

曾国藩官场绝学

貳

中国工人出版社

759

曾国藩官场绝学之二

曾国藩挺经

主编 林之满

中国工人出版社



A1002190

目 录

卷一 内圣..... (1)

成就大事必须具备的“内圣”素质。曾国藩自订“修法十二课”。终生谨守“五到”口诀。贤者曰：“鹰立如睡，虎行似病，正是他攫鸟噬人的法术。故君子要内挺内坚，才华不逞，才有任重道远的力量。”

卷二 砺志..... (21)

中进士后改名国藩，暗寓“为国藩篱”。刻心磨炼，日督课程，取古代圣贤三十三人为法，绘像纪文，平生咬定“不为圣贤，便为强盗；只问耕耘，不问收获。”四句箴言。

卷三 家范..... (51)

为商不过两代盛，为政不过一代兴。家败家兴各有四端，曾国藩用家传的“八字”秘法，训诫子弟，薪火传人，足为世法。近世曾门之旺的秘密。

卷四 明强..... (83)

遭挫折而不气馁，处危难而不惊，此乃大智大勇。古今豪杰以“难经风浪”四字为大忌。搭台才能

唱戏,位、势与能、功的关系。“硬”、“悔”二字诀的妙用。曾国藩继承其母挺拔刚劲的遗风,以诚实不欺、执理不迷而敢抗皇命。

卷五 坚忍 (111)

“居官以坚忍为第一要义”。曾国藩奉行“打脱牙,和血吞,有苦从不说出,徐图自强”的立世准则,吃数大堑而坚忍如初。改字涤生,平生处世有“三变”。

卷六 刚柔 (133)

曾国藩自中年研究《易》理,深通刚柔相济、宽猛互用之大法。柔中有骨,刚中有韧,他说柔有“四境”,刚有“四至”,所著《冰鉴》一书,专论“刚柔”。过柔而败的惨痛教训。

卷七 英才 (157)

“成大事者,以多得助手为第一要义”。曾国藩痛恨身居高位、长享富贵者,养成一种不痛不痒之恶习,平生以举荐人才为君子“两大快事”之一。相术书流传,特殊的用人法。

卷八 廉矩 (187)

躬逢乱世,百姓如久飞之鸟,羽翼已折而人心思乱,曾国藩以“一不要钱,二不怕死”为做官之根本,训诫家人,以海瑞为楷模。

卷九 勤敬 (211)

曾国藩终生恪守“勤敬为居官第一要义”，居政要勤，居家也要勤。居官“四败”与“四项标准”。康熙、雍正、乾隆创造盛世的秘密。

卷十 诡道 (239)

曾国藩遵循“兵者，危道也”的古训，以儒生点兵，以儒家思想练兵，屡败屡战；订立选将“五条”，并以“兵者、阴事”，胜而增忧。

卷十一 久战 (257)

曾国藩一反“兵不厌诈”之计谋，以“深挖墙、稳阵脚”，实行持久战术；又厚饷养兵，为湘湖子弟找到了“好男当兵，升官发财”的出路。湘军终以十余年激烈对抗而胜太平军。

卷十二 廉实 (281)

“仓廩实而知礼节，衣食足而知荣辱”。曾国藩以钱粮为安身立命之本，大讲“君子喻于利”。取财有道，用之有节。倡导省员减冗，“官厨少一双之箸，民间宽一分之力”。

卷十三 峻法 (301)

治民先治官，乱世用重典，曾国藩取法朱元璋，生平挚友刘蓉力劝戒杀，曾以名利当宽，礼义当严为求治根本。“曾剃头”诨号的由来。

卷十四 外王 (321)

开眼看世界，洋枪洋炮开始酝酿中国近代化的坎坷之路。曾国藩与容闳促膝相谈，首批赴美留学计划的启动和失败。

卷十五 忠疑 (351)

唯忠疑之际，人臣最为难处。才高者必遭众忌，功高者最易震主。屈原自沉汨罗，岳飞“精忠报国”而死。曾国藩以霍光、李德裕自戒，兢兢不自安。对僚属“劝进”，皆隐拒默辞。

卷十六 荷道 (375)

铁肩担道义，妙手著文章。义理、考据、词章之外，而以“经济”标于首。曾国藩欲以文章显世，取法韩愈，托起桐城学派的中兴之业，研著《经史百家杂钞》。

卷十七 藏锋 (403)

大巧若拙，大辩若讷，大隐隐于市，小隐隐于朝，藏锋守拙，待机而发，一试天下惊。曾国藩的韬晦之计，“以禹墨为体，庄老为用”。

卷十八 盈虚 (427)

日中则昃，月盈则亏。胜衰成败岂无凭。弓不拉满，势不使尽，盛时欲作衰时想，上场欲作退场思，曾国藩深得“易经”阴阳之理，遍研终生，久试不爽。明哲保身，晚场善收，余泽延及后人。

内 圣

内，心也，圣，异于常人也。功修于内，怀日月之明，雷霆之奋，修身自强，名配尧禹也。为体，为用，气之帅，行之范也。内圣者恭形于内，敬主于中，坚挺拔俗，不卑之亢，为曾门《挺经》十八篇开山之作，念武功之隆，文德之盛也。

“内圣”法（上篇）

【原文】

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，大公无我，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。

【译文】

细思古人修身工夫，其成效特别显著的大约有四方面：慎于独处，则心胸安泰；端恭谨慎，则身体强健；追求仁义，则人们敬慕热爱；正心诚意，则神灵钦敬。慎独，就是说遏禁私欲，连非常微小的方面也不放过，循理而行，时时如此，内省而无愧，成以心泰。主敬，就是说仪容整齐严肃，内心思虑专一，端恭不懈，所以说身体强健。求仁，就是从本体上讲，有爱民惜物之

怀，大公无私，所以人悦。思诚，就是说内心忠贞无二，言语笃实无欺，以至诚感应万物，所以神钦。如果真能达到上述四方面的修身功夫，效验自然而至。我虽然年纪衰迈，但还想讲求此修身之功夫，以求得万一之效。

【事典】

曾国藩以大乘的“内圣”法行世，深得古代圣贤之精髓、要旨和开明君王的治世之道。以经时济世的儒家礼学为依托，他的人格修养、道德学问自有特殊的造诣，绝不是当时一般的汉学家、理学家、文学家所能比拟的。后来，他因战功闻名于世，被同时代的人称为“圣相”。

对此，曾国藩的衣钵传人、洋务派首脑李鸿章，更是深得其奥。李鸿章启口必称“我老师如何如何”，敬佩殆如神明。一日他与同僚闲谈，又讲起他老师曾国藩如何如何，说道：“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。老翁赶上前婉语曰：‘老哥，我家中有客，待此具餐。请你往水田里稍避一步，待他过来，你老哥也可过去，岂不是两便么？’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，不过是菜蔬果品，就是浸湿，也还可将就用的；我担中都是京广贵货，万一着水，便是一文不值。安能叫我让避？’老翁见劝说不过，乃挺身就近曰：‘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，请你空身从我儿旁边岔

过，再将担子奉还，何如？’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》中开宗明义的第一条。”云云。

据说李鸿章尚倾耳恭听，谓当顺序直说下去；曾国藩至此已止，竟不复语。李鸿章的僚属吴永也曾回忆说：“予当时听之，意用何在，亦殊不甚明白；仔细推敲，还是曾公说得好：大抵谓天下事在局外呐喊议论，总是无益，必须躬自入局，挺膺负责，乃有成事之可冀。”

这段公案掌故，记述了“内圣”法“体”的一面，也叙述了它“用”的实践性、目的性，可谓意味深长。

曾国藩不但自己在“内圣”的修养上达至纯青之境，而且时时教导他的弟子及子孙，做一个有内圣功夫的人，曾国藩于咸丰八年（1858）正月初四，在给他九弟曾国荃的信中写道：

弟的信中自认为是老实人，我也自信是个老实人，只因为阅历世途，饱经事变，大略学些机谋权变之术，自己学坏了。其实这些方面远不如人，只是惹人笑话，教人怀恨，有什么好处？近日猛然醒悟，一味向平实方向努力，将自己老实的本质还本来面目，恢复固有。贤弟此时在外，也急须复还老实的本质，万不可走投机取巧之路，日趋日下。纵使有人以巧诈来对我，我仍以浑含应付，以诚愚应付；久而久之，他会改变态度的。假如勾心斗角，表面接近，而内心有隔阂，那么相互报复，将是无止无休的。

在这封信中，曾国藩以自己的经验之谈，阐述了走向“内圣”的必由之路及具体做法。

“内圣”是一种“体”的意境，让人难以说清，不可琢磨，但

作为一种“用”的存在去看，便可以知道它就体现在具体的生活中，每日的举止言谈中。曾国藩说：

吾人只有进德、修业两事靠得住。进德，则孝弟仁义是也；修业，则诗文作字是也。此二者由我作主，得尺则我之尺也，得寸则我之寸也。今日进一分德，便算积了一升谷；明日修一分业，又算余了一文钱，德业并增，则家私日起。至于功名富贵，悉由命定，丝毫不能自主。

为此，他还举例说：

某官有一门生，为本省学政，专管科举考试，此官便让自己的两个孙子拜门生为师，并当面托付给他。后来他的两个孙子临考前患了大病，科举考试很不顺利，竟连学都入不了。数年后两孙才都入了学，其中年长的还连中两榜。由此可见，科举功名早晚均由前定。能否尽力而为在我自己，能否考中则听天由命，万不可稍生妄想。

他在给曾国荃的信中还写道：

圣门教人不外敬恕二字，天德王道，彻始彻终，性功事功，俱可包括。余生平于敬字无工夫，是以五十而无所成。至于恕字，在京时亦曾讲求及之。近岁在外，恶人以白眼藐视京官，又因本性倔强，渐近于愎，不知不觉做出许多不恕之事，说出许多不恕之话，至今愧耻无已。

【点评】

古往今来，凡能成就大事者，无不须具备“内圣”的大法素

质。贤者有云：“鹰立如睡，虎行似病，正是它攫鸟噬人的法术。故君子要内挺内坚，才华不逞，才有任重道远的力量。”这大概可以形象地诠释“内圣”这句话的具体涵义。

李白有一句耐人寻味的诗，叫“大贤虎变愚不测，当年颇似寻常人”，则揭示了另一种意义上的保藏内圣的处世法。这是指在一些特殊的场合中，人要有猛虎伏林、蛟龙沉潭那样的伸屈变化之胸怀，让人难以预测，而自己则可在此其间从容行事。

元末的朱元璋在攻占了南京后，因为群雄并峙，为了避免因崭露头角而成为众矢之的，他采取了耆老朱升的建议，以“高筑墙，广积粮，缓称王”的策略赢得了各个击破的时间与力量，最后一并群雄，当上了大明皇帝。

这是一些典型人物的典型事例。不过，对于一般的普通人，古人也认为应该有“内圣”包藏、凝重的胸怀与气度。有一句名言，说：以象于钱，外圆内方。古钱币的圆形方孔，大家都是知道的。为人处事，就要像这钱一样，“边缘”要圆活，要能随机而变，但“内心”要不卑不亢，守得住，有自己的目的和原则。例如，对周围的环境、人物，假如有看不惯处，不必棱角太露，过于显出自己的与众不同来，“处世不必与俗同，亦不宜与俗异，作事不必令人喜，亦不可令人憎”，即可以现出“内圣”之象，也可以保护自己。

历史上有名的内圣而忍让的故事，受侮受损的一方都没有为自己的难堪和屈辱而大发其怒，记恨在心，相反，都表现出了宽宏大量，毫不计较的内圣风度。结果不仅没有受到更多的伤害，反而得到了大家的敬重，也使伤人者感到无地自容。

从另一个角度来说内圣，也可理解为小事愚、大事明。对于个人来说是一种很高的修养。所谓愚，并非自我欺骗，或自我麻醉，而是有意修炼内圣之法，进而左右逢源，不为烦恼所扰，不为人事所累，这样你也必会有一个智慧的人生。

“内圣”法（中篇）

【原文】

尝谓独也者，君子与小人共焉者也。小人以其为独而生一念之妄，积妄生肆，而欺人之事成。君子懔其为独而生一念之诚，积诚为慎，而自谦之功密。其间离合几微之端，可得而论矣。

盖《大学》自格致以后，前言往行，既资其扩充；日用细故，亦深其阅历。心之际乎事者，已能剖析乎公私，心之丽乎理者，又足精研其得失。则夫善之当为，不善之宜去，早画然其灼见矣。而彼小人者，乃不能实有所见，而行其所知。子是一善当前，幸人之莫我察也，则趋焉而不决。一不善当前，幸人之莫或伺也，则去之而不力。幽独之中，情伪斯出，所谓欺也。惟夫君子者，惧一善之不力，则冥冥者有堕行；一不善之不去，则涓涓者无已时。屋漏而懔如帝天，方寸而坚如金石。独知之地，慎之又慎。此圣经之要领，而后贤所切究者也。

【译文】

所谓“独”这个东西，是君子与小人共同所有的。当小人在

他单独一人之时往往会产生一个狂妄的念头，狂妄之念聚得多了就会产生纵肆，而欺负别人的坏事就会发生了。君子在他单独一人之时产生的念头由其禀性决定，往往是真诚的。诚实积聚多了就会谨慎，而自己唯恐有错的功夫就下得多了。君子小人在单独处事上距离之差异之点，是可以得到评论的。

《大学》自穷究事物的原理而获得知识以后，以前的言论和过去的行为，可以将其作为扩大与深入研讨的资料；日常一些琐事问题，可以加深他的阅历与识见。他的心在遇到事的时候，已经能剖析公与私的区别；心在联系道理的时候，又能充分精辟地研究事理的得失。对于善事应当做，不善良的毛病应去掉，早已经形象鲜明地认识到了。而那些小人们，却不能有实实在在的见识，而去实行他所知道的应做的事。对于办一件好事，唯恐别人不能觉察到，自己白干，因而去办时迟疑不决；对于办一件不好的事情，侥幸别人一定窥视到，因而改正得很不力。背地里独处之时，弄虚作假的情弊就产生了，这就是欺骗。而君子，唯恐去办一件善事办得不力，在晦暗中有堕落的行为；一个坏毛病改正不了，就会像涓涓细流长年不断地犯错。暗室之中凛然不动仿佛在天一般，主心骨坚如金石。在只有自己知道的地方单独行事，要谨慎而又谨慎。这就是圣人遵奉的准则，而后世贤人所切实研究的问题呀！

【事典】

曾国藩独处能力、自治能力是很强的。他自少年开始就有吸烟和晚起的毛病，后来决心改掉这个毛病。开始时毛病很顽固，很难改掉。曾国藩视之如大敌，决心彻底克服才肯罢休。他以后能率湘军与太平军作战十余年，与他能改掉长年的陋习是同一种内圣的精神作用。曾国藩在军队里，每天必写日记，读书数页，下围棋一局，终身如此。一般人认为，这难道不是区区小节，无

关大体么？但这正是他克制有节，行之有恒，实为内圣修炼的第一大事。

曾国藩慎独内圣之心，亦表现于其文书写作里，平生所作的公家文书和私人信件，没有一句欺骗和文饰的语言。他在治军与行政方面，一定力求踏实。有的筹画谋议虽稍嫌迂缓，但取得的成效却意义深远。凡是规划天下大事，没有不取得成效的，所以在当时被誉称为“圣相”。他曾创立过长江水师、太湖水师、淮阳水师，所有的章程皆亲手制定。同时，又制定陆军营制、马勇章程、两淮盐务章程、江南开垦章程、直隶清讼事宜、练军章程，皆有关经世治国的大事。

然而曾国藩也曾多次身入险地和濒临绝境，只是由于他凭藉“内圣”之大法，有百折不挠之志，才于极其艰难的环境中获得巨大成功。虽然说成功在天，然而也应该说是他的人谋所致。春秋时期晋国的赵衰说过这样的话：“说礼乐，敦诗书，为元帅”；春秋时期鲁国的叔豹也说过这样的话：“最上等的立德，其次立功，再次立言，这就称之为三不朽。”这两个古人所说内圣修炼的话，唯独他兼备。

曾国藩研究学问致力于宋明义理之学，精通对古书字义的解释；研究文学效法于唐代的韩愈和宋代的欧阳修，面辅之以汉赋的气势与本体。他的学问主要意旨是以合乎社会行为的法则、规范、仪式作为最后归宿。他常常说：“古代是没有什么治理世事的学问的，学习古礼而已。”他对于自古到今具有超凡道德才智的圣人、贤人，自文王、周公、孔子、孟子，下及清朝顾炎武、秦蕙田、姚鼐、王念孙等名儒，取32人画其图像以师长之礼事之。自撰写文章、施政办事之外，大体上都是礼仪教化之言。他常常称：“古代的圣人，大自天地万物皆推究其由来，小至一家一室的米、盐也没有不分条而理的。”他又常慨叹古礼已经残缺，没有专门军礼了。军礼按理说应当要有自己的专篇细目，有如明代戚继光所

纪述的那样。像他所亲自制定的营制营规，广泛地考核古代的成法，分别等级，明辨威严，对于军礼来说也差不多相近了。至于他制订营制、营规时所表现出来的论议规划，秩序井井有条，便足见其平素所积聚的内圣涵养之可观。

曾国藩能够慎独自处，修炼“内圣”之法，他的门人弟子们无不佩服之至，其曾府幕僚左宗棠便是一个典型的例子。

左宗棠自不惑之年入曾国藩幕府，以军功而跻身官场，一跃而为清廷重臣，与曾国藩对他的举存提携有很大关系。尽管俩人意见不合，但主要是大政方针之类的问题，而不是意气之争。所以，左宗棠对曾国藩的内圣修习从内心敬佩，做出了实事求是的评价。

在《左宗棠全集》中，收有他悼念曾国藩的家书，其中有这样一段：

对于曾国藩的不幸逝世，我的内心感到很悲痛。不但时局大可忧虑，而且在交游和情谊方面也难无动于衷。我已经致赠费用400金，并撰挽联一幅说：“知人之明，谋国之忠，自愧不如元辅；同心如金，攻错如石，相期无负平生。”这说的也是实话。我看到江苏巡抚何景代恳请皇上加恩，抚恤曾国藩的奏折之后，感到对于曾国藩的心事很中肯地作了叙述，阐发其中内容不遗余力，知曾国藩的儿子曾纪泽也能有父亲那种实际作风，可以说无愧其父了。君臣朋友之间，居心宜于正直，用情宜于厚道。从前我与曾国藩彼此之间的争论，每次写好奏折送到朝廷后就立即抄录稿子咨送给曾国藩，可以说是除去世事的变化，一点也没有待人处事富于心机的意思。在这感情悲伤没有闲暇的时候，还有理由与他负气吗？“知人之明，谋国之忠”两句话也久见于我写给朝廷的奏章之中，并非我从前对他诋毁今天对他赞誉，孩儿你应当知道我