

曾国藩全书

叁

中国工人出版社

曾国藩全书之三

曾国藩成功秘笈

(上)

本书编委会编

曾国藩全书之四

曾国藩成功秘笈

(下)

本书编委会编

# 目 录

## 卷一 挺身而出，成功由自己开始

- 一、以积极的姿态融入社会…………… (2)
- 二、良好的动机，才有良好的行动…………… (5)
- 三、科场功名与人生态度…………… (8)
- 四、直道而行，高位不失书生本色…………… (12)
- 五、办事当深思熟虑…………… (17)
- 六、先运筹补救的办法…………… (19)
- 七、时时克服心理障碍…………… (21)
- 八、尽信书不如无书…………… (23)

## 卷二 目标不立，天下无可成之事

- 一、内圣外王，誓作天地完人…………… (26)
- 二、圣贤豪杰皆可为…………… (28)
- 三、在有恒与无恒间立志…………… (30)
- 四、自信与豪迈：不信君山铲不平…………… (36)
- 五、出类拔萃，不流于俗…………… (39)
- 六、笃志而行，常想未竟之业…………… (42)
- 七、人生不可不读书…………… (44)
- 八、“赫赫事功”源学问…………… (46)

## 卷三 品格自厉，意趣横生

- 一、人生第一个里程碑…………… (50)
- 二、改易品性的艰难历程…………… (53)
- 三、饮食男女，三戒之一…………… (58)
- 四、自以为是，多言必失…………… (61)

- 五、“三戒”之外的“一戒” ..... (65)
- 六、临时抱佛脚，怕考试的“学生” ..... (68)
- 七、得不到“炭敬”的穷翰林 ..... (72)
- 八、以懦弱无刚为大耻 ..... (74)
- 九、心病难医，日写《治心经》 ..... (77)
- 十、胸有是非，口不言 ..... (79)
- 十一、品性与做人 ..... (81)
- 十二、“常”是人生第一美德 ..... (83)
- 十三、兼容并收，还要有独道之见 ..... (85)
- 十四、豁达坦荡，蓄养生机 ..... (89)
- 十五、有自知之明，才有自胜之功 ..... (92)
- 十六、敢当重责，勉力支撑 ..... (95)

#### 卷四 借时做势，营造发展舞台

##### ——曾国藩对新旧体制的利用与改造

- 一、借势生风，练出一支劲旅 ..... (100)
- 二、巧借“亦官亦绅”的双重身份 ..... (104)
- 三、面对“变局”，不做壁上观 ..... (107)
- 四、营建多层团队，尽掌全局乾坤 ..... (111)
- 五、无权断不能有为，势大定当推让 ..... (114)
- 六、名实相符，权位不可再过让 ..... (117)
- 七、为度难关，权作违心事 ..... (120)
- 八、择善而从，不拘理法 ..... (123)
- 九、把握机遇，为同僚讨奖励 ..... (126)
- 十、两条腿走路，有备无患 ..... (129)

#### 卷五 生死不弃，万人同心

##### ——曾国藩如何塑造团队精神

- 一、用精神感召天下 ..... (134)

- 二、万人离心，不如百人同力 ..... (137)
- 三、精神训练和思想动员 ..... (140)
- 四、养成艰难百战之旅 ..... (144)
- 五、清理门户，无须手软 ..... (148)
- 六、上阵如父子，下场如师徒 ..... (152)
- 七、危难之时，求助他人与自救 ..... (156)
- 八、置自身于险地，他人自安 ..... (160)
- 九、躬筹身后事，亡者自无忧 ..... (164)

## 卷六 层圈织网，善结人缘

### ——曾国藩的择友交人之道

- 一、关系网的三个层面 ..... (170)
- 二、护身符与升官图 ..... (172)
- 三、倚人而起，不露痕迹 ..... (177)
- 四、对有用之人，“要强与之附” ..... (182)
- 五、见多识广，近朱者赤 ..... (185)
- 六、外王经世，同道不同轨 ..... (188)
- 七、富贵不可忘故交 ..... (191)
- 八、利用乡里关系扩大影响 ..... (194)
- 九、进退犹疑端赖好友 ..... (198)
- 十、于应酬之际，观人情厚薄 ..... (203)
- 十一、学问本无价，好诗留人才 ..... (206)

## 卷七 英雄援手，大事易成

### ——曾国藩与同僚相处之道

- 一、越俎代庖，在所不计 ..... (210)
- 二、亲附善类，缓急有恃 ..... (214)
- 三、人以类聚，事以助成 ..... (218)
- 四、与人为善，取人为善 ..... (223)
- 五、待英雄要屈身，处怨人要大度 ..... (226)

- 六、权术、真话与回护别人 ..... (229)
- 七、做大事要明剖是非，不可暗斗 ..... (232)
- 八、处人留余地，为人不自恃 ..... (235)
- 九、根除异己寻找佳机 ..... (239)

## 卷八 大业凭众人智慧而完成

### ——曾国藩借用幕僚智囊团成功范例十五则

- 一、张空拳何以动天下 ..... (244)
- 二、识见襟怀，大度容物 ..... (246)
- 三、意见有分歧，唯大局是从 ..... (250)
- 四、诚待天下，善类相从 ..... (253)
- 五、知己之短，用人之长 ..... (256)
- 六、求人之道，须如白圭之治生 ..... (258)
- 七、躬亲要事，多找助手 ..... (262)
- 八、以天下为笼，雀无所逃 ..... (264)
- 九、从谏如流，激赏上书人 ..... (266)
- 十、冷眼识英才 ..... (268)
- 十一、办一所人才学校 ..... (271)
- 十二、千里求帅才，自比刘玄德 ..... (275)
- 十三、读书风范，感染众生 ..... (280)
- 十四、用诙谐营造友爱氛围 ..... (283)
- 十五、瞩目光大门庭之人 ..... (285)

## 卷九 立人达人之道

### ——曾国藩与下属相处之策

- 一、自立立人，自达达人 ..... (292)
- 二、知人之明为经世必备之才能 ..... (294)
- 三、善观容貌，可得任大事之人 ..... (296)
- 四、勇于任事者皆有大欲望 ..... (299)
- 五、得一好人，便为天地消一劫难 ..... (303)

- 六、试以艰危，责以实效 ..... (305)
- 七、慎用有大才而性格偏激之人 ..... (307)
- 八、用人如器，各取所长 ..... (310)
- 九、关心和尊重属下 ..... (312)
- 十、待属员不可太谦 ..... (315)
- 十一、败他人之名，最是憾事 ..... (318)
- 十二、同患难，更当同富贵 ..... (321)
- 十三、建功立业要择人而从 ..... (325)
- 十四、办事定当讲求方法 ..... (328)
- 十五、危急之际只有靠自己 ..... (330)
- 十六、恩不可加，权可让 ..... (333)
- 十七、面对部下被提升 ..... (335)

#### 卷十 勤勉国事，撑持大局 ——曾国藩事上司之法

- 一、诊断时局，敢言负重 ..... (340)
- 二、初次揣测政局，婉辞四省兵符 ..... (343)
- 三、功归于上，己能安享 ..... (347)
- 四、三字秘诀，可免跌蹶 ..... (349)
- 五、击浊扬清，援手奕沂 ..... (352)
- 六、勿以高位误国事 ..... (357)
- 七、天下兴亡，位高者有大责 ..... (360)
- 八、承上意办案，显揣摩技巧 ..... (364)
- 九、勿为脑满肠肥之达官 ..... (367)
- 十、为整顿经济费尽苦心 ..... (370)
- 十一、法治、礼教与天下大治 ..... (373)
- 十二、呼应总理衙门，驳糜费“谬说” ..... (375)
- 十三、天津教案中的曾、倭关系 ..... (381)
- 十四、恭王、大学士、曾国藩的三角关系 ..... (385)
- 十五、天下断无易处之境遇 ..... (389)



# 目 录

## 卷十一 执理不移，遇事敢争

### ——曾国藩与晚清政府的合作与分歧

- 一、做一个敢说不能的儒者 ..... (392)
- 二、事关成败时，要不避斧钺 ..... (396)
- 三、力排众议，不越雷池 ..... (400)
- 四、担当敢为不避利害 ..... (403)
- 五、欲擒故纵，与慈禧相周旋 ..... (405)
- 六、刚柔互用，争让适度 ..... (408)
- 七、中央与地方的不同角度 ..... (411)
- 八、同心共济，国事为重 ..... (414)
- 九、实事求是，破除定例 ..... (416)
- 十、多做少言，三种情况不应上报 ..... (419)
- 十一、面对一石两鸟的大政潮 ..... (423)
- 十二、缓不济急，师老无功 ..... (427)
- 十三、以有定制无定，第四次说不 ..... (431)
- 十四、忍字功夫与“敷衍”妙着 ..... (436)

## 卷十二 登高见远，掌画全局

- 一、规取远势，在大处胜人 ..... (440)
- 二、小事也须章章有法 ..... (443)
- 三、抓住关键，收纲举目张之效 ..... (446)
- 四、欲拔本根，先剪枝叶 ..... (451)
- 五、筹“永远之利”，不徇众议 ..... (457)
- 六、洋物不可轻，自立须自强 ..... (464)

### 卷十三 把脉时代机遇，调整人生方略

- 一、世事嬗变，不守常格 ..... (470)
- 二、适时则贵，失时则损 ..... (472)
- 三、骄则必败，恐是天意 ..... (474)
- 四、成就大事业，人谋占十分之三 ..... (477)
- 五、咬牙待机，寻找崛起路 ..... (480)
- 六、大柔非柔，以屈求伸 ..... (482)
- 七、相机而动，不为他人作嫁 ..... (486)
- 八、先观大局之变 ..... (491)
- 九、虽成事在天，也决不做看客 ..... (495)
- 十、勤勉功夫，以有恒为要诀 ..... (498)
- 十一、处顺、逆境皆觉天之厚我 ..... (500)
- 十二、无关紧要之事，多思退悔 ..... (503)

### 卷十四 应对压力的十六个方策

- 一、世态炎凉，惟自珍重 ..... (506)
- 二、“讨”字本事，苦度艰难 ..... (511)
- 三、戒慎戒惧，行事儒缓 ..... (514)
- 四、人为刀斧，我不可为鱼肉 ..... (517)
- 五、如履薄冰不当先 ..... (520)
- 六、委蛇致远，别走衡州 ..... (523)
- 七、寸心欲碎，玉汝于成 ..... (527)
- 八、屈辱时尤其需要自控 ..... (531)
- 九、打通极困极难之时，便是好汉 ..... (533)
- 十、难以挽回之事，听之任之 ..... (536)
- 十一、坦露胸怀，调整情绪 ..... (540)
- 十二、身负骂名苦自行 ..... (544)
- 十三、应付被动的策略 ..... (550)
- 十四、无奈之际，“以退求进” ..... (554)

十五、面对自己被吞并 ..... (557)

十六、龙蛇之道，伸藏之法 ..... (562)

### 卷十五 战胜失败的十一种策略

一、小挫折，宜淡然处之 ..... (568)

二、卧薪偿胆，不轻一试 ..... (571)

三、危难之际，生死以之 ..... (575)

四、打脱牙，和血吞 ..... (579)

五、处身危局，敢字为第一要诀 ..... (583)

六、用挺字诀应对胜负成败 ..... (586)

七、不可拘泥以往成败 ..... (588)

八、无事不可挽回的“悔”字功夫 ..... (591)

九、不惧风险，不畏浮议 ..... (594)

十、虽胜也不可得意忘形 ..... (597)

十一、塑造战胜自我的品质 ..... (601)

### 卷十六 为政务持大体

一、无贪功之速成，但求事之稳适 ..... (606)

二、首要之地，为官更当勤苦 ..... (608)

三、知得十分不如行得七分 ..... (611)

四、耐得繁巨，万事可为 ..... (615)

五、“难得糊涂”不可误用 ..... (617)

六、“精明”方能辨得善恶是非 ..... (621)

七、明断有无，不可捕风捉影 ..... (624)

八、是非不公，敢翻钦定之案 ..... (626)

### 卷十七 不虚掷人间一寸光阴

一、早年发达未必有益 ..... (630)

二、宁肯缓进，断不轻退 ..... (634)

三、欲速则不达 ..... (637)

- 四、伏久者飞必高 ..... (641)
- 五、力戒名心太切 ..... (646)
- 六、美名成功于长时间的积累 ..... (649)
- 七、铢积寸累，熔铸精神领袖的漫长路 ..... (651)
- 八、口诀自警，勤勉公事 ..... (656)
- 卷十八 绵远流长，堪为家范**
- 一、待长辈须有敬字 ..... (662)
- 二、兄弟当为患难相赖之人 ..... (668)
- 三、家运兴衰，榜样是关键 ..... (674)
- 四、倾心相待，不生嫌怨 ..... (677)
- 五、老年昆弟，委婉劝善 ..... (680)
- 六、家族姻戚，一体爱敬 ..... (683)
- 七、不留遗产，不必为官 ..... (689)
- 八、奢侈之家难以久远 ..... (694)
- 九、为夫不移情，几回思红豆 ..... (697)
- 十、不信风水，也讲变通之法 ..... (700)
- 十一、退半步之想，是为了长久拥有 ..... (703)
- 卷十九 自成总结成功要义十三法**
- 一、顺世与济民，成功者的三段式 ..... (708)
- 二、基业宏大是成功的首要保证 ..... (712)
- 三、局量太小，不足任天下大事 ..... (717)
- 四、“有所激、有所逼方能成功” ..... (720)
- 五、革新事业应取中庸之道 ..... (723)
- 六、有天下而不居 ..... (726)
- 七、从善如流，直面世人讥讽 ..... (730)
- 八、在好花盛开处察世态炎凉 ..... (733)
- 九、京信常通，不忘从最高处讨风信 ..... (735)
- 十、大省重地为官，谨守六大原则 ..... (738)

十一、办大事须有定见 .....	(740)
十二、有德于我者不可忘 .....	(744)
十三、立足潮头，以学习伴终生 .....	(747)
<b>卷二十 曾国藩成功学对近百年政要的影响</b>	
一、李鸿章、张之洞“一生所为，其规模 皆不出湘乡” .....	(752)
二、有军则有权，开启“实力政策”之先河 .....	(758)
三、“能成大事者，必其自胜之力甚强” .....	(763)
四、“足为吾人之师资” .....	(766)
五、“办事兼传教之人”，“愚于近人， 独服曾文正” .....	(770)

## 挺身而出局 成功由自己开始

历史上，有由于退居山林的“隐”而成名者，更有因积极入世的“显”而闻达者。曾国藩的成功属于挺身而出局，积极入世的那一种。“参与”才能有更多的成功机率，这已被古今中外的成功者所证明。曾国藩说“肥盾以鸣高、蔬食以自足，入山惟恐不深，入林惟恐不密，乃市井寻常人的做法”。可见他是另类成功的人。他成功的道路说明了：成功由自己开始，自己当由积极“入世”开始。

## 一、以积极的姿态融入社会

社会发展到今天，大概很少有人还会固步自封，与世隔绝，过着一种洋洋自得于个人小天地的孤陋生活，把自己变成一个穷居陋巷老死不相往来的人。

曾国藩对孔、孟儒学的信奉，也是取其积极入世的人生态度。儒家对君、国的责任感与进取的人生态度刺激着曾国藩的政治热情。面对日趋腐朽的清王朝和遍地燃烧的农民革命烈火，曾国藩充满了痛心疾首的感慨：“方今贼氛浸急，江波不靖，……此正志士慷慨击楫之秋，贤者仗策行筹之令也。”仿佛要立即投身于这大动荡的社会之中。

因此，曾国藩一生虽特别注重读书和学问，但他却反对做死学问，“有所宗而无所逸”，主张学以致用，观察社会，研习社会。进而主张当国家有危难之时，能够效命驰驱。

他的欲雪国仇诗曰：

壮岁耽经训，艰难始一隅。

力耕无近获，陟古有通衢。  
茅塞由来久，蓬生且待扶。  
国仇犹未雪，何处著迂儒？

练军伊始，他还在请他的好友之弟出山的一封信中写道：

肥遁以鸣高，蔬食以自足，入山惟恐不深，入林惟恐不密，乃市井寻常人的做法，决不应该是有所作为的人所采取的态度。

积极入世的心态跃然纸上。

带着这种强烈的人世心态，早年的曾国藩时时刻刻都在回应时代的召唤和国家的任用。他十分仰慕大唐名将郭子仪慷慨赴国难的人格，说：人们都说郭子仪功高望重，但他自己“招之未尝不来，挥之未尝不去。”“任国家驱役，不计个人荣辱进退，此是何等襟怀！”曾国藩感慨道：我今日所处，也不能不如此啊！

为了让自己融入时代的政治舞台中，曾国藩对朝廷安排唯命是从。皇上要他办团练，他就去办团练；皇上要他打武昌，他就去打武昌；皇上要他赴天津，他就赴天津；皇上要他灭捻军，他就去灭捻军。尽管有时他做得很勉强，很不情愿，但他还是竭力去做。他说自己就像欧阳修那样：“如有差事，尽心向前，不得避事。”

不得避事，这正是曾国藩作为人臣的信条。林则徐也说：“知难而退，此虽保家保身之善谋，然非人臣事君致身之道也！”敢于当事，勇于承担责任，就是要积极参与，不当看客。尤其是在时局危难甚或是个人郁郁不得志之时，更不能做“世外桃源”之人，否则人世间倒未必真的是唯有“隐”者留其名。因此后来曾国藩在得知他的弟弟曾国荃想延长休假，暂不出山时，曾写信说：



天下纷纷，沅弟断不能久安，与其将来事变相迫，仓猝出山，不如此次仰体圣意，假满即出。余十五之信，四分劝行，六分劝藏，细思仍是未妥。不如兄弟尽力王事，各怀鞠躬尽瘁，死而后已之志，终不失为上策。沅信于毁誉祸福置之度外，此是根本第一层工夫，到处皆坦途矣。

鞠躬尽瘁，死而后已，这就是曾国藩作为人臣的最高理想，这就是他为什么在岳州、靖江、湖口三次大败以后投河自尽的原因。表面上是他兵败后无颜见江东父老，内心里却是儒家文化的熏陶所致。他要以死报国，以身全志。《礼记》中说：“国君死社稷，大夫死众，士死制。”大丈夫就是要为忠于职守而献身。

有积极入世的人生观，成就一番大业的机率才会更高，成功的可能性才更大。