

曾国藩的人生 变术



立身的利器，
终于立于不败之地而纵横天下。

曾国藩精通应变之术，并以之为处世

为官

为臣

为军

为人

为情

之变术

金城出版社

曾国藩的人生变术

曾国藩为官、为臣、为军、
为人、为情之变术

下

赵明杰 编著

金城出版社

目 录

三 为人处世之变 / 361

古人云“涉世深，占染万端，涉世浅，占染万浅。”

所以一个饱经世故而阅历很广的人，既要有积极向上的进取精神，又须持谦让退却之本。他认为遇事并不一味求圆滑练达，更要庄重抱朴守拙的忠厚作风以静制动，以变应变。这就是曾国藩为人处世的秘诀。

- 01 字龙蛇曲伸，避夸夸其谈 / 363
- 02 小处让人，大处得人 / 367
- 03 意志如铁，坚忍成事 / 371
- 04 敏于行事，讷于言辞 / 378
- 05 兵聚气固，将聚兴浓 / 385
- 06 心身兼治，口体并防 / 390
- 07 滴水之恩，涌泉相报 / 395
- 08 言传身教，课子有方 / 398
- 09 虚心纳言，广采众议 / 406
- 10 读书著书，学问修身 / 410



变术

曾国藩的人生

- 11 奉先思考,孝思维则 /415
- 12 兄弟和睦,爱之以德 /418
- 13 心胸宽广,责己宽人 /430
- 14 静如处子,动如脱兔 /433
- 15 志存高远,庄敏日强 /439
- 16 言语谨慎,日日省察 /445
- 17 刚自柔出,刚柔互用 /449
- 18 大智若愚,大巧似拙 /455
- 19 收敛锋芒,圆融通达 /457
- 20 虚怀若谷,器宇宽宏 /462
- 21 修处求强,胜处饶人 /469

为情之变 /475

亲情、友情、手足情,上下级之情,所有这些能够给曾国藩带来好处和帮助的感情,都被他巧妙地利用了起来,成为自己立于不败之地的基础。

- 01 急流勇退,委曲求全 /477
- 02 血腥屠杀,以威服众 /485
- 03 以法治吏,以法治军 /495
- 04 勤俭持家,家教有方 /506
- 05 勤兴懒败,自古常理 /519
- 06 究养身之道、崇贤师益友 /532
- 07 勤敬诚稳,真实无妄 /542
- 08 曾左失和,清廷心宽 /548
- 09 求过修身,慎独自省 /564



变术

曾国藩的人生

- 10 弄权官场,翻云覆雨 /579
- 11 刚柔并用,自立自强 /616
- 12 呼朋引类,优养勤练 /620
- 13 严刑峻法,杀一儆百 /626
- 14 高瞻远瞩,衣钵后传 /635
- 15 识人以诚,用人以明 /643
- 16 给人天地,助人立足 /652
- 17 刊印《家书》,表明心志 /660
- 18 保存实力,不贸然出战 /667
- 19 当强则强,能忍则忍 /676
- 20 软硬兼施,外严内宽 /696
- 21 公正廉明,不凭好恶 /700
- 22 知人用人,明辨英才 /706
- 23 忌贪冒进,有失偏颇 /712

为人处世之变

古人云：“涉世深，点染亦深，涉世浅，点染亦浅。”

所以一个饱经世故而阅历很广的人，既要有积极向上的进取精神，又须持谦让退却之术。他认为遇事并不一味求圆滑练达，应要注重抱朴守拙的忠厚作风。以静制动，以变应变。这就是曾国藩为人处世的秘诀。



01

学龙蛇曲伸，避夸夸其谈

夸夸其谈的人，本来是想表现自己的长处，可是他在表现自己的长处时却也暴露了自己的短处。

曾国藩认为，为人应力戒表现欲太强，这在曾国藩所谈的处世禁忌四箴中，第一条就已谈到不喜好夸夸其谈，到处表现自己。另外，曾国藩还说：人只要稍微有些才能，就想要表现出来，以显示与别人的不同。就像孔雀因为自己的美丽，总喜欢在众人面前展示一样。争强好胜的人这样，追逐名誉的人更是这样。同当士兵，就想着要挺出于同列。同上军校，就想着要在军校中通向大成。同是将军，就想着比别的将军高一头。同是主帅，也仍想着要比别的主帅高明。尽管才能有大小浅深的差别，但他们共同的一点是知足、



曾国藩的人生

变术

不安本分。能打破这种世俗的风气，就能和他谈论做人之道了。

因此，曾国藩的处世，深谙龙蛇曲伸之道，他说：“处兹大乱未平之际，惟当藏身匿迹，不可稍露主角于外，至要至要。”他说，大家在一起交往，如果一个人老是自以为是，以自己为中心，处处争强逞能，不给别人以表现和施展的机会，那么别人很快就会对他产生反感，将来一起合作共事的结果就可想而知了。他经常探讨《周易》，他对其中的“吉人之辞寡，躁人之辞多”深有同感。这句话的意思是说，思想修养好的人，语言简洁，不乱发议论；而性情浮躁的人，滔滔不绝，却言之无物。

曾国藩以自身的体会来检点表现欲太强的毛病，他说，一个人独处的时候，话不多；与亲人相处的时候，话也很少。但与朋友在一起时，话就很多，如果恰好异性朋友也在一起时，话就更多了，真可谓标新立异，妙语连珠，语不惊人死不休。说到得意处，更是手舞足蹈。

这一切都是因为人有一种表现欲，或者表现一种气质，或者表现一种才情，或者表现一种风度，或者表现一种智慧，总之是想表现一种优越感，掩饰一种自卑感；想表现自己某一方面长处的人，一定有某一方面的短处。

夸夸其谈的人，本来是想表现自己的长处，可是他在表现自己的长处时却也暴露了自己的短处。他只知



道谈论的乐趣，却不知道沉默的乐趣；只知道表演的乐趣，却不知道观赏的乐趣。

· 因此，曾国藩不仅自己常常检点自己的言行是否是表现欲太强，而且对其僚属有这一倾向的人也及时教诲。

· 曾国藩第二次做两江总督时，曾国藩一个世家子弟，李鸿裔（李鸿章的族弟）来到他的幕府中，李鸿裔少年倜傥，不拘小节。曾国藩特别宠爱他，对他像儿子一样看待。曾国藩的密室，只有李鸿裔可以随便的出入。当时曾国藩的幕僚中有三圣七贤，都是名噪一时的宋学大家。曾国藩惊叹他们的名声，都把他们招纳了进来。然而只是挨个的安排他们衣食住行等，并不给他们以事情做和职位。一天，曾国藩正在和李鸿裔在室中坐着谈话，正巧有客人来到。曾国藩出去迎见客人，留下李鸿裔自己在室中，李鸿裔翻看茶桌上的文本，看到《不动心说》一首诗，是某一位老儒所写的。这老儒，即是所说的十个圣贤中的一个。诗文后边写有这样一段：“使置吾于妙曼娥眉之侧，问吾动好色之心否乎？曰不动。又使置吾于红蓝大顶之旁，问吾动高爵厚禄之心否乎？曰不动。”李鸿裔看到这里，拿起笔在上面戏题道：“妙曼娥眉侧，红蓝大顶旁，尔心都不动，只想见中堂。”写完，扔下笔就出去了。曾国藩送走了客人，回到书房，看到了所题的文字，叹声说：“一定是这个小子干的。”就让左右招呼李鸿裔，这时李鸿裔已经不在衙署中，很可能是又去



变术

曾国藩的人生

秦淮河上游玩去了。曾国藩令下属拿着令箭到处去找，估计能够找到，果然在某姬的船中找到了他，并带了回来。曾指着他所写的问道：“是你干的吧？”李答：“是。”曾说：“这些人都是些欺世盗名之流，言行一定不能坦白如一，我也是知道的。然而他们所以能够获得丰厚的资本，正是靠的这个虚名。现在你一定要揭露他，使他失去了衣食的来源，那他对你的仇恨，岂能是平常言语之间的仇怨可比的，杀身灭族的大祸，隐伏在这里边了。”李鸿裔很敬畏地接受了教诲，从这以后便深深地收敛自己，不再敢大言放肆了。

.
.
.
.
.
.
.
.
.
.



02

小处让人，大处得人

今日我处顺境，预想他日也有处逆境之时；今日我以盛气凌人，预想他日人亦以盛气凌我之身，或凌我之子孙。常以‘恕’字自惕，常留余地处人，则荆棘少矣。

“与人为善，取人为善”源自《孟子》，曾国藩继承了这一思想，并把它作为对待部属的准则和必须遵守的制度。他在《日记》中写道：“九弟来信谈，与之言与人为善、取人为善之道……无论为上、为下、为师、为弟、为长、为幼，彼此以善相浸灌，则日见其益而不自知矣。”咸丰九年（公元1859年）他在给部下的一封信中说：“前曾语阁下以取人为善，与人为善……以后望将取诸人者何事，与人者何事，随时开一清单见示，每月汇总销算一次。”



变术

曾国藩
人生

曾国藩抚心术非常强调通过善待部属而得其心的重要性，正如《孙子兵法·地形篇》所说：“视卒如婴儿，故可与之赴深渊；视卒如爱子，故可与之俱死。”我国古代不少名将，他们之所以能以少胜多，战无不胜，就是因为他们“视卒如婴儿”，爱护备至，故其部下心甘情愿为之赴汤蹈火，与之同难共死。

曾国藩以文人治军，其成功的关键就在于善于制人，以抚心妙术而在大处得人。

曾国藩一生受儒家、道家思想影响极大。他认为欲赢得部属的心，应当依照儒家最讲求的“恕”的思想，儒家的“恕”就是宽恕、原谅。“恕”为古人抚心之道，曾国藩十分强调“恕”，他说：“做人之道，圣贤千言万语，大抵不外‘敬’、‘恕’二字。”又认为：敬、恕二字，细加品味体察，确实觉得一刻也离不了。敬字当头，就会谦逊而不放狂，忠恕待人，就会不被私心掩遮。一般情况下，待人接物，如果见到他人不对的地方，大都极端愤怒激慨，如果能设身处地替对方想想，就会心平气和，忠恕实为达到仁之境界的捷径，所以曾国藩强调一定要“从恕字痛下功夫。”他在《书诫仲弟六则》中，明确提出了“己欲立而立人，己欲达而达人。”就是说自己想成名、显贵，应首先推此心到别人，让别人成名和显贵，则与万物同春！“我们兄弟一定要在‘恕’字上痛下功夫，就是无论何时何地都要设身处地想想。我要步步站得稳，须知他人也要站得稳；我要处处行得通，须知他人也要行得通。”



待人处事要设身以处地，推己及人，将心比心。他在写给弟弟的戒语中说：“今日我处顺境，预想他日也有处逆境之时；今日我以盛气凌人，预想他日人亦以盛气凌我之身，或凌我之子孙。常以‘恕’字自惕，常留余地处人，则荆棘少矣。”

他认为，当家道、官道鼎盛之时，要做家道、官道衰退之时的考虑，我们今天处于丰厚顺达的境地，明天也有可能处于艰难困苦的境地。他对人事、政事的这些深沉精辟的见解，具有非常强的辩证因素，并以此时常激励和提醒自己，他是站在时空的制高点，以洞察环宇的姿态，以浩瀚博大的胸怀来看待这些问题的。

曾国藩认为，以仁爱之心对人必定能赢得他人的爱戴，当然“仁”必须要有博大的胸怀和过人的肚量，绝不能斤斤计较。曾国藩在这一点上非常佩服刘备，他认为三国时的刘备之所以赢得人才的信任并拥有他们，主要是因为他宽厚待人，能容得下各种人。《三国志》中有“刘备宽仁有度；能得人死力。”刘备的宽厚，在用人上主要是不计宿怨，量才用人。比如黄权原是刘璋的部下，刘备入蜀时，他竭力反对，刘备攻取益州后，许多郡县望风归服，惟独黄权闭门坚守，直到刘璋投降后，才被迫出降。可是，刘备丝毫不与之计较，仍任黄权为偏将军，倍加信任。刘备在东征孙权时，曾把他带在身边，让他为自己出谋划策。刘备能打败斩杀夏侯渊，占据汉中，都是黄权的计谋。



刘备对其部属非常宽厚、信任，既不乱怀疑猜忌，也不滥施惩戒，这就弥补了其势力单薄的弱点，增强了政治上的感召力和凝聚力；吸引许多贤士纷纷来投，并与之同生死、共患难。因此，他创建的蜀汉政权，比魏、吴两国较少内乱，政治相对稳定。因此，曾国藩在宽厚待人方面一直以刘备为榜样。

曾国藩在运用抚心妙法的时候，不只是口头上讲恕道，而是说到做到，他的度量，是很能容人的，他和左宗棠的关系，就非常说明他待人忠恕的程度。左宗棠这个人虽然有本事，可最大的缺点就是恃才傲物，语言尖锐，与曾国藩常有齟齬，但曾国藩都是宽宏大量，不仅不与其计较，还先后多次上书朝廷，保举左宗棠，在左宗棠极其潦倒、“四顾苍茫”之时，向他伸出可贵的援助之手，最后把左宗棠推到了浙江巡抚的高位。同治二年，左宗棠被朝廷任命为闽浙总督，仍署理浙江巡抚，从此与曾国藩平起平坐了。只有曾国藩才具有如此的肚量，不计较个人恩怨而不断地报功保举，他具有名臣的胸怀，一生得到很多朋友，深得人心。

· · · · · ·
· · · · · ·
· · · · · ·
· · · · · ·



03

意志如铁，坚忍成事

曾国藩一生都非常重视坚忍的作用，他认为“有志就断然不肯甘居下流；坚忍就没有做不成的事。”

坚忍者，能以倔强之品性抵挡人生之逆境；人，没有坚忍之性，则难以求成也。这就是说，一个人要摆脱逆境，成就一番大事，必须靠坚忍的品格和超人的意志来支撑自己。因此，一个人成事大小的关键，主要就看他的心胸狭隘还是广大！正所谓怨气由心而生，如果一味只为出口恶气而活，肯定会毁掉自己的人生。曾国藩的一生都是靠“坚忍”成事；一直努力做好一切向前看的鸿鹄，在坚忍之途上矢志不移，正如他自己所言：“‘胸怀’乃吾最阔之空。”

自胜之力，就是人的忍耐力，是人能够克服困难、



变术

曾国藩的人生

承受压力的基本素质，是坚忍品格必不可少的要件。曾国藩通过阅读古代典籍，认为能够承受压力、承受打击，即自胜之力甚强，是欲成大事、力图雄霸天下者第一要义。一般而言，人都有承受压力和困难的潜力，但能否承受大的压力和困难，就是识别一个人能否胜任做大事的标准之一。曾国藩特别擅长在各种逆境中磨砺自己的意志，经常提醒自己要坚忍起来，他在晚年回忆说：“平生受尽屈辱和谩骂，但矢志不移”。所以，后人才评价曾国藩是靠“坚忍成功”！

心中无“刃”，空空荡荡没有利器的时候，也不是“刃”。只有刃锋磨隐了，刃锋藏在心胸的刀鞘里，才算是真正的“坚忍”。

曾国藩能够最终战胜十倍、百倍于己的太平军，重要的原因就是意志的力量，是靠他过人的“坚忍”。双方的对抗与其说军事的，不如说意志与坚忍的较量。

曾国藩一生都非常重视坚忍的作用，他认为“有志就断然不肯甘居下流；坚忍就没有做不成的事。”对于坚忍的重视，可说是达到了极点。此外，曾国藩还认为“坚忍到达的地方，金石也会为之所开，又有何种力量能够抵挡呢？”

对于曾国藩的坚忍，龙梦苏作的《曾文正公学案》序中写道：“遇到困难激励自己去克服，力图赶上从前的贤人；下定决心立即行动起来，自己不甘流于鄙俗。虽然遇到千般艰苦的事情，但也不改变自己的决心；即使遇到千折百阻，也没改变自己的志向。”坚贞自信