



曾国藩

智慧书

曾国藩◎著

常万里◎点评

曾国藩



曾国藩 智慧经典丛书

晚清第一名臣
后来者推崇其为千古完人



湖南人民出版社

曾国藩

智慧书

曾国藩◎著
常万里◎点评



本作品中文简体版权由湖南人民出版社所有。
未经许可，不得翻印。

图书在版编目 (CIP) 数据

曾国藩智慧书 / (清) 曾国藩著; 常万里点评.
—长沙: 湖南人民出版社, 2014.4
(曾国藩智慧经典丛书)
ISBN 978-7-5438-9770-0

I . ①曾… II . ①曾… ②常… III . ①曾国藩 (1811 ~
1872) —人生哲学 IV . ①K827=52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 294608 号

曾国藩智慧书

编 著 者 曾国藩 常万里点评
责任编辑 骆荣顺

出版发行 湖南人民出版社 [http://www.hnppp.com]

地 址 长沙市营盘东路 3 号

邮 编 410005

经 销 湖南省新华书店

印 刷 北京嘉业印刷厂

版 次 2014 年 4 月第 1 版
2014 年 4 月第 1 次印刷

开 本 787×1092 1/16

印 张 24.25

字 数 407 千字

书 号 ISBN 978-7-5438-9770-0

定 价 41.80 元



营销电话: 0731-82683348 (如发现印装质量问题请与出版社调换)

目 录

1 胆大心细	1
2 运用之妙 存乎一心	3
3 坚持定见	5
4 抑牢骚	7
5 善始善终	10
6 磨砺心智	12
7 隐忍待行	15
8 襟怀豁达	17
9 务 实	20
10 言不妄发	22
11 善于学习	24
12 一身精神 聚乎两目	26
13 因人而异	29
14 神正人正 神邪人奸	31
15 勿好小利	33
16 大智若愚	35
17 责人宜宽 责己宜严	37
18 功名害人	40
19 人生之恶	43
20 功成身退	45
21 常提朝气	48
22 步步留心	51

23	平心静气	54
24	不可轻率评讥古人	57
25	宁拙毋巧	60
26	月盈则亏	62
27	躬身临事	64
28	谋事在人，成事在天	66
29	定识定力	68
30	轻松做人	71
31	埋头任事	74
32	境遇难处	76
33	勿怨天尤人	79
34	举重若轻	81
35	死心求人	84
36	内圣外王	86
37	戒傲少言	89
38	敝帚自珍	92
39	坚持到底	94
40	预谋盛衰	97
41	爱重成灾	99
42	知足常乐	102
43	富贵太过非佳象	105
44	居官有度	107
45	不落俗套	112
46	莫犹豫	114
47	用兵喜为主	116
48	真诚为人	119
49	切勿孟浪	122
50	得失不计	124
51	业宜精	126
52	明师益友	129
53	取其精华 去其糟粕	131
54	兄弟和	134

55	专	137
56	问心无愧	139
57	乱世宜穷	142
58	得陇望蜀	144
59	为人师表	146
60	胸怀广大	149
61	淡泊功名	152
62	知人晓事	155
63	顺势而为	157
64	不求速效	159
65	不打无准备之仗	161
66	步步为营	163
67	真意感人	166
68	爱憎分明	168
69	分功不诿过	171
70	留有余地	174
71	知进退	176
72	不要钱 不怕死	178
73	恒 常	180
74	不信天命	182
75	谨言慎行	184
76	满招损 谦受益	186
77	珍惜今日	188
78	不贪权位	190
79	静处安身 远处立业	193
80	能立能达 不怨不尤	195
81	自修处求强	198
82	恩威并施	200
83	漠视疑忌	202
84	大名不能独享	204
85	居盛思衰	206
86	艰苦铸英雄 苦难显风流	208

87	有福不可享尽 有势不可使尽	210
88	不可奢华	213
89	有操守无官气 多条理少大言	216
90	置生死于度外	218
91	不轻视别人	220
92	不轻进人 不妄亲人	222
93	勿亏大节	225
94	庸人败于惰 才人败于傲	228
95	暗中安排 胸有成竹	231
96	自强自立	233
97	料必胜者 中伏败机 料必挫者 中伏生机	236
98	用其才 略其瑕	238
99	事非经过不知难	240
100	多选帮手	243
101	不可性急	246
102	以诚驭将	248
103	教子先教己	250
104	不取巧 不虚伪	253
105	善知己过	255
106	以诚为本	257
107	胸襟坦荡	259
108	舍命报国	262
109	不妄求人	264
110	苦难的财富	266
111	乱世之由	270
112	打不着——打不胜	272
113	思学兼顾	275
114	动如水 静如山	277
115	不敢为先	279
116	慎思而明辨	280
117	积退成败	282
118	居官居家	285

119	借人拂逆磨我德性	287
120	善良处世	290
121	预则立	292
122	堕落下流 不必问他矣	294
123	以严肃为要	296
124	己性可知，天命难测	298
125	为人四知，无道三恶	301
126	根本正 自畅茂	303
127	脚踏实地	305
128	空言无益	307
129	取信于人	310
130	美成在久	313
131	文章雄奇之术	315
132	不枯不摇	318
133	逐日检点	320
134	民心之患	322
135	谨小忽大	324
136	剜腐生新	328
137	忠诚切直	330
138	克勤小物	332
139	广其识则于天下	334
140	小仁者大仁之贼	337
141	治世以大德 不以小惠	339
142	不爱小便宜	341
143	博学伟才	343
144	人各有性	346
145	朴诚如古木	348
146	为文贵气盛	350
147	古来名利客 谁不到长安	352
148	铢积寸累	354
149	口不自明而有过人之行 心不自居而有高世之功	356
150	莫假手于人	358

151	学人之长 克己之短	361
152	择其善者而从之	364
153	量财、竭力	367
154	适意不可多得	369
155	莫管闲事	372
156	知人之明	374
157	熟思要计	376

， 胆大心细

原典

古之成大事者，规模远大与综理密微，二者缺一不可。弟之综理密微，精力较胜于我。军中器械，其略精者，宜另立一簿，亲自记注，择人而授之。古人以铠仗鲜明为威敌之要务，恒以取胜。刘峙衡于火器亦勤于修整，刀矛则全不讲究。余曾派褚景昌河南采买白蜡杆子，又办腰刀分赏各将弁，人颇爱重。弟试留心此事，亦综理之一端也。至规模宜大，弟亦讲求及之。但讲阔大者，最易混入散漫一路。遇事颞颥，毫无条理，虽大亦奚足贵？等差不紊，行之可久，斯则器局宏大，无有流弊者耳！顷胡润芝中丞来书赞弟，有曰“才大器大”四字，余甚爱之。才根于器，良为知言。

——《咸丰七年十月初四日与九弟国荃书》

译文

自古以来，凡成大事者，规划的远大和综理的细致，两者缺一不可。弟综理密微的能力要胜于我，军中兵械略为精利的，要另外登记在一个账簿上，亲自记住，选择好人再交给他们。古人用铠甲器械的鲜明亮堂当成威慑敌人的大事，经常靠这一点取胜。刘峙衡对于火器经常维修，对于刀剑却不讲究。我曾派褚景昌到河南采购白蜡杆子，又置办腰刀分赏给各位军官、士兵，他们对此很是爱惜、重视。弟尝试留心这些事务，也是综理细致的一个方面。至于规划的远大，弟也讲究过。但讲到规划远大的人，最容易混入到散漫中去。遇事蛮干、无条理，就算远大又起什么作用？有了条理，不混乱，干事业才能长久。这才是器局宏大，而且没有弊端的！才接到胡润芝中丞来信，称赞弟弟时用了“才大器大”四个字。我十分珍爱这四个字。才能植根于器局当中，的确是至理名言。

评语

欲成大事者，须学会胆大心细。胆大和心细二者密切统一成一个整体，不可分割。做事情要有胆有识，才能成就伟业。智慧加勇气会使你光芒万丈。在办事情时瞻前顾后，患得患失，良机就会从你身边飘然而过。把握不了良好的机遇，自然成不了大气候。一个人只强调胆大，就会一味地轻举妄动而忽略许多小事。殊不知成大事者并非不计小节。万丈高楼平地起，离不开一砖一瓦。担大任，就必须从大处着眼，从大局出发，从做好具体的每一件小事起。否则，一件小事也会使你举步不前，进退维谷。胆识使你有勇气选择，有能力把握好良机。但细心周密地做好每一件事才是成事的保证。反之，只凭小心谨慎，心思周密也成就不了丰功伟绩。

事典

汉文帝刘恒封淮南王刘长的四个儿子：刘安、刘勃、刘赐、刘良为侯爵。贾谊知道下一步汉文帝还要封这四个人为王，于是便上封奏章劝谏道：“我私下认为陛下还要接着封淮南王刘长的四个儿子为王，而这样的大事竟然不跟像我这样的臣子仔细商量。淮南王刘长这个人犯上作乱，大逆不道，天下没有哪一个不知道他的罪行！陛下幸而赦免了他的死罪，贬迁到远地去，结果他自己憾恨不食而死，那天下之人又有谁认为淮南王这样死得不当呢！现今陛下却要封他这个汉家罪人的四个儿子为侯、为王，这种做法恰恰会让陛下遭受天下人的谤议。淮南王刘长的这四个儿子，一个个都年少强壮，他们哪里能够忘掉替父亲报仇呢？白公胜当年之所以要替父亲公子建报仇，主要是他的祖父楚平王、伯父子西和叔父子期促成的。白公胜作乱的目的，不是要夺取楚国的政权，登上国君的宝座，而只是借此发泄一下心头的怒气，让自己的内心兴奋一下。为此，不惜用手去劈仇家的胸部，最后两个人力气用尽，倒地而死。淮南这个封邑，地盘虽然不大，但当年的黥布也曾利用这块地方造反作乱，汉朝之所以今天还存在，也只是侥幸而已。给仇人较多的权力，其结果是危及汉朝存在的基础，这在策略上是不可取的。现在假定陛下要封淮南王刘长的四个儿子为王，表面上看是把淮南这地方一分为四，但如上面说的，这四个儿子要替父报仇，这是其共同的心理，实际上四人是一个整体。

2 运用之妙 存乎一心

原典

顷接来缄，又得所寄吉安一缄，具悉一切。朱太守来我县，王、刘、蒋、唐往陪，而弟不往，宜其见怪。嗣后弟于县城、省城均不宜多去。处兹大乱未平之际，惟当藏身匿迹，不可稍露主角于外，至要至要！吾年来饱阅世态，实畏宦途风波之险，常思及早抽身，以免咎戾。家中一切，有关系衙门者，以不与闻为妙。

——《咸丰六年九月初十日与九弟国荃书》

译文

刚才接到来信，又接到你们寄往吉安的一封信，详细地知道了一切。朱太守来到我县，王、刘、蒋、唐前往作陪，而澄弟不去，这会让他见怪。以后无论是县城还是省城澄弟都不宜多去。处于现在这种大乱未平的时刻，只应藏身匿迹，不可以稍稍在外显露头角。这是万万重要的。

我多年历尽世态炎凉，实在畏惧宦途风波的险恶，常常想及早抽身退出，以免获罪。家中一切事务，如有关系到官府衙门的，以不闻不问为好。

评语

一个人要想获得世人景仰，赢得他人的尊重，就得审慎。为此，最佳途径是不让别人看穿自己有多大的智慧和勇气。让别人知道自己，了解自己，接近自己，但不让别人看出自己才智的极限。这样，在人们心目中，你就永远存在着一份被期望的价值。你要让别人对你的期望永存，并刻意培养他们对你的期望中间夹杂一些依赖感更好。人们会由于你伟大的业绩而盼望你取得更大更惊人的业绩，你在别人眼里，始终是一座取之不尽用

之不竭的宝藏，始终被罩上了伟大而神秘的光环。让别人去猜想你的天赋吧，并时不时给他们一些惊奇，这会使你更受崇拜。总之一句话：不要一开始就展示出你的全部，以一缕精心运用于幽微之境，精心培育人们的期望值，慢慢把你自己导向成功。

事 典

孙亮在宫中的西花园，想吃新鲜梅子，于是派太监到食品库房中去拿蜂蜜来浸渍生梅。太监取来了蜂蜜，孙亮见瓶中有一粒老鼠屎。孙亮问管库房的人说：“刚才太监是从你这儿取的蜜吧？”管库房的说：“刚才他是来取过蜜，但我给他的蜜，瓶中决不会有鼠屎，小人岂敢如此大胆？”那么就是太监干的了。太监不服，左右大臣认为他们两人各执一词，都不承认，只有把他们关起来拷问了。孙亮说：“这事很容易弄清楚。”他让人把老鼠屎剖开，发现老鼠屎内部干燥，而表面沾湿，孙亮笑道：“如果这老鼠屎在蜜中浸泡久了，里外都应该是潮湿的，现在里面是干燥的，这不是太监刚刚放进去的那还会有谁呢？”这太监本欲和管库房的作对，现在砸了自己的脚，不敢不认罪。左右大臣都大为惊诧。

3 坚持定见

原典

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，余屡诫而不敢。弟识解高出辈流，当知此事之关系最重也。

译文

进兵必须由自己作主，不可受他人言语牵制。应作战时，即使别的营垒不愿出战而我的营垒也一定要接战；不应交战时，即使其他营垒催促，我营也暂且持重而不进兵。如果彼此都牵连出兵，把用兵看成为写应酬文章，那就不再能出奇制胜了。五年吴城我军水师，六年抚州、瑞州陆军，都有牵连出兵的弊病，没有一人肯坚持定见，我多次告诫不改。弟的见解识度高出一般人，应当知道这种事关系紧要。

评语

看得见、断得准的人可以驾驭事物，而不被事物所驾驭。他不仅能够对事物有所断定，并且能够坚持己见。玩弄心计者常给我们玩一些假靶子游戏，迷惑人。识破圈套是每个聪明人必须具备的素质。而识破圈套的过程就要能够坚持定见。小征泽子因能坚持自己的正确判断而摘下了世界音乐指挥大赛的桂冠。相信自己吧！倾听你自己内心的声音，只有你自己最明白你内心深处最真实的东西。坚持定见，无形之中潜移默化，使你的自信心有了一个质的飞跃。没有充分的自信，是坚持不了自己的意见的，哪

怕是正确的。坚持定见需要特殊的勇气和信心。要小心珍惜，它将引导我们走向成功的殿堂。

相信你自己好了，否则，你将可能永远与真理失之交臂。

事 典

吴主孙权同诸葛瑾商量道：“最近收到陆逊（字伯言）上表，他认为曹丕已经死了，他那帮乱臣贼子理应望风瓦解，但曹睿君臣却又选拔忠良，宽大刑罚，广施恩泽，减轻赋税和徭役，来取得百姓欢心，给东吴带来的灾难比曹操更深。我以为陆逊此言纯属多虑。曹操的所作所为，专门寻别人的小过失，大加杀伐，又离间别人骨肉之情，一味残暴。至于驾御大局，却是自古少有之雄才。就这方面而言，曹睿不如曹丕，犹如曹丕不如曹操。现在曹睿之所以一味对百姓施加小恩小惠，必定是因为他父亲刚死，又判断自己还很弱小，担心久处困苦的百姓，一旦闹事就将使他的朝廷崩溃，所以勉强屈心抑志来笼络民心，这只是想让自己坐稳帝位罢了，哪里是国家兴旺的征兆呢？况且他所委任的陈文长、曹子丹等人，不过是些文弱书生以及皇亲国戚，他们哪能驾御雄才虎将来统治天下呢？国君如果不能大权独揽，那么许多事就会颠倒错乱。如张耳、陈余，他们并不是不能和睦相处，到了权势在手时，依然互相谋害，事理使他们如此的，像陈文长这种人，从前之所以还能守善不敢乱动，是因为曹操曾严厉训斥过他，他当时畏惧曹操的威严，所以办事能尽心尽力，不敢为非作歹。到了曹丕继位以后，随着年龄的增长，又是紧承曹操之后，曹丕乘其父余威仍在，又对他施加恩德，因而他尚能被君臣之义所感动。现在曹睿上台，本身年幼弱小，毫无主张，别人说东就是东，说西就是西，加之隔了两代，曹操余威荡然无存，文长这班人必然巧施权术，结党营私，各自协助自己所攀附的权要，奸臣小人一起作乱，互相怨恨不满，由怨恨不满转变为政治上的反对派。一旦如此发展下去，必然导致群臣争利，而国君幼弱，驾御不了局面，曹魏政权走向败亡，已为时不远了。我为什么可断定必然如此？只需看从古到今，哪有四五个人在朝廷上把持权柄，而不互相攻击，互相践踏厮咬的呢？曹魏内部，强者必然欺凌弱者，弱者必然求援于外，这就是因内乱而灭亡的规律。子瑜啊子瑜，请你记住我对你说的。陆伯言擅长用计，恐怕他对这一大趋势的议论，稍微欠缺了点。”

4 抑牢骚

原典

温弟天分本甲于诸弟，惟牢骚太多，性情太懒。前在京华不好看书，又不作文，余心即甚忧之。近闻还家以后，亦复牢骚如常，如数月不搦管为文。吾家之无人继起，诸弟犹可稍宽其责，温弟则实自弃，不得尽委其咎于命运。吾尝见友朋中牢骚太甚者，其后必多抑塞，如吴檀台、凌荻舟之流，指不胜数。盖无故而怨天，则天必不许；无故而尤人，则人必不服。感应之理，自然随之。温弟所处，乃读书中最顺之境，乃动则怨尤满腹，百不如意，实我之所不解。以后务宜力除此病，以吴檀台、凌荻舟为眼前之大戒。凡遇牢骚欲发之时，则反躬自思，吾果有何不足而畜此不平之气？猛然内省，决然去之。不惟平心谦抑，可以早得科名，亦且养此和气，可以消减病患。万望温弟再三细想，勿以吾言为老生常谈，不值一晒也。

——《咸丰元年九月初五日与诸弟书》

译文

温弟的天分本来在诸弟中最高，只是牢骚太多，性情太懒。先前在京不喜欢看书，又不写文章，我心里就很忧虑。近来听说回家以后，仍牢骚如常，有时数月不拿笔写文章。我家里无人继起，对诸弟，我还能稍稍宽容他们的责任，温弟则是实实在在的自我抛弃，不能把这过失都推托给命运。我常常见到朋友之中牢骚太甚的人，后来必定坎坷也多，如吴檀台、凌荻舟等，数不胜数。无故而怨天，天必定不答应；无故而尤人，人必定不服气。天人感应的规律，顺其自然而已。温弟所在之处，乃是对读书人最有利的地位，却动不动就怨天尤人，牢骚满腹，一百个不如意，实在是我所不明白的。今后务必要下力气根除此病，以吴檀台、凌荻舟作为眼前的大戒。凡遇牢

骚要发的时候，就反过来自己好好想想：我果真有什么不满而积下这些不平之气吗？猛然内省，断然弃去。不仅平心谦和，可以早得科场功名，也能养成和气，可以消灭病患。万望温弟再三细想，不要把我的话当作老生常谈，不值一笑。

评 语

世事多变迁，人生之路坎坷。有盛就有衰。月亮有圆就会有缺，这是事物发展的规律。人生也不可能一帆风顺。当事情不顺遂之时，不能怨天，更不能尤人，而应明白这一切不可避免，仔细地自我审慎自己的行为。牢骚太甚者，必不得人心。事事怨天尤人，也反衬出你的无德无能。常常发牢骚，心怀不平之气，不能躬身自省，就会表现出遇事心浮气躁，不能冷静沉着地进行谋略。做将领的，因为怨天尤人也不能固元养气。大敌当前之时，必不能沉着布署，而慌慌张张，导致军心浮动，自然不能克敌制胜。诸葛亮能成功地唱空城计，全依赖镇定。做领导的也要有沉稳之气，永远镇定如山，方能安定部属，以使他们死心踏地地为我所用。欲成大事者，当去牢骚，当勿怨天尤人而沉着地去办一切事情。

事 典

孔子到了齐国，拜见了景公，但不与晏子相见。子贡问孔子：“您拜见了齐国的国君而不与国君的大臣相见，这样做是正确的吗？”孔子说：“我听说晏子辅佐过三位国君，都能适应，对这样的人，是必须小心谨慎的，我很怀疑他的为人。”

晏子听说了这件事，说：“我家世代都是齐国的臣民，不约束自己的行为，不检点自己的行为和自己的过失，是不能自立的。我听说：有幸就被君王喜爱，不幸就被君王厌恶，并不是自己想怎样就怎样的。指责和诋毁是相接近的，就像声音和回声彼此呼应，都是随着前者的行为而产生的。如今，孔子并不了解我的行为，倒来指责我与三个国君相处的过失。我听说：‘君子独立，无愧于自己的形象；君子独寝，也无愧于自己的良心。’这位孔子在卫国被人驱逐了，自己不认为是羞辱，在陈国和蔡国被人围困，自己也感到了困窘。他指责批评别人时并没有得到事情的根本原因，就像生活在沼泽地的人看到砍柴的斧头就要加以责难，生活在山林的人对打渔的大网也感到十分不理解一样，从孔子的口里说出的话，连他自己也不知其中的矛盾。起初，我看见儒家的人都很尊敬他们，现在我