曾国藩

一部成大事者不可不学的必读书

中兴之臣曾国藩认为，成大事不可心胸偏狭，顾头不顾尾，而是要精通处世圆己，谋事之关系，即处世要领，圆己要通，通事要大，方可成为一代豪杰。

处世圆己谋大事

曾国藩◎原典　子岩◎解译



中国华侨出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

曾国藩

处世 圆己 谋大事



一部成大事者不可不学的必读书

很多人都会在别人面前装得高深莫测，仿佛是处世与谋事的一等高手，实则捉云露出马脚，令人耻笑。曾国藩的绝顶正在于兼容处世、圆己、谋事三者之妙，不被人随时击倒。



ISBN 7-80120-767-X

9 787801 207678 >

ISBN 7-80120-767-X/K·176

定价：30.00元

曾国藩

处世圆己

谋大事

中南大学
图书馆藏



图书在版编目(CIP)数据

曾国藩处世、圆己、谋大事/曾国藩原典，子告解译．－北京：中国华侨出版社，2003.12
ISBN 7－80120－767－X

Ⅰ.曾… Ⅱ.①曾… ②子… Ⅲ.曾国藩(1811～1872)－人生哲学 Ⅳ.K827－52

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 114479 号

曾国藩处世、圆己、谋大事

原　　典/曾国藩
解　　译/子　告
责任编辑/凌玉清
装帧设计/李　栋　　孙希前
经　　销/新华书店
开　　本/640×960 毫米　1/16　印张　20　字数 350 千字
印　　刷/北京昌平百善印刷厂
版　　次/2004 年 1 月第一版　2004 年 1 月第 1 次印刷
印　　数/7000 册
书　　号/ISBN 7－80120－767－X/K·176
定　　价/30.00 元

中国华侨出版社　北京市安定路 20 号院　邮编 100029
E－mail：overseashq@sina.com
发行部：(010)64443051　传真：64443051

前　言

世上追求人生成功的人，都有一个最基本的想法——以最小的代价获取最大的效益。这种美好的愿望，表面上无可非议，但是一旦回到实战中，常会发生碰撞、打击甚至破碎。为什么呢？

在这里，我们不妨把目光对准曾国藩，也许会发现一些处世、圆己、谋大事的绝道吧？这里之所以用“也许”一词，主要是从一些并不确定的因素开始说起。

曾国藩成就一生的本领，有许多方面，都足以让人有所思考。如果要切入一个角度的话，那么我们可以以“处世、圆己、谋大事”为题，来说明问题。

对很多人来说，怎样处世似乎不是一个难题，因为他们每天都要与周围人打交道、说话点头已经习以为常了。至于圆己的问题，更是虚而又虚，因为只要自己想怎么干就怎么干，根本不需要顾及别人。最后是谋大事的问题，这些人也许会想“我只管耕耘，不问收获！”虽然此处所说的“这些人”，包含的可宽可窄，但不可否认这种人总是存在的。

掉回头来，再来比照一下曾国藩，也许高下之分就显而易见了。

曾国藩在处世艺术上主要提倡三点：一是为人不可心胸狭小、脾气暴躁、性格固执，而是要把别人看得与自己同样重要，因为大家相处在一起，没有必要强比高低，争斗得不可开交，而是要尽可能彼此忍让，以“善”为本。这样才是真正的处世之道。



需要全本请访问 www.ertongbook.com

第二，曾国藩认为圆己之道是成功人生不可忽视的方面——一个不知道掩藏自己锋芒、畅达自我心胸的人，一定是处处显人眼和小心眼，常会把自己脚下的路子全部堵死。这样，不是别人给你制造了障碍，而是自己给自己设置了万千沟壑。对于真正聪明的人来说，极其善于在“圆己”上下功夫——避开矛盾，圆圆满满。

第三，在曾国藩看来，一个人能够谋大事，是其能力的标志。自然，每个人都不可能成大事，但是人活一世，谋大事的欲望和激情还是必不可少的，否则就会先天地把自己圈定在弱小者的行列之中。但是谋大事是需要坚韧、磨砺、抗压等心智的，只有能在这几方面过关，你才有可能谈得上有接近成大事的可能。

不妨简单总结一下：处世艺术能教会一个人不在人际关系中犯幼稚病，而能游刃有余地施展自己的人生、计划；圆己艺术能够教会一个人浑身变得轻松和自在，不在别人的异样眼光中活得沉重，同时还能活出自己的个性来；谋大事的艺术能够教会一个人由弱而强、由小而大，成为出类拔萃者，即把自己推向一个高层次的成功平台。

曾国藩有言：“不可与人妄交，不可锋芒尽露，不可鼠目寸光，此乃人生之三大要素”。

如果把上述处世、圆己、谋大事三方面艺术与曾国藩的话相合，曾国藩的概括极为精到。更为可贵的是，曾国藩还是一个能说的到做的到的成功巨人。

鉴于上述因素，经过反复考虑，我们以“处世、圆己、谋大事”为主题，来分析曾国藩的成功之处，比较准确地切入到问题的实质。愿读者朋友能从中读出人生的智慧密码！



目　录

第一部分　处世：绝不能让人说出一堆闲话

处世之学，可深可浅。深者，可琢磨透人际关系的方方面面，像个老练的武林高手，可以招架一切对手；浅者，仅限于外表礼仪，牵手点头，而不知笑脸背后的目的。毫无疑问，一个人不明白处世之学，就会被人际关系折磨得七零八落，身心疲惫。这就是一种实打实的处世修炼学。

曾国藩在处世之学方面可谓深厚，他能观察人际之间的玄奥和复杂，能察明人际之间的是非与裂变，所以他能及早地游刃有余于其中，尽量不让别人对自己说三道四，惹出一大堆闲话来，因为闲话不闲，可比猛药。



（一）求稳：钻进自己缝制的安全袋中 …… （3）

谨慎对待自己的每一次行动 …… （3）
停一步是为了进一步 …… （6）
深悉“盈虚”之间的转换之理 …… （9）
△ 曾国藩处世之道联通（一）：贴得越近，保险系数越大 …… （13）
△ 曾国藩处世之道联通（二）：既可进，又可退，游刃有余 …… （16）

（二）防守：让别人抓不住把柄 …… （19）

赶紧收住霹雳欲望 …… （19）
避疑是精明人之举 …… （23）
吃一堑是一件大好事 …… （25）
△ 曾国藩处世之道联通（三）：让人捉摸不透的“猫腻” …… （27）
△ 曾国藩处世之道联通（四）：看准眼色，善于变通手法 …… （29）
△ 曾国藩处世之道联通（五）：瞒天过海，巧与强敌周旋 …… （34）

（三）应酬：既要善于多笑，也要学会少笑 …… （36）

绝不做不守诚之徒 …… （36）
以“诚”为人生旨要 …… （39）
自己战胜自己，关键在忍耐 …… （41）
不争才是真正的大争 …… （45）
忧己忧人是好品性 …… （48）
求友当在“专”字上下功夫 …… （52）
△ 曾国藩处世之道联通（六）：办事以攻心为上 …… （56）

（四）持己：按照自己的活法去过日子 …… （61）

居官以耐烦为第一要义 …… （61）
求过才有人生大进步 …… （63）



把“改”字摆在第一位 …… (65)
悔过能清醒自己 …… (67)
人最难能可贵的是竭尽全力 …… (68)
△ 曾国藩处世之道联通（七）：扬己抑异是成事之术 …… (75)
△ 曾国藩处世之道联通（八）：最高明的用权术是放权 … (78)
△ 曾国藩处世之道联通（九）：抛开私心杂念，方有大作为 …… (82)

（五）混沌：在好事情与坏事情间划开一条线 …… (86)

韬晦是一种隐身术 …… (86)
善于听言明察 …… (89)
变一变，就会豁然开朗 …… (90)
△ 曾国藩处世之道联通（十）：虚虚实实，心里明白一切 …… (93)
△ 曾国藩处世之道联通（十一）：心术就是战术 …… (97)

第二部分 圆己：像鹅卵石一样手感舒服

所谓圆己，是指融合内外关系的一种修身方略。旨在方圆结合，虚实相生、藏露兼有。显然，在复杂的较量过程中，每一个人都不可能只顾自己而不顾别人，必须在不伤及别人的情况下，把自己要做的事做好。这叫减缓矛盾与冲突。

曾国藩圆己功夫极其到位，可谓擅世之绝。他心中尽管有万千风云，心潮澎湃，但是，他能够控制自我，不急不躁，把“明白”两字藏于心中，一步一步地按照自己的人生计划走下去。另外，曾国藩高人一



需要全本请访问 www.ertongbook.com

处在于：以读书明性，开通胸境，把人生至境放在自己的目标环结中，让是非不沾身，利害不坏身，得失不伤身。所以，他总把自己变成一块手感极好的鹅卵石——打磨掉尖利之处。

（一）清醒：小糊涂就是大聪明 …… (101)

别人羡慕的自己不羡慕 …… (101)
天下俗人都是与“名”字沾边 …… (106)
不善避祸，绝无一条出路 …… (108)
圆融通达不会伤害人 …… (109)
牢记三个“不”字 …… (111)
△ **曾国藩圆己之道联通（一）：把锋芒磨掉最聪明** …… (114)
△ **曾国藩圆己之道联通（二）：用糊涂包住聪明** …… (117)

（二）得手：宁要一次保险，不要十次冒险 …… (119)

兴盛中往往隐含着衰败的阴影 …… (119)
带刺的玫瑰最容易伤人 …… (121)
精通“掩藏锋刃术” …… (125)
只进不退是愚策 …… (128)
△ **曾国藩圆己之道联通（三）：露面时机未到，就要善于藏身** …… (130)
△ **曾国藩圆己之道联通（四）：善于深藏不露，让对手捉摸不透** …… (135)

（三）戒傲：跑在最前面，一定让后面的人生闷气 … (138)

不是张扬自己的傲气 …… (138)
花未全开月未圆 …… (143)
力戒自败于贪 …… (146)
自律者让人放心 …… (148)
△ **曾国藩圆己之道联通（五）：让自己一辈子清廉** …… (151)



（四）养身：多读点书，可以滋养一辈子 …… （155）

书中自有黄金屋 …… （155）
一边学知，一边明世 …… （157）
只为学而不用是错误 …… （160）
处处修炼自己的品性 …… （164）
全心读书，自知其中味 …… （170）
变化学问之道是根本 …… （172）
△ 曾国藩圆己之道联通（六）：一辈子都要在学习中度过 …… （174）
△ 曾国藩圆己之道联通（七）：善于求知，可以扭转一个人的个性 …… （177）

（五）阔远：心里透亮，全身就会轻松 …… （180）

心态平和，一身会轻松 …… （180）
主静可除一切烦恼 …… （182）
身心广大是圣境 …… （183）
不可失浩然之气 …… （187）
不以身伤心，不以心害身 …… （190）
△ 曾国藩圆己之道联通（八）：别让借口“吃掉”你的希望 …… （196）
△ 曾国藩圆己之道联通（九）：知足是快乐心态的开始 …… （199）

第三部分 谋大事：自己对自己负责就是幸福

人与人之间之所以天壤之别，不是先天影响的，而是由于后天的努力决定的。具体表现为——能否谋大事。什么叫谋大事？就是拿出一套切实可行的大计划，去填满每天的行动表格，不像醉鬼一样浪费光



阴，从而一步一步登上自己心中之峰。再者，就是要学会对自己负责，做出超人一等的事情，让自己的人生志向不被别人击倒，爆发出一股豪杰之气。

曾国藩善于自省，每天都在反思自己该如何扩大自己的人生局面，这是一种对自己负责的态度。他在关键时刻，从不打磨掉自信心，用一股硬劲去挑战困境，咬牙熬，屈身挺，以实现自己的每一个大事为幸福。这种本领不是花拳秀腿，而是大人物所为。

（一）碰撞：给对手施压，还要让他感觉舒服 …… (205)

你不是硬汉，别人就是硬汉 …… (205)
人生唯有“常”是第一要义 …… (207)
实在做事是成功之本 …… (210)
谁也不能动摇一个“严”字 …… (214)
△ 曾国藩谋大事之道联通（一）：看不见锋芒却有威力 …… (218)

（二）出击：看准自己手中的牌 …… (224)

做事情就要有一股韧劲 …… (224)
懦弱无刚者做不了大事 …… (226)
挺在人生关口显胆量 …… (229)
恪守“五到”的办事精神 …… (231)
天下第一争是争机会 …… (233)
治人必须软硬兼施 …… (236)
制胜依靠新方案 …… (240)
牢记“有备无患”四个大字 …… (243)
想好之后就出手 …… (245)
△ 曾国藩谋大事之道联通（二）：自己明白自己该做什么 …… (249)



（三）探身：摸一摸别人的心跳 …… (252)
庸上始终扛着一个“强”字 …… (252)
自强者每胜一筹 …… (255)
审形势，度缓急 …… (257)
敢于做人不敢做 …… (259)
走在时势之前 …… (263)
冒天下之大不韪 …… (264)
把“台面”做大 …… (267)
△ 曾国藩谋大事之道联通（三）：做事要有重点 …… (270)
△ 曾国藩谋大事之道联通（四）：一边围攻，一边突击 …… (271)
△ 曾国藩谋大事之道联通（五）：学会与对手牵手 …… (276)
（四）扶人：给有本事的人搭起平台 …… (278)
人才比黄金还珍贵 …… (278)
看准人凭眼力 …… (282)
用尽办法选准得力助手 …… (287)
让能人出谋划策 …… (290)
人才越多越有用 …… (293)
△ 曾国藩谋大事之道联通（六）：先取人，再取势 …… (296)
△ 曾国藩谋大事之道联通（七）：看准可以大用的人 …… (299)
△ 曾国藩谋大事之道联通（八）：找个真正值得一用的帮手 …… (306)



第一部分



处世：绝不能让人说出一堆闲话

处世之学，可深可浅。深者，可琢磨透人际关系的方方面面，像个老练的武林高手，可以招架一切对手；浅者，仅限于外表礼仪，牵手点头，而不知笑脸背后的目的。毫无疑问，一个人不明白处世之学，就会被人际关系折磨得七零八落，身心疲惫。这就是一种实打实的处世修炼学。

曾国藩在处世之学方面可谓深厚，他能观察人际之间的玄奥和复杂，能察明人际之间的是非与裂变，所以他能及早地游刃有余于其中，尽量不让别人对自己说三道四，惹出一大堆闲话来，因为闲话不闲，可比猛药。

『诚』与『变』的关系十分复杂，一味死板的恪守真诚，固然是好的，但是不分对象往往会失去利益。因此，能够做到在诚中求变，不离其本，是曾国藩变术的精华。

盈即满，虚即空。曾国藩深悉『盈虚』之间的转换之理，不求十全十美，只求平稳退路。认为平定大功足以『千古』，其他则听之任之。

磨难是人生成熟、成长起来的良药，没有磨难的人生都是脆弱的一

谨慎对待自己的每一次行动

谨慎是为人处世的一种成熟标志。有些人不善于谨慎行事，总是毛手毛脚，心态毕露，结果是可想而知的。曾国藩在这一点上极其用功，他要求自己必须谨慎地对待每一次行动，以防失败。

从曾国藩的一生来看，确实屡获朝廷重任，对此，他除在一些家信中偶然表现出沾沾自喜外，更多的则是惕惧——谨慎行事。如慈禧上台只十八天，便命曾国藩于钦差大臣、两江总督之外，统辖江苏、安徽、江西、浙江四省军务，所有四省巡抚、提督以下各官，均归其节制，同时，曾国荃也以记名按察使“赏给头品顶戴”。对于这种殊遇，曾国藩的感情是复杂而矛盾的。一方面，他感恩图报，正如他写给沅弟的信中所说：“前此骆、胡、王、薛诸人，皆以巡抚赏头品顶戴，今弟以记名臬司获此殊恩，宜如何感激图报？”另一方面他又深恐自己骤遭不测之灾，甚至杀身之祸。他写道：“予自十一月十五至二十二日，连接廷寄谕旨十四件，倚畀太重，权位太尊，虚望太隆，可悚可畏！”“日内思家运太隆，虚名太大，物极必衰，理有固然，为之悚惶无已。读陶诗《饮酒》诸篇，为之心折。”陶渊明在《饮酒》诗中说：“衰荣无定在，彼此更共之。……寒暑有代谢，人道每如兹。”这位“结庐在人境”、闲适冲淡的陶渊明，竟然在千多年后引起了身处千军万马之中、书牍旁及的曾国藩的共鸣。

然而曾国藩并没有如陶渊明一样，“遂尽介然分，拂衣归田里”，而仍然在调兵遣将，用尽心机，日夜盘算着围攻天京的“大业”。他一只眼盯着太平军，另一只眼又不得不盯着满清朝廷。于是，他于十一月二十五日上疏说：“臣自受任两江以来，徽州失守，



祁门被困”，并且“受命年余，尚无一兵一卒达于苏境，是臣于皖则无功可叙，于功则负疚良深”，“至于安庆之克，悉赖鄂军之功，胡林翼筹画于前，多隆阿苦战于后，并非臣所能为力”。他把自己无功受禄数落了一顿之后，又把攻克安庆之功，完全算在满人多隆阿身上，而绝不提曾国荃，这实在是用心良苦。接着他又说，左宗棠“其才可独当一面”。朝廷可令他督办浙江全省军务，自己则“无庸兼统浙省”。他这一奏请，一方面固然是信赖左宗棠，而自己“遥制浙军，尚隔越千里之外”，确有困难，另一方面也是对朝廷中新当权者的态度的一次试探，慈禧等人当然也看透了曾国藩的心计，在十二月十四日的上谕中，令他对节制浙江军务一事，“毋再固辞”，并且说他“谦卑逊顺，具见悃忱真挚，有古大臣之风”，着实把他赞扬了一通。

自然，这尚不能使曾国藩放下伴君如伴虎的那颗忐忑之心。所以刚过了春节，他又于同治元年正月初十日上疏再辞节制四省军务之命。他在奏折中写道：“所以不愿节制四省，再三渎陈者，实因大乱未平，用兵至十余省之多，诸道出师人将帅联翩，臣一人权位太重，恐开斯世争权竞势之风，兼防他日外重内轻之渐。”他摆出一副悲天悯世的架势，以防止外重内轻的议论来消除朝廷的疑虑。其实，自咸丰军兴以来，团练四起，权在督抚，清代早已形成外重内轻的局面，而湘军在当时尤有举足轻重之势。这点，朝廷清楚，曾国藩更加清楚，只是薄薄的窗纸无需捅破，因为一方要利用另一方镇压太平天国，另一方则要利用对方的威势来保护“一荣俱荣，一损俱损”的整个地主阶级的利益，并为自己谋求进身求利之阶。正月二十三日的上谕说：“当此，江浙军务吃紧”之际，“若非曾国藩之悃忱真挚，亦岂能轻假事权？”甚至加封曾国藩为协办大学士。

但是，谨小慎微的曾国藩并没有因为朝廷的这么几句评语而放松对清廷态度的时时观察。同治元年（1862年）秋天，湘军中瘟疫流行，光鲍超一军驻宁国，病者六千六百七十人，死者数千，“甚至一棚之内，无人炊爨”；张运兰一军驻太平，病者尤多，“即求一缮禀之书记，送信之夫役，亦难其人”；而且主将鲍超、张运兰等相继病倒。曾国藩于闰八月十二日上奏说，此时“战守皆无把握”，“若皖南藩篱一坏，江西内地空虚，毫无足恃”，而皖北“彭玉麟、李续宜皆将回籍，唐训方新来，诸事且萃于微臣一人之身；疾疫之



需要全本请访问 www.ertongbook.com