

曾国藩

藩

ZengGuoFan

智谋全书

Zhimou Quanshu

蔡磊◎主编

中国戏剧出版社

曾国藩智谋全书

谋 略

蔡 磊 主编

(七)

中国戏剧出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

曾国藩智谋全书/蔡磊主编. —北京: 中国戏剧出版社,
2007. 6

ISBN 978 - 7 - 104 - 02612 - 9

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 075503 号

谋 略

责任编辑: 万晓咏

责任出版: 冯志强

出版发行: 中国戏剧出版社

社 址: 北京市海淀区紫竹院路 116 号嘉豪国际中心 A 座 10 层

邮政编码: 100097

电 话: 010 - 58930221 58930237 58930238

58930239 58930240 58930241 (发行部)

传 真: 010 - 58930242 (发行部)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京市飞云印刷厂

开 本: 850mm × 1168mm 1/32

印 张: 156.75

字 数: 3966 千字

版 次: 2007 年 6 月北京第 1 版第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 104 - 02612 - 9

定 价: 862.00 元 (全 30 册)

版权所有 违者必究

目 录

第六卷 处世之谋

第二章 曾国藩处世之术

六三、静中细思	(779)
六四、相见必敬开口必诚	(779)
六五、“明强”绝不能少	(780)
六六、敢当敢为	(780)
六七、勤廉与敬畏	(781)
六八、习惯于勤劳，则神都会钦佩	(783)
六九、忠义刚烈，获取威信	(783)
七〇、求仁则人悦	(784)
七一、诚待天下，善类有从	(784)
七二、知而悔	(785)
七三、以精微之意，行威力之事	(785)
七四、知悔知吝，圣贤由此而成	(786)
七五、激流勇退	(786)
七六、置生死祸福于度外	(787)
七七、金丹换骨	(787)
七八、尽力求淡	(788)
七九、殚心竭虑	(788)
八〇、虚怀若谷	(789)
八一、静中细思，退让守雌	(790)
八二、尽其在我，听其在天	(790)

八三、路费可以相赠,保举却不一定	(791)
八四、治民之心	(792)
八五、“廉明”二字	(793)
八六、严于律己	(794)
八七、“敬”乃第一要药	(794)
八八、“耐”字了得	(795)
八九、守静悟真	(795)
九〇、须从“有恒”入手	(796)
九一、虚心	(798)
九二、少抑郁多宽宏	(798)
九三、人无刚毅不立	(799)
九四、发奋忘食,乐以忘忧	(799)
九五、坚忍	(800)
九六、论求仁	(800)
九七、有志有恒	(801)
第三章 曾国藩处世详解	(806)
一、钝于世故	(806)
二、谨慎从事	(806)
三、苦心修己	(815)
四、克己之学	(827)
五、“悔”、“硬”二字诀	(836)

第七卷 理财之谋

第一章 曾国藩理财箴言	(869)
一、不可占人半点便宜	(869)
二、治家八字诀	(869)
三、要做好人 首先不要贪财	(870)
四、家国之兴,皆由克勤克俭所致	(871)

五、安贫乐道	(871)
六、居家之道,不可显财	(872)
七、勤俭养廉	(872)
八、由俭入奢易 由奢返俭难	(874)
九、馈赠为持盈保泰之道	(874)
第二章 曾国藩理财之术	(876)
一、戒诈	(876)
二、认真讲求俭约之法	(876)
三、欲求行谦于心 不外“清慎勤”三字	(877)
四、人不勤则万事俱废	(877)
五、名利篇	(878)
六、勤俭	(879)
七、清廉节俭	(879)
八、爱惜物力,不失家风	(880)
九、俭以养廉 直而能忍	(881)
第三章 曾国藩理财详解	(883)
一、身居高位,不改本色	(883)
二、居食俭朴	(883)
三、公而忘私	(884)
四、廉洁奉公	(885)
五、“由俭入奢易,由奢入俭难”	(886)
六、孝悌勤俭,严守家风	(890)
七、身居高官,自奉甚俭	(896)
八、谨慎俭朴	(899)
九、舍物欲就道义	(907)

六三、静中细思

静中细思，古今亿万年，无有穷期，人生其间数十寒暑，仅须臾耳！大地数万里，不可纪极，人于其中，寝处游息。昼仅一室耳，夜仅一榻耳！古人书籍控著述，浩如烟海，人生目光之所能及者，不过九牛之一毛耳！事变万端，美名百途，人生才力之所能办者，不过太仓这一粒耳！知天之长而吾所历者短，则遇尤患横逆之来，当小忍以待其定。知地之大而吾所居者小，则遇荣利争夺之境，当退让以守其雌。知书籍之多而吾所见者寡，则不敢以一得自喜，而当思择善而钓守之。知事变之多而吾所办者少，则不敢以功名自矜，而当思举贤而共图之。夫如是，则自私自满之见可渐渐蠲除矣。

【译文】

静下来细细思考，古往今来已有亿万年，而且没有穷尽，人在其中生存，只不过几十年的时间，仅仅一会儿功夫罢了！大地广阔几万里，无法知道它的边缘，人在上面生活，睡觉休息，活动游走，白天只需一间屋子，晚上只需要一张床，古人和近人写作的书籍，浩如烟海，人的目光所能涉及的地方，不过只是九牛一毛！世事千变万化，有各种途径的美名，而人一辈子的力量所能达到的，不过是太仓中的一粟！懂得了时间的无限而我所经历的时间极短，那么碰到了忧患逆境，就需稍作忍耐，等它安定，知道了大地的宽广而我所居住的地方是如此的小，那么碰到了名利争夺之事，就应退让隐忍。知道了书籍是如此的多而我所看过的书是如此的少，就不会因为稍有心得就沾沾自喜，而应当考虑选择其中好的去持守。（知道发生的事情很多而我所处理的很少，就不敢夸耀自己的功名，而应该考虑推举贤人来一同进行图谋。如果这么做了，自私自满的偏见就会慢慢消除了。

六四、相见必敬开口必诚

凡往日游戏随和之处，不能遽立崖岸，惟当往还渐稀，相见必敬，渐改征逐之习；平日辩论夸诞之人，不能遽变聋哑，惟当谈论渐低卑，

开口必诚，力去狂妄之习。壬寅十一月。

【译文】

大凡往日游戏随和的地方，不能立刻规定个条条框框，只应当往来逐渐减少，相互见面一定要恭敬，才能逐渐改正征逐的恶习；平日辩论夸夸其谈、荒诞不经的人，不能很快变成聋哑人，只应当谈论时逐渐降低调子，谦虚礼让，说话一定要诚实，才能有力地除去狂妄的恶习。道光二十二年十一月。

六五、“明强”绝不能少

“强”字原是美德，余前寄信，亦谓“明强”二字断不可少。第“强”须从“明”字做出，然后始可不屈挠。若全不明白，一味横蛮，待他折之以至理，证之以后效，又复俯首输服，则前强而后弱，京师所谓“瞎闹”也。余亦并非不要强之人，特以耳目太短，见事不能明透，故不肯轻于一发耳。

【译文】

“强”字原来是一种美德，我上次寄去的信中，也说“明强”两个字绝不能少。只是“强”要来自“明”，然后才能不屈不挠。如果不明事理，只是一味蛮横，等到为对方的道理折服，又被事实所证明，然后再服输，那么就是前强后弱，京城中人称之为瞎闹。我也不是不要强的人，只是因为耳目不够聪明，见事不能透彻，所以不敢轻发一言。

六六、敢当敢为

难禁风浪四字璧还，甚好甚慰。古来豪杰皆以此四字为大忌。吾家祖父教人，亦以懦弱无刚四字为大耻，故男儿自立，必须有倔强之气。惟数万人困于坚城之下，最易暗销锐气。弟能养数万人之刚气而久不销损，此是过人之处，更宜从此加功。

【译文】

“难禁风浪”四个字完璧归赵，感觉很好而且十分欣慰。自古以来英雄豪杰都把这四个字视为大忌。我们家的祖辈父辈教育后人，也以

“懦弱无刚”四个字为大耻。所以男儿要想自立,就必须有倔强之气。数万人就拖在坚城之下,久攻不克,这种情况最容易悄悄地消磨人的锐气。兄弟你能够保养数万人的刚强之气而历久不销损,这实在是过人之处,今后更应该在这方面再下功夫。

六七、勤廉与敬畏

长江水师,系创始之营,又系各营勇丁,改为经制水师,与地方文武各官,均格格不相入。本部堂初定章程,惟恐流弊滋多,招人訾议。数年来时加访问,大半不惬人意,而于两湖为尤甚,近则不待访问,而言者愈众。

其弊端之显著者,纵容弁兵,索取过往船只灯油钱等项;又以拿赌博为名,遇民船之有骨牌者,有字牌者,拿得索取钱文,始准释放;又或借拿私钱拿私盐为名,访索银钱;又或擅受词讼,坐堂审讯,刑责绅民,买备食物,勒给官价。日间全不操演,夜间全不巡查,以致长江常出劫案,声名狼藉。其致病之原,则在遇事科派钱文。总兵取之营官,则有议定年规章程,致送三节两寿,开销杂款;营官取之哨官,哨官取之额兵,则有扣去公项杂费,捐项送礼等银,每季或扣一二十两,多者扣至七八十两,皆弁兵本分应得之款。弁兵之心中眼中,惟钱财看得分明,若镇将勒派钱文,此处扣一分,彼处减一钱,层层削削,则弁兵受害不浅,不特心含怨怒,且百事皆懒做矣。故镇将贪者,满营皆有废弛之气,廉者满营皆有振兴之象;贪者部下常有仇恨之心,廉者部下常有佩服之意。银钱只有此数,上愈宽而下愈窘,上下苟取分文,则下皆畏而爱之。本部堂平日教人,总以廉字为立身之本,长江水师定章,自提镇以下,领款无从不从优,专为严禁浮费而设。该镇先从廉字做起,每季发饷,总不可扣弁兵分文。而约束弁兵,则以勤字为体,刻刻教督,是曰口勤;处处查察,是曰脚勤;事事体恤,是曰心勤;有此三端,自能与弁兵联络一气。平日严课之功,日必操演,夜必巡查,沿江窃盗之事,有案必破,有犯必惩,地方官绅,交相推重,岂非快事?至于与人交际之道,则以敬字为主,切不可仍留军营脱略模样,此虽末节,亦易惹人笑话。该镇于岳州彭镇,均为彭官保识拔之人,到任数年,声名日减,不

特从前战功尽弃,并且有累彭官保知人之明,试问于心安否?本部堂殷殷告诫,无非欲为该镇保全令名,此批并录与彭镇一看,从此互相砥厉,实力奉行勤廉二字。而待人接物,常存敬畏之心,行之既久,天下自有公论,断不是是非倒置,若再自护前非,湔染积习,人言可畏,本部堂亦不能曲为宽贷也。

【译文】

长江上的水师,是创立不久的军队,又是从各营的士兵中抽调出来,改为经制水师的,其体制与地方的各种文武官员是格格不入的。我最初订立水师章程时,就惟恐其流弊滋生太多,会招致人们的非议。几年来,我不时地调查访问,其结果令人很不满意,而在两湖地区,情况特别严重。近来,不等我去调查访问,对水师非议的更多。

其中比较显著的弊端主要表现在以下几个方面:纵容士兵,向过往的船只索取灯油钱等;又以抓赌博为名,遇到民船上有骨牌、有字牌的,只要抓住就要索取银钱,交钱后才能得到释放;还有借口抓私钱抓私盐为名诈取钱财;还有擅自接受诉讼,坐堂审讯,用刑罚迫使绅士老百姓给他们买备食物,勒给官价。白天根本不进行操练,夜间也根本不巡查,以至于长江上经常出现抢劫案件,水师也声名狼籍。出现这些问题的原因,就在于一遇事情,就向百姓摊派银钱。总兵向营官索取的,就有议定年规章程费,三个节日两个寿辰的费用,以及开销杂款;营官不得已就向哨官索取,哨官又从兵勇身上索取,这些名目主要有扣除公用的杂费,捐款送礼的钱,每季度少则扣去一二十两,多则扣除七八十两,这些都是士兵理应得到的款项。士兵的心中眼中,对钱财看得特别清楚,假若镇将勒索钱财,此处扣一分,彼处减一钱,层层盘剥,那么士兵就受害不浅,他们不只是心中含有怨气和愤怒,而且任何事都懒得去做。所以凡是镇将贪婪的,满营官兵都有废弛的气象;镇将清正廉洁的,满营官兵都有振兴的气象。镇将贪婪的,其部下常怀有仇恨之心;镇将廉洁的,其部下常有佩服之意。银钱是有一定数量的,将官拿得越多,那么士兵拿得就越少;将官不苟取分文,那么部下就敬畏他、热爱他。我平时教育人,总是把廉字作为立身之本,长江水师定章时,自提镇以下,其薪俸待遇无不从优,就是为了严禁将官贪污受贿而设的。你先从廉字做起,每季度发饷时,总不可克扣士兵的

薪饷。而约束士兵,就要以勤字为本,时时刻刻地教诲,这叫口勤;处处检查,这叫脚勤;事事体恤士兵,这叫心勤。若能做到这三项,自然能与士兵联络成一气。平时要严格考核士兵的训练情况,每日必须操练,夜间必须巡查,沿江的窃盗案件,有案必破,有犯必惩,这样地方的官员绅士,交相推重,这难道不是件高兴的事吗?至于与人交际的方法,则要以敬字为主,切不能仍然保持军营中的散漫样子,这虽然是细微末节,但也最容易惹人笑话。你与岳州彭镇,都是彭官保推荐选拔上来的人,到任这几年,名声日减,不只是从前的战功全部消失,并且有损彭官保知人之明,试问你内心很平静吗?我之所以这样殷殷告诫你,无非是想让你保住自己的好名声。这个批示你抄录下来让彭镇也看看,从此以后你们要相互鼓励,确实奉行勤廉二字,而且待人接物也要常常保持敬畏之心。如果这样做得久了,天下对你们自有公论,肯定不会是非颠倒。假若再自护其短,文过饰非,沾染恶习,人言可畏,我也不能再宽容何全你们了。

六八、习惯于勤劳,则神都会钦佩

四曰习劳则神钦。凡人之情,莫不好逸而恶劳,无论贵贱智愚老少,皆贪逸而惮于劳,古今之所同也。人一日所著之衣,所进之食,与一日所行之事,所用之力相称,则旁人韪之,鬼神许之,以为彼自食其力也。

【译文】

第四条,习惯于勤劳,则神都会钦佩。人之常情,没有不好逸恶劳的。不论贵贱、智愚、老少,都贪图安逸,害怕劳苦,古今都是相同的。人所穿的衣,所吃的饭,与他所做的事、所出的力相称,则无论是旁人还是鬼神,都会赞同,认为他是自食其力。

六九、忠义刚烈,获取威信

君子当以忠义刚烈不变之精神为本。

【译文】

君子应该以忠义刚烈为不可改变的精神。

七〇、求仁则人悦

三曰求仁则人悦。凡人之生，皆得天地之理以成性，得天地之气以成形。我与民物，尤大本同出一源，若但知私己，而不知仁民爱物，是于大本一源之道，已悖而失之矣。至于尊官厚禄，高居人上，则有拯民溺救民饥之责。读书学古，粗知大义，即有觉后知觉后觉之责。若但知自了，而不知教养庶汇，是于天之所以厚我者，辜负甚大矣。孔门教人，莫大于求仁。

【译文】

第三条，如果人们追求仁恕，则会感到愉快。大凡人的出生，都是得天地的理而成性，得到天地的气而成形体。我与百姓及世间万物，从根本上说是出自一源。如果只知道爱护自己而不知道为百姓着想，热爱万物，那么，就是忘本。至于做大官，享受优厚的俸禄，高居在人之上，则有拯救百姓于痛苦之中的责任。读圣贤的书，学习古人，精略知道大义，便有教育还不知大义的人的责任。如果只知道自我完善，而不知道教养百姓，就十分辜负了上天厚待我们的本意。孔子及其门人教人，最重要的就是教育人们要有仁恕之心。

七一、诚待天下，善类有从

人之生也直，与武员之交接，尤贵乎直。文员之心，多曲多歪，多不坦白，往往与武员不相水乳。必尽去歪曲私衷，事事推心置腹，使武人粗人，坦然无疑，此接物之诚也。以诚为本，以勤字慎字为之用，庶几免于大戾，免于大败。

【译文】

人生性就是直爽的，与武官交往，更要重视直爽。文官的心，弯曲处太多，大多不坦白，因此，往往与武官不能水乳交融。必须完全去掉不直爽的私心，事事推心置腹，使武官粗人坦然无疑，这就是待人接物

的诚实。以诚为根本，以勤、慎二字为运用，大约就可以避免犯大的过错和大的失败。

七二、知而悔

知过而变，方可成器。知己之过失，即自为承认之地，改去毫无吝惜之心，此最难事！豪杰之所以为豪杰，圣贤之所以为圣贤，便是此等处，磊落过人。能透过此一关，寸心便异常安乐，省得多少纠葛，省得多少遮掩装饰丑态。

【译文】

知过而变，方可成器。知道了自己的过失，就主动承认，并毫不犹豫地改正这一过失，这是最难做到的事！豪杰之所以为豪杰，圣贤之所以为圣贤，就是在这个方面光明磊落，超过别人，一个人如果能勘破这一关，心中便会非常宁静快乐，而这样又会减去多少瓜葛和遮掩装饰的丑态。

七三、以精微之意，行威力之事

世风既薄，人人各挟不靖之志，平居造作谣言，幸四方有事而欲为乱，稍待之以宽仁，愈嚣然自肆，白昼劫掠都市，视官长蔑如也。不治以严刑峻法，则鼠子纷起，将来无复措手之处。是以壹意残忍，冀回颓风于万一。书生岂解好杀，要以时势所迫，非是则无以锄强暴而安我孱弱之民。牧马者，去其害马者而已；牧羊者，去其扰群者而已。牧民之道，何独不然。

【译文】

既然世风日下，人们各自都怀有不安分的心态，平时制造谣言，希望天下不安而自己可以从中作乱。稍微对他们宽大仁慈些，就更加嚣张放肆，光天化日之下竟敢在都市抢劫，蔑视官长。不拿严厉的刑法处治他们，那么，坏人就会纷纷而起，将来就没有办法再来收拾了。因此才致力采取残酷手段，希望来挽救这败坏已极的社会风气。读书人哪里懂得杀人，关键是被眼下的形势所逼迫，不这样就无法铲除强暴

从而安抚疲弱的人民。牧马的人，去掉害群之马就可以了；牧羊的人，去掉乱群的羊就可以了；治理民众的方法，为何单单不是这样？

七四、知悔知吝，圣贤由此而成

尝观《易》之道，察盈虚消息之理，而知人不可无缺陷也。日中则昃，月盈则亏，天有孤虚，地阙东南，未有常全而不缺也。“剥”也者，“复”之几也，君子以为可喜也。“夬”字者，“姤”之渐也，君子以为可危也。是故既吉矣，则由吝以趋于凶；既凶为可危也。是故既吉矣，则由吝以趋于凶，既凶矣，则由悔以趋于吉。君子但知有悔耳。悔者，所以守其缺而不也求全也。小人则时时求全，全者既得，而吝与凶随之矣。众人常缺，而一人常全，天道屈伸之故，岂若是不公平？

【译文】

我曾研究《易》中讲的道理，考察盈虚升降的原因，才知道人是不可能没有缺陷的。日中则昃，月盈则亏，天有孤虚，地阙东南，没有总是十全十美而没有一点缺陷的。“剥”卦蕴含着相对应的“复”卦，故而君子认为得到“剥”卦是可喜的。“脩”卦暗藏着相对应的“姤”卦，所以君子认为得到“脩”卦，也仍然潜伏有危险。所以本来是吉的，由于吝而趋向于凶；本来是凶的，由于改悔而又趋向于吉。君子只知道有悔。知道了悔，所以才忍受得住缺陷而不敢去追求过于完美的东西。小人时时要追求完美，既然完美得到了，则吝和凶也就跟着来了。众人常有不足，而一人常十全十美，这也是因为，天道屈伸转化缘故，难道真会如此不公平吗？

七五、激流勇退

立身不高一步，如尘里振衣，泥中濯足，如何超达？处世不退一步处，如飞蛾投烛，羝羊触藩，如何安乐？余斟酌再三，非开缺不能回籍。平日则嫌其骤，功成身退，愈急愈好。余决计此后不复作官，亦不作回籍安逸之想，但在营中照料杂事，维系军心。不居大位享大名，或可免于大祸大谤。若小小凶咎，则亦听之而已。

【译文】

立身处世假如不能站得高望得远,就好像在尘土里抖扫衣服,在泥水中清洗双脚,又如何能超凡绝俗出人头地呢?处理事物假如没有多留一些余地的打算,那就好比飞蛾扑火,公羊用角去顶撞篱笆角被卡住一样,哪里能够使自己的身心摆脱困境感到安乐愉快呢?我反复考虑,不辞职就不能回老家。平日里就嫌这样做太急促,成就功业以后引退,则越快越好。我已决心以后不再做官,也不想回原籍去享受安逸,只在大营中处理杂务,维系军心。不居高位,不享大名,或许可以避免大灾祸,避免严厉的毁谤。如果是小小不吉,小小灾祸之类,也就随它去了。

七六、置生死祸福于度外

吾兄弟受厚恩,享大名,终不能退藏避事,亦惟循前信所言,置祸福毁誉于度外,坦然做去,行法俟命而已。

【译文】

我们兄弟蒙受国家厚恩,享有赫赫声名,终究不能退藏避事,也就只好按照前信所说的,置祸福毁誉于度外,坦然地做下去,行法俟命而已。

七七、金丹换骨

天下纷纷,吾曹适丁其厄,武乡侯不云乎:“成败利钝,非所逆睹”,则亦殚其心力,尽其职守,静以待之而已。凡人心之发,必一鼓作气,尽吾力之所能为,稍有转念,则疑心生,私心亦生。舍命报国,侧身修行。古称“金丹换骨”,余谓立志即丹也。

【译文】

天下纷乱,我们正当这危难之时,诸葛亮不是说过“成败利钝,不可预料”吗?!我们只有竭心尽力,恪尽职守,静待时机而已。凡人心发动,必须一鼓作气,尽力去做;稍有转念,便有疑心,疑心一起,私心也随之而来。要舍命报效国家,就必须戒慎恐惧,养成良好的品行。

古时说“服了金丹，就可以成仙”，我认为立下远大志向，就是金丹。

七八、尽力求淡

奉命承乏两江，菲才薄植，本不足以有为，又值精力疲惫之后，大局溃坏之秋，深惧陨越，诒知已羞。所刻刻自惕者，不敢恶规谏之言，不敢怀偷安心念，不敢妒忌贤能，不敢排斥异己，庶几藉此微减，少补迂拙。特是从军日久，资望弥深，虚名弥盛，旧交则散如落落之星，新知或视如岩岩之石，用是誉言日多，正言日寡，每一念及，悚怵无地。敢求我兄弟惠直言，并赐危论。如闻弟有用人不详慎，居心不光明之处，尤当随时指示，无俾覆辙相寻，诒辱兰谱。至感至祷。

【译文】

我奉皇帝之命任两江总督高位，才能浅薄，根基不厚，本来不足以有所作为，又恰值我精力疲惫之年，大局溃坏多事之秋，我深深地害怕做错什么，让平生知己蒙上羞辱。时刻自觉的是，不敢怀有偷安之心，不敢妒贤忌能，不敢排斥异己，大概借此微弱无力的诚实，来稍微弥补我的笨拙。只是从军打仗的时间越来越长，资历声望越来越高，虚名越来越盛，原来的朋友已如落星一样七散八落，新结识的人有的把我看做岩石一样不可挑剔，因此说颂扬话的日益增多，讲规谏的话日发少起来。每当想到此，我就惶悚不安，无地自容。请求兄弟您嘉赐直言，并赐高深危疑之论。如果听到我有用人不周详，居心不光明的地方，尤其应当随时指示以其避免覆辙重蹈，令挚友蒙辱。这是我最大的希望和祈求。

七九、殚心竭虑

终身涉危蹈险，如履薄冰，却能自全其身，自守其道，尽己之性而知天命。天下事患不思耳，何患不可为；天下才患不求耳，何患世无人。弟必扶病强撑，决不告饶。楚疆危，弟愿生死以之，当以大担量。必放心放手，然后推位让贤，有一分不安，决不推诿也。人莫患于不智，又莫患于不愚，智与愚合，而力量乃大。一个仕途，总是碰境，古人

所谓待罪也。

【译文】

一生都在危险的道路上行走，如履薄冰一样，却能够自全其身，保持他的宗旨不变，这也只能归结为尽自己的努力而听天做主了。天下事怕筹划不到，不怕做不到；天下的人才怕的是不寻求，不怕没有人才。我一定扶病支撑，决不告饶。湖北如果有危急，我愿生死相从，担当大责。一定放心放手让别人做，其后才能谈得上推位让贤。如果一分不安，也决不推诿他人。人害怕不聪明，又害怕不愚笨，智与愚相合，力量就会大起来。一入仕途，总是碰运气，这如同古代所说的待罪之人。

八〇、虚怀若谷

人必虚中，不著一物，而后能真实无妄。盖实者不欺之谓也，人之所以欺人者，必心中别着一物，心中别有私见，不敢告人，而后造伪言以欺人，若心中了不着私物，又何必欺人哉？其所以自欺者，亦以心中别著私物也。所知在好德，而所私在好色，不能去好色之私，则不能不欺其好德之知矣。是故诚者，不欺者也。事上以诚意感之，实心待之，乃真事上之道，若阿附随声，非敬也。

【译文】

人必须虚怀若谷，心底坦荡，没有其他私心杂念，然后才能真实无妄。诚实，就是不欺骗。人之所以要欺骗别人，心中必然还装着别的东西。有了私心，就不敢告诉别人。于是只得编造假话骗人。如果心中没有丝毫杂念，又何必欺骗人呢？他所以要自己欺骗自己，也是因为心中还有其他杂念。良知在于好德，私心在于好色。如果不能去掉好色的私心，就不能不欺骗自己好德的良知了。所以说，诚，就是不说假话。替上司办事，应当以自己的诚意来感动他，以真心对待他，这才是真正地事奉上司之道。如果阿谀奉承，随声附和，这不是真正地尊敬上司。