

# 曾国藩

## 三十八计

ZENGGUOFANZHANGKONGRENSHENGSHENGSA NSHILIUJI

掌控人生

曾国藩  
司马烈人  
中国华侨出版社

解译  
原典

打开人生局面，一可用力，  
二可谋计；用力者乃武夫，  
谋计者乃智人。自古以来，  
前者总为后者所掌控。

曾国藩每天坐在太师椅上盘算心计，  
故不用力，就能令无数人折腰。  
这就叫智计。



# 曾国藩

掌控人生

# 三十六计

曾国藩

司马烈人

中国华侨出版社



打开人生局面，一可用力

二可谋计；用力者乃武夫

谋计者乃智人。自古至今

前者总为后者所掌控。

曾国藩每天坐在太师椅上盘算心计，

故不用力，就能令无数人折腰。

这就叫智计。

## 图书在版编目(CIP)数据

曾国藩掌控人生三十六计/曾国藩原典,司马烈人解译. - 北京:中国华侨出版社,2002.10  
ISBN 7-80120-653-3

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 064562 号

## 曾国藩掌控人生三十六计

---

原 典/曾国藩  
解 译/司马烈人  
责任编辑/林 敏  
装帧设计/李 栋 孙希前  
经 销/新华书店总店  
开 本/850×1168 毫米 1/32 印张 15.125 字数 350 千字  
印 刷/北京公大印刷厂  
版 次/2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷  
印 数/7000 册  
书 号/ISBN 7-80120-653-3/K·143  
定 价/28.00 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

---

「三十六计」为古之兵法，历来被人推崇。曾国藩是活用「三十六计」的一代大师，他擅长在两个战场打天下，无论论是身为兵家，还是身在权场，皆以计见长，令对手不寒而栗，故时有「曾公之计盖天下」的说法。

## 前 言

打开人生局面，一可用力，二可谋计；用力乃武夫，谋计乃智人，前者总为后者所操纵。曾国藩每天坐在太师椅上盘算心计，固不用力，就能令无数人折腰，这叫智计。

说到智计，大家自然会首先想到“三十六计”；提到“三十六计”，恐怕大家又都不太生疏，同时为其精绝的智慧而赞叹不已，这说明中国传统兵法的博大精深。

在这本书中，我们是以曾国藩与“三十六计”的关系为题，来全面解释曾国藩操纵人生之道的。其原因是：

当我们一次又一次地不厌其烦、细心品读曾国藩时会发现：曾国藩的智慧之源与中国传统文化密不可分，儒道两家思想闪烁其中，但作为兵家绝智的“三十六计”同样构成了曾国藩人生智慧的元素。

有了这样一个基本认识，可以在曾国藩的人生历程看到他操纵“三十六计”精彩之处，比比皆是，大体如下：

“瞒天过海”之计在生活中是非常有用的，对于曾国藩而言，他的做法则是瞒住自己的锋芒，以圆通方式待人。我们知道，锋芒与圆通是做人的两大学问。曾国藩认为：“锋芒露凶气，圆通显和气”。怎样做到圆通呢？必须瞒住锋芒！

“以逸待劳”之计点明了做事必须遵循“花最少的力气，办最

多的事”的规律。有很多人总想冒风险，贪图胜利，殊不知机会未到，这种做法会毁掉自己。因此，曾国藩认为，办事应当学会以逸待劳。过早将自己的底牌亮出去，往往会在以后的为人处世中失败。

“无中生有”之计的奥妙在于告诉了人们从无到有的过程，即如何把办不成的头痛事办成。曾国藩认为：遇到头痛的事，靠牢骚解决不了任何问题，只有多想出路才是上策，才能无中生有。

“笑里藏刀”之计的要诀是：一定要把明白放在心里。曾国藩在处理“笑”与“藏”的关系时，重在把握权变之道。当曾国藩不得不笑的时候，可能并非真笑；当曾国藩不笑的时候，可能并非不愿意笑。这是因为他乖巧握权，极尽人臣之本分。

“擒贼擒王”之计表明做事要突出重点，不可眉毛胡子一把抓。从乱七八糟的事情中，抓住主要的，而放弃次要的，并且在时机成熟的时候，及时出击，都是非常重要的应付手段。

“釜底抽薪”之计讲做事要能抓住根本。什么是根本？就是主要问题。曾国藩做事力戒不关痛痒，特别擅长“釜底抽薪”，所以事事容易办成。

曾国藩是活用“三十六计”的一代大师，他擅长在两个战场打天下，无论身为兵家，还是身在权场，皆以计见长，令敌人不寒而栗，固时有“曾公之计盖天下”的说法。本书要义皆在于此！你可知否？

## 目 录

## 一、瞒天过海：善于瞒住自己的聪明

“瞒天过海”之计在生活中是非常有用的，对于曾国藩而言，他的做法则是瞒住自己的锋芒，以圆通方式待人。我们知道，锋芒与圆通是做人的两大学问。曾国藩认为：“锋芒露凶气，圆通显和气”。怎样做到圆通呢？必须瞒住锋芒！

- 01. 自以为是者必败 ..... (4)
- 02. 锋芒逼人，圆通和人 ..... (9)

## 二、围魏救赵：手在甲地，心在乙地

“围魏救赵”之计表明：不要直来直去，逼近目标，而要会运用曲折术，才能避重就轻，功到自然成。曾国藩是运用“迂回术”的大师，也是采用“围魏救赵”之计的大师！

- 03. 迂回曲折收效大 ..... (16)
- 04. 频走“稳”招 ..... (23)
- 05. 以主待客 ..... (27)

### 三、借刀杀人：靠一个人治住另一个人

《三十六计》第三计“借刀杀人”，重在传达一个“借”字的奥妙——例如借梯，就是借别人架的梯子，顺势上去拿自己想要的东西。这样，既可省力，还可省时。如果用到为人处世中，也许只有借人才能更好地治住人。曾国藩在这一点上做得非常巧妙。

- 06. 该借的梯必须借 ..... (34)
- 07. 两手服人，两手都要硬 ..... (40)
- 08. 巧妙调动对手 ..... (44)
- 09. 借洋助剿 ..... (49)

### 四、以逸待劳：花最少的力气，办最多的事

《三十六计》第四计“以逸待劳”点明了做事必须遵循“花最少的力气，办最多的事”的规律。有很多人总想冒风险，贪图胜利，殊不知机会未到，这种做法会毁掉自己。因此，曾国藩认为，办事应当学会以逸待劳。过早将自己的底牌亮出去，往往会在以后的为人处世中失败。

- 10. 力戒草草而发 ..... (56)
- 11. 在静中求得爆发力 ..... (61)

### 五、趁火打劫：借机会打开一片局面

《三十六计》第五计是“趁火打劫”，实际上是指一个人办事抓机会的眼光和本领。曾国藩绝对是一个抓机会的高手——他能凭借他老练的眼光，“趁火打劫”，把机会变成成功的资本。

12. 伸手捕获每一次良机 ..... (70)
13. 把机会变成成功的资本 ..... (73)

## 六、声东击西：找准对手的软肋

《三十六计》第六计是“声东击西”，讲明一个人必须懂得此计，才能达到目的；否则，一味地直来直去，肯定会遭受挫折。曾国藩惯于“声东击西”，这不仅体现在军事个案上，还表现在他在掌握权力的过程中，靠声东击西迷惑对手。这就是他察天下之势，给自己定位的功夫。

14. 察天下之势，明白自己该做什么 ..... (80)
15. 有空隙就有机会 ..... (84)

## 七、无中生有：把办不成的事办成

“无中生有”之计的奥妙在于告诉了人们从无到有的过程，即如何把办不成的头痛事办成。曾国藩认为：遇到头痛的事，靠牢骚解决不了任何问题，只有多想出路才是上策，才能无中生有。

16. 少发牢骚，多想出路 ..... (92)
17. 从大局着眼，从小处入手 ..... (95)
18. 有敢于向前冲的欲望 ..... (101)

## 八、暗渡陈仓：悄悄地逼近自己的目的地

“暗渡陈仓”之计的重要提示是：在时机不成熟时，切忌草率行事，因为草率是鲁莽的一大表现。曾国藩功成于“慎”！一个“慎”字，就点明了他“暗渡陈仓”的高明。如果你缺乏这一点，当以曾国藩为榜样！实际上，曾国藩

## 曾国藩掌控人生“三十六计”

运用“暗渡陈仓”之计，讲的是不能死守一法，要学会变法，才能巧妙成事。

19. “留一手”就会“多一手” ..... (112)

20. 在曲折交汇处下功夫 ..... (116)

## 九、隔岸观火：站在一旁打量左左右右

《三十六计》第九计“隔岸观火”，蕴藏着深刻的做人办事之道，即如果你看不起对手，是去纠正他的毛病，还是静观他的表演呢？在这个问题上，曾国藩通过教训，选择了后者。

21. 静观对手表演 ..... (122)

22. 拖延观变术 ..... (128)

## 十、笑里藏刀：外表绝不露招法

“笑里藏刀”之计的要诀是：一定要把明白放在心里。曾国藩在处理“笑”与“藏”的关系时，重在把握权变之道。当曾国藩不得不笑的时候，可能并非真笑；当曾国藩不笑的时候，可能并非不愿意笑。这是因为他乖巧握权，极尽人臣之本分。

23. 出人意料，惊动天下 ..... (134)

24. 变脸者因变心 ..... (140)

## 十一、李代桃僵：该放弃的一定要放弃

“李代桃僵”之计表明：一个人为失去一利而疾首，为得到一利而兴奋，皆为不明智之举。如果能在得不到的时候，用一种取代法，就能有意外收获。

25. 丢芝麻保西瓜 ..... (152)
26. 不以得为喜, 不以失为忧 ..... (157)

## 十二、顺手牵羊: 乘势获得想要的东西

“顺手牵羊”之计突出一个“顺势”问题, 曾国藩就善于顺人势, 以借此达到自己的目的。

27. 顺水推舟, 也是一件愉快的事 ..... (166)
28. 巧于应变, 乘势而动 ..... (174)

## 十三、打草惊蛇: 让对手的身体感受到威猛的冲击

“打草惊蛇”之计的关键是: 一个人靠什么东西去“惊”什么东西, 目的是为了什么? 这在兵书中叫诡道。曾国藩深知“打草惊蛇”的诡道作用, 也是操作高手!

29. 靠诡道取胜 ..... (180)
30. 拿出魄力和胆量 ..... (183)

## 十四、借尸还魂: 擅长操纵看似无用的东西

“借尸还魂”之计在于告诉人们: 如果能从别人忽略的问题上下手, 同样会有大收益。曾国藩治军即如此。

31. 给大家吃定心丸 ..... (190)
32. 旧瓶装新酒 ..... (194)

## 十五、调虎离山: 引诱对手步入自己的圈套

“调虎离山”之计讲的是策动假象, 以假乱真, 达到机局多变。为了力求机局多变, 曾国藩提出了“虚虚实实、调虎离山”之法。

## 曾国藩掌控人生“三十六计”

- 33. 无形无变,变化莫测 ..... (202)
- 34. 多在“活”字上下功夫 ..... (206)

## 十六、欲擒故纵:采取先放后收的办法

“欲擒故纵”之计表明收放结合的作用是——可以避免蛮干。蛮干是直来直去,巧干则是收放结合。曾国藩是从教训中体验到“欲擒故纵”之计的益处的。

- 35. 蛮干是绝对不行的 ..... (214)
- 36. 克服贪恋速成之病 ..... (219)

## 十七、抛砖引玉:在困境中,巧指一条路

曾国藩运用“抛砖引玉”之计,可以讲是他对《三十六计》最精深的理解,他常与弟弟互通信件,谈自己对人生、对权位的理解,抛砖引玉,启发心智。

- 37. 遇到波折,可先引退 ..... (224)
- 38. 打破陈旧规则 ..... (228)

## 十八、擒贼擒王:向最要害的问题开刀

“擒贼擒王”之计表明做事要突出重点,不可眉毛胡子一把抓。从乱七八糟的事情中,抓住主要的,而放弃次要的,并且在时机成熟的时候,及时出击,都是非常重要的应付手段。

- 39. 做事要突出重点 ..... (236)
- 40. 治住一帮人的贪心 ..... (240)

## 十九、釜底抽薪：办事不留任何尾巴

“釜底抽薪”之计讲做事要能抓住根本。什么是根本？就是主要问题。曾国藩做事力戒不关痛痒，特别擅长“釜底抽薪”，所以事事容易办成。

- 41. 看准利害，控制要略 ..... (250)
- 42. 想大事，做大事 ..... (254)

## 二十、浑水摸鱼：在混乱中取得先手

“浑水摸鱼”之计讲的是：一个人能在比较复杂的时局中，准确找到自己的位置。这样做，必须反应敏感，谨慎行事。曾国藩是一个对局势风向十分敏感的人，表面上不声不响，实际上却深得“浑水摸鱼”之法。

- 43. 摸到自己想要的东西 ..... (266)
- 44. 急中生智度乱关 ..... (270)

## 二十一、金蝉脱壳：学会及时抽出身子去

《三十六计》第二十一计为“金蝉脱壳”，有很多人理解得比较狭隘，实际上每个人根据人生不同的阶段而制定的变化战术，并以此来“脱身”，就是为人处世中的“金蝉脱壳”之计。曾国藩的处世之道，实际上是一种灵活辩证的“金蝉脱壳”方法。他一生三变，蕴含了他获取成功名声的办法，也是他运用“金蝉脱壳”之计的表现。

- 45. 变来变去，不易受制于人 ..... (278)
- 46. 揣摩上意，糊涂办事 ..... (284)

## 二十二、关门捉贼：巧妙断掉对手的退路

《三十六计》第二十二计是“关门捉贼”，它突出做事的时机、技巧和魄力。曾国藩虽然崇尚中庸之道，却并不把问题看作“匀势两端而用其中”那么简单。他认为所谓中庸，是指做事得体、恰到好处，在一定情况下，即使极端的作为，也不违背中庸之道。用他的话来说，叫作“适时则贵，失时则损”，关键是看具体情况，具体时机，具体招法。

47. 千钧一刻，显霹雳手威力 ..... (292)

48. 治吏手段要严酷 ..... (296)

## 二十三、远交近攻：搞好人际关系比什么都重要

“远交近攻”之计的根本意思是：在各种网络中找到一个成功之结，可以把渺茫变成希望。由此可以推想，曾国藩的人际关系是复杂的，但他确实是一个“远交近攻”的能手！

49. 找准突破的点 ..... (302)

50. 不做轻薄之人 ..... (308)

## 二十四、假道伐虢：调动可用之人的优点

“假道伐虢”之计在曾国藩的实战中可指他对人才的利用，即“假”大家之手去成己之事。这就是他“大家都是好帮手”的观点！

51. 大家都是好帮手 ..... (314)

52. 举可举之人 ..... (318)

## 二十五、偷梁换柱：想法去磨垮对手

“偷梁换柱”之计用在曾国藩的一个明显例子，就是巧换身份，做到了双重身份，办事必成。

53. 非官非绅，办事不灵 ..... (324)
54. 看准大局再布局 ..... (328)

## 二十六、指桑骂槐：一定要把别人弄得晕头晕脑

“指桑骂槐”是一种御人术，即言在此，意在彼；手指甲，心在乙。曾国藩惯用此术，他采取的是不越式“御人术”。什么是不越？就是不超越可以超过的对象，守住自己的位置，做好自己的事。曾国藩以“辅”为主，故有“不越式御人法”。

55. 操纵“不越式”御人法 ..... (336)
56. 让不明白的人明白 ..... (340)

## 二十七、假痴不癫：自己的事自己明白

“假痴不癫”之计说明：自己外表可以与自己的内心不一样，要善于以假乱真，让别人放松警惕。这就是说一个人不可急于表现自己，而要善于以“龙蛇曲伸”之道隐藏自己。这就是曾国藩的“假痴不癫”之计。

57. 学会匍匐式前行 ..... (348)
58. 一个“浑”字特管用 ..... (352)

## 二十八、上屋抽梯：绝不让别人发现任何痕迹

“上屋抽梯”之本义是断掉对手的退路。曾国藩

## 曾国藩掌控人生“三十六计”

在运用这一计时,施展的是他拿手的“切断法”。

- 59. 施展切断手法 ..... (360)
- 60. 脚跟稳而后进 ..... (365)

## 二十九、树上开花:适当为自己造出声势来

“树上开花”之计讲的是造势问题,曾国藩的造势手段,前面有论及,即湘军水师的筹建是在曾国藩移驻衡州后开始的,它的成立晚于湘军的陆师,但曾国藩却对兴办水师倾注了巨大的力量,达到了“树上开花”的效果。

- 61. 造出自己的声势 ..... (372)
- 62. 爱心赢得民众 ..... (377)

## 三十、反客为主:能替别人想前想后

“反客为主”之计告诉我们:必须充分信任人,才能用好人。跟什么样的人,做什么样的事,这在曾国藩看来是个不容忽略的原则问题,也是决定一个人能否成功的重要因素之一。他说,那些对人时信时疑、时明时暗的人决不能跟从。因为时学发生因疑而弃,因暗而忌的事,一旦那样,后果可能就不堪设想了。因此他提出“做好人、做好官、做名将,俱要好师、好友、好榜样”。并提出要选择这样的人一同跟他干事:一是意志坚卓,不为浮言所动,即“不随众为疑信”;二是品性宏大,能打开局面,即“初基不必大,然气势充畅”,用今天的话说,是有发展潜力。

- 63. 大胆地委任 ..... (386)
- 64. 掌握重用和终用两法 ..... (389)

### 三十一、美人计：力戒沾染私欲私利

“美人计”用在为人处世上，即不为利益所迷惑，专注于自己要做的事。曾国藩的治心不是单纯的对心理欲求的限制，既包括心理活动，也包括行为规范，从范围上说，是治心、治身、治口浑然一体；既有表面的现象，也有发自内心的本源，他用阴阳来比喻。忿，就是愤激、愤怒、情绪化。曾国藩称他为“阳恶”，也即表现在语言行为上出口不逊，情绪难以控制。

- 65. 恶欲即是一个大陷阱 ..... (396)
- 66. 功名不是至宝 ..... (403)
- 67. 不可占人半点便宜 ..... (407)

### 三十二、空城计：给对手留下一片“余地”

“空城计”多指地势术。曾国藩说：“探看地势是第一要义。”他主张审地势，要将城池要隘、平原旷野、深山穷谷、江河湖溪、大道小径，以及“敌来之路，应敌之路，埋伏之路，胜仗追击之路”，“一一探明，切勿孟浪”。

- 68. 探看地势是第一要义 ..... (414)
- 69. 因地用兵，因时论势 ..... (417)

### 三十三、反间计：把对手拆解得七零八落

“反间计”用于曾国藩的办事原则上，体现为注意小变又不失大处。小变为常人所忽视，但曾国藩却能反向思维，深解其用。

- 70. 行小变而不失大常 ..... (424)