

领导者必备

曾国藩成就大事的学问⑦

忍经

曾国藩忍让求成术



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



曾国藩从穷闭的农村走进北京，时满人当政，处处逆境，而十岁九迁，官居二品，已是不易。又以去职还乡的身份，募民勇而替制度之绿营，齐村夫以扶将倾之大厦，将儒生而战百万之雄兵；当是时也，名不正，权不实，饷不足，朝野不予亲便，友朋不相就，坚苦卓绝，一人而已，惟有气贯长虹、竭尽血诚、不计性命、报效愚忠一途也。连

饮三番投江之恨，而能不舍其志，而能屡败屡战，而后渐趋渐强，逆境挺拔，勇猛精进，终于白雪皑皑，冬去春来，围九江，陷安庆，破金陵，军功卓著，万人瞩目矣。及至肃清海内，裁撤湘军，步圣人之大德，居名功于无形，朝野叹服，尽在器识宏深、规模远大之中矣。已而倡西学，办洋务，师夷之长以自强，抽心一烂于天上，影响播及身后八十载，德行功名，可谓完满无缺矣。

然所遭值事会，内忧外患，下猛药以取急救，虽争一时之功，而遗长远之痛，其攘外必先安内、杀人不完据证、外事以和为贵，林林总总，非不知也，不得已也。有不肖子，舍本逐末而效仿之，假公济私而承奉之，几经折腾，中国苦难，迢迢深远矣。然其内圣外王之誉，立德、立功、立言并三不朽，殆人之功也？殆神之力也？持大体，规全局，文正公之独特异长也。

人者，气而已。气不衰竭，则志自刚；志其刚矣，则识渐长；识之长矣，则时可用。循时以进，功自然成，名自然存，如此而已，如此而已。然曾公之志，尚在功名之外，故能贞其恒，故能成其大，故能享其久。吾辈中人，有愚而不能知者也，有知而不能行者也，有行而终见弃者也。坚忍不拔、锲而不舍、寸寸累功、终身不渝者，少之又少，终成大事，不多矣。呜呼！苟立坚志，长卓识，而时不我与，其奈天何哉？因此而冥冥身者，又不知其几何哉！

西安电

《领导者必备·曾国藩成就大事的学问》，其旨趣在于，尝试着归结出曾国藩逆境挺拔、勇猛精进、反败为胜、成就大事的根由。逆境挺拔、勇猛精进在其志，器识宏深、规模远大在其识，遭值事会、内忧外患在其时，志、识、时并三不缺，可以成就大事也。历数古今人物，莫不中于此。试问今人，三般条件居其几？

曾国藩成就大事的学问

⑦

忍 经

曾国藩忍让求成术

曾国藩智慧研究 永恒的人生经典

目 录

第一章	修身	1
第一节	言行之忍	2
第二节	气量之忍	12
第三节	心胸之忍	24
第四节	健康之忍	43
第五节	气志之忍	64
第二章	求仕	91
第一节	进学之忍	92
第二节	立志之忍	117
第三节	恃才之忍	139
第四节	狂傲之忍	156
第五节	待时之忍	164
第三章	为官之忍	179
第一节	用人之忍	180
第二节	中庸之忍	194
第三节	糊涂之忍	211
第四节	钱财之忍	227
第五节	同僚之忍	246

第四章	治学之忍	263
	第一节 用功之忍	264
	第二节 为学之忍	276
	第三节 有恒之忍	283
	第四节 学问之忍	294
第五章	为人之忍	303
	第一节 父兄之忍	304
	第二节 友朋之忍	319
	第三节 邻里之忍	331
	第四节 信义之忍	343
	第五节 锋芒之忍	356
第六章	处世之忍	369
	第一节 婚姻之忍	370
	第二节 勤俭之忍	386
	第三节 持家之忍	403
	第四节 待人之忍	418
	第五节 浮名之忍	438
第七章	权势之忍	449
	第一节 进退之忍	450
	第二节 功名之忍	462
	第三节 祸福之忍	479
	第四节 时势之忍	497
	第五节 制怒之忍	512

第一章 修身

时下人们常说“身体是革命的本钱。”这仅是从身体健康的角度阐述了修身的重要性，有一定的片面性。古之君子、士大夫如曾国藩者，所推崇和奉行的修身之道内涵相当广泛，包括诸多方面：强健的体魄，健康的心灵，稳重的言行，宽容的襟怀，淡泊的利欲。

第一节 言行之忍

凶德致败者约有两端

曰长傲曰多言

丹朱之不肖

曰傲曰嚣讼

【原典】

古来言凶德致败者约有二端：曰长傲，曰多言。丹朱之不肖，曰傲曰嚣讼，即多言也。历观名公卿，多以此二端败家丧身。

余生平颇病执拗，德之傲也；不甚多言，而笔下亦略近乎嚣讼。静中默者愆尤，我之处处获戾，其源不外此二者。

温弟性格略与我相似，而发言尤为尖刻。凡傲之凌物，不必定以言语加人，有以神气凌之者矣，有以面色之者矣。温弟之神气稍有英发之姿，面色间有蛮狠之象，最易凌人。凡心中不可有所恃，心有所恃则达于面貌。以门地（第）言，我之物望大减，方

且恐为子弟之累；以才识言，近今军中练出人才颇多，弟等亦无过人之处，皆不可恃。只宜抑然自下，一味言忠信行笃敬，庶几可以遮护旧失、整顿新气，否则，人皆厌薄之矣。沅弟持躬涉世，差为妥协（贴）。温弟则谈笑讥讽，要强充老手，犹不免有旧习，不可不猛省，不可不痛改。

——咸丰八年三月初六日与沅弟书

……弟只管安庆战守事宜，外间之事不可放言高论毫无忌憚。孔子曰“多闻阙疑，慎言其余”，弟之闻本不多，而疑则全不阙，言则犹不慎。捕风捉影，扣槃扞烛，遂欲硬断天下之事，天下事果如是之易了乎？

——咸丰十年九月初十日与沅弟书

前男送各戚族家银两，不知祖父、父亲、叔父之意云何？男之浅见，不送则家家不送，要送则家家全送；要减则减去一半，不减则家家不减。不然，口惠而实不至，亲族之间嫌怨从生，将来衅生不测，反成仇讎。

——道光廿四年五日十二日与父母书

尔语言太快，举止太轻，近能力行迟重二字以改救否？

……举止要重，发言要切，尔终身须牢记此二语，无一刻可忽也。

……尔之短处在言语欠钝讷，举止欠端重，看书能深入而作文不能峥嵘。若能从此三事上下一番苦功，进之以猛，持之以恒，不过一二年，自尔精进而不觉。言语迟钝，举止端重，则德进矣；作文有峥嵘雄快之气，则业进矣。

——咸丰十年与纪泽书

【译文】

古人说导致失败的凶德大约有两端：一是骄傲，二是多言。丹朱不成才，因为他“傲”，因为他“嚣讼”，就是多言。看看历史上名声显赫的公卿，大多因为这两端而败家亡身。

我历来有很固执的毛病，这是德方面的“傲”；不多说闲话，但是笔下却近乎多言。静下来反省，我之所以处处不顺，其根源不外乎这两者。

温弟性格差不多与我相似，但说话更为尖刻。凡是傲气凌人的，不一定是用言语表现的，也有以神气凌人的，也有以面色凌人的。温弟的神气有英气勃发之姿，面色却有蛮横之象，最容易盛气凌人。心中决不可有所依恃，心中有所依

侍就会表现在面貌上。从门第来说，我的声望大减，恐怕要使子弟受连累；从才识来说，近来军队中锻炼出来的人才很多，弟等也没有过人之处，都不可依仗。只应该抑制自己，一味讲求忠信、讲求礼义，这样才可以弥补过失，整顿风气。不然，人们都会讨厌你鄙薄你。沅弟处世谨慎，很是稳妥。温弟却是谈笑讥讽，要强充老手，就不免有旧习气。不可不狠狠反省！不可不痛改！

你只管处理好安庆的战守事务，其余的事不要肆无忌惮地乱发议论。孔圣人说，“多闻阙疑，慎言其余”，你的听闻本就不多，而疑却全不阙，至于言谈尤其不谨慎。捕风捉影，便要主观武断地论天下之事。天下的事情当真这样容易了解吗？

前次儿子送给各亲戚家的银两，不知道祖父、父亲、叔父的意见怎么样？儿的不成熟的意见是，不送的话家家都不送，要送的话每家都要送到。要减少那么每家都减去一半，不减少就每家都不减。不然的话，嘴上说得好而实际上又做不到，亲族之间矛盾重重，以后有了是非，反目成仇。

你说话太快，举止轻浮，能否尽力去做到“迟重”两个字？

举止要稳重，出言要慎重。你们一生都要牢牢记住这句话，一时也不能疏忽大意。

你的短处在于说话欠稳重，举止欠端庄，看书能深入进

去但写文章却不很出色。如果能从这三件事上下一番苦功夫，锐意进取、持之以恒，那么不过一两年，你自然会有重大进步而自己又不易察觉。言语稳重了，举止端庄了，德行也就上进了。写文章有了峥嵘雄快之气，你的学业也就上进了。

评 述



曾国藩对多言致败深有感触，不光自省自抑，身体力行，在家书中犹不忘对诸弟谆谆教诲，殷殷训诫。其对言行之忍的重视程度由此可见一斑。

“十语九中，未必称奇，一语不中，则愆尤骈集；十谋九成，未必归功，一谋不成，则誉议业兴。君子所以宁默毋躁，宁拙毋巧。”意即即使十句话里说对了九句，不一定得到好评而被视为才智卓绝。相反一旦说错了一句，就会受到各方攻讦，诸多责难。说话如此，谋事亦然。故君子认为沉默是金。

荀子曰：“言而当知也，默而当知也。”意即：“只要得当，雄辩与沉默同样是智慧的表现。”（编者按：此句可翻译为见仁见智，读者诸君如有识者通人当不以为忤。）俗话说咬人的狗不叫。官场上的智者绝不会是喋喋不休、大言炎炎之辈。成功者往往是善缄其口，言必有中之人。

有诗云：缄口金人训，兢兢恐惧身；出言刀剑利，积怨

鬼神瞋；简默应多福，吹嘘总是蠢。可见一个人在社会生活中，不仅应三思而后行，还应做到三思而后言。

祸从口出指的是因言语不慎而带来祸患。

曾国藩在与诸弟诸子的家书中不厌其烦地反复告诫，训导他们“刻刻留心”谨言慎行，不愧为老于世故、练达人情的明智之士。

俗话说：事非只因多开口，烦恼皆因强出头。就是要告诫人们要忍言慎语，否则一言之失即酿大祸。荀子说：“伤人之言甚于矛戟。”有道是良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒。如果出言不逊，恶语伤人，不光会深深地伤害到人，也会给自己带来意想不到的祸患。古人说静坐常思己过，闲谈莫论人非。背后说人长短迟早会传入当事人耳内，不光伤害感情影响和睦，同样会给自己埋下祸患的种子。大话空话谎言也同恶语伤人和蜚短流长一样容易给自己带来祸患。有一则笑话：

一个人喜说大话，一次又在人前吹嘘自己仙家出身，年逾千岁。说其父母是玉皇大帝保的媒，自己是王母娘娘捡的胎……。恰好当朝国王生了一种怪病，需用千年人血做药，地方官为讨好国王，就将其锁拿进宫……。妄言之害有甚于此？

言必信，行必果。这是一个人立身处世的一大重要原则。曾国藩一生奉行不悖，为人为官都获益匪浅，取得了巨大的成功。“满口的仁义道德，一肚子的男盗女娼”，此等伪君子为世人所不齿，反不如真小人来得明心见性，直指真如。

言行如一之人得大自由、大自在、大快乐。因言与行高度和谐高度统一，其行为不带丝毫矫饰，故而身心皆轻松自在。与以假面具示人的终日惶惶者不可同日而语。

古人谓一诺千金；君子一言，驷马难追。古有擅操琴者，名俞伯牙，于山野之中弹琴，遇樵夫钟子期识得“巍巍乎高山也，洋洋乎江河也。”二人遂以知音相许，尽欢而散，相约两年后某日重会于此山中，以琴相娱。伯牙云游四海而对此事念念不忘。两年后如约而至，而子期已逝，唯余一抔黄土。伯牙为践前约，细整衣冠，焚香净手，端坐子期坟前重弹高山流水，曲罢涕泪交流、碎琴而去。此可谓言而有信的千古佳话。

人所共知的林彪本是开国十大元帅之一，战绩彪炳，其身份一人之下万人之上，最后却落得叛国投敌，身败名裂的可耻下场，皆因其心怀叵测，言行不一，最终被撕掉了假面具而无容身之地。

俗话说：许神神望，许人人望。有承诺就应认真实现诺言，才不失君子本色，千万不要开“空头支票”、言而无信。昔曾子对幼子践杀猪之约实是信守诺言的典范。

“轻薄柳絮随风舞，癫狂桃花逐水流。”常用以形容人举止轻浮，行为张狂。昔君子士大夫对行为举止要求十分严格：喜怒不形于色，泰山崩于前而色不变。行走坐卧均有规矩。曾国藩在其家书中时时提及举止之重，对其子、弟要求甚为严格，盖因一个人的举止行为给人的第一印象最为深刻，也是一个人内心世界的真实反映。故有所谓“看其人观其行”之说。今人不可不知也。

其实，一个人立身处世不光在举止上要做到厚重二字，遇事也应稳重沉着为准则。咋咋呼呼，见风即雨，遇挫折则惊慌失措，应对无方；遇喜事则手舞足蹈，一副小人得志的嘴脸。此二者皆不可取。如能做到宠辱不惊，处之泰然，厚重二字一以贯之，则离范仲淹之“不以物喜，不以己悲”不远矣。

事 典



喜时之言多失言，怒时之言多失礼。古人很早就认识到“祸从事出”的真理，所以指出：“恂恂，便便，侃侃，訥訥，忠信笃敬，盖信诸神；讷为君之，寡为吉人。乱之所生也，则言语以为阶，口三五之门，祸由此之来。《书》有起羞之戒，《诗》有出言之悔，天有卷舌之星，人有缄口之路。白珪之玷尚可磨，斯言之玷不可为。齿颊一动，千驷莫追。”

恂恂，诚实不欺的意思；便便，明白流畅而善辩的样子；侃侃，刚强正直的意思；訥訥，和颜悦色而爽直的意思。《论语》记载：孔子在本乡的同僚间，实实在在的，特别的诚实，而且还谦逊恭顺，就像一个不善言谈的人。在宗庙、朝廷上，却明白善辩；同下大夫说话的时候，刚毅而朴直；同上大夫说话的时候，和颜悦色，直言不讳。这是圣人的作为，对于我们今天的人来说也是很有益的教诲。

南北朝时，贺若敦为晋朝的大将，自以为功高才大，不

甘心居于同僚们之下，看到别人做了大将军，唯独自己没有晋升，心中十分不服气，口中多有抱怨之词，决心好好干它一场。

不久，他奉调参加讨伐平湘洲战役，打了个胜仗之后，全军凯旋，这应该算是为国家又立了一大功吧，他自以为此次必然要受到封赏，不料由于种种原因，反而被撤掉了原来的职务，为此他大为不满，对传令史大发怨言。

晋公宇文护听了以后，十分震怒，把他从中州刺史任上调回来，迫使他自杀。临死之前他对儿子贺若弼说：“我有志平定江南，为国效力，而今未能实现，你一定要继承我的遗志。我是因为这舌头把命都丢了，这个教训你不能不记住呀！”说完了，便拿起锥子，刺破了儿子的舌头，想让他记住这个教训。

光阴似箭，斗转星移，转眼几十年过去了，贺若弼做了隋朝的右领大将军，他没有记住父亲的教训，常常为自己的官位比他人低而怨声不断，自认为当个宰相也是应该的。不久，还不如他的杨素做了尚书右仆射，而他仍为将军，未被提拔，他气不打一处来，不满的情绪和怨言便时常流露出来。

后来一些话传到了皇帝耳朵里，贺若弼被逮捕下狱。皇帝杨坚责备他说：“你这个人有三太猛：嫉妒心太猛；自以为是，自以为别人不是的心太猛；随口胡说目无长官的心太猛。”因为他有功，不久也就被放了。他还不吸取教训，又对其他人夸耀他和皇太子之间的关系，说：“皇太子杨勇跟我之间，情谊亲切，连高度的机密，也都对我附耳相告，言

无不尽。”

后来杨勇在隋文帝那里失势，杨广取而代之为皇太子，贺若弼的处境就可想而知。

隋文帝得知他又在那里大放厥词，就把他召来说：“我用高颀、杨素为宰相，你多次在众人面前放肆地说‘这两个人只会吃饭，什么也不会干，这是什么意思？’言外之意是我也是废物不成？”贺若弼回答说：“高颀是我的老朋友，杨素是我舅舅的儿子，我了解他们，我也确实说过他们不适合担当宰相的话。”这时因他言语不慎，得罪了不少人，朝中一些公卿大臣怕受株连，都揭发他过去说的那些对朝庭不满的话，并声称他罪当处死。

隋文帝见了贺若弼对他说：“大臣们对你都十分的厌烦，要求严格执行法度，你自己寻思可有活命的道理？”贺若弼辩解说：“我曾凭陛下神威，率八千兵渡长江活捉了陈叔宝，希望能看在过去的功劳的份上，给我留条活命吧！”隋文帝说：“你将出征陈国时，对高颀说：‘陈叔宝被削平，问题是我们这些功臣会不会飞鸟尽，良弓藏？’高颀对你说：‘我向你保证，皇上绝对不会这样。’是吧？等到消灭了陈叔宝，你就要求当内史，又要求当仆射。这一切功劳过去我已格外重赏了，何必再提呢？”贺若弼说：“我确实蒙受陛下格外的重赏，今天还希望格外的赏我活命。”此时他再也不攻击别人了。隋文帝考虑了一些日子，念他劳苦功高，只把他的官职撤消了。

父子两代人，同样是因言多而坏事，所以要忍那些不该讲的话，以免招致不必要的祸端。

第二节 气量之忍

志越高坚
可变柔为刚
襟怀闲远
可化刻为厚

【原典】

三房十四叔非不勤读，只为傲气太胜，自满自足，遂不能有所成。京城之中，亦多有自满之人。识者见之，发一冷笑而已。又有当名士者，鄙科名为粪土，或好作诗古文，或好讲考据，或好谈理学，嚣嚣然自以为压倒一切矣。自识者观之，彼其所造，曾无几何，亦是发一冷笑而已。故吾人用功，力除傲气，力戒自满，毋为人所冷笑，乃有进步也。

——道光二十四年十月廿一日与诸弟书

诸弟在家，总宜教子侄守勤敬。吾在