

应邀赴中南海讲座的著名清史专家

史林·著

# 曾国藩

## 修身与用人之道



新星出版社 NEW STAR PRESS

曾國藩  
修身与用人之道

新星出版社 NEW STAR PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

曾国藩修身与用人之道 / 史林著. —北京: 新星出版社, 2011.1

ISBN 978-7-5133-0099-5

I. ①曾… II. ①史… III. ①曾国藩 (1811~1872) —个人—修养  
②曾国藩 (1811~1872) —人才学 IV. ① K827=52 ② B825 ③ C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 207412 号

**曾国藩修身与用人之道**

史 林 著

责任编辑: 何 睿

责任印制: 韦 舰

封面设计: 柏拉图创意工作室

---

出版发行: 新星出版社

出 版 人: 谢 刚

社 址: 北京市西城区车公庄大街丙 3 号楼 100044

网 址: [www.newstarpress.com](http://www.newstarpress.com)

电 话: 010-88310888

传 真: 010-88310899

法律顾问: 北京市大成律师事务所

---

读者服务: 010-88310800 [service@newstarpress.com](mailto:service@newstarpress.com)

邮购地址: 北京市西城区车公庄大街丙 3 号楼 100044

---

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 950×710 1/16

印 张: 13.25

字 数: 150 千字

版 次: 2011 年 1 月第一版 2011 年 1 月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5133-0099-5

定 价: 28.00 元

---

版权专有, 侵权必究, 如有质量问题, 请与出版社联系调换。

## 前 言

本书是根据我于 2008 年年底应邀在上海教育电视台所做的同题讲座整理而成。还记得当时举目所望，举足所至，上海到处洋溢着筹备“世博会”的情形，仿佛曾国藩这位已离开我们 130 多年的历史人物，也受到上海人炽热的熏染，在讲座进行的一整天里，“曾国藩热”持续“升温”。

曾国藩何以“成大事”？他的僚属以及近百年的大人物，有各种不同视角的解读，他私下谈话时，偶尔也袒露心迹，或见诸他公开的文字。个人以为，还是他自己总结的两个字，即“诚”和“拙”，最能道出本真。“诚”与其说是一种态度，一种执著的精神，莫如说是一种原则，因此成为他的修身之本。他特别提出：“是真龙必有云，是真虎必有风。凡修业之大人，必有景从之徒党。二者其几甚微，其效甚著，非实有诸己，乌可幸致哉。”我们检视古往今来的大人物，他们与众生的最大不同，就在于有众多的追随者，而这又是成大事的关键因素。

如果说“诚”为修身之本，“拙”就是一种方法，一种途径。他在《杂著》中，写有《儒缓》一篇，总结“成大事”有两种途径，一种“得之于天授”，另一种“得之于人事”，即资质一般，但肯下功夫，“人十己千，习勤不辍，中材以下，皆可勉焉而几”。他说，自己成功就属于“拙”、“诚”这种类型：拙，就是缓，慢功

夫；诚，就是不动摇，执著，体现“儒”之特色。他说：“余性鲁钝，他人一目二三行，余即便快读不能看完一行。他人顷刻立办者，余或沉吟数时不能了。友人周腾虎曾谓余儒缓不及事，余亦深以舒缓自愧。”但他又指出，有非常多的事例证明，恰恰是儒缓而成功。他的结论是：“天下事未有不自艰苦得来而可大可久者也。”

薛福成将曾国藩的成大事概括为两个方面——以克己为体，以荐贤为用。前者属于修身，后者是说用人。这就是我以“修身与用人”为题解读曾国藩成功的原意吧！

# 目 录

## 引言：从对曾国藩的评价说起 / 1

## 第一章 曾国藩生平的四个时期

- 一、奠定基础，准备阶段（1811 - 1838，历时 28 年） / 11
- 二、平步青云，积蓄力量（1838 - 1852，历时 15 年） / 13
- 三、艰难成功，走向巅峰（1852 - 1864，历时 12 年） / 14
- 四、忍辱负重，影响深远（1864 - 1872，历时 7 年） / 16

## 第二章 曾国藩的基本素养

- 一、先天禀赋和家教 / 21
- 二、早年经历 / 25
- 三、地域与个性品格 / 27
- 四、为自己画一条安身立命的底线 / 30
- 五、立志如金丹换骨 / 34

## 第三章 曾国藩修身八法

- 一、意志力的磨炼为修身之本 / 41
- 二、修身的路径——从中虚到至诚 / 46
- 三、“不枝不求”为修身之要 / 48
- 四、领导者必须控制自己的情绪 / 52
- 五、万般人事“耐”字诀 / 57



六、近年得力惟一“悔”字诀 / 58

七、养生之道的纲领——君逸臣劳 / 60

八、祖传养生六诀 / 61

## 第四章 成功的四大法宝和禁忌

### 一、成功的四大法宝 / 73

1. 躬身入局，把握机遇 / 73
2. 敢于冒险，勇于担当 / 76
3. 做事有恒，一生贯注 / 79
4. 规模宏大，综理细密 / 81

### 二、成功的要诀 / 84

1. 倚人而起，不着痕迹 / 85
2. 功归于上，代人受过 / 86
3. 管好身边人 / 89
4. 做高级领导，谨守三条 / 91
5. “多闻阙疑，慎言其余” / 93
6. 首要之地，谨守六大原则 / 94

### 三、成功的禁忌 / 97

1. 天道有三恶：恶盈、恶贰、恶巧 / 97
2. 三方面修养不足，均可以致败 / 100
3. 为政不能操切 / 103
4. 担任要职有三忌 / 105
5. 曾氏交际学——八交九不交 / 107

## 第五章 识人和用人

### 一、曾国藩成功于用人 / 113

1. 识人秘籍之一：冷眼识英才 / 116



2. 人才要济之以福泽 / 123

3. 有用之人，强与之附 / 125

4. 以天下为笼，雀无所逃 / 127

二、成大事的“第一要义”——多得助手 / 131

1. 自立立人，自达达人 / 132

2. 试以艰危，贵以实效 / 133

3. 不轻易进人，不轻易辞退人 / 135

4. 接班问题最为重要 / 138

**第六章 用人的原则与策略**

一、用人的原则 / 147

1. 文职官员的标准 / 147

2. 武职官员的标准 / 151

3. 忠义血性是上上之选 / 152

4. 打造团队目标 / 155

5. 比较高层用人 / 157

二、一般策略与破格提拔 / 160

1. 合众人之私，以成一人之公 / 160

2. 破格提拔人才 / 162

**第七章 如何对待下属**

一、精心呵护部属 / 175

二、与下属保持恰当距离 / 177

三、同享胜利成果 / 179

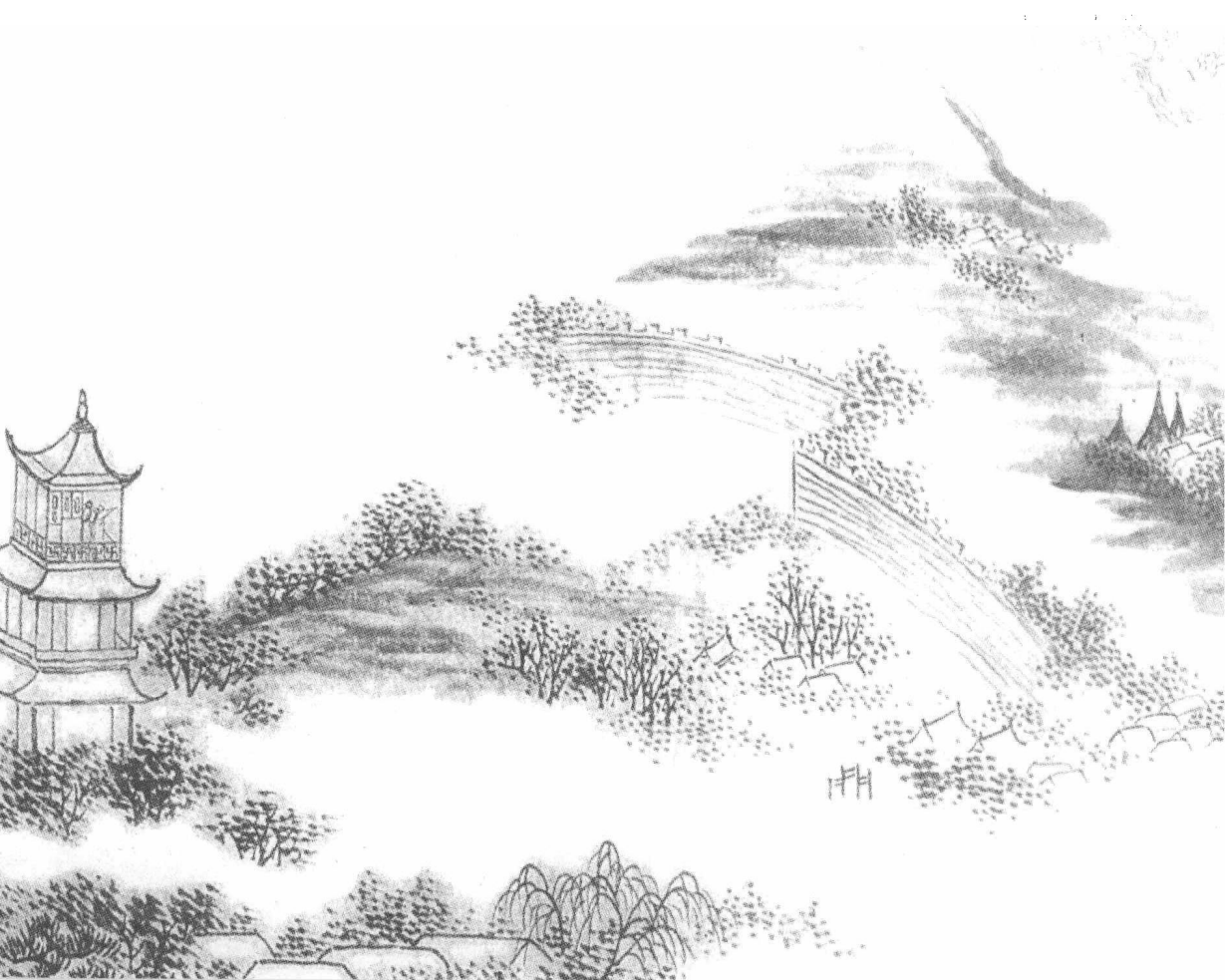
四、英雄不受世俗羁绊 / 182

**结语 / 193**

**附录：对话 / 195**

# 引言

## 从对曾国藩的评价说起





明年是曾国藩诞辰两百周年。近代以来，对于曾国藩的评价褒贬不一，但是他为什么会成为近百年来人们争相效仿的一位重要人物？据我们所知，从毛泽东、蒋介石，一直到当代的政治家们，对曾国藩的许多方面都有赞许。

### **幕僚薛福成的评价**

曾国藩有一位心腹幕僚，叫薛福成。薛福成曾经总结曾国藩一生当中最成功的方面有两项：首先就是“以克己为体”；其次是“以荐贤为用”。克己是什么？孔夫子讲过“克己复礼，天下归仁”。曾国藩的“克己”属于内在的修炼，通俗地说就是修身。“进贤为用”是指用人，用人应该是曾国藩成功的最大的一个原因。曾国藩是白手起家，他最初的时候手中没有一兵一卒，没有分文。当时朝廷只给了他一个可伸可缩、可大可小的决策空间，后来，他建立湘军打拼天下，所以说他成功的方面就在于用人。这是薛福成讲的。

梁启超也说，“凡古来能成大事者，必其自胜之力甚强者”。曾国藩少年有吸烟、晏起之病，后决意改掉。戎马大半生，日记一日没有间断。每天读书数页，围棋一局，终生以为常。制之有节，行之有恒，实为人生品格第一大事。



## 毛泽东的三次评价

到了近代的时候，我们根据现存并出版的《毛泽东早期文稿》，得以知道早年的毛泽东留下了很多敬仰曾国藩的语句。据毛泽东在湖南省立第一师范学校的老师杨昌济 1915 年 4 月 5 日的日记记载，毛泽东所居住的湘潭，与曾国藩的家乡仅隔一山，农家出身的毛泽东，其外祖父也是湘乡人，且也是农家。“余因以农家多出异材，引曾涤生、梁任公之例以勉之。”这就是说，对毛泽东一生影响甚大的老师杨昌济，经常以曾国藩、梁启超作为榜样，激励毛泽东奋发向上。两年以后，毛泽东研究了许多近代叱咤风云的人物后，得出“愚于近人，独服曾文正”的结论。这是 1917 年 8 月 23 日毛泽东写给黎锦熙的信中说的，也是青年毛泽东发表的对曾国藩比较早的评价。信中所说的“近人”，是指近百年来的人，包括信中提及的袁世凯、孙中山、康有为等人，在这些人中，他独服曾文正，“文正”是曾国藩死后的谥号。

信中先从做大事的本源论起：今天谈论人物，往往称道袁世凯、孙中山、康有为三人，孙中山、袁世凯不论，只有康有为好像略有本源，然而仔细考察，康的本源最终也不能指出在何处。毛泽东提出，所谓本源，就是“倡学而已，学如基础，而今人无学，故基础不厚，时惧倾圮。愚于近人，独服曾文正，观其收拾洪杨一役，完满无缺。使以今人易其位，其能如彼之完满乎？”青年毛泽东还将儒家“三不朽”中的“二不朽”概括为“办事兼传教之人”，说有“办事之人，有传教兼办事之人”，什么是“办事之人”？就是有事功，建立了非常大的功业。“传教”就是用思想影响后代，即儒家所说的“立言”。毛泽东的学习笔记《讲堂录》指出，诸葛亮、范仲淹是办事之人；孔子、孟子、朱熹、陆九渊、王阳明这些思想家，



引言：  
从对曾国藩的评价说起

就是传教之人，因为他们的学说和思想对后世的影响非常之大。《讲堂录》进一步解释说，宋代韩琦、范仲淹并称，清代曾国藩、左宗棠并称，但韩琦、左宗棠只是办事之人，只是有足以傲人的事功。而“办事兼传教之人”往往难得，毛泽东认为古往今来只有两位，一个是宋朝的范仲淹，还有就是清朝的曾国藩。直到晚年，毛泽东身为共和国的领袖，还说曾国藩是地主阶级当中厉害的人物。由此可见，在毛泽东一生当中，特别是在他的青年时代，曾国藩对他的影响非常之大。现存于韶山纪念馆的《曾文正公家书》是光绪年间传忠书局的木刻本，该书的第四、六、七、九卷，每卷的扉页上都有毛泽东手书的“咏芝珍藏”字样。考虑到当时毛泽东的家境并不宽裕，而 he 已拥有曾国藩的著作，如果不是十分喜欢，是不会购买、珍藏、咏读曾国藩家书的。毛泽东晚年的时候，他作为共和国的领袖，仍在反省曾国藩的一些东西。

### 蒋介石多次给蒋经国写信推崇曾国藩

蒋介石对曾国藩也是很了解的，了解得非常透。他在日记里曾多次写到曾国藩，特别是在给长子蒋经国的信中，多次教导蒋经国一定要读《曾文正公家书》，他说：“曾文正公家书皆阅历之语。”“阅历之语”是说都是亲身经历的事情，没有更多的高谈阔论，但是这些东西非常有用。他说曾国藩“自立立人，自达达人”，仅此一点就足以做我们的老师。什么是“自立立人，自达达人”呢？这原是儒家的基本理念，意即不但要自己立得住，自己要能在社会当中有一席之地，也要能够让别人立得住，也就是说不但要自己发达，也要让别人发达。所以他多次在通信中让蒋经国对《曾文正公家书》再三读之。



经儿知之：我现在住在黄埔，你有信寄到广州黄埔陆军军官学校可也。你今年功课，须注重英语，年底最好能考取梵王渡圣约翰学校二年级；否则亦要考入一年级也。写字，笔画宜清楚，且要字字分明，切不可潦草胡涂。写信的字，亦要像我写的一样大，不可太小。纬儿在沪出疹，你去看过去否？现在有无痊愈？你近来对于功课，有何心得？曾看《曾文正公家训》否？每日学字几个？均须一一告我，并把最近所学的字，寄我几张，看有进步否。（1924年5月1日）

经儿知之：你抄来陈公革命计划及事略一篇，其中多有错字，如“请”字误写为“清”字，是太潦草不留心之故也。凡抄东西，须先读一遍，将其意思领解，然后再着手抄写，如有文章不通之处，即当改正；倘有疑难而不能自决者，即须问人，则抄写才有益处。如慌急慌忙，不管正误，只要抄完就算，有何益处！凡事总要认真实在，不可当作还债看待。曾文正公言：“办事、读书、写字，皆要眼到、心到、口到、手到、耳到。”此言做事时，眼、心、口、手、耳五者，皆要齐来，专心一志，方能做好。凡读书写字，皆应当作办事看也。你须记之！（1924年5月30日）

经儿知之：上月二十八日来禀已接阅。附来文体语体二篇文字，亦批改附还，意思与文法，皆无错处，欣慰之至。但字体嫌欠大，且欠清楚，以后切须格外留心！你没有看过《曾文正公家训》吗？为何来信总未提及？（1924年6月30日）

二十年过去了，蒋介石成为中国“第一人”后，并未因地位的变化而改变对曾国藩的信服。1942年8月24日，蒋介石又写信给蒋经国：



引言：  
从对曾国藩的评价说起

经儿知之：乡间亲友来贻者不论亲疏，皆应善为招待，总使之衣食住经费，皆不致困难；此种费用不可节省，在此患难时期，尤应表示同甘共苦也。儿文句用字颇有进步，惟字体仍须抽暇熟习，最好习写行书为宜。余近来每日必拨冗读《易经》，自觉精神与学力皆有进步，惟此书非到五十岁以后，不易得益耳；此时儿应多看曾文正、胡林翼等书牘与家书。有时能选《古文观止》二三十篇，使之熟读成诵，能随时默识背诵，则提笔作文自能得左右逢源之趣耳。

直到今天，曾国藩在台湾地区影响犹存。现任台湾当局领导人马英九的父亲马鹤凌，也是湖南湘潭人。马鹤凌先生也非常敬仰曾国藩，去世之前一直以曾国藩的话训导马英九。《参考消息》上有这样一则报道，说马鹤凌给儿子的临终遗嘱中写了曾国藩的一句话：“以天下至诚胜天下至伪，以天下至拙胜天下至巧。”什么意思？就是不走捷径，做事虔诚。

### 对曾国藩的最新评价

2006年，中国成立了“曾国藩研究会”。时任全国人大常委会副委员长的许嘉璐先生，在贺信中说曾国藩是“传统文化的守护者”和“中国文化的一个发扬者”。这个评价是建国后特别是改革开放后迄今为止，对曾国藩偏向正面的一个评价。传统文化内容丰富，包含很多方面，儒、墨、道、法、名、阴阳，司马迁的父亲司马谈在《论六家之要指》中所概括的，都属于这个范畴，但传统文化的核心，或者说在传统社会占主导地位的是儒家文化。每当时代发生剧烈变革的时候，传统文化特别是儒家文化都要经受一番新的“考



验”。曾国藩捍卫的是当时的道统，是孔孟之道，是儒家思想。而他的对立面太平天国所讲的是什么呢？是打着西方招牌的拜上帝教，是不中不洋的东西，是最初想打破道统。1853年太平天国宣布，“凡一切孔、孟、诸子百家，妖书邪说，尽行焚除，皆不准买卖藏读”，还设置“删书衙”，可以说搞的是文化虚无政策。因此二者之间有一番斗争。曾国藩出山的时候写了一个《讨粤匪檄》，这篇檄文是以捍卫儒家道统而自居的。其中有这样一段话，可见曾国藩善于进行宣传鼓动工作。

中国历世圣人，扶持名教，敦叙人伦，君臣父子，上下尊卑，秩然如冠履之不可倒置。太平军崇外夷之教，上下皆以兄弟姊妹相称。士不能诵孔子之经，而又别有所谓耶稣之说、《新约》之书。举中国数千年礼仪人伦，诗书典则，一旦扫地荡尽。此岂独我大清之变，乃开辟以来名教之奇变，我孔子、孟子之所痛哭于九原，凡读书识字者，又焉能袖手坐观，不思一为之所？

# 第一章

## 曾国藩生平的四个时期

