曾国藩关于食谱的一段对话：

林宫持一纸示师(曾国藩)，师颌之。顾余曰："此何物？足下猜之。"余说不敏。师曰："此吾之食单也。每餐二肴，一大碗，一小碗，三蔬，凡五

品，不为丰，然必定之隔宿。”余称佩佑德，因曰：“在师署中久，未见常馔中有鸡鹜，亦食火腿否？”师曰：“无之。往时人送皆不受，今成风气，久不见人馈送矣。即绍兴酒方每斤零洁。”余曰：“大清二百年，不可无此总督衙门。”师曰：“君他日撰吾墓铭，皆作料也。”相笑而罢。

曾国藩穿的衣服十分简朴，布袍鞋袜，多系夫人、媳妇所做。他认为：“居家之道，惟崇俭可以长久，处乱世尤以戒奢侈为要义。衣服不宜多制，尤不宜大镶大缘，过于绚烂。”

二十岁时，曾国藩曾制一件缎马褂，只是在春节及喜庆日时穿上，珍藏三十年，不曾另行制备。

曾国藩嫁长女时，陪嫁的费用不超过二百两白银，遂成定制，直至嫁四女时，仍没有增加毫厘。

曾国藩以书生带兵，不爱财、不怕死，正应了岳飞所说的：“文官不爱钱，武官不怕死，则天下治矣。”可惜清朝二百余年的历史中，像曾国藩这样的官员仅是凤毛麟角。如果说，曾国藩在小的时候生活在湖南偏僻的山村，勤俭持家，是能够做到的，那么，当他权倾天下，显赫一时，仍不忘勤俭，居安思危，这种远见卓识与坚忍的毅力，则是常人不易做到的。

直到晚年，曾国藩克己求过，严以自律仍不稍宽。他曾说：

念吾平日以“俭”字教人，而吾近来饮食起居殊太丰厚。余闻隗时若将军言，渠家四代一品，而妇女在家并未穿着绸缎软料。吾家妇女亦过于讲究，深恐享受太过，足以折福。

余盖屋三间，本为摆设地球之用。不料工料过于坚致，檐过于深，费钱太多，而地球仍将黑暗不能明朗。心为悔憾。余好以“俭”字教人，而自家实不能俭。傍夕与纪泽谈，令其将内银钱所财目经理，认真讲求俭、约之法。

人而不勤，则万事俱废，一家俱有衰象。余于三四月内不治一事，于居家之道，大有所悖，愧悚无已！

这种勤求廉矩的精神是一般人所不可及的。

在他的日记中也充满了“律己”文字，此外，他还请求朋友和兄弟直言相告。他曾说：“安得一二好友，胸襟旷达，萧然自得者，一之相处，度吾之短。其次则博学能文，精通训诂者，亦可助益于我。”

许多居大位的人，就是因为听不到一句逆耳的话，听不到一句真实的舆论，结果把自己的前程葬送了。曾国藩这种“喜闻诤言”的态度，是很难得的。

曾国藩还有一件持之有恒、终身不喻的自律事情，便是起早。他常说：

起早，尤千金妙方，长寿金丹也。外吾近有二事法祖父：一曰起早，二曰勤洗脚，似于身体大有裨益。

其实起早不仅有益于身体，于做事也大有裨益。湘军之所以有战斗力，便是能吃苦，而湘军起床早，吃饭早，也是比人家强的地方。

曾国藩节俭律己并不是仅仅表现在口头上，他是说到做到。我们看他立志写日记，直到他逝世的前一天，中间没有间断，便可见他做事是如何有恒了！

可见曾国藩的一生，没有一天不在监督自己、教训自己。也就因为这个缘故，使他在道德方面和事业方面，一天天的进步。

三、“家中兄弟子侄，惟当牢记谦让”

——手足之情当亲密



【原文】

我去年曾与九弟闲谈，云为人子者，若使父母见得我好些，谓诸兄弟俱不及我，这便是不孝；若使族党称道我好些，谓诸兄弟俱不如我，这便是不悌。何也？盖父母心中有贤愚之分，使族党口中有贤愚之分，则必其平日有讨好的意思，暗用机计，使自己得好名声，而使其兄弟得坏名声，此其后日之嫌隙由此而生也。刘大爷、刘三爷兄弟皆想做好人，卒至视如仇雠。因刘三爷得好名声于父母族党之间，而刘大爷得坏名声故也。今四弟之所责我者，正是此道理，我所以读之汗下，但愿兄弟五人，各个明白这道理，彼此互相原谅。兄以弟很坏名为忧，弟以兄得好名为快。兄不能使弟尽道得令名，是兄之罪；弟不能使兄尽道得令名，是弟之罪。若个个如此存心，则亿万年无纤芥之嫌矣。

【译文】

我在去年曾经与九弟闲谈，说到作为儿子，假如使父母认

为我好些，而认为各位兄弟都不如我，这就是不孝；假如使家族的人称赞我好些，而认为各位兄弟都不如我，这就是不悌。为什么这样说呢？因为要使父母心中有贤愚之分，使家族口中有贤愚之别，他平时必然会有讨好的意思，暗中寻机会用计谋，以便使自己得个好名声，而使他的兄弟得个坏名声，这样一来，兄弟之间必然产生相互猜疑和怨恨。刘大爷、刘三爷兄弟都想争做好人，最后竟视若仇敌。这是因为刘三爷在父母和家族中间得了好名声，而刘大爷却得了坏名声的缘故。如今四弟批评我的，正是这个道理，我因此而读信后惊出一身冷汗。但愿我们兄弟五人，个个都明白这个道理，彼此互相原谅。兄以弟得到坏名声而忧虑，弟以兄得到好名声而快乐。兄不能使弟尽快得到美名，是兄的过错；弟不能使兄尽快得到美名，是弟的过错。假如个个都存有这样的想法，那么亿万年也不会有丝毫的猜疑。

【评析】

作为兄长，曾国藩对兄弟的爱是多方面的，爱之以德，对德的苛求，这是曾国藩突出之处。他自知出身贫贱，得志之时切不可忘乎所以，更应在品德修养上齐头并进。宦海生涯，曾国藩看透了无德之人为人诟骂的本质，他更看重的是一个人无愧天地，无愧于心的崇高境界。

曾国荃攻下天京后，起居奢华，言语傲慢，行为放纵。曾国藩写书直言相告，劝其顿去恃功享乐之心，重修德业反省之课。他的严辞责备是不加掩饰的，甚至是尖刻的。他始终认为：今天进一分德，便可算是积了一升谷；明天修一分业，又算剩一文钱。只有德和业都增进，那才算真正的成功，面成功亦不足恃……

曾国藩在兄弟们的眼里是令人敬畏的。他代父教弟，不苟言笑，不怒目威，更以德行服人。一次，曾国藩和友人小珊因一件小事发生争执，虽过在小珊，曾国藩事后仍内疚不已。兄弟几人劝曾国藩勿以为怀，曾国藩却道：一朝之忿，不近人情，我德有缺损，可想可见。他不顾兄弟们劝阻，坚欲登门谢罪……

在曾国藩遗世的家书中，他写给诸弟的教诫充斥其间，俯拾即是。在信中，曾国藩反复叮嘱的亲近良友，莫负朋友、周济贫民、爱惜物

力、勤俭为主、戒骄去奢等等，莫不是一个“德”字。这是曾国藩兄弟的福份，以“德”有人从来是圣贤所推崇的最高育人之道，何况曾国藩本身即为世之难得一觅的“圣贤”，更何况这些书信有的竟写自两军对阵的战场上！

兄弟亲情，爱到极处，往往是口不择言，令人难以接受。曾国藩的兄弟或多或少都有这种感受。由于曾国藩的名望所在，兄弟们很少向他表达这种真实想法。

曾国藩对此有很深的忧虑，他在道光二十四年三月十日给诸弟的信中，直言不讳地讲道：骨肉之情越真挚，盼望的心情就越殷切，责备的言词就越尖锐……所以不能不发出怨言骂你们，感情达到极点了。然而，为兄长的虽说“糊涂”，也不能不责备你们，不是责备你们的情感，是责备你们的不检点，这有什么耿耿于怀呢？

虽说如此，曾国藩仍是不停地反省自己。孟子说：我爱别人，别人却不亲近我，自己要反躬自省，自己的仁爱是否有不到的地方；我以礼待别人，别人却不理睬我，自己要反躬自省，自己的礼仪是不是不周到。……我的声望越来越高，就是我自己也不知道这是从何说起，只恐怕名望超过了实际……这全部责任在于做哥哥的提倡、做表率……

大凡功成名就之人，名望愈高，愈是珍重这份荣誉。曾国藩过人之处在于，他对自己的名望始终抱有怀疑的态度，甚至根本就不认为自己有什么名望。他从自己至爱的兄弟们身上，看到了名望遮掩下的裂痕和隐患，由此及彼，别人会怎样就可想而知了。

怀着这种深沉的认识和忧惧，曾国藩把这一感触不时传送到兄弟们身上。他鼓励、劝勉他们为百姓多干实事，勿为名望二字所累，他说：那才是我曾家门户的光荣，阿兄的幸运。

四、“天下古今之庸人，皆由一傲字致败”

——傲气十足人皆避之

【原文】

天下古今之庸人，皆以一惰字致败；天下古今之才人，皆

以一傲字致败。吾因军事而推之，凡事皆然，愿与诸弟交勉之。……然吾但从傲惰二字痛下工夫，不问人之骂与否也。

【译文】

自古及今，天下所有的平庸之辈，都是因为一个“惰”字导致失败的；天下所有的才识之士，都是因为一个“傲”字导致失败的。我把军事上的规律推广到其他各领域，发现凡事都是这样，我很愿意与弟相互勉励，相互督促……然而，我只从“傲”和“惰”两字上痛下功夫，并不考虑别人骂与不骂。

【阐释】

在曾国藩看来，戎傲如毒，因为他认为“愤激愈久”或“故意愈久”都可能产生傲气，但凡持傲藐人者，莫不最后落的个声败名裂。因此，历来德厚修身者，都把“戒傲”作为自己的必修课，但阐述的详尽周密，并终身以此为鉴的人中，唯曾国藩最甚。

曾国藩心似明镜；对曾氏后代的娇生惯养，曾国藩亦心中了然。所以他在家书中一而再地予以提醒告诫，足见其畏“傲”如毒。中国有句俗话说“家兴，不过三世”，曾国藩深知其中的道理，败家在于一“傲”字。他是铭记于此的，几次三番地劝子侄以“戒傲”，他也是为曾氏的后代子孙做一警示。“天下古今之庸人，皆由一傲字致败。”曾国藩的这句警语，实谓一言以中的。生活在今天的我们，读之亦当深以为戒。

【评析】

曾国藩的气度之大，是他不为小利、看得较远的根本因素。

曾国藩曾在给他的九弟的信中说：

肝气来时，不仅不能心和气平，而且丝毫无所恐惧，确有这种情况。别说你处于盛年之时，就是我逐渐衰老，也常有肝火不可遏制的时候。但应强迫自己抑制，制住怒气，也就是佛家所讲的降龙伏虎。龙就是火，虎就是肝气。多少英雄豪杰不能过此两关，也不仅是你我兄弟这样。关键要抑制，不让它过盛。降龙养心，伏虎养肝。古圣贤所讲的去欲，就是降龙；所讲的戒怒，就是伏虎。儒家、佛家理论不同，然而在节制血气方面，



没有什么不同，总不让我们的欲望戕害我们的身体、性命罢了。

至于倔强二字，却不能少。建功与文章都离不开倔强，否则柔靡二字一事无成。孟子所讲的至刚，孔子所讲的贞固，都要靠倔强养成。我们兄弟都继承母亲的性格颇多，好处也正在倔强。如果能制住怒气以保养身体，保持倔强以砥砺志向，就会前途无量。

在他的弟弟处于危难的时候，曾国藩又以去忿欲和存倔强为勉励。他在1864年5月25日《致沅弟》信中说：

在我的中庭有八块堂匾，它的跋中说：修身养性以少恼怒为本，办事以能够得欢心为本。弟积劳成疾，应当特别注意少恼怒。纪泽对待你像侍候父亲那样，你应当感到特别高兴才是。

数日后曾国藩再次给其弟国荃写信：

初十日接到你初七日申时来信，对我初四日所谈苏州、上海整顿粮饷一事，分析规划得非常详细明白，高谈阔论，可慰可敬。弟近年来在我愤怒和激动的时候，总是好言相劝；即使弟弟自己发生愤怒和激动的时候，也常常马上收敛。用这种看法推知弟的道德和器量是不可限量的，后福也是不可限量的。大致担任国家大事的人必须有气度，忧虑之气积于心中就变成了负担，所以说倔强到了极点，就不能不流露出愤怒和激动。以后我们兄弟动气的时候，彼此之间应该互相劝诫，保留住倔强的品质，除去愤怒激动的情绪，就可以了。

兵困祁门之时，曾国藩之倔强之气更显充分。1860年，曾国藩驻扎在祁门。当时安徽南北十室九空，从金陵到徽州八百余里，遍地都是太平军，没有哪一天没有战斗。徽州刚失陷时，休、祁一带大为震惊。有的人劝曾国藩将军营移到别的地方，他说："我初次进兵，遇到危险就退却，以后的事情怎么说呢？我离开这里一步，就没有死的地方了。"何等的倔强！敌军到后，四面围攻。他亲笔写下遗嘱，营帐上悬挂佩刀，从容布置迎敌，没有改变平常的态度。死守了二十来天，征召鲍超一起大战一场，将敌军驱赶到岭外。他的幕僚曾总结说：以十余年来诛杀未果的狂妄"敌军"，曾国藩领军四年，就依次予以荡平，都是因为祁门刚开始时的倔强和不胆怯，才能够使敌军胆寒，振作士气。

当曾国藩的弟弟也面临着他那样最需要倔强的时候，他及时地送去了，他说：

"难禁风浪"四字条幅已完好归还，我很高兴。古来豪杰皆以这四个字为大禁戒。我们家祖父教人，也以懦弱无刚四字当作大的羞耻。因此男儿立身行事，必须有倔强的大丈夫气概，仅几万人被困于城下，士

气最容易消沉，弟能鼓舞起数万人的刚气而长久不使它消沉下去，这正是你比别人高明之处，更应当在这些地方下些功夫。

曾国藩还以“倔强”勉励他的好友冯树堂等，在他得知冯树堂因参加考试被大雨困于场屋之事后，写诗道：

却笑群儿薄心胆，瑟缩啾唧良足哀。
丈夫守身要倔强，虽有艰厄无愁猜。
我今高卧舒两膝，深檐大柜何恢恢！
白日鼾声答雷雨，残滴初歇清梦回。
甘眠美食岂非庆，又闻逸乐生祸胎。
数君健强齿尚未，正可磨练筋与骨。

曾国藩感悟至深：至于强毅之气，决不可无，但强毅与刚愎不同。古人说：自胜强。曰强制，曰强怒，曰强好，皆自胜之意。如不习惯早起，而强制天未亮即起；不习惯庄重尊敬，而强制参与祭祀仪式；不习惯劳苦，而强制与士兵同甘共苦，勤劳不倦，这就是强。不习惯有恒，而强制自己坚决地持之以恒，这就是毅。不这样做却以气势胜人，是刚愎。二者表面相似，其实有天壤之别，不可不察，不可不谨。

曾国藩在处世中把大度与戒怒、宽容与倔强糅合得如此贴切，而又把强毅与刚愎区分的如此明晰，真可谓处世之楷模。

曾国藩还把度量的大小列为区分君子小人的又一重要标尺。他说：“所谓小人者，识见小耳，度量小耳。‘致使君臣、朋友、父子、兄弟、夫妇之间’此皆量褊而易以滋疑者也。君子则不然，广其识，则天下之大，弃若敝履；尧舜之业，视若浮云。宏其度，则行有不得，反求诸己。”他将此作为处理人际关系的重要指导思想。

不分是非之事端，是最容易引起相互报复而最终结怨。曾氏在面对这类情况时，正是秉着宏其度、反求诸已的精神去处理的。1862 年，他同江西巡抚沈葆桢因厘金分配问题发生争执，沈要扣下应解湘军的厘金自用。除了双方上报朝廷裁定外，曾氏这样解剖自己：“日内因江西藩司有意掣肘，心为忿恚。然细思古人办事，掣肘之处，指逆之端，世世有之。人人不免恶其指逆，而必欲诛锄异己者，权臣之行径也；听其指逆而动心忍性，委曲求全，且以无敌国外患而己为虑者，圣贤之用心也。吾正可借人之指逆以磨砺我之德性，其庶几乎！”当时，曾国藩正以钦差大臣、两江总督的身份统辖包括江西在内的四省军务，巡抚也归其“节制”之列。此呈虽最后由朝廷裁决，但其严于责己的精神无疑是可贵的。假如一个人有了这种精神，不把傲气摆在脸上，他人才愿与你坦诚合作，共就天下之事。



五、“父慈子老、兄友弟恭、敦亲睦邻”

——对老人要克尽孝道

【原文】

余因去年在家，争辩细事，与乡里鄙人无异；至今深抱悔憾。故虽在外，亦恻然寡欢。尔当体我此意，于叔祖各叔父母前尽些爱敬之心。常存休戚一体之念，无怀彼此歧视之见，则老辈内外必器爱尔，后辈兄弟姊妹必以尔为榜样，日处日亲，愈久愈敬。若使宗族乡党皆曰纪泽之量大于其父之量，则余欣然矣。

【译文】

我去年在家里与弟弟争论小事，这种做法与乡下的鄙陋之人没有什么区别，因为此事，我到现在仍然深深地悔憾。所以虽然身在外地，隔着万水千山，也郁郁寡欢，心里十分难受。你应当体会我的这番心意，在叔祖父和各叔父母面前多尽些爱敬之心。如果能够常存休戚一体，利害相关的想法，而不怀彼此歧视的念头，则老一辈人必定都会很器重、很喜爱你，后辈兄弟姊妹必定会以你为学习的榜样，大家越处关系越密切，越处相互越尊重。如果能使曾氏家族和乡亲们都说纪泽的气量比他父亲的气量还要大，那么我就会感到非常的欣喜。

【阐释】

“尊老爱幼”是中华民族的传统美德，曾氏家族也不例外，曾国藩在很多写给弟弟们的信中都一再强调了晚辈要尊重长辈，要克尽自己的孝道，并检讨自己的言行。

曾国藩常自我反省，检讨自己的不足之处，并诸弟弟们原谅自己的过错，说明自己虽身在外地，但心里仍时时挂念家里，想在叔祖父和父

母面前多尽点孝道。也希望弟妹们多尽点孝道，这样大家相处就会密切，相处也会越来越融洽。

作为人子，总想令父母健康一些，安乐一些，少操心一些，这就是孝心。曾国藩努力谛造一个“父慈子孝、兄友弟恭、敦亲睦邻”的理想环境。曾国藩长年在外领兵打仗，很少在父母身边，但他始终心系父母，挂念父母的安康。因为他认定，为人子当“奉先思孝”。

【评析】

孝为百行之首，所以在曾国藩的家训中，绝对不会少了这一条，他称孝为“家庭之祥瑞”，因为在一个子女不孝的家庭中，是不可能和睦祥瑞的。在《颜氏家训》中，关于孝也有不少具体的描述：

在双亲去世之后，他们生前斋戒时居住的地方，儿子和儿媳往往不忍进去。北朝顿丘人李构，母亲刘氏死后，她生前所住的房屋，一直被锁着，李构不忍开门进去。刘氏是南朝宋时广州刺史纂的孙女，所以李构深受江南风俗的影响。他的父亲李奖，曾任扬州刺史，镇守寿春时，被人杀害。有一次李构与王松年、祖孝征等人一同聚会。孝征擅长绘画，便拿起纸笔，画了一幅人物画。不大一会儿，又割下一段鹿尾，开玩笑似地把画中人截开让李构看，并没有其他意思。但李构触景生情悲从中来，立即起身骑马而去。在座的人都大为吃惊，不知道个中原因。祖孝征很快便明白过来，后悔不迭，当时很少有人能意识到这一点。吴郡人陆襄，父亲陆闭被杀害，自己便终身布衣粗饭，即使刀切的姜菜，也不忍心食用，家人做饭时只好用手把菜掐断。江宁人姚子笃，母亲被大火烧死，便终身不吃烤肉。豫章人熊康，父亲因醉酒而被奴仆所杀，便从此不再尝酒。不过，遵守礼法也要顺乎人情，报答恩情也要合乎道义，假如父母因噎而死，便断不可因此而绝食。

六、“和气致祥、乖气致戾，果有明征”

——和气可以带来吉祥

【原文】

和气致祥，乖气致戾，果有明征。……吾家后辈子女皆趋

于逸欲奢华，享福太早，将来恐难到老。嗣后诸男在家勤洒扫，出门莫坐轿；诸女学洗衣，学煮菜烧茶。少劳而老逸犹可，少甘而老苦则难矣。至于家中用度，断不可不分。……若不分开，则彼此以多为贵，以奢为尚，漫无节制。此败家之气象也。千万求澄弟分别用度，力求节省。

【译文】

和气就可以带来吉祥，乖气可以带来灾祸，这果然是有明证的。……我们家的后辈子女都渐渐地走向逸欲奢华，享福太早，将来恐怕难得善终。往后每个男孩都要在家里勤于洒扫，出门不得坐轿，每个女孩都要学习洗衣服，学习做饭煮茶。年青时劳苦，年老时安逸还可以，而少年时过好日子而老年时过艰苦日子就难了。至于家里的各项开支，却绝对不能不分开……如果不分开，则彼此相互比多，相互比奢侈，毫无节制，这是败家的征兆。千万求澄弟将各种开支分开，一切力求节省。



【阐释】

家庭和睦，自然就会幸福美满，家里人应根据自己的能力而参加各项劳动，不应只享安逸，这样的家庭就会有一团和气，而和气能带来吉祥。

曾国藩念念不忘治理家庭，他要求家里的男孩要勤于洒扫，出步没步行，女孩要学会洗衣服，做饭，家里要节约各项开支，不能相互攀比，因为毫无节制地花费是败家的征兆，在当时的社会里，曾国藩能如此教育子女，诚属难能可贵，然而在现实生活中，常常碰到的却是，不和睦（诸如夫妻不睦、父子不睦、婆媳不睦、兄弟不睦等）的家庭破坏了多少人热爱生命的心境，损耗了多少人生奋斗进取的精力与智慧。因此不睦的家庭到底扼杀了多少具有潜在成功素质的人，谁都难以估量。

家庭矛盾并不可怕，产生一点家庭矛盾也很正常。即使是一个人，也有自己跟自己过不去的时候，唇齿之间，也有不睦的时刻，更何况是年年月月生活在一起的另外一个或几个人呢？每个人都有自己的性格、兴趣、观念和独立性，这是矛盾产生的根源。解决家庭矛盾的惟一办法

就是和。当然，或许有人会说，我可以不理，去躲或逃，然而那矛盾仍然存在着。夫妻之间之所以离婚，就是因为那矛盾已无法解决了，或者不愿意解决，谁都不愿意放弃自己的观点和独立性。即便如此，那矛盾也仍然存在着，甚至以一种更尖锐的方式存在着。

所以说，解决矛盾的唯一办法就是和。左宗棠讲，“家庭之间，以和顺为贵。”这个和，就是看你是否尊重他人的独立性，是否理解并宽容他人的性格、兴趣和观念。这个和，不是说你应在矛盾产生时才讲，而是在你平常的生活中就自然而然这样做。

【评析】

曾国藩治家有方，兄弟多有建树，子孙也人才辈出，家中一团和气，尊老扶幼，子孝妻贤，世世代代广为流传。

曾国藩说：家和则福自生。如果在一个家庭中，哥哥所说的话弟弟没有不听从的，弟弟所求的事哥哥没有不应承的，一家人融洽相处，和气蒸蒸，像这样的家庭不兴旺发达，从没有过。相反，兄弟之间相互争斗，婆媳之间彼此扯皮，夫妻之间两相计较，像这样的家庭不衰败，也从没有过。

现在的家庭大都是三口之家，因此家庭关系远比曾国藩那个时代的家庭关系单纯，一般说来，家庭关系越单纯，彼此之间也就越好相处；但这并不意味着家庭矛盾随之消隐。相反，这种矛盾以一种更精细、更微妙的形式存在着，只要人与人之间存在着一种关系，那么就不可避免地存在着矛盾；况且，现代家庭关系始终保持着人类家庭关系的基本结构：婆媳关系，夫妻关系和父子关系。家庭的矛盾和冲突就基本存在于这几种结构之中。

家庭矛盾并不可怕，产生一点家庭矛盾也很正常。即使是一个人，也有自己跟自己过不去的时候，唇齿之间，也有不睦的时候，更何况是年年月月生活在一起的另外一个或几个人呢？每个人都有自己的性格、兴趣、观念和独立性，这是矛盾产生的根源；解决家庭矛盾的唯一办法就是和，当然，或许有人会说，我可以不理，去躲或逃，然而那矛盾仍然存在着。夫妻之间之所以离婚，就是因为那矛盾已无法解决了，或者不愿意解决，谁都不愿意放弃自己的观点和独立性；即便如此，那矛盾也仍然存在着，甚至以一种更尖锐的方式存在着。

所以说，解决矛盾的唯一办法就是和。左宗棠讲，“家庭之间，以

和顺为贵。”这个和，就是看你是否尊重他人的独立性，是否理解并宽容他人的性格、兴趣和观念。这个和，不是说你应在矛盾产生时才讲，而是在你平常的生活中就自然而然这样做。

夫妻关系，在家庭关系中是最核心的关系，这种关系处理得好与不好，直接影响到家庭的其他关系，夫妻不睦，往往导致婆媳不和，父子反目。那么该如何对待夫妻关系呢？当然你首先得爱她、关心她、体贴她，不要计较她的爱，爱情是最脆弱的，你越计较，爱情就越稀少；在家庭中，你创造的爱越多，你获得的爱也将愈多；你越吝啬你的爱，你获得的爱就越少。

其次在矛盾产生后，应该冷静，尽量减少过激行为的发生，不要动不动就喊离婚。在世界上，谁怕难呀！当然这也可能是愤极之辞，正因为如此，它才最刺痛人心。有人离婚，不是不爱对方，甚至她找不到他以外的更爱的人，但由于出言伤人，酿成苦果。他呢？也应反省自己，即使道理在自己一边，也不妨给她一个台阶，也许她就因为你有这等气量而更加爱你。

还有一个小办法，但很灵，那就是当天的矛盾当天解决。荀子讲，无宿问，说的是学习碰到疑难，当天解决，不要过夜。解决夫妻矛盾这个办法也很好，有什么纠纷，当天解决，不要等它过夜。有人喜欢打“冷战”，耗它十天半月，然而问题并没有解决，一有新矛盾，旧的问题就会风助火势，激化矛盾。

有人生活了一辈子，也找到了一些适合他们的解决方式，但无论哪一种方式都应“和为贵”。

七、“骄盈凌物者，能天一物而无故倾覆者也”

——家运衰败四因

【原文】

士大夫之家不旋踵而败，往往不知乡里耕读人家之耐久。所以致败之由大约不出败端。家败之道有四，曰：礼仪全废者

败；兄弟欺诈者败；妇女淫乱者败；子弟傲慢者败。身败之道有四，曰：骄盈凌物者败；昏惰任下者败；贪刻兼至者败；反复无信者败。未有八者全无一失而无故倾覆者也。

【译文】

士大夫之家有的很快衰败没落，往往还不如乡里耕读人家家运持久。造成衰败的原因，常有以下几方面。家庭衰败的原因有四：没有礼仪之家衰败；兄弟相互欺诈之家衰败；妇女淫荡秽乱之家衰败；子弟骄傲轻侮别人之家衰败。一个人衰败的原因也有四方面：骄傲自满、轻侮别人的人衰败；昏暗懒惰、偏信下人的人衰败；贪婪而且苛刻的人衰败；反复无信的人衰败。从来没有见过这些弊病一点也没有而无故败家覆身的事情。

【阐释】

“骄”者必须是古人留下的千古不败之训导。曾国藩经常总结身败、家败的原因，用以警诫家人，而他自己则以身示范，在家中起到楷模作用，这首先表现在其份养上，他戒骄戒躁，时时注意自身修养，在立德立功立言方面，均有很大的成功，而其成功的原因，悉皆高于其力戒“骄”气，因此时人称之为圣相，他的修养方法便是自己时刻检讨自己，力求心安理得，努力上进，其次在孝友方面率先垂范。

人的天赋都差不多，子女成才与否，是否能走正路，其关键在于后天的教育，而作为人生第一老师的父母对子女的教育，对子女的个性、道德等的形成更是起着重要的作用。

【评析】

诸葛亮是妇孺皆知的风流人物，人们交口称赞他是“智慧”的化身，是以政治家、军事家的荣誉载入史册的。而他对于孩子的培育，也曾为后人留下许多有益的鉴诫。

诸葛亮早年无子，以他哥哥诸葛瑾之子诸葛乔为继子。诸葛乔后来娶了皇家闺秀，与刘氏帝室为婚，因而拜为驸马都尉，平步青云。但



是，诸葛亮不仅教育他要生活简朴，切忌安荣乐贵，而且在自己行军打仗时，也有意识地将他带在身边，让他随军服役。诸葛亮曾写信给东吴的哥哥诸葛瑾说："乔本当还成都，今诸将子弟皆得传运，恩惟直向荣辱。今使乔督五六百兵，与诸子弟传于谷中。"在诸葛亮看来，要想儿子们成器，必需经受锻炼，劳其筋骨，体验艰苦生活。可惜诸葛乔在二十五岁那年不幸病死。

诸葛亮在四十六岁时，亲生儿子诸葛瞻出生。他很喜欢这个儿子，希望儿子将来能成为国家栋梁。就在他辞世那一年，还曾写信告诉哥哥诸葛瑾说："瞻今八年，聪慧可爱，嫌其早成，恐不为重器耳。"

据说，诸葛亮曾写过不少有关教育儿子的书文，晋人李暠曾抄录以教自己的儿子，可惜传留至今的只有《诫子》、《诫外生》等篇。

曾国藩说："历世圣人，扶持名教，敦叙人伦。君臣父子，上下尊卑，秩然如冠履之不可倒置。"

我们从曾氏语录中可以看出，曾国藩为什么这样注重家范，它确实与"立人"有着千丝万缕的关系。

在当今社会，社会教育越来越受到重视，在教育体系中占据了主导地位。但家庭教育由于其独特的教育功能因而也绝不能忽视。作为父母，教育子女是自己的责任，有个好子女则家庭和睦，各自的烦扰也少一些，每个人就会有更加幸福、美好的生活。

无论哪个时代，哪个阶级，无论出自于何种理由，人们都不能不承认曾国藩的学问和能力，他集严父、慈父于一身，时时注意教子的方式方法，"爱之以其道"，其教子成功的经验，时至今日也颇具借鉴意义。

好的家范，确实能够造就为民事国的人才，这是中国人历来注重家范的原因。历史上很多名人英雄都是在好的家范环境中成长起来的，因而曾国藩特别讲求自己的家范。

曾国藩之所以高度重视对子女的教育，主要基于两点原因：一是曾国藩认识到通过后天的教育能够造就人才，能使潜在的千里马变为现实。二是曾国藩深刻地认识到，无论今朝如果位高权重，如何风光无限，但如果不加强对子女的教育，就难逃下一代流荡沟壑的无情下场。骄是败家的根源，这一点是我们现代人应该牢记的。

[General Information]
书名=曾国藩十三套处世秘笈　　心术
作者=
页数=386
SS号=0
出版日期=

封面页
书名页
版权页
前言页
目录页
秘笈第一　做官——官场不败之要诀
一、“行政之要，首在得人”——用真心感动属下
二、“宦海实可畏，要知进退”——打出远权避祸的牌
三、“一方有难，八方支援”——活用关系网
四、“隐忍、克己、修身而自保自强”——不要因强大而失败
五、“将权位二字推让少许减去几成”——警惕功高震主
六、“擢升如此之快，深感惶惶”——职位过多易招嫉恨
七、“败者，乃无抗争之气势也”——坚毅之气决不可无
八、“非官非绅，办事不灵”——上下关系都要照顾好
九、“楼高易倒，树高易折”——谨防弹劾别人自身遭攻讦
秘笈第二　谋事——成就大事之法则
一、“处大位大权而兼享大名，自古有几人能善其末路者？”——切忌把弓拉得太圆太满
二、“办大事识主才辅，成大事人天各半”——谋事在人成事在天，成功不可强求
三、“强字是美德，明强二字断不可少”——胸怀大志何必显露
四、“名利太盛，则是误人之本”——追求享受妨害事业成功
五、“权太重、位太高、虚望太隆，悚惶之至”——只知进不知退最愚笨
六、“凡举一事，必有风波”——不让众议干扰自己决心
七、“利权太大，不能不缩手以释群疑”——以守为攻，以退为进
八、“厚藏匿锐，身体则如鼎之镇”——冒险不等于蛮干
秘笈第三　霸学——强人一等之胆略
一、“志向到达的地方，金石也会断开，又有谁能抵挡”——“倔强”二字绝不可缺少
二、“如以时势所迫，非是则无以锄强暴而安我孱弱之民”——“懦弱无刚”乃大耻
三、“向来办事，不执己见，亦不轻信人言”——做出与众不同的抉择
四、“他日余能访，千山捉卧龙”——养成卧龙精神
五、“不为圣贤，便为禽兽”——立志要有远大抱负
六、“惟孔孟之是学，人谁得而御我哉？”——以成功者为楷模
七、“古人用兵，先明功罪赏罚”——强人不能有妇人之仁
八、“欲驾驭人，则软硬兼用”——树立威望最忌心太软
秘笈第四　挺经——忍辱负重之大法
一、“居官以耐烦为第一要义”——做人一定要有“耐烦”之心
二、“养活一团春意思，撑起两根穷骨头”——耐着性子闯难关
三、“困心恒虑，正是磨练英雄，玉汝于成”——在忍耐中等待机会
四、“需要涵养其气质，广大其心胸”——忍得一时天地宽
五、“做事恒久乃美德，不宜气馁”——绝不气馁才有盼头
六、“昔余在京，好与诸者为仇，亦未始挺然，特立不畏强御之意”——自强全在一个“挺”字
七、“好汉打脱牙和血吞”——笑在脸上，恨藏胸中
八、“常留余地处人，则荆棘少矣”——放一马，等于减少一个对立面
九、“牢记敬恕二字，则福祚不可限量”——得饶人处且饶人
秘笈第五　仁学——求人辅佐之诀窍
一、“心胸坦荡者，才能虚怀若谷”——大度容人人自来
二、“宽以居之，心胸宏大”——利人才能利己
三、“言舍敬字别无下手之方，总是严肃为要”——你“敬”人一尺，人“敬”你一丈
四、“久久善者劝，而不善者亦潜移而默转矣”——不让怨恨自己的人再怨恨
五、“驭将之道，最贵推诚，不贵权术”——诚信是手段而不是目的
六、“吾正可借人之拂逆，以磨炼我之德性”——自我抑制三种方法
七、“称许不绝于口，揄扬不停于笔，人谁不欣欣向荣”——给人以面子
八、“傲气既长，终不进攻，所以潦倒一生而无寸进也”——傲慢之人必无进取之心
秘笈第六　忠信——博取信任之手段
一、“力尽人事，不存丝毫侥幸之心”——竭尽全力必得上司赏识
二、“余当尽忠报国，不得复顾身家之私矣”——忠言逆耳但能表露忠心
三、“尔速回军营，不可再在家中留恋”——关键时刻挺身而出
四、“灭忠信，丧廉耻，皆在于此”——没有忠信便没有朋友
五、“忠不必有过人之才智，勤不必有过人之精神”——过份表露忠心适得其反
六、“赤心以忧国家，苦心以获诸将”——好心必有好报
七、“于难世，凡高位、大名、重权三者皆在忧危之中”——多为领导分担忧患
秘笈第七　带兵——管理部属之方略
一、“带兵之道，用恩莫如用仁”——对部属以仁爱为根本
二、“进兵须由自己作主，不可因他人之言受牵制”——大主意自己拿，部属意见可不听
三、“用兵者必先自治，而后制敌”——治理团队优先于完成任务
四、“必先使诸将同心，万众一气，而后可以言战”——人心齐，泰山移
五、“官秩有尊卑，阅历有深浅”——把下属当作良师益友
秘笈第八　识人——识人用人之秘法
一、“叙述明畅，老妪能解，正是我所偏好”——用人要不拘一格
二、“其冗冗者，虽至亲密友，不宜久留”——碌碌无为者不用
三、“窃惟求才必试以艰危，用人当责以实效”——不出成绩不是人才
四、“用人之道，有培养之方，有考察之法”——心腹人才需培养

五、“人之声音，轻清上浮，重浊下坠”——听其声，辨其人
六、“尤以习劳苦为办事之本”——重用吃苦耐劳之人
七、“科名中人，以黄为主，此正色也”——气色可窥人之命运
八、“其言语之圆滑者，则弃之”——言过其实终无大用
九、“眉尚彩，彩者，梢处反光也”——眉相识人四法
秘笈第九　处世——处世交际之妙策
一、“惟柔可以制刚狠之事，惟诚可以化顽梗之民”——做一个刚柔相济之人
二、“战战兢兢，即生时不忘地狱：坦坦荡荡，虽逆境亦畅天怀”——以慎字行天下
三、“一生之成败，皆与朋友贤否有关”——朋友是成功的最佳助手
四、“处世不知九变之术，不能得人之用矣”——精通应变之术
五、“国之所立，圣贤之德可以长久，皆诚为之也”——处世不可太油滑
秘笈第十　学识——博览群书之方法
一、“读书不能贴到身上去，则读书何用”——死读书毫无用处
二、“能耐久坐，郅以为慰”——学习有四字真经
三、“尝见朋友中有美材者，往往持久傲物”——自恃才高，潦倒一世
四、“占验者，观星象云气以卜吉凶”——有用即学问
五、“若蛮读蛮记蛮温，徒耗日工而已”——尽信书不如无书
秘笈第十一　理财——官运不衰之良方
一、“盛时常作衰时想，家族才能不衰”——“贪”是衰败的征兆
二、“每获一钱，均需三思”——君子好财，取之有道
三、“除劳俭之外，别无安身之法”——钱不可用尽，福不可享完
四、“由俭入奢易，由奢返俭难”——奢侈最易从家里开始
五、“命果应贫，虽有私产，亦仍归于无饭可吃”——何必为子孙做马牛
六、“田产愈多指责愈众，银钱愈多抢劫愈甚”——钱多了不一定是好事
七、“家败离不得个奢字，人败离不得个逸字”——安逸让人不思进取
秘笈第十二　修身——养生养性之学问
一、“立志清修亮节，而不务求备于人”——一味向平实处用心
二、“得不足为喜，失不足为忧”——淡看人间得失
三、“若不静，省身也不密，久理也不明”——“静”字工夫最要紧
四、“自改号涤生、涤者，取涤其旧染之污也”——时时自我反省
五、“慎独则心安，主敬则身强，求人则人悦，习劳则神钦。”——知足才能常乐
六、“在家则莳养花竹，出门则饱看山水”——养生乃人生之大悟
七、“然吾观儿女多少成否，丝毫皆有前定”——好运无法强求
八、“尽其在我，听其在天，即养生之道亦然”——少烦恼戎发怒就是养生
秘笈第十三　家教——教子成才之真经
一、“尔今未弱冠，一刻千金”——富家子弟更不可虚度光阴
二、“天下官宦之家，多只一代享用便尽”——官运难传二代
三、“家中兄弟子侄，惟当牢记谦让”——手足之情当亲密
四、“天下古今之庸人，皆由一傲字致败”——傲气十足人皆避之
五、“父慈子老、只友弟恭、敦亲睦邻”——对老人要克尽孝道
六、“和气致祥、乖气致戾，果有明征”——和气可以带来吉祥
七、“骄盈凌物者，能天一物而无故倾覆者也”——家运衰败四因
附录页