

领导者必备 曾国藩成就大事的学问^⑫ 曾国藩处事谋略



以天下为己任者之必读书
克己修身勤政者之必读书
借古代的智慧 讲今天的道理

中国华侨出版社

曾国藩成就大事的学问

12

曾国藩处事谋略

曾国藩智慧研究 永恒的人生经典

目 录

第一部分 曾国藩立身处事法则

第一章	以积极的态度入世	3
第二章	持“诚”行天下	7
第三章	主敬容恕	19
第四章	严于律己勇于自纠	26
第五章	广结贤士	32
第六章	与人为善取人为善	49
第七章	谨言慎行	57
第八章	己所不欲勿施于人	65
第九章	龙蛇之道	72
第十章	功成身退	77
第十一章	力戒贪心	90
第十二章	立坚志	101
第十三章	不到琼楼最上层	115
第十四章	孝 悌	128
第十五章	习学为行世之本	140
第十六章	事事勤思善问	151
第十七章	打脱牙和血吞	158
第十八章	随遇而安	170

第十九章	刚柔并用	179
第二十章	不恃财傲世	196
第二十一章	修身五箴	207
第二十二章	力戒妒心	219
第二十三章	戒 骄	222
第二十四章	不伎不求	226
第二十五章	不人原言过	231
第二十六章	毋恼毋怒	235
第二十七章	治家八字诀	241
第二十八章	实事求是	254
第二十九章	名实相副功赏相当	262
第三十章	身心健康为行世首要	269

第二部分 曾国藩谋略六说

第一章	谋略第一层——小巧	291
第二章	谋略第二层——用智	316
第三章	谋略第三层——通幽	353
第四章	谋略第四层——具体	385
第五章	谋略第五层——坐照	424
第六章	谋略第六层——入神	476

第一部分 曾国藩立身处事法则

第一章 以积极的态度入世

人山惟恐不深
人林惟恐不密
乃市井常人之为
非贤者之举

【原典】

知足天地宽，贪得宇宙隘，岂无过人姿，多欲为患害；在约每思丰，居困常求泰，富求千乘车，贵求万钉带，未得求速赏，既得求勿坏。芬馨比椒兰，磐固方泰岱。求荣不知厌，志亢神愈忤，岁燠有时寒，日明有时晦，时来多善缘，运去生灾怪。诸福不可期，百殃纷来会。片言动招尤，举足便有碍。戚戚抱殷尤，精爽日凋瘵。矫首望八荒，乾坤一何大，安荣无遽欣，患难无遽慙。群看十人中，八九无倚赖。人穷多过我，我穷犹可耐；而况处夷涂，奚事生嗟气？于世少所求，俯仰有余快，俟命堪终古，曾不愿乎外。语云：名根未拔者，纵轻千乘甘一瓢，总堕尘情；客气未融者，虽泽四海利万世，终为乖技。

【译文】

知足就会觉得心中像天地一样宽广，贪得无厌会觉得宇宙也十分狭小。对于没有超乎常人资质的人来说，多欲多求就更招致祸害：贫困时总想到丰盛，困境时经常寻求平安，富贵时要求有千乘车，尊贵时追求万钉带，没有得到又要求迅速赏给，得到后又永久占有，芬芳的香气可比椒兰，位置稳固如同泰山。追求荣华富贵，没有知足，整日精神昂扬但越来越委顿，天气有寒有暖，日月有全有缺，时运好时多结善缘，时运不好会生灾患。各种福份不可期求，各种祸害往往纷至沓来。一句话会招人怨尤，一举足便会有障碍。举首望世界，乾坤是多么大啊，得到荣誉不要立即欢欣，遇到患难也不要立即气馁。你看十个人中，八九没有倚赖。别人穷困多超过我，我的穷困仍然可以忍耐；况且处于平坦夷途，还有什么事值得嗟气叹息呢？对于世界少一些索求，走路、睡觉都十分愉快，听天由命活到老，就不会四处不安。俗话说：一个名利思想不能彻底拔除的人，即使能轻视富贵荣华而甘愿过着清苦的生活，最后还是无法逃避世俗名利的诱惑；一个受外力影响而不能在内心加以化解的人，即使他的恩泽能广被四海甚至遗留给千秋万世，其结果仍然只是一种乖巧的伎俩而已。

评 述



曾国藩练军之初，为了请他的一个好友出山，曾写过一封信，译成现语为：

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，绝非有识之士的举动。

由此可见，曾国藩并非推崇古代那些所谓的隐士的“壮士栖山

恨不深”的人生态度,相反的,而是主张积极入世,主张男儿当轰轰烈烈干就一番事业才不枉此生。

他这一观点,在当今更具有积极意义。

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,以及其积极进取的人生态度刺激着曾国藩的政治热情。面对日趋腐败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,能够效命驱驰。

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?

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，但他还是竭力去做了。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。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、湖口三次大败以后要投河自尽的原因。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薰陶所致。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。

第二章 持“诚”行天下

天地之所以不息
国之所以立
圣贤之德业
所以可大可久
皆诚为之也

【原典】

盖尝抉剔平生之病源，养痾藏瘤，百孔杂出，而其要在不诚而已矣。窃以为天地之所以不息，国之所以立，贤人之德业之所以可大可久，皆诚为之也。故曰：诚者物之始终，不诚无物。今之学者，言考据则持为骋辩之柄，讲经济则据为猎名之津，言之者不作，信之者贖耳，转相欺漫，不以为耻。

火药即日咨请湖北协解五万，不知见许否？凡与人交际，当求其诚信之素孚；求其协助，当亮其力量所能为。弟每求人，好开大口，尚不脱官场陋习。余本不敢开大口，而人亦不能一一应付，但略亮我之诚实耳。四十万铁究竟有着

落否？此时子弹亦极少也。

凡睽起于相疑，相疑犹如自矜明察。我之于某君，其如上九之于六三乎？吴氏谓合睽之道，在于推诚守正，委曲含宏，而无私意猜疑之弊。戒之勉之，此我之要药也。

马秀才诗笔圆润，图尤精确，请飭其即来大营一见，当远胜于程奉璜。程生在湖南多不法事，昨随张德坚来营，闻其所为，殊恶之。以其投诚而来，不欲加谴，予以三十金，厚资遣之。

读《中孚》卦，因思人必中虚，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，必心中别著一物，心中别有私见，不敢告人，而后造伪言以欺人。若心中了不著私物，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。不欺者，心无私著也。无私著者，至虚也，是故天下之至诚，当天下之至虚者也。当读书则读书，心无著于见客也。当见客则见客，心无著于读书也。一有著则私也。灵明无著，物来顺应，未来不迎。当时不杂，既过不恋，是之谓虚而已矣，是之谓诚而已矣。以此

读《无妄》、《中孚》、《咸》三卦，盖相格者鲜矣。

有其实必有其荣，有其感必有其应。心至诚而不动者，未之有也。为其事而无功者，未尝睹也。孔之契韶，汉之褒孔，李之精诚通神，皆一贯之义。

弟书自谓是笃实一路人，吾自信亦笃实人，只为阅历世途，饱更事变，略参些机权作用，把自家学坏了。实则作用万不如人，徒惹人笑，教人怀恨，何益之有？近日忧居猛省，一味向平实处用心，将自家笃实的本质还我真面、复我固有。贤弟此刻在外，亦急须将笃实复还，万不可走入机巧一路，日趋日下也。纵人以巧诈来，我仍以浑含应之，以诚愚应之；久之，则人之意也消。若钩心斗角，相迎相距，则报复无已时耳。

【译文】

我曾经查找自己一生的缺点，那就是养痍藏瘤，百孔杂出，而最严重的就是不诚实。我认为天地之所以能不停止运动，国家之所以能建立，贤人的德业之所以能光大、能长久，都是因为诚。所以说：诚实决定着万事万物的生死成败，不诚实就没有万事万物。现在的学者将谈考据则视之为雄辩的一种手段，将论经邦济世则视之为沽名钓誉的途径，这样说的人大言不惭，听信这些说法的人昏聩无知。大家相互欺瞒，不以为耻。

你所需的火药即日就咨请湖北协助解送五万,不知答应否?凡与人交际,应力求诚信素孚,凡求人协助,应当考虑对方的条件、力量。你每次求人,好信口开河,不脱官场陋习。我求人不敢信口雌黄,而别人也不能够一一应允,只因为都知道我的诚实。四十万斤铁究竟有无着落?现在子弹也极少。

凡是与人有隔阂,始于相互猜疑,相互猜疑而犹以能明察秋毫自矜自持。我和某人,就是这种情况么?吴氏讲消除隔阂之道,在于相互推诚布公,坚持正确的做人之道,能够宽宏容忍,而没有以一己之意相互猜疑的陋习。对此要时时警戒,以此自勉,这是克服我自身陋习的良药。

马秀才的诗歌,文笔饱满润泽,画技尤其精湛,请让他立即来我的大营见上一面,想来他要远远胜过程奉璜。姓程的这位书生在湖南做过许多不法之事,昨天随张德坚前来我的军营中,听说了他的所作所为,我特别讨厌。由于他是诚心诚意投效而来的,故不打算谴责他,送给他三十金,以丰厚的川资打发了他。

读《易·中孚》卦,由此而想到人必须达到内心中虚的境界,不附着于某一东西,而后才能做到真诚实在、行为端正。大概所谓实在,就是不骗人不自欺。人之所以要欺骗别人,一定是心中附着了某一物品,心中有不可告人的偏见成见,然后才编造谎言欺骗别人。假如心中不附着某一东西,又何必编造谎言欺骗别人呢?这样的人之所以要自欺欺人,也是因为心中别有钟情的东西。他们知道好德的道理,而心中却又有好色的私欲。不能抛弃好色的私欲,那么就不能不欺骗自己对好德的道理的熟知。所以说,诚实就是不欺骗别人也不欺骗自己。不欺骗别人也不欺骗自己,就是心中没有不可告人的私欲。心中没有不可告人的私欲杂念,就是达

到了至虚的境界,所以,天下最为诚实的人,也就是心中最没有私心杂念的人。该读书的时候就专心至致地读书,心中不要老是想会客。该会客的时候就会客,心中也不要老是想着读书。一旦做此思彼就会心不在焉。灵明无著,物来顺应,未来不迎。当时心无杂念,事情过后也不留恋,这就是所谓的虚,这就是所谓的诚实。以此之心去读《易》中的《无妄》、《中孚》、《咸》三卦,大概就很少有相互矛盾抵触的地方。

有其果实就一定有其花开时的繁荣,有其感触就必有其反应。心怀至诚而不感动别人的是没有的。专心致至地做某件事而没有功效的,还不曾见到过。孔之契韶,汉代褒扬孔子老子的精诚之心,这是一致的。

弟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,恢复自己老实的本质。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。

评 述



诚是儒家思想中的一个重要的概念,被认为是天地万物存在的依据,同时也是人的道德修养中的一个极为重要的方面。曾国

藩主张“诚”，而且，在他早期的政治生涯中，也是身体力行的。

咸丰初，皇上下诏求言，像大有一番作为的样子。臣子们于是指陈时弊，恳呈己见，一时纷纷纭纭，奏章不下数百件，但大多以“毋庸议”的上谕而被束之高阁，“归于簿书尘积堆中”。血气方刚的曾国藩面对这种情况，颇为愤懑地说：“书生之血诚，徒以供胥吏唾弃之具！”这里，“书生之血诚”与“臣下之忠心”完全是同义词。咸丰三年正月，他自己出办团练后发出第三封给湖南“公正绅耆”的公开信说：“自度才能浅薄，不足谋事，唯有‘不要钱，不怕死’六字时时自矢，以质鬼神，以对父君。”“不要钱，不怕死”，是他的“血诚”的重要内容。后来，他失败于靖港，在向朝廷的请罪折中信誓旦旦地说，虽经挫折，仍当“竭尽血诚”。曾国藩一生正是秉着这股“血诚”来与太平军和捻军作战的。他于咸丰十年感慨万分地说：“天下滔滔，祸乱未已；吏治人心，毫无更改；军政战事，日崇虚伪。非得二三君子，倡之以朴诚，导之以廉耻，则江河日下，不知所届。”又说：“精诚所至，金石亦开，鬼神亦避。”他简直把“朴诚”当作医治满清王朝的政治病的一付“良药”。

所以，曾国藩不仅要求自己“须有一‘诚’字，以之立本立志”，也处处以“血诚”要求自己的下属。例如，他说：“带勇之人，第一要才堪治人，第二要不怕死，第三要不急急名利，第四要耐受辛苦。”接着又说：“大抵有忠义血性，则四者相人以俱至；无忠义血性，则貌似四者，终不可恃。”这里，“忠义血性”与“血诚”也是同义词。

总之，血诚是曾国藩修身、求才、治军、治政的一条重要原则，是他藉以团结一批封建文人、打败太平天国的精神力量，也是他企图“复礼”、实行“礼治”的重要保证和思想途径。这正是魏征所说的“君之所保，惟在于诚信，诚信立则下无二心”的意思。

在政治上如此，在军事上，曾国藩也努力实施“诚”。在围攻金陵之战中，曾国荃呕心沥血，身心憔悴，就是为了占有攻破天京的头功。对此，胡林翼知道，李鸿章知道，左宗棠知道，他们只能按兵

不动，只能眼睁睁看着这颗又大又甜的桃子掉在曾氏兄弟的手中。可是那个不知趣的李泰国要将轮船开进长江里，这可急坏了曾国荃。于是曾国荃上疏皇上，轮船不必进入江河，只宜在海上巡逻，防御海盗。曾国藩听了心里很不是滋味。他给弟弟写了一封信：

你是怕李泰国到了金陵搅乱局面，抢夺功劳，为什么不以实情相告？十年苦战，却让外国人以数只轮船夺去了胜利果实，使我忠义将士心灰意冷，使我中华臣民气节受侮，这样的话都可如实上奏。心中本来想说这一件事情，上疏时却在另一件事情上危言耸听，这是道光末年督抚的陋习，欺蒙宣宗可以，文宗可难欺蒙了，现在更不能欺蒙了。七条轮船入江一事，我已上奏过三次，询问过两次，就是不准李泰国帮助围剿金陵、苏州。李鸿章也曾两次上书恭亲王，想必恭亲王定会心怀内疚。只是太平军还没有消灭，不想再树一个大敌，所以隐忍下来出此一计。君相都把我们兄弟视为心腹，而弟弟你上疏却言不由衷。恐怕朝廷会怀疑我们兄弟意见不合，甚至会怀疑你善用权术。

但是，尽管曾国藩处处想体现自己的诚，但这么做却并不能带来好的效果，如曾国藩镇压太平天国后，朝廷命他带湘勇剿捻，当时，湘勇多不愿北上，纷纷逃归，或要求请假，锐气全消，甚至“哗变丛生”，曾国藩只能勉强凑足九千人，因而攻捻主力不能不是淮军。湘、淮军的私属性质，使他一开始走上攻捻战场便考虑到了自己对淮军的控制能力，因此，他调李鸿章的弟弟李鹤章办理营务。他直截了当地在奏稿中说：“臣此次驰赴山东，随带楚勇无多，所有潘鼎新、刘铭传、张树声、周盛波等四军皆系淮勇，经李鸿章兄弟苦心训练而成。臣拟带甘凉道李鹤章前往总理营务处，庶几上下文孚，呼应又灵。”同时，他请调李鸿章的另一个弟弟、候选郎中李昭庆至徐州训练马队，将来作为游击之师，“为国家干城之士”。这些举措分明是为了笼络李氏一系。曾国藩剖心置腹地说：“吾近年专以至诚待之。”但是李鸿章并不领情，他要求派李昭庆驻防济宁，而将驻济