

左右逢源处世之道

# 曾国藩

## 特殊人物智谋秘典

插图珍藏版



## 第七卷 曾国藩左右逢源处世之道



特殊印记：一个处世有道的旷世奇才

特殊指数：★★★★★

## 卷首语

曾国藩是中国历史上一个颇具魅力的神秘人物，近百年间许多杰出人物都对他顶礼膜拜。纵观曾国藩的一生，不是在险恶的官场中搏斗，就是同太平军和捻军厮杀，一生历尽周折，绕来绕去，抖抖擻擻，终于走出湘江大地，成为功高震主的高人。这位受到李鸿章、左宗棠、毛泽东、蒋介石等人高度赞誉的人，极尽人生智慧，驰骋疆场，徘徊官场，谙熟人场，可谓如日中天，气宇轩昂。

曾国藩是一个处世有道的旷世奇才。在乱世中，他凭借过人的智慧，由一介布衣而位极人臣，一生功名显赫。就其处世智慧而言，确有其过人之处。他待人以容，容人以恕；他谨慎为用，三思抑己；他宽人严己，豁达光明；他刚柔相济，以忍求成。一位封建社会的士大夫，在昏君当道、天下大乱之时，却事事讲究“损德以满，减福以骄”，处处想着“去伪存拙，摒弃投机”，修炼出一套左右逢源的处世之道，从历史的轨迹和智慧的火花中，找到自己的人生答案。他那无穷的谋略智慧，独特的修身之道，行之有效的权术哲学，居官不败的为政真经，一眼见底的观人秘诀，无不令人拍案叫绝！



曾国藩

中国近代史

特殊人物智谋

秘典

插图珍藏版

## 目 录

|                              |      |
|------------------------------|------|
| 一、未变知变才是真豪杰·····             | (1)  |
| 二、紧跟时代变化走·····               | (11) |
| 三、无变而无不变·····                | (18) |
| 1. 借势借力,随机应变·····            | (20) |
| 2. 料敌先机,以变应变·····            | (21) |
| 3. 以不变应变,不给敌人留下机会·····       | (22) |
| 四、变化无常,神出鬼没·····             | (23) |
| 1. 避实击虚,虚实之变·····            | (24) |
| 2. 变化无穷,奇正之变·····            | (26) |
| 3. 以变化的观点识人用人·····           | (29) |
| 五、权力是一柄双刃剑·····              | (32) |
| 六、原则永远不能变·····               | (38) |
| 七、儒缓方可自立于不败之地·····           | (46) |
| 八、不为小利而改变初衷·····             | (51) |
| 九、自立立人,自达达人·····             | (55) |
| 1. “人有各异,欲令其心服,须因人而异”·····   | (56) |
| 2. “自立立人,自达达人”·····          | (61) |
| 十、借力是假,攻心是真·····             | (65) |
| 1. 隐瞒企图,让对方认为你是真心为他着想·····   | (66) |
| 2. 因势利导,用对方思维的逻辑错误驾驭对方·····  | (69) |
| 3. 旁敲侧击,使对方不知不觉中被你牵着鼻子走····· | (72) |

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| 4. 以情喻义,巧妙驾驭处于激愤中的对方 .....   | (74)  |
| 十一、打铁先须自身硬 .....             | (78)  |
| 1. 自身硬,方能经受住风雨的吹打 .....      | (79)  |
| 2. 柔软中见刚猛,该出手时就出手 .....      | (87)  |
| 3. “大柔非柔,至刚无刚” .....         | (95)  |
| 4. “以柔克刚,柔者无敌” .....         | (103) |
| 十二、弓不拉满,势不使尽 .....           | (107) |
| 1. 时时自惕,激流勇退 .....           | (108) |
| 2. 不会退,就会摔得很惨 .....          | (109) |
| 3. “倚天照海花无数,流水高山心自知” .....   | (116) |
| 4. 古有“狡兔三窟”,今有曾公巧筑“金窟” ..... | (123) |
| 十三、打脱牙,和血吞 .....             | (129) |
| 十四、去伪存拙,大巧不工 .....           | (136) |
| 1. 相见必敬,开口必诚 .....           | (137) |
| 2. 以信为本,推诚为用 .....           | (138) |
| 3. 待人以诚,容人为恕 .....           | (142) |
| 4. 去伪存拙,大巧不工 .....           | (144) |
| 十五、谨慎抑己,难得糊涂 .....           | (146) |
| 1. 事事谨慎,三思而行 .....           | (147) |
| 2. 处事谨慎,难得糊涂 .....           | (152) |
| 十六、刚柔相济,以柔克刚 .....           | (154) |
| 1. 崇尚刚直,挺立人生 .....           | (155) |
| 2. 刚柔相济,严于自律 .....           | (156) |
| 3. 以柔克刚,柔者无敌 .....           | (158) |
| 十七、让掌权者发现自己 .....            | (163) |
| 十八、借重有权力的人做奥援 .....          | (170) |
| 十九、有忠心,才有人敢给你权力 .....        | (175) |



曾国藩

中国历史

特殊人物智谋

秘典

插图珍藏版

- 二十、好钢用在刀刃上 ..... (185)
- 二一、权可让,势不可弱 ..... (190)
- 二二、放权是为了增权 ..... (197)
- 二三、小处让人,才能大处得人 ..... (204)
1. 为人不可把事做绝,要时时处处为自己留下  
余地 ..... (205)
  2. 善待部属,他们才会心甘情愿与你共患难 ..... (207)
  3. 舍身取义,用自己的行动激起部属的同仇敌忾  
之心 ..... (210)
- 二四、肯定他人,细处着手 ..... (212)
1. “腰刀虽小,却能胜过千两黄金” ..... (213)
  2. 曾公既长了一副识人的慧眼,更善于使用那些  
身有绝活的人 ..... (217)
  3. “人才非困厄则不能激,非危心深虑则不  
能达” ..... (219)
  4. 谦虚一下,管用十年 ..... (221)
- 二五、不怕黑李逵,就怕笑刘备 ..... (223)
1. 背靠大树好乘凉 ..... (224)
  2. 曲线投靠,以免“树倒猢猻散”跟着受牵连 ..... (229)
  3. “不得罪巨室,乃为官不败之道也” ..... (233)
- 二六、以退为进,超然物外 ..... (241)
1. 以退为进,避重取轻 ..... (242)
  2. 谨慎为官,不骄不奢 ..... (243)
  3. 楼高易倒,树高易折 ..... (244)
  4. 居高思危,平添忧虑 ..... (246)
  5. 超然物外,拒窥神器 ..... (256)
  6. 功成身退,以退护官 ..... (261)

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 二七、深思熟虑,想好了再行动 .....    | (267) |
| 二八、拙诚也是一种权术 .....       | (275) |
| 二九、大度能容天下事 .....        | (279) |
| 三十、除恶不留根,下黑手拔掉眼中钉 ..... | (284) |
| 三一、笔杆子胜过枪杆子 .....       | (291) |
| 三二、斗气不如斗心 .....         | (298) |
| 三三、用权力来培养实力 .....       | (306) |
| 三四、算天算地不算己 .....        | (311) |
| 三五、月盈则亏,水满则溢 .....      | (316) |
| 三六、为自己打造发展平台 .....      | (322) |
| 三七、成大事多得替手 .....        | (329) |
| 三八、万事“挺”为先 .....        | (339) |
| 三九、屡战屡败,屡败屡战 .....      | (343) |



能成大事的人无不善变，曾国藩更是其中的佼佼者。他一生三变，被章太炎称为“善变人”。他精于明变，洞察天下变化规律，因此有远见卓识，发人所不敢发，为人所不能为，引领时代风潮，独占风光。“变”这一个字，是对他整个一生的最精到的概括。

未变知变才是真豪杰



近代中国是古今从未有过的一大变局。当时清朝面临着重重困难，内有席卷大半个中国的太平天国、捻军起义，外有连接发生的外国侵略战争，而清朝经过 200 多年的发展，也已由盛而衰，走向末路。在此非常之际，曾国藩应运而生，创湘军，办洋务，兴西学，无一不是开风气之先，创古今之未见，因此能拯救危局，建功立业，被誉为“中兴元勋”。通观其一生行事，善于变化是显著特点，也是他得以应对此变局的重要前提。明变是曾国藩变的基础，是求变应变之本。基于对变化深刻的洞察力，才能够把握时代的主体趋势和具体变化中的规律，能未变知变，具有远见卓识。正因为不断随时变化，使得曾国藩由一个迂阔的传统儒家知识分子转变为治繁理乱、再造盛世的豪杰，实现了由“内圣”而“外王”，由“修身”到“平天下”的重大跨越。

曾国藩在《彭母曾孺人墓志铭》中明确表达了自己的变化观。他认为“天道五十年一变，国之运数从之，惟家亦然。”也就是说“天道”都五十年一变，与此相应，国家、家族、个人更要随之变化。

曾国藩洞察大势，在事关国家、个人命运的大事上，具有远见卓识，未变知变，这是成大事者必备的素质。曾国藩的好友欧阳兆熊认为，曾国藩的思想一生三变：早年在京城时信奉儒家，治理湘军、镇压太平天国时采用法家，晚年功成名就后转向了道家。可以说，这三次变化，都是曾国藩未变知变，及时调整人生策略的表现。

曾国藩善于察变的能力主要体现在以下两个方面，一是建立湘军，一是倡办洋务。清朝自道光皇帝开始，各地农民反抗清朝统治的斗争连绵起伏，起义接连不断；到咸丰皇帝时期，太平天国运动蓬勃兴起，西部的苗民、西北的回民和各地的天地会也举起抗清大旗，清朝面临着严重的统治危机。然而，清朝建国之初



曾国

中国近代史

特殊人物智谋

秘典

插图珍藏版

十分强大的绿营兵和八旗兵在镇压“叛乱”中，简直不堪一击，屡战屡败，根本不能让清王朝的最高统治者有安宁感。在这种情况下，必须有一支新的武装部队来镇压“叛乱”，维护清王朝的统治。

正是在这种形势下，曾国藩组建了一支全新的武装——湘军。

为了加强湘军的作战能力，曾国藩采取了大刀阔斧的军事改革，针对绿营的腐败，用新的战略思想、新的营制、新的招勇办法，使湘军成为一支完全不同于绿营的队伍。后来的事实证明，曾国藩的治军思想是非常正确的，如果不是湘军，也许清政权就会在太平军的进攻下陷于崩溃。

曾国藩组建湘军是他在军事上的善于察变的表现。而倡办洋务，在国内率先建立洋务工厂，则是曾国藩从长远角度出发，希望富国强兵抗御外侮的又一种善于未变知变的表现。曾国藩在晚清大变局中，及时作了调整。由一个翰林院的闲散文士变为调和各派、自成一家的通儒，中学为体、西学为用的洋务派。他之所以能与列强周旋，都与他善于洞察时势分不开。咸丰同治年间，他极力推动中国“自强运动”，试图使中国走上国富兵强的道路，这更显示了超前的战略眼光。当时凡制造轮船枪炮、翻译西书、派遣留学生赴美，每一件工作，都因为他的大力支持或指导擘画，才得以顺利推动。

当时，清朝内部有许多人提出购买外国的火轮船，镇压太平军，得到了清政府的批准，并从英国购买了7艘轮船，打算“先以火轮兵船扫清江面，即以炸炮、火箭等器用攻坚城。”对此，曾国藩也持赞成意见，但是他又认为应该将目光放得更长远一些，主张购买外国武器不仅是要镇压太平军，还应该保卫海上安全。

## 一、未变知变才是真豪杰

他在同治元年（1862年）的一件奏折中说：“购买外国船炮，近以剿办发逆，远以巡哨重洋，实为长驾远馭第一要务。”从这件奏折中，我们可以知道，曾国藩是将抵御外侮镇压起义军相提并论的。

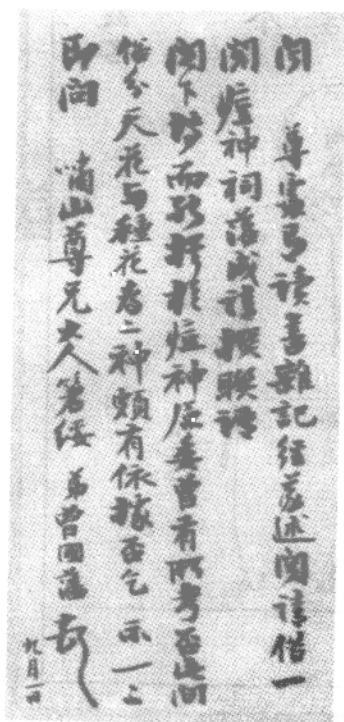
在他的一封信中，曾国藩更加清楚地表明了他的这一思想：“购买洋船之议始于咸丰十一年五月之杪，国藩于七月十八日复奏，称为救时第一要务，盖不重在剿发逆，而重在陆续购买，据为己有，在中华则见惯而不惊，在英法亦渐失其所持。”在这封信中，曾国藩清楚地说明了自己的意见就是重在使“英法亦渐失其所持”，购买之后招募能工巧匠模仿制造，而将镇压太平天国的任务放在了次要位置。

可见从这时开始，曾国藩心中就在想着如何师夷长技以制夷的事情，而这是同时代的其他人还没有思考到的。

1862年，曾国藩就在安庆设立军械所，这是近代中国人学习西方的第一次尝试。曾国藩将注意力放在了制造轮船上面。当安庆军械所刚一创办，他就任命科学家徐寿、华衡芳试造轮船。当徐、华终于造出一艘还不怎么完整的轮船——“黄鹄号”时，曾国藩欣喜异常，他的满怀兴奋，在日记里充分地流露出来：“洋人的智巧奇技，到底被我们中国人学会了。从此以后，洋人再没有可向中国夸耀的东西了。”

后来为了更进一步缩小与列强的差距，曾国藩认识到不但要自己制造枪炮轮船，还要发展自己的机械制造业。于是他罗致中国近代第一位留学生容闳前来。容闳学问精湛，还具有极其强烈的爱国热情。他一开始怀着救国的愿望回到中国，寻找可以寄托的势力。他首先选择了太平军，但经过接触，他发现太平天国的将领们都缺乏见识和热情，使他非常灰心。他早就闻听过曾国藩的大名，闻召后即可来到安庆，和曾国藩见过两次面，大有相见

曾国藩手迹



曾国藩像

曾子城改名

曾國藩

原来一个

人的名字

可以改变

一个人的前途

难怪现在起名学

如此火爆





曾国藩

特殊人物智谋

秘典

插图珍藏版

恨晚以意，曾国藩的明于大局的见识大大超出了他的想象，于是欣然留了下来。曾国藩也认为这位青年干练可靠，当即委以重任，派他赴美采购“造器之器”，计划将来设立一座机器总厂，由此而衍生各种军火器械的制造分厂。曾国藩奏准赏给容闳五品军功头衔，并交付采购机器的价银六万八千两。足见曾国藩对容闳的信赖和期许之深。

安庆的造船试验工作仍照常进行，到了同治二年十二月，终于装配完成了中国造船史上第一艘火轮船。这艘船的体积很小，船身长约九米多，时速二十五六里。

曾国藩亲自登船试车之后，再度燃起了希望的火花，认为从此中国可以拥有真正的自造火轮船了。他为这艘“模型式”的小轮船命名为“黄鹄”号，意思是此后将“一飞冲天”，不用再匍匐在列强的脚底下了。

他计划照这艘船的式样，加以放大，并大规模制造。可是后来发现：要造成与洋船并驾齐驱的真正现代轮船，技术上仍有许多无法克服的困难。而中国当时实在没有足够的财力，供作反复试验的经费；在时间上也是远水救不了近火。因此后来安庆造船所并没有实施扩大制造的计划，连那艘已经造就的“黄鹄”号也不知所终。

曾国藩是一个永远不怕失败的人。一连串的失败，并没有沮丧他力图振作的意志。相反地，从失败的经验中，他更看清了中国自造轮船军火的重要性。惟有中国自身具有这种能力，才能摆脱外国的挟制，达到自立自强的境地。因此，他一方面派容闳采购机器，督促他早日回国，一方面也在寻找其他的机会，获取生产轮船军火的能力。

同治四年（1865年），李鸿章在上海购得一座英国人的铁厂，其中设备，以造船机器为主，也有制造各种军火枪炮的机

器。李鸿章得了这座铁厂之后，立即命名为“江南机器制造总局”，将原先已经设立的两所军火局归并入内，扩大制造的范围和规模。曾国藩得到报告，很是高兴，表示全力支持。不久，容闳自美国采购回国的机器 100 多种，悉数运抵上海，曾国藩全数批交“江南制造总局”使用。虽然厂中有的造船机器，但由于经费及技术的限制，起初只能从事枪炮军火的制造，结果成绩很好，产品与西洋不相上下，受到这一鼓舞，曾国藩决心更进一步，兼造轮船。

同治六年（1867 年）四月，曾国藩准年拨江海关洋税一成约 20 万两，专供造船之用。一面加聘洋人工程师及工匠，指导华工制造技能，一面责成局内委员，朝夕讨论研究，编译图书，谋求制造技术的改进。同治七年（1868 年）七月，第一艘轮船完工，费银八万两，载重 300 余吨，逆水时速 70 华里、顺水时速 120 华里。这是中国人自己制造成功的第一艘真正近代火轮船。

曾国藩亲自登轮，在长江中试航一遭，感到非常满意，命名为“恬吉”号。于是向清廷奏报造船及试航经过。清廷甚为兴奋，降谕对曾国藩嘉奖备至。这一艘船是将轮机露出水面的明轮，从第二号开始，便改造暗轮。轮机、汽炉、船身及船上一切配备，完全由中国员工按图制作，外国工匠仅处于咨询顾问的地位而已。这所造船厂直到民国时代，仍在中国海军的修造及维护舰艇工作上，担任着重要的任务。

曾国藩又采纳容闳的建议：在制造局之下，附设一兵工学堂，招收中国青年入学，学习机械工程的理论与实践，培养各种工程师人才。局中另设“翻译学馆”，专译有关制造机械船炮的西书。译书的方式，多数是由局中所聘西洋人口述，然后由精通绘图和算学的华蘅芳、徐寿等加以笔录。译成的书，即交局中印



曾国藩

中国名人

特殊人物智谋

秘典

插图珍藏版

刷所大量刊印，应各方需索，广为散布。到同治末年，已译成的书籍有数十种，而到光绪末年，则多达 170 余种。翻译的范围，也由制器船炮扩及各种自然科学与社会科学，及至军事、医药等书。国内各地对西学开始有所了解，大多数都是通过江南制造局所译西书而获得的。而现代科学知识的种子，正是由曾国藩播下的。

同治九年，曾国藩因天津教案而遭受极大的打击。但即使在众口交诤、心力俱瘁的情形之下，他仍念念不忘为清廷培植一批人才，莫立他日得以自强的根基。

这年容闳向他提出一套选择学生留学美国的计划试办，以四年为期，每年选派 12 至 14 岁的聪颖幼童 30 名，共 120 名，前往美国读书。预定每人留学 15 年，学成之后，依次回国服务。如果成绩良好，以后即着为定例，每年照数派遣。

如此则中国今后富国强兵的人才，可以不假外求。曾国藩表示同意，随即与江苏巡抚丁日昌会衔入奏。及曾国藩回任两江，清廷已批准留学计划。

曾国藩、李鸿章（湖广总督）与容闳等乃酌定留学章程十二条，详列招募学生、施教步骤、管理及经费等事项。虽然同治十一年（1872 年）春间，曾国藩不幸去世，但第一批留美学生 30 人，仍于是年夏天由容闳、陈兰彬等率领，起程留洋。这一留学计划，后来由于守旧势力的阻挠破坏，未能贯彻。不过就在这 120 名留学生当中，已造就了一些人才。最重要的，是留学风气的开创，它为古旧闭塞的中国社会，扞了一条道路，从这里可以通往世界的新领域。日后中国士子出洋留学的为数日众，中国人的眼光见识也为之日广。追本溯源，曾国藩的功劳，是不可埋没的。

“自强运动”产生了深远的影响。这些措施虽没有收到立竿



## 一、未变知变才是真豪杰

见影的效果，但已使中国开始了近代化的旅程，所以有人将曾国藩誉为中国的近代化之父。

曾国藩做事果断坚定，正因为有明变为基础，熟知天下大势，有远见，所以能立于不败，在军事上如此，在发展近代工业上也是如此。对此，许多人已作出了评价。如李鸿章之兄李瀚章，评论他创水师、援武昌时说：“此其深识远略，公而忘私，尤有古人所不能及者。”李元度在他所写的《曾文正公行状》中也说：“其识力之高深远密者，不可隐度论也。”民国著名史学家陈恭禄论道：“曾国藩虽非将才，然能谋而后战，审察利害，不求一时之功，而有深思远见之方略”。现代著名史家邓嗣禹也说：“曾国藩是一位具有远见卓识的人，事实证明，不但在指挥战争方面，而且在其他方面，他也是如此。”