

弟子的不宣之法

事的毕生精华

曾国藩弟子书

秘传

曾国藩◎著 吴江 袁铸男◎解译

◎中国华侨出版社

上

我老师实在厉害。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。

——李鸿章

有办事之人，有传教之人。
前如诸葛武侯、范希文，后如孔、孟、朱、陆、王阳明等是也。宋韩、范并称，
清曾、左并称。
然韩、左办事之人也，范、曾办事而兼传教之人也。

——毛泽东





前言

曾国藩的传世文献中，大部分都已经得到人们的重视。其中曾国藩家书几乎是妇孺皆知。这是因为，自从晚清以后，很多人都用曾氏家书来教育子弟。曾国藩的家庭教育的确颇为成功，他的弟弟曾国荃、曾国华等，以及他的儿子曾纪泽，都是在他的耳提面命之下成长起来，在仕途上一展才华的。

但如果说这就概括了曾国藩的智慧精华，还是远远不够的。曾国藩传世的大量文献中，对今人仍然有启发的，还有不少。据我们深入地考察，发现在几千万字的曾国藩全集中，有一批写给弟子的密信，一直被人们所忽略。在阅读的过程中，我们就像接受一位德高望重的老师的教诲，被深深地打动了。经过仔细地整理，编撰成本书。

从曾国藩的成功经历来看，明于鉴人，精于用人，善于育人可以说是他最大的长处。他“自将则败，用将则胜”。为了镇压太平军和捻军，几乎把全天下的人才囊括在自己的幕府中。根据著名曾国藩研究专家朱东安先生统计，曾国藩集团的骨干共有475人，文官按察使以上有125人，武官提督以上58人，督抚和各部堂官67人。晚清地方大员，有三分之一以上出自曾国藩的幕府。可以说，曾国藩对当时和后代的影响，集中体现在他为朝廷聚集人才上。

曾国藩和那些只会用现成人才的领导者不同，他把自己的幕府和集团变成了人才的大熔炉，在里面锤炼过一番，无才会变为有

才，小才会变成大才。李鸿章就因为在他的手下经历过一两年的锻炼，一跃成为独当一面的领军人物。和李鸿章类似的，如李元度、陈鼎、沈葆楨、李瀚章等，数不胜数。

曾国藩从一开始就把心血放在为自己培养事业的继承者上。他的弟子在各个方面接续了老师开创的事业。如李鸿章接替了老师的领袖地位，主持晚清政局。俞樾则发展了老师的学问方面，成为晚清最后一个大儒。吴汝纶、张裕钊等“四大文学弟子”则接过老师提倡的桐城派大旗，在晚清掀起了一场声势颇大的“古文运动”……

曾国藩弟子的成分非常复杂，既有担任京官时接收的，如江忠源、李鸿章，也有后来逐渐纳入门中的，如吴汝纶、张裕钊、黎庶昌、薛福成；既有科举考试中的门生，如俞樾，也有正式投帖拜师的入室弟子，如赵烈文；既有不被接纳但有师生之实的，如刘长佑，也有从一开始就追随他，自认为弟子的，如李元度、彭玉麟。在当时，很多人都以成为曾国藩正式的弟子为荣。但为了避免朝廷的猜忌，曾国藩并没有像古代的权臣那样广收博引，而是在实际中奉行师长的职责，却不一定享有老师的尊名。用他自己的话说，把事情做在实处。他曾经对手下得意大将刘松山说：“本部堂待人，常如师之待弟子，有戒飭成全之意。”这句话可以说是曾国藩的真实写照。

弟子书和家书有明显的不同。曾国藩在其中针对每个人的长处和短处，随时加以教导。如李鸿章才华外露，曾国藩一方面激励他有所作为，另一方面也告诫他要学会浑含。对于李元度，指出他忠义为怀，是自己“三不忘”的恩人，但同时也批评他在用人上的不明，用兵上的不智。对于鲍超，既称赞他英勇善战，也指出他贪名好利的缺点……几乎对每个弟子，他都给予了悉心教导，每封弟子书中，都充满了曾国藩的殷勤期待之意。

弟子书具有家书难以相比的优点，其中包纳了为人处世、用人从政、理财避祸等多方面的内容。正因为是教导弟子的秘传之学，才具有针对性、实用性、全面性的特点。今天阅读起来，仍然能受



益无穷。如果说这是曾国藩最大的智慧宝库，恐怕也是不过分的。

本书是从大量的弟子书中精选出来的，进行了翻译、解读，希望能够起到引领读者进入曾国藩智慧宝库的作用。但曾国藩毕竟还有自己的时代局限性和阶级局限性，我们今天应该站在更高的角度去粗存精，把前人的智慧变成我们成功的资源。

本书是集体创作的成果，在编撰过程中，得到了很多人的帮助，其中中国人民大学清史研究所李景屏教授提供了大部分翻译，在此表示衷心感谢。由于我们的水平有限，错误在所难免，希望广大读者批评指正。



目 录

一 做人之道——把人生折腾一天

无论办什么事，都要从做人开始。如果此关不过，别的也将成为竹篮打水。曾国藩深知先做人后做事的道理，把修身看作是人生的根本。他教导弟子，也首先从修身开始。能否成为曾国藩的入门弟子，能否得到他的悉心教导，尽力提携，关键是看这一关。他对李鸿章的入门一喝，不但使之认识到“诚”字真谛，也使其进入到新的人生境界。

1. 君子之立身在审其所处 3
2. 事亲之道，守身为先 5
3. 君子之孝，尤重于立身 7
4. 坚持原则，不取媚于人 9
5. 年少时不可染官场习气 11
6. 激之变薄，是我辈之通病 14
7. 无使吾心之贼，破吾心之墙子 16
8. 应常存一不自满之心 19
9. 自视平淡无奇，则成大器 21

10. 不说荒唐话，不做架空事 23
11. “勤俭”二字，最不可少 25
12. 做人之道，以刚介为自立之基 27
13. 银钱上要看得轻，志气才振得起 29
14. “勤俭敬信”是做人的根本 31
15. 要知道生计艰难、人情冷暖 32
16. 忍气寡言，自然令人敬慕 34
17. “静”字是存养之道 35
18. 做个磊落豁达的大丈夫 39

二 为学之径——不要把自己变成书呆子

曾国藩的成功，与他的学识根底有莫大关系。但天下读书人太多了，而像曾国藩这样的成功者却寥寥无几，何故？谜底就在于，曾国藩不是为了读书而读书，不是为了学问而学问。他是为了最大的人生目标——治国平天下而读书。由于这样，他能把死书读活，读出真正的大智慧。

19. 治学不能好名争胜 43
20. 经世之书，莫善于《资治通鉴》 46
21. 写文章不能贪多求滥 49
22. 柔和中必有坚劲之质 51
23. 有恒是彻始彻终工夫 54
24. 看书与读书应分为两事 56
25. 凡看书只宜专看一种 59
26. 兼管并进才会有收获 61
27. 做学问要找到好门路 63
28. 读书笔记，贵于得间 67
29. 活到老就要学到老 70



- 30. 少买后人編集之书 73
- 31. 要善于向前人学习 76
- 32. 才学增长，靠日积月累 79
- 33. 不要把读书当摆设 80
- 34. 业贵精，不贵多 82
- 35. 读书贵在通经术、谙世务 86
- 36. 专心纂述，发挥盛业 87
- 37. 为学贵积累，不可求早成 89

三 养生之绝——从“医髓”二字上下功夫

无论多大的事业，最终都要由身体说了算。有了好身体，往往能事半功倍。古今成大事业者都有各自的养生之法。曾国藩在这方面更有自己的独得之秘。他将前人的智慧和自己的经验熔为一炉，去粗存精，创造出了曾氏养生术。他的养生术其实并不深奥，但是非常有效。他看透了身体和心态的关系，其养生术，实即养心术。说到底，仍旧是一套教人如何做人的学问。

- 38. 少吃药，多静养 95
- 39. 养生以“不药”为要 96
- 40. 性急则愈燥，宜少为静息 98
- 41. 得失祸福，应置之度外 100
- 42. 安心静养，则百病立除 102
- 43. 忘情世变，也有助于修养身心 103
- 44. 身体不适，贵在调摄得宜 104
- 45. 饮食之间，应仔细斟酌 106
- 46. 以志帅气，以静制动 108
- 47. 养身之道，以“君逸臣劳”为要 111
- 48. 治心当以“广大”二字为药 113

- 49. 肝家有病，要能善自开豁 115
- 50. 心态好，身体自然好 117
- 51. 病在根本者，贵于内外交养 119
- 52. 习静寻乐是长生之诀 121
- 53. 不信书，信运气 123
- 54. 眠所以养阴，食所以养阳 125
- 55. 治病不在珍贵之药 127
- 56. 乡居乐趣，是人生最泰之境 129

四 交际之道——要有好师傅好友好榜样

孤家寡人，什么事也难办成；办大事在于得人和，得人和在于善交际。曾国藩的事业就是得人和的结果。他无论为官还是用兵，都打的是人际牌。在当时的天下，他可能是朋友最多的人，因此无论走到哪里，无论办什么事情，都有人伸手帮忙。而他的人际资源，很早就积累了起来，这就是为什么那么多的钦差，那么多的大臣，只有他成功的根本原因。

- 57. 存一恕道，设身而处 135
- 58. 患难相从，恩不可忘 137
- 59. 朋友之间，不可过多吹许 141
- 60. 取人为善，与人为善 143
- 61. 要有好师好友好榜样 145
- 62. 精诚所至，金石为开 148
- 63. 严于律己，薄于责人 150
- 64. 不可背后攻人之短 152
- 65. 心窍要直，不可歪曲 154
- 66. 谦亦有度，弥谦弥伪 156
- 67. 去称之为浮文，求切磋之实益 158



- 68. 处处疑人防人，非君子坦白之道 160
- 69. 为难之处，不可将责任推卸给别人 163
- 70. 学会洞察人情真伪 165
- 71. 谁是谁非最难分辨 166
- 72. 不作无谓的口舌之争 171
- 73. 祸机之发，莫烈于猜忌 174
- 74. 不敢为众人之师 176
- 75. 应常存己不如人之心 179
- 76. 临危居人之先，有利居人之后 181
- 77. 明奉为友，暗师法之 183
- 78. “权术”二字不可轻用 185
- 79. 炎凉世态，自古而然 186

五 居官之道——办事须严密，出西应谨慎

官场如战场，常常风波迭起，险象环生。官场的诱惑最多，如果失去做人原则，轻则辱身，重则丧命。对身居高位、手握重权的人来说，只有谨慎从事、敛迹藏锋才是保身守成之术。曾国藩久于宦途，深知封建官场险恶，因此对自己和弟子的要求非常严格。他有忍有容，能立能达，总结出了许多持盈保泰的成功之道。

- 80. 维持公道，是我辈不可推卸的责任 193
- 81. “廉明”二字是能学到的 196
- 82. 精明不可太过外露 198
- 83. 初当大任，应从身先士卒处下手 200
- 84. 敢做敢为，不可置身事外 204
- 85. 有忍有容，退藏于密 206
- 86. 莫作名利双收之想 208
- 87. 功高名重，非败于骄，即败于贪 211

- 88. 上奏时不可乱说一气 213
- 89. 以安民为念，不怕不为好官 215
- 90. 居高处事，天真中加以谦和 218
- 91. 化去圭角，和光同尘 219
- 92. 着语不必过于切实 222
- 93. 居高位以知人晓事为职 224
- 94. 勤可以得名，廉则不宜有名 227
- 95. 出处之道，最不可轻忽 229
- 96. 能下人，方能上人 231
- 97. 有所作为，不能发之太骤 233
- 98. 得意之时，说话更要检点 235
- 99. 吸收历代“权臣”的教训 237
- 100. 成与不成，都在“疏密”二字上 241
- 101. 宦海风波，极无常态 243
- 102. 记住一个“浑”字，一个“耐”字 245

六 办事之法——原则之外也要有所变化

毛泽东在青年时期曾经说过，曾国藩是办事而兼传教之人。一个人无论有多高的志向，多大的才华，都要落实到行动中，落实到事情上。缺乏办事能力，一切都是虚的。事情都是说着容易做起来难。表面上看是一件小事，真要付诸实施，就会牵扯出千头万绪来，让人无从下手。把事情看得容易的人，是注定要栽大跟头的。

- 103. 能成大事者，气为之也，人为之也 249
- 104. 我辈办事，成败听于天，毁誉听于人 251
- 105. 君子之道，一龙一蛇 253
- 106. 除去咬文嚼字的习气 256
- 107. 不可钻入故纸堆中 258



- 108. 莅事以“明”字为第一要义 260
- 109. 无欲速，无见小利 262
- 110. 事业未成，不可早作抽身打算 264
- 111. 苦心经营，天下无难办之事 267
- 112. 临事之时，心里要多谋算几下 269
- 113. 凡事要仔细考究，才能渐渐精明 271
- 114. 应事接物，从粗浅处着眼 273
- 115. “勤”字为人生第一要义 275
- 116. 谦则不遭人忌，恭则不受人侮 277
- 117. 办事之法，以“五到”为要 280
- 118. 心里要有准主意，不可脚踏两边桥 283
- 119. 行大事者不尚小廉 285
- 120. 办事从浅处实处着力 287
- 121. 莫靠上司恩典，专靠自己的本领 290
- 122. 不善于放弃，恐怕一事难成 292
- 123. 办大事者，在内贵有志气，在外贵得人心 294
- 124. 做一件算一件，行一步算一步 296
- 125. 圣贤立德，豪杰立功 297
- 126. 实事求是为办事第一义 299
- 127. 不固执己见，也不轻信人言 300
- 128. 英雄举事，变化无方 302
- 129. 做事就靠“认真”二字 304
- 130. 凡事患在不为，不患不能 306

七 用人之略——取人之长，用人所短

每个成功者，都是被一大群人才推上人生的峰顶的。曾国藩说：“大厦非一木所能支撑，大业凭众人智慧而完成。”又称“成大事者，以多得替手为第一要义。”办事离不开用人，善用者虽

弱必强，虽衰必兴，不善用人者，虽强必败，虽盛必亡。因此，人才之贤否，关乎天下之兴亡。但人才常有，而善于识人用人的伯乐却不常有，所以，善于用人者，必能在人群中脱颖而出。

- 131. 看人要看得入骨三分 311
- 132. 目下以求才为第一义 313
- 133. 用人之道，取之要广，用之要慎 315
- 134. 高明者奖之以忠，卑琐者取之以严 317
- 135. 赏罚之权，不妨专属手下 319
- 136. 多用朴实少心窍之人 322
- 137. 应专在人材上用心 324
- 138. 培养磨炼，将来可成大器 327
- 139. “明”这个字不好学 330
- 140. 鉴别人才眼界不可过高 332
- 141. 官气增一分，则血性减一分 335
- 142. 有志气的人就不会是俗人 338
- 143. 观人之道，以朴实廉介为质 339
- 144. 无知人之明，必为所累 342
- 145. 人不易知，知人不易 344
- 146. 力戒读书人之通病 348
- 147. 不能用浮滑之人 351
- 148. 让手下人独当一面 353
- 149. 神采外腾，自是伟人气象 357
- 150. 对于部下，以保全美名为第一义 359
- 151. 凡教人当引其所长，策其所短 361
- 152. 取其所长，略其所短 365
- 153. 用新人不如用旧人 367
- 154. 确有一技之长，才能安置 369
- 155. 办事不外用人，用人必先知人 371
- 156. 为政之要，首在得人 374



157. 不能不分真伪博收杂进 377
158. 考察属下，必公听并观 380
159. 激励人才是第一义 382
160. 用人不疑，传言不可轻信 384

门 驭下之略——黜陟推诚，不贵权术

用人是用其长，驭人是取其短。会用人而不会控制人，成功只有一半。能控制住的人才自己的人。如果不能有效控制，越是有能力的手下可能越危险。这就要求领导者不但是个用人的高手，还得是一个管人的方家。既要有鉴人之才、用人之术，更要有驭人之智。

161. 人不贵无过，但贵改过 389
162. 理不能太深，令不能太烦 392
163. 不要让手下人坏了名声 394
164. 驭众之要，不外“勤廉”二字 396
165. “廉”之一字，最能服众 398
166. 欲服将士之心，首先不能与其争利 400
167. 驭将之道，最贵推诚，不贵权术 403
168. 不可因一人而坏风气 406
169. 善于用奖，不如善于用激 408
170. 帅之待士，犹父之教子 411
171. 待人以诚，不以片语欺人 413
172. 保举部下务必公平 416
173. 既要训打仗之法，也要训作人之道 417
174. 须推诚布公，不可尽用权术 420
175. 真心实肠是第一义 421
176. 统将之道，必须身先士卒 423

177. 对部下不能太宽，宽则生乱 427

178. 驭下不严，是速坏之道 430

九 用兵之道——首先找出敌人破绽

兵者诡道也。人类的数千年智慧，很大一部分都隐藏在用兵作战之中。不善于治军的人，就看不到谋略最深层的内蕴。用兵不是单纯的战场拼杀，更主要的是双方智慧的较量，管理的较量。谁能管理好自己的部下，谁就能在激烈的竞争中最后胜出。试看古往今来，最优秀的军事家都在战场之外，而不是在战场之中。

179. 互相救应，非万众一心不可 435

180. 坚持一“慎”字，终少疏失 437

181. 不可专说吉祥话 440

182. 锐气暗损，最为兵家所忌 443

183. 兵贵精不贵多 445

184. 两军相对，哀者胜 447

185. 谋定而后战，不可蛮攻蛮打 449

186. 必先自治，而后制敌 451

187. 攻城最忌使蛮劲 453

188. 兵事喜诈而恶直 455

189. 用兵之道不日进则日退 456

190. 探看地势是第一要义 457

191. 用兵之法，有进有退 459

192. 首先找出对手的破绽 461

193. 出奇兵，先要立于不败之地 462

194. 好风气要从一开始就培养 464

195. “静”字是好气象 466

196. 须忍苦耐烦，有坚定之力 467



197. 在“克勤小物”上用功 469
198. 骄气、惰气，皆败气也 470
199. 临事而惧，好谋而成 472
200. 贪财忘战，必有转胜为败之祸 474
201. 民间疾苦，应格外体恤 476
202. 但求稳固，不求奇功 478
203. 兵最怕分，分兵最易误事 479
204. 稳操胜算，打有把握之仗 481
205. 治军之道，“勤”字为先 483
206. 强而示之以弱则多胜 485
207. 带兵应如父兄带子弟一般 487
208. 爱民乃行军第一义 489
209. 彼竭我盈为决胜之机 491
210. 军事兴衰，系乎一二人之志气 493
211. 无事时总以操演为要 495
212. 当营官者，有四个“不”字诀 497
213. 用兵之道，总以不扰民为第一义 499
214. 防守以“静”字为主 500
215. 大功未立，不可先毁名声 502
216. 书本不可照搬使用 504
217. 临阵之际，务必稳而又稳 507
218. 古来兵事，多败于轻忽 509

十 出险之力——大丈夫能屈也能伸

人生如行船，既有波平浪静的时候，也会经历急流险滩。处理危局更是居高位、办大事者随时都会遇到的难题，只有临难不惊，从容掌舵，才能履险如夷，平安脱险。曾国藩的危机管理能力，堪称一绝，他把人生当战场，随时都给自己系好安全带。

219. 大乱不乱，大患不患 513
220. 变局之下，应勇于担当 515
221. 从容掌舵，涉险不惊 517
222. 大丈夫可屈可伸 520
223. 居安思危，及时找好替手 522
224. 有点挫折也是好事 525
225. 古今英雄，都从千磨百折而来 527
226. 平不忘陂，安不忘危 529
227. 棘手之际，从“耐烦”二字下功夫 531
228. 遇大风暴，把舵者要心明力定 533
229. 事机不顺，不可过于焦躁 535
230. 身处险境，以“宽”字自养 538
231. 心要放得宽，养得灵 540
232. 处大忧患必有一种动忍之功、宽裕之度 542
233. 不知命，不足为君子 544
234. 不如意时，以忍耐处之 546
235. 涉世应事，不可操之过急 548
236. 守好一“耐”字诀，久之自履亨衢 550

十一 理财之诀——把网做得更宽一些

财力、人力加上智力，这三者是创业者缺一不可的基本资源。

财力是事业基础。没有钱，业务无法开展，大局无法推进，多高的志向都会成为一句空话。理财是一项综合能力，要能生财，能管财，更要会用财。君子耻言利的时代，也就是大家都不做事的时代。只要想做事，就得在心里装上算盘，从一分一毛算起。

237. 理财之道，不可过求速效 555

238. 中饱私囊是最大的祸患 556



- 239. 规模要大，心思要细 559
- 240. 财用不足，什么事都干不成 561
- 241. 宜求确数，不必求多款 563
- 242. “展”字是官场中之秘诀 565
- 243. 不可因小惠而误大局 568
- 244. “俭”字言之易而行之难 570

十二 外交之则——曾国藩外交朋友

在国际舞台上，流行的是弱肉强食的丛林法则，所以有弱国无外交的说法。曾国藩没有多高明的外交谋略，他把做人的准则放到与西方强国的关系中，也取得了一定的效果。同时他也知道，在激烈的国际竞争中，只有实力才是真本钱，只有自强才是惟一的出路，惟有强大才能获得真正的尊重。在他的倡导下，清廷走上了一条曲折的近代化之路。

- 245. 不可露出痕迹 577
- 246. 不因小利小害轻易变化 578
- 247. 胜则让功，败则救急 582
- 248. 心中不能有一分骄气 584
- 249. 内有自强之志，外却十分和让 586
- 250. 莫含讥讽，莫占便宜 588
- 251. 与洋人交际，应带浑含气象 590
- 252. 师其所长，伺其所短 592
- 253. 未雨绸缪，不为外人所制 594
- 254. 不能用痞子手段 596
- 255. 令人敬畏，全在自立自强 598
- 256. 只可求自强，不可轻动气 600
- 257. 小事放松，大事必争 602