

做人之道

曾國藩的



◎ 司马志 / 编著

中国历史上
一位颇具
魅力的
传奇人物



中国长安出版社

做人之道

曾国藩的

中国历史上
一位颇具魅力的
传奇人物

◎ 司志 / 编著



中国长安出版社

图书在版编目(CIP)数据

曾国藩的做人之道 / 司马志编著. —北京: 中国长安出版社, 2009.8
ISBN 978-7-5107-0081-1

I.曾... II.司... 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(2009)第 148365 号

曾国藩的做人之道
司马志 编著

出版: 中国长安出版社

社址: 北京市东城区北池子大街 14 号(100006)

网址: www.ccapress.com

邮箱: ccapress@yahoo.com.cn

发行: 中国长安出版社 全国新华书店

电话: (010)65281919 65270433

印刷: 三河市鑫利来印装有限公司

开本: 700 毫米 ×1000 毫米 1/16

印张: 16.5

字数: 210 千

版次: 2009 年 10 月第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5107-0081-1

定价: 29.80 元

前 言

做人是一门艺术，同时也是一门高深的学问。精于这门学问的人在人生的旅途上左右逢源、一帆风顺；不精于这门学问的人则到处碰壁、一事无成、潦倒终生。那么做人的学问到底是什么呢？

俗话说“世事洞明皆学问，人情练达即文章”，做人首要的是“洞明世事”，其次是“人情练达”。“洞明世事”就要求我们对自己所生活的时代背景、社会环境有一个清晰而理性的认识；“人情练达”就要求我们必须以一颗“圆融”之心来处理各自的人际关系。对于我们普通人来说该如何做到这两点呢？

“以人为鉴，可以知得失”，那么我们就以“晚清第一名臣”曾国藩为“鉴”吧，看看他是怎么做人的。

曾国藩出身于清嘉庆十六年（1811）的湖南双峰小山村的一个地主家庭。道光十八年（1838）以一介书生进京赴考，考中进士。留在京城任职十年，在这十年里他从翰林院庶吉士升任内阁学士兼礼部侍郎衔。“十年七迁”成为清代以文人而封武侯的第一人。后历任两江总督、直隶总督，官居一品，权重一时。曾以“屡败屡战”的顽强精神，组建湘军，力挽狂澜，为清王朝平定了太平天国运动。

梁启超曾评价曾国藩说：“曾文正（曾国藩）者，岂唯近代，盖有史以来不一二睹之大人也已；岂唯我国，抑全世界不一二睹之大人也已。”

曾国藩的仕途通畅与他精于做人的学问息息相关。他推崇程朱理学，研习孔孟之道，对当时的时局也有很清晰的认识和把握，比如在收复了南京，平定了太平天国运动之后，毅然“自削羽翼”裁减湘军就能说明这个问题；曾国藩深得孔孟儒家思想的精髓，在处理人际关系时从不“锋芒毕露”，而善于“守拙”。



曾国藩
做人之道

曾国藩在政治、军事、文化、经济、教育各方面所产生的巨大影响，不仅作用于当时，而且一直延至今日，使之成为近代中国颇受人们关注甚至推崇的人物之一。

但是遗憾的是曾国藩关于为人处世重要的家书都已失传，为了弥补这一空白，更为了使人们得以了解曾国藩做人的精髓，我们编写了本书。在书中，我们从曾国藩的大量著作中筛选其精华部分，并根据曾氏思想的脉络加以编排，以便恢复曾氏做人不随大流的人生智慧的原貌。

本书主要阐述了曾国藩一生大智若愚的为人处世哲学，以及在困厄中求出路，在苦斗中求坚挺，崇尚“好汉打脱牙和血吞”的人格魅力；揭示了他在官场上善于编织关系网，在权力面前保持一颗平常心，并懂得放权用权的成功之道；呈现了他在关键时刻远权避祸，在权力太大、功名事业日趋全盛的时候，不把弓拉得太圆太满的做人智慧。

本书共分为七章，主要从藏锋、明强、稳慎、铺路、借力、进退七个角度阐释曾国藩做人的智慧。通过举例、分析，深入浅出地把曾国藩一生的思想精华呈现给读者，使读者在切身感受曾国藩的人格与思想魅力的同时，也能从中受到启示而学以致用。

“倚天照海花无数，流水高山心自如”，如果你能从这本书中学习一些做人的道理，那么我们编这本书的目的也就达到了。



做人之道
曾国藩

目 录

第一章 为人藏锋之道

不做出头鸟，藏在是非后

俗话说“木秀于林，风必摧之”，意思就是说最直、最高的树是最容易被狂风摧折的。引申的含义就是做人不可太耿直，不可事事出头，事事出头就会遭到众人的嫉恨，就有可能把自己孤立起来。“墙倒众人推”，如果大家联合起来打压你，你还怎么在官场上混？“不做出头鸟，藏在是非后”，做人就应该远离是非，远离那些对自己不利的纷争，学会在纷争之后保全自己才是明智之举。

藏身先藏心	3
避疑是精明人之举	6
万不可又显山又露水	9
处处逞强并不是一件好事	12
记住“枪打出头鸟”之理	15
“忍”字头上一把刀，成就大事效果好	18
藏起锋芒，藏而不露为智举	21
学习一种隐身术	23
管好自己的一张嘴	26
胜人不如胜己	29



曾国藩
做人之道

第二章 为人明强之道

不争一时之胜，琢磨万世之功

人人都想获得成功，但成功不会眷顾每一个人。怎么获得成功？有人说：“只要求快，一切都能抓到手上。”又有人说：“只要等待，什么都可以来到身边。”前者急于求成，往往会烫了自己的手脚；后者守株待兔，就有可能把胜利的果实拱手让人。用这两种方式获取的成功，都是一时的，不可能长久，都不可取。

曾国藩认为“快则易跌倒，等则易空无，最上乘谋事之法乃在于一个止字，即在快与等之间寻求成功的方法”。后来曾国藩又提出，获取成功，首要的是戒浮躁、能忍耐，多走几步慢棋。不争一时之胜，琢磨万世之功。

学会多走几步慢棋	35
成事皆在于有恒	38
放眼未来，从大事着手	40
小处让人，大处胜人	42
摸透游戏规则，谋取胜算	45
成功之前，先磨一颗坚忍之心	48
“明强”是成就大事的根本	50
再困难的路也要自信地走过	53
守住“诚”字，就会赢得信任	56
要善于变不利为有利	59



第三章 为人稳慎之道

从不把弓拉满，从不把势用尽

如果把弓拉得太圆太满，弓就会折断。做人做事如果把话说得太死太绝，到了完全没有回转的地步，等于不给自己留余地，自己给自己撒梯子，结果留在半空中，上也上不去，下也下不来。这就像行车走马一样，你一下子走到山穷水尽的地方，掉头就不容易了。

在为人处世中，千万不可把话说尽，把事情做绝，哪怕你再有理，也不要咄咄逼人，而是要得饶人处且饶人。俗语讲，“过头饭不吃，过头话不说”，就是这个道理。在办任何事的时候，永远保持一些回旋应变的能力，学会给自己留一条后路。

含苞待放的花最美丽	65
刚柔互用，张弛有道	68
学会用两条腿走路	71
少一分张扬，就多一分实惠	74
不怕不能精明，就怕不会“糊涂”	77
不可始终让人仰视	80
月亮半圆时是最好的境界	83
不做事做尽，学会给自己留出路	86
不戴高帽子，不披虎皮	89
不因有功而骄横跋扈	92



曾国藩
做人之道

第四章 为人铺路之道

理顺关系网，铺平成功路

中国自古以来就是一个人情社会、关系社会，要想办事，没有点关系是不行的。关系通了，则官运通、财运通、事事通，人的一生成有很多的时间和精力都是花费在建立这张关系网上的。有些人精于编织、维护这张关系网，所以他成功了，曾国藩就是这样的一个人。而那些不精于此道的人，注定是一个失败者。

曾国藩一生为了建立自己的关系网，可谓费尽心机。他在出道之前就善交朋友、不得罪人，也学会了给人留面子；在出道之后更是把“理顺关系网，铺平成功路”放在了人生的重要位置上，从而巩固了自己的人脉基础。

未发迹时善交人	97
给人留面子是一门学问	100
不可交滥友，而要交益友	103
尽可能挽救“单挑者”	106
不可“吃独食”，而要联手做事	109
放人一马，等于减少一个对立面	112
借可借之人，借可借之力	115
交友要有雅量，不能小肚鸡肠	118
“广泛”建立人脉资源	121
一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮	124



第五章 为人借力之道

把合适的人才放在合适的位置上

成就大事，就好像是建立一座人生的金字塔。怎样才能建造起这座金字塔呢？当然要靠人才！无人才者，不可得天下、稳天下，所以人才比黄金还重要。曾国藩的高明之处在于：寻求人才，培养人才，共结智慧，形成一个有力的班子。如果曾国藩的幕府中没有那么多的人才，他岂能得势，岂能强大。故我们做任何事，都须先辨人才、找人才、挖人才、用人才。

让能人出谋划策	129
求贤若渴，耐心陶铸	132
重用“忠”、“明”之才	135
用人要用尽其才	138
看准人凭眼力	141
人才越多越好	144
找智士、严士、劳士为自己帮忙	147
重用朴实之人	150
知人善任，量才而用	153
聪明识人，敢于用人	157



曾国藩
做人之道

第六章 为人进退之道

不做莽夫横冲直撞，要做智者进退有度

《孙子兵法》有一个核心观点就是敌进我退，敌退我追，敌乏我打。意思就是说行军打仗要稳扎稳打，避开敌人的锐气。只有在敌人的锐气被磨灭殆尽之后再出击，才能取得胜利。

其实，带兵打仗如此，在官场中熬官也是同样的道理。在还没有弄清楚对手的真实意图的前提下，就贸然出手，势必会被对方抓住小辫子。这样不但达不到踩在别人肩上往上爬的目的，还有可能被别人一脚踹下来。

“惟其不争，故天下莫能与之争。”聪明人能在最恰当的时候示弱隐强，作出暂时的退让。强敌当前，来个巧妙迂回，表面上甘拜下风，暗地里卷土重来，这是保存实力，迷惑敌人的法宝，也是曾国藩惯用的招数之一。

慢功夫中见真力	163
基础越牢，官位就坐得越高	166
只知进，不知退，最愚笨	169
停一步是为了进一步	172
好男儿要能屈能伸	176
步步为营，借势而进	179
翅膀硬了才能飞行自如	182
不争则退，不争则败	186
进退灵活，原则不变	189
练就一身应变的本领	192



第七章 为人圆融之道

做人让人信赖，做事让人放心

要想让别人对你放心，首先你要做得让人放心，也就是说你要先通过自己的实际行动取得对方的信任，只有对方信任你了之后，才会对你放心。怎么样才能取得对方的信任呢？一是要加强自身修养，做一个廉矩、勤政、肯听人言的人；二是要学会圆融待人处事，用真心感动下属，用赤诚对待上司。做到了这两点，你也就学会了圆融通达，也就会取得他人的信任。

一生廉矩，以勤政为上	199
圆融通达不会伤害人	203
把下属当做良师益友	206
用真心感动下属	209
有难先由己当，有功先让人享	212
忠言逆耳但能表露忠心	215
关键时刻要能挺身而出	219
以一颗平常心对待权力	222
廉洁者让人放心	225
精心培养接班人	228
附录一：曾国藩其人其事	231
附录二：曾国藩经典语录	239



曾国藩
做人之道

第一章 为人藏锋之道

不做出头鸟，藏在是非后



俗话说“木秀于林，风必摧之”，意思就是说最直、最高的树是最容易被狂风摧折的。引申的含义就是做人不可太耿直，不可事事出头，事事出头就会遭到众人的嫉恨，就有可能把自己孤立起来。“墙倒众人推”，如果大家联合起来打压你，你还怎么在官场上混？“不做出头鸟，藏在是非后”，做人就应该远离是非，远离那些对自己不利的纷争，学会在纷争之后保全自己才是明智之举。

藏身先藏心

做人要善于远离是非，避开对自己不利的影响，这就要先学会藏身。但是，身虽然藏住了，而你的心却还在名利场中、是非窝里，你又怎么能做到真正的藏身呢？所以说，藏身必先藏心。

曾国藩是一个很善于藏身的人。他城府深，又有心机，为官多年，从不与朝中权贵拉帮结派。晚清时期，宫廷的政治斗争异常激烈，一旦卷入其中，就很有可能为自己招来杀身之祸，曾国藩是深知这一点的。但是，曾国藩一方面不与朝中权贵拉帮结派，另一方面又与朝中那些掌握生杀大权的人保持着密切的联系。比如，在道光朝依靠穆彰阿、咸丰朝依靠肃顺、同治朝依靠恭亲王奕訢等，而且形迹显然。有意思的是穆彰阿、肃顺后来都不得好死，奕訢也受尽磨难，而曾国藩却官照升，银子照拿，宦海浮沉似乎与他无缘。这是为什么呢？

下面，以曾国藩与肃顺结交为例来说明这个问题。

咸丰朝后期，宗室载垣、端华及肃顺组成了一个政治小联盟。“三人盘结，同干大政，而军机处之权渐移，军机大臣拱手听命，伴食而已。”但有趣的是这三个人在朝中越来越受到咸丰帝的信任。

肃顺很跋扈，在朝中他一面排斥打击秉政的满汉大臣，一面又广泛招纳有名望的官吏和名士，其目的是为他长期把持朝政铺平道路，为自己谋反作准备。

湘军集团经过多年的发展，规模越来越大，战斗力也越来越强。肃顺把持朝政时期，湘军正在江西跟石达开作战，屡建战功。对于这样一支强



曾国藩
做人之道

有力的军队，肃顺是不会放过的，将其拉拢过来，为自己日后所用的想法在湘军组建之初就有了。

肃顺在其招纳的众多人员中，不少人与湘军集团有密切关系。如尹耕云、王闳运、龙镇臣、李寿榕等，这些人后来都成了肃顺的政治爪牙。

肃顺力图通过王闳运、郭嵩焘等人与湘军建立联系。

咸丰八年，湖南巡抚骆秉章赴京陛见，朝上参劾湖南永州镇总兵樊燮，说他“声名恶劣，同城的官员都对他不满意”。接着骆秉章又派人查核樊燮，查出了樊燮又有贪污的行为，樊燮被拿问审办。后来樊燮受湖广总督官文、湖南布政使文恪等满族贵族的唆使，于咸丰九年向湖广总督署和都察院控告左宗棠以幕宾的身份把持湖南军政要务（问题的关键还是官文要打压左宗棠）。于是，清廷谕令官文及湖北正考官钱宝青对左宗棠进行审办。这就是晚清“樊案”的大致经过。

“樊案”发生后，王闳运、郭嵩焘求救于肃顺，希望肃顺出面平息此案，解救左宗棠。肃顺一想，这正好是个机会，做个顺水人情，便大力相助平息了“樊案”，解救了左宗棠。

肃顺便是通过这件事与湘军建立联系的。曾国藩不可能不明白肃顺的一片良苦用心。他深知肃顺迟早要谋反，跟着他，谋反成功了对自己还有点好处，如果失败了，自己也得玩完。但他现在是一人之下，万人之上，自己也不能与他公然对抗，怎么办？

曾国藩对肃顺并没有献殷勤，也没有取悦他，只是让郭嵩焘等人跟他保持着联系，意在表明我买你肃顺的账，欠你一个人情。但没有与他建立很深的个人感情，对待肃顺也只是表面上依附，内心却是时刻提防着呢。当曾国藩看到肃顺杀人立威，独揽朝纲，有谋反之心后，就愈加感到不能将自己和肃顺拴在一起。

咸丰十一年十月，慈禧太后发动祺祥政变，肃顺被处死抄家。从肃顺的家中抄出很多文武大臣与之往来的书信，但独独没有抄到曾国藩写给他的一个字。慈禧大为震惊，称赞曾国藩为“忠臣”。



曾国藩深知黏上了肃顺就会为自己带来很大的麻烦，就有可能为自己招致杀身之祸。于是与之交，但不与之深交，把自己的真心藏起来，风向一变，随时抽身。这就是曾国藩能立于不败之地的重要原因之一。

藏住了心，远离是非，也就保全了自己的身。但在现实生活中，并不是人人都明白这个道理。往往有那么一些人，明知道前面是个是非之地，还很“勇敢”地往里跳，最终把自己搞得身败名裂。

为人处世并不是一件很容易的事，稍不留神就有可能使自己置于是非之中，能做到在是非中藏心保身才是明智之举。

