

败

经

得失的
成败的秘诀



曾国藩有十三套学问，多数人所知为家书和日记。
《败经》则是他十三套学问中仅为极少数人所知。
却最具实用价值的一套析败致胜的大学问。
是曾国藩近半生时间对「败」的深刻理解和精
辟总结。改正其败因以成名于乱世。一生不败。
且永立不败的文机所在。正象他所言：「一生不败」
今在《败经》中。

败 经

原著：曾国藩 [清]

主编：李古寅

中国戏剧出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

败经/李古寅主编. —北京: 中国戏剧出版社, 1999.10

ISBN 7-104-01173-0

I. 败… II. 李… III. ①败经-译文②人生观-中国-清代 IV. B821.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 67112 号

败 经 (清) 曾国藩 原著 李古寅 主编

中 国 戏 剧 出 版 社 出 版

(北京海淀区北三环西路大钟寺南村甲81号)

(邮政编码: 100086)

新华书店总店北京发行所 经销

北京外国语大学印刷厂 印刷

400 千字 850×1168 毫米 1/32 开本 17 印张

1999 年 11 月第 1 版 1999 年 11 月第 1 次印刷

印数: 1-5000 册

ISBN7-104-01173-0/C·37

定价: 28.80 元

序 言

在中国近代历史上，曾国藩是一个独具魅力的历史人物。

曾国藩能文能武，身遭乱世，而独立支撑，在当时的政治经济文化学术诸多方面多有建树，是中国历史上数百年来不多的能臣。

他知人善任，治国有术，领军有谋，处世有道，教子有方，留下了大量的传世家书和为政箴言，深受后人的重视和追寻；功高震主，位压群芳，宦海风险频生，但往往化险为夷，竟以寿终。

显然，曾国藩的一生也并非一帆风顺，而是遭遇了诸多的失败和挫折，他一直是在失败中寻胜机，在困厄中求出路，经过异乎寻常的奋斗和拼杀，才能获得最后的成功。可以说曾国藩的成功，是在失败的大山上披荆斩棘，才捋摭的胜利果实，所获确属不易。

历尽劫难，在战场上拼杀，在官场上斗争的曾国藩，吃尽了挫折和失败的苦头，他三次自杀未遂，而都被部下救起，人到了欲一死了之的地步，还有什么丢不下呢？这时，他对败有了理深刻的理解和刻骨铭心的感悟。他这时有了著写《败经》的设想，并分析总结出：“军事之败有二”、“居官四败”、“家败之道有四”、“身败之道有四”，并写入他的著作中，这样便构思出《败经》的框架。他又深得“失败乃成功之母”的玄机，总结败、分析败，是为了防败和求胜。

他说：“古人患难忧虞之际，正是德业长进之时。”又说：“吾生平长进，全在受挫折之时。”很显然，曾公念败字经，并打算著写《败经》，析败是为了防败，说败是为了致胜，而且在他人生的征程中确实做到了转败为胜而取得了最佳效果。但是，在他刚完成《败经》的构想，就告别了人世，这当然是十分遗憾的事情。

鉴于此，我们根据曾国藩《败经》的框架和材料整理出《败经》，为了通俗易懂，我们将原文进行了译白，并加评析，使内容更加充实和丰富。《败经》是曾国藩晚年大彻大悟的奇想，是为官从政，为人处世的宝典，是曾氏思想的精华。

他分析败说：“古来言凶德致败者约有二端：曰长傲，曰多言。”“历观名公巨卿，多以此二端败家丧生。”又说“军事之败，非骄即惰，二者必居其一。”骄者必败，这是千古不易的真理。他总结出“居官四败：昏惰任下者败，傲狠妄为者败，贪鄙无忌者败，反复多诈者败。”他还总结出“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。”从这里可以看出，曾国藩对败的分析既全面又透彻。

分析了致败的情况后，他又系统地提出了防败的理论和措施。他说：“盖天下之理，满则招损，亢则有悔，日中则，月盈则亏，至当不易之理也。”又说：“‘花来全开月未圆’七字，以为惜福之道，保泰之法莫精于此。”曾国藩攻克南京后，将湘军裁减过半，并将曾国荃开缺回乡养病，就是防盛极而衰和功高招祸。释解清廷的疑忌。他还说：“有权不可用尽，有势不可使尽，有福不可享尽。”这是说办事留有余地，才不致于力竭失败。关于处世的手段，曾国藩说：“天地之道，刚柔互用，不可偏废，太柔则靡，太刚则折。”又说：“楼高易倒，树高易折。”这里是

败经 败论

说，处理事情太硬太软都不成，只有刚柔相济，高低兼顾，方能立不败之地。他还告诫人们：“晓得下塘，须晓得上岸。”这句话虽很通俗，但蕴含了很深的哲理，人们只有激流勇退，见好就收，才能持盈保泰，结局美好。

功高者身危，德高者被谤，自古而然。面对曾国藩的“不世之功”。嫉贤妒能者有之，幸灾乐祸者有之，落井下石者有之，而他最终保存自己，幸免于难，不能不说是一个奇迹，一个谜。但是，你只要看看曾公《败经》中析败、防败的妙论奇想，这个谜便会释然而解，豁然开朗。

今天，改革开放已经 20 年了，我国市场经济的发展，促进了国民经济的繁荣，也带动了政治体制的改变，激烈的竞争态势已经摆在了每个人的面前，有竞争，就会有胜者，也会有败者；有竞争，就会有成功，也会有挫折。在这样一个历史大变革的时代，观览《败经》振聋发聩的高论和令人警惕的经验教训，你将受到诸多启发和收益。

本书是集体编写，为了完成编译评述任务，我们邀请了十多位资深学者和青年新秀分卷按篇编译评析。担任本书副主编的是：陈健、李永标、刘冰建、王瑞、张蕾、李卫霞、陈培礼、刘淑玲、黄秀霞、陈雪云；编写人员为：李古寅、唐相平、张蕾、李卫霞、刘冰建、王瑞、刘淑玲、陈培礼、黄文兵、欧阳珊、陈健、李永标、黄秀霞、李丽敏。

全书由主编制定体例，分类编目，审校原文，修改初稿，并统稿加工润色，使其浑然一体，总揽其成。但因见闻孤陋，所以，我们虽然尽了最大努力，类例有欠当，斧琢有痕迹，不足地方甚多，切盼读者不吝批评指正。

李古寅

一九九九年十月三日

目 录

卷 一 本败 (1)

悠悠万事，修本为大。正心养德，砺志自强，居贫穷而养其心，处危难而志不移，忧虞之际，赴汤蹈火，报国复邦，建功立业。此所谓本，本固则胜，忘本兴败。

- 一、忧虞之际 蓄气长智 (2)
- 二、主敬身强 怠惰事亡 (6)
- 三、求仁人悦 不仁事多 (10)
- 四、忧劳兴国 逸娱亡身 (14)
- 五、诚则能胜 不诚则败 (19)
- 六、有志事成 丧志业败 (23)

卷 二 显败 (29)

沧海横流，方显英雄本色。然而英雄气盛，锋芒毕露。德高被谤，功多遭忌，出师未捷身先死，常使英雄泪满襟。所谓显败，此之谓也。隐显方觝及远，匿锋所以至大。韬光隐晦，伺机而发，方可无注而不胜。

- 一、得时大行 背时龙蛇 (30)
- 二、势要败落 形同残卒 (34)

- 三、高言深论 行之不远 (38)
- 四、漫无审量 出军多败 (42)
- 五、倔强砺志 日进无疆 (46)
- 六、崇高推诚 不贵权术 (51)

卷 三 安败 (57)

《诗经》曰：“殷鉴不远”，以古为镜，居安思危，胜不忘败。忧劳可以兴国，安逸必然亡身。

- 一、天道求缺 不可求全 (58)
- 二、畏天得生 知命长乐 (63)
- 三、势不多使 自然悠久 (67)
- 四、盛时宜逝 衰时即来 (70)
- 五、花未全开 月未全圆 (75)
- 六、功成之时 隐退为上 (80)

卷 四 势败 (85)

道家祖师老子说：物壮则老，盛极必衰。《易经》说：“日中则昃，月盈则食。”此势败之精义。“权不可用尽，势不可使尽，福不可享尽。”曾公此话，可谓精通阴阳变化之道，深得事物盈虚之理。

- 一、日中则昃 月盈则亏 (86)
- 二、物极必反 居安思危 (90)
- 三、满则招损 亢则有悔 (94)
- 四、宁为牛后 不为鸡头 (98)
- 五、昏傲者败 贪诈者亡 (104)
- 六、战兢则胜 意满必败 (109)

卷 五 靠败..... (115)

从古帝王将相，无人不由自立自强做起。靠山山倒，靠水水流，若欲混迹世上，还得自己靠自己。有道是将军战死随百草，何兴马革裹尸还。

- 一、靠己能胜 靠人必怠..... (116)
- 二、骄奢倦怠 未有不败..... (121)
- 三、逆来顺受 否极泰来..... (125)
- 四、师夷长技 抵御外侮..... (130)
- 五、斗狠者败 集德者强..... (136)

卷 六 实败..... (141)

隐隐约约，虚虚实实，时进时退，时示以弱，时示以强，静若处女，动若脱兔。出其不意，方觥取胜。百万雄兵运乎心，而敌难测也。而且，官场如战场，商场如战场，所以，实败之弊，虚实之道，不可不察也。

- 一、事变物化 虚实相宜..... (142)
- 二、用兵之道 奇正互用..... (146)
- 三、攻其不备 出其不意..... (151)
- 四、弱示之强 强示之弱..... (156)
- 五、勿慕虚名 不求实利..... (161)
- 六、人心中虚 其实无妄..... (166)
- 七、大言不实 实言无华..... (171)

卷 七 疏败..... (177)

古之成大业者，多自克勤细务而来，百丈之楼，基于平地，千丈之帛，一尺一寸之所积也，诸葛忠武为相，杖罪以上，亲自临决，晋杜慧度为政，纤密一如之家，此身体力行，治国者之典范，程功立事，目见为效，疏阔失察，事业不成。

- 一、兼听则明 偏听则暗…………… (178)
- 二、是晓则成 人昏业败…………… (183)
- 三、高贵者昏 卑贱者明…………… (189)
- 四、厚德载物 雅量容人…………… (195)
- 五、程功立事 目见为效…………… (201)
- 六、不思则昏 昏则必败…………… (206)

卷 八 愚败…………… (211)

自古得人者昌，失人者亡，古今中外，概莫能外。无兵不足深忧，无饷不足恐惧，人亡政息，国无栋梁之才乃最大的失策，能当一人而天下取，失当一人而社稷危，用人乃社稷安危成败之所系。善用人者胜，不用人则愚，愚则败。

- 一、情态察人 以取贤才…………… (212)
- 二、容貌辨人 德智为先…………… (216)
- 三、办事之法 五到为要…………… (223)
- 四、潜心育才 功可强成…………… (231)
- 五、得人者昌 失人者亡…………… (240)
- 六、弃愚防败 量才用人…………… (246)
- 七、手握强兵 不怕悍将…………… (251)

卷 九 奢败..... (255)

各个朝代都有其兴衰之本末，清政廉明则国兴，奢侈腐败则国亡，俭以养德，奢必丧志，历览前贤国与家，成由勤俭，败由奢，这些警策名言乃是古今中外成败的定则。勤俭则兴，奢侈必败。

- 一、由奢反俭 难于登天..... (256)
- 二、成由勤俭 败由奢侈..... (261)
- 三、俭约养廉 奢华招败..... (266)

卷 十 躁败..... (273)

大辩若讷，大巧若拙，大智若愚，大隐隐于市，小隐隐于朝，鹰立如睡，虎藏似病，伺机而发。三年不飞，一飞冲天，三年不鸣，一鸣惊人。此隐胜之术也。反之，鼓躁上阵，急功近利，必遭“枪打出头鸟，出头椽子先朽”的下场，此躁败之道也。

- 一、争首遭忌 出头受毙..... (274)
- 二、螳螂断手 舍小保大..... (279)
- 三、年长地大 不可纪极..... (284)
- 四、咬定牙根 徐图自强..... (289)
- 五、自我节制 立于不败..... (297)
- 六、功成名就 激流勇退..... (304)

卷十一 急败..... (311)

有古训：“欲速则不达”。有俗语：“不怕慢，

就怕站。”龟兔赛跑，龟胜兔败，龟缓而恆能操胜算，兔奔彘突久而兴毙。争名于朝，争利于市，凶多吉少；推美让功，谦谨是福，有道是，安身波平浪静处，莫想惊天动地事，才能持盈保泰。作急败与世人共勉。

- 一、居官短暂 居家长久…………… (312)
- 二、楼高易倒 树高易折…………… (316)
- 三、功名如烟 富贵可弃…………… (321)
- 四、惜福之道 在于歉让…………… (325)
- 五、让权避势 劝弟潜藏…………… (329)
- 六、位高太危 名重易倾…………… (334)

卷十二 骄败…………… (339)

不登泰山，不知天之高；不临深溪，不知地之厚。袁绍骄傲，败官渡；曹操骄傲，败赤壁；关羽一骄失荆州，再骄困麦城。骄者兴败。

- 一、败家之弊 皆从骄生…………… (340)
- 二、骄矜者败 自恃者危…………… (344)
- 三、长傲多言 败家丧身…………… (350)
- 四、庸人败情 才人败骄…………… (356)
- 五、人道害盈 鬼神福谦…………… (362)
- 六、军事之败 非骄即惰…………… (368)
- 七、谨谦载福 骄满招祸…………… (374)
- 八、恃才傲物 人生危道…………… (380)

卷十三 智败…………… (387)

大凡官宦之家，权势之人，上可九天揽月，

下可五洋捉鳖，亦雄亦智，无所不为。岂不知曲高和寡，木秀必摧。世家望族覆，权要之人败，所谓智败，也势所必然也。

- 一、天道忌巧 敬慎而为…………… (388)
- 二、行军打仗 最忌浪战…………… (392)
- 三、仕家易败 农家能久…………… (396)
- 四、宦宦命短 孝友运长…………… (400)
- 五、以贵凌物 物不会服…………… (406)

卷十四 刚败…………… (411)

天地之道，刚柔互用，不可偏废，太柔则靡，太刚则折。遇险而怯为柔，知难而进曰刚。君子且刚且柔，且柔且刚，抗争强御也。

- 一、机械变诈 愈久愈薄…………… (412)
- 二、刚柔互用 以柔克刚…………… (417)
- 三、降龙伏虎 刚柔兼济…………… (422)
- 四、自负得咎 悔悟达进…………… (428)

卷十五 仁败…………… (435)

人本有情理之分，情为私己之时，为人性之属；理为公众之时，为社会之属，对前者得以仁爱，对后者施以峻法，事理得以昌明，曾国藩处身治世的态度，正是他建功立业的基础，项羽妇人之仁难成事，曾公峻法理国成大功。

- 一、宽仁民乱 峻法理国…………… (436)
- 二、带勇之法 恩威并施…………… (441)
- 三、慎独心安 伪骗败仁…………… (446)

四、兵事惨威 不宜欢欣	(450)
-------------------	-------

卷十六 乱败

(455)

曾国藩躬逢乱世，百姓如久飞之鸟，羽翼已折而心思乱。太平天国振臂于南，捻军起义呼应于北，天下汹汹，民怨沸腾。曾氏以文人统兵，戎马倥偬，征南战北，扫平群雄，挽清廷乱败于既倒，“中兴名臣”，堪称无愧也。

一、筹饷愈广 兵资愈绌	(456)
-------------------	-------

二、爱民者昌 扰民者亡	(460)
-------------------	-------

三、兰芷不芳 荃蕙为茅	(464)
-------------------	-------

四、冤狱太多 民气难申	(468)
-------------------	-------

五、农业为本 伤本必乱	(474)
-------------------	-------

六、税重民逃 自损国基	(480)
-------------------	-------

卷十七 言败

(487)

孔子曰：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”。孔、曾都认为用人要察言观行，重行轻言，求实弃虚。齐威王封即墨大夫，是因他只干不说；齐威王烹东阿大夫，是因他只说不干。东阿大夫因言被杀，是言败的黑典型；齐威王深入实地调查，听言观行，求实为本，为治国者树立了榜样。

一、荐臣不举 奸吏不生	(488)
-------------------	-------

二、治国之要 首务爱民	(494)
-------------------	-------

三、其身不正 身气不从	(498)
-------------------	-------

四、修饬刑法 奸邪愈生	(502)
-------------------	-------

五、官贤业兴 官昏事崩.....	(507)
卷十八 忠败	(511)
功高震主，功大不赏，屈原放逐，韩信被斩，晁错被杀，蓝玉被诛，此皆尽忠人主，而身就戮。曾文正熟读前史，视忠败为危途，如临深渊，如履薄冰，战战兢兢，以退为进，使出浑身解数，仅得寿终。盖亦因擒军未灭，此兔未死，狗不烹也。	
一、功高震主 兔死狗烹.....	(512)
二、效忠王事 免于大戾.....	(517)
三、思古忠败 不胜大惧.....	(522)

卷 一

本 败

悠悠万事，修本为大。正心养德，砺志自强，居贫穷而养其心，处危难而志不移，忧虞之际，赴汤蹈火，报国复邦，建功立业。此所谓本，本固则胜，忘本兴败。

忧虞之际 蓄气长智

〔原文〕

古人患难忧虞之际，正是德业长进之时。其功在于胸怀坦夷；其效在于身体康健。圣贤之所以为圣贤，佛家之所以成佛，所争皆在大难靡折之日，将此心放得实，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。

谚云：“吃一堑长一智”。吾生平长进全在受挫受辱之时。务须咬牙砺志，蓄其气而长其智，切不可恭然自馁也。

〔译文〕

古人在患难忧虑之际，正是品德业绩进步的时候。其功劳在于胸怀宽广，总结失败的教训，其效果在于修身养性，身体健康。这就是所谓失败乃成功之母的哲理。圣人贤者之所以成为圣贤，信奉佛教的人之所以能修炼成佛，他们成功的诀窍全都因为在遭受磨难挫折的时候，将心放得踏实，修炼得机灵；有活泼乐观的胸