

# 曾国藩

## 秘传 李鸿章



曾国藩 / 原典

吴江 侯海滨 / 编著

### 曾国藩秘传李鸿章七十二心法

ZENG GUO FAN MI CHUAN LI HONG ZHANG SHI ER XIN FA

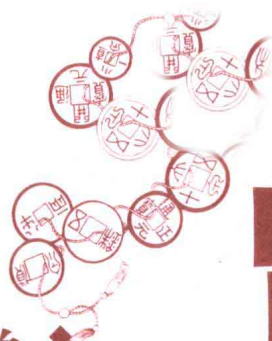
我老师的秘传心法……真是精通造化，守身用世的宝诀。我拜过的老师很多，没有一个像他「曾国藩」这样善于教导人的。随时、随地、随事都能有所指示。

李鸿章

- ◎入局心法
- ◎为官心法
- ◎固权心法
- ◎交际心法
- ◎应变心法
- ◎避祸心法
- ◎自强心法
- ◎鉴才心法
- ◎事上心法
- ◎取下心法
- ◎反败心法
- ◎处世心法

# 72 心法





# 曾国藩

## 秘传 李鸿章

◆曾国藩 / 原典

◆吴江 侯海滨 / 编著

### 曾国藩秘传李鸿章七十二心法

ZENG GUO FAN MI CHUAN LI HONG ZHANG 72 XIN FA

# 72 心法



◎ 中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

曾国藩秘传李鸿章 72 心法/曾国藩原典,吴江、侯海滨编著. - 北京:  
中国华侨出版社,2003.8  
ISBN 7-80120-728-9

I. 曾… II. ①曾…②吴…③侯… III. ①曾国藩(1811~1872)-人才-培养-谋略②李鸿章(1823~1901)-生平事迹 IV. ①C961②K827-52

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 062445 号

## 曾国藩秘传李鸿章 72 心法

---

原 典/曾国藩

编 著/吴江 侯海滨

责任编辑/刘文远

装帧设计/李 栋 孙希前

经 销/新华书店总店

开 本/640×960 毫米 1/16 字数 350 千字

印 刷/利森达印务有限公司

版 次/2003 年 9 月第一版 2003 年 9 月第 1 次印刷

印 数/7000 册

书 号/ISBN 7-80120-728-9/K·169

定 价/30.00 元

---

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 邮编 100029

E-mail: overseashq@sina.com

发行部: (010)64443051 传真: 64443051

# 前 言

前  
言




在中国近代历史中，曾国藩的影响至大至深，这绝不是镇压太平天国一件事所能概括的。他对晚清的影响，更深远地表现在改革军事体制，倡导洋务运动，推动西学东渐等方面。而所有这些，在曾国藩看来，关键还是培养新型的人才，给华夏文明注入新鲜的血液。曾国藩说过，办大事以多得替手为第一要义，他一生的主要精力，也放在了寻找、发现、培养、提拔人才上。他的幕府是清代最大的幕府，几乎网罗了当时所有优秀的人才，在军事、经济、政治、文化等方面打开了新局面。

可以说，曾国藩的成功，并非他本人有多么超人的素质和能力，而是由于他最善于鉴别人才，驾驭人才。李鸿章是曾国藩着意培养的接班人。没有他，曾国藩的事业就难以为继，影响也远远没有现在这样深远。而李鸿章如果没有曾国藩的发现、培养和扶持，更不可能走到帝国的最高层，主持晚清的政治、军事、外交达三十年之久。师徒二人互相呼应，相得益彰，把事业推向了巅峰。对于今天来说，研究曾国藩和李鸿章师徒二人固然重要，而曾国藩对李鸿章的教导之法、培育之方，更值得我们深入探讨。

梁启超撰写了第一本李鸿章的传记，他经过研究发现，李鸿章的发迹完全离不开曾国藩：他是在曾国藩的亲手扶持，亲身教导下才逐渐成长起来的。他在《李鸿章传》中写道：“李鸿章之

1

11243/61 

于曾国藩，犹管仲之鲍叔，韩信之萧何也。不宁惟是，其一生之学行见识事业，无一不由国藩提携之而玉成之。故鸿章实曾文正肘下之一人物也。”

李鸿章的本性和曾国藩大不相同，但是自从进入曾国藩幕府后，在曾国藩耳提面命之下，他的性格、处世方式，甚至是生活习惯，都模仿老师。曾国藩的孙女婿吴永在李鸿章晚年曾经跟随左右，他观察李鸿章的饮食起居，每天早起，看书习字，午饭后踱步，和曾国藩如出一辙，不仅形似，而且神似。而李鸿章也毫不掩饰这一点，他曾经对吴永说，自己的办事方法，包括办洋务，都是老师教给的。李鸿章本来目无余子，一般人根本不放在眼里，但是对曾国藩，却是毕恭毕敬。据吴永记载：“公平素最服膺曾文正公，启口必称‘我老师’，敬佩殆如神圣。尝告予：‘文正公你太丈人，是我老师，你可惜未曾见着，予生也晚啊！我老师文正，那真是大人先生。现在这些大人先生，简直就是秕糠，我一扫而空之。’又曰：‘我老师实在厉害。从前我在他大营中从他办事，他每天一早起来，六点钟就吃早饭，我贪睡总赶不上，他偏要等我一同上桌。我没法，只得勉强赶起，胡乱盥洗，矇眊前去过卯，真受不了。迨日久勉强惯了，习以为常，也渐觉不甚吃苦。所以我后来自己办事，亦能起早，才知道受益不尽，这都是我老师造就出来的。’”

在日常的行政活动中，李鸿章也深受老师的影响。梁启超总结说：“李鸿章之治事也，案无留牍，门无留宾，盖其规模一仿曾文正云。”

在军事上，李鸿章早期随同乡吕贤基在安徽办团练，结果以惨败告终，不得不投入曾国藩门下。后来他的练军用兵，也完全仿照老师曾国藩的做法。从“站墙子”，“扎硬寨，打死仗”，到稳进稳退，以静制动，几乎是曾国藩的模子中刻出来的一样。他在军事上的成熟，从练淮军，平内乱，更是曾国藩手把手相助的结果。梁启超说：“李鸿章兵事之生涯，实与曾国藩相终始，不徒荐主之感而已，其平吴也，又由国藩统筹大局，肃清上流，曾军合围金陵，牵掣敌势，故能使李秀成疲于奔命，有隙可乘。其平捻也，一承国藩所定方略，而所以千里馈粮士有宿饱者，由有两江督在其后，无狼顾之忧也。不宁惟是，鸿章随曾军数年，砥





硕道义，练兵机，盖其一生立身行己、耐劳任怨、坚忍不拔之精神，与其治军驭将、推诚布公、团结士气之方略，无一不自国藩得之。故有曾国藩然后有李鸿章。其事之如父母，敬之如神明，不亦宜乎？”

梁启超的这番评论，最是精当不过。后来，曾国藩的四大弟子之一的吴汝纶也写道：“公（李鸿章）少受学曾公，其用兵方略，为国决大计……得于曾公者为多。”

正因为如此，李鸿章对自己的老师也是毕恭毕敬，从来不敢有一句不敬之语，“李鸿章接人常带傲慢轻侮之色，俯视一切，揶揄弄之，惟事曾文正，如严父，执礼之恭，有不知其然而然者。”曾国藩去世后，他更以“门生长”自居，用曾国藩的行事风格，执掌起晚清的大局。

由于曾李二人的时代局限性，今天对他们还无定评，称赞的，喻之上天，批评的，抑之入地。其实，过誉固然不可，而过苛更难服人。随着研究的不断深入，对他们的认识越来越深刻，才可能真正深入他们的内心世界，进行真正的交流。

李鸿章才华横溢，志向高远，从小就立志当官，这是曾国藩选择他做“替手”的主要原因。早在京城，李鸿章投入曾国藩门下的时候，曾国藩就看好他，称赞他“闳才远志，自是匡济令器”。后来出山从军，更是一直没有放下他。咸丰三年（1853）十月二十六日，曾国藩在给李鸿章的大哥李瀚章的信中说：“令弟少荃，自乙丙之际，仆即知其才可大用。丁未馆选后，仆以少荃及筠仙、帅逸斋、陈作梅四人皆伟器，私目为丁未四君子。兹令弟果能勘乱御侮，有声当世，窃自谓鉴赏之不谬。”李鸿章兵败后，他主动请李鸿章来到自己的幕府中，委以重任。曾国藩的奏折，大部分是李鸿章起草的，曾国藩曾经说：“少荃在敝幕半年以来，巨细皆出其手，刻无暇晷。”李鸿章文笔老到，曾国藩曾经用一个“辣字诀”形容，还给予了“青出于蓝”的高度评价。但是对李鸿章的缺点，如为人傲慢、锋芒太露、缺乏诚信等，他也有清醒的认识。因此在幕府期间，曾国藩有针对性地进行了教导。后来李鸿章回忆说：“我拜过的老师很多，没有一个像他这样善于教导人的，随时、随地、随事都能有所指示。”在曾国藩的调教下，李鸿章脱胎换骨，最后终于得到了机会，出山



练兵，独当一面。

此后，曾国藩仍然没有放弃教导，从《曾国藩全集》可以看出，从同治元年（1862）开始，曾国藩几乎隔几天就给李鸿章写密信，（曾国藩给其他人写的信一般都是幕僚起草，他自己改定，惟独李鸿章的信，他必须亲自动手，他在给李鸿章之弟李昭庆的信中说：“国藩与令兄少泉往还信，均系亲笔行草，与令长兄筱泉信，多系幕僚所书，而亲加一二纸。”由此可证。）流传下来的就有两三百封。而李鸿章也不失时机，经常写信求教，李鸿章的全集尚未出版，但是这部分内容，应当是重中之重。

李鸿章出山以后，更是踩着曾国藩的脚印向前走的，他接替曾国藩担任两江总督、镇压捻军的钦差大臣、直隶总督等，一步步走向了权力的顶峰。这是曾国藩有意扶持的结果。而李鸿章青出于蓝，在练兵、洋务、外交上，比老师迈的步子更大，走得更远，就连曾国藩也不得不伸出大拇指：“少荃官保用人行政不改常度，而高掌远跖，治事精核，实鄙人所不逮。”

李鸿章曾经对吴永回忆说：“我老师（文正）的秘传心法，有十九条《挺经》，这真是精通造化，守身用世的宝诀，我试讲一条与你听。”其所以说是“秘传心法”，说明是很难为人所知的，李鸿章所说的“挺经”，实际上没有流传下来。而曾国藩教导李鸿章，主要也是在幕府时期。这个时候他们朝夕相处，除了《挺经》的传说以外，没有留下其他的资料。不过，我们搜罗了近代一百多种笔记，尽量追寻出其中的玄妙之处。结合师徒二人留下的数百封密信，以及比较他们的处世谋略，进行了精心的探究，总结出了这72个成功心法。在回味历史的同时，希望人们从中吸收到真正的人生大智慧。

# 目 录

## 目 录



### 第一篇 几尾心法

#### 真正的大赢家从不当看客

想在游戏中获胜，就得先参加进去。入了局，就有了竞争资格，出色的才华才能显露，远大的抱负才能实现。不少人总是患得患失，喜欢站在局外看热闹。这样的人，即使叫得再欢，最终也只是个看客，绝对成不了主角。曾国藩有经国济世的宏图大志，主张积极入世，努力参加到游戏中去。从发现李鸿章到把他培养成一个人才，曾国藩一直都在给他灌输“成大事者，必须勇于任事，挺身入局”的精神。有了这种精神，就有了百折不回的勇气，无论多难的事，都能迎刃而解。

#### 01 志气是事业的灵魂

/ 3 /

曾国藩从芸芸众生中发现李鸿章，并将他培养成了自己事业的接班人。他之所以选中了李鸿章，不外两点，一是志，二是才。志气和才华二者同时具备的人是很难得的，所以李鸿章出道不久，就引起了曾国藩的关注。

#### 02 找好自己的用武之地

/ 9 /

在别人的舞台上，只能永远扮演配角。想成就大事业，只有





选择属于自己的用武之地，抬高事业的起跑线，才能打造自己的天地，才能逐渐走向成功。李鸿章刚开始出山，事事不顺，是因为始终当配角。而后来的巨大成功，则是因为曾国藩给他提供了新的人生大舞台。

### 03 挺字是事业的入门之诀

/15/

曾国藩的成功，“挺”字起到了关键的作用。很多人面对困境，往往失去了信心，半途而废，曾国藩则有不见棺材不掉泪的劲头，所以，他成功了。李鸿章回忆，他的秘传心法中有《挺经》一部。曾国藩教育李鸿章，这部书就是他的“活教材”，因此留下了《挺经》之谜。

### 04 把危机变成良机

/19/

越是在危难的时候，越是能显露一个人的胆略见识。那些敢于挺身赴难的人，心里面才装着大局，不限于个人的得失荣辱。曾国藩以郭子仪为榜样，树立了勇于进取的人生态度，挺身而出，把危机变成了让自己脱颖而出的良机。在他的感召和教导下，李鸿章也逐渐从幕后走向了前台，加入到了激烈的竞争之中。

### 05 面对大事，敢迎难而上

/22/

大事情往往是别人没做过的，甚至是别人没有想过的。要办大事，就要敢字当头。心里多一分勇气，成功就多一分把握。曾国藩办的很多事都是前无古人的手笔，有风险，也有保险。这个保险就是胆识。李鸿章在一连串的失败后心灰意懒，曾国藩采取了一系列的方法，激活了他身上的干劲儿，使他从失败的泥泞中走了出来。

### 06 力支危局，绝不能动摇

/27/

曾国藩的忍让是出了名的，他的“咬牙立志之诀”就是“打落牙和血吞”的坚忍之功。在这方面，李鸿章得到了真传，不但表现在用兵之中，也体现在官场手腕上。他主持晚清外交几十



年，更是多亏了这一独门心法。

## 第二篇 交际心法

### 选择怎样的朋友，就选择了怎样的人生

曾国藩有一句名言：“凡做好人，做好官，做名将，俱要好老师好友好榜样。”曾国藩的事业正是在这句话的激励下做成的。好老师是进步的指路明灯，好朋友是事业必不可少的帮手。有了这批人，事业就一步一个台阶，一天一个变化。曾国藩还有话没有说出来，那就是，事业的继承发扬离不开好弟子。曾国藩选择李鸿章作为事业的接班人，而李鸿章则选择曾国藩作为自己最好的指路明灯，在处理人际关系的过程中，是曾国藩的反复教导，使他避免了一个个陷阱。



#### 07 诚信是人生第一课

/33/

曾国藩不但善于发现人才，更善于教育培养人才。而且针对不同的人，有一整套不同的教育方法。他早就发现李鸿章是个好苗子，但李才高气盛，也有很大的缺点，必须认真调教，才能成大器。针对这样的情况，曾国藩采取了“诚”字教导之法，给了他入门的当头棒喝。

#### 08 多结交志同道合的朋友

/35/

一个人对你有没有用，不是一时就能看出来的。不过酒肉朋友是什么时候都帮不了你的。曾国藩择交的经验是，道不同不相为谋，不是一路的人，不要深交，对志同道合的人，却要广泛交结。相互鼓励，相互扶持，不但学业上能取长补短，也为日后的事业打下了人才基础。由于他的引导，李鸿章在短短两年间，就获得了丰富的人际资源。

#### 09 借助强力站直腰

/39/

要想在人中脱颖而出，没有实力派人物的支持是非常困难



的。曾国藩考中进士，充分利用了“座师”和“门生”的关系，得到了朝中掌权人物的器重，为以后的发展铺平了道路。李鸿章早期发家，也是靠着这一心法，打开了上进的门路。

## 10 谦怀相待是人际的破门之术

/41/

才高之人气必盛，和这样的人打交道，必须讲究策略。左宗棠生性自负，曾国藩和他相处，尽量放下架子，这才基本维持了二人的关系。李鸿章刚开始出山的时候，和左宗棠交往，完全遵照曾国藩的心法，因此在人际上得了高分。

## 11 不到万不得已，不能撕破脸

/45/

李鸿章的道德修养远远比不上他的老师，特别是为人不够忠诚。针对李鸿章的这个缺点，曾国藩在李鸿章刚到自己幕府时，就采用了有针对性的教导之法。李鸿章办洋务，也是继承了曾国藩的衣钵，那就是给人好脸色，别人才能给你好脸色。

## 12 坚决不用痞子手段

/48/

曾国藩知道，和列强套近乎，就像是与虎谋皮一样。当时的中国，列强是最大威胁。所以，一方面他主张隐忍，不为了意气 and 洋人争高下，一方面努力发展自己，实现自强。他谆谆告诫李鸿章，即使怀有勾践卧薪尝胆的志向，表面上也要和对方巧妙周旋，避免遭受更大的损失。

## 第三篇 自强心法

### 危急之际，惟有专靠自己

“天助自助者”，人生就是如此。每个人都要奋斗，靠自己的本领打天下。有的人之所以能成功，不仅仅是运气好，主要还是自己争气。曾国藩的性格使得他养成了不求人的习惯，自己站直了腰，别人便把他当成了可以乘凉的大树。他的一生，从个人的求自立，到国家的求富强，一直贯穿着自强的思想。经过他的精





心教导和磨炼，李鸿章练就了一副铜筋铁骨，接过了曾国藩的大旗，继续完成他的自强事业。

### **13 令人敬畏，全在自立自强** /55/

天行健，君子以自强不息。成大事者更应当效法天道，不借助外力，奋发自强。这句话，是中国民族精神的写照。曾国藩一生，就是以此为信条，深刻地证明了一个硬道理：人要想有大成功，有所作为，就应当靠自己的努力，不要依赖别人。

### **14 先靠自己，别人才靠得住** /58/

曾国藩曾说办大事要多得帮手，但关键之处还在于自己。如果自己立得住，很多人都来帮助，如果自己不成器，别人无论怎样帮忙，也无济于事。因此，曾国藩极少抱怨别人，而是始终脚踏实地地办事情。只有先靠自己，别人才能变得可靠。这一点，后来也成了李鸿章的处世法则。

### **15 苦心经营，天下无不可办之事** /61/

选准一条正确的人生之路，就取得了一半的成功。另一半的成功，就要靠自己的不懈努力。很多人都是由于经受不住考验，才半途而废的。曾国藩的成功，用他自己的话说，是因为他的勤奋与执著。李鸿章生性疏懒，如果不是在曾国藩幕府中的磨炼，想成功几乎是不可能的。

### **16 敌人的长处也要学** /63/

办大事者在初期往往要承受别人所难以想象的屈辱和挫折，很多人在第一关就败下了阵来。曾国藩在任何困难面前都没有退缩过，所以他笑到了最后。承受屈辱并不难，难在向比自己强大的敌人学习。李鸿章遵循这一心法，推进了洋务运动。

### **17 内心越是求强，外表越要和让** /67/

在敌人面前服软，肯定不会为人所理解。李鸿章在近代历史上就扮演了这样一个悲剧角色，被称为汉奸卖国贼。实际上，他



的很多举措，都是延续曾国藩的立场，目的是实现自强，对抗外国侵略。在这方面，他不但没有背叛曾国藩，而且比曾国藩走得更远。

## 18 管好自己的钱袋子

/71/

实力有三个主要方面：人力，智力，财力。人力也就是支配别人的权力，智力是一个人素质和才能的表现。但是这两方面要落到实处，还是离不开财力。李鸿章知道实力不是说出来的，所以他在自强运动中，就走了求富而求强的道路，管好了自己的钱袋子，避免受制于人。

## 第四篇 处世心法

### 既要站得稳，又要行得通

办事不能不精明，也不能不高明，就是不能“聪明”。聪明往往流于表面，只能争得一时之胜，却不能保持长久不败。一个“聪明人”，只有经历了由糊涂而“聪明”，又由“聪明”而“糊涂”，才能达到高明的境界。曾国藩的成功，关键是他在不断地调整自己，协调好自己和周围环境的关系，减少办事的阻力，推动事业的成功。李鸿章完全继承了曾国藩的人生哲学，就是既能站稳脚，也要圆融处世，减少了阻力，就增加了动力。

## 19 把自己和社会兼容起来

/79/

曾国藩的高妙之处，在于圆而不滑，内方外圆，游刃有余。他的人生哲学，是“以能立能达为体，以不怨不尤为用”。也就是既能站稳脚，不违反人生的原则，突破人生的底线，同时也要尽量学会圆融处世，讲究策略。

## 20 内方外圆，才能屈伸自如

/82/

有时吃亏的，未必是那些坏事做绝而又精通圆滑的人，往往却是正直、勇毅、敢担当大事的人。曾国藩就为此吃了不少苦





头。经历无数波折，曾国藩才悟出其中道理：办事要讲策略，有技巧，须内方外圆，应对自如才行得通。李鸿章后来在官场上如鱼得水，多亏了这一条心法。

## 21 不怕不能精明，就怕不会糊涂 /84/

人不怕不聪明，因为人的天资其实差不多，即使有差距，通过见识、阅历和学习，也会逐渐缩小。但是“糊涂”则是人生的大智慧，没有相当的机缘、阅历和悟性，很难认识到它的重要性。所以人们才会发出“糊涂更难”的感叹。

## 22 众人皆醉，我也不能“独醒” /87/

经常睁着眼睛，眼睛不但会花，而且容易被表面现象迷惑。曾国藩认为棱角分明、聪明外露是李鸿章的严重缺点，劝他应当带有几分浑含气象。这几分浑含气象，把李鸿章变成了封建官场上的老手。

## 23 话不可说绝，势不可用尽 /90/

曾国藩有个“浑”字诀，他所说的浑，并非糊涂不堪，而是一种带有很强技巧性的处世策略。它与装疯卖傻不同，它要求自己应有厚重的根基，有了才华，还要知道什么时候显露，什么时候隐藏。写文章要精于此道，做人也离不开这种技巧。

## 24 刚柔互用，张弛有道 /92/

太刚则折，太柔则靡。曾国藩的成功过程，就是由刚变柔，由纯用刚强到刚柔互用的经过。到了晚年，他处世的态度已经是刚少柔多。李鸿章在他的指导下，完全成熟起来，继承了他的全部学说，在这一方面，青出于蓝而胜于蓝，软硬兼施，无往不利。



## 第五篇 为官心法

### 宦途如大海，谦谨定风波

曾国藩做官不求虚名，不好私利，为的是给君上分忧，给黎民解难。但仅有理想是不够的。宦海三十四年，曾国藩历尽艰险，忍辱负重，终于体悟到，做官不易，做好官更难，可以说是步步惊险，处处危机，稍有不慎，就有灭顶之灾。为此他总结出了一整套为官的学问：以忠心为根本，以勤奋为途径，以务实为方法，以公明为原则，事机不顺要耐心，风波起时稳得住。李鸿章“拼命做官”，对这套为官之学的应用达到了炉火纯青的境界，因此纵横晚清政坛，仕途通畅，履险如夷。

#### 25 尽忠是做官第一要招

/ 97 /

有谁不喜欢忠心耿耿的人呢。权奸所以能成功，就因为他们有本事让皇帝觉得自己是忠臣。曾国藩满门愚忠，但是他追求的是有利于国家和统治秩序的大忠，而不是对君主一味驯顺的媚忠。为了大利益，他甚至敢于得罪朝廷。李鸿章立志当官，游刃官场，第一个字诀同样是忠，所以他死后被谥为“文忠”。

#### 26 “勤”字是护官之符，立命之根

/ 100 /

一个并不聪明的人，如果想成功，有什么办法呢？曾国藩的心法就是勤。勤奋是他修身八字诀中最为重要的一个。他认为，在所有促使人成功的因素中，勤奋最为关键，李鸿章是在曾国藩的幕府中，才认识到勤字有多大的威力，曾国藩给他治好了懒病，使他获得了成功的机会。

#### 27 少一分张扬，就多一分实惠

/ 105 /

做事应从浅处、实处下手。为官更应当一切从实际出发，那些汲汲名利、专好虚名的人，肯定不是好官。越是叫得响的人，其用心就越是值得怀疑。反而那些老老实实办实事的人，才是真正的脊梁。所以，对为官者来说，少一分张扬，就等于多办了一



分实事。

## 28 视公事须如己事

/108/

办公事最怕的就是不敬业，心里面时刻想着一个“私”字，即使费了天大的力气，也是事倍功半。私心是为官之大敌，不可不戒。李鸿章虽然比曾国藩更注重利益，但他的心里面，还是装着国家，这个国家，是曾国藩给他装进去的。

## 29 棘手之时，从“耐烦”痛下功夫

/111/

人生在世，会遇到无数的荆棘难关。封建官场，风云险恶，暗伏危机，更不会一帆风顺，经常会遇到一些险难忧烦之事。要克服和战胜这些艰难和忧烦，坚毅和忍耐是十分重要的品质。“人生不如意事常八九”，没有一份耐心，如何过得！

## 30 谨慎是宦海的定风宝珠

/115/

曾国藩生性就很谨慎，进入官场，他更体会到仕途险恶，性情也变得更加谨慎。相比之下，李鸿章则远为圆通，他曾经批评说老师胆子太小，但是随着深入到权力运作的核心，他的胆子也“小”了起来。

# 第六篇 应变心法

## 英雄举事，变化无方

“英雄举事，变化无方”，这八个字是曾国藩的真实写照。曾国藩有一个不同寻常的地方，那就是他始终在不断改变自己，根据形势趋向而更改人生取向，因此每一变都跃上一个新台阶，最后终于跃居时代潮头之上，成为最幸运、最成功的弄潮儿。正是不断地改变，奠定了他非凡事业的基础。有了曾国藩的变局观的指导，李鸿章对自己所处的时代有了清醒的认识，充分地展现了自己灵活善变的特点，成为晚清官场第一人。





### 31 不断调试人生轨迹

/121/

为了争取大的利益，曾国藩不死守原则，而是加以变通，即使受人误解，为了长远利益，也在所不惜。对这一点，梁启超非常佩服。他称赞说：“吾以为使曾文正生今日而犹壮年，则中国必由其手而获救矣。”

### 32 充分利用历史大势

/124/

谁顺应形势的发展，就能成为幸运的成功者。这种策略就是“借势”。“借势”可以使应变者在困难的情况下变害为利，变被动为主动，收到四两拨千斤的良好效果。曾国藩借助的大势是镇压太平天国起义，李鸿章借助的大势是洋务运动。洋务运动不但给中国近代化提供了机会，也把李鸿章推到了时代的最前沿。

### 33 紧紧抓住一个“机”字

/128/

曾国藩曾经说自己为人崇尚拙诚，不善于应变。实际的情况却并非如此。相比之下，他为人持重，办事有板有眼，不求速功，在某些细节问题上反应不是很快，这是实情。但他的非凡之处恰恰在于，他知道什么时候应该变，怎样变。而很多所谓的聪明人是永远猜不透的。

### 34 不变可以应万变

/130/

事情有变，应对措施也要改变，这就是以变应变，是应变的常规做法。但凡事都不是绝对的，有时常规也要变化才行。只有做到这一点，才算是真正懂得应变。李鸿章接替曾国藩镇压捻军、处理教案，以及办理别的事情，都完全延续老师的做法。对他来说，最不可变的是老师留下来的智慧。

### 35 不因小利小害而变

/132/

做人有原则，待人讲信用，是处世的基础。信用在曾国藩的字典里，是非常高明的策略。只有诚信，才能博得别人的信任，这样才可协调好关系。即使和对手打交道，也不能出尔反尔。这样做也许会带来小的损失，却能得到大的收获。

