

第1计 瞒天过海

善于瞒住自己的聪明

“瞒天过海”之计在生活中是非常有用的，对于曾国藩而言，他的做法则是瞒住自己的锋芒，以圆通方式待人。我们知道，锋芒与圆通是做人的两大学问。曾国藩认为：“锋芒露凶气，圆通显和气”。怎样做到圆通呢？必须瞒住锋芒！

第三部 卷一

田部郎上卿于善

陳用齊常非最中
“新以天禍”
言而素國曾干
人於最亂國日
入於友衣面國
國，戶凶
國曾。同幸大
！苦戰
始耕念。”戶



◀ 智源与要义 ▶

《三十六计》第一计“瞒天过海”曰：“备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。”其大意是：防备十全十美，就容易斗志懈怠；平时司空见惯了的，也就不容易引起怀疑了。秘计就存在于公开化的事物里，而不存在于与公开形式相对立的事物之中。非常公开的事物中往往隐藏着非常机密的心计。

“瞒天过海”之计在处世中的体现是：在现实生活和工作中，“瞒天过海”之计可以说是最常见的，也是应用最广的。“哄”与“遮”是两种最典型不过的方式了。“哄”能把激烈捕捉矛盾化解掉，“遮”能把问题的严重性暂时挡一挡，等到最佳时机再去处理。

◀ 曾氏智计 ▶

“瞒天过海”之计在生活中是非常有用的，对于曾国藩而言，他的做法则是瞒住自己的锋芒，以圆通方式待人。我们知道，锋芒与圆通是做人的两大学问。曾国藩认为：“锋芒露凶气，圆通显和气”。怎样做到圆通呢？必须瞒住锋芒！

01

自以为是者必败

《三十六计》中的第一计“瞒天过海”，讲了这样一个道理：为人处世不能“透明”，应当懂得一点“隐瞒”，否则就会曝光。曾国藩在今人眼中似乎是个手执羽扇、不苟言笑、沉稳木讷的君子形象。实际上这代表了他成熟时期的性格。早年的曾国藩多言健谈，表现自我，喜于交往。这都有悖于“隐瞒”之理。后来他发生了大逆转，认为“不善瞒”者，有把柄为人所抓，故人不可“自以为是，炫耀自己，此为人生教训也。”可以看出，这与“瞒天过海”之计相通。

下面我们就从曾国藩不善藏口瞒己谈起：中国有“祸从口出”、“多言必失”的箴戒，但青年时代的曾国藩喜欢直来

直去，“每日总是话过多”，而且常常与人争得面红耳赤，这还不算，他还有“议人短”的毛病。他自己也深知“言多尖刻，惹人厌烦”，也为此下定决心，减少往来，但就是难以改过。当朋友间切磋学问时，曾国藩又常常自持己见，强言争辩，“只是要压倒他人，获取名誉”。争强好胜，对于年轻人总是一般性的常情，但曾国藩自己承认，“好名之意，又自谓比他人高一层”，他还说这种心理已深入隐微，“何时能拔此根株？”

一次，窦兰泉来切磋，曾国藩并未理解好友的意思，便“词气虚吐，与人谈理”，本来是一件增益学业的事，却适得其反，二人不欢而散。《日记》中说：“彼此持论不合，反复辩诘，余内有矜气，自是特甚，反疑别人不虚心，何以明于责人而暗于责己也？”道光二十二年（1842）11月9日这一天，曾国藩四次出外，先是到陈源究家为其母拜寿，本是喜庆之事，曾国藩出言不慎，弄得别人十分尴尬，宴席一散“宜速归”，他简直成了不受欢迎的人。随即又到何绍基家。回家后读了《兑卦》，又到陈源究家吃晚饭，“席前后气浮言多”，与汤鹏讨论诗文，“多夸诞语”。掌灯时又与汤鹏一同到何家下围棋。回到家里“己亥正”。当天他的《日记》中说：

凡往日游戏随和之处，不能适立崖岸，惟当往还渐稀，相见必敬，渐改征逐之习；平日辨论夸诞之人，不能通变聾哑，惟当谈论渐低卑，开口必诚，力去狂妄之习。此二习痼弊于吾心已深。前日云，除谨言静坐，无下手处，今忘之耶？以后戒多言如戒吃烟。如再要语，

明神殛之！并求不弃我者，时时以此相责。

由于曾国藩好多言，自以为是，有时伤害了朋友间的感情，他与小岑间的矛盾即由此而起。他平日引小岑为知己，但偶有不合，就大发脾气，他说这完全是自己平日修养不够啊。

对此，好朋友看在眼里，但知道曾国藩的性格，都不愿相劝。只有（即陈源兗）敢于揭破。一天，岱云到曾家来，彼此谈了很久，曾国藩又口若悬河，讲了很多自己做不到而要求别人做到的话。岱云见曾国藩依然故我，只好将话揭破，点出曾国藩的三个毛病。其后，曾国藩在日记中写道：“岱云言余第一要戒‘慢’字，谓我无处不著怠慢之气，真切中膏肓也。又言予于朋友，每相恃过深，不知量而后入，随处不留分寸，卒至小者齟齬，大者凶隙，不可不慎。又言我处事不患不精明，患太刻薄，须步步留心。此三言者皆药石也。”

几天后，曾国藩在家为父亲祝寿，小珊也前来，席间二人的语言碰撞，曾国藩的父亲看在眼里。客人走后，父亲与曾国藩谈起做人的道理，尤其讲了一大堆给人留分寸的话。曾国藩意识到问题的严重性，遂亲自往小珊家中表示歉意。当天的日记他总结自己有三大过：

小珊前与予有隙，细思皆我之不是。苟我素以忠信待人，何至人不见信？苟我素能礼人以敬，何至人有谩言？且即令人有不是，何至肆口谩骂，忿戾不顾，几于志身及亲若此！此事余有三大过：平日不信不敬，相恃

太深，一也；比时一语不合，忿恨无礼，二也；龃龉之后，人之平易，我反悍然不近人情，三也。恶言不出于口，忿言不反于身，此之不知，遑问其他？谨记于此，以为切戒。

曾国藩的父亲通过在京城与儿子同居的日子，看到曾国藩身上确有不少毛病，回到湖南后又立即给儿子去信一封，曾国藩的日记谈到了来信内容：大人教以保身三要：曰节欲、节劳、节饮食。又言凡人交友，只见得友不是而我是，所以今日管鲍，明日秦越，谓我与小珊有隙，是尽人欢竭人忠之过，宜速改过，走小珊处，当面自认不是。又云使气亦非保身体之道。小子读之悚然。小子一喜一怒，劳逸贪乐，无刻不萦于大人之怀也。若不敬身，真禽兽矣。

岱云的话和父亲的信对曾国藩触动很大，但以后曾国藩仍重蹈旧辙。二十三年（1843）正月19日，湖广籍的举人同学在文昌馆举行团拜，曾国藩当时主持会馆事宜，无论于公于私都应尽力招待好昔日的同学，但他“陪客时，意不属，全无肃敬之意”。他承认“应酬有必不可已者”，他如此怠慢同学，尤悔并生。

曾国藩检讨自己的同时，又有走向另一极端的倾向，他有意与朋友们疏远，认为不常在一起，反增加一分敬意，俗话说“远了亲，近了分”嘛。但还是没有效果。他又想到吕新吾的一句名言：“淡而无味，冷而可厌，亦不足取。”这就是通常所说的“不合群”。左也不是，右也不是，曾国藩一时感到难于处人，只好听天由命，顺其自然了。吴竹如（吴廷栋）却不这样看，他开导曾国藩说：交情虽然有天性投缘

与否，也由于尽没尽人力所决定。但说到底还是人能胜天，不能把一切“归之于数”，如“知人之哲，友朋之投契，君臣之遇合，本有定分，然亦可以积诚而致之。故曰命也，有性焉，君子不谓命也。”

此后，曾国藩在处事待人方面日渐成熟，他自以为是、张扬自己的毛病也大有改观，因为他已完全懂得“瞒”计为生活中不可缺，因为不善瞒者，大多会伤害别人。悟透了这一点，曾国藩才度过了人生道道难关，成就了大事。

02

锋芒逼人，圆通和人

“瞒天过海”之计在生活中是非常有用的，对于曾国藩而言，他的做法则是瞒住自己的锋芒、以圆通方式待人。我们知道，锋芒与圆通是做人的两大学问。曾国藩认为：“锋芒露凶气，圆通显和气”。怎样做到圆通呢？必须瞒住锋芒！

自率湘军东征以来，曾国藩有胜有败，四处碰壁，究其原因，固然是由于没有得到清政府的充分信任而未授予地方实权所致。同时，曾国藩也感悟到自己在修养方面也有很多弱点，在为人处事方面固执己见，自命不凡，一味蛮干。后来，他在写给弟弟的信中，谈到了由于改变了处世的方法而引来的收获，“兄自问近年得力惟有一悔字诀。兄昔年自负

本领甚大，可屈可伸，可行可藏，又每见得人家不是。自从丁巳、戊午大悔大悟之后，乃知自己全无本领，凡事都见得人家有几分是处。故自戊午至今九载，与四十岁以前迥然相同，大约以能立能达为体，以不怨不尤为用。立者，发奋自强，站得住也；达者，办事圆融，行得通也。”以前，曾国藩对官场的逢迎、谄媚及腐败十分厌恶，不愿为伍，为此所到之处，常与人发生矛盾，从而受到排挤，经常成为舆论讽喻的中心，“国藩从官有年，饱历京洛风尘，达官贵人，优容养望，与在下者软熟和同之气，盖已稔知之。而惯尝积不能平，乃变而为慷慨激烈，轩爽肮脏之一途，思欲稍易三、四十年不白不黑、不痛不痒、牢不可破之习、而矫枉过正，或不免流于意气之偏，以是屡蹈愆尤，丛讥取戾。”经过多年的实践，曾国藩深深地意识到，仅凭他一人的力量，是无法扭转官场这种状况的，如若继续为官，那么唯一的途径就是去学习、去适应。“吾往年在官，与官场中落落不合，几至到处荆棘。此次改弦易辙，稍觉相安。”此一改变，说明曾国藩在宦海沉浮中，日趋成熟与世故了。

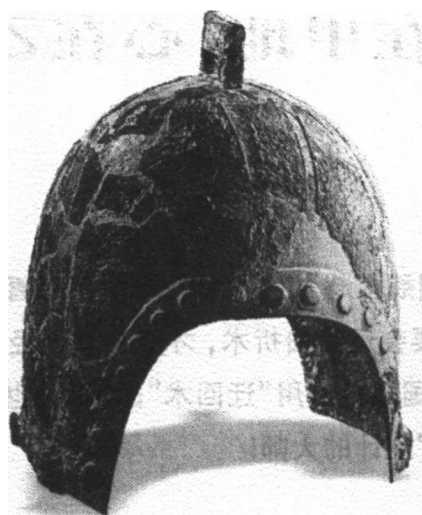
然而，认识的转变过程，如同经历炼狱再生一样，需要经历痛苦的自省，每当曾国藩自悟昨日的是与非时，常常为追忆昔日“愧悔”的情绪氛围所笼罩。因此，在家守制的日子里，曾国藩脾气很坏，常常因为小事迁怒诸弟，一年之中曾国荃、曾国华、曾国葆都有过口角。在三河镇战役中，曾国华遭遇不幸，这使曾国藩陷入深深的自责。在其后的家信中，屡次检讨自己在家其间的所作所为。如，在 1858 年 12 月 16 日的家信中写到，“去年在家，因小事而生嫌衅，实吾度量不宏，辞气不平，有以致之，实有愧于为长兄之

道。千愧万悔，夫复何言！……去年我兄弟意见不和，今遭温弟之大变。和气致祥，乖气致戾，果有明征。” 1859年1月6日，又提到，“吾去年在家，以小事急竟，所言皆锱铢细故。洎今思之，不值一笑。负我温弟，既愧对我祖我父，悔恨何极！当竭力作文数首，以赎余愆，求沅弟写石刻碑。亦足少掬我心中抑郁悔恨之怀。”在经历了一段时期的自省自悟以后，曾国藩在自我修身方面有了很大的改变。及至复出，为人处事不再锋芒毕露，日益变得圆融通达。曾国藩认为：一味讲求含糊厚重，绝不轻易暴露自己，将来修炼得十分成熟，身体也健康，子孙也会受用无穷。如果不习惯于机巧变术，那么时间越久，人越觉得你厚重。他在答复胡林翼的信中说：“只有忘掉机谋诈术，才能消解众人的机谋诈术，只有懵懵懂懂，才能去掉不祥之事。”——这正是“瞒天过海”之计的要义。

第2计 围魏救赵

手在甲地，心在乙地

“围魏救赵”之计表明 不要直来直去 逼近目标，而要会运用曲折术，才能避重就轻，功到自然成。曾国藩是运用“迂回术”的大师，也是采用“围魏救赵”之计的大师！



◀ 智源与要义 ▶

（三十六计）第二计“围魏救赵”曰：“共敌不如分敌；敌阳不如敌阴。”其大意是：集中、强大之敌，应当诱使它分散兵力而后各个歼灭；正面攻击敌人，不如迂回到敌人的后方，伺机歼灭敌人。

“围魏救赵”之计在处世中的体现是：“围魏救赵”一计用于现实生活中，就是要求你能抓住对方实质，采取避实击虚、后发制人的技巧，或者说以“佯攻”来造成对方的错觉，信以为真，一旦时机成熟，你就可以与其竞争，以达到对自己有利而对对手不利的目的，从而赢得竞争的最后胜利。

◀ 曾氏智计 ▶

“围魏救赵”之计表明：不要直来直去，逼近目标，而要会运用曲折术，才能避重就轻，功到自然成。曾国藩是运用“迂回术”的大师，也是采用“围魏救赵”之计的大师！

03

迂回曲折收效大

“围魏救赵”之计表明：不要直来直去，逼近目标，而要会运用曲折术，才能避重就轻，功到自然成。曾国藩是运用“迂回术”的大师，也是采用“围魏救赵”之计的大师！

咸丰九年（1895），太平军与湘军已几决雌雄，各有胜负。然而太平军还控制着南京及其与南京相关的长江上游安徽的重要市镇。如何把握下一步战局的有利发展，是对曾国藩的一个重大考验。曾国藩以为，凡事必抓关键，而这个时期的关键就是要夺取安徽的重要据点。

攻克武昌后，曾国藩留驻武昌，与胡林翼商定了进兵安徽的计划，然后按照李鸿章所进之策，向咸丰帝上奏了进兵

的折本。折本内容强调进兵安徽的重大军事意义，他说：金陵之所以久攻不下，赖于陈玉成的经营安徽。陈玉成开辟并护持住金陵与安徽的通道，以安徽为金陵的后方，并在三河、浦口、庐州迭挫清军。所以，要想攻破金陵，必先驻重兵于滁（州）、和（州），阻住金陵与安徽的通途、割断芜湖的粮道，金陵则不攻自危。而要想把重兵驻到滁、和，就得围攻陈玉成的驻军之地安庆，兼攻安徽的首府庐州，迫使陈玉成进行决战。消灭了陈玉成的安徽军队，攻陷安庆、庐州，攻克金陵就没有大问题了。曾国藩采纳李鸿章的这个策略，自然是切中要害的，当时太平军的战略要地的确在于天京与安徽之间的相互毗连，在于陈玉成往返天京与安徽，以滁、和、安庆为屏蔽，不断打击湘军与胜保等部的进犯，才保住天京的安全不动摇。曾国藩把进兵安徽，攻陷安庆当作打败太平军的中心战略，到底让他抓到了太平天国的生死关键了。

咸丰九年（1859）9月末，曾、胡商定了三路进兵计划：都兴阿、多隆阿、鲍超、杨载福沿江东进，围攻安庆为第一路；曾国藩攻太湖、潜山、桐城为第二路；胡林翼取道英山、舒城、六安为第三路。咸丰帝听了别人的建议，害怕湘军会把安徽的太平军逼向淮北，令曾、胡改变战略计划，而曾、胡并未接受，曾国藩反而亲领围攻安庆的第一路军，第二路军调多隆阿、鲍超担任。当各路人马会齐，便发起对太湖的进攻，打响了湘军反攻安徽的第一仗。

湘军人皖早为太平军所注目。当战争在太湖发生后，陈玉成于咸丰十年（1860）1月率水军增援太湖，扎营70余座，包围进攻太湖的湘军。胡林翼闻讯也迅速由黄州进驻英