# 曾国藩的智慧

内容提要：

曾国藩一生驰骋疆场、周旋官场、谙熟人场，可谓风云震荡，无人不晓。但曾国藩和常人一样，一言一行同样受其思想理念的支配。他不是什么超人，却走出了一条令世人刮目相看的人生之路，这恰是让人品头论足，倍感其人格魅力之大的主要原因所在。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

# 悟经告白

曾国藩一生驰骋疆场、周旋官场、谙熟人场，可谓风云震荡，无人不晓。但曾国藩和常人一样，一言一行同样受其思想理念的支配。他不是什么超人，却走出了一条令世人刮目相看的人生之路，这恰是让人品头论足，倍感其人格魅力之大的主要原因所在。

曾国藩家族世代贫农，可算是生于"寒门"，立志于庸俗之境。他的这本《悟经》便是揭开了他的为人、立世、居官思想之谜面，我们尽全力对其进行了最终的整理和具体的阐述，透过其原本字章，也略体味出他南北争战时期著立此书之艰辛，为育后人，也算是用心良苦。在现存李鸿章《复梅筱严方伯函》之中，记有他对曾国藩这样的评价："《悟经》一著成篇师相功德名位，必当冠绝百僚。"足见《悟经》在其心目中的地位如何。

人活于世，谁也不想四面树敌，但为图生存又不免与人发生争执。究竟如何做人，处世方为人中之"大家"呢？曾国藩认为："锋芒露杀气，圆通显和气。""不妨钻进鼠洞先做蛇"、要"躬身言语"、因为"低头不是下跪"等等，都是充分表明了他的独特而又实用的为人观点，同时在《悟经》中，他还谈到了对心、气、名利等诸多问题，如果不是饱经风霜、处世成功之人，绝无此盖世绝伦、如鱼吐珠之妙般的"悟"语。曾国藩既悟己、又悟人，以己心通宇宙之气，充分论述了人性的本然和人世的莫测。《悟经》好比一本普渡众生之经典《圣经》，让那些处于人场、官场迷茫的人们走回自己最初虔诚之始点，点燃心灵之圣火，让深藏着的尖锐力和积极心态的人们走向人生的顶端。

《悟经》之作，即曾国藩"人性长成"版之再现，愿读者朋友都能从中找出自身"入世"的出发点。想从思想上真正领悟曾国藩其人其道，请从《悟经》开始吧！

编　者

2001年×月

# 目　　录

## 一　曾国藩的觉悟挚言：
## 不可偏执，孤立为上


○　觉悟实战：双刃剑，技在刺挑 …… 2
○　觉悟实战：心悔是否乃品性使然 …… 5
○　觉悟实战："藏"化为"安" …… 7
○　觉悟实战：低头不是下跪 …… 10
○　觉悟实战：钻进鼠道先做蛇 …… 12
○　觉悟实战：以屈求伸，贵在精专 …… 14
○　觉悟实战：克己之学 …… 16
○　悟世经典： …… 20
○　名家圈点：顺也藏锋，逆也藏锋 …… 20


## 二　曾国藩的灵悟心言：
## 从天上觅人来用


○　灵悟实战：人生第一要义是择友 …… 23
○　灵悟实战：撒网满天 …… 28
○　灵悟实战："偷鸡"先"扔米" …… 30
○　灵悟实战：多一份智慧，少一颗俗心 …… 33
○　灵悟实战：联姻自固，贤人满筐 …… 35
○　灵悟实战：人才滚滚，风云际会 …… 37
○　灵悟实战：用人之"明" …… 41
○　灵悟实战："诚"恕知天，群伦影从 …… 50
○　悟世经典：朋友之贤否决已一生之成否 …… 55
○　名家圈点：交友乃一生之重 …… 55


## 三　曾国藩的明悟忠言：
## "碰境，有恒之志需之，无恒之志迁之"


○　明悟实战：狼在后面，只有快甩 …… 57

○ 明悟实战:揭掉自己的疤 …… 60
○ 明悟实战:"悔缺"之道 …… 63
○ 明悟实战:得不喜,失不忧 …… 76
○ 明悟实战:官场浪浊,撑舵须稳 …… 78
○ 明悟实战:快慢舞步,不可抢拍 …… 83
○ 悟世经典:情志屡迁 …… 85
○ 名家圈点:顺逆皆天宠 …… 85

## 四　曾国藩的感悟诚言:"内心不死,求生才有底气"

○ 感悟实战:霸气、霸心缺一不可 …… 87
○ 感悟实战:硬汉就是一枚钢钉 …… 92
○ 感悟实战:"明强"大法之三篇 …… 100
○ 悟世经典:傲然跃世,身心当强 …… 112
○ 名家圈点:"明强" 源于大事…… 112

## 一　曾国藩的觉悟挚言：不可偏执，孤立为上

**悟经秘告**

不必怖畏，只要你自信你及，便可信于已。任他人揭帖污枉，设法排陷，如何能摇动已心意丝毫？如现今就有多少闲言论吾之不是处，然吾认为此皆浮言，不可被人欺哄，总言"他人若负我，则人情天理俱无矣。"

——引自曾国藩《悟经》之五

需要全本请访问 www.ertongbook.com

曾国藩的智慧

锋芒与圆通是做人的两大学问。它们就象一对矛和盾的关系，一守一攻。曾国藩以为:" 锋芒露杀气，圆通显和气。" 为在失去主动之时应学会保全自己的要害部位，然后趁对手疏忽的时候，转守为攻，敲定胜局。

在经历了较长一段时期的自省自悟以后，曾国藩在自我修身方面更加成熟，处世更加圆融、通达。

## ■ 悟经一:" 藏锋" 之思

——藏身是为了不被发现，藏锋是为了不被磨钝。

曾国藩常用" 厚藏匿锐，身体则如鼎之镇" 这两句话教育僚属及家人，这两句话可以作为座右铭来遵守。" 藏" 是什么？藏心是为了把锋芒掩饰下去，不让别人察觉。即本来强，却装弱，本来大，却装小，目的是为了更好的出击，让别人防不胜防。曾国藩曰:" 藏，匿也，蓄也；锋，尖也，锐也。藏锋乃书家语，言笔锋藏而不露也。吾谓言多招祸，行多有辱。是故，傲者人之殃，慕者退邪兵。为君藏锋，可以及远；为臣藏锋，也以至大。讷于言，慎于行。乃吉凶安危之关，成败存亡之键也"。

## ○ 觉悟实战：双刃剑，技在刺挑

屈是为了伸，藏心本是蓄志。不屈不以伸展，不藏心志从何来？曾国藩的" 藏心" 表现在他与君与僚属的共同处事上，这种藏锋来自于他对中国传统文化的体认，来自一种儒释道文化的综合。

一般谈曾国藩的思想往往只谈他所受到的儒家文化的影响，作为一个对中国传统文化全面研究过的人，曾国藩对道家文化也情有所钟，尤其是在他晚年。他终身都喜读《老子》，对受道家文化影响很深的苏轼软佩不已，而且周敦颐帮朱熹也是儒道兼通的人物。在政治上、为人上，曾国藩是一个儒家；在军事上，在养生上，曾国藩又是一个道家。

正因为他学养深厚，才能做到" 凡规画天下事，久无不验"。他能总揽全局，抓住要害，表现出高超的战略水平，以至" 天子亦屡诏公规划全势" （他鸿章语）。正因为他学养深厚，才能慧眼识英才，看得准识得透，大凡他所举荐的人，" 皆能不负所知"，李鸿章对此格外佩服，称他" 知人之鉴，并世无伦"。正因为他学养深厚，地能使他以文人身份站在行伍之间，在全军覆没之时，稳住军心，东山再起。

人单有志不行，还要修炼自己，蓄势而发。此间最重要的是戒傲气、少言实干，曾

国藩这样认为。他在写给九弟的信中说：

自古以来讲凶德致败的道理大约有两和，一是长傲，二是多言。丹朱不肖，曰傲、曰嚣讼，就是多言。历代公卿，败家丧命，也多是因为这两条。我一生非常固执，很高傲，虽不多言，但笔下却近乎嚣讼。安静下来自我的省，我所以处处不顺，其根源也是这两条。温弟性极与我相似，而说话更为尖刻。凡是傲气凌人，不一定是用言语表现，也有以神气凌人的，也有以面色凌人的。温弟神气有英发之姿，而面色时有蛮狠之象，最容易励气凌人。心中不能有事，有事必然表现出来，从门第来说，我的声望大减，恐怕要使子弟受连累，从才识业说，近来军国锻炼出来的人才很多，弟等也没什么过人之处，这些都不可依仗。只应该抑制自己，讲忠信，讲礼义，这样可以弥补过失，整顿风气。否则大家都讨厌，鄙视你，沅弟处世躬谨，很是稳妥。温弟却是谈笑讥讽，即要强充老手，就不免带有旧习气，不可砂猛省！不可不痛改！听说在县城时，经常随意嘲讽，应迅速改正。我在军中多年，怎么会没有一点可取呢？就是因为"傲"字，百无一成。所以我谆谆教导各位兄弟引以为戒。

曾国藩藏锋的典型事例很多，同治三年（1864）天京攻破，红旗报捷，他让官文列于捷疏之首，即有谦让之意，尤其是裁辙湘军，留存淮军，意义极为明显。不裁湘军，恐权高震主，危及身家，如裁淮军，手中不操锋刃，则任人宰割，因此他叫李鸿章按淮军不动，从自己处打开。

曾国藩到达天京以后，七月初四日"定议裁撤湘勇"，在七月初七的奏折中，向清朝廷表示，"臣统军太多，即拔裁撤三四万人，以节靡费。"从当时的材料来看，曾国藩裁撤湘军的表面原因是湘军已成"强弩之未，锐气全销"，而时人却认为完是借口则为避锋芒。时人王定安就说过："曾国藩廉退，以大功不易居，力言湘军暮气不可复用，主用淮军。以后倚淮军以平捻。然国藩之言，以避权势，保令名。其后左宗棠、刘锦棠平定关外加寇，威西域，席宝田征苗定黔中，王德榜与法朗西（法兰西）战趣南，皆用湘军，暮气之说，庸足为定论乎？吾故曰，国落之暮气，谦也。"

当时曾国藩所统湘军约计 12 万余人，但左系湘军进入浙江以后，已成独立状态，早在攻陷天京以前，江忠义、席保田两军 1 万人已调整至江西，归沉葆桢统辖，鲍超、周宽世两军 2 万余人赴援江西以后，随好也成为沉葆桢的麾下人马，剩下的便只有曾国荃统率的 5 万人，而这些人也正是清政府最为担心的。于是曾国藩从这 5 万人开始进行裁撤。

曾国藩留张诗日等 1 万余人防守江宁，15 万人由刘连捷、朱洪章、朱南桂率领，至皖南、北作为巡防军队。裁撤了助功天京的萧庆衍部（李续宜旧部）近万人和韦俊的 2500 余人。但实际上，曾国荃的嫡系部险基本被保留下来。同治四年正月（1865 年 2 月），又裁撤防军还有十六营 8000 人，但只有张诗日一营愿随曾国落北上，其余都不愿北上，于是曾国藩又裁撤了其余的 7500 人。之后，又陆续裁了刘边捷、朱洪章、朱南桂三军。此时，曾国藩能够调动的部队只剩下张诗日一营和刘松山老湘营 6000 人。

在裁撤湘军的同时，他还奏请曾国荃因病开缺，回籍调养。此时，曾国荃在攻陷

天京的所作所为，一时间成为众矢之的。同时，请政府对他也最为担心，唯恐他登高一呼，从者云集，所以即想让他早离军营而又不让赴浙江巡抚任。无奈，曾国藩只好以其病情严重，载浙江巡抚缺，回乡调理。很快清政府便批准了曾国藩所奏，并赏给曾国荃人参六两，以示慰藉。而曾国荃却大惑不解，愤愤不平溢于言表，甚而在众人面前大放厥词以发泄其不平，致使曾国藩十分难堪。曾国藩回忆说：

三年秋，吾进此城行署之日，全弟甫解浙抚行，不平见于辞色。时会者盈庭，吾直无地置面目。

所以，曾国藩只好劝慰他，以开其心窍。

弟何必郁郁！从古有大劳者，不过本身一爵耳，吾弟于国事家事，可谓有志必成，有谋必就，何郁郁之有？

有曾国荃四十一岁生日那天，曾国藩还特意为他创作了七绝十二首以示祝寿。

曾国藩的至诚话语，感动地曾国荃热泪盈眶，据说当读至" 刮骨箭瘢天鉴否，可怜叔子独贤劳" 时，竟色放声恸哭，以宣泄心中的抑郁之气。随后，曾国荃返回家乡，但怨气难消，以致大病一场，从此，辞谢一切所任，直至同治五年春，清政府命其任湖北巡抚，他才前往上任。

早在裁湘军之前，曾国藩就写信给李鸿章说：

惟湘勇强弩之未，锐气全消，力不足以制捻，将来戡定两淮，必须贵部淮勇任之。国藩早持此议，幸阁下为证成此言。兵端未息，自须培养朝气，涤涤暮气。淮勇气方强盛，秘不宜裁，而湘勇则宜多裁速裁。

曾国藩之中之意极深，只有李鸫章才能理解他的苦衷：朝廷疑忌握兵权的湘淮将领，舆论推波助澜，欲杀之而后快，如湘淮并裁，断无还手之力，若留淮裁湘，则地清廷要能采取的功高震主者杀起到强大的牵制作用。李鸿章即窥见到请廷的用心，又理解了曾国藩的真实意图，因而决定投双方之所好，坐收渔人之利。他深知在专制制度下" 兵制尤天下大计，淮军兴衰关乎个人宦海浮沉。他致函曾国藩表示支持裁湘留淮的决策，说" 吾师暨鸿章当与兵事相终始"，淮军" 改隶别部，难收速效"，" 惟师门若有征调，威信足以依恃，警俟卓裁。" 由于曾、李达成默契，所以裁湘留淮但成定局。

所运行的" 龙蛇伸屈之道"，是一种自我保护，自我实现价值的生存之道。实际上藏锋露拙与锋芒毕露 ，是两种截然相反的处世方式。锋芒引伸指人显露在外表的才干。有才干本是好事，是事业成功的基础，在恰当的场合显露出来的是十分必要的。但是带刺的玫瑰最容易伤人，也全刺伤自己。露才一定要适时、适当。时时处处才华毕现只会招致嫉恨和打击，导致做人及事业的失败，不是智者的所作所为。有志于做大事

业的人，可能自认为才份很高，但切记要含而不露，该装傻的时候一定要装得彻底，有了这所保护伞，何愁事业不成功？

"人不知而不愠，不亦君子乎！"可见人不我知，心里老大不高兴，这是人之常情。于是有些人便言语锋芒，行动也露锋芒，以此引起大家的注意。但更有一些深藏不露的人，好你他们都是庸材，都胸无大志，实际上只是他们不肯在言语上露锋芒，在行动上露然芒而已。因为他们有所顾忌，言语露锋芒，便要得罪旁人，得罪旁人，旁人便成为阻力，成为破坏者；行动露锋芒，便要惹旁人的妨忌，旁人妨忌，也人成为阻力，成为破坏者。表现本领的机会，不怕没有，只怕把握不牢，只怕做的成绩，不能使人特别注意。易曰："君子藏器于身，待时而动，"无此器最难，而有此器，却不思无此时，则锋芒对于人，只有害处，不会有益处。额上生角，必触伤别人，不磨平触角，别人必将力折，角被折断，其伤必多。锋芒是额上的角，既害人，也伤己！

嫉贤妨能，几乎是人的本性，所以有才华的人会遭受更多的不幸和磨难。

《庄子》中有一句话叫"直木先伐，甘井先竭"。一般所用的木材，多选择挺直的树木来砍伐；水井也是涌出的甘甜井水先干涸。由此观这，人才的选用也是如此。有一些才华横溢，锋芒太露的人，虽然容易受到重用提拔，可是也容易遭人暗算。

## ○　觉悟实战：心悔是否乃品性使然

同治九年（1871）五月，曾国藩做了一副对联："战战兢兢，即生时不忘地狱；坦坦荡荡，虽逆境亦畅天怀"。这副对联集中反映了他精神世界的两重性，一方面战战兢兢，一方面坦坦荡荡；一方面悲观主义，一方面乐观主义。他的悲观是对乐观的悲观，他的乐观是对悲观的乐观，这使他能生不忘死，成安思危，也使他能辱中求荣，挫中思奋。这种逆来顺受法，曾国藩称之为"悔字诀"与"更字诀"。

如果仅仅是硬字，那就不足以服众，也不足以成就一番事业。曾国藩的成功之处还得力一个"悔"字，"悔"字是从内省中化生出来的，那就是对自己行为的检点或反省，也反映出曾国藩的智慧的一面。在一篇日记中他这样写道："大抵人常怀愧对之意，但是载福之器，入德之门。如觉天之待我过厚，我愧对天；君之待我过厚，我愧对君；父母之待我过慈，我愧对父母；兄弟之待多过爱，我愧对兄弟；朋友之待多过重，我愧对朋友，便处处皆有善气相逢。德以满而损，福以骄而减矣。"曾国藩早年在翰林院整月整月地研读《易经》，自然受到了其中阴阳消长、主静藏锋思想的影响，他常常引用《易经》中的"日中则仄，月盈则食；来告诫自己和家人。

曾国藩的这种思想并非晚年才有，早在咸丰年间就已思虑成熟，他曾写过一联："养活一团春意思，撑起两根穷骨头。"也是一悔一硬，柔中显刚，主静藏锋，可进可退。正是这种思想使其自由地游刃于天地之间。

人生在世，有可为之事，也有不可为之事。有可为之事，当尽力为之，这就是尽性；有不可为之事，当尽力从之，这就是知命。

所谓性，就是对可知的事物尽其所能去知道它；所谓命，就是对不可知事物只好听天安排。理解了这两层意思，也就明白了人力和神力的界限，进而也就明白了自己的责任以及所应采取有态度。

《易·系辞》中有这么几句："尺蠖之屈，以求伸也。龙蛇之蛰，以存身也。精义入神，以致用也。利用安德，以崇德也。"这就是尽性。大意是说，尺蚁虫收缩身体，是为了爬行，龙蛇的冬眠，是为了求生，精通义理出神入化，是为了学以致用。利用所学安身立德，是为了弘扬德行。此外还有四句："过此以往，未之或知也。穷神知化，德之盛也。"

一般人之所以不如那些圣人，就在于圣人既可尽性又可能知命，尽性，就像学习普通的道理，至于知命则是一种极高的境界了。当尽性的时候，如果轼力已经到达了十分，然而所得到的效果或者有相应的回报，或者没有相应的加报。对此，圣人都能淡然处之，好像知道之样，又好像不知道这样，好像很在意，又好像不太在意，这其中的滋味最难体察。

平常人之所以不能正确对待尽性与知命，就在于太在乎事情的结果。他们有意或无意会产生这样的倾向，即有多少耕耘就有多少收获，不然的话，就会悻悻然、愤愤然，牢骚满腹、怨天尤人。他不知道谋事在人，成事在天，这个天就是命。但相信并不等于放弃努力，得过且过，无所作为；而是要正确看待你努力以及所产生的结果。因此，在尽性上，不妨盲目一些，在知命上，不妨透彻一些。

主静藏锋，不露声色，意适神恬，宁静致远，这是"藏锋"法下篇的根本所在。《庄子》中指出"穷亦乐，通亦乐"。所谓"穷"是指无路可走；"通"是指发达顺遂。庄子认为，凡事顺应境遇，不去强求，才能过着自由安乐的生活。这是一种要顺应命运，随遇而安的生活方式。无论顺境或是逆境，人都应该保持一种乐观的生活态度。贫穷时能藏宝贵之锋知足常乐，安贫乐道。

《莱根谭》中指出："人生减省一分，但超脱一分。"在人生旅程中，如果什么事都减省一些，便能超越尘事的羁绊。一旦超脱尘世，精神会更空灵。简言之，即一个人不要太贪心。别有人说："比如，减少交际应酬，可以避免不必要的纠纷；减少口舌，可以少受责难；减少判断，可以减轻心理负担；减少智慧，可以保全本真；不去减省而一味增加的人，可谓作茧自缚。"

人们无论做什么事，均有不得不增加的倾向。其实，只要减省某些部分，大都能收到意想不到的效果。倘若这里也想插一手，那里也要兼顾，就不得不动脑筋，过度地使用智慧，容易产生奸邪欺诈。所以，只要凡事稍微减省些，便能回复本来的人性，即藏锋而静，返朴归真。

所以，人千万不要为欲望所驱使。心灵一旦为欲望侵蚀，就无法超脱红尘，而为欲望所吞灭。只有降低欲望，在现实中追求人生的目的，才会活得快乐。

人大都渴望和追求荣誉、地位、面子，为拥有它而自豪、幸福；人不情愿受辱，为反抗屈辱甚至可以生命为代价。所以，现实人生便出现了各种各样争取荣誉的人，形形色色的反抗屈辱的勇者和斗士；也有为争宠、争荣不惜出卖灵魂、丧失人格的势利小人。当然，也有人把荣誉看得很淡，甘做所谓"辱毁誉不上心"的清闲人、散淡

者。

任何人的一生总会有不遇的时期，无论从事什么工作，都会有和预期相反的结果。长此以往，任何人都免产生悲观情绪。然而，人生并不仅有这种不遇的时候。当云散日出时，前途自然光明无量。所以，凡事必须耐心地等待时机的来临，不必惊慌失措。相反，在境遇顺利的时候，无论做什么事都会成功；可是总有一天，不遇的时刻会悄然来临，因此，即使在春风得意之时也不要得意忘形，应该谨慎小心地活着，身处顺境要藏锋，身处逆境也要藏锋，这才是聪明人应采取的生活态度。

## ○ 觉悟实战："藏"化为"安"

可以这样认为，"藏锋"是曾国藩取得成功的最大原因。

梁启超先生说曾国藩"有超群轶伦之天才，在并时诸贤杰中，称最钝拙"。曾国藩自己了说"自以秉质愚柔，舍困勉二字，别无他处，"又说："吾平生短于才，爱者或以德器相许，实则虽曾任艰巨，自问仅一愚人，幸不以私智诡谲凿其愚，尚可告后昆耳。"

难道他真是一个钝拙愚柔短才的人吗？实在说起来，这又不尽然了。一个人的成就有小有大，小者或可从困勉铢积寸累得来，若成就大业，只靠辛苦强学还是不行，尤必有超人的领悟天才，才能相济为用。曾国藩说："器有洪纤，因材而就，次者学成，大者天授。"可见一斑。他论才德说。

司马温公曰："才德全尽，谓之圣人；才德兼亡，谓之愚人。德胜才，谓之君子；才胜德，谓之小人。"

余谓德与才不可偏重。譬之于水，德在润下，才即其载物溉田之用；譬之于木，德在曲直，才即其舟楫栋梁之用。德若水之源，才即其波澜；德若木之根，才即其枝叶。德而无才以辅这，则近于愚人；才而无德以立之，则近于小人。……二者既不可兼，与其无德而近于小人，毋宁无才而近于愚人。自修之方，观人之术，皆以此为衡可矣。

由上可见曾国藩并不漠视才与德的相对作用。何以他反自称无才呢？这不过是他的一种谦德。因为才是靠不住的，如果恃才傲物，就容易泛滥横流，近乎小人了。这完全都是勉人为学的意思。他在家信中对子弟的贤否。也有六分天生，四分家教的话。何以又这样重视天命天才呢？好像是他的一种矛盾思想，其实不然，这正是中庸相反相成的道理。所谓"天定胜人，人定胜天"，"时势造英雄，英雄造时势"，不是一样的道理吗？倘不明乎此，则读曾国藩的收籍，直如隔靴搔痒，处处都觉得矛盾了。譬如他自称愚柔，而致九弟书云："古来豪杰，吾家祖父教人，以懦弱无刚四字为大耻，故男儿自立，必须有倔强之气。弟能夺数万人之刚气而久不销损，此是过人之处，更宜

需要全本请访问 www.ertongbook.com

从此加功！"

这一切并不能否定他无有大才。可是他的祖父告诉他说："尔的官是做不尽的，尔的才是好的，满招损，谦受益，尔若不傲，更好全了。"可见曾国藩只是在不做上做工夫，颇有大智若愚之意。

古今亿万年，无有穷期。人生其同，数十寒暑，仅须臾耳！大地数万里，不可纪极，人于其中，寝处游思，昼仅一室耳！夜仅一榻耳！古人书籍，近人著述，浩如烟海，人生目光之所能及者，不过九牛之一毛耳！事变万端，美名百途，人生才力之所能办者，不过太仓一粟耳！知天之长，而吾所历者短，则遇忧患横逆之来，当少忍以待其定；知地之大，而吾所居者小，则遇荣利争夺之境，当退让以守其雌；知书籍之多，而吾所见者寡，则不敢以一得自喜，而当思择善而约守之；知事变之多，而吾所办之者少，则不敢以功名自矜，而当思举贤而共图之。夫如是则自私自满之见，可渐渐蠲除矣。

此乃何等独道，高超之所见！芸芸众生，"不知天多高，地多厚"，只晓得一个"我"，则一切相害相悖矣。倘能觉悟到此种境界，自然可以除去自私自满之见，往大道上迈进。否则会井观天，画地自限，没有伟大的人生观，焉能有伟大的学术事业？所以觉悟是做人的始基，也是做人的归宿，由于天才而来，也由于学问而得。

不但才与学相济的道理是如此，即如发舒到志声方面，屈伸行藏。也是一亲的。曾国藩在切入北京会试的时候，就抱有澄清天下之志。如乙未岁暮阿感诗道：

去年此际赋长江，豪气思屠大海鲸。
湖上三更邀月饮，天边万岭挟舟行。
竟将云梦吞如芥，未信君山铲不平！
偏是东皇来去易，又吹草绿满蓬瀛。

为藏为否两蹉跎，搔首乾坤踏踏歌。
万事拼同骄拇视，浮生无奈茧丝多！
频年遗迹随波谲，大半光阴被墨磨。
匣里龙泉吟不住，问予何日斫蛟鼍？

在诗里可以看出他的志气来，以一个二十五岁的青年，就有气吞云梦，铲平君山，何日斫蛟屠鲸的豪情，这不是他后来事业的一种预言吗？

解铃还须系铃人，曾国藩的才智到底如何，可以从其著述中探出究竟。

曾国藩说：

"凡民有血气之性，则翘然而思有以上人。恶卑而就高，恶贫而觊富，恶寂寂而思赫赫之名。此世人之恒情。而凡民之中有君子人者，率常终身幽默，黯然退藏。彼

岂异性？诚见乎其大，而知众人所争者之不足深较也。自秦汉以来，迄于今日，达官贵人，何可胜数？当其高据势要，雍容进止，自以为才智加入万万。及夫身没观之，彼与当日之厮役贱卒，污行贾竖，营营而生，草草而死者，无以异也。而其间又有功业文学猎浮名者，然则今日之处高位而获浮史者，自谓辞晦而居显，泰然自处于高明。曾不知其与眼前之厮役贱卒，污行贾竖之营营者行将同归于尽，而毫毛无以少异，岂不哀哉！"

曾国藩这是看到了更为可贵的东西，是不屑轻易就锋芒尽露时。

曾国藩又说：

《杨雄传》云：" 君子得以则大行，不得时则龙蛇。" 龙蛇者，一曲一直，一伸一屈。如危行，伸也，言孙，即屈也。也诗畏高之见伤，必言池以自屈，龙蛇之道也。

诚中形外，根心生色，古来有道之士，其淡雅和润，无不达于面貌。余气象未稍进，岂耆欲有未淡邪？机心有未消邪？当猛省于寸衷，而取验于颜面。"

这显然是时机未到。在行所谓龙蛇之道。虽然已经很难看破，他还是觉得自己藏得不够深，准备再进一步，让人一点征兆也感觉不到。

屈是为了伸，藏锋本是蓄志。不屈难以伸展，不藏锋苡从何来？曾国藩的" 藏锋" 表现在他与君与僚属的共同处事上，这种藏锋来自于他对中国传统文化的体认，来自一种儒道文化的综合。

往往人们对曾国藩所受的儒家文化谈及较多，认为曾国藩国藩受其影响较深。

作为一个中对中传统文化全面研究过的人，曾国藩对道家文化也情有所钟，尤其是在他晚年。他终身都喜读《老子》，对受道家文化影响很深的苏轼钦佩不已，而且周敦颐和朱熹也是儒道兼通的人物。在政治上、为人上，曾国藩是一个儒家；在军事上，在养生上，曾国藩又是一个道家。

正因为他学养深厚，才能做到" 凡规画天下事，久无不验"。他能总揽全局，抓住要害，表现出高超的战略水平，以至" 天子亦屡诏公规划全势" （李鸿章语）。正因为他学养深厚，才能慧眼识英才，看得准识得透，在凡他所举藏的人，" 皆能不负所知"，李鸿章对此格外佩服，称他" 知人之鉴，并世无伦"。正因为他学养深厚，才能使他以文人身份站在行伍之间，在全军覆没之时，稳住军心，东山再起。

杨修曾是曹操的主簿，他在《三国演义》一书中，是位思维敏捷的官员和敢于冒犯曹操的才子。

时值曹、刘现军在汉水一带对峙。曹操屯兵日久，进退两难，一日，适逢厨师端来鸡汤。见碗底有鸡肋，有感于怀，正沉吟间，夏候入帐禀请夜间号令。曹操随口说：" 鸡肋！鸡肋！" 人们便把这当作号令传了出去。行军主簿杨修即叫随行军士收拾和装，准备归程。夏候大惊，请杨修至帐中细问，杨修解释说：" 鸡肋者，食之无网，弃之可惜。今进不能胜，退恐人笑，在此无益。来日魏王必班师矣。" 夏候也很信服，营中诸将纷纷行李。曹操知道后，怒斥杨修造谣惑众，扰乱军心，便把杨修斩了。

后人有诗叹杨修，其中有两句是：" 身死因才误，非关欲退兵"，这是很切中杨修之要害的。

原业杨修为人恃才放肆，曾数犯曹操之忌。

曹操曾造花园一所。造成，曹操去观看时，不置褒贬，只取笔在门上写一" 活" 字。杨修说：" 门内添活字，乃阔字也。丞相嫌园门阔耳。" 于是翻修。曹操再看后很高兴。但当知是相修析其义后，内心已忌杨修了。又有一日，塞北杨修入内看见，竟取来与众人分食。曹操问为何这样？杨修答说，你是明写" 一人一口酥" 嘛，我们岂敢违背你的命令？曹操虽然笑了内心却十分厌恶。曹操深怕人有暗杀他，便常对手下的人说，他好做杀人的梦，凡他睡着时不要靠近他。一日他睡午觉，把被蹬落地上，有一近侍慌忙拾起给他盖上。曹操跃起来拔剑杀了近侍，然后又上床睡去。不久了起来后，假意问谁人杀了近侍。大家告诉他实情后，他痛哭一场，命厚葬之。因此众人都以为曹操梦中杀人，只有杨修知曹操的心，于是一语道破天机。凡此种种，皆是杨修的聪明触犯了曹操；杨修之死，植根于他的聪明才智。

古语云：木秀于林，风必摧之；堆出于岸，流必湍之；行高于人，众必非之。又俗语曰：人怕出名猪怕壮。猪养壮了，必定是一刀的结局；人出名了，必会招人侧目而视，是惹祸的根由。那么，欲名而又好喜，岂非自揽世人的怨毒吗？所以，善于处世的人应该懂得在名利两字上瞻前而顾后，适可而止，有所节制。

## ■ 悟经二：隐然退守

——疆场驰骋，易于战功赫赫；名利场上的竞逐，易于身败名裂。曾老爷叹然。

曾国藩是在他的母亲病逝、在家守丧期间响应丰帝的号召，办团练组建湘军的。不能为母亲守三年之丧，这在儒家看来是不孝的。但由于时热紧迫，他听从了好友郭嵩焘的劝说，" 移孝作忠"，为清王朝出山了。

### ○ 觉悟实战：低头不是下跪

有时曾国藩的锋芒太露，因此处处遭人忌妒，受人暗算，连咸丰皇帝也不信任他。1857 年 2 月，他的父亲曾麟书病逝，清朝廷给了他三个月的假，令他假满后回江西带兵作战。曾国藩伸手要权被拒绝，随即上疏试探咸丰帝说自己回到家乡后日夜惶恐不字。" 自问本非有为之才，所处又非得为之地。欲守制，则无以报九重之鸿恩；欲夺情，则无以谢万节之清议。" 咸丰皇帝十分明了曾国藩此一试探性的口吻，咸丰帝见江

西军务已有好转，曾国藩此时只是一只乞狗，效命可以，授予实权万万不可。于是，咸丰皇帝朱批道：" 江西军务渐有起色，即楚南亦变肃清，汝可暂守礼庐，仍应候旨。" 假戏真做，曾国藩真是哭笑不得。同时，曾国藩又要承受来自各方面的舆论压力。此次曾国藩离军奔丧已属不忠，此后又以复出作为要求实权的砝码，这与他平日所标榜的理学家面孔大相径庭。因此，招来了种种指责与诽议，再次成为舆论的中心。对于朋友的规劝、指责曾国藩还可以接受，如吴繁树致书曾国藩谈到" 曾公本以母丧在籍，被朝命与办湖南防堵，遂与募勇起事。曾公之事，暴于天下，人皆知其有为而为，非从其利者。今贼未平，军未少息，崦叠遭家故，犹望终制，盖其心态有不能安者。曾公诚不可无是心，其有是心而非讹言之者，人又知之。……奏折中常以不填官衔致被旨责，其心事明白，实非寻常所见。" 吴敢把一层窗纸戮破，说曾国藩本应在家守孝，却出山，是" 有为而为" 上给朝廷的奏折有时不写自己的官衔，这是存心" 要权"。在内外交困的情况下，曾国藩忧心忡忡，遂导致夫眠。

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，优容养刻，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、而科研成果枉过正，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，几至到处荆榛。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。

然后，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，每年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，一年之中和曾国荃、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，因小事崦生嫌衅，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。亦足少掊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，为人处事不再锋妨毕露，日益变得圆融、通达。

## ○ 觉悟实战：钻进鼠道先做蛇

直线虽最近，但也最短。急于求成的人最难以克服的弱点就是不管时间、地点、场合的表现自我、自高自大，不懂得龙蛇曲伸之道。为此，曾国藩始终主张不可表现欲过强：

《杨雄传》云："君子得时则大行，不得时则龙蛇。"龙蛇者，一曲一直，一伸一屈。如危行，伸也。言孙，即屈也。此诗畏高行之见伤，必言孙以自屈，龙蛇之道也。

锋这拙与然芒毕露，是两种截然相反的处世方式。锋芒此伸指人显露在外表的才干。有才干本是好事，是事业成功的基础，在恰当的场合显露出来是十分必要的。但是带刺的玫瑰最容易伤人，也会刺伤自己。露才一定要适时、适当。时时处处才华毕现只会招致嫉恨和打击，导致做人及事业的失败，不是智者的所作所为。有志于做大事业的人，可能自认为才份很高，但切记要含而不露，该装傻的时候一定要装得彻底，有了这把保护伞，何愁事业不成功？

为人应力戒表现欲太强，这在曾国藩所谈的处世禁忌四缄中，第一条就已谈到不喜好夸夸其谈，到处表现自己。另外，曾国藩还说：人只要稍微有些才能，太想要表现出来，以显示与别人的不同。就像孔雀因为自己的美丽，总喜欢在众人的面前展示一样。争强好胜的人这样，追逐名誉的人更是这样。同当士兵，就想着要挺出于同列。同当小军校，就想着要在军校中了人头地。同是将军，就想着比别人将军高一头。同是主帅，也仍想着要比别的主帅高明。尽管才能有大小浅深的差别，但他们共同的一点是不知足、不安本分。能打破这种世俗的风气，就能和他谈论用兵之道了。

"人不知而不愠，不亦君子乎！"可见人不我知，心里老大不高兴，这是人之常情。于是有些人便言语锋芒，行动也露然芒，以此引起大家的注意。但更有一些深藏不露的人，好像他们都是庸材，都胸无大志，实际上只是他们不肯在言语上露锋芒，在行动上露锋芒而已。因为他们有所顾忌，言语露锋芒，便要得罪旁人，得罪旁人，旁人便成为阻力，在为破坏者；行动露锋芟，但要惹旁人的妒忌，旁人妒忌，也会成为阻力，成为破坏者。表现本领的机会，不怕没有，只握把握不牢，只怕做的成绩，不能使人特别满意。易经曰："君子藏器于身，待时而动，"无此器最难，而有此器，却不思无此时，则锋芒对于人，只有害处，不会有益处。额上生角，必触伤别人，不磨平触角，别人必将力折，我被折磨，其伤必多。锋芒就是额上的我，既害人，也伤己！

嫉贤妒能，几乎是人的本性，所以有才华的人会遭受更多的不幸和磨难。

因此，曾国藩的处世，深谙龙蛇曲伸之道，他说："处兹大乱未平之际，惟当藏身匿迹，不可稍露圭角于外，至要至要。"他说，大家在一起交往，如果一个人老是自以

为是，以自己为中心，处处争强逞能，不给别人以一现和施展的机会，那么别人很快就会对他产生反感，将来一起合作共事的结果就可想而知了。他经常探讨《周易》，他对其中的"吉人之辞寡，躁人之辞多。"深有同感。这句话的意思是说，思想修养好的人，语言简洁，不乱发议论；而性情浮躁的人，滔滔不绝，却言之无物。

曾国藩以自身的体全来检点表现太强的毛病，他说，一个人独处的时候，话不多；与亲人相 处的时候，话也很少。但与朋友在一起时，话就很多，如果恰好异性朋友也在一起时，话就更多了，真可谓标新立异，妙语连珠，语不惊人死不休。说到得意处，更是手舞足蹈。

这一切都是因为人有一种表现欲，或者表现一种气质，或者表现一种才情，或者表现一种风度，或者表现一种智慧，总之是想表现一种优越感，掩饰一种自卑感；想表现自己某一方面长处的人，一定有某一方面的短处。

夸夸其谈的人，本来是想表现自己的长处，可是他在表现自己的长处时却暴露了自己的短处；他只知道谈论的乐趣，却不知道沉默的乐趣；只知道表演的乐趣，却不知道观赏的乐趣。

因此，曾国藩不仅自己常常检点自己的言行是否是表现欲太强，而且对其僚属有这一倾向的人也及时教诲。

曾国藩第二次做两江总督时，李鸿裔来到他的幕府中，少年倜傥，不拘小节。曾国藩特别忠爱他，对他像儿子一样看待。曾国藩的秘室，只有李鸿裔可以随便的出入。当时曾国藩的幕僚中有三驿七贤的条目，都是名极一时的宋学大家。曾国藩惊唷他们的名声，都把他们召纳了进来。然后只是挨个的安排他们的衣食住行等，并不给他们以事情做和职位。一天，曾国藩正在和李鸿裔在室中坐着谈话，正巧有客人来到。曾国藩出去迎见客人，留下李鸿裔自己在室中，李鸿裔翻看茶桌上的文本，看到《不动心说》一首诗，是某一位老儒所写的。这老儒，即是所说的十个圣贤中的一个。诗文后边写有这样一段："使置吾于妙曼娥眉之侧，问吾动好色之心否乎？曰不动。又使置吾于红蓝大顶之旁，问吾动高爵厚禄之心否乎？曰不动。"李鸿裔看到这里，拿起笔在上面戏题道："妙慢娥眉侧，红蓝大顶旁，尔心都不动，只想见中堂。"写完，扔下笔就出去了。曾国藩送走了客人，回到书房，看到了所题的文字，叹声说："一定是这个小子干的。"就让左右招呼李鸿裔，这时李鸿裔已经不在衙署中，很可能是又去秦淮河上游玩去了。曾国藩令材官拿着令箭到处去找，想一定能找到，果然在某姬的船中找到了他，带了回来。曾指着他所写的问道："是你干的吧？"李答："是。"曾说："这些人都是些欺世盗名之流，言行一定不能坦白如一，我也是知道的。然后他们所以能够获得丰厚的资本，正是靠的这个虚名。现在你一定要揭露它，使他失示了衣食的来源，那他对你的仇恨，岂以是平常言语之间的仇怨可比的，杀身灭族的大祸，隐伏在这里边了。"李鸿裔很敬畏地接受了教诲，从这以后便深深地收敛自己，不再敢大言放肆了。

以上足以证明，表现欲如若过胜，就绝不能成事。故此，若想获得真正成功，必须学会委晕致远，当然这是在保护自我的前提下。

需要全本请访问 www.ertongbook.com