

大智若愚 善忍善成
官场、商场出人头地制胜法则

曾国藩 逆境成功学

曾国藩有大智，智在善忍！官场失意，忍忿；同僚排挤，忍气；战事溃败，忍辱；名利无收，忍欲；功高震主，忍嫉……他以过人胆识和高超手腕，“忍小忿以就大谋”，玩尽权利场上的隐忍术，化逆境为坦途，屡历艰险而屡屡成功！

忍 智

【清】曾国藩 原典
博文 编著

ZENGUOFANNIJING
CHENGONGXUE



内蒙古人民出版社

责任编辑：包·斯日古楞

封面设计：中子画艺术设计

图书在版编目 (CIP) 数据

曾国藩智慧库/ (清) 曾国藩原典; 博文编著. - 呼和浩特:
内蒙古人民出版社, 2003. 12

ISBN 7-204-07158-1

I. 曾… II. ①曾… ②博… III. 曾国藩 (1811~1872) -
谋略 IV. K827.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 120517 号

曾国藩智慧库

曾国藩逆境成功学——忍智

[清] 曾国藩 原典 博文 编著

内蒙古人民出版社出版发行

北京普瑞德印刷厂印刷 新华书店经销

2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月北京第 1 次印刷

880 × 1230 毫米 1/32 开 总印张 45 总字数 900 千字

ISBN 7-204-07158-1/I · 1560

定价：84.00 元 (全三册)

本册定价：28.00 元

目 录

第一章 官场、职场进退之忍 (1)

曾国藩居官以“坚忍”为第一要义，他奉行“打脱牙和血吞，有苦从不说出，徐图自强”的立世准则，所以纵观他的官场一生莫不是在此准则下进行的。

- 一、上司批评，忍住怨气，变不利为有利 (3)
- 二、忍辱负重，只当磨炼机会，打脱牙和血吞 (14)
- 三、人际关系复杂时，坐山观虎斗 (26)
- 四、昧心之忍—投其所好，赢得上司的好感及栽培 (34)
- 五、怀才不遇—不抖机灵，等待时机 (43)

第二章 同僚关系—同事排挤、诽谤之忍 ... (53)

人在官场，往往身不由己，有时遭到同事同僚之间的排挤和诽谤是在所难免的。曾国藩作为清朝的高官，在官场上能左右逢源，权显一时，这与他一贯奉行的忍让为官的原则不无关系。



- 一、闲言碎语，只当耳旁风 (55)
- 二、与人有矛盾，不宜让天下人皆知 (63)
- 三、受到排挤，以退为进，该出手时才出手 (70)
- 四、用谦和赢得人缘 (79)
- 五、藏敛锋芒，打消对方的戒备心 (89)

第三章 仕途、事业失败之忍 (99)

在事业仕途遭失败之时，真正的智者，能熟谙因果相承，福祸相依的玄机，淡泊明志，顺其自然，在旷世功业到达顶峰时抽身自保，激流勇退，这就是曾国藩的忍智。

- 一、不争一时之长短，不矢志，不气馁 (101)
- 二、方寸不乱，把失败当成功之母 (108)
- 三、身处逆境，能隐忍自强 (115)
- 四、不过早暴露自己的意图，以防被人扼杀 (122)
- 五、功成身退，识时务者为俊杰 (136)

第四章 管理、调教部属之忍 (149)

曾国藩官居高位，在对部属的管理时十分推崇孔子的学说，一贯主张“己所不欲，勿施于人”。他认为只有根据事情的情理来决定事务，这样才能博得人们的信服。

- 一、忍才高八斗之人，笼络其心，让他听从驱使 (151)
- 二、忍无事生非之人，用压力让其安分守己 (158)
- 三、忍直言进谏之人，权当忠言逆耳，以示自己胸怀宽广 (168)
- 四、忍“告御状”之人，不动声色消除害群之马 (179)
- 五、不惜小利，不吝赞誉之词，让下属竞相卖命 (190)

第五章 权势强弱之忍..... (201)

曾国藩为官，他并不把权力当成至宝，也不把权力看得轻若鸿毛，他站在人生的平台上看权力，而不是把持着权力玩弄人生，这其中奥妙有张有弛，自不待言。

- 一、无权无势忍烦恼，不露出自己的小九九 (203)
- 二、大智若愚，忠诚老实获好感 (211)
- 三、上下不得罪，打造获取权势的基础 (222)
- 四、权势炙手，忍住得意忘形 (229)
- 五、盛时当做衰时想，做好退身的准备 (239)

第六章 财富盈亏之忍..... (251)

不以物喜，不以己悲。财富盈亏之忍首先要做到的是戒贪戒欲，不可为小利而忘大志。曾国藩一生，淡然处世，不但要求子女幕僚崇节俭戒奢侈，自己也克勤克俭，从不放纵自己。作为一代名臣，其面对财富盈亏的态度，实为千古楷模。

曾国藩



忍智

- 一、贫贱之时，莫要低人一等 (253)
- 二、知足者方能常乐 (263)
- 三、戒贪戒欲，君子取财有度 (273)
- 四、节俭不奢，方能财运长久 (282)

第七章 面对竞争对手之忍 (295)

曾国藩以儒家文化为行为指南，但在关键时刻，却能明强，敢于斗争，将对手一举击垮。对待人才，他以大局为重，不计前嫌，他力荐与自己有过节的左宗棠，便是一个典型的例子。

- 一、忍住恐惧，敢于示弱，吓退对手 (297)
- 二、忍小败求大胜，屡败屡战，绝不服输 (308)
- 三、出其不意，攻其不备，寻找对方的软肋出击 (321)
- 四、结交对手的对手，扩大联合阵线 (330)
- 五、忍前嫌，化敌为友为最佳 (340)

第八章 言辞交谈之忍 (351)

因多言而获罪的，古往今来，可谓不胜枚举。曾国藩从来都缄口自重，谨小慎微，避免祸从口出，这也是他在官场中立于不败之地的秘诀。

- 一、忌信口开河，留神言多语失 (353)

- 二、说话忌以我为中心，多问别人感兴趣的话题 (358)
- 三、不可言语犯上，不让下属抓住把柄 (364)
- 四、说话不咄咄逼人，让人敢于说话 (372)
- 五、弓不能拉满，话不能说绝——给自己留有余地 ... (377)

第九章 性情修养之忍..... (385)

非宁静无以致远，曾国藩善于克制自己，不与人争强，以中庸处世，使自己在浮躁的官场有一颗宁静的心，修身养性，提高自己的素养。

- 一、忍逞强斗狠，以中庸处事 (387)
- 二、忍偏执，万事不走火入魔 (392)
- 三、忍色、忍贪，清心寡欲自长寿 (399)
- 四、忍慵懒，多运动，则志强而身不弱 (408)
- 五、忍浮躁，静心读书要持恒 (416)

第十章 “忍”的尺度与技巧 (425)

屈是为了伸，藏锋是为了蓄志，曾国藩的藏锋来自他对传统文化的体认，来自儒家文化的综合。他虚实实，以退为进，收敛锋芒，在尔虞我诈的官场保全了自身。

曾国藩



忍智

- 一、“忍”之目的——“忍一时风平浪静，退一步海阔天空” (427)
- 二、“忍”之外形——隐忍，不露庐山真面目，使用“障眼法” (436)
- 三、“忍”之尺度——不损害自己的根本利益 (443)
- 四、“忍”之技巧——克制自我，忍小忿以就大谋 (454)
- 五、“忍”之禁忌——懦弱、甘拜下风，无所作为不是“忍” (461)

[第一章]

官场、职场进退之忍



曾国藩居官以“坚忍”为第一要义，他奉行“打脱牙和血吞，有苦从不说出，徐图自强”的立世准则，所以纵观他的官场一生莫不是在此准则下进行的。

一、上司批评，忍住怨气，变不利为有利

【史实】

咸丰帝死后，肃顺等八人当政，更放手把重任交托给曾国藩等人，在一天内，清廷即以曾国藩“调度有方”，赏给他太子少保衔；以曾国荃“围攻安庆，智勇兼施”，赏给他布政使衔，记名按察使遇缺即补；曾贞干以同知直隶州知州尽先选用，并赏戴花翎；即使在三河之役中已被击毙的曾国华也加恩予谥。“一门之内，兄弟四人同日俱蒙非常之恩”，曾国藩“惊喜之余，弥深悚惧”。这种如临深渊，如履薄冰的心境，正是“极盛之时，每虞蹉跌”的思想反映。当然，这只是一个方面。另一方面，他更加励志要报答清廷这种“高厚生成”之德。但是，咸丰帝死后仅两个半月，慈禧太后等人便回到北京，伙同恭亲王奕訢，在英国公使卜鲁斯等的支持下，根据御史董元醇请两宫太后垂帘听政的疏请，解除了八大臣赞襄政务的顾命。几天后，又下令斩决肃顺，赐载恒、端华自尽。穆萌发往军台效力，其余四人均革职。这就是历史上有名的祺祥政变，或称辛酉政变。曾国藩因不在京城，直到一个多月后，才从一件奏片中得知一点消息，他在当天的日记中写道：“骇悉赞襄政务怡亲王等俱已正法，不知是何口事，又不知犯何罪，戾罹此大戮也！”“少荃来，道京城政本之地，不知近有他变否，为之悚仄忧皇！”过了几天，曾国

曾国藩



忍智

藩的这种忧伤恐惧的心情便稍稍缓解了，他在日记中写道：“因本日见阎丹初与李申夫书，有云赞襄大臣王大臣八人中，载坦、端华、肃顺并拿问，余五人逐出枢垣，服皇太后之英断，为自古帝王所仅见。”他没有弄清真实情况，以为肃顺未被斩决，便转而歌颂起慈禧太后来了。甚至说：“阅胜克斋奏请皇太后垂帘听政，请于近支宗室王中派人辅政，皆识时之至言。”对于这次宫廷政变，曾国藩从本能的惶恐，转而衷心地拥护了。

身在官场，时时都会遭遇面临各个方面的挑战，尤其是当挑战来自上司或当权者时，常给人以泰山压顶之感。但有趣的是，曾国藩却每次都凭着自己的绝顶精明，忍住怨气，化险为夷，变不利为有利。

第二次鸦片战争期间，英法联军于1860年4月22日占领舟山，5月27日、6月8日先后侵入大连和烟台，8月1日占领北塘，8月21日夺得大沽口炮台，之后，于24日攻入天津，9月18日攻陷北京东面的张家湾和通州，21日进至距北京只八里路的八里桥。次日，咸丰帝率领大批妃嫔和大臣匆匆忙忙逃到热河行宫去了，只留下他的弟弟恭亲王奕訢为钦差大臣，驻守北京。当时僧格林沁节节败退，就京畿的另一统兵大臣、光禄寺卿胜保也惊惶失措，于是上折，请求飞召外援，“以资夹击”。咸丰帝便下令曾国藩、袁甲三各选兵勇二三千人，由鲍超、张得胜管带，“兼程前进，克日赴京，交胜保调遣”。

这道上谕，曾国藩半个月后才接到。这天，朝廷催鲍超北援的谕令，“凡四次”。又恰恰在这天晚上二更，曾国藩接到了湘军先天在徽州大败的战报。太平军在夺得皖南的战略

逆境成功学

● 第一章

官场、职场进退之忍

要地宁国之后，又夺得了另一个战略要地徽州，这使曾国藩本人率部驻扎的祁门前无屏蔽。两件事接连而来，曾国藩极为震惊和痛伤，整夜睡不着。他既要对付正面的强大的太平军的进攻，又要派出自己得力的霆营北援，实在是两面艰难。他自述道：“自徽州失守，京信危急，弟实忧惶竟日，在室中徘徊私恟。几不能办一事。”他不断与胡林翼、李续宜等商讨北援之事，又写信给左宗棠问计求助，说：“弟忝窃高位，又窃虚名，不能入卫，不能入越，并不能保皖，闻此大变，又不能星速入卫，负责旁皇，莫知所措。自下应如何自处，是否弃此而北？求飞速示知为荷。”当时，他的左右大都人心浮动，议论不已，“颇多断断”，加上“宁防败兵，徽防败兵，楚师败兵，数近二万，纷纷索饷”，“纷纷多事，目不暇给”。他“又不得不强颜抚慰，镇定人心”。曾国藩处在汹汹大浪之中。

于是，他打算自己率部北援。但是，这段时间常到他营中晤谈的张芾却力加劝阻，说：“专为统兵大臣则可拜表入卫，兼为两江总督，则有守土之责，又值皖南败坏之际，未可弃此而他行。”曾国藩听了，认为“其言有至理”。但是他又不愿遵令派鲍超北上，使这位“骁雄之将”成为胜保部下的一员，因此，他在复奏中说：鲍超部自徽州至京，“五千余里，步队趲程，须三个月乃可赶到，而逆夷去都城仅数十里”，“殊恐缓不济急”，又说，鲍超“究非致远之才，兵勇未必乐从，邻饷尤难应手”，把一道“圣旨”挡回去了。然而，这位“抱道君子”，对待“勤王”这样封建主义的大是大非，究竟不敢等闲视之。他在给弟弟国荃的信中。振振有词地说了一大篇：“分兵北援以应诏，此乃臣子必尽之分。吾辈所以

曾国藩



忍智

忝窃虚名，为众所附者，全凭‘忠义’两字。不忘君，谓之忠；不失信于友，谓之义。令銮舆播迁，而臣子付之不闻不问，可谓忠乎？万一京城或有疏失，热河本无银米，从驾之兵难保之不哗溃。根本倘拔，则南服如江西、两湖三省又岂能支持不败？庶民岂肯完粮？商旅岂肯抽厘？州县将士岂肯听号令？与其不入援而同归于尽，先后不过数月之间，孰若入援而以正纲常，以笃忠义？纵使百无一成。而死后不自悔于九泉，不诟讥于百世。”这个时候，他想的是，他的湘军、他的江西、两湖基地、他的粮饷厘金、他东人以及他曾氏一家的命运，与清廷这个“根本”的命运何等紧紧地联系在一起，何等不可分割。

于是，曾国藩又提出了一个办法：奏请皇帝于他自己与胡林翼二人中，派一人带兵北上，在得批复后再行起程。这个很有心计的“主意系希庙所定”，而与曾国藩的“初计相符”。当时，李续宜带勇四营自江北赴援徽州，在祁门住了十多天。曾国藩欣然接受李续宜定出的这个主意，是因为他计称得很清楚：“夷氛去京二十余里，安危之机当在八九月内”，也就是说，在八月或九月间，京城的安危问题早就有了眉目，解决了；而清廷对他们请求勤王的奏折的态度，根据当时驿站的速度，“计十月初七八可奉谕旨”，届时，谕旨便是个马后炮了。因此，他和胡林翼既可博得“勤王”之名，而无需“勤王”之实。

当然，他们也估计到了另外一种情况，即英法联军与清军在京畿处于胶着状态，战争旷日持久，用曾国藩自己的话说，叫“犹豫相持”，那就很可能朝廷会真的叫他或胡林翼带兵北上，故他在上奏的当天，就在信中提醒胡林翼说：“惟如

逆境成功学

◎ 第一章

官场、职场进退之忍

此人奏，谕旨派出之后，即不可少有濡滞。”曾国藩自己确也做好了这方面的准备，他与胡林翼及其他湘军大员反复商量，对他们中一人走后的安徽战场作了详细的部署，甚至对军事统帅人员的调动也作好了安排，并写成了《北援八议》。

曾国藩北援的直接目的，主要不是去抗击英法侵略者。他“神魂震越，中夜涕零”的是，咸丰帝逃到了热河。他在日记中写道：“念唐皇幸蜀、金宗迁蔡之事，不幸身亲见之，身为大臣，愧愤不能自己。”他之所以定计亲自北援，是认为“君父之难，义无反顾”。虽然“勤王”与抗击侵略者是一件事，或者说是一件事的两个方面，但是，曾国藩当时考虑的侧重点绝不是要去“制夷”，他一再强调，“此次北行，专言君臣之大义”，“北援专以明君父之难”，“主辱臣死，分所当然耳”。又说：“人援本难，若但明奔问官守之义，不求补救全局之策，则尚不甚难”。所以，他明知“此行不过明臣子之义，毫不裨于时局”，但仍认为，“若不赴臣子之义，则既治后日之悔，复惧没世之讥，成败利钝，不敢计也”。当他从恩秋舫的信中知道和议已成，侵略者已退出北京，咸丰帝已可以回到京都时，立即表示“差可忤慰”。至于京都大遭劫洗，他轻描淡写地说：“圆明园虽已焚毁，京城尚未大伤。”对于新的辱国丧权的《北京条约》，他后来才见到，“阅之，不觉呜咽，比之五胡乱华，气象更加难堪”。这才表示了对侵略者的不满和对国家的忧虑。

【本节要点】

把“量度而用中”的观点运用在官场上并得心应手的，当数清代的曾国藩。曾国藩因训练湘勇有方，深得清廷倚重，

曾国藩



忍智

可是俗话说，伴君如伴虎，作为朝廷大臣的曾国藩，更是时时感到来自各个方面的威胁。尤其是当宫廷内有什么风吹草动之时，他便会有草木皆兵之感。但是，凭借他为官的精明，他还是一一应付过来了。但这种应付，未免要违拗自己的心志，但大丈夫能屈能伸，要的就是这份精明。

【历史范例】

清末黎元洪在湖北时，一直位于张彪之下，张彪是张之洞的心腹，娶了一个张之洞心爱的婢女，人称“丫姑爷”。但张彪嫉贤妒能，对黎元洪十分反感，加之当时报纸亦赞扬黎元洪而贬低张彪，张彪心怀不满，常在张之洞面前进谗言，诋毁黎元洪。

张彪在进谗言的同时，还以上级的职位，百般羞辱黎元洪，想让黎元洪不能忍受耻辱而离开军队。张彪的手法非常恶劣，曾经在军中将黎元洪罚跪，并当着士卒的面，将黎的帽子扔在地上。黎元洪忍受着百般欺辱，不动声色，脸上毫无怒容，张彪也对他无可奈何。

然而，黎元洪亦非甘为人下者。他貌似忠厚而实有权术，他明知张彪欺侮自己，却不与之争锋，而是“平敛锋芒，海涵自负，绝不自显头角，以开异己者攻排之隙”。

张之洞任命张彪为镇统制官，但军事编制和部署训练却要黎元洪协助张彪。张彪不懂军事，黎元洪呕心沥血，为之训练。黎元洪为了升迁，常值宿于军营之内，每月仅回家两次，当时其他管带以上的军官平时多住在私宅。他和士兵一样生活，唯军号是从。早上起床号一吹，他立即起来，自己梳洗，不用护兵。晚间熄灯号一响，马上熄灯就寝，即使在

逆境成功学

● 第一章

官场、职场进退之忍

炎热的夏天，也决不在外纳凉。

章太炎在《黎公碑》中特别赞彰黎氏治军严，律己严：“公……治军严仁，不滥费军需钱，有余，即以逮士卒，故所部军装整振，绝于他军。平居卧起，皆准军号，不妄先后。夜必宿军中，虽遇岁时不移。”

当时，湖北新军中像黎元洪这样的人并不多，因而被张之洞视为不可多得的人才，一再提拔重用。

另外，黎元洪还善于把握张之洞的心理，张之洞当时因甲午海战失败，为图变通陈法，请洋人任军中教官，吸收青年军官，有图强之心。黎元洪从日本考察回来，就建议多派学生和军官出国留学。张之洞采纳了他的建议，常派学生去东洋、西洋留学。同时，黎元洪在军中提倡学文化，规定文章做得好的可免除繁重之类的勤务。为了鼓励士兵学文化，他还亲自去听课。黎元洪的这些作法，使他带的部队有一种全新的气象。

黎元洪从正规军事学堂毕业，不同于张彪武进士出身。因而，对于训练军队，黎元洪都指挥得当，所发命令，言简意赅，在湖北督练新军的过程中，张之洞常把教练洋操的事务交与黎元洪筹划，这也是黎元洪获得升迁的一个重要原因。

1906年10月20日和1908年11月18日至19日，清政府两次举行秋操，分编南军、北军。南军由湖北第八镇和河南第十九混成协参加。湖北参加秋操的队伍均由黎元洪实际指挥。第一次秋操射击技术获得最优秀奖。鄂军受到阅操大臣袁世凯、铁良的赞扬。第二次秋操，南军三战三胜，黎元洪受到观操的外国武官的称赞，并获清廷赏戴花翎。

两次秋操，使黎元洪名声大振。