

【宦海沉浮中总结出的十八条心法
成败得失中归纳出的为人为官要义】

挺經

以盖世之功而能安然进退的
为人为官之道



曾国藩著

“挺”，即势不可用尽，功不可独享，大名要推让几分，盛时要做衰时想，刚柔相济，无为而无不为；百尺竿头，不能再进一步；欠缺本身就是完美。曾国藩以盖世之功而能于众说诋毁中安然保全自身，全赖这一“挺”字。

当代世界出版社

挺經

以盖世之功而能安然进退的
为人为官之道

曾国藩

著

当代世界出版社

图书在版编目(CIP)数据

挺经 / (清) 曾国藩著. —北京: 当代世界出版社, 2012.5

ISBN 978-7-5090-0829-4

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 065896 号

书 名: 挺经

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路4号(100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010)83907332

发行电话: (010)83908410 (传真)

(010)83908409

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京军迪印刷有限责任公司

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 21

字 数: 230 千字

版 次: 2012 年 6 月第 1 版

印 次: 2012 年 6 月第 1 次

印 数: 1~ 8000 册

书 号: ISBN 978-7-5090-0829-4

定 价: 35.00 元

如发现印装质量问题,请与承印厂联系调换。

版权所有,翻印必究,未经许可,不得转载!



挺 经

前 言

曾国藩（1811—1872年），字伯涵，号涤生，湖南省长沙府湘乡县人，是中国近代史上一位引人注目的人物。

曾国藩幼年资质平常，23岁取秀才，次年以第36名中举，而后两次会试不第，直到28岁才以三甲第42名得到进士的身份。幸运的是，他在随后的朝考中成绩很好，得到翰林院庶吉士的职位，从此十年七迁，做到礼部侍郎，成为二品高官。

如果仅仅如此，那么曾国藩不过就是中国历史上比较成功的官僚之一罢了，然而晚清社会内忧外患接踵而至的动荡环境给了他更为广阔的舞台。在为母守丧丁忧期间，他依靠师徒、亲戚、好友等复杂的人际关系编练了一支地方团练，称为湘勇，并在此基础上发展出一支颇有战斗力的军队，成为镇压太平天国起义的具有决定性的力量。曾国藩因此受封一等勇毅侯，成为清代以文人而封武侯的第一人，官至两江、直隶总督，武英殿大学士，死后谥“文正”，获得了清代文臣最高的殊荣。能够以书生而克平世乱，戎马倥偬间亦为学不倦，并把学问事业均磨炼成功之人可谓极少，而曾国藩居其一。他在清王朝由盛转衰的过程中，以一介儒生力挽狂澜，成为“中兴第一名臣”和时人推崇的“末世圣人”。



前
言

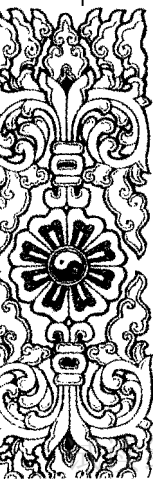




挺 经



挺
经



在晚清江山社稷外侵内倾，摇摇欲坠的情况下，曾国藩何以能用一批曾经酸腐的文人和一群老实得近乎呆滞的乡民而精练一旅，荡平由杰出的军事将领石达开、李秀成等统领的太平军，孤军合围、攻破天京，以汉臣而成满清朝廷中的“国之藩篱”？在交相倾轧、嫉贤妒能的黑暗官场，面临功高震主之祸，曾国藩何以能安然躲过兔死狗烹之劫而化大难于无形，不仅保存了自己，还使整个家族及其弟子余泽不尽？在西方列强步步进逼、威胁华夏民族主权的压力下，曾国藩又何以能因势利导、首倡洋务，揭开中国近代化的序幕？解开这些谜底的钥匙，便是一部《挺经》。

曾国藩的孙女婿吴永在所著《庚子西狩丛谈》中提到，一次李鸿章与其闲谈时说，我老师的秘传心法，有十八条“挺经”，这真是精通造化、守身用世的宝诀。我试讲一条与你听：

一家子，有老翁请了贵客，要留他在家午餐。一早就吩咐儿子，前往市上备办肴蔬果品，但时已过巳，尚未还家。

老翁心慌意急，亲至村口看望，见离家不远，儿子正挑着菜担，在水塍上与一个挑京货担子的人对峙着，彼此皆不肯让。老翁赶上前婉言曰：“老哥，我家中有客，待此就餐。请你往水田里稍避一步，待他过来，你老哥也可以过去，岂不是两便吗？”

其人曰：“你叫我下水，怎么他下不得呢？”

老翁曰：“他身子矮小，站在水田里，恐怕担子会浸湿，坏了食物；你老哥身子高大些，可以不至于沾水。因为这个理由，所以请你避让的。”

其人曰：“你这担内，不过是蔬菜果品，就是浸湿，也还可将就用的；但我担中是京广贵货，万一进水，便是一文不值，安能叫我让避？”

老翁见劝让不过，乃挺近就曰：“来来，然则如此办理：待我老头儿下了水田，你老哥将货担交付于我，我顶在头上，请你



挺

经



前言



空身从我儿旁边岔过，再将担子奉还，如何？”当即俯身解袜脱履。

其人见老翁如此，过意不去，曰：“既老丈如此费事，我就下了水田，让尔担过去。”当即下田避让。

他只挺了一挺，一场争执就此消解。这便是《挺经》中开宗明义第一条。

李鸿章说完，吴永觉得“意用何在，亦殊不甚明白”，后来冥思苦想，觉得这是说“大抵谓天下事在局外呐喊议论，总是无益，必须躬自入局，挺肩负责，乃有成事之可冀”之意。究竟是不是这个意思呢？后人不得而知。不得而知的原因，是曾国藩根本就没留下这么一本书！或者是仅仅有腹稿，或者是还有草稿，但未及誊录，曾国藩便去世了，书稿就没有传下来。

不过曾国藩的好友欧阳兆熊在《水窗春吃》里面写了不少关于曾国藩的史事。他说曾国藩“尝自称欲著《挺经》，言其刚也”。可见曾国藩有“挺经”心法，则当是确实的，而且似乎只和他最得意的弟子李鸿章谈论过详细的内容。

所谓“挺”，首先是发一谋，举一事的咬牙坚挺决心。曾国藩说：“困心横虑，正是磨练英雄，玉汝于成。李申夫尝谓余愠气从不说出，一味忍耐，徐图自强。因引谚曰：‘好汉打脱牙，和血吞。’此二语，是余生平咬牙坚挺之诀。”这是讲事功经验。要做成一件事就得横下一条心，不达目的不罢休，决不放弃，决不中途动摇。

但这仅仅是“外修成事”，而《挺经》真正的要义在“内修成人”，须将“正其德而修其身，蓄其气而长其志”作为每日功课，与孔、孟、墨、韩等古圣哲相通，刻刻用心，处处在意，才能修得一身正气，八面融通。而虚伪狡诈之人，则不可能承担天下兴亡，至多是“欺世之豪杰”，又如何能“挺膺负责”？





挺 经

曾国藩曾评价门下子弟李鸿章和俞樾说：“李少荃拼命做官，俞荫甫拼命著书。”做官著书，不过是事功。李、俞二人把精力都用在了成就事功上，内修上德的机会自然就少了。这两个经常受曾国藩耳提面命、潜移默化的弟子都不能体悟“内挺”之道，旁人恐怕就更加难以企及。或许正因为曾国藩看透了这一点，便没有将《挺经》成书的强烈意愿。因为写出来，人们也未必看得懂，大多数人不过就像吴永那样曲解其义罢了。

本书根据李鸿章所述的“挺经”十八条提纲，从曾国藩诸多籍典著作中辑佚整理出若干精绝之言，以论为经，以事为纬，编成《挺经》十八章。希望读者可以以此窥探曾氏“挺”之奥义，了然于“精通造化，守身用世”的秘诀所在。

■



挺

经





挺 经



目
录

目 录

内圣第一

功修于内，发之于外；修己治人，兼鞭牧民。《内圣》乃《挺经》开篇，言主敬身强、坚挺拔俗之道。

- 一 内圣四端 2
- 二 君子慎独 7
- 三 修己四语 13

砺志第二

君子施仁，坚卓其志；帅以之气，贞之以恒。《砺志》乃《挺经》二章，言砥砺精进、峥嵘雄快之道。

- 一 君子立志 20
- 二 明理为先 26
- 三 行之有恒 31

家范第三

绵绵瓜瓞，薪火相继；光耀门楣，家范居先。《家范》乃《挺经》三章，言族门挺盛、源远流长之道。

- 一 八字八本 38





挺

经



挺

经

二 致败之由	43
三 孝友为家	49

明强第四

明者智也,强者勇也;明者鉴人,强者制人。《明强》乃《挺经》四章,言智勇兼备、纵横自在之道。

一 学问求明	56
二 明强为本	62
三 强于自修	68

坚忍第五

刚毅为坚,矢志为忍;壁立千仞,大海潮音。《坚忍》乃《挺经》五章,言竖起骨头、竭力撑持之道。

一 坚忍卓绝	74
二 浑厚不露	80
三 力撑穷骨	86

刚柔第六

过柔则靡,过刚则折;去忿养体,存强励志。《刚柔》乃《挺经》六章,言刚柔互济、日进无疆之道。

一 刚柔互用	94
二 降龙伏虎	100
三 强馥有别	106



挺经



目 录

英才第七

养育英才,担当大事;国之栋梁,业之根本。《英才》乃《挺经》七章,言擢拔简汰、陶铸英才之道。

- 一 得才适用 114
- 二 忠耿难得 121
- 三 磨炼生才 126

廉矩第八

权贵之门,奔竞之风;繁文缛节,伤廉损明。《廉矩》乃《挺经》八章,言礼崇俭约、廉以生威之道。

- 一 廉吏难为 132
- 二 君子守礼 138
- 三 崇俭养廉 143

勤敬第九

勤能补拙,敬能生明;勤敬而治,大道之行。《勤敬》乃《挺经》九章,言兢业克勤、贯注全神之道。

- 一 为治有术 150
- 二 勤谦守身 156
- 三 苦懊思遁 162





挺 经

诡道第十

兵者不祥,非贤不用;战者不定,非圣不明。《诡道》乃《挺经》十章,言兵家诡计,出奇制胜之道。

- 一 仁礼带军 170
- 二 兵为阴事 176
- 三 用兵如文 181

久战十一

蓄养锐气,观衅而动;且挺且韧,终奏全效。《久战》乃《挺经》十一章,言且挺且韧、蓄养锐气之道。

- 一 久战之道 188
- 二 浪战为忌 193
- 三 气不可竭 198

廉实十二

勤俭自持,百度修明;为商谋利,斯流不息。《廉实》乃《挺经》十二章,言内自奋发、徐图国强之道。

- 一 勤俭自持 206
- 二 君子言利 211
- 三 商战立国 215



挺经



目 录



峻法十三

重刑连罪,民不敢试;剗其腐肉,以生其新。《峻法》乃《挺经》十三章,言乱世重典、礼义并彰之道。

一 峻法为治	222
二 简汰劣羸	228
三 宽严兼全	233

外王十四

万里缩地,天涯比邻;西力东渐,澎湃奔腾。《外王》乃《挺经》十四章,言师夷之智、博采众长之道。

一 自立自强	240
二 据物为己	244
三 自强之本	249

忠疑十五

信而见疑,忠而被谤;廓然大公,乾坤朗朗。《忠疑》乃《挺经》十五章,言危身奉上、守己无求之道。

一 君子立身	256
二 守一不贰	262
三 尽性知命	267





挺 经

荷道十六

文以载道,民胥以效;鼓动存辞,达于政事。《荷道》乃《挺经》十六章,言因文明理、旁通无涯之道。

- 一 文章之道 274
- 二 文出精远 279
- 三 道多文醇 284

藏锋十七

穷则独善,达则兼济;收放有度,进退裕如。《藏锋》乃《挺经》十七章,言君子藏器、待时而动之道。

- 一 屈伸之道 290
- 二 君子退藏 296
- 三 英雄恭谨 301

盈虚十八

日中则昃,月盈则亏;福不多享,势不使尽。《盈虚》乃《挺经》结束,言势不尽同、善始善终之道。

- 一 人恒有缺 308
- 二 持盈保泰 315
- 三 惜福节势 321





内圣第一

古之欲明明德于天下者，先治其国，欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知，致知在格物。物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本。

——《礼记·大学》





挺

经



挺

经

一 内圣四端

【原典】

细思古人工夫，其效之尤著者，约有四端：曰慎独则心泰，曰主敬则身强，曰求仁则人悦，曰思诚则神钦。慎独者，遏欲不忽隐微，循理不间须臾，内省不疚，故心泰。主敬者，外而整齐严肃，内而专静纯一，斋庄不懈，故身强。求仁者，体则存心养性，用则民胞物与，大公无私，故人悦。思诚者，心则忠贞不贰，言则笃实不欺，至诚相感，故神钦。四者之功夫果至，则四者之效验自臻。余老矣，亦尚思少致吾功，以求万一之效耳。

【释文】

仔细考察古人所下的工夫，其中成效特别明显的大约有四个方面：谨慎独处，就会心胸安泰；端肃恭敬，就会身体强健；追求仁义，人们就会心悦诚服；专守诚意，神灵也会钦敬他。所谓“慎独”，就是遏制自己的私欲，连非常隐蔽、微小的方面也不放过，循理而行，时时如此，内省而无愧，所以心里坦然。所谓“主敬”，就是仪容整齐严肃，内心思虑宁静专一，稳重端庄而不懈怠，所以身体强健。所谓“求仁”，就是从本性上能保养心性，从运用上要有爱民惜物的胸怀，大公无私，所以人们悦服。所谓“思诚”，就是内心坚贞无贰，言语笃实无欺，以致诚与万物感应，所以神灵也钦服。如果真能达到上述四方面的修身功夫，这四种效验就自然而至。我虽然老迈，但还想略微用功于此，以求万一能有效果。

【要义】

“内圣”之说，最早见于《庄子·天下篇》：“圣有所生，王有所成，





挺 经



内
圣
第
一

皆原于一。”此即“内圣外王之道”。“内圣”是一种人格理想，它表现为：“不离于宗，谓之天人，不离于精，谓之神人；不离于真，谓之至人。以天为宗，以德为本，以道为门，兆于变化，谓之圣人，以仁为恩，以义为理，以礼为行，以乐为和，熏然慈仁，谓之君子。”通俗地讲，“内圣”就是修身养德，要求人做一个有德性的人。一个人无论是读书从政，还是做工种田，亦或是经商做学问，都离不开他修身养性程度的高低和掌握的好坏。古往今来，凡是能够成就大事之人，无不具备一定的素质，因此要在修身方面下工夫。

《论语》有云：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”也就是说，只要自己的行为端正，就算不下任何命令，部下也会遵从，如果自己的行为不端正，那么无论制定什么政策规章，部下也不会遵从的。不管什么时候，这个原则都是领导者必须牢记在心的。因为领导者的一举一动都受到部下的注意，在这种情况下，如果能以适宜的态度或行动出现在部下面前，就会立刻影响到部下的士气，如此一来，组织就会更加牢固。

内圣而谦虚的态度，是唐太宗受后世景仰的原因之一。唐太宗曾对众臣说：“有人说当了皇帝就是得到了最崇高的地位，没有任何畏惧了。事实上，我却是常怀着畏惧之心，倾听臣下的批评与建议，一向以谦虚的态度处理政事。倘若因为自己是一国之君，就不肯谦恭而以自大的态度来对待臣下，那么一旦行事偏离正道时，恐怕就再没有能够指正过失的人了。当我想说一句话，做一件事的时候，必定先想一想如此一来是否顺了天意？同时也要自问有没有违反了臣民的意向。为什么呢？因为天子是那样高高在上，对底下的事一目了然，而臣民们对君王的一举一动十分注意，所以我不仅要谦虚的态度待人，更要时时反省自己的一言一行是否顺应天意与民心。”



唐太宗李世民





挺

经



挺

经

这时旁边的魏徵接着说：“古人说过‘靡不有初，鲜克有终’。有好的开始并不一定能有好的结束。但愿陛下常怀畏惧之心，畏惧上天及人民，且谦虚待人，严格地自我反省。如此一来，吾国必能长保社稷，而无倾覆之虞了。”

一次，大臣们向唐太宗上奏：“自古以来有所谓‘夏之月可以居台榭’，现在夏天的酷暑仍未消退，秋季的长雨又将来临，宫中湿气太重，恐怕对陛下身体不太好。希望陛下马上建筑高殿。”

对皇帝来说，造一座宫殿简直如吃家常便饭，但是唐太宗却婉言拒绝了大臣们的好意：“诚如各位所知，朕患有神经痛，这种疼痛若长年处于湿气重的地方当然不好。但是造一座宫殿需要一笔数目庞大的费用，从前汉文帝打算营造宫殿时，发现需要的费用相当于十户普通人家的资产，便打消了这个念头。虽然和汉文帝相比，我的德行远远不及，但所需的费用却要多得多，这不正是身为百姓父母的天子失职的地方吗？”

大臣们再三要求，唐太宗仍执意不肯。

唐太宗率先努力端正自己的行为，虽然已经十分努力了，但他仍然怀疑自己是不是做得不够彻底。有一次，他向魏征表示这种不安：“我一直努力端正自己的行为，但是不管怎么努力，也及不上古代的圣人，因此不得不担心自己是否会受到世人嘲笑。”

魏征听后安慰他：“从前鲁哀公曾告诉孔子：‘有一个健忘的男子，在搬家的时候连自己的太太都给忘了。’孔子听后回答说：‘不，还有更严重的呢。像桀和纣等暴君不要说自己的太太，甚至连自己都忘了呢。’陛下千万不要连这个都忘了，只要能时时留心自己本身，这样做至少不至于受到后世子孙的嘲笑。”

由此观之，如果领导者能够率先做出表率，修正自己的行为，那么部下才会群起效法，端正自己的品格行为。

