

曾国藩运势秘经

揭开曾国藩的运势成功之法

上者『造势』、『用势』，中者『度势』、『借势』，

下者『附势』、『顺势』。

『势』之影响，至巨至微。

光华／编著





光华 / 编著

曾国藩 运势 秘经

揭开曾国藩的运势成功之法

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

曾国藩运势秘经/光华编著. —广州: 广东经济出版社, 2010. 11

ISBN 978-7-5454-0640-5

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

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第208581号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
发行	
经销	广东省出版集团图书发行有限公司
印刷	北京雁林吉兆印刷有限公司 (北京市密云县十里堡镇红光村47号)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	13.25
字数	157 000
版次	2011年4月第1版
印次	2011年4月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-0640-5
定价	35.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

前言

关于如何获得成功，自古以来就有很多种说法——

孟子曰：“虽有智慧，不如乘势；虽有镒基，不如待时。”意思是说，与其有智慧，不如顺势而为；与其有方法，不如审时而动，静待合适的时机。智慧和方法并不是成功的决定性因素，而顺应形势和选择时机才是成功的必由之路。

孙子曰：“任势者，其战人也，如转木石。木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。”意思是说，即使一个人再有力量，但他推动一块巨石形成的势力，也不及将千仞高山上的巨石推下来形成的势力大。孙子的观点也说明成功不在于他的实力大小，而“势”才是成功的关键。

孟子和孙子都是中国古代思想的集大成者，他们在各自的思想领域内成就非凡，直到今天还影响深远。而在他们的思想中都认识到了“势”的重要性。

那么，何为“势”？

“势”可以理解为一种蕴藏的能量，有力量、威力之意，一旦拥有合适的外界条件，这种潜能就会表现出强大的力量，成为势力。

凡成大事者，都需要靠“势”来成就“事”。因此就不能不熟悉运“势”的法则。

一百多年来，曾国藩一直是热点话题之一，他的为官、为人之道，他的功成名就之道，他的识人、用人之道……令后人探究不止。在五十年多的中国文明史上，像曾国藩一样能干的人、像曾国藩一样做过大事且获得高位的人何止成百上千，但为什么曾国藩给予人的启迪却能不衰不竭、常省常新？因为中国传统文化讲求“势”的运用，而曾国藩就是成功运“势”的杰出代表。

可以说，曾国藩的成功，就是驭“势”的成功。

《孙子兵法》云：“激水之疾，至于漂石者，势也；鸷鸟之击，至于毁折者，节也。是故善战者，其势险，其节短，势如彍弩，节如发机。”意思是说，急流的迅疾，以至能够漂走石头的原因，是因为它的气势；鸷鸟高飞猛击，以至能捕杀鸟雀的原因，是因为它的节奏。因此善于指挥作战的人，他的态势逼人，节奏短促有力，态势就像张满的弓弩，节奏就像击发的弩机。

曾国藩一生行事最大的特点是能够依时而变、顺势而谋、乘势而成。如果用今天的眼光来看，可以说是曾国藩战略布局的能力突出。

咸丰十年（公元1860年）春天，太平军大破清军。此时，清政府在江南的战局面临着极大危机，在整个朝廷惊慌失措、士气低落之际，临危受命的曾国藩提出了“西面制胜”之策，并提出：“自古平江南之贼，必踞上游之势，建瓴而下，乃能成功。”这充分显示了他审势和驭势的功力。

所谓“西面制胜”决策，就是基于一个“势”字之上，即依长江流向形成以上制下之势。曾国藩提出，要攻克金陵、收复苏常，必须得以上制下之势。具体来说，就是先切断太平军与上游的联系，收复长江南北两岸的安庆、和州、池州、芜湖，使军队一步步逼近金陵。这样清军就拥有了“踞上游之势”；对于太平军来说，即失去了有利之势，其粮饷的来路基本就没有了。

谈到审时度势的学问，便不能不提到《易经》。曾国藩对儒家经典《易经》的研究甚有心得，早年他在研读《易经》时就讲过“天下万事万理皆出于乾坤二卦”。后来在行军打仗时，每当左右为难之际，他就会运用《周易》占卦。如与太平军作战紧张之时，他记道：“念金陵、宁国两处危急，焦灼不可言状。因占二卦：金陵卦，遇否之涣；宁国卦，遇屯之益。”^①这就说明曾国藩对自己占得的吉凶结果是颇为自信的，所以看到卦象不吉，他十分焦灼。

势有惯性，势有可变性，势也有可用性。《易经》中的乾卦，把万物发展的态势规律总结为“六加一”个阶段（最后一个阶段即“用九”），即：

潜龙勿用

见龙在田

终日乾乾

或跃在渊

飞龙在天

亢龙有悔

乾元用九

^① 曾国藩，《曾国藩全集·日记》，长沙：岳麓书社，1988年，795页。



乾卦的卦辞，对人生和事物发展的不同阶段应该采取什么样的策略做了精当的概括。事物发展的不同阶段，应该有不同的策略，并要根据实际情况灵活变通。掌握各类态势之间运动、变化、连续、制约的规律，学会审时度势，活用常势，把握趋势，并能够做到谋势布局、造势定策、驾驭态势，就可以在更高层次上获得更大的自由。

曾国藩一生的行止，很好地诠释了运“势”的原理和技巧。本书即从运“势”的角度解读了曾国藩的成功密码。希望读者能够从本书中学到成就大事业的智慧。

目录

前言

一 蓄势 才堪大用成功可待

一个人成功不只靠机会和运气，是否“才堪大用”才是重要的因素。当人处于尚未得志的潜藏休养阶段时，由于形势所迫，时机不属于自己的，不能施展威力发挥作用。这时的人生策略应该是自觉地修身励志、积蓄力量，以积累自己日后成大事的本钱。纵观曾国藩的一生，我们会发现，如果不是早年修养功夫的基础，日后的曾国藩根本战胜不了那么多的波折。

- 心存高远蓄大志 /4
- 博学切问蓄大才 /11
- 静以养心蓄大智 /15
- 超然物外蓄大器 /19
- 强毅果敢蓄大勇 /24
- 去伪崇真蓄拙诚 /27
- 求师择友蓄人脉 /31

二 度势 察其智贵若观其势

曾国藩在京城的时候，苦心修炼，“颇著几分清望”，他的人生也自然到了“见龙在田，利见大人”的

阶段。到了这个阶段，机会往往扑面而来，所以在这个阶段，曾国藩非常注意结交“高人”，结交“大人”，结交志同道合的朋友。而此阶段，曾国藩也得以屡屡升迁。

- 审慎度势方入局 /38
- 精审大势建湘军 /41
- 忍辱负重立脚跟 /44
- 就大势不惜虚名 /47
- 不打无准备之仗 /50
- 胸有韬略临危不惧 /54
- 度势谋划定乾坤 /57

三 驭势 择人任势尽在掌握

蓄势度势是为了用势，而用势的关键又在于驭势，驭势无非是让已经发展起来的“势”尽在掌握之中。曾国藩初成气候时，最重要的功课就是择人任势了。他将注意力放在“驭势”上，根据形势和任务需要选用恰当的人才，运用有利的态势，使下属信心倍增，勇猛无比，从而发挥出最大的才能。

- 驭众必调动自如 /66
- 驭将求忠义血性 /69
- 驭才讲知人善任 /74
- 驭友以“和”字为贵 /81
- 驭家须严防意外 /84
- 驭危则坚忍挺拔 /86
- 驭险则绝地逢生 /89

四 造势 态势利我造作而成

曾国藩历经磨炼，终于拓开了一片广阔的天地，迎来了成功的机会。他要抓住机会积极进取，施展

抱负。这个阶段运“势”的规则即称为造势。这一时期的曾国藩显得八面玲珑，造势的智慧运用得很纯熟：在同僚面前，凸显自己是朝廷的依靠；在朝廷中，让皇上明白他才是湘军的核心；在作战方面，形成让太平军孤立的态势。

- 对敌造天下共诛之势 /96
- 对世造非我莫属之势 /99
- 对民造重典守法之势 /101
- 对才造云集影从之势 /104
- 对下造万众归心之势 /108
- 对上造权柄归我之势 /114
- 对众造遇敌求胜之势 /117

⑤ 借势 多方借势获得主动

世间的人和物，凡是声音相类者，自然彼此相应；凡是气质相吸者，自然会彼此交感。水向低处流，火遇干燥的东西烧，云跟龙而聚散，风跟着虎在跑动，一切事物依循其类别而有所行动。曾国藩登上高位，场面越做越大，事业上登峰造极，但仍然谨慎地借用各方势力，力争把握主动权。

- 防狼入内借外势 /124
- 以我为主借客势 /127
- 纵横捭阖借敌势 /130
- 和光同尘借友势 /132
- 投桃报李借下势 /135
- 择木而栖借上势 /138
- 敬而远之借权势 /140

⑥ 顺势 顺时进取大业可期

在现代市场竞争和军事对抗中，势的运用情况

可以分为高下相凌之势、外内合围之势、联网扩张之势、星火燎原之势……有了活动的天地，有了成功的机会，就要积极顺势进取，施展抱负。智者能够看准时机，预先确定好应变之策，然后一击即中。

顺势锁定战略要点 /148

顶住压力攻敌弱处 /150

倾注全力夺取胜利 /152

乘危顺势扩充实力 /155

逆小势而顺天威 /157

顺乎民情兴废业 /161

顺应輿情建大业 /163



敛势 势有终时早谋退路

鼎盛是走向衰落的开始，这是天道。天能生万物而不居功，人如能效法，即是顺天道。智者懂得天道，知道事物发展的规律，知道如果不适时功成身退，就会物极必反。顺天道敛势力，也并不是简单地“身退”即可。退，要退得不留痕迹，这就需要高度的智慧了。

以不退为退敛势力 /171

培养替手转移靶的 /174

以“假不和”释真猜忌 /179

辞名辞位远避风波 /182

慎畏为官日慎一日 /185

临老莫遭扣脚棍 /187

家书万卷韬晦无形 /190



附 曾国藩人物履历

主要参考书目

一 蓄 势

〇 才堪大用成功可待

一个人成功不只靠机会和运气，是否“才堪大用”才是重要的因素。当人处于尚未得志的潜藏休养阶段时，由于形势所迫，时机不属于自己的，不能施展威力发挥作用。这时的人生策略应该是自觉地修身励志、积蓄力量，以积累自己日后成大事的本钱。纵观曾国藩的一生，我们会发现，如果不是早年修养功夫的基础，日后的曾国藩根本战胜不了那么多的波折。

当人处于尚未得志的潜藏休养阶段时，由于形势所迫，时机不属于自己，不能施展威力发挥作用。这时的人生策略应该是自觉地修身励志、积蓄力量，以积累自己日后成大事的本钱。

汉朝张良就是一个典范。张良的祖上在战国时代五世皆为韩国高官，韩国被秦国灭后，张良发誓报仇。后来他重金收买刺客暗杀秦始皇，失败后逃命到下邳，得到圯上老人的指教，于是张良“读书养气十年”，之后出山辅佐刘邦。刘邦对其言必信、计必从。

庄子云：“风之积也不厚，则其负大翼也无力。故九万里则风斯在下矣，而后乃今培风；背负青天而莫之夭阏者，而后乃今将图南。”意思是说，鲲鹏要振翅高飞，需借风的助力，不然两翼下无力可借，就不能高飞。人的发展成长同样也需借力，而“蓄势”的阶段正是人生厚积风力的阶段。风力愈大，愈有机会飞上九万里的高空。

蓄势阶段，正是《易经》中的“潜龙勿用”阶段。就像潜龙，隐藏潜伏在地下、深渊、海底或者天上，以不用为佳。即不可用，不必用，不能用，不要用。更不要因为时世的变易而变节，不要为成果而不择手段。这个阶段的人生如同一粒种子，任务就是吸收营养，慢慢发芽。强出头的种子，很可能会成为鸟儿的食物。人在“潜龙勿用”的蓄势阶段，要修身养性，为日后成大事做好准备。

在修身养性阶段，将宇宙万物和人生的道理融会贯通，之后运用智慧改变自己的命运，知道适应什么环境，知道怎么变化，并以此安身立命。



修身养性的功夫决定了人能有多大的担当，能成多大的“器”。一个人成功不只靠机会、运气，是否“才堪大用”才是重要的因素。纵观曾国藩的一生，我们会发现，如果不是他早年的修养功夫深厚，日后的挫折磨难也许会成为他发展的终止符。

可见，修身养性是一件多么要紧的事，如同为大厦筑基，在蓄势阶段的所作所为才真正决定了一个人一生的成就与规模。

本章将对曾国藩早年沉潜阶段的所有作为进行解读，希望对欲开始做事的读者能有所启发。

0 心存高远蓄大志

盖士人读书，第一要有志，第二要有识，第三要有恒。有志则断不甘为下流；有识则知学问无尽，不敢以一得自足，如河伯之观海，如井蛙之窥天，皆无识者也；有恒则断无不成之事。此三者缺一不可。

——曾国藩

青年曾国藩处于人生的蓄势阶段，在这个阶段，在名师的指点下，曾国藩发愤苦读，踏实做学问，立志向古圣先贤看齐。他提到的“有志、有识、有恒”非常值得处于人生蓄势阶段的人学习。

有志才有人生的根本，才能创造生命的飞跃。对于大多数人来说，人生的起点都差不多，但是最终有的人能够成就一番惊天动地的伟业，而有的人却平庸一世、庸碌一生。为什么？主要就在于这个人是有志还

是无志。只有拥有了志向，才能确立自己明确的人生方向；只有人生有了方向，生命才会显得更加充实而厚重。

人在蓄势阶段，不要局限了自己人生的格局和规模。好比一座山，只有山势足够高，巨石滚下的势头才能足够大。拥有志向的人，会为了实现志向而不断努力修炼自己，志向越高，对自己要求越严。青年曾国藩树立了远大的人生志向，可简单概括为修身、齐家、治国、平天下。而他又将修身当成第一等大事，修身是为了提升气质、陶冶情操。处于蓄势阶段的曾国藩将立志和修身相辅相成、并进提高，为实现人生更大的飞跃积蓄力量。

一个人立志之后，如果只是夸夸其谈，而不肯虚心学习、做事，那也只能成为井底之蛙，失去了生命的广度和深度。学海无涯，知识都是无止境的，只有不断学习，才能不断充实自己，让自己拥有更大的力量为志向而奋斗。

曾国藩始终是谦虚好学的，他时常进行深刻的自省，不断修正和拓宽自己的知识面，并把《大学》的三大纲领，即“明明德、新民、止于至善”看做自己的“分内事”。他说：

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乎……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？^①

学习不是单一的行为，提升自己并做出于人有益的事业来才是学习的最高境界。

^① 曾国藩，《曾国藩全集·家书一》，长沙：岳麓书社，1985年，38页。