

曾国藩

十三经

②

变经

败经

用人术

中国华侨出版社

曾
国
藩
十
三
经

②

中国华侨出版社

变
经

败
经

用
人
术

目 录

变 经

引 言 / 609

一、明变篇

天道五十年一变，国之运数从之，惟家亦然。

变者物之生也，诚者物之始也；变者物之生新，诚者物之始终；不变无望，不诚无物。

君子当深明变法之用。 / 611

△ 天道五十年一变 / 618

△ 变化是自然万物的普遍法则 / 619

△ 能明变才会有远见卓识 / 628

二、求变篇

凡成就绝大事业者，应适时求变。

人之气质，由于天生，本难改变，惟读书则可变化气

质。/633

△成大事者，应适时求变/644

△曾国藩一生三变/648

△君子以立志求变为本/658

△顺应时势，多方求变/662

△挺身入“局”，“局”中求变/666

三、应变篇

法度者，应时而变者也。

前贤犹因时适变，不相沿袭，况乎用兵之道随地形贼势而变焉者也，岂有可泥之法，不敝之制？

盘根错节之区，尤贵有适时应变之具也。/673

△应变的精髓就是“变”/689

△因时而变，以变救时/691

△审度机宜，随机应变/700

△应变常规，以变应变/707

△不变应变，应变之变/711

四、用变篇

英雄举事，变化无方。

古人用兵，最重变化不测四字。

必须变动不测，时进时退，时虚时实，时示怯弱，时示强壮，有神龙矫变之状。老湘营昔日之妙处，全在乎此。

/718

- △ 以静制动，不变亦变 / 733
- △ 以少胜多，虚实之变 / 741
- △ 变化无穷，奇正之变 / 744
- △ 做事应从大处着眼，小处下手 / 750
- △ 以变化的观点识人用人 / 754

五、权变篇

凡治事公则权势，私则情谊，二者必须居一于此。
莫援一“权”字以自覆。
军事非权不威，非势不行。
暂与羁縻，深合权变。 / 757

- △ 紧要时刻，权字可帮助渡过难关 / 771
- △ 拙诚也是一种权术 / 777
- △ 权力总与智诈相联系 / 781

六、慎变篇

妥筹兼顾，以“稳慎”二字为主。
坚守刊章，不轻变法，自是正办。
今日说定之话，明日勿因小利害而变。
天地间惟廉谨是载福之道。 / 788

- △ 变化要以稳、慎为根基 / 798
- △ 勿因小利小害而轻易变化 / 805
- △ 有变，即应有不变 / 809

败 经

引 言 / 815

一、奢败篇

历览有国有家之败，皆由骄奢之所致。

吾家后辈子女皆趋于逸欲奢华，享福太早，将来恐难到老。

衙门奢侈之习，不能不彻底痛改。 / 817

△有国有家之败，皆由奢侈所致 / 832

△教得子侄勿奢逸 / 834

△常念家中又奢靡几许 / 836

△因恐奢靡，故不多寄银物 / 838

△一生不爱钱，何奢之有 / 840

△奢必败，但求缺 / 842

二、私败篇

私心立誓，做官不私肥于一家，以做官发财为可耻，以宦囊积金遗子孙为可羞可恨。

不善将兵者，不责本营之将弁，而妒他军之胜己，不求

部下之自强，而但恭惟上司，应酬朋辈，以要求名誉，则计更左矣。/ 844

△ 一转念，疑心生，私心出/ 862

△ 手足结好，岂有芥蒂之私/ 863

△ 求过立行远去私/ 865

△ “败不相救”实为私也/ 867

△ 弃天之私，是及凶灾/ 869

三、贪败篇

欲求临阵不致大败，得手时能多杀，不得不以禁贪财为第一义。

古来多少英雄，功高名重，其后非败于骄，即败于贪。

力战遗财则生，贪财则死也。/ 871

△ 贪鄙无忌，必败无疑/ 879

△ 贪功冒进，是用兵大忌/ 885

△ 功成名就之时，最戒贪心不足/ 894

四、言败篇

圣人有所言，有所不言。

男子之所死者，一言耳。

古来言凶德致败约有二端；曰长傲，曰多言。

阁下虽可奏事，但须十分谨慎，不可乱说一句。/ 898

△ 多言者必傲/ 909

△ 话少不一定是无能 / 912

△ 是非皆因乱开口 / 914

△ 不轻言人过 / 917

五、惰败篇

天下古今之庸人，皆以一惰字致败。

儿侄辈总须教之读书，凡事当有收拾。宜令勤慎，无作欠伸懒漫样子。

“好谋而成”，是绝惰之源。平日无时不谋，无事不谋，自无惰时矣。 / 919

△ 反“惰”忆苦：蒋市街卖菜篮 / 934

△ 戒惰以早起为第一要义 / 936

△ 长兄如父：严教诸弟不要懒惰 / 938

六、傲败篇

由骄字而奢、而淫、而佚，以至于无恶不作，皆由骄字生出之弊。

余家后辈子弟，全未见过艰苦模样，眼孔大，口气大，呼奴喝婢，习惯自然，骄傲之气入于膏肓则不自觉，吾深以为虑。 / 946

△ 四傲：言傲、气傲、礼傲、奏傲 / 959

△ 未经辛劳不知苦 / 966

七、反败篇

今伤亡虽多，士气尚壮，休养数日，即可大战取胜也。

打仗不怕挫败，只怕伤亡太多。

胜负兵家之常，原不因一二败仗，即作一眚之掩。/ 971

△ 保持清醒，寻找致败根源/ 986

△ 败而不馁，坚持就是胜利/ 990

△ 反败之道，他救不如自救/ 993

△ 养精蓄锐，等待对方失误/ 995

八、防败篇

自立于不败，伺其隙而破之。

备多力分，全神外散，是自败之道也。

小心者，戒骄矜，戒怠忽，即前此所谓花未全开、月未圆满也；大度者，不与人争利，虽办得掀天揭地事业，而自视常若平淡无奇，则成大器矣。/ 998

△ 稳重谨慎，自立于不败之地/ 1015

△ 小心大度，常存不自满之心/ 1018

△ 深思熟虑，谋定而后方能胜/ 1021

用人术

引 言/ 1027

一、知人篇

人才以陶冶而成，不可眼孔太高，动谓无人可用。

取人之式，以有操守而无官气，多条理而少大言为要，办事之法，以五到为要。五到者，身到、心到、眼到、手到、口到也。

办事不外用人，用人必先知人。知人之道，总须多见几次，亲加察看，方能得其大概。/ 1029

△ 识人在德：“有操守而无官气……” / 1043

△ 曾国藩就是“伯乐” / 1051

二、论人篇

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。

今日能知人能晓事，则为君子；明日不知人，不晓事，则为小人。

衡人者，但求一长可取，不可因微瑕而弃有用之才。

要以衡才不拘一格，论事不求苟细，无因寸朽而弃连抱，无施数罟以失巨鳞。/ 1056

△ 观人第一要看志 / 1071

△ 有志者事竟成 / 1078

△ 意志是磨炼出来的 / 1083

三、揽人篇

窃惟行政之要，首在得人。吏治之兴废，全系州县之贤否。

吏治，有常者也，可先立法而后求人；兵事，无常者也，当先求人而后立法。

得不外四事：曰广收、慎用、勤教、严绳。 /1086

△ 条条大路通罗马：曾国藩揽人一绝 / 1091

△ “四海之内皆兄弟” / 1098

四、用人篇

带勇之人，第一要才堪治民，第二要不怕死，第三要不急急名利，第四要耐受辛苦。治民之才，不外公、明、勤三字。

求才必试以艰危，用人当责以实效。兵事饬事，惟在办理得人。

吾辈所慎之又慎者，只在“用人”二字上，此外竟无可着力之处。

惟用人极难，听言亦殊不易，全赖见多识广，熟思审处，方寸中有一定之权衡。 /1105

△ 用人贵在恰如其分 / 1118

△ 以德为先与德才兼备 / 1120

△ 诱之以利加精神管理 / 1127

△ 为曾国葆择“主子” / 1135

△ 不用轻薄之人 / 1137

五、养人篇

天下无现成之才，亦无生知之卓识，大抵皆由勉强磨炼而出耳。

为人上者，专重修身，以下效之者，速且广也。

培养人才大抵有转移之道，培养之方和考察之法，三者相需为用，并行不悖。

凡教人，当引其所长，策其所短。 / 1144

△ 曾国藩栽培李鸿章：扶上马送一程 / 1164

△ 麻生蓬中，不扶而直：给人才创造环境 / 1169

△ 古人临终教子给曾国藩的启示 / 1174

△ 战国四君子养士与曾国藩的幕府 / 1176

六、荐人篇

臣生平爱惜将才，视如性命，岂肯轻弃一人。

盖此间文风不逮江南远甚，必待有成之材而后接纳，则恐终岁不得一人，只好降格广收，多方奖借。

大抵拣选将才，必求智略深远之人，又须号令严明，能耐劳苦，三者兼全乃为上选。 / 1184

△ 管仲与诸葛亮的遗憾和曾国藩的得意 / 1200

△ 把举荐属下作为“奖励” / 1208

△ 死的光荣：曾国藩的又一个荐人之术 / 1218

