

曾國藩

全書

林之滿 主編

曾國藩



中國文史出版社

·曾国藩全书· 之五

曾国藩九九方略

《曾国藩全书》 编辑委员会

中国文史出版社

序

毛泽东一生“独服曾文正”，直到病重的晚年，他还说：“曾国藩是地主阶级中最厉害的人物”。毛泽东在《讲堂录》里说：中国历史上不乏建立功业之人，也不乏以思想品行影响后世的人，前者如诸葛亮、范仲淹，后者如孔、孟等人，但二者兼有，即“办事兼传教之人”，历史上只有两位，即宋代的范仲淹和清代的曾国藩。按照毛泽东的解释，曾国藩是“三不朽”的人物，因为他成就了大事业，并且思想品格也足以为后世所法。

二三十年代的蒋介石称曾国藩足以成为他的教师，也是从成大事的角度谈起。他说：曾国藩自己成功，也让别人成功，自己发达，也让别人发达，别的姑且不论，仅此一点，就足以作为我们的教师了。

在近代中国，被叱咤风云的大才子梁启超赞许的人几乎没有，但他却对曾国藩推崇备至，并称：如果曾国藩在世，今日混乱的局面一定靠他来拯救。他评价曾国藩的重点也是能办大事。

在曾国藩逝世的百余年间，对他顶礼膜拜的名人还可以开出长长的一串：李鸿章、张之洞、袁世凯、杨昌济、陈独秀……可以说，曾国藩是传统中国的最后一尊精神偶像，而塑成完型的这

尊偶像的基点，是“成大事之道”。

曾国藩何以成大事？他自己给出了一半答案。曾国藩善于总结前人的经验，前人的成败得失都能在他那里转化为一种力量，提升为一种原则，升华为一种理念。他常常把这些原则与理念概括为成大事的“要义”、“要着”、“要法”、“第一义”等，并用以指导自己的仕宦生涯。有时，他还将此“要义”、“要着”等密示给他的至亲好友，让他们也如法遵行。如在给胡林翼、李鸿章、左宗棠、曾国荃、曾纪泽等人的信函中，就时常发挥他的“要义”，并指导他人。我们从存放在台北故宫博物馆的曾国藩往来信札、档案中，如大海探珍一般搜罗出他自己概括的五十四个成大事的方略。这占据了本书的一半篇幅，因此说“他自己给出了一半答案”。

成大事的另一半答案是由曾国藩的后人、门生以及包括如前所述的毛泽东、蒋介石、梁启超等人所概括的。当然，这些人看问题的角度不同，所持立场也有很大差别，可谓仁者见仁，智者见智，但他们都能从某个方面“发现”曾国藩成大事的“秘诀”所在。对此，我们持谨慎的态度，加以梳理剖析。海不辞水，故能成其大；山不辞土石，故能成其高。可以说，曾国藩的成大事之道内含极其宏阔，适用甚为有效。它既承继了几千年来古代中国积淀下来的处世结交精华，又兼容了当今社会的某些建功立业妙方。故而我们称其为“方略”。

人生在世，谁都渴望成功，谁都企盼被认可。值得一提的是，曾国藩之所以“成功”，之所以被“认可”，以我们今天的眼光来审视，他的许多作为中，蕴含着丰富的现代睿智，这是我们原来对曾国藩的关注中所忽略的。他的场面做大，才能群雄影从；局面狭小时，切忌属下自立门户；自己建立功业，先让别人建立功业；择人而事不可草草；表现欲过强易遭不测等成大事之观点、方法，无不闪烁着这样的智慧火花。

登高而招，臂非加长也，而见者远。言其法也，若方法得当，则效果亦佳。处世亦然，成事亦然。

曾国藩说：人之气质，由于天生，本难改变，惟读于学习可以改变人。《曾国藩成大事的九九个方略》给人们提供了一个学习的机会。

当然，曾国藩毕竟属于封建时代的人物。他对太平天国起义农民的仇视发自肺腑，不惜身家性命为维护大厦将倾的晚清江山效力。这一点，是我们所要否定的。

编者

2002年2月28日

目 录

卷一 局面做大之法

曾国藩怎样由一介书生而成为一个统领群伦的“中兴”名臣？如何把局面做得越来越大，以至连皇帝都惧他三分？蒋介石称：曾国藩自己成功，也让别人成功；自己发达，也让别人发达。仅此一点，就足以成为老师。本卷归纳出曾国藩“做局”的十六种方略。

1. 场面做大，才能群雄影从 (2)
2. 毛羽不丰，不可以高飞 (6)
3. 避人耳目，走为上计 (10)
4. 患难与共，才能赢得人心 (14)
5. 局面狭小时，以属下自立门户为大忌 (16)
6. 待价而沽，为集团争待遇 (20)
7. 事关成败时，要敢于抗上 (25)
8. 功不可一人独享 (27)
9. 鼓励下属独立发展 (30)
10. 自己立功业与别人立功业 (33)
11. 荣辱相关，相得益彰 (36)
12. 投桃报李，互为所用 (39)

- 13. 集众人之长，补一己之短 (43)
- 14. 合众人之私，成一人之公 (47)
- 15. 多山头时的应对策 (52)
- 16. 薪火相传，不找掘墓人 (55)

卷二 广结关系网络

曾国藩说：“结网天下，雀无所逃”，他把结交关系视为“一生成败之所系”。他提炼出的“未发迹时善交人”与“识人于未发迹之时”等十二项“关系学准则”，足为后世所效法。

- 1. 见多才能识广 (62)
- 2. 未发迹时善交人 (65)
- 3. 联姻自固，多得贤人帮助 (69)
- 4. 择友为人生第一要义 (74)
- 5. 药石之友，催人向上 (78)
- 6. 一生之成败，关乎朋友之贤否 (81)
- 7. 深交之人，宁缺勿滥 (84)
- 8. 择友如同求师 (88)
- 9. 相交不成，勿使为仇 (92)
- 10. “与人为善，取人为善” (95)
- 11. 用“六不”主义，对待以怨报德的人 (97)
- 12. 宽能得众，诤友无蹶 (99)

卷三 居官不败之道

曾国藩的仕途虽屡经坎坷，可为什么官越做越大？他善于吸取前人失败的教训，总结出许多居官不败的原则与规律。本章通过他的二十条居官智慧，解开他晚场善收，成为传统中国的最后一尊精神偶像的谜底。

1. 作官宜公而忘私 (104)
2. 息事宁人，委曲为官 (106)
3. 人言可畏，省察舆论 (111)
4. 居官四败：昏、傲、贪、诈 (114)
5. 为官不能凭一己之好恶 (117)
6. 谨防不测之祸 (119)
7. 久居高位的三大法宝 (122)
8. 不让快乐的性情妨碍做大事 (124)
9. 中等才能的官员要预防三种习气 (128)
10. 忧患能久，奢侈必败 (131)
11. 有求于上，委婉而言 (135)
12. 给面子与忍隐抗上 (138)
13. 为宦不得罪巨室 (141)
14. 居官以耐烦为第一要义 (145)
15. 中华之难，中华当之 (147)
16. 大事苦争，小事放松 (151)
17. 宦海畏途当知谨 (155)
18. 高处不胜寒，功名不可恃 (158)
19. 骑虎难下时的应对术 (161)

20. 严待家人与戚友，管好身边人	(163)
-------------------------	-------

卷四 成大事之要义

毛泽东直到晚年，仍称赞曾国藩是“地主阶级中最厉害的人物”，而毛泽东一生“独服曾文正”，就是钦服他既能做大事，又能传播思想，以品格的力量影响后人这一点。本卷通过曾国藩成大事的十四个要义，诠释他何以成为“办事兼传教之人”？！

1. 择人而事，不可草草	(168)
2. 天下事，必须躬自入局	(171)
3. 担当敢为，不避利害	(174)
4. 权衡轻重，把握事机	(177)
5. 处理政事的四项要则	(180)
6. 锋芒要内敛，世故要通达	(182)
7. 成大业者，须从小事做起	(185)
8. 处大事、决大疑，不可拘泥以往成败	(188)
9. 居高位者以知人晓事为要	(191)
10. 担当大事要有大气度	(195)
11. 自胜之力甚强，方能成大事	(199)
12. 目标远大与考虑细密缺一不可	(203)
13. 乌合之众不能长久	(206)
14. 破官场习气，敢言必能负重	(209)

卷五 求人辅佐范典

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”。本卷展示了曾国藩随着合面逐渐做人，寻找事业帮手的十四种智慧。

1. 求人辅佐，一生一世不可忘 (216)
2. 用人之道：武人给钱，文人给名 (219)
3. 忠义血性之人最可用 (222)
4. 三种人不可举荐升官 (226)
5. 拙以见诚，巧即为诈 (228)
6. 知人之明，为经世必备之才能 (231)
7. 不可抑止之人，扶助为上策 (233)
8. 表现欲过强的人，不可久用 (241)
9. 为人之道有四知 (244)
10. 轻薄之人，切不可重用 (246)
11. 可施人以恩，不可受人惠 (248)
12. 巧借他人威重，成一己之实 (251)
13. 为得人心，将错就错 (254)
14. 折服悍将、小人要用两手 (256)

卷六 境遇应对秘诀

人生在世，时空都在变，世态也在变，因此人们一定都经历过或经历着各种各样的境遇，而每一种境遇的抉择，往往都不同程度地

影响着以后的命运，且看曾国藩应对境遇的秘诀。

1. 危急之际，只有自己靠得住 (262)
2. 身当末世的应对要着 (265)
3. 身处逆境时，应勇于面对现实 (269)
4. 不唯书，不唯上，成功与否人、天各半 (271)
5. 用缓字诀对急难事 (275)
6. 进退隐显，决断有章可循 (280)
7. 顺境太久必生波灾 (283)
8. 适时而变，一生三次大调整 (285)
9. 把握“度”的界限，得意不可再妄 (290)
10. 固守名份，不问鼎之轻重 (293)
11. 谨戒“妄”字诀，婉拒纵横术 (296)
12. 花未全开月未圆，乃人生最好境界 (299)
13. 人满天概，自削羽翼 (302)
14. 盛时要作衰时想，晚场善收的要义 (305)
15. 忧江山倾圮，轻个人生死 (310)

卷七 立世成功之基

“高楼万丈平地起”，言做事根基之要。或说做事不应失其根本。然而，说时容易做时难。这里展示的是曾国藩如何把握做事之根本，而使自己立世有成的。

1. 立世有根，跻身仕宦的通行证 (316)

2. 立志有恒，才能匡时救世	(320)
3. 习学之事，相伴终生	(325)
4. 人须有定志，不可趋时尚	(334)
5. 立志不流于俗人	(339)
6. 因时而变，承风气之先	(344)
7. 专注才能有成	(348)
8. 坚忍为立世之基本功夫	(350)
9. 大丈夫居世，无刚不立	(354)

卷八 修身处世大法

人必自毁，方能他毁；人必自强，才能真强。人的成功不外主观因素和客观因素两个方面。从个人来讲，若修身处世能知其所忌，有如达人之趋吉避凶见于未萌、智者之善取前车之鉴，则于成功不仅事半功倍，且能根基牢固。曾国藩堪称这样的智者与达人。

1. 早享大名乃不祥之兆	(358)
2. 处世禁忌四诫	(360)
3. 自我修养三步曲	(363)
4. 勇于改过，不夸大言	(366)
5. 力戒名利之心和世俗之见	(369)
6. 难得糊涂，大智若愚	(371)
7. 贵有自知之明，事事踏实肯干	(373)
8. 清廉自持，热心待人	(376)

9. 无间进取，最为可贵 (378)
10. 用“耐”字诀医心中病 (380)

卷九 家世不衰之要

旧时王谢堂前燕，飞入寻常百姓家。在一个竞争激烈的时代里很少有人能常胜不败，更难寻找三世不衰的家庭。近代史上的曾家却是个例外。本卷叙述了曾国藩居家不败的十三个要义。

1. 半耕半读，家道长传之法 (384)
2. 为官为将，可遇不可求 (388)
3. 顾念亲情，不违公是公非 (390)
4. 骨肉至亲当和气 (393)
5. 言传身教兼而有之 (395)
6. 家和则百福生 (400)
7. 不与骄奢人家结亲 (404)
8. 遗产多易长后代骄惰之气 (408)
9. 天道忌巧，应心口如一 (411)
10. 捐嫌弃怨，惠及后人 (413)
11. 让他三尺又何妨 (417)
12. 不可仗势欺人 (419)
13. 道似无情却有情 (421)

局面做大之法

曾国藩怎样由一介书生而成为一个统领群伦的“中兴”名臣？如何把局面做得越来越大，以至连皇帝都惧他三分？蒋介石称：曾国藩自己成功，也让别人成功；自己发达，也让别人发达。仅此一点，就足以成为老师。本章归纳出曾国藩“做局”的十六种方略。

1. 场面做大，才能群雄影从

曾国藩的《杂著》中有《居业》一条，意思说打江山创事业都要有基础。他说：“古时代英雄的事迹必定有基础；如汉高祖刘邦在关中，光武帝在河内，魏在袞州，唐在晋阳，都是先占据根据地，然后进可以战，退可以守。”曾国藩把建立基业归纳为两个必要条件，即规模宏大，言辞诚信。

他具体解释说：“就像居室那样宏大，那么它占的宅地就广阔，能够庇护的人就多。诚信如果站得很稳固，结构就会很牢靠。《易》说：‘宽大居之’，说的是宏大；‘修辞立在诚字上，可以居为’，说的是诚信。大程子说：‘道之浩浩，从那里下手呢？只有立下诚才有可以居住的场所。诚就是忠信，修省言辞，便是要立得这忠信。如果口不择言，逢事就说，那么忠信也就被埋没动摇站不住了。’国藩按立得住，就是所说‘居业’；现在俗话说‘兴家立业’就是这个意思。子张说：‘掌握的德不宏大，信的道不专一，还能叫有吗？还能叫无吗？’也就是说如果不能宏大诚信，那么我的知识浮泛动荡，说我有不行，说我无也不行；这样

终身没有可居之业，这就是程子所说的‘立不住’了。”

曾国藩几乎从零开始，到一呼万应，正是借助做场、做局而发生变化的。他多次谈到“局”，鄙视那些在局外呐喊议论者，倡导挺膺负责，躬自入局，认为这样，才能有成功的可能性。曾国藩起家之初，手中无权无势，所以跟从他的人并不多。从长沙临行前，邀左宗棠参谋军务，遭到拒绝。但左宗棠拒绝入幕后不久，即加入到骆秉章的幕府，令曾国藩很难堪。李鸿章初次来投，曾国藩也说：“少荃（李鸿章号）是翰林，了不起啊！志大才高。我这里呢，局面还没打开，恐怕他这样的艨艟巨舰，不是我这里的潺潺溪流所能容纳的。他何不回京师谋个好差事呢？”表面上是拒绝，实际上耽心水浅养不了大鱼，李鸿章吃不了这份苦。

曾国藩还同时发出另外几封邀请信，但应者寥寥，甚至连过去的好友冯卓怀、郭嵩焘都不肯随行，刘蓉虽被他强拉硬扯出来，但不久即坚辞而归，留下来的只有李元度、陈士杰数人。陈士杰字俊臣，湖南桂阳州人，以拔贡考取小京官，分发户部，遭父忧回籍。因在家办团练镇压当地会党为曾国藩所赏识，在衡州招聘入幕。李元度字次青，湖南平江人，以举人授官黔阳教谕。李元度曾上书曾国藩言兵事，为其所赏识，约于1854年2月前后入幕。曾国藩深感孤立无援之苦。他在给弟弟们的信中很有感慨地说：“兵凶战危之地，无人不趋而避之，平日至交如冯树堂、郭嵩焘者尚不肯来，则其他更何论焉！”又说：“甄甫先生去岁在湖北时，身旁仅一旧仆，官亲、幕友、家丁、戈什哈一概走尽。此无足怪之事。兄现在局势犹是有为之秋，不致如甄甫处萧条已甚。然以为此为乐地，而谓人人肯欣然相从，则大不然也。”曾国藩当时惨淡经营的情形，由此可见一斑。

曾国藩认识到自己局面尚未打开，台面小，又不轻易向朝廷

推荐人，当时环境又恶劣，随时有送命的危险，当然人们不愿死心踏地跟从了。因此，曾国藩再次出山时，向清政府要求授予他一、二省的实权，对稍有才能者，保奏、荐举不断，加之打了几次胜仗，所以才有“群雄蔚起，云合景从，如龙得雨，如鱼得水”的局面。

曾国藩任两江总督后，即成立左宗棠军、李元度军；攻下安庆后不久，又令曾国荃回籍招募湘军六千；以后又成立李鸿章的湘淮军及淮扬和太湖两支水师，等等。各将领也深知部队多，战功多，既可多得利，又能获高官，掌大权，因而往往不待命就自行筹饷，招募新营。

同时，当曾国藩既任两江总督、又任钦差大臣之际，情况就更今非昔比了。不但南方省分封疆将帅，凡有升罢，曾国藩“皆与赞画”，而且，朝廷凡有大的举措，都要征求曾国藩的意见。这时的僚属们自然感奋异常。“我辈属在僚佐亦为感奋，愿与同志相磨厉也。”郭嵩焘也说，“近朝廷举措，真是从大处着笔，为从来所未有。”

曾国藩的“台面”做得越大，他的僚属们越有希望，越有干劲儿。难怪曾国藩开府两江时，高唱挺进歌了。

近代中国人尤其湖南人，从权贵政要、志士仁人到青年学子，大多佩服曾国藩，佩服其治学为人和带兵做事。从李鸿章、张之洞到袁世凯、蒋介石，无不对之顶礼膜拜，尊为“圣哲”；从梁启超到杨昌济，从陈独秀到毛泽东，也无不表示过推崇师法，受过其人的种种影响。

毛泽东的外婆家在湘乡，他八岁以前一直住在外婆家，十六岁时又在湘乡东山高小读过半年书。曾国藩就是湘乡人，自咸丰初年开始，他带领湘军同太平军作战，取得最后胜利，从而声名赫赫，死后得到“文正公”这一谥号。清政府称他“学有本源，