

曾国藩

最擅长的 18种

为官从政枕边



ZENG GUO FAN
ZUI SHANCHANG DE
18 ZHONG SHOU WAN

手腕

文天行【编著】

曾国藩一介儒生纵横官场的秘诀

他一位其貌不扬从偏僻的山村走出来的青年，何以十年七迁，连升十级，37岁官至二品？

他一生有二大名号：“曾剃头”在战场上屡败屡战，攻克强敌，令对手魂飞魄散；后者“曾国师”在人生仕途上克己唯严，手腕多端，令左右高深莫测。青年毛泽东倾慕惊言：“吾于近人，独服曾文正！”

中国华侨出版社

為官从政枕边书
曾国藩
最擅长的
18种
手腕

文天行【编著】

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

曾国藩最擅长的 18 种手腕/文天行编著. —北京:
中国华侨出版社, 2010. 11
ISBN 978-7-5113-0830-6

I. ①曾… II. ①文… III. ①曾国藩 (1811~1872)
—人生哲学—通俗读物 IV. ①K827=52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 209902 号

●曾国藩最擅长的 18 种手腕

编 著 / 文天行
责任编辑 / 文 心
责任校对 / 李向荣
装帧设计 / 天下书装
经 销 / 新华书店
开 本 / 760×1050 毫米 1/16 印张 / 20 字数 / 296 千字
印 刷 / 北京柯蓝博泰印务有限公司
版 次 / 2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷
书 号 / ISBN 978-7-5113-0830-6
定 价 / 35.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号 邮编: 100028

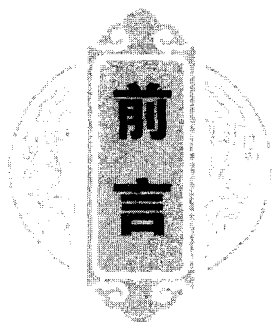
法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: (010) 64439708

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com



全球经济一体化的时代，西方文化凭借其强大的经济实力，向世界各个角落风卷而来，大有压倒一切文化的劲头。那么，中国五千年的灿烂文化就这样被吞噬了吗？这显然不可能！

社会不断发展，人们越来越意识到中国文化的实用性和存在的意义。随着国学风的刮起，曾国藩的为人处世哲学也越来越被世人所推崇，如被发掘的稀有文物一般，无论官场士林，还是商界军营，甚至市井百姓，都以探讨曾氏文化为荣。

一时间，这个曾一度改变历史走向的人物，成为了现代人生活中谈论的热点。中国历代名人岂止百千，为何独曾国藩能得到世人的如此推崇呢？

曾国藩，成长于落后的农村，却能力挽狂澜，拯大清于即倒。他是大清王朝的中兴名臣，是中国历史上的东南之主、湘军之父，是有清一代的儒学藩镇，也是中国历史上最后的理学大师。他手无缚鸡之力，却成立了拥有超强战斗力的湘军；他出身寒微，却成了万人景仰的盖世功臣；他一度功高震主，令皇帝寝食难安，最终却能全身而退。

毛泽东说，予于近人，独服曾文正；蒋介石效仿曾国藩，视他为近代伯乐；梁启超推崇他；李鸿章继承他……人们常说“为官当学曾国藩，经商当学胡雪岩”，然而，通过对曾国藩的深入研究，人们发现不管哪行哪业，都能从曾国藩身上学到想要学到的。长期研究中国管理哲学的北京大学光华管理学院院长助理兼案例中心主任何志毅说：“曾国藩就是教人如何在逆境中

建立团队，成就事业！”由此看来，曾国藩绝不仅仅只是为官者的学习榜样。

曾国藩的一生，可谓名利双收。他享尽了功名利禄，占尽了人人向往的一切好处：吃喝玩乐，叱咤风云，行权用势，建功立业，舞文弄墨，寿终正寝……

究竟是什么让曾国藩如此幸运，如此完美，如此辉煌？是天资，是努力，是机缘，还是另有高招？

曾国藩是一个说不尽的话题。从任何角度看，他留下的都是意蕴丰富的传奇；从任何方位思考，他留下的都是一个弥足珍贵的智慧空间。万世功业终将付诸流水，但他为人处世的智慧和手段却受到后人推崇，并成为了一种时尚，一种走向成熟的标志。

曾国藩 28 岁中进士，从此官运亨通，青云直上；他文人出身，手无缚鸡之力，却能创建和管理好堪称铁军的湘军；他说“养活一团春意思，撑起两根穷骨头”，能因人、因势、因时制宜，避免“狡兔死，走狗烹”的悲剧……

作为生命个体，他在短短六十年里，以病弱之躯做了太多的事，留下了太多的思考；作为头领，他白手起家，创建了一支体制外的团队，并在千难万险中带领团队走到了成功的彼岸；作为父兄，他给子弟写信数以千计，即使军情险恶、生命垂危，仍对子弟殷殷关注、谆谆教诲；作为国家高级官员，在举世昏昏、不明津渡的时候，他提出了向西方学习徐图自强的构想，并在权力所及内加以实施……

我们不得不承认，曾国藩为人为官确实有一手！

跟曾国藩学做人，就是要学习他高标处世、低调为人的生活态度，学习他进退自如、大智若愚的为人气度，学习他淡泊明志的心态，领悟其勇于功成身退的处世境界。而这也正是快速发展时期浮躁不安的中国人的需求，愿读者在读完此书后，对生活能有新的感悟！

目录

手腕一 立志要隐，悄悄达到目的

立志，是成事的根基。每个人都有自己的志向和理想，但能坚持走下去的却很少。曾国藩之所以能成就大事，在他看来，主要是立志要隐，才能不被外界动摇而达到目的。曾国藩说：君子有高世独立之志，而不与人以易窥；有藐万乘却三军之气，而未尝轻于一发。

1. 王侯将相本无种，人皆立志为尧舜 2
2. 敢想敢做，无所不能 9
3. 立远志，树恒心 12
4. 蓄势待发，伺机而动 17
5. 越穷困，越坚忍 19

手腕二 勤学固本，成就“中兴”之臣

有了知识，才有可能到达成功的彼岸。没有求知欲的人是没有前途可言的，即使你是智者，也需要不断去学习新的知识。有学识才能有提升的机会，曾国藩说：必才略果优，识量颇远者，乃可渐次拔擢，统率一路。

1. 有胆有识方能游刃有余 24
2. 要成长，就要对自己狠一点 28
3. 因时而变，敢于开创新风 31
4. 学无定法，能者为师，敌亦为师 32
5. 学习改变命运 36



手腕三 以志帅气，以静制动

世界是复杂的，一个人如果没有一点自己的思想和主意，那就注定无所作为。曾国藩说：君子之立志也，有民胞物与之量，有内圣外王之业，而后不忝生，不愧为天地之完人。……若夫一己之屈伸，一家之温饱，世俗之荣辱、得失、贵贱、毁誉，君子固不暇忧及此也。

1. 自省己过，找出自己的弱点 40
2. 得“大本大源”，才能以静制动 46
3. 恬淡冲虚，静以养气 49
4. 剑磨三分亮，梅傲七分寒 53

手腕四 坚持到底，不达目的不罢休

不论做什么事情，只有持之以恒地去做才能有所成就，不管遇到多少艰难险阻。曾国藩说：近年在军中阅书，稍觉有恒，然已晚矣。故望尔等于少壮时，即从“有恒”二字痛下功夫，然须有情韵趣味，养得生机盎然，乃可历久不衰，若拘苦疲困，则不能真有恒也。

1. 有恒心，乃为人生第一大事 58
2. 得寸而进尺，十尺则为丈 61
3. 经得住磨难，取得了真经 64
4. 大浪淘沙尽，真金自留存 69
5. 耐得千事烦，财利一朝收 72

手腕五 稳中求胜，按捺住壮志雄心

日常交往中，我们最难把握的就是别人的心思，倘若一不小心做错某件事，说错某句话，可能就会毁掉你一生。因此，只有严格要求自己有事三思而后行，才能有所建树。曾国藩说：忍是取势，得意须想着失意，进身须掂量退步。



1. 防微杜渐才是真功夫 76
2. 事有变异，因慎而胜 79
3. 戒除傲气，谨言慎行 83
4. 火候未到，不动声色 88
5. 小心大胆，才能驶得万年船 91

手腕六 豁达淡定，天下尽在掌握

一个人的胸襟有多大，那他的作为就有多大。不论是远古的王侯将相，还是近代的达官贵人，最后成大事者莫不都有着宽广的胸襟。曾国藩说：胸襟宽广必能自养其淡定之心，而后发于外者有一段和平虚明之味。

1. 息事宁人，留人以余地 96
2. 伸手能摘天上金，弯腰方捡地下银 98
3. 大气做事，以德服人 102
4. 容得了天下，吃得了天下 106
5. 甘心吃小亏，顺手得大利 110

手腕七 坚忍不屈，死拼狠打

遇到困难就放弃，一有挫折就逃避的人，是肯定不能成大事的，当然，除非他能猛然清醒。只有不断地从失败中站立起来，才能不断接近成功。曾国藩说：申甫所谓“好汉打脱牙和血吞”，星冈公所谓“有福之人善退财”，真处逆境者之良法也。

1. 危难时刻，敢于向前 114
2. 大丈夫立于世，心字头上一把刀 118
3. 将在外，君命有所不受 120
4. 打脱牙，也要和血吞 123
5. 蛟龙未遇，暂游浅水拜鱼虾 126



手腕八 仁义常在心，名利自然有

为官者，都懂得爱财却不懂得爱民，因此，这些目光短浅的人，往往落得鸡飞蛋打的下场。仁爱，说说很容易，做起来却很难，但只要你做到了，名利也便自然而然。曾国藩说：吾自三年初招勇时，即以爱民为第一义。历年以来，纵未必行得到，而寸心总不敢忘爱民两个字，尤悔颇寡。

1. 广施仁义，赢得民心 132
2. 以利激人，人心合一 135
3. 容人之过，得人心 139
4. 自保之道，唯善“变” 141
5. 一品宰相，为官不贪 144

手腕九 不怕吃亏，谋定后动

“谋而后定，不谋则衰矣”，可见，谋略对于成功来说是很重要的因素。只有你用心去打算、谋划，事情才会向着你想要的方向发展。曾国藩说：我家既为乡绅，万不可入署说公事，致为官长所鄙薄。即本家有事，情愿吃亏，万不可与人构讼，令官长疑为倚势凌人。

1. 做当下事，为身后谋 150
2. 借力使力，无山自立 152
3. 势不可用尽，功不可独享 155
4. 与人周旋要懂“势” 156

手腕十 亦刚亦柔，刚柔并济

懂得顺势，就像顺水行舟。只有把握了大势的人，才能根据当前形势而变，才能不被折断不被压倒。而曾国藩之所以能功高盖主却全身而退，也就是因了他善于屈伸的应事手段。曾国藩说：担当大事，全在明强二字，《中庸》学、问、思、辨、行五者，其要归于愚必明，柔必强。



1. 绵里藏针，大气定江山 160
2. 大智若愚，巧隐锋芒 163
3. 大柔非柔，以退为进 167
4. 刚柔并济，杀人见血 169

手腕十一 人才为我用，事业好成功

成大事者，必能用人。要想成为一名成功的领导者，你什么都可以不会，但一定得会用人。好的人缘不仅需要用心去创建，更需要用心去经营。而曾国藩就是这两者的高手，他之所以能成为清朝的“中兴”之臣，也可以说是因为他识人用人的过人才能。曾国藩说：制胜之根本，在人不在器。

1. 量才而用，各尽其能 174
2. 两手服人，赢得人才 178
3. 着力培养，后继有人 182
4. 利己利人，让大家叫好 185
5. 善用人，慎交友 189
6. 眼光犀利，找对靠山 192

手腕十二 巧抓机遇，趁势造就辉煌

机遇，就像人生的一个跳板，抓住了，有可能你就成功了。有人因为善抓机遇而柳暗花明，有人却因与机遇擦肩而过而山穷水尽。其实，机遇对每个人都是平等的，能否抓住就要看个人的本事了。曾国藩说：良机对于懒惰没有用，但勤劳可以使平常的机遇变成良机。

1. 静观风云，洞察秋毫 196
2. 圆融通达，因势而变 198
3. 借梯登高，借鸡下蛋 202



手腕十三 以诚攻心，不诚无物

一个人的心，只有用真诚才能换取。一般说来，你有多少值得人信赖，你就拥有多少次成功的机会。曾国藩说：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。故曰：“诚者物之终始，不诚无物。”

1. 亲历亲为，进德以强 206
2. 人以机巧，我以诚愚 208
3. 物之始终，不诚无物 211
4. 假拙诚真，攻心为上 214
5. 赤诚之心，器成远大 217
6. 以诚换诚，以诚择人 221

手腕十四 审时度势，灵活善变

随机应变，是生存必备的能力之一。三国时期，曹操刺杀董卓因善变通而谋得日后辉煌。曾国藩对于变通这一手法更是运用自如，也终于成就其日后伟业。曾国藩说：臣思整复旧规，为因时变通之法。

1. 避长击短，直击要害 226
2. 位高权重，更需谨慎 230
3. 动静有道，因时而变 233
4. 多路经营，留有回旋余地 236
5. 审时度势，顺势而变 239

手腕十五 胸有城府，心中有“度”

每个人处世，都有自己的原则和尺度，只有坚持自己的原则，才能成就大事，一味附和跟风的人，始终只能是小喽啰。曾国藩遇事虽不言语，心中的城府却从未被攻破。他说：从人可羞，刚愎自用可恶。不执不阿，是为中道。寻常不见得，能立于波流风靡之中，最为雅操。



1. 心有规矩，自成方圆 244
2. 远近亲疏，自有定位 246
3. 适时而进，不时不进 248
4. 不争而争，依势进退 254
5. 欲无匮乏，知足平安 257
6. 立足自身，不仰仗他人 260

手腕十六 肩负重任，功名即责任

做事尽心尽责，才能有所进步。遇事敢于负责，才能有所成就。只有敢于挺硬负责的人，才能撑起人间半边天。而曾国藩就是这样一位敢于肩负重则的有心人。他说：天下事在局外呐喊议论，总是无益。必须躬自入局，挺膺负责，乃有成事之可冀。而责任往往意味着功名利禄，担起责任，把事情办好，自然名利双收。不敢承担的人往往一事无成，更谈不上荣华富贵。

1. 先公后私，方成大器 264
2. 肩负重任，挺直腰杆 265
3. 少发牢骚，多想出路 267
4. 从大处着眼，小处入手 269

手腕十七 以静制动，老谋深算

《资治通鉴》是曾国藩的最爱，他认为善于以静制动的人才能最不被人嫉妒中伤。现实也确是这样，枪打出头鸟，要想有所成还不被伤，就要从静处观人事。曾国藩说：遽求成效，则气浮而乏，内心不可不察。

1. 毛羽不丰，不可高飞 274
2. 顺风使舵，不越雷池 277
3. 平和为本，恕而不怨 280



4. 君子藏器于身，待时而动 283
5. 功成身退，方为天道 286
6. 内外明察，勿求近功 288

手腕十八 该退则退，持泰保盈

做事要懂得适时退舍。俗话说，月盈则亏。《易经》也告诉人们，当你的事业达到了一个巅峰的状态时，一定要懂得取舍。懂得退的人，才能进得更多。曾国藩说：人生在天地之间，只有谦虚谨慎才是通向幸福的路。一骄傲，就满足；一满足，就倾倒。凡属动口动笔的事，讨厌人家太俗气，嫌弃人家鄙薄，议论人家的短处，揭挖人家的隐私，都是骄傲的表现。

1. 强在弱中取，进在退中求 294
2. 难得糊涂，不露野心 297
3. 高调处世，低调为人 299
4. 全身而退，莫要功高盖主 301
5. 地低成海，人低成王 305



立志要隐,悄悄达到目的

立志，是成事的根基。每个人都有自己的志向和理想，但能坚持走下去的却很少。曾国藩之所以能成就大事，在他看来，主要是立志要隐，才能不被外界动摇而达到目的。曾国藩说：君子有高世独立之志，而不与人以易窥；有藐万乘却三军之气，而未尝轻于一发。



1. 王侯将相本无种，人皆立志为尧舜

穷富盛衰总有变数，我们说风水轮流转。曾国藩说，如若一个人能立志，那么，他便没有什么事情是不可为的！因此，如果你有志于为将为相，那也不一定得依赖于你的祖辈。心里想着仁，仁便有了。要想做孔、孟，那就日夜孜孜以求，唯孔、孟才去学，那谁还能抵御得住呢？如果不立志，那么即使你天天与尧、舜、禹、汤同住，你们也仍旧毫无关系，他是他，你是你！

道光二十三年（1843年），曾国藩弟弟曾国华想到省城长沙读书，曾国藩非常赞同，但是，他另外提出了自己的看法：如果觉得环境差不能安心读书是“志”字功夫不够，而为了实现更大的志向，让自己独立起来，离开家庭局促的狭小天地，与省城那些强过自己的人相处，进步一定不可限量。虽然说，一个人内心立的是真实的志，在什么地方都可以读书，但是以开放的心态接触人，让自己更大范围地接触社会，却是非常必要的。在社会上立身，做一番事业，先要独立，没有独立而坚强的意志是不行的。

曾国藩的“志”是“大志”，是人世之“志”，因为，他接受的是儒家思想。他对儿子曾纪泽说：“不仅要读万卷书，还要行万里路。苏辙说的好：太史公行天下，周览四海名山大川，与燕赵间豪杰交游，故其文疏荡，颇有奇气。心胸一开阔，人的见识也就自然高了。从来功名乃天数，非强求可得，唯圣贤可学而至。”

曾纪泽在父亲的调教下，后来成为一个非常有独立意识的人，他早已认识到，中外交涉的难处在“外国人不讲理，中国人不明事势”。而他自己却是明白事势的人。光绪五年（1879年），曾纪泽奉旨到俄国谈判收回新疆伊



伊犁问题，他凭借着对俄国国内外困境的了解，在谈判中针锋相对，寸土必争。俄方以用兵相要挟，曾纪泽则表示，如若开战，胜负难知，中国愿意奉陪。俄方代表恼怒不已，但也无可奈何。最后，中国以较小的代价，比较完整地收回了伊犁地区。这种“虎口夺食”的事例，在清代外交史上可以说是绝无仅有。尽管曾纪泽个人的努力并不能拯救中华民族的命运，但他的外交手腕却成为中国外交史上的成功案例。

曾国藩说：“从古帝王将相，无人不由自立自强做出，即为圣贤者，亦各有自立自强之道，故能独立不惧，确乎不拔。”曾国藩能在绿营环伺，满旗权贵掣肘下，把一支几千人的湘勇队伍打造成清朝的“精锐之师”，如果没有在夹缝中寻找生存空间的主动性，内修独立意识、外求强盛之途，是不可能成功的。

所谓内修独立，这是曾国藩的“志”字功夫的着力点。他明白儒家主张个人“自省”，就是为了在内心建立一个真实的“自我”——养成独立思考的能力而不盲从。“匹夫不可夺志”，体现了人格独立精神。从人格独立到生活独立，再到具体做事时独当一面，独立完成，这一过程是有其内在的逻辑联系的。

曾国藩在授权用人上，非常注重“观志”，一个人没有“志”，很难独立处理事务，如果把任务交给这样的人，是非常危险的。他不断告诫几个弟弟，做事情要靠自己，别指望别人。当然不是说什么事都自己干，不需要帮手，而是说在大事上要有自己的判断和抉择，一个人能独当一面，与善于集聚大家的力量，这之间并不存在矛盾。

曾国藩的成功，与他的“独立之志”有关，也与他所使用人才的“独立之志”有关。曾国藩会根据人才的志向大小与才能高低，授予不同的职务。而他胸怀全局，发现栋梁之才，就鼓励他们独立出去，为国家挑重担。例如，李鸿章就是在曾国藩的建议下另建了淮军，成为与湘军并肩作战的“王牌之军”。曾国藩对左宗棠的远见卓识，也十分敬佩，觉得左是个能独立干大事的人才，尽管左一次又一次得罪他，他仍不计较个人恩怨，把他要到自己的幕府，日夜运筹帷幄，并让他率湘军 5000 人赴江西安徽两省作战，接



着举荐他当上浙江巡抚，帮助其组建楚军。这里我们通过一个例子，从左宗棠演的“空城计”中，可以发现他的“独立之志”，与曾国藩的“独立之志”是相吻合的。

咸丰十年（1860年），左宗棠筹建不久的楚军，在江西接连打了几个胜仗。这让进入江西的李秀成对其又恨又怕。李秀成手下的一位战将李容发，建议拿下江西和安徽交界的石门镇。李秀成思考了一会儿，他这次军事行动的目的是围攻武昌，以解安庆之围，所以沿路没有攻城略地，更不想与楚军正面交锋。可眼下正是寒冬季节，营中粮草所剩不多，有必要补充一下。于是李秀成接受了李容发的请战，但叮嘱他一定要探清石门镇内的兵力之后，再作出战或不战的决定。

李容发撒开的情报网，很快捞到了消息，驻守石门镇的不是楚军，而是无能的绿营兵。左宗棠的总部设在景德镇，城内有楚军5000人，没有出城与太平军作战的迹象。李容发高兴不已，志在必胜，他率军对石门镇进行了猛攻，但一时并没有拿下。

当日，左宗棠得到了太平军攻打石门镇的消息，他兴奋起来，因为这些天他正在想办法弄清李秀成的行军路线，与其较量一番。于是，他派王开琳、王开化率领驻在景德镇的全部楚军，救援石门镇，歼灭李容发。全军倾城而出，在兵法上是个大忌，为此左宗棠的幕僚很是担忧，但左宗棠却谈笑风生地说，李秀成正在全力攻打石门镇，不可能分兵来打景德镇，何况他怎么会知道楚军兵力全部出动了？

说笑归说笑，左宗棠知道自己的对手是太平军中最有本领的人，所以他传达命令，将城墙上插了很多战旗和刀矛，并将留城的几百老弱病残的士兵及后勤人员，派到城头上站岗巡逻。

再说李容发，他的侦探把景德镇城内的一切，看得一清二楚，立即跑去告诉李秀成。李秀成心里乐开了花，他立即令李容发带3000人抄近路快速奔向景德镇，一举把其拿下。李容发的3000人马离景德镇越来越近，当其兵锋逼到离景德镇50里外的两路口时，左宗棠得知了这一军情，不由得紧张起来。他想，难道真的要演一场“空城计”不成？自己的修养气度比得上