

曾国藩的人生 变术

赵明杰
编著

立身的利器，
曾国藩精通应变之术，
并以之为处世
为情
为人
为军
为臣
为官

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

上

赵明杰 编著

金城出版社

图书在版编目(CIP)数据

曾国藩的人生变术/赵明杰编著. —北京:金城出版社,
2003.9

ISBN 7-80084-515-X

I. 曾… II. 赵… III. 曾国藩(1811~1872) - 人生哲学
IV. K827=52

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 071226 号

金城出版社出版发行

(北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 100013)

电话:(发行部)84254364 (总编室)64228516

九洲财鑫印刷有限公司印刷

880×1230 毫米 1/32 23 印张 486 千字

2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-80084-515-X/K·31

定价:46.00 元 (上下册)



前言

在中国近代史上，曾国藩是一位颇有争议的人物。他因倡导经世致用而饮誉士林，他以自己的行动和努力成为晚清江山倾圮中的柱石人物，他以书生的身份投笔从戎，树旗帜，逞刚勇，遂有“中兴名臣”之称。曾国藩的一生，之所以有如此成就，主要凭借一个“变”字，“变”让他，在穷厄中求发展，在发展中求出路，终获事业之成功。

曾国藩精通应变之术，并以之为处世立身的利器，终立于不败之地而纵横天下。曾国藩的变术思想正如孙子所说：“故将通于九变之利者，知用兵矣，将不通于九变之利者，虽知地形，不能得地之利矣。治兵不知九变之术，虽知五利，不能得人之用矣。”强调精通应变之术的重要性，这一点从曾国藩的一生历程，我们不难辨识。曾国藩为学、修身、处世、治家、治国、平天下的



策略无一不蕴藏着变术的思想，这也是他致胜不败的关键所在。古人曰：“兵无常势、水无常形。能因敌变化而取胜者，谓之神。”曾国藩能因势谋变，是乱世之中惟变而生的足智多谋，用变如神的变通智者。

物事有代谢，往来成古今。从今天的思维视角来看，曾国藩决不是一个完人。应该说他是封建地主阶级的代表，是镇压太平天国运动和捻军的刽子手。因此，对于曾国藩的东西，我们要从唯物主义的角度，有选择地加以扬弃，取其精华，去其糟粕，这正是本书所倡导的“变术”。

本书所涉及曾国藩的为官、为臣、为军、为人、为情的变术，看似独立实际是互相连贯的整体，反映了曾国藩的平生事业成败的大端，其中有价值的东西，很值得我们去研究。“世间之事一切在变，惟有变是永恒”，让我们以曾国藩的这句话作为本书序言的结束。



目 录

三 为官之变 / 1

古往今来,做人处世都要具有宽容豁达的胸襟,为官之道更要如此。古人认为做人要有“内圣”的包藏和凝重。只有这种伸屈变化的胸怀,才能收到变幻莫测的功效。曾国藩以“受尽天下苍生气,养就胸中一段春”的警句为座右铭,在官场上擅用变化来保全自己,并且不露痕迹,其间的奥妙,颇值得后人之为体悟和深思。

- 01 拂心莫放手,得意须回头 / 3
- 02 凡事留余地,雅量能容人 / 7
- 03 持盈保泰,权衡得失 / 10
- 04 广交朋友,虚心问学 / 12
- 05 敢于峻法,严惩贪官 / 16
- 06 掌控下属,攻心为上 / 19
- 07 戴真伪面具,做变通之人 / 27
- 08 天道忌巧,贵有自胜之力 / 34



变术

曾国藩的人生

- 09 尽性而为,乐天顺命 /40
- 10 气势成人,亨通精进 /44
- 11 砺志自强,躬行践履 /49
- 12 修身垂范,立德立功 /58
- 13 藏锋露拙,待时而动 /63
- 14 打脱牙,和血吞 /70
- 15 提携后进,薪尽火传 /75
- 16 听言明察,时惧盈满 /87
- 17 鼎之轻重,未可问焉 /93
- 18 宽宏大度,不计前嫌 /99
- 19 小人跋扈,另辟山林 /105
- 20 背靠大树,借力打力 /108
- 21 一个好汉三个帮 /114
- 22 当奖则奖,当罚则罚 /120
- 23 以我转物,除弊务尽 /123
- 24 合众人之私以成一人之公 /131



为臣之变

/ 137

一个人活在世上,决不可因循守旧,其行其言当如行云流水,行于不可不行,止于不可不止。为臣之变亦是如此,为下属者更应如此。身为下属,只有认清自己的位置,不卑不亢,在变乱横生的局面,机巧生变,行为能合乎节拍,以察变、知变的态度来修身立命,不拘泥旧法,不迂腐,定可收事半功倍的效果。

- 01 表忠朝廷,暗藏心机 /139



变术

曾国藩的人生

- 02 以心防心,变中求生 /143
- 03 激切元直,谏疏连连 /147
- 04 预留退路,不贪权位 /152
- 05 超越名利处,处世退三分 /159
- 06 软硬结合,刚柔并济 /167
- 07 自奉清廉,克勤克俭 /172
- 08 治家从严,家训留芳 /176
- 09 完名远害,韬光养德 /186
- 10 学习楷模,清正廉洁 /190
- 11 修身之道在于克己 /196
- 12 借梯下台,出入无碍 /204
- 13 重于忧患,经世致用 /209
- 14 伺机而动,待价而沽 /214
- 15 弃车保帅,统筹全局 /221
- 16 肝胆相照,共劝互勉 /232

为军之变 / 237

为军者,应当能不拘一格降人才,以收尽天下英才为已任。打仗,不仅取决于军事实力上的实力,更要有人心和士气,而这些都来源于平时对人才的培养和训练。曾国藩为军之变的奥妙在于:从不对人才求全责备。他恩威并施,因人施教,因势利导,正是在这一点上,他以一介书生而统率千军万马。也是他成就事业的公开秘密。

- 01 严以军纪,禁止扰民 /239



- 02 选兵带将,精诚感召 /244
- 03 把握天下大势,判明前途吉凶 /248
- 04 能屈能伸,顾全大局 /252
- 05 思为基石,明心见性 /255
- 06 抓住关键,临危不乱 /260
- 07 不为我用,即为我敌 /267
- 08 慧眼识人,拔人有变 /272
- 09 厚饷养兵,兵多将广 /279
- 10 原籍募勇,统兵亲选 /286
- 11 朝中有靠山,亲疏应有度 /290
- 12 心胸要宽,推贤让能 /302
- 13 扩张幕府,广揽人才 /306
- 14 治军从严,以歌宣教 /311
- 15 兵强马壮,严剔浮华 /313
- 16 激励尚武,赠送腰刀 /317
- 17 宁拙勿巧,深谋远虑 /323
- 18 改革兵制,精练水师 /327
- 19 将在外,君命有所不受 /332
- 20 明于战略,也须娴于战术 /338
- 21 致人而不至于人 /346
- 22 军纪严明,赏罚分明 /350
- 23 幕僚人众,集思广益 /353

为官之变

古往今来，做人处世都要具有宽容豁达的胸襟，为官之道更要如此。古人认为做人要有“内圣”的包藏和凝重。只有这种伸屈变化的胸怀，才能收到变幻莫测的功效。曾国藩以“受尽天下苍生气，养就胸中一段春”的警句为座右铭，在官场上擅用变化来保全自己，并且不露痕迹，其间的奥妙，颇值得后人为之体悟和三思。



01

拂心莫放手，得意须回头

一个人最重要的求生法则是：身为小卒的时候，要有大人物的心胸；身为大人物的时候，要有小卒的勤勉。

曾国藩认为适当的“龙蛇伸屈之道”，是一种自我保护、自我实现价值的方式，曾国藩非常通晓藏锋露拙的原则，他认为有才干本来是一件好事，是事业成功的基础，在适当的场合下显露出来十分必要。但带刺的玫瑰最容易伤人，也会刺伤自己，因此露才一定要有分寸感，该收手时便收手，懂得应用好进退有效的策略，何愁事业不成功？以上这段话这说明了什么？大概意思就是讲进退要有度。这个问题，只有过来人才能明白。一个人最合格的求生法则是：身为小卒的时候，要有大人物的心胸；身为大人物的时候，要有小卒的勤勉。



曾国藩人生 变术

不讲求实际，不认清自己到底是否到了通向大成的时候，就会变得轻率，不知天高地厚。曾国藩处处讲实际——尤其在权势上，更是不把手伸进权力之外的地方去，故他终究能显得不急不躁，达到自己通向大成的目的。

无权定难办事，权大易遭不测，曾国藩对此体会颇深。因此，他认为无权一定要争，权大一定要让。

自古道：无粮不动兵，运兵打仗，筹集粮饷为第一要着。但曾国藩以在籍侍郎身份带兵，只有兵权，没有总督、巡抚拥有的筹饷之权，他在湖南、江西遭遇的窘境，就是因为筹饷问题受制于人，正如他在与邵位西信中说的：“军事非权不威，非势不行，弟处无权无势之位，常冒争权争势之嫌。年年依人，顽钝寡效。”但是，督抚实职，朝廷从不肯轻易授人。咸丰四年（公元1854年），曾国藩攻下武昌，咸丰帝兴奋之余，授曾国藩为署理湖北巡抚，任命下达后又反悔，随即收回成命。可见，朝廷对曾国藩的信任是有保留的。曾国藩仍是没有捞到实权。

咸丰七年（公元1857年）二月，曾国藩的父亲去世，曾国藩上书恳请终制。这本是针对朝廷不给予督抚职任的要挟手法，朝廷起初未识破此用心，回批不允终制。曾国藩于是上了一封很长的奏折：《历陈办事艰难仍恳终制折》，历述自己以侍郎虚衔领兵以来所遭遇的种种困难：因无实职，以致地方官员时加“讥刺”，甚至“往往疑为伪造，酿成事端”；尤其是筹饷之事，更令曾国藩十分无奈，他说：至于筹划军饷等事，如地丁、漕折、劝捐、抽厘，没有一样不经过州县官员之手，有时我军营抽厘之



地，州县官员故意阻挠。有时我军营已劝捐的人户，州县官员却要另行逼迫捐财，强行勒索。我想听之任之，则很担心事情窒息阻碍；我想惩处，则怕与大官吏们相摩擦。……对于吏治、学额、减漕、豁免各种事务，我更不敢越俎代庖。即使想出个告示，来做戒官员邪气和安慰民心，但是我因为不是地方大吏，州县未必奉行，百姓也终难相信。

曾国藩认为，造成这种局面的根本原因是无督抚实权，他只好赤裸裸挑明心迹：

“细察今日局势，非位任巡抚，有察吏之权，决不能以治军；纵能治军，决不能兼及筹饷。臣处客寄虚悬之位，又无圆通济变之才，恐终不免于贻误大局。”

这就是向朝廷告白：你若继续让我治军，就要给督抚实权，否则，不如让我回乡终制。谁知，此时战局正在起变化，太平军意想不到发生内讧，江南大营围攻金陵甚急，胡林翼已攻下武昌，形势开始有利于清廷。于是，朝廷毫不客气地回批：允许曾国藩开侍郎缺，在籍守制。

由于过于迫切地向朝廷要权，导致大清政府的极度不满，加之时局的发展对朝廷有利，曾国藩伸手要权的愿望落空了，此事对曾国藩一生有着重大的影响，此事让曾国藩明白，在何时何地把握“权变”的时机，是一个人能够立于不败之地的关键。曾国藩虽大失所望，不仅捞不到督抚，连手中兵权也被夺去了。但曾国藩并没有灰心丧气，而是在心中记住了这次操之过急的教训，主动回到乡下，以待时机。



变术

曾国藩的人生

数年之后，当曾氏兄弟的湘军卷土再来攻取了金陵，建不世之功，他们成了众人瞩目的焦点的时候，曾国藩则主张远权避祸。郭昆焘说：“侯相兄弟克复金陵，竟犯天下之大忌，群起而力诋之。”其实，矛盾的焦点人物是曾国荃，群言嚣嚣，主要是对着他来的。曾国荃为人颇“傲”，自从带吉字营出征，战功累累，但与诸将的矛盾也愈益深刻。如与彭玉麟、杨载福有事相商，往往“声色俱厉”。诸将极为不满，又碍于曾国藩情面，于是不断出现“告去”的情况。曾国荃再一点就是“贪”。连曾国藩也说他“老饕名遍天下”。这个问题不解决，早晚会生出事情。于是曾国藩苦心告诫：

“处大位大权而兼享大名，自古能有几人善其末路者？总须设法将权位二字，推让少许，灭去几成，则晚节渐可以收场耳。”

“金陵之役，千古之大名，全凭天意主张，岂尽关乎人力？天于大名常吝惜之，千磨百折，艰难拂乱而后予之，老氏所谓不敢为天下先者，即不敢居一等大名之意。弟前岁初进金陵，而余屡次去信多危悚儆戒之辞，亦深知大名之不可强求。今少荃二年以来，屡建奇功，肃清全苏，吾兄弟名望虽减，尚不致身败名裂，便是家门之福。带师虽久，而朝廷无贬辞，大局无他变，即为吾兄弟之幸。只可畏天知命，不可怨天尤人，所以养身却病在此，所以持盈保泰在此，千嘱万嘱，无煎迫而深疾也。”此时的曾国藩已深谙“拂心莫放手，得意须回头”的个中滋味，这对他以后人生道路裨益甚多。



02

凡事留余地，雅量能容人

曾国藩深深地意识到，仅凭他一人的力量，是无法扭转官场这种状况的，如若继续为官，那么惟一的途径，就是去学习、去适应。

曾国藩是在他的母亲病逝，在家守丧期间响应咸丰帝的号召，办团练组建湘军的。不能为母亲守三年之丧，这在儒家看来是不孝的。但由于时势紧迫，他听从了好友郭嵩焘的劝说，“移孝作忠”，为清王朝出山了。

可是，他的锋芒太露，因此处处遭人嫉妒，受人暗算，连咸丰皇帝也不信任他。咸丰七年（公元1857年）二月，他的父亲病逝，清朝给了他三个月的假，令他假满后回江西带兵作战。曾国藩伸手要权被拒绝，随即上疏试探咸丰帝说自己回到家乡后日夜惶恐不安。“自问本非有为之才，所处又非得为之地。欲守制，则无以报九重之鸿



恩；欲夺情，则无以谢万节之清议。”咸丰皇帝十分明了曾国藩此一试探性的口吻，咸丰见江西军务已有好转，曾国藩此时只是一只乞狗，效命可以，授予实权万万不可。于是，咸丰皇帝朱批道：“江西军务渐有起色，即楚南亦就肃清，汝可暂守礼庐，仍应候旨。”假戏真做，曾国藩真是哭笑不得。同时，曾国藩又要承受来自各方面的舆论压力。此次曾国藩离军奔丧，已属不忠，此后又以复出作为要求实权的砝码，这与他平日所标榜的理学家面孔大相径庭。因此，招来了种种指责与诽议，再次成为舆论的中心。朋友的规劝、指责，曾国藩还可以接受，如吴敏树致书曾国藩谈到“曾公本以母丧在籍，被朝命与办湖南防堵，遂与募勇起事。曾公之事，暴于天下，人皆知其有为而为，非从其利者。今贼未平，军未少息，而叠遭家故，犹望终制，盖其心诚有不能安者。曾公诚不可无是心，其有是心而非讹言之者，人又知之。……奏折中常以不填官衔致被旨责，其心事明白，实非寻常所见。”吴敏树把一层窗纸戳破，说曾国藩本应在家守孝，却出山，是“有为而为”，上给朝廷的奏折有时不写自己的官衔，这是存心“要权”。在内外交困的情况下，曾国藩忧心忡忡，遂导致失眠。朋友欧阳兆熊深知其病根所在，一方面为他荐医生诊治失眠，另一方面为他开了一个治心病的药方，“歧、黄可医身病，黄、老可医心病”。欧阳兆熊借用黄、老来讽劝曾国藩，暗喻他过去所采取的铁血政策，未免有失偏颇。

朋友的规劝，不能不使其陷入深深的反思。