

曾国藩

官经谋略



审时度势，智慧圆融对人际

郝士钊◎编著

ZENG GUO FAN
GUAN JING MOULUE

曾国藩处世智慧，是中国传统文化智慧的集中体现——方圆出入，刚柔并济。自身心理的矛盾，以及内心与现实生活的冲突，都被曾国藩用方圆的手段予以解决，他自身也就成为历史上杰出的人际学大家，他“经世致用”，在学习、工作中，在官场、战场上，探索出了一套行之有效的处世方法，获得了成功。



中国城市出版社

增國藩 官经谋略

审时反为，自忌凶咎对人际

ZENG GUO FAN
GUAN JING MOULUE

郝士钊◎编著

中国城市出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

曾国藩：官经谋略/郝士钊编著. —北京：中国城市出版社，2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5074 - 2212 - 2

I. ①曾… II. ①郝… III. ①曾国藩 (1811 ~ 1872) —谋略 IV. ①K827 = 52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 233010 号

责任编辑 张惠平

封面设计 孙少伟

责任技术编辑 张建军

出版发行 中国城市出版社

地址 北京市海淀区太平路甲 40 号 (邮编 100039)

网址 www.citypress.cn

发行部电话 (010) 63454857 63289949

发行部传真 (010) 63421417 63400635

发行部信箱 zgcsfx@sina.com

编辑部电话 (010) 52732085 52732055 63421488 (Fax)

投稿信箱 city_editor@sina.com

总编室电话 (010) 52732057

总编室信箱 citypress@sina.com

经销 新华书店

印刷 北京集惠印刷有限责任公司

字数 301 千字 印张 20

开本 787 × 1092 (毫米) 1/16

版次 2010 年 5 月第 1 版

印次 2010 年 5 月第 1 次印刷

定价 39.00 元

版权所有，盗印必究。举报电话：(010) 52732057

前 言

在风云际会的中国近代史上，有影响的人物众多，可没有人像曾国藩那样至今还被我们频频地关注。人们撰写他的传记，阐述他的著作，分析他的思想……这种现象说明了什么问题呢？一个人能博得如此“身后名”，必非历史的偶然，而是由于他生前播下了后人所需要的人文精神，提供了我们可以借鉴的处世智慧。人们这样评价曾国藩：“德比诸葛，功过萧、曹，文章无愧韩、欧，实为近百年来难得的圣贤。”毛泽东同志也十分推崇曾国藩，他曾说：“愚于近人，独服曾文正。”

曾国藩的处世智慧，是中国传统文化智慧的集中体现——方圆出入，刚柔并济。我们了解了曾国藩在的人际方面的思想行为，也就差不多懂得了人际关系在现实生活中的重要作用，也就明白了儒家和道家思想完全可以在一个人身上整合交融，成为实用的处世方法。人自身心理的矛盾，以及内心与现实生活的冲突，都被曾国藩利用方圆的手段予以解决，他本人也就成为历史上杰出的人际学大家。与单纯著书立说宣传先哲思想的文人相比，更高出一筹的是，他“经世致用”，即在学习、工作中，在官场、战场上探索出了一套行之有效的处世方法，获得了成功。

历史上有智慧的人很多，但要么离我们的时代遥远，传奇色彩重，要么其生活经历不丰富，留下的事迹少；而曾国藩离现代不算远，为我们留下了大量的书信、日记和文章，还有朋友、同事的书信日记对他的记载。所以他的事迹非常丰富，并且有一定的真实性，加上意识形态的作用与反作用，使得他不像诸葛亮那样，被送上神坛。他作为人而不是神的存在，也就与我们的精神距离很近，其做人、做事、做官的原则、方法和策略，也就更便于我们参照、学习和借鉴。

曾国藩“以静为体，以柔为用”，以至无所不至，无所不遍，可左可右，可上可下，可顺可逆，在方为方，在圆为圆。这是一种变通智慧。无为，不是什么事都不干，听之任之，而是顺势而为，有效而为。人际方圆，即在识人用人上，须圆中有方，团结凝聚各类人才；在做事上不做无用之功，出入有无，从而达到无往不胜的化境。

梁启超认为曾国藩“一生得力在立志，自拔于流俗，困困而知，困勉而行，历百千艰阻而不挫屈……受之以虚，将之以勤，植之以刚，贞之以恒，帅之以诚，勇猛精进……”这表明梁氏对曾国藩的方圆之功夫非常欣赏和肯定。

本书用鲜活的故事和充满哲理的语言，集中展现曾国藩生前阐述最多的人际方圆智慧，以及在他身上体现最突出的处世“功夫”。我们可以通过了解他在做人、做事、做官方面的理念、经验和方法，间接地获得一些智慧；也可以通过本书对他的重要著作如《冰鉴》、《挺经》以及大量笔记和日记的介绍，触摸到曾国藩思想的精髓部分。

编 者

2009年12月



目 录

上 篇

以灵活多变的方法处世打拼

001

曾国藩的处世之道，具备一体两面，一面是儒家中庸思想，一面是道家方圆智慧，交相运用，因时而变化，应势而取舍。做事不过分，以免过犹不及；善于权衡利弊，拿捏分寸；圆融中有刚毅，卓厉中有柔情。他相信“天意”，更相信“人力”。做任何事都“尽其在我”，即锐意进取，成功与否听凭“天意”。如果只是坐等“天意”，那么即使一事成功也是偶然的，决不会事事成功，所以他“困知勉行”，把主观努力放在第一位。

目
录

第一章 将相无种，豪杰无种

——只要能立志，做什么都可以成功

- >1. 坚卓之志 >>003
- >2. 独立之志 >>006
- >3. 规模气象 >>010
- >4. 强毅之气 >>013
- >5. 日进无疆 >>016



第二章 情韵趣味，生机盎然

——方法可以变，恒心不可以变

- >1. 历久不衰 >> 020
- >2. 用志不分 >> 023
- >3. 无恒内耻 >> 026
- >4. 困知勉行 >> 029

第三章 以识为主，以才为辅

——努力提高自己的识见能力

- >1. 以识为主 >> 033
- >2. 先贵审力 >> 036
- >3. 器识为先 >> 039
- >4. 识量颇远 >> 041
- >5. 毋求近功 >> 043

第四章 忽主忽客，忽正忽奇

——变化中掌握做事的主动权

- >1. 因时变通 >> 047
- >2. 宽利严礼 >> 050
- >3. 愚明柔强 >> 053
- >4. 能立能达 >> 057
- >5. 避长击短 >> 059

第五章 一龙一蛇，岂拘一格

——进退方圆，增大人生的格局

- >1. 善退善进 >> 063
- >2. 人神同钦 >> 066
- >3. 豁达冲融 >> 069
- >4. 绰有余裕 >> 074



>5. 善刀而藏 >>077

>6. 以迂为直 >>079

【国藩《挺经》】 >>082

中 篇

以方圆隐忍的策略与人竞争

曾国藩从一介书生长为清朝的“中兴之臣”，并且没有因权力太大而招祸，没有因威势太强而亡身，他的做官之道必然有独到之处。他认为“居官以耐烦为第一要义”，耐烦才能汲取儒、道思想中有价值的部分；中庸为体，方圆为用，才能事功立功、勤政爱民、忍辱负重、廉洁自律、进退有据、灵活变通等等。从而他一次次排除了个人发展过程中的颇多险象，在权力竞争中立于不败之地，并且赢得了令后人推崇备至的较好名声。

第六章 勤奋之道，无价秘诀

——放下身段，才能更好地投入

>1. 以勤报君 >>099

>2. 勤可补拙 >>102

>3. 勤思善问 >>105

>4. 克勤小物 >>108

第七章 仁者爱人，救人难中

——用仁爱之心拓展自己的进取之路

>1. 爱民第一义 >>112

>2. 如待子弟 >>116

>3. 见谅于下 >>119

>4. 体恤之念 >>123



- >5. 挺膺负责 >> 126
- >6. 留人余地 >> 128
- >7. 剴切劝导 >> 131

第八章 天缘遇之，人力求之

——用好了他人，必然成就自己

- >1. 多选替手 >> 135
- >2. 不拘一格 >> 138
- >3. 在人不在器 >> 141
- >4. 不没其长 >> 144
- >5. 中兴得人 >> 146
- >6. 褒之若甘雨 >> 149
- >7. 以类相求 >> 153

第九章 坚忍待定，能硬能软

——忍辱负重是成功者必备特质

- >1. 不负初心 >> 157
- >2. 隐忍于中 >> 160
- >3. 终日惕厉 >> 164
- >4. 忍是取势 >> 167
- >5. 打脱牙和血吞 >> 171
- >6. 小忍待定 >> 174
- >7. 浑含应之 >> 177

第十章 降低欲望，平淡求福

——避免受人伤害的自律方法

- >1. 不妄取 >> 182
- >2. 守寒素 >> 187
- >3. 慎嗜欲 >> 190
- >4. 以廉服众 >> 193



>5. 不蹈危机 >> 197

【国藩《治心经》】 >> 201

下 篇

以低调圆融的姿态赢得人脉

曾国藩认为，人际关系并非都是积极的，因为人际社会太复杂，一个人以什么样的姿态和形象与人相处，决定了其是否被社会接纳。高傲蛮撞者，实为消极分子，即使不想躲避，也会被人孤立。所以，做人最好低调一些，即“最要虚心”，才能学会在“人海”中游泳，“纵人以巧诈来，我仍以浑含应之，以诚愚应之，久之，则人之意也消”。这样的人，何尝不会更好地融入社会？

005

第十一章 省心缜密，见理皓明

——始终保持一颗冷静的心

>1. 养心静体 >> 213

>2. 变化气质 >> 217

>3. 宁静志远 >> 219

>4. 静思默想 >> 223

>5. 收斋生气 >> 226

第十二章 物之终始，不诚无物

——与人交往需要以诚相待

>1. 血诚 >> 229

>2. 笃守诚意 >> 232

>3. 推诚守正 >> 235

>4. 天道忌贰 >> 238

>5. 以诚换诚 >> 241

>6. 诚者不欺 >> 244



第十三章 人无众寡，一一恭敬

——以平等的态度肯定人，用感恩的情怀敬重人

- >1. 须重礼节 >> 248
- >2. 一于恭敬 >> 251
- >3. 恭敬不懈 >> 254
- >4. 敬人敬己 >> 257
- >5. 敬畏之心 >> 260
- >6. 礼以居敬 >> 264
- >7. 敬而远之 >> 266

第十四章 一言欺诈，终不可久

——把持住个人的言语行为

- >1. 多言多败 >> 270
- >2. 临渊履薄 >> 273
- >3. 不栽荆棘 >> 276
- >4. 须择远大 >> 278
- >5. 疑信杂生 >> 281
- >6. 谨小忽大 >> 285

第十五章 知能容愚，博能容浅

——以开放的心态容纳接受他人

- >1. 谦谨载福 >> 288
- >2. 和平虚明 >> 291
- >3. 力除傲气 >> 294
- >4. 胸次浩大 >> 297
- >5. 民胞物与 >> 300
- >6. 不能过谦 >> 302

【国藩《论治学》】 >> 305



上 篇

以灵活多变的方法处世打拼



曾国藩的处世之道，具备一体两面，一面是儒家中庸思想，一面是道家方圆智慧，交相运用，因时而变化，应势而取舍。做事不过分，以免过犹不及；善于权衡利弊，拿捏分寸；圆融中有刚毅，卓厉中有柔情。他相信“天意”，更相信“人力”。做任何事都“尽其在我”，即锐意进取，成功与否听凭“天意”。如果只是坐等“天意”，那么即使一事成功也是偶然的，决不会事事成功，所以他“困知勉行”，把主观努力放在第一位。





第一章 将相无种，豪杰无种

——只要能立志，做什么都可以成功

1. 坚卓之志

凡将相无种，圣贤豪杰亦无种，只要人肯立志，都可做得的。

——曾国藩

曾国藩非常坚信这一点：做任何事，若能“立坚卓之志”，定会成功。他在家里排行老大，28岁那年，考上进士，从乡下来到京城工作。他的几个弟弟特别羡慕他，他写信说：“人苟能立志，则圣贤豪杰何事不可为？”

弟弟曾国潢嫌在家塾读书环境不好，想出外读书。曾国藩认为，人如果能立志发奋自立，那么在家塾里可以读书，即使在旷野的地方、热闹的场所也可以读书，即使是在砍柴负薪或放牧家猪的时候也可以读书；如果不能立志发奋自立，那么在家塾不能读书，即使是在清静的地方、神仙的境地也不能读书。最后他说：“何必择地？何必择时？但自问立志之真不真耳！”

曾国藩从小就立下了远大的志向，“少不自立，荏苒遂泊今兹，盖古人学成之年，而吾尚如斯也，不其戚矣！继是以往，人事日纷，德慧日损，下流之赴，抑又可知，夫疾所以益智，逸豫所以亡身，仆以中材而履安顺，将欲刻苦而自振拔，谅委其难之！”

21岁那年，曾国藩经人引荐，到衡州府学学习过半年。一开始，训导师欧阳凝祉是很讨厌曾国藩这个门生的。因为曾国藩生长相不雅，一副难登大堂之



相，按《麻衣神相》的说法，这种人将来不是无赖便是恶霸，绝难有什么成正果。另外，曾国藩生了一身皮癣，三天一刺痒，五天一出血，弄得与他在一起学习的人都烦。但很快，欧阳先生就喜欢上了曾国藩。他发现曾国藩不仅做人有礼有让，做事也明明白白，尤其是人小志大，实在了不起。透过外貌看到内在可贵的东西之后，欧阳先生自然就感到曾国藩身上更有一种魅力，于是教导他也就格外卖力，甚至产生将闺中长女玉英许配给曾国藩的想法。尽管他也知道曾国藩的那身皮癣实难根除，但为了女儿的前途，为了欧阳家族的书香兴旺，统统顾不得了。

可见，一个人的成功，外在条件虽然重要，但更重要的是内在因素。我们来看看曾国藩参加科举考试的不凡经历：道光十三年（1833年），曾国藩23岁，参加湖南院试，被取中，列第17名，排次属中上，入了县学。当时的湖南学政为岳镇南。道光十四年，湖南乡试，曾国藩考中，全省排名第36名，属中上位置。这一科钦命主考官为徐云瑞，副主考为许乃安，曾的房考官为张启庚。道光十八年正月，曾国藩赴京参加全国会试，得中，排名第38名，仍属中上。这一届会试钦派主考官、大总裁为大学士穆彰阿，副主考为朱士彦、吴文熔、廖鸿荃，曾的房考官是季芝昌。道光十八年四月，正大光明殿复试，曾获一等，殿试三甲第42名，属下等，得赐同进士出身……

曾国藩这一路走来，或许还是为了博取功名，就像现在人们所说的，希望通过考试跳出“农门”。但曾国藩真正踏入社会，也就是说进入博弈圈打拼的时候，他才清醒地意识到，一个人要想有所作为，就得树立更大的志向，建立更高的目标，终身为之奋斗。

穆彰阿任军机大臣十几年，门生遍天下。他之所以喜欢曾国藩，乐意做一个汉人的靠山，或者有意把一个汉人拉到自己的势力圈子中，就是因为看中了曾国藩的志向。他说：“足下以三甲进翰苑，实不容易。老夫读足下诗文，以为足下勤实有过人之处，然天赋却只有中人之资。但自古成大事立大功者，并不是靠天赋，而是靠志向、信念，且刻苦勤实的功夫。”

曾国藩不像有的人，考上进士后，便扔掉四书五经之类的敲门砖，在官场混，行“厚黑”之学，而他却继续在先哲著作中，发掘对自己做事、工作有价



值的東西。這一天，他重溫《孟子》，一段內容讓他獲得了新的感受。

《孟子》上寫到，齊國大夫公行子到燕國去，路上遇見曾元，問：“燕國的國君怎麼樣？”曾元說：“沒有遠大的志向。沒有遠大志向的人就輕視事業，輕視事業的人，就不求賢人幫助，沒有賢人幫助，怎麼能勝任國家大事呢？他只能像氏族人和羌族人一樣野蠻。這樣的人不擔心自己的國家的興亡，而只擔心他死後不能沿用氏族、羌族實行火葬。想的是蠅頭小利，危害的是整個國家的大事啊！”孟子曾多次會見齊宣王，但并不與宣王談論治理國家。孟子的學生十分疑惑，孟子說：“我要先攻破他只講功利、霸道的壞思想。”孟子講仁說義，就是要讓齊宣王胸懷國家，放眼天下！

原來，志向如何對一個人的事業發展如此重要，決定一個人的格局大小。曾國藩於是也建立起自己的遠大志向——“有民胞物與之量，有內聖外王之業，而後不忝於父母之所生，不愧為天地之完人。”“古人患難憂虞之際，正是德業長進之時，其功在於胸懷坦夷，其效在於身體康健。聖賢之所以為聖賢，佛家之所以成佛，所爭皆在大難磨折之日，將此心放得實，養得靈，有活潑之胸襟，有坦蕩之意境，則身體雖有外感，必不至於內傷。”他意識到，自身修養同內聖外王的心灵終極尚有很大距離，因此到北京後就將“不為聖賢，便為禽獸；莫問收獲，但問耕耘”作為座右銘，時時以“君子當以不如堯、舜、周公為憂，當以德不修、學不講為憂”。

他特意寫了一篇《立志箴》以自勵：“煌煌行哲，彼不猶人？藐焉小子，亦父母之身。聰明福祿，予我者厚哉！棄天而佚，是及凶災。積悔累千，其終也已；往者不可追，請從今始！荷道以躬，與之以言；一尚息活，永矣弗援。”

有了這樣的志向，曾國藩在國家的危難之際，辦起團練，拉起湘軍與太平軍展開殊死搏鬥，幾挫幾起，最終獲得勝利。他還辦洋務，倡海禁，勵精圖治，以致成為清朝的“中興之臣”。曾國藩的一生當然會留下是非功過，任人評說，但有一點人們大概沒有異議，那就是他的成功，與他的“堅卓之志”是分不開的。用他自己的話說，就是——“有破釜沉舟之志，則遠遊不負；若徒悠忽因悞，則近處盡可度活”。

可見，成功者無一不對自己隨時隨地地去向一清二楚。曾國藩有目標也有行



动，知道自己所要的是什么，也知道在哪里可以得到它。他做事，“志”字功夫在先，确立了明晰的目标，同时又决定通往那个目标必须带着志向一起上路，直至达到目标。

2. 独立之志

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，而未常轻于一发。

——曾国藩

曾国藩认为，一个人假若自己能立志，那么，圣贤豪杰，什么事情不可为？何必一定要依赖别人呢？心里想着仁，仁便达到了。要想做孔、孟，那就日夜孜孜以求，唯有孔、孟才去学，那又谁能抵御得住呢？如果自己不立志，那么虽说天天与尧、舜、禹、汤同住，也是他是他，我是我，又与自己有什么关系？

道光二十三年（1843年），曾国藩弟弟曾国华想到省城长沙读书，曾国藩表示赞同，认为如果觉得环境差不能安心读书是“志”字功夫不够，而为了实现更大的志向，让自己独立起来，离开家庭局促的狭小天地，与省城那些强过自己的人相处，进步一定不可限量。虽然说，一个人内心立的是真实的志，在什么地方都可以读书，但是以开放的心态接触人，让自己更大范围地接触社会，却是非常必要的。在社会上立身，做一番事业，先要独立，没有独立而坚强的意志是不行的。

曾国藩的“志”是“大志”，是入世之“志”，因为，他接受的是儒家思想。他对儿子曾纪泽说：“不仅要读万卷书，还要行万里路。苏辙说的好：太史公行天下，周览四海名山大川，与燕赵间豪杰交游，故其文疏荡，颇有奇气。心胸一开阔，人的见识也就自然高了。从来功名乃天数，非强求可得，唯圣贤可学而至。”

曾纪泽在父亲的调教下，后来成为一个非常有独立意识的人，他早已认识