

杂念——最大的风险之源！ II

权经

不要正着眼睛盯住权力，而是睁着眼睛走脚下的路。

曾国藩是站在人生的舞台看权力，而不是把持着权力摆弄人生。

曾国藩仕途三部曲

ZENG GUO FAN SHI TU SAN BU QU

原典/曾国藩
解译/司马烈人

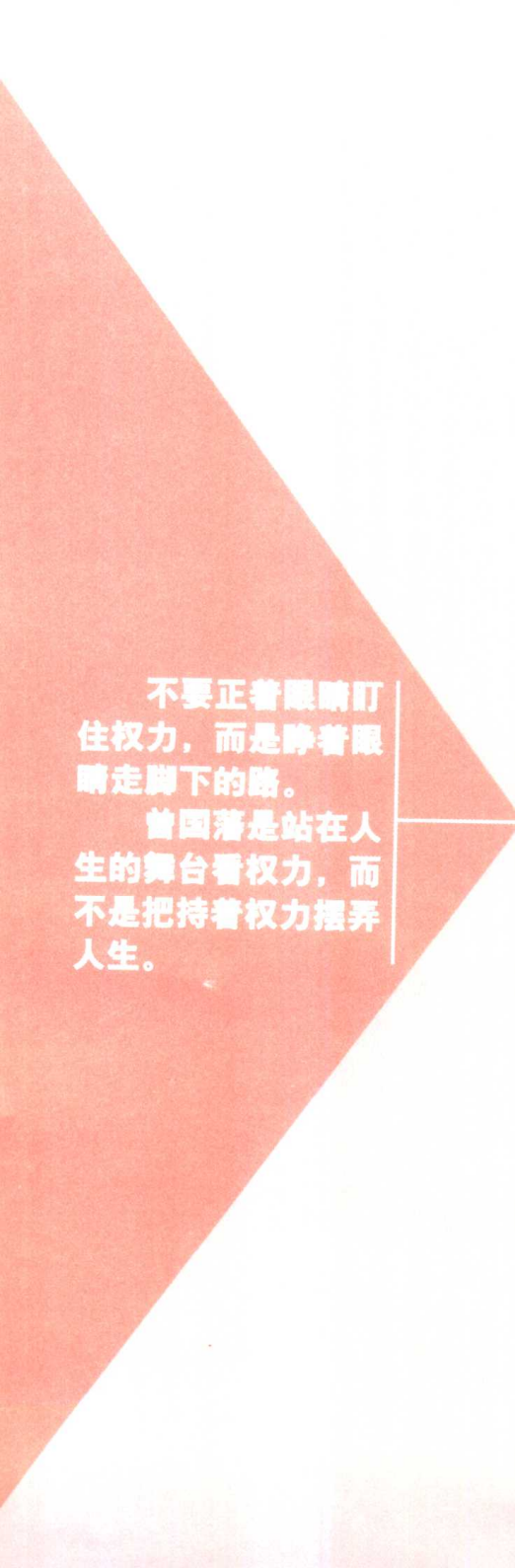
中国华侨出版社

曾国藩仕途三部曲

权 经

原典 曾国藩

中国华侨出版社



不要正着眼睛盯
住权力，而是睁着眼
睛走脚下的路。

曾国藩是站在人
生的舞台看权力，而
不是把持着权力摆弄
人生。

总 序

中国古代文人常要选择求仕之路，去实现人生的目标；曾国藩虽然是清朝的重臣，但也是一个十足的文人。他一生关系到许多重大事件，其所作所为通融圆达、老练沉着，达到了不慕功名、进退自如的人生境界。所以“独服曾文正”成为众人皆知的评语。

在这里，我们尤其要看一看曾国藩求仕途、走仕途的人生过程：曾国藩青年得志，仕途通畅，拥有重权，湘军是他的“重镇”；但他也历尽坎坷，曾有四次轻生念头，这叫他顿时醒悟了许多——原来人生可得可失、可放可收，更可以身处高位，也可身处低位，关键是要保持坦然自若的心态，彻悟人生荣辱。讲到这些，看起来波澜不惊，均是家常语。但是只有在仕途中经历久矣的人，才能真正从内心深处明白其理。

曾国藩为官非同一般之人，他并不把权力看成至宝，也不把权力看得轻若鸿毛。在曾国藩的书信中，我们能够在许多地方发现他关于为政做官的警示录——为政以耐烦为第一要义、为政要勤廉劳、为政不可居傲、为政要有百姓心等等。这是曾国藩为政的基本纲要！

曾国藩有连续升迁的本领，这在外人看来是他有意所为；

但在曾国藩本人看来,却是另当别论。在曾国藩的精神世界中,他有一种非常好的心态和观念就是:“既可下池塘,又可上岸边。”这说明了什么呢?说明人生可进可退,可上可下!人生之得失不在于一定要控制别人,而在于自明天下事理与阴阳变化。曾国藩这种“既能下池塘,又能上岸边”的心态,真是意蕴无穷。

权力是一种象征,更是一种能力。人人皆可为尧舜,这是一句老话。但无数事实说明:不是每个人都能拥有权力,有人为民服务,有人贪婪私利,有人光明正大,有人暗中作祟。如果一个缺乏良知的人戴上假面具是最可怕的,会殃及一片人。

曾国藩最突出的生存之道是:“以耐烦为人生第一要”。很多人掌权,自命不凡,目空一切,误以为大家都害怕,所以总爱吆五喝六,指东划西,浮躁不定,草率行事,甚至把心思都用在了某些“私人爱好”上,岂能赢得众心?记住:老老实实用权,踏踏实实工作,是最稳妥的做法。

权力与人生之间有一道屏障——它可以是有形的,也可以是无形的。曾国藩与一般人不同的是:他是站在人生的平台上看权力,而不是把持着权力摆弄人生。其中奥妙,自不待言!

关于中国古代的仕途可圈可点的太多,历史学家可以去细心揣摩,各位看客也可反复把玩。其实仕途本身并没有错,错的是求仕者的心态和目的!

为了全面地反映曾国藩求仕的人生经历,我们以“权经”、“悟经”、“隐经”为题,透视曾国藩人生的三个阶段,就是企图圈点曾国藩的为官之道,从中去寻找人生的经验和智慧。希望广大读者能够有所收获!

目 录

权经一 在权力面前保持平常心 (1)

权力是非常诱人的蛋糕，而曾国藩并不把这块蛋糕看得很重，相反，他却用一颗平常心去对待，可有可无。他以为，一个人如果对这块蛋糕欲望强烈，很有可能在历尽“磨难”拿到这块蛋糕之后，会因激动、发抖而把它摔到地上，给自己留下一大遗憾。

1. 以澄清天下为己任 (3)

曾国藩以为：“有民胞物与之量，有内圣外王之业。”即有为大众谋求幸福的胸襟，有在内精通学养，对外振兴国家，开创伟业的壮志。他十分自信地表示：“莫大儒牛终齷齪，万一雉卵变蛟龙。”决心按照儒家“修

身、齐家、治国、平天下”的正统士大夫的基本人生信条，为维护封建的纲常伦理、维护清王朝的统治而大显身手，实现其“匡时救世”的远大抱负。

2. 抓住根本，不计较局部利益……………（9）

曾国藩一贯主张“己所不欲，勿施于人”。为官的人，不能以一己之好恶定度处事，而要根据事情的情理决定可否，这样才能博得人们的信服，有利于为政局面。

3. 不要因强而大败……………（13）

看罢九弟奏折的底稿，曾国藩认为所奏虽是事实，但言辞涉及军机处和“肃党”，怕是要引出更多麻烦。于是，立即写信给九弟，让他隐忍、克己、修身而自保自强，不要“在胜人处求强”，不要“因强而大败”。

4. 找到保护自己的方法……………（18）

曾国藩说自己近乎“拙愚”，实际上他城府很深，颇有心机。他无论是在位高权重、一呼百应时，还是在举足轻重、一言而决时，甚至在他不得志的困辱之时，都不与朝中权贵交往。他不愿卷入“旋涡”中，做无谓的牺牲。

5. 贪婪奢侈，等于把自己逼上绝路……………（26）

明朝大将戚继光说：“居官不难，听言为难；听言不难，明察为难。”曾国藩不仅能“听言”，也善于“明

察”。明察什么？察为官一生不可贪婪、奢侈、骄横。

6. 向平实处用功 (30)

曾国藩在同治六年正月二十二日写给四弟曾国荃的信中说：安身立命应该从波平浪静方面考虑，保持心中平静顺和，千万不要从翻天覆地，动荡不安处考虑，虽然人人都不甘心庸庸无为，但注意平静为第一原则。生活阅历千变万化，总是应该慢慢向平实处用功。“向平实处用功”和“波平浪静”是曾国藩处世哲学的两点重要原则。

权经二 不为权力伤筋动骨 (35)

一个人一旦对权力上瘾，那么它就会变成折磨你的东西，让你伤筋动骨。曾国藩在自己的位置上之所以泰然自若，说明它对权力有更深的认识——如果靠伤筋动骨才得到了的东西，它对你已经失去了意义，因为你已经被折磨得变了人样。

7. 身居高位的三在不败之道 (37)

曾国藩认为，处高位的人往往事事都参与，显示自己的权威才能；或者显示自己的存在，似乎自己无所不

能；每一工种，每一行当，都要出面讲讲话，做做文章。他不知道自己做多了，他人就做得少了；自己的才能太显露了，他人的才能就发挥得少了。他认为做官不是要和他人比试才能，而是要让他人发挥才能。

8. 做一个刚柔兼济之人 (43)

柔顺是什么？曾国藩说：“柔顺，所以守其缺而不敢求全也。”有一点残缺和遗憾就让它有一点残缺和遗憾，不要求全、求圆、求满，这就是抱残守缺。很多人不明白这一点，一味追求大获全胜，功德圆满；可是一旦大获全胜或者功德圆满，那凶险和灾祸也就随之降临了。所以清代朱柏庐劝诫子嗣：“凡事当留余地，得意不宜再往。”

9. 刚可压柔，柔可克刚 (49)

经过胡林翼的一番开导，鲍超才明白了曾国藩的良苦用心。如果说在“勤王”问题上，曾国藩采纳李鸿章的意见“按兵”抗上是一种“刚”，而曾国藩对待鲍超的这番良苦用心则可谓是另一种的“柔”。

10. 把心思用在大事情上 (52)

曾国藩开始反复考虑赵烈文提出的问题，尤其集中于清王朝会不会“抽心一烂”、“根本颠扑”这个问题上，各种想法不断闪现在他的脑海里，流于他的语言中。

11. 忍住心中一团火 (57)

曾国藩善于听人之言，博采众长，以为己用，他的心胸是宽广的。一次，他见李元度一针见血地指出了三次失败的原因，也颇觉叹服。于是他接着说：“次青的话句句在理。望吾将士共当戒之。”

权经三 不用权压人，要用心感人 (63)

一个聪明的人从来不会到处挥舞着权力去打人，而是拿着心去亲近人，找到几个不吹牛、干实事的人。这样一来，既是为自己服务，也是为大家服务。在这方面，曾国藩是个交心专家，他不怕少一点权力，只怕少一份真心。

12. 办事而兼传教之人 (65)

1860年11月，坐在新建的署衙里，曾国藩总觉内心无比空旷、凄寒，随之也觉病情加重。肝区阵阵疼痛，头晕目眩，两脚麻木，失眠，恶梦不断。他意识到自己将不久于人世了，想要交待点后事，于是赶紧写信给李鸿章。想到李鸿章，心里宽慰多了，他庆幸自己有这么个可资接班的学生

13. 拉开一个关系网 (71)

由于有曾国藩这一位“统帅”，湘军出身的地方封疆大吏能够互相照应，“一方有难，八方支援”。他们编结成一个特殊的关系网，痛痒相关，呼吸相从。

14. 该放权就放权 (79)

对于鼓励人才，曾国藩有一条很重要的体会：“人才尤应惜之，褒之则若甘雨之兴苗，贬之则若严霜之凋物；称许不绝于口，揄扬不停于笔，人谁不欣欣向荣！”

15. 用真心感动人 (86)

曾国藩裁撤湘军的表面原因是湘军已成“强弩之末，锐气全销”，而时人却认为这完全是借口，实则为避免锋芒。

16. 不“争”不相识 (94)

胡林翼与曾国藩很早就有过密切的交往。当胡的父亲客死北京时，曾国藩曾以湖南同乡的身份前往吊唁，并亲送灵柩出城。胡林翼则将陶澍的集子《陶文毅公全集》回赠曾国藩，以表示谢意。

权经四 权力是一根看不见的钓鱼杆…… (99)

权力像什么？在曾国藩看来，它最像一根看不见的钓鱼杆，可以钓住许多人的心。既可以让这些人坐卧不安，吃不香睡不着，也可以让这些入浅尝辄止，仿佛有尝不完的甜头。最高明的谋权者是：很少拿着钓鱼杆到有“鱼”的地方去。

17. 做官太高，切忌虚名太大…… (101)

曾国藩劝诫曾国荃：身居高位，不可骄傲。但曾国荃总是听不进去，曾国藩不得不又给他写一封信：“你对我的劝戒，总是不肯虚心体验，动辄辩论一番，这最不可取。我们身居高位，万众瞩目，不可不慎。”

18. 当官有四败…… (108)

曾国藩把古代高官失位的原因，归结为主要的四个方面：昏、傲、贪、诈。

19. 借鸡生蛋之术…… (111)

曾为湘军创建者，即使咸丰帝终，奕訢也几经挫折，而曾国藩官照升、荫照封。宦海浮沉似乎与他无缘。尤为叹奇的是，掌政的后继者与前任即使有不共戴天之仇，曾国藩也岿然不动。

20. 善结交际网 (116)

曾国藩平生以品鉴人才自诩，这主要得自他的经验和观察。他能从人的一举一动、一言一语，透视人的品格个性。对于吃、请、送等人情礼节，他也能从中观察人情厚薄及世风高下。

21. 在夹缝中站稳脚跟 (121)

曾国藩从来以“理学大师”自居。他向朝廷有所请求时，一般说来，尽量避免正面提出自己的要求，而是旁敲侧击，以达到自己的目的。这样，既得到自己所要求的东西，又保住了自己的体面。

22. 权力是一根可以压缩的弹簧 (124)

曾国藩忧伤恐惧的心情便稍稍缓解了，他写道：“因本日见阎丹初与李申夫书，有云赞襄大臣八人中，载垣、瑞华、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。”

23. 防伪才能安全 (126)

曾国藩说：要想防祸，必须谨慎。古人曰钦、曰敬、曰谦、曰谨、曰虔恭、曰诋惧，皆慎字之义也。慎者有所畏惮之谓也。居心不循天理，则畏天怒。做事不顺人情，则畏人言。

24. 背靠一棵树，越大越好 (128)

道光三十年，咸丰皇帝对穆彰阿进行惩处，曾国藩虽受穆彰阿的知遇，但政见不同，不算穆党，丝毫没有受到牵连，但却使他失去一个有力的后台。

25. “不越式”御人法 (133)

曾国藩最初对清廷各打五十大板的做法颇为不满，以辞职相要挟。但是，他善于审时度势，认识到闹下去对湘军、对自己、对朝廷都不利。这时，他的“忍”字诀又占了上风，以委曲求全来寻找共同点，与沈的关系果然也和好如初。这是曾国藩在处理“多山头”时的一种策略。内部一定要团结，别人才无机可乘。

权经五 人人皆可为尧舜，但人人不可有权力 (137)

权力是一种象征，更是一种能力，人人皆可为尧舜，这是一句老话。但无数事实说明：不是每个人都能拥有权力，有人为民服务，有人贪婪私利，有人光明正大，有人暗中作祟。如果一个缺乏良知的人戴上假面具是最可怕的，会殃及一片人。

26. 实实在在做事 (139)

要学以致用，就不能读死书、死读书，乃至读书死，而必须把书上的知识同现实的需要紧密结合起来。早年在京做官期间，曾国藩便开始究心“实学”了，例

如地理知识的学习，常左图右书，彻底求索。

27. 联手打天下 (144)

曾国藩的复奏即是斩钉截铁的，坚决反对停造。他从“勤远略”的高度讲到中国不为外夷所制并无他法，只有精造船舰，他国视为攻我不利器，我也有之，久之，外国失去挟制中国之具，中国必出“自主”。这个回奏恐怕是曾国藩临终前最有价值的一份奏疏。奏疏上达京师数日，曾国藩病逝

28. 以民为天下至尊 (151)

曾国藩说“居官不过是偶然之事”，一旦下野，他也仍然是普通的一员。所以他从民间来，还归民间去，民间才是官员的根本。

29. 为官应当有“外王”之气 (157)

为了实现“外王”的精神实质，真正显示出“同类中我最强”的意识，曾国藩师夷之技，用洋枪洋炮装备起中国第一支准近代的军队。

30. 轻薄之人，好看不好用 (163)

骄傲是最可恶的一种德行，凡是担任大官职的，都是在这个词上垮台的。指划用兵的人，最应警惕骄傲和懒惰的习气。在做人的道理上，也是骄、惰这两个字误事最多、最大。

31. 赢得人心最重要…………… (167)

曾国藩对如何解决有大贪欲又“勇于事者”所造成的吏治腐败现象也深感为难。他想整顿吏治，却碍着湘、淮系官员而不敢行动，这使他非常苦恼。他多次向赵烈文诉苦，并检讨自己说，连自己管辖的“三吴吏治”都不能下手整顿，真是“负国负民”呀。

32. 我不当家谁当家…………… (171)

曾国藩能在一二年之内连上数折，不厌其烦，屡屡陈言；尤以不阿谀奉承，不顾利害得失，犯颜批评皇上，言中时弊，词令尖锐，在一般官僚士大夫中确为少见。

33. 度势察变显英雄本色…………… (175)

曾国藩在同治年间，是中国“自强运动”的主要推动者。凡制造轮船枪炮、翻译西书、派遣留学生赴美，每一件工作，都凭着他的大力支持或指导擘画，才得以顺利推动。

34. 看中五种人…………… (183)

曾国藩认为：“大抵拣选将材，必求智略深远之人，决不能选用冗冗者。”他指出：“其冗冗者，虽至亲密友，不宜久留，恐贤者不愿共事一方也。”

权经六 掌权要诀：以耐烦为第一要义

(187)

曾国藩最突出的生存之道是：“以耐烦为人生第一要”。很多人掌权，自命不凡，目空一切，误以为大家都害怕，所以总爱吆五喝六，指东划西，浮躁不定，草率行事，甚至把心思都用在某些“私人爱好”上，岂能赢得众心。记住：老老实实用权，踏踏实实工作，是最稳妥的做法。

35. 事事从小处做起..... (189)

曾国藩善于从全局、从大局考虑问题，但对具体步骤又有条不紊，章章有法。

36. 必须躬自入局..... (193)

曾国藩认为，做事能躬亲实践，且能行得端正，其影响是十分重大的。《论语》中指出：“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。

37. 做事要有章法..... (196)

曾国藩为政多年，积累了大量的处理政事的经验。他