

千古奇谋

—中国古代人生智慧大系



智谋全书

[上]

印刷工业出版社



千古奇谋

——中国古代人生智慧大系

曾国藩智谋

主编 智 瑞

(上)

印刷工业出版社

SSSSS

图书在版编目 (CIP) 数据

曾国藩智谋/智瑞著. - 北京: 印刷工业出版社,
2001.3

(千古奇谋)

ISBN 7-80000-411-2

I. 曾 ... II. 智 ... III. 曾国藩 (1811~1872) 谋略
IV. K827=52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 17194 号

《千古奇谋》

主编: 智瑞

印刷工业出版社

(北京复外翠微路 2 号)

北京后沙峪印刷厂印刷

新华书店发行

字数: 2480 千字 开本: 850 × 1168

印张: 128

2001 年 5 月第一版 2001 年 5 月第一次印刷

印数: 1-3000 册

ISBN 7-80000-411-2 / I·11

定价: 1280 元精装 (全十二卷)



前言

中国是东方智慧的渊藪，中华灿烂文化是一座巨大的智慧宝库，5000年文明史曾产生过无数“智囊”、“神算”、“智多星”式的人物。崇尚智慧在中国文化中有着深厚的传统。中国老百姓十分喜爱足智多谋的人物，对姜太公、诸葛亮、鬼谷子、刘伯温、纪晓岚等等智者总是津津乐道，有些还被当今拍成电视、电影广为传播。历代卓越的政治家、军事家、外交家等，在处理军国大事的实践中，无一不重视运用智慧与谋略，讲究“大小之事，皆须用智，智犹水也，不流则腐。”

姜太公、鬼谷子、诸葛亮、刘伯温、纪晓岚、曾国藩等诸人皆是中国古代善于运用智慧和谋略的代表性人物。姜太公，又称吕尚，俗称姜子牙，是一位被神化的神算大师，依靠个人独到的谋略辅助周武王从一个地方贵族称霸天下；鬼谷子在中国历史上是一位极为神秘的人物，兵家称之为鼻祖，纵横家称之为先师，阴阳家称之为祖师父，谋略家称之为鬼才。他的学生张仪、苏秦是战国时著名的谋士。宋代高似孙评论鬼谷子说：“其智谋、其权术、其变通、其辞谈，盖出战国诸人之表”，是“一代之雄”；诸葛亮可以说在中国是一个家喻户晓的人物，英名早已超越了时间和空间的界域，令人肃然起敬，可望而不及。“奇策泉涌，智谋纵横”，羽扇纶巾的孔明先生成了集智慧、谋略、道德于一身的永恒偶像；刘基，字伯温，是我国古代著名的军事家和谋略大师，在辅佐朱元璋扫平群雄，统一天下，建立大明王朝的过程中屡建奇功，被誉为开国军师，由于他是

※※

千古奇谈

中国古代人生智慧大系

※※



前言

※※

千古奇谋

中国古代人生智慧大系

※※

中国历史上不多见的才通文武，立德立功立言兼备的“三不朽”式的伟人，又被后人称之为“千古人豪”。纪晓岚出身于以“盛产”太监而闻名于世的直隶河间府，因此，通常又被人称为“纪河间”，通过电视剧《铁嘴铜牙纪晓岚》我们对之应有了一定的了解，幽默、诙谐，他是一个连皇帝玩笑都敢开的特殊侍从，纪晓岚用他超常的智慧与机敏，把隔如天壤的君臣关系拉近了；曾国藩是影响了中国近代历史进程的一代名人。他扼杀了几乎埋葬满清王朝的太平天国运动，被人们称之为“曾剃头”，“曾屠户”，他挽救了即将倾覆的满清帝国，而享有“中兴第一名臣”的桂冠，作为“中国传统文化所培养出来的封建时期最后一位大人物”，一代伟人毛泽东给予了“愚于近人，独服曾文正”的评价，而民间广为流传的“做官要学曾国藩，经商要学胡雪岩”的说法，更说明其在广大士子及民众中的广泛影响了。

为了使广大读者能够更系统全面地认识姜太公、鬼谷子、诸葛亮、刘伯温、纪晓岚、曾国藩等人的非凡智慧和谋略，从而给人们以比较清晰的形象，并进而为大家了解中国传统的智慧和谋略提供丰富的认识资料，我们组织编写了这《千古奇谋——中国古代人生智慧大系》套丛书。该书比较系统全面，归类整理了上述几人留下的丰富的历史文化遗产，从其浩繁的著作中加以精选有益于现实社会人生的东西，白话翻译，以及生动传神的题目，便于阅读，可以说这是一部融知识性、趣味性于一书，是一部雅俗共赏并闪耀着奇光异彩的关于谋略和智慧的精言妙论，相信《千古奇谋——中国古代人生智慧大系》一书一定能够成为您人生中的良师益友。

本书编委会

2001年5月于北京



目 录

第一章 治兵论	1
一、将材	1
二、用人	4
三、尚志	7
四、诚实	10
五、勇毅	16
六、严明	18
七、公明	21
八、仁爱	25
九、勤劳	28
十、和辑	30
十一、兵机	32
十二、战守	37
第二章 修身齐家论	43
一、修身处世之道	44
二、齐家之道	120
三、为政之道	172
四、治学之道	192
五、治军之道	229
第三章 教育子孙论	305
第四章 识人论——《冰鉴》	409

※※

千古奇谋

中国古代人生智慧大系

※※



曾国藩智谋

※※

千古奇谋

中国古代人生智慧大系

※※

一、神骨	409
二、刚柔	411
三、容貌	412
四、情态	413
五、须眉	414
六、声音	415
七、气色	416
第五章 著作言录	419
一、处世言录	419
治身	420
治学	429
治家	442
治政	453
治军	495
二、书信精选	513
三、批牍精选	555
四、杂著精选	620
笔记	621
初定营规 (二十二条)	641
营规	644
保守平安歌三首 (咸丰二年在湖南湘乡本籍作)	646
水师得胜歌并序 (咸丰五年江西南康水营作)	648
陆军得胜歌 (咸丰六年在江西南昌省城作)	650
爱民歌 (咸丰八年在江西建昌大营作)	652
解散歌 (咸丰十一年安徽祁门大营作)	653



格言四幅书赠李芋仙（时咸丰十一年在东流大营）	654
劝诫州县（上而道府下而佐杂以此类推）	657
劝诫营官四条（上而统领下而哨弁以此类推）	659
劝诫委员四条（向无额缺现有职事之员皆归此类）	660
劝诫绅士四条（本省乡绅外省客游之士皆归此类）	662
劝学篇示直隶士子	664
直隶清讼事宜十条	666
曾国藩传	677

※※

千古奇谋

中国古代人生智慧大系

※※



第一章 治兵论

一、将材

【原文】

带兵之人，第一要才堪治兵；第二要不怕死；第三要不急名利；第四要耐受辛苦。治兵之才，不外公、明、勤：不公不明，则兵不悦服；不勤，则营务巨细皆废弛不治。故第一要务在此。不怕死，则临阵当先，士卒乃可效命。故次之。为名利而出者，保举稍迟则怨，稍不如意则怨；与同辈争薪水，与士卒争毫厘。故又次之。身体羸弱者，过劳则病；精神短乏者，久用则散。故又次之。四者似过于求备，而苟阙其一，则万不可以带兵，故吾谓带兵之人，须智深勇沉、文经武纬之才。数月以来，梦想以求之，焚香以祷之，盖无须臾或忘诸怀，大抵有忠义血性，则四者相从以俱至；无忠义血性，则貌似四者，终不可恃。

带兵之道，勤恕廉明，缺一不可。

古来名将，得士卒之心，盖有在于钱财之外者。后世将弁，专恃粮饷重优，为牢笼兵心之具，其本为已浅矣，是以金多则奋勇蚁附，利尽则冷落兽散。

军中须得好统领营官，统领营官须得好真心实肠，是第一义。算路程之远近，算粮仗之缺乏，算彼己之强弱，是第二义。



曾国藩智谋

二者微有把握。此外，良法虽多，调度虽善，有效有不效，尽人事以听天而已。

璞山之志，久不乐为吾用。且观其过自矜许，亦似宜于剿土匪，而不宜于当大敌。

拣选将材，必求智略深远之人，又须号令严明，能耐劳苦。三者兼全，乃为上选。

【译文】

带兵的人，第一、有足够的军事才能；第二、不怕死；第三、不过分追求功名利禄；第四、能吃苦耐劳。治军的才能，不外乎公、明、勤三个方面。不公不明，则士兵必不心悦诚服；不勤，则军中的大小事情都难免被荒废，得不到及时处理。所以，对于统兵的人来说，第一要务是才能。将领不怕死，则作战时身先士卒，冲锋在前，这样众士兵才能够舍生忘死。因此，对于带兵的将领来说，第二位重要的是不怕死。为了功名利禄而来的军官，如果自己被保举得稍微迟缓一点，就会怨气冲天；稍不如意，就会怨恨不已。他们与同僚们争竞薪水高低，与士兵们争夺毫厘之利。因此，对带兵的将领来说，不过分热衷于名利是第三位重要的。身体虚弱的人，如果过度劳累就会因为身体吃不消而生病；缺乏精神支柱的人，如果长期使用就会离心离德，弃我而去。因此，对于带兵的将领来说，第四位重要的是体格强健、精神饱满乃。这四条似乎是过于求全责备了，但是如果缺少其中任何一条，就绝不可以带兵。所以，我认为带兵的人，必须多谋善断，勇敢沉着，具有文经武纬之才。数月以来，我梦寐以求，并且时常焚香祈祷，希望如此人才，此事几乎无时无刻不惦记在我的心里。大致只要是

※※

千古奇谋

中国古代人生智慧大系

※※



有忠义血性的人，则这四条都会渐次具备；如果没有忠义血性，则即使貌似具备这四条，而最终是不可以依赖的。

带兵之道，勤恕廉明，缺一不可。

古代的名将，其深得军心的手段，大概有超出钱粮之外的。后世的将领，专门靠粮饷重优，作为笼络兵心的手段，其基础是很肤浅的。所以，当钱财多时，士兵们就奋勇冲锋，不顾一切；可是一旦没有了好处，他们就会心灰意冷，作鸟兽散。

军中必须有好的统领、营官（相当于今团、营级军官），统领、营官必须有真心实肠，这是第一要义。计算路程的远近，计算粮草的多寡，计算敌我的强弱，这是第二要义。这两点自己还可稍有把握。此外，良法虽多，调度虽善，但是有的成功有的不成功，我们只是尽自己最大的努力以听天由命而已。

王璞山的心里，早就不乐意为我所用了。且看他过分地自高自大，目中无人，也像是只适宜于剿灭土匪，而不适宜于对付大敌。

挑选将材，必须挑选智略深远之人，而且还必须号令严明，能够吃苦耐劳。只有这三个方面都兼备，才是上等人选。

【解析】

古人论为将有五德，即：智、信、仁、勇、严，取义极为精深，所提出的要求也极高、极严。西方人论述将领时，总是称为“天才”。分析起来说，就是天所特别赋予的智和勇。而曾先生所主张的，则是认定：为将之道，当以良心血性为前提。这实在是扼要探本之论，同时也是现身说法。咸丰、同治之际，太平军攻占十几个省，东南的半壁河山，沦陷殆尽。曾先生是一介书生，出身于词林，是一个清官，对于军事，即使在睡梦中



曾国藩智谋

※※

千古奇谋

中国古代人生智慧大系

※※

也没有想过。他平素所接受的任务,所从事的工作,没有不与军事背道而驰的。但是,这位书生却为良心、血性所驱使,乃使其“可能性”发挥到了最顶点,终于为国家立下了赫赫的战功,全国人民都蒙受了恩泽。他的功绩言论,足以与古今任何名将相媲美而毫不逊色。这难道不是人们常说的“精诚所至,金石为开”吗!假如曾的良心血性与常人无异,则充其量不过是一时的达官显宦而已;再不然,也只不过是做一个在当世略有声誉的作家,随风尘劳碌终生而已!又怎么能崛起于行伍之间,最终削平大难,建立盖世的丰功伟绩呢!

二、用人

【原文】

今日所当讲求,尤在用人一端。人材有转移之道,有培养之方,有考察之法。

人材以陶冶而成,不可眼孔太高,动谓无人可用。

窃疑古人论将,神明变幻不可方物,几于百长并集,一短难容。恐亦史册追崇之词,初非预定之品。要以衡材不拘一格,论事不求苛细。无因寸朽而弃连抱,无施数罟以失巨鳞。斯先哲之恒言,虽愚蒙而可勉。

求人之道,须如白圭之治生,如鹰隼之击物,不得不休。又如蚌之有母,雉之有媒,以类相求,以气相引,庶几得一而可及其余。大抵人材约有两种:一种官气较多,一种乡气较多。官气多者,好讲资格,好问样子,办事无惊世骇俗之象,言语无



※※

千古奇謀

中國古代人生智慧大系

※※

曾 國 藩 智 謀

此妨彼碍之弊。其失也，奄奄无气，凡遇一事，但凭书办家人之口说出，凭文书写出，不能身到、心到、口到、眼到，尤不能苦下身段去事上体察一番。乡气多者，好逞才能，好出新样，行事则知己不知人，言语则顾前不顾后。其失也，一事未成，物议先腾。两者之失，厥咎惟均。人非大贤，亦断难出此两失之外。吾欲以劳、苦、忍、辱四字教人，故且戒官气，而姑用乡气之人，必取遇事体察，身到、心到、口到、眼到者。赵广汉好用新进少年，刘晏好用士人理财，窃愿师之。

【译文】

今天所应当讲求的，首先是用人一事。人材有转移之道，有培养之方，有考察之法。

人材是靠陶冶而成的，千万不可眼界太高，动不动就抱怨没有人可用。

我怀疑古人论将，神明变幻，无法比拟，几乎是百种长处并集，一种短处难容，这恐怕也是史书事后的完美之词，而不是当初的预定之品。重要的应是，衡量人才时要不拘一格，论事时不苛求细枝末节。不可因为有一寸的朽蚀就扔掉一根成人也抱不拢的巨木，不要因为贪求有限的小鱼小虾而放走了罕见的大鱼。古圣先哲的这些至理名言，即使是愚昧的孩童也可用以自勉。

求人之道，一定要像战国时期的大商人白圭做生意，或者像凶猛的雄鹰捕捉猎物那样，得不到就誓不罢休。又像青蛙有母，雉鸟有媒（指猎人所驯养的幼雉，待其长大后用来引诱野雉），它们以类相求，以气相引，只要能得到其中之一，就可以引来其他的。大致上，人材约有两种：一种是官气较多，另



曾国藩智谋

※※

千古奇谋

中国古代人生智慧大系

※※

一种是乡土气较多。官气多的,喜欢讲资格,喜欢做样子,办事没有惊世骇俗之举,言语没有彼此矛盾之弊。这种人的缺点,主要在于整日没精打采,毫无生气,每当遇到一件事情,只会听从书办、家人的意见,然后用文书写出来,不能做到身到、心到、口到、眼到,尤其是不能放下架子,到下面认真了解一下事实的真相。乡土气多的人,喜欢逞能,好出新花样,行事则只知有己,不知有人,言语则顾前不顾后。这种人的缺点,主要是一件事情尚未办成,而社会舆论却已沸沸扬扬。这两种人的缺点虽然不同,但是其所造成的后果却是一样的。若非真正出类拔萃的杰出人物,也断难超出这两种缺点之外的。我想用劳、苦、忍、辱四个字教导世人,所以尽可能不用官气较多的人,而是姑且选用乡土气较多的人,务必找那些遇事能够体察,身到、心到、口到、眼到的人。赵广汉喜欢用后起的年轻人,刘晏喜欢任用士人理财,我愿意向他们学习。

【解析】

曾国藩认为人的才能都是后天锻炼出来的,由此可知,用人不必抱泥于一格,而熏陶裁成之术,尤其在于用人者精心运用,使每个人都能充分地显示自己的所长,同时尽可能避开自己的短处。人材随着社会风气的变化而变化,做官的人,有责任致力于改善社会风气,因势利导,对症下药,这样,社会风气虽然败坏了,但是总会有挽回的那一天。只有占世人绝大多数的同心同德的君子,相互提挈维系,拨乱反正,力挽狂澜,扭转乾坤,使好的越来越好,不好的也受到熏陶,从而潜移默化,则天下人人都可以成为有用之才。



三、尚志

【原文】

凡人才高下，视其志趣。卑者安流俗庸陋之规，而日趋污下；高者慕往哲隆盛之轨，而日即高明。贤否智愚，所由区矣。

无兵不足深忧，无饷不足痛哭。独举目斯世，求一攘利不先，赴义恐后，忠愤耿耿者，不可亟得。或仅得之，而又屈居卑下，往往抑郁不伸，以挫、以去、以死。而贪饕退缩者，果骧首而上腾，而富贵，而名誉，而老健不死。此其可为浩叹者也。

今日百废莫举，千疮并溃，无可收拾。独赖此耿耿精忠之寸衷，与斯民相对于骨岳血渊之中，冀其塞绝横流之人欲，以挽回厌乱之天心，庶几万一有补。不然，但就时局而论之，则滔滔者吾不知其所底也。

胸怀广大，须从平淡二字用功。凡人我之际，须看得平；功名之际，须看得淡，庶几胸怀日阔。

做好人，做好官，做名将，俱要好师、好友、好榜样。

喜誉恶毁之心，即鄙夫患得患失之心也。于此关打不破，则一切学问、才智，实足以欺世盗名。

方今天下大乱，人怀苟且之心，出范围之外，无过而问焉者。吾辈当立准绳，自为守之，并约同志共守之，无使吾心之贼，破吾心之墙子。

君子有高世独立之志，而不与人以易窥；有藐万乘、却三军之气，而未尝轻于一发。

※※

千古奇谋

中国古代人生智慧大系

※※



曾国藩智谋

※※

千古奇谋

中国古代人生智慧大系

※※

君子欲有所树立，必自不妄求人知始。

古人患难忧虞之际，正是德业长进之时。其功在于胸怀坦夷，其效在于身体康健。圣贤之所以为圣贤，佛家之所以成佛，所争皆在大难磨折之日，将此心放得实，养得灵。有活泼泼之胸襟，有坦荡荡之意境，则身体虽有外感，必不至于内伤。

【译文】

人材的优劣，要根据其志趣而定。劣等的安于世俗庸陋之规，因而越来越卑劣；优等的向往先贤隆盛的事迹，因而越来越高明。人材的优劣智慧，由此就可以区别。

没有兵不值得深忧，没有饷不值得痛哭。而我举目四望，神州大地上，想找到一个见利不争、赴义恐后、忠心耿耿的人，却不可得。即使偶尔有幸仅得一个，然而又屈居下层，往往抑郁不得志，最终或者受挫折，或者被迫离去，或者忧闷而死。可是，贪婪退缩之辈，反而昂首阔步，飞黄腾达，荣华富贵，名闻遐迩，并且老健不死。这才是真正值得哀叹的事啊。

今天，我国百废待兴，千疮并溃，实在是无法收拾。惟有依赖这耿耿精忠的寸衷（即心），与大众相对于骨山血渊之中，期望能以此塞绝横流的人欲，挽回早已厌倦战乱的天心，或许有万分之一的可能，绝不可轻易放弃。不然的话，单就现今时局而言像这样乱纷纷的局面，我不知何时才是个尽头。

要想胸怀广大，必须在“平淡”二字上下大功夫。凡是别人与自己的利害冲突，必须看得很平；对于功名之事，必须看得很淡。只有这样，胸怀才可能越来越宽广。

做好人，做好官，做名将，都要有好的老师、好的朋友、好的榜样。



喜欢被人称赞,不喜欢被人批评的心理,也就是庸俗之人患得患失的心理。如果这一关通不过则一切学问、才智,都只能是用来欺世盗名。

当今天下大乱,人人都怀有苟且之心,与自己无关的事情,没有人愿意过问。我们应当确立一个标准,身体力行,并且联合各位志同道合的人共同努力,不能让自己心中的敌人,攻破了自己心中的城墙。

‘君子有绝世而独立的志向,却不让世人轻易地看出来;有藐视帝王、退敌三军的气概,却从不轻率地显示一回。

君子如果想有所建树,就必须从不求人开始。

古人患难忧虑的时期,却正是其德业长进之时。其功表现在胸怀坦荡,其效表现在身体健康。圣贤之所以成为圣贤,佛家之所以能成为佛,其关键都是在遭受大难折磨之日,把此心放得实,养得灵。要是活泼泼的胸怀,有坦荡荡的意境,则身体即使有外感,也必定不会伤及内部。

【解析】

以上各节,言辞多沉痛。曾乃是悲叹人心不古,志节不振啊!当时,时局的险恶程度和灾祸的剧烈程度,大概十倍于咸丰、同治时期。身为军人,若不痛下决心,立志以救国救民为目的,以战死疆场为光荣的归宿,就不足以解救处于水深火热之中的亿万同胞,就无法使国家转危为安。他们必须把这颗对国家对人民的赤胆忠心,义无反顾地奉献于骨山血渊之间,死而后已,才能于事有补。如果大家果真能够拿定主见,百折不挠,则千灾百难,不难迎刃而解。假如这些做将校的,以居高官、拿厚禄、享受荣华富贵为追求的目标,士兵们则以获虚