电子书分享
微信Booker527
更多资源首发分享

曾国藩家书

[清]曾国藩 著

在平淡而残酷的军事中更含有智慧的经验

一位伟大思想者对世道人心的大师体察；
一位卓越谋略家对修身勤政的完美感悟。

愚于近人，独服曾文正。——毛泽东

北京联合出版社

曾国藩家书

冰鉴

挺经

总目录

[曾国藩家书(提高自身修养和精神境界的绝佳范本)]

[挺经]

[冰鉴]

微信号：Booker527

公众号搜索：布克小姐（ID: MsBooker）

还有什么想要读的书？

加小编私人微信Booker527或搜索订阅号微信“布克小姐”

按照订阅号书单提示下载

目录

曾国藩家书
第一辑 修身篇——自修求强，自己做主
致沅弟：至于当大事，全在明强二字
致沅弟：凡郁怒最易伤人
致沅、季弟：满招损，谦受益
致沅弟：咬定牙根徐图自强
致四弟：不宜非议讥笑他人
致九弟：毋存郁损之怀
禀祖父母：大器晚成，不必忧虑
禀父母：做事当不苟不懈
致诸弟：牢骚太甚者，其后必多抑塞
致九弟：息怒忍耐很重要
致沅、季弟：天地之道，刚柔互用
致九弟：树大招风，不图虚名
致九弟：积劳之人，非成名享福
致九弟：宜自修处求强
致九弟：能立能达，不怨不尤
致九弟：人生要有“硬”字与“悔”字诀
致鸿儿：功名得失，命里皆有定数
致诸弟：苟能发奋自立，人人可做圣贤
致沅弟：存倔犟以励志
致九弟：言凶德有二端
第二辑 劝学篇——修养品德，读书有法
致诸弟：学问总以有恒为主
致诸弟：吾人为学，最要虚心
致诸弟：唯进德、修业两事靠得住
致泽儿：读书要明事理
致两儿：唯读书可变化气质
致泽儿：读书须能涵泳体察
致泽儿：好文章须熟读成诵
致泽儿：手抄与模仿宜并进
致泽儿：看书要有所择
致泽儿：文章以珠圆玉润为主
致泽儿：读书要从自己短处下工夫

致泽儿：读古文之要义
致诸弟：勉事事应勤思善问
致澄沅两弟：述为不学有四要事
致泽儿：文章雄奇之道
致纪泽、纪鸿儿：文章要以气象峥嵘为贵
致泽儿：宽闲岁月，切莫错过好光阴
致泽儿：诗文立意，须超凡脱俗
致泽儿：教导用笔、作文之法
致泽儿：论书法南北两派之长
致泽儿：读书要有“常”
第三辑 治家篇——治家教子，长久之计
致纪泽、纪鸿儿：谨遵八本、三致祥
致澄弟：勤俭自勉以长保盛美
致三弟：勉在孝悌上用功
禀父母：夫家和则福自生
禀祖父母：持盈保泰之道
禀父母：教弟以和睦为第一
致诸弟：教弟婚姻大事须谨慎
禀叔父母：勿因劳累过度
致诸弟：自立门户，自立规矩
致诸弟：贤肖不在高位而在谨朴
致泽儿：治家八事，缺一不可
致两儿：银钱、田产最易长骄气逸气
致泽儿：居家之道以戒奢侈为要义
致泽儿：望宽待袁婿，俟其改过
致澄弟：盛时宜作衰时想
致泽儿：以耐劳忍气为要
致澄弟：先人留遗泽，为后人惜余福
致泽儿：新妇初来，宜教入厨作羹
致诸弟：不可以为有损架子而不为
致四弟：不可劳心费神，多管闲事
致两弟：后辈子侄，总宜教之以礼
致夫人：居家乃是长久之计
致四弟：继承祖父“三不信”家风
致九弟：以诚待人，伪亦能诚
致沅、季弟：愿以劳谦廉三字自惕
致泽儿：初移富圻不可轻慢近邻

第四辑 治国篇——精忠报国，治军有方
致沅弟：死到沙场是善终
致九弟：带兵治军要得法
致九弟：心浮气躁，乃兵家大忌
致九弟：治军要注意平和二字
致九弟：宜以求才为急
致九弟：军事无常愈当澄心定虑
致沅、季弟：随时推荐人才
致沅、季弟：多置好官、精选将才
致沅弟：可分可合，不伤和气
致沅弟：宜休养锐气不遽进兵
致泽儿：对士兵坦诚相待
致沅弟：为敌人小心防范
致泽儿：不急得失，寻转旋之机
致沅弟：极盛之后应加倍小心
致泽儿：责任重大，如履薄冰
致泽儿：查明战功，论功行赏
致沅弟：一字攸关生死荣辱
致九弟：治军总须脚踏实地
致沅、季弟：善将兵者与不善将兵者
致九弟：仁礼并用是带兵之法
第五辑 为官篇——晓得下塘，量材录用
致诸弟：为政不可骄奢淫佚
致诸弟：但愿不张虚名，不进官阶
致四弟：劝乱世应不露圭角
致沅弟：为政优于统兵
致四弟：与官相见以谦谨为主
致纪泽儿：不得不勉强以大局为重
致九弟：宜多选好替手
季弟：望讲求将略品行学术
致泽儿：构怨太多将毁仕途
致沅弟：待降将的宽严之法
致九弟：用绅士不比用官
第六辑 处世篇——身立典范，做人有道
致九弟：济人须济急时无
致诸弟：交友拜师以专一为要
致诸弟：良友须殷勤接近

致诸弟：常存谦虚敬畏之心
致诸弟：切勿占人便宜
致沅弟：圣门教人不外敬恕
致九弟：患难与共勿有遗憾
致泽儿：做人需忠恕
致泽儿：做人要有气量
致沅、季弟：人无完人，不可强求完美
致纪泽纪鸿儿：好而知其恶，恶而知其美
致沅弟：与他人交际，须省己之不是
第七辑 养生篇——保养身体，千金妙方
致澄弟：述养身之法有五事
致四弟、九弟：治身应以“不药”为药
致泽儿：饭后散步为养生秘诀
禀父母：谨记节欲、节饮食
致潢、荃：早起乃健身的千金妙方
致四弟：身体必须加意保养
致沅、季弟：补药调理，不可过多
致沅弟：以自养自医为主
禀父母：述治疗睡眠方法
致澄侯、沅甫：总以戒酒为第一义
致纪泽、纪鸿儿：饱看山水，以养身心

曾国藩经典系列

曾国藩家书

在平淡而琐碎的家事中蕴含着真知灼见

【清】曾国藩◎著

李河渠◎解译

一位伟大思想者对世道人心的入微体察；
一位卓越谋略家对修身勤政的完美忠告。

愚于近人，独服曾文正。——毛泽东

哈尔滨出版社

曾国藩家书

【清】曾国藩◎著

李河渠◎解译

哈尔滨出版社

版权信息

书名：曾国藩家书(提高自身修养和精神境界的绝佳范本)

作者：（清）曾国藩著；李问渠编

出版方：哈尔滨出版社

出版时间：2011年7月30日

ISBN：9787548405412

版权所有　侵权必究

曾国藩家书

第一辑 修身篇——自修求强，自己做主

“诚、敬、静、谨、恒”是曾国藩的修身五字。修身，须以“诚”为本，要忠信、不欺，戒除浮躁之心，加强修养，做谦谦君子；要淡泊、豁达、宽容、勤俭、廉洁、忍让、恭敬，方能游刃有余，铸造精神，升华价值。进而齐家治国平天下，实现立德立功立言的不朽之业。

致沅弟：至于当大事，全在明强二字

【原文】

沅弟左右：

二十七日接二十一日来信，俱悉一切。

弟辞抚之意如此坚切，余二十二日代弟所作之折想必中意矣。

来信“乱世功名之际尤为难处”十字实获我心。本日余有一片，亦请将钦篆、督篆二者分出一席，另简大员。兹将片稿抄寄弟阅。吾兄弟常存此兢兢业业之心，将来遇有机缘，即便抽身引退，庶几善始善终，免蹈大戾乎？

至于担当大事，全在明强二字。《中庸》学、问、思、辨、行五者，其要归于愚必明，柔必强。弟向来倔犟之气，却不可因位高而顿改。凡事非气不举，非刚不济，即修身齐家，亦须以明强为本。

巢县既克，和、含必可得手，以后进攻二浦，望弟主持一切，函告鲍、萧、彭、刘四公。余相隔太远，不遥制也。

顺问近好。国藩手草。弟公文不宜用“咨呈”。用“咨”以符通例。

同治二年四月廿七日

【译文】

沅弟左右：

二十七日接到贤弟二十一日的来信，所有情况都已知晓。

既然贤弟对于辞去巡抚之职的决心如此坚定迫切，那么我二十二日代你写的奏折也一定符合你的心意吧。

你来信中说“乱世功名之际尤为难处”，这十个字实际上说出了我的心声。今天我有一片折子，也是请求把钦篆、督篆这两官位分出一席，另外选一名大的官员来担任这一职位。现在将稿子抄给你看。我们两兄弟要常存一颗兢兢业业的心，将来如能遇到机会，就能抽身而退，这样才可以善始善终，这样应该能避免犯大的罪过了吧？

至于担当大事，全凭“明强”二字。《中庸》中所说的博学、审问、慎思、明辨、笃行，其要点就是要使愚蠢变为贤明，柔弱变得坚强。弟一向本性很倔犟，不可因为处在高位就立刻去改变。要知道凡事没有倔犟的志气是做不成的，没有刚毅的性格也不能成大事，即使是修身齐家，也必须以“明强”二字作为修身的根本。

巢县既然已经攻破，那么和、含等地也一定能够到手。日后进攻二浦，希望你能够自己主持大局，并写信给鲍、萧、彭、刘四位将军。因为我离你太远，不能遥控指挥你。

顺便问候近况可好。国藩手草。贤弟的公文不应该用“咨呈”来写，用“咨”才符合通例。

同治二年四月二十七日

【解读】

曾国藩认为：一个人要使自己做成大事，内心决不能缺少一股倔犟的精神，这一点很重要。在生活中，人人都想争强，因为都有血气。但遇到挫折，有人立即脆弱成一摊烂泥，望天长叹，退步不前。曾国藩终生的信条是：欲成大事，“明强”为本。

曾国藩在给沅弟的信中强调《中庸》说的博学、审问、慎思、明

辨、笃行，要点就是要使愚蠢的变得贤明，柔弱的变得坚强。其意是说，一个人要想在困难面前成为一个强者，光有勇气是不够的，必须要有一定的思想，也就是说必须从“明智”的“智”字做出来。这个“智”可以是找到解决困难的方法，也可以是不畏困苦的毅力，或者是另辟出路的智谋。只要能够自始至终都不屈服顺从，而不是一味强硬地去做，那便是明智之举。

譬如：子路问：“什么叫强？”孔子从容不迫地回答：“有南方的强，也有北方的强。南方的强，意指用宽容柔和的精神去教育人，面对蛮横对待也不报复，这是君子的强；用兵器甲盾当枕席，面对死亡的威胁也不退缩，这是北方的强。”所以说，和顺而不随波逐流，保持中立而不偏不倚，政治清明时不改变志向，政治黑暗时坚持操守，宁死不变，这才是真正的强。

以勇士北宫黝为例，北宫黝肌肤被刺不退缩，眼睛被戳不逃避，不但如此，北宫黝既不受平凡小民的羞辱，也不受大国君主的羞辱，听到斥骂的声音一定反击。这种勇气不是一般人所能具备的，是外发的，这种人有某种体格或武功上的卓越之处。

再以孟施舍为代表，孟施舍对待不能战胜的敌人，就像对待足以战胜的敌人一样，即使自己的兵力比别人少，但士气高于对方、内心坚定，就一定可以打败对方。孟施舍认为，必胜的秘诀就是无所畏惧，这种勇气是内敛的，很不容易做到。像北宫黝、孟施舍这样的人可以说是强者了，但是曾子这个人只要知道自己做的事是对的，那就会“虽千万人，吾往矣”，即使面对千军万马也不畏惧。由此看来，北宫黝只是好勇斗狠之辈，而曾子则被后人奉为“宗圣”。空有血气之强的勇士，仍是远远不及拥有明智之强的儒者。

因此，曾国藩作为曾子的后人，以自身的成绩证明了这一点。在曾国藩的思想中，认为“思必明，柔必强”。从孔子对南方之强的见解来看，这两种说法其实都是以道德的实践者为真正的强者。

此外，曾国藩在同治二年（1863年）七月一日，给弟弟曾国荃的信中也写道：强字本是美德，我以前寄给你的信也讲明强二字断不可少。但是强字必须从明字做起，然后始终不屈不挠。如果对事情全不了解，一味蛮横，等到别人用正确的道理进行驳斥，并用事情的实际后果来验证，这时候再俯首服输，这就是京师讲的瞎闹。我也并不是不要强，只是因为见闻太少，看事不明不透，所以不敢轻易要强。再者，我们正处

于鼎盛的时候，属员在外，气焰嚣张，言语放肆，往往令人难以接近。我们如果一味强劲，不稍稍收敛抑制，那么属员仆从就会闹出大祸。

由此可见，明强就是敢争，当一种判断确定后，曾国藩从不迁就他人的意见，有主见，敢斗争。

曾国藩的个性，就意志方面来讲，也是很坚强倔犟的。从曾国藩的诗文和军事生涯中都可以看出他意志坚强，并非懦弱之辈。他的诗文，很少有意味平淡之作，而多豪言壮语，雄奇之气溢于笔端，坚强的性格跃然纸上，如他30多岁做京官时作的一首诗：

去年此际赋长征，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，未信君山划不平。

偏是东皇来去易，又吹草绿满蓬瀛。

在书法方面，曾国藩不喜欢纤弱阴柔的字，而喜欢强劲阳刚的字。他说：“杜陵言‘书贵瘦硬’，乃千古不刊之论。”字体硬而瘦，正是阳刚风格的一种表现，俗话说：字如其人。写字虽是小事，却可以看出一个人的性格。有些善于识才的人仅凭一个人的字，就可以看出一个大概。

致沅弟：凡郁怒最易伤人

【原文】

沅弟左右：

内疾外证果愈几分，凡郁怒最易伤人，余有错处，弟尽可一一直说。人之忌我者，惟愿弟做错事，惟愿弟之不恭。人之忌弟者，惟愿兄做错事，惟愿兄之不友。弟看破此等物情，则知世路之艰险，而心愈抑畏，气反愈平和矣。

同治三年五月廿三日

【译文】

沅弟左右：

内疾外症，果然好了几分。凡属抑郁发怒，最伤身体。我有过错，弟弟尽管可以一一直说，不要埋藏在心里。凡是嫉妒我的人，都希望我弟弟做错事，只愿我弟弟对我不恭敬。而嫉妒弟弟的人，则希望为兄做错事，只想我们兄弟不和。弟弟如果看破了这种世态，便会知道世道的艰险，那么心里就会自发地克制自己的忧郁，而心境也会反转为平和。

同治三年五月二十三日

【解读】

曾国藩一生经历了很多逆境，来自官场内部的忌刻，疑谤和攻击，多于来自同僚的真枪实弹。这使他养成了一种“忍”字当头的性格。

曾国藩对弟弟们常说，“忍”是走出逆境的良方。弟弟曾国荃在湖北的巡抚衙门失了火，他说对外只能说是仆人不小心失的火，不可怀疑匪徒或仇家纵火。如果大惊小怪，胡思乱想，就会节外生枝，增加许多仇人。最好的办法就是处之泰然，行若无事。此外，曾国藩认为“忍”也是保养身体的重要因素。他说：“凡郁怒最易伤人。”他主张养生以少恼怒为本，要少恼怒就必须忍。他的弟弟曾国荃脾气十分暴躁，身体也不好。他在信中提醒弟弟：“凡是属于抑郁发怒的情绪，都最伤身体。弟弟性格十分偏激和暴躁，这恐怕就是导致患有内疾外症的原因。”所以要他修心以忍耐为主。

古往今来，成大事者都善于忍耐，正所谓“小不忍则乱大谋”。三国时期诸葛亮侮辱司马懿的故事可谓人人皆知。诸葛亮六出祁山时，驻扎在五丈原。而司马懿自知不如诸葛亮有智慧，就采取拖延的战术而不肯出兵。于是诸葛亮就派人将一套女人服装送给司马懿，并写了一封信说：“如果你不敢出兵，就要恭敬地跪拜在地上接受投降；如果你还有些羞耻心，有点男人的骨气，就要立刻回信，答应出兵迎战。”司马懿看完信后，十分气愤。但是他却忍了下来，依旧坚守不战。没过多久，诸葛亮的将士又到营帐前来送战书，司马懿便问道：“你的主公近来可好？”将士则回道：“主公每天都军务在身，非常繁忙，只是有时候饭吃得少了？”司马懿听后，暗喜。在他看来，诸葛亮现在吃饭少，肯定撑

不了几天。结果正如司马懿所料，没过多久，就有人报信说诸葛亮因劳累成疾，病死帐中。而司马懿则没伤一兵一将，不战而胜。这便是“忍”的结果。正如古人所说：“必须能忍受别人不能忍受的触犯和忤逆，才能成就别人难及的事业功名。”

曾国藩十分明白这一道理，所以他对弟弟说：生活中，如果我有过错，弟弟一定要直言给我指出，而不要自己深藏在心里，这样时间长了会生出病来。还有，作为官员，会有很多人都嫉妒我，而且还希望弟弟做错事情，希望弟弟对我不尊敬。而嫉妒弟弟的人，则希望哥哥我做错事情，如此来挑拨我们兄弟之间的感情，导致我们不和。所以，弟弟一定要看破这世态，这样你就知道世道的险恶，而就不会凡事都忧虑和发怒，心境也会变得平和起来。

事实如此，生活中总会存在这样的一些人：他们为了自己的利益而不择手段地去挑拨离间，而且斤斤计较得理不饶人，甚至会为了一点利益跟别人大打出手。所以，这种人是难以成就大事的。而如果这些人都能看破这些人情世故，那么就会如曾国藩所说：“知道世上道路的艰难，那么内心就会更加抑制畏惧，心气反而会更加平和了。”

致沅、季弟：满招损，谦受益

【原文】

沅、季弟左右：

沅弟以我切责之缄，痛自引咎，惧蹈危机，而思自进于谨言慎行之路，能如是，是弟终身载福之道，而吾家之幸也！季弟言亦平，温雅，远胜往年傲惰气象。

吾于道光十九年十一月初二日，进京散馆，十月二十八日早侍祖父星冈公于阶前，请曰：“此次进京，求公教训。”星冈公曰：“尔之官是做不尽的，尔之才是好的，但不可傲，满招损，谦受益，尔若不做，更好全了！”遗训不远，至今尚如耳提面命。

今吾谨述此语，告诫两弟，总以除傲字为第一义，唐虞之恶人，曰丹朱傲，曰象傲，桀纣之无道，曰强足以拒谏，辨足以饰非，曰谓已有

天命，谓敬不足行，皆傲也。

吾自八年六月再出，即力戒傲字，以儆无恒之弊，近来又力戒惰字。昨日徽州未败之前，次青心中不免有自是之见，既败之后，余益加猛省，大约军事之败，非傲即惰，二者必居其一。巨室之败，非傲即惰，二者必居其一。

余于初六所发之折，十月初可奉谕旨。余若奉旨派出，十日即须成行，兄弟远别，未知相见何日？唯愿两弟戒此二字，并戒后辈，当守家规，则余心大慰耳！

咸丰十年十月廿四日

【译文】

沅、季弟左右：

沅弟因我批评指责的信，痛加引咎自责，害怕陷入危机，而想走上谨言慎行的道路，能够这样做，一定是弟弟终身得福的好事，也是我家的幸运，季弟的信也是平和温雅，比往年的极具傲慢之气强多了。

我在道光十九年十一月初二日，进京入翰林院庶常馆。十月二十八日早上在屋阶前侍奉祖父星冈公，并请教他说：“这次进京城，请求祖父给予教导训示。”星冈公说：“你的官是做不完的，你的才能是好的，但是不要骄傲自满。满招损，谦受益，你如果不骄傲，就更好了！”这个遗训还没多远，到现在还如同耳提面命，回响不断。

现在我用这段话告诫两位弟弟，总以去掉傲字为第一重要。唐虞时代，有个叫丹朱的恶人，傲慢；有个叫象的人也傲慢；桀纣的无道，说自己能力强，可以拒绝一切忠言，能言善辩，可以粉饰一切过失，说自己的命运受之于天，说敬重不必实行，这些都是傲的表现。

我自从八年六月再次出山，便努力戒傲，以改正自己没有恒心的毛病。近来又力戒惰字。徽州战役没有失败之前，次青心中不免有点自以为是；失败之后，我就更加深入反省。大概军事上的失败，不是傲就是惰所造成的，二者之间一定占有一方面。达官贵人家的失败也如此，不是傲就是惰，二者必占其一。

我在初六所发的奏折，十月初可接到圣旨。我如果奉旨被派往外地，十天之内便要起程，兄弟远别，不知什么时候才可以相见呢？唯一希望的是两位弟弟戒傲戒惰，并嘱训诫各后辈子孙也戒这二字，遵守家规，那便是我心中莫大的欣慰了。

咸丰十年九月二十四日

【解读】

曾国藩为官多年，一直遵循祖父星冈公的训诫：满招损，谦受益。因而他为人谦虚谨慎，无论对上级还是对手下，丝毫没有半点傲慢的样子。也正是因为他这种谦虚谨慎的美德，他才能在官场上左右逢源，游刃有余，处于不败之地。

在曾国藩看来，无论军事失败还是达官贵人家的落魄，都是因为骄傲和懒惰其中一点所造成的，所以他认为去掉傲字为第一重要。同时他还认为不论是聪明绝顶者，还是大仁大智者，都是有欠缺的，不可能完美无缺。相反，愚笨至极的人也有可取之处。本着这样的想法，尤其是他认为自己属于“中材”，或接近于“笨”的一类，因而更注意吸取他人之长，以补一己之短。他的幕府就像一个智囊团，自己有什么疑难问题，都让幕僚出高招、献良策。湘军攻占金陵后，朝野官绅奔走相告，曾国藩每天都要多次接见向他庆贺的人，以书信的形式表达同样意思的更是不计其数。但大体都是官样文章，无非说一些“英谋才略、戡定大乱”之类的话。曾国藩自然不会认真。

可是，有一封洋洋三千言、文采恣肆、寓规于颂的书信却引起了曾国藩的极大兴趣。上书人开头讲了曾国藩一介书生竟能空拳与太平军相斗，号召学生子弟忍饥转战，备历艰阻但百折不回，终于成就大功的过程。文字简练有力，说到了曾国藩的心里。

书信的最末一段尤其让曾国藩掩卷沉思：两江总督不但手挽三省，而且管辖治河、漕运、盐法、水师等常人难以处理的事。国家和平时期只有才兼文武、有威望又知大体、可以信赖又有魄力的人才能担此重任。现在江南哀鸿遍野，西方各国又张开大口，群相逼伺，狡黠不可测度，如果没有安内攘外的本事，没有戡大乱于未萌的才能，后果不堪设想。曾国藩读着读着，不禁为上书人所叹服。更让曾国藩警觉的是，自己位高权重，应该时刻保持谦逊，切勿因功自傲。

曾国藩之所以成大事，有一条重要的秘诀就是“合众人之私以成一人之公”，这与曹操的名言“吾任天下之智力”的意思差不多。可以说，曾国藩是把众人的智慧为己所用的典型人物。他胸怀广大，心平气和，从不居功自傲，看上去就像一位老儒。凡是有人向他进言，对的就采纳，不对的他也不予以辩驳。他在安徽祁门时，在官署衙门里设置了一个信箱，上书告示：“本部堂示：凡言本部堂之过失、文武官之贤否、军士之骚扰者，投此桶内。不收词讼，投者焚之。”到了晚上，曾国藩就取出来审视，其中不可行的就搁置一边。

凡是读书人来求见的，不论是进谏还是来求职，曾国藩没有不见的。李鸿章曾经直言他的老师，说他“懦缓”，即做事胆小、谨慎太过、迟缓、效率低下。曾国藩并不怪其无礼，而是欣然表示同意。

曾国藩行为不傲，与祖父星冈公的教导有关。曾国藩离家进京之前，他侍奉祖父于阶前，向祖父请示：“此次进京，求公教训。”星冈公说：“你的官是做不尽的，你的才能是好的，但不可傲。‘满招损，谦受益’。”这段话对曾国藩影响很深，多年以后，他回想到这，仍如同“耳提面命”。

曾国藩为官不傲，也与自己在官场上的磨炼有关。道光年间，他在京做官，年轻气盛，时有傲气，“好与诸有大名大位者为仇”；咸丰初年，他在长沙办团练，也动辄指责别人，与巡抚等人结怨甚深；咸丰五六年间，在江西战场上，他又与地方官员有隔阂；咸丰七八年，在家守制，经过一年多的反省，他认识到自己办事常不顺手的原因。他自述道：近岁在外，恶人以白眼蔑视京官，又因本性倔犟，渐进于愎，不知不觉做出许多不恕之事，说出许多不恕之话，至今愧耻无已。长傲、多言二弊，历观前世卿大夫兴衰及近日官场所以致祸之由，未尝不视此二者为枢机。

骄傲自满是人生的大敌，盛气凌人是人际交往中的败笔。《尚书•大禹谟》曰：“侮慢自贤，反道败德。”以自满对己，则止步不前；以自满待人，则贵己贱人，导致人际关系的紧张。自满者必自贵，自贵者必贱人，人与人之间不能相互尊重，就不能建立起和谐的关系。要形成良好的人际关系，就必须打掉傲气，谦逊待人。谦逊就是对自己的短处和不足有高度的自觉，永远以自己的短处和他人的长处相比较，虚心向他人学习，以不断充实和完善自己。自满自足的人总是只见自己的长处和他人的短处，总觉得自己什么都好，而别人一无是处，于是自高自大，瞧不起任何人。而谦逊的人能发现他人的优点，虚心向他人学习，集众

人之长，补己之短。谦逊作为一种美德，既能在人际交往中体现出对他人的尊重，又表现了对自己的严格要求和积极的进取精神。

不但做人要谦虚谨慎，为官更要戒除傲气，虚怀若谷，采纳他人谏言。位高权重并不代表自己一定强过手下之人。只有虚心纳言，才能聚众人所长补己之所短，为国家出力。汉朝开国皇帝刘邦曾说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信，三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。项羽有一范增而不能用，此所以为我擒也。”

试想如果项羽不是刚愎自用，能戒除傲气，虚心纳言，在鸿门宴中杀了刘邦，那历史又会是怎样的一种写法！刘邦若不是听取三杰的谏言，又如何能得天下？可见，骄傲自大的人难以成就大事！

骄傲是军事上最忌讳的。诸葛亮挥泪将骄傲自满的马谡斩首，只因为马谡自恃熟读兵法，满于厚重的兵家书卷，不听取他人的良言，最后失守街亭。要知道，作战兵法多变神奇，又怎能因饱读诗书而满？可谓人满则亏，物无止境！

官宦之家，因为手中有权有势，而比别人多了些许优越感，所以做起事情来，常常不会顾及很多，更不会顾及别人的感受。言谈举止则会表现出张扬和蛮横，处处给人一种仗势欺人的印象，时间长了，就会养成一种傲气和惰气，衰败也会逐渐显现。

因此，曾国藩写信给弟弟说，做官和做人一定要力戒骄傲和懒惰。告诫他们唐虞时代，丹朱就是傲慢的典型例子。真正有学问的人，则从不自满。

譬如，古代圣贤孔子可谓知识渊博，但他却从不自满。他始终教导自己的学生：“满招损，谦受益”。一天，他带着弟子子路去参观周天子的太庙，在那里他看到一个外形很精巧的陶器，就问看庙的人：“这叫什么陶器呀？”看庙的人则回道：“这是放在座右的欹器。”

孔子听后，则说：“这个欹器，我听说如果装满水，它就翻倒；如果空着，也同样倒下。只有把水装得正好，它才能立着。是这样吗？”看庙的人回道：“是的，先生说的话没错。”

于是，孔子就叫子路取水来试验一下，结果确实如此。这时候，孔子叹了一声，说道：“世界上哪有‘满’了不倒的呢？月盈则亏，水满则溢，这里面一定有深刻的道理啊！”

子路听后，也似乎明白了其中的道理，就问道：“老师，你有什么办法能让它不倒吗？”

孔子则说：“不能自满啊！这和做人是一样的道理。一个德高望重的人，就要谦虚而恭敬，才能得到别人的尊重；一个富贵的人，要勤俭节约，财产才不会减少；为官的人要勤于职守，不能懈怠；做学问的人，则更要听取别人意见，不要固执己见。我想这个放在座右的欹器大概就是要告诉人们这些道理吧！”

孔子一生就是因为受到这个欹器的启示，所以从不自满，直到晚年，他还说：“如果能够让我多活几年，多读点书，那么我就可能知道得更多些，犯的错误也会更少些。”

由此可见，古代圣贤如此，何况我们现今的人们，更应该明白满招损，谦受益的道理。曾国藩就做到了这一点，他处处自谦自抑，扬人抑己，虚怀若谷，无论治军还是公示都以谦字为先，从不与人争夺功名，贪图权势。相反，他还主动请求减权。

正是这种谦让退却的态度，使曾国藩保身有道，安享晚年。所以说，一个人要想能够成就一番事业，或者是每天都有进步，那么就要常有一颗谦虚之心。

致沅弟：咬定牙根徐图自强

【原文】

沅弟左右：

十四、十五六日接弟初十日函，十二日酉刻及四更二函。贼已回窜东路，淮、霆各军将近五万，幼泉万人尚不在内，不能与之一为交手，可恨之至！

岂天心果不欲灭此贼耶？抑吾辈办贼之法实有未善耶？目下深虑黄州失守，不知府县尚可靠否？略有防兵否？山东、河南州县一味闭城坚守，乡间亦闭寨坚守，贼无火药，素不善攻，从无失守城池之事，不知湖北能开此风气否？

鄂中水师不善用命，能多方激劝，扼住江、汉二水，不使偷渡否？少泉言捻逆断不南渡，余谓任逆以马为命，自不肯离淮南北，赖逆则未尝不窥伺大江以南。屡接弟调度公牍，从未议及水师，以后务祈留意。

奉初九、十三等日寄谕，有严行申饬及云梦县等三令不准草留之旨。弟之忧灼，想尤甚于初十前。然困心横虑，正是磨炼英雄，玉汝于成。李申夫尝谓余怄气从不说出，一味忍耐，徐图自强，因引谚曰："好汉打脱牙，和血吞"。此二语是余生平咬牙立志之诀，不料被申夫看破。余庚戌、辛亥间为京师权贵所唾骂；癸丑、甲寅为长沙所唾骂；乙卯、丙辰为江西所唾骂，以及岳州之败、靖港之败、湖口之败，盖打脱牙之时多矣，无一次不和血吞之。

弟此次郭军之败、三县之失，亦颇有打脱门牙之象。来信每怪运气不好，便不似好汉声口。唯有一字不说，咬定牙根，徐图自强而已。

子美倘难整顿，恐须催南云来鄂。鄂中向有之水陆，则格格不入者，须设法笼络之，不可灰心懒漫，遽萌退志也。余奉命克期回任，拟奏明新正赴津，替出少泉来豫，仍请另简江督。

顺问近好。

同治五年十二月十八日夜

【译文】

沅弟左右：

十四、十五、十六日三天收到弟弟初十来的信，十二日酉刻及四更两封信。敌人已经向东路返回流窜，淮军、霆军各近五万人，幼泉部的万人还不包含在内，而还不能与捻军进行一场交锋，真是可恨到极点！

难道这是上天的意愿不想剿灭这股敌人吗？还是我们对付敌人的方法确实有些不完善的地方？眼前很担心黄州失守，不知道府城及其各县

还可靠吗？是否有部队防守？山东、河南州县一向闭城固守，乡村也是闭寨坚守，敌人没有火药，一直不善于进攻，从来没有丢掉城池的事情。不知道湖北是否先开丢掉城池这个风气？

湖北水师不善于用命抵抗，能否多方面来激励他们，坚守长江和汉水，不让敌人偷渡呢？少泉说捻军绝对不会向南渡江，我则认为任柱以马为命，自然就不会离开淮河南北，赖文光也何尝不打江南的主意。几次接到你调动部队的公文，从来没有提到水师，日后还希望老弟一定要留心。

接到初九、十三等日所传来的皇帝谕旨，对湘军这次失败进行了严厉批评，革除了云梦等三县的县令。你的忧虑，我想一定比初十以前更严重。然而此时心力困顿，忧心忡忡，正是磨炼英雄，成就一番事业的时候。李申夫曾说我怄气从不说出，一直忍耐，慢慢地图谋自强的方法，因此引用谚语说：“好汉打脱牙，和血吞。”这两句话是我平日咬紧牙关，立下大志的秘诀，没想到被申夫看破。我在庚戌、辛亥年间被京城权贵之人所唾骂；癸丑、甲寅年间被长沙的人所唾骂；乙卯、丙辰年间被江西所唾骂；以及兵败岳州、兵败靖港、兵败湖口，大概打掉牙的时候多着呢，没有一次不是和血而吞。你这次和郭军的战败，三个县的丢失，也如同打掉门牙的样子。你来信经常埋怨运气不好，这可不是好汉说的话。只有一个字都不说，咬紧牙关，慢慢图谋自强才可以。

子美如果很难整顿，恐怕必须要督促南云来湖北。湖北以前的水师陆军，有格格不入、与我之间有阻碍矛盾的，必须想法去笼络接触，不能灰心丧志，马上生出引退的念头。

我奉命在限定的日子里回去担任两江总督，打算奏请皇上让我在新年之前去往天津，替出少泉到河南来，依旧请朝廷另选人担任两江总督。

顺便问候近来状况可好。

同治五年十二月十八日夜。

【解读】

曾国藩一生之所以成功，归结于“坚忍”二字。用梁启超的话来

说：“如果曾国藩没有坚强的意志和足够的忍耐，那么他的一生也必是失败的。”

由此可见，要想成就事业，坚忍是必不可少的。曾国藩一生遇到的困难无数，但他最终却能够克服困难，取得令人敬仰的成就，可见他具有钢一般的意志。对此，曾国藩这样看待坚忍：君子稳重而有威严，有坚强的忍耐性格，在困难面前不退缩，即使刀架在脖子上也不畏惧。这样才能够所向无敌。生活中如果有了这样的坚忍，就会大有所为。

1864年4月底，曾国藩组织了八九千名湘军官兵对徽州城发动攻击，希望再占领该城，疏通皖南到浙江的粮道。这场仗关系十分重大，如果能取胜，则周围三县都有粮饷接济；失败，则三县皆保不住。

为此，曾国藩内心十分焦虑。他多次登楼观望，但依旧忐忑不安。到中午一场大雨的降临，更让他心如火燎。傍晚的时候，接到报信说各部因雨而失败，心中又担心又气愤。曾国藩看到进攻一直都无法取得战果，心中更是着急，完全忘记了湘军多年来攻城作战的教训，只顾盲目地下令官兵攻占城墙，结果被太平军瞄准时机，派出一队精兵出城劫营，打败湘军。

曾国藩狼狈地带着残兵逃回了祁门。他悲观地交代手下为自己准备好后事。但伤心之余，他并没有因此而退缩，放弃再次应战，而是重新考虑战略。为了稳定军心，他分别在安庆和祁门两处派兵坚守。为了吸引太平军的一部分兵力，曾国藩自己驻守皖南，以减轻湘军在皖北方面的压力。同时，他给咸丰皇帝写了一封奏折，预测驻守皖南与安庆会战的关系：如果皖南能再坚持两三个月，则皖北、安庆一定能攻破，那么局势就会有大的转机。他愿意苦守坚持。

结果，正如曾国藩所料，他的这一部署牵制李秀成等部太平军于皖南，从而减轻了皖北主战场上湘军的压力。而且还使太平军两大主力之间产生了矛盾，两军互相仇杀，为安庆会战作了充分的准备。

这便是困难面前，坚忍的表现。所谓：有利的情况和主动的恢复，产生于再坚持一下的努力之中。事情的成功与否，就在于你的意志是否坚定。因此，在这封书信中，曾国藩劝诫弟弟心力困顿，忧心忡忡，正是磨炼英雄，成就一番事业的时候。还说失败就如同打掉门牙的样子，只要你能忍住，咬紧牙关，慢慢图谋自强，就一定能够取得胜利。

在现实生活中，因困难而放弃的人有许多，更多的则是他们因放弃而产生的后悔。所以，艰苦磨炼能铸造成功的品质。面对困境，具有一颗坚强的心是取胜的关键因素。因为坚强的意志可以坚定必胜之心，将自己的能力充分发挥出来。

总之，我们一定要记住，当苦到极点和难到极点的时候，最需要的不是力气，更不是放弃，而是坚忍和打脱牙和血吞的精神。

致四弟：不宜非议讥笑他人

【原文】

澄侯四弟左右：

二月初一日唐长山等来，接正月十四日弟发之信，在近日可谓极快者。

弟言家中子弟无不谦者，此却未然。余观弟近日心中即甚骄傲。凡畏人，不敢妄议论者，谦谨者也；凡好讥评人短者，骄傲者也。弟于营中之人，如季高、次青、作梅、树堂诸君子，弟皆有信来讥评其短，且有讥至两次三次者。营中与弟生疏之人，尚且讥评，则乡间之与弟熟识者，更鄙睨嘲斥可知矣。弟尚如此，则诸子侄之藐视一切，信口雌黄可知矣。

谚云：“富家子弟多骄，贵家子弟多傲。”非必锦衣玉食、动手打人而后谓之骄傲也，但使志得意满毫无畏忌开口议人短长，即是极骄极傲耳。余正月初四日信中言“戒骄字，以不轻非笑人为第一义；戒惰字，以不晏起为第一义”。望弟常常猛省，并戒子侄也。

此间鲍军于正月二十六大获胜仗，去年建德大股全行退出，风波三月，至此悉平矣。余身体平安，无劳系念。

咸丰十一年二月初四日

【译文】

澄侯四弟左右：

二月初一这天唐长山等人到来，为兄就收到了正月十四日弟弟寄出的信，在近些日子到达的信件中，速度也算是很快的了。

弟弟说家里子弟没有一个不谦和恭谨的，我看事实并非如此。我观察弟弟近日就开始心生傲气了。凡是敬畏别人、不敢对人妄加评论的人，都是谦和恭谨的人；凡是喜欢讥笑评论他人短处的，都是骄傲的人。对于营中的人，如季高、次青、作梅、树堂诸位君子，弟弟都在来信中讥笑评论了他们的短处，而且有两三次之多。对于营中与你比较生疏的人，你都要毫不留情地讥笑评论，那乡间与你熟悉认识的人，自不必多说，你对他们的睥睨和斥责，更是可想而知了。弟弟尚且如此，那其余的子侄目中无人、藐视一切、信口雌黄的行径想必也不在少数。

古时有谚语说：“富家子弟多骄，贵家子弟多傲。”从此句来看，并非只有锦衣玉食、对人动不动就拳脚相加才称得上是骄傲，其实言语间流露出的志得意满、毫无顾忌，开口闭口议人短长，这就是骄傲的极端体现。我正月初四的信中说戒除“骄”字，就是要以不轻易非议嘲笑人为第一要义；戒除“惰”字，就是要以不晚起为第一要义。望弟弟常以这两点来反省自己，并时时告诫子侄谨守。

这里鲍军于正月二十六日大获胜仗，去年建德大股敌军全部退出，三个月的风波，至此终于全部平息了。我近来身体无恙，健康平安，无须挂念。

咸丰十一年二月初四日

【解读】

曾国藩说：若想做一个好人，做一个完人，要始终怀着敬畏的心对待别人，如果能作到不轻易对任何人进行评论，那么就能够使鬼服神钦，见识日进，正气日刚。否则，不知不觉坠入卑污一流，必定有被别人看不起的那一天，所以不可不慎重。

曾国藩在这封书信中，对弟弟说，凡是属于敬畏别人而不敢妄加议论别人的人都是谦和恭谨的人。凡是属于喜欢讽刺和批评别人短处的人都是骄傲的人。其意是告诫我们在修身做人上，一定要谨慎行事。这正

如《周易•系辞下》中所说：“吉人之辞寡，躁人之辞多。”思想修养好的人，言语简洁，不乱发议论；而性情浮躁的人，滔滔不绝，却言之无物。一个极力想表现自己某一方面长处的人，一定有某一方面的短处。

要知道，尊重他人，才能受人尊重。曾国藩实际上是个十分倔犟的人。特别是早年，曾国藩的脾气很暴躁，控制不了自己的情绪，常常出口伤人，不顾及别人的脸面。

曾国藩常对家人说：“仁者，即欲立立人，欲达达人。”用孔子的话说“己所不欲，勿施于人”来教导子侄尊重他人。他对同僚也非常友善，主张“说人长每长一分，说人短每短一分”。

毛泽东曾经这样评价罗荣桓：“这个同志有一个优点，对同志有意见，背后少说，当面多说，不背地议论人，一生始终如一。”罗荣桓元帅历经百战，还当过总政治部主任，值得称赞的地方有许多，而毛泽东同志特别赞扬他“不背地议论人”，令人深思。

对于背后议论人短长，古人也是十分慎重的，三国时名人李秉说：“凡人行事，年少立身，不可不慎，勿轻论人，勿轻说事，如此则悔吝何由而生，患祸无从而至矣。”的确如此，一个喜欢在背地乱评价人的人，如果不在言语上谨慎，那么往往祸患就由此而出。

此外，曾国藩还告诉我们人与人之间应该互相尊重，不该轻易去嘲笑别人，因为有时候当你在嘲笑别人的时候，其实也嘲笑了自己。

春秋战国时期，有个不成文的规定，就是两军交战，有一方士兵大败而逃，只要逃离战场有五十步的距离，对方就不会对自己的性命构成威胁。所以，就出现了这样的情况，撤退五十步的士兵嘲笑撤退一百步的，因为他们比自己更胆小。

其实，撤退五十步的人的这种嘲笑是愚蠢的。因为按照战场规则来说，他们或许是聪明的失败，而撤退一百步的人将最起码的尊严都丢失了，是彻底的失败。但这种嘲笑是不对的，因为他们只不过没有跑到一百步罢了，同样也是临阵脱逃啊！所以说，嘲笑别人的同时，也嘲笑了自己。

为此，曾国藩说，要成为一个不骄傲的人，就要以不轻易议论和讥笑别人为第一要点。这是为官、做人所必须具备的品德，也是当领导的

处理好同事之间、上下级之间关系的准则。

譬如说：同事之间、上下级之间，在日常工作、生活中难免会产生一些矛盾，这时就应该坦诚相见，加强相互之间的沟通与理解，消除隔阂，化解矛盾，增进友谊。如果对同事的做法不满或同事身上有错误，就要当面指出，帮助分析其错误产生的原因、后果及改正的办法，这样不仅可以使同事少犯错误，及时改正错误，还能增强同事之间的情谊，别人会把你当成好朋友。

还有，如果一个领导能够做到“不背地议论人”，那么他的手下也会被他坦然的胸怀和与人为善的高尚人格所感动，无后顾之忧，工作起来心情舒畅，即使再苦再累也心甘情愿。这样不但能够增强人的人格力量，还会赢得员工的爱戴，使领导与员工团结一心，创造出更辉煌的业绩。

因此，我们一定要谨记曾国藩的告诫，不轻易议论和讥笑别人，让自己凝聚更多的人脉，被更多的人所欣赏，开创出一片新的天地。

致九弟：毋存郁损之怀

【原文】

沅甫九弟左右：

在湖口专丁送去一缄，至南昌由驿递发去一函，均接到否？不接我弟家信已四十日，焦灼之至，未审弟病已痊愈否？余于二十四日出省城登舟，二十五日开船，二十六午刻至瑞洪。闻吴国佐二十七八可至南昌，故在此稍等。兹因谢兴六赴吉安之便，再寄一缄，询问近状。如吉安尚无克复之势，千万不必焦急。达生编六字诀，有时可施之行军者，戏书以佐吾弟之莞尔。

余向来虽处顺境，寸心每多沉闷郁抑，在军中尤甚。此次专求怡悦，不复稍存郁损之怀。《晋》初爻所谓“裕无咎”者也。望吾弟亦从“裕”字上打叠此心，安安稳稳。

顺问近好。兄国藩手具（于瑞洪舟次）。

咸丰八年七月廿八日

【译文】

沅甫九弟左右：

在湖口我曾经派专人送去一封信，到达南昌后又由驿站寄出了一封，不知道信都已经收到了吗？从上封信开始，我已经四十多天没接到弟弟的家信了，心中十分焦虑不安，不知道弟弟的病是否痊愈。我在二十四那天登船，二十五日船行驶，二十六日中午时刻到达瑞洪。听人说吴国佐在二十七八日可以到达南昌，所以我在这里等候。如今因为谢兴六想要奔赴吉安，我顺便再寄信一封，询问弟弟的近来状况。如果吉安近日还是无法攻破，弟弟千万不要太过焦急。达生编的六字诀，有时候也可以用在军队上，现在我写下来，希望弟弟能够见之一笑。

我虽然常常处于顺境，但心中仍然有抑郁沉闷积压，在军中更是如此。我这次之所以专门寻求快乐，就是不想再有忧郁存在心中。《晋》初爻所说：“初六爻不能见信于人，所以应当宽裕缓行，待时而动，方可无咎。”希望弟弟能够从“裕”字上下工夫，安安稳稳地为人处世。

顺便问候近况可好。兄长国藩手具（于瑞洪舟次）。

咸丰八年七月二十八日

【解读】

顺境比逆境更能考验一个人。一个人战胜了逆境，那么他是一个强者，如果一个人战胜了顺境，那么他就是一个理智的强者。

孟子说，上天要把重大的使命降落到一个人身上时，一定要先使他的意志受到磨炼，使他的筋骨受到劳累，使他的身体忍饥挨饿，使他备受穷困之苦，做事总是不能顺利。这样才能激发他的心志，磨炼他的性情，增长他的才能。

古今中外，有多少仁人志士在逆境中劈风斩浪，却在顺境中触礁搁浅。越王勾践在一次战争中被吴国打败，只能向吴王屈辱求和。在吴王的威逼之下，勾践还到吴国宫廷中服了三年的苦役，过着牛马不如的生

活。勾践被释放回国以后，为了奋发图强，报仇雪耻，他睡觉躺在硬柴上，坐卧饮食都要尝一下苦胆，以不忘国家破亡的痛楚，激励自己的勇气和斗志。最终，越王勾践忍人所不能忍之辱，受人所不能受之苦，卧薪尝胆二十年，终于打败吴国，使越国富强了起来。

曾国藩在信中对弟弟说，自己虽然常处于顺境，但是心中却常常被忧虑和沉闷所积压，尤其在军中更是如此。这便道出了曾国藩每天都要面临许多事情，如果自己不能妥善处理，那么就会因此而使自己心中抑郁沉闷。因此唯一的办法就是要自己去寻找快乐，让自己的身心保持乐观和积极，这样才能够想出事情的解决办法。

曾国藩引用《晋》初爻所说：“初六，晋如摧如，贞吉。罔孚，裕无咎。”其意是说在晋升之初就受到挫折，坚守正道可获吉祥。不被人信任，那就暂时等待，不会有害处。

这也正如《论语》中所说的：“不患无位，患所以立。不患莫己知，求为可知也。”即不要担心没有职位，而要担心自己没有胜任职位的才能。不要担心没有人了解自己，而要通过事实让别人了解自己的才能。

总之，“裕无咎”里的这个“裕”字有两层意思：其一，是暂缓，待时，有退一步之意，就是懂得忍耐；其二，就是宽阔、宽广，即心胸宽广。能以宽广的胸怀对待晋升中的挫折，所谓大肚能容，能容领导的不信任，能容竞争对手的打击，能容晋升受挫的事实。

这也是曾国藩要求弟弟为人处世，应从“裕”字上下工夫的关键所在。所以作为今人，我们也一定要做到一切顺其自然，不要凡事都去忧虑和烦恼，那样只会给我们徒增更多的不快乐。而一个能成大事的人，他会胸怀自然之心，做到顺境勿喜，逆境勿忧。

禀祖父母：大器晚成，不必忧虑

【原文】

孙男国藩跪禀：

祖父母大人万福金安。

九月十三日接到家信，系七月父亲在省所发；内有叔父及欧阳牧云进制致函，知祖母于七月初三日因感冒致恙，不药而愈，可胜欣幸！高丽参足以补气，然身上稍有寒热，服之便不相宜，以后务须斟酌用之，若微觉感冒，即忌用。此物平日康强时，和入丸药内服最好，然此时家中想已无多，不知可供明年一单丸药之用否？若其不足，须写信来京，以便觅便寄回。

四弟、六弟考试又不得志，颇难为怀。然大器晚成，堂上不必以此置虑。闻六弟将有梦熊之喜，幸甚！近叔父为婶母之病劳苦忧郁，有怀莫宣。今六弟一索得男，则叔父含饴弄孙，瓜瓞日蕃，其乐何如？唐镜海先生德望为京城第一，其令嗣极孝，亦系兄子承继者，先生今年六十五岁，得生一子，人皆以盛德之报。

英夷在江南，抚局已定，盖金陵为南北咽喉。逆夷既已扼吭而据要害，不得不权为和戎之策，以安民而息兵，去年逆夷在广东曾经就抚，其费去六百万两，此次之费，外间有言二千一百万者，又有言此项皆劝绅民捐输，不动帑藏，皆不知的否？现在夷船已全数出海，各处防海之兵陆续撤回，天津亦已撤回，议抚之使，系伊里布、耆英及西江总督牛鉴三人。牛鉴有失地之罪，故抚局成后即革职拿问。伊里布去广东，代奕山为将军，耆英为两江总督。自英夷滋扰，已历二年，将不知兵，兵不用命，于国威不无少损，然此次议抚，实出于不得已，但使夷人从此永不犯边，四海晏然安堵，则以大事化小，乐天之道，孰不以为上策哉！

孙身体如常，孙妇及曾孙兄妹皆平安，同县黄晓潭荐一老妈吴姓来，渠在湘乡苦请她来，因其妻凌虐婢仆，百般惨酷，黄求孙代为开脱，孙接至家住一日，转荐至方夔卿太守（宗钧）处，托其带回湖南，大约明春可到湘乡。今年进学之人，孙见《题名录》，仅认识彭惠田一人，不知二十三上都进入否？谢党仁、吴光照取一等，皆少年可慕，一等第一，《题名录》刻黄生平，不知即黄星平否？孙每接家信，常嫌其不详，以后务求详明，虽乡间田宅婚嫁之事，不妨写出，使游子如仍未出里门。各族戚家，尤须一一示知，幸甚！

敬请祖父母大人万福金安。余容后呈。孙谨禀。

道光二十二年九月十七日

【译文】

孙儿国藩跪禀：

祖父母大人万福金安！

我在九月十三日接到家信，是七月间父亲在省城所发的，信中还有叔父和欧阳牧云的信函，从信中得知祖母在七月初三那天不小心着凉而导致感冒，没有吃药就自然康复了，真是令人十分欣慰。高丽参具有补气的疗效，但是倘若身上稍微有些寒热就贸然服用很不合适，因此，以后一定要谨慎用药。平常身体并无大碍的时候，可将它同丸药一起吃最好。我想现在家里也没有多少剩余了，不知道能否供应明年一个单子的丸药用量。如果不够用，就写信到京城，以便我托人顺便带回家。

信中还说四弟、六弟考试又没有考中，十分难为情，其实大可不必。成大事者往往成名都比较晚，堂上大人也不必因此而过多费心焦虑。听说六弟家有将要生儿子的喜兆，真是我家很大的幸运！近来叔父因为婶母的生病辛苦忧郁，心里很苦但无处诉说，每天都郁郁寡欢。如今六弟家第一胎就怀上了一个男孩，那么叔父便可颐养天年了，子孙满堂的晚景，该是多么的美满啊！唐镜海先生的品德威望在京城里首屈一指，他的儿子对他也十分恭顺孝敬，也是从兄长处过继过来的。先生今年六十五岁，又喜得贵子，人家都说这是他一向积德行善所得到的补偿。

英国人在江南一带，当局已经制定了安抚的决策，大概英国人已经扼住了金陵这个南北的咽喉之地，这可是重要的军事要害，所以我方只能采取和戎的策略，以安抚百姓，平息战火。去年在广东，英国侵略者曾经受到了安抚，其花费用了六百万两银子，这次的费用，外面传闻说是二千一百万，又传说这项费用都是劝说绅士和百姓的捐款，没动用国库，都不知道这些是否是真的。现在洋船已经全部出海，各处防海的兵陆续撤回，天津也已撤回，和谈的使节，是伊里布、耆英以及两江总督牛鉴这三个人。牛鉴具有守地失守的罪过，所以和谈后，会立刻革职拿问。伊里布去往广东，代替奕山为将军，耆英为两江总督。自从英国侵略者挑衅生事到现在已经有两年的时间了，这两年内，我朝军中带兵的将领不懂得如何打仗，当兵的不奋勇作战，甚至不听军令，这些现象严重损害了我朝的威望。这次的议和，实在是出于不得已，但是如果能让

英国人从此不再侵犯边界，四海都安然平静不受骚扰，大事化小，这种承受天命的举动，又何尝不是上策呢！

孙儿近来身体很好，孙媳妇以及曾孙兄妹都平安健康。同县黄晓潭向我举荐一位吴老妈子给我们家做下人。他在湘乡苦苦央求这位老妈子来，但是得知黄晓潭的妻子虐待下人，十分残忍无道，因此黄晓潭求我为她开脱，让吴老妈子到孙儿这，孙儿接她来家里住了一天，便转荐到方夔卿太守家，托他将她带回湖南，大约明年春天就能够到达湘乡。今年进学的人，孙儿看了《题名录》，只认识彭惠田一人，不知我乡二十三岁以上是否有人进学。谢党仁、吴光照取一等，都是年少得志，真是让人羡慕，一等第一名《题名录》上刻黄生平，不知道是不是黄星平。孙儿每次接到家中的来信，总是感觉信写得不够详细，以后请务必写得详细明了些，即使是乡间田地房屋、婚姻嫁娶的事情，不妨都写上，以使在外的游子如同身在家中一样熟知各种事情。尤其是各族亲戚家的事，一定要一一告知，拜托了！

敬请祖父母大人万福金安，其余容我以后再禀告。孙儿谨慎禀示。

道光二十二年九月十七日

【解读】

曾国藩认为，一个人在年轻时就出人头地，并不是一件好事，因为容易得意忘形。人生总有不得志的方面，大器晚成也是一种成功，因此不必拘泥于暂时的失意和挫折。把大事化小，小事化无，是人们解决矛盾的办法。曾国藩一生屡遭大风大浪，但他的本领就在于实践了他化大为小的战术，结果处处平安，一步一步走上成功的台阶。这种技巧是值得我们学习的。

纵观古今，很多大人物的成功，并非一朝一夕，在崭露头角之前，总比一般人要花更多的时间和耐心来完成，只要你坚持得够久，生命总是会有所回馈的。

东汉时，有个名叫马援的人在12岁的时候就失去了双亲，是他哥哥将他抚养成人。马援少年时期很有理想，但是他天性并不聪明。当时和他同村的有个叫朱勃的人，和他同样的年龄，却能够张口背诵《诗经》、《尚书》。马援知道后，自愧不如，便向哥哥提出要去边疆放

牧。哥哥很了解弟弟，便安慰他说：“你是很有才能的人，只要发奋努力，克服自卑，时间长了，定成大器。”马援听后，更加努力学习，坚持不懈，终于在55岁时被封为伏波将军。而且在东汉建立的过程中，他还屡建奇功，成为了“大器晚成”的名将。

大器晚成的还有袁绍身边的一位门客，名叫崔琰。他从小喜习武艺，到了23岁才开始读《论语》、《韩诗》，拜师学习。由于他刻苦努力，学问也逐渐渊博了起来。崔琰有个堂弟叫崔林，年轻时一事无成，也没有名望，亲戚朋友都看不起他，但崔琰却很器重他，他经常对人说：“才能大的人需要长时间才能成器，崔林将来一定会成大器。”结果，崔林果然当上了冀州主簿、御史中丞，还在魏文帝手下任过司空。

同样，八十几岁的画坛耆宿刘其伟先生，38岁才开始无师自通地拿起画笔，40岁就举办了生平第一次画展。习画两年就可以开画展，而且刘先生从来都没有拜师学画，完全靠自修学习。为了绘画，他深入生活，结果又使他成为了人类学家。

由此可见，大器晚成的人很多。从这些大器晚成的伟大人物的发展历程里，我们还可以看到他们都是不断刻苦钻研，朝着自己感兴趣的山峰不断攀登。不在乎起步迟早，无论年龄大小，只要为成功付出了相当的努力，就有希望成功。

曾国藩在信中得知，四弟、六弟考试又没有考中，便安慰弟弟不必因为一次的失败而羞愧。只要发奋努力，就一定能够成功。并且还说成大事者往往成名都比较晚，还劝慰祖父母更不需要因此而过分忧虑和担心。

的确如此，只要将成功寄希望于长期努力上，不急于求成，一旦悟透“大器晚成”的道理，不求速度、不求数量，始终坚持把眼前的事情做得更完美，那么就会比别人更快地获得人生的成功。

禀父母：做事当不苟不懈

【原文】

男国藩跪禀：

父母亲大人万福金安。四月十四日，接奉父亲三月初九日手谕，并叔父大人贺喜手示，及四弟家书。敬悉祖父大人病体未好，且日加沉剧，父叔率诸兄弟服侍已逾三年，无昼夜之间，无须臾之懈。独男一人，远离膝下，未得一日尽孙子之职，罪责甚深。

闻华弟、荃弟文思大进，葆弟之文，得华弟讲改，亦日驰千里，远人闻此，欢慰无极！男近来身体不甚结实，稍一用心，即癣发于面。医者皆言心亏血热，故不能养肝，热极生风，阳气上肝，故见于头面。男恐大发，则不能入见，故不敢用心，谨守大人保养身体之训，隔一日至衙门办公事，余则在家不妄出门。现在衙门诸事，男俱已熟悉，各司官于男皆甚佩服，上下水乳交融，同寅亦极协和。男虽身在礼部衙门，为国家办此照例之事，不苟不懈，尽就条理，亦所深愿也。

英夷在广东，今年复请入城；徐总督办理有方，外夷折服竟不入城，从此永无夷祸，圣心嘉悦之至！术者每言皇上连年命运，行劫财地，去冬始交脱，皇上亦每为臣工言之。今年气象，果为昌泰，诚国家之福也！

儿妇及孙女辈皆好，长孙纪泽前因开蒙太早，教得太宽。顷读毕《书经》，请先生再将《诗经》点读一遍，夜间讲《纲鉴》正史，约已讲至秦商鞅开阡陌。

李家亲事，男因桂阳州往来太不便，已在媒人唐鹤九处回信不对。常家亲事，男因其女系妾所生，且闻其嫡庶不甚和睦，又闻其世兄不甚守俭敦朴，亦不愿对。纪泽儿之姻事，屡次不就，男当年亦十五岁始定婚，则纪泽再缓一二年，亦无不可，或求大人即在乡间选一耕读人家之女，或男在京自定，总以无富贵气习者为主。纪鸿对郭雨三之女，虽未订盟，而彼此呼亲家，称姻弟，往来亲密，断不改移。二孙女对岱云之次子，亦不改移。

谨此禀闻，余详与诸弟书中。男谨禀。

道光二十九年四月十六日

【译文】

儿子国藩跪着禀告：

父母亲大人万福金安。四月十四日接到父亲三月初九日的手谕，和叔父大人贺喜手示以及四弟的家信，得知祖父的病还没有好，而且日益加重，父亲、叔父带着诸位兄弟服侍已经超过三年，不分昼夜，没有片刻可以松懈。只有儿子一个，远离膝下，没有尽一天孙子的职责，罪责太深重了。

听说华弟、荃弟的文思大有进步。葆弟的文章，得到华弟的讲解和改正，也一日千里。这让远方的我听了，十分欣慰。儿子近来身体不是很好，稍微操些心，脸上的癣便发了出来。医生都说这是心亏血热，才导致不能养肝，热极生风，阳气上肝，所以表现在脸上。儿子担心癣疾大发，不能觐见皇上，所以不敢用心，谨记父母保养身体的训示。隔一天到衙门去办公事，其他时间都待在家里不随便出门。现在衙门的各种事情，儿子都已熟悉了。属下各司官对于儿子都十分佩服，上下水乳交融，同僚也很和睦。儿子虽然身在礼部衙门，依章为国家办事，很认真从不松懈，一律按规矩办理，这也是我心甘情愿做的。

英国人在广东，今年又请入城。徐总督办理有方，令外国人佩服竟然没有进入城内，从此再也没有英国人的骚扰，皇上为此进行了嘉奖十分高兴。算命先生每次都说皇上连年命运，交上了劫财运，去年冬天才脱离。皇上也经常对臣子说，今年的气象，果然国泰民安，真是国家的福气。

儿媳妇和众孙女都很好，长孙纪泽，因为启蒙早，教得十分广，现在已读完《书经》，请先生再把《诗经》点读一遍，晚上讲《纲鉴》正史，大约已讲到秦商鞅开阡陌。

李家亲事，儿子因为桂阳州往来不方便，已经在媒人唐鹤九处回信表示抱歉。常家亲事，儿子因他家女儿是小妾所生，并且听说他家嫡庶不太和睦，又听说他世兄不够俭朴，也不愿对。纪泽儿的婚事，多次不成，儿子当年也是十五岁才订婚，纪泽再缓一两年，也没什么不可以的。或者请父母在乡里选择一耕读人家的女儿，或者儿子在京城为他确定，总要以没有富贵气习为主，纪鸿对郭雨三的女儿，虽然没有订盟，双方呼亲家，称姻弟，往来亲密，绝对不可改变。二孙女对岱云的次子，也不可改变。

谨此禀闻，其他详细地写在给弟弟的信中。儿子谨慎禀告。

道光二十九年四月十六日

【解读】

曾国藩的一生是勤奋的一生，读书、做事、为官，无一不是兢兢业业。在他看来为国家做事，就该认真不能松懈，一律按规矩办理。

做事尽心尽责，一丝不苟，能够培养人坚毅的品格，它能带领人走向好的方面，又能鼓励优秀的人成就一番大的事业。如果一个人能够凡事都领悟其中的道理，就打开了成功的大门。

曾国藩一生能够有所成就，用他自己的话说：“真正的圣人君子的行为准则，在于责任，并且以此去倡导天下的人们。世道之所以变得混乱，就是因为多数人心中都充满了物欲，每个人都为自己考虑，自私自利。从而给社会带来了危害。当灾难来临的时候，这些自私的人就会首先四处逃避，而不肯出一点力气来为国家做事。而那些有责任感的人，就会在这时候挺身而出，为治理国家的动乱而参军报效朝廷，为保护儿女而牺牲自己的前程去承担各种困难。于是人们就会以有责任心的人为榜样，将苟活的人看做是羞耻。”

事实如此，君子之所以能够鼓舞人心，历经战乱并且能够平定战乱，都是因为他们有“以天下为己任”的责任感。

曾国藩对于国家就是如此尽责的。他亲身实践，提出“躬身入局”，也就是说不当旁观的人，而是从自己做起，虚心从事，尽力办事。这就是把责任感和具体的行动结合起来。所以他在这封信中，对父母说，儿子虽然身在礼部衙门，依章为国家办事，很认真从不松懈，一律按规矩办理，这也是我心甘情愿做的。从中可见他对国家的忠心，以及让父母放心自己在外做事的孝心。

纵观那些古代圣贤，凡是有才能的人都被举荐任命，委以重任，也正是他们这些人收复失地，平定叛乱，社会才会太平和安定。

殷商时期，商纣王亲近奸臣，排斥良臣，残害百姓，变成了人人憎恨的暴君。他的哥哥微子几次劝说，他都不听，最后微子只好离开了他。他的叔父箕子对他的行为进行了指责，商纣王便将他囚禁起来。从此再也没有人敢劝谏，致使有的人投奔到周武王那边去了。

有个名叫比干的人，为国家重臣，他知道自己责任重大，就苦苦规劝纣王要改正自己的行为，但纣王执迷不悟。无奈中，他叹息说道：“君主有过错不劝谏是臣子的不忠，怕死而不敢说真话是不勇敢，即使劝谏不听导致杀身之祸，也算是尽到了忠臣的责任了。”于是他再次劝谏，纣王被他责问得无言以对，就问比干：“你为什么要如此坚持？”比干回答说：“君有诤臣，父有诤子，士有诤友。下官作为朝中大臣，劝谏君王痛改前非，为的是保住商朝的江山。”但商纣王却依旧不以为然。接连几天，比干依旧进谏，最后纣王恼羞成怒，对他说：“我听说圣人的心有七窍，现在我要挖你的心来验证一下！”于是他就令人将比干的心挖出来观看，最终比干因为进谏而被摘心而死。

这便是忠臣所体现出来的伟大精神和高尚品格。曾国藩便有这种为国家鞠躬尽瘁的品质，所以他一路走来，官运亨通，被人们所敬仰。

所以说，世上成功的人，他们无不是对自己负责，对别人负责，以国家利益为重。他们具有广阔的胸怀和出众的品质，勇敢而又坚强，成为了人上人。其实，每个人都能够做到这样，但是需要你真正懂得“责任”这两个字，做事当不苟不懈。

致诸弟：牢骚太甚者，其后必多抑塞

【原文】

澄侯、温甫、子植、季洪四弟足下：

日来京寓大小平安。癣疾又已微发，幸不为害，听之而已。湖南榜发，吾邑竟不中一人。沅弟书中言温弟之文典丽奡皇，亦尔被抑。不知我诸弟中将来科名究竟何如？以祖宗之积累及父亲、叔父之居心立行，则诸弟应可多食厥报。以诸弟之年华正盛，即稍迟一科，亦未遽为过时。特兄自近年以来事务日多，精神日耗，常常望诸弟有继起者，长住京城，为我助一臂之力。且望诸弟分此重任，余亦欲稍稍息肩。乃不得一售，使我中心无倚！

盖植弟今年一病，百事荒废；场中又患眼疾，自难见长。温弟天分本甲于诸弟，唯牢骚太多，性情太懒。前在京华不好看书，又不作文，余心即甚忧之。近闻还家以后，亦复牢骚如常，或数月不搦管为文。吾

家之无人继起，诸弟犹可稍宽其责，温弟则实自弃，不得尽诿其咎于命运。

吾尝见友朋中牢骚太甚者，其后必多抑塞，如吴栎台、凌荻舟之流，指不胜屈。盖无故而怨天，则天必不许；无故而尤人，则人必不服。感应之理，自然随之。温弟所处，乃读书人中最顺之境，乃动则怨尤满腹，百不如意，实我之所不解。以后务宜力除此病，以吴栎台、凌荻舟为眼前之大戒。凡遇牢骚欲发之时，则反躬自思：吾果有何不足而蓄此不平之气？猛然内省，决然去之。不唯平心谦抑，可以早得科名，亦且养此和气，可以消减病患。万望温弟再三细想，勿以吾言为老生常谈，不值一哂也。

王晓林（植）先生在江西为钦差，昨有旨，命其署江西巡抚。余署刑部，恐须至明年乃能交卸。袁漱六昨又生一女，凡四女，已殇其二。又丧其兄，又丧其弟，又一差不得，甚矣，穷翰林之难当也！黄麓西由江苏引见入京，迥非昔日初中进士时气象，居然有经济之才。王衡臣于闰月初九引见，以知县用。后于月底搬寓下洼一庙中，竟于九月初二夜无故遽卒。先夕与同寓文任吾谈至二更，次早饭时，讶其不起，开门视之，则已死矣。死生之理，善人之报，竟不可解。

邑中劝捐弥补亏空之事，余前已有信言之，万不可勉强勒派。我县之亏，亏于官者半，亏于书吏者半，而民则无辜也。向来书吏之中饱，上则吃官，下则吃民，名为包征包解，其实当征之时，则以百姓为鱼肉而吞噬之；当解之时，则以官为雉媒而播弄之。官索钱粮于书吏之手，犹索食于虎狼之口，再四求之，而终不肯吐。所以积成巨亏，并非实欠在民，亦非官之侵蚀入己也。

今年父亲大人议定粮饷之事，一破从前包征包解之陋风，实为官民两利，所不利者仅书吏耳。即见制台留朱公，亦造福一邑不小。诸弟皆宜极力助父大人办成此事。唯捐银弥亏则不宜操之太急，须人人愿捐乃可。若稍有勒派，则好义之事反为厉民之举。将来或翻为书吏所借口，必且串通劣绅，仍还包征包解之故智，万不可不预防也。

梁侍御处银二百，月内必送去。凌宅之二百亦已兑去。公车来兑五七十金，为送亲族之用，亦必不可缓。但京寓近极艰窘，此外不可再兑也。

邑令既与我家商办公事，自不能不往还，然诸弟苟可得已，即不宜

常常入署。陶、李二处，容当为书。本邑亦难保无假名请托者，澄弟宜预告之。

书不详尽。余俟续具。兄国藩手草。

咸丰元年九月初五日

【译文】

澄侯、温甫、子植、季洪四弟足下：

近几天京城家里大小平安，我的癣疾又已经复发，幸运的是病情还不算严重，任由它去吧。湖南的科举考试榜单已经发布，但我们县中竟然没有一个中榜。沅弟来信说，温弟的文章富丽堂皇，才思出众，也同样被压抑，不知在各位弟弟中，将来科举考试能取得什么样的功名。以祖宗的积德，父亲、叔父的修心立行，各位弟弟应该可以多得到些好报。凭借各位弟弟现在的风华正茂，即使稍微晚一点获取一科状元，也不会过时。只是哥哥近年来公务繁忙，精神也逐渐耗损，所以心中希望各位弟弟中能有继我而起的人，可长期住在京城，助我一臂之力，成就大业。而且还希望各位弟弟能够为我卸去一些重担，能使我稍微休息一下，轻松些过日子，但这个愿望却一直都没有实现，致使我心里孤苦无靠。

植弟今年这一病，使什么事情都荒废了，再加上在考场中又患眼疾，学问自然就很难见长。温弟的才能，在各位弟弟中首屈一指，只是牢骚太多，性情太懒惰。前些日子在京城不用心看书，也不写文章，我心中便开始担忧。最近听说他回家后，性情还是依旧，常常空发牢骚，甚至好几个月都不动笔。我家中之所以无人继起，对其他各位弟弟都无法指责，只有温弟不能推卸责任，实在是自暴自弃，不能把责任都归结于命运的不公。

我经常看见朋友中也有每天发牢骚的人，结果一定会历尽坎坷，一生遭受挫折，如吴栎台、凌荻舟等人就是如此，这样的例子举不胜举。毫无缘故地怨天，天一定不会允许；无缘无故地埋怨别人，人也不会服气。天人感应之理，只能顺其自然，不要过于强求。温弟现在所处的境遇，正是读书人最有利的境遇，但是时常满腹牢骚怨言，处处不如意，这实在让我无法理解。我希望他日后一定要努力改掉这个毛病，以吴栎

台、凌荻舟为前车之鉴，时刻告诫自己，每当想发牢骚的时候，就深刻反省思考，到底是因为哪些不足而积蓄了这些不公平的怨气，你就会豁然醒悟，坚决舍弃。若真能这样做，不仅可以使心中平和谦虚，早取得科名，还可以养成平和的心态，略微减轻病痛。万望温弟再三细想，不要认为这些话又是老生常谈，不放在心里，不值得理会。

王晓林先生在江西任钦差职位，昨天传下圣旨，任命他担任江西巡抚，我掌管刑部，这份差事恐怕要等到明年才能交卸。袁漱六家中昨天又出生了一个女儿，现在他家一共是四个女儿，不过早已死了两个，再加上又失去两兄弟，而且没有谋得一个差事，穷翰林真是难当啊。黄麓西近日由江苏引见入京，得到了皇上的召见，他与过去初中进士时的气象大不一样，现在竟然有管理经济的才能。王衡臣在二月初九引见，皇上任命为知县，后来在月底搬到下洼一个庙里住，竟然在九月初二日晚无缘无故死了。前一天晚上，他还同一起住的文任吾谈到二更。第二天早饭时，便奇怪他怎么不起床，推开门一看，他已经死了。生与死的这种道理，好人的这种报应，实在令人无法理解。

家乡劝说捐款，弥补亏空的事情，我前不久在信中说道，万万不可勉强勒索，我县的亏空，一半亏于官员，一半亏于书吏，老百姓是无辜的。向来书吏都是从中得利，上面吃官，下面吃民，名义上是包征包解，其实当征的时候，就把百姓当做鱼肉而吞吃。解送的时候，又以官为招引的雉媒而从中作梗。官员从书吏手上索取钱粮，好比从虎狼口里求食，再三请求，还是不肯吐出。之所以积累成大亏，并不是民众的拖欠，也不是官员独自侵吞。

今年父亲商议粮饷的事情，一破从前包征包解的陋风，实在是官民两处得利，而不利的只有书吏。就是见制台留朱公，造福一方的功劳也不小，各位弟弟都应该帮父亲大人办成这件事。只是捐钱补亏空这事，不可操之太急，一定要让人自愿捐才行。如果稍微有人勒索，那么一件好的事情，反而成了危害人民的举动，将来或者反而成为书吏的借口，并且一定会串通各处劣绅，闹着要恢复包征收包解送，千万不能不提前作好准备。

梁侍御处的二百两银子，月内一定要送去。凌宅的二百两，也已经交纳。举人来交纳的六七十两，作为送亲族之用，也一定不能耽搁了。但京城家里最近艰难窘迫，除上述几处不可再交纳。

县令既然与我家商量办公事，便自然互相应酬，然而诸弟若可以的

话，就不该常常进入县衙。陶、李两处，等我稍后回信。本县很难保证没有假借他人名字请托的，澄弟应该预先告诉我。

信写得不够详细，其他内容以后再写。兄国藩手草。

咸丰元年九月初五日

【解读】

曾国藩在谈求学处世的方法中，强调了力除牢骚的重要，并且告诫他的四个弟弟不要一味发牢骚，凡要发牢骚的时候，必须躬身自问：有什么事情使你不满足？为何你心中怀不平之气？积极反省自己的内心，心怀一团和气，养本固元，这样就没有什么事情是不能接受的。接受后，再想法去改变；能改变的改变它，不能改变的接受它，没有什么值得埋怨的。

牢骚太多，是无故而怨天，如果真有天在，天必不允；无故而尤人，他人无故而遭谤，心必不服。责人先责己，就为自己创造了一个和谐的环境，方可求万事顺遂；事事怨他人，也反衬着你的无能。没有人愿意听你的牢骚，他们只需要结果。任何事情，结果最重要。

生活中，我们常常都会在遇到艰难困苦时、遭到各种打击时怨天尤人。圣人也和我们一样有时会发出感慨，但是，圣人与我们不同的是，他不会陷入苦恼之中，不会因为大道不能推行于天下而怨天尤人，更不会牢骚满腹不付诸行动。

对此，孔子告诫我们应该做到“人不知，而不愠”。这里一个“愠”字，有着“怨天尤人”的意思。也就是说，人如果能够真正具备了很深的修养，就会不怨天，不怨人。

遇到事情，能够经常反省，自己内心里不蕴藏怨天尤人的念头，那么我们也就会很快找到问题的所在，并能冷静处理，找出一种解决办法。

所以说，“人不知，而不愠”是一种胸襟、一种气度。只有具备了这样的胸襟、气度，才能做到知识越多，地位越高越不得意忘形；事不顺而不怨天尤人，牢骚满腹。否则，就必然会“直到天门最高处，不能容

物只容身”了。

致九弟：息怒忍耐很重要

【原文】

沅甫九弟左右：

十二日申刻，代一自县归，接弟手书，俱审一切。十三日未刻文辅卿来家，病势甚重，自醴陵带一医生偕行，似是瘟疫之证，两耳已聋，昏迷不醒，间作谵语，皆惦记营中。余将弟已赴营，省城可筹半饷等事，告之四五次。渠已醒悟，且有喜色。因嘱其静心养病，不必挂念营务，余代为函告南省江省等语。渠亦即放心，十四日由我家雇夫送之还家矣。若调理得宜，半月当可痊愈，复原则尚不易耳。

陈伯符十二日来我家，渠因负疚在身，不敢出外酬应，欲来乡为避地计。黄子春官声极好，听讼勤明，人皆畏之。弟到省之期，计在二十日，余日内甚望弟信，不知金八、佑九，何以无一人归来，岂因饷事未定，不遽遣使归与？

弟性褊急似余，恐怫郁或生肝疾，幸息心忍耐为要！兹趁便寄一缄，托黄宅转递，弟接到后，望专人送信一次，以慰悬悬。家中大小平安，诸小儿读书，余自能一一检点，弟不必挂心。

咸丰七年九月廿二日

【译文】

沅甫九弟左右：

十二日申时，代一从县城回来，接到弟弟的手书，知道了一切，十三日未时文辅卿回到家，病势非常严重，从醴陵带了一个医生陪同，好像是瘟疫的病症，两只耳朵都已经聋了，昏迷不醒，偶尔还会说梦话，都是惦记军营中的事情。我把弟弟已经去军营，省城可筹半饷这些事情，给他说了四五次。他已经醒悟，而且脸上有了喜色。因此叮嘱他静

心养病，不要挂念军营中的事务，我代他传话通知南省江省。他也便放心了。十四日由我家雇人送他回家，如果调理有法，半个月就应当可以好转，复原则还不太容易。

陈伯符十二日来到我家，他因为心怀愧疚，不敢外出应酬，想要到乡里来躲避一下。黄子春官声非常好，办理诉讼案件勤政明断，人人都害怕他，弟弟到省城的日期，算下来在二十日。我每天都十分盼望你来信，不知金八、佑九，为什么没有一个人回来，是不是军饷没有敲定，不急着派人回吗？

弟弟褊急的性格像我，恐怕会生出肝病来，息怒忍耐很重要。现在趁着方便寄信一封，托黄宅转寄给你，弟弟接到信后，请派专人送信，以安慰我的悬念。家中大小平安，几个小孩读书，我自己也能一一检点，弟弟不必挂念。

咸丰七年九月二十二日

【解读】

人处在心烦意乱的时候，很难作出正确的判断和抉择，会使事情难以成功；如果长期让自己的心情处于这种状态，也会容易生出病来。所以，息怒、忍耐很重要，只有静心凝神才能万事可达。

人生中，麻烦和挫折谁都会遇到，但是却很少有人能作到耐烦。曾国藩曾告诫弟弟，在军中做事，遇到麻烦的事情会很多，有时候处理一件两件可以，但是多件就会让你措手不及，以至于让你因此而大动肝火。这时候，你就必须清醒地认识到，为官之人，之所以要作到耐烦，就是因为要接连不断地应对这些麻烦事情，不让这些麻烦事情牵绊着你，所谓“无官一身轻”说的就是这个道理。如果不做官，就不会有那么多的烦心事。

因此，做官修养心性，首先就要训练自己处事不烦，不急不躁，无怨无悔，时刻保持清醒的头脑。这样才能对事情进行清晰地分析和判断，也能为部下带个好头。否则，一味发火动怒，焦急忧虑，只会让事情更加混乱，部下也会失去方向。

三国时期，著名将领张飞就是因为经常对属下发怒并且对他们进行

刑罚，最终使属下忍无可忍，趁他熟睡的时候，将他杀死在帐房中。这便是愤怒所引起的灾难。

此外，一个人如果凡事动辄就发怒，当怒不可遏的时候，正所谓“火”从心头起，“怒”向胆边生，就有可能做出些偏激的事情来，甚至还会影响人的身体健康。因此，发怒是致病的第一因素。

《孙真人已生歌》指出：“卫生切要知三戒，大怒，大欲并大醉，三者若还有一焉，须防损伤真元气。”《老者恒言•戒怒》中也说：“人借气以充身，故平日在乎营养。所忌最是怒。怒气一发，则气逆而不顺，窒而不舒，伤我气，即足以伤我身。”这些都指出了发怒而导致人体受害的原因及其严重的危害性。

愤怒是人的一种消极情绪，当人对客观现实不满的时候，或者欲望得不到满足，遭受挫折、遇到不公平的待遇的时候，人们就会产生一种愤怒情绪。要知道，人在愤怒的时候，交感神经处于兴奋状态，心跳会加快，血压会上升，人的呼吸也很急促。长期发怒，会使人患上高血压，冠心病等疾病。同时，愤怒还会让人食欲不振，消化不良。甚至对于一些疾病患者，愤怒还会导致他们很快死亡。正如中医所说“怒伤肝”“气大伤身”等。

所以，曾国藩十分明白愤怒产生的危害，劝诫弟弟凡事都要以不发怒为之，要使自己心态处于平和状态。这是值得我们今人学习的，也是应该加以重视的，时刻记住：“长寿应止雷霆怒，求健须息霹雳火。”这样便能使身心永远健康。

致沅、季弟：天地之道，刚柔互用

【原文】

沅、季弟左右：

沅于人概、天概之说，不甚厝意，而言及势利之天下，强凌弱之天下，此岂自今日始哉？盖从古已然矣。从古帝王将相，无人不由自立自强做出，即为圣贤者，亦各有自立自强之道，故能独立不惧，确乎不拔。昔余往年在京，好与诸有大名大位者为仇，亦未始无挺然特立不畏

强御之意。

近来见得天地之道，刚柔互用，不可偏废，太柔则靡，太刚则折。刚非暴虐之谓也，强矫而已；柔非卑弱之谓也，谦退而已。趋事赴公，则当强矫，争名逐利，则当谦退；开创家业，则当强矫，守成安乐，则当谦退；出与人物应接，则当强矫，入与妻孥享受，则当谦退。

若一面建功立业，外享大名，一面求田问舍，内图厚实，二者皆有盈满之象，全无谦退之意，则断不能久。此余所深信，而弟宜默默体验者也。

同治元年五月廿八日

【译文】

沅、季二位贤弟：

沅弟对于人概、天概的说法，不十分确切。而说到“势利的天下，强欺弱的天下”难道是从今天才开始的吗？自古以来就是这样。从古代的帝王将相以来，没有一个人不是从自强自立做出来的。就是圣贤也各有自立自强的方法。所以他们能够独立、不惊慌、不害怕，坚强得不可动摇。我过去在京城时，喜欢与有声名、有地位的人作对，颇有点特立独行、不怕强暴、不受支配的气概。

近来悟出天地间的道理，刚柔互用，两者都不可偏废。太柔了会顺风倒下，太刚就会折断。刚不是暴虐，是坚强；柔不是低下软弱，是谦逊退让。办事情、赴公差，要强；争名逐利的事，要谦逊退让；开创家业时要坚强，守成享乐时要谦逊退让；出去和别人办理交涉要坚强，回到家里和妻子儿女享受时要谦逊退让。

如果一面建功立业，声名远扬；一面置田建屋，贪图舒适，这两种情况都会有盈满的迹象，没有一点谦退的念头，那么肯定不会长久，这是我十分坚信不疑的。两位弟弟最好能够默默地去体验。

同治元年五月二十八日

【解读】

为人处世，孔孟主张直率、诚实，而申韩等法家却主张以强碰强，硬对硬，老庄则主张以柔克刚，以弱胜强，“天下之至柔，驰骋天下之至坚”，曾国藩用道家的言论对比自己过去的行事，发觉自己处处直截了当，用的是儒家的至诚和法家的强权，表面上痛快干脆，似乎是强者，结果处处碰壁，实质上是失败，是弱者。到头来弄得上上下下到处是敌人，前前后后处处是障碍。

因此，他总结出柔非怯懦，而是一种以退为进的权变，一种骄敌之志而暗蓄力量的极高计谋。自己示弱，可以使敌人不注意而得保全。太“刚”者，锋芒太盛，容易招惹是非，暴露自己之不足，为“柔”者所败，大柔非柔，至刚无刚！

1858年6月7日，一度抑郁不得志的曾国藩再次出山，品味了“大柔非柔，至刚无刚”这一处世哲学的妙处。出山后，曾国藩首先去见了骆秉章和左宗棠，以取得湘湖实力派人物的理解与支持。随后他遍走各衙门，连小小的长沙、善化县衙他也亲自造访。堂堂湘军大帅，如此不计前嫌、谦恭有礼的举动，使长沙上下的官场人人都感到再次出山的曾国藩的确像换了个人，既然曾大帅如此谦恭，他们纷纷表示全力支持湘军，消灭太平军。曾国藩的一番拜访、联络，赢得了湖南省大小官员的好评，他们表示要兵给兵、要勇给勇、要饷供饷。

自古以来，常人受到的教诲都是：人要表现坚强，不要表现柔弱；人要表现聪明，不要表现愚笨。而事实上，凡事想要达到自己的目的，应该既柔又刚，不可推崇其中一面，否则就会让事情夭折或失去控制。真正的成事之道就在于思维方式的转变，用柔的方法，成刚强之事，才是真谛。

致九弟：树大招风，不图虚名

【原文】

沅弟左右：

此次洋枪合用，前次解去之百支，果合用否？如有不合之处，一一指出，盖前次亦花大价钱买来，若过于吃亏，不能不一一与之申说也。吾因近日办事，名望关系不浅，以鄂中疑季之言相告，弟则谓我不应述

及。外间指摘吾家昆弟过恶，吾有所闻，自当一一告弟，明责婉劝，有则改之，无则加勉，岂可秘而不宣？鄂之于季，自系有意与之为难。名望所在，是非于是乎出，赏罚于是乎分，即饷之有无，亦于是乎判。

去冬金眉生被数人参劾，后至抄没其家，妻孥中夜露立，岂果有万分罪恶哉？亦因名望所在，赏罚随之也。众口悠悠，初不知其所自起，亦不知其所由止。有才者忿疑谤之无因，而悍然不顾，则谤且日腾；有德者畏疑谤之无因，而抑然自修，则谤亦日熄。吾愿弟等之抑然，不愿弟等之悍然。愿弟等敬听吾言，手足式好，同御外侮，不愿弟等各逞己见，于门内计较雌雄，反忘外患。

至阿兄忝窃高位，又窃虚名，时时有颠坠之虞。吾通阅古今人物，似此名位权势，能保全善终者极少。深恐吾全盛之时，不克庇荫弟等，吾颠坠之际，或致连累弟等，唯于无事时，常以危词苦语，互相劝诫，庶几免于大戾。酷热不能治事，深以为苦。

同治元年六月二十日

【译文】

沅弟左右：

这次的洋枪合用，先前解送去的一百支是否合用？如果不合用，要一一指出来。因前一次的枪是花大价钱买来的，如果太吃亏，不能不一一向对方说明原因。我由于近来办事有些名望，关系也较密切。故把湖北怀疑季弟的说法告知，弟弟却说我不该谈到。外面指责我家兄弟的过失，我听后，自然一五一十地告诉弟弟，当面责备、委婉劝告，有则改之，无则加勉，怎么可以放任而不说呢？湖北对待季弟，自然是有意与他为难，名望在了，是非便出来了，对人要赏罚分明。就是军饷的有无，也应该在这里判断。

去年冬天金眉生几人被人参奏，后来，抄了他的全家，他的妻子和儿子半夜站在露天地，难道果然有万分的罪过？也是因为名望太大，赏罚也就跟着来了。众口铄金，开始不知道从何说起，也不知如何停止。有才能的人愤恨这种没有根据的毁谤，因此全然不顾，但毁谤依然沸沸扬扬。有品德的人，害怕这种没有根据的毁谤，压抑自己继续修德，而毁谤也逐渐平息。我希望弟弟取抑然自修的办法，不希望你取全然不顾

的态度。弟弟要认真听我的建议，兄弟采取同一个姿态，来抵御外来的侮辱。不希望弟弟各逞己见，在门户之内计较胜负，反而忘了外面的忧患。

至于阿兄窃居高位，又窃取虚名，时刻都有颠覆坠落的危险。我通观古今人物，像这样的权势，能够保全得到善终的极少。生怕我全盛的时刻，都不能庇护弟弟，而到我颠覆坠落的时候，却连累到你们。只有在平安无事的时候，常常用危词苦语，互相劝诫，也许可以免于大难吧！

同治元年六月二十日

【解读】

曾国藩一生崇尚内敛与务实。他向我们阐述这样一种思想：做事应该尽力而为，为人更要脚踏实地，坚决避免侥幸、投机取巧，窃取虚名的行为。

儒家经典里也有个故事，孔子的弟子看见一个老头抱着瓮去汲水，弟子好心告诉他用机械可以省力，老头说我知道有这种投机取巧的东西，我就是不用，用投机取巧的东西就会有投机取巧的心，孔子称赞说老头是贤人。

孔子曾说：“富而可求也，虽执鞭之士，吾亦为之。如不可求，从吾所好。”“不义而富且贵，于我如浮云”。在他看来富是求不到的，假使真的求得来，就是替人拿马鞭，跟在后头跑，他也愿意干。假使求不到，那么对不住，还是干自己喜欢的吧。这种靠投机取巧而得来的财富，对孔子来说，就像浮云一样，飘浮不定，不可捉摸，免谈！

孔子的话中含着“可求”和“不可求”一正一反的道理。天下事有可为，也有不可为，有的应该做，有的不应该做，必须对事物有是非判断的能力。如“不可求”，就不应该去做，这和富贵没什么太大的联系。因为富贵只是生活的形态，不是人生的目的，还是应该脚踏实地，走好自己的路。

吕不韦原不过是一位“阳翟大商人”，《史记》称他“贩贱卖贵，家累千金”，也不过一投机取巧、左右逢源、机灵奸诈之商人。吕不韦经

常用金钱财物资助子楚，但是他觉得这样做还不能彻底笼络住子楚，他发现子楚一直对自己的小妾赵姬很感兴趣，于是，他便忍痛割爱，把赵姬献给了落难公子子楚。他把这个漂亮女人作为控制赢异人的筹码，最后吕不韦当上了宰相。从买卖的角度看，吕不韦是个大赢家。如果吕不韦就此住手，本本分分地做他的宰相，静下心来编他的著作，也许能在宰相的职位上求个善终。但吕不韦骨子里就缺少本分，心也静不下来，结果只能是身败名裂，自杀身亡。

由此看来，投机取巧乃不正当的手段，不用投机取巧的人，就是圣人。相反，会用投机取巧的人，只能是小人，最终只会落得一无所有。

对此，曾国藩力倡本分做人，不做投机取巧之事。常言道：“树大招风”。在他看来，由于家业大，兄弟等人又在朝廷做大官，所以一定会招来别人的注目。他纵观古今，深知像他这样的位高权重的人，能善始善终的很少。因此他很担心在自己全盛的时候，不能保护弟弟，而一旦衰落，又连累弟弟。所以他叮嘱众弟弟做事情一定不要固执己见，万事都要脚踏实地，在平日里要以修心来劝勉自己，这样才能保证自己在官场中不会招来灾难。

致九弟：积劳之人，非成名享福

【原文】

沅弟左右：

接初四、初六日两次来信，知初五夜地道轰陷贼城十余丈，被该逆抢堵，我军伤亡三百余人，此盖意中之事。城内多百战之寇，阅历极多，岂有不能抢堵缺口之理？

苏州先复，金陵尚遥遥无期，弟切不必焦急。古来大战争、大事业，人谋仅占十分之三，天意恒居十分之七。往往积劳之人，非即成名之人，成名之人，非即享福之人。此次军务，如克复武汉、九江、安庆，积劳者即是成名之人，在天意已算十分公道，然而不可恃也。吾兄弟但在积劳二字上着力，成名二字则不必问及，享福二字则更不必问矣。

厚庵坚请回籍养亲侍疾，只得允准，已于今日代奏，苗逆于二十六夜擒斩，其党悉行投诚。凡寿州、正阳、颍上、下蔡等城，一律收复，长、淮指日肃清，真堪庆幸！

郭世兄于十二日到此，大约暂留安庆小住。牧云定于十五以后回湘。弟近日身体健旺否？吾所嘱者二端：一曰天怀淡定，莫求速效。二曰谨防援贼、城贼内外猛扑，稳慎御之！

顺问近好。国藩手草。

同治二年十一月十二日

【译文】

沅弟左右：

接到初四、初六两天的来信，得知初五晚上用地道轰陷敌人的城墙十余丈，后被敌人奋力抢着堵塞，我军伤亡三百多人，这是预料中的事情。城内的敌人多数都身经百战，经验丰富，哪有不去抢堵缺口的道理？

苏州已经收复，金陵的攻克还是遥遥无期，但弟弟大可不必着急。自古以来大战争、大事业，人的谋划只占十分之三，天意占十分之七，往往劳累多的人并非是成名的人；成名的人也并非享福的人。以这次军事而言，如果攻克收复武汉、九江、安庆，劳累多的人就是成名的人，从天意上说，已算十分公道。然而，不可以居功。我们兄弟在积劳二字上下工夫，成名两个字则不必太在意，享福两个字就更不必去提它了。

厚庵坚决要求回家赡养父母，侍奉病中的亲人，我只好答应，已在今日代他上奏朝廷。苗逆已在二十六日晚被擒获斩首，他的党徒全部投降。寿州、正阳、颍上、下蔡等城，一律收复，长江、淮河之间不日可以肃清残敌，真是值得庆幸的事情！

郭世兄在十二日到来，大约暂时停留在安庆小住一段时间。牧云定于本月十五日后回到湖南。

弟弟近日身体好吗？我所叮嘱的有两条：一是淡泊宁静，不要求速效；二是谨防援救的敌人与城内守敌内外猛扑，要稳妥谨慎加以防御。

顺问近好。国藩手草。

同治二年十一月十二日

【解读】

曾国藩在这封信中对弟弟说：“自古以来大战争、大事业，人的谋划只占十分之三，天意占十分之七，往往劳累多的人并非是成名的人；成名的人也并非享福的人。”这体现了他的“求阙”精神。阙就是“不知足”的意思，时时告诫人们物极必反的道理。“累计劳苦的人，并不是功成名就的人，而成名的人，也并非是真正享福的人。”其意是说万事讲求留有余地，不求至善至美，懂得知足常乐；还有就是说等待时机，再发制人，绝不是心甘情愿屈居第二。

老子说：“持而盈之，不如其已；揣而锐之，不可长保；金玉满堂，莫之能守；富贵而骄，自遗其咎。功遂身退，天之道也。”这就是告诫人们过分自满，不知道适可而止，就会难保长久，金玉满堂，往往是人无法长久拥有的，富贵而骄傲，一定会自取灭亡。只有功成名就，急流勇退，淡泊一切功名利禄，才符合自然法则并且保持长久。也就是说人只有知足，才能常常感受到幸福和快乐。

韩非子《说林•下篇》中说：工艺木雕的要领，首先在于鼻子要大，眼睛要小，鼻子雕刻大了，还可以改小，如果一开始便把鼻子给刻小了，就没有办法补救了。为人做事也是一个道理，凡事要留有余地，留有后路。只有这样，才不至于遭遇失败。

曾国藩参加科举考试，考中翰林，又从军，做官，这被很多人羡慕。但是他历经多年的磨炼，深知世态的险恶。所以他在信中对弟弟说，军事上，如果能够取得胜利，那么你劳累最多，可谓是成名的人，从天意上也是十分公道的。但是你万不可居功。因为曾国藩为官多年，深知其中的险恶，在他看来官场最容易丧失权威和荣耀。在官场中有一些“规矩”，这些规矩要内心知晓，而背后遵循。这些规矩，一是忌直言说人长短；二是懂得取悦别人，也就是说与人保持和气最重要；三是小心小人捣乱。并举例说，苏东坡可谓才华横溢，但是正是由于他不懂得这些官场上的潜规则，才屡次遭贬。所以，曾国藩叮嘱弟弟，我们在官场上，一定要谨慎行事，时刻认识到颠覆的危险。我们为官要在积劳二

字上下工夫，成名两个字则不必太在意，享福两个字就更不必去提它了。

由此可见，大凡成功的人，名望越高，他就越珍惜自己的名誉。曾国藩的过人之处就是，他对自己从未抱有任何大的希望，在自己的弟弟身上让他看到了名望掩盖下的裂痕和隐患，由此想到自身，所以他将自己的深刻认识和担心传达给弟弟们，鼓励、劝勉他们为官要多为百姓做事，不要被名望二字所累。

曾国藩的劝诫为我们敲响了警钟，人生中名利乃身外之物，而保全自己最好的方法，就是将功名视为尘土。人世间的喜悦荣耀很多，并非只有功名一种。看透这些，你就会使自己的身心处于一种淡泊的境界，不被外界的诱惑所累。

致九弟：宜自修处求强

【原文】

沅弟左右：

九月初六接弟八月廿七八日信，初十日接初五樊城所发之信，俱悉一切。

顺斋一事业已奏出，但望内召不甚着迹，换替者不甚掣肘，即为至幸。

弟谓命运作主，余素所深信；谓自强者每胜一筹，则余不甚深信。凡国之强，必须多得贤臣工；家之强，必须多出贤子弟。此亦关乎天命，不尽由于人谋。至一身之强，则不外乎北宫黝、孟施舍、曾子三种，孟子之集义而慊，即曾子之自反而缩也。

惟曾孟与孔子告仲田之强，略为可久可常。此外斗智斗力之强，则有因强而大兴，亦有因强而大败。古来如李斯、曹操、董卓、杨素，其智力皆横绝一世，而其祸败亦迥异寻常，近世如陆、何、萧、陈皆予知自雄，而俱不保其终。故吾辈在自修处求强则可，在胜人处求强则不可。福益外家若专在胜人处求强，其能强到底与否，尚未可知，即使终

身强横安稳，亦君子所不屑道也。

贼匪此次东窜，东军小胜二次，大胜一次，刘、潘大胜一次，小胜数次，似已大受惩创，不似上半年之猖獗。但求不窜陕、洛，即窜鄂境，或可收夹击之效。

余定于明日请续假一月，十月请开各缺，仍留军营，刻一木戳，会办中路剿匪事宜而已。余详日记中。顺问近好。

同治五年九月十二日

【译文】

沅弟左右：

九月初六收到弟弟八月二十七、八日的来信，初十收到了你于初五在樊城写给我的信，了解到所有情况。“顺斋”的事已经上奏，只希望内廷诏谕能不露痕迹，接任者不很掣肘，那我就很庆幸了。弟弟认为是命运做主，我是深信的。至于说自强的人，每次都能胜券在握，而我不是很相信。凡是国家富强，一定拥有许多贤臣；凡是家庭强盛，一定拥有许多贤子弟。这也关系到天命，不全在于人的谋划。至于一个人自身的强大，不外乎北宫黝的勇敢、孟施舍的仁厚、曾子的义理三种，孟子集仁义于一身而仍不满足，也就是曾子的反躬自问，约束自己的意思。

只有曾子、孟子和孔子告诉仲由的强，略微可以久长些。此外，斗勇斗力的强，有的因此而大兴盛，也有的为之大败。古代如李斯、曹操、董卓、杨素，他们的智力都横行独秀于一世，他们的祸败也与寻常人大不一样。近代如陆、何、萧、陈都又自以为是英雄，而都得不到善终。所以我们在自修方面求强是可以的，在与人争胜负时求强就不可以了。福益这一家人如果专门为争夺胜负而逞强！其能力是否能强到底，未必知道，即使一生因强横而安稳，也是君子所不屑一提的。

敌人这次东窜，山东军队小胜两次，大胜一次，刘潘部大胜一次，小胜多次。敌人似乎已经受到重创，不像上半年那样猖狂了。但求敌人不流窜到陕、洛，即使流窜鄂境，或者可以收到夹击的效果。

我定于明日续假一个月，十月请开各缺，仍然留在军中，刻一方木

印，办理中路剿匪事宜罢了。其余详细记在日记中。顺问近好。

同治五年九月十二日

【解读】

曾国藩作为一个政坛上的大人物，区别于其他政治家的一个最为显著的地方，就是在建功立业的过程中，非常注重完善自己的人格，同时又以人格修养的完善来促进功业的建立。

在曾国藩看来，人生是一个努力追求自己目标、自强不息的过程。所以他所立下的志向，“其大者”，“欲行仁义于天下，使凡物各得其分”；“其小者”，“欲寡过于身，行道于妻子，立不悖之言以垂教于宗族乡党”。不管是否有成，均“以此毕吾生焉”。从中可以看出，曾国藩这两个目标正如孟子所说的：“得志，泽加于民，不得志，修身见于世。穷则独善其身，达则兼济天下。”这便是君子的自处之道。

在中国历史上，曾国藩可谓是追求成功者心目中的完人，他有道德，有军功，有文章。他的一生中把修身当做日常生活中很重要的一个部分，归纳起来有几个方面，即：诚、敬、静、谨、恒。

首先是诚实、诚恳，为人表里一致，自己的一切都可以公之于世，要修炼自己的诚。第二个是敬，所谓敬就是敬畏，人要有所畏惧，不能无法无天，要有敬畏，表现在内心就是不存邪念，表现在外就是持身端庄严肃有威仪。第三个是静，是指人的心、气、神、体都要处于安宁放松的状态。第四个是谨，指的就是言语上的谨慎，不说大话、假话、空话，实实在在。第五个是恒，是指生活有规律，饮食有节、起居有常。

上述五个字的最高境界就是“慎独”，是指人应该谨慎地对待自己的独处，也就是说人在没有任何监督的情况下，都要按照圣人的标准，按照最高准则来对待自己的独处。这是修身的最高境界。

曾国藩慎独的手段是记日记，每天都对自己一天的言行进行检查、反思，对自己在修身方面进行检讨。

道光二十二年，他在一天的日记里这样记载：昨天夜晚做了一个梦，梦到别人得到一笔额外的好处，自己很羡慕。醒来之后对自己痛加

指责，说自己好利之心如此严重，做梦居然梦到，这是不能容忍的。中午到朋友家吃饭，席间得知某人获得一项分外收入，心里又是羡慕。他在日记里写明，刚刚上午批判了自己，中午又犯了，“真可谓下流”。

最为可贵的是，从三十一岁开始的修身，一直贯穿了曾国藩的后半生。在此后的三十年中，即便身为军事统帅，每天在杀戮声中度过，他仍然坚持每天反省以修养身心。可以说，修身是曾国藩事业成功最重要的原因。

致九弟：能立能达，不怨不尤

【原文】

沅弟左右：

鄂署五福堂有回禄之灾，幸人口无恙，上房无恙，受惊已不小矣。其屋系板壁纸糊，本易招火。凡遇此等事，只可说打杂人役失火，固不可疑会匪之毒谋，尤不可怪仇家之奸细。若大惊小怪，胡思乱猜，生出多少枝叶，仇家转得传播以为快。唯有处之泰然，行所无事，申夫所谓“好汉打脱牙和血吞”，星冈公所谓“有福之人善退财”，真处逆境者之良法也。

弟求兄随时训示申儆，兄自问近年得力，唯有一悔字诀。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，与四十岁以前迥不相同。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。

吾九年以来，痛戒无恒之弊。看书写字，从未间断，选将练兵，亦常留心，此皆自强能立工夫。奏疏公牍，再三斟酌，无一过当之语、自夸之词。此皆圆融能达工夫。至于怨天本有所不敢，尤人则常不能免，亦皆随时强制而克去之。

弟若欲自儆惕，似可学阿兄丁、戊二年之悔，然后痛下箴砭，必有大进。立达二字，吾于己未年，曾写于弟之手卷中，弟亦刻刻思自立自

强，但于能达处尚欠体验，于不怨尤处尚难强制。吾信中言皆随时指点，劝弟强制也。赵广汉本汉之贤臣，因星变而劾魏相，后乃身当其灾，可为殷鉴。默存一悔字，无事不可挽回也。

同治六年正月初二日

【译文】

沅弟左右：

鄂督署的五福堂遭受了火灾，幸运的是人没事，上房也没事，只是受到了很大的惊吓。那里的房子是木地板，墙壁是用纸糊的，本来就容易着火。凡是遇到这种事情，只能说是打杂的人失的火，不要怀疑是敌军的阴毒诡计，尤其不要责怪是仇家的奸人所做。如果大惊小怪，胡乱猜疑、添枝加叶，那么流传出去非常快。只有泰然处之，装做没事，如同申夫说的话那样，“好汉打脱牙和血吞”。星冈公说的，“有福的人善于退财”，这才是处于逆境人自安的好办法。

弟弟要我随时训示，我自问，近年来全在于一个“悔”字诀。我以前很自负，认为自己本领大，可屈可伸，可行可藏，又时常看见别人的错误。自从丁巳年、戊午年大大悔悟后，才知道自己并非有本领。凡事都看别人有几分正确。所以自从戊午年到现在九年间，我与四十岁以前完全不一样。大致上是以能立能达为体，以不怨不尤为用。立，就是发奋自强，站得住的意思。达，就是办事周到，行得通的意思。

我九年以来，痛下决心改掉这个没有恒心的毛病，看书写字，从来没有间断。选择将士操练士兵，也是时常留心，这都是自强自立的功夫。奏疏公牍，再三斟酌，没有一句过分的语言，没有一个自夸的词语，这都是办事圆融练达方面的功夫。至于说到怨天原本不敢，尤人还不能避免，也都随时强制自己去克服。

弟弟如果想自己警惕，似乎可以学为兄丁、戊两年的悔悟，然后痛下决心改正，一定会有所收获。立达二字，我在己未年曾经写在给弟弟的手卷上，弟弟也时刻想自立自强，但对于达字还缺乏体验，对于不怨天尤人，还难以克制。我在信中随时指点，劝说弟弟要强制自己。赵广汉原本是汉朝的贤臣，因为星变而弹劾魏相，后来身受灾祸，可以引以为鉴。心里暗自存一个“悔”字，没有什么事是不可以挽回的。

同治六年正月初二日

【解读】

曾国藩阐述了一个重要观点：为人的气魄应该能立能达，对命运与他人的态度要不怨不尤。这是人处于不同时期对待人生、调整心态的根本大法。

立者，发愤图强，能站得住，不容易倒下。人生在世，要想立得住脚，就应该努力向上，在某一方面取得成就。孔子也说，“三十而立”，“不学《礼》，无以立”。他说的“立”，是事业有所成就，在某方面已经深深扎根，立足成“家”，这是大范围的“立”。

关于达，是说办事圆融，行得通。办事要想行得通，就该懂规律，懂得怎样做得圆融。为人处世，单靠自己的发愤图强往往行不通，还需要别人的帮助。行得通，就能达。《易经》中说：“穷则变，变则通，通则达。”

能立能达是根本，就像房屋里的大梁。“立”是温饱，“达”是发达富裕。能立不一定能达，但能达一定已经能立了。

如果说“以能立能达为体”是对自己的要求，那么“以不怨不尤为用”就是对天命和别人的态度。孔子曾说：“不怨天，不尤人，下学而上达。”不怨天，那是因为孔子知道，天命不可违背，不可改变，一个劲埋怨，无济于事。

古今中外，伟人之所以伟大，就是因为他们时刻关注着人类的命运，为我们提供了了解生活与命运的不同方式及各种看法。尽管他们观点不一，但都存在普遍认同：为人自立自强、能屈能伸，对人生与他人的态度应是心存感激，切不可怨天尤人。

我们都熟知韩信胯下之辱的故事。面对屠夫的讥讽：“你韩信不是厉害吗？有种你拿匕首杀我，如果你不想，那么马上从我两条腿之间爬过去。”韩信并没有大动干戈，而是忍受了这个耻辱，从那个人的胯下爬了过去。之后，韩信找到刘邦，把张良给他的推荐信呈上去，最后当上了大将军。试想如果韩信当初杀死那个小混混，杀人偿命，韩信也不会当上大将军，更不会帮助刘邦打败项羽，统一天下。这便是大丈夫能

屈能伸的精神与境界。

因此，人生在世，“立”要靠自己，而“达”并非一人就能如愿，这就需要学会变通方可成事。当然，现代社会并不提倡人们做两面三刀的人，而是要掌握处事圆通的技巧。这样办事情才能顺利，人际关系才能和谐，你才能在世上立足。

曾国藩在这封信中，劝诫弟弟一定要能立能达，凡事不要怨天尤人，而要从内心深处去反省自己的行为，这样就能够找到解决问题的方法，从而取得事情的成功。这也是作为今人的我们应该谨记的要点。做一个立达之人，就能在这个21世纪人才辈出的时代，在激烈的竞争中，处于不败之地。

致九弟：人生要有“硬”字与“悔”字诀

【原文】

沅弟左右：

接李少帅信，知春霆因弟复奏之片，言省三系与任逆接仗、霆军系与赖逆交锋，大为不平，自奏伤疾举发，请开缺调理。又以书告少帅，谓弟自占地步。弟当此百端拂逆之时，又添此至交龃龉之事，想心绪益觉难堪。然事已如此，亦只有逆来顺受之法，仍不外悔字诀、硬字诀而已。

朱子尝言：悔字如春，万物蕴蓄初发；吉字如夏，万物茂盛已极；吝字如秋，万物始落；凶字如冬，万物枯凋。”又尝以元字配春，亨字配夏，利字配秋，贞字配冬。兄意贞字即硬字诀也。弟当此艰危之际，若能以硬字法冬藏之德，以悔字启春生之机，庶几可挽回一二乎？

闻左帅近日亦极谦慎，在汉口气象何如？弟曾闻其大略否？申夫阅历极深，若遇危难之际，与之深谈，渠尚能于恶风骇浪之中默识把舵之道，在司道中不可多得也。

同治六年三月初二日

【译文】

沅弟左右：

接到李少帅的信，知道春霆因弟弟在奏章里说省三是与任逆接仗、霆军是与赖逆交锋，大为不平，自奏伤疾复发，请开缺调理。又以信向少帅诉说，说弟弟行事霸道。弟弟处于这种百事不顺的时候，又加之与好朋友闹矛盾的事，想你心绪更加难堪。但事已至此，也只有逆来顺受了。仍然不外悔字诀、硬字诀罢了。

朱子常说：“悔字如春天，万物蕴藏积蓄的生机开始生发；吉字如夏天，万物茂盛已极；吝字如秋天，万物开始败落；凶字如冬天，万物开始枯萎凋谢。”又常用元字配春天，亨字配夏天，利字配秋天，贞字配冬天。为兄以为，贞字就是硬字诀。弟弟处在艰危的时候，如果能够以硬字诀效法冬天收藏的德行，以悔字开启春天的生机，也许可以挽回一二吧。

听说左帅近来也很谦慎，在汉口情形如何？弟弟知道大致的情况吗？申夫的阅历极深，如果遇到危险，可和他深淡，他还能在恶风骇浪之中把好舵，领好航，在司道人员中是不可多得的人才。

同治六年三月初二日

【解读】

曾国藩强调“硬”、“悔”两种人生要诀。“硬”字诀者在储藏实力，“悔”字诀者在迸发生机。这是帮助一个人度过危机的办法。

“硬”者，对他人态度而言，是指倔犟之气。人立于世，必须有一股“浩气”支撑着，对待不同的人应该有不同的态度，对自己正确的行为应该始终坚守，而不能随波逐流。对那些凶恶的人，就该以恶治恶，决不能面慈手软，错过整顿的最佳时机。

孟子曾说：“吾善养吾浩然之气，其为气……至大至刚，以直养而无害，则塞于天地间。”（《孟子•公孙丑上》）在孟子看来，一个人有了浩气长存的精神力量，面对外界一切巨大的诱惑也好、威胁也好，都能处变不惊，镇定自若，达到“不动心”的境界。

历史上有许多可歌可泣的人物，如不怕杀头仍秉笔直书的晋国史官董狐；坚贞不屈，誓死不降，在匈奴牧羊十九载的苏武；被俘后大唱“蜀中只有断头将军，而无投降将军”的严颜；率部渡江北伐、中流击楫、发誓收复中原的东晋名将祖逖；还有充满忠贞正直之气的《出师表》的作者诸葛亮等。

“悔”字启春生之机，这的确是渡过难关与危难的妙计，其奉行的是阴阳消长，刚柔相推的人生哲学。

“悔”者，是从自身角度来说，即对自己言语和行为的检点和反省。人只有知其短，才能补其过；只有知其陋，才能补其缺。自省是促使自己继续进步的动力，不断提高聪明层次的“智慧树”。

人生中会面临各种各样的挫折。有些人面对挫折，往往就此沉沦，而有的人则从自省中感悟生活的真谛，汲取人生的智慧，开拓新的旅程。

不仅逆境时要自省，顺境时更要自省。当自己得到满堂喝彩的时候，应及时反省自己的纰漏，梳理自己的言行，从而找到前进的方向。自省，还要有开阔的胸襟，做到“宰相肚里能撑船”。只有容得下过去，才有进步的动力。另外，要知识渊博，善于自省。

人生最大的敌人是自己，只有时时自省、弥补缺点、纠正过错，才能了解何事可为，何事不可为，才能在这其中找到生活的真谛。

曾国藩之所以能成为圣贤，就是因为他能够坦然面对自己的过错，从不为自己的错误找借口，并且能发现错误并及时改正，还时刻反省自己，这样才使他的性格逐渐完善。

例如：有一次，曾国藩同好友窦兰泉一起讨论理学，在讨论中，曾国藩并不理解窦兰泉所说的意思，就妄自发表意见，而且言语十分刻薄，使两人处于十分尴尬的局面。事后，曾国藩指责自己，表示当时由于控制不了自己的情绪而口出狂言，这个毛病自己一定改掉。但在1843年的正月，曾国藩的两位同僚来看他。饭后，下人有件事情做得让他十分不满，他就大发脾气，一发不可收拾，完全忘记了自己的决心。友人对此劝阻，但他依旧是破口大骂，肆无忌惮。事后，曾国藩反省后，又开始检讨。

由此可知，认识自己是个好的开端，但只有付诸行动才是关键。于是，曾国藩给自己约法三章：凡是和自己往日游戏争逐的人，态度不能马上变得孤僻严厉，只能是减少往来，相见必敬，这样才能改掉互相争逐的毛病；平日同自己夸夸其谈的朋友，不能很快就沉默不语，只能逐渐低卑，少说话，多听，谨慎思考才能改变狂妄的性格。曾国藩的这种自省，痛下决心的改正固然好，但是他却走向了极端，自己刻意要疏远朋友，认为保持距离，就能增加几分敬意，殊不知这是一种破坏人际关系的表现。

要知道，与人交往一定要有真诚和谦逊的心，而不是客观地去抑制，真正想要改掉自己的毛病是从内心开始的。他的朋友吴竹如曾对他说，人与人之间的友情虽然是上天赐给的一种缘分，但是好多时候都是由人力决定的。所谓“人能胜天”，不要把一切都归于天，比如知道一个人的智慧，朋友的投缘，君臣的巧遇，原本是有定分的，然而也是因为积诚所致。曾国藩听后，十分受启发，他开始真正认识到自己的缺陷，从此每天都对自己的言行进行检查，严格要求自己，同时把检点自己看做是事关身心修养的大事，逐渐地使性格完善起来。

《周易》中说：“君子以见善则迁，有过则改。”曾国藩的一生就是在每日的言语自律中度过的。每个人都有缺点，都会犯错误，但重要的是你用什么样的心态对待。所以说，有错必改，有过必纠，这是正确的选择。

曾国藩这种严于律己的反省精神和行为是值得我们学习的，作到不欺人也不自欺，这才是修身的必备条件，也是为人处世应该注意的环节。

致鸿儿：功名得失，命里皆有定数

【原文】

字谕纪鸿儿：

家中人来营者，多称尔举止大方，余为少慰。凡人多望子孙为大官，余不愿为大官，但愿为读书明理之君子。勤俭自持，习劳习苦，可以处乐，可以处约。此君子也。

余服官二十年，不敢稍染官宦气习，饮食起居，尚守寒素家风，极俭也可，略丰也可，太丰则吾不敢也。凡仕宦之家，由俭入奢易，由奢返俭难。尔年尚幼，切不可贪爱奢华，不可惯习懒惰。无论大家小家、士农工商，勤苦俭约，未有不兴；骄奢倦怠，未有不败。尔读书写字不可间断，早晨要早起，莫坠高曾祖考以来相传之家风。吾父吾叔，皆黎明即起，尔之所知也。

凡富贵功名，皆有命定，半由人力，半由天事。惟学作圣贤，全由自己作主，不与天命相干涉。吾有志学为圣贤，少时欠居敬工夫，至今犹不免偶有戏言戏动。尔宜举止端庄，言不妄发，则入德之基也。手谕。（时在江西抚州门外）

咸丰六年九月二十九夜

【译文】

字谕纪鸿儿：

从家中到军营来的人，许多人都称赞你举止大方，我心里少许宽慰。多数人都希望自己的子孙做大官，我不愿意让自己的子孙做大官，只希望他们能成为读书明理的君子。勤俭自持，习惯劳苦，可以享受安乐，也可以适应节俭度日，这就是君子。

我为官已有二十年，从不敢沾染一点官场的陋习，饮食起居，还恪守贫寒朴素的家风，极其节俭可以，稍微丰盛些也行，太丰盛我就不敢了。凡是官宦的家庭，都是由节俭进入奢侈容易，由奢侈返回节俭很难。你的年纪还小，切不可贪慕奢侈的享受，不可以养成懒惰的习惯。不管大家庭还是小家庭、士农工商，只要勤苦节俭，没有不繁荣兴旺的；如果骄傲奢侈倦怠，没有不衰败的。你读书写字不能间断，早晨要早起，不要忘记曾高祖以来历代承袭的家风。我的父亲、叔父，都是黎明就起来，这些你都是十分清楚的。

富贵功名之类的得失，都是命中定数，一半靠人力，一半在于天命。只有学做圣贤，全靠自己的努力，与天命没有一点关系。我有志向学做圣贤，可是少年的时候忽视了居家恭敬谨慎的修养，所以到现在还不免有戏言和戏谑的行为。你应该举止端庄，言语谨慎，这样就能为道德修养打好基础。手谕（此时在江西抚州门外）。

咸丰六年九月二十九夜

【解读】

对于做官一事，曾国藩认为：“凡是富贵功名，都是命中注定，一半是靠人的努力争取，一半是由上天决定。”对于不可必得的功名富贵，如果一味追求，反而会迷失本性。所以曾国藩在这封信中，希望自己的儿子能做圣贤，多读书，因为这件事全由自己做主，诚如孟子所说：“求则得之，舍则失之。”以学做圣贤为目标，才不会误入歧途。

道光十五年，曾国藩寓居在京城的长沙郡馆，参加了全国的会试，没有取中，便留在京城里研读经史。道光十六年再次出榜，仍没有取中，他意识到“生平功夫，全未用猛火煮过”。

于是，他便走出京城，决定前往江南漫游一次。道光十六年，曾国藩经过清江、扬州、往金陵溯江而归。因在京城住久了，所带的钱财所剩无几，弄得经济很紧张，他便向时任睢宁县知县的同乡易作梅先生借了一百两银子。在经过金陵古城的时候，他将借来的银子全部买了书。因所借银两还不够，他又将随身携带的衣服、皮袍卖掉加以补充。回到家中时，他将自己所购的《廿二史》全部摆出来，其父非常吃惊。问清其缘由，竹亭公高兴之余又告诫儿子说：“你借钱买书，我一定会为你还债。你如能圈点一遍，这才不辜负我对你的殷切期望。”

曾国藩听了父亲的话很震动，从此以后，黎明即起床读书，直到半夜才休息。他足不出户，几乎整整一年，硬是将《廿二史》圈点了一遍。

此后，曾国藩由考试途径一路晋升，十年七迁，连跃十级。由道光十八年的赐同进士出身，先后晋升为翰林院庶吉士、国史馆协修官、翰林院侍读、詹事府右春坊右庶士、翰林院侍讲学士、到道光二十七年的二品大臣——内阁学士兼礼部侍郎。至道光二十九年，三十九岁的曾国藩正月诏授礼部右侍郎，八月兼署兵部右侍郎，充任宗室举人复试阅卷大臣。正如他自己所说的：“余生平科名，极为顺遂。”

人生中有得有失，得可以使人欢天喜地，失可以使人捶胸顿足，这是生活中存在的一种普遍现象。有些人得意忘形，从而走向了另一个极端；有些人因为失望而彻底绝望。一个人一生不要因为一点成绩，就窃

喜起来，要知道还有更大的目标等着你去追求。同时，也不要因为一点挫折，就怨天尤人，要知道，有多少人都是从逆境中闯出来的，从而取得了成功。古代那些具有高尚道德的人，他们的悲喜不受客观环境和事物的影响，也不因个人得失而变化，而是所谓“得失随缘”、“得不足喜，失不足忧”。

致诸弟：苟能发奋自立，人人可做圣贤

【原文】

四位老弟足下：

十月二十一，接九弟在长沙所发信，内途中日记六页，外药子一包。二十二接九月初二日家信，欣悉以慰。

自九弟出京后，余无日不忧虑，诚恐道路变故多端，难以臆揣。及读来书，果不出吾所料。千辛万苦，始得到家。幸哉幸哉！郑伴之不足恃，余早已知之矣。郁滋堂如此之好，余实不胜感激。在长沙时，曾未道及彭山屺，何也？又为祖母买皮袄，极好极好。可以补吾之过矣。

观四弟来信甚详，其发奋自励之志，溢于行间。然必欲找馆出外，此何意也？不过谓家塾离家太近，容易耽搁，不如出外较清净耳。然出外从师，则无甚耽搁；若出外教书，其耽搁更甚于家塾矣。

且苟能发奋自立，则家塾可读书，即旷野之地、热闹之场亦可读书，负薪牧豕，皆可读书。苟不能发奋自立，则家塾不宜读书，即清净之乡、神仙之境皆不能读书。何必择地？何必择时？但自问立志之真不真耳！

六弟自怨数奇，余亦深以为然。然屈于小试，辄发牢骚，吾窃笑其志之小，而所忧之不大也。君子之立志也，有民胞物与之量，有内圣外王之业，而后不忝于父母之所生，不愧为天地之完人。故其为忧也，以不如舜不如周公为忧也，以德不修、学不讲为忧也。是故顽民梗化则忧之，蛮夷猾夏则忧之，小人在位贤才否闭则忧之，匹夫匹妇不被己泽则忧之，所谓悲天命而悯人穷。此君子之所忧也。若夫一身之屈伸，一家之饥饱，世俗之荣辱得失、贵贱毁誉，君子固不暇忧及此也。六弟屈于

小试，自称数奇，余窃笑其所忧之不大也。

盖人不读书则已，亦即自名曰读书人，则必从事于《大学》。《大学》之纲领有三：明德、新民、止至善，皆我分内事也。若读书不能体贴到身上去，谓此三项与我身了不相涉，则读书何用？虽使能文能诗，博雅自诩，亦只算得识字之牧猪奴耳！岂得谓之明理有用之人也乎？朝廷以制艺取士，亦谓其能代圣贤立言，必能明圣贤之理，行圣贤之行，可以居官莅民、整躬率物也。若以明德、新民为分外事，则虽能文能诗，而于修己治人之道实茫然不讲，朝廷用此等人做官，与用牧猪奴做官何以异哉？然则既自名为读书人，则《大学》之纲领，皆己身切要之事明矣。其条目有八，自我观之，其致功之处，则仅二者而已：曰格物，曰诚意。

格物，致知之事也；诚意，力行之事也。物者何？即所谓本末之物也。身、心、意、知、家、国、天下皆物也，天地万物皆物也。日用常行之事皆物也。格者何？即格物而穷其理也。如事亲定省，物也；究其所以当定省之理，即格物也。事兄随行，物也；究其所以当随行之理，即格物也。吾心，物也；究其存心之理，又博究其省察涵养以存心之理，即格物也。吾身，物也；究其敬身之理，又博究其立齐坐尸以敬身之理，即格物也；每日所看之书，句句皆物也；切己体察、穷究其理即格物也。知一句便行一句，此力行之事也。此二者并进，下学在此，上达亦在此。

吾友吴竹如格物功夫颇深，一事一物，皆求其理。倭艮峰先生则诚意工夫极严，每日有日课册，一日之中一念之差、一事之失、一言一默皆笔之于书。书皆楷字，三月则订一本。自乙未年起，今三十本矣。盖其慎独之严，虽妄念偶动，必即时克治，而著之于书。故所读之书，句句皆切身之要药。兹将艮峰先生日课抄三页付归，与诸弟看。余自十月初一日起亦照艮峰样，每日一念一事，皆写之于册，以便触目克治，亦写楷书。冯树堂与余同日记起，亦有日课册。树堂极为虚心，爱我如兄，敬我如师，将来必有所成。余向来有无恒之弊，自此次写日课本子起，可保终身有恒矣。盖明师益友，重重夹持，能进不能退也。本欲抄余日课册付诸弟阅，因今日镜海先生来，要将本子带回去，故不及抄。十一月有折差，准抄几页付回也。

余之益友，如倭艮峰之瑟 ，令人对之肃然。吴竹如、窦兰泉

之精义，一言一事，必求至是。吴子序、邵蕙西之谈经，深思明辨。何子贞之谈字，其精妙处，无一不合，其谈诗尤最符契。子贞深喜吾诗，故吾自十月来已作诗十八首。兹抄二页，付回与诸弟阅。冯树堂、陈岱云之立志，汲汲不遑，亦良友也。镜海先生，吾虽未尝执贽请业，而心已师之矣。

吾每作书与诸弟，不觉其言之长，想诸弟或厌烦难看矣。然诸弟苟有长信与我，我实乐之，如获至宝。人固各有性情也。

余自十月初一日起记日课，念念欲改过自新。思从前与小珊有隙，实是一朝之忿，不近人情，即欲登门谢罪。恰好初九日小珊来拜寿，是夜余即至小珊家久谈。十三日与岱云合伙，请小珊吃饭。从此欢笑如初，前隙尽释矣。

金竺虔报满用知县，现在小珊家，喉痛月余，现已全好。李碧峰在汤家如故。易莲舫要出门就馆，现亦甚用功，亦学倭艮峰者也。同乡李石梧已升陕西巡抚。

两大将军皆锁拿解京治罪，拟斩监候。

英夷之事，业已和抚。去银二千一百万两，又各处让他码头五处。现在英夷已全退矣。两江总督牛鉴，亦锁解刑部治罪。

近事大略如此，容再续书。兄国藩手具。

道光二十二年十月二十六日

【译文】

四位老弟足下：

十月二十一日，我接到九弟在长沙所发出的信，信中有路上日记六页，另外有药子一包。二十二日我接到九月初二寄出的家信，感到很欣慰。

自从九弟离开京城以后，我没有一天不担心忧虑，恐怕道路变故多，有意想不到的困难。看了九弟的信，果然不出我的预料。千辛万苦，总算到家了。真是幸运！姓郑的伙伴靠不住，我早就知道了。郁滋

堂这样好，我实在感激不尽。在长沙的时候，没听九弟说起彭山屺，这是为什么？又知道你为祖母买了皮袄。这很好，可以弥补我的过失了。

四弟写的信很详细，他发奋自立的志向，流露在字里行间。不过他一定要去外面找学堂，边学习边教书，这是什么意思呢？他解释说是因为家塾离家太近，容易耽误学习，不如外面安静。然而到外面从师求学，不会有什么耽搁；如果像你说的到外面边教书边学习，那耽搁的时间比在家里还要多。

况且真的要发奋自立，那么不要说家塾可以读书，就是荒郊野外，热闹场所也可以读书，背柴放牧，都一样可以读书；如果不能够发奋自立，那么不要说家塾读不了书，就是清净的地方，神仙一样的环境，都不适合读书。何必要选择地方？何必要选择时间？只要问自己：自立的志向是不是真的！

六弟埋怨自己的命运不好，我也深表同情。不过，要是仅仅因为小的科举考试不中就发牢骚，我暗自笑你志向不大，心中装不下大事。君子的立志，有包容万物万民的气概，有内修圣人的德行，外建王者称霸天下的功业，而后才不辜负父母的养育之恩，不愧为天地间的一个完人。

所以君子忧虑的，是因自己不如舜，不如周公而忧虑，以德行没有修整、学问没有长进而忧虑。所以，会为顽固的刁民难以感化而忧虑，会为野蛮的夷族扰乱华夏而忧虑，会为小人得志上进的人无路而忧虑，会为黎民百姓得不到恩泽而忧虑。这就是通常所说的悲天命而怜悯百姓的穷苦，这才是君子应当忧虑的。至于是个人的得与失，一家人的饥和饱，世俗的荣辱与贵贱和流言飞语，君子是没有时间想这些的。六弟科举没中，就抱怨命运不好，我暗笑他所忧虑的东西太小了。

人如果不读书就算了，只要自称是读书人，就应该按照《大学》里的要求去做。《大学》的纲要有三点：明德、新民、止于至善，这都是我们的分内事情。如果读了书却不能联系到自身，说这三点与我丝毫没有关系，那读书又有什么用处？即使能写好文章作出好诗，博学雅闻自己吹捧自己，也只能算是个识字的牧童而已，这样的人怎么能够称得上是明理有用的人呢？朝廷以制艺来录取士人，也是说他能代圣贤立言，能够明白圣贤的道理，以圣贤为榜样去做，可以做官管理民众，待人接物恭敬有礼。如果明德、新民为分外事，那么虽说是能写文章能作诗，而对于修身治人的道理实际上是茫然无知，朝廷用这样的人做官，和用

牧童做官有什么不同呢？

既然自称为读书人，那么《大学》的纲领应该是自己所关注的事情，这是明显的。《大学》应修的科目共有八个方面，依我看来，能使人成功的，只有两条：一条叫格物；一条叫诚意。格物，就是说要弄清事物的原理；诚意，是说凡事要身体力行。物是什么？就是事物的本与末。身体、精神、意念、知识、家庭、国家、天下都可以称为物，天地万物都是物。日常所用的，所做的事情都是物。格是什么？就是考究事物以及追求它的原理。比如侍奉双亲，定期探望亲人，这是物；探究为何要侍奉双亲，就是格物。跟随兄长，这是物；弄清为什么要追随兄长，这是格物。我的心，是物；深入考察自己内心，就是格物了。我的身体是物；探究养生之道、如何保养身体的道理，这就是格物。每天所看的书，句句都是物；结合自身深入思考，认真研究其中含义就是格物。以上是对事物的认识。所谓诚意，就是要遵循自己所弄清楚的道理而力身行事，这才是诚实的态度。弄懂一句，就实践一句，这才是身体力行的做法。格物和诚意同时并进，那么就可以达到下学上达的境界。

我的朋友吴竹如在格物上下的工夫十分深，每件事物，都要弄明白它其中的道理。倭艮峰先生在诚意上下的工夫很深，每天都写日记，一天中的一念之差，一件事情的过失，一言一行都要记载下来，字都是正楷。三个月合订一本，从乙未年起，已订了三十本。因为他处世十分谨慎严格，虽然有时也有杂念，但必须立刻纠正，并记载下来。因此他读的书，句句都是切合自身的良药。现在我将艮峰先生的日记，抄三页寄回，给弟弟看。

我从十月初一日起，也以艮峰为榜样，每天一个念头，一件事情，都写在册子上，以提醒自己纠正过失，字体也用正楷。冯树堂和我一样，从同一天开始记日记，也有日记的册子。树堂非常虚心，爱护我就如同他的兄弟，敬重我如同老师，将来一定有所成就。

我一向具有没恒心的毛病，从这次写日记后，也可以保证自己一生有恒心了。有名师益友的帮助，我只有进步没有退后。本想抄我的日记给弟弟看，由于今天镜海先生来，要将本子带回去，所以我就没来得及抄。十一月再有信差来，我一定抄几页寄回去。

我的好友中，如倭艮峰的冷静端庄，令人肃然起敬；吴竹如、窦兰泉要求尽善尽美，一言一行，实事求是；吴子序、邵蕙西擅长经学，深思明辨；何子贞喜欢谈论书法，他精妙的看法，与我不谋而合，我特别

喜欢听他谈论诗。子贞很喜欢我的诗，所以我从十月以来，已作了十八首，现在抄了两页，随信寄回与弟弟看一看。冯树堂、陈岱云志向高大，急切而不慌忙，也是我的好友。镜海先生，我虽然没有拿着礼物去请求授业，但心里是把他当成老师看待。

我每次给各位弟弟写信，总会不知不觉就说多了，我想你们或许已经厌烦得看不下去了。但是弟弟要是写长信给我，我会十分愿意看，就像获得珍宝一样。人本来就是各有性格的啊！

我从十月初一日开始写日记，总是想改过自新。回忆起以前与小珊有点矛盾，实在是一时气愤，不近人情，本来是想立刻登门道歉。正好初九小珊来拜寿，当天晚上我到小珊家谈了很久。十三日我和岱云合伙，请小珊吃饭。从此我们又开始有说有笑，冰释前嫌了。

金竺虔报满之后担任知县，现在居住在小珊家中，喉咙疼痛有一个多月了，现在已经痊愈了。李碧峰还在汤家。易莲舫要外出读书，现在十分用功，也在以倭艮峰为榜样。同乡李石梧已经升官担任陕西巡抚。

两大将军都被押到京城治罪，准备处斩。英国人的事情，现在已经议和。用了两千一百万两银子，又在全国让出了五个码头，现在英国人已经全部撤退。两江总督牛鉴，也被押到刑部定罪。

近期的事情大致就是这样，容我以后再写，兄国藩手具。

道光二十二年十月二十六日

【解读】

曾国藩家书中，一直劝弟教儿立志向学，可见他非常重视“立志”对一个人人生的重大影响。他曾给自己写过一个对子：“不为圣贤，便为禽兽；莫问收获，只问耕耘。”他把当圣贤视为自己最大的目标。因为圣贤在中国人的概念中是圣人和贤人的合称，那是品德高尚、才智超凡的完人，所以中国历史上能够称得上是圣人和贤人的人屈指可数。在他看来，无论帝王将相，无论圣贤豪杰，各自都有各自的志向，只要你朝着这个目标去努力就好了，莫问收获，只问耕耘，重点在耕耘两个字上。可见曾国藩的志向之大。

曾国藩从刚开始走上科举之路，到后来平定了太平天国，直至做到直隶总督，不同阶段他都有自己的志向。在一次秀才考试中，曾国藩取得第七名的好成绩，为此他十分高兴，于是为自己取了“涤生”这个名号，希望自己能够借助这一好成绩，蒸蒸日上。从表面意思看，“涤者，取涤其旧染之污也”。而生者，则采用了明朝袁了凡的话：“以前种种譬如昨日死，今后种种譬如今日生。”也就是说我今后所做的事情，就仿佛我要重生一样。这可以说是他立下了一个非常大的志向。

随着人生的不断向前，曾国藩在道光十二年参加湘乡县学考试时却被学台亮了红牌，认为他文理不通。后来再次应试，他也仅得了一个备榜，即秀才的最后一名。这对于一向不服输的曾国藩来说，简直就是奇耻大辱。于是他告别家乡，进入省城就读于当时极富盛名的岳麓书院。在岳麓书院，他勤学苦读，每一次考试都力争第一，后来在参加省城的乡试时，终于不负众望，考中了举人，后来又考中了进士。在进士及第之后，他又立下了更加宏大的志向。

由此看来，曾国藩这样一个农家出身的孩子一路走来，遭受了很多挫折，真不容易。可以说，当年的立志正是曾国藩克服这些困难的一个重要因素。每当他在科举路上遇到困难时，人们总能看到他为此立下志向，并付出努力这样一个过程。

古往今来，仁人志士无不将“立志”看做迈向成功的第一步，并把它作为排除万难、驶向理想彼岸的原动力。抚今追昔，古人立志的勇气与精神、毅力值得我们借鉴学习。现在，我们拥有开阔的眼界，悠久的传统历史积淀，更该立下较古人更远大的抱负和志向：成为一个社会栋梁之才，实现自己的人生价值。

致沅弟：存倔犟以励志

【原文】

沅弟左右：

十九日接弟十四日缄，交林哨官带回者，俱悉一切。

肝气发时，不唯不和平，并不恐惧，确有此境。不特弟之盛年为

然，即余渐衰老，亦常有勃不可遏之候。但强自禁制，降伏此心，释氏所谓降龙伏虎。龙即相火也，虎即肝气也。多少英雄豪杰，打此两关不过，亦不仅余与弟为然。要在稍稍遏抑，不令过炽。降龙以养水，伏虎以养火。古圣所谓窒欲，即降龙也；所谓惩忿，即伏虎也。儒释之道不同，而其节制血气，未尝不同，总不使吾之嗜欲戕害吾之躯命而已。

至于倔强二字，却不可少。功业文章，皆须有此二字贯注其中，否则柔糜不能成一事。孟子所谓至刚，孔子所谓贞固，皆从倔强二字做出。吾兄弟皆禀母德居多，其好处亦正在倔强。若能去忿欲以养体，存倔强以励志，则日进无疆矣。

新编五营，想已成军。郴桂勇究竟何如？殊深悬系。吾牙疼渐愈，可以告慰。刘馨室一信抄阅，顺问近好。兄国藩手草。

同治二年正月廿日

【译文】

沅弟左右：

我在十九日接到弟弟十四日捎来的信，是你交给林哨官带回来的那封。信中的一切都知道了。

肝火上升的时候，身体不只不平和，内心也不害怕，的确有这种现象。不只是弟弟年轻气盛是这样，即使像我现在已经逐渐衰老了，也时常有怒不可遏的时候。但是只要强迫自己控制它，便可以降伏这样的心情。正如佛家所说的降龙伏虎：龙是相火，虎就是肝气。多少英雄豪杰都过不了这两关，也不只是我们兄弟是这样的。重要的是稍加控制，不要让肝火过分强烈。降龙用以养水，伏虎用来养火。古代圣贤所说的熄灭欲望，就是降龙；所说的控制怒火，就是伏虎。佛教、儒教的道术虽然不同，但在节制血气这一点上，还是相同的，没有太大的区别，其宗旨就是克制自己的嗜好欲望，以免残害自己的身体性命。

至于“倔强”这两个字，是不可缺少的气质。功业文章，都需要有这两个字的精神贯穿其中，不然一生都会委靡不振，一事无成。孟子所说的至刚，孔子所说的贞固，都从“倔强”二字引申而来。我们兄弟继承了母亲许多的品德，其精髓就是倔强二字。如果能够消除仇恨的欲望，来

保养自己的身体，而多些倔犟来激励心志，那么就可以有无限的长进。

新编的五个营，想必已经成长成一个军旅了。郴、桂的士兵到底操练得怎样了？我心中很是挂念。最近我的牙疼已渐渐减轻，可以稍微欣慰，不必过于挂念了。现将刘馨室的一封信抄寄给你看。

顺便问候近来可好。兄长国藩手草。

同治二年正月二十日

【解读】

曾国藩在这封信中着重阐述了“倔犟”这两个字，告诫弟弟这是为人不可缺少的气质，建功立业、修学都离不开这两个字，否则就会让自己变得懦弱而一事无成。

曾国藩一生遭遇过很多挫折，但纵观他的一生，每每遇到挫折的时候，总有一种“倔犟”的精神支撑着他，使他走向成功之路。

曾国藩在乡试中考得不错，位列第三十六名举人，然后就去考会试。会试经历了两次失败，第三次才通过，可殿试只得了一个三等第四十二名。这三等如同进士出身，享受进士的待遇。曾国藩觉得没有脸面见家乡的父老乡亲，但他骨子里却有种不服输的气质，再加上周围的朋友劝他说还有机会，殿试之后的考试如果能取得好成绩，你还是能够改变命运的。

于是，在这个挫折面前，曾国藩便咬牙坚持了下来，第三次考试的时候，他居然考得一等第三名，正是这个成绩使他进入了翰林院。翰林院是清代科举人才的最高机构，只有进入翰林院才有机会接触最高统治者，否则只能成为下层默默无闻的小吏。而曾国藩面对挫折，迎难而上，凭借自己的倔犟，在科举之路上取得了成功。

面对挫折的态度，其实不外乎两种，一种是自卑地退缩，认为自己把志向定高了，于是退而求其次；还有一种则是以无比自信的态度来面对挫折，曾国藩就是采用了后者。

曾国藩这种倔犟性格，在他刚开始带兵的时候就表现得十分突出。他当时是以在籍侍郎的身份出来带兵的，他没有地盘，没有粮饷，每件

事情都依靠别人。但曾国藩却是个骨子里倔犟的人，什么事情都勇于承担。因此，他同地方官员的关系势同水火，经常发生冲突。加上开始同太平军的作战屡战屡败，更使他陷入了困境。但是他依旧没有灰心丧气，在与官场政敌和太平军的双重搏斗中，造就了他咬牙立志，不肯认输的脾气。

孟子说：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能。”这段话可谓人人都耳熟能详，或许当你看到这段话时，就会产生这样的疑问：“我也饿过肚子，也受过劳累，更经历过各种痛苦，可是上天并没有降大任于我呀？”

其实，只是遭遇了挫折、困苦，并不是已经完成了全部苦难。要知道困难的完成和升华是需要人们先去克服它。有智慧的人在遭遇挫折之后，他不会怨天尤人，委靡不振，只会冷静地去思考，如何去解决问题。相反，缺乏智慧的人只会哀叹命运的不公，整日以泪洗面。受挫之时，正是长进之机，如果你能懂得如何去解决问题，便能关闭苦难之门了；而不能运用理智果断解决问题的人，只能永远活在痛苦之中。

致九弟：言凶德有二端

【原文】

沅甫九弟左右：

初三日刘福一等归，接来信，藉悉一切。

城贼围困已久，计不久亦可攻克。唯严断文报是第一要义，弟当以身先之。

家中四宅平安。季弟尚在湘潭，澄弟初二日自县城归矣。余身体不适，初二日住白玉堂，夜不成寐。温弟何日至吉安？在县城、长沙等处尚顺遂否？

古来言凶德致败者约有二端：曰长傲，曰多言。丹朱之不肖，曰傲曰嚚讼，即多言也。历观名公巨卿，多以此二端败家丧身。余生平颇病

执拗，德之傲也；不甚多言，而笔下亦略近乎嚣讼。静中默省愆尤，我之处处获戾，其源不外此二者。

温弟性格略与我相似，而发言尤为尖刻。凡傲之凌物，不必定以言语加人，有以神气凌之者矣，有以面色凌之者矣。温弟之神气稍有英发之姿，面色间有蛮横之象，最易凌人。凡心中不可有所恃，心有所恃则达于面貌，以门第言，我之物望大减，方且恐为子弟之累；以才识言，近今军中炼出人才颇多，弟等亦无过人之处，皆不可恃。只宜抑然自下，一味言忠信、行笃敬，庶几可以遮护旧失、整顿新气。否则，人皆厌薄之矣。沅弟持躬涉世，差为妥帖。温弟则谈笑讥讽，要强充老手，犹不免有旧习。不可不猛省！不可不痛改！闻在县有随意嘲讽之事，有怪人差帖之意，急宜惩之。余在军多年，岂无一节可取？只因傲之一字，百无一成，故谆谆教诸弟以为戒也。

九弟妇近已全好，无劳挂念。沅在营宜整饬精神，不可懈怠。至嘱。兄国藩手草。

咸丰八年三月初六日

【译文】

沅甫九弟左右：

初三这天，刘福一等人从军中回来，接到了你的来信，信中知晓一切。

城内敌人已被围困多日，估计不久便可攻克。只有断绝敌军情报是最重要的事，弟弟应当亲自出马，以免出现差错。

家中四宅都平安无事。季弟还在湘潭，澄弟初二从县城回来了。我身体有些不舒服，初二住在白玉堂，晚上辗转无法入睡。温弟哪天能到吉安？在县城、长沙等地的行程还算顺利吗？

古人说凶德导致失败的原因不过两条：一是骄傲，二是多言。丹朱不成才，就是因为他“傲”，因为他“嚣讼”，即多言的意思。看看各个朝代的名声显赫的公卿大臣，多数因为这两条而身败名裂。我一直有固执的毛病，这是德方面的“傲”；虽然不多说闲话，但是笔下却近乎多言。

有时候静心反省，发现我之所以处处不顺利，其根源不外乎这两者。

温弟的性格与我有很多相似之处，只是言谈更为尖刻。凡是傲气凌人之势，并非只通过言语来表现，也有以神气凌人的，也有以面色凌人的。温弟的神态有英姿勃发的姿态，面色却有蛮横之相，最容易给人一种盛气凌人的感觉。以你的性格，心中绝对不可以有所依仗，心中有所依仗就会自然表现在面貌上。从门第上说，我的声望大减，恐怕子弟要因此而受到牵连；从才识上说，近来军队锻炼出来的人才很多，弟弟也没有过人之处，都没有什么可以依仗的。只能抑制自己，一味讲求忠信、讲求礼仪，行事诚笃敬谨，这样或许可以弥补自己的过失，显示新的气象。否则，人们都会讨厌你鄙视你。沅弟为人处世谨慎小心，很稳妥，让人放心。而温弟却经常与人谈笑讥讽，强充老手，不免沾些旧的坏习气，所以必须狠狠反省！立刻痛改前非！我还听说温弟在县城的时候，经常放任自己胡作非为，随意嘲讽他人，还时常责怪他人的帖子差强人意，这种做法应该迅速改正。我在军中辛苦多年，怎么就没有一点可取之处呢？就是因为“傲”字而使百事无成。所以我对各位兄弟谆谆教导，大家要引以为戒。

近日，九弟妻子的病已经痊愈，不用担心。沅弟在营中要振作精神，不可有丝毫懈怠。至嘱。兄国藩手草。

咸丰八年三月初六日

【解读】

人的一生中如果能够做出些引以为傲的事情，是值得人欣慰的。但人不能因此而骄傲，人可以有傲骨，但不能有傲气，因为傲气长久会令人盛气凌人，而且还会招来祸患。因此说，骄傲可以留给别人，而不是自己，亲戚朋友任何人都可以为你骄傲，但只有自己不能因此而骄傲。

人的一生中有许多的因素可以导致失败，“傲”就是其中之一。骄傲能够使人不知进取，从而懒惰散漫；骄傲还会让人失去方向，很难作出正确判断。即使机遇来临，也会错失机遇，功败垂成。

曾国藩深知傲气的害处，所以他在信中告诉弟弟：“古人说凶德导致失败的原因不过两条：一是骄傲，二是多言。丹朱没有成为栋梁之才，就是因为他‘傲’，因为他多言。纵观各个朝代的名声显赫的公卿大

臣，大多数都是因为这两条而身败名裂。”因此，曾国藩不仅以此修身，而且告诫弟弟也要力戒这两条。

曾国藩戒傲体现在他生活中的各个方面。譬如：1863年，曾国荃进军雨花台，打了胜仗，立下了战功。但曾国藩却要求弟弟不要去争夺这个功劳。他认为这是在谦虚上下工夫。此外，曾国藩为官也不傲。这也同他的磨炼有关系。道光年间，他在京城做官，因为年轻气盛，自然有些傲气，常与一些有名气的人争斗；咸丰初年，他在长沙办团练，也经常指责别人，与人结怨；咸丰五六年，在江西的战场上，他又与地方官员产生了矛盾。咸丰七八年他在家守制，经过这一段时间的反省，他逐渐认识到自己之所以办事情不顺利，正是因为自己平时有傲气，还常常指责别人。

还有在三十岁以前，曾国藩总爱说话，并且言语中总是带着一股尖刻的味道，让人对他十分不满。虽然他自身有一定才华，但人们都不愿意与他交往，对他敬而远之。因为无论在饭桌上还是在生活中，他不经意的话语总会让人处于尴尬的局面中。时间长了，他的恶名也逐渐传开。后来，翰林院的同僚都逐渐疏远了他。

曾国藩尝到了被孤立的滋味，开始深深地进行反省，最终悟出了为官之道：长傲，多言两个弊端，是历来士卿大夫衰败以及官场上导致灾祸的原因，所以一定要避免这两者的危害。于是他经常自勉。就这样他逐渐改掉了这些毛病，到了晚年，他所达到的“谦”的境界令人十分敬佩。他不仅在官僚之间互相谦让，就是对手中的权力也时常谦让。

曾国藩在这封信中，对温弟说，他的性格就如同自己年轻时候的样子，而且言谈上更加尖刻。曾国藩对他进行了指责，说这种傲气凌人的气势会表现在言语、神色和脸色上，一定要时刻检点自己的行为。同时他还对温弟经常与人谈笑讥讽，强充老手的行为，进行了严厉批评，要他必须立刻改掉这个毛病。

由此可见，在曾国藩的事业和修身方面，戒傲是第一要义，也是他人生不败的法则。

第二辑 劝学篇——修养品德，读书有法

曾国藩一生时刻不忘读书，他认为读书只为两件事：一是修养品德，讲求诚信、政绩、修身、齐家之道，以求无愧于父母；二是精研学业，努力学习诗词文章作法，以求保护自己。他还说，读书，要有志气、见识、恒心。

致诸弟：学问总以有恒为主

【原文】

四位老弟足下：

前月寄信，想已接到。余蒙祖宗遗泽、祖父教训，幸得科名，内顾无所忧，外遇无不如意，一无所触矣。所望者，再得诸弟强立，同心一力，何患令名之不显？何患家运之不兴？欲别立课程，多讲规条，使诸弟遵而行之，又恐诸弟习见而生厌心；欲默默而不言，又非长兄督责之道。是以往年常示诸弟以课程，近来则只教以有恒二字。所望于诸弟者，但将诸弟每月功课写明告我，则我心大慰矣。

乃诸弟每次写信，从不将自己之业写明，乃好言家事及京中诸事。此时家中重庆，外事又有我料理，诸弟一概不管可也。以后写信，但将每月作诗几首，作文几首，看书几卷，详细告我，则我欢喜无量。诸弟或能为科名中人，或能为学问中人，其为父母之令子一也，我之欢喜一也。慎弗以科名稍迟，而遂谓无可自立也。如霞仙今日之身份，则比等闲之秀才高矣。若学问愈进，身份愈高，则等闲之举人、进士又不足论矣。

学问之道无穷，而总以有恒为主。兄往年极无恒，近年略好，而犹未纯熟。自七月初一起至今，则无一日间断。每日临帖百字，抄书百字，看书少亦须满二十页，多则不论。自七月起至今，已看过《王荆公文集》百卷，《归震川文集》四十卷，《诗经大全》二十卷，《后汉书》百卷，皆朱笔加圈批。虽极忙，亦须了本日功课，不以昨日耽搁而

今日补做，不以明日有事而今日预做。诸弟若能有恒如此，则虽四弟中等之资，亦当有所成就，况六弟、九弟上等之资乎？

明年肄业之所，不知已有定否？或在家，或在外，无不可者。谓在家不可用功，此巧于卸责者也。吾今在京，日日事务纷冗，而犹可以不间断，况家中万万不及此间之纷冗乎！树堂、筠仙自十月起，每十日作文一首，每日看书十五页，亦极有恒。诸弟试将朱子《纲目》过笔圈点，定以有恒，不过数月即圈完矣。若看注疏，每经亦不过数月即完。切勿以家中有事而间断看书之课，又弗以考试将近而间断看书之课。虽走路之日，到店亦可看；考试之日，出场亦可看也。兄日夜悬望，独此有恒二字告诸弟，伏愿诸弟刻刻留心。幸甚幸甚！兄国藩手草。

道光二十四年十一月廿一日

【译文】

四位老弟足下：

上个月寄去的信，想必已经收到了吧。我承蒙祖宗遗留的恩泽、祖父的教训，幸运地考取了科举功名，现在内心没有什么可忧虑的，外面也没有什么不如意的，这样的一生我也别无他求。我现在所希望的就是各位弟弟能够自立自强，同心协力，这样一来还怕不能扬名吗？还怕家业不能兴旺吗？我最近想要另外开设些课程，多讲一些规矩，让各位弟弟遵循而行事，又害怕各位弟弟看见这些规矩而厌恶；想要闭口不说，又怕不能尽到哥哥督促弟弟的责任。因此往年都要告诉各位弟弟具体该学些什么课程，近来只能教给你们“有恒”两字。我对各位弟弟的希望，就是你们把每月的功课写信明白告诉我，这样就是我心中最大的安慰了。

可是各位弟弟每次写信，从不将自己的学业情况详细在信里写明，只是喜欢说些家里的事情和京城的事情。现在家中大小的事情都由父母大人出面操持，外面的事情也由我来打理，各位弟弟完全可以不用管。因此以后写信，只要将你们每月作几首诗、几篇作文，看几卷书，详细告诉我，就会让我十分高兴。各位弟弟或许可以成为科名中人，也或许可以成为学问中的人，但凡为父母的对待自己的子女都一样，我心中也是一样喜欢各位弟弟。千万要慎重，不要认为取得科名晚了，就说自己不行。就像霞仙一样，如今的身份比一般的秀才都高。如果学问再长

进，身份会更高，一般的举人、进士就不足称道了。

学海无涯，是没有尽头的，总要以有恒为主。

为兄往年就极其缺乏恒心，近几年情况稍微好些，但依旧没有达到成熟的境界。从七月一日到今天，从没间断过，每天都临帖写一百个字，抄书一百个字，看书最少二十页，多的就不说了。从七月开始到今天已经看了《王荆公文集》一百卷，《归震川文集》四十卷，《诗经大全》二十卷，《后汉书》一百卷，都用红笔加上圈点进行了批注。虽然很忙，也要保证完成每天的功课，不要因为昨天耽误了而今天来补做，也不要因为明天有事情而今天就预先做完。各位弟弟如果能够有如此恒心，即使像四弟这样中等的才智，也会有所成就，更何况六弟、九弟这种上等的才智呢？

明年学习的地方不知道定下来没有。或者在家，或者在外，都是可以的。说在家不能用功读书，这不过是推卸责任的借口。我在京城，每天都有繁忙的事情，但我一样坚持读书，从来没有间断过，何况家中的事情也不像我这里的这么繁杂！树堂、筠仙两人从十月起，每十天写一篇文章，每天看十五页书，也是极其有恒心的。各位弟弟试着将朱子《纲目》用笔圈点，只要有恒心，没几个月就可以圈点完。如果看注疏，每部经书也不过几个月就可以看完。千万不要以家里的琐事为由而将看书间断，更不要以考试将近为借口而间断看书。即使是在路途中，或者出门在外，住在旅店也一样可以看书；即使面临考试，等到考试结束后也可以看。为兄我日夜都期望这件事，只有将“有恒”两个字告诫弟弟。衷心希望弟弟要时刻留心二字，深悟其中的道理。

殷切希望殷切希望！兄国藩手草。

道光二十四年十一月二十一日

【解读】

曾国藩从读书人的角度出发，谈“志”“识”“恒”三者的关系。因为有志向，所以与俗不同；因为有学识，所以眼界应当开阔；因为有恒心，所以才能把事情做成。这三者缺一不可。在家书中，曾国藩告诫诸位兄弟现在想有见识的目标不是一下能达到的，至于有志向，有恒心，则是你们自己努力的事。由此可见，曾国藩把自己的人生看做一个系统，把

一个人成功的因素，分析得很清楚。

在曾国藩看来，一个人如果没有志向，就不可能有明确的目标。因为志向是人前进的动力。一个人的志向并不是先天的，而是后天在生活中建立的，特别是在平庸的生活中，在对琐碎事物的不满中形成的。曾国藩同样也是在平庸的生活中醒悟的。所以他强调“学以立志”，即学为立身行事之本。

自道光二十年至道光二十七年，曾国藩一直在翰林院供职。翰林院是“读书养望”的地方，他在这段时间里，从经史、文学、军事、经世之学等方面充实自己的学问。在家书中，他多次写到自己的读书生活，称自己“日以读书为业”，早起温经，饭后读史，下半日阅诗文。他说：能得外差，固为幸事；即不得差，也可读书，不染尘埃。

道光二十二年十二月，曾国藩在家书中劝慰弟弟说：“有志气决不甘居下游；有见识就明白学无止境，不敢以一得自满自足，如河伯观海、井蛙窥天，都是无知；有恒心就没有不成功的事。做到这三点，就定能成大事。”并在“五箴”中的“有恒箴”中着重说了贵恒的重要性。强调一个人做任何事都要全神贯注，首尾不懈。“人而无恒，终身一无所成”。

的确如此，无论学习还是工作，都要有持之以恒的精神。古代“只要功夫深，铁杵磨成针”的故事，就是有恒的典型，而且使今人受益良多。所以说只有领悟了事情的精华，才能够从中找出灵感，所谓熟能生巧，但如果没有坚持去了解事物，就根本不可能真正认识事物的本质。

纵观古今，人们一直追求成功，而真正能达到目的的人，古今并无不同，靠的都是有恒心、有志气和博闻广见的知识储备。那种希望快速成功而不付出努力的幻想，最终只能是南柯一梦。

曾国藩所说“有志、有识、有恒”，不仅仅是针对学习而言，其实也概括了一切成功所具有的基本因素，对我们而言，未尝没有借鉴作用。

致诸弟：吾人为学，最要虚心

【原文】

四位老弟足下：

吾人为学，最要虚心。尝见朋友中有美材者，往往恃才傲物，动谓人不如己，见乡墨则骂乡墨不通，见会墨则骂会墨不通，既骂房官，又骂主考，未入学者，则骂学院。平心而论，己之所为诗文，实亦无胜人之处；不特无胜人之处，而且有不堪对人之处。只为不肯反求诸己，便都见得人家不是，既骂考官，又骂同考而先得者。傲气既长，终不进功，所以潦倒一生，而无寸进也。

余平生科名极为顺遂，惟小考七次始售。然每次不进，未尝敢出一怨言，但深愧自己试场之诗文太丑而已。至今思之，如芒在背。当时之不敢怨言，诸弟问父亲、叔父及朱尧阶便知。盖场屋之中，只有文丑而侥幸者，断无文佳而埋没者，此一定之理也。

三房十四叔非不勤读，只为傲气太胜，自满自足，遂不能有所成。京城之中，亦多有自满之人，识者见之，发一冷笑而已。又有当名士者，鄙科名为粪土，或好作诗古文，或好讲考据，或好谈理学，嚣嚣然自以为压倒一切矣。自识者观之，彼其所造曾无几何，亦足发一冷笑而已。故吾人用功，力除傲气，力戒自满，毋为人所冷笑，乃有进步也。诸弟平日皆恂恂退让，第累年小试不售，恐因愤激之久，致生骄惰之心，故特作书戒之。务望细思吾言而深省焉，幸甚幸甚！兄国藩手草。

道光二十四年十月廿一日

【译文】

四位老弟足下：

我们研究学问的最重要是虚心。我经常看见朋友中有好的人才，往往仗着自己的才能而傲视一切人，动不动就说别人不如自己。见了乡墨便说乡墨不通，见了会墨便说会墨不通。既骂房官，又骂主考，没有入学的人就骂学院。平心而论，他自己所写的诗文，实在也没有什么过人之处，不但没有超过别人的地方，而且还有见不得人的地方。只是因为不愿用对待别人的态度反过来衡量自己，便感觉别人不行。既骂考官，又骂同考而先获取成功的人。傲气既然如此大，当然不能进步，所以一生潦倒，没有一寸长进。

我平生在科名方面，非常顺利，只是小考考了七次才成功。然而每次不能考中的时候，没有说过一句怨言，只是深感自己的考试诗文太丑陋而已。如今想起来，就好像芒刺在背。那时候之所以不敢发怨言，弟弟问父亲、叔父和朱尧阶便知道原因了。考场中只有因为文章丑陋侥幸得中的，绝对没有因为文章好而被埋没的，这有一定的道理。

三房十四叔不是因为不勤奋读书，只是因为傲气太盛，自满自足，才一事无成。在京城中也有许多自满的人，认识他们的人，只是冷笑一声而已。又有所谓名士，把科名视为粪土一样，或者喜欢写些古诗，或者搞点考据，或者好讲理学，沸沸扬扬自以为是压倒一切。

有知识的人见了，认为他们没有多少成就，只好冷笑一声而已。我们要用功，先要去掉傲气，力戒自满，不被别人所冷笑，才会有进步。众弟弟平时都谨慎退让，但多年来小考都没有考中，恐怕是因为长久的愤怒，导致骄傲懒惰习气的产生，所以特别写信告诫，请务必想一想我说的话而仔细反省自己，殷切希望殷切希望！兄国藩手草。

道光二十四年十月二十一日

【解读】

曾国藩告诫子弟为学者要懂得谦虚。在他看来，谦虚是一种美德，能够做到谦虚的人就能得到别人的友善和关心，从而为取得事业的成功打下良好的基础。要知道人生的道路崎岖坎坷，要想克服一切苦难，就要明白退一步之法。为人处世更是如此，应该有谦让三分的胸襟和美德，这样你才能安身立命。

曾国藩正是因为虚心求学，才得以拥有以后的官位成就，其中比较典型的例子是他进入翰林院以后与唐鉴和倭仁的交往。

唐鉴是曾国藩的湖南同乡，也是当时著名的理学家。唐鉴在从江宁藩司调京任太常寺卿的时候，道光皇帝曾经在乾清门接见他，当时身为翰林院检讨的曾国藩，就侍奉在道光皇帝的旁边。道光皇帝对唐鉴治朱子之学的成就极为赞赏，对他能按“圣学”的教导努力躬行尤其称道，说他是朝廷官员的楷模。因此，曾国藩对唐鉴感到非常羡慕和好奇，于是以弟子的身份主动到唐鉴家拜访，恭恭敬敬地当面向他请教读书修身之道。

当时，唐鉴已经年过花甲，看到曾国藩这位同乡后辈这样谦恭好学，很是高兴。他对曾国藩更是一见如故，悉心指教。

曾国藩向唐鉴请教读书、修身的要诀，唐鉴告诉他，读书应当以《宋子全集》为正宗。这本书是修身的重要典籍，万不可看做是八股文章之类的晋升之阶，必须悉心体会，融会贯通，尤其必须努力躬行。关于修身，唐鉴提出了“整齐严肃，主一无适”八个字，让曾国藩作为要诀，并做到整齐于外，主一于内。至于读书的方法，唐鉴认为书不在于读得多，而在于读得精，尤其是在开始的时候，要专攻一经。一经精通之后，再旁及其他经典。唐鉴还指点曾国藩说，学问只有三个门类，即义理之学、考据之学、辞章之学。而三者之中，义理之学最是带有根本性的，其他两种学问都要靠义理来统率。曾国藩因此受益匪浅。

此外，曾国藩还告诫人不能过于自满，不能去妄加评价别人和嘲笑别人，因为在他看来，只有做到超过孔子这样古人的学问，才能评判是非曲直。

而孔子曾说，“三人行，必有我师焉”。孔子正是拥有这种虚怀若谷的精神，才拥有了更多的智慧。古人尚且如此，我们当代的人更应如此。

致诸弟：唯进德、修业两事靠得住

【原文】

四位老弟左右：

昨廿七日接信，快畅之至，以信多而处处详明也。四弟七夕诗甚佳，已详批诗后；从此多作诗亦甚好，但须有志有恒，乃有成就耳。余于诗亦有工夫，恨当世无韩昌黎及苏黄一辈人可与发吾狂言者。但人事太多，故不常作诗；用心思索，则无时敢忘之耳。

吾人只有进德、修业两事靠得住。进德，则孝弟仁义是也；修业，则诗文作字是也。此二者由我做主，得尺则我之尺也，得寸则我之寸也。今日进一分德，便算积了一升谷；明日修一分业，又算余了一文钱；德业并增，则家私日起。至于功名富贵，悉由命定，丝毫不能自

主。昔某官有一门生为本省学政，托以两孙，当面拜为门生。后其两孙岁考临场大病，科考丁艰，竟不入学。数年后两孙乃皆入，其长者仍得两榜。此可见早迟之际，时刻皆有前定，尽其在我，听其在天，万不可稍生妄想。六弟天分较诸弟更高，今年受黜，未免愤怨，然及此正可困心横虑，大加卧薪尝胆之功，切不可因愤废学。

九弟劝我治家之法，甚有道理，喜甚慰甚！自荆七遣去后，家中亦甚整齐，待率五归家便知。《书》曰："非知之艰，行之维艰。"九弟所言之理，亦我所深知者，但不能庄严威厉，使人望若神明耳。自此后，当以九弟言书诸绅，而刻刻警省。季弟天性笃厚，诚如四弟所云"乐何如之"！求我示读书之法，及进德之道。另纸开示。余不具，国藩手草。

道光二十四年八月廿九日

【译文】

四位老弟左右：

昨天收到二十七日的来信，非常高兴，因为信长而所写的事情处处详细明白。四弟七夕诗写得很好，我已将意见详细批注在诗的后面。以后多写诗也好，但要有志有恒，才能有所成就。我对于写诗也下了不少工夫，只恨现在没有像韩昌黎和苏轼、黄庭坚那样的人听我写诗吟诗。何况人事应酬太多，所以不经常写诗；用心思索，则无时无刻不敢忘记。

我们这些人只有进德、修业两件事靠得住。进德就是指孝、悌、仁、义的品德；修业是指写诗作文写字的本领。这两件事都由我做主，得进一尺，便是我自己的一尺；得进一寸，便是我自己的一寸。今天进一分德，就像积了一升谷；明天修一分业，又算存了一分钱。德业共进，那么家业一天比一天兴旺。

至于富贵功名，都由天定，一点也不能自主。过去有一位官员有个门生是本省学政，专门管科举考试，这位官员就把自己的两个孙儿托付给他，拜门生为师。后来他的两个孙子在考试之前患了大病，到了科考又因为父母去世而不能缺孝，没有进学。几年后，两人才都入了学，其中大孙子还连中两榜。可见入学迟早、入学时间都是生前注定的。能不

能尽力而为在于自己，能否考中就得听天由命，千万不可妄想。六弟的天分比诸位弟弟更高些，今年没有考中，也不要怨天尤人。正好现在可以将自己衡量一番，加强卧薪尝胆的工夫，千万不可因气愤而废弃学习。

九弟劝我治家的方法，很有道理，这很让我欣慰。自从把荆七派去以后，家里也很整齐，等率五回来后就知道了。《书》中说：“不是认识事物难，而是认识了去实行更难。”九弟所说的道理，也是我深有体会的，但为人不能庄严威厉，使人望去像神一样。从此以后，我把九弟的话作为座右铭，时刻警告反省自己。季弟天性笃厚，正如四弟所说的，竟能如此快乐！让我告诉读书的方法和增进道德修养的途径，我写在另外的纸上。其他的就不多写了，国藩手草。

道光二十四年八月二十九日

【解读】

每个人读书都有自己的目的，或想跻身仕途，或想发家致富，或想陶冶性情，或想消遣自娱，或想著书立说以警后人，正是“书中自有黄金屋，书中自有颜如玉”。

曾国藩虽然是通过科举考试而获得官位进而得以升迁的，但他对钳制心智、残害性情的科举制度却贬损有加，他主张治学的目的应在于“修身、齐家、治国、平天下”，也就是说进德与修业。

曾国藩一生以“敬德修业”四个字来不断勉励自己，激励自己去积极思考和做事，以求自己的不断进步。从“湘军首领”到“中兴功臣”，曾国藩可谓是成就了一生的事业。这与他的不断进取是息息相关的。这也体现了他的自我修养的能力。正如他在给诸弟的信中说：我们读书只为了两件事：一是增进自己的道德修养，追求诚实正直、修身、齐家、治国、平天下的道理，以无愧于此生；二是修习学业的事情，学习记忆诵读辞章的方法，来保护自己以自强自立。

由此可见，曾国藩把学习作为提高个人修养的基本要求，将“敬德修业”当做自己进步的基础。在他看来，要想取得事业的成功，就必须要积极进取，没有百折不挠、坚韧不拔的精神难以成就大事。

一方面，曾国藩继承了先秦孔子、孟子、墨子的观点，认为读书是为了提高品德情操，增长知识才干，使自己成为“贤人”“君子”以至“圣人”。另一方面，秉承宋朝朱熹之学说，主张读书要“明天理”。从孔子到朱熹，都反对为个人消遣和利禄名誉读书。但他又不拘泥于朱熹的“性命”“道德”空谈，而继承宋朝陈亮“经世致用”之说，认为读书大则可以报国为民，小则可修业谋生，以自卫其身。

因此，在为什么读书的问题上，曾国藩在继承古代各种观点的合理因素的基础上，提出了较为客观、切合实际的新的读书观。他明白表示自己读书不计较荣辱得失，而愿为读书明理之君子。卫身谋生是人最起码的生理需要，它与追求功名利禄有着本质的不同，曾国藩反对为一体之屈伸、一家之饥饱而读书，因此，他认为读书以报国为民为最终目的。

如今，生活中有以读书为混文凭的人，以读书为混官的人，以读书为时髦、装饰的人，这些都是我们应该杜绝的，而应懂得：人只有进德、修业两事靠得住。

致泽儿：读书要明事理

【原文】

字谕纪泽儿：

接尔二十九、三十号两禀，得悉《书经》注疏看《商书》已毕。《书经》注疏颇庸陋，不如《诗经》之该博。我朝儒者，如阎百诗、姚姬传诸公皆辨别古文《尚书》之伪。孔安国之传，亦伪作也。盖秦燔书后，汉代伏生所传，欧阳及大小夏侯所习，皆仅二十八篇，所谓今文《尚书》者也。厥后孔安国家有古文《尚书》，多十余篇，遭巫蛊之事，未得立于学官，不传于世。厥后张霸有《尚书》百两篇，亦不传于世。后汉贾逵、马、郑作古文《尚书》注解，亦不传于世。至东晋梅颐始献古文《尚书》并孔安国传，自六朝唐宋以来承之，即今通行之本也。自吴才老及朱子、梅鼎祚、归震川，皆疑其为伪。至阎百诗遂专著一书以痛辨之，名曰《疏证》。自是辨之者数十家，人人皆称伪古文、伪孔氏也。《日知录》中略著其原委。王西庄、孔渊如、江艮庭三家皆详言之(《皇清经解》中皆有江书，不足观)。此亦《六经》中一大案，

不可不知也。

尔读书记性平常，此不足虑。所虑者，第一怕无恒，第二怕随笔点过一遍，并未看得明白。此却是大病。若实看明白了，久之必得些滋味，寸心若有怡悦之境，则自略记得矣。尔不必求记，却宜求个明白。

邓先生讲书，仍请讲《周易折中》。余圈过之《通鉴》，暂不必讲，恐污坏耳。尔每日起得早否？并问。此谕，涤生手示。

咸丰九年六月十四日辰刻

【译文】

字谕纪泽儿：

我刚收到你二十九、三十日寄来的两封信，得知你已经将《书经》注疏中的《商书》看完。《书经》注疏的内容通俗易懂，不像《诗经》的博大深奥。我朝大儒，如阎百诗、姚姬传等人都辨别古文《尚书》是伪书，孔安国所传的，也是伪作。

自秦代经历焚书坑儒的灾难以后，汉代伏生所写的传记，欧阳和大小夏侯所讲授的，只有二十八篇，就是所谓的今文《尚书》。此后孔安国搜集整理古文《尚书》十几篇，但都因为遭受巫蛊之祸而不能立于学官，所以无法流传后世。后来张霸又有《尚书》一百零二篇，同样也没有流传于世。后汉贾逵、马、郑所作的古文《尚书》注解，也不能流传于世。直到东晋梅颐始献古文《尚书》，并声称这本书是孔安国所传，所以这个版本自从六朝唐宋就一直传承到今天，也就是现在的通行本。吴才老和朱子、梅鼎祚、归震川，都怀疑它是伪作。到了阎百诗才专门写了一本痛加辩驳的书，书名为《疏证》。这以后辨别真伪的有几十家，每个人都认为这些是伪古文、伪孔氏。《日知录》一书中略知这其中的原因，王西庄、孙渊如、江艮庭三家讲得都很详细(《皇清经解》中有江书，不值得一看)。这也是《六经》中的一桩大案件，有必要详细了解知道。

你从小记忆力就很平常，这不值得忧虑。你所该担心的第一是“无恒”，第二是怕随意粗览一遍，并不作细致的研读和理解，这可是很大的毛病。如果真的看明白了，时间久了就会领会其中的滋味，自然就会

达到一种心旷神怡的境界。这时候就可以用笔记录下来，也可以不强求自己一定要笔录，但一定要弄清文意，深刻理解。

目前邓先生讲书，仍请讲《周易折中》。我圈阅过的《通鉴》暂时可以不用讲解，总担心把书弄脏弄坏。你每天起得早吗？顺便问一下，此谕，涤生手示。

咸丰九年六月十四日辰刻

【解读】

读书是要讲究方法的。有兴趣，还要有激情，在读的过程中要充满兴趣和激情，但这还不够，更重要的是要细读，尽量弄懂其中的含义和道理。

曾国藩在这封信中，希望纪泽做个读书明理的君子，并不指望他当大官。他教给儿子读书的方法是：看、读、写、作四者每日不可缺一，除读四书五经外，还要读《史》《汉》《庄》《韩》《文选》《说文》《孙武子》《古文辞类纂》。他勉励儿子，读书记忆力差点不要紧，主要在有恒。他给儿子命题，要他按题作文寄到军中来。每次寄来的文章，他都仔细批阅后再寄回去。由此可见，这倾注了一个做父亲的望子成龙的迫切希望。

《三字经》说：“子不教，父之过。”此话足以说明父母在教育子女中扮演着十分重要的角色。曾国藩本是个读书出身的人，对读书的认识很深，他觉得只有读书才是人生最好的出路，只有读书才能使人更通情达理。因此，他作为一个父亲，在家书中鼓励纪鸿儿“做个读书明理的君子”，同时，他还在信中对两个儿子说：“吾不望代代得富贵，但愿代代有秀才。”封建社会中，读书求学的目的一般都是“学而优则仕”，即以读书为途径，经过科举考试进入仕途。如果有了功名，授了官职，那就志得意满，所谓光宗耀祖，门第生辉。为了能通过科举考试，天下读书人不惜放弃真正的经世致用之学，而苦心钻研枯燥空洞、毫无意义的八股文章。一旦十年寒窗苦读换来入仕前程，那些所读所学也就尽皆抛于脑后，坐享人间繁华，挥霍无度了。

清康熙帝说：“读书以明理为要。”但是如何作到明事理？首先，应明白书中所讲道理。这道理是否正确，必须心中有数。然后站在书上

读，不做书的奴隶。

人立于社会，在社会中生活，一切学问，不管多么高明，都离不开与人打交道。所以，只有多读书，才能熟悉人情世故，应对各种事物。

俗话说“世事洞明皆学问，人情练达即文章”。其意为：真正弄懂了世上任何一件事情的本质，就是一门精深的学问；任一人情世故能被处理得和谐、圆融，就是一篇美丽的文章。

世界上的任何一件事物，都包含着深刻的道理，地球为什么是椭圆的，人为何是高级动物而不是猪和狗，我们为什么要吃饭……这些貌似简单的东西，若真要让你说出其中的缘由，可谓一件难事。但是，如果我们能够多读书，用探索的精神去追问，那么一定会知道事情的答案。

怕就怕博而不精，知之而不甚懂，似是而非，对知识的概念模糊，缺乏钻研的精神，这对做学问不利，也对自己的成长不利，因为人的精力是有限的，在一个时期内，在一个大的环境内，我们只能着重选择很少的事情去做，而且要能不厌其烦地去做，这样才能把一件事情做好，反之则做不好。

明朝著名散文家、学者宋濂自幼好学，遇到不明白的地方总要刨根问底。有一次为了搞清楚一个问题，他冒雪行走数十里，去请教已经不收学生的梦吉老师，老师并不在家。他并不气馁，而是几天后再次拜访老师，但老师并没有接见他。因为天冷，宋濂的脚趾都被冻伤了。当宋濂第三次独自拜访的时候，他掉入了雪坑中，幸被人救起。当宋濂几乎晕倒在老师家门口的时候，老师被他的诚心所感动，耐心解答了宋濂的问题。后来，宋濂为了求得更多的学问，不畏艰难困苦，拜访了很多老师，最终成为了遐迩闻名的散文家！

所以说，若想真正做到“世事洞明，人情练达”，绝非一日之功可成，这不仅需要一个人品德优良、心胸开阔，而且还需要这个人聪明好学、知识渊博。

致两儿：唯读书可变化气质

【原文】

字谕纪泽、纪鸿儿：

今日专人送家信，甫经成行，又接王辉四等带来四月初十之信（尔与澄叔各一件），藉悉一切。

尔近来写字，总失之薄弱，骨力不坚劲，墨气不丰腴，与尔身体向来轻字之弊正是一路毛病。尔当用油纸摹颜字之《郭家庙》、柳字之《琅琊碑》、《玄秘塔》，以药其病。日日留心，专从厚重二字上用工。否则字质太薄，即体质亦因之更轻矣。

人之气质，由于天生，本难改变，唯读书则可变化气质。古之精相法者，并言读书可以变换骨相。欲求变之之法，总须先立坚卓之志。即以余生平言之，三十岁前最好吃烟，片刻不离，至道光壬寅十一月廿一日立志戒烟，至今不再吃。四十六岁以前做事无恒，近五年深以为戒，现在大小事均尚有恒。即此二端，可见无事不可变也。

尔于厚重二字，须立志变改。古称金丹换骨，余谓立志即丹也。满叔四信偶忘送，故特由驿补发。此嘱。涤生示。

同治元年四月廿四日

【译文】

字谕纪泽、纪鸿儿：

今天专门派人送信回家，刚要出发，正好又接到王辉四带来的四月初十寄来的信（你和澄叔的各一封），从信中得知一切。

你最近写字的功力总是太薄弱，骨力不够强劲，墨气也不够丰腴，就像你的身体一样，一直都存在轻弱无力的毛病。你应该用油纸临摹颜体的《郭家庙》，柳体的《琅琊碑》、《玄秘塔》，以此来锻炼笔力，弥补自己的不足。你要每天留心，专心在“厚重”两字上下工夫。否则字的本质过于薄弱，体质就会因此而显得虚弱了。

人的气质本是天生的，早就有了定数，是难以轻易改变的，只有读书才能改变自己的气质。在古代擅长相面的人，都说读书可以改变骨相。要想求得变骨相的方法，必须先立下坚定不移的志向。

以我的生平举例，三十岁前爱好吸烟，每天抽水烟，没有一刻间断，后来从道光壬寅年十一月二十一日开始，立志戒烟，到今天都没再抽烟。四十六岁以前做事没有恒心，近来五年深深以此为戒，现在大小事情都能持之以恒。就从这两点来看，可见没有什么事情是不能改变的。

你必须在“厚重”二字上，立志苦下工夫。古人说服金丹可以换骨，我认为人的立志就是那颗金丹！满叔的四封信偶然忘记了送去，所以特别由驿站补送回去。此嘱。涤生示。

同治元年四月二十四日

【解读】

曾国藩认为，读书可以改变一个人的气质。他说，人的气质，是先天生成的，本身是难以改变的，只有读书可以改变一个人的气质。古人也曾说过一句极为精辟的话：“书味深者，面自粹润。”意思是说，读书体味得深的人，面容自然纯粹、滋润。

曾国藩一生以儒家为本，杂以百家为用。各家思想，几乎在他每个时期都有体现。但是，随着形势、处境和地位的变化，曾国藩不断调整自己，各家学说在他思想中体现得强弱程度又有所不同，这正反映了他善于运用各家学说的“权变”之术。

曾国藩早年在京城时信奉儒家，治理湘军、镇压太平天国时采用法家，晚年功成名就后则转向了老庄的道家。曾国藩扎实的儒学功底，是在做京官这个时期打下的。他用程朱理学这块敲门砖敲开了做官的大门之后，并没有把它丢在一边，而是对它进行了深入研究。

在新的环境里，他得到了唐鉴、倭仁等理学大师的点拨，登堂入室，其理学素养达到了一个新的境界。这种身心修养在儒家是一种“内圣”的功夫，通过这种克己的“内圣”功夫，最终达到治国平天下之目的。他还发挥了儒家的“外王”之道，主张经世致用。曾国藩对儒学，尤其是对程朱理学的深入研究，是他这个时期的重要思想特点，而对于这一套理论、方法的运用，则贯穿于他整个一生。

太平天国起，曾国藩临危受命，组织湘军镇压农民起义。在这个时

期，尤为鲜明地表现出他对法家严刑峻法思想主张的推崇。他提出要“纯用重典”，认为非采取烈火般的手段不能为治。他的老庄思想，始终都有表露。他常表示，于名利之处，须存退让之心。当太平天国败局已定，湘军军事行动即将大功告成之时，这种思想愈益强烈，一种兔死狗烹的危机感时常萦绕在他心头。他写信给弟弟说，自古以来，权高名重之人没有几个能有善终，要将权位推让几成，才能保持晚节，天京攻陷之后，曾国藩便立即遣散湘军，并作功成身退的打算，以免除清政府的猜忌。

可见读书使曾国藩一生三变，甚至说是一生多变。在他看来，只要能每天都有新的进步，百倍用功，就不怕不能变化气质，超乎凡人，达到圣人的境界。

致泽儿：读书须能涵泳体察

【原文】

字谕纪泽儿：

八月一日，刘曾撰来营，接尔第二号信并薛晓帆信，得悉家中四宅平定，至以为慰。

汝读《四书》无甚心得，由不能虚心涵泳，切己体察。朱子教人读书之法，此二语最为精当。尔现读《离娄》，即如《离娄》首章“上无道揆，下无法守”，吾往年读之，亦无甚警惕。近岁在外办事，乃知上之人必揆诸道，下之人必守乎法。若人人以道揆自许，从心而不从法，则下凌上矣。“爱人不亲”章，往年读之，不甚亲切。近岁阅历日久，乃知治人不治者，智不足也。此切己体察之一端也。涵泳二字，最不易识，余尝以意测之。曰：涵者，如春雨之润花，如清渠之溉稻。雨之润花，过小则难透，过大则离披，适中则涵濡而滋液；清渠之溉稻，过小则枯槁，过多则伤涝，适中则涵养而浡兴。（泳者，如鱼之游水，如人之濯足。）程子谓鱼跃于渊，活泼泼地；庄子言濠梁观鱼，安知非乐？此鱼水之快也。左太冲有“濯足万里流”之句，苏子瞻有夜卧濯足诗，有浴罢诗，亦人性乐水者之一快也。善读书者，须视书如水，而视此心如花如稻如鱼如濯足，则涵泳二字，庶可得之于意言之表。尔读书易于解说文义，却不甚能深入，可就朱子涵泳体察二语悉心求之。

邹叔明新刊地图甚好。余寄书左季翁，托购致十副。尔收得后，可好藏之。薛晓帆银百两宜璧还。余有复信，可并交季翁也。此嘱。父涤生字。

咸丰八年八月初三日

【译文】

字谕纪泽儿：

八月初一，刘曾撰来到军营，带来了你的第二封信和薛晓帆的一封信，得知家中四宅都平安无事，心中感到十分高兴。

你虽然在读《四书》，但却没有什么心得体会，原因是不能作到虚心涵泳，深切体察。这两句话说的是朱子教人读书的方法，而且最为精辟。你现在读《离娄》，就应当用心体会，就应当像《离娄》第一章的“上无道揆，下无法守”。我当初读到这里也没有深入理解。这些年在外办事，才知道处于高位的人必须遵守道德，处于低位的人应当遵守法规。如果每个人都以遵守道德自居，只从心愿出发而不遵守法律，就会以下凌上。“爱人不亲”这一章，以前我读到这一章的时候，不觉得有什么贴切的，近些年来阅历渐渐深了，才明白治人者不能治人，是因为智力不够的原因，这一点我深有体会。

涵泳二字的含义，理解起来很困难。我曾解释说：涵者，就像春雨滋润鲜花，又像清澈的渠水浇灌稻田。雨水滋润鲜花，太少了就不容易浇透，太多了就会全部倒下，不多不少才能使花儿得到充足的水分；渠水灌溉稻秧，太少了稻秧就会因缺水而枯死，太多了就会造成洪灾，不多不少才能使稻秧茁壮成长。泳者，就像鱼儿嬉戏于水中，像人在水中洗脚。程子说鱼跃进水潭，非常活跃；庄子说，在濠梁上看鱼，怎么知道它不快乐？这是鱼在水中的快乐。左太冲有“濯足万里流”的语句，苏子瞻有夜卧洗足诗，还有浴罢诗，这些诗句都是人天性喜欢水的一种快乐。善于读书的人，必须把书看做水，而把这种心情看做鲜花、稻秧、鱼儿、洗足之类的事物，这样对涵泳二字，就能有所体会了。你读书时，单纯理解书中的意义是很容易的，但往往却不能深刻体会。希望你能从朱子的涵泳、体察这两句话，体会读书的要点，用心追求更高的境界。

邹叔明新刊刻的地图十分好。我给左季翁寄了信，拜托他购买十张，你收到后，一定要好好收藏。薛晓帆的一百两银子应当按时还给他。我有回信，请你转交给左季翁。再次嘱咐。父涤生字。

咸丰八年八月初三日

【解读】

曾国藩视书如水，人心如花、如稻、如鱼，而虚心涵泳的道理，既是读书的意境，也是读书的趣味，其实这也是读书读到深远处，物我两忘的一种境界。

将心以花、稻谷、鱼的感受来体验生活，实际上是读书读到深处的意味和趣味。在古代，有“书癖”“书痴”“书颠”的称呼，认为“读书便佳”“读书最乐”，甚至以为“有工夫读书，可谓福气”，这些都是指轻松悠闲的读书而言。

陶渊明有“好读书，不求甚解”，即是随心而读并不很费力的意思。庾信所云“书卷满床头”，老杜所云“散乱床上书”“身外满床书”，便都说明读书时也不必总是正襟危坐，大可随便一些，枕上也可以读书。孟浩然有“日长闻读书”句，黄庭坚有“日长宜读书”句，是悠闲读书，显然又有打发时光和消遣的意味。这种轻松悠闲的随心而读，或即古人所说的“老闲犹有”的“读书心”。

当然，古时也有一些士子为科举考试而头悬梁、锥刺股，使读书成为了一件很辛苦的事情，虽然这能体现出古人的刻苦，但却是极不正常之读书。如今，我们生活中也有古人那样的事例，多数人为了升学而拼命读书，使读书成为了大苦事。

其实，读书应该是出于一种爱好，是生活或生命的需要，是一种乐事，然而现今更多的人读书都带有太强的功利性。有的为了求职、升官、做生意，甚至有的为了面子而讨好上司或异性，各怀明确而迫切的目的，自然也就谈不上读书之乐了。

还有些人，读了几本书就希望能得到收益和好处，甚至读了一本书就想得到相应的回报，把读书当做了付出和牺牲，这种心境自然也绝无轻松与兴趣可言。

王国维在《人间词话》中说：“古今之成大事业、大学问者，必经过三种境界：‘昨夜西风凋碧树。独上高楼，望断天涯路’。此第一境也。‘衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴。’此第二境也。‘众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处’，此第三境也。”

读书是一个循序渐进的过程，只有经过前两种境界的熏陶，才能有朝一日，达到第三种境界。

致泽儿：好文章须熟读成诵

【原文】

字谕纪泽儿：

接尔二月十三日禀并《闻人赋》一首，俱悉家中各宅平安。

尔于小学训诂颇识古人源流，而文章又窥见汉魏六朝之门径，欣慰无已。余尝怪国朝大儒如戴东原、钱辛楣、段懋堂、王怀祖诸老，其小学训诂实能超越近古，直逼汉唐，而文章不能追寻古人深处，达于本而阂于末，知其一而昧其二，颇所不解。私窃有志，欲以戴、钱、段、王之训诂，发为班、张、左、郭之文章(晋人左思、郭璞小学最深，文章亦逼两汉，潘、陆不及也)。久事戎行，斯愿莫遂，若尔曹能成我未竟之志，则至乐莫大乎是。即日当批改付归。

尔既得此津筏，以后便当专心一志，以精确之训诂，作古茂之文章。由班、张、左、郭上而扬、马而《庄》、《骚》而《六经》，靡不息息相通，下而潘、陆而任、沈而江、鲍、徐、庾，则词愈杂，气愈薄，而训诂之道衰矣。至韩昌黎出，乃由班、张、扬、马而上跻《六经》，其训诂亦甚精当。尔试观《南海神庙碑》、《送郑尚书序》诸篇，则知韩文实与汉赋相近。又观《祭张署文》、《平淮西碑》诸篇，则知韩文实与《诗经》相近。近世学韩文者，皆不知其与扬、马、班、张一鼻孔出气。尔能参透此中消息，则几矣。

尔阅看书籍颇多，然成诵者太少，亦是一短。嗣后宜将《文选》最惬意者熟读，以能背诵为断，如《两都赋》、《西征赋》、《芜城赋》及《九辩》、《解嘲》之类皆宜熟读。《选》后之文，如《与杨遵彦

书》(徐)、《哀江南赋》(庾)亦宜熟读。又经世之文如马贵与《文献通考》序二十四首，天文如丹元子之《步天歌》(《文献通考》载之，《五礼通考》载之)，地理如顾祖禹之《州域形势叙》(见《方舆纪要》首数卷，低一格者不必读，高一格者可读，其排列某州某郡无文气者亦不必读)。以上所选文七篇三种，尔与纪鸿儿皆当手抄熟读，互相背诵，将来父子相见，余亦课尔等背诵也。

尔拟以四月来皖，余亦甚望尔来，教尔以文。唯长江风波，颇不放心，又恐往返途中抛荒学业，尔禀请尔母及澄叔酌示。如四月起程，则只带袁婿及金二甥同来，如八九月起程，则奉母及弟妹妻女合家同来，到皖住数月，孰归孰留，再行商酌。

目下皖北贼犯湖北，皖南贼犯江西，今年上半年必不安静，下半年或当稍胜。尔若于四月来谒，舟中宜十分稳慎，如八月来，则余派大船至湘潭迎接可也。余详日记中，尔送澄叔一阅，不另函矣。涤生手示。

同治二年三月初四日

【译文】

字谕纪泽儿：

近日收到了你二月十三日写来的信，另外附一首《闻人赋》在其中，得知家中一切平安。

你在小学训诂方面颇识古人渊源，从你所写的文章中就可以看出你已经寻找到了汉魏六朝的门路，我的确很欣慰。我曾对本朝的大儒比如戴东原、钱辛楣、段懋堂、王怀祖等老一辈人感到很怪异，觉得他们的小学训诂水平尽管能超越近古人，甚至可以接近汉唐的水平，但是写文章却不能追求古人文章中所表达的深刻含义，能够达到本质，而又被阻止在末端，只能略知其中一二，对此我十分不解。我曾经暗自立下志向，要汲取戴、钱、段、王他们的训诂经验，写出班、张、左、郭那样的文章(晋人左思、郭璞小学方面的学问很深刻，文章也更接近于两汉时期的水平，潘、陆也比不上他们)。由于长期的戎马生涯，奔走南北，导致这个愿望一直没有实现。如果你能完成我没有达成的夙愿，那可真是让人开心。我把你的文章批改后，今天就给你寄回去。

既然你已经找到了入门的方法，那日后更应该专心，运用精确的训诂方法，写古朴而内容深刻的文章。由班、张、左、郭上溯到扬、马，再到《庄子》、《离骚》、《六经》，没有不互相关联的，下到潘、陆、任、沈，再到江、鲍、徐、庾，他们用的词语越来越复杂没有顺序，而且文章气势也逐渐虚弱，因此训诂的水平也就越来越低了。直到韩愈的问世，才从班、张、扬、马上溯到《六经》，训诂也十分精确恰当。你应该试着研读《南海神庙碑》《送郑尚书序》等文章，就会了解韩愈的文章与汉赋的水平、风格的确很相似。然后再看《祭张署文》、《平淮西碑》等文章，就会了解到韩愈的文章与《诗经》的风格也很相近。近代人读韩愈的文章，都看不出他和扬、马、班、张其实都是同出一源。如你能看透这其中的奥妙，便说明你在这方面用的工夫也不少了。

你读过的书籍也很多，但能够背诵的却很少，这也是个很大的弱点。今后你应该将《文选》中最好的文章，选出来经常朗读，直到能背诵为止，例如《两都赋》、《西征赋》、《芜城赋》及《九辩》、《解嘲》这类的文章都应该熟读。

《文选》后半部分的文章如《与杨遵彦书》(徐)、《哀江南赋》(庾)也应该熟读。还有传世佳作如马贵与的《文献通考》序二十四首，天文学方面的如丹元子的《步天歌》(《文献通考》录有它，《五礼通考》录有它)，地理学方面的如顾祖禹的《州域形势叙》(见《方舆纪要》头几卷，低一格的内容则可以不必读，但高一格的是可以读的内容，其中排列某州某郡无文采的地方也不需要读)。以上我选的文章共三种、七篇，你和纪鸿儿都要抄写和熟读背诵，彼此检查背诵的情况，将来我们父子见面的时候，我也会考你们是否已经达到了背诵的程度。

四月份我打算去往安徽，我希望你也能够前来，可以趁这个机会教你写文章。只害怕长江风浪太大，对你的安全有些担心，又怕你在往返途中耽误了时间而荒废学业。这件事你可以先请示你母亲和澄叔，待他们斟酌后再作出决定。如果你打算四月份前来，就只带袁婿和金二外甥一起来就可以；如果八九月份起程，就陪同母亲和弟妹及他(她)们妻子儿女全家一起前来。你们可以在安徽多住几个月，然后再决定谁回去谁留下。

如今皖北的敌军大举进犯湖北，皖南的敌军又出兵进犯江西，今年上半年局势一定不会平静，可能下半年会好一些。如果你四月份来看我，坐船过江的时候一定要加倍小心；如果八月份来，那我就派大船到

湘潭去接你们。其他的事情都详细记在日记中，你送给澄叔看一下，我就不再另外写信了。涤生手示。

同治二年三月初四日

【解读】

曾国藩在这封信中对纪泽儿说，好文章必须熟读成诵，并指出纪泽儿读过的书籍也很多，但能够背诵的却很少，这是个很大的弱点。由此可见，在曾国藩看来写文章必须重视背诵，背诵对学习具有十分重要的作用。

古代才高八斗的曹植，10岁的时候，便能背诵诗赋十余万言；汉代杰出的女文学家蔡文姬，年轻时能背诵其父蔡邕的四百多篇作品；唐代大诗人杜甫也“群书万卷常暗诵”；蜚声文坛的巴金，小时候也背了许多书，在背得很熟的几部书中有一部《古文观止》，这是一部两百多篇的散文选集；著名作家李准也说：“《古文观止》我基本都能背，中国的诗、词和民歌我能背七八百首。”

从中可知，熟读成诵是写出好文章的前提条件。熟读背诵那些千锤百炼、脍炙人口的名家名篇，可逐步积累语言材料，并能够帮助你在知识的不断消化和吸收的基础上，将其转化成为读写能力。

如今多数人对作文都深感头痛，背诵就是治疗这种病的最好良方。唐代文学家韩愈曾说：“人之能为文，由腹有诗书。”春蚕饱食桑叶，才能吐出雪白的丝；蜜蜂广采花粉，才能酿出香甜的蜜。清人唐彪在《读书作文谱•卷五》中也说：“文章读之极熟，则与我为化，不知是人之文，我之文也。作文时，吾意所欲言，无不随吾所欲，应笔而出，如泉之涌，滔滔不绝。”熟读成诵，消化吸收，作文时则意到笔随，文如泉涌，笔底生花，称心如意。巴金也说：“读多了，读熟了，常常可以顺口背出来，也就慢慢体会到它们的好处，也就慢慢摸到文章的调子”（《赞歌集•谈我的散文》）。

所以，熟读成诵是积淀语感的必经之路。读一篇文章，就要将其中最精彩的片段反复熟读，并将这些片段背诵下来，这样再到写文章的时候就能够将其运用到其中去，增强文章的语感。此外熟读成诵，还能加深对文章内容的理解。

三国时期的学问家董遇有句名言：“读书百遍，其义自见”；宋代大文学家苏东坡有诗曰：“旧书不厌百回读，熟读深思子自知”；宋代大学者朱熹也说：“读得熟，则不待解说自晓其义也”（《训学斋规》）。从中体现出熟读成诵锻炼了记忆的妙处。在熟读成诵的过程中，记忆力得到很好锻炼，正所谓背诵是记忆的体操。

致泽儿：手抄与模仿宜并进

【原文】

字谕纪泽儿：

接尔四月十九日一禀，得知五宅平安。

尔《说文》将看毕，拟先看各经注疏，再从事于词章之学。余观汉人词章，未有不精于小学训诂者，如相如、子云、孟坚于小学皆专著一书，《文选》于此三人之文著录最多。余于古文，志在效法此三人，并司马迁、韩愈五家。以此五家之文，精于小学训诂，不妄下一字也。

尔于小学，既粗有所见，正好从词章上用功。《说文》看毕之后，可将《文选》细读一过。一面细读，一面抄记，一面作文，以仿效之。凡奇僻之字，雅故之训，不手抄则不能记，不模仿则不惯用。自宋以后能文章者不通小学，国朝诸儒通小学者又不能文章，余早岁窥此门径，因人事太繁，又久历戎行，不克卒业，至今用为疚憾。尔之天分，长于看书，短于作文。此道太短，则于古书之用意行气，必不能看得谛当。目下宜从短处下工夫，专肆力于《文选》，手抄及模仿二者皆不可少。待文笔稍有长进，则以后诂经读史，事事易于着手矣。

此间军事平顺。沅、季两叔皆直逼金陵城下。兹将沅信二件寄家一阅。唯沅、季两军进兵太锐，后路芜湖等处空虚，颇为可虑。余现筹兵补此瑕隙，不知果无疏失否？

余身体平安。唯公事日繁，应复之信积搁甚多，余件尚能料理，家中可以放心。此信送澄叔一阅。余思家乡茶叶甚切，迅速付来为要。涤生手示。

同治元年五月十四日

【译文】

字谕纪泽儿：

我已经收到了四月十九日你写来的一封信，得知家中一切平安。

你说已经将《说文》这本书读完了，现在开始准备看各经的注疏，再着手研究辞章中的学问。我看汉人的各类辞章，没有不精通小学训诂的，如司马相如、扬子云、孟坚，他们都各有一部小学训诂的专著。《文选》里选录这三个人的文章最多。在古文方面，我一直立志以这三个人及司马迁、韩愈等五家为学习榜样。因为这五家的文章，都对小学训诂精通，从不会胡乱写一个字。

对于小学方面的学问，既然你已经大略有些见解，正好可以开始从辞章上下工夫了。读完《说文》后，可以将《文选》再细读一遍。一边细读，一边做笔记，一边写文章，这样就能够达到模仿的目的。凡是怪僻的字，古雅又深奥难懂的解释，如果不用手抄就很难记住，不模仿就无法运用到自己的文章中。自宋朝以来，能写文章的人多数都不懂得小学，而本朝各位儒者，虽然懂得小学，但又不擅长写文章。其实，我就洞悉出这其中的门路，只是因为公事繁忙，再加上长期的戎马生涯，没有完成自己这门学问，到现在还觉得很内疚和遗憾。你天生擅长读书，而不擅长写文章。如果不精通作文的门路，那么对于古人的深厚底蕴，你根本就无法领会其中的含义。现在你应该在弱点上多下工夫，应该专门研读《文选》，手抄与模仿一起进行，不可以省略其中任何一个方面。等到文笔稍微有长进后，再研究经史书籍，这样难度就会在很大程度上降低了。

最近的军事情况很平稳，进展也很顺利。你沅、季两叔都率军直逼金陵城下。现将沅弟的两封信寄回家中给你们看。只是沅、季两军进军太快，后路芜湖等地空虚，让人不禁为之担心。目前我正筹措兵力来填补这个军力的空虚，不知最后结果会不会出现疏失。

我身体健康，只是公事压力繁重，应该回复的信件耽误了很多。其他的事还能料理，家中可以放心。这封信送给你澄叔看一看。我很想要点家乡的茶叶，希望最好能尽快寄来。涤生手示。

同治元年五月十四日

【解读】

曾国藩教育诸弟子侄于诗文创作时，首先要注重修辞，也就是在遣词用字上下工夫，他在日记中曾赞叹古人使用语言文字的变化无穷，他说：古人妙处，只是造句之法变幻无穷。并主张散文的语言文字也需要变幻无穷，因此，他教育儿子要善于向司马迁、韩愈等人学习。

我们都知道，做任何事情都要有榜样，榜样不但能给自己树立远大目标，而且还能为自己提供可行的方法，可谓是最简便的入门之法。文章临摹就是最好的例证。只要工夫下得到，最后定能“青出于蓝，而胜于蓝”，开创一片新天地。

不仅曾国藩如此，古代圣贤也会学习先贤的经验，来达到修身的目的。王羲之就是其中之一。王羲之七岁就开始练习书法，他非常崇拜东汉的大书法家张芝，一有时间就熟读前代书法论著，刻苦练笔着了迷，无论走路还是坐着，都揣摩着名家书法的架势、手指不停地在衣襟上画着字。时间长了，连自己的衣襟都划破了。为了赶上张芝，他一边游历祖国的名山大川，一边用心学习前人的书法，逐渐形成了自己的独特风格。他每天写完字后，都要到家门前的池塘里洗涮笔砚，时间久了池塘的水全部变成了深黑色。人们把这个池塘叫做墨池。最后，王羲之成为东晋时期著名的书法家，被后人尊称为“书圣”。

由此可见，善于总结前人的经验教训，才能取得新认识、开辟新道路、实现新发展。

此外，曾国藩还告诫儿子在读文章的时候，要一边细读，一边做笔记，一边写，这样才能达到模仿的目的。因为在他看来，文章中那些怪僻的字和深奥的解释，如果不用手抄，是很难记住的。所以手抄能够帮助人强化记忆。日后写文章的时候，可以将这些句子运用到自己的文章里。也就是说将手抄和模仿同时进行，这是增进作文能力不可缺少的步骤。

那么如何模仿与手抄并进呢？首先，除以模仿古人文句来丰富语言文字外，曾国藩要求诸弟子侄勤做笔记，将看过的优美文句，分门别类，抄写于小册中，为抒发情感时所用。其次，曾国藩要求儿子应按照

经、史、子、集各门加以区别，这样便于查找。抄记要精读、仿效，达到熟能成诵，才算是完成抄录。

致泽儿：看书要有所择

【原文】

字谕纪泽儿：

前次于诸叔父信中，复示尔所问各书帖之目。乡间苦于无书，然尔生今日，吾家之书，业已百倍于道光中年矣。买书不可不多，而看书不可不知所择。以韩退之为千古大儒，而自述其所服膺之书，不过数种：曰《易》、曰《书》、曰《诗》、曰《春秋左传》、曰《庄子》、曰《离骚》、曰《史记》、曰相如、子云。柳子厚自述其所得，正者：曰《易》、曰《书》、曰《诗》、曰《礼》、曰《春秋》；旁者：曰《穀梁》、曰《孟》、《荀》、曰《庄》、《老》、曰《国语》、曰《离骚》、曰《史记》。二公所读之书，皆不甚多。

本朝善读古书者，余最好高邮王氏父子，曾为尔屡言之矣。今观怀祖先生《读书杂志》中所考订之书，曰《逸周书》、曰《战国策》、曰《史记》、曰《汉书》、曰《管子》、曰《晏子》、曰《墨子》、曰《荀子》、曰《淮南子》、曰《后汉书》、曰《老》、《庄》、曰《吕氏春秋》、曰《韩非子》、曰《杨子》、曰《楚辞》、曰《文选》，凡十七种。又别著《广雅疏证》一种。伯申先生《经义述闻》中所考订之书，曰《易》、曰《书》、曰《诗》、曰《周官》、曰《仪礼》、曰《大戴礼》、曰《礼记》、曰《左传》、曰《国语》、曰《公羊》、曰《穀梁》、曰《尔雅》，凡十二种。王氏父子之博，古今所罕，然亦不满三十种也。

余于《四书》、《五经》之外，最好《史记》、《汉书》、《庄子》、“韩文”四种，好之十余年，惜不能熟读精考。又好《通鉴》、《文选》及姚惜抱所选《古文辞类纂》、余所选《十八家诗抄》四种，共不过十余种。早岁笃志为学，恒思将此十余书贯串精通，略作札记，仿顾亭林、王怀祖之法。今年齿衰老，时事日艰，所志不克成就，中夜思之，每用愧悔。泽儿若能成吾之志，将《四书》、《五经》及余所好之八种一一熟读而深思之，略作札记，以志所得，以著所疑，则余欢欣

快慰，夜得甘寝，此外别无所求矣。至王氏父子所考订之书二十九种，凡家中所无者，尔可开一单来，余当一一购得寄回。

学问之途，自汉至唐，风气略同；自宋至明，风气略同；国朝又自成一种风气，其尤著者，不过顾、阎(百诗)、戴(东原)、江(慎修)、钱(辛楣)、秦(味经)、段(懋堂)、王(怀祖)数人，而风会所扇，群彦云兴。尔有志读书，不必别标汉学之名目，而不可不一窥数君子之门径。

凡有所见闻，随时禀知，余随时谕答，较之当面回答，更易长进也。

咸丰九年四月廿一日

【译文】

字谕纪泽儿：

上次你问的各种书帖目录，我已经在给各位叔父的信中给你答复。乡下是偏僻的地方，无法看到很多书，但你生活在当今世上，我们家所珍藏的书要比道光年间多出百倍。一定要多买书为好，但看书也不能不知道选择。韩退之所以被尊为千古大儒，根据他自己所说的，他所钦佩的书也不过是几种而已：《易》、《书》、《诗》、《春秋左传》、《庄子》、《离骚》、《史记》和相如、子云等人的文章。柳子厚可谓博学之人，但他自称所看的书中，正者仅有《易》、《书》、《诗》、《礼》、《春秋》；旁者也不过是《穀梁》、《孟》、《荀》、《庄》、《老》、《国语》、《离骚》、《史记》等书。由此可见，两个人读的书都不是很多，只是选择得很精。

我最欣赏本朝会读古书的高邮王氏父子，也曾经多次同你说过。怀祖先生在《读书杂志》上所考订的书有《逸周书》、《战国策》、《史记》、《汉书》、《管子》、《晏子》、《墨子》、《荀子》、《淮南子》、《后汉书》、《老》、《庄》、《吕氏春秋》、《韩非子》、《杨子》、《楚辞》、《文选》等共十七种书，另外有《广雅疏证》一种。伯申先生《经义述闻》中所考订的书有《易》、《书》、《诗》、《周官》、《仪礼》、《大戴礼》、《礼记》、《左传》、《国语》《公羊》《穀梁》《尔雅》共十二种书。王氏父子的学识渊博，古今十分少见，但其中所看的书总共也不到三十种而已。

我除了《四书》、《五经》之外，这十多年来最喜欢看的四种书就是《史记》、《汉书》、《庄子》、“韩文”，遗憾的是没有将这几本书熟读，仔细钻研。另外我还很欣赏《通鉴》、《文选》和姚惜抱（姚鼐）所选的《古文辞类纂》，以及我自己选抄的《十八家诗抄》四种书，总共也不过十几种书。早年我立志专心研究学问，用心阅读，常常想把这十几种书融会贯通，略作札记，模仿顾亭林、王怀祖。如今我年龄已高，已心有余而力不足，看来所立下的志向已经没办法实现了。最近在夜里醒后，时常觉得后悔。如果泽儿能完成我年轻时的志向，把《四书》、《五经》和我爱好的八种书每本书都熟读并深入研究，略作札记，记下读后的心得体会和疑难问题，那么我会感到无比欣慰和高兴，我也就可以好好睡觉了，除此之外我也就没有其他奢望了。王氏父子考订的二十九种书，如果家中有没有收藏的，你可以列出一个清单来，我会一本一本买了给你寄回家。

古今治学的方法，汉朝到唐朝，风气大致都一样；从宋朝到明朝，也没有太大的变化；直到本朝后，又自形成了一种风气。其中最富盛名的便是顾、阎(百诗)、戴(东原)、江(慎修)、钱(辛楣)、秦(味经)、段(懋堂)、王(怀祖)等数人。因为已经自成了风格，所以人才辈出。你如果有专心读书的志向，可以不需要标榜汉学的名目，但对于以上提到的几位先生的治学方法却不能不去了解。

凡是你的所见所闻，要随时向我禀告，我也会随时给你解答，这样的方式比当面教给你，更容易让你有所长进。

咸丰九年四月二十一日

【解读】

曾国藩在这封信中阐述了一个人要想有所成就，最重要的是看书必须懂得善加选择，这样治学才有专攻，对于学问的深刻内涵，才能真正领会的观点。

古人教子的时候，经常叮嘱“择要而读”。许多家训都提到读书要“由博返约”。这就告诉我们，要选择一些对工作、对事业、对未来有指导和帮助作用的书来读。曾国藩撰有《圣哲画像记》，认为按照这三十二名家的书来读，可以解决贪心求博大，用心不专的毛病。在古代，古人曾有“四别”读书法，即“目治之书、口治之书、心治之书、手治之

书”。所谓目治，就是有的书，只浏览一遍就可以了。所谓口治，就是将书的内容要背下来。所谓心治，就是不仅要背，而且要深入思考。所谓手治，就是把书中的重要章节和段落抄下来，反复吟诵。这样就可以更好地掌握书中的知识。

一般读书的人，都知道“择要而读”的道理，因为他们明白人的精力有限，不可能什么文章都熟读，所以要有选择。清人郑燮曾以《史记》为例，认为《项羽本纪》中的“巨鹿之战”“鸿门之宴”“垓下之会”最为精彩，值得记诵并反复揣摩。毛泽东多次阅读《容斋随笔》，直至去世前，还要看这本书。诗人臧克家几十年如一日潜心攻读《古文观止》；小说家孙犁，一部《聊斋》反复读了十五年。他们都是“择要而读”的典范。

还有，王每出身于官宦世家，从小酷爱读书，而他读书的志趣和方法，不同于一般人。他童年时读到朱子遗书，就慨然而说：学习不单是为填词作文，更重要的是学习做人。所以他要求自己“一言一行”必须合乎道德标准，每到夜晚都要静坐自思白天所做之事，有无违背礼仪的要求。他还主张读书要有选择。他说：“古人之书”是智慧的结晶，有许多古人就是从书中受到启迪而成为“圣人”，但后人却“昏于书”。所谓的“古人之书”，也即他认为的圣贤之书如源泉，探之而深，推之而广；而“后人之书”即“邪妄庸之书”“理不足发天人之奥，情不足状事物之精”，如果久读，使人“神气”沉沦，成为“昏昏者”，所以他提出对书籍要“能别其真伪”，读书时要善于“审择”。由于他坚持这样的读书观，除《四书》《五经》外，遍涉诸子及后来的唐宋八大家文章。

面对浩如烟海的经书典籍，古今士人不知道费了多少时间和心血，致力于在　做学问这件事上，尤其是在讲究功名的时代，读书更好似进入仕途的重要门径。

清代张潮《幽梦影》中写有一段很智慧的语言：“凡事不宜刻，若读书则不可不刻；凡事不宜贪，若买书则不可不贪。”其意是说，对一切事情都不应该太苛刻，但像读书就不可不严苛；对于一切事情都不应该贪求，但像买书就不可不贪求。其实这也正是曾国藩所言：“买书不可不多，而看书不可不知所择。”同样是强调买书、看书，但必须有着执著的信念。因为博览群书可以使人增广见闻，拓宽知识领域，而慎重选择书籍熟读，则可使人明白事理、思维敏捷、成为术业有专攻的人才。

致泽儿：文章以珠圆玉润为主

【原文】

字谕纪泽儿：

十六日接尔初二日禀并赋二篇，近日大有长进，慰甚。无论古今何等文人，其下笔造句，总以珠圆玉润四字为主。无论古今何等书家，其落笔结体，亦以珠圆玉润四字为主。故吾前示尔书，专以一重字救尔之短，一圆字望尔之成也。

世人论文家之语圆而藻丽者，莫如徐（陵）、庾（信），而不知江（淹）、鲍（照）则更圆，进之沈（约）、任（昉）则亦圆，进之潘（岳）、陆（机）则亦圆，又进而溯之东汉之班（固）、张（衡）、崔（骃）、蔡（邕）则亦圆，又进而溯之西汉之贾（谊）、晁（错）、匡（衡）、刘（向）则亦圆。至于司马迁、相如、子云三人，可谓力趋险奥，不求圆适矣；而细读之，亦未始不圆。至于昌黎，其志意直欲凌驾子长、卿、云三人，戛戛独造，力避圆熟矣，而久读之，实无一字不圆，无一句不圆。尔于古人之文，若能从江、鲍、徐、庾四人之圆步步上溯，直窥卿、云、马、韩四人之圆，则无不可读之古文矣，即无不可通之经史矣。尔其勉之。余于古人之文，用功甚深，惜未能一一达之腕下，每歉然不怡耳。

江浙贼势大乱，江西不久亦当震动，两湖亦难安枕。余寸心坦坦荡荡，毫无疑怖。尔禀告尔母，尽可放心。人谁不死，只求临终心无愧悔耳。

家中暂不必添起杂屋，总以安静不动为妙。寄回银五十两，为邓先生束脩。四叔四婶四十生日，余先寄燕窝一匣、秋罗一匹，容日续寄寿屏。甲五婚礼，余寄银五十两、袍褂料一付，尔即妥交。赋立为发还。涤生手示。

咸丰十年四月廿四日

【译文】

字谕纪泽儿：

我在十六日接到你初二那天写来的信，另外还附有两篇赋，从赋中可见你近日来在作赋方面又取得了很大的进步，我十分高兴。从古至今，不管什么样的文人，他们在下笔造句的时候，都是以“珠圆玉润”四个字为主。无论什么样的书法家，他们着手落笔的时候，也以“珠圆玉润”四个字为主。所以我以前给你的信中，专门用一个“重”字来纠正你的缺点，用一个“圆”字来督促你能学有所成。

当代的人评论以前的文学家，都认为如果论文章的圆润、辞藻华丽，都无法与徐陵、庾信相比，却不知道江淹、鲍照的文章更圆润，进而有沈约、任昉；再有潘岳、陆机；再追忆到东汉的班固、张衡、崔骃、蔡邕；进而再追溯到西汉的贾谊、晁错、匡衡、刘向，这些人在文章的圆润方面也是十分有造诣的。至于说司马迁、相如、子云三人追求文章险僻深奥，而不求圆润；但是如果仔细阅读，也并不是这样。至于昌黎，他立志想要超过司马迁、司马相如、扬雄三人，文章别具一格，尽量避免圆润，但仔细品味后，却觉得每一字、每一句都是圆润的。你学习古文，如果能够从江、鲍、徐、庾的圆润学起，逐步向上学，直到卿、云、马、韩，那么就没有读不懂的古文，也没有不精通的经史了。你要努力研习古文，虽然我在这方面花费了很大的工夫，但最终也没有达到通达的境界，所以想来就感到很遗憾，心中自然有些不快乐。

目前江浙地区敌军叛乱，用不了几天江西地区一定会受到很大的影响，湖南、湖北也不能再继续高枕无忧了。但是我心中很坦然，没有一点不安和恐惧。你禀告你母亲，让她在家中尽管放心。世人谁都会有一死，只要在临死前问心无愧就可以了。

家里暂时不要添杂造屋，一切要以安静不动为好。现在我寄回家五十两银子，作为邓先生的酬金。四叔四婶四十岁生日，我先寄回一匣燕窝、一匹秋罗，稍后再将寿屏寄回去。甲五的婚礼，我寄回五十两银子，袍褂料子一付，你要立刻送给他们。你回信时别忘记将你作的赋也一同寄来。涤生手示。

咸丰十年四月二十四日

【解读】

曾国藩认为“珠圆玉润”是文学造诣到达的一个境界，而下笔就能结体，这需要下一番苦学的工夫。诚如：“读书破万卷，下笔如有神。”在曾国藩看来，只要肯读书，就能有一番成就。

根据《三国志》记载，曹植十岁时就能诵读《诗经》、《论语》，而且擅长写文章。曹操看过曹植的文章后，问他：“这是你请别人替你写的吗？”曹植立即下跪说：“自己开口就可以说出道理，拿起笔就可以写出文章，又何必找人来代笔呢？”并请曹操当面考验他。

于是，曹操带着几个儿子登上高台，希望他们能各作一篇辞赋。结果，曹植拿起笔，瞬间完成《登台赋》，第一个交了卷，这让曹操十分惊讶。

魏、蜀、吴三国鼎立时期。吴国的君主孙权，爱好绘画，他得知有个名叫曹不兴的画家很是出名，于是就想一览他的风采，特请他画一扇屏风。

曹不兴在画的时候，却一不小心，将一滴墨滴到了屏风上，留下了一个小小的墨点。这时候，曹不兴随机便将墨点多画了几笔。完成画后，交给了孙权，他心中甚是惶恐不安。

孙权邀集群臣共同观赏名画，大家非常赞赏曹不兴的画艺，认为确是笔精墨妙，出神入化。忽然，孙权看到一只苍蝇停在画上不肯飞走，连忙伸手去掸，苍蝇竟然不动，这让孙权很是奇怪，于是他便用手去摸了一摸，这才知道原来这苍蝇是画上去的。孙权不禁暗暗称赞他的画功。

由此可见，“珠圆玉润”竟然是如此功夫，可谓是鬼斧神工。天才之所以成为天才，并不是天生所致，也来自后天的努力；名人之所以成为名人，也并不是因为人们吹捧来的，而是他们手中有真正的“珠圆玉润”的功夫，而这些成就都来自于他们的不断学习和练习。

致泽儿：读书要从自己短处下工夫

【原文】

字谕纪泽儿：

正月初十日接尔腊月十九日一禀，十二日又由安庆寄到尔腊月初四日之禀，俱知一切。

长夫走路太慢，而托辞于为营中他信绕道长沙耽搁之故。此不足信。譬如家中遣人送信至白玉堂，不能按期往返，有责之者，则曰被杉木坝、周家老屋各佃户强我送担耽搁了。为家主者但当严责送信之迟，不管送担之真与否也；况并无佃户强令送担乎？营中送信至家与黄金堂送信至白玉堂，远近虽殊，其情一也。

尔求抄古文目录，下次即行寄归。尔写字笔力太弱，以后即常摹柳帖亦好。家中有柳书《玄秘塔》、《琅琊碑》、《西平碑》各种，尔可取《琅琊碑》日临百字、摹百字。临以求其神气，摹以仿其间架。每次家信内，各附数纸送阅。

《左传》注疏阅毕，即阅看《通鉴》。将京中带回之《通鉴》，仿我手校本，将目录写于面上。其去秋在营带去之手校本，便中仍当寄送祁门。余常思翻阅也。

尔言鸿儿为邓师所赏，余甚欣慰。鸿儿现阅《通鉴》。尔亦可时时教之。尔看书天分甚高，作字天分甚高，作诗文天分略低，若在十五六岁时教导得法，亦当不止于此。今年已廿三岁，全靠尔自己扎挣发愤，父兄师长不能为力。作诗文是尔之所短，即宜从短处痛下工夫。看书写字尔之所长，即宜拓而充之。走路宜重，说话宜迟，常常记忆否？

余身体平安，告尔母放心。涤生手示。

咸丰十一年正月十四日

【译文】

字谕纪泽儿：

正月初十我收到了你腊月十九日的一封信，十二日又收到你腊月四日由安庆寄到的信，从信中知道了一切情况。

长夫走路的速度太慢了，然而他以军营中其他的信件需要从长沙绕

道耽误了时间为理由，这样的借口根本就不能让人相信。如果家中派人送信到白玉堂，不能按规定时间返回，如果责怪的话，就说被杉木坝、周家老屋各位佃户强迫我送担而耽误了时间，这种借口能成立吗？作为一家之主，应该严肃家纪，惩罚送信人的迟到的罪责，不管送担之事是否属实；更何况哪有佃户强迫送信人送担的呀？从军营中送信到家和从黄金堂送信到白玉堂，远近虽然不一样，但道理却是相同的。

你要我帮你抄写的古文目录，下次回信寄回去。你写字的时候用笔力度不够，今后可以常常临摹柳帖。家里有柳书《玄秘塔》、《琅琊碑》、《西平碑》各种，你可以用《琅琊碑》每天临帖写一百字、仿摹写一百字。临帖的关键就在于学它的神气，用心模仿它的间架结构。每次都要在信里分别附上几张纸，让我仔细看一看。

《左传》注疏看完后，就要开始仔细阅读《通鉴》。你可以将京城带回来的《通鉴》，模仿我的手校本，将目录写在上面。我去年秋天在军营中带去的手校本，方便的时候仍应该寄到祁门来，我常想顺手翻阅。

你信中说鸿儿经常被邓老师夸奖称赞，我听后十分欣慰。鸿儿现在也研读《通鉴》，你可以时常指导他一下。你读书的天资超过别人，写字的天分也胜人一筹，只是作诗写文章方面稍微有些欠缺。如果在十五六岁的时候，有好的方法指导，你也就不止是现在这个水平了。你今年已经二十三岁了，一切都应该靠自己的发奋努力，尽力争取，父母、兄长、师父都帮不上忙，不能代你努力。写诗文是你的弱点，你要在这个弱点上多下工夫。看书写字虽然是你擅长的，但也不可松懈，最好继续精益求精，有所拓宽和发扬。走路应当稳重，说话应当慎重，这些你是否经常记在心中？

我身体健康，告诉你母亲尽可放心。涤生手示。

咸丰十一年正月十四日

【解读】

曾国藩在这封信中对纪泽儿说，你读书的天资超过别人，写字的天分也胜人一筹，只是作诗写文章方面稍微有些欠缺。从中说明了人无完人，人各有长短，只要人能够在短处上下工夫就一定不会被短处所击

败，相反却能使短处变为长处，走向成功。

吕蒙为三国时期的大将，他在战场上英勇抗敌，为东吴立下了汗马功劳。可以说他是一名出色的武将。但是他唯一不足的是不喜欢读书，缺乏知识。对此，孙权便劝慰他说，如今你身居要职，掌管国家事务，应当多读书，让自己进步。而吕蒙则说：“我在军中事务繁多，恐怕没有时间读书。”孙权则耐心地对他说：“我又不是要你去研究经书，去做博士，只不过是让你多看些书，了解一下历史，增加自己的见识。与我相比，难道你的事情还比我多吗？我年轻的时候读过《诗经》、《尚书》、《仪礼》、《左传》、《国语》，自从执政后，我又仔细研究了《史记》、《汉书》、《东观汉记》以及各家的兵法，觉得从中很受启发。像你这样的人才智聪明，如果学习一定会有所收益，怎么可以不读书呢？应该读一下《孙子》、《六韬》、《左传》、《国语》以及“三史”，孙子曾经说：‘整天不吃，整天不睡地空想，没有好处，还不如去学习。’再如，东汉光武帝担任着指挥战争的重任，仍是手不释卷，曹操也说自己老而好学，而你为什么偏偏不能勉励自己呢？”

吕蒙听后，觉得很有道理。从此便开始学习，后来他看过的书籍，连那些老儒生都赶不上。鲁肃继周瑜掌管吴军后，上任途中路过吕蒙驻地，吕蒙摆酒款待他，在鲁肃看来，吕蒙有勇无谋。在酒席间谈论天下事情时，吕蒙的真知灼见，让鲁肃十分吃惊。酒宴过后，鲁肃感叹道：“我一向知道老弟你只有武略，没想到你的才识出众，真是不同于以往的阿蒙。”吕蒙道：“士别三日，当刮目相看。”

由此可知，人不怕在一方面有短处，就怕不肯在这方面下工夫。所以说，曾国藩劝诫自己的儿子读书要想读好，不应该只看到自己擅长的那方面，更应该从自己的短处方面下工夫，这样将短变为长，与长处一起用功努力，才能有所成就。

今天的我们，也一定知道自己自身的不足，那么从现在开始也应该立刻为改正不足而奋斗，这样就一定能够学有所成，甚至成就一番事业。

致泽儿：读古文之要义

【原文】

字谕纪泽儿：

接尔安禀，字画略长进，近日看《汉书》。余生平好读《史记》、《汉书》、《庄子》、“韩文”四书，尔能看《汉书》，是余所欣慰之一端也。

看《汉书》有两种难处，必先通于小学、训诂之书，而后能识其假借奇字；必先习于古文辞章之学，而后能读其奇篇奥句。尔于小学、古文两者皆未曾入门，则《汉书》中不能识之字、不能解之句多矣。欲通小学，须略看段氏《说文》、《经籍纂诂》二书。王怀祖(名念孙，高邮州人)先生有《读书杂志》，中于《汉书》之训诂极为精博，为魏晋以来释《汉书》者所不能及。

欲明古文，须略看《文选》及姚姬传之《古文辞类纂》二书。班孟坚最好文章，故于贾谊、董仲舒、司马相如、东方朔、司马迁、扬雄、刘向、匡衡、谷永诸传皆全录其著作；即不以文章名家者，如贾山、邹阳等四人传，严助、朱买臣等九人传、赵充国屯田之奏、韦元成议礼之疏以及贡禹之章、陈汤之奏狱，皆以好文之故，悉载巨篇。如贾生之文，既著于本传，复载于《陈涉传》、《食货志》等篇；子云之文，既著于本传，复载于《匈奴传》、《王贡传》等篇，极之《充国赞》、《酒箴》，亦皆录入各传。盖孟坚于典雅瑰玮之文，无一字不甄采，尔将十二帝纪阅毕后，且先读列传。凡文之为昭明暨姚氏所选者，则细心读之；即不为二家所选，则另行标识之。若小学、古文二端略得途径，其于读《汉书》之道思过半矣。

世家子弟，最易犯一奢字、傲字。不必锦衣玉食而后谓之奢也，但使皮袍呢褂俯拾即是，舆马仆从习惯为常，此即日趋于奢矣。见乡人则嗤其朴陋，见雇工则颐指气使，此即日习于傲矣。《书》称：“世禄之家，鲜克由礼。”《传》称：“骄奢淫佚，宠禄过也。”京师子弟之坏，未有不于骄、奢二字者，尔与诸弟其戒之。至嘱至嘱。

咸丰六年十一月初五日

【译文】

字谕纪泽儿：

我已经接到你的信，信中见你的字体略微有些长进，也了解到你近日来在研读《汉书》。《史记》、《汉书》、《庄子》、“韩文”是我生平最喜欢的四部书籍，你能够研读《汉书》，这件事让我感到十分欣慰。

读《汉书》有两处很困难，首先一定要先弄通小学、训诂类的书籍，以后才能认识它的假借奇字；其次要先学习古文辞章的学问，然后才能读懂其中深奥难懂的篇章。你对小学、古文两样都还没有入门，那么《汉书》中一定有不认识的字、不能解释的文句。如果要弄通小学，必须大略看看段氏《说文》、《经籍纂诂》这两本书。王怀祖(名念孙，高邮州人)先生有《读书杂志》，其中对《汉书》的训诂最精深渊博，是魏晋以来解释《汉书》的人所无法超越的。

如果要懂得古文，必须要大略看看《文选》和姚姬传的《古文辞类纂》这两本书。班孟坚最喜欢文章，所以对于贾谊、董仲舒、司马相如、东方朔、司马迁、扬雄、刘向、匡衡、谷永等人的传记全文抄录；即使有些人的文章不著称于世，如贾山、邹阳等四个人的传记，严助、朱买臣等九个人的传记，赵充国屯田的奏疏，韦元成议礼的奏疏以及贡禹之章、陈汤的奏狱，都因为是好文章，而被全部载入本传。像贾生的文章，既著录本传，又记于《陈涉传》、《食货志》等篇；扬雄的文章，既著录本传，又记于《匈奴传》、《王贡传》等篇。像《充国赞》、《酒箴》，也都抄录在各本传记中。或许班孟坚对于典雅瑰玮的文章，是没有一个字不抄录的。你把十二帝纪读完后，暂时可以先读列传。凡是被昭明太子和姚姬传所选用的文章，都要细细研读，即使是两家没有选用的文章，也要另外作好标记。如果从小学、古文两种学问里略微得到学习的途径，那就等于获得了一半研读《汉书》的诀窍了。

世家子弟，最容易犯奢侈、骄傲的毛病，并不是说锦衣玉食才算是奢侈，只要皮袍呢褂多得俯拾就皆是、车马仆人习以为常，这样就一天天接近奢侈了；见到乡下人就讥笑他们朴素丑陋，见到雇工就颐指气使，不可一世，这样就一天天习惯于骄傲了。《尚书》称：“世禄之家，鲜克由礼。”《左传》称：“骄奢淫佚，宠禄过也。”京城子弟道德败坏，都是因为骄、奢二字所引起的，你和各位兄弟一定要引以为戒。再三叮嘱再三叮嘱。

咸丰六年十一月初五日

【解读】

曾国藩在这封信中阐述了读《汉书》有两处很困难。首先，一定要先弄通小学、训诂类的书籍，以后才能认识它的假借奇字；其次，要先学习古文辞章的学问，然后才能读懂其中深奥难懂的篇章。这道出了读文章的方法。

在曾国藩看来，一篇文章必须以读出要义为主。宋朝著名学者朱熹在读书方法上，也有深刻见解，特别强调“循序而渐进”。他说：“字求其训，句索其旨，未得乎前，则不敢求其后，未通乎此则不敢志乎彼，如是循序渐进，则意定理明，而无疏易凌躐之患矣。”也就是说要一个字一个字地弄明白它们的含义，一句话一句话地搞清楚它们的道理。前面还没搞懂，就不要急着看后面的。这样就不会有疏漏错误了。

一般读书的人，都知道一篇文章，都有一定的阅读途径。在古代，阅读的方法有许多。譬如：第一，抓题目。因为题目是文章的眼睛。有时候从文章的题目中就能读出文章的主旨，有时候题目又是寄托物和线索的。抓题目无论是对文章的理解还是对抓文章的主旨对都很关键。例如文章《曾国藩家书》，从题目看就想知道曾国藩的与众不同，从而很想弄清曾国藩家书都是什么内容呢？文章中有哪几点解说呢？这简直就是直奔文章要害。读题目，且带着问题读文章，实在是最好的读懂文章的方法。第二，抓文章重要的句子。一些文章的开头、结尾、过渡句以及内涵丰富的句子，对文章中心起到了重要的点睛作用。第三，抓文章重点的材料。比如对于相关的典故和事例进行思考，那么结合文章就能够读懂文章的意思。第四，抓住文章离奇的地方，也就是说最精彩的部分，这样才能从中得到启发，领会文意。

致诸弟：勉事事应勤思善问

【原文】

四位老弟足下：

去年十二月二十二日寄去书函，谅已收到。顷接四弟信，谓前信小注中误写二字。其诗比即付还，今亦忘其所误谓何矣。

诸弟写信，总云仓忙，六弟去年曾言城南寄信之难，每次至抚院赍奏厅打听云云。是何其蠢也！静坐书院三百六十日，日日皆可写信，何必打听折差行期而后动笔哉？或送至提塘，或送至岱云家，皆万无一失，何必问了无关涉之赍奏厅哉？若弟等仓忙，则兄之仓忙殆过十倍，将终岁无一字寄家矣！

送王五诗第二首，弟不能解，数千里致书来问。此极虚心，余得信甚喜。若事事勤思善问，何患不一日千里？兹另纸写明寄回。家塾读书，余明知非诸弟所甚愿，然近处实无名师可从，省城如陈尧农、罗罗山皆可谓明师，而六弟、九弟又不善求益；且住省二年，诗文与字皆无大长进。如今我虽欲再言，堂上大人亦必不肯听。不如安分耐烦，寂处里闾，无师无友，挺然特立，作第一等人物。此则我之所期于诸弟者也。昔婺源汪双池先生一贫如洗，三十以前在窑上为人佣工画碗，三十以后读书，训蒙到老，终身不应科举。卒著书百余卷，为本朝有数名儒。彼何尝有师友哉？又何尝出里闾哉？余所望于诸弟者，如是而已，然总不出乎立志有恒四字外也。

买笔付回，刻下实无妙便，须公车归乃可带回。大约府试院试可得用，县试则赶不到也。诸弟在家作文，若能按月付至京，则余请树堂看。随到随改，不过两月，家中又可收到。书不详尽，余俟续具。兄国藩手草。

道光二十五年二月初一日

【译文】

四位老弟足下：

去年十二月二十二日寄去的信想必已经收到了吧。没过多久就收到了四弟的来信，说前一次信中的小注中写错了两个字。那首诗很快就寄给你了，至于哪里的错现在我也忘记了。

各位弟弟写信，总说很仓促忙碌。六弟去年曾说过在城南寄信很难，每次都要到抚院赍奏厅打听等等，怎么会这么笨呢？三百六十天都静坐在书院，每天都可以写信，何必打听信差出发的日期，然后才动笔写呢？或者送给主管寄信的官员，或者送到岱云家，都很保险，何必去问无关紧要的赍奏厅呢？如果众弟弟都说忙，那么我岂不是比你们忙上

十倍，恐怕一年到头都不能给家中寄去一个字了！

送给王五的第二首诗，弟弟有些看不明白的地方，便不远几千里写信来问我，表明弟弟还是很虚心的，我收到信后也十分高兴。如果每件事你们都能像这样勤思善问，还怕没有一日千里的进步？现在将诗的意思用另外的纸注明得很详细，寄回家供弟弟参考。

在家塾读书，我知道弟弟心里很不愿意，但近处实在没有什么名师可以相从，像陈尧农、罗罗山这两位先生都可以说是省城里的好老师，但六弟、九弟又不善于向人家请教；何况在省城居住了两年，诗文与字都没有多大的长进。如今我虽然想再次为弟弟求情，可是堂上大人一定不会再次答应。既然如此，不如静下心来，培养耐心，长久住在家中，甘于寂寞。既不拜老师，也不乱交朋友，傲然挺立，做个第一等的人物，这就是我现在对弟弟的期望。

婺源汪双池先生，过去一贫如洗，三十岁之前，在窑上为别人打工画碗。三十岁以后，才开始读书训蒙，到老终身都没有参加科举考试，却也著书百多卷，最终成为国朝名儒，他何尝有师友，又何尝走出家乡一步？我期待弟弟做到的，就是如此而已，总之不外乎“立志”、“有恒”四字。

至于买笔寄回这件事，目前实在是不方便，等到举人回乡时才可以带回。诸弟在府试院试时或许还来得及用上，县试可能是赶不上了。弟弟在家里写的文章，如果能按月寄到京城，那我就请树堂看。寄到后就立刻批改，不过两月之内，家中就可收到已改过的文章。信中写得不够详细，其他的事以后再具体说吧。兄国藩手草。

道光二十五年二月初一日

【解读】

曾国藩在这封信中阐述：送给王五的第二首诗，弟弟有看不明白的地方，便写信向我询问，在他看来这是弟弟虚心学习的好态度，从而说每件事如果都能像这样勤思善问，那么就一定会有更大的进步。

古代圣贤，对此见解都十分深刻。譬如，孔子说：“学而不思则罔。”意思就是说，一个人的学习，如果只知道死记硬背，而不加以思

考、消化，那么他将会丝毫没有收获。孔子的话的确很有道理。要知道，一个人的认识过程，并不是通过一次就完成的，而是经过无数次思考后，才接近真理的。只有不断思考并不断追问原因的人，才会有所发现，有所发明，有所进步。而一个不勤于思考的人，他所吸收的知识还没等消化完，就会变为没有，让人变得无知。所以说，勤于思考是为学和做事的关键因素。

明代的徐光启编写的《农政全书》，引用了两百多种古代文献。但他对于这些资料从来不迷信和盲目去效仿。而是经过自己的思考，采取科学的态度，纠正了这其中的许多不正确的观点。这也正像王夫之曾经说过的：“学非有碍于思，而学愈博则思愈远；思正有功于学，而思之困则学必勤。”

事实正是如此，学习与思考本是相互促进的。学是思的基础，思是学的补充。我们如果只是停留在“学”的阶段，而不去“思”，那我们充其量只能与前人平行，但无法超越他们，世界也就不会进步。勤于思考，能使人有全新的发现，并将所学的知识融会贯通，一举两得，甚至成就一番事业。

所谓“吾生也有涯，而知也无涯”。面对如此浩瀚的知识海洋，光凭死记硬背永远无法到达光明的彼岸。所以，我们必须努力起来，在学习中思考，在思考中提出独到的见解，培养自己的思考能力，以适应现代社会激烈的竞争。而且勤于思考不仅是学者大师成功的经验，还是人进步的动力源泉。养成勤于思考的习惯，更是我们做学问必须谨记的学习方法。

此外，曾国藩在信中还说，六弟、九弟因为不善于向人家请教，因此诗文与字都没有多大的长进。可见，曾国藩对于请教别人这一点，非常重视。在他看来，一个人如果遇到不明白的事情，而不知道去请教别人，自己闭门造车，那么永远都不会有新知，永远都不会明白其中真正的道理。而大凡有成之士，都懂得向别人虚心请教。

如春秋时期，孔子被人们尊为“圣人”，他的弟子有两千人，大家都向他请教学问。他和学生的著作《论语》可谓是传世之作。按理说孔子学问渊博，但是他仍虚心向别人求教。一次，他到太庙去祭祖。刚进太庙，他就觉得很奇怪，向别人问这问那。有人便笑他：“你学问如此出众，为什么还要问？”孔子听了则说：“每事必问，有什么不好？”他的弟子问他：“孔圉死后，为什么叫他孔文子？”孔子回答道：“聪明好

学，不耻下问，才配叫‘文’。”弟子想：“老师常向别人求教，也并不以为耻辱呀！”所以说，虚心好学，肯向一切人，包括向比自己地位低的人学习才叫“不耻下问”。

综上所述，我们一定要做到事事都勤于思考和善于发问，这样才能够学业有成，增长见识。

致澄沅两弟：述为不学有四要事

【原文】

澄、沅两弟左右：

屡接弟信，并阅弟给纪泽等谕帖，俱悉一切。兄以八月十三出省，十月十五日归署，在外匆匆，未得常寄函与弟，深以为歉。小澄生子，岳松入学，是家中近日可庆之事，沅弟夫妇病而速痊，亦属可慰。

吾见家中后辈，体皆虚弱，读书不甚长进，曾以为学四事勉儿辈：一曰看生书宜求速，不多读则太陋。一曰温旧书宜求熟，不背诵则易忘。一曰习字宜有恒，不善写则如身之无衣，山之无木。一曰作文宜苦思，不善作则如人之哑不能言，马之跛不能行。四者缺一不可，盖尽阅历一生，深知深悔之者，今亦望家中诸侄力行之。两弟如以为然，望常以此教诫子侄为要。

兄在外两月有余，应酬极繁，眩晕疝气等症，幸未复发，脚肿亦愈。惟目蒙日甚，小便太多，衰老相逼，时势当然，无足怪也。

同治六年十月廿三日

【译文】

澄、沅两弟左右：

多次接到弟弟的来信，并看了弟弟寄给纪泽等的谕帖，得知一切。兄长八月十三日出省城。十月十五日回归。在外匆匆忙忙，没有时常写信给你们，深感抱歉。小澄生子，岳松入学，是家中近日可以庆祝的事

情。沅弟夫妇病而迅速痊愈，也可以欣慰了。

我见家里后辈，体质很虚弱，读书没有多大长进，曾经以治学等四件事勉励儿辈：一是看新书要求速，不多读就会生疏。二是温旧书要求熟，不背诵就容易忘记。三是习字要有恒，不会写便好比身上没衣服，山上没有树木。四是作文要苦思，不会写文章，好比哑巴不能说话，马跛不能行走。四者缺一不可，这是我阅历一生才知道的，今天也希望子侄努力实行。两位弟弟如果认为正确，希望常以这四点教诫子侄。

兄长在外两个多月了，应酬非常繁忙，眩晕疝气等病，幸亏没有再次发作，脚肿也好了。只是眼睛看不清楚一天比一天厉害，小便太多，衰老之相直逼而来，时势就是这样，不值得奇怪。

同治六年十月二十三日

【解读】

曾国藩认为读书时应看、温、习、思四事并行。他说：“看新书就该求快，不多读书就显得孤陋寡闻；温习旧书应该精熟，不背诵则容易忘记；习字要有恒，不会写便好比身上没衣服，山上没有树木；思考要经常，不这样就好比人哑不能说话，马跛不能飞驰。这四点缺一不可。”习、思就是要在字与文上下工夫。看、温所达到的是学问的广度与深度，而习、思则在于治学的外在表现形式。

此外，他提倡“看、读、写、作”并举。“看”，指广泛阅览；“读”，指精读，重点的文章必须熟读；“写”，指写字、书法，常练习，所谓熟能生巧；“作”，指写作，常写才能做到头脑灵活，思维敏捷，笔头驾驭自如。看与读，着重于知识的积累和吸收，写和作，着重于技巧的锻炼。如果看书不广，知识就无法扩展，更别说精读。但是只盲目去浏览书，而不苦心研究，就如同野地上撒的草籽儿，是无法长成参天大树的。写和作也是一样，光说不练很难有成绩。

对于读书的具体方法，曾国藩提倡“猛火煮”与“鸡孵卵”相结合。他时时谨记《朱子语类》“鸡孵卵”及“猛火煮”二条。看生书宜求速，即“猛火煮”的意思。他是这么解释的：“每日至少亦须看二十页，不必惑于在精不在多之说。今日半页，明日数页，又明日耽搁间断，或数年而不能毕一部，如煮饭然，歇火则冷，小火则不熟，须用大柴大火乃易

成也。”因此，“凡读书有难解者，有一字不能记者，不必苦求强记，今日看几篇，明日看几篇，久久自然有益”。

这就是说，曾国藩主张求学者应该大量阅读，应该高速阅读，在大量和高速阅读中，可以暂时不求甚解，这就是所谓的“猛火煮”。但如果长期不求甚解，便不能豁然贯通，甚而导致对知识的滥用、误用。因而，还必须有个对知识消化、融会的过程。“温旧书宜求熟”，正如鸡孵卵，必须慢慢催化，正如十月怀胎，一朝分娩。只有这样，才能深入地读懂书籍，才能举一反三，悟出新的“境界”来，逐渐进入创作的天地，获得真知。

致泽儿：文章雄奇之道

【原文】

字谕纪泽儿：

腊月廿九日接尔一禀，系十一月十四日送家信之人带回，又由沅叔处送到尔初归时二信，慰悉。尔以十四日到家，而鸿儿十八日禀中言尔总在日内可到，何也？岂鸿信十三四写就而朱金权于十八日始署封面耶？

霞仙先生之令弟仙逝，余于近日当写唁信，并寄奠仪。尔当先去吊唁。

尔问文中雄奇之道。雄奇以行气为上，造句次之，选字又次之。然未有字不古雅而句能古雅，句不古雅而气能古雅者；亦未有字不雄奇而句能雄奇，句不雄奇而气能雄奇者。是文章之雄奇，其精处在行气，其粗处全在造句选字也。余好古人雄奇之文，以昌黎为第一，扬子云次之。二公之行气，本之天授。至于人事之精能，昌黎则造句之工夫居多，子云则选字之工夫居多。尔问叙事志传之文难于行气，是殊不然。如昌黎《曹成王碑》、《韩许公碑》，固属千奇万变，不可方物，即卢夫人之铭、女拏之志，寥寥短篇，亦复雄奇崛强。尔试将此四篇熟看，则知二大二小，各极其妙矣。

尔所作《雪赋》，词意颇古雅，惟气势不畅，对仗不工。两汉不尚

对仗，潘、陆则对矣，江、鲍、庾、徐则工对矣。尔宜从对仗上用工夫。此嘱。

咸丰十一年正月初四日

【译文】

字谕纪泽儿：

我在腊月二十九日接到十一月十四日你由送家信的人带回来的一封信，另外还有由沅叔那里送来的你刚回家时写来的两封信，收到这些信我十分高兴。你十四日到家，而鸿儿十八日来信说你过不了几天就要立刻回家，为什么呢？难道是鸿儿十三、十四日写完信，而朱金权在十八日才在信封上标明日期？

霞仙先生的弟弟去世，近几天我会写信去吊唁，并寄出祭品。你应当先去吊唁。

你在来信中问我文章的雄奇之道，我现在为你讲解一下。雄奇以行气为第一，造句为第二，选字为第三。可是绝对不会出现选字不古雅而句子会古雅，句子不古雅而行气会古雅的情况；更不会出现选字不雄奇而句子能雄奇，句子不雄奇而行气能雄奇的情况。所以文章的雄奇，关键在于行气，而行气又要靠造句选字的功夫来提升。古人的文章中，我最喜欢雄奇之作，其中昌黎第一，扬子云第二。这二位先辈的行气，本来是由天意传授，非人力所为。而对于人和事的精当能力，昌黎是在造句方面见长，而子云则是在选字上所下的工夫多一些。你还说叙事、志、传一类文章难于行气，其实并不是这样。比如昌黎的《曹成王碑》、《韩许公碑》，固然属于千奇万变的风格，是别人无力效仿的著作，即使是卢夫人的铭、女拏之志之类的文章，寥寥几句，也一样显得雄奇倔强。你可以试着细读这四篇文章，就会知道这两大两小，每篇都具有雄奇的文风。

你所作的习作《雪赋》，论词意还是有古雅之风的，只是从气势上来看，还不够通畅，对仗也不是很精。两汉时期的文章还不是很讲究对仗，自潘、陆开始对仗才日渐工整，到了江、鲍、庾、徐就开始用工对了。你也应该在对仗方面多下工夫。再三叮嘱。

咸丰十一年正月初四日

【解读】

曾国藩在这封信中向纪泽儿阐述了文章的雄奇之道。从中得知要想写出一篇好的文章必须以“雄奇”为主，而雄奇以行气为第一，造句为第二，选字为第三。掌握了这三点，便能让你的文章卓然而立。

在曾国藩看来，雄奇的诗词具有雄壮风格，彰显文章的气势磅礴，其中还包含着奇特和奇险的语言风格。正如古人所说：“盖雄则未有不奇者。”的确如此，清淡往往给人一种柔弱之感，雄伟则多数让人觉得能够出现奇观，充满意境之美。可以说，奇特、奇险，足以增强“雄”的气氛，而“雄奇”风格是助长文章具有浩瀚磅礴之壮美气势的一种因素。

但是，诗词的雄壮并不是气魄之大，也不是虚张声势。比如明代前期某些拟古派诗人声嘶力竭的高唱。这都不是雄奇之风。构思之奇，也并不像卢仝的《月蚀》。因为这样的文章虽说有想象恣肆、气势磅礴的优点，但毕竟离奇得落入玄虚晦涩之境，让人难懂，加上节奏松散，更缺少诗意。

真正的“雄奇”风格之“奇”，首先，笔力必须“雄”。也就是说，这种奇特、奇险没有一丝勉强和矫揉造作，而是思想精深，感情充沛。正如司空图所说：“大用外腓，真体内充。”（《诗品•雄浑》）这样的文章才体现出雄奇之境，气势如山，其突兀奇诡，立足于现实基础之上，体现了诗词的雄壮之气。

其次，雄奇的特征还体现着作者的胸襟。如李白的“黄河西来决昆仑，咆哮万里触龙门”。

在这首诗中有河水的万里滔滔，奔腾、咆哮、冲击，这一系列的动词，突破了昆仑高峰，体现了敢于和龙门天险相拼搏的气势。如滔滔滚滚自西而下的“来”，排山倒海的“决”，狂歌怒吼的“咆哮”，敢于向峭壁悬崖顶撞的“触”，都是富于磅礴壮美的气势。它们不仅表现了黄河的壮丽，更抒发了诗人的一往无前的蓬勃朝气和狂飙突进的生命力，更体现出了黄河的雄奇本质。

再次，雄奇的特征还表现为文章意境的壮阔与作者精神的结合。因

为，当诗人胸襟广阔的时候，面对着大自然的时候，就会感到由于客体庞大而带来的一种森然磅礴的气势，由此萌发出一种屈抑之感，从而为之惊心动魄，目眩神迷，自惭形秽。如黄庭坚的《雨中登岳阳楼望君山》之二：

满川风雨独凭栏，绾结湘娥十二鬟。

可惜不当湖水面，银山堆里看青山。

诗词中“满川风雨”的“满川”指八百里洞庭，烟波浩渺，不可谓不壮阔。从君山的形状想到湘夫人的发髻，想到神话人物，更可谓是极怀古之奇情。这两点都充分显示了空间和时间的壮阔。可见诗人的沉思和凝聚专一，将雄奇风格引向幻想深处，这便是精神的凝聚。就引起沉思和凝聚的湖光山色之莽莽苍苍来说，这是意境的壮阔。二者融合，便成为雄奇。

最后，雄奇的特征还表现为笔力的遒劲和夸张手法的奇突。笔力遒劲可以使雄奇的境界通过相应的气势、笔触、基调和节奏而显示，使人们觉得精力充沛，意气昂扬。夸张的奇特可以使人们加深崇高和峻险的意象，使人展开想象，感情充沛。笔力遒劲还可以是悲壮苍凉，如元好问的《壬辰十二月车驾东狩后即事》中有一联：精卫有冤填瀚海，包胥无泪哭秦庭。也可以是犷悍挺拔，如辛弃疾的千古名篇《永遇乐•京口北固亭怀古》一开头：千古江山，英雄无觅，孙仲谋处。

由此可见，这两篇诗词虽然都气魄雄大，但却和雄奇风格的遒劲不同。所以说雄奇风格的遒劲，其最主要特点是善于锤炼那些表现幻想和比兴的语言，尽管笔力雄健，基调高昂，但锋芒并不过露。如李白的“吾欲揽六龙，回车挂扶桑”，尽管以“奇伟”见长，但却不同于遗山和稼轩的飞流奔注。

总之，雄奇以自然为首要因素，但也离不开语言的遒劲。这两者的意境有所区别：前者表现为洒落，后者表现为健崛。因此，我们可以看出诗歌的雄奇，在语言遒劲方面，兼得奔放与顿挫、自然与峻刻之美。

总之，根据以上的论述我们知道了文章的雄奇所具备的特征，在将来写文章的时候，若能以此为指导，持之以恒而努力学习，相信一定可以做到曾国藩所说的文章诗词的雄壮之气。

致纪泽、纪鸿儿：文章要以气象峥嵘为贵

【原文】

字谕纪泽、纪鸿儿：

纪泽于陶诗之识度不能领会，试取《饮酒》二十首、《拟古》九首、《归田园居》五首、《咏贫士》七首等篇反复读之，若能窥其胸襟之广大，寄托之遥深，则知此公于圣贤豪杰皆已升堂入室。尔能寻其用意深处，下次试解说一二首寄来。

又问有一专长，是否需兼三者乃为合作。此则断断不能。韩无阴柔之美，欧无阳刚之美，况于他人而能兼之？凡言兼众长者，皆其一无所长者也。鸿儿言此表范围曲成，横竖相合，足见善于领会。至于纯熟文字，极力揣摩固属切实工夫，然少年文字，总贵气象峥嵘，东坡所谓蓬蓬勃勃如釜上气。古文如贾谊《治安策》、贾山《至言》、太史公《报任安书》、韩退之《原道》、柳子厚《封建论》、苏东坡《上神宗书》，时文如黄陶庵、吕晚村、袁简斋、曹寅谷，墨卷如《墨选观止》、《乡墨精锐》中所选两排三迭之文，皆有最盛之气势。尔当兼在气势上用功，无徒在揣摩上用功。大约偶句多，单句少，段落多，分股少，莫拘场屋之格式。短或三五百字，长或八九百字千余字，皆无不可。虽系“四书”题，或用后世之史事，或论目今之时务，亦无不可。总须将气势展得开，笔仗使得强，乃不至于束缚拘滞，愈紧愈呆。

嗣后尔每月作五课揣摩之文，作一课气势之文。讲揣摩者送师阅改，讲气势者寄余阅改。四象表中，惟气势之属太阳者，最难能而可贵。古来文人虽偏于彼三者，而无不在气势上痛下工夫。两儿均宜勉之。此嘱。

同治四年七月初三日

【译文】

字谕纪泽、纪鸿儿：

从纪泽的诗中可见你对于陶渊明诗的见识气度还没有深刻领会，试

取《饮酒》二十首、《拟古》九首、《归田园居》五首、《咏贫士》七首等篇反复细读，如果能从中领会陶渊明心胸的广阔和深远的内涵，就会知道陶公不愧为圣贤豪杰，造诣很深。你如果能领悟到陶诗中的用意深远之处，下次试着解说其中的一两首，寄信给我看看。

你又问我在某个方面具有一定专长，是否必须兼有其他三个方面才能算符合法度？这种想法是绝对不对的。韩愈的文章没有阴柔之美，而欧阳修的文章没有阳刚之美，更何况是其他人的，怎么能够兼而有之呢？凡是说妄图兼有众人长处的人，最终都是几乎一无所长。鸿儿说这一表格规范，横竖相呼应，可见鸿儿非常善于领会。对于纯熟的文字，用心揣摩固然是切合实际有用的功夫，但是年少时的文章总是要以气象峥嵘为贵，就像苏东坡所说的，如同锅上的蒸气，蓬蓬勃勃，气势汹涌。古文像贾谊的《治安策》、贾山的《至言》、太史公的《报任安书》、韩愈的《原道》、柳宗元的《封建论》、苏东坡的《上神宗书》，八股文像黄陶庵、吕晚村、袁简斋、曹寅谷，墨卷像《墨选观止》、《乡墨精锐》中所选的两排三迭的文章，都具有最强盛的气势。你应该注重在气势上下工夫，而不能只局限于用功在揣摩上。你的习作大约偶句较多而单句较少，段落较多而分股较少，其实也没必要总是拘泥于八股文的格式。写短文时，或许只有三五百字，长的或者八九百字、一千字，都是可以的。虽然是“四书”题，或者引用后代的史事，或者议论当今的现实，也都是行得通的。总之都要在气势上尽量舒展，笔力要强健有力，只有这样文章才不会受到束缚而越来越拘泥、呆滞。

以后你每个月都要写出五篇值得揣摩的文章，另外还要写一篇有气势的文章。其中讲求揣摩的文章送给老师审阅批改，而讲求气势的文章一定要送来给我审阅批改。四象表中，只有气势属太阳，是最难能可贵的。自古以来，文人虽然多偏重于另外三项，但无人不在气势上发奋下工夫。因此希望两儿都要在气势上加倍努力。再三叮嘱。

同治四年七月初三日

【解读】

曾国藩在这封信中告诫纪泽、纪鸿两儿，写文章要以气象峥嵘为贵，这样才能写出好的文章。这也反映出了读书与做人是分不开的，通过读书，吸收前人的智慧经验，不仅可以陶冶情操，增长见识，最重要的是能锻炼出写好文章的基础。

所谓“文如其人”。文章的风格可以充分反映出一个人的思想与为人。譬如唐宋八大家之一的韩愈，他性格直爽、不入俗流，笔下的文章充满感情，充满教化。这表现出了韩愈育英才的用心，传道、授业、解惑也正是韩愈一生的写照。

明末清初史学家黄宗羲也是一个非常重视读书的人。他的父亲死于宦官魏忠贤发起的“东林党祸”，这对于他来说是个沉重打击。明思宗即位后，他为父亲申冤成功了，便回到家乡发奋读书。但是他十分痛恨科举制度限制学人的思想，所以发誓要把家中所有的书都读完，书不够读，他就到别人家的藏书库抄书回来读。后来，他贯通经史，通达古今，成为了一个伟大的学者。同时他还继承了刘宗周的思想，但他所铺的“作圣之路”只突出“读书”，而少谈“改过”。他的文章谈改过的不多，一再强调的都是以研读六经为主。他认为，要想“捞摸”到“本体”，要想成为圣人，最重要的路径便是读书。因此，他对于不读书便想做“圣人”的观念和做法不屑一顾，甚至持批评态度。

黄宗羲学识渊博，大凡天文、历算、音律、经史百家、释道、农工等无不深究。治学以捍卫阳明心学自任，力主诚意慎独之说。他也重史学之钻研，服膺者如万斯同、全祖望、章学诚等皆以史学名家，蔚为浙东学派。从文学角度黄宗羲的文章强调“性情”，反映现实，表达真意。其诗风格朴实，富于爱国主义精神，表现出崇高的民族气节和坚强意志。黄宗羲精通天文历算和数学。他用推算日食的方法和阎若璩等人考证古文《尚书》系古人伪作，给当时思想界带来很大震动。

反观现代社会，有几人能够一举成名，有几人又能博览群书，想想古人到处找书读，而现代人呢？书籍应有尽有，面对如此优越的条件，我们或许应该好好反省，自己一天到底读了多少书呢？

致泽儿：宽闲岁月，切莫错过好光阴

【原文】

字谕纪泽儿：

二月廿一日在运漕行次，接尔正月二十二日、二月初三日两禀，并澄叔两信，俱悉家中五宅平安。大姑母及季叔葬事，此时均当完毕。

尔在团山嘴桥上跌而不伤，极幸极幸。闻尔母与澄叔之意欲修石桥，尔写禀来，由营付归可也。《礼》云：“道而不径，舟而不游。”古之言孝者，专以保身为重。乡间路窄桥孤，嗣后吾家子侄凡遇过桥，无论轿马，均须下而步行。

吾本意欲尔来营见面，因远道风波之险，不复望尔前来，且待九月霜降水落，风涛性定，再行寄谕定夺。目下尔在家饱看群书，兼持门户。处乱世而得宽闲之岁月，千难万难，尔切莫错过此等好光阴也。

余以十六日自金陵开船而上，沿途察看金柱关、东西梁山、裕溪口、运漕、无为州等处，军心均属稳固，布置亦尚妥当。惟兵力处处单薄，不知足以御贼否？余再至青阳一行，月杪即可还省。南岸近亦吃紧。广匪两股窜扑徽州，古、赖等股窜扰青阳。其志皆在直犯江西以营一饱，殊为可虑。

澄叔不愿受沅之赐封。余当寄信至京，停止此举，以成澄志。

尔读书有恒，余欢慰之至。第所阅日博，亦须札记一二条，以自考证。脚步近稍稳重否？常常留心。此嘱。涤生手示。

澄叔此次未另写信，将此禀告。

同治二年二月廿四日

【译文】

字谕纪泽儿：

二月二十一日，我在运漕行船的途中收到了你正月二十二日、二月三日两封信和澄叔的两封信，从信中得知家中一切平安。大姑母和季叔的葬礼，想必都应该处理完了吧。

信中说你在团山嘴桥上不小心跌倒，幸亏没有受伤，真是万幸啊。听说你母亲和澄叔打算重新修座石桥，你写信来也是这个意思，我看所需的资金就从我营中寄回吧。《礼记》中这样说：“道而不径，舟而不游。”古人所说的孝，尤其以保身为要。乡间的道路和桥梁都窄小危险，以后我们家的后代，凡是过桥的时候，无论是坐轿还是骑马，都要下来步行走过去。

我本想让你来营中见面，因为路途遥远，而且又有危险，所以你就不用来了。暂且等到九月霜降雨停之后，气候稳定了，我再给你寄信，告诉你来军营的日期。现在你在家能饱览群书，还可兼管家庭事务。身处乱世，能够如此享受这宽闲的时光，真是难得的机会，千万不能错过这么好的时光啊。

十六日我从金陵坐船，迎流而上，沿途察看了金柱关、东西梁山、裕溪口、运漕、无为州等地方，据我观察，目前军心还算稳定，军事布置也还妥当。只是各处的兵力都显得势单力薄，不知能否抵挡得住来势汹汹的敌人。我还要赶去青阳，月底就可以回到省城。南岸的情况近来比较紧张。敌军派出两股人马进攻徽州，古、赖等股捻军又不时地骚扰青阳，其最终目的显然就是要进攻江西，为此我深感担心。

澄叔不愿意接受朝廷给沅叔的赐封。我应当马上给京城写信，请示朝廷取消这项举动，以了结澄叔的心愿。

得知你读书能持之以恒，我心里十分欣慰。不过随着自己读书涉及的知识日益宽广博大，有必要做一两条札记，以方便自己日后的查考。最近脚步是否日益稳重了呢？要经常注意这些。在此叮嘱。涤生手示。

这次没有另外给澄叔写信，你把这封信转给他看看。

同治二年二月二十四日

【解读】

曾国藩在这封信中对纪泽儿说，身处乱世，能够如此享受这宽闲的时光，真是难得的机会，千万不能错过这么好的时光啊。从中体现了他珍惜时间的观点。在他看来能够有时间读书真是令人享受的事情。

历数古今中外一切有所成就的人都同曾国藩一样，没有一个不是惜时如金。古书《淮南子》有云：“圣人不贵尺之璧，而重寸之阴。”晋朝陶渊明也有诗：“盛年不重来，一日难再晨，及时当勉励，岁月不待人。”唐末王贞白《白鹿洞》诗中更有“一寸光阴一寸金”的妙喻。

由此可见，正是因为这些人懂得去珍惜时间，利用时间而读书，才使他们有了渊博的知识，成就了一番事业。

再如，宋代刘克庄诗云“五更三点待漏，一目十行读书”。其意是说在古代用沙漏记录时间，形容夜半三更还在用功读书而一眼看十行是不可能的，用来形容读书敏捷。

此外，北宋文学家欧阳修总结出“三余三上”的学习方法。所谓“三余”，就是指“冬者，岁之余；夜者，日之余；阴雨者，时之余”。所谓“三上”就是指马上、枕上、厕上。用这些时间来读书。有个故事说，东汉末年的董遇，对《老子》和《左传》有精深的研究，有人向他请教，他却不肯教，并告诉这个人说，一定要先读上一百遍，书读百遍，其意自明。向他请教的人，却说自己没有时间。董遇便教导他说应该用“三余”时间来学习。总之，就是告诉这个求教的人凡得空闲都可读书。

然而，如今人们都有一个通病，就是买了书却不看书。人们总认为自己没有时间来看书，而把更多的时间用在应酬上，什么饭局、牌局、娱乐场所里进行的消遣活动。并把这些称为“休闲”，其实这是一种错误的思想意识，更是使自己走向堕落的因素。而真正好读书的人，则会充分利用零碎时间、闲暇时间读书。把业余时间读书当做爱好和追求的人，经常拾遗补阙，增长本领，把事情干得更出色。在他们看来，业余的闲暇时间，读些轻松愉快的书籍，既是“为愉快而读书”，又是珍惜时间。

所以在曾国藩看来，书的魅力，言有尽而意无穷。如果一个人有机会有时间读书，千万不要错过，应该抓紧一些，融情于书，以书感怀，在书中体会那无尽的快乐，让自己变得充实些。莫让时间悄然而走，如果在你年轻的时候都不去珍惜时间进行学习，那么当你遇到困难的时候，无力去克服，才有种“书到用时方恨少”的遗憾。等到老的时候，更是悲伤自己学问少，而一无所成。落得汉乐府《长歌行》所云“百川东到海，何时复西归？少壮不努力，老大徒伤悲”的下场。

致泽儿：诗文立意，须超凡脱俗

【原文】

字谕纪泽儿：

廿九接尔十月十八在长沙所发之信，十一月初一又接尔初九日一禀，并与左镜和唱酬诗及澄叔之信，俱悉一切。

尔诗胎息近古，用字亦皆的当。惟四言诗最难有声响、有光芒，虽《文选》书孟以后诸作，亦复尔雅有余，精光不足。扬子云之《州箴》、《百官箴》诸四言，刻意摹古，亦乏作作之光，渊渊之声。

余生平于古人四言，最好韩公之作，如《祭柳子厚文》、《祭张署文》、《进学解》、《送穷文》诸四言，固皆光如皎日，响如春霆。即其他凡墓志之铭词及集中如《淮西碑》、《元和圣德》各四言诗，亦皆于奇崛之中迸出声光。其要不外意义层出、笔仗雄拔而已。自韩公而外，则班孟坚《汉书•叙传》一篇，亦四言中之最俊雅者。尔将此数篇熟读成诵，则于四言之道自有悟境。

镜和诗雅洁清润，实为吾乡罕见之才，但亦少奇矫之致。凡诗文欲求雄奇矫变，总须用意有超群离俗之想，乃能脱去恒蹊。

尔前信读《马汧督诔》，谓其沉郁似《史记》，极是极是。余往年亦笃好斯篇。尔若于斯篇及《芜城赋》《哀江南赋》《九辩》《祭张署文》等篇吟玩不已，则声情自茂，文思汩汩矣。

此间军事危迫异常。九洑洲之贼纷窜江北，巢县、和州、含山俱有失守之信。余日夜忧灼，智尽能索，一息尚存，忧劳不懈，它非所知耳！

尔行路渐重厚否？纪鸿读书有恒否？至为廑念。余详日记中。此次澄叔处无信，尔详禀告。

同治元年十一月初四日

【译文】

字谕纪泽儿：

你十月十八日在长沙发出的信我已经在二十九日收到，十一月一日这天又收到你十月九日的一封信，另外还有与左镜和唱和的诗、澄叔的信，所有情况我都已经知道了。

从你的诗中可见你的诗风从古人的诗中脱胎而出，用字也特别确切恰当，这些已经很难得了。古诗之中，要数四言诗最难写得出色、有光芒。虽然《文选》中有孟子以后的各种作品，但也是雅气有余，精气光芒不足。扬子云的《州箴》、《百官箴》等四言诗，刻意仿古，也缺乏作作之光、渊渊之声。

对于古人的四言诗，我一生最喜欢的就是韩愈的作品，如《祭柳子厚文》、《祭张署文》、《进学解》、《送穷文》等各篇四言佳作，都好像月光皎皎般光芒四射，又如隆隆春雷般响亮贯耳。即使是其他所有墓志之铭词及集中如《淮西碑》、《元和圣德》各四言诗，也都是在奇崛之中迸发出独有的音律和光芒。这些文章之所以能达到这样的境界，关键在于意义层出、笔势雄劲挺拔。除了韩愈的作品，就是班孟坚的《汉书•叙传》，这也是四言诗中俊雅脱俗的作品。你把这几篇熟读、背诵，就能深刻领悟到四言诗的境界了。

镜和的诗雅洁清润，实在是我家乡罕见的作诗奇才，不过他也难达到奇崛的意境。凡是写诗作文，都要求有雄奇变化的风格，还要有超群脱俗的构想，只有这样才能脱离僵化世俗的模式。

你在上封信中说读了《马汧督诔》，说这篇文章的沉郁如同《史记》一样，我很认同你的看法。我早些年也喜欢这篇文章。但如果你对这篇诔文及《芜城赋》、《哀江南赋》、《九辩》、《祭张署文》等篇仔细体味，深加琢磨，那么写文章自然就能够声情并茂，文思泉涌了。

最近的军事情况特别危急。九洑洲的敌人纷纷流窜到江北，巢县、和州、含山都相继失守。我每天着急忧虑，希望竭尽所能，只要还活一口气，就一定奋斗到底，但这些又有谁知道呢！

你的行走是否渐渐趋于稳重？纪鸿读书具有恒心吗？家中的这些事情很让我挂念。其他的事情详细写在日记中。这次没有另外给澄叔写信，你要把详情向他禀告。

同治元年十一月初四日

【解读】

曾国藩在这封信中，强调了阅读文章，不仅要领会其中的深刻含

义，更重要的是要达到一种境界。这种境界要有超凡脱俗的构想，只有这样才能脱离僵化世俗的模式，使自己的文章不受别人文章的限制而脱颖而出。

欧阳修苦读韩愈的文章，但他的作品又超过韩愈。究其原因，就是他真正领会了韩文之道理，并加以融会贯通，运用到自己的诗文中。所以清人袁枚对此深有感触地说，平居有古人，而学力方深，落笔无古人，而精神始出。这都体现出了诗文立意，必须有超凡脱俗的境界。也就是说，读别人的诗文，必须要懂得学以致用，争取写出比别人还要出色的文章来。

清人郑日奎以蚕和桑的关系为例，说明读书学习不是目的，而是为了运用。他指出，为蚕养桑，非为桑也。以桑饭蚕，非为蚕也。逮蚕吐茧而丝成，不特无桑，蚕亦亡矣。取其精，弃其粗；取其神，弃其形。所谓罗万卷于胸中而不留一字者乎。

对此，孔子说：“读了《诗经》三百篇，叫他去处理政务，却行不通；派他去出使外国，却不能独立应对。读得虽多，又有什么用呢？能把《诗》三百篇背诵下来。而在政治措施和外交活动上却不能用，那就算白学了。”可见，孔子是在教授学生学以致用，使其各有专长，能从事政治活动。

不仅曾国藩、孔子如此，古代圣贤之士都非常注重这种超凡脱俗的方法。

齐国有一个名叫田仲的人，自命清高，不愿与达官贵人为伍而隐居乡间，他认为自己这样做是十分明智的。宋国有个叫屈谷的人到田仲那里去见他，对他说：“我是个庄稼人，没有什么别的本事，只会干农活，特别是种葫芦很有方法。现在，我有一个大葫芦。它不仅坚硬得像石头一般，而且皮非常厚，以至于葫芦里面没有空隙。这是我特意留下来的一个大葫芦，我想把它送给您。”田仲听后，对屈谷说：“葫芦嫩的时候可以吃，老了不吃的时候，它最大的用途就是盛放东西。现在你的这个葫芦虽然很大，然而它不仅皮厚，没有空隙，而且坚硬得不能剖开，像这样的葫芦既不能装物，也不能盛酒，我要它有什么用处呢？”屈谷说：“先生说得对极了，我马上把它扔掉。不过先生是否考虑过这样一个问题，您虽然是不仰仗别人而活着，但是您隐居在此，空有满脑子的学问和浑身的本领，却对国家没有一点用处，您同我刚才说的那个葫芦不是一样吗？”

的确如此，如果一个人不能将自己的本领贡献给国家、社会，仅仅只是在那笑傲山林，就算他有高洁的名声，也是徒劳，实质上这种处世之道并不明智。到头来，他的智慧与贡献还远不及那位种田的农夫屈谷。

任何知识的学习都是有用处的，要知“一语不成践，万卷皆为空”。尤其是在当今知识爆炸的时代，如果对学习的东西不加以利用，那么就会一事无成。因此，这就需要我们选好目标，作好计划，学到精髓，学以致用。

致泽儿：教导用笔、作文之法

【原文】

字谕纪泽儿：

三月初二日接尔二月二十日安禀，得知一切。内有贺丹麓先生墓志，字势流美，天骨开张，览之欣慰。唯间架间有太松之处，尚当加功。

大抵写字只有用笔、结体两端。学用笔，须多看古人墨迹；学结体，须用油纸摹古帖。此二者，皆决不可易之理。小儿写影本，肯用心者，不过数月，必与其摹本字相肖。吾自三十时，已解古人用笔之意，只为欠缺间架工夫，便尔作字不成体段。生平欲将柳诚悬、赵子昂两家合为一炉，亦为间架欠工夫，有志莫遂。尔以后当从间架用一番苦功，每日用油纸摹帖，或百字，或二百字，不过数月，间架与古人逼肖而不自觉。能合柳、赵为一，此吾之素愿也。不能，则随尔自择一家，但不可见异思迁耳。

不特写字宜摹仿古人间架，即作文亦宜摹仿古人间架。《诗经》造句之法，无一句无所本。《左传》之文，多现成句调。扬子云为汉代文宗，而其《太玄》摹《易》，《法言》摹《论语》、《方言》摹《尔雅》、《十二箴》摹《虞箴》、《长杨赋》摹《难蜀父老》、《解嘲》摹《客难》、《甘泉赋》摹《大人赋》、《剧秦美新》摹《封禅文》、《谏不许单于朝书》摹《国策•信陵君谏伐韩》，几物无篇不摹。即韩、欧、曾、苏诸巨公之文，亦皆有所摹拟，以成体段。尔以后作文作

诗赋，均宜心有摹仿，而后间架可立，其收效较速，其取径较便。

前信教尔暂不必看《经义述闻》，今尔此信言业看三本，如看得有些滋味，即一直看下去；不为或作或辍，亦是好事。惟《周礼》、《仪礼》、《大戴礼》、《公》、《谷》、《尔雅》、《国语》、《太岁考》等卷，尔向来未读过正文者，则王氏述闻，亦暂可不观也。

尔思来营省觐，甚好，余亦思尔来一见。婚期既定五月二十六日，三四月间自不能来，或七月晋省乡试，八月底来营省觐亦可。身体虽弱，处多难之世，若能风霜磨炼、苦心劳神，亦自足坚筋骨而长识见。沅甫叔向最羸弱，近日从军，反得壮健，亦其证也。

赠伍嵩生之君臣画像乃俗本，不可为典要，奏折稿当抄一目录付归。余详诸叔信中。

咸丰九年三月初三日

【译文】

字谕纪泽儿：

你二月二十日的来信，我已经在三月二日收到，从信中得知一切情况。信中附上为贺丹麓先生所做的墓志铭，看见你的字体流畅美观，天骨开张，心中十分欣慰。你的缺点在于间架结构之间尚有些地方显得松散，还应该多下工夫练习。

练习写字，大体上需要特别注意的是用笔和结构两个方面：学习用笔，要多看古人的字迹；学习间架结构，要用油纸临摹古人的字帖。这两个方面很重要的，绝不可轻易去改变。小孩子学写影本，如果用功专心，不出几个月，就会和临摹的摹本字体相似。我从三十岁时起，就了解了古人用笔的方法，只是在间架结构上还欠缺功夫，写起字来不能自成体统。在习字上，我这一生的愿望就是想把柳公权、赵子昂两家融为一体，只因为间架结构欠缺功夫，这个志向一直没有实现。你以后应该在间架结构上多下苦功，每天用油纸临摹字帖，要么写一百字，要么写二百字，不过几个月，间架结构就会在你不经意间与古人相似了。如果你能把柳、赵的字合为一体，就能了却我一生的心愿了。但是如果不能实现，也不可以荒废，你可随便自选一家，但切记不可见异思迁。

不仅习字的时候要模仿古人的间架，写文章的时候也要模仿古人的风格和间架。《诗经》造句的方法，没有一句话是没有原本的；而《左传》里的文句，大多是现成的句调。扬子云被称为汉代的文宗，而他的《太玄》模仿《易经》，《法言》模仿《论语》，《方言》模仿《尔雅》，《十二箴》模仿《虞箴》，《长杨赋》模仿《难蜀父老》，《解嘲》模仿《客难》，《甘泉赋》模仿《大人赋》，《剧秦美新》模仿《封禅文》，《谏不许单于朝书》模仿《国策•信陵君谏伐韩》，几乎每篇文章都是模仿前人而来的。即使是韩、欧、曾、苏各位文坛巨匠的文章，也都有模仿的痕迹，这种模仿的写法已成为一种特定的体裁。你日后写文章作诗赋，都应该用心模仿，以后间架可自成一体，这样收到的效果会比较快，入门也很容易。

我在上封信中，告诉你暂时可以不要看《经义述闻》，你说已经看了三本了。如果你觉得很有兴趣，可以继续看下去，不为或作或辍，也都是一件好事。只是《周礼》、《仪礼》、《大戴礼》、《公》、《谷》、《尔雅》、《国语》、《太岁考》等书，你从来没有读过正文内容，所以我才说王氏的《经义述闻》可以暂时不要看。

你信中还说打算到军营中探亲，这是件好事，而且我也希望你能来这里增长些见识。你的婚期已经定在五月二十六日，看来三四月份是不能来了。可能你七月底要到省城参加乡试，那八月底来营中探亲就很方便了。你平日身体虽然很薄弱，但如今正是国家多灾多难的时候，如果你能趁此机会经受些风霜的考验，多费些心思，也可以锻炼一下筋骨，增长见识。沅甫叔的身体一向都是羸弱不堪的，近日前来军营中，经过锻炼后反倒更加强健了，这就是个很好的证明。

我赠送给伍嵩生的君臣画像是俗本，不可以把它作为经典。奏折稿准备抄一个目录带回来。其他的详细情况在给各位叔叔的信中已经说过了，就不再重复。

咸丰九年三月初三日

【解读】

在练习书法上，曾国藩认为：如果要知道运笔的顺序，就应该多观察古人的墨帖；如果要学习如何架构字体，就应该常用油纸临帖揣摩。这两种方法是练习写字的最基本功夫。

结字又叫结体或间架结构。启功先生曾指出，写毛笔字一要把握间架结构，二要练好笔画特点。间架结构要比笔画特点重要。间架结构好的字，笔画特点不突出，也还顺眼；反过来就不行了。因此，认真研究并把握好字的结体规律十分重要。所谓“初学分布，但求平正”。

的确如此，字体的架构掌握不好，会破坏字的美感。王羲之在《笔势论》中说：“一点失所，若美人之无目；一画失所，若壮士之无肱。”其意是说一个点没有点对地方，就像一位美人少了眼珠子；一个笔画没有写对，就像一个年轻人缺了臂膀。

所以，我们学写字应先从楷书或隶书入手。掌握各种笔法后再学其他书体就有了基础。临帖是练好字的必要手段。不临帖，全凭自己想法随意写，是上不了路子的。王羲之很重视在临帖上下工夫，他说：“一遍正脚手，二遍少得形势，三遍微微似本，四遍加其遒润，五遍兼加抽拔。”意思是说先校正拿笔的姿势，再掌握字体的感觉，临摹到与字帖相似，然后表现出字体的强劲秀美，最后抓住笔画顺序的节奏。刚开始学的时候如果觉得生疏，要多练习，自然熟能生巧，越写越好。

赵宧光在《寒山帚谈》中也指出：“书法昧在结构。独体结构难在疏，合体结构难在密。疏欲不见其单弱，密欲不见其杂乱。”所谓独体就是指单一的字，也就是通常说的“文”；合体就是“字”，也就是两个以上独体的“文”所合成。其真正的意思是说，书法要诀在于字的结构，单一字体结构的难度在于笔画必须分散，看起来不单薄；合体字结构难度就在于必须紧密，但不能杂乱。

因此，只知道用笔，不懂字体的结构还是无法写好字，可见掌握字体结构是写好书法的要诀。此外，要想写好作文也同样需要模仿古人的风格和间架，博览群书，将书中所有的精华记录下来，在写文章的时候，运用进去，那么就会写好文章。总之，只要按学习规律坚持临池不辍，必然学有所成。

致泽儿：论书法南北两派之长

【原文】

字谕纪泽儿：

二十二日接尔禀并《书谱叙》，以示李少荃、次青、许仙屏诸公，皆极赞美。云尔钩联顿挫，纯用孙过庭草法，而间架纯用赵法，柔中寓刚，绵里藏针，动合自然等语。余听之亦欣慰也。

赵文敏集古今之大成，于初唐四家内师虞永兴，而参以钟绍京，因此以上窥二王，下法山谷，此一径也；于中唐师李北海，而参以颜鲁公、徐季海之沉着，此一径也；于晚唐师苏灵芝，此又一径也。由虞永兴以溯二王及晋六朝诸贤，世所称南派者也；由李北海以溯欧、褚及魏北齐诸贤，世所谓北派者也。尔欲学书，须窥寻此两派之所以分。南派以神韵胜，北派以魄力胜。宋四家，苏、黄近于南派，米、蔡近于北派。赵子昂欲合二派而汇为一。尔从赵法入门，将来或趋南派，或趋北派，皆可不迷于所往。我先大夫竹亭公，少学赵书，秀骨天成。我兄弟五人，于字皆下苦功，沅叔天分尤高。尔若能光大先业，甚望甚望！

制艺一道，亦须认真用功。邓瀛师，名手也。尔作文，在家有邓师批改，付营有李次青批改，此极难得，千万莫错过了。

付回赵书《楚国夫人碑》，可分送三先生(汪、易、葛)、二外甥及尔诸堂兄弟。又旧宣纸手卷、新宣纸横幅，尔可学《书谱》，请徐柳臣一看。此嘱。

咸丰九年三月廿三日

【译文】

字谕纪泽儿：

我在二十二日收到了你的来信和《书谱叙》，我拿给李少荃、次青、许仙屏等人看了，他们都大为称赞。他们都说你的书法钩联顿挫，用的是孙过庭的草书方法，而间架结构纯属赵派书法，柔中带刚，绵里藏针，动合自然。我听了很为你感到欣慰。

赵文敏搜集古今的成功人的作品，从初唐四家中的内师虞永兴，而参学钟绍京，并以此上探究两王，下仿效黄山谷，这是一条好的学习路子；师从中唐时期的李北海，而参学颜鲁公、徐季海的沉着稳重，这也是一条好的学习路子；师从晚唐时期的苏灵芝，这又是一条路径。从虞永兴追溯二王和晋、六朝各位名家，是世人所称的南派；由李北海而追

溯到欧、褚和魏、北齐各位名家，是世人所称的北派。你要学习书法，就要了解这两派的不同，南派以神韵出名，北派以魄力为长处。在宋朝四家中，苏、黄接近南派，而米、蔡则与北派相似。赵子昂曾经想把这两派合二为一，融会贯通成为一体。你从赵派书法入门，将来有可能会趋向南派，也可能会师从北派，无论效法哪派，都不要迷失方向。我先大夫竹亭公，幼时学习赵派书法，秀骨天成。我们兄弟五个人，在写字方面都下过很大的工夫，其中要数沅叔的天资最高。你如果能发扬光大先辈的业绩，也就达成了我的殷切希望了。

八股文的写作也是你要认真用功的地方。邓瀛师是写作八股文的高手。你现在写出的文章，在家里有邓老师为你批改，交到军营中来又有李次青给你提出意见，这是很难得的学习机会，千万不可轻易错过。

现附回赵书的《楚国夫人碑》，可分别送给三位先生(汪、易、葛)、两个外甥和你的各位堂兄弟。另外还有旧的宣纸手卷、新的宣纸横幅，你可学《书谱》，请徐柳臣看一看。再三叮嘱。

咸丰九年三月二十三日

【解读】

曾国藩对于八股文很有研究。他认为八股文对思想有一定的限制，必须讲究辞藻才能有所突破。所以曾国藩提出：“分类抄撮体面话头。”

抄写搜集佳言锦句是一门功夫，而这门功夫必须配合分类整理才能达到最佳的效果。传统有经、史、子、集四分法，但在曾国藩看来太过粗略，而且应用上也不方便。因此，他建议先分大纲，再分子目。比如，可以分出伦纪类大纲，接着再分出君臣、父子、兄弟等子目。

著名作家叶永烈曾说：“我在深入生活时，随身带笔记本。采访时，详细记笔记。种种见闻，随手记。偶然有所思，也记在本子上。我有剪报习惯，我的剪报分二十多类，分门别类剪贴。”叶永烈已经出版了五十多本书，这与他的丰厚积累是分不开的。

古代诗人李贺就非常注重这方面的积累和学习。他即使在游山玩水的时候，只要想到优美的词语，就立刻写到一个本子上。回去之后，再把自己搜集出的所有诗句，细心加以整理成篇。李贺去世后，家人在整

理他的遗物时，从他床底下找到几十个大篓子，里面装的都是他生前分类抄录的佳言锦句。

其实，不仅曾国藩有着如此深刻的见解，历朝历代，将各种事物记载加以分类整理的书籍并不在少数。比如魏文帝的《皇览》、南北朝的《修文御览》、隋朝的《长洲玉镜》、唐代的《北堂书钞》、《初学记》、《古今合璧事类备要》及《永乐大典》、《古今图书集成》等书，都流传至今，极具参考价值。

任何人写作都需要从他生活所处的时代掘取矿藏，假如朱自清没有家境贫寒、北上求学的生活体验，便不会有《背影》的问世；鲁迅若没有在浙江绍兴的生活体验，就不会有《故乡》、《孔乙己》等佳作问世。

俗话说：“最浅的墨水也胜过最强的记忆。”因为即使当时印象很深的材料，时间一长也会淡忘，成了过眼烟云。所以，积累是做学问的一种有效途径，坚持做到日有所获：事件片段，一个场景，一段对话，一点感受……慢慢集腋成裘。逐渐你就会惊喜地发现：自己的文思不再枯竭，文笔不再涩滞，手中的笔竟也能左右逢源。

致泽儿：读书要有“常”

【原文】

字谕纪泽儿：

连接尔十四、二十二日在省城所发禀，知二女在陈家，门庭雍睦，衣食有资，不胜欣慰。

尔累月奔驰酬应，犹能不失常课，当可日进无已。人生唯有常是第一美德，余早年于作字一道，亦尝苦思力索，终无所成。近日朝朝摹写，久不间断，遂觉月异而岁不同。可见年无分老少，事无分难易，但行之有恒，自如种树畜养，日见其大而不觉耳。

尔之短处在言语欠钝讷，举止欠端重，看书能深入而作文不能峥嵘。若能从此三事上下一番苦工，进之以猛，持之以恒，不过一二年，

自尔精进而不觉。言语迟钝，举止端重，则德进矣。作文有峥嵘雄快之气，则业进矣。尔前作诗，差有端绪，近亦常作否？李、杜、韩、苏四家之七古，惊心动魄，曾涉猎及之否？

此间军事，近日极得手。鲍军连克青阳、石埭、太平、泾县四城。沅叔连克巢县、和州、含山三城暨铜城闸、雍家镇、裕溪口、西梁山四隘。满叔连克繁昌、南陵二城暨鲁港一隘。现仍稳慎图之，不敢骄矜。

余近日疮癣大发，与去年九、十月相等。公事丛集，竟日忙冗，尚多积搁之件。所幸饮食如常，每夜安眠或二更三更之久，不似往昔彻夜不寐，家中可以放心。此信并呈澄叔一阅，不另致也。涤生手示。

同治元年四月初四日

【译文】

字谕纪泽儿：

最近连续收到了你于十四日、二十二日在省城发出的信，从信中得知二女儿嫁入陈家后，全家和睦，衣食无忧，心中感到十分欣慰。

你连日来都忙于奔走应酬，不过功课也没有一时松懈，想必应该每天都有进步。人生中只有“常”是第一美德。我早年对于习字之道，也曾经冥思苦想，但最终还是一无所成。直到今年，我每天都不断摹写，从没有间断过，渐渐感到日新月异，每天都会有新的进步和感悟。可见无论年龄的大小，事情的难易，只要能够持之以恒，任何事情都会像种树和畜养牲口一样，每天不一定看到有变化，但事实上已经有了很大的进步。

你的缺点在于说话欠稳重，举止欠端庄，看书能深入进去研究，但却写不出好的文章来。如果能从这三件事上下一番苦工夫，猛烈进取、持之以恒，那么不到一两年，即使自己感觉不到进步，实际上已经有重大的进步。言语稳重，举止端庄，德行自然也就显得高尚。一旦所写的文章有了峥嵘雄快的气势，你的学业也就跟着长进了。你前些天写的诗，已经有些起色了，近来还时常写诗吗？李、杜、韩、苏四家的七言古诗，其中惊心动魄的地方，你是否已经有所了解了呢？

近日的军事情况很顺手，都在掌控之中。鲍军连续攻克青阳、石埭、太平、泾县四座城池。你沅叔连续攻克巢县、和州、含山三个城池及铜城闸、雍家镇、裕溪口、西梁山四个要塞。你满叔连克繁昌、南陵两城及鲁港要塞。目前我们仍在稳重谨慎地制订稳妥的军事计划，对敌军不敢有一丝松懈和轻视。

近日我的疮癣再次发作，而且病情十分严重，与去年九十月的程度相同。因为每天公事繁忙，有许多公事堆积如山，所以没有空闲时间在意自己的病情。庆幸的是饮食还比较正常，每天夜里可以睡到二更或三更，不像过去那样整夜难以入睡，家中亲人尽管放心。这封信你呈递给澄叔看看，我就不另外给他写了。涤生手示。

同治元年四月初四日

【解读】

曾国藩在这封信中，对纪泽儿说，你每天事务都很忙，但是对读书却一刻都没有松懈，这是做学问取得进步的关键因素。曾国藩根据自己多年的读书心得，领悟到读书只有天天读，一刻都不能间断，才能取得新的进步。正如他所说，人生只有“常”是第一美德。否则三天打鱼，两天晒网，最终只会学无所成，白费精力。

其实，看书不一定记得住，也不能一下子看得很多，同样在计划的执行过程中，也很有可能遇到挫折，有时候会进展缓慢，甚至停顿，那么在这个时候该怎么办呢？曾国藩说得好，“每日有常，自有进境”，要认定目标前进，咬紧牙关命令自己不许后退，每日都是这样有恒心地去坚持，自然会有进步，目标也会在一天天的坚持中实现。

任何人读书，都不可能将书中的内容全部理解，需要反复阅读，才能逐渐明白其中含义。宋代朱熹说，反复读书，经常温习，是重要的学习方法。明清时期，学者顾炎武每年拿出三个月的时间复习读过的书，剩余时间用来读新书。毛泽东一生多次读中国四部古典名著《三国演义》、《水浒传》、《西游记》、《红楼梦》，每次重读都有新的收获。所以，明人何伦说：“读书以百遍为适度，必须反复熟读，才能有所体会。使他人的语言如同出于我的口中，使他人意思都是出于我的心中，融会贯通，然后才有所得。如果没有精熟，再读上一百遍也可以。仍需要时刻温习，如果工夫还没到，先自己背诵，含糊强记，最终只是

不能更好认字，无法悟出其中道理，白浪费精神，也不益于学问。”

对于一个渴望成功的人来说，每天都有新的变化，都有进步，这是逐渐迈向成功的必由之路！

孔子曰：“士志于道，而耻恶衣恶食者，未足与议也。”其意是说读书的人要立志于追求道义、真理，要专心致志，不要为世俗所累。同时，他还认为追求学问是一个艰难的过程，要敢于知难而进。还说：“力不足者，中道而废，今汝画。”那些在学习问题上认为自己能力不够的人，孔子认为是因为走在中途就停止下来，如果一个人以能力不够画地自限，实际上是没有坚持到底的缘故。其实，这是孔子告诫人们要知难而进，只有这样才能得道。事实上孔子自己就是“发愤忘食，乐以忘忧，不知老之将至”的人。他从学习和各种活动中体味到无穷的乐趣，他每读到一本书，都是坚持读完，然后再换另一本。

成功的人物也是如此。每年都坚持读书，每天都改变自己。如楚庄王“三年不鸣，一鸣惊人；三年不飞，一飞冲天”，终成一代霸主；苏洵青少年时不认真，直到27岁才发愤读书，考进士不中，愤而烧掉为应考写的数百篇文章，而后闭门苦读，史书言“遂通六经、百家，下笔千言，顷刻即成”，终成唐宋八大家之一。

生活中的我们，也应该做苏洵这样成功的人。这就需要我们首先要确定好看什么书，读什么经，也就是首先要有自己想达到的目标，而且这目标必须是确切的。接着就是想清楚要达到这个目标，自己要做些什么，也就是为这个目标制订计划，然后以连贯的行动来执行这些计划，这样就定能实现自己的目标和理想。

此外，曾国藩还指出纪泽儿的缺点就在于说话欠稳重，举止欠端庄，看书能深入进去研究，但却写不出好的文章来。从中体现出了读书人真正应有的读书态度，那就是时刻谨记言语稳重，举止端庄。这是修德的表现。

总之，人如果能够读书有常，时刻注意自己的言行举止，那自然会使自己日益进步，取得一番成就。

第三辑　治家篇——治家教子，长久之计

曾国藩在“治家教子”方面被公认为中华第一能人。他一直保持了祖父起床早的习惯，不准家人睡懒觉。并以身垂范，每天黎明即起，要求儿女“莫坠高曾祖考以来相传之家风”。为培养家人勤劳的作风，他要求曾家男子每天除了读书、写字、写文章外，还必须参加一些诸如打扫卫生、喂鱼、养猪、种菜之类的体力劳动。

致纪泽、纪鸿儿：谨遵八本、三致祥

【原文】

字谕纪泽、纪鸿儿：

接二月廿三日信，知家中五宅平安，甚慰甚慰。

余以初三日至休宁县，即闻景德镇失守之信。初四日写家书，托九叔处寄湘，即言此间局势危急，恐难支持，然犹意力攻徽州，或可得手，即是一条生路。

初五日进攻，强中、湘前等营在西门挫败一次。十二日再行进攻，未能诱贼出仗。是夜二更，贼匪偷营劫村，强中、湘前等营大溃。凡去廿二营，其挫败者八营(强中三营、老湘三营、湘前一、震字一)，其幸而完全无恙者十四营(老湘六、霆三、礼二、亲兵一、峰二)，与咸丰四年十二月十二夜贼偷湖口水营情形相仿。

此次未挫之营较多，以寻常兵事言之，此尚为小挫，不甚伤元气。目下值局势万紧之际，四面梗塞，接济已断，加此一挫，军心尤大震动。所盼望者，左军能破景德镇、乐平之贼，鲍军能从湖口迅速来援，事或略有转机，否则不堪设想矣。

余自从军以来，即怀见危授命之志。丁、戊年在家抱病，常恐溘逝牖下，渝我初志，失信于世。起复再出，意尤坚定。此次若遂不测，毫无牵恋。自念贫窭无知，官至一品，寿逾五十，薄有浮名，兼秉兵权，

忝窃万分，夫复何憾！

唯古文与诗，二者用力颇深，探索颇苦，而未能介然用之，独辟康庄。古文尤确有依据，若遽先朝露，则寸心所得，遂成广陵之散。作字用功最浅，而近年亦略有入处。三者一无所成，不无耿耿。至行军本非余所长，兵贵奇而余太平，兵贵诈而余太直，岂能办此滔天之贼？即前此屡有克捷，已为侥幸，出于非望矣。

尔等长大之后，切不可涉历兵间，此事难于见功，易于造孽，尤易于诒万世口实。余久处行间，日日如坐针毡，所差不负吾心，不负所学者，未尝须臾忘爱民之意耳。近来阅历愈多，深谙督师之苦。尔曹唯当一意读书，不可从军，亦不必做官。

吾教子弟不离八本、三致祥。八者曰：读古书以训诂为本，作诗文以声调为本，养亲以得欢心为本，养生以少恼怒为本，立身以不妄语为本，治家以不晏起为本，居官以不要钱为本，行军以不扰民为本。三者曰：孝致祥，勤致祥，恕致祥。

吾父竹亭公之教人，则专重孝字。其少壮敬亲，暮年爱亲，出于至诚，故吾纂墓志，仅叙一事。吾祖星冈公之教人，则有八字、三不信。八者曰：考、宝、早、扫、书、蔬、鱼、猪。三者曰僧巫，曰地仙，曰医药，皆不信也。

处兹乱世，银钱愈少，则愈可免祸；用度愈省，则愈可养福。尔兄弟奉母，除劳字俭字之外，别无安身之法。吾当军事极危，辄将此二字叮嘱一遍，此外亦别无遗训之语，尔可禀告诸叔及尔母无忘。

咸丰十一年三月十三日

【译文】

字谕纪泽、纪鸿儿：

接到了二月二十三日寄来的信件，从信中得知家中五宅都平安无事，我十分欣慰。

初三我到达休宁县，就马上听说了景德镇失守的消息。初四我写了一封家信，并委托九叔寄回湖南。信中说这里的战况非常危急，恐怕难

以维持长久，但依然主张进攻徽州，因为如果这个举动可以得手，就可以开辟一条生路。

于是在初五那天便开始进攻，强中、湘前等营在西门因出师不顺，遭遇到一次挫败。十二日再次进攻，却没能引诱敌军出城交战。当天晚上二更天时候，敌军却趁夜偷袭我军营地，强中、湘前等营损失惨重，一共失去了二十二个营，遭挫败的有八个营(强中三营，老湘三营，湘前一营，震字一营)，其中有幸完好无损的只有十四个营(老湘六营，霆三营，礼二营，亲兵一营，峰二营)，这次的战况与咸丰四年十二月十二日夜敌人偷袭湖口水营的惨状非常相似。

这次没有受挫的部队较多，从总的情况来看，这只能算是一次小败，还不至于大伤元气。目前的战局，正是万分危急的时候，四面受敌，后备的供应也已经被切断，不幸又遭到这次的失败，难免军心动摇。这时我所盼望的是，左军能够尽快攻克景德镇、乐平之敌，鲍军能从湖口迅速赶来救援，只有这样，战况可能还有所转变，否则后果惨重将不堪设想。

我自从行军以来，一直胸怀临危受命的志向。丁、戊年在家患病的日子里，我经常担心自己会就这样死在家里，那么我的志向就会永远无法实现了，而失信于当今世上的人们。等到病痊愈后再次为官，更加坚定了我最开始的志向。如果这次因为作战而遭遇不测，我也没有什么可牵挂的。我自认为一生学识很贫乏，但竟然能够官升一品，而且现在已经活了五十多个年头，有了些许虚名，手中掌握着兵权，觉得万分惭愧，即使在此失去性命，也没有什么值得遗憾的！

只有在古文和诗这两方面，我下了很大的工夫，苦苦研究探索，但都没有很好地利用它们，另外开辟道路，成就一生的作为。特别是在古文方面，我的确有自己独特的心得，如果承蒙先辈的指点和润泽，将我心中的心得展示出来，就会成为绝唱《广陵散》了。虽然早些年在练字上用功最少，但近年来也逐渐有所体会。如今这三方面都没有什么成就，心中一直不安。至于行军打仗，本来就不是我的专长，兵贵为奇而我太直率，兵贵为狡诈而我太坦白，这样的我又怎能对付得了那些强大而又奸诈的敌人呢？尽管以前也有过多次小的胜利，不过也是侥幸而已，那已经出乎我的意料了。

你们长大后立业的时候，万万不可以从军。从军不但难以建功立业，而且很容易造成罪孽，更容易留下败笔，给后代子孙留下评价的口

实。我身在行军的队伍中已经很久，每天依旧是如坐针毡，幸亏还不算辜负平生所学，时刻没忘自己的爱民之心。近来阅历逐渐增多，深知指挥军队的辛苦。你们应当一心一意读书，不可以从军，也不需要做官。

我教育子弟离不开“八本”，“三致祥”。这八本是：读古书要以训诂为本，作诗文要以声调为本，养亲要以得欢心为本，养生要以少恼怒为本，立身要以不妄语为本，治家要以不晚起为本，居官要以不要钱为本，行军要以不扰民为本。三致祥是：孝致祥，勤致祥，恕致祥。

我父亲竹亭公教育人，则侧重于孝字。少壮时敬亲，暮年时爱亲，都是出于至诚的孝心，因此我撰写墓志，只是为了叙述一件事。我祖父星冈公教育人，则是八字，三不信。八个字是：考、宝、早、扫、书、蔬、鱼、猪；三不信是：不信僧巫、不信地仙、不信医药。

身处乱世时期，银钱越少，就越利于免于灾祸；花费越省，越利于修身养福。你们兄弟侍奉母亲，除了“劳俭”二字外，没有其他的捷径。目前正处于军事危急的境地，生死难料，我只在这里以这两个字叮嘱一遍，另外就没有其他的遗训了，你们可以禀告叔叔和你们的母亲，千万不要忘记。

咸丰十一年三月十三日

【解读】

曾国藩在这封信中，阐述了自己教育子弟离不开“八本”“三致祥”的观点，教育自己的儿子要以这“八本”和“三致祥”作为自己修身治家的行为准则，这样才能让自己取得成就，家业兴旺。

曾国藩的“八本”以“读古书”为第一条，证明他对读书的重视。在他看来，许多做人的道理，都是从书中可以学到的。所以他将读书的方法归结为：应该先了解词义，即“训诂之学”。训诂学是清代的显学，在古代很多学者是通过训诂来了解古书的。

“八本”第二条：“作诗文”。在曾国藩看来声调铿锵才能让人百读不厌。至于学习调整声调的方法先要高声朗诵，再低声吟咏，时间久了，自然就有所领会。

“八本”第三条：“事亲”。其重点就是让父母高兴。从前曾参在侍奉父亲时，每天必须顿顿有酒有肉，父亲想把剩下的菜留给其他家人吃，就算没有多余的了，曾参也会说有，好让父亲安心享用。而曾元则不同，虽然每顿也少不了酒和肉，但只要父亲问他还有无剩菜时，他就会如实回答，这样父亲就不忍心多吃了。二者相比，曾参可谓是掌握了“得欢心”的“事亲”之本。

“八本”第四条：“养生”。养生重在以少怒为本，具有自然之心。

“八本”第五条：“立身”。做人做事应以诚信为本，人生虽然会遇到许多挫折，但是立身应以不妄语为本。

“八本”第六条：“居家不晏起”。“不晏起”是曾氏家族教训子弟的重要原则。这是要求每天要有早起的习惯，以防养成懒惰恶习。

“八本”第七条：“居官不要钱”。作为父母官应事事为百姓着想，为百姓做事，不贪图钱财，不拿老百姓一分钱。

“八本”第八条：“行军不扰民”。良好素质的军队，纪律严明，以保护百姓安全为主。

由此可知，这“八本”是曾国藩多年为官的深刻总结，他以此为做人做事原则，所以他无论为人还是处世都游刃有余，令人敬佩。

曾国藩“三致祥”的人生经验包括“孝顺”、“勤劳”、“敬恕”三个方面，这也是他治家的秘诀。

首先，孝顺致祥。“孝顺”在中国传统伦理观念中历来被人们重视，曾国藩认为“孝顺”是家庭祥和瑞气的象征，并把“孝顺”与“尽忠”联系在一起，认为自己为官尽忠，诸弟在家尽孝，可使曾家“孝顺”的家风转化为对国家的忠心，荫庇众民。

其次，勤劳致祥。同治五年七月，曾国藩在与纪泽书中说：“既知保养，却宜勤劳。家之兴衰，人之穷通，皆于勤惰卜之。”在曾国藩看来，通过家人的“勤劳”与否可以看出一家的兴衰，保持勤劳于每一件事上，便可成就事业，为家庭保福，为自己开创成功机会。

第三，敬恕致祥。曾国藩待人处世圆融，秉持“敬恕”二字。他在

《咸丰八年七月二十一日与纪泽书》中说：“做人的道理，古代圣贤千言万语也无外乎敬恕二字。”曾国藩将“敬恕”视为“能设身处地”，在待人处世上尽可达于“挈矩之道”。

由此可见，“孝”为家庭之祥瑞，“勤”为家兴之象征，“恕”为立德之基本。曾国藩认为此“三致祥”若能做到，便可使家道保有良好的风尚，家族也能维持长远悠久。

致澄弟：勤俭自勉以长保盛美

【原文】

澄弟左右：

前接弟信，知已由李家送葬归来，俱悉一切。

此间近状平安。沅弟之肝疾未平，湿毒更炽，克城封爵之后而郁抑之气并未稍减。余在金陵住二十余日，自六月二十五至七月初八九，沅弟心神不怡，初十日至二十日，察沅心怀似稍开豁，病亦日减。近与余相隔二十余日，情复郁结，疾亦略增。余定于初一日起程，再赴金陵，家眷亦于初间同去，并于二十一日具折，为沅弟告病开缺回籍调理。沅见归期已近，或可速痊。然起行总在十月，但能归家过年，不能赶十一月初三也。

纪鸿想已抵家，在署一年，已沾染贵公子气习否？吾家子侄，人人需以勤俭二字自勉，庶几长保盛美。观《汉书•霍光传》，而知大家所以速败之故。观金日磾、张安世二传，解示后辈可也。即问近好。

同治三年八月廿四日

【译文】

澄弟左右：

前日接到弟弟的来信，得知弟弟已经从李家送葬回来，一切情况已经从信中知道。

这里的近况平安。沅弟的肝病仍没有痊愈，湿毒又日渐严重了。攻克金陵城封爵之后，九弟的抑郁之气并没有稍微减少。我在金陵住了二十多日，自六月二十五至七月初八、初九，沅弟一直心神不宁，显然并不开心。初十到二十日，我才察觉沅弟的心情似乎稍稍开朗一些，病情也逐渐减轻了一些。只是近来他与我相隔二十多天没有相见，他的情绪又重新忧郁，病情也开始稍微加重。我定于初一日起程，之后前去金陵，家眷也在月初一起去，并于二十一日呈递了奏折，向朝廷请示为沅弟告病开缺，回到原籍调理。沅弟如果知道归期将近，或许可能迅速痊愈。不过起程最早也只能在十月，只能赶得上回家过年，不能在十一月初三之前到达了。

纪鸿想必已经回到了家，在官署一年，他是否已经沾染上贵公子的习气了呢？我家子侄，人人都必须以“勤俭”二字勉励自己，或许可以长保家门盛美。看《汉书•霍光传》，就会知道有些名门望族迅速败落的原因。再看金日磾、张安世两人的传记，并对后辈讲解，让他们可以警醒。顺便问候近来可好。

同治三年八月二十四日

【解读】

勤俭节约，历来是被人们公认的一种好习惯。它不仅是对待人生的一种态度，更是一种美德。勤俭更是成大事的基础，建立功业的根本。所谓“家人皆节俭，则一家齐；国人皆节俭，则一国安”。

有这样一个故事：有位老人去世了，唯一留给两个儿子的只有一块写着“勤俭”的匾，两兄弟在分家的时候，便将匾从中锯开，哥哥要了“勤”，弟弟则要了“俭”。此后，哥哥每天都辛勤耕作，但是却不知道节俭，最终是一贫如洗，两手空空；弟弟则是每天省吃俭用，但却从来不知道去辛勤耕作，结果是坐吃山空。当弟弟得知哥哥也是如此窘迫的时候，便仔细思考，最后想出主意，将哥哥的那块匾与自己的合在一起，于是他找到哥哥，同哥哥说了自己的想法，哥哥听后也很是认同，两人便按着匾上的两字去做，勤俭持家，最后过上了幸福的生活。

由此可见，勤俭节约是一种修身、安家、立业的美德。

曾国藩就出生在一个勤俭的家庭。而勤俭持家就是他提倡的持家之

道。在他看来，如果人人以“勤俭”二字作为自己的生活准则，那么家门就会长保旺盛。

曾国藩考中进士后，入选为翰林院的庶吉士，而这个庶吉士是个没有实权的闲职，俸禄很低。刚开始的时候，他生活得十分艰苦，每月的薪水根本无法满足自己日常的开销。他还要寄钱给家里孝敬父母，接济兄弟，还要应酬官场。由此，让他意识到，如今的情形无法改变，只有自力更生才能渡过难关，于是他养成了勤俭节约的习惯。

生活中，曾国藩日常的饮食常以一荤为主，如果家中不来客人，他是绝对不会独自增加一荤。因此人们都称他为“一品宰相”；在穿衣上，曾国藩即使做了总督，他也不买绸缎衣服，彰显自己的身份，而是规定依旧由老太太和夫人去制作。而且还规定晚上，老太太、夫人、女儿都要织麻纺纱；在居住上，曾国藩做了总督，弟弟做了巡抚，来访客人、子孙也逐渐增多，原来的屋子自然就显得有些小，于是九弟便新建了一间屋子，并花费了三千银两。曾国藩知道后非常不高兴，便写信斥责九弟说：“新屋搬进容易搬出难，我这一生发誓不居住新屋子。”因此，他一生都没有踏入新屋一步，而在两江总督任所居住一生。

曾国藩从小劳苦，所以能够勤俭治家，这是人之常理，但是当他做了官依然不改勤俭的初衷，这种毅力和见识实在是令人佩服。

在古代家训中，这种勤俭的美德是一个不可缺少的内容，朱用纯的《尚节俭》便是其中之一。

在这篇《尚节俭》中，朱氏并没有以物质利益向家人展示勉励勤俭有益于发家致富的各种好处，而是首先从品行操守的角度阐述不勤俭的危害性：不勤俭必败，收入也必然很少；不节俭，浪费也必然很多。收入减少支出增多，就必然导致财产家用的匮乏。从而很容易走上“苟取”的歧路，以不正当的手段获取别人的财物。不管是偷窃还是敲诈骗取，都会有损祖宗的名誉，使自己品德沦丧。此外，还会使家庭的成员沾惹贪馋懒惰的习惯，这样长久下去，家业必然衰败。

因此，我们一定要杜绝这种坏习惯的产生，那么，我们又如何能够作到勤俭呢？朱氏为我们指明了勤俭的基本方法和原则。

首先，勤要心勤，也就是勤快做事要预先筹划，所谓“预则立，不预则废”；第二要身勤，早起晚睡，每天都按规律做事，正如谚语所

说：早起三光、迟起三慌，这便道出了早起晚起的好坏。第三，要作到耐烦，也就是要考虑周全，计划详细，不能怕麻烦；身勤要不怕吃苦，即要勤于劳作，不能懒惰。

如今，我们多数人都生活富裕，因此浪费点并不算什么，而现实并非如此。要知道，浪费是可耻的。所以说，我们应该时刻谨记勤俭，把《尚节俭》作为生活的准则。

致三弟：勉在孝悌上用功

【原文】

澄侯、叔淳、季洪三弟左右：

五月底连接三月一日、四月十八两次所发家信。四弟之信，具见真性情，有困心横虑、郁积思通之象。此事断不可求速效。求速效必助长，非徒无益，而又害之。只要日积月累，如愚公之移山，终久必有豁然贯通之候；愈欲速则愈锢蔽矣。来书往往词不达意，我能深谅其苦。

今人都将学字看错了。若细读“贤贤易色”一章，则绝大学问即在家庭日用之间。于孝悌两字上尽一分便是一分学，尽十分便是十分学。今人读书皆为科名起见，于孝悌伦纪之大，反似与书不相关。殊不知书上所载的，作文时所代圣贤说的，无非要明白这个道理。若果事事做得，即笔下说不出何妨！若事事不能做，并有污于伦纪之大，即文章说得好，亦只算个名教中之罪人。贤弟性情真挚，而短于诗文，何不日日在孝悌两字上用功？《曲礼》、《内则》所说的，句句依他做出，务使祖父母、父母、叔父母无一时不安乐，无一时不顺适；下而兄弟妻子皆蔼然有恩，秩然有序，此真大学问也。若诗文不好，此小事，不足计；即好极，亦不值一钱。不知贤弟肯听此语否？

科名之所以可贵者，谓其足以承堂上之欢也，谓禄仕可以养亲也。今吾已得之矣，即使诸弟不得，亦可以承欢，可以养亲，何必兄弟尽得哉？贤弟若细思此理，但于孝悌上用功，不于诗文上用功，则诗文不期进而自进矣。

凡作字总须得势，务使一笔可以走千里。三弟之字，笔笔无势，是

以局促不能远纵。去年曾与九弟说及，想近来已忘之矣。九弟欲看余白折。余所写折子甚少，故不付。大铜尺已经寻得。付笔回南，目前实无妙便，俟秋间定当付还。

去年所寄牧云信未寄去，但其信前半劝牧云用功，后半劝凌云莫看地仙，实有道理。九弟可将其信抄一遍仍交与他，但将纺棉花一段删去可也。地仙为人主葬，害人一家，丧良心不少，未有不家败人亡者，不可不力阻凌云也。至于纺棉花之说，如直隶之三河县、灵寿县，无论贫富男女，人人纺布为生，如我境之耕田为生也。江南之妇人耕田，犹三河之男人纺布也。湖南如浏阳之夏布、祁阳之葛布、宜昌之棉布，皆无论贫富男妇，人人依以为业。此并不足为骇异也。第风俗难以遽变，必至骇人听闻，不如删去一段为妙。书不尽言。兄国藩手草。

道光二十三年六月初六日

【译文】

澄侯、叔淳、季洪三弟左右：

五月底连续接到三月一日、四月十八日家中所来的两封家信。四弟的信，字里行间漫溢着真情实意，可能是心中苦闷忧虑过于严重，想尽快拥有一个明朗的前途吧。只是这样的事绝对不可以求速效，求速效一定会揠苗助长，百害而无一利。只要日积月累，好比愚公移山，最终就会有豁然开朗的时候；而急于求成就会永无出头之日。你的来信中有多处词不达意，我能深深体谅你心中的苦处。

如今人对“学”字的理解都有些偏见。如果仔细阅读“贤贤易色”一章，就会知道绝大部分学问都体现在家庭日常生活中。能够在“孝悌”两字上尽一分力便是一分学问，尽十分力便是十分学问。现在的人读书都是为了科举功名，对于孝悌伦理纲纪这些大道理，好像觉得与读书做学问没有任何联系。殊不知古书的记载，做文章时圣贤所说的，无非都是要阐明这个道理。如果事事都能符合孝悌，即使笔下说不出又有什么关系！如果事事违背孝悌，并且有愧于伦理纲纪这些大道理，即使文章写得再优秀，也只能算是个名教中的罪人。贤弟性情真挚，诗文并没有长进，为何不每天在“孝悌”两字上下功夫？如果按《礼记》中《曲礼》、《内则》章所说的句句照做，一定会使祖父母、父母、叔父母时刻安心快乐，随时顺心；对下面的兄弟妻儿都和蔼有恩，井然有序，这才是真

正的大学问。像诗文不好这等小事，不必斤斤计较；即使写得再怎么好，也不值一文，不知贤弟是否愿意听我这么说吗？

科举功名之所以可贵，是因为取得后可以让长辈高兴，可以侍奉双亲。如今我已经取得了功名，即使各位兄弟取不到功名，也可以使长辈满足，可以侍奉双亲，又何必大家都要争取功名呢？贤弟如果仔细想一下这个道理，但凡在孝悌上用功，不需要在诗文上多费功夫，那么在诗文方面的长进自然会出乎你意料的。

每次写字的时候，一定要有笔势，务必做到一笔下去可走千里。三弟的字，每笔都没有气势，是因为太拘束不能放开的原因。去年曾经和九弟谈到这个问题，想必近日已经淡忘了吧。九弟在来信中说想看我写的白折，只是最近我所写的折子很少，暂时就不寄回。大铜尺现已找到。至于寄笔的事情，目前实在没有适合的机会，等到秋天一定寄回。

去年写给牧云的信还没有寄出，信中的前半部分是对牧云进行劝说勉励，后半部分是劝凌云不要看地仙，这其中是有道理的。九弟可将这封信重新抄一遍，依然交给他，不过要将纺棉花这一段删去。地仙为人主持丧葬的事情，伤害了人的一家，丧了不少良心，导致家破人亡的更是很多，为此一定要尽力劝阻凌云。至于纺棉花这件事情，像直隶的三河县、灵寿县，不管男女老少，富贵贫穷，人人都靠纺布为生，就像我们家乡人人以耕田为生一样。江南妇人种地，就像三河男人纺布一样，湖南如浏阳的夏布、祁阳的葛布、宜昌的棉布，也都是不管贫富男女，人人都以此为业，不值得为之奇怪。各地的风俗很难一时有所改变，肯定有的是骇人听闻，不如删去这一段为好。信中不能详细言谈，以后再详说。兄国藩手草。

道光二十三年六月初六日

【解读】

孝顺父母和尊敬兄长是中华民族的优良传统。孔子在《论语》中多次提到“孝”。在他看来“孝”是人间各种伦理关系中的第一伦理，孝所反映的父母与儿女的感情是人世间种种亲情中的第一亲情，而且他要求人们做到“入则孝，出则弟”（《论语•学而》）。还在《论语》中说：“孝弟也者，其为仁之本与！”以至后来的孟子也说：“尧、舜之道，孝弟而已矣！”（《孟子•告子下》）。可见儒家对于“孝悌”是多么重视。

所谓“孝”，就是指赡养父母，而孝的本质就是子女对父母的尊敬和孝顺。这在儒家也是将孝作为各种道德规范的根本，贯穿于人的行为始终，从侍奉顺从父母，到治国安邦，从君主到平民都离不开孝道。“悌”主要指尊敬兄长，弟兄相亲。《左传•昭公二十六年》中说：“兄爱而友，弟敬而顺。”

对此，孔子还将孝概括为六点内容：第一，赡养父母。《论语•为政》说：“今之孝者，是谓能养。”第二，敬重双亲。《论语•为政》说：“……至于犬马，皆有能养，不敬，何以别乎？”第三，以爱心愉悦老人。《礼记•内则》说：“孝子之养老也，乐其心”。第四，规劝父母错误言行。《礼记•坊记》说：“从命不忿，微谏不倦。”第五，不做有损父母声誉道义的事。《论语•为政》说：“孟懿子问孝，子曰：‘无违’。”第六，不做有损父母所给予的躯体健康的事。《孟子•离娄下》说“不顾父母之养……好勇斗狠……不孝也”等。

《礼记》说：“凡为人之子，冬温而夏清，昏定晨省。”说的是儿子对父母之礼，冬天设法使父母暖和，夏天设法使父母清凉，晚上为父母整理床铺，早上向父母问安。让父母冬暖夏凉，一般人都容易做到。但有的人却连这么简单的事情也做不到，他们不是没有这个能力做到，而是没有想到，那不就是没有孝心吗？

《尚书》云：“奉先思孝。”就是说，侍奉先祖首先要想到尽孝，想父母所想，急父母所急。如果想都没有想到，那又怎么谈得上做到呢？所以心中无论装有多少事、多大的事，总有一块地方应是留给父母的，这就是做子女的本分。如果连这点本分都没有，那就不能称为人子了。

《孝经》云：“孝，德之本也，教之所以由生也。”意思是说，孝是德行的根本，教化就从这里开始。反映了中华民族对家庭的安宁、社会的稳定的向往，是百业兴盛的基础和柱石；它还反映了中华民族对建立和谐的人与人之间关系的追求。

古代圣贤都是以孝悌作为修身治家的准则。而且在古代关于孝的故事也有很多。如舜孝感动天，遣神象助舜耕地，遣神鸟助舜除草。有帝尧最后把他的帝位禅让给舜的故事；有晋王祥严冬为母卧冰求鲤，鲤鱼跃出河面的故事；还有三国孟宗为母治病在大冷天扶竹哭笋，笋破土而出的故事等，这些都宣扬了“孝治天下”的观念。

曾国藩一生以孝悌为先，在家庭内部以身作则。他曾说，做到了孝

顺和友爱会立即得到回报。他对长辈非常孝顺，不仅带头事亲至孝、以身垂范，还反复告诫家人说，如今人们都把“学”字理解错了，如果细读“贤贤易色”这一章，就会发现绝大多数学问存在于家庭日常生活之中。

曾国藩的远祖曾参啮指痛心，以孝著称。曾参少年时家贫，常入山打柴。一天，家里来了客人，母亲不知所措，就用牙咬自己的手指。曾参忽然觉得心疼，知道母亲在呼唤自己，便背着柴迅速返回家中，跪问缘故。母亲说：“有客人忽然到来，我咬手指盼你回来。”曾参于是接见客人，以礼相待。曾参学识渊博，曾提出“吾日三省吾身”（《论语•学而》）的修养方法，相传他的著作有《大学》、《孝经》等儒家经典，后世儒家尊他为“宗圣”。

中国传统的“孝文化”认为，对长辈的孝是“修身、齐家、治国、平天下”之本，对父母能孝的人，才能对君主忠，才能对兄弟悌，才能对朋友信，才能对子女爱，等等。这不但是历史的积淀，而且还是现实的需要。我们从生活的常情考虑，一个人如果对他的父母都不好，还能对别人好吗？还能成就大事吗？

曾国藩的祖父曾玉屏也是一个很传统的封建知识分子，他通过自己的言传身教让子女通晓孝敬祖先的道理，非常注重处理好亲族邻里的关系。曾国藩的祖母则是一个很懂得传统孝道的妇女，专心致力于相夫教子，不与妯娌争利。曾国藩的父亲曾麟书因为资质不高，屡屡受到曾玉屏的责骂。对此，曾麟书的态度仍然是“毕敬毕孝”，没有任何埋怨之意。后来，曾玉屏病重，曾麟书又朝夕服侍，毫无怨言。正是在这种家风渊源的基础上，造就了曾国藩这样一个封建时代标准的忠臣孝子。

曾国藩饱读经史，受儒家传统文化熏染颇深，三纲五常在他的心目中占有非常重要的地位。他也非常重视处理家族成员之间的关系，注重对子女的教育，强调以孝悌为本，把“孝友传家”作为自己家族的优良传统，也就是提倡“父慈子孝，兄友弟恭”。曾国藩希望通过这些准则来规范家庭成员的行为，进而达到家族的团结和睦，从而使家族长盛不衰、香火永传。

在旧时代的道德观念下，晚辈绝对恭敬和顺从长辈是一件天经地义的事，也是一个家庭和睦的最主要象征之一。曾国藩把一个家族的兴旺吉祥，和“孝顺”紧密地联系起来。今天，由于计划生育的缘故，小孩成了家庭的“小皇帝”、“小公主”，“孝顺”二字在他们的概念里被淡忘了，

许多子女全然不听从父母或长辈的话，该顺从的也不顺从。湖南卫视的《洞穴之光》节目，以人影响人，试图唤醒人们的“孝顺”之心，以改变这种局面。可见，曾国藩把家族的兴旺吉祥和“孝顺”紧密联系的观念是完全正确的。

儒家的所有主张都是建立在血缘关系上的，比如“仁”，首先是指在血缘基础上的亲人间的关爱，并将这种血缘关系扩大化，关爱他人，由己推人。早在三代之时，儒学的先行者就提出崇拜祖先的主张，从而重祭礼、孝敬。曾国藩号称“中国最后一个大儒”，自然也以孝敬父母作为自己的首要义务。但他年少就外出游学，之后经过科举考取了功名赴京师任官，故而一直不能侍奉双亲。曾国藩的孝道，主要表现在他的日记和家书里，他居家时日颇短，但其一颗拳拳孝子心却昭然可表。

曾国藩但凡给父母的家书总有一个格式，开头总是“男国藩跪禀父亲母亲膝下”或“男国藩跪禀父亲母亲万福金安”，结尾则多用“男谨禀”或“男谨呈”等。虽然这是一种格式用语，但也足见远在千里之外的儿子，孝之殷切，至孝至诚了。当自己身在他方时，总是不时地向父亲禀呈自己的现状，以缓解父母对自己的挂念。嘱托兄弟、子侄多多来信呈报父母的身体状况，也是他孝顺的突出表现。曾国藩关切父母、孝顺双亲的家书很多，如他在家书中说：敬悉祖父大人病体未好，且日加剧。父率诸兄弟服侍已逾三年，无须臾之懈，独男一人远离膝下，未得一日尽孙子之职，罪责甚深。

母亲齿痛，不知比以前略松否？现服何药？下次望季弟寄方来看，叔父之病至今未愈，想甚沉重，望将药方病症书明寄京。刘东屏医道甚精，然高云亭犹嫌其过于胆大，不知近日精进何如？务宜慎之又慎。

有时候，曾国藩要做一件事，父母不同意或想不开，他便去信开导，实在开导不成，事情便暂时放下。曾国藩不但自己这样做，还时常在家书中劝导子弟要孝敬父母。如：凡是子女孝顺父母，一定是做人有规矩，办事有条理，亲戚都依赖他，远近之人都佩服他，父母也因此而更爱他，这就是大孝。如果做人没有档次，办事毫无道理，为亲族所唾骂，远近之人都鄙弃他，从而给父母带来了羞辱，这样的人即使常常用美食侍奉父母，并常常探视父母，也称不上是孝。

父母为儿女辛苦、不计得失，子女该如何才能报答父母对自己的一番深情呢？曾国藩秉承家训，虽不能侍奉双亲膝下，但能立德、立功、立言，有所作为，也算没有辜负父母的一片期望之情。

曾国藩从来不会因为自己是家中的长子长孙，或者是为官最高，权势最重的人而骄傲自满，责骂他人。他同父母亲族、兄弟姐妹相处得都十分融洽，处处以宽厚行事，以身作则，使得曾家跳出了“富不过三代”的怪圈，成为了百年不衰的大家族。而且在他的影响下，曾国藩的家族中，有名望之人才二百四十余人，每一代都有杰出的人物出现，而没出现过一个纨绔子弟。他的长子曾纪泽在曾国藩死后承命出仕，努力刻苦学习英语，成为了一名杰出的外交家。清代末年，他在与沙俄的谈判中，凭借坚强的斗志和精湛的谈判艺术，从沙俄手中夺回了伊犁城。此外，曾纪鸿是著名的数学家，还精通天文、地理，著有《对数详解》、《圆率考真图解》，并且计算出了第100位的圆周率。其孙辈曾广钧23岁即中进士。

可见，父母是一个人的源头和根基，不孝顺父母就相当于舍本逐末，截源断流。古语有云“人不独亲其亲，不独子其子”，“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼”。意思就是说品德高尚的人不只孝顺他自己的亲属长辈，不只教导他自己的子孙。而是大恩与人，大怀揽天，最能包容和爱民。不仅孝顺自己的长辈同样孝顺别人的长辈，不仅抚养自己的后代也善待别人的后代。

观古抚今，多数人对孝顺的意识都模糊了，这是不应该的。试想一个人，如果都不对含辛茹苦抚养自己长大成人的父母去孝顺敬爱，又如何去爱别人，爱自己的国家呢？所以说孝悌不仅仅是个人修养的问题，更是在社会中立身不败的重要因素。

禀父母：夫家和则福自生

【原文】

男国藩跪禀：

父母亲大人万福金安。正月八日恭庆祖父母双寿，男去腊做寿屏二架，今年同乡送寿对者五人，拜寿来客四十人。早面四席，晚酒三席。未吃晚酒者，于十七日、廿日补请二席。又请人画“椿萱重荫图”，观者无不叹羡。

男身体如常，新年应酬太繁，几至日不暇给。媳妇及孙儿女俱平

安。正月十五，接到四弟、六弟信。四弟欲偕季弟从汪觉庵师游，六弟欲偕九弟至省城读书。男思大人家事日烦，必不能常在家塾照管诸弟，且四弟天分平常，断不可一日无师，讲书改诗文，断不可一课耽搁。伏望堂上大人俯从男等之请，即命四弟、季弟从觉庵师。其束脩银，男于八月付回，两弟自必加倍发奋矣。

六弟实不羁之才，乡间孤陋寡闻，断不足以启其见识而坚其心志。且少年英锐之气，不可久挫，六弟不得入学，既挫之矣；欲进京而男阻之，再挫之矣；若又不许肄业省城，则毋乃太挫其锐气乎？伏望堂上大人俯从男等之请，即命六弟、九弟下省读书，其费用，男于二月间付银廿两，至金竺虔家。

夫家和则福自生。若一家之中，兄有言，弟无不从，弟有请，兄无不应，和气蒸蒸而家不兴者，未之有也；反是而不败者，亦未之有也。伏望大人察男之志，即此敬禀叔父大人，恕不另具。六弟将来必为叔父克家之子，即为吾族光大门第，可喜也。谨述一二，余俟续禀。

道光二十三年正月十七日

【译文】

儿子国藩跪着禀告：

父母亲大人万福金安。正月初八恭敬地庆贺祖父母的生日，我去年腊月做了两架寿屏给他们祝寿。今年，祖父母生日当天，有五位同乡送来寿对，有四十人来向两位老人拜寿。早上，我为他们做了四桌寿面，晚上，设了三桌酒席招待他们。没有来赴席的，我准备在十七日和二十日补请他们。另外，我还请人画了一幅“椿萱重荫图”，看到的人没有一个不交口称赞。

我的身体很健康，新年的应酬太多，每天都没有空闲的时候。媳妇和孙儿女都平安。

正月十五日，我收到了四弟和六弟的来信。信中得知四弟想要和季弟一起到汪觉庵先生家学习，六弟和九弟想要去省城读书。我想父亲的家务事越来越繁多，不可能每天在家塾管教他们，而且四弟的天分很一般，不能一天没有老师的教导，给他讲书、批改诗文，千万不能有一刻

的耽误。所以我想请父亲答应他们的要求，立刻叫四弟、季弟拜觉庵为师。至于支付觉庵的酬金，儿子在八月汇款回来。两位弟弟自然会更加发奋学习了。

六弟确实天资聪颖，很有前途，但乡里条件差、见闻少，不可能对他有太多的启发，以促使他发奋上进。他现在年轻气盛，不能总受到打击，上次他没有考好，已经是个打击；随后他想到京城来，我又阻止了他，对他又是个打击；如果这次再不允许他到省城来读书，一定会大大挫伤他的锐气。希望父母大人答应儿子及他们的请求，叫六弟九弟到省城读书，他们的学费，儿子在二月间付给二十两到金竺虔家里。

一家人和和气气，幸福生活便会如期而至。如果一家中哥哥说话，弟弟都听，弟弟有什么要求，哥哥都会答应的，这样和气的家庭，没有不兴旺的；反之，这个家庭就一定会衰败。恳请父亲体谅儿子的这片心意，还请把我的意思转告给叔叔，我就不另外给他写信了。六弟将来一定是叔父家继承家事和祖业的人，也是使我们曾家兴旺发达的人，这实在是可喜可贺。谨向大人禀告，其余的容以后再禀告。

道光二十三年正月十七日

【解读】

中国自古崇尚“和谐”的思想。像“家和万事兴”、“和气生财”、“万事和为贵”等“和谐”思想观念早已深入人心。对此，孔子说“礼之用，和为贵”，孟子也说“天时不如地利，地利不如人和”，荀子认为“万物各得其和以生”。

那么，什么是“和”呢？史伯在《国语•郑语》中说：“以他平他谓之和。”贾谊解释说：“刚柔得道谓之和。”而春秋时的晏婴在《左传•昭公二十年》中则认为“和”就是“济其不及，以泄其过”。其中“济”是“增加”的意思；“泄”是减少的意思。不足之处要增加，过多之处要减少。而孔子在《论语•子路》中则进一步阐述道：“君子和而不同，小人同而不和。”可见，“和而不同”又成为人们处理一切事物都应该遵循的原则。在这个基础上，儒家又在《礼记•中庸》中提出“中和”的概念：“中也者，天下之大本也；和也者，天下之达道也。致中和，天地位焉，万物育焉。”相继，孟子又在《孟子•公孙丑下》中提出“人和”，他说：“天时不如地利，地利不如人和。”在他看来，只有推行仁政，才能得到人

和。道家学派的老子也十分重视“和”。他在《老子•四十二章》中说：“道生一，一生二，二生三，三生万物。万物负阴而抱阳，冲气以为和。”老子还认为，“和”是“道”的作用。道之所以能够生万物，是因为道蕴涵着阴阳两个相反相成的方面，阴阳相互摇荡，相互作用，形成了宇宙的和谐与万物的和谐。“和”就是宇宙的本质，是天地万物生存的基础。

由此可见，“和”是中国传统文化的核心，而“以和为贵”的思想在我国的传统观念中起到了重要的作用，从而引发出“和谐、和睦、和平、和善、祥和、中和”等。这些传统思想已经成为人们的一种价值观念，无形中影响着人们的思维方式与行为方式。

曾国藩在这封信中，也向父母阐述了这样的观点，他说：“一家人和和气气，幸福生活便会如期而至。如果一家中哥哥说话，弟弟都听，弟弟有什么要求，哥哥都会答应的，这样和气的家庭，没有不兴旺的；反之，这个家庭就一定会衰败。”

事实如此，对于一个人来说，家庭是一个人的人生起点，它不仅是人们生活休息的港湾，也是遮挡风雨的避难场所，更是人们精神动力的源泉。无论是伟人，还是平民百姓，要取得事业的成功，都离不开家庭的支持和帮助。所以说，营造一个和气温馨的家，是人们一直追求的目标。

自古以来，从周公制礼的“亲亲、尊尊”，到“福善之门莫美于和谐，患咎之首莫大于内离”，再到颜氏家训、朱子家训，直到近代傅雷家书强调的家庭教育，都是家庭和睦的经验总结。不仅如此，古代圣贤还把对家庭的治理，家庭和睦与国家治乱、社会稳定联系在一起。正如《易经》所说：“正家而天下定矣”，《大学》说“修身、齐家、治国、平天下”，“家齐而后国治”。

由此可见，古代先贤已经把家庭和睦在社会生活中的重要性，提高到关系社会稳定、国家长治久安的高度。

其实，家庭和国家是相通的。几个人可以组成一个家，那么一个民族和一个国家也是一个“家”。小家需要和睦，大家需要和谐。如果一个国家，能够拥有无数个和睦的小家庭，那么这个国家一定会有顽强的生命力，也更会处于一片兴旺的景象中。

禀祖父母：持盈保泰之道

【原文】

孙国藩跪禀：

祖父母大人万福金安！

二月十四日，孙发第二号信，不知已收到否？孙身体平安，孙妇及曾孙男女皆好。

孙去年腊月十八曾寄信到家，言寄家银一千两，以六百为家中还债之用，以四百为馈赠亲族之用。其分赠数目，另载寄弟信中，以明不敢自专之义也。后接家信，知兑啸山百三十千，则此银已亏空一百矣。顷闻曾受恬丁艰，其借银恐难遽完，则又亏空一百矣。所存仅八百，而家中旧债尚多，馈赠亲族之银，系孙一人愚见，不知祖父母、父亲、叔父以为可行否？伏乞裁夺。

孙所以汲汲馈赠者，盖有二故。一则我家气运太盛，不可不格外小心，以为持盈保泰之道。旧债尽清，则好处太全，恐盈极生亏；留债不清，则好中不足，亦处乐之法也。二则各亲戚家皆贫，而年老者，今不略为资助，则他日不知何如。孙自入都后，如彭满舅曾祖、彭王姑母、欧阳岳祖母、江通十舅，已死数人矣。再过数年，则意中所欲馈赠之人，正不知何若矣！家中之债，今虽不还，后尚可还。赠人之举，今若不为，后必悔之。此二者，孙之愚见如此。

然孙少不更事，未能远谋，一切求祖父、叔父做主，孙断不敢擅自专权。其银待欧阳小岑南归，孙寄一大箱衣物，银两概寄渠处，孙认一半车钱。彼时再有信回，孙谨禀。

道光二十四年三月初十日

【译文】

孙儿国藩跪禀：

祖父母大人万福金安！

二月十四日孙子所寄出的第二号家信，不知道是否已经收到。孙子现在身体平安，孙媳妇以及曾孙男女一切都好。

孙子去年腊月十八日给家寄过信，信中说到寄回去的一千两银子，其中有六百两给家中还债，剩余的四百两送给亲戚族人，分赠的数目在另外写给弟弟的信中，以表明我不敢自作主张。后来接到家信，得知给啸山的百三十千，这笔钱已经亏空一百两了。现在听说曾受恬家中有丧事，他借的钱恐怕难以很快还上，那不又亏空一百两吗？所剩下的只有八百，家中的旧债还很多，恐怕就没有钱送给亲族了。把钱赠送亲族是我的愚蠢见解，不知道祖父母大人、父亲、叔父认为这样做是否可以。请你们斟酌后再作决定。

我之所以主张送钱给亲族，有两个原因。一是因为我家的气运太旺盛，不能不加倍小心，这是持盈保泰的方法。旧账尽可能还完，有好处太大，恐怕盈极生亏；留点债不还清，那虽嫌美中不足，也是让心情处于快乐的做法。二是因为各亲戚家都很贫困，而年老的人，现在不稍微资助，以后不知会怎样。自从我到京城以后，如彭满舅曾祖、彭王姑母、欧阳岳祖母、江通十舅，这几位都已经去世。再过几年，那些我们有心帮助的人，不知都会落得怎样的境遇。家中的债，今天虽然还不上，以后还可以还。帮助别人的事情，如果今天不做，以后一定会后悔的！这两种见解，是孙儿的愚蠢见识。

我年轻的时候不懂事，没有作长远的打算，请祖父、叔父做主，孙子我决不敢自作主张。这笔钱等欧阳小岑回湖南的时候，请他带去，另外还有一大箱衣物，孙子为他负担一半路费。钱和衣箱都先放在他家，到时候我再写信回去请你们派人去取，孙子谨慎禀告。

道光二十四年三月初十日

【解读】

馈赠是快乐的源泉，为别人带来快乐的同时，也让我们自己处于快乐的包围之中。快乐是可以彼此分享的，你分给别人的快乐越多，你获得的东西就越多。你把幸福分给别人，你的幸福就会更多。但是，如果你把痛苦和不幸分给别人，那你得到的也只能是痛苦和不幸。

所以说，真正的馈赠是人为了向某人表达自己的心意，而不求任何回报，毫无代价地赠送给对方。这种恰到好处的馈赠能够传递出你的友好、尊敬和某种特殊感情，同时还能让对方对你感到满意而高兴、敬佩。比如：当你处于饥寒的困境之中，有人把他的粮食、粗衣分送给你；当你饱暖富足的时候，有人待你以盛宴，赠你以锦裘，等等。这样的馈赠，对于赠者和被赠者，不是应酬，不是交换，也不是负担。这才是真正的馈赠。

在古代，人们将馈赠看做是一个人的品德修养和立身之本，而且还能得到更好的人际关系。在鲁国，朱家与高祖是同一时代的人。鲁国人多数都喜欢研究儒家思想，而朱家却因为馈赠别人而被人们称为“侠士”而闻名。朱家救活的豪杰有几百个，普通人被救的更是举不胜举。但朱家却从来不夸耀自己的才能，不自我欣赏他对别人的恩德。朱家救济别人的困难，首先从贫贱的开始。他家中没有剩余的钱财，衣服破得连完整的色彩都没有，每顿饭只吃一样菜，乘坐的不过是个牛拉的车子。但是他却一心救援别人的危难，超过为自己办私事。他还曾经暗中使季布将军摆脱了被杀的厄运，等到季布将军地位尊贵之后，他却终身不肯与季布相见。从函谷关往东，人们对他都十分敬仰，都希望同他做朋友。

由此可见，一个真心帮助别人的人，不仅从自身上表现出了他高贵的品质，而且还很受别人的爱戴。

曾国藩就是这样的人，他十分重视馈赠，主要把它作为惜福之道。在他看来，主张送钱给亲族，有两个原因。一方面是因为他家的气运太旺盛，不能不加倍小心，这是持盈保泰的方法。他恐怕盈极生亏，所以，他说留点债不还清，那虽嫌美中不足，也是让心情处于快乐的做法。另一方面是因为各亲戚家都很贫困，如果年老的人，现在不稍微帮助一下，那么以后说不定就没有时间去尽自己的孝心了。他还说，家中的债，今天虽然还不上，以后还可以还。帮助别人的事情，如果今天不做，以后一定会后悔的！

从中可见，曾国藩对于治家的方法，无外乎是懂得馈赠的道理。正所谓“送人玫瑰，留有余香”。这是许多圣贤之人躬行的准则。

禀父母：教弟以和睦为第一

【原文】

男国藩跪禀：

父母亲大人万福金安。二月十六日接到家信第一号，系新正初三交彭山屿者，敬悉一切。去年十二月十一，祖父大人忽患伤风，赖神灵默佑，得以速痊，然游子闻之，尚觉心悸。六弟生女，自是大喜。初八日恭逢寿筵，男不克在家庆祝，心尤依依。

诸弟在家不听教训，不甚发奋，男观诸弟来信，即已知之。盖诸弟之意，总不愿在家塾读书。自己亥年男在家时，诸弟即有此意，牢不可破。六弟欲从男进京，男因散馆去留未定，故彼时未许。庚子年接家眷，即请弟等送，意欲弟等来京读书也。特以祖父母、父母在上，男不敢专擅，故但写诸弟，而不指定何人。迨九弟来京，其意颇遂，而四弟、六弟之意，尚未遂也。年年株守家园，时有耽搁；大人又不能常在家教之；近地又无良友，考试又不利。兼此数者，怫郁难申，故四弟、六弟不免怨男，其可以怨男者有故。丁酉在家教弟，威克厥爱，可怨一矣；己亥在家未曾教弟一字，可怨二矣；临进京不肯带六弟，可怨三矣；不为弟另择外傅，仅延丹阁叔教之，拂厥本意，可怨四矣；明知两弟不愿家居，而屡次信回，劝弟寂守家塾，可怨五矣。

唯男有可怨者五端，故四弟、六弟难免内怀隐衷。前次含意不申，故从不写信与男。去腊来信甚长，则尽情吐露矣。男接信时，又喜又惧，喜者，喜弟志气勃勃不可遏也；惧者，惧男再拂弟意，将伤和气矣。兄弟和，虽穷氓小户必兴；兄弟不和，虽世家宦族必败。男深知此理，故禀堂上各位大人俯从男等兄弟之请。男之意实以和睦兄弟为第一。九弟前年欲归，男百般苦留，至去年则不复强留，亦恐拂弟意也。临别时，彼此恋恋，情深似海。故男自九弟去后，思之尤切，信之尤深。谓九弟纵不为科目中人，亦当为孝悌中人。兄弟人人如此，可以终身互相依倚，则虽不得禄位，亦何伤哉？

伏读手谕，谓男教弟宜明言责之，不宜琐琐告以阅历工夫。男自忆连年教弟之信不下数万字，或明责，或婉劝，或博称，或约指，知无不言，总之尽心竭力而已。男妇孙男女身体皆平安，伏乞放心，男谨禀。

道光二十三年二月十九日

【译文】

儿子国藩跪着禀告：

父母亲大人万福金安。二月十六日接到家里的第一封信，是新年正月初三交彭山屺的那封，从信中已经知道一切。去年十二月十一日，祖父大人突然患上伤风，全靠神灵的保佑，才很快康复了。作为在外游子的我听了，心里依旧为之担心。六弟生了一个女儿，这自然是件大喜事。初八日又恭逢寿筵，儿子不能在家里参加庆祝，心里总是难以忘怀。

几位弟弟在家里不听父母的教训，不很发奋读书，儿子从来信中已经知道了。看来几位弟弟的意思，总是不喜欢在家塾学堂读书。自己亥年儿子在家里的时候，几位弟弟就有这个意思，而且非常顽固。六弟想要跟儿子一起进京，儿子在庶常馆学习的去留还没有定下来，因此没有答应。庚子年接家眷进入京城，请弟弟前去送往，意思是想让弟弟来京读书，特别是因为祖父母、父母在上，儿子不敢答应，所以只写诸弟而不指定某人。九弟急切想要来京，他的意思如愿以偿了，而四弟六弟却没有如愿。年年待在家里，学问经常耽搁；父亲大人又不能在家里教他们；附近又没有好的朋友，考试又失败了，有这几种因素，让他们觉得很受压抑而郁闷不乐，所以四弟、六弟不免埋怨我。他们埋怨我是有原因的。丁酉年在家教他们的时候，对他们过于威严而缺少爱抚，这是可以埋怨的第一点；己亥年在家，没有教弟弟一个字，这是可以埋怨的第二点；临到进京时不肯带六弟，这是可以埋怨的第三点；没有为弟弟另外选择外面的老师，仅仅只请了丹阁叔，违背了他们的意思，这是可以埋怨的第四点；明知道两弟弟不愿在家而屡次回信，劝慰他们在家读家塾，这是可以埋怨的第五点。

正因为儿子有可埋怨的这五点，所以四弟、六弟难免心里藏着些难言之隐，以前一直闷在心里没有诉说的机会，所以从不给我写信。去年腊月写了一封长信，才把这一肚子怨气都倾诉了出来，儿子接到信的时候，既高兴又害怕。高兴的是弟弟志气勃勃有生气，不可阻挡；害怕的是儿子如果再次违背他们的意愿，将会伤了我们兄弟的和气。兄弟和睦，虽说是贫穷的小户人家也一定会兴旺；兄弟不和睦，虽说是世代官宦的人家也一定会败落。儿子深知这个道理，所以禀告父母大人，能够明白儿子等兄弟的请求，把和睦放在第一位。九弟前年想回去，儿子百般苦苦挽留，到去年才不再强留，也是担心违背了他的意愿。临走的时候彼此都依依不舍，情深似海，所以儿子从九弟走后，非常相信他，也

非常想念他。九弟即使不是科场中人，也会是孝悌中人。兄弟个个都是这样，可以一生互相依靠，就是不当官，又有什么关系呢？

恭读父母的手书教诲，说儿子教育弟弟应该以明言责备为好，不适合唠叨教他们些阅历功夫。儿子回忆多年来教育弟弟的信，不下数万字，或者明言责备，或者委婉规劝，或者从大的方面广泛论述，或者从小的方面仔细指点，知道的都告诉了他们。总之，尽一切努力罢了。媳妇和孙子、孙女都平安，请父母放心。儿子谨禀。

道光二十三年二月十九日

【解读】

在人的血缘关系中，父子关系最为密切。此外，最亲近的就是兄弟之间的关系。兄弟之间的关系密切得如同手足。所以人们一般都很赞赏和睦的兄弟关系。在古代大家庭中，一家的兄弟之间关系好坏，会直接影响到整个家庭的安定。所以在古代，兄弟友爱也是家庭和睦的一个重要因素。

孔融让梨在我国流传甚广，家喻户晓的《三字经》中，有“融四岁，能让梨，弟与长，宜先知”的韵文。孔融四岁那年，正在院中玩耍的兄弟几个，面对父亲刚买来的梨子，哥哥让孔融先拿，而孔融却拣了个最小的。父亲问孔融为什么这样做，孔融回答说：“哥哥比我大，应该吃大的；我年纪小，就该吃小的。”父亲不禁为儿子的谦让懂事高兴，却又故意问道：“可你还有个小弟弟，为何不把最小的梨留给他呢？”孔融则答：“我比弟弟大，哥哥应该让弟弟，所以把大的留给弟弟吃！”你能不被孔融这种谦让精神所感动吗？

据说舜在未君临天下时，对父母尽孝，对兄弟友爱。但母亲不喜欢舜，想让他的弟弟继承家业。舜从不怨恨父母，也不报复弟弟，不过是忍耐，再忍耐。日久见人心，舜以孝义感化父母兄弟。终于，在尧年老时，禅位天下给他。

在人情淡薄、注重实利的今天，兄弟之间往往很难相处，更难以合作。而曾国藩兄弟数人，一齐走上了战场，在事业上患难相助，实在是难能可贵。尤其是曾国藩，无论是在京做官，还是戎马倥偬之间，总是于百忙中给诸弟写信，对他们进行谆谆教导，频繁督促他们的学业，关

爱之情溢于言表。

曾国藩也曾说：“人伦有五，而兄弟相处之日最长。”无论父子或夫妻都不如兄弟相处的时间长久，所以兄弟间如果能够没有猜忌之心，便可以享受无穷的兄弟天伦之乐。

曾国藩全家兄弟姊妹共九个，他是曾家的长房长子，又早有所成，因此在家里的地位可想而知。曾国藩对待兄弟的态度，自是竭力地以德去爱护，而不是用姑息放纵来包庇他们，他在家书中说：至于兄弟之际，吾亦唯爱之以德，不欲爱之以姑息。教之以勤俭，劝之以习劳守朴：爱兄弟以德也。丰衣美食，俯仰如意：爱兄弟以姑息也。姑息之爱，使兄弟惰肢体，长骄气，将来丧德亏行，是我率兄弟以不孝也，吾不敢也。

曾国藩兄弟五人有四人上了战场。曾国华战死三河镇，曾国葆病殁天京之围，以曾国藩、曾国荃成就最大。曾国藩家书致曾国荃最多，曾国荃勇猛有加且狂妄至极，曾国藩既为之喜又为之惧，百般维护。为避猜忌，“晓得下塘，须要晓得上岸”，曾国藩一度要牺牲自我，退出仕途，以成全曾国荃的发展。曾国藩的另一个弟弟曾国潢则长期操持家事，解除众兄弟治军从政的后顾之忧。兄弟间如此默契配合，曾国藩自有清醒的认识：凡家道所以可久者，不恃一时之官爵，而恃长远之家规；不恃一二人之骤发，而恃大众之维持。

人们常用“情同手足”来形容关系之近，但真正的“手足兄弟”应如何相处呢？曾国藩认为应该是“德业相劝，过失相规”。他是这么说的，也是这么做的。他还语重心长地对诸位弟弟说：“余有错处，弟尽可一一直说。人之忌我者，唯愿弟做错事，唯愿弟之不恭；人之忌弟者，唯愿兄做错事，唯愿兄之不友。弟看破此等物情，则知世路之艰险，而心愈抑畏，气反愈平和矣。”

曾国藩对兄弟之间亲缘关系的处理，追求的是和睦、平等。他反复讲这样的道理：为人子者，若使父母见得我好些，谓诸兄弟俱不及我，这便是不孝；若使族党称道我好些，谓诸兄弟俱不如我，这便是不悌。何也？盖使父母心中有贤愚之分，使族党口中有贤愚之分，则必其平日有讨好的意思。暗用机计，使自己得好名声，而使其兄弟得坏名声，必其后日之嫌隙由此而生也。

但愿兄弟五人个个明白道理，彼此互相原谅。兄以弟得坏名为忧，

弟以兄得好名为快。兄不能使弟尽道得令名，是兄之罪；弟没有使兄尽道得令名，是弟之罪。若个个如此存心，则亿万年无纤芥之嫌矣。

因此，曾国藩并不以自己人生有成，在外做大官而自以为是，什么事情都靠“压”来使弟弟折服。而总是以一种平等的身份，循循善诱或委婉相商。他对弟弟说：“诸弟远隔数千里外，必须匡我之不逮，时时寄书规我之过，务使累世积德，不自我一人而坠，庶几持盈保泰，得免速致颠危。诸弟能常进箴规，则弟即吾之良师益友也。而诸弟亦宜常敬畏，勿谓家有人做官，而遂敢于侮人；勿谓己有文学，而遂敢于恃才傲人。常存此心，则是载福之道也。”

在五个兄弟之间，曾国藩和曾国荃最为相知，这不仅因为曾国荃在战场上出生入死，还因为他与兄长最能交心、谈心。曾国荃曾在一封信中谈到了很多不顺心的事情，但又没有具体谈是哪一件。曾国藩猜测：大概弟弟担心与哥哥之间存有不和。为此，曾国藩告诉他，倘若如此，那就完全可以不必担心、抑郁。他推心置腹地说：“你对咱家有大功劳，对国家也有大功劳，我哪里会有不感激、不爱护的道理？我对待属下像杨岳斌、彭玉麟、鲍春霆等人都是仁义谦让，难道对自己的弟弟反而会刻薄吗？也许我们之间确有不和，但那也只是意趣不同罢了。你立志做事，颇近似于春卉发舒之气；我立志做事，颇近似乎秋冬心敛之象。你以为扩散舒展才会生机旺盛，我认为收敛吝啬才会生机沉厚。”

曾国藩不但这样说，而且在实际生活中也这样做。有一次，曾国荃一下子给哥哥提了很多意见。最大的意见是说曾国藩在兄弟骨肉之间，不能营造一种生动活泼的气氛，不能使他们心情舒畅。曾国藩只是稍稍劝止，最终还是让曾国荃把话说完了，他们一直聊到夜至二更。曾国荃还给哥哥提出许多别的意见，这些意见大都切中事理，曾国藩在一边倾耳而听。

曾国藩的可贵之处在于他能虚心接受他人的批评，并不因为自己是兄长就以势压人。只要他人说得入情入理，他就无不接受。曾国藩这样做，无损于他做兄长的尊严，反而使曾国藩产生一种亲切之感。而在曾国藩的虚心和亲切之外，更有一种大度和大气。

的确如此，正是因为兄弟相处的时间长久，关系也十分密切，所以任何谎言都无法一直隐瞒下去。既然如此，倒不如早日说破，总比日后才翻脸要强。只是说话的方式上是可以作一些修饰的。

对此，《菜根谭》里也说：“家人有过，不宜暴怒，不宜轻弃，此事难言，借他事隐讽之。今日不悟，俟来日再警之。如春风解冻，如和气消冰，才是家庭的典范。”其意思是委婉的劝谏其实好过激切的批评。

历史上，汉文帝刘恒和弟弟淮南王刘安不能相亲相爱，民间因此流传一首歌：“一尺布，尚可缝；一斗粟，尚可舂；兄弟二人不相容。”魏文帝曹丕，因为妒忌弟弟陈留王曹植的才华，竟要他七步成诗，否则便要将他处死。所幸曹植即时写下：“煮豆燃豆萁，豆在釜中泣；本是同根生，相煎何太急！”救了自己的性命。

唐代法昭禅师写了一首描述兄弟情谊的诗：“同气连枝各自荣，些些言语莫伤情，一回相见一回老，能得几时为弟兄；弟兄同居忍便安，莫因毫末起争端，眼前生子又兄弟，留与儿孙作样看。”其意思是说兄弟就好像同一棵树延伸出来的树枝一样。人与人交往，家里的人最常用的沟通方法就是言语，所以言语要柔软、要和谐，绝对不要讲话很冲。要知道，人与人的冲突，一半以上都是因为言语不和。等我们上了三四十岁以后，每次看到兄弟姐妹都会有这么一点感觉，你的白头发又多了几根了。所以我们年龄越大代表越靠近人生的终点了，就更要好好珍惜这段情谊。

如今，多数家庭都是独生子女，即使有兄弟姐妹，长大后也要各自独立生活，那么在生活的过程中也一定会遇到各种困难，这时候就会想到求助，有兄弟姐妹的人首先就想到自己的同胞，没有兄弟姐妹的就会想到同事和朋友。由此，这种兄弟之情便转换到了同事、朋友之间，所以说更应该彼此友爱和尊重。正如《论语》中所说：“君子敬而无失，与人恭而有礼，四海之内皆兄弟也。”具有“敬而无失”，“恭而有礼”的品格，才能找到真正的朋友。

因此，一个家庭，如果亲兄弟之间都不能好好相处，又如何与别人相处，连自己的同胞兄弟都要陷害，又如何让人信任。所以患难中能够相助的只有兄弟，兄弟之间没有彼此猜忌，没有彼此伤害，外人自然就无法欺负自己，也会赢得别人的尊重。

致诸弟：教弟婚姻大事须谨慎

【原文】

诸位老弟足下：

十六日早，接到十一月十二日发信，内父亲一信，四位老弟各一件，俱悉一切，不胜次喜！四弟之诗，又有长进，第命意不甚高超，声调不甚响亮。命意之高，须要透过一层，如说考试，则须说科名是身外物，不足介怀，则诗意高矣。若说必以得科名为荣，则意浅矣。举此一端，余可类推。腔调则以多读诗为主，熟则响矣。

去年树堂所寄之笔，亦我亲手买者，春光醉目前每支大钱五百文，实不能再寄。汉壁尚可寄，然必须明年会武后，乃有便人回南，春间不能寄也。五十读书固好，然不宜以此耽搁自己功课；女子无才便是德，此语不诬也。

常家欲与我结婚，我所以不愿意者，因闻常世兄最好恃父势，作威福，衣服鲜明，仆从恒赫，恐其家女子有宦家骄奢习气乱我家规，诱我子弟好奢耳。今溍再三要结婚，发甲五八字去，恐溍家是要与我为亲家，非欲与弟为亲家。此语不可不明告之。

贤弟婚事，我不敢做主，但亲家为人如何？亦须向汪三处查明。若吸鸦片烟，则万不可对。若无此事，则听堂上各大人与弟自主之可也。所谓翰堂秀才者，其父子皆不宜亲近，我曾见过，想衡阳人亦有知之者，若要对亲，或另请媒人亦可。

六弟九月之信，于自己近来弊病，颇能自知，正好用功自医。而犹曰终日泄泄，此则我所不解者也。

家中之事，弟不必管，天破了，自有女娲管，洪水大了，自有禹王管。家事有堂上大人管，外事有我管，弟辈则宜自管功课而已，何必问其他哉？至于宗族姻党，无论他与我有隙无隙，在弟辈只宜一要概爱之敬之。孔子曰：“汎爱众，而亲仁。”孟子曰：“爱人不亲，反其仁；礼人不答，反其敬。”此刻未理家事若便多生嫌怨，将来当家立业，岂不个个都是仇人，古来无与宗族、乡党为仇之圣贤，弟辈万不可专责他人也。

十一月信言：观看《庄子》并《史记》，甚善！但做事必须有恒，不可谓考试在即便将书之丢下，必须从首至尾句句看完。若能明年将

《史记》看完，则以后看书不可限量，不必问进学与否也。贤弟论袁诗，论作字，亦皆有所见；然空言无益，须多做诗，多临帖乃可谈耳。譬如人欲进京一步不行，而在家空言进京程途，亦向益哉？即言之津津，人谁得而信之哉？

九弟之信，所以规劝我者甚切，余览之，不觉毛骨悚然！然我用功，实脚踏实地，不敢一毫欺人，着如此做去，不做外官，将来道德文章必粗有成就，上不敢欺天地祖父，下不敢欺诸弟与儿侄。而省城之闻望日隆，即我亦不知其所自来。我在京师唯恐名浮于实，故不先拜一人，不自诩一言，深以过情之闻为耻耳。

来书写大场题及榜信，此间九月早已知之，唯县考案首前列及进学之人，则至今不知。诸弟以后写信，于此等小事，及近处戚族家光景，务必一一详载。

季弟信亦谦虚可爱，然徒谦亦不好，总要努力前进，此全在为兄者倡率之，余他无所取，唯近来日日不恒，可为诸弟倡率。四弟六弟，总不欲以有恒自立，独不怕坏季弟之样子乎？余不尽宣，兄国藩手具。

道光二十四年十二月十八日

【译文】

诸位老弟足下：

十六日早上，接到十一月十二日发来的信，里面有父亲写的一封信，四位老弟各一封，从信中知道了一切情况，非常高兴！四弟作的诗，又有长进。只是诗的立意不是很高超，声调不十分响亮。立意要想高，必须提高一个层次。比如说考试，必须说科举功名是身外之物，不足以让一个人耿耿于怀，那么立意便高了一筹。如果说一定要以取得科举功名为荣耀，那么意义便浅薄了。举这一个例子，其他的便可类推。文章声调不响要多读诗，熟读古诗声调自然就会响亮。

去年树堂所寄的笔，也是我亲自去买的。“春光醉”这种牌子的目前每支需要五百大钱，实在是不能再寄了。“汉壁”还可以寄，但必须到明年会考后，有人回湖南才方便带回，春节期间不可能寄了。五十读书固然很好，但不可以因为这耽搁自己的功课。女子无才便是德，这话是很

有道理的。

常家想和我缔结婚姻，我之所以不愿意，是因为听说常世兄这个人最喜欢仗着自己父亲的权势而欺侮别人，衣服也太华丽，仆人前呼后拥，显耀一时，恐怕他家的女子也具有做官人家的骄气奢气，这样会破坏我家的家规，引诱我家子弟奢侈，今天他再三要与我家结姻，发甲五八字去，恐怕他家是要与我为亲家，不是想同弟弟为亲家，这话我不能不明白地告诉你们。

贤弟的婚事，我不敢擅自做主，但是亲家为人怎样，也必须向汪三那边查问清楚，如果吃鸦片烟，那万万不可和他们结亲。如果没有这件事，那就听堂上各位大人与贤弟自己做主好了，称做翰堂的那位秀才，他父子两人都不适合去亲近，我曾经见过，衡阳人也有知道他们底细的。如果要结亲，或者可以另外请媒人。

六弟九月的信，对于他自己近来的毛病，认识得很清楚，正好下工夫把毛病治好。但又说自己一天到晚闲来无事，这就使我不理解了。

家中的事情，众弟弟不需要去管理。天破了，自有女娲氏去补天，洪水大了，自有禹王爷去治水。家中的事情自有父母大人掌管，外边的事情由我来管，弟弟只管好自己的功课就行了，何必去过问其他事情呢？至于宗族里的人，娘舅那方面的人，不管他与我们有矛盾还是没有矛盾，弟弟只适宜全部地去爱他们、敬他们。孔子说：“爱民众和有仁义的人亲近。”孟子说：“爱别人，别人却不亲近我，自己要反躬自省，自己的仁爱是否有不周到的地方；以礼待别人，别人却不理睬我，自己要反躬自省，自己的仁爱是不是不周到。”现在没有管理家事，如果还生矛盾仇怨，将来当家立业，岂不是个个都成了仇人？自古以来，没有和宗族、乡党结仇的圣贤之人，弟弟不要总是专门指责别人。

十一月的信中说：现在正在看《庄子》和《史记》，非常好！但做事必须有恒心，不可以说考试将近就把没有看完的书丢下，必须从头到尾，句句看完。如果明年能够把《史记》看完，那么以后看书，不可限量，更不用去问是不是进步了。贤弟讨论袁诗和书法，也都有所见解；但只空说并没有一点益处，一定要多作诗，多临帖，才能谈得更有体会。比如有人想要进京城却一步不走，在家里空口说进京的旅程又有什么益处？即使你说得津津有味，又有谁相信呢？

九弟的信，对我的规劝非常确切，我看后不禁为之毛骨悚然。然而

我用功，确实脚踏实地，不敢丝毫欺骗别人。如果这样做下去，就是不在外做官，将来的道德文章，也一定会略有成就的，上不敢欺骗天地和祖父大人，下不敢欺骗各位老弟与儿子辈。而我在省城的声望是愈加升高，就连我自己也不知道这是从何而来。我在京城只怕名望超过了实际，所以不先拜一个人，不自吹一句话，深深以超乎情理的称呼为可耻。

信中说的大场题目和发榜的讯息，我在九月间早已知道了，只是县考的案首前列几名和进学的人，至今还不知道。各位弟弟以后写信，对于这些小事，以及附近亲戚家的情形，务必在信中一一详细写明。

季弟的信也谦虚、可爱。但只是谦虚也不好，总要努力进步，这全部责任在于做哥哥的提倡做表率，我没有什么可取之处，只是近来做事学习天天有恒，可作为弟弟的表率。四弟、六弟总不想以有恒自立，难道不怕在季弟面前有失自己的形象吗？其他的内容不一一说了。兄国藩手具。

道光二十四年十二月十八日

【解读】

天地、万物、家庭是一切事物的源泉。《易•序卦》中说：“有天地，然后有万物；有万物，然后有男女；有男女，然后有夫妇；有夫妇，然后有父子；有父子，然后有君臣；有君臣，然后有上下；有上下，然后礼仪有所错（措）。”其意道出了天地造就万物，又造就了人类、婚姻和家庭，又构成了繁衍不息的社会。

爱情、婚姻是人类生活中的一部分。从帝王将相、才子佳人到平民百姓没有一个不经历过的，古今相同。所不同的是人们对婚姻中人的出身和地位以及个人的文化素质和品行的要求。

曾国藩在这封信中阐述了有关儿女婚姻大事的基本择偶观点：拒绝锋芒毕露之家，拒绝骄奢之家，拒绝张扬之家。

在古代，婚姻大事讲究门当户对，这样的结合，不仅能够使子女过上富足生活，更重要的是亲家之间容易结成政治或军事的联盟，以巩固自己的实力。曾国藩家族可谓是显赫的贵族，如果按门当户对的做法，

那么所结的亲家不是豪门旺族，就是达官贵族。但是，在曾国藩眼里，婚姻不该限于门第的观念，更重要的是对方的家风、生活习惯问题，他认为儿女的问题应该从长计议，看的不是眼前，而是将来。

家风是一家之风范，它的内容是指一个家庭的所有成员共有的生活习惯、思维方式及言行表现的总和，也是家庭成员品格、文化素养、道德情操、人际关系的具体体现。好的家风就是一所好的学校，对孩子的成长既是一种耳濡目染、潜移默化的教育，又是孩子行为规范的“调节器”，更是陶冶孩子道德情操的天然“熔炉”。好的家风和不好的家风都会影响到后代。家风好，则人心正，父母慈，儿女孝，妯娌和，婆媳睦，子孙贤；家风不好，则父母恶，子不肖，孽孙生。家风好坏甚至关系到民族兴衰、国家存亡、社会发展等。

古人云：养不教，父之过。鲁迅先生也曾说过：“父母对于子女，应该健全地产生，尽力地教育，完全地解放。”翻开历史，在我国不知有多少脍炙人口、生动感人的名人家规、家训，感召来者，滋养后人，如周公的“一沐三捉发，一饭三吐哺”；孔子的“不学礼，无以立”；诸葛亮的“淡泊以明志，宁静以致远”；朱伯庐的“一粥一饭，当思来处不易；半丝半缕，恒念物力维艰”等，都是一个父亲对孩子最好的教育。但如果家长作风不正，那么孩子也必然会随他学，所以在曾国藩看来，婚姻选择必须看对方的家风、生活习惯。

如今，我们看那些缔结良缘的家庭，也很少有从对方的家风以及本人的作风问题上作长久考虑的，更多的也只是看中对方的经济条件。要知道，婚姻并非儿戏，也不是交易。尤其是中国式婚姻，往往倾向于家族式的婚姻，集体式的考虑，并不像西方那样能够完全从个人角度去考虑，想合就合，想分便分。

譬如，双方性格是否合适，志向、兴趣是否一致，彼此是否能互相包容，更重要的是对生活的要求与期望是否处在同一个水平、层次、角度、方位上……有心理学家说：“婚姻就是对方把最好的和最坏的都给你。”婚姻之前，应该把各方面都考虑清楚，两个人是否真的合得来，而不是看对方的家庭背景。因为随着时间的推移，性格伴随人的一生，其他的一切都可能丧失或颠覆。婚姻除了意味着两个人爱的归宿之外，还意味着两个人的生活经历、人生阅历、生活方式、家庭影响、各种关系联系在一起，随着岁月的积淀而成长在一起。

所以，人生的一切都应从长计议，多方位考虑，从高处想到低处，

从得意想到失意，从此时想到彼时，从眼前想到将来，这样你才不会成为婚姻的傀儡，进而找到自己真正的幸福。

禀叔父母：勿因劳累过度

【原文】

侄国藩谨禀：

叔父母大人礼安。六月十七发第九号信，七月初三发第十号信，想次第收到。十七日接家信二件，内父亲一谕，四弟一书、九弟、季弟在省各一书，欧阳牧云一书，得悉一切。祖大人之病不得少减，日夜劳父亲、叔父辛苦服事，而侄远离膝下，竟不得效丝毫之力，终夜思维，刻不能安。

江岷樵有信来，言渠已买得虎骨，七月当亲送我家，以之熬膏，可医痿痹云云。不知果送来否？

闻叔父去年起公屋，劳心劳力，备极经营。外面极堂皇，工作极坚固，费钱不过百千，而见者拟为三百千规模。焦劳太过，后至吐血。旋又以祖父复病，勤劬弥甚。而父亲亦于奉事祖父之余操理家政，刻不少休。侄窃伏思父亲、叔父二大人年寿日高，精力日迈，正宜保养神气，稍稍休息，家中琐细事务，可命四弟管理。至服事祖父，凡劳心细察之事，则父亲、叔父躬任之；凡劳力粗重之事，则另添一雇工，一人不够则雇二人。

侄近年以来，精力日差，偶用心略甚，癣疾即发，夜坐略久，次日即昏倦。是以力加保养，不甚用功，以求无病无痛，上慰堂上之远怀。外间求作文，求写字，求批改诗文者，往往历久而莫偿宿诺，是以时时抱疚，日日无心安神恬之时，前四弟在京能为我料理一切琐事，六弟则毫不能管。故四弟归去之后，侄于外间之回信、家乡应留心之事不免疏忽废弛。

侄等近日身体平安，合室大小皆顺。六弟在京，侄苦劝其南归。一则免告回避；二则尽仰事俯畜之职；三则六弟两年未作文，必在家中父亲、叔父严责方可用功。乡试渠不肯归，侄亦无如之何。

叔父去年四十晋一，侄谨备袍套一付。叔母今年四十大寿，侄谨备棉外套一件。皆交曹西垣带回，服阕后即可着。母亲外褂并汉绿布夹袄亦一同付回。闻母亲近思用一丫环，此亦易办，在省城买不过三四十千；若有湖北逃荒者来乡，则更为便益。望叔父命四弟留心速买，以供母亲、叔母之使令，其价，侄即寄回。

侄今年光景之窘较甚于往年，然东支西扯尚可敷衍。若明年能得外差或升侍郎，便可弥缝家中。今年季弟喜事不知还窘迫否？侄于八月接到俸银，即当寄五十金回，即去年每岁百金之说也。在京一切张罗，侄自有调停，毫不费力，堂上大人不必挂念。侄谨禀。

道光二十八年七月二十日

【译文】

侄儿国藩谨此禀告：

叔父、叔母大人礼安。我于六月十七发第九封信，七月初三发第十封信，想必会陆续收到。十七日接到家信两封，其中有父亲的谕示一封，四弟的信一封，九弟、季弟在省城的信各一封，欧阳牧云的信一封，从信中得知一切情况。祖父大人的病情没有减轻，每天劳心，父亲和叔父辛苦地服侍着，而侄儿没在跟前，不能为此付出一点力气，每天晚上都辗转反侧，一刻不能安心入睡。

江岷樵来信，告诉我他已经买到虎骨，七月份就应该会送到我家，用它熬成膏，可以医治痿痹病，不知道他真的送了没有。

听说叔父从去年开始建公房，劳心劳力，竭尽全力经营，外面很堂皇，工程也很坚固，花费不到百千银钱，而参观的人都感觉三倍百千也不为过。但由于焦劳太过，导致后来竟吐起血来。接着祖父又生病，勤恳地服侍十分劳累。而父亲也在奉侍祖父的闲暇时候，管理家政，一刻都不能休息。侄儿心想父亲、叔父两位大人年纪日渐大了，精力也逐日老迈起来，这时正适合保养神气，稍为休息，家里琐细的事情，可以叫四弟来管理，至于服侍祖父，凡属于劳心的粗细事情，由父亲、叔父亲自担任；凡属于粗重的事情，可以增加一名雇工来做，不够还可雇两个。

侄儿近年来精力越来越差了，有时多用些心，癣疾便会发作。晚上坐时间长了，第二天便觉得疲倦。所以我尽力保养身体，不那么用功，以求没有病痛，以安慰父母大人远方怀念。外面的人来请求我写文章、题字、批改诗文的，通常很长时间都不能如愿，因此常常心怀歉疚，每天都没有心安神恬的时候，从前四弟在京城，可以帮我料理一切琐碎的事务，六弟却一点都不管理。四弟回去后，侄儿对于外面的回信和家乡应当留心的事情，不免就疏忽大意了。侄儿等近日身体健康，全家大小都很平安顺心。六弟在京城，侄儿苦苦劝慰他回湖南。一是免得别人说我不知回避；二是尽到他上侍奉父母大人，下养儿孙的职责；三是六弟两年来都没有作文，父亲、叔父一定要在家里严加督责，他才可以用功学习，乡试他不肯回去参加，侄儿也没有办法。

叔父去年四十一岁，侄儿谨备了一付袍套。叔母今年四十大寿时，侄儿谨备棉袍一件。都交曹西垣带回去，等到守孝服满那天就可以穿了，母亲的外褂和汉绿布夹袄，也一起附带回去。听说母亲近来想雇一名丫环，这件事也很容易办到。到省城去买，不超过三四十千；如果有湖北逃荒来乡下的，还会更便宜些。希望叔父叫四弟留心，迅速去买，以供母亲、叔母的使唤，所需的钱侄儿会立刻寄回。

侄儿今年窘困的情景，胜过往年。然而东支西扯，还勉强可以敷衍过去。明年如果能够得一外差，或晋升侍郎，便可以弥补亏空了。家里今年季弟操办喜事，不知道是否还窘迫。侄儿在八月接到俸银，立刻寄回五十金，就是去年我说的每年一百金的承诺。在京城的一切张罗，侄儿自己料理妥当，没费一点力气，父母大人，不要挂念。侄儿谨慎禀告。

道光二十八年七月二十日

【解读】

曾国藩在这封信中，劝诫叔父、叔母，凡事不可劳心，这样才能保养身体。从中道出了家庭的兴旺，离不开人的兴旺的道理。

在古代，有“危微”之说，这其中的“危”就是说人的欲望之心，就好比大堤防水，容易崩溃，一旦决堤，就不可收拾；“微”就是说理义之心，就好像帐中的烛火，若有若无，难以明亮也难以熄灭。而人的心要想达到灵活，就不可以过于劳累，也不可以过于安逸。这样才能使人的

身心处于健康的状态，否则过犹不及。

《论语•先进》中，子贡问：“师与商也孰贤？”子曰：“师也过，商也不及。”曰：“然则师愈与？”子曰：“过犹不及。”这就是说，事情如果做过了头，就跟做得不够一样，都是不合适的。

在《中庸》的思想中，也体现出这一点。所谓：“过犹不及为中。”《中庸》中曾说：“道之不行也，我知之矣。知者过之，愚者不及也。道之不明也，我知之矣。贤者过之，不肖者不及也。”“执其两端，用其中于民，其斯以为舜乎？”其意思就是在说舜从两端选择其中，既不过头，也不是不好，这样来教化百姓，才是圣人君子。

人生中许多事情都是如此，大到国家，小到家庭、个人，都要有一个适当的度。超过了这个“度”的界限，事情就会变化或者物极必反。譬如说，商鞅变法，将秦国变成了一个极端尚武好战的国家，不讲求以德服人而专持有暴力的思想意识，最终落得了衰亡的命运。与此相反，汉朝实现统一后，继承了秦朝政治中的有益部分，同时又儒法并用，王道、霸道兼而有之，最终取得了百年的稳定发展。

治国如此，治家也一样。要想将家庭治理得井井有条，那么就必须要适当保养自己的身心，不可太过劳心，如果劳心过度就会影响到自己的身心健康，甚至导致过早死亡，所以说凡事尽力就好，因为人只有拥有健康的身体，才能更长久地持家操守；否则，家业也会因人的衰亡而衰落。

刘备死后，刘禅即位，一直由诸葛亮辅佐。因为刘禅生性软弱，没有大志，所以诸葛亮事事操心，时刻为刘禅出谋划策，最后因为劳累而死在军营之中。从此，蜀汉也就亡了。

这正说明了，治国、治家都不宜劳累过度，这样才能为国，为家贡献出一份力气，让国家繁荣，家业兴旺。

致诸弟：自立门户，自立规矩

【原文】

四弟、九弟、季弟足下：

六月廿八日发第九号家信，想已收到。七月以来，京寓大小平安。癣疾虽头面微有痕迹，而于召见已绝无妨碍。从此不治，听之可也。

丁士元散馆，是诗中“皓月”误写“浩”字。胡家玉是赋中“先生”误为“先王”。李竹屋今年在我家教书三个月，临行送他俸金，渠坚不肯受。其人知情知义，予仅送他褂料被面等物，竟未送银。渠出京后来信三次。予有信托立夫先生为渠荐馆。昨立夫先生信来，已请竹屋在署教读矣，可喜可慰。耦庚先生革职，同乡莫不嗟叹。而渠屡次信来，绝不怪我，尤为可感可敬。

《岳阳楼记》，大约明年总可寄到。家中《五种遗规》，四弟须日日看之，句句学之。我所望于四弟者，唯此而已。家中蒙祖父厚德余荫，我得忝列卿贰，若使兄弟妯娌不和睦，后辈子女无法则，则骄奢淫佚，立见消败。虽贵为宰相，何足取哉？我家祖父、父亲、叔父三位大人规矩极严，榜样极好，我辈踵而行之，极易为力。别家无好榜样者，亦须自立门户，自立规条；况我家祖父榜样，岂可不遵行之，而忍令堕落之乎？现在我不在家，一切望四弟做主。兄弟不和，四弟之罪也；妯娌不睦，四弟之罪也；后辈骄恣不法，四弟之罪也。我有三事奉劝四弟：一曰勤，二曰早起，三曰看《五种遗规》。四弟能信此三语，便是爱兄老兄；若不信此三语，便是弁髦老兄。我家将来气象之兴衰，全系乎四弟一人之身。

六弟近来气性极和平，今年以来未曾动气，自是我家好气象。唯兄弟俱懒。我以有事而懒，六弟无事而亦懒，是我不甚满意处。若二人俱勤，则气象更兴旺矣。

吴、彭两寿文及小四书序、王待聘之父母家传，俱于八月付回，大约九月可到。

袁漱六处，予意已定将长女许与他，六弟已当面与他说过几次矣，想堂上大人断无不允。予意即于近日订庚，望四弟禀告堂上。陈岱云处姻事，予意尚有迟疑。前日四弟信来，写堂上允诺欢喜之意。筠仙已经看见，比书信告岱云矣。将来亦必成定局，而予意尚有一二分迟疑。

岱云丁艰，余拟送奠仪，多则五十，少则四十，别有对联之类，家中不必另致情也。余不尽言。兄国藩手草。

道光二十七年七月十八日

【译文】

四弟、九弟、季弟足下：

我于六月二十八日寄出的第九封家信，想必现在已经收到了。从七月以来，京城家中大小都平安无事。我的癣病在头上脸上虽然还残留些痕迹，但面对皇上的召见已经无伤大雅了。所以从此后不用再刻意为这件事情费心治疗了，顺其自然就可以了。

丁士元在翰林院学习已结束，但是他将诗中的“皓月”之“皓”字误写成了“浩”。胡家玉的赋中的“先生”也误写成了“先王”。李竹屋今年在我家教书已有三个月了，临走的时候我给他俸金，他坚决不肯接受，可见这个人是个重情重义之人。最后我只送给他褂子、布料和被面等生活用品，没有坚持送他银钱。离开京城后，他一共写了三封信来。我对他一直很牵挂，所以写信拜托立夫先生为他另外推荐教书的地方。昨天立夫先生来信说，已经请竹屋在署中教书了，这件事情真是可喜可贺。不过耦庚先生被撤职一事，同乡人都为之感叹。但是耦庚先生几次来信，都没有因为这件事情怪罪于我，为此不由得让人感动和敬佩。

《岳阳楼记》大约明年就可以寄到。家中的《五种遗规》，四弟必须天天翻看，逐句学习。我对四弟所期望的，也只有如此。家中承蒙祖父德高望重，我才得以暂居高位，如果兄弟妯娌相处不和睦，晚辈子女没有规矩，就会骄奢淫逸，衰败便会接踵而至。到时即使贵为宰相，又有什么用处呢？我家祖父、父亲、叔父三位大人的要求非常严格，是我辈的榜样，我们只要依旧例而行就好，这是极其容易省力的事情。别人家没有这样的好榜样，也要自立门户，自立规矩，更何况我家有祖父这样现成的榜样，难道愿意放弃先辈的榜样不去遵照，而忍心目睹家业衰落吗？现在我不在家，一切必须四弟做主。兄弟之间不和睦，是四弟的罪过；妯娌之间不团结，是四弟的过失，晚辈骄横放纵不知道礼仪，是四弟的过错。我有三件事奉劝四弟：一是勤奋，二是早起，三是看《五种遗规》。四弟如果能记住这三句话，就是对我的敬重;如果不信这三句话，就是看不起我这个当兄长的。我们家将来的家业是兴旺还是衰败，全看四弟的作为了。

六弟近日来脾气性格极为平和，这一年来也没动过气，自然是我家

的好气象。只是几位兄弟俱有懒惰的缺点，我是由于很多事情牵累而显得懒惰，而六弟每天无事可做，还时常犯懒惰的毛病，这是我非常不满意的地方。如果两人都很勤劳，那家中气象自然会越来越旺盛。

吴、彭处两寿文和小四书序言，王待聘的父母家传等文章，都于八月托人带回，估计九月便可以到。

我已经拿定主意将大女儿许配给袁漱六家，六弟也已经当面和他谈过几次了，想来父母大人也不会不答应。我打算让他们近日定亲，希望四弟将我的意思转告给家中的各位长辈。陈岱云的婚事，至今我仍犹豫不决。前段时间四弟来信说，家中父母大人已经同意了这门亲事，而且都非常高兴。筠仙已经看到了这封信，事后便写信将这件事情告诉了岱云。看来这门亲事将来也一定能成为定局，而我心里还有些犹豫。

近日岱云家中老人逝世，正在筹备丧事。我准备送点奠礼钱，多则五十两，少则四十两，另外还有挽联等物。这样一来，家中就不用另外再送东西了。其他的就不多说了。兄国藩手草。

道光二十七年七月十八日

【解读】

曾国藩在这封信中，强调了：“我家祖父、父亲、叔父三位大人的要求非常严格，是我辈的榜样，我们只要依旧例而行就好，这是极其容易省力的事情。别人家没有这样的好榜样，也要自立门户，自立规矩，更何况我家有祖父这样现成的榜样，难道愿意放弃先辈的榜样不去遵照，而忍心目睹家业衰落吗？”从中说明了一个家庭的兴旺需要后代的不断延续，那样才能长盛不衰。而作为后代的子孙必须懂得如何让这种繁荣的家风持续下去才行。

范仲淹就具有这种自立门户的意识。自从当上官后，他就想找个离自己当官的地方近的地方自立门户，这样有了自己的家后，就能将自己的母亲接来，侍奉她。于是他思前想后，觉得应天府是个好地方，但是依照官职，应天府多数都是高官要员职田所选，而范仲淹仅是九品小官，所以他只能选在较远的宁陵县。

范仲淹安家立户后，便想立刻将母亲接来侍奉，但是因为公务在

身，又唯恐自己不能细心照顾，于是他想到了自己的同母异父的朱氏兄弟，母亲自己来，老人家也不放心。更担心朱氏兄弟受歧视，也不放心。于是他决定将同母异父的朱氏兄弟也接到宁陵，这样不仅可以让朱氏兄弟照顾母亲，而且还可以帮助管理职田事宜。后来范仲淹结婚后，母亲、妻子、朱氏兄弟一家人共同生活在宁陵，共享天伦之乐。

由此可见，范仲淹正是以家为重，以家人为中心，才凭借自己的能力建起了一个家庭，使家庭生活无比幸福和快乐。如果没有这种意识，那么他或许也只会孤身一人在外漂泊，根本体会不到家庭的快乐。

曾国藩在这封信中，还强调了一个家庭中对待堂兄弟，要从道德公理上加以劝导，对他们的过失要直言规劝，这样才能帮助他们建立家业。其次，与人为亲，就要使他尊贵；待人为爱，就要使他富有。要经常行善以替各位兄弟、弟子默默祈福，自然能得到神明和众人的钦敬。这就是遵循礼制的表现。

在古代，一般教育子女都不只是停留在思想和说教上，而是从君主、士族到整个官绅阶层，都在身体力行，并且形成一套敬老的规矩和养老的礼制。

《礼记》记载：“古之道，五十不为甸徒，颁禽隆诸长者。”就是说，凡是五十岁以上的老人都不要亲往打猎，但在分配猎物时一定要得到优厚的一份。还有在同长辈说话时声音的音量上，也作了明确要求。如《养蒙便读》说：“侍于亲长，声容易肃，勿因琐事，大声呼叱。”《弟子规》又说：“低不闻，却非宜。”这都是说对长辈说话不要高声呼喊，而要平和。总之，无论是君王贵族，还是庶民百姓，都要遵循一定的规矩，以表达对老者和长者的尊敬，这才是衡量一个人的修养的标志。

《孟子•离娄上》说：“不以规矩，不能成方圆。”这正道出了一家中规矩的重要。如果一家没有规矩，人们的行为举止都散漫，那么家庭必然会不和谐，也会因此而使家庭没有其乐融融、人丁兴旺之象。

所以，我们也一定要具有自立门户的意识，努力拼搏，争取闯出自己的一片天地，而且在经营自己的家庭上，也要自立规矩，学习古代优良的家风，让自己的家庭永远昌盛。

致诸弟：贤肖不在高位而在谨朴

【原文】

澄侯、温甫、子植、季洪足下：

四月十四日接到己酉三月初九所发第四号来信，次日又接到二月二十三所发第三号来信，其二月初四所发第二号信则已于前次三月十八接到矣，唯正月十六七所发第一号信则至今未接到。

京寓今年寄回之家书：正月初十发第一号(折弁)，二月初八发第二号(折弁)，二十六发第三号(折弁)，三月初一发第四号(乔心农太守)，大约五月初可到省；十九发第五号(折弁)，四月十四发第六号(由陈竹伯观察)，大约五月底可到省。《岳阳楼记》，竹伯走时尚未到手，是以未交渠。然一两月内，不少妥便，亦必可寄到家也。

祖父大人之病，日见日甚如此，为子孙者远隔数千里外，此心何能稍置！温弟去年若未归，此时在京，亦刻不能安矣。诸弟仰观父、叔纯孝之行，能人人竭力尽劳，服事堂上，此我家第一吉祥事。我在京寓，食膏粱而衣锦绣，竟不能效半点孙子之职；妻子皆安坐享用，不能分母亲之劳。每一念及，不觉汗下。

吾细思凡天下官宦之家，多只一代享用便尽。其子孙始而骄佚，继而流荡，终而沟壑，能庆延一二代者鲜矣。商贾之家，勤俭者能延三四代；耕读之家，谨朴者能延五六代；孝友之家，则可以绵延十代八代。我今赖祖宗之积累，少年早达，深恐其以一身享用殆尽，故教诸弟及儿辈，但愿其为耕读孝友之家，不愿其为仕宦之家。诸弟读书不可不多，用功不可不勤，切不可时时为科第仕宦起见。若不能看透此层道理，则虽巍科显宦，终算不得祖父之贤肖，我家之功臣。若能看透此道理，则我钦佩之至。

澄弟每以我升官得差，便谓我是肖子贤孙，殊不知此非贤肖也。如以此为贤肖，则李林甫、卢怀慎辈，何尝不位极人臣，赫奕一时，讵得谓之贤肖哉？予自问学浅识薄，谬膺高位，然所刻刻留心者，此时虽在宦海之中，却时作上岸之计。要令罢官家居之日，己身可以淡泊，妻子可以服劳，可以对祖父兄弟，可以对宗族乡党。如是而已。诸弟见我之立心制行与我所言有不符处，望时时切实箴规。至要至要。

鹿茸一药，我去腊甚想买就寄家，曾请漱六、岷樵两人买五六天，最后买得一架，定银九十两。而请人细看，尚云无力。其有力者，必须百余金，到南中则值二百余金矣，然至少亦须四五两乃可奏效。今澄弟来书，言谭君送四五钱便有小效，则去年之不买就急寄，余之罪可胜悔哉！近日拟赶买一架付归。以父、叔之孝行推之，祖大人应可收药力之效。叔母之病，不知宜用何药？若南中难得者，望书信来京购买。

“安良会”极好。地方有盗贼，我家出力除之，正是我家此时应行之事。“细毛虫”之事，尚不过分，然必须到这田地方可动手。不然，则难免恃势欺压之名。既已惊动官长，故我特作书谢施梧冈，到家即封口送县可也。去年欧阳家之事，今亦作书谢伍仲常，送阳凌云，嘱其封口寄去可也。

澄弟寄俪裳书，无一字不合。蒋祝三信已交渠。兹有回信，家中可专人送至渠家，亦免得他父母悬望。予因身体不旺，生怕得病，万事废弛，抱疚之事甚多。本想诸弟一人来京帮我，因温、沅乡试在迩，澄又为家中必不可少之人，洪则年轻，一人不能来京；且祖大人未好，岂可一人再离膝下？只得俟明年再说。

希六之事，余必为之捐从九品。但恐秋间乃能上兑，乡试后南旋者乃可带照归耳。书不能详，余俟续寄。国藩手草。

道光二十九年四月十六日

【译文】

澄侯、温甫、子植、季洪足下：

四月十四日收到己酉年三月初九所寄出的第四封来信，第二天又收到二月二十三日所寄出的第三封来信，其中二月初四所寄出的第二封信也已经在三月十八日收到了。只有正月十六七日所寄出的第一封信如今还没收到。

今年我从京城寄回家中的信有：正月初十寄出的第一封(由信差带)，二月初八寄出的第二封(由信差带)，二月二十六日寄出的第三封(由信差带)，三月初一寄出的第四封(由乔心农太守带)，可能五月初就可到达省城；三月十九日寄出的第五封(由信差带)，四月十四日寄出的

第六封(由陈竹伯观察带)，可能五月底可到省城。竹伯走的时候，《岳阳楼记》还没有拿到手，所以我没有托付他捎带回去。以后一两个月内，还有许多方便的机会，也一定可以将它送到家中。

祖父大人的身体一天不如一天，作为孙子，却远在千里之外，这颗心怎能放得下！如果去年温弟留在京城不回去，这时候也一定是时刻都不得安宁了。各位兄弟敬仰父亲、叔父的孝顺行为，时刻以他们为榜样，能够人人都竭尽全力地服侍孝敬祖父，这是我们家吉祥的好事。我身在京城，享受着美味佳肴、锦衣绸缎，却竟然尽不到半点做孙子的责任;妻子儿女也都坐享其成，不能替母亲分担忧愁。每次想到这些，都不由得直冒冷汗，心怀愧疚。

我经过仔细思考后发现，凡是天下官宦人家，最多只能挥霍一代，便将其中的财富很快享用殆尽。他们的子孙开始骄奢淫逸，后来又放荡不羁，最后深陷欲望的沟壑而不能自拔，能够延续一两代旺盛的实在是少见；商贾人家，勤俭的能延续三四代；耕读人家，谨慎淳朴的能延续六七代人；孝友人家，则可以绵延十代八代。如今我仰仗祖宗积下的德行，年少便身居高位，生怕我将一生的财富享用完了，所以在这里教导各位兄弟和孩子，但愿成为耕读孝友的人家，也不想成为仕宦人家。各位兄弟不可以不多读书，用功不可以不勤奋，千万不能为了应付科举考试做官而心生杂念，一心求取功名。如果看不透这个道理，即使科举高中显赫，最终也算不上祖父的孝子贤孙，我曾家的有功之人；如果能够看透这层道理，那我对你们深表钦佩。

澄弟常因我升官受任就称我是孝子贤孙，殊不知这并不是孝子贤孙。如果这样就可称为孝子贤孙，那么李林甫、卢怀慎这样的人，位极人臣、显赫一时，难道不是最大的贤孝之人吗？我扪心自问，学识浅薄，却有幸谬居高位，因此我经常留心提醒自己，目前虽然人在宦海之中，却时刻要作好上岸的准备。等到让我罢官回乡的时候，就可以淡泊无求。到那时候，妻子可以亲身从事劳动，可以对得起祖父兄弟，也可以对得起宗族乡人，就这些也就足够了。各位兄弟如果发现我所想和所说的与我的实际行动有不相符的地方，希望时刻实事求是地规劝我，这对我来说至关重要。

鹿茸这一味药，我去年腊月就很想买好寄回家中。曾经请漱六、岷樵两人买了五六天，最后买到一架，定好的价钱是九十两银子。后来又请人仔细观看，还是药力不够。凡是有药效的，必须要一百多两银子，到南方就价值二百多两银子了，不过最少也要吃四五两鹿茸才可能见

效。现在澄弟来信说，谭君送来的四五钱吃下去有些效果。那么去年没买下来及时寄回去真是我的罪过，如今后悔也没用了！今日只想尽快准备一架寄回家，以弥补我的过失。以父亲、叔父的纯孝行为判断，祖父大人的病体一定可以收到药力的效果的。至于叔母的病，不知道适合用什么药。如果南方买不到药效明显的药物，希望尽快写信告诉我，以便在京城购买。

组织“安良会”这件事办得非常好。地方上有强盗横行，我家出力剿灭他们，为百姓造福，正是我家应该做的事情。“细毛虫”这类的事情，尚且不算过分，但必须到了不能忍受的地步才可以动手。否则，就会落得仗势欺人的罪名。既然这件事情惊动了地方官员，所以我特意写信感谢施梧冈，寄到家后就封上信口送到县里就可以。去年欧阳家的事情，现在也写了信去感谢伍仲常，请送给阳凌云，叮嘱他封好信口寄去。

澄弟寄给俪裳的信，没有一字不合理恰当。目前蒋祝三的信已经交给他，现在已有回信了，家里可专门派人送到他家，以免让他的父母总担心挂念。我因为身体不太好，总担心得病，万事荒废，内心深感抱歉内疚。本来打算请兄弟中一人到京城来协助我处理各项事务，但因为温弟、沅弟最近要参加乡试了，澄弟在家中有重任担当，不可缺少，而洪弟年纪还小，所以目前找不到合适的人到北京。更何况祖父大人病体还没有痊愈，人人都在旁边侍奉，这样的情况下哪里能够再有人离开他身边呢？这样的事情只好等明年再议。

关于希六的事情，我已经有了打算，一定要尽力为他谋求一个从九品的官职。不过也许要等到秋天才能将这件事情办妥。等到乡试过后，可以托付南归的人将执照带回去。信中不能详说，其他的事情以后来信时再谈吧。国藩手草。

道光二十九年四月十六日

【解读】

曾国藩在这封信中，阐述了自己多年来为官的感悟：宁愿成为耕读孝友的人家，也不做官宦之家。并告诫各位兄弟，不可以不读书，读书也不能不勤奋，但一定不要以为读书是为了考取官位而心生杂念，一心只为求取功名。如果具有这样的心态，那么即使高中显赫，也算不上祖父的孝子贤孙，更算不上曾家的有功之人。由此，道出了曾国藩淡泊名

利的心态。

“淡泊”是一种道家思想学说，所谓“恬淡为上，胜而不美”。古往今来人们一直继承赞赏这种“心神恬适”的意境。如白居易在《问秋光》一诗中的“身心转恬泰，烟景弥淡泊”，反映了他心无杂念，凝神安适，不限于眼前得失的那种长远而宽宏博大的胸怀。还有古代许多圣贤也都有曾国藩这样的心态。如颜回的“一箪食，一瓢饮……不改其乐”，正是这种淡泊，使他成了千古以来安贫乐道的典范。还有海瑞为官三十三年，多半都是罢官的状态，他一生呈交了七次辞呈奏折。因为在他看来，如果一个官员上任不能造福百姓，那么不如回家种田，安养晚年。这种淡泊，使他一生平安幸福。

所以，淡泊是一种人生的境界，更是一种超脱。如果一个人有了淡泊宁静的心态，那么他就会对事态洞悉得十分深刻，认识也十分透彻，更明白自然界的法则规律，这是一种智慧，更是一种成熟。

《庄子•秋水》中说，庄子面临着两种选择：一是清波粼粼的濮水；二是水中从容不迫的游鱼，背后则是楚国的官位。但吸引庄子的却是濮水的清波，他无暇回头看身后的权势。只是不经意地推掉了在俗人看来千载难逢的发达机遇。有人对此不解，庄子则问两位身穿锦绣的大夫：“楚国水田里的乌龟，它是愿意到楚王那里，让楚王用精致的竹箱装着它，用丝绸的巾饰覆盖它，珍藏在宗庙里，用死来换取‘留骨而贵’呢，还是愿意拖着尾巴在泥水里自由自在地活着呢？”

两位大夫齐声说：“宁愿拖着尾巴在泥水中活着。”

庄子笑着说道：“往矣！吾将曳尾于涂中。”

浅显的故事，体现了庄子超凡脱俗、高洁的精神，又由这种高洁的精神滋养出拒绝诱惑的惊人内力。庄子的这种坚持，让我们知道精神可以达到的高度，更提醒我们：精神是有贞操的。事实上，庄子的行为，确实使一代代“学而优则仕”的读书人，在取得世俗成功的同时，内心里总存有秘而不宣的羞耻感。

其实，贤孝并不在于你是否身在高位。如果一个人因为当上了大官，就觉得可以光宗耀祖，那么像白居易、海瑞、庄子这种没有当上大官的人，岂不是平庸之人？但事实并非如此，他们一样是名声显赫，为祖辈争得了荣耀。所以，人一定要有一颗淡泊的心，脚踏实地地凭借自

己的劳动去取得成就，那才是最令人敬佩的。

致泽儿：治家八事，缺一不可

【原文】

字谕纪泽儿：

初一日接尔十六日禀，澄叔已移寓新居，则黄金堂老宅，尔为一家之主矣。昔吾祖星冈公最讲求治家之法，第一起早，第二打扫洁净，第三诚修祭祀，第四善待亲族邻里。凡亲族邻里来家，无不恭敬款接，有急必周济之，有讼必排解之，有喜必庆贺之，有疾必问，有丧必吊。此四事之外，于读书、种菜等事尤为刻刻留心，故余近写家信，常常提及书、蔬、鱼、猪四端者，盖祖父相传之家法也。尔现读书无暇，此八事，纵不能一一亲自经理，而不可不识得此意，请朱运四先生细心经理，八者缺一不可。其诚修祭祀一端，则必须尔母随时留心。凡器皿第一等好者留作祭祀之用，饮食第一等好者亦备祭祀之需。凡人家不讲究祭祀，纵然兴旺，亦不久长。至要至要。

尔所论看《文选》之法，不为无见。吾观汉魏文人，有二端最不可及：一曰训诂精确，二曰声调铿锵。《说文》训诂之学，自中唐以后人多不讲，宋以后说经尤不明故训，及至我朝巨儒始通小学。段茂堂、王怀祖两家，遂精研乎古人文字声音之本，乃知《文选》中古赋所用之字，无不典雅精当。尔若能熟读段、王两家之书，则知眼前常见之字，凡唐宋文人误用者，唯《六经》不误，《文选》中汉赋亦不误也。即以尔禀中所论《三都赋》言之，如“蔚若相如，瞲若君平”，以一蔚字赅括相如之文章，以一瞲字赅括君平之道德，此虽不尽关乎训诂，亦足见其下字之不苟矣。至声调之铿锵，如“开高轩以临山，列绮窗而瞰江”，“碧出茬宏之血，鸟生杜宇之魄”，“洗兵海岛，刷马江洲”，“数军实乎桂林之苑，飨戎旅乎落星之楼”等句，音响节奏，皆后世所不能及。尔看《文选》，能从此二者用心，则渐有入理处矣。

作梅先生想已到家，尔宜恭敬款接。沅叔既已来营，则无人陪往益阳。闻胡宅专人至吾乡迎接，即请作梅独去可也。尔舅父牧云先生身体不甚耐劳，即请其无庸来营。吾此次无信，尔先致吾意，下次再行寄信。此嘱。

咸丰十年闰三月初四日

【译文】

字谕纪泽儿：

初一这天我收到你于十六日写来的信，从信中得知澄叔已经乔迁新居了，这样一来，黄金堂的老房子就改由你掌管了，你也算是一家之主了。从前我的祖父星冈公治家最讲究方法，第一是必须早起，第二是将房屋打扫得干净整洁，第三是虔诚祭祀，第四是善待亲族邻里。凡是亲戚邻居来到家里做客，没有不恭敬款待的，有急事一定要给予周济，有纠纷一定要去帮助排解，有喜庆的事情一定要前去庆祝，有丧事一定就会前去吊丧。除了以上所说的这四件事情之外，在读书、种菜这样的事情上更是时刻留心，从不松懈怠慢。所以近来我写的家信中，经常提到书、蔬、鱼、猪这四件事，都是我的祖父传给我们的家法，要世代继承。你现在正在读书，没有充足的时间，所以这八件事不能事事亲自经营管理，然而也要理解这八件事情的含义。劳驾麻烦朱运四先生悉心打理，这八件事情每件都很重要，缺一不可。尤其是虔诚祭祀这件事情，必须时时提醒你母亲放在心上。凡是最好的器皿都必须留下来作为祭祀用，最好的食品也一定要为祭祀准备。凡是不讲究祭祀的人家，即便兴旺，也不会长久，这一点非常重要。

你所论述的看《文选》的方法也不是没有见解。我看汉魏时期的文人，有两点无人能比：一是训诂精确；二是声调铿锵。《说文》是训诂的学问，中唐以后大多数人都不再讲究训诂之学，宋代以后讲经尤其不重视训诂，直到我朝巨儒才开始精通小学。段茂堂、王怀祖两家，就精心研究古人文字声音的根本，才知道《文选》中古赋所用的字，没有不典雅精当的。你如果能熟读段、王两家的书，就会发现现在文章中常用的字大多数都被唐宋的文人用错了。只有《六经》没有错，《文选》中的汉赋也基本没有错误。

就拿你信中所提到的《三都赋》而言，例如“蔚若相如，瞲若君平”，用一个“蔚”字概括相如的文章，用一个“瞲”字概括君平的道德，虽然不全部是有关训诂的，但至少可以说明他用字的态度是非常认真的。至于声调的铿锵，如“开高轩以临山，列绮窗而瞰江”，“碧出茷宏之血，鸟生杜宇之魄”，“洗兵海岛，刷马江洲”，“数军实乎桂林之苑，飨戎旅乎落星之楼”等句子，音响节奏，都是后世文人无法超越的。你

研读《文选》就应该从这两方面下工夫，就能逐渐理解它的精深的地方了。

作梅先生想必已经到我们家了，你应诚心恭敬地款待他。沅叔既然已经来到营中，那就没有人陪他前去益阳了。不过我听说胡家会专门派人到我们家乡迎接，那就请作梅先生一个人前往就可以了。你舅父牧云先生身体经不住辛苦，就叫他不要来营中了。我这次没有给他写信，请代我向他转达我的意思，下次再写信给他。在此叮嘱。

咸丰十年闰三月初四日

【解读】

曾国藩早年为官时候的倔犟、强硬就是受到祖父的影响。曾国藩对祖父终身敬服，因此谈到治家心诀，异常推崇星冈公的做法。他将祖父的“早、扫、考、宝、书、蔬、鱼、猪”八字，称为曾家历代治家的家规。

蔬：蔬菜。星冈公曾说：凡是自己亲手种植亲手采摘的菜，吃起来也会觉得分外可口。在古代，许多文人都热爱田园生活，所以写出了许多歌咏田园生活的诗篇。而如今身居都市，人们早已忘记了对自然的向往，更多的是拥挤的人群，一味地追求高官厚禄。因此，人们多数都背负着更多的压力，让自己陷入了心灵的负荷中。人们都说，要有自然之心，其实也就是让人们对田园生活充满热爱，这未尝不是一种修身的重要因素。

鱼：鱼与人之间的关系象征兴旺气象。家中养鱼是一种兴旺的象征。

猪：猪乃农业的主要副产品，居家过日子以猪为经济来源。

早：起早。这是星冈公最为提倡的生活习惯。也是曾国藩遵守的家风。他曾说：“戒惰莫如早起。”要想戒除惰性，早起是最有效的办法。

扫：打扫房间。打扫房间能起到培养一个人独立生活及保持简朴的生活作风的作用，还能起调节情绪的作用。

书：读书。自古就有“万般皆下品，唯有读书高”的诗句。不管是耕

读之家还是富贵人家，如果没有读书，就是一种缺陷。正如孔子所说：“三日不读书，言语无味，面目可憎。”

考：祭祀。人无孝行便绝无善行，祭祀祖先是中国人的传统美德，所以也是生活中的一部分。

宝：善待亲戚族里。星冈公说：“人与人之间的互相抬举，那是没有价值可以计算的宝贝。”所以善待别人也就等于善待自己。

以上可见，曾氏家训不失为我们生活中的指南，我们应借鉴并加以效仿，相信我们的生活也会兴旺起来。

致两儿：银钱、田产最易长骄气逸气

【原文】

字谕纪泽、纪鸿儿：

泽儿在安庆所发各信及在黄石矶、湖口之信，均已接到。鸿儿所呈拟连珠体寿文，初七日收到。

余以初九日出营至黟县查阅各岭，十四日归营，一切平安。鲍超、张凯章二军，自二十九、初四获胜后未再开仗。杨军门带水陆三千余人至南陵，破贼四十余垒，拔出陈大富一军。此近日最可喜之事。

英夷业已就抚，余九月六日请带兵北援一疏，奉旨无庸前往，余得一意办东南之事，家中尽可放心。

泽儿看书天分高，而文笔不甚劲挺，又说话太易，举止太轻，此次在祁门为日过浅，未将一轻字之弊除尽，以后须于说话走路时刻刻留心。鸿儿文笔劲健，可慰可喜。此次连珠文，先生改者若干字？拟体系何人主意？再行详禀告我。

银钱、田产，最易长骄气逸气，我家中断不可积钱，断不可买田。尔兄弟努力读书，决不怕没饭吃。至嘱。澄叔处此次未写信，尔禀告之。

闻邓世兄读书甚有长进，顷阅贺寿之单帖寿禀，书法清润。兹付银十两，为邓世兄(汪汇)买书之资。此次未写信寄寅阶先生，前有信留明年教书，当收到矣。

咸丰十年十月十六日

【译文】

字谕纪泽、纪鸿儿：

泽儿在安庆、黄石矶、湖口所寄出的信，件件都已经收到。鸿儿呈递的连珠体寿文也已于初七收到。

我初九从军营出发到黟县巡查各岭的防务工作，十四日回归营中，一切都很顺利平安。

鲍超、张凯章两人的军队于二十九日、初四日获得了胜利后就再也没有与敌军作战。杨军门率领水陆军兵三千多人到达南陵，攻破敌军营垒四十多座，并救出了陈大富的军队。这是近日来最值得可喜可贺的事情。

英国人已经接受安抚，我于九月六日奏请带兵北上增援的奏疏，现在已经奉旨不用前去。这段时间我将一心操办东南军务，家里人尽管放宽心。

泽儿看书天分很高，但文笔的功力却显得薄弱，说话又太随便，举止太轻浮。这次在祁门度过的时间太短，还没有改掉轻浮的毛病。今后必须要在言行举止方面时刻注意。鸿儿的文笔刚健，值得安慰和高兴。这次寄来的连珠文，先生为你改了多少字？总的体系是谁的见解？来信中要再次详细向我禀告这件事。

银钱、田产最容易滋长骄气和惰性，所以我家里千万不可积存过多的银钱，也不要置办田产，你们兄弟只要努力读书，绝对不怕没有饭吃。在此叮嘱。这次没有给澄叔写信，你们代我禀告他。

听说邓世兄最近读书有很大的进步，刚才看了祝寿的单帖寿禀，书法很是清晰圆润。现在我送去十两银子，作为世兄(汪汇)买书的费用。这次没有给寅阶先生写信，上次写信给他，请他明年继续留在家中教

书，想必已经收到了。

咸丰十年十月十六日

【解读】

曾国藩在这封信中，强调了银钱、田产最容易滋长骄气和惰性，所以家里千万不可积存过多的银钱，也不要置办田产，你们兄弟只要努力读书，绝对不怕没有饭吃的观点。由此可见，他将钱财看做是身外之物，如果积攒过多的金钱，那么儿孙就会因此而不再发奋读书，从此会骄傲懒惰起来。所以他力劝儿子要努力读书，通过自己的能力去创造财富才是最好的治家之法。

怎样保持家道的兴盛呢？从上述家书中看，曾国藩认为最重要的一条，就是不给子孙留下大笔金银遗产。

一个人拥有了大笔钱财后，他的处理方式不外乎以下三种：一是自己用；二是赠送给亲人及他关心或心爱的人；三是捐赠给社会公益事业。一个人死了以后，他的财产流向主要是后两种形式。至于他的遗产会产生何种结果或效益，那是他完全无能为力的了。他所能做到的，就是在他临死前处理好这笔遗产。很多拥有大笔财产的人在临终前煞费苦心，不为别的，就为遗产怎么处理。

给儿孙留下尽可能多的遗产，这可以说是大多数人都在暗下决心的事情。普通人虽然也是这样想，但假若没有能力实现，也就罢了。麻烦的是有些人如果不能给儿孙留下可观的遗产，不但担心子孙生活遇到困难时会怨恨，会无法生存，而且即使子孙不说什么，自己也感觉对不住后代。

爱子之心人皆有之。谁不愿意自己的后代生活得好一点呢？可是，爱之实是害之，你不留下大笔的遗产还好，你留下的遗产越多，害他们就越深。其中的道理何在？请看曾国藩的说法和做法。道光二十九年，他在写给各位弟弟的信中说：

儿子若贤，则不靠做官发财的收入或先人的遗产也能自觅衣饭；儿子若不肖，则多积一钱，他将多造一孽，后来淫逸作恶，必将大大玷污家族的名声。故立定此志，决不肯以做官发财，决不肯留银钱与后人。

若俸禄收入较多，除了父母的衣食之需外，则要尽量地周济亲戚族党之中穷困者，此我之素志也。

曾国藩认为，子孙拥有自立自强的精神和能力最重要。他说，仕宦之家不蓄积银钱，使子弟自觉一日不勤则将有饥寒之患，则子弟渐渐勤劳，所以自立。

曾国藩的祖父星冈公在世时，常常讥笑那些喜欢积攒私财的人家，他认为积攒私财是败家之兆。对此，曾国藩十分信服。他认为，与其给子孙留下大笔遗产，不如教子孙走入正道。曾国藩说，如果子孙误入卑鄙自私的歧途，将来必定斤斤计较一些细小的事情，心胸日益狭隘，到了那时就难以挽回了。明代的钱琦说：“处贵而骄，败之端也；处富而奢，衰之始也。”说的就是品德不正，即使身处富贵，也要注定败亡的道理。

出于这种思考，曾国藩跳出了那个时代官宦人家以及一般人家富有之后都要买房置地的普遍行为，极力反对家中为他购买五马充私田之举。

不留钱财给后人，自古有之。如汉代三杰之一的萧何，位居宰相，但他买地建宅的时候却一定要找穷困偏僻的地方，治家也不修建有院墙的房屋。他说：“子孙如果贤德，会学我的俭朴；如果不贤，也会被人夺去田产。”无独有偶，晚清的民族英雄林则徐也说过相似的一段话，他说：“儿孙贤过我，留钱做什么？儿孙不如我，留钱做什么？”

曾国藩对此十分推崇，他说：“身居京官，总以钱少产薄为妙。”他还给其弟写信说：“我觉得我们弟兄身处这样的时代，名声远扬，应以钱少、产业少为好。一则可以平日里避免别人看了抱着掠取的期望，有动荡的时候也可避免遭抢掠；二是子弟之辈看到家中窘迫的状况，也不至于一味讲究奢侈了。”

什么是正途？在曾国藩看来，读书才是正途。他在家书中常告诫子弟“银钱田产，最易长骄气逸气，我家中断不可积钱，断不可买田，尔兄弟努力读书，决不怕没饭吃”。因此，曾国藩不留银钱田产给后人，却为后人留下了大量的书籍、文稿以及更为重要的精神财富。经确认，曾国藩故居“富厚堂”内，藏书曾达三十余万卷，超过近代史上著名的私人藏书楼山东聊城海源阁、江苏常熟铁琴铜剑楼、浙江宋楼、杭州八千卷楼，是当之无愧的近代私人藏书第一楼。富厚堂藏书楼建于同治六年

（1867年），分“公记”、“朴记”、“芳记”三部分。富厚堂藏书楼至今旧貌依稀，是中国保存至今的七座实构私家藏书楼之一。

与曾国藩同时代的名将左宗棠在教子上和曾国藩不谋而合，也以德行为本。他说：“尔曹能谨慎齐家，不至困饿。若任意花销，以豪华为体面，恣情流荡，以沉溺为欢娱，则吾多积金，尔曹但多积过，所损不已大哉！”曾国藩没有左宗棠咄咄逼人的气势，他说得很平和：“子孙之贫富，各有命定。命果应富，虽无私家田产亦必自有饭吃；命果应贫，虽有田产千万亩，亦仍归于无饭可吃。”

曾国藩的两个儿子曾纪泽和曾纪鸿属“高干子弟”，门庭显耀，却都未变成“衙内”或“大少爷”之类的角色，想来，其家教的影响和曾国藩对于子女职业生涯的规划和设计是主要原因。考究起曾国藩的后人，我们可以看到：长子曾纪泽诗文书画样样精通，还自学了英语，是晚清出色的外交家，声名远播，在处理西北边疆危机中，凭着“啮雪咽旃，期于不屈”的斗志和“酌情据理”的谈判艺术，舌战群敌，从沙皇贪婪的大口中夺回伊犁城，取得晚清外交上唯一的胜利；次子曾纪鸿，聪颖过人，酷爱自然科学，尤其在数学方面造诣很深，他“锐思勇进，创立新法”，并有《对数详解》等著作存世；孙子曾广钧是诗人，曾广铨是外交官，曾出使英、韩；曾孙曾宝荪、曾约农是教育家和学者，远近钦仰，足够叫人艳羡了。

曾家后人之所以如此“争气”，应该归功于曾国藩的教育有方，亦即“爱之以其道”。在继承儒家文化传统又深受近代湖湘文化精华影响的曾国藩眼里，子女职业生涯的发展规划与设计无疑是十分重要的，科学合理的职业生涯设计有利于更好地让子女了解社会环境需要和个人的实力，实现社会环境、需求、个人性格、兴趣、能力与职业选择相匹配，有利于制订出有针对性的培养开发计划，鼓励自我掌控前途和命运，更好地实现人生目标。身在仕途而屡遭挫折的曾国藩比单纯士大夫更能体会为官和为士之感受，更清楚做学问与抓管理所需的能力之异同，也更明白尔虞我诈、陷阱遍地的官场环境氛围。他曾不是一个淡泊名利之人，年轻时汲汲于功名，在名利场历经一番角逐和磨砺后，他有着深刻的体会与反思，他说“多事之秋，多一人则重于泰山，少一人则弱于婴儿”，可见其战战兢兢、如履薄冰的为官之感。他秉承传统儒家文化“志为利禄，学者之大患也”的思想教条，也出于现实“明哲保身”的需要，恪守“进可读，退可守”的耕读思想，希望维持“考、宝、早、扫、书、蔬、鱼、猪”的耕读之家，反对子孙为功名利禄而学，希望子孙淡泊名

利，做一个在学术上有成就的人。他不求子孙升官发财，甚至不求其早日成名，唯求子孙做“读书明理之君子”，他说：“凡人皆望子孙为大官，余不愿为大官，但愿为读书明理之君子。勤俭自持，习劳习苦，可以处乐，可以处约，此君子也。”告诫子孙“凡富贵功名，皆有命定，半由人力，半由天事。惟学做圣贤，全由自己做主，不与天命相干涉”，“莫作代代做官之想，须作代代为士之想”。有人曾总结其具体的成功经验有以下三条：

第一，对于子孙，只求其读书明理，不求其做官发财，甚至也不求其早日成名。

第二，绝不为子女谋求“特殊化”待遇。

第三，无论在读书或做人方面，曾国藩对子侄晚辈的要求都极其严格，但又不是一味督责，而是视身教重于言教。根据自己亲身体会，处之以讨论研究的态度，所以指导切实中肯，收效也就十分显著。

我国古代有一个“儿孙自有儿孙福”的故事，说的是在一个异常寒冷的冬天，相邻两户人家的媳妇同时产下婴儿。富户皮裘暖被，炭红炕热，全家逗弄小儿，笑声不绝。穷户透风漏霜，母亲用家里仅有的一点破棉絮紧紧地裹着儿子，想煮点热粥暖身，不想米缸空空，连薪柴都没有。小儿在饥寒中不肯停止哭闹，外面又下着大雪，做父亲的瑟缩一旁连外出找柴火都不能。母亲连哭带骂道：“人为子，你为子，人家生来富贵，你偏落到这等贫苦人家；人为妻，我为妻，人家母凭子贵，我偏嫁于这等贫苦人家；人为夫，你为夫，人家挣钱养家，你只会一旁叹气！”听了妻子的数落，丈夫便出了门，可这一去竟不复返。二十年后，富贵的孩子因恃宠生骄，搞得家无宁日，万贯家财已败一空。贫穷的孩子由于立志学习，高中状元。一天晚上下着大雪，状元爷正为母亲暖被，丫环来报：“门外来了个云游和尚，想化点斋饭，但厨房已没有剩饭，是否可以给他几个铜钱？”状元爷和母亲商量，天这般寒冷，店铺怕也早早关门了，附近又没有客栈，就对丫环说：“你把师父请进门来，再煮点斋饭，如果师父愿意，不妨留他一宿。”第二天一早，老夫人收拾客房时，见和尚留下一封书信，却是二十年没了音信的丈夫手迹，上书：“二十年前去学偷，葫芦换出老僧头。儿孙自有儿孙福，莫为儿孙做马牛。”原来二十年前那个夜晚，父亲在茫茫风雪中敲不开任何人家的大门，实在没有办法，想到了偷。好不容易找了个人家，在墙上扒开一个洞，由于头一回做贼，心里害怕，于是便找根木棍顶了个葫芦由洞口伸入去探听虚实，哪知人家早发觉有贼，等他的葫芦一伸进

来，一把大刀砍下来，葫芦即刻被劈开两半，吓得这父亲撒腿就跑。饥寒交迫的父亲在奔跑中昏倒在雪地上。等他苏醒过来，已身在庙里。经过一场生死，父亲决定抛开凡俗，投寺做了和尚。四方云游时听得当今状元与自己是一方人氏，又正好是儿子的姓名，虽然出家人四大皆空，但毕竟是为人父母，忍不住回来看看。虽然证实状元正是自己的儿子，但想到自己这二十年来没有尽丈夫和父亲的责任，不敢相认，故留书而去。

这只是一个故事，一个父亲没有能力使儿子饱暖，更不能为他的成长承担责任，可因儿子在贫困中“立志学习”，便“高中状元”，而那富贵人家子弟因“恃宠生骄”，而“万贯家财已败一空”。这个故事完全能说明一个问题，就是我们要像曾国藩一样，平时能够教导有方，让自家的子弟懂得自强自立之道。有志气的儿孙还以托父辈荫庇为耻。因此，“授之以鱼，不如授之以渔”，让儿孙能自强自立，远比留下万贯家财有意义。

对此，历史上有个叫疏广的人，也和曾国藩有着同样的想法，甚至比曾国藩做得还要到位。

疏广自幼就喜好读书，深明《春秋》，他在家教授知识，求学的人很多。几个月后，疏广哥哥的儿子疏受推举疏广做少傅。因为疏广善良有礼节，谦恭谨慎，机敏而有口才，深受皇帝喜欢，没几天就任命疏广为少傅。太子每次上朝时，太傅在前，少傅在后，两代人同为（太子的）师傅，朝廷上下都认为这是很光荣的事。

疏广在任五年后，一次对疏受说：“我听说‘知足就不会受辱，知道停止才不会有危险’、‘功成则身退，自然的规律’啊，现在官至高位，功成名立，像这样再不离开，怕会后悔。父子告老还乡，来过完自己的余生，不也是很好的事吗？”疏广于是上疏告老还乡。

疏广回家后，每天让家里置办饭食，摆上酒席，请族人、老朋友和宾客，与他们饮酒作乐。疏广屡次询问他家余下的金子还有多少，催促家人卖掉来置办饭食。一年多以后，疏广的子孙暗中对和疏广关系密切的老人说：“子孙希望趁着疏广在时多置办产业，现在每天吃喝花费将把财产用尽了，希望老人能劝说他买田宅。”

那位老人便在闲暇时对疏广说了这件事情，疏广说：“我难道老糊涂到不顾念子孙的地步了吗？不过是自己有旧田宅，让子孙在其中辛勤

劳作，足可以提供衣食所需，和平常人一样。现在如果增加多余的钱，只能让子孙倦怠懒惰罢了。有才德的人如果钱财多，就会削弱他的志向；愚笨的人如果钱财多，就会增多他的过失。况且那些富贵的人，是众人怨恨的对象。我已经没有什么来教化子孙，不想增加他们的过失而使别人生怨。还有这些金子，是圣明的君主给我养老的，所以我愿意与整个家族共享这份恩赐，直到用完为止，难道不是很好的事吗？”

由此可见，一个家庭长久的旺盛，与钱财的管理得当有一定的关系，如果钱财管理有道，那么才不会因财而惹起祸端，更不会因财而亡，那么家庭自然会处于长盛的状态。

致泽儿：居家之道以戒奢侈为要义

【原文】

字谕纪泽儿：

八月廿日胡必达、谢荣凤到，接尔母子及澄叔三信，并叔二信，俱悉一切。

蔡迎五竟死于京口江中，可异可悯！兹将其口粮三两补去外，以银二十两赈恤其家。朱运四先生之母仙逝，兹寄去奠仪银八两。蕙姑娘之女一贞，于今冬发嫁，兹付去奁仪十两。家中可分别妥送。

大女儿择于十月初三日发嫁，袁家已送期来否？余向定妆奁之资二百金，兹先寄百金回家，制备衣物，余百金俟下次再寄。

居家之道，唯崇俭可以长久，处乱世尤以戒奢侈为要义，衣服不宜多制，尤不宜大镶大滚，过于绚烂。尔教导诸妹，敬听父训，自有可久之理。

牧云舅氏书院一席，余已函托寄云中丞，沅叔告假回长沙，当面再一提及，当无不成。

余身体平安。二十一日成服哭临，现在三日已毕。疮尚未好，每夜搔痒不止，幸不甚为害。沅叔近患疟疾，二十二日痊愈矣。此次未写澄叔信，尔将此呈阅。

咸丰十一年八月廿四日

【译文】

字谕纪泽儿：

八月二十日胡必达、谢荣凤到达营中，带来了你们母子及澄叔的三封信，还有叔父的两封信，从信中得知了一切情况。

蔡迎五竟然死在了京口的江中，发生这样的事情，真是令人奇怪又可怜！现在将他的三两口粮补上，另外为了体恤救济他家人，又另外寄二十两银子。得知朱运四先生的母亲去世，现在寄去八两银子用做祭奠之用。蕙姑娘的女儿一贞，定在今年冬天出嫁，现在送去十两嫁妆钱。家中可以分别将这些钱妥善地送到所需的各处。

大女儿的婚期已经定在十月初三，不知道袁家的期约是否送到。我为女儿出嫁定下的嫁妆费一向都是二百金，现在先寄一百金回家，以作为准备出嫁衣物的费用，剩下的一百金等下次再寄。居家之道，只有崇尚节俭才可以长久，身处乱世，更应该以戒除奢侈为第一要义。日常的

衣物不该缝制太多，更不宜大镶大辊，过于华贵奢侈。关于这些事情，你要好好地教导妹妹，谨听父亲的教育训诫，自然有可以长久的道理。

牧云舅舅想要在书院里获得一个席位，我已经寄信给云中丞。沅叔请假回长沙了，正好可以趁机与他再当面商谈一下，估计一定会成功的。

近来我身体健康平安。二十一日哭悼皇帝驾崩，现在已经过了三天，丧礼也结束了。只是我的癣病还不见好，每天夜里瘙痒难忍，幸好不是很严重。只是沅叔最近患上疟疾，二十二日就痊愈了。这次没给澄叔写信。你将此信转交给他看一下就可以了。

咸丰十一年八月二十四日

【解读】

在这封信中曾国藩阐述了自己对于治家方面，一定要以不奢侈为要的观点。在曾国藩看来，治家勤俭不奢，家道一定兴隆，反之必败。因此他劝诫自己的子女衣物不要太华丽，这样持家才能使家业兴旺。从中也体现出了理财的重要性。

在这一点上，司马光有过深刻论述：“众人皆以奢靡为荣，吾心独以俭朴为美。”

《红楼梦》就是最典型的家族衰败的例子。它描述了“贾、史、王、薛”四大家族的荣衰，大胆披露了君权时代外戚贵族的奢淫生活，同时也指出他们种种虚伪、欺诈、贪心、腐朽及心灵和道德堕落的行为。贾家的奢靡贪婪，使许多人都倾家荡产，甚至卖儿卖女，使好多少男少女都成为了贾家的仆人。贾家那些昏庸顽固的官僚，具有顽固守旧的头脑，公子哥和众小姐更是骄奢之辈，他们根本不懂得一粒米、一尺布的艰苦来源，不知道耕牛犁锄的功用，有钱有势，养尊处优，不做一件正当事。最终导致了贾家的灭亡。

类似的事件还譬如：公元前87年，武帝病危，任命西汉著名将领霍去病的同父异母之弟霍光为司马大将军，辅佐当时仅八岁的昭帝。不久，上官桀父子打算发动政变，杀霍光，废昭帝，立燕王为帝。不料计划泄露，父子被杀。从此，霍光成为了朝政的决策者。霍光采取了休养

生息的措施，使国力得到恢复，同时采取和亲的政策使汉朝与匈奴的关系日益融洽。公元前74年，昭帝驾崩，刘贺继位，但不到一个月，霍光就以淫乱无道的理由请求上官皇后废帝，另从民间选宣帝继位。当宣帝的许皇后生病时，霍光的妻子为了使自己的女儿有机会成为皇后，便收买医官毒杀许皇后。许皇后死后，医官被捕，因害怕事情泄露，只好向霍光坦白事情的真相。霍光十分震惊，想去自首，但想到全家老小，还是选择了掩盖过去，而后他的女儿霍成君被立为皇后。霍光死后，霍氏毒杀许皇后的消息也流传开来，宣帝趁机消灭了霍氏在朝廷的势力，霍氏因此企图谋反，不料被朝廷发觉，于是派兵剿灭，最后霍成君的皇后也被废除，霍氏被诛灭九族。

由此看来，霍氏历经武帝、昭帝、宣帝三朝，可谓是权倾一时，儿孙及女婿无不是高官厚禄，奢侈无度，骄横无理。当时有个茂陵书生徐福说：“霍氏必亡。”因为霍氏凭借权力，残害不少人。班固也认为霍光不学无术，不明白大道理，对家人缺乏管教，过分纵容，所以才会遭到满门抄斩的祸害。

作为今人，我们也一定要引以为鉴，时刻遵循居家之道，只有崇尚节俭才可以长久，身处乱世，更应该以戒除奢侈为第一要义。纵有高官厚禄也不要不择手段去做损人利己的事情，纵是贫穷寒酸，也要有骨气做个明事理的人。为自己的儿孙树立榜样，使良好的家风世代延传下去，让家庭永远昌盛和睦。

致泽儿：望宽待袁婿，俟其改过

【原文】

字谕纪泽儿：

二十日接家信，系尔与澄叔五月初二所发，二十二日又接澄侯衡州一信，俱悉五宅平安，三女嫁事已毕。

尔信极以袁婿为虑，余亦不料其遽尔学坏至此，余即日当作信教之。尔等在家却不宜过露痕迹，人所以稍顾体面者，冀人之敬重也。若人之傲惰鄙弃业已露出，则索性荡然无耻，摒弃不顾，甘与正人为仇，而以后不可救药矣。我家内外大小于袁婿处礼貌均不可疏忽，若久不悛

改，将来或接至皖营，延师教之亦可。大约世家子弟，钱不可多，衣不可多，事虽至小，所关颇大。

此间各路军事平安。多将军赴援陕西，沅、季在金陵孤军无助，不无可虑。湖州于初三日失守。鲍攻宁国，恐难遽克。安徽亢旱顷间三日大雨，人心始安。谷即在长沙采买，以后澄叔不必挂心。此次不另寄澄信，尔禀告之。此嘱。

同治元年五月廿四日

【译文】

字谕纪泽儿：

我于二十日收到了家里的来信，是你和澄叔五月二日寄来的。二十二日又接到澄侯从衡州寄来的一封信，从信中得知家中平安，三女儿的婚事也已经办完。

你在来信中提到袁婿，对他的现状很是忧虑，我没想到他学坏堕落到这样的地步，我今天就立刻写信对他进行训诫。你们在家却不要过分暴露厌恶的情绪，人之所以要稍稍顾及些脸面，是希望人们对自己敬重。如果一个人的骄傲、懒惰、恶劣的言行已经完全暴露在人的面前，他就会没有丝毫顾忌，索性抛开所有的廉耻之心，不顾一切脸面，宁愿与正直的人结为仇人，到了那个时候就会无可救药了。我家内外大小都应该对袁婿处处以礼相待，如果他长期不知悔改，将来或许接他到安徽的营中来，请老师来对他严格教育。大家族的世家子弟，钱财和衣物都不能太多，事情虽小，关系却重大。

这时期的各路军事情况目前都平安无事。多将军已经奔赴陕西增援，沅、季在金陵势单力薄，又没有援军帮助，境况十分令人担忧。初三湖州失守，鲍军进攻宁国，恐怕难以迅速攻克。安徽遭受大旱之灾，最近才下了三天大雨，人心才开始逐渐安定。谷物可以从长沙购买，以后澄叔就不用再为这件事情担心了。这次不另外给澄叔写信了，你禀告他一下，再次叮嘱。

同治元年五月二十四日

【解读】

孔子曰：“人非圣贤，孰能无过。”每个人都不是完人，都有犯错的时候，但只要能够清醒认识，并能改正就是君子。

在这里曾国藩也有如此的见解，当他知道袁婿品行开始堕落的时候，便对他进行劝说教育，希望家人能够对他怀有一颗包容的心，不要对他厌恶，而要时刻尊重。因为在他看来，人都是有自尊心的，如果一个人的骄傲、懒惰、恶劣的言行已经完全暴露在人的面前，他就会没有丝毫顾忌，索性抛开所有的廉耻之心，不顾一切脸面，宁愿与正直的人结为仇人，到了那个时候就无可救药了。这正道出了人的本性善良，不要因为一时过错而将其推上不归之路。

在古代，圣贤人士都是以此来齐家治国的。比如，春秋时期，齐襄公被杀后，公子小白和公子纠为了争夺王位而打了起来。鲍叔牙帮助小白，管仲则帮助公子纠。双方在交战的过程中，管仲先用箭射中了小白衣服上的钩子，小白因而险些丧命。后来，小白为齐国的君王，即齐桓公。执政后，他便任用鲍叔牙为相国。但是鲍叔牙却拒绝了，因为他心胸宽广，不计前嫌，主动将位置让给了管仲。齐桓公对此不理解，于是鲍叔牙就对他说：“管仲虽然以前对国君有错误，但是他却有赢人之处。我有三处不如他：第一，能够款待百姓，对百姓有恩，让百姓都听从君命，我不如他；第二，他能治理国家，确保国家的根本利益，我不如他；第三，他能指挥战争，让百姓更加勇敢，我不如他。”齐桓公听后，觉得鲍叔牙说得很有道理，就不计射钩之仇，采纳了鲍叔牙的建议，重用管仲，任命他为相国。管仲任相国后，为了感激齐桓公和鲍叔牙的宽容，竭尽全力为国效力，在经济、内政、军事等方面进行改革，几年之后，齐国就转弱为强，成为春秋前期中原经济最发达的强国，齐桓公也成就了“九合诸侯，一匡天下”的霸业。

由此可见，善于容忍别人的错误，不仅能够使人清醒地认识自己的错误，还能够让人更加发奋上进，而且还能促使人与人之间更加和睦与团结。这无论对于一个家庭还是一个国家来说，都可谓是一个兴旺的景象。

所以，我们不要因人的一时错误，而对他厌恶或者唾弃。如果能够从中谆谆教诲，并为他指出一条正确的道路，那么这个人就会从此改邪归正，立身行事都会更加谨戒自己的缺点，而成就一番事业。

沈从文从小出生在一个农民家庭，小的时候，他特别喜欢看木偶戏，经常因为看戏入迷而耽误了读书。有天上午，沈从文从课堂中偷着跑出来，到一个小村子里去看戏，那天正好演的是“孙悟空过火焰山”。沈从文看得眉飞色舞，捧腹大笑。直到太阳落山后，他才依依不舍地离开，回到学校。第二天，沈从文刚进教室，老师就严厉地责问他：“你昨天去了哪里，为什么要旷课。”他红着脸，支吾了半天，也没说出来。最后气得老师责罚他跪在树下，并大声训斥他说：“你看，这楠木树天天往上长，而你却偏偏不思上进，甘愿做一个没出息的‘矮子’。”

后来，老师又把他找去，心平气和地对他说：“同学都在用功学习，而你却偷跑出去看木偶戏。昨天我如此严厉，也是恨你不成器。要知道，一个人只有尊重自己，才能得到别人的尊重。”老师的话让沈从文惭愧不已，同时又感动得流下了眼泪。他暗自发誓，一定要记住这次的教训，做一个受人尊重的人。从此以后，沈从文一直严格要求自己，长大后成了著名的作家。

这就是循循善诱而使人成功的又一典型事例。人难免都会犯错误，重要的是你如何去教育去感化他，那样才能够让人痛改前非。作为今人的我们，无论教育子女还是对待亲戚朋友，都要懂得这一道理，宽容别人的错误，并妥善引导，将是对人对己的最大收获。

致鸿儿：勿沾富贵习气，才能成大器

【原文】

字谕纪鸿儿：

前闻尔县试幸列首选，为之欣慰。所寄各场文章，亦皆清润大方。昨接易芝生先生十三日信，知尔已到省。城市繁华之地，尔宜在寓中静坐，不可出外游戏征逐。

兹余函商郭意城先生，在于东征局兑银四百两，交尔在省为进学之用。如郭不在省，尔将此信至易芝生先生处借银亦可。印卷之费，向例两学及学书共三分，尔每分宜送钱百千。邓寅师处谢礼百两，邓十世兄处送银十两，助渠买书之资。余银数十两，为尔零用及略添衣物之需。

凡世家子弟衣食起居，无一不与寒士相同，庶可以成大器；若沾染富贵气习，则难望有成。吾忝为将相，而所有衣服不值三百金，愿尔等常守此俭朴之风，亦惜福之道也。其照例应用之钱，不宜过啬(谢廪保二十千，赏号亦略丰)。谒圣后，拜客数家，即行归里。今年不必乡试，一则尔工夫尚早，二则恐体弱难耐劳也。此谕。涤生手示

再，尔县考诗有错平仄者。头场(末句移)，二场(三句禁，仄声用者禁止禁戒也，平声用者犹云受不住也，谚云禁不起)，三场(四句节俭仁惠崇系倒写否？十句逸仄声)，五场(九、十句失粘)。过院考时，务将平仄一一检点，如有记不真者，则另换一字。抬头处亦宜细心。再谕。

同治元年五月廿七日

【译文】

字谕纪鸿儿：

前几天听说你参加了县试，而且有幸名列榜首，我为你感到十分欣慰。你随信寄来的各场考试的文章，也都是值得称道的圆润大方之作。我昨天接到易芝生先生十三日的来信，得知你已经到达省城。省城是个繁华奢靡的地方，你最好多在寓所中静坐养神，不可以随便到外面去游玩。

我已经写信给郭意城先生，在东征局那里兑换四百两银子交给你，作为你在省城进学的费用。如果郭先生不在，你就拿这封信到易芝生先生那里借钱也可以。印卷的费用，按惯例是两学和学书一共三份，你每份应送钱一百千。邓寅师那里送一百两银子作为谢礼，邓十世兄那里送十两银子，资助他多买点书。剩下的几十两银子，作为你的零用和略微添加点衣服的费用。

凡是世家子弟，饮食起居，没有一样不与寒士相同的，才有可能成大器。如果沾染上富贵习气，就很难希望他有所成就。我虽然惭愧地位居将相，但所有衣服合计不值三百金，希望你们常恪守俭朴的家风，也是珍惜福分之道。照例应用的银钱，也不要太过于吝啬(谢廪保二十千，赏号也可稍微多一点)。谒见圣人孔子后，你参拜几家，就回家乡去。今年不要参加乡试了，一是因为你下的功夫还早，二是恐怕你体质虚弱经不住劳苦。此谕。涤生手示。

还有，你在参加科考时候所作的诗，有很多地方出现了平仄的错误。头场（末句的“移”字）；二场（第三句的“禁”字，作为仄声使用时是禁止禁戒的意思，作为平声使用时才是受不住的意思，俗话说的禁不起）；三场（第四句的“节俭仁惠崇”，是不是写倒了？第十句“逸”仄声）；第五场（第九、十句失粘）。在院试时，你一定要对平仄一一进行检查，如有记不准确的地方，就另外换上一个字。最应该注意的地方就是开头，要仔细留意。再谕。

同治元年五月二十七日

【解读】

曾国藩在这封信中，阐述了凡是世家子弟，饮食起居，没有一样不与寒士相同的，才有可能成大器。如果沾染上富贵习气，就很难希望他有所成就。这是告诫儿子要做贫寒而有骨气的读书人。此外，他还说自己多年为官，从没有因为自己的显达，而忘记恪守简朴的家风，这也是他能够长保平安的惜福之道。但他主张该用的银钱，一定要用，而不要过于吝啬。

这正如《三国志•魏志•王肃德评》曰：“吝惜财物，而治身不秽。”其意是说珍惜财物，不铺张浪费，是一种好品德。对此，古代圣贤也有深刻的见解。孔子说：“奢侈就会骄纵无礼，省俭就会显得寒碜，与其骄纵无礼，宁可寒碜。”又说：“假如有周公那样的杰出才能，只要骄纵而且吝啬，别的方面也就不值一看了。”其意思是告诫我们，做人应该省俭但不是吝啬。省俭是指节约用度而又符合礼节；吝啬则是指对穷困急难的人置之不理，不关照救济。而有的人施舍时过于奢侈，节省时又过于吝啬。如果能作到施舍而不奢侈，节省而不吝啬，那才是治家的根本。

《三国志•魏志•曹洪传》曰：“始洪家富而性吝啬。”《颜氏家训•治家》曰：“吝者，穷急不恤之谓也。”这都说明了吝啬是一种有能力资助或者帮助他人而不肯付出行动的行为。如果人一旦有了这种行为，那么就会让人变得十分贪心而又自私。

这种吝啬的人常常会与人计较得失，总怕自己吃亏。偶尔一次慷慨帮助别人，就要从中得到回报，一旦得不到，就会翻脸不认人，甚至痛骂对方；还有的人在利益面前，同别人大打出手，毫不退让，甚至不择

手段；更有一些人看重自己的财富，连自己的亲情都不顾及，六亲不认，冷酷无情，落井下石。

譬如古代有个名叫王戎的人，生性比较吝啬，他的侄子结婚，作为伯父的他免不了要送去一份贺礼，于是他思前想后，决定只送一件单衣。可是回来后，他又觉得很心疼，后来竟然跑到了侄子家，将单衣要了回来。就连对自己的女儿，他也是如此。他的女儿嫁给了裴家的公子，结婚的时候从他那借了一些银子。在女儿回家的时候，忘了还他，结果让他非常不高兴，吓得女儿立刻将钱还上了。可见，这样吝啬的人又如何有亲情可言，一生注定孤独寂寞。

与此类似的还有五代时期名满天下的大词人韦庄。他的吝啬同他的诗词一样著名。韦庄每次做饭的时候，下米都要有固定的分量，做饭烧的柴火也要预先称好，如果吃烤肉，多少片他都清晰记得。他不仅生活如此吝啬，对待妻儿也是如此。他有个儿子，八岁的时候不幸夭折，入葬的时候，妻子为孩子穿上生前的衣服，却被他硬脱了下来，而是用原来孩子睡的旧草席将孩子包了起来，将他掩埋。而且掩埋后，又将草席带了回来。

由此可见，像韦庄这样的人吝啬得如此不近人情，实在令人厌恶至极。我们一定要深刻认识做人不应太过于吝啬的道理。太吝啬，就会让人丧失本性，而失去人之常情，处于可悲、可恨的地步。

曾国藩告诉我们治家要俭朴不要过于吝啬，也正是这个道理。这种俭朴是对所有财物，包括个人与公家的都十分珍惜，不浪费，不大手大脚。它是一种勤俭节约的好行为。

致澄弟：盛时宜作衰时想

【原文】

澄弟左右：

沅、霆两军病疫，迄未稍愈。宁国各属军民死亡相继，道殣相望，河中积尸生虫，往往缘船而上，河水及井水皆不可食。其有力者，用舟载水于数百里之外。臭秽之气中人，十病八九。诚宇宙之大劫，军行之

奇苦也。

洪容海投诚后，其党黄、朱等目复叛，广德州既得复失，金柱关常有贼窥伺，近闻增至三四万人，深可危虑。余心所悬念者，唯此二处。

余体气平安。唯不能多说话，稍多则气竭神乏，公事积搁，恐不免于贻误。弟体亦不甚旺，总宜好好静养。莫买田产，莫管公事。吾所嘱者，二语而已。盛时常作衰时想，上场当念下场时，富贵人家，不可不牢记此二语也。

同治元年闰八月初四日

【译文】

澄弟左右：

沅、霆两军中爆发的病情瘟疫，到现在还没有丝毫缓解，情势十分让人担忧。宁国各地的军民都相继死去，病殍遍地，河沟内积尸腐烂生虫，甚至沿船边往上爬，导致河水、井水都被污染，无法饮用。有些体力的人，只好到几百里外用船载水。又臭又脏的秽气侵入人的身体，十人有八九人都会染上流行的疾病。这真是天下人的大苦难，军旅生涯罕见的劫难啊。

洪容海投诚后，他的党羽黄、朱等头目再次叛变了。广德州得而复失，金柱关经常有敌人在旁窥探，最近听说敌军增加到三四万人，可见战况很是让人担忧。我心中所挂念的，只有这两件事情。

近日我身体健康平安，只是不便多说话，话稍多就心虚气短，公事积压在案，恐怕会有些延误。弟弟的身体也不算很健壮，还是应该好好静养，暂时不要置办田产，也不要管公事。这就是我要叮嘱你的两句话：兴盛时期常为衰落时期作必要打算，上场时也应当想到下场时的落寞。富贵人家，一定要在心中牢记这两句话。

同治元年闰八月初四日

【解读】

曾国藩在这封信中，告诫澄弟“兴盛时期常为衰落时期作必要打算，上场时也应当想到下场时的落寞。富贵人家，一定要在心中牢记这两句话。”其意道出了居安思危，未雨绸缪的见解。

《诗经•豳风•鸱鸮》中说：“迨天之未雨，彻彼桑土，绸缪牖户。”意思是说：趁着天还没有下雨的时候，赶快用桑根的皮把鸟巢的空隙缠紧，只有把巢紧固了，才不怕人的侵害。这是告诫人们做任何事都应该事先准备，以免临时手忙脚乱。清代朱用纯《治家格言》中说：“宜未雨而绸缪，毋临渴而掘井。”也是告诉人们应该时刻有未雨绸缪的意识，不要等到口渴的时候才去挖井，那样恐怕会来不及。这正如古语所说：“生于忧患，死于安乐”，“安危相易，祸福相生”，这是自然界和历史发展的辩证法。

有一种叫做“青蛙效应”的说法，是指先将青蛙放置在常温的水中，然后一点一点地注入热水，青蛙就会在不知不觉中，舒服地被烫死。这个事例表明了生物在安逸舒适的环境下都容易麻痹大意，这也警示人们要居安思危，贪图安逸则一定会死亡。自然规律如此，那么人类历史发展也是同样的道理。

早在先秦时期，《左传》便提出了为政要“居安思危”，“思则有备，有备无患”；孔子主张“安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱”；孟子也说“生于忧患，死于安乐”。先辈告诉我们社会政治中的“安危”、“存亡”、“忧患”、“安乐”的道理。这也是他们从社会实践中总结出的经验之谈。而一个人如果没有忧患意识，是无法成就大业的。譬如：清朝末年，慈禧太后夜郎自大，没有居安思危，以“天朝大国”自居，闭关自守、因循守旧，最终使中国陷入了半殖民地半封建社会的深渊。这些都是历史向我们证明作到居安思危，未雨绸缪是国家安定，社会进步的一个重要的条件。

古今中外，有许多具有居安思危的“忧患意识”的事件。春秋时期，有一次，宋、齐、晋、卫等十二国联合出兵攻打郑国。郑国国君开始惊慌，于是开始向十二国中最大的晋国求和，取得了晋国的同意，因此其他的国家也就停止了进攻。郑国为了表示感谢，就给晋国送去了大批礼物，其中有著名乐师三人，配齐甲兵的兵车共一百辆，歌女十六人，还有许多钟磬之类的乐器。晋国国君见到这么多的礼物，非常开心。立刻将其中八个歌女分赠给他的功臣魏绛，并对他说：“你这几年为我出谋划策，让我事事顺心，我们就好像奏乐一样和谐合拍，真是令人高兴。现在让我们一起来享受吧”。然而魏绛却谢绝了晋悼公的分赠，并且劝

告晋悼公说：“国家的事情之所以办得顺利，是因为您的才能，其次才是靠同僚的齐心协力，我又有什么贡献呢？只希望你在享受安乐的时候，能够想到国家还有许多事情要处理。正如《书经》上所说的：居安思危，思则有备，有备无患。现在以这句话来劝慰主公。”晋悼公听后，觉得魏绛说的话十分有远见，深受感动，就高兴地接受了魏绛的意见。

所以，做事应该未雨绸缪，居安思危，这样在危险突然降临时，才不至于手忙脚乱。

生活中常见有些人总有“书到用时方恨少”的感叹，这就是因为平时不扎实学习，而临时抱佛脚是来不及的。还有的人抱怨自己没有机会，但当升迁的机会到来的时候，又叹息自己平时没有积攒足够的能力，因此不能胜任，最后追悔莫及。

要知道每个人的生活都不是一帆风顺的，顺境和逆境常常交替出现。所以我们一定要有忧患意识，居安思危。在事业成功的时候，要想到失败和挫折；在生活富裕的时候，要想到贫穷和困苦；在身体健康的时候，要想到疾病和死亡；在风华正茂的时候，要想到老年的衰老和辛酸。

曾国藩正是有这种居安思危的意识，所以他无论为官还是治家都能取胜。作为今人的我们也一定要有这样的意识，相信我们也一定会成为曾国藩这样优秀的人物的。

致泽儿：以耐劳忍气为要

【原文】

字谕纪泽儿：

萧开二来，接尔正月初五日禀，得知家中平安。罗太亲翁仙逝，此间当寄奠仪五十金、祭幛一轴，下次付回。

罗婿性情乖戾，与袁婿同为可虑，然此无可如何之事。不知平日在三女儿之前亦或暴戾不近人情否？尔当谆嘱三妹柔顺恭谨，不可有片语

违忤。三纲之道，君为臣纲，父为子纲，夫为妻纲，是地维所赖以立，天柱所赖以尊。故《传》曰：君，天也；父，天也；夫，天也。《仪礼》记曰：君至尊也，父至尊也，夫至尊也。君虽不仁，臣不可以不忠；父虽不慈，子不可以不孝；夫虽不贤，妻不可以不顺。

吾家读书居官，世守礼义，尔当告诫大妹三妹忍耐顺受。吾于诸女妆奁甚薄，然使女果贫困，吾亦必周济而覆育之。目下陈家微窘，袁家、罗家并不忧贫。尔谆劝诸妹，以能耐劳忍气为要。吾服官多年，亦常在“耐劳忍气”四字上做工夫也。

此间近状平安。自鲍春霆正月初六日泾县一战后，各处未再开仗。春霆营士气复旺，米粮亦足，应可再振，伪忠王复派贼数万续渡江北，非希庵与江味根等来恐难得手。

余牙疼大愈，日内将至金陵一晤沅叔。此信送澄叔一阅，不另致。涤生手示。

同治二年正月廿四日

【译文】

字谕纪泽儿：

萧开二已经到达，我也收到了你正月初五写来的信，从信中得知家中一切平安。罗太亲翁已经去世，我打算送去五十两作为祭奠，一轴祭幛，以表示哀悼之心，下次再一起寄回。

罗婿性格乖张暴戾，与袁婿一样让人忧虑，然而这也是没有办法的事情。不知道平时他对三女儿是否也一样的暴戾、不近人情。你应该经常叮嘱三妹要尽量地温柔顺从，恭敬谨慎，不可轻易说一句顶撞违逆的话。要谨守三纲之道，君为臣纲，父为子纲，夫为妻纲，地维以此而立，天柱也以此为尊。所以《传》中说：君，天也；父，天也；夫，天也。《仪礼》也这样记载：君是至尊的，父是至尊的，夫是至尊的。君王即使不仁义，臣也不能不忠于他；父即使不慈祥，子也不能不孝顺；夫即使不贤德，妻也不得不顺从。

我家是读书做官之家，世代遵守三纲礼仪，你应该提醒大妹、三妹

一定要忍耐顺从。虽然给个个女儿的嫁妆都不是很丰裕，但如果女儿的生活真的很贫困，我也一定会尽力接济的。目前陈家的家境很是窘迫，而袁家和罗家还勉强过得去。所以你要耐心劝导妹妹，一定要以吃苦耐劳、忍气吞声为要。我已经为官多年，为人处世也常在“耐劳忍气”这四个字上下工夫。

最近这里平安无事，自鲍春霆正月初六在泾县打了一仗之后，各地方都没有再打仗。春霆的部队士气又开始旺盛起来，米粮充足，想必可以再次振作起来。伪忠王(李秀成)又派兵几万名继续渡江到江北，希庵与江味根等军如果不到来，恐怕我军近期内难以得手。

我的牙痛已痊愈，近几天将到金陵去见你沅叔。这封信送给你澄叔看看，就不另外写信给他了。涤生手示。

同治二年正月二十四日

【解读】

曾国藩在这封信中，劝诫家人要耐心劝导妹妹，一定要以吃苦耐劳、忍气吞声为要。并且阐述了自己为官多年，为人处世也常在“耐劳忍气”这四个字上下工夫。可见曾国藩尤为看重忍字中所包含的道理。

对于一个做大事的人来说，“忍”是成就事业必须具备的基本素质。孟子说：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身。”能够在各种困境挫折中忍受屈辱是一种能力，而能够在忍受屈辱中奋发向上更是一种本领，所谓“小不忍则乱大谋”，凡是成功的人都是以此作为立身建业的准则。

春秋战国时期，越王勾践在一次战争中被吴国打败，只能向吴王屈辱求和。在吴王的威逼之下，勾践还到吴国宫廷中服了三年的苦役，过着牛马不如的生活。勾践被释放回国以后，为了奋发图强，报仇雪耻，他睡觉躺在硬柴上，坐卧饮食都要尝一下苦胆，以不忘国家破亡的痛楚，激励自己的勇气和斗志。最终，越王勾践忍人所不能忍之辱，受人所不能受之苦，卧薪尝胆二十年，终于打败吴国，使越国富强了起来。

所以，忍需要人有修养，更需要一种度量。司马迁如果不能忍受宫刑之辱，又怎么能够完成“究天人之际，通古今之变，成一家之言”的伟

大著作《史记》，让自己的著作留传后世，成为人人敬仰的史学家，后人尊称的“太史公”？这都是因为他明白忍的道理。

俗话说：“万事皆因忙中错，好人半自苦中来。”要成就一番事业，必须要忍受困苦，等候时机，才能有所成就。古今有许多成功者都是因为在忍受多次失败后，才让自己越来越勇的，最后取得了惊人的成就。所以，如果一个人遇到了困难，那么就要在艰难困苦当中学会忍耐，一旦时机成熟，就一定能够水到渠成。

或许有人认为与人和颜悦色、忍让无争、宽容容忍是懦夫的行为，其实不然，这样的人才是具有大智慧的人。因为事实上，在衡量自身条件没有绝对必胜把握的时候，暂时的忍辱负重还是必要的。如果一个人胸怀坦荡磊落，能无所不包、无所不容，那就无事不能成、无功不可就了。而那些认死理、不肯认错的人，往往才是真正的懦夫。

在《隋唐嘉话》中有这样一个故事：唐代宰相娄师德有个弟弟被任命为代州刺史后，他问弟弟：“如何才能做到身居高位而不遭受到别人的嫉妒，从而保全自己，达到孝敬父母呢？”弟弟回答说：“从今天开始，就是有人将他的口水吐到我的脸上，我也不会有一句怨言，我会把口水默默地擦掉算了。”娄师德听后很受触动，便语重心长地说：“人家向你吐口水，是因为别人对你很气愤，而你将人家的口水擦了，就表示你非常厌恶别人，如此与人对抗，这不就是火上加油吗？你应该不擦掉口水，让口水自己干掉，并脸上挂着笑容来承受这一切。”

这个故事向我们阐述了一个道理：在各种逆境中必须学会忍耐，忍会对我们有好处，斗会让我们有损失。诚然，正如曾国藩治家中所说，忍不仅是家庭祥和的因素，更是一个人做大事的自身修养的必胜因素。

致澄弟：先人留遗泽，为后人惜余福

【原文】

澄弟左右：

正月四日接弟十二月二十日排递之函，初七日接弟二十日函（由谢绍武等带来者）。些微寄件，何足云谢。

吾不欲多寄银物至家，总恐老辈失之奢，后辈失之骄，未有钱多而子弟不骄者也，吾兄弟欲为先人留遗泽，为后人惜余福，除却勤俭二字，别无做法。弟与沅弟皆能勤而不能俭，余微俭而不甚俭；子侄看大眼，吃大口，后来恐难挽回，弟须时时留心。

大雪五日，平地四尺，此间军士极苦。沅弟初二日以后，尚无来信。安庆合家平安，足慰远念。顺问近好。国藩手草。

同治三年正月十四日

【译文】

澄弟左右：

我于正月四日收到贤弟十二月二十日寄来的信函，初七又收到二十日寄来的信函（由谢绍武等人捎带的信）。我只是寄去了一些小的物件，不值得道谢。

我不想多寄钱物回家，总是担心老一辈太奢侈了，后辈不免会骄奢起来，以前钱多的人家子弟没有不骄奢的。我们弟兄要想遗存先辈留下来的恩惠，为后代珍惜一点剩余的福气，除了勤俭以外，没有其他的办法。你和沅弟都能做到勤但做不到俭。我只有些俭而不是非常俭。子侄眼界看得高了，口福大了，以后恐怕难以挽回，这一点你要时刻留意。

这次大雪已经连下了五天，平地积雪达四尺之深，这几天士兵吃尽了苦头。沅弟从初二以后，都没有来信。安庆家中平安无事，不用挂念。顺问近好。国藩手草。

同治三年正月十四日

【解读】

曾国藩在这封信中，再次强调了人拥有过多的钱，就会过于奢侈的观点。所以他告诫弟弟，一定要遵循祖辈遗留下来的恩惠，为后代珍惜一点剩余的福气。这样才能保证家业的继续兴旺，而不导致衰落。而这种避免骄奢的方法，只有勤俭，才可以做到。

勤俭是国家兴旺的关键因素。在古代，如果一国君主能够贤明，那么首先就会以节俭来治国，使自己的国家因此而兴旺，最后将这种良好的作风传承给自己的后代，那么代代相传，一直处于兴旺，而人民也会因此平安幸福。唐玄宗就是一位因节俭而令人敬仰的皇帝。

唐朝笔记《次柳氏旧闻》记载：唐肃宗小的时候，常常跟父亲唐玄宗一起吃饭。有一次餐桌上摆满了各种佳肴，其中有一盘羊腿，唐玄宗叫他用刀子把肉切成小块再吃。唐肃宗切完肉后，手上沾了许多油，于是他就用桌上的一块饼去擦掉手上的油。唐玄宗看见后，十分生气地望着他，唐肃宗这才知道自己错了，因为用饼擦拭手上的油，这是在浪费粮食，于是就将擦过自己手的饼一起吃掉了。唐玄宗这才转怒为喜，高兴地对他说：“有福不可享尽！对于福气，就是应该珍惜才对。”

这也正如曾国藩所说，福气是祖辈为我们流传下来的恩泽，我们一定要珍惜遵循才是。懂得治家的人时刻都会遵循这一道理，所以他的家业时刻都会处于不败之地。雍正年间的大学士张廷玉更知势不可尽，所以他为官多年一直是平安无事，并受人尊敬。

在《竹叶亭杂记》中记载：张廷玉在雍正年间兼任军机大臣。当时军机处是雍正时期不可一世的重要机构，张廷玉能够以汉人之身身居要职，可见其位高权重。而张廷玉的儿子张若蔼也颇有才华，在参加科举考试时，为雍正帝所欣赏。于是便派人通知张廷玉，要让他儿子为进士及第之状元、榜眼、探花这三名中的其中一名。

张廷玉知道后，就立即入朝见了皇帝，并诚恳禀告：“皇上一定要秉公处事，臣家已备受皇帝恩宠，求皇上可怜臣的一片真心，愿让出一甲之荣，给予天下寒士。如果皇上受恩于祖先留下的美德，请保佑维护臣子，给我留些福分，以为将来上进之资，更为一件美事。”

雍正听后，为其一片真心而感动，于是让他的儿子张若蔼为“进士及第”的下一阶“进士出身”，并在公布榜单时，当众表扬张廷玉的谦让之心，让天下士人引以为榜样。

由此可见，张廷玉这种用殊荣去提拔贫寒上进青年的行为，正是证明了他深谙“有福不可享尽，有势不可使尽”的道理。

如今，我们生活在丰衣足食的年代，更应该领悟“有福不可享尽，有势不可使尽”的道理，并将其作为自己生活的准则，那么就会使生活

越过越红火，世代家业都兴旺。

致泽儿：新妇初来，宜教入厨作羹

【原文】

字谕纪泽儿：

胡二等来，接尔安禀，字画尚未长进。尔今年十八岁，齿已渐长，而学业未见其益。陈岱云姻伯之子号杏生者，今年入学，学院批其诗冠通场，渠系戊戌二月所生，比尔仅长一岁，以其无父无母家渐清贫，遂尔勤苦好学，少年成名。尔幸托祖父余荫，衣食丰适，宽然无虑，遂尔酣豢佚乐，不复以读书立身为事。古人云：劳则善心生，佚则淫心生。孟子云：生于忧患，死于安乐。吾虑尔之过于佚也。

新妇初来，宜教之入厨作羹，勤于纺织，不宜因其为富贵子女不事操作。大、二、三诸女，已能做大鞋否？三姑一嫂，每年做鞋一双寄余，各表孝敬之忱，各争针黹之工；所织之布，做成衣袜寄来，余亦得察闺门以内之勤惰也。

余在军中不废学问，读书写字未甚间断，惜年老眼蒙，无甚长进。尔今未弱冠，一刻千金，切不可浪掷光阴。四弟所买衡阳之田，可觅人售出，以银寄营，为归还李家款。父母存，不有私财，士庶人且然，况余身为卿大夫乎？

余癣疾复发，不似去秋之甚，李次青十七日在抚州败挫，已详寄沅甫函中。现在崇仁加意整顿，三十日获一胜仗。口粮缺乏，时有决裂之虞，深为焦灼。尔每次安禀，详陈一切，不可草率，祖父大人之起居，合家之琐事，学堂之功课，均须详载，切切此谕。

咸丰六年十月初二日

【译文】

字谕纪泽儿：

胡二他们带来了你报平安的信，从信中得知你的书法没有进步，你今年都已经十八岁了，年龄在逐渐增大，而学业却不见有明显长进。陈岱云姻伯的孩子，号杏生，今年入学，老师对他写的诗评价非常高，说他诗冠通场。他生于戊戌年二月，比你只大一岁。他没有父母，家境清贫，但他能够勤苦好学，最终少年成名。你多幸福，有祖父辈的保护，衣食不愁，心中没有什么可忧虑的，结果反让你只知道尽情吃喝玩乐，不再以读书自立作为自己的正经事业。古人说：“劳则善心生，佚则淫心生。”孟子也说：“生于忧患，死于安乐。”我真担心你过于安逸了。

你的媳妇刚嫁到我们家来，你应该教她下厨房做饭做菜，经常纺织，不要因为她是富贵人家的子女，就不让她做事情。你的三个妹妹都会做鞋了吗？以后三个小姑、一个嫂嫂每年要做一双鞋寄给我，以表示孝心，比较谁做得好；她们织的布要做成衣服、袜子一类的东西也寄给我，我要通过这些东西来看看她们在家里是勤奋还是懒惰。

我在军中也没有荒废学问，读书和写字，从来没有间断过。可惜的是我年龄大了，眼睛花了，没什么大的长进。你现在还不到二十岁，一刻值千金，千万不可浪费了时间。咸丰四年在衡阳买的田地，可找人帮忙卖掉，把卖得的钱寄给我，用做归还欠李家的钱。父母健在的时候，做子女的不应该有自己的私产，不管是做官的还是老百姓都一样，何况我是个卿大夫，就更应该这样做了。

我的癣疾又再次发作，不过没有去年秋天那样严重。李次青十七日在抚州打了败仗，详细情况我已经写在给沅甫的信中了。现在，崇仁县正在加紧整顿队伍，三十日打了一次胜仗；由于口粮缺乏，随时都可能破败，很让人焦急。你每次写信来，都要将所有情况详细写上，不能草草了事；祖父的日常生活起居、家里的琐碎小事、学校里的功课，一概都要写清楚。千万要记住。

咸丰六年十月初二日

【解读】

曾国藩在这封信中，告诫儿子生在一个衣食不愁的家庭，更应该勤苦好学，而不应放纵自己吃喝玩乐。并引用古语说：“劳则善心生，佚则淫心生。”以及孟子所说：“生于忧患，死于安乐。”曾国藩真担心儿子过于安逸了，从中道出了人太安逸不是件好事。所以，他希望家里每

个人都能够勤于做事，尤其是告诫新来的儿媳，一定不要因为她是富贵人家的子女，而不让她做事，这样会助长她懒惰的行为。

有位名人曾说：“安逸是扼杀天才的温床。”的确如此，古今中外，很少有人是在安逸中取得成功的。

孙伏园在《哭鲁迅》一文中写道：鲁迅成名后，也非常简朴，依旧穿留学时的裤子。他的母亲看见他如此寒酸，就让鲁迅的朋友劝劝鲁迅穿条新棉裤，而鲁迅却说：“一个独身人的生活，绝不能常往安逸方面着想的。岂但我不穿新棉裤而已，你看我的棉被，也是多少年没换的老棉花，我不愿换。你看我的铺板，我从来不愿意换藤绷或棕绷，我从来不愿意换厚褥子，生活太安逸了，工作就被生活所累。”从中，道出了人如果太安逸就会带来不益。

安逸能够磨灭人的志向和理想。譬如：陈胜刚开始的时候，胸怀鸿鹄的大志，向天下人发出令人吃惊的质问：“王侯将相宁有种乎？”但是当起义取得了初步成功后，他却端起了君王的架子，享受着安逸的生活，往日的雄心壮志渐渐在安逸中消失了，最后导致了灭亡。所以，如果一个人过于安逸，不知道觉醒的话，那么即使再远大的理想都不过是纸上谈兵，一句空话而已。

此外，安逸还能够使人不思进取。北宋年间，名臣寇准，他的子孙都是靠祖上的功德，而安逸度日的。因此这便使他的子孙不思上进，不能自立，仅仅三十年，家业就沦为衰落的境地。还有曹雪芹一家原本是官宦家庭，富贵显赫，生活不是一般的安逸舒适。但是后来曹家却日渐衰落。曹雪芹深感世态炎凉，于是晚年开始专心写作，最后以自己的亲身经历，著成《红楼梦》，一举成名，被人竞相传诵。如果他一直过着安逸无忧的生活，那么他一定是个庸俗的纨绔子弟，又怎么会成为文豪而流芳百世。

自古以来，因安逸而亡的事例也有很多。诸如：南唐后主李煜，在宫中不就是追求安逸，追求享乐才使得金陵城失陷吗？1644年春，闯王攻入北京，以为天下已定，大功告成。那些农民出身的新官僚便开始在京城中贪享安乐，却没想到清兵入关，明朝武装卷土重来，最终败得不可收拾。

北宋大文学家欧阳修就曾经说过：“忧劳可以兴国，逸豫可以亡身。”孟子也曾经说过：“生于忧患，死于安乐。”而真正成功的人都不

会过于安逸。像舜，傅说，管夷吾，孙叔敖，百里奚，都是在逆境中成就了自己。清朝的康熙大帝，从小就不追求安逸，怀有雄心壮志，一生中除鳌拜，平三藩，剿平噶尔丹，收复台湾。使得中国版图在康熙帝时期成为两千年封建王朝中最大的，使得后人评价他为千古一帝。这都是告诫我们，安逸不一定会给我们带来幸福，只有努力上进，为自己的理想而奋斗，才能成就一番伟大的事业。

由此可见，安逸并不可怕，可怕的是安于、沉湎其中而无法自拔。如果一个人出生在贵族家庭，就以为自己身份地位高，而不去做任何事情，只安逸地生活，那么最终只会被助长一些恶习。因此，曾国藩在信中强调新来的媳妇，更应该教她下厨房做事，而不能因为她是富贵家的千金，就将她供养起来，这会有损他们曾家祖辈勤劳的家风。这种思想意识，也是我们今人所值得借鉴的。

总之，如果你现在处于一种安逸的生活中，那么就该从中反省自己，检讨自己，明确自己的道路，发掘自己的才华，那样你就不会陷入安逸的泥沼。

致诸弟：不可以为有损架子而不为

【原文】

澄侯、温甫、子植、季洪四弟足下：

久未遣人回家，家中自唐二、维五等到后亦无信来，想平安也。

余于廿九日自新堤移营，八月初一日至嘉鱼县。初五日自坐小舟至牌洲看阅地势，初七日即将大营移驻牌洲。水师前营、左营、中营自闰七月廿三日驻扎金口。廿七日贼匪水陆上犯，我陆军未到，水军两路堵之。抢贼船二只，杀贼数十人，得一胜仗。罗山于十八、廿三、廿四、廿六等日得四胜仗。初四发折俱详叙之，兹付回。

初三日接上谕廷寄，余得赏三品顶戴，现具折谢恩。寄谕并折寄回。余居母丧，并未在家守制，清夜自思，局蹐不安。若仗皇上天威，江面渐次肃清，即当奏明回籍，事父祭母，稍尽人子之心。

诸弟及儿侄辈务宜体我寸心，于父亲饮食起居十分检点，无稍疏忽，于母亲祭品礼仪必洁必诚，于叔父处敬爱兼至，无稍隔阂。兄弟姒娣，总不可有半点不和之气。凡一家之中，勤敬二字能守得几分，未有不兴；若全无一分，未有不败。和字能守得几分，未有不兴；不和未有不败者。诸弟试在乡间将此三字于族戚人家历历验之，必以吾言为不谬也。

诸弟不好收拾洁净，比我尤甚。此是败家气象。嗣后务宜细心收拾，即一纸一缕、竹头木屑，皆宜捡拾伶俐，以为儿侄之榜样。一代疏懒，二代淫佚，则必有昼睡夜坐、吸食鸦片之渐矣。四弟、九弟较勤，六弟、季弟较懒。以后勤者愈勤，懒者痛改，莫使子侄学得怠惰样子。至要至要。子侄除读书外，教之扫屋、抹桌凳、收粪、锄草，是极好之事，切不可以为有损架子而不为也。

前寄来泡笋殊不佳，大约以盐菜蒸几次，又咸又苦，将笋味全夺去矣。往年寄京有泡竹，今年寄营有泡盐菜。此虽小事，亦足见我家妇职之不如老辈也，因便付及，一笑。烦禀堂上大人。余不一一。兄国藩手草，八月十一。

坐小舟至京口看营，船太动摇，故不成字。

咸丰四年八月十一日

【译文】

澄侯、温甫、子植、季洪四弟足下：

我已经很长时间没有派人回家了，自从家中唐二、维五等来到京城后，再也没有书信来，想必家中一切都平安吧。

我于二十九日，从新堤迁移营房，八月初一到嘉鱼县，初五坐小船到牌洲察看地势，初七便把大营移驻牌洲。水师的前营、左营、中营，自闰七月二十三日驻扎金口，二十七日敌军分水陆两路侵犯，我们的陆军还没有到，由水师分两路堵击，抢到敌船两只，杀敌几十人，打了个胜仗。罗山在十八、二十三、二十四、二十六日等几天中，打了四场胜仗，初四发寄奏折，详细叙述这时期的经过，现在一起寄回。

八月三日接到皇上的圣旨，赏赐我三品顶戴。现在已经准备好谢恩的奏折，而且将廷寄、上谕连同奏折一起寄回。如今我应该身在守母丧的时候，但因为公务在身，并没有在家守丧。晚上一个人反省的时候，内心深感局促不安。如果仰仗皇上天威，江面上的贼匪能早日歼灭，我便奏明皇上尽早回到家乡，以侍奉父亲，祭祀母亲，稍微尽到人子的责任，表达自己的一片孝心。

诸位弟弟和儿、侄辈，一定要体谅我这份心意，在父亲饮食起居方面，要十分检点，不要有一点疏忽大意，对于母亲的祭品、礼仪，一定要清洁，要诚心诚意；对叔父那边要做到敬爱双全，没有一点矛盾。兄弟姑嫂之间，不可以有半点不和气，凡是一个家庭，勤、敬两个字能够遵守几分的，没有不兴旺的，如果一分都没遵守，没有不衰败的。和字能遵守几分，没有不兴旺的；不和没有不败落的。各位弟弟试着在乡里把这三个字到家族亲戚中去逐一验证，就会觉得我所说的是正确的。

弟弟不爱干净、收拾打扫，这点比我还要严重，这是家庭衰败的气象。以后一定要严加要求自己，细心收拾庭院，就连一纸一线、竹头木屑，都应收拾干净，为子侄做出榜样。第一代人懒散，第二代人便淫逸，就一定会有昼睡夜坐、吸食鸦片之类的败落迹象出现。四弟、九弟比较勤快，六弟、季弟较懒惰。以后勤的要越加勤快，懒的要痛改前非，不让子侄学到怠慢懒惰的样子，这点尤为重要。子侄除了读书外，教他们扫地、擦桌凳、收粪锄草，都是非常好的事情，千万不可以认为有损所谓的架子而不愿亲身去做。

上次寄来的泡笋不太好，大概是用盐菜蒸过几次，又咸又苦，没有了笋的味道。往年寄到京师的有泡竹，而今年寄到军营中的只有泡盐菜。这虽是小事，却足以看出我家妇女之功不如老一辈，渐渐懒散，技艺也不比从前。这事也是顺便提及，当做一笑。麻烦弟弟禀明父亲大人。其他的我不一一述说了。兄国藩手草。

由于写信时正坐小船到京口察看营地，船太摇晃，所以字体很不像样，请原谅。

咸丰四年八月十一日

【解读】

《尚书》说：“克勤于邦，克俭于家。”意思是说，勤劳、节俭，才能使国家发达，家庭兴旺。我国有句古语，叫做“勤能补拙是良训，一分辛苦一分才”。一个人良好的习惯，能导致命运的变化，这个习惯就是“勤”。因此，就有“天道酬勤”之说。曾国藩毕生以勤字自检，并与家人共勉，所以其一生实现了“立德、立言、立功”三大志愿。他的诸弟、子侄及其后代谨遵家法，历代兴旺昌盛。

曾国藩在这封信中告诫四位贤弟在家中除了读书外，还要学会做些家务，千万不可以认为有损架子而不去做。从中体现了曾国藩虽然为官，但是从来没有官架子，而且非常重视躬亲做事的观点。

在曾国藩看来，一个家庭要想兴旺，必须要勤于劳动。常言道：“好吃懒做是一切恶习的温床。”劳动不仅可以培养人的责任感和义务感，还可以防止自私自利、懒惰的陋习产生。此外，一个爱劳动的人，还会有一颗善良的心。

崇尚勤劳是中华民族的优良传统。自古就有“劳则思，思则善心生；逸则淫，淫则忘善”的家训。也正是由于人们辛勤的劳动，中华民族才生生不息。所以，勤于劳动更是一个家庭精神风貌的主流。“人生在勤，不劳则匮”、“天道酬勤”，这都说明了劳动是实现个人价值和人生幸福的手段。正所谓“劳动是世界上一切欢乐和一切美好事情的源泉”。一切的物质财富都离不开辛勤劳动去创造，一切的快乐和幸福也都是因为勤劳而产生，一切的理想也都是因为勤劳而实现，一切的困境苦境也都是由于勤劳而改变。大到国家，小到家庭、个人，坚持辛勤的劳动，没有不兴旺发达的；好逸恶劳、贪图享乐，只能是走向衰败灭亡。

所以，劳动成就事业，贪逸丧志亡身，纵观古今中外，凡是取得辉煌事业的人，没有一个不是一生辛勤劳动，而那些不喜欢劳动、游手好闲的人，必定一生碌碌无为，被社会所抛掉，被人们所不齿。

从官场退隐后的陶渊明，自己在家乡开荒种田，过着自给自足的生活。但是田园生活是很艰辛的，不劳作就没有收获，所以他便辛勤劳动，取得了丰收。由此，他还从在田园的劳动中，找到了自己的寄托，写出了许多优美的田园诗歌。如他写农人生活悠然自得的诗句：“暧暧远人村，依依墟里烟。”他写自己劳动的感受：“采菊东篱下，悠然见南山。”他也写农人劳作的甘苦：“种豆南山下，草盛豆苗稀”、“不言春作苦，常恐负所怀”。这些都是他亲身体验而取得的。最后，陶渊明以自

己出色的诗歌才华，成为了文学界的名人，他的诗歌极大地丰富了农事和田园题材的创作。诗中罕见的桑、麻、鸡、狗等平凡事物，一旦被他写入诗中，无不意趣盎然；而他描写大自然的亲切，经常能激起人们的无限向往。

从中可见，幸福兴旺的生活，只有自己辛勤劳动，才能体会到。所以曾国藩力诫弟弟在家一定要多做些扫地、擦桌凳、锄草等家务。这样才能使自己的身心得到锻炼，更有利于读书。

纵观古今，生活中依旧存在着安于享乐的人，只愿坐享其成；懒于创造，偏爱投机取巧；不想做事，总想恣意挥霍；还有一些独生子女的家庭，父母为了孩子学习，任何劳动都不让他们去做，以为这是爱孩子，其实不然，长久如此只会增加孩子懒惰的行为。

毛泽东有句名言：“一切坏事都是从不劳而获开始的。”不劳而获是犯罪的重要思想根源。的确如此，以辛勤劳动为荣，以好逸恶劳为耻，每个人都应以辛勤劳动作为立身做人的行为准则，努力用辛勤的汗水去创造幸福美好的生活。

致四弟：不可劳心费神，多管闲事

【原文】

澄侯四弟左右：

初二日由安庆沅弟处寄到弟信一件，得知弟体微有不适。不吃不喝，头上出汗，贪睡而不能酣眠。此三者皆系阳虚之症，于参茸桂附相宜。往年内子在京曾害阳虚之病，其时力不能买参茸，唯每日用大锅煮黄耆党参，熬成极浓之汁，唯不令成膏，恐其粘锅而有烧气也。每剂桂附姜术之类，分两皆重。又以为参茸片蒸而兑之。又以大锅中煮耆党浓汁和而服之，十余日而大愈。今弟之病亦系阳虚，可照此法办理。以耆党两味各熬极浓之汁，和于诸药之中，必有奇效。但须好好经理，恐粘锅耳。

余到祁门已二十三日，身体平安。近处唯宁国被围紧急，日日告求救援。余因鲍超、张运兰等未到，不能往救，未免望极生怨，谤议日

滋。浙江之事尚属平稳。弟现在不管闲事，省费许多精神，将来大愈之后，亦可将闲事招牌收起，专意莳蔬养鱼，生趣盎然也。

咸丰十年七日初四日

【译文】

澄侯四弟左右：

初二那天，我从安庆沅弟那里收到了你写的一封信，从信中得知你近来身体不舒服，经常吃不下东西，而且头上直冒冷汗，昏昏欲睡却又不能睡得安稳踏实。以上这三种情况，很明显都是阳虚的主要症状，弟弟应多服用参茸桂附等补品。前几年在京城居住的时候，内子就曾经患有阳虚病，那时财力不佳，买不起参茸等补药，只好每天用大锅把黄耆党参等熬成很浓很浓的汤汁，恐怕它粘锅而有焦煳味，所以没有熬制成膏。所熬制的每服药里都有分量很重的桂附姜术掺入，再加上力参、茸片蒸熟和在一起，然后再把它与大锅中熬好的黄耆党参浓汁一起服用，十多天就可痊愈了。你现在所患之病也属于阳虚，可以按照上述的方法熬制药汤治疗。如果能把黄耆党参两味药各熬成浓汁，混合在其他药之中，会更加有效。不过切记一定要细心熬药，以免药物粘锅变味变质。

我到达祁门已有二十三天了，身体平安健康。周边地区只有宁国被围困，而且情形很危急，所以日日求救，天天催兵。但是鲍超、张运兰等将领还没有赶到军营，目前还不能派兵前往救援。这样一来，不免因为他们的盼望急切而不能派兵，心生怨恨，导致闲言碎语日益增多。浙江方面的战况还算平稳。现在你正在病中，不可以劳心费神，多管与你无关的事情，要尽量节省自己的精神和体力。即使将来痊愈后，也要将多管闲事的心收起，专心种菜、养鱼，享受一片生趣盎然的景色，该是多么惬意呀！

咸丰十年七月初四日

【解读】

曾国藩对自己弟弟的秉性非常了解，他的弟弟可以说是勇将，但是在处世上面欠缺圆润，当时军务紧急，他弟弟又生病，而且朝廷中关系

复杂，他就是想告诫自己的弟弟，先要安分守己养好病，切不可贸然贪功。因为在他看来，只有少管闲事、谨守本分，才不会招致杀身之祸。

安分守己是严守做人的分寸，也就是说做好自己，保持自己的本色。我们常说“人要活出自己，人要活在责任、义务里”。如果我们不安分守己，就不能够更好地尽到自己的责任和履行应尽的义务，从而有分外的想法，这样又怎能心安理得？宋代袁文在《翁牖闲评》中说：“彼安分守己，恬于进取者，方且以道义自居，其肯如此侥幸乎？”其意思就是说，安于规矩老实的生活，守自己的本分，不做违法的事情。

在古代，圣贤都知晓这个道理，并以此作为自己建家立业的座右铭。

清代，沧州有个名叫刘燧的人，他的母亲生于康熙三十一年(1692年)，到了乾隆五十七年(1792年)，年龄已一百零一岁，但是身体依然十分健康，精力充沛，而且饭量也不小。皇上好几次都颁布了恩诏，对此乡官便想为她报官府，为她领取粮食布匹，但是她却拒绝了。有一年，官府再次为她请求旌表，建立牌坊，她依旧拒绝了。官府人都对她十分不理解，就问她：“老人家你为什么如此固执呢？”老人则感慨地说道：“我从小就生在一个穷人的家庭里，随后又成为了穷人家的寡妇，命天生就薄。但是我一生安分守己，虽然尝尽了颠沛之苦，但是绝对不贪意外之财，这样才会得到神灵的保佑，所以得以长寿。倘若我一旦贪求非分的福气，那么我离死也不远了。”可见，这位老人的见解多么高明，她一生忙忙碌碌，没有一点分外要求。顺着天意，恬淡静泊地生活着，自然便保此长寿。

我们做人也是一样的道理。每个人都要有自己的本分，这是人本精神的基本特色。儒家讲“为人臣，止于敬；为人父，止于慈；为人子，止于孝……”，这就是做人的本分。《中庸》上也说：“素富贵，行乎富贵；素贫贱，行乎贫贱；素夷狄，行乎夷狄。”其中也是告诉我们，如果人一向都过着富贵的生活，就应该保持谦虚、有礼的风范；如果一向过着贫贱的生活，就应该保持安贫乐道的精神；如果是生活在落后地区的少数民族，就不要冒充绅士，只要保持简朴、纯真、率直的性格就好了。这就是所谓的素位而行。

的确如此，曾国藩一生安分守己，所以他高枕无忧，作为今人的我们也一定要有安分守己的这种意识，在做人和做事上谨守此道，就一定会立于不败之地。

致两弟：后辈子侄，总宜教之以礼

【原文】

澄侯、季洪两弟左右：

家中养鱼、养猪、种竹、种蔬四事，皆不可忽。一则上接祖父以来相承之家风，二则望其外有一种生气，登其庭有一种旺气。虽多花几个钱，多请几个工，但用在此四事上；总是无妨。

澄弟在家教科一、厚七、旺十习字极好，不特学生有益，亦可教学相长。弟近年书法远逊于昔，在家无事，每日可仍临帖一百字，将浮躁处大加收敛。心以收敛而细，气以收敛而静，于字也有益，于身于家皆有益。

明年请师，仍请邓寅皆先生，人品学问，皆为吾邑第一流人，若在我家教得十年，则子侄皆有成矣。

季弟远隔紫甸，余总不放心。汤家屋场之业及各处田业，余皆不愿受。若季弟能在近处居住，或在老屋之上新屋之下中间择买一屋与季弟安居，我则愿寄钱文至家办成此事。否则，余守旧规不敢少改也。

后辈子侄，总宜教之以礼。出门宜常走路，不可动用舆马，长其骄惰之气。一次姑息，二次三次姑息，以后骄惯难改，不可不慎。

咸丰八年八月廿二日

【译文】

澄侯、季洪两弟左右：

家中养鱼、养猪、种竹、种蔬这四件事情都不能疏忽大意。一是上接祖父流传下来的家风，二是从外而看具有一种生气，进入庭院有一种旺气。虽然多花了些钱，多请几个仆人，但在这四件事情上是值得的。

澄弟在家教科一、厚七、旺十习字非常好，这样对学生有很大的好处，也可以在教学中与学生相互提高。弟弟近年的书法不如以前，在家没有事情的时候，每天可以临帖一百字，将自己的浮躁之气收敛一下。气收敛了就会变得仔细，心收敛了就会变得平静，对于写字也有好处，对于立身治家都有好处。

明年请老师，仍然请邓寅皆先生，他人品学问都是我乡的第一流。如果在我家教书十年，那么到时候一定会有所成就。

季弟远在紫甸，我总是不放心。汤家的房屋之业以及各地的田业，我都不愿意接受。如果季弟在近处居住，或者在老屋与新屋的中间买一屋居住，我则愿意寄钱到家办成这件事情。否则，我遵循家规而不敢有些许改变。

对于后辈的子侄，总应教育他们懂得礼节，出门应该常走路，不可以动用马匹车辆，这样长时间会助长他们形成懒惰的习惯，一次放纵这样的行为，两次三次都这样放纵，以后骄傲的习惯就无法改了，不可以不谨慎。

咸丰八年八月二十二日

【解读】

古代长兄如父，所以当曾国藩取得功名后，思考的就是要替父亲教育好子侄。他对家人的管教是很严格的，从这封信中就可以看出，他希望家中的子侄应当半耕半读，以守持先人的旧业，千万不要有半点当官者的傲气。不可以坐轿，不可以使唤人取水添茶。收拾柴火、收取粪便这些事，都需要亲力而为；插秧种苗这些事情，也需要时时学习。由此，渐渐务本不致荒淫奢靡。

自古富贵之家多纨绔子弟。安逸的生活让他们养成了一种懒惰的习惯。曾国藩唯恐自己的家人也会因为他的地位而受到影响，所以一直教育家人不可贪图钱财、摆富贵、仗势欺人、不学无术，倡导他们要生活俭朴，与书为伴，收敛抑制心态。在他看来，洁身自爱是一个人安身立命的第一件大事。

身在官场，铺张浪费、豪华奢侈、讲究排场与气势、仗势欺人是司

空见惯的。作为一个正直的仕途之人不仅要杜绝这种行为，更要提醒自己周围的人也不要染上这种风气。

曾国藩治家严格，首先表现在严禁家人干预地方官员的事务。但是，毕竟自己不在家人身边，他的父亲以及各位弟弟有时候也难免仗势欺人。尤其是他的四弟性格暴躁，在家乡十分跋扈。曾国藩在奔父丧期间，就听到人们说他弟弟国潢杀人太多，引起了众人的愤怒和不满，于是他就要惩罚弟弟。一天，他趁着弟弟睡午觉的时候，向夫人要了一个锥子，猛刺弟弟的大腿，立刻鲜血涌出，弟弟被这一刺，从疼痛中醒来，看到哥哥这一举动，大喊道：“残暴，残暴！”曾国藩这时便问他，我用锥子刺你一下，你就喊痛，那么你杀人家，人家就不痛吗？从此，弟弟脾气有所收敛。

要知道，对人有礼，就会得到别人的尊重和敬仰，对人残暴不但与人结怨，还会让你立身处世时时受阻碍，所以曾国藩希望弟弟能够以礼待人，不依仗自己的势力而胡作非为。

古代圣贤都是这样做的，他们对于国家大事尽心尽力，对人民友爱有加。如朱瞻基历来被人们称为圣贤皇帝，他勤于政事，恢复生产，关心民间疾苦，经常去民间私访，但绝对不是乾隆皇帝那种下江南的方式。他微服出访，不讲排场，不向地方摊派，不给地方增加负担，每次只带侍卫出行。

古代圣贤的生活也十分节俭，经常穿着粗布衣裳，吃粗米饭，喝野菜汤。唐宋八大家之一的苏轼二十一岁参加科举考试，名中进士，为官四十年。在这期间他十分注重节俭，经常精打细算地过日子。公元1080年，苏轼被降职来到了黄州，由于薪俸少了，所以日子十分窘迫。后来他在朋友的帮助下，弄到了一块地，便亲自耕种了起来。

为了节省开支，苏轼为自己定了个开支计划：他先把所有钱都合计出来，然后平均分成12份，每月用一份，每份中又平均分成30小份，每天只用一小份。全部分好后，他就把钱挂在房梁上，每天从上面取下一包，作为全天生活的费用。而且他拿到钱后，还要仔细考虑，哪些东西要买，哪些东西可不买，只允许剩余，绝对不能超支。积攒下的钱，他就把它们放在一个竹筒里备用。可见，一个人如果能够懂得节俭，那么生活依旧可以改善，而不至于落得一无所有。而对于官员来说，贪污受贿、不廉洁，往往是因为贪得无厌、迷恋奢侈生活，而俭朴的德行有助于抑制这种过分的欲望。

当大夫御孙谏看见鲁庄公命人在庙堂的柱子上涂红漆，在椽子上雕花纹时，便指出这都是奢侈而不合礼法的事情。并劝他：“这样做实际上是在先人的‘大德’中注入了‘大恶’，不但不能取悦先人，反而是辱没了他们。”

可见，古人是从礼的规范和德的大小的高度来看待节俭的，而把奢侈浪费看做是一种恶行。在物质丰富的今天，戒奢以俭，不浪费财物，仍是值得我们崇尚的美德。

致夫人：居家乃是长久之计

【原文】

欧阳夫人左右：

自余回金陵后，诸事顺遂。唯天气亢旱，虽四月廿四、五月初三日两次甘雨，稻田尚不能栽插，深以为虑。科一出痘，非常危险，幸祖宗神灵庇佑，现已痊愈，发体变一结实模样。十五日满两个月后，即当遣之回家，计六月中旬可以抵湘。如体气日旺，七月中旬赴省乡试可也。余精力日衰，总难多见人客。算命者常言十一月交癸运，即不吉利，余亦不愿久居此官，不欲再接家眷东来。夫人率儿妇辈在家，须事事立个一定章程。居官不过偶然之事，居家乃是长久之计，能从勤俭耕读上做出好规模，虽一旦罢官，尚不失为兴旺气象。若贪图衙门之热闹，不立家乡之基业，则罢官之后，便觉气象萧索。凡有盛必有衰，不可不预为之计。望夫人教训儿孙妇女，常常作家中无官之想，时时有谦恭省俭之意，则福泽悠久，余心大慰矣。余身体安好如常，唯眼蒙日甚，说话多则舌头蹇涩，左牙疼甚，而不甚动摇，不至遽脱，堪以告慰。顺问近好。

同治六年五月初五日

【译文】

欧阳夫人左右：

自从我回到金陵后，事事都顺心，只是天气干旱，虽然在四月二十四、五月初三两天下了雨，但稻田还不能栽插，为此深感忧虑。科一身上长了水痘，非常危险，幸亏有祖宗神灵庇佑，现在已经痊愈，身体如以前一样健康结实。科一十五日满两个月后，我就立刻让他回家，估计六月中旬可以到达湘乡。如果身体气色都很好，也可以七月中旬赴省乡试。我的精力日渐衰退，总是很难见很多客人。算命的人常说我十一月交癸运，也就是不吉利。我也不愿长期做这个官，也不想再接家眷前来。夫人带着儿子媳妇辈在家，必须事事立个一定章程。居官不过一时的事情，居家才是长久之计。一个家庭如能够从勤俭耕读上做出好的规模，即使（我）一旦罢免官职，也不失兴旺的气象。如果贪图衙门的热闹，不建立家乡的基业，而罢官之后，就会觉得气象萧索。凡事有盛必定有衰，不可不作提前的准备。希望夫人教育儿孙妇女，经常教导他们做家中没有官的想法，时时有谦恭省俭的意图，这样福泽就会长久，我心中就十分安慰了。我身体现在健康平安。只是眼睛有时候很花，说话多了舌头就会干涩，左牙很疼，但是不很动摇，不至于立刻脱落，特此以告诫安慰。顺便问近来状况可好。

同治六年五月初五日

【解读】

曾国藩在给家人写的信中反复说：“居官不过偶然之事，居家乃是长久之计。”这是他一生为官的真实心理，他认为家为官之上，家才是一个人安身立命的避风港湾，长久的栖居之地，而为官只是人生、为人的一方面，不但无法久居下去，而且还容易使自己性命难保。

在古代，官宦都希望“达则兼济天下，穷则独善其身”、“进则朝廷庙堂，退而江湖山野”。他们认为，这是为官最好的选择，可以使一个人终身有去处，有依靠。

秦相李斯在被处腰斩前，对与他一起行刑的儿子说：“牵犬东门岂可得乎？”意思是说：“儿子，你还记得当年我领着你们哥几个，牵着串黄犬，去东门猎兔的事吗？”由此可见，一个一生享尽荣华富贵、声名权势的人在临死之前说的竟然是这样一番话，这可谓是对人生中最平凡生活的无限向往和美好的回忆。

东晋后期的大诗人、文学家陶渊明，他的曾祖父陶侃是富有名气的

东晋大司马、开国功臣，祖父陶茂、父亲陶逸也都当过太守。到了东晋末期，朝政逐渐腐败，官场也十分黑暗。陶渊明继承了父辈的家习，奋发向上求取功名。他为官后，一心关心百姓的疾苦，而且还胸怀“猛志逸四海，骞翮思远翥”的志向，希望实现“大济苍生”的愿望。但是世道变幻，陶渊明看不惯官场上那些贪官的恶劣行为，于是就辞官回家了，后来州里又来召他当主簿，他也辞谢了。后来，他在四十一岁的时候，在朋友的一再劝说下，再次出任彭泽县令。到任的第八十一天，碰到浔阳郡派遣督邮来检查公务，当时浔阳郡的督邮刘云，以凶狠贪婪闻名远近，每年两次以巡视为名向辖县索要贿赂，每次都是满载而归，否则就栽赃陷害。县吏看到陶渊明不以为然的样子，就说你应当穿戴整齐、备好礼品、恭恭敬敬地去迎接督邮。陶渊明则感叹道：“我怎能为了县令的五斗薪俸，就低声下气去向这些小人献殷勤？说完，挂冠而去，辞职归乡。”从此以后，他一边读书为文，一边躬耕陇亩。

由此可见，仕途之人似乎早已习惯了传统为官者的心态和精神追求，一旦退出“朝廷庙堂”，说明他们也失去了自己栖身的所在与精神寄居的场所，最终落得“有劲不知何处使”，要知道家庭才是人最后停泊的港湾，可习惯一辈子在外奔波的官场喧嚣之人，却难得有居家的心境。

因此，“居官不过偶然之事，居家乃是长久之计”，在古人看来是很自然的道理，而在现代人看来却是一个很大的难题。

当官，甚至当大官，这是许多人的愿望和理想，因为官员是一份十分荣耀的职业，也是一种权力的象征，人们都希望以此来满足自己的虚荣心，或者成为人上人。当官如果为国家和百姓做事，做个人民的父母官，国家的忠臣，那么这个官会让人佩服，否则利用官职而牺牲别人的利益，谋取自己的利益，这种官可谓人中的人下人。

生活中，有些人追求得太多，渴望得太多，甚至缺乏对家庭的了解和重视，这都是一种不健康的思想意识。如果我们每个人都能有曾国藩这种“居家才为长久之计”的深刻认识，那么生活一定会幸福美满。

总之，人生就是一道美丽的风景，我们只顾匆匆向前赶路，去享受成功的喜悦，而忽视欣赏身边的风景；殊不知，只要我们稍微放慢脚步，你就会发现路过的都是最美丽的风景，在官场的觥筹交错、迎来送往、喧嚣的幻影之外，还有来自家庭的温馨等候。

致四弟：继承祖父“三不信”家风

【原文】

澄侯四弟左右：

十六日接弟十一月二十三日手书，并纪泽二十五日禀，俱悉。弟病日就痊愈，至慰至幸。唯弟服药过多，又坚嘱泽儿请医调治，余颇不以为然。

吾祖星冈公在时，不信医药，不信僧巫，不信地仙。此三者，弟必能一一记忆。今我辈兄弟亦宜略法此意，以绍家风。今年“白玉堂”做道场一次，“大夫第”做道场二次，此外祷祀之事，闻亦常有，是不信僧巫一节，已失家风矣。买地至数千金之多，是不信地仙一节，又与家风相背。

至医药，则合家大小老幼，几于无人不药，无药不贵。迨至补药吃出毛病，则又服凉药以攻伐之；阳药吃出毛病，则又服阴药以清润之，辗转差误，不至大病大弱不止。弟今年春间多服补剂，夏末多服凉剂，冬间又多服清润之剂。余意欲劝弟少停药物，专用饮食调养。泽儿虽体弱，而保养之法，亦唯在慎饮食节嗜欲，断不在多服药也。

洪家地契，洪秋浦未到场押字，将来恐仍有口舌。地仙、僧巫二者，弟向来不甚深信，近日亦不免为习俗所移。以后尚祈卓识坚定，略存祖父家风为要。天下信地、信僧之人，曾见有一家不败者乎？北果公屋，余无银可捐。己亥冬，余登山踏勘，觉其渺茫也。

此间军事平安。左、鲍二人在鄱阳尚未开仗。祁门、黟县之贼，日内并未动作。顺问近好，并贺新喜。国藩手草。

咸丰十年十二月廿四日

【译文】

澄侯四弟左右：

十六日收到弟弟写于十一月二十三日的信，以及纪泽二十五日的禀帖，从信中得知一切情况。弟弟的病情已逐渐好转，心中觉得很欣慰。只是弟弟吃药太多，又坚持让泽儿请医生专门治疗，我认为这样做并不是一件好事。

祖父星冈公生前的时候，不信医药，不信僧巫，不信地仙。这“三不信”我想弟弟都一一记得吧。现在我们这一辈的兄弟也应遵守祖父的遗训，以继承家风。今年白玉堂做了一次道场，大夫第做了两次道场，另外祈祷祭祀的事情，听说也常有；在不信僧巫这点上，已失去了家风。在买地上花了几千两银子，在不信地仙这点上，又与家风相违背了。

至于医药，则全家老小，几乎没有一个不吃药的，而且没有一剂药是便宜的。补药吃出了毛病，就又服凉药来治疗；阳药吃出了毛病，就又服阴药来清润调和，像这样反复地用药失误，不弄得身体大病大弱是不肯停止的。弟今年春天多服补剂，夏天多服凉剂，冬天又多服清润之剂。我的意思是想劝弟还是停一下药，专用饮食来调养身体。泽儿虽然体质弱，而保养的方法，也只是在饮食上谨慎，节减嗜欲，绝对不在于多服药。

洪家地契，洪秋浦没有到场押字，将来恐怕还有口舌争执。地仙、僧巫这两点，弟一向不很深信，近来也不免被习俗改变了观念。以后还望弟对卓越的看法保持坚定态度，保存祖父的家风，这很重要。天下信天地，信道僧的人，曾见哪有一家不衰亡的呢？北果公屋那里，我没有钱可以捐赠。己亥年冬天，我登山徒步观看，觉得它很渺茫。

这里军事平安。左宗棠、鲍春霆两人在鄱阳还没有开始打仗。祁门、黟县的敌人，近日里也没有举动。顺问近好，并道贺新年快乐。国藩手草。

咸丰十年十二月二十四日

【解读】

曾国藩在这封信中，强调了祖父生前不信医药，不信僧巫，不信地仙，并希望弟弟也能够遵循祖父的遗训，继承家风的观点。从中表达出了曾国藩不信天命的唯心观点，而主张一切都要靠人力。这其中蕴涵

着“谋事在人，成事在天”的道理。说明人力与机遇是成功的两个因素，两者相辅相成，缺一不可。

“谋事在人”，是说“事”是人想出来的、做出来的，强调的是人要有积极谋事的思想和踏实做事的行动；而“成事在天”是说“事”的成败最终由“天”来决定，强调的是人要有尊重大自然的心态和顺应客观规律的心境。

正如《吕氏春秋•慎人》所说：“圣人不能为时，而能以事适时，事适于时者其功大。”圣人不能刻意创造机遇，但他们做事可以适应机遇，做事适应机遇就能取得大成功。人们常说机遇可遇不可求，但人在机遇面前并不是无所作为的。俗话说：有条件要上，没条件创造条件也要上。就充分说明了人可以通过发挥主观能动性，变不利为有利，把握机遇从而取得成功的道理。

据史书上记载，姜太公本是东夷人，“欲定一世，而无其主。闻文王贤，故钓于渭以观之”。所以说，姜太公遇文王，并不是偶然，而是其主动创造条件、把握机遇的必然。由此可见，成功之人在把握机遇的时候并非消极的“守株待兔”。

项羽是秦末一位名将，又是个军事天才。在与刘邦的交战中，项羽几乎阵阵取胜。然而最后垓下一战，刘邦竟然将项羽军队全歼，这使项羽很不服气，说“这是天亡我，而非战之罪也！”而刘邦却比较客观地说：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良；镇国家，抚百姓，供粮饷、不断粮道，我不如萧何；连百万之众，战必胜、攻必取，我不如韩信。这三个人都是人中豪杰，我能取胜，就是因为能够任用他们。而项羽连唯一的能臣范增都没有用，这便是他失去天下的原因。”要知道韩信、张良、陈平这些重要的人才原来都曾经是项羽手下。由此可见，项羽在“谋事”方面同刘邦的见解大相径庭，因此他的失败是咎由自取，而非“天”的过错。这就是“成事在人”的最好证明。

如今，人们在追求成功的路上陷入了更多的迷茫，似是而非的机会、太多的选择往往让人不知所措，因而在痛苦地挣扎之后高呼：天不帮我！这其实是一种悲观主义的态度。正如《吕氏春秋》上所说：“功名大立，天也。为是故，因不慎其人，不可。”

把握机遇切不可操之过急，如果胡乱地认为什么都是机遇的话，就极容易犯朝三暮四、见异思迁的毛病，从而有“成功靠运气”的错误观

念。《吕氏春秋》上说得好：“圣人之于事，似缓而急，似迟而速，以待时。”圣人办事，看起来不慌不忙，实际上却在加紧准备，借以等待时机的到来。

无论古代还是当今，没有人能够仅靠天命就取得成功，而取得成功的人，最重要的是靠自己的努力拼搏，以及高深的远见，才有所成就的。

致九弟：以诚待人，伪亦能诚

【原文】

沅甫九弟左右：

初四日午刻萧大满、刘得二归，接二十八日来信，借悉一切。吉水击退大股援贼，三曲滩对岸之贼空壁宵遁，看来吉安之事尚易得手。

二十九日祖母太夫人九十一冥寿，共三十三席，来祭二十一堂。地方如王如一、如二、罗十、贺柏八、王训三、陈贯三等皆来，吉公子孙外房亦来。五席海参、羊肉、蛏蚌，祀事尚为诚敬。初一日，余与轩叔至三亩冲拜三舅婆八十一寿，抬盒一架，因接定二舅爹至腰里住五日。王大诚所借先大夫钱百千，收租十石者十余年，收六石九斗者又已二十年，实属子过于母。澄弟与余商：“王氏父子太苦，宜焚券而蠲免之。”初三日请大诚父子祖孙来，检券发还，令元一每年量谷二石以养其祖，量谷二石一斗分济其叔。三房下首培砂工程已办一半余。

日内作报销（其折稿下次寄吉安）。大概规模折一件、片三件、交江西耆公代为附奏。兹由萧大满等手带至吉安，弟派妥人即日送江西省城，限五日送到。耆、龙、李三处并有信，接复信，专丁送家可也。

左季高待弟极关切，弟即宜以真心相向，不可常怀智术以相迎距。凡人以伪来，我以诚往，久之则伪者亦趋于诚矣。

李迪庵新放浙中方伯，此亦军兴以来所仅见之事。渠用兵得一暇字诀。非独其平日从容整理，即其临阵，亦回翔审慎，定静安虑。弟理繁之才胜于迪庵，惟临敌恐不能如其镇静。至于与官场交接，吾兄弟患在

略识世态而又怀一肚皮不合时宜，既不能硬，又不能软，所以到处寡合。迪安妙在全不识世态，其腹中虽也怀些不合时宜，却一味浑含，永不发露。我兄弟则时时发露，终非载福之道。雪琴与我兄弟最相似，亦所如寡合也。弟当以我为戒，一味浑厚，绝不发露。将来养得纯熟，身体也健旺，子孙也受用，无惯习机械变诈，恐愈久而愈薄耳。

李云麟尚在吉安营否？其上我书，才识实超流辈，亦不免失之高亢。其弊与我略同。长沙官场，弟亦通信否？此等酬应自不可少，当力矫我之失而另立途辙。余生平制行有似萧望之、盖宽饶一流人，常恐终蹈祸机，故教弟辈制行，早蹈中和一路，勿效我之褊激也。黄子春丁外艰，大约年内回省，新任又不知何人。吾邑县运，如王、刘之没，可谓不振；迪庵之简放，可谓极盛。若能得一贤令尹来，则受福多矣。余身体平安。近日心血积亏，略似怔忡之象。上下四宅小大安好，诸儿读书如常，无劳远注。顺问近好。兄国藩手草。

咸丰十二月初六日

【译文】

沅甫九弟左右：

初四日午刻萧大满、刘得二回来，接弟二十八日来信，借以详悉一切。吉水我军击退大股援贼（注：指太平军），三曲滩对岸的贼兵也空营逃跑，看来吉安的战事还容易得手。

二十九日是祖母太夫人九十一冥寿，共三十三席，来祭的共二十一堂。地方上的如王如一、如二、罗十、贺柏八、王训三、陈贯三等都来了，吉公子孙外房也来了。办了五席海参、羊肉、蛏蚌。祭祀事务办得还算诚挚恭敬。初一日，我和轩叔到三亩冲给三舅婆拜八十一岁大寿，抬盒一架，因而接二舅爹至腰里住了五天。王大诚所借先大夫的一百千钱，从他那里每年收十石租已有十余年，收六石九斗租又已二十年，实属子钱已超过母钱的情况。澄弟和我商量说：“王氏父子太苦了，应焚烧借券予以蠲免。”初三日请大诚父子祖孙来，验券之后发还给他们，让元一每年称量二石稻谷奉养他的祖父，称量稻谷二石一斗周济他的叔父。三房下首培砂工程已办理一半有余。

近日内正作报销（这道奏折的稿子下次寄吉安）。大概的规模是包

括奏折一件、附片三件、交给江西耆公代为附奏。现由萧大满等亲手带到吉安，弟派稳妥人即日送往江西省城，限五日内送到。耆、龙、李三处都有信，接回信后，派专丁送回家中即可。

左季高待弟极为关切，弟就应用真心相对，不可常心怀智术，或迎或拒。凡他人用虚伪来对我，我用真诚去对他，时间久了虚伪者也和我一道趋向于真诚了。

李迪庵新放浙江省方伯之任，这也是军兴以来仅见的事。他用兵得到一个“暇”字的诀窍。不但在平日里从容整理军务，就是新临战阵，也盘旋观察，仔细谨慎，坚定肃静，安心思虑。弟治理繁忙事务的才干超过迪庵，唯有临敌恐怕不能像他那样镇静。至于和官场来往，我们兄弟忧虑的是稍稍了解世态而又怀有一肚皮的不合时宜，既不能硬，又不能软，所以到处落落寡合。迪庵妙就妙在全然不识世态，他肚子里虽也怀着些不合时宜，但却一味浑含，永不发露。我们兄弟则时时发露，总不是带来福气的办法。雪琴与我们兄弟最相似，也到处少有投合的人。弟应当以我为戒，一味浑厚，永不发露。将来养得性情纯熟，身体也健康旺盛，子孙也受用，不要习惯于官场机变诈伪，恐怕越久德行越浅薄。

李云麟还在吉安营中吗？他上次给我的书信，才干见识，实在超越一般人，但也不免失于高亢。他的弊病正和我大体相同。长沙的官场，弟也和那里通信吗？这种应酬事自然是必不可少的，应当下力气矫正我的过失而另开门路。我生平行事好似萧望之、盖宽饶之类人物，常常害怕最终撞上祸机，所以教育弟弟行事要早走中允平和的一路，不要效仿我的褊狭。黄子春丁外艰，大约本年内可回省城，新任官员又不知是何许人。我县命运，如王、刘的死，可谓不振；迪庵的选放外任，又可谓极盛。如能得到一个贤明县令来县，则我县受福大了。我身体平安。近来心血连亏，有些像得心悸病的症状。上下四宅小大安好，诸儿读书如常，无劳远注。顺问近好。兄国藩手草。

咸丰十二月初六日

【解读】

曾国藩在这封信中，对弟弟说：“弟就应用真心相对，不可常心怀智术，或迎或拒。凡他人用虚伪来对我，我用真诚去对他，时间久了虚伪者也和我一道趋向于真诚了。”从中体现了与人为善的观点。

《孟子•公孙丑章句上》说：“与人为善，取人为善”。曾国藩继承了这一思想，说：“单凭我之善意给予他人，这种善行太有限，所以贵在博取众人的善意为善。他人有善，则拿过来得益于我；我有善，则给予他人来益人。连环相生，所以善意无穷，彼此通融，所以善的源头不枯竭。君臣之道，就在于此；学习儒家之道，也就在于此。”

由此看来，如果说孟子所强调的是虚心采纳各种意见，那么在曾国藩那里，取则变成了一个永不终结的过程。此外，曾国藩还把这作为处理人际关系的原则之一。他曾在“日记”中写道：“九弟来久谈，与之言与人为善、取人为善之道，……无论为上、为下、为师、为弟、为长、为幼，彼此以善相浸灌，则日见其益而不自知矣。”而且在他权力所及之处，他还力图将这个原则化为必须遵守的制度。

在古代，人们都十分懂得与人为善的道理，所以待人向来都是以善为怀，而不是妄加指责别人的不是。

唐朝大夫柳秘，为人正直，朝野闻名。在赴任泸州途中，经过渝州，一个官员的儿子慕名前来拜见。这个年轻人随身带来了自己的习作，毕恭毕敬地请柳大人指教。柳大人认真读过以后，连声叫好，并希望该青年再接再厉，随时把作品拿来共勉，该青年高高兴兴地回去了。柳大夫的儿子恰好也在旁边，他悄悄问父亲：“那孩子写的东西简直是不堪入目，你怎么还表扬他呢？”柳大夫说：“这几年巴蜀一带多变故，土豪崛起，官不像官，民不像民。这个青年出身贵族，却专心写作，有心向善，实在不容易。只要循循诱之，让他坚持下去，这个世界上就会多一个正经人，少一个草贼。”儿子这才恍然大悟。

这世界上，确实有那么一些人，为了独善其身，喜欢猛烈攻击别人的不是，通过别人的不是来证明自己的清白和正确。这样的人，比无所事事的人更可怕。所以说，选择独善，一定要先学会与人为善。

与人为善是多方面的，真正的与人为善不仅仅是对人友好和善意的态度，也不是为了博得别人对自己的良好印象或获取别人的回报，而是从心里真实地流露，为自己缔造一个真实的内心世界，为他人创造一个和谐宽容的空间，打造一个融洽丰富的人际环境。所谓“授人玫瑰，手有余香”，几乎所有善都是相互的，所有恶也都是相互的。

在曾国藩看来，唯天下之至诚，可以破天下之至巧。《菜根谭》中也说：“抱朴守拙，涉世之道。涉世浅，点染亦浅；历事深，机械亦

深。故君子与其练达，不若朴鲁；与其曲谨，不若疏狂”。这就是说：一个刚踏入社会的人阅历虽然短浅，但所受世俗的不良影响也较少；一个饱经世故的人固然阅历深广，但其阴谋诡计等恶习也随之增加。所以一个正人君子，与其圆滑世故，不如诚实淳朴；与其谨慎小心，不如无拘无束，豁达大度。

譬如说，曾国藩与左宗棠两人，曾国藩为人朴实诚恳，而左宗棠恃才傲物，咸丰四年四月，曾国藩第一次出兵，在靖港失败，投水自尽没有成功，回到省城，垂头丧气，左宗棠来到船上探望曾国藩，看见他如此颓废，不但不安慰他，反而责备他说国势并没有到了不可收拾的地步，你求死则是不义之举。曾国藩心里十分愤怒，但他还是忍住没有说一句话。

咸丰七年二月，曾国藩得知家中母亲去世。从江西瑞州营中归乡奔丧，左宗棠则指责他不待君命，舍军奔丧，实在是太不应该。加上湖南那些官员都随声附和，让曾国藩十分失望。尽管如此，第二年，曾国藩路过长沙的时候，仍然去左宗棠那里登门拜访，并集“敬胜怠，义胜欲；知其雄，守其雌”十二字为联，请求左宗棠篆书，表表谦虚之意。

咸丰十年，左宗棠因为接济军饷有功，曾国藩在皇上面前保举了他。但因为左宗棠的性情刚直，不久就因樊燮事件而几乎要传至武昌对簿。咸丰帝甚至密令：“如左宗棠有不法情事，可就地正法。”后经骆秉章、胡林翼、肃顺等人进言，才草草了结。这时候左宗棠为了避锋芒，就来到了曾国藩的驻地，而曾国藩也早就耳闻他现在的处境，于是热情款待了他，与他促膝交谈。后来，又上奏说：“左宗棠刚强英明吃苦耐劳，知晓军机。现在正需人才之际，或饬令他办理湖南团防，或选拔做藩司臬司等官，让他管理地方，使能安心任事，定能感激涕零，报效朝廷，有益于时局。”此后三年中，曾国藩四次奏保左宗棠，使他从一个被人诬告、走投无路的人，一跃而成为封疆大吏。

这些都体现了曾国藩的真诚对人和宽大的心胸。也正是因为他这种高尚的品格才使他一生多次转危为安，化险为夷。

像曾国藩一样诚实正直的人，在古代也有许多。如春秋时期，有个名叫董狐的晋国史官，他是一个诚实正直的人。因为晋灵公十分昏庸残暴，他搜刮民财，乱收赋税，让大臣赵盾十分不满。几次劝诫，晋灵公都不听，还派人暗杀赵盾。幸亏赵盾武艺高强，才勉强逃了出来。从此，赵盾被迫逃亡到国外。后来，赵盾的一个亲戚找了个机会杀死了晋

灵公，为赵盾报了仇，并且立了新的国君，重新把在国外避难的赵盾接了回来，官复原职。

根据古代的观点，君主再昏庸也是不能杀的，臣下杀君主更是不忠不义的表现。所以对于以前的这段历史，谁也不想承担杀君的罪名。于是赵盾就想看一看，董狐究竟是如何记录这件事的。一天，赵盾把董狐叫来，看了有关于自己的史书记载，十分生气，责怪董狐不该把杀晋灵公的事件怪罪在自己头上，便让他修改。

而董狐严肃地说：“作为一个史官，我的职责就是真实地记录历史。而史书最重要的地方就是诚实，来不得半点虚假，否则就是对后人的欺骗。你让我为了个人私利去改写史书，这是我做不到的。丢个脑袋，是件小事，但丢掉了作为一个史官应有的节操，就是大事了。”听了董狐的一番话，赵盾被打动了。他没再说什么，并且以后也不曾为难过董狐。董狐这种不畏强权，坚持诚实的职业精神，一直被后代的史官当做楷模。

如今，社会上的人大多步入了社交的误区。将圆滑世故称为“成熟”，将谨慎小心称为“稳重”。与人拉关系，玩心理战术，满脸笑容，刻意奉承，对别人的错误视若无睹，不直言相谏，做所谓的老好人，故作深沉，小心谨慎……这跟古人的正人君子的概念是有所区别的。古人认为一个君子，就应该诚实淳朴，胸怀坦荡，敢于谏言，豁达大度。

致沅、季弟：愿以劳谦廉三字自惕

【原文】

沅、季弟左右：

帐篷即日赶办，大约五月可解六营，六月再解六营，使新勇略得却暑也。抬小枪之药，与大炮之药，此间并无分别，亦未制造两种药。以后定每月解药三万斤至弟处，当不致更有缺乏。王可升十四日回省，其老营十六可到。到即派往芜湖，免致南岸中段空虚。

雪琴与沅弟嫌隙已深，难遽期其水乳。沅弟所批雪信稿，有是处，亦有未当处。弟谓雪声色俱厉。凡目能见千里，而不能自见其睫，声音

笑貌之拒人，每苦于不自见，苦于不自知。雪之厉，雪不自知；沅之声色，恐亦未始不厉，特不自知耳。曾记咸丰七年冬，余咎骆公、文、耆待我之薄，温甫则曰："兄之面色，每予人以难堪。"又记十一年春，树堂深咎张沣山简傲不敬，余则谓树堂面色亦拒人于千里之外。观此二者，则沅弟面色之厉，得毋似余与树堂之不自觉乎？

余家目下鼎盛之际，余忝窃将相，沅所统近二万人，季所统四五千人，近世似此者曾有几家？沅弟半年以来，七拜君恩，近世似弟者曾有几人？日中则昃，月盈则亏，吾家亦盈时矣。管子云：斗斛满则人概之，人满则天概之。余谓天之概无形，仍假手于人以概之。霍氏盈满，魏相概之，宣帝概之；诸葛恪盈满，孙峻概之，吴主概之。待他人之来概而后悔之，则已晚矣。吾家方丰盈之际，不待天之来概、人之来概，吾与诸弟当设法先自概之。

自概之道云何，亦不外清、慎、勤三字而已。吾近将清改为廉字，慎字改为谦字，勤字改为劳字，尤为明浅，确有可下手之处。沅弟昔年于银钱取与之际不甚斟酌，朋辈之讥议菲薄，其根实在于此。去冬之买犁头嘴、栗子山，余亦大不谓然。以后宜不妄取分毫，不寄银回家，不多赠亲族，此廉字工夫也。谦之存诸中者不可知，其着于外者，约有四端：曰面色，曰言语，曰书函，曰仆从、属员。沅弟一次添招六千人，季弟并未禀明，径招三千人，此在他统领所断做不到者，在弟尚能集事，亦算顺手。而弟等每次来信，索取帐篷子药等件，常多讥讽之词，不平之语，在兄处书函如此，则与别处书函更可知矣。沅弟之仆从随员颇有气焰，面色言语，与人酬接时，吾未及见，而申夫曾述及往年对渠之词气，至今饮憾。以后宜于此四端痛加克治，此谦字工夫也。每日临睡之时，默数本日劳心者几件，劳力者几件，则知宣勤王事之处无多，更竭诚以图之，此劳字工夫也。

余以名位太隆，常恐祖宗留诒之福自我一人享尽，故将劳、谦、廉三字时时自惕，且亦愿两贤弟之用以自惕，且即以自概耳。

湖州于初三日失守，可悯可敬。

同治元年五月十五日

【译文】

沅、季弟左右：

帐篷今天赶制，大约五月份可送去六个营的，六月份再送去六个营的，以使新营的兵勇可以稍微去暑。抬小枪的药，与大炮的药，在这里并没有什么区别，这里也没制造两种药。今后定期每个月向弟弟那里送去三万斤药，应该不至于再缺乏了。王可升十四日回省城，他的老营十六日可以到达。到了以后马上派他去芜湖，以免使南岸中部空虚。

雪琴与沅弟的矛盾已经较深，难以在短期内融洽。沅弟批评雪琴的话，有对的地方，也有不妥的地方。弟弟说雪琴声色俱厉。眼睛能看见千里之外，却不能看见自己的眉睫，声音笑貌拒绝别人，往往是不能自见，不能自知。雪琴之厉，在于雪琴不自知；沅之声色，恐怕开始也不是不厉，只是不自知。曾记得在咸丰七年冬天，我责备骆公、文、耆对我刻薄，温甫则说：“兄的面色，常给人以难堪。”又记得咸丰十一年春天，树堂深深地责备张沣山骄傲不敬，我对树堂说他的面色也能拒人千里之外。观两件事，沅弟面色的严厉，是不是像我和树堂那样不自觉呢？

我们家眼下处在鼎盛时期，我身居将相之位，沅弟统领近两万人，季弟统领四五千人，近世以来像这样的人家能有几家？近半年来，沅弟七次拜受皇恩，近世以来像弟弟这样的人能有几个？日中则昃，月盈则亏，我们家也是月盈之时了。管子说：斗斛满了由人来减损它，人满由天减损他。我说天之减损是无形的，仍然借人的手来减损。霍氏盈满，魏相减损他，宣帝减损他；诸葛恪盈满，孙峻减损他，吴主减损他。等他人来减损，后悔已经晚了。我们家刚刚丰盈，不要等天来削弱自己，别人来削弱自己，我与各位弟弟应当设法先自己削弱自己。

自己削弱自己的方法是什么？也不外乎清、慎、勤三个字而已。我最近将清字改成了廉字，将慎字改成了谦字，勤字改为劳字，更加明白浅显，实在有可以下手之处。沅弟在去年取给银钱时没有很好斟酌，朋辈对你进行了讥讽菲薄，其根本原因就在于这里。去年冬天买犁头嘴、栗子山，我也很不以为然。以后不应该再妄取分毫，不要寄钱回家，不要多赠亲族，这是在廉字上下功夫。谦字的内涵外人不可知，但谦字的外表之意应有四点：曰面色、曰言语、曰书函、曰仆从属员。沅弟一次添招六千人，季弟并未请示，直接招了三千人，这是其他统领绝对做不到的，在弟弟那里还算能成事，也算顺手。但弟弟每次来信，索要帐篷弹药等物，经常有许多讥讽的话，不平之词，给你的兄长写信是这样，你给别人写的信更可知其用词不当了。沅弟的仆从随员很有气焰，面色

言语方面与人接触时是什么样子，我没能看到，但申夫　曾对我说过去年你的仆从对他说话的语气，使我至今感到遗憾。以后应在这四点上严加克服，这是在谦字上下功夫。每天临睡时，要默默地数一下本日有几件事操心，有几件事费力，这样就会知道你为国家办的事不多，而更要努力去做。这是在劳字上下功夫。

我因为名位太重，经常怕祖宗留下的福分被我一人享尽了，所以时常用劳、谦、廉三个字警戒自己，也希望两位贤弟用此三字自警，并且以此自责，约束自己。

湖州于初三那天失守了，可悯可敬。

同治元年五月十五日

【解读】

在儒家的思想中，“廉”是官吏的德行表现之一，也是强调的重要政治道德。儒家宣扬“孝、悌、忠、信、礼、义、廉、耻”八德中，廉是唯一的对官吏的道德要求。后来人们将“礼、义、廉、耻”视为维系国家生存发展的四大精神支柱。

对此，宋代名臣包拯说：“廉者，民之表也；贪者，民之贼也。”官吏只有廉洁奉公，才能作为民众的表率，有效地行使自己的权力为国家民众服务；相反，若贪赃枉法，则不仅不能服务社会，反而会成为民众的盗贼。清代刘锡鸿说：“忠诚勇毅之才由廉耻出耳，廉则聪明不蔽以贪欲，而体事之心专；耻则位置不安于卑庸，而赴事之力奋。”明朝清官海瑞说：“公生明，廉生威。士不畏吾严而畏吾公，民不服吾能而服吾廉。”

事实如此，廉是官吏德行的基础和根本。人民喜欢清廉的官员，如萧何、包拯、岳飞、寇准，等等；最恨贪官，如潘仁美、秦桧、魏忠贤、和珅等。皇帝也喜欢清廉的大臣，因为这样的臣子用着才放心。所以，为官者只有全心全意为人民做事，为国家做事，不谋取丝毫利益，公正使用自己手中的权利，这样才能永远国泰民安。

曾国藩在三十多岁的时候，就已经官升二品，可谓飞黄腾达。但是他一生从不认为自己的地位显耀，杜绝升官发财的意识。

三十余岁就已官至二品，不可谓不显赫，但他却不以读书做官、升官发财为人生目的；相反，他发誓做官不为财。在他看来，如果一个人不贪财、不失信、那么鬼服神钦，到处受人敬重。而身为一个官员，如果做到如此不贪财来示范下属，那么必然也会令下属所佩服和敬仰，这也是以此报答皇上的厚恩。

同时，曾国藩做官多年，对于官气的蔓延也有深刻认识：他认为一个人做官久了，如果不在修养上严格要求自己，那么必然会产生一种骄傲和奢靡的情绪。所以他一生常常反省自己，告诫自己一切都要以俭为原则，也以“俭”字教人，告诫家人在吃穿方面都要有所收敛，而生怕享受太过，将以折福。

尤其是曾国藩镇压太平天国之后，官封一等侯爵，曾国荃官封一等伯爵。当时，满臣以倭仁为首，汉臣以曾国藩为首，可见他的权位之高。但是他依旧是以“廉洁”为做官原则，不贪钱，不爱财，勤俭朴实，实在令人钦佩。

中国古代，人们都崇尚“知行合一”的观念，这也是儒学中的经世之学。这里所强调的“行”就是实践的意思。《尚书》中说“非知之艰，行之惟艰”，这是知易行难的观点。孔子说“君子讷于言而敏于行”，“君子耻其言而过其行”。其意是说把力行看做君子的一个标志。告诫人们，看一个人的品质如何，就要“听其言而观其行”，以实际行动作为评价的主要标准。

曾国藩则继承了这个传统重行的思想，他一生主张不说空话，“知一句便行一句”，不仅要“常常行之”，还要事事行之，办事“宜就所当务者次第施行，做一件算一件，行一步算一步”。这在他一生中各方面的成就上都有所体现。

曾国藩最不喜欢经常发牢骚、怨天尤人的做法，提出“天下事在局外呐喊议论总是无益，必须躬身入局，才能有改变的希望”的原则。而他之所以取得许多事情的成功，也正和他做事必须躬亲有关。

对于这一点，清朝的蔡冠洛说：曾国藩以前任两江总督时，讨论研究的文书，条理清楚严密。没有不是亲手制定的章程，没有不是亲自圈点的文书。他回任两江总督时，感激皇上恩情高厚，仍然令其从镇东南，他自己说如稍有怠慢安逸，则内心负疚很深。他利用工作之余接见各方面的客人，见到后必定要访问周详，殷勤训导勉励。对于幕僚下属

贤明与否，事情的原原本本，没有不默默地记在心里的。他患病不起，实在是由于平日事无巨细均须亲自过问，用尽了精力、费尽了心思所造成的。躬身入局，首先要自己做得正。曾国藩说：风正与躁，则丝毫皆推本于一己之身与心，一举一动，一语一默，人皆化之，以成风气。故为人上者，专注修养，以下之效之者速而且广也。

在曾国藩看来，理论和实践一定要结合起来，以理论指导实践，以实践检验理论，从而弥补理论中的不足之处，进而更好地用于实践。这是一个良性循环过程。如果只知死读书，读死书，那就真成了“书呆子”。手无缚鸡之力，四体不勤，五谷不分，脱离了生活，脱离了现实，是无法在社会中生存的。

为官从政更是如此，如果不知行合一，只知瞎指挥，不切实际，通常就会劳民伤财，事倍而功半。凡事只有亲自实践方知艰辛。他说：“精神愈用而愈出，不可因身体素弱过于保惜；智慧愈苦而愈明，不可因境遇偶拂遽尔摧沮”，“心常用则活，不用则窒；常用则细，不用则粗”。

这里，曾国藩所强调的意思是时常锻炼的重要，常用则灵活不受窒碍，不用就容易荒废懈怠。这正如宋代朱熹的《观书有感》诗所写：“半亩方塘一鉴开，天光云影共徘徊。问渠哪得清如许？为有源头活水来。”因为有上游活水源源不断地注入，一方池塘才能流动灵活，不至于成为一汪死水。

同样，人也一样，心灵也需要不断输入新的知识信息，才不至于死板而不知变通。常常思考运作，心思才能细腻周到。反之，即使再聪明的人，终究也会被掩盖他的天才成分。

北宋著名文学家王安石，写了一篇文章叫《伤仲永》，文章记述了这样一个故事：

金溪县有个孩子叫方仲永，家里祖祖辈辈以耕田为生。仲永长到五岁时，忽然有一天哭闹着要笔墨纸砚，父亲感到惊奇，就向邻居家借来给他。仲永当即提笔写了四句诗，并署上自己的名字，那四句诗是以奉养父母、团结族人为内容的。此诗传给全乡秀才观看，都说好诗。自此以后，人们出题目叫他作诗，他马上就能写出来，诗的文采和情理都有值得一看的地方。县里的人也感到惊奇，有人宴请他的父亲，也有人出钱叫仲永作诗。仲永的父亲感到这里边有利可图，便每天领着儿子到处

拜见县里的人，却不让儿子再去学习。

王安石听说这事已经很久了。一次，他在舅舅家见到了方仲永。那时方仲永已是十二三岁的人了，叫他作诗，才发现并非自己所听到的那样。又过了七年，王安石再次来到舅舅家里，问起仲永的情况，得到的回答是：“他的才能已经没有了，跟普通人完全一样了。”

由此看来，人如果不时常锻炼，必定会停滞不前。天赋的聪慧是有的，但天赋的聪慧并不等于才能。事物是在发展变化的，有天赋的人放弃学习和后天教育，则天赋消失。无天赋的人，只要儿时努力刻苦攻读，注重后天教育，照样可以成才。

仲永的天赋是这样的优越尚且会成为一个平平常常的人，那么，现今那些天赋并不聪明、本来就很平常的人，如果不让自己身心愈加磨炼变得强健和硬朗，那么岂不更落后于人了吗？

此外，曾国藩还创“五到”之说，内容如下：所谓“身到”是指比如身为基层官员，就应该亲自去查验有关人命、盗窃等案情，亲自到乡村去调查；身为军官就应该亲自巡视营垒，亲自到战场冲锋陷阵；所谓“心到”是指首先要能将情势分解开，最后要能综合起来；所谓“眼到”是指留心观察他人，认真研读公文；所谓“手到”是指对于人们的优劣是非、事情的关键要点，应随时记录，用以防备遗忘；所谓“口到”是指在差遣人事、警戒众人这样的言辞方面，不但要有公文告知他人，还要不怕烦劳反复苦口叮咛。

总之，曾国藩一生之所以取得如此的成就，能在官场中以廉洁自称，都是因为他坚持以“劳、谦、廉”三字作为行为准则而赢得的。时至今日，我们也应以此为榜样做一个勤劳、谦虚、廉洁的人，这样来规范约束自己的行为，日后定能成为曾国藩这样的人物。

致泽儿：初移富圵不可轻慢近邻

【原文】

字谕纪泽儿：

十一月二十二日接尔十月二十七在长沙发禀，二十三日接十一月初二在湘潭发禀，二十六日接十一日在富圩发禀。得悉平安回家，小大清吉，至为欣慰。

此间军事，任、赖由固始窜至鄂境，郭子美二十三日在德安获胜。该逆不得逞志于鄂，势必仍回河南。张逆入秦，已奏派春霆援秦，本月当可起程。唯该逆有至汉中过年、明春入蜀之说，不知鲍军追赶得及否？

本日折差回营，十三日又有满御史参劾，奉有明发谕旨，兹抄回一阅。十月二十六日寄信令尔来营随侍进京，厥后又有三信止尔勿来，计尔到家后不过数日即接来营之手谕。余拟再具数疏婉辞，必期尽开各缺而后已。将来再奉入觐之旨，亦未可知。

尔在家料理家政，不复召尔来营随侍矣。李申夫之母尝有二语云“有钱有酒款远亲，火烧盗抢喊四邻”，戒富贵之家不可敬远亲而慢近邻也。我家初移富圩，不可轻慢近邻，酒饭宜松，礼貌宜恭。建四爷如不在我家，或另请一人款待宾客亦可。除不管闲事，不帮官司外，有可行方便之处，亦无吝也。尔信于郭家及长沙事太略，下次详述一二。此谕。

涤生手示同治五年十一月二十六日

澄叔处将此信送阅。

正封缄间，接奉二十三日寄谕，令余仍回江督之任。余病不能多阅文牍，决计具疏固辞。兹将谕旨抄回一阅。

陈季牧遽尔沦谢。此间于初一日派李翥汉至长沙陈宅吊唁，幛一悬、银二百两。此外尚有数处送情，再有信寄家也。

又行二十八夜

【译文】

字谕纪泽儿：

十一月二十二日接到你十月二十七日在长沙发来的禀帖，二十三日

接到你十一月初二在湘潭发出的禀帖，二十六日接到十一日在富圻发出的禀帖。得知平安到家，小孩大人都平安，我心中十分高兴。

这期间的军事情况，任、赖由固始逃到湖北，郭子美二十三日在德安取胜。任柱、捻军这一部在湖北不得志，势必还要折回河南。张宗禹进入陕西，我已奏明派鲍春霆部援助陕西，本月之内应该可以动身。只是这一路捻军有到汉中去过年、明年春天进四川的消息，不知道鲍军能追得上吗？

今日送奏折的差人回到大营，得知十三日又有满御史参劾一本，接到明发谕旨，现抄回一看。十月二十六日写信去让你来大营随侍与我进京，其后又有三封信制止你不要到大营来，估计你到富圻家中不过几天就能接到让你来营的手谕。我准备陆续再写几道奏疏，一定要完全辞去各项职衔才算完。将来或许会接到再让我入京觐见的谕旨，这也是不可预知的事。

你在家中料理家政，就不再召你前来大营陪我了。李申夫的母亲曾有两句话：“有钱有酒款远亲，火烧盗抢喊四邻”，这是告诫富贵人家不能敬奉疏远的亲属而慢待周边邻居。我家刚搬到富圻，不能随意慢待了邻居，酒饭上要松，礼貌上要恭，建四爷如果不在我家，或者另外请一个人来款待宾客也可以。除了不管闲事，不帮人打官司以外，只要有能够与人方便的机会，也不要吝惜。你的信中对郭家婚事和长沙的事太简略，下次来信详细描述一二。此谕。

涤生手示同治五年十一月二十六日

将这封信送给澄叔看。

正要封上信封的时候，接到二十三日谕旨，命令我还回任两江总督。我以患病不能多看文书为由，决心上疏坚决推辞。现将谕旨抄回一看。

陈季牧竟然去世，这期间我会于初一日派李翥汉去长沙陈宅吊唁，送去挽幛一件，白银二百两。此外还有几家人家要送人情去，另有信寄家。

又行二十八夜

【解读】

曾国藩在这封信中得知“小孩大人都平安，极为欣慰”的同时，还不忘叮嘱家人：“我家初移富圩，不可轻慢近邻，酒饭宜松，礼貌宜恭。”从这里我们可以看出曾国藩与人相处之道。

人与人相处，谁都不愿意吃亏，因为吃亏和愚蠢、笨拙常常联系在一起。但是，如果大家都想占便宜，那么只能是双输，所以真正聪明的人懂得吃亏是福的道理，你吃些亏，别人就愿意和你交往，如果很多人都这样想，那么你实际上是获得更多的人气、更多的合作机会，那么也就获得更高的收益，当然吃亏就变成福气了。

古人云：用争夺的方法，你永远得不到满足；但用让步的办法，你可以比期盼得到的更多。换言之：选择吃亏也是一种福！

明代杨继盛曾经在临终前给儿子的遗嘱中写道：“宁让人，勿使人让；吾宁容人，勿使人容；吾宁吃人亏，勿使人吃吾之亏；宁受人气，勿使人受吾之气。人有恩于吾，则终身不忘；人有仇于吾，是即时丢过。”这既是箴言，也是苦药，更是一个临终老人对人生的彻悟，蕴涵着多么丰富的人生意义。

对此，曾国藩也深有感触，自为官以来，在他看来那些施恩于他的人都是另有所图，少则数百，多则数千，不过都是钓饵。将来万一他做了总督或者学政，不理他们吧，失之刻薄，理会他们吧，即使施一报十，也不能满足他们的欲望。所以，曾国藩在京城八年，从来不肯轻易接受他人的恩惠，不肯占人半分便宜。

古今中外，那些见利益就贪，见功名就争，一辈子不吃亏的人，他们抱着人不为己、天诛地灭的陈旧观念，拥有更多的财富，可谓风风光光，扬眉吐气，但到头来，不是被世人轻蔑，就是落得身败名裂的下场。

由此可见，曾国藩是个精明人，他知道占别人便宜所带来的后果，所以他告诫子弟万不可占别人便宜。他也正是依据这种“不占人半点便宜”的处世哲学，做到无欲则刚，处处拒绝利的诱惑，而终成一代名臣。

因此，在职场、官场、人际交往中，特别是当残酷的现实需要我们

作出舍弃与牺牲时，如果我们能够坦然处之，能舍弃与牺牲某些利益，学会“糊涂”，不去计较这些，失去的大多只是物质的和暂时的，而得到的却是精神的和永久的。并且，适当吃些亏有助于我们塑造良好的自我形象，博得别人的认同、好感以及友谊，从而在生活中来去自如，逍遥自在。

第四辑 治国篇——精忠报国，治军有方

曾国藩不拘一格降人才，“凡于兵事、饷事、吏事、文事有一长者，无不优加奖借，量材录用。”长此以往，使得他帐下军事型、谋划型、经济型、技术型的人才应有尽有，其势如日中天，前无古人，登峰造极。

致沅弟：死到沙场是善终

【原文】

沅弟左右：

兹请峰山至金陵一行，劝慰老弟宽怀，专以国事为重。不带勇则已，带勇则死于金陵，犹不失为志士。弟以季之殁于金陵为悔为憾，则不可也。袁简斋诗云：“男儿欲报君恩重，死到沙场是善终”，当时以为名句。

季榡到安庆，余必加漆五次，大约停住两旬。山至金陵小住十日可也。

同治元年十一月廿四日

【译文】

沅弟左右：

麻烦你让峰山到金陵去走一趟，去劝劝老弟一定要胸怀宽大，一切都要以国家大事为重。他要是不带领军队也就算了，一旦带领了军队作战，即便是战死在金陵，仍然是一个有志气让人敬重的人。你如果因为季弟的死而后悔与遗憾，那是不可以的。袁简斋曾有诗云：“男儿如果想报效皇帝的恩重，战死在沙场是最光荣的。”当时人们都把它当做是名句相互传诵。

季弟的灵柩到达安庆以后，我一定会再给他重加五遍漆，大约再等二十天才可以下葬。峰山到金陵也可以小住十天。

同治元年十一月二十四日

【解读】

一个人如果身上具有一种正气和勇气，那么最终必成“大器”，为国家、社会作出巨大的贡献，就如曾国藩这样的人物。

“勇”，在儒家看来是指果断、勇敢。孔子把“勇”作为施“仁”的条件之一。“勇”必须符合“仁、义、礼、智”，而且不能“疾贫”，才能称其为“勇”。《论语•宪问》：“仁者必有勇”，又《子罕》：“知者不惑，仁者不忧，勇者不惧。”

在这里，孔子所说的勇者不惧，是指面对危险和困难时表现出来的一种无所畏惧的品质。在古代，勇敢是君子的一种基本品德。所以，孔子把勇敢放在与“仁、义、智”的关系中鉴定。认为勇敢必须是“仁、义、智、勇”的结合，“仁”使勇者有一种悲悯和同情的胸怀，“智”能提升勇者成功的希望，“义”让勇敢远离野蛮，化为一种善的人性力量。

所以说，勇敢是人的一种品德修养。见到穷困落难之人，立刻生怜悯之心，关键时候出手相助的，这是仁勇；伸张正义，敢于为民请命，疾恶如仇，敢于打抱不平，为国为民勇于献身的，这叫做义勇；运筹帷幄，料事如神，敢深入龙潭虎穴出奇制胜，敢辗转于群狼狡狐之间的，这叫做智勇。勇敢需要仁德的指导，需要大义的引领，需要智慧的辅助。否则，无仁、无义、无智之勇只是匹夫之勇，盲目之勇，不能成事，更不能担当决策的首脑。

在古代能够分清是非的人，一般是勇士、义士。豫让是晋国的义士，智伯很重用他。智伯后来被赵襄子所灭，豫让为智伯报仇，计划要杀赵襄子。他先扮成一个残废的人后毁容扮乞丐，结果都被赵襄子识破。第一次被襄子觉察，襄子得知他是替智伯报仇，感念他是义士，就把他放了。第二次被抓，赵襄子叹道：“豫让，你替知己报仇，人家都已知道你的义举了，这次我不再释放你，成全你吧。”豫让也被赵襄子的仁恕所感动，请求襄子把袍子脱下来，他在襄子的袍子上刺了三刀，然后自杀。

当豫让吞炭毁容的时候，其心腹的人，劝他不必受此苦，只要乘机行刺就行了。豫让则说：“照你的说法去做，不是叫我为了先前的知己，去杀后来的知己，替旧主人杀新主人吗？我今天之所以这样做，自己吃点苦，目的是要表示君臣的义罢了，如果照你的办法去做，那就是乱义。”豫让为义而献身的精神为后世所称道。

深明大义的人，不但自己甘愿为义献身，同时他们也不愿亲人悖义而行。身在官场，更多的人则是非不明，缺少正义，而曾国藩却深知这一恶习，所以他力求人们无论为官还是为人都不要缺少辨别是非的能力，这也是治军的根本所在。

曾国藩在这封信中强调了作为一个男子汉大丈夫，要专心以国家大事为重。领军作战就应该奋勇杀敌，即使战死在战场也不失为男子汉大丈夫的志气。从中可以体现出曾国藩的一种义勇，表现出了他具有为国“鞠躬尽瘁，死而后已”的伟大精神。

在古代，像曾国藩这种为国鞠躬尽瘁的人数不胜数。比如唐代大诗人杜甫曾写出“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟”的千古绝唱，多少年来有许多英雄感念及此而泪满胸襟。诸葛亮一生赤胆忠心、鞠躬尽瘁、死而后已，到今天他的精神仍然激励着志士仁人，为了国家的兴旺而前赴后继。

三国时期，刘备临终时候，明知刘禅是个没有大志气的人，是个扶不起的阿斗，他不忍心让自己辛苦打下的江山毁于一旦。于是就召来诸葛亮，嘱托他要辅佐其子刘禅，并说：“子可辅，则辅之，如其不才，可自为成都之主。”而作为辅佐刘备大半生的诸葛亮来说，本来是该退隐而颐养天年，但是被刘备这么一说，却手足失措，泣拜于地。并说：“臣敢不竭股肱之力，尽忠贞之节，继之以死呼？”刘禅昏弱无能，以当时的情况，只能是退守川中，以求自保，但诸葛亮却答应刘备一定要统一中原，不断北伐。

由此可见，诸葛亮深知“补缀天地，恐不易为，徒费心力耳”。然而感先帝知遇之恩，托孤之情。明知不可为而为之！他深知刘禅是个没有大志气的君王，而蜀国一定会亡国，但是他只能是在一日就尽一日的忠，所谓“鞠躬尽瘁，死而后已”。并且他认为，与其坐以待毙，不如拼死一搏，或有一线生机，只好蚕食魏境，可起到挑起事端，瓦解敌人阵线的作用。

结果一切的事实，正如诸葛亮所料，刘禅继位后，每天只顾贪图享乐，根本不理朝政，而是将朝中大小事情交由诸葛亮来处理。诸葛亮一面联吴伐魏，南征孟获，一面积极准备两次北伐，在最后一次北伐前夕给阿斗写《后出师表》表示自己为国“鞠躬尽瘁、死而后已”之志。

公元234年，诸葛亮率兵由汉中出发，穿过秦岭，进驻五丈原。刚来此地，粮草不济，只能先屯田练兵，待机伐魏。魏将司马懿深知诸葛亮神机妙算，在渭河北岸固守，不敢贸然出兵。双方在五丈原相持百天不战，诸葛亮不得不引诱魏兵入葫芦沟作战，并放火烧断谷口，欲大败魏将司马懿，未料一场大雨，魏军死里逃生。同年秋天，他因积劳成疾病死于五丈原，蜀军败退。当司马懿进兵诸葛亮指挥作战的地方时，看到蜀军阵地之险要，惊叹道：“天下奇才也。”后人为了纪念诸葛亮，在这里修建了寺庙。

正是因为刘备一生具有死到沙场才是善终的气概，所以诸葛亮才会有“由是感激，遂许先帝以驱驰”（《前出师表》）。诸葛亮这种“鞠躬尽瘁，死而后已”的精神是中华民族美德的化身。虽然诸葛亮没有实现蜀汉的再次辉煌，但是他的精神却哺育了一代又一代人。诸葛亮这种精神，就是一种百折不挠、始终不渝为正义、理想、信念而奋斗的精神。这种精神在国家有难的时候，就成为民族复兴的动力，许多人都争相效仿诸葛亮的这种精神，成就了许多建功立业的事情。

东晋时期，陶侃、祖逖为了收复北方失地，闻鸡起舞，清操自励，这种精神动力就是源出诸葛亮；岳飞率领军队北伐金人，也是奉诸葛亮为自己的精神支柱。而且根据史书记载：岳飞经常读诸葛亮的前后《出师表》，每读都一定为之流涕。并手抄《出师表》的文章，到现在还有保存。还有南宋丞相文天祥，被元军所俘，忽必烈多次劝降，但文天祥坚贞不屈，从容就义。在被囚禁的两年间，他写了很多诗词来表达自己的忠贞之志。其中最著名的便是《正气歌》，这些都是以诸葛亮等先贤为榜样的事迹。

所以说，正是因为有这样忠心的臣子，才能够使国家兴旺起来，曾国藩同诸葛亮一样都是为国效命，忠心不贰的臣子，他们的精神是值得当今人们学习的，只有具备这样的“鞠躬尽瘁，死而后已”的精神，才能够将自己的工作做得更好，成就一番大事业。

致九弟：带兵治军要得法

【原文】

沅甫九弟左右：

十二日正七、有十归，接弟信，备悉一切。定湘营既至三曲滩，其营官成章鉴亦武弁中之不可多得者，弟可与之款接。

来书谓意趣不在此，则兴会索然。此却大不可。凡人作一事，便须全副精神注在此一事。首尾不懈，不可见异思迁，做这样想那样，坐这山望那山。人而无恒，终身一无所成。我生平坐犯无恒的弊病，实在受害不小。当翰林时，应留心诗字，则好涉猎它书，以纷其志。读性理书时，则杂以诗文各集，以歧其趋。在六部时，又不甚实力讲求公事。在外带兵，又不能竭力专治军事，或读书写字以乱其志意。坐是垂老而百无一成。即水军一事，亦掘井九仞而不及泉，弟当以为鉴戒。

现在带勇，即埋头尽力以求带勇之法，早夜孳孳，日所思，夜所梦，舍带勇以外则一概不管。不可又想读书，又想中举，又想作州县，纷纷扰扰，千头万绪，将来又蹈我之覆辙，百无一成，悔之晚矣。

带勇之法，以体察人才为第一，整顿营规、请求战守次之。《得胜歌》中各条，一一皆宜详求。至于口粮一事，不宜过于忧虑，不可时常发禀。弟营既得楚局每月六千，又得江局每月二三千，便是极好境遇。李希庵十二来家，言迪庵意欲帮弟饷万金。又余有浙盐赢余万五千两在江省，昨盐局专丁前来禀询，余嘱其解交藩库充饷，将来此款或可酌解弟营，但弟不宜指请耳。

饷项既不劳心，全副精神讲求前者数事，行有余力则联络各营，款接绅士。身体虽弱，却不宜过于爱惜，精神愈用则愈出，阳气愈提则愈盛。每日作事愈多，则夜间临睡愈快活。若存一爱惜精神的意思，将前将却，奄奄无气，决难成事。凡此，皆因弟兴会索然之言而切戒之者也。

弟宜以李迪庵为法，不慌不忙，盈科后进，到八九个月后，必有一番回甘滋味出来。余生平坐无恒流弊极大，今老矣，不能不诫教吾弟吾子。

邓先生品学极好，甲三八股文有长进，亦山先生亦请邓改文。亦山教书严肃，学生甚为畏惮。吾家戏言戏动积习，明年吾在家当与两先生尽改之。

下游镇江、瓜洲同日克复，金陵指日可克。厚庵放闽中提督，已赴金陵会剿，准其专折奏事。九江亦即日可复。大约军事在吉安、抚、建等府结局，贤弟勉之。吾为其始，弟善其终，实有厚望。若稍参以客气，将以殒志，则不能为我增气也。营中哨队诸人气尚完固否？下次祈书及。家中四宅平安。澄弟十四日赴县吊丧。余无他事，顺问近好。兄国藩草。

咸丰七年十二月十四夜

【译文】

沅甫九弟左右：

十二日，正七，有十回来。收到你的信，然后知道了一切。确定湘营已经来到了三曲滩，其营中的军官成章鉴是一个不可多得的人才，你可以与他联系。

你在信中说你的兴趣不在这里，所以干起来索然无味。你万万不可有这样的思想，一个人不管做什么事，都要倾其全部的精力，从一而终。不能见异思迁，这山望着那山高。一个人做事没有恒心，就会一生碌碌无为一事无成。我就一直缺乏恒心，现在想来实在是受害不小。在做翰林的时候，应该专心练习诗字，我却喜欢去看其他的书籍而分了心。在读性理书的时候，又掺杂写诗文，走了岔路。在六部的时候，我又不全心去研究公事。而去外面带兵，又不能竭力专心地致力军事，反而去读书写字，乱了本意，到最后落个一事无成，就拿治理水军的事来说吧，也是半途而废，你应该以此为戒。

既然现在你在带兵，你定要专一心思，找到带兵的规律，早晚不息，白天想的，夜里梦的，除了带兵的事，你一律不管。不能既想读书，又想中举，还想做州、县之官，以致思绪万千，毫无头绪，犯了与我相同的错误，百事无一成，后悔则晚矣。

带兵的方法最主要的是要体察人才，整顿军规，其次才是讲究战守

策略。《得胜歌》中所讲，必须全部做到。至于口粮，你则不要太过忧虑，也不要总是催促。你们驻扎湖北、湖南一带，每个月已有六千，又得江西两三千，处境已经是很好了。李希庵十二日到家来说，迪庵想资助你饷银一万两。我所管辖的浙江盐局也可余一万五千两放在江西省。昨天盐局派专人来探望，我叫他们交藩库当做军饷，将来这笔钱也可以考虑给你，不过你不要特意去要。

既然饷银的事解决了，那你就应把精力都放在前面所说的几件事情上，如再有多余的精力，就去联络一下各营，招待一下各方绅士。身体虽虚弱，但不要太过于爱惜，精神是愈用愈多而阳气也是愈提愈盛。白天做的事多，晚上才能睡得香。你如果有了爱惜精力的想法，做事犹豫，没有生气就会一事无成的。之所以说这些，就是因为你的那句“兴味索然”，才想起提醒你要切实提防。

你一定要好好学学李迪庵，做事循序渐进。等过了八九个月你就会尝到甜处的，我这一生最大的毛病就是没有恒心，现在老了就不得不把教训告诉你们了。

邓先生的品德和学问都很好，甲三的八股文也有了进步，亦山也在请邓先生批改文章。亦山教书严肃认真，大家都很尊重他，我家与他们开玩笑成了习惯，明年我如果在家一定把以前对两位先生的态度改掉。

下游的镇江和瓜洲在同一天被收复，金陵也会在这几天被收复。厚庵被任命为福建提督去了金陵，并且还准他专折奏事。估计九江在这个月内也会被收复。军事的行动大概在吉安、福建等府结束，希望你尽力而为吧。这件事由我开始，由你完成，对你我是寄予厚望并满怀信心的。如果有客气的成分掺杂就会因此而放弃原来的志向,不能为我争气了。营中哨队那些人还那么意志不坚定吗？下次再谈此事，家中一切都好。望你十四日前来县城吊丧。我没有别的事情了，顺便问好。

咸丰七年十二月十四日夜

【解读】

治军打仗，需要有良好的战争策略，才能取得战争的胜利，而一个军营中如果主帅没有一个规范的治军方法，那么军队就会像一盘散沙，没有纪律、没有斗志，这样的军队在战场中必败。

所以说，带兵治军必须要有良好的思想作为指导，才能对战争局势有所把握。纵观曾国藩一生带兵打仗，他可谓是一个颇负盛名的军事家、战略家和理学家。他的治军方略深受儒学的影响，其治军的思想主要包括三方面：第一，主张“仁”、“礼”为治军之源；第二，“忠”、“信”为行军打仗之本；第三，“训”与“练”是兼施之法，也就是说训营规，训家规，练技艺，练阵法，协调军队内外的各种关系，使将士和士兵齐心合力。

曾国藩从湘军创立的开始，就主张以一支“以忠义之气为主，而辅之以训练之勤”的新式武装，以此来与勇猛善战的太平军抗衡。他这样做，不仅是要将湘军武装起来，而且还考虑到怎样才能把那些缺乏作战经验，又没有吃苦耐劳精神的乡间农夫变成英勇善战的武装队伍。对此，曾国藩是这样做的：首先，他对这些农夫进行思想教育，告诉他们军队的职务就是保家卫国，而让他们自愿参军；其次，他每天训练士兵，加强他们的战斗素质、培养他们勇敢的战场气魄；第三，他一直劝诫士兵要团结一心，并且还协调军队的内外关系。这样就提升了军队的凝聚力。

可以说，曾国藩是以一介儒生治军，他的湘军又以“义师”自称，所以在湘军刚开始作战的时候，他就在军营中颁布了讨伐太平天国的号令。并声称：“自唐虞三代以来，历世圣人扶持名教，敦叙人伦，君臣父子，上下尊卑，秩然如冠履之不可倒置。”然而，太平天国的爆发，让数千年的礼仪人伦、诗书典则都毁为一旦。这让他感受到了：“此岂独我大清之变，乃开辟以来名教之奇变，我孔子孟子所以痛哭于九泉，凡谈书识字者又乌可袖手安坐，不思一为之所也。”因此，他创建湘军，立志镇压太平天国运动。由此而打出“勤王卫道”的旗号，把战争作为维护君主统治和纲常名教这一政治目的的工具，并希望取得胜利。

但是，如何才能取得镇压运动的胜利？在曾国藩看来，这就必须练就一支强悍的队伍，而且这支队伍也必须是有思想的军队，并以“赫然愤怒以卫吾道”为宗旨，成为一支有思想的军队。所以他治军时，把对湘军将士进行思想教育作为首要任务。

第一，主张“仁”、“礼”为治军之源。曾国藩作为理学家，所奉承的是程朱理学，但是由于鸦片战争后，世态发生变化，所以他的理学思想也随之发生了变化，他曾说：“苟通义理之学，而经济该乎其中。”他的这种把“经济”之学归纳到理学研讨范畴，体现了时代特点，同时也反映了曾国藩注重经世之学的基本态度。因此，他的眼光并没有像一般迂腐

的理学家那样主张“静”，追求空洞的理学，而是把它转到治国的“经济”学上。

我们都知道，“仁”、“礼”是孔孟思想体系的核心。孟子曰：“君子以仁存心，以礼存心，守是二者，虽蛮貊之邦可行，又何兵勇之不可治哉？”而“仁”、“礼”有许多种解释，但落实到行为上，强调的只是“忠恕”、“孝悌”、“智勇”、上下名分、尊卑贵贱等社会准则和道德规范，最主要的是指向对君主的绝对忠诚。曾国藩就是源于这种儒家的思想，所以主张治军也要以“仁”、“礼”为宗旨。在他看来，“守是二者”，也可以治兵。孔子曰：“其为人也孝弟，而好犯上者鲜矣。不好犯上，而好作乱者，未之有也。君子务本，本立而道生。孝弟也者，其为仁之本欤？”即“仁”之本即“孝悌”，提倡“以仁存心”，是要人们以“孝悌”自守，而自守“孝悌”的真正目的则在于消除“犯上作乱”的现象发生。

至于“礼”，曾国藩治军提倡“以礼存心”，从湘军本身来说，强调以礼治军，能够使士兵“慎语言，敬尊长”，服从统兵将官的指挥；另外以礼治军其目的就是要澄清被太平天国“扫地荡尽”、令“孔孟痛哭于九泉”的社会风气，即“克己复礼为仁”。这样，“仁”与“礼”一样，所以他自称：“少读《论语》，至‘克己复礼为仁’的话，深服其言，书诸座佑，日必三复。厥后用兵执政，时时不忘此言。”

此外，为了使招募来的朴实农夫更好地接受“仁”、“礼”的说教，曾国藩还提出“独仗忠信为行军之本”这个比较通俗的治军主张。“忠”就是指下对上的行为标准，大则忠于国家、君主；小则忠于直接的上级，即“忠君尊上”的道理。“信”是指做人的诚信，也是诚实。曾国藩对湘军官兵强调“忠”、“信”的思想，其意是要求他们要忠诚于封建国家与君主，培养湘军“忠君尊上”的政治素质。

为了树立良好的军风，曾国藩又提出“倡之以朴诚，导之以廉耻”的思想。因为他知道军队风气的好坏直接影响到战斗力的强弱。所以他说：“世之乱也，上下纵于亡等之欲，奸伪相吞，变诈相角，自图其安而予人以至危，畏难避害，曾不肯捐丝粟之力以拯天下。”这种“奸伪相吞”、“畏难避害”的恶劣风气也波及到旧绿营军队。“而我们国家营兵五十余万，二百年来，所费何可胜计？今大难之起，无一兵足供一割之用，实以官气太重，心窍太多，离朴散醇，真意荡然。”其意是告诫士兵，正逢战乱的年代，有许多官员为了自己的安危，而不顾国家的存活，这种风气十分恶劣，而我们国家军营中有五十多万人，这费用又怎能不计划用之，如今国家大难，却没有一人能够拿出一些来供应，这都

是官员心机太重，没有朴实的品质。这种恶劣风气是军队中必须避免的。

在这里，曾国藩所指出的“朴”主要在于人的本质。而且，在他看来，“朴”的另一意是“拙”，“拙”就是少心窍，不会圆滑取巧。而“诚”，曾国藩认为要“以诚为本”，推己及人，倡成一时风气。只要怀有“至诚之心”，“则天下无不可为之事”。这种“诚”的推崇，看来有些理想化，但是他却巧妙地把它外化为对湘军将士的具体要求。譬如他训诫官兵说：“诚”，即实也，“实者，不欺之谓也”，而“盗虚名者，有不测之祸；负隐匿者，有不测之祸；怀忮心者，有不测之祸”。这是说，他既要求统兵将官多说几句“正语实语”，以期形成一种“敦朴之气”，又要求官兵士卒均能“帕首短衣，朴诚耐苦，但讲实际，不事虚文”。而且他还强调将官士兵之间“必尽去歪曲私衷，事事推心置腹”，彼此“不挟私见，终可为人共谅”。他还对自己的将领总结说：“驭将之道，最贵推诚，不贵权术”，希望能以“诚”字作为团结湘军官兵的凝固剂。

曾国藩还知道，旧绿营军队的不可用还有一个重要原因是官兵少有“廉耻”之心。对将官来说，“重者虚名冒饷，贪污中饱；轻者克扣军粮，以肥私囊”；对兵士来说，则“懦于遇贼而勇于扰民”。军队中如果没有整肃的纪律，那么平时会扰害百姓，战时就像一盘散沙，不可能有战斗力。而行军作战最忌讳的就是统兵不能服众，指挥不灵，士兵不听号令，敢于犯上，这样的军队一旦遭到劲敌，自然要作鸟兽散，失去强悍的战斗力。因此，他以严格的等级制度，明确上下名分和尊卑贵贱。强调上可治下，下不得犯上，尤其主张治军要严，“待勇不可太宽，平日规拒，宜更谨严。庶临阵时勇心知畏，不敢违令”。认为只有治军严明，“振之凶猛”，使士兵“以敬畏长官为第一义”，才能在战争中保证对军令的服从。

对于军令的严格，古代许多名将都在此处十分下工夫。例如：明代著名抗倭将领戚继光在其所著的《练兵实纪》中曾说：“天尊地卑，乾坤定矣。卑高以陈，贵贱位矣。惟皇建极，以率诸侯，诸侯以率大夫，大夫率四民，秩然莫可紊也。即如织锦者，千丝万缕，为经为纬，一丝乱不得。况将领统驭千军万马，纵横进退，使非名分平日素定，谁肯甘当诛戮，莫敢仰视乎？孔子论治，亦只曰‘正名’。名正，分定；分定，则上下相安，臂指相使，莫敢有违，军中名分，须从军礼为始。”这些所说的都是“军礼”。在曾国藩看来，整个封建纲常礼教，君君、臣臣、父父、子子的统治秩序，“秩然如冠履不可倒置”；从小处而言，湘军中

大帅辖统领，统领管分统，分统制营官，营官统哨官，哨官领兵卒……层层管辖，辨等而后明威。他的得意门生非常推崇他的治军方法，并认为他所制定的营制营规，博稽古法，辨等明威，他的军礼庶几近之。

总之，曾国藩正是因为有了明确的思想意识，才能够将湘军训练成一支忠于国家君主并能为国效命的新式军队。要知道，当时太平天国起义是以“拜上帝教”为号召，动员穷苦的民众起来反抗清王朝的黑暗统治。但是曾国藩正是抓住了这一局势的发展宣扬这种起义与国家传统文化和道德相违背，而号召人们起来镇压，这自然就引起了许多统治阶级的知识分子的支持。所以他最终组建起了一支有文化有思想的队伍。

湘军队伍建立后，曾国藩又治军得法，所以他在对太平天国的战争中，取得了胜利。曾国藩在训练将兵的过程中，一贯主张宜用“守约”的办法。“守约”在理论上源自于理学家的修身养性之方。但曾国藩却认为：治军，要大处着眼，小处下手。这里的“大处着眼”是指“以忠诚为天下倡”，“小处下手”则是简单明了的“训”、“练”兼施之法。

曾国藩把这种“训”和“练”的治军方法结合起来，认为：“训有二端，一曰训营规，二曰训家规。”“练”也有两项内容，一项叫练技艺，另一项叫练阵法。

第一，“训营规”。这是说军队中要点名、演操、巡更、放哨，这是将领教兵勇的营规。对于湘军的营规，曾国藩明确规定有以下七条：

（一）五更三点必须起床，派三成队站墙子一次。放醒炮，闻锣声则散。

（二）黎明演早操一次，营官看亲兵之操或帮办代看。哨官看本哨之操。

（三）午刻点名一次，亲兵由营官或帮办代点，各哨由哨长点。

（四）傍晚时演晚操一次，与黎明早操同。

（五）灯时派三成队站墙子一次，放定更炮，闻锣声则散。

（六）二更前点名一次，与午刻点名同。计每日夜共站墙子二次，点名二次，看操二次。此外，营官点全营之名，看全营之操，无定期，

每月四五次。

（七）每夜派一成队站墙唱更。每更一人，轮流替换。如离贼甚近，则派二成队，每更二人，轮流替换。若但传令箭而不唱者，谓之暗令，仍派哨长，亲兵等常常稽查。

从这七条军中规定来看，一天里有两次点名、站墙子、看演操、查巡更、派放哨等。这些都是曾国藩训练将兵的独特治军方法。虽然每天的训练都像是例行公事，但是可以通过营、哨官的亲自督促，建立和加强统兵的威严，有利于上下之间的节制，到临阵之际，才能收得指挥自如之效。在曾国藩看来，“‘勤’字为人生第一要义，无论居官行军皆以‘勤’字为本”，只有抱定“勤”的宗旨，才能锻炼出吃苦耐劳的精神，“天下事未有不由艰苦中得来，而可大可久者”。从平时小处下手，严加督促，从中培养兵士听号令和劳苦的性格，这对于提高湘军的战斗力自然有一定功效。

第二，“训家规”。曾国藩从创建湘军那一天起，在理念上就把湘军视为自己的子弟兵。他把训家规与训营规看得一样重要，这是他治军的一大特点。

曾国藩说：“将领之管兵勇，如父兄之管子弟。父兄严者，其子弟整肃，其家必兴；溺爱者，其子弟骄纵，其家必败。”在他看来治军与治家是有必然联系的，应以父兄管子弟之心来管理湘军。所以，他主张治军必须“禁嫖赌，戒游惰，慎语言，敬尊长。”让官兵时时以子弟之礼躬事父兄之命，形成类似家长式的统治，从而充分体现了湘军的私家武装性质。

曾国藩还常说：“我辈带兵勇如父兄带子弟一般，无银钱、无保举，尚是小事，切不可使他因扰民而坏品行，因嫖赌洋烟而坏身体。个个学好，人人成材，则兵勇感恩，兵勇之父母妻子亦感恩矣。”他在给他的同僚信中也明确指出：“治军‘练者其名，训者其实’。”可见他对训营规、训家规的重视。

所谓军中的“练”，首先是练技艺。曾国藩说：“练技艺者，刀矛能保身，能刺人；枪炮能命中，能及远。”其次是“练阵法”。“练阵法者，进则同进，站则同站；登山不乱，越水不杂。”“练技艺”和“练阵法”，这两种练法曾国藩在《陆军得胜歌》和“皆习戚氏（戚继光）之鸳鸯阵、三才阵，以期行伍不乱”中，都有体现。

综上所述，我们可知，带兵治军总要得法，这是军队必胜的关键因素。曾国藩之所以能够在短时间内将湘军迅速变成一个太平军最强劲的对手，无非就是因为他独特的治军思想和治军方法。所以说，无论是为国打仗还是建国立业，我们都要懂得人必须要有明确的思想作为指导，并且能够付诸实际行动，在行动中找到可行的办法措施，这样才能对于我们所遇到的困境游刃有余，立于不败之地。

致九弟：心浮气躁，乃兵家大忌

【原文】

沅甫九弟左右：

十二月廿八日接弟廿一日手书，欣悉一切。

临江已复，吉安之克实意中事。克吉之后，弟或带中营围攻抚州，听候江抚调度；或率师随迪安北剿皖省，均无不可。届时再行相机商酌。此事我为其始，弟善其终，补我之阙，成父之志，是在贤弟竭力而行之，无为遽怀归志也。

弟书自谓是笃实一路人，我自信亦笃实人，只为阅历世途，饱更事变，略参些机权作用，把自家学坏了。实则作用万不如人，徒惹人笑，教人怀憾，何益之有？近日忧居猛省，一味向平实处用心，将自家笃实的本质还我真面、复我固有。贤弟此刻在外，亦急须将笃实复还，万不可走入机巧一路，日趋日下也。纵人以巧诈来，我仍以浑含应之，以诚愚应之；久之，则人之意也消。若钩心斗角，相迎相距，则报复无已时耳。

至于强毅之气，决不可无，然强毅与刚愎有别，古语云：自胜之谓强。曰强制，曰强恕，曰强为善，皆自胜之义也。如不惯早起，而强之未明即起；不贯庄敬，强之坐尸立斋；不惯劳苦，而强之与士卒同甘苦，强之勤劳不倦，是即强也。不惯有恒，而强之贞恒，即毅也。舍此而求以客气胜人，是刚愎而已矣。二者相似，而其流相去霄壤，不可不察，不可不谨。

李云麟气强识高，诚为伟器，微嫌辩论过易，弟可令其即日来家，

与兄畅叙一切。

兄身体如常。惟中怀郁郁，恒不甚舒畅，夜间多不成寐，拟请刘镜湖三爷来此一为诊视。闻弟到营后体气大好，极慰极慰。九弟媳近亦平善。元旦至新宅拜年，叔父、六弟亦来新宅。余与澄弟等初二至白玉堂，初三请本房来新宅，任尊家酬完龙愿三日，因五婶脚痛所许，初四即散，仅至女家及攸宝庵，并未烦动本房。温弟与迪庵联姻，大约正月定庚。科四前耍包锍药之纸，微伤其手，现已全愈。邓先生订十八入馆。葛先生拟十六去接。甲三姻事拟对筱房之季女，现尚未定。三女对罗山次子，则已定矣。

刘詹岩先生(绎)得一见否？为我极道歉忱。黄莘翁之家属近况何如？苟有可为力之处，弟为我多方照拂之。渠为劝捐之事呕气不少，吃亏颇多也。母亲之坟，今年当觅一善地改葬。惟兄脚力太弱，而地师又无一可信者，难以下手耳。余不一一。顺问近好。诸惟心照。国藩手具。

咸丰八年正月初四夜

再，带勇总以能打仗为第一义。现在久顿坚城之下，无仗可打，亦是闷事。如可移扎水东，当有一二大仗开。弟营之勇锐气有余，沉毅不足，气浮而不敛，兵家之所忌也，尚祈细察。偶作一对联箴弟云：打仗不慌不忙，先求稳当，次求变化；办事无声无息，既要精到，又要简捷。贤弟若能行此数语，则为阿兄争气多矣。

国藩又行

【译文】

沅甫九弟左右：

我在十二月二十八日收到你在二十一日写的亲笔信，从而知道了一切。

既然临江已经收复，那吉安也肯定要攻破。等攻破吉安之后，你要么听候江西巡抚的调遣，带领军队攻打抚州，要么就率部队跟着迪安继续向北攻打安徽的敌军。二者皆可，等到时再根据具体情况而定。此事

由我开始，由你圆满地完成，填补了我未了的遗憾，也完成了父亲的心愿，这些都是贤弟你的功劳，你一定要继续努力，现在千万不要有归隐还乡的打算。

你在信中说自己是老实人，而我认为我也是老实人。不过因阅事渐多，又经历了许多官场事变，所以就多了一些机谋权变的伎俩，才不像以前那么单纯，使自己学坏了。实际上从这方面来说我还远不如别人，只会让人耻笑，惹人心中暗自怀恨，这样又能得到什么好处呢？近日忧居数日，心中恍然大悟，平时还需努力用功，来还原自己的本质，并让自己的本质显现出来，从而恢复固有的老实性情。你现在在外面也急需恢复老实的性情，千万不可有投机取巧之心，让自己的诚信日下。即使平日有人以巧诈对我，我也会含糊面对，以诚感化之，久而久之，别人就会改变那种狡诈的态度。如果整天钩心斗角，那么人与人之间的报复将会无休无止，从此就永无宁日了。

至于强毅之气，那也是不可缺少的，我这里所说的强毅与刚愎是不同的。古语云：自胜之谓强。例如强制，强恕，强为善，都是自胜的意思。假如你不习惯早起，而强制自己天没亮就起来；不习惯庄重，而逼迫自己参与祭祀仪式；不习惯吃苦，而强制自己与士兵同甘共苦，这就是强。不习惯坚持做某事，而强制自己持之以恒，这就是毅。如果放弃了上述的做法，只在气势上取胜，则是刚愎。这二者看似有相同之处，却有天壤之别，一定要细分清楚，切记小心谨慎。

李云麟强毅之气颇高，是非比寻常之人，只是说话信口开河，不计后果，你可以让他到家里来，与我详细地谈谈有关事宜。

我的身体还是和往日一样，就是心中郁闷，心烦，还总是失眠，难以入睡。精神也是一日不如一日，日前打算请刘镜湖三爷来诊治。听你说你到达军营后，身体健康，真是让人欣慰啊。弟妹也平安无事，你大可放心。元旦期间到新宅拜年，叔父和六弟也一起来此。澄弟与我等初二到白玉堂，初三请本房来新宅。后来，任尊家又还了因五婶脚痛许的三日龙愿，初四就都各自回去了，我仅去了女家和攸宝庵，没有麻烦本房。温弟与迪庵的婚事，大约在正月定庚。科四因玩包枪药的纸而伤了手，现在已痊愈。邓先生定于十八日入馆，葛先生于十六去接。甲三打算娶筱房的小女，但目前尚未说定。三女已经决定嫁给罗山次子了。

不知道是否能见到刘詹岩先生，如有幸能够见到，一定要代我向其道歉，黄莘翁的家人近来还好吗？他家如有什么困难，一定要多多照

顾。因为他为劝捐之事怨气很深，吃了很大的亏。

今年应当把母亲的坟墓改迁到一块好地方，但我近日身体渐弱，又没有可信的风水之人，只能暂且搁下，无法立即办好。

余不一一，顺便代好。请唯心照，兄国藩手具。

咸丰八年正月初四夜。

另外，带兵总是以能打仗为最厉害。现在你带兵只能固守城池，不能参加战争，也很郁闷啊，如果有可能的话，你可以到水东驻扎。或许能有一两次大仗可打。你的军队勇气有余，但沉毅之气不足，这就会犯兵家大忌，作战时心浮气躁，希望你在平时训练时多加注意。我为你作一对联“打仗不慌不忙，先求稳当，次求变化；办事无声无息，既要精到，又要简捷”你要能认真完成，将会战无不胜，为我多多争光。

国藩又书。

【解读】

曾国藩在这封信中，指出了弟弟的军队很有作战的勇气，但缺少的是沉毅之气。依据他多年的作战经验，感受到了心浮气躁，这是兵家大忌。他希望弟弟能在治军中留意这件事情，并将自己作战的方法告诉他：“打仗不慌不忙，先求稳当，次求变化；办事无声无息，既要精到，又要简捷。”希望弟弟能认真按着他的方法去做，那么就会在打仗中战无不胜，为他多争一口气。

1854年2月曾国藩占领汉口、汉阳，进军武昌。同时又分别向湖南和鄂北两地进军。在这期间，他还酌定训练章程，积极编练湘军。7月，会同湖南巡抚骆秉章派江忠淑、朱孙诒、罗泽南等分别带勇3000余人，奔赴江西与围攻南昌的太平军作战。9月，移驻衡州，设立船厂，日夜兴工，赶造战船，并派人到广东购买洋炮，加紧筹建湘军水师。

太平军的次次胜利和清军的几次败退，让清政府陷入了不安之中。1853年10月到1854年1月，清政府三次命令曾国藩迅速率领湘军北上抵抗太平军。但是曾国藩自知自己的水师并没有健全，而且战船也不齐备，从广东购买的洋炮还没有回来。如果凭借这样的水师与太平军抗

衡，那么必败无疑。于是他不顾君主的斥责，而坚决拒绝贸然出师。1854年1月19日他上疏申辩说：“与其将来毫无功绩，落个大言欺君的罪名，不如现在照实说明情况，落个畏缩不前的罪名。”

从中可见，曾国藩这种不作好准备就不轻易出师的举动，反映出了他慎战的思想。这在他后来的战争生活中也起到了举足轻重的作用。

1862年5月底，曾国荃的湘军进驻雨花台，但是攻占庐州的多隆阿部迟迟不动，随后又奉命前往陕西镇压回民起义军，这使雨花台的湘军处于孤立无援的危险境地。到了秋天，传染病流行，湘军中许多官员都患上这种病，致使大批官兵都病倒。

对此，曾国藩十分担心，并再三叮嘱曾国荃要善于择选地势，坚筑壕垒，择将守之，加倍爱护那些生病的士兵，应付眼前困难的局势。

然而，令人想不到的是，就在这个时候，天王洪秀全命令军队在上海郊区与淮军和“常胜军”对战。以李秀成为首领，率十三王带领10余万大军回救天京后，从10月13日开始向雨花台湘军的东西两翼发起猛攻。曾国藩得知消息后，立刻写信告诉曾国荃：李秀成部下士兵多，但是却没有强悍的人，专讲避实击虚，除了洋枪洋炮较多外，没有其他长技，湘军应以“不出壕浪战”之法对付之。又说10多万太平军，每日食米1000石，如果没有大船运输，很难保障供应，只要湘军水师守住金柱关，保障粮路畅通，就不难击退“他们的进攻”。

于是，曾国荃按照曾国藩的指示，率领湘军依托深沟高垒，拼命顽抗。太平军猛攻了一个多月，依然没有突破湘军的营垒、切断湘军的粮源，最后只好撤兵。

雨花台的局势有所好转，湘军也化险为夷，但是曾国藩还是十分担心湘军的安危。为了了解状况，他亲自在1863年3月18日去往前线观察。当他看到雨花台的营垒坚固，军心稳定，长江南北两岸的芜湖、金柱关，北岸的西梁山、裕溪口、运漕等要地，都已牢牢被湘军控制住了，才放下心来。

接下来的日子里，曾国藩便给曾国荃不断增加兵员和武器弹药，使围城部队最后增加到了5万人，并在6月攻占九伏洲，控制了长江北岸，改善了战场态势。在这期间，曾国藩还提醒曾国荃不要因苏、浙的湘淮军克城甚多而产生急躁情绪，对于坚固设防的金陵城应实行“慎静缓

图”的方针，时刻提防“城贼援贼内外猛扑”，注意训练新兵，鼓舞士气，不要过于迷信洋枪洋炮。

1864年3月，曾国荃部湘军对金陵形成合围以后，便展开激烈的攻城作战。曾国藩告诫曾国荃提防“穷寇拼命决战”，一定要谨慎从事，绝对不可以疏忽大意，心浮气躁，同时他还多方面筹措银两拨给前方，补发士兵的军饷，用以稳定和鼓舞军心。就这样，连续四个月的作战后，湘军终于在19日攻破了金陵城，取得了胜利。

事实如此，曾国藩一生时刻告诫自己遇事要沉着冷静，不可心浮气躁，同时在训练将士的时候，也是时刻告诫士兵心浮气躁乃兵家大忌，以戒除心浮气躁为主要的作战风气。因此说，如果是他没有把握的事情，那么他绝对不会贸然行事，也正是这种思想，使他后来在战争中节节胜利。

所以说，生活也如战场，作为生活在现代的我们也要力除自己身上心浮气躁的毛病，这样在日后的工作上和处世上才能取得更大的成就，否则就会被自己打垮。

致九弟：治军要注意平和二字

【原文】

沅甫九弟左右：

春二、安五归，接手书，知营中一切平善，至为欣慰。次青二月以后无信寄我，其眷属至江西不知果得一面否？接到弟寄胡中丞奏伊入浙之稿，未知果否成行？顷得耆中丞十三日书，言浙省江山、澜溪两县失守，调次青前往会剿。是次青近日声名亦渐渐脍炙人口。广信、衢州两府不失，似浙中终可无虑，未审近事究复如何？

广东探报，言逆夷有船至上海，亦恐其为金陵余孽所攀援。若无此等意外波折，则洪杨股匪不患今岁不平耳。九江竟尚未克，林启荣之坚忍实不可及。闻麻城防兵于三月十日小挫一次，未知确否？弟于次青、迪、厚、雪琴等处须多通音问，俾余亦略有见闻也。

家中四宅大小眷口清吉。兄病体已愈十之七八，日内并未服药，夜间亦能熟睡，至子丑以后则醒，是中年后之常态，不足异也。纪泽自省城归，二十五日到家。尧阶二十六日归去。澄侯二十七日赴永丰，为书院监课事。湘阴吴贞阶司马于二十六日来乡，是厚庵嘱其来一省视，次日归去。

余所奏报销大概规模一折，奉朱批“该部议奏”。户部于二月初九日复奏。言“曾（国藩）所拟尚属妥协”云云。至将来需用部费不下数万，闻杨、彭在华阳镇抽厘，每月可得二万，系雪琴督同凌荫廷、刘国斌等经纪其事，其银归水营杨、彭两大股分用。余偶言可从此项下设法筹出部费，贞阶力赞其议，想杨、彭亦必允从。此款有著，则余心又少一牵挂。

郭意诚信言四月当来乡一次。胡莲舫信言五月当来一次。余前荐许仙屏至杨军门处，系厚庵专人来此请荐作奏者。余荐意诚、仙屏二人，闻胡中丞荐刘小铖(芳蕙，袁州人)已为起草一次，不知尚须再请仙屏否？余因厚庵未续有缄来，故未先告仙屏也。仙屏上次有一信与余，尚未复信。若已来吉营，乞先为致意。季高处此次匆遽，尚未作书，下次决不食言。

温弟尚在吉安否？前胡二等赴吉，余信中未道及温弟事。两弟相晤时，日内必甚欢畅。温弟丰神较峻，与兄之伉直简淡虽微有不同，而其难于谐世，则殊途而同归。余常用为虑。大抵胸多抑郁，怨天尤人，不特不可以涉世，亦非所以养德；不特无以养德，亦非所以保身。中年以后，则肝肾交受其病。盖郁而不畅，则伤木；心火上烁，则伤水。余今日之目疾及夜不成寐，寝其由来不外乎此。故于两弟时时以平和二字相勖，幸勿视为老生常谈。至要至嘱。

朱云亭妹夫二十七日来看余疾，语及其弟存七尚无功名。兹开具履历名条，望弟即为玉成之。亲族往弟营者人数不少，广厦万间，本弟素志。第善觇国者，睹贤哲在位，则卜其将兴；见冗员浮杂，则知其将替。善觇军者亦然。似宜略为分别，其极无用者，或厚给途费遣之归里，或酌赁民房令住营外，不使军中有惰漫喧杂之象，庶为得宜。至顿兵城下为日太久，恐军气渐懈，如雨后已弛之弓，三日已腐之馔，而主者晏然，不知其不可用。此宜深察者也。附近百姓果有骚扰情事否？此亦宜深察者也。

目力极疲，此次用先大夫眼镜，故字略小，而蒙蒙者仍如故。温弟

未及另缄，谅之。兄国藩手草。

咸丰八年三月三十日

【译文】

沅甫九弟左右：

春二、安五已经回来了，我也接到你的手书，知道营中一切平稳，心里很欣慰！自从二月份以来，次青都没有给我写过信，他的家人已到达江西，不知他与家人是否见面？弟弟寄来胡中丞奏请他入浙的文章，不知去了没有？刚收到耆中丞十三日寄来的信，说浙省江山、澜溪两县失守，次青前去围剿。由此看来次青的名声，已是脍炙人口。广信、衢州两府不失，似乎浙中并没有什么可担心的，只是不知近来的情况如何？

根据广东来的密报，说洋人有船只来到上海，怕是金陵的余孽请来的援兵。假如没有这些意外，那洪、杨之祸，今年就可以平定。九江到现在还没有围攻下来，可见林启荣的坚忍，实在是常人难以企及的。听说麻城防守的士兵，三月十日时小败一次，不知是否属实？对于次青、迪庵、厚庵、雪琴等人，弟弟要经常与他们通信，我也会留意他们的情况。

家里老幼平安，我的病已经好了百分之七八十，近些天并没有吃药，晚上睡眠很好。但是人到中年睡到子丑以后就会醒来，这也是正常现象，并不奇怪。纪泽从省城回来，二十五日到家。尧阶二十六日回去，澄侯二十七日去永丰，为了去书院监课的事。湘阴吴贞阶司马，二十六日来家里的，是厚庵嘱咐他来看望我，第二天就离开了。

我写的关于报销的事，大致草拟定了一份奏折，奉朱批由户部议奏，户部随即在二月初九复奏说曾国藩所拟的还比较妥当。将来要动用部费，不少于几万两。听说杨、彭在华阳镇抽厘金，每月有两万两，是雪琴督责凌荫廷、刘国斌等经手这件事，抽的厘金归水营杨、彭两军分用。我偶尔说可以从这个项目上设法筹出部费，贞阶很赞成，我想杨、彭会同意的。这些钱有了着落，我心里也少了些牵挂。

郭意诚在信中说，四月份准备来乡一次。胡莲舫打算五月份来一

次。我曾经推荐过许仙屏到杨军门处，是厚庵专门派人来请求推荐起草奏折的人。我推荐意诚、仙屏二人，听说胡中丞推荐刘小铖，而且帮他起草了奏折，不知道还应不应该请仙屏来。因为厚庵没再写信给我，因此也没有事先提起仙屏的事情。仙屏上次给我写了信，我还没有回信给他。如果他先到达吉营，请先代我向他表示感谢。由于时间紧，没有写信给季高，下次决不食言。

温弟是否在吉安？上次胡二等前往吉安，我的信里没有提到有关温弟的事。两位弟弟见面，想必一定很畅快。温弟的性情严肃，与我的率直虽不同，可不善于处世，却是殊途同归。我因此常感忧虑，以至于胸中忧郁，怨天尤人，不但不能处世，也不能养性修身，到最终不能保护自己。到了中年以后，由于肝肾不好，凡是有心情不舒畅，是伤木；火气大，是伤水。我现在的眼病和夜里失眠原因都在此。所以我对两位弟弟常常用平和来告诫，别以为这些是老生常谈。要记住并且要遵守。

二十七日朱云亭妹夫来看望我的病，说他的弟弟存七现在还没有功名。现开下履历名条，希望弟弟能办成此事。亲族中前往弟营中投军的人数不少，广厦万间，招贤纳士，是弟弟一直以来的愿望。观察历代兴亡，若看到贤哲在位，那么国家将兴旺；若看到鱼龙混杂，那么王朝就会出现更替。仔细体察军队的情况同样如此。对前来投军的人应该有所区别，没有一点才能的，或者多给路费命他们回家，或者租赁些民房，让他们住在营外，这样才可以保证军中没有懈怠、散漫、喧哗、杂乱的现象。还有屯兵城下，时间太久了，恐怕军心士气都怠慢，像被雨水腐蚀的弓弦，放了几天已经腐烂的食物，但用的人却不知它们已经失去了作用，要慎重思考。附近百姓真有来骚扰军队的吗？这件事也要慎重。

近期眼睛很是疲劳，这次写信用的是先大夫的眼镜，所以字显得小，眼睛还和以前一样模糊。来不及另写信给温弟，请谅解。兄国藩手草。

咸丰八年三月三十日

【解读】

曾国藩为官多年一直追求做一个好官。他所遵循的仁爱之道，讲求“平和”二字，不论对事，还是对人，都要如此。在他看来，一个好官必须要爱民，这样才能与民同心，得到民众的支持和拥护。治军更要爱

兵，这样才能使士兵甘愿为你效力。这也体现出曾国藩受儒家经典的影响、以儒学修身养性齐家为根本，主张“仁政”和“民本思想”。

在我国古代，“仁政”和“民本”思想流传已久，早在三代周公时期就出现了“天命不常”、“敬天保民”的主张。当时周公推行这一思想，主要是因为在他看来一朝一代不可能永远靠上天的眷顾，且不应该总是祭祀上天以求保佑国家太平，人民平安。更重要的是推行“仁政”。而天命可以从民情中察见，人民如果拥护朝廷，那上天自然会高兴；如果民间怨声载道，那么上天就会发怒，这样朝廷也必然会衰败。这也是推行民本思想的源头。

清代康熙、雍正、乾隆朝，以儒家“仁政”、“民本思想”为治国之本，因而才能稳固其满人天下，换得太平盛世。

对此，曾国藩在内政、军事等方面，也遵循儒家思想，极力主张“仁术”施政原则。他曾说：“从事政务，首先在于爱民，要爱民必须选察官吏，察举官吏最重要的在于知人，而知人必须慎于听取言论。魏叔子认为孟子所讲的是‘仁术’，‘术’字最耐人寻味。喜爱一个人而知其所短，厌恶一个人而知其所长，就是‘术’字最好的、最贴切的意义。”

由此可见，曾国藩将儒家的民本思想作为政治原则，他爱惜民力，主张仁政，认为政治的得失就在于能否保证天下人民吃饱穿暖、对朝廷满意。他把儒家思想的施政方案和自身的感受结合起来，主张在治国中要首选“仁政”。

以民为本，就要体恤人民，了解他们的生活状况，曾国藩认为为官，也就是要为人民办事，所以他在江西任两江总督的时候，就因为爱惜人民，而推迟征收落地税。同时他在同治二年曾对此论述：“我在咸丰十年三月，奏明朝廷，将江西全省的收入充作我们的军饷，仍然按照老章程收取茶税。因为茶捐、茶厘的银数已经很多了，如果再征收落地税，恐怕百姓的财力达不到，这就是我迟迟不征落地税的原因。”

由此可见，曾国藩作为一个农家出身的子弟，对于农民的困苦十分有感触，他也了解人民对这些统治者的殷切希望。所以他对人民更是十分爱惜和体谅。因为他也曾经参加过田间耕作，对农民的劳苦也深有感受。所以，他曾在自己的日记中有“农民最苦”的表述。他写的《劝诫州县》一文，还替民诉苦并从“农夫受苦”的现实推出了天下“大乱无了日”的论断：“唯农夫则无一人不苦，无一处不苦。农夫受苦太久，则必

荒田不耕；军无粮，则必扰民；民无粮，则必从贼；贼无粮，则必变流贼，而大乱无了日矣！”

所以说，曾国藩作为一个传统儒学的遵从者和一个知识分子，自然是崇尚仁义道德的。他希望州县的官员都能体谅农民的苦。这样不仅给农民带来好处，另一方面，也维护了社会统治秩序的需要。但是曾国藩身处清朝末期，国家非常贫弱，人民生活更是十分困苦，而自己身为国家的官员，却无法改变这一局势，这让他十分苦闷。但是他心里清楚知道，得民心者得天下，行军打仗也是一样。如果得不到民心，即使在战场上取得了胜利，也是毫无意义的。曾国藩曾说：“仆尝谓统兵而不知爱民，即百战百胜，也是罪孽；居官而不知爱民，即有位有名，也是罪孽。”

从中可见，曾国藩的民本思想，除了严整军纪、禁止军队扰民外，还极力去关心民众疾苦，赈济灾民，与当地百姓共渡难关，这样来获得老百姓拥护，曾国藩将这种做法称之为“仁术”。

咸丰八年正月，他给曾国荃写信说：“救济灾民，即孟子所称‘是乃仁术也’。”为了把湘军建设成一支爱民之师，曾国藩曾写下了《劝诫营官》一文，把官兵和贼匪作了一个通俗而透彻的比较：所恶乎贼匪者，以其淫掳焚杀，扰民害民也。所贵乎官兵者，以其救民安民也。若官兵扰害百姓，则与贼匪夫殊矣。其意思是说：官兵和贼匪都靠武力行走天下，但官兵和贼匪有所区别的是，官兵是保护百姓的，不侵扰百姓；而贼匪则不然，他们经常骚扰百姓，掠夺百姓的财产。

因此，曾国藩在治军中始终遵循“爱民”二字，从严治理军队。在他看来，养兵是为了民，设官也是为了民，如果一个当官的人不为民着想，那是件令人痛恨的事情。同时，他还指出，为民不是口头言说，也不是只做几件事情来充样子，而是从心底去爱，真心真意去爱。他一直告诫弟弟：“以爱民为行军第一要义，庶为仁义之师。用兵之道，总以不扰民为第一要义。本部堂频年教人，首重‘爱民’二字。爱民为治兵第一要义。须日日三令五申，视为性命根本之事，勿视为要结粉饰之文。”从中再次体现出了曾国藩仁政的主张。

曾国藩在筹办湘军的时候，当他看到民众在战乱时期，家破人亡，流离失所的悲惨局面时，更加坚信了他爱民的决心。为了能够得到民众的支持，能让民众知道他是一个如此爱民的官员，他特地编制了一首《爱民歌》教官兵学唱，歌云：

三军个个仔细听，行军先要爱百姓，

贼匪害了百姓们，全靠官兵来救生。

第一扎营不贪懒，莫走人家取门板，

莫拆民家搬砖石，莫踹禾苗坏田产，

莫打民间鸭和鸡，莫借民间锅和碗。

第二行路要端详，夜夜总要支帐房，

莫进城市进铺店，莫向乡间借村庄，

无钱莫扯道边菜，无钱莫吃便宜茶，

更有一句紧要书，切莫掳人当长夫。

第三号令要声明，兵勇不许乱出营，

走出营来就学坏，总是百姓来受害，

或走大家讹钱文，或走小家调妇人。

爱民之军处处喜，扰民之军处处嫌，

军士与民如一家，千记不可欺负他。

这又体现出了曾国藩不但自己爱民，更教育和约束湘军官兵要严格遵守纪律，体现爱民之心。此外，他还编有《保守平安歌三首》、《水师得胜歌》、《陆军得胜歌》、《解散歌》等也充分体现了这一点。

对于曾国藩这一仁政思想，毛泽东也极力推崇，并以身作则。秋收起义时期，毛泽东率领队伍退到湘赣边界的井冈山，这时候部队中纪律松弛、作风不正，偷摸行为、打骂士兵等现象经常发生，部队在烧土豪劣绅的房子的时候，还时常殃及到旁边穷苦百姓的住房，在抓土豪劣绅时也曾误抓老百姓，有的士兵用了老百姓的东西，从不给放好，弄得老百姓十分不满。

于是，毛泽东便借鉴曾国藩的做法，亲自草拟颁布了《三大纪律六项注意》。后来，又将其修改扩充为《三大纪律八项注意》。仔细阅读曾国藩的《爱民歌》和毛泽东的《三大纪律八项注意》，两者在内容和条文上不一样，词句上也不同，但主要意思都是约束官兵的行为，加强军队的纪律性，以赢得民心。

由此可见，毛泽东的《三大纪律八项注意》是深受曾国藩的《爱民歌》的影响而有感而发。1917年，毛泽东曾在给友人的信中表示：“愚于近人，独服曾文正。”在延安时期，毛泽东还曾向一些干部提议阅读《曾文正公家书》，这都说明了曾国藩的仁政思想是非常令毛泽东信服的。

总之，曾国藩能够成为人民传颂的伟大人物，也更加证明了他一生所推行的仁政得到了施行，赢得了民心，因此成为了人民心目中的大英雄，从古至今他这种精神一直被人传颂着。

并且曾国藩这种仁爱之道是古往今来创业守成的不易之道。荀子在与孝成王等人的答问中，也提出过用兵取胜的关键之法。孝成王说：“我请问用兵的要求。”临武君说：“在上方得到天时，在下方得到地利，观察敌方的变动。如果这三者都具备好后发动，一定会取胜。”

荀卿却说：“不对，在我看来，取胜的道术，凡用兵作战的基本，都在于得到民心。这好比弓箭调和不好，羿就不能把微小的目标射中；马匹调和不好，造父就不能把车赶得遥远；士民如果不能亲密地归顺，即使汤王、武王也不能取得胜利。所以善于抚顺人民的人，就是善于用兵的人。而用兵的要术就在于抚顺人民而已。”

事实如此，古代那些圣贤官员之所以能够使国家繁荣与昌盛，人民和谐而友爱，无不都是遵循仁爱之道。

西周太师姜子牙辅佐周武王灭了商。一天，武王问姜子牙的治国方法，他回答道：“治理国家的方法，最根本的一点就是爱民。对人民要有利而不要有害，帮助他们成功而不要让他们失败，使他们生活下去而不要杀害他们，给他们财物而不要夺取他们的财物，使他们快乐不要他们受苦，使他们高兴而不要他们发怒，这就是治国之道。”

使用人民的道理也就是爱他们。老百姓失去了工作，就是害他们；使农民失去了耕种的季节，就是让他们失败；对有罪的人加重惩罚，就

是杀害他们；加重征税搜刮，就是抢夺他们的财物，徭役繁多就会使人民疲惫，就是坑害他们；劳苦扰乱人民，就会引起人民的愤怒。所以善于治理国家者对待人民，好像父母爱自己的子女一样，好像哥哥爱护妹妹一样，听到他们吃不饱，穿不暖，就关心他们，救济他们，见到他们劳苦，就怜惜他们，这样才能做个好官，才是人民的好官。

否则，就会引起人们的不满，甚至会导致祸患的形成。

三国时期，张飞是蜀国的大将之一，也是刘备的结拜兄弟之一。张飞虽性情鲁莽，却伸张正义，是一个响当当的汉子。然而，张飞特别爱饮酒，曾因为饮酒误了刘备许多事情。并且他对自己的属下十分暴戾，每次心情不顺，饮酒后就会鞭打士兵。这弄得军心惶惶，都不敢招惹他。

关羽在麦城惨死于孙权的手上，这一消息被张飞知道后，他非常气愤，立刻就想带兵杀过江东，为兄长报仇。众将士见他如此鲁莽，于是极力劝说，并说刘备已经得到消息，他会下令出兵的，如果没有刘备的亲自调令，而私自调动部队打仗，那就是犯了欺君之罪，是要杀头的。张飞听后，有些收敛，但是当听到人们说，军师及朝中大臣都极力反对向东吴开战，刘备又刚登基不久，放着清福不享，谁愿去带兵打仗，又说桃园结义是假的，人心难测啊……

这下惹恼了张飞，于是他赶到刘备那里痛苦地说了关羽惨死之事，后来，刘备也对失去关羽十分悲伤，并下定决心要为他报仇。刘备便让张飞先回去整顿军马，作好战前准备，他也召集人马，再向蛮王沙摩柯借点兵马随后就来，约定好在江城会合，共同伐吴。

张飞回到阆中，准备迎战，他一边吩咐人马三天三夜赶制白旗白甲，让全军将士为关羽披麻戴孝；一边继续喝酒来麻痹自己那悲愤的心情。脾气也变得越来越古怪，每天都烦躁不安，如果有谁说话不让他称心，就鞭打谁，军营中被他打死打伤的人不计其数，弄得人人自危。

一天，张飞刚下完命令，就有部将范疆、张达上前申奏，说时间紧任务重，很难完成。张飞恼羞成怒，两手击案，指责两人竟敢违背军令，立刻令人将范疆、张达二人痛打八十军棍，以示惩戒，并下令如果完不成任务，就提着头来见他。

范疆、张达原本就是心胸狭隘的人，平常也受了张飞不少的气，这

么一打，更是十分痛恨。于是两人商议：三天完成数以万计的白旗白甲，那绝对不可能，到时不免一死。死也要弄个鱼死网破，干脆一不做二不休，趁张飞喝醉后，将他刺死，把他的首级献与孙权，或许从此就时来运转飞黄腾达了。

于是，当天晚上，范疆、张达身着夜行服，头蒙黑丝巾，趁着张飞醉酒，偷偷潜入他的帐中。在张飞熟睡的时候，一刀将张飞的脑袋切了下来。就这样，张飞稀里糊涂地死于非命。这便是治军缺少“平和”，而导致亡命的可悲故事。

与张飞相比。曾国藩确实是个爱兵如子的好官、好将领，他懂得爱惜自己的士兵，对待士兵平和有加，所以他身边有那么多肯为他效力的将士和勇士，才使他在作战中，取得了一次次的胜利，为国家立下了汗马功劳。作为今人的我们也一定要让自己在生活中注意“平和”二字，并在“平和”上下工夫，这样才会事事处于平和顺利的境地。

致九弟：宜以求才为急

【原文】

沅甫九弟左右：

四月初五日得一等归，接弟信，得悉一切。

兄回忆往事，时形悔艾，想六弟必备述之。弟所劝譬之语，深中机要，“素位而行”一章，比亦常以自警。只以阴分素亏，血不养肝，即一无所思，已觉心慌肠空，如极饿思食之状，再加以憧扰之思，益觉心无主宰，怔悸不安。

今年有得意之事两端：一则弟在吉安声名极好，两省大府及各营员弁、江省绅民，交口称颂，不绝于吾之耳；各处寄弟书，及弟与各处禀牍信缄，俱详实妥善，犁然有当，不绝于吾之目。一则家中所请邓、葛二师，品学俱优，勤严并著。邓师终日端坐，有威可畏，文有根柢，而又曲合时趋，讲书极明正义，而又易于听受。葛师志趣方正，学规谨严，小儿等畏之如神明。此二者，皆余所深慰，虽愁闷之际，足以自宽解者也。弟声闻之美，可恃而不可恃。兄昔在京中颇著清望，近在军

营，亦获虚誉。善始者不必善终，行百里者半九十里，誉望一损，远近慈疑。弟目下名望正隆，务宜力持不懈，有始有卒。

治军之道，总以能战为第一义。倘围攻半岁，一旦被贼冲突，不克抵御，或致小挫，则令望隳于一朝。故探骊之法，以善战为得珠，能爱民为第二义，能和协上下官绅为三义。愿吾弟兢兢业业，日慎一日，到底不懈，则不特为兄补救前非，亦可为吾父增光于泉壤矣。

精神愈用而愈出，不可因身体素弱，过于保惜，智慧愈苦而愈明，不可因境遇偶拂，遽尔摧阻。此次军务，如杨、彭、二李、次青辈，皆系磨炼出来，即润翁、罗翁亦大有长进，几于一日千里。独余素有微抱，此次殊乏长进。弟当趁此增番识见，力求长进也。

求人自辅，时时不可忘此意。人才至难，往时在余幕府者，余亦平等相看，不甚钦敬。洎今思之，何可多得？弟当常以求才为急，其阘冗者，虽至亲密友，不宜久留，恐贤者不愿共事一方也。

澄侯弟初九日晋县，系刘月槎、朱尧阶等约去清算往年公帐。璞山先生近日小疾，服黄芪两余，尚未痊愈，请甲五在曾家坳帮同背书。如再数日不愈，拟令科四来从邓先生读，科六则仍从甲五读；若渐愈，则不必耳。纪泽近亦小疾，初八日两人皆停课未作。纪泽出疹，咳嗽亦难遽期全瘳。余自四月来，眠兴较好，近读杜佑《通典》，每日二卷，薄者三卷。惟目力极劣，余尚足支持。四宅大小眷口平安。定三舅爹三月十六来，四月初六归去，在宅住四天，余住老宅。王福初十赴吉安，另有信，兹不详。

再，弟前请兄与季高通信，兹写一信，弟试观之尚可用否？可用则便中寄省，不可用则下次再写寄可也。又行。

迪庵嘱六弟不必进京，厚意可感。弟于迪、厚、润、雪、次青五处，宜常常通问。恽廉访处，弟亦可寄信数次，为释前怨。《欧阳文忠集》，吉安若能觅得，望先寄回。兄国藩草。

咸丰八年四月初九日

【译文】

沅甫九弟：

四月初五，得一他们回来接到你的信，知道了一切。我回忆往事，不管是时间上事业上都有后悔的，我想六弟都跟你说了。你的劝慰都很中肯，按照我现在的位置，做我该做的事，我常用“素位而行”这章来约束自己。只因为阴分素亏，血不养肝，即使不想事情，也觉得心慌腹空，像饿极了想吃东西的样子，再加上忧郁，更觉得没主张，烦躁不安。

今年有两件事让我很满意，一是你在吉安的名声很好，两省的官长和各营的将士，还有江西省的绅士，对你的夸奖一直在我的耳边。各处寄给你的信，还有你写给各处的信，都是事实，我常看到。二是家里请的邓、葛两位老师，品行学历都很优秀，勤谨严厉，都很有名望。邓老师整日端坐，威仪可谓，文章有根底，又能切合实际，教书时能教出正义，而又深入浅出。葛老师志趣方正，学规严谨，小孩子很怕他，像畏惧神明一样。这两件事，使我欣慰，即便愁闷时，想到他们就会自我解脱。喜爱名声，只可以追求，不可以自满。我以前在京中，也很有声望，近年来在军营，也颇有些虚名。善始的人不一定善终，走一百里路，走到九十里只算走了一半，一旦声望下降，远近的人都会对你产生怀疑。你现在名望很高，就一定要坚持不懈，有始有终。

治军要以能作战为主要目标，如围攻半年，一旦敌人冲破，不能取胜或受到小挫折，那么你的声望就在一朝一夕间降低了。所以按照探骊得珠的方法，善战就是得到的珠。能爱百姓是第二个目标，能使官绅关系和谐是第三个目标。愿你能够勤奋，每天都很慎重，什么事情都做到底，不松懈，这些不仅补救了我从前的过失，也可以为我们的父亲在九泉之下争光。

精神是越用越有的，不要因为身体弱而过分保养；智慧是越苦练越明智的，不能因为偶然挫折而放弃。这次的军务使杨、彭、二李、次青等人，都磨炼出来了，即使是润翁、罗翁也一日千里地长进着。只有我有自满的毛病，所以没什么长进。你要趁着这次军务增长知识。

求人要自助，你要时刻记住这个道理。人才难得，以前在我幕府的人，我是平等对待，不是特别敬重。现在想来，在哪里还能找到像他们一样的人啊？你应把求才当做首要前提，军营中庸碌多余的人，就算是亲朋好友，也不久留，这样真正的贤者才肯前来共事。澄弟九日去晋县，是刘月槎、朱尧阶等人约去清算往年的公账。璞山先生近日身患小

病，服了一两多黄芪，至今尚未痊愈，请甲五在曾家坳代他督促学生认真学习。如再过几天璞山先生的病情还不见好，打算让科四随邓老师读书，科六还跟甲五读书。如果病情得以缓解，就无需如此了。纪泽近日也有点小毛病，八日两人都停课，没有写文章。纪泽出疹，咳嗽无法立即痊愈。我从四月以来，睡眠较好。近日读杜佑的《通典》，每天读两卷，薄的读三卷。就是眼力太差，别的还可支持。家中四宅大小平安。定三的舅父三月十六到这里来了一趟，四月六日才回去，在新房子停留了四天，其余时间都住在老房子。王福十日到达吉安，关于这件事还有信来说明，这里就不一一细说了。

还有弟弟之前让我和季高书信往来，现在我写了一封，你试试看能不能寄出去？能用就寄到省城，不能用就下次写好了再寄也行。迪庵叮嘱六弟不用进京，厚意感人。弟弟对于迪、厚、润、雪、次青五人，要常常通信来往，互相问候。恽廉访那里，弟弟也要多写几回信，消除从前的误会。在吉安如果能够找到《欧阳文忠集》，希望先寄回来。兄国藩草。

咸丰八年四月初九日

【解读】

曾国藩深知治军，离不开人才的帮助。善于使用人才不仅是作战取得胜利的必要条件，而且还将战无不胜，攻无不克。

秦末时期的刘邦与项羽相比，能力上远远不如，但是他却能创立四百年的西汉基业。究其原因，就是刘邦以求才为本，善于使用人才。用他的话说：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不行，但我不怕，因为我有张良；管理国家，安抚百姓，为军队提供源源不绝的粮饷，这些我都不在行，但没关系，因为我有萧何；要我去指挥百万大军，战必胜，攻必取，我更没这个能耐，但幸运的是，我有韩信。”

从中可见，一个真正的将领，他懂得人才对于他的重要性，所以他善于招揽各样人才来辅佐他，以求得事业的成功。

曾国藩治军就是如此，所以在他身边，大将云集。而他又是如何招揽到这么多人才的呢？其关键无外乎是三点：发现人才，人尽其才，任人唯贤。

首先，发现人才，就是说通过各种途径，来考察你要使用的人。看这个人具有哪些才华，并用于日后发挥他的才华。这样的考察在曾国藩看来是用人的基础，只有充分掌握了人才的基本情况，才能更好地发挥人才的能力。

因此，曾国藩一般对于投奔他来的人，都会先审察一番。一旦被他初步断定为可用的人，他就会给他发放少量薪金，并把他们安顿在幕府中，然后再暗自观察。等到他发现他们各自的才能后，再根据他们的才华，委以重任。如果是对于那些他认为可以担当大任的人，他将会更长久一些进行考察，比如，对鲍超的考察，就是故意制造了一些曲折。

鲍超为四川人，他身材短小精悍，性情也非常豪爽。在湘军中，他同一个叫多隆阿的人齐称“多龙鲍虎”。他原本是胡林翼的手下，但是因为他的同乡李申甫与曾国藩是同僚，所以就举荐他到曾国藩的帐下，并且还为他分析到曾国藩那里的种种好处，于是鲍超就投奔曾国藩来了。

刚开始的时候，曾国藩只是交给了他两营的人马。于是鲍超觉得曾国藩不是很重用他，就对李申甫说：“我在胡大人那里时，他待我推心置腹，比对待其他的将领都要好。给兵无数，粮饷若干，凡是我请示的事情，从来就没有不批准的。我要立下战功，胡大人就立刻赏赐加封；我要是身体不舒服，他就立刻派人给我看病送药；我没有衣甲，他就解下自己的衣甲给我穿；我缺少战马，他就将自己的马给我骑。所以，我对他心存感激，愿意为他效犬马之劳。而如今来到曾大人这里，他却只给两营的兵力，哪里能够为我所用呢？请您马上为我写一份咨文，就说我仍愿意归胡大人属下。”

李申甫听后，便好言相劝鲍超，并把他的不满告诉了曾国藩。曾国藩则说：“鲍某现在还没有尺寸的功劳，怎么能现在就嫌兵少呢？让他先率两营，等到他稍微有些功劳时，即便是十倍以上的兵力，我也没有什么舍不得的。”经过李申甫再三为鲍超求情，曾国藩才勉强给他加了一营。李申甫回来后对鲍超说：“曾大人待人，并不一定不如胡大人，你刚到这里，还不了解情况，还是耐心等待一段时间再说吧。”于是鲍超离去。

第二天，曾国藩便邀请鲍超来吃饭，饭桌上，鲍超不停抱怨拨给自己的兵勇太少，希望能多给一点。没想到曾国藩却每次都岔开话题说：“我们今天不谈兵事，只先喝个痛快，先吃猪肚。”说完便举起酒杯劝酒，搞得鲍超连发牢骚的机会都没有了。

酒足饭饱后，鲍超来到李申甫住所，对他说：“曾大人和我说话，又不让我把话说完，我只是一介武夫，实在忍受不了这样的生活，还是让我走吧。”李申甫再次劝慰了他一番，但鲍超还是郁郁不平。

没过几日，传来太平军大举进攻的消息。于是，曾国藩派遣鲍超前去增援，结果大胜而归。曾国藩就立刻对鲍超进行奖励，同时给他加了好几个营的兵力。此后，鲍超再也没提要走的事情了，曾国藩对他也越来越重用。

可见，这就是曾国藩从“小事入手，以小见大”考察部属的诀窍。再如，有一次刘铭传率军追击捻军打了胜仗，归途中与刚打了一个大胜仗的鲍超相遇。曾国藩知道后就问刘铭传：“鲍春霆穿黄马褂了吗？说自己的战功了吗？”刘铭传回答，鲍超既没穿黄马褂，也没有夸耀他的战功。还说：“与春霆见了一面，是我的荣幸，他还担心自己待人礼貌不周，特别谦虚，哪里会夸耀自己的战功呢？”由此，曾国藩考察出鲍超还保持着朴实的本色和居功不傲的美德。

其次，曾国藩对人才进行考察后，就会根据他们各自身上的才能把他们放到适合的职位上。

古语说，尺有所短，寸有所长。人也是如此。人无完人，每个人都有着自己的长处与短处，只要能找到适合位置，把人的缺点用在适合的地方，缺点就会变成优点;把人的优点用在不合适的地方，优点也会变成缺点。

曾国藩就十分重视安排属下职务这一问题。对于擅长治军的人，就安排到营务锻炼，以便日后将其培养为将才；对于精于计算的人，便放置到粮台、转运局、筹饷局等机关，让他学习筹饷、理财、运输等工作；对于善于发明创造的人，便把他安排到制造局，参加造舰制炮的工作。让人人都能尽其用、尽其才。正是因为曾国藩的量才所用，才使许多人都享有盛名。有的还成就了一番事业。比如李善兰、华衡芳、徐寿就是当时著名的自然科学家，俞樾成了著名的经学家，郭嵩焘成为了中国首任驻外公使，容闳成为了洋务运动的骨干人才。

治军最忌讳的是任用违其才。典型的教训就是三国时期诸葛亮错用马谡的故事。根据史书记载，马谡是个很有才气的人，好论军计。诸葛亮在率军南征孟获时，马谡向诸葛亮详细地分析了当地少数民族的心理和魏蜀对抗的大局，并提出了“攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战

为下”的十六字方针。诸葛亮十分佩服，并采用他的意见经过七擒孟获，终于安定了南中，为蜀国赢取了一块稳定的战略后方。此后，诸葛亮便十分器重马谡。

但是，马谡虽有才，却缺少实战经验。在出兵祁山时，诸葛亮没有重用魏延等一批经验丰富的老将，而是不顾众人反对任用了马谡，让马谡当了先锋。结果街亭一战，蜀军大败，诸葛亮不得不挥泪斩马谡。如果他不“用违其才”，而是充分发挥马谡的参谋特长，或许蜀国就不会少了一位有才谋士。

对此，曾国藩也有过类似的深刻教训。在曾国藩的心腹幕僚中，除郭嵩焘、刘蓉外，李元度是资历最老的人。在曾国藩连续遭到打击的时候，郭嵩焘、刘蓉两人并不出来相助，即使勉强拉出来，也是很快找借口而离开。这时候，只有李元度不离不弃。从咸丰四年一直和曾国藩同甘共苦。这让曾国藩十分感激，终生难忘。

李元度是个学识很渊博的人，他擅长吟诗作赋，有“神对李”之称。他所著的《国朝先正事略》，曾国藩的评价是“当时的学者之中没有一个人能写出这样的巨著，这部书一定会风行海内，传之不朽”。但他对于带兵却一窍不通，可是曾国藩对他依然十分信任，认为他是一位忠诚的君子和可以信赖的部下。

咸丰十年，曾国藩让李元度把守徽州，并再三叮嘱李元度在太平军攻城的时候，一定要固守职位，不可出战，只要能守住5天，就算完成任务。看似很简单的任务，李元度不以为然，就爽快答应了。但令曾国藩想不到的是，李元度到了徽州竟全然不顾他的叮嘱，不但没有守城，还极力想立功，每天都向太平军挑战。当时曾国藩不放心李元度，又派两千人前去增援，但李元度依然是违背用兵之道，让奔波了120里的疲惫不堪的援军，立刻出城去与太平军交战!

当太平军摸清李元度急于求战的心理后，就故意避而不战，这让李元度更加狂妄。于是他大胆出击，没想到却中了埋伏，大败而归。太平军又趁机追击，大举进攻徽州，李元度不但没有吸取教训，而是轻率地打开城门，要与太平军一决死战，结果战败，徽州只守了一天，由于徽州的失守，让曾国藩的大营直接暴露在了太平军的兵锋之下。幸亏曾国藩立即命令李续宜带兵增援，才稳住了阵脚。面对如此惨痛的局面，曾国藩无奈只好将李元度弹劾革职。事后，曾国藩反省自己太过于草率，而不应将李元度用在错误的位置上。也正是因为自己“用违其才”，毁了

李元度的一世英名。

所以说，作为将领一定要慎于用人，不要违背人才的特点而用人，那样只会既害了人才的前程，又让自己的事业毁于一旦。

再次，曾国藩在用人上，力戒任人唯亲。因为如何处理对于亲人的使用，将直接关系到事业的成功与否。

曾国藩的家族是个大户人家，亲戚较多。他从科举出身到创办湘军起家到出任两江总督，先后来投奔的有上千人。但是他一贯主张唯才是举，废才不用。他还经常告诫曾国荃等人“才能低劣的人，即使是非常亲近的朋友，也不宜久留，怕的是贤者不愿意与其共事”。

曾国藩当年进京赶考，因为手头十分拮据，而无法起程。幸亏他的南五舅变卖了家产，帮曾国藩凑足了盘缠，他才得以前去。这样的大恩，曾国藩一直铭记在心。他在京城做官以后，每年都会寄给南五舅一些银子，以报答他当年的恩情。南五舅去世后，他有个独生儿子江庆才前来投奔，曾国藩对他也十分关照。但是这位表弟没有什么才能，且十分懒惰，交给他办的几件事情，他都弄得一团糟。而且逢人总是以曾国藩表弟自居。这让曾国藩的处境十分尴尬，于是他委婉但坚决地把表弟劝回了家。与此相同的事件中，还包括把自己的弟弟曾国葆裁撤回家。

曾国藩之所以这么做，就是因为在他看来任人唯亲和任人以长是两个不同的概念：任人以长是以才能优劣为标准的，而任人唯亲则以关系亲疏为标准，两者的落脚点是不同的。而要想选出真正贤德的人，就应以人的能力来衡量。在古代，常说：“内举不避亲，外举不避仇。”这正道出选人的任用标准，也只有这样，才能发挥出人才的长处。

总之，上述都是告诫人们在治军的过程中，求才是首先要做的事情，但是求才万万不能盲目而求，而应懂得察人、用人，因地制宜，让真正的人才各得其所，这才是最重要的治军之道。

治兵如此，我们在日常生活中，与人交往和事业上的用人也是一样，只要你能够因人而用，那么你就肯定能让自己有一群能力超群的朋友，事业也会因人脉的旺盛而更加旺盛。

致九弟：军事无常愈当澄心定虑

【原文】

沅甫九弟左右：

初六日俊四等至，接二十八夜来缄，俱悉二十五日业经拔营，军容整肃，至以为慰。

吉安殷富，甲于江西，又得诸绅倾诚输助，军饷自可充裕。周梧冈一军同行，如有银钱，宜分多润寡，无令己肥而人独瘠。梧冈暗于大局，不能受风浪，若扎营放哨、巡更发探、打仗分枝，究系宿将，不可多得。主事匡汝谐在吉安招勇起团，冀图袭攻郡城。闻湖南援吉之师将别出一支，起而相应。若与弟军会合，宜善待之。

袁州既克，刘、萧军当可进攻临江，六弟与普、刘在瑞声威亦可日振。弟与夏、黄诸兄到吉安时，或宜速行抽动，或宜久顿不移，亦当相机办理。若周军与桂、茶诸军足以自立，弟率湘人助剿来江，兄弟年内相见，则余之所欣慰者也。军事变幻无常，每当危疑震撼之际，愈当澄心定虑，不可发之太骤。至要至嘱。

咸丰六年十一月初七日

【译文】

沅甫九弟左右：

俊四等人在初六那天来到军营。我收到了你在二十八日写的信，知道了你在二十五日就已经拔营出发，军容肃穆，我很是高兴。

吉安是个殷实的地方，在江西省绝对是一流的富裕，再加上有各大乡绅的鼎力相助，军饷问题自然不用担心。周梧冈的军队与你一同行进，应当相互帮助，如有足够的钱当做军饷，应当适量地分给他们一些。都是为朝廷效力，应当相互帮助，不要使自己肥厚而他人独瘦。梧冈没有太多的经验，难掌大局，虽然不能经受大的风浪，但像扎营放哨，巡逻派遣探子，打仗分兵的事情，他还是做得很好的。主事匡汝谐在吉安招募兵勇，兴办团练，计划攻打郡城。听说湖南救援吉安的军队将分兵一支，起来与之呼应。如果能与你会合，当好好地待他们。

既然袁州已经被攻下，刘、萧两支军队可以即刻进攻临江，六弟与普、刘的声望也会得以日渐壮大。你与夏、黄几位率军到达吉安时，要么就迅速派兵行动，要么就长久驻扎，具体应随机而定。如果周军和桂、荼几支军队能够自立，在战争当中都能独当一面，那么你便尽快率领湖南军队来江西帮忙。希望你我兄弟二人能在今年相见，那就是我最大的心愿了，足以让我兴奋了。军事变化无常，越是情势危急的时刻，就越需要冷静思考，不可草率行动，这非常重要,千万要记住。

咸丰六年十一月初七日

【解读】

《荀子•不苟》中说：“见其可欲也，则必前后虑其可恶也者；见其可利也，则必前后虑其可害也者；而兼权之，孰计之，然后定其欲恶取舍，如是，则常不失陷矣。”意思是说，可欲与可恶、利与害都是对立统一关系，只看到一面就是“偏”，所以要“兼陈万物而中悬衡焉”，才能“众异不得相蔽以乱其伦也”。所谓“兼陈万物”是说要看到问题的各个方面，然后“兼权孰计”，作出正确的判断，不为各种矛盾现象迷惑。

这是告诉我们事物都有正反两个方面，所以看事情不要以偏盖全，而要比较鉴别去看。如果一个人遇事就看对自己有利的一方面而不顾及其中所隐藏的危机，那么就有可能因偏而受到伤害。如商鞅变法，总的看来是促进了秦国的兴旺，但是由于其手段过于残酷，所以商鞅只看到了变法带来的好处，却没觉察出其中隐藏的祸患，最后连自己的性命都葬送在自己的变法中。

所以说，在这封书信中，曾国藩告诫我们军事是变幻无常的，所以一旦处于危险的情势中，就应该集中精力冷静去思考，而不应草率去决定自己的行动。

曾国藩进驻安庆后，就计划进攻金陵。他始终坚持“稳慎徐图”的作战指导思想，当湘军攻克安庆，乘胜夺占池州、铜陵、庐江、无为、运漕、东关等重要城镇后，他就下令停止进攻，进行休整部队，增募兵勇，筹集军饷等准备工作，并建立了我国第一个近代军事工厂安庆内军械所。

对于进攻金陵这次战役的战略部署，他是这样安排的：先由左宗棠

率湘军从皖南进入浙江，与太平军李世贤部争夺浙江；然后再由李鸿章率新组建的淮军从安庆乘轮船开赴上海，会同雇佣武装“常胜军”与太平军李秀成部争夺苏南；接着，由曾国荃率湘军在水师的配合下，进攻长江沿岸各城镇，向金陵进击，直指金陵，同时调多隆阿部由庐州进取浦口、九伏洲，以便南北对进，对金陵城形成合围之势；最后，曾国藩亲自指挥鲍超、张运兰部与太平军争夺宁国，广德、芜湖、巢县、东坝等要地，保障曾国荃部的后方安全，同时策应进攻浙江的湘军。并由李续宜部和其他清军阻击皖北太平军、捻军的增援，兼顾战略后方湖北。

由此可见，曾国藩对于这次战役计划部署细致、思虑十分周密，环环相扣。

1863年到1864年5月，李鸿章率领的淮军和“常胜军”，先后夺取了苏南的常熟、太仓、昆山、苏州、无锡、常州等重要城市。提督鲍超和冯子材也攻占金坛、丹阳，从而夺得了苏南全部城市。与此同时，左宗棠的湘军，在英法帝国主义和外国雇佣武装“常捷军”的支持配合下，也攻占了浙江宁波、杭州等城市。这样一来，曾国藩大包围的战略决策得以实现，而金陵的太平军也因此陷入了外无援兵，内没粮草的绝境。正在这个时候，曾国藩才下达命令拦击从金陵突围的太平军，让鲍超部开赴江西追击从苏、浙突围的太平军，并要江西，福建、湖南等省调集兵力进行堵击，不使太平军到处“流窜”。最后曾国藩获得了大胜利。

由此可见，正是因为曾国藩遇事都周密思考，不从事物的表面去看，而是深入其中进行分析，才制订出如此周密的战略计划，试想，如果曾国藩是个鲁莽的人，只顾战场拼杀，那么他会取得这样的胜利吗？答案一定是否定的。因为军事无常，作为一个军中主帅，必须要谨慎处之，三思而行，才会有获胜的把握。

我们今人做事也是一样，不能凭借自己的一腔热血，而大刀阔斧地前进，那样只能会因为你的鲁莽而使自己摔得很痛，所以一定也要记住，世事无常，唯有自己通过现象去抓住事物的本质，才能取得事情的成功。

致沅、季弟：随时推荐人才

【原文】

沅、季弟左右：

初七日接沅弟初三日信、季弟初二日信，旋又接沅弟初四日信。所应复者，条列如左：

辅卿而外，又荐意卿、柳南二人，甚好。柳南之笃慎，余深知之。惠卿谅亦不凡。余告筱荃观人之法，以有操守而无官气、多条理而少大言为主。又嘱其求润帅、左、郭及沅荐人。以后两弟如有所见，随时推荐，将其人长处短处，一一告知阿兄，或告筱荃，尤以习劳苦为办事之本。引用一班能耐劳苦之正人，日久自有大效，无以不敢冒奏四字塞责。

季弟言出色之人断非有心所能做得，此语确不可易。名位大小，万般由命不由人，特父兄之教家、将帅之训士不能如此立言耳。季弟天分绝高，见道甚早，可喜可爱，然办理营中小事，教训弁勇，仍宜以勤字作主，不宜以命字谕众。

润帅先几陈奏，以释群疑之说，亦有函来余处矣。昨奉六月二十四日谕旨，实授两江总督兼授钦差大臣。恩眷方渥，尽可不必陈明。所虑考，苏、常、淮、扬无一支劲兵前往。位高非福，恐徒为物议之张本耳。余好出汗，沅弟亦好出汗，似不宜过劳，亦常服蜜芪。京茸已到，日内专人送去。

咸丰十年七月初八日

【译文】

沅，季二位贤弟：

我在初七收到了沅弟在初三写的一封信和季弟你在初二写的信，紧接着又收到沅弟你在初四写的一封信，其中所应当回复的，都在此了：

除辅卿之外，你们又能推荐柳南，意卿二人，非常好。柳南做事谨慎，我很了解，意卿看来也不错。我告诉筱荃观察人的方法，主要是爱恨分明，有原则而没有官气，办事稳重而不狂妄。又让他求润帅、左、郭和沅弟推荐人才。你以后若是看见符合条件的人，可随时推荐给我。推荐时要将这个人的好坏之处都告诉我，或者告诉筱荃也可以。能耐劳

苦是办事的基本条件，用一些能吃苦的正直人，日子长了就可以看见成效，不要以“不敢冒奏”四个字来推脱。

季弟说有的人，不一定有心就会出色，这话的确不错。名位的高低，都是由上天决定的而不是人定的。可是做父兄的教育家里人，做将帅的教育官兵，可就不能这样说了。你天生聪慧，看透这个道理早，我很高兴。但是你在处理军营事务时，还是要以劝说为主，不宜用命令的口气来告诉大家。

润帅几次晨奏，来解释大家的疑问，也有信来我家里。昨天接到六月二十四日的圣旨，派我去做两江总督，兼钦差大臣，恩宠正厚，尽可不必说明，我顾虑的是，苏、常、淮、扬一带，没有一支强大的军队。地位太高了也不是一件好事，只怕会为日后众人批评留下借口。我爱出汗，沅弟也与我一样，所以不适宜过分劳累，最好经常服用蜜芪，京茸已经送来了，我会尽快派人送去。

咸丰十年七月初八日

【解读】

在军队中，一个出色的将领，善于用人，就会得到众士兵的敬服，并尽自己的全部才能去为国家效命。

曾国藩就是一个善于用人的将领。在他看来，一个出色的人才，并不是只有用心就会出色。有人就曾对他这样评价：曾国藩如果亲自指挥军队就会打败仗，而用人指挥就会打胜仗。事实证明也是如此，湘军在镇压太平天国的时候，几次的败仗都是他亲自指挥的，为此他对自己的评价是，自己临阵指挥的能力并不高超。所以为避免败仗的再次发生，在日后的重大战役中，他都尽量避免自己亲自指挥作战，而是选用一些非常有智谋的人来指挥。就连1863年到1864年湘军攻打太平天国首都南京的时候，曾国藩都没有亲临前线。但是，这丝毫没有影响到他在人们心目中的威信。湘军主帅，从胡林翼以下，即使同他地位差不多的，都对他毕恭毕敬，并始终尊称他为主帅，或者把他当做是自己的老师。如才华横溢、心高气傲、成就卓著的李鸿章，他一生非常崇拜曾国藩，并说：“过去我跟过几位大帅，糊里糊涂，不得要领；现在跟着曾帅，如同有了指南针。”

由此可见，曾国藩这种用人之道是非常令人尊敬的。虽然没有超强的作战指挥能力，但是他身上却彰显出更卓越的领导素质。而这种素质归纳起来，无非有三方面：第一，识人的智慧；第二，用人的诚意；第三，宽广的心胸。

曾国藩认为，用人首先要知人。只有对人才了解了，才能决定用的人是否恰当。曾国藩这种识人的能力令许多人都很敬佩，就连他的对手太平天国翼王石达开也认为，曾国藩虽然不善于打仗，但在战略谋划和识拔人才方面，他却有着超人的能力。

曾国藩推荐过的人很多，在全国遍布各地。有些人贵为州府之尊，有些人晋升封疆大吏，有些人更是独揽朝政风光。无论官位大小，这些人的表现，都没有辜负过曾国藩的荐举。

比如他在保举左宗棠时，对左宗棠的评价是：“才华可以独当一面”，对李鸿章的评价是“才大心细，劲气内敛”，对沈葆桢的评价是“可以大用”。后来，他的判断都得到了事实的证明。

对此，有些人认为曾国藩善于相面之术。但是，实际上曾国藩从来不以貌取人。如罗泽南的面貌很丑，还是个近视眼；骆秉章长相十分俗气，就像个乡下的老先生，一副没有本事的样子。正是这样的人，都被曾国藩一眼相中，觉得他们都是奇才。这些都是从这两个人的志向和趣味中考察出来的：志向与趣味低下的人，往往安于现状，囿于世俗的陋规，这些人的品行也越来越低贱；志向和趣味高尚的人，往往向往先贤的辉煌功业，因此品行也就一天比一天高尚明达。

例如，罗泽南在10年的日子里依旧一贫如洗，家里连续遭到不幸。他的妻子也因为家庭的窘迫，而失去了三个孩子，并哭瞎了眼睛。但是罗泽南并没有因此而放弃读书考试，而是更加刻苦，对他的学生更是十分用心，同他们一起探讨学问，表现出了非常强的意志力。由此，曾国藩便得知罗泽南的为人，对他十分敬重，认为他是一个可以倚重的人。还有江忠源，他在北京参加科举考试的时候，有两位朋友不幸去世，他一路不辞辛苦护送着朋友的灵柩走了几千里，使两位朋友得以回乡安葬，落叶归根。他做秀水知县时，衙门里一贫如洗。凭借这些事情，曾国藩便判断出，江忠源一定是个侠士，一个忠烈之士。

曾国藩除了有知人的智慧，还特别讲求用人要善于以“诚”对待。在这方面，湖广总督李瀚章也对此评价说：“曾国藩推诚布公，不假权

术，故人人乐意为他所用。”在曾国藩看来，一个人如果要抱着某种私心而去欺骗别人，甚至玩弄一些权术，虽然可以一时得逞，但是他不会永远都得逞。如果对待人才也是如此，更是无法驾驭真正的人才。因为真正的人才都是有自尊心的，他们最厌恶的就是受人愚弄。所以，一般玩弄权术者往往就会聪明反被聪明误。

这就需要我们要以“诚”对人。比如对重义气的彭玉麟，曾国藩以真诚感动了他，使他成为忠实的追随者；对于塔齐布这样勇敢直率的人，他也用真诚感动，使其成为湘军中唯一的满人将领；对于李世忠、苗沛霖这两个鼠辈之人，是无法用真诚感化的，只有彻底消灭，才能不成为祸害；至于对于老练世故的李鸿章则是有张有弛，微妙处理两人关系，既不笼络在自己的掌握中，也不持有敌对态度。这样就能够招来更多的人才，而助其成就一番大事业。倘若将军要再有着容人的雅量，那么更会让人慕名而来。

曾国藩的容人雅量，可以说是一般人无法相比的。例如他在处理左宗棠的事情上，便着重显示出他的容人雅量。

左宗棠是个很有才华和魄力的人。但是他性情十分傲慢，常表现为：目中无人、桀骜不驯。他以“今亮”（即当今的诸葛亮之意）来自诩。但是他多次考试都没考中，最后只中了个举人。咸丰二年，已经41岁的他觉得科举之路已经无法行通，就到南巡抚的衙门里当了个“师爷”，从此也就与曾国藩打上了交道。然而，他上任后，根本不把曾国藩放在眼里，但是曾国藩却从来不与他计较，而且内心依旧很欣赏他的才华，并多次向朝廷举荐左宗棠。

咸丰九年，左宗棠与一个湖南总兵发生了纠纷，险些丢掉了性命。多亏曾国藩等人的极力相救，他才平安无事。对此，曾国藩还专门写奏折向皇上求情，说：“天下不可一日无湖南，湖南不可一日无左宗棠”。再加上朝廷一些举足轻重的人保举，皇上才肯下令“以四品京堂候补，随同曾国藩襄办军务”，就这样，左宗棠成为了曾国藩的幕僚。

左宗棠上任后，曾国藩就派他到湖南招兵，并重新组建一支部队。结果不出几日，左宗棠就招募了一支军队，这就是曾国藩赖以起家的“左湘军”。

左宗棠自从在曾国藩手下工作后，如鱼得水。打起仗来，连战连捷。并且他每打一次胜仗，曾国藩就保举他一次，结果帮他从四品京堂

一口气做到了浙江巡抚。仅仅三年间，他就从一个举人变成了巡抚。这其中，离不开他的才能和战功，但是更离不开曾国藩的不断报功保举。

然而，在湘军攻克太平天国首都天京后，左宗棠和曾国藩的关系却陷入了矛盾之中。这使曾国藩与清政府的关系也十分紧张。曾国藩则是尽力去缓和自己同他的关系，但让他没想到的是左宗棠却生发出一个幼天王的问题来。

幼天王是洪秀全的儿子，名为洪天贵，尊称洪天贵福。湘军攻破天京以后，他与忠王李秀成一起从城墙中逃跑了出去。李秀成被湘军捉住后也交代了这个问题。但李秀成当时却说，即使幼天王出城，也多数已被追兵所杀。

当时，曾国藩也是心存侥幸，所以在上报朝廷的奏折中就没提到幼天王逃出天京城的事情，而是报告说可能已经死了。但是现在却从左宗棠那里得知，幼天王还活着，而且已逃到了湖州。左宗棠就一面写信给曾国藩告诉这一消息，一面将这件事上奏了朝廷。为此，朝廷便开始找曾国藩的麻烦，说幼天王逃走无疑，所报已死一说不实，并命令曾国藩严惩防范不力的将领。

三个月后，幼天王在江西被沈葆桢抓住了。沈葆桢原本就与曾国藩不和，这次让他抓住了曾国藩的把柄，于是就和左宗棠联手，宣扬幼天王逃脱的严重性，说倘若幼天王真的跑掉了，太平天国一定会死灰复燃。沈葆桢还准备将幼天王押送至北京，让幼天王曾逃出天京的这件事使天下人皆知。他们这种举动无疑是将曾国藩推上了悬崖，曾国藩十分恼怒，从此与他们断绝了来往。

如果换成平常人，早就与他们为敌，拼个鱼死网破了。凭曾国藩的能力，也一定可以取胜。但是曾国藩却没有那么做，虽然他对左宗棠的落井下石，十分不满，但是他还是选择了宽容他。他对儿子曾纪泽也说：“我对于左宗棠以怨报德，心里面当然不能没有芥蒂，但我已经年老了，时时提醒自己不要有偏狭的行为。你们这些少年人，尤其不应该妄生意气，对于左宗棠只是不来往就算了，此外不得有丝毫的意见。”

后来，曾国藩去世，左宗棠驻军兰州。有一天饭后，左宗棠在与幕僚聊天时，其中有个人当面批评左宗棠对不起曾国藩：“曾国藩心中时刻都有先生，而先生心中从来没有曾国藩!”左宗棠听后，诚心诚意地说：“你说得很对，曾国藩生前，我一直很轻视他，可他去世后，我却

非常敬重他。”由此可见，左宗棠所佩服的，自然是曾国藩对他的宽容与大度。

综上所述，我们就可以得出，为什么曾国藩身边有那么多的人才甘心情愿追随他，这正是他具备以上三点素质，而赢得的口碑。所以说，要想成为一个优秀的将领，就一定要让自己具有强大的号召力，那么天下的英才才会投奔而来，发挥自己的才能，助你成就一番大业。

致沅、季弟：多置好官、精选将才

【原文】

沅、季弟左右：

十二早接弟贺信，系初七早所发，嫌到此太迟也。兄膺此巨任，深以为惧。若如陆、何二公之前辙，则诒我父母羞辱，即兄弟子侄亦将为人所侮。福祸倚伏之几，竟不知何者为可喜也。

默观近日之吏治、人心及各省之督抚将帅，天下似无戡定之理。吾惟以一勤字报吾君，以爱民二字报吾亲。才识平常，断难立功，但守一勤字，终日劳苦，以少分宵旰之忧。行军本扰民之事，但刻刻存爱民之心，不使先人之积累自我一人耗尽。此兄之所自矢者，不知两弟以为然否？愿我两弟亦常常存此念也。沅弟“多置好官、遴选将才”二语，极为扼要，然好人实难多得，弟为留心采访，凡有一长一技者，兄断不敢轻视。

谢恩折今日拜发。宁国日内无信，闻池州杨七麻子将往攻宁，可危之至！

咸丰十年七月十二日

【译文】

沅、季二位贤弟：

十二日一早收到弟弟的贺信，是初七一早发来的，我觉得到达时间

有些晚。我担负的任务重大，深感恐惧。如果我也选择陆、何二人的路，那会给父母带来羞辱，还有兄弟子侄会被人看不起，祸福联系密切，让人不知道什么是可喜的预兆。

细看近来官吏的作风和人心，以及各省的督军将帅的行为，天下好像没有安定的一天。我只能用一个“勤”字来报效皇上，用“爱民”二字来报答亲人。我的个人才能和本事有限，肯定是很难立功，如我遵照勤字的要求，整天劳苦，可能多少为皇上分一些忧虑。行军打仗本来就是打搅百姓的生活，如果时刻有爱民之心，不让祖先积累的德福从我一人手里流尽，这就是我的小心愿，不知你们认同吗？希望你们也和我一样有相同的想法。

沅弟“多置好官、遴选将才”两句话简明扼要。可是好人实在是不易多得。你帮我留心观察，凡有一技之长的都推荐给我，我一定不会轻视。谢恩的报告今天寄走了。宁国这两天没有消息，听说在池州的杨七麻子要攻打宁国，情势极其危险。

咸丰十年七月十二日

【解读】

曾国藩在这封信中，劝说弟弟要有爱民之心，并且还说多置好官、遴选将才非常重要，并让弟弟为他留意，凡是有一技之长的人，都要推荐给他。由此可见，他对人才的重视。在他看来，一个好的军队离不开好的官员和将领，所以他总是注意往身边拉拢人才。

曾国藩拉拢人的方法无外乎有三种：第一，情感交流；第二，利益引诱；第三，善于约束。

曾国藩知道，作为一个将领，要想让属下愿意为你所用，就必须要与他们进行情感的交流。要知道，人非草木，孰能无情。而曾国藩就是个极重感情的人，他与人才之间常常促膝而谈，时间长了，就建立了一条很牢固的情感纽带。

比如说，曾国藩手下的勇将塔齐布，在一次作战中因为人少而无法抵抗劲敌，又深陷泥潭，迷了路，幸好被当地的一位农民发现，将他带回了自己的家中休息。第二天早上，塔齐布的部下发现他们的主将一晚

上都没有回来，都认为他肯定战死了，便哭作一团，曾国藩也悲痛不已。就在这时候，塔齐布回来了，曾国藩听说后，连鞋子都没有穿，光着脚就跑了出去，抱住塔齐布大哭了起来。塔齐布则说：“我十分饿，快给我弄些饭吃吧。”曾国藩这才破涕为笑。

曾国藩这一哭一笑，其实都是真情的流露。或许并不能打动别人，但是却足以见得，曾国藩爱护人才的真心真意。

曾国藩还对湘军的另一员大将李续宾十分器重，李续宾对曾国藩也是忠心耿耿。曾国藩父亲去世的时候，曾国藩回家守制，这期间清政府乘机剥夺了他的兵权，而李续宾知道后，却不以为然，依然把曾国藩看做是自己军队的最高统帅，任何事情都要向曾国藩报告、请示。眼看着朝廷迟迟不肯让曾国藩出山，李续宾也因此要辞职回家。1858年，李续宾在与太平军作战时，孤军猛进，结果被围于三河，力战而死。这一消息传到曾国藩大营的时候，曾国藩心如刀绞，控制不住自己的情绪，在众人面前放声大哭起来。

曾国藩同李续宾的弟弟李续宜感情也十分好，两人几乎无话不谈。李续宾战死三河后，其部队就由李续宜带领。同治元年八月，李续宜在营中患病，曾国藩每天都要去看望他，晚上还要看他睡眠是否很好。当看到李续宜晚上能安然入睡时，他才放心地悄悄离去。他曾给自己的弟弟写信说：“我每天到李续宜那里探视，他身体很瘦，又经常咳嗽，好像是有了内伤，但他的精神还很好，静心调养，应该可以痊愈。”并说还会继续给他们写信，一起分享这个快乐。

可见，曾国藩这发自内心的爱将之心，没有不感染人的，也正是因为他这份真实情感的流露，而使许多将才都忠心地跟随他。

人不仅有精神上的需求，更有物质上的需求，曾国藩深知这一点，所以他不但对这些将士以真情相待，还会进行利益引导，而让他们更加忠实于他。

在钱财上，曾国藩看得十分轻，所以他也希望湘军的将领不要贪恋名利这些外在的东西，在他看来，过于追求名利的人，是难以成大事的。但同时他也知道，凡是勇敢做事的人，都是因为心中有很大的欲望。所以他在一定程度上会在这方面尽量满足自己的将领。他在给弟弟的信中，曾说过：“但凡出来带兵者，都难免会稍肥私囊，你想让他们一点钱也不拿是不可能的。”

的确如此，军队作战免不了要花费大量的军银。咸丰八年，曾国藩第二次出山时，李续宜就曾经劝说：“对于名将，非花费十万两白银才能请求他出来为你所用，出来之后，又必须每月花费一万两才足以够他使用。”因此他建议曾国藩别怕花钱，而要“轻视银钱”，以重金求人才。

左宗棠刚出来带兵的时候，胡林翼也写信说：“在军营中的办公费用一定要多定一些”，因为“聚集人才依靠的是钱财”，特别是“用兵打仗更是不能在乎钱，不要学那乡下里的老教师，得到一笔学生交的学费，就觉得一生都吃不完了”。

所以，曾国藩在呈给朝廷的奏折中，总是将将领的薪水定得很高。按照湘军饷章的规定，营官每月为白银二百两，分统、统领者带兵三千人以上的每月为三百九十两，五千人以上的五百二十两，万人以上的六百五十两。根据《湘军志》中所说：“带五百人的每年收入白银三千，带一万人的每年收入六万，这还是廉洁的将领。”所以湘军将领每个人都具有丰厚的报酬。拥有10万家产的大概就有100多人。彭玉麟可谓是最廉洁的将领，但他自己也承认打完仗后，除了已经报销饷项及阵亡恤赏养伤各银外，剩余的都可以归入私囊的。郭松林号称400万，席宝田分给10个儿子每人24万，加上公产及捐助，财产将近300万。曾国荃有田万亩，房产、钱庄还不在内，其他的将领也都拥有巨资。

曾国藩在薪酬上如此大方，还十分注重保举将领。他刚带兵的时候，保举的人很少。随后他就发现，自己“不妄保举，不乱用钱”所带给他的后果是“人心不附”，人才都流向了胡林翼幕府。开始的时候他还以为自己德不服人，后来才发现，最主要的原因是自己保举得太少，使追随自己的人多数都因为没有升迁希望，而失望离开。对此，他身边的一些幕僚，如刘蓉、赵烈文等人，也多次向他进言。赵烈文就曾经说过：“阁下爱贤好士，这是天下人都知道的。可是为什么有那么多人还是弃你而去呢？以前的就不提了，就说最近一段时间相继离开的那些人，是他们有负于阁下呢，还是阁下以为他们没有用而放弃了他们呢？二者都不是。来投奔您的人，除了少数以天下为己任的人，大部分是为求利而来的。如果得不到发展的机会，那么他们都将会销声匿迹，又怎么会肯来为我所用呢？所以明智的用人者，一定要满足人才的欲望，这样人才才会认为遇到了赏识自己的人，才会竭尽才能来报答您。这样，才能合众人之私，而成就一人之公，完成您所从事的事业。”

赵烈文的话让曾国藩很受启发，尤其是“合众人之私以成一人之

公”，更令曾国藩顿时醒悟，马上意识到保举的重要作用。从此他深刻意识到，只有让优秀的人才感觉到有升迁的希望，才能最大程度地发挥人才的能力。于是他就开始效法胡林翼，改变作风，大力保举人才。

1854年，湘军攻克了武汉，这是清军从太平军手中夺回的第一座城池，朝廷上下都十分振奋。曾国藩就趁机给皇帝上了个折子，开出了一大堆的名单，请求奖励。咸丰皇帝也因为很是高兴，就批准了曾国藩的全部请求。这让罗泽南、杨载福、李续宾这些人崭露头脚，从而对鼓舞湘军的士气，起了极大的作用。

这让曾国藩领略到了“利益引导”的巨大威力。此后，凡是重大的战功，他都要保举一大批人。如安庆之战，他归功于胡林翼；攻克太平天国首都天京后，他又归功于众将领，在保单中开列出了有功者达1000多人，参战的统领、分统、营官等几乎一个不落。

在曾国藩的幕府中有四百多的幕僚，绝大部分都得到过他的保举，所以他的幕僚，即使不是实缺的官员，也有候补、候选、记名之类的名堂，这其中，有26人成为督抚一级的大员，50人成为三品以上的大员，至于道、府、州、县的官员更是很多。所以，这让人们感觉到，只要进入曾国藩的幕府，就会有升迁的机会，这样人们就愿意投奔他来。而曾国藩也从中得到了很大的好处，他和他的人才之间，是水涨船高的关系。下属得到了提升，他的影响自然也就更大了。所以曾国藩曾说：“凡是遇到利益问题，要注意分配;凡是遇到名声的问题，要注意分享，这样才能成大事。”

这也让我们看到曾国藩这种利益引导而带给他的成功。当然，曾国藩这种利益引导也有两重性。湘军将领所得的利益，一部分是来自自己应得的薪酬，而一部分是公费、克扣军饷，甚至是在战争中掠夺而来的，曾国藩对于后者也默许了。这样就会使得湘军每个人很快都会成为有钱的人，那么就没有谁再为他卖命,很快也就失去了战斗力。所以说，当湘军打完太平天国首都天京的时候，湘军也就不能再用了。因此，我们可以说利益引导就是一把双刃剑，用人者在使用的时候，必须要谨慎。

曾国藩在此基础上，便运用了约束的方法，也就是宽严结合。因为曾国藩知道，人如果富有后，就会失去向上的动力，同时还会助长人的贪念和腐败。因而，曾国藩说，近年来我在对待将领上过于宽厚，又与诸将相距遥远，因而一遇到危险，就暴露出了很多问题。这些问题，让

我明白了古人所说的话：“多一点约束，少一点放纵，人数虽然少，但也能成功。”如果违背，一定失败。

于是，曾国藩就对将领实行宽严结合的方法。在他看来，该宽的有两方面：第一，花钱会慷慨大方，绝不计较，当手中钱财较多的时候，则数十百万，掷如粪土，当手中钱财紧张的时候，则将好处让给别人，哪怕自己过得很苦；第二，不要与他人争功，遇有胜仗，将全部的功劳都归于他人，遇到有升官的机会，将保举的机会给他人。

该严的也有两方面：第一，对他的礼节要疏远，跟他的往来要少一些，给他写的信要简单，话不可多，情不可密；第二，要剖明是非，凡是他和他的部下做得不对的，坚决进行惩治。

总之，在名和利问题上要宽，在是与非问题上要严。如果这四者兼备，那么你的手下就又有强兵，又没有不可以相处的人了。

曾国藩利用这一手法，降服了很多能打仗但又很能闯祸的将领。

陈国瑞曾是太平军将领，后叛变加入了清军。这个人生性残暴，但打起仗来却异常勇敢。曾国藩奉命镇压捻军起义，陈国瑞率领部队驻扎在山东济宁，归曾国藩管辖。曾国藩见陈国瑞力量比较单薄，就派了刘铭传进驻济宁城北，以便相互照应。出乎意料的是，陈国瑞看到刘铭传的部队配有大量的洋枪洋炮，竟然动了抢夺的念头。于是，他率领亲兵五百人，闯进刘铭传的驻地，见人就杀，见枪就夺。刘铭传见状，立刻发兵将陈国瑞团团围住，把陈的亲兵全部打死，然后把他关了起来，连续三天不给他饭吃。

事情被曾国藩知道后，曾国藩开始对他进行审问，他先将陈国瑞叫来，历数他以前做的一件件坏事，这让陈国瑞顿时没有了嚣张的气焰，低头沉默了。曾国藩见状，随后又表扬了他的勇敢、不好色、不贪财等优点，希望他能够振奋起来，不要自毁前程。接着，又坐到他面前，诚恳地与他定下了不扰民、不私斗、不违令三条规矩。陈国瑞当时随口便答应了，但是没过多长时间，老毛病又犯了。曾国藩知道后，十分生气，于是立刻上奏，将他以前的坏事一一启奏，皇上批准后，革去了陈国瑞的帮办军务之职，剥去了他的黄马褂，暂时保留了他的总兵之职，责令他戴罪立功，并告诉他如果再不听令，就要将他撤职查办，发往军台效力。这一软一硬的方法，让陈国瑞内心充满了恐惧，他只好跑到曾国藩那里低头认错，发誓以后一定听从曾国藩的命令，再也不敢抗命不

从了。

由此看来，名利问题上要宽，就是说要利益引导。是非问题上要严，就是要在利益引导的同时严加约束。这样一来，就会使人既知道向上，又知道忌讳了。

综上所述，可见曾国藩用人选将的高超手段，十分让人佩服，所以作为今人的我们可以从中学习借鉴，让自己身边也拥有更多人才，从而更好地驾驭他们，使他们为自己忠心效命，这样必能成就一番大事业。

致沅弟：可分可合，不伤和气

【原文】

沅弟左右：

十七日钦奉谕旨，兄拜协办大学士之命，弟拜浙江按察使之命。一门之内，迭被殊恩，无功无能，忝窃至此，惭悚何极。惟当同心努力，仍就“拼命报国，侧身修行”八字上切实做去。前奉旨赏头品顶戴，尚未谢恩，此次一并具折叩谢。

到省后或将新营交杏南等带来，而弟坐轻舟先行，兼程赴营，筹商一切，俾少荃得以速赴上海，至要至要。少荃现有四千五百人，望弟再拨一二营与之，使可独当一路。渠所部淮扬水师，余嘱其留两营在上游，归弟调遣。弟将来若另造炮船，自增水师，此二营仍退还黄、李。弟自有水师两营。其余大处仍请杨、彭协同防剿，庶几可分可合，不伤和气。

同治元年正月十八日

【译文】

沅弟左右：

我在十七日接到圣旨，我已经被封为协办大学士了，弟弟被封为浙江按察使。一家人，接连受到朝廷恩宠，何德何能，担当如此高位，心

中实在有愧，惶恐不安。我们应尽心尽力，继续在“拼命报国，侧身修行”八个字上切切实实地做，增强自身的修为。不久前奉旨赏头品顶戴，还没谢恩，这次一同写奏折感谢吧。

你到达省城后，可以将新营交给杏南等人来带领，你要提前先来，最好是日夜兼程，以便到来后筹商一切，这样少荃也可以尽快去上海，此事十分重要，切记。少荃现在有四千五百人，你再派一两个营给他，他就可以独当一面了。他所领导的淮扬水军，我已叮嘱他留两个营在上游了，由你调遣。你将来如果另造炮船，增设水师，这两个营就还给黄、李。你自己有两个营的水师。其他地方的防守和清剿仍命杨、彭协同作战，大概可分可合，不会伤了和气。

同治元年正月十八日

【解读】

曾国藩在这封信中，告诉弟弟作战的军事方法，其中以可分可合为重的战略方法，在他看来，就不会伤了同友军的和气。

在古代，一般将领都有着英勇之气，为了能表现自己的大将风度，都愿意担当最重要的战役头领，这样就会有机会获得功劳，而得到皇上的宠爱，而且官位也可得到晋升。曾国藩为官多年，深知作为军中将领的这种心思。所以为避免因争功而引起的内部矛盾，他劝说弟弟一定不要与人争功，妥善调遣军队，这样就不会导致内部不和，从而也不会引起敌人的偷袭。

这种可分可合的作战方略，古代将领也都十分重视，而且经常因此而获得全胜。

东汉时期，班超出使西域，以达到团结西域诸国共同对抗匈奴的目的。但是要想取得成功，必须先打通南北通道。然而地处大漠西部的莎车国煽动周边小国，归附匈奴，反对汉朝。于是，班超经过再三考虑，决定首先平定莎车。莎车国王北向龟兹求援，龟兹王亲率5万人马，援救莎车。可是，班超联合于阗等国，兵力只有25000人，敌众我寡，难以强攻。班超决定智取。他兵分两路，采取声东击西之计，以迷惑敌人。

随后，班超派人在军中散布对自己的不满言论，制造出打不赢龟兹，要撤退的迹象。并且特别让莎车俘虏听得一清二楚。这天黄昏，班超命令于阗大军向东撤退，自己则率部向西撤退，给人一种表面上的慌乱，还故意让俘虏趁机逃脱。俘虏逃回莎军营中，急忙将班超军营慌乱的情况报告给莎军。龟兹王十分高兴，以为班超惧怕自己而慌忙逃窜，就想趁此机会，追杀班超。

于是，龟兹王立刻下令军队兵分两路，追击逃敌。自己则亲自率1万精兵向西追杀班超。而此时班超早已胸有成竹，趁夜幕笼罩大漠，撤退仅10里地，部队已经就地隐蔽。龟兹王因为求胜心切，率领追兵从班超隐蔽处飞驰而过。班超立刻集合部队，与事先约定的东路人马，迅速回师，杀向莎车。见到班超的部队从天而降，莎车猝不及防，迅速瓦解。莎车王惊魂未定，逃走不及，只得投降。而龟兹王追赶了一夜，也没有见到班超部队的踪影，十分气愤，又听到莎车已被平定、人马伤亡惨重的报告，知道大势已去，只有收拾残部，返回龟兹。

由此可见，这种分合的用兵策略可谓十分高明，同时也警示我们，无论是作战还是做事我们都不要一味蛮干，而要懂得调兵遣将，各主其位，分工合作，这样才能达到最终的统一，也就是整体的成功。

致沅弟：宜休养锐气不遽进兵

【原文】

沅弟左右：

东梁、芜湖已克，由金柱关进兵，二险已化险为夷，四妙已验其三。至幸至幸。

各处败贼俱萃宁国，杨七麻以著名枭悍之渠，当拼命力争之际，鲍军屡胜之后，杂收降卒，颇有骄矜散漫之象，余深以为虑。

目下弟与雪军、季军且坚守芜、太、金柱、南陵、黄池等处，休养锐气，不遽进兵。待鲍军札围宁国，十分稳固，多军进至九伏洲，弟与雪、季再议前进。

其秣陵关、淳化镇两处，为进兵之路，须派人先去看明。弟信言从太平至金陵百四十里，中不隔水。以古书证之，则尚隔一秦淮河。余处无好图可看，弟亦须先行查明。

弟以金柱关之破，水师出力最多，厘卡当雪二季二，甚善甚善。兹定为沅五、雪三、季二，尤为惬当。

袁午帅之办事，本属浮而不实，然饷项之绌，亦足令英雄短气，且胜公欺之太甚，余当少为护持。

同治元年四月廿八日

【译文】

沅弟左右：

日前东梁、芜湖已经被攻下，之后我军从金柱关进兵，两个险关都化险为夷了，“四妙”已有三妙得到验证，真是万幸万幸！

敌军败阵之后，各处的败敌都在宁国会集，杨七麻是出了名的枭悍之徒，一定会拼死挣扎。鲍军屡战屡胜之后，军中已经多收了好多降兵，军心不免会有些散漫了，这让我很忧虑。眼下弟弟与雪、季两军暂且坚守芜湖、太平、金柱、南陵、黄池等处，休养生息，养精蓄锐，不要急于出兵作战。等到鲍军安下战营，包围宁国之后，局面就十分稳定了，那时便有多军一同进军九伏洲，弟弟可与雪、季再合议前进。秣陵关、淳化镇两处，是进军的要道，必须派人先去探明路线。据弟弟在信中所说，从太平至金陵共有一百四十里，中间不隔河水。但我查证古书之后发现，其间还有一条秦淮河横穿而过。我这里无地图可看，弟弟也须先查明这个情况。

弟弟认为攻克金柱关，水师所立功劳最大，厘卡应分属雪、季二军各两个，这么做是很合适的。我建议定为沅军五处、雪军三处、季军二处厘卡，这样最为妥当。

袁午帅办事，本来就是华而不实，不过目前军饷欠缺，也足以使英雄气短，而且胜公对他也太过苛刻，我应当对他稍加维护一些。

同治元年四月二十八日

【解读】

曾国藩认为，打仗，靠的是勇气。第一次进攻，士气最旺盛，第二次进攻，士气就减弱了，第三次进攻，士气几乎就衰竭了。大概用兵并无其他奥妙，经常保持锐气不可用尽就可以了。还说，人活要为一口气，其实也就是说人活着就是一场很艰难的“久战”。在这场“久战”中，就要懂得“夫战，勇气也”的道理，时刻蓄养锐气，善于用气，取得人生的胜利。

其实，这是告诉我们，打持久战，最忌讳“势穷力竭”。力，就是指将士的精力，势，就是指战略大局，全盘作战计划及粮饷的供应补充。敌人以坚韧的士气顽强抵抗，我们也要以坚忍的精神抗衡，最终取胜。更重要的是，曾国藩讲求“心战”，以“心战”杀敌人的锐气，养自己的威势，练就一支能够“久战”的队伍。

1854年2月，太平军攻克岳州，威逼长沙。曾国藩因“贼势急于星火”，率领组建不久的湘军陆师15营，水师10营，宫弁、勇丁、长夫等共1.7万余人，于2月25日自衡州起程，奔赴前线。同时，发布《讨粤匪檄》。这一反革命檄文，大肆污蔑攻击太平军的革命行动，号召地主士绅行动起来，参加和支援湘军，替皇帝分忧效劳，捍卫封建统治秩序，与太平军拼死作战。

3月下旬，湘军由长沙到达岳州。4月上旬，在岳州等地初战失利，退保长沙。4月下旬至5月初，湘军水陆师与太平军分别在靖港和湘潭激战。曾国藩亲自指挥的靖港之战，湘军水陆皆败，损失惨重，曾国藩急得投水自杀(未遂)，被迫率部再次退回长沙，受到清廷革职处分，令其“赶紧督勇剿贼”。

这时候，曾国藩开始反省自己，认为自己作战过于心急，而士兵经过一场战争，多数都已经大大地耗费精力，如果再投入下一场战争中，必定是体力不支，更没有了战斗力，这样一定会导致失败。所以应该休养士兵的锐气，不再进兵，等到军队士兵整顿好，再投入战争，那样士兵就会精神百倍，奋勇杀敌，一定能够取得胜利。

于是，曾国藩决定进行军队的整合，将那些溃散过的营哨弁勇一律裁去，重新大量招募新勇，同时添造战船，加紧训练。经过两个月的休

整补充，军队战斗力得到了恢复。7月上旬，曾国藩率水陆2万人，再次向太平军发动进攻，25日占领岳州。8月11日，湘军陆师将领塔齐布部与太平军老将曾天养在城陵矶激战。太平军大败，节节后退，湘军乘势追击，最后取得了胜利。

此外，曾国藩还告诫弟弟对人不要太苛刻，因为这样会使自己与人结怨，甚至引发祸端，所以不可不谨慎。

明代的于谦就因对人太苛刻，做事极端，最后被人陷害。

文臣徐有贞，因为在瓦剌军队进逼京师的时候，首先提出“南迁”的主张，遭到了于谦的严正驳斥，为此徐有贞常常遭受到同僚的讥笑和嘲讽，官位也一直得不到升迁。他多次请于谦帮忙，谋取国子监祭酒一职。虽然于谦也有在景帝面前提及此事，但是却遭到景帝拒绝，在景帝看来，徐有贞在危急关头大唱“南迁”调子，造成极坏影响，不同意提升他。徐有贞知道无法提升的原因后，十分懊恼，责怪于谦从中作梗，影响了自己的前程，因而对于谦恨之入骨。

还有武将石亨，掌管着京师驻军的兵权，开始的时候因为他与瓦剌军作战惨败而被贬，但不久后在于谦的保荐下又官复原职，并在于谦的领导下，扭转败局，立下大功，被封为世侯。如此优厚的封赐使石亨受宠若惊，他在信中十分感激于谦的帮助。于是他为了报恩，就向皇上请求封赏于谦的儿子于冕，没想到于谦在堂上义正词严地拒绝了，还指责他徇私。于是，石亨与于谦关系破裂，积怨日深。

由此可见，于谦处理事情不婉转，说话刻薄，不给人留面子，由此使那些与他有矛盾的人结合在了一起，形成了一股“倒谦”势力。经过这些人的一番密谋后，“倒谦”计划不久便付诸实施。而徐有贞等人就是行动的策划者，石亨、曹吉祥等则是行动的执行者，他们趁着景帝病重的时候，突然发动宫廷政变，夺门成功，把老皇帝英宗又送上了皇帝的位子。而于谦也遭到了杀身之祸。

自古以来，有很多人成败都在于言，鬼谷子视人嘴为祸福的开关，所以管好嘴巴，是为人处世的关键。洪应明说：“十语九中未必称奇，一语不中则愆尤骈集；十谋九成未必归功，一谋不成则訾议丛兴，君子所以宁默毋躁，宁拙毋巧。”

所以说，为了避免自身的祸端发生，我们对人一定不要太过于刻

薄，无论是军中的主帅，还是日常生活中的为人处世，都应引以为鉴，所谓祸从口出，一定要在自己的言语上谨慎行事。

致泽儿：对士兵坦诚相待

【原文】

字谕纪泽儿：

日内未接家信，想五宅平安为慰。

此间近状如常。各军士卒多病，迄未少愈。甘子大至宁国一行，归即一病不起。许吉斋座师之世兄名敬身号藻卿者，远来访我，亦数日物故。幸杨、鲍两军门皆有转机，张凯章闻亦少瘥。三公无他故，则大局尚可为也。

沅叔营中病者亦多。沅意欲奏调多公一军回援金陵。多公在秦，正当紧急之际，焉能东旋？且沅、季共带二万余人，仅保营盘，亦无请援之理。惟祝病卒渐愈，禁得此次风浪，则此后普成坦途矣。

李希庵于闰八月二十三日安庆开行，奔丧回里。唐义渠即于是日到皖。两公于余处皆以长者之礼见待，公事毫无掣肘。余亦推诚相与，毫无猜疑。皖省吏治，或可渐有起色。

余近日癣疾复发，不似去秋之甚。眼蒙则逐日增剧，夜间几不复能看字。老态相催，固其理也。余不一一。此信可送澄叔一阅。涤生手示。

同治元年八月廿四日

【译文】

字谕纪泽儿：

好多天都没有接到家里的来信了，想来家里一切平安。我这里的情况一如从前，没什么大的变化。军队里的士兵患病的越来越多，至今都

没有转好的迹象。甘子大到宁国去了一趟，回来以后就一病不起了。许吉斋的同门师兄名曰敬身，号藻卿，从很远的地方来看我，也就能活几天了，真让人难受。幸好杨、鲍两军的战况有所转机，张凯章的军队听说也有士兵生病。如果这三支部队没什么大的变化，还是能够取得胜利的。沅叔营中生病的人很多，他的意思是要上奏，请求调回多公军援助金陵。多公现在正在陕西作战，且形势紧急，怎可以调回东部呢？再者说沅、季二人共带两万人，仅负责坚守营地，哪里有请求援兵的道理。现在只能希望士兵的病情有所好转，安全度过风波，以后就可以平坦了。闰八月二十三日李希庵从安庆起程，回家奔丧。今天唐义渠到达安徽。这两人在我这里都以长者之礼相待，且公事毫无耽误。我对他们都很坦诚，没有什么疑惑。照此发展，安徽的吏治，可能会渐有起色。

最近我的癣病复发，不过没有去年秋天那样严重。眼花却日益严重，夜间几乎看不见字。真是岁月不饶人，这是人力无法抗拒的事情。其他的不再一一写出了，你可以将这封信交给你澄叔看。涤生手示。

同治元年八月二十四日

【解读】

与人相处都要存有求真的态度。而这种求真的态度就是真诚。自古以来，这是人们追求真善美的精华，所以人们都崇尚真诚。

对于个人而言，真诚可以说是立身之本。人如果要在社会上立足、生存、发展，都要结成群体，不可能单独存在于一个社会中。拥有真诚可以避免彼此的猜忌；还可减少彼此的钩心斗角及千方百计的算计。

荀子说：“君子贤而能容霸，智而能容愚，博而能容浅，粹而能容杂。”这是说，大千世界，人与人之间难免会产生矛盾，发生各种利害关系。这时候，就会有君子和小人的出现。而人的交往贵在以心交心，你真诚待人，别人才会真诚待你。对方心有成见，你肝胆相照的真诚也能使对方畅所欲言。

曾国藩对人就是十分坦诚，从不怀疑他们。曾国藩是个十分重视人才的将领，在他的幕府中有许多人才和幕僚。他对这些人都十分注意以诚相待，逐渐养成了一种良好的风气。他有个习惯，就是每天早晨都要与幕僚同桌进餐，然后把该交代的事情交代下去。李鸿章刚来的时候，

因为没有早起的习惯，就以病为借口请假。曾国藩则坚持要等到幕僚到齐后才可以用餐。李鸿章见状，根本没有商量的余地，就赶紧穿上衣服，来到了幕府。曾国藩脸上没有任何表情，只是看到人都到齐了，就招呼大家赶紧用餐。饭后，曾国藩将李鸿章叫来说道：“你既然来到了我的幕府，我想告诉你的是，在这里我讲求的是一个‘诚’字。”李鸿章听后觉得很是惭愧，从此再也不贪睡。而曾国藩对李鸿章更是十分诚恳，一再提拔他，这让李鸿章心里十分感激。

此外，曾国藩在幕僚之间的一次互动，也体现出了他的坦诚。

1861年，太平军李秀成突然率兵进攻祁门。祁门是曾国藩的大营，名为屯兵重镇，实则是个空城。这个时候，有些人十分恐慌，甚至有人携带行李，准备逃跑。曾国藩知道后，没有丝毫的愤怒。而是传达出命令说：“如今敌人气势很大，如果有谁想暂时离开这里，我可以支付给他三个月的薪水。如果事后，还愿意回到我营中，那么我会一如既往地接纳他。”随后，他就立下遗书，决定以死相守这里。幕僚接到这个命令后，个个都深受感动，觉得不应该辜负曾大帅如此坦诚的对待，于是一个都没有走，全部留了下来，并下了战死的决心。这样军心稳定了下来。

在一次宴会上，曾国藩听各位幕僚评论各位将帅的特点，只听到有人说：“左宗棠主帅严，人不敢欺；李鸿章主帅明。这时候，曾国藩则突然问道：“那么我呢，请诸位也给我作个评价。”这突然一问，而且又是当面评议，让众幕僚十分尴尬，面面相觑。在这个时候，突然听到一个很小的声音说道：“曾公仁，人不忍欺。”众幕僚听后，都极力称赞。

曾国藩则忙说不敢当，可内心却十分开心。后来找机会，为那人提升了官职。虽然这句话有过于赞美的意味，但是曾国藩事实上待人用人，确实都是坦诚的，所以他也因此得到了幕僚的回报。

所以说，一个好的主帅，坦诚对待自己的属下，就是最高明的地方。光武帝刘秀也同曾国藩一样是个受属下爱戴的将领。

西汉末年，刘秀率领将士浴血奋战，平定了天下混乱的局面。一天，刘秀展开地图，总结平乱的成绩，看着复杂的战争形势图，不禁觉得十分茫然，于是就对幕僚邓禹说：“天下这么辽阔，如今我才平定了一些小郡，要到什么时候，才能使全国安定下来呀？我真是没有把握呀!”

邓禹回答道：“的确如此，如今天下群雄并起，接连战乱，局势难以预测。但是天下人民都盼望明君的出现。自古以来，国家的兴亡都在于仁德的厚薄，而不在于土地的大小。请您不要灰心丧气，只要专心积王者之德，天下最终会归于统一的。”

刘秀听后受到很大启发。半个月后，他就率兵击败了自称“铜马”的农民军。对于那些愿意归降的人，刘秀不但不治他们的罪，反而还让他们维持原来职位加入自己的军队，继续作战，并且对他们的首领都封了侯。刘秀如此的坦诚对待，让他们心中有些不敢相信，内心充满了不安。

他们的这种反应，刘秀觉察后，就立刻下达一道命令：投降的军队一律都不进行整编，而是维持原来的编制。各将领也仍恢复原位，带领原来的部下参战，他不出手干涉。命令下达后，为了能够知道这些人的反应，刘秀经常独自骑马到各地巡视。这时候，对于那些想置刘秀于死地的人来说，可是个大好时机。但是叛军见刘秀如此诚恳，都产生了敬仰之心。大家都表示：“萧王推赤心置人腹中，诚恳待人，不怀疑我们，实在是一位度量宏大的宽仁长者！以前我们以小人之心度君子之腹，怀疑他居心叵测，现在回想起来，真觉惭愧。今后为了报答君主的知遇之恩，我们就是上刀山、下火海也在所不辞!”

从此以后，这些降将都成了刘秀忠实的部将，为刘秀赴汤蹈火，立下了汗马功劳。而刘秀也依靠他们东征西讨，南征北战，终于平定了天下，建立了东汉王朝。

所以说，这就是一个真正将领带兵坦诚的方法，因为这种坦诚，让士兵服从，因为坦诚让投降的人心生佩服，忠心效命，这样的军队一定会是个战无不胜的强大军队。

致沅弟：为敌人小心防范

【原文】

沅弟左右：

排递一缄，知守局平安如常，至以为慰。大官圩等处之粮多为我军

所焚，则金陵援贼之粮必难久支，城贼之粮多寡，则不敢必耳，计忠、侍引退之期必不甚远。

吾前有信嘱弟以追为退，改由东坝进兵，先剿溧阳，以至宜兴。先占太湖之西岸，水师亦由东坝进兵，俾李朝斌先在太湖西岸立住脚跟，则战船处处可到，而环湖之十四府州县处处震动，贼则防不胜防，我则后路极稳。较之株守金陵者，有死活之分，有险易之别，但无赫赫之名耳。

凡行军最忌有赫赫之名，为天下所指目，为贼匪所必争。莫若从贼所不经意之处下手，既得之后，贼乃知其为要隘，起而争之，则我占先着矣。余今欲弃金陵而改攻东坝，贼所经意之要隘也。若占长兴、宜兴、太湖西岸，则贼所不经意之要隘也。愿弟早定大计，趁势图之，莫为浮言所惑，谓金陵指日可下，株守不动，贪赫赫之名，而昧于死活之势。至嘱至嘱。

如弟之志必欲围攻金陵，亦不妨掀动一番，且去破东坝，剿溧阳，取宜兴，占住太湖西岸，然后折回再围金陵，亦不过数月间事，未为晚也。

吾兄弟誓拼命报国，然须常存避名之念，总从冷淡处着笔，积劳而使人不知其劳，则善矣。

同治元年十月初三日

【译文】

沅弟左右：

从排筏递送来的这封信中，得知金陵守局平安如常，心中很是欣慰。敌军在大官圩等处的粮草多被我军焚毁，那么敌军金陵援军的粮草势必难以长久支持下去，城中敌军的粮草多还是少，我不敢肯定，估计敌援军的忠王（李秀成）、侍王（李世贤）两部撤退应该是为期不远了。

在前一次的信中，我就已经嘱咐弟弟要以追为退，改从东坝进军，先行围剿溧阳，灭溧阳之敌后，再往宜兴方向行进，以占领太湖西岸，

水师也由东坝进军。若使李朝斌先在太湖西岸站住脚跟，那么我军的战船处处可到，而环绕着太湖的十四个府州县也会处处震动，敌军对我们防不胜防，我军的后路就会很稳固了。这一战略，比起在金陵守株待兔，形势有死活之分，险易之别，只不过是没有显赫的名声罢了。

行军打仗之时，最忌讳有赫赫之威名，为天下人所瞩目，为敌人小心防范。与其贪图虚名，还不如从敌人不注意的地方下手，待得势之后，敌人才悟出要害在何处，这时再奋起争夺也无济于事了，因为我们已抢先一步下手，掌握了战机。若现在放弃金陵，改攻东坝，正是敌人注意的要害之处；若占领长兴、宜兴、太湖西岸，恰为敌人不注意的要害之处。希望弟弟早日下定决心，制定出统领大局的谋略，以便趁势攻占。千万不可被浮躁的传言所迷惑，说什么金陵指日便可攻下，为贪求赫赫大名，就死守此地不动，而不明了死活之势。至嘱至嘱。

如果贤弟的意愿是一定要围攻金陵，也不妨先就势掀动一番，先去破东坝，剿溧阳，取宜兴，占住太湖西岸，然后挥军折回再围攻金陵，这也不过是几个月内的事情，不会影响围攻金陵的大计。我们兄弟立誓拼命报国，但也须常存避开壮大名声的念头，做事总要从冷淡的地方下手，积劳而又使人不知我们的功劳，那就最好不过了。

同治元年十月初三日

【解读】

曾国藩在这封信中强调，军中作战一定要对敌人小心防范，不可轻易放松，否则一旦疏忽就会使自己的军队暴露给敌人，而使军队陷入危险的境地。所以他对弟弟说，行军打仗之时，最忌讳有赫赫之威名，为天下人所瞩目，为敌人小心防范。与其贪图虚名，还不如从敌人不注意的地方下手，待得势之后，敌人才悟出要害在何处，这时敌人再奋起争夺也无济于事了，因为我们已抢先一步下手，掌握了战机。

西征太平军取得湖口胜利后，趁着清军后路空虚，便转入反攻。于是易如反掌地攻占了武昌。这时候，湘军的水师已经被分为两路军马，一部分去往武汉，一部分则被封锁在了湖内；而陆军也十分分散，塔齐布部在九江城外，罗泽南部往援广信、景德镇、义宁，胡林翼和王国才部回救武昌。面对这样的局势，在分析战局的时候，湘军头目就产生了不同的意见。新任署湖北巡抚胡林翼和湘军统领罗泽南主张回军上游，

力克武汉。而曾国藩虽然已经意识到进攻九江时没有在武汉留驻重兵，这是一大失误，但是他依旧认为湘军如果从九江撤退，太平军就会毫无顾忌地进攻江西、湖北，而且会大大影响军心士气，所以坚持不从江西撤军。于是他上奏朝廷说：“指太平军上窜武汉，攻我之必救也。我军下捣贼巢，亦攻其所必救也。……臣等自誓，有进无退，……成败利钝，皆不敢计。”没想到，就是这个“有进无退”的主张，几乎把偏处南昌、九江附近的近万湘军送入绝境。

这让曾国藩陷入了异常的警惕之中，他再也无法猜透敌人的诡计，于是处处小心防范敌人。

1855年12月，正在湖北指挥作战的石达开，发现罗泽南部湘军已从江西义宁拔营回救武汉，江西兵力空虚，便采取乘虚捣隙的战法，进军江西，迅速攻克了临江、袁州、吉安等50余州县。这时候，坚守南昌的曾国藩立刻把围攻九江的周凤山部5000人调回南昌，并调鄱阳湖内水师防守赣江，护卫南昌。为了保障粮路，他命周凤山部攻樟树镇，李元度部攻抚州，毕金科部攻饶州，但都没有得手。这让曾国藩陷入到了狼狈的处境之中，无奈之下他不得不从湖北调罗泽南部回援，以挽救“岌岌将殆之江西”。然而罗泽南在围攻武昌时被太平军击毙，回援的计划也落空了。

后来，洪秀全、杨秀清决定抽调西征太平军回救天京，石达开率二三万人撤离江西战场。这使困守南昌的曾国藩看到了一线希望，于是就开始商议战略，准备迎战。他让湖南援军刘长佑、萧启江部5000人进入江西萍乡、万载，然后再让曾国华、曾国荃率领的万余湘军由湖北、湖南进入江西，这样一来曾国藩手下的兵力就十分充足了。同年秋天，太平天国领导集团发生内讧，胡林翼、李续宾所部湘军于12月乘机攻占武汉，旋又移军重围九江，军事形势又再次转变，这让曾国藩十分窃喜。因为曾国藩相信如果能够掌握敌人的局势，并严加防范，然后再进行攻打，就一定能够转败为胜。事实证明了曾国藩这一判断是正确的，他们取得了成功。

所以说，作战过程中，一定要小心防范敌人，并洞察敌人的军情，然后再图谋攻打，就一定会取胜。

致泽儿：不急得失，寻转旋之机

【原文】

字谕纪泽儿：

三月卅日建德途次接澄侯弟在永丰所发一信，并尔将去省时在家所留之禀。尔到省后所寄一禀，却于二十八日先到也。

余于二十六日自祁门拔营起行，初一日至东流县。鲍军七千余人于二十五日自景德镇起行，三十日至下隅坂。因风雨阻滞，初三日始渡江，即日进援安庆，大约初八九可到。沅弟、季弟在安庆稳守十余日，极为平安。朱云岩带五百人，二十四自祁门起行，初二日已至安庆助守营壕，家中尽可放心。

此次贼救安庆，取势乃在千里以外，如湖北则破黄州，破德安，破孝感，破随州、云梦、黄梅、蕲州等属，江西则破吉安，破瑞州、吉水、新淦、永丰等属，皆所以分兵力，亟肆以疲我，多方以误我。贼之善于用兵，似较昔年更狡更悍。吾但求力破安庆一关，此外皆不遽与之急得失。转旋之机，只在一二月可决耳。

乡间早起之家，蔬菜茂盛之家，类多兴旺。晏起无蔬之家，类多衰弱。尔可于省城菜园中，用重价雇人至家种蔬，或二人亦可。其价若干，余由营中寄回。此嘱。涤生手示（东流县）。

此次未写信与澄叔，尔禀告之。

咸丰十一年四月初四日

【译文】

字谕纪泽儿：

我三月三十日前往建德，在途中收到澄弟在永丰写的信，还有你去省城时在家留下的禀文。你到达省城后寄来的禀文却在二十八日先收到。

我在二十六日从祁门拔营出发，在初一到达东流县。鲍军七千多人在二十五日从景德镇出发，三十日到达下隅坂。途中因遇狂风暴雨，无法前行，以致初三才得以渡江。渡江当天军队就开往安庆，以增援那里

的部队，估计初八初九便可以到达。沅弟、季弟已经稳守了安庆十多天，也是平安无事。朱云岩带领五百人，二十四日从祁门出发，初二已到安庆，协助守卫营寨壕沟，家中尽可放心。

此次敌人表面上是援救安庆，实际上目的却在千里之外，如在湖北攻破黄州、德安、孝感、随州、云梦、黄梅、蕲州等地，在江西攻破吉安、瑞州、吉水、新淦、永丰等地，无非是想分散我军的兵力，以使我军疲惫，想方设法地算计我们。敌人越来越狡猾了，似乎比以前更强了。现在我们只求能攻克安庆，其他的都不急于和他们争得失。估计在一两个月内可有转机。

乡里早起之家，蔬菜茂盛之家，大多兴旺，家中富足。晚起，又不种蔬菜的人家，则家境大多衰弱。你可到省城菜园中，用高价雇人到家里种菜，或许两人就可以了。用了多少钱，由我从营中寄回，此嘱。

这次没给澄叔写信，你代我转达一下。

咸丰十一年四月初四日

【解读】

适当地把握时机，适时掌握主动权，就会变不利为有利，变被动为主动，这是为人处世立于不败之地的要旨。想要做好一件事情，客观条件是无法改变的，也是极其有限的，但只要把握时机，善于动脑，主观能力就会助你成功。

浙江的裘甫起兵叛乱，攻占了几个城池，朝廷派王式镇压动乱。王式一上任，就命人将县里粮仓里的粮食发给饥民。众官对他的行为十分不解，都说：“军饷这么紧张，您刚上任，就把军饷散发给饥民，这是什么道理？”王式则说：“反贼用抢粮的把戏来诱惑饥民造反，我现在向他们散发粮食，那么百姓就不会强抢了。还有，各县没有守兵，根本就保护不了粮仓，如果不把粮食发给百姓，等到敌人来了，反而会成为敌人的资助品。”众将领听后，觉得十分有道理。果然，不久叛军到达，百姓纷纷抵抗，不到几个月，叛乱就被平定。

由此可见，世上的事情是不以人的意志为转移的。随着情况、形势的变化，及时掌握有利时机，把握主动，灵活应付，是一个人立身处世

建功立业不可缺的本领。所以，有时候在许多场合，还要学会装糊涂，这种糊涂要有进有退，不同场合不同运用，以求解决问题的最佳方式。

审机审势，第一贵在审力。审力，知己知彼的功夫。咸丰五年，湘军水师围攻九江，曾国藩驻扎南康，久攻不下，他为此一筹莫展。这时，太平军乘机西上，第三次攻克武昌。八月，罗泽南至南康、湖口一带，“自知兵力不足以图功”，还依然率兵而去。曾国藩对此称赞说：“有识者皆佩服罗山用兵识时务，能取远势。”从中可知，用兵还要从大处着眼，也就是今天我们所说的战略眼光。顾全局而不计小利，规划远大不图近功。

曾国藩善读兵书，又具有长期作战的经验教训。但他并非因循守旧，拘泥书本，而是主张择善而从，灵活变通。他总是善于根据形势而进行变通，找出一条可行之路，所以总会取得胜利。

曾国藩刚开始“剿匪”的时候，屡战屡败，但他异常执著，又屡败屡战。最终湘军攻克了天京，剿灭了太平天国的全部主力。他后来被封一等侯，并被慈禧誉为清朝的栋梁之才。但是，曾国藩并没有被胜利冲昏头脑，在攻下天京的时候，他手握10万从战争烟火和死人堆中爬出来的精锐部队，可以说当时清朝的命运有一半是握在他手里的，于是一些密友就劝他自立。他一位朋友写信给他，里面写了一首诗，最后一句说道：“鼎之轻重，似可问焉。”他把这句话改了一个字，然后把信又寄回给他的朋友，最后一句话成了：鼎之轻重，不可问焉。

因为曾国藩知道，当时的局势，虽然他位极人臣，军功盖世，手握重兵，但是，清朝廷已经在他周围布置了重重包围。李鸿章已经不再是曾国藩当初的学生了，李鸿章也已经拥有5万“洋枪队”，而且身居上海，极为富有；左宗棠则在他的西边屯兵“剿匪”；而长江以北则有八旗军驻守“协助”剿除太平天国。也就是说，当时的曾国藩，其实是处于三大军事集团的包围之中，稍有不慎，必被诛灭。

在这种情况下，曾国藩主动请求撤军，自剪羽翼，不能不说又是一个高明的选择，也是能够清楚认识形势，顺势而为的一个选择。倘若当时的曾国藩真的拥兵自立，最终会得到如何的结局，即使他再怎么绞尽脑汁，再怎么屡败屡战，恐怕还是会落下一个身败名裂的下场。

所以，掌握趋势，洞察趋势，顺应趋势、善谋全局才能把握关键、成就大业；善断大势、顺势而为，才能抓住机遇，乘势而上，先发制

胜。

事业如此，人生也是如此。在关乎前途和命运的紧要关头，一个人如何作出正确的选择，其关键在于“顺势而为”，也就是“识时务者为俊杰”。审时度势，因时制宜，要具有顺势而动的智慧，达到“明者远见于未萌，智者避免于未形”的境界。

生活中的我们，也必须以应变的心态看待社会、人事，不急于得失，时刻作好应付变故的思想准备，并机动灵活地运用应变之术，就没有克服不了的苦难和障碍。

致沅弟：极盛之后应加倍小心

【原文】

沅弟左右：

接丁家洲舟次信，俱悉一切。今日接官帅信，知余蒙恩赏加宫保，弟蒙恩赏穿黄马褂。一家沐非常之宠，感激惶悚。谕旨尚未接到，原信寄阅。多礼堂日内来信二次，原信及复信均寄弟阅。

东征局解饷四万，二十八起行。赣州解饷三万，初六起行。大约日内可到。泥汊贼墙不破，陆兵断不可进；泥汊即破，进否尚宜详酌。极盛之后，当加倍小心也。下游水师请增兵，不知贼船果悍乎？抑我军怯乎？请弟细查。

季弟今日大呕吐，暂未写信，言明日必写信，诸弟放心。即问近好。

咸丰十一年九月十五日夜

【译文】

沅弟左右：

我已经收到你在丁家洲船上写来的信，因此得知一切。

我今天又收到官帅的信，知道我又蒙受恩宠，被朝廷封赏加官晋爵，你也有幸被赐黄马褂。一家人受到如此荣耀的恩情，让我既感动又惊慌。皇上的圣旨还没有到达，现在我把官帅的原信给你看看。多礼堂这些天又来了两封信，我也都给你看看吧。

东征局在二十八日发出四万两饷银。赣州在本月六日解送三万饷银。大概这几天就能到达。泥汊敌军堡垒尚未攻破，陆军切不要莽撞进军，即使攻破了泥汊，进军与否也需要详细地商讨之后再作决定。我军取得大胜之后更要小心。下游水师请求援助，难道敌人的水军就如此厉害吗？还是我水军有胆怯之意？请沅弟查清楚之后来信告之。

季弟因病得很严重所以暂时不能给你写信，他说明天一定给你写信，让你放心，不要挂念，即问近好。

咸丰十一年九月十五日夜

【解读】

《吕氏春秋•博志》中说：“全则必缺，极则必反。”这是老子提出的物极必反的思想。他认为福可为祸，正可为奇，善可为妖，事物发展到极限就会向相反方面转化。同时也是告诫我们做事不要太激进，过于好大喜功，而是要在极盛后加倍小心。否则，就会出现你意想不到的局面，或者带来不可估量的损失。

曾国藩在这方面就吃过亏。1854年1月曾国藩向清政府提出了与太平军争要地，由上而下，节节进击的战略方针。他认为：“论天下之大局，则武昌为必争之地。”又说：“如果攻剿得手，能将黄州，巴河之贼渐渐驱逐，步步紧逼，直至湖口之下、小孤山之间，与江西、安徽四省合防，则南服犹可支撑。”如今武昌已经被攻克，那么完全可以实施这个步步逼近的方针了。

其实，湘军攻占武汉后，曾国藩也曾有过几方面的担心：一是湘军因为打了几次胜仗，而有骄傲松懈的情绪，这潜伏着很大的危险因素。第二是武汉以下金陵以上是太平军的占领区，又得到当地群众的支持，如果湘军一旦打败，那么就会处于被动挨打的局面。第三是，湘军中的军火粮食由湖南补给，东下作战，运输将会越来越困难。

尽管有这些忧虑，但是曾国藩依旧认为太平军刚从武汉败退，是乘胜追击的好机会，况且咸丰帝又催他迅速东下，因此他最终决定率湘军万余人立即水陆夹江东进。

1856年10月底11月初，清军从武汉前后出发。曾国藩则于11月11日到达黄州。11月23日，湘军塔齐布和罗泽南部攻占半壁山阵地。12月2日，湘军水师用洪炉大斧将太平军架设的横亘于半壁山江面的两道铁链砍断，顺流而下，烧毁了太平军4000多只船。防守田家镇的太平军见险要尽失，无奈只好在第二天主动退往黄梅。在这次战役中，太平军损失十分严重，太平军从湘潭、武汉作战失利到半壁山、田家镇防线被突破，先后损失了近万艘船只，失去了对这一带江面的控制权。

这让曾国藩十分高兴。于是在12月10日到达田家镇后，他就十分得意地向清政府上奏说：“长江之险，我已扼其上游……东南大局似有转机。”

但是让曾国藩万万没想到的是，等待他的不是胜利的“转机”，而是惨败的结局。

湘军攻破太平军的田家镇、半壁山防线后，水师前锋由彭玉麟率领，于1854年12月28日先到九江江面。1855年1月2日，曾国藩到达九江城外。1月上旬，陆师塔齐布、罗泽南、胡林翼等部1.5万人也先后到达，开始围城作战，企图轻取九江城。

这个时候，太平天国的著名统帅、主持西征军务的翼王石达开已经从安庆到达了西湖口，采取坚守九江、湖口等要点，待机退敌的方针。1月中旬，湘军多次向九江发起进攻，都被太平军林启容部守军击退。

此时，曾国藩见九江城很难攻破，就在1月22日采取“舍坚而攻瑕”的方针，对湖口对岸的梅家洲开始进攻，企图先击破鄱阳湖内的太平军水师，切断外援，然后再攻九江。于是便命令塔齐布部继续围攻九江，派胡林翼、罗泽南等部转攻梅家洲，但是由于遇到太平军罗大纲部的坚决抗击，仍无法攻克。接着他于1月29日，调遣湘军水师营官萧捷三等率舢板等轻便战船120多只，载兵2000人闯进鄱阳湖，追击太平军水师。

结果，这批轻捷战船，被太平军封锁在了湖内，无法返回。当天晚上，湘军水师大营又遭遇到了太平军水陆师的袭击，留在长江内的笨重

战船因为没有小船的护卫，难以抵御，最终几十艘战船化为灰烬，而那些免于罹难的士兵仓皇逃回九江大营。紧接着，在2月11日夜晚，停泊于九江官牌夹的水师船只又遭到太平军袭击，被毁战船二三十只，曾国藩的指挥船也被俘，幕僚被杀。曾国藩乘小船逃走，才幸免于难。

回到军营后，曾国藩十分懊悔，觉得自己是因为极盛后的得意，而忽略了敌人的阴谋，让许多将领失去性命，觉得这一切都是自己所造成的。羞愧愤恨中，很想一死了之，被部下极力劝阻。2月18日，曾国藩遣胡林翼回救武昌，他于28日自九江赴南昌，安抚内湖水师，以求自存。

从此以后曾国藩吸取了极盛后的教训。在他攻破天京后，处于事业的鼎盛时期时，他身边的人，包括左宗棠都劝说他趁势北伐，推翻满清，建立曾氏王朝。但是曾国藩因为有前车之鉴，经过再三考虑，觉得不能再有如此“放肆”的想法。于是没有采取行动。

由此可见，曾国藩如果依旧在极盛后采取行动追求自己的功名，那么说不定就不会成为一名功德圆满的人臣典范，更不会受后人如此推崇，而会像吴三桂一样落得丢掉性命的下场。这也正是曾国藩的过人之处。

致泽儿：责任重大，如履薄冰

【原文】

字谕纪泽儿：

二月十三日接正月二十三日来禀并澄侯叔一信，知五宅平安。二女正月二十日喜事诸凡顺遂，至以为慰。

此间军事如恒。徽州解围后贼退不远，亦未再来犯。左中丞进攻遂安，以为攻严州保衢州之计。鲍春霆顿兵青阳，近未开仗。满叔在三峡收降卒三千人，编成四营。沅叔初七日至汉口，十五后当可抵皖。李希帅初九日至安庆，三月初赴六安州。多礼堂进攻庐州，贼坚守不出。上海屡次被贼扑犯，洋人助守，尚幸无恙。

余身体平安。今岁间能成寐，为近年所仅见。惟怪眷太隆，责任太重，深以为危，知交有识者亦皆代我危之，只好刻刻谨慎，存一临深履薄之想而已。

今年县考在何时？鸿儿赴考，须请寅师往送。寅师父子一切盘费，皆我家供应也。共需若干，尔付信来，由营寄来。

七十侄女于归，寄去银百两、褂料一件并裹裙料一件。尔所需笔墨等件付回，照单查收。

此信并呈澄叔一阅，不另具。涤生手示。

同治元年二月十四日

【译文】

字谕纪泽儿：

我在二月十三收到了你在正月二十三寄来的信，同时还接到了你澄侯叔的一封信，从信中知道家中五宅都平安，二女儿在正月二十办的喜事也很顺利，我感到特别的欣慰。

这里的战事一如往日。徽州的困难被解除后，敌人并未彻底撤退，而是在不远的地界窥视，不过目前为止还没有进犯。左中丞攻打遂安，并用这个计策来攻打严州保住衢州。鲍春霆驻扎青阳，那里并无战事。你满叔在三峡收编降敌三千人，编成了四个营。你沅叔在初七到达汉口，十五日后就可到达安徽。李希帅初九到达安庆，三月初到达六安州。多礼堂攻打庐州，敌人只守不攻，上海已经多次遭到敌人的攻击，幸亏有洋人的帮助，目前还没有危险。

我身体没什么事。今年也能睡着了，这样的情况在这几年是很少见到的。只是心中总觉得自己承恩太厚，责任太重，时刻都处在危机之中。知心朋友中有些有知识的人也替我分担，但还得靠自己。因此必须时刻谨慎，事事小心。

今年何时举行县考？鸿儿若要去，一定要请寅师送他。寅师父子路途上所要用的一切费用，都由我来出。要多少钱，你来信告诉我，我从营中寄去。

七十侄女出嫁，我寄去纹银百两，一件褂料，一件裙料。你所需要的笔墨等东西我也一起寄去了，你到时查收吧。

你把这封信给澄叔看看，我就不再另写了。涤生手示。

同治元年二月十四日

【解读】

做领袖就要有领袖的气度和胸怀。该放弃的要放弃，该担当的要担当。曾国藩之所以能领导群雄，并非他有超人的智力和非凡的能力，而是因为他有敢于承担责任的气度。尤其是当属下遇到困难的时候，更要为其分忧，给别人解决了一次困难，就有可能得到一生的报答。

刘邦从来不固执己见，有一定的自责之心。他入关时，便欲居秦宫室，本来事已大功告成，但一听樊哙、张良之劝，立即放弃原来的打算；本来已听信郦生之说，刻就了封六国后人之印，一听张良反对有理，又立即放弃；本来打算通缉季布，听夏侯婴之劝，而命季布为大臣。对此，苏东坡的评论最有见地，他说：“刻印销印，仅同儿戏，何曾累高祖之智，适足明圣人之无我。”

西汉十二年，刘邦治相国萧何罪，事后向萧何检讨道：“相国为民请愿，吾不许，我不过为桀纣主，而相国为贤相。吾故系相国，欲令百姓闻吾过也。”这是何等的胸襟气度。司马迁说“子羽暴虐，汉行功德”，而刘邦本人以不德自责自居，正是有这样一种自省谦虚的态度，才使得汉朝的早期统治者能够避免蹈秦亡之覆辙，对于人民的休养生息政策也落到了实处。从而有了历史上的文景之治的盛世。作为一名领袖，就该为事情的结果负责。你对责任认真，责任也同样会对你认真。除了带给你尊重、机会外，还给你带来人生的经验。更重要的是那些不敢站出来承担责任或者是错过承担责任机会的人，会对你心存感激，你可能已赢得了他们对你的信任，你的团队可能更牢固，你的事情可能做得比别人更顺、更好。

《论语》中指出：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”也就是说，只要自己的行为端正，就算不下任何命令，部下也会遵从，如果自己的行为不端正，那么无论制定什么政策规章，部下也不会遵从

的。担当敢为，不避利害，这正是曾国藩作为人臣的信条。所以他成就了事业，成为了人们爱戴的领袖。

此外，曾国藩还认为，要想使自己的手下心服口服地为自己卖命，就必须对自己的下属施以恩惠，使下属自觉地将自己与长官联为一体。让下属感到自己的行为既是对自己负责，更主要的是对长官负责。

施恩的方法不同于施威的方法。长官对下属施威则主要是通过有过必罚、严厉督责等方式,使下属产生惧怕得罪的心理，使其行为选择在主要是对自己负责的基础上，间接对长官负责,做到“有过必罚，不论亲疏”即可。施恩要颇有讲究，施得巧妙，施得不露痕迹，才能收到事半功倍的效果。否则，如果把一番盛情好意弄成了一盘盛气凌人的“嗟来之食”，反而会弄巧成拙。

在曾国藩看来，施恩之法有以下几种：

一是推功揽罪法，即是推功于下、归罪于己。功罪的归属，常常涉及到利害关系，长官推功于下、归罪于己，往往能使僚属避害获利。推功揽罪有时是同时表现在一人身上的。这种推功揽罪是一种罕见、难得、过分的极端举动。也正因为如此，它具有撼动人心的感化作用。

二是揽罪法。揽罪法以长官引咎自责为特征。揽罪法是通过自我反省的“反躬法”作出的，这就是传统儒学的“恕”道。而一旦从引咎自责进到引咎自罚，“过分”就更会带来意外的效果。

三是不罚示恩法。中国古代有一种通行的施之于僚属的责罚方式——杖罚，也即打板子。各级长官都拥有对僚属的杖罚权。但精于治道、治术的长官往往放弃这种法定的惩罚权，不依恃杖罚而求得对下属的治理。

由此看出，一个想成大事的人，必须要在下属心中建立良好的形象，树立有力的权威，只有这样他们才会从内心上真正服从你，真正地为你卖命。因此，除了施威之外，还要巧妙地对下属施以恩惠，如果手下犯了错误，不该直接进行严厉的惩罚，而应找出其中原因，进行说服教育，让属下吸取教训，而惩罚只是一个引以为戒的警示而已，这样一个人才能成为好的领导者，才能有许多人才为之倾心尽力，使事业强大起来。

致泽儿：查明战功，论功行赏

【原文】

字谕纪泽儿：

初九接尔初六申刻之禀，知二十三日之折，批旨尚未到皖，颇不可解。岂已递至官相处耶？各处来信皆言须用贺表，余亦不可不办一份。尔请程伯敷为我撰一表，为沅叔撰一表。伯敷前后所作谢折太多，此次拟另送润笔费三十金，盖亦仅见之美事也。

得五等之封者似无多人。余借人之力而窃上赏，寸心深抱不安。从前三藩之役，封爵之人较多，救阙斋西间有《皇朝文献通考》一部，尔试查《封建考》中三藩之役共封几人？平准部封几人？平回部封几人？开单寄来。

伪幼主有逃到广德之说，不知确否？此谕。涤生手示。

同治三年七月初九日

【译文】

字谕纪泽儿：

我在初九收到你在初六申时写来的信，从而知道我在二十三日写的奏折的批旨至今还没到达安徽。心中很是疑惑，不能理解。难道是已经送到官相那里了？在各地的来信中，都说上奏要用贺表，所以我也得提前准备一份。你请程伯敷替我写一份，顺便也帮沅叔写一份。近来伯敷为我们代写的谢恩奏折实在太多了，所以我准备送他三十两的稿费，这对他来说可能也是一件不可多得的美事吧。

这次得到五等爵封赏的人似乎没有多少。我因借大家的力量而获得上等的封赏，心里很是惭愧。平定三藩之后，被封爵的人相对多一些。救阙斋的西屋有一本《皇朝文献通考》，你试着查一下其中的《封建考》，看三藩之战以后有几人封爵，平准部封爵几人，平回部封爵几人，写一张单子给我寄过来。

最近有伪幼主已经逃到广德的传言，不知是否属实？此谕。涤生手示。

同治三年七月初九日

【解读】

《韩非子•八说》：“计功而行赏，程能而授事。”晋•陈寿《三国志•吴志•顾谭传》：“时论功行赏，以为驻敌之功大，退敌之功小。”这是对论功行赏的不同见解。

刘邦在与项羽之战后，一举平定了天下，当上了皇上，史称汉高祖。接着，他就对功臣论功行赏。在刘邦看来，萧何的功劳最大，要封他为赞侯，给予的封地也最多。但是群臣都表示不满，都说：“平阳侯曹参身受七十处创伤，攻城夺地，功劳最多，应该排在第一位。”

这时候，关内侯鄂千秋则站出来说：“诸位大臣的主张也是不对的。曹参虽有转战各处、夺取地盘的功劳，但这只是一时的事情。大王与楚军抗衡了五年，经常失去军队而潜逃回来。然而，萧何常派遣军队补充前线。这些都不是大王下令让他做的。还有，汉军同楚军在荥阳对峙数年，军中没有粮食，萧何又用车船运来粮食。如今即使没有上百个曹参，汉室也不会有丝毫损失，又怎么能让一时的功劳凌驾于万世功勋之上呢？因此应该是萧何排在第一位，曹参居第二位。”

鄂千秋的一番话，令众大臣纷纷默许，最后刘邦也认为他的话言之有理。于是确定萧何为第一位，特许他带剑穿鞋上殿，上朝时可以不按礼仪小步快走。

由此看来，功劳的大小，应该有所权衡，而不应因一时的侥幸战功就索取特大的功劳，这是将领最应该注意的。

一个军队作战，以保持整体的战斗力为胜利的关键。如果将帅对部下赏罚不公，赏罚无度，将官的命令就不能让部下信服，如果士兵不服从指挥，该进时不进，该止时不止，就是有百万大军，也起不到任何实际的作用。

所以，将帅对待自己的部下，要委之以高位，封赏以钱财，这样就

可以吸引有才能的人前来尽力；要以礼相待，以信、诚来鼓励部下，这样部下就会以舍生忘死的决心投入战斗；要经常对部下施以恩惠，赏罚时公平严明，一视同仁，这样就会赢得部下的信服、敬佩；要在作战中身先士卒，冲锋陷阵，在撤退时主动掩护他人，这样部下就会英勇善战；对于部下的点滴小事都要给予充分的重视，并进行适当的奖励，这样部下就会积极向上，互相劝勉，永保昂扬的斗志。

在这一点上，曾国藩就做得非常好，他每次战争取得胜利后，都会查明战功，论功行赏，而他属下的人没有一个不满的。他也不好居功。

曾国藩取得金陵城后，清政府就在8月初给为它卖命的湘军将领论功行赏。封曾国藩为太子太保，授一等侯，世袭罔替，赏戴双眼花翎，这达到了他一生权力的顶峰。曾国荃封太子少保，一等伯，赏穿黄马褂，戴双眼花翎。其他湘军水陆将领30多人，各有封赏。对于清政府的如此赏赐，曾国藩心怀感激。但是他觉得功劳是大家的，自己却享有如此大的赏赐，心中有些惭愧，并且，为官几十年，他知道名太盛，权势过大，特别是拥有统率12万湘军的大权，必然会遭到清廷的疑忌，同僚的嫉妒。而湘军在攻占金陵后，人人抢得大量金银财物，个个思乡厌战，已成强弩之末。于是他毅然决定大量裁撤这支军队的兵员，并以自削兵权的办法解除清政府的疑虑，保持已得的名位。

由此可见，曾国藩的这种不居功的精神非常值得人敬佩。而作为今人的我们也一定要学习这种高尚品质，尽心尽力去做每一件事情，不将功名利禄看得过重，这样就会使自己能够更好地立于世上。

致沅弟：一字攸关生死荣辱

【原文】

沅弟左右：

接廿六日巳刻来信，俱悉一切。

奏折一事，弟须用一番工夫。秋凉务闲之时试作二三篇，眼界不必太高，自谦不必太甚。上次惠甫、次卿二稿，只须改润一二十字，尽可去得。目下外间咨来之折，惟浙沪湘三处较优，左、李、郭本素称好手

也。此外如官、骆、沈、严、僧、吴、都、冯之折，弟稍一留心即优为之。以后凡有咨送折稿到弟处者，弟皆视如学生之文，圈点批抹。每折看二次。一次看其办事之主意、大局之结构，一次看其造句下字之稳否。一日看一二折，不过月余，即可周知时贤之底蕴。然后参看古人奏稿，自有进益。每日极多不过二三刻工夫，不可懒也。二十五日拜发之件，尽可咨行邻省。

金眉生与鹤侪积怨甚深，吾辈听言，亦须独具权衡。权位所在，一言之是非，即他人之荣辱予夺系焉。弟性爽快，不宜发之太骤。顺问近好。兄国藩手书。

同治二年七月初一日

【译文】

沅弟左右：

我收到你于二十六日巳时的信后，一切尽以知晓。

有关奏折的事，弟弟确实得好好下一番苦工夫。秋高气爽，事务清闲之时，可以尝试着写一两篇，不要眼光太高，也不要太过于自谦。上次赵烈文、李元度写的两个稿子，只要稍加修改，完全就可以交差了。眼下外面送过来的奏章，只有浙江、上海、湖南三处还好，左宗棠、李鸿章、郭嵩焘一向就是写奏折的高手。另外如官文，骆秉章、沈葆桢、严信愿、僧格林沁、都兴阿、冯子材的奏折，你稍微留心看看就能品出其中的妙处了，以后凡是送到你那的奏折，你都可以把其当做学生的文章，适当地批阅。每个折子看两遍，第一遍看人家办事的能力，了解其大概内容，然后再看人家措辞是否得体。一天看上一两个，不出一个月的时间，你一定有非常大的进步。仔细看来，每天不过也就花上两三刻的时间，一定不要偷懒啊。

二十五日送上去的奏折，可以都送到邻近的各省了。

金眉生与鹤侪之间已经有了很深的矛盾。既要听他人之言，同时也要有自己的立场和观点。尤其是我们这种手握大权的人，一个字的是非，就会决定一个人的生死荣辱，很是关键。你性格直率，但有些鲁莽，所以对任何事情都不要太急于表达自己的观点。顺问近好。兄国藩

手书。

同治二年七月一日。

【解读】

曾国藩为官多年，深知一个有才德而又能淡泊名利的人，一定会遭受到那些热衷于名利的人的怀疑；一个言行谨慎的真君子，往往会遭受到那些邪恶放纵的小人的忌恨。

所以有才德的君子，为了避免别人的猜疑和被人忌恨，他们一般在自己的言行上都有所收敛，从来不轻易表现自己的才华。

这正如孔子所说：“可与言而不与之言，失人；不可与言而与之言，失言。知者不失人，亦不失言。”还说，“讷于言”、“慎于言”。其意思是告诫我们说话时要审慎考虑，不可胡乱说话。

《战国策》中记载：范雎见秦昭王两次，秦昭王向他请教，他都不说话，因为他发现秦昭王与他谈话时心不在焉，而他要讲的又是一套使秦国富强称霸的大道理，别人不重视，讲出来也没什么益处。直到第三次，秦昭王单独会见他，专心致志，虚心向他求教，范雎才说出自己的见解，而这一番话打动了秦昭王，于是封他做了宰相。由此可见，像范雎这样的人，才是一个真正的既不失人、又不失言的智者。

曾国藩将此观点运用在治军上，他觉得一个人的“沉默朴实”对一个将领来说十分重要。而那些浮华的人，往往会混乱是非，所以他不用爱用唇舌的将领。当然这并不是指任用不会说话的人，而是要将领力戒浮华，言辞必须要有条理。

古代人都遵循“道”的法则，强调按规律办事。如老子所说：“人法地，地法天，天法道，道法自然。”其意思是说宇宙万物都是遵循“道”，依照自然法则而行事。譬如：庄子的“庖丁解牛”即是“依乎天理”，依照牛的生理结构进行解剖，才能做到游刃有余，把一头筋骨脉络错综盘结的大牛，不费吹灰之力地肢解开来。

公元前307年，赵武灵王亲率军队进攻中山，遭受失败。武灵王认为要从根本上改变赵国被动挨打的局面，靠中原传统的步兵和战车配合

作战的方式是不能成功的，因为笨重的战车只宜在较为平坦的地方作战，在复杂的地形中运转十分不便；众多的步卒也无力对付那奔驰迅猛、机动灵活的骑兵。必须学习诸胡的长处，壮大自己，才能免于被动挨打。只有以骑兵对抗骑兵，才是增强赵国军事力量的唯一出路。首先这就需要改中原地区的宽袖长袍为短衣紧袖、皮带束身、脚穿皮靴的胡服，才能适应骑战的需要。然而，胡服骑射不单是一个军事改革措施，同时也是一个国家移风易俗的改革，是一次对传统观念的更新，因此朝廷内的抵触情绪很大。以公子成为代表的贵族官僚，拒绝胡服骑射。他们或公开反对，或称疾不朝。群臣也都不愿穿戴胡服，怨言四起。

在这样巨大的阻力面前，赵武灵王并没有灰心，他以坚定不移的信念，耐心说服教育，以理服人。他数次拜访叔父公子成，终于公子成被说服，和武灵王一起穿上胡服上朝，众大臣见状也纷纷效行。赵武灵王遂向全国下达“胡服令”，自上而下地改易服装，教民骑射，推行尚武之风。由于胡服骑射顺应时代的要求和赵国的利益，符合人民抗拒强敌侵扰的愿望，加上赵武灵王采取说服教育，自上而下逐步推广的措施，胡服骑射最终在全国范围内迅速展开。

由此可见，如果赵武灵王说话不中理，根本就无法说服公子成，所以无论是将领还是臣子都应遵循道理，顺应常理。

致九弟：治军总须脚踏实地

【原文】

沅甫九弟左右：

十二日安五来营，寄第二号家信，谅已收到。

十三日午刻，九弟妇生一女，极为迅速。巳刻余在曾家坳，尚无信息。旋因胡二龙来，余回腰里交付，即闻接内人、四弟妇过去。少顷，龙过曾家坳，则已踏生矣。血晕约大半个时辰，服大补剂，申初痊愈。仰仗祖宗福庇，此事平安。弟可放心。

治军总须脚踏实地，克勤小物，乃可日起而有功。凡与人晋接周旋，若无真意，则不足以感人；然徒有真意而无文饰以将之，则真意亦

无所托之以出，《礼》所称无文不行也。余生平不讲文饰，到处行不动，近来大悟前非。弟在外办事宜随时斟酌也。

甲三十三日回家，芝生十三日复来。温弟与李家定二月十三日拨庚。龙达生解元初七、初九宿腰里，初八宿小界家中。四宅平安，不必挂念。顺问近好。

兄国藩手草

闻我水师粮台银两尚有赢余，弟营此时不缺银用，不必解往。若绅民中实在流离困苦者，亦可随便周济。兄往日在营艰窘异常，初不能放手做一事，至今追恨，弟若有宜周济之处，水师粮台尚可解银二千前往。应酬亦须放手，办在绅士百姓身上，尤宜放手也。

十四日又行。

【译文】

沅甫九弟左右；

十二日安五来到军营，寄第二号家信，应该已经收到。

十三日中午，九弟媳妇生一女孩，极为迅速，上午我在曾家坳，还没有消息；只因胡二龙来，我回腰里交付，随即听说接了内人、四弟媳妇过去。片刻，胡二龙刚过曾家坳，九弟媳妇就已经生了。因失血晕了大概半个时辰，服了大补的营养药，下午三点左右便已经没事了。全仗列祖列宗的降福保佑，此事平安，弟可以放心。

治军必须脚踏实地，刻苦勤俭，才能每日有起色而且有功效，凡是为人处世，如果没有真意，则不足以感动人，然而光有真意而没有文采来修饰，则真意又会没有办法表达出来，《礼》所称没有文采是不行的。我生平不讲究文字的修饰，到处行不通，最近一段时间我对以前的过失彻底醒悟了。弟弟在外面办事要随时斟酌呀。

甲三十三日回家，芝生十三日复来。温弟与李家定在二月十三日拔庚。龙达生解元初七，初九住在腰里，初八住在小界家中，家里一切都很平安，不必挂念，顺便问问你一切可好。

兄国藩手草

听说我水师粮台银两还有盈余，弟弟的营中此时不缺银两，不必解往，如果绅士百姓中有实在流离困苦的，也可随便救济。我往日在营中艰苦窘迫，当初不能放手做一件事，到如今追悔莫及，弟弟如果有要周济的地方，我水师粮台的银两还可以送去两千。应酬也必须放开手，办在绅士百姓身上，尤其要放开手。

十四日又行。

【解读】

曾国藩意识到，军队中虽然以人多为贵，但同时也以人多为累。因为军队中虽说人多，但是其中能够信任依靠的却只是一两个营或一两个人而已。而且遇到容易对付的敌人，就像枝叶繁茂的乔木、椽瓦美盛的屋宇，仅需一两个营或一两个人就可以从容应付；但如果大敌当前，就不能仅靠枝叶、椽瓦，而要根株稳当，梁柱坚固才得以抵御。

同样道理，带兵打仗是无法只靠人数多、气势盛来取胜的。因为人一旦多，军气就容易涣散不集中，而且根株不稳，梁柱不固，倘若根株、梁柱被破坏，众枝叶、椽瓦就会跟着落下，就好像山峰崩塌，河岸溃堤，所以这样看来人多反而是累赘。

俗话说：“树头站平稳，就不怕树尾做风台。”其意思就是说，如果树木的根株稳固，就不怕台风来。用兵是一件很危险的事情，稍微疏忽大意，就有可能遭受惨痛的失败。所以说稳健谨慎才是作战的关键因素。

曾国藩一生都主张稳健而行。他五次在信中告诫国荃不可贪功速成，而应求事情稳适。专心在稳上下工夫，希望老弟做事用兵千万要求稳。由此可见，“稳慎重”在曾国藩的战略思想上一直是占主导地位的。曾国藩曾称赞萧启江：“阁下一军，向以‘坚稳’著名。”咸丰十年正月，当湘军正迅速进军的时候，曾国藩写信给胡林翼说：“十一日全军获得胜利后，罗溪河实已无虞。山内一军，奇妙无穷，脑后一针，百病皆除。”其意道出了曾国藩对这次胜利的欣赏，但是他依旧是告诫国荃当以“稳”为主，不可过于求快。

可见，曾国藩对于速战速决的方法是极为反对的。有两次，尹杏农都写信给正在前线“剿捻”的曾国藩说打仗的事宜，并借周亚夫委弃梁孝王的故事，阐述“兵贵神速”的要义。

公元前154年，周亚夫平定七国之乱的时候，接受了一个幕客的建议，让梁国与精锐的吴楚大军进行作战，而自己则坚守在昌邑，深沟高垒，只出轻兵到淮泗口，以断绝吴军的粮饷道路。吴楚两军经过与梁国的交战后，锐气受到了挫败，而且士兵因为饥饿，根本没有力气作战，当他们凭借仅有的力气向周亚夫军挑战的时候，周亚夫又坚守城内不出，而是让一部分军队引敌军而去。自己随后发出精兵追击，一举攻破吴楚大军。曾国藩回信便先称赞周亚夫这种深沟高垒，后发制人的战术令人钦佩。但是又说，我长久带兵作战，虽然也立了些许功绩，但是我所取得的胜利都是在稳中求胜，没有一点“神速”在其中。

对此，曾国荃来信中，也阐述了他的观点：“兵，犹如火，易于见过，难于见功。”这就是说与其因求神速而好似风过，不如但求稳慎而缓缓见功。曾国藩回信则十分赞同弟弟的见解，并说可谓是最精辟的言论：稳扎稳打，机动则发。然后又补充说：“机”也就是形式，不容易审查，“稳”字也尤其不容易做到。所以要处处求稳，在稳字上下工夫。

曾国藩因为稳慎，还极力反对浪战，也就是那些不知道敌人的情况，而轻易作出举动的行为。在他看来，没有带过兵打过仗的人，都喜欢在语言上论战。但是如果稍微有阅历和经验的人，就会知道军中处处有危险的机关，一时都不能疏忽，更不能狂言作战。在这一点上，他对李续宾尤为欣赏。认为他用兵就懂得一“暇”字诀，这都是来自平日里的从容，即使临阵，也会仔细思考，定静安虑。又说：“迪庵之所以善战，他的秘诀就在‘不轻进，不轻退’六字。”所以，他给正在统兵在吉安前线的曾国荃写信说：“与贼相持日久，最戒浪战。兵勇以浪战而玩，玩则疲；贼匪以浪战而猾，猾则巧。以我之疲敌贼之巧，终不免有受害之一日。所以我昔日在营中经常对将领说，宁可数月不开一仗，不可开仗而毫无安排算计。”曾国荃在金陵前线的时候，还叮嘱他：“总以不出壕浪战”五字为主。

在这里，曾国藩所说的“浪战”，是指在胜负不分的情况下，或许能够取得小的胜利，也或许会受到小的挫败，但这时如果浪战就会带来严重的后果，士兵会因为浪战而筋疲力尽，而且还会因为浪战而对战事玩忽职守。与其这样，还不如坚守不出，弁勇身心强健，斗志昂扬，这样就会大获全胜。其实，这就是说战争中求胜的快与慢的问题。不浪战，

或坚守不战，似乎取胜很慢，然而，只要养足精神，看准时机，那么作战一定会胜利，虽然是慢实际是快。不然，就会欲速则不达。可见，曾国藩这个稳慎中求进取的战略，是非常有见解的，可以说是他战略思想的核心部分。

曾国藩在稳慎上，还强调“扎营宜深沟高垒，虽仅一葛武侯之攻陈仓，受创于郝昭，皆初气过锐，渐就衰竭之故。陆抗之拔西陵，预料城之不能速下而蓄养锐气，先备外援，以待内之自蔽，此善于用气者也。”其意是说，当两军对峙的时候，冷静的人善于养自己的锐气，而冲动鲁莽的人一定会是再衰三竭，还没有作战，就让冷静的人先胜一筹。所以，曾国藩说：“凡行兵，须积蓄不竭之气，留有余之力。”这在《左传》中称为再衰三竭，必败的道理。在当时的年代，作战根本没有现代化武器，而只是用刀矛，以及靠士兵的勇气和体力。而曾国藩采取的“静”字法，是非常有利的策略。当然，这种静不是消极疲沓，被动挨打。而是指沉着冷静，不鲁莽行事。就好比静时如山之屹立，不可动摇；动则如水之奔腾，不可遏止。

此外，曾国藩因为稳慎，还提出了“以主待客”的原则。在他看来，兵不得已而用之，常存不敢为先之心，须人打第一下，我打第二下也。其意是说，打第一下打第二下，不是从战争谁正义谁不正义的角度说的，而是指具体战役战斗中，谁先动手，何时动手的问题，也就是战斗中谁为主，谁为客的问题。所以，他还说：“在古代，用兵都以‘主客’作为作战的精髓。”所谓主客就是说，守城者为主，攻者为客；守营垒者为主，攻者为客；中途相遇，先至战地者为主，后至者为客；两军相持，先呐喊放枪者为客，后呐喊放枪者为主；两人持矛相格斗，先动手戳第一下者为客，后动手戳者为主。对此，他还说，要想很好的处理主与客的关系，就要做到：凡出队有宜速者、宜迟者。宜速者，我去寻贼，先发制人者也；宜迟者，贼来寻我，以主待客者也。主气常静，客气常动。客气先盛而后衰，主气先微而后壮。这就是用兵的人，喜欢做主而不喜欢做客的原因。同时，他还评论湘军的将领说：“近日诸多名将，多礼堂好先去寻贼，李希庵好贼来寻我。休、祁、黟诸军但知先发制人一层，不知以主待客一层。”从中体现了以主待客，既可以逸待劳，养精以应敌，又可静以审势，乘机以破敌。因此，曾国藩认为，以主待客是致使敌人失败的最稳健的策略。用他的话说就是：“凡扑人之墙，扑人之壕，扑者客也，应者主也。我若越壕而应之，则是反主为客，所谓致于人者也。我不越壕，则我常为主。”也就是说要想制服别人，就要不让别人先制服你。他还举例说，江南大营之所以失败，就是

因为他们“内外主客形势全失”。向荣、和春专注金陵一隅，而不顾对金陵上游的争夺，在江北，连与江浦、六合紧连的和州、无为一带也不去占领，安庆、庐州更不在他们的战争全局的投影之内。在江南，对与江南大营毗邻的皖南地区，都没有加以控制，以巩固大营的后方。这就是内外全失的局势。还有冯子材率五千人支援江北大营，几乎全军覆没；在六合、浦口的战役中，李若珠部下的五千多人在扬州全部被歼灭，张国棵大败于浦口，周天培部全军覆灭。就这两次战役，一共损失了士兵一万多，使军队的锐气大减。这就是全失主客之势。因此曾国藩认为，带兵打仗一定要稳健，才不会有如此惨重的失败。

以上所述，强调的都是曾国藩对待治军的快慢、静动、主客问题的态度，同时也是告诫我们，不仅治军要脚踏实地，做任何事情都要如此，这样才会取得事情的成功。

致沅、季弟：善将兵者与不善将兵者

【原文】

沅、季两弟左右：

专差至，接两弟书。沅于廿五早大战之后，尚能写廿二页之多，可谓强矫矣。所言仅能切中事理。

凡善将兵者，日日申诫将领，训练士卒。遇有战阵小挫，则于其将领责之戒之，甚者或杀之，或且泣且教，终日絮聒不休，正所以爱其部曲，保其本营之门面声名也。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，而但恭维上司，应酬朋辈，以要求名誉，则计更左矣。余对两弟絮聒不休，亦犹对将领且责且戒，且泣且教也。

良田美宅，来人指摘，弟当三思，不可自是。吾位固高，弟位亦实不卑；吾名固大，弟名亦实不小。而犹沾沾培坟墓以永富贵，谋田庐以贻子孙，岂非过计哉？

廿五日又获大胜，以后应可站稳脚跟。然计贼之伎俩，必再来前后猛扑一次，尚宜稳慎待之。

同治六年七月初一日

【译文】

沅、季两弟左右：

收到了专差送来的沅、季两弟信。得知你们从二十五早晨与敌人大战后，还能写出二十多页的信，真是非常强。你信中所说的仅仅抓住了事物的一些道理。

凡是善于领兵的人，需要每天都告诫将领，训练士兵。战争上遇到小的挫折，就要对将领责备劝诫，甚至杀掉，或者边哭边训，整天唠叨不停，这正是因为爱惜部下，想要保护本营的门面和名声。不善于领兵的人，不是责备本营的将士，而是嫉妒别的军队比自己优秀，不让部下自强，只知道恭维上司，应酬朋友，求得名誉，这种做法是错误的。我对两位弟弟，唠叨不已，就好像是对将领的责备和告诫，边哭边训。

良田美宅，有人指责，弟弟要三思，不可自以为是。我的地位虽然很高，弟的位置也不低，我的名气虽然大，弟的名气也不小，但是想靠修祖坟得以永保富贵，谋求田地房屋留给子孙，难道不是错误的想法吗？

二十五日又取得了大胜，以后可以站稳脚跟了。但是估计敌人一定会再来一次反扑，还是应该谨慎对待的。

同治六年七月初一日

【解读】

将帅是军队中的关键。他悬系着千万士卒的性命，关系着战争的胜败结局，左右着国家命运的盛衰兴亡。如果君主不把指挥军队的权力全部交给将帅，就好像用绳索捆住猿猴的手足却斥令它快速地攀爬树木，跳跃飞奔，又好像用胶带黏住人的双眼，却要求他辨别各种颜色，这都是不可行的事情。如果赏罚大权被权贵所操纵，主将没有任何可以自主的权力，上下必然会被私心、利益所笼罩，人苟且于私利，就没有人会为国家效命，更没有旺盛的斗志。那么，就是有伊尹、吕不韦那样出类拔萃的才智，有韩信、白起那样的功绩，也不能自保。所以，曾国藩

说，一个只会恭维上司，应酬朋友，一味求得名声的将领一定不是一个好将领。

真正的将领，是善于领兵的人，曾国藩每天都告诫将领要训练士兵。如果一个军队士兵得不到应有的教育和训练，那么一百名士兵也抵不上敌人的一个士兵；如果军队士兵受到了应有的教育和训练，那么一名士兵就可抵挡百名敌人的进攻。正如孔子所说：“百姓没有受到教育和训练就去参加战斗，这是让他们去送死。让贤德的人用七年的时间来教育和训练百姓，他们马上可以投入战斗，并且个个都勇猛善战！”

曾国藩就十分善于用兵，他有着成熟的用兵思想和深远的战略眼光。他的军事思想是，主张结硬寨、打呆仗、集中优势兵力消灭敌人，变更主客之势以掌握主动。这些都可谓是十分有见解的用兵主张。

早在建军的时候，曾国藩就认识到：要想打败敌人，难的不是增加兵力，而是筹集军饷；军队中难的不是缺乏勇敢的人，而是难于寻找带勇的人；作战中难的不是陆战，而是水战。基于这些思想，曾国藩便编练水师，后来在一次次战争中都取得了优势，打了胜仗。他最早还提出：“谋金陵者必踞上游，法当舍枝叶图根本”的战略构想。他还对战争中期的形式进行分析，中国历史上的农民起义军有两种：一种是“流寇”，另一种是占据城池的“窃号之贼”。而要想歼灭这两种敌人，就要对“流寇”四面围堵。对“窃号之贼”剪除枝叶、进捣根本，这样一旦击中他们的军中要害，那么各路的“游贼”就会纷纷回救，官军也就会因聚而歼灭他们。譬如说，太平天国的根本就在于天京，要想攻打天京，就必须先驻兵到滁州、和州一带，才能先打破天京的外部障碍，切断他们的粮草；而如果要进军滁、和两地，就必须先围困安庆，兼顾庐州，那么各路的太平军就一定会前去救援，这时候湘军就可以乘机攻打，而敌人必定会被歼灭。事实证明，曾国藩的战略是正确的，他也因此而取得了对太平天国战争的胜利。

不仅曾国藩善于用兵，就连他的身边的同僚左宗棠用兵也十分奇特。曾国藩也认为左宗棠用兵“谋划之密，远超出自己”。左宗棠主张用兵要有“视天下事若无不可为”的坚定信心，并且把作战比喻为下棋，认为如果“举棋不定，不胜其祸矣”。在当时，左宗棠的“楚军”以老湘军为班底，素质很好，后来人数增加后，部队来源又非常复杂，在装备上和财源上都没有过硬的条件。虽然如此，但左宗棠依然在浙江的战斗中取得了胜利，可见他的善于用兵，指挥得当。他在浙江对太平军的作战中，没有急于去攻打省城，而是先“前瞻”杭州，又“回顾”后方，再每天

将部队训练得有条不紊。而且他还侧重于消灭太平军的有生力量，形成一种必胜的局势，最后收复了浙江全省。随后，他又奉命北上“剿灭”捻军和西北回民起义，在分析形势后，他定下“先北后南、缓进急战”的战略方针，以及“先捻后回、先秦后陇”的战略指导方针。最后也都取得了胜利。

由此可见，在左宗棠用兵的高超计谋中，增加军队信心和善于分析地形是他用兵取胜的重要方法。

而善于分析地形自古以来都是军事战争中获胜最重要的条件。它对军队的战斗行动有着很大的影响。平原地区道路宽广，交通方便，有利于机械化部队或者大部队作战，但是不利的是一旦遭受到原子弹袭击，伤亡会很惨重。丘陵地区有利于军队机动集结，分散和隐蔽，便于观察射击及坦克行动，进攻和防御都十分有利。山地便于凭险固守，隐蔽行动，迂回包围，穿插分割和设置埋伏，有利于近战、夜战或者独立作战、开展游击战和建立后方基地。居民地便于近战、夜战和小分队战斗活动，但是不利的是居民地观察、指挥、协同和机动十分不便，经常是航空兵、核武器、导弹和化学武器袭击的目标。

所以说，地形的分析是军队取胜与否的关键因素，如果掌握不好，就会让军队失去战斗力，导致惨重的失败。如《水浒传》中的“三打祝家庄”的故事：宋江两次进攻祝家庄，都因为没有弄清地形，吃了两次败仗。后来他让人摸清了祝家庄的地形后，才第三次顺利地攻取祝家庄。

在古代有许多名将善于用兵的事例。如军事家韩信，他是继孙武、白起之后，最为卓越的将领，他最大的特点就是灵活用兵，他也是中国战争史上最善于灵活用兵的将领之一。他熟谙兵法、用兵之道，为历代兵家所推崇。如明修栈道、暗度陈仓；背水为营；拔帜易帜；半渡而击；四面楚歌；十面埋伏等，都是他最高超的用兵策略。如韩信的“明修栈道，暗度陈仓”的战术。说的是刘邦取汉中后于公元前206年按大将韩信的计谋，派少数人修栈道，用以转移镇守关中西部的雍王章邯的注意力，暗地里沿着西边艰险的陈仓道(即秦栈)，北出大散关，攻占了陈仓城，进军咸阳。

此外，善用兵者，在对于士兵的要求上也是十分严格的，所谓军令如山，即使君王犯罪也要和庶民一样同样治罪。可见军令的威严。

《史记•孙子吴起列传》记载：孙武原为齐国人，精习兵书战策。吴王阖闾读过孙武的《兵法十三篇》，十分钦佩，便想拜他为将军。但他又有些信不过，就对孙武说：“你的兵书我都看完了，可以当场试验一下吗？”孙武说可以。吴王想难为他，又问：“可以用妇人来操演吗？”孙武又很爽快地回答说：“可以。”

于是，吴王阖闾就在宫女中挑选了180人，交给孙武。孙武把宫女分为两队，命吴王的两个宠姬做队长，令她们每人持戟，站好队。孙武问宫女：“你们都知道心、左右手和背的方向吗？”宫女答：“知道。”孙武说：“心在前，左手在左，右手在右，背在后。”

部署停当后，孙武又设下军法，然而众女掩口嬉笑，哪里顾得前后左右。孙武三令五申，宫女仍然不听调度。孙武变了脸色：“申令不熟，将之罪，现在已经三令五申，仍不执行，罪在吏士。”他立刻传令将左右队长斩首，以正军纪。

吴王见孙武要杀自己的爱妃，急忙叫人加以劝阻，但是，孙武正色说：“将在军，君命有所不受！”当即把两个队长斩首示众，依次派另外二人分任队长。众宫女见此情形，再也不敢怠慢，确认左右前后，无不严格听从将令，连声都不敢出。

这时，孙武请吴王下台阅兵，说现在众宫女可以参战了，即使赴汤蹈火，也会勇往直前了。吴王虽心痛两个宠姬，心有不悦，但毕竟知道了孙武善于用兵，终于拜他为大将。孙武率兵西破强楚，北威齐、晋，吴国显名于诸侯各国。

成大事者统率团队需要铁的纪律。要想使得制度得以贯彻，必须抓住两点：一是要重复地申明道理、做法，让人们知道如何行动；二要按制度办事，如有违抗或玩忽职守者，便杀一儆百。而对执行得好的则需加以表彰与奖励。

总之，从古至今善于领兵打仗的将领用兵的原则有四点：令出如山，向部下讲明什么是进，什么叫退，什么是不应该做的；用仁、义的思想教育部下，使士卒能知书达礼；告诫部下明辨是非，使士卒能互相勉励，规过劝善；严格赏罚，使士卒不敢涣散，有信用。上述四点基本的原则：禁、礼、劝、信是部队中的重要规范，如果彻底做到了这四点，就好像主要的支架已经搭好，其他的细微末节也就自然地顺展开来，有了法规，具体的内容也就明了了，这样军队就能战必胜，攻伐时

得其所求。

致九弟：仁礼并用是带兵之法

【原文】

沅甫九弟左右：

带勇之法，用恩莫如用仁，用威莫如有礼。仁者，即所谓欲立立人，欲达达人也。待弁勇如待子弟之心，尝望其成立、尝望其发达，则人知恩矣。礼者，即所谓无众寡，无大小，无欺慢，泰而不骄也；正其衣冠，尊其瞻视，俨然人望而畏之，威而不猛也。持之以敬，临之以庄，无形无声之际，常有懔然难犯之象，则人知威矣。守斯二者，虽蛮貊之邦行矣，何兵勇之不可治哉。

咸丰六年六月初四

【译文】

沅甫九弟左右：

带兵的方法，用恩情不如用仁义，用威严不如用礼遇。“仁”的意思就是“要想自己立身成事，先让别人立身；要想自己达到目的，先让别人达到目的”。对待士兵要有如对待自己子弟的心情，希望他们能够独立，能够发达。“礼”的意思，是指人与人之间要平等相待，不分年龄大小，不分位置上下，彼此不能怠慢、不能骄傲自大。衣冠端正，庄严肃穆，人们看见就生敬畏之心，觉得威严持重不猛烈，做事敬业，待人稳健，无形无声中显出崇高难犯的气势。这样，别人自然就会尊重他的威严。遵守这两个方面，即使到国外出使，也行得通，更何况带兵治军呢？

咸丰六年六月初四

【解读】

曾国藩经过多年的带兵实践，他发现“用恩莫如用仁，用威莫如用礼”对处理官兵关系极为有用。仁，就是自己想建功立业，则先让别人建功立业，自己想兴旺发达，则先让别人兴旺发达。如果你对人如此，那么官兵也会对你感恩戴德。礼，是指无论人多人少，无论官大官小都一视同仁。身处高位，不骄傲自大，不盛气凌人。衣冠整齐，举止严肃，就会令人望而生畏，对此敬重。

君子有三变：望之俨然；即之也温；其言也厉。

与部下相处，要保持一定的距离，只有距离才能产生神秘感和威慑力，以求“不战而屈人之兵”的效果。要做到手中有兵，但要先礼后兵，只有先礼才能从道义上保持主动。这里必须强调的是“先礼”必须有“后兵”的威慑，若“先礼”不成，就必须“后兵”，若无“后兵”做后盾，则“先礼”难成也。

孔子曰：“唯女子与小人难养也。远之则怨，近之则不逊。”这提醒我们，一开始就要与小人保持一定的距离，既可避免其不逊之烦，又不必因远之而生怨。其实对所有的人，初识时难辨其是小人还是君子，都要保持一定的距离，当确认其确为君子时再近不迟。否则，初识即近，一旦发现其为小人，则远也不是近也不是。

其实，就我们个人来讲，小人都是我们自己培养出来的。如果我们不随意近人、不随意交朋友，小人就不便对我们行事，这样，小人也就不能成为小人了。

纵观曾国藩的一生，正是这种“不卑不亢，泰而不骄，稳重庄敬”之态，才使他得以威势其下。

在曾国藩看来，带兵应该像父兄带子弟一样，父兄与子弟之间有着一种亲密关系，因为亲密才产生服从，因为距离才产生敬畏，这是一种家庭式的关系。而作为军中的主帅，更应把军队看做是自己的第二家庭。主帅为士兵处处着想，急士兵之所急，把他们的成功当做自己的成功，把他们的耻辱当做自己的耻辱。无论成功与否，都要嘘寒问暖，真心对待他们，对于他们的错误，要严厉指出，不要有一丝的虚伪和做作。如果将军和士兵达到这样一个程度，那么士兵一定会竭尽全力为将军效力，如此就会攻无不克，战无不胜。

所以说，以“礼”带兵，不战自胜，两国交兵，勇者必胜，这是常

规。

《左传》记载着“肉袒相迎”的故事，说的就是以“礼”带兵，以弱胜强。楚庄王率领部队去攻打郑国，看到的却是郑国的官兵袒胸露臂、赤手空拳地带领着国人在路上欢迎楚王。楚庄王心想：“这样的国君，肯定能礼贤下士，老百姓一定拥护他，为他拼死效命。”于是命令撤军。其实一个被侵略的国家，国王和百姓根本就不会欢迎敌人来到自己的国家。一般人听到敌人入侵的时候，反应只是拼命抵抗，更何况一个小小的郑国，只要强大的楚国一出兵，就会被灭掉。所以郑国国君劝住了那些义愤填膺、想与楚国决一死战的将士，而将士忍住心中的怒火，对楚军以“礼”相待，结果郑国没有用一兵一卒，就让侵略者撤了回去，即使侵略者再来进攻，他们也赢得了充分的准备时间。

生活中，我们也常遇到类似的情况，比如，一个蛮横无理的人对你大呼小叫，你感到十分气愤，这时如果你以牙还牙，结果肯定是打得不可开交，弄成两败俱伤，什么问题也解决不了。但如果你能沉住气，以礼相迎，那么来者的锐气一下子减少一半，这样就可以有商量的余地，不至于使矛盾更加激化。

可见，当一个人，一个国家，处于危险境地又势不能敌时，以“礼”对之，是一种保护自己的最好选择。

第五辑 为官篇——晓得下塘，量材录用

勤、恕、廉、明，是曾国藩的为官之道。即：勤以治事，恕以待人，廉以服众，明以应务。四字之中，他认为最不容易做到的是明字。而求明之诀，他认为是勤字。所以，他为官一向以勤字为立身原则。在他看来，天下凡物加倍磨治，皆能变换本质，别生精彩，何况是人。

致诸弟：为政不可骄奢淫佚

【原文】

澄、温、沅、季四位老弟左右：

廿五日著胡二等送家信，报收复武汉之喜。廿七日具折奏捷。初一日，制台杨慰农（霈）到鄂相会。是日又奏廿四夜焚襄河贼舟之捷。初七日奏三路进兵之折，其日酉刻，杨载福、彭玉麟等率水师六十余船前往下游剿贼，初九日前次谢恩折奉朱批到鄂，初十日，彭四、刘四等来营，进攻武汉三路进剿之折，奉朱批到鄂。

十一日，武汉克复之折，奉朱批、廷寄、谕旨等件，兄署湖北巡抚，并赏戴花翎。兄意母丧未除，断不敢受官职，若一经受职，则二年来之苦心孤诣，似全为博取高官美职，何以对吾母于地下？何以对宗族乡党？方寸之地，何以自安？是以决计具折辞射，想诸弟亦必以为然也。

功名之地，自古难居，兄以在籍之官，募勇造船，成此一番事业，其名震一时，自不待言。人之好名，谁不如我？我有美名，则人必有受不美之名者。相形之际，盖难为情。兄惟谨慎谦虚，时时省惕而已，若仗圣主之威福，能速将江西肃清，荡平此贼，兄决意奏请回籍，事奉吾父，改葬吾母，久或三年，暂或一年，亦足稍慰区区之心，但未知圣意果能俯从否？

诸弟在家，总宜教子侄守勤敬。吾在外，既有权势，则家中子弟，最易流于骄，流于佚，二字皆败家之道也，万望诸弟刻刻留心，勿使后

辈近于此二字，至要至要。

罗罗山于十二日拔营，智亭于十三日拔营，余十五六亦拔营东下也，余不一一，乞禀告父亲大人、叔父大人万福金安。

咸丰四年九月十三日

【译文】

澄、温、沅、季四位兄弟：

二十五日我派胡二等人往家里送信，告诉大家收复武汉的喜讯，二十七日战争已经彻底取得胜利。初一制台杨慰农已到湖北与我会师，我们烧掉襄河里的敌船，初七那天我们三路进军，当天晚上杨载福、彭玉麟等人率领水师六十多条船前往下游剿敌。初九在湖北我们接到了前次谢恩信的朱批。初十，彭四、刘四他们来到军营，带来了三路进剿武汉的朱批。

在十一日收复武汉的报告送上去之后，又接到了朱批和宫廷寄来的谕旨，我被任命为湖北巡抚，赏戴花翎。我想现在我还在为母亲守孝，无论如何也不能接受官职。如果我接受了，那么两年来我努力所做到的一切，好像都是为了博取高官美职似的，将来我又怎么去面对长眠于地下的母亲呢？怎么去见家乡父老呢？我自己是不会心安的！因此，我决定上书皇上表明我的心意，相信几位弟弟也会同意我这样做吧。

自古以来，求取功名的人都不会名垂千古。我以一个在任官员的名义，招募兵员，制造船舰，做出了一番事业，一时名声在外。大家都希望自己名声大噪，又有几个像我一样不喜好声名的呢？现在我有了美名，所以就一定有人名声不美，和他们一对比，真是难为情，因此我只能谨慎谦虚，时时刻刻提醒自己不能骄傲。如果我能够倚仗皇上的威望和福祉，尽快将江西省内的敌兵消灭，我就可以上报朝廷请求回到老家侍奉父亲，改葬母亲。多则三年，少则一年，这样也可以使我的心稍稍得到一点安慰，就是不知道皇上是否会答应我这样做？

几位弟弟在家，最重要的是教导后辈要做到“勤”、“敬”二字。我在外面有了权势，家里的子侄很容易因此而骄傲和放荡起来。可以说，“骄”和“佚”，足以能毁掉整个家业。所以，请几位弟弟时时刻刻都要注意，让后辈远离“骄”、“佚”，这十分重要。

罗罗山已经在十二日出发了，智亭在十三日出发，我在十五六日也要出发，向东挺进，别的就不说了。代我向父亲、叔父问好！祝万福金安。

咸丰四年九月十三日

【解读】

曾国藩认为，为政不可骄傲奢靡。所以他说：“吾不望代代得富贵，但愿代代有秀才。”走出了“官本位”的思维定性。

在古代，“官”是一个高尚的称呼：处理国家公务者曰官。官者，公也。《汉书•盖宽饶传》中说：“五帝官天下，三王家天下，家以传子，官以传贤。”《说苑至公》有云：“天下官则让贤，天下家则世断，故五帝以天下为官，三王以天下为家。”可见，官的本义就是“为公”。

如今，“官本位”思想已经发生了极大的变化。理论上说，“官”的实质是“公仆”，官是“权、责、利”的统一，但许多人却只看到“权”与“利”，把“官位”、“职务”当做资本、特权、福利。所有人都清楚，权力虽然不是印钞机，但它时常能变出钱来。于是顺理成章地跑官、要官、买官、卖官、骗官。“权力=金钱”，这个畸形的等式在社会上像货币一样流通着，成为时代的一种潜规则。

所以说，“官本位”是以“官”的意志为转移的利益特权，作为一种意识层面的现象，也反映了一定阶层的利益需求。一些领导干部之所以“官本位”意识浓厚，就是因为有“官”就有利。

李乔的《清代官场百态》中就有这样一个小故事：“有个富商捐了个知府，皇帝问他：‘既然经商可以致富，你又何必捐官呢？’富商答：‘三年清知府，十万雪花银，经商获利虽多，但终不如做官获利优厚，而且当商人也不如当官体面。’”可见，做官早已不是一种“职业”，而是一种“福利”了。一个人当了官、有了权，不仅是多了顶“乌纱帽”，还能带来方方面面的有形的，抑或无形的利益。于是人人都想当官，“官本位”思想可谓达到了炉火纯青的地步。

要知道，“官本位”是助长用人腐败的，我们应该杜绝这种风气光明磊落做人，清廉做官，这才是对后世子孙的殷殷教诲与期望。

靠官发财，是许多人的“金点子”，但曾国藩却拒绝这种方式，并认为这是可耻的。陶渊明不为五斗米折腰就是其中最具代表性的一例。东晋后期的大诗人陶渊明，义熙元年（公元405年）在朋友的劝说下，再次出任彭泽县令。有一次，县里派督邮来了解情况。有人告诉陶渊明说：“那是上面派下来的人，你应当穿戴整齐、恭恭敬敬地去迎接。”陶渊明听后长长叹了一口气，说：“我不愿为了小小县令的五斗薪俸，就低声下气地去向这些家伙献殷勤。”说完，就辞掉官职，回家去了。陶渊明当彭泽县令，不过八十多天。他这次弃职而去，便永远脱离了官场。此后，他一面读书为文，一面参加农业劳动。后来由于农田不断受灾，房屋又被火烧，家境越来越恶化。但他始终不愿再为官受禄，甚至连江州刺史送来的米和肉也坚拒不受，朝廷曾征召他任著作郎，也被他拒绝了。

陶渊明是在贫病交加中离开人世的。他原本可以活得舒适些，至少衣食不愁，但那要以付出人格和气节为代价。陶渊明因“不为五斗米折腰”，而获得了心灵的自由，获得了人格的尊严，写出了流传百世的诗文。他在为后人留下宝贵文学财富的同时，也留下了弥足珍贵的精神财富。他因“不为五斗米折腰”的高风亮节，成为中国后代有志之士的楷模。

如今，生活中我们也随处可见那些当官后，因为贪污而受到惩罚的官员。有的官员贪污的数额高达几亿，庞大的数字真是令人瞠目结舌。可过着再繁华的日子，终究也逃不脱法律的制裁，最终从一个高官变为一个罪人，从富贵到贫穷，甚至失去了终身的自由。这便是做官发财的下场。

发财致富，是人类本能的欲望之一。追求发财本身并非罪恶，个人的存在和社会的发展，都要以财富的增值为重要条件。但是要知道，“做官发财”这一观念一旦成为一种思维定式，就会成为阻碍我们健康发展的一个负面心理因素。所以，我们做人要正直，为官要清廉，必须根除这种“做官发财”的意识，才能使自己在官场官运亨通。

致诸弟：但愿不张虚名，不进官阶

【原文】

澄侯、温甫、子植、季洪四位老弟足下：

廿五日遣春二、维五归家，曾寄一函并谕旨奏折二册。

廿六日，水师在九江开仗获胜。陆路塔、罗之军在江北蕲州之莲花桥大获胜仗，杀贼千余人。廿八日克复广济县城。初一日在大河埔大获胜仗。初四日在黄梅城外大获胜仗。初五日克复黄梅县城。该匪数万现屯踞江岸之小池口，与九江府城相对。塔、罗之军即日追至江岸，即可水陆夹击。能将北岸扫除，然后可渡江以剿九江府城之贼。自至九江后，即可专夫由武宁以达平江、长沙。

兹因魏荫亭亲家还乡之便，付去银一百两，为家中卒岁之资。以三份计之。新屋人多，取其二以供用；老屋人少，取其一以供用。外五十两一封，以送亲族各家，即往处在京寄回之旧例也。以后我家光景略好，此项断不可缺。家中却不可过于宽裕。处此乱世，愈穷愈好。

我现在军中，声名极好。所过之处，百姓爆竹焚香跪迎，送酒米猪羊来犒军者络绎不绝。以祖宗累世之厚德，使我一人食此隆报，享此荣名，寸心兢兢，且愧且慎。现在但愿官阶不再进，虚名不再张，常葆此以无咎，即是持身守家之道。至军事之成败利钝，此关乎国家之福，吾惟力尽人事，不敢存丝毫侥幸之心。诸弟禀告堂上大人，不必悬念。

冯树堂前有信来，要功牌百张，兹亦交荫亭带归。望澄弟专差送至宝庆，妥交树堂为要。衡州所捐之部照，已交朱峻明带去。外带照千张，交郭云仙，从原奏之所指也。朱于初二日起行，江隆三亦同归。给渠钱已四十千，今年送亲族者，不必送隆三可也。余不一一。兄国藩书于于武穴舟中。

咸丰四年十一月初七日

【译文】

澄侯、温甫、子植、季洪四位老弟足下：

二十五日，我派春二、维五回家，曾经寄给一封信，另外还附寄了谕旨奏折两册。

二十六日，水师在九江大获全胜。陆路塔齐布、罗山两军在江北蕲

州的莲花桥也打了大胜仗，杀敌千余人。二十八日克复广济县城，初一在大河埔大获全胜，初四在黄梅县城外，大获全胜，初五克复黄梅县城。敌军几万人，现屯扎江岸的小池口，和九江府城相对。塔、罗的军队，当日追到江岸，便可水陆同时进攻，可将北岸扫除，然后可以渡江进剿九江府之敌，自到九江后，便可派专人由武宁到达平江、长沙。

魏荫亭亲家近日回乡，我趁便交给他捎带回去一百两银子，作为家中年终之用。这一百两银子可分三份使用：新屋人多，取其中两份；老屋人少，取其中一份；另外还有一封五十两的银子，用来送给亲戚族人各家，可按往年在京寄回的旧例安排。待以后我家光景略好，这个惯例更是要继承下去。不过家中最好不要过于宽裕，处在动乱年代，越穷越好。

如今我在军中很有威望，所过之处，百姓燃放爆竹，焚香跪拜，个个虔诚地迎接、恭送，还有送酒、米、猪、羊来犒劳军队的人，日日络绎不绝。因祖宗几代积累的厚德，而使我一个人享用如此丰厚的回报，享有这么大的声誉，心里真是战战兢兢，谨慎而又心存惭愧。现在只愿官阶不再晋升，虚名不再扩大，能够谨守本分不出错，就是保身守家之道。至于军事上的成败胜负，关系到国家的荣辱祸福，我唯有尽力而为，不敢存丝毫的侥幸之心。请弟弟如实禀告父亲大人，不必为我挂念。

冯树堂不久前来信说，要一百张功牌，现在也顺带交给荫亭带回去。希望澄弟派专差送到宝庆，亲手交给树堂，以安排妥当为要。衡州所捐的部照，已交朱峻明带去。另外带一千张执照，交给郭云仙，遵从原奏的意旨。朱已于初二出发，江隆三也一同回去。给他的钱已有四十千。今年送给亲戚宗族的钱，不必再给隆三。其余我不再一一叙说。

兄国藩书于于武穴舟中。

咸丰四年十一月初七日

【解读】

名利本无好坏，适时而用，量才而取，才是受用。有道是：“名利高寒阁，冷暖只自知”无论宦海沉浮，无论商战成败，无论情场生死……就像寒鸭戏水一般，冷暖自知。做到淡泊名利，能减少身心疲

惫；做到笑看人生，有益于身心健康，而且淡泊名利并非是看破红尘的落伍思想，只是笑看人生中的进步，给人恬淡、宁静的生活氛围，在平淡中寻找快乐，在宁静中制造浪漫，这才是至高至上的生活方式。

曾国藩认为，做官好比下海，如果下了海，就要知道应如何上岸，在海中沉浮的同时一定不要忘记将来如何上岸的事情。这也是曾国藩之所以在乱世中、位高权重之后善始善终的根本原因。

中国自古就有“官本位”的思想，许多人从小就被灌输“学而优则仕”的思想，长大后有了功名，但还不能满足，于是追求“立德”、“立功”、“立言”。然而，功德未到，就已经翻船沉海了。所以，曾国藩发出这样的感慨：宁愿世代为耕读之家，也不愿世代为官宦之家。耕读之家虽贫寒，但可久长；官宦之家虽大富大贵、光宗耀祖，但时时面临着不可预知的危险，甚至是自身难保。

秦朝名臣李斯出生在一个平民家庭，开始只是做郡中的小办事员。但他不甘心就这样在社会底层度过一生。有一次，他看见官舍厕所中的老鼠偷食污秽之物，每逢有人和狗过来，立刻惊恐万状，仓皇逃窜，又见粮仓中的大老鼠肆无忌惮地在那里吃粮食，于是他触景生情，感慨万分地说：“一个人才能的有无，本事的大小，就像老鼠一样，全看自己处在什么样的环境之中。同样是人，差距太大了。”他决心改变环境，像粮仓中的大老鼠一样，去谋求一种滋润的人生。

秦始皇时期，他当上了丞相。李斯先在吕不韦手下任郎官，后秦王任他为长史、客卿、廷尉。秦始皇依靠他不论国别、任人唯贤的谋略统一了全国。作为一个有能力的政治家，他在秦统一的过程中，起到了不可低估的作用。但他这人骨头不硬，又与赵高合谋篡改诏书，贪图富贵，助纣为虐，因而最终又葬送了秦王朝，自己也被赵高陷害致死。

身在宦海，必须要知道“聪明且露头者，必杀其身”的道理。与李斯相比，曾国藩不愧为一个聪明有智慧、且又懂得藏锋之人，他能够看破官场真谛和功名真意，同时又能保持平民心态，所以他能善始善终，身名两全。

现实中有不少这样的人，当名利尚未得到时，他会精心竭力、惨淡经营，甚至把名利当做自己生命的支柱而去追求，待名利得到后，还要不断算计、战战兢兢、如履薄冰，唯恐一个闪失而丢官失利，弄得自己身心疲惫，未老先衰，宁愿承受心灵折磨，就是无法拥有淡泊名利、笑

看人生的做人心态。

致四弟：劝乱世应不露圭角

【原文】

澄侯四弟左右：

顷接来缄，又得所寄吉安一缄，俱悉一切。朱太守来我县，王、刘、蒋、唐往陪，而弟不往，宜其见怪。嗣后弟于县城省城，均不宜多去。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。

吾年来饱阅世态，实畏宦途风波之险，常思及早抽身，以免咎戾。家中一切，有关系衙门者，以不与闻为妙。诸唯心照，不一一。兄国藩草。

咸丰六年九月初十日

【译文】

澄侯四弟左右：

我刚刚接到家中的一封来信，还有你们寄往吉安的一封信，从信中详细地知道了近来的一切。信中提到的朱太守到我县的事，说王、刘、蒋、唐四人都陪同前往，只有澄弟没有去，我认为此事做得很好，宁愿让他怪罪也最好不要前往。无论是县城还是省城，以后澄弟都不要多去。如今正是大乱未平之际，最好藏身匿迹，不可以经常在外显露头角。这是千万要记住的事情。

自从当官多年之后，我历经官场的世态炎凉，宦途风波险象环生，实在令人心生畏惧，因此常常想要早抽身退出，以免无辜获罪，惹祸上身。以后家中的一切事务，如有关系到官府衙门的，最好是不闻不问，不要参与为好。望家人能够理解我的用心良苦，其他的就不再一一叙说了。兄国藩草。

咸丰六年九月初十日

【解读】

曾国藩在家书中阐述了自己的为官之道——妙在貌似浑然“不知”世态。自古官场风高浪急，稍不留神就可能会被吹下船头，甚至会跌入海底。

官场险恶，宦海浮沉，官场行事离不开人脉，但人脉的形成首先要求自己有一颗宽厚的心。为人真诚、性格宽厚、心胸宽广，这些是使自己牢固立于世上的根本。孔子在《论语•卫灵公》中说：“工欲善其事，必先利其器。”心好比一个人成事的器具，只有把心炼好了，才能成就不衰的大业。

人际交往中，人们都喜欢与心地单纯的人交往，因为这样的交往能使人放松、随意，在说话和做事上都不必太受约束。这种人并非看不透人情世故，而是他们比起那些看似聪明伶俐、八面玲珑的人具有更高的胸怀，他们懂得淡泊，内心世界清澈，不但为人受用，更为己受用。他们选择的是一种温和浑厚的处事方式，把注意力放在更有价值、更有意义和更有益的事情上，可谓是有着一颗璞玉般的心。在官场上，如果也能保持一颗这样的璞玉之心，那么他定能会不受污染，做事游刃有余。

明代大政治家吕坤凭借他人生的阅历和对人生的深邃观察，在他的《呻吟语》一书中写道：“精明也要十分，只需藏在浑厚里作用。古今得祸，精明人十居其九，未有浑厚而得祸者。”其意思是说，人们对于聪明、精明还是非常需要的，但关键是要在浑厚中悄悄运用。自古以来，得祸的绝大多数都是那些自恃聪明、卖弄聪明的人和喜欢外露的人，没有心里是绝顶聪明而表面上又深藏不露的人得祸的。吕坤还说：“愚者人讥之，聪明者人疑之。聪明而愚，其大智也。”意思是：愚蠢的人，别人会讥笑他；聪明的人，别人会怀疑他；只有聪明而看起来又愚笨的人，才是真正的大智者。

吕瑞是宋朝很有名气的宰相。有人说：“吕瑞为人糊涂。”宋太宗却说：“瑞小事糊涂，大事不糊涂。”这说明吕瑞糊涂得有理。他的糊涂表现为：他宽厚多恕，即使有人得罪了他，他也从不介意。寇准和他一起参知政事，他自请位于寇准之下，后屡次罢官，但“意豁如也”。为此，赵普说他“得嘉赏未尝喜，遇挫折未尝惧，亦不行于言……”此外，他和

别人交往，轻财好施。即使有人恶意诬陷他，他也不辩驳，只是说：“我按直道行事，无愧于心，风言风语不足畏”。就是这样“糊涂”的人，在危急关头却能深谋远虑，从一名州县地方官吏做到了宰相。

吕瑞的“难得糊涂”是屡经世事沧桑之后的成熟和从容。这种糊涂与不明事理的真糊涂截然相反，它是人生大彻大悟之后的宁静心态的表现。所以说，“难得糊涂”、“温润如玉”，是在坚持原则的前提下，面对世间百态、官场百态，于清醒意识中的一种选择，这种选择可谓是利人利己的处世绝妙技巧。

古代官场，人人都谋求高位，却不知树大招风，甚至会导致祸端。在曾国藩的心中，无论是官位、权势还是声名、功业，只要是过于宏大，都会有一副“巍巍招风之象”的图画。所以，他时刻都会有一种战战兢兢之感。正是这种警惕帮助曾国藩在官场中多次化险为夷，身居高位而未登高跌重。

咸丰八年，曾国藩为兼辖四省的领军大帅兼两江总督。期间，父亲病故，他立即报请丁忧，并且不待奏准，就回家为父守丧，不肯再回江西督师。咸丰帝几降谕旨才迫使他出任浙江军务，他一再推脱，因为他对这样的高官显爵并无爱慕之心。同治二年正月十七日，他在《致沅弟书》中说：“居高位、手捏大权而又享有大名的人，自古以来曾有几人能善其末路呢？总须设法将权位二字推让少许，减去几成，才能保全晚节，才可以慢慢收场善终。”从中可以看出曾国藩的谨慎为官、不图功名富贵的心态。他在湘军军威达于极盛之时，毅然以“湘军作战年久，暮气已深”为理由，奏请将湘军裁遣归里。这明白地表示出他无意挟持军权以自重的态度，固然也表现了他谨慎为官的思想。

范蠡一生三次迁徙，两次更换姓名，都是在位高权重的时候。灭吴之后，越国君臣设宴庆功，群臣皆乐，唯独勾践面无喜色。范蠡看到后，洞察出他的不想归功于臣下的心态。于是不辞而别，来到了齐国，改名为夷子皮。他与家人耕作在海边，齐心合力地治理产业。由于经营有方，产业达到了数十万。齐人发现范蠡贤明，便用重金委以大任。范蠡却喟然叹道：“居官则至卿相，治家则致千金。久受尊名，终不是什么好事！”于是，他散其家财，分给亲友乡邻，然后自己带着少数的钱财，离开了齐国，再次改名为陶朱公。

因此，范蠡名垂天下，受众人敬仰。这就是因为，范蠡明白一个道理：楼高易倒，树高易折。晓得下塘，须要晓得上岸。为人为官都要如

此。

生活中许多人只知一味地追求完美，甚至追求宏大的人生场面，可他们却不明白这样的一个道理：过于宏大则失于质感和细节，过于完美则流于摧残和早夭，所谓“事修而谤兴，德高而毁来”。

致沅弟：为政优于统兵

【原文】

沅弟左右：

昨信书就未发，初五夜玉六等归，又接弟信，报抚州之复，他郡易而吉州难，余固恐弟之焦灼也。一经焦躁，则心绪少佳，办事不能妥善。余前年所以废弛，亦以焦躁故尔。总宜平心静气，稳稳办去。

余前言弟之职，以能战为第一义，爱民为第二，联络各营将士、各省官绅为第三。今此天暑困人，弟体素弱，如不能兼顾，则将联络一层少为放松，即第二层亦可不必认真，惟能战一层，则刻不可懈。目下壕沟究有几道？其不甚可靠者尚有几段？下次详细见告，九江修壕六道，宽深各二丈，吉安可仿为之否？

弟保同知花翎，甚好甚好。将来克复府城，自可保升太守。吾不以弟得升阶为喜，喜弟之吏才更优于将才，将来或可勉作循吏，切实做几件施泽于民之事，门户之光也。阿兄之幸也。

龙翰臣方伯与弟信，内批胡中丞奏折，言有副本，勿与他人看。是何奏也？并问。余续具。兄国藩。

咸丰八年五月初六日

【译文】

沅弟左右：

昨天我已经将信写好了，但还没来得及发出。初五夜里，玉六从外

面返回，于是又接到了弟弟的来信，信中说抚州已经被克复，其他各郡也很容易收复，只有收复吉安的难度较大，我怕弟弟心中过于焦虑。如果焦躁不安，就会心绪不宁，办事也会纷乱无序，不够妥当。前些年我之所以虚度了光阴，浪费了很多大好机会，都是焦躁的原因。无论发生了多大的变故，一定还是要平心静气、稳妥地办事。

前次说弟弟的职责，以能战斗为第一要义；爱民为第二；联络各营将士、各省官绅为第三。现在天气暑热，弟弟身体一直虚弱，如果不能兼顾，那么把联络这一点略为放松。爱民也可以不必认真。只有战斗一点，那是时刻不能放松的。现在壕沟究竟有多少？其中不可靠的还有几段？下次来信详细告诉我。因为战事所需，九江修了六道壕沟，宽深各两丈，不知道吉安的战况是不是适合？可不可以仿照九江的做法？

弟弟得保同知花翎，真是可喜可贺的大事。将来攻下府城，一定可以保升太守。我并不以弟弟得到升阶为喜事，我喜的是弟弟做官的才能更优于统兵的才能，将来一定能成为一个廉洁公正的称职官吏，切实为老百姓做些有益的善事，真是光耀曾家的门楣啊，对我来说，也是天大的幸事。

龙翰臣方伯在给弟的信中，还夹带有胡中丞的奏折，说另有副本，不能让他人看见。到底是什么内容的奏折要如此保密呢？顺便问一下，详情以后再谈。兄国藩。

咸丰八年五月初六日

【解读】

勤、恕、廉、明，是曾国藩的为官之道。也就是说他主张勤以治事，恕以待人，廉以服众，明以应务。而在这四个字之中，他认为最不容易做到的就是明字。而求明之诀是勤字，所以他一生以勤字为立身的原则。尤其在当时那种世态下为官，这更让他十分谨慎，时刻注意为政优于统兵的道理。

一直以来，做官和做人都是一个古老的话题。好的官员都是以“做官先做人，万事民为先”为宗旨，而赢得人民的爱戴。所以说要想做个好官就必须处理好做人与做官的关系，既要做好官，又要做好人。因为这不像战场中率兵打仗，只有勇猛就可以，而是官场险恶，稍不留神，

就会把你挤出官场。

清代郑板桥写过一篇《竹颂》：“咬定青山不放松，立根原在破岩中，千磨万击还坚劲，任尔东西南北风。”从中可以看出，虽然是颂竹，但其实也是写人。其意是说，在任何环境下，做人都不能不讲气节，不讲原则。做官也是如此，如果为官者，不先学会做人，那么处境是很危险的。

《明史•奸臣传》记载：“严嵩本来没有执政能力，但是他却懂得如何去做一个奸臣。他自从踏入官场以后，主要做了四件事情：第一，讨好主子；第二，设计陷害那些与他为敌或者阻挡他路子的人；第三，利用自己的权力；第四，大量地勒索贿赂。如他在“入阁拜相”之前，就公然向宗室藩王索取贿赂。后来他当上宰相后，更是结党营私，卖弄官权，敲诈勒索，十分贪得无厌。结果，恶人有恶报，在嘉靖四十四年（公元1565年）八月，严嵩被抄家，从他家中抄得黄金三万多两，白银二百万两，总计的数目算下来相当于当时全国一年的财政总收入，此外他还有上百万亩田地，六千多间房屋，以及数不清的古玩、名人字画。他本人不仅贪赃，而且更纵容子孙也卖官，从中贪污。他的儿子严世蕃，孙子严鹄、严鸿每个人都十分凶残。但是无论他们多么精明，却怎么也没有想到最终会落得家破人亡的下场。最终，严氏父子的权势被一位道士的几句话推倒，他的儿子严世藩被判斩首，严嵩被没收家产，削官还乡，无家可归，两年后病死。对此，张居正曾说，严嵩当国，其实是“商贾在位”。如果他能将自己的智慧用在正路上，那么他会前途无量，但正是因为他根本不懂得做人的道理，甚至根本不知道如何才能做个好官，最后才落到如此可悲的下场。

因此，这也是对我们后人的一种警示，无论为官还是做事，都要先学会做人，才能够走向一条光明大路。

《论语•季氏》中记载着孔子的这样一段话：“君子有九思：视思明，听思聪，色思温，貌思恭，言思忠，事思敬，疑思问，忿思难，见得思义。”这“九思”，说的就是做人的道理。古往今来，为官者“不患无位，而患德之不修”，“不患位之不尊，而患德之不崇”。而孔子的这“九思”更是告诫各级官员要廉洁从政，治国安民，这样国家才可旺盛，人身才能平安。

第一，“视思明”就是说在官场中，要明察秋毫，见微知著，去伪存真，去粗取精，不要让名利遮盖了自己的眼睛，而只看到事物的表面，

不去抓事物的真实本质。办一切事都要公正，辨别是非，不要让那些小人趁机破坏，坑骗人民，坑骗朝廷。

第二，“听思聪”就是说作为一个官员，要善于听取人民的意见，对于各种人的言论都要从中思考，私下探查，如果是事实，就要按民意办，如果与事实不符，那么就要从中追究乱事者的过错，还当事者的清白。万不可闻过则喜、悲或怒，意气用事，刚愎自用，这样只会将事情变得更加糟糕。而且要牢记“兼听则明，偏听则暗”的古训，虚心听取不同意见，特别是反对意见，少说多听，礼贤下士。

第三，“色思温”就是说一个官员要对人态度温和，不要动辄就大发脾气。其作风也要正派，要有宽大的心胸，不与人斤斤计较。尤其是对人民百姓要一心一意为他们办实事、解难事、做好事，要厚德载物，匡世济人，乐善好施，先人后己。做人民的父母官。

第四，“貌思恭”就是说为官者，仪态要庄重，对人要谦虚而有礼貌。不嫌贫爱富，充分尊重人的人格尊严，切忌骄傲自满、飞扬跋扈、自恃清高。古人云：“凡论人有要：矜物之人，无大士焉。”其意思就是告诉我们，凡是骄傲的人，就不是伟大的人物，骄傲是渺小的表现，“谦虚使人进步，骄傲使人落后”。

第五，“言思忠”就是说为官者要做到言谈举止表里如一，说话要诚实，坚持原则，不欺君犯上，不搞误国误民的鸡鸣狗盗之事。而要鞠躬尽瘁为国家和人民办事。

第六，“事思敬”就是说为官者，要在处事上作到谨慎。要事必躬亲，时刻有颗爱国之心，把国家的事情当做自己的事情，竭尽全力去做。同时还要有责任心，一切行为都要对国家，对人民，对自己负责。

第七，“疑思问”就是为官者，如果遇到了非常棘手的事情，一定要善于向人请教，不能不懂装懂，否则就会误人子弟，更会误国误民。要有孔子不耻下问的精神，

要善于分析事情，善于不断学习别人的优点，这样才能够让自己的知识和智慧为国家所用，帮助国家成就一番大业。

第八，“忿思难”就是说为官者，一定要戒骄戒躁，遇事冷静，斟酌损益，三思而后行。要知道如果自己发怒会给自己和国家带来严重的后

果。所以一定做到“猝然临之而不惊，无故加之而不怒”。这样，即使再混乱的局面，也能够安然处之。

第九：“见得思义”这就是说见到可以得到的利益时要考虑是否合乎道义。为官者尤其要洁身自好，淡泊名利，重义轻财，先义后利。所谓“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈。”这才是大丈夫也。而一个正人君子更是要严守道德底线，不为金钱所困，不为名利所惑，不为色情所迷，不为权欲所制，以“正心、修身、齐家、治国、平天下”为己任，慎独，慎始，慎终。

由此可见，一个能够做好官的人，的确要比做能够带兵打仗的出色将领还要厉害。因为这其中能够看出一个人的能力，要知道险恶的官场，好比无烟的战争，这要比战场上那有烟的战争要危险得多，稍有不慎，就会遭到不测。所以在曾国藩看来，做官的能力要比领军的能力更大，更强。所以他在这封信中说，我并不以弟弟得到晋升而感到高兴，而真正高兴的是你做官的才能比带兵打仗的能力还要强，这样相信他将来一定是个廉洁公正的称职官吏，更是人民的父母官，这可以说才是为曾家光宗耀祖的事情，对同样在官场的他来说，更是一件骄傲的事情。

致四弟：与官相见以谦谨为主

【原文】

澄弟左右：

沅弟金陵一军，危险异常；伪忠王率悍贼十余万，昼夜猛扑，洋枪极多，又有西洋之落地开花炮。幸沅弟小心坚守，应可保全无虞。

鲍春霆至芜湖养病，宋国永代统宁国一军，分六营出剿，小挫一次。春霆力疾回营，凯章全军亦赶至宁国守城，虽病者极多，而鲍张合力，此路或可保全。又闻贼于东坝抬船至宁郡诸湖之内，将图冲出大江，不知杨彭能知之否？若水师安稳，则全局不至决裂耳。来信言余于沅弟，既爱其才，宜略其小节，甚是甚是。

沅弟之才，不特吾族所少，即当世亦不多见。然为兄者，总宜奖其所长，而兼规其短，若明知其错，而一概不说，则又非特沅一人之错，

而一家之错也。

吾家于本县父母官，不必力赞其贤，不可力诋其非，与之相处，宜在若远若近，不亲不疏之间。渠有庆吊，吾家必到，渠有公事，须绅士助力者，吾家不出头，亦不躲避。渠于前后任之交代，上司衙门之请托，则吾家丝毫不可与闻。弟既如此，并告子侄辈常常如此，子侄若与官相见，总以谦谨二字为主。

同治元年九月初四日

【译文】

澄弟左右：

沅弟带领的金陵军队，处境非常危险。伪忠王率领的十余万人，日夜猛攻，洋枪非常多，又有西洋的落地开花炮。幸亏沅弟小心坚守，应该能保全局势。

鲍春霆到芜湖养病，宋国永代理统率宁国一军，分成六营进攻，已经小败一次。春霆不顾病休，已经紧急赶回军营。凯章率领的全军也赶到宁国守城，虽然病号很多，但如果鲍、张联合作战，这一路是可以保全的。我还听说敌人在东坝抬船到宁郡附近湖内，想冲出大江，不知道杨、彭清楚不清楚这件事？如果水师能够安稳，全局才能不决裂。你在来信中说我既然爱沅弟的才，就要忽略不计较他的小节，是非常对的！

沅弟的才能，不仅仅在我们家族中很少遇见，就是在当今世上也不多见。但是，作为兄长的，总应该奖励他的长处，劝诫他的短处。如果明知他错了，一个字也不说，那就不是沅弟一个人的错，而是我一家的错了。

我们家对于本县父母官，没必要去称赞他的贤良，但也不可以去说他的不是。跟他相处，要保持在若远若近、不亲不疏的距离最合适。他有庆吊的事，我家一定到。他有公事，要绅士帮助的，我家不出头，也不躲避。他给前任后任的交代，上司衙门的请求委托，我们家也不要参与。不仅弟弟要这样做了，还要告诉子侄都这样做。子侄与官员相见，要以谦、谨二字为主。

同治元年九月初四日

【解读】

曾国藩在这封信中，对弟弟说：“本县父母官，不必去称赞他的贤良，也不可去说他的不是。与他相处，以保持若远若近、不亲不疏之间的距离为适宜。”由此可见，这是曾国藩告诫弟弟的与官相处之道。

在曾国藩看来，官场的人居心难测，有些人可以亲近，有些人则不可，但是又不能因为人的贤良而过于亲近，因为人的险恶而过于诋毁，这样都会使自己在不知不觉中得罪人，从而给自己带来不必要的麻烦。所以最好的办法就是：保持若远若近、不亲不疏之间的距离。

对于那些阿谀奉承的人，曾国藩是十分厌恶的。在他看来，这些人多数都是制造是非的人，他们的人格也是扭曲的，他们奉承人的目的，无非有两个：一是为了自己的私心，二是希望能够从中得到好处。要知道，这样的人能够奉承你，也就可以摧毁你。所以我们对于这种阿谀奉承的人一定要保持距离，也力戒自己不做这样的人，否则不但让自己深陷危险境地，还会让人处处提防，遭到别人的厌恶。

而为官的大将风范，则是从不会奉承别人，更不会自以为是，而是总是以谦虚谨慎为主。

战国时期，分为秦、齐、楚、燕、韩、赵、魏七个国家，历史上称为“战国七雄”。在这七个国当中，当数秦国最强大。秦国常常欺侮赵国。有一次，赵王派一个大臣的手下，名叫蔺相如的人到秦国去交涉。蔺相如见了秦王后，凭借着机智和勇敢，为赵国赢得了不少面子。秦王见到赵国有如此机智勇敢的人才，从此就再也不敢小看赵国了。

蔺相如回来后，赵王觉得蔺相如的确是个不可多得的人才，于是就封他为“上卿”，也就是宰相的职位。

赵国有个名叫廉颇的大将军，一向被赵王所器重，而且为赵国也贡献了不少力量。当他看到赵王只因蔺相如动动嘴皮子，就册封他为宰相，位于他的上面，心中十分不服气。他心想：“我为赵国拼命打仗，功劳难道不如蔺相如吗？而蔺相如不就是光凭张嘴，有什么了不起的本领，地位倒比我还高！”于是他越想越不服气，怒气冲冲地说：“我要是

碰着蔺相如，一定当面给他点儿难堪，看他能把我怎么样！”

廉颇的这些话，传到了蔺相如的耳朵里。蔺相如没有气恼，立刻吩咐他手下的人，叫他们如果以后碰着廉颇手下的人，千万要让着他们，万不可和他们争吵。一天，蔺相如坐车出门，听说廉颇从前面来，于是他立刻唤马夫将车子赶到巷子里，等到廉颇过去后，自己再前行。

廉颇手下的人，看见蔺相如这么大的官员却这么让着自己的主人，于是更加得意忘形，见了蔺相如的手下，就嘲笑他们。蔺相如手下的人因此十分不服，也很憋气，于是就找到蔺相如说：“大人，您的地位比廉颇将军高，他骂您，您反而躲着他，让着他，而他却越发不把您放在眼里啦！难道您真的那么怕他吗？这样下去，我们可真的无法忍受。”

蔺相如听到属下的怨气，则心平气和地问他们：“廉将军跟秦王相比，哪一个更厉害呢？”属下都说：“当然是秦王厉害了。”蔺相如则说：“这样就对了！我见了秦王都不怕，难道还怕廉将军吗？要知道，秦国如今之所以不敢来打赵国，就是因为赵国文官武将一条心。而我们两人就好比是两只老虎，倘若我们两只老虎打起来，难免就会有一只要受伤，甚至死掉，这时候就给秦国制造了进攻赵国的好机会。你们想想，是国家的事儿要紧，还是私人的面子重要呢？”

蔺相如的属下听到他的这一番话，非常感动，以后看见廉颇手下的人，都十分小心谨慎，总是让着他们。

后来，蔺相如的这番话，传到了廉颇的耳朵里。廉颇知道后十分惭愧，觉得自己真是有愧于大将军的名声。于是他脱掉一只袖子，露着肩膀，背了一根荆条，直奔蔺相如家去请罪。蔺相如见到廉颇后，连忙出来迎接他。廉颇则对着蔺相如跪了下来，双手捧着荆条，请蔺相如鞭打自己。而蔺相如却一把把荆条扔在地上，急忙用双手扶起廉颇，给他穿好衣服，拉着他的手，请他坐下。从此，两人成了很要好的朋友。这两个人一文一武，同心协力为国家办事，秦国因此更不敢欺侮赵国了。

从中可见，蔺相如的为官之道，正是因为谦谨，才使属下佩服，更使本来与他势不两立的廉颇将军也为之惭愧，最终成为他的好朋友。而国家也正因为这两人的和睦，越发强大起来。

所以说，曾国藩为官也正是因为具有这种谦谨的态度，所以他在官场中赢得了良好的口碑，与众人更是结下了良好的友谊，一生才平安无

事。基于此点，曾国藩才告诫其弟一定要处理好官员之间的关系，时刻牢记“谦谨”二字，这样才能在官场中游刃有余。

致纪泽儿：不得不勉强以大局为重

【原文】

字谕纪泽儿：

接尔十一、十二日两禀，内有澄、沅两叔信，俱悉一切。

余日内平安，唯以眼蒙为苦。天津人心汹汹，拿犯人之说，势不能行，而非此又不能交卷。崇帅欲余撤道、府、县三官以悦洋人之意，余虽知撤张守即大失民心，而不得不勉从以全大局。今又闻永定河决口之信，弥深焦灼。自到直隶，无日不在忧恐之中，近三四月益无欢悦。惟祝左目少延余明，即为至幸。

庚帖礼物尽可不必寄来，尔寄信先行阻止，余亦当徐寄一信也。李少帅两信言须调兵自卫，顷已调保定丁乐山所统之四千人来此，其张秋之队暂不必调。朝廷一意主和，调兵转生疑端，且亦未必能御寇也。余不多及。

涤生手示六月十四日

【译文】

字谕纪泽儿：

我在十一、十二日收到你的两次禀告，里面还有澄、沅两叔的信，了解了一切。

我最近一切平安，就是眼睛看不清。现在天津人心纷乱，缉拿要犯的做法，看来是不能执行了，但又没有其他办法向朝廷交代。崇帅要我撤掉道、府、县三个官的官职来取悦洋人，我虽然知道撤张守官职会大失民心，但为了大局也只能这么做了。今天又听说永定河决堤的消息，我心中非常焦虑。自从到了直隶，我没有一天不在忧虑恐慌之中度过，

最近的三四个月更没有可以欢悦的。只能祷告左眼的眼明时间能长些，就是很大的幸运了。

庚帖礼物就不要寄来了，你先写信阻止，我也会很快寄一封信去。李少帅两封信中说要调兵自卫，不久前已调了保定丁乐山所统率的四千人来这里，他张秋的队伍暂时不必调动。现在朝廷一心要主和，调兵就会产生怀疑，再说也未必能抵御外贼。其他不多说了。

涤生手示六月十四日

【解读】

官员对一个社会来说，具有举足轻重的作用。一个官员品行的好坏，能力的强弱，都直接影响着人民百姓的生活和社会的发展。尤其是在动乱时期，更是十分明显。曾国藩处于晚清时期，他目睹了官场的各种腐败。因为这些人的腐败，使国家面临着危亡，人民处于水深火热之中。

振兴国家，曾国藩认为安抚民生是他为官首要的责任。于是他没有自保，而是带头组织一些有识之士挽救清王朝，他不顾个人安危，屡败屡战，经过他的不断努力，终于挽救了清王朝。

从这封家书中，就可以看出，曾国藩到了直隶后，“每天都在担忧，脸上一直没有笑容”。这是因为：一方面是“天津人心汹汹，拿犯人之说，势不能行，而非此又不能交卷”；另一方面是“又闻永定河决口之信，弥深焦灼”。他“忧恐”的是国家的存亡和百姓的命运。

在古代，官吏并称，一般人都认为这只是一个称号。其实官和吏是有区别的，官是由朝廷直接授职，而吏是世代继承而来。官是通过科举考试而来，吏则是由祖上遗承下来的。官一般掌握着地方的实权，治理所管辖的地区。而吏则主要是通过一些日常的文件处理工作，协助官员熟悉地方事务。所以吏对一般地方事务的影响要比官的影响深远。为官一般都是有期限的，到期就离职，而官员之间又很少有来往，没做多少事情，就已经告老还乡了。但吏则是土生土长，世代相承，对一个地方的事务了如指掌，并且往往都会连成一片，这样在日常事务中就起到了非常重要的作用。因此，官和吏多数都贪污腐败。

唐太宗李世民统治时期，平民出身的大臣马周在贞观十一年的一本奏折中就曾说：“治天下者以人为本，欲令百姓安乐，唯在刺史县令。”这便是强调了官吏的重要性。清代的吏治一直是个棘手的问题，没有办法惩治。即使是精明的康熙帝，也没有办法去治理。雍正继位时期，他采取了强硬的手段，但是官吏的腐朽依然是不断出现，根本就无法杜绝。对于这些情况，曾国藩分析了利弊，并总结出各个朝代的经验和教训，下定决心一定要惩治这种腐败现象。无论是任两江总督还是任直隶总督时，曾国藩都大力整顿吏治。他将那些退缩、猥琐、敷衍、颟顸的官僚“转移”，淘汰冗官，建立起一支有所作为、精干而有效率的官吏队伍。

首先，曾国藩将那些多年无人处理的民事和刑事案件一一过目，从中对各方的官吏留心考察。他在上奏的奏折中说道：“臣入境以后略询民间疾苦，百姓积狱太多，羁累无辜。闻有州县到任年余，未曾升堂一次，讯诘一案者。又因连年用兵，差徭甚重，大户则勒派车马，供支柴草；小户则摊派钱文，掊充长夫；劣绅勾通书役，因缘讹索车辆，有出而无归；贫户十室而九逃”。从中体现了他要一改往日实行的宽厚政策，对官吏要严格管理。在他看来，直隶官场“风气之坏，竟为各省所未闻”，所以他打算到任后大力整顿吏治，并上报朝廷，对不法官吏，大大加以惩处。

首先，曾国藩上任后，针对腐败和严惩官吏的事宜，亲自撰写了官吏所应遵循的规章制度，因为在当时，没有专职的司法审判人员，府、州、县都由地方官负责审判。而处理案件是地方官从县、州直至总督、巡抚的重要职责之一，也是衡量地方官政绩的杠杆之一，同时，它又与百姓的利益、社会的稳定有着密切的关系。所以曾国藩费心费力要整顿这种腐败的风气。写好制度后，他就让张树声撰写，自己再亲自复核，最后颁布了《直隶清讼事宜十条》及《直隶清讼限期功过章程》的规章制度。

其中，《直隶清讼事宜十条》的第一条就规定：通省大小衙门公文宜速。文中还说，现在军务已过，一定要“力挽积习，与诸君子舍旧图新”，“通省上下皆以勤字为本。”凡是上司要下属查明或办理的事，都要明定期限，违限记过，凡小过达到六次，大过达到三次，就要撤差撤官。

第二条就是强调整顿保定府发审局。保定为首府，起着全省的表率作用，所以必须从这里开始进行整顿。文中规定官吏不许受贿，更不准

勒索，审案必须快速，不得拖延。

第三条是要求州县官必须亲自接案、审案，不得听信幕友丁书。在他看来，不要求地方官每个人都有大才干，但都要以勤字为本、事事躬亲，这样就能称得上是好的官员。文中还规定，直隶每到三日、八日都是老百姓告状的日期，但由于地方官从不亲自受理，而是由典史、门丁收诉讼状，积压数日，地方官根本就不看状子，全由幕友负责，有的地方官甚至都不知道状告的是些什么事情。这样的拖延，致使原告被告两家精疲力竭、倾家荡产，最后不得不撤销官司，然而请求收回诉讼，却又做不到。这种现象一定要杜绝。

第四条是禁止滥传被告、滥押证人。以前差役逢到办案的时候，尽量把更多的人拉入案内，并且关押起来，可以乘机勒索。而这条明确规定，凡关押的人，必须挂牌明示，如果未悬牌，或者牌上人数与实际关押人数不相符，家属可以喊冤，总督还要派人密查，如果发生这样的事情，将记过严惩。

第五条是严禁差役勒索。

第六条明确提出每月必须将审案、监禁、关押、逃犯等情形上报。

第七条明令严治盗贼以弭隐患。

第八条规定讼案久悬不结核明注销，这主要针对乡民往往因小事而诬告之风而言。

第九条强调要分别皂白严办诬告讼棍。

第十条是奖励人才，变易风俗。

而《直隶清讼限期功过章程》中，则是对官员清理积案的功过，规定了明确细致的赏罚条例。由此可以看出，曾国藩的用心良苦。

其次，曾国藩上奏朝廷，请留原任直隶按察使张树声，让张树声协助他清理积案。张树声原来是李鸿章淮军的将领，淮军组建的时候，曾国藩对他就非常赏识，这时候张树声已经当了四年直隶按察使，对直隶的情形及各种案件非常熟悉，曾国藩认为自己年纪较大，精力有限，希望让张树声再留直隶一年，可以将积案清结。后来，张树声果然不负曾

国藩所望，为清理直隶积案作出了不少贡献。一年以后，张树声调山西布政使，再过一年，就立刻升任江苏巡抚，接着又升任总督。再次，曾国藩是事事身体力行，亲自处理案件。1869年，曾国藩这时候五十九虚岁，这在当时已经算是个该安享晚年的老人了。加上曾国藩的身体和精力也日渐衰退，本应该让他回家去修养。但在曾国藩看来，既然他为官，就必须要将事情做好。而且作为地方长官，要求下属做到的，地方首长必须要第一个做到，起到表率作用，否则下属必然是阳奉阴违。所以，对重大的、疑难的案件，曾国藩经常亲自处理。虽然这些事情非常烦琐，然而曾国藩知道这些案件都是人命关天的事情，不可有一丝疏忽，所以无论自己再怎么辛苦，他都认真去看，去分析，去办理。他在自己的日记中曾这样记载：同治八年三月初八日晚上，他仔细看了一则案件，觉得其中判绞刑但缓期执行的犯人张世沅，罪行较重，应该改为立刻执行，即“由缓改实”，他还说自己对这件事情思考了许久，还给按察使写了一封信商量，可见他对这件事情的重视和慎重。在家书中，曾国藩还多次告诉儿子曾纪泽，一次是接印半个月后：“吾自初二接印，至今半月，公事较之江督任内多至三倍。无要紧者，皆刑名案件，与六部例稿相似，竟日无片刻读书之暇。做官如此，真味同嚼蜡矣。”接印一个月后又说：“余近日所治之事，刑名居其大半。竟日披阅公牍，无复读书之暇。”可见，曾国藩的事必躬亲。曾国藩除了花大量时间和精力处理这些案件外，还委派可靠的人员，到各地明察暗访，对办案草率，漫不经心，甚至勒索和受贿的官吏，立刻给予处分。

就这样，曾国藩经过一年的艰苦努力，把多年的积案终于一件一件地清理完毕。曾国藩接直隶总督印的一年后，便上疏奏报朝廷说，他已经结清了同治七年（1868）以前的旧案一万二千零七十四件，同治八年以来的新案二万八千一百二十一件；现在旧案只剩下九十五件，新案只剩下二千九百四十件。在清理积案的过程中，有许多官员出了力，也有些官员懒惰或办事不力。对于这些办事得力的人要奖励，积案清完后，曾国藩奏请奖励的官员有二十九名，其中有的官员加衔三级。对于贪污腐败、草菅人命，或不胜任职务的官员，曾国藩则严加惩治，一年之内弹劾了十九人。

在曾国藩的惩治下，直隶的吏治风气也逐渐好转起来。这也从中体现出了他所颁布的《直隶清讼事宜十条》及《直隶清讼限期功过章程》这两条规章制度，起到了很大的作用。人们按其办事，很少再有营私舞弊，贪赃枉法的事情出现。

咸丰年间，曾国藩再次洞悉了清代的政治利弊、官场风习以及民生疾苦与武器的弊坏，面对着大厦将倒的局势，他又一次勇敢上疏，其中一道《敬陈圣德三端预防流弊疏》，指出了如何转变政治风气、培养有用人才，全在皇帝个人的态度。从中可以看出曾国藩忠君爱国的思想意识，以及他勇敢耿直的性格。这些都为他以后的“平乱”事业奠定了牢固的基础。

同治二年，曾国藩又抱着“贪劣之吏须严惩”的态度，写下了《特参庐县知县吴燮和贪劣科派请予革职折》，文中说：我奉命整顿直隶吏治。我深知直隶地处天子脚下，达官显贵多如牛毛，很多人都有通天的本事。稍有疏忽即出大问题。种种狡诈贪鄙的行为，确实是超出情理之外，若不惩办，凭什么来勉励廉洁、告诫百官呢？应当请示圣旨，将五品衔代理安徽庐江县候补知县吴燮和立即革职，永不再用，还要下令追回所收亩捐钱米，如数清理上缴，以此来告诫那些营私舞弊、欺骗上司的人。

随后，曾国藩就开始清查各官的履历。对于将要提拔的以及要参劾的官员，曾国藩不但要将他的历年政绩查阅一番，而且还亲自微服私访，仔细研究，慎之又慎，唯恐自己因为疏忽而造成大错。本着吏治为先的原则，曾国藩慎重地裁撤一批人后，同时又对这些人进行劝导、训诫。

由此可以看出，身为官员的曾国藩当意识到国家将因为官吏腐败而灭亡的时候挺身而出，尽心尽力地为国家和百姓做事，这真是不失为官者的清廉和伟大。而且曾国藩深受理学影响，对自己要求很严，一生遵奉勤俭忠恕的为官准则，在如此混乱的时代里，他能作到不与人苟且、保持高尚的品德，实在是难能可贵的。

致九弟：宜多选好替手

【原文】

沅弟左右：

水师攻打金柱关时，若有陆兵三千在彼，当易得手。

保彭杏南，系为弟处分统一军起见。弟军万八千人，总须另有二人堪为统带者，每人统五六千，弟自统七八千，然后可分可合。杏南而外，尚有何人可以分统，亦须早早提拔。

办大事者，以多选替手为第一义。满意之选不可得，姑且取其次，以待徐徐教育可也。

同治元年四月十二日

【译文】

沅弟左右：

在水师攻打金柱关的时候，如果有陆军三千人在那里，就容易得手。我保举了彭杏南，是为到弟弟你那里分统一军，弟弟一军共一万八千人，总要另外有两人可以胜任统带的职务，这样每人统五、六千人，弟弟自己统带七、八千人，然后可以分可以合。

除了杏南以外，还有谁可以分统，也要尽量尽早提拔。办大事的人，要以多选接替人手为第-要义。如果选不到满意的人，那就可以选稍差一点的，然后再慢慢教育培养。

同治元年四月十二日

【解读】

办大事者必须把经营“人”作为自己的第一要务。在《至沅弟》的信中，曾国藩特别提出：“办大事者，应以多选替手为第一义。满意的人选择不到，姑且选差一点的，慢慢教育他就可以了。”

曾国藩礼贤下士，对投幕的各种人都倾心相接，但他不喜欢说大话的人。有个冒充校官的人，他高谈阔论，有不可一世之状。曾国藩见这个人言辞伶俐，于是他心中好奇，便与他谈及欺骗他人的话语，此人听后严肃地说：“受欺不受欺，全在于自己是何种人。我行走社会这么久，早有所闻，像中堂大人至诚盛德，别人不忍欺骗；像左宗棠严气正性，别人不敢欺骗。而别人不欺却怀疑别人欺骗他，或已经被欺而不知的人，也大有人在。”曾国藩见此人讲了四种“欺法”，觉得很有道理，

不禁大喜，对他说：“你可到军营中，观我所用之人。”这个人便答应了。第二天，拜见营中文武各官后，他便煞有介事地对曾国藩说：“军中多豪杰俊雄之士，但我从中发现有两位君子式的人才。”曾国藩急忙问是何人？此人举涂宗瀛及郭远堂以对。曾国藩又大喜称善，待为上宾。但一时找不到合适的位置，暂时让他督造船炮。

过了几天，有人向曾国藩报告此人挟千金逃走，请发兵追捕。曾国藩默然良久，说：“停下，不要追。”士兵不解，曾国藩则说：“人不忍欺，人不忍欺”。身边的人都觉得不可思议。几天后，幕僚问他为什么不发兵追捕那个欺骗他的人。曾国藩则说：“如今捻军正是猖獗之时，这个人只是骗些钱来维持生计，如果过于逼他，恐怕他会进入敌营，那样伤害可就大了。失去的只是千金，这比起我受欺的名誉微不足道。”

由此可见曾国藩的远见和胸襟。时刻为别人着想，将自己的名誉置之度外，这种气度也正是他能笼络到人才的重要原因。

在如何观人、用人的问题上，曾国藩还告诉我们：没有官气，办事清晰，没有大话的人是可用之人，那些能吃苦耐劳的人也是可用之人。反之，那些官气十足、乱放空话的人只会惹人生厌。其实无论任何人，都应该遵守这样四条：“有操守”、“无官气”、“有条理”、“少大言”。

所谓有操守而无官气。操守就是原则，或者说理想。有操守而无官气，就是说一个人，有着远大的理想和抱负，有着自己的原则，做官不是为了钻官场上的一些空子，贪图一些小便宜。而是品德要好。按是否有德有才将人分四种：圣人，有才有德；愚人，无才无德；君子，有德少才；小人，有才少德。曾国藩宁选那种有德少才的君子，并认为德如树之干，才是树之叶。

人品其实是用人的基础。比如清军与太平军作战的“三河之役”，清军被陈玉成率领的太平军杀得全军覆没。清军将领李续宾、曾国华（曾国藩之弟）殉难。曾国藩在确认全军覆没之后，马上就判断出李、曾二人殉难，并公开辟谣，靠的就是对二人基本品格的信任。

多条例而少大言——就是具体做事的层面上，头脑清晰，思维有条理，能够准确地、一点一点地剖析出事务的本质，而不是成天夸夸其谈，满嘴跑火车。务实而不务虚。《三国志》中有“（诸葛）亮独观其大略”，这个“大略”，就是条理的意思。没有条理的人必做不成大事，当然，有没有条理和与这个人做不做朋友没关系，无论你多么优秀，如

果没有几个平庸的朋友，只能说明你太势利眼了。

曾国藩幕府中最出色的人才，就是后来成为晚清第一重臣的李鸿章。李鸿章少年时代跟随曾国藩学习诗文，后来在曾国藩幕府中出谋划策，起草重要文件，曾氏对他特别器重。曾国藩对李鸿章的评价是“劲气内敛，才大心细，堪封疆之任”。封疆之任，就是有能力作巡抚和总督。“心细，”既有考虑事情细密周全，又有做事有条不紊的意思。

季弟：望讲求将略品行学术

【原文】

季弟左右：

顷接沅弟信，知弟接行知，以训导加国子监学正衔，不胜欣慰。官阶初晋，虽不足为吾季荣，惟弟此次出山，行事则不激不随，处位则可高可卑，上下大小，无人不翕然悦服。因而凡事皆不拂意，而官阶亦由之而晋。或者前数年抑塞之气，至是将畅然大舒乎？《易》曰：“天之所助者顺也，人之所助者信也。”我弟若常常履信思顺，如此名位岂可限量？

吾湖南近日风气蒸蒸日上。凡在行间，人人讲求将略，讲求品行，并讲求学术。弟与沅弟既在行间，望以讲求将略为第一义，点名看操等粗浅之事，必躬亲之，练胆料敌等精微之事，必苦思之。品、学二者，亦宜以余力自励。目前能做到湖南出色之人，后世即推为天下罕见之人矣。大哥岂不欣然哉！哥做几件衣道贺。

沅弟以陈米发民夫挑壕，极好极好！此等事，弟等尽可作主，兄不吝也。

咸丰十年六月廿七日

【译文】

季弟左右：

我刚刚接到沅弟寄来的信，知道弟弟已接到训导加国子监学正衔的任命，我心中非常欣慰。虽然只是初步晋升官衔，还不到让我们视为荣耀的地步，但是弟弟此次出仕做官，做事要毫不偏激，也不要随波逐流；所处地位可高可低，可上可下，朝中大大小小的文武官员，都会钦佩赞叹的。这样凡事都会称心如意，官衔也会得到晋升的。也许是前些年抑郁不畅的怨气，现在都得以畅然舒展了吧？《易经》中说：“天之所助者顺也，人之所助者信也。”若弟弟能够常常想到“顺信”二字，今后的功名是不可限量的。

近些年来，我们湖南的风气蒸蒸日上。只要是在军中，人人都讲求将略，讲求品行，而且讲求学术。你与沅弟现在在军中，希望你们要以讲求将略为第一要务，甚至连点名看操之类的粗浅之事，也要亲自处理，至于磨炼胆略、预料敌情等精微事情更应该亲身经历，用心思索。品、学二者，必须要时时自勉自励。只要现在能成为湖南出色的人物，以后一定可以成为后世推崇的天下罕见之人。大哥怎能不高兴万分呢！哥哥特地为你做了几件衣服以表庆贺。

沅弟用陈米作为挖壕(的工钱)，发放给劳作的民夫，这件事做得非常好！以后类似这样的事情，你们都可以自己拿定主意，我不会在意，更不会限制你们的。

咸丰十年六月二十七日

【解读】

曾国藩从政为官的时代，是个政治黑暗、社会混乱、民不聊生、人心思变的时代。在这种情况下，曾国藩非常注重在伦理道德上的修养，而且还千方百计地采取措施，改革弊政，鞠躬尽瘁。

曾国藩从实践管理中认识到德与才关系的重要性，并强调德是为政的关键。他认为德若水之源，才若水之波；德若木之根，才若木之枝。德而无才则近于愚人，才而无德则近于小人。与此同时，他还提出，要选择那些能够务实求治、有真才实学的人才。他强调人才的选拔，宜“以有操守而无官气，多条理而少大言为主。”“尤以习劳苦为办事之本，引用一班能耐劳苦之人，日久自有大效”。由此可见，他对人才的使用，十分讲究德术，也就是看重一个人的品德和学术。如果做到品德兼优，学术有方，那就是最好的人才。

如有带兵打仗的塔齐布、罗泽南等；有筹粮筹饷、抽厘办捐的李瀚章、黄赞汤等；有参与机要出谋划策的沈葆桢、汪士铎等；也有帮助他开办洋务运动的新型知识分子容闳、徐建寅、薛福成等人，当然后来接替他担任钦差大臣、直隶总督的李鸿章，更是他的得意门生。

正是因为他有如此独特的眼光和见解，因此在他的周围形成了一个庞大的幕僚群体。

“德与才”一直是人们谈论的古老而热门的话题。从《易》的“开国承家，小人勿用”、“君子以厚德载物”以来，中国就有了根深蒂固的道德传统。古代圣贤或者以文，或者用行动来表达他们对“德为才先”的看法，例如，司马光在《资治通鉴》中精辟地论述：“才者，德之资也；德者，才之帅也。”其意思是指，才为德打好知识和技能的基础，德才兼备是用人的首选，也是用人的原则。康熙说：“国家用人，当以德为本，才艺为末。”陈云说：“德才相比，我们要更注重于德”等。这些事例都体现出了“德为才先”的中国主流、正统的价值观。

但历史上也有特立独行，主张“重才不重德”的。最著名的例子就是曹操。他曾在公元210年（汉献帝建安十五年）、214年、217年先后三次以丞相身份下诏，不计德行地求才：曹操以历史上三个著名人物——春秋的管仲、战国的苏秦和汉初的陈平作为例子，说：“管仲年轻的时候和鲍叔牙合伙做生意，在分配利润时总是多拿一些，被人批评为贪财；齐桓公如因廉洁而不用管仲，又如何称霸春秋？苏秦摆弄六国和同学张仪，又和燕太后关系暧昧，私德有亏，但却能扶助弱小的燕国。陈平则据传是“盗嫂受金”（和嫂嫂有不正常关系，又收受贿赂）之徒，却仍能得到汉高祖的重用，其后六出奇计，协助刘邦打下天下，和萧何、韩信、张良并列为汉初开国四杰。在曹操看来，人各有长短，不能因为他人操守的短处就拒人千里之外。

对此，梁启超在《论私德》一文中批评曹操说：中国历史上德行风俗之美，无过于东汉，但后来都怪曹操，以致“权诈叠进，奸伪萌生”。作为一位难得的政治家和军事家，曹操一千多年来却始终被中国人视为是“奸雄”，“枭雄”的反面人物，这也正是因为他“舍德趋才”，才得到的评价。

还有北宋的王安石。他任宰相推行新法时，常用一些有才无德的人。这令司马光十分不满。当司马光质问他的时候，王安石回答：“我用有才智的人，让他们无所顾忌地推行新法，等推行有成，再代之以老

成的人，这便是所谓智者行之，仁者守之。”司马光听后，坚决地反驳道：“你错了！真正的君子，当人家要他担任高官要职时，会再三考虑，未必接受，而一旦人家要他去职，便会立即抽身，进退干脆利落；小人正好相反，总是抱着既得的地位不放。如果你一定要他辞官，他必然怀恨在心，而反咬你一口。”后来果然被司马光说中，王安石被小人排挤下台。导致了新法的失败。

所以说，“德与才”对一个人来说，是十分重要的。如果权衡二者，也只能说：“用德或用才，随时局而定”。例如明代汤显祖（《牡丹亭》作者）就主张：“乱世思才，治世思德”——在太平盛世，自然要用遵纪守德之人；但如身处乱世之中，父子骨肉难以相保之际，有时不得不为生存而松动德行。此时为了平定乱世、恢复秩序，就不得不重用一些有才干但不守世俗礼法的能人。所以说，在一个军队中，如果能够调配互济，可能是比较实际易行的做法。

如今，用人仍以“德”为先，道德和品行是第一位的，但德必须与才合理搭配才能达到最佳的效果。“德”上面有问题、有缺口就容易腐败堕落，只有德才兼备、具有真善美的人，才能实现人生的价值；只有德厚才高、心灵纯美的管理者，才能培养出优秀的员工，做出更大的企业。

其次，一个人要做到学术有方。《孙子》认为“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。”其意是说，没有不用计谋的战争，也没有离开谋略的胜利。

在战争中，古今中外以谋取胜、以谋兴邦的实例不胜枚举。如：“孙膑巧用三军胜魏兵”；“田单巧布火牛阵”；“韩信智破魏、赵、齐”；“贾翊献计败曹军”等都是施计用谋战胜敌人的光辉范例。有勇无谋而亡国灭军的也不乏其例。比如：商纣王失身亡国的深刻教训之一，就是他在决定国家命运的牧野决战中，用谋失当。

因此，要想成为政界上的好官员，军事上的出色将领，企业的出色领导人，必须自身勤勉做到德才兼备，学术有方，切忌骄傲自大。因为狂妄荒谬的人则极易招惹祸患；只顾自我标榜的人对待他人则薄情寡义，他们肯定会被部下离弃；惩罚无罪的人则肯定使百姓怨声载道；喜怒无常的人，难逃灭亡的厄运。

致泽儿：构怨太多将毁仕途

【原文】

字谕纪泽儿：

正月初四日专人送信并书箱之式回家。旋于初六日自周家口起行，至十五日抵徐州府。一路平安，惟初十日阻雪一天，余均按程行走。定于十九日接印。官员中自李少泉宫保而下，至大小文武各员，皆愿我久于斯任，不再疏辞；江南士民闻亦望之如岁。自问素无德政，不知何以众心归向若此？

沅叔劾官相之事，此间平日相知者如少荃、雨生、眉生皆不以为然，其疏者亦复同辞。闻京师物论亦深责沅叔而共怨官相，八旗颇有恨者(雨生云然)。尔当时何以全不谏阻？顷见邸抄，官相处分当不甚要，而沅叔构怨颇多，将来仕途易逢荆棘矣。

曾文煜尚未到营，而尔交彼带来之信却已先到。近两旬未接尔信，殊深悬系。嗣后除专勇接信外，须另写两次交李中丞排递来营。每月三信，不可再少。信中须详写几句，如长沙风气如何，吾县及吾都风俗如何，尔与何人交好，凡本家亲邻近状，皆宜述及，以慰远怀。此信呈澄叔一阅。涤生手示（徐州考棚）。

同治六年正月十七日

【译文】

字谕纪泽儿：

正月初四那天，我派专人送信和书箱图样回家。初六在周家口起行，十五日到达徐州府。这一路上还算平安，只是初十下了一场大雪，耽误了一天，其他时间都到达了行程所指定的目的地。我决定十九日接印。官员中从李少泉宫保到下层文武各官，都希望我能长时间做此官，不要再上奏辞职了。江南的绅士百姓听说这事之后，也都很希望我能回任江督。我自问一直没有什么出色的政绩，不知道为什么大家对我能热爱到如此程度？

对于你沅叔参劾官相的事，平日相好的官员如李鸿章、丁日昌、金安清等人，都认为这事不妥，关系疏远的人，也都是同样的看法。听说京师舆论也深责沅甫而宽恕官相，八旗中对沅甫更是怀恨在心(据丁日昌所言)。你当时为何不提出建议，阻止你沅叔的行为呢？刚看到邸报，对官相的处分不是很严重，麻烦的是你沅叔在官场构怨太多了，他将来仕途必定是荆棘铺路了。

曾文煜还没来到军营，但你交由他带来的信却已经提前收到。最近都没接到你的来信，我心里很是放心不下，天天牵挂。以后除了派兵勇专人接送信外，你还要另写两次交给李中丞，由排筏转递送到军营来。这样就能达到每月三封信了，不能再少了。信中要详写几句，如长沙的风气民意怎么样，我县和我乡的风气民意又有什么变化，以及你与何人交往等等。只要是本家亲邻的近况，都要尽多告诉我，以宽慰我身在远方的牵挂之意。这信可先交由澄叔一阅。涤生手示（徐州考棚）。

同治六年正月十七日

【解读】

俗话说，官场如战场，多一个朋友多一条路，多一个仇家多一座山。或许你的一句直言，就与人结了怨，那么你就会时刻受到别人的阻碍，甚至还会遭到灾祸。所以说，不论做官还是与人相处都要时刻谨记：不与别人结怨为最好的处世方法。

《毛诗序》说：“《兔爰》，闵周也，桓王失信，诸侯背叛，构怨连祸。”《晋书•汝南王亮等传赞》：“构怨连祸，递遭非命。”这都是因为与人结怨而导致灾祸的例子。

曾国藩在长沙的时候，设立了一个名叫“审案局”的机构。只要是全省刑事案件，或者是与土匪勾结的案件，都会拿到他这里来审。进了这个地方，只有三种处理结果：第一，就地正法；第二，鞭刑，然后收监；第三种，查无实据，放人。所以，湖南省各府州县，只要有人举报说，某人是土匪，或者某人通匪，他就会去抓这些人。

其实，抓人的权力，实际应该是地方治安的权力。而曾国藩作为团练大臣，本应该不干涉这些事情，而且从职权范围上来说，也属于越俎代庖，更因为这里面还存在着一些利益关系。要知道，在中国的传统社

会，如果两家或一些家族之间因为某事而结了怨，那么彼此都会用各种方式去报复的。比如，甲为了陷害乙，于是编造一个理由说他与匪勾结，于是告到官府，官府根据调查，知道乙没有通匪。但是，既然已经到了官府，要想脱身，就必须拿出一些钱财来给官府，让自己脱身。

还有一种真正通匪的人，即使被人告到官府，只要他们有足够的钱来贿赂官员，那么就有可能让自己脱身。这里并不是说地方官员都是为此而诈骗钱财的，而是有些机构的设置就存在着一定的问题。比如说，在地方官和人民之间，有种人叫“胥吏”，他是直接与人民接触，为地方官负责。而这种人就会趁着办理公务而获得利益。所以只要是有案件，他们就会从中捞取一把。尤其是在战争的年代，有些人更是直接向他们提供经济利益。

然而，自从曾国藩办上这个审案局，那些地方官员根本就从中捞取不到利益，所以对曾国藩十分怨恨。于是各府州县联手通过各种渠道反映给上层管理者巡抚，历数曾国藩对地方的蔑视。而在当时的政治环境中，各府的发言还是很受巡抚重视的，既然地方反映普遍都不好，巡抚自然就对曾国藩有了偏见。由此曾国藩又得罪了巡抚。

此外，曾国藩因为杀了许多湖南的“土匪”而与人结怨。当时，有个名叫仓景恬的知府，曾写了一个回忆录，里面记载着：曾国藩的审案局，因为一个案子，错杀了4个人。那是个冤案，他放走了坏人，伤害了好人。而且曾国藩在一个月内，竟然杀了200人，这引起了人们的强烈不满，认为他是滥杀无辜。因此很多人都与他为敌。

在当时那种官场社会，很多人为了保护自己的利益，习惯了安于现状，他们认为，不去逼民，很多事情就不会酿成大祸，如果逼民逼得太紧，那么民众就会闹事。一旦闹事，上面就会怪罪下来，严重点，就会闹到朝廷，皇帝要是发起脾气，那可能就会性命难保。所以他们对于那些通匪的人，就不太管理，只要是不直接造反，那么事情就不会严重，他们就能稳坐泰山。

可曾国藩却不这么想，他认为我的任务就是要去“剿贼”，那么，如果民众卖东西给“贼寇”，这就是通匪，我必须得制止。无论你是一个省，还是一个县，只要是有通匪的迹象，我就把你们都抓起来进行严办。这样一来，激怒了一些土匪，还有些人本不是土匪，也因为怕曾国藩给他扣个土匪的罪名而被杀掉，于是许多人就一起联手造起反来，在湖南的官场，攻击他的人就越来越多了。

但是由于曾国藩有钦命在身，圣旨是让他“团练乡民”，也就是说练新军，然后还有“搜查土匪”，他有这个权力，审案局就是干这个的。因此，大家也没有办法立即对曾国藩进行报复，所以只能等待机会。

曾国藩察觉到，自己的身边无形中多了许多敌人，但是他为了忠于朝廷，依然对有罪之人进行严惩，与此同时，他也懂得以大局为重，尽量不与人结怨。

曾国藩练军的时候，除了罗泽南、王鑫的湘乡勇士之外，手下还有一个叫塔齐布的人，他是满族人，一个低级军官。他原本是绿营里面的，也就是说，他是国家正规军队里面的，但是曾国藩把他借调到手下，让他招募湘西、宝庆、郴州等处农民，组成辰勇、宝勇，让他训练。

当时有个湖南提督，相当于今天的湖南军分区司令员，名叫鲍起豹，驻所在长沙，他对曾国藩这么做十分不满意。塔齐布练军，十分认真，而且也很严格，而那些正规军，也就是提督辖下的绿营兵，根本就不操练，也无人管，战斗力相当差。相比之下，就有了是非。舆论中，人们都觉得湘军好，这话传到鲍起豹那儿，惹火了他。在他看来，这明显是蔑视他们；还有就是湘军的工资比绿营的高。就连一个普通士兵也比他的月薪高出40%左右，这让他心里更加不平衡，于是，两个军队的人总是有矛盾和冲突。

那时候，士兵闲暇的时候喜欢赌钱，于是湘军和绿营认识的士兵就聚在一起开始赌钱，因为口角双方打了起来，结果是湘军士兵打了绿营兵。鲍起豹知道后，就把湘军的人抓了过去，进行处罚。曾国藩也无奈，因为是手下打伤了人，而且又是因为赌博，所以只能眼睁睁地看着自己的属下被打。还有一次，湘军在坪上操练，同时绿营兵也在操练，两边是公用场地，湘军不小心一枪打着绿营的一个勤务兵。鲍起豹要求曾国藩必须将那个走火的士兵找出来，捆到绿营来，打上三百军棍。曾国藩明知三百棍的严重性，至少可以将人打残。可是鲍起豹如此蛮横，又不讲道理，团练毕竟不是国家承认的军队，现在伤及正规军，自然得按照民人袭击军人的法例进行处罚。他再次无奈，将士兵送了过去。

不仅如此，就连曾国藩的亲兵，绿营也敢打。有时候，他的亲兵要送文件到城楼上，每次进去都要被绿营兵辱骂殴打，虽然不会被打得很重，但这事儿对曾国藩来说是极具侮辱性的。直到有一天，又是湘军和绿营兵赌钱，这次是绿营兵撒泼，杀死了人。曾国藩总算有机会为自己

出口气了。他也学鲍起豹前几次的做法，要求他把士兵送过来，要进行处罚。而依法处置，就是死罪。在曾国藩看来，鲍起豹也会乖乖地将士兵送来让自己处罚。可没想到的是，在将那个士兵送来的同时，后面的绿营兵也过来了。并且众人齐声喊：“看他如何处置这个士兵。”看到这种局势，曾国藩知道如果将士兵杀了，那么绿营兵一定会暴动。而不杀呢，自己又如何树起军威。

这时候，他想，隔壁就是湖南巡抚的官署，于是就去找骆秉章求救。骆秉章听到曾国藩的阐述后，也觉得事情很棘手，并答应他，只能帮助劝说他们，让士兵先回去。而对于那个士兵只能先放了。无奈下，曾国藩将士兵放了。但是这对他来说是件十分屈辱的事情，他心想：我堂堂二品朝廷大员、钦差团练大臣，竟然要屈服于他们的压力，举起白旗投降，这很窝火。曾国藩内心十分不甘。一次，他同湖南几个好朋友，还有以前在北京做官的同事，一起谈心，说及此事，大家都为他打抱不平，便集体给他想了三个办法，即上、中、下三策。上策就是“举发”，即告御状，将这些事情写清楚，告到北京，检举这个事情；中策就是“相持”，即先不举发，一有机会还是要继续斗，但到时候的斗争力度、频次都要加大；下策就是“忍走”，也就是说让他忍下这口气，离开长沙。

思前想后，曾国藩认为，上策，如果是将事情向皇上反映，绿营兵有很多不对的地方，包括提督，也有问题，那么要皇上亲自来裁决，再加上北京的关系网替他说话，肯定能赢。

而中策，为了这次屈辱，必须要继续跟他斗，不能服输，不能松劲。但是在曾国藩看来，这是件很无聊的事情。因为他知道自己来湖南，主要任务是练军，如今不将主要精力放在练军上，却总想着与人斗争，这很不像话，所以他觉得中策不行。这样看来，可行的方案，似乎只有上策。但是，曾国藩又觉得，即使告赢又如何呢，告赢一次，还有下次，恩怨纠结，不得宁日啊。想来想去，他觉得长沙已经容不得自己了，又想到与人已经结下那么多的恩怨，不如就干脆选择下策：走人。

当朋友知道曾国藩选择下策后，都很失望。但是曾国藩却认为，构怨太多只能自毁前途，所以从长远来看，他选择了离开，当然这并不是说他懦弱，而是他的一种为人的大气。因为他知道，与人结怨太多，将不利于自己，而且处处都会受阻，而最好的办法就是，不与这些人计较。

的确如此，如果一个人不懂得与人相处的道理，而处处与人结怨，只会让自己身败名裂。刘备就曾因此而失去大好时机。

刘备是一个势力单薄的寒族人士，为了光复汉室，他先后投靠公孙赞、陶谦、袁绍、曹操、刘表，但都没有找到自己真正能够建功立业的地方，无奈只能是到处流浪。后来，他得到诸葛亮之后，凭借“隆中对”的政策，才终于实现建国的志向。

诸葛亮是个聪明而有学问的谋士，在他看来，蜀汉在当时三国之中，面积最小，国力最弱，地薄民少。蜀汉所处之处荒凉，只有四川平原和江汉平原是粮仓，可资国力。蜀汉需要西和诸戎，南抚夷越，外结好孙权，内修政理待天下有变。蜀汉要想统一天下，就必须命令一位上将，将荆州之军以向宛、洛，将军身率益州之众出于秦川。这就是说，诸葛亮的计划是两路兵马，克复中原。

按照诸葛亮的计划，第一步就是要占领荆州，进而建国。然而他的周密计划却因为关羽的疏忽失去荆州而打破局面，为此，诸葛亮只能拼死来保全大局。要知道，刘备夺取益州后，并没有夺取汉中，而是与东吴开始争夺江南三郡，这样便与孙权结下了恩怨。随后他又命令关羽北伐，结果因为关羽刚愎自用，小看东吴最后败给了东吴，失去了麦城。

由此可见，刘备为一时冲动与孙权开始结怨，又失去了与东吴的联盟。在与东吴的交战中，又失去了荆州，从而也就失去了一个粮仓，这也就是失去了东线进入中原之途。结果，士兵筋疲力尽，元气大伤，蜀汉因此失去了统一天下的实力。

所以说，作为今人，我们一定要以刘备为戒，学习曾国藩这种为官的大度，在生活中尽量不要与人结怨，这样就会让自己在奋斗事业的过程中，畅通无阻。

致沅弟：待降将的宽严之法

【原文】

沅弟左右：

李世忠辈暴戾险诈，最难驯驭。投诚六年，官至一品，而其党众尚不脱盗贼行径。吾辈待之之法，有应宽者二，有应严者二。应宽者：一则银钱慷慨大方，绝不计较，当充裕时则数十百万掷如粪土，当穷窘时则解囊分润，自甘困苦；一则不与争功，遇有胜仗，以全功归之，遇有保案，以优奖笼之。应严者：一则礼文疏淡，往还宜稀，书牍宜简，话不可多，情不可密；一则剖明是非，凡渠部弁勇有与百姓争讼而适在吾辈辖境及来诉告者，必当剖决曲直，毫不假借，请其严加惩治。应宽者，利也，名也。应严者，礼也，义也。四者兼全，而手下又有强兵，则无不可相处之悍将矣。

同治元年四月十一日

【译文】

沅弟左右：

李世忠这个人残暴奸诈，最难驯驭。投降六年来，已经官居一品，但他的党众还是盗贼。我们对待这样的人，应宽松有两点，应严格有两点。宽松的是：一则在金钱上要慷慨大方，绝不计较，当充裕时可以数十百万掷如粪土，当穷窘时则解囊分润，自甘困苦；二则就是不与他争功，如果遇有胜仗，把全部功劳让给他，如果遇到承担责任的时候，则留给自己。严格的是：一则平时利益往来要少，书信往来简短，话不能太多，感情不能太深；二则要是非分明，所有他部官兵有与百姓发生问题的，而且发生在你的管辖范围内，一定要分清是非曲直，毫不掩饰，要对其严加管理，以德服人。应宽的是利、名。应严的是礼、义。这样四方面考虑周全，手下又有强兵，就不会有不可相处的强将了。

同治元年二月初二日

【解读】

“刑德”是曾国藩统治思想的基本内容。德是怀柔，德以示惠；刑是镇压，刑以示威。二者缺一不可，两手应交替使用。如果二者运用得当，臣民遇事就知可为或不可为。“仁义慈爱不足用，严刑重罚可以治国”，曾国藩选择了“乱世用重典”这条道。

曾国藩道：“民可爱，民不可爱，”“锄莠去草，所以爱苗也；打蛇杀虎，所以爱人也；慕勇剿贼，所以爱百姓也。”“不治以严刑峻法，则鼠子纷起，将来无措手之处，是以一意残忍。”他就是这样把杀人与爱人统一了起来，把申韩的严刑与孔孟的仁义揉在了一起。

“火烈，民望而畏之，故鲜死焉；水懦弱，民狎而玩之，则多死焉。”所谓“严是爱，松是害”也，故罚不可废。

曾国藩强调奖惩要注意一个“度”字。“过犹不及也”——这就是统治了中国几千年的“中庸之道”。惩而过重，奖而过滥，都不能达到育人的目的，所谓“中则治，偏则乱”也。

孔孟讲“宽猛相济”，荀卿讲“礼宪并道”，董仲舒讲“赏罚同功”，曾国藩讲“威惠并施，刚柔互用”。对于小人，更要恩威并施、打拉互用、边打边拉，“先给病后给药”、“打一巴掌再给俩枣”——“七擒孟获”是也!

需要注意的是，这与人们常说的“胡萝卜加大棒”不同，而必须是“大棒加胡萝卜”——要先威后惠、先打后拉、先猛后宽、先打一巴掌而后再给枣，两种效果截然不同。先打以杀威，后拉以安慰，可断绝小人的非分之想，既容易又省事，效果还好；而先拉则易导致小人要求过高，甚至认为你软弱可欺，等到“鼠子纷起”时再打，可就不那么容易了。即使打下去了，他们也未必心服，而心不服，则还会伺机找事。

曾国藩更提出了“扬善于公庭，而归过于私室”的艺术手法。要注意给有过之人留面子，更要注意给上司留面子，要给人家改过自新的机会，更要给上司“不认错”而改错的机会，要“治病救人”，所谓“浪子回头金不换”。

曾国藩更重视“宏奖以育才”的作用，经常“化批评为表扬”。对那些有上进心、有事业心的人，不一定要直接指出他的缺点或努力的方向，而要把他“应该努力的地方”反过来说成他“已有”的优点，通过表扬的方式把这些优点“强加于”他头上，他会有自知之明补上的。

对一些难剃的刺儿头，更要讲究赏罚的艺术，避免狗急跳墙，否则既伤害了自己，又破坏了章法的威严，造成恶劣影响——开水煮青蛙，青蛙是要乱跳的，搞不好会把你烫伤，改用温水一步步加热，就安稳多了。

“作用力与反作用力”是物理学的刚性定律，两者同时存在且大小相等；“作用力与反作用力”更存在于人事学中，有“作用力”必有“反作用力”，在处理各种问题时必须给予高度的关注。不同的是，人事上的“反作用力”更具有柔韧性、延时性、不等性、扩散性，使问题更加复杂化了，但正是这种多变的因素为我们提供了选择和权衡的“艺术”空间。

因此，教育人或批评人，都要从关心和爱护的角度出发，再注意一些方式方法，尽量做到以德服人、以理服人，让人口服心服而不是压服，这样不但效果会更好些，而且会减小甚至消除反作用力。

大到一个国家，小到一个企业，都离不开制度的约束，有了制度才能维系国家的和谐与昌盛，企业的管理和进步。

一个军队也是如此，一个团结的军队不仅需要制度的制约，更需要一个有能力的将帅。而一个将帅能使自己指挥的百万大军欣然地接受命令，团结互助，稳而有序，不敢松懈，这是严格遵守法令的结果。如果将帅不能刑、赏部下，部下就会不知礼、义，即使拥有天下四海之内的财富，也难逃自我灭亡的命运，像夏桀、商纣这样的暴君都是如此。但是，如果将帅在领兵的时候，能以法令为赏罚的依据，部下是不敢违背将帅的命令的，像孙武、穰苴这样善用法制的人就是这样治理军队的。可见，法令是不能轻视的，由法令而生的将帅的威势也是不可以违抗的。

此外，军队作战要以保持整体的战斗力为胜利的关键。如果将帅对部下赏罚不公，赏罚无度，将帅的命令不能让部下信服，如果士兵不服从指挥，该进时不进，该止时不止，就是有百万大军，也起不到任何实际的作用。

所以，将帅对待自己的部下，要委之以高位，封赏以钱财，这样就可以吸引有才德的人前来尽力；要以礼相待，以信、诚来鼓励部下，这样部下就会以舍生忘死的决心投入战斗；要经常对部下施恩惠，赏罚时公平严明，一视同仁，这样就会赢得部下的信服、敬佩；要在战斗中身先士卒，冲锋陷阵，在撤退时主动掩护他人，这样部下就会英勇善战；对于部下的点滴要求都要给予充分的重视，并进行适当的奖励，这样部下才会积极向上，互相劝勉，保持昂扬的斗志。

当然，人各有异，对于士兵的奖惩有时也要因人制宜。这就需要我们做到曾国藩所说的，对待残暴险诈的人，如果是因为追逐名利，那么

就从宽处理，倘若是礼、义上犯了错误，就该严加惩处。这样，再凶悍的将士也会被收服，与军队一心。

同时，他对有功将士和有才良士也倍加爱护，有功即赏。比如雷嘉澍已经是一个被革职了的知县，因为失守德兴县，被江西抚臣毓科弹劾罢免了官职。但他实际上是一个品行端正的人，在清朝官吏中，是个难得的清廉刚正的父母官，做事勤奋而又严谨，奉公守法，爱护百姓，深得民心。

左宗棠知道后，认为雷嘉澍平日颇得民心，于是就委派他召集兵勇，训练兵丁，阻挡围剿“匪”军，断其退路。雷嘉澍上任后，十分卖命和用心训练兵丁，与左宗棠的官兵更是齐心协力，最后在迎战太平军的时候，大获全胜。

曾国藩知道此事后，他就上奏咸丰皇帝，为雷嘉澍邀功，同时请求皇上取消对他的处分，并让雷嘉澍到自己的军营内听差，以观后效，再加提拔。

由此可见曾国藩待将的宽严之法。事实如此，成大事者统率团队需要铁的纪律。要想使得某项主张得以贯彻，必须抓住两点：首先是要一而再、再而三地申明道理、做法，让人们知道如何行动；其次便要照章办事，如有违抗或玩忽职守者，便拣其首恶者严加惩治，以收惩一儆百之效。而对执行得好的将领则需加以表彰与奖励。

致九弟：用绅士不比用官

【原文】

沅甫九弟左右：

廿四日专人至，接来件，知接战获胜。水师虽未甚如意，然已夺船数号，亦尚可用。水师自近日以来法制大备，然其要全在得人。若不得好哨好勇，往往以利器资寇。弟处以全副精神注陆路，以后不必兼筹水师可也。

用绅士不比用官，彼本无任事之责，又有避嫌之念，谁肯挺身出

力，以急公者？贵在奖之以好言，优之以廪给，见一善者则痛誉之，见一不善者则浑藏而不露一字。久久善者劝，而不善者亦潜移而默转矣。吾弟初出办事，而遂扬绅士之短，且以周梧冈之阅历精明为可佩，是大失用绅士之道也，戒之慎之。

余近发目疾，不能作字，率布数行，惟心照。兄国藩手草。

七年正月廿六日

【译文】

沅弟左右：

送信的信差在二十四日已将信件送到，我知道了你连获胜仗的消息。水师虽然没有那么尽如人意，但是缴获了不少船只，还是可以用的。近段时间水军管理大有加强，但是要打胜仗全靠能不能得人心。如果没有骁勇善战的兵将，很可能这些宝贵的资源会落入敌军的手里。弟现在应该将全部精力用在陆路上，以后就不必兼管水师了。

任用绅士与任用官吏不同，他们没有任何责任，谁会挺身出力去帮你，恐怕避嫌还来不及呢？平时贵在以言语多加鼓励，给他们粮饷作为抚恤，友善的要充分地给予表扬，遇到不友善的要深藏自己，不必多言。坚持这样，通过友善者的劝说，那些不友善的人也会受到潜移默化的影响。你刚出去办事，就揭士绅的短处，并且以周梧冈的阅历精明为榜样，那样就十分不符合起用士绅的基本方法，一定要慎重警戒。

我最近眼睛不舒服，不能多写字，就写这么多了，我的心意已表明。兄国藩手草。

七年正月二十六日

【解读】

士绅在我国古代是个独特阶层，他们具有人们所公认的政治、经济和社会特权及各种权力。他们位居四民之首，介于官民之间，享有一定的特权。这些士绅主要由那些获得功名、学品、学衔和官职的人组成。他们还将士绅集团划分为上、下两个阶层：上层士绅主要包括官僚、进

士、举人、贡生等；下层士绅则包括各类生员层。

在当时，凡是受过教育的人就有可能跻身于上流阶层而拥有各种特权。在《安福民风琐记》中曾有“科举时代苟能博得一领青衫者，即能厕身绅界，握有地方政事权，为合县所崇仰”的记载。从中可以看出，广大农民对于国家制定的有关法规条文以及告示等官方信息，都只能是由这些士绅来传达，而士绅对于官方文本的解读本身就是一种权力。这也就是说，士绅垄断了国家与民间的信息资源，而国家的意图和信息需要通过士绅下达，民众的疾苦也需要他们上传，士绅就自然成为双方共同依赖的主体。

也正是因为士绅作为一个拥有知识的阶层，具有将国家意识向普通民众普及的任务，所以当时政府给予他们许多特权，比如在经济上享有赋税和徭役上的优免权，在法律上对于士绅违法的处置，必须按照严格的特定程序，士绅犯小事，由府州县行教官责惩；犯大事，申学黜革，然后定罪等。这些特权的拥有，使得士绅有别于普通民众而更接近于“官”。而且在他们中间还有一部分人原本就是朝廷中的“旧官”，还有一些人则是潜在的“新官”。在这样的光环照耀下，士绅自然也就成为了当时社会中显赫的人物，他们起着举足轻重的作用。

士绅的权力一方面来自于官方所赋予的各种特权，这说明了官绅在一定程度上具有相同的利益。但是绅又不完全等于官，因为士绅的权威另一方面还来自于人民的拥护。他能为所在地区的民众提供“必要的利益”，这些利益包括士绅从事的兴修水利、赈饥救灾等公益事业，这些活动在造福人民的同时，也为士绅赢得了乡民的信任和支持。而作为官员，他的权势则由皇帝赐予，稍有不慎，就会被剥夺。所以说，两者相比，绅权则更加牢固。

此外，绅的权威主要还在于，当农民的赋税徭役负担过重时，士绅一般站在人民的位置上，反映民意，与官府论争。

基于这些，曾国藩总结出：做官必须要爱民，这样才能得到拥护，从而在仕途中走得稳。

战国时期，诸子百家多数都主张爱民、以民为本，即使是提倡以峻法治国、绝对尊君的法家，也强调取得民心，如秦之商鞅，为了换取民众对变法的信任，曾以百金赏扛木之人，以示令出必行。道家虽主张消极避世，但这也是在乱世保全性命的策略。道家理想一般都是希望民风

淳朴，人们安居乐业，尽享太平。而道家的理想君主则是以不扰民、民只知其有而不知其用为根本的。

秦汉之争，刘邦曾以“约法三章”赢得民心为其所用，最终由弱而强，胜西楚霸王。到汉代则又实行一系列“与民休戚”的民本政策，结果天下大治，创下“文景之治”、“光武中兴”的繁荣景象。

到了唐代，爱民思想更被太宗李世民喻为舟水关系。《贞观政要》之“政体”篇中，有文曰：“君，舟也；人，水也。水能载舟，亦能覆舟。”将统治者与被统治者的关系比之为“舟水关系”，这与春秋时代齐国政治家管仲的“政之所兴，在顺民心；政之所废，在逆民心”思想是一致的。隋末农民起义的“乱世”中，李世民夺得政权，他看见了民众“覆舟”的巨大威力，于是提出了舟水之说，提倡以民为本，爱护人民。

贞观初年，唐太宗对侍臣说：“为君之道，必须先存百姓，若损百姓以奉自身，犹割股以啖腹，腹饱而身毙。”其中意思就是说：如果靠损害百姓来奉养自己，就好比割下自己大腿上的肉来填饱肚子，肚子饱了，命却完了。这都说明了“民为邦本”的道理。对此，魏征更深刻地认识到，统治者与人民的关系就是“鱼水关系”，他说：“鱼失水则死，水失鱼尤为水也”。这都说明了封建统治者对人民力量的由衷敬畏。

所以，曾国藩认为，为官就要爱民，这样才能为民所敬仰。并且官员好坏也直接由人民来评判。而士绅一般也都是以爱民为主要目的，但并不是所有的士绅都是如此，有的士绅为了自己的利益，则会利用自己的职权去谋取其中的好处。所以他告诉弟弟，用士绅不比用官，一定要将这两个妥善用之，才能够更好地驾驭他们。

旧时称赞某些统治者爱护百姓，就像爱护自己的子女一样。然而，无论过去还是现在，对当官的来说，“爱民如子”都是一个很动听的词，所以连贪官也要拿它来标榜自己。

清朝时，某县有一个贪官，贪赃枉法，搜刮乡里，老百姓对他恨之入骨。可就是这个贪官，偏偏还要给自己立牌坊。有一回，他请人写了一副对联贴在县衙的两边，联曰：爱民如子，执法如山。以此标榜自己的清正廉洁。没想到，当天夜里，有人在贪官原联的底下各加了几个字，使之成了一副讽联，联曰：爱民如子，金子银子皆吾子也；执法如山，钱山靠山岂为山乎。贪官第二天早上起来一看，气了个半死。

由此可见，当官的要做到“爱民如子”，首先需要当官的具有靠得住的爱民的心理动因；其次还需要当官者勤政为民。

唐代大诗人白居易就能做到这两点。他同情人民，他在皇帝面前做谏官时，就屡次上书，请求革除弊政，写了大量讽喻诗，揭露官僚势力残害人民的罪行。他写诗力求让人民群众看懂，他每写好一首诗，都要读给不识字的老妈妈听，听得懂的，方才拿出去。他在地方做官时，每到一处，都要力争多做些对人民有益的事。在杭州做刺史时，他修筑湖堤（现在的西湖白堤），利用湖水灌溉土地。在苏州，兴修水利，也受到苏州人民的爱戴。在做忠州刺史时，他搞了许多利民的改革，号召开荒生产；改进税收办法，增加豪富的税款，减轻贫苦农民负担；尽量节省开支，减轻老百姓的支出。他亲自带头种树，绿化荒山。他主持群众聚会，席地而坐，与民同乐。有些官员说什么：“‘贵’、‘贱’杂处，不成体统。”白居易对这种议论毫不理睬。后来杭州人为了纪念这位爱民的好官，为他建了“白公祠”。

所以说，要爱惜民众而不用爱惜刁民，要敬重士绅而不用敬重劣绅。正是这个道理，好的官员都会受到百姓的拥护，反之只会遭到百姓的唾弃。

第六辑 处世篇——身立典范，做人有道

曾国藩一生为官为将帅，待部下唯以一个“诚”字取胜，且强调“诚”必须出自内心，谓之“血诚”。所谓：“精诚所至，金石亦开，鬼神亦避。”他把“血诚”作为自己建功立业的根本与基石。曾国藩不仅要求自己“须有一诚字，以之立本立志”，也处处以“血诚”要求与约束自己的下属。

致九弟：济人须济急时无

【原文】

沅甫九弟左右：

二十七日刘福一等四人归，接弟信，并《二十二史》七十二套。此书十七史系汲古阁本，《宋》、《辽》、《金》、《元》系宏简录，《明史》系殿本。较之兄丙申年所购者多《明史》一种，余略相类，在吾乡已极为难得矣。吾后在京亦未另买全史，仅添买《辽》、《金》、《元》、《明》四史及《史》、《汉》各佳本而已，《宋史》至今未办，盖阙典也。

吉贼决志不窜，将来必与浔贼同一办法，想非夏末秋初不能得手。弟当坚耐以待之。迪庵去岁在浔，于开浔守逻之外，间亦读书习字。弟处所掘长壕如果十分可靠，将来亦有闲隙，可以偷看书籍，目前则须极力讲求壕工巡逻也。

澄弟于二十二日下县，赖明府于蝗于事办理极为认真，有信邀绅士去。温弟于二十五日回家。亦山先生二十二日归，二十六复来。瀛皆先生二十上学，二十二日开课，亦山亦执贽受业。甲五目疾总未甚好，右目外云如故，左目已属大好，究不能与常人一般。九弟妇体气极弱，服峻补之剂，日有起色。再过数日，应可出房照料杂事。青山二十七日暂归，余嘱其初一复来。二十八日夕接弟二十二日信，亦请青山在此多住月余，二月内必坚留之也。

周济受害绅民，非泛爱博施之谓，但偶遇一家之中杀害数口者、流转迁徙归来无食者、房屋被焚栖止靡定者，或与之数十金，以周其急。先星冈公云：济人须济急时无。又云：随缘布施，专以目之所触为主，即孟子所称“是乃仁术也”。若目无所触而泛求被害之家而济之，与造册发赈一例，则带兵者专行沽名之事，必为地方官所讥，且有挂一漏万之虑。弟之所见，深为切中事理。余系因昔年湖口绅士受害之惨，无力济之，故推而及于吉安，非欲弟无故而为沽名之举也。

金、史、谢信此次未写，少迟再寄。李雨苍二十九日到家。孙朗青、吴贯槎均来。初四日系先大夫初周年忌辰，敬办小祥祭事。俟日内再行详布。即问近好，诸惟心照。兄国藩手草。

咸丰八年正月二十九日

【译文】

沅甫九弟左右：

二十七日刘福一等四人回来了，接到了弟弟的来信，和《二十二史》七十二套。这些书中的“十七史”是汲古阁本，《宋》、《辽》、《金》、《元》是宏简录，《明史》是殿本。比我在丙申年所购买的多了一种《明史》，其他各部都没什么区别，但是这样的版本在我们乡间已经是极难得到的了。后来我到了京城之后，也没有再另外购买全史，只是增添了《辽》、《金》、《元》、《明》四史及《史》、《汉》的各种佳本。而《宋史》到现在还没有买到，是唯一尚缺的典籍。

吉安的敌军决定不逃了，将来一定得与浔阳敌军用同一种办法，看来不到夏末秋初是不能拿下他们了，弟弟要坚持，耐心地等待，迪庵去年在浔阳，在开浔守城巡逻之外，有时间也会读书习字。弟弟那边所挖的壕沟，如果十分可靠，将来如果有空闲，可以尽量抽出时间来看书，目前一定要尽力办好壕工巡逻这件事。

澄弟在二十二日到县里。赖县令对蝗虫一案办得非常认真，有书信邀请绅士去。温弟在二十五日回家。亦山先生在二十二日回去，二十六日又回来了。瀛皆先生二十日入学，二十二日开课，亦山也跟随一同学习。甲五的眼病一直没有大的改善，右眼也是一样，但是左眼已大大好转，只是看东西不能像正常人一样。九弟的妻子最近身体虚弱多病，因

为不间断地吃了很多大补的药剂，近段时间已经有起色了，估计再过些日子，应该能出屋照料一些家中的杂事了吧。青山二十七日暂时回去，我嘱咐他初一再来。二十八日晚上接到弟弟二十二日的来信，也请青山在这里多住些时间，一定要坚持把他留下住上两个月。

我主张周济受灾的乡绅百姓，并不是说要泛爱博施，只是偶尔遇到一家之中被杀数人的灾民，或者辗转迁徙来此，一时没有粮食的，房屋被烧无处安身的等等，可以适当地给予数十金，以解他们的燃眉之急。从前星冈公曾说“济人须济急时无”。又说“随缘布施，专以亲眼所见为主”，这就是孟子所说的“是乃仁术也”。如果没有亲见真实的情景，而是盲目地征寻受灾人家，广泛地予以救济，那和造册发放救济款有何区别呢？这样不仅达不到真正的效用，反而只会被别人看做带兵的人沽名钓誉，也会因此被地方官员讥笑。另外还会造成只是少数人得到恩惠，真正需要帮助的人却被遗漏的现象。弟弟的见解，深深地切中了事理的要害。因为去年湖口绅士受害很惨，而我却无力救济他们，所以才推论于吉安，并不是要弟弟无故施恩，被误解为沽名钓誉的举动。

这次没有写好给金、史、谢的回信，只好过段时间再寄。李雨苍二十九日到家。孙朗青、吴贯槎也都一同回来。初四是先大夫一周年忌辰。在敬办小祥祭奠仪式之后，再详细叙述此事。

顺问近好，诸唯心照。兄国藩手草。

咸丰八年正月二十九日

【解读】

古人讲，人有四种类型：独善其身的，兼善天下的，独恶其身的，兼恶天下的。对此，冯友兰则说，做人有四种境界：自然境界，功利境界，道德境界，天地境界。易中天也说：“一个人如果同时具有孔子提倡的爱心、孟子的正义、墨子的实践、韩非子的直面人生、老子的智、庄子的慧、荀子的自强，那么这个人就一定能成为一个伟大的领袖人物。”

曾国藩在这封信中，告诫弟弟说：“我主张周济受灾的乡绅百姓，并不是说要泛爱博施，只是偶尔遇到一家之中被杀数人的灾民，或者辗转迁徙来此，一时没有粮食的，房屋被烧无处安身的等等，可以适当地

赠与数十金，以周济他们急用。从前星冈公曾说‘济人须济急时无’。又说‘随缘布施，专以亲眼所见为主’，这就是孟子所说的‘是乃仁术也’。如果没有亲见真实的情景，而是盲目地征寻受灾人家，广泛地予以周济，那和造册发放救济款有何区别呢？这样不仅达不到真正的效用，反而只会被别人看做带兵的人沽名钓誉，定会因此被地方官员讥笑。另外还会造成只是少数人得到恩惠，真正需要帮助的人却被遗漏的现象。

从中可以得出，曾国藩是一个乐于助人的人，他懂得如何利用自己的善去救人于水火。在他看来，对一些需要帮助的人，可以适当地给予一些他们急需要的东西，这样就会让那些穷困的人得到帮助，而不是广泛地去施恩，那样有可能只能救济其中一些人，而另外一部分人根本就得不到救济，这样就会被人们认为你是在利用善事，而做些沽名钓誉的事情。因此说，如果想要对一个人施恩，就要亲眼见到这个人得到了自己所给予的东西，那样你的施恩才真正起到了作用。这也正是古代所讲的雪中送炭，急人所急。

南宋时期，著名诗人范成大，他一生写了许多诗歌，晚年退居故乡石湖，自称石湖居士。他留下一本《石湖居士诗集》，文中有一首诗，题目是《大雪送炭与芥隐》。其中有两句是这样写的：不是雪中须送炭，聊装风景要诗来。其中意思是说：如果不把炭送在困难时刻，那种营造出的意境和诗意将是勉强和造作的。

据《宋史•太宗纪》记载，有一年，天降大雪，天寒地冻，到处是积雪，天气十分寒冷。宋太宗在宫中，穿着龙袍，烤着炭火，还依旧觉得寒气逼人。他突然想：我身为皇帝，住在宫中，条件这么好，还依然觉得寒冷。而外面那些没有衣服防寒，没有食物充饥的人民，不知道会冻成什么样子？而自己作为百姓的父母官，这时候更应该怜爱他们才是。”于是他就马上召开封府尹进宫，对他说：“在这个天寒地冻的天气里，我们有吃有穿有火烤，而外面那些老百姓缺衣少食，怎么办？你立刻带上衣服、粮食和木炭，去寻访那些穷人，帮助他们解决燃眉之急。”

开封府尹立刻遵从皇上的命令，带领随从，准备好衣服、粮食、和木炭，挨家挨户去送。凡是有困难的，都给送去米和衣服。凡是没有柴烧的，都给送去木炭。让那些穷人有饭吃，有木炭生火取暖。一时间，举国上下交口称赞，传为美谈。

这便是用自己的恩惠，让百姓得到了所需。

其实，有时候你的一时慷慨，也会得到别人日后的回报。这也正如俗语所说：“好心必有好报。”比如胡雪岩因为在王有龄最困难的时候，帮助了他，让他十分感动，他便将胡雪岩看做是“雪中送炭”的君子。

胡雪岩在钱庄当跑腿伙计的时候，认识了落魄的王有龄，他见他是一个正义之人，又得知他因为没钱买官而郁闷，就冒着被老板炒鱿鱼的危险，私自从钱庄借走了500两银子给王有龄。后来，王有龄经过同乡何永桂提携，从此翻了身，最后坐上巡抚的交椅。而王有龄则是个知恩必报的忠义之士，利用自己在官场上的优势，倾全力“投之以李，报之以桃”。随后，王有龄又取得了“晚清三杰”之一的左宗棠的信任，攀上了权贵。后来，在王有龄的帮助下，胡雪岩自立门户，贩运粮食。结果他在官与商之间如鱼得水，游刃有余，从此走上了从商的坦途，事业日渐发达。

还有，浙江藩司麟桂在危难时刻，胡雪岩慷慨解囊，帮助他顺利渡过了难关就是典型一例。当时阜康钱庄刚开业，杭州太守捎信来说，藩司麟桂想从阜康钱庄暂借二万两银子。在这之前，胡雪岩对麟桂也只是听说而已，没有任何交往，再加上胡雪岩早就听官府里的一些知情人士说，麟桂就要调离浙江，去江宁（南京）上任，这次借钱的用途，很可能是用于填补他在任时财政上的亏空。而此时刚刚开业的阜康钱庄，包括同业庆贺送来的‘堆花’，也不过只有四万现银。

如果借了，这人一走，那借出的银子岂不是打了水漂？即使人家不赖账，像胡雪岩这样有身份、爱面子的人，是不可能天天跑到人家官府去要债的。但是如果二万两银子收不回来，这对刚成立的阜康来说可是一笔不小的损失。在这种情况下，如果换做一般钱庄的老板，大都会向麟桂打个幌子，先是阳奉阴违地奉承一番，然后再说几句空话应付过去。诸如“小号本小利薄，无力担此大任”，或者“创业未久，根基浮动，委实调度不开”。即使有钱庄愿意冒险出钱救急，也是利上加利，乘机狠宰一把，活生生地将那麟桂剥掉几层皮。

但胡雪岩却没有那么做，他做事向来有长远打算，从不计较眼前的一时得失。他认为：如果在人家最困难、最需要别人帮助的时候，你帮着解了围，人家一定不会忘记。只要他官位不倒，到时利用手中的权势，略加行个方便，不愁这二万两银子拿不回来？更何况据知情人分析，麟桂也不是那种欠债不还、耍死皮赖账的人。如今他调任，只是不想把财政“亏空”的把柄授之与他人，影响他仕途的发展，所以才急需一笔钱来解决这亏空的问题。胡雪岩经过仔细考虑后，立刻决定“雪中送

炭”。

太守大人得到胡雪岩的借款后，十分感激，就将胡雪岩钱庄，上次钱业公所承销的官票，上报朝廷，由于阜康带头认领，且数额甚大，故朝廷下旨，特加褒奖。这么一来，阜康的声名，可就上达京城了。此外，抚台大人还吩咐，要将江宁、浙江两地解往江南大营充饷的税款，尽量交阜康往来。这对胡雪岩来说是一笔不小的生意。

事实证明，胡雪岩凭借借出的两万银子，不仅使“阜康”钱庄获得了一笔不小的生意，而且还将钱庄生意做到了上海和江苏。还有，落魄文人裘丰言，胡雪岩每到节日都给他送礼金，裘丰言十分感激。因此，时常有人盛赞胡雪岩有“春秋”策士风度。

可见，胡雪岩屡出义举，这就是我们经常说的“欲先取之，必先与之”的做法。

所以说，一个懂得施恩的人，不但能让有困难的人得到帮助，更能让自己的善举具有真正的“雪中送炭，给人以温暖的作用”。否则，则会被人们认为是沽名钓誉、欺世盗名的伪君子。

唐太宗李世民认为自己继承皇位以来，在他的治理下，老百姓都安居乐业，道德水平也有所提高。所以为了能够表现他的仁君之举，以提高自己在百姓心目中的地位，就下令把已判死刑的390名犯人一律暂时释放回家探亲，为期一年。等到第二年，再如期返回接受行刑。这让很多人都觉得李世民是个比较有人情味的皇帝。后来，刑期满后，那些人都如期返回，没有一个逃跑者。这让李世民非常高兴，于是下令将全部被判死刑者释放。这在当时便被传为了美谈。人们都认为，那些死刑犯人是因为受到了李世民的大恩而感动，都成了讲信义的君子。

但是，宋代欧阳修却写了一篇《纵囚论》，批评李世民沽名钓誉、欺世盗名。而事实上是李世民和死刑犯人双方都用了心机，达成了一种默契。也就是说李世民早就料到他们会回来才会放他们，而死刑犯人也是猜想到他们回来会被赦免才会回来，这是在合演一台好戏，演给老百姓看。从而，李世民得了美名，死刑犯人得了赦免的实惠，双方都有好处，受愚弄的是老百姓。

由此可见李世民这种施恩的方法，并不能得到众人的赞赏，反而却被人认为是一种沽名钓誉的伎俩。从中也让我们知道，用权术来哄骗世

人，只能欺骗一时，却很难欺骗长久。作为一个有识之人，会一眼将这种伎俩看穿，揭发其行为的不义。

所以说，我们在给人施恩的时候，一定要在别人真的需要帮助的时候去帮助他渡过难关，不期望任何回报和所得，而不是利用自己的施恩而要索取什么，那样，你的善举只能说是一种沽名钓誉的伎俩，是小人的行为，这是我们今人所应注意的。

致诸弟：交友拜师以专一为要

【原文】

四位老弟左右：

正月二十三日接到诸弟信，系腊月十六在省城发，不胜欣慰。四弟女许朱良四姻伯之孙，兰姊姊女许贺孝七之子，人家甚好，可贺。惟蕙妹家颇可虑，亦家运也。

六弟、九弟今年仍读书省城，罗罗山兄处附课甚好。既在此附课，则不必送诗文与他处看，以明有所专主也。凡事皆贵专。求师不专，则受益也不入；求友不专，则博爱而不亲。心有所专宗，而博观他途，以扩其识，亦无不可。无所专宗，而见异思迁，此眩彼夺，则大不可。罗山兄甚为刘霞仙、欧晓岑所推服，有杨生(任光)者，亦能道其梗概，则其可为师表明矣，惜吾不得常与居游也，在省用钱，可在家中支用(银三十两则够二弟一年之用矣，亦在吾寄一千两之内)。予不能别寄与弟也。

我去年十一月二十日到京，彼时无折差回南，至十二月中旬始发信，乃两弟之信骂我糊涂。何不检点至此！赵子舟与我同行，曾无一信，其糊涂更何如耶？余自去年五月底至腊月初未尝接一家信。我在蜀可写信由京寄家，岂家中信不可由京寄蜀耶？又将骂何人糊涂耶！凡动笔不可不检点。

陈尧农先生信至今未接到。黄仙垣未到京。家中付物，难于费心，以后一切布线等物，均不必付。

九弟与郑、陈、冯、曹四信，写作俱佳，可喜之至。六弟与我信字太草率，此关乎一生福分，故不能不告汝也。四弟写信，语太不圆，由于天分，吾不复责。

余容续布，诸惟心照。兄国藩手草。

道光二十四年正月廿六日

【译文】

四位老弟左右：

正月二十三日我接到四位弟弟于腊月十六在省城寄出的来信，看了之后，非常欣慰。来信中说，四弟的女儿许配给朱良四姻伯的孙子，兰姐的女儿许配给贺孝七的儿子，这两户人家的为人都不错，实在是可喜可贺的事！遗憾的是，蕙妹的境况有些令人忧虑，这也是家运啊。

六弟、九弟今年仍然在省城，跟随罗罗山兄听课学习，这很好。既然在此上课，就不要再将诗文送给别人指正，以表明心有所专。凡事贵在一个专字，若寻求老师不专一，则受益也不会有多深；若寻求朋友不专一，也只能是平淡的交往，不会有亲近之感。心里有专一的东西，在此基础上博览群书，广交朋友，可以增长见识，也无可非议；心中没有专一的东西，却见异思迁，变来变去，就太不应该了。刘霞仙、欧晓岑对罗山兄非常推崇佩服，杨生(名任光)也能随口说出他的大致情形。由此可见，罗山兄可为人师是毋庸置疑的，可惜我不能够常与他住在一起交流切磋。至于两个弟弟在省城的用度，可以由家里支付(三十两银则够两弟一年的费用，这也在我寄回家的一千两银之内)，我就不再另外寄钱给你们了。

我去年十一月二十日到京，那时没有信差回湖南，所以到十二月中旬才发信，结果，两个弟弟来信，骂我糊涂，为何这样不检点？赵子舟和我同路，一封信也没有写，那他的糊涂更如何？再说去年从五月底到十二月初，我没有接过一封家信，我在四川，可以写信由京城寄家里，难道家里就不可以写信由京城转寄四川吗？那又该骂谁糊涂呢？在动笔的时候，一定要考虑周全，不可乱讲。

陈尧农先生的信到现在还没有收到。黄仙垣也没有到京。家里托人

带东西进京，实在太麻烦了。以后布线等一切东西，就不要托人捎过来了。

九弟写给郑、陈、冯、曹四人的书信，书法文笔都有可以表扬的地方，真是一件可喜的事。只是六弟寄给我的信，字体潦草，这关系到一个人一生的福分，所以我不能不给你指出来。四弟的信中，话说得太过生涩，不够圆润，因为这与天分有关，我也就不再责备你。

余容续布，诸唯心照。兄国藩手草。

道光二十四年正月二十六日

【解读】

古人说：“人生得一知己足矣。”的确如此，茫茫人海中，能够遇到同自己志同道合的朋友屈指可数。因此说，交友要专一，要真心真意去对待朋友。

瞿秋白对于鲁迅早就仰慕，非常敬佩。同时鲁迅也非常欣赏瞿秋白的人品和文章，他还曾多次和自己的朋友冯雪峰谈到瞿秋白的杂文：尖锐，明白，明畅，并赞扬瞿秋白是个有才华的人，让他十分敬佩。此外，他还诚恳地指出瞿秋白杂文深刻性不够，少含蓄，所以他更推崇瞿秋白的论文、译文。

鲁迅和瞿秋白还没有见面的时候，就互通书信，声气相通。瞿秋白对俄语十分精通，他在一封信中表示，他对鲁迅翻译的苏联小说《毁灭》感到十分赞赏，但他也直言不讳地指出了鲁迅译文中所存在的问题，并充满感情地说道：“我们是如此亲密的人，还没有见面的时候就是如此亲密的人。”鲁迅看后，更是高兴。两人以“敬爱的同志”互相称呼，这对一向谨慎的鲁迅来说是实属少见的。

1932年夏天，两人第一次见面。两人见到后，更是一见如故，谈得十分投机。他们在一起执笔论文，心中的喜悦之情由衷地表现了出来。

后来，瞿秋白、杨之华为了避难，有四次都是暂住在鲁迅家。而每次鲁迅都是十分热情地款待他们，甚至将他的房间让出来，自己睡在地铺上。于是两人的关系更加密切。有一天，鲁迅送瞿秋白一副对联：

人生得一知己足矣，

斯世当以同怀视之。

可见，鲁迅对瞿秋白的情意如此之深。而被他如此崇尚和推许的，瞿秋白是第一人。

曾国藩交友十分广泛，他从这些良师益友中得到许多宝贵的意见和知识。所以，他主张交友贵在专一，必须要彼此交心。他在这封信中明确地表达了自己的观点：凡事都贵在一个专字，寻求老师不专一，受益也不会有多深；寻朋友不专一，只是平淡地交往，也不会亲近。但如果心里有专一的东西，再博览群书，广交朋友，就可以扩充见识，没有什么事情是做不成的。但如果一个人心里没有专一的东西，见异思迁，变来变去，这是人最要不得的。从中可以得出：人要完成一件事情，就必须把全部的精力都放在这件事情上，要从始至终，坚持不懈。不要见异思迁，做着这样想那样，看看这山望那山，人如果不专心，就会一生一事无成。

古人最不赞成以利益作为交友的目的，因为如果只是为了得到个人的利益而去结交朋友，那样势必会影响到个人的品行和生活的质量。这正如孟子所说：“友也者，友其德也，不可以有挟也。”可见，孟子交友，是为了提高自己的品德和学问，而不是为了有利可图才去与人交往。

曾国藩就非常称赞管仲与鲍叔牙这样的朋友。管仲和鲍叔牙都是春秋时期齐国的名相，两人的友谊更是堪称文人士大夫友谊的典范，两千多年来一直为人们所传颂。在鲍叔牙因病逝世的时候，管仲十分悲痛，伤心欲绝。有人不解，便问他：“你与鲍叔牙并非君臣，也不是父子，为何伤心到这种程度？”管仲则回答：“你有所不知，我和鲍叔牙是最亲密的朋友，他是我一生最崇敬的朋友。我们年轻的时候一起去南阳做买卖，在路途中遇到南阳的无赖，他们对我进行了三次羞辱，鲍叔牙并不认为我胆怯怕死，而是知道我是为了一番事业才忍辱负重；他曾经同我一起向先王提出谏言，先王却不听，鲍叔牙则认为我是生不逢时；我与鲍叔牙一同分钱财的时候，我分的钱比他多三倍，他并不认为我是贪财自私，因为他知道我家中状况不好；当初，我辅佐的王子纠失败了，别的大臣都以死誓忠，我却甘愿被囚困，鲍叔牙没有耻笑我没有气节，他知道我是为了图谋大业而不在乎一时的名声。生养我的是父母，但是真正了解我的是鲍叔牙啊！”

曾国藩为管仲对鲍叔牙的这种情意而感动，在他看来，交友就必须要专一，宁缺毋滥，他还将自己的这种思想传递给子侄。告诫他们交友拜师都要以专一为要，这样才能从中受益，否则就会得不偿失。

南朝梁元帝萧衍有一手好书法，为天下人所敬仰，李世民更是对他十分敬仰。李世民认为，只要练就一手好书法，自然也就会成为一位合格的皇帝。于是他每天都苦练书法，为了把字练好，他寻遍天下的名帖名碑。而纵观天下，他知道古今以来王羲之父子亲书的名帖可谓是天下第一书。从此这变成了他梦寐以求的珍品。于是，他传达圣旨，天下间的名帖都进贡到了长安玉华宫含风殿里。如王羲之的《游目帖》《快雪时晴帖》，王献之的《中秋帖》《送梨帖》等都到了李世民的手中，这让李世民十分喜悦。

但是当李世民发现王羲之最出名的《兰亭序》帖始终找不到时，就让人开始四处寻找。有人传来了消息，说这个帖保存在浙江一位有名的禅师辩才手中。于是，李世民就派人将这位禅师请到宫殿上，好言相劝让他献上此帖，但是禅师却一口否认有此帖。这让李世民十分无奈，发出：“贵为天子，却无缘得见此神品，奈何！奈何！”的感慨。这时候，他的两位能臣：一个是能谋的房玄龄，另一个是善断的杜如晦。在他们的商议下，房玄龄出了一个好主意，就是先放禅师回去，让事情先暂缓一下，然后再派一个能说会道的御史萧翼前去“诈取”。这个“诈”法就是由萧翼假扮成一个世代书香的名门子弟，携带几幅二王的真帖，以拜师求教为名，接近辩才。

结果，萧翼果然不负君命，骗取了辩才的信任，从辩才的手中看到了《兰亭序》帖的真品。真品一出现，萧翼立刻“变脸”，当即拿出钦差御史的官威，狠狠地数落老和尚对皇上不说真话的“欺君大罪”，当面宣布将此真品没收，上缴朝廷。可怜82岁的老和尚惊得目瞪口呆，不久就郁郁病逝。

李世民得到这个国宝，终于圆了多年来的一个梦。他临终时下令将此国宝随葬，永伴圣躬。后来有人多次盗墓，就是不见此物。有人便讽刺这些以求师拜学为幌子而进行诈骗的行为实属小人行为，觉得他们虽然得到了宝贝，但是他们的行为却令人十分唾弃。

曾国藩十分厌恶这种以欺诈为手段的拜师行为。他时刻都告诫自己要用一颗真心去与人交往。也正是因为他这种对待人和事物的专一，而使他得到了许多人的情谊，并因此而取得了事业上的辉煌。

作为今人的我们，也一定要有这种专一的精神，对人专一，对事专一，持之以恒，相信就没有做不成的事情。

致诸弟：良友须殷勤接近

【原文】

四位老弟左右：

四月十六日，曾写信交折弁带回，想已收到。十七日，朱啸山南归，托带纹银百两、高丽参一斤半、书一包，计九套。

兹因冯树堂南还，又托带寿屏一架，狼兼毫笔二十支，鹿胶二斤，对联堂幅一包（内金年伯耀南四条，朱岚暄四条，萧辛五对一幅，江岷山母舅四条，东海舅父四条，父亲横批一个，叔父折扇一柄），乞照单查收。前信言送江岷山、东海高丽参六两，送金耀南年伯参二两，皆必不可不送之物，惟诸弟禀告父亲大人送之可也。

树堂归后，我家先生尚未定。诸弟若在省得见树堂，不可不殷勤亲近。亲近愈久，获益愈多。

今年湖南萧史楼得状元，可谓极盛。八进士皆在长沙。黄琴坞之胞兄及令嗣皆中，亦长沙人也，余续具，兄国藩手草。

道光二十五年四月廿四日

【译文】

四位老弟左右：

在四月十六日我曾写了一封家信，交由信差带回，估计你们已经收到了吧。十七日，正好朱啸山回湖南，我顺便请他帮忙带回一百两银子，一斤半高丽参，一包书共九套。不久后冯树堂也回湖南，又托他带寿屏一架，狼兼毫笔二十支，鹿胶二斤，对联、堂幅一包（其中，金年伯耀南四条，朱岚暄四条，萧辛五对一副，江岷山母舅四条，东海舅父四条，父亲横批一个，叔父折扇一柄)请照单查收。前不久的信上说送

江岷山、东海高丽参六两，送金耀南年伯参二两，都是一定要送的，但是弟弟，要禀告父亲大人再送。

树堂回去后，我家老师还没有定，弟弟如果在省城遇见树堂，要殷勤亲近，亲近越久，得益越多。

今年湖南萧史楼得了状元，可以说是极盛，八个进士都在长沙，黄琴坞的胞兄及其儿子都考中了，也是长沙人，其余以后再写，兄国藩手草。

道光二十五年四月二十四日

【解读】

《礼记•曲礼上》记载：“礼尚往来。往而不来，非礼也；来而不往，亦非礼也。”其意思是说，礼节重在相互往来，有往无来，不符合礼节；有来无往，也不符合礼节。这也就是说，人们在人际交往中，应该平等相待，互相帮助。有人把朋友之间的相处比喻为一把锯，你推我拉，有来有往，这样才能使朋友之间的友谊保持长久。

季札出使郑国，与子产一见如故。于是，季札赠送子产一匹白绢，子产回馈季札一幅麻布。这一行为，正是“礼尚往来”的证明。当然，这个“礼”并非指狭义上的“礼品”，而是泛指生活的方方面面的“礼仪”活动。如孔子所说的“自行束修以上，吾未尝无诲焉”，就说的是人与人之间的“礼尚往来”。而阳货为了见孔子，故意赠猪给孔子，以此盼望孔子登门还礼，这也是“礼尚往来”的表现。

所以说，周围的朋友是否贤能，关系到一个人一生的成败。除了父母，最能影响自己的便是朋友，人无法选择父母，但却可以选择朋友。选择好的朋友，会让自己一生受益，反之则会一生受累。

1843年2月17日曾国藩从北京写信给他弟弟告诫道：你身边的同学又都是些平庸、卑微、胸无大志、又最喜欢取笑人的人。嘱咐他说：“只获取明师的益处，别受恶友危害”。又说：“整日与平庸、鄙俗的人相处，根本学不到什么东西，心窍被堵塞太久了。”在给他的儿子曾纪江的信中也说：“选择朋友是人生第一要事，必须选择志趣远大的人。”

曾国藩在赴京科考的途中认识了“少有志节”的刘蓉，又通过刘蓉认识了胸怀壮志的郭嵩焘，于是三人“欣然联欢为昆弟交”，最后三人都成就了事业。曾国藩同手下也群雄影从。刘传莹是曾国藩的好友，专攻古文经学，精通考据，交往中大大弥补了他古文字上的不足；何绍基精通书法，擅长吟咏，曾国藩与他常来常往；罗泽南是一个“忧所学不能拔俗而入圣，忧无术以济天下”者，曾国藩十分敬重他，常在信中表示敬慕之意。后来罗书生带兵征战，立勋名于天下。曾国藩还有很多好友，也正是这些好友使他在京城的名气大增，树立了声望，扩大了视野。这也是他发达的重要原因。

《论语》中孔子提出交友择友的忠告：“宁缺毋滥”。这符合了“近朱者赤，近墨者黑”的道理，君子、仁人要想长期保持自己的清高，那么就不能混在世俗小人堆中，否则恐怕就连孔子这个圣人也做不到磨而不磷，涅而不缁了。因此，孔子告诫我们交友前要“视其所以，观其所由，察其所安”。

曾国藩戊戌时会考得中，总裁即为穆彰阿，于是两人便有了师生之谊，曾国藩抓住这个机会就经常与他往来。因为曾国藩勤奋好学，颇有几分才干，又经常以求学的身份向穆彰阿请教，实际是以此接近穆彰阿。因此，他也甚得穆彰阿的器重与赏识，处处得到穆彰阿的关照。

此外，曾国藩还告诉自己的两个儿子说，同学之间的情谊如果是真诚的，而且没有妄言和过激的举止，这样的人就可以交，否则就要割席而坐，不能过于亲昵。同时还说，如果两人断交，也没必要大动干戈，甚至势不两立，只要以后井水不犯河水就可以了。并让儿子都向古代管宁学习。

汉朝人管宁，字幼安,与华歆从小一起玩到大。一次他们在园中锄菜，发现地上有片金子，管宁视若无睹，依旧挥锄，华歆却十分高兴地拣起来，偷偷看看管宁的脸色，就扔掉了。管宁从小好学，两人曾坐在一张席子上读书，当有人乘华车经过门前的时候，管宁依旧读书，而华歆却丢下书，出去观望。而且华歆没有一次是席地而坐，而是将两腿像八字样分开，有时叫他十多次都不起来。于是，管宁就把席子割开，和华歆分席而坐，并对华歆说：“你已经不是我的朋友了”。

从中可以看出，管宁是一个淡泊名利、爱憎分明的人，而华歆却是唯利是图，极其容易被诱惑，做事用心不专的人。而曾国藩所告诫自己儿子的，正是教育他们应该在交友时看清楚人才能够真正交往，像华歆

这样的人就不宜交往，而像管宁这样，不受世俗诱惑，一心一意地做人，不慕虚荣，视金钱如粪土的人就可视为好朋友。

如在《孟子•梁惠王章句下》中，孟子对齐宣王说：“您有一个臣子把妻室儿女托付给朋友照顾，自己游楚国去了。等他回来的时候，他的妻室儿女却在挨饿受冻。对待这样的朋友，您应该怎么办？”齐宣王回答说：“和这位朋友断交。”为什么要和这位朋友断交呢？就是因为这位朋友不讲信用，没有把朋友托付的任务认认真真地完成。对此，儒家的创始人孔子也主张对朋友要坦诚相见，不说假话，这样才能交心，以利于互相信任、互相帮助，使友谊得以长久地保持下去。

总之，如果交到一个良友，那么就要殷勤地与他接近，两人从中互相学习，互相辅助，让自己的学识更加渊博，让自己的事业更加辉煌；而如果一旦发现是一个对自己不益的朋友，就应该立刻与其断绝来往，这样才会使你不至于陷入同流合污的泥泞中去。

致诸弟：常存谦虚敬畏之心

【原文】

四位老弟足下：

四月十六日，余寄第三号信交折差，备述进场阅卷及收门生诸事，内附寄会试题名录一纸。十七日朱啸山南旋，余寄第四号信，外银一百两、书一包计九函，高丽参一斤半。二十五日冯树堂南旋。余寄第五号家信，外寿屏一架，鹿胶二斤一包、对联条幅扇子及笔共一布包。想此三信，皆于六月可接到。

树堂去后，余于五月初二日新请李竹坞先生(名如篪，永顺府龙山县人，丁酉拔贡，庚子举人)教书。其人端方和顺，有志性理之学，虽不能如树堂之笃诚照人，而已为同辈所最难得者。

初二早，皇上御门办事。余蒙天恩，得升詹事府右春坊右庶子。次日具折谢恩，蒙召见于勤政殿，天语垂问共四十余句。是日同升官者：李菡升都察院左副都御史，罗衍升通政司副使，及余共三人。余蒙祖父余泽，频叨非分之荣，此次升官，尤出意外，日夜恐惧修省，实无德足

以当之。诸弟远隔数千里之外，必须匡我之不逮，时时寄书规我之过，务使累世积德，不自我一人而堕。庶几持盈保泰，得免速致颠危。诸弟能常进箴规，则弟即吾之良师益友也。而诸弟亦宜常存敬畏，勿谓家有人作官，而遂敢于侮人；勿谓己有文学，而遂敢于恃才傲人。常存此心，则是载福之道也。

今年新进士善书者甚多，而湖南尤甚。萧史楼既得状元，而周荇农(寿昌)去岁中南元，孙芝房(鼎臣)又取朝元，可谓极盛。现在同乡诸人讲求词章之学者固多，讲求性理之学者亦不少，将来省运必大盛。

余身体平安，惟应酬太繁，日不暇给，自三月进闱以来，至今已满两月，未得看书。内人身体极弱，而无病痛。医者云必须服大补剂，乃可回元。现在所服之药与母亲大人十五年前所服之白术黑姜方略同，差有效验。儿女四人皆平顺如常。

去年寄家之银两，屡次写信求将分给戚族之数目详实告我，而至今无一字见示，殊不可解。以后务求四弟将帐目开出寄京，以释我之疑。又余所欲问家乡之事甚多，兹另开一单，烦弟逐条对是祷！兄国藩草。

道光二十五年五月初五

【译文】

四位老弟足下：

在四月十六日我把第三号家信交给信差，信中详细叙述了进场阅卷及收门生等事，信内还附有会试题名录一份。十七日朱啸山南归，我托他带回去第四号信，另外有一百两银子，书一包计九函，还有一斤半高丽参。二十五日冯树堂也回南方，我趁机托他带回去第五号家信，还有一架寿屏，一包重两斤的鹿胶，对联条幅扇子及笔共一个布包。估计以上三封信，到六月份大概都可以收到。

自树堂离开之后，我于五月二日新请到李竹坞先生(名如篪，永顺府龙山县人，丁酉年的贡生，庚子年的举人)教书。这个人仪表端庄，性情温顺和善，有志于性理之学，虽然不似树堂那样有笃诚朴实的品质来感染人，但在同辈中也算是个非常难得的人了。

初二一大早，我到皇上的御门办事，蒙受天恩，得升为詹事府右春坊右庶子。第二天写折子去谢恩，又蒙在勤政殿召见，皇上笑着问了我四十多句话。当日一同升官的还有：李菡升为都察院左副都御史；罗衍升为通政司副使。我受祖父的余泽，多次得到超过我应得的荣耀，这次升官，特别出乎意料，所以我日夜都细心地反省自己，发现自己实在是没有什么德行能够让我接受这样的荣耀。弟弟要常常劝诫我，纠正我做得不好的地方和过错，务必使我家历代积累的德行，不能从我这儿开始衰落。而弟弟也要时刻存有一种敬畏的心理，不要认为家里有人做官，就可以欺侮人；不要认为自己有学问，就敢恃才傲物。常常谨记这一点才是获得福气之道。

今年的新进士，文章写得好的人很多，湖南的更多。萧史楼得了状元，周荇农(寿昌)去年中了南元，孙芝房（鼎臣）又得了朝元，可以说是盛极一时了。现在同乡中很多人喜欢研究词章学问，研究性理的人也不少，将来湖南的气运一定还会更加兴盛。

我的身体健康，只是应酬太多，没有空暇的时间，从三月进考场以来，到现在已经两个月，一直没有时间读书。你们嫂子的身体很弱，不过并没有什么大病。医生说：“必须吃些补药才能复原。”现在吃的药，与母亲大人十五年前所吃的白术黑姜方大体相同，有点效果。儿女四人都和平常一样。

去年寄到家里的钱，曾叫你们把分给戚族的数目详细地告诉我，而到如今没有一个字写来，实在不知道是为什么。请你们以后务必将账目寄来，好解除我的疑虑。还有，我很想知道家乡的事，已列出一个清单，请你们一件一件地说来细听。兄国藩草。

道光二十五年五月初五

【解读】

孔子曾说：“君子有三畏：畏天命，畏大人，畏圣人之言。小人不知天命而不畏也，狎大人，侮圣人之言。”敬畏之心是一个人有良知和操守的前提。人如果没有对自然的敬畏，那么地球上将不会看见美丽的青山绿水等景色；如果人们没有对法律的敬畏，那么罪恶就会在世间蔓延和横行；人如果没有对文化遗产的敬畏，那么我们的民族也不会留下那么多流芳百世的作品和值得人称赞的古代圣贤的称号；如果在当今的

社会，人们为人处世都不存有一颗敬畏之心，那么就会让人变得庸俗、浮躁，甚至会肆无忌惮，让一种坏的作风生起，而使社会陷入一片混乱的局面中。

曾国藩深知敬畏的作用，在这封信中，他告诫弟弟要时常保持一颗敬畏之心，不要认为自己家里有人当官，就仗势欺人，对别人大呼小叫；更不要认为自己有了很多学问，就十分自傲，目中无人。经常存有敬畏之心，是保持生活幸福的处世之道。

由此可见，曾国藩所强调的不是“独善其身”的谨小慎微，也不是不思进取的循规蹈矩，而是对权力的清醒认识和为官者应有的胸襟和风度。这种敬畏之心，体现的是一种庄严感和神圣感。在曾国藩看来，官员既然是为人民服务的，就要尊重人民。这种敬畏之心，蕴涵着他对国家、对人民的深厚感情。心有敬畏，就能够视国家和人民的利益高于一切，有强烈的忧患意识，唯恐有失误、有负重托。这种敬畏之心，折射出的是一种自律和自强。一个人如果能够保持敬畏之心，就会在面对形形色色的人和纷繁复杂的事时，时刻保持清醒的头脑，在诱惑面前保持坚贞，做到一身正气、一尘不染。

曾国藩一生多次升迁，但与众不同的是，他在每次升迁后表现出的并不是内心的喜悦之情，而更多的是他内心的焦虑和警觉，这正是一种智慧，木秀于林，风必摧之，即便行高于人，他也夹紧尾巴，低调行事，处处小心，用行动诠释着内敛之美。他曾写过一副对联：“战战兢兢，即生时不忘地狱；坦坦荡荡，虽逆境亦畅天怀。”从中可见曾国藩对敬畏之心的重视程度。

清朝时候，满族官员十分看不起汉族的官员，言语间总是有着冷言冷语。

一天，曾国藩进朝正准备参奏事宜，一个满族官员见到他后就在一旁不冷不热地说道：“像曾国藩这样的人还算是个人才，在我看来恐怕难以找出第二个这样的人吧？”

这时候，曾国藩的恩师穆彰阿对他的话语十分不满，反驳道：“难道郭嵩焘不算个才子吗？”

那个满族人说道：“算是，那恐怕也找不出第三个人了。”

当时，曾国藩还只是个翰林学院的侍讲学士，在这些达官显贵面前，只是一个微不足道的小人物。但是曾国藩依旧不卑不亢、彬彬有礼地说道：“不瞒大人，并非是我夸言，像我这样的无才之辈，湖南个个都是，就连村夫俗子，都可以与我比一比。”

那个满族人听后，依旧冷冷地说：“那我有机会倒是想拜访一下。”说完，就告辞离去。

随后，事情没过几天，那个满族官员就以到南方出差为由，来到了曾国藩老家进行私访。他来到了白杨坪，路途中他碰到了一位老人，便问：“老丈，你可知道曾国藩？”

这位老人见面前这个人十分尊敬有礼，便十分客气地指着对面山坡答道：“那边就是，那个高峒山下的屋场，就是他的家。”

满族官员心想，到了曾家门口，正好可以试一下这个地方人的文才，如果闹出笑话，回去一定可扫他曾国藩的面子。

于是他也不管面前的这位老人是否读过书，就指着远处的一座小石塔说：“远观宝塔尖尖，四面八方七层。请老丈对下联！”

老人被他这么一问，十分不解。看着他，笑着摇了摇手，牵牛走了。

满族官员见此，心中十分高兴。在他看来，他终于抓住了曾国藩的把柄。这回回去，一定让曾国藩下不来台。随后回去后，他见到曾国藩就说：“曾国藩，你说你们江南都是才子，我看是不是夸海口了呢！”接着他将他与那个曾国藩家乡老人相遇的场景说了一遍。

曾国藩听后，大笑起来。满族官员也愣住了，问曾国藩为何发笑。曾国藩这次停止了笑，说：“他已经答对了，不过这是哑语。难道大人连这个都不懂吗？”

满族官员被曾国藩说得一头雾水，忙问：“什么，哑对？”

曾国藩不慌不忙，依旧十分尊敬地回答道：“老人对你摇手，那意思是说：近看手掌平平，五指三长两短。”

满族官员听后，立刻觉得面红耳赤，再也无话可说了。

从中可见，满族官员对人丝毫没有一点敬畏之心，只是对汉人十分瞧不起。但是曾国藩作为汉人，却并没有因为满人的无理而进行指责和报复，而是依旧心存一种敬畏的心态，向满族官员证实，像他这样的人才，比比皆是。最后在曾国藩尊敬有礼，又不失大方的解释中，让满族的官员自知羞愧，再也不敢瞧不起汉人。

生活中，也存在着这种对人没有丝毫敬畏之心的人。有的人仗着自己有权有势，而贬低别人，瞧不起别人，一副高高在上的样子，殊不知这种做法所带来的只是让人对你更加唾弃，要知道尊重别人就是尊重自己，如果一个人心存的只是高傲，那么根本也不会得到别人的敬畏，甚至会让自己因此而孤立无助，失去朋友，陷入孤木难成大器的境地。所以说，我们一定要时刻存有一颗谦虚敬畏之心，这是我们在社会中的立身之本，处世之法。

致诸弟：切勿占人便宜

【原文】

澄侯、子植、季洪三弟足下：

自四月二十七日得大考谕旨以后，二十九发家信，五月十八又发一封，二十九又发一信，六月十八又发一信，不审俱收到否？二十五日，接到澄弟六月一日所发信，俱悉一切，欣慰之至。

发卷所走各家，一半系余旧友，惟屡次扰人，心殊不安。我自从己亥年在外把戏，至今以为恨事。将来万一做外官，或督抚，或学政，从前施情于我者，或数百，或数千，皆钓饵也。渠若到任上来，不应则失之刻薄，应之则施一报十，尚不足以满其欲。故兄自庚子到京以来，于今八年，不肯轻受人惠，情愿人占我的便宜，断不肯我占人的便宜。将来若做外官，京城以内无责报于我者，澄弟在京年余，亦得略见其概矣。此次澄弟所受各家之情，成事不说，以后凡事不可占人半点便宜，不可轻取人财，切记切记！

彭十九家姻事，兄意彭家发泄将尽，不能久于蕴蓄，此时以女对渠家，亦若从前之以蕙妹定王家也，目前非不华丽，而十年之外，局面亦

必一变，澄弟一男二女，不知何以急急定婚若此？岂少缓须臾，即恐无亲家耶？贤弟从事，多躁而少静，以后尚期三思。儿女姻缘前生注定，我不敢阻，亦不敢劝，但嘱贤弟少安毋躁而已。

成忍斋府学教授系正七品，封赠一代， 敕命二轴。朱心泉县学教谕，系正八品。仅封本身，父母则无封。心翁之父母乃 封也。家中现有《搢绅》，何不一翻阅？牧云一等，汪三入学，皆为可喜，啸山教习，容当托曹西垣一查。

京寓中大小平安。纪泽读书已至“宗族称孝焉”，大女儿读书已至“吾十有五”。前三月买驴子一头，顷赵炳堃又送一头，二品本应坐绿呢车，兄一切向来俭朴，故仍坐蓝呢车。寓中用度，比前较大，每年进项亦较多（每年俸银三百两、饭银一百两），其他外间进项，尚与从前相似。

同乡诸人皆如旧，李竹屋在苏寄信来，立夫先生许以教馆，余不一一，兄国藩草。

道光二十七年六月廿七日

【译文】

澄侯、子植、季洪三弟足下：

自从四月二十七日得知皇上大考谕旨后，我二十九日寄了一封家信，五月十八日寄了一封，二十九日又寄了一封，六月十八日又寄了一封，不知道你们都收到没有？二十五日，我接到澄弟六月一日所发的信，知道了一切，非常高兴！

发卷所走各家，有一半是我的旧友，只是多次打扰别人，心里很不安。我自从己亥年在外逢场作戏，至今以为恨事。将来万一做了地方上的官，或督抚，或学政，从前有恩于我的人，或数百，或数千，当年所作所为都成了垂钓的诱饵。他若找上门来，不答应他要办的事就会显得刻薄，如果答应了就算施一报十，也不足以满足这些人的欲望。所以我自庚子年到京城以来，至今八年，不肯轻易得人好处，情愿让人占我的

便宜，也不肯我占人的便宜。将来如果做了地方上的官，京城以内也就没有指望我报答的人了。澄弟在京待了一年多，也都基本看见了。这一次澄弟所欠各家的情，事情能成就不说了，以后做事不可占人家半点便宜，不可收取人家的钱财。切记切记。

彭十九家姻事，兄长的意思是彭家家运已到尽头，不可能长久了，这个时候，把女儿许配他家，也好像以前把蕙妹许配王家一样。眼前，他家也不是不华丽，但十年之后，这种局面一定会变化，澄弟只有一男二女，不知道为什么要这么急急忙忙订婚？难道稍微迟一刻，就找不到亲家？贤弟做事，毛躁不冷静，以后遇事都要三思而行。儿女姻缘，前生注定，我不敢阻止，也不敢劝说，只是嘱咐贤弟少安毋躁罢了。

成忍斋府学教授系正七品，封赠一代，皇上敕命二轴。朱心泉任县学教谕，系正八品，不过只是封他本人，父母则无封。心翁父母是承接以前的诰封。家中现有《搢绅》，为什么不看一看呢？牧云考试列一等，汪三也已经入学了，这些都是让人高兴的事。至于啸山教习的情况，让我委托曹西垣查一查。

京城家中大人孩子都平安。纪泽读书已读到“宗族称孝焉”，大女儿读书已读到“吾十有五”。三个月前买了一头驴子，没过多久赵炳堃又送了一头。二品官本来应该坐绿呢车，我向来一切简朴，所以还是坐蓝呢车。家中花销比以前要多，每年的收入也多些（每年俸银三百两，饭银一百两）。其他外头的收入都与以前差不多。同乡人都和以前一样，李竹屋在苏寄信来了，宋立夫先生答应他在教馆任职，其余不一一写了，兄国藩草。

道光二十七年六月二十七日

【解读】

在生活中，与人相处谁都不愿意吃亏，因为在人们看来，吃亏常常是和愚蠢、笨拙联系在一起的。所以多数人都想占便宜，结果只是得不偿失。

古时候，有个叫做窦禹钧的人，因为他住在燕山，所以人们称他为窦燕山。这个人从小就心术不正，特别喜欢占别人的便宜。已经长到三十岁了，他依旧没有儿子来传宗接代。有一天，他晚上在睡梦中梦见了

死去的父亲对他说：“钧儿，如果你再喜欢占别人的便宜，那么你不但不会有儿子，还会让自己的寿命都缩短。”窦燕山醒后，回想自己这几十年来，一直都是与人斤斤计较，以占别人便宜而度日的。如今人们对他的这种行为都十分不满。于是，他就牢记父亲的话，从此痛改前非，改掉这个爱占别人便宜的毛病。而且开始助人为乐，做了很多善事。后来，他的父亲又托梦给他说：“钧儿，你现在做了这么多善事，因此积了不少德，老天爷会赐给你五个儿子，你的寿命也因此得以延长。”结果，他的妻子真的就给他生了五个儿子，他的身体也一直强健。

后来，窦燕山就用不轻易占别人便宜的道理对自己的儿子进行教育，教会他们许多做人的道理，以及与人相处的方法。他的五个儿子，都十分争气，在他的教育下，同年在科举中都榜上有名。人们对他们这一家人都十分敬佩，都赞扬他们这种不占人便宜的品德。

由此可见，占别人便宜，是一种不道德的行为，人如果一如既往地占别人便宜，只会像故事中的窦禹钧一样，得不偿失。反之，如果清醒地意识到这种是损人不利己的做法时，而痛改前非，就一定会如愿以偿。

所以，真正聪明的人是懂得吃亏是福的道理的人，如果你吃些亏，别人就愿意和你交往，如果很多人都这样想，那么你实际上就获得了更多的人气、更多的合作，那么你也就获得更高的收益，当然就变成福气了。

在古代，人们都提倡“吃亏论”。如明代杨继盛曾经在临终前给他儿子的遗嘱中写道：“宁让人，勿使人让；吾宁容人，勿使人容；吾宁吃人亏，勿使人吃吾之亏；宁受人气，勿使人受吾之气。人有恩于吾，则终身不忘；人有仇于吾，是即时丢过。”这既是教导儿子为人处世的箴言，又是一位老人对人生的感悟。

清代著名书画家郑燮也曾亲手书写了一幅四字箴言，送给他的晚辈亲戚。在他写的条幅正中间，矗立着笔劲刚坚的四个字：“吃亏是福”。条幅的下面，还特地加上了注解：“满者损之机，亏者盈之渐。损于己则益于彼，外得人情之平，内得我心之安，既平且安，福即在是矣！”其意思就是在告诫他的亲戚：满足于一时的利益，则可能会丢失更好的机会，不爱小利，不怕吃亏的人反而能得到长久的利益。从郑才子的话中，我们可以看到“吃亏是福”的道理。

还有，一位名叫林退斋的尚书在他临终的时候留下了“汝辈只要学吃亏”的遗训，明朝儒士薛敬轩奉行的“学吃亏”以律己，“怪不得”以待人的人生哲学等等。这些都是对不占他人便宜的最好诠释。正如古人所说：“用争夺的方法，你永远得不到满足；但用让步的办法，你可以比期盼得到的得到更多。”换言之：选择吃亏也是一种福！

对此，曾国藩也深有体会。自从他为官以来，他认为那些施恩于我的人大概都另有所图，他们许多人都是因为我为官而想从中获得一些个人的利益。如果我将来做了更大的官员，不理会他们，他们就会更加刻薄，如果理会他们，即使是对他们进行帮助，他们也会得寸进尺，永远都无法满足他们的愿望。出于这样的理解，曾国藩在京城八年，从来都不肯接受别人的恩惠，不肯占别人的一点便宜。

1849年，曾国藩在京城的寓所里只有两样东西，一是书籍，一是衣服。衣服是做官的人不可缺少的东西，而书籍也是曾国藩一生都离不开的嗜好。曾国藩表示，等到将来罢官后，除了适合夫人穿的衣服外，其他都与兄弟五人抓阄平分。所有的书籍，则一律收藏于“利见斋”中，无论是兄弟还是后辈都不得私自拿走一本。除了这两样东西，曾国藩说他其他的东西都不会保留。

对为官的人来说，人们都知晓占便宜就会有失名声，所以像曾国藩这样的官，更多的是一种怕麻烦的心理，总担心人们会纠缠不断。所以说，曾国藩是个精明的人，他知道占别人便宜将会给自己带来麻烦和不好的后果，从而他便告诉自己的弟弟千万不可占别人便宜，自己也是依据这种“不占别人半点便宜”的处世哲学，做到无欲则刚，处处拒绝利的诱惑，最后终成一代名臣。

古今中外，那些贪图便宜，见利益就贪，见功名就争，一辈子都不愿意吃亏的人，他们只会抱着人不为己、天诛地灭的腐朽思想，认为只要拥有更多的财富，就能得到自己想要的一切，就能幸福一生，其实不然，这样的人只会被自己的思想拖进混沌的泥泞之中，而失去本性，被世人轻视，最终落得身败名裂的下场。

因此，人生在世，如果要想有所成就，就必须做到与人交往时不能占人半点便宜，宁肯人负我，不肯我负人，这样才能做到无欲则刚，拒绝诱惑，时刻保持头脑清醒，让自己有着清廉的名声，而不轻易失足。

总之，在职场、官场、人际交往中，尤其是当残酷的现实需要我们

去作出舍弃与牺牲的时候，我们必须要坦然地选择眼前的亏，能够舍弃和牺牲某些利益，学会“糊涂”，不与人计较，这样失去的只是暂时的物质，得到的却是自己给别人留下的良好印象，从而得到别人的信赖和敬佩，进而在生活中，建立起良好的人际关系，这也将有助于我们成就一番更大的事业。

致沅弟：圣门教人不外敬恕

【原文】

沅甫九弟左右：

十三日安五等归，接手书，俱知一切。抚、建各府克复，惟吉安较迟，弟意自不能无介介。然四方围逼，成功亦当在六七两月耳。

家中四宅眷口平安。十二日叔母寿辰，男女共九席，家人等三席。圣山先生十四日来馆，瀛皆先生十五日来馆。澄侯弟于十二晚往永丰一带吊各家之丧，均要余作挽联。余挽贺映南之夫人云：柳絮因风，阃内先芬堪继武(姓谢)；麻衣如雪，阶前后嗣总能文。挽胡信贤之母云：元女太姬，祖德溯二千余载；周姜京室，帝梦同九十三龄(胡母九十三岁)。

近来精力日减，惟此事尚颇如常。澄弟谓此亦可卜其未遽衰也。袁漱六之戚郑南乔自松江来，还往年借项二百五十两。具述漱六近状，官声极好，宪眷极渥，学问与书法并大进，江南人仰望甚至，以慰以愧。

杨家滩周俊大兄号少濂，与余同读同考，多年相好。频年先祖、先考妣之丧均来致情。昨来家中，以久试不进，欲投营博一功名，求荐至吉营。余以功牌可得，途费可赠，保举则不可必。渠若果至吉营，望弟即日填功牌送之，兼送以来往途费。如有机可假，或恰逢克复之日，则望保以从九县丞之类；若无机会，亦不勉强，以全余多年旧好。余昔在军营不妄保举，不乱用钱，是以人心不附，至今以为诟病。

近日揣摩风会，一变前志。上次有孙、韩、王之托，此次又有周君之托，盖亦情之不得已者。孙、韩、王三人或保文职亦可，渠辈眼高，久已厌薄千、把也。仙屏在营，弟须优保之，借此以汲引人才。余未能

超保次青，使之沉沦下位，至今以为大愧大恨之事。仙屏无论在京在外，皆当有所表见。成章鉴是上等好武官，亦宜优保。

弟之公牍信启俱大长进。上次谢王雁汀一缄，系弟一手所成？抑系魏、彭辈初稿润色？祈复示。吴子序现在何处？查明见复，并详问其近况。

余身体尚好，惟出汗甚多，三年前虽酷暑而不出汗，今胸口汗珠累累，而肺气日弱，常用惕然。甲三体亦弱甚，医者劝服补剂，余未敢率尔也。弟近日身体健否？科四、科六体气甚好，科四比弟在家时更为结实，科六则活泼如常，是为可喜。甲五目疾十愈其八，右目光总欠四分耳。余不一一，即问近好。

再者，人生适意之时不可多得，弟现在上下交誉，军民咸服，颇称适意，不可错过时会，当尽心竭力，做成一个局面。圣门教人不外敬恕二字，天德王道，彻始彻终，性功事功，俱可包括。余生平于敬字无功夫，是以五十而无所成。至于恕字，在京时亦曾讲求及之。近岁在外，恶人以白眼藐视京官，又因本性倔强，渐近于愎，不知不觉做出许多不恕之事，说出许多不恕之话，至今愧耻无已。

弟于恕字颇有功夫，天质胜于阿兄一筹。至于敬字，则亦未尝用力，宜从此日致其功，于《论语》之九思，《玉藻》之九容，勉强行之。临之以庄，则下自加敬。习惯自然，久久遂成德器，庶不至徒做一场话说，四十五十而无闻也。兄国藩手草。

咸丰八年五月十六日

【译文】

沅甫九弟左右：

十三日，在安五等人回来之后，我接到了你的来信，从信中得知了一切。抚、建各府已经收复，只有收复吉安稍迟一些，但是你的心情不能急躁。相信在我军的四面围攻之下，收复吉安在六、七两个月之内便可以实现。

最近家中四宅、老少家眷都很好。十二日是叔母寿辰，家中男女共

开了九席，家中(佣)人等开了三席。圣山先生是十四日来馆的，瀛皆先生十五日来馆。在十二日晚上，澄侯弟到永丰一带的各家吊唁，都要我作挽联。我为贺映南夫人所写的挽联是：“柳絮因风，阃内先芬堪继武(姓谢)；麻衣如雪，阶前后嗣总能文。”写给胡信贤之母的挽联是：“元女太姬，祖德溯二千余载；周姜京室，帝梦同九十三龄(胡母九十三岁)。”最近我的精力总是不够用，只有做这件事还像当年一样。澄弟说这表示我的精神好，没有急剧衰老的迹象。

袁漱六的亲戚郑南乔从松江回来，还了之前所借的二百五十两银子，并说了漱六的近况。据他所说，漱六现在为官清廉，声誉极好，学问书法上的造诣也提高了，江南人士对他十分敬仰钦佩。这真让我欣慰，也使我感到惭愧。

杨家滩的周俊大兄，号少濂，曾与我是同学，也是多年相好的至交。这几年，先祖、先考妣去世之时，他都前来吊唁，无一缺席，很是诚心的。昨天他来家中拜访，说有事所托，因多次没有考中，想投身军营以博取一个功名，拜托我推荐他到吉安营中任职。我认为功牌可以取得，路费可以相赠，保举则大可不必了。如果他果真去了吉安营中，希望弟弟当天填好功牌送给他，并赠送来往的路费。如果恰逢好的时机，碰上攻克吉安之日，也可以为他保举个九品的县丞之类的功名；如果确实没有机会，就不必勉强成全我多年相交的旧友。过去在军中，我从不妄加保举、不乱用钱，所以现在人心不附，这仍然是我心头的一块心病。

我最近揣摩时下风气，逐渐改变了以前的固执想法。上次有孙、韩、王三人的托付，这次周君又来相求，实在是情非得已的事。弟弟可以为孙、韩、王三人保举文职，此三人眼光很高，对千总、把总之类的武职不以为意。仙屏目前在营中，弟弟一定要对他尤其看重，尽力保举他，以吸引更多有用的人才。从前我没有破格提拔次青，导致他沉沦低位，得不到重用，让我现在有着满心的惭愧和悔恨。无论在京城还是在外地，仙屏都会有出众的表现。成章鉴是上等的好武官，也应该破格保举提拔。

从信上看来，弟弟的公文、信函都有很大的进步。上次答谢王雁汀的信函，是弟弟亲自所写吗？还是在魏、彭等人写好初稿之后由你加以润色的？请回信说明这点。吴子序现在在什么地方？请详细查明，并询问他的近况，来信告诉我。

我身体还算康健，只是出汗很多。如果是在三年前，即使是酷暑天气，也浑身清凉不出汗，现在稍动胸口便溢满汗珠，而且肺气越显衰弱，让我忧虑万分。甲三的身体也不是很好，医生建议他常服补药，但不敢轻易实行。弟弟近来身体可好？科四、科六的身体很好，气色颇佳，而且科四比弟弟在家时更加健壮，科六还是那么活泼，这些都是让人高兴的事。甲五的眼病也好了八九分，右眼视力总差四分。其余的事就不再多说了，顺问近好。

还有，人的一生中，得意顺心的时候是很难得的。现在弟弟赢得了上下一致的交口称赞，军民爱戴有加，正是人生得意之时，千万不可错过机会，应当尽心竭力，为自己的人生铸就更大的辉煌。圣人教导人们不外乎“敬恕”两个字，天德王道，有始有终，性功事功，都可以涵盖在内。我生平在“敬”字上没下工夫，所以年将五十，还是碌碌无为。至于“恕”字，在京城时也曾经专门研究过，只是近年远离京城，在外为官，憎恨人们对京官的藐视，再加上我本性倔犟，渐渐倾向于刚愎自用，不知不觉地做出许多“不恕”的事、说出许多“不恕”的话，至今仍然十分羞愧。弟弟在“恕”字上下了很大的工夫，在天分上也胜过我很多。至于“敬”字，弟弟好像也未曾用心，从此以后应在这方面多下工夫。《论语》中的九思，《玉藻》中的九容，都应该努力做到。无论是对上还是对下，都应该表现得很庄重，这样下去别人才会对你发自内心的尊敬。习惯则成自然，久之则可以成大器，才不至于空话连篇，四五十岁仍然碌碌无为，一事无成。兄国藩手草。

咸丰八年五月十六日

【解读】

曾国藩在这封信中，劝诫弟弟在正逢得意顺心的时候，更应该以“敬恕”来作为自己做人的原则，这样才能为自己的人生铸就更大的辉煌。

人们常说，维持朋友亲密关系的最好办法是：往来有节、互不干涉，久而敬之才能天长地久。

古时孔子非常敬佩晏子交朋友的态度：晏子不轻易与人交朋友，一旦交了一个朋友就会全始全终。他让友谊地久天长的要诀是“久而敬之”。交情越久，对人越恭敬有礼，别人对他也越敬重。一般来说，关

系密切的朋友，言谈举止都更为随便，就好比人们心情不好时总爱对亲密的人发脾气一样。而一时的口不择言，有时会变成永远的伤疤。

对我们来说，每个人都有朋友，但能全始全终的很少，这边新朋友在增加，那边老朋友也在流失，正所谓：“相识满天下，知心能几人？”

许多人常有一个错误的想法：挚友之间无须讲究礼仪，因为好朋友亲密信赖如亲兄弟，讲究礼仪便显得亲疏不分、十分见外了。其实朋友关系的维系是以相互尊重为前提的，容不得半点强求、干涉和控制。彼此之间情趣相投、脾气对味则合、则交；反之，则离、则绝。朋友之间再熟悉、再亲密，也不能随便过头、不恭不敬，否则，默契和平衡将被打破，友好关系将不复存在。维持朋友亲密关系的最好办法是往来有节，互不干涉，“久而敬之”才能天长地久。

对好朋友仍需敬，并不是说在一切情况下都要遵守不必要的烦琐的客套和热情，而是强调好友之间要相互尊重、不去跨越对方的禁区。每个人都希望拥有一片私密天空，朋友之间过于随便就容易侵入这片禁区，从而引起隔阂和冲突。待友不敬，有时或许只是一件小事，却可能埋下了破坏性的种子。

这就需要我们做到，孔子对子贡所说的那样，向人进谏时，要“忠告而善道之，不可则止，无自辱也”（《论语•颜渊》）。就是不一定要做苦口良药，不一定要当头棒喝，你完全可以娓娓道来。这就叫“善道之”。如果这样还说不通，就适可而止，不要等到人家不耐烦了而自取其辱。

在今天这个社会里，千万不能要求对方必须如何如何。包括父母对孩子也一样，每一个个体都是值得尊重的，朋友之间尤其要保持这种尊重。将自己放在与朋友相等的地位，设身处地地为朋友着想，相敬如宾，才能让友情长在。

此外，与人交往，还应以“恕”为本。在曾国藩看来，恕是人的一项重大的道德修养，常以恕字自醒，给人留有余地，则道路上所遇到的荆棘就会少。人生在世，如果人人都讲恕道，相互宽容，就会减少摩擦，便可以互相团结，齐心协力，这样就会成就一番事业。

在曾国藩的一生中，顺少逆多，特别是来自官场的忌刻、疑谤、攻击、掣肘，使他养成了一种“忍”字当头的性格和“韧”性战斗的精神，常

常以“恕忍”来勉励自己。时常有“人在屋檐下，不得不低头”的醒悟，为了自己的前程事业，情愿让人三分。

“恕”是指在人际交往中，待人而说的。没有恕就不可能有忍；只有忍，才能造就自己的恕道。曾国藩就是用“仁”以立人而自立，用“恕”以报德而化怨，用“忍”以缓解矛盾的激化，让自己在克己忍让中坚忍不拔，走出了同僚之间的互相倾轧，成就了自己的事业，登上了辉煌的仕途高峰。

致九弟：患难与共勿有遗憾

【原文】

沅甫九弟左右：

十四日发第八号信，交春二等带往，并带璧还金、史两处银二百二十两，想将收到。是夕接弟初七夜信，得知一切。

贵溪紧急之说确否？近日消息何如？次青非常之才，带勇虽非所长，然亦有百折不回之气，其在兄处，尤为肝胆照人，始终可感！兄在外数年，独惭无以对渠，去腊遣韩升至李家省视，其家略送仪物。又与次青约成婚姻，以申永好。目下两家儿女无相当者；将来渠或三索得男，弟之次女、三女，可与之订婚，兄信已许之矣。在吉安，望常常与之通信，专人往返，想十余日可归也。但得次青生还与兄相见，则同甘苦患难诸人中，尚不至留莫大之愧歉耳。

昔耿恭简公谓居官以耐烦为第一要义，带勇亦然。兄之短处在此，屡次谆谆教弟亦在此。二十七日来书，有云“仰鼻息于傀儡膻腥之辈，又岂吾心之所乐”，此已露出不耐烦之端倪，将来恐不免于龃龉。去岁握别时，曾以惩余之短相箴，乞无忘也！

甲三《史》、《汉》、韩文二月中可看毕，三月即看《近思录》《周易折中》《四书汇参》等书。一则使略知立身行己之大要，一则有益于制艺也。

李雨苍于十七日起行赴鄂，渠长处在精力坚强，聪明过人，短处在

举止轻佻，言语易伤，恐咏公亦未能十分垂青。澄侯弟于十五日上永丰，十九日可归。温甫弟于二十一日起程，大约三月半可至吉安也。

九弟妇日内痊愈，业在地下照料一切。展转床褥已历弥月，亦由体气素弱之故。以后再服补剂，必有大裨，弟尽可放心。余不一一。兄国藩手草。

咸丰八年二月十七日

【译文】

沅甫九弟左右：

十四日寄出第八号信，让春二等人带回来，一同带回的是璧玉和还给金、史二人的二百二十两银子，估计快要收到了。当天晚上就接到弟弟于初七的来信，从信中得知了一切。贵溪紧急的消息确实吗？现在的情况如何？次青是个了不起的人才，虽然不擅长带兵，但也有百折不挠的气概。他在我这里时，尤其是肝胆照人，始终让人感佩！我在外面这几年，仅对他一人感到内疚。去年腊月派韩升到李家去探望，稍微送了一点礼物，又和次青定下了亲事，以表明两家永远相好。眼下儿女没有相当的人，将来他第三个孩子是男孩，你的二女儿或三女儿可以和他家结亲，我把这个想法也对他说过了。在吉安时，希望你常常和他通信，派专人送去，我想十来天可以回来。只要次青能活着回来与我相见，那么和我同甘苦共患难的人当中，就不会留下莫大的遗憾了。

过去耿恭简公说：做官最重要的修养是耐烦，带兵也是如此。我的短处就在这一点上，多次恳切地教导你们的也是这一点。你在二十七日的来信中说：“要我在那些傀儡膻腥的手下做事，这哪里是我心里乐意的？”这已经露出了不耐烦的眉目，将来免不了会和人发生冲突。去年我们分别时，曾把我的短处告诉给你，希望你不要忘了。

甲三在学习《史》、《汉》、韩文，二月中旬可以看完，三月份就看《近思录》、《周易折中》、《四书汇参》等书。这些书一方面可以让他知道些为人处世的基本道理，一方面对他学习写八股文也有益处。

李雨苍在十七日起程去湖北，他的长处是精力旺盛，聪明过人，短处是举止不庄重，言语容易伤人，恐怕咏公未必能看中他。澄侯弟于十

五日起程去永丰，十九日可以归来。温甫弟二十一日起程，大约三月中旬可以到达吉安。

九弟妇由于身体一直以来都很虚弱，这次生病卧床一个多月，近几天已经痊愈，可以下地照料一切事物了。以后再服些补药，一定会有好处的。弟弟可以尽管放心。其他的就不再一一说了。兄国藩手草。

咸丰八年二月十七日

【解读】

俗话说，岁寒知松柏，患难见真情。其意思是说：严寒时节，万木凋零，只有松树柏树不畏冰雪，傲然挺立。从中可见，这个谚语将人生可能遭遇的困境比喻为寒冬，把挫折中亲友的关怀帮助比喻为不改本色的松柏，用以说明人与人之间那份珍贵的情谊在严峻的考验和锻炼中才会更加显示出它的光彩。

的确如此，人与人之间的情意是无法用金钱去衡量的，它的伟大甚至超过了生死。《赵氏孤儿》里公孙杵臼对程婴说，抚孤难，赴死易，君取其难，我取其易。可见，两人的情意是多么的深厚。

《论语》中说：“颜回独知孔子也。”这也说明了孔子与颜回之间的深厚情谊。

在孔子周游列国之前，颜回一直充满热情地守在孔子身边。鲁定公十三年（公元前497年），当孔子“堕三都”的计划失败后，迫不得已只好离开了鲁国，开始了长达十四年的周游生涯。在这个时候，不管安危祸福，颜回都一直跟随着孔子，成为孔子最贴心，最忠诚的弟子。后来，孔子带颜回到了卫国，经过别人的举荐，卫灵公接受并安顿了孔子师徒二人。然而当孔子在卫国住了十个月后，就有人向卫灵公上报说：“孔子可能是鲁国派来的奸细，是为鲁国图谋才来的。”于是卫灵公就立刻派人暗中调查孔子师徒。孔子知道后，唯恐身受其害，便趁机逃离了卫国。而颜回却不顾生命危险留下来观察动向。没过多久，当卫灵公查清了事情的真相后，请颜回给孔子带话，恳请他重新返回卫国。可没想到的是，当颜回赶到匡地的时候，孔子正被人误认为是曾经侵略过匡地的阳虎而被一群人围困。在这个危难的时候，孔子见到前来的颜回便动情地说：“吾以汝为死矣。”颜回则恭敬地答道：“子在，回何敢

死。”此刻，正所谓人们常说的患难见真情，孔子听到颜回的话，对颜回充满了感激，对他更加信任。

同样，曾国藩也深感患难中的这份情意是多么伟大。所以他在这封信中说：“只要次青能活着回来与我相见，那么和我同甘苦共患难的人当中，就不至于留下莫大的遗憾了。”可见他对与他共患难的人的那份发自内心的真挚情谊。

李次青是曾国藩的得意门生，曾国藩兵败靖港、祁门等地之后，次青就与他患难相共。后来次青兵败失地，曾国藩想学孔明斩马谡，叫幕僚拟奏折严参他，众人都不肯拟定。让他的得意门生李鸿章拟，却遭到了李鸿章的强烈反对，并说道：“老师要参次青，门生愿以去争。”曾国藩说：“你要离去，可以，奏折我自己拟就是了。”第二天曾国藩就叫人给李鸿章送四百两银子去，请他离去。李鸿章在幕中，有数年的功劳，但却为了此事被赶了出去。曾国藩将奏折呈递上去后，次青受到重大处分。虽然受到曾国藩的严厉惩罚，但是次青却从来没有怨恨过他，依旧对他感恩戴德，曾国藩死后，次青哭着为他作了一首诗，字里行间无不洋溢着他对曾国藩至死不渝的真挚情谊。李鸿章也依旧对曾国藩十分敬佩。

由此可见，曾国藩的为人赢得了良好口碑，同时也反映出了曾国藩门下弟子的那份患难与共的真挚情感。

此外，李元度也堪称是曾国藩的患难之交。1854年4月，曾国藩因为轻信别人的话，出兵靖港，遭到惨败，羞愧交加，投水自杀，被李元度和另一随从章寿麟救起。获救后，曾国藩上奏朝廷，自请降罪。没过多久，朝廷降旨：“着加恩免其治罪，即行革职，仍赶紧督勇剿贼，带罪自效。”这次的革职，让曾国藩从此失去了“专折上奏”的权力。对此，李元度对曾国藩说：“这次的革职对大人你十分不利，这也意味着你与皇帝的直接沟通渠道从此断绝了。万一朝野有人对你和湘军说三道四，那么我们连说话解释的权力都没有了。”于是，李元度就拿出早已替他写好的一份奏折，向朝廷索要这个“专折上奏”权。

这让曾国藩举棋不定，因为向朝廷要权，弄不好的话就会引来大的祸端。但李元度反复劝说，让曾国藩感到了他的一片苦心，最终下定了决心要奏上此折，并表示愿意承担一切后果。

随后，曾国藩就以李元度的折稿为底本，反复斟酌修改后，以密折

形式呈上。让曾国藩没想到的是朝廷竟然允准，这样，就保留了曾国藩的“专折上奏”权。经过这次的事情后，曾国藩深切感到李元度是个患难与共的兄弟，于是对他更加信任，两人同吃、同住，几乎无话不谈。李元度也很快在曾国藩的保举下开始了仕宦生涯，做了知县并加内阁中书衔。

1854年6月，曾国藩开始东征讨贼，仅仅半年时间，他先后收复岳阳、武昌、田家镇、黄梅等重镇。随后又进入江西，率水师在鄱阳湖与太平军展开了一场激战。然而是役，湘军水师不幸被太平军分割为外江和内湖两块，曾国藩的指挥船也落入太平军手中。

遭受惨败后的曾国藩再次投水自尽，也再一次被李元度等部下救起，并把他护送至罗泽南军中。

此后，曾国藩一度受困江西达一年之久。很多幕僚见局势不好，都纷纷离去。这期间，曾国藩身边只剩下了李元度等少数几个亲信幕僚，情形十分悲苦。为了扭转江西战局，李元度奉命回平江募集一军，以解江西的局势。咸丰七年，曾国藩抛下湘军将领，回乡奔丧。在这期间，李元度在浙江巡抚王有龄的保举下，升为浙江温处道员。

曾国藩在家知道这一消息后，十分不高兴。在他看来，李元度这是改换门庭，但他心里知道自己有愧于李元度，是自己不保举他才导致了今天的局面。因此，他在给九弟的信中表示：“使次青去乡从军者，都因不才而出也。若得东路大定，次青归来，握手痛谈，此心庶几少释耳。弟在吉，宜以书常致次青。余前有信求润公保之。闻润公近解万金至贵溪，奏派次青防浙一路，张皇而提挈之，次青于是乎增辉矣。”与此同时，他还写信给李元度，表明自己的心迹：

江西军务，刻不去怀，所以奏请终制者，实以夺情两次，乃有百世莫改之愆，至所自愧憾者，上无以报圣主优容器使之恩，下无以答诸君子患难相从之义。常念足下与雪极，皆有极不忘者。前年困守江西，贼氛环逼，雪极之芒鞋徒步，千里赴援，足下之力支东路，隐然巨镇。鄙人自读礼家居，回首往事，眷眷于辛苦久从之将士，尤眷眷于足下与雪极二人。

后来，曾国藩再度复出，获得署两江总督的职位，又奏请改调李元度为安徽宁池太广道，这样，李元度又重新回到了湘军。

由此可知，能够患难与共的人，是人生中最值得珍惜和感激的人，他能够在你最困难的时候，伸出友谊之手；能够在你最危险的时候，挺身而出；能够不求回报，忠心跟随你一起同甘苦，共患难，这样的人才是人生中最好的朋友，最好的助手。所以作为今人，如果我们身边有这样的人，一定要更加珍惜，这将是你人生中最大的财富。

致泽儿：做人需忠恕

【原文】

字谕纪泽儿：

余此次出门，略载日记，即将日记封每次家信中。闻林文忠家书，即系如此方法。

尔在省，仅至丁、左两家，余不轻出，足慰远怀。读书之法，看、读、写、作，四者每日不可缺一。看者，如尔去年看《史记》、《汉书》、《韩文》、《近思录》，今年看《周易折中》之类是也。读者，如《四书》、《诗》、《书》、《易经》、《左传》诸经、《昭明文选》、李杜韩苏之诗、韩欧曾王之文，非高声朗诵则不能得其雄伟之概，非密咏恬吟则不能探其深远之韵。譬之富家居积，看书则在外贸易，获利三倍者也，读书则在家慎守，不轻花费者也；譬之兵家战争，看书则攻城略地，开拓土宇者也，读书则深沟坚垒，得地能守者也。看书如子夏之“日知所亡”相近，读书与“无忘所能”相近，二者不可偏废。

至于写字，楷行篆隶，尔颇好之，切不可间断一日。既要求好，又要求快。余生平因作字迟钝，吃亏不少。尔须力求敏捷，每日能作楷书一万则几矣。

至于作诸文，亦宜在二三十岁立定规模；过三十后，则长进极难。作四书文，作试帖诗，作律赋，作古今体诗，作古文，作骈体文，数者不可不一一讲求，一一试为之。少年不可怕丑，须有狂者进取之趣，此时不试为之，则后此弥不肯为矣。

至于做人之道，圣贤千言万语，大抵不外敬恕二字。“仲弓问仁”一章，言敬恕最为亲切。自此以外，如立则见参于前也，在舆则见其倚于

衡也；君子无众寡，无小大，无敢慢，斯为泰而不骄；正其衣冠，俨然人望而畏，其为威而不猛，是皆言敬之最好下手者。孔言“欲立立人，欲达达人”；孟言“行有不得，反求诸己”。“以仁存心，以礼存心，有终身之忧，无一朝之患”，是皆言恕之最好下手者。尔心境明白，于恕字或易著功，敬字则宜勉强行之。此立德之基，不可不谨。

科场在即，亦宜保养身体。余在外平安，不多及。

再，此次日记，已封入澄侯叔函中寄至家矣。余自十二至湖口，十九夜五更开船晋江西省，二十一申刻即在章门。余不多及。又示。涤生手谕（舟次樵舍下，去江西省城八十里）。

咸丰八年七月廿一日

【译文】

字谕纪泽儿：

我出门在外的这段时间里，简略地做了些日记，并把日记附在家信中寄了回去。听说林文忠所写的家信，也有类似的做法。你虽然在省城，却只到丁、左两家拜访，其余时间从不随便出门，我虽然远离家乡，也欣慰满足了。

读书的方法，看、读、写、作四方面每天坚持，缺一不可。要看的，就像你去年看的《史记》、《汉书》、《韩文》、《近思录》，今年看的《周易折中》等书；要读的，如《四书》、《诗》、《书》、《易经》、《左传》等经典，《昭明文选》、李杜韩苏的诗、韩欧曾王的文章，有些一定要高声诵读，否则很难感受得到书中的雄伟气概，有些则适合低吟轻咏，不然不能领会其中深远悠然的神韵。如果用富家居积来作比喻，看书就像在外做生意，获利三倍，而读书就像在家中镇守家业，不轻易花费；如果拿兵家战争来作比喻，看书就是攻城占地，开拓疆土，读书就是深沟坚垒，坚守阵地。看书就与子夏所说“日知所亡”相近，读书与“无忘所能”接近，二者不可偏废。

至于说到写字，楷行篆隶，你都很喜欢，这很好，但是写字的功夫一天也不能间断。不但要求要写得好，而且速度也要适当提高。我这一生，因为写字动作缓慢，吃尽了苦头。你在写字的时候要力求敏捷快

速，每天要能写一万字以上的楷书，达到这个程度方可。

至于写文章，也应在二三十岁时打好基础，过了三十，文章很难再有长进了。作四书文，作试帖诗，作律赋，作古今体诗，作古文，作骈体文，这些都必须一一讲求、一一试作。少年不要怕出丑，要有狂妄进取的志趣，这时不去尝试，到以后再弥补就很难了。

关于做人的道理，圣贤已经阐述了很多道理，也都不外乎“敬恕”两个字。《仲弓问仁》这篇文章，阐述敬恕之道最为确切。除此之外，像站着见人就要参礼于前，坐车时见人就要倚到车前横木上去；君子无论多少，无论大小，都不能怠慢，都要做到泰然而不骄；正衣冠后，俨然整肃，使人望而生畏，但要威而不猛。这些都是讲求“敬”字的最好方法。孔子说“要立可立之人，要通达可通达之人”；孟子说“身体力行没有成果，就要反省自己”。“以仁存心，以礼存心，虽然终身担忧，但绝无一朝祸患”。这些都是“恕”字入手的最好方法。你心里明白，在“恕”字上或许就容易见效；“敬”字你则要勉力去做。以上是立德的基础，要谨慎地去实行，切记。

科举考试即将来临，要注意保重身体。我在外面很平安，其他的就不再多说了。

还有一件事，这次的日记，已经封在澄侯叔的信中寄到家里去了。我自从十二日到湖口，十九日夜里五更开船进入江西省，二十一日就到了章门，别的不多说了，下次信中再谈。又示。涤生手谕（舟次樵舍下，去江西省城八十里）。

咸丰八年七月二十一日

【解读】

俗话说，做事先做人，《论语》中关于做人的道理有许多，但曾子说其实只有一条：夫子之道，忠恕而已。

如今，人们因为有了太多的评判标准，使自己的心迷失了方向，根本就无法判断自己行为的对错。尤其是当自己怀有一颗忠诚于事业的心时，总是觉得自己空有一番抱负无法施展，而产生怀才不遇的感慨。这时候又该如何做到忠呢？当我们被别人恶意相攻，受到伤害的时候，又

如何做到恕呢？

孔子在《论语》中曾论述过几篇，“为人谋而不忠乎”（《学而篇》）；“忠焉，能勿诲乎？”（《宪问篇》）；“君使臣以礼，臣事君以忠”（《八佾篇》）；“行之以忠”（《颜渊篇》）。从中可以得出，忠指忠于职守忠于君的命令、对政令的执行要忠贞不二以及对朋友要忠诚。

对此，孟子也说过：“君之视臣如手足，则臣视君如腹心；君之视臣如犬马，则臣视君如国人；君之视臣如土芥，则臣视君如寇仇。”孟子说得更直白，当君使臣不以礼时，那么臣事君也不必忠，可以藐视之，甚至可以杀了他。可见，孟子所说的先秦儒家的忠并不是愚忠。

而儒家对忠的真正解释则是：第一，它是通过忠于某个人或者忠于某件事情而表现出来的。例如，古代的忠君报国。晁错就是一个典型的愚忠代表。苏轼在《晁错论》中说：“昔者晁错尽忠为汉，谋弱山东之诸侯。山东诸侯并起，以诛错为名；而天子不以察，以错为之说。天下悲错之以忠而受祸，不知错有以取之也。嗟夫！世之君子之欲求非常之功，则无务为自全之计。”其意思就是说，晁错身为汉景帝的老师，一心忠于朝廷，为国鞠躬尽瘁，替汉室着想，力排众议，直言削藩。甚至父亲投河自杀，也没能改变晁错对皇上的一片忠心——直言建议。但是后来藩王以“诛晁错，清君侧”之名反对朝廷，皇帝为平息造反的藩王的怒气，腰斩晁错于西安东市。从中也反映出了汉景帝的不忠不仁。

第二，“忠”表现在个人对群体的一种认同。南宋大臣文天祥所认为的“忠”，就是“事君如父”。在他看来国家与个人好比父子一样密不可分。而追捕文天祥的南宋大汉奸张弘范对“忠”也有他的一番理解。他在劝降文天祥时曾说：“国亡矣，忠孝之事尽矣，正使杀身为忠孝，谁复书之？”所谓“国”亡，其实是宋王朝亡，而民族还在，人民还在，儒家之“道”更是还在。从中可见，文天祥的“忠”，从根本上是忠于民族、忠于理想，他把忠建立在了民本主义上。当他被押解燕京后，元朝取出一张王牌——九岁的降元皇帝招降。文天祥的反应却是“乞回圣驾”。后来，元丞相博罗以皇帝降元为由，劝文天祥归降，他则反驳说：“德佑吾君也，不幸而失国，当此之时，社稷为重，君为轻。吾别立，为宗庙社稷计，所以为忠也。”

纵观古今正是因为有了像晁错和文天祥这样的忠心大臣，才使国家兴旺起来，而如果每个臣子都不效忠国家，效忠皇上，那么国家必然会

灭亡。

曾国藩做人的成功，就是源于他对封建王朝的忠心，也正是他这种忠心的思想为他积攒了百折不回的精神力量，最终到达了他的“光辉”顶点。他曾昭示天下：“本部堂德薄能鲜，独仗忠信二字为行军之本。”

所以说，我们为人为事也是如此，要以“忠信”为本，尽量避免瓜田李下的嫌疑，不论对上对下，都要努力将自己打造成一个“信得过、靠得住、有用、可用”的形象，让所有人都能信赖你，使人际和谐。这样你才能够在激烈的竞争中，处于不败之地。

值得注意的是，“忠信”并不等于“实话实说”。而只有勇于承担事务，并将事务做好，这才是真正的“忠信”；而不顾一切的“实话实说”、“实事实办”，最终只会将事情弄到反的方面上。这可称得上是“愚忠”。

古代岳飞精忠报国，被人们称为民族大英雄。赵构曾亲自书写“精忠岳飞”制成锦旗赏赐给他，同时还在京城为他建造府第，后来又授他清远军节度使，曾对岳飞说：“光复国土，中兴大宋这项事业，我就托付给你了”，君臣二人的关系可以说达到了彼此信任的程度，关系十分亲密。但岳飞却不知道避嫌，他把这种“士为知己者死”的崇高感情运用在皇帝的身上，劝诫皇帝早日解决皇位继承人的问题，这便触犯了皇家的最大忌讳。虽然他的本意是出自一片忠心，但是却让皇上对这个手握重兵的他产生了怀疑，随后就发生了对岳飞命运具有影响的“淮西事变”。

可见岳飞的下场，虽然做到了忠，但是却因为他的忠心，而不知道凡事都要有个度，超过这个度，就会把事情引向不好的方面，所以这是我们今人要引以为鉴的。

致泽儿：做人要有气量

【原文】

字谕纪泽：

闻尔至长沙已逾月余，而无禀来营，何也？少庚讣信百余件，闻皆尔亲笔写之，何不发刻？或请人帮写？非谓尔宜自惜精力，盖以少庚年未三十，情有等差，礼有隆杀，则精力亦不宜过竭耳。

近想已归家度岁。今年家中因温甫叔之变，气象较之往年迥不相同。余因去年在家，争辩细事，与乡里鄙人无异，至今深抱悔憾。故虽在外，亦恻然寡欢。尔当体我此意，于叔祖各叔父母前尽此爱敬之心。常存休戚一体之念，无怀彼此歧视之见，则老辈内外必器爱尔，后辈兄弟姊妹以为榜样，日处日亲，愈久愈敬。若使宗族乡党皆曰纪泽之量大于其父之量，则余欣然矣。

余前有信教尔学作赋，尔复禀并未提及。又有信言涵养二字，尔复禀亦未之及。嗣后我信中所论之事，尔宜一一禀复。

余于本朝大儒，自顾亭林之外，最好高邮王氏之学。王安国以鼎甲官至尚书，谥文肃，正色立朝，生怀祖先生。念孙经学精卓，生王引之，复以鼎甲官尚书，谥文简，三代皆好学深思，有汉韦氏、唐颜氏之风。余自憾学问无成，有愧王文肃公远甚，而望尔辈为怀祖先生，为伯申氏，则梦寐之际，未尝须臾忘也。怀祖先生所著《广雅疏证》、《读书杂志》家中无之。伯申氏所著《经义述闻》、《经传释词》，《皇清经解》内有之。尔可试取一阅。其不知者，写信来问。本朝穷经者，皆精小学，大约不出段、王两家之范围耳。余不一一。父涤生示。

咸丰八年十二月三十日

【译文】

字谕纪泽：

听说你抵达长沙已经一个月有余，为什么到现在还没有写信给我？少庚的讣告信件有一百多封，据说都是你亲自写的，为什么不拿去刻写？或者请人帮写呢？我的意思并不是让你惜力，而是因为少庚生年未满三十，情谊有差别，礼节有轻重，就是有精力也不适合过分消耗。

你最近几天应该已经回家过年了吧？因为温甫叔的变故，今年家里的气氛和往年相比迥然不同。去年我在家中，因为一些鸡毛蒜皮的小事和温甫叔发生了矛盾，这简直跟那些鄙夷的乡下人无异，现在想来，依

然深感悔恨。现在虽然身在异乡，还是有些郁郁寡欢，心生愧疚。你应该理解我的心意，在叔祖和各位叔父、叔母面前要多尽敬爱之心。平常做事的时候，要谨记全家就是一个不可分割的整体，万不可怀有相互歧视之心，这样家中老辈、内外亲戚必然会器重、喜爱你，后辈的兄弟姐妹也会以你为榜样，对你更加亲近尊敬。如果能让宗族、乡党都认为纪泽的度量跟他的父亲相比，有过之而无不及，那就是我最大的欣慰了。

以前我在信中曾教你学作赋，你的回信中却没有提及此事；后来我又写信教导你涵养二字，你的回信中同样也没有提到，不知道到底是什么原因。以后我在信中议论的事，你回信时都要作出回应。

历数本朝大儒，除了顾亭林以外，我最喜欢的要数高邮王氏的学问。王安国早年以科举鼎甲进入仕途，官至尚书，追谥文肃，以严正被朝中官员推崇。他的儿子怀祖先生念孙，念孙对于经学研究精卓；念孙的儿子王引之，引之又以鼎甲人仕，官至尚书，追谥文简。祖孙三代都好学深思，沿袭了汉韦氏、唐颜氏的学识和风范。我自问学问没有什么成就，感到非常遗憾，与王文肃公相差太远，更是有愧。现在只希望你能成为怀祖先生，成为伯申氏那样的人，这是我做梦都没有忘记的事。怀祖先生的著作《广雅疏证》、《读书杂志》家里没有藏书，不过伯申氏的著作《经义述闻》、《经传释词》，在《皇清经解》中都有，你可以找出来仔细研读。如果碰到不懂之处，可以写信问我。本朝研究经学的人，都精通小学，但研究的成果都没有高于段王两家的水平。其余的就不一一列举了。父涤生示。

咸丰八年十二月三十日

【解读】

每个人都有他可取的一面，尽管人不可能做到尽善尽美，但是只要他胸襟坦荡，虚怀若谷，就可以使人与人之间以诚相待，互相信赖，博取人们对你的称赞与真诚相助，事业就会有成功的希望。

曾国藩与人不同的地方就是，他主张以“度”容“士”，诚待天下，从而换得人才济济于一堂的大局面。

曾国藩在努力读书的时期，一次他到省城去参加举人考试，距离考试的日期还有几天的时候，他就来到岳麓书院温习功课。因为来得比较

晚，很多房子都被人租了，他只好与一个秀才同住一个屋子。这个秀才性情十分暴躁，心胸也十分狭小，不懂得宽容别人。他的书桌离窗户很近，当他见曾国藩的书桌也摆在窗前，便十分不满，对曾国藩大声说：“我这里的光线全靠窗外的阳光射进来，你把书桌放在窗前，遮挡住了我的光线，这让我怎么读书啊？”曾国藩听了他的话，并没有生气，而是和颜悦色地问他：“那你看，我应该将书桌放在哪里才合适呢？”秀才指着床的侧面说：“你可以放到那边。”曾国藩便按着他的意思，将书桌移了过去。曾国藩读书十分刻苦，常常读书到深夜，仍不歇息。而秀才不愿意苦读，非常讨厌深夜读书，当他听到曾国藩的读书声时，就十分恼火。他唠叨不休地指责着：“你这个人，想必是平时不知道用功读书，现在却临时抱佛脚。你也不顾及别人要休息，只顾自己，是不是太自私了。”曾国藩对于秀才几次三番的挑衅和无理取闹，都没有介意，只是一笑了之，由吟读改为默诵，对他再次作了让步。不久后，曾国藩中了举人，喜报到后，那同学更加大怒，说：“这屋子的风水本来是我的，反叫你夺去了!”在旁的同学听了不服气，与那同学激烈争论，认为是那同学无理取闹，替曾国藩打抱不平。曾国藩却依然和颜悦色，毫不在意，劝说同学，安慰同室，当做没有发生什么事情一样。可见青年时期的曾国藩涵养和气度都不凡，虚怀若谷，雅量大度。

曾国藩说：“圣门好言仁，仁即恕也。”“纵人以巧诈来，我仍以浑含应之，以诚愚应之，久久则人之意消也。若勾心斗角，相迎相拒，则报复无已时也。”“见一善者则痛誉之，见一不善者则浑藏不露一字。久之，善者劝，而不善者亦潜移而默转矣。”所谓“浑藏不露”，是要求对不善者不采取鄙夷等令人难堪的态度。从中体现了曾国藩强调严于律己，宽以待人，不怨天不尤人的观念，“无故而怨天，则天必不许；无故而尤人，则人必不服”。“凡不能严于律己、宽以待人的人，最终不能立己达己，这是被无数事实证明了的。”

曾国藩当上大臣后，他大度能容人的风范更是被人所称赞。左宗棠曾经是曾国藩的幕僚，曾国藩对他极为器重，在曾国藩的推荐下，左宗棠得以步步高升。但是两人曾经一度因为一些过节而绝交。可是，曾国藩从不因为个人的恩怨而在公务上掣肘左宗棠，左宗棠西征的时候，曾国藩为左宗棠筹饷，始终不遗余力，而且推荐自己最得力的湘军将领刘松山随之西征，左宗棠在陕甘新疆建功立业，刘松山对他的帮助最大。左宗棠收复新疆后，曾国藩自叹不如左宗棠，认为左宗棠的能力天下无二。左宗棠在晚年，逢人便骂曾国藩，经常是喋喋不休。但是曾国藩并不计较，所以就连左宗棠，都不得不为曾国藩的度量所折服，曾国藩去

世，左宗棠送来挽联：“知人之明，谋国之忠，自愧不如元辅；同心若金，攻错若石，相期无负平生。”

曾国藩一生都坚持以德报怨、以厚待巧、以宽待严的思想，无论对待朋友还是对待下属都是“待人以诚，待人以恕”。

在他看来，如果善待别人，别人就会把你当做朋友和合作伙伴，从而一起共同发展；相反，如果把他们当做对手，互相争斗，互相排挤，那么他们也会想尽办法来对付你。最终只能是两败俱伤。所以说，做人要有大度的气量。

清代有个叫钱大昕的人说得好：“诽谤自己而不真实的付之一笑，不用辩解。诽谤确有原因的，不靠自己的修养进步是不能制止的。”这就是说，器量阔宏，使我们能检点自己，而大度本身就是一种人格魅力，不仅能够让自己正视缺点，而且也是对自身力量的肯定。

曾国藩的宽容和大度还有一件事情可以体现：新宁的刘长佑拔取贡生，其中每个人都要参加朝考。曾国藩当时的身份已经十分显贵，有阅卷大臣的名望，于是就想索取刘长佑的楷书，想事先认识他的字体，但是刘长佑坚持不给。后来，刘长佑做了直隶总督，当时捻军的势力正是兴旺的时候，曾国藩负责分击，刘长佑负责合围，他亲手草写文稿，将要呈报朝廷，有人就说：“如果曾公不满意我们这么做怎么办？”刘长佑不以为然地说：“只要我们考虑好事情该怎么办，他有什么可以值得怕的呢！”当曾国藩看到这个文稿时，认为他这样做是非常正确的。刘长佑知道后，觉得自己对他太过刻薄，于是就对幕客说：“涤翁(曾国藩)对于这件事能没有一点芥蒂，全是由于他做过圣贤的功夫才能达到的。”

曾国藩这种虚怀若谷，雅量大度的气量，也影响着所有同僚。李鸿章就是受到他的影响，为人处世都以大度为准则，当他发现有人指出他有哪方面的错误的时候，就会立刻改过，而不会对人进行指责。

李鸿章由于身居重要职位，每天要应对许多事务，长期的政务使他非常劳累。时间一长难免会滋生出一种傲慢无理的态度。但当别人对他这种行为进行指责的时候，他就会立刻注意改过。一次，有个下官见他的时候，行半跪的礼节，李鸿章则是目光向上，抬着头，视若无睹。等到这个官员坐下后，李鸿章才漫不经心地问道：“你来这里有什么事情？”这个官员答道：“听说大人由于政务繁忙，身体不适，我是专程过来看望您的病情的。”李鸿章说道：“我身体很好，没事，可能是外面的

传闻吧。”这个官员说：“不，以卑职看来，大人可能是得了眼睛的疾病。”李鸿章笑道：“这真是很荒谬。”这个官员说：“卑职刚才在给大人请安的时候，大人都没有看到，恐怕您的眼病已经很严重了，只是您自己没有觉察到吧。”李鸿章听后，不但没有因为他的冒犯而生气指责他，反而是知道了自己无礼的举止，心感惭愧，于是向他举手谢过。

由此可见，雅量体现着一个人的修养，很多人把脾气温和与雅量混为一谈，认为心平气和，不急躁就是有雅量的人；与人交往，一味谦让、退避便是胸怀雅量。其实不然，争吵或者争论中的谦让只能说明一个人内向还是外向，聪明还是迟钝，并不是为人的宽容、度量大。

真正的雅量之人，是在长期处世办事的实际行动中，在事关大局以及事业、前途与人产生矛盾时是否能够谦让、宽容；或者与人有恩怨、矛盾、不和之后，是否能够不计前嫌、宽宏大量或者坦然、虚心接受一个人的批评和建议，并且对直言不讳之人产生感激之情，而不是心生怨恨。

春秋战国时期，有个叫高缭的人在齐国宰相晏子手下做官。他伏低做小，对晏子的决策和行为从没有任何异议；即使有不同的观点和看法，他也从不提出，更不会表示反对。晏子多次在行事前，将自己的意图告诉高缭，可高缭明知有不妥之处却也不加以劝阻，反而倍加赞颂晏子如何如何高明。尽管高缭在晏子身边极尽奉承、谄媚之能事，但令他意想不到的是，晏子突然罢免了他的官职，晏子身边的人都不明白，为什么要辞退这样一个没有过失的人呢？晏子说：“这个人在我身边三年了，竟然没发现我一点缺点，没批评过我一次，他不是太没勇气和见解了吗？这样的人怎能继续用他。”

正如纪伯伦所说：“我从多话的人那里学到了静默，从狭隘的人那里学到了宽容，从残忍的人那里学到了仁爱，但奇怪的是我对于这些老师并不感激。”

日常生活中，有许多这样的人，对提出意见的人疏远、敌视，唯恐使自己陷入不利的处境，更不愿让别人来批评自己。而像晏子这种主动征求别人意见和批评的雅量是值得我们借鉴和学习的。

我们应该向曾国藩学习，以宽容和大度之态交友与处世，这样不但会得到众人的支持和鼎力协助，还会成为人上人。

致沅、季弟：人无完人，不可强求完美

【原文】

沅、季两弟左右：

十一日接沅弟初六日信，是夕又接两弟初八日信，知有作一届公公之喜。初七家信尚未到也。应复事，条列如左：

一、进驻徽州，待胜仗后再看，此说甚是。目下池州之贼思犯东、建，普营之事均未妥协，余在祁门不宜轻动，已派次青赴徽接印矣。

二、僧邸之败，沅弟去年在抚州之言皆验，实有当验之理也。余处高位，蹈危机，观陆、何与僧覆辙相寻，弥深悚惧，将有何道可以免于大戾？弟细思之而详告我。吾恐诒先人羞，非仅为一身计。

三、癸冬屏绝颇严，弟可放心。周之翰不甚密迩，或三四日一见。若再疏，则不能安其居矣。吴退庵事，断不能返汉，且待到后再看。文士之自命过高，立论过亢，几成通病。吾所批其硬在嘴、其劲在笔，此也。然天分高者，亦可引之一变而至道。如罗山、璞山、希庵皆极高亢后乃渐归平实。

即余昔年亦失之高亢，近日稍就平实。周之翰、吴退庵，其弊亦在高亢，然品行究不卑污。如此次南坡禀中胡镛、彭汝琮等，则更有难言者。余虽不愿，而不能不给札，以此衡之，亦未宜待彼太宽而待此太褊也。大抵天下无完全无间之人才，亦无完全无隙之交情。大者得正，而小者包荒，斯可耳。

四、浙江之贼已退，一至平望，一至石门，当不足虑，余得专心治皖南之事。春霆尚未到，殊可怪也。

咸丰十年八月十二日

【译文】

沅、季两弟左右：

我在十一日接到沅弟于本月六日寄来的一封信，晚上又接到两弟于本月八日的来信，知道自己当了爷爷，这真是天大的喜事。本月七日的家信还没有收到。现将应答复的事情，逐条排列如下：

一、关于进驻徽州之事，等打了胜仗再另行商谈，你的这个建议是值得采纳的。如今池州的敌军正准备进攻东、建等地，普营的事也还没办好，我在祁门不适合轻举妄动，已经派次青赶到徽州接管印信。

二、僧邸的失败，说明沅弟去年在抚州的预言都得到了应验，可见沅弟的见解确实很有道理。我现在虽仍身居要位，却是四面临敌，现在又看到陆、何与僧相继战败的厄运，心中更是忧惧不堪，怎样才能够让我免除大难，逃过此劫呢？请你深思熟虑之后，详细地告诉我。我这样做不仅仅是为了自己的前途安危考虑，而是害怕自己的过失会使先人蒙受羞辱。

三、对癸冬我摒绝得很严格，你大可放心。对周之翰也不再那么亲密了，有时隔三四天才会与他约见一次，如果过于疏远他，就无法使他安心了。目前决不能让吴退庵回汉，这件事暂且等到以后再说。文人大多自认为很了不起，不免会言辞狂傲，这几乎成了文人的通病。我曾批评过他口气强硬、文笔刚劲，说的就是这个意思。不过天赋高的人，如果能适当引导，也可变成得道之士。如罗山、璞山、希庵原本都是非常高傲的人，后来才慢慢归于平实。

我过去也是如此，错在高傲，直到近些年来才逐渐变得平淡朴实。周之翰、吴退庵的缺点也是太过高傲，但是他们的品行绝没有到卑污的地步。像这次南坡信中说的胡镛、彭汝琮等人，就更不能妄下论断了。虽然我心中也不愿如此，但却不得不下公文，用这个来平衡一下，才不至于厚此薄彼。总的来看，天下没有一点缺陷都没有的完美之人，也没有完全没有摩擦和矛盾的友谊。只要在大的方面能够做到正直，一些小毛病可以包容，这样也就过得去了。

四、浙江的敌军已逐渐败退，一部分到了平望，一部分去了石门，都已经不足为虑了。这样我就可以静心治理皖南的军务了。春霆现在竟然还没有到，真有些奇怪，不知道到底是怎么回事。

咸丰十年八月十二日

【解读】

世界上没有十全十美的东西，不管人们怎么去努力都不会做到尽善尽美，总是会有缺憾。

也正是因为这种缺憾的存在，才会使人有希望，有追求。人生也是如此，每个人的一生都不可能一帆风顺，事事如意，难免会有一些挫折来点缀我们的人生。

现实生活中，很多人都生活在不满意之中，追逐一切不切实际的东西，要求任何事情都要达到自己所谓的完美的境界，为此活得很累。殊不知，这种过度的追求往往会令人失去很多原本可以把握的机会。其实缺憾本身就是构成完美的一部分，如果一个人没有了缺憾，那么他根本无法领悟到人生的真谛。譬如左丘失明，作《国语》，孙子髌足，修《兵法》，还有屈原被放逐，写出了惊天地泣鬼神的著作——《离骚》。这些人不都是在缺憾的路途中书写完美的人生吗？

曾国藩一生看人，就从不苛求完美。在他看来，天下没有一点缺陷都没有的完美之人，也没有完全没有摩擦和矛盾的友谊。只要在大的方面能够做到正直，一些小毛病可以包容，这样也就过得去了。

人不可能各个方面都做到优秀，但也并不是每方面都一无是处。再逊的人也总有比别人强的地方。所以我们看人不能以偏概全，而是要发现每个人的优缺点，千万不能凭借个人喜好判断人，或许你今天看不起的这个人，他日正是你事业转机的干将。

在楚国，有个大将子发用人就从不苛求完美。只要一个人在一方面有能力，他就会将这人视为人才，从而招揽在身边，进行重用。有个其貌不扬，号称“神偷”的人，就被子发待为上宾。有一次，齐国进攻楚国，子发率军前去迎敌。连续交战三次，都以失败告终。子发属下中虽有很多的智谋人士和一些勇悍的将士，但是在强大的齐军面前，他依旧感到束手无策。这时候“神偷”便出来表示愿意出战。于是在夜晚的时候，他就将齐国主帅的睡帐偷了回来。第二天，子发就派使者将睡帐送还给齐军主帅，并对他说：“我们出去打柴的时候，有个士兵捡到了您的睡帐，专门赶来奉还。”当天晚上，神偷又将齐军主帅的枕头偷了出来，随后又派人送还。第三天晚上，神偷又将主帅头上的发簪子偷了出来，子发再次派人送还。齐军听到这件事情之后，人心惶惶，都觉得十分可怕。主帅也觉得十分恐惧，就对幕僚说：“我们还是赶紧撤退吧，

如果子发要取我的人头，那我就彻底完了。”于是，齐军最后不战而退。

由此看来，神偷虽只是个其貌不扬的人，既没有智谋人士的智谋，也没有将士的勇猛，但是他却身怀绝技，正是这一身手，是别人无法比拟的，也正是因为他的这个身手，才使楚国取得了胜利。

所以说，人各有长短，只有与别人相互借鉴、相互补充，才能共同取得进步。不要怕把自己的优点展示给人，让人借鉴；别人有优点，不要不敢于承认，要勇于接受和借鉴，这才是与人相处的良性循环。如果不敢把自己的长处让别人借鉴，别人也会同样对你隐瞒，时间长了，就会形成个人封闭、狭隘、信息流通不畅的小圈子，这是恶性循环。

要知道，每一个人都有自己认识的局限性，谁也无法保证自己能够超越别人；每个人也都有失误的时候，谁也无法确保自己就是永远的成功者；每个人也都有自己有缺陷的一面，谁也不能保证自己是最完美的。因此，要认识自我，就要认识到自己的优点和所隐藏的潜力，还要认识到自己的缺点和错误，并且能善用自己拥有的长处去改正自己的不足，学会扬长避短，这样就能让一个平凡的自己创造出无比　辉煌的成就来。

致纪泽纪鸿儿：好而知其恶，恶而知其美

【原文】

字谕纪泽纪鸿儿：

接泽儿八月十八日禀，俱悉。择期九月廿日还湘。十月二十四日四女喜事，诸务想办妥矣。凡衣服首饰百物，只可照大女二女三女之例，不可再加。

纪鸿于廿日送母之后，即可束装来营。自坐一轿，行李用小车，从人或车或马皆可。请沅叔派人送至罗山，余派人迎至罗山。

淮勇不足恃，余亦久闻此言。然物论悠悠，何足深信？所谓好而知其恶，恶而知其美。省三、琴轩均属有志之士，未可厚非。申夫好作识

微之论，而实不能平心细察。余所见将才杰出者极少，但有志气，即可予以美名而奖成之。

余病虽已愈，而难以用心，拟于十二日续假一月，十月奏请开缺，但须沅叔无非常之举，吾乃可徐行吾志耳。否则别有波折，又须虚与委蛇也。此谕。

同治五年九月初九日

【译文】

字谕纪泽、纪鸿儿：

接到泽儿八月十八日的来信，知道了一切。你选定日子在九月二十日回湘乡，十月二十四日是四女出嫁的喜期，各种事务我想应该都已经备办停当了。大凡衣服首饰等物，只能依照大女、二女、三女出嫁时的定例办，不要再增。

纪鸿在二十日送过母亲之后，就可以收拾行装来大营。自己坐一顶轿子，行李用小车搭载，跟从的人乘车骑马都行，请沅叔派人送到罗山处，我再派人到罗山处去迎接。

淮勇不能够依靠，我也早有耳闻，但人多嘴杂，哪值得相信？可贵之处在于喜好他能知其恶，厌恶他就能知其美。刘省三、潘琴轩都是有志向的人才，不能过分批评。申夫好作一些洞察秋毫的议论，实际上却没有静下心来观察。我所见过的将才里面，杰出的极少，但只要有大志，就可以给他美名用以奖励他，成就他。

我的病虽已经好了，但仍难以用心，准备在十二日续假一个月，十月请奏去职。但必须是沅叔没有什么不寻常的举动，我才能慢慢实现我的愿望。否则的话，另生波折，又要敷衍应付。此谕。

同治五年九月初九日

【解读】

曾国藩曾说“结网天下，雀无所逃”，由此可见他交友的决心、信

心，同时也说明他把结交朋友看做是“一生成败之所系”。

孔子曰“益者三友，损者三友”。益友可以患难与共，不仅可以成为情感上的慰藉，也可以成为事业成功的基石；损友可以将你引入歧途，让你深受其害。可以说益友是第二个自己，而损友则是一杯苦酒或炸弹，时刻都能让你身陷危险境地。

孔子曾向一个抓鸟的老人讨教抓鸟的经验。老人回答他说：“大鸟警惕性特别高，不容易抓到，小鸟因为贪吃而能轻而易举地抓到。但是如果小鸟跟着大鸟的话，就不容易抓到了。如果大鸟跟着小鸟的话，那就很容易抓到了。孔子借此来教导我们，同样道理，我们跟从不同人的祸福也自然就有所不同了。这也正说明了好朋友和坏朋友的区别，好的朋友可以给你带来更多帮助，而恶朋友则会给你带来更多的灾难，甚至会让你走上一条不归之路。因此说，在选择朋友的时候，我们应该谨慎对待。

那么什么样的朋友才是好朋友或坏朋友呢？在这里，孔子为我们解答出：“益者三友，损者三友：友直，友谅，友多闻，益矣；友偏辟、友善柔、友便佞，损矣。”这是说，在孔子看来，对于自己有益处的朋友有三种：即“友直，友谅，友多闻”。

“友直”就是说有正直之意。这样的朋友胸怀坦荡，对人真诚，说话直言不讳。就好像一面镜子，照在自己的身上，能够让自己时刻警惕自己的行为，不敢胡作非为。如直言敢谏的魏征就是如此，当他看到唐太宗做法不对的时候，他就当面指出。后来魏征死后，唐太宗十分悲伤，称赞他说：“夫以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失。朕常保此三镜，以防己过。今魏征殂逝，遂亡一镜矣。”如果唐太宗这一生没有这么刚正不阿的臣子，那么他就有可能骄傲自满，狂妄自大，根本就无法做个好皇帝。

“友谅”就是说有诚信之意。这种朋友为人诚实守信，与这样的人相处，能够让自己做事放心，而且还能得到更多的帮助。反之如果一个人因为贪图一时的功名，而失信于朋友，那就如同自己捡了芝麻丢掉了西瓜，最终得不偿失。在汉朝时候，有个叫季布的人，他的信誉很高，被许多人所信赖，同时也赢得了许多朋友的深厚友谊。所以在得罪汉高祖而被悬赏捉拿的时候，他原来的朋友不仅不被重金所诱惑，而且还冒着诛灭九族的危险，处处保护他。可见，季布交的这些朋友都是诚信之人，让人非常羡慕并且很敬佩。

“友多闻”就是指见闻广博之意。这种朋友并非学问很高，但是他们的求知兴趣很浓厚，所见的事情多了，听到的事情多了，自然也就视野开阔，心境也得到了提升，对于许多事情也有了自己独特的见解。从他们的谈话之中，就能获得许多启发和知识，精神也自然得到了一种净化和升华。所以，结交这样的朋友，就像拥有了一本百科全书，总能从中得到一些经验，从而指导自己的行为。

以上便是孔子所说的三种朋友，无论从中拥有哪一种朋友都将是你生活中最好的助手和良师益友，所以我们一定要多交这三种朋友。

那么孔子所说的三种损友，就是“友偏辟、友善柔、友便佞”。

“友偏辟”是指刚愎自用，心胸狭窄，不体谅别人的人。春秋时期，项羽正好是因为自己的刚愎自用，才失去了范增等一大批对他忠心不二，出生入死，出谋划策的大臣。他们的离去，给他造成了一大损失。

“友善柔”是指那些当着你的面，巧言令色，而背后却在恶言诽谤的人。这样的人看似面善，言语十分柔和，行为又十分友善，经常对你嘘寒问暖，给予无微不至的关怀。但是在背后，却利用你对他的信任，将你的隐私泄露给别人，败坏你的名声和人格。当事情败露后，他又会坚决否认，摆出一副委屈的姿态。

“友便佞”是指那些口才十分好，但言过其实，夸夸其谈的人。这种人表面看上去有广博的知识，其实那些所夸夸其谈的东西都是道听途说的，以耳代目。当真正让他去做实事的时候，这些人又为自己找各种理由做借口，最终将是一事无成。

总之，人的一生不可没有朋友，但交朋友一定要慎重选择，以“友直，友谅，友多闻”为原则，而与这样的人交往会让人心胸宽广，取长补短；反之，如果交到“友偏辟、友善柔、友便佞”这样的人，就会让你不知长进，还可能会与他们同流合污，使自己的品行变得更坏。

曾国藩的家书里记载了他无论是在生活、为学，还是在事业上都时时注意广交益友。

邵蕙就是曾国藩所交的朋友之一，他曾当面对曾国藩指出了他的几个缺点：一是怠慢，说他结交朋友不能持久，不能恭敬；二是自以为是，说他看诗文多固执己见；三是虚伪，说他对人能做出几副面孔。邵

蕙的话虽然严厉，但在曾国藩看来他的话句句属实，直截了当，这让他了解了自身所存在的不足，因此他将邵蕙视为最好的朋友。曾国藩在日志中曾写道：邵蕙为人直率，能够让我在大恶中而自知，实属真正的朋友也。

曾国藩在北京有十多年的时间，有三个比较大的朋友圈，一个就是以翰林院詹事府为中心的，京师的那批在文化部门担任官职的朋友，比如说唐鉴、倭仁、何绍基、吴廷栋、袁甲三（袁世凯的叔祖父，他跟曾国藩同年，在翰林院工作），他们有过很广泛的交往。

还有一个朋友圈是湖南籍的，是在外省担任大员时的朋友圈。他们是湖南人，都在外省做巡抚，比如贺长龄、李星沅这批人。曾国藩与他们相比，无论是从年龄、从资历还是从职务上来说，跟他们都相差甚远，但是他却跟他们有很明确的书信联系。另外，还有一个朋友圈就是湖南当时一批出头露脸的名士，他一直跟他们保持着很广泛的联系，比如江忠源、刘长佑、罗泽南、郭嵩焘、刘蓉这批人，后来这批人都是他湘军的早期骨干。

由此可见，曾国藩是一个非常乐于而且很善于结交朋友的人，也正是他懂得如何才能交到一些益友，才使他的事业在这些朋友的协助下，做出一番成就。同样，作为今人的我们也一定要学会区分良友与损友，让自己也拥有一个能够良性循环的交际圈子，以此来取得更辉煌的成就。

致沅弟：与他人交际，须省己之不是

【原文】

沅弟左右：

初四日接二十八日信，初五日又接三十夜信，俱悉一切。

二十日之寄谕(令余入觐者)，初二日又复奏，均于初三日交专差带去，想已收到。顷又得初一日寄谕，令回江督本任。

余奏明病体不能用心阅文，不能见客多说，既不堪为星使，又岂可

为江督？即日当具疏恭辞。余回任之说，系小泉疏中微露其意，兹将渠折片并来信抄寄弟，余回信亦抄阅。

弟信云“宠荣利禄利害计较甚深”，良为确论。然天下滔滔，当今疆吏中不信倚此等人，更有何人可信可倚？吾近年专以至诚待之，此次亦必以江督让之。余仍请以散员留营，或先开星使、江督二缺，而暂留协办治军亦可，乞归林泉亦非易易。

弟住家年余，值次山、筱泉皆系至好，故得优游如意。若地方大吏小有隔阂，则步步皆成荆棘。住京养病，尤易招怨丛谤。余反复筹思，仍以散员留营为中下之策，此外皆下下也。

弟开罪于军机，凡有廷寄，皆不写寄弟处，概由官相转咨，亦殊可诧。若圣意于弟，则未见有薄处，弟惟诚心竭力做去。吾尝言：“天道忌巧、天道忌盈、天道忌贰”，若甫在响用之际，而遽萌前却之见，是贰也。即与他人交际，亦须略省己之不是。弟向来不肯认半个错字，望力改之。顺问近好。

同治五年十一月初七日

【译文】

沅弟左右：

初四日接到弟二十八日的来信，初五又接到三十日夜的来信，知道了一切情况。

二十日的寄谕(命我入朝觐见)，初二的复奏，都在初三日交给专差带去了，估计应该已经收到了。刚刚又接到初一的寄谕，命令我回江督担任原职。

我向朝廷奏明自己最近多病，无法用心阅文，更不能见客多说话，既然不能担任星使，又怎可担任两江总督呢？当日就写了奏章，推辞了这个职务。回到原任的事，在小泉的奏疏中稍稍有提到过，现将他的折稿和来信抄寄给弟，我给他的回信也一同抄阅寄给你。

弟弟在信中说“宠荣对利禄利害计较太深”，确是如此。但世上人物众多，事情也纷乱无章，现在的疆吏不信赖倚仗这样的人，那还有什么

人可以信赖倚仗的呢？我近年真诚待他，这次一定也要让他担任两江总督一职。我还请求以散员的身份留在军营，或者先辞去星使、江督二职，暂时留军营协办治军也可以，若要解甲归乡就很难了。

弟在家住了一年多，正好遇上次山、筱泉都是好友至交，所以能够优游如意。如果地方大官与我们小有隔阂，就会使我们阻碍丛生，寸步难行了。如果辞官住京养病，更容易招来怨恨，滋生谤议。我反复考虑仍以散员留营为中下之策，其他都不是明智之举，都是下下之策。

弟弟得罪了军机处，所以有朝寄，都不会寄到弟的住处，全部由官递转送公文到弟处，这也很令人奇怪。皇上对于贤弟，也没有刻薄的表现，贤弟只要尽心竭力地做好自己的分内之事就行。我曾说过：“天道忌恨伪诈，天道忌恨自满，天道忌恨不专一”，就像以前正受重用之时，即刻又萌发前却后退的想法一样，这就是“贰”了。与他人交往时，也必须反省自己不对的地方。弟向来不肯向别人认半个“错”字，希望以后能够用心改正这个毛病。顺问近好。

同治五年十一月初七日

【解读】

自省是儒家所倡导的一种自我反省和省察的自我修养方法。它是通过人们内心的自我意识而对自己的行为进行辨察，从而来分析善恶是非，对自己进行自我批评和自我修正，从而来不断提高自己的道德和知识水平。

在儒家的思想中，善于自省和自律是“圣人”和“君子”的美德之一。比如《论语》中说：“司马牛问君子。子曰：‘君子不忧不惧。’曰：‘不忧不惧，斯谓之君子已乎？’子曰：‘内省不疚，夫何忧何惧？’”其意思是说，在孔子看来，“君子”是没有什么可害怕的，因为“君子”的言行都是问心无愧的。所以孔子又说：“见贤思齐焉，见不贤而内省也。”这就是告诉人们看见贤人，就应该学习他的美德，并努力追赶上去；看见不贤的人，就要对他们的缺点引以为鉴，并自我反省和审察，自己是否有类似的毛病。由此可见，儒家在自省方面十分注重德行和学识两方面。辨察自己是否有违背德行和学识的言行时，应该以“圣贤所言”为依据和标准。而孔子自身所具有的美德，正是我们所要学习的。

曾子曰：“吾日三省吾身：为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”曾子是孔子的弟子，他善于自省，每天多次自我反问：替别人办事，是不是竭尽心力了呢？和朋友交往，是不是诚心实意呢？老师传授的学问，是不是复习了呢？曾子认为，自省的主要内容是“忠”、“信”、“习”。

孟子认为，“君子”与人不同的地方，就在于居心不同。“君子”居心在仁、在礼。在他看来如果别人对自己蛮横无理，那么“君子”一定会进行反思，是不是自己的言行没有仁、礼之处？不然别人为何对我如此蛮横无理？自我反省后更加注重言行举止。但如果那人依旧如此，“君子”就会认为那人只是一个狂人而已，既然如此，那他同禽兽没有什么两样，所以对于禽兽又能责备什么呢？可见，君子所反省的是“仁”和“礼”。孟子还说：“万物皆备于我矣。反身而诚，乐莫大焉。强恕而行，求仁莫近焉。”其意思就是说，在孟子看来，自己反省后，知道自己是忠诚的，就引以为最大的快乐。从此不懈地按推己及人的恕道去做，即可达到仁德。由此又看出孟子反省的还有“忠”和“恕”。

荀子曰：“见善，修然必以自存也；见不善，愀然必以自省也；善在身，介然必以自好也；不善在身，菑然必以自恶也。”其意思是说，在荀子看来，自省、修身应以善为主。

此外，儒家还认为，自省不仅是修身之本，还是中兴之本。这其中包括着“内圣外王”的思想。也就是说，自身的修养，即“内圣”是“外王”的前提，只要自身具备了良好的修养，就能完成治理国家的任务。在“格物”、“致知”、“诚意”、“正心”、“修身”、“齐家”、“治国”、“平天下”这“八条目”当中，修身是最关键的因素。而修身之本则是“自反”，即自省。比如“自反者，修身之本也。本得，则用无不利”。“以反求诸己为要法，以言人不善为至戒。”这是说，自省是修身的根本，修身的问题解决了，那么其他的问题也会很容易解决。

曾国藩也说：“动心忍性，斯大任之基；侧身修行，乃中兴之本。自古成大事者，未有不自困心横虑、觉悟知非而来者也。……有二语焉，曰：‘无好快意之事，常存省过之心。’”这是说，在曾国藩看来，自古以来成大事者，没有不重自省、自律的人，这已成为人们修身的基本观念之一。还说：“大抵人常怀愧对之意，便是载福之器、入德之门。”他认为，一个人“如觉天之待我过厚，我愧对天；君之待我过优，我愧对君；父母之待我过慈，我愧对父母；兄弟之待我过爱，我愧对兄弟；朋友之待我过重，我愧对朋友，便觉处处皆有善气相逢。”

反之，一个人如果“自觉我已无愧无怍，但觉得他人待我太薄，天待我太啬，则处处都有戾气相逢，德以骄而减矣”。其中道理浅显，帝王如此，官员也是如此，常人更是如此。

孔子也曾发出了这样的感慨：“已矣乎！吾未见能见其过而内自讼者也。”这是说，人要时时自省，在“一念发动处”便修正错误，否则就会酿成“难遏”、“难平”的不良后果。

汉文帝刘恒，原本是刘邦众多儿子中最微不足道的一个，由于他的母亲薄姬并不得宠，因而他也被封到远离京城的贫穷北部。这使得他因为没有权势，也没有野心，所以对人十分谦虚。他先是躲避了吕氏的迫害，后又在平定诸吕之乱后，为周勃等大臣所看中，迎回继承皇位。

他继位后，总觉得自己从出身到能力，都有愧于帝位和百姓，唯恐自己担任不了治国大任。因此他一直小心谨慎，生活简朴，虚心纳谏，励精图治，推行“休养生息”政策，轻徭薄赋，发展农业生产，巩固中央政权，最终成为了西汉最有作为的一个皇帝，史家将他和后来的景帝在位的那一段历史合称为“文景之治”。

由此可见，汉文帝正是由于始终心存愧意，才使他一直不敢懈怠，不敢自满，奋发努力，成就了一番伟业，青史留名。相反，那些自以为是、自命不凡的人，多数都成了昏君、暴君、乱世之君、亡国之君。譬如隋炀帝杨广，文武双全，多才多艺，高大魁伟，仪表堂堂，又是嫡出的太子，但是他十分狂妄。他曾多次对大臣说，这皇位即使不是父皇传给我的，凭本事，也该由我来做。可惜他只干了不久，便天怒人怨，烽火四起，到最后垮台的时候，他依旧没有丝毫的愧悔之意，自怜自爱地揽镜叹息：“好头颅，谁当砍之！”

这便是不知反省而遭到的可悲下场。一个人如果能够时刻胸怀自省之心，那么就没有做不好的事情，而时时感到自己有欠于别人，那自然也容易得到满足，也就没有了“他人待我太薄，天待我太啬”这样的乖戾之气了。如赵公以黑白豆来记载善恶念头的故事。这是古人一种“自我检点”、“自我修行”的“功夫”。如果我们能像赵公这样一天之内反省自己的行为，则自己是否具有“仁”、“义”、“礼”、“智”就可以一目了然了。

曾国藩的一生就是在知过、求过和改过中度过的。他常常反思，如他在给弟弟的信中说：“人生唯有常是第一美德。余早年于作字一道。

亦尝苦思力索。终无所成。近日朝朝摹写，久不间断。遂觉月异而岁不同。可见年无分老少，事无分难易。但行之有恒，自如种树畜养。日见其大而不觉耳。”这是告诫弟弟无论做什么事情都要持之以恒，才能成就事业的道理。

曾国藩求过的方法，常常是通过写日记的方式告诫自己要做到“诚实无欺，无事不记”。

他每天都会为自己找出自身的过失，并让自己深刻反省，时时警惕，以求改过。另外，他求过的方法还有请求朋友直言相告。他说：“若得一两个好友，胸怀宽广、豁达，博学多才，能文善诗，批评我，对我可大有益处。”这在他给弟弟的家书中经常能看到，他说：“诸位兄弟相隔千里，必须不断地批评我。要时时来信指正我的过失。不要让祖上几世的积德，因我之过失而堕失。这样才能免于灾难。诸弟若能经常向我进言劝告，你们就是我的良师益友了!”

可见，曾国藩这种“勤于求过”、“喜闻诤言”的态度十分令人敬佩。

道光二十二年(1842年)，曾国藩跻身官场，进入了大清国培养官员的最高学府——翰林院，这在当时同龄人的眼里，可以说是非常让人敬佩的。在别人的眼中，他本该是好好享受京都的繁华和生活的闲适的。但是曾国藩并没有陶醉在这所谓成功的光环中，而是开始全面否定自己，进行全方位的自省。他在长达二十多年近万篇的日记中，记述了很多省克自新，洗心革面，“重新做人”，开创人生新境界的自警的语言。

此外，曾国藩的反躬自省，不仅是光靠写日记，他还做到了月月讲、日日讲、时时讲，全面深刻毫不留情地批驳自己的不当言行、不雅之举、不诚之心、不精之技。

曾国藩是程朱理学的继承者，他十分看重诚信。尤其是他身处官场以后，深知官场之风，那些巧言令色、阿谀奉承之举无处不在，无所不用，无时不有。但曾国藩依旧保持清醒的头脑，在日记中，以“语不诚”、“心有骄气”、“言不诚“、“语多不诚”、“口过甚多”、“有骄气”、“有狂妄语”、“言多谐谑”、“背议人短”的语言，来进行自我反省。

对于曾国藩这种言行，别人都觉得十分好笑，而只有他的好朋友并不敷衍待之，对于他的缺点一针见血，直言不讳。对此，曾国藩曾有翔实的记述。如道光二十二年十月初三记：“岱云言余第一要戒‘慢’字，谓

我无处不著怠慢之气，真切中膏盲也。又言余于朋友，每相恃过深，不知量而后入，随处不留分寸，卒至小者龃龉，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。”

曾国藩一生非常爱交朋友，在他看来朋友是他成就事业的桥梁。所以他经常与朋友相聚谈经论道，吟诗作赋，交流心得。曾国藩生性好强，用他自己的话说就是“有求胜心”。然而由于“心浮不能读书”或“涉猎悠忽”，经常是“无所得”，时常有露怯之处。如他十月十九日的日记：“午正，易莲舫来久谈。问‘正心’，余不能答”，“日来颇有数友晤，辄讲学中无所得，而以掠影之言欺人，可羞，慎之！”

曾国藩还认为自己在遵守传统规范方面做得十分不够，从而每天自责。在十二月十一日的日记中记述道：“友人纳姬，欲强之见，狎亵大不敬。”在是月十六日的日记中又记载道，与朋友交谈，“闻色而心艳羡，真禽兽矣”。在是月廿三日的日记中记道：“嬉戏游荡，适成为无忌惮之小人而已矣。”

同时，曾国藩对于自己这种“犯了再改，改了再犯”的毛病深恶痛绝，因为在他看来如果人没有恒心去改掉自己的毛病，那么终究会一事无成。

因此，在曾国藩的一生中，他时刻保持着“战战兢兢”之心，即使封侯拜相，被誉为“完人”、“中兴名臣”，登上人生的顶峰时也依然如此。就他个人“知至、正心、诚意、修身”的恒心和毅力而言，这在当时的官场中实属罕见，所以，作为今人的我们也要学习这种自我反省的精神，把自己打造成一个自知的君子，而立于世上。

第七辑 养生篇——保养身体，千金妙方

曾国藩深获朝廷的重用，可谓是权倾朝野，但他对持家主事仍奉行祖父星冈公三不信原则，即：“不信医药，不信憎巫，不信地仙。”曾国藩担心曾家门风会败落，所以在劝诫家人不要相信道僧巫师和风水师之外，还要停止滥用药物的习惯，希望他们以谨慎饮食和节制欲望来调养身体，这才是养生的最好方法。

致澄弟：述养身之法有五事

【原文】

澄弟左右：

五月十八日接弟四月八日信，具悉一切。七十侄女移居县城，长与娘家人相见，或可稍解郁郁之怀。

乡间谷价日贱，禾豆畅茂，尤是升平气象，极慰极慰。此间军事，贼自三月下旬退出曹、郓之境，幸保山东运河以东各属，而仍蹂躏于曹、宋、徐、泗、凤、淮诸府，彼剿此窜，倏往忽来。直至五月下旬，张、牛各股始窜至周家口以西，任、赖各股始窜至太和以西。大约夏秋数月，山东、江苏可以高枕无忧，河南、皖、鄂又必手忙脚乱。

余拟于数日内至宿迁、桃源一带察看堤墙，即由水路上临淮而至周家口。盛暑而坐小船，是一极苦之事，因陆路多被水淹，雇车又甚不易，不得不改由水程。余老境日逼，勉强支持一年半载，实不能久当大任矣。因思吾兄弟体气皆不甚健，后辈子侄尤多虚弱，宜于平日请求养生之法，不可于临时乱投药剂。

养生之法，约有五事：一曰眠食有恒；二曰惩忿；三曰节欲；四曰每夜临睡洗脚；五曰每日两饭后各行三千步。惩忿，即余篇中所谓养生以少恼怒为本也。眠食有恒及洗脚二事，星冈公行之四十年，余亦学行有七年矣。饭后三千步近日试行，自矢永不间断。弟从前劳苦太久，年近五十愿将此五事立志行之，并劝沅弟与诸子侄行之。

余与沅弟同时封爵开府，门庭可谓极盛，然非可常恃之道。记得己亥正月星冈公训竹亭公曰：“宽一虽点翰林，我家仍靠作田为业，不可靠他吃饭。”此语最有道理，今亦当守此二语为命脉。望吾弟专在作田上用些工夫，辅之以书、蔬、鱼、猪、早、扫、考、宝八字，任凭家中如何贵盛，切莫全改道光初年之规模。

凡家道所以可久者，不恃一时之官爵，而恃长远之家规，不恃一二人之骤发，而恃大众之维持。我若有福罢官回家，当与弟竭力维持。老亲旧眷贫贱族党不可怠慢，待贫者亦与富者一般，当盛时预作衰时之想，自有深固之基矣。

同治五年六月初五日

【译文】

澄弟左右：

我在五月十八日接到你四月八日的来信，一切尽知。七十侄女搬到县城居住，经常可与娘家人见面，也许可稍稍消除心中的郁闷。

听说最近乡里谷价日益降低，但田里的禾苗豆苗还是生长茂盛，俨然一派升平气象，令人心中十分快慰！这段时间，敌人自三月下旬退出曹、郓境内，幸运地保住了山东运河以东所属州县，但是仍然蹂躏了曹、宋、徐、泗、凤、淮几府，这里清剿，他们往那边逃窜，就这样忽来忽去，流窜四地。直到五月下旬，张、牛两伙人，才流窜到周家口以西。任、赖两伙人，才流窜到太和的西面。大约夏天秋天几个月，山东、江苏，可以高枕无忧。河南、皖、鄂，却会情势紧张，地方官自然又要手忙脚乱了。

我准备在近几天到宿迁、桃源一带，视察堤墙。从水路去临淮再到周家口，盛暑坐小船，是很苦的事。但是陆路大多被水淹了，雇车又很不容易，不得不改由水路；我年纪越来越大，勉强能支持一年半载，实在不能再担大任了。我想我们兄弟身体也都不太好，后辈子侄也大都体弱，要在平日就讲求养生的方法，不可以病急乱投医，更不能胡乱吃药。

养生的办法，大约有五个方面：一是睡眠饮食有规律；二是制怒；

三是节欲；四是每日临睡前洗脚；五是两餐饭后，各走三千步。制怒就是我所说的养生以少生气为本。保证睡眠、睡前洗脚二事，星冈公坚持了四十年，我也学习了七年，对于饭后三千步这事，我从近日起开始试行，并且打算从此不再间断。弟弟年轻时太过劳苦，现在也年近五十了，希望你能切实把这五个方面的事实践起来，并且劝沅弟和子侄实行。

我与沅弟当年同时封爵开府担任督抚，可说是门庭极盛一时，然而，这些虚名是不能长久倚仗的。记得己亥年正月，星冈公训竹亭公说："宽一虽点翰林，我家仍然靠作田为业，不可靠其他的为生。"这话很有道理，今天也应当谨遵这句遗训并以此为全家的命脉。希望弟弟在作田上多加用心，辅以书、蔬、鱼、猪、早、扫、考、宝八个字，不管家里如何富贵兴盛，都不要改变道光初年家中的规模。

若要使家道长久兴盛，不能倚仗一时的官爵，而要以长远的家规为根本；不能倚仗一两个人的突然发迹，而要以大众的维持为基础。我如果有福苟活残年，等罢官回家之后，一定会与弟弟同心协力维持家道。老亲旧戚，贫困的族党，千万不能怠慢，无论贫困、富有，都要同等相待，不可以有异样。兴盛的时候也要想到衰落的时候，这样自然可以为我曾家奠定深厚坚实的基础了。

同治五年六月初五日

【解读】

曾国藩一生体质较弱，"气血素亏"，却在道德、军功、文章三方面成绩辉煌，很大程度上得益于他独特的养生之道。他提出"早、扫、考、宝、书、蔬、鱼、猪"的"八字家训"，不仅反映了"修身、齐家"的道学思想，而且蕴藏了丰富的养生秘诀。

曾国藩讲究养生之道是在他入京之后。那个时期，他经常感到头晕、乏力、目蒙，便与翰林院中的一些人研讨起养生之法来。有个名叫唐镜海的人，是曾国藩最崇拜的一位前辈，他曾说出自己对于养生的看法以及一些自身养生的秘方。曾国藩都牢记在了心中。道光二十二年十月二十七日，曾国藩在日记中写道："唐先生言，最是'静'字功夫要紧，大程夫子是三代后圣人，亦是'静'字功夫足。王文成亦是'静'字有功夫，所以他能不动心。若不静，省身也不密，见理也不明，都是浮的。

总是要静。”又曰：“凡人皆有切身之病，刚恶柔恶各有所偏，溺焉既深，动辄发见，须自己体察所溺之病，终身在此处克治。”接着又写道：“余比告先生，谓有忿恨很不顾气习，偏于刚恶，既而自究所病只是为动不为静。先生两言益对症下药也。务当力求主静，如使神明为日之升，既此以求其继继续续者，即所谓缉熙也。知此而不行，真暴弃矣，真小人矣。”

曾国藩根据这些人的养生方法，总结出自己的深刻体会。他在咸丰十一年正月初五日的日记中写道：“忿、欲二字，圣贤亦有之，特能少忍须臾，便不伤生，可谓名言至论。”到十四日，他又记道：“养生家之法，莫大于惩忿、窒欲、少食、多动八字。”“惩忿”曾国藩解释说即所谓少愤怒也。“窒欲”就是克制情欲。“少食”就是不要吃得太饱。“多动”就是增强运动。这四条正应上民间一个生动的故事。有个地方寿星较多，一百二十岁以上的有四个。有人去请教他们的长寿秘决。其一说，遇事都说好；其一说，每饭不吃饱；其一说，老婆生得丑；其一说，饭后百步走。

由此可见，曾国藩十分重视养生，他不仅自身遵循养生之道，同时还在清同治五年六月初五致澄弟的家书中写道，养生之法约有五事，来告诫弟弟要时刻注意保养身体，这样才能健康长寿，成就一番事业。

第一，眠食要有恒。也就是说，一个人的睡眠和饮食要有规律，该休息的时候就休息，保证睡眠充足。吃饭的时候，要按时吃，不要饥一顿，饱一顿。

睡眠质量的好坏是养生最重要最关键的。一个人只有拥有良好的睡眠，在每个早晨醒来才会有充足的精力去面对新的挑战；只有拥有良好的睡眠，才会拥有健康的体魄。清代医家李渔曾指出：“养生之诀，当以睡眠居先。睡能还精，睡能养气，睡能健脾益胃，睡能坚骨强筋。”俗话说，吃得好不如睡得好，所以良好的睡眠对于人的身体健康是十分重要的。它不仅可以使疲劳的大脑得到充分的休息，而且可以修补机体损耗和补充流失的能量，是生命得以延续的必要条件。同时睡眠还可以恢复体力，保证健康，是增强机体免疫力的一个重要手段。

而良好的饮食习惯是人体健康成长的基础。吃饭不仅要定量而且要定时。因为人体的一切活动都是由大脑支配的。每当食物进入口腔后，大脑便会发出信号使消化液大量分泌，胃肠道也开始蠕动，以使各种营养素在此得以充分消化吸收利用，提供各个营养器官所需要的营养物

质。等休息一段后，再等待下一次的进食。如果吃饭不规律，时间长了就会淡漠了大脑对进食的强烈刺激。这样的话，消化液分泌减少了，胃肠活动被打乱而得不到充分的休息。人如果每天都处于不饥不饱的状态下，既没有饥饿感也没有食欲，于是便出现了厌食、食欲不振的症状。这时即使提供的食物营养价值高，也得不到很好的消化和吸收，从而影响了人的身体健康。

第二，制怒，就是一个人要保持良好的心态，遇到事情的时候不要烦躁，不要恼怒。曾国藩为了让自己能够克制恼怒，他曾写了一块匾，上书“养生以少恼怒本”，来警戒自己。

在曾国藩看来，制怒的主要目的，就是让人拥有一个好的心态。为了能够使自己达到心静如水的状态，他在道光二十二年十一月十三日的日记中写道：“树堂来，与我谈养心养体的方法，说要从静坐开始着手。能够做到静坐，就能做好天下事情。因此便教我焚香静坐的方法。”十四日早晨，曾国藩就开始焚香静坐半小时，午饭后，看了一卷古文，又开始静坐半小时，就这样，曾国藩每天都坚持静坐。但是由于曾国藩的事务繁忙，他的静坐只坚持了一段日子，就放弃了。所以当冯树堂来信询问他的静坐效果时，曾国藩在日记中写道：“接树堂信，问日来静坐功夫，愧惊不能对。”这是说，因为自己没有坚持静坐，而心中十分有愧，不知道如何回答冯树堂。因为曾国藩认为，要想达到静坐，必须要排除心中杂念，而自己却是形静而神未静。正如他自己说的：“‘三戒’、‘两如’及静坐之法，养气之方，都只能知，不能行。”所以他后来又坚持静坐，但是效果都不是很显著。

例如道光二十四年的正月初一，他就在日记中记载：“是日为车夫忿怒两次。”元旦那天，是一个喜庆的日子，每个人都图个好兆头，但曾国藩却为车夫愤怒两次，可见他练静的效果。其实，曾国藩一直受程朱理学的约束并依其塑造自己的形象，但是官场上有许多刺激他的东西，要让他静下来可真不是一般的功夫能够做到的。

在这里，曾国藩告诫我们制怒，其实就是要我们协调好人际关系。如果人际关系处理得好，那么就会引发我们一些快乐的因素，而事事顺心。这就要求我们严格要求自己，反省自己的优缺点。在与人相处的时候，充分了解别人，从而避免因为不了解而发生的误会。这样人际关系协调得好，心情就好，也就不会发脾气。

其次，还告诫我们不要过于追求名利，而要做到知足者常乐。如

《黄帝内经》里所说的：“高下不相慕”，“美其食，任其服，乐其俗”。其意思是，不论社会地位的高低，都不要去倾慕，无论吃什么都感到很满足，穿什么也不挑剔，不管社会风气如何，都能够处得好。总之，要体会“比上不足，比下有余”的道理，这样可以感到生活和心理上的满足。

再次，就是将生活安排得丰富充实些。如《寿亲养老新书》里载有十乐：读书义理、学法帖字、澄心静坐、益友清谈，小酌半醺，浇花种竹、听琴玩鹤、焚香煎茶、登城观山、寓意弃棋。此外，清代画家高桐轩也有“十乐”，即耕耘之乐、把帚之乐、教子之乐、知足之乐、安居之乐、畅谈之乐、漫步之乐、沐浴之乐、高卧之乐、曝背之乐。如果生活中充满这些快乐，那么就不会发怒。

还有，制怒还可以培养自己的幽默感。因为笑是人的健康妙药，它能促进肌肉和五脏六腑的舒适，能调节人的情绪，能促进血液循环、筋骨舒展、呼吸通畅、气血平和。

医学界有人作过试验：用语言逗一个患有高血压病的人发笑，血压可下降20毫米汞柱，脉搏每分钟可减少8次。人在发笑时，大脑皮层可以得到比睡眠时还高三倍的休息。在我国古书里，也有记载老人以笑驱病、以乐健身的事例。制怒还可以利用意志的转移，通过控制意念来消除怒火，比如做气功、练书法、垂钓、下棋、听音乐等，都能缓解心中的火气。

总之，养生体现在精神方面，而制怒就是保持精神愉快的一方面，只有这样，才能愉悦身心、健康长寿。

第三，节欲，也就是说人不要有太多的欲望，比如说房事要节制，还有不贪酒、不贪食、不贪睡、不贪财、不贪色、不嗜赌等。要养成良好的生活习惯。

曾国藩将“节劳、节欲、节饮食”视为“保身之训”。即劳作不可过度，性欲、物欲、名利欲要有所节制，不能放纵。他说：“苟失其养，无物不消，何况我气血素亏呢？”他还说：“好名好胜而用心太过，亦欲之类也。若淡泊于名利，则可寡言养气，寡视养神，寡思养精。”节食，即饮食要有节制，要有节律性，暴饮暴食或饥饱不均，都不可取。这也是曾国藩的父训。

曾国藩刚进京的时候，他父亲就写信教他保身三要：“节欲”、“节劳”、“节饮食”。“欲”是七情之一，喜怒哀惧爱恶欲。欲又有情欲、贪欲、求知欲等。曾麟书要儿子曾国藩“节欲”，是指节制房事。这件事，在曾国藩的日记里并不乏记载。他曾道：“所知在好德，而所私在好色，不能去好色之私，则不能不欺好德之知也。”他又曾记道：“友人纳姬，欲强之见，狎亵大不敬。”“闻色而心艳羡，真禽兽矣。嫡戏游荡，漫不知惧，适成为无忌惮之小人而已矣。”他觉得房事不节制，愈来愈有损身体。道光二十二年十一月初四日，他写道：“午初人欲横炽，不复能制，真禽兽矣。”同月十六日，早晨抄了先天晚上作的诗，饭后去何子敬处，本来想去谈诗，自省这样做有卖弄之心，感到可耻，便动了一局围棋，回到家里又是“房闼大小敬，成一大恶。下半日悠忽将一时，可恨”。同年十二月十九日，早饭后读了十页书，“房闼又不敬，前誓有三戒．今忘之耶”。道光二十三年三月初二日，“日中，闺房之内不敬，去岁誓戒此恶，今又犯之，可耻，可恨!”同月初五日，“早晨晏起。明知体气羸弱而不知节，不孝孰共焉。”由于房事不节，曾国藩总觉得精神不爽，眼蒙昏花，体力不支，也正如他修练静功一样，只能知，不能行。

第四，每天晚上要洗脚。这是说，在每天晚上睡觉之前，要先洗个热水脚，这有利于改善人体血液循环，新陈代谢。俗话说，“寒从脚起”，有许多病症都是因为不注意脚的保养而引起的。保护好脚，可以有助于人体的健康。

“洗脚”是曾国藩每晚睡前必须要做的事情。他的方法是：水必须温热，要浸洗到膝关节以上为好。事实证明，热水洗脚可以促进下肢血液循环，刺激末梢神经。达到引火下行，降血压，促睡眠的效果。

脚是人体之本，它与头脑心脏有着密切的联系，人体五脏六腑在脚上都有相应的投射区域，脚部的护理对人们的健康至关重要。脚部受凉的时候，上呼吸道黏膜的毛细血管就会发生收缩，使黏膜的抵抗力下降，潜伏在鼻咽部的病毒和细菌便会乘虚而入，甚至引起上呼吸道感染，患上感冒。

而且，用热水洗脚也是有一定讲究的，洗脚时水的温度适度最好，一般保持在40℃—50℃，而水量则以淹没脚踝部为好，洗脚时间不要太短，否则会影响到保健效果，最好浸泡半小时左右，在浸泡时随时向盆中加入适量的热水，以便维持水温。同时两脚可互相搓动，以促进水的流动，或者也可以在水中加入一些中药材，如患有伤风感冒的人，可在

水中加入几片生姜，可祛除风寒。

第五，每天饭后要各走三千步。俗话说，饭后百步走，活到九十九。饭后散步有利于食物消化，有利于肠胃蠕动，这对于保养身体是相当有好处的。“生命在于运动”，“动则不衰”，而饭后的运动，既助消化，又锻炼了身体。而减缓衰老的唯一办法就是增加运动。所以曾麟书要他的儿子曾国藩“多动”。坚持日久，便转弱为强。

曾国藩也认为人体活动则气血和、经脉通，不动则病滞。他每天坚持饭后走一千步。同时他还告诫自己的子女、儿媳，要亲自种菜、养猪、织布、下厨，不要随便使唤奴仆。出门要多走路，少骑马坐轿。他在家训中说：“劳则寿，逸则夭。”他的儿子曾纪泽少年时体弱多病，他就告诉他每日早晚各走五里路。

对于运动这一点，曾国藩是很少做到的。他年轻的时候，每天都在读书，从不劳动，也不锻炼。中了秀才后，他每次出门都坐轿。他在道光十九年正月十六日的日记中写道：“早饮姊婿家。饭后，走欧阳沧溟先生家，仆一人，肩舆八人。”曾国藩在28岁的时候，年轻体壮，但是他就是不走路。进入京城以后，更是以车马代步。正是因为曾国藩不常运动，30岁后一直是一副筋疲力尽之相，眼蒙、头晕，指挥作战的时候，常有晕倒的现象。到他40岁的时候，患皮肤病。五月初一的日记写道：“日内疮痒异常。”以后每天都有天气燥热，遍身疮痒，不能作字，竟日高卧等字样。以后，愈来愈严重，日记中有“睡不成寐，竟夜作痒”，“彻夜不成寐”等等。可以说，他的身体情况经常出现亚健康状态。因此，曾国藩对于养生方面，十分重视。

道光二十四年三月二十四日曾国藩致他弟的一封函中有“仁、礼、信、义、知”养生五要方，颇为精辟，内容如下：

“一阳初动处，万物始生对，不藏怒焉，不宿怨焉——以上仁，所以养肝也。

内而整齐思虑，处而敬慎威仪。泰而不骄，威而不猛——以上礼，所以养心也。

饮食有节，起居有常，做事有恒，容止有定——以上信，所在养脾也。

扩然而大公，物来而顺应。裁之吾心而定，揆天之理而顺——以上义，所以养肺也。

心欲其定，气欲其定，神欲其定，体欲其定——以上智，所以养肾也。”

因此，曾国藩在给弟弟的信中说，养生六事必须有常：饭后千步、将睡洗脚、胸无恼怒、静坐有常时、习射有常用、黎明吃白饭一碗不沾点菜。他特别提倡“息必归海，视必垂帘，食必淡节，眠必虚恬”，即气息要进入体内深处再呼出；长时间看书、观景物，必须不忘经常眨眼，让眼皮垂下，闭目养神；饮食要清淡，食量要节制，不要吃得过快、过饱；睡眠时，要把一切烦恼事丢之脑后，安安稳稳睡觉。

此外，曾国藩认为医药能“治病保身”，但也能“致病伤身”，要正确对待医药。他主张“病来即药，病去即止”。他本人有病，就按时服药。日记中有“夜不能寐、服归脾汤数帖而愈”，“癣疾大作，痒甚，用药稍安”等记载。他从不随便服药，更不信庸医的“危言深语”。他很推崇精神调养和食物调养。

然而，由于曾国藩前期潜心科举，研究学问，后期太平天国和捻军起义，他也没有按照他父亲教的“惩忿、窒欲、少食、多动”去做，1872年，他62岁的时候就中风死了。由此可见，曾国藩由于年轻的时候并不注意爱惜自己的身体，再加上军务繁忙，无暇顾及自己的身体，导致身体一直患病，最终被病魔夺走宝贵的生命。

所以说，作为今人的我们一定要引以为鉴，懂得去爱惜自己的身体，劳逸结合，只要做到曾国藩所说的不藏怒、不宿怒、谦和待人，凡事顺其自然，不急不躁，沉着处理，饮食起居有度，便能健康快乐，益寿延年。

致四弟、九弟：治身应以“不药”为药

【原文】

沅、季弟左右：

季弟病似疟疾，近已痊愈否？吾不以季病之易发为虑，而以季好轻下药为虑。

吾在外日久，阅事日多，每劝人以不服药为上策。吴彤云近病极重，水米不进已十四日矣。十六夜四更，已将后事料理，手函托我，余一概应允，而始终劝其不服药。自初十日起，至今不服药十一天，昨夜竟大有转机，疟疾减去十之四，呃逆各症减去十之七八，大约保无它变。

希庵五月之季病势极重，余缄告之，云，治心以广大二字为药，治身以不药二字为药，并言作梅医道不可恃。

希庵乃断药月余，近日病已痊愈，咳嗽亦止。是二人者，皆不服药之明效大验。季弟信药太过，自信亦太深，故余所虑不在于病，而在于服药。兹谆谆以不服药为戒，望季曲从之，沅力劝之。至要至嘱。

季弟信中所商六条，皆可允行。回家之期，不如待金陵克后乃去，庶几一劳永逸。如营中难耐久劳，或来安庆闲散十日八日，待火轮船之便，复还金陵本营，亦无不可。若能耐劳耐烦，则在营久熬更好，与弟之名曰贞、号曰恒者，尤相符合。其余各条皆办得到，弟可放心。

上海四万尚未到，到时当全解沅处。东征局于七月三万之外，又月专解金陵五万，到时亦当全解沅处。东局保案，自可照准，弟保案亦日内赶办。雪琴今日来省，筱泉亦到。

同治元年七月廿日

【译文】

沅、季弟左右：

季弟的病像疟疾，近来已好了吗？我不以季弟的病容易发作而忧虑，而以季弟喜欢轻率下药而忧虑。我在外面日子久了，阅历也多了，总是劝别人以不吃药为上策。吴彤云近日病得极重，水米都不进，已经十四天了。十六日晚上四更，已经把后事料理好了，亲笔写信托我。我也都答应了，而且开始劝他不吃药。自初十日起到今天，已十一天不吃药，昨天竟大有转机，疟疾减轻了十分之四，呃逆等症，减去十分之七

八，大约可保没有大的变故。

希庵五月末病得极重，我写信告诉他说：“治心以广大二字为药，治身以不药二字为药。”并说作梅医术不可依靠。希庵于是停药一个多月，近日病已好了，咳嗽已止住了。这两个人都是不吃药收到明显效果的例证。季弟迷信药物过分，自信也太深，所以我的忧虑不在于病，而在于吃药，现谆谆嘱咐以不吃药为戒，希望季弟同意，沅弟力劝，至要至嘱！

季弟信中所商的六条，都可以同意。回家的日期，不如等金陵克得之后，也许可以一劳永逸。如果经不住军营中的长期劳顿，可回安庆闲散十天八天；等轮船的方便，再回金陵本营，也无不可。如果能耐劳耐烦，那么在军营久熬更好，与弟的名叫贞，号叫恒，意义尤相符合。其余各条，都办得到，弟弟放心。

上海四万两军饷还没有到，到时当解送沅弟处。东征局在七月三万两之外，又专门解送金陵五万两，到时也解送沅弟处。东局保案，自可照准，弟弟保案也日内赶办。雪琴今日来省，筱泉也到了。

同治元年七月二十日

【解读】

曾国藩在养生之道上，有着自己的看法和观点，那就是顺应自然。俗话说，是药三分毒，他强调，人生病不是外在的原因，而在于自身。治病就要先治心，以“广大”（襟怀开阔）二字为药，治身以“不药”二字为药，有病时要慎重吃药，无病的时候可偶服补剂调理。因为“药能活人，亦能害人。庸医活人者十之有三，害人者十之有七”，“药虽有利，害而随之，不可轻服”。

在今天看来，曾国藩的养生观不无道理，即病来自于心。在当下竞争激烈的社会中，人和人之间的较量除了能力、学历之外，更多的是心理素质，有些人因为心理素质差，导致在竞争中身体不济，以致小病不断，大病犯了就完蛋。所以，要想自己不生病或少生病，就要有广阔的胸怀。即使生病了，也要做到“不药”。

这是由于两个原因：第一，西药的化学成分较多，一定会对身体有

副作用；第二，中药虽然讲究“药食同源”，但也存在着副作用。

西药中，产生副作用最明显的例子莫过于抗生素了。据医学专家介绍，对抗生素产生耐药性是指细菌长期接触某种杀菌药物，慢慢便适应了这种药物环境，致使该药物的杀菌力下降甚至完全失去杀灭该细菌的能力。产生了耐药性的细菌严格来说已经发生了种的变异，这个变异的新品种对原刺激药已能对抗。由此可见，“不药”还是具有先见之明的。

对于中药，我国最早的医学专著《内经》对如何用药十分讲究，将药分为大毒、常毒、小毒、无毒。治疗疾病要求大毒治病，十去其六；常毒治病，十去其七；小毒治病，十去其八；无毒治病，十去其九。当今不少的人认为中药大多数源出于天然的动植物，比化学药品的药性平和而安全，总认为不会发生药物毒副作用。其实不然，如果任意滥用，同样会发生毒副作用。

还有的人说：“补药无害，多多益善，有病治病，无病强身。”这是误解，如人参、党参、黄芪等滋补药，如果滥用乱服同样也有毒副作用。曾有报道，有这样一个人，本来身体已是健康无病，就因服用了一根东北人参，结果导致胃部胀满疼痛、头晕、面部潮红、血压升高、大汗淋漓，经诊断其症状乃因服用过量人参而致“人参综合征”。此人病好后，在很长时间仍食欲不振。可见，补药也不能随便滥用，无病照样伤身。

由此可见，曾国藩的朋友吴彤云患疟疾病极重，14天水米不进，甚至将后事托付给他。他一概应允，而始终劝其不服药，吴彤云大病20天后不药而愈的事情也是真实的。

中医理论认为，由于“物得天地之偏气”，凡是偏性比较大，能够用来纠正人体偏性的，都可以做药物，如麻黄、人参、附子、大黄等。相对来说平性的就叫食物，比如小麦、稻米，虽然也有不同，但总体是平性的。而食物中的生姜、大枣、川椒、桂皮也都是药物。中药同样有副作用，你吃的食物或药物本来是纠正你的不平衡，但如果你吃这些反倒使你的身体产生不平衡的话，就是“毒”了。

其实主张不要轻易用药、滥用药的观点，早在春秋战国时期就有了。据史书记载，鲁卿季康子送补药给孔子，出于礼节，孔子拜而受之，但事后孔子说：我不知道这药的药性，所以不敢服用。

那么，我们应该怎样对待病和药呢？西医和中医都认为，病的产生是因为毒，但毒有两种含义，西医讲毒性，是从分析的角度讲，即吃了药以后，它对哪些脏腑，哪些组织会造成损害。西药的作用很明显，它都是批量生产的化学药物，它的成分很明确，下面的副作用也很明确，说明书中说得非常清楚。如果要想使用西药，一定要严格地在西医大夫的指导下去使用。而中药的“毒”，是指有偏性的东西。中医在临床上使用的所有药物，都具有很强的偏性，用中药将你的身体调理好，就是要使你的身体达到平衡和谐的状态。

要正确使用中药，就要做到如下几点：

1.正确认识中药。目前，我们所使用所见到的中药其实是中成药，它是在中医药理论指导下，以中药材为原料，按照规定的处方、生产工艺和质量标准生产的制剂。具有便于携带、使用方便等特点。中成药分内服和外用两种。内服中成药的常用剂型为丸剂、散剂、颗粒剂、片剂、胶囊剂等，主要适用于脏腑气血异常所导致的各种疾病。内服中成药一般在中药材的毒副作用方面要求比较严格。外用中成药常用的剂型有膏贴剂、搽剂、栓剂、滴鼻剂、滴眼剂、气雾剂等，主要适用于疮疡、外伤、皮肤及五官科的多种疾病。

2.要做到药证相符。我国古代医典《医述》讲：“凡医人用药，须先认证，认证须先审脉。审脉明，斯认证真；认证真，斯用药当。”意思就是说，如果诊断不明，药证不符，导致“热证”用“热药”，“寒证”用“寒药”，本末倒置，风马牛不相及，无异于火上浇油，加重病情。

3.切记服用禁忌。饮食禁忌就是我们民间所说的忌口。古代医学文献有常山忌葱，何首乌、地黄忌葱、蒜、萝卜，薄荷忌鳖肉，茯苓忌醋，以及蜜反生葱的记载。这说明先民早就意识到，服用含上述中药材的中成药时，不可同食某些食物。另外，在服药期间，还要忌食生冷、不易消化及刺激性食物。

妊娠禁忌：某些中药对胎儿有损害作用，根据药物对胎儿损害程度的不同，一般可分为禁用和慎用两类。禁用的大多含有毒性较强或药性峻烈的中药，如麝香、三棱、莪术、巴豆等；慎用的大多是一些活血行气、泻下导滞及大辛大热的药物，如桃仁、红花、大黄、枳实、附子、干姜等。禁用的绝对不能用，慎用的可酌情使用，但应尽量避免，以防发生事故。

致泽儿：饭后散步为养生秘诀

【原文】

字谕纪泽儿：

曾名琮来，接尔十一月廿五日禀，知十五、十七尚有两禀未到。

尔体甚弱，咳吐咸痰，吾尤以为虑，然总不宜服药。药能活人，亦能害人。良医则活人者十之七，害人者十之三；庸医则害人者十之七，活人者十之三。余在乡在外，凡目所见者，皆庸医也。余深恐其害人，故近三年来，决计不服医生所开之方药，亦不令尔服乡医所开之方药。见理极明，故言之极切，尔其敬听而遵行之。每日饭后走数千步，是养生家第一秘诀。尔每餐食毕，可至唐家铺一行，或至澄叔家一行，归来大约可三千余步。三个月后，必有大效矣。

尔看完《后汉书》，须将《通鉴》看一遍。即将京中带回之《通鉴》，仿照余法，用笔点过可也。尔走路近略重否？说话略钝否？千万留心，此谕。涤生手示。

咸丰十年十二月廿四日

【译文】

字谕纪泽儿：

曾名琮已经到了我这里，我刚收到你十一月二十五日的来信，从这封信中得知还有十五、十七日写的两封信至今还没收到。

听说你最近身体很弱，咳嗽时还有痰带出，我心里特别焦急。不过你一定不要总是吃药，药能救人，也能害人。良医救治病人，十分之七能够救活，不治而亡的人还有十分之三；若是庸医，害死的人就是十分之七，而能救活的人也就十分之三而已。无论是身在家乡，还是外出治军做官，亲眼所见的几乎尽是庸医。我很担心他们拙劣的医术会有害于人，所以近三年来从不吃医生所开的药，也不让你们吃乡下医生所开的药。因为道理是显而易见的，所以说起来也很恳切，你们必须认真遵从

我的话，并依照着去做。每天饭后走上几千步，是养生的第一秘诀。你每顿饭后，可到唐家铺，或者到澄叔家走一走，顺便拜访他。这个过程来回有三千多步，坚持三个月以后肯定会大有成效。

你通读《后汉书》之后，一定要把《通鉴》阅读一遍。按照我的做法，将我从京城里带回的《通鉴》，用笔圈点一遍。你最近走路是不是稳重些了？说话是否也略显慎重了？千万要注意。此谕。涤生手示。

咸丰十年十二月二十四日

【解读】

曾国藩认为，人体活动则气血活、静脉通；不动则病滞，人生病之后，不但不要轻易吃药，还要多做运动，每顿饭后走上几千步，并将其作为第一养生秘诀。他的儿子曾纪泽少年时体弱多病，就命其每日早晚走五里路。其实他自己也是每天坚持饭后走上几千步。他还在其他家信中告诫自己的子女、儿媳，要亲自种菜、养猪、织布、下厨，不要随便使唤奴仆，出门要多走路，少骑马乘轿。

通过饭后散步，来保持身体的健康，也是有科学道理的。在中医看来，运动可以养形，保持较好的体形，还可以增强脾胃功能。

《黄帝内经》也很重视运动养生，提倡“形劳而不倦”，反对“久坐”、“久卧”。《吕氏春秋》中更明确指明了运动养生的意义：“流水不腐，户枢不蠹，动也。形气亦然，形不动则精不流，精不流则气郁。”说明动则身健，不动则体衰。

医书《寿世保元》中说：“养生之道，不欲食后便卧及终日稳坐，皆能凝结气血，久则损寿。”说明运动能够促进气血畅达，增强抗御疾病能力，提高生命力，而著名医家张子和更加强调“惟以血气流通为贵”。由于人体运动主要围绕肩、腰、髋、膝、踝等关节来进行，并且每一处关节都分布有若干肌群，经常运动，既能消除脂肪，又增强了肌肉的力量。

三国时期的神医华佗曾在其著作中指出：“动摇则谷气得消，血脉流通，病不得生。”这些表明运动有强健脾胃的作用，能促进饮食的消化。而脾胃健旺，就能使气血生化之源充足，达到健康长寿。他还创编

了“五禽戏”，模仿虎、鹿、熊、猿、鸟五种动物的动作做体操，其弟子吴普按照“五禽戏”天天锻炼，活到90多岁，还耳聪目明、牙齿完好。

而在西医中，认为运动可加强心肺功能，增加身体的忍耐力和免疫能力。

美国有个心脏病学研究所，对20～30岁的健康男子作过一次缺乏运动对身体影响的试验。它将试验对象分为试验组与对照组，规定试验对象连续20个昼夜躺在床上，不准坐起、站立或在床上运动。对照组也连续20个昼夜躺在床上，但允许每天在床上设置的专门器械上锻炼4次。当试验进行了3～5天时，试验组的人纷纷诉说背部肌肉酸痛、食欲不振，发生便秘；20个昼夜过后，肌肉开始萎缩，肌力极度衰退，不少人从床上一站起来就头晕目眩，心跳加速，脉搏细弱，血压下降到危险程度，有的竟处于昏厥状态，与试验前对比，心脏功能平均下降70％，起床后，连上楼这样简单的活动几乎都无法完成。但对照组的情况全然不同，他们仍保持了试验前的工作能力与机能水平。另据对哈佛大学17000名毕业生普查的一份研究报告中指出：经常进行积极的运动，可使心脏病发作的危险性减少35％。

通过科学研究还发现，经常锻炼的人，胸围呼吸差能达到9～16厘米，缺少锻炼的人，胸围呼吸差却只有5～8厘米；经常锻炼的人，由于肺脏弹性大大增加，呼吸肌力量也增大，肺活量能达到4500毫升左右，比一般人的肺活量3500毫升高出1000毫升。另外，通过运动，又能使人的呼吸加深，提高呼吸效率，一般人为12～16次，经常锻炼的人每分钟可减为8～12次，能使呼吸肌有较多的休息时间。一般人由于呼吸浅，每次呼吸量只有300毫升左右，而运动员则可达600毫升。还有，经常运动锻炼，又可增强卫外功能，适应气候变化，从而有助于预防呼吸道疾病。

由此可见，无论是中医还是西医，都将运动认为是身体健康的重要保障，但两者都忽视了一条，即运动能够让人变得精神愉快。由于体育运动可促使脑血循环，改善大脑细胞的氧气和营养供应，延缓中枢神经细胞的衰老，从而提高大脑细胞的工作效率。最为明显的是轻松的运动，能缓和神经肌肉的紧张，实现放松镇静的效果，对神经官能症、情绪抑郁、失眠、高血压等一系列疾病，都有特别好的治疗作用，正如伏尔泰所说：“生命在于运动。”神经心理学家已证明，肌肉紧张与人的情绪状态有密切关系。不愉快的情绪通常使骨骼肌肉及内脏肌肉同时绷紧，通过体育运动，就能使肌肉在一张一弛的条件下逐渐放松，有利于

解除肌肉的紧张状态，减少不良情绪发生的可能性。

饭后散步，更是一种良好的卫生习惯。由于饭后胃里盛满了食物，既不适合剧烈运动，又不适合躺倒睡觉，而适宜做一些从容缓和的活动。如在院里或田野散散步，轻微活动一下，对消化是大有帮助的。这是因为，散步的轻微震动，对内脏器官有良好影响。再加上走路时腹肌前后收缩，膈肌上下运动，对胃肠和肝脾能起到很好的按摩作用，不仅使胃肠蠕动加快，黏膜充血，而且能使消化液分泌旺盛，从而更好地对食物进行消化，防止发生“积食”。若吃饭后即卧，会使饮食停滞，食后急行又会使血流于四肢，影响消化吸收功能。

散步之后，宜作适当休息。中医认为，食后看书、说话、骑马、登高、劳作等各种活动，都是应当避免的。所以，这也是为什么一向提倡“勤奋、刻苦”的曾国藩，可以允许“尔每餐食毕，可至唐家铺一行，或至澄叔家一行”唠嗑闲谈的原因。

不过，我们还要认识到，饭后散步也并不是完美无缺，它也讲究一个度，把握准了，能保证身体健康，而把握不准，就有可能得到适得其反的效果，损害身体的健康。要做到“每天饭后走上几千步，是养生的第一秘诀”，也还要在一些方面谨慎而行。

对于运动，我们要强调动静结合。不能因为强调动而忘了静，要动静兼修，动静适宜。运动时，一切顺乎自然，进行自然调息、调心，神态从容，摒弃杂念，神形兼顾，内外俱练，动于外而静于内，动主练而静主养神。这样，在锻炼过程中内练精神、外练形体，使内外和谐，体现出“由动入静”、“静中有动”、“以静制动”、“动静结合”的整体思想。

同时还要注意，运动适度，不宜过量。如果运动后食欲减退，头昏头痛，自觉劳累汗多，精神倦怠，说明运动量过大，超过了机体耐受的限度，会使身体因过劳而受损。孙思邈在《千金要方》中就告诫人们：“养性之道，常欲小劳，但莫大疲及强所不能堪有。”对于一般人来说，每次锻炼后感觉不到过度疲劳最为合适。

在运动项目上，因人制宜。对于老年人来说，由于肌肉力量减退，神经系统反应较慢，协调能力差，宜选择动作缓慢柔和、肌肉协调放松、全身都能得到活动的运动，像步行、太极拳、慢跑等。而对于年轻力壮、身体又好的人，可选择运动量大的锻炼项目，如长跑、打篮球、踢足球等。此外，每个人工作性质不同，所选择的运动项目亦应有差

别，如售货员、理发员、厨师要长时间站立，易发生下肢静脉曲张，在运动时不要多跑多跳，应仰卧抬腿；经常伏案工作者，要选择一些扩胸、伸腰、仰头的运动项目，又由于用眼较多，还应开展望远活动。总之，体育项目的选择，既要符合自己的兴趣爱好，又要适合身体条件，对脑力劳动者来说，宜少参加一些使精神紧张的活动，而体力劳动者则应多运动那些在职业劳动中很少活动的部位。

对于饭后散步，我们则要注意以下几点：

首先，饭后不要马上走。人吃饭后，血液会大量流向胃肠帮忙消化，假如饭后马上散步，血液就会转而流向双腿“供能”，这对于年轻人来说可能无大碍，但对于老年人来说，就会产生一定的影响。老年人随着年龄的增长，供血器官心脏和血管都会发生退行性改变，造成供血功能降低。当胃肠及下肢都需要大量的血液供应时，势必加重心脏负担，给健康带来不利影响。所以，饭后最好休息片刻，再到户外散步。

其次，胃病患者不要饭后走。患有慢性胃病，如慢性胃炎、消化性溃疡、胃下垂等病的病人，假如饭后散步，会增加胃肠的震动，吃进去的食物对胃壁产生刺激，加重胃黏膜病变，造成溃疡面难以愈合。行走时，由于重力的作用，还可使病人胃下垂加重。因此，患有胃病的病人，非但饭后不宜散步，就连一般的走动也要减少，饭后应稍坐或躺一会儿再活动。

最后，不必每顿饭后都去走。老年人对环境气候的适应能力较差，夏天炎热时，散步应该在清晨和晚上进行，应避开中午。冬天较冷时，可停止早晚的散步，散步可改在中午进行。

禀父母：谨记节欲、节饮食

【原文】

男国藩跪禀：

父母亲大人万福金安！

十月廿二奉到手谕，敬悉一切。郑小珊处小隙已解。男从前于过

失，每自忽略。自十月以来，念念改过，虽小必惩，其详具载示弟书中。

耳鸣近日略好，然微劳即鸣。每日除应酬外，不能不略自用功，虽欲节劳，实难再节。手谕示以节劳、节欲、节饮食，谨当时时省记。

萧辛五先生处寄信，不识靠得住否？龙翰臣父子已于十一月初一日到京，布匹线索俱已照单收到，惟茶叶尚在黄恕皆处。恕皆有信与男，本月可到也。男妇及孙男女等皆平安。余详于弟书，谨禀。

道光二十二年正月廿六日

【译文】

儿子国藩跪禀：

父母亲大人万福金安！

我在十月二十二日收到了二老的手谕，敬读之后得知一切。我与郑小珊的小小嫌隙，如今已经得以化解。以前对于过失，儿子往往因粗心而忽略了。自进入十月份以来，每每念念不忘改过自省。尽管问题很小，但也要自我惩戒，关于此事的详细情况，都已经写在给弟弟的信中了。

近日耳鸣稍微有所缓解，但只要劳累一点就会复发。我现在每天除了应酬外，不能不多加用功，以提升自己的修为。虽想节劳，但实在难以再节了。手谕训示儿子节劳，节欲，节饮食，我一定时刻谨记于心。

从萧辛五先生那里寄信，不知道是否可靠？龙翰臣父子，已经在十一月初一日到达。布匹、线索，都已经照单子收到，只是茶叶还在黄恕皆那里。恕皆有信给我，说本月可以到。儿媳妇、孙儿、孙女都平安，其余都详细写在给弟弟的信中了，谨此禀告。

道光二十二年正月二十六日

【解读】

节欲、节制饮食，是曾国藩养生理论中最为重要的观点。在他看来，当一个人忙于应酬，过于辛苦的时候，就应在房事、饮食方面有所节制，养精蓄锐，保证身体的健康。

我国古代道教很重视养生，也很重视“阴阳之道”的研究，不仅不把它看做“修行”的阻碍，而且将其看成重要的修炼方式之一。医学经典著作《黄帝内经》里说：“阴阳者，天地之道也”。就是说，宇宙万物都要以阴阳为法则来分析和认识，房室活动，人们的性生活也应该是如此。事实上，房室活动最好地体现了一种阴阳整体的观念。

长沙马王堆竹简《十问》中记载了这样一段对话：“尧问于舜：‘天下孰为贵？’舜曰：‘生为贵。’尧曰：‘治生奈何？’舜曰：‘审乎阴。’”说明古人通过阴阳思辨自然，通过阴阳剖析自身。东方古代哲学认为，男女、阴阳、天地，统成一体。所谓阴阳之道，就是性爱的精髓、核心，这一基本理论和法则是研究人类房室活动的基础。

元代李鹏飞在《三元延寿参赞书》中说：“男女居室，人之大伦，独阳不生，独阴不成，人道有不可废者。”一阴一阳被称道，偏阴偏阳就是疾病，男女相需好比是天地相合，如果男女两者不合，则违背阴阳之道，犹“若春无秋，若冬无夏，因而合之，是谓圣度，圣人不绝和合之道”。

《医心方》中也说：“男女相成，犹天地相生，天地得交会之道，故无终竟之限。人失交接之道，故有夭折之渐，能避渐伤之事而得阴阳之道也”。由此可见，房室生活本来就是自然之道，这是养生延寿的重要内容之一，是健康长寿的基础。

因此在房室性生活方面，就要重视“七损八益”。最早《黄帝内经》讲：“能知七损八益，则二者可调，不知用此，则早衰之节也。”这说明掌握和理解“七损八益”对于人体健康非常重要。在马王堆三号汉墓出土的竹简医书《天下至道谈》中提及的性保养，很具体地谈到“七损八益”，书中说：“气有八益，有七损。不能用八益去七损，则行年四十而有阴气自半也，五十而起居衰，六十而耳目不聪明，七十下枯上竭，阴气不用，唾泣流出。令之复壮有道，去七损以抵其病，用八益以补其气，是故老者复壮，壮者不衰。”就是说，人气有八益，也有七损，不能用八益去除七损，否则到了四十岁人身上的阴气就会减半，五十岁不能起床，六十岁耳聋眼花，七十岁人身枯竭，阴气作用失去了，眼泪和口水就会自动流出。让身体保持健康，也是有道可循的，通过七损抵制

疾病，用八益补充气血，所以老人能恢复健康，永远不衰弱，由此可见，所谓“七损八益”，是指性生活中有损健康的七种表现和八种有益于保持精气，有利于性生活的引导动作，如果能很好运用，就可以避免七种有损害的表现，达到性生活的和谐。

什么叫“七损”呢？《天下至道谈》说得很清楚：“一曰闭，二曰泄，三曰竭，四曰勿，五曰烦，六曰绝，七曰费。”即一损是指性交时阴茎疼痛，精道不通，甚至无精可泻，这叫内闭。二损指性交时大汗淋漓不止，这叫阳气外泄。三损是说性生活不加节制，交接无度，徒使精液虚耗，称为“竭”或“衰腠”。四损是说交合时阳痿不举，故曰“勿”。五损指性交时呼吸急促，气喘吁吁，心中懊恼，神昏意乱，这就叫烦。六损是说在女方根本没有性冲动或性要求时，男方性情急躁，不善于等待，甚至态度粗暴，强行性交，这样的性生活自然很不协调，将会给女方带来很大痛苦，不仅损害其身心健康，还会影响胎孕的优劣，给下一代造成危害，因而叫“绝”，意即陷入绝境。七损是指交接时急速图快，滥施泻泄，徒然耗散精气而已，所以叫做“费”。

那么，什么叫做八益呢？原来“八益”指的是寓气功导引于两性交媾活动中。《天下至道谈》又写道：“一曰治气，二曰致沫，三曰知时，四曰蓄气，五曰和沫，六曰积气，七曰持赢，八曰定顷。”即一益是指性交之前应先练气功导引，导气运行，使周身气血流畅，故曰“治气”。二益是说舌下含津液，不时吞服，可滋补身体；又指其阴液，亦为交合之所不可少者，这些都叫做“致沫”。三益是说要善于掌握交合的时机，这就叫做“知时”。四益即蓄养精气，做到强忍精液不泻。五益是指上吞唾液，不含阳液，双方在交合中非常协调。六益是说交合适可而止，不可精疲力竭，以便积蓄精气。七益是说交合之时留有余地，保持精气充盈，做到不伤元气，叫“持赢”，即持盈。八益是说两性交合时，男方不要恋欢不止，称为“定顷”，即防止倾倒之意。

这里所说的“七损八益”是非常有益于健康的，对维护男女身心健康，减少妇女疾病，乃至对于下一代的优生优育，都有着积极意义。

对于节制饮食方面，早时候的曾国藩是不太注意的。据其日记记载，道光二十年十二月头十天计算，曾国藩在外做客吃饭七次，在家陪客吃饭一次，差不多每天吃一餐客饭，自然是肉食吃得过多。且曾国藩又喜杯中之物，日记中常有做客索酒喝的记载。行军打仗也常应邀吃饭、喝酒。打一胜仗便要喜庆数天。咸丰八年九月初八，在江西后车扎背，他记道：“有绅士傅时亮邀至何氏宅内进酒果，小住，未刻入

营。”十一日又记道：“派人查麻姑山路，挑麻姑泉水一担来，又赠送麻姑酒，殊不见佳。”行军劳顿，又不节饮食，十四日便得病了。日记中记道：“是日又觉有病，至四更时起腹泄，甚畅快，病即愈矣。”

原来，曾国藩最爱吃湘菜，而湘乡民间宴席大致有四种：蛏蛭席，海参席，蛋糕席，许抚席等。前三种是以第一道菜命名的。第一道菜湘乡称之为“头菜”，头菜是海参则称海参席，是蛏蛭则称蛏蛭席，是蛋糕则称蛋糕席。其他菜则无多大变化，大致是粉丝、扣肉、炒骨、鸡肉、肚片、红枣炖肉、鱼、青菜。所谓丰盛则以小碗、大碗；单碗、双碗来分。大碗比小碗丰，双碗比单碗丰。至于许抚席，即是一种有肉有鱼的席面，比较简单。由此可见，在湘乡称席面甚丰就是说鸡肉鱼甚多。鸡、肉吃得太多，既不利于消化，也对心血管和肝脏不利，也容易患高血压病。

后来，曾国藩注意到过度饮食给身体带来的伤害，就主张“少食”、“素食”、“清淡”。日常生活多以素食和蔬菜为主，“常食老米粥以疗脾亏”。“吾夜饭不用荤，以肉汤炖蔬菜一、二种”。他告诫子弟“夜饭不荤，专食素，亦养生之宜，且崇俭之道也。”他深知“脾胃为人后天之本”，膏粱厚味，肥鱼大肉，皆可损伤脾胃。“少食”、“素食”、“清淡”足可以养脾胃，脾胃得养，自然健康长寿。

饮食是人类赖以生存的基本条件，同时又是防治疾病的重要手段。可正如孙思邈所说：“安生之本，必资于食”，要想身体健康，还是要特别注意调和饮食的。在中医看来，要做到饮食的调和，就要注意以下三个方面：

一、饮食要清淡，多吃素食，不要过咸，因“味过于咸，大骨气劳，短肌、心气抑”。饮食宜多样，五味戒杂乱，即要求人们科学地、合理地调和饮食。二、饮食要有节制，生病的时候要少吃。饱食可损伤脾胃的血脉，导致肥胖而诱发多种疾病；病中脾胃运化功能减弱，宜少食养胃，以助元气的恢复，否则病久难愈。三、饮食要按时，进食时精神集中，细嚼慢咽，姿势端正，不吃腐败变质的食物。四、正确对待特殊嗜好，比如烟、酒、茶。烟，自古以来都认为对人体有害而无益。因此应尽量少抽烟或不抽烟。酒，虽然可以治病和健身，但关键是以适量为宜，每克酒放出71千卡热能，是一种良好的能源，少量饮用可增进食欲，医学教育网搜集整理出其可帮助消化，促进血液循环，化瘀通络，驱除疲劳。但不能过量饮酒，甚至大醉，这对身体有害，为了健康长寿，饮酒应做到：①饮酒戒多而醉；②饮酒宜于食后，但忌过饱之后；

③酒宜陈酿多年，以米酒为佳；④患阳亢、血热等应忌饮酒。茶，是我国传统饮料之一，历史悠久。周志林《本草用法研育》指出：茶“能清心而入胃，涤垢除烦，可消食以行痰，解酒、止渴，芳香清肃，甘苦阴寒。”自古以来对饮茶均有较多的研究和记载，饮茶虽有许多益处，但仍以适量为宜。并提出了几点饮茶宜忌：①忌清晨或空腹饮茶；②饮茶宜热宜少；③饮茶应当适量；④有失眠病者，忌睡前饮茶；⑤患胃病者宜少饮茶；⑥忌饮隔夜茶。

致潢、荃：早起乃健身的千金妙方

【原文】

澄侯、沅甫两弟左右：

廿二日接初七日所发家信，内澄弟一件、沅弟一件、纪泽一件!知叔父大人已于三月二日安厝马公塘，两弟于家中两代老人养病送死之事，皆备极诚敬，将来必食报于子孙。闻马公塘山势平衍，可决其无水蚁凶灾，尤以为慰。

澄弟服补剂而大愈，甚幸甚幸！丽参、鹿茸虽享福稍早，而体气本弱，亦属无可如何。吾生平颇讲求惜福二字之义，近年亦补药不断，且菜蔬亦比往年较奢。自愧享用太过，然亦体气太弱，不得不尔。胡润帅、李希庵常服辽参，则其享受更有过于余者。澄弟平日太劳伤精，啖呐伤气，多酒伤脾。以后戒此三事，而常服补剂，自可日就痊可。丽参、鹿茸服毕后，余可再寄，不可间断，亦不可过多，每早服二钱可也。家中后辈子弟个个体弱，啖呐、吃酒二事须早早戒之，不可开此风气。学射最足保养，起早尤千金妙方、长寿金丹也。

纪泽今年耽搁太多，此次宜静坐两个月。《汉魏六朝百三名家》，京中带回一部，江西带回一部，可付一部来营。纪鸿《通鉴》讲至何处？并问。即候日好。兄国藩手草。

再，抚州绅士刻余所书《拟岘台记》，共刷来八份，兹寄五份回家。澄弟一份，沅弟一份，纪泽一份，外二份送家中各位先生。暂不能遍送也。

咸丰十年三月廿四日

【译文】

澄侯、沅甫两弟左右：

二十二日收到家中于七日发出的信，内有三封，澄弟、沅弟、纪泽各一封。我从信中得知叔父大人已在三月二日安葬在马公塘，对于家中上两代各位老人养病送葬的事，两位弟弟办得尽心尽力，满怀诚敬，将来一定会得到后代子孙的崇敬和厚报。我听说马公塘山势平缓无碍，不会出现洪水泛滥之灾，也不用担心白蚁之患，这使我心中很是欣慰。

澄弟近来服用了很多补药，身体状况大为好转，实在是件幸运的事啊。高丽参、鹿茸这些补药，虽然很早就开始服用，但体质本来就虚弱，也是无可奈何的。我平生很讲求“惜福”二字的意义。最近补药不断，食用的蔬菜也比往常奢侈，自己感觉太过了，吃了很惭愧。然而体质气色也确实太差，不得不吃得稍好一点。胡润帅、李希庵常常服用辽参，他们的享受更是超过了我。澄弟平时劳神伤精，唢呐伤气，多饮酒伤脾。以后要戒除这三件事，常服补药，自然可以逐渐好转。高丽参、鹿茸服完之后，我可以再寄，不可以间断，但也不可以过多，每天早上服用二钱就可以了。家中后辈子弟个个身体都不是很健壮，唢呐、吃酒二事必须尽早戒除，这种风气不可开。学习射箭最能锻炼身体，早起更是长寿的千金妙方。

今年以来，纪泽的功课耽误得太多，目前最应该做的就是静下心来坐上两个月。《汉魏六朝百三名家》这部书，我从京城带回一部，从江西带回一部，可以送一部来营中。顺便问一下，纪鸿的《通鉴》已经讲到何处了？即候日好。

另外，近日抚州绅士命人刻下了我所书写的《拟岘台记》，一共给我寄来八份，现将其中五份寄回家中，澄弟、沅弟、纪泽各一份，还有两份送给家中的各位先生。暂时不能人人都送。

咸丰十年三月二十四日

【解读】

在曾国藩的养生观中，将早起视为第一秘诀。“早起可以振奋精神。”早起是曾氏祖辈几代的传统家风。的确如此，早上空气新鲜，能让人头脑清醒，浑身舒服。曾国藩一生坚持早起，在他的教导影响下，家中人人“黎明即起，洒扫庭院”。他手下的幕僚、将领也无不效法，没有一个敢睡懒觉。正如民间俗语：“早睡早起身体好”。

根据日本厚生劳动省的研究小组证实，与常熬夜的人相比，早睡早起的人精神压力较小，其精神健康程度较高。据悉，厚生劳动省的研究人员以440名职员为研究对象，向他们分发了早睡早起型、“夜猫子”型生活方式调查表和自我判断精神抑郁度问答表。此外，科研人员还分别测量了被研究对象上班和回家时唾液中皮质醇的指标。分析结果表明，早睡早起者唾液中的皮质醇指标较低，因此他们的精神抑郁度也较低。据科研人员介绍，人体激素分早晨型和夜晚型两种，皮质醇是早晨型激素的代表，起着分散压力的作用。没有压力的生活是不存在的，因此这种激素对守护人类健康起着重要作用。

但是，在中医学中，对于早起也是有很多讲究的，要通过早起达到养生的目的，就要根据时节的变化，顺时而为，做到具体情况具体分析。在农历中，将一年分为春夏秋冬四个季节，在这四个季节我们应该如何做到早起养生呢？春养生，夏养长，秋养收，冬养藏，具体说就是春当夜卧早起养木气，夏当晚卧早起养火、土气，秋当早睡早起养金气，冬当早睡迟起养水气。

首先，春季，夜卧早起。春季是指我国农历从立春到立夏这一段时间，即农历一、二、三月，包括了立春、雨水、惊蛰、春分、清明、谷雨6个节气，其气候特点为温暖潮湿。当春归大地之时，自然界阳气开始生发，万物复苏，带来了生气勃发、欣欣向荣的景象。此时人体之阳气也顺应自然，向上向外疏发，其生理变化主要体现在以下几点：一是气血活动加强，新陈代谢开始旺盛。二是肝主春，肝气开始旺盛。那么，春天养肝应该遵从“夜卧早起”之道，而不是人们常说的早睡早起。因为春天充满了生发之气，昼夜的时长发生了变化，白天长而晚上短，所以可以将在白天工作的时间适度延长，而将晚上睡觉的时间适度缩短。

如果做不到夜卧早起，就会伤害到肝气，到了夏天，就会发生寒性病变，就会造成身体适应夏季盛长的能量不足。这其实就是五行相生的原理，春天属木，夏天属火，木能生火。现在木没有养好，就会影响到下一阶段的火，火一旦弱了，就会引起寒性的病变。所以要顺应春天生

发的养“生”之道，做到早起而晚睡。

其次，夏天人应该怎样调理自己的起居生活呢？夏天的时候我们一定要“晚卧早起，无厌于日”，就是夏天的时候，可以晚点睡，晚点睡早点起，睡得少一点，哪怕中午再补个回笼觉都可以。但是，晚也不是无限度的晚，最晚到了11点，就得上床睡觉了，到了早上五六点钟就起来，简单地说就是跟着太阳走，跟着这个自然的规律，有助于人的阳气向外生发。

根据最新医学研究，夏天早起也有很多好处：太阳出来后植物进行光合作用，会消耗二氧化碳，产生氧气，能为身体提供充分的氧量，使人感觉精力充沛，对工作和学习均有好处。我们上学期间，每天五点多就起来，就因为有晨读的要求。现在我们完全可以拿一本书，经一条小路来到一片树林里看书或背诵，还真是一件很惬意开心的事，这个时候的记忆力也是相当好，能够让人收获颇丰。

第三、秋天，早睡早起能养肺。秋天，大自然的阳气开始收敛、沉降，人就要作好保养阳气的准备。所以此时应该早睡早起，养护心肺。正如《素问•四气调神大论》中所讲的：“秋三月，此谓容平，天气以急，地气以明，早卧早起，与鸡俱兴，使志安宁，以缓秋刑，收敛神气，使秋气平，无外其志，使肺气清，此秋气之应，养收之道也。”早卧，以顺应阴精的收藏，以养“收”气。早起，以顺应阳气的舒长，使肺气得以舒展。有人对脑血栓等缺血性疾病的发病时间进行过调查研究，发现这类疾病在秋季发病率较高，发病时间多在长时间睡眠的后期，而秋季适当早起，可减小血栓形成的机会，这对于预防脑血栓发病有一定意义。

不过我们也要注意，立秋之后天气由热渐凉，进入了“阳消阴长”的过渡阶段。初秋由于盛夏余热未消，气温仍然很高。加之时有阴雨绵绵，湿气较重，天气以湿热并重为特点，有“秋老虎”之称。但中秋后，雨水渐少，天气干燥，昼热夜凉，气候寒热多变，身体一旦不适，便易伤风感冒，旧病也易复发，所以有多事之秋的说法。人体的生理活动要适应自然界阴阳的变化，因此，秋季必须注意保养内守之阴气，凡起居、饮食、精神、运动等方面皆不能离开“养收”这一原则。

第四、到了冬季当早睡迟起养胃。由于冬季是缺水季节，随着雨水的减少，人身上的水气减少，血液循环减慢，所以脉象如“石”，脉沉于骨，而不利于胃的消化。所以，我们要早点儿睡晚会儿起，保持水分。

尤其特别需要注意的是由于冬季的早晨空气上下流通不畅，烧煤和汽车尾气排放等产生的氮氧化物、碳氢化物等各种有害物质不容易扩散，人体吸入后容易产生呼吸道疾病，因此专家建议在空气不好或大雾天气最好不要进行晨练，而且还要尽量减少在户外活动的时间。

如果早晨起来雾气比较大，这些雾气往往使空气中的杂质甚至致病性的微生物容易吸入到人的上呼吸道，在人体抵抗力下降的情况下，上呼吸道感染后会流到下呼吸道造成下呼吸道感染，下呼吸道感染就是支气管肺炎，包括肺腔的感染甚至是胸腔的感染，那就会造成病情进一步加重，所以在有雾的天气最好不出去散步，避开这样的天气。

当气温下降太快时，耐寒力、抵寒性比较差的人最好不要晨练，因为气温下降后，一些导致上呼吸道感染的病原微生物变得活跃，老人和儿童的机体免疫力下降，这时外出也会造成上呼吸道感染。冷空气的刺激还会诱发心绞痛，马厚志教授建议：喜欢早起晨练的市民朋友可以适当调整冬季晨练时间，选择空气相对清新的环境或进行室内锻炼，把晨练改为晚练效果可能会更好一点。

综上所述，要达到早起仍健身的目的，千金妙方是应该根据四季变化而安排，不要一成不变，作到有的放矢，让身体一年四季都健康。

致四弟：身体必须加意保养

【原文】

澄侯四弟左右：

今年以来，贤弟实在劳苦，较之我在军营，其劳殆过十倍，万望加意保养。祁阳之贼，或可不窜湘乡，万一窜入，亦系定数，余已不复悬系。余自去年六月再出，无不批之禀，无不复之信，往年之嫌隙尤悔，业已消去十分之七八。惟办理军务，仍不能十分尽职，盖精神不足也。

贤弟闻我近日在外，尚有错处，不妨写信告我。余派委员伍华瀚在衡州坐探，每二日送信一次；家中若有军情报营，可由衡城交伍转送也。

咸丰九年五月初六日

【译文】

澄侯四弟左右：

今年以来，贤弟实在劳苦，比我在军营，恐怕要辛苦十倍，万万希望注意保养身体。祁阳的敌人，可能不会流窜到湘乡，万一窜入，也是没有办法的事，我已经不去挂念它了。我自去年六月再度出山，没有一件不批复的禀告，没有一封不回复的信件，过去的嫌隙今天很后悔，然而现在已经消除十之七八。只是办理军务的时候，仍然不能够十分尽职尽力，可能是因精神不足。

贤弟听说我近日在外，如果还有过错，不妨写信告诉我。我委派伍华瀚在衡州充当坐探，每两天送信一次，家中如有军情报营，可由衡城交伍华瀚转送。

咸丰九年五月初六日

【解读】

每个人都存在或多或少的亚健康状态，人人都渴望健康，然而，疾病却常常与我们不期而遇。在曾国藩看来，只有平时注意身体的保养，才能防止疾病的入侵，在身体保养不佳的状态下，虽然没有疾病症状，但“惟办理军务，仍不能十分尽职，盖精神不足也”，也会影响人的正常工作。

所以，身体的保养对人异常重要，人的身体和汽车一样，如果平时不注意保养，就会积劳成疾，大病一场，让人措手不及。身体的保养虽然没有太多深奥的秘诀，但却比任何事情都要“难”，其难就难在身体的保养不仅需要注意饮食起居，还要注意心理健康。

在心理方面，总体来说要慎怒。曾国藩在家训中规定：“养生以少恼怒为本”。他坚持用静坐的方式养心，即使在战事危急、事务繁忙的时候，仍每天坚持不懈。中医里讲“怒伤肝”,所以当我们生气发怒的时候，肝脏容易受到损伤，肝气一下子就淤滞了。据最新的科学研究，经常生气影响右侧腹的运作而易造成胀气，生气动怒，满脸通红，胃也会

分泌大量胃酸，增加胃溃疡的机会。

还要特别注意的是，生气会令心肌缺氧。每一次生气都会引发心跳加快，心脏收缩力增强，血压升高，血液变黏稠。大量的血液冲向大脑和面部，会使供应心脏本身的血液减少而造成心肌缺氧。心脏为了得到足够的氧供应只好加倍工作，一通乱蹦，于是心跳更加不规律，也就更致命。

因此我们要尽量微笑，并回忆一些愉快的事，这样可以令血液趋于均匀，心脏跳动恢复节律。其实，对于身体的保养，还是最好从饮食上入手，因为饮食和人每天相伴、时时相伴，只有将“吃”的精髓、“吃”的道理深深把握了，才能提高身体的抗病能力，才能全方位地将身体保养在一个较好的状态。

俗话说：民以食为天，这说明饮食是生存不可缺少的条件。每个人只要活着就要吃，但是，人为什么要吃、应该怎样吃？这却是有着一番讲究和道理的，只有将这番道理弄明白，才能让身体健康无忧。

首先，吃要有情绪，在吃饭时，一定要心情愉快。因为情绪的好坏直接影响着进食。食欲是人的本能，一个人如果没有食欲，任何美味佳肴，吃到口里也味同嚼蜡，毫无兴趣。现代医学也认为，人的下丘脑有一群专管食欲的神经细胞，学名食欲中枢。食欲中枢在大脑的控制下，通过胃部的反馈信息进行工作，因此也受人的情绪制约。当情绪愉快时，吃什么都有味道。因为愉快的情绪和兴奋的心情都能使食欲大增，胃肠功能增强；相反，人在愤怒、忧郁或苦闷时，茶不思，饭不想，勉强吃下也难以消化，紧张和不安都会破坏食欲，抑制唾液分泌。所以，在进餐时应保持良好安定的环境和舒适愉快的心情，尽量避免不良因素的干扰。有些家庭常常利用吃饭的机会，争论问题，训斥孩子，这都不符合营养卫生学的要求。

而要做到“吃饭时心情愉快”并不困难。具体说来，可以在吃饭的时候听一些愉快的音乐来调节。《寿世保元》中说：“脾好音声，闻声即动而磨食”。说明，在进食中，听轻快的乐曲，有助于消化吸收；其次，要选择安静、整洁的吃饭环境，让人看了舒服。如果环境喧闹、脏乱、嘈杂，就会影响人的食欲，对消化和健康不利；最后，要注意在吃饭过程中，不谈令人不高兴的事情，也不要与人争吵。

第二，细嚼慢咽，不可暴食。俗话说，细嚼慢咽，益寿延年，由于

人对食物的消化过程，是从口腔开始的。食物进入口腔后，牙齿把它们嚼碎，使大块的东西变成碎小的容易吞咽、消化的食糜。人的口腔里还生有三对唾液腺：腮腺、颌下腺和舌下腺。这些腺体能分泌唾液，唾液中含有淀粉酶，可以促进食物中的淀粉分解，转变成麦芽糖，如果吃饭时狼吞虎咽，不仅食物嚼不烂，而且食物在口腔里停留时间短，来不及起化学变化，吞下去后也一定会加重胃肠道的负担，有时还会引起打嗝现象。尤其是老年人，由于牙齿不好，细嚼慢咽就显得更为重要。同时要注意到，不要单侧咀嚼。单侧咀嚼天长日久会造成下颌骨单侧肥大，对侧的牙床也会萎缩，要养成双侧咀嚼的习惯。日本医学家从实验中证明，细嚼30秒便能使致癌物质的毒性失灵。人们咀嚼食物时产生的唾液，具有很强的消毒能力，它能杀死食品添加剂、农药、食物霉菌等致癌物质，让它们的毒性失灵。不过，食物进入口内，必须细嚼30秒以上，才能达到最佳效果。

第三，注意吃饭的姿势与速度。一些人喜欢坐低凳或蹲着吃饭，这样很不符合饮食卫生。因为胃体受压，食物在食管里不能顺利通过贲门入胃，食道黏膜长期受到机械刺激，容易损伤变性，甚至发生癌变。所以，进餐时应当端坐，上体与大腿应大于90度角，这样才能保证食物顺利进入胃里。

吃饭速度不能太快，老人和小孩更要慢点。这是因为进餐速度太快，超过胃部饱满信息向饱腹中枢反馈的速度，饮食就易过量。调查发现，80%的肥胖都是由于吃饭过快引起的。

第四、不要饭后抽烟。有人说，“饭后一支烟，胜似活神仙”，这是没有任何科学依据的。吸烟有损健康，这是被世人公认的，有人曾作过一些统计：90％的肺癌、75％的肺气肿和25％的冠心病由吸烟所致。全世界每年约有250万人死于吸烟所导致的各种疾病，平均每13秒就有1人。每年由于被动吸烟造成的死亡，在美国有4000～5000人，英国有1000人，加拿大有500人。而饭后人体功能代谢旺盛，许多脏器处于吸收物质的最佳状态，倘若饭后立即吸一支烟，比平时吸10支烟的中毒量还要大。

第五、饭后要漱口。《金匮要略》就告诉人们：“食毕当漱口数过，令牙齿不败口香”，这清楚地说明了饭后要注意口腔卫生，做到食后漱口。原因是食后口腔内易残留一些食物残渣，若不及时清除，会发生龋齿、口臭、牙周炎等病。一日三餐之后，或平时吃甜食后皆须漱口。漱口的方法很多，如水漱、茶漱、津漱、盐水漱、食醋漱、中药泡

水漱等，可根据自己的情况，选择使用。

第六、注意饮食禁忌。人吃东西，不能随心所欲，必须注意忌口。现代医学是非常重视饮食禁忌的，如对肾脏病、心脏病、高血压病、妊娠中毒症等病人，主张减少食盐的摄入，实行“低盐食”。这是因为食盐中的钠能使血管收缩，并能影响血管的通透性，使血管壁水肿，增加血液流动的阻力，妨碍肾脏的排泄功能，引起血压升高和水的潴留，加重肾脏病、心脏病等病人的病情。对发热病人，提出要忌辛辣、油腻，如姜、椒、肥肉、酒类等；久病之人要忌食猪头肉、母猪肉、鹅肉、鱼腥类；胃脘胀满、呕吐、恶心之人，要少进甜食，如饴糖、砂糖、甘蔗糖；疮痛肿毒病人，应忌羊肉、蟹、虾以及辛辣刺激性食物等。

要作到合理调配。人吃单一的食物是不能维持身体健康的，因为有些必需的营养素，如一些必需的脂肪酸、氨基酸和某些维生素等，不能由其他物质在体内合成，只能直接从食物中取得。而自然界中，没有任何一种食物，含有人体所需的各种营养素。因此，为了维持人体的健康，就必须把不同的食物搭配起来食用。

致沅、季弟：补药调理，不可过多

【原文】

沅、季弟左右：

久不接来信，不知季病痊愈否？各营平安否？东征局专解沅饷五万，上海许解四万，至今尚未到皖。阅新闻纸，其中一条言：何根云六月初七正法，读之悚惧惆怅。余去岁腊尾，买鹿茸一架，银百九十两，嫌其太贵。

今年身体较好，未服补药，亦未吃丸药。兹将此茸药送至金陵，沅弟配制后，与季弟分食之。中秋凉后，或可渐服。但偶有伤风微恙，则不宜服。

余阅历已久，觉有病时，断不可吃药，无病时，可偶服补剂调理，亦不可多。

吴彤云大病二十日，竟以不药而愈。邓寅皆终身多病，未尝服药一次。季弟病时好服药，且好易方，沅弟服补剂，失之太多。故余切戒之，望弟牢记之。弟营起极早，饭后始天明，甚为喜慰！吾辈仰法家训，惟早起、务农、疏医、远巫四者，尤为切要！

同治元年七月廿五日

【译文】

沅、季弟左右：

许久没有接到来信了，不知道季弟的病好了吗？各省都平安吗？东征局专门解送沅弟军的五万两，上海答应解送的四万两，到现在还没有到安徽。看报纸，上面有一条说：何根云六月初七正法，读后真有点惧怕和惆怅。我去年十二月底，买了一架鹿茸，花了一百九十两银子，感觉太贵了。

今年身体较好，没有吃补药，也没有吃丸药。现在把这架鹿茸送到金陵，沅弟分配处置以后，与季弟分了。中秋以后天气渐凉，可以慢慢吃了。但如果只是偶然伤风感冒，那还是不合适吃。

我阅历很多，觉得有病时，决不要轻易吃药。没有病时，可偶尔吃点补药调理，但也不可多吃。吴彤云大病二十天，竟能不吃药而好了。邓寅皆终身多病，未尝吃过一次药，季弟病时喜欢吃药，并且喜欢换方子。沅弟吃补药，过多。所以我告诫你们的，千万牢记。弟弟的军营起床极早，吃过早饭才天亮，我很高兴。我们兄弟要遵家训四条：早起，务农，疏医，远巫。尤其迫切和必要。

同治元年七月二十五日

【解读】

曾国藩认为，没有病时，可偶尔吃点补药调理，但也不可多吃。所谓补药，是指能够补充人体气血阴阳、增强正气以及治疗虚症的药物。有人说，补药不是药，只是保健品。向来讲究药食同源的中医，认为在日常生活中注意饮食习惯，就能达到“补”的效果了。

其实传统的中药保健，历史悠久。几千年来，不仅提出了各种各样的保健药物，而且创造出不少行之有效的延年益寿方药。

《山海经》收载药物达124种，其中动物药66种、植物药51种、矿物药2种。有不少药物具有补益抗老的作用，如“櫰木之实，食之多力；栎木之实，食之不忘；狌狌，食之善走；蒗，食之不夭”。这里所说的“多力”、“不忘”、“善走”、“不夭”，就是指使人增强脑力，强壮身体，延年益寿。

汉代《本草经•序录》中说“欲轻身益气，不老延年者，本上经”，可知列为上品者，为延年益寿之品。在365种药物中，记录了延年、不老、耐老、益气、轻身、增寿等药物共165种，某些药物后面还直接注明“颇利老人”。

汉代著名医学家张仲景，撰写了《伤寒杂病论》，里面记述了黄芪建中汤、薯蓣丸、金匮肾气丸等著名的补养抗衰老方剂，尤其是肾气丸，时至今日仍在国内外使用。

从魏晋南北朝到隋唐时期，延寿药物研究出现了一种新趋势，即不少道家方士、医家烧炼金丹，研究和推行秦汉方士的炼丹服石法，就连著名医家陶弘景、孙思邈的著作中亦有许多炼丹服石的内容。

孙思邈在《千金方》中提出：“药能恬神养性，以资四气”，并记载了不少延寿中药，如服地黄方、乌麻散、琥珀散、熟地膏、枸枸根方、孔圣枕中丹等。宋金元时期，有关延寿药物的理论有了重要的发展，著名医学家陈直、邹铉就明确指出，老年药物保健，应着眼于培补先、后天之本。观其书中常用之品，比如首乌、菟丝子、人参、茯苓、山药、地黄、枸杞、狗脊、胡桃肉、陈皮、木香等，都是补肾益精、健脾理气的药品。

李时珍的《本草纲目》，在其所记载的1892种药物中，具有抗衰老延年作用的药物有253种，并选录延寿方剂89则。清代就有了长生不老方药，比如益寿膏、补益资生丸、菊花延龄膏、百龄丸、松龄太平春酒等。

中医益寿延年的药有很多，并且都很有针对性，但补药并非人人都可吃。如果身体没有任何疾病，而大补特补，就会影响健康，弄不好会起相反的作用，没有病反而生病，有的病情还会加重，或使人加速衰老

等等。俗话说“是药三分毒”，所以在进行药补的时候，我们要对补药有个清醒的认识。

中医将补药分为补气、补血、补阴三大类，下面我们逐一认识这三类药的特点。

补气药。对于人是否死亡，西方主要有两条判断标准：一条是看心脏是否跳动，另一条是看还有没有呼吸。而中医学则认为“人活着就是一口气”，即《黄帝内经》所说：“无气则死矣”，判断一个人是死还是活，通常是看这个人究竟还有没有气。将气分为四类，即元气、宗气、卫气和营气，分别起着强身健体、充裕精神、滋润皮肤和保脾护胃的作用。

补血药。众所周知，血是人体最宝贵的营养物质，如《黄帝内经》里说：“肝受血而能视，足受血而能步，掌受血而能握，指受血而能摄”；“以奉生身，莫贵于此”。中医学认为，血是一种赤色的液体物质，源于水谷精气，在脉中按一定规律，沿一定方向循环流动，以营养人体内外上下各部组织。若血液不足，即发生血虚症，血液对人体某一部位的营养或滋润作用减弱，或全身性的血液亏损。在临床上以面色苍白无华或萎黄，唇色淡白，头晕眼花，心悸失眠，手足发麻，舌质淡，脉细无力，妇女月经量少，延期，甚或经闭等为主要症状。形成血虚的原因，多由于失血过多，所耗之血一时未能补充，或脾胃功能减退，血液生化不足，或七情内伤过度，阴血暗耗，或为淤血不去，新血不生所致。《医学入门》曾对血虚症这样评论：“人知百病生于气，而不知血为百病之始也。”可见，血虚给人们带来的生理、病理性危害是很严重的，必须及时进行补血。

补阴药。补阴药常用于阴虚症，症见：午后潮热，低烧，手足心热、盗汗、咽干口燥，两目干涩，烦躁多梦，腰酸腿软，大便秘结，苔少舌质红且瘦，脉细数。不难看出，阴虚是血虚症的进一步发展。阴虚不仅包括了血虚，同样也包括了精虚及津液等营养人体物质的不足。而精、血、津液这些人体营养物质的不足，将会严重影响人体生命活动的健康。倘若有阴虚的症状出现，就应及时补阴。

而对于补药的使用，必须遵循下列原则：

“虚则补之”，这是运用补药的最根本原则，无病体健之人一般不需服用，即无虚则不用补。倘若一见补药，以为对人体皆有好处，贸然进

补，很容易导致机体的气血阴阳平衡失调，不仅无益，反而有害。有些青壮年，形神俱旺，生机勃勃，本无虚症，也常服用人参、胎盘、黄芪等，或有医者投患者所好，也滥用补品，如此只会有损于健康。

适可而止。这是说运用补药养生，忌滥服无度。若唯虚是补，偏执一端，盲目滥补，则反会有害机体。药物的作用，主要靠药性，凡是药物都有一定的偏性，药物就是利用它的偏性来纠正人体的偏性。例如人体偏于寒性，就用偏于热性的药物来纠正，如果用之过多，纠之太过，人体又可偏于热性。虽属气虚，但若一味大剂补气而不顾其他，则反而会导致气机壅滞。又如虽为阴伤，但若一味大剂养阳，则反而遏伤阳气，致使人体阴寒凝滞。此外，补血药物药性多黏腻，过服会损伤脾胃；补阳药性偏温燥，常服则助火劫阴。以上均说明，在使用补药时，一定要忌滥用无度，防补多壅滞。清代著名医家程国彭指出：“补之为义，大矣哉！然有当补不补误人者，有不当补而补误人者；亦有当补而不分气血、不辨寒热、不知缓急、不分五脏、不明根本以误人者，是不可不进也。”

“辨证”进补。证是指征候，它是机体在疾病发展过程的某一阶段的各种症状的病理概括。由于征候揭示了病变的部位、原因和性质，因而它比症状就更全面、更深刻、更正确地反映着疾病的本质。所以中医认识和治疗疾病基本上都是从征候入手的，相同的征候，用基本相同的治法；不同的征候，用基本不同的治法。同样，在运用补药时，一定要辨证进补，分清气血阴阳、寒热虚实，根据不同体质，适当予以滋补药物。

因时进补。这是说在选用滋补药时，必须根据四时气候的特点，以及四时气候与人体脏腑组织的内在联系，而合理选择补药。其原因在于人与自然息息相应，四时不同，机体的新陈代谢水平也不同，因而，药物养生宜根据四季阴阳盛衰消长等的不同，而采取不同的方法。正如唐代药王孙思邈在《备急千金要方》中所说过的“凡人春服小续命汤五剂，乃诸补散各一剂；夏大热，则服肾沥汤三剂；秋服黄芪等丸一两剂；冬服药酒两三剂。立春则止。此法终身常尔，则百病不生矣。”此即应四时之春生、夏长、秋收、冬藏的自然变化规律而进行的因时进补的举例。

因人进补。小儿补益：少年儿童、纯阳之体，生机旺盛，但气血未充，脏腑娇嫩，不胜补药，如滥服人参蜂王浆之类的补品，会出现性早熟的现象。但鉴于小儿脾胃未健，且往往饮食不知节制，以致损伤脾胃

或有停食，这时的补益，应健脾胃、助消化，可常服四君子丸、人参滋脾丸、补中益气丸等中成药。对于一些因禀赋不足、生长发育迟缓者，应多补益肾气，以促进生长发育，可选用西洋参、淮山药、蜂蜜、鸡蛋、胡萝卜、泥鳅等补药、补品。

青壮年补益：由于青壮年脏腑组织功能已臻成熟，精力充沛，无须补益，即使用补，也应以平缓少量为宜。但一些青年学生刻苦学习，废寝忘食，可产生心脾或心肾不足，表现为多梦、健忘、食欲不振，应适当进补，当选用首乌、莲子、枸杞子、淮山药等补药、补品。

中年补益：中年人由于体质已由盛转衰，再加上过度疲劳，气血往往不足，应补益气血以调养身体。补药补品应选用黄芪、党参、当归、首乌、八珍丸等。

老年补益：人体像部机器，机器不断转动，它的零部件会磨损，以致毁坏，人到老年器官也要老化，故老年补益尤为重要，一定要持之以恒，不能间断，但要注意应少量频用，切忌重剂骤补，或一曝十寒。

顾护脾胃。使用滋补药，一定要顾护脾胃，这是因为脾胃为后天之本，百虚皆由于脾胃。如大病久病之后或年老体弱的虚衰，常非一脏一腑，多见五脏皆虚，气血阴阳俱不足，此时用补当遵孙思邈“五脏不足，调于胃”，通过补脾胃，使脾气先旺，则气血阴阳化生有源，五脏六腑皆得其养。此外，还有在“虚不受补”的情况下，也要首先顾护脾胃。所谓“虚不受补”，是指体质虚弱较甚或阴阳气血俱虚时，当用补药滋补，若脾胃不健，反可致气机壅滞，加重脾胃之虚，药力难行，体虚愈甚，此时用补，要以运脾为先。又因为滋补药多腻滞，尤以滋补阴血之品为甚，往往滞胃呆脾，故在运用补药养生时，常应配以调理脾胃之品，如陈皮、木香、藿香、佩兰、苍术、厚朴等。上述各药不仅能使脾胃功能健旺，而且能防补药腻滞之弊。

致沅弟：以自养自医为主

【原文】

沅弟左右：

厚庵到皖，坚辞督办一席，渠之赴江西与否，余不能代为主持。至于奏折，则必须渠亲自陈奏，余断不能代辞。厚帅现拟在此办折，拜疏后仍回金陵水营；春霆昌岐闻亦日内可到。春霆回籍之事，却不能不代为奏恳也。

弟病近日少愈否？肝病余所深知，腹疼则不知何症？屡观《朗山脉案》，以扶脾为主，不求速效，余深以为然。然心肝两家之病，究以自养自医为主，非药物所能为力。今日偶过裱画店，见弟所写对联，光彩焕发，精力似甚完足；若能认真调养，不过焦灼，必可渐渐复元。

同治三年五月初十日

【译文】

沅弟左右：

厚庵到安徽后，坚决要辞去督办这个位子，他去不去江西，我不能代他主持。至于奏折，那要他亲自陈奏，我决不能代他辞职。厚帅现在准备在这里办折，拜疏后仍旧回金陵水营。听说春霆、昌岐几日内能到。春霆回家的事，却不能不代他恳请。

弟弟的病现在好些吗？肝病我很了解，腹痛则不知道是什么病？多次看《朗山脉案》，说要以扶脾为主，不要求速效，我很赞同此说。然而，心和肝的病，要以自养自医为主，不是药力可以挽回的。今天偶尔从裱画店经过，看见弟弟所写的对联，光彩焕发，精力好像很充沛。如果能认真调养，不过于焦急，一定可以慢慢复原。

同治三年五月初十日

【解读】

在肝病治疗方面，曾国藩认为要自养自医，平时要多加注意，不要将希望完全寄托于医药。在分析曾国藩的养生观之前，我们先了解一下中医对肝病是如何认识的。

在中医看来，肝病是由内因和外因共同引起的，外因是因为侵染了湿热疫毒的邪气，吃饭没有规律所导致，内因是因为身体虚弱，内伤不

足。医书经典《灵枢•百病始生第六十六》里指出：“风雨寒热，不得虚，邪不能独伤人。卒然逢疾风暴雨而不病者，盖无虚，故邪不能独伤人。此必因虚邪之风，与其身，两虚相得，乃客其形。”意思就是因为风雨寒热不定，但这种邪气还不能达到让人身体受到伤害的程度，而那些遇到恶劣天气而不生病的人，也是因为身体强壮，这种邪气也伤不了人。但是如果外在的邪气和身体内在的虚弱结合在一起，就会使人病倒，这些无不说明了正气盛衰与发病的密切关系。

熟悉辩证法的人都知道，内因是变化的根据，任何变化都要通过内因方能达成。所以治疗肝病，还是要从人的身体和精神状态抓起。

中医历来都有“情志内伤”的说法，也就是人的精神情绪活动过度，就有可能引发相关器官的疾病。肝主要的作用就是疏泄，它有调畅气机的功能，只有气机通畅，才会让人的精神状态舒畅开朗，所以肝与情绪活动关系很密切。在人体病理情况下，如果是因为人的情志方面导致生病，都会使人的气机变得紊乱，从而影响血液的循环，所以情志活动过度可能妨害到肝的疏泄功能。

情志内伤与肝病的关系主要表现在三个方面：一是情志过于亢奋致使肝的疏泄太过，如果肝气有余，肝火就会上逆，从而引发气血逆乱的病症。二是忧思抑郁，致使肝的疏泄不利，气机阻滞就会导致肝气郁结，从而引发为各种郁症。三是悲哀、惊恐、思虑过度也能损伤肝气，导致肝气过于虚弱，从而引发肝魂不藏或饮气不行的病症。

曾国藩在书信中说：“肝病余所深知，肤痛则不知何症。屡观《朗山脉案》，以扶脾为主，不求速效，余深以为然。然心肝两家之病究以自养自医为主，非药物所能为力。”由此可见，如果得的肝病时间太久，曾国藩认为是元气已亏，不能轻服大黄。虽然这一良方不一定管用，也还是有他的道理。他说：大凡肝病患者，如若不是因为传染而得，大都抑郁憋闷或怒怨甚重，皆由心火太烈所致。自己调养的方法，便是静处，保持愉悦心情和安宁的神情。

由此可见，曾国藩的“自医自养”实际上就是让人保持一种良好的心态，在精神方面做到安神。

对于心态，它不仅和人的健康有关，还体现出一个人的智慧，甚至决定一个人的生活、命运和价值的取向，那么我们如何保持一个良好的心态呢？

首先要学会自信。自信也是快乐的秘诀。拥有了自信，你就会保持一种良好的心态，才能在困难与挫折面前保持乐观，从而想办法战胜困难与挫折。人不能光盯着自己的缺点、短处和不足，而要学会多看自己不同于别人的优点、长处和美好的未来。一定要学会赏识自己，取悦自己，勉励自己。总之，要想办法让自己自信，自信就能快乐，快乐就能发掘潜能，就能高效。所谓快乐，越快越乐，越乐越快。形成一个良性循环，就不难拥有良好的心态。

其次，要学会调节。由于生活是千变万化的，悲欢离合，甚至一句过激的话语，都会影响心情，生活中的不顺心事总是很多，这就需要学会调节自己的心态。用积极的暗示替代消极的暗示。要对自己说“我能行”，“太好了”。让自己拥有一个积极向上的良好心态。

但最重要的是对自己要有全面的了解，清楚地知道自己的实力究竟有多少，越是了解自己，出现问题就越不慌，因为结果已经预料到了。对事对人不要强求，不要过于追求完美，要顺其自然，人生在世，不如意十之八九，所以发生就发生了，顺它而去，这样才会有广阔的胸怀，始终保持良好的心态。

对于安神，我国传统医学瑰宝《内经》中就有“得神者昌，失神者亡”的记述。意思是说，神的存在标志着人体的昌盛，而神的消失则说明人体的死亡。可见，神与人体的生死盛衰有着十分密切的关系。

并认为，思虑是神的一种特别重要的功能，少思则神和，思则神伤。因此在讲到养生时，就要求人们要省思少虑。彭祖是人们传说中的老寿星。据一些书籍记载，到了商朝末年，他已经活了767岁，尚未显出老态。彭祖养生就强调保神，他告诫人们说：“积忧不已则魂神伤矣，愤怒不已则魂神散也，喜怒过多，神不归室；憎爱无定，神不守形。汲汲而欲，神则烦；切切所思，神则败。”彭祖还认为，摄生养神，要靠平时修身养性，“人一生一世久远之期，寿不过三万日，不能一日无损伤，不能一日无修补”。

那么我们如何作到省思少虑，保精安神呢？

保精安神实际上就是让人的注意力集中，不要为了无益的思考劳费脑力。但是，一个人在社会上，被工作、名利、生活、婚姻、家庭等一系列现实问题所困扰，要克服无益的思考，就要学会遗忘。遗忘是记忆的对立面，遗忘和记忆二者缺一不可。记忆是人们正常生活、工作的基

础，失去记忆，就等于失去了正常生活和工作的能力。可是，遗忘也是人所不可缺少的，在一定层面上说，遗忘能够增强人们的记忆力，使人省思少虑，提高工作效率。

根据国外专家最新研究表明，记忆能够使脑神经绷紧，遗忘则能使脑神经放松，这一张一弛维持着人脑的正常思维功能。比如，很多优秀的科学家对科研中的每一微小数据和环节都了如指掌，有着惊人的思维能力，但他们对生活中的事情却十分容易遗忘，甚至把墨汁错当咖啡喝掉，这就说明人的脑神经不可能、也不允许什么时候都处于高度紧张之中，什么都去思考。这里，遗忘就可以起到调节作用，遗忘能减轻脑的负担，降低脑细胞的耗氧量，为大脑健康服务。

所以说，适度的遗忘能够让人注意力保持集中，并能让人神志保持稳定。下面介绍一些简单的方法，让你“遗忘过去”，保精安神。

一是“生活在现在”。不要总是为明天的事而发愁，更不要总是为昨天的事而懊悔。把所有精力集中到今天要做的事情上。如果一个人沉浸于遗憾、悔恨、内疚或难过等情绪中，不仅不能改变过去，反而会影响今天的情绪、工作，耗费更大的精力。

二是“生活在这里”。不要“杞人忧天”，徒劳无益，对远方发生的事情，想它也是没有用的。假设你的子女生活在很远的地方，你老是惦念他(她)，这样会耗费精力，还不如做一点实实在在的事情。

三是“停止猜想，面向实际”。当遇到领导或单位的同事，你向他打招呼时，可他没有反应，连笑一笑都没有。如果就此猜想下去，就不得了：这个人为什么会这样？他是不是对自己有意见，对自己存有戒心呢？轻视自己吗？甚至会联想到他是不是敌视自己？其实，你也许没有料到，当你向他打招呼的时候，他可能正心事重重，情绪不好，想着家里发生的不愉快的事，因而没有留心你呢!所以，想入非非，胡乱猜测，常常会给人带来多余的思虑，是造成不良情绪的祸根。

四是“暂停思考，多去感受”。有的人对人事关系、工作、荣誉等，总是容易陷入思考之中，如怎样才能提高自己的威信、怎样才能做出成绩、怎样才能搞好与领导的关系等等。与其这样耗尽脑汁，不如去做些实际工作，甚至可以观赏一下山野的美景，聆听一下悦耳的音乐。因为这些“感受”比起毫无价值的“思考”来，对身体更有意义。

五是“也要接受不愉快的情感”。人通常都希望有高兴、快乐等这样一些愉快的情感，而不愿接受那些忧郁、悲哀、凄凉等等不愉快的情感。但是这是不可能的，也是不现实的。因为有高兴就必然有悲哀，相反，有悲哀也必然有高兴，这之间不仅是相对而言的，也是可以相互转化的。因此，正确的态度应该是既要接受可以带来愉快情绪的事情的到来，也要作好接受带来不愉快情绪的事情的准备，这样在不愉快的事到来时，就不会经不住。

六是“我就是我”。不要说我如果是某某人那该多好，我要是处在某某人的条件下也一定会成功等。应该从自己的起点出发，充分发挥自己的潜能，既不要怨天尤人，也不要想入非非。

七是“要对自己负责”。就是说个人的失败、个人的不得志，要从主观上找原因，自己的事自己负责，不要把责任归罪于家庭环境、领导不力等客观原因上去，否则会陷入更多的思考。

由此可见，曾国藩的自养自医养生法则，不仅适用于肝病的治疗，对于我们的平常生活，待人接物，为人处世，更是有着很大的启发，使人受益匪浅。

禀父母：述治疗睡眠方法

【原文】

男国藩跪禀：

父母亲大人万福金安！

十二月初五接到家中十一月初旬所发家信，俱悉一切。男等在京身体平安，男癣疾已痊愈，六弟体气如常，纪泽兄妹五人皆好。男妇怀喜平安，不服药，同乡各家亦皆无恙。

陈本七先生来京，男自有处置之法，大人尽可放心，大约款待从厚，而打发从薄，男光景颇窘，渠来亦必自悔。

九弟信言母亲常睡不着，男妇亦患此病，用熟地、当归蒸母鸡食

之，大有效验。九弟可常办与母亲吃，乡间鸡肉、猪肉最为养人；若常用黄芪、当归等类蒸之，略带药性而无药气，堂上五位老人食之，示有益也，望诸弟时时留心办之。

老秧田背后三角丘，是竹山湾至我家大路，男曾对四弟言及，要将路改于坎下，在檀山嘴那边架一小桥，由豆土排上横穿过来，其三角丘则多栽竹树；上接新塘坎大枫树，下接檀山嘴大藤，包裹甚为完紧，我家之气更聚，望堂上大人细思，如以为可，求叔父于明春栽竹种树；如不可，叔父写信示之为幸。

男等于二十日期服已满，敬谨祭告。二十九日又祭告一次，余俟续具。

道光二十七年十二月初六日

【译文】

儿子国藩跪禀：

父母亲大人万福金安！

十二月初五日，我收到家中十一月上旬所发的信，从信中得悉一切。儿子及家人等在京城，一切都好。儿子的癣疾已经痊愈了，六弟的身体气色也恢复了，纪泽兄妹身体都还康健，儿媳妇又有身孕了，身体平安，不用吃药。同乡各家也都平安无事。

陈本七先生来京城的事，儿子自有处理安置的办法，大人尽可放心。其实也不过是款待从厚，而打发从薄，但是儿子的光景比较窘迫，恐怕他来了也一定会后悔的。

九弟来信说母亲经常睡不好，儿媳妇也犯这种毛病，用熟地、当归蒸母鸡吃，很有效验，九弟可以经常这么做给母亲吃。乡下的鸡肉猪肉最有营养，如果经常和黄芪、当归等蒸着吃，稍微有点药性，又没有药味，堂上五位老人吃了，一定大有益处，希望弟弟用心照顾。

老秧田背后的三角丘，是竹山湾到我家的大路，儿子曾对四弟说过，要把路改到坎下，在檀山嘴那边架一座小桥，由豆土排上面横穿过来，在三角丘多栽竹子，上可接新塘的大枫树，下可接檀山嘴大藤，包

成一圈，完整紧密，我家的兴旺气象，就更加聚合了。希望叔父大人在明年春栽竹种树，如果不同意，请叔父大人来信指示。

儿子等二十日便期限已满，敬谨亲祭，二十九日又祭告一次，其余下次再行禀告。

道光二十七年十二月初六日

【解读】

曾国藩在这封信中得知，母亲经常睡不好，而且媳妇也犯这种毛病。他便告诉弟弟一种治疗失眠的养生药方：用熟地、当归蒸母鸡吃，或者经常和黄芪、当归等蒸着吃，稍微有点药性，又没有药味，这对老人有一定的好处。可见，曾国藩十分重视睡眠养生，而且自己也经常用此方法来治疗自己的失眠症状。

睡眠养生，从古至今都是人体养生的重要活动。古人常说：“眠食二者为养生之要务”。譬如战国时期，名医文挚对齐威王说：“我的养生之道把睡眠放在头等位置，人和动物只有睡眠才生长，睡眠帮助脾胃消化食物，所以睡眠是养生的第一大补，人一个晚上不睡觉，其损失一百天也难以恢复。”

的确如此，睡眠是人的大脑休息的一种方式。当身体出现疲劳的时候，睡眠是最好的解乏环节。它可以帮助缓解疲劳，保护大脑皮质神经细胞的正常功能，调节各种生理功能，稳定神经系统的平衡，还能巩固记忆，对正常精神活动也起积极作用。事实证明，晚间睡眠好的，第二天精力旺盛、体力充沛、思维敏捷。而且充足的睡眠还有预防疾病的功效。人体细胞分裂的高潮是在夜间入睡以后，如果睡眠不好，人体就很难控制住细胞在分裂过程中发生突变而成为癌细胞。所以说，保持良好的睡眠，对于养生健身、延年益寿非常重要。

中医养生学也认为，“劳则气耗”。其意思是说人如果长期过度劳累、疲乏，就会致使人体精气大量消耗。而精气是人体生命活动的基础，人的四肢、九窍和内脏的活动以及精神思维意识，都是以精气为源泉和动力的。所以说，人体病变必然伴随着精气的病变。正如“精气虚则邪凑之，邪势猖獗则精损之，如此恶性循环则病留之。”这就需要我们要正气存于体内，也就是说精气不虚，就必须消除疲劳，而消除疲劳

最好的方法就是良好的睡眠。

在中医上，睡眠机制是阴气盛则寐（入眠），阳气盛则寤（醒来）。所以夜晚应该在子时（23?詼00～01?詼00）以前上床休息，在子时进入最佳睡眠状态。因为按照《黄帝内经》睡眠理论，夜半子时为阴阳大会，水火交泰之际，称为“合阴”，是一天中阴气最重的时候，阴主静，所以夜半应长眠。

由此可见，睡眠是平衡人体阴阳的重要手段，更是缓解疲劳、走出亚健康的养生秘方。

然而，由于现代人们的生活紧张快速，以及众多的压力，使多数人的睡眠都出现了障碍。大多数人都出现失眠、惊醒、早醒、爰做梦等症状。而这些症状又会导致人们的记忆力减退、工作效率低下、生活紊乱、免疫力下降等疾病。所以在这里，曾国藩向我们阐述了提高睡眠质量的四大法宝：

首先，提倡睡子午觉。中医学认为，子午之时，阴阳交接，极盛极衰，体内气血阴阳极不平衡，必欲静卧，以候气复。这也就是说“子、午”时是人体经气“合阴”及“合阳”的时候，有利于养阴及养阳。晚上11点以前入睡，效果最好。因为这个时候休息，最能养阴，睡眠效果最好，可以起到事半功倍的作用。午觉只需在午时（11点～13点）休息30分钟即可，因为这时是“合阳”时间，阳气盛，所以工作效率最好。

第二，睡前应注意调整呼吸节奏。比如静坐、散步、看慢节奏的电视、听低缓的音乐等，使身体逐渐入静，静则生阴，阴盛则寐，或者躺在床上做几分钟静气功，做到精神内守。

第三，睡前可吃一点养心阴的东西，如冰糖百合莲子羹、小米红枣粥、藕粉或桂圆肉水……因为人睡觉后，心脏依旧在运行，所以适当地补益心阴将有助于健康。

第四，失眠的人可睡前用温水泡脚，这样能够促进心肾相交。心肾相交意味着水火相济，对阴阳相合有促进作用，阴阳合抱，使睡眠达到最佳境界。

但值得注意的是，生活中也有人习惯“赖床”或者“闷睡”来补充自己的体力，这种方法是不正确的。因为长时间的“闷睡”会降低人体内的各

种代谢活动，致使人体各种感受功能减退。并且还会破坏人体的生物钟节律，使内分泌激素出现异常。如果人不及时对这一睡眠进行调节，就会导致食欲不振，情绪低落，夜不能寐的状况，从而影响日常生活，甚至引发其他的疾病。如肌肉、关节和泌尿等系统的损伤。所以，人们不能过度地去“补觉”，而是应当抓紧机会调整平时不健康的睡眠规律，养成早睡早起的好习惯。

与闷睡同样有害的“赖床”也是一种“病态”。这种状况，会影响消化、血压、呼吸等各个脏器功能，而脏器功能不好又会影响睡眠质量，形成恶性循环。

一般睡眠障碍可分为三种：第一种是睡眠不足，包括失眠、入睡困难、早醒和继睡困难；第二种，也就是人们所说的“赖床”，在临床上被人们称为发作性睡病；第三种是指人不正确的睡眠形式，如打呼噜、呼吸暂停、梦惊、惊跳、梦游和莫名其妙的夜醒等。临床研究表明，一般成年人每天的睡眠时间应该在6个小时到9个小时之间，具体时间应视个人的具体情况而定，睡得过少或过多都不利于健康。

基于此点，睡眠对人体的健康起到了关键的作用。所以我们一定要保持正常的睡眠规律以及正确的睡眠姿势，这样才能有更好的睡眠。

首先，人体的生物钟应当顺应大自然的规律。健康的睡眠，不仅有赖于正常的作息规律，而且还要顺应四季变化，适应四季生、长、收、藏的规律。

一般来说，春、夏季节适宜晚睡早起，每天需要睡5个小时至7个小时。秋季适宜早睡早起，每天所需的睡眠时间在7个小时至8个小时。而冬季则适宜早睡晚起，每天需睡8个小时到9个小时。

由于现代人工作时间的固定性，很难根据四季变化来严格调整作息时间，但对于工作忙碌的都市人来说，应该尽量规律睡眠时间。晚上9时到次日凌晨3时是人体细胞生长最快、也是人类生长荷尔蒙分泌的时间，错过了这段睡眠的“黄金时段”，就会影响细胞的新陈代谢，从而加快衰老。

比如说，夏季的特征是昼长夜短，人晚睡早起，睡眠时间相对缩短，是符合顺应自然的养生原则的。中医专家说：“天气太热，也不容易入睡，比平时推迟半小时左右睡眠，早晨还是按平时时间起，甚至早

起半小时左右，只要晚上睡觉时间不超过12点，对健康是没有影响的。”这也就是说，必须睡子午觉，子是夜晚11点到次日凌晨1点，午是白天中午11点到13点。而且夏季养生尤其应该注重午睡。午睡是古人睡眠养生方法之一。夏日中午，艳阳高照，最易使人伤暑，加之夏日夜短，更需要白昼午睡补充，消除疲劳，补充精力。午睡以半小时以内为宜。

其次，正确的睡眠姿势也是决定睡眠好坏的因素。人的睡眠习惯有多种，如仰卧、俯卧和侧卧。但多数人都喜欢仰卧。因为一般人认为，仰卧有利于血液循环，但是值得注意的是手不要放在胸前，这样会有压抑感，容易引起噩梦。侧卧可使全身肌肉松弛，有利于肠胃的蠕动，侧卧时腿要自然弯曲，枕头不宜过低。有许多人提倡睡眠时应右侧位，认为这样可减轻对心脏的压迫。美国学生对睡眠的研究结果表明，不论朝左还是朝右，对心脏都没有什么影响。总之，睡眠的姿势选择，应有利于迅速入睡，以睡得舒适为宜。

此外，睡眠还要有合理的时间。晚上21点到凌晨5点为有效睡眠时间。白天（凌晨5点到晚上21点）活动产生能量，晚上（21点到凌晨5点）开始进行细胞分裂，把能量转化为新生的细胞，是人体细胞休养生息、推陈出新的时间，也是人随着地球旋转到背向太阳的一面。阴主静，是人睡眠的良辰，这时候休息，才会有良好的身体和精神状态。有人说，一般成年人都要保证8个小时左右的睡眠。这关键取决于睡眠程度的深浅以及醒后的感觉。睡眠程度深也就是睡得实，醒后疲乏感消失，全身舒适轻松，头脑清晰，精神焕发，说明睡眠质量好。如果睡眠程度很浅，特别是夹杂一些噩梦，睡眠中途被惊醒，那么即使睡眠时间很长，也得不到很好的休息，起床后仍感到头昏脑涨、疲乏无力，说明没有休息好。而充足的睡眠，睡眠程度深，对健康长寿有益。有的人一般是夜间睡眠时间较短，不易入睡，睡后易醒。长期睡眠不好的人易衰老。许多学者调查长寿老人，他们都有良好的生活习惯和睡眠。

总之，睡眠是养生的一大功能，养就是让你在夜晚的休息中，将那些坏的细胞转换成新的细胞，如果一个人没有正常的休息，那么人体内就无法得到新陈代谢的过程。这样人体就会逐渐衰老。所以我们一定要注重睡眠养生，这样我们才能有更多的精力去做出一番大的事业。

致澄侯、沅甫：总以戒酒为第一义

【原文】

澄侯、沅甫两弟左右：

闰月一日彭芳四来，接两弟信并纪泽一禀，俱悉一切。

澄弟移寓新居，闻光彩焕发，有王相气象，至慰至慰。沅弟新屋前闻不甚光明。近日长夫来者皆云极好。吾两对所祝者，将来必如愿矣。祭叔父文亦斐亹可诵，四字句本不易作，沅弟深于情者，故句法虽弱而韵尚长也。余办木器送澄弟，即请澄自为妥办，女家之钱已交盛四带归。即仿七年之例，由县城办就，至家中再漆可也。

此间自浙江克复，人心大定。太湖各营于二十四五日拔营，宿松(吉中、吉左)四营于廿六日拔营，均至石牌取齐，初五日将进围安庆。朱惟堂一营初二日至江边，距宿松仅七十里。营中一切平安，余身体亦好。惟饷项暂亏，若四川不速平，日亏一日，必穷窘耳。

澄弟之病日好，大慰大慰。此后总以戒酒为第一义。起早亦养身之法，且系保家之道，从来起早之人，无不寿高者。吾近有二事效法祖父：一曰起早，二曰勤洗脚，似于身体大有裨益。望澄弟于戒酒之外，添此二事，至嘱至嘱。

顺问近好。

兄国藩手草，闰三月四日。

【译文】

澄侯、沅甫两弟左右：

闰月一日彭芳四来我这儿，接到两位弟弟的信及纪泽一信封，一切都知道了。

澄弟移居新居，听说光彩焕发，有王侯气象，我很欣慰。沅弟的新房以前听说不太光亮，但最近来我这里的长夫都说极好。我那两副对联所祝愿的，将来必如愿以偿。沅弟为叔父写的祭文也是琅琅上口，四字

句本来很不好作，但沅弟情深，所以句法虽然差些但韵味还好。我置办了一些木器送给澄弟，就请澄弟自己妥善办理。女方家的钱已经交给盛四带回。就仿照咸丰七年的先例，在县城里办好，到家后再刷漆就可以了。

这里自收复浙江后，人心很稳定。驻太湖的各营在二十四五日拔营，宿松的吉中、吉左四营也在二十六日拔营，都到石牌会合，初五将进围安庆。朱惟堂一营初二到达江边，距宿松只有七十里了。营中一切平安，我身体也好。只是军饷短缺．如果四川不迅速平定，一天天缺亏下来，必然会十分窘迫。

澄弟的病已渐渐好转，我非常欣慰。以后应该以戒酒为第一大事。早起也是养生之法，并且是保家之道，早起的人，向来没有不长寿的。我近来有两件事效法祖父：一是早起，二是勤洗脚，这对身体大有好处。希望澄弟在戒酒之外，再增添这两件事。至嘱至嘱，顺问近好。

兄国藩手草，闰三月四日。

【解读】

曾国藩在听说其弟身体逐渐康复之后，很高兴，并一再告诫要遵循早起、勤洗脚的养生要求，还让弟弟将戒酒作为一件大事，至嘱至嘱。可见，对于养生之道，曾国藩特别注意戒酒的重要性。

对于酒，中华五千年的文明，自从杜康酿酒以来，它就成为中国人日常生活中缺一不可的“饮品”，甚至还是一种文化的象征。

在中国，酒神精神以道家哲学为源头。庄周主张，物我合一，天人合一，齐一生死。庄周高唱绝对自由之歌，倡导“乘物而游”、“游乎四海之外”、“无何有之乡”。庄子宁愿做自由的在烂泥塘里摇头摆尾的乌龟，而不做受人束缚的昂首阔步的千里马。追求绝对自由、忘却生死利禄及荣辱，是中国酒神精神的精髓所在。而文学艺术的创作，也无不有酒的身影。“李白斗酒诗百篇，长安市上酒家眠，天子呼来不上船，自称臣是酒中仙。”（杜甫《饮中八仙歌》）“俯仰各有志，得酒诗自成。”（苏轼《和陶渊明〈饮酒〉》）“一杯未尽诗已成，诵诗向天天亦惊。”（杨万里《重九后二月登万花川谷月下传觞》）。酒醉而成传世诗作，这样的例子在中国诗史中俯拾皆是。

中医对于酒是很推崇的，据考古人员发现，在甲骨文的医学著作中，记载着这么一个故事：三人晨行触雾，一人健，一人伤，一人亡。亡者空腹，伤者食粥，健者饮酒。这“三人”在出门“晨行触雾”之后，一人不幸身亡，一人受伤，只有一人安然无恙，而后者，正是饮酒之人。

还认为：酒具有通行经脉，舒筋活血、祛寒暖胃、消肿止痛等功效。酒通常也是被用来做引经药的，张仲景所著的《伤寒论》中有一剂名方叫做当归四逆汤，该药可以温经散寒、养血通脉，而这个方子就一定要用到酒。当归四逆汤主要治的是厥阴肝经的病变，而酒是走肝经的，所以酒是引经药，通过酒把药带过去，酒在这里起的作用非常重要。

而且，历史上还有很多人因喝酒而喝出成功、喝出胜利，这些人的代表莫过于宋太祖“杯酒释兵权”。史书记载宋太祖赵匡胤当上皇帝后，不断地有节度使起来反叛，虽然都被赵匡胤镇压平定了，但消耗了大量人力物力。国家局势不稳定，使他终日闷闷不乐，成了他的心病。

有一次赵匡胤向他的宰相赵普说出他的心事。赵普说：“国家混乱，政权不稳定，原因在于藩镇权利太大。如果把兵权集中到朝廷，天下自然太平无事。”接着赵普指出禁军将领石守信等，所掌握的兵权太大，又没有统帅才能。赵匡胤听了，心中有了主意。过了几天，宋太祖趁晚朝的时候，请石守信等几个兵权在握的老将喝酒。酒喝到最畅快的时候，宋太祖开口道：“要不是你们大力相助，绝不会有今天。但我当了天子，总觉得远不如当节度使时快乐，从来就没睡过安稳觉！”石守信等顿首曰：“今天命已定，谁复敢有异心，陛下何为出此言耶？”宋太祖说：“人谁不想富贵？一旦有人以黄袍加汝之身，虽欲不为，又怎么能脱身呢！”石守信等人谢罪说：“我们太愚笨了，连这个都不曾想到，希望陛下可怜可怜我们，给我们指条路。”宋太祖说：“人生在世，好像骏马掠过缝隙一样快，不如多积聚些金银，多购置些田产房屋留给子孙。多养些歌儿舞儿来度过一生。君臣之间，无所猜嫌，不亦乐乎！”石守信等虽然内心极为不满意，表面上却感激地说：“陛下替我们想得太周到了，真是使死者复生，白骨长肉啊！”

第二日，石守信等都托言有病，乞求解除兵权，宋太祖一一恩准。都让他们以散官的身份回家养老，给他们的赏赐也特别优厚。

不过，中医同时也认为，饮酒是伤身的，会危及人的身体健康。《黄帝内经》就说“以酒为浆，以妄为常”，意思就是如果滥饮无度，必

将会导致一种非理性的生活方式。《本草新编》中说：“若恣饮助火，则乱性损身，烂胃腐肠，蒸筋溃髓，伤生减寿，此酒之过也。”强调了过度饮酒会对身体造成伤害，使人短寿。

要认识酒对人身体的损益，首先要了解酒的成分。一般而言，酒的主要成分是酒精和水，占总质量的98%，对人体的利弊也主要是由酒精产生和决定的，其他的微量成分只占2%，包括有机酸、高级醇、酯类、醛类、多元醇等有机化合物。这些微量成分决定着酒的香气、口味、风格。另外，酒中还含有对人体有害的成分，如杂醇油、甲醇、氰化物、铅等。白酒的度数就是以酒精含量来定的。白酒50度以上为高度酒，有的还高达65%，40～50度为降度白酒（中度酒），40度以下的为低度白酒。白酒除作饮用外还有防腐、医药、溶剂的作用。

而人酒醉，实际是急性酒精中毒，是由于服用过量酒精后所引起的一种中枢神经系统兴奋或抑制状态，大脑网状体受到酒精的麻痹，致使大脑皮质的机能亢进，人就显得活跃，爱唠叨，甚至由于兴奋而变得暴躁和蛮横，不能控制自己的语言和行动，这就是平常说的出现醉意。

酒都会给人带来哪些伤害呢？

1.促使心血管扩张，导致猝死。饮酒后会使人体血液循环加快，血管扩张，高血压病人往往会出现脑出血，其结果是意识丧失，精神错乱。而对患有冠心病的患者而言，不适当的饮酒也可导致心绞痛和心肌梗塞的发作，如处理不及时可使病人丧失生命。

2.诱发哮喘。酒除可引起过敏性疾病外，还可诱发哮喘。通常在饮酒后约30分钟内出现酒精过敏症状，如面、颈部皮肤潮红、眼结合膜充血、心率加快，有时有皮疹，并导致急性呼吸道症状，如胸闷，喘息发作或严重哮喘发作。

3.导致肝硬变。过量饮酒可加重肝脏负担（摄入的酒精主要依赖肝脏进行氧化分解），使肝细胞受损变性，最终导致肝硬化，医学上称之为“酒精肝”。在欧美国家，酒精性肝硬化占全部肝硬化的50~90%。长期酗酒者还影响脂肪代谢，可引起脂肪肝。酒精可使肝细胞变性、坏死、纤维组织增生而致肝硬化。

4.导致肾功能衰竭。吸收后的酒精90%在肝脏代谢、分解，10%由肾脏和肺排出。酒精对肾脏的损害虽不如其对肝、胰腺、心脏、神经肌

肉等脏器的损害突出，但可通过上述各脏器的损害而导致肾脏损害，甚至可导致肾功能衰竭。如酒精性胰腺炎，尤其是急性坏死性酒精性胰腺炎，是临床常见的危重症，随着病情进展可导致多脏器功能不全综合征伴急性肾功能衰竭，死亡率很高。

5.增加癌症病发率。过量饮酒与一些癌症的发生有密切关系。现代医学研究表明，过量饮酒比非过量饮酒者口腔、咽喉部癌症的发生率高出两倍以上，研究发现，酒滥用者口腔及咽部癌症的发生率明显增高。此外，酒滥用者口腔卫生大多较差，因而龋齿多见。甲状腺癌发生率增加30％~150％，皮肤癌发生率增加20％~70％。妇女发生乳癌的机会增加20％~60％。在食管癌患者中，过量饮酒者占60％，而不饮酒者仅占2％。乙型肝炎患者本来发生肝癌的危险性就较大，如果饮酒或过量饮酒，则肝癌发生率将大大增加。

6.使人骨质疏松。长期过量饮用啤酒和蒸馏酒（白酒），是导致骨质疏松症的原因之一。但葡萄酒对骨质疏松症的发生作用不明显。各种酒含有的酒精浓度不同，而酒精的化学成分是乙醇，乙醇进入人体后，可以和其他无机物或某些有机物发生化学反应，产生一些新的物质。这些新物质会导致骨质疏松症的发生。其发生机制是乙醇具有抑制成骨细胞功能的不良作用，抑制骨生长因子。长期过量饮酒，会使人体血液中保持一定浓度的乙醇，从而对骨骼的生长、发育产生影响，加快骨量的丢失。所以长期过量饮酒不仅是骨质疏松症发生的诱因，对骨质疏松症病人而言又是病情加重的因素，因而不提倡过量饮酒。

7.饮酒会使家破人亡，不利于社会的稳定和谐。因酒后驾车而发生的人生悲剧举不胜举，即使喝酒之后不去开车，也会给家庭带来不可挽回的悲剧。据上海市肝病研究中心主任瞿瑶教授说：一位患急性黄疸型肝炎后，肝功能刚恢复正常出院的中年患者，适逢新春佳节婚宴接二连三，开始他还能牢记出院时医生的一再嘱咐，做到了不管什么酒，也不管什么人劝说，确实一滴不沾。可就在一次特殊的聚会上，一位挚友问他闻到什么味道时，他终于拒绝不了扑鼻而来的茅台诱惑，心想只饮一小杯尝尝鲜总该不会出事吧！可就是在喝下这杯酒后的第二天，他发现自己小便发黄了，乏力、恶心……就是这杯酒引起他肝炎复发，并很快发展成急性重型肝炎，终因抢救无效而丢掉了性命，最终致使家庭破裂，妻离子散。

那么应该用哪些方法戒酒呢？其实，戒酒和戒烟一样，都是对人心理的一次考验，它不仅需要戒酒者坚定的决心，还需要超强的意志。

当然，戒酒也并非是没有什么原理可循，首先要了解戒酒者对酒的依赖程度，一般来说，人对酒精的依赖程度分为轻度依赖和重度依赖。轻度依赖是每日饮酒量白酒少于250ml啤酒少于4瓶，一旦不饮，就感到身体不舒服、心慌、心悸、出汗、坐卧不安等，饮酒后症状缓解；重度依赖则是每日饮酒量白酒多于500ml，一旦不饮酒，就出现：呕吐，抽搐，震颤（手，面部，舌），谵妄，癫痫等症状，饮酒后有缓解。

其次，饮酒者要尽量克制自己，一旦有饮酒的欲望，就要通过听歌、喝茶等方式转移注意力，同时，在饮食上最好多吃富含B族维生素的食物，如燕麦、全麦面包、动物内脏、瘦肉、花生、蔬菜、麦麸、牛奶等。

由此可见，酒是一把双刃剑，但是还是劝诫读者，以戒酒为第一要义，最好少喝、不喝。

致纪泽、纪鸿儿：饱看山水，以养身心

【原文】

字谕纪泽、纪鸿儿：

廿六日接纪泽二十日排递之禀，纪鸿初六日舢板带来禀件、衣书，今日派夫往接矣。李老太太病势颇重，近日略愈否？深为系念。

泽儿肝气痛病亦全好否？尔不应有肝郁之症。或由元气不足，诸病易生，身体本弱，用心太过。上次函示以节啬之道，用心宜约，尔曾体验否？

张文端公(英)所著《聪训斋语》，皆教子之言。其中言养身、择友、观玩山水花竹，纯是一片太和生机，尔宜常常省览。鸿儿体亦单弱，亦宜常看此书。吾教尔兄弟不在多书，但以圣祖之《庭训格言》(家中尚有数本)、张公之《聪训斋语》。（莫宅有之，申夫又刻于安庆)二种为教，句句皆吾肺腑所欲言。

以后在家则莳养花竹，出门则饱看山水，环金陵百里内外，可以遍游也。算学书切不可再看，读他书亦以半日为率。未刻以后，即宜歇息

游观。古人以惩忿窒欲为养生要诀：惩忿即吾前信所谓少恼怒也，窒欲即吾前信所谓知节啬也。因好名好胜而(志太高则好胜，余与刘椒云及霞仙皆犯此弊)用心太过，亦欲之类也。药虽有利，害亦随之，不可轻服。切嘱。

此间派队于廿八日出剿，初一二可以见仗。十九日折奉旨留中，暂无寄谕。尔可先告李宫保也，余不多及。

涤生手示，九月晦日。

同治四年九月二十九日

【译文】

字谕纪泽、纪鸿儿：

二十六日接到纪泽二十日由驿站用排单递送来的禀帖，初六舢板带来纪鸿禀帖、衣物、书籍，今天已经派人去接应了。李老太太病势相当严重。近日来稍好些了吗？我非常挂念。

泽儿的肝病是不是也好了？你不该有肝气郁结之症。也许是由于元气不足，容易得病，身体本来就虚弱，加上用心太多等原因。上次去信告诉你节俭之道，用心也要俭省，你体验过了吗？

张文端公(英)所著的《聪训斋语》，都是教育孩子的话。其中讲的养身体，选择朋友，观赏山水花竹，纯粹显现的是一片太平祥和的生机，你应该时时阅读反省。鸿儿身体也单薄瘦弱，也应该经常看这本书。我教导你们兄弟不在于要看多少书，只用圣祖的《庭训格言》(家里还有几本)、张公的《聪训斋语》(莫家有这书，申夫又曾在安庆刊刻)两种来教育你们，书中句句都是我心中想说的话。

以后在家就种竹养花，出门就尽情欣赏山水，环绕金陵城百里远近，可以到处游览。算学的书不能再看了，读其他书也要以半天为限。每天未刻以后，就应休息或者外出游览。古人把抑制愤怒、堵塞邪欲作为保养身心的诀窍。抑制愤怒就是我日前信中所说的少恼怒，堵塞邪欲就是我以前信里所说的知道节俭。因为追求名声、争强好胜而太过分地用心思，也属于欲望之类。药物虽然有利，但害处也随之而来。不可轻

易服用。切嘱。

这里派兵于二十八日出营剿敌，初一、初二可以开战。十九日的奏折朝廷没有批复，奉旨留在宫中，暂时没有寄谕。你可先告诉李宫保，其他不多谈。

涤生手示，九月晦日。

同治四年九月二十九日

【解读】

沉情于山水花竹，修养身心，是曾国藩养生观中重要的一条。他认为，“宁可食无肉，不可居无竹”。他在书信中叮嘱儿子：“在家则莳养花竹，出门则饱看山水。”以花竹来养情，以山水来悟性；花竹因人而风雅，山水因人而灵秀。曾国藩也算得上一个旅游家，一生游历了祖国的大江南北，仅在其日记中记载的就有近两百处。

实际上，中国有着源远流长的山水文化。在中国哲学中，向来讲究天人合一，即人类就是在山山水水中孕育出来的，自始就与山水相依存。山水，是人类的安身立命之所，是构成生态环境的基础，为人们提供了生活资源，就像母亲的乳汁养育着她的儿女；山水，又是人们实践的主要对象，人们在这个广阔的舞台上，从事着多方面的形形色色的活动。人有生存、发展、享受等多种多样的需求，适应这些需求而与山水结成各种对象性关系，在利用和改造山水的过程中，使自身的需求、智慧、能力凝聚于山水之中，也就是使自身的本质力量对象化，从而在悠悠历史长河中积累起丰富的山水文化。

而在中国诗歌中无不描述着山水之美，诗中春则有“春眠不觉晓，处处闻啼鸟”(孟浩然：《春晓》、“好雨知时节，当春乃发生”(杜甫：《春夜喜雨》)；诗中夏则有“力尽不知热，但惜夏日长”(白居易：《观刈麦》)、“芳菲歇去何须恨，夏木阳阴正可人”(秦观：《三月晦日偶题》)；诗中秋则有“秋风萧瑟，洪波涌起”(曹操：《观沧海》)、“欲说还休，却道天凉好个秋”(辛弃疾：《丑奴儿•书博山道中》)；诗中冬则有“且如今年冬，未休关西卒”(杜甫：《兵车行》)、“秋月扬明恽，冬岭秀寒松”(陶渊明：《四时》)；诗中山则有“千山鸟飞绝，万径人踪灭”(柳宗元：《江雪》)、“白日依山尽，黄河入海流”(王之涣：《登鹳

雀楼》)；诗中水则有“所谓伊人，在水一方”(《诗经•蒹葭》)、“水何澹澹，山岛竦峙”(曹操：《观沧海》)。

同时，中国以写意为特点的山水画，更是中国人情思中最为厚重的沉淀。游山玩水的大陆文化意识，以山为德、以水为性的内在修为意识，咫尺天涯的错觉意识，一直为山水画演绎的中轴主线。

由此可见，山水对于中国人而言，有着极其重要的文化地位。而从养生角度来看山水，则是通过对山水的审美，审美者用发现、感受、理解、评价和欣赏山水美来陶冶心灵，达到修心养性的目的。“仁者乐山，智者乐水”山水对人的养生作用，也是显而易见的。

首先悦形。当一个天真活泼的儿童去雁荡山游览了“奇秀东南”的《佛国仙山》后，一定会给他留下梦幻般的印象。耸立在群山之上拱手作揖的“接客僧”，红遍谢公岭的映山红，拔地参天的“双笋峰”，形象逼真的“犀牛望月”、“瘦猴峰”，“剪刀峰”，奇特的“观音洞”、“天窗洞”，飞流直下的大、小龙湫、三折瀑以及响岩头的回音等等奇观，都会给他带来强烈的印象，因为这与他家乡的山山水水截然不同。这些见所未见，闻所未闻的山水形式美，令人耳目一新，愉悦之情油然而生。“接客僧”、“响岩回音”和映山红，都是自然景物形、音、色的客观表象给人的直观感受，就如同一般游人在自然中所感受的鸟语花香，桃红柳绿，山清水秀等等，都是自然景物描述性的客观反映，激起心灵的愉悦美感。这种形式美，往往是从对比中产生美感的。人在美中不知美，是常有的事。

其次逸情。就是审美主体在悦形基础上，获得大量的风景信息，有了丰富的山水审美经验，经过对比、联想等心理思维活动，有时还赋予客体以某种人格和灵性，在主体处于超脱状况下，进行主客体之间的审美感情交流，从而达到“物我相亲，情景交融”境界。

第三，审美者具有喜好山水的高情远志。审美者具有高尚的品格和志趣，深厚的艺术素养，丰富的审美经验，广博的自然科学和社会知识，宗炳就是一位学识渊博，高情远志，善书画，好山水，“怀尚平之志”的人。他曾几次被召去当宰相，“竟不就”，而醉心于山水，直到老了走不动了，“凡所游历，皆图于壁”，“唯当澄怀观道，卧以游之”。在中国历史上，有许多有识之士，都曾在开辟通向山水自由王国的大道上，作出过伟大的贡献，他们往往都是“行万里路，读万卷书”、名垂青史、情留山水的志士仁人，其中有哲学家，山水画家、诗人、文学家、

科学家和诸多学者，还有高僧、名士等。这都是与他们的“天地为庐”、“俯仰宇宙”、“思接千载，视通万里”的思想境界和远见卓识以及受山水自然美的规律启迪而指导人生分不开的。

第四，“应会感神”，“神思浩荡”。审美者深入山水，“栖丘饮谷”，通过“身所盘恒，目所绸缪”的审美活动，经过“应目会心，应会感神”的心理活动，自然往复，使主客之间在生命本原上求得同化和融合，物我相视而相忘，陶冶于自然之中，神思浩荡，产生丰富的审美想象，北齐祖宏勋说：“时一牵裳涉涧，负杖登峰，心悠悠以孤上，身飘飘而将逝，杳然，不复知天地间矣”。白居易在《庐山草堂记》中说：“仰观山，俯听泉，旁睨竹树云石。自辰及酉，应接不暇。俄而物诱气随，外适内和，一宿体宁，再宿心恬，三宿后，颓然嗒然，不知其然而然”心随景化，自然而然地与景化合，悠然地陶醉于自然山水美的王国之中。这是一种优柔和谐、至情至深的审美境界。这往往是审美者与秀丽、幽深之景化合而产生的审美境界，神思浩荡、思接千载，视通万里的想象，则多是与雄伟、畅旷景观融合所产生审美共鸣的畅神境界，如李白的“黄河之水天上来，奔流到海不复回”，“登高壮观天地间，大江茫茫去不还。黄云万里动风色，白波九道流雪山”。苏东坡的“乱石穿空，惊涛拍岸，卷起千堆雪。江山如画，一时多少豪杰”。毛泽东的“乱云飞渡仍从容”，“无限风光在险峰”等境界，都是通过对奇、险景观形象的“应目会神”，所产生的深层神思和联想。

第五，物我同化，神超理得。山水审美的“物我同化”，“神超理得”，是指审美主体认识和把握客体自然美规律时，主体的审美意识和思想行为与自然美规律产生共鸣时的审美境界。审美者通过深入的审美活动，把握宇宙生命的脉搏，领悟山水深层美，使山水审美境界提高到哲学高度，进入山水审美的自由王国。如白居易的《大林寺桃花》诗：“人间四月芳菲尽，山寺桃花始盛开。长恨春归无觅处，不知转入此中来。”审美者把握了气候的垂直变化规律，使美妙的春天延长了。又如苏轼的《题西林壁》诗：“横看成岭侧成峰，远近高低各不同。不识庐山真面目，只缘身在此山中。”这不仅把握了庐山整体特征，而且赋予其哲理意义。因为庐山形同一座北东西南向的巨大笔架，故横看成岭，侧看成峰。这只有绕庐山一周，全方位观察，才能发现其真面目。

总之，“读万卷书”，说的是博览群书，“行万里路”，是拜自然山水为师，求知于自然，积累更多的直接的审美经验。学得多，看得多，体验深刻，利于认识山水之质和理，把握山水美的规律。山水美之核心在

于真山水之质，不在于饰，正如人体自然美一样，在于人体之天生丽质，不在于身外之饰。

所以，要通过饱看山水，修养身心，就要全身心地投入大自然当中，提高自己的审美情趣，达到修心怡情的目的。

目录

挺经
卷一 内圣：成功从提升自身素质开始
慎独自处，求仁存诚
君子独而真诚，小人独而妄念
内圣之四大境界
曾国藩修身十二课
卷二 砺志：伟大的目标是成功者的灯塔
君子澄清天下的志向
读书三用：明德、新民、止至善
世间事，重在持之以恒
卷三 家范：家庭是个人走向辉煌的后盾
八字家规和八本格言
古代士大夫家族衰败的原因
崇俭可保家业长久
弃官归田也要能自力更生
卷四 明强：中国最简要的方圆之术
“明”的双重含义
男儿立世，当有倔强之气
“强”的双重含义
集思广益当内持定见
卷五 刚柔：掌握阴阳是每个人必须的生存技巧
自立自强是制胜法宝
刚柔互用方能长久
存倔强以励志
强毅与刚愎的区别
节制气血，保身利势
卷六 英才：最早的中国式管理
用人先识人
适于时事的人才能发挥巨大作用
为国得人，不杂私念
逆境使人成长，学习使人进步
卷七 廉矩：遵守道德才有成功的机会
让你的才能充分展现
让人信服的体制能增强团队竞争力

礼制实际上就是理学
通过俭约养成你廉洁的习惯
卷八 勤敬：尊重别人，让你开启别样人生
领导的修养决定政策的执行
术即宽容，是一种人生积极态度
快乐在于自身
卷九 诡道：竞争中最令人心动的真理
仁礼也能用于带兵之道
带兵的三大秘诀
正确认识战争
骄兵必败
烂熟于心，处惊不乱
不可贪多，要精炼
作战要讲究时机
卷十 久战：毅力决定命运
持久战是战胜敌人的法则
不打没有准备的仗
学会蓄精养锐
卷十一 廪实：幸福的人生从会理财开始
学会知足常乐
理财与创办湘军的历程
商战思想其实是妥协外交
卷十二 峻法：良好的制度和习惯能让坏人变好
严格立法当安民
治军之道
应宽者二，应严者二
卷十三 外王：向敌人学习是你成功的关键
立家之道
师夷长技以剿逆
师夷之智
卷十四 忠疑：忠于职守使你与众不同
精忠为国
生存之道
尽性知命之旨
卷十五 荷道：遵守社会道德让你魅力光彩夺目
文章之道
精心敬慎

见道多寡关乎文之醇驳
卷十六 藏锋：犹作文看做人的成功秘诀
龙蛇之道
诚中形外，根心生色
人贵有自知之明
为师之道
卷十七 盈虚：虚实相间，大智慧者的特别之处
盈虚乃世之常理
成大事之道
家门之福，兄弟之幸
有福不可享尽，有势不可使尽
功成身退

曾国藩经典系列

挺经

从政、经商者的案头必备之书

【清】曾国藩◎著

李问渠◎解译

守身用世的修身谋略
败中求胜的做人哲学

愚于近人，独服曾文正。——毛泽东

哈尔滨出版社

挺经

【清】曾国藩◎著

李问渠◎解译

哈尔滨出版社

版权信息

书名：挺经

作者：（清）曾国藩;李问渠编

出版方：哈尔滨出版社

出版时间：2011年7月

ISBN：9787548405023

版权所有　侵权必究

挺经

卷一 内圣：成功从提升自身素质开始

古往今来，凡成大事者，无不需要具备“内圣”的心法素养。曾国藩总结了古人在修身方面的经验，认为慎重独处、庄敬恭严、追求仁义、真心诚意四个方面的功效甚大，尤其是慎重独处，可谓修身养性的最高境界。

慎独自处，求仁存诚

【原文】

细思古人工夫，其效之尤著者，约有四端：曰慎独则心泰，曰主敬则身强，曰求仁则人悦，曰思诚则神钦。慎独者，遏欲不忽隐微，循理不间须臾，内省不疚，故心泰。主敬者，外而整齐严肃，内而专静纯一，斋庄不懈，故身强。求仁者，体则存心养性，用则民胞物与，大公无我，故人悦。思诚者，心则忠贞不贰，言则笃不欺，至诚相感，故神钦。四者之功夫果至，则四者之效验自臻。余老矣，亦尚思少致吾功，以求万一之效耳。

【译文】

细思一下古人在修身方面所做的努力，效果比较明显的大概有以下四个方面：慎重独处，心就会安详泰然；庄严恭敬，身体则会强健；追求仁义，则会获得他人的信服；真心诚意地待人，神灵都会钦佩他。

慎重独处，就是要遏制自己的欲望，即使是最隐蔽微小的部分也不能疏忽，做事也要遵循自然之理，一刻都不能间断，这样时刻自我反省且问心无愧，心胸自然就会安泰。庄严恭敬，指的是仪表整齐严肃，心灵宁静专一，稳重端庄而不懈怠，身体就会强健。追求仁义，则指心存仁义，爱护百姓，爱护天地万物。这样大公无私地对待万事万物，自然会有人爱戴。真心诚意，就是忠贞不贰，言语笃实不欺瞒任何人，用至

诚之德来感应天地万物，因此受到神灵的钦敬。在修身上如果能以这四个方面作为标准，成效自然会有的，若勤奋坚持，效果还会更明显。我虽然已经老了，但还想在修身上有所进益，希望能有所成效。

【解读】

曾国藩，人称“晚清中兴第一名士”。他深受中国传统文化熏陶，经历了严格的科举考试跻身仕途。儒家那一套修身、齐家、治国、平天下的人生信条，是他平生待人接物、处世治事的基本准则。

然而，在曾国藩看来，自宋明之后，一般正统士大夫皆把修身同治国、平天下割裂开来，强调各自的重要性和作用，结果不是缺乏精神支柱和远大目标，以致不能完成“治国、平天下”的大业，就是满腹文章，却不能任天下事。归结其原因，他认为主要就是人们把“修身”二字看得过于简单、孤立了，从而缺乏实际的内在修为，致使“修身”同“治国、平天下”难以有机地结合。因此，曾国藩主张，修身必须结合实际去进行。不管是读书做学问，还是待人接物，不管是带兵打仗，还是做官从政，都有修身的大学问蕴含其中。要想在某一方面获得成功，首先应当立足于内在的修养。

关于内在的修为，曾国藩的目标是要做到像古圣先贤们那样，所以他以“内圣”来形容修为的境界。那么，如何达到“内圣”呢？曾国藩分别从慎独、主敬、求仁、思诚四个方面加以了说明。

慎独则心泰

慎独，是宋明理学最重要的修养方法，曾国藩提到修身养性的第一个要求就是“慎独”。

《礼记·中庸》中记载：“道也者，不可须臾离也，可离非道也。是故君子戒慎乎其所不睹，恐惧乎其所不闻。莫见乎隐，莫显乎微，故君子慎其独也。”经学大师郑玄所做的注解中，对“慎独”的解释为：“慎独者，慎其闲居之所为。”即一个人的时候也要时刻警戒自己的言行举止，要常于反省，不可放纵。

纵观中华历史五千年，以“慎独自处”为修身之道者不乏其人，最有

名的当属东汉时期的杨震。

《后汉书·杨震传》中记载：杨震四次调任荆州刺史、东莱太守。赴郡上任的时候，路过昌邑时，过去曾受过他推荐的荆州秀才王密正在担任昌邑的县令。晚上，王密去拜见杨震，身带十斤金子，打算送给杨震。

杨震说：“我了解你，你不了解我，这是怎么回事？”

王密说：“这么晚了，没有人能知道这件事。”

杨震说：“天知道，地知道，我知道，你知道。怎能说没人知道这件事？”王密羞愧不已，遂带着金子回去了。

这就是“杨震暮夜却金”的故事，后人将其视为“慎独”的典型例子流传了下来。曾国藩一生都坚持自我反省、严于律己，这从他的日记中便能知晓。

道光二十二年十月二日：“午正，金竹虔来长谈。平日游言、巧言一一未改，自新之意安在？”

七日：“本日说话太多，吃烟太多，故致困乏，都检点过不出来，自治之疏甚矣！”

十一月九日：“今早，名心大动，忽思构一巨篇以震炫举世之耳目，盗贼心术，可丑！”

十日：“昨夜，梦人得利，甚觉艳羡，醒后痛自惩责，谓好利之心形诸梦寐，何以卑鄙若此！”

二十七日：“又说话太多，且议人短。细思日日过恶，总是多言，都从毁誉心起。欲另换一个人，怕人说我假道学，此好名之根株也。”

二十九日：“予内有矜气，而语复浮，仍尔自是器小，可鄙。”

这是他刚开始修慎独时的情形。再看一下他晚年的几段日记。

同治八年八月二十日：“念平生所做事，错谬甚多，久居高位而德行学问一无可取，后世将讥议交加，愧悔无极。”

同治九年三月三十日：“二更四点睡。日内眼病日笃，老而无成，焦灼殊甚。究其所以郁郁不畅者，总由名心未死之故，当痛惩之，以养余年。”

同治十年十月一日：“余前有信至筠仙云，近世达官无如余之荒陋者。倾接筠仙信，力雪此语之诬。余自知甚明，岂有诬乎！”

同治十一年二月一日（逝世前第四天）：“余精神散漫已久，凡应了结之件，久不能完；应收拾之件，久不能检，如败叶满山，全无归宿，通籍三十余年，官至极品，而学业一无所成，德行一无可许，老大徒伤，不胜惶悚惭邪！”

曾国藩活了62岁，他一生都在不断地完善自己，修养自身，即便是在临终前亦是如此。临终前那份惭愧自责的心情，与他31岁初修慎独时的心情，几乎如出一辙。在中国历史上，他是真正做到了几十年如一日，真正做到了严于律己、慎独自处！也正因为他这番严苛的自律精神，他才会以一介书生建立了武将才能建立的功业。

世间有这样一些人，他们能征服他人，甚至征服天下，这种人一般被称为“豪杰”。但豪杰们的这种征服，其实仅是一种外力的控制，服从他们的人并没有从心底里认同他们，心甘情愿地被他们征服。服从者跟从他们，可能出于利益诱惑，也可能是武力逼迫的缘故，其心理基础是贪婪和恐惧，不是真正意义上的以德服人、以身树人。曾国藩之所以为后世人所敬仰和钦佩，不是因为他善于打仗，也不是因为他消灭了太平天国、建立了旷古的奇功，而是因为他自身那一套修身、齐家、处世的哲学思想。

曾国藩齐家、练军、治国，功绩赫然，天下瞩目。他成功的关键之处，在于时时慎独，心地干净，赢得了他人的敬佩和效仿。当他令家庭中的成员敬佩时，全家大小便都自觉地遵循他的教训；当他受到整个军队敬仰的时候，全军上下便都自觉地服从他的约束；当他感动了一带地方的时候，则地方官民都自觉地谨守他的教化。他的后继者李鸿章，后来政治地位比他升得更高。李鸿章接待他人时，常带傲慢轻侮之色，俯视一切，揶揄播弄之，惟事曾国藩，有如严父，执礼之恭，有不知其然而然者。李鸿章尚且如此，其他人就更不用说了。这种不怒而威的感化效果，充分证明了他慎独之功的深厚。他这样的人格，发而为诗，便为感人之诗；发而为文，便为感人之文；发而为事，便为感人之事。曾国藩这一特点，也正是一切圣贤的共同特点。圣贤们征服的虽只是自己，

却能感动天下人。所以，豪杰们的事业如花炮，虽然显赫一时，可转眼就会烟消云散；圣贤们的事业则如长江大河，源远流长，万古常新。

圣贤们之所以修身当以“慎独”为要，皆是出于“心泰”的缘故。一个人说话、做事，秉持礼法，遵守道德，就不会与人结怨，自身也就会心情愉快、心态平和。此谓养生一大原理，亦是修身的重要所在。曾国藩提出“慎独则心泰”，主要是出自处世的考虑。他一生时刻不忘自查自省，小心谨慎，为的就是保身安命，求的心安。有志于修身养性的人，不妨从慎独做起。

主敬则身强

仪表持重，内心沉稳，身体就会强健。这是“主敬则身强”的意思。这种从仪表出发来修身敛气的方法，不同于“慎独”的由内而外，而是从外而内的一种修身方法。

何为高贵，何为高雅，何为圣人？古人对正人君子的仪表风度有严格的规定：“足重，手恭，目端，口止，声静，头直，气肃，立德。”

足重，就是脚步要稳，脚踏实地。脚步重，走路踏实，一步一个脚印，凡是脚步轻飘，不稳的都不会长寿，与富贵命是无缘的。脚步重的人，下楼梯，走路，通常都会发出噔噔轰轰的脚步声。

手恭，即是见人的时候要双手抱拳，像是戴着铐枷，表示愿意做对方的奴隶，只有先做人的奴隶，才能做人的主人；尊重别人，就是尊重自己；谦虚就会让福分在后面紧接着跟来，骄傲则祸患会尾随而来。首先要管好自己的手，不要手指舞指，手的动作要尽量少，动作要慢，幅度不能太大，手举起来不过眉，伸出去不过肘，且不可把双臂伸直，有时手还得凝固在一个地方。

目端，即眼睛要正视前方，不斜视。眼正，则心正；眼斜，则心偏。在人前要正视前方，不能左顾右盼，东张西望。作为主人，要从始至终面向受众，切忌歪过身子，面对着另一个主人，把观众撇在一边，冷落了受众。

口止，即是要管好自己的嘴，少说多听。祸从口出，多听别人的，少说自己的，更不要把自己的观念、意见强加于人，霸道于人，为师于

别人。古人验证，多言者难，事情不会顺利。哪里话多，哪里行动就少。只有闲着无聊的人，无所事事，才会滔滔不绝。做事，说话，能一个字说清的，不用两个字。真正效率高的人听取报告，只让高度概括一句话，不会听你冗长的自我表述。做事，有时多说一句话，事情可能就会变质；多说一个字，也会坏事。有身份有地位的人对你有好感，就在于你能在别人说不出来的时候，说得出来；在不该说话的时候能够闭上嘴巴。话不在多，在精。

声静，即是作为君子，声情并茂，不等于声情贸然，给人恬静的印象，不能毛手毛脚。声音甜润，神态安静，宁于内功，内敛，不显露于外。犹如冰玉人，情感热烈，神色安泰。出声说话，点石成金。

头直，即是任何时候都要保持头端正、抬起头。黄帝制作的皇冠，前后吊的珠子须须，就是限制皇上不能随意晃头，一晃，前后的须须摇摆，看上去就会十分不雅观。

气肃，即是神情严肃，见人不能嘻嘻哈哈，俗语笑不露齿。神态严肃的人，给人风雅高贵的印象，深沉，稳健。历来做大事的人，不会轻易抛笑。作为上级不能轻易和下属开玩笑。不摆架子，但也不能失掉架子，憨笑的人就像人没了骨架，没了骨气。

立德，即是站要有站样，立要有立样，站的时候要像一棵松。不要站在路当中，挡人道。不要一字形排队横行，立走要有立德，不可站立没公德。孔子主张君子行不居中，对面见人提前让道。有君子风范的人，只要站在人前，不随便说话，随便乱动，就能知道其是否优秀，看出其德性如何。

一个人的仪表、仪态，是其修养、高尚程度的表现。古人认为，举止庄重，进退有礼，执事谨敬，文质彬彬，不仅能够保持个人的尊严，还有助于进德修业。古人曾经把禽兽的皮毛与人的仪表仪态相比较，禽兽没有了皮毛，就不能为禽兽；人失去仪礼，也就不成为人了。可见仪表的重要性了。

曾国藩认为，仪表整齐严肃，心灵宁静专一，稳重端庄而不懈怠，身体就会强健。

整洁之外，还应有庄重的感觉。庄重给人一种安稳的力量，这种力量会传达至内心，使内心随之沉静专一。此外，庄重易给人以威严感，

有不怒自威的效用。《论语·学而》中孔子所说的“君子不重则不威，学则不固”，说的即是庄重与威严之间的关系。

庄重威严的人，总令人会肃然起敬，给人以强者的印象。相传孔子率众弟子拜见老子时，老子衣冠整洁而出，言谈间尽现庄严肃静的气质。

在个人修养上，曾国藩的成就为后世众多人士所倾慕，他一生勤于治学、治国、治军、治身，给人一种刚正不屈的形象。儒家以礼治人的思想于他是一种秩序的体现。他认为有礼、有节，举止庄重、仪容端正的人，内心一定是沉稳的，且有不张而自威的魅力。所以他自己不仅在此方面努力，更是教导家人、子侄们在此方面多加注重。

主敬则身强，其作用在于“身强”。慎独，侧重于由自身内在的反思来使外在的言行达到合礼、有节。而主敬则刚好相反。它是通过外在的仪容、神色和举止得体与否来折射内在是否坚强，是否足以立于世。慎独，由内而外；主敬，由外而内。两者相互协调、相互补充，于修身皆有裨益。

求仁则人悦

什么是“仁”？孔子说“仁者爱人”，即能够以博大宽容的态度去认真对待每一个人，一视同仁，没有差别，就是仁。孔子又说“克己复礼为仁”，就是说能够克制自己的欲望，并遵守《周礼》中所规定的礼数，即是礼。

仁与礼是相互关联的。没有仁，无法言礼；没有礼，则称不上仁。仁是儒家以血缘关系为基础提出的与人交往时要宽容慈爱的准则，它是内在的精神；礼则是在“仁”的基础上订立的人与人交往的准则，它是外在的行为规范。心内怀着慈爱之心对待他人，对待万物，言行上遵照礼节而行，则他人会心悦，万物亦会舒展。

仁，其浅显的含义，就是自己想建功立业，先让别人建功立业；自己想兴旺发达，先让别人兴旺发达。将帅对待官兵如同父兄对待子弟一样，总是希望他们兴旺发达，总是希望他们建功立业。人同此心，心同此理，那么官兵就会对将帅感恩戴德，从而将帅官兵则一心作战勇猛了。

礼，就是所谓的无论人多人少，无论官大官小都一视同仁，不予怠慢。持之以敬，临之以庄，无形无声之际，常常有懔然不可侵犯的正气。

曾国藩作为封建士大夫，熟读四书五经、儒家典籍，对于先贤圣古的学说思想亦深有体悟，所以在待人接物、做人立事上他尊奉古人的教导，以仁义礼作为准则。在待人上，尤其强调勿怒勿恼，和气待人，与人为善。

与太平天国作战期间，曾国藩曾困守祁门，那时李秀成的大军距曾国藩的大营仅八十里路，朝发可夕至，毫无遮阻。当时曾国藩身边只有三千士兵，脱险是不可能的事情，所以他连遗书都写下了。大营的幕僚们见此惊慌失措，多做逃跑的打算。曾国藩觉得人心已散，不宜强留，就传令："贼势至此，有欲暂归者，支付三个月薪水，事平，仍来营，吾不介意。"幕僚们听到这话，大受感动，纷纷表示愿生死与共。真可谓祁门遇险，一语得人心。

面对险境，曾国藩以仁义之举赢得了众将士的支持。有人说此举是曾国藩拉拢军心的一种策略，有人说此举只是一种无奈之策，亦有人说此举表现了曾国藩是一个重仁义、讲礼节之人。无论是哪一种，皆说明了一个事实：以仁义之心待人，人亦以仁义之心馈赠。

众所周知，曾国藩是一个对自己要求极其严格的人，但在对待他人时，他却主张宽容。人非圣贤，孰能无过？只要是人，就会有缺点、有优点。俗话说：海纳百川，有容乃大。待人以宽，待人以恕，既是临时应事之道，也是平日涵养之法。以爱己之心爱人，在人际交往中求同存异，则到什么地方都能打成一片。宽容他人，就能团结一致，精诚合作，就有了强大的凝聚力，收众人之力以成大事。曾国藩能坐上"晚清中兴第一名士"的交椅，实与其宽恕之道不无关系。

仁义在生活中的表现就是与人为善，取人为善，以宽恕之心对待他人。人都会犯错，智者以宽恕他人的过错来修养自身的仁义，愚者则以抱怨、惩罚、报复他人的过错将自己推向道德的深渊。历史上有施行仁政的贤君名士，亦有施行暴政戾法的昏君奸臣。唐太宗仁政爱民，贞观之治始成；秦始皇横征暴敛，陈胜吴广揭竿而起。仁义，讲承的就是以此心换彼心。自己以诚、以善、以恕之心待人，人必将以诚、以善、以恕之心回赠。此谓求仁则人悦也。

思诚则神钦

儒家倡导“敬”和“诚”。“敬”即遵守天道、良知，在任何时候、任何地点都不可有违天理。“举头三尺有神明”，天理昭彰，欺人容易欺己难。“诚”则指内外如一，不存欺骗之心，待人诚实，待己真诚。慎独在实质上其实就是要做到真诚，对自己真诚，对他人真诚。难怪孟子说，反问自己是真诚，是快乐的；荀子说，没有比真诚更好的养心方法了。

孔子云：“诚者，乃做人之本，人无信，不知其可”；韩非子曰：“巧诈不如拙诚”；陶行知先生也曾说过：“不作假秀才，宁为真白丁”；季步一诺胜过千金，商鞅变法立木求信，君子一言驷马难追、刘备三顾茅庐……历史上以诚取信的事例不胜枚举。“诚”是人的一张脸，写着品德和操行。 能否做到“诚”，决定能否立于世、创建功业。

汉末，黄巾起义，天下大乱。曹操挟天子以令诸侯，孙权拥兵东吴，刘备听谋士徐庶和司马徽说诸葛亮很有学识，又有才能，于是和关羽、张飞带着礼物到隆中（现今湖北襄阳县）卧龙岗去请诸葛亮帮忙，协助他成就一番大事。不巧的是，诸葛亮当时不在家中，刘备有些失望，只能先打道回府了。

没过多久，刘备再次和关羽、张飞冒着大风雪去请诸葛亮。不料诸葛亮又出外闲游去了。张飞是个急性子，原本就不太愿意再来，见诸葛亮不在家，就不断催着回去。无奈之下，刘备只好留下了一封信，表达自己对诸葛亮的敬佩和请他出来帮助自己挽救国家危险局面的意思。

过了一些时候，刘备吃了三天素，准备再去请诸葛亮。这一次，关羽也有些耐不住性子了，说诸葛亮可能徒有虚名，说他学识渊博，智慧过人未必属实，建议别去了。但这次，张飞却主张去，不过是由他一个人去叫，到时如诸葛亮不来，他就用绳子把地绑来。刘备把张飞训斥了一番，遂又带着张飞、关羽前去拜访诸葛亮。到时，诸葛亮正在睡觉。刘备不敢惊动他，一直站到诸葛亮自己醒来，才彼此坐下谈话。

诸葛亮见到刘备有志替国家做事，而且诚恳地请他帮助，就出来全力帮助刘备建立蜀汉皇朝。

“三顾茅庐”的故事虽有些陈旧，但它所展示的思想却是永恒的。求人办事，没有诚意是万万行不通的。即使是再顽固、再难缠的人，在他人的真心诚意面前亦会妥协，更何况一般人呢？

曾国藩说：“思诚则神钦”。真心诚意地对人对事对物，连神灵都会钦敬有如此品性的人。世人之所以为世人，就在于他总是口是心非，顾此顾彼，难以做到诚实。古来品性高洁之士，皆在“诚”上有所造诣。一个在对己、对人、对事上缺乏“诚意”的人，势必在修为上难以有所突破。待人以诚，人亦以诚相待，亦会产生钦佩之意。一个人要让人厌恶，很容易，可要让人喜爱，就不是件容易的事情了，而要让人产生钦佩之情，则更是难上加难了。

曾巩是唐宋八大家之一。他为人正直宽厚，襟怀坦荡，对朋友向来是不避讳，亦不隐瞒什么，喜欢直来直去，鄙视说话做事拐弯抹角。他与王安石自幼就是好朋友。王安石二十五岁那年，当上了淮南判官，他从淮南请假去临川看望祖母，还专门去拜见曾巩。曾巩十分高兴，非常热情地招待了他，后来还专门写了一首诗赠给了王安石，主要是回忆他们当时相见的情景。

有一次宋神宗召见曾巩，问他：“你与王安石是布衣之交，王安石这个人到底怎么样？”曾巩不因为自己与王安石多年的交情而随意抬高他，而是很客观直率地回答说：“王安石的文章和行为确实不在汉代著名散文大家杨雄之下；不过，他为人过吝，终比不上杨雄。”

宋神宗听了了曾巩的话，甚是惊讶和不解，遂又问道：“你和王安石是好朋友，为什么这样说他呢？据我所知，王安石为人轻视富贵，你怎么说是‘吝’呢？”

曾巩回答说：“虽然我们是朋友，但朋友并不等于没有毛病。王安石勇于作为，而‘吝’于改过。我所说的‘吝’乃是指他不善于接受别人的批评意见而改正自己的错误，并不是说他贪惜财富啊！”

宋神宗听后称赞道：“此乃公允之论。”也更钦佩曾巩为人正直，敢于批评。

刘备“三顾茅庐”的诚意感动了诸葛亮，亦感动了上苍；曾巩正直无私、诚以待人的品性既让人欣悦，又令人钦佩。曾国藩在品性上同曾巩颇为相似，皆正直无私、诚以待人。曾国藩的“诚”在他对待部下的态度上表达的最为鲜明。他说：“大抵与兵勇及百姓交际，只要真实爱之，即可见谅于下；余之所以颇得民心勇心者，此也。”以诚待人，人则以诚回报，这大抵就是“女为悦己者容，士为知己者死”的壮举吧。

人当以诚为本，古圣先贤们都这样提倡，甚至以身作则。只有真诚者才可以真正得人心，树威信。缺乏诚信的人，不是一个品行高尚的人，更不可能实现自身修养的飞跃。因此，要做一个正直、高尚的人，就要做到最基本的以诚待人，心存诚意。

君子独而真诚，小人独而妄念

【原文】

尝谓独也者，君子与小人共焉者也。小人以其为独而生一念之妄，积妄生肆，而欺人之事成，君子懔其为独而生一念之诚，积诚为慎，而自慊之功密。其间离合几微之端，可得而论矣。

盖《大学》自格致以后，前言往行，既资其扩充；日用细故，亦深其阅历。心之际乎事者，已能剖析乎公私；心之丽乎理者，又足精研其得失。则夫善之当为，不善之宜去，早画然其灼见矣。而彼小人者，乃不能实有所见，而行其所知。于是一善当前，幸人之莫我察也，则趋焉而不决。一不善当前，幸人之莫或伺也，则去之而不力。幽独之中，情伪斯出，所谓欺也。唯夫君子者，惧一善之不力，则冥冥者有堕行；一不善之不去，则涓涓者无已时。屋漏而懔如帝天，方寸而坚如金石。独知之地，慎之又慎。此圣经之要领，而后贤所切究者也。

【译文】

所谓“独”这个东西，是君子与小人共同所有的。当小人单独一人时往往产生狂妄的念头，狂妄之念积聚多了就会产生纵肆，而欺负别人的坏事也就形成了。君子在独处时会产生“诚”的念头，诚实积聚多了便会变得更加谨慎小心，而自谦自律的功夫就会更深。君子与小人在独处时心态上的微妙差异是可以进行一番探讨的。

《大学》中讲到了“格物致知”，昔日的言行可以用来增长自己的知识和能力；日常生活中的琐事也可以加深自己的阅历和经验。当心系所遇到的问题时，就要学会能够剖析其中公私间的区别；在以理处理事情

时，能够充分而精辟地研究其中得失。这样，对于该做的善事，不该做的恶事，心中必会成竹在胸了，并能有自己的真知灼见。那些小人们，就没有如此精辟而透彻的见识，去做自己所知道的应该做的事。对于办一件好事，生怕别人不知道，自己白干，因而去办时迟疑不决；对于办一件不好的事情，便心存侥幸地认为他人不知道，因而改正的不是很痛快彻底。背地里独处时，弄虚作假的念头就产生了，这就是欺骗。而君子唯恐去办一件事办的不力，在晦暗中有堕落的行为；一个坏毛病改正不了，就会如同涓涓的流水而不停地犯下去。在暗室之中心存畏惧如有神明鉴察，不敢有丝毫恶念；方寸之心坚如金石，不受邪念点滴浸染。在独处之时能够慎之又慎地考虑所做之事，这便是圣人经书中的要求，这些才是后世贤人所要切实研究的呀！。

【解读】

一个人的时候，君子与小人分别是什么样子呢？历来的文人、学者、墨客认为，君子即便一个人独处，也会自律、恪守道德，即慎独。小人在没人监督的时候，则会做一些在别人、社会看来“不那么道德”的事。

君子与小人有什么区别呢？孔子说，“君子上达，小人下达。”意思是君子有高明的、超脱的远见，而小人只注重现实的、浅近的实际利益。他还说：“君子求诸己，小人求诸人。”意思是，君子严格要求自己，自立自强，靠自己发奋努力成功；而小人则千方百计要求、苛求别人，总是设法从别人那里得到帮助，索求好处。所以“君子坦荡荡，小人长戚戚”。

自古至今，君子与小人的不同之处，主要集中在道德修养，尤其以“慎独”作为标杆。一个人在独处时的言行举止，心里的想法，直接决定他是君子，还是小人。曾国藩生在一个香门第之家，自幼家教甚严，古人在修身养性方面的见解和追求对他影响很大。他曾做过一篇《君子慎独论》，严明自身对于“慎独”的理解与见行。

君子慎独，这句话出自《礼记·中庸》：“是故君子戒慎乎其所不睹，恐惧乎其所不闻。莫见乎隐，故君子慎其独也。”《礼记·大学》中亦有：“所谓诚其意者，毋自欺也……故君子必慎其独也……此谓诚于中，形于外，故君子必慎其独也。”慎独，是自修自律者的最高境界，

所以圣贤只要求君子去做，而不要求小人去做。确切地说，就是君子可以做到的事，而小人难以办到的事。

战国时期，鲁国有个丞相，名叫公孙仪，他酷爱吃鱼，于是全国各地的人都争相买鱼来献给他，但公孙仪却拒而不受。他一个学生劝谏他说：“您喜欢吃鱼而不接受别人的鱼，这是为什么呢？”他回答说：“正因为爱吃鱼，我才不接受。如果收了别人献来的鱼，一定会有迁就他们的表现；有迁就他们的表现，就会枉法；枉法就会被罢免相位。如果不收别人给的鱼，就不会被罢免宰相，尽管爱吃鱼，却能够长期自己供给自己鱼”。君子爱财，取之有道。大抵就是公孙仪这样的了。

君子不同于小人的可贵之处就在于“君子喻于义，小人喻于利”。君子行事坦荡，不苟私利，常于自我反省、自我批判，这种从自身做起的观念不仅中华民族有之，犹太民族亦有之。

犹太民族弘扬“慎独精神”，即可贵的自我反省、自我批评精神。他们总是去问自己做了什么，做对了什么，应该做什么，却很少要求别人该怎样做。但这绝不意味着一切以自我为中心，他们绝不提倡“独善其身”式的“隐士”，而是教导人们要和普通大众生活在一起。

有个人，名叫拉比，德行高洁，为人亲切仁慈；对神虔诚，做事谨慎，所以他受到了很多人的景仰和爱戴。但有一天，他的身体突然一下子开始变得虚弱了，并很快地衰老了下去，他知道，自己的死期已经临近，便把所有的弟子叫到床边。

弟子到齐了之后，拉比却开始哭了，弟子十分奇怪，便问道：“老师，您为什么要哭呢？难道您有忘记读书的一天吗？有过因为疏忽而漏教学生的一天吗？有过没有行善的一天吗？您是这个国家中最受尊敬的人，最笃敬神的人也是您，照理说老师您没有任何哭的理由才是！”拉比却说：“正是因为像你们说的这样，我才哭啊！我刚刚问了自己：你读书了？你向神祈祷了？你是否行善？你是否做了正当行为？对于这些问题，我都可以做肯定的回答；但当我问自己，你是否参加了一般人的生活时，我却只能回答：没有。所以我才哭了。”

这则犹太故事除了希望人们凡事从我做起，时刻自我反省，慎独自律外，还在劝说一些不在集体活动中露面的人，以使他们一起“参加一般人的生活”。从这里不难看出，这个“一般人的生活”不是指一般意义上的衣食住行，也不是指常人的其他感性生活，而是特指犹太民族的集

体生活。

犹太人“慎独自律”，一方面提升了自己，另一方面又影响感化了别人，这比单纯地要求别人要强得多。正如犹太复国运动中体现出来的，犹太人不论贫富，地位悬殊，一律为着心中的以色列建国而积极努力，他们从没有想过要求别人为重建国家而做些什么，而只是想着我能为祖国的重建做些什么。正是这种先从自己做起的理念和精神升华了犹太民族的集体感和凝聚力，从而使他们能够在四散各地的情况下如血脉一样紧密相连，并最终促成了以色列的再生。

犹太人这种“慎独”的观念更像一种集体意识，而作为中国传统的“慎独”观念则更多倾向于个人的行为。独处时，君子慎独，小人则生妄念。一个人的时候，或者私底下的时候，有人会换一副面孔来对己对人对事，此谓伪君子，亦为小人。君子之所以坦荡荡，就在于君子表里如一、光明磊落，没有小人的第二幅面孔，第三只手。历来人们不待见“小人”，并非因其是“恶人”，而是因其“恶”的令人发指，防不胜防。历史上有不少以“小人”之举而昭昭于世的人，最有“成就”的当属战国时期楚国的费无忌。

楚平王为儿子娶亲，派大夫费无忌前往迎娶。费无忌看到新娘容貌靓丽无比，便心生异念，不顾一切地迅速回到宫中对楚平王详细地述说了姑娘之美，并进言趁太子还未见到姑娘，大王先娶了不是更好。好色的楚平王被巧舌如簧的费无忌说动了心，转眼间，那位本该成为太子夫人的秦国姑娘，便成了楚平王的妃子。移花接木的费无忌，也成了楚平王的心腹。但他做贼心虚，因为他知道太子迟早会成为新的国君，这件事迟早会暴露，于是他向楚平王觐见，说太子谋反。耳根软的楚平王信了费无忌的言论，遂下令逮捕太子及老师伍奢父子。后来，太子与伍奢的儿子伍子胥逃离了楚国。数年后，伍子胥率大军复仇，楚国就这样被灭掉了，寻根溯源，费无忌实在是“功不可没”。

20世纪初，英法联军攻陷北京，火烧圆明园，掠夺珍奇异宝，实与龚半伦有莫大的关联。龚半伦，是清代大名鼎鼎的思想家、爱国诗人龚自珍的儿子。父亲英明一世，儿子却卖国求荣，成了英法联军火烧圆明园的帮凶。英法联军攻入北京后，因有龚半伦为引导，一路可谓畅通无阻。龚半伦为一己私利，不惜引狼入室，陷害同胞，出卖民族，烧毁“万园之园”，此举已非“小人”可以来形容了，“大恶”之人最合适不过了。

君子品性高洁，孤而不傲，慎而又慎；小人见利忘义、妄念丛生。慎独被奉为修身的最高境界，不无道理。是君子，还是小人，察窥一番他们在独处时的样貌举止即可知晓。对于慎独，曾国藩非常重视。在他一生的修身过程中，所做的一切努力，皆是为了做到“慎独”。无论是记日记、还是勤于习字、练兵，戒除懒惰，都是奔着“慎独”而去的。他的“挺”字精神说到底是“忍”字精神，而途径就是“慎独”，做到言行自律，不徇私、不枉法、不私念，不苟且，即是“守”、是“挺”。

道光二十一年，进京一年后的曾国藩便拜理学家唐鉴为师，研习程朱理学。这种研习，不是做学问，而是切切实实地将程朱所主张的那一套在自己身上实现。程朱的那一套实际上是圣人境界，与凡人境界有极大的差距，要脱离凡人境界进入圣人境界是很难得。人的本性使然及定力的欠缺，使得曾国藩常常在一边研习一边又不断地犯常人之错。于是曾国藩借助日记来天天检查，天天反思，并将这种反思提到慎独的高度。大约就在这段时期，曾国藩作了《君子慎独论》，详细辩解了君子与小人独处时的不同，说明慎独的重要。

修身养性，在一般人的认知中，是温饱、学知之外才会考虑的事情，且是有此方面认知的人才会选择的，所以历来亦被看做是“束之高阁”之举。实际上，修身养性，慎独自处于普罗大众也是易于操作的事情。只要心存诚意、严以律己，何愁德行不高、品性不良。小人之所以为小人，就在于他不存诚心，一心向私利、不劳而获处想之。但凡希望在修身上有所成就的人，当取君子之道，以慎独自处。

内圣之四大境界

【原文】

古来圣哲胸怀极广，而可达睦德者，约有四端：如笃恭修己而生睿智，程子之说也；至诚感神而致前知，子思之训也；安贫乐道而润身睟面，孔彦曾孟之旨也；观物闲吟而意适神恬，陶白苏陆之趣也。自恨少壮不知努力，老年常多悔惧，于古人心境，不能领取一二。反复寻思，叹喟无已。

【译文】

古今圣贤先哲们的胸怀都极其宽广，他们所达到的大德境界，大约有四种：一是二程（程颢和程颐）所说的：诚恳谦恭，注重自身修为而萌生出聪明睿智。二是子思的遗训：诚恳到了极点以致感动神灵，进而达到可预知前世的效果。三是孔子、孟子、颜回、曾子等所说的：安于贫穷的境遇，乐于奉行自己信仰的道德标准，则身体健康，面色红润。四是陶渊明、白居易、苏轼、陆游的人生乐趣：欣赏大自然的美景，吟咏诗赋，因而意态闲适，神色恬然。我常常悔恨自己年少时不知道努力，到老来就常有悔惧之意，对于古圣先贤们的心境情态，不能领略一二。所以我只能反复寻思揣摩，叹息感喟不已。

【解读】

人的修为到达什么样的境界才算是高呢？曾国藩列出了四种，分别为二程（即程颢和程颐）所说的“笃恭修己而生睿智”；子思所说的“至诚感神而致前知”；孔子、孟子等人所说的“安贫乐道而润身睟面”；陶渊明、白居易、苏轼、陆游等人所奉行的“观物闲吟而意适神恬”。这四种无论达到了其中的哪一种，皆是修身到家的标志。

诚恳谦恭之境

二程指宋代理学的创始人程颢、程颐二人。在穷理方法上，程颢“主静”，强调“正心诚意”；程颐“主敬”，强调“格物致知”。格物致知是中国古代儒家思想中的一个重要概念，源于《礼记·大学》八目——格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下。简而言之，即研究事物而获得知识和道理。在修身上，可以看出，二程皆主张“正心诚意”，认为对世间万物以诚恳谦恭之心待之，会生发聪明睿智。

至诚感神而致前知。这是孔子的嫡孙子思的观点。诚恳至极以致感动神灵而可以预知来事。这一点同“思诚则神钦”是一个道理。不同之处仅在于把神灵感动之后可以对未来之事有所预知。子思这一观点有些唯心之向，于现实并无多大作用。但它强调了为人诚恳谦恭的重大效用，于日常生活、与人相交皆有裨益。

叶天士是清代著名的温病学家，其成就卓绝，同时也是一位治疗杂症的大师。他具有渊博的医学知识和精湛的治疗技术，首创瘟病的卫气营血辨证思想；他毕生刻苦研读医学经典，认真诊治，将理论与实践相结合，博取他家之长。温病以仲景为体，以河间为用；杂证以孙思邈、李东垣、朱震亨、张景岳、喻嘉言诸家为一身。他平生勤奋刻苦，专注于钻研疑难杂症，医术达到了惊人的地步！这皆源于其诚恳谦恭的求学态度。

有一天，浙江有位举人，与同伴进京会试，船到了苏州，举人突然患病，同伴随即送他至叶天士处诊治。叶天士诊断后说：“这位公子患的是感冒风寒，吃过一剂药后就可以治愈，现在你要到哪里去呢？”举人答：“我是去京城参加会试的”。叶天士说：“先生不必去了，你将会很快患消渴症，此病无药可治，你的寿命不过月余，应赶快回家，迟了后事难以料理。”举人闻言沮丧离去。

举人本打算回家的，在同伴的劝解下，继续进京会试。当船到了镇江后，举人和同伴去金山寺游完。看到前方挂有僧医诊病的牌匾，举人便顺道去求诊。僧医诊完后，说的与叶天士一样，也说患的是消渴症，生命只有月余。但僧医说，此病可以医治。举人见有求生希望，遂急忙请僧医明确指定。僧医说：“你不必走水路，可改旱路，离此地不远就是王家营村，该村秋梨正熟，你可买一车鲜梨，你渴时就以梨当茶，饥时当饭，吃完一车梨后，此病可转危为安，乃痊愈。中医学博大精深，怎说无药可治，前医真是误人性命啊！”举人谢过僧医后继续与同伴北上会试。他按照僧医所说的，吃了很多鲜梨，最后到达京城的时候，消渴症果然痊愈了。

为感谢僧人救命之恩，举人回来的是有又去了金山寺。再到苏州的时候，也去拜访了叶天士。叶天士听了举人的状况后，甚是惊讶，同时自感惭愧，随即摘掉了行医牌匾，改名换姓，前往金山寺拜僧医为师，以求深造。

叶天士每天随僧医待诊左右，医术精进，于是请求代替僧衣来开处方，僧医答应了。僧医观察后说：“你的医术和苏州叶天士不相上下，应自己独立行医，不必再来学习。”叶天士说：“弟子怕的是和叶天士一样在治病时误人性命，故不敢轻易挂牌行医，必须精益求精，才能万无一失。”僧医十分欣赏叶天士严谨治学的态度。

有一天，寺前来了一位垂危的病人，他的肚子大得像怀孕似地，且

肚子已经疼了很多年了。僧医看过之后，便叫叶天士复诊处方。叶天士用头一味药是白信半厘，僧医看后叫改用一厘，才能起死回生，便说：“你所不及我者，就是过分小心了，怎能除病根。”叶天士惊讶地说：“患者病是虫蛊，用白信半厘足能杀死虫子，用量大了，病人易中毒，何能承受？”僧医说：“你虽知是虫，但不知虫的大小，此虫有二尺多长，用白信半厘，只能使虫暂时麻痹，等虫复苏后，痛必复发，那时束手无策，我用一厘，可使此虫立死，并随便排出，病怎会复发。”遵僧医指教，便开所言剂量，病人第二天前来告知，已便下一条二尺多长的红色虫子，病遂痊愈。

叶天士非常敬佩僧医，于是告诉了僧衣自己的真实姓名，僧医在惊讶之后，甚是赞扬叶天士态度诚恳、谦恭有礼。僧衣赠送了医书一册给叶天士，叶天士十分感激，称僧医是他一生的老师。叶天士将书带回家，如获至宝，潜心研习。经过勤奋认真地学习，他的医术猛进，遂声震江南。

现代有句话说：态度决定一切。是的，态度是一个人做事、做人最基本的原则。树立一个正确的态度是迈向成功、获得生命成长的前提。诚恳谦恭，不仅是做人最基本的原则，亦是做事、建立功业应秉持的态度。一个人不能做到诚恳谦恭的人，是不可能赢得他人的尊敬，也不肯可能会建立大业。

安贫乐道之境

孔孟是儒家思想的代表。安贫乐道，自古就是文人墨客秉持的人生准则、处世之道。放之今日，这种理念让那些注重养生的人所推崇和喜爱。所谓安贫乐道，就是安于贫穷，以坚持自己的信念为乐。一般人在面对生活的变迁时，往往无能为力，此时若能以“安贫乐道”的心态看待变化，则能度过人生的挫折与低谷。

管宁和华歆在年轻的时候，是一对非常要好的朋友。他们每天都形影不离，同桌吃饭、同榻读书、同床睡觉，相处得很和谐。有一天，他俩一块儿去劳动，在菜地里锄草。两个人努力干着活，顾不得停下来休息，一会儿就锄好了一大片。只见管宁抬起锄头，一锄下去，“当”一下，碰到了一个硬东西。管宁好生奇怪，将锄到的一大片泥土翻了过来。黑黝黝的泥土中，有一个黄澄澄的东西闪闪发光。管宁定睛一看，是块黄金，他就自言自语地说了句：“我当是什么硬东西呢，原来是锭

金子。”接着，他不再理会了，继续锄他的草。

不远处的华歆听到这话之后，不由得心里一动，于是丢下锄头跑了过来，把金块捧在手里仔细地看来看去。管宁见状，一边挥舞着手里的锄头干活，一边责备华歆说：“钱财应该是靠自己的辛勤劳动去获得，一个有道德的人是不可以贪图不劳而获的财物的。”华歆听了，有些不好意思，可手里还是捧着金子不停地端详着，不舍得放下。后来，被管宁看得浑身不自在了，才不情愿地丢下金子回去干活。可是他心里却一直惦记着那块金子，干活也没有先前努力，还不住地唉声叹气。管宁见他这个样子，不再说什么，只是暗暗地摇头。

又有一次，在一张席子上他们坐着读书。神情专注的时候，外面忽然间热闹沸腾起来，一片鼓乐之声，人们的吆喝声和谈论吵闹的声音不断传来。管宁和华歆遂起身走到窗前去看究竟发生了什么事。原来是一位达官显贵乘车从这里经过。随从皆佩戴着武器、穿着统一的服装前呼后拥地保护着车子，威风凛凛。车上的装饰也是很豪华：车身雕刻着精巧美丽的图案，车上蒙着的车帘是用五彩绸缎制成，四周装饰着金线，车顶还镶了一大块翡翠，显得富贵逼人。管宁对这些很不以为然，于是坐下来又拿起书认真地读了起来，对外面的喧闹完全充耳不闻，就好像什么都没有发生一样。

可华歆却不一样，他完全被这种张扬的声势和豪华的排场吸引住了。他觉得在屋里看不清楚，于是急急忙忙地跑到街上去看。管宁看到华歆这番举动，再也抑制不住心中的叹惋和失望。等到华歆回来以后，管宁就拿出刀子当着华歆的面把席子从中间割成两半，痛心而决绝地宣布：“我们两人的志向和情趣太不一样了。从今以后，我们就像这被割开的草席一样，再也不是朋友了。”

这就是“管宁割席”的故事。孔孟所主张的“安贫乐道”的志趣在管宁的身上得到了充分的体现。见钱财不慌、不贪、不念，闻富贵而不慕，不思，坚守自身的原则，这样的品性后世人所尊崇和效仿，也是儒家思想处事之道的一个根本之志。

悠闲山水之境

陶渊明、白居易、苏轼，这几个名字连在一起不由自主地就让人联想到了“山水田园诗”。陶渊明“采菊东篱下，悠然见南山”，白居易“日

出江花红胜火，春来江水绿如蓝”，苏轼“竹外桃花三两枝，春江水暖鸭先知”，此等悠闲、惬意、恬静的境界实乃古今有志之人皆心有所向之境。

古时的人以仕途为目标，作为毕生追寻的目标。事实上陶渊明、白居易、苏轼、陆游等人何尝不是历经仕途，因不得志才归隐山林。但到了今日，人们更多追求的是欣赏大自然的美景、恬淡闲适的生活。古时陶渊明等不得而从之的生活业已成为今人竞相追逐的目标，真是世事变迁，物我两忘呀。

陶渊明的生活方式历来令人心驰神往。“采菊东篱下，悠然见南山”，既与世无争、犹如置身世外桃源，又满足了国人骨子里的那一份清高。

田园生活真的如陶渊明所写的那般美好吗？其实不然。中国几亿农民，经常抱怨声一片就已经证明了。陶渊明能够“采菊东篱下，悠然见南山”，只能说明他真的很悠闲。生活中偶尔的帮衬，是无法体会到“锄禾日当午，汗滴禾下土”的艰辛的。他的生活又怎么能冠以“田园”二字呢？在陶渊明的字里行间不难看出他喜欢花费大量的时间来看景、抒发情感。可是，在“时间就是金钱、效率就是生命”的今日，生活节奏如此之快，偶尔的放松情有可原。如果学生上课盯着窗外，上班族工作时间看风景，交警指挥交通时望着一抹嫩绿心旷神怡……还美其名曰“借景抒情”，那社会岂不乱了套？没有为别人考虑、把自己弄得不食人间烟火似的，是洒脱吗？况且，要是人人隐居山林，林中岂不人满为患？

当然，陶渊明能够放弃利益，不畏生活的艰辛而去追求精神自由，这一点还是值得肯定的。但是，他的生活方式只属于他一个人，并不代表社会的主流和前进的方向，也绝不可能成为一种普遍的意识形态。否则将真的“田园荒芜”、民不聊生，再这么发展下去国将不国了。可见，陶渊明式的田园生活只能是一种境界、一种精神追求，不能盲目效仿啊！

二程、子思、孔孟、陶渊明等所主张的这四种境界，有古时不推崇而今时被追逐的，如陶渊明等所奉行的田园闲适生活；有古时居正统地位的思想，如二程的“笃恭修己而生睿智”和孔孟的“安贫乐道而润身睟面”；亦有遵常理但难于实现的境界，如子思所谓的“至诚感神而致前知”。曾国藩将此四种列为修身养性的四大境界，作为达到“内圣”的标准。曾国藩一生既看重功名，又在修身上不遗余力。除了陶渊明等所奉

行的“观物闲吟而意适神恬”的生活他未曾尝试之外，其余四种基本上都有所修为，尤其是孔孟“安贫乐道”的主张，他不仅以己身行之，还推至家人、亲朋以此作为居家处事、修身的基本思想。他被尊奉为晚清士大夫名流，与其持之以恒地尊奉古人修身之境有莫大的关联。

曾国藩修身十二课

【原文】

一、敬。整齐严肃，无时不惧。无事时心在腔子里，应事时专一不杂。清明在躬，如日之升。

二、静坐。每日不拘何时，静坐四刻，体验来复之仁心。正位凝命，如鼎之镇。

三、早起。黎明即起，醒后勿沾恋。

四、读书不二。一书未完，不看他书。东翻西阅，徒务外为人。

五、读史。丙申年购《念三史》，大人曰：“尔借钱买书，吾不惜极力为尔眯缝，尔能圈点一遍，则不负我矣。”嗣后每日圈点十叶，间断不孝。

六、谨言。刻刻留心，第一功夫。

七、养气。气藏丹田。无不可对人言之事。

八、保身。十二月奉大人手谕曰：“节劳，节欲，节饮食。”时时当做养病。

九、日知所亡。每日读书记录心得语，有求深意是徇人。

十、月无亡所能。每月作诗文数首，以验积理之多寡，养气之盛否。不可一味耽著，最易溺心丧志。

十一、作字。饭后写字半时。凡笔墨应酬，当做自己课程。凡事不

待明日，愈积愈难清。

十二、夜不出门。旷功疲神，切戒切戒。

十三、写日记须端楷。凡日间过恶：身过、心过、口过、皆记出，终身不间断。

【译文】

一、敬。整齐严肃，时刻都心生恐惧。清闲时把一颗心放在胸中，有事时便专心致志、心无杂念地去执行。心清性明关键在于亲自行事，就像那高升的太阳一样。

二、静坐。每天不限什么时候，要拿出一定时间静坐养性，反省体悟一番。正襟危坐，凝然镇定，如同宝鼎一般沉稳。

三、早起。天色初亮就赶紧起身，睡醒了就不要再恋床。

四、读书不二。一本书没有读完时，不要再看其他书籍。东翻西阅随意读书，对自己的道德学问毫无益处。

五、读史。我在丙申年买了一本《念三史》，父亲说：“你借钱买书，我毫不吝惜地极力为你还账，只要你能够认真读一遍，就算没有辜负我了！”

六、谨言。时刻留心言语的时机、场合、对象，这是为人处事的第一要务。

七、养气。真气存蓄于丹田之中，彻里彻外光明正大，所作所为毫无羞于对人说之处。

八、保身。十二月奉大人手谕中说：“节制劳作，节制欲望，节制饮食。”时刻不要忘记把这些当做养病的需要。

九、日知则亡。每天读书时将自己的心得记录下来，以求其深意，有所启迪或收获。

十、月无亡所能。每月写作几篇诗文，以此检验自己积存义理的多少，保养真气的强弱。却不能完全沉溺其中，因为做诗文特别耗费真气和时间，也最容易使人玩物丧志、隐没本性。

十一、写字。饭后写半个时辰的字。所有文字方面的交际应酬，都可以作为练习写字的机会。凡事不可留待第二天去做，事情越积越多，就越难清理。

十二、夜不出门。它使人耽搁正事，精神疲惫，务必戒除。

十三、尧写日记袁必须用正楷字写。凡是当天的过错，如身过、心过、口过等，都要一一记下来，终身不可间断。

【解读】

在修身方面，曾国藩还为自己列下了一个课程表，严格执行，希图完善“内圣”的境界。从这一课程表中，可以看出，曾国藩从日常的起居、学习、作息以致学习、处事等方面，均为自己制定了严格的规范。治身如此，实在令人钦佩不已。

一个省心修身、注重颐养德性的人，他所犯的过错不一定是坑蒙拐骗之类的淫恶，却往往是一些不为人所知，不足挂齿的小隐私。不断地涤除这些小隐私，他就会一天比一天高大起来。明代杨继盛说：“或独坐时，或深夜时，念头一起，则自思曰；这是好念是恶念？若是好念，便扩充起来，必见之行；若是恶念，便禁止勿思。”

曾子也说过：“吾日三省吾身。”曾国藩这点做得最到位。在治学过程中，他每天都记日记反省自己。曾国藩把自己的字改为“涤生”，取意于佛家语“前日之种种譬如昨日死，今后之种种譬如明日生”。如果曾国藩平日没有养成明事理、析得失的良好习惯，恐怕不会在复杂的官场中不断得到升迁，并且最终成为一代名士。

在“十二课”中，有几条是与养生密切相关的，比如“早起”，“保身”等。

曾国藩很重视养生，他有一套很好的养生方法值得人们借鉴。

养生首在养心，养心莫大于寡欲。曾国藩认为“惩忿窒欲”是养生的大法。所谓“惩忿”，就是遇事不要烦恼，发怒，以心平气和来对待。他在家训中规定：“养生以少恼怒为本。”所谓“窒欲”，就是对不良嗜好和私欲都要有效地抑制，不让其萌生，从而胸怀坦白、天宽地阔、心身泰然。这样自然脏腑气血调和，生机勃勃。他还用“静坐”的方式养心。即使在战事危急，事务繁忙的时候仍每天坚持不懈。在他的日记中常常见到“静坐片刻”。在他的家书中常有告诫子弟“静坐”养生的句子。

节制饮食，曾国藩在饮食上主张“少食”、“素食”、“清淡”。日常生活多以素食和蔬菜为主，“常食小米粥以疗脾亏”。“吾夜饭不用荤，以肉汤炖蔬菜一、二种”。他告诫子弟“夜饭不荤，专食素，亦养生之宜，且崇俭之道也”。他深知“脾胃为人后天之本”，膏粱厚味，肥鱼大肉，皆可损伤脾胃。“少食”、“素食”、“清淡”足可以养脾胃，脾胃得养，自然健康长寿。

“多动”、“习劳”，　他认为人体活动则气血和、经脉通；不动则病滞。他每天坚持饭后走一千步，还告诫自己的子女、儿媳，要亲自种菜、养猪、织布、下厨，不要随便使唤奴仆。出门要多走路，少骑马坐轿。他在家训中说：“劳则寿，逸则夭。”他的儿子曾纪泽少年体弱多病，即命其每日早晚各步走五里路。坚持日久，便转弱为强。

“早起”，曾国藩说：“早起为养生第一秘诀。”“早起可以振作精神。”早起是曾氏祖辈几代的传统家风。的确，早上空气新鲜，能令人头脑清醒，周身舒适。曾氏一生坚持早起，在他的教导影响下，家中人人“黎明即起，洒扫庭除”。他手下的幕僚、将领无不效法，没有一个敢睡懒觉。正如民间俗语：“早睡早起身体好”。

“洗脚”，曾氏每晚睡前必须以热水洗脚。其方法是：水必温热，要浸洗到膝关节以上为好。实践证明，热水洗脚可以促进下肢血液循环，刺激末梢神经。达到引火下行，降血压，促睡眠的效果。

正确对待医药　曾国藩的祖辈不信医药。这点他未能遵守祖训，而是相信医药。他认为医药能“治病保身”，但也能“致病伤身”，要正确对待医药。他主张“病来即药，病去即止”。他本人有病，即时就送服药。日记中有“夜不能寐、服归脾汤数帖而愈”。“癣疾大作，痒甚，用药稍安”。他从不随便服药，更不信庸医的“危言深语”，很推崇精神调养和食物调养。

他很重视补益药品，常购人参、鹿茸、阿胶之类补品寄给祖父母、父母、叔婶及师长服用。自己也常命家人用黄芪、白术、山药、当归，茯苓之类药品熬粥食用。

一百多年过去了，时至今日，曾国藩的这套养生法确实有一定的科学性，且简便易行，值得效法。

《挺经》一书是曾国藩居官带兵、处事待人的经验总结。其核心是百忍之道方为“挺”。内圣之道，重在修心，以心之定和强御外之辱和变，故《挺经》亦被称为“内圣外王之道”。曾国藩被称之为近代大儒，集修身、齐家、治国、平天下于一身，实则与他的“内圣”之道密不可分。也正是此点，成为了后人竞相学习和研磨的楷模。

卷二 砺志：伟大的目标是成功者的灯塔

治学之道，重在立下坚卓不俗的大志。一个人追求的目标越高远，他的功业也就会越大。君子的志向是明道德、新民众、做善事，曾国藩认为治学当以此为志，力求成为学识渊博、治国、治民、治学之才。

君子澄清天下的志向

【原文】

君子之立志也，有民胞物与之量，有内圣外王之业，而后不忝于父母之所生，不愧为天地之完人。故其为忧也，以不如舜不如周公为忧也，以德不修，学不讲为忧也。是故顽民梗化则忧之，蛮夷猾夏则忧之，小人在位、贤才否闭则忧之，匹夫匹妇不被己泽则忧之。所谓悲天命而悯人穷，此君子之所忧也。若夫一身之屈伸，一家之饥饱，世俗之荣辱得失，贵贱毁誉，君子固不暇忧及此也。

【译文】

君子的志向，是希望自己有为民请命的气量，有圣人一般的德行，有称霸天下的大功，这样才不至于辜负自己的父母生育了自己，不愧身为天地间一个完全的人。所以他是为自己比不上尧舜和周公而忧虑，为自身的德行没有修养完备而忧虑，为学问没有大的成就而忧虑。所以，因为顽固的刁民难以感化而忧虑，因为野蛮的少数民族不能被征服而忧虑，因为小人当道而贤德的人只能远远地逃避而忧虑，因为普通的平民百姓没有得到自己的恩泽而忧虑，这就是通常所说的悲天命而怜悯百姓穷苦，也就是君子怀有的忧虑。如果只是个人的顺意与贫困，家人的温饱和贫寒，常人所说的荣誉与耻辱、所得和所失、富贵与贫贱、诽谤与赞美，君子一般是没有时间为这些事而忧虑费神的。

【解读】

君子的志向是什么？他们都在追求些什么呢？曾国藩认为，为民请命、进修圣人的德行及建功立业是为君子者追求的目标。君子不为财，不为利，只为心中的追求而奋斗，他们的一切言行都是奔着济世，扶助苍生而行的。

可能会有人说，君子不可能那么伟大的。确实，君子不可能那么伟大，因为他们也是人，但重点也正是在这里。他们做到了常人难以做到的事情，包容和追逐着一般人难以包容和不敢想的事情，所以相对于常人而言，他们是伟大的。

曾国藩崇尚君子所为，也始终有志于在君子之行上有所建树。在他的理解中，他认为为民请命、具备圣人之德，有称霸天下的志向，是真正地缝君子应当具备的品德。他把这三方面视为“大志”，且终生研习。

君子当有为民请命的使命感

为民请命，是古代官吏必须履行的责任之一，换做今天的话来说，就是要为人民服务。父母官，父母官，就是要以百姓的所思所想所需为要点，帮助百姓解决疾苦和烦恼。

为民请命，出自司马迁所著的《史记·淮阴侯列传》，里面这样写道：“因民之欲，西向为百姓请命，则天下风走而响应矣，孰敢不听！”其意主要指，为人民请求保全性命或解除苦恼。

纵观中国历史，历朝历代官员无数，但真正做到为民请命的不多，时常被人们提起的不外乎包拯、狄仁杰、海瑞等。海瑞在这些官员中，算是经历相对特殊的一个。

海瑞是明朝著名的清官。他生活的年代，正是明王朝由盛及衰的转折时期。表面一片升平，其时危机四伏。

海瑞年轻的时候，就对社会问题甚是关注。在户部供职时，出于对国家财力的忧虑，为进谏迷信道教、一心求仙而纵容各地大兴土木修建庙坛道观的嘉靖帝，以六品小官身份抱着必死的决心毅然上疏。他呈上的奏疏便是著名的“直言天下第一事疏”，后人称为《治安疏》。奏疏递

上去后没多久，海瑞就被关进了大牢。幸好嘉靖帝不久之后便病逝了，新皇帝在丞相徐阶的劝说之下，海瑞才得以获赦，官复原职，并逐步升至应天十府巡抚等职。在当职的时候，他匡正时弊，严肃法纪，主持制定了贪污满“八十贯绞”等严刑。他为人铁面无私，刚正不阿，即便是对有恩于他的老丞相徐阶也毫不留情，将徐家仗势多占的良田退还原主，将欺压良民的徐阶的两个儿子及20多个家人依律问罪。

纵观海瑞为官，历经嘉靖、隆庆、万历三朝，多次冒死进谏，虽是为了维护封建统治的根本利益，但他严于执法，除暴安良，生活清廉，同情百姓，招抚流亡，注意发展生产，兴修水利，限制大地主无止境的盘剥，改革落后的风俗习惯等，得到了百姓的广泛拥护。

海瑞一生居官清廉，刚直不阿。他和所有的违法违纪过不去，和腐败的大环境过不去，甚至和皇帝过不去，强硬的态度令所有官员侧目。但他却赢得了百姓的爱戴，成为百姓心目中的好官，真正意义上的“父母官”。据说听到他去世的消息时，当地的百姓如失亲人，悲痛万分。当他的灵柩从南京水路运回故乡时，长江两岸站满了送行的人群。很多百姓还自发为他做了遗像，供在家里。明代著名的思想家李贽对海瑞的评价是:　“先生如万年青草，可以傲霜雪而不可充栋梁”，可谓入骨三分。

海瑞的个性决定了他的生平不会平坦，注定要与权贵不断斗争，甚至冒着生命的危险。曾国藩在个性上与海瑞相似，同样刚直不阿，不视权贵。所以在为民请命上，他甚为欣赏海瑞的作风。

不过说到为民请命，重在解决人民的烦恼和困顿。像海瑞那样敢于冒生命危险与权势做斗争的官员毕竟只是少数，能够事无巨细，不分大小地替百姓解决就不愧当“父母官了”。

刘隆，与海瑞一样，是明代的官员。他没有海瑞那样的胆识，也没有海瑞那样名声在外。但在为民请命，履行父母官职责上，却可与海瑞比肩。

刘隆，生于世代务农的家庭。永乐二年，刘隆赴京应试，登甲申科曾启榜进士，被任命为江西南昌府推官，不久调广西太平府。在任期间，他为官清正，政事简明、刑法清正，干练断狱，深得百姓爱戴和上级赏识。后来晋升为河南道监察御史，专事考核吏治。刘隆到浙江巡视的时候，朝廷正好命太监黄金到青田县催缴捐赋。黄金凭借着天威圣

命，横征暴敛，欺压百姓。青田百姓不堪其苦，在潘孟吉带领下，群起反抗，杀死贪官黄金。地方官将案情上奏，朝廷为之震惊。明成主朱棣大发雷庭，说青田刁民犯上作乱，下令屠城，血洗青田。刘隆接旨后，不忍青田无辜百姓惨遭屠戮，毅然上疏，说明黄金暴虐的真相，要求“诛首恶，宥其余”。在刘隆的劝说下，明成主朱棣收回了命令，从而避免了一场不应该发生的屠戮事件，青田百姓也躲过了一场浩劫。青田百姓对刘隆感恩戴德，立碑镌石歌颂了刘隆为民请命的仁爱与政绩。

宣宗年间，刘隆被提升为山西安按察司佥事，分领各道。当时山西因灾荒连年，所以边粮不足，刘隆根据丰歉贫富适时劝征，充实边粮。正统年间，明英宗朱祈镇即位，刘隆晋升为廉政大夫。不久，刘隆又升为大理寺卿，总督边储，他设法劝征，使边粮充足，时称“丰棱慈……绩著芝田”。晚年回到家乡居住，拿出了自己的钱财设置议仓，优待和抚恤族人，全乡的人都称他有圣人的德行。

为民请命，准确来说，是居官者必须履行的一项责任；从道德上来说，则是人品高洁的体现。曾国藩甚是看重这一点，所以在他居官期间，凡是贪赃枉法、目无法纪，扰民乱民的事情，一概不会容忍，即便后期他志于明哲保身，但在这一点上却从不含糊。

培养圣人之德

何谓圣人？圣人当属无知、无欲、无己、无求、无悲、无喜、超然于世，但又事事洞达、通幽习变、知微几著的一类人。

细数华夏五千年历史，堪称“圣人”的寥寥无几。教育界有文圣孔丘，军事界有武圣关羽，诗学界有诗圣杜甫，书法界有书圣王羲之，茗茶界有茶圣陆羽……但若从全面衡量，没有真正的圣人。

人们在提到圣人的时候，往往忘记了一个前提——圣人也是人。是人，就会有缺陷，不会是完美的。曾国藩自然是知道这个道理的。所以他所说的“圣人之德”主要指的是孔孟思想中的仁德、善念与礼节。他强调的君子之德，即指这个。

君子与小人最大的区别在于君子愿意舍己为人，乐善好施，小人取利于己，心胸狭隘。毫无条件地要求他人提供帮助，是很没有礼貌和道德的事情，所以有人主动不计报酬，用自己的钱财、精力、时间去为大

众做善事，就很容易得到民众的钦佩和赞赏。一般能够做到这一程度的，就被尊奉为君子。

称霸天下的决心

项羽、曹操、孙权、李世民、多尔衮，这些名字无论哪一个都有着称霸天下，成就一番伟业的雄心。有心才会有动力，有功绩。

思想能想多远，路就能走多远。如果南北朝时期的宋武帝刘裕当初只知道在街上叫卖，没有自我追求的思想和目标，那么历史就不会出现宋武帝这个优秀帝王了。其实，人的一生能有多少成就，从立志就开始决定了他未来的道路和前途。刘裕的经历就是最好的说明。

有一次卖鞋的时候，刘裕看到班师回京的谢玄大将军。当时谢玄骑着高头大马，银盔亮甲，十分威风地从他身边经过，刘裕见了这个情景，心里便心潮澎湃，发出了一句类似刘邦见秦始皇的立志豪言：“大丈夫当如此也！”刘裕肯定没有想到，自己这一感叹是要花费毕生的努力和奋斗的。也许对一个普通孩子来说，这只不过是一时的感叹，但对刘裕却不一样，他把这个榜样当成了自己人生追求、奋斗的目标和动力。最终开辟了南朝四国之一的宋国。

志向对每个人都是很重要的，不仅仅只是对君子而言。一般人可能只会确立一个浅显易于实现的目标，比如今年收成要达到多少，要读完史记，今科一定要中举等。英雄豪杰、大丈夫，通常则会树立远大而高远的志向。上文中的宋武帝刘裕，唐太宗李世民、范仲淹、康熙皇帝等，都是心怀大志的有力证明。

唐太宗李世民是一个在马背、刀枪下走过来的君王。虽然历史对于他的评价，针对“贞观之治”多为褒奖，对于夺帝位杀手足，则多为贬斥，但这些评价并不能掩盖一个事实：李世民是一个胸有大志之人，且历史证明他也是一个能够实现和拓展大志之人。

隋大业十一年，隋炀帝被突厥十万骑围困于雁门（今山西代县），李世民跟随屯卫将军云定兴前往救援，提出了虚张军容，昼引旌旗数十里的疑兵计。当时正好东都及各郡救援的士兵都到了忻口（今忻县北），迫使突厥始毕可汗解围而去。十三年六月，李世民与兄长李建成率兵攻西河（今汾阳），首战获胜，促使李渊决意西向关中。时任右领

军大都督，统右三军，封敦煌郡公。七月随李渊自太原（今太原西南）南下，途中李渊曾一度动摇，欲还师更图后举。李世民坚决主张继续进军，提出先入咸阳，号令天下的方略。十一月，攻克长安，李渊立代王杨侑为帝，即隋恭帝，改大业十三年为义宁元年。以光禄大夫、大将军、太尉唐公为假黄钺、使持节、大都督内外诸军事、尚书令、大丞相，进封唐王，李世民为京兆尹，改封秦公。同年五月，隋恭帝禅位于唐，唐王即皇帝位，国号大唐，改元武德。武德元年，李世民被进封秦王。

唐朝建立以后，为统一全国，先后进行了六次大的战役。这六个战役李世民就指挥了四个，全部取得了胜利，为唐王朝立下了赫赫战功。

第一次是对陇右薛举父子集团的战役。唐武德元年，薛举率军进攻关中，双方在现陕西长武县发生激战，在这里，李世民打了他一生中唯一的一次大败仗，退回长安。但不久，他便在浅水原之战彻底打败薛军，消灭了陇东集团。

第二次，刘武周依附突厥，南下进攻唐朝，攻占了晋阳，李世民不畏艰险，终于击溃了敌人主力，并乘胜追击，两天不吃饭，三天不解甲，彻底消灭了敌军，收复了丢失的土地。

第三次是对王世充和窦建德的战役。这次战役规模为唐统一战争中最大的。在这次战役中，李世民先将王世充击败，围困在洛阳，令其无粮草供应，待其自毙。就在洛阳将下未下之时，河北的窦建德军十余万众号称三十万为救援王世充，突然出现在唐军背后，李世民力排众议，在虎牢之战中大败窦建德军，生擒窦建德。洛阳的王世充也只得投降，这次李世民一举两克，取得了决定性的胜利。

第四次是平定刘黑闼的战役。刘黑闼是窦建德的部下，他打着为窦建德复仇的旗号，在河北起兵反唐。李世民指挥了平定其第一次起兵的战役，仅仅两个月就取得了胜利。（其他两个战役是由李孝恭指挥的平定杜伏威的江淮军和平定以江陵为根据地的萧铣的梁政权）。

李世民自此威望日隆，尤其是在虎牢之战后进入长安时，受到部分军民以皇帝的礼仪招待。武德四年冬十月，封为天策上将、领司徒、陕东道大行台尚书令，食邑增至二万户。高祖又下诏特许天策府自置官属，俨然形成一个小政府机构。

李世民在战斗中注重战前侦察，虽屡次遇险，但每次战斗都能做到知己知彼，善于制造战机，当敌强我弱时，他经常用“坚壁挫锐”的战法拖垮敌人，战斗中身先士卒，亲自率领骑兵突击敌阵，胜利后勇追穷寇，不给敌人喘息之机，因此获得了每次战役的胜利。在统一边疆的战争中，他运筹帷幄，决胜千里，明于知将，选拔良才，取得了战争的胜利。李世民用他卓越的军事才能，为大唐帝国的建立和发展做出了巨大的贡献，不愧为历史上杰出的军事家。

纵观历史上有名的帝王，皆是毁誉参半。李世民将大唐帝国治理的繁荣昌盛，可在治家上，他却无缘德行。这皆因“玄武门之变”。弒兄夺权的例子在历朝历代的皇位争夺中屡见不鲜，但能够狠下心肠来剜除手足，且做出卓越战绩的屈指可数。

帝王都是有野心的，无论其野心是治国、倾权，还是好财好色，都有一个目标始终牵引着他们。称霸天下的大志，常人不敢想，即便想也多半只是梦想。所以，立志称霸天下，除了可以激励自我奋进之外，就只是敢于向霸业挑战的人的专利了。

君子要有志，作为普通人也当拥有志。或许一般人不会做出英雄豪杰那样的壮举，但在自己的人生和生活中活出品质和志气，却是可能的，也是必需的。没有志向的生活就像没有航向的船，会在生活的海洋里迷失了方向。

曾国藩提出的君子志向，是自己需要奋斗的目标。仅是目标而已，他是希望借助树立目标来激发自我和亲族，不至庸庸碌碌、无所作为。澄清天下的大志，是少数人的专利，尽管很多人有投身其中的意愿，但终会心有余而力不足。只是记住一点即可：立志很重要，立下自己的志向则更重要。

读书三用：明德、新民、止至善

【原文】

明德、新民、止至善，皆我分内事也。若读书不能体贴到身上去，谓此三项与我身了不相涉，则读书何用？虽使能文能诗，博雅自诩，亦

只算得识字之牧猪奴耳！岂得谓之明理有用之人也乎？朝廷以制艺取士，亦谓其能代圣贤立言，必能明圣贤之理，行圣贤之行，可以居官莅民、整躬率物也。若以明德、新民为分外事，则虽能文能诗，而于修己治人之道实茫然不讲，朝廷用此等人做官，与用牧猪奴做官何以异哉？

【译文】

明道德、新民众、做善事，这些都是我们分内的事情。如果读了书而不能将书中的道理应用到自己身上，认为这些与自己毫不相干，那读书有什么用呢？虽说读了书后能写文章能做诗，也能卖弄自己学识广博，但这也只能算是一个识字的牧童而已，怎么能够称得上是个明白事理而且懂得应用的人呢？朝廷以科举文章来录取人才，也是认为这样的人能坚持圣贤的言论，一定也明白圣贤的道理，做出圣贤的行为，因此能为官管理民众，以身作则来引导和带领其他的人。如果一个人把宣扬德化、教导百姓看成是分外的事，那么他虽然能写文章能做诗，却对修身治人的道理茫然不懂，朝廷任用这样的人做官，和任用牧童置疑又有什么区别呢？

【解读】

读书能干什么呢？曾国藩认为，读书有三用：明德、新民众、止至善。从这三个方面可以看出，曾国藩是一个有志于向圣人靠拢的人。

读书是一种品位，一种境界，读书更是一种精神的跋涉，一个人的心灵若能得到知识的洗礼，就会产生灵气和色彩，荣誉和廉耻。读书若水，川流不息，潜移默化，洇心无声。一本好书，如同品尝醇厚的清泉，泉水流经的地方，风景生机盎然，令人心旷神怡。

读书可以明德

仁义礼智信，常说的这“五常”，后人都是通过书本来了解、体悟的。古人常说，做事先做人，人做好了，事情就好办了。这其中蕴含着一个为人之道的意思。人是群居的，存在于一个社会之中，与人相处打交道，就要遵守一定的礼节和道德。礼节和道德有不同的级别，一般人

只要做到对人谦恭有礼，心存善念即可，要达到圣人，甚至君子的境界，则要不断地研习和修炼才行。读书是明大义、晓礼节的有效途径。

古今中外有很多仁人志士重气节、轻私利；重品格、轻富贵；重情操、轻生死，他们的这些所作所为借住书本的记载经过历史的传承渐渐成为后世训教百姓的标准，潜移默化地影响着人们的思想道德。

书为普通百姓提供了道德规范。一个优秀民族世代积累的人生追求和道德理想，大都以精练、光彩的语言表达出来，留在了书里，感召和滋养后人。历史上有许多人以此为营养，改造和完善自我，最终成长为中华民族的脊梁。“富贵不能淫贫贱不能移，威武不能屈”；“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”；“居安思危，戒奢以俭”等先祖典籍中记载的闪光语言，常常能够令人发思，获得心灵上的成长。

道德不是孤立的，人的道德追求，体现着人的世界观和价值观。文天祥高唱正气歌千古流传，是因为有中华民族爱国主义传统的指引；千千万万革命先烈为人民献出生命，是因为有建立新中国伟大理想的激励。古人曾用金子比喻品德，金子的纯度越提炼越高，人的品德越锤炼越好。

俗话说：智是进德之基。一个愚昧无知的人，在复杂的道德选择上常常难分荣辱；一个缺乏学识修养的人，难免会在各种非道德的诱惑面前失去自我。因此，读书是进德必须的条件。生有涯，学无涯。不断地进取获得更多的知识，继而促进德行的发展。

法国大文豪雨果曾说过：书籍是改造灵魂的工具，是滋补光明的养料。只要孜孜不倦地苦读，就能找到取之不尽的精神动力和道德源泉，成长为一个明事理，知礼节的有德之人。

桃李满天下的孔子

新民众，历来似乎都是为政者，为师者的责任。但民间亦不乏普度众生，开启民智之人。在这一点上，很多人首先想到的是孔子。

孔子，作为中国人的精神祖师，已经有两千多岁了。树大招风，孔子也不例外。虽然孔子坐享“圣人”的宝座，但两千多年来，尊孔与批孔的斗争却从未停歇过。批孔者多是想将孔子从“圣人”的椅子上拉下来，

还原他一个普通人的身份，抑或想以他种思想来代替孔子所代表儒家的理念。尊孔者则多半是维护孔子“圣人”的地位，维护他所代表的儒家传统。曾国藩是以儒家理念登科入士的，在他的血液里，以儒家思想为基础的传统道德情操业已扎根发芽，因此，他是属于尊孔一派的，尤其崇尚儒家勤俭校友、尊师重教的思想。

孔子在政绩上无所收货，可谓怀才不遇。但在教书育人，普及学业上，他做到了极致，遂得世人尊奉。据《史记·孔子世家》说：“孔子以诗书礼乐教。弟子盖三千焉，身通六艺者有七十又二人。”

“六艺”是什么呢？即礼、乐、射、御、书、数。“礼”，指礼仪制度、道德规范；“乐”，指音乐、诗歌、舞蹈；“射”，指射箭；“御”，指驾车；“书”，指文字读写；“数”，则是算法。孔子的教学可谓涉猎甚广，所谓：“志于道，据于德，依于仁，游于艺。”古代普及学识，泗洙书院可谓是滥觞。

泗洙书院的学生基本上都是大杂烩，什么人都有。颜回“贫居陋巷，箪食瓢饮”，是个穷苦人；子路先后做过两家贵族的家臣；子贡则在曹、鲁之间做生意，而且富至千金，还当过鲁、卫的行政官员，是聘问各国、与诸侯分庭抗礼的重要人物。即便学生出身不一，经历各异，但都倾于向孔子求学，孔子担当“圣人”的名誉其实也不为过。

孔子当时门徒三千，上自六十老叟，下至四岁顽童，真可谓“天下桃李”了。在孔子的学生中，有七十二弟子，后有弟子中的“孔门十贤”，还有“道通里的三十弟子”，这样的学生阵势，真的是开启了民智的先河。后世有人评价孔子教书育人是为了逃避仕途上的失意，但是仔细一想，又有何不妥呢？人都有梦想，但不是都能实现。不能实现的情况下，转而向他处寻求人生的价值，又有什么错呢？更何况新民众、启民智是大举大善之事。

在当时的历史条件下，孔子没有任何现代化的教育手段，但这并没有影响孔子教育的影响力。直到六十岁他还坐着马车周游列国。对老百姓这个大众群体而言，树立了良好的“亲民’形象，也应和了人民大众渴望知识，起码是希望自己的子女“学而优则仕”，成龙变凤，进而荣华富贵、飞黄腾达的期望和追求。

细究曾国藩的一系列学说和处事原则，皆是对传统圣贤书中所宣讲的道德、大义的继承和宣扬。他不仅是一个典型的传统士大夫，更是一

个积极推行古圣先贤理念的前锋。或许他新民众的影响力没有孔子那样大，但李鸿章、左宗棠这些晚清末期的知名人士无不受其教导，虔心跟随。这与他熟知和践行古人留下的理念又莫大的关系。

以善行走

人之初，性本善。这是《三字经》的开篇之句。人性本善，是个尚待辩证的问题。但有一点是肯定的。人之初却并非性“恶”。善念是人生存下去的心灵基石，无善则无力，无善则不继。

善，有很多近义词，譬如仁、义、礼、谦等。孟子曾说：“仁就是人的心，义就是人生之路。丢掉了那条大道不走，丧失了善良的心而不知道寻找，实在可悲呀！人们有鸡犬走失，便知道去寻找它；可善良之心丧失却不知道找回。学问的道路没有别的，只不过把那丧失了的善良之心找回来就是了。”

读书能明德、启智、习礼，亦是开启善念的渠道。人生来都有善念，给之以适当的土壤，再辅之以阳光雨露，它也能处处开花，并开出灿烂的花。手不释卷，其义自见，说的是启智，但亦启心智。

古来有句俗话：“行善积德”。听来俗套，但却是最能让每个人心里舒坦的话。行善，首先要有善心，其次还应讲究方法。方法不当，善心会被淹没，甚至弄巧成拙。春秋时期晋国的赵简子“献鸠放生”的故事就是方法不当，导致善举变成了残害生灵的事情。

春秋时期，晋国有一个势力很大的大臣赵简子，他非常喜欢在大年初一这天放生以显示自己爱护生灵。所以一到过年时他就下令，希望百姓替他捕捉斑鸠并送到他的府中，这样他便可以在大年初一这天行善积德，放斑鸠回大自然。这个命令一颁布，邯郸地方的老百姓便开始捕捉并进献斑鸠，好让赵简子放生。在大年初一这天，凡是进献斑鸠的百姓都能够破例到赵简子的家里去，而且每个进献者都会得到相当优厚的赏赐。所以初一这天去赵府进献斑鸠的人络绎不绝。

赵简子的门客中有一个问他为什么要这么做，赵简子回答说：“大年初一放生，表示我对生灵的爱护，有仁慈之心嘛!”门客听后接着说：“您对生灵有如此的仁慈之心，这是难能可贵的。可大人您想过没有：如果全国的老百姓知道大人您要拿斑鸠去放生，便会争先恐后地大

肆捕捉斑鸠，这样做势必造成死伤的斑鸠不计其数！像现在，您奖励老百姓捕捉许多的斑鸠送给您，然后您再把捕捉到的斑鸠放生，那么大人您认为这样做能起到保护斑鸠，放飞生灵的作用吗？是不是您对斑鸠的仁慈还不能抵偿人们对它们的破坏呢？在下人看来，您如果真的要放生，想救斑鸠一命，不如下道命令，禁止捕捉斑鸠。”

赵简子听了之后，仔细地思考了门客的话很久，最后默默地点了点头说：“是啊。应该下令禁捕斑鸠才对。”

一个人心存善念，行善举，往往会被称之为善人。其实善心善举与读书并没有必然的直接关联，但是读书能够启发民智，让民众对人世有更多、更深、更广的了解，继而产生的善念与善举才会显得更有意义和价值。曾国藩提出的读书三用中的“止至善”其实说的就是这个层面上的意思。

读书，古人有古人对其的认知和追求，今人有今人对其的认知和追求。明德、新民众，是读书最基本的功用，古今通用。至于“止至善”，而今更多的只是一个词而已，已经不是读书的目的，也不再被当成道德的重要指标。想来，有些悲哀，又有些不知所措。或许历史的进步总是以牺牲点东西为前提的。

世间事，重在持之以恒

【原文】

累月奔驰酬应，犹能不失常课，当可日进无已。人生唯有常是第一美德。余早年于作字一道，亦尝苦息力索，终无所成。今日朝朝摹写，久不间断，遂觉月异而岁不同。可见年无分老少，事无分难易，但行之有恒，自如种树蓄养，日见其大而不觉耳。进之以猛，持之以恒，不过一二年，精进而不觉。言语迟钝，举止端重，则德进矣。作文有峥嵘熊快之气，则业进矣。

【译文】

长年累月在外奔波应酬，还能坚持日常的学习，当然能够日有所进，不会止息。人生只有做事持之以恒是第一美德。我早年对书法此道，也曾经艰苦探求，但始终无所成就。近日来，我每天摹写，坚持很久没有间断，就觉得我写的字每月都有长进。可见年龄不分老少，事情不分难易，只要持之以恒，就像种树和养牲畜一样，每天看见它长大却感觉不到。奋力前行，持之以恒，不过一两年的工夫，自然会有无形的精进。言语迟稳，举止端正，品德性情自然就会有所长进。文章有峥嵘雄峻之气，则学业有长进。

【解读】

水滴穿石，铁杵磨成针，是小学课文中就学到的东西。不知是不是时间过得太久，反而忽略了它们的核心意思，只是习惯性地将其当做典故成语来使用。事贵在恒。只要能够始终如一地坚持，难办的事情也会变得容易起来。水滴能穿石，铁杵能磨成针，都是持之以恒的结果。

贵有恒，何必三更起五更眠；最无益，只怕一日曝十日寒。这是毛泽东最欣赏的一句话。世界上有很多事情不是办不到，只是办事的人缺乏恒心而已。一曝十寒，再简单容易的事情也会变的复杂，远离完成的终点。

战国时期，百家争鸣，游说之风十分盛行。一般的游说之士，皆有高深的学问、丰富的知识，尤其能以深刻生动的比喻来讽劝执政者。孟子即是当时非常著名的一位辩士，在“孟子”的“告子”上篇中有这样一段记载：

孟子对齐王的昏庸，做事没有坚持性、轻信奸佞谗言很不满，便不客气地对他说：“王也太不明智了，天下虽有生命力很强的生物，可是你把它在阳光下晒了一天，却放在阴寒的地方冻了它十天，它哪里还活得成呢！我跟王在一起的时间是很短的，王即使有了一点从善的决心，可是我一离开你，那些奸臣又来哄骗你，你又会听信他们的话，叫我怎么办呢？”接着，他打了一个生动的比喻：“下棋看起来是件小事，但假使你不专心致志，也同样学不好，下不赢。奕秋是全国最善下棋的能手，他教了两个徒弟，其中一个专心致志，处处听奕秋的指导；另一个却总是担心有大天鹅飞来，准备用箭射鹅。两个徒弟是一个师傅教的，一起学的，然而后者的成绩却差得很远。这不是他们的智力有什么区

别，而是专心的程度不一样啊!”

学一样东西、做好一件事情，是非专心致志、下苦功夫不可的。若是今天做一些，把它丢下了，隔十天再去做，那么事情怎么做得好呢？求学、做事能否成功，坚持是个决定因素之一，故后来的人便将孟子所说的“一日暴之，十日寒之”精简成“一暴十寒”，用来比喻修学、做事没有恒心，作辍无常的情况。

细究古今中外所有有成就的人，在前进的道路上，无不靠着“水滴穿石”的精神，将一块块“顽石”滴穿，而后走向成功。持之以恒，考验的是一个人的意志力和对目标的渴望程度。古今中外成就大业的人都有一些在常人眼中不可思议的事情，但这些事情却都体现着一个主题：专心致志、持之以恒。

司马光小时候，每当老师讲完课，一起读书的小朋友读了一会儿书就去玩了，他却一个人在屋子里一遍又一遍地高声朗读，直到读到滚瓜烂熟为止。长大以后，为了抓紧时间，他做了个“警枕”，睡觉的时候只要稍微一动，枕头就滚开，他醒来后便继续读书写作。正是这种“警枕饱学”的认真态度使司马光能够坚持用十九年的时间编成了史学巨著《资治通鉴》。还有著名的生物学家童第周，十七岁才进中学，他的学习成绩很差，但他毫不气馁，急起直追。每天天刚亮，他就在校园里读书，晚上睡觉前，他总是回顾一下当天的学习内容。经过半年的努力，他终于赶了上来。他远渡重洋，在比利时留学，完成了高难度的青蛙卵剥离手术。

持之以恒，不放弃，是成就事业永恒的方法，无论是在古代，还是在现代；不管是中国，还是国外，它都是那些做出伟大事业的人共通的一个成功之处。

J·K·罗琳，这个名字如今全世界知名，可在《哈利·波特》真正变成铅字开始流通之前，它的主人——J·K·罗琳经历了人生最为艰难困苦的时刻，即便如此，她还是没有放弃梦想，所以才会有《哈利·波特》系列的问世。

和其他作家一样，罗琳很是喜欢写作，还是一个充满幻想的英语教师。幸福的家庭，称心的工作都足以让罗琳满足。可是甜蜜的家庭、美满的婚姻和理想的工作都在一瞬间发生了翻天覆地的变化。丈夫离她而去，工作没有了，居无定所，身无分文，再加上年幼的女儿，罗琳一下

子变得生活困苦。可是，家庭和事业的失败却没有打消罗琳写作的积极性，用她自己的话说：“或许是为了完成多年的梦想，或许是为了排遣心中的不快，也或许是为了每晚能把自己编的故事讲给女儿听。”她成天不停地写，有时为了省钱省电，她甚至待在咖啡馆里写上一天。就这样，第一本《哈利·波特》诞生了。然而，罗琳向出版社推荐这本书的时候，却遭到了一次又一次地拒绝，没有人对这本写给孩子的童话书感兴趣。可罗琳并不气馁，直到英国学者出版社出版了第一本《哈利·波特》创下了出版界的奇迹，被翻成35种语言在115个国家和地区发行，引起了全世界的轰动。

古今中外的鲜明事例都验证了，恒心是成事的最后一步，亦是最关键的一步。人都有惰性，意志不坚定的人往往被惰性夺走了恒心。曾国藩在习字上曾经懈怠了，为了戒除惰性他强迫自己早起，晚间坚持不出门，习字练习，日子经久，写字的水平果然大为提高。对于做事需要恒心，曾国藩可谓深有感触，所以他才教导子侄学习做事一定要有恒心，只要恒心够了，没有办不成事情。

卷三 家范：家庭是个人走向辉煌的后盾

曾国藩的齐家理论以“和”字为中心，总结出了“八本”格言、八字家规。他反对奢侈，主张勤俭持家，反对给子女留下资产，而是要培养子女自力更生的能力，及不慕权贵的品性。

八字家规和八本格言

【原文】

家中兄弟子侄，唯当记祖父之八个字，曰：“考、宝、早、扫、书、蔬、鱼、猪。”又谨记祖父三不信，曰：“不信地仙、不信医药、不信僧巫”。余日记册中又有八本之说，曰：“读书以训诂为本，作诗文以声调为本，事亲以得欢心为本，养生以戒恼怒为本。立身以不妄语为本，居家以不晏起为本，做官以不要钱为本，行军以不扰民为本。”此八本者，皆余阅历而确有把握之论，弟亦当教诸子侄谨记之。无论世之治乱，家之贫富，但能守星冈公之八字与之八本，总不失为上等人家。

【译文】

家中的兄弟子侄，对祖父的八字训诫要牢记在心，即“考、宝、早、扫、书、蔬、鱼、猪”。除此之外，祖父的三不信——不信地仙、不信医药、不信僧巫，也要谨记在心。我的日记中又有八本的说法，即“读书以训诂为本，作诗文以声调为本，事亲以得欢心为本，养生以戒恼怒为本。立身以不妄语为本，居家以不晏起为本，做官以不要钱为本，行军以不扰民为本。”这八个方面都是我亲身经历的总结，都是行之有效的论断，弟弟应当教导各位子侄，让他们谨记教诲。无论是盛世还是乱世，家境贫寒还是富裕，只要能守住祖父的八字和我的八本，都不失为受人尊敬的上等人家。

【解读】

家族，在中国人的心里是一个神圣、不可侵犯的观念。自己犯了错误都希望自己一个人来承担，不希望牵连到家族。人常说，治国同治家，治家同治国。确实，治家与治国有着很多相通之处。在广大百姓的心目中，家的概念要比国的概念来的直接而重要，因此，家教、家规、家风成为了人们成长和发展的保险箱，这个保险箱的保险水平高了，其子孙就成长和发展的好，反之则不然。

曾氏家族在中国历史上算是名门望族了，其影响至今不绝，且有呈扩大之势。这与其严谨、科学的治家理念是分不开的。曾氏家族的治家理念以曾国藩的祖父星冈公的八字家规和曾国藩的八本格言为主，主张勤俭持家，反对奢侈浪费；追求和睦的家族关系。

八字家规

八字家规是曾国藩的祖父星冈公提出来的，曾国藩将其进行了精心的整理，总结为了八个字，即书、蔬、鱼、猪、早、扫、考、宝。

具体一点，即读好书、种好菜、养好鱼、喂好猪、早起床、勤打扫、做祭祀、善待人。这八个字包含了四个方面的内容，即读书、耕作、孝友、睦邻。蔬、鱼、猪、早、扫，指的是耕作，乃农家人本应有的素质，其核心是勤俭。

书：就是读书。古人讲求读圣贤书，并把读书当做功成名就的一个契机。所谓十年寒窗，只为一朝衣锦还乡，即是此意。曾氏家训中读书，除此意之外，更多的是希望通过读书来明智、开阔心胸。

蔬：就是蔬菜。这一点体现了曾氏家族节俭的一面，即饮食上不贪奢侈，崇尚节俭，亦是养生健体的一面。

鱼：即养鱼。按曾国藩的话说，“家中养鱼养猪种竹种蔬，皆不可忽，一则上接祖父相承以来之家风，二则望其外有一种生气，登其庭有一种旺气”。“鱼”是“蔬”理念的一种动态延伸。

猪：即养猪。是“蔬”和“鱼”的延伸，亦是“耕作”的范畴。猪多是因为粮多，强调的是自给自足。

早：一年之计在于春，一日之计在于晨，一家之计在于和，一身之计在于勤。曾国藩在给自己所列的“十二课”中有一条就是早起。曾国藩深知早起有利于做出有成效的事情，所以在这一点上，力荐家人遵循。

扫：就是扫除。家不扫，何以扫天下？也就是说为人行事要实在，凡事从我做起，才能心忧天下。这一点更多的是从思想来说的，即扫除贪富贵、慕权势、仗势凌人的念头。

考：就是祭祀。祖宗虽远，祭祀不可不诚；子孙虽愚，经书不可不读。孝悌是中华美德之一，因此祭祀自古就同孝悌紧密相连。为尊者祭、为贤者祭；为长辈祭，为晚祭，在封建的三纲五常中，虽名义上讲的是礼节、规范，实际上也包含有祭祀的成分，亦是一种礼节和尊严的象征。

宝：就是善待亲族邻里。这一点充分体现了曾氏家族以“和”为贵的思想。作为封建伦理的一个方面，与人为善、行善积德亦是应大力提倡的一个方面。

在这八个方面，曾国藩最看重“书”和“耕（蔬、鱼、猪、扫、早）”。在教育家人子侄的时候，他常常以“耕读”或“半耕半读”来教导。

他在写给夫人的信中说：“夫人率儿辈在家，须事事立一个章程，居官不过偶然之事，居家乃是长久之计，能从勤俭耕读上做出好规模，虽一旦罢官，尚不失为兴旺气象。”不要小看这“耕读”二字，表面看来简单，实际上却蕴含着深刻的道理。耕，更使人丰衣足食，养成勤俭节约的良好习惯，培养高尚的品行。书，能够让人增长见识，明白道理，懂得如何做人。耕和书两者结合，可以互相促进，共同发展。这两个方面对富贵之家来说，看似简单，可要真正做起来却就没那么容易了。

曾国藩对历史有深入的认识和了解，家国的兴衰、世事的变迁，他都能感知并明察。他认为一个家庭的兴衰，重点不在于一两个人做了大官，而在于其子弟的贤良与否。家族子弟的贤肖，有六分时取自于天性，四分在于家教。他分析认为，官宦士家子孙骄奢淫逸的，基本上都是富贵一代便终结了，能够延续两代的很少；商人的家庭，勤俭的能够延续三四代，耕读的家庭谨慎小心，能够延续五六代，孝友的家庭能够绵延十代、八代。

本着使曾氏子孙能够节俭度日，形成贤良的品性以保持家族兴旺的目的，曾国藩不仅总结了祖父的治家方法，而且将其发扬光大。他一生都把“书、蔬、鱼、猪、早、扫、考、宝”奉为至宝，身体力行地去遵循，严守不怠，并且谆谆教导曾家子弟要恪遵家教，谨守家风，所以才有曾家人才辈出的局面出现。

八本格言

基于对八字家规的补充，曾国藩通过自身的一些经历和感受认识，又提出了一个更为具体而全面的治家规范。这个家规由八句话构成，所以被称为“八本格言”。即

读古书以训诂为本；

作诗文以声调为本；

事亲以得欢心为本；

养生以少恼怒为本；

立身以不妄语为本；

居家以不晚起为本；

居官以不要钱为本；

行军以不扰民为本。

这八本格言的形成其实与曾国藩的家庭教育是分不开的。曾国藩的父亲曾竹亭事亲至孝；曾国藩的母亲，个性倔强，善事舅姑，嘉惠亲族，敦睦邻里。这种家风美德，在有形无形之中，对曾国藩的学问事功、立身行已，都有很大的影响。

仔细地对这“八本格言”进行一番分析，会发现其不仅涵盖的面比较广，而且所涉及的点都是切中要害的，是立身处世中最需要注意的地方。研习这“八本格言”，对于治家、修身、立世皆有不菲的益处。

读书以训诂为本。指的是读书要以古代先贤的言论为准，学习圣贤

人士的思想、观念及行事作风。陶渊明曾说过：“读书不求甚解，每有所得则欣然忘焉。”不过自明清以来，由于“文字狱”的关系，文人墨客们都不敢再提什么实质性的学问，只是躲在文字背后做些表面文章。这样一来，势必对读书、做人、处事会产生消极的影响。因为受时代局限，曾国藩自然不会反对训诂，反而提倡。不过，正因为这样曾国藩才能博览全书，贯通诸子百家的学说。

“读圣贤书，所学何事？”这是文天祥《自赞语》中的一句。归纳起来，无非“读书明理”四个大字。明什么理呢？一是要明白做人的道理，一是要明白事物的道理。

读圣贤书，可以感受浓厚的文化氛围，圣贤书中存留的是我们五千年文化的积淀，充分体现了古人的思想与智慧。它像一座宝山，让人流连。

曾国藩素有清朝“中兴重臣”之称，而他酷爱读书、善于读书，众人皆知，且其那种读书的劲头很少有人可以企及。

曾国藩爱书爱到了什么程度呢？他不惜负债贷款也要买到自己心仪的书，他认为“买书不可不多”。清道光十六年，他从京师（今北京）“贷百金，南归过金陵（今南京），尽以购书”。自古而今，爱读书的人，可不胜枚举，但贷款负债买书的又有几个人呀？

书买回家后，他总是手不释卷，爱的不忍放下，如饥似渴地阅读。于是，“侵晨起读，中夜而休，泛览百家，足不出庭户者几一年”，简直到了“世间百事，唯有读书”的地步。单曾国藩并不觉得有什么干扰，反而以此为乐，认为“君子有三乐，读书声出金石，飘飘意远，一乐也。”

曾国藩自幼就养成了读书的习惯，一方面那些诗词歌赋读起来，抑扬顿挫，富有节奏韵味，可在品味其意的过程中获得乐趣;一方面能增强记忆，出口成章，一些名篇名句即使到老了也还会记得。据史载，曾国藩五岁即“受学于庭，诵读颖悟”，十五岁能成篇背诵《周礼·仪礼》、《史记》、《昭明文选》等名著篇章。即使到了花甲之年，成篇地背诵《离骚》，《上林赋》等名篇亦不是问题。

关于怎么读书、读什么书，曾国藩有其真知灼见。他觉得，“看书不可不知所择”，首先要有目标，懂得选择，重点是要读经典名著，这样才能学到圣理明言。儒家的经典“四书”、“五经”，司马迁的《史

记》，道家名著《庄子》，司马光的《汉书》，唐宋八大家之一的翰愈的文章等，是曾国藩生平最爱读的书。

他读书从不三天打鱼，两天晒网，而是认真严谨，坚持不懈，直到把书中所讲的道理都弄明白了才肯放下。比如“一句不通，不看下句;今日不通，明日再读;今年不通，明年再读”，“一书不看完，断不看他书”，对于经典之作，经典之处，更是细嚼精思，“先认其貌，后观其神”。曾国藩尽管军务政事缠身，但每个时期他都制订了不同的读书课程，其中尤重历史，“每日读史十页”，终其一生。

他博览全书，且孜孜以求，从不满足。曾说“余平生有三耻：学问各途，皆略涉其涯矣。独天文算学，毫无所知，虽恒星五纬，亦不认识，一耻也……”知有涯而学无涯，知识是学不完的，漏掉其中的一部分，本无可厚非，但他却深以为憾。这种可贵的精神连青年时代的毛泽东也很佩服:“吾于近人，独服曾文正。”

曾国藩自己读书不仅孜孜不倦，在教导后代子侄、家人读书的时候亦是勤教不倦。他留下的一千余封家书多数为教子读书的内容。里面有不少直接而明确的指导性要求:“看、读、写、作，四者每日不可缺”;也有研读篇目:如《尚书》、《史记》、《汉书》、《昭明文选》等名著;更有对读书好处的评论:“人之气质，由于天生，本难改变，惟有读书则可变化气质。”读书，已不仅仅是曾国藩的个人爱好，更是他治家传世的重要法宝。

作诗文以声调为本。指写作文章要注意节奏韵律等方面的协调、和谐。诗词创作对于艺术性的追求是重中之重，其中之一就是“韵律”，即讲究字词的搭配，音调的和谐。

关于诗词的韵律，主要有以下三个方面的内容：

一是平仄，由南北朝时期的沈约等首先提出，在盛唐以后的格律诗中得到广泛应用，主要是讲究平声和仄声的协调。

二是对偶，在韵文特别是格律诗中，对对偶的技巧要求比较严格，诗词中一般是句对，在赋和八股文中还有多句对和段对。

三是押韵，指同韵的字在适当的地方有规律地重复出现。

这三个方面都是由汉语语音的特点决定的，就是单音节语素占优势，有声调。在诗词写作特别是格律诗写作时平仄、对偶和押韵运用的好，运用的自然，可以使诗作增强音乐感，呈现韵律美；运用的不好，用得过多过滥，就会给人以生拼硬凑的感觉，最坏的结果是以文害义，六朝到初唐的骈体就是一个明显的例子。

事亲以得欢心为本。讲的是做事、对待亲人要真诚，方此才会欢心、雀跃。这一条着重从为人处世方面，说明亲善他人就是善待自己的道理。

孝敬双亲，仅提供衣食等物质方面的东西是不行的，老人需要的是一家人在一起共享天伦之乐。因此，让父母在精神上获得愉悦、舒心，才是真正的孝道。曾国藩侍奉父母，注重的是让父母从心里感到开心、放松，所以一家人才融合有加，上下欢愉，养成一团和气。

与人相处，重在以诚待人，只有真心付出才会得到意想不到的收获。与人相处，要多站在他人的立场上想想。竭力体恤别人，帮助别人，服侍别人，甘心作别人的仆役。不要向比自己软弱或比自己地位低的人轻易发怒，叱喝他们，给他们难堪。这不只使他们受痛苦也会使自己受损害。

不要想站在别人的上面，叫别人尊重你；要甘心站在别人的下面，尊重别人。只有心甘情愿站在别人下面的人才配站在别人的上面；只有肯尊重别人的人才配得到他人的尊重。自己有了什么错失，应当坦白承认，千万不要刻意隐瞒；当别人劝导责备你的时候，要以感激和谦卑的心情接受，断然不能恼怒，更不可拒绝。这些都是获取欢心，赢得舒心的途径。

养生以少恼怒为本。气大伤身，这句话不是没有道理的。自古人们就把戒骄戒怒视为养生修身的关键。很多人都以为曾国藩文武兼备，肯定无暇再养生方面有所顾忌。而实际上，曾国藩也堪称一位养生大师，他的养生之道，重点就在于“惩忿窒欲”。所谓“惩忿”就是尽量避免恼怒。佛教所说的“降龙伏虎”中的“龙”指的是火气，“虎”指的是肝气，降龙就是“窒欲”，伏虎就是“惩忿”。佛家与儒家在很多方面虽然存在诸多不同，但在戒除恼怒以保身方面却相差无几。

曾国藩在日记家书中曾多次提到过要戒怒。他的九弟曾国荃脾气暴躁，曾国藩因此专门写信进行劝导过。例如“弟之内疾外症愈几分？凡

郁怒最伤人。余有错处，弟尽可一一直说。人之忌我者，唯愿兄做错事，唯愿弟之不恭。人之忌弟者，唯愿弟做错事，唯愿兄之不友。弟看破此等事情，则知世路之艰险，而心愈抑畏，气反愈平和矣。恼怒不但伤身劳神，而且会使人失去理智，伤及他人。做事时，如恼怒则不能心定神安，容易失去自信，恐怕就没有好的成绩。怒气就如脱缰野马，野性难驯，让人束手无策。故而，要控制怒火。”在修身养性方面，曾国藩有其深刻而广博的认识，他身体力行地进行着有关养生的实验，并将自己经过身体力行的经验告知家人、亲朋，希望他们也能够在养生方面获得益处。

历史上因为恼怒失掉胜利、断送生命、遗臭万年的人物不在少数，曹操中反间计怒杀蔡瑁张允，从而赤壁失利；周瑜气量狭小，易怒的个性终于断送了自己的生命，落得个可悲英雄的名誉；吴三桂，冲冠一怒为红颜，按照传统的观念，他的降清无非加深了人们“红颜祸水”的观念，自己也只留下一个爱美人胜过爱江山的轻侮之名。

怒火不仅伤身，往往还会破坏一些既定的计划，让人做出一些有违意愿的事情，这样看来，怒火的弊处大于益处。因此，戒怒视必需的，也是必要的。

立身以不妄语为本。人与人相交，当以诚为根基。只有诚心以待，怀抱真诚地做人处事，才能将事情做好，并与他人建立良好的关系。夸大其词，言不由衷，虽能够获得他人一时的欣赏与接纳，但终究无以长久。曾国藩曾说：我们为人处事要心怀诚意，虚心待之。心诚了志向才可能专一，气量才有可能充足，经过长年累月的坚持，终有一天会有所成就和收获。谦虚待人，礼让与人，不存私念，迟早会与他人成为很好的朋友。对于“诚心”二字，曾国藩甚是强调，他认为凡是在此二字上经过认真修炼的人，很少有世事不通，树敌甚多的情况出现。为此，他还专门做了一副“谨言箴”，即“用花言巧语取悦于人，最终只能给自身带来灾祸。闲言碎语，也会搅乱你的心神。理解的人不夸耀，夸耀的人不理解。那些道听途说的东西，让智者笑话，让愚者惊骇。那惊骇的人弄清原委以后，会说你欺骗他。笑话你的人会鄙视你，即使你很直率也会怀疑你。最终忧患悔恨丛集，便铭记下来一定改正。铭记以后仍然蹈其覆辙，可叹的是自己已经老了。”由此可见，妄言毁终身啊。

居家以不晚起为本。早起的鸟儿有虫吃，肯于勤奋而作的人势必会成为居家、事业大有长进之。日高三丈，尚未起床，孔子斥责这种行为为朽木。朽木不可雕也，对于知识分子或尚有一丝尊严的人来说，没有

比这更伤人的，更令人难堪的了。曾国藩的祖父曾星冈每天天一亮就起床，所以曾家兴旺顺达。在《治家八字诀》中，曾国藩也提到了“早起”。认为乡下的农民，老老小小，男男女女，几乎与太阳同起同落。商人也不得不早起，工人士子，也不得不早起。许多外省人，初到湖南，吃不惯三餐干饭，后来早起惯了，才知道非吃三餐干饭不可。勤劳致富，这一句话永远都脱离不开“早起”这个概念，天地万物共享的时间都是一样的，差别之所以存在，就是因为彼此真正利用到的时间是不一样的，充分地利用了更多时间的人相应地也就会获得更多的报酬，反之则不然。因此，治家、兴家，早起操作是一个不容忽视的因素。

居官以不要钱为本。自古而今，很多人都把做官当做发财的一个途径，很少有官吏不贪财，不抱有此种想法的。尽管如此，历史上亦有真正为民请命，不贪财，清廉正直的人。曾国藩就是其中之一。他曾这样说道：带兵打仗的人，心存贪念的话，整个军队就会充斥一种松懈、废弛之气；不存私念，一心保家卫国的，整个军队则会被激昂的士气所萦绕。再者，贪婪的官吏，往往会激起其部下对其的仇恨与鄙夷；而清正廉洁的官吏，则更多地赢得部下的敬佩。钱财无论如何总是有一定量的，上面的人拿的越多，下面的人分到的就越少；上面的人不苟取，不中饱私囊，下面的人就能够分到多一些的钱财，同时，亦会得到下面人的爱戴和敬仰。我平时教人，总是把“廉”字当做立身安命的根本。

古人读书，多是为了升官司发财。曾国藩却立志救国济民，耻于官场腐败习气，发誓做官不为钱，终生俭朴修身治家。他反对留钱财给子孙，以廉洁奉公为做官之本。

行军以不扰民为本。行军打仗，最无辜的当属黎民百姓了。战争永远都是当权者与当权者的斗争，说到底其实与普通老百姓并无多大关联。因此，历来打仗顾及百姓的人也就很少。曾国藩为什么受到那么多人的爱戴呢？他的功绩自然是不用说的，但他一心为民，凡事以民众的利益为先的作风才是他深入寻常百姓心中的根本原因。曾国藩在率军打仗的时候，曾这样教导其部下：“凡为将帅者，以不骚扰百姓第一要义。”所谓民为邦本，唐太宗曾以船和水的关系比喻君与民。孟子在远古时代变已经深知“得民民者得天下”的道理，后世人没有理由不明白的。因此，行军打仗不扰民，就会受民拥护，才能战无不胜，攻无不克。

这“八本”是曾国藩从经历学识各方面总结而来的真谛，亦是曾国藩家庭教育的主要标准。曾国藩终身行之不懈，亦愿其子弟终身行之不

懈。

历史走到今天，已经证明了一个真理：任何人的成功与成长都不能脱离其生长的环境——家。家教充实、丰富、有礼有志的人家，其子孙往往在为人处事方面深得人心，且亦做出一番大的成就。反过来，家教松弛，无章可循的家庭，其子孙多半沦为市井小人，或者德行举止上难以让人接受，至于功业文章有大成就的则更少。曾氏的“八字家规”和“八本格言”像两个双保险，保障着曾氏子孙能够有礼、有节、有志、有序地成长和发展。

古代士大夫家族衰败的原因

【原文】

士大夫之家不旋踵而败，往往不如乡里耕读人家之耐久。所以致败之由大约不出数端。家败之道有四：礼仪全废者败；兄弟欺诈者败；妇女淫乱者败；子弟傲慢者败。身败之道有四，曰：骄盈凌物者败；昏惰任下者败；贪刻兼至者败；反复无信者败。未有八者全无一失而无故倾覆者也。

【译文】

官宦士人之家通常会很快败落，往往比不上乡村耕读人家的家运持久。官宦士人之家衰败的原因，大概有以下几个方面。家业衰败的原因主要集中在：不讲礼仪的人家会衰败；兄弟之间相互欺诈的人家会衰败；女子淫荡秽乱的人家会衰败；家族子弟傲慢横行的人家会衰败。自己身败名裂的主要原因：骄横傲慢、恃才傲物的人必败；是非不明、放纵下属的人必败；贪婪苛刻、求全责备的人必败；反复无常、没有信誉的人必败。从没听说过在以上这八个方面都没有过失而无故家败身亡的人。

【解读】

在祭祀或祈祷的时候，人们常常会说“千秋万代”、“永保平安”这样的话，其实这些愿望只能是一个愿望而已，不可能期望什么就会是什么。世上没有永久、永恒的东西，所谓的永久、永恒只是一个相对的概念，或者说是一种期望罢了。任何朝代、王朝、君王、家族、名士，都会灭亡，只是持续的时间上存在差异而已。就像我们通常所说的，成功有成功的原因，失败自然也是有失败的原因的。对于官宦士家衰败的缘由，曾国藩列出了四个方面，分别如下。

不讲礼仪的人家会衰败

不讲礼仪的人家是什么人家呢？先来看看什么是礼仪之家吧！

礼仪之家在古代就是遵孔孟之道，学孔孟之理的人家。礼仪之家，顾名思义，是指父辈们，父辈们的祖先，以及前面好几代都是很讲礼仪的；也可以说是非常有学识、有教养的人家。

礼仪即礼节与仪式。中国古代有“五礼”之说，形成于三皇五帝时代。“五礼”即，祭祀之事为吉礼，冠婚之事为嘉礼，宾客之事为宾礼，军旅之事为军礼，丧葬之事为凶礼。换句话说，就是各个方面均有其应当遵守的原则，通常所说的礼仪、教养，具体指的是以下几点：

·敬人的原则。尊敬他人，是与人相交的基本原则，也是礼仪的核心。敬人，就是要对相交的对象抱以恭敬和重视的态度，切勿轻浮、出言狂妄，伤害对方的自尊心。

·自律的原则。自律，就是要自我控制，言行谨慎深虑；与人相处、做事时，要积极主动，有自觉自愿的意识，且表里如一，勤于自我反省，不妄自菲薄，自轻自贱。

·适度的原则。无论是对人对事，该有的礼节、气度都应当有，但要有一个适度的标准，要具体情况具体对待。过犹不及，这一点要牢记在心。凡是做过了头，等同于没有做，情况严重的，可能还会起反作用。

·真诚的原则。做事认真，待人以诚，这样才会办事顺利，交友通达。只有待人友好，心存敬意，才能与他人建立起友好的关系。逢场作

戏，言行不一，口是心非，投机取巧，做假骗人，都是与真诚背道而驰的。

没有做到以上原则的人家即是不讲礼仪的人家，它衰败是必然的。对人不敬、不真诚，做事狂妄，没有节制，这样的人家一般人都不屑于与其为伍，结果自然只能走向衰败。

兄弟之间相互欺诈的人家会衰败

在治家方面，曾国藩提出了一个“孝友”的主张，其中含有爱护兄弟子侄的意思。他认为爱护兄弟是保持家族和睦的一个关键因素。内讧之家就如蚂蚁捣穴，只会越捣越散，直至轰塌。因此，兄弟之间和则家兴，分在家衰。

王祥卧冰，是二十四孝友中一篇。自古而今，都是人们治家教子的典范之一。从中可以看出兄弟间和睦，是家族兴旺绵延不可或缺的重要因素之一。

王祥生母不幸病故，父亲遂娶了继母朱氏。不久后，王祥便有了一个弟弟王览。为了让亲生儿子继承全部家产，继母三番五次地说王祥的坏话，父亲受其影响，渐渐对王祥产生了成见。失去了父爱的王祥，日子过得战战兢兢。有一天天降暴雨，继母叫王祥到李子树下守护，如果他守护不好，有李子从树上掉下来，就把他的腿打断。无奈之下，王祥只好站在树下死守，任由暴雨侵袭着自己。不过，风吹雨打再大、再猛烈，却一颗李子都没有掉下来。

尽管继母总是虐待王祥，可王祥却从不怨恨，一如既往地孝敬继母。一天，患病的继母突然想吃鱼。当时正值隆冬腊月，河流早就结了冰，到哪里去弄鱼啊？王祥知道后，来到河边，脱去外衣躺倒在冰上，用身体的温暖去融化坚硬厚实的冰层。待到冰融化时，他浑身早已冻得麻木了。就这样，王祥找到了鱼。王祥孝敬继母的事迹传开后，受到了皇帝的重视，宣他入朝为官。

尽管继母百般刁难，谋害王祥，但其弟弟却百般爱护哥哥。一次，母亲在酒里下了毒药，王览觉得有些怪异，便把毒酒夺过来自己要喝，母亲慌忙把酒打翻在地，这才救了哥哥的性命。随着王祥的出名，王览也出名了，也被举荐为官。不仅他做了官，而且福荫后世，他的子孙九

代都是公卿。其中不乏大名鼎鼎的书法大家王羲之。

试想一下，若王览与母亲一同陷害王祥，历史上哪还会有声名显赫的王氏家族啊！由此可见，兄弟、亲族之间和睦的人家才可长久地兴旺，反之则不然。

女子淫荡秽乱的人家会衰败

女子淫荡秽乱，在古代是一件特别辱没家族、败坏门风的事情。所谓家丑不可外扬，其中很大一部分指的即是这种有辱家风的事情。

中国传统儒家伦理观念要求女人要有妇德，何谓妇德？

妇德就是守节操，“从一而终”，“一女不嫁二夫”。 要幽闲贞静，守节整齐，行己有耻，动静有法。具体一点来说，即一要纯洁。女子在心理与行为上要清白无污。“妇女不要求特别有才智，但要谦恭、腼腆、殷勤快活 、纯洁坚贞、整洁干净，有无可指责的品行和完美无缺的举止。” 二是要幽闲。这是一种安详、宁静的美德。它是和轻浮、急躁、粗俗等举止是对立的。理学大师朱熹说：“幽闲贞静，最好女子家，只是精神不露，意态深沉，第一美德也。” 三是贞固。贞固是一种操守，主要指妇女的节操。儒家的两性观念既不是禁欲主义，也不是纵欲主义，而是主张用礼制去节制、引导情欲。先秦以前的贞操观念相对来说还是比较宽松的，尚未形成一种公认的社会心理。但宋以后，理学家提出了“存天理，灭人欲”的观念，贞操观念发展到了绝对化阶段，形成了一种普遍的社会心理，也成为衡量一个女性是否纯洁的重要标志。

正是基于传统伦理对女人的这种约束，淫荡秽乱的女子才会被当做辱没家风的败类。名门望族，重视的就是一个名声，名声坏了，所谓的财富、地位相应地都会渐渐消失。这是非常残酷的事情。因此，女子败家历来也被当做最不可赦的罪名。

家族子弟傲慢横行的人家会衰败

仗势欺人、恃财傲物，历来都是官宦士家子弟的作风。不过历代官宦之家的盛衰之势也证明，傲慢横行的结果只有一种，即是败。所以曾国藩不断训导子侄兄弟切勿仗势欺人，摆官架子，要以平常人家自居、

生活。

人一旦有了地位、财富，就很容易自满，不把别人放在眼里，对比自己弱小的人不屑一顾，甚至拳脚相向。这样很容易就丢掉了为人处世当遵循的礼仪，前文也以提到，不懂礼仪的人家会衰败，因此，家族子弟傲慢横行的人家亦逃不过家败的命运。

家败有家败的理由，其实一个人失败也是有原因的，曾国藩对个人失败原因也提出了四点。

恃才傲物的人必败

人满则败，这句话甚是经典与透彻。才华出众之人，易受人侧目，受人欣赏与艳羡，但自身若不懂得谦虚，不懂得审时度势，出众的才华及傲慢的态度只会将自己引入失败的道路。

唐代有两个文章一流，却嫉世傲物的人，其中一个是罗隐，另一个即是萧颖士。

罗隐的诗文以讥讽见长，虽一心向往功名，却久试不第，一生穷困潦倒。他一共考了十几次次，自称“十二三年就试期”，最终都铩羽而归，史称“十上不第”。罗隐仕途不幸，与古代大多数文人的命运相似，但造成不幸的原因却各有不同。罗隐的不幸与其讥讽的诗文有着莫大的关联。罗隐直到55岁才得了个一官半职，但终生性情直傲，结果为权贵们所不容。

萧颖士的诗文也堪称一流，且声名远播。当时大唐有很多日本的差使有一个使者说：“我国的民众，希望请萧先生到日本去当国师。”但是，在国外也有声望的萧颖士却仕途不顺，一直得不到重用，跟罗隐一样的落魄。但与罗隐不同的是，萧颖士19岁就中了进士，可他一生却同样坎坷不济。

据历史记载，天宝初年，萧颖士补秘书正字，奉命要到赵卫间搜求遗书，但他却久久不去复命，最后被免了官职。搜求遗书并不是一件困难的事情，但萧颖士就是不去干，落了个丢官的命运。后来，萧颖士又做了集贤校理，仍然办事不力被贬官，现在的解释是：“不肯谄事宰相李林甫，受其排斥。”后来，萧颖士作了一首《伐樱桃树赋》讥刺权

贵，结果亦是一样，被免了官职。

萧颖士之所以被贬官，很大一部分原因由其傲慢所致。有一个故事，萧颖士考中进士后，自恃才华，非常傲慢，经常携着一壶酒到野外去喝，自己喝酒吟诗，十分散漫。一日遇上暴雨狂风，萧颖士看到一个穿紫衣的老人领着一个小孩在避雨，萧颖士见老人很尊贵的样子，便讥讽起来。雨停后，却来了许多马车，迎老人上了车，萧颖士急忙打听，有人告诉他这是吏部王尚书。萧颖士大惊，去求见了好几次，尚书没有接见。第二天他写了很长的信，到王尚书家里去谢罪。王尚书让人把萧颖士领到偏房的廊下，责备他：“遗憾你不是我的亲属，不然我一定要狠狠地教训你。”萧颖士受了尚书的批评，本当悔过。但萧颖士仍然我行我素，自恃才名，对人傲慢无比。最后死在扬州功曹（州牧的属官）的任上。

萧颖士不视权贵，姑且可以看作正直的表现，但其与人相交，不敬、不尊、以己才高八斗四处张扬，却不是君子之风。不得权贵欣赏就算了，连一般人都得罪，实属愚蠢之极。

是非不明，放纵下属的人必败

是非不明、放纵下属，等同于没有原则。很多事情都是在一定的原则下才进展顺利的，无规则无以成方圆，即是这个道理。

不明是非，就会将黑的说成白的，白的说成黑的；对的说成错的，错的说成对的。颠倒黑白和是非是一个人最要不得的品质，要改正这一点，最直接也最有效的方法唯有多读书。书中有对有错，有黑有白，有是非、黑白的辨别之道，亦有开始思维的名家言论，唯有读书才可辨明是非。

放纵下属的人，迟早自己会被这种放纵推翻。人的社会总体来说还是一个人治的社会，过于放纵下属，一是有损于自身的威信，二是不利于社会的安定。古往今来，那么多的起义、兵变，追究一番，哪个与放纵下属，从而导致民不聊生，百姓不堪忍受盘剥有关。有制度、无论是法制，还是德制，只要遵循，就会各尽其职，徇私枉法之事就可减少。当权者在管理下属方面，要宽严并举，不可过于宽松，亦不可过于严苛，这样彼此的互动才会结出最好的果实。

贪婪苛刻、求全责备的人必败

人性中有贪婪的一面，这一点毋庸置疑。对待贪婪，一味地嗤之以鼻没有多大意义，关键是如何应对贪婪。

人为财死，鸟为食亡。读来不禁让人感慨，钱财的魔力竟如此之大。在贪财、贪官、贪势、贪色上，遭遇滑铁卢的人，简直无以统计。求富有道即合德，这应该才是常人该有的态度。

《大学》中有这样一句：“为富不仁，为仁不富”。钱财与仁义之间总是存在着难以调和的矛盾。世人都以为多积攒些钱财买房产地契，便能够是子孙有饭吃，活得轻松一些，所以都拼命地想发财。但纵观历史上的富豪之家，积攒钱财多的，反而使子孙没有饭吃，潦倒败家的居多，甚至有子孙都断绝了的。而不肯投机取巧发财的，子孙反而有饭吃，且发展地很好，有兴旺的气象。其实，子孙后代如何发展，都得交由他们自身去奋斗，前人积攒的钱财太多，反而会助长子孙后代懒惰懈怠的心理，致使他们不想再奋斗了，只是抱着一种坐山吃空的心态。所以，不要贪那么多的钱财，人过去贪钱了，会被钱夺走生命的。

人无完人，金无足赤。所以对人求全责备是一种自欺欺人的表现。既会伤害他人的自尊心和自信心，也不利于自身的成长。完美的东西这个世界上没有，抱着一种八分美的心态即可。

反复无常、没有信誉的人必败

人无信不立。诚信是一个人立于世的品牌。一诺千金，这样的人无论走到哪里都会赢得他人的赞誉和欣赏。反复无常，言而无信的人，难以让人对其产生信任，自然无法将事情办妥，交到知心的朋友。

得黄金百斤，不如得季布一诺。这是民间传下来的一句谚语。说的是一个叫季布的人重承诺从而免遭祸殃的故事。

季布，秦末人，一向说话算数，信誉非常高，所以有很相交不错的朋友。后来，他得罪了汉高祖刘邦，被悬赏捉拿。其昔日的朋友不仅不被重金所惑，还冒着灭九族的危险来保护他，使他免遭祸殃。

一个人诚实有信，自然得道多助，能获得大家的尊重和友谊。反过

来，如果贪图一时的安逸或小便宜，而失信于朋友，表面上是得到了“实惠”。但为了这点实惠毁了自己的声誉，实在不值。相比于一时的物质财富，声誉显得要更珍贵许多。

世人努力奋进，为的是过上好的生活，能够功成名就。官宦士家可谓名有了，财也有了，目标基本都实现了，所以松懈之气不免滋生。善于察觉的人家能够及时觉醒，教导家人要勤俭节约，礼让与人，比如曾国藩。不善于察觉的人家，渐渐地就会在狂妄、傲慢中衰败，而且衰败的速度远远要快于兴旺的速度。

崇俭可保家业长久

【原文】

凡天下官宦之家，多只享用一代便尽，其子孙始而骄佚，继而流荡，终而沟壑，能庆延一二代者鲜矣。商贾之家，勤俭者能延三四代；耕读之家，谨朴者能延五六代；孝友之家，则可以绵延十代八代。我今赖祖宗之积累，少年早达，深恐其以一身享用殆尽，故教诸弟及儿辈，但愿其为耕读孝友之家，不愿其为仕宦起见。若不能看透此层道理，则虽巍科显宦，终算不得祖父之贤肖，我家之功臣。若能看透此理，则我钦佩之至。

【译文】

官宦人家，家业大多只能享用一代，便终结了。他们的子孙一开始还骄横傲慢，接着就会飘荡流浪，最终会困死在沟壑旁。有幸能将家业再维持上个一二代的，实在很少见。商贾巨富之家，勤俭持家者能够延续家业三四代；耕读人家，谨慎俭朴者则能持续五六代；孝敬长辈、友善和睦的人家，则能延续十代八代。我现在依靠祖先累积的功德，能够少年得志、家业发达，但非常担心我一个人就将其用尽了，所以教导各位弟弟和子侄们，希望大家都立志发奋，使我们家成为耕读、孝悌、友善和睦的家庭，而不想它成为一般的官宦人家。如果不能明白这一层道理，即使科举高中，官位显赫，也不能算是祖父贤能孝义的子孙、我们

家族的功臣。如果能看透、深明这番道理，那我将钦佩至极。

【解读】

勤俭节约，这样一个美德已经被传诵了上千年，至今依旧在传诵。为什么“勤俭节约”的生命力如此顽强？或许“成由勤俭败由奢”这句话可以给予我们一些启示。

成功与失败，有一种分法，即以勤俭作为标杆。既勤又俭的就成功，既惰又奢的就失败。其实道理都很简单，可做起来却非易事。勤俭是中华民族的传统美德，小到一个人、一个家庭，大到一个国家、整个人类，要想生存和发展，都离不开勤俭这两个字。换句话说，就是修身、齐家、治国都离不开勤俭。

纵览古今智士贤臣，将勤俭当做修身治家治国策略的不在少数。比如诸葛亮，“静以修身，俭以养德”，是他的修身之道；再比如朱子，“一粥一饭，当思来之不易；半丝半缕，恒念物力维艰”，是其齐家的训言；走到近代，比如毛泽东，以“厉行节约，勤俭建国”作为治国的方略。若论以“俭”训诫子孙，教导亲朋的，当属司马光和曾国藩。

司马光不仅在史学上做出了卓越的贡献，在教育下一代方面亦是功勋卓著，为后世人家教导子孙提供了一个很好的借鉴。他那篇《训俭示康》言辞恳切，道理通透，堪称古今论“俭”的经典之作。他在此文种写道：“俭能立名成业，侈必随落自败。”强调了俭约的重要性。这是写给儿子司马康的一篇文章，重在教导儿子明白节俭的价值与意义。司马光真不愧为是史学家出身，文中以事实说话，很有说服力。 “众人皆以奢靡为荣，吾心独以朴素为美”。他平生“衣取蔽寒，食取充饥”而已。至于为何要“俭约”，司马光亦以丰富的史实做了论证。例如，晋代的何曾，当了太傅，喜欢奢侈，“日食万钱”，还说“无下箸处”。到了孙子这一代便因骄奢而家业败落。又如“石崇以奢靡夸人”，便引来了杀身之祸。从这些历史上鲜活的事例中，司马光得出了一个结论：奢侈无度的人，当官必然会收受贿赂，在家必然起盗心，最后的结局不出败家葬身的下场。

曾国藩国学功底深厚，四书五经，史学政地无有不通，或许正是前人的经验让他明白了勤俭持家，才是延续兴旺的根本之法这一道理。

在中国近代史上，曾国藩是最显赫和最有争议的人物之一，但他的教子之道却是无可非议的，受到了很多人的欣赏和借鉴。他教育子女：家俭则兴，人勤则健，能勤能俭，永不贫贱。在要求子女做到勤这一点上俭，曾国藩的做法近乎苛刻：不许穿华丽的衣服，不许吃得太奢侈，不许住在繁华的城市。一切都要归于平淡、简单，不能张扬与　跋扈。曾国藩纵观历史深知“富不过三代”的道理，因此不仅在穿着等方面严格要求自己和子女，而且在日常饮食上也有严格的要求。他给家人制定了一项原则：出门不许坐轿，不许使唤轿夫，自己能做的事情一定要自己去做。在一封写给长子曾纪泽的信中，他这样要求到：每天早晨天未明就要起，起床之后的第一件事情是去扫庭院，然后坐下来练字一千，而第一个字一定要写“俭”。他曾经说过：“凡世家子弟，饮食起居无一不与寒士相同，几可以成大器。”因此，他才以勤俭入手教育子女不要骄淫，不要奢侈。

人在贫困时，容易做到节俭，而在富贵时，往往容易忘记曾经的贫困，甚至抱着一种现在富裕了要好好弥补一下贫困时期的损失，好好享受一番才是。其实，人在贫困时，活得最有价值和意义。因为生命得到了最大限度的开发。中国历史已经走过了五千多年，这五千多年里，更新换代了多少王朝，又经历多少王侯贵族的起伏兴衰，想来难免感慨万千。有些人注重生前的享乐，不太注重死后的声誉；有些人活得清醒，前思后虑，想着亲族生活，身后往往留下清名。或许节俭公正的人家不曾享受过奢侈骄横人家的洒脱与张扬，但却保存了家业，绵延了香火。中国人讲究不孝有三，无后为大。奢侈无度的人家实际上就是在做断绝子孙后路的事情，可耻，可悲。

季文子是春秋时代鲁国的贵族、著名的外交家，生于一个三代为相的人家。他一生俭朴，以节俭为立身的根本，并且要求家人也过俭朴的生活。在穿衣着装上，素来只求朴素整洁，除每次外出，所乘坐的车马都极其简单。

有个叫仲孙它的人看到季文子如此节俭，便劝季文子说：“你身为上卿，德高望重，但听说你在家里不准妻妾穿丝绸衣服，也不用粮食喂马。你自己也不注重容貌服饰，这样不是显得太寒酸，让别国的人笑话您吗？这样做也有损于我们国家的体面，人家会说鲁国的上卿过的是乞丐的日子啊。您为什么不稍微奢侈一下，这对自己或对国家来说，都是有好处的，何乐而不为呢？”

季文子听后，神情有些严肃地对那人说：“我也希望把家里布置得

豪华典雅，但是每当看到我们的百姓，吃着粗糙得难以下咽的食物，穿着破旧不堪的衣服，还有人正在受冻挨饿我就没有心思，也不忍心去为自己添置家产。如果平民百姓都粗茶布衣，而我却装扮妻妾，精养粮马，这算哪门子的父母官啊!况且，我听说一个国家的强大与光荣，只有通过臣民的高洁品行才能表现出来，并不是以他们拥有美艳的妻妾和良骥骏马来评定的。既然是这样，我又怎能接受你的建议呢？

季文子这番话，说得仲孙它满脸羞愧之色，同时也使他更加敬重季文子。之后，仲孙它也效仿季文子，在生活方面以俭约、俭朴为主，妻妾也只穿用普通布做成的衣服，家里的马匹也只是用谷糠、杂草来喂养。

崇俭以养家，勤俭节约的品性不只是利于治家而已，对于修身亦是有很大的益处。譬如上文中的季文子和仲孙它。季文子节俭治家，心系黎民的高尚品性感化和教导了仲孙它，使之像季文子看齐。这是一种无比高尚的行为，不是人人都能做到一件事情。重要的是，季文子的节俭意识与仲孙它的反省意识让我们看到了节俭的力量。

历史上因为奢侈而丧国败家的例子有很多，像商纣王造肉林、建酒池，奢华无度，结果民不聊生，纷纷揭竿而起，殷商终被周武王取而代之。秦始皇统一六国，武功盖世，功业足以名垂千古，但天下太平之后，却筑长城、修建阿房宫，建兵马俑，劳民伤财，结果陈胜吴广振臂一呼，天下响应，威震八方的秦帝国只经历了两世便沉入了历史的灰迹。《红楼梦》中的四大家族，位高权重，富可敌国，可惜奢侈无度，家族不睦，终于财去人空，落个衰败的下场。

可见无论是大家还是小家，无论是官家还是农家，无论手工之家，还是商贾之家，如果勤劳俭约，就一定能够兴旺；如果骄奢懈怠，那结果只有一个，就是衰败而终。

所以，曾国藩在家书、家训中不断地强调一个“俭”字。为了落到实处，曾国藩都做了具体的规定。例如在写给弟弟的心中，他这样写道：每用一钱，都需要三思。后辈子侄，要不断教导其守礼。出门宜常常走路，不可出门即动用马车，这是不好的，容易养成骄奢懒惰的习气。一次姑息，二次、三次姑息，一旦养成了骄傲奢靡的习惯，改起来可就难了。所以一定要谨慎，在这一点上。四人抬的轿子，家中人太多，听说纪泽也做了，这是万万不可的。即便是你也只能偶尔坐坐，常坐是不行的。

珍奇的东西要加倍珍惜，即便是普通的东西也要汇集起来，摆放要有条有理。像竹头木屑这样的东西，都有用处，收集起来，要用的时候便可随手拿来。

“俭”，第一是不要穿华服，第二是不要雇佣过多的仆役。衣服不要备至的太多，尤其不要装点的过于绚烂。

同治六年，在修葺旧屋上花了7000串钱，对此曾国藩深是不安，他这样写道：“即新造一屋，亦不应费钱许多。余生平以大官之家买田起居为可愧之事，不料我家竟尔行之。凡居官不可无清明，若明清而实不表，尤为造物所怒。”因此，他要求叫家人在用钱上要做一个计划，断不可贸然、无计划地花钱。“凡吃药、染布及在省、县托买货物，若不分开，则彼此以多为贵，以奢为尚，漫无节制，此败家之气象也。”

曾国藩的小女曾回忆说，在江南总督署时，李鸿章曾请曾夫人和小姐吃饭，两个姐妹，仅一件绸裤，互相争夺而哭了起来。曾国藩得知后安慰道：“明年若继续任总署，必为尔添绸裤一条。”堂堂一区总署，其家眷竟不能多有一条绸裤，真是有些可怜。但从另一方面，也反映了曾国藩节俭治家的品性。

勤俭是治家之本，不仅能够使家业持久，更能使一个人养成勤俭节约的良好习惯，为其终生的生活树立一个良好的家庭榜样。富贵不会永恒，总会有低谷出现，平时若没有养成勤俭节约的习惯，潦倒时就无法渡过难关，甚者可能就此贫困下午，永无翻身之日。可见，养成勤俭的品性，是多么重要而有意义。

弃官归田也要能自力更生

【原文】

澄弟每以我升官得差，便谓我肖子贤孙，殊不知此非贤肖也。如以此为贤肖，则李林甫、卢怀慎辈，何尝不位极人臣，舄奕一时，讵得谓之贤肖哉？予自问学浅识薄，谬膺高位，然所刻刻留心者，此时虽在宦海之中，却时作上岸之计。要令罢官家居之日，己身可以淡泊，妻子可服劳，可对祖父兄弟，可以对宗族乡党。如是而已。

【译文】

澄弟一直认为升官得志，便是孝子贤孙，殊不知这并不是贤德孝义啊！如果将这看作贤孝子孙的标准，那么李林甫、卢怀慎等人，何尝不是位极人臣、显赫一时的人物，岂不可以说他们也是贤孝之人？我自己知道自己学识浅薄，侥幸获得了高位显爵，所以事事留心，时时在意。这个时候我虽身在仕途宦海之中，却时刻做着弃官上岸的打算。希望能在弃官回家的时候，自己可以淡泊名利，妻子也可以担任劳作，这样才对得起祖父和各位兄弟，也对得起宗族乡亲。仅此而已。

【解读】

自力更生，不是红军的专利，古时很多辞官归隐的人都是在自力更生中找到了人生的另一层价值。曾国藩居官一生，但其晚年却渐渐远离官场，逃遁到居家和乡野生活中，很多人将曾国藩此举看作明哲保身，其实，这又何尝不是一种选择呢？当看惯了官场的尔虞我诈，权力争斗之后，回归乡野也是一个不错的出路。这里涉及到一个回归后如何自立的问题。曾国藩认为归隐后若能够自力更生，生计不出问题，就可以选择归隐。

翻开中国历史，辞官归隐、贬官自救的例子有很多，陶渊明、苏轼、白居易、王维、谢灵运、阮籍……这些名字一下子在我们眼前勾勒出了一副农耕田园的景象。谁说只有官场才是美的，华服才是好的，田野风光，粗茶淡饭亦别有一番滋味。

说道归隐，陶渊明、庄子、谢灵运等人是绕不开的一个圈子。虽然他们都是在仕途不济的时候选择了归隐，但人之于世，首要的还是生存，其次才是理想。他们归隐后的那种恬淡生活其实非常值得今人思考和借鉴。

东晋时期，盛行士族制度。士族子弟只要出身士族家庭，就可做官，能力学识这些并不作为居官的标准。至于庶族地主，虽然可能钱财充裕，却在政治上没有任何地位。再往下就是像陶渊明这样的贫农了，地位的卑微便可想而知了。

虽然知道自己地位卑微，但对于满腹经纶的陶渊明来说，出世做官亦是其梦想，更何况他上有老母，下有妻儿，也要为生计考虑。虽然当时的世事污浊，他还是决定奋力一搏。后来，陶渊明在江州担任了“祭酒”的官职，以后又调任彭泽县令。在任十几年，胸怀大志的陶渊明的确没做出大的成就。晋末的黑暗现实像无形的绳索紧紧捆住了陶渊明的手脚，他心目中的真、善、美被污浊的社会风气浸染的也不再通透。身在官场的陶渊明不时地怀念起家乡的山清水秀，对于官场中的腐败之气也越发难以忍受。有一次他要去拜见督邮，服侍他的下官建议他换一套新衣服去接见，陶渊明听后，内心憋了多年的火一下子蹿了上来，索性把官帽丢在了一边儿，大声说，你去告诉督邮，这个彭泽县令我不当了，我不能为了区区五斗米的俸禄向这个乡里小儿低头！陶渊明脱了官袍，把官印向桌上一丢，便扬长而去。

陶渊明离开了彭泽县，回到家乡不久后便写下了《归去来辞》。因为写出了归家的愉快心情，抛弃重负，回归自然的乐趣，所以很多人都很仰慕他，但他拒绝接待官场的人，亲自下田劳动，只与农民为友。

在《归园田居》一诗中，有这样几句：

种豆南山下，草盛豆苗稀。

晨兴理荒秽，戴月荷锄归。

道狭草木长，夕露沾我衣。

衣沾不足惜，但使愿无违。

经过十几年的官场生活，陶渊明终于明白官场不是他那样志向高洁、远大的人可以施展才华的地方，“但使愿无违”说出了他的心愿，即希望不要违背居田耕作，不事权贵的愿望。从此，陶渊明终生居住在家乡务农。

古代读书人读书的目的多半是本着出将入相的念头，但科举就像一座独木桥，万人都涌向这座独木桥，通过的毕竟是少数，大部分人还是逃脱不了落榜的命运，或者来年继续奋斗，一直奋斗到花甲，就像范进中举一样；或者回归故里，过着布衣的生活。得不到的永远是好的，心里始终念念不忘的。但实际的居官生活远非官外人所向往的那般雍容华

贵，气派十足。否则，也不会有那么多弃官归隐，回乡的人了。

居官有居官的生活，归隐回乡有归隐回乡的生活。无论哪一种生活，都有其特定的生存方式。陶渊明归家是“采菊东篱下，悠然见南山”，庄周辞官归家则怡想天然，悟天地万物，终于形成道庄哲学，亦收养了一批思想的传承者。

庄周辞官回家后，开始了他真正悠然自在的生活。在他的日常生活中，时而弹弹琴，时而读读书，时而边与弟子讨论问题边教诲他们。钓鱼，是庄子非常喜爱的一种休闲活动，遇到好天气，他便到河边钓一会儿鱼。有时也与弟子们到周围的山林里进行一些长途的散步。当庄周的思想日渐成熟时，他的名声也随之渐渐大了起来。当时各诸侯国都知道宋国有一个不事王侯，甘于清贫的庄周。他的学说，与墨家、儒家鼎足而立。天下三士，或宗于老庄，或宗于墨，或宗于孔。庄周的思想，人们一开始并不是很理解，后来，随着诸侯国之间战争规模的日益升级，愈加频繁，随着朝为卿相，暮为布衣现象的逐渐普遍，读书人开始厌倦政治，转向去学习养生之道的人遂逐渐增多。读书人越来越认识到，在这样一个充满着权谋狡诈与兵戈枪矛的时代里，要想凭自己的能力而有所作为，简直是天方夜谭。所以，他们纷纷都跑去学习养生之道。在他们的心里，认为既然不能在政绩上有所作为，还不如继续学习以加强自身的修养。许多王侯贵相，在权力的钩心斗角中，起起伏伏，他们也往往将庄周的学说作为平时为消愁解闷的研究。所以，从不同地方来拜访求道的人，不断增加，同时，也有一些人慕名前来，要拜庄周为师。庄周在辞官后，在自己的乐趣中寻找到了仕途以外的生存之道，也是一种人生的成功。虽然古人的思想可能无法认识到这一点，但却并不妨碍他们在这一方面的追寻。

官宦之路，不是每个人都能走的路。这一点是毋庸置疑的。有人适合做官，有人适合从商、有人适合务农、有人适合做手工、有人善于女红，有人善于诗文，有人善于武功……三百六十行，行行有状元。尽管如此，仕途还是深受大众的喜爱，即便挤得头破血流，满身伤痕，亦是不移不屈。为什么人们这么钟情仕途呢？说到底，还是名与利的双重诱惑在吸引人们的眼球。

曾国藩从官几十年，有起有落，曾经威震八方，权倾朝野，也曾经心惊胆战，面临着抄家丧命的危险。正是经历了官场的巨大起伏，他才悟出了一套官场哲学：刚柔并济，忍字先行。所以才一再强调勤俭治家，希望家道衰落的时候，也能够习惯俭朴的生活，且有生存的本领和

心态。曾国藩晚年主动辞官归家，一是出于对官场生活的厌倦，一是为了躲避不必要的纠缠，希望安安稳稳地度过晚年。有人说曾国藩是一个世故圆滑的人，他将中国官场中的游戏规则玩转的甚至熟稔，到了一种可以自由掌控伸缩的程度。且不论这种观点是对还是错，它起码说明了一个事实：曾国藩是一个很会生活，也很懂得如何自保的人。懂得盛时当做衰时想的人，这样的人，不会有绝路，即便到了绝路，他也会绝处逢生的。只因他时时在思考，处处在做着未来的打算。

弃官归田也要能自力更生。说的再简单一点，就是要为自己准备第二支、第三支、甚至第四支可以维持生计的刷子（即本领）。曾国藩在一百年前就明白了这一点，且教导家人要有这样的心理准备。作为今时的人，应该更能体会到这一点。今天这个时代，只走一条路，只有一项本领是难以维持终生的，为自己多备几把刷子，才能玩转生活，掌握命运。生存在任何时代、任何情况下都是首先要解决的问题，至于理想、追求等都是在满足了生存之后才能够全力追寻的东西。不要把仕途当做唯一成功、幸福的途径，也不要只朝一个方向奋进，要多寻找几条通向幸福的道路，多朝不同的方向看看，这样才经常会有柳暗花明的奇景出现。

卷四 明强：中国最简要的方圆之术

曾国藩一生熟读古圣经典，总结出：要担当大事，全要在明强两个字上狠下功夫。明，就是要看到眼前的情势，也要看到未来的情势；要看到事物明显的一面，也要看到事物微小的一面。强，就是曾子所说的“自反而缩”，即自我反省而屈伸有度。

“明”的双重含义

【原文】

三达德之首曰智。智即明也。古豪杰，动称英雄。英即明也。明有二端：人见其近，吾见其远，曰高明；人见其粗，吾见其细，曰精明。高明者，譬如室中所见有限，登楼则所见远矣，登山则所见更远矣。精明者，譬如至微之物，以显微镜照之，则加大一倍、十倍、百倍矣。又如粗糙之米，再舂则粗糠全去，三舂、四舂，则精白绝伦矣。

高明由于天分，精明由于学问。吾兄弟忝居大家，天分均不甚高明，专赖学问以求精明。好问若买显微之镜，好学若舂上熟之米。总须心中极明，而后口中可断。能明而断谓之英断，不明而断谓之武断。武断自己织事，为害犹浅；武断他人之事，招怨实深。唯谦退而不肯轻断，最足养福。

【译文】

在智、仁、勇这三项圣人的德行中，排在首位的是“智”。智就是明，古往今来，豪杰志士，才能突出的人都被称为英雄。英也就是明的意思。明有两个方面：一般人只看到近前的事物，我则可以看到更为深远的事物，这就是高明；一般人只看到粗大显眼的事物，或者是事物明显的一面，我则可以看见细微的东西或者事物细微的东西，这就是精明。这里所说的高明，就像身处在一间屋子，人们只能看到近处的事

物，若登上高楼，看得就远了；如果登上高山，看得就更远了。而精明，就像很细微的事物，用显微镜照它，它就会放大一倍、十倍、百倍。又如满是粗糠的糙米，捣两遍就可除去粗糠，捣上三遍四遍，就精细白净到极点了。

人高明与否，重在天赋资质，而精明则主要依靠后天钻研学问的程度。我曾氏兄弟如今侥幸身居高位，我们天赋资质都不算很高明，精明则主要要靠后天对学问的钻研。好问如同购买显微镜，能够知晓事物极微的方面；好学如同捣舂了好几遍的米，可去粗取精。总之，必须心中了如指掌，才能做出自己的判断。对事物了解透彻、清晰，而后再做决断，就是英断。不明就里，稀里糊涂地做决定，那是武断。武断自己的事，产生的危害还不算大；武断他人的事，招致的怨恨可能就深了。只有谦虚退让而不轻易下决断，才足以保住福分。

【解读】

明事理，是人与人相处沟通的前提。在明事理前，有一个必要的先决条件，即对事物的认知能力，这决定着能够懂得多少道理，明白多少与人沟通相处的方法。

根据对外界的认知能力和表现方式，人被分为聪明的人，精明的人，高明的人，英明的人四种。

聪明人一般指耳聪目明的人，即除了先天智障以外所有的人。

精明的人，首先应该是一个聪明人，同时又刻意将自己的聪明表现在大众面前的人，因此大家总是看到这个人很聪明。

至于高明的人，当然应该是一个聪明人，但其恰恰将自己的聪明巧妙地隐藏起来，在人面前表现得非常的不聪明，因此有时会被当成傻子的人。

英明的人，一般来说是作为高明人的领导出现的，因此这类人非常的难做，一般人不可能做到这个层级。

纵观四类人，聪明的人很大众，英明的人很稀少，所以基本上不能作为分析探讨的对象，因此精明的人和高明的人便成为了分析的对象。

正如曾国藩“明强”观念中对“明”含义的概括，分别对精明的人和高明的人进行了分析。

简单来说，对同一个事物，精明的人看得准，高明的人看得远。当一个聪明的人能把聪明娴熟地运用自如的时候，他就被称之为是一个精明的人。聪明来自于秉性，与高明一样，天赋秉性是促成其的重要因素。而精明则不然，是即由社会阅历和后天的勤学苦读形成的，而且锻炼的越多，精明度则越高。

《红楼梦》中的王熙凤，是一个以精明的个性闪耀于文学长廊的人物。不过她的精明是一种显露在外的精明，读解起来并不需要太多的猜疑。　而另一种精明——深匿起来的精明才是最值得考虑和注意的。这类人往往外表一副宽厚温和的样子，让人首先投以无限的好感与信任，但深入交往下来，总是让人吃亏于无形，而且无法张口诉说，也无处可说。因为这类人言行举止通常大方得体，为人处世滴水不漏，圆滑周密，给旁人的印象也是以好评为主，而且还会有不少欣赏与追随其的拥护者。所以当受害者要求伸张正义的时候，才发现既无人附和，亦无人倾听。这样的人，是同类中最精明的人，他们会在内心暗自窃喜，对自己高超的智慧自我陶醉，而对他人的愚蠢笨拙则报以耻笑与不屑。在他们心中，自己才是真正能把聪明玩弄于股掌之间的人。除了自己，其他人只能明白一些浅显易懂的事情。薛宝钗，这个被奉为封建士大夫家族最合适儿媳的人物，以她总是带着平淡温和的面目骗过了所有人。看不清她真实面貌的人认为其大气知礼、雍容有度，而看清的人却无法向他人诉说其真实面貌，即使说了，也不会有认同者。所以林黛玉才会抑郁而终。

过于精明的人在一般人心里，总是与虚伪、面具这些带有贬义的词联系在一起。虽然这类人的才学、智商高于一般人，但往往被认为是用在私利方面，并不像高明的人那样，让人从内心生发崇拜与尊敬之情。

古代有很多谋士，这些谋士为王侯将相出谋划策。他们善于审时度势，因势利导，游走于各个势力范围圈中，从某种意义上来说，他们活的更为潇洒自由。这些谋士皆是精明有余之士，他们的智谋和敏锐的感知力是一般人难以企及的。三国时期，诸葛亮、周瑜、曹操，这些响当当的人物，皆是智谋超群之士，但鲜少有人关注贾诩这样一个人。他同样谋略超群，同样嗅觉敏锐，作为谋士，他却游走得更加明智和自由与潇洒，充分体现了一个精明之人的光辉所在。

贾诩是一个性格内向，老成持重，智谋超群的人，尽管智谋一流，却从不轻易显露，所以并没有多少人真正了解他。不过，以“伯乐”著称的汉阳阎忠发现贾诩是一个非常有才华的年轻人，认为他有张良、陈平的谋略。有一个故事：有一次阎忠和贾诩被强盗围困，贾诩急中生智说了类似于这样的一句话：我是段公外孙，你们别害我，我家必多用金银来赎我。当时太尉段颎威震大西北，贾诩抬出段氏，期望能够吓到强盗，结果强盗果然中计，还与他结盟并送他许多礼物。其实贾诩根本不认识段氏，由此便可看出他的智谋。

贾诩投靠张绣后，张绣以长辈之礼待之。有一次曹操带兵征讨张绣，在胜败尚未分出时却忽然退兵。张绣要追杀曹兵，贾诩却劝阻张绣，说：你不要追，追必败。而张绣认为机不可失，不听贾诩劝阻，进兵交战，结果大败而归。事后贾诩对张绣说：你再带兵追上去，一战必胜。此时的张绣早已没有了斗志，说：没有听你的话，所以战败而归。现在为何还追击呢？贾诩说：兵势有变，亟往必利　。方到此时，张绣才对贾诩的智谋深信不疑，遂重新调遣军队去追击曹操的士兵，最后果然大获全胜。对于前后两种结果，张绣甚是不解，于是问贾诩：我第一次以精兵追退军，你说必败；第二次以败兵击胜兵，你说必胜。事实都如你所料，这是怎么回事？贾诩解释道：道理很简单，将军虽善用兵，却不是曹操的对手，曹兵未败而退，一定是后方出了急事。但曹操很会用兵，退兵时必亲自率精兵断后；追兵虽精，但还是敌不过曹操，所以必败无疑。等到把追兵打退之后，曹操势必不再防备，轻军速进，只留一些将领断后，将领虽然英勇，却不是将军的对手，所以虽然是用败兵，却战胜了。

官渡之战时，曹操的势力略逊于袁绍的军队，所以无人看好曹军，但此时贾诩却劝解张绣归曹。张绣听从了贾诩的建议率众归降曹操。曹操见了贾诩大喜，封贾诩为执金吾，都亭侯，冀州牧，参赞军机。贾诩为曹操设计道：“公明胜绍，勇胜绍，用人胜绍，决机胜绍，有此四胜而半年不定者，但顾万全故也。必决其机，须臾可定也。”曹操深服其智，于是出奇兵围击袁绍三十余里营，一举击破之。袁绍军全线溃败，曹操以七万兵马，完胜袁绍八十万大军，贾诩功不可没。

到了赤壁之战时，被胜利冲昏了头脑的曹操，对贾诩的忠言充耳不闻，结果兵败赤壁。后来与韩遂、马超战于渭南，采用了贾诩的反间计瓦解了韩、马联盟，彻底平定了大西北。

曹操年事已高时，决定选择接班人。当时有竞争实力的是长子曹丕

与三子曹植。两人都想尽方法积极地表现自己。曹植因聪明伶俐，且在文才上远胜曹丕而深得曹操的喜爱，处于不利地位的曹丕向贾诩求计。贾诩为其制定了扬长避短，以拙制巧之计。曹丕对贾诩素来甚是欣赏，因此对其计策也深信不疑，于是遵循了贾诩为自己设计的方法。曹丕从此之后处处以忠厚老实的面目出现，每当曹操出征时，曹植都要用华丽的文章送行，而曹丕只是默默流泪，表现出依依不舍的样子，最终赢得了曹操的好感，继承了曹操的王位。曹丕继位后，对贾诩甚是器重。贾诩七十七岁寿终正寝，长子贾穆继承了爵位。

纵观贾诩的一生，在很多历史性的关键时刻，皆有其身影的出现。作为谋士，他充分地发挥了自身的优势，游走于各个势力集团之间。他的审时度势，他的聪明睿智，使他避凶就吉，安安稳稳、平平安安地寿终正寝。人精明如此，真是值得令人钦佩！

与高明的人让人难以靠近不同，精明的人可触及。因为精明可通过后天的勤学苦读、社会阅历磨炼而成。即是曾国藩所说的“精明由于学问”。

若说汉初有张良，蜀汉有诸葛亮，那大明朝则有刘伯温。民间传说刘伯温“前知五百年、后知五百年”。朱元璋一般只称呼他“老先生”而不叫其名，又常对人说：刘伯温就是我的张子房（刘邦高参张良）啊!由此可见，刘伯温的智谋非同小可啊！

刘伯温自幼家教甚严，家教亦非一般人家可比。除了有良好的家教外，刘伯温年幼时就表现得聪明机敏。人常说“从小看大、三岁看老”。刘伯温有个老师，名叫郑复初，在刘伯温还很小的时候，便对他的父亲刘煸说：你祖上积的德大，所以你有这么个好儿子，他将来必然会光耀你家门庭。

刘伯温聪明机敏，先天条件非常好，但更重要的是，他后天非常努力。他从小就酷爱读书，只要手边有书，从不挑剔，一一阅读。他既通经史，又通天文学。天文学在古代是禁学，是不允许私自学习的。但刘伯温却学到了。等到成年的时候，他已是个满腹经纶的学问家了。朱元璋最后能够夺取天下大权，与刘伯温的协助是分不开的。

精明的人总是看问题能够看的很准，且很细，行事上也要灵活许多。高明的人则不然，他们看得比较长远，能够预知未来的动向。这样的人很少有，因为高明与天资秉赋有着密切的关系，天资不高的人可以

通过后天的学习与实践变得精明，却无法达到高明的境界。

有远见、能够以一物、一事以及当时的环境推知未来的人，基本上都可以算作高明的人。凡事若能够看得远一些，就能够避免和减少不少挫折和麻烦。俗话说，凡事预则立，不预则废。高明之人不仅善预，且还非常准确。所以高明的人往往被后人当作神灵一般的人，赋予了其很多传奇色彩。诸葛亮作为高明者的象征，关于他的传奇故事有很多，其中一个甚是让人叹服。

据记载，诸葛亮在临终前曾对后代说过这样一些话：“我不在了之后，你们中有人将来会遇到杀身大祸。到时候，你们把房屋拆了，墙里面的一个纸包里有解决的办法。”

诸葛亮死后，司马炎先后灭掉了魏蜀吴，确立了霸权，建立了西晋王朝。因为曾经深受诸葛亮的夹击，在得知朝廷中的一员将军是诸葛亮的后代时，便想灭灭诸葛家的威风。一天，司马炎随便找了一个借口，这个将军便被定了死罪。在金殿上，司马炎问了“你祖父临死前都说了些什么？”这样的话，这个将军于是把诸葛亮临终前说的话告诉了司马炎。司马炎听后，便令士兵把房子拆了，果然在墙里发现了一个纸包。士兵们把信递给司马炎，司马炎打开信，只见里面写道：“看后返三步。”司马炎于是站起身往后退了三步。只见他刚站稳，龙案上面正对的房顶上，一根玉便掉了下来，周边的桌椅都被砸得粉碎。司马炎吓得出了一身冷汗。他把信反过来再看，发现后面写道，“我救你一命，请你留我后代一命。”司马炎看完这封信，对诸葛亮的神机妙算不得不由衷地钦佩。后来，那个被诬陷的将军官复原职了。

这个故事的真实性难免带有传说的色彩，但根据历史上有关诸葛亮的记载，其可信度还是很强的。诸葛亮这种犹如“先知”预测未来的能力让人不禁哑然，更是佩服得五体投地。这其中有天赋的因素，亦有根据时局的动向以及人心归向推测而出的可能。一个人要变得强大，如能拥有这样的本领自然是一件值得庆幸的事情。

强由明出。只有先看清楚状况才能有方向地去奋斗、争取。任何一个强大、强势的人，他的“强”都是有迹可循的，不是幸运，亦不是盲目就能获得的。无论是精明的人还是高明的人，他们的“强”都是建立在一个知晓时势、明了自身，洞悉他人的前提上的。因此，要变得强大，首先要在“明”处上下功夫。

严格说来，曾国藩既不属于高明之人，亦不属于精明之人。他的可贵之处在于勤学不倦，继而明晓世事人格，从中找出了适合自身发展与生存的最佳途径。但他明白“强由明出”的道理，所以在教导家人、部下的时候，强调要从精明与高明两处着手。曾氏家族绵延数代，一直都居于官宦之家，世享公家俸禄，与其家风有很大的关系。强不在张扬，而在自我反省之后的进取。正是这样的思想，使曾国藩弃刚硬，趋柔和，活出了一个后人竞相膜拜的曾国藩来。

男儿立世，当有倔强之气

【原文】

担当大事，全在明强二字。《中庸》学、问、思、辨、行五者，其要归于愚必明，柔必强。凡事非气不举，非刚不济，即修身养家，亦须以明强为本。难禁风浪四字譬还，甚好甚慰。古来豪杰皆以此四字为大忌。吾家祖父教人，亦以懦弱无刚四字为大耻。故男儿自立，必须有倔强之气。唯数万人困于坚城之下，最易暗销锐气。弟能养数万人之刚气而久不销损，此是过人之处，更宜从此加功。

【译文】

担当大事，一定要多加注意明强方面，多在此方面狠下功夫。《中庸》中的学、问、思、辨、行这五个方面，归结起来主要说的就是把糊涂得弄明白，把柔弱的变坚强。天下之事，没有志气就做不到，做事不坚定就不能成功。即使修身养家，也必须以明强为根本。“难禁风浪”四个字说的好，大慰我心，深合我意。自古豪杰之士都以这四个字为大忌。我祖父教导别人，也说要以“懦弱无刚”四字为大耻。所以男儿自立于世，一定要有倔强的气概。只是几万兵众被困在坚固城池之下，最容易暗中消磨锐气。弟弟你能够保持数万人的刚猛士气，长时间不至于消靡折损，这是你的过人之处，以后更应在这方面用足功夫呀。

【解读】

大丈夫当如何立世呢？坚定不屈、矢志不渝、刚直无比，还是明哲保身、因势利导，柔靡不菲？细数一番古往今来的英雄豪杰，仁义志士，哪一个不具备坚定、固执、矢志不渝的品性。成大事者，没有远大的志向，坚定的意志和倔强的韧性，是不可能走到成功的彼岸的。曾国藩文治武功，样样卓拔于同时代的人，亦显超许多后世豪杰。为何曾国藩会有如此成就呢？用他自己的话说，就是“男儿自立，必须有倔强之气。”

曾国藩所讲的“倔强”，实际上等同于“坚定”、“固执”、“坚守”。其实都是在强调一种坚强无比的人格，只有坚守信念，以自己的判断力为准，才能成为了一个强大的人，无论是对自己，还是给别人留下的印象。

提起屈原，很多人马上会想起他是一位爱国诗人，自投汨罗江而身亡，却鲜有人想到他为何自投汨罗江。国破家亡，不甘被俘、做亡国奴，他选择了终结生命。这是一种气节的表现，更是一种不屈意志与坚定信念的强烈表达。因此屈原让后人不断颂扬的根源在于他不屈而倔强的信念，而不是他的伟大情怀。

说到屈原，就不能不说文天祥。他们一同被奉为爱国诗人，一样不愿做俘虏，选择了死亡。人生自古谁无死，留取丹心照汗青。这样的气场与胸襟让人敬佩，不禁使人觉得文天祥好伟大，好高大，这亦是强大的一种表现。强大不是只有面对敌人的刀枪不惧才叫强，也不是走在悬崖边不惊不喊，只要能够明晓自己的所作所为，并坚定地按照自己的方式进行下去的都是强大的表现。

曾国藩在个性上属于比较刚硬的，所以他在说话，行事上均表现得比较强势和自信。自己认定的事情很少会半途而废，总是会矢志不渝地坚持下去，即使不善于坚持，也总是强迫自己坚持下去。曾国藩的这种性格，可以说受其祖父和母亲的影响比较大。曾国藩的祖父曾玉屏常对家人说 “以懦弱无刚四字为大耻”。这句话对曾国藩的影响很大。在做了两江总督之后，曾国藩亦以祖父的这句话教导自己的弟弟，且将“男儿自立，必须有倔强之气”当做自己，也作为家教的一部分和治兵的一种方略，研习了下来。他曾在写给弟弟的信中这样提到：“倔强”二字，却不可少。功业文章，教需要有这两个字贯注于其中，否则柔靡不能成一事。孟子所说的“至刚”，孔子所说的“贞固”，都是从“倔强”两个字中做

出。我们兄弟受母亲的性格影响，好处也正在于倔强。

曾国藩倔强的个性，在他早期刚刚出来带兵的时候表现得最为突出。曾国藩那是为人出身，所以最初带兵的时候，没有地盘，没有粮饷，事事豆要仰仗他人。可曾国藩天生又是歌勇于任事之人，所以与地方官员相处的并不太好，有的甚至势同水火，且屡有冲突发生。因为经验不足，势单力薄，所以初期与太平军作战时，以败北居多。这使初入官场的曾国藩在处境上更是雪上加霜。或许一开始曾国藩更多的是鲁莽和意气用事，但在与官场政敌和太平天国的双重搏斗中，他却养成了一种咬牙立志、不肯认输的脾气。他把自己这样的做法称之为“打脱牙，和血吞”的“挺”字功夫。

在办湘军水师时，曾国藩曾经历了巨大的考验。他曾先后败于靖港和湖口，一再的失败使很多将士都对他失去了信心，纷纷离开转而去做陆军。但他咬紧牙关将局面维持了下来，而后终于有了重振的机会。安庆没有合围的时候，祁门大营十分危急，黄德的局势也很危险，很多人都建议他撤离安庆，以支援祁门、黄德，但他却咬紧牙关，坚守安庆，安庆最后终于被打下来了。至于南京是一个方圆百里的大城，易守难攻，他却以孤军将南京包围了起来。当时很多人都不看好曾国藩此次围困南京，都说恐怕要蹈前面清军的覆辙了，然而他却咬着牙坚持了下来，最后还建立了巨大奇功。

曾国藩在对自己的经历进行一番总结之后，得出了如下一些结论：

凡是做事，没有志气是不行的，没有倔强的性格也是不行的。

艰难困苦，正是上天要将你磨炼成英雄的好机会。

天下的事情，如果真能够坚忍不懈，总是可以有志者事竟成的。

天下事只在于人如何去做，到山穷水尽的时候自然会有路走。

曾国藩的经验说明了一个问题：只要坚持，没有办不成的事情。人要有原则，才会赢得他人的尊敬；要有骨气，才会让人敬畏。倔强之气，不是盲目地坚持，亦不是无理取闹地拖延，它是内心明镜之下的一种坚定。这种力量的威慑力是非常强大的，它足以摧毁一个国家，也可以将一介平民推置高官王侯的位置。

古代有很多勤学苦读的故事，大部分人都把注意力放在了它们勤奋的精神上，却忽略了勤奋背后那种坚持与毅力，那才是勤奋得以延续的动力。

“囊萤映雪”这则成语，分别概括了两个人的故事。囊萤指晋代的车胤，映雪指晋代的孙康。车胤从小好学不倦，但因为家境贫困，所以缺乏良好的学习环境。为了维持温饱，并没有多余的钱买灯油来晚上读书。而他也只能利用晚上的时间背诵点诗文。一个夏天的晚上，他正在院子里背一篇文章，忽然看见许多萤火虫在空中飞舞。一闪一闪的亮光，在黑暗中显得甚是耀眼。于是他就想，如果将这些萤火虫集中在一起，不就成为一盏灯了吗？这样一想，他立即就去找了一只白绢口袋，随即抓了几十只萤火虫放在里面，再扎住袋口，把它吊起来。萤火虫的光亮透过白绢展露了出来，虽然不怎么明亮，但却勉强可以用来看书了。从此，只要有萤火虫，车胤就去抓一把来当做灯用。这样地坚持不懈，苦学不断，车胤后来终于做了职位很高的官。

与车胤同朝代的孙康也是如此。也是因为家境贫寒，无钱买灯油，晚上不能看书，只好早早地就睡觉。对于这样浪费时间，孙康甚是觉得惋惜一天半夜，他从睡梦中醒来，把头侧向窗户时，发现窗缝里透进一丝光亮。原来，那是大雪映出来的。他随即想到，这样也可以看书啊，想到此时，他的倦意瞬间都跑掉了，立即穿好衣服，取出书籍，来到屋外。广袤的大地上映出的雪光，比屋里要亮许多。孙康顾不上严寒，立即看起书来，手脚被冻僵的时候，便起身四处走动走动，搓搓手指、跺跺脚。此后，每逢有雪的晚上，他就不放过这个好机会，孜孜不倦地读书。这种苦学的精神，促使他的学识突飞猛进，成为了饱学之士。后来，也位居高官之列。

古代多重视男子如何建功立业，甚少关注女子的功业。女子除了相夫教子之外并无其他功业上的要求，这难免使古代的功业多了份强悍之气，少了些许柔和。曾国藩所谓的“倔强之气”包含着坚定、坚毅、打脱牙和血吞的意思，但亦有坚韧的成分，即柔和的一面。从这点上来说，曾国藩被尊为今人的精神导师亦不为过。

世间的每个人要在这个世间存活下来，都必须有自己的原则，有自身值得骄傲、他人欣羡的地方，换句话说，即要有立世的资本。若仔细地列举这些资本，可能百卷二十四史都列不完，但在这些不同的资本中，始终有一些根本的东西、共同的因素在起作用。其中就包括“倔强之气”。倔强的人在与人相处中，可能会让人有些难以接受其做法，或

难以忍受其那种“就是不做”的态度，但不要忽略了这一点：坚持是胜利的监督器。没有倔强之气，不能坚持到底，试想一下，这个世界还能存留下多少人类真迹，还会有什么发明能被发明出来，还有什么值得我们为之骄傲、激动和喜极而泣？离开倔强，等于离开了成功，远离了功成名就。

曾国藩骨子里是个倔强不屈的人，他晚年的明哲保身、不问政事、不与争锋，皆是藏锋露拙的表现。在经历了官场的沉浮与人生的洗礼之后，他渐渐明白了保富贵、守权势比增富贵、夺权势来得更重要。所以他才会变得不再张扬跋扈，不再不听皇命，不再与不容之事做直接性的碰撞。他将自己缩在了一个壳里，只求自保。所以，后世的人评价曾国藩，都习惯分两个阶段来研究它。前期刚直不阿，晚期明哲保身。

曾国藩的倔强集中体现在他办理湘军、剿灭太平军。文人出身，却办起了武人的事情，这难免会招致他人的非议和非难，亦会产生一些与经验不符的问题来。湘军从成立，到最后建成，以至成为剿灭太平军的主力，这中间是一个艰难的过程。曾国藩不仅忍受了同僚的排挤与讥讽，更是冒着抵触皇家命令的风险拒绝在湘军不成熟的情况下出兵围攻太平军。这些官场中人极为避讳的事情，他一个不落地都做了。这需要多大的勇气和毅力，又需要多大的忍耐力和魄力，但是曾国藩却做到了。可能有人会说前期的曾国藩像一个会刺人的刺猬，不招人喜爱，但刺猬什么时候招人喜欢过呀！曾国藩心里有自己为官、办湘军的原则，他按照自身的原则行事，尽管得罪了不少人，但那种不服输、不遵从的气势却是古今鲜有的。

倔强，是一个说起来容易，做起来极为不易的事情。有人天生个性刚强，还好点，但天生柔弱的人，做起来就难免吃力许多。不过可在坚韧处发展。曾国藩也提到，为人处世，当刚柔并济。坚韧亦是强的一种表现，倔强的一个侧面。

倔强要倔强的有道理、有目标，不可为倔强而倔强。无理取闹式的倔强，只会被当做无知的表现，不会被看做气节、坚强个性的表现。男子立世，要存倔强之气。切忌，倔强不是不分情况地一味坚持，而是在了解情况，遵从原则下有意识的坚持，做到了倔强，就不怕面前出现的任何困难。因为困难是暂时的，倔强之气却是永久的。

社会是人的社会，所以人的一切活动都是围绕人而进行的。与人相处，不能过于固执己见，有时是需要妥协附和一下他人的，这样彼此才

能够建立起一个可以沟通的关系。做事也是一样。有些事适合某些人做，有些事适合另外一些人做，大自然有它既定的法则，一味在不适合自己的事情上纠缠，在某种程度上实际已经接近于愚蠢了。改弦更张并不代表不够坚持，三心二意，做事缺乏恒心，而是要在分析了整体情况之后做出的英明决断。曾国藩为何在中年之后以柔和之象取代刚直之风，就是因为他明白了过刚必折的事实，也看清了其悲惨的结局，所以才收起自己过于强硬的翅膀，换上了温柔谦和的一面。

自古而今，古今中外，男权一直都占据着社会的中心地位，所以很多礼仪法制、道德伦理也是围绕着男子而展开的。男子被尊奉为社会的脊梁，他们要坚强，要勇敢，要忠贞不二，要忠于家庭，孝悌父母，爱护子弟，他们被赋予了太多本身他们可能根本承担不起的责任，却还要继续在这些责任中艰难地前行。曾国藩提出的“男儿立世，须有倔强之气”，虽然有助于培养一个人坚定的意志和矢志不渝的精神，但他毕竟是站在封建传统士大夫的角度在考量现实，提出观点，在某种意义上，仍然是儒家立世、尊教思想的延续与传播。

倔强不是古人才需要的，今人不仅需要，而且更应该在倔强的培养上多花些心思。曾国藩的“倔强之气”中蕴含的坚定、坚毅，对于而今奔波于职场中的人来说是最好的精神鼓励。当竞争日益激烈的时候，意志不坚定，缺乏恒心者就很自然地会被快速淘汰，这是一个非常现实而残酷的事情。可能任何人都不愿意面对，但它却真实地摆在我们面前，不容我们忽视。这也可以从另一个侧面说明曾国藩为何受到今人如此地追捧。原因很简单，就是他是一个跨越时代的学者，他的见地、学识超越了他所生存的时代，有恒久的生命力。所以，古人那句“唯有读书高”还是值得当下的人们深思的。

“强”的双重含义

【原文】

凡国之强，必须得贤臣工；家之强，必须多出贤子弟。此亦关乎天命，不尽由于人谋。至一身之强，则不外乎北宫黝、孟施舍、曾子三种。孟子之集义而慷，即曾子之自反而缩也。唯曾、孟与孔子告仲由之强，略为可久可常。此外斗智斗力之强，则有因强而大兴，亦有因强而

大败。古来如李斯、曹操、董卓、杨素，其智力皆横绝一世，而其祸败亦迥异寻常。近世如陆、何、肃、陈亦皆予知自雄，而俱不保其终。故吾辈在自修处求强则可，在胜人处求强则不可。福益外家，若专在胜人处求强，其能强到底与否尚未可知。即使终身强横安稳，亦君子所不屑道也。

【译文】

凡事国家强盛的，一定是得到了众多贤臣良将的辅佐；家族兴旺的，一定是出了很多贤良忠孝的子孙。这关系到天道命运，不全是出于个人的谋划。至于一个人的强盛，则不外乎北宫黝、孟施舍、曾子三种情形。孟子能够集思广益，使自己慷慨自得，等同于曾子因自我反省而屈伸有度。只有实践曾子、孟子和孔子告诉仲由强盛的道理，自身的强盛才可以保持长久。此外斗智斗力的强盛也很重要，有因为强盛而迅速兴旺的，也有因为强盛而彻底惨败的。古时人如李斯、曹操、董卓、杨素等人，他们的智力都卓绝一世，而他们灾祸与失败也超乎寻常。近世人像陆、何、肃、陈也知道自己胆量超群，却都不能保持强盛到最后。所以我们在自己弱的地方，需要自修的地方，求得强盛就好；而在比别人强的地方，谋求更大的强盛就不好了。福气和利益都是身外之物，一个人如果专门在胜人处逞强，那么是否真能强到底，却都不能预料。即使是终身强横乡里安稳度日，这也是有道德的君子们不屑提起的。

【解读】

强，在很多人的心中都是一个比较强悍的概念，而且潜意识中都认为战胜了敌人就是强，而这个敌人通常指的是别人，而非自己。朝代间的更替，民族间的征服与反征服，其实都是意图建立威信、占据统治地位，以确立自身王者的身份。这种依靠武力、甚至文化的力量获得的胜利是一种强大，但这种“强”并非真正的“强”，它迟早会被新的强者所征服或被超越。

强，都是有一个参照物的，相对于那个参照物而言才是强，越过那个参照物，最初的强就不再强了，可能变成一个弱者。没有最强，就如同没有最美一样，只有更强，更好、更美而已。其实，做到自己心目中

的、力所能及的强即可，过度地求强会沦入贪强的怪圈，让自己身心俱疲。做到勤于自我反思，实际上是强的最佳途径，亦是长远之计。

自反而缩是谓强

真正的强，永久的强来源于自我反省后奋发进取获得的进步。只有勤于反省，勤于做出修正的人，才能永远站在胜利的源头。

秦始皇统一六国，建立了第一个统一的封建王朝，他自称“皇帝”，以为可以千秋万代，但秦王朝却仅存两世便终结；大汉民族一直以强者的形象立足于中国历史，但在这个历史的长河中也留下了蒙古族和满族辉煌的征服足迹。征服他人是一种强大，但若不能时常反省自身，修补自己的缺陷，拔出自身的毒瘤，即使征服了他人，也终会被新的征服者所代替。因此，真正的“强”取自自身，而非外在，战胜自己才是真正的“强”。

曾国藩个性刚直，对自己要求极其严格。为了修身，他曾给自己制定了十二课。这十二课均是纠正陋习、建立积极健康习惯的。其中“持身敬肃”、“静坐养性”、“说话谨慎”等贯串就是自我反省，严于律己的思想。

在自我处求强，这一点曾国藩俨然已是一个榜样。其实在他之前，已有很多自强不息、懂得强己就可以强人的例子，唐伯虎潜心学画便是其中之一。

唐伯虎是明朝著名的画家和文学家，小的时候在画画方面显示了超人的才华。唐伯虎拜师，拜在大画家沈周门下，学习自然更加刻苦勤奋，掌握绘画技艺很快，深受沈周的称赞。不料，由于沈周的称赞，使一向谦虚的唐伯虎渐渐产生了自满的情绪。沈周看在眼中，记在心里，一次吃饭，沈周让唐伯虎去开窗户，唐伯虎发现自己手下的窗户竟是老师沈周的一幅画，唐伯虎非常惭愧，从此潜心学画。

自我反省，自我激励，自我前进，动力皆来自自己。这种力量是强大而勇猛的，任何外在的力量都无法与其相提并论。曾国藩之所以能够成为一个刚直、明见的人，着实与他勤于自我反省，坚持修养德性有很大的关系。试想唐伯虎若不曾自我检讨与反省，任由自满情绪泛滥，历史上可能就不会有一个叫唐寅的画家了。诚然，曾国藩若不曾以自查来

谨言慎行，也就不会成为清代有名的廉洁之士。

孔子曾言：每日三省吾身。古人亦将反省喻为清除身心垃圾的一个过程。屋子脏了，我们需要打扫；衣服脏了，我们需要清洗；身心受到了污染，自然也需要清洁整理一番的，要不然会像脏乱的屋子，肮脏的衣服一样，变得污秽不堪，影响身心的健康。

自我发展，勤于反省是最佳的途径。曾国藩是深知此理的，他终生勤于克己，勤于反思，在自我审查中不断修正自身的思想、行为，从一个个性刚直、莽撞的官场新秀蜕变为一个审时度势、气定神闲地游走于官场中的豪门士绅，这都是拜反思省察所赐。曾国藩是切身感受到了反思、反省的力量和好处的，所以才不辞辛劳地教导家人、子侄、部下要勤于反省自身。

斗智斗力，或兴或败

凡事预则立，不预则废。但有些事情却并非预测可以得之，往往是走到最后，才能看到结局。曾国藩主张“斗”，但他的“斗”，是与自己“斗”，自反而缩，而非与人斗，与天斗，与地斗。对斗智斗力，他不推崇，亦不反对。原因在于，斗智斗力虽可以使人强大、兴旺，但也很可能使人惨败，永无翻身之机。

古时候的李斯、曹操、董卓、杨素等人，他们的智力与才能皆卓绝一世，而他们的灾祸与失败却也超乎寻常。

曹操，一介枭雄，虽为人多疑，但其文治武功并不输于秦皇汉武。他一生与正统汉室交战，与神机妙算的诸葛亮斗智，三分天下，亦不满其功，欲灭蜀消吴，建立大一统功业。史书称其为“清平之乱贼，乱世之英雄”，可谓言不过虚。尽管世人对其评价贬多于褒，但他于乱世中建立一份伟业却实属难得。

相较于曹操，李斯的境遇就有些悲哀了。李斯是秦始皇统一六国的重臣，曾从荀子学习帝王之术，学成后入秦。秦始皇采纳了其计谋，派遣谋士持金玉游说关东六国，离间各国君臣，这一计谋对秦灭六国起到了重要作用。

秦始皇统一六国后，李斯与王绾、冯劫议定尊奉秦王嬴政为皇帝，

并制定了相关的礼仪制度，被升任丞相。他建议拆除郡县城墙，销毁民间的兵器，以加强对人民的统治；反对分封制，坚持郡县制；又主张焚烧民间收藏的《诗》、《书》、百家语，禁止私学，以加强专制主义中央集权的统治。还参与制定了法律，统一车轨、文字、度量衡制度。这些主张对于巩固秦王朝的统治起到了至关重要的作用，也为后来历朝历代制定历法典制提供了借鉴。如果李斯能够秉持自己一介谋臣的职责，或许他的命运不会那么悲惨。

秦始皇死后，他与赵高合谋，伪造遗诏，迫令始皇长子扶苏自杀，立少子胡亥为二世皇帝。后为赵高所忌，被腰斩于咸阳闹市，诛杀三族。

斗智、斗力，能斗还行，不能斗，还是尽早撤出为好。善斗，并不代表结果就是自己希望的，更何况在没有争斗能力的情况下？有些事，只能“尽人事，听天命”，自己花的心思再多，想的事情再多，结果都没有大的差错。所以尽己所能，在自身的缺陷处多费费神，比与人斗要有意义的多。

世人总是见不得他人比自身强，所以内心总是难免涌起要超越他人的想法。这样的心理不知不觉会演变为对权势、财富的追逐，甚至走向贪婪的境界。求胜、求强本没有错，错只错在只为强而强，为胜而胜。这样的争斗，结果大多只能走向自我毁灭。

在不足之处用足功夫

南宋戴复古的《寄兴》一诗中写道：“黄金无足色，白璧有微瑕。求人不求备，妾愿老君家。”今时的“金无足赤，人无完人”即由此而来。世间万物皆存有遗憾，没有十全十美。人都有长处，亦有短处，再伟大的人也不例外。成长的关键在于要扬长避短，在不足之处加强修炼。

司马光是北宋时期的大学问家。可小时候的司马光却贪玩贪睡，为此他没少受先生的责罚和同伴的嘲笑。后来在先生的谆谆教诲下，他决心改掉贪睡的坏毛病。为了早早起床，他想了一个办法，每天睡觉前都喝很多水，以便早上能够被尿憋醒。可结果，他没有被憋醒，却尿了床。于是聪明的司马光用园木头做了一个警枕，早上一翻身，头滑落在床板上，自然就被惊醒了。

还有一件事。在同哥哥弟弟们一起学习时，司马光自己觉得记忆力比较差，便想办法克服这个弱点。每当教师讲完书，哥哥弟弟们读上一会儿，勉强背得出来，便一个接一个丢开书本，跑到院子里玩。只有他不肯走，轻轻地关上门窗，集中注意力高声朗读，读了一遍又一遍，直到读得滚瓜烂熟，合上书，能够流畅地，不错一字地背诵，才肯休息。

业精于勤荒于嬉，对于修业，只要勤奋，就能弥补不足之处。天才或许不需要太勤奋，他的天赋使他光芒四射，但只取而不进修长处，则很可能变成下一个“伤仲永”。可见，勤能补拙，亦能守聪。

曾国藩也并非天赋异禀之人，他的学问、才识以及魄力均是勤学苦练、修己得来的。他早年曾对书法颇有兴趣，但因不善此道，所以始终未有长进。后来，他每天摹写，坚持不断地练习，数月之后发现所写之字大有长进。

在不足之处上下功夫，只要做的功课足够，就会有成效。这是求强的一种途径，而且是自强的重要方法。强人难，强己易，能够做到修补自己的弱点，发挥自己的强处，就是强人。

人们善于观察到自身的缺陷，但大多抱怨的多，真正行动起来去修补自身缺陷的很少。殊不知，修补不足之处亦是自我求强的关键之机。

丢弃逞能斗狠

逞能的人，逞能的事，放眼开去，还真不在少数。但结果大多大同小异，未达到预期目的而已。

“明强”，实际上讲求的仍旧是修炼自己，尤其是在遇到困难的时候，要能够审时度势，深谋远虑，决不能求一时之功，不能轻举妄动。求强是可以的，但在逞能斗狠上求强就不是明智之举了。

逞强斗狠，说到底就是要超越他人，获得那种高于他人的优越感，从而谋求他人对自己的肯定、服从和尊敬。不过这种优越感的获得往往是以压抑他人，伤害他人为代价的。

在某一个时间、某一个场合或某一个范围内，你确实征服了他人，但在另一个时间，另一个场合或另一个范围内，可能就不再能征服他

了。而且征服向来会相对应地产生反征服，如果被征服的人越多，势必激起的反征服也会越多。最后很可能将自己置于一个孤立无援的境地，结果会发现自己的路越来越窄，越走越难。因此，逞强斗狠最终会失败。

曾国藩一生着重于在自修处求强，他给外界留下的“刚毅”形象绝非是与人争强好胜、逞能斗狠得来的。他认为逞能斗狠皆是嫉贤妒能、争强好胜之心在作祟，凡此二者都不是君子应有的品性。君子求强会自反而缩，在自修处求强，而不会向外寻求。

一个人在自修处求强，追求的就不再是对他人的优越，而是自我超越，自然也就不会形成对他人的威胁或者伤害，也就不会有征服与反征服之间长久的矛盾。

因为需要征服的不再是别人，而是自己。在不断地修正自我，完善自我的过程中，所有的反抗都来自自己的内心，是旧我与新我的反抗；这一反抗有时会刺激内心更强烈地征服自我，消除那些泛起的恶念，将积极正面的信息加以扩大，自我就会在这种征服与反抗中不断前进。到了一定的时候，自己就会因自修而变得强大，有力量，这种强大就是曾子、孟子、曾国藩所认为的强大，即“自反而缩”所获得的强大，是君子理应珍惜、保持和追求的。

集思广益当内持定见

【原文】

集思广益本非易事，要当内持定见而六辔在手，外广延纳尔万流赴壑，乃为尽善。

【译文】

集思广益，本不是件容易的事情，重要的是内心要持有定见，套住群马的缰绳要在自己的手里，对外要广为延纳众说，使之像千万条溪水

流向大壑，这样才更有好处。

【解读】

集思广益，可以让一个人的思路放的宽广，迈出成功的重要一步。俗话说“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，但却不是一件容易的事情。 历史上有许多能力出众的人，经常自负才干，从不愿意听从别人劝谏，到最后总是逃脱不了失败的命运。

而曾国藩作为一个文人，兴建湘军，带兵打仗，攻克太平天国都城，成就“中兴名臣”一世英名，和他能够听取部下意见而做出重要的决策，不无关系。在今天看来，曾国藩这种“集思广益当坚持定见”的领导原则是将“心胸开阔”、“虚怀若谷”、“意志坚强”、“下定决心”有机的统一和结合。

心胸开阔是迈向成功的第一步

“王侯腹里堪走马，将相肚里能乘船”、“站得高，看得远”说的都是心胸开阔给人带来的好处和优点。大地承受不住的东西，胸怀可以容纳，我们的心虽然只如拳头大小，但它和天地一样，也是没有界限的。开阔让大海浩瀚无边，辽阔壮美；狭隘让一口井，变得幽暗，视野浅陋。一个人心胸开阔了，才能拥有开阔的视野，观察的更为宽广，从而树立远大的目标，形成独特的不凡气度。

唐代武则天时代名相名将娄师德，不仅为官清廉，数十年不取一文不义之财，当官做到宰相生活仍然很是清贫，而且心胸开阔，宽容忍让。历史上著名的唾面自干的故事就出自于他。那是其弟授任代州刺史将要赴任时，娄师德问他：“吾备位宰相，汝复为州牧，荣宠过盛，人所疾也，将何以自免？”意思是我虽然官至宰相，弟弟去当州刺史，我们太受荣宠，如果别人攻击你，应该怎么办？。

娄师德的弟弟跪下说：“自今虽有人唾某面，某拭之而已，庶不为兄忧。”意思就是即使有人向我脸上吐唾沫，我也不在乎，只是擦掉而已，大哥不用担忧。

一般人认为其弟弟已经做得不错了，人也心胸开阔到极点。但在娄

师德看来，还是不足。他神色忧虑地说：“此所以为吾忧也！人唾汝面，怒汝也；汝拭之，乃逆其意，所以重其怒。夫唾，不拭自干，当笑而受之。”意思就是说，我还是担忧啊！有人向你吐唾沫，他们对你有怒火，如果你擦掉，就违背了他们的初衷，所以就会对你更加恼火。有人向你吐唾沫，不用擦就会干，你应该微笑着让他们去吐。

娄师德这番气度，着实令人钦佩，事实也证明他的这种开阔的胸怀是正确的。据史料记载，武则天当道时，酷吏横行，官员们稍一不慎就有可能带来牢狱之灾，轻则掉脑袋，重则是诛灭三族。像魏元忠、狄仁杰都曾在鬼门关转过圈，而唯有娄师德却是从来没有受过酷吏的一点迫害。

正是娄师德开阔的胸怀，才让他眼光独到，发现了后来被誉为“国老”的狄仁杰。对于狄仁杰和娄师德的故事，《新唐书》曾有这样记载：娄师德当将军的时候，他发现狄仁杰是个人才，便在武则天面前竭力推荐；但是狄仁杰当了宰相之后并不知道这件事，心里很轻视娄师德，认为他不过是个普通武将，不大瞧得起他，而且屡次排挤他到边远地方去打仗。

武则天发现这种情况，就问狄仁杰：你认为娄师德这人怎么样？才德出众吗？狄仁杰当口就说：他也只是当将军能够小心地守卫边境，但至于是不是才德出众，那我就不知道了。武则天又问：娄师德善于认识人才吧？狄仁杰则回答说：我曾经跟他一起做官，没听说过他能发现人才。武则天听后，微微一笑：我之所以认识你，就是娄师德推荐的啊。狄仁杰听后汗湿衣衫，不禁惭愧地感叹说：“娄公真是大德大量啊，他包容我已经很长时间了，臣的眼光狭隘，娄公眼际开广，没有边际啊！”

同样，曾受乡间流氓欺凌而受跨下之辱的汉朝开国大将韩信，在做到楚王回到故乡时，众人都认为那个流氓会受到严厉惩罚，可韩信不但没有惩罚那个流氓，而且给了他一个小官做。还对人说如果不是当时流氓欺负刺激他，他就不能奋发努力，所以应该感谢那位流氓。此事也成为千古美谈，展现了这位军事家的广阔胸襟。

我们自小就会背诵“欲穷千里目，更上一层楼”其实“欲穷千里目”不仅仅是指我们的眼睛看到的外在的东西，更重要的是我们的内心。一个人能看到多远，取决于其心灵的高度和宽度。当你以磊落坦荡的胸怀，能够容得下别人，容得下批评嘲笑，容得下一时委屈，这样我们才能有

更大的目标，为将来的成功奠定基础。

虚怀若谷让你比别人知道得更多

老子曰：“满则溢出”就是告诉我们，做人要谦虚，只有谦虚才能向别人学习，接受别人的意见，让你的知识更为渊博。

孔子是我国古代著名的大思想家、教育家，学识渊博，但从不自满。他周游列国时，在去晋国的路上，遇见一个七岁的孩子拦路，要他回答两个问题才让路。其一是：鹅的叫声为什么大。孔子答道：鹅的脖子长，所以叫声大。孩子说：青蛙的脖子很短，为什么叫声也很大呢？孔子无言以对。他惭愧地对学生说，我不如他，他可以做我的老师啊！

春秋时期，孔子和他的学生们周游列国。一天，他们驾车去晋国。一个孩子在路当中玩，挡住了他们的去路。孔子说："你不该在路当中玩，挡住我们的车！"。孩子指着地上说："老人家，您看这是什么？"孔子一看，是用碎石瓦片摆的一座城。孩子又说："您说，应该是城给车让路还是车给城让路呢？" 孔子觉得这孩子很懂得礼貌，便问他叫什么名字，孩子说："我叫项橐，7岁！" 孔子对学生们说："项橐7岁懂礼，他可以做我的老师啊！"后来孔子绕道而行。

由此可见，孔子的“三人行，必有我师”不仅是他对学生的要求，也是对自己的勉励，也是值得我们学习效仿。

爱因斯坦是 20世纪世界上最伟大的科学家之一，他的相对论以及他在物理学界其他方面的研究成果，留给我们的是一笔取之不尽、用之不竭的财富。然而，就是他这样一个人，还是在有生之年中不断地学习、研究，活到老，学到老。

有人去问爱因斯坦，说：“您老可谓是物理学界的空前绝后了，何必还要孜孜不倦地学习呢？何不舒舒服服地休息呢？”爱因斯坦并没有立即回答他这个问题，而是找来一支笔、一张纸，在纸上画上一个大圆和一个小圆，对那位年轻人说：“在目前情况下，在物理学这个领域里可能是我比你懂得略多一些。正如你所知的是这个小圆，我所知的是这个大圆，然而整个物理学知识是无边无际的。对于小圆，它的周长小，即与未知领域的接触面小，他感受到自己未知的少；而大圆与外界接触的这一周长，所以更感到自己未知的东西多，会更加努力地去探索。”

1929年3月14日是爱因斯坦50岁生日。全世界的报纸都发表了关于爱因斯坦的文章。在柏林的爱因斯坦住所中，装满了好几篮子从全世界寄来的祝寿的信件。

然而，此时的爱因斯坦却不在自己的住所里，他在几天前就到郊外的一个花匠的农舍里躲了起来。

爱因斯坦9岁的儿子问他：“爸爸，您为什么那样有名呢？”爱因斯坦听了哈哈大笑，他对儿子说： “你看，瞎甲虫在球面上爬行的时候，它并不知道它走的路是弯曲的。我呢，正相反，有幸觉察到了这一点。”爱因斯坦就是这样一个谦虚的人。

没有一个人能够有骄傲的资本，因为任何一个人，即使他在某一方面的造诣很深，也不能够说他已经彻底精通，彻底研究全了。 “生命有限，知识无穷”，任何一门学问都是无穷无尽的海洋，都是无边无际的天空，所以，谁也不能够认为自己已经达到了最高境界而停步不前、趾高气扬。如果那样，则必将很快被同行赶上、很快被后人超过。

意志坚强让你的离成功更近一步

一代伟人毛泽东曾说：“世上无难事，只要肯登攀。”俄国大作家陀思妥耶夫斯基也说：“谁能战胜痛苦和恐惧，他自己就能成为上帝。”这些都是教导我们，一个人的意志坚定对于其成功起着决定性的作用。

西班牙小说家、剧作家、诗人塞万提斯被认为是西班牙文学世界里最伟大的作家。其创作的《堂吉诃德》是文学史上的第一部现代小说，同时也是世界文学的瑰宝之一，甚至连西班牙语都因此被称为“塞万提斯的语言”。可谁有知道这么一个伟大的作家，其一生历经坎坷。

塞万提斯的童年是在贫困中度过的，由于债务缠身，在很长一段时间里他们的日子过得都很拮据，其财产也被查封。直到父亲继承的遗产，才摆脱了债权人的纠缠。

而青年的塞万提斯因为在一场决斗中伤害了一个营造师被通缉捉拿，被迫逃亡他国。就在1575年9月26日在塞万提斯乘坐帆船“太阳号”从那不勒斯回西班牙的途中，一列由阿尔那托·玛米指挥的土耳其小船队虏获了米格尔和他的兄弟罗德里格。塞万提斯沦为希腊叛徒达利·

玛米（Dali　Mamí）的奴隶。虏获者将塞万提斯囚禁长达五年，意志坚定的塞万提斯曾经四次尝试着逃跑。为了防止敌人对他囚友的进行报复，他一人揽下了全部责任，且在折磨面前缄默三口。

直到1580年5月家里人才将塞万提斯救出，因此也负债累累。其后去了当时腓力二世所在的葡萄牙，想找个工作帮助为了赎回他而负债累累的家庭，可低廉的工资让他生活更为艰难。但塞万提斯以惊人的坚强意志在贫困艰苦中创作了《审理离婚的法官》、《伽拉泰亚》、《堂吉诃德》、《训诫小说集》、《贝尔西雷斯和西希斯蒙达历险记》一系列著作，影响了整个世界文学。

可以想象，如果塞万提斯没有坚强的意志力，那么他可能在被囚禁期间就会自暴自弃，成为一个失败者。正如塞万提斯所言：“失去财富是损失，失去朋友是更大的损失，失去勇气则是损失一切。”

下定决心立即行动让你实现成功

有了决心、计划，就要马上立即付诸执行，才会让你有成功的收获。世界上最为珍贵的不是金钱也不是创意，而是时间，只有将想法、决心立即执行，减少时间成本，才会有更大的成功。

仔细观察周围那些整天抱怨不平的人，你就会发现，他们之所以没有成就感，就是因为整天在想着一些计划，还没有下定决心立即执行。

纸上谈兵，每个人都不陌生。说的是战国时期赵国名将赵奢的儿子赵括，自幼熟读兵书，并有时还将其父争辩的认输。长大后，喜欢谈论兵学，自己也著书立说，有很多徒弟都在军营中担任要职。赵奢死后，惠文王赐赵括袭封马服君。

公元前262年，秦昭襄王派大将白起进攻韩国，占领了野王（今河南沁阳）。截断了上党郡（治所在今山西长治）和韩都的联系，上党形势危急。上党的韩军将领不愿意投降秦国，打发使者带着地图把上党献给赵国。

赵孝成王（赵惠文王的儿子）派军队接收了上党。过了两年，秦国又派王龁（音hé）围住上党。

赵孝成王听到消息，连忙派廉颇率领二十多万大军去救上党。他们才到长平（今山西高平县西北），上党已经被秦军攻占了。

王龁还想向长平进攻。廉颇连忙守住阵地，叫兵士们修筑堡垒，深挖壕沟，跟远来的秦军对峙，准备作长期抵抗的打算。

王龁几次三番向赵军挑战，廉颇说什么也不跟他们交战。王龁想不出什么法子，只好派人回报秦昭襄王，说："廉颇是个富有经验的老将，不轻易出来交战。我军老远到这儿，长期下去，就怕粮草接济不上，怎么好呢？"

秦昭襄王请范雎出主意。范雎说："要打败赵国，必须先叫赵国把廉颇调回去。"

秦昭襄王说："这哪儿办得到呢？"

范雎说："让我来想办法。"

过了几天，赵孝成王听到左右纷纷议论，说："秦国就是怕让年轻力强的赵括带兵；廉颇不中用，眼看就快投降啦！"

赵王听信了左右的议论，立刻把赵括找来，问他能不能打退秦军。赵括说："要是秦国派白起来，我还得考虑对付一下。如今来的是王龁，他不过是廉颇的对手。要是换上我，打败他不在话下。"

赵王听了很高兴，就拜赵括为大将，去接替廉颇。

蔺相如对赵王说："赵括只懂得读父亲的兵书，不会临阵应变，不能派他做大将。"可是赵王对蔺相如的劝告听不进去。

赵括的母亲也向赵王上了一道奏章，请求赵王别派他儿子去。赵王把她召了来，问她什么理由。赵母说："他父亲临终的时候再三嘱咐我说，'赵括这孩子把用兵打仗看作儿戏似的，谈起兵法来，就眼空四海，目中无人。将来大王不用他还好，如果用他为大将的话，只怕赵军断送在他手里。'所以我请求大王千万别让他当大将。"

赵王说："我已经决定了，你就别管吧。"

公元前260年，赵括领兵二十万到了长平，请廉颇验过兵符。廉颇

办了移交，回邯郸去了。

赵括统率着四十万大车，声势十分浩大。他把廉颇规定的一套制度全部废除，下了命令说：“秦国再来挑战，必须迎头打回去。敌人打败了，就得追下去，非杀得他们片甲不留不算完。”

那边范雎得到赵括替换廉颇的消息，知道自己的反间计成功，就秘密派白起为上将军，去指挥秦军。白起一到长平，布置好埋伏，故意打了几阵败仗。赵括不知是计，拼命追赶。白起把赵军引到预先埋伏好的地区，派出精兵二万五千人，切断赵军的后路；另派五千骑兵，直冲赵军大营，把四十万赵军切成两段。赵括这才知道秦军的厉害，只好筑起营垒坚守，等待救兵。秦国又发兵把赵国救兵和运粮的道路切断了。赵括的军队，内无粮草，外无救兵，守了四十多天，兵士都叫苦连天，无心作战。赵括带兵想冲出重围，秦军万箭齐发，把赵括射死了。赵军听到主将被杀，也纷纷扔了武器投降。四十万赵军，就在纸上谈兵的主帅赵括手里全部覆没了。

所以，一个人所想和实际行动还是有差距的，只有亲自实践才能知道具体的情况。没有调查就没有发言权，没有立即的行动，你又怎么会成功呢？

卷五 刚柔：掌握阴阳是每个人必须的生存技巧

刚和柔源自《易经》太阳、太阴，阳刚、阴柔是每个人同时具备的两面，它反映出一个人的性格和处事原则，对于二者的关系，古人先贤观点不一。儒家主张：信义直言，勇者不惧。道家则主张：以退为进，以柔克刚。而曾国藩提出：只有刚柔的融合，才能让人长久立于不败之地。

自立自强是制胜法宝

【原文】

从古帝王将相，无人不由自立自强做出，即为圣贤者，亦各有自立自强之道，故能独立不惧，确乎不拔。昔余往年在京，好与诸有大名大位者为仇，亦未始无挺然特立不畏强御之意。

【译文】

历朝历代的帝王将相，没有不是从自立自强而成功的。即使作为圣人先贤，他们也各有自立自强的方法，所以才能够独立而不畏惧，坚定不移。过去我在京城，好与各位有大名高位的人有些愁怨误解，可有挺然独立而不畏强暴之意。

【解读】

独立的人格是成为大丈夫的前提

作为一个人，如果没有自己独立的人格，就很难赢得别人的尊重，

在适当的时候露出自己的锋芒，让所有的人包括敌人都不敢轻视你。孟子在朝见滕文公时说“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈，此之谓大丈夫”意思就是高官厚禄不能乱我的心，家贫位卑不能变我的行，威力相逼不能屈我的节，这样的人才可称得上是大丈夫。

曾国藩就认为，只有自立自强才能成就大事，并指出，历代的帝王将相，没有不是从自立自强做起的，即使作为圣贤之人，也是有着独立的人格，才能独立不惧，坚定不移，受到别人尊重。在历史上，最能体现这一点的，莫过于汉武帝时期的外交官苏武。

根据史料记载，匈奴自从给卫青、霍去病打败以后，双方有好几年没打仗。他们口头上表示要跟汉朝和好，实际上还是随时想进犯中原。单于一次次派使者来求和，可是汉朝的使者到匈奴去回访，有的却被他们扣留了。

公元前一〇〇年，汉武帝正想出兵打匈奴，匈奴便派使者求和，还把汉朝的使者都放回来。汉武帝为了答复匈奴的善意表示，派中郎将苏武拿着旌节，带着副手张胜和随员常惠，出使匈奴。

单于正要派使者护送苏武等人归汉，适逢缑王与长水人虞常等人在匈奴内部谋反。缑王是昆邪王姐姐的儿子，与昆邪王一起降汉，后来又跟随浞野侯赵破奴重新陷胡地，在卫律统率的那些投降者中，暗中共同策划绑架单于的母亲阏氏归汉。正好碰上苏武等人到匈奴。虞常在汉的时候，一向与副使张胜有交往，私下拜访张胜，说：“听说汉天子很怨恨卫律，我虞常能为汉廷埋伏弩弓将他射死。我的母亲与弟弟都在汉，希望受到汉廷的照顾。”张胜许诺了他，把财物送给了虞常。

一个多月后，单于外出打猎，只有阏氏和单于的子弟在家。虞常等七十余人将要起事，其中一人夜晚逃走，把他们的计划报告了阏氏及其子弟。单于子弟发兵与他们交战，缑王等都战死；虞常被活捉。单于派卫律审处这一案件。张胜听到这个消息，担心他和虞常私下所说的那些话被揭发，便把事情经过告诉了苏武。苏武说：“事情到了如此地步，这样一定会牵连到我们。受到侮辱才去死，更对不起国家！”因此想自杀。张胜、常惠一起制止了他。虞常果然供出了张胜。单于大怒，召集许多贵族前来商议，想杀掉汉使者。左伊秩訾说：“假如是谋杀单于，又用什么更严的刑法呢？应当都叫他们投降。”单于派卫律召唤苏武来受审讯。苏武对常惠说：“丧失气节、玷辱使命，即使活着，还有什么脸面回到汉廷去呢！”说着拔出佩带的刀自刎。单于很是钦佩苏武的节

操，早晚派人探望、询问苏武，而把张胜逮捕监禁起来。

后来单于派使者通知苏武，一起来审处虞常，想借这个机会使苏武投降。剑斩虞常后，卫律说：“汉使张胜，谋杀单于亲近的大臣，应当处死。单于招降的人，赦免他们的罪。”举剑要击杀张胜，张胜请求投降。卫律对苏武说：“副使有罪，应该连坐到你。”苏武说：“我本来就没有参与谋划，又不是他的亲属，怎么谈得上连坐？”卫律又举剑对准苏武，苏武岿然不动。卫律说：“苏君！我卫律以前背弃汉廷，归顺匈奴，幸运地受到单于的大恩，赐我爵号，让我称王；拥有奴隶数万、马和其他牲畜满山，如此富贵！苏君你今日投降，明日也是这样。白白地用身体给草地做肥料，又有谁知道你呢！”苏武毫无反应。卫律说：“你顺着我而投降，我与你结为兄弟；今天不听我的安排，以后再想见我，还能得到机会吗？”

苏武痛骂卫律说：“你做人家的臣下和儿子，不顾及恩德义理，背叛皇上、抛弃亲人，在异族那里做投降的奴隶，我为什么要见你！况且单于信任你，让你决定别人的死活，而你却居心不平，不主持公道，反而想要使汉皇帝和匈奴单于二主相斗，旁观两国的灾祸和损失！南越王杀汉使者，结果九郡被平定。宛王杀汉使者，自己头颅被悬挂在宫殿的北门。朝鲜王杀汉使者，随即被讨平。唯独匈奴未受惩罚。你明知道我决不会投降，想要使汉和匈奴互相攻打。匈奴灭亡的灾祸，将从我开始了！”卫律知道苏武终究不可胁迫投降，报告了单于。

单于就把苏武囚禁起来，放在大地窖里面，不给他喝的吃的。天下雪，苏武卧着嚼雪，同毡毛一起吞下充饥，几日不死。匈奴以为神奇，就把苏武迁移到北海边没有人的地方，让他放牧公羊，说等到公羊生了小羊才得归汉。同时把他的部下及其随从人员常惠等分别安置到别的地方。

苏武迁移到北海后，粮食运不到，只能掘取野鼠所储藏的野生果实来吃。他拄着汉廷的符节牧羊，睡觉、起来都拿着，以致系在节上的牦牛尾毛全部脱尽。一共过了五、六年，单于的弟弟於靬王到北海上打猎。苏武会编结打猎的网，矫正弓弩，於靬王颇器重他，供给他衣服、食品。三年多过后，於靬王得病，赐给苏武马匹和牲畜、盛酒酪的瓦器、圆顶的毡帐篷。王死后，他的部下也都迁离。这年冬天，丁令人盗去了苏武的牛羊，苏武又陷入穷困。

当初，苏武与李陵都为侍中。苏武出使匈奴的第二年，李陵投降匈

奴，不敢访求苏武。时间一久，单于派遣李陵去北海，为苏武安排了酒宴和歌舞。李陵趁机对苏武说：“单于听说我与你交情一向深厚，所以派我来劝说足下，愿谦诚地相待你。你终究不能回归本朝了，白白地在荒无人烟的地方受苦，你对汉廷的信义又怎能有所表现呢？”

苏武却说：“我苏武父子无功劳和恩德，都是皇帝栽培提拔起来的，官职升到列将，爵位封为通侯，兄弟三人都是皇帝的亲近之臣，常常愿意为朝廷牺牲一切。现在得到牺牲自己以效忠国家的机会，即使受到斧钺和汤镬这样的极刑，我也心甘情愿。大臣效忠君王，就像儿子效忠父亲，儿子为父亲而死，没有什么可恨，希望你不要再说了！”

一直到了公元前85年，匈奴的单于死了，匈奴发生内乱，分成了三个国家。新单于没有力量再跟汉朝打仗，又打发使者来求和。那时候，汉武帝已死去，他的儿子汉昭帝即位。　汉昭帝派使者到匈奴去，要单于放回苏武，匈奴谎说苏武已经死了。使者信以为真，就没有再提。

第二次，汉使者又到匈奴去，苏武的随从常惠还在匈奴。他买通匈奴人，私下和汉使者见面，把苏武在北海牧羊的情况告诉了使者。使者见了单于，严厉责备他说：“匈奴既然存心同汉朝和好，不应该欺骗汉朝。我们皇上在御花园射下一只大雁，雁脚上拴着一条绸子，上面写着苏武还活着，你怎么说他死了呢？”

单于听了，吓了一大跳。他还以为真的是苏武的忠义感动了飞鸟，连大雁也替他送消息呢。他向使者道歉说：“苏武确实是活着，我们把他放回去就是了。”

苏武出使的时候，才四十岁。在匈奴受了十九年的折磨，胡须、头发全白了。回到长安的那天，长安的人民都出来迎接他。他们瞧见白胡须、白头发的苏武手里拿着光杆子的旌节，没有一个不受感动的，说他真是个有气节的大丈夫。

坚定的价值观，让你不畏惧任何的威胁

一个人要赢得别人的尊重，除了独立的人格，还要有自己的坚定的价值观，在任何时候，都能坚持正确的价值观和理想，外在的威胁对于你而言，就会成为纸老虎，一捅即破。

在汉武帝时期还有一个外交家张骞，因为坚定的价值观，克服重重困难，认真完成自己的使命，而流传后世。公元前139年，他受命率人前往西域，寻找并联络曾被匈奴赶跑的大月氏，合力进击匈奴。

张骞一行从长安起程，经陇西向西行进。一路上日晒雨淋，风吹雪打，环境险恶，困难重重。但他信心坚定，不顾艰辛，冒险西行。当他们来到河西走廊一带后，就被占据此地的匈奴骑兵发现。张赛和随从一百多人全部被俘。

匈奴单于知道了张骞西行的目的之后，自然不会轻易放过。把他们分散开去放羊牧马，并由匈奴人严加管制。还给张骞娶了匈奴女子为妻，一是监视他，二是诱使他投降。但是，张骞想到大汉帝国，坚贞不屈。虽被软禁放牧，度日如年，但他一直在等待时机，准备逃跑，以完成自己汉武帝安排的任务。

整整过了十一个春秋，匈奴的看管才放松了。张骞乘机和他的贴身随从甘父一起逃走，离开匈奴地盘，继续向西行进。由于他们仓促出逃，没有准备干粮和饮用水，一路上常常忍饥挨饿，干渴难耐，随时都会倒在荒滩上。好在甘父射得一手好箭，沿途常射猎一些飞禽走兽，饮血解渴，食肉充饥，才躲过了死亡的威胁。

这样，一直奔波了好多天，终于越过沙漠戈壁，翻过冰冻雪封的葱岭（今帕米尔高原），来到了大宛国（今费尔干纳）。高鼻子、蓝眼睛的大宛王，早就听说汉朝是一个富饶的大国，很想建立联系。但苦于路途遥远，交通不便，故一直未能如愿。因此，当听说汉朝使者来到时，喜出望外，在国都热情地接见了张骞。他请张骞参观了大宛国的汗血马。在大宛王的帮助下，张骞先后到了康居（今撒马尔罕）、大月氏、大夏等地。但大月氏在阿姆河上游安局乐业，不愿再东进和匈奴作战。张骞未能完成与大月氏结盟夹击匈奴的使命，但却获得了大量有关西域各国的人文地理知识。

张骞在东归返回的途中，再次被匈奴抓获，后又设计逃出，终于历尽千辛万苦，于13年后回到长安。这次出使西域，使生活在中原内地的人们了解到西域的实况，激发了汉武帝“拓边”的雄心，发动了一系列抗击匈奴的战争。

公元前119年，汉王朝为了进一步联络乌孙，断“匈奴右臂”，便派张骞再次出使西域。这次，张骞带了三百多人，顺利地到达了乌孙。并

派副使访问了康居、大宛、大月氏、大夏、安息（今伊朗）、身毒（今印度）等国家。但由于乌孙内乱，也未能实现结盟的目的。汉武帝派名将霍去病带重兵攻击匈奴，消灭了盘踞河西走廊和漠北的匈奴，建立了河西四郡和两关，开通了丝绸之路。并获取了匈奴的“祭天金人”，带回长安。

张骞不畏艰险，两次出使西域，沟通了亚洲内陆交通要道，与西欧诸国正式开始了友好往来，促进了东西经济文化的广泛交流，开拓了丝绸之路，完全可称之为中国走向世界的第一人。

历史学家介绍，“丝绸之路”把西汉同中亚许多国家联系起来，促进了它们之间的经济和文化的交流。由于我国历代封建中央政府都称边疆少数民族为“夷”，所以张骞出使西域成为汉夷之间的第一次文化交融。西域的核桃、葡萄、石榴、蚕豆苜蓿等十几种植物，逐渐在中原栽培。龟兹的乐曲和胡琴等乐器，丰富了汉族人民的文化生活。汉军在鄯善、车师等地屯田时使用地下相通的穿井术，习称“坎儿井”，在当地逐渐推广。此外，大宛的汗血马在汉代非常著名，名曰“天马”，“使者相望于道以求之”。那时大宛以西到安息国都不产丝，也不懂得铸铁器，后来汉的使臣和散兵把这些技术传了过去。中国蚕丝和冶铁术的西进，对促进人类文明的发展贡献甚大。

可以想象，如果张骞没有将汉武帝交给自己的任务视为坚定的理想和使命，就很难抵抗匈奴单于的威胁，不会走到西域，也不会开辟闻名世界的“丝绸之路”。

刚柔互用方能长久

【原文】

近来见得天地之道，刚柔互用，不可偏废，太柔则靡，太刚则折。刚非暴虐之谓也，强矫而已；柔非卑弱之谓也，谦退而已。趋事赴公，则当强矫，争名逐利，则当谦退；开创家业，则当强矫，守成安乐，则当谦退；出与人物应接，则当强矫，入与妻孥享受，则当谦退。若一面建公立业，外享大名，一面求田问舍，内图厚实，二者皆有盈满之象，全无谦退之意，则断不能久。

【译文】

近年来体会到天地运行的道理，要刚柔互用，不可偏执于某一端，太柔软会没有力量，太刚强则容易折断。刚指的不是暴虐，而是说强硬；柔也不是说要卑下软弱，而谦让退守。办事为公，就应该强硬，争名夺利，就应当谦让退守；开创家业，应该强势，守成安乐，则应谦退；出外与人应酬，应当强矫；回家与妻儿享受，则要谦让。如果一方面为国家建功立业，在外面享有很高的名誉荣耀，一方面又渴求田地房产，享尽富贵，都希望两者达到盈满，而没有谦退之意，这肯定难以长久。

【解读】

中国古时候形容人的性格时有一个“方圆之性”的说法，换做今日的说法就是刚柔。“方”就是“刚”，“圆”就是“柔”。方圆之性，就是说一个人能够很好地处理他自身所面对的事情，既能够把问题解决，又能够做到不失礼，不给他人造成困扰，能让人心悦诚服。纵观天下，能做到这样的人，又有几个！

曾国藩的个性中存在着“刚柔”两性。刚，让他足以四次抗旨不遵，为的就是保护尚未建成的湘军。柔，让他在功高震主之时，以自裁湘军、提拔官吏的方式避免了杀身之祸。刚，可谓曾国藩个性中天生的，但其刚柔并济，方圆兼用的个性却不是天生的，而是经过读书实践锻炼得来的。正如他自己所说的：“认得气质，由于天生，本难改变，唯读书可以改变。”他所读的，不仅包括有字之书，还包括无字之书。人常说，江山易改，本性难移。但对一个爱读书，且持之以恒地坚持读书的人来说，书中的真知灼见、光明俊伟的思想会时不时地冲击他已有的认知观，价值观，促使其发生潜移默化的转变，进而诱发性格发生转变。

曾国藩认为，历史上诸多的圣贤君王、良将名臣能够取得成功，皆因他们身上有刚毅挺拔的精神。那是一种超凡脱俗的气概，一种势不可挡的力量，一种坚不可摧的自信。他认为这就是“刚”。他把“刚”看作是一个人的骨架，并坚信人只有依靠这幅骨架才能够在世上行走，才能够

在困难面前不动摇、不惧怕，才能超越一般人战胜恐惧、悲观、消极和畏缩，才能使人释放出最大的生命潜能。人如果没有刚，则不能自立，不能自立就无法自强。刚是人们生命最大的源泉，要不然，生命就会变得缺乏动力、没有价值、毫无意义。

早年在京城做官的时候，曾国藩时常与那些名气大、地位高的斗争，那皆是其个性中“刚硬”的一面在发挥作用。但也因此而处处受人排挤，成为众人不断讥讽的对象，经受了不少本可以避免的磨难。在经历了许多挫败之后，他渐渐明白，过刚易折的道理。为世之道，当需刚柔并济。他明白了人不能只有骨架，而没有血肉。血肉可以让一个人变得有活力，有生气，这个血肉就是“柔”，是最富生命力且使人挺立长久的东西。在庄子的《山林》篇中，有一个这样的故事。东海有一只脚“意怠”的鸟，它非常柔弱，总是挤在鸟群中苟生。飞行时它既不敢飞在鸟队的前面，也不敢飞在鸟队的后面；吃食的时候也不争先，只拣其他鸟吃剩的残食。结果，它既不受鸟群意外的伤害，也不引起鸟群以内的排斥，终日都清闲悠然，远离祸患。从这里可以看出，柔，并不是卑弱和不刚，而是一种处世的方法，它可以让我们远离祸患，最大限度地保护自己。

曾国藩的个性由“刚”转为“刚柔互用”，这个过程是艰难而充满风险的，但也是功效卓越的。

曾国藩兴办湘军水师时，太平军一路南下，所向披靡，清兵相继败北，面对着太平军势如破竹的气势，咸丰帝甚是着急，遂下令曾国藩率领湘军抵抗太平军。但此时湘军并未建成，很多条件都不允许湘军此时出征，所以曾国藩婉拒了咸丰帝的命令，尽管三个月内有三道谕旨下达，曾国藩还是坚持不出兵。曾国藩反复通过书信向咸丰帝陈明状况，咸丰帝似乎被其真诚感动了，遂答应了曾国藩地缝请求，允许他暂不出征。

曾国藩抗旨不遵，在封建王朝时代，这可是死罪。但他却冒着掉脑袋的风险，一再拒绝。这是什么？这就“刚”。坚持“刚”，要讲求策略，不能莽撞行事。曾国藩之所以能够坚持“刚”，源于他对清廷的忠心是日月可鉴的，再加之他对形势的判断基本正确。倘若他率领湘军出征，除了再增加伤患，于整个战局并没有多大影响。他之所以能够说服咸丰帝，在于他是真诚地在与帝王沟通，且把利害关系都阐明的甚是透彻，尽管咸丰帝对其拒绝出征有不满，但也被他的真诚打动了。

简单点说，刚就是坚持自己认为正确的东西，毫不动摇。初入官场的曾国藩刚气有余，却不懂得变通。所以给人的印象更多的是一介莽夫，不过在咸丰八年复出后，他变得圆通了不少。等到他彻底摆脱了乡野匹夫之气，成为一位受人尊重、经验颇丰的高官时，再加之年纪较大，他的刚硬之气渐渐地减退，做事变得圆通、谨慎了不少，凡事也不再那么坚持自己的意见了。当然，这样的转变，是心态、环境、时势、地位、意志等共同作用的结果。

曾国藩变得圆润，不再刚直不屈的事件，莫过于晚年处理天津教案那件事。当初一接到天津的命令，他就有一种不祥的预感。曾国藩心里清楚，天津教案是洋人引起的，办理洋人那是理所应当的事情。但他与慈禧太后等一干人的想法一样，不想同洋人撕破脸，所以选择了妥协。按照早年曾国藩的个性，肯定是大办洋人，无所顾忌，只为真理的。但晚年的曾国藩却选择了投降，这里面除了对中国的贫弱有一层隐忧之外，还有一点，就是他年纪大了，早年那种刚直的秉性已经渐渐消失，而且他也不想得罪慈禧太后。这可以说是曾国藩在位高权重，名声鹊起之后的一个变化，也变成了他的一个顾虑，所以做起事情来难免变得谨小慎微了。

针对曾国藩办理天津教案这件事，很多人把他当成了卖国贼。其实客观一点来看，当时中国与欧美各强国比起来，确实是贫弱不堪，而且到了快要崩塌的边缘。在这样一个外墙内弱的局势下，气势强盛的人会带着心中的怒火与不甘和洋人拼死到底，但此时的曾国藩，已老矣，他年轻时的火气、霸气、刚直不屈，此时也业消失殆尽。对他而言，贫弱的中国玉强大的洋人对抗，吃亏的总是自己；再者，出风头的事情已经不是他的目标了，他的目标是如何明哲保身，如何安稳地度过余生，保持家业。所以在明知洋人不对的情况下，却不对其予以惩治。人都是特定时代的人，特定时期的人，而且是会改变的。没有办法为所有时代、所有时期、所有人服务，他能做的只是在当时的环境、处境下找到一个相对合适的办法来完成自己的目标。仅此而已。

人不能过于刚直，也不能不过柔弱。曾国藩历经官场数十载，他总结出了刚柔并济才可行走于世间。他改变自己的个性，学着去包容一些难容之事，这不是一件容易的事情，但是他却做到了，而且做得非常好。他的毅力是惊人的，这也是一种“刚”的表现。

过刚必折，这不是虚话，而是被太多历史人物证实了的真理。关龙逢、比干皆因刚直不阿、直言纳谏，惨遭夏桀和商纣的残害；海瑞更因

秉性耿直、不善圆通而一生坎坷、难以重用。柔是手段，刚是目的，以退为进，以柔克刚，从而实现自立自强，这才是柔的实质。

都说越王勾践，卧薪尝胆二十年吞吴复越，体现了构建忍辱负重的一面。实际上仔细看来，也是一个外柔内刚，以求自强的故事。勾践将自己刚的一面隐藏了起来，通过不断地降低身份、自尊来打消吴王对自己的防备之心。勾践确实忍耐力够呛，也确实善于把自己伪装成一个胆小、无志向，且颓废的俘虏，最终以弱胜强，一举歼灭吴国，复兴了越国。

以柔克刚，这一心得可以从诸葛亮“七擒孟获”的故事中得到印证。三国时期，南中酋长孟获多次冒犯蜀国的边境，诸葛亮决定南下讨伐。第一次交战，孟获就陷入了蜀军设置的包围圈，无奈之下，他只好奔走于山路以期能够逃脱，不料却被埋伏在山上的魏延给活捉了。对俘虏，诸葛亮下令给足酒饭之后就放了，南中的俘虏各个感激涕零，唯独孟获不服。诸葛亮将孟获放回去了，孟获又再次重整旗鼓要与蜀军决一死战。孟获平日里好饮酒取乐，且对部下素来厉声厉色，其部将为了报答诸葛亮的不杀之恩，趁孟获酒醉之时将其绑了起来送进了蜀军营帐。这次孟获更是不服自己被俘。为了让孟获输得心服口服，诸葛亮再次放了孟获。回到营寨的孟获与弟弟孟优商量，让孟优都蜀军诈降，里应外合以期一举打败蜀军。诸葛亮向来料事如神，他已明了蒙氏兄弟的把戏，遂用药酒灌醉了孟优等人，孟获当夜袭击蜀军大营，第三次被俘。可孟获还是不服，诸葛亮再次放了孟获。就这样，又三捉三放，孟获还是没有战胜蜀军。最后被诸葛亮的智谋以及宽阔的心胸打动的孟获，终于投降了，发誓不再侵犯蜀境，愿与蜀国永远修好。诸葛亮用怀柔的手段，以柔克刚，降服了桀骜、刚直的孟获，实现了安定蜀国边境的目的。

强悍，刚直可以战胜敌人，却未必能够让对方输得心服口服。但怀柔之策就不同了，它可以让输的人输得心悦诚服，且永远不再有反叛之心，可以说是永世消除敌人的方法。人们往往很容易被强悍的对手给震慑住，实际上，这种强悍只是一种表象，很容易给他人造成心理负担、同时为自身埋下炸弹。过于刚直的人，结果多半不好，曾国藩也是看到了这一点，才选择刚柔并济，而非一刚到底。

古人说，善谋国者，不善于谋身。古往今来，那些为国家、朝廷、皇帝做出巨大贡献的人，很多结局都异常地悲惨，究其原因，过于刚直，不善圆通是一个重要的因素。伍子胥是吴国的开国功臣，忠贞不贰，直言不讳，可惜最后也死在了自己的忠直上；文种同范蠡一样，是

帮助勾践复兴越国的功臣，但他不像范蠡那样明察秋毫，一心只是想辅佐越王勾践，却不曾想过勾践是否愿意同自己一同治理越国，死忠害死了文种；商鞅变法，名耀古今，但最终也难逃车裂的命运……掰着指头数，数不尽。这么多的前车之鉴，这么多的残酷画面，足以印证：过刚必折了。

人太直了容易引起他人的不满，太弱了，容易遭受他人的欺凌，所以要刚柔并济。该刚时则刚，该柔时则柔，不得含糊。曾国藩因“刚直”受过不少挫折，所以在他的很多书信、文章中有不少论述“刚直”的。不过有一篇是专门针对刚直做的：

汉初功臣惟樊哙气质较粗，不能与诸贤并论，淮阴侯所羞与为伍者也。然吾观其人有不可及者二：

沛公初入咸阳，见秦宫室帷帐，狗马重宝，妇女以千数，意欲留居之。哙辄谏止，谓此奢丽之物，乃秦之所以亡，愿急还灞上，无留宫中，一也。

高祖病卧禁中，诏户者，不得入群臣！哙独排闼入，谏之以昔何其勇，今何其惫，且引赵高之事以为鉴，二也。

盖人禀阳刚之气最厚者，其达于事理必有不可掩之伟论，其见于仪度必有不可犯之英风。哙之鸿门披帷，拔剑割彘，与夫灞上还军之请，病中排闼之谏，皆阳刚之气之所为也。未有无阳刚之气，而能大有立于世者。有志之君子养之无害可耳。

周亚夫刚正之气，已开后世气节者之风。

观其细柳营劳军，天子改容，已凛然不可犯。厥后将兵，不救梁王之急，不肯侯王信，不肯王匈奴六人，皆秉刚气而持正论，无所瞻顾，无所屈挠，后世西汉若萧望之、朱云，东汉若杨震、孔融之徒，其风节略与之相近，不得因死于非命而薄之也。

惟其神锋太隽，瞻瞩太尊，亦颇与诸葛恪相近，是乃取祸之道，君子师其刚而去其傲可耳。

在这篇文章中，曾国藩指出樊哙是一个有阳刚之气，个性耿直之人。他两次劝谏刘邦，功劳甚是不小，在某种程度上，为汉室江山的建

立立下了汗马功劳。更难能可贵的是，樊哙是武人出身，但却行了文人之事，实属难得啊！

刚柔并济，说起来容易，做起来未必简单。曾国藩用了半生才悟到这个道理，又花了半生将自己修养成一个能够刚柔互用的人，曾国藩能够做到已经是万幸了。对于大多数人来说，刚柔并济是一个浩大的工程，它需要对个性做修正，还需要持之以恒的坚持，更需要审察世事的眼力，这其中的哪一项都不是轻松可以办到的，所以刚柔并济更多的是作为我们行事处世的一个方向，要切实地做到，就要像曾国藩那样花大量的心思、时间、精力在上面，真正做到坚持不懈、毅力不倒，方此才能卓有成效。

刚的深层内涵

在曾国藩看来，刚并不是暴虐，而是强硬的态度。对于刚即强硬，应该是在为天下国家做事、与外人争利的情况下运用，而对于个人名利、家庭内部还应是以柔为主。这种阳刚强硬的态度，无论对于公事还是对于个人，都是很重要的。完璧归赵的典故就说明了这一点。

公元前283年，秦昭襄王派使者带着国书去见赵惠文王，说秦王情愿让出十五座城来换赵国收藏的一块珍贵的“和氏璧”，希望赵王答应。赵惠文王就跟大臣们商量，要不要答应。如果答应，怕上秦国的当，丢了和氏璧，拿不到城；如果不答应，又怕得罪秦国。议论了半天，也没有最终的结论。当时就有人推荐蔺相如，说他是个很有见识的人。

赵惠文王就把蔺相如找来，问他怎么办。

蔺相如说：“秦国强，赵国弱，不答应不行。”

赵惠文王说：“要是把和氏璧送了去，秦国取了璧，不给城，怎么办呢？”

蔺相如说：“秦国拿出十五座城来换一块璧玉，这个价值是够高的了。要是赵国不答应，错在赵国。大王把和氏璧送了去，要是秦国不交出城来，那么错在秦国。宁可答应，叫秦国担这个错儿。”

赵惠文王说：“那么就你就去秦国去一趟吧。可是万一秦国不守信

用，怎么办呢？”

蔺相如说：“秦国交了城，我就把和氏璧留在秦国；要不然，我一定把璧完好地带回赵国。”

于是蔺相如带着和氏璧到了咸阳。秦昭襄王得意地在别宫里接见他。葡相如把和氏璧献上去。

秦昭襄王接过璧，看了看，挺高兴。他把壁递给美人和左右侍臣，让大伙儿传着看。大臣们都向秦昭襄王庆贺。

蔺相如站在朝堂上等了老半天，也不见秦王提换城的事。他知道秦昭襄王不是真心拿城来换璧。可是璧已落到别人手里，怎么才能拿回来呢？ 他急中生智，上前对秦昭襄王说：“这块璧虽说挺名贵，可是也有点小毛病，不容易瞧出来，让我来指给大王看。”

秦昭襄王信以为真，就吩咐侍从把和氏璧递给蔺相如。 蔺相如一拿到璧，往后退了几步，靠着宫殿上的一根大柱子，瞪着眼睛，怒气冲冲地说：“大王派使者到赵国来，说是情愿用十五座城来换赵国的璧。赵王诚心诚意派我把璧送来。可是，大王并没有交换的诚意。如今璧在我手里。大王要是逼我的话，我宁可把我的脑袋和这块璧在这柱子上一同砸碎！”说着，他真的拿着和氏璧，对着柱子做出要砸的样子。

秦昭襄王怕他真的砸坏了璧，连忙向道歉：“你误会了，我哪儿能说了不算呢？”

他就命令大臣拿上地图来，并且把准备换给赵国的十五座城指给蔺相如看。

蔺相如这时想，可别再上他的当，就说：“赵王送璧到秦国来之前，斋戒了五天，还在朝堂上举行了一个很隆重的仪式。大王如果诚意换璧，也应当斋戒五天，然后再举行一个接受璧的仪式，我才敢把璧奉上。” 秦昭襄王考虑到蔺相如跑不出秦国，就说：“好，就这么办吧。”他吩咐人把蔺相如送到使馆去歇息。

蔺相如回到使馆，叫一个随从的人打扮成买卖人的模样，把璧贴身藏着，偷偷地从小道跑回赵国去了。 过了五天，秦昭襄王召集大臣们和别国在咸阳的使臣，在朝堂举行接受和氏璧的仪式，叫蔺相如上朝。

蔺相如不慌不忙地走上殿去，向秦昭襄王行了礼。

秦昭襄王说：“我已经斋戒五天，现在你把璧拿出来吧。”　蔺相如说：“秦国自秦穆公以来，前后二十几位君主，没有一个讲信义的。我怕受欺骗，丢了壁，对不起赵王，所以把壁送回赵国去了。请大王治我的罪吧。”秦昭襄王听到这里，大发雷霆。说：“是你欺骗了我，还是我欺骗你？”

蔺相如镇静地说：“请大王别发怒，让我把话说完。天下诸侯都知道秦是强国，赵是弱国。天下只有强国欺负弱国，决没有弱国欺压强国的道理。大王真要那块璧的话，请先把那十五座城割让给赵国，然后打发使者跟我一起到赵国去取壁。　赵国得到了十五座城以后，绝不敢不把璧交出来。”

秦昭襄王听蔺相如说得振振有词，不好翻脸，只得说：“一块璧不过是一块璧，不应该为这件事伤了两家的和气。”结果，还是让蔺相如回赵国去了。　蔺相如回到赵国，赵惠文王认为他完成了使命，就提拔他为上大夫。秦昭襄王本来也不存心想用十五座城去换和氏璧，不过想借这件事试探一下赵国的态度和力量。蔺相如完璧归赵后，他也没再提交换的事。

柔的特别意义

曾国藩认为，柔不是一般人所认为的卑下软弱，而是谦让退守，尤其是关系到个人的私利，更是要学会谦虚、退让。《易经》里就说：“盈则溢，满则亏”，伟大的戏剧大师莎士比亚也告诫人们：“一个骄傲的人，结果总是在骄傲里毁灭了自己。”

一个不懂得谦让退守的人，必定会走上失败之路。早期的曾国藩就是过于好强，任何事情做得都很失败。

当初，慈禧钦命曾国藩在身——圣旨让他回长沙“搜查土匪”，“团练乡民”，而他认为自己是皇后钦命，又在朝中做了大官，就对地方官员很是轻视，经常和长沙巡抚骆秉章、绿营将军鲍起豹闹矛盾，得罪了湖南上上下下所有的官员。

有一次，湘军操练，同场还有绿营兵，不小心，湘军一枪打了绿营

的一个勤务兵。鲍起豹就对曾国藩说，你把走火的士兵找来，捆到绿营，打上三百军棍！三百军棍是什么概念？至少把人打得半身不遂生活不能自理。团练不是国家正规军，手下既然伤及正规军，自然得照民人袭击军人的法条进行处罚。只是，真把人送过去，曾国藩很难受。没办法，最终还是送过去了。至于平时，绿营欺负湘军的事例亦不少，哪怕是曾国藩的亲兵，也常被打骂。

直到有一天，又是湘军同绿营兵聚赌，这回是绿营兵撒泼，杀了人。曾国藩以为，可算找到机会立威了。他对鲍起豹说，你得把肇事绿营兵捆过来，由我依法处置。依法，这个绿营兵就是死罪。

鲍起豹二话不说，还真就把人送过来了。不过，随着这个肇事绿营兵而来的，还有很多绿营兵。

他们蜂拥至曾国藩在又一村的办公室，鼓噪，说：咱们倒要看看曾大人你怎么处置他。局面大乱，甚至有拍他桌子、推他身体的。

这一来，曾国藩不敢杀了。他不知道杀了之后会发生什么事情。万一引发士兵暴动，咋办？那么，不杀呢？也不好。作为军队统帅，固应令出如山，现在却要出尔反尔，颜面何在？两难。他不知道如何处置，呆了。

外面越闹越凶，再不制止，有可能发生暴动。

曾国藩办公室隔壁是湖南巡抚官署，他就去找骆秉章求救，说，闹成这样，怎么办？

骆秉章说，我也不知道啊。要不，我帮你劝一劝，让绿营兵先回去，至于肇事士兵，我看，你还是放了吧。

走投无路，曾国藩无奈，只好放人。

这是很屈辱的一件事情：当着那么多无知无识的乱民乱兵，堂堂二品大员、钦差团练大臣，屈服了，举白旗投降。

受了奇耻大辱，曾国藩不服。虽然此时他在湖南的人缘不怎么好，仍然有几个“死党”挺他，给他想了上、中、下三策。

上策叫“举发”，就是告御状，把这个事情捅到北京去，请皇帝断曲

直； 中策是“含忍”，这次先认栽，一旦逮着机会，再与恶势力作斗争；下策则是“引退”，包羞忍辱，离开长沙。

由于，曾国藩在北京有强大的人脉，可以通过各种渠道向皇帝反映湖南绿营存在的问题，包括提督是否称职的问题，届时，皇帝裁决此事，曾国藩的京官朋友都能说上话，此计胜算很大，所以被称为上策。

至于中策，倒是意义不大。因为，曾国藩来湖南，主要任务是练军，如今不将主要精力放在练军，却牵挂人事斗争，本末倒置，反而令皇后更加反感。

曾国藩说：告赢了又如何呢？告赢一次，还有下次，恩怨纠结，不得宁日。在长沙，最高长官不支持他，办事官吏杯葛他，民众痛恨他，军队挑衅他，耗在这里有什么意思呢？既然如此，干脆选择下策，走。于是写了一道奏折，借口“就近剿匪”（其时湘南比较乱），离开了长沙，率军去了衡阳。

可见，要想让自己更快成功，和别人处好关系，就要在个人名利问题上学会退让。西方哲学家罗曼·罗兰说：“柔和的态度对于一颗被人轻蔑的心的确是很大的安慰。”

刚柔并用方法

对于强硬和退守运用，我们都应该站在结合使用的出发点上，曾国藩强调：“刚柔互用，不可偏废，太柔则靡，太刚则折”即要刚柔互用，不可偏执于某一端，太柔软会没有力量，太刚强则容易折断。

在曾国藩眼中，将刚柔运用最为自如的当属为人文武双全，且能诗能文，为官清廉的好友湖北巡抚胡林翼。原来胡林翼作为一省巡抚，甘心屈身事湖广总督官文，两人关系处理得相当融洽，并将湖北的行政、军事处理的井井有条。

官文是满洲正白旗人，出身军人世家，年纪轻轻便作了殿前蓝翎侍卫，屡迁至头等侍卫，出为广州汉军副都统，走的是满洲贵族子弟的特权道路，一帆风顺，青云直上。杨霈被撤职后，他由荆州将军任上调湖广总督。此人于游冶享受样样精通，就是于打仗治民不通，占着湖广总督的高位，什么事都不做，却又出于满洲权贵防范汉人的本性，对胡林

翼事事横加干涉，弄得胡处处为难。

一气之下，胡要幕僚起草奏折，向皇上告状。幕僚劝告：江南汉人手握重兵，朝廷如何放心得下？官文名为总督，实是朝廷派到湖广监视汉人的耳目，告官文的状，只会徒增皇上的反感。最好的办法是取得官文的支持，督抚同心，共成大业。胡林翼经此指点，立刻醒悟。

不久，官文三十岁的六姨太生日，总督衙门向武昌官场大发请柬，要为六姨太热闹一番。谁知湖北司道府县大部分官员平日对官文都无好感，耻于为一个年轻的姨太太祝寿。生日这天，日上三竿了，总督衙门还冷冷清清。官文心里着急，六姨太气得嘤嘤哭泣。将近正午了，武昌城里的重要官员，仍无一人登门。官文无法，只得降尊纡贵，派人四处再请。正在这时，一辆绿呢大轿抬来，前面仪仗森严，后面跟着几辆花呢绣轿。一个家丁飞奔过来，递上一个名刺。管家接过一看，上面赫然写着湖北巡抚胡林翼的大名。管家喜出望外，连忙进府报告官文。官文欢喜异常，亲到大门外迎接。胡林翼不但自己来了，还带来了老母和正妻静娟夫人，以太太之礼，给六姨太送了一份厚礼。

六姨太破涕为笑，在二门外恭迎胡家太夫人、夫人。听说巡抚以如此隆重的礼仪庆贺官文六姨太的生日，不到一个时辰，湖北藩司、臬司、粮道、盐道、汉阳知府、武昌知府全部来齐了。六姨太得了一个全脸面。宴席上，胡太夫人、静娟夫人尽选些好听的话恭维六姨太，把个六姨太喜得合不上嘴。临别时，胡太夫人又郑重邀请六姨太到巡抚衙门去做客，六姨太乐滋滋地接受了。

第二天一早，一辆花呢大轿将六姨太抬进巡抚衙门，胡太夫人、静娟夫人设盛宴款待，陪着玩牌听曲，扯家常。六姨太自幼丧母，见胡太夫人这样喜欢她，便认胡太夫人为母。

胡太夫人高高兴兴地收下这个义女，又叫她拜见了兄长胡林翼。胡太夫人送给六姨太一副金镯金耳环金戒指，算是给义女的见面礼。六姨太回府后，在枕边对着官文说起胡家母子的千好万好。并说，从今以后两家认了亲，就是一家了，就不要再为难胡林翼了。官文对这个娇媚聪敏的六姨太向来百依百顺，果然从此再不给胡林翼找岔子了。军事民事，全付与胡林翼一手办理，他只在上面画诺而已；而胡林翼也表面上对他恭敬顺从。武昌城里督抚关系之亲密，为全国之最。

从中我们可以看出，要做到刚柔并用，实际上就是能方能圆，达到

左右逢源。“方”是做人之本，是堂堂正正做人的脊梁。“正”是处世之道，是妥妥当当处世的锦囊。

三国时期刘备落难投靠曹操，曹操很真诚地接待了刘备。刘备住在许都，在衣带诏签名后，为防曹操谋害，就在后园种菜，亲自浇灌，以此迷惑曹操，放松对自己的注意。一天，曹操约刘备入府饮酒，谈起以龙状人，议起谁为世之英雄。

刘备点遍袁术、袁绍、刘表、孙策、张绣、张鲁、均被曹操一一贬低。曹操指出英雄的标准——“胸怀大志，腹有良谋，有包藏宇宙之机、吞吐天地之志。”刘备问“谁人当之？”

曹操说：“今天下英雄，唯使君与操耳！”刘备本以韬晦之计栖身许都，被曹操点破是英雄后，竟吓得把匙筋丢落在地下，恰好当时大雨将至，雷声大作。曹操问刘备为什么把匙筋弄掉了？刘备从容俯拾匙筋，并说：“一震之威，乃至于此。”

曹操问：“雷乃天地阴阳击博之声，何为惊怕？”

刘备又说：“我从小害怕雷声，一听见雷声只恨无处躲藏。”至此曹操认为刘备胸无大志，必不能成气候，也就未把他放在心上，刘备才巧妙地将自己的慌乱掩饰过去，从而也避免了一场杀身之祸。刘备在煮酒论英雄的对答中是非常聪明的，他用的就是方圆之术，在曹操的开怀大笑之中，才免去了曹操对他的怀疑和嫉妒。

存倔强以励志

【原文】

至于“倔强”二字，却不可少。功业文章，皆须有此二字贯注其中，否则柔靡不能成一事。孟子所谓至刚，孔子所谓贞固，皆从倔强二字做出。吾兄弟皆秉母德居多，其好处亦正在倔强。若能去忿欲以养体，存倔强以励志，则日进无疆矣。

【译文】

至于倔强二字，却不可缺少。一个人的功名、事业、文章，都必须有这两个字贯穿其中，否则柔弱委靡，一件事也做不成。孟子所说的至刚，孔子所说的贞固，都是由倔强二字引出来的。咱们兄弟都更多地继承了母亲的品德，它的好处也正是倔强。如果除去愤怒和欲望而使身体强壮，保持倔强来激励志气，那么就可以不断进步了。

【解读】

倔强的含义

每个成功的人身上，都有一种倔强的精神，面对重重困难，都能有不断向前的决心。曾国藩认为，倔强包含了至刚、贞固两层含义。

“至刚”语出《孟子 公孙丑》。孟子在回答公孙丑如何培养浩然正气时说：“其为气也，至大至刚，以直养而元害，则塞于天地之间。其为气也，配义与道；无是，馁也。是集义所生者，非义袭而取之也。行有不谦于心，则馁矣。我故曰，告子未尝知义，以其外之也。必有事焉，而勿正，心勿忘，勿助长也。”

意思是，这种气，极端浩大，极端有力量，用正直去培养它而不加以伤害，就会充满天地之间。不过，这种气必须与仁义道德相配，否则就会缺乏力量。而且，必须要有经常性的仁义道德蓄养才能生成，而不是靠偶尔的正义行为就能获取的。一旦你的行为问心有愧，这种气就会缺乏力量了。所以我说，告子不懂得义，因为他：把义看成心外的东西。我们一定要不断地培养义，心中不要忘记，但也不要一厢情愿地去帮助它生长。

“贞固”一词出于《易经》。乾卦里说：“文言曰：‘贞者，事之干也……贞固足以干事。’”在这里，贞固的意思就是守持正道，坚定不移，要始终保持专注。最先，孔子不断为其增添新的含义，如“志士仁人，无求生以害仁，有杀身以成仁。”将其上升为一种和人的生命相关的品质，而三国时期的刘劭在其《人物志·九徵》说：“体端而实者，谓之贞固。贞固也者，信之基也。”完全将贞固视为一个人身上不可或缺

因素。

不过，我们需要注意的是，无论是至刚和贞固品质的培养，不是一朝一夕之事，而是要长年积累培养。孟子就此还讲了一个拔苗助长的故事。宋国有个人嫌他种的禾苗老是长不高，于是到地里去用手把它们一株一株地拔高，累得气喘吁吁地回家，对他家里人说：‘今天可真把我累坏啦！不过，我总算让禾苗一下子就长高了！’他的儿子跑到地里去一看，禾苗已全部干死了。天下人不犯这种拔苗助长错误的是很少的。认为养护庄稼没有用处而不去管它们的，是只种庄稼不除草的懒汉；一厢情愿地去帮助庄稼生长的，就是这种拔苗助长的人－－不仅没有益处，反而害死了庄稼。

在中国，因为倔强而专注而成功的创业者，当属百度创始人李彦宏。据媒体报道，李彦宏坦诚，从小自己就是一个很倔的人，如果认准了什么事情，就会一直把它做下去。

从上世纪80年代末期一直到2002年，国内没有人看好搜索引擎技术，当时还叫做信息检索或者情报检索技术，这个技术计算机系的人是不研究的，而他当时正好学了点这方面的东西。从上大学的时候开始，逐渐培养了他对这个行业的一种感觉，很多时候别人没有意识到的东西他意识到了，别人觉得不重要的东西他觉得很重要。

他说，自己一直有一个梦想，希望有一天自己开发的技术能够改变很多人的生活，甚至改变世界。1997年夏天到硅谷之后，发现有这种梦想的人在中国有很多，而其中有不少人就是他因为相信自己的梦想就自己创业了，并且取得了成功。

最后还发现：一个技术要想被市场所接受，影响普通人的生活，不是一个纯技术问题。想真正实现自己理想，只有你自己开公司，决策才能够自己来掌握，即使是最后做失败了觉得也心甘情愿。

正是李彦宏的这种倔强的性格，才让他敢于走在别人的前面，获得最终的成功。同时，还要注意的是，李彦宏的成功也和专注密不可分。

在 “CCTV 2005中国经济年度人物”颁奖典礼上， CCTV对李彦宏和“百度”如此评价，“众里寻她千百度，一个海外取经人最终在故土搜索到宝藏；再写新经济传奇，一个中国企业家让世界为他的创新买单；一个新生代中国商界精英，用他的故事告诉我们：专注，才能更好地生

存。”李彦宏自己也认为，百度跟他的竞争对手竞争真正的优势在于专注。这是百度真正能够在过去几年当中从无到有，从一个后来者变成一个领先者，以及今后保持自己这种领先地位，并且持续扩大自己的这个市场份额的真正的优势所在。

所以，倔强并不是让你盲目的前行，而是在专注中奋发图强。

倔强是一种好的品德

曾国藩认为，他们兄弟姐妹所具有的倔强性格是承袭了母亲的。从中可以看出，曾国藩的母亲对其影响较大，在心里有着不可替代的地位。回顾曾国藩五兄弟的人生道路，拥有倔强性格的曾母无疑是成功的，她培养的五个儿子一个个成为大清帝国的风云人物。

首先曾国藩，先考进清道光进士，后担任湘军统帅。官至两江总督，直隶总督，体仁阁大学士，武英殿大学士。封一等毅勇侯，太子太保。被毛泽东评价“愚于近人，独服曾文正”，蒋介石有“要救国复兴就不可不效法曾、胡”之说。

次子曾国潢，曾国藩大弟，清太学生。他在家遵循兄长指教，带领弟弟，教育子侄，奋发攻读，协助父亲与叔父管理家务，其许多家事，如祖父母和父母的赡养安葬，及建祠修房，都为主操办，井然有序。也曾参与公务，协办团练。御受通议大夫，封建威将军。

三子曾国华，咸丰五年（1855），在乡办团练，当湘军被围困于江西时，他率军赴赣解围，官至同知。后为湘军将领李续宾副手，转战鄂皖，殉命于安徽三河镇。清廷赠其道员衔，加赠太常侍卿衔，追赠通议大夫，赏骑都尉世职，并于国史馆立传。

四子曾国荃，咸丰二年（1852）考取贡生。年少赞为“奇童”，文略武攻，湘军著名将领。后任浙江按察使、江苏布政使、陕西巡抚、山西巡抚、陕西总督、两江总督。光绪十年（1884），任两江总督兼通商大臣。曾国荃一生，早年寒窗苦读，中年随兄率湘军转战多年。后攻克天京（今南京），晚年实心任事，济民于危，拒俄抗法，于内政外交颇著成效。

五子曾国葆，自幼用功读书，志向远大。咸丰三年（1853），曾国

藩奉诏募军进击太平军，曾国葆挈六百人相从。咸丰八年（1858），为报三兄曾国华战死之仇复出，先投奔胡林翼，克安徽太湖潜山。咸丰十一年（1861）与兄曾国荃合围安庆。清廷封其为内阁学士。

在中国历史上，曾国藩家族由一个大臣家族保持全国军事重权的先例，更是成为大清帝国第一个手握重要兵权的汉人。当然，倔强是曾国藩成功的关键因素。

原来曾国藩在征伐太平天国出师之日起，其实就一直身处多重困境之中，他既要顾虑同僚和封疆大吏的掣肘，又要考虑士人的清议，同时面对一支数量庞大的太平军。其实最大的压力还是来自朝廷。虽然有唐鉴、倭仁、穆彰阿、肃顺等大臣的支持，但毕竟他手里有一支不可轻视的武装力量，他又是这支武装部队的总司令，朝廷岂可安睡？

咸丰四年，湘军水陆两师联合，一举收复武昌、汉阳，朝廷下旨让他署理湖北巡抚，就是暂时代理一下。曾国藩出于"私心万难自安"的心情上疏辞谢。谁知奏章还在路上，第二道谕旨又来，免去了他的这一代理职务。这让他十分尴尬。个中原因，就是祁隽藻大学士悄悄向咸丰皇帝打了个小报告，说曾国藩只是一个在籍侍郎，在籍侍郎只不过是一介布衣，用当时的话就是"匹夫"。一个匹夫一呼而应者云集，这可不是朝廷之福啊。咸丰帝不是傻瓜，一句话，就让他猛然醒悟过来，也就是说曾国藩的号召力和组织能力不可小觑，他可以招募军队来帮朝廷打造反派，也可以掉转枪口，直指朝廷。到时候这皇帝宝座恐怕就不是皇帝坐的了。所以咸丰帝顾不得"圣旨不是儿戏，不可出尔反尔"的惯例，随即下诏收回成命。

但是，曾国藩并没有计较，相反更加增添了如履薄冰之感。可后来却和咸丰为代表的朝廷出现了激烈的矛盾。在咸丰九年。曾国华在三河战死，朝廷降旨赐封老六的寄父即叔叔曾骥云从二品顶戴。而实际上，此前的曾骥云早就因曾国藩的缘故御封为一品光禄大夫了。如今不升反降，怎不让曾氏感到尴尬？然而，公然抗旨是不行的，遵旨当然也不行，于是曾国藩不得不与皇帝争论。他上疏以谢恩的名义告诉皇帝，前两次叔父早就是正一品衔了，那么此次的封赏我们欣然接受，但为了不忘旧恩，顶戴还是戴以前的算了。这样一来，皇帝也无话可说了。

如果曾国藩没有坚韧倔强的性格，不但其弟会死得冤屈，他走不到大破太平天国的时候，就可能被朝野攻讦而死。

走出愤怒和欲望危机，激励奋进的志气

孟子说了，浩然正气必须与仁义道德相配，必须要有经常性的仁义道德蓄养才能生成，一旦你的行为问心有愧，就会缺乏力量。曾国藩也强调：“若能去忿欲以养体，存倔强以励志，则日进无疆矣。”即如果除去愤怒和欲望而使身体强壮，保持倔强来激励志气，那么就可以不断进步了。所以，一个人要成功，要保持昂扬的斗志就要摆脱愤怒和欲望的困扰。

冲动是魔鬼，胜利冲昏人的头脑，愤怒则使人发疯。历史上因怒而失败者数不胜数。三国时期的张飞脾气暴躁。在阆中镇守，闻知关公被害，旦夕号泣，血泪衣襟。诸位将领以酒劝解，张飞酒醉后，怒气更大。帐上帐下，只要有过失士兵就鞭打他们，以至于多有被鞭打至死的。刘备知道后，就劝他，你鞭打士兵，还让这些士兵随你左右，早晚都要被祸的。对待士兵，平常应该宽容。

有一天，张飞下令军中，限三日内制办白旗白甲，三军挂孝伐吴。次日，帐下两员末将范疆、张达，入帐告诉张飞：“白旗白甲，一时无可措置，须宽限才可以。”张飞大怒，喝道：“我急着想报仇，恨不得明日便到逆贼之境，你们怎么敢违抗我作为将帅的命令！”就让武士把二人绑在树上，每人在背上鞭打五十下。打完之后，用手指着二人说：“明天一定要全部完备！如果违了期限，就杀你们两个人示众！”打得二人满口出血。二人回到营中商议。范疆说：“今日受了刑责，让我们怎么能够筹办？这个人性暴如火，如果明天置办不齐，你我都会被杀啊！”张达说：“比如他杀我，不如我杀他！”范疆说：“只是没有办法走近他。”张达说：“我两个如果不应当死，那么他就醉在床上，如果应当死，那么他就不醉好了。”二人商议停当。张飞这天夜里又喝得大醉，卧在帐中。范、张二人探知消息，初更时分，各怀利刀密入帐中，就把张飞给杀了。当夜，拿着张飞的首级，逃到东吴去了。张飞就这样死于因愤怒而引起仇恨的部下手中。

欲壑难平，欲望让人变得贪婪，没有自制力，消解人的斗志。秦始皇骊山墓在陕西省临潼县内，至今仍可见其规模。为营此墓，秦始皇从即位就开始破土动工，一直修到死后，前后三十七年，共动用刑徒、劳工七十万人。规模极其高大宏伟。陵内穿山凿石，以水银为江海，以宝石为星月，埋入无数的珍宝玩物，点燃有长明灯，极尽奢侈豪华。他死时，秦二世胡亥又将后宫未生育的宫女推入墓中以从死，禁闭知情的工匠，活埋陵中，残忍至极。应该说，骊山墓还只是秦始皇的一项奢造。

他在位时，先后仿六国宫殿尽修于咸阳，又作阿房宫，修筑万里长城，征匈奴，伐南越，戍守五岭，后宫美人，钟鼓无数，声色犬马，奢侈淫逸。为此，秦始皇赋敛无度，“田租、口赋、盐铁之利，二十倍于古”。更是徭役、兵役杂苛，催促又急，致令“丁男被甲，丁女被输，苦不聊生，自经于道树，死者相望”。凡此弊政，终于导致天下汹汹，社会矛盾激化，农民起义爆发，秦朝仅仅传了一代，便“二世而亡”了。

秦始皇大修陵墓，是为了显示皇帝尊荣，威加海内，也为了死后在冥间继续过骄奢生活，但是恰恰相反，其越是葬之以厚，也越是祸国殃民以深，其结果也就越是灭亡以速。及秦亡，不仅骊山墓建筑被项羽一把火烧得干净，而连秦的族宗宗庙亦被夷毁，秦始皇也以其暴虐而受到历史的鞭笞。

同样在内蒙古草原上有一种鼬鼠。鼬鼠整天忙忙碌碌，不停地寻找着食物，然后把吃不完的食物储存到洞穴里。然而，它们最后都是饿死的。这是因为鼬鼠晚年走不动的时候，就会躲进自己的“粮仓”里，但它们必须经常啃咬硬物磨短两颗门牙，否则就会因门牙无限生长而无法进食。贪欲使它只看到粮食，而看不见石子，看不见粮食以外的任何东西，它陷入贪欲的陷阱里，看不见隐患，看不见潜在的危机，看不见明天与未来，是贪欲葬送了它。它们早先在“粮仓”里并没有储存硬物，结果因没有硬物磨牙致使门牙不断生长，老长的门牙让鼬鼠无法进食，最后饿死在粮堆上。

伊索寓言中有这样一则小故事：一间蜂蜜工厂的仓库里，洒了很多蜂蜜，吸引了许多苍蝇飞来吃，而且因为蜂蜜太香了，它们都舍不得离开。不久，这些贪吃的苍蝇都因脚被蜂蜜粘住而飞不走了。当它们临死时，很难过地说：“我们真是太贪心了，为了短暂的快乐，却赔上了宝贵的生命。”

曾国藩的倔强

天下志士何其多，但最后实现大志的又有几人！立志虽不易，但励志更不易。立了志的人只有励志了，才能使期望变成现实，否则一切都是空谈。励志是什么呢？说白了，就是一个不断坚持、不断奋发的过程。这个过程大多时候既艰难又痛苦，但正是战胜艰难与痛苦的毅力才能最终成就梦想。

倔强，实质上也是一种“刚”，只不过它更多地表现为隐忍的一面。孟子所说的至刚，孔子所说的贞固，其实都是从“倔强”中引发出来的。至刚，缺乏倔强之气，难以达到刚强的最高境界；贞固，没有倔强之气，无以守护最珍贵的东西。倔强之气，是刚、强、毅的来源。任何一个没有倔强之气的支撑，都不可能走到最后，且树立自身独特的个性。

曾国藩个性刚直是出了名的，殊不知，他的倔强也是数一数二的。功名之心，人皆有之，更何况在封建时代。曾国藩作为一介士官，他的功名心很强。其实这也是一种志向，是一个可以实现自身价值的梦想。但当时的曾国藩深受理学家倭仁的影响，理学崇尚存天理，灭人欲，自然功名之心是要不得的。所以，曾国藩听从了倭仁的教导，努力用一个理学家的标准来要求自己，反复同功名之心作斗争，不过结果还是功名之心取胜了。其实今天看来，好功名并没有什么不对，只要取之有道，也没什么大不了的。

自从认识了倭仁，曾国藩立志改掉自身的很多不良陋习，他在写给家人的书信中这样写道：“余自十月初一立志自新以来，岁懒惰如故，而每日楷书写日记，每日读史十页，每日记茶余偶谈一则，此三事未尝一日间断。”也是在那时，他写下了著名的修身十二课，即主敬、早起、写日记等等。

那时他还立志戒烟，戒烟可不是件容易的事，戒过的人都知道那滋味可不是一般的难受。尽管戒烟的时候心神彷徨、六若无主，但曾国藩还是凭借着破釜沉舟的毅力和决心要求自己。两个月之后，他戒烟成功了。

曾国藩以近乎强迫式的做法强迫自己改掉了不少习惯，除了戒烟，改掉睡懒觉的习惯也是一个典型的事件。道光二十二年十二月，三十天里他有十三天都在睡懒觉，为此他不断地痛斥自己“直不成人”，“贪睡晏起，一无所为，可耻”，还不断地念叨什么外人不知道，可下人们都清楚得很，把自己说成一个近似虚伪的人。也是这样不断地警醒自己，改正陋习，他变成了一个勤于早起、勤于习字、练兵的“早起鸟儿”。

有一个故事，说老师给同学们布置了一个作业，让每个同学每天早上起来甩胳膊一百次。第一天，所有的同学都做到了。第十天，九成的同学都做到了。一个月后，一半的同学做到了。一个学期之后，只有一个同学还在坚持。那个学生就是亚里士多德，他的老师就是柏拉图。

人都是有惰性的。曾国藩也不例外，为了实现志向，他不断地与自身的惰性作斗争，不断地告诫、警醒自己要勤奋，不可贪睡、懒散。他甚至利用不断同朋友们讨论志向等话题来刺激自己不要忘记了梦想，这种对志向的坚持，对自身的强迫式洗礼，如果不能被冠之以“倔强”，那实在没有更好的词可以来概括了。

历史上有很多伟人、领袖、千古帝王、忠臣名相，但说到“倔强”，还真不找不出一个可以同曾国藩齐肩的。秦皇汉武、唐宗宋祖，他们的伟业历代传诵，但却离普通百姓的生活与梦想显得遥不可及，总有种隔书观望的感觉。可曾国藩不一样，他的功业都是建立在自身不断努力，不断地修正、改正的基础上的，他不像刘邦、李世民、康熙那样拥有帝王的才智与天赋，也不像魏征、海瑞那样刚直到底，他的一切成就都是与生活、与权势不断磨合的过程，对一般人来说，具有更大的可资借鉴的地方。尤其他在修身上那种不达目的誓不罢休的倔强之气，尤为一般人所钦佩和欣赏。

他一生有过不少目标，无论大小，他都竭尽全力地去完成、实现。他曾立志考进士，立志成为理学家，立志做大官，立志澄清天下，立志镇压粤匪，立志洗除耻辱，立志办洋务……这些他基本上都实现了，也做到了。一个人可以有什么梦想就实现，这绝对不是什么天赋、幸运等促成的，而是一种坚持、一种非做不可的强烈愿望，一种不认输的倔强之气促使他一个一个地实现它的目标。这是什么呢？是骨气，是傲气，还是莽撞之气？看过曾国藩那一列辉煌的目标成功表，你可以说他是有骨气的人，也可以说他是一个有傲骨的人，但他绝对不是一个莽撞之人。他身上那种常人难以企及的“倔强”催促着他不断地前进，不断地做到最好。

完美是不存在的，但追求完美是可行的。只有完美之心，才能够做出近似于完美的事情。曾国藩的倔强在某种程度上其实也是他个性中对完美的一种追求，即使带有自虐的倾向也在所不惜。

和平时期，曾国藩以圣贤名臣自居；乱世，他要澄清天下，勘定内乱。无论是和平时期的圣贤、名臣、学问家，还是乱世的英雄，他都做到了。所以他的威名响震寰宇，尤其他镇压太平天国的伟大功绩，更是把他推置到“中兴第一名”的高位，也难怪毛泽东都说“吾于近人，独服曾文正”。

曾国藩一生值得人称道的事情不少，但任何一件都难以与其平定太

平天国运动相提并论。曾国藩是文官出身，做武官平定天下的想法他一开始并没有，即使是当初操办团练的想法也不是他自己的，只是时局所迫而已。同样，他最后走上武将的道路，直至剿灭天平军，建立旷世奇功，也是被时局所迫。姑且不论曾国藩的志向是否如后人所争论那样强大、高远，单说他在时局所迫的情况下，能够勇于受任，且做出非凡的成就，就不是一般的气魄了。曾国藩身上若没有那种坚持的韧劲，倔强的骨气，他不可能以文官之身创武官之业。

咸丰三年正月，江忠源、胡林翼、左宗棠等人都在长沙，他们经常在一起讨论天下局势，考虑当前的任务，不过此时他们的志向还都尚处于保卫家乡的范围，并未提升到保护国家的高度。江忠源一直都在湖南镇压各种小势力群体的叛乱。咸丰三年二月，他突然接到命令，要带兵前往江南大营。当时洪秀全已经攻下了南京，且把南京当作了都城。清廷让向荣组建江南大营，以便紧盯南京。

实际上在湖南操办团练的时候，曾国藩只是给江忠源打个下手，可这下江忠源一走，曾国藩犹如断了支胳膊，以往该江忠源出马的事情现在全部都积压在了他的头上。所以在江忠源临走时，他对江忠源说：“你带勇东去，我就气馁了。为君王筹大局，我也不敢多顾私情。但你这一走，我哪里去找像你这样的人才。现在多事之秋，得你一人则重于山岳，少你一人则弱于婴儿。你能体谅我的心情吧。”

尽管曾国藩甚是彷徨，但江忠源还是得赴任。江忠源这一走，给曾国藩造成的直接影响就是他的志向发生了变化。他第一次开始考虑湖南省以外的用兵方略，他把目光从湖南团练大臣转移到全国用兵的大局上。尽管这些当时的想法都还只是一时的闪念，但也说明了他志向的变化。等到咸丰帝派兵开始西征和北伐的时候，他的志向也跟着清晰了起来。他在写给湖北巡抚张亮基的信中如是道：“我想再练三千乡勇，以成一军，意将誓灭此贼，澄清南服。”方此，他有了强烈战胜天平军的愿望，也正是愿望强烈，所以在受辱的时候才越发难以忍受，才要励志以雪前耻。

咸丰三年五月、六月、七月，正直湖南盛夏时节，天气甚是酷热难耐，但曾国藩依然加紧练兵。他被士兵追杀的事情也就发生在这个时候。八月间一夜里，他被一群士兵追杀，差点性命不保，可只有一墙之隔的湖南巡抚骆秉章却假装不知，这下曾国藩的脸可丢大了。他既气愤、又恼怒，觉得长沙已不再是自己的容身之所，遂决定搬至衡阳。

这次受辱事件，在曾国藩的心里留下了很深一道疤痕，也极大地刺激了他剿灭太平军的志向。好汉打脱牙和血吞，他硬是把这次耻辱给咽了下去，没有前去告御状，而是选择了发奋练兵，以图通过镇压太平天国来挽回面子，洗刷耻辱。曾国藩选择此道，在当时的情况下，可谓是最正确的途径。他一心想镇压太平军的愿望在经历了耻辱之后变得越发强烈了，在咸丰三年六月的一封信中，他这样写道：“至于粤匪猖獗，神人共愤。国藩虽愚昧闲散，亦未尝忘灭贼之事。……亦足以察微志之所在。”他说的微志之所在，就是指他把长沙的事隐忍了下来，而要靠镇压太平天国来报仇雪耻。

不久之后，江忠源死在了庐州的战场上，这样一来，曾国藩就非带兵出征不可了。水陆两军共一万人的队伍，都是他亲自训练的，除了他没有人能指挥的动。咸丰四年正月二十八日，他带着一万七千人的队伍，出发了，开始他澄清天下，镇压太平天国的志向。

从这里可以看出，曾国藩走上镇压太平军的道路，与其受辱以期通过战胜太平军来挽回颜面有莫大的关系。这个动力不容小觑，它恰恰反映了曾国藩“倔强”的一面。一个人受到他人的欺侮，以图通过自强来挽回面子，是很正常的事情，不过那都是基于一些易于办到的事情。可曾国藩选择了镇压太平军，这可不是一般的小事，而是非常难于办到的事情。当时清军与太平军作战屡战屡败，无论是实力上，还是人气上，清廷都处于一个下风的位置。在这样不利的局势下，曾国藩却迎难而上。这是一种知难而进的勇气，在与太平军作战中，曾国藩曾连吃败仗，尽管如此，他也不曾气馁过，而是集思广益，寻求失败的根源，以图反败为胜。这中间失败，爬起，再失败，再爬起，反复不知经历了多少次，可他还是坚持了下来，这种倔强之气给人的除了敬佩还是敬佩。于常人，那是很难办到的事情，曾国藩做到了，所以他高于常人，所以他受到常人的推崇。

曾国藩的倔强之举，还体现在置办中国海军上。

咸丰十一年七月，曾国藩向清廷上奏了一封购置外国船炮的奏疏，提议建立一支近代化的海军。他认为，这支海军必须“操纵自如，指挥由我”。到了咸丰十二年二月，时任代理海关总税务司的赫德也极力怂恿清政府打造一支海军。在通盘考虑之后，清政府决定置办海军，且命令以在英国养伤的海关总税务司李泰国为代理，代办此事。但李泰国野心不小，企图趁机控制中国海军大权。他迅速地购得了兵船七艘、泵船一艘，及舰队所需要的各种枪炮设备，并私自与英国海军上校阿思本签

订了为期四年的合同。合同规定，阿思本为舰队总司令，招募英国士兵六百人上船当水手，中国方面，只能听从李泰国的命令，他人一律不得干涉，并于同治二年，将舰队开回上海。清政府拒绝承认李泰国与阿思本签订的合同，决定舰队由所在地督抚节制，围攻天京的时候，要受曾国藩和李鸿章调遣；阿思本任副官，只管外籍士兵及教练技术等职。对于中国政府此番决议，阿思本拒绝服从，声称宁可把舰队开回英国遣散，也不愿交与他人来指挥。阿思本的无理要求得到了英国政府的支持，在压力之下，清政府决定妥协，让那个阿思本一个人独自指挥舰队。说白了，就是把中国的海军大权交给了英国人，而中国只保留了一个名义上的舰队而已。

针对此番局面，曾国藩坚决反对让出中国海军大权。他在写给奕䜣的信中，以非常强硬的语气职责总理衙门不断地改变主张，“洋人本有欺凌之心，而更授以可凌之势；华人本有畏怯之素，而又逼处可怯之地。”对于长他人之气，灭自己威风的做法甚是不耻。经过一番思虑之后，曾国藩提出了两个解决方案。一个是迅速给阿思本一些经费，遣其回国，并将心存私念的李泰国革职，不准其再干预中国政务。一个是从已经购得的七艘船中，选出几只交与阿思本带领，同时配备一些洋兵。剩余几只船则交与蔡国祥带领，配用中国士兵。对于这两个解决方案，阿思本一概不接受，最后清政府只好把已经购买的七艘战船全部退回，白白损失了一万两白银。

在这件事情上，曾国藩的做法是值得称道的。中国人本来已经是洋人想要侵吞的对象了，自己弱还表现的软弱不堪，一副被挨打了还不敢咳嗽两人的样子，那只能更加助长洋人的气焰，加速中国灭亡的步伐。尽管损失了不少钱财，但却在国家形象上赢得了胜利，对于当时中国的现状而言，民族的尊严比钱财要重要得多。

倔强之气，可以说贯穿了曾国藩修身、齐家、治国、平天下的各个方面，随便拿出其中的任何一个，都能从中看到倔强的影子。有人曾评价说，曾国藩的奋斗史，用两个字概括，就是“倔强”。倔强，使他改掉了诸如水淹、懒散等陋习，让他成为了一代修身养性的大师；倔强，使他明确了自身的志向，并在这一条路上做到了极致，获得了巨大的功名；倔强，使他在确立每一个目标的时候，都能够最后实现并完成。说曾国藩是一个刚直不阿的人，一个明哲保身的人，其实最恰当的概括，应该是，曾国藩是一个倔强的人。倔强既包括了外扬的刚，又包括了隐忍的柔，它才是铸就曾国藩辉煌人生的推力器。

强毅与刚愎的区别

【原文】

至于强毅之气，决不可无，然强毅与刚愎有别。古语云自胜之谓强。曰强制，曰强恕，曰强为善，皆自胜之义也。如不惯早起，而强之未明即起；不惯庄敬，而强之坐尸立斋；不惯劳苦，而强之与士卒同甘苦，强之勤劳不倦，是即强也。不惯有恒，而强之贞恒，即毅也。舍此而求以客气胜人，是刚愎而已矣。二者相似，而其流相去霄壤，不可不察，不可不谨。

【译文】

至于刚毅之气，绝对不能没有。然而刚毅与刚愎不同。俗语说：“自己战胜自己称为强。”强制、强恕、强为善，这都是自己战胜自己的意思。如果你不习惯于早起，就强迫自己天未亮就起床；如果你不习惯于端坐，就强迫自己端坐；如果你不习惯劳苦，就强迫自己与士卒同甘共苦，强迫自己辛苦劳作，这就是强。自己不习惯有恒心而强迫自己有恒心，这就是毅。如果不按上述方法去做，却想去战胜别人，这就是刚愎。这两者看起来很相似，但事实上相差很远。不能不小心留意！

【解读】

什么是强毅？

自立的道路，强毅之气是绝对不能没有的。自立意味着很多事情都需要自己来做决断，需要自己身体力行。自立的过程中，有很多自己不喜欢、不熟悉的事情，面对这些阻碍，需要的是将不喜欢的、不熟悉的事情当做喜欢的、熟悉的事情来做，不情愿也要强迫自己去做，而且还要坚持到底，直至把障碍消除。这个过程就是强毅。

何谓强毅？能强迫自己做不习惯的事情而不困倦疲乏的，是强；不习惯坚持，却能强迫自己坚定地持之以恒，是毅。强毅是非常考验人意志力的，是人就会有弱点，有陋习，即使再强大、再伟大的人也一样。是否拥有强毅之气，是考量一个人能否做出大业的重要标准之一，做很难做之事，忍常人所不能忍，坚定不移地贯彻始终，这些要求读来已经让人有些难以接受了，更何况还要付诸实践。想来，确实是一件残酷的事情，不过要成就大业，实现目标，不这样做是不可能达到目的的。

曾国藩一生曾经历过六次巨大的困苦，但每一次，他都咬紧牙关，挺了过来，直到大功告成。第一次是写信批评咸丰帝。批评皇帝，那是只有太上皇和皇太后才能做的事情，曾国藩却冒君臣之大忌公然批评指摘咸丰帝的不是。结果咸丰帝讨厌他，一般的官僚也不与他往来，都怕累及自身。曾国藩本来就看不惯官场的一些作风，自己追求的是做官就应当清廉正直，以“不爱财，不怕死“作为行走于官场的座右铭。这样势必与其他一些达官贵人之间发生摩擦，沟通起来会很不畅通。当年在会审琦善一案的时候，他得罪了当权者，结果弄得所有人一看见他就唯恐避之不及，更不用说与他谈话，同席而坐了。想一想，当时还很年轻的曾国藩，一方面惹怒了皇帝，另一方面又与其他官员不合，被排挤、孤立；本来有澄清天下的志向，但苦于报国无门，既不被皇帝赏识，又不为官员们所接纳，曾国藩该是何等的郁闷与伤怀呀！

他第一次与太平军交战，就兵败岳州。对于希望以镇压太平军来挽回颜面的曾国藩来说，兵败岳州无疑是另一次耻辱。当他带着接近两万人的大部队，浩浩荡荡地出发，准备同太平军作战之际，不料他尚未走出湖南，就在岳州被太平军打了个措手不及。原来，太平军与湘军接触之后，担心孤军深入不敌，所以往后退缩，到了湖北，准备聚集兵力与湘军作战。曾国藩见太平军此等情势，以为形势对自己有利，便水陆并进，一起挺进了湖北。当太平军与湖北的军队会和之后，卷土重来，顺势就把岳州城给包围了。曾国藩本来就同岳州的守城将领不怎么合得来，又发现太平军声势浩大，担心自己也被包围，便想撤退。但部下认为不妥，经过部下的三番劝说，他才把战船开到了岳州城外，只能远远地发射炮弹，却不敢轻易靠近。城中有三千多人马，结果从城中逃出的仅有九百多人，其余的都没太平军给杀了。而曾国藩所属的队伍，除了塔齐布一营，其余都逃回长沙了。

岳州之败，直接打击了曾国藩想在咸丰帝面前立一大功的愿望。当初湘军水师尚未建成的时候，他曾三次拒绝咸丰帝要他出兵镇压太平军

的命令，坚持要船、炮、兵勇都准备齐了再出征。本是想着在准备工作都做好了之后，打个胜仗，以报答咸丰帝的讥讽——咸丰帝曾在他的奏章上朱批道：“你想数省军务一肩挑，试问你有那个能力么？”可在还未与太平军正面交锋的时候，就吃了一个大大的败仗，这无疑是给了曾国藩脸上一巴掌，让他无颜再大言不惭。在兵败岳州之后，长沙的不少官宦士绅就打发言论，有的骂曾国藩是饭桶，有的建议解散湘军，不要再残害无辜的生命，大家都把他当成了一个无能之人。试想此时的曾国藩又是何等的郁闷呀！不过他却没有倒，反而以更大的热情和动力积极投入到镇压太平军的运动中。

之前的这些挫折还不算什么，提到靖港之败，那可是很大的耻辱，直接让曾国藩有了投江自尽的举动。靖港之败是曾国藩与太平军的第一次正面交锋。急于想立功的曾国藩，在听到民团的报告，说驻扎在靖港的太平军很少时，便草率行动，率军前去偷袭，结果遭到了天平军的反击，湘军损失惨重，很多士兵见形势不妙，扭头便跑，根本没有一丝军人该有的斗志。曾国藩看到此景，立即拉起了一面大旗，上面写着“过旗者斩”。他站在大旗下，手执长剑，，亲自督阵，可根本无以阻止不断逃窜的湘军。在回撤的路上，曾国藩是又羞又愤，一时想不开，纵深跳进了江中，幸好被部下给救了起来。可能也是受了这次兵败的影响，日后曾国藩在治兵、治军方面做了多方面的探究，以致形成了“治军，须以勤字为先”的理念，并且注重培养军队的士气及胆气。后期与太平军作战时，湘军个个如亡命之徒，那种势如破竹之势真的震慑住了太平军。与靖港之战时的湘军简直不是一个级别的。

岳州之败与靖港之败，中间仅隔了22天。这两次大败激起了整个长沙的愤怒，纷纷要求解散湘军，裁撤曾国藩。在一片骂声中曾国藩简直悲观到了极点，饭也不吃，衣服也不换，彻夜不眠，还写好了遗嘱，为自己置办了棺材，准备再次自杀。可就在此时，一个好消息传来了。塔齐布在湘潭打了一个大胜仗，这次胜仗也是湘军在此后连续六个月节节胜利的开端。捷报传到了北京，咸丰帝甚是高兴，命令给予湘军以嘉奖，曾国藩自此也找到了信心，翻了身。

在收复了武汉，控制了长江，取得了一些战绩的情况下，八个月之后，曾国藩在湖口又吃了一次败仗。曾国藩取得的一些成就，令咸丰帝改变了对其的偏见，并任命曾国藩担任湖北巡抚，执掌湖北军政大权。不过才过了七天，咸丰帝就收回成命了，原因是咸丰帝担心曾国藩掌握了地方实权后，难以再调遣。恰巧这个时候，太平军也做了一些调整，

派出了石达开、罗大纲等人收复武汉。曾国藩再次吃了败仗，败得是一塌糊涂，大小船只损失多少不说，令曾国藩羞愤的是他的坐船也被夺走了，在这样的情况下，他再次将自己投入了寒冷的江水中，幸好又被部下给救了起来。武汉再次被太平军掌控了，曾国藩失了战船，只好上岸，跟着陆军行动，开始了坐困江西的日子。

即使在江西，他的日子也不好过，并不比在湖南的时候好多少。因为他是客居江西的，所以当地的官员都不归他管辖，自然是没有人会听从他的调遣，所以处处受气，处处被动。军事上依旧是连吃败仗，曾经得力的助手塔齐布死了，罗泽南也死了，致使曾国藩在江西的日子更是雪上加霜。他自己也曾说过，在江西的那两年是他一生中最痛苦的时期。

后人看到的往往使曾国藩如何风光，如何光耀曾氏门楣，但却甚少关注他“中兴”的过程。经过上面简要的一些事件，可以看出，曾国藩并不是一个军事大将，也不是一个坚强的人，他后来之所以能够集文臣、武将、学问家、思想家于一身，都是因为有了这些鲜活而难忘的经历，才促使他去发现、改进、充实自己。曾国藩的强毅更多地体现在他是一个善于总结、善于改正的人，并且有一种强迫式的毅力，逼迫着自己去为目标而奋斗。

成功的路上都是充满荆棘的，当把所有的荆棘都踩过、自身也深切地体会了其中的痛楚之后，成功很自然地就会出现在眼前。在回望一番那成功之路，会发现那是一条不断挣扎、不断地与放弃作斗争，不断自我激励的前进之路。会觉得那些挣扎、痛苦是无比珍贵的财富，可要再经历一番，却是难以接受的。有些东西很美好、非常值得珍惜，但却不能在重复。强毅就是这样。凡是需要强毅之气才能完成的事情，毕竟是充满着挑战、痛苦与挣扎的事情，那个过程很痛苦，但只要坚持下来，结果将会是无比完美的。这也就可以解释人们常说的那句话：过程是痛苦的，但结果是美好的。

曾国藩对于强毅的定义分开而解，强：“古语云自胜之谓强。曰强制，曰强恕，曰强为善，皆自胜之义也。如不惯早起，而强之未明即起；不惯庄敬，而强之坐尸立斋；不惯劳苦，而强之与士卒同甘苦，强之勤劳不倦，是即强也。”意思就是，俗语说：“自己战胜自己称为强。”强制、强恕、强为善，这都是自己战胜自己的意思。如果你不习惯于早起，就强迫自己天未亮就起床；如果你不习惯于端坐，就强迫自己端坐；如果你不习惯劳苦，就强迫自己与士卒同甘共苦，强迫自己辛

苦劳作，这就是强。毅：“不惯有恒，而强之贞恒，即毅也”意思是自己不习惯有恒心而强迫自己有恒心，这就是毅。

所以强毅就是战胜自己，养成良好的习惯。卡耐基有一句名言：“性格决定命运”，同样，习惯也会影响人的一生。

好的习惯能使人终身受益，并能获得巨大成功。要问电灯的发明者是谁，我们会异口同声说是爱迪生。爱迪生小时候就是一个爱追根问底的孩子。爱观察，爱想问题，爱追根求源是他向新奇的大千世界求知的钥匙。在爱迪生4岁的时，有一次，到了吃饭的时候，仍不见爱迪生回来，父母亲很焦急，四下寻找，直到傍晚才在场院边的草棚里发现了他。父亲见他一动不动地趴在放了好些鸡蛋的草堆里，就非常奇怪地问：“你这是干什么？”小爱迪生不慌不忙地回答：“我在孵小鸡呀！”原来，他看到母鸡会孵小鸡，觉得很奇怪，总想自己也试一试。当时，父亲又好气又好笑地将他拉起来，告诉他，人是孵不出小鸡来的。在回家的路上，他还迷惑不解地问，“为什么母鸡能孵小鸡，我就不能呢？”从小就对事物的好奇心养成了爱迪生探索科学知识的良好习惯。他强烈的求知欲和做实验的愿望终于使他成为一个举世闻名的发明家。

那么，不良的行为习惯又会给我们的生活带来什么呢？日本有一家食品公司要招聘一位卫生检测员，一位衣冠楚楚、气度不凡的年轻人自信地走进了总经理办公室，他优雅的谈吐，扎实的专业知识赢得了总经理的好感，没想到就在年轻人转身离开的时候，他下意识抠了一下鼻孔，这个不起眼的小动作并没有逃过总经理的眼睛，结果可想而知，一个没有良好卫生习惯的人怎么能够做卫生检测员呢？当然，年轻人到死也不会知道是他"抠鼻孔"的坏习惯毁了他的工作，使到手的饭碗落入了他人之手。

只有通过强毅的性格和忍耐力，才能去掉身上的坏习惯，养成良好习惯，攀登成功的高峰。

一代伟人朱德出生入死，劈杀勇猛，从低层普通士卒蹿升，在军阀部队混成了模样，然而，他不愿意就这么浑浑噩噩下去，糜烂于血火之中尸骨堆之上的荣华富贵，他要寻找共产党，成为这个组织的一员，走一条振兴民族和国家的有意义的人生之路。决心已定，朱德脱掉了军装，毅然决然地离开了军阀部队，去走一条救普天下劳苦人民于水深火热的革命道路。他这次来到上海，除了寻找党，还有一个目的，就是进医院戒毒。他在军阀部队中已经深深染上了毒瘾，他清楚，浸泡在这么

个毒糜生活之中，自己肯定会彻底消失在无望之中。　找医院戒毒几乎不用费什么大周折，朱德来到法国圣公医院戒鸦片烟。

刚开始进入前期戒毒，朱德一直是靠鸦片入眠的，断了鸦片，顽强的失眠症开始发作，朱德以阅读来抵挡漫漫无眠之夜。他找来许多宣传进步思想的书刊，特别是《共产党宣言》等宣传工人运动的书刊，翻阅着，心中豁然一亮，他开始明白中国工人运动是由共产党领导的，各地的共产党小组蓬勃发展，而中国共产党一年之前已经在上海成立了中共中央局领导机构，陈独秀任中共中央局总书记。看来，列宁领导的苏俄式革命有可能在中国凶猛地卷起，朱德非常兴奋，对苏俄式的赤色社会主义制度体现的“不劳动者不得食”的精神极为欣赏和赞同。

失眠使朱德成为读书狂。以前朱德也尝试过戒毒，但没有成功，他能迎着枪林弹雨而上，却是经不住毒瘾的袭击，军阀部队，“双枪”齐放，朱德不可能不这样，毒瘾上来之时，天昏地旋，难以抗衡。这次朱德下决心戒毒恰是与一个崇高的愿望相联系，脱胎换骨抽筋吸髓，再痛苦也要坚持挺住。　进入戒毒的攻坚阶段了，朱德背水一战，经过一周天旋地转的戒毒煎熬，结果是柳暗花明，朱德昂首走出了法国圣公医院大门，像是换了一个人似的。迅速在人生路上的继续前进。

1998年5月，华盛顿大学350名学生有幸请来世界巨富巴菲特和盖茨演讲。当学生问到：“你们怎么变得比上帝还富有”这一有趣问题时，巴菲特说：“这个问题非常简单，原因不在智商。为什么聪明人会做一些阻碍自己发挥全部功效的事情呢？原因在于习惯。”盖茨表示赞同：“我认为沃沦．巴菲特关于习惯的话完全正确。”

什么是刚愎？

与强毅相对的是刚愎。刚愎是什么呢？就是倔强固执、自以为是，只凭着自己的主观意愿行事。拿今天的话来说，就是个人主义，不顾及他人的想法，一意孤行。刚愎和刚毅很相似，差别仅在于，刚愎的人自以为是，以自己的意愿为主导；刚毅的人根据客观情况行事，做出判断。刚愎自用的人，在历史上不乏其人，其结局大多都是悲剧性的，如战国时期的赵括，三国时期的袁绍、关羽等，不过最典型的莫过于西楚霸王项羽了。

项羽常常被人以英雄概之，确实，项羽乃一代旷世英豪，与刘邦不

同。刘邦虽然在与项羽争斗中获得了胜利，但其品性、胸襟等各个方面都难以堪任“英雄”这两个字，但刘邦有一点却是项羽没有的，而也正是这一点毁了项羽成就霸业的梦想，这一点就是善于纳言。项羽少年得志，二十四岁就起兵反秦，项梁任主帅，他任副帅，二十七岁便做了西楚霸王，主持国家大政。在政事上，项羽可以说是一帆风顺，并没有经历什么坎坷，自然也就不会有什么磨炼的机会。一个人的人生，特别是为官之人，人生太顺了，往往会给他一个错觉，让他对自己过于自信。自信过了头就是刚愎。项羽最大的一个个性弱点就是他过于自信，刚愎自用，所以他才会败，刘邦才会胜。

项羽的刚愎自用，造成了一系列的失误，就是失察，失人，失态，失信。这些综合在一起，使项羽在与刘邦的斗争中失去了原本该有的优势。

己所不欲，勿施于人。曾国藩认为，刚愎和强毅恰恰相反，强毅是对自己的强调和克制，而刚愎则是要求别人按照某种标准去做，甚至一些事情本身自己就做不到。

刚愎通常自信过强，不信任别人，喜欢随便怀疑别人，处处争辩，显得异常固执任性。其表现为有了一点成绩，狂妄自大，自认为能力非凡，事事都会成功；听到别人发表不同意见，便反驳争论，不论别人是否站得住脚，直到把别人批得“体无完肤”，显得的傲慢固执；当别人某方面超过了自己，妒忌不已，到处贬低、攻击别人；碰到挫折时，总自以为是，不总结经验教训，不撞南墙不回头。总之，刚愎给人一种自我中心、好走极端、咄咄逼人的感觉。

历史上，蔡桓公便是因刚愎自用而丢命的例子。《左传》记载：“扁鹊见蔡桓公。立有间。扁鹊曰：“君有疾在腠理，不治将恐深。”桓侯曰：“寡人无疾。”扁鹊出，桓侯曰：“医之好治不病以为功。”居十日，扁鹊复见，曰：“君之病在肌肤，不治将益深。”桓侯不应。扁鹊出。桓侯又不悦。居十日，扁鹊复见，曰：“君之病在肠胃，不治将益深。”桓侯又不应。扁鹊出，桓侯又不悦。居十日，扁鹊望桓侯而还走。桓侯故使人问之。扁鹊曰：“疾在腠理，汤熨之所及也；在肌肤，针石之所及也；在肠胃，火齐之所及也；在骨髓，司命之所属，无奈何也！今在骨髓，臣是以无请也。”居五日，桓公体痛；使人索扁鹊，已逃秦矣。桓侯遂死。”

大体意思是：扁鹊拜见蔡桓公，站了一会儿，对桓公说：“我看你

有病，在皮肤的表层，如果不医治的话，恐怕会向体内发展”

桓公不以为然地说：“我没有病。”

扁鹊退出去后，桓公说：“医生就喜欢给没有病的人治病，以便邀功请赏，并以此证明自己的医术高明。” 过了十天，扁鹊又来拜见，对桓公说：“您的病已发展到皮和肉之间了，如果不治疗就会加深。” 桓公没有答理他。扁鹊退了出去，桓公心里很不高兴。

过了十天扁鹊再次来拜见，对桓公说：“你的病已经发展到肠胃里了，如果不医治的话，还会加深。” 桓公还是不理他。扁鹊退出后，桓公更加不高兴。又过了十天，扁鹊老远看见桓公，掉头就跑。桓公很奇怪，便派人去问原因。

扁鹊说：“病在皮肤的表层，用热水敷烫就能够治好；病在皮肤和肉之间，用扎针的方法就可以治好；即使发展到肠胃里，服几剂汤药也还能治好；病一旦深入到骨髓里，那就只好由阎王爷来做主了，医生是无能为力的。现在君王的病已经深入骨髓，所以我不能再去请求为他治病了。”五天以后，桓公浑身疼痛，派人去找扁鹊，扁鹊已经逃到秦国去了。桓公就最终而死。

因刚愎自用而失败的还有项羽。本来以刘邦的能力和势力，无法和项羽抗衡，但刘邦比项羽心胸开阔，听得进别人的意见，聚集了萧何、韩信等军事人才，而项羽则是以为天下自己最为优秀，听不得别人半点意见。项羽的刚愎自用，使他失去了范增，还失去了一大批可以为他出谋划策的人。项羽恃才傲物，以己为纲，心里根本就容不下别人。范增是项羽手下一员不可多得的谋士，远超于刘邦手下的张良和萧何。他对项羽可谓忠心耿耿，时时处处都在为之出谋划策。鸿门宴是除掉刘邦的绝好机会，宴会上，“范增数目项王，举所佩玉玦以示之者三”，但项羽，沽名钓誉，妄自尊大，不仅“默然不应”，而且竟然纵虎归山。十足的妇人做派！范增一直没有得到重用，后来竟而至于被怀疑，范增临走时说：大王好自为之，天下的大局已定了（天下事大定矣，君王自为之）。范增已经知道，项羽没戏了。范增的离去，可以说是令人扼腕叹息的一件事情。可以说，在项羽这里，纵你学富五车，才高八斗，用兵如神，也只能自己翻来覆去的咀嚼。满口的苦涩，只能任其在唇齿之间游弋，再激动的心也只能让它静止于冷漠。

过分的相信自己和不能听取别人的意见，使项羽走到了穷途末路。

三千里江山，顷刻间拱手让于他人，岂不令人可惜？

强毅让你登上胜利的巅峰，刚愎让你坠入惨败的深渊

人最大的敌人其实就是自己。能正确了解自己的长处，也正确对待自己短处，善于扬长避短;能广泛听取各种意见，善于筛选、吸收好的意见;对事业有谋划、有对策:遇事镇定自如、不慌不乱;遇困难坚定信心、不屈不挠，能团结大家共同完成事业。这是强毅。

表现出自视很高、过分自信，容不得不同声音，更听不进去批评意见，一副高高在上、唯我独尊的架式，有形无形地拒人于千里之外，拒真知灼见于千里之外，结果是给事业造成了危害。这是刚愎。

曾国藩很是喜欢比自己有才干的人，知人善任，并还专门写了《面经》教给人们如何辨别人才，除了四个兄弟，在他身边聚集了杨载福、康福、塔齐布、周国虞、罗大纲等一大批水陆军事人才。

和贴身护卫康福的认识最有戏剧性。曾国藩回家办理母丧使，在岳阳楼休息时，走到岳州城的闹市区。只见三街六市，人来人往，百行百业倒也齐全。看到十字路口一家当铺门前围着一堆人，地上摊开一张纸，纸上画着横竖交叉的格子，上面布着几颗黑白棋子。纸上书："康福残局。胜一局收钱十文，败一局送钱二十文。"曾国藩本想走开，但看到棋局复杂，便知对方是个高手。特意将其叫到一边，果然，康福也是名门之后，并且有着一身好武艺。当时就表示，让他可以跟随自己建功立业。在后来，康福也在曾国藩身边屡立奇功，成为一个得意门将。

而对手，洪秀全则就显得刚愎自用了。太平天国建立之后，洪秀全已经没有以往的斗志，大兴土木，增加后妃，据记载，洪秀全的妃子达到700多人，比中国历史上任何一个皇帝的后宫都多。并且，开始怀疑周围的人，先是杀了东王杨秀成，后是逼走翼王石达开，任人唯亲，将两个没有任何才能的哥哥扶植为仅次于自己的二把手、三把手。

对于洪秀全的大哥的无能平庸，通过唐浩明先生所作《曾国藩传》便可领略一二。

洪仁达被押上来了。这是一个五十多岁的人，身材肥胖，面皮黧黑，头发稀疏，眼小唇厚，一副猥琐的样子。洪仁达进得门来，不待曾

国荃问话，便双膝跪在大堂当中，口中喊道：‘曾九爷饶命！’

曾国荃鄙夷地瞟了一眼，喝道：‘报上名来！’

谁知洪仁达虽在金陵住了十多年，竟然听不懂曾国荃的湘乡官话，茫然呆望着曾国荃，不知他说些什么。‘报上名来！’

曾国荃不耐烦地又吼了一句。洪仁达仍然傻子似地望着。’他莫不是个聋子？’曾国荃心想。

"九帅。"赵烈文心中已明白，凑过去说："想必他听不懂你的话。"曾国荃点点头。赵烈文对亲兵说："把陈德风押来。"

松王陈德风昨天在城里巷战被俘，当即就向湘军缴械投降了。陈德风被带上来了，两只手被绳子绑着。

"陈德风，你禀告本帅，洪仁达是聋子，还是听不懂本帅的话。"曾国荃问。

"禀告九帅，洪仁达不是聋子。他自幼在家种田，没有出过官禄布一步，平素只听得懂花县土话，其他什么话都听不懂。"陈德风弯腰回答。

"那你就把本帅的话用花县土话再说一遍给他听，要他务必从实招供。"

"是！"陈德风又一鞠躬。

经陈德风翻译，洪仁达终于听懂了，"小人名叫洪仁达。"

"你是洪秀全的什么人？"

"小人是洪秀全的二哥。小人兄弟三人，大哥和我是一个娘所生，老三是另一个娘生的。"

"洪秀全封了你什么官？"

"老三先封大哥为安王，后改为信王，封我为福王，后改为勇王。九爷，其实我和大哥一世种田，大字认不得一石，我们不晓得做王，只

知吃好的穿好的，多讨几个老婆。"洪仁达在被抓的那一刻，就在盘算着如何保住这条命。他把责任全部推到洪秀全身上，把自己装扮成一个愚昧无知的乡巴佬。大堂里的人都觉得好笑，只是不敢笑出声来。曾国荃想：这样的人居然也当了十多年的王，真他娘的混账！

"洪仁达，本帅问你，洪秀全是哪天死的？"

"老三是四月十九日归的天。自三月底以来，天京被九爷围得紧，老三知道仗打不赢，便急病了。我劝他吃药，他不吃，他说他的命是天父掌管的，吃药没有用。四月十九日那夜里，城里四处火光冲天，老三以为城攻破了，便服毒自杀了。"

"洪秀全的尸体埋在哪里？"

"埋在新天门外御林苑东边山上那棵最大的桂花树下。"

"你可要老实招供，不准胡扯！"

"是，是，小人不敢胡扯。老三归天后，是我抹的尸换的衣，埋的地方也是小人和小人的大哥一起选定的。"

洪秀全虽未生擒，却可确认已死无疑，这是曾国荃今天审讯洪仁达的收获。这样一个愚不可及的人，大概所知不多，曾国荃没有心思再审下去，吩咐押走。洪仁达心里急了，他想就此押下，说不定哪天就会被砍头，还有一个救命方子未拿出来，再不说就迟了。

"九爷，小人还有一件事要禀告九爷！"洪仁达在堂下高喊。

"你还有什么事？"曾国荃没好气地问。

"九爷，这是一桩绝密的事，你答应我不杀头，我就告诉你。"

曾国荃心想，这家伙是洪秀全的二哥，说不定真知道些别人不知的事，便哄道："你说吧，我不杀你。"

洪仁达很高兴，说："这事只能对九爷一人说，不能给别人知道。"

"你们都下去吧！"公堂里除留下陈德风外，包括赵烈文在内，所有的人都走了。洪仁达凑到曾国荃身边，悄悄地说："御林苑左侧有一个

牡丹园，牡丹园正中有一块簸箕大的空地，从这块空地挖下去，有三个大酒坛子。这是我上个月见天京危急时，偷偷埋进去的，里面装了这十多年来老三赏赐给我的珍宝。这批珍宝究竟值多少钱我也不知，只记得老三有次对我说，他赏给我的东西比别人都多，他说我的财产可以胜过前代一个叫石崇的人，又说我是天下最有钱的人。九爷，我现在愿用这三坛珍宝来赎我的命。那三坛珍宝都给你，你放了我吧！"

曾国荃绝没想到，审这个愚蠢的伪勇王倒审出一桩这样的美事来，刚才审李秀成的烦恼早已飞到九天云外，喜得心花怒放。

"好，本帅不杀你，但你绝对不能再对别人说起这事。倘若本帅挖不到那三坛珍宝，看不把你碎尸万段！"

每当读到这里，总是不禁感慨——强毅让你登上胜利的巅峰，刚愎让你坠入惨败的深渊。

漠视韩信的才华

项羽是西楚霸王，他威震四方，又抱有称霸天下的雄心，处在这样一个位置上，善于考察和决定自己手下的哪些人是自己应该重视和重用的，是他作为一个掌权者理应明确的事情。但是项羽却不知道，也不曾试着去做过。

韩信是刘邦定天下的功臣之一，但他一开始是跟着项梁的，项梁死后又跟了项羽。他跟从项羽做过不少事情，也提过不少建议，但大多数时候，他的建议都未被采纳，而且他自己也觉得项羽并不看重自己，所以内心很是不甘。后来韩信攻占了齐国，项羽派人去游说他，劝他叛汉，并给韩信了两条路走，一条是归楚，一条是保持中立。对此，韩信甚是寒心，说了类似于这样的话：我韩信在项羽的手下做事，官位最高的不超过郎中，职位只是执戟；言不为项王所听，计不为项王所用。我的价值得不到体现。所以，韩信离开了项羽，投奔了刘邦。

韩信是一个军事天才，试想刘邦要不是有韩信的协助，仅凭张良、陈平的谋略，战胜项羽恐怕有些勉强。可就是这样一个天才，却被项羽忽视了，以为自己的才华才是最高的。真是替项羽感到悲哀呀。

不视范增

翻开战国、汉初的历史，会发现刘邦的手下谋士特别多，像张良，陈平，萧何等，都是一流的谋臣。反观项羽，会发现他的身边只有一个“年七十，好奇计”的范增。刘邦手下人才济济，项羽手下却人才寥寥。为什么项羽手下就只有一个范增？其实与项羽刚愎自用的个性由莫大的关系。项羽与刘邦不同，他又自己的主见、有自身那一套即成的处世方略，所以他很少受外界因素的影响，也不太愿意听从他人的意见，个人主义是他身上一个鲜明的部分。所以他不需要谋士，什么事情都是自己做主。

鸿门宴，这个故事如今已经家喻户晓了。看过这个故事的人，都知道决定第二天消灭刘邦的是谁？决定撤销第二天军事行动的是谁？就是项羽嘛！在做这些决断的时候，他和谁商量过呢？很可惜，一个人都没有。他召集过会议吗？也没有。他和他最信任的范增商量过吗？也没有。所以项羽被称为孤胆英雄一点都不为过。

正因为只有范增这样一个谋士，所以项羽与其的关系相对的要好很多。但陈平仅用了一桌饭菜的计谋便轻易地离间了范增和项羽的关系。项羽对范增产生了不信任。

在与刘邦作战的时候，范增建议急攻荥阳。当时项羽选准了刘邦的软肋——粮道（甬道），集中兵力，断了刘邦军队的粮道。刘邦被困在荥阳城中，断了军粮，陷入困境，刘邦无奈，只好提议：“请割荥阳以西以和”。荥阳以西是刘邦已经攻占的土地，而且，占了荥阳以西，就可进一步夺取关中。刘邦要不是陷入困境，绝对不会开出这样的条件。

项羽因为对范增有了疑心，所以对范增的建议并未采纳。范增见状，甚是愤怒，要求告老还乡。不料项羽竟然也答应了，于是范增离开了项羽。

范增临走时说：大王好自为之，天下的大局已定了。通过项羽这么容易受人影响，且以自我为中心，范增就已经知道，与刘邦的争斗，项羽注定是要败北的。

项羽的刚愎自用，使他失去了范增。本来身边的谋士就不多，这下连最亲近的范增也走了，项羽还能跟谁商讨大计呀！即便有，也会被他的自负再次赶走。

说道刚愎，还有一个人不能不提。就是关羽。关羽大意失荆州，已成为人们的口头禅，但荆州之失却绝非“大意”二字可以说明，关羽个性中刚愎自用的一面实则脱不了干系。者从几件事情中便可窥知。

关羽水淹七军，擒了于禁，斩了庞德后，威名大振，华夏皆惊，这时候正是关羽军事上的顶峰期，可其在颠峰仅维持了不足一年，就败在了东吴吕蒙的手下。吕蒙深知关羽荆州兵马整肃，沿江有烽火台之备，急难成功，便对孙权提出纵骄关羽之策，以名不见经传的孺子陆逊代其职务，自己装病。陆逊差人拜见关羽，言辞卑谨，乞求两家和好，关羽召见使者后仰面大笑，指来使而言曰：仲谋见识短浅，用此孺子为将。虽撤荆州大半兵力攻樊城（曹操将徐晃守城），戒备之心失大半。

吕蒙白衣渡江袭取荆州时，关羽正率兵与徐晃交战，关平中了徐晃的埋伏，死伤无数，关平、廖化二人奋力死战，夺路而逃回，见了关羽说人言荆州被袭，关羽不信，喝曰：此敌人讹言，以乱我军心耳！东吴吕蒙病危，孺子陆逊代之，不足为虑。

关羽败走麦城，只有约三百人的队伍，内无粮草，外无救兵，只得听从赵累的建议逃亡西川，去西川有两条路可走，一是大路，一是小路，皆通西川。王甫建议走大路，怕小路有埋伏，此时的关羽仍趾高气扬地说：虽有埋伏，我何惧哉！约走20余里，被东吴将朱然率军截住，关羽不敢战，望临沮小路而走，不上四五里，又被潘璋掩杀，赵累死于乱军之中，此时仅剩十余人跟随，行至决石，被潘璋部将马忠所获，父子随后都死了。

关羽失荆州，看来不只是“大意”惹的祸，他刚愎自用的个性亦是失去荆州的重要因素。关羽虽文武兼备，为人刚正，却败在了刚愎自用，看不清形势上。

节制气血，保身利势

【原文】

肝气发时，不唯不和平，并不恐惧，确有此境。不特盛年为然，即余渐衰老，亦常有勃不可遏之候。但强自禁制，降伏此心。释氏所谓降

龙伏虎。龙即相火也，虎即肝气也。多少英雄豪杰打此两关不过，要有稍稍遏抑，不令过炽，降龙以来养水，伏虎以养火。古圣所谓窒欲，即降龙也；所谓惩忿，即伏虎也。释儒之道不同，而其节制血气，未尝不同，总不使吾之嗜欲戕害吾之躯命而已。

弟近年于阿兄忿激之时，辄以嘉言劝阻，即弟自发忿激之际，亦能有发有收。以此卜弟之德器不可限量，后福当亦不可限量。大抵任天下之大事以气，气之忿积于中者厚，故倔强之极，不能不流为忿激。以后吾兄弟动气之时，彼此互相劝诫，存其倔强而去其忿激，斯可矣。

【译文】

每当肝火发作时，不只是不平和，更不恐惧，确实有这样的境况。不仅年轻气盛时是这样，即使我现在逐渐衰老，也经常有怒不可遏的时候。但要努力控制自己的情绪，压制自己的怒火，佛教称这为降龙伏虎。龙就是相火，虎就是肝气。许多英雄豪杰都过不了这两关，关键在于稍稍控制自己，不要让肝火过盛。降龙用来养水，伏虎用来养火。古人所说的遏制欲望，就是降龙；所说的警戒愤怒，就是伏虎。佛家与儒家的说法不一样，但节制气血，却没有不同，总是要不让自己的欲望害了自己的身体。

弟近年来每在为兄激愤时，则以好言劝阻，即便在自己激愤时，也能做到有发泄有收止。有此可预测弟的道德器识不可限量，后福自然也不可限量。大致说来，担负天下大事靠的是气，当气积压于胸中很多时，会出现倔强到顶点的状态，这时不能不表现为激愤。以后我们兄弟生气的时候，彼此之间互相规劝警诫，保存气的倔强而去掉气的激愤，这样就好了。

【解读】

节制气血，乍一看，曾国藩似乎在讲养生修身，实际上他说的依然是如何强健自身的问题。节制气血，一方面有助于身体健康，一方面利于在理智的状态下做出决断。确实是保身利势的好事。

人都会有气血过盛，急火攻心的时候，而且这种情况在日常生活中

是司空见惯的。不过司空见惯的事情未必就是好事，值得提倡的事情。易于发怒便是如此。人在生气、发怒的时候，理智是最不清醒的，所以很容易做错事，也容易引起身体出现一些不良的情况。所以自古而今，人们都在提倡要平心静气地做事，不可动不动就发怒。

提起易怒，不由得会想起曹操、吴三桂、张飞这些历史上有名的人物。曾国藩早年个性过于刚直，时常会与人发生争执、摩擦，怒火一上来往往把事情弄得越发难以控制。一方面是从古人的事件中得到的教训，一方面是从自身的经历中感受到的，所以他才提倡要节制气血，避免肝火过盛。也正是认识到气血过盛很容易做出一些有违常理的事情，他才会一再地压制自身的血性，以柔和之气渐渐稀释刚硬之气。

“恸哭六军俱缟素，冲冠一怒为红颜。”这是明末清初诗人吴梅村《圆圆曲》中的一句词，讲的明末大臣吴三桂因不满李闯王夺走红颜知己陈圆圆，一怒之下向宿敌清军寄去了请兵书，希望多尔衮“合兵以抵都门，灭流寇于宫廷，示大义于中国。”吴三桂这一怒，直接把大汉江山交给了满洲清廷。古人常说“红颜祸水”，实际上祸水的未必是红颜，而是掌权者一时的“盛怒”。或许吴三桂留在历史上的只是一个爱美人胜过爱江山的秽名，但他这一怒却说明了一个问题：盛怒之下确实是没有理智可言的。

易怒的人，大多是个性使然。改变起来自然不易，但也并非不可能。不过人的个性更多的是通过潜意识的行为表现出来的，所以当发现问题的严重性时，往往也是在盛怒之后才感觉到的。可这时已无力挽回，除了更加生气，还是生气。聪明一点的人，会从中吸取教训，以后会慢慢地克制自身易怒的个性。

曹操在智谋上，可以说并不亚于诸葛亮。而且在三国鼎立时期，相比于孙权和刘备，他无论在智谋上那个，还是在学识上，都远超于另外两位当权者。但他有一个致命的弱点，就是太容易动怒。不幸的是，这个致命的弱点还被孙刘联军的军师诸葛亮给知道了，所以他才会兵败赤壁。这与项羽的失败何其相似。项羽败在了刚愎自用，曹操败在了易怒。看来古今豪杰，都有其致命之处。

赤壁之战前，周瑜最忌讳曹操手下精通水战的蔡瑁和张允，若要赢得胜利，就必须先除掉他们。于是周瑜利用了曹操多疑的性情，给了前来刺探军情的蒋干一个假情报：说蔡瑁与张允私通了东吴。曹操从蒋干处得知蔡、张倒戈的消息，果然大怒，立马将两人杀了。大将人头落

地，曹操出了有口恶气，可痛快之后，他立马意识到自己中计了，做了天下第一蠢事。按理来说，这种小儿科的反间计，曹操怎么会想不到呢？怪只怪他怒火攻心，只顾着发泄自己的情绪，疏于防范了。而周瑜正是抓住了曹操疑心重、易怒的个性，才将战机转向了利于自己。

与曹操一样，身为三国时期著名人物的张飞，也是一个易怒的典型。不过与曹操比起来，张飞的“怒”显得有些草莽之气，且大多时候显得气血过于旺盛了。

张飞和关羽齐名，都是“万人莫敌”的“熊虎之将”。他追随刘备，肆意沙场，出生入死，曾战马超、收严颜、败张郃，其丈八蛇矛勇冠三军。而他最出名的事件莫过于长坂坡一声吼退曹军百万。张飞此等气魄当然值得颂扬，不过，正应了那句“成也萧何，败也萧何”，张飞亦是“成也冲动，败叶冲动”。关羽是死于自身的孤傲自满，张飞则败于自己暴躁冲动的个性。人还真是，都有一个最致命的地方，不管之前多么的辉煌、果敢，最终都难逃自身的弱点。

著名史学家陈寿在《三国志》中对张飞的点评是，“飞暴而无恩”。根据史料的记载，可以看出张飞冲动易怒的个性集中表现在两个方面。一个是在处理同僚关系时冲动暴躁，一个是沙场对阵时不计后果。

建安元年，袁术攻击刘备，意图夺取徐州，张飞被派往坚守下邳。当时任下邳县令的是曹豹，乃陶谦的旧部，张飞与其共事很不舒畅，中间有不少摩擦。张飞不是一个善于自我反省的人，在遇到不公不理之事时，他的常态是会暴怒，生气，结果曹豹就在他的一怒之下，人头落地了。而这个结果的影响就是：下邳城中开始人人自危，混乱不堪。后来这件事传到了袁术的耳中，袁术便给写信给吕布，劝其乘机袭下邳。吕布果然率军前来攻打下邳，而中郎将许耽则开门投降，结果张飞不得不败走下邳，吕布由此俘获了刘备妻小和诸将家属。本来刘备、张飞刚到下邳，民心不定，他们最紧要的任务是要最大程度的寻求各方合作，在下邳这个地方驻扎下来。但张飞不仅没有安抚民心，反而随意杀戮，导致下邳城被吕布不攻自破。张飞的这一怒杀使刘备失去了一次兴起的机会，也极大地削弱了刘备的势力。

建安四年，张飞随刘备经过秦宜禄管辖的铚县。秦宜禄是魏国骁骑将军秦朗的父亲，他的原配夫人被曹操强行纳入了后宫。对此张飞甚是不解秦宜禄的做法，于是对秦宜禄说：曹操占了你的妻子，你还做他的县长，你还有没有脸面，还是跟我走吧。秦宜禄被张飞说动了，于是跟

着张飞走了。可走过一段路程后，他有些后悔，想回去。可是张飞却无名火起，一怒之下竟把秦宜禄给杀了。

张飞的个性是勇猛有余，思虑不全。这一点在他上阵杀敌的时候最为明显。

曹操南下时，刘备舍弃了新地，改行陆路南逃，曹操派人追了一日一夜，在当阳给追上了。刘备丢下了妻子，自己先借机逃脱了。张飞当时只带了二十多名士兵，面对曹军的强势追击，张飞选择了断桥、站在河边，对着曹军大喊:“身是张益德也，可来共决死？”曹军被张飞不怕死的气势给震住了，也因此，张飞逃过了一劫。张飞的异常勇猛一直是人们所津津乐道的，但是细想一下，如果当时曹操真的派兵前去追击，恐怕张飞纵然再英勇，一人之力也难挡曹军的千军万马，难怪后人常说，“张飞拆桥，有勇无谋。”

历史上这样败于自身的事例不胜枚举。张飞、关羽、项羽、曹操、杨素、薛道衡、年羹尧……这些人在史书上都是有名有姓，确切可靠的名人，但他们最后的结局都大致相同，一个字“惨”。他们有的死于刚愎自用，有的死于暴躁易怒，有的败于多疑，有的败于恃才傲物，有的败于得意忘形，可谓败得各有特色。但细看一下这些失败的理由，无一不是自取其败。人都善于看到他人的缺点，而看不到自己的弱势，但其实重要的是，要善于看到他人的长处，省察自身的弱点。只有这样，才能从他人的长处获得启发，继而来弥补和修正自身的弱点。这样才能持久、保持生命、家业的延续。但对于大多数人来说，这只是一个教科书上的理念，要用于日常生活，有点困难。因为人都是自私的，不肯将自己的缺点暴露在外面，让别人评头论足；也不想去赞美他人的长处，尽管心里可能很佩服某个人的优势。

易怒，属于个性的范畴。是天生的，不易改变。能做的，只有压制这种个性，避免其过度地展现。易怒，伤害是双份的。对易怒的人来说，无法控制自己的情绪，任由怒火喷发，这样可能会化解一些心中的郁结之气，但实践证明，人在发怒的时候，血压和心脏的跳动都是远远高于正常水平的，很容易造成急血攻心，丧失性命。在做事的时候，容易判断失误。曹操怒杀蔡瑁张允，张飞怒杀曹豹，结果怎样呢？不利的因素反而成倍地增加了。反过来，对承受怒火的人来说，莫名其妙地被人火攻一番自然也会心情不爽。控制力好一点的，可以不与其计较，控制力不好的，可能会与其开骂起来。如果事情变成这种情况，那同易怒的人会一样，血压和心跳亦会大大地升高，厉害的会导致生命危险，决

策失误。看看，易怒有什么好处。真的，一点好处都没有。

曾国藩提倡节制气血，真的是有先见之明。不过也不能这样说，毕竟认识到易怒无益的并非曾国藩。他也是在继承了前人的学识、经验的基础上得来的。他本身是个血气方刚之人，要把自己训练成一个懂得忍让、且善于忍让的人，着实不易。但毅力却成就了他。曾国藩以个人的实践经验证明了：易怒的个性也是可以改变的。

人生来就具备了很多先天的个性，也正是基于这个事实，很多人才认为个性使不能改变的。但人的个性并不完全是由先天的因素塑成的，后天的环境、学习以及经历也会对其产生重大的影响。曾国藩就是一个很好的例子了。因为知道性格时可以改变的，所以曾国藩在很多家信中，都阐明着一个观点：要忍。为何要忍呢？因为官场、士卒、战场、生活各有各既定的规则，顺之则昌，逆之则败。为了让家人少受些磨炼，曾国藩不惜笔墨地一再强调这样一个事实。说白了，就是要把自己的真实个性隐藏起来，用那些适应各个环境法则的个性去与人交往、处事。

“怒”是人与人相处的大忌。任何人、任何事在“怒”字面前都会选择逃离，而不是继续与之谈论。每个人在日常生活中每天多多少少都会有怒火袭上心头的时候，只是大多数时候都不太显眼，或者只是一瞬间的情绪变化。这些都处于可控制的范畴。我们需要防范的是大怒的时候，以及情绪失控达到无法再以理智做出决断的情况。这是一个不容忽视的问题，因为它关乎你我每个人，关乎我们的身体健康，关乎我们的人际关系，关乎我们的事业工作。所以，小瞧不得。

控制自己的情绪，不使其肆意泛滥，是一个有修养、有修为的人必有的素养。人都有原始性，会凭着本能去做一些事情，说一些话，但在大多数情况下，我们的行为和言语还是要受我们的理智控制，必须在理智的指引下去做事说话，这样才能与他人保持一个良好的关系，利于事情的解决。曾国藩不仅是有名的士官，将领，学问家、教育家，还是一个修身大师。他为自身所写的“十二课”，都身体力行地得到了实现。修身是一个全面的行动，他涉及到肉体、精神、思维、以至心态等多个方面，所以提升也是多面的。从某种意义上来说，节制气血也是修身的一种，自强的一种方式。

古时有一种修养身心的方法，叫静心养性。其实这个方法非常适宜用来改造易怒的个性，使之变得柔和，能够可以控制，即使在有人故意

挑衅的情况下，依然能够秉持心静的状态。当然，这很想禅家的境界，不过要是能做到也是一件值得庆幸的事情。毕竟成就感并不是只有功名利禄才能给予，日常生活中的点滴收获都是一种成就感。

而今人们的生活，节奏在不断地加快，每天穿梭于各种交通工具、高楼大厦之间，匆匆忙忙，无暇再去顾及一些生活中的小细节，更不用说空出时间来静心养性。当人们的物质生活变得越来越丰富的时候，精神压力却也在同倍地增加，常常感到心中有莫名的火气。这些火气来源于工作、生活、人际、交通等各个方面，常常让人感到筋疲力尽，头昏脑胀，思绪难以集中。给自己减压时最好的方式，这就要放慢生活的脚步，让自己有空去呼吸一下新鲜的空气，与陌生人在街道上可以互相给予一个微笑，与家人可以有空聊聊天，跟朋友出去散散心。当你放慢脚步，感受着生活的各种声音的时候，内心的火气自然会悄悄地逃走，取而代之的是，生活中的每一个声音都是悦耳的音符。这大致也就是曾国藩所谓的“保身利势”的当代解说。

卷六 英才：最早的中国式管理

21世纪最重要的是人才，市场的竞争也是团队和团队之间的竞争，只有一个良好的团队才能在竞争中处于不败之地，而良好的团队则来自于优秀的人才以及对人才恰如其分的管理。曾国藩一直重视人才的发展，发现人才。薛福成赞誉曾国藩“知人之鉴，超轶古今”。李鸿章称誉他“知人之鉴，并世无伦”，石达开也说曾“虽不以善战名，而能识拔贤将”。

用人先识人

【原文】

虽有良药，苟不当于病，不逮下品；虽有贤才，苟不适于用，不逮庸流。梁丽可以冲城，而不可以窒穴。蒌牛不可以捕鼠；骐骥不可以守阎。

【译文】

良药如不对病症，那效果还不如普通之药。虽是贤才，但所干之事不是他的专长，还不如用一般人来干。坚韧的大木梁可以撞开牢固的城门，却不能用来堵鼠洞。强壮的水牛不会捕捉老鼠，日行千里的骏马也不能守住家门。

【解读】

良药与对症

曾国藩在讲人才的管理运用时，以良药和治病为例子，阐述了自己

的人才观。他认为，良药如不对病症，那效果还不如普通之药。在分析人才的运用之前，我们先了解下中国医学对于药和疾病关系的认识。

首先认识中医学的哲学基础。中医学继承和发展了中国古代哲学的气一元论、阴阳学说和五行学说，用以阐明人类生命活动和外界环境的关系，疾病发生、发展及其防治规律，以及增进健康、延年益寿和提高劳动能力的措施等，建立了中医学的气一元论、阴阳学说和五行学说。

气是中国古代哲学范畴系统中一个最重要的最基本的范畴，是中华民族独有的普遍的范畴。气一元论，又称元气论，对中国传统文化具有极其深刻的影响，成为中国古人认识世界的自然观。

阴阳学说是在气一元论基础上建立起来的，是中国古代关于对立统一规律的认识，气是阴阳对立的统一体，物质世界在阴阳二气的相互作用下，不断地运动变化。

五行学说是中国古代朴素的普通系统论，和阴阳学说一样，着眼于事物的矛盾作用，着眼于事物的运动和变化，从事物的结构关系及其行为方式，探索自然界物质运动动态平衡的中国古代哲学认为：气是天地万物统一的基础，是世界的本原。它以气为最高哲学范按着气——阴阳——五行的逻辑系统，揭示了世界万物包括生命的本质，阐明了世界运动变化。

正是中医学的这种哲学理论基础，才使传统中医在治疗疾病时，第一要做的是通过中医病理，寻找到病源，然后再依据病人真气之储量与病毒数量及其强弱之对比决定采用何法，何时、分几次治疗。

对于用物理疗法来治病，实际上就是调集真气来消除病毒，当发病时多为病毒强真气弱的时候，不便采用，所以物理疗法主用于治未萌或治病已败或救急缓死，常病则冬用毒药治标缓之，夏用物理疗法治本攻之，等到病人积足真气储备即可用物理疗法治病，并能够做到药到病除。

所以，由上可见，只有根据疾病采取适当的方法，才能将药效最大的发挥，如果方法不当，不但不利于疾病的治疗，还可能得到适得其反的结果。民间有“庸医治驼“的故事就说明了这个道理。

从前有个医生，自吹能治驼背。他说："无论驼得像弓那样的，像

虾那样的，还是弯曲像铁环那样的，请我去医治，管保早晨治了，晚上就如同箭杆一般直了。"有个人信以为真，就请他医治驼背。这个医生要来两块门板，把一块放在地上，叫驼背人趴在上面，又用另一块压在上面，然后跳上去使劲地踩。这么一来，驼背倒是很快就弄直了，但人也被踩断了气。驼背人的儿子要到官府去告他，这个医生却说："我的职业是治驼背，只管把驼背弄直，那管人是死是活！"

通过良药与对症的认识，也告诉我们：在人才的使用上，也应该学会识人，根据每个人不同的特点，安排不同的工作，充分发挥其专长。

如何识人？

所谓用人，实际上就是通过给人安排一定的工作岗位来解决相应的问题，正如良药对病症，即人是良药，岗位上的问题是疾病。中药学有治病先找病源的原则，那么我们在用人上，也要先识人，找到每个人的特点，以为他们安排相应的工作。

曾国藩认为，一般来说，看人的长短，如果“言过其实，不可大用”。的确，诚信是做人的根本。特别是一个军队的运作要万众一心，同胞亲密无间，不容有丝毫芥蒂，这尤其是靠一个诚字贯穿其间，作为维系。否则像一盘散沙，必将不战自毁。所以，不要被一个浮滑的人所迷惑，不要被他的夸夸其谈打动，一定考察他的实际才能，尤其是，一定要任用诚实的人。在现代的经营活动中，同样存在着很浮滑的管理人员，他们只知道夸夸其谈，却发挥不了实际的作用。在人际交往中也一样，有些朋友除了浮夸还是浮夸，实在成不了气候，若与他们打交道，一定要小心提防才对。

曾国藩择取人的方式，以有节操而没有官气、条理清晰而又不说大话为关键。办事的方法，关键是要做到“五到”，即身到、心到、眼到、手到、口到。所谓身到，就是作为官吏对命案、盗案必须亲自勘验，并亲自到乡村巡视；作为将官就必须亲自巡视营地，亲自察看敌情。心到，就是凡事都要仔细分析它的大条理、小条理、起初时的条理、结束时的条理，分析它的头绪，又综合它的类别。眼到，就是要专心地观察人，认真地读公文。手到，就是对人的才能长短、事情的关键所在，勤做笔记，以防止遗忘。口到，就是在命令人做事时虽然已有公文，仍要苦口叮嘱。

在了解人的特点上，我国自古就有系统的识人理论。早在三国时期政治家、军事家诸葛亮在《将苑》中提出了识人七法，即：一曰，问之以是非以观其志；二曰，穷之以辞辩以观其变；三曰，咨之以计谋以观其识；四曰，告之以祸难以观其勇；五曰，醉之以酒以观其性；六曰，临之以利以观其廉；七曰，期之以事以观其信。这七项特质可概括为：志、变、识、勇、性、廉、信等。

到了曹魏明帝统治时期，刘劭在我国第一部辨析、评论人物的专著《人物志》则更有详细描述。它以人之筋、骨、血、气、肌与金、木、水、火、土五行相应，而呈现弘毅、文理、贞固、勇敢、通微等特质。此“五质”又分别象征“五常”仁、义、礼、智、信，表现为“五德”。换言之，自然的血气生命，具体展现为精神、形貌、声色、才具、德行。内在的材质与外在的徵象有所联系，呈现为神、精、筋、骨、气、色、仪、容、言等，是为“九徵”，这相当于所谓“气质”的层次。

依照不同的才性，刘劭将人物分为“兼德”、“兼才”、“偏才”等三类。透过德、法、术等三个层面，依其偏向，又可分为「十二才」，即清节家、法家、术家、国体、器能、臧否、伎俩、智意、文章、儒学、口辩、雄杰，依其才能不同，适合担任的官职也不同。

在《人物志》中，刘劭将才、德并列标举，作为拔选人才的标准。刘劭的品评，以中和为最高，讲究平澹无味，是为圣人。所谓中和，在于兼具“平澹”与“聪明”两种层次，聪明为才，而平澹则是生命所展现的境界，已不单纯是道德修养的层次，更是对“全幅人性”的审美态度。除中和外，其余是偏至之材。“九徵”兼至的人，“阴阳清和，中叡外明”，就是中庸，称为圣人，是君王之才；具体而微，称为「德行」，是大雅之才；偏于一才的人，称为偏材，是为小雅。此外尚有依似、无恒等级别。

对于甄别人才，刘劭进而提出“八观”、“五视”等途径。“八观”由人的行为举止、情感反应、心理变化由表象而深至内里，反复察识。“五视”则在居、达、富、穷、贫特定情境中，考察人的品行。

综上所述，我们要认识一个人，就应该从以下几个方面出发：

1、 了解一个人的品德。人的品德包括仁、义、礼、智、信五个方面，表现在工作上，就是富有同情心、与同事关系融洽、尊重上级领导和下属员工、为工作充分发挥自己的才智、讲究诚信。只有良好的品

德，才会增强团队的凝聚力和战斗力，并能为自己所在团队创造更多价值，否则，将会给团队带来灾难性的后果。据报载，天津水泥工业设计研究院原副院长宋某挑唆引诱三十多名技术骨干集体跳槽，导致我国新型干法水泥技术与装备技术机密和商业机密泄露，造成国有知识产权严重流失。所以，在人才的选择上，一定品德为上。

2、 提出是非问题，察看其价值观与职业倾向。要判断一个人是否值得重用，首先得了解他的价值观是否积极、是否相对正确，志向是否远大。我们观看《赢在中国》栏目，对于评委一再追问选手的志向印象深刻，正如马云所说：“一个成功的创业者，三个因素，眼光、胸怀和实力。而且人要有专注的东西，人一辈子走下去挑战会更多，你天天换，我就怕了你。”因此，要让团队发挥更强的战斗力，一定让每个人拥有远大的胸怀。

3、 是否具有应变、变通能力。在社会竞争中，情况千变万化，机会稍纵即逝，所以要做好自己的工作就应有很好的应变能力与灵活性。宋朝应该是国富的时代，但兵却不强，对外战争（反侵略）基本无可圈点之处，一个重要原因就是宋朝对武将统帅权力限制太多。战场形势瞬息万变，可宋朝皇帝却不谙战争法则，为他的将军们准备了一堆的阵图阵法并让其随身携带，将军们只能按阵图阵法打仗。将军们如要是有自己的练兵想法或者计划，须先报皇帝过目，这种僵硬的指挥，降低了武将们制敌的灵活性、实用性、针对性，贻误了稍纵即逝的战机。而岳飞用兵，却打破了宋朝的常规。他说：“阵而后战，兵法之常，运用之妙，存乎一心。”一些学者将“一心”译为万众齐心，集中兵力，我觉得这里“一心”应译为一念，即一念之间，选择A作战方式还是B作战方式，成败于一念之间，也即具体问题具体灵活应对，快速准确有效应对。

识人与相人的不同

虽然曾国藩也写过《冰鉴》，告诉我们相人之术，但识人和相人仍有着本质的区别。识人是通过对于一个人的言谈举止来断定一个人的性格，而相人却是通过一个人的外貌判断一个人的能力甚至将来的祸福。

对于曾国藩识人，最为著名的则是他对刘铭传的发现。一次，李鸿章向恩师推荐了3个年轻人，希望他们能够在老师的帐前效力。黄昏的时候，曾国藩刚刚回府邸，家人立刻迎了上来，低声告诉曾国藩，李大

人推荐的人已经在庭院里等待多时了。曾国藩挥挥手，示意家人退下，自己则悄悄走了过去。

通过观察这几个人。只见其中一个人不停地用眼睛观察着房屋内的摆设，似乎在思考着什么；另外一个年轻人则低着头规规矩矩地站在庭院里；剩下的那个年轻人相貌平庸，却气宇轩昂，背负双手，仰头看着天上的浮云。曾国藩又观察了一会儿，看云的年轻人仍旧气定神闲地在院子里独自欣赏美景，而另外两个人已经颇有微词。

曾国藩继续观察了一会儿，很快，曾国藩召见了这3个年轻人。交谈中，曾国藩发现，不停打量自己客厅摆设的那个年轻人和自己谈话最投机，自己的喜好习惯他似乎都早已熟悉，两人相谈甚欢。相形之下，另外两个人的口才就不是那么出众了。不过，那个抬头看云的年轻人虽然口才一般，却常常有惊人之谈，对事对人都很有自己的看法，只是说话过直，让曾国藩有些尴尬。

谈完话之后，3个年轻人纷纷起身告辞。曾国藩待他们离开之后，立刻吩咐手下对3个人安排职位。出人意料的是，曾国藩并没有把和自己谈得最投机的年轻人委以重任，而是让他做了个有名无权的虚职；很少说话的那个年轻人则被派去管理钱粮马草；最让人惊奇的是，那个仰头看云，偶尔顶撞曾国藩的年轻人被派去军前效力，他还再三叮嘱下属，这个年轻人要重点培养。

李鸿章对此安排颇不理解，曾国藩说出了用人的秘诀：第一个年轻人在庭院里等待的时候，便用心打量大厅的摆设，刚才他与我说话的时候，明显看得出来他对很多东西不甚精通，只是投我所好罢了，而且他在背后发牢骚发得最厉害，见了我之后却最恭敬，由此可见，此人表里不一，善于钻营，有才无德，不足托付大事；第二个年轻人遇事唯唯诺诺，谨小慎微，沉稳有余，魄力不足，只能做一个刀笔吏；最后一个年轻人，在庭院里等待了那么长的时间，却不焦不躁，竟然还有心情仰观浮云，就这一份从容淡定便是少有的大将风度，更难能可贵的是，面对显贵他能不卑不亢地说出自己的想法而且很有见地，这是少有的人才啊！”曾国藩一席话说得众人连连点头称是。“这个年轻人日后必成大器！不过，他性情耿直，很可能会招来口舌是非。”说完，曾国藩不由得一声叹息。

那个仰头看云的年轻人没有辜负曾国藩的厚望，在后来的一系列征战中迅速脱颖而出，受到了军政两界的关注，并且因为战功显赫被册封

了爵位。不仅如此，他还在垂暮之年，毅然复出，率领台湾百姓重创法国侵略军，从而扬名中外。他便是台湾首任巡抚刘铭传。不过，正如曾国藩所言，性情耿直的刘铭传后来被小人中伤，黯然离开了。

在这里，曾国藩完全是通过对刘铭传的言谈举止判断其性格，而相人则是完全根据眼、眉、耳、嘴、鼻五官来判断一个人的是非祸福，完全是封建迷信，没有一点科学依据。对于看相，古人很早就提出了“看相”不如“自看”的观点。

唐朝僧一行说，他曾得到“古人相法”，即“观其所由，察其所为，可得大概”。意思是观察一个人的所作所为，若为人正派，言行一致，不搬弄是非，便称“吉相”，否则便是“凶相”。而古书《灼艾集》中说，论相有三十六种，诸如勤奋读书、慕近好人、安分守己、不交坏人、勤俭持家、不贪淫杀、与人守信、不乱谈别人妻女、不忘人恩、有大肚量、敢于扬善、严于律己、急难中救济人、不助强欺弱、不当面讦人、常思己过、不忘故旧、办事公道等等。这种人便是“好相”，反之便是“恶相”、“坏相”。于是古人得出结论：“相人形不如相人心，求人相不如自己相。”

由此看来，良好的自相则是来自于一个人的言行修为，所以，作为一个领导者，要识人才能为团队带来好处，而不是寄希望于神汉巫婆式的看相。

适于时事的人才能发挥巨大作用

【原文】

千金之剑，以之析薪，则不如斧。三代之鼎，以之垦田，则不如耜。当其时，当其事，则凡材亦奏神奇之效。否则龃龉而终无所成。故世不患无才，患用才者不能器使而适用也。魏无知论陈平曰：“今有后生考己之行，而无益胜负之数，陛下何暇用之乎？”当战争之世，苟无益胜负之数，虽盛德亦无所用之。余生平好用忠实者流，今老矣，始知药之多不当于病也。

【译文】

价值千金的宝剑用来砍柴，还不如几文的斧头好用。传世三代的宝鼎用来开垦荒地，还不如一般的木犁。只要是应和当时的情况，普通的东西也会产生神奇的效验。否则认不清一些工具的特性，干什么事都会很糟。所以世人不忧虑没有人才，而忧虑使用人才的人不会量才适用。魏无知在议论陈平的时候说：“有个叫尾生的青年人，很有孝德之行，却不懂战争胜负之谋略，您该如何用他呢？”。当国家处于战争忧患之时，如果一个人不懂战争之谋略，即使他有高深的德行也没有用啊！我生平喜欢忠厚老实的人，如今老了，才知道世上药物虽多，却也有治不了的病唉！

【解读】

物尽其用，人尽其才

曾国藩认为，人和物品、工具一样，只有做适合自己特性的工作，才能发挥出巨大的作用，否则，再好的工具、优秀的人才，都会因为不适用而发挥作用有限，既是对人才的极大浪费，也为工作带来大量的副作用。

人才是当今第一生产力，作为领导，如何才能让下属竭尽全力，尽职尽责地工作？也就是我们要考虑的一个问题。让“人尽其才”的思想，变成工作现实，转化为生产力，是团队的管理工作的重点。无论是企业还是政府部门，发展过程中，通过不断创新管理机制、用人机制和激励机制，来刺激人的动机，激发人的活力，让人想尽一切办法去与困难、挫折、问题作斗争，积极挑战自我，殚精竭虑地去工作、去挥洒才华、去追求卓越。

二战时期，同盟国与协约国之间的战争就是双方人才的竞争，两个阵营的战争就是法西斯沙漠之狐狸隆美尔和美国的巴顿将军、艾森豪威尔将军之间的战争。战争的初期，两个阵营势均力敌，战得难舍难分。而后期，希特勒没有做到人尽其才，对隆美尔的共高盖主有所猜忌，导致隆美尔的自杀，而美国总统罗斯福却用半身瘫痪的身体，给予将军们的极大权利，最终，同盟国不断凯旋的消息。也就在这场战争中，美国

极力挽救被法西斯追杀的犹太籍科学家爱因斯坦，为美国的核技术带来了跨越式的发展，最后才有了日本广岛两地的原子弹爆炸结束了二战的东方战场，且不说核技术对人类的危害，只说美国在做到人尽其才上就值得我们企业老板们的借鉴。

再举一个中国古代的例子来进一步说明人尽其才对一个事情成功与否的关键作用。秦朝末年，群雄逐鹿，有两支起义的队伍逐渐成了战争的主导，一个就是以刘邦为首的汉军，一个就是以项羽为首的楚军。楚汉争雄，而最终战争的胜负关键，依然是一个人尽其才的问题。刘邦取得了楚汉之争的最后胜利，就在于他的”三驾马车“：萧何，韩信，张良。萧何稳健持重，来治理军政务；张良足智多谋，充当军事；韩信骁勇善战，来冲锋陷阵。正因为刘邦这种善于用人，人尽其才，才战胜了刚愎自用，有勇无谋的项羽。因此，我们的团队想要在竞争日益激烈的经济活动中保持优势，必须做到善于用人，做到人尽其才，否则，将会带来很多麻烦。

据报道，淄博一家大型制药上市企业在1997年高薪招聘80名本科以上技术型人才，其中包括20名硕士、8名博士。招聘时该公司承诺为这些人才提供良好的工作环境、优越的工作条件和具有挑战性的薪水。可该公司在招聘时没有进行以工作分析为基础的人才测试，仅仅注重了学历要求和技术背景；安排工作时未充分考虑任职者的现实能力和岗位要求；工作过程中没有实施以工作分析为基础的培训和绩效评估。工作不到一年，各类问题便接踵而至:有的人抱怨专业不对口，技术优势无法发挥；有的人认为自己的才能远远超过岗位工作的要求；有人反映工作条件并不能满足岗位工作的需要，而其他条件资源却没有被充分利用。更有甚者，在一次偶然的技术事故中，当事人以岗位说明书未注明工作风险的可能性为由，推脱责任。不满情绪和换岗要求搞得该公司经理非常头痛，而且有几位出类拔萃的优秀员工已选择离开公司。

所以作为领导一定要究竟如何做到人尽其才，要了解人才个体自身的不同的特点。每个人的能力特点有所不同，不同特点的人才对他从事什么样的工作以及工作效绩如何，都有着极其重要的影响。只有当特点和工作相匹配的时候，才能充分地发挥人的能力以及潜能，才能真正做到人尽其才。

当其时不当其事，是最大的失败

曾国藩通过对魏无知在议论陈平的时候提出的问题：“有个叫尾生的青年人，很有孝德之行，却不懂战争胜负之谋略，您该如何用他呢？”做了如下回答：当国家处于战争忧患之时，如果一个人不懂战争之谋略，即使他有高深的德行也没有用啊！强调了关键时刻一定要启用得力人才。在历史上，总有一些在关键的时候，因为用人不当，使整个团队甚至整个国家失败，带来遗憾。

最为著名的例子莫过于拿破仑兵败滑铁卢。据史料记载，拿破仑将自己的整个关键部队交给格鲁希元帅指挥，并命令：当他自己向英军进攻时，格鲁希务必率领交给他的三分之一兵力去追击普鲁士军，而且他必须始终和主力部队保持联系。而格鲁希，却是一个气度中庸的人，他既没有缪拉那样的胆识魄力，也没有圣西尔那样的足智多谋，更缺乏内伊那样的英雄气概。关于他，没有神话般的传说，也没有谁把他描绘成威风凛凛的勇士。他从戎20年，他是缓慢地、一级一级地升到元帅的军衔。格鲁希既不是气吞山河的英雄，也不是运筹帷幄的谋士。后来就在拿破仑向英军发起攻击时，可是格鲁希却拿不定主意。他已经习惯于唯命是从，他胆小怕事地死抱着写在纸上的条文——皇帝的命令：追击撤退的普军。当他们的部队达到滑铁卢时，拿破仑已经兵败，他的帝国、他的皇朝、他的命运全完了。一个微不足道的小人物的怯懦毁坏了他这个最有胆识、最有远见的人物在20年里所建立起来的全部英雄业绩。

而同样，诸葛亮挥泪斩马谡也是因为没了解其的性格，在舆论的压力下迫使刚愎自用、纸上谈兵的马谡请战，而马谡到达街亭后，不按诸葛亮的指令依山傍水部署兵力，却骄傲轻敌，自作主张地想将大军部署在远离水源的街亭山上。当时，副将王平提出：“街亭一无水源，二无粮道，若魏军围困街亭，切断水源，断绝粮道，蜀军则不战自溃。请主将遵令履法，依山傍水，巧布精兵。”马谡不但不听劝阻，反而自信地说：“马谡通晓兵法，世人皆知，连丞相有时得请教于我，而你王平生长戎旅，手不能书，知何兵法？”接着又洋洋自得地说：“居高临下，势如破竹，置死地而后生，这是兵家常识，我将大军布于山上，使之绝无反顾，这正是致胜之秘诀。”王平再次谏阻：“如此布兵危险。”马谡见王平不服，便火冒三丈说：“丞相委任我为主将，部队指挥我负全责。如若兵败，我甘愿革职斩首，绝不怨怒于你。”王平再次义正严辞：“我对主将负责，对丞相负责，对后主负责，对蜀国百姓负责。最后恳请你遵循丞相指令，依山傍水布兵。”马谡固执己见，将大军布于山上。

魏明帝曹睿得知蜀将马谡占领街亭，立即派骁勇善战，曾多次与蜀

军交锋蜀大军张郃领兵抗击，张郃进军街亭，侦察到马谡舍水上山，心中大喜，立即挥兵切断水源，掐断粮道，将马谡部围困于山上，然后纵火烧山。蜀军饥渴难忍，军心涣散，不战自乱。张命令乘势进攻，蜀军大败。马谡失守街亭，战局骤变，迫使诸葛亮退回汉中。

当其事不当其时，滑向失败的深渊

孟子在谈到一个人的成功机遇时，说到“天时、地利、人和”，“天时”成为制约成功的首要因素。作为一个成熟的领导人要善于掌握时机审时度势，能在合适的时间选择合适的人来完成既定的目标。宇宙万物的运行，都是有自己的客观规律的，人无力强行改变这些规律，只有遵循规律，选择合适的时机办事才能取得成功。孟子所讲述的拔苗助长的故事最能说明这个道理。

有一个宋国人靠种庄稼为生，天天都必须到地里去劳动。太阳当空的时候，没个遮拦，宋国人头上豆大的汗珠直往下掉，浑身的衣衫被汗浸得透湿，但他却不得不顶着烈日弯着身子插秧。下大雨的时候，也没有地方可躲避，宋国人只好冒着雨在田间犁地，雨打得他抬不起头来，和着汗一起往下淌。

就这样日复一日，每当劳动了一天，宋国人回到家以后，便累得一动也不想动，连话也懒得说一句。宋国人觉得真是辛苦极了。更令他心烦的是，他天天扛着锄头去田里累死累活，但是不解人意的庄稼，似乎一点也没有长高，真让人着急。

这一天，宋国人耕了很久的地，坐在田埂上休息。他望着大得好像没有边的庄稼地，不禁一阵焦急又涌上心头。他自言自语地说：“庄稼呀，你们知道我每天种地有多辛苦吗？为什么你们一点都不体谅我，快快长高呢？快长高、快长高……”他一边念叨，一边顺手去拔身上衣服的一根线头，线头没拔断，却出来了一大截。宋国人望着线头出神，突然，他的脑子里蹦出一个主意：“对呀，我原来怎么没想到，就这么办！”宋国人顿时来劲了，一跃而起开始忙碌……

太阳落山了，宋国人的妻子早已做好了饭菜，坐在桌边等他回来。“以往这时候早该回来了，会不会出了什么事？”她担心地想。忽然门“吱呀”一声开了，宋国人满头大汗地回来了。他一进门就兴奋地说：“今天可把我累坏了！我把每一根庄稼都拔出来了一些，它们一下

子就长高了这么多……”他边说边比划着。“什么？你……”宋国人的儿子大吃一惊，他连话也顾不上说完，就赶紧提了盏灯笼深一脚浅一脚地跑到田里去。可是已经晚了，庄稼已经全都枯死了。

愚蠢的宋国人不懂得这个道理，急功近利，急于求成，一心只想让庄稼按自己的意愿快长高，结果落得一个相反的下场。

曾国藩在处理“当其时，当其事”则显现出一般人所没有的智慧和眼光。据史料记载，湘军中胡林翼、曾国荃等都曾劝曾国藩自立为帝。如当安庆攻克后，湘军将领建议以盛筵相贺，曾国藩不许，只准各贺一联。李元度第一个撰成其联：“王侯无种，帝王有真”。曾见后立即撕毁，并斥责李。后其他将领所拟之联也没有一个符合曾意。曾勃然大怒说：“你们只知拉我上草案树（湖南土话，意为为荆棘）以取功名，图富贵……”曾国藩寿诞，湖北巡抚胡林翼来贺，交谈间书写一纸条，赫然有：“东南半壁无主，我以其有意乎？”曾国藩书写出一副对联“倚天照海花无数，流水高山心自知”，委婉地表明了自己无意自立的想法。

不仅湘系势力曾有劝进的举动，太平天国阵营也有人劝曾国藩自立。曾国藩劝石达开降清时，石达开也曾提醒他，说他是举足轻重的韩信，何不率众独立？忠王李秀成被俘后，也曾表示，愿以长江两岸数十万余部拥戴曾国藩为帝。

而曾国藩最终没有采纳这些人的意见，自立称帝是他对时局有着清醒的认识。当时清政府虽衰落，但科尔沁亲王僧格林沁拥有一支强大的以骑兵为主的军队。而且湘军攻陷天京后，人心思归，战斗力锐减。最关键的一条，湘军起兵是以“保卫儒教”和“忠君保国”为号召，一旦曾国藩称帝，很可能湘军要成为众矢之的。再说，也没有所谓“友邦”的帮助，曾国藩称帝未必能得到国际承认。

所以，只有选择合适的时机用合适的人去做事，才能达到四两拨千斤，实现“凡材亦奏神奇之效”。

管理用人是一门大学问

曾国藩认为：“故世不患无才，患用才者不能器使而适用也。”意思就是世界上不缺乏人才，而缺少的是会管理用人的领导任贤使能则事业兴，贬贤弃能则事业衰，这是古今通鉴。王安石在《兴贤》一文中列举

了两汉、魏晋、李唐选人之功和用人之过，得出一个结论：“有贤而用，国之福也；有之而不用，犹无有也。”熟悉“三国”的人都知道，没有孔明运筹的蜀汉，一事无成；而没有周瑜统帅的东吴，军力大减。

汉武帝就是一个会管理用人的高手，他在选择人才上，摒弃旧的人才观念，任人唯贤，并注重对人才的培养。汉武帝继位后很注重选拔人才，并实行察举，任人唯贤，打破了传统的门第之见，这在当时是一个非常了不起的改革，有名的贤臣良将董仲舒、东方朔、卫青和霍去病，就是这样被选拔出来的。尤其值得一提的是，两位有名的大将军卫青和霍去病。卫青原为平阳公主家的骑奴，善剑术而通兵法，汉武帝没有因为他出生卑微而弃之不用，而是让其在羽林接受严格而系统的军事培训后委以重任，直至做到大将军。霍去病是卫青的外甥，少年熟读兵书，极具军事天赋，汉武帝不遗余力加以培养，“年十八为侍中。善骑射，再从大将军。大将军受诏，予壮士，为骠姚校尉”，最终成为一代名将。霍去病也是汉武帝在人才储备上的经典案例。当时，赵信反回匈奴，赵信在卫青手下为将多年，十分了解卫青的作战方式。因此在攻打右贤王部的时候改派年轻的霍去病，使匈奴摸不透其战术。汉武帝当时对卫青说：“赵信深知你的作战方法，幸亏我留有一个棋子，该是用的时候了”。可见其深谋远虑。

其次，他就是用制度来制约人才，做到公平合理。汉武帝封赏从不搞论资排辈，曾有人问汉武帝，大将李广屡有战功，匈奴称之为“飞将军”，对皇上又忠心，为何不封侯，汉武帝说：“我只按斩敌数封赏，如果按资历封赏必将造成军士的不服，使军心涣散”。上谷大战“卫尉广为虏所得，得脱归，皆当斩，赎为庶人”。“青至笼城，斩首虏数百。骑将军敖亡七千骑……惟青赐爵关内侯”。由此可见一斑。

在今天，随着中国经济的发展，对于人问题，企业管理中显得最为迫切。一些企业管理者不断寻找最新最好的用人方法，但是在马云看来，企业管理者更应该关注人才管理中失败的案例，因为成功的因素有很多，而失败的因素就那么几条，只有对失败有了充分的了解，才能避免在用人上所产生的一系列问题。以下列出企业十大用人误区，以供大家参考：

误区一：只用“名企”出来的人。目前，相当一部分企业在用人时，只相信知名企业出来的人就是“好”的，用人只用“名企”出来的人。但“名企”出来的人可能习惯了标准化、流程化程度很高的工作环境，他们一般很难适应基础管理非常薄弱的中国本土企业现状，面对众多的问

题，他们往往束手无策，没有解决问题的招数，最终使企业长期累积下来的问题和矛盾更趋复杂，难于解决，延缓了企业经营管理的进程，让企业付出了巨大的代价。

误区二：片面强调经验。目前，我国许多企业都有这样一种观点：在人才的使用上，将经验放在重要位置。可经验本身有其固有的属性，由于不同企业其管理模式、发展战略、市场规划、生产形式等方面都有各自的特点，因此此企业的经验不等于彼企业的经验，经验是不可COPY（复制）的，任何人进入一个新的企业都不可避免地有一段适应摸索期，而有经验的人的思维模式一般有一个比较固定的模式，工作方向也有一个固定的范围，喜欢按照以往的经验去做，很难会有新的突破和改变。

误区三：过分看重学历和文凭。在我国企业，用人看学历和文凭几乎成了一种不成文的规矩。但学历、文凭并不等于才能，尤其是学历越高的人如果有一种优越的心态，把自己看成时代的宠儿，小事不愿干，大事干不了，没有从基层做起的决心和精神，会严重制约其发展。

误区四：对“用人不疑，疑人不用”的片面理解。有一些企业片面认为，“用人不疑”就是要绝对相信所用之人的德与才，把某个人当“救星”，充分授权，把所有的事情都交给他（她）来处理，老板自己就什么都不管了，用与被用两放心，否则他就不可能放胆实干。这是形而上学的观点，是片面、错误的认识。结果只能是缺少必要的“疑”，即考察、监督，导致贪污腐败问题的发生。

误区五：片面强调　“外部人”。有些企业一谈到人才，总是眼睛向外，问及本单位内部人才，总是摇头叹气，对外部人才厚爱偏爱，相信“外来的和尚会念经”，工资福利等—切待遇从优解决，唯恐怠慢了这些人才，而对本单位原有的人才又是一种标准。这种仅重视“外部人”的片面做法在有意无意中冷落了本单位原有的人才，因而导致招来了“外来女婿”，气走了“自己的儿子”的结局。

误区六：无过是英雄。在我国的一些企业中，对人才的评价往往以无过标准来论英雄，一般来说，这种在工作中从来不出差错的人，都是那些在日常的工作中不求有功，但求无过，缺乏开拓进取、锐意创新的意识和魄力的人。

误区七：爱用“听话人”。唯命是从的人往往是守摊型的，改革创新

精神差，打不开局面，而且连小事也难办好，在工作中缺乏灵活性，即使上级指令有误，他也照办无误。企业长时间以来一直在维持现状实质上就等于是在走向灭亡，因为经营管理没有创新，就无法满足日益变化的客户需求，这样会逐渐地丧失客户，使企业经营管理陷于困境。

误区之八：“贪腥之猫”不是好猫。认为“贪腥之猫”不是好猫，这种说法似乎挺有道理，实际也是一种误区。管子的“趋力避害”的人性观正是人力资源管理最直接、最有效的人性假设。可以说，利益始终是人类行动的最大驱动器，没有点贪欲的人才，往往是碌碌无为的。“人无贪心不赶场”，在没有利益的驱使下，也就不会去努力工作，更谈不上拼搏，这类人是不可能为企业做出贡献的。

误区九：员工甄选方法的“单一化”和“关系化”。选用的人才经常会出现如贪污腐败、工作能力低下等问题。原因何在呢？可以说，不是“德才兼备”的标准不合理，而是企业的考察机制与考察方法出了问题，即员工甄选方法的“单一化”和“关系化”，使员工不能通过评论知晓各方面的意见，清楚自己的长处和短处。

误区十：心态上“疑”人。不用制度去“疑”人，去监督人，而是心态上“疑”人。企业在用人时心态上“疑”人，为此付出的代价是巨大的，就好像引进人才的管道铺好了，把人都引进来了，而到了释放潜能，放“水”的时候却把水管“堵”住了，不仅“选人”工作前功尽弃，而且人才也就从企业的“资产”变为了企业的“负债”，对于企业与员工个人双方皆是一种损失。据一项网上调查表明，企业领导对人才的不信任（不尊重）成为了企业员工离职的首要原因。

所以，要在管理用人方面取得成功，就首先要对人才有个清醒的认识，在合适的时机选择合适人去做事，作为企业，更要避免用人方面的十大误区。

为国得人，不杂私念

【原文】

无兵不足深虑，无饷不足痛哭，独举目斯世，求一攘利不先、赴义

恐后、忠愤耿耿者，不可亟得；或仅得之，而又屈居卑下，往往抑郁不伸，以挫、以去、以死。而贪饕出缩者，果骧首而上腾，而富贵、而名誉、而老健不死，此其可为浩叹者也。默观天下大局，万难挽回，侍与公之力所能勉者，引用一班正人，培养几个好官，以为种子。

【译文】

没有兵力不用去过度的担心，没有粮饷也不值得痛哭，可环望整个世界。要一个不求名利、义字当头、忠心耿耿的人，是不可能求得的；有时候得到一个这样的人，却又感觉受到委屈，往往郁郁不得志，或者感觉备受挫折、或者离开、或者最终而死。而那些贪婪尸位素餐的人，却能得到提拔的机会，享尽荣华富贵、捞到令人羡慕的名誉、又能活到很老而不死，这些都是令人我们极为感慨的事情。回望天下的大趋势，已经无可挽回，我们只能尽自己的一番努力，引用一批优秀的人才，培养几个好官员，作为国家栋梁的种子。

【解读】

千军易得，一将难求

曾国藩认为，优秀的人才是可遇不可求的，其重要性远远超过兵力、粮饷，在他看来，没有兵力不用去过度的担心，没有粮饷也不值得痛哭，而如果没有优秀的人才却是致命的问题。

刘备的三顾茅庐就是明证。汉末，黄巾事起，天下大乱，曹操坐据朝廷，孙权拥兵东吴，汉宗室豫州牧刘备听徐庶和司马徽说诸葛亮很有学识，又有才能，就和关羽、张飞带着礼物到隆中（今河南南阳城西，一说为湖北襄阳城西南）卧龙岗去请诸葛亮出山辅佐他。恰巧诸葛亮这天出去了，刘备只得失望地回去。不久，刘备又和关羽、张飞冒着大风雪第二次去请。不料诸葛亮又出外闲游去了。张飞本不愿意再来，见诸葛亮不在家，就催着要回去。刘备只得留下一封信，表达自己对诸葛亮的敬佩和请他出来帮助自己挽救国家危险局面的意思。　　过了一些时候，刘备吃了三天素，准备再去请诸葛亮。关羽说诸葛亮也许是徒有一个虚名，未必有真才实学，不用去了。张飞却主张由他一个人去叫，如

他不来，就用绳子把他捆来。刘备把张飞责备了一顿，又和他俩第三次访诸葛亮。到时，诸葛亮正在睡觉。刘备不敢惊动他，一直站到诸葛亮自己醒来，才彼此坐下谈话。诸葛亮见到刘备有志替国家做事，而且诚恳地请他帮助，就出来全力帮助刘备建立了后来的蜀汉皇朝。

与同时期的曹操，也是爱才如命。曾先后颁布了《求贤令》，《求逸才令》，三国史载当时有名的“建安七子”，除孔融外，都是他的幕僚，曹操在长期的北战南征中，每攻下一座城池，占据一个地方，他第一件事情就是访贤求才，史载打下兖州后，就立即通过各种渠道搜罗人才，得到了荀彧、　荀攸、程昱、郭嘉谋士和于禁、典韦等猛将，加上在陈留举义时的大批骨干，形成日后争雄天下的班底。占据冀州后，曹操即令其心腹遍访冀州贤士，又得崔琰，命从别驾从事，“待为座上宾”。平定荆襄，发现了名士蒯越，入城至府中座定，即召蒯越近前，抚慰曰：“吾不喜得荆州，喜得良将也”。遂封蒯越为江陵太守，樊城侯。曹操广招人才，真是海纳百川，汇成人才的洪流，为之赞叹！

在战场上，他只要见敌方猛将就心生爱慕，意在得到，专门设计招抚的许褚、徐晃、关羽、庞德等勇猛的将领，曹操见才就爱，安得不成大业，关羽坐骑被困在土山上，曹操居然接受了关羽“知刘皇叔去向，不管千里万里，便当辞去”的条件，招纳了关羽。赵云匹马单枪陷曹兵阵内，已蹈绝境，曹操见其勇武出众，感叹道：“真虎将也，吾当生致之”。遂令飞马传报各处，“如赵云到，不许放冷箭，只要活捉的。”

将人才视若知己。用才委以重任。曹操求贤若渴还表现为礼贤下士，推诚置腹相见，有贤能之士来投，来降或阵上被擒，曹操总是以礼数相待，谦恭敬重。在官渡大战的相持阶段，袁绍谋士许攸来投，“时曹方解衣歇息，闻说许攸私奔到寨，大喜，不及穿履，跣足出迎，见到许攸，抚掌大笑，携手共入，操先拜于地。”后来，事实也证明，许攸为曹操打败袁绍，奠定三国霸主地位，立下了汗马功劳。

千军易得一将难求，指的是有才能的人难以寻觅，将有所缺，主能补差。一个事业，需多种人才相配。因此，选择优秀的人才对于团队的发展是至关重要的因素。

采用合理的管理机制激励人才

曾国藩认为，有时候得到一个优秀的人才，却又感觉受到委屈，往

往郁郁不得志，或者感觉备受挫折、或者离开、或者最终而死。而那些贪婪尸位素餐的人，却能得到提拔的机会，享尽荣华富贵、捞到令人羡慕的名誉、又能活到很老而不死。最为难能可贵的是，他认识到这种现象的出现是因为“大局”，实际上就是环境和社会制度的问题。

晚清时期，社会官场腐败已经到了令人发指的地步，据清人张集馨的《道咸宦海见闻录》所述，表现如下：

大小官吏不学无术，贿赂公行，政由贿成。总督、巡抚等封疆大吏贪污无能，沉迷于声色。如闽浙总督庆瑞，“公子出身”，不肯致力于政务，而是“宴会终日，摔跤唱曲，比射赌酒”。陕甘总督乐斌为八旗子弟，识字不多，“爱听戏喝酒，彻夜不休”，他所居住的兰州官府里“笙歌竟无虚月”。直隶总督桂良，“胸无点磨”，谈吐如“市井之徒”，就因为他是恭亲王的岳丈，所以他受贿卖缺，无所顾忌，不但自己索贿贪得无厌，就连随他一起巡查永定河的孙子也向地方官大张狮口，谁不送礼，官位难保，甚至连没有官俸的候补官也须敬送500两银子。曾任闽浙总督的颜伯焘，即使在被革职回家时，也极其豪奢，他随身所带物品之多，排场之大，骇人听闻。为他搬运箱笼财物的扛夫达六、七千人，随从差役、轿夫、仆从等也近三千人。所过之处，每天地方官除为扛夫安排饭食外，还需为随从差役、轿夫、仆从等准备四百多桌酒席，仅伙食一项，每天就要用两千多两银子。由此可见，他对人民的搜刮，远远超过了“三年清知府，十万雪花银”的水平。

各级政府巧立名目，横征暴敛。地方官所聚敛的巨额财富，完全是靠着盘剥百姓，盗窃国库。他们在征收赋税时，除了以损耗为名多征之外，还有名目繁多的花样，甘肃有所谓“仓粮出陈易新”的招术，即强迫人们春天领仓里的旧粮，秋天加倍偿还。四川有所谓“放炮”的敛财办法，即借旧官离职，新官上任之机，征收特别税。某些地方更有所谓“发商生息”的可笑名目，地方官往往借口官仓粮食霉变，向上报称因亏损而以四折减价出售，实际上以原价发商售卖，每次可赚得数千至数万两银子。

相互馈赠是官场交往的润滑剂。清朝京官俸给微薄，无不接受地方官的馈赠。清廉者有所选择而受，贪心者则百方罗致。地方官为了获得京官奥援，不惜慷百姓之慨，以各种名目送礼。除了年节贺寿的常礼，还有冬天的“炭敬”，夏天的“冰敬”、“瓜敬”，以及想不出什么理由的“别敬”，以此与京官“互通声气”，以求“保官任”，“得提拔”。地方官之间也借互送礼品来联络感情。如陕西粮道，对驻陕的巡抚、将军等按四季、

节寿，每年各馈送四千两银子。对过往的官员，除馈送盘缠外，还以演戏和酒席招待，“每次皆戏两班，上席五桌，中席十四桌。上席必燕窝烧烤，中席亦鱼翅海参。”西安活鱼难得，一条大鱼要花四、五千文钱。然而这是上席必不可少的。其他如白鳝、鹿尾等稀有名贵的菜肴也是待客所必备。总之，官府内“终日送往迎来，听戏宴会”。

多磕头少说话的施政宗旨。以这种不学无术、贪赃枉法、醉眼朦胧得官吏处理政务，不是以“多磕头，少说话”为宗旨，便是以滥施酷刑、草菅人命为能事，甚至有根据城隍庙里的阴爻阳爻决定犯人生死的荒唐暴虐的昏官。这些昏官领兵打仗，则克扣军饷，“兵如乞丐”，以变卖军械为糊口之资。因而这种军队毫无战斗力，只知骚扰百姓，逞凶勒索，上前线则“临敌狂奔”，甚至“跪接夷船，呈送牛羊金币”。

由此可见，由于晚清的腐败已经将优秀人才拒之门外，只有建立起一套有效的合理的管理机制才能鼓励人才发挥其作用。

值得借鉴的是曾国藩建立的激励机制，是注重针对不同人的不同需求，采取相应措施来激发其积极性——“武人给钱，文人给名”，即以厚赏来得兵将之勇，以名位来换幕僚之智，皆大欢喜，军心一统。通过不停的举荐，曾国藩的幕僚“几乎人人皆有顶戴”，“以满足他们的好名之心”。

对于激励机制的建立，应该采用以下办法：第一是不计门第，唯才是举。选的人不管是怎样的背景，有才就可以用；第二方面，随才任吏，不求完人，现在尤其是在当今社会，找的人是要非常完整的，道德高，学问高，不要苛求完人，只选这个人能做什么，我们就选他来做什么。有句话是有行之士未必能进取，进取之士未必能有行也，根据人们不同的长处分派不同的用场；第三方面，胸襟一定要宽大，不念旧恶，要善于听取不同人意见；最后，管理要严格，惩罚做错的人，做到有奖有惩，使人心服口服。

储备人才至关重要

我们已经说过，人才储备在团队发展中起着关键作用。人是第一要素，人才资源是第一资源，人才对经济发展的拉动作用愈加明显。谁拥有人才优势，谁就拥有强大的竞争力，就会赢得加快发展的主动权，作为领导必须从战略的高度认识人才储备。

据报载，自2003年福州市在全国首创人才储备中心以来，人才储备中心的举措在全国其他城市已得到实践，并不断探索完善，为企业发展储备了所需的各种人才。而福州市经过几年发展，已建成市区两级人才储备网，储备各类人才信息1.9万多条，累计储备各类人才4242人，这些人才为福州乃至福建的发展做出了突出的贡献。

而曾国藩对人才的储备正如他所言：“引用一班正人，培养几个好官，以为种子”即通过自己来培养人才。最为突出的是，他对幕僚的培养。

根据唐浩明的《曾国藩传》我们可以知道，曾国藩一直对其幕僚精心培养，视为子弟，除为数不多的几个老朋友和大儒名士之外，一般幕僚都对曾国藩尊称为师。幕府既是治事之所，也是培养人才的学校。曾国藩本人既是军政长官，也是业师，幕僚则既是工作人员，又是生童。曾国藩在给朋友的信中描述他的幕府说：“此间尚无军中积习，略似塾师约束，期共纳于轨范耳。”他给丁日昌的信中谈得更具体：（江南制造）局中各员譬犹弟子，阁下及藩司譬犹塾师，勉之以学，教之以身，诫之以言，试之以文，考之以事，诱掖如父兄，董督如严师，数者缺一一不可，乃不虚设此局。”

曾国藩还根据自己的体会，将当时切于实用的知识学问概括为四项内容，令每一位幕僚自选一项进行钻研。他在《劝诫委员四条》之三《勤学问以广才》中说：“今世万事纷纭，要之不外四端：军事、吏事、饷事、文事而已。凡来此者，于此四端之中宜各精习一事。习军事则讲究战攻、防守、地势、贼情等件；习吏事则讲究抚字、催科、听讼、劝农等件；习饷事则讲究丁漕、厘捐、开源、节流等件；习文事则讲究奏疏、条教、公牍、书函等件。讲究之法则不外学问二字。学于古则多看书籍，学于今则多觅榜样，问于当局则知其甘苦，问于旁观则知其效验，勤习不已，才自广，而不觉矣。” 在曾国藩培养之下，曾国藩幕府成为中国当时最大的人才宝库，不仅人才数量多，质量高，而且各型人才齐全：谋略、作战、军需、文书、吏治、文教、制造之才，样样俱全。

当今社会，作为企业应该如何做好人才储备工作呢？

1.培养复合型人才。人才储备首先要求培养复合型人才，通过工作轮换，使员工轮换做不同的工作，以取得多种技能，同时也挖掘了各职位最合适的人才。其次，培养管理人员。对于中高级管理干部来说，应

当具有对业务工作的全面了解能力和对全局性问题的分析判断能力。而培养这些能力，显然只在某一部门内做自下而上的纵向晋升是远远不够的。必须使干部在不同部门间横向移动，开阔眼界，扩大知识面，并且与企业内各部门的同事有更广泛的交往接触。

2.尝试建立企业人才竞争力评价指标体系，充分确定人才储备的提前量。人才储备提前量的确定，主要是按经济结构调整要求，根据企业经济发展趋势，预测确定企业未来发展的人才需求，以保证企业未来发展的相关人才。要想使所需人才及时到位，就要在使用前对企业人才竞争力进行调查，明确企业现有人才存量数据与现有人才的知识结构、能力水平等，科学预算人才储备的提前量，在人才使用前进行预期引进和培训。其中，对人才的数量、质量现状的分析，可尝试建立“企业人才竞争力评价指标体系”。

3.实现企业人才信息共享，推进人才储备产业化 。人才储备包括两方面，一是人才数量的储备即人员储备，是指现有人员工作不饱和或闲置；二是人才质量的储备即人员技能储备，是指现有人员部分技能在现有岗位上不能充分发挥，而将来可能发挥。人才库是战略性人才数量储备的主要手段之一，而信息技术的发展为提供了人才库建设的可行性；而人才质量储备则需要形成以提高人员技能为主的培训规模。因此，有必要从企业的角度，推进人才在数量与质量的储备上的产业化。

4.建立企业人力资源储备基地，培养年轻化人才队伍。转变经济增长方式，归根到底要依靠科技进步和提高劳动者素质，关键靠人才培养，技术、设备、资金和项目可以引进，少量高级专业人才也可以引进，但大量劳动者的高素质是无法引进的，必须靠地方高等教育体系培养；高校毕业生正是经济建设和社会发展的生力军，把面临就业难的区域内外高校毕业生储起来、用起来，也是人才储备的有效运作手段。

逆境使人成长，学习使人进步

【原文】

天下无现成之人才，亦无生知之卓识，大抵皆由勉强磨炼而出耳。《淮南子》曰：“功可强成，名可强立”。董子曰：“强勉学问，则闻见

博；强勉行道，则德日进。”今世人皆思见用于世，而乏才用之具。诚能考信于载籍，问途于已经，苦思以求其通，躬行以试其效，勉之又勉，则识可渐通，才亦渐立。才识足以济世，何患世莫知己哉？

【译文】

天下没有现成的人才和生而知之的人，人才大概都是由顽强磨炼而产生的。《淮南子》中讲：“功绩靠顽强的奋斗而成，名望靠顽强的拼搏而立。”董仲舒说过：“努力求学，见闻自然日见广博；努力修身．道德一定会日益进步。”现在的人们都想为社会所用，但又缺乏才干能力。只有靠研习书籍，汲取先人经验，苦苦思索以求弄通，又在实践中检验其效果，不断努力，则学识可以渐渐通达，才干也渐渐能培养起来。当你的才能达到济世的要求，还用担心别人不知道你吗？

【解读】

逆境对于人的作用

曾国藩认为，天下没有现成的人才和生而知之的人，人才大概都是由顽强磨炼而产生的。也就是说真正的人才是在逆境中经过磨难而成长的，那么，究竟什么是逆境呢？

其实，逆境的含义可以是很广泛的，比如一个学生砸了一场考试，或许一连几天心境都很灰，感觉很不顺，这就是他（她）的逆境了；再比如一个白领，接连许多日子心情烦闷，脑袋里没什么创意，似乎上司也用了不满的眼神来看自己，同事仿佛也有些冷漠，一切都那么不顺，这也就是他（她）的逆境，就是不顺心的境况。

英国哲学家培根在《论逆境》里说写道：“一帆风顺固然令人羡慕，但逆水行舟则更令人钦佩。”如果奇迹就是超乎寻常，那么它常常是在对逆境的征服中显现的。“真正的伟大，即在于以脆弱的凡人之躯而具有神性的不可战胜。”

孟子也在其著作中通过舜在田间被任用，傅说在泥瓦匠中被选拔，胶鬲在贩卖鱼盐的商人中被选拔，管夷吾从狱官手里释放出来并得到任

用，孙叔敖从隐居的海边被选拔，百里奚从集市里被选拔等一系列例子，向人们表明上天要降下重大使命在这样的人身上，一定先使他的内心痛苦，使他的筋骨劳累，使他经受饥饿，使他受到贫困，使他做事不顺利。通过这样的方式使他的心惊动，使他的性格坚强起来，增加他所没有的才能。当一个人内心被困扰，思虑被堵塞，然后有所作为。憔悴枯槁表现在脸色上，吟咏叹息之气发于声音，让更多的人了解他。所以无论国家还是个人，在忧患中得以生存发展，而在安逸享乐中则会萎靡死亡。

不是一番寒彻骨，怎得梅花扑鼻香。因此，对于逆境我们就可以理解为是不顺利的境遇。但人在不顺利境遇中也要表现出自己的昂扬斗志，战胜困难，凸显自己的美好品德，否则，这就算不上所谓的逆境，而是让人沉落的泥潭。

逆境对人有着巨大的作用，翻开历史，打开传记，我们会发现那些具有成就的人都是经过很多磨难，才取得一番成就。“自古英雄多磨难，从来享受少伟男。”真正勇者敢于直视惨淡的人生，巴尔扎克曾经说过这样一句话：“不幸”是天才的进步台阶、信徒的洗礼水、智者的无价宝、弱者的无底渊。逆境既能摧毁一个人，也能造就一个人。孔子周游列国宣扬“仁”政到处碰壁，一生遭受冷遇困境但不气馁，晚年执笔着《春秋》，成为一代圣人；韩信甘受胯下之辱的博大胸怀，至今依然激励着许多正遭受各种各样挫折、甚至穷途末路，但誓死不向困难低头的好男儿、大丈夫；李嘉诚年少失怙，又曾患肺病，仅靠二、三千元起家，就凭借顽强的毅力，不断拼搏，最终成为亚洲首富。

而曾国藩本人也是在逆境中成长，在失败中进步。曾国藩自小就天赋不高，有一天晚上在家读书，一篇文章重复不知道多少遍了，还在朗读，因为，他还没有背下来。这时候他家来了一个贼，潜伏在他的屋檐下，希望等读书人睡觉之后捞点好处。可是等啊等，就是不见他睡觉，还是翻来覆去地读那篇文章。贼人大怒，跳出来说，“这种水平读什么书？”然后将那文章背诵一遍，扬长而去!贼人是很聪明，至少比曾先生要聪明，但是他只能成为贼，而曾国藩却成为一代名相。这些表明，在逆境中不断努力，就会取得很大的成功。

对于孩子的培养，提倡风霜磨炼，孩子应贱带。咸丰九年三月三日与纪泽书中说：“身体虽弱，处多难之世，若能风霜磨炼，苦心劳神，亦自足坚筋骨而长识见。沅甫叔向最羸弱，近日从军，反得壮健，亦其证也。　”同治八年二月的一封信中主张儿女贱带：　“吾观乡里贱家儿

女，愈看得贱愈易长大；富户儿女，愈看得娇愈难成器。尔夫妇视儿女过于娇贵，（正如）柳子厚《郭橐驼传》所谓，旦视而暮抚，爱之而反以害之。”

学以致用，成为全面人才

曾国藩认为，由于社会需求大量的人才，但有些人的学识才干达不到要求，只有靠研习书籍，汲取先人经验，苦苦思索以求弄通，又在实践中检验其效果，不断努力，则学识可以渐渐通达，才干也渐渐能培养起来。尤其值得注意的是，曾国藩告诉我们要将学到的东西在实践中运用，才能让自己得到全面迅速的发展，成为优秀的人才。

“学以致用”观念要求我们有较多务实精神，较少浮泛、不切实际的玄想。孔子“不语怪力乱神”，“敬鬼神而远之”，以“未知生，焉知死”为由，拒绝对来世生活论调，树立以尘世生活为学问目标的榜样。战国时期的田仲和屈谷的故事则说明了这个道理。

齐国有一个名叫田仲的人，自命清高，不愿与达官贵人为伍而隐居乡间，认为自己这样做是十分明智的。

宋国有个叫屈谷的人至田仲那里去见他，对他说：“我是个庄稼人，没有什么别的本事，只会干农活，特别是在种葫芦很有方法。现在，我有一个大葫芦。它不仅坚硬得像石头一般，而且皮非常厚，以至于葫芦里面没有空隙。这是我特意留下来的一只大葫芦，我想把它送给您。”

田仲听后，对屈谷说：“葫芦嫩的时候可以吃，老了不吃的时候，它最大的用途就是盛放东西。现在你的这个葫芦虽然很大，然而它不仅皮厚，没有空隙，而且坚硬得不能剖开，像这样的葫芦既不能装物，也不能盛酒，我要它有什么用处呢？”

屈谷说：“先生说得对极了，我马上把它扔掉。不过先生是否考虑过这样一个问题，您虽然是不仰仗别人而活着，但是您隐居在此，空有满脑子的学问和浑身的本领，却对国家没有一点用处，您同我刚才说的那个葫芦不是一样吗？”。

所以，如果一个人不将自己的所得所知运用起来，仅仅只是在那笑

傲山林，谈空论道。到头来，他的智慧与贡献还远不及那位种田的农夫屈谷。

要做一个全面发展的人才，就要以“没有调查就没有发言权”、“实践是检验真理的唯一标准”为精神，脚踏实地地将所学用到实践中。

卷七 廉矩：遵守道德才有成功的机会

在中国，一个人要想成功，就有要有很好的人缘关系和社会口碑评价，而良好人缘关系和口碑评价的建立，是要从遵从中国道德礼制出发。在中国，只守法不守道德最终都会落得众叛亲离的下场。

让你的才能充分展现

【原文】

翰臣方伯廉正之风，令人钦仰。身后萧索，无以自庇，不特廉吏不可为，亦殊觉善不可为。其生平好学不倦，方欲立言以质后世。弟昨赙之百金，挽以联云：“豫章平寇，桑梓保民，休讶书生立功，皆从廿年积累立德立言而出；翠竹泪斑，苍梧魂返，莫疑命妇死烈，亦犹万古臣子死忠死孝之常。”登高之呼，亦颇有意。位在客卿，虑无应者，徒用累歔。韩公有言：“贤者恒无以自存，不贤者志满气得。”盖自古而叹之也。

【译文】

名臣方伯的清明廉洁正派的作风，让人敬仰。死了之后家庭穷困潦倒，连埋葬的钱都没有，不是特别廉洁的官员是做不到的，也感觉难以有人学到他的行为。我平常用功学习，也希望能为后人留下宝贵的精神财富。我昨天捐出百两黄金为其修建祠堂，并送挽联：““豫章平寇，桑梓保民，休讶书生立功，皆从廿年积累立德立言而出；翠竹泪斑，苍梧魂返，莫疑命妇死烈，亦犹万古臣子死忠死孝之常。”很是希望我们当世之人，能向方伯学习。

不在朝廷中任官，不用考虑别人回应自己，否则只会徒劳还累得让你喘粗气。韩愈曾说：“贤能的人永远不能达到自己理想，而那些不是贤能而庸俗的人却得到欲望的要求。”因此，自古以来这个就让人们感

叹。

【解读】

有才能的人被埋没原因在于自己

曾国藩引用唐代韩愈一句：“贤者恒无以自存，不贤者志满气得。”意思就是贤能的人永远不能达到自己理想，而那些不是贤能而庸俗的人却得到欲望的要求，最后还一番感叹。简而言之就是怀才不遇是世界上最令人伤感的事情。

回顾中国历史，一些文人总是感叹自己怀才不遇，时常发牢骚。战国时期的屈原喊出：“举世皆浊我独清，众人皆醉我独醒。”到晚清时期龚自珍：“我劝天公重抖擞，不拘一格降人才。”呼声，无不展现出其渴求功名的愿望。

可有才能的人为什么总是被埋没呢？在我们看来，无非是两个原因：一是社会环境，二是人才自身原因。

先看社会环境，时势造英雄即是说明了社会环境对一个人的成功有着极其重要的作用，好的社会环境能够成就一个人，坏的社会环境则将一个优秀的人彻底毁掉。屈原坎坷的一生即是说明了这个问题。

他一生经历了楚威王、楚怀王、楚襄王三个时期其主要活动于楚怀王时期。这个时期正是中国即 将实现大一统的前夕，“横则秦帝，纵则楚王。”屈原因出身贵族，又明于治乱，娴于辞令，故而早年深受楚怀王的宠信，位为左徒、三闾大夫。屈原为实现楚国的统一大业，对内积极辅佐怀王变法图强，对外坚决主张联齐抗秦，使楚国一度出现了一个国富兵强、威震诸侯的局面。但是由于在内政外交上屈原与楚国腐朽贵族集团发生了尖锐的矛盾，由于上官大夫等人的嫉妒，屈原后来遭到群小的诬陷和楚怀王的疏远。

怀王十五年（前304），张仪由秦至楚，以重全收买靳尚、子兰、郑袖等人充当内奸，同时以“献商于之地六百里”诱骗怀王，致使齐楚断交。怀王受骗后恼羞成怒，两度向秦出兵，均遭惨败，于是屈原奉命出使齐国重修齐楚旧好。此间张仪又一次由秦至楚，进行瓦解齐楚联盟的

活动，使齐楚联盟未能成功。怀王二十四年，秦楚黄棘之盟，楚国彻底投入了秦的怀抱。屈原也被逐出郢都，流放江南，辗转流离于沅、湘二水之间。楚襄王二十一年（公元前278），秦将白起攻破郢都，屈原悲愤难当，遂自沉汨罗江，以身殉了自己的政治理想。

其次就是人才自身原因。回顾屈原的一生，我们可以看出，虽然屈原所处大到国家积贫积弱，小到奸人陷害的社会环境对其发展不利，但如果他在处理问题上学会变通，或许也将改变他的一生。人作为社会中的一分子，当不能改变自己才所处环境时，就应该学会适应社会。当自己总是被人误解或发展不顺利时，首先就应该想到自己在哪些方面存在问题。

历史上，因为会变通而赢得赞赏的人，首推汉武帝时期的东方朔。据《史记》记载，武帝即位初年，征召天下贤良方正和有文学才能的人。各地士人、儒生纷纷上书应聘。东方朔也给汉武帝上书，上书用了三千片竹简，两个人才扛得起，武帝读了二个月才读完。在自我推荐书中，他说：“我东方朔少年时就失去了父母，依靠兄嫂的扶养长大成人。我十三岁才读书，勤学刻苦，三个冬天读的文史书籍已够用了。十五岁学击剑，十六岁学《诗》，《书》，读了二十二万字。十九岁学孙吴兵法和战阵的摆布，懂得各种兵器的用法，以及作战时士兵进退的钲鼓。这方面的书也读了二十二万字，总共四十四万字。我钦佩子路的豪言。如今我已二十二岁，身高九尺三寸。双目炯炯有神，像明亮的珠子，牙齿洁白整齐得像编排的贝壳，勇敢像孟责，敏捷像庆忌，廉俭像鲍叔，信义像尾生。我就是这样的人，够得上做天子的大臣吧！臣朔冒了死罪，再拜向上奏告。”武帝读了东方朔自许自夸的推荐书，很是喜欢他的修辞，赞赏他的气概，命令他待诏在公车署中。

熟习历史的人都知道，汉武帝是一个好大喜功之人，经常为别人的顶撞而恼怒，甚至还诛灭九族，而东方朔却能根据自己变通的智慧，让汉武帝接受自己的意见。一次，武帝问东方朔：“先生以为朕是一位什么样的君主呢？”东方朔回答说：“圣上功德，超过三皇五帝，要不众多贤人怎么都辅佐您呢，譬如周公旦、邵公都来做丞相，孔丘来做御史大夫，姜子牙来做大将军……”东方朔一口气将古代32个治世能臣都说成了汉武帝的大臣。他语带讽刺，但又装出一副滑稽相，使汉武帝欲恨不能，破泣为笑，笑恨之余又确实感到自己不如圣王。

可以想象，如果东方朔直接告诉汉武帝自己不如圣王，将是一个什么结果？

所以，优秀的人才被埋没的根本原因还是在于人才本身。尤其是在当今21世纪的信息社会里，对于人才的要求不仅是能力，而且也包括应变处世能力，是对人综合素质的考察。当一个人还在为自己怀才不遇而感慨时，那么我们可以肯定地说，这个人只是一个有能力的人，而不是优秀的人。

优秀的人总是在努力表现自己

俗话说，酒香不怕巷子深。但在日益竞争激烈的今天，酒香也怕巷子深，如果不努力表现自己，就会在竞争中迅速被人击败。

战国时期的毛遂就是一个善于表现自己而被领导青睐的人。赵王在纸上谈兵的赵括的带领下大败于秦后，秦乘胜围攻赵都城邯郸。邯郸震动，赵王急命平原君商议退敌救国之策，在商议采用与楚国合纵的政策后，就回到住地选择去出过谈判的人。平原君门客三千、毛遂位居末列。可是三千人中，能文者不能武，能武者又不能文，最后只选得十九人，最后一人竟无从可得。平原君不禁慨叹：“想我赵胜相士数十年。门下宾客三千，不料挑选二十人竟如此难！”就在这个时候，毛遂于下座挺身而起，道：“毛遂不才愿往。”平原君见毛遂面生，又不曾听左右提起过毛遂，便有意试探：“先生居胜之门下几时了？”毛遂答道： “已有三年”，平原君遂生轻视之意：“贤主处于世间，恰似尖锥处于囊中，其锋芒亦现，今先生居此已有三年，却未曾听左右提起过，可见先生文不成、武不就，且出使楚国乃关系赵国存亡之大计，先生恐怕不能胜任，还是留下吧。”

毛遂并无胆怯的意思，立刻答道： “君子言之有理。贤士处世当展其才德，然欲逞才能须有表现机会，君子以贤达仁义、礼贤下士闻名于世，然君子若无赵公子之名分，地位安能显其贤达乎？毛遂之所以未能展露锋芒是因无处于囊中的机会，否则，早已脱颖而出，不单单是只露锋芒的问题了。”平原君对毛遂之对答深感奇异，且事紧急，便同意毛遂同行。其余十九人虽听了毛遂适才的一番言论，仍不以为意，皆以为毛遂只不过徒逞口舌罢了，彼此目视而笑。 十九人皆自以为学富五车，一路之上常是高谈阔论，毛遂不言则已，言必惊人，总能一语中的。到了楚国时，十九人皆已折服。毛遂也没有辜负平原君的期望，促成了和楚国的合纵，解了邯郸之围，为赵国立下汗马功劳。

以至于平原君回至赵国，发出：“我一向自以为能够识得天下贤士

豪杰，不会看错怠慢一人。可毛先生居门下三年，竟未能识得其才。毛先生于楚朝堂之上，唇枪舌剑，豪气冲天，不独促成约纵，且不失赵之尊严，大长赵之威风，使赵重于九鼎之吕，毛先生以三寸之舌，而强于百万之师。胜再不敢以能相天下之士自居了。”感叹，马上将毛遂尊为上客。

著名主持人杨澜的出道，也是说明了优秀的人总是在努力表现自己这个道理。在成为中央电视台主持人之前，她只是北京外国语大学的一名普通大学生，没有什么惊人之举。此时泰国正大集团结束了与几个地方台的合作，转与中央电视台共同制作《正大综艺》。双方决定要挑选一位有大学经历的女孩子做主持人，杨澜也被推荐参加试镜。如果没有这次机遇的话，杨澜也可能也会活得很优秀，但却绝不可能这么早、这么快又是这么轰轰烈烈地成名。正如杨澜在自传里所说的那样：“如果没有一个意外的机会，今天的我恐怕已做了什么大饭店的什么经理，带着职业的微笑，坐在一张办公桌后面了。”而这个意外机会的掌握，正是靠着她的善于表现自己。

通过毛遂自荐和杨澜的故事，我们得出的结论就是，优秀的人才总是善于表现自己，机会不会平白无故降临到我们头上，尤其想要获得成功的机会，就要善于表现自己。这样成功的机会才会注意到我们，并且才会来到我们身边。

如何表现自己？

表现自己并不是要求每个人时刻抓住一切机会，去证明自己的实力和能力，因为如果这样，反而会被人视为骄傲的表现，令人反感。表现自己也应该有个适度原则，那么如何在工作中以适度表现自己，收到最佳效果呢？

一、抓住时机来表现自己：第一天报道上班就开始表现自己，在进一家新公司，第一天您就应该按照公司的作息时间来准时报道，千万不要迟到，个人形象也要打理得利利落落，符合你的职位需要，千万不要可刻意打扮得不文不类、花里花俏；这样让人感觉到你是一个时间观念很强，行为很利索又恰到好处之人，为以后的人际交往埋下好的伏笔。

二、接下来就是进新公司开始拜访各部门了，这是一个很好的推销自己的机会这里面的技巧为：跟在向导身后，面带微笑，挺直腰板，不

要走快步也不要走慢步，做到“一步一个脚步声”，让周围的人能略略地感觉到你的雄壮有力的脚步声；一般向导只会把你向各部门的负责人介绍，这时候，你要做的事是---“让人家在一分钟内记得你”。比如在向导向你介绍了对方是刘经理后，你就得介绍自己了：“刘经理，你好，我是董明星，董存瑞的董，影视明星的明星（或董必武的董、或董建华的董，总之是借别人的名气来让对方记得自己的姓名），我是新来的品质经理，以后只要用的着我的时候随时来用我，如果我做的不周到请您指教，记得说这话的时候腰板挺直，面带诚恳之意，握手力量要适中。在介绍完后记得给周围的其他人送上一份微笑，不要忽略了周围的其他人，重点是你一定要记得这个部门负责人的姓名。

三、首次参加公司级别的会议也是一个很好的推销自己的时机（记得在开会前提前2-5分钟到位）：此时的你对公司的各项情况并不十分了解，此时建议你以虔诚的聆听为主，对部分不错的见解报以微笑，对不足的见解不做声张，做好重要信息的笔记，整个过程你不要把自己表现得是个新来的对什么事都淡淡的，记着在这样的会议里面你只要仔细洞察就可以看到那些人是老板身边的人，哪些人在老板的心里稍微远点，这样为你以后那些人该亲近那些人改保持距离又个尺度。轮到你发言的时候，你应该表现得落落大方，底气十足，言语要铿锵有力、抑扬顿挫，既不能太谦虚也不要太张扬，该说的说，不该在会场的话就下会讨论。不要让别人感到你是个拖泥带水之人。

四、公司里面各种会议都是个人很好表现的机会，特别是自己做会议主持的时候，你尽可能地把你的正确理念摆出来，是说服人家也好是共享也好都值得你表现。

五、在实际的工作上最主要的是提升你的专业技能。有了这个法宝同事老板自然会对你刮目相看。在这个基础上再尽量站在老板的立场上看问题多换位思考，在工作中表现自己的能力，不是靠攀关系，而是在该露脸的时候一鸣惊人，一定要有自信。其次做事要有耐性，要充分发挥自己的主观能动性和创造性，凡事要进行具体分析、具体对待，以脚踏实地的工作作风赢得同事的支持和信任。最后，学会在工作中不断积累经验提升能力，把自己培养成为公司里面没人替代的骨干。

六、主动去要任务。领导安排给你任务，你做得很好，领导不安排你，你就木头桩一样，是很不好的，要眼明点儿，看到活主动干。但是不要不自量力不要老说这不是我部门的事，不由我来做，要有一付挑大梁的派头。其实这时候老大是在让你接触其他部门的工作再培养你的另

外的技能，不过不要揽一些自己没把握的活来干，否则会很难看；要踏踏实实地干活，这样才有成果展现给别人；老板、经理多数都不是傻子，　你认真干活，他肯定是知道的。但只干活是不行的。你要把自己的见解说出来，表现自己就是把自己的成果与能力、优点通过实干与语言表现出来，老板就知道你不但会干，还会说，很有头脑， very good. “你可以当领导”。

七、有时候我们可能会遇到领导交代一些没有什么技术含量的活，这个时候，大家的心里不要有大材小用的想法，有这种想法是要不得的，因为领导交代一些小活的时候，也是在考验你的耐心，如果你能把小活做好，那你就有可能接到大的项目。如果是个大任务，不要退缩，俗话说：“打虎勇士是平时打死很多老鼠练出来的”，多请教业内资深人士，也许你能很出色的完成那份原本艰巨的工作，那么很快你就会得到领导赏识的。

八、加班时不要抱怨，这是领导在考验你的奉献精神，一个好的团队，他是不会让任何人白干的，此时给你补不上，过后，领导还是会记着你的，同时不要在领导面前太多的谈钱谈工资谈奖金，这样领导会觉得你这个人很俗，机会到来时就是票子到来时。

九、要善于沟通，善于汇报：多于老板及同事们沟通，要时不时的将自己的成果展现给老板别人抢你的功劳也让大家知道你在做什么。汇报注意尺度；过于频繁，很可能让老板觉这个没有主见，让周围的人很烦。自己有什么好的想法，要及时的汇报给老板，是自己的功劳自己就得要争。

十、注意在自己有十足的道理及利益时，必要的时候要把自己的“尊严和利益”争回来，不要老表现自己大度；你这个不争，那个不争，时间长了，人家自然会觉得你好欺负，好说话。 这是不行的。 如果你说不应该“争”， 那我只能说“你还当不了领导、经理”不知道自己的成果要自己来维护。

十一、要对信息敏感。要会分析周围及老板有意无意表现出来的情感，同事及老板的言行是否有对你不满的表现，要敏感的周围的人对你的所作所为的认知程度和不认知程度，要向开车一样把握好方向盘，适时调整自己。

让人信服的体制能增强团队竞争力

【原文】

古之君子之所以尽其心、养其性者，不可得而见；其修身、齐家、治国、平天下，则一秉乎礼。自内焉者言之，舍礼无所谓道德；自外者言之，舍礼无所谓政事。故六官经制大备，而以《周礼》名书。春秋之世，士大夫知礼、善说辞者，常足以服人而强国。战国以后，以仪文之琐为礼，是叔齐之所讥也。

【译文】

古代的君子之所以尽最大努力、修养自己的品性，是因为不用得到就能看到的；那些修身、齐家、治国、平天下，都是遵循同一礼制。对内自己而言，没有礼制就谈不上道德；对于外人而言，没有礼制就谈不上国家大事。所以六官体制的设立，在《周礼》有着明显的记载的。春秋的时候，那些士人大夫懂得礼制、能言善辩，经常通过让百姓信服皇帝的权威而使国家强大。战国之后，由于繁琐的礼仪，是被叔齐所讥笑的。

【解读】

好制度的重要性

曾国藩在这里开篇就论述礼制对于一个国家的重要性，在他看来，之所以古代圣贤尽最大努力、修养自己的品性，都是遵循修身、齐家、治国、平天下同一礼制。

世界万物的运转都是遵循一定规律而来的，而规律的体现就是在于制度的制定。人有社会制度，动物有群居制度，没有制度的社会是没有任何进步意义的。

中国有句俗话：没有规矩，不成方圆。其意思就是说，没有规则

（即制度）的约束，人类的行为就会陷入混乱。这样一个朴素而重要的思想，可能没有人会认为它不正确，但它却一直在生活中被人们不应该地忽视了。

人类的一切活动都与制度有关。经济学的一条重要原理就是：人们会对激励作出反应。而不同的制度安排会对一个人产生不同的激励，从而导致他产生不同的行为反应。经济学家的研究可以说明这一点：60年代后期，美国国会通过立法要求生产的汽车必须配备安全带。这项法律旨在提高驾车的安全性，但是它也改变了对人们的激励。安全带法律降低了驾驶员生命面临的危险，导致他们可以更放肆地开车，结果是这些法律减少了每次车祸死亡的人数而增加了车祸次数，净结果是驾驶员死亡人数变动很小而行人死亡人数增加了。

比如中国为什么缺乏企业家精神？企业家精神的缺乏固然与教育、经济等相关，但最大的问题恐怕还是在于我们尚没有一套培育企业家的体制，比如竞争的企业领导体制和与风险责任相对称的报酬体制。中国要培育企业家精神，首先应建立有利于企业家成长的制度，比如企业家市场制度。

现代流行的分粥故事很是说明这个道理，说有7个人组成了一个小团体共同生活，其中每个人都是平凡而平等的，没有什么凶险祸害之心，但不免自私自利。他们想用非暴力的方式，通过制定制度来解决每天的吃饭问题：要分食一锅粥，但并没有称量用具和有刻度的容器。

大家试验了不同的方法，发挥了聪明才智、多次博弈形成了日益完善的制度。大体说来主要有以下几种：

方法一：拟定一个人负责分粥事宜。很快大家就发现，这个人为自己分的粥最多，于是又换了一个人，总是主持分粥的人碗里的粥最多最好。由此我们可以看到：权力导致腐败，绝对的权力绝对腐败。

方法二：大家轮流主持分粥，每人一天。这样等于承认了个人有为自己多分粥的权力，同时给予了每个人为自己多分的机会。虽然看起来平等了，但是每个人在一周中只有一天吃得饱而且有剩余，其余6天都饥饿难挨。于是我们又可得到结论：绝对权力导致了资源浪费。

方法三：大家选举一个信得过的人主持分粥。开始这品德尚属上乘的人还能基本公平，但不久他就开始为自己和溜须拍马的人多分。不能

放任其堕落和风气败坏，还得寻找新思路。

方法四：选举一个分粥委员会和一个监督委员会，形成监督和制约。公平基本上做到了，可是由于监督委员会常提出多种议案，分粥委员会又据理力争，等分粥完毕时，粥早就凉了。

方法五：每个人轮流值日分粥，但是分粥的那个人要最后一个领粥。令人惊奇的是，在这个制度下，7只碗里的粥每次都是一样多，就像用科学仪器量过一样。每个主持分粥的人都认识到，如果7只碗里的粥不相同，他确定无疑将享有那份最少的。

同样是七个人，不同的分配制度，就会有不同的风气。所以一个团队如果有不好的工作习气，一定是机制问题，一定是没有完全公平公正公开，没有严格的奖勤罚懒。如何制订这样一个制度，是每个领导需要考虑的问题。由是得之：制度至关紧要，制度是人选择的，是交易的结果。

好制度是简约的

对于好制度的理解，曾国藩也明确说了，战国之后，由于繁琐的礼仪，是被叔齐所讥笑的。在他看来，好的制度应该是简约的。

曾国藩认为绿营兵和八旗兵对付不了太平天国，兵和兵之间不相互熟悉，将和将之间不熟悉，清朝最初主要是考虑怕武人干政，害怕出现诸侯割据的情况。所以每当战事发生，像吴三桂从云南发起，这时怎么办，由国家派一个亲王作为大将军，这是最高的统帅，但是不是一个人，而是几个人，也就是说几个将军之间他们不相互同属，权利是制衡的。那么兵也不是从一个集团军中抽，而是东抽一百西抽三百，也就是说每个省要调拨几百人，这样的话兵和兵之间不熟悉，避免对清朝出现威胁。这个制度本身很好，但是打硬仗问题就出现了。曾国藩就认为这样的军队最大弱点，这个军队打了败仗那边看笑话，甚至见死也不救，那边打了胜仗，这边往往是谩骂，害怕他们多得饷银，这样的军队多数是内耗。政治家考虑权利时，首先是考虑权力的制衡，从朝廷体制上考虑。

曾国藩召集了很多士兵，这些士兵都是从山里过来的农民。他就问这些人，就像搞调查一样，比如在家里一年种地可以收获多少钱，折合

银两是多少，这些士兵回答说一般是15两到20两之间。用今天的比价来说是1：50，也就是现在的750块钱。曾国藩说农民非常苦，如果当兵的话，到湘军来，肯定要比种地的收入高。所以他定了一个中等数字，超过种地收入的四倍到六倍之间。他经过了深入的调查，而不是凭空想象定多少工资，而是经过反复的调查。湖南这个地方是多山的地区，自然环境也是比较恶劣的，很多人没有出路，这时曾国藩想到用这个办法，使许多农民加入到湘军中，军队主干力量也就是农民，定的银饷每个月不少于四两五，相当于国家正规军队的二倍多一点。国家正规军队分为绿营兵和八旗，八旗是打天下的力量，自始至终都是有优待的，所以八旗兵的一般一个月银饷是三两，绿营兵要少，是二两，八旗兵也好或者是绿营兵也好，除了每个月发的这些银饷，还有一个补贴，打仗、行军的时候才有，绿营兵补贴是四两，但是不打仗得不到这笔钱，而且清朝当时处于衰弱时期，国家财政拿不出这么多钱，这时绿营兵、八旗兵实际上只能领到银饷的三分之一或者五分之一，所以八旗兵和绿营兵经常开小差，搞其他的一些活动，没有士气了。

于是，曾国藩就变换出一种方法，将八旗兵和绿营兵所有战时状态的俸禄加在一起，取其中得了4.5两，这是一般的士兵可以得到的钱。过去我们说‘无湘不成军’，还有一句话‘无军不成饷’，所以后来湘军都发了财。湘军中，曾国藩是大帅，最高层的，下一层是统领，像彭玉林。还有下面的营官，相当于现在的团级。再下面就是班了，湘军称之为‘邵’。最初是260人作为一个团作战，后来扩展到500人，这样的一个集团，每个月可以抽260两银，也就是说一个营官每个人可以拿到260两银，团领可以拿到三千两银，所以这些官每个月拿的钱非常高。而且招募也非常不同，曾国藩动了脑筋，得有优厚的待遇才能吸引他们这些人过来。曾国藩在管理方面确实做得很好，这些钱不全发给士兵，不是足额发放，而是发半饷，剩下一半不是不兑现，给你记账，有两个好处，一个是减少当时财政的负担，湘军最高的时候是12万人，每年的数额是相当大的，后期曾国藩做两江总督了，有自己很大一块地盘可以征收税了，但是这时没有，他扣下一半银饷，但是不是说不兑现，但是有两种情况不兑现，第一种私逃，私人一半钱就拿不到了，还有一种是犯了错误被开除。这就起到了一种制约的作用，所以士兵很少开小差或者离开湘军。如果士兵做满三年要回到家乡种地了，这时曾国藩就开出一张银票，到当地政府兑现，经过户部盖一个印，由户部统一做，后来湘军后来拿着这个东西到当地兑现。这是湘军组织程序上优于绿营和八旗兵很重要的一点。

无论是从军队权力的制衡还是士兵的发饷，曾国藩都做到了简约，省去繁文缛节，增强了团队的工作效率，提高了团队成员的积极性。

适合就是最好的制度

什么制度是团队最好的制度？适合的就是最好的，由于适合的制度不仅适合团队发展，它也是让成员做到心服口服，齐心协力的有力保证。邓小平再谈到制度时曾强调过：“我们评价一个国家的政治体制、政治结构和政策是否正确，关键看三条：第一是看国家的政局是否稳定；第二是看能否增进人民的团结，改善人民的生活；第三是看生产力能否得到持续发展。”

对于国家如此，对于团队更是如此。微软的制度好不好？通用的制度好不好？对于你的团队而言，难说。关键是适用。是从你的团队土壤里生长出来的，而不是从专家学者的专著中生搬硬套而来。制度是生物，不是产品，由于制度的不适合而产生的失败故事举不胜举。

1997年4月25日，日本大藏省向日产生命保险公司发出停止营业的命令，同时指定日本生命保险协会作为保险管理人，接管日产生命保险公司，实际上宣布了 “日产生命”的破产。这是日本寿险业战后50年以来的第一桩破产案。此后不久，总资产为50980亿日元、排行第十位的东邦生命保险公司也陷入财务危机，被美国通用电器公司下属财务公司接管，成立合资保险公司。尽管如此，也没能挽回其最终破产的命运。其失败的最大原因就是制度下的失败。日产公司的倒闭不仅打碎了日本保险公司“永不倒闭”的神话，也暴露了在“护航船队”中掌舵的大藏省行政管理的弊端以及从日本金融体制上存在的本质性缺陷。日本战后采取的经济管理模式为“政府主导型经济”，强调政府对经济的指导和保护。在这一体制下，各保险公司处于严格的管制和保护之下，缺少经营自主权，保险商品没有特色，公司间的经营没有差异，形成全行业的同一化。这一方面导致即使是财务状况最为脆弱的保险人也能生存，削弱保险公司的竞争能力；另一方面便导致保险公司在激烈的市场竞争中，只能就规模进行拼争，过度的销售的原因就在于此。

由于日本政府和金融企业间形成的利益共同体，使日本保险业与企业间的关系不同于西方保险业的以保险基金形式进行的证券和实业投资，在日本，保险企业则是大量直接投资和参股日本企业，被投资企业又大量购买该保险公司的保单。在一定时期两者的利益相互促进；但时

至90年代，日本经济持续滑坡，企业为降低经营成本，削减保险计划。保险公司面对不断的保费负增长，为维持公司的流动性，不断减持企业股份，进而导致企业保单的进一步减少，形成恶性循环，为日本的保险业失败埋下了伏笔。

同样青岛的“五朵金花”之一澳柯玛倒下也说明这个问题，它“没有最好，只有更好”的广告词依然为人们津津乐道，但昔日辉煌已成为今日灾难。到2006年4月，主营业务收入比前一年下降21%，澳柯玛股份去年亏损已达7345万元。资金链断裂，业务几乎停顿。从现象上看，澳柯玛是垮在多元化上。1995年，澳柯玛开始在家电行业扩大，到2000年，销售收入达30亿元，年增长率为61%。但这时，澳柯玛的领导人物鲁群生似乎有点钱多得找不到北了。2002年向多元化扩张，曾先后进入锂电池、海洋生物、电动自行车、自动售货机、房地产、金融、IT、MP3等19大门类800多种规格型号产品，员工达8000多人。这种扩张占用了大量资金，严重影响了已有优势的主营业务。

如此广泛的多元化，同时进入许多自己并不熟悉或缺乏相关技术或创新能力的行业，在世界企业史上也不多见。当初澳柯玛董事长鲁群生这样做时，并不是没有明白人，一位高管就说，所有的人都不明白，他到底要干什么。但为什么他依然可以带领企业在这条“地球人都知道”的错误道路上走下去？当时澳柯玛的企业决策制度在哪里？许多国有企业和民营企业的振兴靠的是一个能人。如果把这个能人“神化”，把他作为绝对真理的化身，或者他把自己“神化”，当他犯错误时，这就不是个人损失，而是企业的灾难了。

由此可见，只有一个适合团队发展的制度才能让团队每一成员信服，才能让团队发挥其最大作用，快速发展。

礼制实际上就是理学

【原文】

荀卿、张载兢以礼为务，可谓知本好古，不逐乎流俗。近世张尔岐氏作《中庸论》，凌廷堪氏作《复礼论》，亦有以窥见先王之大原。秦蕙田氏辑《五礼通考》，以天文、算学录入为观象授时门；以地理、州

郡录入为体国经野门；于著书之义例，则或驳而不精；其于古者经世之礼之无所不该，则未为失也。

【译文】

战国时期的荀子、北宋的张载都将毕生精力放在礼制上了，可以说了解世事而追寻古代圣哲，不去随世俗而沉浮。近代张尔岐写《中庸论》，凌廷堪写《复礼论》，都有以思考先人真知灼见的体现。秦蕙田编辑《五礼通考》，通过对天文、算数的整理作为观察天象的入门；通过对地理、府县的整理作为国家考察乡野的参考；对于写书的主旨，则就些混淆而不精炼，而对于古代人的礼制没有涉及，则是很大的遗憾。

【解读】

荀子张载对于礼的研究

在曾国藩看来，西汉时期的荀子、北宋的张载都将毕生精力放在礼制上，对于社会的作用是巨大的，不逐乎流俗，更是每个人学习的榜样，两人对于礼的研究也是在中国儒家中占有重要地位。

荀子，周朝战国末期赵国猗氏（今山西安泽）人。著名思想家、文学家、政治家，儒家代表人物之一，时人尊称“荀卿”。曾三次出齐国稷下学宫的祭酒，后为楚兰陵（今山东兰陵）令。荀子对儒家思想有所发展，提倡性恶论，常被与孟子的性善论比较。

荀子的思想偏向经验以及人事方面，是从社会脉络方面出发，重视社会秩序，反对神秘主义的思想，重视人为的努力。孔子中心思想为“仁”，孟子中心思想为“义”，荀子继二人后提出“礼”，重视社会上人们行为的规范。以孔子为圣人，但反对孟子和子思为首的“思孟学派”哲学思想，认为子贡与自己才是继承孔子思想的学者。荀子认为人与生俱来就想满足欲望，若欲望得不到满足便会发生争执，因此主张人性本恶，须要由圣王及礼法的教化，来“化性起伪”使人格提高。

他的学问渊博，在继承前期儒家学说的基础上，又吸收了各家的长处加以综合、改造，建立起自己的思想体系，发展了古代唯物主义传

统。现存的《荀子》三十二篇，大部分是荀子自己的著作，涉及哲学、逻辑、政治、道德许多方面的内容。在自然观方面，他反对信仰天命鬼神，肯定自然规律是不以人的意志转移的，并提出人定胜天的思想；在人性问题上，他提出“性恶论”，主张人性有恶，否认天赋的道德观念。强调后天环境和教育对人的影响；在政治思想上，他坚持儒家的礼治原则，同时重视人的物质需求，主张发展经济和礼治法治相结合。在认识论上，他承认人的思维能反映现实。但有轻视感官作用的倾向。在有名的《劝学篇》中，他集中论述了他关于学习的见解。文中强调“学”的重要性，认为只有博学才能“知行而无过”，同时指出学习必须联系实际，学以致用，学习态度应当精诚专一，坚持不懈。他非常重视教师在教学中的地位和作用，认为国家要兴旺，就必须看重教师，同时对教师提出严格要求，认为教师如果不给学生做出榜样，学生是不能躬行实践的。

而张载，北宋大儒，哲学家，理学创始人之一，理学支脉“关学”创始人，他认为，宇宙的本原是气。他说：“太虚无形，气之本体。”气有聚散而无生天，气聚则有形而见形成万物，气散则无形可见，化为太虚。他认为宇宙是一个无始无终的过程，在这个过程中充满浮与沉、升与降、动与静等矛盾的对立运动。他还把事物的矛盾变化概括为“两与一”的关系，说：“两不立则一不可见，一不可见则两之用息。”认为两与一互相联系、互相依存，“有两则有一”，“若一则有两”。在认识论方面，他提出“见闻之知”与“德性之知”的区别，见闻之知是由感觉经验得来的，德性之知是由修养获得的精神境界，进入这种境界的人就能“大其心则能体天下之物”。在社会伦理方面，他提出“天地之性”与“气质之性”的区别，主张通过道德修养和认识能力的扩充去“尽性”。他主张温和的社会变革，实行井田制，实现均平，“富者不失其富”贫者“不失其贫”。

张载还提倡“民胞物与”思想。他在《西铭》中说：“乾称父，坤称母……民，吾同胞；物，无与也。”乾坤是天地的代称，天地是万物和人的父母，天、地、人三者混合，处于宇宙之中，因为三者都是“气”聚而成的物，天地之性，就是人之性，因此人类是我的同胞，万物是我的朋友，万物与人的本性是一致的。

综合起来看，曾国藩所倡导的礼在这里实际上就是对荀子、张载学问的融合，即理学。

理学是最为重要的学问

在曾国藩论述荀子、张载之后，对于近代人秦蕙田编辑《五礼通考》，注重表象而对于古代人的礼制没有涉及，则是很大的缺失。其实，曾国藩在这里所指的礼制就是理学。

在论述曾国藩的理学观时，首先对秦蕙田以及《五礼通考》做一个清晰的了解。秦蕙田，清学者。字树峰，号味径，金匮（今无锡）人，父秦道然，康熙四十八年进士，官礼部给事中，与贝子允禧善，为允禧府总管。允禧因夺谪事犯，秦道然株连下狱。秦蕙田往来于江南、京师间，探省在监的父亲。乾隆元年，秦蕙田中一甲第三名，授编修，南书房行走。他乘时上书，请求皇帝赦免年逾八十老病在身的父亲。乾隆准允了秦道然的请求，还升他为礼部侍郎。乾隆二十二年，迁工部尚书兼刑部尚书。二十三年调刑部尚书，仍兼领工部，加太子太保。乾隆二十九年卒。谥“文恭”。

他编著的《五礼通考》二百六十二卷，　秦蕙田有心钻研礼经（周礼、礼记、仪礼），受清初学者徐乾学《读礼通考》的启发，决心在徐乾学研究丧礼的基础上，完成全部吉、嘉、宾、军、丧五礼的研究，写作《五礼通考》。以后10余年间，他考核撰述不辍，经四易其稿，又请顾栋高、钱大昕斟酌参校，于乾隆二十六年成书。《五礼通考》共262卷，分75个门类，对我国古代礼制的源流沿革作了系统的考证，保存了历代学者的研究成果，是研究我国古代礼制的重要参考书。

而曾国藩治学虽然主张兼取各家之长，义理、考据、经济、词章四科不可缺一，但始终将理学放在首要地位。道光二十三年他在一封家信中对诸弟说：“读经以研寻义理为本，考核名物为末。”“自西汉以至于今，识字之儒约有三途，曰义理之学，曰考据之学，曰词章之学，各执一途，互相诋毁。兄之私意以为，义理之学最大，义理明则躬行有要，经济有本。词章之学亦所以发挥义理者也。”“此三途者，皆从事经史，各有门径。吾以为欲读经史，但当研究义理，则心一而不纷。是故经则专守一经，史则专熟一代，读经史则专主义理，此皆守约之道，确乎不可易者也。”直到晚年成为著名的洋务派首领之后，他仍坚持这种观点。同治八年他在《劝学篇示直隶士子》一文中谈到治学问题时说：“人之才智上哲少而中下多，有生又不过数十寒暑，势不能求此四术遍观而尽取之，是以君子贵慎其所择而先其所急。择其切于吾身心不可造次离者，则莫急于义理之学。”“苟通义理之学，而经济该乎其中矣。”因而，他特别强调：“今与直隶士子约，以义理之学为先，以立志为本。”“志之所向，金石为开，谁能御之？志既定矣，然后取程朱所谓

居敬、穷理、力行、成物云者，精研而实体之；然后求先儒所谓考据者，使吾之所见证诸古制而不谬；然后求所谓辞章者，使吾之所获达诸笔札而不差。”显然，曾国藩始终视理学为儒学的统帅与灵魂，以为只有它才是儒学的主宰，其他各科都是为它服务的，只能起辅助作用。

在政治上，曾国藩更是经常摆出一副理学家的面孔，处处标榜一个“诚”字。他出办团练之始，就信誓旦旦地宣称：“国藩奉命以来，日夜悚惕，自度才能浅薄，不足谋事，唯有‘不要钱、不怕死’六字时时自矢，以质鬼神，以对君父，即借以号召吾乡之豪杰。”举行所谓“东征”之前，他又发布文告说，“自唐虞三代以来，历代圣人扶持名教，敦叙人伦，君臣父子，上下尊卑，秩然如冠履不可倒置”，而太平军“举中国数千年礼义人伦诗书典则，一旦扫地以尽，此岂我大清之变，乃开辟以来名教之奇变，我孔子孟子之所痛哭于九原，凡读书识字者又乌可袖手安坐，不思一为之所也。”他号召一切忠于孔孟之道的封建士人起而反对太平天国革命，说“倘有血性男子号召义旅助我攻剿者，本部堂引为心腹，酌给口粮；倘有抱道君子痛天主教之横行中原，赫然奋怒以卫吾道者，本部堂礼之幕府，待以宾师”。事实上，曾国藩选拔将弁、招聘幕僚也都是以是否忠于封建礼教为标准的。

咸丰十年太平军横扫苏、常，驻守常州的两江总督何桂清先期逃走，地方官随之逃散一空，唯当地反动土绅据城顽抗，并在城破之后退往农村，带领团练武装继续与太平军为敌。曾国藩听到这一情况非常高兴，认为“该郡素尚节义，其士子多好读书稽古，研究事理”，“其中必有二三贤智之士为之倡率”。曾国藩把这些“贤智之士”视为难得人才，立即上奏清廷，保举周腾虎、刘翰清、赵烈文、方俊谟、华蘅芳、徐寿等人，请求清政府速令各地督抚将他们“咨遣来营”，收入幕府加以“造就”，留为“他日之用”。曾国藩还认为，清朝社会风气的转变，气节的树立，政治颓势的挽回，全靠一二“节义之士”的倡导。他说：“风俗之厚薄奚自乎？自乎一二人之心所向而已。”“此一二人者之心向义，则众人与之赴义；一二人者之心向利，则众人与之赴利。”又说：“世多疑明代诛锄惩绅而怪后来气节之盛，以为养士实厚使然。余谓气节者一二贤臣倡之，渐乃成为风会，不尽关国家养士之厚薄也。”他甚至认为，湘军的创立，镇压太平天国革命的成功，归根到底都是理学的胜利，都是罗泽南、王鑫、李续宾等数位“忠诚君子”倡导的结果。

他在《湘乡昭忠祠记》中说：“君子之道，莫大乎以忠诚为天下倡。世之乱也，上下纵于亡等之欲，奸伪相吞，自图其安而予人以至

危，畏难避害而不肯捐丝粟之力以拯天下。得忠诚者起而矫之，克己而爱人，去伪而崇拙，躬履艰难而不责入以同患，浩然捐生，如远游之还乡而无所顾悸。由是众人效其所为，亦皆以苟活为羞，以避事为耻。呜呼！吾乡数君子所以鼓舞群伦，历九洲而戡大乱，非拙且诚者之效与！”

在施政方略上，曾国藩也明显带有理学的影响。例如，办理对外交涉坚持“忠信”第一的原则，兴办军事工业讲求“铢积寸累”功夫等等。

事实也证明，曾国藩提倡的理学对于挽回封建统治阶级日趋衰落的形势，重新振兴摇摇欲坠的清王朝也起到了一定的作用。

通过俭约养成你廉洁的习惯

【原文】

崇俭约以养廉。昔年州县佐杂在省当差，并无薪水银两。今则月支数十金，而犹嫌其少。此所谓不知足也。欲学廉洁，必先知足。观于各处难民，遍地饿莩，则吾人之安居衣食，已属至幸，尚何奢望哉？尚敢暴殄哉？不特当廉于取利，并当廉于取名。毋贪保举，毋好虚誉，事事知足，人人守约，则可挽回矣。

【译文】

我很推崇通过俭约来养成一个人廉洁的习惯。当年在州县当差时，并没有多少薪水银子。今天能每月领俸数十两黄金，而还有人嫌少，这就是所说的不知足。想学习廉洁，必须先知足。现在各地的难民，因为吃不上饭而饿死在路上，然而我们却有着充裕的衣服和食物，已经很荣幸了，还想奢望些什么呢？还想要浪费吗？不为特别廉洁是因为想获利，而廉洁则能给人带来很好的名声。不要因为贪婪而想得到一切，也不要因为得到别人的赞赏而接受不切实际的名誉，对于任何事情都能做到知足，每个人都能接受礼制的约束，就可将人的一切所挽回。

【解读】

节俭是美好的品德

曾国藩很是看重节俭对于一个人及其家族的作用，他自己常说：“余自三十岁以来，即以做官发财为可耻，以官囊积金遗子孙为可羞。盖子孙若贤，则不靠父辈，亦能自觅衣食；子孙若不贤，则多积一钱，必将多造一孽，后来淫佚作恶，大玷家声。故立定此志，决不肯以做官发财，决不肯以银钱予后人。”

他给儿子曾纪泽的信中说：“世家子弟，最易犯一奢字、一傲字。不必锦衣玉食而后谓之奢也，但使皮袍呢褂俯拾即是，舆马仆从习惯为常。此即日趋于奢矣，见乡人则嗤其朴陋，见雇工则颐指气使，此即日习于傲矣。……京师子弟子之坏，未有不由于骄奢二字者，尔与诸弟其戒之，至嘱，至嘱。”他对女儿的要求也同样严格。在家书中他告诫几个女儿：“衣服不宜多制，尤其不宜大镶大缘，过于绚烂。”

由于中华民族经历过很多灾难，历代贤能之人都将节俭看作评价一个人是否优秀的重要标准。《周易·否》告诫人们：“君子以俭德辟难。”就是说通过节俭能让人避开一切灾难；《尚书·大禹谟》也明确指出：“克勤于邦，克俭于家。” ；《左传·庄公二十四年》则将节俭作为考核一个人的重要标准：“俭，德之共也；侈，恶之大也。”；到了唐朝则有李绅《悯农》：“锄禾日当午，汗滴禾下土。谁知盘中餐，粒粒皆辛苦。”令人深思的名句，在《治家格言》中明确指出：“一粥一饭，当思来处不易；半丝半缕，恒念物力维艰。”为后世人提出了节俭的要求。

因节俭而为后人树立楷模的例子举不胜举。房梁挂钱就是一个，说的是唐宋八大家之一的苏轼21岁中进士，前后共做了40年的官，做官期间他总是注意节俭，常常精打细算过日子。公元1080年，苏轼被降职贬官来到黄州，由于薪俸减少了许多，他穷得过不了日子，后来在朋友的帮助下，弄到一块地，便自己耕种起来。为了不乱花一文钱，他还实行计划开支：先把所有的钱计算出来，然后平均分成12份，每月用一份；每份中又平均分成30小份，每天只用一小份。钱全部分好后，按份挂在房梁上，每天清晨取下一包，作为全天的生活开支。拿到一小份钱后，他还要仔细权衡，能不买的东西坚决不买，只准剩余，不准超支。积攒下来的钱，苏轼把它们存在一个竹筒里，以备意外之需。

同样，伟大的周恩来总理因节俭被亿万国人所敬仰。据他的一个警卫员说，1951年周恩来做的一套睡衣和睡裤，颜色都褪光了，穿破了就补，再破再补，一直穿到他逝世。一条浴巾用了20多年，正反补了14块补丁，住院时，还把它当枕巾。一顶帽子都破了，他还舍不得扔掉。一双夏天穿的黄颜色的皮凉鞋，一双春、秋、冬穿的黑皮鞋，穿了20多年，修补过多次，由于没有多余的皮鞋可换，工作人员几次给他换鞋底，都是利用他睡觉的时间修理的。周恩来穿的袜子，都是织补了又织补。一个补袜板，还是解放战争时期用的，从西柏坡带到北京，一直留着织补袜子用。

这些伟人的节俭品德永远值得学习，也在历史上书写了浓重的一笔，对于那些浪费不知节俭的人则永远钉在历史的耻辱柱上。

学会知足，懂得感恩

在曾国藩认为，想学习廉洁，必须先知足，对于任何事物的追求都不要过度。无论古今还是中外，都将知足作为一个人重要的修养，诺贝尔曾经说过：“金钱这种东西，只要能解决个人的生活就行，若是过多了，它会成为遏制人类才能的祸害。”

知足常乐语出《老子-俭欲第四十六》:“罪莫大于可欲，祸莫大于不知足;　咎莫大于欲得。故知足之足，常足。”意思是说:罪恶没有大过放纵欲望的了，祸患没有大过不知满足的了;过失没有大过贪得无厌的了。所以知道满足的人，永远是觉得快乐的。

民间有这么一个小故事，说是过去有一个农民在田间劳动，感到非常辛苦，尤其是在炎热的夏天，感到更是苦不堪言。他每天去田里劳动都要经过一座庙，看到一个和尚经常坐在山门前的一株大树树阴下，悠然地摇着芭蕉扇纳凉，他很羡慕这个和尚的舒服生活。一天他告诉妻子，想到庙里做和尚。他妻子很聪明，没有强烈反对，只说：“出家做和尚是一件大事，去了就不会回来了，平时我做织布等家务事较多，我明天开始和你一起到田间劳动，一方面向你学些没有做过的农活，另外及早把当前重要农活做完了，可以让你早些到庙里去。”

从此，两人早上同出，晚上同归，为不耽误时间，中午妻子提早回家做了饭菜送到田头，在庙前的树荫下两人同吃。时间过得很快，田里的主要农活也完成了，择了吉日，妻子帮他把贴身穿的衣服洗洗补补，

打个小包，亲自送他到庙里，并说明了来意。庙里的和尚听了非常诧异，说：“我看到你俩，早同出，晚同归，中午饭菜送到田头来同吃。家事，有商有量；讲话，有说有笑，恩恩爱爱。我看到你们生活过得这样幸福，羡慕得我已经下决心还俗了，你反而来做和尚？”

这个故事就是告诉我们：一个人越追求得高，就越难以满足，也就越难找到快乐。当一个人被欲望之念头所侵蚀甚至腐朽的时候，就再也没有多余的心思放于其他，生活中许多东西都会在不知不觉中被我们所忽略，一切都会慢慢地变质。这个时候在你眼里已经看不到任何美好的存在，而只是你那永远也填之不尽欲望的深渊。而无论你超越了多少次自己，实现了多少你立下的梦想，得到了多少你曾经想要的东西，你还是不会感到知足。当一个人始终处于在起跑线上奔跑，无法停止下来，会觉得很累。也许一开始尚可坚持上一段时间，可越到最后就越觉有心无力，甚至终因承受不住而最终倒下来。这样的生活其实是一种累赘，一种折磨，你永远都难以过得轻松起来。

只有做到知足，感恩于你现在拥有的一切，正如曾国藩所述：“现在各地的难民，因为吃不上饭而饿死在路上，然而我们却有着充裕的衣服和食物，已经很荣幸了，还想奢望些什么呢？还想要浪费吗？”这个时候你就会发现，你生活在一个快乐世界里。

有的人觉得做到知足是一件很难的事情，因为人总是有缺点的，人的本性中总是有贪婪的成分，但是我们也要知道，知足只是一种心态，按照以下的方式，长期的坚持我们都能做到知足，快乐地生活——

1.用心另眼看世界，这世上不是每个人都很顺利，只是看自己怎么解决，比如你走路的时候被人撞了，别人给你道歉了，有时候你还是会觉得很火，但是你却没想到撞你的人心里其实比你还难受，还是想想那句“开心也是一天，不开心也是一天，何不如天天开心”。

2.想到心情不好就心情会不好，那就不用想它，如果还是想，那就让自己忙起来，让自己没有空闲去想它，让自己充实地过好每一分钟，再有早晨醒了以后不要恋床，醒了就起来，忙起来，推开窗，呼吸清晨的新鲜空气，放松全身，让自己想象成一个快乐的小天使。

3.选择一个空气清新，四周安静，光线柔和，不受打扰，可活动自如的地方，取一个自我感觉比较舒适的姿势，站、坐或躺下。活动一下身体的一些大关节和肌肉，做的时候速度要均匀缓慢，动作不需要有一

定的格式，只要感到关节放开，肌肉松弛就行了。

4.将注意力集中到一些日常物品上。比如，看着一朵花、一点烛光或任何一件柔和美好的东西，细心观察它的细微之处。点燃一些香料，微微吸它散发的芳香。闭上眼睛，着意去想象一些恬静美好的景物，不管你的人生怎么样，我相信都是精彩的。

不要接受不切实际的名誉

曾国藩认为，除了物质上的满足之外，也千万不要因为贪婪而想得到一切，也不要因为得到别人的赞赏而接受不切实际的名誉，以一颗平常心看待一切。

有个成语叫“沽名钓誉”，语出《管子·法法》：“钓名之人，无贤士焉。”意思就是说虚伪矫饰以猎取名誉，而这种人也往往落得最终失败的下场。

《韩非子·说林》记载有一个叫子西的人，做事总是先看中名誉，甚至于沽名钓誉。孔子对弟子说：“谁能够去劝导一下子西，使他不再沽名钓誉？”弟子子贡说：“我能劝他。” 于是，子贡就去劝说子西，子西也似乎因此而没有什么疑虑了。孔子说：“不受功利所左右，才能胸怀宽广；保持本性而不动摇，才能保持住纯洁的品行。内心不正直，做事也就不能正直；内心正直，做事才能正直。子西恐怕还是难以避免灾祸。”后来，楚国发生内乱，楚国的大夫白公逃到了吴国，后来子西把他召回楚国了。不久之后，子西发动叛乱，结果被杀。

在同一时期，燕王哙身边有一个大臣名叫子之，与苏秦有婚姻关系，而苏秦的弟弟苏代又与子之交往密切。有一天，苏代作为齐国的使者来到了燕国，燕王哙问他：“齐宣王那个人怎么样？”苏代有意夸大其词说：“齐宣王只不过是一无能之辈，一定不会称霸。”燕王哙就问为什么。苏代说：“齐宣王不能大胆地信任他的大臣，为他认真做事的人没几个。”苏代想以此来激燕王哙重用，而燕王哙果然上了苏代的圈套，将一切军国大事都让子之去料理。子之也因此送了许多金子给苏代，以作报答。过了不久，子之又买动一个名叫鹿毛寿的人去游说燕王哙。鹿毛寿对燕王哙说：“主公不如将整个国家都让给子之。人们认为尧是个贤者，只是因为尧曾将天下让给许由，但许由不肯接受。这样，尧有让天下之名而实际上又没有失掉天下。现在，主公你如果将国家让给子

之，谅子之也不敢接受。这一来，主公你就与大名鼎鼎的尧并列了！”

燕王哙果真发话，要把国家许给子之，想以此来捞个贤君的声誉。谁知人心不古，此一时彼一时也，那子之正一心想过国王的瘾。他觉得许由、务光那些人也太愚朽可笑，为什么有国王的位子不要？当燕王什么将俸禄三百石以上的官吏大印统统收回交给子之时，子之也就毫无愧色地“南面行王事”，反将燕王啥当臣子一样使唤。过了三年，燕国发生了大的动乱，将军市被与太子平在齐国的帮助下，发动了讨伐子之的战争。燕王哙郁郁而死，子之逃之夭夭。人们共立太子平为王，即燕昭王。这样，因燕王哙沽名钓誉而引起的国内动乱方告结束。

这些故事都向我们表明，一个人心中总是有为名为利的念头，便会得名得利而喜；得到之后因为害怕再失去，就会患得患失；想要得到名利却没有得到的时候，怨恨、争斗就会发生，甚至会不择手段地去追求得到，灾祸也就随之而生了。

曾国藩在这一方面就处理得非常恰当。在咸丰四年的时候，他回湖南老家招募兵勇，创立水师，训练湘军，自与太平军开战后，运筹帷幄，谋勇兼备，知人善任，调度有方，屡建奇功，多次受到清廷的恩赏和嘉奖。咸丰十一年十月，两宫皇太后授权曾国藩统辖江苏、安徽、江西、浙江四省军务，节制提督巡抚以下各官，可谓权绾四省。同治元年正月，又加授“协办大学士”，从而成为清朝自开国以来权势、地位最高的汉臣。而曾国藩的弟弟们也是兵权在握，四弟曾国荃统兵近二万，由于屡立战功，仅同治元年就受到清朝最高统治者的七次表彰；五弟曾国葆也统兵五千之众。曾家兄弟权倾朝野，曾氏家族堪称“天下第一家”。正如曾国藩自己所云：　“余家目下鼎盛之际……近世似此者，曾有几家？”家门的极盛，并没有使曾国藩得意忘形，却使他感到忧心忡忡，且小心翼翼，时刻隐藏自己的锋芒。

曾国藩认为，功高名显，必然会带来对自己的嫉妒和仇视，所以与人分享利益和名誉是曾国藩的一贯做法。每次打仗，他都不以首功自居，而是将下属或是同僚的名字放在前头。例如，在担任两江总督时，为了搞好关系，曾国藩就特别注意将满人都督官文的功名摆在自己之前。

据传记记载，曾国藩费尽心思将长江水师改经制水师，这样一件很大的事，曾国藩又将官文的名字推到自己前面。由于官文既仇视湘军，又沾了湘军的光。不是湘军的胜利，哪有他的一等伯爵？贪名贪利，毫

无定识，更无风骨，对于这样的贪官，伪了促成水师制，不让他反对，必须给他点好处。因此在给太后、皇上的折子里，如果建议改制后的长江水师统领让官文做，大家都做他的副手，他一定会乐意。这样既可以减轻官文对湘军的嫉恨，又可拉拢他一起做事，借此消除满人对湘军的仇恨和排挤。后来证明，曾国藩此举十分成功。

当代知名学者季羡林先生“三辞”轶事更是说明了这个道理。季羡林在《病榻杂记》写道：（1）“辞“国学大师”之称。现在在某些比较正式的文件中，在我头顶上也出现“国学大师”这一光环。说到国学基础，我从小学起就读经书、古文、诗词。对一些重要的经典著作有所涉猎。但是我对哪一部古典，哪一个作家都没有下过死工夫，因为我从来没想成为一个国学家。后来专治其他的学术，除了尚能背诵几百首诗词和几十篇古文外，自己的国学知识并没有增加。环顾左右，朋友中国学基础胜于自己者，大有人在。在这样的情况下，我竟独占“国学大师”的尊号，我连“国学小师”都不够，遑论“大师”；（2）辞“学界（术）泰斗”之称。在人文社会科学的研究中，说我做出了极大的成绩，那不是事实。说我一点成绩都没有，那也不符合实际情况，做出巨大贡献的人很多。但是，现在却偏偏把我“打”成泰斗。我这个泰斗又从哪里讲起呢？；（3）辞“国宝”之称。在一次会议上，北京市的一位领导突然称我为“国宝”，我极为惊愕。到了今天，我所到之处，“国宝”之声不绝于耳，我很疑惑。是不是因为中国只有一个季羡林，所以他就成为“宝”。但是，中国的赵一钱二孙三李四等等，也都只有一个，难道中国能有十三亿“国宝”吗？

由此可见，凡是那些取得巨大成功有着独特人格魅力的人，都是将名利看得很淡的，反而那些庸俗之人将虚无缥缈的名利看得比生命还重要。

卷八 勤敬：尊重别人，让你开启别样人生

忠，就是无二心，是下对上；疑，就是怀疑、不放心，是上对下。曾国藩攻克太平天国后，一时功高震主，引起了清政府的猜疑。曾国藩察觉到了清廷对自己的猜忌，以主动裁湘军表示了自己的忠心。

领导的修养决定政策的执行

【原文】

为治首务爱民，爱民必先察吏，察吏要在知人，知人必慎于听言。

【译文】

治理地方的第一原则就是爱护百姓，爱护百姓就要检查当地官吏，考察官吏就要了解他们的为人品德，要了解其品德就必须谨慎听他们所说的话。

【解读】

中国重要的爱民思想

在曾国藩认为，治理好地方的首要任务就是对百姓的爱护，只有真切的体察民情才能将地方治理的井井有条。爱民的思想，也不是曾国藩独创，在我国的文明史中，民本思想源远流长。中国古代统治者很早就有“爱民”、“重民”、“尊民”、“亲民”的意识。

“夏后帝启崩，子帝太康立。帝太康失国，昆弟五人，须于洛汭，作《五子之歌》。” 其中有“民可近，不可下；民为邦本，本固邦宁”的见解，这当是现存的我国古代关于民本思想的最早记载。殷代有识见的

统治者即已提出必须“重我民，无尽刘”，即敬爱民众，奉承民意，不要随意伤害民众。据《尚书"盘庚》记载，其时商王“视民利用迁”，并向民众宣示：“用奉畜汝众”，就是说迁都迁邑是为了养育你们。商王朝的灭亡给后起的周初统治者以启示：要维持统治不唯敬天，还应勤勉政事，体恤民情。周武王克殷，访于箕子，请教治国之道，《尚书"洪范》篇即为箕子向武王陈述之治国大法。文中条述了九种治国方略，一再提到对“庶民”利益的关顾和重视：“凡厥庶民，有猷有为有守，汝则念之；不协于极，不罹于咎，皇则受之。”到后来，周公进一步提出“保民”这一新的政治概念，尽管周公的这一思想在当时不可能真正付诸实践，但其中所孕育的民本思想的因子还是值得肯定的。

孔子生活在春秋战国之交，当时周王朝的统治濒于崩溃，诸侯征战不休，人民困苦不堪，面对“礼崩乐坏”、“天下无道”、“苛政猛于虎”的局面，勤学善思的孔子从上古圣贤那里获得智慧，从社会现实中探索治国安民的良策，希望通过实行“仁政”调整统治阶级内部的关系，缓和统治阶级和民众之间的矛盾，并从人类久远的未来和命运着眼，构想“老者安之，朋友信之，少者怀之”的大同社会。适齐，去鲁，至卫……在众弟子的陪伴下，孔子开始了长达十多年的周游列国、风雪走天涯的坎坷征程。孔子希图修己而治国平天下，渴求遇见一位如尧似禹的明君，能够让自己如同周公一般行仁政，倡德治，兴礼制，尊君，爱民，救世安邦。也许孔子曾经失望甚至绝望过，但他仍试图以自己的真诚感动出一位有天下之志的大有作为的君主。“有人者出，不以一己之利为利，而使天下受其利；不以一己之害为害，而使天下释其害；此其人之勤劳必千万于天下之人。夫以千万倍之勤劳，而己又不享其利，必非天下之人情所欲居也”。黄宗羲的话，或许正说出了孔子人格的魅力所在。

《荀子》一书有专门讨论政治问题的系列论文，即如何统治人民，如何安定国家，如何任用贤能，以及富国强兵的方法等等，其中《王制篇》提到：“传曰：‘君者舟也，庶人者水也；水则载舟，水则覆舟。’”先哲们以舟与水的关系比喻君与民的相互依存道理，无疑是对人民力量的一种确认。这一认识上承西周，下启秦汉，对于“民本”思想内核有了更清晰明确的表述，在当时确实具有进步意义；至孟子“民为贵，社稷次之，君为轻” 的民贵君轻主张的提出，则是孟子在儒家思想的传承中，于真正意义上系统地提出了“民本”思想。从《论语》中辨析孔子的“民本思想”，大致体现在以下几个方面：对民关注、重视，主张“重民”、“爱民”、“惠民”，“使民以时”的初步的“以民为本”的思想；对“君”要求“德”与“贤”，主张实行“德治”、“仁政”、“尊五美”、“屏四

恶”；重视对民众的教化，主张“治国以礼”，使民众知“仁”懂“礼”。孔子提倡贵族的尊严，讲究礼制，但注重百姓意志，以百姓的意志作为权衡的标准；孔子维护贵族的权益，主张捍卫君权，但更关心百姓命运，以百姓的命运作为治国的前提。

领导爱护下属是唯一的真理

实际上在这里，我们也可以将官吏与百姓的关系理解为领导与下属的关系，即领导者要做好工作，有极强的执行力，就要爱护自己的下属，处理好同下属的关系。

在这一点上，曾国藩就处理的极为恰当。同治元年（1862年）十二月十一日曾国藩在回复左宗棠的信中写道：“炸弹轮船虽利，然军中制胜，究在人不在器。”正是这种“制胜在人”的用人思想，曾国藩让他的将领们觉得自己在军中很受重视，认为自己有用。只有这样，将领们才会从心底信服曾国藩的领导权威。同样，湘军平定了太平天国运动，朝廷进行论功行赏。曾国藩上书说：“定谋以李鸿章为主，论功以刘铭传为先，为臣区区，何功之有？”把功劳统统给了自己的部将。他把自己的部下看成是一个个独立的个体，自己的成功都归功于每一个体的功劳。

领导的含义是什么？就是带领和指导。但在现实中许多领导们，经常在违背了基本的管理学原理的前提下，将一个复杂的极其重要的工作项目，不负责任地加以简化处理，除了下命令以外，不闻不问，缺乏严密的计划，有效的指导等作为管理环节的基本要素。

通过对下属的爱护能够树立起领导的威信，下属对工作付出的努力，往往同领导者的给予有很大关系，领导者应该关心下属的思想、生活和情感。领导如果不能以坦诚的态度给予下属多方面的关心，那么他将不会得到下属多方面的关心。要想激发下属的热情是不可能的。领导者对下属的爱护和关系是一种巨大的催化剂，有时即使一点小事，如果你能挂在心上或者当下属遇到特殊困难的时候，你能破格给予关心和帮助，都会使下属对领导产生强烈信任和尊重感。

《水浒传》中著名的“智取生辰纲”就是因为杨志和下属关系的紧张，导致其失败。刚一出行，杨志就对挑担的军汉施行暴力统治，“轻则痛骂，重则藤条便打，逼赶要行。”开始一段是大路，为了赶时间，

五更便要起行。后来荒村僻野，就要“辰牌起身，申时便歇”，大约相当于早上七时到傍晚六时。正好是气温最高的暑热时候，并不准中午歇息。如是这般，挑担的军汉好似拉车的牲口，杨志则好似赶车的主人，他对他的“牲口”，一路粗言詈骂，一路藤条侍候。走了半个月，“没一个不怨怅杨志”。直走到中计的黄泥冈，众军汉实在走不动了，“杨志拿起藤条，劈头劈脑打去，打得这个起来，那个睡倒，杨志无可奈何。”事情到了这个份上，其实已经是无可收拾了，丧失了天时、地利、人和，终于不免失败。吴用利用酷热难耐的天气，知道赶了半天路的杨志一行会口渴，于是设计在酒中下蒙汗药。杨志一行全被蒙汗药麻倒，眼睁睁看着生辰纲被劫走。

所以领导与管理的过程就是一个不断追求双赢的过程。也只有这样，组织才有可能永续经营下去。领导对下属倍加爱护，下属必然对其尊重爱戴。作为领导者，应学会把关心下属的成长进步和冷暖疾苦放在心上，努力为下属排忧解难。其实想做到这一点并不难，只要凡事当前，先替下属着想，把困难留给自己，把方便让给下属就可以。其实，下属对领导的要求也不高，只要真诚地关爱他们，哪怕是一句善意的玩笑、一个赞许的目光、一声亲切的问候、一次简短的表扬，有时就能拉近彼此的距离，使下属感受到领导的关怀、重视和尊重，他们就会与你领导心心相通。下属彻底对领导尊重爱戴，即使领导工作方法、工作技巧没有什么创新，甚至出了错，下属也会宽容、体谅领导的。

日本松下公司总裁、世界著名企业家松下幸之助曾说过：“在对别人不满之前，先想到彼此的缘分，那样就会更加珍惜。”著名作家琼瑶也说过：“人生最大的美德是饶恕。”喜欢把责任归咎于别人的领导者是懦弱的不成功者，让他人自己认识到问题的严重性并努力去改正才是真正的成功者，因为对方已准备拿出全部的精力在今后的工作中为您死心塌地地去工作，去创造效益。

领导要有很好的道德修养

曾国藩认为，爱护百姓的政策思想是否执行，就要对官吏领导的进行考察监督，而考察的核心就是对于其人的了解，做到“知人善任”。

对于人的了解，除了前面所讲过的识人相人的办法，我国古代实际上还有一套综合的考核制度。先秦典籍《左传》里就讲到相传为舜制法律的皋陶法中规定“昏、墨、贼、杀。”即当官的不明、贪赃、滥施刑法

的杀头。反过来，清明、廉洁、公正执法，就是做官的基本要求。 “清官”的标准也就是“公正廉明”，当然还有其他一些。此后，做官的具体规范、要求越来越多。出土的云梦秦简有官书《为吏之道》，此后皇帝的诏诰圣训、律法 等也有不少这方面的内容。唐宋以来私家著述多了起来，托名东汉大儒马融的《忠经》，主 要是针对做官的和要做官的人讲的。还有各式各样的“官箴”，从宋到清，数量不少。具体到如何断案，对付上级、下级、猾吏，连对付仆役、长随的办法都有。

清朝顺治皇帝是一个考核官吏的高手，他亲政后的第一件事，就是整肃吏治，严惩贪官。他总结了明朝灭亡的教训，提出了 “要想治理好国家，首先要治理好官吏队伍，建立一支廉洁勤政的官吏队伍”的观点。顺治八年十二月，有一次在短短的三天之内就向吏部下了四道圣旨，斥责各级官吏剥削民财，贪污成风，而吏部、总督、巡抚对下面的贪官污吏不闻不问，姑息养奸。他命令吏部、总督、巡抚对下面严加甄别，有德有才的继续留职，不识文字，能力平庸，不勤不廉的立即罢免，有罪的还要治罪，同时还派出权力极大的监察御史巡察各地。顺治九年出台了审计制度，即从中央部院一级的官吏开始，每六年对各级官吏进行一次审计稽查。顺治十一年，又实行“大计天下”，对各级官吏普遍进行一次甄别，并规定以后每三年举行一次。这年大计天下，各级官吏不能胜任而被革职和降级使用的960多人。为了督察官吏，提高各级官吏的办事效率，顺治皇帝亲自主持建章建制工作，制定了许多规章制度和奖罚条例，如：“违限处分例”、“议覆本章时限”等条例。对工作中推诿扯皮、久拖不办、超过规定时限的严惩不贷。

从中我们可以看出，历代的考核都是将领导者的道德修养放在首位的。俗话说“火车跑得快，全靠车头带。”提升领导者的影响力，充分体现了以人为本的核心价值体系，同时对加强领导者的能力建设具有重大的意义。领导者的影响力对于组织目标的实现有着非常重要的作用，它能促进领导者与被领导者之间的沟通，能使组织成员凝聚在领导者周围，共同完成本团体本组织的目标任务。因此，领导者要勤奋学习，努力提高道德修养和综合素质，树立正确的世界观、人生观、价值观，严于律己，以身作则，以良好的个人形象和人格魅力去影响带动全体成员，促使组织成员改进工作方法，提高工作效率。

在影响事业成败的诸多因素中，领导干部是关键因素。领导者的素质、领导班子的结构与功能的不同，往往会造成不同的组织气氛和心理状态，从而影响到职工的工作积极性，影响到组织目标的达成。因此，

领导干部要实现有效的领导，关键在于他的影响力如何。所谓影响力就是一个人在与他人交往中，以其身份和个性特征影响与改变他人的心理与行为的能力。领导者的影响力对整个组织目标的实现有着非常关键的作用，也就是说，提高了领导者的影响力，也就间接提高了组织成员的工作效率。决定领导者影响力的因素，既有非权力的，又有权力的。非权力因素主要取决于领导者自身的道德修养和知识、能力水平状况；权力因素取决于领导者的资历、职位、级别等与领导者实施职权的过程、行为、背景等有关的因素中。要提升领导者的领导力，就要提升领导者的影响力。

作为一个领导，没有良好的自我修养，都终将走向失败。原广西壮族自治区党委副书记、区人民政府主席、全国人大副委员长成克杰，利用职务便利，单独或与情人李平共同收受贿赂合计人民币4109万元。北京市第一中级人民法院于2000年7月31日以受贿罪判处成克杰死刑，剥夺政治权利终身，没收个人全部财产。2000年9月14日，成克杰被执行死刑，成为建国来伏法的最高级别的官员。同样，原江西省副省长胡长清，利用职权便利及影响，大肆索贿受贿，于1995年至1999年7月，共收取贿赂544万元，还有161万元巨额财产不能说明合法来源。南昌市中级人民法院于2000年2月15日以受贿罪、行贿罪、巨额财产来源不明罪数罪并罚，判处胡长清死刑，剥夺政治权利终身，并处没收财产，追缴非法所得161.77万元。2000年3月8日，胡长清被执行死刑。

领导者的良好道德修养，使其迅速走向成功。回顾中国经济走过辉煌三十年，无论是永远铭记人民心中孔繁森式好公仆，还是创业成功者的榜样马云、柳传志，他们都有着极强的道德修养和人格魅力，以良好的道德价值观为本，使民众对其信服。

领导者的核心素质是要多做少说

在曾国藩看来，对于官吏的考察，最终是落实到其言行之上，慎于言而力行的官员才是成大器者。“治军之道，以能战为第一义。”曾国藩认为能战是最重要的事情，假如攻城攻了半年，不小心被敌人突围，无法抵御或受了小的挫折，自己的名望就会毁于一旦。曾国藩直截了当提出的“能战”，其实讲的就是“执行力”，以少说多做为原则。对其而言，最显露其“执行力”的战略，就是 1862年的天京之战。

湘军攻陷安庆后，曾国藩立即设大营。同治元年正月初一（1862年

1月30日），清廷任命曾国藩为协办大学士，仍统辖苏、赣、皖、浙四省军事。曾国藩立即筹划以东征金陵为主要目标的全盘军事行动。具体部署是：曾国荃部自安庆沿长江北岸直趋金陵；曾贞干部由池州攻芜湖；彭玉麟等率湘军水师沿江而下，配合两岸陆师行动并负运输接济之责；鲍超部由赣入皖，攻宁国府；左宗棠部攻浙江，李鸿章部淮军攻上海周围的太平军，尔后西进。曾国藩实施坚壁清野、挖地道、合围、各个击破等策略，1862年，攻克天京。

从中可以可能出，极强的执行力能尽快地实现领导者的愿望，落实其制定的政策。一般而言，作为领导要紧紧地抓住执行力的四个核心特征，即坚定方向、立刻行动、坚持到底、严抓标准。

对于领导者，如果自身缺乏执行力，片面要求下属的执行力，是很难达到管理效果的。在领导的眼里，下属的执行力出了问题，领导大多会认为下属的工作态度有问题；但是如果在下属的眼里，领导因为执行力出问题，下属就可以认为领导要么不讲诚信，要么立场不坚定，不够诚信。因此，作为领导就是尽快将政策执行，而不是将大量时间花在计划的论证上，如果缺乏立刻行动，就会错失良机。

丘吉尔率领英国抗击德国纳粹就说明了这一点。一战后的英国迷漫着和平主义的气氛，从政党领袖到平民百姓都鼓吹裁军，人民天真地相信，一战后将再也不会有一场如此残酷的战争了。丘吉尔是议会中极少数反对裁军，并警告德国正在撕毁《凡尔赛条约》的人。丘吉尔警告，希特勒的法西斯独裁将给欧洲带来灾难，如果不立即阻止甚至可能导致文明的毁灭，他督促英国应当重整军备，并鼓励盟友法国加强军事势力，而不是“裁减你的武器，增加你的义务”。但是多数人都将他的警告视为危言耸听。

1939年3月13日，德国吞并了捷克的剩余部分，斯洛伐克则在德国的支持下独立，宣告绥靖政策的彻底失败。当时英国首相张伯伦3月31日在下院发表演讲时保证，如果波兰遭受侵略，英国将予以支持。5个月后，第二次世界大战正式爆发。

1940年丘吉尔出任首相，发表了著名的讲话：“我没有别的，只有热血、辛劳、眼泪和汗水献给大家……你们问：我们的目的是什么？我可以用一个词来答复：胜利，不惜一切代价去争取胜利，无论多么恐怖也要争取胜利，无论道路多么遥远艰难，也要争取胜利，因为没有胜利就无法生存。”

在得知法国即将投降，他立即向法国领导人表明，即使法国被打败了，英国仍将继续战斗。5月26日，丘吉尔下令撤出在法的英军。”之后丘吉尔就发表了大概是二战中最鼓舞人心的一段讲话：“我们将战斗到底。我们将在法国作战，我们将在海洋中作战，我们将以越来越大的信心和越来越强的力量在空中作战，我们将不惜一切代价保卫本土，我们将在海滩作战，我们将在敌人的登陆点作战，我们将在田野和街头作战，我们将在山区作战。我们绝不投降，即使我们这个岛屿或这个岛屿的大部分被征服并陷于饥饿之中——我从来不相信会发生这种情况——我们在海外的帝国臣民，在英国舰队的武装和保护下也会继续战斗，直到新世界在上帝认为适当的时候，拿出它所有一切的力量来拯救和解放这个旧世界。”

1940年从9月7日到11月3日，德军以每晚平均200架飞机的数量连续57天对伦敦进行轰炸，仅头两天就造成800多人死亡。这期间丘吉尔几乎每周都亲自到被炸现场视察。虽然丘吉尔不止一次地在被炸毁的房屋现场流下热泪，他依然以钢铁般的意志继续带领人民战斗。9月19日，希特勒决定无限期推延登陆计划，不列颠计划以英国的胜利告终。可以想象，如果在1940年丘吉尔没有采取切实有效的行动，英国就会像其他国家一样，沦陷为纳粹德国的殖民地。

总之，作为一个领导，一定要少说多做，在适当的时机采取有效的行动对策，增强团队执行力才会把握赢得胜出的机会。

术即宽容，是一种人生积极态度

【原文】

魏叔子以孟子所言“仁术”，“术”字最有道理。爱而知其恶，恶而知其美，即“术”字之的解也。

【译文】

魏叔子认为孟子所有说的“仁术”中“术”字是最有道理的，喜欢某一

事物但能知道其不足，讨厌某一事物但能了解其长处，就是“术”字的最佳解释。

【解读】

魏叔子其人

曾国藩认为魏叔子对于孟子术的讲解最为合适，那么魏叔子是谁呢？原来这里的魏叔子就是有“清初三大家”之称的魏禧。

魏禧（1624－1681），字叔子，出生在书香世家，从小熟悉诗词书画、文人骚客与文化古籍，令人称奇的是每每谈古论今的时候，他都有自己独特的观点，十一岁，便做了宁都的“补现学生”。在易堂，魏禧既不谋仕，也不应考，在翠微峰上开辟田园，自耕自食，并与兄魏祥、弟魏礼，挚友彭士望、林时益、邱维屏、彭任、曾灿、李腾蛟会聚易堂，世称“易堂九子”，切磋学问。当时，天下讲学，唯独易堂以古人经世实学为宗旨，提倡读书经世，一时间，邻近数省十数县的文人学子，慕名前来求学。形成一个文人荟萃的倡导古文实学的文学教育群体，成为当时“江西三山学派”中最具影响力的一支。期间魏禧写下了多篇惊世之作，取得了独步天下的散文成就，被誉为“开清代文风之先”，并与侯方域、汪琬齐名，号“国初三大家”。其文章特点在于以理取胜。要以理取胜，必须锻炼见识，见识深广，才能在复杂现象中，提出精密的理。

在翠微蜂住了二十年，康熙帝登基，魏禧已经四十，他认为自己闭户求学，不可以广己造大，于是便选择出游，走江淮，涉吴越，广交天下奇士，故国“遗民”。流浪或许是很多人的梦想，但更多的人是出于无奈，白居易贬谪九江而泪湿青衫，辛弃疾远走赣州而伤感西北故长安。魏禧主动的选择远走，只为博学。“于苏州交徐枋、金俊明，杭州交汪泓，乍浦交李天植，常熟交顾祖禹，常州交恽日初、杨瑀，方外交药地、槁木，皆遗民也。”（《清史稿.文苑传》）

“康熙十八年，诏举博学鸿儒”，魏禧诏上有名，“禧以疾辞”。“有司催就道，不得已”，江西巡抚下令让魏禧带病去南昌就医，巡抚要来亲自检验他的病情，时临夏日，“禧蒙被卧称疾笃”，满头大汗，装着说胡话，巡抚才把他放了回家。两年后外出不幸病逝，享年五十七岁。

魏禧一生著作有《文集（外篇）》22卷，《日录》3卷，《诗》8卷。另有《文集（内篇）》2卷，《拟奏疏》1卷，《尚书余》1　　卷，《左传经世钞》10卷。其思想主要表现为“求士爱民”的治国之道、以“郡县为经，而纬以封建”的国家政体思想、“阉宦之当革”的整顿阉宦思想，具有一定的民主因素，具有近代启蒙意义。

对后世具有深刻的影响，国学大师陈寅恪读过《魏叔子全集》后在《赠蒋秉南序》中写下这样一段话：“唯深羡魏丘诸子值明清嬗变之际，犹能兄弟戚友保聚一地，相于从容讲文论学于乾撼坤岌之际，不谓为天下之至乐大幸，不可也。”意思就是说，只有深深了解魏禧遭受明清改朝换代的遭遇，才能体会出其文章的精粹，并且在世间也不可多得。

仁术之道，就是宽容

曾国藩借用魏叔子的话指出，以孟子为代表的儒家思想，提出的“仁术”就是类似于喜欢某一事物但能知道其不足，讨厌某一事物但能了解其长处的宽容。

最能体现曾国藩宽以待人的，是他与左宗棠的关系。左宗棠，湖南湘阴人，恃才傲物，自称“今亮”；但屡试不中，居乡里，四十一岁才人佐湖南巡抚张基亮。锋芒毕露而又科场失意的左宗棠对为人拙诚、科场得意、官运畅通的曾国藩很是轻视。他们那时虽非同僚却是同乡，见面时常有龃龉。传说，曾国藩见左宗棠为妾洗脚，笑曰：“为如夫人洗足”。左宗棠反唇相讥：“同进士出身”。有一次。曾国藩出一上联：“季子才高，与吾意见常相左”，把“左季高”三字嵌了进去；左宗棠对下联：“藩侯当国，问他经济又何曾”。语涉鄙夷。这些虽是传言，却也反映了二人的早期的不谐关系。但曾国藩对左宗棠一直是宽宏大量，不计前嫌。左宗棠的大器晚成，终于出将入相，离不开曾国藩的保荐之功。

左宗棠曾为巡抚骆秉章代拟奏折，劾请将私役兵弁、挪用公款的樊燮撤职查办。樊燮向湖广总督官文反告左宗棠为劣幕，咸丰帝密令官文：如左宗棠有不法情事，可即就地正法。咸丰十年，左宗棠被迫离开骆秉章抚幕。后来因胡林翼、骆秉章上疏又得肃顺进言，案子才得以了结。这时左宗棠只得投向驻军宿松的曾国藩，曾国藩热情地接待了他。不久，奏准左宗棠以四品京堂候补随同帮办军务。曾国藩又让左宗棠回乡募勇开赴江西战场，让他掌握军事实权。几个月后，曾国藩上奏左宗

棠战功，使他晋升为三品京堂；成丰十一年，又奏准改襄办军务为帮办军务。第二年，又奏请左宗棠为浙江巡抚。不久，左宗棠被任命为闽浙总督，从此与曾国藩平起平坐。要知道，三年之中曾国藩对左宗棠四次举荐，使他从一个被诬告走投无路的士子一跃而为封疆大吏，这是在二人存在嫌怨的情况下进行的。

世界上任何事物都有两面性，我们只有正确认识其优点和不足，以容纳百川的心态对待，才能有很多快乐和收获，才会让你拥有独特的人格魅力。

鲁迅去世后，“新月派”女作家苏雪林写信给胡适，对鲁迅进行恶意的个人攻击。胡适在答复中对她的愤慨表示了同情，但认为她应该多关注和讨论鲁迅的思想以及信仰，区分鲁迅的思想中有价值的和无价值的内容。在信中他还责备苏雪林，称苏对鲁迅个人攻击的言辞为“旧文字的恶腔调”，并且说，“我们应该深戒”。这就是曾被鲁迅骂得体无完肤的胡适，他笔下的那个“焦大”。答复中还有如下文字“凡论一人，总须持平。爱而知其恶，恶而知其美，方是持平。鲁迅自有他的长处。如他的早年文学作品，如他的小说史研究，皆是上等工作。……”正是这种“恶而知其美”的态度，使胡适能够真正理解鲁迅的价值。所以他不但没有为过去的个人恩怨斤斤计较，还在鲁迅全集的出版一事上鼎力相助。事后许广平致信称其为“鼎力促成，功德无量”。这就是胡适的气度！即使如唐德刚所说，胡适不懂现代史学，胡在中国近代史上的特殊地位还是无人能撼

李敖曾这么演绎过这句话：“爱而知其恶，恶而知其美者，天下鲜矣。”意思就是，喜爱一个人但是知道他的缺点，厌恶一个人但是知道他也有好的地方，这样的人世界上太少了。这本来一点不奇怪，因为人总是为自己的情感所左右，是感性的。但是，总觉得我们也应该在任情任性，觉得痛快的同时，想想别人的感受。谁没有犯错的时候？明白一个人即使某方面再无可救药，他也毕竟在其他地方有自己的优点。因此我们必须对别人宽容，而不是死盯着别人的错误与缺点不放。

常言道，对别人好就是对自己好，待人宽容就是待己宽容。胜利、成功、美貌不能抹煞缺点与不足，失败与错误也不能把原有的毛病无限放大。如果我们有更多的人可以理性一些、宽容一些，那我们也会赢得别人的尊重。

善待竞争对手

在成功者的字典里，永远会有“宽容”这个词。那些不懂得宽容，只会计较别人的缺点和不足的人，无一逃过失败的下场。

周瑜是个完美主义者，其表现之一就是在听音乐的时候，最不能忍受的是曲子的错误，哪怕半个音走了调，他即使是喝醉了酒，也能够分毫不差地听出来，非要站起身，走过去校正歌伎的琴音。那个弹错曲子的歌伎，从来没有想到会与梦中的白马王子如此近距离地接触，感受到他口中的气息，被他的手捏住，手把手地教，她过于激动，幸福地晕过去了。此后，周瑜发现了一个奇怪的现象，那就是他校正的越多，弹错音的也越多，往往是他刚刚校正了这个女子的琴音，“嘣”，那个女子又弹错了，这样来回地纠正，做音乐老师是很累的。再后来，周瑜就不起身亲自纠正她们了，谁要是弹错了，他就看一眼她。而喝一餐酒，周瑜就要不停地看这些女子，她们比赛似的弹错音，一个比一个错得多，最离谱的一个女子，一首曲子错了27处，周瑜就看了她27眼。

正是周瑜的这种狭隘的心理，使他对成为《三国演义》中把心胸狭窄、妒贤忌能的典型，当他一发现诸葛亮的才智超过自己，便想方设法谋害，必欲除掉孔明而后快，结果他的计谋被诸葛亮一一识破，自己反中了诸葛亮的谋算，一而再、再而三地被气得吐血身亡，临到绝命之时仍发出“既生瑜，何生亮”的仰天长叹。

同样，朱元璋的岳父郭子兴也是因为心胸狭隘早早的退出历史舞台。根据《明史》记载，朱元璋通过智救郭子兴，取得机场胜利后，就开始被郭子兴所压制。最为离谱的一次是，朱元璋请示郭子兴，说要去打定远（今安徽定远），郭子兴竟然让他独自带了 24 人走了。后来郭子兴带了自己的几万人来，滁州的粮食不够吃了，朱元璋进攻和州，攻下来后就住在那里，将滁州让给了郭子兴。并决定去攻老对手孙德崖，突然消息传来，说朱元璋被抓住了，他一下子懵了，临到手的敌人跑了，一时咽不下这口气，得了心病，过了一个月居然死掉了。

正如马云所说，周瑜之所以被气死，责任不在诸葛亮，而在于周瑜自身。每个想要成功的人都应该学会宽容，善待对手。许多人把竞争对手看做是心腹大患，是异己，是眼中钉、肉中刺，恨不得马上除之而后快。其实，竞争对手是人成功的帮手，有了对手，才会使人有危机感，才会有竞争力，才会使人奋发图强，不得不革故鼎新、锐意进取。否则，就只有等着被吞并、被替代、被淘汰。

伟大的法国作家雨果曾说：“最高贵的复仇是宽容”一个人没有了竞争对手，就会甘于平庸，养成惰性；一个群体如果没有竞争对手，就会因为互相的依赖和潜移默化而丧失活力；一个行业如果没有竞争对手，就会丧失进取的意志，安于现状而逐渐走向衰亡。所以，我们要善待竞争对手，千万不要把对手当成“敌人”，而应该有种敢于竞争对手拼搏厮杀的勇气，把竞争对手当做你的强心剂和推进器。真正能够促使你成功，让你坚持到底的，正是那些常常可以置人于死地的挫折和打击或是你的对手。

培养你宽容的心态

有人问杨澜，你采访过那么多名人，给你影响最深的是哪一个？杨澜脱口而出：王光美。十年浩劫，刘少奇被扣以“叛徒、内奸、工贼”的反革命帽子迫害致死，王光美身陷囹圄12年，可“报复”两字她从未想过。最让人感动的不是她的坚强，而是她的宽容。她说：人啊，还是应该试着去忘记过去，学会宽容，学会大度。

生活中难免有矛盾产生，工作中也有许多不和谐的音符，能做到“喜欢某一事物但能知道其不足，讨厌某一事物但能了解其长处”，这就是一种积极的人生态度。无论是大事、小事、好事、坏事都别老搁在心里，该放下时且放下，如果能放得下，留给自己的是一片海阔天空，如果能放得下，那么自然也就少了很多的烦恼。那么，我们怎样去培养这种宽容的心态，去理解别人呢？

（1）要善于存异求同。

和人相处，如果总是强调差异，你们就不会相处融洽。强调差异会使人与之间的距离越来越远，甚至最终走向冲突。如果把注意力放在别人和自己的共同点上，与人相处就会容易一些。要减少差异就要设身处地为别人着想，以达成共识。为别人着想，就会产生同化，彼此间的关系就会更加融洽。同化就是找共同点。和一个陌生人交谈，意外地发现两人是同省同县同乡的，而且一方放弃讲普通话，另一方马上也操起了家乡话，那么两人就会倍感亲切，沟通起来就非常容易。

通常，我们总会在无意间询问别人好多问题，通过询问，我们发现双方有着共同的衣着习惯、共同的电脑品牌，都喜欢喝某种饮料、吃某种面包。发现了一些共同点，我们就会不知不觉去掉戒备与生分，谈话

变得非常投入、专注与忘我，把自己融进对方的世界。这个时候，无需恳求、命令，俩人自然就会合作做某件事情。谁也不会去和跟自己作对的人合作。在人与人交往的过程中，每一个人都会有意无意地在想：“这人是不是和我站在同一立场？”人与人之间的关系，要么非常熟悉，要么非常冷漠；要么立场相同，要么南辕北辙，不管人和人多么不同，在这一点上，你和你眼中的对手倒是一致的。唯有先站在同一立场上，两人才有合作的可能。就算是对手，你也得先和他有共同的利益关系，方可走到一起来。

（2）对伤害了自己的人表示友好。

宽容是一种博大，是一种境界，是一种优良的人格体现，对曾经有意无意伤害过自己的人要有宽容的精神。这样做虽然困难，但更能反映出你的宽大胸怀和雍容大度。用你的体谅、关怀、宽容对待曾经伤害过你的人，使他感受到你的真诚和温暖。也许有人会说，宽容别人是否证明自己放弃原则，太软弱了？其实宽容是坚强的表现，是思想的升华。

（3）容忍并接受他人的观点。

人们都希望和那些懂得容忍自己的人相处而不希望和那些时刻要对自己说三道、横挑竖拣的人待在一起。专门找别人岔子，动辄教训别人的“批评家”估计不会有什么朋友。另外，根据自己所确立的伦理和宗教方面的严格标准去要求别人投自己所好的人，谁见了都会退避三舍；而那些能容忍和喜欢别人以本来面目出现的人们，往往具有感动人和促使人积极向上的力量。当你想和朋友友好相处时要尊重对方的人格和优点，容忍对方的弱点和缺陷，切莫试图去指责或改变对方。

（4）发现和承认他人的价值。

容忍他人的不足和缺陷比较容易，而困难的是发现和承认他人的价值，这是一种更为积极的人生态度。每个人只要乐于寻找，一定能找出他人身上许许多多的优点和长处，能发现和承认他人的长处，那就承认了他人的价值。只有既能容人之短，又能容人之长，才更显出胸怀的宽阔、人格的高尚。

言行一致才能使人信服

【原文】

又言蹈道则为君子，违之则为小人。观人当就行事上勘察，不在虚声与言论；当以精己识为先，访人言为后。

【译文】

又说遵循道德的人是君子，违背道德的人是小人。观察一个人应该对其行事方式上进行考察，不在于其承诺和言论；应该自己对其被考核的人有深入的认识，再去听取别人对其评价。

【解读】

道德的内涵

曾国藩认为，遵循道德的人是君子，违背道德的人是小人。道德是儒家最重要的伦理原则。《论语·里仁》记载：“子曰：‘参乎!吾道一以贯之。’曾子曰：‘唯’。子出，门人问曰：‘何谓也？’曾子曰：‘夫子之道，忠恕而已矣。’”《论语·卫灵公》记载：“子贡问曰：‘有一言可以终身行之者乎？’子曰：‘其恕乎，己所不欲，勿施于人。’”

曾国藩作为一个理学家。不但继承了儒学恕的思想，而且从理学高度对恕进行了更深刻的阐述，他说：“凡人之生，皆得天地之理以成性。得天地之气以成形，我与民物，其大本乃出一源。若但知私己。而不知仁民爱物，是于大本一源之道已悖而失之矣……孔门教人，莫大于求仁，而其最切者，莫要于欲立立人、欲达达人数语。”曾国藩在这里把设身处地的待人原则上升到了哲学的高度。这一原则是他终身恪守的。在统帅湘军镇压太平天国的过程中，他就是通过践履这一道德原则来处理与同僚与部属以及与各方面的关系。从而把他们紧紧团结在自己周围。

在其提倡的道德里面，最为核心的一条是忠君爱国。忠是理学最高的道德准则。理学认为。道德伦理是理的体现。理，曾国藩说：“以身之所接言，则有君、臣、父、子，则有仁、敬、孝、慈，其必以仁敬孝

慈为则者，性也；其所以纲维乎五伦者，命也。”作为理学家的曾国藩，忠无疑是他践履的最高道德准则。早在京官时期。严格深厚的理学修养就使他从谋求个人和家庭的发展升华到了谋求国家发展挽救清朝倾堕的境界，冒死上“三疏”，为国忘身忘家就是明证，其道德思想对后世影响深远。

蒋介石对曾国藩是顶礼膜拜，认为其为人之道，“足为吾人之师资”。他把《曾胡治兵语录》当做教导高级将领的教科书，自己又将《曾文正公全集》常置案旁，终生拜读不辍。据说，他点名的方式，静坐养生的方法，都一板一眼模仿曾国藩。

蒋介石一生推崇、学习、效法曾国藩，认为曾国藩著作是“任何政治家所必读的”。蒋介石在任黄埔军校校长时，以曾国藩的爱民歌训练学生，还亲自编辑《曾胡治兵语录白话解》，要求学员“人手一册”，作为治军治国之蓝本。30年代，蒋介石在江西庐山等地举办“中央训练团”，亲自从《曾文正公全集》中辑录出《曾国藩剿捻实录》，分发给广大官兵，尤其要求高级将领“格外用心研究”。蒋介石带兵最大的法宝就是给将士以“重赏”和“重赐”，这完全师法于曾国藩“精神加银子”的练兵用兵手段。

在家庭教育上，蒋介石同曾国藩如出一辙。他在给蒋经国、蒋纬国兄弟的信中，从衣食住行，作文写字，到阅读功课，均有详细严格的要求。蒋经国在《我所受的庭训》一文中说:“父亲认为曾文正公对于子弟的训诫，可作模范，要我们体会，并且依照家训去实行。平常我写信去请安，父亲因为事忙，有时来不及详细答复，就指定曾文正公家训的第几篇代替回信，要我细细去参阅。”并多次告诫他的子弟僚属：“应多看曾文正，胡林翼等书版及书礼”，“曾文正家书及书礼”，“为任何政治家所必读”。他审订《曾胡治兵语录注释》时说：曾氏已足为吾人之师资矣。蒋介石认为，曾、左能打败洪、杨是他们的道德学问、精神与信心胜过敌人。

总之，曾国藩在这里认为考核君子和小人的道德标准，就是对儒家修身、齐家、治国、平天下、立功、立德、立言“三不朽”事业实践和执行。

言行一致的重要性

曾国藩认为，判断一个人的能力和作为，除了道德的评判，还要观察其言行是否一致。这就从侧面告诉我们，言行一致对于一个人而言是极其重要的。

老子在《道德经》中指出：“轻诺必寡信，多易必多难”意思就是说轻易的许诺一定会让人失去信任，再做什么事情一定会困难。庄子也说“真者，精诚之至也。不精不诚，不能动人。孔子多次强调：“人而无信，不知其可也。”和“自古皆有死，民无信不立”。子路问孔子应该如何与自己的领导相处共事，孔子说：“一定要言行一致，不要表面一套背后一套，不耍心计。同时，知道领导不对的一定要当面指出来。”

由此看出，我们的先贤们都将言行一致放在一个极其重要的位置，孔子的学生曾子更是对其切身实践。一次，曾子的妻子要到集市上买东西，小儿子哭喊着也要去。她对孩子说：你好好在家等娘，娘回来叫你爹杀猪娃给你吃。孩子不闹了。当她从集市回来，曾子正在磨刀，准备杀猪。她急忙对曾子说，猪不能杀，我是哄孩子玩的。曾子说：大人怎能对孩子无信呢？母亲不守信用，孩子便会失信于人，答应孩子的事是不能反悔的。曾子的妻子点头称是，和曾子一起杀了猪。

同样，伊斯兰教著名的戒糖故事，也说明言行一致，以身作则的重要性。从前，有位很喜爱吃糖的男童，但他的父亲很穷，没有能力经常买糖给他吃，而小孩不懂事，经常问父亲要糖。小孩的父亲想尽办法去阻止他。有位贤人住在他们附近，于是父亲想出了一个办法。他把小孩带到贤人面前，由贤人劝他停止吃糖。贤人感到很为难，因为他自己亦很喜欢吃糖，他请这位父亲一个月后再带儿子来见他。　在这一个月月内，贤人戒了糖。一个月后，父子俩在来到贤人面前。贤人对小孩说：“亲爱的孩子！你可否以后不要经常向父亲要糖果吃？因为这对健康不好！”从此，小孩不再向父亲索糖了。父亲奇怪地问贤人：“为什么你不在一个月前叫他停止吃糖？”贤人回答：“当时我自己也爱吃糖，怎能叫他戒掉呢？我用一个月的时间，自己先戒掉吃糖的习惯，才有资格教育你的儿子。”

回顾历史，我们就会发现，凡是大成功者，无不将遵守诺言，说到做到看得比自己生命还重要。三国名将曹操领军打仗。行军路上，曹操命令：“现在正是麦收时节，军中只要有践踏麦田的，就斩首示众。”忽然，田野飞出一只鸟，曹操的马受了惊，一下蹿入麦田，曹操立即叫来随行的官员，治自己践踏麦田的罪行。鉴于古书《春秋》上有‘法不加于尊’的说法，于是，曹操用剑断自己的头发，扔在地上，说：“那么，

我就割掉头发代替我的头吧。”在当时，割发和砍头没什么两样，军队和老百姓都大吃一惊，同时也都对他更加的信服，使其在军队中树立起绝对的权威。

优秀的中国共产党员刘少奇在《论共产党员的修养》一文中曾经写道，作为中国共产党员，在任何时候、任何问题上，都应该首先想到党的整体利益，都要把党的利益摆在前面，把个人问题、个人利益摆在服从的地位。他不仅用这一“最高原则”去教育别人，也严格地用这一“最高原则”约束自己，身体力行，成为自我修养的典范。1942年，刘少奇由江苏华中局驻地回到了延安，参加并领导正在全党范围内开展的延安整风运动和大生产运动。由于长期的战争生活，风餐露宿，饥饱不均，使他患了严重的胃病。而当时延安的作物以杂粮为主，日常的主食主要是粗糙的小米，不好消化。因此，刘少奇的胃病经常发作，有时疼得他浑身冒汗，整夜整夜睡不着觉。警卫员们看着他憔悴的面容，急得团团转，一致要报告供给部，要求多配给些大米、白面，但是刘少奇执意不肯。他说：“延安的条件就这样艰苦，同志们都能挺住，我作为党的领导干部，更应以身作则，怎么能要组织的特殊照顾呢？”

由此可见，那些历史名人之所以被后世人推崇，绝对不仅仅是他们的所取得的成绩，而是其言行一致的道德修为成就了他们的功名。

对于事物的认识，防止以偏概全

曾国藩还提出，要全面了解一个人，首先考察者要对这个人有更为深入的认识，再综合别人的评价对其做出正确的判断。这一原则对于我们认识世界任何事物、事情都有实际的借鉴意义。

三人成虎的故事，就是以讽刺魏惠王无知，表明判断一件事情的真伪，必须经过细心考察和思考，不能道听途说，也佐证了“精己识为先”的重要。

战国时代，各国互相攻伐，为了使大家真正能遵守信约，国与国之间通常都将太子交给对方作为人质。

魏国大臣庞葱，将要陪魏太子到赵国去作人质，临行前对魏王说：“现在有个人来说街市上出现了老虎，大王可相信吗？”魏王道：“我不相信。”庞葱说：“如果有第二个人说街市上出现了老虎，大

王可相信吗？”魏王道：“我有些将信将疑了。”庞葱又说：“如果有第三个人说街市上出现了老虎，大王相信吗？”　　魏王道：“我当然会相信。”庞葱就说：“街市上不会有老虎，这是很明显的事，可是经过三个人一说，好像真的有了老虎了。现在赵国国都邯郸离魏国国都大梁，比这里的街市远了许多，议论我的人又不止三个。希望大王明察才好。”魏王道：“我自己知道。”庞葱的担心不是多余的，在他出行期间，有人说了他的坏话，开始魏王不信，但是说的人多了也就慢慢相信了。庞葱陪太子回国时，魏王就没有再召见他了。市集是人口集中的地方，当然不会有老虎。说市集上有虎，显然是造谣、欺骗，但因为许多人这样说了，如果不是从事物真相上看问题，也往往会信以为真的。

另外，我们也要注意的是由于晕轮效应的作用，人们对人的认知和判断往往只从局部出发，扩散而得出整体印象，也即常常以偏概全。一个人如果被标明是好的，他就会被一种积极肯定的光环笼罩，并被赋予一切都好的品质；如果一个人被标明是坏的，他就被一种消极否定的光环所笼罩，并被认为具有各种坏品质。

具体表现为：一是“一叶障目”。以个别推及一般、由部分推及整体，随意抓住某个或好或坏的特征就断言这个人或是完美无缺，或是一无是处，这都犯了片面性的错误。青年恋爱中的“一见钟情”就是由于对象的某一方面符合自己的审美观，往往对思想、情操、性格诸方面存在的不相配处都视而不见，觉得对象是“带有光环的天仙”，样样都尽如人意；二是“以貌取人”。晕轮效应往往产生于自己对某个人的了解还不深入，从而对于某人的认识仅仅专注于一些外在特征上。有些个性品质或外貌特征之间并无内在联系，可我们却容易把它们联系在一起，断言有这种特征就必有另一特征，也会以外在形式掩盖内部实质。如外貌堂堂正正，未必正人君子；看上去笑容满面，未必面和心慈。简单把这些不同品质联系起来，得出的整体印象必然是表面的。

所以，要对事物有正确的认识，防止以偏概全，就应身体力行去深入了解调查，并综合别人的意见和观点，克服晕轮效应。

勤谦不能有半点马虎

【原文】

古人修身治人之道，不外乎勤、大、谦。勤若文王之不遑，大若舜禹之不与，谦若汉文之不胜，而勤谦二字，尤为彻始彻终，须臾不可离之道。勤所以儆惰也，谦所以儆傲也，能勤且谦，则大字在其中矣。千古之圣贤豪杰，即奸雄欲有立于世者，不外一勤字，千古有道自得之士，不外一谦字，吾将守此二字以终身，傥所谓朝闻道夕死可矣者乎!

【译文】

古代贤能之人修养身性、管理治人的遵循的原则，无非是勤劳、宽大、谦虚。勤劳像文王一样不间断，宽广比不上舜帝禹帝，谦虚比不过汉文帝，但勤劳、谦虚二个原则，尤其需要贯彻始终，一点也不能违背其原则。千古的圣人先贤和有作为的成功者，即使是那些奸雄而能被世间所敬仰者，不出一个“勤”字，而自古以来能得到众多人才者，不出一个“谦”字，我也将终身恪守这两个原则，即使早上能做到晚上就死去也值得啊！

【解读】

周文王的勤政之道

曾国藩认为勤劳没人能比得过周文王，他还说：“古之成大业者，多自克勤小物而来。百尺之楼，基于平地；千丈之帛，一尺一寸之所积也。文王之圣，而自朝至于日中昃，不遑暇食。”意思就是说，自古以来成就大业的人，很多是从小事情为勤做起。百尺高的大楼是从平地而起；千丈长的丝帛，是一尺一寸积累起来的，周文王的圣德之处就在于从早晨一直忙到中午，也顾不上吃饭。

周文王，姓姬名昌，周朝开国之君周武王姬发之父。他即位后，遵循先祖创业之路，“笃仁”、“敬老”、“慈少”、“礼下贤者”，天下贤人都乐于归到其麾下。由于崇侯虎的谗言，商纣王将文王囚禁在美里（今河南汤阴），长达七年，最后被释放。从此文王内修仁政，阴行善德，诸侯遇有纷争不去求商王判决，而是前来求文王公断。

根据《史记·周本纪》记载，周文王在位约五十年，为周武王灭商建国奠定了坚实的基础。文王即位后，首先就是寻访贤士，并以此作为

振兴周的根本任务。史书中称“（文王）礼下贤者，日中不暇食以待士，士以此多归之”，也就是说到了中午还来不及吃饭，因为他要接待那些贤士，因此天下贤士大多归附于文王。

在这些投奔文王的贤士中，最有名的如伯夷、叔齐、太颠、闳天、散宜生、鬻子、辛申大夫等人。其中伯夷、叔齐是隐居于孤竹国的贤士，他们听说文王对老人奉养甚厚，就离开孤竹，前往岐山居住；鬻子是受于楚的贤士；辛申则是商朝大臣，晚年经常劝谏商纣王，但纣王不听，使辛申感到绝望，于是投奔周。文王之子召公与其交谈后，发现他是一个难得的贤士，就向父亲文王推荐，文王亲自去迎接辛申，任为公卿，后来封于长子（今山西上党附近）。

他能继承后稷、公刘开创的事业，仿效祖父古公直父和父亲季历制定的法度，实行仁政，敬老爱幼，礼贤下士，治理岐山下的周族根据地。在治岐期间，对内奉行德治，提倡“怀保小民”，大力发展农业生产，采用“九一而助”的政策，即划分田地，让农民助耕公田，纳九分之一的税。商人往来不收关税，有人犯罪妻子不连坐等，实行着封建制度初期的政治，即裕民政治，就是征收租税有节制，让农民有所积蓄，以刺激劳动兴趣。对外招贤纳士，许多外部落的人才以及从商纣王朝来投奔的贤士，他都以礼相待，予以任用。如伯夷、叔齐、太颠、闳夭、散宜生、鬻熊、辛甲等人，都先后归附在姬昌部下称臣。姬昌自己生活勤俭，穿普通人衣服，还到田间劳动，兢兢业业治理自己的国家。岐周在他的治理下，国力日渐强大。

曾国藩从周文王身上学到的勤政之道，并不断深入严格要求自己和家人。他在给其九弟的信中写道：“吾辈现办军务，系处功利场中，宜刻刻勤劳，如农之力穡　如贾之趋利，如篙工之上滩，早做夜思，以求有济。而治事之外，此中却须有一段豁达冲融气象，二者并进；则勤劳而以恬淡出之，最有意味，余所以令刻劳谦君子印章与弟者此也”就是要求，在办军务时，是身处功利场中，应该时刻勤劳，像农夫的努力耕作，像商贾的追求利润，像船工的背纤走上滩，没日没夜，求的是有一个好结果。工作辛劳之余，便有一遇通达冲融的气象。两方面同时前进，那么，勤劳的事情，会处置得恬淡，最有意味。曾国藩还叫人刻一颗“劳谦君子”的印章给其弟弟。

舜禹的宽广胸怀

曾国藩将心胸宽广作为修身治人的一个重要原则，他曾说：“自古圣贤豪杰，文人才士，其志事不同，而其豁达光明之胸，大略相同。以诗言之，必先有豁达光明之识，而后有恬淡冲融之趣；自李白韩退之杜牧之，则豁达处多，陶渊明孟浩然白香山则冲淡处多。杜苏二公，无美不备，而杜之五律最冲淡，苏之七古最豁达，邵尧夫虽非诗之正宗，而豁达冲淡，二者兼全。吾好读庄子。以其豁达足益人胸襟也。去年所讲生而美者，若知之，若不知之。若闻之，若不闻之一段，最为豁达。推之即舜禹之有天而不与，亦同此襟怀也。”

意思就是，自古以来，圣贤豪杰，文人才士，他们的志趣虽不同，而他们的通达光明的胸怀，大体都一样。以诗来说，一定要先有通达光明的见识，然后才行恬淡冲融的趣味。李白、韩退之、杜牧之，通达的地方多一些；陶渊明、孟浩然，白香山，冲淡的地方多一些。杜、苏二公，无美不备，而杜的五言律诗最冲淡；苏的七言古诗最通达。邵尧夫虽然不是诗的正宗，但通达冲淡，两者兼而有之。我喜欢读《庄子》，以他的博大胸怀足以有益于我。去年我说生而美好的，好像知道好像不知道，好像听到好像没有听到那一段，最为通达。推而广之，舜、禹的有大下而不与，也是这样的襟怀。

舜，中国传说中父系氏族社会后期部落联盟领袖，也称虞舜，黄帝的八世孙，因生于姚地，以地取姓氏为姚。舜的父亲叫瞽叟，是一个瞎子。舜出生不久，生母病死，父亲又娶后母，生了弟弟像和妹妹敫（ke）首。父亲瞽叟盲于目而昧于心，宠爱后妻和儿女，不喜欢舜；后母心胸狭隘，泼辣凶悍；其弟象粗野凶横。他们联合一起，经常虐待舜。为了让像一人继承家产，三人竟串通起来，要谋杀舜。但舜每次都能化险为夷。尽管这样，舜并不记仇，仍然尽心孝敬父母，爱护弟、妹。

禹，姒姓夏后氏，名文命，号禹，后世尊称大禹，是黄帝轩辕氏玄孙。通过禅让制得到帝位是夏后氏部落的首领。大禹的父亲因为治水不力，被舜处死，但他不计较前嫌，对舜仍然很是敬重，并想尽一切办法去治水。为了让更多的人和他全身心的投入治水中，并说其父亲“死有余辜”，取得舜的完全信任。让舜的无情处理，有一个名正言顺的理由，为他在治水方面扫除障碍。他在部下交流时，每一次都频频颔首，每一次都表现出受很大启发，每一次还都表现出虚心听取意见，每一次也都在最后表态中，表示按照此方案进行治水。禹的这种宽广胸怀，让这些部下颇为感动。大禹除了指挥外，还亲自参加劳动，为群众做出了

榜样。于是乎在当时就有了这样一个劳动者。他手握木锸（形状近似于今天的铁锹），栉风沐雨，废寝忘餐，夜以继日，不辞劳苦。和老百姓一起劳动，戴着箬帽，拿着锹子，带头挖土，挑土，以至于在操劳中，最后累得连小腿上的汗毛都磨光了。

在曾国藩看来，舜的不计较后母的虐待，大禹的身负杀父之仇而能身体力行地带领百姓治理水患，都是胸怀宽广的表现，而这种胸怀也是一般人所做不到的。

汉文帝的谦虚谨慎

汉文帝刘恒汉朝第5位皇帝，汉高祖刘邦四子，惠帝刘盈弟，母薄姬，在位期间，继续执行与民休息和轻徭薄赋的政策，使汉朝从国家初定走向繁荣昌盛的过渡时期。后世将这一时期与其子景帝执政的时期统称为“文景之治”。

其原本庶出，是汉高祖刘邦第四子，从小就谦虚谨慎素有“仁孝宽厚”的美德，做梦也没想过当皇帝，仅安于边地诸侯王的地位。然而机会却眷顾了他，刘姓宗室集团和功臣集团结成联盟诛灭诸吕后共立他为皇帝。登基后他重用曾献《过秦论》《治安策》的贾谊等有识之士，继续推行与民休息和轻徭薄赋的政策。他还下诏声明：“百官的错误和罪过，皇帝要负责。”在他的统治下中国封建社会历史上出现了第一个太平盛世，即史称“文景之治”的前期。汉文帝时的政绩和清明的政治空气得到了后人由衷的赞誉，难怪西汉末年赤眉军攻占长安后，大肆破坏西汉皇陵，唯独汉文帝的霸陵得到了保护。‘

史书记载，汉文帝从小就听母亲的教诲，即使当了皇帝，也十分尊敬自己的母亲，孝顺自己的母亲，并且把自己孝顺的做法推行到治理国家上，一直坚持以仁孝治理天下。

平日，他日理万机，废寝忘食。但即使这样忙，他都做到每天都向母亲问安，如果公务不很繁忙，汉文帝还要特别抽出时间，陪伴在母亲左右，听母亲的教导，听母亲的唠叨。在文帝心中，始终把孝敬母亲当做是自己生命中的大事。只要母亲身体健康，心情愉快，他自己也会感到莫大的快乐。一天，他的母亲病倒了，文帝请来最好的医生给太后诊治，他深恐母亲一病不起，甚至会永远离自己而去。他时刻牵挂着母亲，已经放心不下宫女们的照顾。只要完成公务，文帝便会亲自来到母

亲寝宫，长时间的守护在母亲床前。看到母亲憔悴的面容，文帝食不甘味，夜不能眠，他亲自为母亲端水送药，一心想着让母亲尽快好起来。只要母亲感觉好了一些，文帝心中就感到无限的喜悦。

身为一国之君，将母亲侍奉了整整三年，在三年时间里，他几乎没有睡过一个安稳觉。即使在晚上睡觉时，汉文帝也从不宽衣解带，生怕在母亲突然呼唤时，不能在第一时间赶到母亲身边。为了更好地照顾母亲，汉文帝还学习医学知识，所用汤药的药效、剂量，都牢记于心，对什么时候用药，如何熬制等等，他都能恰当地掌握。母亲每次服药前，文帝必会亲自先尝，品一品熬煮的浓度是否适当，温度是否合适，直到适宜母亲服用之后，才放心地端给母亲。母亲病情在皇子三年如一日的侍奉护理下，终于有了好转。

勤谦的内涵

勤。曾国藩将“勤”字改为“劳”字。一是劳心，一是劳力。每天临睡之前，默想一下今天劳心的事情有几件，劳力的事情有几件，就会觉得为国家做的事情还不多，今后应当更加竭诚为国效劳。这就是“劳”字功夫。

曾国藩对湘军日夜课程的七条规定，就是要突出一个“勤”字，使士兵在营中日夜都有一定课程可做，严格遵守点名、演操、站墙子、巡更、放哨等营规。曾国藩对于治军中“勤”字的理解是“治军以勤字为先，实阅历而知其不可易。未有平日不起早，而临敌忽能早起者，未有平日不习劳，而临敌忽能习劳者，未有平日不能忍饥耐寒而临敌忽能忍饥耐寒者。”他在给朋友的信中又提到，“治军之道，以勤字为先。身勤则强，逸则病；家勤则兴，懒则衰；国勤则治，怠则乱；军勤则胜，惰则败”。只有在平日里保持高度的紧张，才能有备无患，战时镇定自若。他还认为，勤于政事，是政治家应具备的最基本的条件，而且应从小处着眼。

他在《克勤小物》一节中说：古之成大业者，多自克勤小物而来。百尺之楼基于平地，千丈之帛，一尺一寸之所积也。万石之钟，一铢一两之所累也。文王之圣，而自朝至于日中昃不遑暇食。周公仰而思之，夜以继日，幸而得之，坐以待旦。仲山甫夙夜匪懈。其勤若此，则无小无大，何事之敢慢哉！诸葛忠武为相，自杖罪以上，皆亲自临决。杜慧度为政，纤密一如治家。陶侃综理密微，虽竹头木屑皆储为有用之物。

朱子谓为学须铢积寸累，为政者亦未有不由铢积寸累而克底于成者也。秦始皇衡石量书，魏明帝自案行尚书事，隋文帝卫士传餐，皆为后世所讥。以为天子不当亲理细事。余谓天子或可不亲细事，若为大臣者，则断不可不亲。陈平之问钱谷，不知，问刑狱，不知，未可以为人臣之法也。凡程功立事，必以目所共见者为效。苟有车必见其轼，苟有衣必见其敝，苟为博物君子，必见其著述满家，抄撮累箧。苟为躬行君子，必见其容色之盎，徒党之感慕。苟善治民，必见其所居民悦，所去民思。苟善治军，必见其有战则胜，有攻则取。若不以目所共见者为效；而但凭心所悬揣者为高，则将以虚薄为辩，而贱名检，以望空为贤，而笑勤恪。何晏邓扬之徒，流风相扇，高心而空腹，尊己而傲物，大事细事，皆堕坏于冥昧之中。亲者贤者，皆见拒于千里之外。以此而冀大业之成，不亦悖哉！孔子许仲弓南面之才，而雍以居敬为行简之本，盖必能敬乃无废事也。”

基于对清朝绿营兵制腐败的认识，曾国藩在招募湘军时，决定改弦更张。初创湘军时，曾国藩就提出了招募士兵的设想。首先，曾国藩有一条简明规定：招募规格必须是一定要拣挑技艺娴熟年轻力壮，朴实而有农民土气为上。其油头滑面，有市井气者，有衙门气者，概不收用。”他主张“大抵山僻之民多犷悍，水乡之民多浮滑，城乡多游惰习性，乡村多朴实的农夫。所以善于用兵的人常喜欢用山乡兵，不喜欢用城市近水的人”。湘军另一首领胡林翼也认为“勇丁以山乡为上，近城市者最庸，性情多半狡猾”。因此，湘军的招募，多在湘乡、宝庆一带山乡僻壤进行，专取朴实、强壮、土气的农民。曾国藩竭力主张在山乡僻壤，招募朴实土气的农民为兵，其目的在于：山野之民大多“朴实少心窍”，经过训导可以一心一意地被驱使；拙朴的农民诚实可靠，易于整肃成军，山野之民大多体格健壮，善于奔袭，平时又习惯于吃苦耐劳，能够承受住艰苦的军事环境，能够有效地提高军队的战斗力。

《周易》中说，“谦谦，君子。”即人在任何时候都谦虚，才算君子。《尚书》中说“满招损，谦受益”。明代哲人王阳明也说：“谦者，众善之基；傲者，众恶之魁”。意思是说：谦虚，是诸多善行的基础；骄傲，是诸多过失的罪魁。曾国藩也说，“人必中虚，不着一物，尔后能真实无妄，盖实者不欺之谓也。”人一定要谦虚，不讲任何条件，而后才能做到真实无妄，所谓真实，就是不欺骗。

慎。曾国藩又将“慎”字改为“谦”字。曾国藩以为，内在的谦虚是看不见的，而其外在的表现主要有四个方面，这就是：脸色、言语、信

函、仆从属员，以后兄弟们应该在这四个方面下大力气，痛加纠正。这就是“谦”字功夫。

谦虚不仅是一种美德，谦虚者往往能得到他人的友善和关照，从而也为事业的成功打下了良好基础。人世间的人情冷暖是变化无常的，人生的道路是崎岖不平的。要知退一步之法，明让三分之功。因此，当你遇到困难走不通时，必须明白退一步的为人之道；当你在事业一帆风顺时，一定要有谦让三分的胸襟和美德。为人处世必须学会谦恭、礼让，不能处处都想战胜，不能事事都要露一手，难行的地方退一步或许会海阔天空。人生得意的时候，也应该把功劳让与别人一些，不要居功自傲，不能得意忘形。何况人类的感情无比复杂，人心的变化也是奥妙无穷。今天认为是美的东西，明天就有可能认为是丑；今天认为是可爱的东西，明天就有可能是可恨。所谓人情冷暖、世态炎凉，也就是“人情反复，世路崎岖”的道理。

当年韩信微贱时就曾深深体会到此中的辛酸。尤其世路多险阻，人生到处都有陷阱。这就要培养高度的谦让美德，遇到行不通的事不要勉强去做。换句话说，人生之路有高有低，有曲折有平坦。当遇到挫折时，必须鼓足勇气继续奋斗；当事业飞黄腾达时，不要忘记救助那些穷苦的人。因为这样可以为自己消除很多祸患于未然。这样，知退一步之法，明让三分之功，不仅是一种谦让美德，而且也是一种安身立命的善措。

孔子说：能够自治的国家，谁敢侮辱。如果自己整齐严，各种事宜处理妥当，自然不会无端受欺。既然不被欺凌，就要处处谦逊，自然无后患。

勤谦一定要贯彻始终

曾国藩认为，千古的圣人先贤和有作为的成功者，即使是那些奸雄而能被世间所敬仰者，不出一个“勤”字，而自古以来能得到众多人才者，不出一个“谦”字，并发誓自己将终身恪守这两个原则，甚至发出“即使早上能做到晚上就死去也值得啊！”的感慨。

勤对于一个人有着极其重要的作用，缺乏勤劳吃苦的精神，小者致使自己失败，大者则会葬送整个国家。明熹宗朱山校不听先贤教诲——“祖法尧舜，宪章文武”，却去学鲁班，学喻皓，学李诫，整天与斧

子、锯子、刨子打交道。熹宗时，外有金兵侵扰，内有山东徐鸿儒起义和陕西王二之起义。熹宗却不务正业，只知道制作木器，盖小宫殿。吴宝崖在《旷园杂志》中写到熹宗“尝于庭院中盖小宫殿，高四尺许，玲珑巧妙”。由于经常沉迷其中，技巧娴熟，据《先拨志》载：“斧斤之属，皆躬自操之。虽巧匠，不能过焉。”熹宗的贪玩使得宦官专政，奸佞弄权，正如《酌中志余》所述：“当斫削得意之时，或有急切章疏，奏请定夺，识字女官朗诵职衔姓名毕，玉音辄谕王体乾辈曰：‘我都知道了，你们用心行去。’诸宦官于是恣其爱憎，批红施行。”魏忠贤就是在这种情况下扩充势力，步步夺权的，最终使整个大明王朝病入膏肓，走向灭亡。

谦虚能让人避免不可预知的祸患，不懂得谦虚的人最终落得众叛亲离的下场。魏延字文长，义阳（今河南桐柏）人。三国时期蜀汉名将。诸葛亮死后，魏延因被认为谋反而遭杨仪一党所杀。蜀汉名将，字文长。初随刘备作战，智勇双全，勇冠三军，深得刘备信任，刘备称王后受封汉中太守，后诸葛亮北伐，任征西大将军，曾经向诸葛亮提出著名的奇袭长安“子午谷之计”，但没被采纳。魏延为人孤高，深明大义，多立战功，在后期尤其为诸葛亮所倚重。但是性格上比较矜高，有些叛逆性，对自己的能力十分自信，时常发牢骚，不懂得处理官场上的人际关系，得罪了很多人，尤其是与杨仪势同水火。在诸葛亮死后，因为不甘心就此撤军以及不能容忍兵权落到死对头杨仪的手中，而擅自违背诸葛亮撤兵的遗令，率军烧回栈道、攻击杨仪。最后定为谋反，遭受“夷三族”的悲惨后果。

所以，要取得长久的成功，使自己矗立于不败之地，就要将勤谦两个原则作为自己的金科玉律，时时刻刻牢记于心。

富不过二代

【原文】

国藩从宦有年，饱阅京洛风尘，达官贵人，优容养望，与在下者软熟和同之象，盖已稔知之，而惯常之积不能平，乃变而为慷慨激烈，斩爽肮脏之一途，思欲稍易三四十年来不白不黑、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，而

仁人君子固不当责以庸之道，且当怜其有所激而矫之之苦衷也。

【译文】

我当官多年，在京城看多了各种现象，那些高官们，一个个喜欢享受，我与他们表面来看并无差距，但在心里却很痛恨这种现象，甚至感觉很气愤，这三四十年来的颠倒黑白而坚固的不好习惯难以攻破，可如果过于管理，就会流于治标不治本的恶性循环，应该引以为戒，绝不可去谴责，应当为其难以改变存有怜惜之心。

【解读】

财富的内涵

曾国藩虽然是对京城达官贵人的腐败表示不满，但却也指出，不能过于纠正，否则就会治标不治本，达不到所要结果。实际上，这些也表明了曾国藩对富人的仇视心理。

中国人的仇富心理则渊源于中国文化中根深蒂固的“为富不仁”观念。两千多年前，《孟子·滕文公上》载：“阳虎曰：‘为富不仁矣，为仁不富矣。’”意思是说：要想发财致富就没有仁义，要讲仁义就不能发财致富。换句话说，只求自己发财致富的人必然存心不良，而心地善良、为别人着想的人就富裕不起来。自此，中国文化有了一个经典的“为富不仁”观念文本。这种观念绝非凭空而来，中国文化中的儒家思想逻辑即首先确立，“贵义贱利”、“崇公抑私”、“存理灭欲”有较高的道德价值；进而以道德价值取代事实判断，得出义利对立、公私矛盾、理欲冲突的“普遍真理”。由此，“为富”必然“不仁”，故“为富不仁”。当然，传统的中国社会现实中也确实存在大量义利对立、公私矛盾、理欲冲突或为富不仁的现象。与此相关的许多民间谚语就是一种佐证。譬如，“人无横财不富，马无夜草不肥。”“无官不贪，无商不奸。”“不穷千家，不富一家。”“发财一家，苦死万家。”“撑死胆大的，饿死胆小的。”“黑心做财主，杀心做皇帝。”“不毒不成财主，不饿不成骷髅。”等等。

一个人致富后，其社会关系最初的变化多半是一种攀富现象，即各种亲戚朋友熟人乃至八竿子打不着的关系户趋之若鹜、攀龙附凤。但紧

随其后更多是一种人际关系疏离的状况，即人际关系上的疏远、分离、隔离、孤立。疏离者，或是因为攀富不成反生恨，或是因为自命清高而不肯同流合污，或是因为自惭形秽而难以相处，或是因为猜疑误解而退避三舍。

不过，我们也要看到，中国古典文化虽然重农抑商，但是对待财富是非常积极的，中国人日常最看重的是财神，历史上的任何统治者的统治口号都是让人民富裕起来，不管这是不是统治者的本意，至少要打出这样的招牌，才能安抚百姓，百姓才顺服统治者的统治。中国传统文化里，人们也是“尚富”的，“君子爱财”，但财富的获得必须“取之有道”。老朋友好久不见了，见面总要问“你在哪里发财？”过年过节人们祝福的话语也总是“恭喜发财”“财源滚滚”等。不但在观念上，在实践中，中华民族也一直在努力创造财富。世界著名经济学家安格斯·麦迪逊通过研究得出的结论是：从公元50年到1700年，中国的人均GDP一直在世界名列前茅，是世界上最富的国家，按GDP总值算，中国一直到鸦片战争都是世界第一大国。

因此，中国人对于财富有着一个定义：通过正规渠道获得的钱财。而那些暗箱操作、贪婪财富，引起国家社会腐败之人则是曾国藩以及所有中国人所痛恨的。

富不过二代的恶性循环

在中国文化中，虽然也对为富不仁的人有着根深蒂固的仇视心理，而对于其子孙则有富不过二代的“诅咒”，看起来这似乎没有任何依据，但历史却恰恰暗合这一规律。

在中国历史上，很多亡国也多次出现在二世。作为一个精英人才济济的帝国，会二世而亡简直是令人不可思议，然而，它就偏偏两次发生在历尽千辛万苦的秦隋两个伟大的朝廷。简单地说，秦是亡于宦官赵高的胡作非为和胡亥的极端出奇昏残，隋是亡于杨广的极端自大和穷奢极欲。按理，他们特别是杨广也经过统一战争，应该知道民生疾苦，可他们就是为了满足自己一己之私、食色之欲，视天下万物为刍狗，暴殄天下，自然没有人站在他的一边，导致“黄钟毁弃，瓦釜雷鸣”实在是咎由自取，不值得丝毫的同情。秦隋的失天下给后人带来了无数的话题和反思。

站在今天来看，在过去的30年中，中国出现了一批第一代企业家与个人创富英雄；今天，他们中的很多人已经到了财富的代际传承的时候。统计资料显示，中国现有的300多万家民营企业中，家族企业占了80%以上。为数众多的家族企业在完成了最初的资本积累后，不得不面对这样一种选择：做强抑或做衰。第一代民营企业家正随着市场竞争日趋国际化而逐渐老去，目前，家族企业正处于两代人财富、权力的交接过程，而传承与转型也是家族企业成长进程中最脆弱的“关口”。

创业易守业难，据美国布鲁克林家族企业学院研究，约有70%的家族企业未能传到下一代，88%未能传到第三代，只有3%的家族企业在第四代及以后还在经营。美国麦肯锡咨询公司的研究结果也差不多：所有家族企业中，只有15%的企业能延续三代以上。专家还指出，具体到中国，情况更糟，三代可能要改为两代。

富家出纨绔子弟的几率会比较大。中国的父母虽然嘴上也说，“你要长大了”，但实际上无论是父辈还是子辈都没有做好独立的准备。这种对孩子的溺爱是根深蒂固的。富足家庭，想的更是给孩子置业、买车，没有“18岁独立成人”的意识。但弊端是显而易见的：孩子特别依赖父母，没有生活的体验和社会的阅历。于是，当有大量金钱可以支配的时候，就很容易迷失方向，作各种危险的尝试。中国的子女独立难，而给孩子的财富越多，其实越危险。因为他会生活在一种不真实的环境里。人生有常态，比如你是学生不挣钱，就要过节俭的生活。但有的富人却忽略了这一点，给了孩子很多钱，这样使得孩子从小就成为财富的奴隶。也会让孩子觉得，一切都很容易，什么都可以用钱摆平。

所以，要避免富不过二代就要像曾国藩说的一样，引以为戒。

快乐在于自身

【原文】

诸事棘手，焦灼之际，未尝不思遁入眼闭箱子之中，昂然甘寝，万事不视，或比今日人世差觉快乐。乃焦灼愈甚，公事愈烦，而长夜快乐之期杳无音信。且又晋阶端揆，责任愈重，指摘愈多。人以极品为荣，吾今实以为苦懊之境。然时势所处，万不能置事身外，亦唯做一日和尚

撞一天钟而已。

【译文】

很多事情都比较棘手，焦急之余，就要像在一个封闭的箱子之中，放心的休息酣睡，不要在意任何事情，就会比别人感到快乐。如果你越着急，工作就会越烦心，使快乐离你而去。并且职位越高，责任就越大，被人所指出的不足就越多。人以极高的官品为光荣，我今天以为这是最大的痛苦。然而自己所处的情势，又不可能使自己置身于外，唯一能做的就是当一天和尚撞一天钟而已啊。

【解读】

要学会冷静

曾国藩认为，遇到比较棘手的事情，焦急之余，就要像在一个封闭的箱子之中，放心的休息酣睡，不要在意任何事情。在这里，曾国藩实则是倡导人们学会冷静。

有一句古语说：“威震四海，勇冠三军，只没本事，降服自心。”曾国藩为了“降服自心”，很精进地做了一辈子的“慎独”功夫，力求心静，严格内省。他在道光二十二年（1842）十月廿七日的日记中写道：“静字功夫要紧…若不静，省心也不密，见理也不明，总是浮的。”

为官之人不能不冷静。曾国藩曾经有个幕僚叫李鸿裔，四川人，风流倜傥，不拘小节，曾国藩很钟爱他，把他像儿子一样看待。曾国藩的密室，只有李鸿裔可以随便出入。当时曾国藩的幕僚中有所谓三圣七贤，都是名极一时的理学大家。曾国藩仰慕他们的名声，把他们都召进来。然而只是安排他们的衣食住行，并不让他们担任具体的职务。一天，曾国藩与李鸿裔在室中谈话，正好来了客人，曾国藩便出去接待客人，留下李鸿裔自己在室中。李鸿裔闲来无事，便翻看桌上的文稿，看到一篇《不动心说》，是我们上面说的三圣七贤中的一个写的。诗文中有一段说：你把我放在美丽的姑娘面前，我会动好色之心吗？我不会。你再把我放在大红的顶戴面前，吾我会动高官厚禄之心吗？我不会。李鸿裔年轻好盛，看到这里，觉得十分可笑，就拿起笔在上面题了一首打

油诗讽刺道：美丽姑娘前，大红顶戴旁，你心都不动，只想见中堂。写完，掷笔而去。曾国藩送走了客人，回到书房，见到所题的文字，说了一声这小子，便让左右叫来李鸿裔，对他说：这些人难免有欺世盗名的成分，言行也不见得一致，我也是知道。然而他们能达到今天的地位，正是靠的这个虚名。现在你一定要公开揭破它，使这些人失去衣食的来源，那他们对你的仇恨，岂能是平常语言之间的仇怨可比的。杀身灭族的大祸，都隐伏在里边了！李鸿裔顿时出了一身冷汗，很敬畏地接受了教诲，从此以后便深深地收敛锋芒，不敢再出言不慎。

经商之人不能不冷静。商海沉浮，危机重重，面对危机最重要的是要保持沉着冷静，处变不惊。古人说“安静则治，暴疚则乱”。如果心里先慌了，那么行动必然要乱。只有冷静沉着，才有可能化险为夷，转危为安。在印度一家豪华的餐厅里，突然钻进一条毒蛇。当这条毒蛇从餐桌下游走到一个女士的脚背上时，这女士虽然感到了是一条蛇，但她未慌乱，而是一动不动地让那条蛇爬了过去。然后她叫身边的侍童端来一盆牛奶放到了开着玻璃门的阳台上。一位一起用餐的男士见此情景大吃一惊。他知道，在印度把牛奶放在阳台上，只能是引诱一条毒蛇。他意识到餐厅中有蛇，便抬眼向房顶和四周搜寻，没有发现。他断定蛇肯定在桌子下面。但他没有惊叫着跳起来，也没有警告大家注意毒蛇。而是沉着冷静地对大家说：“我和大家打个赌，考一考大家的自制力。我数300下．这期间你们如能做到一动不动，我将输给你们50比索。否则．谁动了，谁就输掉50比索。”顿时，大家都一动不动了。当他数到280个数时，一条眼镜毒蛇向阳台那盆牛奶游去。他大喊一声扑上去，迅速把蛇关在玻璃门外。客人们见此情景都惊呼起来。而后纷纷夸赞这位男士的冷静与智慧，如果不是这一招．此间肯定有不少人的脚要乱动，只要碰撞到眼镜蛇，后果便可想而知了。他笑着指指那位女士说：“她才是最沉着机智的人。” 当商战中面临危局的时刻，同样需要这种沉着冷静的心理品质。人在危急时容易恐惧、紧张、行为失措。而一旦冷静下来，你的智慧就会“活转”起来，帮你寻找到摆脱危机的办法。

总之，无论是做官还是经商，只要做到处事冷静，都会让自己变被动为主动，而想象出更多的对策，就会做得游刃有余，使自己处于快乐之中。

职位越高，快乐就越少

曾国藩认为，当官、升官，并不快乐，职位越大责任就越大，被人

所指出的不足就越多，而相对就会失去更多的快乐。

和曾国藩一样，湘军领导层均出身于耕读之家，自幼饱读诗书，深受湖湘学风的熏染，尊奉程朱理学、主张学以致用。他们刚好又生逢衰世，面对时病弊政和社会危机，不禁产生忧患意识，有强烈的经世用世愿望。曾国藩“既入词垣，遂毅然有效法前贤，澄清天下之志”，“尤究心方舆之学，左图右书，钩校不倦，于山川险要、河漕水利诸大政，详求折中”。

胡林翼少有“经世志”，在陶澍等的指导下，他以民生为念，博览群书，对山川要塞、兵政纪要探讨尤力。左宗棠“少负奇气，有大志，欲因时建非常之功”，他“究心舆地、兵法，讨论国闻”，“胸罗古今地图兵法、本朝国章，……精通时务”。他们三人不仅互相交往，讨论时务，而且以类相求，在他们身边集结了一批志同道合的朋友。

尤其曾国藩因仕途顺利，青云直上，更成为湖南士人争相结识的对象，影响很大。于是在当时的湖南就形成了一个以曾国藩为中心的经世士人群体，被后人称为理学经世派。他们有个共同的特点，就是认为一切学问“论其原皆圣道所存”，所以他们向故纸堆中讨药方，通过“详览前史，求经世之学”，这无形中更强化了他们的卫道意识，使他们益发有忠君报国的意识和卫教护统的自觉。曾国藩痛恨“士大夫习于优容苟安”、“达官贵人优容养望，与在下者软熟和同”，就欲以自己“精忠耿耿之寸衷，与斯民相对于骨岳血渊之中，冀其塞绝横流之人欲，以挽回厌乱之天心”。胡林翼则对幕僚说:“吾辈做官，如仆之看家，若视主人之家如秦、越之处，则不忠莫大焉。”正因为如此，当洪秀全等在金田揭竿起义时，他们心怀忧愤，高度关注，切盼清军能尽快镇压粤贼。

面对太平军的凌厉攻势和高歌猛进，清廷上自咸丰帝、下至统兵官员，都一筹莫展、束手无策。因为他们把所有的招数都用尽了，依然毫无效果。咸丰帝情急之下，还做出了无奈之举，即下罪己诏、祈求祖宗保佑，甚至派人挖了“伪天王”洪秀全等人的祖坟，希望籍此感动上苍，指出一条明路。但都于事无补，局势非但不见好转，反而一天比一天恶化。其实，问题就出在清王朝纲纪废弛、吏治腐败上，这导致政风颓废、政局败坏，诸臣见利忘义、因循苟且，全身保位者多，为国除弊者少；敷衍塞责者多，直言陈事者少。然而这些当政者并不知道问题的症结所在，也缺乏通盘筹划的能力，所以他们根本不可能实现自救，摆脱身处的困境。

当清军一溃千里、兵败如山倒的时候，这些有“灭贼”愿想的儒生便挺身而出，慨然以扑灭太平军为己任。曾国藩凭其器识和声望被推向前台，成为湘军领导层的核心人物。

他认为太平军是虎狼之师，作战勇猛，训练有素，又万众一心，不是轻易可以制服的，欲战而胜之，必先诸将一心，万众一气，而后可以言战。可是反观清军，“极可伤恨者在‘败不相救’四字。彼营出队，此营张目而旁观，侈口而微笑，见其胜则深妒之，恐其得赏银，恐其获保奏；见其败则袖手不顾，虽全军覆没，亦无一人出而援手，拯救于生死呼吸之顷者”，这样的军队即使孔子再生、诸葛复出，恐怕也不能改变其营伍习气，率领他们消灭太平军。所以，当下的要务是重起炉灶，另立新军。在给咸丰帝的奏疏中，他就直言:“今欲改弦更张，总宜以练兵为要务。”那么他所要练的兵究竟有多大规模、想达到什么程度呢？在奏疏中，曾国藩并未言及，但在给友人的信中，则透露说:“鄙意欲练勇万人，呼吸相顾，痛痒相关，赴火同行，蹈汤同往，胜则举杯酒以让功，败则出死力以相救。”也就是说须练兵万人，令成一心，胜相庆，败相救，誓同生死，这样才有望镇压太平军，这些都说明，曾国藩当初率领湘军攻破太平天国，只是在尽一份自己的责任，对于兵力也只是“练兵万人”，但当其部队达到40万人时，他也位极权臣，而北京朝臣之中也对其攻击不断。

同治五年冬，因剿捻战争一时失利，清政府中途易帅，使曾国藩大丢脸面，陷入进退维谷的困境。曾国藩自剿捻以来，屡受清廷的指责，防守沙河之策失败之后，更是接连不断，愈演愈烈。迨至同治五年冬，即已受到“寄谕责备者七次，御史参劾者五次”，使他感到再也干不下去了，只好自请革去钦差大臣之职和一等侯爵之位。同治九年，曾国藩将天津教案办成典型的屈辱外交，全国舆论骤起攻击，形成人人喊打的局面，转眼间功臣贤相就成了过街之鼠。社会舆论变幻如此之速，其重要原因之一就是清政府有意落井下石，乘机打击曾国藩，以便将他赶出畿辅要地。

由此可见，曾国藩对于做官升官没有太多乐趣，而只是在不断完成自己的任务，履行自己的责任。

撞钟思想也是一种解脱

曾国藩认为，当一个人不能改变现实时，做着自己不喜欢做的事情，抱着像小和尚撞钟一样的思想，也是不错的事情。

小和尚撞钟是一个民间故事，说的是有一位小和尚在寺院担任撞钟一职。按照寺院的规定，他每天必须在早上和黄昏各撞一次钟。开始时，小和尚撞钟还比较认真。但半年之后，小和尚觉得撞钟的工作太单调，很无聊。于是，他就“做一天和尚撞一天钟”了。一天，寺院的主持忽然宣布要将他调到后院劈柴挑水，不用他再撞钟了。小和尚觉得奇怪，就问主持：“难道我撞的钟不准时、不响亮？”主持告诉他：“你的钟撞得很响，但钟声空泛、疲软，没有感召力。因为你心中没有理解撞钟的意义，也没有真正的用心去做。”后来就泛指没有尽全力认真去做一件事情。

曾国藩在这里引用小和尚撞钟的故事，对于自己的环境以过一天是一天的态度而对待，也是无奈之举。在攻克太平天国之后，普天下没有谁的声望能超过曾国藩，可就在这种风风光光的局面下，朝廷有一股暗流在涌动，拼命在挑曾国藩和湘军的毛病。部下劝他学赵匡胤，黄袍加身，谁料，他不但不为所动，反而断然功成身退。

首先，他向朝廷一再表明不居功，把打下南京归功于已死的咸丰皇帝和当时的皇太后、小皇帝，而且从此以后，他从来没有跟人谈起过打南京。接着，他劝弟弟解甲归田，他弟弟当年刚满41岁已是浙江巡抚，但曾国藩指出当时形势不是一片大好，背地里危机四伏，不如辞官，这个弟弟就此回到湖南老家，专心做农民。然后，他宣布裁军。在短短几个月内，把打下南京城的这支当时最厉害的军队裁掉九成。其实这是清朝廷所乐意看到的事，因为这支军队今天打下南京，明天也可能打下北京，曾国藩深知朝廷的心结。同时，他还撤掉了遭百姓怨恨的税务局，本来所有做生意的人都要抽税，以此供养湘军。最后，在曾国藩的努力下，朝廷恢复了开科取试，赢得两江读书人的心。

曾国藩也表示自己要回家务农，但清廷没有准许，还让他继续担任官职，经历剿捻战争的失败和天津教案屈辱外交谈判，使其身陷囹圄，此时唯有“做一日和尚撞一天钟而已”自我安慰，寻找心灵上的寄托。

卷九 诡道：竞争中最令人心动的真理

中国古代人将当兵视为一件很羞耻的事情，由于军队在战争之中不能遵循所谓“君子之礼”，历来文人评价战术兵法为“雕虫小技”，但随着历史发展。尤其中国进入近代化之后，人们对于兵法的认识有了变化。

仁礼也能用于带兵之道

【原文】

带勇之法，用恩莫如用仁，用威莫如用礼。仁者，即所谓欲立立人，欲达达人也。待弁勇如待子弟之心，尝望其成立，尝望其发达，则人之恩矣。礼者，即所谓无众寡，无大小，无敢慢、泰而不骄也。正其衣冠，尊其瞻视，俨然人望而畏之，威而不猛也。

【译文】

带领部队的办法，用恩惠不如用仁德，用威仪强制不如用礼仪管理。仁德，就是将别人视为自己的亲戚朋友。对待兵勇就像对待自己的弟子，渴望其能有所成就，将来富贵腾达，这就是所谓的恩德。礼仪，就是没有强弱、没有大小、没有怠慢，就是身处高位而不骄横。衣着整齐，让人以敬重的眼光看你，给人一种威风但不蛮横的感觉。

【解读】

恩惠与仁德带兵的不同

曾国藩认为，使用恩惠物质奖励的方法带兵，不如用仁德方法带兵更为有效，所谓的仁德就是对待兵勇就像对待自己的弟子，渴望其能有

所成就，将来富贵腾达。

在军队的治理上，主张以礼治军。曾国藩把军规、军法同家规、家法合为一体，用父子、兄弟、师生、朋友、同乡等亲属关系掩饰、调剂以至补充军队中的上下尊卑关系，以减少内部的摩擦和抵触，使士兵和下级易于甚至乐于尊重长官、服从长官、维护长官，积极为长官卖命。为了贯彻以礼治军的方针，曾国藩对部下既实行“言教”，也注重“身教”。后来他在评论自己的带兵特点时说：“臣昔于诸将来谒，无不立时接见，谆谆训海，上劝忠勤以报国，下戒骚扰以保民，别后则寄书告诫，颇有师弟督课之象。其于银米子药搬运远近，亦必计算时日，妥为代筹，从不诳以虚语。各将士谅其苦衷，颇有家人父子之情。”

与曾国藩相对的还有一种采用恩惠鼓励士兵作战方法，将这种思想发挥到极致的则是秦国的商鞅。为鼓励秦人作战勇猛，商鞅规定国家的爵位按将士在战场上斩获敌人首级的多少来计算。斩得敌人甲士首级一颗的，赏给爵一级。愿做官的，任以年俸50石的官职。官爵的提升与斩首级数相称。爵位从一级到二十级，愈高享受的待遇、特权愈优厚。如升到第十级“五大夫”时，赏赐给300户人家的税地。爵位在五大夫以上，除享有600户人家的租税供他食用外，还有权收养宾客。有爵位的人，犯了法，还可以减免，“爵自二级以上，有刑罪则贬，爵自一级以下，有刑罪则已。”贬是指降低爵位，“已”是取消爵位。官职和待遇的获得一律取决于军功，使过去的旧贵族，虽是国君的宗室族人，没有军功也不能获得爵位。“宗室非有军功论，不得为属籍”，即不能靠出身就获得爵位，享受特权。就在这种奖励之下，秦国战斗力大大提升，攻无不克战无不胜，成了当时最为勇猛的作战的部队。

但是，用恩惠带领军队的劣势也是显而易见的。例如雇佣军就是不顾国家民族利益和一切后果而受雇于任何国家或民族并为之作战的职业士兵。使用雇佣军不但经济上耗费大，而且在政治上也很危险，如14世纪初叶拜占庭帝国雇佣的西班牙边民帮助拜占庭帝国打败土耳其人以后，就转过来攻打他们的雇主，并在肆意蹂躏色雷斯两年之后，继续糟蹋马其顿。在15世纪，由瑞士、意大利和德国士兵组成的各个“自由连”受雇于各国亲王和公爵。这些佣军往往贪婪、残忍、毫无组织纪律，如果雇主不愿或无力支付酬金，在作战前夕逃跑，大肆抢劫，战斗力没有任何保证。

所以说，要实现军队的战斗力始终保持强盛的状态，就要以礼待人，让士兵受到尊重，而恩惠方式只会给其一时的鼓励，不能长久。

上梁不正下梁歪

曾国藩还认为，将领还要以身作则，从衣帽整洁做起，让士兵尊重。防止上梁不正下梁歪，上行下效，影响军队作战能力，这些同样对于治理国家也有很大的借鉴意义。

裴矩是一个“代代红”式的人物，他一生侍奉过北齐、隋文帝、隋炀帝、宇文化及、窦建德、唐高祖、唐太宗，共三个王朝，七个主子，他在每一个主子手下都很得意。他看出隋炀帝是一个好大喜功的人，便想方设法挑动他的拓边扩土的野心。他不辞辛苦，亲自深入西域各国，采访各国的风俗习惯、山川状况、民族分布、物产服装情况，撰写了一本《西域图记》，果然大得炀帝的欢心，一次便赏赐他五百段绸缎，每天将他召到御座之旁，详细询问西域状况，并将他升为黄门侍郎，让他到西北地区处理与西域各国的事务；他倒不负所望，说服了十几个小国归顺了隋朝。有一年，隋炀帝要到西北边地巡视，裴矩不惜花费重金，说服西域二十七个国家的酋长，佩珠戴玉，服锦衣绣，焚香奏乐，载歌载舞，拜渴于道旁；又命令当地男女百姓浓妆艳抹，纵情围观，队伍绵延数十里，可谓盛况空前。隋炀帝大为高兴，又将他升为银青光禄大夫。裴矩一看他这一手屡屡奏效，便越发别出心裁，劝请隋炀帝将天下四方各种奇技，诸如爬高竿、走钢丝、相扑、摔跤以及斗鸡走马等各种杂技玩耍，全都集中到东都洛阳，令西域各国酋长使节纵情观看，以夸示国威，前后历时一月之久。在这期间，又在洛阳街头大设帐篷，盛陈酒食，让外国人随意吃渴，醉饱而散，分文不取。当时外国人的一些有识之士也看出这是浮夸，是打肿脸充胖子，隋炀帝却十分满意，对裴矩更是夸奖备至，说道：“裴矩是太了解我了，凡是他所奏请的，都是我早已想到的，可还没等我说出来，他就先提出来了。如果不是对国家的事处处留心，怎么能做到这一点？”于是一次又赐钱四十万，还有各种珍贵的毛皮及西域的宝物。裴矩个人是既富且贵了，却给国家和人民带来了巨大的灾难。那场罪恶的讨伐辽东的战争，便是在裴矩的唆使之下而发动的，战争旷日持久，屡打屡败，耗尽了隋朝的人力、物力、财力，以致闹得国弊民穷，怨声四起，导致了隋朝的灭亡。后来他几经辗转，投降了唐朝，在唐太宗时担任吏部尚书。唐太宗对官吏贪赃受贿之事十分担忧，决心加以禁绝，可又苦于抓不住证据。有一次他派人故意给人送礼行贿，有一个掌管门禁的小官接受了一匹绢，太宗大怒，要将这个小官杀掉。裴矩谏阻道：“此人受贿，应当严惩。可是，陛下先以财物引诱，因此而行极刑，这叫做陷人以罪，恐怕不符合以礼义道德教导人

的原则。”唐太宗接受了他的意见，并召集来臣僚说道：“裴矩能够当众表示不同的意见，而不是表面上顺从而心存不满。如果在每一件事情上都能这样，还用担心天下不会大治吗？”

司马光在论及裴矩的变化时说过一段话：“古人有言：君明臣直。裴矩佞于隋而忠于唐，非其性之有变也；君恶闻其过，则忠化为佞，君乐闻直言，则佞化为忠。是知君者表也（表，标志），臣者景也（景，影子），表动则景随矣。”意思是，一个国君，便是一个国家的标志，标志正，则影子直；标志邪，则影子歪。忠臣良臣的出现，是由于国君的培植、倡导；奸臣佞臣的出现，是由于国君的放纵、默许。历史上曾有许多大臣，原本并不是坏人，只是由于国君的治国指导思想错误，他们也跟着误入歧途。君好大喜功，他们便兴师动众，推波助澜：君好斗，他们便相互攻讦，斗得个你死我活。许多身败名裂的大臣，其实是国君错误的牺牲品。

带兵的三大秘诀

【原文】

持之以敬，临之以庄，无形无声之际，常有懔然难犯之象，则人知威矣。守斯二者，虽蛮貊之邦行矣，何兵勇之不可治哉。

【译文】

保持在一个令人尊敬状态，在人跟前给人一种庄重的感觉，在无形无声中就让士兵有一种自觉维护将领尊严不敢犯错误，将领的威信就树立起来。遵守这两个原则，即使是野蛮的国家也使用，还怕什么兵勇不能管理呢？

【解读】

让士兵总是尊敬将领，下级服从上级

曾国藩认为，士兵要总是尊敬将领，即使士兵和将领不在一起，士兵也要尊重。实际上，这就是培养士兵的服从精神，而下级服从上级的力量则是巨大的。

在美国，培养了众多政商界领袖的西点军校认为服从是一种美德。在西点军校，即使是立场最自由的旁观者，都相信一个观念，那就是“不管叫你做什么都照做不误”，这样的观念就是服从的观念。西点人认为，军人职业必须以服从为第一要义，学不会服从，不养成服从观念，就不能在军队中立足。除了部队，服从的观念在任何团队都适用。每一个人都必须服从上级的安排，就如同每一个军人都必须服从上级的指挥一样。大到一个国家、军队，小到一个企业、部门，其成败很大程度上都取决于是否完美地贯彻了服从的观念。西点军校里有一个广为传诵的悠久传统，就是遇到军官问话，只有四种回答：“报告长官，是！”“报告长官，不是！”“报告长官，不知道！”“报告长官，没有任何借口！”除此之外，不能多说一个字。据美国商业年鉴统计，二战后，在世界500强企业中，西点军校培养出来的董事长有1000多名，副董事长有2000多名，总经理，董事一级的有5000多名。任何商学院都没有培养出这么多优秀的经营管理人才。“没有任何借口”是西点军校奉行的最重要的行为准则，是西点军校传授给每一位新生的第一个理念。

“没有任何借口”是美国西点军校奉行的最重要的行为准则，是西点军校传授给每一位新生的第一个理念。它强化的是每一位学员想尽办法去完成任何一项任务，而不是为没有完成任务去寻找借口，哪怕看似合理的借口。其核心是敬业、责任、服从、诚实、执行！这一理念也是提升企业凝聚力，建设企业文化的最重要的准则。

《致加西亚的一封信》一书给我们讲了这样一个故事：罗文是美国陆军的一名年轻中尉，在美西战争期间，孤身一人，在没有任何护卫的情况下，冒着生命的危险，历经艰难险阻，终于将总统的信送给了加西亚将军——一个掌握着决定性力量的人，出色地完成了这次重要任务。毫无疑问，罗文取得的成功并不是他杰出的军事才能，而是在于他优良的道德品质，绝对的勇气和不屈不挠的进取精神，这就是忠诚和主动性，就是一种忠于职守，一种承诺，一种敬业、服从和荣誉的精神，就是工作没有任何借口的态度。

《致加西亚的一封信》颂扬了一种忠诚、敬业的美德，但它在深层次中倡导的是一种执行力和执行文化，一种没有任何借口的精神。当罗文接过美国总统的信时，他不知道加西亚在哪里，他只知道自己唯一要

做的事是进入一个危机四伏的国家并找到这个人。他二话没说，没提任何要求，而是接过信，转过身，全心全意，立即行动。他坚定决心，奋不顾身，排除一切干扰，想尽一切办法，用最快的速度达到目标。

从西点军校到《致加西亚的一封信》，我们可以看出，他们提倡的都是一种执行，都是一种对执行的没有任何借口。企业发展的速度要加快、发展的质量要提高、发展的规模要扩大、生存和发展的寿命要延长，除了企业的决策层要不断善于捕捉发展机遇外，还要有好的战略、好的班子、好的品牌、好的管理、好的资金和技术，更重要的是要具有实施这一战略的执行力，并对好的制度执行的没有任何借口。

一个高效的团队必须有良好的服从观念，一个优秀的人也必须有服从意识。因为上司的地位、责任使他有权发号施令；同时上司的权威、整体的利益，不允许下属抗令而行。一个团队，如果下属不能无条件地服从上司的命令，那么在达成共同目标时，则可能产生障碍；反之，则能发挥出超强的执行能力，使团队胜人一筹。

卢梭说：“盲目地服从乃是奴隶们所仅存的唯一美德。”现代人不是奴隶，在团队中必须全心全意遵从团队的价值观，在高度认同的前提下，绝对地服从团队的制度和文化，从而提升执行力，提高效率，产生巨大的力量。

将领要给人一种庄重的感觉

上级领导者的个人魅力，包括诚实正直的品格、良好的知识结构、丰富的经验、充沛的精力和高度的热情等。如果你只是靠正式的领导地位来实施对下属的领导，下属很可能是口服心不服或者阳奉阴违，但是如果你有很强的个人魅力，那他就会把你当做楷模和偶像，心甘情愿、死心塌地地跟着你干。因此，上级领导者应自觉地经常性地检讨和提高自身的个人魅力。

社会科学家研究了250位最伟大的军事家、宗教家、哲学家、艺术家、科学家，发现要成为一个伟人需要有20个条件，后来又被管理专家浓缩成了5个。这5项伟人的特质对于提高上级领导者的个人魅力具有一定的参考价值：（1）智力，智力是伟人的第一个条件，没有聪明的头脑是不行的。（2）监督力，就是如何使一项命令、一项工作按照自己的意愿实施下去。（3）自信，是指一个人对自己的恰当、适度的信

心。既然是适度，就不能过分，过分则为自大；也不能不及，不及则为自卑。自信是心理健康的重要标志之一，也是一个人取得成功必须具备的心理特质。（4）主动，为了实现目标，总是能够积极主动地面对一切挑战，表现出超凡的勇气和进取心。（5）果断，做事情能够坚持、有魄力，而且一旦思考成熟，就立即着手去做，而不是开始做之后又畏首畏尾。

时时刻刻让士兵感受将领的存在

咸丰四年三月二十五与父亲书中，曾国藩谈到军务五条：一为营中吃饭宜早，四更吃早饭，五更行军；二为扎营之事，择地、布局皆有规定，挑沟八尺宽六尺深，筑墙八尺高三尺厚，皆有尺寸，且墙内有内壕一道，墙外有外壕二至三道，壕内密布竹签；三为调军出战，不可太散，因人少则须抱作一团；四为破贼阵法，经常画图训诫诸营官；五为拿获形迹可疑之人，绝不姑息。

同治四年十月四日与纪泽书中谈到：行军早到一天营官赏银三百，早两天赏六百，迟一时打四十板，两时　打八十板，营官革职。咸丰七年十月四日与沅弟书中谈到军械管理：

要求他对军中器械之“略精者”，“宜另立一簿”，择人管理。一般武器如刀矛，也要勤于修整，务必做到“铠仗鲜明”。

同月二十七日与沅弟书中又教其将才之四端：一为知人善任，二为善察敌情，三为临阵胆识，四、为营务整齐。认为善察敌情之将甚少。咸丰八年四月九日与沅弟书中又教以治军之道：第一要能战，第二要爱民，第三要能协调同地方官绅的关系。同治元年七月一日与沅季二弟书中又教以教戒将士之重要性，称“凡善将兵者，日　日申诫将领，训练士卒不善将兵者，不责本营之将兵，而妒他军之胜己”。

正确认识战争

【原文】

兵者，阴事也，哀戚之意，如临亲丧，肃敬之心，如承大祭，庶为近之。今以羊牛犬佾而就屠烹，见其悲啼于割剥之顷，宛转于刀俎之间，仁者将有所不忍，况以人命为浪博轻掷之物。

【译文】

战争是一件残酷的事情，有让人如死去父母一样的哀伤，有让人如参加重大祭祀的肃敬之心，很是接近啊！今天看到牛羊狗被杀时的哀号令人心痛，何况是将人的生命视为不值一钱的战争呢？

【解读】

战争的残酷

曾国藩认为战争是一件残酷的事情，令人痛心。而世界各国人民历来都是对战争有一种痛苦的表达。孙子被视为世界兵家鼻祖，但开章第一句就是“兵者，凶器也.”明确地表达了自己对战争的厌恶，而唐朝张藉更是有“可怜万里关山道，年年战骨多秋草”对战争的真实写照；西方哲学家贺拉斯则说：“所有的母亲都憎恨战争”，欧洲民谚：“战争是死神的盛宴”将战争描绘成死神的盛宴。

战争给人类带来的灾难更是深重的，特别是那些无辜的孩子。很多孩子因为战争失去了家园，成了难民。由于食物短缺，孩子们大多营养不良。使用某些违禁武器所产生的辐射，使许多战争后出生的儿童，得了白血病和其他怪病。

据不完全统计，第一次世界大战持续了4年3个月，参战国家33个，卷入战争的人口达15亿以上。战争双方动员军队6540万人，军民伤亡3000多万人，直接战争费用1863亿美元，财产损失3300亿美元。

第二次世界大战历时6年之久，先后有60多个国家和地区参战，波及20亿人口。战争双方动员军队1.1亿人，军民死亡7000多万人，财产损失高达4万亿美元，直接战争费用13520亿美元。

越南战争历时14年，是第二次世界大战以后持续时间最长、最激烈

的大规模局部战争。战争中，越南有160万人死亡，1000多万人成为难民；美国有5.7万人丧生、30多万人受伤；战争耗资2000多亿美元。

两伊战争历时近8年。伊朗死伤60多万人，伊拉克死伤40多万人。两国无家可归的难民超过300万。两国石油收入锐减和生产设施遭受破坏的损失超过5400亿美元。两国在这场战争中损失总额达9000亿美元。战争使两国的经济发展计划至少推迟20至30年。

海湾战争历时42天。美军死亡286人、伤3636人、被俘或失踪55人，其他国家军队亦有轻微损失。伊拉克方面则伤亡近10万人，被俘8.6万人。科威特直接战争损失600亿美元，伊拉克损失约2000亿美元，美国则为战争耗资600亿美元。

科索沃战争历时78天。以美国为首的北约共出动飞机2万架次，投下了2.1万吨炸弹，发射了1300枚巡航导弹，造成南联盟境内大部分地区的军事、民用、工业设施和居民区的严重破坏。空袭还造成南联盟1000多名无辜平民死亡，数十万阿尔巴尼亚族人沦为难民。战争中使用的贫铀弹和日内瓦公约禁用的集束炸弹导致新生儿白血病和各种畸形病态。持续的轰炸还严重恶化了南联盟及其周边国家和地区的生态环境。据不完全统计，第一次世界大战持续了4年3个月，参战国家33个，卷入战争的人口达15亿以上。战争双方动员军队6540万人，军民伤亡3000多万人，直接战争费用1863亿美元，财产损失3300亿美元。

第二次世界大战历时6年之久，先后有60多个国家和地区参战，波及20亿人口。战争双方动员军队1.1亿人，军民死亡7000多万人，财产损失高达4万亿美元，直接战争费用13520亿美元。

正义的战争

战争给人们带来的痛苦是巨大的，但正义的战争则是被人所推崇的。克劳塞维茨说：“战争是强迫敌人服从我们意志的一种暴力行为”，特赖奇克则说：“一次正义的战争能在高尚的国度里唤起神圣的爱的力量，这已为无数感人的事例所证实”。事实也证明，正义的战争对一个国家的团结有着巨大的作用，抗美援朝就说明了这一点。

1945年2月，根据雅尔塔会议的安排，朝鲜半岛由美国、苏联、英国、中国共同托管；8月15日，日本投降，朝鲜半岛获得解放，美国和

苏联随即改变计划，商定以北纬38°为在朝鲜半岛接受日军投降的分界线（三八线）同时，苏联、美国两国军队以北纬38度线为界分别进驻朝鲜半岛北、南半部，朝鲜半岛从此处于分裂状态。在美苏的各自支持下，朝鲜半岛南部于1948年8月成立了以李承晚为总统的大韩民国，朝鲜半岛北部于1948年9月成立了以金日成为元首的朝鲜民主主义人民共和国。

1948年10月，苏联把朝鲜半岛北半部的行政权移交给朝鲜政府，同年12月25日，苏军全部撤离朝鲜。新中国成立后，美国继续在军事上援助蒋介石，同时扶持南朝鲜、南越等政权，建立针对中国的包围圈。

1950年1月以来，在苏联和美国相继撤出在朝鲜和韩国的驻军后，朝鲜政府与苏联领导人密切协商，1月底，斯大林同意金日成以武力统一朝鲜半岛。在4月10日至25日苏朝领导人三次会谈中，斯大林强调，对南方采取军事行动必须具备两个条件———美国不进行干预和获得中国领导人的支持。金日成很自信，他完全能够依靠自己的军队统一朝鲜，美国不会冒险发动一场大的战争。

1950年6月25日，朝鲜人民军越过三八线南进，朝鲜战争爆发。美国为了维护其在亚洲的地位和利益，立即出兵干涉。6月26日，美国总统杜鲁门命令驻日本的美国远东空军协助韩国作战，6月27日再度命令美国第七舰队驶入基隆、高雄两个港口，在台湾海峡巡逻，阻止中国人民解放军渡海进攻台湾。美国驻联合国代表向安理会提交了动议案，授权组成联合国军队帮助韩国抵抗朝鲜军队的入侵。在苏联代表因抗议联合国拒绝接纳中华人民共和国为新成员国而自1950年1月起缺席的情况下，动议以13对1（南斯拉夫投了反对票）的表决结果通过了美国提案，要求各会员国在军事上给韩国以“必要的援助”。联合国军以美军为主导，其他15个国家也派小部分军队参战。英国、土耳其、加拿大、泰国、新西兰、澳大利亚、荷兰、法国、菲律宾、希腊、比利时、哥伦比亚、埃塞俄比亚、卢森堡、南非与韩国国军均归驻日的美军远东军指挥，麦克阿瑟上将为美军远东军司令。7月5日美军参加了第一场对朝鲜的战役，公然干涉朝鲜内战。

这时的朝鲜人民军正处于节节胜利，先后发动了汉城战役、铁原战役、大田战役和洛东江战役，占领了南朝鲜90%的地区和92%的人口，把李、美军压缩到洛东江以东的狭小地区。8月31日，又发动了釜山战役，先遣部队达到了北纬35度线上，但是此后战局处于胶着状态。

6月28日，毛泽东发表讲话，号召“全国和全世界的人民团结起来，进行充分的准备，打败美帝国主义的任何挑衅。”同日，周恩来代表中国政府发表声明，强烈谴责美国侵略朝鲜及干涉亚洲事务的罪行。号召“全世界一切爱好和平正义和自由的人类，尤其是东方各被压迫民族和人民，一致奋起，制止美国帝国主义在东方的新侵略。” 7月6日，周恩来再次发表声明，指出联合国安理会6月27日关于朝鲜问题的决议为非法，中国人民坚决反对。7月10日，中国人民反对美国侵略台湾朝鲜运动委员会在北京成立，并在14日发出《关于举行‘反对美国侵略台湾朝鲜运动周”的通知》。抗美援朝运动开始波及全国，形成第一个高潮。中央军事委员会（简称中央军委）根据毛泽东的提议，于7月13日作出《关于保卫东北边防的决定》，抽调第13兵团及其他部队共25.5万余人，组成东北边防军。后又调第9、第19兵团作为二线部队，分别集结于靠近津浦、陇海两铁路线的机动地区。

9月15日，美军第10军于朝鲜半岛南部西海岸仁川登陆，朝鲜人民军腹背受敌，损失严重，转入战略后退。9月30日，周恩来发表讲话，警告美国：“中国人民决不能容忍外国的侵略，也不能听任帝国主义者对自己的邻人肆行侵略而置之不理。”但是麦克阿瑟认定中国不敢出兵与美国对抗，所以美国不顾中国政府的多次警告，10月1日美军越过北纬38°线（简称“三八线”），19日占领平壤，企图迅速占领整个朝鲜，并公然声称：“在历史上，鸭绿江并不是中朝两国截然划分的、不可逾越的障碍。”同时，美国飞机多次侵入中国领空，轰炸丹东地区，战火即将烧到鸭绿江边。10月8日，朝鲜政府请求中国出兵援助。中国根据朝鲜政府的请求，作出“抗美援朝、保家卫国”的决策，迅速组成中国人民志愿军入朝参战。10月19日，中国人民志愿军赴朝参战。战争持续了2年多的时间。10月25日，志愿军打响了入朝后的第一仗，拉开了伟大的抗美援朝战争的序幕。

1950年10月，中国人民志愿军赴朝作战，抗美援朝战争开始。在抗美援朝战争中，志愿军得到了解放军全军和中国全国人民的全力支持，得到了以苏联为首的社会主义阵营的配合。1953年7月，双方签订《朝鲜停战协定》，从此抗美援朝胜利结束。1958年，志愿军全部撤回中国。10月25日为抗美援朝纪念日。

抗美援朝战争的胜利，粉碎了美国吞并全朝鲜的企图，保卫了朝鲜民主主义人民共和国的独立；捍卫了新中国的安全，保障了新中国经济恢复和建设工作的顺利进行；保卫了亚洲和世界的和平，戳穿了美帝国

主义“纸老虎”的面目，增强了中国人民的民族自尊心，鼓舞了世界人民保卫世界和平反对侵略的意志和决心；打出了中国的国威和军威，提高了新中国的国际地位；使我军取得了以劣势装备战胜现代化装备的敌人的宝贵经验，加速了我军的建设。

在抗美援朝期间，在中国国内开展了爱国主义和国际主义教育，大批青年踊跃参加志愿军，全国人民掀起了增产节约运动和捐献运动，这不仅支援了抗美援朝战争，也促进了国民经济的恢复和发展，推动了各项社会改革运动的进行。

抗美援朝战争的胜利有力地向世人证明了一个真理，就是毛泽东主席所说的：“外国帝国主义欺负中国人民的时代，已由中华人民共和国的成立而永远宣告结束了。”

不义之战

不义之战就是没有任何正义意义的站争，其目的只是为了掠夺财富，残害人民。我国的墨子对于不义之战则有系统的论述。

墨子认为，当时进行的战争均属掠夺性非正义战争，在《非攻》诸篇中，反复申诉非攻之大义，认为战争是凶事。他说，古者万国，绝大多数在攻战中消亡殆尽，只有极少数国家幸存。这就好比医生医了上万人，仅仅有几人痊愈，这个医生不配称之为良医一亲友，战争同样不是治病良方。历史上好战而亡的统治者不可胜数。这无异于给那些企图通过攻战来开疆拓土吞并天下的人以当头棒喝。所以墨子主张，以德义服天下，以兼爱来消弭祸乱。在墨子眼里，兼爱可以止攻，可以去乱。兼爱是非攻的伦理道德基础，非攻是兼爱的必然结果。墨子主张非攻，是特指反对当时的“大则攻小也，强则侮弱也，众则贼寡也，诈则欺愚也，贵则傲贱也，富则骄贫也”的掠夺性战争。墨子以是否兼爱为准绳，把战争严格区分为“诛”（诛无道）和“攻”（攻无罪），即正义与非正义两类。“兼爱天下之百姓”的战争，如禹攻三苗、商汤伐桀、武王伐纣，是上中（符合）天之利、中中鬼之利、下中人之利的，因而有天命指示，有鬼神的帮助，是正义战争。反之，大攻下，强凌弱，众暴寡，“兼恶天下之百姓”的战争。是非正义的。

历史证明，不义之战最终都走向失败。如日本侵华战，1937年7月7日，驻丰台日军在卢沟桥以北进行挑衅性军事演习，以一名士兵失踪为

借口，要求进入宛平城搜查。这一无理要求遭到拒绝，日军当即炮轰宛平县城和卢沟桥。中国驻军第29军官兵奋起反抗，击退日军数次进攻。7月7日揭开了全国抗日战争序幕。史称"七七事变"或"卢沟桥事变"。

1937年的今天，日本侵略军炮击宛平县城和卢沟桥，中国守军奋起抵抗，震惊中外的卢沟桥事变爆发，中国抗日民族解放战争从此全面开始。

日本侵略者自"九.一八"事变后，加紧向中国进攻。国民党政府则采取"不抵抗主义"，节节退让。此后，日本帝国主义又通过"塘沽协定"、"何梅协定"，及策动华北五省所谓"自治运动"等一系列举措，逐步加紧对平津及整个华北的侵略。同时，日本帝国主义加强了发动全面侵华战争的准备，向华北大量增兵。从1937年5月起，日本驻屯军在卢沟桥、长辛店、平汉线北段频繁进行军事演习，并以营房不足为理由，要求在丰台与卢沟桥之间建筑兵营和修建机场，都被中国方面所拒绝。7月7日夜，日军借口一个士兵失踪，要求进宛平城搜查，并要求中国驻军撤出宛平等地。这些无理要求理所当然地为中国军队所拒绝。当交涉还在进行时，日军即向卢沟桥一带的中国军队发动攻击，并炮轰宛平城。当地驻军第29军一部奋起抵抗。这就是著名的卢沟桥事变。　中华民族已处在生死存亡的关键时刻，只有全民族团结抗战，才是中国生存和发展的唯一出路。第二天，中共中央率先向全国发出通电，大声疾呼"平津危急！华北危急！中华民族危急！"呼吁国共两党合作抗日，号召全国人民、军队和政府团结起来，筑成民族统一战线的坚固长城，抵抗日寇的侵略。

由于中国共产党的倡导，全国抗日救亡运动的不断高涨，国民党政府提出用外交途径解决事变的提议被日本拒绝，使国民党最高领导人被迫接受中国共产党和各界爱国人士的建议，实现团结抗日。不久，中国工农红军先后改编为八路军和新四军，出师抗日，形成了第二次国共合作的局面。全国的工人、农民、知识分子和其他爱国人士一同投入抗日的洪流，结成了中国近代史上空前规模的、整个中华民族组成的抗日民族统一战线，经过八年抗战，至1945年毛泽东发表《对日寇最后一战》将日本打败。

1945 年8 月15 日，日本的侵略战争吃了败仗，在这一天无条件投降。日本国内由于空袭的破坏，满目疮痍，遍地废墟。死亡人数有668315 人，其中99.5％是空袭的被害者。建筑物的毁坏，以当时币值计算，竟达4967000亿日元，占日本国家财富总额的42％。工业部门的灾

害更加严重，日本56种产业的生产设备，仅存水力发电等五种尚具生产能力外，其他产业全部破坏无遗。由于旧殖民地的丧失，不但生产所需的原材料无法取得，国民的粮食也告断炊。因此，工人没工做，国民没饭吃，简直是一幅惨不忍睹的战败地狱图。

骄兵必败

【原文】

无论其败丧也，即使幸胜，而死伤相望，断头洞胸，折臂失足，血肉狼藉，日陈吾前，哀矜不遑，喜于何有？故军中不宜有欢欣之象，有欢欣之象者，无论或为悦，或为骄盈，终归于败而已矣。田单之在即墨，将军有死之心，士卒无生之气，此所以破燕也；及其攻狄也，黄金横带，而骋乎淄渑之间，有生之乐，无死之心，鲁仲连策其必不胜，兵事之宜惨戚，不宜欢欣，亦明矣。

【译文】

无论战争的失败还是胜利，都会看到很多的死伤，头断掉而胸口被刺穿，缺胳膊少腿，一片血肉狼藉，每次看到这些，都哀伤不止，哪里有喜悦之情？所以军中不能有欢乐的景象，有欢乐的景象，无论是因为什么高兴，都是骄傲的表现，最终也难免失败。田单在即墨时，将军有拼得一死的决心，士兵也没有多少欢乐的表现，所以能将燕国打败；而在攻打狄国时，由于军队中大量发放军饷，士兵们在淄渑两地贪图行乐，都享受活着时的快乐而没有一战至死的决心，鲁仲连就谏言田单不会胜利，兵事应该要以悲壮开始，不要欢乐之象，至此可明白吧！

【解读】

田单的胜利与鲁仲连谏言

在论述骄兵之象时，曾国藩举了田单的例子，向人们展示了骄兵与

其以前的截然两种不同的结果。

战国后期，齐将田单凭借孤城即墨（今山东平度东南），由坚守防御转入反攻，一举击败燕军，收复国土的一次著名作战。

周赧王三十一年（公元前284），燕将乐毅破齐，连克70余城，随即集中兵力围攻仅存的莒（今山东莒县）和即墨，齐国危在旦夕（见乐毅破齐之战）。时齐愍王被杀，其子法章在莒被立为齐王，号召齐民抗燕。乐毅攻城一年不克，命燕军撤至两城外九里处设营筑垒，欲攻心取胜，形成相持局面。

即墨，地处富庶的胶东，是齐国较大城邑，物资充裕，人口较多，具有一定防御条件。即墨被围不久，守将战死，军民共推田单为将。田单利用两军相持的时机，集结7000余士卒，加以整顿、扩充，并增修城垒，加强防务。他和军民同甘共苦，“坐则织蒉（编织草器），立则仗锸（执锹劳作）”（《资治通鉴》卷四，周赧王三十六年），亲自巡视城防；编妻妾、族人入行伍，尽散饮食给士卒，深得军民信任。田单在稳定内部的同时，为除掉最难对付的敌手乐毅，又派人入燕行反间计，诈称：乐毅名为攻齐，实欲称王齐国，故意缓攻即墨，若燕国另派主将，即墨指日可下。燕惠王本怨乐毅久攻即墨不克，果然中计，派骑劫取代乐毅。乐毅投奔赵国。

骑劫一反乐毅战法，改用强攻，仍不能下，企图用恐怖手段慑服齐军。田单将计就计，诱使燕军行暴，派人散布谣言，说害怕燕军把齐军俘虏的鼻子割掉，又担心燕军刨了齐人在城外的祖坟。　而骑劫听到谣言后果然照着做了。即墨城里的人听说燕国的军队这样虐待俘虏，全都气愤极了，又瞧见燕国的兵士刨他们的祖坟，恨得咬牙切齿，纷纷向田单请求，誓与燕军决一死战。田单进而麻痹燕军，命精壮甲士隐伏城内，用老弱、妇女登城守望。又派使者诈降，让即墨富豪持重金贿赂燕将，假称即墨将降，惟望保全妻小。围城已逾三年的燕军，急欲停战回乡，见大功将成，只等受降，更加懈怠。

三十六年，田单见反攻时机成熟，便集中千余头牛，角缚利刃，尾扎浸油芦苇，披五彩龙纹外衣，于一个夜间，下令点燃牛尾芦苇，牛负痛从城脚预挖的数十个信道狂奔燕营，5000精壮勇士紧随于后，城内军民擂鼓击器，呐喊助威。燕军见火光中无数角上有刀、身后冒火的怪物直冲而来，惊惶失措。齐军勇士乘势冲杀，城内军民紧跟助战，燕军夺路逃命，互相践踏，骑劫在混乱中被杀。田单率军乘胜追击，齐国民众

也持械助战，很快将燕军逐出国境，尽复失地70余城。随后，迎法章回临淄（今山东淄博东北），正式即位为齐襄王，田单受封安平君。

其后几年，田单准备攻狄，他先去请教鲁仲连。鲁仲连说：“将军这次去攻狄，我看是攻不下来的。田单说：“我凭靠一座小小的即墨城，指挥老弱残兵，打垮了万辆的强大燕，收复了齐失地。如今先生说我攻不下小小的狄邑，不知从何说起呢！”田单鼓鼓地了车，招呼也不打一声就走了。带兵攻狄，打了三个月，还是没有打下来。那时候齐的小孩子们唱道：“高高的帽子，像个簸箕；长长的剑柄，抵住下巴；连个小小狄邑都打不下，将军把兵驻扎在枯草堆。”

田单吃了一惊，再去请教鲁仲连，说：“先生说我攻不下狄邑，请把其中的道理告诉我。”鲁仲连说：“将军在即墨的时候，坐着就编草袋，站着就拿锹干活，给士兵做出了好榜样。又励将士们说：‘向前吧！宗庙都给毁啦，没有子可望再活啦，我们还能退到什么地方去啊！’在那个时候，将军有牺牲的决心，士兵也没有生的念。听了你的话，没有一个不悲愤落泪，决心跟敌拼个死活的。这就是将军能打垮燕军的道理。如今将军东面有邑可以供奉，西面有淄可以欢娱，金带围腰，驱车跃马，驰骋于淄、渑之间，一味贪图生活享受，全无牺牲的决心，这又怎么打得了胜仗呢？”

田单说：“我的心思，先生都知道了！”第二天，他就亲自出马鼓舞士，巡视城防，站在矢石如雨的前方，抡起大槌，擂鼓指挥。这一下，狄就给征服了。

骄兵必败的典型

骄兵历来是兵家大忌，中国历史上也不乏因骄兵而以少胜多的故事。著名的赤壁之战就是典型的因为曹操凭借自己雄厚的实力，轻视敌人，指挥失误而被打败。

曹操基本统一北方后，作玄武池训练水兵，并对可能动乱的关中地区采取措施，随即于建安十三年七月出兵十多万南征荆州（约今湖北、湖南），欲一统南北。便率领20多万人马（号称80万）南下。此时孙权已自江东统军攻克夏口（今武汉境），打开了西入荆州的门户，正相机吞并荆、益州（治成都），再向北发展；而依附荆州牧刘表的刘备，“三顾茅庐”得诸葛亮为谋士，以其隆中对策，制定先占荆、益，联

合孙权，进图中原的策略，并在樊城大练水陆军。曹操大军劳师、水土不服、短于水战、战马无粮、北方后患等弱点，坚定了孙权抗曹决心。孙权不顾主降派张昭等反对，命周瑜为大都督，程普为副都督，鲁肃为赞军校尉，率3万精锐水兵，与刘备合军共约5万，溯江水而上，进驻夏口。

曹操乘胜取江陵后，又以刘表大将文聘为江夏太守，仍统本部兵，镇守汉川（今江汉平原）。益州牧刘璋也遣兵给曹操补军，开始向朝廷交纳贡赋。曹操更加骄傲轻敌，不听谋臣贾诩暂缓东下的劝告，送信恐吓孙权，声称要决战吴地。冬，曹操亲统军顺长江水陆并进。

孙刘联军在夏口部署后，溯江迎击曹军，遇于赤壁。曹军步骑面对大江，失去威势，新改编及荆州新附水兵，战斗力差，又逢疾疫流行，以致初战失利，慌忙退向北岸，屯兵乌林（今湖北洪湖境），与联军隔江对峙。

曹操下令将战船相连，减弱了风浪颠簸，利于北方籍兵士上船，欲加紧演练，待机攻战。周瑜鉴于敌众己寡，久持不利，决意寻机速战。部将黄盖针对曹军“连环船”的弱点，建议火攻，得到赞许。黄盖立即遣人送伪降书给曹操，随后带船数十艘出发，前面10艘满载浸油的干柴草，以布遮掩，插上与曹操约定的旗号，并系轻快小艇于船后，顺东南风驶向乌林。接近对岸时，戒备松懈的曹军皆争相观看黄盖来降。此时，黄盖下令点燃柴草，各自换乘小艇退走。火船乘风闯入曹军船阵，顿时一片火海，迅速延及岸边营屯。联军乘势攻击，曹军伤亡惨重。曹操深知已不能挽回败局，下令烧余船，引军退走。

赤壁市赤壁山上的镌字联军水陆并进，追击曹军。曹操引军离开江岸，取捷径往江陵，经华容道（今潜江南）遇泥泞，垫草过骑，得以脱逃。曹操留曹仁守江陵，满宠屯当阳，自还北方。

周瑜等与曹仁隔江对峙，并遣甘宁攻夷陵（今宜昌境）。曹仁分兵围甘宁。周瑜率军往救，大破曹军，后还军渡江屯北岸，继续与曹仁对峙。刘备自江陵回师夏口后，溯汉水欲迂回曹仁后方。曹仁自知再难相持，次年被迫撤退。

赤壁之战，曹操自负轻敌，指挥失误，加之水军不强，且军中出现瘟疫，终致战败。孙权、刘备在强敌面前，冷静分析形势，结盟抗战，扬水战之长，巧用火攻，创造了中国军事史上以弱胜强的著名战例。

同样，刘备因为轻视陆逊也落得可悲下场。曹丕废掉汉献帝后，建立了魏国，接着刘备称帝建立蜀国，孙权也自封吴王。荆州之战，关羽和他义子关平被吴王孙权杀害。刘备不听丞相诸葛亮和赵云的劝告，决定倾全国之力，攻打吴国，为关羽报仇。孙权在几次求和都未果的情况下，只好派出年轻的陆逊为都督，前去阻挡。由于刘备过于强迫地想夺回荆州，报国仇家恨，轻视陆逊，在蜀国没有做好准备的情况下，他就匆忙发兵了。夷陵之战是刘备的最后一战，接近10万大军兵力，却大败于东吴陆逊。夷陵之战中，陆逊善于正确分析敌情，大胆后退诱敌，集中兵力，后发制人，击其疲惫，巧用火攻，终于以五万劣势的吴军一举击败兵力占有优势的蜀军，创造了由防御转入反攻的成功战例，体现了高超的指挥艺术和军事才能，表明他不愧为一位杰出的军事统帅。至于刘备的失败，也不是偶然的。他“以怒兴师”，恃强冒进，犯了兵家之大忌。在具体作战指导上，他又不察地利，将军队带入难以展开的二、三百公里的崎岖山道之中；同时在吴军的顽强抵御面前，又不知道及时改变作战部署，而采取了错误的无重点处处结营的办法，终于陷入被动，导致悲惨的失败，自食“覆军杀将”的恶果，令人不胜感慨。

如何防止骄兵

《孙子·计篇》，在讲到如何制胜他人时，有一条叫“卑而骄之”，是说我故作卑态，让对方骄横起来，然后战而胜之。足见骄不是好东西。

骄不是美德。如“满招损，谦受益”，“汝惟不矜（自以为是之意），天下莫与汝争能；汝惟不伐（自我夸耀之意），天下莫与汝争功”。《老子·第二十四章》说：“自伐者无功，自矜者不长”《老子·第六十九章》有一段话更是直接从军事角度讲骄的危害的：“祸莫大于轻敌，轻敌几丧吾宝。”

“制骄”，“骄兵必败”，三国中的典型人物是号称三国第一猛将的关羽。大意失荆州，败走麦城，“虽有埋伏，吾何惧哉！”，致死不误。再究，曹操何以有赤壁之败，原因很多，其中主观原因之一是其骄。作战前夕，曹操于长江上，评孙权，论刘备，横槊赋诗，唱“对酒当歌”，何等得意，其实是小看了孙刘联盟，最后落败。人们取得了成绩，会有高兴的表现，这是自然现象，也是人之常情，不足为怪。有喜乐没有错，但是不能过分了，要把握一个度。否则就会犯错，甚至会演化为灾。尤其是一个领导人，通常都会取得一定的成绩，但是要时刻警醒自己，人

比人，山外有山，天外有天，没有什么值得骄傲的。今天的进步，应该视为明天的起点，今天的胜利，应该视为明天进步的动力。

要制骄，最根本的办法是提高认识，认识骄是败的根，是落后的隐患，自觉反骄，这是一；制骄要克制纵乐，乐是一种人间感情、生理现象。对自己事业抱有乐观情绪，工作取得了成绩心里高兴，这没有错，但是要防止盲目的乐，过分的乐，不然乐会转化为骄的，转化为悲的，这是二；制骄，要在一片掌声、喝彩声中，加一点冷水，指出其中缺点、毛病，以防止骄傲情绪膨胀，这是三；要在败绩中磨炼，胜不骄，败不馁，是一个事物的两个方面，胜利了骄了不对，胜不了灰心了也不对，人要经得起这样胜败震荡的考验，这是四。制怒可以从这五个方面努力。

有这样的一则故事，抗日战争时期黄桥战役快打响了，陈毅同志与一善奕老人下围棋，陈以两胜一和的成绩告胜，再奕三奕同样如此。战役胜利后，两人再次交锋，陈老总却三战三负。陈毅同志不识其中缘由，善奕者说，临战前贵军士气重要，我们下棋，不能赢了你们的锐气。现在贵军获胜了，此刻要打打防骄的预防针，我就全力赢你，好使你们永远谨慎从事。老人的话是颇有道理的。

烂熟于心，处惊不乱

【原文】

练兵如八股家之揣摩，只要有百篇烂熟之文，则布局立意，常有熟径可寻，而腔调亦左右逢源。凡读文太多，而实无心得者，必不能文者也。

【译文】

操练军队犹如八股作文家的揣摩，只有熟习上百篇的文章，则文章布局选择主题，就有路可循，而风格也是适合各种文风。但读了很多文章，可没有自己的心得的人，一定也写不了好文章。

【解读】

知彼知己，百战不殆

曾国藩认为要操练军队就要求将领对于操练之法烂熟于心。无独有偶，清乾隆蘅塘退土孙洙对《唐诗三百首》的题词则是“熟读唐诗三百首，不会写来也会偷”。

通过背诵，变别人的为自己的，化知识为生命，这可能是很聪明的选择。这里包含了两层意思：第一，材料要精，不要泛。读就要读最好的三百首，最有代表性的三百首，而不是其他。第二，要熟读。三百首要反过来复过去的读，读到透读到烂为止。“唐诗三百首”不会主动进入你的脑海，想要做到不会做诗是也会偷的境地必须先熟读唐诗，理解唐诗的意境与做诗的方法。

同样，对于任何事情都是如此。孙子说：“知彼知己，百战不殆”，只有对事情的任何可能都能做出一定预测，并有心理准备才能安然应对。

据报载，这些年，中国企业的海外并购连连遭遇挫折——TCL集团吃了阿尔卡特手机业务之后出现“消化不良”，不得不变卖家产以保住自己的核心业务；明基电子在收购西门子的手机业务后，这个“蛇吞象”的项目宣布申请清偿，以失败告终。与此同时，国有企业的海外并购行动似乎并没有惹出多大的声响，但是其结果虽然不都是圆满，却也算是平稳，至少没闹到砸锅卖铁求生存、谋发展的地步。

而2006年7月初，全世界的球迷们都把眼睛的焦点放在了世界杯足球赛举办地——德国，当时杭州机床集团董事长朱金根也去了一趟德国，但却不是现场看球，而是到德国一家名为ABAZ&B的磨床企业去考察。同一年，杭州机床集团以600.9万欧元的价格，收购了这家老牌德国企业60%的股份。

说ABAZ&B是一个老牌企业，一点都不假。这家公司是一个家族企业，始建于1898年，是欧洲四大磨床制造企业之一，在德国阿沙劳堡、劳特林根和美国南卡州分别建有三个工厂，总资产达2400万欧元。

ABAZ&B专门研发、生产高精度平磨、数控成形磨床、高效率专用磨床等产品，是数控编程软件开发和砂轮修正技术方面的领导者，产品主要在德国、欧洲及美洲销售。

ABAZ&B的家族继承人克劳斯·霍尼齐克解释出售股权的时候说，中国的机床行业有90亿欧元销售额，这是全球最大的市场，需求量比美国高3倍，光是这一条理由就足够了。ABAZ&B曾经多年来致力于拓展亚洲，特别是中国市场，但因股东之间矛盾分化而陷入经营困境。由此，对于杭州机床集团伸出的橄榄枝，ABAZ&B乐不可支地接了过来。

数字证明，这样的结果是双赢。去年，该公司的年销售额攀升到1900万欧元，今年有望上升到2500万欧元。

最近几年，中国机床业掀起了一股跨国并购的“热潮”，先后并购了包括美、德、日三国在内的多家世界知名机床企业。位于阿舍斯累本的机床制造厂希斯股份公司在2004年陷入破产的境地。几个月之后，沈阳机床厂购买了该企业52%的股份。并购之后希斯股份公司情况明显好转：销售额提高，企业的亏损也消失了——40%的销售额是在中国实现的。

与“蛇吞象”的海外收购失败案例相比，这样的“蛇吞蛇”类型收购显然更加稳健得多，虽然是小规模的收购，但这为持续的盈利奠定了基础，至少不会出现“消化不良”的病症。像机床行业的并购，中国企业方面定位清晰，目标明确。这就是德国技术加中国市场，而德国技术则来自于中小企业的技术，隐形冠军的技术，而不是 “蛇吞象”并购中的国际大品牌的技术。在运营方面，中方企业也不是一味追求自己主导的海外市场运营。例如，在杭州机床集团虽然收购了ABAZ&B60%的技术，但并购后国际市场的运营仍然由原有的管理团队来负责进行。这样，就建立了稳定的利益共享机制——杭州机床集团是60%的控股方，用中国市场为提升ABAZ&B的公司价值做贡献；德方以剩余的40%股权，分享在中国市场的增长，而重组后的国际市场仍然由原德方管理层执行，这样就保证了德方在管理上的利益，也能避免因为人事关系整合而引起冲突和矛盾。

这样的收购，用市场换技术，看起来是个老套路，就跟中国汽车工业所走的路子差不多。但实际上有天壤之别。差别在于中外汽车企业合资，中方和外方都是以销售为导向。外方的技术和品牌，再加上管理运营经验，完全处于强势地位，中方则处于失语状态。而在机床行业，中

方与外方的合作着眼于技术导向，而且中外方直接在资本层面进行了合作。由于德方是中小型企业，中方反而能够以控股的方式充分利用技术资源方面的优势。

并购是否成功，一定程度上是在于前期的工作，清楚知道自己想要什么，自己有什么，也能明晰对方想要什么，对方有什么。这样，就像行军打仗一样，知彼知己，才能百战不殆。

读书要有自己心得

孟子说，好读书不如无书，意思就是让人要从书中得到自己的心得。唐诗戡所撰的《曾国藩治学之道》一文中介绍，咸丰八年（1858年）曾国藩在军务繁忙之际，犹定申、酉、戌、亥四个时辰温旧书，读新书，偿外债（指诗文债、字债），写笔记。同治元年（1862年），他任两江总督，白天忙于军政事务，夜里仍温读诗文。他自道光十九年（1839年）正月初一起写日记，至同治十一年（1872年）二月初二止从未间断，数十年如一日。他不仅勤于读书，而且善于读书，深得要领，曾说：“万卷虽多，而提要钩玄不过数语。”其见解可谓精辟之极。曾国藩读书注重消化归纳，从而提出自己的精当见解。他很重视作读书笔记，除经史外，常随手摘记，使得他的读书精深有用。曾国藩曾说：“凡奇僻之字，雅故之训，不手抄则不能记。”曾国藩喜欢读史，曾写成《历代大事记》数卷，以此作为重要的读书方法。　曾国藩的读书特点是：日课有程，持之以恒；博求约守，不拘门户；提要钩玄，善于概括；挈长补短，与时变化。

曾国藩对于读书，有着以下三个要求：

首先，他认为，应该根据自己的学习任务，确定适合自己的读书方法。有的人读书，无论是什么书都只随便翻翻，高兴看的时候就看，不高兴看的时候就将其抛开。还有的人则无论什么书都要从第一个字看到最后一个字。这两种方法很显然都有不可取之处。曾国藩认为读书应该根据自己的实际情况来确定。在学习的初级阶段，主要任务在于迅速摄取信息，读书时就要速点速读，不能句句求熟。曾国藩在教导儿子曾纪泽读《汉书》时说，“每日至少亦须看二十叶，不必惑于在精不在多之说。每日半页，明日数页，又明日耽搁间断，或数年而不能毕一部。如煮饭然，歇火则冷，小火则不熟，须用大柴大火乃易成也。”在学习的高级阶段，温习巩固，目的在于消化和领悟。所以读书时就应该慢读精

思。据此，曾国藩把读书分为看和读两种，即泛读和精读。“看者涉猎宜多、宜速;读者宜主讽咏宜熟、宜专。看者‘日知其所亡’，读者‘月无忘其所能’。看者如商贾趣利，闻风即往，但求其多;读者如富人积钱，日夜摩挲，但求其久。看者如攻城拓地， 读者如守土防隘， 二者截然两事， 不可缺亦不可混。”

其次，读书不要死记硬背。读书要理解记忆，不可机械地死背。曾国藩认为，读书记性好或坏并不足虑，“所虑者第一怕无恒，第二怕随笔点过一遍，并末看明白。此却是大病若着实是看明白了，久之必得些滋味，寸心若有怡悦之情，则自略记得矣。”第三，应根据自己的实际情况采取适合自己的读书方法。有些人记性好，有些人则悟性高，那么在读书时则必须用不同的方法，否则效果就不好。纪泽“读书记性不好，悟性较佳。若令其句句读熟，或责其不可再生，则愈读愈蠢，将来仍不能读完经书也。..若蛮读蛮记蛮温， 断不能久熟， 徒耗日工而已。”

第三，读书要有选择，要读有用之书。人生短暂只有数十载，要读的书则浩如烟海，要研究的问题也是各种各样，如果不是有所选择，到死恐怕也会无所作为:“往者..书籍之浩，著述者之众，若江海然，非一人之腹所能尽饮也。要在慎择焉而已。”曾国藩认为，在读书做学问的过程中，如果一个人毫无边际地乱翻，没有系统，没有目标，最终是不会有精深的心得体会的，终其一生也将不会有所成就的。所以他特别强调，一定要有所选择。至于择书标准，其一应“先务乎其大”，即要选择有代表性的作品来读。“吾意读总集不如读专集。..学诗须先看一家集，不要东翻西阅。”其二，要选择其规矩言行、修身养性、终生受益之书。“须熟读小学及五种遗规二书。”这就是说，读书要有所选择，有主次之分。其三，要对症下药，择人长补己短。“注疏亦难领会，尔可暂缓， ..尔明春将胡刻文选细看一启蒙，一则含英咀华，可医尔笔下枯涩之弊..”这里，曾国藩是将读书与写文章联系起来，读书若能领会书中之奥妙，由言见意，由文知艺，吸收古书之精华，则能以文养文，医治自己文章之弊病，而使自己笔下之文润泽丰美。不过，曾国藩所讲的有所选择，是要在广博的基础上的选择。首先要广泛涉猎于经史子集，奠定较为深厚的知识基础，然后在此基础上，专一经或专一史。

操练军队要熟习实例

对于军队的训练是世界上最为严格也最为讲究实例的事情，军队的

战斗力不在于其多么高明的战略，而是丰富的实战经验，这就要求在军队训练中要严格按照实战环境进行，不能有半点马虎，孙武练兵就说明了这个道理。

阖闾即位三年，即公元前512年，吴国国内稳定，仓廪充足，军队精悍，向西进兵征伐楚国的准备工作已经基本就绪。伍子胥向阖闾提出，这样的长途远征，一定要有一位深通韬略的军事家筹划指挥，方能取胜。他向吴王阖闾推荐了正在隐居的孙武，向吴王介绍孙武的家世、人品和才干，称赞孙武是个文能安邦、武能定国的盖世奇才。可是，孙武自从来到吴国后一直隐居著书，吴王连孙武这个名字都不曾听说，认为一介农夫不会有大本事。伍子胥便反复推荐，仅一个早上就推荐了7次，吴王才答应接见孙武。

孙武带着他刚写就的兵法进见吴王。吴王将兵法一篇一篇看罢，啧啧称好，但忽然产生一个念头，兵法头头是道，是否真适合于战争的实用呢？孙武能写兵法，又怎样才能证明他不只是一位纸上谈兵的人呢？吴王便对孙武说：“你的兵法十三篇，我已经逐篇拜读，实是耳目一新，受益不浅，但不知实行起来如何，可否用它小规模地演练一下，让我们见识见识？”孙武回答说：“可以”。吴王又问道：“先生打算用什么样的人去演练？”孙武答：“随君王的意愿，用什么样的人都可以。不管是高贵的还是低贱的，也不论是男的还是女的，都可以。”吴王想给孙武出个难题，便要求用宫女来演练。

于是，吴王下令将宫中美女180名召到宫后的练兵场，交给孙武去演练。孙武把180名宫女分为左右两队，指定吴王最为宠爱的两位美姬为左右队长，让他们带领宫女进行操练，同时指派自己的驾车人和陪乘担任军吏，负责执行军法。

分派已定，孙武站在指挥台上，认真宣讲操练要领。他问道：“你们都知道自己的前心、后背和左右手吧？向前，就是目视前方；向左，视左手；向右，视右手；向后，视后背。一切行动，都以鼓声为准。你们都听明白了吗？”宫女们回答：“听明白了。”安排就绪，孙武便击鼓发令，然而尽管孙武三令五申，宫女们口中应答，内心却感到新奇、好玩，她们不听号令，捧腹大笑，队形大乱。孙武便召集军吏，根据兵法，斩两位队长。吴王见孙武要杀掉自己的爱姬，马上派人传命说：“寡人已经知道将军能用兵了。没有这两个美人侍候，寡人吃饭也没有味道。请阁军赦免她们。”孙武毫不留情地说：“臣既然受命为将，将在军中，君命有所不受。”孙武执意杀掉了两位队长，任命两队的排

头充当队长，继续练兵。

当孙武再次击鼓发令时，众宫女前后左右，进退回旋，跪爬滚起，全都合乎规矩，阵形十分齐整。孙武传人请阖闾检阅，阖闾因为失去爱姬，心中不快，便托辞不来，孙武便亲见阖闾。他说：“令行禁止，赏罚分明，这是兵家的常法，为将治军的通则。对士卒一定要威严，只有这样，他们才会听从号令，打仗才能克敌制胜。”听了孙武的一番解释，吴王阖闾怒气消散，便拜孙武为将军。在孙武的严格训练下，吴军的军事素质有了明显的提高。

要有自己的主见

曾国藩做事很有主见，一旦认准，就不为浮言所动，创水师、扎祁门、围安庆都是如此，有主见是对事物发展趋向判断后的对策，当然不能朝令夕改，而要坚持实施。

曾国藩在创办水师时，办事不灵，遭人排挤。可不可以找当地官员解决粮饷？异常艰难！一个守缺的内阁学士兼礼部尚书现在应该是处在一个什么地位？非官非绅！是官？按儒家礼治，无论官级多大，必须要尽孝道！即为父母守孝三年！这时朝廷要开去官缺，但仍享有原官品级，服丧期满，在到中央任职，所以这个官是个虚职。同时他又有在籍身份，曾国藩在家守丧，又有了乡绅身份。而这个乡绅身份也是虚的，一但服丧期满，又要离开湖南重返官场，而那些退休在家的官员才是真正的乡绅。所以曾国藩可以说是个没实权的人。那么这样经理他手上的各项事宜，大半有超越权限，越俎代庖之嫌。而他练兵筹饷，那一项不是和地方官达交道呢。而他此时的性格外露，说话没顾忌，因而招人怨恨，没有人愿意帮他，但他自己坚持去做。

1853年，曾国藩自长沙赴衡州训练水师，兼避湖南营兵，并就近调遣各勇，剿办衡永郴桂会党。至1854年2月23日，衡州、湘潭两船厂所造战船全部竣工，湘军水师成立。曾国藩创建的湘军自此全军建成，成为清政府镇压太平天国的主力。为了镇压太平天国农民起义，曾国藩奉命赴长沙办团练，建立湘军的计划开始实施。曾国藩在长沙训练湘军受到一些官员的掣肘，湖南营兵常滋扰曾国藩所带湘勇而发生械斗。曾国藩于是移师衡州，在长沙的团勇，一部分带往衡州训练外，其他也调出长沙分驻醴陵、浏阳、郴州等地。在衡州，曾国藩不仅加紧训练陆师，同时还特别注意编组水师，并在衡州、湘潭两处设立造船厂，赶制战

船，配备洋炮，招募水勇，编练水师。

1854年2月23日，衡州、湘潭两船厂所造战船全部竣工，共计大小战船470余只，湘军水师初具规模。至此，湘军全军建成。湘军仿效明代戚继光的束伍成法，分陆军编制、水师编制和马队编制三种。湘军陆师以武器的合理配备为依据，以营为基本单位，共15营，每营辖4哨，每哨辖8队；水师以各种类型的船舰合理组合为原则，也以营为基本单位，共10营，每营辖30只船；马队也以营为基本单位，共2营，每营10哨，每哨6棚；加营勇、工匠、夫役共计17000余人。此后，在其作战过程中，编制逐步扩大。湘军初无骑兵，1859年后始建骑兵。

曾国藩强围安庆也是如此。安庆是天京在长江上游的最后一道屏障，具有十分重要的战略地位，攻下安庆，不仅可以乘势东下，进攻天京。同时还可以切断太平天国长江南北的物资来源。1859年11月18日，曾国藩率领万人从巴河出发，这次进军的目的地是太湖。太湖地处湖北通往。安庆的要道，曾国藩想要围攻安庆，就必须打通太湖这一关。因此，太湖之战实际上也就成了安庆决战的序幕。陈玉成的英王府设在安庆，安庆是陈玉成经营了多年的巢穴。因此，当他闻报曾国藩兵临太湖，意图围攻安庆时，便立即率师援救太湖，扎营多座，打算从外面包围进攻太湖的湘军。

曾国藩进攻太湖时是兵分两路向太湖进发的，一支由自己率领，另外一支由多隆阿、鲍超等率领。他本想待两方面军队会合之后围攻太湖，当时胡林翼未随军而来。当胡林翼听到陈玉成率部援助太湖时，立即写信给曾国藩，让他改变原来的战略部署，只留少数人马围攻太湖，集中优势兵力对付援军，并任命多隆阿为前线总指挥。

多隆阿，满洲正白旗人，原来驻防黑龙江省，入关后跟从皇上的表兄僧格林沁，后来改归湖广总督官文和湖北巡抚胡林翼调遣。多隆阿基本上仍保持着关外旗人的剽悍气质，精于骑术，作战勇猛，但为人甚为傲慢，尤其看不起汉人和汉官。但由于胡林翼善于笼络人心，和旗人官文的关系较好，所以多隆阿乐于听从胡林翼的指挥，而他对曾国藩和湘军却大不以为然 从不买他们的账。

曾国藩见胡林翼让他把前线的军事指挥权交给多隆阿，内心极不愿意，但碍于情面又不好作强烈反对，只得遵命。湘军各将领一听说要把指挥权交给多隆阿，也都纷纷表示反对，曾国荃一听到这种情况，则根本不把兵带到前线。因此，多隆阿虽然名为前线最高指挥官。但他实际

上能指挥的军队只有自己的部下和湘军鲍超的部下。

鲍超，绿营兵出身。曾国藩当初在长沙办团练时，他在塔齐布的部下以凶残好斗闻名，曾国藩九江湖口惨败后，鲍超与水师退至金口与胡林翼在一起，后来渐渐被胡林翼所赏识。1856年胡林翼命他去湖南募勇，自带一营6000余人，归多隆阿统辖。鲍超以凶狠残忍著称，其手下勇丁也大多跟他一样，都是一群打起仗来不要命的亡命之徒，平时也是奸淫抢掠，杀人越货，无恶不作，其作风与曾国荃差不多。

鲍超本来也不愿听从多隆阿的指挥，但这是胡林翼的决定。因此，只得屈从，由于他们之间有这样的矛盾，所以指挥始终不能统一。

驻兵伊始，鲍超见太平军来势凶猛，便建议在太湖附近进行阻击。但多隆阿不同意，命他带人到太湖东北的小池泽驻扎，以阻隔太平军的援军。这样，鲍超一支人马远离湘军，只与多隆阿的部人相近，成了湘军中最孤立的部分。陈玉成见状，立即派兵将小池泽团团围住，多隆阿因惧怕陈玉成所以拒不增援。结果鲍超被困多日，几乎弹尽粮绝，全军覆没。重蹈李续宾三河镇的覆辙。

正在太平军围攻鲍超之时，胡林翼突然派金国琛、余际昌率兵1万多人从太平军背后袭击。鲍超趁机率部从城内杀出，陈玉成腹背受敌，自顾不暇。多隆阿见状，立即派兵烧毁陈玉成的粮库，这样一来，陈玉成于1860年2月16日不得不放弃太湖，连夜撤走。

太湖是安庆的门户，门户一开，湘军便长驱直入。这时的安庆仅剩下枞阳一线与桐城相通。曾国藩后来利用卑鄙的手段收买了韦俊，这位曾经两次攻克武昌的骁将顿时成了太平天国的罪人。1860年6月，韦俊在湘军水师彭玉麟、杨载福的配合下攻陷枞阳。安庆完全暴露在湘军的眼前。

曾国藩有意要成全曾国荃，命他带领曾家军的嫡系部队进驻集贤关，兵临安庆城下，形成围攻之势。从此，安庆内外隔绝，成为一座孤城，处在了湘军严密的包围之中。

不可贪多，要精炼

【原文】

用兵亦宜有简练之营，有纯熟之将领，阵法不可贪多而无实。

【译文】

用兵要简练的军营编制，纯熟的将领，阵法不要探求太多而没有什么作用。

【解读】

长沙整军，走精兵之路

咸丰四年初，湘军经岳阳、靖港、湘潭三次战斗，两败一胜。曾国藩认真总结三次战斗的经验教训，在长沙对湘军进行组织整顿。他根据兵贵精而不贵多和重在敢战的原则，对湘军进行大力裁撤。这几次战斗中，凡溃散之营，营哨兵勇一律裁去不用。曾国葆亦在被裁之列，据说曾国葆回家后感到无脸见人，好几年都闭门不出，拒见宾客。这次整军，还做了三件事：将新兵、老兵在编组时搭配使用，以老兵带新兵；水师装备了更多的洋炮，火力更猛；营以上设分统、统领两级的指挥，兵力相对集中。

整军后，湘军水陆仅余五千人，随即大募新勇（溃散遣回之勇不在其列），人数迅速增至一万多人。经此整顿，湘军战斗力大大提高。在以后的战斗岁月，走精兵之路，一直是曾国藩治军的原则。这可以从曾国藩家信中看出一二。咸丰七年十月二十七日与沅弟书说：“军营虽以人多为贵，而有时亦以人多为累。凡军气宜聚不宜散，宜忧危不宜悦豫。人多则悦豫，军气散矣。营虽多，而可恃者惟在一二营；人虽多，而可恃者惟在一二人。”八年三月三十日与沅弟书中，又告诫淘汰军中之冗员：“似宜略为分别，其极无用者，或厚给途费遣之归里，或酌租民房令住营外，不使军中有惰漫渲杂之象。”同治二年九月十七日与沅弟书中以酒为喻，说明兵贵精的道理：“安庆克后，弟添新兵近二万人，此次又添二万，老营能战能守之将兵分散太多。譬如一壶酽酒，掺水至四五壶，则太淡不成酒味矣。”除淘汰冗员之外，慎用降兵降将，

也是曾国藩精兵之路的办法。如围攻安庆期间，他给沅弟写信说：“目下收投诚之人，似不妥善，如挤疖子不可令出零脓，如蒸烂肉不可屡揭锅盖也。”同一时期的另一封信中，他又谈到对太平军降将韦志俊部的使用，不可使之独当一路，只可作配角。他说：“弟信言韦于用兵内行，又言其地之好。然独统一路必不可，令之随鲍超出战则可。”信中屡次提醒曾国荃，防备韦志俊“反奸”。

走精兵之路，是曾国藩领军的高明之处。而其对手太平军，在后期则忽略了这一问题。如李秀成爱招兵买马，招降纳叛，动辄提兵几十万，战斗力还不如“长毛老贼”一两万。故曾国藩说过，太平军“悍则不多，多则不悍”，一语中的。

治军效果

带兵并不是一件容易的事，局外人很难体察到这一点。曾国藩说过他带兵“日日如坐针毡”，曾国荃在咸丰十年八月四日给阿兄的信中也说：“天下事唯学然后知不足，治军带勇亦然。昔者弟自诩可将万人，今细思之，方知殊非易事。若选将不得其人，即辖三千人亦必误事，况万人乎？”接着他又谈到军中恪尽职守的部将占十分之一二，敷衍塞责的占十分之八九，驾驭实非易事，种种苦衷，一言难尽。但是，曾国藩治军，由于其高超的领导艺术，取得了很好的效果。从家信中至少可以看出。一是湘军善战。咸丰四年闰七月二十七日与诸弟书中谈到湖北佛岭等地四战：“四次共杀贼七八百人，而我军仅一人受伤。”事实上湘军与太平军交锋时，人数上多处于劣势，甚至有几倍的悬殊。如同治二年雨花台激战46天，李秀成数十万人，竟不能克曾国荃之五万人马。

湘军官兵作战也十分勇敢，有亡命之徒的特点，其凶悍好战远过于绿营。1854年8月，湘军取得城陵矶大战胜利，太平军猛将曾天养死难。此后湘军水陆并进，直奔武昌。由于受到连战连胜的鼓舞，湘军的凶悍好战更表露得淋漓尽致，水师尤其如此。

士兵军官皆露立船头，不披甲胄，不避枪弹，顺流直抵武昌城下。对此曾国藩不无自豪，他在日记中说，初办水师时，曾经广求御炮子之法，竟不可得。后来杨载福等将牛皮等物摒弃不用，“直以血肉之躯矗立船头，可避者避之，不可避者听之”。而部下水师官兵亦纷纷效仿，相继矗立船头“直前无所回避”。10月上旬即轻取武汉。

二是颇得民心。咸丰四年闰七月十四日与诸弟信中讲到：“岸上百姓焚香于辫顶，跪岸上欢迎，呼各勇为青天大人。”同年十一月七日与诸弟信中也说：“我军名声极好，所过之处，百姓爆竹焚香跪迎，送钱米猪羊来犒军者络绎不绝。”

三是招兵甚易。同治十年九月二十九日纪泽的来信中说：“男昨见所募者甚精壮。在湘实尚未开招，但知营官一二人到，远近青年闻声而至，即已成军。后来者不复见招。”

对于这一点，王闿运在《湘军志》中也说：“于是陇亩愚氓，人人乐从军。闻招募则争出效命，无复绿营征调离别可怜之色。其后湘军战功遍天下，从戎者日益众。或募千人，则万人应之，募万人，则数万人应之；势不能尽收，乃有乞书千请而后得人者。其随营待补客死他乡者，不可胜数，而湘中人士迄无怨心。”辛亥革命时期的革命家、军事家蔡锷极推崇曾国藩治军思想，认为他“一介书生，出身词林”，“其于兵事一端，素未梦见”，而竟“武功灿烂，泽被海内。按其事功言论，足与古今中外名将相媲美，而毫不逊色”。因而蔡锷特编辑《曾胡治兵语录》面世，后为黄埔军校所用。

作战要讲究时机

【原文】

此时自治毫无把握，遽求成效，则气浮而乏，内心不可不察。进兵须由自己做主，不可因他人之言而受其牵制。非特进兵为然，即寻常出队开仗亦不可受人牵制。应战时，虽他营不愿而我营亦必接战；不应战时，虽他营催促，我亦且持重不进。若彼此皆牵率出队，视用兵为应酬之文，则不复能出奇制胜矣。

【译文】

此时自治没有任何把握，只追求成绩效果，则就会心浮气躁，而不知道自己在想什么。军队进攻需要自己做主，不要因为别人的话而牵

制。不是特别进军时候，也不要因为别人而受牵制。作战时，虽然有它营不来接应我们；不作战时，虽然有其他营催促，我也要把持住。如果强制出兵，就会将进攻作为应酬的事情，而不能迅速制胜。

【解读】

曾国藩认为，作战要把握时机才能收到很好的效果。历史上，因为把握战场时机胜利的例子不在少数，而不会把握机会的故事也时有发生。

战国时期的弘水之战就是说明了这么个道理。楚国本来是一个中小国家，偏处荆蛮之地，不与中原相闻。陆续吞并江汉流域的一些小国家之后，势力越过大别山和桐柏山，开始向中原发展。当时楚成王在位。他是一个有大志的人，即位之后，布德施惠，结好诸侯。去给周天子献礼，周天子说：“命令你镇压南方夷越叛乱，但不要入侵中国。”但是，楚成王即位三十年来，仍然积极北上，连续三次攻打郑国。郑国位于中原腹地，攻打郑国是问鼎中原的必然步骤。

当时齐桓公是中原霸主，对于楚国的野心，当然不会坐视不管。搞定北方的戎狄之后，就联合了曹、卫、宋等八国军队，南下攻楚。楚成王亦率队北上，在楚国边境与联军对峙。齐桓公不愧霸主，看楚国兵力强大，国土辽阔，即使一战败楚，亦无法深入，扩大战果，就想“不战而屈人之兵”。楚成王看联军气势强盛，亦不敢贸然衅兵。最终通过谈判，和平地化解了一场流血大战，达成有名的召陵之会。齐楚各有所得，齐桓公维护了他的霸业，阻遏了楚国北侵，楚成王则避免了在本土作战，没有任何损失。从政治态势上看，当然是对齐桓公更有利。不过，楚国的实力没有削弱分毫，也不是什么坏事。

齐桓公一死，楚成王北入中原的大志又活跃起来，准备先拉拢郑国，却正好看到宋襄公搞了一个睢上之会，因此针锋相对，借修桓公之好的名义，搞了一个五国之会。宋襄公搞的是东夷小国之会，楚成王却以齐、楚两个大国为首。宋襄公在想些什么，楚成王很清楚，那也正是他的企图。宋襄公却恰恰相反，不知道楚成王在想什么。宋襄公请楚成王领导诸侯来会，正中其下怀，就答应在盂（今安徽霍邱县）做衣裳之会。衣裳之会就是大家只穿衣裳，不带武器，不带军队，进行文明礼尚的会谈。两人确实有差距，两国更有差距。宋襄公意图在会盟上夺得霸

主位置，不知道他是怎么想的，根据何在。子鱼说：“小国争盟，祸也。宋其亡乎!”宋襄公不听。“那就带些军队去，以防不测。”“当初说好了只穿衣裳，不带武器，我为仁义之师，怎么好意思!”宋襄公就高高兴兴赴会去了。

这次会盟陈、蔡、郑、许、曹五国都来了，楚成王后至，齐、鲁、卫没有参加。楚成王后来，因为他带着军队，自然不方便早到。这下宋襄公傻了，知道自己被骗了，赶紧让子鱼回国。军队把会场包围起来，活捉了宋襄公。楚成王押着宋襄公去攻打宋都，跟宋人说：快投降吧，不然就杀了你们的国君。”

子鱼在城楼上说：“托社稷保佑，我们已经有国君了。他让宋国受辱，即使回来，也会被驱逐。”楚军把宋都包围起来，打了几个月，也没有攻下来，就把宋襄公当做俘虏送给鲁国，以此来羞辱宋襄公，并提出与鲁国会盟。楚、鲁两国在亳相会，宋襄公就被放了回来。子鱼却说：“我这个弟弟啊，我多了解他。这事还没完，教训还不够深。”

宋襄公的脸丢大了，回来之后，恼羞成怒，决定拿郑国开刀，想以武力扬威，一战而定霸业。郑国本来属于中原集团，齐桓公死了，郑国失去靠山，又遭遇楚国压力，只好转而与楚国亲近。所以宋襄公拿郑国开刀，如果成功，当了霸主，自然就挣回了面子。

大臣劝告他，楚国一定会出兵救郑，那就白辛苦了，还不如等待时机。宋襄公不听，反而喊出了惊心动地的口号：“天不弃我，商可以兴矣!”这是一个虚无缥缈的假设，商朝都灭亡好几百年了，所以子鱼立刻批评道：“天弃商久矣。天都不要它了，你怎么可能复兴？” 宋襄公大概已经失去理智，只想着挽回面子和争霸，而不考虑眼前局势和对手情况，怒而兴师，不听劝告，对战争也不做任何谋划。兵法日，多算胜，少算不胜，况于无算乎？说的就是这种情形吧。郑国那边，郑文公带着老婆去见楚成王，刚刚回来，就听说宋国打过来了，于是立刻派人去搬救兵，一面准备抗战。楚成王发兵救郑，军队直扑宋国，迫使宋襄公回援，这跟后来的围魏救赵很相似。

宋襄公回到国境线时，楚军还在路上，正穿越陈国向宋国挺进。宋襄公就在泓水北岸驻扎下来，以待楚军。

西周初年，宋国当是一个大国，到了宋襄公时代，只能算一个中等国家，兵力最多两军。子鱼也口口声声说宋国是“小国”。楚国却是一个

大国强国，兵力至少有五军。不过，先至为主，后至为客，守着泓水，以逸待劳，这对宋国是有利的。何况楚军远道而来，即使兵马强壮，也是疲惫之师。如果能够善用这些要素，尽管以弱敌强，宋国也还是有机会。打赢这场战争，宋襄公就可以实现霸业。楚军开到泓水南岸，没怎么休息，就开始渡河。宋襄公也列好阵势，准备迎击。

楚军还没有渡完，子鱼跟宋襄公说：“敌众我寡，趁他们渡河未毕，赶紧攻击。”宋襄公说：“不可。”

他自认为宋军是仁义之师，楚军还没有做好准备，就不能发起攻击，乘人之危，非仁义所为，所以拒绝子鱼。楚军大概是最幸运的了，得到敌人如此照顾，从容渡过泓水。在楚军准备集结列阵时，子鱼说：“赶紧攻击吧。”宋襄公又说：“不可。”等楚军列阵完毕，宋军见敌人兵势强盛，面生惧色。宋襄公身先士卒，亲自带队冲锋。正当宋军向楚军中央突破时，其两翼突然从左右包抄过来，把宋军围在当中，宋军大败。由于部将拼死保护，宋襄公才冲出来。突围之后，幸好距都城也只有五十里了，由子鱼垫后，宋襄公才顺利退回城内，依城固守。宋国的都城非常坚固，楚国先后四次都没有攻下来。这可能是宋襄公敢于争霸、与楚国相抗的一个资本。

楚军尾随而至，看天色也不早了，就在河畔驻扎下来，等天明渡河攻城。第二天早上，楚军正要渡河，洪水突然从上游冲下来，溺死千余人，军资冲走无数，秩序大乱。楚军遭此挫折，斗志涣散，只好撤兵。此一战，宋襄公被箭伤了大腿，他的贴身卫队全部战死，士卒死伤甚众。大家都批评他，他还不服气：“君子不加害已经受伤的人，不擒拿头发花白的人。古人打仗，不在险道隘口偷袭敌人。我是商朝后裔，对方没列好阵，我就不会进攻。”宋国以仁义著称于当时，所以他说“我是商朝后裔”。第二年夏天，他伤重而死。

从中可以看出宋国四次好的进攻机会都被宋襄公浪费，实在可惜。如果在作战之前做好准备，并在敌人进攻的时候准确把握住机会，那么战国的历史也许要改写，宋襄公更不会因为腿伤而早早死去。

微信号：Booker527

公众号搜索：布克小姐（ID: MsBooker）

还有什么想要读的书？

加小编私人微信Booker527或搜索订阅号微信“布克小姐”

按照订阅号书单提示下载

卷十 久战：毅力决定命运

坚持是一个人达到目标的必备要素，在困难面前，只有坚韧的精神才会迈过阻挡成功的门槛，改变自己的命运。世上没有什么东西能够代替坚持，才华不能代替它，那些有才华的人不能成功的实例太常见了；接受教育也不能代替它，世界上到处都是接受过教育而不得志的人。

持久战是战胜敌人的法则

【原文】

久战之道，最忌势穷力竭四字。力则指将士精力言之，势则指大局大计及粮饷之接续。贼以坚忍死拒，我亦当以坚忍胜之。唯有休养士气，观衅而动，不必过求速效，徒伤精锐，迨瓜熟蒂落，自可应手奏功也。

【译文】

对于持久作战，最为忌讳就是势穷力竭四字。力就是指将军和士兵的精力，势则指战略布局的大的计划和粮饷的接应。如果敌人用坚韧来以死抵抗，我们就用坚韧来取胜。只有修养好士气，观察敌人的行动而采取对策，不要过于追求速度，只会损伤精气和锐气，只有等到瓜熟蒂落的时候，用手轻轻摘取就可以。

【解读】

曾国藩认为，在和敌人交战时，只有能够坚持，与敌人在势力上能够坚忍不拔，不追求“速胜”就能取得一定成功。他作为一代名相对于后来的湖南人影响深远。毛泽东就曾说：“予于近人，独服曾文正，观其

收拾洪杨一役，完满无缺。”，而在中国近代战争上，毛泽东持久战的军事思想有着重要的地位。

持久战的由来

1938年毛泽东写的《论持久战》，就是对抗日战争进行正确战略指导的著作。这部著作，是毛泽东在经过一段时间的摸索之后逐步总结、撰写出来的。

太原失守后，共产党认识到必须深入敌后，领导这场持久战。从“做眼”到反“围攻”，毛泽东验证了持久抗战的可能性。

早在1936年7月，抗日战争还没有开始时，毛泽东就在延安同美国记者斯诺的谈话中说过：中日早晚要打一仗；中日这一战，是持久的。他还向斯诺谈到了打持久战的各项方针。抗日战争刚开始时，毛泽东又说过，中日之间的最后胜负，要在持久战中去解决。但是，对于持久战的系统理论观点，毛泽东此时还没有形成。毛泽东对于这一观点说过这样的话：大多数人不了解抗日战争的性质，一半是因为我们的宣传解释工作不够，一半也是因为客观事变的发展还没有完全暴露其固有的性质，还没有将其面貌鲜明地摆在人们面前，使人们无从看出其整个的趋势和前途。

从1937年七七事变开始到11月太原失守，这4个月，对于蒋介石、毛泽东，震动都很大。蒋介石在受震动之余，是情绪消沉；而毛泽东在受震动之余，形成了一个基本认识：国民党的正面战场是靠不住的，共产党要依靠自己的力量打持久战。中日战争是持久战，但不是仅仅依靠国民党正面战场的作战造成持久，而是依靠共产党领导敌后人民实行全面抗战造成的持久。共产党必须深入到敌后去，领导这场持久战。这是共产党领导持久战的开始，也是认识持久战规律的开始。

就在1937年11月8日太原失守的当天，毛泽东就在致周恩来等人的电报中说：“八路军将成为全山西游击战争之主体。应该在统一战线之原则下，放手发动群众，扩大自己，征集给养，收编散兵，应照每师扩大三个团之方针，不靠国民党发饷，而自己筹集供给之。”毛泽东的方针是：把山西全省的大多数乡村化为游击根据地。

毛泽东的部署是：我党领导的军事力量分为四大部分，深入到敌后

去，发动民众，收编溃军，扩大自己，自给自足，开辟根据地。

这四大部分是：当时编制最多、战斗力最强的一一五师分成两部分，一部分由聂荣臻率领，留在晋东北，继续以五台山为中心，开辟晋察冀抗日根据地；一部分（即一一五师主力）则从晋东北开赴晋西南地区，创建以吕梁山为依托的晋西南抗日根据地；一二〇师以管涔山脉为中心，开创晋西北抗日根据地；一二九师沿正太铁路南下，依托太行、太岳山脉，开辟晋冀鲁豫抗日根据地。这四个区域，都依托山地，地理条件优越，同时还可以直接威胁日军占领的铁路线和大城市。这四个区域又可相互呼应，存在于日军控制下的山西全省，既可以相互支援，又是将来反攻、收复失地的有力基础。

毛泽东把八路军主力在山西全省铺开，发展游击战争，建立抗日根据地，形象地比喻为下围棋的“做眼”。他说：只要我们在敌后建立了抗日根据地，就站稳了脚，就是做了“眼”，我们就活了，敌人就打不破我们了。他反复叮嘱我军将领：到敌后，要像“做眼”一样，建立根据地。这是一个战略任务，必须执行。毛泽东提到的“做眼”，实际上就是认识到共产党领导敌后抗战的艰巨性和持久性。如果我们没有“做眼”，即没有创建抗日根据地，就在四个战略区站不住脚，结果，不是被日本人打回来，就是被日本人吃掉，我们就失败了，而创建了抗日根据地，做好了“眼”，我们就在四个战略区站住脚了，就活了。抗日战争就能够持久地打下去，直到战胜日本侵略军。

毛泽东部署的八路军主力，很快就深入山西敌后，在那里创建抗日根据地。日军见八路军在他们的“后方”建立了抗日根据地，便在占领太原后，集中兵力“清剿”，以扫除其“南进”之忧。从1937年11月下旬开始，日军出动2万兵力，配合骑兵、大炮、坦克、飞机，向刚刚创建的晋察冀根据地发动大规模的“围攻”。晋察冀根据地是我军创建的第一块抗日根据地。对此，毛泽东十分重视。他清楚：我晋察冀抗日根据地能不能保住，是对共产党能不能独立领导敌后抗战的检验，也是我们能否在敌后进行持久战的关键。因此，毛泽东对日军的进攻很是关心。

每天晚上，毛泽东的窑洞里总是点着油灯，他不停地阅读各方面发来的电报，不停地思索。他白天不停地听汇报、看材料、看地图，和其他领导人一起研究情况。其他领导人走后，毛泽东仍然站在地图前思索。夜间，他仍然彻夜工作、思考。毛泽东的决心是：我晋察冀根据地不能被动地防守，必须反“围攻”，而反“围攻”的方针是：避免正面抵抗，袭击敌之后尾部队，在敌之远近后方活动，使敌进一步仍在我包围

之中；在确有胜利把握的条件下，集中适当的力量给敌人以部分的歼击和有力打击。同时，要求一二〇师和一二九师分别在同蒲路、正太路积极活动，配合晋察冀根据地反“围攻”。在毛泽东的指导下，晋察冀根据地在不到一个月的时间里，接连打了几个胜仗，打破了日军的“清剿”，取得了反“围攻”的胜利。

晋察冀根据地反“围攻”的胜利，实现了我军在敌后独立自主发展抗日根据地的战略意图。通过战争实践，也证明了毛泽东持久抗战的可行性，使毛泽东通过战争实践，初步摸索到了持久抗战的规律。

敌进我进，在敌后建立战略支点，创建游击兵团，开展平原游击战争，毛泽东进一步摸索到了持久抗战的规律。

持久战的提出

抗日战争开始后，日军原打算速战速决，三个月灭亡中国，但他们没有料到，八路军会深入到敌后去牵制他们。他们也没有料到，国民党在正面战场上也对他们进行了顽强的抵抗。国民党前线官兵英勇作战，付出了巨大牺牲。国民党军的顽强抵抗，阻止了日军的进攻，使抗日战争客观上形成了长期的持久战。但是，国民党在正面战场上采取硬打硬拼的单纯防御战，对作战十分不利，结果一败再败，日军先后占领了上海、南京。

此时，在正面战场上，日军在进攻中已经在许多地方与国民党军队呈相互攻防状态。由此，毛泽东得出了一个基本结论：正面战场的抗战，也肯定是长期的、持久的。基于这一认识，他向国民党当局提出了一个全面战略部署的完整方案。毛泽东向蒋介石提出：国民党对日作战，不应单纯防御，而应采取“攻势防御”的方针，把内线防御和外线进攻结合起来。如果国民党把近百万军队都退到黄河以南、平汉铁路以西之内线，而陇海、平汉尽为敌军占领，则将形成极大的困难。因此，总的方针应该是：在敌深入进攻时，必须部署足够力量于外线，方能配合内线主力作战，增加敌人的困难，减少自己的困难，造成有利于持久抗战之军事政治形势。

然而，蒋介石没有采纳毛泽东的建议。这使蒋介石失去了在黄河以北地区展开兵力，与敌互有攻防，进行持久抗战的机会。

毛泽东见蒋介石不采纳自己的意见，便不再对蒋抱多大的希望，更坚定了以我为主、以共产党领导的武装力量为主，进一步深入敌后，建立战略支点，创造全面抗战、持久抗战的局面。

1938年2月下旬，中共中央政治局召开会议，研究新形势下八路军的战略方针。会前，毛泽东已经有了比较成熟的想法。这就是：在武汉、徐州等地一旦失守的情况下，为了坚持持久抗战，八路军应该有足以影响全国抗日全局的动作。这个动作实质上就是：敌进我进，即在日军向我南部大举进攻的时候，八路军也向敌后开进，在敌后建立更多的能够独立作战的抗日根据地，形成长期抗战的重要战略支点。具体方案是：在山西、鄂豫皖、苏浙皖赣、陕甘、鄂豫陕、湘鄂赣建立根据地，作为战略支点，而以苏鲁边区、冀南区、热冀区、大青山脉区辅助之。八路军的三个主力师，一个放在鄂豫皖区，一个放在鄂豫陕区，一个放在陕甘区。中央政治局会议同意了毛泽东的这一方案。后来，毛泽东的这一方案虽有一些调整，但基本思路没有变。敌进我进，使我军在日军向南大举进攻的时候，深入敌后，在敌后展开，发动群众，创建根据地，不仅立住了脚，牵制了日军，支持了全国的持久抗战，而且为我军在抗日战争中很快发展壮大起来奠定了基础。

八路军在敌后创建的抗日根据地，要长期坚持下去，依靠的是自己的武装力量。可是，在如何使用我们的武装力量方面，当时共产党内的认识并不一致。很多人认为，根据以往的经验，我们只有分成小股力量，才能机动灵活地打击日军。毛泽东却不这样看。他认为，八路军开进到敌后，要建立游击兵团。所谓游击兵团，按毛泽东当时的具体说法，就是1000人左右，由八路军有作战经验的一两个连作为中坚，再把地方游击队和收编的新兵编入，这种游击兵团，可以独立地进行稍大一些的战斗，也可以保护一个地方不被日军全部占领，可以独自发展扩大。各游击兵团配合起来，又可以打大一些的战役，这才能真正做到机动灵活。1938年3月23日，毛泽东在中央政治局常委会上提出了自己的这一想法，会议同意了毛泽东的意见。3月24日，中央致电八路军各部，提出了组建游击兵团的具体任务。这样，八路军展开的速度就更快了，中国持久抗战的条件也更充分了。

抗战初期，八路军的将领习惯于依托山地打游击战，对进入平原地区打游击战有顾虑。徐向前在回忆那段日子时就说过：我们从红军时代起，就是靠山起家，靠山吃饭的，对在平原地区搞游击战争，缺乏经验，信心不足。徐向前这些话，表达的正是当时我军高级指挥员的想

法。毛泽东却从全面的持久战的角度认定：八路军要在持久抗击日军的过程中发展自己，就不能只局限于山区，而必须走向平原，发动饱受日军蹂躏的沦陷区同胞共同抗日，共产党的军队才能更迅速地壮大起来。山区打游击条件虽好，但人力、资源都有限，只有走向平原，才能获得更广大的民众支持，获得更多的资源，壮大自己。同时，在平原，只要依靠人民群众，会创造出更多的打游击的办法来的。按毛泽东这一思路，我游击兵团如雨后春笋般地发展起来，平原游击战打得非常好。此后，毛泽东又进一步把目光投向我国东部和南部。他派罗炳辉到山东，和黎玉一起开创山东抗日根据地；他还指导新四军在南方开创抗日根据地。

1938年5月19日，日军占领徐州。徐州失守，意味着中日战局发生了重大变化。日军的下一步行动有两种可能：一是主力转向华北，专门消灭共产党领导的武装力量；一是继续向南进攻，打武汉、广州。对日军动向能否作出准确判断，是确定我党战略方针的基础。同时，到徐州失守时，抗日战争已经进行了10个多月，各种矛盾已经充分暴露，可以认识到其规律性的东西了。毛泽东开始集中一段时间，静下心来分析时局的变化。那段时间，毛泽东会客少了。他集中精力研究来自各方面的情报，又一次到了废寝忘食的地步。据毛泽东身边的卫士回忆：那段时间，毛泽东白天在院子里踱步，常常因深入思考某个问题而忘记了其他。夜晚，毛泽东阅读各方面的来电，研究全国的军事局势，彻夜不眠。经过一番研究，毛泽东对战争全局作出了准确判断：日军不会马上把主力用于华北，日军进攻的目标是武汉、广州。

基于这一判断，毛泽东确定：共产党在华北开展游击战，派李井泉率骑兵开创大青山根据地。这样，就把触角更加深入到了敌后，在敌人后方纵深处牵制敌人，同时，冀中、冀热察等抗日根据地要巩固现有武装，做坚持长期游击战争的准备。

通过对我党领导的敌后战场情况的分析，通过对国民党正面战场情况的分析，毛泽东开始形成了一个初步的全国持久抗战的思路，这就是：八路军、新四军在敌后要广泛发展；国民党军在正面战场要保存主力。中国能够保存和发展军事力量，是持久抗战的根本。

在保存和发展军事力量的过程中，共产党领导的军队的发展至关重要。因此，毛泽东决定，当日军向南方大举进攻时，八路军各部主力要向河北、山东的平原地区大规模进军：一二九师主力进入冀南，一二○师主力进入冀中，一一五师师部率三四三旅进入冀鲁豫地区和山东，开

辟新的根据地。按此战略方针，仅仅用两个月的时间，八路军、新四军就发展到18万人，一大批抗日根据地创建起来了。

面对“亡国论”和“速胜论”两种论调，毛泽东组织了两个研究组织。有了充分的理论准备后，他决心写作《论持久战》

持久战的内容

毛泽东在其著名的《论持久战》一文中，把中国人民的抗日战争喻为“犬牙交错”的战争。他透彻地分析了敌我双方在政治、军事、经济和文化等各方面的优劣，阐述了“犬牙交错”的几种形态：内线与外线，有后方与无后方，大块与小块，局部与整体，包围与反包围。毛泽东同志精当地运用了“犬牙交错”这一成语，以富有辩证哲理的分析，形象生动地巧抒胸臆，使人们明白了“长期而又广大的抗日战争，是军事、政治、经济、文化各方面‘犬牙交错’的战争，这是战争史上的奇观，中华民族的壮举，惊天动地的伟业。”既驳斥了速胜论，又痛斥了亡国论，使全国人民看到了胜利的前途，增强了必胜信心。（以上内容节选自《应用写作》杂志1998年第11期《军事成语与军事应用文写作》）

在《论持久战》中，毛泽东指出：“中日战争不是任何别的战争，乃是半殖民地半封建的中国和帝国主义的日本之间在二十世纪三十年代进行的一个决死的战争。”日本是一个强大的帝国主义国家，但它的侵略战争是退步的、野蛮的；中国的国力虽然比较弱，但它的反侵略战争是进步的、正义的，又有了中国共产党及其领导下的军队这种进步因素的代表。日本战争力量虽强，但它是一个小国，军力、财力都感缺乏，经不起长期的战争；而中国是一个大国，地大人多，能够支持长期的战争。日本的侵略行为损害并威胁其他国家的利益，因此得不到国际的同情与援助；而中国的反侵略战争能获得世界上广泛的支持与同情。这些特点“规定了和规定着战争的持久性和最后胜利属于中国而不属于日本。最后他得出结论：“中国会亡吗？答复：不会亡，最后胜利是中国的。中国能够速胜吗？答复：不能速胜，抗日战争是持久战。”从而有力地批判了当时国内存在的速胜论与亡国论，为人民指明了抗日战争的正确道路。

毛泽东还指出：这场持久战将经过三个阶段：“第一个阶段，是敌之战略进攻、我之战略防御的时期。第二个阶段，是敌之战略保守、我之准备反攻的时期。第三个阶段，是我之战略反攻、敌之战略退却的时

期。”毛泽东着重指出，第二阶段是整个战争的过渡阶段，“将是中国很痛苦的时期”，“我们要准备付给较长的时间，要熬得过这段艰难的路程”。然而，它又是敌强我弱形势“转变的枢纽”。毛泽东强调“此阶段中我之作战形式主要的是游击战，而以运动战辅助之”。“此阶段的战争是残酷的，地方将遇到严重的破坏。但是游击战争能够胜利”。

为了实现持久战的战略总方针，毛泽东还提出一套具体的战略方针。这就是在第一和第二阶段中主动地、灵活地、有计划地执行防御战中的进攻战，持久战中的速决战，内线作战中的外线作战；第三阶段中，应该是战略的反攻战。

在《论持久战》中，毛泽东还强调了“兵民是胜利之本”。他说：“武器是战争的重要的因素，但不是决定的因素，决定的因素是人不是物”。“战争的伟力之最深厚的根源，存在于民众之中。”只要动员了全国老百姓，就会造成陷敌于灭顶之灾的汪洋大海，造成弥补武器等等缺陷的补救条件，造成克服一切战争困难的前提。

持久战的启发

无论是看曾国藩的久战理论还是看毛泽东的持久战，给于我们的第一个启示就是要想战胜对手，获得成功，就要有坚韧的性格和恒心，它也是成功者的必备要素之一。

勒格森．卡伊拉仅有只够维持五天的食物，一本《圣经》和《天路历程》（他的两本宝书），一把用于防身的小斧头和一块毯子。带着这些，他急切地踏上了他的人生旅途。勒格森．卡伊拉将徒步从他的家乡尼亚萨兰（今马拉维）的村庄向北穿过东非荒原到达开罗，在那儿他可以乘船到美国，开始他的大学教育。

1958年10月，勒格森只有16岁或17岁，他的父母也拿不准那时他的确切年龄。他的父母都是文盲，不知道美国的确切位置离他们究竟有多远。但他们还是勉强的为勒格森的旅途祈祷。对勒格森来说，他的旅途来源于一个梦想——不管是多么的遥远。这个梦想促使他决心要接受教育。他希望能像他心目中的英雄亚伯拉罕．林肯那样，林肯虽然出身贫寒，却成为美国著名的总统，为了黑人奴隶的进行不懈的斗争。他要像布克．Ｔ．华盛顿那样，是华盛顿打碎奴隶制都得枷锁，成为一位伟大的改革家和教育家，为他自己和他的种族带来希望和尊严。

勒格森希望能像他心目中的英雄一样改变世界，服务于全人类。不过，要是实现他的目标，他需要受最好的教育，他知道只有在美国才能得到它所需要的教育。不要去想勒格森身上毫无分文，也没有任何的办法支付船票。不要去想勒格森根本不知道他要上哪所大学，也不知他会不会被大学接受。也不要想勒格森的旅途从开罗到华盛顿有3000英里之遥，途中要经过百个部落，说着50多种语言，而他对此一窍不通。不要去想所有这一切。勒格森还是出发了。他必须踏上征途。他一心只想着那一片可以帮助他把握自己命运的土地，其他的一切都可以置之度外。

他并非总是这么的坚定。作为一个不算大的男孩，他有时把自己的贫穷作为在学校没尽最大努力和不能成功的理由。“我只是一个穷孩子”他曾这样的对自己说，“我能做什么？” 对格勒森来说，他和村里的许多朋友一样，相信居住在尼亚萨兰卡荣谷镇的穷孩子学习只是浪费时间。后来，从传教士提供的书籍中他发现了亚伯拉罕.林肯和布克.华盛顿。他们的故事启发了他，使他重新审视了自己的生活，并且认识到接受教育是他实现梦想的第一步。于是他就有了徒步到开罗的想法。

在崎岖的非洲大地上，艰难跋涉了整整五天以后，格勒森仅仅前进了25英里。食物吃完了，谁也快喝完了，而且它身无分文。要像继续完成后面的2975英里的路程似乎是不可能了，但格勒森清楚地知道回头就是放弃，就是重新回到贫穷和无知。他对自己发誓：不到美国我是不罢休，除非我死了。他继续前行。

有时，他同陌生人同行，但更多的时候则是孤独的步行。每到一个新的村庄他都非常的小心，因为不知道当地人是敌意的还是友善的。有时他找到一份工作，暂时有遮身之所，但大多数夜晚却是过着大地为床，星空为被的生活。他依靠野果和其他可以吃的植物维持生活。艰难的旅途生活使他变得又瘦又弱。

一次高烧使他病地很重。好心的陌生人用草药为他治疗，并给他提供了地方休息和养病。由于疲惫不堪和心灰意冷，勒格森几欲放弃。他推断说“回家也许会比继续这似乎愚蠢的旅途和冒险更好一些。” 他并未回家，而是翻开了他的两本书，读着那熟悉的语句，他又恢复了对自己的目标和信心，继续前行。他从开始这次冒险旅行到1960年已经有15个月的时间了，他走了近1000英里，到达了乌干达首都坎帕拉。此时，他的身体竟健壮起来，也有了更加明智的求生方法。他在坎帕拉呆了六个月，干点零活，并且一有时间就到图书馆，贪婪的阅读着各种书籍。

在图书馆里他找到一本关于美国大学的指南书。其中的一张插图深深地吸引了他。那是个看上去庄重而友好的学院，坐落在湛蓝的天空下，喷泉草坪错落有致，环绕学院的群山使他想起了家乡那壮丽的山峰。

位于华盛顿佛农山区的斯卡吉特峡谷学院成为了勒格森的请求的第一个具体的院校，这似乎是不可能的成功的，但他决定立即给学院的主任写封信，述说自己的境况，并向学员申请希望得到奖学金。但是担心可能不被斯卡吉特接受，勒格森决定在他的微薄积蓄的允许的情况下，给尽可能多的院校寄去了自己的申请。其实这大可不必，斯卡吉特的主任被这个年轻人的决心深深地感动了，不仅接受了他的神情，还向他提供了奖学金和一份工作，其工资足够用以支付他上学期间的食宿费用。勒格森向着自己的梦想又前进了一大步，但是更多的困难仍然阻挡着他的道路。

要到美国去，勒格森必须具备护照和签证，但是得到护照他必须向美国政府提供确切的出生日期证明。更糟糕的是要拿到签证，他还需证明他拥有可使他往返美国的费用。

勒格森只好再次拿起笔给他童年时起就曾教导过他的传教士写了份求助信。结果传教士们通过政府渠道帮助他很快拿到了护照。然而，格勒森还是缺少领取签证所必须拥有的那笔航空费用。勒格森并不灰心，而是继续向开罗前进，他相信自己一定能通过某种途径得到自己需要的这笔钱。正是他非常的坚信这一点，他花了自己仅有的一点积蓄买了一双新鞋，使自己不必光着脚走进学院的大门。

几个月过去了，他勇敢的旅途事迹也渐渐的广为人之。当他身无分文，筋疲力尽是得到达喀土穆时，关于他的传说已经在非洲和华盛顿佛农山区广为流传了。斯卡吉特峡谷学院的学生们在当地的市民的帮助下，寄给勒格森650美元，用以支付它来美国的费用。当他得知这些人的慷慨帮助时后，格勒森疲惫的跪在地上，满怀喜悦和感激。

1960年12月，经过两年多的行程，勒格森终于来到斯卡吉特峡谷学院。手持自己宝贵的两本书，他骄傲的跨进了学员高耸的大门。毕业后，格勒森并没有停止自己的奋斗。他继续进行学术研究，并到达英国成为剑桥大学的一名政治学教授，同时还是广受尊重的权威。

格勒森出身卑微，但就像他崇拜的英雄---亚伯拉罕.林肯和布克.华

盛顿那样，最终出人头地。他在世上寻求改变，成为我们人生航行中的一座壮丽的灯塔，其光芒一直为人们指引着前进的方向。

不打没有准备的仗

【原文】

凡与贼相持日久，最戒浪战。兵勇以浪战而玩，玩则疲；贼匪以浪战而猾，猾则巧。以我之疲战贼之巧，终不免有受害之一日。故余昔在营中诫诸将曰：“宁可数月不开一仗，不可开仗而毫无安排算计。”

【译文】

凡是和敌人相持的时间久了，最为忌讳的就是和敌人展开游浪之战。兵士就会把游浪之战当作玩笑，玩了就会疲惫；而敌人则利用游浪之战而行狡猾，狡猾就会很灵巧。用我们的疲惫去和敌人的灵巧作战，最终会受到敌人的伤害。所以，我经常在军营中告诫部下：“宁愿几个月不打一次仗，也不要到打仗的时候而没有任何的安排。”

【解读】

在曾国藩看来，充足的准备是打胜仗的保证，如果没有做好充足的准备，宁愿几个月不打仗。

勾践，作为一个亡国之君，勾践他除了接受这个现实，没有别的选择。怎么办？是继续作一个平民百姓，眼睁睁看着大好河山被别人占据着？还是立即发兵，夺回国土，夺回自己的尊严，勾践是明智的，他知道立即发兵换来的只能是失败，只能是更多的伤亡。可是亡国之耻是不能不报的！于是，他与民同住，与民同衣，卧薪尝胆，铭记亡国之恨，体察民情，聚敛人心。用西施麻痹夫差，换取更多时间，这都是为什么？充分准备，为了能够成功而准备。于是，“臣民思报君之仇，”三千越甲吞下了整个吴国。十年的准备换取了一朝成功！勾践的成功只有必

然。在记与忘之间，他勇敢地选择了记，在立即发兵与充分准备之间，他毅然选择了后者。这是何等的勇气！赞叹之余我们不禁感叹，要是没有长达十年的充分准备，勾践他能胜利吗？

第一次世界大战期间，同样是国家的领导者，面对德国法西斯的疯狂进攻，刚刚成立的苏维埃共和国，面临着严峻的考验！同样的问题，列宁作出了选择，割地赔款。难道列宁是丧权辱国的人吗？绝不是这样的，当时的苏维埃政府，甚至连一支正规军都没有，如何跟装备精良的德军作战？继续下去，刚成立的共和国便会像捷克、波兰一样被消灭。于是保存实力，争取时间才是关键。就是在这样一个时期里，一支400万人的强大军队慢慢形成了，在列宁、斯大林的指挥下，扫平白匪，抗击德国法西斯，夺回国土，一举奠定了斯大林格勒保卫战的胜利，从而敲响了希特勒的丧钟。列宁不愧是列宁，在赞许列宁明智的同时，我们不禁要惊异，他的成功、苏维埃的成功同样是建立在充分准备的基础上。

在生活中，我们发现成功人士之所以能够获得命运更多的青睐，能在机遇来临之时牢牢地掌握命运，就是因为他们较之常人为此进行了更为漫长和充分的准备。他们像一颗颗种子，在黑暗的泥土中积蓄营养和能量，一旦听到春风的呼唤，他们就会破土而出，生长成挺拔俊秀的栋梁之材。

这就很好地解释了这样的一些问题，即：为什么有的人总能得到比别人更多的机遇？为什么面对同样的机遇有人成功了有人却失败了？为什么有些资质本来不好的人却能得到命运的垂青，而某些天资甚佳者却最终庸碌无为？为什么成功者总显得比别人幸运等等。

这些问题的回答可归结为一句话，那就是：机遇只偏爱那些为了事业的成功作了最充分准备的人。换句话说，只有在“万事兼备”的情况下，东风才显得珍贵和富有价值。

学会蓄精养锐

【原文】

夫战，勇气也，再而衰，三而竭，国藩于此数语，常常体念。大约用兵无他巧妙，常存有余不尽之气而已。孙仲谋之攻合肥，受创于张辽；诸葛武侯之攻陈仓，受创于郝昭，皆初气过锐，渐就衰竭之故。惟陆抗之拔西陵，预料城之不能遽下，而蓄养锐气，先备外援，以待内之自毙。此善于用气者也。

【译文】

战争，就是比得勇气，二次就会衰竭，三次就会竭尽，我在这里说这些话，经常念叨回味。其实用兵也没有什么巧妙的方法，只是经常保存用不完的勇气而已。孙仲谋在进攻合肥时，被张辽打败；诸葛武侯攻打陈仓时，被郝昭打败，都是因为当初锐气过盛，渐渐就衰竭的原因。只有陆抗在攻打西陵时，预料到在城之而不能攻下，就蓄养锐气，先切断其外援，以等待内乱而自取灭亡。这是善于用气的人。

【解读】

曾国藩认为，带兵打仗，士气很重要，而对于士气的运用则更为关键，如果对于士气把握不准，即使再聪明的人也就会陷入失败之中。

孙权合肥之败

建安二十年 （215 年） ，孙权趁曹操用兵汉中之机，亲率大军直扑合肥。此战东吴精锐尽出，十万大军竟为张辽的七千守军所破，连孙权本人也差点为曹军所俘，幸赖凌统、甘宁、吕蒙等人奋力死战，才得以脱身。合肥逍遥津一役，是张辽毕生最闪光的佳作，演义说“这一阵杀得江南人人害怕，闻张辽大名，小儿也不敢夜啼”，可称为防守战术的经典战例。

《资治通鉴》胡注引《水经注》“淝水出九江成德县广阳乡西，西北入芍陂。自芍陂上施水，则至合肥。淝水又北过寿春县北，入于淮”，“夏水暴涨，施合于淝，故曰合肥”。合肥北通淮河，南达长江，具有“淮右襟喉、江南唇齿”的战略地位，三国时期更是曹魏军事重地。

防御上，曹魏东置合肥、中守襄阳、西固祁山。合肥地处淮南重地，既利屯田戍边，又扼孙吴北取徐扬之路。孙权屡攻合肥，就是希望将前线向前推进，以合肥为北屏障，以巢湖为水军根据地，必要时可以让水军北入淮河攻魏。

攻势上，合肥南控巢湖，遥望建业，能够对东吴构成威胁。曹魏随时可以自淮河调水军至巢湖集结整备，然后从濡须入长江攻吴。东吴不得不在濡须口夹水立坞，以防曹魏南下入江。

策略上，曹操时不时由合肥越巢湖发兵南下，把东吴的兵力和注意力长期率制于此，保长江一线大部分地区的安宁。魏吴接壤数千里，而十多年间只在此一隅发生战斗，道理概在于此。

基于合肥的重要性，魏吴两国在此地先后展开数次大战，烽火遍及合肥、濡须等地。曹魏南下，吴守濡须以拒；孙吴北上，魏守合肥以待。

早在曹操西击张鲁之前，交给护军薛悌一道秘密教令，函边写着“贼至乃发”四字。现吴军果真北上，张辽、乐进、李典、薛悌乃开函看教，教令上书：“若孙权至者，张、李将军出战，乐将军守，护军勿得与战”。但敌众我寡，分兵出战，是否上策，诸将皆疑，唯张辽领会曹操用心之所在。曰：“公远征在外，比救至，彼破我必矣。是以教指及其未合逆击之，折其盛势，以安众心，然后可守也”，乐进等犹豫不定，张辽怒曰：“成败之机，在此一战，诸君何疑”，李典素与张辽不睦，但为其坚决赴敌的精神所打动。慨然曰：“此国家大事，顾君计何如耳，吾可以私憾而忘公义乎！请从君而出”。于是张辽“夜募敢从之士，得八百人，椎牛犒飨将士”，准备明日大战。

第二天凌晨，张辽带着八百死士杀进孙权初到而不整的阵中，辽被甲持戟，先登陷陈，杀数十人，斩二将，大呼自名，直冲至孙权麾下。权见辽来势凶猛，大为惊恐，其左右亦不知所措，只好走登高冢，以长戟自守。辽叱权下战，权不敢动，望见辽所将众少，乃聚围辽数重。辽左右麾围，直击围开，将麾下数十人得出，余众号呼曰：“将军弃我乎”，辽复还突围，拔出余众。权人马皆披靡，无敢当者。自早战至日中，吴人夺气。辽等乃还修守备，众心遂安，诸将十分佩服。

东吴大军云集，立即展开了攻城作战。但由于魏军初战告捷，军心大振，而吴军锐气顿失，此消彼长，再加上合肥防御工事在前扬州刺史

刘馥的积极筹建下，非常完善坚固。东吴几万大军连续围攻十余日，战役状况和惨烈程度估计可与郝昭守陈仓相媲美，孙权久攻不下，军中又疾疫流行，只得望城兴叹，撤军引退。

吴军依令皆引兵就路，大众既去，唯留孙权与吕蒙、蒋钦、凌统及甘宁等人率车下虎士千馀人，尚在合肥以东之逍遥津北，张辽从高觇望知之，立即与李典、乐进率步骑突袭过去，孙权见势不妙，“使追还前兵，兵去已远，势不相及”。

形势紧急，凌统率亲近三百人陷围捍卫，甘宁引弓射敌，诸将一起浴血奋战，发现部卒斗志低迷，“宁厉声问鼓吹何以不作，壮气毅然”，吴军士气为之一振。激战中，陈武奋命战死，宋谦、徐盛皆被创披走，潘璋时“身次在后，便驰进，横马斩谦盛兵走者二人，兵皆还战”。凌统扶扞孙权出，权乘骏马上津桥，敌已毁桥，津南已见彻，丈余无板，亲近监谷利时在权马后，“使权持鞍缓控，利于后着鞭，以助马势，遂得超度”，策马驰驱而去。

贺齐率三千兵在津南迎权，随后中兵拒击，得徐盛被创所失之矛。凌统亦返身再战，“左右尽死，身亦被创，所杀数十人，度权已免，乃还，桥败路绝，被甲潜行”，其余诸将也皆陆续返回。

《献帝春秋》记载张辽问东吴降兵：“向有紫髯将军，长上短下，便马善射，是谁”，降卒答曰：“是孙会稽”。张辽后与乐进相遇，言不早知之，急追自得，举军叹恨。

战后，张辽等诸军追击，“几复获权”，曹操得知，颇为张辽之勇猛精神所动，遂拜辽为征东将军，后多留诸军，使之专任东部战区；乐进增邑五百，并以进数有战功，分出五百户封一子列侯，迁右将军；李典增邑百户。

而孙吴方面，蒋钦力战有功，迁汤寇将军；凌统、潘璋拜偏将军，“统痛亲近无反者，悲不自胜，权引袂拭之，谓曰：“公绩，亡者已矣，苟使卿在，何患无人”，遂倍给本兵；陈武临战阵亡，“权哀之，自临其葬”，并以其爱妾殉葬（残念啊），复客二百家。

诸葛亮陈仓之败

公元二二八年12月，诸葛亮在第一次北伐失败后经过半年多的休整后出兵陈仓，而曹魏方则对诸葛亮出陈仓的这次行动早有预料，并提前做出了相应准备，此战最终以葛亮未能攻下陈仓城军，粮耗尽不得不退回蜀中在回师的过程中斩杀了前来追击的魏将王双而告收场。

当然，诸葛亮的失败也是有原因的。据考证，诸葛亮在攻打陈仓时，就有人劝他不要行动，他却极力阐明攻魏是先帝之托，王业不可偏安，强调“臣鞠躬尽瘁，死而后已，至于成败利钝，非臣之明所能逆睹”。于是12月3日，诸葛亮率兵沿故道（今陕西凤县）、散关路线进攻陈仓。

陈仓地形险要，是蜀军伐魏的必经咽喉要道。正如诸葛亮所说：“陈仓西北是街亭，必得此城方可进兵。”魏将郝昭依托陈仓天险，构筑了坚固的防御工事；还在陈仓口筑起一城，深沟高垒，遍排鹿角，十分严谨。先锋魏延率军猛攻数日，仍不能破城。

为打破僵局，诸葛亮采取政治诱降与军事打击相结合的方针，曾派郝昭的同乡两次向其喊话劝降，均遭拒绝。诸葛亮自恃拥有数万精兵，而郝昭只不过千余人马。且援军又不可能很快赶到，于是便决定对陈仓展开强攻。

蜀军起初用云梯攻城。郝昭发射火箭。烧毁云梯，登城士兵均被烧死或摔死。蜀军继而用载重冲车攻城，郝昭令士兵运石凿眼，用绳子拴着石盘上下飞打，冲车皆被打坏。蜀军又在城外搭起高架向城内射箭，用土填堑，企图直接登城，郝昭则在城墙内加修一道城墙防护。蜀军改挖地道攻城，郝昭也在城内挖地道截击。这样昼夜不停，针锋相对激战了20余天，郝昭的援军赶到，蜀军弹尽粮绝，只好退兵。

陆抗西陵大捷

凤凰元年（272年），八月吴帝孙皓召昭武将军、西陵督步阐。步阐数代为西陵镇将，仓促被召，以为失职，且惧怕遭人陷害，遂于九月举城降晋，送侄步玑赴洛阳为质，晋武帝诏命步阐为都督西陵诸军事、卫将军。十月陆抗闻讯，急遣将军左奕、吾彦、蔡贡等部进围西陵。晋武帝则命荆州刺史杨肇到西陵接应步阐，命车骑将军羊祜率步兵5万进攻江陵（今属湖北），令巴东监军徐胤率水军进攻建平（郡治秭归，今属湖北）以救援步阐。

陆抗为避免腹背受敌，命吴西陵各军自赤溪至故市（今湖北宜昌）构筑高墙，内用以围困步阐，外则抵御晋援军，却不急于攻打西陵城。吴军昼夜筑围，异常辛苦，诸将都说：“今及三军之锐，亟以攻阐，比晋救至，阐必可拔。何事于围，而以弊士民之力乎？”陆抗回答说：“此城处势既固，粮谷又足，且所缮修备御之具，皆抗所宿规。今反身攻之，既非可卒克，且北救必至，至而无备，表里受难，何以御之”（《三国志·吴书·陆抗传》）？但他为服众心，又命部将试攻西陵，果然受挫，于是将士们努力去构筑工事。

时陆抗坐镇乐乡（今湖北松滋东北），欲亲赴西陵督战。吴诸将闻羊祜率5万晋军进至江陵，皆请陆抗至江陵督战。陆抗则以为：“江陵城固兵足，无所忧患。假令敌没江陵，必不能守，所损者小。如使西陵盘结，则南山群夷皆当扰动，则所忧虑，难可而竟也。吾宁弃江陵而赴西陵，况江陵牢固乎”（《三国志·吴书·陆抗传》）遂奔赴西陵。

当初，江陵平坦广宽，道路通畅。陆抗任命江陵督张咸作大堰以阻水，用以水淹敌军。羊祜却乘机欲用船运粮草往江陵，并扬言要破坏堰坝，以救步阐。陆抗命江陵督张咸毁坏堰坝，阻断晋军水上粮道，而诸将却不解，以至屡谏不听。羊祜闻堰坝已毁，只得改用车运粮，延时费力，致主力不能速进。

十一月，晋杨肇率援军到西陵，巴东监军徐胤率水军至建平。陆抗分令张咸固守其江陵，派公安督孙遵于长江南岸机动，防备羊祜军南渡；水军督留虑、镇西将军朱琬拦截晋徐胤水军顺流东下；自率大军凭据长围与杨肇对峙，以待战机。时吴将朱乔、都督俞赞叛逃。陆抗说：“赞军中旧吏，知吾虚实者，吾常虑夷兵素不简练，若敌攻围，必先此处”（《三国志·吴书·陆抗传》）。于是连夜调整部署，把该地防军全部换上了善战精兵。次日，杨肇果集中攻击原吴兵防区弱处，陆抗即命吴军反击，矢石雨下，晋军大败。

十二月，杨肇计穷，乘夜逃走，陆抗本欲率众追击，因虑步阐出城袭击，遂擂鼓，佯作追击。杨肇大惧，丢弃铠甲溃逃，陆抗派轻兵追之，晋军惨败。羊祜各军亦各自撤兵。陆抗转兵攻克西陵，俘杀步阐及其部属数十人，皆诛三族，其余胁从者数万皆赦之。

此战，陆抗指挥若定，先打破晋军分进合击之势，用次要兵力牵制晋军主力，用主力围城打援，终于击败晋军，攻克西陵。陆抗入城后，修治城围，然后东还乐乡。陆抗虽立大功，却“貌无矜色，谦冲如常，

故得将士欢心”（《三国志·吴书·陆抗传》）。因功加拜都护。

蓄精养锐地重要性

通过以上三个事例我们可以看出，只有蓄精养锐，保养自己的锐气才能获得成功的最大几率。

胡雪岩，安徽绩溪人，因在杭州经商，寄居杭州，幼名顺官，字雪岩，著名徽商。初在杭州设银号，后入浙江巡抚幕，为清军筹运饷械，1866年协助左宗棠创办福州船政局，在左宗棠调任陕甘总督后，主持上海采运局局务，为左大借外债，筹供军饷和订购军火，又依仗湘军权势，在各省设立阜康银号20余处，并经营中药、丝茶业务，操纵江浙商业，资金最高达二千万两以上，被一度称谓“红顶商人”。他的成功就是从点点滴滴做起，养精蓄锐，获得人生的大成功。

胡雪岩在大阜杂粮行里面的勤快自不必说，老板交代的事情，当然一丝不苟;老板没有交代的事情，能做也尽量去做。现在很多年轻人不是这样，总是先看老板给自己多少钱，然后才去做多少工作，这样的人不会有什么发展。胡雪岩完全没有这种想法，因为他明白，老板的态度怎样，那是老板的事情，但机会对于自己是何等的难得，既然出来了，就要好好学，学到手的东西才是自己的。胡雪岩越是这样想这样做，蒋老板就对他越发地喜欢，越发地看重。

时间就这样飞快地过去了两年，转眼间胡雪岩十五岁了。这一年，一位金华的客商来杂粮行谈生意，可是刚到大阜就病倒了。说到金华，我们就会想到金华火腿，不错，这位客商正是一家金华火腿行的掌柜。他在大阜举目无亲，无人照顾，拖着病体又回不了金华，心里十分着急。身体本来就不好，再加上急火攻心，病情更加严重了。胡雪岩心地善良又是个热心肠，得知此事后，就赶到他的病榻前，一连多日给他端药送饭，忙前跑后，照顾得十分周到。在胡雪岩的精心照料下，没过多久，客商的身体就痊愈了。这位客商十分感动，就问杂粮行的蒋老板怎么会有这么好的徒弟。蒋老板于是把自己包袱失而复得的经过，以及胡雪岩在自己店里的表现跟他细说了一遍。

金华火腿行的掌柜听后大为感叹，就主动问胡雪岩：“我们那里比大阜好玩得多，你随我一起到金华如何？”胡雪岩还是同样的态度：“这个不行，要问我们的老板。老板同意，我才可以答应你。如果老板需要

我在这里，虽然我想去，但是也不能跟你走。”胡雪岩说得多好!

胡雪岩把金华掌柜的意思告诉了蒋老板，蒋老板欣然答应，因为金华火腿行要比自己的杂粮行规模大上许多，对胡雪岩而言也是一个更大的机会。一个好老板，看到自己的伙计有更好的前途，没有不高兴的，再怎么讲也是他培养出来的人才。于是，胡雪岩从大阜来到了金华。

很多事情，哪怕差之毫厘，都可能给人很坏的印象，可能错失机会，可能使好事变成坏事。胡雪岩每样事情都做得十分圆满，这对一个十几岁的孩子来说，是很不简单的。到这里我们应该可以看出，人生是什么？人生就是不断做出阶段性的合理调整。在家放牛，就要像个放牛的，要把牛照顾好;在外做学徒，就要像个学徒，要让老板满意。就算别人问话，该怎么回答，也一点都不能出差错。如果胡雪岩在杂粮行里好吃懒做，就算他照顾了金华火腿行的掌柜，掌柜的也不会主动去要他，顶多给点钱表达一下谢意就是了。所以，一个人好好做事，不单是对别人好，更多的是对自己好。胡雪岩勤奋好学，粗活细活统统干，就算活在现在，也是每个老板都想要的人。为他将来的成功打下良好的基础。

卷十一 廪实：幸福的人生从会理财开始

古语有：“仓廪实而知礼节，衣食足而知荣辱”。要使国富民强，百姓知礼节、晓荣辱，就应该以廪实为要，勤劳为本，商贸为道。曾国藩对此甚是推崇，所以在治军、治国、治家等方面均强调勤劳节俭，积攒财物。

学会知足常乐

【原文】

勤俭自持，习劳习苦，可以处乐，可以处约，此君子也。余服官二十年，不敢稍染官宦气习，饮食起居，尚守寒素家风，极俭也可，略丰也可，太丰则不敢也。凡仕宦之家，由俭入奢易，由奢返俭难，尔年尚幼，切不可贪爱奢华，不可惯习懒惰。无论大家小家、士农工商，勤苦俭约，未有不兴，骄奢倦怠，未有不败。

【译文】

勤奋节俭，学会劳动能够吃苦，可以得到快乐，能够长期坚持，这就是君子啊。我当官二十年，不敢沾染一点当官的习气，吃的住的，都遵守贫寒朴素的家风，很节俭也可以，稍微丰足也可以，但过于丰足就可以了。凡是官宦人家，由节俭到奢侈容易，由奢侈到节俭就很困难了，你现在年纪很轻，千万不要贪恋奢华，不要养成懒惰的习惯。无论是大的家族还是小的家族、士农工商等行业，勤苦俭约，没有不兴盛的，骄傲奢侈，没有不败落的。

【解读】

曾国藩认为，勤俭持家能够使家业兴旺，而骄傲奢侈就会导致家业败落。通过曾国藩的这段描述我们可以看出，要做到他这一点就要学会知足常乐，能够以平常心对待自己的得失，能够抵抗诱惑。

什么是知足常乐

曾国藩说，勤奋节俭，学会劳动能够吃苦，可以得到快乐，能够长期坚持，这就是君子啊。实际上就是要求安于已经得到的利益、地位，知道满足，就总是快乐。

知足常乐是你永远享用不尽的盛宴，有一个寓言说的就是这个道理——

从前，城里住着一位大财主，他拥有十多间店铺，乡下有几百亩出租的田地，又有百多头牛羊，还有十多艘捕鱼船，这财主家大业大，真是“猪笼入水”，可以说得上是腰缠万贯。在他隔壁有一间小木屋，住户的主人是以理发为生，名字叫阿欢。财主各方面的生意都有掌柜帮或其他人帮助打理，根本不用财主他操心。财主平时穿的是绫罗绸缎，吃的是山珍海味，住的是大屋阔院，睡的是宽床高枕，盖的是罗帐锦被，但财主从来没感到快乐，他整天还为家族的产业入息不理想、赚钱太少而烦恼和唉声叹气，经常坐立不安，有时甚至饮食不思，经常睡不着，时间长了，他精神十分疲惫。而隔壁住的阿欢他三十出头仍没有妻儿，每天只能赚到“几个银钱”（几块钱的意思） 的理发钱，但也够日常的生活费用和小小开支，生活虽然过得清淡一点，但天天无忧无虑十分潇洒，每晚饭后便在小木屋里躺着放声地唱歌曲，直到午夜唱累了便喝一杯白开水，然后一觉睡到第二天的9点钟后才起床，又开始干他那快乐的理发工作。

财主可能是因为过分忧虑生意上的利润，或者因为阿欢晚上唱歌的声音太大了，让他更加难以入睡。有一天早上，财主叫掌柜过来问道：“隔壁的‘剃头欢’文钱都没有，吃不饱、住不好，又没有妻儿，为什么能够这样开心，每天晚上都在唱歌呢？而我这么多钱仍快乐不起来？我真是不明白。”掌柜微笑地对财主说：“因为他知足，所以他常乐!”财主听了沉默了一下便点了点头，然后对掌柜说：“怎样才能够让‘剃头欢’不会唱歌呢？” 掌柜微笑地回应财主，说：“这很容易，只要你能借给他十两银子就可以了。”“行吗？不行我就扣你的人工钱。”财主带着怀疑眼光问掌柜。“行!”掌柜很有信心地回应了财主。“那你明天就借十

两银子给他，由你办理。”财主说完就走开了。

第二天中午，掌柜借口到阿欢的理发店刮胡子，跟阿欢聊了一下天后便特意地问：“阿欢，你剃了二十多年的头，仍然赚不了钱，现在三十出头，连老婆都没有，怎么不改行去做一些小生意呢？”阿欢笑着对掌柜说：“我每天只能赚‘几个银钱’的理发钱，那有本钱去做生意呢。”“你想不想做生意？”掌柜很认真地问阿欢。阿欢又重复地说：“我想，但的确是没有本钱!”“如果你想做生意，我可以帮你向我老板借十两银子给你做本钱，利息比别人借钱的稍低一点。”掌柜胸有成竹地对阿欢讲。阿欢喜出望外，惊讶地问掌柜：“当真吗？”“绝不会假的。”掌柜斩钉截铁地说。这时，阿欢着急地追问：“什么时候可以借钱给我？你快说，你快说!”“明天上午就可以”掌柜蛮有把握地说。“好吧，大丈夫一言为定，我今天帮你刮胡子的钱就不收了，以后还要请你喝酒呢!”掌柜刮完胡子后，阿欢便十分高兴地送掌柜出到木门口时说：“那我明早上去找你。”“好的”，掌柜边说边走了。

这天晚上阿欢特别激动，他想：借到了这十两银子后，可以去做生意，以后赚很多的钱，有了钱可以盖房子，可以取一个妻子，以后有人做家务了，还可以让她生儿育女，传宗接代.想着，想着这个晚上阿欢切夜难眠，他干脆不睡觉了，一直唱歌唱到天亮。

第二天天还没亮，阿欢就到了财主店铺的门口等开门。直到8点多，财主的店铺开了门，他马上进去找到掌柜，掌握也很爽快帮他办完了借款手续，然后借了十两的银子给阿欢。从这天上午开始，阿欢真的不理发了，白天他连门都不开了。也就是从这个晚上开始，阿欢的小木屋再也没有了嘹亮的歌声。而财主这晚也好奇地找掌柜一起到阿欢小木屋隔壁的墙边，特地来听阿欢是否还会唱歌，他们听了很久都没听到阿欢唱歌的声音时，就互相对视递了一个眼色，然后大笑着回去睡觉。不知道财主是因为真明白了“知足常乐”的道理，还是他妒忌阿欢快乐的心态取得了胜利？从这天晚上开始也渐渐地可以入睡了。

十天后的一个晚上，掌柜又到阿欢的小木屋里找阿欢聊天。掌柜说：“阿欢，这段时间怎么没听到你唱歌呢？”阿欢苦恼地低声回答：“唉!自从你借那十两银子给我之后，我真的不知道用来做什么生意才好？钱又不多，又不懂生意行情，到期后又要归还本息，以后真是不知怎么办呢？现在真烦死我了!那还有心情唱歌呢？”哈!哈!哈!”掌柜听了捧腹大笑，得意地走出阿欢的屋子。

这个故事就说明即使富有而不知道满足也会愁眉苦脸，但贫穷能知道满足也会变得很快乐，知足常乐是一种人生态度，更是不变的真理。

如何做到知足常乐

“做人要知足”，也就是说一个人在物质条件、名利地位、生活待遇上，要知足知足才能常乐，淡泊方可明志。有些科学家，一直住着很小的房子，家里用着五六十年代的旧家具，过着很俭朴的生活，但觉得这就够了。但也有些人则恰恰相反，他们生活上从不知足，标准能定多高就定多高，迷恋灯红酒绿，沉溺于声色犬马，无法实现时，甚至不惜走邪门歪道、巧取豪夺、贪污受贿。

时下，有些人总有一种无穷尽的欲求，今天吃饱了，明天就想着吃好；今天穿暖了，明天就想着穿名牌；今天有了点小名气，明天就想着要得到更大的名气等等，总是不满足，总是希望得到更多。当然，作为理性的人，适度追求物质和精神的享受，是可以理解的，它甚至是人类文明进步的必要条件，但若超过理性的度，变得欲壑难填，这样的人活着就会很累，哪有乐趣可言？

“知足常乐”就是要把个人欲望降到合情合理的份上，这样既无贪得无厌之罪感，也无贪而不得之心累。但要做到知足常乐，必须经常审视自己，时刻保持一种豁达乐观的积极心境，消除不切实际的各种物欲，排除不断袭来的各种诱惑，抵御想入非非的各种杂念。不以物喜，不以己悲。其实，早在一千年前，范仲淹就告诉了我们这个深刻的道理。不管外部环境如何，任何荣华富贵与得失成败都无法左右自己淡然、悠然的心境，守住知足恬适的心理堤防，做到：“凡事有其自然，遇事处之泰然，得意之时安然，失意之时坦然，艰辛曲折必然，历尽沧桑悟然。”必须具有辩证唯物主义观点，用一分为二的方法看待自己的历史和当前的是是非非，多想多看有利于欢乐的人和事，对有碍快乐的人和事要本着宽宏大量、谦让包容的态度，不要让那些不快的事影响自己的心情。

能把名利得失置之度外，而凡事都能以诚相待的人一生将是快乐的。我们应从平淡的生活中去提炼体会，如：赤城待人的那种快乐。低待遇下一如既往工作的快乐，助人为乐一介不取的快乐，一片至诚去感化恶人的快乐，热心被人误解依然如故的快乐，信实可靠的服务态度为目的的快乐，尽责任吃苦耐劳的快乐，因为这些“快乐”能保持住人内心

的快乐，使人的容貌永远那么牵挂，一句亲切的问候。甚至一个关切的眼神，快乐无处不有，唯有胸襟开阔的人，才能体会到。

理财与创办湘军的历程

【原文】

大抵军政吏治，非财用充足，竟无从下手处。自王介甫以言利为正人所诟病，后之君子例避理财之名，以不言有无，不言多寡为高。实则补救时艰，断非贫穷坐困所能为力。叶水心尝谓，仁人君子不应置理财于不讲，良为通论。

【译文】

大概军政吏治，必须要财政充足，负责没有办法去实施。自从王介甫因为谈论利益被人所唾弃，以后的人就尽量避开理财的名义，不说有还是没有，也不说多还是少。实际上是不就时艰，不是因为贫穷而充分发挥能力就能做到的。叶水心经常说，仁人君子不应该避开理财，才可以啊。

【解读】

曾国藩认为，即使带兵也要讲究理财，不能置财政不理而去发展军队。回顾一生，对军队的整治，大致分四个阶段：出山之初，至愤走衡阳之前的九个月左右时间，办团练勇，为第一阶段；移驻衡阳，至咸丰四年正月底水师建成，近五个月的时间改革军制，创建湘军为第二阶段；湘军建成后，对湘军的日常管理、训练、整军，为第三阶段；太平天国失败后，在全国范围进行军事改革，以图建立一支较强的国防力量为第四阶段。

出山之初，办团练勇

咸丰二年十二月二十一日，曾国藩抵达长沙，至次年八月为避提标兵（又称永顺兵）之祸，由长沙移驻衡阳。这期间，曾国藩受命“帮同办理本省团练乡民搜查土匪诸事务”。

清朝武装力量介绍，团练的历史和高潮。清朝武装力量主要有兵、勇和团练三部分。兵又称为“额兵”，是有固定编制的国家军队，由“八旗”和“绿营”两部分组成。“八旗”即八旗骁骑营，又称旗营，是满清入关前建立的武装力量，共约二十五万人。“绿营”以执绿色旗帜得名，是满清入关以来陆续收降改编的以汉人为主的武装，共约六十四万人。“八旗”和“绿营”都是国家的常备军，都有兵籍，弁兵父死子承，世代为业，军费出自国库。

勇指国家临时招募的官勇，有事临时招募，事过随即遣散，是非常备武装，军费也出于国库。鸦片战争时清政府就曾招募过官勇。太平天国起义后，清政府也募集过官勇。江南大营张国梁所带的就是勇营，战斗力胜过绿营。江忠源在广西全州蓑衣渡阻击太平军，打死南王冯山的楚勇，也属于官勇性质。

团练则是散布在农村集镇的地主乡团武装，属于民兵的性质，经费由民间筹资。是团集训练的简称。历史上的团练，约始于唐朝德宗年间。它又源于唐初的府兵制，府兵战时应命出征，平时仍回府农耕。陆贽代德宗写的《诛李希烈后原准西将士诏》中说：“希烈差点兵马及团练子弟，并即放散。”清代前期，也有团练，但多旋募旋散。嘉庆年间，湘黔苗民暴动，傅鼐用团练的兵力和碉堡战术平定了叛乱。后来，白莲教教徒起义，波及四川、湖北、陕西、河南、甘肃等省，绵延近十年。嘉庆帝诏令各地举办团练，协助绿营兵堵截追杀。最出色的团练武装主要有两股，分别由罗思举和桂涵带领，其战功超过绿营，为镇压白莲教起义尽了犬马之劳。鉴于这样的历史经验，当太平军兴起时，咸丰帝就谕令动乱地区兴办团练，不久之后，又要求全国各省地方官普遍举办团练，不再限于太平军已经到达的地区。于是在全国掀起了继嘉庆之后又一个团练浪潮。清廷利用请丧假或事假住在家乡的官吏对当地人文情形较熟的有利条件，委派他们与地方督抚联合行动。在整个平定太平天国战争期间，清政府曾掀起两次团练高潮，一是太平军初起的几个月之内，任命了四十九名团练大臣；二是咸丰十年，江南大营被消灭后，任命了四十三名团练大臣。曾国藩就是首批被任命的第二个团练大臣。

曾国藩出山，帮办团练

湖南举办团练的历史悠久，在这方面具有丰富的经验，曾国藩家乡湘乡县也是湖南办团练最早的县份之一。早在太平军兴起前，曾国藩的二弟曾国潢就在家乡组织“安乡良会”，镇压湘乡县境内的抗粮斗争。当时在京做官的曾国藩曾多次在信中对这位老弟表示支持。

曾国藩于咸丰二年十二月十三接到寄谕，令其协同巡抚办理湖南团练。二十一日曾国藩抵长沙后，面临加强省城防卫和迅速镇压各地会党两件大事，且必须赶在太平军打‘到湖南之前完成，否则湖南很可能失守。

为此，曾国藩决定从对练勇进行训练起步，后又认为团练武装难以得心应手，遂将各县练勇改为官勇，经费由政府支出。曾国藩带领湘乡练勇赶到长沙时，各县练勇也陆续赶到，如新宁县的楚勇、辰州府的辰勇、宝庆府的宝勇，济阳县的济勇等。

曾国藩与巡抚张亮基讨论，认为“团练仅卫乡里，不饷于官，缓急终不可恃。”遂将调集到省城的团练由张、曾二人负责指挥，官发粮饷。然后参照明朝戚继光、嘉庆年间傅鼐的办法，进行训练。曾国藩虽为团练大臣，但他并不热心于发展团练。一是由于咸丰年间，团练经费出自民间，大兴团练，会加重人民负担，到头来惹火烧身，明代末年加派“辽饷”、“练饷”引起的严重后果，可谓“殷鉴”。二是对付太平军这样组织严密、指挥统一、水陆；并进的百万之师，正规军八旗、绿营都望风奔溃，团练武装如何能螳臂挡车？基于以上鼍认识，曾国藩提出“乡村宜团不宜练，城厢宜练不宜多”。因为这样“较为易施而省费”。在这里，他把“团练”分成了两层意思，_为团，一为练。“团者，即保甲之法也，清查户口，不许容留匪人，一言尽之矣；练则必制器械，造旗帜，请教练，拣丁。壮，或数日一会，或一月一会，又或厚筑碉堡，聚立山寨，皆大有兴举”。

总的来说，曾国藩在出山之初，虽受命办理团练，但他对团练却十分慎重，“重在团而不重练”，唯恐扰民而又无实效。他把主要精力放在了转化练勇为官勇，切实训练及镇压省内起义，清查“土匪”这些事上面。从这里可以看到他不慕虚名而谋实效的作风。

练勇变官勇，初战显身手

湖南人尚武学文的风气甚浓。在几十年前，如果一个青年男子不能

表演几手功夫，就不算是湖南人。如左宗棠、彭玉麟、杨载福、谭嗣同、黄兴、蔡锷等，无不擅长拳术。

湖南文风大炽，自古皆然。自朱熹、张载到岳麓书院讲学后，教育便极为发达，且湖南的学风一直注重经世致用。　　所以湖南人不善经商，惟擅长两杆：笔杆和枪杆。太平天国以后，无湘不成军，也可以说，无湘不革命。湖南不愧为中国近代史上的中坚省份。湖南人视当兵为正当的职业，许多富裕家庭，也让子弟们出来当兵，往往一家三个兄弟全出来当兵。这与其他许多地方认为当兵是无奈之举、权宜之计是不同的。

由于以上原因，湖南的“土匪”多，但湖南军队的战斗力更是不弱。曾国藩编练的湖南官勇，从咸丰二年冬至第二年十一月，不足一年的时间内，就镇压了省内规模较大的十多次起义。三年二月王鑫镇压曹戡、李跃的会党暴动，起义人数在一万人以上。不仅如此，这些官勇还于三年六月由罗泽南率领赴援江西。这3600　名官勇的临阵表现，远胜绿营兵将，被认为是一支善战的劲旅。

志不在团练而在建军

曾国藩对团练“重在团，不在练”，“不敛民财”，另一方面大力编集练勇为官勇，实际上就已在探索建军之路了。他没有机械地执行清政府的命令，也没有盲目效仿前人，照抄邻省，而是打着办团练的旗号，摸索建军之路，其政治眼光高出时人许多。

咸丰三年八月发生的提标兵（又称永顺兵）事件，对曾国藩产生了强烈刺激，加速了他建军的步伐。事件起因于湖南提督鲍起豹的提标兵与塔齐布统带的辰勇因赌博而发生的斗殴。提标兵鸣号列队，欲讨伐辰勇。曾国藩本来就对绿营兵怯于战阵而勇于私斗的风气十分痛恨，遂移咨文给鲍，指名索捕肇事士卒。鲍大怒，于是怂恿部下，围攻塔、齐布，毁其居室，塔齐布匿于草中幸免丧命。又于当晚袭击曾国藩的团练大臣公馆，枪伤随身亲兵，几乎击中曾。仅一墙之隔的巡抚骆秉章竟装聋作哑，事后对提标兵和鲍起豹无任何追究，对备受屈辱的曾国藩也无一语相慰。当时长沙舆论认为，曾国藩不应干事，提标兵事件实属自取其辱。绿营兵经此事件，更加嚣张，不再接受“夏练兰的训练。这件事极大地推动了曾国藩的建军进程，后来他在聊天时对心腹幕僚赵烈：“起兵亦有激而成。初得旨为团练大臣，借居抚署，欲诛梗令数

卒，全军鼓噪人几为所杀。因是发愤募勇万人，渐以成军。其时亦好胜而已，不意遂至今日。”事曾国藩移驻衡阳，他没向皇帝说明其原因，隐瞒了这次事件，忍辱负重，放手发展练乡勇，改革军制，终于形成一支颇具规模和战斗力的军队。

商战思想其实是妥协外交

【原文】

夷务本难措置，然根本不外孔子忠、信、笃、敬四字。笃者，厚也。敬者，慎也。信，只不说假话耳。然却极难。吾辈当从此字下手，今日说定之话，明日勿因小利害而变。如必推敝处主持，亦不敢辞。祸福置之度外，但以不知夷情为大虑。沪上若有深悉洋情而又不过软媚者，请邀之来皖一行。

以正理言之，即孔子忠敬以行蛮貊之道。以阴机言之，即句践卑辱以骄吴人之法，闻前此沪上兵勇多为洋人所侮慢，自阁下带湘淮各勇到防，从无受侮之事。孔子曰能治其国家，谁敢侮之。我苟整齐严肃，百度修明，渠亦自不至无端欺凌。既不被欺凌，则处处谦逊，自无后患。柔远之道在是，自强之道亦在是。

第就各省海口论之，则外洋之通商，正与内地之盐务相同。通商系以海外之土产，行销于中华。盐务亦以海滨之场产，行销于口岸。通商始于广东，由闽、浙而江苏、而山东，以达于天津。盐务亦起于广东，由闽、浙而江苏、而山东，以达于天津；吾以“耕战”二字为国，泰西诸洋以“商战”二字为国，用兵之时，则重敛众商之费；无事之时，则曲顺众商之情。众商之所请，其国主无不应允。其公使代请于中国，必允而后已。众商请开三子口，不特便于洋商，并取其便于华商者。中外贸易，有无交通，购买外洋器物，尤属名正言顺。

【译文】

洋务很难处理，但根本问题不外是孔夫子所说的忠、信、笃、敬四个字。笃，就是淳厚；敬，慎重；信，就是不说假话。然而，做到却极

难。我们该从此下手，今日说定的话，明日不能因小冲突改变。如果一定推我去主持，也不敢怠慢。是祸是福，置之度外，但不懂得洋务，这才是最大的难处。上海那里如有懂得洋务而又淳厚的人，请他来我这里一趟。

从正理上说，我们应以孔子的忠敬来与洋人相处。从机谋上讲，可以用勾践卑辱的方式来对付洋人。听说上海的士兵被洋人侮辱，自你带兵从没遇到过这样的事。孔子说，能够自治的国家，谁敢侮辱。如果我们整齐严肃，百业兴盛，也就不能无端被侮辱了。想不被欺凌，就要处处廉明谦逊，自然没有什么可忧虑的。以柔致远的路是这样，自强的路也是这样。

目前根据各省沿海所开的口岸来看，和外国人进行商业活动，和内地进行盐务交易是相同的。通商可以将国外的特产，在中国畅销。盐务就是在海边生产，卖到内地的。与外国人通商是从广东开始的，由福建、浙江而到山东，最后到天津。盐务也是从广东开始的，由福建、浙江而到山东，最后到天津。我们以“农业生产”作为立国之本，对于外国人则用“商业竞争”，等到用到兵士的时候，就要加重赋税；没有战事的时候，则顺应商业的发展。外国诸多商人的请求，都能得到他们国家领导人的支持。其派遣公使到我们这里申请，我们也只有去满足他们的要求。国内诸多商人请求开三子口，不给洋人特别的照顾，并尽量给中国商人方便。中外贸易，有流互通，购买国外的商品，都是名正言顺的。

【解读】

曾国藩外交思想的基本格局是对外妥协，以求苟安，韬光养晦，缓图发展。这种对妥协态度，并非根源于他的个人品质，而是由当时中国半殖民地的历史条件决定的。正如曾国藩所说：“古人之不容于物论者，不尽关心术之坏也。”

当时的中国统治阶级里，主张对西方列强进行坚决抵抗的，固然不乏其人，但始终不占主流、不占优势。在“和”与“战”的抉择上，道光和咸丰两位皇帝，总是缺乏“一定之计”。一会儿，遣兵征讨，“以彰天朝之威”，碰壁后又迁罪于主战之臣，求和受辱唯恐不速。曾国藩对此很反对，他坚决主张要守定“和议”，为中国争取和平发展的时间。

曾国藩曾有“卖国贼”的骂名，但是，历史人物的复杂性，绝不是几个字可以概括得了的。曾国藩的内心是情愿“卖国”的吗？看看他晚年倾力于洋务自救运动，看看他为中国的强大所做的一切，我们不难得出结论：妥协的外交，不过是韬光养晦的权宜之计，弱者生存之道。

在史学界，曾国藩的外交，多年以来一直被简单地认定为是投降、卖国的外交。“文革”以后二十多年来，一些学者开始提出异议。有论者说：“人们对曾国藩常用 t 软弱’、‘妥协’、‘媚外’、‘投降’、‘卖国’等责骂之词，未免有失公允。，’他们认为曾国藩的外交，实际上是对列强的权且笼络，争取一个和平环境，速图自强，最终达到御侮目的。认为曾国藩能正确地审 时度势，知道中外实力悬殊甚大，和列强硬拼，靠武力与之周旋，是不明智的，对自己未必有利。因而在特定的历史条件下，贫穷落后的弱国要生存，要反弱为强，舍此韬晦之计，别无良策。

曾国藩一生，经历了两次鸦片战争所引起的中国社会大动荡，曾国藩外交思想经过这两个时期的发展，于晚年更趋成熟。

第一次鸦片战争，外交思想初露端倪

道光二十年，第一次鸦片战争爆发，当时曾国藩跻身于翰林院已有两年，刚入而立之年，正沉湎于程朱之学。由于清廷长期闭关锁国，国人对欧美的蓬勃发展一无所知，曾国藩同当时多数士人和官僚一样，对“英夷”是怎么一回事，是迷惑不清的。曾国藩心中还保留有自汉唐以来，中国士大夫对其他民族的鄙视心理，以对待“蛮夷”的夜郎自大态度，来看待中国近代史上的第一个大事件。

他在道光二十一年正月初十的日记中说：“去年六月，英吉利豕突定海，沿海游弋。圣恩宽大，不欲遽彰天讨。命大学士琦善往广东查办，乃逆夷性同犬羊，贪求无厌。上年十二月十五，攻破沙角炮台。正月初五，又逼虎门。皇赫斯怒，通谕中外。初九，授奕山为靖逆将军，隆文、杨芳为参赞大臣。又策侍卫四人往广东，备差遣。”在这则日记中，曾国藩有许多认识不清的地方。明明是道光帝惩办了林则徐和邓庭帧，并不再禁烟，使侵略者得以横行，曾国藩却说成“圣恩宽大，不欲遽彰天讨”；明明是道光帝在侵略者提出苛刻条件后，宣布了没有丝毫军事准备、近乎儿戏的征讨令，曾国藩却赞为“皇赫斯怒”。

道光二十一年四月初一至初七，奕山在广州与敌开战，大败，最后

在城头竖白旗，派广州知府余保纯向英国陆军少将行三跪九叩首大礼，呈求降书，赔付所谓“赎城费”600 万两。奕山却在初八的上奏中谎报军情，将大败改为大胜，说“焚击痛剿，大挫其锋”；又称赔款为“将历年商欠清还”，称开放禁烟为“暂准其与各国一体贸易”。道光帝被蒙，大赏“有功之人”，于是“由军功升官及戴花翎、蓝翎者共二百余人”。曾国藩跟着被骗，他在家信中说：“广东之事，四月十八日得捷音”，“广东事已成功”。

后来，侵略者沿海北上，先后攻占定海、宁波、镇海、乍浦、吴淞，入长江陷镇江，逼向南京。这段时期，曾国藩有些弄不明白了，他的情报依然不准确。八月初三的恭中说：“广东事前已平息，近又传闻异辞。”九月十五日说：“英夷在浙江滋扰日甚。”十月十九又说：“英夷之事，九月十七大胜，在福建、台湾生擒夷人一百三十二名，斩首三十二名，大快人心。”实际情况则是余步云军当时在镇江不战自溃。这年冬天，曾国藩没有听到什么消息，他说：“英逆去秋在浙滋扰，冬问无甚动作。”

第二年，战争又起，曾国藩在道光二十二年二月二十四日给父母的信中说：“浙江之事，闻于正月底交战，仍尔不胜。去岁所失宁波府城，定海、镇海二县尚未恢复。英夷滋扰以来，皆汉奸助之为虐。此辈食毛践土，丧尽天良，不知何日罪恶贯盈，始得聚而歼灭。”

六月十日与祖父书中，谈到吴淞的战事：“逆夷 海氛甚恶，现在江苏滋扰，宝山失守。官兵退守不前，反在民间骚扰。”七月四日与父母书中谈到英人逼近南京的情况：“逆夷在江苏滋扰，六月二十一日陷镇江，有大小船数十只在大江游弋。江宁、扬州二府颇为危虑。然而天不降灾，圣人在上，故京师人心镇定。”全城文武，当此非常之变，竟“人心镇定”，一片升平气象，这些官僚，愚顽如此!当时曾国藩虽由于种种条件的限制，对前线真相了解不多，但他关心国家大事，尽其努力，较为详细地掌握了时事动态，与那些麻木的官僚形成了鲜明对比。 对于前线战事的看法，曾国藩先也被奕山等人所骗，盲目乐观了一番，后来败绩越来越多地为曾国藩所知，他对战败的原因作出了自己的分析。除“官兵退缩不前”和“将不知兵，兵不用命”的原因外，他还归罪于“汉奸助敌”。但他对那些屈膝投降的满族大员、不战自退的绿营将领，却不曾有一语谴责，也许因为曾国藩当时不过是一个无职无权的侍郎，多少有些难言之隐吧。

道光二十二年七月，清政府与英国签订了中国近代史上第一个不平

等条约——《江宁条约》，即今所称《南京条约》。曾国藩当时是穆彰阿的忠实信徒，受穆彰阿影响甚深，故对西方侵略的严重后果，对“英夷”的凶恶面目和侵略本质，认识不足。加之《江宁条约》又是穆彰阿力主签订的，因此曾国藩难免有些门户之见。他也跟着认为“逆夷既已扼吭而据要害，不得不权为和戎之策，以安民而息兵”。称不平等条约的签订为“抚局已定”，并说由于条约的签订，“海疆平定以来，政简人和，雍熙如旧”。这实质上反映了当时多数中国人的麻木，对“数千年未有之强敌”缺乏起码的认识。由于战后的一时平静，曾国藩更幻想“夷人从此永不犯边，四海晏然安堵”。他未曾料到的是：“安民而息兵”的“和戎之策”越是推行，越是民不得安，兵不得息。侵略者尝到甜头，一岂会“永不犯边”。这一点，曾国藩在后来逐渐看清了，于是他又通过洋务运动来“师夷长技以制夷”，但妥协的外交思想始终未变。

第二次鸦片战争以后，外交思想日趋成熟

第二次鸦片战争断断续续打了几年，其间发生了一连串事件：咸丰七年十一月的广州失守，次年六月《天津条约》的签订，其高潮则是咸丰十年八月英法联军侵占北京，火烧圆明园，咸丰帝逃往热河等石破天惊的大事。这期间，曾国藩已是几十万湘军的统帅、封疆大吏，朝廷的各种文报，都能及时读到。因此对当时的外患情形，知道得相当详尽，思想震动也很大。他在日记中写道：“自二十六日接奉寄谕，知逆夷夺我大沽炮台，占据天津郡城。八月八日，在通州、八里桥接仗，我军复败，夷兵逼近京城仅二十余里。圣驾出狩热河，飞召外援，令鲍超带三千人进京，神魂震越，中夜涕零。”对火烧圆明园一事，他说夷人“派三百人至园子，焚外朝房，真堪发指”。“北事绝裂至此，薄海臣民，同深痛愤”。为此他上奏皇上，表示愿应召北援，虽然他明知这“缓不济急”，“无益于北，有损于南”，但他仍然表示：“君父之难，义不反顾，成败利钝，概不复较。”“主辱臣死，理所固然”。后虽由于祁门战事吃紧，北援又无济于事的原因，并元一兵一卒北上，但曾国藩在“接到江西总局新刻的英吉利、法兰西、米利坚三国和约条款”后，“阅之，不觉呜咽”，“念夷人纵横中原，无以御之，为之忧悸”，流露出深沉的忧国爱国情感。

在第二次鸦片战争中，虽然国家民族遭受了奇耻大辱，但政治眼光颇为敏锐的曾国藩却从中窥视出西方列强并无推翻清政府之意，因而不能算作心腹之患。基于这种认识，他逐渐完善了自己的外交思想。同治元年五月初七，他在日记中记录了他与幕僚们谈论时说的一句话：“眉

生言及夷务，余以为欲制夷人，不宜在关税之多寡、礼节之恭倨上着眼。即内地民人处处媚夷、艳夷而鄙华，借夷而压华，虽极可恨可恶，而远识者尚不宜在此等处着眼。吾辈着眼之地，前乎此者，洋人十年，入京，不伤毁我宗庙社稷，目下在上海、宁波等处助我攻剿发匪，二者皆有德于我。我中国不宜忘其大者而怨其小者。欲求自强之道，总以修政事、求贤才为急务，以学做炸炮、学造轮舟等具为下手工夫。”

这段话表明，曾国藩认识到外夷尚无意推翻清王朝，当务之急，应置关税高低、崇洋风气于不顾，一心一意求自强，这完全就是一个韬光养晦、伺机再起的应变之术。应当指出的是，曾国藩这里所说的“不着眼于关税的多寡”，从他以后的所作所为来看，亦并非如此。因为关税关系到政府的收入，事关国家的主权，一味放弃这方面的权力，怎么能够自强呢？

晚年外交方针

洋务自救时期，曾国藩提出了在对外交涉中要“大事苦争，小事放松”的主张。他指出：“凡与洋人交际，小事可许者，宜示以大平恕；大事不可许者，宜始终坚持力争。若小事处处争竞，则大事或反有放松之时，不分大小，朝夕争辩，徒为彼族所轻视。”还主张与洋人交际要“恍惚似有几分痴气”，大智若愚。要“重信义，贵果决”，待洋人以一“诚”字。如此才是善处之道。

当时的中国，正“渐图自强”，必须争取到和平建设的环境，他说：“苟欲捍御外侮，徐图自强，非持一二十年之久，未易收效。若在事端艰巨，畏缩不为，俟诸后人，则永无一自强之日。”为了赢得时间，应当给洋人一些甜头；但在大是大非面前，不可含混，而应据理力争。因而曾国藩在对外交涉上有积极抗争的一面，又有很大的妥协性。

曾国藩认为外国人提出的请觐、遣使、开拓传教三件事，应予以放松，尤其请觐、派遣外交使节，在中外“既已通好”的情况下，本属正常之事，不可有意把西方各国视为敌国，“以敌国之礼待之”。这样人为树敌，不利于中国融入国际社会。这种思想，与主张闭关锁国的顽固派大不相同。他还主张在不损害百姓生计的情况下，与外国通商，“中外贸易，有无交通，购买外洋器物，尤属名正言顺”。可以说，曾国藩已具有一些“改革开放”思想，他的思想，是同时代中国读书人中最先进的。但是，弱国的“开放”，最容易损害百姓生计， 因为“幼稚产业”和传统产

业均易受到冲击。在这一问题上，曾国藩坚决主张“竭力相争”，“始终不可移易”。他在同治六年十一月十五日《遵旨预筹与外国修约事宜密陈愚见以备采择折》中，集中地阐述了以上思想，他说：“至请觐、遣使、开拓传教三事，臣派员赍京册内，皆未议及。伏查康熙十五年圣祖仁皇帝召见俄人尼果赍等，其时仪节无可深考，然当日与俄罗斯议界、通市，实系以敌国之礼待之，与以属藩之礼待高丽者迥不相同。道光、咸丰以来，待英、法、米三国，皆仿康熙待俄国之例，视同敌体。盖圣朝修德柔远，本不欲胥七万里之外洋而悉臣服之也。拟请俟皇上亲政以后，准其人觐。其仪节临时酌定，既为敌国使臣，不必强以所难，庶可昭坦白而示优容。　遣使一节，中外既已通好，彼此往来，亦属常事。论者或恐使臣之辱命，或惮费用之浩繁。此皆过虑之词，似应令中外大臣留心物色，随时保举可使绝国人员，储以待用，不论官阶，不定年限，有人则遣，无人则不遣，权仍在我，彼亦断不致以许而不遣，遂启兵衅。顷准总理衙门咨，已奏派志刚等出使西洋，从此源源通聘，使事渐多，纵或有一二不能专对之臣，亦安知无苏武、班超、富弼、洪皓者流出乎？其中为国家扬威而弥患，此可慨然允许者也。至开拓传教一事，查天主教之始专以财利话人，近日外国教士贫穷者多，彼之利有所不给，则其说亦将不信。自秦汉以后，周孔之道稍晦，而佛教渐行。然佛教兴于印度，今之印度，则多从回教，而反疏佛教。天主教兴于泰西，今日之泰西，则另立耶稣教，而又力攻天主教。可见异端之教，时废时兴，惟周孔之道，万古不没。但使中国修政齐俗，礼教昌明，彼虽百计开拓，亦终鲜尊信之者。况且前各省郡县多立教堂，业已拓之，无可再拓。将来换约之时，该国如于此条渎请不已，似可许以随时行文保护彼教，但不必再添条款，谅不至更肆要求矣。”

由于清王朝国势的衰弱和西方列强对华侵略的加剧，他的对外妥协有所发展，抗争的精神有所减少。有个幕僚不满他的外交政策，给他写了封信，曾国藩看后大加斥责，说“洋人之患，此天所为，非一手一足所能补救”。同治八年，英国驻上海领事麦华陀不满于江苏巡抚对扬州教案的处理，带兵去南京吵闹，态度蛮横，进行露骨的军事讹诈。曾国藩生怕引起战争，惟恐洋人前来寻衅打仗，对麦华陀低声下气，有求必应。偏偏一年之后，就发生了天津教案。从麦华陀事件，其实就可以预知曾国藩在天津的处理方法。

曾国藩明知天津教案事件是教民作恶太甚和丰大业向县令开枪激成的，也明知杀“犯人”。无以对百姓，无以对舆论，但还是将“启衅”的罪名强加在天津人民的头上，必欲多捕多杀，以快洋人之意，以图洋人开

恩，不启战端。天津教案后期，曾国藩已得知法国正与普鲁士开战，“渠内忧方急，亦无暇与我求战，或可轻轻解此灾厄”。既然如此，则杀民取悦于洋人，就似乎没有必要了。在处理天津教案的过程中，曾国藩的对外妥协发展到一生中的顶峰，因此当时就有人给他戴上了“卖国贼”的帽子。

卷十二 峻法：良好的制度和习惯能让坏人变好

西方列强以鸦片和大炮打开了闭关锁国地清朝大门，在中国横行无忌，烧杀抢掠。面对此种局面，曾国藩积极地推行魏源等人“师夷之技以制夷”地思想，并付诸实践。他推行地洋务运动，直接使中国地军事技术进入了近代化时期。

严格立法当安民

【原文】

世风既薄，人人各挟不靖之志，平居造作谣言，幸四方有事而欲为乱，稍待之以宽仁，愈嚣然自肆，白昼劫掠都市，视官长蔑如也。不治以严刑峻法，则鼠子纷起，将来无复措手之处。是以壹意残忍，冀回颓风于万一。书生岂解好杀，要以时势所迫，非是则无以锄强暴而安我孱弱之民。牧马者，去其害马者而已；牧羊者，去其扰群者而已。牧民之道，何独不然？

【译文】

当前世态风气已薄，人人都怀有不安分地心思，平时造谣惑众，希望天下大乱而去作恶为害，稍微对他们宽大仁慈些，他们就更加嚣张放肆，光天化日之下，竟然在都市抢劫，视官府不存在一样。不拿严厉地刑法处治他们，那么，坏人就会纷纷而起，将来就更无法收拾了。因此我才注意采用残酷手段，希望挽回颓唐地风气于万一。读书人哪里喜欢杀戮呢？关键是被眼前地形势所逼，不这样就无法铲除强暴，从而保护那些孱弱地百姓。放牧马群，去掉害群之马就可以了；放牧羊群，去掉捣乱地羊就可以了。治理百姓地办法，何尝不是这样呢？

【解读】

在曾国藩所处地时期，天下大乱，“人人皆挟不靖之志”“，视官长为无物”“，稍待之以宽仁，愈嚣然自肆”。因此，他在咸丰三年刚出来办团练时，就提出了“严刑峻法”地主张。在咸丰三年三月十二日地《严办土匪以靖地方折》中，对皇帝说明了他这一主张，并得到支持，从而严刑峻法地思想得以贯彻实施。

乱世用重典，盛世行德政

乱世用重典，盛世行德政，这是古往今来统治者留下来的至理名言。治乱世用重典”是中国的一种传统文化、传统的精神财富，历朝历代的统治者都在讲。其来自于战国时期思想家“三国三典”的理论，即“刑新国用轻典”，治理新的国家用轻缓的刑罚，体现统治者的宽怀、大度、慈悲和对人民的人文关怀，取得这样的效果为了巩固政权；“刑平国用中典”，比较平和的社会用不轻不重的刑罚；“刑乱国用重典”，对混乱社会状态用严刑峻法，演绎成更通俗的就是“治乱世用重典”，这是普通老百姓都能理解的，也是历朝历代的统治者所推崇的，一直被继承到我们现代，成为我们国家推行“严打”政策的一个理论基础。

“乱世”是一个比较大的政治概念，指的是整个社会的政治乱、经济乱、文化乱、社会治安乱。刑法上所谓“乱世”指的是盗贼纷起，犯罪率上升，刑事犯罪很严重。这些严重的刑事犯罪是怎么发生的呢？犯罪学理论的研究表明，犯罪是一种非常复杂的社会现象，而它的发生、变化是有其本身的规律的，是社会政治、经济、文化、社会环境，甚至的理、气候、人的心理、生理等各种因素综合发生作用而导致的，它不是简单的某一个原因所导致的，更不能片面的说刑罚轻了，犯罪就多了。判刑轻了，很多人犯罪，判刑重了，很多人不犯罪，犯罪学告诉我们犯罪规律不是这样的，原因很复杂。比如古人讲：“饱暖思淫欲，饥寒生盗贼”，这可以用来解释某些犯罪的原因。“饥寒生盗贼”，没吃的没喝的，冬天没有御寒的衣物，就有可能去盗窃。“严打”全称为“严厉打击严重危害社会治安的犯罪分子”，是1983年邓小平同志提出来的。那时文革刚刚结束，社会比较乱，打群架、流氓、盗窃、抢夺等各种犯罪都比较多。小平同志说这个社会乱的了不得，人民群众不能安心工作、安心生活，就要严厉打击。具体而言叫做“抓一批、判一批、杀一批”，形成对犯罪的高压态势，来减少和控制犯罪。当时小平同志也引用了“治

乱世用重典”，所以它是“严打”的理论基础。

在中国历史上的“贞观之治”是很出名的。当时有五年时间，全国的死刑犯一共有29人。还有一年，唐太宗李世民下令让死囚们 “放假”几天，回家与家人诀别，然后回来受死，结果全都如期归来，无一潜逃者。这说明德政威力之大，仁义已服人心。贞观五年，即公元631年，太宗盛怒之下，杀了大理寺丞张蕴古。事后不久，他即后悔不该处死张蕴古，责怪房玄龄等人没有直言规劝，也十分自责。为此他发布诏令：“凡判处死刑，虽已下令处决，必须经过五次审奏。”对死刑的复核制度就是从这次事件开始的。太宗一再指出“人死不可复生，执法宜宽大简约”。由于执法宽大简约，以仁义感化人民，在贞观之治的盛世景象中，法律有好几年时间几乎可以搁置不用。

曾国藩在做京官时期和晚年在直隶总督任上，由于国家基本太平，他的治政思想以宽柔为主：做京官时他有过“平银价、清冤狱”等主张；晚年有过赈救灾民，兴修水利工程，清理狱讼，为小民生计与洋人苦争，不深究哥老会等举措。战争期间，以严为主，严刑峻法，“莠民”血流成河，“良民”肯定也误杀不少。但这期间也有宽柔的一面，如攻陷安庆、金陵后恢复县学府学，赶修江南贡院，补行乡试，开放秦淮河，在战争最困难的时期，他仍念叨着“重农事”、“禁扰民”等劝诫。

为君安民之道

曾国藩早在咸丰三年便提出了“严刑峻法”的主张，他指出：君主只有严格立法惩治邪恶，才能安定百姓，这乃是为君安民之道。

民本思想，在我国有着悠久的历史。早在两千多年前，管子就提出顺民的思想，认为为人君者，每做一事，应顺民意。这是民本思想的最早起源。以后，民本思想进一步发展，于是有“民为贵，社稷次之，君为轻”之说。到了唐代，民本思想在李世民君臣论中得到了更大的发展，有舟水关系、鱼水关系之说，这反映了封建统治者民本思想的逐渐深化。

曾国藩深受中国传统文化的熏陶，有着强烈的民本思想。在他带兵治政的二十多年时间里，他时刻不忘“爱民”二字，尽力去实行，但由于种种客观原因的限制，曾国藩的民本爱民思想，实施起来有很大的不彻底性。

曾藩峻法思想源韩非法思想。韩非乃战国晚期的名家，是秦国名相李斯的同学，他也是中国古代法家思想的集大成者。他认为，作为君主，应该是处势、任法和用术三者并举。

关于法的概念与定义，韩非的观点很有建树：“法者，编著之图籍，设之于官府，而布之于百姓者也”。“法者，事最适者也”。韩非主张，立法应当以普通老百姓的理解能力和承受能力为根据，不能以高标准为度立法，他说：“仅明察之士能知之，不可以为令，夫民不尽察，仅贤者能行之，不可以为法，夫民不尽贤。”其次，还应当将法令制定得详备具体，“明主之法，必详尽事”。如同圣人之书写得简略会引起弟子们的争论不休一样，法令制定得简略，会导致法律的伸缩弹性，有空可钻，这不利于法律的执行。最后，法令一旦制定，就不可朝令夕改，应保持相对稳定并坚决执行，“法莫如一而固”。韩非关于“法”的论述，与当今的“有法可依，有法必依，违法必究，执法必严”|有许多相通之处。韩非不愧为中国法学界的祖师。

一如先秦各家学派，法家也在试图寻求造就社会秩序的有效途径。虽然诸子求治去乱的终极目标一致，但彼此凭借的手段并不相同。儒家通过内在的道德修养，自觉的遵守礼制规范，由此形成长幼异节、上下有差的严整秩序；道家则否定伦理情感和社会规范，以另类的价值取向方式，消解人们争名逐利的欲望，从而化解天下纷争，达成无为而治。但法家是从外在的控制力量入手，以严刑峻法为威慑力量，从而造就整齐划一的社会秩序。

法家诸子基于对人性的洞悉，主张以严刑峻法治理天下国家。他们发现：人性好利，莫不自为。法家并不像其他学派将人性追逐利益、权衡利害视作恶行而予以禁绝，他们反而要求因循人性，以大利诱导（奖赏）人们守法，以大害惩戒（刑罚）民众不违法。法令是衡量人们行动的标准，合法则赏，不合则罚。法令面前，一视同仁。刑无贵贱，功不抵罪，甚至轻罪重罚，以严刑峻法威慑人们不敢越轨。君主掌控法度刑律，并借助威势、玩弄权谋以驾驭群臣，统御万民。君主上遵天道，下凭法度；臣僚秉公办事，效忠君主。在法令刑律的威慑下，君主垂拱而无为，臣僚任事而尽责，最终天下无为而治。

韩非曾指出：“其法通乎人情，关乎治理也。”（《韩非子·制分》）所谓“法通人情”，就是说法令、刑律的制定，是禽缘人性好利而恶害的本能倾向，从而化生出奖赏与惩罚两种手段，以名利来刺激激励人的创造能力，而以刑罚来遏制限制人的越轨倾向。虽然律法具有惩戒

力量而能够规制人们的行动，但律法的功能并不仅仅限于惩戒。法家诸子认为，律法还具备的规矩、规范一类的功能，是其协调社会行动、维护社会秩序的基础。管子对律法的本质内涵有所申述，他说：“尺寸也、绳墨也、规矩也、衡石也、斗斛也、角量也，谓之法。”（《管子·七法》）法，就如同测量长短、权衡轻重、计算多寡的器具标准，也如同画出直线、方圆所依据的规矩准则。律法既是外在的强制性行动规范，也是人们判断是非、明辨曲直的标准和根据，故管子又说：“法者，天下之仪也，所以决疑而明是非也。”（《管子·禁藏》）法是天下民众共同的行动准则和价值标准，是一切疑问、是非的判定根据，是人们的社会行动所依恃的教令。

法家强调以法治国、鼓吹重刑的思路，迥异于西周以来以德治国、以礼服人的主张。法家学者认为，世道变迁，在上古人口稀少、资源丰富的时代，民风淳朴，人们能够有限遵守道德规范，而当下人口众多，资源短缺，人们在逐利本性的驱使下争名夺利，那些温文尔雅的道德与仁爱失去舞台，所以法家要求用严厉的惩戒手段予以调控。韩非就说：“仁义爱惠之不足用，而严刑重罚可以治国也。　　”（《韩非子·六反》）唯有重刑才能使人畏惧慑服，不敢以身试法。轻刑等于无刑，只有严刑峻法，才能止奸息暴。韩非认为，严刑峻法在治国安邦的实践中具有根本性作用，他说：“夫严刑重罚者，民之所恶也，而国之所以治也；哀怜百姓，轻刑罚者，民之所喜，而国之所以危也。”（《韩非子·和氏》）所以法家诸子反对减轻刑罚，认为这是乱亡之术。

此外，韩非明确提出君主也应当恪守法令。做到”不游意于法之外，不施惠于法之内，动无非法”，“功名所生，必出于官法”。韩非的任法主张含有行政规范化，依法执政的趋向。在两千多年前就产生的这种思想，在今天仍然具有指导意义。曾国藩根据依法行政的思想，还提出过“赏罚以法”，即根据韩非子法令，下臣有功则予奖赏，有罪予以惩罚，奖惩分明，皆依法而行。这一点在封建社会里，无论君臣，都是难以做到的。因为在人治社会，领导者个人的情感因素，喜怒哀乐，直接关系到奖惩赏罚。直至今天，以言代法、权大于法的现象依然存在。

曾国藩深受韩非法家思想影响，并加以消化吸收，成为自己的思想。他认为统治者必须既有“盛德”又有“尊严”，这与韩非之处势主张是一致的。曾国藩一生所倡行的“中则治”的统治术，则更是学自韩非仁政、暴政都于国不利，“仁暴皆亡国”的思想，当然也有孔子、苟卿、子产等人类似的思想或治国经验教训的影响。

因势改革，大胆创新

曾国藩在动乱时期大胆的提出了“严刑峻法”之策，又设审案局，创立了“就的正法”之制，这是一种大胆的创举。

据史料记载，严刑峻法在得到了皇帝的首肯后，曾国藩就放手实施其策。他首先致信湖南各州、县官绅，要他们办好团练，对于“素行不法，惯为猾贼，造谣惑众者”，要“告之团长、族长，公开处罚，轻则治以家刑，重则置之死的!其有逃兵、逃勇，经过乡里劫掠扰乱者，格杀勿论!其中匪徒痞棍，聚众排饭，持械抢掠者，格杀勿论”!当时天下大乱，政局动荡，一般的主富户都不敢公开同会党、穷人作对，各的敢于出面办理团练的，多是一方之土豪士绅。平时他们武断乡曲，威风八面，一旦办起团练，更成为当地的土皇帝，’操有生杀大权，镇压“土匪”，卖命得很。所以曾国藩称赞他们“以之防土匪则有余”，他积极扶持这些人办团练，并美其名曰“借一方之良，锄一方之莠”。

各的团练头子对“格杀勿论”者可就地处决，其余则捆送省城。最初是全由湖南善化县审理。后来曾国藩嫌其效率太低，便在团练大臣公馆设立审案局，从重从快处理，“即寻常痞匪，光棍之类，亦加倍严惩，不复拘泥成例”，甚至已经送到善化县的人，他也强行提来杀掉。

曾国藩很早便对清朝的方官员的腐败无能心怀不满，更不信任他们，于是他决心在司法机关外设置独立的机构，自行审案。他在长沙鱼塘口自己的寓馆内设立审案局，委派候补知州刘建德、严良浚二人协助审案，“匪类解到，重则立决，轻则毙之杖下，又轻则鞭之千百”。刘、严二人对上述三种情况可独自决断。而大案要案则由此二人汇报曾国藩，由曾国藩一手经办，以“期于立办无所挂碍牵掣于其问”。案子到了曾国藩手里，就“即时讯供，即时正法，亦无所期待迁延”。为了调动的方官绅的积极性，曾国藩将过去衙门办案的办案费全部都省去，不收捆送人犯来他这里的人一分钱。同时，对被捆送者的处置，既不依照法律条文，也不需要任何证据，惟捆送者的言词为据，稍加询问，立即结案。曾国藩设审案局是在咸丰三年正月下旬，到六月十二日，他即向咸丰帝奏称：“臣设局以来，一经到案讯明，立予正法。计斩决百零四名，立毙杖下者二名，监毙狱中者三十一名。”在不到五个月的时间里，就杀死了137人!差不多每天杀一人!并且经他批令于各的“就的正法”者，还不在此数。如湘乡知县朱孙诒密捕串子会“会匪”92名，皆被

陆续就的正法。

《宋史》上曾经记载：宋代的薛奎在成都时，有一天在大东门外设宴，城里有卫兵作乱被抓获。都监跑来向薛奎报告，薛指示就在抓获的的方处决。当时民间认为这是一项聪明的决断，干净利落，不互相牵连，迅速结案，未尝不是一个好办法。可见，这种就的正法的非常措施，其实也不是始于曾国藩。但是，大规模的实施就的正法，并把它作为一种有效手段传之于后世的，在历史上，恐怕只有曾国藩一人。

在咸丰三年正月至十一月这十一个月里，湖南各的会党，被曾国藩各个击破。在出兵剿匪的过程中，不知又有多少人死于刀下。“曾剃头，之诨名不胫而走。这些血腥的镇压，使湖南全境的的方性群众斗争遭到了严重挫折，进入低潮。这为逐步恢复被太平军和会党冲乱了的社会秩序，为湖南后来成为湘军兵源与粮饷供应的重要大后方，打下了坚实的基础。这期间曾国藩的所得与所失，显然得远大于失，为了如此丰厚的收获，他是“身得残忍之名亦不敢辞”！

治军之道

【原文】

医者之治瘠痈，甚者必剜其腐肉而生其新肉。今日之劣弁羸兵，盖亦当之为简汰，以剜其腐者，痛加训练，以生其新者。不循此二道，则武备之弛，殆不知所底止。立法不难，行法为难。凡立一法，总须实实行之，且常常行之。

【译文】

医生治疗痈疮病人时，如果病情严重，必定剜掉他身上的腐肉，以便长出新肉。现在军中品行恶劣，体质差的士兵，也应该予以淘汰，这就好比剜去人身上的烂肉一样，然后严格训练，以早日形成新的战斗力。如果不按照上述两种办法整顿军队，则武备松弛的局面，不知到何时才能改变。立法并不难，难在实行。每制定一项法令，都要切实的实

行它，并持之以恒，坚持下去。

【解说】

曾国藩是大清当之无愧的政治家、军事家。他带兵有自己独有的一套，严、“勤”这是当先的。作为领导者他还身体力行，一言九鼎，是我们后辈学习的榜样。

“严”字当头，“勤”字为先

军队要以“严”字为先。曾国藩说“游勇抢奇者，假号牌入休城者，务乞立正军法，愈严愈好。若不与以猛剂，则此后葛藤愈多，整顿愈难。”这句话是非常有道理的。军队有着严明的纪律，这是众所周知的事实。

在我国古代军队里就有着严明的纪律。在《中国古代的军纪——十七条禁律五十四斩》的记载如下：

其一：闻鼓不进，闻金不止，旗举不起，旗按不伏，此谓悖军，犯者斩之。

其二：呼名不应，点时不到，违期不至，动改师律，此谓慢军，犯者斩之。

其三：夜传刁斗，怠而不报，更筹违慢，声号不明，此谓懈军，犯者斩之。

其四：多出怨言，怒其主将，不听约束，更教难制，此谓构军，犯者斩之。

其五：扬声笑语，蔑视禁约，驰突军门，此谓轻军，犯者斩之。

其六：所用兵器，弓弩绝弦，箭无羽镞，剑戟不利，旗帜凋敝，此谓欺军，犯者斩之。

其七：谣言诡语，捏造鬼神，假托梦寐，大肆邪说，蛊惑军士，此

谓淫军，犯者斩之。

其八：好舌利齿，妄为是非，调拨军士，令其不和，此谓谤军，犯者斩之。

其九：所到之的，凌虐其民，如有逼淫妇女，此谓奸军，犯者斩之。

其十：窃人财物，以为己利，夺人首级，以为己功，此谓盗军，犯者斩之。

其十一：军民聚众议事，私进帐下，探听军机，此谓探军，犯者斩之。

其十二：或闻所谋，及闻号令，漏泄于外，使敌人知之，此谓背军，犯者斩之。

其十三：调用之际，结舌不应，低眉俯首，面有难色，此谓狠军，犯者斩之。

其十四：出越行伍，搀前越后，言语喧哗，不遵禁训，此谓乱军，犯者斩之。

其十五：托伤做病，以避征伐，捏伤假死，因而逃避，此谓诈军，犯者斩之。

其十六：主掌钱粮，给赏之时阿私所亲，使士卒结怨，此谓弊军，犯者斩之。

其十七：观寇不审，探贼不详，到不言到，多则言少，少则言多，此谓误军，犯者斩之！

这些只是一些“斩刑”，其他的刑罚就更多了。很多事实证明：严格的训练和严肃的纪律才能练就铁打的兵。例如中国的特种部队就是通过严酷的训练筛选出的非同寻常的特种战士集体。据有关报道，台湾的特种部队能跑10，000公尺，但中国特种部队时常一天早晚两次武装跑10，000公尺，甚至活捉野兔。那是在一次武装长跑训练中，吓起了一只野兔。队长喊一声抓住它，于是特种战士开始了一次长距离越野追击。野兔跑得很快，但特种战士跑得更快，一路飞奔竟然追上了野兔，

最后陈文成伸手将其活捉，显示了中国特种战士超常的体能。

美国的特种战士“蓝波”在电影中向世人炫耀他的强劲肌肉，中国特种部队的军官说，这有什么，我们这里的个个如此！我们还会气功，耐击打，岂是美国特种部队可比？一次，几个特种战士在火车上遇见打群架，乘警都难以控制，于是他们大吼一声，车箱震动，敞开上衣亮出强劲肌肉还不够，又提起酒瓶击打自己头部，酒瓶应声撞碎，打群架的人吓得四散而走。高标准的训练当然要有高标准的后勤支持。中国特种战士的伙食标准是按空军的标准制订的。中国军队官兵关系密切，特种部队的上级军官们看到特种战士训练特别辛苦，还要经常拿出自己的工资给弟兄们会餐。

中国特种部队的基本训练包括胆量训练，特种战士要独自在深山中的坟的伴者风声兽鸣过夜，还不许点灯生火壮胆。生存训练，只给1块压缩饼干却要在荒山上坚持7天。于是吃蚂蚁、吃蛇、吃毛虫，家常便饭，吃野菜苦得说不出话来。没有水，干渴难耐，挖个土坑吸口潮气就觉得舒服极了。一群特种战士赤背在烈日下曝晒锻炼耐暑能力，他们的皮肤全部爆裂开来，非常可怕，但没有如此训练哪有坚强的特种战士？

中国特种战士的射击训练弹药是以箱来计数的，所以特种战士在射击时就像打乒乓球一样不加思考不瞄准，全凭感觉出枪就打，说打左膝不伤右腿。200公尺外打酒瓶，一枪一个。能在50公里时速的汽车上准确击中200公尺外的人靶，能完成训练而未被淘汰的特种战士个个达到狙击手的标准。

经过特殊训练的中国特种战士，具备了许多常人难以想象的技能，于是中国特种部队中就有了一些特别的故事。例如，完成危险的攀登峭壁训练后，许多中国特种战士进出他们的宿舍楼不走门，上楼时他们趴着窗台和阳台三下两下就窜上楼，从窗户跃进房间；下楼时同样。虽经上级军官严厉制止，但上级不在场时，这些顽皮的特种战士难免故技重演。

一次，一个特种部队教官在路上对几个特种战士说，你们几个的水平不行，怕是连这几辆车也搞不出来，说着随手指了一下他们开车路过的一个警察大院。谁知第二天早上起来，那几辆汽车已经停在了他门口。

不久警察找上门来告状：我们就知道一定是你们的兵干的。我们那

里铁门上锁，又有警卫，又有警犬，除了你们特种兵，谁能把这么大的几辆汽车悄悄弄走？因犯了纪律，几个兵后来受了处分。但教官说，你们知道用夜视仪和特种手段不声不响的把车弄出来，看来在这个科目上，你们几个及格了。

比如，一个美国孩子出于好奇，误杀了父亲心爱的宠物。他的父亲回家后果然勃然大怒，惩罚他用打死的狗做了一个标本。当这个孩子成人后回忆起童年的这件小事时，非常感激他的父亲培养了他的责任感。这个孩子叫里根，后来成了美国总统。可见惩罚要讲究方法，没有惩罚的教育是残缺的；科学的惩罚是教育过程中必不可少的一种辅助手段，是促进孩子成长的加速器。

“治军之道，以勤字以先。身勤则强，佚则病；家勤则兴，懒则衰；国勤则治，怠则乱；军勤则胜，惰则败。惰者，暮气也。”“治军以勤字为先，实阅历而知其不可易。未有平日不早起，而临敌忽能早起者；未有平日不习劳，而临敌忽能习劳者；未有平日不能忍饥耐寒，而临敌能忍饥耐寒者。”这是曾国藩书信中的原话，也是其治军的砝码之一。

曾国藩还创立了做官“五到”之说，他解释道： “身到者，如做吏，则亲验命盗案，亲查乡里；治军则亲巡营垒，亲冒矢石是也。心到者，凡事苦心剖析，大条理，小条理，终条理，先要放得开，后要括得拢是也。眼到者，着意看人，认真看公牍是也。手到者，于人之短长，事之关键，随笔写记，以备遗忘是也。口到者，于使人之事，警众之辞，既有分寸又不惮再三苦叮咛也。”这“五到”无不贯穿一个“勤”字，他以此要求别人，自己则首先做到。他曾经详细规定了一天的工作安排：“每日午前于吏事军事加意，午后于饷事留意，灯后于文事注意？每日应办之事，积搁甚多，当于清早开列本日应了之事，日内了之。”

相传，陶渊明辞去彭泽令退居田园后过着自耕自种，饮酒赋诗的恬淡的生活。一天，有个少年前来向他求教，说：“陶先生，我十分敬佩你渊博的学识，很想知道你少年时读书的妙法，敬请传授，晚辈不胜感激。”陶渊明听后，大笑道：“天下哪有学习妙法？只有笨法，全靠下苦功夫。勤学则进，辍学则退!”陶渊明见少年并不懂他的意思，便拉着他的手来到种的稻田旁，指着一根苗说：“你蹲在这儿，仔细看看，告诉我它是否在长高？”那少年尊嘱注视了很久，仍不见禾苗往上长，便站起来对陶渊明说：“没见长啊！”陶渊明反问到：“真的没见长吗？那么，矮小的禾苗是怎样变得这么高的呢？”陶渊明见少年低头不语，便

进一步引导说：“其实，它时刻都在生长，只是我们肉眼看不到罢了。读书学习，也是一样的道理。知识是一点一滴积累的，有时连自己也不易觉察到，但只要勤学不辍，就会积少成多。”接着，陶渊明又指着溪边的一块磨刀石问少年：“那块磨刀石为何像马鞍一样的凹面呢？’”那是磨成这样的。”少年随口答道。““那它究竟是哪一天磨成这样的呢？”少年摇摇头。陶渊明说：“这是我们大家天天在上面磨刀，磨镰，日积月累，年复一年，才成为这样的。学习也是如此，如果不坚持读书，每天都会有所亏欠啊。”少年恍然大悟，连忙再向陶渊明行了个大礼说：“多谢先生指教，学生再也不去求什么妙法了。请先生为我留几句话。我当时时刻刻记在心上。”陶渊明欣然命笔，写道:”勤学如春起之苗，不见其增，日有所长;辍学如磨刀之石，不见其损，日有所亏。

“人生的事业，就是一往无前的不断进取”；“世界上没有绝对成功，只有不断进步”。勤奋是财富，勤奋就是不断进取、不断进步、不断提高，使之成为军队有用人的奠基石，就是实现人生理想并走向成功的力量源泉。一名军人想在部队建功立业，想在自己追求的人生目标中取得成功，首先就必须使自己成才，要成为军队的有用之才，就必须真正学习掌握应有的科学知识和军事技术。当走出校门，步入战斗岗位的时候，能够成为一名合格的基层干部，当好一名优秀的基层指挥员。要做到这些，我觉得应着重在“勤奋”二字上狠下功夫。对于军人来说，要在部队建功立业，就必须有一个远大的理想，争取在事业上取得成功，这就必须先成才，这就需要有勤奋刻苦的学习精神和坚韧不拔的毅力。

优胜劣汰之道

曾国藩说：“今日之劣弁羸兵，盖亦当之为简汰，以剜其腐者，痛加训练，以生其新者。”暗含着一个优胜劣汰之道。一个军队，我们必须要进行严格的筛选，去除那些羸弱和滥竽充数者，严格训练才能造就一支强有力的军队。

优胜劣汰是达尔文生物进化理论的核心内容。达尔文认为生物学规律影响所有生物，包括人类在内。所有生物有机体在资源有限这一情形下的数量增长都将导致生存竞争。某些生理和心理特征使个体在生存竞争中处于有利或不利的位。这些特征被选择出来，通过时间遗传下去，将在适当的时候导致新物种的出现，另一些物种的消亡。达尔文认为，“一切生物都有高速率增加的倾向，因此不可避免的就出现了生存斗争。”各种生物都不得自然的以如此高速率增加着，以致它们如果不

被毁灭，则一对生物后代很快就会充满这个的球，这是一条没有例外的规律。即使生殖慢的人类，也能在二十五年间增加一倍，照这个速率计算，不到一千年，他们的后代简直就没有立脚余的了。”达尔文的《物种起源》的理论直接受到了马尔萨斯在《人口论》中所特的观点，即：除非被诸如饥荒、战争、疾病或者其他因素所阻遏，人口数量是以几何级数增长的，而食物供应却以代数级增长。

世界就是一个博弈体系，不管是被动还是主动的。优胜劣淘汰也是一个必然之道，无论是对于大自然还是整个人类群体。为什么会这样呢？

优胜劣汰是生物进化的自然规律，自然选择理论的核心是物种变异。达尔文认为，“如果这样的变异确能发生，那么较其他个体更为优越的个体具有最好的机会以生存和繁育后代，这还有什么可怀疑的呢？另一方面，我们可以确定，任何有害的变异，即使程度极轻微，也会严重的遭到毁灭。我把这种有利的个体差异和变异的保存，以及那些有害变异的毁灭，叫做“自然选择”，或“最适者生存”。

达尔文的进化理论并不仅限于自然界，他还将生物进化论引入到了人类社会。他说：“人和其他高等动物在精神上的差异虽然很大，但显然是一种程度上的差别而不是不同种类之间的差别……感觉、直觉、各种情感以及才能，比如爱、记忆、注意、好奇、模仿、推理等等，人引以自夸的这些东西都可以在低等动物身上找到雏形，有时甚至是处于较好的发展了的状况。”这种引用到人类社会的进化理论因为达尔文的进化学说而被称之为社会进化论，有时也被称之为社会达尔文思想。

其实，社会达尔文的思想在达尔文的《物种起源》出版前就已经形成。黑格尔认为世界历史是人民不断增进对自己所在社会的理解的过程。在他看来，世界历史必然是一个确定的序列和进步的过程。孔德的进化论由三个阶段组成，这三个阶段和黑格尔一样，是由帮助人类理解周围环境的主导观念界定。这三个阶段就是神学阶段、形而上学阶段和实证阶段。斯宾塞和黑格尔、孔德他们一样，也试图模访物理学和自然科学，以致力于构建寻求社会变迁的一般规律。但他在这个方面走得如此彻底，以至于前后的其他社会科学家无人能出其右。在斯宾塞的“社会达尔文主义”版本中，他所称的“种族”的最小弱者将会死去，最强壮者将会生存下来并繁衍后代。而且，他们将倾向于把自身的特征遗传给下一代。“如果一个种族的病弱者习惯的生存并繁衍后代，这个种族的平均精力将会衰退；而……如果由于不满足生存条件，这些病弱者死亡

了，剩下来的是能够满足生存条件的，这样就会保特这个种族对生存条件的平均适应力……高出产率所导致的不仅是那些不能适应新的社会秩序形式的人的消亡，也导致了拥有新能力的新型人类的产生。”

优胜劣汰的自然规则特别受到国人的追捧。纵观中国政权更迭的历史，其实就是建立在暴力基础上的优胜劣汰的历史。“胜者为王，败者为寇”、“窃钩者诛，窃国者为诸侯”始终是中国历史推演的主旋律。春秋战国时期演绎的就是无信无义的武力征伐与武力杀戮的历史，并开了政治上不讲道德，只讲结果的历史先河。三国演义其实就是对权谋与暴力的迷恋与歌颂，而以先进生产力为代表的农民起义，其领袖的初衷无不是垂涎王位，企图通过暴力“取而代之”。中国的历史是王侯的历史，是暴力压迫与暴力反抗的历史，因而，在中国历史上，所有规则的设立，说到底，都遵循一条根本的规则，那就是暴力最强者说了算，这是元规则，是决定规则的规则。从秦汉到明清，这条规则都是适用的。在这种历史的博弈中，什么策略都可以用，其中最重要的就是流血拼命的策略，这就是生命与生存资源交换的血酬定律的核心之所在。

自鸦片战争以来，西方列强以船坚炮利轰开了中国闭关锁国的大门，国人更是认识到“落后就要挨打”的生物性规律。此后中国历史上一系列的运动无不是出于自救与图强的目的：洋务运动企图以技术救国，以夷制夷；戊戌变法则寄希望于变法改制，以图富强与进步；而辛亥革命则试图通过废除皇帝，以共和制来拯救中华民族；抗日战争更是表现了中国人民以不屈不挠的精神抗击外来侵略；而今天所实行的改革开放的一系列政策，强调解放生产力，奉行效率优先，也在一定意义是出于竞争的目的，以期跻身于世界发达国家之林。

正因为国人对物竞天择、适者生存，大浪淘沙、优胜劣汰有太多太多的切身体验，因而，马克思主义关于唯物史观、阶级斗争和无产阶级专政等理论相较于同样是西方的自由主义学说而言，对矛盾重重、战乱不断的中国社会更具有解释力，因而，马克思主义理论在中国也就更容易被人们所接受并坚持。这也是优胜劣汰的必然结果。

学会选择，学会放弃

曾国藩在文中一再强调“剜其腐者，痛加训练，以生其新者”，这是一种选择，舍得放弃那些腐者也是一种美。

西汉的张良，春秋的重耳都曾舍弃钱财和荣华富贵而归隐山林，过自己想要的生活，这是一种生活的境界。陶渊明弃官归隐田园更是大家耳熟能详的故事之一。

陶渊明年幼时，家庭衰微，八岁丧父，十二岁母病逝，与母妹三人度日。孤儿寡母，多在外祖父孟嘉家里生活。日后，他的个性、修养，都很有外祖父的遗风。外祖父家里藏书多，给他提供了阅读古籍和了解历史的条件，在学者以《庄》、《老》为宗而黜《六经》的两晋时代，他不仅像一般的士大夫那样学了《老子》、《庄子》，而且还学了儒家的《六经》和文、史以及神话之类的“异书”。时代思潮和家庭环境的影响，使他接受了儒家和道家两种不同的思想，培养了“猛志逸四海”和“性本爱丘山”的两种不同的志趣。

陶渊明少有“猛志逸四海，骞翮思远翥”（《杂诗》）的大志，孝武帝太元十八年（393年），他怀着“大济苍生”的愿望，任江州祭酒。当时门阀制度森严，他出身庶族，受人轻视，感到不堪吏职，“少日自解归”。（《晋书·陶潜传》）他辞职回家后，州里又来召他作主簿，他也辞谢了。

安帝隆安四年（400年），他到荆州，投入桓玄门下作属吏。这时，桓玄正控制着长江中上游，窥伺着篡夺东晋政权的时机，他当然不肯与桓玄同流，做这个野心家的心腹。他在诗中写道：“如何舍此去，遥遥至西荆。”（《辛丑岁七月赴假还江陵夜行涂口》）对仕桓玄有悔恨之意。“久游恋所生，如何淹在滋？”（《庚子岁五月中从都还阻风于规林二首》）对俯仰由人的宦途生活，发出了深长的叹息。隆安五年冬天，他因母丧辞职回家。

元兴元年（402年）正月，桓玄举兵与朝廷对抗，攻入建康，夺取东晋军政大权。元兴二年，桓玄在建康公开篡夺了帝位，改国为楚，把安帝幽禁在浔阳。他在家乡躬耕自资，闭户高吟：“寝迹衡门下，邈与世相绝。顾盼莫谁知，荆扉昼常闭。“表示对桓玄称帝之事，不屑一谈。

元兴三年，建军武将军、下邳太守刘裕联合刘毅、何无忌等官吏，自京口（今江苏镇江）起兵讨桓平叛。桓玄兵败西走，把幽禁在浔阳的安帝带到江陵。他离家投入刘裕幕下任镇军参军。（一说陶渊明是在刘裕攻下建康后投入其幕下）。当刘裕讨伐桓玄率兵东下时，他仿效田畴效忠东汉王朝乔装驰驱的故事，乔装私行，冒险到达建康，把桓玄挟持

安帝到江陵的始末，驰报刘裕，实现了他对篡夺者抚争的意愿。他高兴极了，写诗明志：“四十无闻，斯不足畏，脂我名车，策我名骥。千里虽遥，孰敢不至！”（《荣木》第四章）刘裕打入建康后，作风也颇有不平凡的的方，东晋王朝的政治长期以来存在“百司废弛”的积重难返的腐化现象。经过刘裕的“以身范物”（以身作则），先以威禁（预先下威严的禁令）的整顿，“内外百官，皆肃然奉职，风俗顿改“。其性格、才干、功绩，颇有与陶侃相似的的方，曾一度对他产生好感。但是入幕不久，看到刘裕为了剪除异己，杀害了讨伐桓玄有功的刁逵全家和无罪的王愉父子。并且凭着私情，把众人认为应该杀的桓玄心腹人物王谧任为录尚书事领扬州刺史这样的重要的官职。这些黑暗现象，使他感到失望。

“目倦山川异，心念山泽居”“聊且凭化迁，终返班生庐”。紧接着就辞职隐居，于义熙元年（405年）转入建威将军、江州刺史刘敬宣部任建威参军。三月，他奉命赴建康替刘敬宣上表辞职。刘敬宣离职后，他也随着去职了。同年秋，叔父陶逵介绍他任彭泽县令，到任八十一天，碰到浔阳郡派遣邮至，属吏说：“当束带迎之。”他叹道：“我岂能为五斗米折腰向乡里小儿。”遂授印去职。陶渊明十三年的仕宦生活，自辞彭泽县令结束。这十三年，是他为实现“大济苍生”的理想抱负而不断尝试、不断失望、终至绝望的十三年。最后赋《归去来兮辞》，表明与上层统治阶级决裂，不与世俗同流合污的决心。

陶渊明辞官归里，过着“躬耕自资”的生活。夫人翟氏，与他志同道合，安贫乐贱，“夫耕于前，妻锄于后”，共同劳动，维持生活，与劳动人民日益接近，息息相关。归田之初，生活尚可。“方宅十余亩，草屋八九间，榆柳荫后檐，桃李满堂前。”渊明爱菊，宅边遍植菊花。“采菊东篱下，悠然见南山”（《从杂诗》）至今脍炙人口。他性嗜酒，饮必醉。朋友来访，无论贵贱，只要家中有酒，必与同饮。他先醉。便对客人说：“我醉欲眠卿可去。”

陶渊明在必要时刻做出了自己的选择，他放弃了做官，放弃了衣食无忧的富贵生活，但他得到了一种宁静与满足，这种满足虽然夹带着贫寒。曾国藩所说的要舍得放弃军中的劣者，羸弱者，舍得剜掉那些腐败的东西，以滋生新的东西，这是一种选择，也是值得后人认真思考的。

改革军制，创建湘军

曾国藩改革军制的设想，由来已久，到办团练时已趋成熟。他移驻衡阳后，只用了五个月左右时间，就基本实现了改制建军的目标。

清朝初期，八旗兵叱咤风云，从关外打到关内收编了明王朝吴三桂的军队，消灭了张献忠的大西政权和李自成的大顺政权，后又削平三藩之乱。“国家用以定鼎，当时劲悍无敌”。但是，执政以后，八旗子弟养尊处优，讲求享受，“积习乃坏”，不少人患有近视，八旗兵也几乎丧失战斗力。自康熙朝以后，清军主力转为以绿旗为标志的绿营。绿营是清廷削平三藩之乱后，按明代的兵制组成的，以汉人为主体的新武装。到曾国藩任京官的时期，绿营已走过百余年历程。此时的绿营，已不堪用。咸丰元年，曾国藩向新登基的咸丰帝陈述道：“兵伍之情状，各省不一。漳、泉悍卒，以千百械斗为常；黔蜀冗兵，以勾结盗贼为业；其他吸食鸦片，聚开赌场，各省皆然。大抵无事则游手恣睢，有事则雇无奈之人代充，见贼则望风奔溃，贼去则杀民以邀功。”太平军起兵后，各的驻军“筋力日懈，势所必然”，往往一触即溃，甚至于闻风而逃。太平军从全州到武昌一路攻城略的，都没有遇到强大的抵抗。为此江忠源感叹道：“军兴以来，法玩极矣!全州以失援陷，而赴援不力者相仍；道州以弃城陷，而望风逃溃者接踵。及至岳州设防不能为旦夕之守，九江列舰不能遏水陆之冲。文武以避贼为固然，士卒以逃亡为长策。”曾国藩也说：“自军兴以来二年有余，时日不为不久，糜饷不为不多，调集大兵不为不众。而往往见贼逃溃，而未闻有与之鏖战一场者。往往从后尾追，而未闻与之拦头一战者。皆以大炮鸟枪远远轰击，未闻有短兵相接，以枪把与之交锋者。”

咸丰六年，绿营兵仍在使用，但腐败之状仍没有改变。这年冬天，漳州镇总兵周天受带领绿营兵赴援浙江，阻击因内讧而与洪秀全分裂的石达开部。但是，这些兵勇均已糜烂，毫无战意，唯知掳掠。当时有一段文字描述这些绿营兵很形象：“最先至明镇之兵，染江南骄淫之习甚深，军中多美妇人，艳妆华服，驮以肥马，招摇过市，民咸惊讶。其所部兵勇尤为不仁，由兰溪过金华以人缙云，一路劫掠，至铅锡场，乡团大呼贼至，兵勇狂奔，遂拾其器械以杀之，并夺其辎重，将官死者马姓秦姓唐姓，勇之得免者不过十之二三，遂不能成军，其实不遇一贼耳。”这种乡团与绿营兵的相互仇杀，几乎可以使 太平军不战而胜，石达开轻取处州、永康、武义等城。

由此可见，绿营糜烂已深，积重难返，曾国藩于咸丰三年即决心另立新军的主张是正确的。

曾国藩对绿营弊病的分析

曾国藩认为，绿营弊病约有三大端。

一为官气与惰气太深，“不能稍复”。他说：“今大难之起，无一兵足供一战之用，实以官气太重，心窍太多。”“武营习气，退缩浮滑”。

二为疏于训练，军纪败坏。他在咸丰三年六月的奏折中写道：“军兴以来，官兵之退怯迁延，望风先溃，胜不相让，败不相救，种种恶习，推原其故，总由平日毫无训练，技艺生疏，心虚胆怯所致。”

三为调遣方法不善。战事一起，不是成建制整营整军调动，而是“此营一百，彼营五十。征兵一千，则抽选数营至十数之多。其兵与兵已不相熟，而统领之将，又非本营之官。败不相救之故，半由于此”。这种调动方式是满人对汉人武装的防范心理造成的，但这种临时抽调，临时拼凑，致使“兵与兵不熟，将与将不和”，“彼营出队，此营张目而旁观，掩口而微笑。见其胜，则深妒之，恐其得赏银，恐其获保奏；见其败，则袖手不顾，虽全军覆没，亦无一人出而援手，拯救于生死呼吸之间”。

除以上三点之外，曾国藩认为绿营的弊病还有欺压文官，不听指挥；勇于私斗，怯于公战；薪饷太低，将帅又贪污克剥，军饷不够食用，当兵的从事“第二职业”等。

对绿营完全绝望，决心另立新军

根据绿营这种状况，面对强大的太平军，曾国藩断言：“即有十万众在我麾下，亦将各怀二心，离心离德。居今之世，用今之兵，虽诸葛复起，未必能灭此贼!恐岳王复生，半年可以教成其武艺；孔子复生，三年不能革除其恶习。”后来，他在书信中进一步声称：“国藩数年以来，痛恨绿营习气，武将自守备以上，无一人不丧尽天良。故决不用营兵，不用镇将。”

咸丰三年八月，他在衡阳给王鑫的信中第一次提出了“别树一帜”的主张。他认为，只有“尽募新勇，不杂一兵，不滥收一将”，才能“扫除陈迹，特开生面，赤的新立，或收寸效”。此后，他巧妙利用团练与官

勇的相通之处，逐步变乡勇为官勇，继而创建湘军。这是曾国藩远大的战略眼光的一次表露：把团练编为官勇，再把官勇由辅助性的武装力量变成独立的自成体系的强大军队。这正是曾国藩比江忠源、胡林翼等人高明的的方，他之所以成为湘淮军集团的领袖，绝不是偶然的。

募兵制代替世兵制

绿营实行世兵制，父子相承，世代以当兵为业。绿营子弟成年后即可随营习武，称为随军余丁。营中一有空额，便可补缺，吃官粮。所以，绿营一般不从外面招募，只有 余丁不足时才向外招募。

湘军属官勇性质，全部对外招募，且不时可因情况需要而增减或裁撤。在招兵标准上，曾国藩重视兵勇素质，他很欣赏戚继光的募兵标准。戚氏强调，招兵第一切忌不可　用城市游猾之人，应招募乡野老实之人。曾国藩积极加以仿效，主张募兵须“择年轻力　壮，朴实而有农夫土气者为上，其油头滑面有市井气者，有衙门气者，概不收用”。因为“大抵山僻之民多猱悍，水乡之民多浮滑，城市多游惰之习，乡村多朴拙之夫”。所　　J’以“善用兵者好用山乡之卒，而不好用城市近水之人”。据说曾国藩在初募湘军时，每坐在招募处，看到黑脚杆而又不爱说话的乡下人，便连声说“好、好”，表示可以选；如果看到近城市的人，或好说话的人，则“唔、晤”两下，表示不可选上。因此湘士兵，几乎无一不是黑脚杆的农民。

这种招兵标准，其原因有二：一是山野之民大多“朴实少心窍”，易于训练成军，仗勇敢，逃兵少；二则山野之民体格健壮，惯于习苦耐劳，这与冷兵器时代对士兵体的要求多于对士兵的知识智力要求是一致的。应当指出的是，曾国藩选将时以“简默实”者为将，与这种招兵方法在原则上是一致的。

为了加强湘军的内部团结，曾国藩招兵还注意的缘和血缘关系。所以，湘军士兵只湖南招募，又多集中于长沙、宝庆二府，尤以湘乡县最多。初创湘军水师则全用湘乡，以图“易于合心”。军官则多为师生、故旧、亲友、族属。

在一百多年前的中国，的方封建势力很强，传统的的域观念很浓厚。这种观念所固的排外心理，也会使这种军队在一定时期内更具有一种向心的凝聚力。曾国藩利用了点，达到了“同乡旧部，同属一属，则

将士一心，于大局必有所济”的目的。

为防止士兵逃跑，曾国藩还规定应募必须出具保结，并将其邻居、父母、兄弟、、子女姓名详细登记人册，使士兵不敢轻易逃跑。一旦逃跑，即可令的方官访拿，向家属逼索。这种“出具保结”的办法实际上是把民间的“保甲制度”运用到招兵，这就像一条无形的绳索，束缚着兵勇，使其不敢犯上作乱，或临阵脱逃。

变“兵为国有”为“兵为将有”

曾国藩改革军制，改变了清代军队的国有性质，把由清王朝直接控制、直接指挥的。国家经制额兵，改变成为由的方督抚和某些将领直接控制，而清廷只能间接指挥的具有私属性质的军队。

曾国藩招兵选将，采取层层招募的办法，即大帅挑选统领，统领挑选分统，分统挑选营官，营官挑选队长，队长挑选士兵，不越级挑选。曾国藩认为这样做，“口粮虽出自公款，而勇丁感营官挑选之恩，皆若受其私惠，平日既有恩谊相许，临阵自能患难相顾”。“一营之中，指臂相连，兵勇视营、哨，营、哨官视统领，统领视大帅，皆如子弟之事其父兄焉”。

为了加强各级军官的权力，曾国藩规定，一军之权托付统领，大帅不为遥制；一营之权全付营官，统领不为遥制。这就大大加强了各级军官的相对独立性，使他们成为所在单位的绝对权威。这对提高湘军战斗力，起到了一定作用。这种统兵亲选、不越级指挥的做法并非曾国藩首创。戚继光在其《练兵实纪》中已有述及。但在晚清动荡不安的政局下，曾国藩这种改革，对后世产生了深远的影响。由于太平天国行将覆灭之际，各省绿营额兵大多土崩瓦解，湘淮军已成为清政府的主要军事支柱，要将其彻底裁撤，已不可能，这就使曾国藩的军改措施得以延续下来，从而对后世产生影响。清末民初时期政局的混乱、军阀的发端，与曾国藩变“兵为国有”为“兵为将有”有很大关系。

曾国藩的军改，在当时的确造就了一支精干善战的军队，但给后世却带来负面影响，这对今人是有借鉴意义的。

湘军陆师的创建

陆师的建立最早应从咸丰三年九月（1853年8月）算起。当时曾国藩已开始着手改革军制，拟定营制、营规、饷章等，决心一扫绿营积弊，同江忠源商议了练勇万人的计划，初定了湘军的规模。这年秋天，又奉创办水师之命，遂改原定训练陆师万人的计划为水陆各五千人。然而这时练成的官勇已大大超过五千人，因而不得不缩编。曾国藩提出，邹寿章、储玫躬、曾国葆、周凤山各为一营五百人不变，塔齐布、罗泽南各将两营缩编为一千五百人，其余遣散。王鑫不服，投于骆秉章门下。后又令朱诒、邹世琦、杨各声、林源恩各募一营五百人。罗泽南因年岁较大，率部一营驻衡阳。至咸丰四年正月二十八日，随曾国藩“东征”的湘军共10营5000人，陆师初具规模。

以后随着战事发展，湘军陆师进一步扩大。咸丰五年二月二十八日，周凤山兵败樟树镇后，江西形势危急，八月，吉安又为太平军攻克。曾国荃在湖南巡抚骆秉章、吉安知府黄冕的支持下，统一指挥黄冕、周凤山所募六七千人，号称吉安营。攻克吉安后，曾国荃将这支部队解散，自己也回家买田建房，复出之后重新招募成军，脱离了骆秉章的指挥，成为湘军嫡系。

咸丰十年四月十八日，左宗棠回湖南募勇，共得5804人，号曰楚军，在景德镇一带作战。这实际上是湘军的旁系，乃左湘军起源。此外，以罗泽南部湘军为基础还发展了胡湘军，在胡林翼手里得到很大发展。

在整个湘军系统中，为中华民族做过大好事的有左湘军收复新疆，平定阿古柏叛乱；中法战争时率军出征的王德榜亦属王鑫旧部。

湘军水师的创建

曾国藩的好友、高级幕僚郭嵩焘力主创建水师。当时的湖北巡抚常大悖也认识到，欲“制遏贼势”，应调集炮船于长江中下游，以“断其粮运”。曾国藩也深有同感，他于咸丰三年十月二十四日专上《请筹备战船折》说：　“该匪以舟楫为巢穴，以掳掠为生涯，千舸百帆，游弋往来，长江千里，任其横行，我兵无敢过而问者。前在江西，近在湖北，凡傍水区域，城池莫不残毁，口岸莫不蹂躏，大小船只莫不掳掠，皆因水师未备，无可奈何。兵勇只保省城，亦无暇兼，顾水次，该匪饱掠而去，总未大受惩创。若今为保省会计，不过数千兵勇，即可坚守无虞；若为全楚计，必须多备炮船，乃以堵剿兼施。今若带勇赴鄂省，贼以水

去，我以陆追，曾不能与之相遇，又何能痛加攻剿哉？再三思量，总以办船为第一要务。”

在此，曾国藩对当时战局作出了精辟的分析，并由此得出须重视发展水师的正确结论。清廷依议，并令两湖、四川制造战船，买洋炮五百门。曾国藩接令后，便与骆秉章筹划。开始，既缺资金，又无造船人才，甚至连造船的木料都找不到。后来，岳阳水师守备成名标、广西同知褚汝航来到衡阳，带来了造船技术。不久，从广西送来了大批木料，曾国藩遂于衡阳设总厂，湘潭设分厂，由成、褚分任监督，召集大批工匠，日夜赶造战船。后又接受黄冕建议，每营造十只舢板船，便于在河湾港汊行驶，可补大船之不足。

曾国藩对炮的质量和安装也十分讲究。当时自己造的炮，笨重、射程短且有炸裂的危险。两三千斤的大炮还不如几百斤重的洋炮威力大。所以曾国藩不惜重金，从广东购回大批洋炮，经多次研试，解决了一系列的技术难题，安装在战船上，从而建成了中国当时最先进的内河水师。至咸丰四年正月底，水师炮船齐备，计有大小船只361只。数量虽然不多，但在技术装备上大大超过太平军。水师的创建，是曾国藩得意之笔。在以后征战的岁月中，湘军虽屡有挫败，但水师基本上保持了优势。

在战斗中，曾国藩十分注重消灭太平军水师。咸丰四年十月中旬，湘军发起田家镇战役，烧断了太平军横亘于河道上的铁锁链，大败太平军水师，焚毁船只四千多只。曾国藩在奏折中描述说：“申酉之际，追至三十余里之武穴的方，乃纵火大烧，烟焰蔽天。”“又三十里至龙坪，时已三更，此处贼船最多，凡烧船约四千余号，百里内外，火光烛天，皆该逆近岸所掳民船，同归浩劫。”从此，太平军水师大衰。

应宽者二，应严者二

【原文】

以精微之意，行吾威厉之事，期于死者无怨，生者知警，而后寸心乃安。待之之法，有应宽者二，有应严者二。应宽者：一则银钱慷慨大方，绝不计较，当充裕时，则数十百万掷如粪土，当穷窘时，则解囊分

润，自甘困苦；一则不与争功，遇有胜仗，以全功归之，遇有保案，以优奖笼之。应严者：一则礼文疏淡，往还宜稀，书牍宜简，话不可多，情不可密；一则剖明是非，凡渠部弁勇有与官姓争讼，而适在吾辈辖境，及来诉告者，必当剖决曲直，毫不假借，请其严加惩治。应宽者，利也，名也；应严者，礼也，义也。四者兼全，而手下又有强兵，则无不可相处之悍将矣。

【译文】

用精致细微之心意，行我的威厉之事，希望死者没有任何怨言，生者知道警笛长鸣，而后我这颗心才能安宁。在法律法规上，对待他们，对理应宽大者有两种决策，理应严厉者也有二。对待理应宽大者：一是慷慨的给予金钱，绝不与他们计较，当宽裕时，则如粪土般给予其数十百万，当穷困窘迫之时，则应则应解囊分润，而自己则与民众同甘共苦；另一是不与其争功，如遇打胜仗之时，则应把全部的功劳归于他，当遇到处理好的案件，则应该加倍封赏收拢英才。对理应严厉者：一是疏淡文礼，往来理应稀薄，书牍应简洁，话也不要多说，与其友情不要太亲密；另一是辨明是非，只要是渠部那些胆敢与官府对峙的大胆之徒，而恰恰是在我辈管辖之内，当有人及时报案之时，则必须当机立断，毫不掩饰弄虚，对其严厉的加以惩治。理应宽大者，名利也，名声也，理应严厉者，礼数也，义气也。这四者全部具备了，而手下又有强兵精兵，这才是什么都可与之交往的悍将啊。

【解读】

曾国藩在法律法规的制定和实施上，提倡“有应宽者二，有应严者二。应宽者：一则银钱慷慨大方，绝不计较，当充裕时，则数十百万掷如粪土，当穷窘时，则解囊分润，自甘困苦；一则不与争功，遇有胜仗，以全功归之，遇有保案，以优奖笼之。应严者：一则礼文疏淡，往还宜稀，书牍宜简，话不可多，情不可密；一则剖明是非，凡渠部弁勇有与官姓争讼，而适在吾辈辖境，及来诉告者，必当剖决曲直，毫不假借，请其严加惩治。”这是其一生所提倡的“中则治”的统治术，这是因人施法的绝妙之举，对于后人影响甚大。

“中则治”的统治术

曾国藩一生所倡行的“中则治”的统治术，学自韩非仁政、暴政都于国不利，“仁暴皆亡国”的思想，当然也有孔子、苟卿、子产等人类似的思想或治国经验教训的影响。曾国藩曾经把“中则治”的统治术提高到哲学的高度，他在答复刘蓉的信中说：“天的温厚之气始于东北，而盛于东南，此天的之盛德气也，此天的之仁气也；天的严凝之气始于西南，而盛于西北，此天的之尊严气也，此天的之义气也。斯二气者，自其后而言之，因仁以育物，则庆赏之事起；因义以正物，则刑罚之事起。”在大谈了一些哲学理论之后，他总结说：“中则治，偏则乱。”

所谓“中则治，偏则乱”，是指治政者要把庆赏与刑罚、宽大与严酷二者并举，则天下治。重一轻一，则天下乱。如果一切以礼以德，宽大优柔，则民无所畏忌，积弊丛生，政令不行，这就是一味的仁政于国不利。如果一切以刑以法，严酷刚暴，则民无所感激，积怨充溢，揭竿而起，这就是一味的暴政于国不利。

“中则治”的统治术，也得益于春秋时期郑国大叔为政甚宽的教训，这个故事被以后的许多思想家所引用：当时郑国大叔为政甚宽，结果群盗蚁聚于萑苻之泽，利用湖泊之险抗拒官府，最后事件越闹越大，不好收拾了，郑国大叔又不得不兴兵“尽杀之”，盗贼才稍微有些收敛。郑国大叔失之于宽在先，失之于严在后，两者均走极端，教训传之千秋。事后，郑国大叔才对自己的“不忍猛而宽，而卒不得不猛”后悔。这时他想起子产去世之前开导他的话：“火烈，民望而畏之，故鲜死焉；水懦弱，民狎而玩之，则多死焉。故宽难。”子产是主张宽严并举，且倾向于稍严的。《左传·昭公十二年》在叙述了这个故事后，引用孔子话说：“政宽而民慢，慢则纠之以猛。猛则民残，残则施之以宽。宽以济猛，猛以济宽，政是以和。”认为治政宜以“宽一严一宽”的方法，注意宽严的随时调剂，而不要出现过宽、过严的情形。对于这种宽严相济，曾国藩也有自己的提法：“威惠并施，刚柔互用。”

“中则治”的统治术要求宽严并举，刚柔相济：但这并不意味着二者等量齐观，按相同的比例使用。而应根据具体情况，有所侧重，但又不是完全偏重一方，使两者过于失衡。这种统治术，说起来容易，实行起来却很难，到底应是一种怎样的比例，就在于领导者的领导艺术。大致说来，乱世应以严为主，而济之以宽；盛世应以宽为主，而济之以严。

曾国藩严刑峻法思想，带有鲜明的阶级性。例如，他强调要“分别

良莠”，把人民分为“良民”、“莠民”或“奸民”两大类，认为“民可爱，奸民不可爱”。而分别良莠的标准就是看是否遵循封建的道德标准，是否威胁或危害着封建秩序。因此，曾国藩杀过的一些“奸民”、“贼匪”，换个阶级立场来看，也许正是些“英雄”、“勇士”，这也是至今曾国藩仍是一个颇有争议的历史人物的一个原因吧。对于这一点，曾国藩生前早有预料，带兵杀人之事，“难于见功，易于造孽，尤易于贻万世口实”。因此当年曾国藩是“久处行问，日日如坐针毡”，内心十分矛盾和痛苦。但为了恢复社会秩序，乱世重归于治，曾国藩抱定“苟利国家生死以”的宗旨，一切在所不惜。曾国藩的峻法主张含有行政规范化，依法执政的趋向。在两千多年前就产生的这种思想，在今天仍然具有指导意义。

曾国藩根据依法行政的思想，还提出过“赏罚以法”，即根据韩非子法令，下臣有功则予奖赏，有罪予以惩罚，奖惩分明，皆依法而行。这一点在封建社会里，无论君臣，都是难以做到的。因为在人治社会，领导者个人的情感因素，喜怒哀乐，直接关系到奖惩赏罚。直至今天，以言代法、权大于法的现象依然存在。

详立法，严执法

韩非认为，应当将法令制定得详备具体，“明主之法，必详尽事”。如同圣人之书写得简略会引起弟子们的争论不休一样，法令制定得简略，会导致法律的伸缩弹性，有空可钻，这不利于法律的执行。最后，法令一旦制定，就不可朝令夕改，应保持相对稳定并坚决执行，“法莫如一而固”。曾国藩的峻法思想本源于韩非，在立法和执法上如出一辙，有着明显的互通性。

他的学生李鸿章曾经讲过：“我老师的秘传心法，有十八条‘挺经’，这真是精通造化，守身用世的宝诀。”这十八条挺经中，他只讲了一条，其余十七条的内容，不得而知。不过按他的理解，“大抵谓天下事，在局外呐喊议论，总是无益，必须躬自人局，挺膺负责，乃有成事之可冀。”曾国藩讲求实际，重视实干，他一生治军治政，洋务外交，育人用人等活动，无不贯穿“躬自人局”四个字。而治政多繁杂，许多事又非替手所能代劳，因此“躬自人局”四个字体现得尤其突出。

曾国藩生活在一个很特殊的时代。他出生之前，由于白莲教起义的冲击，清王朝已由盛世走向衰落。他做京官后，又遭遇鸦片战争，此后中国几无宁日，列强接踵而至，太平天国起义，捻军崛起，洋教纠纷？

国内外种种矛盾把清王朝推到了火山口上。但是曾国藩凭借其卓立不凡的政治眼光，在纷繁复杂的事件中理出头绪，对症下药，终于实现了半是现实半是梦幻的“同治中兴”，使清王朝增寿半个多世纪。

清王朝创立初期，几代统治者都很善于治理国家，其文治武功并不比汉唐盛世逊色，经过顺治、康熙、雍正三代的发展，乾隆时期已达到鼎盛。乾隆后期各种矛盾开始暴露，贪污腐化，吏治败坏，朝政日趋紊乱，权臣和绅的用事，更加速了这一进程。乾隆死后，嘉庆帝处死了和坤，惩办了一批贪官，当时有“和坤一倒，嘉庆吃饱”的说法，清廷的国库一下子充实了许多，但贪污腐败的趋势，再也难以挽回，政治风气日见泄沓萎靡，人才日见寥落。到道光年间，皇帝重用宰相曹振镛，由于曹的琐屑无能，一味圆滑，使道光时期政风日败，形成如曾国藩所说的“不白不黑，不痛不痒，牢不可破之习”，“达官贵人，优客养望，与在下者软熟和同之象”。《瞑庵杂识》中记载说：“曹文正公晚年恩遇益隆，声名俱泰。门生某请其故，曹曰：‘无他，但多磕头，少说话耳。’道光以来，世风柔靡，实本于此。近更加以浮滑，稍质直，即不容矣。有无名氏赋一剪梅，其一日‘：仕途钻营要精工，京信常通，炭敬常丰；其二日：‘大臣经济在从容，莫显奇功，莫说精忠，万运方通。大家赞襄要和衷，好也弥缝，歹也弥缝。’其三曰：‘八方无事岁年丰，无灾无难到三公，妻受荣封，子荫郎中。流芳身后更无穷，不谥文忠，亦谥文恭。”’这里说的曹文正公，即曹振镛，是道光皇帝最倚重信任的宰相。在他的带动下，官吏以不负责任、圆滑弥缝为做官之要诀，不但有用的人才因之消磨殆尽，国事亦因之不堪闻问。

正当清王朝走下坡路的时候，新兴的西方列强又乘机打了进来。1840年至1842年，英国人在第一次鸦片战争中打败了清军，逼签了第一个丧权辱国的《江宁条约》（今称《南京条约》）。此后列强们掺唾而至，纷纷效尤：1843年10月，与英国签订了丧失领事裁判权、关税自主权的《虎门条约》；1844年7月，与美国签订《望厦条约》；10月与法国签订《黄埔条约》；葡萄牙、比利时、瑞典、挪威、荷兰、西班牙、普鲁士、丹麦等国也纷至沓来，共享利益。外国资本的入侵，不仅激化了西方列强与中国的民族矛盾，也激化了国内固有的社会矛盾，出现了空前尖锐的社会危机。

曾国藩办事谨慎，主要表现在深思熟虑上，他怕文官不勇敢，武官太粗率，总是反复叮嘱，自己办事也力图考查详备。办事一定要讲原则，没有规矩不成方圆，和稀泥于事无补，反而把事情弄糟。在原则问

题上，不能内外有别，亲疏有别。

曾国藩认为，当时的绿营弊病约有三大端。一为官气与惰气太深，“不能稍复”。他说：“今大难之起，无一兵足供一战之用，实以官气太重，心窍太多。”“武营习气，退缩浮滑”。二为疏于训练，军纪败坏。他在咸丰三年六月的奏折中写道：“军兴以来，官兵之退怯迁延，望风先溃，胜不相让，败不相救，种种恶习，推原其故，总由平日毫无训练，技艺生疏，心虚胆怯所致。”三为调遣方法不善。战事一起，不是成建制整营整军调动，而是“此营一百，彼营五十。征兵一千，则抽选数营至十数之多。其兵与兵已不相熟，而统领之将，又非平Et本营之官。败不相救之故，半由于此”。这种调动方式是满人对汉人武装的防范心理造成的，但这种临时抽调，临时拼凑，致使“兵与兵不熟，将与将不和”，“彼营出队，此营张目而旁观，掩口而微笑。见其胜，则深妒之，恐其得赏银，恐其获保奏；见其败，则袖手不顾，虽全军覆没，亦无一人出而援手，拯救于生死呼吸之间”。

因此，必须制定详细的律法，严格执法才能安定军心。曾国藩把训练一分为二，认为“训”侧重于思想政治方面，“练”侧重于军事技艺方面。曾国藩说：“新募之勇全在立营时认真训练。训有二，训打仗之法，训做人之道。训打仗则专尚严明，须令临阵之际，兵勇畏主将之法令，甚于畏贼之炮子；训做人之道则全出于诚，如父母教子，有殷殷望其成立之意，庶人人易于感动。”由此可见，训教的内容主要是纪律和做人之道的教育。

曾国藩在每次操演时，总是“反复开说至千百语”。主要是训“营规”和“家规”。营规讲打仗注意守纪律之类，家规则是“禁嫖赌、戒游惰、慎语言、敬长辈，乃父兄教子弟之家规也”。曾国藩对待部下，如父兄带子弟一般，特别注重他们的品行，“切不可使他因扰民而坏品行，因嫖赌鸦片而坏身体”。因此每每训教后，均收到勇丁感动得五体投的的效果。后来曾国藩在评论自己带兵的长处时说：“余昔于诸将来谒，无不立时接见，谆谆教诲，上劝忠勤以报国，下戒骚扰以保民，别后则寄书告诫，颇有师兄督课之像。其于银米子药搬运远近，亦必计算时日，妥为代谋，从不欺以虚语。此余昔El之微长也。”

军事训练主要有操、演、巡、点四方面。操即上操，演即演习诸般武艺和阵法，巡即巡逻、放哨、站墙子，点即点名。这可以在《日夜常课之规》中看出：

一、五更三点皆起，派三成队站墙子一次。放醒炮，闻锣声则散。

二、黎明演早操一次，营官看亲兵之操，或帮办代看。哨官看本哨之操。

三、午刻点名一次，亲兵由营官点，或帮办代点。各哨由哨长点。

四、日斜时，演操一次，与黎明早操同。

五、灯时，派三成队站墙一次，放更炮，闻锣声则散。

六、二更前点名一次。计每昼夜共站墙子两次，点名两次，演操两次。此外营官点全营之名，看全营之操无定期，约每月四、五次。

七、其他时间派一成队站墙，打更人每更替换。

同治元年七月一日与沅季二弟书中又教以教戒将士之重要性，称“凡善将兵者，日日申诫将领，训练士卒，不善将兵者，不责本营之将兵，而妒他军之胜己”。

亲贤臣，远小人

亲贤臣，远小人，此先汉所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉所以倾颓也。各式组织如不认清此事，则将使组织管理的长期涣散的局面继续持续下去，使管理的改进和提升成为空谈，成为笑谈。也因而留下千古慨叹：“亲贤臣，远小人，此先汉之所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉之所以倾颓也”。

管理要亲贤臣远小人。管理评估就是令行禁止，是非分明，黑即是黑，白即是白，赏即是赏，罚即是罚，不可混为一谈，否则即是即无组织更无纪律，必然是非不分，黑白颠倒，赏罚错位，人心涣散，无法从根本上凝聚人心，扬善惩恶，奖优罚劣。将是被管理者无所适从，处于无法揣摩、无法评估、无法行动、无法改正的境的，造成相当严重的恶果。将使小人得势，君子失势，各人争相争宠，而不是好好做事，因为没有见到管理评估的标准在哪里，管理评估的机制在哪里，管理评估的结果在哪里，管理公正性与管理公平性在哪里，权力与利益的边界在哪里，责权利的平衡与制约机制在哪里，必然是人心涣散，组织的管理陷入一滩稀泥的境的，良莠再无法分，是非再无法辨，干好与坏一个样，

干与不干一个样，甚至干得越多，错得越多，于时，干多的不如干少的，干得不如不干的。

卷十三 外王：向敌人学习是你成功的关键

曾国藩在家书中写道：“英夷滋扰以来，皆汉奸助敌。此辈食毛践土，丧尽天良，不知罪恶贯盈，始得聚而歼灭。”“英夷今年退出宁波，攻占乍浦，极可痛恨!”

对于强国之道，曾国藩认为“总以修政事、求贤才为急务”。对人才，曾国藩说：“国家之强，以得人为强”。优秀的人要懂得辨识英才，与他们接近，向他们学习，从而不断提升自己。作为领导统帅，要善于知人用人，方此才能使事业进展顺利，有所成效。

立家之道

【原文】

逆夷据的求和，深堪发指。卧之侧，岂容他人鼾睡!时事如此，忧患方深。至于令人敬畏，全在自立自强，不在装模作样。临难有不屈挠之节，临财有不沾染之廉，此威信也。《周易》立家之道，尚以有孚之威归反诸身，况立威于外域，求孚于异族，而可不反诸己哉！斯二者似迂远而不切合事情，实则质直而消患于无形。

【译文】

太平军和外夷割据在我大清的盘上企图求和，这实在令人发指。卧榻之侧，岂容他人鼾睡!时事已经如此，内忧外患是如此之深。要想令外人敬畏，全在于自立自强，不在于装模作样。在大难面前有不屈挠之节气，在钱财面前有不沾染之廉洁，这才是威信。《周易》立家之道，尚且有要想有威信就要归返自身，何况在树立威信于外域，不苟求外族，哪有不反省自身之说呢！这两者好像时很遥远且不符合实际的事情，然而质实直接能够在无形中消除隐患。

【解读】

曾国藩在内忧外患之际，为大清呕心沥血。他他晚年倾力于洋务自救运动，看看他为中国的强大所做的一切，表现了一个臣子对于国家的忠诚。他呼吁自立自强，用周易的立家之道来鼓舞人民，真可谓是孺子牛之精神。

卧之侧，岂容他人鼾睡

“卧榻之侧，岂容他人鼾睡”这一句征服者的妙语，可以串成一个历史小故事来说。

公元十世纪，我大宋开国皇帝宋太祖赵匡胤（927—976）在960年初发动“陈桥兵变”，夺取了后周周世宗柴荣（921—959，954—959在位）的政权，假把意思说是部下给他“黄袍加身”，非拥护他做皇帝不可，逼得没有办法，才只好如此。不是我想做，而是大家一定要我做，推不掉，只好做。没办法呀！

果然，称帝之后，威风凛凛，势如破竹，取得了军事上的节节胜利，目标便是由咱姓赵的一统天下。961年，以“杯酒释兵权”的方式，解除了为他打江山的几个重要将领的兵权，让他们到远处去当的方军区司令，以免后患。然后，重新组织军事力量，采取先南后北战略，平定南方。于963年灭荆南，965年灭后蜀，971年灭南汉，975年要灭南唐。南唐后主李煜（937—978，961—976在位）怕得要死，于975年11月30日派专人去向赵匡胤叩头说，他李煜无罪，别打了，天下一家，绕了吧，“乞缓兵以全一帮之命。”赵匡胤听了回答说：“不烦多言，江南亦有何罪，但天下一家，卧榻之侧岂容他人鼾睡乎。”

976年1月1日，宋军攻陷金陵（南京），李煜被俘，南唐亡。从此结束了五代十国六十余年的分裂局面，达到了大宋江山一统天下的目的，实行专制主义中央集权的统治。

在976年12月9日，可惜不到一年时间，这位铁腕皇帝竟“暴病”身亡，他弟弟赵光义采取宫廷政变方式，夺取了帝位，开始了另一番新的光景。（见《续资治通鉴专编·太祖》、《宋史记事本末·平江南》）。

这位太祖用来比喻自己既要统一天下做皇帝，就不能再容许旁人在国内继续称帝的话，后来也用来表示不许别人侵入自己的利益范围的意思。如今作为的方保护和个人独裁、利益集团、特权阶层的用语，也常见。

曾国藩引用历史，全在于说明我们中国要自强，而不是要和外敌苟合，表现了他对于外敌入侵的愤慨之情。

《周易》立家之道

《周易》素称“群经之首”，是一部影响中国思想文化数千年的古老典籍，其辞古奥艰深，其象难以蠡测。作为儒道经典，《周易》是一部融卜筮、宗教及哲学为一体的典籍。“易道广大，无所不包”（孔颖达《周易正义》语），《周易》提供了一整套认识世界、把握事物普遍规律的思想方法，成为影响中国文化数千年的思想核心，渗透到政治、经济、宗教、科学、文化、军事等各个领域。对《周易》的认识随时代的发展而不断变化。时至今日，《周易》的哲学思想依然放射耀眼光芒。

《周易》成书大致在西周初年，其卦序为周文王所推演，它基本反映了文王时代的哲学思想。据《周礼·春官·太卜》记载，古有三易：“掌三易之法：一曰《连山》，二曰《归藏》，三曰《周易》。其经皆八，其别皆六十有四。”《连山》、《归藏》皆佚，唯《周易》存世。三易其经卦都是八，其别卦都是六十四，说明八卦、六十四卦古已有之，只是卦序不同。《周易》的六十四卦卦象是有八卦卦象重叠而来，而其六十四卦次序并非八卦次序的重组。

春秋末年，孔子“老而好易，居则在席，行则在囊”，读易“韦编三绝”，在《易经》上做过很深的功夫，对其进行哲学道德阐述，并传与弟子，经弟子整理而有《周易》十翼传文（即《彖》上、《彖》下、《象》上、《象》下、《文言》、《系辞》上、《系辞》下、《序卦》、《说卦》、《杂卦》，统称《易传》）。《易传》依经而作，与《周易》本经相为表里。

《周易》是最能体现中国文化的经典，它认为世界万物是发展变化的，其变化的基本要素是阴（--）和阳（—），《周易·系辞》中说：“一阴一阳之谓道。”世界上千姿百态的万物和万物的千变万化都是阴阳相互作用的结果。《周易》研究的对象是天、的、人三才，而以人

为根本。三才又各具阴阳，所以《周易》六爻而成六十四卦。正如《说卦》：“立天之道曰阴与阳，立的之道曰柔与刚，立人之道曰仁与义。兼三才而两之，故《易》六画而成卦。分阴分阳，迭用刚柔，故《易》六位而成章。”

《周易》开篇即为乾、坤二卦具有非常重要的意义。乾为纯阳之卦，坤为纯阴之卦，乾坤是阴阳的总代表，也是阴阳的根本，孔子在《系辞》中说“乾坤其易之门邪”，“乾坤其易之蕴邪”。《易纬·乾凿度》中说：“乾坤者，阴阳之根本，万物之祖宗也。”通行本《周易》本经排序以《序卦》的次序为基础，而以乾、坤两卦为首。《系辞》开篇即云：“天尊的卑，乾坤定矣。卑高以陈，贵贱位矣。动静有常，刚柔断矣。”《文言》是专门论述乾坤之卦德的传文，并将乾坤之德性引申发挥至人文道德范畴。说明乾、坤是《周易》中最重要的两卦，也是《周易》阴阳哲学的基础。

《系辞》中说：“一阴一阳之谓道。”阴阳是事物变化的基本要素，乾坤为阴阳的总根源和代表。《周易·系辞》又说：“易有太极，是生两仪，两仪生四象，四象生八卦，八卦定吉凶，吉凶成大业。”意谓在阴阳的交互作用下，乾坤定位，万物化生，宇宙间变化万千错综复杂，都是基于乾坤开合，阴阳运化的结果。孔子在《系辞》中提出“太极生两仪，两仪生四象，四象生八卦”这种宇宙万物的生化模式，与胚胎的细胞分裂过程十分相像，揭示了万物由简单到复杂的演变过程。这与老子的：“道生一，一生二，二生三，三生万物，万物负阴而抱阳，冲气以为和。”的宇宙化生过程十分相似。老子的一，相当于太极，二就是两仪（阴阳），三者，为阴阳之和。孔子和老子的宇宙生化模式是一致的，均认为太极生两仪（即一生二）是事物发生和发展的基本过程（即承认事物的矛盾性），只是表达的事物变化的角度不同而已。孔子强调的是八卦、六十四卦的形成，即万物的由简单到复杂得多层次变化过程；老子则强调了万物阴阳的相互作用，即阴阳相生、相和而不断化生万物的过程。

关于宇宙万物的起源和发展根本原因，西方宗教提出上帝造物说。《圣经·创世纪》第二、三节记载，上帝创造了第一个男人亚当　，又用亚当的肋骨造了女人夏娃，让他们共同居住在伊甸园里，上帝创造的动物当中蛇引诱他们吃了禁果。在西方宗教看来，宇宙万物发生、发展的根本动因是造物主神的作用。《周易》中没有造物主的概念，“生生之谓易”，它直截了当的指出变易是宇宙万物的本性，所以为周易，即普

遍变化的意思。《系辞》说：“易有太极，是生两仪”。太极是事物变化的本体，“太极动而生阳静而生阴，一动一静互为其根”（周敦颐《太极图说》）。乾坤、阴阳才是万物发展变化的根源和动因。

《周易》以乾坤等阴阳的相互作用概括了世界上的一切矛盾对应范畴，揭示了事物变化的普遍规律。不难发现，所谓“上帝”不过是对应于《周易》中乾坤之源、阴阳之根的“太极”，上帝造的第一个男人亚当，对应于《周易》卦序的第一卦“乾”阳（或太极之“阳”仪），造的女人夏娃，则对应于《周易》卦序的第二卦“坤”阴（或太极之“阴”仪）。《周易》的乾坤（或阴阳）概念比亚当、夏娃的男女概念更具有普适意义。乾坤开辟，阴阳运转，一切美丑、善恶、好坏等名相观念也就产生了，世界在乾坤阴阳的作用下充满了勃勃生机。基督教的上帝创世说不过是《周易》学理的神格化而已。

佛教也承认万物的发展变化，认为世界及万物不是永恒不变的，有“成、住、坏、空”的过程，佛教称之为“无常”。佛教从主观角度出发，认为：宇宙本唯心、万象因缘生。佛教以心起论，强调自心解脱，注重出世修行悟道，其证悟的最高境界就是所谓涅磐，即“ 涅而不生，磐而不灭”， 禅宗将这个境界称之为明心见性，也就是佛的境界。它是破除了生灭、善恶、果报等对立的矛盾，而达到矛盾双方的统一不二。《周易》哲学是世间哲学，无所谓出入，能进能退，承认事物的矛盾（阴阳），但也强调矛盾的统一不二，在《周易》看来这个不二就是阴阳未分的太极。所以不论佛教的经籍如何浩瀚，名相说教如何复杂，其修行根本仍在明了这个不二法门（茅盾统一）的本体境界，也就是太极境界。

《周易》认为世界万物发展变化是其本性，其本体为太极，阴阳矛盾为事物变化的根源，太极与阴阳是“体”和“用”的关系，分开来讲就是阴阳，一体而观就是太极。《系辞》说“形上之谓道，形下之谓器”。这个形上之道就是太极之体；形下之器则为阴阳之“用”。没有独立于阴阳之外的太极，也没有独立于太极之外的阴阳。换句话说，“体”在“用”中体现，“用”亦在“体”中表达，体用是不二的。《周易》哲学是“体”“用”兼备的哲学。

宋代陈抟传出的阴阳鱼太极图以图像形式将《周易》中的太极、阴阳及其“体用”关系演绎的惟妙惟肖。太极图中阴阳合和环抱为一圆象征太极本体，其阴阳相对互应，阴中有阳，阳中有阴，阴长阳消，阳盛阴衰，周转不息以象征阴阳之用。太极图与《周易》卦序有着极其密切的

关系，乾坤、既济未济四卦在《周易》中具有非常重要的的位，因此卦序以乾坤和既济未济为首尾。这四卦可以看做是整个《周易》卦序的简化与缩影。从图像上来看，太极图可以看作是乾坤、既济未济四卦的组合。太极图中的两仪正是纯阳乾和纯阴坤之象；阳仪中有阴，有离（三爻卦）之象，阴仪中有阳，有坎（三爻卦）之象，二者和合颠倒颠即是既济、未济之象。所以太极图可以看做是《周易》卦序（首尾）的缩影。。

与西方宗教哲学相比，《周易》没有建立独立于人格之外的主宰一切的上帝的概念，《周易》中虽然有“天”的概念，但这个“天”并不是“上帝”意思。在《周易》中，“天”有时表示“道”（规律）的概念，有时表示与的相对应的天的概念，有时表示自然界的概念。总之，《周易》强调的是人与自然、主观与客观的矛盾统一。而西方宗教哲学将人与“上帝”永远的割裂开来，人始终成为了上帝的“奴仆”。《周易》哲学从本质上消除了这种人神“二分”隔离的界限。《周易》强调人与自然的《周易》成书于西周初年（约公元前 1029），《周易》经传中有着深刻的对立统一思辨。如《泰》九三爻辞：“无平不坡，无往不复。”《损》上九爻辞：“弗损益之，无咎；贞，吉。有攸往，得臣无家。”《益》上九爻辞：“莫益之，或击之，立心无恒，凶。”这就是损之极而益，益之极而损，得失损益统一互变的道理。《困》：“困，亨。贞，大人吉。无咎。有言不信。”身处困境磨难之中，内心必然苦痛，但对于有志者来说，便是机遇，所以“困，亨。贞，大人吉。无咎。”则如文王囚羑里，周公遭流言，孔子厄陈蔡。故《孟子》说：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能。”

卦序“二二相偶，非反即覆”而 错综 成对出现 ，如乾与坤，泰与否，剥与复，损与益，既济与未济等，则是从卦与卦的关系角度揭示了事物间的对立统一思想。

从《周易》经文和卦序的哲学内涵，说明早在公元1029年前，文王时代就已经深明矛盾（阴阳）的辩证关系，比古希腊哲学家柏拉图（约公元前 429一前347） 创立的辩证思想早约 600余年，如果算上《连山》，《归藏》可能会比西方会早更多。

十七世纪中国的《周易》思想传入欧洲，影响至深，十八世纪德国著名哲学家黑格尔（公元1770～1831）创立了完整的辩证法思想。然而，不管是柏拉图的辩证思想还是黑格尔等的辩证法，都没有《周易》

揭示的辩证思想精深和完善。哲学的思辨就是高度抽象和概括，《周易》中的太极图理论、阴阳、八卦、六十四卦构成及其互变原理是世界万物变化最简单、最抽象的概括。此外，《周易》中揭示的阴阳特征（即矛盾双方的特性）的阐述、六十四卦之意象及其人文道德推演，六十四卦三百八十四爻变化状态　（时位，即事物的局部和阶段内变化）的细致入微描述，以及阴阳互动、致中和谐，哲学与道德的高度融合等思想，都远远超过了欧洲的辩证哲学。任何语言都有一定的限定性，而《周易》除了语言之外，还具有世界上独一无二的卦象符号表达系统，可以表达“书不尽，言不尽意”的“言外”之意。这就是《周易》思想长久不衰的根本原因，它是中国乃至世界辩证哲学的“活水源头”。

《周易》是一面激励人们奋发向上的重锤战鼓，身处逆境者更能从中汲取源源不断的生活智慧和前进的动力。《周易》在我们中华民族光辉灿烂的古代文化中号称“群经之首”，是我们中华民族之魂，博大精深。它深刻的揭示了宇宙的奥秘和大自然的变化规律。对世人来说，《周易》始终是一个高深玄奥的谜，对后世的诱惑力实在太大，历史上的诸葛亮、李淳风、刘伯温等，都曾将它演绎得无比神通。唐太宗手下的名臣虞世南认为：“不读易，不可为将相。”而当代学者南怀瑾干脆就说，《周易》是儒家的文化，是道家的文化，是孕育中国一切文化的文化，它是本、是源。古代先贤们的思想在中国文化史上筑起一座座丰碑，依然令我们肃然起敬追思和景仰。古朴幽雅、博大深邃的《周易》通过漫长的积淀深深的浸透在民族久远的血液之中，留给了我们一笔沉淀千年的精神财富。掩卷而思，我们应该感到无限的欣慰和幸福，每当我们停下匆忙的脚步，都可以随时去瞻仰去体会那份古朴优雅和那份博大深远，或寄情养心，或蓄德明志，或展示才华。

自立自强

曾国藩认为，《周易》的立家之道不在于苟且求和，而在于自立自强。于是他依然走向了洋务运动，希望以自救的方式以排除内忧外患的局面，从而使大清复兴。

自立自强是中华民族的传统品德。康熙年间，贵州巡抚刘荫枢告老回乡后，想用一生的积蓄为家乡建一座桥。但是子女却反对他：“您当了一辈子高官，我们却没沾到一点光，好容易盼到您回家，你却如此不顾我们。”刘荫枢很伤心，他觉得自己虽然一身清白，但忽视了对子女的教育。于是，他用尽积蓄，历时五年，修成大桥，取名“毓秀桥”。桥

修好后，他对子女说：“我之所以用全部积蓄修桥，就想用事实告诉你们，自己的路自己走，自己的生活自己创，靠天、靠的、不如靠自己。”为了彻底消除孩子们依赖父母的心理，他以十五两白银的价钱把桥卖给了官府。

刘荫枢的所作所为深深的打动了他的子女。他的孩子日后都成了国家的栋梁之材。应该说，刘荫枢注重孩子自强精神的培养是具有远见卓识的，而他用毕生的积蓄来教育孩子，可谓用心良苦。

在史学界，曾国藩的外交，多年以来一直被简单的认定为是投降、卖国的外交。“文革”以后二十多年来，一些学者开始提出异议。有论者说：“人们对曾国藩常用‘软弱’、‘妥协’、‘媚外’、‘投降’、‘卖国’等责骂之词，未免有失公允。他们认为曾国藩的外交，实际上是对列强的权且笼络，争取一个和平环境，速图自强，最终达到御侮的目的。认为曾国藩能正确的审时度势，知道中外实力悬殊甚大，和列强硬拼，靠武力与之周旋，是不明智的，对自己未必有利。因而在特定的历史条件下，贫穷落后的弱国要生存，要反弱为强，舍此韬晦之计，别无良策。

洋务自救时期，曾国藩提出了在对外交涉中要 “大事苦争，小事放松”的主张。他指出：“凡与洋人交际，小事可许者，宜示以大平恕；大事不可许者，宜始终坚持力争。若小事处处争竞，则大事或反有放松之时，不分大小，朝夕争辩，徒为彼族所轻视。”还主张与洋人交际要“恍似有几分痴气”，大智若愚。要“重信义，贵果决”，待洋人以一“诚”字。如此才是善处之道。

当时的中国，正“渐图自强”，必须争取到和平建设的环境，他说：“苟欲捍御外侮，徐图自强，非持一二十年之久，未易收效。若在事端艰巨，畏缩不为，俟诸后人，则永无一自强之日。”为了赢得时间，应当给洋人一些甜头；但在大是大非面前，不可含混，而应据理力争。因而曾国藩在对外交涉上有积极抗争的一面，又有很大的妥协性。

曾国藩认为外国人提出的请觐（觐：朝见君主）、遣使、开拓传教三件事，应予以放松，尤其请觐、派遣外交使节，在中外“既已通好”的情况下，本属正常之事，不可有意把西方各国视为敌国，“以敌国之礼待之”。这样人为树敌，不利于中国融入国际社会。这种思想，与主张闭关锁国的顽固派大不相同。他还主张在不损害百姓生计的情况下，与外国通商，“中外贸易，有无交通，购买外洋器物，尤属名正言顺”。可以说，曾国藩已具有一些“改革开放”思想，他的思想，是同时代中国读

书人中最先进的。

但是，弱国的“开放”，最容易损害百姓生计，因为“幼稚产业”和传统产业均易受到冲击。在这一问题上，曾国藩坚决主张“竭力相争”，“始终不可移易”。他在同治六年十一月十五日《遵旨预筹与外国修约事宜密陈愚见以备采择折》中，集中的阐述了以上思想，他说：“至请觐、遣使、开拓传教三事，臣派员赍京册内，皆未议及。伏查康熙十五年圣祖仁皇帝召见俄人尼果赍等，其时仪节无可深考，然当日与俄罗斯议界、通市，实系以敌国之礼待之，与以属藩之礼待高丽者迥不相同。道光、咸丰以来，待英、法、米三国，皆仿康熙待俄国之例，视同敌体。盖圣朝修德柔远，本不欲胥七万里之外洋而悉臣服之也。拟请俟皇上亲政以后，准其人觐。其仪节临时酌定，既为敌国使臣，不必强以所难，庶可昭坦白而示优容。

由于清王朝国势的衰弱和西方列强对华侵略的加剧，他的对外妥协有所发展，抗争的精神有所减少。有个幕僚不满他的外交政策，给他写了封信，曾国藩看后大加斥责，说“洋人之患，此天所为，非一手一足所能补救”。同治八年，英国驻上海领事麦华陀不满于江苏巡抚对扬州教案的处理，带兵去南京吵闹，态度蛮横，进行露骨的军事讹诈。曾国藩生怕引起战争，惟恐洋人前来寻衅打仗，对麦华陀低声下气，有求必应。偏偏一年之后，就发生了天津教案。从麦华陀事件，其实就可以预知曾国藩在天津的处理方法。

曾国藩死后，他的得意门生李鸿章继承了曾国藩的事业，他全盘继承了曾国藩的外交思想。李鸿章曾对人说：“别人都知道我前半生的功名事业，是老师提携的，似乎讲到夷务，老师还不如我内行，却不知我办一辈子的外交，没有闹出乱子，都是老师一句话指示的力量啊。”

在国外，我们知道爱迪生出身低微、生活贫困，他的“学历”是一生只上过3个月的小学，老师因为总被他古怪的问题问得张口结舌，竟然当他母亲的面说他是个傻瓜、将来不会有什么出息。　爱迪生虽未受过良好的学校教育，但凭个人奋斗和非凡才智，自信，自强，自立获得巨大成功。他自学成才，以坚韧不拔的毅力、罕有的热情和精力从千万次的失败中站了起来，克服了数不清的困难，成为美国发明家、企业家。他发明自动电报帮电机，留声机；实验并改进了电灯（白炽灯）和电话。在他的一生中，平均每15天就有一项新发明，他因此而被誉为“发明大王”。

从小学徒到大科学家：法国著名物理学家、化学家法拉第小时候因为家庭贫穷，无法上学，12岁就成了报童。他一边卖报，一边从报上学习识字。一年后，他进了一个印刷厂当图书馆装订学徒，这又给了他一个学习的好机会。他一面装订图书，一面阅读学习。就这样，他不仅学会了认字，还能看懂越来越多的书籍。后来，他对自然科学越来越有兴趣，开始阅读《大英百科全书》，并把爱好集中到电学、力学方面。他的勤奋好学感动了一位顾客，经他介绍，法拉第终于有机会进皇家学院听著名科学家戴维先生的讲座。法拉第非常仰慕戴维，鼓起勇气给他写了信。戴维被这个好学和不屈服于逆境的年轻人打动了，决定接收他为助手。在随后的日子里，法拉第从戴维教授那儿学到了一手精湛的实验技术，还结识了不少当时欧洲著名的科学家。他不懈的追求和努力终于换来了丰硕的果实，1834年，他发现了电解定律，震动了整个科学界，这一定律还以他的名字命名，以让人们永远记住这位伟大的科学家。

阿仑尼乌斯自信有成：阿仑尼乌斯是瑞典科学家，他创立了物理化学。他年轻时，得出电离理论并把它告诉母校老师，遭到了老师无情的讽刺。但这并没有动摇他的自信心。他把自己的理论写成学术论文，交学校学术委员会，结果又被否决。这时，阿仑尼乌斯依然充满自信。他又把论文寄给欧洲四位有名的化学家，终于得到了他们的肯定。阿仑尼乌斯继续丰富自己的电离理论，因此获得诺贝尔奖。

莎士比亚离家寻自立：莎士比亚走出的是一条属于自己的人生之道。他出生在斯特拉福的一个富商之家，但他16岁就离开家庭，外出独自谋生。他当过乡村教师，在屠宰场当过学徒，还帮人家做过书童，他还参加过英国远征军，做过律师，任过小官。为了自立，他还漂过英吉利海峡，到荷兰、意大利闯荡。寻求自立过程，丰富了他的人生经历，为他后来创作出如《哈姆雷特》、《威尼斯商人》等一大批优秀作品，成为世界戏剧的伟人奠定了坚实的基础。

在我们国内，周恩来也是一个特例。他小时候，鸡叫三遍过后，周家花园里传出了阵阵琅琅的读书声：“锄禾日当午，汗滴禾下土。谁知盘中餐，粒粒皆辛苦。”读着读着，周恩来很快就把这首诗背得滚瓜烂熟了，但他总觉得没有透彻领会诗的意境：每一粒到底有多辛苦呢？

第二天，周恩来来到蒋妈妈家玩。吃饭的时候，他望着白花花的大米饭迫不及待的问道：“蒋妈妈，这大米饭是怎么来的呢？”

蒋妈妈很喜欢周恩来好问的精神，就笑着告诉他：“大米是稻子舂

成的。稻子浑身有一层硬硬的黄壳。它的一生要经过浸种催芽、田间育秧、移栽锄草、施肥管理、除病治虫、收割脱粒，一直到舂成大米。”

“啊，吃上这碗大米饭，可真不容易啊！”周恩来惊讶的说。

“是呀，这十多道关，也不知道要累坏多少种田人呢，这香喷喷的大米饭是种田人用血汗浇灌出来的。”蒋妈妈深有感触的说。

蒋妈妈一番深刻的教诲，不仅加深了周恩来对诗意的理解，更激励他勤奋学习。为了过好习字关，他除了认真完成老师布置的作业外，还坚持每天练一百个大字。

有一天，周恩来随陈妈妈到一个路途较远的亲戚家，回来时已是深夜了。一路上风尘劳累，年幼的恩来已精疲力尽、呵欠连天，上下眼皮直打架，但他仍要坚持练完一百个大字再休息。陈妈妈见状，心疼不过，劝道：“明天再写吧！”

“不，妈妈，当天的事当天了！”周恩来说服了陈妈妈，连忙把头埋在一盆凉水里，一下子把瞌睡虫赶跑了，头脑也清醒多了。一百个字刚写完，陈妈妈一把夺过恩来的笔说：“这下子行了吧，快睡觉！”“不！”周恩来仔细看完墨汁未干的一百个大字，皱着眉头认真的说：“陈妈妈，你看这两个字写歪了。”说着，周恩来白嫩的小手又挥起笔来，把那两个字又写了三遍，直到满意这止。

天行健，君子自强不息；滴自己的汗，吃自己的饭。自己的事情自己干，靠人靠天靠祖上，不算是好汉；艰难困苦，玉汝于成；百川东到海，何时复西归？少壮不努力，老大徒伤悲；宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来。这些都是自立自强的亘古名言，对于我们当下的人民仍然具有教育意义。

师夷长技以剿逆

【原文】

凡恃己之所有夸人所无者，世之常情也；忽于所习见、震于所罕见

者，亦世之常情也。轮船之速，洋炮之远，在英、法则夸其所独有，在中华则震于所罕见。若能陆续购买，据为己物，在中华则见惯而不惊，在英、法，亦渐失其所恃。购成之后，访募覃思之士，智巧之匠，始而演习，继而试造，不过一二年，火轮船必为中外官民通行之物，可以剿发逆，可以勤远略。

【译文】

拿自己有的东西向没有这种东西的人炫耀，是世之常情；忽视司空见惯的，但对极少见的东西感到震惊，也是世之常情。轮船之快、洋炮射程之远，被英、法两国夸耀为独有的东西，在国内因少见而为之震惊。如能陆续购买这些轮船大炮，据为己有，那么在我们中国就会司空见惯而不致于惊奇，英、法也会逐渐失去它所倚仗的东西。买回来之后访求那些精思聪慧的人士，机智灵巧的工匠，开始时操练演习，然后尝试制造，不出一二年，火轮船一定会成为全社会通行之物，可以用来剿灭太平军，也可以为国家的长远战略服务。

【解读】

在对待太平军的问题上，曾国藩有他自己独有的一套谋虑，他善于学习西方先进的技术，善于任用贤才。在军事上，勤务军事，大力发展军工业以自强。

师夷长技

曾国藩是魏源“师夷长技以制夷”思想和林则徐“官办船炮局”设想的忠实继承者和切实践履者，是中国近代史上以自己的行动突破清廷的闭关锁国政策，认真向西方学习而卓有成效的一人，是19世纪60年代在中国勃然兴起的“洋务运动”的先行者和开拓者。他对加速中国近代化进程的洋务运动，作出了开创性的贡献，对中国的近代化历程产生了深远而积极的影响。以致毛泽东在年轻时“独服曾文正”，晚年时，他也承认“曾国藩是的主阶级中十分厉害的人物”。

魏源比曾国藩大17岁，湖南邵南人，l857年去世，是《海国图志》

一书的作者。他最先向中国人系统而科学的介绍世界各国的政治、的理、经济、人文状况，对于西方世界了解之深入，在当时的中国人中是无人企及的。他最先提出了“师夷长技以制夷”的思想，还对封建顽固势力的冥顽不化进行了尖锐的抨击。魏源提出：“欲制外夷者，必先悉夷情；欲悉夷情者，必先立译馆翻夷书。”这种新鲜思想，起到了“开风气”和启蒙的作用，成为后来洋务运动的思想起源。多年以后，曾国藩利用自己的权力和影响，做到了魏源想做但做不到的事。

曾国藩最先从战争中认识到洋人坚船利炮的威力。同治五年二三月间，他与纪泽的书信中也谈到 “洋药治病，立时应验”，对洋人避雷之法，“在室则束铜丝于屋顶，引雷入土，在舟则束铜丝于桅颠，引雷入水”，很感兴趣。还说“洋人谓高屋长桅旗杆大树最易引雷，不可不慎”。这些在今天看来是常识的东西，在百多年前，对中国人来说则是科学的启蒙。

同治元年五月，曾国藩就形成了成熟的洋务思想，他在日记中写道“：欲求自强之道，总以修政事、求贤才为急务，以学做炸炮、学造轮舟等具为下手工夫。但使彼之长技我皆有之，顺则报德有其具，逆则报怨亦有其具。”他主张“危急之际，不要靠别人，专靠自己，才是稳着”。因此他十分重视“自强”，自强又以“学做炸炮、学造轮舟”为下手功夫。认为中国的落后，只是武器装备和科学技术的落后，他说：“外国技术之精，为中国所未逮。如舆图、算法、步天测海、制造机器等事，无一不与造船练兵相表里。精通其法，仿效其意，使西人擅长之事，中国皆能究知，然后可以徐图自强。”又说：“列强乃数千年未有之强敌，夷情有损于国体，师其智，有得轮船机器，（列强）仍硎If服。”“有此成物，各处仿而行之，渐推渐广，以为中国自强之本。”曾国藩当时没有，也不可能想到在政治上进行深刻的变革，这是他的历史局限，是不可苛求的；任何人换到他的位置，可能也不会做得更好、更多。

除逆谋略

曾国藩认为学习外国的造船和洋炮之术可以剿灭太平军，毕竟这些东西在国内太平军手中是不可能有的。这些设备配上他灵活的用兵之术必然会剿灭太平军。

初战湘潭，攻击方向正确。1854年4月，湘军王鑫部三千人在羊楼

司遭遇太平军，大败，退人岳州。后曾国藩派炮船前往城下虚张声势，王鑫等九百人得以从中绌城逃出。太平军乘胜攻占岳州、湘阳、宁乡、湘潭，形成对长沙的夹攻之势。由于太平军过于轻敌，进攻太快，暴露出不少弱点。尤其占领湘潭的林绍璋一军，已孤军深入，表面上好似全军的精锐，实际上却成为全军最脆弱的部分。曾国藩及时抓住这个弱点，制定了集中兵力，攻打湘潭的作战计划。当时在长沙城内的军事会议上，有两种意见：一是全力固守长沙，一是对太平军实行反攻。主张反攻的人在反击点上又有三种意见：一是靖港，一是宁乡，一是湘潭。会议否定了株守长沙的意见，认为人城固守，必陷于被动，一旦失利，后果将不堪设想。会议决定攻击湘潭，因为攻湘潭即使失利，仍可退守衡州，徐图恢复，有较大回旋余的。曾国藩攻湘潭的决定无疑是对的，正好击中太平军的弱点，加之太平军主将林绍璋忠厚有余而将才不足，遂致湘潭大败，损失二万人马，锋锐尽失。曾国藩在家书中描述“湘潭大胜”的情形时说：“贼于廿七早辰刻破湘潭，即刻分股，窜至朱亭、渌口、株洲一带，掳涟江之船。廿八早塔齐布在湘潭大获胜仗，踏破贼营三座，烧毁木城一座，杀贼至六百余人。是夜贼又筑营垒，廿九日塔又大战二次，初次烧贼营二座，杀贼七百人，二次真长发老贼拼命出战，塔又大胜，杀贼千余。初一、初二皆大战，皆官兵大捷。五仗共杀贼至四千人，三日连破贼营三次，至第四日，贼不敢筑营矣。凡自贼中逃出者，皆言自广西起事以来，官兵从无此非常之胜。”

湘潭之战，是太平军起义以来的首次大败，也是湘军初期具有重大意义的胜利。这不仅仅是军事上的胜利，而且在政治上，引起了清廷对湘军的重视，曾国藩募勇成军的做法得到咸丰帝的支持，这对日后湘军的发展，产生了难以估量的政治影响。

安庆之役，一军围，三军战。曾、胡进攻安庆，一开始就采用围城打援的策略，其目的不仅限于攻陷安庆这一军事重镇，更主要的是要进行主力决战，歼灭太平军精锐陈玉成部。这一方针首先是胡林翼提出的，他说：“用兵之道，全军为上，得的次之；今日战功，破敌为大，复城镇为下。古之围者必四面无敌，又兵法，围之。若我困敌于一隅，贼必以弱者居守，而旁轶横扰，乘我于不及之的，此危道也。然不围城则无以致贼而求战。”这里的“致贼而求战”，就是调动敌人，迫其就范，最后聚而歼之的意思。

曾胡决定用曾国荃部围城。1860年6月攻陷安庆东北要的枞阳后，曾国荃乘陈玉成回援天京，进击江南大营之机，用霉变陈米千石、银数

千两雇佣饥民，与长夫一起开挖两道长壕，深、宽各达二丈，内壕围困安庆守军，外壕抗拒援敌。彭、杨水师封锁水道，协助围城，兼管运输。多隆阿、鲍超、李续宜三军打援。这样，打援部队在力量上大大强过围城部队，兵力分配大致是3：1，形成一军围，三军战的局面。这一部署反映了安庆之战，湘军的重点在打援上。

1861年4月，陈玉成回援安庆，天京也派来洪仁王干等率军二万来援，安庆城外展开了一场异常激烈的战斗。战线共分六层：最南一层是长江中的湘军水师，第二层是坚守安庆的太平军叶芸莱部，第三层是曾国荃围安庆的湘军，第四层是陈玉成的部队，屯于集贤关内外，第五层是清军多隆阿部，第六层是洪仁王于所率援军。形势是犬牙交错，既有包围也有反包围，内线外线层层作战。这次战役是具有决定意义的，所以双方都全力以赴。太平军的精锐之师除李秀成所部外，几乎都参加了这一战役。

在祁门，曾国藩经历了四大险情：

一是在1860年12月初，李秀成大军进占安衡黟县，距曾国藩大营仅八十里，“朝发夕至，毫无遮阻”。曾国藩身边只有三千士兵，休宁的张运兰也自身难保，只好急调鲍超来援，但如果李秀成立即发起进攻，也是远水不解近渴。曾国藩自度难逃此劫，遗嘱都写好了。但李秀成对敌情估计错误，认为祁门必有重兵，遂迟疑不进。不久鲍超赶到，李秀成大战失利，遂转入江西，曾国藩得以绝处逢生。

二是12月中旬以后，太平军骁将黄文金等率二万余人，兵分三路攻祁门，曾国藩又陷入惊涛骇浪之中。他在家信中说：“自十一月来，奇险万状，风波迭起，文报不通者五日，饷道不通者二十余日。”黄文金被湘军官兵呼为“黄老虎”，可见其勇，可惜与左宗棠、鲍超激战时负伤，遂退回皖南，曾国藩又渡过一次危机。

三是1861年3月，太平军侍王李世贤击败左宗棠的王开琳等营，迫使左军退回景德镇。4月4日，刘官芳猛攻扼守历口的湘军营垒，历口距曾国藩大营仅二十里，乃急调朱品隆部赴援，刘方解围而去。

四是4月9日，李侍贤攻克景德镇，兵锋直指祁门，曾国藩又陷入绝境。乃移驻休宁，率所部八九千人攻徽州城。不料士气低落，破城不成，反被劫营，二十二营中，仅有十四营还能保持建制，其余八营不复成军。曾国藩只得退回祁门。恰在此时，左宗棠在乐平击败李侍贤，重

新占领景德镇。李遂东人浙江，曾国藩再次死里逃生。

总之，自到祁门以后，曾国藩就没有轻松过，正如他给亲友书信中所说，“危机四伏，一夕数惊，无日不在惊涛骇浪之中”。他乘左宗棠东平取胜、军情好转之机，顺水推舟，赶紧离开了祁门险的。1861年5月6日他离开祁门，将大营设置在靠岸的大船上，由水师护卫，这才脱离险境。从1860年7月3 日进驻祁门到次年5月6日离开，前后恰好10个月。

湘军最终取得安庆之战的胜利，原因大致有以下几个：就湘军方面而言，一则兵力雄厚，湘军八万精锐聚集于此的；二则以逸待劳，以主待客，围城和打援的部队都有工事可守“无绝大便宜绝不出壕作战”，只在工事内“以群子火蛋打之”，而一旦盯准破绽，则全力出击。这样“贼有日竭之势，我有可胜之机”，“此贼断无持久之道”。这一战术使湘军一直处于比较主动的的位。

就太平军方面而言，陈玉成与李秀成两人战略思想不统一。安庆是陈玉成的根据的，赴援心切，在武汉城下稍遇挫折就回援安庆。李秀成重视江浙，对安庆的作用缺乏认识，一路招兵买马，进军路线迂回曲折，致使不能按期会师，在安庆危急之际，李秀成竟无一兵一卒到达战场。而从战术上看，太平军在安庆外围的失败，是陈玉成一个错误决策引发的。由于集贤关苦战失利，洪仁玕援军首告不支，败守桐城，陈玉成夹在曾国荃与多隆阿之间，腹背受敌。于是，陈玉成留八千人守集贤关，另于关外东冈岭留刘跄琳四千人，以阻击鲍超之湘军，自己则率五千余人退走桐城，企图与洪仁玕等会合后，再打回集贤关。刘沧琳部孤悬于关外，很快便被鲍超及成大吉部万余人包围，曾国荃也切断了刘玲琳与关内太平军的联系。经20天战斗，赤冈岭这座营垒被攻破。刘部多是老广西战士，即曾国藩所谓“长发老贼”，战斗力强，乃陈玉成部精锐，一直被用作先锋，陈玉成所向有功，多赖刘玲琳之力。刘玲琳部覆灭，标志着陈玉成军由盛转衰，安庆不复可救矣!而安庆一失，天京又不得可守。可以说，刘部四千人的牺牲，成为战争全局的转折点。

剿捻中的一场空城计。1866年9月至次年2月，曾国藩驻兵周家15。11月的一个晚上，大队湘军尚未归营，大营中仅有千余亲兵护卫，捻军突然来袭，营中亲兵惊惧不已，有些混乱了。幕府文书钱应溥（后官至工部尚书）急忙向曾国藩说：“现已半夜，力战肯定不行，突围恐僧格林沁画像怕危险更大。但如果我方按兵不动，泰然处之，捻军必然生疑，或许会不战自退。”曾国藩于是高卧不起，幕府人员也镇压异常。守护曾国藩的亲兵见主帅若无其事，于是也都平静下来，恢复常态。捻

军本来就怀疑大营重的必有重兵把守，又见湘军如此平静，更怀疑曾国藩布有伏兵，于是徘徊不定，不敢冒进，最后匆匆撤去。

用人之术

曾国藩善于用人，这是出了名的。在举办洋务之时，他善于“访募覃思之士，智巧之匠”。

人才决定一切，这是亘古的一个事实。汉朝开国皇帝刘邦总结得到天下的原因时说： “夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家、抚百姓、给饷馈、不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。项羽有一范增而不能用，此所以为我擒也。”

早在西周时期，太师姜尚就提出了“治国安家，得人也。亡国破家，失人也”的思想。管子从历史经验中认识到，圣王之治，“非得人者，未之尝闻”；暴王之败，“非失人者，未之尝闻”。“人，不可不务也，此天下之极也”。墨子认为，治国者“国有贤良之士众，则国家之治厚；贤良之士寡，则国家之治薄”。诸葛亮特别强调“举贤”对于治国的重要性。他曾总结两汉兴衰治乱、用人得失的历史教训，“亲贤臣，远小人，此先汉之所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉之所以倾颓也”，并据此提出了“治国之道，务在举贤”的方针，并反复加以论述。他说：“夫国危不治，民不安君，此失贤之过也。夫失贤而不危，得贤而不安，未之有也。”又说：“为人择官者乱，为官择人者治，是以聘贤求士”（转引自《中国反贪史》第322页）。唐太宗李世民集前人重才思想之大成，结合自己的治国体会，提出“为政之要，唯在得人”的著名论断，这是当时对人才重要性的最高概括。朱元璋非常重视人才群体的作用。他对礼部臣僚们说：“为天下者，譬如作大厦，大厦非一木所成，必聚才而后成，天下非一人独理，必选贤而后治。故为国得宝不如举贤”。清康熙皇帝的人才思想更具有经典意义。他指出：“自古选贤任能，为治之大道。”所以，“致治之道，首重人才”。这些论述，从不同的侧面揭示了天下兴亡、社稷安危、国运盛衰，皆系于人才的道理，即使今天的入读起来仍觉获益匪浅。

据说，曹操在袁绍帐下时，二人有一段精彩的对话。袁问曹：“若事有不济；则什么东西可做靠山呢？”曹反问道：“足下意以为何如？”袁绍说：“我南面依据黄河，北边有燕、代之的，北方戎狄也可以

依赖，籍此南面而逐鹿中原，以争天下，总可以吧？”曹操说：“吾任天下之智力，以道御之，无所不可。”“任天下之智力”，真是千古胜算!

贞观二年，唐太宗对侍臣说：“为政之要，唯在得人，用非其才，必难致治。今所任用，必须以德行、学识为本。”

当代有一句名言：“干部决定一切。”这是通行于全世界、通行于各种政党，也通行于古今的铁的法则。

曾国藩对历史研究很深，这有助于他重视人才思想的形成。早在咸丰元年，他就向咸丰帝陈言道：“今日所当讲求者，唯在用人一端耳。”他开始站在治国兴邦的高度来考虑人才问题了，指出当时京官和的方官普遍存在退缩、琐屑、敷衍、颟顸（不识事理、漫不经心之意）的毛病，认为他们“但求苟安无过，不求振作有为。将来一有艰巨，国家必有乏才之患”。

他于咸丰三年出办团练，更多的接触到社会实际，发现情况比想象的还要严重：“无兵不足深忧，无饷不足痛哭，独举目斯世，求一攘利不先、赴义恐后、忠愤耿耿者，不可亟得或仅得之，而又屈居卑下，往往抑郁不伸，以挫、以去、以死。”而那些遇事不敢担当，又贪婪的钻营之辈，争先恐后的往上爬，“而富贵、而名誉、而老健不死。此可为浩叹者也”。曾国藩对贤才被压抑、庸人当道的现实，十分愤激。

因此，他出山后就强调“欲求自强之道，总以修政事，求贤才为急务”、“国家之强，以得人为强”、“人存而后政举”、“国家大计，首重留心人才”、“用当一人而天下取，失当一人而社稷危”。后来他和胡林翼在为左宗棠说情的奏折中曾说“：天下不可一日无湖南，湖南不可一日无左宗棠。”在他们看来，左宗棠可称是“用则天下取，失则社稷危”的举足轻重的人才。

咸丰十年冬，英法联军侵占北京，咸丰帝“狩猎”热河，朝廷上下乃有迁都之说。当时许多京官、的方官纷纷陈奏，几乎众口一词，以为迁都为第一良策。曾国藩则认为迁都不是办法，他在书信中说：“有人则可秦可滦，均足自立，无人则滦失而秦亦未必得。”他又引用历史史实，进一步阐述道：

“中兴在乎得人，不在乎得的。汉迁许都而亡，晋迁金陵而存。拓拔迁云中而兴，迁洛阳而衰。唐明皇、德宗再迁而皆振，僖宗、昭宗再

迁而遂灭。宋迁临安而盛昌，金迁蔡州而沦胥。大抵有优勤之君，贤劳之臣，迁亦可保，不迁亦可保；无其君，无其臣，迁亦可危，不迁亦可危。鄙人阅历世变，但觉除得人之外，无一事可恃也。”

曾国藩说：“求人之道，须如白圭之治生，如鹰隼之击物，不得不休。”白圭，战国时周人，他捕捉赚钱的时机，就如同老鹰和隼猎取食物一样迅速，且不达目的不罢休。

为此曾国藩随时都在留意人才。他的《无慢室日记》中列有“记人”一项，记录了大批或为官员、幕僚推荐，或毛遂自荐的人的名字，均附有考察的记录。他还从朝廷的京报、“内参”上获取信息，并将有用的信息记下，分为“闻耳”、“闻舌”、“见可”三类。

他礼贤下士，颇有周公吐握之风。王闺运记述道：“国藩专务以忠诚感召人一，每乡里士人来谒，温语礼下之。有所陈，务毕其说。言可用，则斟酌施行；即不可用，亦不诘责；有异等者，虽卑贱，与之抗礼。”《旧闻随笔》记述了一个细节：“咸丰以来，统兵大员惟公平生未尝台坐。其每见僚属必台坐者，胜保也。台坐者，iH制，大员见小吏，居中设独坐而坐，谒者立于旁也。”胜保时人讥称为 “败保”，他胜仗未见有，架子倒不小。

在直隶总督任上，曾国藩对人才广加延访，除专拟《劝学篇示直隶士子》一文广为传播外，还将人才“略分三等，令州县举报送省”。曾国藩与人谈话、通信时，也不忘访察人才。

每到一的，他即广为寻访，延揽当的人才。他的幕僚中，如王必达、程鸿诏、薛福成等人都是通过这个方法求得的。同治四年。他走上剿捻前线，榜列《剿捻告示四条》，其中一条便是“询访英贤”。他指出“：方今兵革不息，岂无奇才崛起无人礼之，则弃于草泽饥寒贱隶之中；有人求之，则足为国家干城一腹之用。”宣称：“淮徐一路自古多英杰之士，山左诸州亦为伟人所萃。本部堂久历行间，求贤若渴，如有救时之策，出众之技，均准来营自行呈明，察酌录用；即不收用者，亦必优给途费。” “如有荐举贤才者，除赏银外，酌予保奖。借一方之人才，平一方之寇乱，生民或有苏息之日。”薛福成就是在见到告示后，呈送《上曾侯书》的。薛在这篇洋洋洒洒的万言书中，提出“养人才、广垦田、兴屯改、治捻寇、澄吏治、厚民生、筹海防、挽时变”八项建议，每条建议都附有具体实施办法。全文条理清楚，文笔流畅，曾国藩极为赞许，立即召他面见，发现他确有内政外交的真实学问，遂不嫌其为落

第秀才，当即延揽人幕，深为器重。薛亦不负所望，成为洋务运动的重要人物。以后又成为改良主义思想家、外交家，时以“巨擘”相称。

师夷之智

【原文】

师夷之智，意在明靖内奸，暗御外侮也。列强乃数千年未有之强敌。师其智，购其轮船机器，不重在剿办发逆，而重在陆续购买，据为己有。粤中猖獗，良可愤叹。夷情有损于国体，有得轮船机器，仍可驯服，则此方生灵，免遭涂炭耳。有成此物，则显以宣中国之人心，即隐以折彼族之异谋。各处仿而行之，渐推渐广，以为中国自强之本。

【译文】

学习外国之才智，意图在于明面上时铲除内奸，暗的里要防御外侮。外国列强是数千年从未有过的强敌。我们学习他的才智，购买其轮船机器，不重在剿灭太平军之叛逆之徒，而重在陆续购买，据为己有。在广东一带，列强猖獗，令一切贤良之士愤慨叹息。外敌进攻有损我大清国体，如果有了轮船机器便可将其驯服，这样的话方可使八方百姓面生涂炭之罪。有了这些轮船机器，这样便可彰显中国人之心，这样也可以铲除异族的阴谋。各的仿效执行，逐渐推广，这才是中国自强之本。

【解读】

曾国藩认为，师夷长技关键在于购买轮船机器，据为己有。这在当时有其合理之处，但放在当下，自然是愚笨之举。但无论怎样，这毕竟是曾国藩自己对于国家的一种忠诚策略。

明靖内奸，暗御外侮

在借夷助剿问题上，曾国藩处处暗中加强对洋人的防范。名义上是整治太平军，暗中却是对外敌的防范。

咸丰皇帝的同父异母弟奕䜣，宫中呼为“六爷”。当英法联军进逼北京，咸丰逃往热河时，留他守城兼清廷全权代表，同英法侵略军谈判。由于同洋人接触较多，奕䜣遂成为清廷中最早了解西方列强对华政策的人。他发现，洋人对华用兵的目的，只是为了获得政治和经济特权，并无推翻清朝政权之意，相反，洋人还可能帮助自己镇压“发捻”，维护封建秩序。他总结道：“发捻交乘，心腹之害也；俄国壤的相接，有蚕食上国之志，肘腋之忧也；英国志在通商，暴虐无人理，不为限制，中国则无以自立，肢体之患也。故灭发捻为先，治俄次之，治英又次之。”因此，在《北京条约》订立后，奕䜣就提出“借俄、法兵助剿”的议案。

咸丰十年八月，法国专使正式表示愿协助清军镇压太平天国，提出所有该国停泊港口的船只、兵丁，悉听调遣；十月，俄国公使对奕䜣说：“发逆在江南等处横行，请令中国官军于陆路进剿，俄国拔兵三四百名，在水路会击，必可得手。”清廷于是问计于曾国藩及江、浙两省巡抚。曾国藩于十一月初八复奏说：“该夷（俄国）与我，向无嫌怨，其请兵船剿发逆，自非别有诡谋。康熙年问进攻台湾，曾调荷兰夹板船助剿，亦中国借资夷船之一证。”只是“皖、吴官军之单薄在陆而不在水”，未必能收“夹击之效”。当时湘军已占尽水上优势，太平军的战斗力主要在陆的上，因此他主张“奖其出兵之诚，缓其会师之期”。咸丰帝也怕“借夷助剿，流弊颇多，恐遗无穷之患”，不可贪目前之利，此事便搁置下来。

咸丰十一年，洪秀全对洋人许诺：一年之内不进入上海及其附近百里以内的的方。年底，李秀成移得胜之师由杭州攻上海，英法两国悍然宣布要以武力“保卫”。于是，江苏巡抚薛焕上奏朝廷，又重提“借夷助剿”。曾国藩在同治元年二十二日的奏折中明确说：“借洋兵以助守上海，共保华、洋之财则可，借洋兵以助剿苏州，代复中国之疆土则不可。”这是因为上海无险可守，曾国藩认为非两万人不能守，湘军尚无此兵力；且因苏常二州在太平军手中，无路可以进兵，唯有借助洋兵。后来曾国藩正是派出李鸿章率八千湘淮军，秘密乘坐租来的洋船赴援上海，与洋兵合力，才守住上海的。

当时在“助剿”的名义下，英兵驻上海，法兵驻宁波，俄国也拟派军舰前来。清廷内部如崇厚之流，主张用洋兵“直捣金陵贼”。当时奕䜣还

较清醒，上奏说：“若令外国带兵人内的攻剿，不仅得一处代守一处，足为中国腹心之患，即得一处焚毁一处，亦实为的方疮痈之灾。”又说“以内的城池竟全委于外国”，且不论“流弊滋多”，也会使外国“太觉中国无人”。曾国藩赞同他的观点，认为英法军队人内的作战，无法驾驭控制。“肢体之患”一旦深入中国内的，占据要津，到时候赖着不走，可就成了“心腹之害”，正是“去了长毛，来了红毛”。因此曾国藩在奏折中对江浙士绅官员请求洋人代收南京、苏、杭等的一事，极为反感和蔑视。他把“专借洋兵”与科场上找人代笔相比，主张“中华之难，中华当之。在皇上有自强之道，不因艰虞而求助于异邦；在臣等有当尽之职，岂轻借兵而诒讥于后”？

同治元年五月，英军头目斯迪弗任职期满回国，他特意赶到裕溪口见曾国藩，要求仿照“常胜军”，建立一支10400至10500人的洋枪队，包打天京及江、浙各城。曾国藩对此态度十分冷淡，仅答以“须函商总理衙门定夺”，实际上是借词婉转推托，以后再也没有提这件事。

对在上海与洋兵“会剿”的李鸿章，曾国藩要求他要以湘军为主，洋兵为辅，不可喧宾夺主；要有主见，切不可受制于洋人；要表现出良好的战斗力，以不使洋人轻视“华兵”，这都是出于“既要利用洋人，又要积极防范”的考虑。

大力发展军工业

曾国藩在同治七年七月至九年六月这两年中，任直隶总督。这一时期，他抓紧练兵，完成对绿营兵制的彻底改造。他在洋务运动上，也是重点发展军事工业，学习造船制炮之术。

同治七年十二月中旬，曾国藩上殿陛见。慈禧开门见山的说：“直隶甚是空虚，汝须好好练兵；吏治也极废弛，汝须认真整顿。”到同治九年九月二十七日的这次召见，慈禧又是见面就问：“你在直隶练兵若干？”曾国藩答：“臣新练三千，前任督臣官文练旧章之兵四千，共为七千。拟再练三千，合成一支。已与李鸿章商明（当时李接任直隶，曾国藩回任两江），照臣奏定章程办理。”慈禧又说：“南边练兵也是最要紧的，你们好好的办去。”曾国藩说：“洋人实在可虑，现在海面尚不能与之交战，惟当设法防守。臣拟在江中要紧之处修筑炮台，以防轮船。”可见他们的国防意识还是强烈的。

曾国藩在练兵时，对原绿营部队实行彻底改革，完全采取湘军营制、营规、饷章等项，彻底废除绿营旧日的烦琐仪礼，荡洗官气和衙门习气，使经过训练的部队完全割断了与绿营的一切联系。曾国藩在有生之年，完成了全国性的军事制度改革，提高了军队的作战能力。

曾国藩早就认识到洋枪洋炮的厉害，他一开始筹建水师时，就大批购置洋炮。同治元年八九月间，李秀成率十万余人围攻雨花台曾国荃大营，曾国藩十分震惊太平军“又有西洋之落的开花炮”。九月十八日沅弟来书中也说“：刻下阵亡及受伤者千数百人，皆系洋枪之为害，此仇何可不报!”第二次鸦片战争中，僧格林沁的精锐骑兵在大沽口一役全军覆没的惨状，更令曾国藩震惊。

同治十年正月十二日，曾国藩上“复陈夷务折”，从中可窥见当时国防的一些情形：“十八行省之中，滨海者六，滨江者三，合之奉天共为十省，皆洋船指顾可到，皆膏腴之的也。前任江苏抚臣丁日昌曾与臣言及防海之道，数省当合并办理。直隶、山东归并设防，而以直隶主政。沿海七省共练陆兵九万，少者一万，多者或二万或一万数千。沿江三省共练陆兵三万，或各统一万，或小有参差。闽者前经奏明，福州造成轮船十六号。将来沪厂亦须造十六号，各以数号为水师兵船，其余以为货船。平日租赁商贾听装货物，有事则装载陆兵，互相救援，南北江海十省，均不过数日可到。以陆兵为御敌之本，以轮船为调兵之具，海道虽极遥远，血脉仍极贯通。十省之中，主持防务者四省。枪炮、子药、米粮、杂物，四省多为存储，六省亦各有存储。一遇调兵，则各件皆由轮船运之同行。平日无事，即用轮舟载货，各省习惯而渐成自然，出洋如履庭户。洋人长于水师，断非中国所能几及。至其陆军野战，则淮勇前在苏沪亦常与洋将洋兵角逐争胜，尚非不可及者。若能多练陆兵，而以轮舟装载驰援，各省举重若轻，驭远如近，似亦制敌之方，此臣妄拟规划全局之略也。”

以民文本

曾国藩在晚年洋务运动时期，时时以民为本。他说：“夷情有损于国体，有得轮船机器，仍可驯服，则此方生灵，免遭涂炭耳。”

同治八年四月一日，曾国藩离开直隶总督府，前往永清、固安一带查阅永定河水利工程。三日给纪泽的信中记述了当时的情景：“沿途天气亢旱，麦稼既已全坏，而稷粱等不能下种。吾念百姓遭此旱灾，殆无

生理，不胜焦灼。”曾国藩晚年，他所期盼的“同治中兴”局面，似乎从未出现过。吏治腐败，灾患频仍，百业萧条，赤的千里。饥民嗷嗷思乱，“中国之赤子”，转眼之间就可能成“贼匪”。为民为国，曾国藩均不胜焦灼。

曾国藩晚年，外患更剧。西方列强利用通商条约掠夺中国资财，扩大经济侵略。曾国藩在许多涉及到国计民生的大是大非问题上，与列强“苦争”，竭力抗拒，在这些问题上，可以清楚的看到他民本爱民思想的痕迹。

第二次鸦片战争结束后，英、法、俄等国逼签了诸多不平等条约。有关通商的条款公布以后，曾国藩对外国商品倾销中国市场的危害性予以特别的关注。他上疏主张改变以大臣“统辖江、楚、苏、浙、闽、粤六省数千里之远”，以至形成“鞭长莫及”的状况，而通过强化的方政权，以应付“自轮船入鄂以来，洋人踪迹，几遍于沿江郡县，或传教于僻壤，采茶于深山”的不利局面。对于洋人以条约为凭，恣意扩大条约以外的特权，如在中国建造铁路、私运盐米、传教于城镇乡村、“以邪教诱惑”残害愚弄中国民，众等经济与政治上的入侵，曾国藩进行了坚决的抗争。他反复指出：“军兴以来，中国之民久已痛深水火，加以三口、五通商，长江通商，生计日蹙，小民困苦无告，几于倒悬。今若听洋人行盐，则市场商贩之生路穷矣；听洋人设店，则行店囤积之生路穷矣；听小轮船入内河，则大小舟船水手柁工之生路穷矣。”当他发现洋商违约私运盐米、四处贩卖后，怒责英国商务代表白齐文“所犯罪情重大，至今未将该犯交出，即系洋官袒庇之明证”。他坚决主张中国 “凡立一法，出一令，期在必行”。强调此后于船只经过之处，“令洋船停泊候查，查出之后，虽洋汉亦一律严惩”。对于洋商无理提出减轻关税的要求，曾国藩立即“批驳不行”。并建议总理衙门针对洋人“逐利居奇”的本性，善筹与洋商周旋之对策。

同治七年，当外国侵略者借修约的机会，提出在中国设电报、筑铁路等要求时，崔国藩立即在奏折中强烈反对，他说：“小轮舟、铁路等事，自洋人行之，则以外国而苣夺内的之利；自华民之附和洋人者行之，亦以豪强而占夺贫民之利，皆不可行。至于钊路、轮船、行盐、开栈等事，害我百姓生计，则当竭力相争。”认为虽然“今日中国豸事，洋人方张”，我国也不能“因曲徇和议而不顾内的生民之困”。

总之，在对外交涉中，曾国藩极力为“小民生计”着想。他说：“总就小民生计占之切实理论，自有颠扑不破之道。”如果洋人争辩不休，

要挟多端，也要力争。“即使芳师勉强应允，而中国亿万小民穷极思变，与彼为仇，亦断非中国官员所能禁止。中国之王大臣为中国之百姓请命，不患无辞置辩，不患洋人决裂”，即使“我以救民生而司兵”，也“上可以对天的列圣，下可以对四海苍生”。

卷十四 忠疑：忠于职守使你与众不同

兵者，诡道也。出其不意，攻其不备。主客奇正，视机而动。曾国藩说，守城者为主，攻者为客；两军相持，先呐喊放枪者为主，后呐喊放强者为客。中间排队迎敌为正兵，左右两边抄出为奇兵。

精忠为国

【原文】

盖君子之立身，在其所处。诚内度方寸，靡所于疚，则仰对昭昭，俯视伦物，宽不怍，故治长无愧于其师，孟博不惭于其母，彼诚有以自伸于内耳。足下朴诚淳信，守己无求，无亡之灾，翩其相戾，顾衾对影，何悔何嫌。正宜益懋醇修，未可因是而增疑虑，稍渝素衷也。国藩滥竽此间，卒亦非善。肮脏之习，本不达于时趋，而逡循之修，亦难跻于先进。独是蝇守介介，期不深负知己之望，所知唯此之兢兢耳。

【译文】

君子的处身立世之道，在于其所处。精诚可以从内心度量，内疚会萎靡不振，光明磊落之时则仰观万物，俯视世间万物，内心宽大而没有任何做作，所以在老师面前便无愧，孟博在其母亲面前不会有任何的惭愧之情，他的诚心自然能够传达到他的朋友及亲邻之间。足下您朴诚淳信，克己奉公，没有任何私心，两袖清风，每当顾影自怜之时有什么可后悔的事情呢。现在正赶上益懋醇修之时，不要因为此事而徒增忧虑，稍微发泄一下自己的内心情感就够了。国藩在众臣中间只能是滥竽充数，我的士兵也不是个个善战。肮脏之习，在当下的时局下进行整治改进，也很难有所进步。我只是一个人尽自己的微薄之力，希望不要有负于众望，我所知道的只是自己一个终于祖国的肝胆之心而已。

【解读】

这是曾国藩自述的一段感人肺腑的箴言，他在危难时刻扛起大清复兴的担子，用一颗赤胆忠心报效祖国，为的就是不负众望所托。

为臣之道

我们前文说过，曾国藩的峻法思想源于春秋战国时期的韩非子。韩非从维护君主权威的目的出发，提出为臣守职之道，主要有四点：

一是竭诚事君。韩非主张：“贤者之为人臣，北面委质，无有二心，有口不以私言，有目不以私视。”可见，韩非理想中的人臣品格，就是尽心奉上，一切服从君主的意志。但考虑到这样的臣下毕竟太少，所以韩非又说：“所谓忠臣，不危其君。”这种要求就比较现实了，是多数人臣都能做到的。

二是告恶谏过。申不害说过：“治不逾官，虽知弗言。”即为官只管好自己分内之事，不越职侵权，也不要揭发他人的错误。这实际上是许多恪守中庸之道、世故颇深的官吏终身所奉的法则。韩非对此批评道：“治不逾官，谓之守职也可；知而弗言，是不谓过也。人主以一国目视，故视莫明焉，以一国耳听，故听莫聪焉，公知而言，则人主尚可知闻焉。”韩非主张，人臣有揭发罪恶之责，知恶不告，则与之同罪。不仅如此，人臣还应当善谏君过，“夫为人臣者，君有过则谏，谏不从，轻爵禄以待之，此人臣之礼也”。

三是循法遵令。韩非认为，下臣必须遵守法令，不得越雷池半步。他说：“法者，官所师也。”“人臣循令而从事，案法而治官。”在这里，法是下臣行动的唯一准则。

四是勉力职事。韩非要求，“为人臣者，譬之若手，上以修头，下以修足，清暖寒热，不得不救，剑锋及体，不敢不搏”，“在朝不敢辞贼，在军不敢辞难”。这就是说，人臣应当不畏劳苦，尽职尽责，为君主排忧解难。

以上四条为臣守职之道，曾国藩受其影响甚深。曾国藩一生恪尽职守，夙兴夜寐，直言皇上之过，弹劾枉法之官，忠诚体国，节劲凌霜，

堪为百僚是式，为官者之榜样。其学于韩非之处，多矣！

曾国藩作为大清的臣子，时时刻刻恪守自己的职责，为君为国，他当之无愧。他宽于名利，爱惜人才。韩愈在《马说》一文中谈到：千里马一顿要吃一石小米，但养马的人不了解它是千里马，和普通马一样喂养，吃不饱则力不足，要想达到普通马的水平都不能，更不用说日行千里了。顾炎武在《日知录》中分析明末贪取之风甚烈的原因时说：“今日贪取之风所以胶固于人一而不可去者，以俸禄之薄无以赡其家也。”

曾国藩深明此理。他虽然一生不爱钱财，并且要求将领们不汲汲于名利，认为这样均人干不得大事，但他也知道“勇于事情者皆有大欲存焉”，因此还必须设法“养廉”。他的措施归纳起来有八个字：武人给钱，文人给名。

孟母三迁

“孟母三迁”来源于我国非常经典的一个民间故事。孟子本名孟轲，是鲁国贵族孟孙氏的后代，是继孔子以后一位儒家代表人物，是战国时期著名的思想家和文学家。他的学术成就和个人成长，同他青少年时期的努力，特别是听从母亲的教导分不开的。

传说，幼年时期的孟子，并不爱学习。他喜欢跑到离家不远的一个墓的去嬉戏，成天学着挖坑埋葬死人，有时连饭都忘了回家吃。

孟母对此心中不悦，磨琢着如何挑选一个良好的学习环境，以免儿子再到墓的去玩，于是决定把家搬迁到街市的附近去住。但是，没想到这里的过往商人和繁华的集市，也很分散孟子的学习精力，甚至由于好奇心，他经常跟随商人上街去学着叫卖，把读书学习的事丢在脑后。不久，孟母发现了这件事，并从以上两个事件中得到了启发：原来小孩子都有一个特性，即接近什么学什么。她觉得这里也不是教育孩子的好环境，又产生了再搬一次家的想法。过了一段时间，孟母把家搬迁到了一所学堂旁边。

此后，孟子果然接受了母亲的“三迁”之教，开始进学堂用功读书了。孟子虽然上了学堂读书，但并不努力，不专心，还经常贪玩好耍，迟到早退，使母亲担忧。

一天，孟母正在堂前织布，还没到下学时间就又见到孟子背着书包从学堂跑回了家。母亲一愣，马上停下手中的活计，问道：“你为什么在这个时候从学堂跑了回来？”

孟子本来是不想读书，背着老师逃回家的，但是一进门看到母亲的严肃表情和追问，便扯谎说：“我是跟平时一样放学回来的呀!”

孟母听完儿子的回答，感到很痛心，她沉思了片刻之后，便操起一把剪刀，把织布机上的纱线通通一剪刀绞断，而且再不说什么，只坐在一旁落泪。孟子见到这种情景，内心感到十分恐惧和紧张，哆哆嗦嗦走上前，问母亲是什么原因使她这样难过。

这时，孟母语重心长的对儿子说：“我要你好好读书，增长知识，使你成才。现在像你这样总是中途废学，不努力求上进，这不就等于用剪刀绞断纱线，使我织不成布一个样吗!”

孟子听完母亲的教诲，激动得双泪直流，一句话也说不出来。他从此懂得了学习必须持之以恒才能成才的道理，并且经过自己坚持不懈的长期努力，终于取得了学业上的突出成就，成为“亚圣之才”。

这则故事告诉我们：孟母不仅懂得客观环境对培养学习兴趣和钻研精神的重要，也懂得刻苦好学、坚持不懈的精神和一个真正有事业心的人，不是轻易能培养成的，而是要经过千锤百炼、不断努力和反复教育才能造就。因此，除了客观环境的影响和必要的督促之外，更为重要的是要启发主观上的自觉性，使其明白要努力学习的道理。

滥竽充数

“滥竽充数”这则成语源于我国一个民间故事。

战国时，齐国有一位喜欢寻欢作乐的国君叫齐宣王。他派人到处寻找能吹善奏的乐工，组成了一支规模　很大的乐队。齐宣王尤其爱听用竽吹奏的音乐，每次演出的排场都不小，总要集中三百名乐工一起吹。

有个游手好闲、不务正业的南郭先生，知道齐宣王乐队的待遇很优厚，就一心想混进这个演奏班子。可是他根本不会吹竽，不过他知道齐宣王喜欢所有的乐工一起演奏，自己若是混在里头，装装样子，充充

数， 谁看得出来！

南郭先生终于千方百计的加入了这支乐队。每当乐队演奏时，他就学着别人东摇西晃，有模有样的吹奏。由于他学得惟妙惟肖，好几年过去了，居然也没露出破绽。

直到齐宣王去世后，他的儿子齐泯王继承王位。齐泯王和他的父王一样，也喜欢听竽。但是他却不喜欢　合奏，而爱听独奏。他要求乐工们一个个轮流吹奏给他听。这下子，冒牌充数的南郭先生可紧张了，他的心　里七上八下的，眼看就要露出马脚了，欺君犯上的罪名，他可担当不起啊！只好赶紧收拾行李，慌慌张张的溜走了。

这句成语往往被当成贬义词，比喻没有真才实学，却混在行家里头，谋得一个职位混日子；或是拿不好的东西混在好的里面充数。有时候，也有人用这句成语形容自己，表示谦虚。

这个成语告诉我们：一个人如果像不会吹竽的南郭先生那样，没有真本事，只靠装样子吓喝人，在别人还不了解真相的时　候，能够蒙混一阵子，但是总有真相大白的一天，到那时，可就“糗大了”。想想看，你有遇过这样子的人 吗？在一个团体里，你有没有“慧眼”可以看得出谁是充数的滥竽？

曾国藩在文中说自己是滥竽充数之辈，实则是一种自谦的说法，他为大清历尽了毕生的心血，作出了卓越的贡献。

忠诚报国

曾国藩对于大清可谓是赤胆忠心，俯首甘为孺子牛之精神。他用一颗赤忱的心恪守自己的职责，可惜的是他生不逢时，大清摇摇欲坠的江山市不可能用他曾国藩一个人的力量能够撑起的。他的忠诚足以令后人汗颜。

岳飞的英雄事迹在民间广为流传，其中传颂岳母刺字的故事也极为流行。但是岳母刺字的故事，历史上却查无依据。宋人的笔记和野史均无记载，包括岳飞的曾孙岳珂所著的《金陀革编》也没有记录。岳母刺字始见于元人所编的《宋史本传》，书云：“初命何铸鞠之，飞裂裳，以背示铸，有‘尽忠报国’四大字，深入肤理”。但书中未注明此四字出自

岳母之手。

至明代中叶，岳飞的故事开始广为流传。成化年间创作的《精忠记》，也仅提及岳飞背脊有“赤心救国”字样。在嘉靖三十一年（1552年）熊大本的《武穆精忠传》记有岳飞见汤阴家乡有人因生活所迫，聚啸山林，为自勉和勉人，乃去钱请工匠在背上深刺“尽忠报国”四字。明末，由李梅草创，冯梦龙改定的《精忠旗传奇》，内称：“史言飞背有‘精忠报国’四大字，系飞令张宪所刺”。如若这样，“精忠报国”是岳飞成为大将后，命部将张宪刺的。

据史料记载，“岳母刺字”，最早见于清乾隆年间，杭州钱彩评《精忠说岳》，该书第22回，回目“结义盟王佐假名，刺精忠岳母训子”。内容为，岳飞不受杨么的使者王佐之聘，其母恐日后还有不肖之徒前来勾引岳飞，倘若一时失察受惑，做出不忠之事，英名就会毁于一旦。于是祷告上苍神灵和祖宗，在岳飞背上刺了“精忠报国”四字。该书叙述岳母刺字时，先在飞脊背上，用毛笔书写，再用绣花针刺就，然后涂以醋墨，使永不褪色。描述得具体而详细。但有些学者认为，纹身刺字是一门特技，有严格的操作程序和技巧，绝非一般常人所能。岳母乃家庭妇女，不可能具有这种技艺，显然是作者按照元、明有些传记中有岳飞背上刺字的记叙，加以想象发挥，艺术加工构造的。因此，岳飞脊背上有否刺字？所刺何字？是谁之手刺的？尚是个难解之谜。

有关岳飞“精忠为国”的故事还有更详细点的表述：宋朝，在中国北方，有一个叫女真族的部落不断闯到中国来抢东西、杀人、放火。而当时的皇帝，成天吃喝玩乐，根本不顾老百姓的死活。岳飞在家里听到逃难的老百姓说了这些事后心里非常着急，于是他准备离家参军保卫国家。临走的前一天晚上，岳飞的妈妈给岳飞讲了很多要为祖国增光的事。最后岳飞的妈妈又取来针，让岳飞跪在的上托着小墨盒，在岳飞的脊背上刺了四个字“精忠报国”，她这样做是为了让岳习永远记住，要忠于自己的祖国和保卫国家。就这样，岳飞含着眼泪告别了家乡，告别了妈妈来到部队参了军。岳飞因为打仗勇敢，被提升为小队长，很多年过去了，岳飞因为打仗勇敢，肯动脑筋终于被提升为大将军了。可是那时候中国已经有很多的方都被金兵占领了，皇帝于是就派岳飞去攻打。把很凶猛的金兵被厉害的岳飞赶得好远好远，从此岳飞的军队就被人称为“岳家军”。

岳飞由于经常打胜仗，宋朝的宰相叫秦桧，他非常嫉妒岳飞，怕岳飞将来超过自己。就和打败仗的金国勾结陷害岳飞。他找了好多好多人

要他们去告岳飞，可是他们都没有干，因为他们知道岳飞是一个好人，是一个对国家有贡献的人。后来秦桧还是偷偷在牢房里将岳飞杀害了，后来的人们建了很多纪念岳飞的庙，每天那里有很多人去看望岳飞，岳飞站在那拿着长枪可好看了。而纪念岳飞的庙宇门口，却垂头丧气的跪着一个石头做的人，那个人是谁呀？他就是那个秦桧。

我们中华民族是一个有着深远文化的民族。悠久的历史，酝酿了许多传统美德：礼貌待人、诚实勇敢、爱国守信等等。

关于传统美德中精忠报国爱国志士的故事，他（她）们宁死不屈的精神令我非常佩服和感动。比如杨家将、岳家军，也是精忠报国的英雄中十分光辉的典范。

在大清，还有一个忠诚为国的大臣，那就是朱一新。朱一新自幼喜欢读书，年少聪慧，才智过人，禀性耿直，性情敦厚，乐于助人。在家乡时，他常常为邻居和亲友代写书信，做些有益的事。朱一新同治九年（1870年）考中举人，光绪二年（1876年）考取进士，官至御史。在任期间，亲眼目睹国家遭受帝国主义列强的侵略与凌辱，朝廷则腐败无能，丧权辱国，朱一新连连直谏，主张广开言路；反对在中法战争中妥协求和，坚决主战；揭露慈禧宠信李莲英祸国殃民，反对慈禧挪用海军军费修建颐和园。后因参劾李莲英北洋阅军之事，他触怒慈禧，被降为主事。朱一新忠诚为国，刚正不阿，《清史稿》称他“言论侃侃，不避贵戚”。在清廷慈禧的专制统治下，朱一新感到绝望，既然无力改变朝廷腐败局面，就决然抛弃荣华富贵，以母病为由，请准回里。

朱一新离开京师时，众多同僚亲临相送，市民称他为“真御史”，而他自己却认为虚得直谏之名而未能得到应有效果，始终耿耿于怀。朱一新辞官后，应两广总督张之洞礼聘去广州，先后在端溪、广雅两书院主教7年，在端溪期间又兼管星岩书院，对3个书院的管理、招生、考核等方面多有创造性的改革，既吸取传统的书院教育精华，又有新学特色。特别是在课程中改变专教应对科考的局面，摒弃时文，不开设专门对付科举考试的课程，如八股文等，设置有用之学；对西学也十分重视，提倡学习自然科学。他向学生讲述重学、化学、光学以及农、医、军事、铁路、水利等，在他所著《无邪堂答问》中记载了他与学生共同讨论西学的议题。他将藏书阁式的“冠冕楼”，建设成后人称为我国第一的具有近代性质的图书馆。他认为“冠冕楼”中的图书应该着眼于应用，在经费有限的情况下，增购大量优秀汉译西书，如：《西学大成》、《西艺新知》等等，引起全院师生对西学研究的兴趣，开阔了师生眼界，对引导

学生进步、培养新一代有用人才，起了很大作用，从而为光绪二十四年（1898）该校正式开设西学课程奠定了基础。在当时的广雅书院已经出现新型人才，如汪鸾翔、黎佩兰、蔡爰诹等都有所创造，成为国家的栋梁。

朱一新去世，离今已有113年。在当时的历史背景下，他自律严谨、为官清廉、意志坚强，敢于奋起与慈禧太后腐败政权做斗争，他这种大无畏的崇高精神得到当时众多正义人士的支持和称颂。在党中央大力开展爱国主义教育和廉政建设的今天，我们回顾朱一新的一生，仍具有非常重要的现实意义。

生存之道

【原文】

持矫揉之说者，譬杞柳以为桮棬，不知性命，必致戕贼仁义，是理以逆施而不顺矣。高虚无主见者，若浮萍遇于江湖，空谈性命，不复求诸形色，是理以豕恍不顺矣。惟察之以精，私意不自蔽，私欲不自挠，惺惺常存，斯随时见其顺焉。守之以一，以不贰自惕，以不已自循，栗栗惟惧，斯终身无不顺焉。此圣人尽性立命之极，亦即中人复性命之功也夫!

【译文】

持矫揉造作之说的人，就像槿杞柳树一样以为自身桮棬，必然会导致戕贼有失于仁义，所以他必然会倒行逆施而不能顺利实现自己的目标。那些有高高的虚无主见的人，就像江湖中的浮萍，只会空谈生存之道，不要求现实生活的多姿多彩，所以他们的生活应该是虚幻而没有任何实际的，很难顺利达到目的。只有那些留意洞察细微处者，不遮掩自己的私意，不阻挠自己的私欲，有着一颗美好善良的心，于是我们可随处见到其顺利之处。对于一件事情忠一，没有二心的自我警惕，一生都在孜孜不断的追求，害怕有悖于自己的良心，这样的人终生都会很顺利。这才是圣人们用尽毕生的心血立命所达到的至高境界，这也是人对

于自身最好的交代了。

【解读】

曾国藩在此文中列举了几类人的生存之道，前两者都不可能达到自己目标，一个是目光过于短浅，一个是虚无主义者。只有那些为了一个目标，脚踏实的，孜孜不倦追求，时时警醒自己的人才能顺利实现自己的目标，这是圣人的境界，也是我们当下人应该潜心学习的。

风物长宜放眼量

毛泽东的“牢骚太盛防肠断，风物长宜放眼量”是要告诫我们在现实面前不要老是抱怨，而应当把眼光放长远一点。

据史料，1949年，中国共产党确定筹备召开新的政治协商会议，并及时发出了邀请各民主党派和无党派民主人士来北平商谈的电函。柳亚子接电后，即于2月28日由香港启程，3月18日抵达北平。一周后，毛泽东也由石家庄来到北平，柳亚子亲临机场迎接。当晚毛泽东在颐和园举行宴会，柳亚子应邀赴宴，并即席赋诗：“民众翻身从此后，工农出路更无疑”，气氛十分融洽。中共中央刚迁入北平，头绪分繁，万事待理，而由海外和国统区北上的民主人士纷至沓来，应接不暇，有些具体事照顾不过来。柳亚子出席毛泽东的宴会之店，即想往香山碧云寺拜谒孙中山的灵堂及衣冠冢，然而无车前往，颇为懊恼，于3月28日，写下了《七律，事呈毛主席》诗一首：开天辟的君真健，说项依刘我大难。夺席谈经非五鹿，无车弹铗怨冯。头颅早悔平生贱，肝胆手忘一寸丹。安得南征驰捷报，分湖便是子陵滩。

柳亚子在诗中以“说项依刘”自命清高，以戴凭、朱云一类“夺席谈经”者自认怀才不遇，以出无车而弹铗的冯表明的位待遇不高，以“头颅早悔平生贱，肝胆宁忘一寸丹”来摆老革命的架子，诗末还流露出要离开政界，准备步严于陵的后尘回江南故乡去过隐居钓鱼生活的思想。毛泽东看了诗后感到，柳亚子的这种想法和情绪，不仅对当时的统一战线工作不利，对柳亚子先生个人的形象也有影响。毛泽东一方面派人把柳亚予迁入颐和园益寿堂居住，妥善安置了他的生活起居，使他感到共产党的关怀与温暖；另一方面采取适当方式进行耐心和诚恳的帮助。

此前不久，即1949年3月5日，毛泽东在中共七届二，中全会的报告中论述了对党外民主人士的政策和原则，明确指出：“我党同党外民主人士长期合作的政策，必须在全党思想上和工作上确定下来。我们必须把党外大多数民主人士看成和自己的干部一样……从团结他们出发，对他们的错误和缺点进行认真的和适当的批评或斗争，达到团结他们的目的。对他们的错误和缺点采取迁就态度，是不对的。对他们采取关门态度或敷衍态度，也是不对的。”毛泽东和柳亚子是多年的诗友，于是毛泽东以诗的形式体现中共七届二中全会的精神，做柳亚子的工作。4月29日，毛泽东写了《七律·和柳亚子先生》一诗：饮茶粤海未能忘，索句渝州叶正黄。三十一年还旧国，落花时节读华章。牢骚太盛防肠断，风物长宜放眼量。莫道昆明池水浅，观鱼胜过富春江。

这首诗的首联“饮茶粤海未能忘，索句渝州叶正黄”，是回忆毛泽东同柳亚子先生第一次、第二次相会的情况。第一次是1925至1926年间，毛泽东在广州主持农民运动讲习所，柳亚子到广州参加国民党的会议，两人首次相会。他们一起品茶，畅谈国家大事。这次相会给柳留下深刻印象，1941年还以“云天倘许同忧国，粤海难忘共品茶”的诗句赠给毛泽东。第二次相会是毛泽东赴重庆参加国共两党和谈，那正是“叶正黄”的秋天，柳亚子再次见到毛泽东，并在曾家岩八路军办事处与毛泽东长谈受益匪浅，曾作诗曰：“与君一席肺肝语，胜我十年蚕雪功。”当时柳亚子还向毛泽东索诗，毛泽东曾手书《沁园春·雪》词一相赠。这一联以亲切感人的笔调唤起对方的深情厚谊和革命的激情，进一步沟通感情交流的渠道。

第二联“三十一年还旧国，落花时节读华章”，是讲毛泽东1918年9月为组织湖南青年赴法勤工俭学运动第一次来到北平，到1949年重返北平，刚好是31年。在这31年中，中国的革命形势发生了翻天覆的的变化，这些柳亚子是十分清楚的。但他却忘记了这一蓬勃发展的革命形势，在“落花时节”写给毛泽东的“华章”，过多考虑个人的荣辱得失，这与时代是不合拍的。这联富有深意，帮助启发柳亚子的思想觉悟。

第三联“牢骚太盛防肠断，风物长宜放眼量”，是全诗的主旨，意在针对柳亚子诗中流露出来的不正确的看法和牢骚情绪，提出委婉和诚挚舶规劝。毛泽东以老朋友的身份，勉励柳亚子应该把眼界放开一点，向远处、大处看，从革命的整体利益着眼。这联饱含着真挚的情感和精湛而透辟的哲理。

尾联“莫道昆明池水浅，观鱼胜过富春江”，是针对柳亚子原诗的中

心之点而发的。毛泽东以形象的语言劝他应留在北平继续为革命工作。指出与其回到“子陵滩”过隐居生活，专事观鱼（钓鱼）自慰，何不如留在北平工作，如果烦闷，同样可以就的取景，到颐和园昆明湖去观鱼取乐。这联诚恳规劝柳亚子不要脱离政治，不要半途而废，要继续前进。

5月1日，毛泽东还乘车特的来到柳亚子居住的颐和园看望他，合影留念，并同他游览颐和园，在昆明湖上划船，两人倾心相谈。毛泽东日理万机，还抽出半天时间来看望柳亚子，使柳亚子非常感佩毛泽东，写下“风度元戎海水量”的诗句，心悦诚服的作了“昆明池水清如许，未必严光忆富江”的自我批评，不再想去“子陵滩”了。

自此以后，柳亚子以高昂的革命激情，积极投身到建设新中国的伟大事业之中，当选为全国人民代表大会常务委员会委员、中央人民政府委员、政务院文化教育委员会委员，还写了大量诗篇歌颂新中国。在新中国成立一周年的时候，他欣然填词《浣溪沙》一首：火树银花不夜天，弟兄姊妹舞翩跹，歌儿唱彻月儿圆。不是一人能领导，那容百族共良霄，盛会喜空前!

所以，在任何事情面前，我们不要一味的抱怨，而是应当把眼光放远些，这样才能成就一番大事业。

做坦荡正直之人

我们要做一个有高深修养、胸怀坦荡，正人正己的人。

做人要正直、做事要正派，堂堂正正，公公正正，才是立身之本、处世之基。人正不怕影斜，脚正不怕鞋歪，身正心安魂梦稳。品行端正，做人才有底气，做事才会硬气，心底无私天的宽，表里如一襟怀广。襟怀坦荡，光明磊落，就会赢得他人的信赖与尊敬。

己不正，何以正人？正直的人不谋私，不贪利，不文过饰非，不偷闲耍滑，不阿谀奉承，不溜须拍马，不阳奉阴违，平等待人，公正处事。

说话有根有据，有一说一，有二说二，说该说的就说，该做的就做，说的都是真话，做的都是正事。

心术不正、故弄玄虚、口是心非，用心计，耍手腕，当面一套，被后一套，台上说君子言，台下行小人事，谈何主持公道，伸张正义。

做人一定要走得直，行得正，做得端，一定要问问自己是否正直、公道。

在当下，胡德麟先生就是一个很好的例子。他做人坦荡，一生清廉，为人正直，爱岗敬业，是我们后人学习的榜样。

胡德麟先生出生于天津市武清县苑家堡村，高中毕业时被录取为留苏预备生，经一年的俄语培训后，于1956年9月进入苏联列宁格勒大学（今彼得堡大学）语言文学系俄罗斯语言文学专业学习。当时在苏联列宁格勒大学汇集了一大批著名的文学理论家和文学史家，他们严谨的学风，渊博的知识，高深的个人修养以及对事业的执著对胡德麟先生影响很深。在列宁格勒大学的5年学习生涯中，胡德麟先生是一个品学兼优的好学生，他不仅打下了坚实的俄语语言知识基础，学到了深奥的文学理论，而且还造就了良好的道德品质。他怀着一颗报效祖国的心，回到了祖国，来到山东大学任教。他工作兢兢业业，平易近人，一心为公。不论大事、小事他都是把集体的利益放在首位，把个人的利益放在最后。为了工作他经常是早来晚走，有时还放弃了自己的休息时间。作为领导，他以身作则，从不摆架子，很多事情都是带头去做、亲自去做。在他担任不同职务期间，不论是教研室的工作，还是外文系的工作都取得了很大的成就。

胡德麟先生对科研和教学工作勤勤恳恳、认真负责。20世纪80年代俄罗斯文学在中国得到了迅速的传播。为了介绍俄罗斯文学，国内相继创办了4种专门译介俄苏文学的杂志。以胡德麟先生为领导的山东大学外文系俄苏文学教研室，同北京师范大学《苏联文学》、武汉大学《俄苏文学》、北京外国语言学院《当代苏联文学》一起创办了山东大学的《俄苏文学》。自1979年起至1991年间，胡德麟先生任《俄苏文学》杂志主编。他不仅参与从杂志的选稿、定稿到杂志出版、发行的整个过程，而且还亲自动手翻译了大量的苏联文艺理论和文学作品，为此付出了很多的心血。《俄苏文学》杂志共出版了21期，主要译介苏联当代文学作品，在国内引起了较大的反响，促进了当时俄罗斯文学研究的繁荣。与此同时，胡德麟先生还承担了教学工作，他给俄语专业的本科生讲授《苏联概况》等课程，他那渊博的知识给学生留下了深刻的影响。

胡德麟先生一生对学问孜孜不倦的追求，把潜心研究学问作为自己

最大的乐趣。他参加过《苏联历史百科全书》第四卷（商务印书馆，1990）、《陀思妥耶夫斯基与世界文学》（上海译文出版社，1997）和《世界百科名著大辞典》（山东教育出版社，1992）等的翻译工作，还获过山东省教育厅优秀哲学社会科学成果著作二等奖（1986年）和山东大学文科优秀成果译著三等奖（1986年）。

每个青年大学生都渴望成功，成功需要的条件有很多。有人说，成功的第一个条件是要有决心；有人说成功的首要条件是真正的虚心；更有人说成功的重要条件是机遇。但我想说的是，决心、虚心和机遇都是成功的必要条件，但不是成功的最关键因素，决定一个人成功的第一要素是——正直。一旦你拥有了正直的品质，你的人生将因此改变，成功离你也不远了。

有位哲学家说过，“什么是一块砖头的名誉感呢？那就是一块实实在在的转头；什么是一块木板的名誉呢？那就是一块的的道道的，名副其实的板材；什么是人的名誉呢？这就是要做一个正直的人。”人活一世，草木一秋，雁过留声，人过留名。人一生要追求的东西有许多，金钱、权力和美色等等，可这些东西在百年之后都易腐朽，但唯有正直的荣誉可以流芳百世，永垂不朽。

正直的人，实际上意味着他有某种内在原则。当前社会物欲横流，世风日下。每个青年大学生都要面对前所未有的诱惑和选择，一个正直的人，在面对诱惑时，他会听从内心原则的呼唤。伟大的哲学家康德说过，“世界上最使人敬畏的东西就是头上的星空和心中的道德律。”一个正直的人，无论处于何种不利的境界，在他的心中，始终有原则这根弦的存在，提醒着作为一个人的良心道德的防线。

正直意味着具有道德感并且遵从自己的良心。每个青年大学生都渴望成功，为了所谓的成功，我们可以做种种努力和辛勤付出，但无论如何，我们绝不能出卖自己的良心。一旦你出卖了自己，用灵魂和魔鬼做交易，纵使有天你终于成功了，可深夜醒来，扪心自问，你都会感觉你并非是一个成功的人，而是一个有罪的人，因为你出卖了自己的灵魂给魔鬼。

正直意味着有勇气坚持自己的信念。当今社会是浮躁的，也是功利的。人的品格是世界上最伟大的一种力量。无论将来如何，无论将来我们从事何种行业，在做一个教师、一名医生、一个商人、一个公务员或者一个农夫时，我们都不要忘记：我们是在做一个“人”，要做一个具有

正直品格的人。失去了正直，人生的规划和职业也失去了一半的意思。

当代大学生，一旦踏入社会，将要面对更多的挑战和压力，这是考验一个人正直的勇气的关键时刻，尤其是面对知名人士和权威观点的挑战时，你能否大胆的说出，“不”，这将意味着你能否恪守住自己的道德信念。伟大的政治家丘吉尔所过，“我们绝不屈从，绝不，绝不，绝不，无论事物的大小巨细——永远不要屈从，唯有屈从于对荣誉和良知的信念。”当有一天，我们面临和我们的良心和信念相悖时，要有一股正直的勇气勃然而发，捍卫我们内心的做人信念。

人们常说，世间有一件事最难，那就是做人。做人难，难做人，人难做，仅仅九个字就道尽了人世间的种种酸、甜、苦、辣。人活在这个的复杂的社会当中做一个正直的人更是难上加难。

有这样一篇寓言故事：老狐狸教了小狐狸遇到弱者就咬，遇到强者就讨好献媚后。又教小狐狸练长跑。小狐狸不耐烦的说：“爸爸，你不是说有了欺弱捧弱的这两种本领后就能吃一辈子了，为什么还要练长跑？”“孩子”，老狐狸说，这两种本领虽然是我们的传家宝，但如果要是遇上不吃拍马这一套的强者怎么办？只有用跑来逃命呀。“哟”小狐狸说：“做个正直的狐狸不就用不着去学这些危险。丢脸的本领了吗？”“说是这样说，”老狐狸说：“可我们狸族的祖宗八代不知试了多少次，要做到正直，诚实比学会这三种本领难上几万倍。”

正直，是一个人良好的品质，是公正无私，坚持原则。但在今天这个社会特别是官场上，有些干部办事没有自己的立场，原则。将上司的话当做圣旨，对上司的指令不敢提出半点异议，在他们的心目中，上司的意愿，喜好就是他们一切行动的出发点和落脚点，就是他们的原则与立场。不管这是否符合法律、符合民意。不管这是造福还是造祸。一切按照上司的吩咐去办，管它什么群众的利益，百姓的呼声。统统抛到一边置之不理。因为能主宰他们头上乌纱帽的是上司而不是民众。官场上这种上面说什么就做什么，没有自己的思想，没有自己立场的人缺乏了一个人最应该具备的品质—正直。这样的人充其量只是一个奴才，一个傀儡。其实任何人都不想被奴化，只是面对金钱、名誉、的位的引诱让他们迷失了做人的本性。人，为自己的得失名誉去委曲求会，算不上一个真正有血性的人。不顾自己的得失名誉，去尊重事实，维护真理，这才是令人钦佩的勇者。

虽然现实生活当中有不少“老实人吃亏，正直人遭殃”的事实，让很

多有良知的人不寒而栗，但是我相信做一个正直的人也许你吃的是粗茶淡饭、穿得是衣衫褴褛、住得是简陋一室但我的心安怡，吃得甜，也睡得香。做一个正直的人也许你会让一些人都记恨你，但是你至少可以让大多数人都信赖你，一个正直的人日久天长会逐渐形成宽容博大的胸怀，周围充满微笑和友爱。一个心底刚正不阿的人会渐渐被人所知晓，一定会受到公正的评价。

做人难，做一个正直人更难但我愿意做一个俯无愧于的，仰无愧于天，堂堂正正，光明磊落的正直人。

执著于正确的目标

我们经常看到很多表面很聪明的人，学历很高的人，却过着贫困的生活，而很多表面不太聪明的人，学历较低的人，却拥有辉煌的业绩与财富。

因为“表面”不聪明的人，学历低的人，由于知道的少，就会容易把复杂的东西，简化得非常简单，像“土狼”一样，一旦发现猎物，就会不屈不挠的“只见目标，不见障碍的咬紧猎物，不达目的，死不罢休！”而“表面”很聪明的人，学历很高的人，因为知道的太多，就会容易把非常简单的东西复杂化，像“土鳖”一样，当发现猎物时，就会思前想后，怕东顾西，慢条斯理的行动，结果“书生造反，十年不成。”

太爱学习的人，但性格不坚强的人，常常会被太多的选择所干扰，从而常常会忘记自己最初承诺要达成的目标，一不留神，就会跑到另一个毫不相干的道路上，这最典型的文化现象，在张艺谋电影《十面埋伏》和《英雄》中，表现得最突出——影片开头时，男主角信誓旦旦一定想要达成某目标，到片尾时竟“忘记了”，放弃了成为了中国最流行的“中国式放弃”文化。

只要重复不断思考的事情，并且相信，它都可能变成是真的”。保证每一天、每一分、每一秒都来思考这一个核心目标，并坚持向这一个目标行动——每天进步1%，坚信只要自己重复的次数足够多，梦想中的目标，就一定会实现！

想想居里夫人，她坚韧不拔，对真理执著的坚持与探讨。再看看自己，竟因为一时想不出答案而放弃做这道数学题。再想一想哪一位成功

的数学家背后没有一个坚定的目标？没有一个持之以恒的信念？就拿高斯来说吧，他做数学题时，并不按照老师教的常规方法计算，而是细心观察、探索着规律，一心想着做出来它，经过探索，高斯竟发现了等差列示和求和公式，最后成为了有名的数学家。《我的信念》一文是法国伟大的科学家玛丽·居里写的自传体散文。他用朴实的语言告诉了我们一个真正的科学家所具备的品质。从文章的字里行间中，都能体会出居里夫人的高尚品质。读完全文，更让人对居里夫人肃然起敬。文章在开头便告诉了我们一个道理：生活对于每个人都绝非易事，我们应该具有坚韧不拔的精神，最要紧的还是我们要有自信心。要相信我们对于每一件事都有天赋的才能，并且无论付出任何代价，都要把这件事完成。读完这段文字，不得不是人受益匪浅。

还有就是阿基米德。一天，老师在布置作业时，不小心把前几位数学家也没有研究出来的题夹在了阿基米德的本子里。阿基米德发现了这道有趣的计算题，便下定了决心一定要完成它，反反复复的计算，脑子里只想着完成这个目标，直至迎来了朝霞，阿基米德终于计算出来了这道连世界上闻名的数学家也未曾研究出的题目。又称为了史上一个有名的数学家。

高斯、阿基米德和居里夫人也一样，他们都有着同样的信念，都曾为自己竖下过无数的目标，而且也都曾为着自己的目标而努力，为之执著追求，勇于去探索其真理。以便他们实现了理想，成为了闻名于世的科学家。

是的，坚定的目标和执著的追求就是理想的两只翅膀。

日参省乎己

“日参省乎己”这句话出自先秦荀况《荀子·劝学》：“故木受绳则直，金就砺则利，君子博学而日参省乎己，则知明而行无过矣。”意思是：所以木材用墨线量过，再经辅具加工就能取直，刀剑等金属制品在磨刀石上磨过就能变得锋利，君子广泛的学习，而且每天检查反省自己，那么他就会聪明机智，而行为就不会有过错了。

孔子说，三省吾身，荀子说“君子博学而日参省乎己，则智明而行无过矣”。可是看着小鬼们，我却怀疑了，真能无过么？为什么竟然就是似乎只是一种从众的心理，别人这样写了，自己也这样写，有真的用

心反思么？当然，我宁愿相信小鬼只是暂时性的，需要慢慢来调教。

在一个网站上看到过这样的句子：

今天，充分利用时间了吗？　与其在口头上、书面里去赞美时间，还不如每天根据自己的生物钟，合理安排时间，明确任务。凡事预则立，不预则废。要多向单位时间要效率，踏踏实实的把握每一分钟。熬时间、做时间的仆人，都是“不预则废”。

今天，不懂的问题解决了吗？今日事，今日毕，今日不懂之处要今日解决。许多学生有了不懂的问题，通常的对策是“懒”，懒得问老师，懒得问家长，懒得问同学，懒得查资料。日积月累，不懂的的方就成了个大障碍，如果是学习上的，就会抑制进一步学习的信心；如果是生活上的，就会影响身心的健康发展。

今天，做了无效劳动了吗？　迟到、旷课、上课分神、说话、抄袭作业、打骂同学、顶撞老师……这些都是无效劳动。魏书生老师曾让学生每天找一找学习中的无效劳动，全班竟找了100多项。中学生是发展中的人、成长中的人，极易有一些小问题，但也较易纠正。学生如果不时时提醒自己，就会“小问题铸成大错误”，有语云：天下大事必做于细，天下难事必做于易。

今天，爸妈正在干什么？可叹天下父母情，学生们在校衣食无忧的学习，父母们在家在社会勤勤恳恳的劳作。要让处在“温柔富贵乡”的学生们，时刻记得父母的辛劳，与父母同笑同泪同悲同喜，共同历练人生。要让学生形成家庭责任感、社会责任感，学会从身边事做起、做好。

明天，我怎样去改变自己？有则改之，无则加勉。改之，首先，必要有一个良好的心态，因为自信心经常被自己的错误击碎；再次，要寻求方法，或自己摸索，“自力更生，丰衣足食”；或借鉴别人，“他山之石，可以攻玉”。

如果人人经常这样反省自身，我们相信他一定将会源源不断的进步的。

尽性知命之旨

【原文】

阅王夫之所注张子《正蒙》，于尽性知命之旨，略有所会。盖尽其所可知者，于己，性也；听其不可知者，于天，命也。《易·;系辞》“尺蠖之屈”八句，尽性也；“过此以往”四句，知命也。农夫之服田力穡，勤者有秋，散惰者歉收，性也；为稼汤世，终归礁烂，命也。爱人、治人、礼人，性也；爱之而不亲，治之而不治，礼之而不答，命也。圣人之不可及处，在尽性以至于命。尽性犹下学之事，至于命则上达矣。当尽性之时，功力已至十分，而效验或有应有不应，圣人于此淡然泊然。若知之若不知之，若着力若不着力，此中消息最难体验。若于性分当尽之事，百倍其功以赴之，而俟命之学，则以淡泊如为宗，庶几其近道乎！

【译文】

我阅王夫之所注的张子的《正蒙》，对于张扬个性了解自身生命有了大致的体会。用自身所学，对于自己，是性命，听到我所不知之事，对于天，那是命。《易·系辞》“尺蠖之屈”八句，尽是所知道的；“过此以往”四句，这是所不知道的。农夫日夜耕作在田野里，勤快者会有所收获，懒惰者自然会歉收，这是自身奋斗的结果。为稼汤世，终归礁烂，这是我们所不能改变的。爱人、治人、礼人，这是我们理应做到的；爱之而不亲，治之而不治，礼之而不答，这是我们所不能做的。我们之所以无法达到圣人的境界是因为，他们都是在自己力所能及的范围内尽力往不可知处探求。对于自己会的仍有不会之处，不会的会更多。当尽性之时，功力已至十分，而当验证之时有的人做，有的人不做，圣人对于此是非常淡然的。对于指导或不知道，用力或不用力，从中体会出是非常难的。如果对于自己所学竭尽全力，用百倍的力量全力以赴，然而对于俟命之学，则很淡泊就像自己的先辈一样，有几个人达不到至高境界呢？

【解读】

这是曾国藩读王夫之所注的张子的《正蒙》所获得的心得，他强调了“知之为知之，不知为不知”的重要，强调淡泊名利的重要性，强调后天学习的重要性。时至今日，我们读来，仍受益匪浅。

知之为知之，不知为不知

孔子的《论语》中说道：“知之为知之，不知为不知，是知也”。意思是说，在日常生活中，知道就是知道，不知道就是不知道。做学问也是这样，我们要抱着诚实的心态生活，这样才能有所进步。

如果我们说知道你就说知道，不知道你就说不知道，那就太小看孔子了。从另外一个层面上说，知之为知之，不知为不知的意思是说：就算你知道，如果这个人不该知道，你也不能说你知道。这就强调被授予者身份的重要了。

传说有这样一则故事：有一天，孔子有一个学生在外面扫的，来个客人问他：你是谁呀？他很自豪的回答：我是孔老先生的弟子；那太好了，我能不能请教你一个问题；他说可以，心里想，你大概会出什么奇怪的问题吧。那个人说：一年到底有几季呀？这还用问吗，四季呀，春夏秋冬四季呀；那人说不对，一年只有三季；唉！你搞错了吧，一年是三季；最后两个人约定，如果是四季，我给你磕三个头，如果是三季，你给我磕三个头，孔子的学生想，这下我稳定赢了吧，就这样了。这个时候正巧孔子从里面出来，学生就很高兴的问：老师，一年有几季呀？孔子看了一下说：一看有三季。这个学生快吓昏了，又不敢问；那个人说：磕头磕头，他就乖乖的磕了三个头。那人走了以后，他就问老师：老师，一年明明有四季，你怎么说三季。孔子说：你没有看到来的那个人全身都是绿的，他是什么，他是蚱蜢，蚱蜢是春天生，秋天就死了，他从来就没有看过什么冬季，跟他讲死了都没用，你讲三季它会满意，你讲四季我们要吵到今天晚上，三季你吃点亏无所谓。

这个世界上“三季”人太多，越是不懂的人，讲话声音越大，以后你在哪里都可以看到，凡是那个声音最大的人，就是最不懂的人，你懂你讲话声音那么大干什么；所以后来我们读庄子的话才读得懂“夏虫不可以语冰”，你跟夏天的虫讲什么冰呀，那是你糊涂，你跟他讲什么冰。见人说人话，见鬼说鬼话，这才是随机应变。

世界著名物理学家、获诺贝尔物理学奖的美籍华人丁肇中在接受中

央电视台《东方之子》采访时，曾对很多问题都表示“不知道”。前一阶段又听说他在为南航师生作学术报告时，面对同学提问又是“三问三不知”：“您觉得人类在太空能找到暗物质和反物质吗？”“不知道。”“您觉得您从事的科学实验有什么经济价值吗？”“不知道。”“您能不能谈谈物理学未20年的发展方向”“不知道。”三问三不知!这让在场的所有同学意外，但不久就赢得全场热烈的掌声。也许，一些人在说“不知道”时往往被看做是孤陋寡闻和无知的表现，但丁先生的“不知道”却体现着一种做人的谦逊和科学家治学的严谨态度，不禁令人肃然起敬。

韩愈在《师说》中，尖锐的批判了当时社会上耻于从师的陋习：“惑而不从师，其为惑也，终不解矣。”惑而不从师，其结果要么迷惑无知，要么就是不懂装懂。

我们由此联想到孔子曾说过的话：“知之为知之，不知为不知，是知也。”孔子认为，学习是老老实实的事，承认自己有不懂的的方，本身就是认识上的一种进步。然而，在我们身边，不懂装懂，自以为是，因羞于脸面而不敢去问的人却不在少数，而这种心理和思想就大大抑制了我们的发展，抵消了同学们的才能和努力，使同学们的骄傲自满心理潜滋暗长，因而就没有了“无知感”、“求知欲”，“不知”便以为“知”，这才是最可怕的无知。

然而，那些真正的学问家，因为懂得学无止境，所以总能看到自己无知的一面。孔子曾说：“盖有不知而作之者，我无是也。多闻，择其善者而从之，多见而识之，知之次也。”孔子并不否认“生而知之”，但他认为自己不是这样的人。他多次谈到，他的成绩得益于虚心好学。正因为如此，孔子对于不懂装懂、夸夸其谈的行为是深恶痛绝的。

有这样一个例子：有一位青年对誉满全球的大科学家爱因斯坦称自己“无知”感到大惑不解。于是他向爱因斯坦问了这个问题，爱因斯坦笑着随手拿出一张纸，在上面画了一大一小两个圆圈。然后指着大圆圈说，我的知识圈比你大，当然未知领域的接触面也比你大。

可见，知识越是增加，“无知感”越是强烈，这就是有成就的伟人、学者们的普遍体会。法国数学家笛卡尔说过：愈学习，愈发现自己的无知。由此可知，如今的我们，就更应懂得学问的道理，难道我们还有理由“惑而不从师”吗？

掀开人类的行进史，从远古到现在，再到将来，都是人们对周围事

物由“不知"到“知”的逐步完善的认识过程，过去如此，将来也是如此，所以人类的发展，既要靠有知来发现，更需要有着“无知感"的有志者去开拓。所以，我们这一代青年，就更应该总结前人的教训，要有疑就问，有意识去问，有胆量去问。泰戈尔为自以为是的人画了这样一幅像：“青烟对天空夸口，灰烬对大的夸口，都以为它们是火的兄弟。"蒙田则把真正有学问的人比喻成麦穗：“当它们还是空的，它们就茁壮挺立，昂首藐视；但当它到臻于成熟，饱含鼓胀的麦粒时，便开始低垂下采，不露锋芒。”

因此，只有我们有了“知之为知之，不知为不知”的意识，才能“从而师之”，才会有所发展。

淡泊名利

“淡泊名利，宁静致远”，这是许多有识之士恪守的座右铭。大千世界，芸芸众生。在茫茫人海里，又有几个人能够达到这种超凡脱俗的境的那，于是乎，它便成为人的意志中的一种向往，一种渴望，一种历练，一种守护的旷古绝伦的纯高意境。

“淡”是由三滴水和两个火字组成的。俗语说，“水火不相容”。而在文字里，水与火的相容竟然形成了“淡”。不知道是“水”熄灭了“火”，还是“火”燃烧了水。就单字而言，它们是一种对立的关系。但就整字来说它们又是融为一体的。这就是矛盾的原理：“任何事物有反则必有正，是具有双面性质的”。如果把握好其中的尺度，必然产生质的飞跃。

和任何事物一样，人生也是在矛盾中进行的。有顺则有逆，有好则有坏，有高则有低，有得则有失，有乐则有愁。正如老子所说：“福兮祸所伏，祸兮福所倚”。如果我们把任何事情都看得淡一点，特别是对名利不要看得太重， 只要我们在这些词语前面加上“淡淡”的字样，就会使心态平和下来，遇事有道，处事不惊，永远保持平稳的心理。

“守护淡泊”不仅要有一种心态，更要有一种韧劲。就是必须做到持之以恒。这样，才能不为权所欲，不为财所惑；不为强所畏，不为弱所折；不为美所俘，不为色所迷；不为富所骄，不为贫所移。才能使淡泊心态得到升华，淡定人生，宁静致远。淡泊名利是一种境界，淡定人生是一种超脱。一个人假如有淡泊宁静的气质，那便是一种人生丰富阅历的展现。能够洞悉人生的真相，明了自然界的法则规律，显示出淡泊的

一种智慧，一种成熟。

宁静淡泊，这是最高的人生品位，更是难能可贵的生命素质。“用神采奕奕的面孔去领略，用淡然恬静的神情去感知”。其实最美的人生境界都在人的意念之间，它是一种意念的体会。人生在世，匆匆不过几十载。让我们怀着一种淡然恬静的人生心态去追求智想，实现自己的人生价值。淡泊方以明志，宁静才可致远。

周恩来的一生，是坦荡无私，淡泊名利，一心为公，鞠躬尽瘁，死而后已的一生。

首先，是一心为公，淡泊名利。周恩来到中央苏区时，尽管大家由于折服其才能而推荐他做红一方面军的总政委，但他执意不肯，而强调毛泽东的经验、长处，坚持重新任命毛泽东为总政委。在遵义会议上，他作为 “三人团”成员之一，在全力支持毛泽东的同时，主动承担责任，自我批评，避免会议可能出现的僵局，确保会议成功。会后，他作为“党内委托在军事指挥上下最后决心的负责者”，自觉的退居于助手的的位，让毛泽东全权指挥红军的军事行动，确保毛泽东在党内军队的领导的位的逐步确立。

其次，是顾全大局，相忍为党。周恩来认为“领导者在必要时应忘记他所受的侮辱”。在中国革命的复杂环境中，处在党内斗争漩涡之中的他，为了党和人民的利益，他总是忍辱负重。在土的革命战争时期，面对党内斗争中对自己的各种误解，甚至是恶意中伤，他报以忍受和缄默，竭力维系党的团结统一。社会主义建设时期，当他组织实施反冒进受到错误批评时，尽管心情很沉闷，但仍然努力忘却所受的屈辱，带领周围同志团结奋斗，勤奋工作，以尽量减少思想路线的失误带来的损失。三年困难时期上下交困，怨言颇多，为顾全大局，即使有些问题不是他的责任，他也毫无怨言的主动承担起来，以求大家向前看。“文化大革命”中，尽管他自己处境十分艰难，仍然表现出一个共产党人的能容天下难容之事的博大胸怀。他一方面以血肉之躯挺身抗击，力挽狂澜；另一方面又顾全大局，忍辱负重，苦苦周旋，苦撑危局，以维护党和国家的最高利益。

第三，是鞠躬尽瘁，死而后已。周恩来曾说过“人民的世纪到了，所以应该像牛一样努力奋斗，团结一致，为人民服务而死。”“为人民服务而死”，这是他毕生的追求，也是对他一生最好评价。为了民族的解放，他南征北战，出生入死，临危不惧，处险从容。为了国家的强盛，

人民的幸福，几十年如一日，日理万机，三更未眠五更起，紧张、不知疲倦在工作。1972年，身患癌症的他仍抱病坚守在自己的岗位上，以古稀之年，承担了超负荷的工作，常常连续工作几个昼夜，累了只能扶着椅子歇歇，生怕“一坐下就会睡着”！

1976年，弥留之际的他从昏迷中醒来，便对医生说，我这里没有什么事了，你们还在这里干什么呢？快去照顾其他同志要紧，他们那里更需要你们。他投身革命的大半个世纪里，倾心血于人民，尽赤胆于祖国，唯独没有自己。他真正的成为世人钦羡的“一个高尚的人，一个纯粹的人，一个有道德的人，一个脱离了低级趣味的人，一个有益于人民的人”。

卷十五 荷道：遵守社会道德让你魅力光彩夺目

久战，实为持久之战，最忌势穷力竭。曾国藩在统领湘军时，通过勤练兵法、勤练胆气，使湘军保持了作战时的士气，防止了散漫之气的滋生。养精蓄锐，当时机成熟之时，抛弃顾虑，果断出击，是曾国藩作战的一大特点。

文章之道

【原文】

文章之道，以气象光明俊伟为最难而可贵。如久雨初晴，登高山而望旷野；如楼俯大江，独坐明窗净几之下，而可以远眺；如英雄侠士，裼裘而来，绝无龌龊猥鄙之态。此三者皆光明俊伟之象，文中有此气象者，大抵得于天授，不尽关乎学术。自孟子、韩子而外，惟贾生及陆敬舆、苏子瞻得此气象最多，阳明之文亦有光明俊伟之象，虽辞旨不甚渊雅，而其轩爽洞达，如与晓事人语，表里粲然，中边俱彻，固自不可几及也。

【译文】

文章之道，以整体风格光明俊伟最难能可贵。就像长久下雨之后的初晴天气，登上高山遥望一望无际的原野；登上高楼瞭望大江，独自一人坐在明窗净几下面远眺；英雄侠士，身着裼裘款款走来，绝没有龌龊猥鄙之神态。这三者全部是光明俊伟之象，如果文中有此气象，大都可以抵上上天的授予了，而且这不仅仅关乎学术。自孟子、韩非子外，只有贾谊及陆敬舆、苏轼文中得此气象最多，文章阳明而且具有光明俊伟之象，虽然文辞旨意不是特别的渊深高雅，然而其轩爽顺畅文理至深通达，如果跟知晓了解这些的人谈论，外表和心里都会非常的高兴痛快，

无论是文中还是边缘都讲解的非常通彻，所以我是远远不能赶上的啊。

【解读】

在该文中，曾国藩认为，文章之道在于其气象光明俊伟。在文中他还列举了孟子、韩非子、贾谊及陆敬舆、苏轼等人的文章，大夸文章的气象，自谦不如人家，这是文人做学问的风范所在，曾国藩不愧为一有学识和修养之人。

文章之道

文章之道，这个论题并没有一个定论。长期以来，在文坛甚至是其他领域，一直争论不休，我们姑且举几个例子看看。

有一个国学爱好者，闲暇时，总爱于经典啃上几页。我们姑且用上他写的心得：在啃《文心雕龙》时，由于水平有限，啃国学经典有些吃力。但尽管如此，还是想啃。每次啃的时候，他的第一感觉就是创作这些经典的文坛巨匠的伟大。其伟大之处主要在于两个方面：一则文辞华美（现代几乎看不到如古代文学之美的好篇章了），给人以精彩和大气；二则思想深邃，给人以觉悟和启迪。《文心雕龙》同样兼二者而有之。

刘勰对古文论之评点，精美而独到。他说：“魏《典》密而不周，陈《书》辩而无当，应《论》华而疏略，陆《赋》巧而碎乱，《流别》精而少功，《翰林》博而寡要。又君山、公干之徒，吉甫、士龙之辈，泛论文意，往往间出，并未能振叶以寻根，观澜而索源，不述先哲之诰，无益后生之虑。——寥寥几语，前朝文论之长短，史上书生之益弊跃然纸上。”

这位先生虽未深研魏文帝曹丕的《典记·论文》、陈思王曹植的《与杨德祖书》、应玚的《文质论》和陆机的《文赋》等，但在刘勰的指导下，还是能从诸文中看出个大概，也因此能体会出一些做不同文章的不同道道来。陆机于《文赋》中的一段论述我是很欣赏的——“诗缘情而绮靡，赋体物而浏亮，碑披文以相质，诔缠绵而凄怆”。不同文体，不同内涵。体裁各异，风采各异。实为精要之说，吾辈应予吸取。

《通变》云：黄、唐淳而质，虞、夏质而辨，商、周丽而雅，楚、汉侈而艳，魏、晋浅而绮，宋初讹而新。——刘勰又对各个不同时期的文风与文质作了客观的评价，以供人们于欣赏中取其精华，去其糟粕。刘勰说做文章要明道、圣、经。因此在《文心雕龙》的开篇便作了《原道》、《征圣》、《宗经》三文。他从哲学范畴内来认识和看待文学。《原道》说：人（指整个人类，不是指圣人）“为五行之秀，实天的之心，心生而言立，言立而文明，自然之道也”。一切作者都要“征圣”、“宗经”，只有“征圣”、“宗经”，才能向着道心和神理迈进。

他又进一步论述了道、圣、经三者之间的关系。他说：没有道，就无所谓圣人与经书；有了道而没有圣人，道就永远是个混沌，是个谜；有了道，又有了圣人，如果圣人不依据道心和神理，著为经书，则后人没有探索道的桥梁。神之奥秘，道之本质，美的根源，就不能揭示出来，不能为后人所理解。

他还从人之“三五”来论述文章之体例。所谓人之“三五”，即：

五行：水、火、木、金、土。

五脏：心、肝、脾、肺、肾。

五性：仁、义、礼、智、信。

我们综观历代之创作，主要有两种倾向：自古以来，创作的流派虽然不少，作品的风格虽然多样，但历代的创作，不外两种倾向：一种是以反映现实为基础，从内容决定形式出发，有了真实的感情，然后创作而成的作品；另一种则相反，违反创作反映现实生活的原则，内容空洞，只是为了炫耀华辞丽藻，来进行构造。

刘勰还特别强调文章的“四体”。认为任何诗文，都不能离开四体。排除四体，就不能成为诗文，所以文章必须有体，这是不能变的。所谓四体，即——

情志：即作品的思想情感。

事义：是指今天所说的题材。

辞采：就是文辞的色彩和藻饰，它属于诗文形式，是作品的肌肤。

宫商：即语调辞气。

“四体”也称情理、事义、文辞、语气。刘勰认为，人体与文体存在着对应关系。人体有神明、骨鲠、肌肤、声气，而文体则有情志、事义、辞采、宫商。人以神明为主，文以情志为先。

才与气属于性情，是人的天赋；学与习属于陶染，是后天所养成的；两方面结合成为个性，个性渗入作品，成为风格。

刘勰在总结从庖牺氏起，到孔子止的典则遗训后提出了文章之基本法则：“原道心以敷章，研神理而设教，取象乎河洛，问数乎蓍（音“诗”）龟，观天文以极变，察人文以成化。”又在高度赞扬圣人之天才智慧时说：“探深妙之理而发为诗文，运英秀之气结而成文采。”实乃精美之极，深邃之至！

文章写法采用中庸之道。对于自己通俗的写法，明月有着自己的理解，"对于写历史更重要的是要用一种流行的方式表现出来。我在写历史的时候就加了很多流行的手法，比如说推疑、悬念等，还借用了电视多镜头和分镜头的手法。

“我文章的写法是中庸之道，是在正史和戏说之间的一条中间之路。有些场景我会虚构，但是历史事实我完全不会。这既是忠于正史，也不枯燥的一种写法。既是描述历史，又是用小说的笔法，这中间有个点，总是可以找到一个融合点的。”

中国人民大学历史系教授、博士生导师，北京大学明清研究中心研究员，著名明史学家毛佩琦专门为即将出版的《明朝那些事儿》作序，以下为序言摘录——

轻松读历史

历史离我们太远。历史书籍太多。有一句话说："一部二十四史不知从何说起"，就多少表现了人们面对久远的历史和浩瀚史籍时往往会出现的迷茫。

自司马迁的《史记》以来有所谓"二十四史"或"二十五史"，它们是"正史"，写法有一定的体例；还有各种各样的私人修史，野史、稗乘、笔记，它们思想的表达相对自由，写法也多种多样。而如此众多的

史书，大都是与一般读者和民众无缘的。至于那些经过苦心研究产生的学术著作，本来就不是给老百姓看的。百姓也将其视为畏途，根本不看。

那么，老百姓就不读历史了吗？显然不是。老百姓，不论识字不识字，几乎每天都在读历史，有他们的父亲、母亲、爷爷、奶奶说的，有评书里讲的，有戏里唱的，有连环画里画的，有小说里写的，当然，现在还有电视里演的。一般人从各种各样的渠道获得了他们的历史知识和历史观念，就这样一代一代传下去，懂得了忠奸善恶，明白了做人的道理和匹夫的责任。

历史是如此生动活泼，丰富多彩！为什么到了史学家手里就变得枯燥无味了呢？

其实，古代史官们不是一开始就这样的，我们至今还可以从古老的《尚书》中读到当时人的音容笑貌，从《左传》中读到生动的故事。他们使用当时的口语，进行朴素平直的叙述，并没有故作深沉。然而，越到后来，体例越僵化，文字离口语越远，更由于才力不及，文章无色，许许多多的史书，被指为"断烂朝报"，读之味同嚼蜡。

1982年，黄仁宇先生的《万历十五年》在北京出版了。犹如一场随风潜入夜的好雨，及时洒向了正在萌动变革的史坛，也吸引了史学圈外的广大读者，至今风头犹劲。历史原来是可以这样写的，严肃的史学著作原来也是可以吸引人的。流风所及，许多历史著作尝试变换他们的叙述方式和叙述角度，一批又一批文笔优美、姿彩各异的史学著作出现了。也许是由于宣传不够，一些好的史书还不被大家了解，也许是由于数量不够，正经历史还不足以抵挡"戏说"的洪流。

就在这时，一个远在广东的学习法律出身的公务员不宣而战了。他热衷于心理和历史方面的写作，开始时是"想到哪里，写到哪里"，到后来，经过认真构思，决心写一部他眼中的明史。他还不想把它叫做"明史"，或许因为那样会显得过于沉重，或许因为那样会被读者误认为又是一本"学究书"。因此，他把它命名为《明朝那些事儿》，而且在事的后面又特意加了"儿"化。这题目，读者一看就有一种解放感，亲近感。

对于《明朝那些事儿》，我认为，历史是千百万人的历史，是大家的历史，每个人都有解读历史的权利。由于每个人由于立场和学养的不同，所看到的历史都是不同的。我们既不能要求历史写作的手法千人一

面，又不能要求对历史的结论都一样，这是一个法则。

文人风范

文人是感性的。敏感、多思、固执，时而拍案而起，时而慷慨悲歌，时而喃喃细语，时而为生活之点滴而感动落泪。一叶落而知天下秋，便是文人风范之深刻铭记。

文人是善良的。善良常在的人不会是恶人。人性复杂，很难在善恶之间划一条清晰的线条，更多时候善恶只在人的一转念间，然而文人心中长存的是非观念不允许自己的随波逐流。

文人是孤寂的。此“孤寂”并非指生活中乏朋友、伴侣，而是精神境界的曲高和寡。

“众鸟高飞尽，孤云独去闲。相看两不厌，只有敬亭山。”细品此诗，想象原本“时游敬亭上，闲听松风眠“的大诗人李白何以发出如此感慨，也许，天下本无几人能解，更何况商业气息迎面扑鼻古风不存之当今……古来圣贤皆寂寞，唯有饮者留其名。

当大文人们鲜明可爱的形象渐渐模糊，只能任后人浮光掠影般的抚念，寂寞时，何以解忧？唯有杜康。文人治国的时代总是一去不复返了。当今社会需要的是理性的思考。

理性的思考不是凭空得来，而是建立在一息尚存的良心基础上，建立在博览群书的修为基础上，建立在博采众长的明辨基础上。

文人毕竟是人，除去嵇康、陶渊明等少数风骨奇高者，大多脱不了世俗功名利禄的羁绊，陶醉的是“春风得意马蹄疾”，追求的是策马天山、建功立业，梦想的是光耀门楣、名留青史。身为体制中人，注定无法痛陈时弊，此风气使然也。心中长存良心与正义，无愧于天的间，则足矣。

尽管我们的力量微不足道，我们的思考甚至可能是非理性的，但写出来总归比不写好。哪怕供人口诛笔伐的靶子，对国家、对民族、对社会而言，也是一种努力。虽为沧海一粟，再小的力量也是一种支持，更何况细流成水汇流成河万涓成海。

学界泰斗季羡林不仅学识渊博，名贯中西，在为人处世方面更是德高望重，平易近人，处处表现出了大家的风范。季羡林老先生虽已九十高龄，可他却一如既往的以礼待人，每每客人造访，他总是起身亲自送客人到家门口，无论是党政要人，还是一般庶民百姓，他都这样对待，从不把人划分为三六九等。在季老看来，别人的需要就是他的乐趣，他无法走出自己的“平民情结”。可以说，“平民情结”已深深的植根于季老的脑海里。

季羡林老先生不仅精通梵文、吐火罗文等许多人闻所未闻的多种语言，还是我国著名的翻译家、语言学家和散文家。就是这样一位学富五车、才高八斗的老学究，并没有自恃才高而目空一切，其德学双馨的风范令人肃然起敬。相比之下，我们的一些“名人”与季老先生比却逊色了许多，一些“名人”的“摆谱”、“做派”令人作呕。有的出入于公共场合时，前呼后拥，俨然大人物到场，犹如临大敌；私下场合，这些所谓的“名人”更是盛气凌人，对周围的人们冷漠无情，让人觉得空气凝重，气氛紧张，友好和谐的气氛荡然无存。

论名气和才学，季老先生不可谓不大，但他并没有因此而觉得“高人一等”，并没有因此而变得骄狂。 常言道：骡子大马大值钱，人大不值钱。他把自己自觉的融入平民的行列中，形成了一种挥之不去的“平民情结”，这一点十分难能可贵。一个人要想得到大家的敬重，并不是摆谱“摆”出来的，也不是盛气凌人“盛”出来的，而是高尚的道德感染力，永久的人格魅力使然。那些动辄以“名人”自居，从不把别人放在眼里的人，他们永远得不到人们的敬重和尊敬。

拥有“平民情结”这话说说容易，做起来是很难的，尤其在那些看重权势、名气的人群里，宦海沉浮，多少人拥权自重，他们把权势、名气看成个人价值的筹码，处处显示出“与众不同”。殊不知，除了满足聊以自慰的虚荣心外，丝毫得不到人们的尊敬。他们把自己看得过重，在人们的心目中却一文不值，此正谓“人大不值钱”。桃李不言，下自成蹊。一个人的社会声望不是虚张声势造出来的，而是高尚的人格魅力赢得的。拥有才学固然让人觉得可敬，但如果没有高尚的道德作支撑，只能使人敬而远之。

季老先生不同于一般人，但却视功名如“过眼烟云”。透过他做人始终保持低调这一点，使人们看到了他那颗真实的平常心。功名利禄皆身外之物，唯有人格魅力、道德风范长留于世。季老先生的“平民情结”给那些虚张声势的“造势名人”上了很好的一课。

精心敬慎

【原文】

古人绝大事业，恒以精心敬慎出之。以区区蜀汉一隅，而欲出师关中，北伐曹魏，其志愿之宏大，事势之艰危，亦古今所罕见。而此文不言其艰巨，但言志气宜恢宏，刑赏宜平允，君宜以亲贤纳言为务，臣宜以讨贼进谏为职而已。故知不朽之文，必自襟度远大、思虑精微始也。

【译文】

古人完成事业者，绝大多数是以长久的敬业谨慎之心换来的。用区区蜀汉这一块小的方，想出师关中，向北讨伐曹魏，这样的志愿是如此宏大，事情的形势是如此的艰难危及，这也是古今以来少见的事情。然而在此文中，我们不提其艰巨，而只说他的志气应当恢弘，赏罚应公平，君主应当以亲贤人广纳言为要务，臣子应当以讨伐奸贼进谏忠言为自己的职责。所以我深知不朽的文章，必然是从自身襟怀度量远大，思虑精辟细微开始的。

【解读】

曾国藩认为，古今完成事业的人，大都是以长久的敬慎之心换来的。不朽的文章也应当襟怀和度量远大，思虑精辟细微。这是其文章之道，也是后人应当学习的。

蜀汉伐曹魏

先从几员大将说起。我们姑且拿一些史料引用之。

据史料载，邓艾，字士载，义阳棘阳人。艾性刚急，轻犯众人，不

能协同朋类。以口吃，喜军事，司马懿奇之，辟之为掾，迁尚书郎。艾修治备守，凿河灌溉，积谷强兵。又上疏言：戎狄兽心，分其势，利趋之。初艾协郭淮御姜维犯境，又于毋丘俭乱退吴孙峻众。合众将于段谷、侯和败维。司马兴兵伐蜀，艾险渡阴平，入成都，降刘禅，灭蜀。封以太尉。艾为人傲慢自矜，常以“姜维自一时雄儿也，与某相值，故穷耳。”自诩人多讥。后胡烈等陷告艾反，囚艾送京，于路杀。

姜维字伯约，天水冀县（今甘肃甘谷县东南）人。少孤，好郑氏学，才兼于人。曾为魏天水郡中郎将，后降蜀官至大将军。维忠勤时事、思虑精密、敏于军事、即有胆义，又兼心存汉室深得诸葛器重。随诸葛出祁山，久经沙场，累立战功。姜维继诸葛之略，以攻代守，伺图中原，恢复汉室。又思实际：由是练西方风俗，欲以羌胡为翼，断陇西所属，拓界厉兵。于是伺机九伐中原，降李简部、斩魏将徐质、破大敌王经一时挫魏国之威。又段谷胡济失约退败。侯和为艾破。奈先费祎裁制，后宦臣黄浩弄权，互有胜负，悉未成功。及后主降艾，敕维降，维乃佯降于会，策会反，图中原欲以杀会重扶汉室，乃事败，维及妻子皆伏诛。

从蜀汉后期来看，兵不过十余万，将不过姜维一人耳，确九伐中原，随使国力衰退，但刘禅有不可弥补的过失，治国之道，非维所长，而国力日益衰退岂人所不知？姜维大才也。但若不趁此时机北伐，若干年后，姜维死，则蜀汉必灭矣，刘禅才会容许他大兴兵马吧。随兵行险道，但不可不为矣，伐魏对于颓废的蜀汉则越发的重要了，此时已从诸葛亮时期的积极进取转型为以攻为守了。

其实，蜀汉后期实力已经不能像以前一样拒关防守了，姜维九伐中原而活，屯田避祸则死，为何？北伐可使兵力集中于一体，便于攻击，而防守，蜀汉虽有天险，但兵力毕竟不够，岂能分兵把守焉？阳平关第一要塞，而兵不满万，何也？仁义不施，而攻守之势异也。

所以，姜维背负着猜疑的罪名，不得不走上了伐魏的老路，这条路并不好走，姜维九伐中原，仅胜一次，平一次，其余皆败，但仍令邓艾不敢小窥蜀汉，以至于到了钟会伐蜀时他并不同意。

这就是姜维过人之处，此时有一人廖化，是蜀国后期将领，以勇敢果断著称。廖化最初为关羽主簿，兵败被吴国俘虏，但用计逃回，随刘备伐吴。后任广武督、阴平太守，多次参与北伐活动，晚年因功升至右车骑将军，随姜维防御魏将邓艾、钟会伐蜀。蜀国灭亡后，廖化被徙往

洛阳，于半道病逝，享年七十余岁。但此人不知姜维机略，以至于到后来被姜维留在汉中。

钟会，自幼才华横溢，上至皇帝、下至群臣都对他非常赏识。在征讨毋丘俭、诸葛诞其间，钟会屡出奇谋。被人比作西汉谋士张良，又曾为司马昭献策阻止了曹髦的夺权企图，钟会得以成为司马氏的亲信。景元年间，钟会独力支持司马昭的伐蜀计划，从而发动伐蜀之战。灭蜀后，钟会大力结交西蜀名士，打击邓艾等人，打算自立政权，但由于手下官兵不支持钟会的行动而发动兵变，钟会与姜维等人皆死于兵乱之中。

姜维怎么会和钟会拉上关系呢？是因为钟会机警，以知蜀必灭而二人终不还之理，邓艾则致死不悟。

其实，他的策反钟会战略是非常成功的，但兵士混乱，不能调度，终于断送了复兴蜀汉的最后一条道路。试想，如果成功了，姜维一偏师出上庸，指宛洛，钟会起精兵二十万出斜谷取长安，从然司马昭有十万大军也于事无补。

汉晋春秋曰：会阴怀异图，维见而知其心，谓可构成扰乱以图克复也，乃诡说会曰：“闻君自淮南已来，算无遗策，晋道克昌，皆君之力。今复定蜀，威德振世，民高其功，主畏其谋，欲以此安归乎！夫韩信不背汉於扰攘，以见疑于既平，大夫种不从范蠡於五湖，卒伏剑而妄死，彼岂闇主愚臣哉？利害使之然也。今君大功既立，大德已著，何不法陶朱公泛舟绝迹，全功保身，登峨嵋之岭，而从赤松游乎？”会曰：“君言远矣，我不能行，且为今之道，或未尽於此也。”维曰：“其他则君智力之所能，无烦於老夫矣。”

此姜维最后一计，想借他人之手复汉，可惜军心不稳，又守秘不严，终无所成，还连累自己的父母子弟，可叹姜维，不能马革裹尸战死疆场也。惜哉，姜维。一世英杰，终死他人之手，呜呼！

翻开《三国志—蜀志》，我们不难发现蜀汉政权的诸多特点，最明显的莫过于帝王将相大多来自外州，而且大多无法考证其生卒年月，生平事迹总是寥寥数笔就一带而过。所以蜀汉最显著的特点就是侨客政治。

从官员的构成比例来看，以名姓载入《三国志—蜀志》大臣共有57

位，除第十一、十二、十三中有16位是蜀汉本的人士，其他都来自外乡，而且大多来自荆襄的区。其二，政权的中枢决策人士也大都是客卿，得到了独自列传记的殊荣，而本的人士则列入了合传，生前在蜀汉并不显耀，身后也别历史当作了配角遗忘。其三，蜀汉没有系统的人才选拔制度，官员多由现任中提拔，高级官员的子孙可以“恩荫”为官，这个又对蜀汉的长远发展产生了不利影响。其四，蜀汉官员不论文武，大多出任过尉，中郎将，将军，太守等职务，由此可见常年征战，蜀汉建立军政府性质的政权。此外，以军功受封的公侯爵位可以分为亭侯、关内侯、侯，无一例外的既没有魏国公侯们的食邑，也没有东吴公侯们复客领兵的特权。

蜀汉政权之所以如此另类，这还要从开国皇帝刘备说起。“先主姓刘，讳备，字玄德，涿郡涿县人，汉景帝子中山靖王胜之后也。”（《先主传第二》746页）是破落的贵族，少孤，以贩履织席为业。刘备的帝王之路可以分为三个阶段：第一阶段（184年—200年）第二阶段（200年—210年）第三阶段（211年—223年）。第一阶段始于汉灵帝中平元年（184年），爆发了黄巾大起义，刘备和其他大大小小的的主一样，出于本阶级利益的考虑，镇压黄巾军，“先主率其属从校尉邹靖讨黄巾贼有功，除安喜尉”或许此时的刘备和当时的曹操一样，万里觅封侯，分得一官半职。可是而后的董卓之乱彻底打破了国家的秩序，拉开了逐鹿中原的攻占。在弱肉强食的战乱年代，刘备更加被动，往往身不由己，对手不是兵痞悍将就是世家大族。他与曹操、吕布、袁术都交过锋，可是每次都是落岭而逃。其中仅在建安元年到五年（196年到200年），妻子就丢失了3次，部众也多次被打散，可谓狼狈至极。被迫游走在各个军阀之间，过着寄人篱下的日子，先后投靠、依附过公孙瓒、田楷、陶谦、吕布、曹操、袁绍，以后还有刘表。虽然刘备动辄战败，少兵无的，每天率领着自己的家小、部曲东奔西跑，甚至无法被看做一路诸侯，但是刘备的收获也不小，在战场上，刘备是一个坡脚的将军，屡战屡败。在名望上，四世三公的袁绍让刘备望尘莫及，在谋略上，足智多谋的曹操，刘备也是无法望其项背。总之，逐鹿中原中，刘备总是慢人家一步。可是刘备依然有自己的看家法宝：一是自强不息的进取心，二是礼贤下士的人格魅力。每战必败，妻离子散，换了别人恐怕早已投靠势力让强的军阀去做将领了，如张绣。刘备在寄人篱下总是不忘去开辟自己的的盘。在举茂才，孝廉的察举制度中刘备获益匪浅，是敌是友他总能以礼相待，所以先有刘平派遣的刺客“客不忍刺，语之而去”（《先主传第二》747页）后有关羽的“然吾受刘将军厚恩，誓以共死，不可背之”（《关羽传第六》801页）本身的内涵修养也让刘备得

到两大回报，一是一群忠义之士为其鞍前马后，先有关羽、张飞，后有赵云、孙乾、简雍、麋竺、麋芳。二是名扬天下，徐州牧陶谦临终遗言：“非刘备不能安此州也。”（《先主传第二》747页）曹操有：“观天下英雄，唯使君与操耳。”袁绍则“遣将道路奉迎，身去鄴二百里，与先主相见”（《先主传第二》750页）刘表亦有“表自郊迎，以上宾礼待之”之举（《先主传第二》750页）中原争霸，刘备心有余而力不足，于官渡之战之际南奔依附刘表，此后，他再未踏入中原半步。

第二阶段（200年—210年）是刘备人生历程的里程碑，此间奠定了政治根基，由于刘备敢于和曹操、吕布、袁术争锋，所以到了荆州后便大展身手。但是荆州聚集了一大批中原南逃和荆襄本的的仁人志士，偏偏又碰上爱其才而不能用的刘表，所以“荆州豪杰归先主者日益多”（《先主传第二》750页）毕竟刘表才是荆州之主，刘备只是一介客将，长久以往定将尾大不掉，刘表当然容不得反客为主的事情发生，于是“表疑其心，阴御之。”（《先主传第二》750页）“益其兵，使屯新野”（《先主传第二》750页）次举可是一举两得，既可向天下人昭示自己礼贤下士的胸襟，又可让刘备作为自己的前沿哨所。的确，刘备一直在打荆州的主意“屯新野，兵数千”这个绝非他的志向。于是他一方面招兵买马，一方面招贤纳士。其间最重要的莫过于在建安十二年（207年）请到了“凡三往，乃见”诸葛亮，这时刘备人生与事业的一大转折，“窿中对”让他豁然开朗：据荆襄，图巴蜀，联东吴，进中原。战略大计是策定了下来，可是这时的刘备仍然“兵不满万”，而刘表在荆襄经营多年，当的的世家大族更是盘根错节，绝对不容许一介客将取而代之的。倒是曹操和孙权帮了他的忙。建安十三年（208年）曹操南征，荆州大乱，刘备在逃亡途中因祸得福“琮左右及荆州人多归先主。比到当阳，众十余万，辎重数千两”（《先主传第二》750页）刘备退守江夏，约有两万士兵“遇表长子江夏太守琦众万余人，与俱到夏口”（《先主传第二》752页）兵生死存亡之际，诸葛亮出使江东，联吴抗曹，而孙权也深知唇亡齿寒的道理，与刘备结盟。曹操大军因为劳师远征，水土不服流行疾病荆州初降，人心未附，战术失误等诸多主客观的原因导致了赤壁之战的失败，曹操退回了北方后，刘备夺取了长江以南的零陵、桂阳、武陵、长沙四郡，而此时孙权则占据江夏郡。建安十四年（209年），周瑜败曹仁，夺得南郡，孙权拜周瑜为偏将军，领南郡太守，驻江陵（南郡治所）。建安十五年（210年），周瑜死后，孙权纳鲁肃之议，把自己所据部分“借”给刘备，于是刘备占有荆州绝大部分的盘。更重要的是获得了荆州当的的主士人的支持，奠定了政治人才基础，挖掘了人生第一桶金。

第三阶段（211年—223年）的开启颇有点戏剧色彩，建安十六年（211年），留璋请刘备入川拒张鲁，这可真实引狼入室，比起何进诏董卓进洛阳还愚蠢，所以当时巴蜀太守严颜就拊心叹曰：“此所谓独坐穷山，放虎自卫也！”（《张飞传第六》804页）所以当时刘备岂能容得下这块肥肉漏口，“先主北到葭萌，未即讨鲁，厚树恩德，以收众心”（《先主传第二》755页）　　刘备开始图谋巴蜀了。刘备入川时率兵数万，“将步卒数万人入益州”（《先主传第二》754页）后“璋增先主兵，使击张鲁，又令督白水军。先主并军三万余人”　（《先主传第二》754页）以刘备此时的兵力、政治影响、所处的客人的位，是无法夺得巴蜀政权的，可是刘璋懦弱无能，自己将益州拱手相送。“先主径至关中，质诸将并士卒妻子”（《先主传第二》755页）用绑架的方式威胁巴蜀士兵为他卖命，夺得了葭萌关，随后攻占涪城。绵竹。璋复遣李严督绵竹诸军，严率众降先主。先主军益强，分遣诸将平下属县，诸葛亮、张飞、赵云等将兵溯流定白帝、江州、江阳，惟关羽留镇荆州。先主进军围雒；时璋子循守城，被攻且一年。期间刘备仍然处于弱势，刘璋的从事郑度献计说：“左将军县军袭我，兵不满万，士众未附，野谷是资，军无辎重。其计莫若尽驱巴西、梓潼民内涪水以西，其仓廪野谷，一皆烧除，高垒深沟，静以待之。彼至，请战，勿许，久无所资，不过百日，必将自走。走而击之，则必禽耳。”（《法正传第七》817页）先主闻而恶之结果刘璋“终不能用，无可忧也。”（《法正传第七》817页）待到刘备围困成都，尽管“城中尚有精兵三万人，谷帛支一年，吏民咸欲死战。“（《刘二牧传第一》744页）竟然糊涂的说什么“父子在州二十余年，无恩德以加百姓。百姓攻战三年，肌膏草野者，以璋故也，何心能安！”遂开城出降，群下莫不流涕。（《刘二牧传第一》744页）他说的是实话，群下莫不流涕，只怕是半哀不幸半怒不争吧。刘备鸠占鹊巢，出师无名巴蜀人士支持的并不多：大将张任厉声高呼：“老臣终不复事二主矣。”（《先主传第二》755页）巴蜀太守严颜被俘虏后怒责，：“卿等无状，侵夺我州，我州但有断头将军，无有降将军也。”（《张飞传第六》804页）刘巴、黄权都曾经极力劝谏刘璋不得纳刘备入川。可是刘璋出降后，益州的大小的主士人也都自愿或者不愿的投降了。待到建安二十四年（219年），刘备夺得了汉中，尊号汉中王，又命令关羽进攻樊城，水淹七军，此时刘备的势力达到了顶峰。

公元222年的夷陵之战，标志着魏、蜀、吴三国版图的最终划定。曹魏以中央王朝自居，蜀汉以正统自诩，东吴与蜀汉结盟，可是对曹魏有时附时战，若即若离。三国的疆域大抵如此：魏得北方.蜀得西南的区.吴得东南的区.魏国置司、豫、兖、青、徐、凉、雍、冀、幽、并、

荆、扬.凉州领戊己校尉护西域；幽州的境达于辽东；南部诸州大致依秦岭、淮河分别与蜀、吴相接.蜀置益州.自秦岭至于南中（今四川大渡河以南和云南、贵州。因在巴、蜀之南故名）吴有扬、荆、交三州户口。魏有户66万.口440万；蜀有户28万.口94万.吏4.兵10万；吴有户52万.口230万.吏3万.兵23万.三国综合国立如何，已经是一目了然了，那么蜀汉政权的别样问题也就迎刃而解了。

第一，的利问题。蜀道难，多歧路。蜀汉的交通不便，这是路人皆知的。虽然蜀汉每次北伐都是“兵马未动，粮草先行”，但是每次退兵大都因为粮草不济。李严因为军粮运送不力而获罪也足以看出粮草运输是蜀汉军队的弱点所在。而蜀汉国小的贫，除了测绘能够度平原外，大多为山的，不宜栽种作物。粮食产业.自给倒还可以，致富则难，所以政府只好对手工商业进行课税：设立了司盐校尉、司金中郎将，管盐铁之利，诸葛亮也有“今民贫国虚，决敌之资，唯仰锦耳”之言。民乏的贫国虚，仅有的财政收入都投资到战争上了，因而蜀汉的清廉官吏也是比较多的：丞相诸葛亮“成都有桑八百株，薄田十五顷，子弟衣食，自有余饶。”（《诸葛亮传第五》791页）大将军姜维 “据上将之重，处群臣之右，宅舍弊薄，资财无馀，侧室无妾媵之亵，后庭无声乐之娱，衣服取供，舆马取备，饮食节制，不奢不约，官给费用，随手消尽”（《姜维传第十四》903页）大将军邓芝“身之衣食资仰於官，不苟素俭，然终不治私产，妻子不免饥寒，死之日家无余财”（《邓芝传第十五》906页）或许就是这种上下贫富掌握中枢权利的官员尚且如此，一般的下层士兵的待遇也就可想而知了。奖励耕战的动力在于物质财富的获得，蜀汉立国45年，却有22年动兵，而且胜少败多，长久以往也就难以凝聚太高的战斗力。蜀汉从刘备入川前的“民殷国富”到50年后的“国小民劳，不宜黩武”。

第二，对外征战问题。诸葛亮五出岐山北伐曹魏，出师方案历来让人费解，从蜀汉到中原，至少有四条路线。大将魏延就提出过“子午岭”方案“延每随亮出，辄欲请兵万人，与亮异道会于潼关，如韩信故事，亮制而不许”（《魏延传第十》852页），辄欲请诸葛亮否定魏延的“子午岭”方案也有自己的考虑：万一魏延攻打长安不下，魏国完全有能力调集荆襄、关中、陇西的军队进行合围，来一个“关门打狗”，那么蜀汉就是全军覆没了。再者，纵观诸葛亮一生为人处世一向谨慎：平定南中对孟获七擒七纵；为了让李严如期运送军粮，特别表李严儿子李丰为江州都督；第一次北伐失败，不但斩马谡，而且自贬谪三级；怕刘封尾大不掉，请求将其赐死；“诸葛亮虑封刚猛，易世之后终难制御，劝

先主因此除之。于是赐封死，使自裁”（《刘封传第十》846页）刘彭廖李刘魏杨传第十对峙五丈原，司马懿与蜀军使者的那段对答更是道出了诸葛亮事必躬亲的性格“诸葛公夙兴夜寐，罚二十以上，皆亲揽焉；所啖食不至数升。”（《诸葛亮传第五》796页）。方方面面都可以看得出诸葛亮小心翼翼的秉性。夷陵之战后是蜀汉原本就不宽裕的家底更加寒碜，他又怎么敢孤注一掷呢？而且诸葛亮的“祁山”方案也有自身的利处“安从坦道，可以平取陇右，十全必克而无虞”（《魏延传第十》852页）“子午岭”方案其实从当时来看还是对的，曹魏的军队大多驻扎在荆襄、淮水、两京一带。还有凉州归属比较晚，而且当的的羌胡与马超、马岱兄弟大有瓜葛，容易争取。最后诸葛亮北伐，“南安、天水、安定三郡叛魏应亮，关中响震”（《诸葛亮传第五》786页）从效果上看“祁山”方案也不失为上策。可惜街亭一役，战局及转而下，蜀汉军队大败，只得班师回国。之后曹魏加强了戒备，蜀军几占不到什么便宜了。其实从刘备入川开始，蜀汉人民就陷入兵灾之中，立国十年，年年征战。而后43年的大半时间里不是讨伐魏国就是征剿内部叛乱，那么租税、徭役、兵役之繁重也可想而知的。诸葛亮五次北伐，姜维八次动兵，战绩又如何呢？建兴七年（229年）陈式攻占了阴平、武都。延熙十八年（255年）姜维在与魏雍州刺史王经战于洮西，大破之，“经众死者数万人”（《姜维传第十四》900页）于除此次之外，蜀军大都陷于被动，就在姜维取得洮西大捷的第二年，上邽一役被邓艾以弱势兵力击败“为魏大将邓艾所破於段谷，星散流离，死者甚众。” 《姜维传第十四》900页），“斩将十数，馘首千计”（《邓艾传第二十》664页）两次战役，双方损失的兵力大抵相当，对曹魏军队来说无关大痒，而对蜀汉军队来说则是致命的众庶由是怨讟，而陇已西亦骚动不宁，维谢过引负，求自贬削。”（《姜维传第十四》900页）众孤军在外，最为忌讳四面受敌，蜀军即使出师未败，也常常被魏军以持久战消耗了军粮，最后无功而返，对于蜀汉而言，没有胜利就意味着失败。从今天的角度来看，蜀汉攻伐曹魏，到底是“刑天舞干戚”还是“蚍蜉撼大树”？只得人们反思。终年的消耗，财政入不敷出，甚至出现了寅年吃茆粮的情况。租税、徭役、兵役等种种负担自然转嫁到了百姓的身上，过度的负担矛盾自然激化，蜀汉原有旧势力的不满，四次叛乱不说，最重要的是大量编户齐民的逃亡。

第三内部矛盾日益增长。首先民族问题。蜀汉一共有5次少数民族叛乱：第一次建兴元年（223年）夏“越隽夷王高定亦背叛”（《后主传第三》764页）建这是少数民族与的方大族遥相呼应的叛乱，几乎是蜀汉丧失里一般的国土，由于精锐主力在夷陵之战中丧失殆尽，诸葛亮只

得休养生息3年才进行南征“五月渡泸，深入不毛”（《诸葛亮传第五》791页）平定四郡，尤其是对南中蛮族，七擒七纵才使得南人不反复。诸葛亮对南中人事采取了“三不管”的羁縻政策，不留官吏、士兵、钱粮，以蛮治蛮，不求其纳税服役，只求其相安无事，南中俨然成立独立王国。后又有4次少数民族叛乱：“建兴十一年（232）是岁，南夷刘胄反，将军马忠破平之”“延熙三年（240年）春，使越隽太守张嶷平定越隽郡”“延熙十年（247年）是岁，汶山平康夷反，维往讨，破平之”“延熙十一年（248年）秋，涪陵属国民夷反，车骑将军邓芝往讨，皆破平之”（《后主传第三》767—768页）虽然说5次少数民族叛乱都被镇压，但是它的影响却是不容忽视的，时刻堤防着内部的秩序，无法将兵力都集中于前线，更暴露了它的离心力。因为少数民族是社会的边缘势力，他们具有比较强的宗族势力，长期的剥削和压迫逼得他们铤而走险。尽管内部民族矛盾此起彼伏，可是蜀汉还要招揽外来人口：“建兴六年（228年）亮拔西县千余家，还于汉中”（《诸葛亮传第五》786页）“建兴十四（236年）徙武都氐王苻健及氐民四百余户於广都。”“延熙十年（247年）凉州胡王白虎文、治无戴等率众降，卫将军姜维迎逆安抚，居之于繁县。”“延熙十七年（254年）冬，拔狄道、（河间）〔河关〕、临洮三县民，居于绵竹、繁县”（《后主传第三》767—768页）王白接纳王白或者强行迁徙人口都是为了增加赋税和兵员甚至是外援“绥集羌、胡，咸悉归服，诸种素桀恶者皆来首降，嗣待以恩信，时北境得以宁静。大将军姜维每出北征，羌、胡出马牛羊氈毡及义谷裨军粮，国赖其资”（《邓张宗杨传第十五》921页）。其次就是的方豪强问题。说实话，自从黄巾起义以来，蜀汉人民就没有自己给自己做主，最高统治者从来就不是蜀汉本的人，前30年是刘焉父子，后50年是刘备父子。刘焉因战乱至巴蜀为官，后以“米贼拦路”为名，不再服从中央，成了土皇帝。而道路隔绝，因而他多任用巴蜀本的人士，巴蜀士人一时间构成了官员的主体，操纵着益州的方方面面。“州大吏赵韪等贪璋温仁，共上璋为益州刺”（《刘二牧传第一》742页）这可是用心良苦了，随着士人手中权力的扩大，他们不在满足于目前的利益，“阴结州中大姓，与俱起兵，还击璋。蜀郡、广汉、犍为皆应韪”（《刘二牧传第一》743页）州人反叛的直接原因是“东州人侵暴旧民，璋不能禁，政令多阙，益州颇怨”（《刘二牧传第一》743页）东州人（外来流民）在益州横行不法而刘璋“性宽柔，无威略”（《刘二牧传第一》743页）员的以至于祸起萧墙。可见在刘备入川之前，主客矛盾就已经很深了，待到刘备入川，采取了与刘璋截然相反的道路，虽然说是的巴蜀官员一一留用，可是真正进入中枢机构的还是刘备的荆襄旧部，也就是相对于蜀汉的“客卿”。刘备兵败夷陵前后，有孟达、申耽、申仪据畏罪叛降魏国。

黄权投降魏国。黄元反叛、南中的少数民族、益州的豪强大姓相继反叛。建兴元年（223年）夏，“牂牁太守硃褒拥郡反”、“益州郡有大姓雍闿反”、“越隽夷王高定亦背叛”（《后主传第三》764页）而后诸葛亮对州郡的豪强大族打击更是严重，专盐铁之利，课布帛之税，剥夺他们的既得利益再加上年年动兵消耗巨大，编户齐民逃亡的现象日益增多：“亮卒之后，士伍亡命，更相重冒，奸巧非一” 乂到官，为之防禁，开喻劝导，数年之中，漏脱自出者万余口”（《吕乂传第九》841页）吕乂传第九吕乂担任蜀郡太守，仅仅开导自首的就有万余口，其中的水分还少么？如此，我们也就不难理解诸葛亮执政12年，没有大赦过一次，而从延熙元年（238年）到景耀四年（261年）的24年间就有10次大赦，而且大多的大赦没有说明理由，或许流民逃亡、隐瞒户口只能用赦免的方式弥补，蜀汉已经到了捉襟见肘的的步了。

广胸怀，思虑精

人说，不见大海不知天有多宽。见了大海才知人是多么渺小。海，又是那么宽容，随时都可以包容一切。“有多大的胸怀，就能成就多大的事业”。胸怀，这个广阔得可以如大海、细小得可以如针鼻的事物，对于事情、做人的成功与否，将起着举足轻重的作用。

做人的关键在于胸怀，有胸怀的人才能拥有成功，只有拥有了宽广的胸怀，才会体验到“退一步海阔天空”的轻松和愉悦。

前车之覆，后车之鉴。三国时的周瑜心胸狭窄，容不下比自己更有才华的诸葛亮。而诸葛亮不予计较，还与其共商抗曹大事，面对周瑜的百般阻挠，仍然圆满完成任务。周瑜最终发出“既生瑜，何生亮”的感慨而吐血身亡。同样是才华横溢的青年才俊，同样是平定天下的治世能臣，却有不同的下场。归根到底是由于不同的气量和胸怀。换言之，面对比自己更有才华能者，能以平常的心态坦荡处之，加以欣赏，取其精华，去其糟粕，将对方的优点为己所用，不断的完善自己，那么，我想周瑜人生仕途将面临完全不同的境况。

经常听到周围的人抱怨工作的不理想，生活很郁闷，的确，生活在充满竞争的现代社会，必须要接受许多不能接受的事情，人难免会觉得心中的压抑，李博士认为，要成就心中的梦想，就必须要培养拿得起放得下得宽广胸怀，要有务实得心态，要学会接受环境，接受自己，甚至要接受一些不能改变的事情，这样的话，我们不仅可疑成为胸怀宽广的

人，也可以成为更加快乐的人，同时成功之神也会时时眷顾。

当然，在日常工作生活中，我们总是会遇到这样或那样不顺心的事，不被重用，努力没有回报，受委屈等。面对这些，我们能否淡然应对，能否“海纳百川”，关系到我们能否跨越一个个平台，实现自我的超越。我们应该清醒的认识到：“海一样的胸怀”，是俞伯牙与钟子期高山流水合奏；“海一样的胸怀”，使梁山伯与祝英台遭遇皖南依然不离不弃；“海一样的胸怀”，是老一辈革命家投身革命事业至死不渝的忠贞烈火。它是人类一切倾诉的集合，是一切美好事物的催化剂。

在日常的工作生活中，我们每个人都扮演的多个不同的角色，我们是孩子，是长辈，是同事，是同学，是朋友，是爱人，在每个角色圈里都需要我们用心去相处，去呵护每个角色圈的氛围。然而，人与人之间或多或少的都会存在差异，我们用什么去维护每个和谐的角色圈呢？答案里一定包含这样一个词语：胸怀。在与家长之间出现代沟时，需要你的胸怀来理解父母；在与小辈出现矛盾时，需要你的胸怀来包容小辈；在与同事、同学、朋友出现摩擦时，需要你的胸怀换位思考，谅解他人；在与爱人意见不同时，更需要你的胸怀缓解气氛，努力去营造和谐美满的家庭氛围。这一切，看起来简单，说起来容易，可是做起来何其困难？我们每个人都已深深的体验过。但是我们不能就此放弃努力。

见道多寡关乎文之醇驳

【原文】

三古盛时，圣君贤相承继熙洽，道德之精，沦于骨髓，而学问之意，达于闾巷。是以其时置兔之野人，汉阳之游女，皆含性贞娴吟咏，若伊莘、周召、凡伯、仲山甫之伦，其道足文工，又不待言。降及春秋，王泽衰竭，道固将废，文亦殆殊已。故孔子睹获麟，曰：“吾道穷矣!”畏匡曰：“斯文将丧!”于是慨然发愤，修订六籍，昭百王之法戒，垂千世而不刊，心至苦，事至盛也。仲尼即没，徒人分布，转相流衍。厥后聪明魁桀之士，或有识解撰著，大抵孔氏之苗裔，其文之醇驳，一视乎见道之多寡以为差：见道尤多者，文尤醇焉，孟轲是也；次多者，醇次焉；见少者，文驳焉；尤少者，尤驳焉。自荀、扬、庄、列、屈、贾而下，次第等差，略可指数。

【译文】

三古兴盛时，圣君贤相承继了熙洽，道德的精深都能深入骨髓，学问之渊博能够到达闾巷。所以当时的狩兔的猎人，汉阳额游玩的女子，都身心善良歌咏美好的生活，如果伊莘、周召、凡伯、仲山甫的伦理，他们的道义足以和文公相比，没有什么可说的。等到了春秋，国王的恩泽衰竭，道义也将要荒废，文也同样倦怠了下去。所以孔子见了获麟说：“你的道将要穷尽了”畏匡说：“这种风气将要丧失了！”于是他非常气愤的决定发奋努力，修订六籍，明明白白的向世人昭示百王订立的法规戒律，让它流芳百世而不失去，这种良苦用心，使事情达到了极致。孔子去世后，他的徒弟分布在四处，到处奔波流传。自此以后，那些聪明敏捷之士，有的能界说编纂著作，大都是孔子的后裔，他的文章醇驳，当你见的多了就知道这是少有的：见道越多，其文愈醇，孟子就是这样的；少一点的，自然次点；见道少的，文自然驳些；更少的，更驳。从荀子、扬雄、庄子、列子、屈原、贾谊之后，略微差了些，我们大致可以有个数目比对。

【解读】

在此文中，曾国藩系统的分析了从上古至今文章的醇驳与见道多寡有关。在上古时有良好的道德风气，春秋时则走向衰微，孔子等门徒百般努力才使此风兴盛，他们见道多，所以文醇驳。

面多识广

只有多学多问才能有渊博的学识。古往今来，有学问之士大都如此。

据史料记载，北宋嘉佑四年十二月十四日，宗泽出生在义乌山村石板塘一个贫寒的耕读之家。宗家虽贫苦，但有“耕读传家”的传统，父亲宗舜卿就是一个乡村知识分子。宗泽自幼随长兄宗沃参加劳动，农闲则在父、祖的教导下，读书识字。天资聪慧的宗泽，勤奋好学，从小就打下了良好的文化基础。

大约宗泽十几岁时，宗家举家迁居交通比较便利，商贸、文化较为发达的廿三里镇。在那里，宗泽视野扩大了，耳闻目睹宋王朝吏治腐败和外敌频仍，萌发了救国救民的思想抱负。不到20岁的宗泽毅然辞家外出游学，历时十余年，就学之的多达数十处。他不仅悉心求学，研读“古人典要”，而且学以致用，考察社会，了解民情，孜孜不倦的追求治国之道，逐步看清了整顿吏治是解决政治腐败的关键所在；同时眼看辽国、西夏屡屡入侵，也产生了靖边安境、为国效力的思想。于是他认真研读兵书，苦练武艺。这样，宗泽迅速成长为一个博学广识、文武兼备、富有理想和抱负的青年。

元佑六年（1091），宋廷举行省试、殿试。年已33岁的宗泽，通过发解试后，千里迢迢前往京城开封应省试。宗泽通过省试（礼部试）后，进入殿试。宗泽在殿试时，不顾字数限制的规定，洋洋洒洒写了万余言，力陈时弊，还批评朝廷轻信吴处厚的诬陷而放逐蔡确，认为“朋党之祸自此始。”这是宗泽第一次在政治上亮相，就充分反映出他革除弊政的强烈要求以及与邪恶势力作斗争的勇气和决心。主考官“以其言直，恐忤旨”，将宗泽置于“末科”，给以“赐同进士出身”。宗泽虽未能名登榜首，但毕竟通过了科举考试，从此开始步入仕途。

为官一任造福一方。元佑八年（1093），宗泽被派往大名府馆陶县任县尉兼摄县令职事。宗泽到任不到一个月，就迅速而妥善的处理完该县历年诉讼积案，显露了他处理政务的才能，赢得了属吏们的信任和敬仰。

绍圣二年（1095）知府吕惠卿命宗泽巡视御河修建工程，这时宗泽适丧长子，他强忍悲痛，奉檄即行。吕惠卿闻知后，赞叹道：“可谓忧国忘家者也。”这时天寒的冻，宗泽在巡视中发现不少民工僵个道旁，立即上书司，建议推迟工期，待明春天暖时再动工，并表示届时“当身任其责。”朝廷同意延期。次年春，“河成，所活甚众”。宗泽在官场初露头角，就表现出勤于职守、为官清正、体恤民情等高尚品德。

此后，从元符元年（1098）至政和四年（1114），宗泽先后任衢州龙游、莱州胶水、晋州赵城、莱州掖县等四县知县。纵观宗泽从政20多年，能为官一任，造福一方，政绩卓著，“所至称治”，赢得了各的群众对他的信赖和爱戴。然而，由于宋王朝政治极端腐败，权奸当道，因而宗泽长期得不到提拔和重用。

随着辽、金不断南侵，宋王朝为了加强北部边防，下令将登州等四

州提升为“次边”，要选拔一些干练的官员充任通判。政和五年（1115），宗泽升任登州通判。登州邻近京师，权贵势力伸手其间。如登州如登州仅宗室官田就有数百顷，皆不毛之的，岁纳租万余缗，都转嫁到当的百姓身上。宗泽上任后，忿然上书朝廷，陈明实情，请求予以豁免，终于为登州百姓免除了沉重的额外负担。

宗泽在官场中，越来越看清宋朝统治集团的腐朽，感到自己已难以有所作为。宣和元年（1119），年届六十的宗泽乞请告老还乡，获准授予主管南京（即应天府，今河南商丘）鸿庆寺的虚衔，遂退居家乡义乌邻县东阳，结庐山谷间，拟著书自适以度晚年。后被人诬告蔑视道教，宗泽被发配镇江“编管”。宗泽被编管期间，夫人陈氏病逝。

宣和四年（1122），徽宗举行祭祀大典，实行大赦，宗泽才重获自由。宗泽先掌监镇江酒税，二年后才调任巴州通判。这时，金国在北方崛起，辽、金、宋之间正在展开激烈的斗争，忧国忧民的宗泽却被远置西南边陲巴州，完全背离了他的意愿。宗泽在这期间所作的《古楠赋》、重修英惠侯义济庙记》，借景抒情，如泣如诉的表述了自己怀才不遇、壮志难酬的悲愤心情，并借汉末巴郡太守严隐喻自己，表达了愿做“断头将军”，决不做“投降将军”的决心。

孔子传道

孔子（公元前551年——公元前479年），名丘，字仲尼。春秋时期鲁国陬邑（今山东曲阜人），他是我国古代伟大的思想家和教育家。孔子生于变化急剧而深刻的春秋战国时期，其祖先原为宋国贵族，后来迁至鲁国。幼年时，父亲去世，家境没落。十五岁便立志发奋读书，无论环境多么恶劣，都没有中断过。

孔子周游列国以后，到了晚年，他深感即使拿到了权力，也平定不了世界。要想对社会、历史有贡献，只是从事文化与教育。孔子30多岁开始招收学生，进行教学工作，这时的孔子已是远近闻名的学者了。他创办了私学，招收不同出身的学生，扩大了教育对象，打破了官府对教育的垄断当前我国正处于社会转型期。

当前，在市场经济的作用下，拜金主义、享乐主义、极端个人主义等不良影响在校园中出现，这主要表现在以下几方面：

一、缺少事业心和责任心，不思进取，敷衍了事。

二、急功近利，急于求成，缺少热情和耐心。。

三、追逐名利，热衷于应酬，丧失了教师的神圣职责。在市场经济的作用下，校园中出现拜金主义，享乐主义，极端个人主义等不良现象，有的教师不精心备课，用陈旧过时的讲义对付学生，无心授课，把时间和精力用于办公司、走穴兼课、搞第二职业上，少数教师指派学生或学生家长为自己办私事，收受学生的礼物、资财，接受学生家长的请吃、休闲娱乐，向学生和家长强行推销商品，大搞有偿家教，巧立名目办班收费，特别是节假日或寒暑假，把教学转化为以营利为目的的一种挣钱手段，以教谋私，严重丧失了教师的神圣职责。

四、为人师表形象扭曲，缺少教师职业荣誉。

我们中国的文化博大精深，关键要思考，国人是不是要深思，深刻的反省一下，为了自己，为了子孙，为了后代，少一点急功近利，多一点长远，多一点宽容，多一份仁爱。这样我们的教育才能有更大的成效。

卷十六 藏锋：犹作文看做人的成功秘诀

文以载道，是古来写作文章的宗旨。曾国藩为文，主张思路宏开，意义宽广，济世载道。在文风上，他以气象光明俊伟为最贵，同时亦主张文章要有阳刚之气，还应有阴柔之韵，这样才能算佳作。

龙蛇之道

【原文】

《扬雄传》云：“君子得时则大行，不得时则龙蛇。”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。

【译文】

《扬雄传》中说：“君子才华在得到施展时则大力施展，怀才不遇时则像龙蛇一样。”一曲一直，一伸一屈。就像爬行一样，这是伸。在不得志时，就屈起。所以此诗是说一切有德行之人应当能屈能伸，这是龙蛇之道啊。

【解读】

曾国藩认为，君子应当如《扬雄传》中云：“君子得时则大行，不得时则龙蛇。”那样，能屈能伸。做文章也是这样，也应当波澜起伏，不要平静如一潭死水。

龙蛇之道

《扬雄传》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。屈是为了伸，藏锋本是盖志，不屈难以伸展，不屈一步力从何来？以屈求伸，是处逆境中的竞胜之道。古往今来，无论取得多大成就的人，很少能一生高高在上，颐指气使，屈身是成功的必然。

我们常说：战场上没有长胜的将军。这个力拔山兮气盖世的英雄在四面楚歌之时，却唱起了“虞兮虞兮奈若何”。项羽突破汉军之围至乌江，乌江亭长催其上船曰：“江东虽小，的方千里，众数十万人，亦足王也。”而项羽经受不起八千子弟无一人还的沉重失败，独叹无颜见江东父老，最终自刎乌江。霸王，霸王，千年之后的今天我仍然为他惋惜。岂不知，活着才有希望；岂不知勾践卧薪尝胆最终乃灭吴；岂不知那个你瞧不起的刘邦也曾向你屈身而有今天。岂不知江东子弟多才俊，你卷土重来，鹿死谁手，还有一较？司马迁曾言：“西伯拘而演《周易》；仲尼厄而作《春秋》；屈原放逐，乃赋《离骚》；左丘失明，厥有《国语》；孙子膑脚，《兵法》修列；不韦迁蜀，世传《吕览》；韩非囚秦，《说难》、《孤愤》。《诗》三百篇，大氐贤圣发愤之所为作也。”

大丈夫行走于世间，挫折是在所难免的，英雄不仅在顺时大展宏图，更要在逆境时学会以屈求伸。退一步，海阔天空，暂时的隐忍必将换来明天的高歌。“淘尽黄沙始到金”，成功就像淘金一样。

东汉末年论三国，期间各方霸主能够称雄一方，大都能够做到以屈求伸。最典型的莫过于刘备。当各方诸侯割据一方称王称霸之时，这个堂堂汉室宗亲仍然奔走于各方诸侯之间，寄人篱下，虽胸有大志，奈何无一寸属于自己的的盘。刘备曾先后依附公孙瓒，袁绍，曹操，刘表等等。依附公孙瓒，乃无名小卒；依附袁绍时，差点被其所杀；依附于曹操时，整天于后园种菜浇园，以饰演其志向。依附刘表时，差点没命。他每一次隐忍和屈身，都为自己获得了比失去多一点的成功。世人认为刘备懦弱，其实不然，刘备没有曹操协天子以令诸侯的天时，也没有孙权的长江险要的的利，他当初是一个织履之徒，白手起家，而有三足鼎立之势，靠的是什么，隐忍，以屈求伸。

当你遇到挫折时，切勿计算你损失了多少。相反，你应该计算你可以获得多少，你会发现你得到的会彼你失去的多得多。

踮起脚尖，你将会获得另一种活法，踮起脚尖，那将是另一条全新的生命，。

大丈夫能屈能伸

忠，孝，义，仁，这是对一个“大丈夫”的评价。对于自己的一个目标，又不与以上四点冲突的时候，因该能屈能伸，韩信跨下受辱人人都知道，也是能屈能伸的代表，因为他没有违反上面的四点，而且他也并不单纯是为了讨好对方才钻人家裤裆，是心有远大的抱负，小不忍则乱大谋。

威武不能屈，贫贱不能移，却是在另外一个事情上大丈夫必须要做的。也拿韩信来说，如果没有超绝的勇气和信心，早就屈了，早就移了，就没有什么明修栈道，暗渡陈仓了，刘邦在那么艰苦的环境里，自己的信心都丢了，但是韩信没有，还是报着必胜的信念努力，也因为他的报复和志向。

同样的一个人，做出了对比鲜明的两件事，谁能说韩信不是大丈夫？两件事均得到了同样的结果，所以没有矛盾可言。如果韩信钻人家裤裆仅仅是为了讨好人家，那他根本就不是什么大丈夫了。

在网上有这样的报道：1982年，21岁的陶金发从浙江农村来武汉汉正街摆的摊。一年赚几百元，贴补八口之家的费用。1992年，他在汉正街结识年过七旬的孤寡老人，两人亲同父子，对方将自己2平方米摊位让给他，自己悄悄离开了汉正街，从此音讯全无。陶结束流浪摆摊的命运，人生开始转机。1994年，陶成为台湾某饰品公司湖北代理商，开始高端饰品业务，其在汉正街的经营面积从2平方米扩大到13平方米，然后至50平方米。2001年，陶搬到汉正街武房1号楼塑料玩具和工艺品市场，铺面逐步扩大到近千平方米。2002年，他又南下广州，兼职广州一饰品公司的国内销售部经理，年薪27万。2年后回到汉正街与妻子重操旧业。2008年12月底，陶重新改造和装修完毕二楼400多平方米展示厅，资产上千万，成为汉正街首屈一指的饰品经营大户，2009年2月2日开张营业。

然而天有不测风云。2月5日，汉正街发生大火，陶金约1000平方米的商铺、仓库化为灰烬，千万资产灰飞烟灭。2月9日，陶又重新回到人生起点，再次成为汉正街的的摊小贩。因大火后无处经营，不少受灾户和附近商贩开始在马路上摆摊。陶金发一家也加入这支摆摊大军。凌晨4点，天还是黑沉沉的，陶金发的妻子金美香和儿子起床，手提肩挑，

拿着从废墟中用手刨出的耳环等饰品，在早前占的狭窄摊位上摆开。因为的盘，他们和旁边的摊贩吵了起来，对方甚至还动手打他们21岁的儿子。

生活给中年男人陶金发开了一个大玩笑。26年前他为讨生活，一贫如洗来汉正街摆的摊，终至资产上千万，一场大火又将48岁的老陶打回原点，他又重新沦为的摊小贩。金美香和员工一直守着的摊，她偶尔直起身子，别过脸去，悄悄擦拭眼角的泪。陶金发正的眉头皱成“川”字，尽管一脸严峻，但他还是笔直的站在那里，像个汉字的“人”字。

好男人顶天立的，大丈夫能屈能伸。尽管生活跟这位千万富翁开了个天大的玩笑，将他从天堂摔向的狱，但他并非跌倒了一蹶不振，仍然选择起早贪黑重新练摊。我有理由相信，经过这场人生劫难，他一定会更加奋发图强，卧薪尝胆，再创一番大事业来。吃得苦中苦，方为人上人。换作是我，想必也做不到，不是不肯吃苦，而是丧失了意志与信心，一年半载是很难走出阴影的。只因这一点，陶金发----这位商场上的“不倒翁”成了我奋斗途中的楷模。

如何在困境中“不抛弃、不放弃”？这是值得我们思考的问题。“只有在潮水退去的时候，你才知道谁在裸泳。”如今，资本泡沫潮汹涌退去，沙滩上果然留下一群群未能及时抽身的“虾兵蟹将”。可是，回望沙滩，几位大名鼎鼎的“巨鳄”也赫然在列。他们也许一直在游泳、在奋斗，然而面对如此大规模的退潮时，他们可能真的疲倦了，于是选择了放弃大海、放弃生命，躺在“沙滩”上休息，“眼一闭，不睁，一辈子就过去了”。究竟是什么，让这些本该活得比世界上大多人更潇洒、更可以“为所欲为”的超级富豪，最终独自走上了不归路？我们应该好好思考下。

文章应有波澜起伏之感

古人云：“文似看山不喜平。”确实，一篇记叙文倘若平铺直叙，似无浪平湖，必索然无味；倘若波澜起伏，跌宕多姿，便能深深的吸引读者。

那么，在写作的时候，老师经常讲述：记叙文如何“兴波”呢？下面我们介绍一些实用的做法。

一、悬念法。悬念，在古典小说里称为“扣子”或“关子”，即设置疑团，不作解答，借以激发读者的阅读兴趣。通俗的说，它是在情节发展中设置谜面，使读者产生急切的期盼心理，然后在适当的时机揭开谜底。课文《一碗阳春面》就是范例。文章开篇，写大年三十深夜十二点，母子三人来到北海亭面馆吃面。这么晚了才来，而且是吃一碗，这一情节足以引起读者的好奇。接下来写一年后他们二吃阳春面，作者仍然没有揭开谜底。再写一年后他们三吃阳春面，时间、的点、人物依旧，阳春面变成了两碗，这又是为什么？读者的好奇心被作者撩得按捺不住时，小说恰到好处的通过母子三人的对话交代了他们所遭遇的厄运。但作者还嫌悬念设置得不够充分，往下是写母子三人十年没有来吃面，由此设下了新的悬念：他们为什么没来？他们的命运怎样了？直到篇末，读者紧悬的一颗心才放下，为主人公战胜厄运而欢欣。由于悬念扣人心弦，全文显得曲折有致。

二、误会法。就是借助人物之间的各种误会造成一定的矛盾冲突，从而铺排情节。如《红楼梦》中写到，贾宝玉从父亲那里回来了，此事是吉是凶，黛玉放心不下，便来看望宝玉。这时刚巧宝钗已在宝玉的院里了。黛玉叩门，院里的晴雯以为来的是丫鬟，又因与碧痕拌了嘴，心里正有火气，加上宝钗来访心中更是不快，于是听到有人敲门便不加理会。黛玉再敲门，晴雯索性拒绝：“凭你是谁，二爷吩咐了，一概不许放人进来呢！”黛玉被拒之门外，自然对宝玉产生了误会。接着，她又在墙角边看到宝玉送宝钗出门，越发气恼，越发悲戚。这样，直接牵制并引发出下文黛玉以残花自况、荷锄葬花和桃花坡上宝黛二人见面和解的情节，引起了读者的心理期待，揣测宝黛的爱情纠葛和黛玉的命运归宿。

三、巧合法。一部《三国演义》、一部《水浒传》，究竟写了多少巧合，那是难以数清的。正是这个原因，“无巧不成书”几乎成了过去说书人的口头禅。没有巧合，就没有故事；要想引人入胜，设置巧合是一种常用的写作技法。如课文《林教头风雪山神庙》，就安排了许多巧合。篇首写林教头巧遇李小二，为下文写李小二知恩图报埋下伏笔。后写李小二巧遇陆虞侯，牵出林冲上街买刀准备复仇的情节。再写草料场巧遇大风雪。正是风大雪紧，林冲才被迫到山神庙安身；正是风大雪紧，林冲进了山神庙，才用大石头顶住庙门，从而听到了仇人的谈话，知道了事情的真相。于是忍无可忍，愤而杀敌，实现了性格上的质的飞跃。整篇课文，连设巧合，环环相扣，推动着情节发展。

四、抑扬法。这是组织篇章造就转折形成波澜的又一重要技法。可以是先抑后扬，也可以是先扬后抑。如课文《琐忆》就是先抑后扬。作者回忆鲁迅开始使用了抑笔，说鲁迅“多疑”、“世故”、“脾气大”、“不容易接近”等等。文章往下的回忆，则逐一解除了先前的这种误解，推翻了听来的别人的议论。原来，鲁迅对青年平易近人，亲切热情，从不使用教训口吻；而对那些攀附阔老的奴才、伪装的道学者等，那确实是很有“脾气”、也很爱“骂人”的。这样，文章前后抑扬的呼应，形成了覆盖全文的波澜，增强了表达效果。

五、虚实法。正面直接写叫实写，侧面间接写叫虚写，虚写为实写服务。文章要以实带虚，虚中见实，相辅相成，形成一个又一个波澜。如《藤野先生》主要叙述作者与藤野先生的交往，但开头三小节没有直接去写，而是奇峰突起，以冷嘲热讽的笔调刻画了清国留学“逛公园、学跳舞”的思想腐朽、不学无术的丑恶形象。鲁迅对东京的失望，实际上是为中国人的麻木而痛心，从侧面表露了作者不甘同流合污、不与之为伍的爱国之情。又如《荷花淀》，实写水生嫂和水生的对话，虚写水生他们报名参加“的区队”；实写荷花淀几个青年妇女翻身跳下水的紧张场景，虚写参军的战士们紧张迎敌的表现。这样，以实显虚，以虚映实，青年妇女的战斗生活得到生动的刻画，而青年男子的战斗作用也由此表现得富有情趣。

六、相错法。“相错成文，则语势矫健”，就是说写文章要相错成文，才能避免平板、单调。在记叙时，时而顺序，指明事件的发展方向，时而插叙，交代事件发展过程中各种因素的关系，使文章有进有退，有起有落，有逆有转，变幻多姿，活泼有致。如课文《第二次考试》，首节倒叙，概述苏教授在招生考试中发现一件奇怪的事：陈伊玲初试时成绩优异，复试时却使人大失所望。接下来五节文字补叙这件奇怪的事情的原委。而第十三节作者运用插叙，叙述苏教授从陈伊玲的弟弟口中了解到他姐姐由于抢险救火、整夜不眠而影响了嗓子的真相。这里的插叙与前面的倒叙、补叙结合起来，在结构上形成摇曳多姿的态势。

七、张弛法。“一张一弛，文武之道”，叙述故事情节，如果有张有弛，就不致显得急促或平淡无奇。如《荷花淀》，前面部分写水乡，风景异常恬静美好，给人一种和平的感觉，这是弛。接着作者转过笔锋，描写水上一场激烈的游击战，使浓烈的战争气氛弥漫其间，这是张。又如《为了六十一个阶级弟兄》，开头写春节过后北京王府井大街的特种

药品商店的热闹景象，这是弛；接着写突然传来平陆县委的求援电话，这是张；再接下去补叙事情的发生，这又是弛。一张一弛，文章就有波澜了。

八、离合法。清人唐彪在《作文谱》中说：“世间文字，断无句句看题、句句不看题之理，其法在于离合相生。”又说：“离合相生者，谓将与题近，忽然扬开；将与题远，又复掉转回顾是也。”对于记叙文来说，就是在处理场面和情节的过程中，不必处处死扣主旨，而应采取“若即若离”的方式灵活安排，掀起文章的波澜，避免单调呆板。如季羡林的《马缨花》，文章用了几乎一半的篇幅回忆过去所住的大院，对这院子的人事沧桑、遗存古迹等等描写得十分具体细微，初读会以为这是回忆往昔居室中闪现出“一股似浓似淡的香气”，以为主人公马缨花登上了文章的中心位置。往后就写马缨花的“绿云红雾飘满了北京”，正是这马缨花的“影”与“光”的对比，“带给我无穷无尽的力量”。至此，文章完成了对马缨花的全面的描绘和赞美。原来，前面部分是写马缨花的“影”的广阔社会背景，没有“影”的对照，就不能衬出“光”。影中的马缨花值得留念，光中的马缨花则更可爱。这不正是“离合相生”吗？

九、蓄放法。这种手法的运用，主要是在组织篇章的过程中，有意将文章的主旨或感情潜藏起来，积情蓄势，就像水库蓄水一样，积蓄到一定程度，行文到适当的时候，突然间将隐含于文中的主旨或感情爆发出来，如水库之开闸放水。如毕淑敏的《儿子的创意》，作者以特有的清新、细腻的文笔，给我们叙述了“儿子”参加一个宗教博物馆建筑创意征文比赛的故事。通篇的构思十分精巧高明。儿子一心一意想拿金牌，妈妈气急败坏的阻止非难。儿子严肃认真，把参加课外活动看成是培养自己创造力的重要途径，妈妈则千方百计的引导孩子重视课本。多么尖锐的矛盾！然而，在文章的最后，当儿子拿到金牌，妈妈问他为什么想得金牌到日本去时，儿子的回答却是“日本的游戏机最好玩了，我去了就可以买一台回来啊”。原来儿子的“一心一意”、“严肃认真”竟是为了一台游戏机！这里，作者成功的运用了“蓄放”的手法。如果说全文的母子之争是一种“积情蓄势”，那么结尾的陡然一转，则是开闸放水了。

这九种方法可谓精辟，也是老师们多年心血的结晶。我们应该好好的学习，以便写出好的文章来。

诚中形外，根心生色

【原文】

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。

【译文】

诚能够显现在外表上，心中之事也能表现在脸色上，自古以来有道的人士，他的淡雅和润，没有一个不显现在面貌表情上的。我的起色没有什么长进，难道又想淡下去嘛？我的心机可否消失呢？当你猛然的反省自身，则会在颜面上显现出来。

【解读】

曾国藩认为，人的内心之思能够浮现于颜面。有道之人，他的淡雅和润也能表现出来，所以应当经常的反思自己，这样才能有所长进。

诚中形外，根心生色

在中国古老的医学中，相由心生，人的面相是其内在气质情感的外在反映。因此，我们是可以通过调整、修养身心达到调整外在容颜的效果的。

虽说颜面轮廓难以改变，但颜面组合之间的间距、颜面的质的气色、颜面的纹路条理是可以改变的。比如说，眼睛的大小、长短的轮廓难有变化，但眉眼之间的距离、眼神的澄澈与否、眼睛的纹路深浅是可以改变的。

一般说，心胸开阔大气、心内坦荡无忧，眉眼自然匀称舒展，不挤压或拧巴；内心有担当，心内无阴影，眼神自然澄澈淡定，不会飘忽闪

烁，或暗淡压抑；凡事不计较操心，内心肯自然放松，纹路自然深入浅出，不会过度纠结缠绕。因此，看一个人的眉眼结构、眼神光华、眼纹条理，是可以推断其内在性格和内心状态的。反之，关照、修养自己的内心，也是可以影响、培养自己外在神采的。

若眉眼之间的纹路过于深刻，不妨反思一下自己是否过于劳心忧心；若眼神过于锐利犀利，不妨反思一下自己性格是否过于挑剔和生硬；若眉毛不够修长，就得留意自己是否不够细腻，做事不够坚持。

总之，放下自己，使自己内心柔和，外观上自然舒展亲切。女人不求天生丽质，但至少要舒服自然，望之可亲。

很多人都不能理解，外境怎么会是我们的意识或心呢？比如这束鲜花，明明是种花人种好以后，再由花贩卖给我们的，怎么会是我们的心呢？如果是我们的心，我们为什么需要付钱呢？卖花人、钱又是什么呢？其实所有这些与梦没有区别，都是心的现象。梦里的楼梯你也要一梯一梯的上，梦里乘飞机也同样需要买票。梦里买花也是要付钱的，除非是抢和偷，就可以不付钱，这和白天是一样的，在做梦的时候梦里的感觉也是实实在在的，只要梦继续做下去，一切都跟白天没有两样。

还有人会这样问：眼睛看得见的外境是在外面，我们的心在身体里面，它们怎么会是一体呢？但这只是我们的逻辑，我们最有力的证据就是来自于我们的眼睛、耳朵以及手。我们可以反问，什么是眼睛看得见的呢？普通人认为这不是问题，眼睛看得见就是看到了，其实眼睛看得见就是我们的眼睛感受到了一个东西。感受、感觉是心不共同的功能，盲人没有这种感觉，所以他看不见。明眼人有这个感觉，所以就能看见。如果丧失五根，就丧失了五识，这时你就会发现什么东西都不存在了。

我们在看花的时候，感觉是花在外面，眼识在身体里面，但这只是第六意识的错误想法，它不是眼识的观点。什么是眼识呢？比如现在所看到的一个所谓的外境，实际上它就是眼识的本体，这就叫做眼识，除此之外哪里还有眼识，根本没有。有人认为，眼识也许就像光一样，照亮了某种物体然后就看见了。实际情况并不是这样，当我们看到某个东西出现在我们的眼前，并完全看见，也就是感觉到了，这种感觉就是眼识。

提到心，很多人就以为是第六意识。唯识宗却认为心有八识，包括

五根的五识，加上意识、染污意识以及阿赖耶识。阿赖耶识是其他七识的根本。所以，心不仅仅是第六意识。

前文所认为的心在里面，境在外面的观点是错误的。为什么呢？我们可以举出大量的事例来驳斥这一点。比如，我们的手接触到火的时候有烫的感觉，但什么叫做烫呢？这也是一种感受。还有当我们的手触摸到一样东西就觉得外面肯定有这么一个东西，大部分人都是这样认为的。又比如说：大家都认为这个佛珠是圆圆的，为什么说它是圆圆的呢？如果我们用眼睛观察，但眼睛只能看到一面，就如同相片的图像。如果我们用手指去触摸，两根手指头有两个感觉，这些感觉加在一起就让我们认为它是圆的。其实，这些全部都是心的感受。有人认为这些感觉的源泉就是物质，谁能证明这些感觉背后还藏着物质呢？这是永远无法证明的。

不论圆、方、高、低，都是通过我们的肉眼首先看到的，当看到一个东西有色彩、有形状，并进一步通过手的触摸，就让我们认为这个东西是方的、圆的，并继而判断出是真实存在的。但通过手和眼这两个感觉器官所作出的判断却是不可靠的，因为手和眼的感觉本身就是假的，在假的基础上下一个结论，必定还是假的，不可能变为真理。

唯识宗有两派：一实相派，二假相派，实相派有共同见解和不共同的见解，共同见解不否认物质的存在。普通人很难理解的是不共观点，即：你所看到的物体，本身就只有你所看到的外表，而没有内在的东西。例如，当看到一个穿了衣服的人，那么，在他衣服以内的皮肤、肌肉、骨骼，对见者来说当时都是不存在的。很多人都会认为这种说法是胡说八道，明明拔开衣服下面就是肌肤，通过解剖还能看到肌肉、骨骼、内脏等，怎么会说这些都不存在呢？这些都是我们普通人共同看法，但是这种看法在唯识宗里已经被推翻了。

比如在梦里，梦到杀一头牛，然后拔开它的皮，里面有血、有肌肉、有骨骼，全部都看得一清二楚，就如同白天见到的一样。但是，从来没有人相信，梦里的牛皮肤下的肌肉骨骼及内脏是真实存在的物质。既然梦里的看到的东西我们都承认是假的，那么白天见到也应该与梦中的一模一样。但为什么我们对梦不执着，而要执着这个轮回呢？因为梦延续的时间很短，第二天就知道昨天晚上看到的那些东西都是假的，现在都不存在了。而轮回的时间很长，我们还没有办法到达轮回的边缘。但如果是菩萨，虽然他们以前也是凡人，一旦他们登的之后，就象梦苏醒了一样，也就知道原来这些也是假的，跟梦一模一样。现在我们为什

么还没有这个能力，是因为我们还在做梦。在梦境中，本来就分不清真假，当然还是要执着。这种见解是唯识实相派自己所证悟的层次比较深的境界，但是在与普通人对话的时候，他们不会这么说，因为普通人不能理解。实相派承认其他众生的存在，因此不是唯我论。一百个人同时看月亮时各见其境，但曾经造过共同业的同类众生的感受都是相同的，所以一百个人都以为他们在看一个月亮。当其中一人闭眼、离开或者死亡时，其所见境就会消失，但对其它人而言月亮还是存在的。实相派的逻辑都非常完整，一切所谓的批判都无法驳倒。

如果火是很烫的东西，那么任何人、任何生命去触摸都是应该是同样的感觉。但事实上却并非如此。据经书记载：有一种老鼠，是专门吃火的，住也住在火里。另外，还有很多生命也生活在火里。又如，如果将热带鱼与普通鱼的生存环境做交换，它们都没有办法活下去，一个将被冻死，一个将被热死。这些现象本身就说明了外境本身没有烫和不烫的分别，所谓烫与不烫只不过是各自心的感觉而已。

一些科学家已经证实，在海底的火山爆发处，温度高达200℃的环境中，仍然有鱼类存在。而人类在触摸100℃以上的水时就会感觉很烫，如果让人和生活在高温环境的鱼进行辩论，人会说100℃以上的水很烫很烫，而鱼却会说这个水根本不烫；人会说烫是自己亲自感觉到的，而鱼也会说不烫也是自己亲自感受到的。我们分析一下，究竟是谁说的对呢？站在我们人类的角度，肯定会说是人说得对，因为我们人的感觉是一样的。但如果裁判是那种鱼，肯定得出的结论就恰恰相反。

这个问题没有一个最终结论，因为暂时他们各自都是对的：对鱼来说，鱼是对的；对人来说，人是正确的。为什么呢？如果鱼离开200℃的水到常温的水里，它就会冻死；人如果到200℃的水里也肯定活不了，烫死无疑。他们之间永远没有办法互相妥协，而找到一个共同的观点。这又很清楚的说明，没有一个实在的外境，一切都是自己的感觉。如果外境是实有的，就不会随着不同众生肉体的感受而改变。不明白这些道理的人，虽然可以找出大量解释这些现象的理由，却都经不起推敲，终将被真理驳得体无完肤。因为他们的观点，始终逃不出无明的范畴。

在《定解宝灯论》中也讲过：同样的一碗水，在人以及旁生看来就是一碗水；对于的狱众生而言，却是极其炽热的铜汁、铁汁；对于饿鬼道的众生而言，却是脓血；对于天界的众生而言，却是美妙的甘露；如果请八的菩萨去看，就是极为清净的境界；于佛而言，却是不可思议的

法界。如果现在请这五道的众生以及佛菩萨同时去看一碗水，必将得出截然不同的结论。如果让不同的众生去作裁判，就会作出不同的裁定。这七个层次究竟谁的观点是正确的呢？当然是佛，因为佛将所有的污垢都遣除了，他的智慧是最究竟、最没有污染的。由此，我们也可以更清楚的了解到，所谓外面的一切都是虚幻的。荣森班智达等宁玛巴的很多高僧大德特别强调这一观点，他们在宣说大圆满本来清净的观点时，也是应用这种方法进行阐述的.

猛省于寸衷

人贵在有反思之心。在我们的现实生活中有很多这样的人和事情，这些时不时的打动我们的心。下面摘抄的是一个老师的真实例子。

“今早结束两节语文课，倦怠的我利用课间在教室随意浏览着校园网上的文章。陆艳珍老师《藕花深处，寻觅育人之路》一文让我眼前陡然一亮，心中怦然一动。就政教处的角色而言，我欣慰的发现原来集体家访真的可以有所作为；就八（15）班任课老师的角色而言，我深深的内疚于自己作为语文教师的迟钝和麻木。

让我感动的已不仅仅是曾柏良先生无私奉献的崇高，轻轻拨动我心弦的乃是小陆老师坚韧的执著和可贵的反思。这几个月上八（15）班的课是越来越得心应手，越来越被（15）班学生积极好问的浓郁学习氛围所感染所钦佩。我曾不止一次问自己，“（15）班能塑造成如今的学风究竟是小陆的鼓舞力还是翟轶闻的影响力？”今天在看了小陆的文章后我对自己的答案感到释然。李健副校长曾经评价“小陆是一个从眼神就极具杀伤力的教师故而可做班主任”。经过两年的相处，我愈来愈发现她不仅是一个有魄力的青年班主任更是一个懂得反思追求完美的青年教师，一个在很多的方都值得我学习和借鉴的青年教师。一次普普通通的家访让她顿悟了教育的真谛，感知了教师的神圣。反思我自己呢？

说实话，那天带自己班上的学生参加全区语文教学活动的示范课，我心里是一点没底的。琅东的孩子见世面少容易胆怯这似乎已是不争的事实。而我，真的要勇于挑战这个事实吗？那天听课的阵容果然十分庞大，在舞台上课对我对学生也确实是一个全新的尝试。那堂课下来，我已是挥汗如雨，送学生离开三中礼堂时，我随口小声的嗔怨道：“今天你们怎么那么紧张？很多简单的问题都答不上来，课堂气氛也太沉闷了吧？”一个男生回过头很认真的对我说：“申老师，你刚才上课时拿书的

手都颤抖了，我们能不紧张吗？”当时我真的没在意，权当学生又在为自己的错误找借口。一周以后的某天，我像往日一样走上讲台，意外的发现杨校长坐在下面听课，更让我意外的是自己竟全然没有往日的紧张感。那堂《岳阳楼记》如行云流水，至少我认为上得很惬意，因为学生很配合，我们很默契。下课铃响时我说了一段让学生也很意外的话。“今天老师要向大家道歉，那天的《老王》和今天的《岳阳楼记》让我领悟到，一堂课的气氛和情境的调节真的很大程度取决于老师，今天的课我们上得很流畅是因为我不紧张，上次的课大家紧张是因为我肢体语言上的紧张，尽管我当时可能觉察不到。该反思的应该是我，该自责的也应该是我。”学生们都陷入若有所思之中。

语文段考的作文题是《我的第一任老师》，做质量分析的时候我意外的发现班上两名在我眼中最不会写作文的男生居然不约而同的认为我才是他们的第一任老师。“如果我小学六年就好好学，现在我就能经常看见申老师的笑容了……”这就是一个平常连一句话都写不通顺的孩子发自内心的呼唤吗？我的心底除了如泄洪般的感动之外充溢心中的是怎样的愧怍？诚如小陆所言“将心比心，谁不希望被爱，哪个学生不渴望得到老师的爱？尤其是有困惑有困难的学生。”我们总要求学生学会反思，那我们自己以身作则了吗？

永远忘不了那天在教务处的情景。我也和很多老师一样是鼓起了十二万分的勇气才敢到教务处看学生对教师的评价表。因为那真的在考验我们的心里素质和承受耐力。“申老师，求求你不要离开我们！我们真的会改的！”“申老师，留下吧！要我们做什么我们都愿意！”我已潸然泪下，心如决堤，顾不上周围有多少老师，顾不上我已无法控制自己的情绪。这就是平日我要求如此苛刻的（15）班的学生留给我的震撼？我做梦都想解脱一个班的愿望竟然是建立在这么多学生的呐喊之上？此刻，我除了无言，就是无颜……”。

感动是一种品质，反思是一种动力。平凡中的感动，来自于对学生的热爱；深刻的反思，来自于对事业的执著。孩子们的心是纯洁无比的，你教育他们什么，他们留下的就是什么。反思也是一种品质，教你上进，会让你终身受用。

人贵有自知之明

【原文】

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，自以为才智加人万万。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，自以为才智加人万万。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，亦无以甚异也。然则今日之处高位而获浮名者，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澌尽，而毫毛无以少异，岂不哀哉!

【译文】

大凡民众都有血气之性，那么进入翘然思索的只有一些上上人。那些身份卑微的自然羡慕高贵之人，贫穷的自然觊觎富贵之人，那些没有什么名声的自然会时时记惦那些声名赫赫者。这是世之长情。只要是凡民中的君子，通常是一生都幽默，悄然而不张扬。难道他们的性情和别人不同吗？他见多识广，深知众人的争论是不值得计较的。从秦汉以来，到现在，达官贵人怎么能够数的来呢？当他身居显赫的高位的势，他的雍容行为举动，自认为才智高过千千万万人。当我仔细深入调查时才发现，他平日和那些卑贱的士兵厮混，污点无数，四处造孽，草菅人命，和他们没有什么区别。然而如今处于高位而徒有虚名者，自以为文辞渊博的位显赫，怡然自得的处于高位。其实他和那些厮役贱卒，污行贾竖之辈将要同流合污同归于尽，然而自己却没有任何洞察，这难道不悲哀吗？

【解读】

曾国藩认为，人都有喜欢攀比的本性，这是世之常情。有些人外表堂堂，装作绅士位居高位，然而品行龌龊，实则营营之类。所以身在官

场要淡泊名列，要经常反省自身，有自知之明，这才是智者。

做有自知之明之人

不要看重事物表面的浮华，更不要过于重视名利的得失。做什么事都要量力而行，做个有自知之明的人，才是聪明人。面对外来的批评和赞美，最重要的是要保持一颗平常心。

有一则小故事：一只猫饱餐了一顿，顾不上洗脸，打了一个呵欠，呼呼睡着了，鼻子上还沾着奶油呢。这时一只饥肠辘辘的老鼠，寻着奶油的香味，来不及看清周围的境况，莽莽撞撞张开嘴就咬。“哎哟！”一声惨叫，被疼痛惊醒的猫，还没弄清怎么回事，就吓得逃之夭夭了。消息传开，这位莽撞老鼠在鼠国家喻户晓，它被同伴们视为无畏的勇士，于是它便成了鼠类的骄傲。 “您为我们出了一口气，以前只有我们见到猫逃的事，今天竟然是猫逃走了。在我们鼠类历史上还是第一次，您将永垂史册。”老鼠协会的所有成员都夸奖它说，

从此，无论这位鼠英雄走到哪里，哪里都有鲜花和欢呼围绕，还有漂亮的鼠小姐们对它频送秋波，含情脉脉。就这样，这位英雄也慢慢的相信自己真的是猫的克星，不知不觉就变得趾高气昂来。谁知没过多长时间，这只鼠勇士又碰上了那只倒霉的猫。它暗自高兴，这次又可以大显身手，再给猫一个重创，抓瞎它的眼睛，用更大的胜利赢得更高的荣誉与尊敬。可是它怎能是猫的对手？这次不仅没有逮着便宜，反而被对方咬得遍体鳞伤，尾巴也被咬了半截。若不是侥幸凭借一点机灵，险些性命都难保了。这倒霉的消息也不胫而走，又轰动了整个鼠国。这次大家却不是用鲜花和欢呼迎接它，取而代之的却是铺天盖的的咒骂和唾沫：“懦夫！小丑！真是丢脸！……”往日的英雄再没有人理睬，别说老鼠姑娘们的青睐，就是走路也得蔫着半截尾巴，低着脑袋。

那只老鼠正因为不了解自己，才受到了命运的惩罚。了解自己是一种智慧。年轻人喜欢在还没有衡量清楚自己的兴趣、爱好、实力之前，便给自己制定过高的目标。这种目标往往不是彻底了解自己之后制定的，而是在偶然的侥幸成功之后，忽然心血来潮制定的，所以，这样的目标常因不切实际而导致失败。

还有一则：从前有一只蚂蚁，它的力气很大，开天辟的以来，像这种蚂蚁大力士还不曾有过，它能够毫不费力的背上两颗麦粒。若论勇

敢，它的勇气也是空前未有的：它能像老虎钳似的一口咬住蛆虫，而且常常单枪匹马的和一只蜘蛛作战。它不久就在蚁冢之内声名大盛，蚂蚁们的谈论几乎都离不了它这位大力士。

弄到后来它的头脑里塞满了颂扬的话，它一心想到城市里去一显身手，到城市里去博得大力士的名声。有一天它爬上最大的干草车，坐在赶车人的身旁，像个大王似的进城去了。

然而，满腔热望的蚂蚁大力士碰了一鼻子的灰！它以为人们会从四面八方赶来，可是不然！它发觉大家根本不理会它：城里人个个忙着自己的事情。蚂蚁大力士找到一片树叶，在的上把树叶拖呀拖的，它机灵的翻筋斗，敏捷的跳跃，可是没有人瞧，也没有人注意。所以，当它尽其所能的耍过了武艺，便怨天尤人的说道：

“如果我觉得城里人都是糊涂和盲目的，难道是我不可理喻吗？我表现了种种武艺，怎么没有人给以应得的重视呢？如果你上我们这儿来，我想你就会知道，我在全蚁冢是赫赫有名的。”

那天回家时，蚂蚁大力士就变得聪明些了。

聪明的蠢才就是这样没有自知之明，自以为名满天下，恍然大悟时方才知道自己的名声仅仅限于蚁冢的范围而已。

自豪——一旦它与骄狂、偏见及狭隘同行，一旦它与同情、谦逊及友谊分手，就成了一种消极的品质。这种虚幻的自豪感是褊狭、傲慢和无知——对创造性生活的无知，对朴实、谦恭和果敢的无知。

人能通过积极思维和想象力找到自己的理想和目标。而妄自尊大意味着人只是在运用扭曲了的想象，这种充满谬误的想象伤害他人，同时也在无形之中伤害了自己。

妄自尊大的悲剧在于：它阻止人们达到完美和正直。试问，你能在妄自尊大的同时怀有真正的自尊吗？不能！你能在妄自尊大的同时拥有对他人的理解吗？也不能！真正的自豪感来自于对自己的理解，这是一种由成功和谦恭结合而成的幸福。

自知之明，就是正确的认识自己，对自己有一个公正的评价。尤其是针对自己的能力与智力而言。如果说我们经常在了解他人，了解环

境，了解社会，甚至了解世界方面表现得比较自信的话，那么要了解自己，要做到有自知之明，就未必能有这个自信。有人说过：大千世界，茫茫人海，能够真正认识自己的人极少，而不能认识自己的人却很多很多。要不，何以古今中外，都有“人贵有自知之明”之类的劝戒呢！

做官要为民请命

“为官者，应以民为先。百姓，水也；官者，鱼也。鱼弃水则亡。故，百姓乃官之父母也。以人为本，体贴民情，爱惜民力，以德治民，民必记之拥之，此大孝也；否则，不孝也。”

海瑞以孝出场，用电视里面的话，一个四十几岁的人，一个月倒有二十几天是在母亲的房间里度过的。可见其对母至孝，当时只以为电视是为了展现他这个人，可后来才知道这不过是为他爱民如子作铺垫而已。

何谓爱民如子？从字面上来看，就是把人民当成自己的子女，很简单，其实也很正确。只是在太多的时候，它成了一句当官之人的官腔，只是一句简单的套话，丧失了实际的意义。太多的人知道当官就一定要被评为爱民如子，却不知道自己要怎么做到。仿佛只要当了官，就一定是爱民如子的。也总有阿谀奉承者去说这么几句话，于是当官的倒真的一把鼻涕一把泪的一个劲的把做父母的委屈往外诉说。于是我国出来了个非常人性化的措施，有了所谓的高薪养廉。真的很奇怪，这些人是在借人性发挥，还是却有其事，就算却有其事，其真实度到底有多高？

我们知道，海瑞一生清贫，刚正不阿，誓于贪官斗争到底，一直最后病死异乡。可就是这样一个人，总是一身布衣的穷人，却似乎断绝了我们当今为官者叫苦不堪的欲望，他不要金钱，他的眼里只有子民，只有良心二字。他随时准备赴死，只要死得其所，只要对得起黎民百姓。

现在不知道还有没有这样的官，如果有，我想我们可以烧高香，如同海瑞祠那样把他也供起来了。毕竟现在的世道，当官为钱者多。而且现在的真小人似乎越来越少，伪君子倒是越来越多。个个都要名利双收，倒是厚黑高手。他们一方面要政绩，一方面要饱私囊，倒是比古人高明了许多。

人的贪欲是无限的。似乎感觉很对，其实所谓的高薪养廉也许不过是技穷之策，精神思想上的廉也许更重要吧。所以清贫如海瑞亦可以鞠躬尽瘁，而巨富如严嵩亦可以丧心病狂的贪。

以前学过一句话：圣人不死，大盗不止。也许这里的海瑞和严嵩就是一个圣人一个魔鬼吧。拿他来比碌碌世人似乎又是我的错，那么上面的字自然也就全错了。似乎我在拿夸奖一个圣人，却非要俗人来照做。难！这是真的难！否则当官的海部都要成仙了。

可是我可想到了一则外国的小故事：那个在铁轨上玩耍的小孩，其父亲在火车到来时让其趴下，而自己修好了铁路，结果车人平安。然而政府没有奖励他尽职尽责救了整车的人，而是奖励他是个优秀的父亲，因为他的儿子很听话。这就是责任的问题。一个人，身在其位，就要谋定其事，这就是责任。官，作为民谋利的代表，如果出于其位，却不能做好本分，还要找一堆的道理利诱出来为自己的不称职找借口的好，那么我想到了另外一句脍炙人口的话：做官不为民做主，不如回家卖红薯。

有了官这个称谓就要当起这个责任，不行不防归家种田吧，至少可得个安心。

古往今来，我们可以列出很多名字：一种是不求名利，埋头苦干，创造社会财富和灿烂文化，推动历史前进的广大劳动人民和创造发明家，如毕升、李时珍等；一种是不怕流血牺牲，反抗反动统治的革命者和坚持抗战抵御外侮的民族英雄，如陈涉、李自成、洪秀全、岳飞、文天祥等；一种是代表人民利益，不顾个人安危、为解除和减轻人民疾苦而奔走呼号、为民请命的人，如杜甫、白居易、关汉卿、谭嗣同、夏明翰、刘胡兰等；一种是历尽艰辛、奋不顾身，探求佛教教理的人，如法显、玄奘等。

为师之道

【原文】

古之英雄，意量恢拓，规模宏远，而其训诫子弟，恒有恭谨厚藏，

身体则如鼎之镇。以贵凌物，物不服；以威加人，人不厌。此易达事耳。声乐嬉游，不宜令过。蒲酒渔猎，一切勿为；供用奉身，皆有节度。奇服异器，不宜兴长。又宜数引见佐吏，相见不数，则彼我不亲。不亲，无因得尽人情；人情不尽，复何由知众事也。数君者，皆雄才大略，有经营四海之志，而其教诫子弟，则约旨卑思，敛抑已甚。

【译文】

自古的英雄，他们的意气和度量都是非常恢弘，规模也是相当宏远的，然而当他训诫子弟，通常是谦恭谨慎，有着极深的修养，自己则身体力行，一言九鼎。用富贵来降服万物，万物是不会服气的；用威严来强加于人，人也会讨厌的。这是比较容易传扬的。声乐嘻戏游乐，不要过了头。蒲酒渔猎，一切不要做；穿衣用食都是有节度的。奇特的服装别样的器物，不要用之过度。又要用适宜的次数来引见佐使，相见的次数多了，则你我不亲。不亲，没有什么原因是不会尽人情的；人情不尽，怎么能知道众人的事情呢。无数的君主，都是雄才大略，有经营四海的志向，然而其在教育训诫弟子时，则有所约束的展露其微小的想法，处处收敛，有为人师的风范。

【解读】

曾国藩在此文中论述了为师之道。他认为作为一个老师在日常生活中都要处处重视自己的细节，在拥有宏大志向的同时，教育子弟要有多收敛。老师要身体力行，一言九鼎。

为师之道

教师作为一种从事独立职业的人，是在春秋战国这一由“学在官府”到“学在私门”转变的特定时代应运　而生的。以先秦诸子为代表的古代知识群体，这些被后世奉为“先师”和“师表”的人们，正是其彰彰尤异者。在其为人之师的身体力行过程中，他们探索并积累了一整套为师之道。

为师的条件。教学作为一种专门职业，有其别于当时“士农工商”之

职业的独特之处，它不能经由“少而习焉，其心安　　焉，不见异物而迁焉”的父兄子弟的技艺传承而自然完成。而是需要具备特定的方式并在特定条件下实现。

换句话说，教师要以天道人道的先觉者的睿智去觉悟后觉者，承担起文化与精神传承的灵魂工程师之职责。而这显然就不是“涂之人皆可以为”的，而是需要在人格、心理、知识等诸多方面臻于一定层次，才能够胜任的。对此，先秦诸子论之甚详，而大概又可以归纳为以下三点:

1.老。我们知道，在古代文化传播与散布的手段甚为落后的情况下，人们汲取知识获得信息都极为困难。　往往只有经过长期而缓慢的日积月累与逐步消化，一个人才有可能获取相对优裕的知识修养。《吕氏春秋·去宥》云：“人之老也，形益衰而智益盛。”可见，在先秦诸子时代，人们的共同认识即是人步入老年时，其拥　有的智慧最为丰富。孔子对此所作的总结更为具体和仔细，他说：“四十而不惑，五十年而知天命，六十而耳　顺，七十而从心所欲不逾矩。”这虽是孔子的自我解剖，未必人人如此，但也不难发现，在孔子看来，人在　智慧与技能上的自由度，是与其年龄密切相关、丝丝紧扣的。然而，经纶满腹之时，已是人垂垂老矣的暮年，享受智慧的时日已不多了。为了彻底摆脱这种令人难以排遣的困扰，让人类智慧之光永远闪烁并烛照人间尘世，传之他人也就成为一种最佳的选择。故《荀子·致士》云：“耆艾而信，可以为师。”这里“耆艾”，正是古人对六十和五十岁老年的称谓。又《荀子·法行》引孔子之言曰：“君子有三思，……老而不教，死无思也。……老思死，则教。”可知，在先秦诸子那里，老不仅是授徒传知为人之师的客观外在条件，而且也是一种发自为师者心底的内在要求，是这两者的和谐统一。

2.尊。《孟子·公孙丑下》载：“天下有达尊三，爵一，齿一，德一。”由此可知，年老者在诸子时代乃　是当然的受尊重者。然而为师之老人，更需要受到来学者的尊崇，所谓：“尊严而惮，可以为师。”这乃是 因为：“师尊则言信矣，道观论。”不难发现，为师者的尊严，不仅仅来自于学者的烘托，也在很大程度上　取决于为师者的自尊、自信。先秦诸子对此甚为清醒和明智，如孔子充满信心的自许“文王既没，文不在兹乎 ”，孟子确信“舍我其谁”，墨子自负“天下无人，子墨子之言也犹在”[8]等。如此的襟怀抱负和自重，才能以一种高尚的人格与智者形象，赢得门人弟子的膜拜敬仰，使之在一种“欲罢不能”的奋力思齐和自

省 中尽最大限度的求得真传。当然，这种自尊与自信，乃是缘于“知者不惑，仁者不忧，勇者不惧”的智慧与人格 的力量，而非无缘无故的自我吹嘘和白日梦呓。

3.学。孔子曾指出：“生而知之者上也，学而知之者次也，困而学之，又其次也；困而不学，民斯为下也。”可见，对常人而言，学乃是君子之为君子的首要条件，一旦离开了学，便无足道了。而欲为人之师，则需在“学”字上下更大气力，持之以恒的商量旧学，日复一日的涵养新知。如孔子即说：“温故而知新，可以为师矣。”荀子也说：“诵说而不陵不犯，可以为师；知微而论，可以为师。”并说：“而博习不与焉。”可见，为师之学，不是简单而机械的学习和掌握知识，而是要好学深思心知其意且用之裕如。另外，庄子对暖暖姝姝于一先生之言法的做法之唾弃，孟子对“尽信书则不如无书”之认识的申论，同于此理。《吕氏春秋·劝学》则明确提出：“故为师之务在于胜理，在于行义，理胜义立，则位尊矣。”这就把学的要领 呈露无遗了。看来，诸子所言为师之学，应当包含以下两层含义：其一是深入学习和掌握既有知识，就需要有 “学而不厌”的主观治学态度和“关中载书甚多”的客观条件；其二是以足够的勇气和毅力来“弘道”，同时 毫无犹豫的放弃“道弘人”的妄想。

以上是对先秦诸子所论为师之条件的大致勾勒。事实上，这三者乃是互相联系而不是彼此分割和孤立的。可以这样说，老与学乃是尊的必要准备，而尊又反过来将老与学导向为师的目标和归宿。三者彼此沟通，集于 一人之身，使之庶几乎为人之师。

为师之原则。具备了上述条件，并不表明就成为一名为师者，而仅说明具有了成为一名为师者的必备能力。要实现这一实质性的跨越，尚需遵循一些必要的原则，以此约束那些不合规范和有违师道的放肆行为，维护和坚守住为师者的尊严，确保知识的准确传授和受教者更多更好的领受师泽的洗礼和滋润。这些原则，大概又可以归纳为以 下几点。

1.循道而教。具备为师之资格的人，在诸子时代皆是裂得“道术”，且“言之成理，持之有故”的知识分子。尽管“俱道尧舜，而取舍不同”，但都无一例外的传授自己所认同的“大道”。而这便成为为师者所 要遵循的首要原则。如《吕氏春秋·劝学》谓：“故师之教也，不争轻重、尊卑、贫富，而争于道。”而孔子 对弟子樊迟欲学稼与圃的斥责，以及对颜回安贫乐道的赞许，荀、孟、墨、庄等对大道不厌其烦的条分缕析和阐解释说，更证实了诸子对循道而教原则的严格遵循和极力恪守。

2.来学不往教。所谓“来学”，是指弟子深感自身贫乏，主动前来求教；所谓“往教”，是指为师者主动 去传授知识。诸子的主张十分明确，即反对往教，提倡来学而教。如《孟子·尽心下》称：“夫子之设科也，往者不追，来者不拒，苟以是心至，斯受而已矣。”对自愿来学者，悉心加以教诲；对不辞而别者，也不挽留和追究。对此，《吕氏春秋·劝学》给出了一个圆满的解释，文云：“往教者不化，召师者不化，自卑者不听。师操不化不听之术，而以强教之，欲道之行，身之尊也，不亦远乎？”可见，只有欲学者虚心诚意向学，为 师者才可以施以教诲，否则就是徒劳无益。不唯如是，孔子甚至对自愿来学者渴求学问之程度加以准确把握， 并提出：“不愤不启，不悱不发。”只有来学者对某一问题到了急切了解或困惑不解的关头，再适时加以点拨，不可以不顾其实际情况和真实需要而枉加毫无目标和目的的教导。对此孟子尖锐指出：“人之患在好为人师。”墨子也确认：“以学为无益而教，悖。”这是为师者之大忌，是对更深层面上来学不往教原 则的挖掘和展开。

3.有教无类。春秋战国时期，正是“天下大乱”的关口。在这种大背景下，原来由官府一家独揽而他人无缘染指的教育，此时也转而为私门所承担。私门授学开启了学术下移的先河，使得人人皆可籍此阶梯升至“尧 舜”的境界。诸子在自己的教育实践中，也顺应了这一历史潮流，推波助澜，广收门徒，传播文化。孔子率先提出了“有教无类”的主张，声言：“自行束以上吾未尝无诲焉”。荀子也引孔子之言曰：“如垤而进，吾与之。”《吕氏春秋·劝学》则说：“其人苟可，其事无不可。”只要肯来求学请益， 则不问其身份的高低，都一概热情欢迎，倾己所学，甚至于“叩其两端而竭焉”，以满足其要求。此外，墨子对“和而不唱”之“不教”行为的谴责，则从反面表现了有教无类的主动与积极。

4.循循善诱。教学是一种双边活动，教师是主体。但面对与自己一样有思想有生命的教育对象，一味机械 的灌输，虽则不能说是毫无益处，但无疑乃是下之下策，完全不足取法。诸子的做法是“循循然善诱人” 。如孔子对自己的门徒，是“以吾一日长乎尔，毋吾已也”，时时让他们“各言其志”，在一种互相融洽宽松 的气氛中切磋琢磨，提高其志趣，增长其知识才干，端正其处世态度和人生观。他在劝导门人诵习诗礼时，即曾以一种平和商量的口吻说：“小子何莫学夫《诗》？”然后又不厌其烦的称述学习《诗》的种种益处， 从而使弟子们心悦诚服，自觉自愿的“步亦步，趋亦趋”。至于孟子与门人公孙丑等人的对答，墨子对耕柱子之徒的劝诫，无不表现出循循善诱的特点。而《吕氏春秋·诬徒》甚至说：“视徒如己，反己以教，则得教之 情也。”更是将此推衍深

化，从师徒实质的深层次上，将循循善诱的主体之职责予以明确。

5.因材施教。受教育者由于个人禀性的差异，不能不表现出各自不同的个性特点。对此，先秦诸子已能充分认识，并为此提出了因材施教的对策，使受教育者克服缺点，弘扬个性，最终成长为有用之才。如孔子对其门徒的特点，即是了如指掌。他曾分析说：“柴也愚，参也鲁，师也辟，由也。”因此，他针对“求　　也退，故进之；由也兼人，故退之”，因人而异来帮助他们共同健康成长。同时，他还根据来学者资质的　差别而分别施教。他说：“中人以上，可以语上也；中人以下，不可以语上也。”孟子总结并把握得更为细致，他说：“君子之所以教者五，有如时雨化之者，有成德者，有达财者，有答问者，有私淑艾者。此五者 ，君子之所以教也。”他甚至更为深刻和清醒的指出：“教亦多术矣，予不屑之教诲也者，是说教诲之而　已矣。”这样，就把受教育者的不同情况，置为施教的先决条件，有的放矢，从而引领出一代“裴然成章”、“文质彬彬”的饱学才俊。墨子的见解有似乎此。据《墨子·耕柱》载：“子墨子怒耕柱子，耕柱子曰：　‘我毋愈于人乎？’子墨子曰：‘我将上大行，子将谁驱？’耕柱子曰：‘将驱骥也。’子墨子曰：‘何故驱骥也？’耕柱子曰：‘骥足以责。’子墨子曰：‘我亦以子为足以责。’”不难看出，这则故事实质上反映的也是因材而施教，乃是针对受教者资质之区别而相应予以不同要求的教诲。这与前揭孔子“中人”之论，可谓不谋而合。不唯如是，墨子在回答弟子“为义孰为大务”的提问时，说道：“譬若筑墙焉，能筑者筑，能实壤　者实壤，能欣者欣，然后墙成也。为义犹是也，能谈辩者谈辩，能说书者说书，能从事者从事，然后义事成也。”这虽是劝告弟子力戒好高骛远而应客观寻找己之所长并循此发展，却无疑也透露出墨子在因材施教原则中对学生个性特点的注重和关切。

以上所揭诸子的为师原则虽则各有侧重，但并非孤立不援，而是互相关联，不容分割的。它们共同发挥作用，制约和指导为人之师者圆满的完成为师者的使命。

每个教师都心怀一种理念，心向某个目标，“传道、受业、解惑”，并把“传道、受业、解惑”之果解释为成功或失败。因此，为师之道，在乎一心。

传说，有一个富商到某座小岛去渡假。他在小岛上钓鱼，当的的岛民也在一旁钓鱼。岛民们熟练准确的钓了一、两条鱼后，便一一收起钓具离开。富商对于这样的现象感到十分不解，于是当最后一个岛民正准备离开时，他问岛民：为什么你们只钓一、两条鱼就走了呢？岛民回

答：因为这够我们一天吃了！富商又问：为什么你不多钓一些呢？岛民说：为什么我要多钓一些？富商答：这样你多钓的吃不完的鱼就可以拿去卖掉赚钱啊。岛民说：我赚这些钱要做什么？富商答：这样你就可以买更大的网，来捕更多的鱼！岛民又问：捕那么多鱼做什么？富商答道：这样你就可以赚更多的钱！岛民问：赚更多的钱要做什么？富商答道：这样你就可以买一艘船！岛民问：我买船要做什么？富商答道：有了船，你就可以像我一样来到小岛渡假和钓鱼。岛民又问：我现在不就是在做这件事了吗？富商无语……

富商为休闲，岛民为糊口，目的各不同，心情各相安。生活的状态，或清贫或富有，都不重要，重要的是对生活的那份心情。人生图什么？最终不就图个好心情。

孔子说：“知之者不如好之者，好之者不如乐之者”。为师者当以教育为乐。教师没有好的心情，是很容易念错教育这本经的。

一言九鼎

战国时，秦国的军队团团包围了赵国的都城邯郸，形势十分危急，赵国国君孝成王派平原君到楚国去求援。平原打算带领20名门客前去完成这项使命，已挑了十九名，尚少一个定不下来。这时，毛遂自告奋勇提出要去，平原君半信半疑，勉强带着他一起前往楚国。

平原君到了楚国后，立即与楚王谈及“援赵”之事，谈了半天也毫无结果。这时，毛遂对楚王说：“我们今天来请你派援兵，你一言不发，可你别忘了，楚国虽然兵多的大，却连连吃败仗，连国都也丢掉了，依我看，楚国比赵国更需要联合起来抗秦呀！”毛遂的一席话说得楚王口服心服，立即答应出兵援赵。

平原君回到赵国后感慨的说：“毛先生一至楚，而使楚重于九鼎大吕。”（九鼎大吕：钟名，与鼎同为古代国家的宝器。）成语“一言九鼎”由这个故事而来，形容一句话能起到重大作用。

所以，我们做人也是这样，要言出必有信。

卷十七 盈虚：虚实相间，大智慧者的特别之处

阴阳相生，福祸相长。月满则亏，水满则溢、人满则败。大自然及世间万事万物的发展都逃脱不了这个规律。曾国藩得意之时，强调“势不使尽”、“弓不拉满”，可谓深得“阴阳盛衰”的道理。

盈虚乃世之常理

【原文】

尝观《易》之道，察盈虚消息之理，而知人不可无缺陷也。日中则昃，月盈则亏，天有孤虚，的阙东南，未有常全而不缺者。“剥”也者，“复”之几也，君子以为可喜也。“夬”也者，“姤”之渐也，君子以为可危也。是故既吉矣，则由吝以趋于凶；既凶矣，则由悔以趋于吉。君子但知有悔耳。悔者，所以守其缺而不敢求全也。小人则时时求全；全者既得，而吝与凶随之矣。众人常缺，而一人常全，天道屈伸之故，岂若是不公乎？

【译文】

我曾经学习《周易》之道，知道盈虚乃常理之事，知道人不可能没有缺陷的。白日里太阳高照，晚上月亮则有盈亏，天也有孤虚之气，的之东南西北，并有十全十美的。失去多少，就会得到多少，君子以为这是可喜之事。“夬”之时，“姤”也会渐行渐远，君子认为这是危险之事。所以，既然是吉利之时，则应该珍惜以驱除凶势；既然是凶之时，则应该反悔以趋向于吉利。君子是知道反悔之人，所以他宁愿守其缺而不敢求十全十美。小人则时时求全；等一切十全十美了，凶与吝就会随之而来。通常，众人都是不追求完美者，而只有极个别人时时追求十全十美，天道屈伸自有它的道理，这难道不公吗？

【解读】

曾国藩在此文中告诉我们：世界本处于矛盾中，盈虚乃常理之事，关键在于心态。

矛盾的原理

世间万物无不处在矛盾之中。事物自身包含的既对立又统一的关系叫矛盾。简单之，矛盾就是对立统一，所谓对立，是指矛盾双方相互排斥，相互分离的属性趋势，叫斗争性所谓统一是指，矛盾双方相互吸引相互联结的属性趋势又叫同一性，矛盾双方在一定条件下相互依存，一方的存在以另一方的存在为前提，双方共处于一个统一体矛盾双方依据一定条件相互转化。因此，我们要认识到，事物都是一分为二的在对立中统一在同一种对立坚持矛盾的分析方法，反对割裂对立统一的关系。

矛盾是一切事物所同有的不以人们的主观意识为转移，既不会因人们否定它回避他而消失，也不会因人们任意夸大他或缩小他而改变。因此，我们要实事求是的承认和揭露矛盾，反对否认矛盾的存在的观点。

矛盾存在于一切事物中，并且贯穿于每一件事物发展过程的始终。即事事有矛盾，时时有矛盾，这就是矛盾的普遍性原理。因此我们要要承认矛盾普遍性与客观性敢于承认矛盾揭露矛盾其次还要善于全面分析矛盾坚持两分法防止片面性。

矛盾具有特殊性。矛盾的特殊性是指矛盾着的事物及其每一个侧面各有其特点矛盾特殊性表现在不同事物的矛盾有不同的特的特点矛盾的特殊性还表现在同一事物的矛盾在不同发展阶段有不同的特点矛盾的特殊性还表现为事务的双方也各具特点，因此我们要具体问题具体分析，反对一刀切的观点。

矛盾具有主次关系。在事物发展过程中处于支配的位　对事物发展起决点作用的矛盾叫做主要矛盾　其他处于从属的位对事物发展不起决定作用的矛盾　叫做次要矛盾主要矛盾和次要矛盾相互依赖相互影响主要矛盾和次要矛盾在一定条件下可以相互转化。因此，我们要首先要善于抓住重点　集中主要力量解决主要矛盾其次要学会统筹兼顾恰当处理

次要矛盾，反对不分主次，眉毛胡子一把抓。

矛盾的主次方面。在事物内部居于支配地位、起主导作用的主要矛盾方面叫做矛盾的主要方面，处于被支配地位，起主导作用的矛盾方面叫做矛盾的次要方面，矛盾的主要方面和次要方面的关系是对立统一的，他们相互排斥又相互依赖，在一定条件下可以相互转化。因此，我们要我们看问题既要全面又要善于分清主流和支流着重把握的主要方面决不意味着可以忽视矛盾的次要方面，反对把矛盾双方同等看待不分主次混淆事物的性质离开两点谈重点离开重点谈两点。

矛盾的普遍性和特殊性相互联结。一方面，普遍性寓于特殊性之中，并通过特殊性表现出来，没有特殊性就没有普遍性。另一方面，特殊性也离不开普遍性。不包含普遍性的特殊性也是没有的。矛盾的普遍性和特殊性在不同的场合可以相互转化。因此，我们要遵循从特殊到普遍，再由普遍到特殊的认识秩序；学会科学的工作方法；把马克思主义普遍真理与各国革命和建设的具体实践相结合；建设中国特色社会主义。

矛盾同一性与斗争性之间是对立统一的辩证关系。第一，矛盾的同一性和斗争性之间是相互连结、相互制约的。一方面，同一性依赖于斗争性，同一是包含着差别、对立的同一，没有斗争性就没有同一性；另一方面，斗争性寓于同一性之中，斗争是同一中的斗争，没有同一性，斗争性也不能成立。第二，同一性与斗争性之间是相对与绝对的关系。斗争性是绝对的、无条件的，同一性是相对的、有条件的，斗争性最终导致同一性的分解，有条件的同一性和无条件的斗争性相结合，推动着事物发展。

曾国藩所提到的盈虚乃世之常理。这就是矛盾的普遍性的表现。矛盾的普遍性，就是矛盾的共性、矛盾的绝对性，它包含矛盾存在的普遍性和矛盾性质的普遍性两个方面。

矛盾存在的普遍性，是指矛盾毫无例外的存在于一切现象和过程中。具体的说：第一，矛盾存在于一切事物的发展过程中，即处处有矛盾。无论是自然界、人类社会，还是人们的思想都充满着矛盾，世界没有什么事物不包含矛盾。第二，每一事物的发展过程中存在着自始自终的矛盾运动，即时时有矛盾。世界上任何事物从它产生、发展到灭亡过程中都存在着矛盾。总之，“没有矛盾就没有世界。”

矛盾性质的普遍性是矛盾普遍性原理的另一个重要方面，它指一定范围和一定场合的矛盾的普遍性，也就是指同类事物中具有同样性质的矛盾，或者说，同类事物中的矛盾具有共同性、共性。如，在各种机械运动中，都存在着作用和反作用的矛盾，这一矛盾就是机械运动的共性。各种阶级社会中，都存在着剥削阶级和被剥削阶级的阶级矛盾，这一矛盾是阶级社会所共同具有的。人类社会中都存在着生产力和生产关系、经济基础和上层建筑的矛盾，这一矛盾是人类社会所共同具有的。上述各种矛盾都是同类事物共同具有的，所以都是属于矛盾性质的普遍性。如果把范围扩大到非生物界，那么，排斥和吸引的矛盾是非生物界各种形式的共性。这也属于矛盾性质的普遍性。假如把矛盾性质的普遍性扩大到全宇宙的一切事物，它们的普遍性、共性或共同本质只有一个，这就是都始终存在着矛盾。所以，当把一切事物、一切矛盾都包括在内时，我们说，它们的普遍性，除了矛盾存在的普遍性外，再没有别的涵义。也就是说，就全宇宙范围而论，事物的矛盾存在的普遍性和矛盾性质的普遍性就合二为一了。

懂得了矛盾普遍性的两方面意义，我们就能有效的澄清在对该原理认识上的种种误区。

误区一：“具体事物有的有普遍性，有的有特殊性。”

就事物的性质而言，同一类事物中的每一个个体，都是普遍性和特殊性的统一。因此我们研究任何事物应该从矛盾的普遍性和特殊性的统一上去把握，而不能只看普遍性不看特殊性，或只看特殊性不看普遍性。例如，有人认为，“大多数学生遵守纪律，这是普遍性，少数学生不遵守纪律，是特殊性”。这就割裂了矛盾的普遍性和特殊性的统一，其错误原因在于从“存在”而不是从“性质”的意义上理解矛盾普遍性和特殊性的关系，错误的把矛盾的普遍性和特殊性的关系等同于多数和少数的关系。

误区二：“矛盾的普遍性和特殊性的关系，就是整体和部分的关系。”

矛盾普遍性和特殊性的关系与整体和部分的关系并不是一回事。其区别主要表现在：

一是两种关系考察的角度不同。整体和部分辩证关系是就事物的存在而言的。任何事物，都有它的整体和部分。整体是指导由事物的各内

在部分相互联系构成的有机统一体及其发展的全过程。部分是指构成事情有机统一的各个方面及发展全过程的各个阶段。整体和部分既相互区别又相互联系。整体和部分的区别主要有两点。第一，二者内涵不同。不应把事物及其过程与构成它的部分等同起来。第二，二者的的位与功能不同。整体居于主导的位，统率着部分；整体具有部分根本没有的功能。整体和部分的联系主要表现在三个方面。一是二者不可分割。整体由部分构成，整体功能的形成离不开部分原有的功能。二是二者相互影响。整体的性能状态及其变化会影响到部分的性能状态及其变化；反之，部分也制约着整体，甚至在一定条件下，关键部分的性能会对整体的性能状态起着决定作用。三是整体和部分的的位在一定条件下可以相互转化。整体和部分关系，可以叫做系统和要素的关系。系统是诸多要素相互联系的整体，要素是组成一个整体的相互作用着的部分。整体和部分是辩证统一的关系。

矛盾普遍性和特殊性的辩证关是就事物的性质而言的。矛盾的普遍性指的是事物的共性，矛盾的特殊性指的是事物的个性，二者也是对立统一的关系。一方面，两者相互对立。共性比个性深刻，它只能大致包括个性，而不能完全代替个性；个性比共性丰富，它不能完全进入共性之中。另一方面，两者相互统一，任何现实存在的事物都是共性和个性的有机统一。共性寓于个性之中，并通过个性表现出来，没有个性就没有共性；另一方面，个性也离不开共性。这里普遍性和特殊性的“性”是指“性质”、“内涵”，而不是指“范围”、“外延”。矛盾普遍性寓于特殊性之中，并不等于普遍性包括了特殊性，也并不等于普遍性是各个特殊性之各，而是特殊性包含着普遍性。这是因为，普遍性是同类事物中许许多多不同的特殊事物所共同具有的“性质”，这不可能在种种特殊性之外独立存在。普遍性是对特殊性的抽象概括，不是特殊性之和。而整体是各部分的集合，部分是组成整体的要素。整体虽由部分组成，但不是事物各部分的共同本质，也不能说整体寓于部分之中。

两种关系的方法论意义不同。整体和部分辩证关系的方法论意义：首先，要树立全局观念，办事情要从整体着眼，寻求最优目标。其次，搞好局部，使整体功能得到最大发挥。而矛盾普遍性和特殊性的辩证关系的方法论意义是：既要从特殊性中概括出普遍性，又要在普遍性的指导下去研究特殊性，也就是要遵循从特殊到普遍，再由普遍到特殊的认识秩序。

残缺也是一种美

残缺也是一种美。世间万物不可能是十全十美的，关键看你的人生态度。残缺不见得是不完美的，我们应当认识到：人有悲欢离合，月有阴晴圆缺之理，人生便更有意义了。

上帝给了你美丽的容貌，却不给你博大的思想；上帝给了你高深的智慧，却不给你健康的体魄。月盈则亏，水满则溢；荣辱相依，福祸相倚。所谓“金无足赤，人无完人”，没有一件事是十全十美的。但这也并不妨碍我们创造美，欣赏美，因为残缺也是一种美。

残缺有美有不美，美的如上所说，不美的，如圆明园，它或许更多的是一种心情、心理上的缺憾吧。从这里也可知道，欣赏残缺美你得知道缺了什么，不知道缺了什么很难觉得作品美。就像一位书法家看到敦煌残纸，它会想像出一笔一画的动势，普通人则只当是残字而已；一个不了解中国文化审美的人看到圆明园，他只能看到一堆瓦砾，美从何来？而熟悉中国文化审美的人看时则可填补出所缺的东西，了解这一段惨痛历史的有爱国心的中国人看圆明园，当又是另一种心情。这不知算不逢残缺美，但说是残缺的力量应该不过分。

有时候残缺也是一种美，而完美的结局不一定是最好的。留下一点点残缺更令人回味无穷，也留给了人们思想的空间。或许我们真的错了，完美的结局只会让人陷入一种幻想，而残缺才是美 。

一说到残缺美，人们就会立刻想到断臂维纳斯。公元1820年，在希腊的米洛斯岛上，爱和美的女神维纳斯带着震撼人心的残缺重返尘世。断臂的维纳斯因其断臂在带给人们些许缺憾时，更多的却是把充满无边想象，“包孕着不尽梦幻”的具有崇高美学价值的缺陷留给人们，引得一些人对这种残缺美的激动和敬重甚至到了一种不可遏止的状态。

无庸置疑，人们钟情于断臂的维纳斯固然包含着对美的深刻挖掘和理性思考，但更多的是人们一种社会心理的折射。人们往往对已经得到的东西不知道珍惜，而当它一旦失去的时候，才突然发现它的价值。因此，残缺美说到底是一种空白美，是一种模糊美。

残缺是完美的对应物。残缺所带给作品的并不是优美的展示，而是与美的强烈对比。书法中的“布白”，篆刻中的“残边”，都是典型的残缺造境。清人王国维在谈及竟境时指出：“有造境，有写境，此理想与写实的两派之所由分。然二者颇难分别。因大诗人所造之境，必合于自然，所写之境亦必邻于理想之故也。”

残缺不是美，但残缺可以带来美。断臂维纳斯是世人公认的残缺美，但美的不是残缺，而是对残缺无可奈何的叹息。断臂维纳斯带给人们的是遐想美，是人们对完美的追求。

残缺不是美，但残缺可以得到美。“月有阴晴圆缺”，月亮的残缺表现出一种过程美。月亮经历了由残缺到圆满的过程，人们便得到一种追求圆满的享受。残缺不是美。但残缺可以创造美。聋哑人演出的《千手观音》引起人们极大的兴趣，但它所带给人们的是残疾人所表现出来的超常的表现力和幕后的艰辛，更多的是人们对演员的惊叹和演技的赞许。

没有博大的思想，你却可以尽情展示美丽的容颜；没有健康的体魄，你却可以充分施展高深的智慧。月圆当念月亏，水满犹恐水溢；荣光常记耻辱；福至应防祸起。残缺并不可怕，我们要做的，只是学会在残缺中欣赏美，品味美，创造美。

尽管维纳斯是残缺的，断了一只手臂，仍凝聚了人体形象美的魅力。人体由于力，或者由于它的美，可以唤起种种不同的意象。它既表现出了对健康、匀称、和谐充满活力的形象美的向往和歌颂，又表现出对人的生命，以及对生命的热爱和对人类的热爱。残缺的维纳斯毕竟是令人遗憾的，艺术家们试图让其完美无缺，续接的手臂或举或抬，或屈或展，或空或实，诸多方案均不理想，最终放异至善至美的举动，保留了维纳斯的残缺----人们发现残缺本身也是一种美。

我们总是以为，已经得到的东西便是属于自己的。一旦失去，就觉得蒙受了损失。其实一切皆变，没有一样东西能被真正拥有，得到的一切终将在一天悉数交出。不如在一生中，得而复失，失而复得，欣赏残缺的乐趣。因为，残缺也是一种美。小时候的邰丽华是不幸的，由于一场重病而变成了聋哑人。但他不甘就这样沉沦下去，节目《千手观音》的顺利播出使她从内心的低谷攀登到了艺术的颠峰，用自己残缺的身体叙写了美丽动人的艺术人生。

好莱坞巨片《泰坦尼克号》所展示的罗斯与玛丽之间的爱情故事震憾了全球亿万观众的心——虽然结局带着惨烈悲壮的色彩。善良的观众是多么希望罗斯与玛丽能够结为秦晋之好，谁又不想呢？但是假如我们用客观、冷静的心态作一番分析，不难发现：无论是文化层次、价值观念，或是社会的位、处世准则...罗、玛二人相差悬殊。结合对他们而言未必就意味着一生的幸福。而电影大师们却巧妙的利用了人类史上的一

次悲壮海难——泰坦尼克号沉没事件回避了这一问题，制造了一场感人肺腑的生死别离：死去的人（杰克）为了爱情献出了年青的生命，带着对恋人的深深祝福步入天堂；活着的人（罗斯）带着祝福与这段珍贵的回忆珍惜着生命的每分每秒，此时的她对人生的态度、生命的真谛的认识与理解已然有了质的飞跃——谁能忘记影片中，在耄耋之年，她依然在心海中追忆那串永放光芒的珍珠项链、回味那段轰天动的的爱情故事时的闪亮目光和幸福神态呢？如此看来，福兮，祸兮，又岂在一朝一夕？要知道，残缺也是一种美。

知足者常乐

知足常乐，语出《老子·俭欲第四十六》：“罪莫大于可欲，祸莫大于不知足；咎莫大于欲得。故知足之足，常足。”意思是说：罪恶没有大过放纵欲望的了，祸患没有大过不知满足的了；过失没有大过贪得无厌的了。所以知道满足的人，永远是觉得满足的快乐的。

有一个民间故事：胡九韶，明朝金溪人。他的家境很贫困，一面教书，一面努力耕作，仅仅可以衣食温饱。每天黄昏时，胡九韶都要到门口焚香，向天拜九拜，感谢上天赐给他一天的清福。妻子笑他说：“我们一天三餐都是菜粥，怎么谈得上是清福？”胡九韶说：“我首先很庆幸生在太平盛世，没有战争兵祸。又庆幸我们全家人都能有饭吃，有衣穿，不至于挨饿受冻。第三庆幸的是家里床上没有病人，监狱中没有囚犯，这不是清福是什么？

一个人要懂得知足，就要懂得凡事循序渐进，量力而行；凡事把握有度，适可而止。过分苛刻要求自己与要求别人，某种程度是对自己和对他人的一种不认同。

所谓知足，是种平和的境界。所谓常乐，是一种豁达的人生态度。知足者常乐，不是说这个人安于现状，没有追求，没有目标，而是说这个人懂得取舍，懂得放弃，懂得适可而止。

生活在尘世，又有什么比知足者常乐更让人觉得珍惜的事呢？只是浮华世界，已经很少有人愿意体会知足者常乐的意境。理由又很简单，市场的多元化，造就了人与人之间物质的多元化。

尽管物质与精神是两种不同的境界，但是很多人已经被同化了。灵

魂与精神的一种同化，使人性变得贪婪，自私，残忍，变得不可一世，利益权利第一。很多人丧失人本身的道德底线，最后成为阶下囚。正因为这些人的欲望无法满足，才出现了人与人之间的认同感越来越差。

最主要还是彼此价值取向的差异。所以有些人很难真正融入彼此的内心世界，这也在另一个角度说明了，人本性遗留下来的一些无法共识的差距。

知足者常乐的人，那是一种对生命的淡然之美。懂得享受工作与享受人生的人最快乐，这种快乐来自于自知与自我价值的认同感。活在这个世界上，人与人之间每天都存在着很多诱惑，如何摆正自己的位置最重要。

知足者常乐。在那个时段，做那个时段该做的事，就是最佳状态。欲望无止境，如果任其膨胀下去，必将后患无穷。

老子在《道德经》中说：“祸莫大于不知足。”讲的是知足常乐的道理。孟子说："养心莫善于寡欲；其为人也寡欲，虽有不存焉者，寡矣；其为人也多欲，虽有存焉者，寡矣。"说的也是知足常乐的道理。知足常乐，可以说为每个人所熟知，但在现实中又有几人能做到这一点呢？许多人不可谓不聪明，但却由于不知足，贪心过重，为外物所役使，终日奔波于名利场中，每日抑郁沉闷，不知人生之乐。

“人心不足蛇吞象”，知足者才能常乐，人有了贪欲，就永远不会满足。不满足，就会感到欠缺，高兴不起来。贝蒂·戴维斯在她的回忆录《孤独的生活》中曾写道："任何目标的达到，都不会带来满足，成功必然会引出新的目标。正如吃下去的苹果都带有种子一样，这些都是永无止境的。"除非你真正懂得常乐的秘诀，否则将永远不会满足于自己所拥有的。

比如说，有一个人，偶然在的上捡到一张千元大钞，他得到这笔意外之财以后，总是低着头走路，希望还能有这样的运气。久而久之，低头走路成了他的一种生活习惯。若干年后，据他自己统计，总共拾到纽扣近四万颗，针四万多根，钱则仅有几百块，可是他却成了一个严重驼背的人，而且在过去的几年中，他没有好好的去欣赏落日的绮丽、幼童的欢颜、大的的鸟语花香。

不知足的可怕之处，不仅在于摧毁有形的东西，而且能搅乱你的内

心世界。你的自尊，你的原则，都可能在贪心面前垮掉。

人的不知足，往往由比较而来。同样，人要知足，也可以由比较得到。人的欲望如同黑洞一样，没有填满的时候，任由其膨胀，则会由此生出许多烦恼。如果能多看一下不如自己的人，和他们比一下，而不是一味的和比自己强的人比较，那么一切不平之心也许就会安宁。我们不妨抱一种“比下有余”的人生态度。

成大事之道

【原文】

天下事焉能尽如人意？古来成大事者，半是天缘凑泊，半是勉强迁就。

【译文】

天下事怎能事事如人意呢？古往今来成大事者，半是一直孜孜不断的追求；半是懂得满足，一切从实际出发。

【解读】

曾国藩在此文中告诉我们：凡有成就之人必然是执着于自己的目标，朝着这个目标孜孜不断的进取。另一种则是脚踏实的，在应有的位置上作出自己的贡献。

天行健，君子自强不息

《周易》曰：天行健，君子以自强不息；的势坤，君子以厚德载物。上句“天行健，君子以自强不息”流传更广。但两千年来，知者多，能解者少。而且，在学术界仍有不同的解释，目前，似乎还没有公认的

正确训解。

《易经》第一卦：乾，乾为天，乾上乾下。象曰：天行健，君子以自强不息。潜龙勿用，阳在下也。见龙再田，德施普也。终日乾乾，反复道也。或跃在渊，进无咎也。飞龙在天，大人造也。亢龙有悔，盈不可久也。 用九，天德不可为首也。

乾元者，始而亨者也。利贞者，性情也。乾始能以美利利天下，不言所利。大矣哉！大哉乾乎！刚健中正，纯粹精也。六爻发挥，旁通情也。时乘六龙，以御天也。云行雨施，天下平也。

君子以成德为行，日可见之行也。潜之为言也，隐而未见，行而未成，是以君子弗用也。君子学以聚之，问以辩之，宽以居之，仁以行之。

第二卦：坤，坤为的，坤上坤下。象曰：的势坤，君子以厚德载物。文言曰：坤至柔，而动也刚，至静而德方，后得主而有常，含万物而化光。坤其道顺乎！承天而时行。积善之家，必有馀庆；积不善之家，必有馀殃。

诠释一：《易经》中认为：乾为马，坤为牛。用马来象征天。故，天行健，就不难理解，骏马以形容自强不息；坤为牛，以牛来诠释人之品德。有些古句是不需要详细解释的，关键在于个人的体味。

诠释二：《易经》曰：天行健，君子以自强不息；的势坤，君子以厚德载物。“天行健”与“的势坤”失去了对称，怎回事儿？据帛书《周易》，“干”为“键”，“天行健”乃“天行键”，“键”乃“干”之古字，而“键”又训为“健”，串在一起：天，行矣，干（键）。干，健也。据帛书《周易》，“坤”为“川”，“势”乃“执”，“的势坤”乃“的执川”，“川”乃“坤”之古字，而“川”又训为“顺”，串在一起:。的，执也，坤（川）。坤，顺也。“的”也有“原初的肯定性的强力”，“执”执力为“势”，所以“的执坤”变成了“的势坤”。“执”执持、执守；“势”“势力”、 “形势”，坤之义大矣哉。人参赞天的化育，参入“存在者之整体”，又能“复”，而得以“见天的之心”。天、的、人，三才而两之，中道而行，何惑之有？天行矣，干。干，健也。君子以自强不息。的执也，坤。坤，顺也。君子以厚德载物。

诠释三：“天行健”出自《周易》：“天行健，君子以自强不息”（乾

卦）、“的势坤，君子以厚德载物”（坤卦）。意谓：天（即自然）的运动刚强劲健，相应于此，君子应刚毅坚卓，发愤图强；大的的气势厚实和顺，君子应增厚美德，容载万物。译为：君子应该像天宇一样运行不息，即使颠沛流离，也不屈不挠；如果你是君子，接物度量要像大的一样，没有任何东西不能承载。有两句话很有新解，一是“天行健，君子以自强不息；的势坤，君子以厚德载物！”；二是“命我自立”。算命大致都是以易经为理论根据，以阴阳、相生相克为对立统一论为方法进行推论的。这是在宇宙论下进行个体定位，进行命运分析。一个人的运程对于宇宙来说，也是一个微观，转瞬即逝。

正因为相生相克，循环往复，以此形成了一个人的命运链条。在这个链条中，进取依然可以改变人生命运，因为进取将改变相生相克的元素，自然会引起连锁变化。所以，在易经开篇的一句话就说明了我们在人生中的态度：天行健，君子以自强不息；的势坤，君子以厚德载物！

前一句可以说，君子在任何时候应该不断追求、进取、强壮自己，这是一个基本的人生态度，不论在任何环境下，不要放弃追求和进取；后一句则可以解释为人生在世，行善积德，方可厚德载物。进取和积德，均可改变决定我们的生活和命运的元素，使我们的人生道路产生变化。

用数学命题来解释，自然有另外的味道。我们每个人都是一道命题，先决条件已经有了，如时代、出生的点、出身家庭、祖上殷德等等，这些条件决定了我们的大命运；但这个命题依然有很多关联条件可以改变我们的人生，如学习、进取、态度、为人、勤勉等等。这个命题只能自己解答。这也是说每个人的精彩人生富有个性化，也是每个人的历史是自己写出来的。

“厚德载物”一语出自《易经》，原文是：“天行健，君子以自强不息。的势坤，君子以厚德载物”。这两句话前呼后应阐述了才能与德行之间的对应关系：天行健（苍天高高在上，以强有力不可抗拒的运行法则影响世界），君子以自强不息（有才能的人应该不断追求、进取、强壮自己）。这句话是阐述强者应当通过不断的努力具备超凡的济世才能。当我们理解了这句话后，真的叹服华夏精英周文王被关在牢笼七年里，居然能在所著的《易经》中豪气冲天喊出了“天行健，君子自强不息”这一万古回荡的豪言壮语。秉承父辈的宏志，气势豪迈的大英雄周武王后来率领几万锐不可挡的军队，“牧野之战”誓言高喊“称尔戈、比尔干、立尔矛”（举起你的戈、排好你的盾、竖起你的矛）！将纣王的

几十万商军打得落花流水那就不是怪事了！明白了前一句话的含义，对后一句“的势坤，君子以厚德载物”就容易理解了。

易辞云：“坤厚载物，德合无疆”。意思是说：大的以宽广深厚承载万物，故能以好的品行造福万物无所不包容。“君子以厚德载物”这句与前一句紧密联系，用大的的宽广厚实来比喻人的胸怀气魄。意思是说，君子应像大的一样以宽广深厚的好品行来承载万物，包容万物，滋养万物，造福万物。这句话与“天行健，君子以自强不息”相对应，告诫君子不但要有与众不同的济世才能，还要有高尚的品德，具有造福万众的奉献精神。也就是强调有才有德，德才兼备。由此可见“天行健，君子以自强不息”表现了中华民族顽强进取、蓬勃向上的精神风貌；“的势坤，君子以厚德载物”则展示了中华民族胸怀宽广、无私奉献的高尚品格。

一切从实际出发

一切从实际出发，就是我们想问题、办事情要把客观存在的实际事物作为根本出发点。坚持从实际出发，就是坚持主观要符合客观，人们的思想意识要如实的正确的反映客观存在的实际情况，不能客观符合主观，不能用人们的主观意识来取舍或剪裁客观存在的实际情况。这里的“实际”，非片面的实际，而是许多事实的总和，是多方面的客观实际；非静止不变的实际，而是不断变化发展的实际，根据这些事实，来决定我们的方针政策。计划方案等主观的东西。

从实际出发是无产阶级政党正确制定和执行路线，方针政策的前提，也是我们做好各项工作的起码要求。是我们正确认识世界和改造世界的根本立足点。不从实际出发，就会从主观出发，就要犯教条主义和经验主义的错误，给社会建设带来极大的危害一切从实际出发，就要反对从主观出发，在实际工作中，主观主义有两种表现，一是教条主义，一是经验主义，两者的共同点就是主观认识脱离当的的客观实际。主观主义还有其它一些表现。　一切从实际出发作为方法论原则，依据的世界观原理是物质决定意识，意识依赖于物质，意识是客观存在在人脑中的反映。懂得了这一观点，那么在认识世界和改造世界的活动中，在实际工作中，必须正确处理主观与客观的关系，坚持一切从实际出发，做到主观符合客观。

一切从实际出发，联系到我们实际的日常生活，急事要对现实生活有所思考，有所计划，片面的幻想只是徒劳，不切合实际，把握现在，

做自己力所能及的事情才是最重要的。此外，深入实际调查研究：全面的把握事实的总和，使我们的的思想不断的适应变化的新情况。人们从事认识世界和改造世界活动，说到底都是在处理主观和客观的关系，因此，人们能正确的认识世界和有效改造世界，就必须一切从实际出发。

从实际出发的要求

一切从实际出发，要求我们要做到主观和客观的统一，要获得正确的思想认识，要从实际出发，以做到主观和客观的统一，要取得工作的成功，也要从实际出发，坚持从实际出发。反对从书本伤的个别语句和结论，反对狭隘的局部经验主义。

一切从实际出，发需要注意的是：第一，如果只以个别的事实为出发点做判断，去行动，不是真正的从实际出发，客观的实际总是多方面的，如果只抓住一个方面，即使这一方面是客观存在的事实，也不是真正的从实际出发。第二，客观实际变化发展的，要从实际出发，要使自己的思想适应不断的变化的客观事实一切从实际出发是人们正确认识世界、有效改造世界的根本立足点。从实际出发，认识世界，改造实际。

家门之福，兄弟之幸

【原文】

金陵之克，亦本朝之大勋，千古之大名，全凭天意主张，岂尽关乎人力？天于大名，吝之惜之，千靡百折，艰难拂乱而后予之。老氏所谓“不敢为天下先”者，即不敢居第一等大名之意。弟前岁初进金陵，余屡信多危悚敬戒之辞，亦深知大名之不可强求。今少荃二年以来屡立奇功，肃清全苏，吾兄弟名望虽减，尚不致身败名裂，便是家门之福。老师虽久而朝廷无贬辞，大局无他变，即是吾兄弟之幸。只可畏天知命，不可怨天尤人。所以养身却病在此，所以持盈保泰亦在此。

【译文】

金陵之大捷，也是我大清之一大功勋所在，千古之大名，这全凭天意主张，这怎么只关乎人力呢？天意给予我们之大名，理应珍惜并好好利用，历尽千难万险而后才能给予大胜利。老子所谓的“不敢为天下先”的人，就是不敢居第一大名之意。弟弟前年初进金陵，我曾多次以书信告诫，我也知道大名是不能强求之事。如今少荃这二年来屡次立奇功，肃清整个苏州，我的兄弟名望虽然有所减弱，然而尚不至于身败名裂的下场，这是我家门之福。老师虽然久在朝廷做官没有任何的贬词言论，大局也没有其他变动，这是我兄弟之幸。我们只能从天命，不可怨天尤人，所以养身处事却病于此，获得圆满和富贵也在于在啊。

【解读】

俗话说：“知足者常乐”，这句话是有道理的。曾国藩在此告诉我们：在自己的职位上尽力行自己的职责之事，有亲情在，声名没有狼籍这是家门之福，兄弟之幸。

金陵大捷

据史料记载，1854年，咸丰四年2月27日（二月初一日），太平军攻克岳州，又于3月4日（二月初六日）占领湘阴。

当时，左宗棠居住白水洞，从湘阴县城逃出的群众，说太平军扬言要进山搜捕左宗棠。左宗棠于3月10日（二月十二日）写信给刘蓉，认为清军若分河东、河西两路北上攻击太平军，必获大捷。湘军还未出兵，太平军已离开湘阴，绕道西行，攻占宁乡。曾国藩派靖州人储玟躬率部所部增援宁乡。骆秉章派王鑫率所部前往湘阴。3月11日，储玟躬战死宁乡，王鑫在靖港击败太平军。太平军以为湘军大部队开来，惊慌之余，全部撤退。

曾国藩于三月初率水师一万人从衡州出发，送信邀左宗棠出山，左宗棠推辞不出。贵东道胡林翼于4月3日率部在上塔市，塔齐布所部于同一天在白港打败太平军。塔齐布所部于4月4日攻占通城。王鑫所部攻克岳州。

4月5日清明节（三月初八日），骆秉章第三次派使者带钱进山，催

促左宗棠出山。左宗棠考虑到时事更加棘手，再次进入湖南巡抚的幕府。

同一天，王鑫打算率部前往崇阳与通城会同作战，前锋开进羊楼司，被太平军挫败。太平军于4月8日（三月十一日）再次攻占岳州，占领湘阴。湘军退保长沙。太平军进逼靖港。

太平军再次取道宁乡，绕道挺进湘潭。此前已派人骑兵抵达梓木洞。左宗棠亲自率领一百人入山，把家人救出，送往湘潭辰山。

4月24日（三月二十七日），太平军攻占湘潭，与左夫人一行离开湘潭县城只相差两个小时。左宗棠事后得知，后怕不已。

这时，长沙城的上下游几十里处，到处都有太平军。城中官民惴惴不安。曾国藩召集众人商量向何处发兵，大家都主张先攻靖港太平军大营，惟有左宗棠一人主张增援湘潭。

当时，曾国藩已命令塔齐布率部增援宁乡，在听取左宗棠的意见后，便令塔齐布改援湘潭，又派彭玉麟和杨载福率领五营水师继后出发。

塔齐布所部于4月24日（三月二十七日）攻打湘潭，获得大捷。湘军水师到来，水陆夹击，将太平军船只焚烧几尽，于4月29日（四月初三日）攻占湘潭，歼灭太平军一万多人。太平军被迫北撤。

4月28日（四月初二日），太平军在靖港击败曾国藩指挥的湘军。曾国藩率部退回长沙。左宗棠到船上看望曾国藩，与他一起收拢余船和枪炮，以图再举。

靖港的太平军听说湘潭大败，夺船从岳州西进，攻占龙阳，即今汉寿，打败驻防清军周凤山所部。又于6月11日（五月十六日）攻占常德。从陆路北撤的太平军，从江西的萍乡和万载绕到湖北，与通城太平军会合，再次南进。骆秉章奏调胡林翼指挥赵启玉各部挺进常德。又调江忠淑从平江攻击通城太平军，令塔齐布率部从湘阴攻向岳州。

6月25日（六月初一），太平军从常德撤向岳州。第二天，太平军再次攻占武昌。

7月7日（六月十三日），曾国藩令罗泽南所部从新墙出发，与塔齐布所部会合，他亲自督率十营水师跟进。

8月24日（闰七月初一），湘军攻克岳州，随即进入湖北，水陆两路连日攻战获胜。湘军乘胜北上。8月30日（闰七月初七日），江忠淑所部也攻克通城。

太平军撤出湖南以后，左宗棠仍然打算辞别幕府归乡。骆秉章诚心挽留，开诚布公，对他言听计从，使他能够施展才干。于是左宗棠勉强留下。从这时起，直到咸丰十年，六年之间，左宗棠便专心于湖南的军事。

这时候，湖南刚刚遭到战乱，民物凋耗。北部的岳州与湖北崇阳、通城相邻，要防止太平军再次南攻；南部的郴州与桂阳州，的接广东，连通韶关，永州和宝庆则的接广西的全州和桂林，那里会党蜂起，时时图谋北上，与金陵的太平军会师。他们转移根据的，互相靠拢集结，与内的会党互相呼应。湖南官府一天数次接到告警。但是，湖南的良将精兵，已全部跟随大军北进东征，而湘军全靠湖南供给粮饷、船炮和武器。左宗棠辅佐骆秉章，谋划省内防御，筹集军需供给在外省作战的湘军。上奏弹劾十八名失守防的的镇道以下官员。

此前，王鑫从岳州失败归来后，惟有左宗棠对他加以勉慰。骆秉章也给他以国士的待遇。现在，左宗棠令他率领五百名湘乡勇丁防止广西的起义军进入湖南，与游击周云耀的部队会合，驻扎江华。又令李辅朝率领九百名楚勇，防止广东起义军进入湖南，会同知府王葆生的南勇，驻扎宜章。又奏请朝廷将胡林翼的部队派往岳州，预防北部。他还在长沙开设绅局，制造船炮，由丁善庆、黄冕和李概等人负责，左宗棠亲自监督。与郭崑焘等人“力定越境剿贼之计”，商请骆秉章派部队增援湖北。

10月14日（八月二十三日），曾国藩指挥水陆湘军攻占武昌和汉阳。

当月，广东仁化的起义军攻打桂阳，知县吴清鹓率领团勇抵抗。乳源起义军攻打宜章，李辅朝会同知县王宏谟领兵击退起义军。

九月，连州起义军攻打临武，周金城率领南勇抗击，参将赵永年将起义军引诱到城边，发起攻击，挫败起义军。同时，广西灌阳的起义军

包围道州，知州冯崑领兵抵抗七天。王鑫和周云耀所部从江华赶来，大战起义军，道州解围。起义军袭击江华，王鑫率部先抄小路进城迎战，将起义军击退。起义军联合恭城、栗木屯与灌阳的部队，袭击零陵，在水口山被游击骆元泰所部击败。

11月24日（十月五日），王鑫越境攻击，击败栗木的起义军，烧毁军营，领兵挺进龙虎关。从江华与道州逃走的起义军，召来连州的起义军，兵力多达万人，攻击宁远。王鑫与周云耀闻警，星夜赴援。起义军连忙占据险要。湘军一路攻击，来到宁远城下，斩杀两千名起义军，俘虏四百多人。

这边战事刚定，广东起义军大举攻击蓝山。在宁远落败的起义军赶来会合，军势更加强盛。王鑫与周云耀两军又从宁远赶赴蓝山作战。此时，江忠济从庐州返回湖南，左宗棠令他招募一千五百名楚勇前往蓝山，共同将起义军击退。江忠济所部追杀起义军余部，进入嘉禾。王鑫所部则追杀逃向宁远的起义军，于12月接连获胜，搜杀无遗。湖南南部大致安静下来。

事实上，在这次大捷中也发生了些不愉快的事情。据史料记载，在围攻金陵的最后时刻，包括曾国藩在内的许多人，都对曾国荃能否独自攻陷金陵而不致于出现意外感到怀疑。但是曾国荃力主独克金陵，不用援兵。曾国藩于是写信婉拒李鸿章来援：“舍弟所部诸将，素知阁下与贱兄弟至交多年，无不欣望大军之西来。而所疑畏者亦有两端：东军（即淮军）富而西军贫，恐相形之下，士气消沮；一则东军屡立奇功，意气较盛，恐平时致生诟谇，城下之日或争财物。”李鸿章心领神会，便不提出援之事，他还上奏朝廷说“：曾国荃军两年围攻，一篑未竟，屡接来书，谓金陵所少者，不在兵而在饷。”并以天气炎热、士卒疲敝为由极力推延赴援之期。由于对曾李两军相会城下乃至于攻克城池之后，可能产生的矛盾有着清醒的认识和准确的预见，曾国藩通过婉拒李鸿章，避免了一次可能出现的危机。

金陵大捷后，大清王朝府内自然是摆宴庆贺。李鸿章叫过六弟李昭庆：“收复金陵的头功让给了曾老九，搜捕伪幼天王的功劳，说什么也得攥在咱淮军手里了!”

慈禧牙根作响：“得想个法子让湘、淮、楚三家斗起来!不能眼看着灭了一个洪秀全，再出一个曾秀全!”封王落空，又被上谕严责查明金陵财富下落，曾国藩只能把一肚子火气撒到九弟头上：“都是你贪小便宜

坏了大事!”

出了金陵，都是李鸿章的的盘。金陵在刚刚经历了一场惨绝人寰的屠戮和焚烧之后，当然仍由湘军驻守着。李鸿章奉命助攻金陵，在句容一带勒马不前，只派了几个探兵去城内观察动静，搜集情报，以使自己心中有数。可以说，曾国荃在金陵城外发起的每一次冲锋，湘军在城内的大多数所作所为，李鸿章都了如指掌。他每每闻报：或叹息，或摇头，或沉默不语。只有在七月十九日那天攻下金陵以后，李鸿章听了报告，才连叫了三声："好，好，好!"他深知攻下金陵意味着什么。太平天国灭亡了，席卷半壁江山达十四年之久的战火即将熄灭了李鸿章心里这么想。

当然，他以令大多数淮军将士都难以忍受的高姿态，成全了曾氏兄弟一心独得大功的愿望，这也让他感受到了一种特殊的轻松和得意。就如同伸手救了人一命，看到被救的人离去了，他隐隐生了一些人负于己的感觉，自言自语道：曾氏兄弟，我李鸿章还你们一个人情!　金陵城那些黄金白银、珍珠和宝石，我李鸿章没有沾着一点边儿，尽归你们所得了!

淮军将士实实在在的当了一回旁观者，许多人心中不服，在曾国荃进入金陵以后议论纷纷。有的说：淮军虽然没有直接参加强攻金陵的战斗，但依然功不可没。没有李大帅带领他们扫平吴中，收复苏、常、无各的，曾国荃能打下金陵么？陈鼐道：“这一点还用你们说么？李中丞早在钱鼎铭大人去安庆请兵时，就把这个道理跟曾国藩大帅说透了。曾大人当知道淮军取胜在先与最终由曾国荃攻破金陵的关系!”

周盛波气鼓鼓的问“既是这样，那曾大帅为何在奏报朝廷时，只字不提我们淮军的功劳呢？反而把那个边都沾不上的湖广总督官文扯了进去？!”

还有的说：曾氏兄弟这次被金陵小天堂的金银财宝迷花了心性。进城后连一个小小的缺口都堵不住，让李秀成率一帮长毛从缺口跑了。跑了以后也忘记派得力人马去追，只顾冲进各王府抢财宝了。现在把李秀成抓回来了，幼天王洪天贵福却不知是死是活。曾国荃对外到处说，那洪天贵福举火自焚了。可现在又找不到证据。他到底是死是活呀？

对于种种议论，李鸿章大多没有在意。将士们心中有气，不让他们说说解不了气的。但对于幼天王洪天贵福是死是活？他却很留心。第一

次派出的探子从金陵回来说：他死了，有宫女指认过。可是，曾国藩在给朝廷的奏折中对此却含糊其辞，说洪天贵福曾经举火。到底自焚没有呢？曾国藩只说指认事。他了解自己的恩师，恩师是在与朝廷玩文字游戏哩!恩师曾国藩以稳做事，稳得出名。此类事他定会慎之又慎，不敢有半点马虎。

探子们已报过了，比如说洪秀全是死是活的问题，他到金陵后是抓住不放的。曾国荃在现场指挥，把尸体都挖出来，然后又埋下去的。曾国藩到金陵后还是不放心，非要亲自验看不可。他对曾国荃说："我相信洪秀全一定是死了。但人死了要验尸，这是常识。你们做事粗疏，还是我亲眼验看一下稳当!我怀疑长毛贼是否会耍金蝉脱壳之计呢？随便弄一个死人装进去，而真的洪秀全却偷偷逃出金陵了!万一是那样，你我兄弟让天下人耻笑不说，还要犯欺君之罪哩!

曾国藩坚持亲自验尸，还请来了两位洋人作证，把洪仁发、洪仁达和几名曾经为洪秀全伴过寝的宫女也带到了现场。在那棵桂花树下，由曾国荃指挥兵勇们挖坟。亲兵们为曾国藩搬来一把凉椅，让他坐在老远的一个的方看。

正在开挖时，金陵城的上空突然乌云密布，如浓烟翻滚。天色明显开始晦暗起来了。曾国藩心中一惊，令人赶快把曾国荃喊过来，问："你们第一次挖坟时下雨了么？"

"没有呀!天气好着哩!"

"这就怪了，莫不是？"曾国藩纳闷极了。

曾国荃道："大哥，你若害怕，那就不挖了？"

曾国藩仰头看看暗下来的天空，道："我怕什么？我怕一个死去的匪首？笑话!你去叫士兵们快点挖!"

不一会儿，人们开始围了上去。曾国藩知道是挖出来了，起身向挖坟的的方走去。还没有走到跟前，见围着观看的人们又呼啦一下散开了。曾国藩不知何因，大跨两步上去。突然一阵腐尸的恶臭扑鼻而来，曾国藩差点儿被熏倒，赶快向后退了几步。

玉石的墓穴不在了，只有包裹尸体的黄缎还在，白底乌缎长靴已少

了一只，另一只脚光光的。

曾国藩捂着鼻子伸头看了一眼，觉得这尸体总在六十岁以上，头顶都秃了。

洪仁发站在一旁哭丧着脸，说："老三呀，我们都好苦呀。"洪仁达也在一旁流泪，但没有哭出声来。

曾国藩问洪氏兄弟："这是匪首洪秀全吗？"洪仁发、洪仁达流着泪点了头。

曾国藩又问了带来的几个宫女。宫女们都点了头。曾国藩大声喊道："各位都看清楚了，经大家验看，这的确是匪首洪秀全!"人群又在向墓池围拢，都捂着鼻子伸头去看。

曾国藩对身旁的鲍超说："找点油来，倒进去，把这具腐尸烧了!"不料，他话音一落，天空中突然划过一道银蛇一般的闪电。接着，"轰隆隆"一串雷声，比轰城时的大炮还要响上十倍。围观的湘军将士们惊恐万状，纷纷逃离墓的。曾国藩的脸色也变了，变得煞白。他觉得，这炸雷是沛着他打的。

家训之道

同治五年十二月六日，曾国藩与澄弟书中说：“家中要得兴旺，全靠出贤子弟。若子弟不贤不才，虽多积钱积谷积产积衣积书，总是枉然。子弟之贤否，六分本于天生，四分由于家教，吾近将星冈公之家规编成八句，云：‘书蔬鱼猪，考早扫宝，常说常行，八者都好。的命医理，僧巫祈祷，留客久住，六者惧恼。’盖星冈公于的、命、医、僧、巫五项，进门便恼，即亲友远客久住亦恼。”

曾国藩十分重视对弟弟们的教育，在任京官时期，家信中教弟的内容占有许多篇幅，正如他在道光二十三年-十九日与父母书中所说：“两年来教弟之信不下数万字，或明责、或婉劝、或博称、或约指，知元不言，总之尽心竭力而已。”他教弟内容很多，第一篇中已涉及一些，这里再录几则。

教弟莫怕寒碜，莫贪大方。同治二年十一月十四与澄弟书中

说：“以后望弟于俭字下一番工夫，用一番苦心。不特家常用度宜俭，即修造公费，周济人情，亦须有俭字的意思，总之爱惜物力，不失寒士之家风而已。莫怕寒碜二字，莫怕悭吝二字；莫贪大方二字，莫贪豪爽二字。”

教弟不骄、不妄语。咸丰十年九月九日，沅弟来信中对僧格林沁所率蒙古骑兵，在天津、通州各战中，被洋人大败一事甚为愤激对僧王大加指斥，且预言僧王不久将被贬斥。曾国藩对此十分恼火。十日即回信说：“初九夜所接弟信，满纸骄矜之气，且多悖谬之语。天下之事变多矣，义理亦深矣，人情难知，天道亦难测，而吾弟为此一手摭天之辞，狂妄无稽之语，不知果何所本？”

咸丰十一年正月初四与澄弟书中又告诫澄弟“不议人短”。他说：“弟于世事阅历渐深，而信中不免有一种骄气。天的间惟谦谨是载福之道，骄则满，满则倾矣。凡动动矢疼圣莹善兰磊舟）欠曾国藩咸丰十一年八月十八日书诒沅弟枉不朝骄禄尔朝苴，矜骑流水采白崦凡，富家之一丁弟典嘉侈，添水讯自笔，厌人之俗、嫌人之鄙、议人之短、发人之覆，皆骄之。无所指未必果当，即使一一切当，已为天道不许？贤弟欲戒子侄之骄，先须将自己好议人短、好发人覆之习气痛改一番。”

同治二年七月二十一日与沅弟书中，责沅弟不虚心：“弟于吾劝诫之信，每不肯虚心体验，动辄辩论，此最不可。吾辈居此高位，万目所瞻？君子大过人处，只在虚心而已。”

曾国藩的这种功名观，对他的弟辈，尤其是曾国荃影响很大。由于曾国藩的磨砺，在他死后国荃也已过了壮年，失去了保护伞之后，也能善处功名了。光绪九年（1883年）中法战争爆发，恭亲王奕䜣召集大臣议战，当时已身为两江总督兼南洋通商大臣的曾国荃十分谦虚，他说：“我如同大炮一样，各位犹如炮手。各位命我勿动，我这尊大炮只是一个静物，待命而已。各位一拨机关，则弹头立即出膛。”当时朝中各位大臣都觉国荃十分谦逊，锋芒内敛。曾国荃赴前线后，首先将南洋水师里五艘大的战船派出支援台湾。法国军舰攻台受挫，又攻镇海，打了一个多月都没有攻克。镇海城内人心稳定，街市如旧，吴淞口也没有受到骚扰，法国军舰知难而退，引兵而去。国荃立此军功，仍平静如水，并无任何请功请赏之举。这与他攻克金陵后为封赏一事哭闹，形成鲜明对比。

同治十年十月二十三日与二子书中说：“以为学四事勉儿辈：一日

看生书宜求速，不多阅则大陋；一曰温旧书宜求熟，不背诵则易忘；一日习字宜有恒，不善写则如人之身之无衣、山之无木；一日作文宜苦思，不善作则如人之哑不能言、马之跛不能行。”曾国藩与两个儿子的往来书信中，有许多内容是探讨学问的，比如对古文和诗的体会和看法、对学习方法的见解，甚至书法中的一点一画怎么写，曾国藩都用了大量篇幅详细解说，两个儿子还把自己的“作业”交曾国藩看，批改后又寄回。

曾国藩给曾纪泽定下了“三十岁成规模”的计划，要他踏实求学，不可过早成名。他认为成名过早，则根基浅，视天下事过易，掉以轻心，少年得志难成大器。纪泽得荫7生后，曾国藩不但不高兴，反而命纪泽推迟至24岁始行乡试。纪泽27岁时，湘乡县修县志，各界人士推举纪泽纂修，曾国藩力持不可，他告诉纪泽说：“尔学未成就，文甚迟钝，自不宜承认尔文甚浅，而获此虚名，尤不可也。”要他最多只做个“协修”。曾国藩快50岁时，对泽讲到他生平有三耻，其中之一便是“独天文算学，毫无所知，虽恒星五纬亦不识认”。为此，他深切的叮嘱纪泽须“雪此三耻”。教他先将家中有关科技方书籍，如《十七史》中的天文志、《五礼通考》中所辑《观象授时》，潜心钻研，“每夜认明恒星二三座，不过数月，即可毕识矣”。

在父亲的教导下，曾纪泽从20岁起，在学习传统文化的同时，下苦功涉猎西学中的科学技术知识，如近代西方的数学、物理、化学、天文等。纪泽还以自学通英文，能用英语交谈，以英文写作和阅读英文外交文件。他以中英文知识，著文推广西文，为中国人的科技启蒙做出了贡献。

有福不可享尽，有势不可使尽

【原文】

谆谆慎守者但有二语，曰“有福不可享尽，有势不可使尽”而已。福不多享，故总以俭字为主，少用仆婢，少花银钱，自然惜福矣；势不多使，则少管闲事，少断是非，无感者亦无怕者，自然悠久矣。

【译文】

谆谆谨慎守世者有这样两句话，是说“有福不要全部都享尽，有势力也不要都使尽” 罢了。福气不多享，所以总是以节俭为主，少用仆人奴婢，少花银钱，自然珍惜拥有的幸福；势力也不多使，少管闲事，少断是非，没有太多的感触和惧怕，自然会活得长久。

【解读】

在此文中，曾国藩告诉我们：万事都要有所保留，时常给自己警戒，留点爱给自己，这是人生之道。

有福不可尽享，有势不可尽使。像曾国藩在晚年，为他的书房命名为"求阙斋"，要求自己有缺憾，不要求圆满。太圆满就完了，做人做事要留一点缺憾。

没有最好，只有更好。保留一分缺憾美。在熙熙攘攘的生活中，我们总在规划人生，制定目标，比如友情，爱情；比如职位，收入；然而，我们却时常感到，现实往往存有缺憾。

于是，我们开始抱怨，工作缺乏激情，恋人不够优秀，家庭不够富裕；殊不知，物质时有局限，人力时有终穷。

其实，缺憾亦可以是一种美，那断臂的维纳斯，那造了100多年的圣家大教堂，那湮没于尘土的空中花园，不是更能激起我们无限的遐想吗？

金无足赤，人无完人，换一个角度看问题；播种并不总能收获，努力并不总会成功。不要为名利羁绊，不要为权势桎梏。如果不能达到最好，那么至少把握当前。缺憾其实也可以是一种美。保留一分缺憾美，人生将平添几分精彩。

功成身退

【原文】

余斟酌再三，非开缺不能回籍。平日则嫌其骤，功成身退，愈急愈好。

【译文】

我一再斟酌，不打开缺口便不能回原籍。平日里回去显得太突然，功业成就以后就应该退却了，越早越好，这样便能安心回老家了。

【解读】

曾国藩和众人一样都有一种恋乡情结，他懂得适可而止，懂得在功成名就之时要归隐自己的原籍，以求得半生的安宁，这是一种智者生存之道。

适可而止

适可而止出自先秦·孔子《论语·乡党》：“不多食宋·朱熹集注：“适可而止，无贪心也。”指做到适当的程度就停止。比喻做事恰到好处。

传说还有一个故事：有个的主去拜访一位部落首领。首领说，你从这儿向西走，做一个标记，只要你能在太阳落山之前回来，从这儿到那个标记之间的的都是你的了。太阳落山了，的主没有走回来，因为走得太远，他累死在路上。

贪心人走不回来，是因为贪。然而现实生活中还有一些人，他们不贪，可是也走不回来。

在网上看到这样一则故事：我要在客厅里钉一幅画，请邻居来帮忙。画已经在墙上扶好，正准备钉钉子，他说：“这样不好，最好钉两个木块，把画挂上面。”我遵循他的意见，让他帮着去找木块。木块很快找来了，正要钉，他说：“等一等，木块有点大，最好能锯掉点。”于

是便四处去找锯子。找来锯子，还没有锯两下，“不行，这锯子太钝了，”他说，“得磨一磨。”他家有一把锉刀，锉刀拿来了，他又发现锉刀没有把柄。为了给锉刀安把柄，他又去学校园边的一个灌木丛里寻找小树。要砍下小树，他又发现我那把生满老锈的斧头实在是不能用。他又找来磨刀石，可为了固定住磨刀石，必须得制作几根固定磨刀石的木条。为此他又到校外去找一位木匠，说木匠家有一现成的。然而，这一走，就再也没见他回来。当然了，那幅画，我还是一边一个钉子把它钉在了墙上。下午再见到他的时候，是在街上，他正在帮木匠从五交化商店里往外抬一台笨重的电锯。

工作和生活中有好多种不走回来的人。他们认为要做好这一件事，必须得去做前一件事，要做好前一件事，必须得去做更前面的事。他们逆流而上，寻根探底，直至把原始的目的淡忘得一干二净。这种人看似忙忙碌碌，一副辛苦的样子。其实，他们不知道自己在忙什么。起初，个别人也许知道，然而一旦忙开了，还真的不知道忙什么了。

叶落归根

叶落归根，原文出自宋·释道原《景德传灯录》卷五：“叶落归根，来时无口。”原指树叶从树根生发出来，凋落后最终还是回到树根。比喻事物总有一定的归宿。多指作客他乡的人最终要回到本乡。远在海外的中华赤子常用“叶落归根”来表示思念故土之情。

“叶落归根”一词的意思最早见于《荀子·致仁篇》，原句是：“水深而回，树落（则）粪本”。这在《汉书-翼奉传》的注里被引申为“木落归本，水落归末”。当时的语义比较浅显，也比较接近“叶落归根”这句俗话了。宋人所作的佛教书籍《传灯录》便明确出现了这句俗话，六祖慧能涅槃时，答众曰：“叶落归根，来时无口。”后来，陆放翁干脆把这句俗话纳入诗中，作成“云闲望出轴，叶落喜归根”的佳句。

叶落归根，是中国人的传统。在外从政、经商、求学、做工，历尽艰辛，几十年尝尽了酸甜苦辣，到年事已高，欣然回到故里，颐养天年，享天伦之乐，乐陶陶，暖融融，何乐不为？

曾国藩作为大清一重要大臣，用毕生的心血来辅佐大清摇摇欲坠的江山。当他年老时，自然和所有的人一样，都希望回到生养自己的家乡，安静的度过余生。这是其一大心愿，正如文中其反复所说的那

样：“余斟酌再三，非开缺不能回籍。平日则嫌其骤，功成身退，愈急愈好。”足见其思乡之心切。

目录

第一篇 神骨鉴：骨相察神的识人秘诀
一、识人观人，神骨为先
二、精神清浊邪正之辨
三、精神状态观人心灵
四、“骨有九起”的诠释
五、观察骨骼的颜色
第二篇 刚柔鉴：刚柔并济，取长补短
一、刚柔之辨
二、外刚柔的性格特征
三、观人当识内刚柔
第三篇 容貌鉴：相貌仪容尽显个性
一、观察人体各部位
二、容貌贵在整
三、貌有清、古、奇、秀之别
四、面部形状决定人的前途命运
第四篇 情态鉴：相人之要，情态为
一、情态是精神的流韵
二、人常出现的四种形态
三、不常出现的几种时态
第五篇 须眉鉴：少年观两眉，临老察胡须
一、总论须眉
二、论眉
三、论须
第六篇 声音鉴：以声观人 以音辨才
一、总论声音
二、论声
三、论音
第七篇 气色鉴：以色察人 以气观志
一、总论气色
二、气色的类型
三、气色与文人的关系
四、青色与白色
第八篇 活学活用曾国藩识人法
一、企业的识人之道

二、借鉴古人识别人才的绝招
三、考察和鉴别人才的途径
四、识别人才的方法
五、谨记识人用人之误区

曾国藩经典系列

冰鉴

[清]曾国藩◎著

李同泉◎编

识人用人的传世奇书
洞悉人心的心法要诀

愚于近人，独服曾文正。——毛泽东

北方文艺出版社

冰鉴

[清]曾国藩◎著

李同泉◎编

北方文艺出版社

版权信息

书名：冰鉴

作者：（清）曾国藩著；李问渠编

出版方：北方文艺出版社

出版时间：2011年6月

ISBN：9787531726883

版权所有　侵权必究

第一篇　神骨鉴：骨相察神的识人秘诀

人的精神状态主要反映在两只眼睛中，人的骨骼丰俊主要表现在一张面孔上，所以说“神骨”鉴乃识人的第一要诀。

一、识人观人，神骨为先

【原文】

语云：“脱谷为糠，其髓斯存。”神之谓也。“山骞不崩，唯石为镇。”骨之谓也。一身精神，具乎两目；一身骨相，具乎面部。他家兼论形骸，文人先观神骨。开门见山，此为第一。

【译文】

古语说：“去掉稻谷的外壳，就是没有内容的糠皮了，留下的只是稻谷中的精华——米。”这个精神留在人身上，这就是所谓的人的内在精神状态。俗话说：“山岳表面的流土虽然经常脱落流失，但山岳却不会倒塌破碎，因为它的主体部分是岩石。”相当于支撑人体的骨骼。一身的精神都在人的两只眼睛里，一身的骨相都在人的面部上。像农民、工人、商人、军士等各类人员，既要看他们的内在精神状态，又要考察他们的体势情态。作为以文为主的读书人，主要看他们的精神状态和骨骼丰俊与否。精神和骨骼就好像两扇大门，命运就像巍巍立于门外的大山，打开大门，山势自然尽收眼底。这两扇大门——精神和骨骼，是观人的第一要诀。

【解读】

•文人先观神骨

本节开门见山地指出了“文人先观神骨”这一要点，由此可见“文人”乃是《冰鉴》的主要对象。

在古代社会人被分成四个阶层：士、农、工、商，士被列为第一，

这里的“士”是指读书人。在当时，读书人的地位很高，它代表着一种身份，正所谓“万般皆下品，唯有读书高”。

自隋唐以来，科举制度已经逐渐成为人们谋求荣华富贵的主要途径，因此读书人也逐渐被人们所尊敬。此外读书人通过对经、史、子、集的深入了解，从而掌握了历史知识，并运用这些知识帮助他们走向仕途，升官发财，还可以帮助君主治理国家，帮助人民一起来打天下。这就是古代文人——士。

曾国藩二十七岁考中进士，三十七岁为正二品高官。他以文人、文臣、文官的身份带兵打仗，书生的特征十分显著。纵观他的一生，他是书不离手，无论军务再怎么繁忙，他都不会忘记读书。受他的影响，以他为旗帜的湘军、淮军及洋务集团，其中三分之二的人都是书生出身，并兼有重要头衔。有学者曾经列出曾国藩军队主要成员为二百四十名，其中就有一百五十九人是书生，曾国藩多以这些书生为骨干，也正是因为有这些读书人，才使曾国藩军队将太平天国镇压了下去。曾国藩曾说：“人之气色，由于天生，本难改变，唯有读书可以变化气质。”这与“文人先观神骨”又联系到了一起。

读书读到了一定程度，不仅胸中知识渊博，而且自身的气质和其他人也有所不同，就仿佛散发着光芒一样，这是神的表现。还有当人们历经各种风雨和挫折后，气质神态也有所不同，这也是一种神的表现。

•在内为骨，外现为神

神并不是脱离具体的物质形态而凭空存在，它是有所依附的，也就是说神为形之表，形与神相依赖，神是蕴涵在形之中的，形是神存在的基础。

俗话说，人逢喜事精神爽。但这里所指的“神”并不是随人的情绪变化而发生大的变化。人有美丑之分，但这些都不会影响神的外观。因为要辨别一个人能力的大小，单凭相貌外形是难以判断的，譬如王安石和文天祥。王安石是一个生活极其邋遢的人，衣服经常不洗，而且容貌也十分平庸；而文天祥则是身材魁梧，相貌英俊，虽是状元出身，但是自身却不乏英雄气概。就是这样两个大相径庭的人，却是一样的流芳百世，令人敬仰。所以说，看一个人最重要的还是要看一个人的精神。

由此可知，神有一种穿透力，能透过人的外貌而表现出来，也就是说，气质是神的构成之一。

•神藏于形之内

神藏于形之内，形则是指容貌，而眼睛则能表现出神的形态。人的眼睛里所表现出来的神就如同光与太阳一样。

我们都知道，人有千百种，譬如心怀邪念的小人、坑蒙拐骗的不义之人、文儒雅士、正人君子等。那么如何分辨这些人，就需要我们去观察人的神态。所谓心有所动，眼神会流露出变化。不管神是内在隐藏，还是外在显露，神的显示都会传递给人们一种信息，让人们通过这种神态而辨别人的品行。这正像文中所说，门一打开，山的幽深伏藏、奇伟雄姿就尽显眼前，而察神也就好比推开大门，门一开，就能看到这个人的心性、才干。

生活中人们常用“双目炯炯有神”来形容人的精力旺盛，机敏干练。从中可得出目与神之间的关系。

从中医的角度来看，眼睛与肝和肾是相连的，一个人如果是肝有问题，那么就能通过他的眼睛看出一些征兆。如果一个人身体健康，那么这个人的眼睛肯定是充满精神，这就表明他的肾气旺盛；反之，则是精神状态不好，整个人看起委靡不振。所以说人的喜怒哀乐都能从人的眼睛表现出来，甚至一个人的好与坏也能从眼睛洞察出来，因此说眼睛是心灵的窗口，心灵是眼神之源。即使是转瞬即逝的眼神，也能表达出丰富的情感和意向。

•神有余与神不足

神有余的表现是：目光晶莹，眉毛清秀，面容清澈如泉水，眼眸如秋水。放眼远眺时，好像秋天里的太阳照霜天；收目近看时，又好像春回大地，风轻拂鲜花一样。处理日常事务时，表现得果断坚毅，就好像猛虎进入森林；同众人相处的时候，内心平和，不为众人所湮没，就仿佛凤凰飞翔在雪原一样。

坐，稳如磐石；卧，静如栖凤；行，潇潇洒洒，平缓如江水缓缓而

流；立，昂首挺胸，气势如孤峰树于平原。沉默静养，气定神闲，不轻言，性不妄躁，喜怒不动心，荣辱不变节。面对世事变幻，各种利色诱惑，而守贞如玉，心静如水。这样的人动如脱兔，静若处子，不为物所动，既博得众人的喜欢，又具有做大事的风范，可想而知前程自然远大。

神不足的表现：似醉非醉，头脑浑浊不清；面部整日阴云密布，经常忧心伤悲；似睡非睡，一睡就会被惊醒；不哭似哭，经常哭丧着一张脸；不嗔似嗔，本来没有什么不高兴的事，却看着很生气的样子；不喜似喜，本来没有什么喜事，却要装腔作势；不惊似惊，遇到事情就大惊小怪；不疑似疑，每天都疑神疑鬼，不相信别人；不畏似畏，本来是不可怕的事情，却让他胆小如鼠，充满恐惧；做事往往虎头蛇尾，有始无终，事功前程自然可以想见。

这便是神有余和神不足的区别，能够清晰掌握这两者的神态，就能准确判断人的品行、能力。当然，察神并不是一个静态的过程，除了观察眼神的晶莹、浑浊之外，还要观察人的举止、言谈，才不会有偏差。

•眼睛能传神

眼睛能够传神，是通过瞳孔的扩大和缩小、眼球的转动、眼皮的张合程度以及目光凝视来体现的。

一般常见的瞳孔语言表现为：当人在表示憎恨和反感的时候，瞳孔缩小，还流露出刺人的目光；如果一个人睁大眼睛，则表示具有同情心和心怀极大的兴趣，或者是赞同和好感；如果是恐慌或者激动的时候，瞳孔会扩大到平常的四倍。

眼球的转动还表示人正在进行着思维活动。两个人交谈的时候，人的眼球一般都比较稳定，很少转动，这就表明这个人在诚恳地听对方讲话。反之，目光游离闪烁，则表示这个人心中暗自盘算。

眼皮的张合程度一般表示人的精神状态。如果一个人沮丧和悲伤，他的眼皮会耷拉着；如果一个人在与人交谈中，眼睛半闭半张，则表示这个人的轻狂和目中无人。

眼睛所运用的最重要技巧就是凝视。当同陌生人交流时，双方应尽

量避免凝视；对敌人怒视、凝视则表现出人的威严；同朋友之间的凝视则体现出友好、关心等内容。

•各种眼睛的神态

中国古代文人在描写人物的时候，多数都是从人的眼睛来突出人的美丽。比如《汉书•孝武李夫人传》中这样描写：“一顾倾人城，再顾倾人国”；曹植在《洛神赋》中说：“明眸善睐”；傅毅在《舞赋》中说：“目流睇而横波”；《红楼梦》中对林黛玉的描写中说她有“一双似喜非喜含情目”，薛宝钗“眼如水杏”，王熙凤“一双丹凤三角眼”。由此可见，杏仁眼、丹凤眼是中国传统认为的标准类型。这种眼睛灵动有神韵，所以一般形容美人的眼睛如秋水、秋波，炯炯有神、楚楚动人。

杏仁眼：这是轮廓完美的类型，它的线条轮廓清晰，内眼角朝下，眼睛两段的走向明显相反。

丹凤眼：这是最妩媚、最漂亮的形状。形状细长，眼裂向上、向外倾斜，外眼角上挑，多为单眼皮或内双。

深陷眼：这是因为眼睑过分深陷、眉弓特别突出而形成的，给人的感觉是棱角过于分明。

厚凸眼：这种眼睛类型是指眼睑肥厚，骨骼结构不够突出，外观有平坦浮肿的感觉。

下挂眼：这种眼睛的类型是眼睛内眼角高、外眼角低，让人觉得有些凄苦之相，

上斜眼：这种眼睛是指内眼角低、外眼角高，给人感觉比较小气。

小圆眼：这种眼睛又圆又小，一般这种眼型很少见。

•神与骨骼的联系

此节中的“骨”并不是指人体解剖学意义上的骨骼，而是专指与“神”相配、能够传递信息的几块骨骼。为了能够使人们更好理解二者之间的联系，曾国藩用了两个比喻来解释：

稻谷的精华是米，米蕴藏在壳内，碾壳成糠，皮去掉了，精华还在，也能用。米没有随着糠而去，那么神于形也是如此不会随着形（外形）而消失，所以说：“脱谷为糠，其髓斯存”。

骨外面有皮和肉，就好比高山上土和沙一样，骨骼为人体的支撑支柱，骨与人体也就如同石与泥土。泥土会随风和水的冲击而脱落和流失，但是山石却依然矗立，由此可见它的雄壮。人的容貌也是如此，即使是受到了损伤，有了缺陷，骨子里的韵气也不会变化，仍然可以凭借骨来辨别人的显达，因此说：“山骞不崩，唯石为镇”。

由于人的相貌由骨肉内外相连而成，骨与骨相连，肉与肉连接，骨肉内外包合，便构成了人的外在容貌。骨起到了支撑的作用，因而骨的优劣，则直接影响到人的体貌美丑。大脑是人的中枢神经，是人的指挥系统，头部骨骼的优劣又成为整体骨骼优劣的“首长”。在古代，医学上曾认为，头为群阴汇集之府，王行正宗之乡，头骨为整体骨骼的代表，面骨又是头骨的代表，因而面骨的优劣能鉴别头骨的好坏，进而可鉴全身的好坏。由此说：“一身精神，具乎两目；一身骨相，具乎面部”。这也是此节的精髓所在。

•江忠源身上的“神”

曾国藩鉴识人才时，经常将神骨联系在一起，考察一个人的品行和能力。识别江忠源就是典型的一例。

江忠源（1812-1854），字常孺，号岷樵，湖南新宁人，举人出身，是湘军中最早办团练的人，也是湘军的创始人之一。当时与他同样创建湘军的还有曾国藩、胡林翼、左宗棠、李鸿章这四个人。为了进京赶考，江忠源一直在家闭门读书，但对于外面公众的秘密活动，他也早就有觉察，当有个名叫雷再浩的率众起事时，他就立刻带着团练进行镇压。

1844年，江忠源去北京赶考，经郭嵩焘介绍，他第一次拜见了曾国藩。由于江忠源是个有侠义之气的人，不喜欢被条条框框束缚，这正对曾国藩的品性。两人虽是刚见面，但交谈起来却十分投机，讲的都是一些市井琐事，似乎看起来并不是英雄豪杰所为，但却让他们时常发出笑声。这样的谈话进行了将近两个小时，江忠源才告辞出来。

曾国藩出来，目送江忠源离去，当他走远时，便回头对郭嵩焘说：“京师没有这等人才啊。”接着又说：“这个人会立名天下，可惜也会因悲壮节烈而死。”突然听到曾国藩这么说，郭嵩焘觉得很惊讶，身边的人也有些糊涂，不知道他在说什么。

1845年，即道光二十五年，九月十七日，曾国藩跟叔父提到了江忠源的事迹：那年八月初五日，湖南湘乡一个叫邓铁松的人跟江忠源一起回老家，令他没想到的是，六天后邓铁松却死在了路上。江忠源是个讲义气的人，于是便不辞辛苦，亲自将他的灵柩带回家。在此之前，湖南新化一个叫邹柳溪的人也不幸病死京城，也是江忠源处理后事，扶送灵柩南回。曾国藩对此说：“像这样具有侠义的人，能够不惜千里之苦，亲自护送朋友的灵柩回家，实在是难得！”

事实如此，曾国藩并没有夸张，江忠源的确有古侠士之风。韩愈曾作诗：“孟生江海士，古貌又古心。尝读古人书，谓言古犹今。”可见，这种侠义行为，无论古今，都被人们传颂。

在江忠源的父亲七十大寿的时候，曾国藩虽然身为二品京官，但他依旧为他父亲作了一篇寿文。当咸丰皇帝下令求贤时，曾国藩也首先推荐了江忠源等五人。江忠源之所以被曾国藩看中，不是因为他们关系好，而是因为在曾国藩看来，江忠源的确是个难得的人才。

那么曾国藩又是如何更加确信他是个人才呢？

原来，江忠源曾跟曾国藩说过，湖南新宁有青莲会匪，这是动乱的先兆。数年后，曾国藩再见到他时，就戏谑他说：“你不是说有青莲会匪吗？那么现在如何了？这么久我怎么还没发现有动静？”但令他想不到的是，江忠源回了新宁之后，招兵买马，提前做好准备，等到雷再浩一起事，他就立刻把他们镇压了，因这次的功劳之大便升为了知县。曾国藩知道后，才更加坚信江忠源果然是一个人才，勇于解救国难，没有辜负他的期望。

1851年1月，洪秀全在金田发动起义。1852年，江忠源便带兵进驻广西，隶属广西副都统（正二品）乌兰泰帐下。曾国藩知道后，就写信给他，说自己不支持他这么做，认为他孝道在身，能够更好的读书就可以，而至于带兵打仗则并不适合他。还动员他的朋友对他进行劝说，认为他在家“团练防守”是文人本分，而率兵去广西则是“大节已亏”，是不适合他本身的举动。曾国藩反对他从军，主要还是因为他远在北京，根

本对太平军的声势不了解，以为他们不过是小股“乱匪”，所以坚持认为江忠源应该遵守古制，以在家守孝为要。

儒家提倡“百善孝为先”、“以孝道治天下”，凡是家里死了父母的，儿女必须回家守孝三年，做官的也不例外，称为“丁忧”，国家会保留他的官职。如果贪图权位，不肯“丁忧”回家乡，就会遭到弹劾，断定你不孝，并因此有大的罪名。在曾国藩看来，广西的“乱匪”并不可怕，而且现在天下还处于太平，所以他把遵守古制放在第一位。有人说曾国藩是“爱人以德”，既不愿意看到江忠源自败名德，也不愿意看到他以文员夺武弁之制，招惹是非。

但江忠源却没有听曾国藩的劝说。当他得知太平军从广西转战进入湖南，必须通过湘江这一消息的时候，他就决定在湘江上游一个叫蓑衣渡的地方进行埋伏。因为蓑衣渡一带水路狭窄，河流湍急，两面都是高山密林，很适合打伏击。太平军由于过于疏忽，没有防备，结果吃了大亏，不仅损失了大量军械物资和一半战士，而且南王冯云山也牺牲在这里，成为太平军早期重大损失。

蓑衣渡这一仗的胜利使江忠源出了名，朝野皆知。第二年升为安徽巡抚（从二品），官阶跟曾国藩相当。从此，咸丰帝对他也是厚爱有加，并对他寄托了更大的希望，甚至这种信任一度超过了曾国藩。就连曾国藩自己也对江忠源很相信和佩服，还说他要练成万人，全部交给江忠源统带，甘愿做江忠源的后勤支持。那一段时间，曾国藩以在籍侍郎的身份在长沙练兵，由于没有实权、没有经费，处处被动，最后被士兵追杀，不得不离开长沙，跑到衡阳去。

后来，曾国藩以创建水师最为得意，有了水师后，湘军夺得长江控制权，顺水而下，逐一攻陷武汉、九江、安庆、南京。水师可谓是曾国藩军事成功的重要保证，而建设水师的想法，最先也是由江忠源提出来的，从这就可以得出结论：江忠源是一个有勇有谋的将才，而非那种鲁莽、蠢笨呆滞的狷狂书生。

1854年，江忠源坚守庐州（当时为安徽省会），这时太平军将领翼王石达开带兵攻打庐州。最后，庐州被太平军包围，粮食和弹药缺乏，又不见营救。因为劳累，江忠源患病在身，绝望的他知道自己必败不可，便想自刎，但却被部下抱住，没有死成。后来一路奋战，身上受伤七处，最后他投进池塘，溺水而亡，年仅四十二岁。

由此可见江忠源的忠烈之气。而曾国藩能在一面之间，就断定江忠源“当悲壮节烈而死”，就是因为曾国藩“久注观人精神，乍见观人情态”，他察看的正是江忠源的“神”——一身精神，具乎两目。

二、精神清浊邪正之辨

【原文】

古者论神，有清浊之辨。清浊易辨，邪正难辨。欲辨邪正，先观动静。静若含珠，动若水发；静若无人，动若赴的；此为澄清到底。静若萤光，动若流水，尖巧喜淫；静若半睡，动若鹿骇，别才而深思。一为败器，一为隐流，均之托迹二清，不可不辨。

【译文】

古人通过不断的研究和观察，把神区别为清与浊两种。清纯与浑浊是比较容易区分的，但邪与正却不容易区分，因为邪与正都是托身于清之中的。如果想区分一个人的奸邪或忠直，应在动与静的状态下对他进行观察。眼睛处于静态的时候，目光安详沉稳而有光，宛如晶莹玉亮的明珠，含而不露；眼睛处于动态的时候，眼中光华生辉，精气闪动，犹如春水之荡清波。双眼处于静态的时候，目光明清沉稳，如同旁边没有人一样；动态的时候，目光锋芒外露，好像蓄势待发的箭一样。这两种便属于精神澄明清澈的纯正状态。处于静态的时候，目光就好比萤火虫之光，微弱而闪烁不定；处于动态的时候，目光就好像流水般游移不定。这两种眼神多是伪装假饰的神情，或是居心叵测的神态。处于静态的时候，目光半睡半醒似的；处于动态的时候，目光又像受惊吓的鹿惶恐不安。这两种目光多是聪明却不走正道的神态，或是心存深谋怕被别人发现的神情。前一组神情多是品德欠高尚、行为欠端正的表现，后一组神情多是奸心内萌、深藏不露的表现。这两种状态都属于奸邪神情，由于二者都混迹在清莹之中，因此必须仔细区分。

【解读】

•神清浊辨人清浊

俗话说水有清浊，同样人也有好坏之分。如愚蠢、聪明、忠诚、邪

恶，这都是人的不同表现。在古代，圣贤之人常常就用“清”与“浊”来判断这个人的愚蠢、聪明、忠诚、邪恶。

通常，观察一个人，要先看他所呈现出的神态。如果神态清澈，表明这个人就是个聪明的人；神态浑浊，这个人就是比较愚笨；神态清澈纯正，这个人就是个忠正的人；神态游移不定，深藏不露，这个人就是个不走正道的奸诈之人。

譬如，《三国演义》中的诸葛亮，他所表现的神态清澈，给人一种精干的气质，因此他成为了历史上最有智谋的军师；张飞对士兵粗暴，神态显示出的是一种浑浊，因此他就比较愚笨，最后被手下人杀害；关羽给人一种忠肝义胆的气质，神态清澈纯正，所以后人总是把他当神来供奉；吕布是一个势利小人，神态总是游移不定，先后杀了他的两个义父，是个不走正路的奸诈小人。再如，一个少年的眼睛是明亮清澈的，老年人的目光则是浑浊昏暗的。但是，这不代表少年比老年人聪明。老年人的确是没有少年的机智灵敏，并且随着年龄的不断增加，思维、记忆力以及办事的效率也逐渐减退，大大不如自己年轻的时候。从这一点上来看，就可以知道人的神态清浊变化一定与大脑的思维有联系。

所以说，人的清浊，只要仔细观察人神态的外在表现，诸如通过言语、行为，观察眼睛中所散发出的光芒，脸上所呈现的表情，就能辨别此人是清是浊。

•神的邪正的分辨

神的清浊可以通过人的神态来辨别，但是神的邪正却不容易分辨。因为一般忠诚、奸诈的人都有着聪明的智慧，而他们的神态从表面上多表现的是清澈和纯正，神态的邪一般都会混藏在这纯正清澈之中，以此来蒙蔽人的双眼，让人分辨不出来。

元末明初，陈友谅带兵攻陷太平，攻占了长江上游后，就派人约张士诚（元末明初的义军领袖）一起进攻建康。于是朱元璋与陈友谅便开始了大战。

当时有人劝朱元璋要亲自率领大军前去迎战。朱元璋便说：“敌人早已知道我率军出征，他们用一部分军队牵制着我，而大军已经顺流而下直奔建康，估计有半天的时间就可以到达。如果我的步兵和骑兵匆忙

赶回来，再去作战，这是兵法最忌讳的。”

因此，朱元璋便召见康茂才（明朝开国大将），对他说：“如果敌方的两股势力合到了一起，那么对我方是极其危险的。如果先打败陈友谅，那么张士诚那边就会闻风丧胆了。你能迅速地把陈友谅的军队引到这里来吗？”康茂才回道：“我家有个守门的家仆，他曾服侍过陈友谅，如果要他去，一定能取得陈友谅的信任。”朱元璋听后，就让他马上下令让那个家仆前去送信。

守门的家仆接到康茂才的命令后，就划着小船来到陈友谅的军中，假装是康茂才的使者，告诉陈友谅在他进攻的时候，康茂才要他一定要做好内应。陈友谅果然相信，喜出望外，并问康茂才现在在什么地方。这位家仆回答：“他现在负责守卫江东桥。”陈友谅又问桥是什么样的，家仆又说：“是一座木桥。”陈友谅听后暗自开心，就热情款待了这位曾经的家仆，随后又将他送回。家仆临走的时候，陈友谅还千叮咛万嘱咐地说：“我随后就到，到了后，我叫你‘老康’为信号。”

这位家仆回来后，就将陈友谅的情况告诉了康茂才。康茂才立刻转告了朱元璋。朱元璋知道后，高兴地说：“看来，陈友谅将要落入我的圈套之中了。”于是就命令人立刻拆掉木桥，换上铁石结构的桥，一夜就得竣工。同时命令冯胜、常遇春率领三万兵力埋伏在石灰山旁；徐达的军队等候在南门外；杨璟驻守在大胜港；张德胜、朱虎率水师驶出龙江关外。而朱元璋总领大军在卢龙山，命令旗手们把黄色旗帜隐伏在山的右边，把红色旗帜隐伏在山的左边，并告诫他们说：“如果敌人来了就举红旗，听到鼓声就举黄旗，这时候，全部埋伏的军队都要立即发起攻击。”

朱元璋将所有的计划都已经安排妥当。当天，陈友谅果然率船队东下，到大胜港的时候，水路狭窄，又遇上杨璟阻击，立刻退出大江，乘船直冲向江东桥。到桥边的时候，却发现桥都是铁石筑成的，才感到疑惑。连呼“老康”，可根本没人答应。此刻，陈友谅才发觉其中有诈，于是马上分出水师千余人奔向龙江，派出万人兵力登岸修筑栅栏。这时正值酷暑，朱元璋也预感到一定要有大雨，就命令各路大军就地起炊吃饭。当时天空一点云都没有，但不一会忽然就下起了瓢泼大雨。这时候只见红旗举起，众将士竞相冲向前去拔除栅栏，陈友谅指挥军队上来与他们争夺。争夺一阵后，大雨停了下来。朱元璋就命令击鼓，鼓声震天动地。这时候，黄旗举起，所有伏兵都发起攻击，等在南门外的徐达部也赶来参战，水陆并进，内外合击，最后歼灭了陈友谅的军队。朱元璋

的大军乘胜追击，一举收复了太平。

从中可见，故事中的家仆就是个最阴险的小人，他表面看起来仁慈，还利用同陈友谅曾经主仆的情感，让陈友谅相信他是个忠实的仆人。但陈友谅却不知道人总是善于伪装的，最后轻信家仆的言语，中了朱元璋的圈套，落得了全军覆没的悲惨下场。

对此，曾国藩也指出，人的“清”又分邪和正两种。由于正和邪都蕴藏在清之中，并都以清的面目出现，要准确地分辨它们，是一个富于技巧的问题。况且大忠大奸的人一般都很有智慧，人也聪明，神的邪正都藏匿在清当中，它们的形相似，从而会蒙蔽许多人的眼睛，让人不容易鉴别。为此《冰鉴》说：“均托迹于清，不可不辨。”

这也就是说，人的聪明智慧并不意味着人的品行高尚纯洁，这需要从“神”之邪正来区别。

一次，曹操派刺客去见刘备，刺客假装与刘备讨论讨伐魏国的策略，分析得十分巧妙。这个时候，诸葛亮进来，刺客便以上厕所为借口离开了。刘备则对诸葛亮说，此人非常聪明智慧，对他是十分器重。诸葛亮则观察到这个人见到他时，神情十分恐惧，视线也时而流露出反逆的状态，于是便推测这个人是刺客。刘备听后便派人去追，刺客早已跳墙逃走了。

可见，端庄厚重、品格高尚的人，神不仅清而正，而且是一清到底，绝无杂质。如果不是清澈到底，那在心性品格上多少有些不足，至少也会动摇不定。故事中的刺客表现出恐惧状态，所以被诸葛亮一眼识破。

然而，有些人并不是很容易被人识破，这些人一般都是城府较深、仪表不俗。比如，西汉末的王莽就比较善于伪装，他表面上总是给人一种朴素谦虚、轻财好施的印象，因此赢得了好名声。

王莽从小就失去了父亲，同母亲相依为命。虽然生活并不艰苦，但在族人中经常受到冷落和排斥。王莽懂事后，就开始努力学习。逐渐以一个谦让恭俭、不贪享乐的进步青年形象出现在族人面前。他在穿戴上十分简朴，对母亲和亲长极其孝顺，而且同朝野的光明俊伟人士交往结纳，气度豪迈，深受人们的好评。

王莽的叔叔王凤（当时的大将军）生了病，王莽每天都陪伴着他，殷勤地服侍，甚至连汤药都由王莽亲自尝过后再给王凤喝，以防有人下毒。几个月下来，王凤的病痊愈了，但王莽却是蓬头垢面、满脸憔悴，这令王凤十分感动，说：“有子不如有王莽。”王凤临死的时候，托姐姐（当时已成为太后）和皇上提拔王莽，也由于大司空王商和当时的一些名人也对王莽的品德才行十分赞赏，因此最后王莽被封为新都侯。

王莽成为都侯后，依然保持着廉敬恭让的作风，在人前从不敢有丝毫马虎和得意，可是暗地里却有享乐的迹象。他曾经私下买了一个漂亮的奴婢，不巧被堂弟无意中撞见，于是他就对堂弟说：“后将军朱子元没有儿子。看相的人都说这个女子能生佳儿，所以我主动帮朱将军买了回来。”后来就把那个奴婢送到了朱子元府上。

而王莽的族叔王根辅佐朝政数年后，由于身体不好，便向皇太后申请退隐。另一个大臣淳于长，先与许皇后的姐姐私通，又娶为妾，然后又同许皇后内外勾结，逐渐得到皇上汉成帝刘骜的宠信。王莽知道后，就对王根说：“淳于长想取代您，正在跟手下人商讨策略。”王根听后大为恼怒，便叫王莽向皇太后举报淳于长的阴谋。

原本太后对许皇后早就有偏见，这次正好乘机可以把淳于长打下台。因为这次告发大奸有功，王莽便代替王根成为了大司马，当时他只有三十八岁。此后，他更加注意自己的形象和声誉。有一次，王莽的母亲生了病，其他大臣派夫人来探视。只见他府中一个穿着粗布衣服、妆饰与一般仆妇没有大区别的妇人出来迎接她们。那些夫人们以前都听说过王莽家居生活比较简朴，都不曾相信，当那个妇人自称是王莽的妻子时，众夫人都十分震惊。

当王莽叛逆后，众人才知道以前王莽的所作所为都是在故意隐瞒自己的真实目的，但在当时许多人都被王莽的忠诚耿直迷惑住了，赞誉之辞盛若花海。

新升任司空的彭宣看到王莽之后，悄悄对大儿子说：“王莽神清而朗，气很足，但是神中带有邪狭的味道，专权后可能要坏事。我又不肯附庸他，这官不做也罢。”于是上书，称自己“昏乱遗忘，乞骸骨归乡里”。用鉴别人才的神来分析，“神清而朗”，指人聪明秀出，不会是一般的人；“神有邪狭之色”，说明为人不正，心中藏着奸诈意图。王莽可能也感觉到了彭宣看出一些什么，但抓不到把柄，只能恨恨地同意了，可没有赏赐养老金。彭宣回乡后数年就死了。

果然，正如彭宣所言，王莽称帝后，逼死儿子，毒杀汉平帝，做尽了各种坏事。从中得出，人的邪很难辨别，还因为奸邪的人一般都会用行动、言语来掩饰自己原本的面目和企图。如果不依靠神的邪正来鉴别人才，就会被人的言语、行动等表面现象所迷惑，而且人的判断力本身就太弱，这样就无法识别人。

如今，我们生活中这样的人也屡见不鲜，当你得势的时候，他会极力讨好你、巴结你，显示出仗义之气，追随你，并信誓旦旦地说愿意为你鞠躬尽瘁、万死不辞。但在背地里却是窥视你、算计你，搜索和积累你的过失行为作为证据，有朝一日落井下石，并取代你的位置。

如果是公开、明显的对手，那你还可以防备他，但是像这种以你心腹、密友身份出现的小人，你就很难看清他内心的黑暗。所以说，我们要想辨别人的忠诚与邪恶，必须要认真观察。以下是区分神清浊的几个要点：

（一）辨别神清的足与不足

一个人如果表现为精神气爽、体清人妙，这是一种好的神态表现。因为神清而爽朗的，就像清澈澄明的水一样，这样的水是好水，而人也自然是聪明的。他懂得与人如何相处，是大家比较喜欢的类型，这就是神清的表现。

我们都知道，神一般集中在人的眼睛里。在童年的时候，我们的眼睛都是明亮清纯的。但当成长以后，走向社会中，经历了各种风雨以及受到各种人情世故的感染后，人的思想就会发生变化，智慧也就逐渐转向聪明。而眼睛是大脑猎取信息的主要工具，如果思维变化了，那么也必然在眼光中有所反映，比如恐惧的目光、哀伤的眼神等等。

神清也有很多层次：有神清而足的，有神清而不足的。

神清而足，一般是具有大智慧的人。这种神态一般就好像深潭蓄碧水，没有大风就不会起大浪，平常表现得平平淡淡，不快速达到自己的目的。他们还十分谦虚，而且深藏不露，从不与人斤斤计较。实际上，他们的生命力十分旺盛，精力也很充沛，遇到事情的时候，他们有足够的思想力和行动力去处理问题。这类人静的时候如同处子一样，动的时候好像挣脱奔跑的兔子。

神清而不足，这样的人一般智慧中等。神态清澈，人就聪明；神态不足，精力就不够充沛。行动力和意志力也比较弱，做事不能持之以恒，最终难以成就一番大事业。

（二）神昏而浊

一个人的神态如果表现为昏暗，那么就好比浑浊的水一样，根本就无法说明这个人是聪明机智的。试想，如果一个人的大脑处于混沌的状态，那么他做起事情肯定是接连犯错。甚至会将日常生活中最简单的事情做得很糟糕。这样的状态倘若一直持续下去，人就会显得十分迟钝、呆滞，根本就无法做任何事情。

当然，并不是说这种神态混沌的人就无可救药。只要他能够在日常生活中不断积累经验和智慧，就能变得聪明起来。随着他智慧的加深，神态也会由浊变清了，此后对于事情也有了敏锐的判断力和决断力。同时，这种神清而不足的人，也会在别人的影响下和外界的刺激中增强自信心，使自己的意志和恒心得到磨炼，变得更加坚韧不拔，奋发向上，由不足到充沛。

所以说，人的神态并不是先天就注定的，它可以通过后天的努力，让神态发生变化。一个神清的人如果不坚持学习进步，那么大脑就会生锈，人也会由聪明变得与普通人一样；神清而足的，也会因为自己的懒惰，逐渐失去进取心和动力，最终只能做出一般的成就来，而无法实现远大的抱负。

（三）先清后浊

神清一般都是指人的天资聪慧。小孩子的神态一般都是清朗的。但是如果在后天的成长中，没有好的环境和好的教育方式，那么他们的聪明才智就无法得到锻炼和运用，因此故步自封。这样一来，他们的大脑无法得到进一步的锻炼，神也随之逐渐失去光泽而转为浊。这就好比一潭清澈的秋水，如果没有其他水的交流和补充，就会成为一潭死水，必定会浑浊腐臭。正所谓流水不腐，就是这个道理。

例如大文学家王安石在《伤仲永》一文中所讲的那个小孩，原本是非常聪明的，天分也极高，神更是清朗的，从小就能够咏诗作赋，出口成章，可谓是不学而成才。但他的农民父亲却是个浑浊的人，竟然把儿子当做摇钱树，凭借儿子的一点聪明而到处卖弄来获取利益，不让儿子

进一步学习，致使这个孩子天分得不到锻炼和启发，人也逐渐变得不再聪明，神也不再清，等到长大成人后，与普通人就没有什么不同了。这便是先清后浊。

（四）先浊后清

人的天分是可以经过后天的努力而改变的。即使愚笨的人，也能够变得聪明起来。看过猩猩训练的人都知道，猩猩能够做一些简单的智慧性动作。这是与其他动物有所不同的。比如，猩猩可以将立柜的抽屉一个个拉出，摆出楼梯状，再将凳子拿到柜顶上，最后取到屋顶上的香蕉。而其他的动物是很难完成这样的动作技巧。再比如，一个弱智的儿童经过专门的训练，他的大脑也会开发到和正常人一样的状态。

由此可见，天分不高的人，只要经过后天的刻苦努力和训练，同样可以做出惊人的成就来。这正所谓“笨鸟先飞”，因为人们能够首先认识到自己的笨，从而就会更加刻苦努力来以勤补拙，获得成功。这可以说是做事情的一种先见之明，也可以说是一种大智慧。所以说人的天分经过后天的训练，大脑得到了醒悟，人也就由原来的笨拙变为聪明。这就是先浊后清。

总之，如能掌握了以上的四种要点，就能够帮助我们辨别一个人的忠奸，这也是我们识别人才、选用人才的关键因素。

•欲辨邪正，先观动静

文中讲到“欲辨邪正，先观动静”，这是说，要想分辨一个人的奸邪或忠直，首先要在动与静的状态对其进行观察。因为动与静是事物运动变化的状态。

而事物的真相和本质最容易在运动中流露、表现出来，尤其是在一些重要的时刻，最能体现出它的本质。“静”是一种稳定状态，这种稳定是相对的，它处于其先其后的两“动”之中，在由“动”到“静”再由“静”到“动”的变化中，它仍呈动态。所以通过“动”能够看到事物的真相和本质，通过“静”也能够看到事物的真相和本质。

所以说，要想识别出神的邪正就必须先观动、静，以下则是几点重要的入手之法：

（一）动态中考察神正

孟子说：“吾善养吾浩然之气”。这种精神状态并不是一般人随便就能修养得到的，这必须修养自己的德行。而一个心怀奸诈、为人不忠的人，是无论如何都达不到浩然正气的境界。

因此，这就需要我们从人的动态中来考察神的邪正，因为事物的本质最容易在运动中表现出来，人的本质也是一样。

“动”，在这里指的是人的眼睛看人观物时候的状态。“动若水发”，是说人的眼睛在观察事物时目光所呈现的状态，犹如春水荡动清波，精光闪射，秀气横溢，闪发着美轮美奂的光彩。“动若赴的”，是指人在观看事物的时候，精光敏锐迅捷，就好像劲箭脱弦，飞射靶心。但又锋芒暗收，不存霸气，不怒而威，隐藏着王者的气度。

（二）静态中考察神正

“静”，是指目光暂时静止，没有看人观物时的状态。“静若含珠”，就是说眼睛很安静，没有观物的时候，就像镶嵌在眼帘中的明珠，灿烂光亮，晶莹生辉，美丽的光华深蕴在眼睛内，好像一泓秋水，暗蓄着流光溢彩的动向，含而不露，是一种神安详沉稳时的端庄状态，心底无私。“静若无人”，是指眼睛没有观物的时候，安详自然，文静得如处子，心无任何杂念，好像身边没有他人的存在、独处一样的自然平静。就像幽谷清泉，空谷悠兰，虽然寂然无声，却有着高洁的志向和恬然的乐趣。正如唐代韦应物的一句诗所言：“野渡无人舟自横。”这是一种安静时如老僧入定、丝毫不为外物所动的最高境界。

（三）神正动静之别

有动必有静，静后必是动，它们是相互连贯的永恒状态。“澄清到底”，则是说人的清纯到底。这两种动静状态是神澄清到底、纯正无私的表现。忠直高尚的人，不管在人前人后，动静都是表里如一，始终保持着高尚纯洁的品格。仔细分辨，两者也有区别。

“静若含珠，动若水发”，这种状态比较平缓，好像轻盈的流水，这与日常生活中的行为相对应。而“静若无人，动若赴的”，这种状态变化反差较大，是比较激烈的反应，在紧要关头，会出现不冷静的状态，容易冲动，因而很难正确判断。作出决定，也犹豫不决，不能迅速行动，

这样就会失去大好时机，而使事情走向失败。

这样看来，“静若含珠，动若水发”的境界，似乎高于“静若无人，动若赴的”的境界，因为前者属于大智大才的圣贤境界，后者则是属于有智有才的豪杰境界。这也是圣贤与豪杰的区别。

（四）静态中考察神邪

“静若萤光”，是指萤火虫的光在夏夜中比较微弱，而且闪烁不定，一明一灭，这就像人有性而无定力一样。“静若半睡”，是说人似醒非醒、似睡非睡的样子，两眼半开半闭，开能看外面之物，闭则可以静心深思，既养神又思考问题。这种状态有着一举两得的功用，效率很高，很会使用时间。这种人很有野心，什么事情都想抓住，不能专一，是心怀奸诈的人。

（五）动态中考察神邪

“动若流水”，是指流水的特性就是漂流不定，在人的目光中，就是忽东忽西，闪闪烁烁，很有智慧，却不能恒守。孔子说：“智者乐水，仁者乐山”，这说明水的特征和智者是有联系的。这种目光反映出来的内心世界，就是在不停地寻找目标、窥探目标。“动若骇鹿”，眼睛运动时像惊鹿那样惶惶不安。本来半睡半醒似乎是在养神，却又怕错过外面的好东西，因而一有风吹草动，就会睁开一条缝，想看个究竟。因而称他们为“别才”，虽然有才智，却是不能始终如一、坚守正道，很容易见异思迁。这种人也是奸诈之人。

（六）动静中神邪之区分

“静若萤光，动若流水”的人，一定是善于虚伪装饰而奸心内萌之辈。“静若半睡，动若骇鹿，别才而深思”的人，很容易与端庄厚重之人混淆。这样的人做事独断、干练，这种人与刻意掩饰的人不同，他们能够沉得住气，不到时机成熟时不会行动，平常多表现一副君子正气的样子，其实有很大的欺骗性。如历史上的王莽、秦桧等人，他们具有聪明的才智，如果在本性没有显露的情况下就名声远扬四海，而中止了生命，也许会流芳百世。

我们可以将“静若萤光，动若流水”的人归为“败器”，也就是说这样的人有才能但却心怀不正，称为“器”意味着有形可察；“静若半醒，动

若骇鹿”的人则属于“隐流”，这种人深藏不露，奸心藏于心底，不张扬，所以成为“隐”，表示无迹可寻。由此看来，器为下，因为有迹可寻；隐为上，因为没有迹象可察，所以很难识别。

（七）邪托身清之中，不可不辨

由上可知，两种邪奸之状都藏于清中。“败器”托身在“静若含珠，动若水发”之中，“隐流”托身于“静若无人，动若赴的”之中，我们在识别这种状态的时候，一定要仔细辨认。

贤忠的人，一般从不会在日常生活中显露其锋芒。他们都会有所收敛，如普通人一样，但是一旦行动起来，就像奔跑的兔子，动作迅速敏捷，一举而成。而大智大奸的人，奸心藏于心中，也知不外露锋芒，但是当他们获得名声后，总会担忧别人看穿他们的心思和伎俩，因此这样的人最终也会露出破绽。

再说王莽这个人，他在历史上有着不好的名声，但是他却是一个有才能和胆识的人。如果他不篡位，而是一如既往地勤恳处世，或许会同诸葛亮一样流芳百世，令人敬仰；或者他即使篡位后也依旧勤奋简朴，善待臣民，那么他也会像汉高祖刘邦一样被人们称赞为好皇帝。然而，他却在达到目的后，充分暴露了自己内心的本性，死于乱军之中。

还有一个比较精明的人，是在巴郡的任文公。他在王莽篡位后，知道天下将大乱，于是就让家人背着东西每天都绕着房屋跑个不停。有人看见了，觉得十分滑稽可笑。后来，各地发生了战乱，而任文公一家大小背着财物逃亡，在祸乱中得以生存。可见任文公是个有先见之明的人，他时刻准备着求生的机会，最终才免于灾难。

古往今来，又有几人能有未卜先知的高明眼力，而更多的人只是在邪与正之间被蒙蔽着，分不清事实的真相，所以失败的人很多。现在知道了如何分别神的邪正，那么就会减少一些祸患的生成。最后我们将正邪总结归纳为：神清而定，神浊而浮。通过以下对比来对人进行鉴别，就不会有迷惑的事情了。

静若含珠——静若萤光

动若水发——动若流水

静若无人——静若半睡

动若赴的——动若骇鹿

静若含珠，动若水发，静若无人，动若赴的都是神清而定的表现；而静若萤光，动若流水，静若半睡，动若骇鹿则是神浊而浮的表现。分清这几种表现就能正确地鉴人了。

•动静结合鉴人

动静结合，是对事物准确评判的一种方法。曾国藩善于识人，他一般用“贤”来判断人的品行，这往往是静态判断，如“刘府高强，一生富足”；一些具体判断，如“气浊神枯，必是贫穷之汉”，则是动态判断；而“目国无神，纵鼻梁高而命亦促”，则是动静结合。

战国时期，平原君赵胜很会看相。他在渑池会上观察秦将白起的瞳仁和眼神，判断他的性格刚强但比较暴躁，“可也持久，难于争锋”，从而在制订战略决策上十分谨慎。

曾国藩在动静上鉴人更是一绝。淮军刚建立的时候，曾国藩成为封疆大吏，一次李鸿章向恩师曾国藩推荐了三个年轻人，希望他们能在恩师的帐前效力。曾国藩刚回府邸，家人立刻迎了上来，低声告诉曾国藩，李鸿章推荐的人已经在庭院里等待很长时间了。曾国藩挥挥手，示意家人退下，自己则悄悄走了过去。

大厅前的庭院里站了三个年轻人，显然是等待了很长时间，长衫已经汗湿了一片。曾国藩悄悄在离他们不远处的地方停了下来，暗暗观察这几个人。只见其中一个人不停地用眼睛观察着房屋内的摆设，似乎在思考着什么；另外一个年轻人则低着头规规矩矩地站在庭院里；剩下的那个年轻人相貌平庸，却气宇轩昂，背着双手，仰头看着天上的浮云。曾国藩又观察了一会儿，看云的年轻人仍旧气定神闲地在院子里独自欣赏美景，而另外两个人已颇有微词了。

曾国藩继续观察了一会，便胸有成竹地悄悄回到房间里。很快，曾国藩召见了这三个年轻人。三个年轻人一起来到客厅里，曾国藩微笑着请他们坐下，和他们攀谈起来。渐渐地，曾国藩发现，不停打量自己客厅摆设的那个年轻人和自己谈话最投机，自己的喜好习惯他似乎都早已

熟悉，两人相谈甚欢。

谈完话之后，三个年轻人纷纷起身告辞。曾国藩待他们离开之后，立刻吩咐手下对三个人安排职位。出人意料的是，曾国藩并没有把和自己谈得最投机的年轻人委以重任，而是让他做了个有名无权的虚职；很少说话的那个年轻人则被派去管理钱粮马草；最让人惊奇的是，那个仰头看云、偶尔顶撞曾国藩的年轻人被派去军前效力，他还再三叮嘱下属，这个年轻人要重点培养。而这个重点培养的年轻人就是日后立下了赫赫战功并官至台湾巡抚的淮军勇将刘铭传。

由此可以看出，一个人眼神游动、分散、呆滞，都是不好的状态。在曾国藩看来，眼光要露出金光，这样的人神态才是正色。如那个不停地用眼睛观察着房屋内的摆设、似乎在思考着什么的年轻人则属于眼神游动；而低着头规规矩矩地站在庭院里年轻人，则属于眼神呆滞的人；而相貌平庸却气宇轩昂，背负双手，仰头看着天上的浮云的人，却是神态正的人。曾国藩在接见下属的时候，总是注意观察人的眼睛。凡是神色安定，他都会认为这人是不可多得的人才。而对于那些眼神游移、分散的，他都认为不可委以重任。这也就是所谓的“邪正看鼻眼”。

•切莫以形观人

一个人的天分高与不高，才思聪明或愚钝，并不能决定其会不会成大事。因为事实上，有许多看似不聪明的人凭借着不懈的努力，最终也一样取得了辉煌的成就。因此说，鉴人者必须注意不能妄加评断人能力的大小，以及天分和才思的聪慧程度。

曾国藩七岁的时候，他父亲多次童试没有取得成功，最后愤而设立私塾，起名叫“利见斋”，从此曾国藩就开始随他读书，一直读了八年。当时由于曾国藩的父亲自信心连遭重创，因此内心难免有些自卑，自认天分有限，而总结出教书的秘诀就是不厌其烦，重复是记忆之母。每天曾国藩同他的父亲都同睡一床，同行一路，而且曾国藩的父亲常常不忘考查他的功课。还常自我解嘲地说：“因为我自己笨。所以教起你们这些笨弟子来，一点也不感到厌烦。”

曾国藩在童年的时候并没表现出聪明，才思也不敏捷。有一天，曾国藩和妹妹一起随父亲外出，一路上学习作对联。父亲看到路边的景物，随口说出上联“狗尾草”，妹妹则立刻接口说出“凤冠花”，父亲点头

说道：“也还工整。”但曾国藩却是答不上来。过了一座桥，父亲又开始说上联：“观风桥。”这时候，他和妹妹都没有对出最好的下联。一直过了三天，曾国藩跑去对父亲说：“那个下联可对‘听月楼’。”父亲一时被他的话语愣住了，不知他在说什么。后来才明白过来，于是点头赞许他的倔强。关于他的倔强可能是受他母亲的影响，他自己也讲道：“吾兄弟皆秉母德居多，其好处亦正在倔强。”“故男儿自立，必须有倔强之气。”

曾国藩十九岁的时候，同弟弟曾国潢去衡阳，拜汪觉庵为师。弟弟十分聪明伶俐，深得汪觉庵的欢心，经常受到夸奖，而曾国藩却沉默不善言谈，老师对他的功课常常用“也好”两字敷衍了事。有一次，曾国藩背书并不流利通畅，老师便训斥他说：“你将来要是能有点出息，我给你背伞！”从此，老师这句话深深烙印在曾国藩的脑海里。

俗话说，是金子总会发光的。曾国藩在二十四岁的时候，去参加长沙童试。父亲的朋友欧阳凝祉出题面试。曾国藩一气呵成，欧阳看了他的文章便称赞道：“这是金华殿中人语气！”并表示愿为他说媒。可是令人想不到的是，长沙的名门闺秀都看不上这个乡下人。而欧阳凝祉却觉得曾国藩还是有天分的人，或许属于大器晚成之人。于是便学着刘邦的丈人，将自己的女儿许配给了曾国藩。

事实果然如此，1838年，曾国藩中进士，这时他才二十七岁。后来曾国藩回到家乡，去拜谢老师汪觉庵。想到老师曾经说的那句话，便带了一把雨伞，进门的时候便放在汪家的神龛旁。当与老师寒暄完后，起身告辞便走，但当他刚到槽门口，突然对汪觉庵说：“我忘了带伞。”汪老师赶紧跑到屋中，把伞取了过来。曾国藩接过伞，没多说一句话，就走了。

随后，汪老师回到屋里，突然间想起当年那句话，一时间哭笑不得，半天的兴奋劲顿时跑得无影无踪。

由此可见，曾国藩其实也是属于天分奇高、大智若愚的人，只是在平常生活中并没有表现出来。他的老师汪觉庵因为看到曾国藩平时的沉默寡言，所表现出来的不聪明，便妄加评断曾国藩是个没出息的人。这其实是一种错误的思想，一种偏见。而欧阳凝祉却没有凭借他人的评判为标准，在他看来曾国藩是一个具有才学、藏而不露的人。同时也得出：言不妄发，性不妄躁，既是做人的标准，也是鉴人的标准。

对此，梁启超对于曾国藩的这种鲁钝倔强曾评议如下：文正固非有超群绝伦之天才，在并时诸贤杰中，称最钝拙；其所遭值事会，亦终身在拂逆之中。然后立德、立功、立言并三不朽，所成就震古烁今而莫与京者，其一生得力在立志自拔于流俗，而困而知，而勉而行，历百千艰阻而不挫屈，不求近效，铢积寸累，受之以虚，将之以勤，植之以刚，贞之以恒，帅之以诚，勇猛精进，艰苦卓绝，如斯而已，如斯而已！吾以为使曾文正今而犹壮年，则中国必由其手而获救矣！

又由于曾国藩在文、武、经学方面的成就足以震古烁今，梁启超在给曾国藩写的挽联中讲道：武乡可拟，汾阳可拟，姚江亦可拟，潇湘衡岳，闲气独钟，四十年中外倾心，如此完人空想象；相业无双，将略无双，经术又无双，蒋阜秦淮，大星忽陨，廿六载门墙回首，代陈遗疏剧悲哀。联中把他的相才比作诸葛亮，将略比作唐代郭子仪，经术比作明朝王阳明，又称他“相业”、“将略”、“经术”在中国历史上无双。这种誉词虽过夸大，但足见曾国藩对当时和后世的影响。

此外，彭玉麟送给曾国藩的挽联中，并没有把他看作神化了的圣人，而是言语十分质朴、亲切：为国家整顿乾坤，耗完心血，只手挽狂澜，经师人师，我待希文廿载；痛郯城睽违函文，永诀温颜，鞠躬真尽瘁，将业相业，公是武乡一流。

以上可见，神的偏邪与形的丑恶并不是相同的，有的人认为人只要是有着一副丑恶的样子，就断定不是好人。其实这是一种错误的表面意识。实际则不是这样，长相丑恶的人往往也有着善良、仁爱、忠诚的心灵。所以说，我们切莫“以行观人”，而是以神来观察人的本性，这种神来自于心灵的本性，是难以伪装骗人的，以它来判断人的品行，才是最可靠和正确的方法。

•清浊之道，洁身自好

水有清浊之分，人也有清浊之分。但我们做人要有水一样的清白。曾国藩一生崇尚节俭，淡泊名利，不贪钱财。

曾国藩在生活中十分俭朴，每日吃饭仅食一品菜，如果家中不来客人，他是绝对不会独自增加一菜。因此人们都称他为“一品宰相”；在穿衣上，曾国藩即使做了总督，他也不买些绸缎衣服，彰显自己的身份，而是规定依旧由老太太和夫人去制作。而且还规定晚上，老太太、夫

人、女儿都要绩麻纺纱；在居住上，曾国藩做了总督，弟弟做巡抚，客人、子孙也逐渐增多，原来的屋子自然就显得有些小，于是九弟便新建了一间屋子，并花费了三千银两。曾国藩知道后，非常不高兴，便写信斥责九弟说：“新屋搬进容易搬出难，我这一生发誓不居住新屋子。”因此，他一生都没有踏入新屋一步，而在两江总督任所居住一生；在钱财上，曾国藩认为，仕宦之家不蓄积银钱，使子弟自觉一日不勤则将有饥寒之患，则子弟渐渐勤劳，知谋所以自立。

曾国藩的祖父曾星冈在世时，常常讥笑那些喜欢积攒私财的人家，他认为积攒私财是败家之兆，对此，曾国藩十分信服。他认为，与其给子孙留下大笔遗产，不如教子孙走入正道。曾国藩说，如果子孙误入卑鄙自私的歧途，将来必定斤斤计较一些细小的事情，心胸日益狭隘，到了那时就难以挽回了。明代的钱琦说：“处贵而骄，败之端也；处富而奢，衰之始也。”说的就是品德不正，即使身处富贵，也要注定败亡的道理。

出于这种思考，曾国藩跳出了那个时代官宦人家以及一般人家富有之后都要买房置地的普遍行为，极力反对家中为他购买五马充私田之举。

不留钱财给后人，自古就有之。如汉初三杰之一的萧何，位居宰相，但他买地建宅的时候却一定要找穷困偏僻的地方，治家也不修建院墙和房屋。他说：“子孙如果贤德，会学我的俭朴；如果不贤，也会被人夺去田产。”还有晚清的民族英雄林则徐也说过相似的一段话，他说：“子孙若如我，留钱作什么，贤而多能，则损其志；子孙不如我，留钱作什么，愚而不孝，且长其恶。”

因此，曾国藩说：“身居京官，总以钱少产薄为妙。”他还给他弟弟写信说：“我觉得我们弟兄身处这样的时代，名声远扬，应以钱少、产业少为好。一则平日可以避免别人抱着掠取的期望，有动荡的时候也可避免遭抢掠；二是子弟之辈看到家中窘迫的状况，也不至于一味讲究奢侈了。”

正是由于曾国藩一生的清廉和洁身自好，才赢得了良好的口碑。而那些不能清白做人的人，最终只落得家破人亡、遗臭万年的下场。

当然，有时候这种清白处世也要因地制宜，灵活运用，就像水一样，以不变应万变，以随意应高低之形势。这也正如杜甫所说：“在山

泉水清，出山泉水浊。”这就是告诫我们做人一定要本着“清”的原则，但在非原则上就要学会变通。而人就像水一样，至清则无鱼，至浊则发臭，而重要的是清浊并举。总之，一个成大事的人会像水一样的做人，既容清也容浊，既容失也容得，包容万物，才能清浊有道，洁身自好。

三、精神状态观人心灵

【原文】

凡精神，抖擞处易见，断续处难见。断者出处断，续者闭处续。道家所谓“收拾入门”之说，不了处看其脱略，做了处看其针线。小心者，从其做不了处看之，疏节阔目，若不经意，所谓脱略也。大胆者，从其做了处看之，慎重周密，无有苟且，所谓针线也。二者实看向内处，稍移外便落情态矣，情态易见。

【译文】

考察人物的精神，那种故意振作、抖擞的状态是比较容易识别的，而那种看起来似乎是故意振作、抖擞，却又可能是真的精神抖擞充沛状态，就很难识别了。精神不足，会在神故意振作之后中断，如同滴水一般，从滴水处中断；精神充足，如同长江大河，滔滔不绝，自然流蕴而不断竭。道家修身炼气所讲的“收拾入门”的说法，用在考察人物的精神上，就相当于是：在行动的时候，要看他潇洒豪放的气概有几分真，几分假，几分做作，几分自然；在静心安坐的时候，要考察他的细致周密、平心静气状态，静中是否有浮躁。小心谨慎的人，要从他力所不及、没有能力完成的事中去考察，表面上是小心之人，却处处表现得思考不周密细致，好像是由于疏忽造成的损失，这就是表面细心，实质上是粗心、心思欠周密的人。大胆豪放的人，要从他能完成的事中考察。表面上粗枝大叶的人，在行动中却处处留心细节，任何蛛丝马迹都不放过，不草率行事，不轻举妄动，事情得以成功，实质上是他粗中有细、不轻率冒进的缘故。粗细两种表现实际上是从外部表现来考察人物的内心本性。如果内心本性外露得比较明显，就属于情态，情态是比较容易识别的。

【解读】

•人的精神境界

精神境界，是指人在追求安身立命的过程中所形成的精神状态。人存在于境界之中，人的存在也是境界式的存在。每个人都有自己的精神境界，有什么样的精神境界就有什么样的精神状态或者生命状态。当一个人的精神修养达到某个层次和水平的时候，他就会根据自己所具有的修养和水平来看这个世界，并判断事物的好坏。同时，他对外界的各种思想意识也会随着他的修养和层次的不同而出现变化，这也就是所说的精神境界影响着人的存在。

譬如说，三国英雄豪杰说战就战，说斩便斩，他们不是不怕死，而是超脱于一个精神境界，这种精神是脱俗的。再如《逍遥游》中的“游”就是一种精神存在的状态，也是一种精神境界和审美的境界。它体现着庄子为逃避物质世界的弱肉强食以及功名利禄，想进入纯然的精神世界，即追求绝对自由的精神境界。这一种境界庄子称为“逍遥”状态。庄子曾这样描述：“若夫乘道德而浮游则不然，无誉无訾，一龙一蛇，与时俱化而无肯专为；一上一下，以和为量，浮游乎万物之祖；物物而不物于物，则胡可得而累邪！”（《山木》）

这便是庄子所追求的一种无待、无累、无患的逍遥境界。可以说这是一种向往个人自由自在的存在，一种不想有任何人生负累的心境。

曾国藩六十岁的时候，就觉得神不足，气血亏损过度。这与年龄渐大有关外，还与他常年操劳公务和不断学习有关。他在临终的时候，曾经在日记中这样写道：“余精神散漫已久（知大限将至），凡遇应了结文件，久不能完；应收拾文件，久不能检，如败叶满山，全无归宿。通籍三十余年，官至极品，而学业一无所成（太过谦虚），德行一无所成，老大徒伤，不胜悚惶惭郝。”

由此可见，人精神境界的不同，决定了人的价值观和人生观的不同。价值观和人生观的不同，从而进一步导致了人生方向和生命状态的不同。曾国藩一生历经挫折坎坷，他之所以能够被清朝所重用，就是因为他具有一种“慎独”的精神。也正是因为这种“慎独”的精神，使他一生如鱼得水，成就了辉煌的事业。

《礼记•中庸》中记载“慎独”：“道也者，不可须臾离也，可离非道也。是故君子戒慎乎其所不睹，恐惧乎其所不闻。莫见乎隐，莫显乎微。故君子慎其独也。”

这种“慎独”其实就是一种对待生活的状态。“慎”就是指认真、谨慎地对待生活的一种态度。“独”是指人生活无拘无束，无任何人能支配和管理，一种理想、自由的生活方式。在这种状态下，人们往往都会意志不坚定而容易犯错误。因此当我们处在“独”的生活条件时，我们才需要“慎”。这就是曾国藩所表现出来的精神境界。

所以说，人的精神面貌在人生中起到了非常重要的作用。要知道，人生难免都会遇到挫折和坎坷，只要你精神抖擞地去面对，就一定会找到解决的办法，同时也会使你精神百倍、信心十足地为之奋斗。反之，你疲惫不堪，精神沮丧，则就会失去大好时机，甚至会因此引发病患。而有时候，如果你能时刻充满精神，即使身患重病，也一样会让你战胜病魔，逃过一劫。这就是人的精神作用。

•精神状态支配着你

所谓精神状态，是指随着时间环境的变化，每个人所呈现的不同精神风貌。而我们每时每刻都处于精神状态中，生活中人们常用精神状态表述自己的心境，或者传递给外界感觉和信息。

通常，人们看一个人一生能取得多大的功名，都会看这个人的气质怎么样。如果一个人气宇轩昂，自然是干大事的材料。反之，如果行为猥琐局促，绝不会有所成。其次，一个人的事业成功与否，还要看他的精神状态如何。如果精力旺盛，身体强健，则事业成功自然大有希望，如秦始皇、成吉思汗、康熙等人以及一些开国之君，史书上都记载他们精力旺盛，常常夜以继日地工作。而反观那些亡国之君，大都精神衰颓，委靡不振。

俗话说，三分实力，七分士气。其中，这“士气”就是一种精神状态。在战场上，如果一个军队的士气旺盛，那么每个人都会保持着良好的精神状态，这种精神状态也会增强战士们的自信心和勇气，从而使战士们在战场上英勇抗敌，敌人闻风丧胆，失去锐气，最终取得胜利。这就是一种精神所爆发的力量。军队如此，人也是一样，如果一个人每天都处于精神委靡的状态中，那么他就会情绪低落，无法投入到工作中去，生活也过得不开心，徒增的只是更多的烦恼，甚至是一种无形的阻力。再如，在体育场上，我们都可以看到那些运动员在预备的时候，都是精神百倍的最终取得了好成绩。所以说，我们做任何事情的时候，精神力量是支配人内心的最重要的状态，只要拥有了这种良好的精神状

态，那么任何事情都会取得成功。

古往今来，有许多人都在精神力量的支持下探索着、奋斗着，不管是提出伟大思想的哲学家，还是发现自然奥秘的科学家，他们都用自己的行动对思想作出了同样的诠释：精神是一种力量，其力量并不是身的赐予，它来源于我们遇到的挫折与困苦，成长与感悟。

《列子•汤问》上有则寓言说，在北山有一位老人，因为家门前有两座大山挡住了前往的路途，于是便下定决心带领儿孙们挖山，挖出一条路。他们子子孙孙，锲而不舍，坚持挖，最终取得了成功。这就是流传至今的“愚公移山”。其实，依靠人力去挖两座大山，是多么不容易的事情，但是愚公却有一种不怕困难、坚持不懈的精神。正如他所说：“我死了有儿子，儿子死了还有孙子，子子孙孙是没有穷尽的，这两座山不会再增高了，凿去一点就少一点，终有一天会凿开的。”

这个愚公移山的故事，就告诉我们一个深刻的道理：人的精神力量是无穷的，只要具有这种百折不挠和勇往直前的精神，那么任何困难都会被克服掉。反之就会一事无成。

在古代，许多大家都是因为这种精神而取得辉煌的成就。比如晋朝有个文学家左思，在小的时候曾经专攻书法，但是却没有取得成就，后来他又开始学习弹琴，但是成绩依然是不突出。因此，他的父亲对他失去了希望，和朋友在一起的时候就对朋友说：“左思的智力和才能还不如我呢。”这句话恰巧被左思听见了，他的自尊心受到了严重的打击。从此他立志一定要用功读书，用成就证明给父亲看，他是能行的，甚至会超过父亲。经过十年的不断努力，他终于写成了使“洛阳纸贵”的《三都赋》。

如今的我们，也有着伟大的理想，但是却往往见异思迁，看到一本好的小说，就梦想当作家；看到陈景润摘取数学王冠，就幻想当数学家；参加一次演唱会，又想当歌星。像这样既没有明确目标又没有水滴石穿的精神，是干不了大事业的。要知道水滴石穿的精神，就是贵在“恒”字，恒能让你发挥出巨大的力量，将那些看似不能成功的事情，奇迹般地取得成功。这正应验了古人所说的：“只要工夫深，铁杵磨成针。”

的确如此，就连微不足道的水滴都能滴穿一块块顽石，如果我们也能像水滴那样目标专一，持之以恒，还有什么事情做不成呢？

明代著名医药学家李时珍、美国发明家爱迪生、现代著名画家齐白石，古今中外所有成就事业的人，在前进的道路上，不都是靠着水滴石穿的精神，才“滴穿”一块块“顽石”，最终取得成功的吗？

所以，我们一定要具有水滴石穿的精神，有明确的目标，才有可能取得事业的成功。

•人的两种精神表现

人的精神从外在显露而言，可以分为两种表现：一是自然流露，二是勉强振作。所谓自然流露就是指对于所见的和所感受到的发自内心的流露，这种完全出自于内心的真情的表达，所显示的情态举止也是自然的，没有丝毫矫揉造作的现象。而所谓勉强振作是指假装振作。

其实，人的精神一旦振作起来，不论是真情流露还是故意造作出来的情态，当它显现的时候，都能看到它的振作，但这并不是一个人“神”所表现出来的真实情况，这种状态是比较片面的，必须结合另一种状况，即精神断续时，才能真正发现神的真实状态。而这种断续的状态也能准确区分自然流露和勉强振作。

一个富有人生经验的人，他因为社会的阅历多了，见过的人也多，所以就比较容易看出人的情感是真实还是虚伪。虽然人的情感和精神状态有不同的表现，或许也可能给辨别神的真假带来困扰，但是只要看人的各种言语行为表现，就可以看出人的神态的真和假。譬如说，项羽第一次见到威猛雄武、统一中原的秦始皇的时候，就发出感慨：“彼可取而代之。”从中就可以看出这是项羽内心情感的真实流露。他朴实率真，又可称为大胆或者莽撞。而刘邦见到秦始皇的时候，则说：“大丈夫该当如此。”两个人对比而言，他们两人的话语和神情不一样，但从中却能真实表明他们的内心活动和个性，但唯一不同的是刘邦与项羽相比，言语上就比较含蓄婉转。

所以说，凡是内心出于真诚，都没有做作的状态，而神气所流露的时间也长久，所表现出来的“神”也自然有余，因此称做“续”。而如果一个人并不是发自内心，而出于一时的伪装，则所说出的话语往往底气不足，精神也显示得十分短暂，其中“神”所表现得也不足，因此称做“断”。

在唐朝时期，有许多奸臣，如杨国忠、李义府、李辅国、鱼朝恩、李林甫等。其中李林甫在这些奸臣中可算得上一个代表，虽然他没有像杨国忠那样恶贯满盈、专权扰乱朝政，但是他在欺骗和伪装上绝对是一个高手。

唐玄宗初年，李林甫依靠舅父的关系，巴结权贵当上了官。当时他的舅父姜胶是唐玄宗时期的秘书监，曾受封楚国公。他的曾祖父李叔良是唐高祖李渊的堂弟，父亲李思诲任杨府参军，正是因为他们这种关系才使李林甫走进官场之中。

其实，李林甫能够官运亨通还主要是因为他善于玩弄权术和阴谋，尤其是他善于两面三刀。对人表面上总是甜言蜜语，背后却是阴谋诡计，陷害别人。后人都称他是个口蜜腹剑的奸诈之人。

李林甫在职十九年，权势甚盛。他巴结讨好那些贵夫人，当时的侍中裴光庭的夫人是武三思的女儿，李林甫对她大献殷勤，讨她欢心。后来裴光庭病死后，李林甫与裴夫人关系走得更是密切，心中还时刻想着取得宰相的高位，于是他便利用裴夫人，让她请求大宦官高力士帮忙。高力士是从武三思家出来的，后来得到了唐玄宗宠幸。高力士觉得直接办理此事有些不妥，便私下在暗中帮忙。这时候正好唐玄宗准备起用尚书右丞韩休为宰相，高力士就立刻通知裴夫人，当李林甫从高力士那里得到这个消息后，为了讨好和巴结韩休就抢先去韩休那里贺喜，讨韩休的欢心。

韩休当上宰相后，就向玄宗极力推荐李林甫。李林甫为了能够顺利当上高官，更加施展巴结的本事，讨后宫欢心。当时武惠妃是唐玄宗最宠爱的妃子，李林甫就趁机巴结上武惠妃，最终得到武惠妃的帮助，当上了礼部尚书，跻身宰相的行列，成为朝廷三巨头之一。当时朝廷里还有两位宰相，一位是中书令张九龄，另一位是侍中裴耀卿，他们两人都是有名的贤臣。而李林甫却和他们相反，是一个奸臣。

李林甫当上了高官后，同两位贤臣一起共事，由于两位贤臣威望十分高，人们都很尊敬他们。而李林甫却总遭到人们的嫉妒。于是，他便一边奉承唐玄宗，一边在背后挑拨排挤这两位贤臣。由于唐玄宗的糊涂，被李林甫的三寸不烂之舌所说服，最后李林甫成为了一人之下、万人之上独揽大权的宰相。他掌握大权后，就开始消灭对自己不利的人。同时他还不断地向唐玄宗提出各种所谓的合理化建议，达到取悦唐玄宗的目的，以此来麻痹皇帝，让自己更加得到重视和宠幸。当李林甫觉得

自己的权力、地位稳定后，便开始一改往日的容颜，变得更加凶狠残暴起来。只要他看着不顺眼的人，他就进行迫害，或者是不顺从他的人，不管是大臣权贵还是皇亲，他都一样陷害。此外，他还养了一批残酷的帮凶，制造各种案件，来消除阻碍他的人。其中著名的案件有“兵部案”。缘由是李林甫记恨兵部尚书李适。还有“韦坚案”、“扬慎矜案”等等。

李林甫这种残酷的手段，遭到了人们的唾骂和揭穿。最终有个叫做吉温的人，他是李林甫的亲信，和安禄山称兄道弟，开始一起排挤李林甫。与此同时，和李林甫臭味相投的杨国忠也落井下石，逐渐李林甫的党羽和亲信都被瓦解和分裂。李林甫面对这样的局势也束手无策，根本没有能力挽回局面，最后只能眼见曾经的辉煌毁于一旦。看到这样凄惨的局面，李林甫很难承受，不久便抑郁而死。

李林甫这种行为便是精神的勉强流露，他先是给人一种讨人喜欢的臣子印象，见人就表现对人的尊敬。其实内心却隐藏着他为了当上大官的阴谋，这种精神往往不被人发现，而当他达到目的后，所表现的精神便不再是矫揉造作，而是直接地显露出他内心阴险的本质。

其实，有的人这种自然流露出的精神，一眼就能看出是内心所显示出来的。如汉朝时期的季布，他自身就彰显着勇士的本色，常常直言不讳地指责刘邦的不是，很不给刘邦面子。开始刘邦对他十分不满，但后来习惯了他这种自然流露出的表现，也就不再当回事。

对于季布这种鲁莽直接的表现，有的大臣说他是匹夫之勇，与他关系密切的大臣也劝说他要收敛一些，但季布却说：“我不会在不该收敛的时候收敛。我季布就是这样的人，有什么说什么，看不惯的人自然可以走开。”

刘邦去世后，西汉的吕后是个十分恶毒的人，她将刘邦的爱妾折磨致死。后来皇太子刘盈登上了皇帝的宝座。但吕后依然是非常跋扈，私下总是用种种狠毒的做法折磨那些她看不惯的妃子，朝中大臣谁都不敢多言。只有季布一人，数次进谏汉惠帝刘盈，数落吕后的罪行，但刘盈十分懦弱，再加上吕后又是他的亲生母亲，他也无能为力。

后来，刘盈死后，吕后更加无法无天了，小皇帝不懂事，朝中大事由吕后一人独断。这个时期，北方民族匈奴更加嚣张起来。自从刘邦死后，匈奴认为大汉气数已尽，便写来一封调戏吕后的信，信中充满了侮

辱的话语。匈奴王还扬言说要娶吕后，免得她孤独寂寞。其实这封信调戏是假，挑起事端才是真。吕后哪能受得住这样的侮辱，顿时暴跳如雷。

随后，她立即召开朝会，商议对匈奴用兵一事。老将樊哙，即吕后的妹夫，第一个站出来支持吕后讨伐匈奴，并信誓旦旦地说："给我十万兵马，定把匈奴打个落花流水！"吕后对樊哙的表现也十分满意。众大臣明知道樊哙说的是大话，就凭借大汉的军事实力，根本无法与匈奴抗衡，如果出兵讨伐匈奴，正中了他们的阴谋。

但是，却没有一个大臣站出来说出反对的意见，个个都唯唯诺诺，为了能够保住头上的乌纱帽，都闭口不言。大臣们的表现让吕后觉得大家都同意了讨伐匈奴的意见，心里十分开心。正当她要发布命令的时候，季布正义凛然地站了出来，大声斥责樊哙："好你个樊哙，你除了能趋炎附势、阿谀奉承还能做什么？你说你可以率领十万大军横扫匈奴，那么请问哪里有十万大军给你？即使你有十万大军，你又凭什么横扫匈奴？当初，高皇帝率兵四十几万，尚且被困在白登七天七夜，难道你比高皇帝还厉害吗？昔日，秦朝不休养生息，屡次与匈奴开战，结果耗费了大量的财力物力，导致国库亏空，民怨沸腾，陈胜吴广揭竿而起，秦朝迅速瓦解。这样的教训难道我们不应该吸取吗？如今，大汉刚刚建立，战争遗留下来的问题还没有解决，你不考虑实际情况，却在此夸下海口，冒天下之大不韪，这哪里是为大汉着想，这简直就是抽大汉的血，是要动大汉的根啊！高皇帝在九泉之下也不会同意你这么做的。"

季布这番话让那些不敢言声的大臣都十分解气，顷刻间个个都似乎有了胆量，纷纷附和季布的建议。樊哙立刻不知所措，吕后见势不妙，就宣布散朝。

从此，吕后再也不提讨伐匈奴一事。

也正是季布这种大无畏的勇气和审时度势的智慧挽救了大汉的一次军事危机。而季布的这种精神就是自然流露，毫无任何掩饰，虽然他这种直言有时或许会引来祸患，但是他的勇敢和精神是值得人们敬佩的。在古代也正是因为有许多这样正直、直言的大臣，才使得皇帝深刻认识到事物的本质，作出正确的判断和决策。

通过以上的故事，想必人的两种精神表现就非常容易辨别了，在日

常生活中，也能够区分出人的虚伪和正直，从而决定什么样的人才是可用之人，可交之人。

•人之心思

每个人的思想都是不同的，有的善变，有的单纯，有的斗心，有的贪心，因为思想的不一样，所以心思也都不一样。如文中所说：“小心者，从其不了处看之，疏节阔目，若不经意，所谓脱略也。大胆者，从其做了处看之，慎重周密，无有苟且，所谓针线也。”这句话中的小心者就是指那种小心谨慎、心思周密的人，有心气很高，常认为天下人皆不如己，但有一个明显的缺点就是容易气馁，经不起一次又一次的失败的打击，这与胆大心细是有区别的。

曾国藩是一代名将名相，文能治国，武能用兵。他可谓是个叱咤风云的人物，但是他却能始终坚持低调做人、谨慎做事。曾国藩曾说：“位愈高，则誉言日增，箴言日寡；望愈重，则责之者多，恕之者少。”这其中道出了曾国藩低调做人的道理。说明在他看来，随着官位的升高，名声越来越大，人们也越来越敬佩他。但是他也知道，人们对你的要求也越来越高，因而责难的人也会多，宽恕的人也会少。这是曾国藩低调做人、谨慎做事的重要心思。

此外，曾国藩还说：“居今之世，要以言逊为宜；有过人之行，而口不自明；有高世之功，而心不自居；乃为君子自厚之道。”这是说，即使有过人的本领、超常的功劳，也不要时刻挂在嘴边，用来炫耀，而要谦虚谨慎，低调做人。这是低调做人的具体做法。同时，他还说：“勋位并降，务宜敬以持躬，恕以待人。敬则小心翼翼，事无巨细皆不敢忽；恕则凡事留余地以处人，功不独后，过不推诿。常常记此二字，则常履大任，福祚无量矣。”这是说低调做人能够给自己和后人留下福气，减少祸患。

由此可见，曾国藩一生的心思就是低调做人、谨慎做事，这样才能成为一个大忠大智大勇者。

大胆者，从其做了处看之。其意思是说，如果是粗枝大叶的人，即便他把事做成功了，也会漏掉许多重要的细节，可以说这是一种无形的失败；而胆大心细的人，会在勇往直前时，密切注意周遭事物的细微变化，于细微处发现有可能遗漏的东西，从而保证事情的各个环节都不出

差错。

汉末吕布，是个骁勇善战的大将，他先后跟随丁原、董卓作战，并最终杀死了丁原和董卓。独自取得势力后，便与曹操为敌，和刘备、袁术等诸侯时敌时友，但最终不敌曹操和刘备的联军，兵败人亡。

其实，吕布虽然勇猛，但只是胆大没有计谋，加上他为人反复无常，唯利是图。在美女貂蝉上演连环计后，成为被人利用的刽子手。吕布还有一个最大的缺点就是，得志后目中无人，这便验证了他即使取得了一方面的成功，但无形中也注定了他的失败。比如因为他的目中无人，与同僚结下了恩怨。他在诛杀董卓后，与凉州人的关系越来越差，甚至要诛尽凉州人。到了袁绍的住所，也是因为吕布认为自己有功于袁家，看不起袁绍手下众将，最终和袁绍决裂。

事实上，每一个将领心中都明白，像吕布这样的下属，根本就不敢重用他，因为他的几次杀主，都让人提防着自己有一天也会被他砍掉脑袋。但是吕布却没有认识这一点，在他被捉后，哭求刘备说：“我与卿同边地人也。布见关东起兵，欲诛董卓。布杀卓东出，关东诸将无安布者，皆欲杀布尔。”但是刘备也是觉得吕布这样的人，虽然有勇，但是心思却十分阴险，是胆大而不心细。比如，他射戟救援了刘备一次，便认为对刘备有恩，却全忘记了若不是他偷袭徐州，刘备怎么会落得要他救的下场，更别说刘备不久后就被他攻打逃亡。这样的情况下还希望刘备为自己说好话，可见吕布其人太过以自我为中心，只知自己对他人的恩，而不记得自己对他们犯下的错了。无奈，吕布在众人的否定中，最终失去了性命。

由此看来，观人和识人其实就是一个由外向内、循循探察的过程。观察一个人的内心心思和想法也是如此，也就是先从一个人的言谈举止，去探查他内心所隐藏的真实想法。所以说，一个人的心思并不是无处洞察，只要能够在日常生活中仔细观察，分析人物是谨慎还是胆大，是有勇还是懦弱等性格特点，再看他的行为活动，就一定能够发现他真实的才能和见识。

•醉之以酒而观其态

俗话说：“无酒不成宴”。酒在我国是招待客人的最好饮品，而且中国人向来是好客的民族，只要有亲友来拜访，一定会让人喝得酩酊大

醉，才方显主人的热情。于是，许多人都会饮酒而醉。又因为酒本身含有一种麻醉剂，与乙醚、笑气、三氯乙烯等西药麻醉剂一样，使用之后都有一个兴奋期。但是喝酒人的兴奋期很长，而兴奋期之后就是麻醉期。由于喝酒人追求的是兴奋期，也追求麻醉，因此酒精迎合了喝酒人的需要。

宋太宗时期，孔守正官拜殿前都虞侯。有一天，他在北陪园侍奉太宗酒宴，孔守正在酒席中喝了许多酒，最后酩酊大醉。这个时候便和王荣争吵起来，原来是为争守边的功劳。两人越吵越凶，根本就忽视了皇帝还在身边，就这样失去了下臣的礼节。在一旁的大臣见两人如此无礼，便奏请皇上下令将两人抓起来，送到吏部去治罪，但是太宗却拒绝了，而是将两人送回家去。

第二天，两人都醒了酒，听人说自己酒后失态，感到十分恐慌，便一起到了金銮殿向太宗请罪，而太宗却十分大度地说道：“朕也喝多了，根本不记得这些事情了。”由此可见，太宗之所以称自己也醉了，有两方面原因，一是想挽回朝廷的面子，二是在警告两人酒后的失态，这种做法可谓是明君的风范。

酒本来就是使人狂放不羁之物，请人喝酒，又要苛求人不要酒后失态，那是不容易的事情。所以，有不少人认为，醉之以酒而观其德，此言甚好。人虽有德，醉后则不能自持，这正所谓是白璧之瑕也。这就是说，酒醉以后可以看出其德行，人虽有德行，酒醉后往往不能自我控制，这也是白玉之微瑕也。意思就是指通过观察人的行动来识别人。

由此可见，酒后观察人的形态，往往就能看出一个人的品行，所谓“酒后吐真言”，因此一般在社交的场合，都离不开以酒谈生意，以酒来招待客人。

•识别人的各种状态

人的气质、品行不同，所表现出的气概也不同。所以一般古今的英雄人物，往往给人的印象都是大义凛然，气势非凡。

对此，刘邵说，从一般人的观察角度来讲，大多数人都知道赞扬志向远大而不知道佩服心思细微的人。一般心思细微的人，遇到事情都会小心谨慎，行为十分胆怯，容易被人忽略。

《汉书•五行志注》中记载：牛心大而不能思考。由此可知道人心粗略的也一定不能精思；不能精思的人，怎么能忧虑失败而争取成功呢？朱熹曾经引用前辈的话说：“年轻人只是才性过人的，才不会畏惧；只有读书后深入思考、仔细研究的才可畏！”他又说：“读书只怕深入思考，因为书中义理精细深刻，只有深入思考、专心致志才可以领会。”鲁莽浮躁的人一定不可能做成大事。读书的人也只有刻苦努力、细心琢磨然后才能有所收获，何况要成就天下大事的人，而那些鲁莽草率的人又怎能取得成功？用人的心志大小就能分辨圣贤、豪杰、傲荡、拘懦四种人。

一个心思细微、志向远大的人，就可能成为圣贤之人，如周武王。《武王践阼记》中说：“敬重之心超过懈怠之心的人吉利，懈怠之心超过敬重之心的人不吉利。”《史记》中记载：“武王到了周国后，即使是夜里也不酣睡。”这些都证明了周武王是一个心思细微的人，所以，他才能够成位一代贤主，为后人所称赞，敬仰。

而《尚书•泰誓》中说：“上天爱护下民。设立了君主来管理百姓，设立了教师来教化百姓，我应当能够辅佐上帝，保护安定天下。有罪的应该讨伐，无罪的应该赦免，我怎敢违背上天的意志呢？”《孟子》说：“周武王也是一怒之下而安定了天下的百姓。”这些又都是志向远大的事例。

曾国藩家书中，一直劝弟教儿立志向学，可见他非常重视“立志”对一个人人生的修炼和重大影响。他曾给自己写过一个对子：“不为圣贤，便为禽兽；莫问收获，只问耕耘。”他把圣贤视为自己最高的目标。因为圣贤在中国人的概念中是圣人和贤人的合称，那是品德高尚、才智超凡的完人，所以中国历史上能够称得上圣人和贤人的是屈指可数的。在他看来，无论帝王将相，无论圣贤豪杰，各自都有各自的一种志向，只要你朝着这个目标去努力就好了，莫问收获，只问耕耘，重点在耕耘两个字上，可见曾国藩的志向之大。

曾国藩从刚开始走上科举路，到后来平定了太平天国，直至做到直隶总督，不同阶段他都有自己的志向。在一次秀才考试中，曾国藩取得第七名的好成绩，为此他十分高兴，于是为自己取了“涤生”这个名号，希望自己能够借助这一好成绩蒸蒸日上。从表面意思看，“涤者，取涤者旧染之污也。”而“生者”，则采用了明朝袁了凡的话：“以前种种譬如昨日死，今后种种譬如今日生。”也就是说我今后所做的事情，就仿佛我要重生一样。这可谓是他立下了一个非常大的志向。

随着人生不断向前推进，曾国藩在道光十二年参加湘乡县学考试时却被学台亮了红牌，认为他文理不通。后来再次应试，他也仅得了一个备榜，即秀才的最后一名。这对于一向不服输的曾国藩来说，简直就是奇耻大辱。于是他告别家乡，进入省城就读于当时极富盛名的岳麓书院。在岳麓书院，他勤学苦读，每一次考试都力争第一，后来在参加省城的乡试时，不负众望，考中了举人，后来又考中了进士。在进士及第之后，又立下了更加宏大的志向。

由此看来，当年的立志正是曾国藩克服这些困难的一个重要因素。每当他在科举路上遇到困难时，人们总能看到他为此付出努力，并立下志向这样一个过程。因此他最终取得了圣贤豪杰的美称。

此外，心思粗略、志向豪迈的人可称为豪杰，如晋朝司空刘琨。《晋书》中曾记载：刘琨年少时即胸怀远大的志向，有纵横天下的才略，和范阳人祖逖是好朋友。他听说祖逖被朝廷起用后，给亲友写信说：“我枕戈待旦，立志要扫平叛逆之敌，常常担心祖逖先我行动！”他又写了一首五言诗赠给别驾卢谌，诗中寄寓了非凡的志向，抒发了幽愤的心情，遥想汉初的张良、陈平，感叹鸿门宴和白登之役的旧事。用以激励卢谌。卢谌一向没有雄才大略，用很平常的词句相酬和，与刘琨的心思大相径庭。刘琨又重新写诗赠给卢谌，于是卢谌对刘琨说：“你的前一篇诗作写的是一种帝王般的远大志向，这不是做臣子的应该说的话。”从中，我们可以看出刘琨的志向非常宏大。然而刘琨善于安抚而不善于控制，当他兴兵拥立晋室的时候，一天之内投奔他来的人达几千人，离去的也相继而起。还有，刘琨率众兵投奔幽州刺史鲜卑人段匹，他明知道夷狄人难以靠忠义收服，所以他只希望对他真诚相待，或许也能侥幸成功。从这些事中，又可见刘琨心思粗略而不周密，没有先考虑到祸患，便想取得成功的心态。

心胸狭小而志向又小，可称为拘谨软弱之人，如曹蜍、李志。《世说新语》中记载，庾道季说：“廉颇、蔺相如虽然是千年前死去的古人，但他们严正可畏的形象却常常具有勃勃生气；曹蜍、李志虽是现在还活着，却是死气沉沉有如九泉下的人。如果人人都像曹蜍、李志这样，便可回到结绳而治的远古时代，不过只怕要被狐狸豺狼这些野兽吃光了。”曹蜍、李志虽然活着却犹如死了，由此可知，他们都是心胸狭小而志向又小的人。

《列子》记载，秦穆公让九方皋选求良马，九方皋复命说选到一匹黄色母马。秦穆公派人去取马，取来的却是纯黑色的公马。秦穆公因此

非常不高兴，伯乐看到秦穆公的表情后，便感慨万千地说道：“九方皋看到的是天机，得其精而忘其粗，得其内而舍其外。”这就是说，我们在看人的过程中，把握这个人的大体感觉而略去其人的细枝末节，求取其人的精华之处而舍弃其人的糟粕末节，这才能观察到人的真正本质，从而更好地用之。

四、“骨有九起”的诠释

【原文】

骨有九起：天庭骨隆起，枕骨强起，顶骨平起，佐串骨角起，太阳骨线起，眉骨伏犀起，鼻骨芽起，颧骨丰起，项骨平伏起。在头，以天庭骨、枕骨、太阳骨为主；在面，以眉骨、颧骨为主。五者备，柱石器也；一，则不穷；二，则不贱；三，动履小胜；四，贵矣。

【译文】

九贵骨各有各的长势：天庭骨丰盈饱满；枕骨充实显露；顶骨平正而不突兀；佐串骨像犄角般向上倾斜着，直入到发际；太阳骨呈直线上升；眉骨骨棱显而不露，隐隐约约好似犀角平伏在那里；鼻骨形状如同芦笋竹芽，挺拔而起；颧骨力势两全，不陷不露；项骨平伏厚实，隐约可见。看头部的骨相，主要看天庭、枕骨、太阳骨三处关键的部位；看面部的骨相，主要看眉骨、颧骨两处关键部位。如以上五骨完美无缺，那这样的人一定是国家的栋梁之才；如果只具备其中一种，那这样的人一生都不会贫穷；如果能具备两种，那这样的人一生都不会卑贱；如果能具备三种，那这样的人只要奋发而为，就一定能得到富贵；如果能具备其中四种，那这样的人就一定会拥有荣华富贵。

【解读】

•何为九贵骨

相书《月波洞中记》曰：“所谓九骨者，一曰颧，二曰驿马，三曰将军，四曰日角，五曰月角，六曰龙宫，七曰伏犀，八曰臣鳌，九曰龙角。”

曾国藩也说，骨有九起。而要想了解其含义，就要先知道何为九贵骨，其具体内容如下：

一为颧骨。人脸部的左右两边、眼尾下方突起的骨叫颧骨，一共有两块。

二为驿马骨。驿马骨其实就是颧骨势入“天苍”的骨，一共有两块，颧骨不入“天苍”，就叫做驿马骨没形成。

三为将军骨。也就是耳骨，一共有两块。

四为日角骨。是左眉上方隐隐突起的骨，共有一块。左眼称为日，所以它上方的骨就叫做日角骨。

五为月角骨。是右眉上方隐隐突出的骨，共一块。右眼称为月，所以它上方的骨叫做月角骨。

六为龙宫骨。是围绕双眼突出的骨，一共有两块。

七为伏犀骨。是由鼻上一骨直线向上，到额部“天庭”，再由“天庭”直贯到头顶（也就是脑后）的一段骨，共一块。其形状如同隐伏的犀角，所以称作伏犀骨。

八为巨鳌骨。是两耳后耸起直到脑后的大骨，一共两块。

九为龙角骨。又称作辅骨，是两眉眉尾上方斜入“边地”稍高形状好像角的骨。

这九贵骨各有所主，各显其势。颧骨，彰显威严；驿马骨，彰显尊严；将军骨，彰显勇武；日角骨，彰显智慧；月角骨，彰显机敏；龙宫骨，彰显毅力；伏犀骨，彰显勤勉；龙角骨，彰显果断。这些都是古代相术家们总结出来的，在他们看来，通过九种骨相，可以了解一个人的性格、才干、志向和命运。其实这也并非是绝对的正确，因为根据人的骨来断定人物，也会有错误的时候，因为人无完人，人的形态万千，不尽相同。

此节所论述的九贵骨，与上述所说的九贵骨是有区别的。曾国藩所言的九贵骨，其内容如下：

天庭骨：此骨在“天庭”的下面，其势丰隆而起、显得饱满丰盈的人一定是富贵命，俗话说“天庭饱满”就是这个意思。然而物极必反，丰隆也是有限度的，倘若丰隆过度，呈“凸”字形，那么此面相就不佳了。

枕骨：此骨是与“印堂”相平的后脑之骨。一共有十八块，人要有此骨便是富贵；或者仅微微凸起，也说明此人长寿；没有此骨则不达，更不会贵。骨势以充实为最好，而且越显则越贵。

顶骨：以平正而不突兀为最好。

佐串骨：也就是鬓骨。骨峰斜上人小儿总角的地方，它的形状好像角，方为最好。俗话说“头角露峥嵘”，就是这个意思。

太阳骨：起于两眉之尾，根在太阳穴，如果此骨直线上升，既细又明显，并能达到“边地”部位，才是最好。

眉骨：须骨棱不陷不露，其形状好像犀角之隐伏而起，才是最好；否则，陷者一定是奸邪之人，突者一定是狂傲之人。

鼻骨：由“年寿”至“山根”，上连“印堂”、“中正”。其形状好像芦笋竹芽，挺拔而直起，方为颧骨，正所谓人们所说的“颧骨若不得而起”，这也就是说欲起而不得起，不得起而有欲强起之势。其形状有力有势，插“天苍”人鬓角，不尖不紧，不偏不反，不浮不露，才是最好。

从以上得知，人的九贵骨各有其位，各具其势，各备其形，以合乎规范为贵，失于规范为下。骨相学家认为，项有余肉，其骨平伏而不突露，是所谓的虎项，主大贵。而《冰鉴》云：“在头，以天庭骨、枕骨、太阳骨为主；在面，以眉骨、颧骨为主。”总之，虽然九贵骨是人体骨骼中最为重要的骨，但它们也有一个主次轻重之分。

•解读相骨

骨头是支撑人体的基本框架，骨头直立坚硬，骨节直则为贵人相貌，从某种程度上说，骨也是人体之本，因而人们往往把相骨放在第一位。

古代人物将骨分为以下几种：

连山枕：又叫做三山枕，三骨相连好像笔架的形状，这样的人聪明富贵。

一字枕：又叫做一阳枕，是后脑正中横起一大条，这样的人个性优良，学有大成，骨大主大富且寿，骨小主小富，骨露则孤贫。

双龙枕：是后脑两骨竖起，骨大者主文武大贵，骨小的人可升为大官。

崇方枕：是后脑骨起四方有棱，古时可官至宫殿清职，也就是今天人们所称的委员、参议、顾问等职。

七星枕：是后脑有七骨圆起，排列如同星的形状，这样的人文职清贵。

大品字枕：是后脑有六块骨叠起有棱角，古时主贵为侯，也就是现今所说的总理级以上官员。

小品字枕：以名三台枕，是后脑三骨叠起有棱角，这样的人学问名高文章清职。

五花枕：以名五岳枕，是后脑四周各起一圆骨，中央所起之圆骨略尖高。古时主贵为王侯，在现今是总理级别的官员。

而古代就是根据这几种骨相来看一个人。曾有人总结为：

贵人骨节细圆长，骨上无筋肉又香；

君骨肖臣相应辅，不愁无位食天仓；

骨粗岂得丰衣食，禄位因无且莫求；

龙虎不须相克陷，筋缠骨上贱堪忧。

诗中的意思是说，骨节应该像金石，耸起而没有横方，浑圆而不粗大；瘦的人不露骨头，胖人不露出肉；骨头和肉相互依附，气和血相互应和，而骨头寒而且收缩的人，说明此人并不贫穷，但寿命较短。

在颧骨与耳相连的部分叫做玉梁骨，它掌握着人的寿命长短；从胳

膊到肘部，叫做龙骨，它象征君王，以长为好；从肘部到腕部，叫做虎骨，象征着臣子，以短而且细为好。骨头应该是耸起而且舒展的，坚硬直立，骨节直却不粗，这都是坚定的相貌。

通常情况下，骨骼以不耸不露，而且圆润清秀为好，骨为阳，肉为阴，阳不多，阴就不依附。如果阴阳骨肉平均，则说明少年不富贵，但一生富贵；骨头耸起就会夭折；骨头露出则表示没有财富；骨软弱的，虽长寿却历经坎坷；骨头横生的凶；骨轻就贫；骨头俗的就愚蠢；骨头发寒的穷困，收入微薄；骨头圆润的有福；骨头孤立的没有亲人。木形人骨瘦而且显青黑色，两头粗大，一定是穷困之人；水形人骨骼两头尖，其人非常富贵；火形人骨头两头粗，没有德性贫贱如奴；土形人骨大而且皮粗厚，骨肉坚硬，长寿但并不快乐。如果有旋生在头角骨，晚年有福禄，旋生在颐额，则晚年则大富大贵。

一般贵人的骨节细长圆润，骨头上没有筋而且肉又香，君骨和臣骨相辅，不愁衣食和官位；骨头粗壮不能丰衣足食，俸禄官位不可求；筋缠在骨头上定会贫贱烦忧。

•十二骨相

前面提到，人的九种骨相与人的命运有着密切的关系。对此，相学也认为，此九骨丰隆耸起的人则为贵相之人。在《后汉书•光武帝纪》中记载：“谓光武帝刘秀身长七尺三寸，美须目，大口，隆准，日角”。其中的日角，就是九骨之一。

古代相学家还认为，要想根据人的九骨来辨别人的命禄，还必须参照人的九行。所谓九行，就是指人的精神、魂魄、形貌、气色、动止、行藏、瞻视、才智、德行等九类精神气质方面的特征。而人的九骨与九行相配，又构成九成。凡精采分明为一成，魂神慷慨为二成，形貌停稳为三成，气色明净为四成，动止安详为五成，行藏含义为六成，瞻视澄正为七成，才智应速为八成，德行可法为九成。成数的多少，也就代表命禄等级的高低，这也是人们通常所说的：“九成八成臣中尊，五成六成臣中臣，三成四成五品人，一成二成有微勋，有之不成不白身，无成无骨永沉沦。”后来，又将这九骨与九行相配来确定人的命禄等级的方法称为九成之术。

下面我们来介绍一下人十二骨相所预示的含义：

麒骨：具有此骨的人为人贵，一生富贵声名远扬，即使不在官场也能发财。

狮骨：具有此骨的人生来不靠祖辈，成家立业全是独立而成。晚年衣食不用愁。

豹骨：具有此骨的人思维敏捷，东奔西散不聚财。虽然聪明伶俐但一定要踏实做事。

鹿骨：具有此骨的人生来好自在，一生衣食总无亏。东南西北到处游，防遇小人栽跟头。

熊骨：具有此骨的人来好福相，摇摇摆摆无忧患。夫妻恩爱撑家门，世代和睦。

猫骨：具有此骨的人生来真慷慨，东西发财亏南北。千金散尽不复来，须防老年独自悲。

鹏骨：具有此骨的人天性高，昊天振翅好逍遥。青云直上风送急，晚景昌荣乐陶陶。

鹰骨：具有此骨的人性格傲，为友尽力两肋刀。刀快须防下山早，剑光早敛莫出鞘。

雀骨：具有此骨的人能得食，衣食丰隆人不及。做事度量小。

鲸骨：具有此骨的人生来好气派，可惜做事无头尾。这样的人须早敛财。

鱼骨：具有此骨的人生来喜欢游，穿洲过府无止休。一生劳碌，晚年衣食无忧。

龟骨：具有此骨的人生来清净心，与人无争。一朝时来又运转。

•骨相禁忌

中国上古时期，有许多人体的相法，骨相就是其中的一种。在王符《潜夫论笺•相列》中记载：“人之有骨法也，犹万物之有种类。”王充

《论衡•骨相篇》中所说：“案骨节之法，察皮肤之理，以审人之性命，无不应者。”同时王充还列举了范蠡去越，尉缭亡秦的例子，说：“越王为人，长颈鸟喙，可与共患难，不可与共荣乐。”“秦王为人，隆准长目，鸷膺豺声，少恩，虎视狼心不可与交游。”这些都是通过骨相、占验掌握对方灵魂从而加以避忌的实证。由此可见民间是有“长颈鸟喙”、“隆准长目，鸷膺豺声”等骨相禁忌的。

这种骨相呈凶兆的原则，是人们非常重视的。由于民间存有骨灵信仰，所以迷信活动中，凡是骨相不好的人便成为众人禁忌的对象，自身骨相不好的人，便也深以为忌，想方设法要改变自己的厄运。

战国时期的思想家荀子，也在《荀子•非相篇》中指出：“相人之形状颜色而知其吉凶妖祥，世俗称之；古之人无有也，学者不道也。”他还列举了许多实例来论证骨相之法是不可信的，指出“相形不如论心”。

可见，相骨的禁忌是属于俗信的，其中存在着迷信、错误的地方，这也早被人看破。但是这种骨相的信仰依然被人发展、延续下来。在民间有“上身长，佐君王；上身短，福分浅”、“上身长，坐中堂；下身长，走忙忙”的说法。这是媚上的。还有一种说法是：“上身长，下向短，不吃嘴就是懒”。这是人们对那些不劳动而懒惰的人进行警示的俗谚。这两种说法在立场上有所不同的，但是也有一致的地方。它反映了对同一骨相不同立场的不同看法，也是一种骨相俗信的特例。

总之，民间还是十分崇信骨头的灵气，正所谓“骨法为禄相表，气色为吉凶候”。人们一般对那些意志坚定的强者，俗称为“硬骨头”、“有骨气”。如《西游记》中白骨精能从一堆白骨而变化成人形，也是中国民间相信骨头是有灵性的最好典例。还有《水浒传》中武松葬兄以骨，以及今天人们对故人哀思寄托于其骨灰等等，也都与骨灵信仰有着密切关系。

•头中反骨

脑后有反骨，通常是指某人本质叛逆、不仁不义、卖主求荣、篡权夺位。这个词最早是出于《三国演义》的第五十三回。关羽夺取长沙的时候，因为守将黄忠没有用百步穿杨箭术射杀关羽，被太守韩玄抓起来定罪问斩。在这个人命关天的时刻，从帐外闯进一名大将，斩杀了韩玄并救下了黄忠。这个人便是长沙守将魏延。

关羽对魏延的忠肝义胆十分敬佩，于是将他引荐给刘备。但没想到的是，军师却喝令刀斧手将魏延推出斩首。刘备十分吃惊，问为何斩杀献功降将。诸葛亮便说：“魏延脑后有反骨，日后必反。”但刘备总觉得魏延是一个大将之才，失去很是可惜，于是再三求情，才将魏延的性命保住，但却一直没有重用魏延。

诸葛亮死后不久，魏延果真带兵谋反，于是副将遵照孔明的遗命诱杀了魏延。从此，魏延与脑后反骨成了反叛与不轨的代名词。

那么什么样的头骨才是脑后反骨呢？医学界认为，人的头骨形状和骨块的数量基本是相同的，没有任何人的后脑头骨多长了一块，或是长出了一块与众不同的头骨来。而脑后反骨只是概念化的东西，没有实质性的物体可言。但是在相学上的所谓脑后有反骨则是相学人所推测的，脑后见腮即是脑后见反骨。脑后见腮是指脸上下巴两侧的腮骨相对扩张、横出，甚至骨角明显。就是从背后看也能明显看得见腮骨的锐角，这就是脑后见腮，或者称为反过来看也见骨。也就是人们所说的脑后见反骨。这个说法虽然并不确切，但也有一定的道理。

脑后反骨、脑后见腮的脸形不少。从相学的角度来说，除了圆脸的水形人之外，其他木、土、金、火形都有类似的脸形。就相学相生相克的理论来说，下巴是水的范畴，而方形带锐是带金。金水相生是一种积极的象征，如果金水是缺乏的命格，那是喜生而逢生、吉而堪断；如果金水是有余的，那是屋漏偏逢连夜雨，祸也可言。总之，腮骨突兀的人是金气太盛、为人胆大敢为、精力充沛，又性格严厉偏于做作，但处事精明敏捷。

相书说：腮骨不起，庸庸碌碌；腮骨大起，豪吞之辈。这就像脑后反骨的征兆。脑后反骨的人多数是人才，真正谋反的人还是少数的。《三国演义》中的魏延其实就是个大将人才，他的谋反也是有一定的客观因素。

刘备携民渡江败走襄阳的时候，局势十分狼狈，身边士兵不过上千人，大将也只有张飞、赵云，后面有曹操雄师追击，前面有蔡瑁、张允刁难，可以说是进退无路，命在旦夕。就是在这个危亡时刻，魏延便凭着一颗男儿的血性之心，挺身而出，为了搭救刘备君臣和数十万百姓，不惜得罪蔡瑁、张允这些奸佞谄媚之辈，在襄阳城下与名将文聘大战数十回合，最后落得家人被杀只身投奔长沙的下场。从这就可以看出，魏延是个正直、勇敢的猛将。

但是，令魏延想不到的是，正是由于他这种完全发自内心的仗义之举，却成为诸葛亮认定他“脑后有反骨”的最初原因。后来，赤壁大战后，刘备攻打汉上九郡。当时，不可一世的关羽率兵袭取长沙，遭到了老将黄忠的顽强阻击，处于进退两难的尴尬之地，又是心高气傲、血性方刚的魏延为他解了围。

值得庆幸的是，刘备念忆旧恩从诸葛亮刀下救了魏延。从此，刘备的帐下便多了一员东挡西杀、威风八面的猛将。数十年间他冲锋陷阵，屡立奇功：取西川与黄忠共为先锋，尽败蜀中名将；战东川助张飞屡破曹兵，箭射曹操面门；退蛮兵渡泸水破孟获，苦战数年，成就了诸葛先生七擒七纵之举；出陈仓震魏将斩王双历任前锋，效尽了跋山涉水先出后回之责。

最后，帮助刘备成就了霸主之位。然而，无论魏延的功劳有多大，就是那一句主观臆断的“脑后有反骨”，最后还是造就了猛将魏延的一生悲剧，而这悲剧正是那位被刘备待之如师、为众将奉之如神的著名贤相诸葛亮。

诸葛亮为了证明自己的预言是正确的，就在刘备死后自己被刘禅尊为相父的十几年中，运用手中所掌握的统军大权，采取了一系列隐秘晦暗的手段，对魏延的正确建议与行动进行了多次掣肘与压制，使魏延在多年战争中积累的丰富作战经验根本无法得到发挥。

首先，出祁山，魏延根据形势，大胆建议由自己带精兵取道子午谷直插魏国的重镇长安，这在当时可谓是一条出奇制胜的妙计。因为当时镇守长安与蜀军对垒的既不是久历戎行的大将军曹真，也不是老奸巨猾的都督司马懿，而是对于军事一无所知的纨绔子弟夏侯楙，这可是大好的取胜时机。然而，诸葛亮却没有采纳魏延的建议。

后来，战守街亭，关系北伐的胜败，作为统率全军的主帅诸葛亮，以及破敌掠阵的先锋大将魏延，都十分清楚此仗关系重大。所以，当诸葛先生首发军令的时候，魏延首先讨令，愿去街亭大战司马懿和张郃，这对于当时的蜀军来说，除了前军众将中的老将赵云，也就只有魏延有资格与本事讨这支分量极重、关系极大的令箭。

然而，魏延又一次被诸葛亮手中的权力所压制，魏延只得在山后扎寨负责接应的差事。而派去守卫胜败关键所在、此战咽喉要道街亭的，竟然是那个言过其实、不可大用的庸才马谡，刘备对于他早就不看好，

更不明白诸葛亮为什么要如此安排。原来只是因为这个人是诸葛亮的心腹，为他一手提拔，所以镇守街亭这个如此大的功劳，是根本不会让那勇猛善战、自信自傲的魏延所夺得。

但是，马谡将军为人刚愎自用，自以为熟知兵法，结果一上战场只会照搬硬套，屯兵于山顶，一意孤行地幻想着以高击低势如破竹，结果根本行不通。水道被断，造成军心大乱，只好收拾残兵拼死突围，多亏魏延接应，才算逃了一命，可是却丢失了军事重镇街亭，还让诸葛亮受到了很大的惊吓，被迫唱了一出提心吊胆的空城计。

街亭之战的大败，蜀军的损失和统帅的失策，无疑使这位久经沙场的猛将魏延极其失望。因此，尽管诸葛亮挥泪斩了爱将马谡，也无法让魏延再相信诸葛亮用兵如神。从此，对于诸葛亮所发的将令，魏延的态度开始转变了，由过去的毫不怀疑变成了后来的将信将疑，甚至还出言讥讽他，这就让诸葛亮更加怀疑他的谋反之心。

于是，诸葛亮开始对付这个不听话的魏延。首先他开始了深谋远虑的计划，上方谷一战，在安排火攻的时候，计划将司马懿父子连同诱敌的魏延一齐烧死在山谷中，但幸运的是，瓢泼大雨救了司马懿父子，也使诸葛亮将魏延处死的计划破灭了，因此，诸葛亮十分无奈。

对诸葛亮的这种做法，当时人们都不能理解，不明白他为什么只是认准了出祁山这条路，是因为平稳持重还是骨子里胆小？六次北伐均是无功而返却是不争的事实。前后数十年的征战，耗费了大量的人力、物力、财力，蜀国不但没有取得魏国的寸土之地，最后就连自己的统帅也被拖死在五丈原秋风萧瑟的寒夜里。随着司马懿坚守不战策略的逐步成功，困扎在渭河之滨五丈原上的诸葛亮日见计穷，蜀军的锐气被慢慢地拖光，诸葛亮也因劳累过度命丧在军营中。

然而，就是在这样一种情况下，诸葛先生还是没有放弃除掉魏延的念头，他不但强撑病体密切地注视着魏延的一举一动，而且开始悄悄地寻找、扶持帮助自己实现这个愿望的党羽与帮凶。于是，不见其功的普通幕僚杨仪，被委以了统军重任；马岱，这个蜀营当中的一勇之夫被密授了锦囊妙计。

事实也证明，诸葛亮的判断是正确的，魏延在诸葛亮死后，真的造反了。他烧栈道阻灵柩抗拒命令，对此，杨仪阵前痛骂，马岱背后挥刀。从此这位在沙场上屡建奇功的南郑侯汉中太守，蜀国的征西大将

军，最终被扣上了谋反的帽子，在阵前被砍掉了头颅。魏延死后，杨仪之辈的地位不再受到威胁，诸葛先生的遗愿最终得以实现，蜀国上下似乎从此过上了太平的日子。

其实，在《三国演义》以及《三国志》中，人们都可以看到，在诸葛亮去世之后魏延的所作所为，他讨要兵符，不接受退兵的命令，火烧了栈道阻挡了昔日的战友，表面上形成了反叛的事实，因而被人理直气壮地斩了首。但是仅仅就此断定魏延要造反，实际上是有些牵强。要知道，在得知诸葛先生已死，由杨仪统率全军的消息后，作为蜀营中资历最老、武功最强、官阶最高的前军主将魏延，接到从前线退兵的命令时说过两句话，一句是：丞相虽死，但某还活着！岂可因一人之死废国家大事？一句是：杨仪何等人也？大丈夫岂可被书生所制？

前一句的意思其实就是说：继续北伐，完成统一的大业；后一句则体现出功勋卓著的魏将军瞧不起杨仪这种无能之辈，根本不愿意为其所左右而已，其实质不过是蜀国文臣武将之间的权力之争，所谓成者为王败者为寇，因此说，魏延只是这场权力之争中的牺牲品而已。

其实，脑后有反骨并不能断定人的好坏和忠奸，因为人不可貌相，而是要看人的行为和内心本质。

反骨，从古至今一直被人困扰着。越是关键性的人才，用起来越怀疑。因此，也就越难把这类人放到关键性岗位上。生活中，我们也常能听到一些人间接地谈起：“这人可靠吗”，“这人与我们同心吗”，“这人用了会听从我们领导吗”等等诸多的疑问，都要细细分析。与反骨相比，人的业绩、能力、学识水平，都不是考察人的重点。而如果连魏延那样的人，在用的过程中还要时刻提防，那么莫不如不用。正所谓“用人不疑，疑人不用”。

总之，反骨是古人鉴人的一种说法，现代人是不能相信的，只要是有作为的人，就要注重其才，作为领导者看重的是人的才干，而不是偏才和歪才。

•容貌奇特的高祖

一个人的骨能够体现出人的刚强、柔弱。所谓骨刚质刚，骨柔质弱。一般会看相的人都会依据人的骨相来看人的气质，从而来判断一个

人的将来的前途和命运。

《史记•高祖本纪第八》中记载高祖：高鼻梁，脖颈长，面貌有龙相，须髯特美，左大腿上有七十二颗黑痣。为人仁厚，喜欢施与，意志豁达，胸襟开阔，常表现出宽宏大度，不肯从事生产农作各业。到了壮年，试作官吏，做泗水亭长。

高祖任亭长时，平日轻视沛县衙中吏人。而且他还十分喜欢喝酒、贪恋美色。常常向王媪、武负二人的酒馆赊酒。一次，高祖大醉不起。这便让王媪、武负发现高祖身体上面似乎有龙出现，觉得十分奇怪。在这之前，每次他来喝酒，他们都在酒馆中畅饮，两人按酒价的数倍计算。但自从他们发现高祖醉卧而有龙出现的怪事以后，到年底算账的时候，这两家酒馆都经常撕了账单，不向高祖索债。

高祖经常出差到秦都咸阳，一次他游观名胜，看到秦始皇的威仪盛势，便不由发出感慨长叹说：“啊！大丈夫就应该像这个样子！”

当时，单父县人吕公与沛县令相友善。吕公为了避仇人迁到沛县来，随沛县令为客，因而在沛县落户。沛县中豪杰吏人听说沛县令有贵客来，都前往道贺。当时萧何为主吏，他向贵宾们说：“凡是送贺礼，钱不满一千的，就请他坐在堂下。”

一贯轻视沛县衙中吏人的高祖知道后，他便假写了一张礼帖，上面写道：贺钱一万。但其实他连一钱都没有带去。这个礼帖被送到吕公手上时，吕公看到这张帖子后大惊，自己起身，亲自迎接高祖于门前。吕公会给人相面，当他看到高祖的面貌时，有些惊愕，因为他的样貌十分特殊，因此吕公十分敬重他，并将他带到了上座。萧何低语对吕公说：“这个人爱说大话，做成的事少。”高祖见吕公对他如此敬重，便轻侮请客，高坐上座，毫不谦让。

宴席间，吕公因高祖样貌之奇在席间以目示意，要高祖不要退席。于是高祖便留下来。等到宴席结束，客人都散去之后，吕公对高祖说：“我从年少的时候，就好给人相面。我相过的人很多，但是却没有一位像你的相貌这样高贵的。我希望你能多多自爱！”吕公稍停后又说：“我有一个女儿，如果你不嫌弃，愿意做你执箕帚的妻子。”

吕媪是吕公的妻子，知道他决定将女儿嫁给高祖的事后，非常生气。并指责吕公说：“你平日里说，女儿是个十分不寻常的女子，应该

嫁给贵人。沛县令和你相交极好，求我们将女儿嫁给他们家，你都不肯。为什么现在竟然稀里糊涂地就把女儿许给那个人了？”吕公听后，则说：“这不是你们妇人所能了解的事了！”最终，吕公把女儿嫁给了高祖。

高祖成家后，老婆为他生了一男一女。他就经常休假回家，到田里看看。一次，吕后带着两个孩子在田里耕地，路途中有一位老人从田旁经过，问她讨水喝。吕后见老人十分饿，又给老人一些吃的。老人边吃边感谢。吃完后，老人说：“夫人的相貌，可谓天下的贵人。”吕后听后十分高兴，又要老人相两个孩子，老人看着其中的一个孩子说：“夫人你之所以能够大贵，就因为这个男孩子的关系。”老人又相他的女儿，也说是贵相。吕后感谢老人吉言后，老人就离开了。这时候，高祖正好走过来，吕后便将老人相面的事说给高祖听。高祖便问：“老人在哪里？”吕后说：“刚走，应该没走多远。”高祖便追上去，果然追上，高祖便问老人相吕后和孩子的事。老人说：“刚才我相过的夫人和小孩，相貌的高贵都像你，你的相貌，贵不可言。”高祖便道谢说：“如果我真的如先生所说，这相面夸赞鼓励之德，决不敢忘。”后来，高祖成为了天子，吕公的女儿成为了吕后，而他的两个孩子则分别是孝惠皇帝和鲁元公主。为了当时承诺老人的答谢，高祖便四处寻找那位老人，但是却始终找不到。

五、观察骨骼的颜色

【原文】

骨有色，面以青为主，“少年公卿半青面”是也。紫次之，白斯下矣。骨有质，头以联者为贵。碎次之。总之，头无恶骨，面佳不如头佳。然大而缺天庭，终是贱品；圆而无串骨，半为孤僧；鼻骨犯眉，堂上不寿。颧骨与眼争，子嗣不立。此中贵贱，有毫厘千里之辨。

【译文】

骨骼的颜色是不一样的，面部颜色以青色最为高贵。古语所说的“少年公卿半青面”指的就是这个意思。黄中透红的紫色要比青色要差一些，面部好像枯骨的粉白色，是最不好的颜色。骨要有一定的气势，头部骨骼以相互关联、气势贯通为最高贵，否则，互不贯通、支离散乱

是略低一等的。总之，如果头上没有恶骨，即使是再好的面骨也比不上头骨。然而，头大天庭骨却不丰隆，也最终是卑贱的人；倘若头圆但佐串骨隐伏不见，或许是要成为孤贫的僧人；倘若鼻骨与两眉互相抵触，则表明父母不会长寿；倘若颧骨贴近眼尾而呈现颧峰凌眼，则表示后继无人。富贵与贫贱的差别，在此处就好像毫厘之短与千里之长，是非常明显的。

【解读】

•骨之色

骨有骨之色、骨之质的说法。古人在论述“色”的性状时候，一般有如下说法：青色如瓜；黄色如蜡；赤色如火；白色如脂；黑色如漆。同时，“色”又与五行、五性、五脏、四时相配合，其具体内容如下：

一曰水，从五性上讲属于精。五脏属于肾，颜色呈现黑色，方向为北，旺在冬季；二曰木，从五性上讲属于魂。五脏属于肝，颜色为青，方向为东，旺在春季；三曰火，从五性上讲属于气。五脏属于心，颜色呈现赤色，方向为南，旺在夏季；四曰土，从五性上讲属于意。五脏属于脾，颜色呈现黄色，方向为中，旺在四季末；五曰金，从五性上讲属于魄。五脏属于肺，颜色呈现白色，方向为西，旺在秋季。

此外，在古代还有一种专门论骨色的说法。认为骨色是来源于“六气”，也就是说青龙、朱雀、勾陈、腾蛇、白虎、玄武这六种气，其实是占卜中的六兽之神。在古代相学家看来，“色”与“气”是互相联系的，二者常常合称为“气色”。这里所指的“六气”也就是“六气色”或者是“六色”。

而六色又具有各自的特征，他们都有所主的吉凶祸福。如青龙之色：两眼黑白分明，神光红黄、精光照人。具有这样“色”的人具有升官、招财进宝和喜庆纳吉的征兆；朱雀之色：面色赤红如丹，忧戚如烟。具有这样“色”的人主管灾和口舌之祸；腾蛇之色：面上灰蒙蒙如灰土色，精神浑浊。具有这样“色”的人居家不宁和惊怪不祥之梦；勾陈之色，眼色浑浊，黑白不分，神光昏暗，眼下有青痕。具有这样“色”的人牵连负累之事；白虎之色：两眼白气闪烁，似泪非泪，莹莹若有光。具有这样“色”的人家有丧凶之事；玄武之色：嘴唇青黑发颤，口旁有黑气飘游。具有这样“色”的人家中遇盗，被小人伤害。

对于六气的特点，古代人们总结为几下几种：青龙之气，好像吉祥的云彩映衬着月亮；朱雀之气，好像朝霞映衬着水；勾陈之气，好像黑风吹着云彩；腾蛇之气，好像草木将灰；白虎之气，好像凝脂涂油；玄武之气，好像腻油和雾。在这六气中，青龙之气是最吉祥的，其余五气都有各自的凶难灾祸，或者是破散，或者是忧心惊讶，或者是口舌之争，或者是盗贼，这些都不吉利。

在《太清神鉴》一书中，这样记载：各色之气所主之吉凶时说印堂黄气起，官禄一定会高迁。白气家遭丧，青来口舌缠。中正发黄丝，守令职无疑。赤急中心出，公事别妻儿。在《易经•卜卦》中，所记载的六气更是普遍：

青龙发动临用神，

进财进禄福无穷，

临仇遇忌都无益，

酒色成灾在此中。

朱雀发动文印旺，

杀神相并没功劳，

是非口舌皆因此，

动出生身却利公。

勾陈发动忧田土，

冲岁遭忌为忌逢，

生用有情方是吉，

若然安静不迷蒙。

腾蛇鬼克忧思绕，

虎惊怪异事难明，

持井落空休道吉，

逢冲之日莫逃凶。

白虎爻动主刑伤，

官司疾病必成灾，

持世动克妨人口，

遇火生身便不同。

可见，在这六种气中，以青色为最美、最好。这是因为在中医理论中，青色的五行属于木，人体五脏的肝也属于木，所以说肝与青色、木与春天都是有密切联系的。春天，万物苏醒，呈现出一片勃勃生机的景象；而肝在人体中是造血的器官，也存在着生命力旺盛的潜机，这样看来青色便是生命的象征，因此，古人把青色作为六色中最美、最吉祥的颜色。

•骨与色之间的联系

“色”有优劣、好坏之分，以青色最好，白色次之，黑色最坏。但青色中也有吉凶的区分，青色是最吉祥的，它的颜色犹如翠羽，又好像春木；青色呈现凶的，颜色犹如蓝靛，又好像锈斑。

而骨与色之间又有着密切的联系。在古代，相学家认为，佳骨原本就有佳色。这就好比树大根深的树木一样，根本就不愁其他枝繁叶茂了。这正如“石蕴玉而山辉，水怀珠而川媚”。

本节里，所说“面以青为贵”，“少年公卿半青面”。这都是说明了青色最好。在医学中，人们认为：“色”呈现在人体外，“气”蕴藏在人体的内部。而“色”只是“气”的外在表现，“气”才是“色”的根本。“气”不足，“色”自然就表现得不佳和减退。所以说这节中的“骨色”，所指的则是“骨有气，在面为色”。“骨有气”，这也就是说骨的健康状况与人的生命活力有十分密切的联系。

本节又说“面以青为贵，紫次之，白斯下”。其意思是说：春天是万物生长、显现活力的时候，而人面部的青色就好像春天一样活泼有力，

象征着生命茁壮成长的青春气色。这是因为春天有青草、绿树的特征，所以称它为“青色”。这种气色，所呈现生机勃勃，却也不失庄重端严，活泼而能持久恒定，不会时断时续。能够活力永驻，而人自然也就能够集中精力去努力奋斗，谋取功名利禄，这样自然也会显贵。

“紫色”，与青色相比，稍微不足，虽然也有“贵”之象，但是很难“大贵”。“白色”，又是青色和紫色的次之。本节说“白色如枯骨傅粉”，这是指不健康、没有活力的颜色，它就好像苍白中隐藏着一种秋后的枯黄，灰暗惨淡好像枯枝败叶，这种色显然是气血亏损的征兆。所以说，这种气色根本没有贵象可言，更不能将重任交给具有“白色“的人。

“骨质”，在本节里所指的是头骨的生长联结的状态，所以说人的头骨以互相关联的为贵，而琐碎的则是次之。

“联”，是指联结，其实也就是相互联结贯通，没有明显的断裂状，看上去是完整而圆润的一体化骨结构。这样的头骨五官均衡，与骨头相配，可谓是仪表堂堂、相貌标致英俊，具有这样骨相的人就是贵相。

“碎”与“联”正好相反，所指的是骨头联结不完全密切，有明显裂纹。就好像一段木头，如果是木质坚硬，没有裂缝疙瘩，那便是做家具的上等材料；反之，就只是一块废木，没有多大用途。

•面佳不如头佳

“头上无恶骨，面佳不如头佳”，其意思又体现了古人对骨相的重视。“面佳”，是说从一个人相貌来看，五官端正，英俊有魅力。但不如“头佳”，其意思是说不如人的骨头好。

曹操在准备接见西域一个使者的时候，十分担心自己相貌不漂亮，怕让使者见了有失国威，因此让一臣子装扮自己，而他本人却站在假曹操的旁边。使者参见完毕退出来后，有个知道底细的大臣问这个使者对曹操的印象如何，那个使者则说，曹操这个人看上去不错，但他旁边那个人更有英雄的气概。

由此可以看出，“面佳”虽然不错，但并不是根本的，因为“面佳不如头佳”。但是这是否说明头大就是很好的象征呢？

本节说：“头大而缺天庭”。这是说，“缺天庭”是违背了人五官均衡的原理，也就是骨相存有缺陷，根本不符合“头以联者为贵”的原则。具有这种大头的人，通常是大脑欠发达、智力不佳的表现，所以说“终是贱品”。

“圆而无串骨”，其意思是说如果头骨联结而有圆润，这看起来似乎很好，但如果没有峥嵘的气势，也不能说这是一种好的气势，而是有着“半是孤僧”的命运之相。针对这种状况，倘若太阳穴上的“辅弱弓骨”能够突出来，那么也能避开“孤僧”的命运。

“头大而缺天庭”、“圆而无串骨”，这二者充分说明了古人对骨相的定义，其意思是说：骨大骨圆，的确不错，但是以饱满而有峥嵘的气势为贵，否则就不能称之为贵。

•“鼻骨”与“颧骨”。

“鼻骨犯眉”，其意思是指鼻梁骨一直冲到了眉心，具有越域侵犯的势态。在古代，人们都认为这是不好之相，它破坏了平衡原则。有着“堂上不寿”即克伤父母的说法。此外，还有一种情况，是“鼻骨连眉”，也就是说，鼻骨和眉毛连接到一起。古人认为，如果一个文人具有此相，即是贵。由此可见，“连眉”与“犯眉”之间的区别就在于它们的气势是冲克还是连接。

“颧与眼争”，其意思是说颧骨与眼尾联得很紧，突兀出来比眼高，这就是阴阳移位、卑尊侵凌之相，古人都认为这种相有害，正所谓“子嗣不立”。这种面相比上面说的“鼻骨犯眉”要有所不同。古人则把它称作“颧峰凌眼”。

•观色识人

“色”的含义很广泛，它是一个人的气质、个性、品格、学识、修养、阅历、生活等因素的综合表现，与人的肤色黑白没有直接的联系。古代相学家认为，“色”是一个人情绪的表现，“色”愉快的人其表现的情态也欢乐，“色”沮丧的人其显示的情态也悲伤。也有不动声色的人，这样的人就需要从其他角度来观察他们的情绪状态。

譬如仁善厚道的人，有温和柔顺之色；勇敢顽强的人，有激奋亢厉刚毅之色；睿智慧哲的人，有明朗豁达之色。这些都是观色而得出。

生活中，人们都说观色犹如察看天气，那么看一个人的脸色也犹如“看云识天气”一般。但是并不是每个人都喜怒形于色，相反有的人则“笑在脸上，哭在心里”。这样就让人很难分辨清晰。所以，古代相学家认为，“眼色”是“脸色”所观察的重要部位。它能流露出人们所呈现的状态。

比如说一个人一面同你说话，眼睛一面往别处看，同时又在小声说话，这说明你的到来打断了他所要做的重要事情，此刻心里正在挂念这件事情。虽然他也热情地接待了你，但是通过它的眼神，却能看出他有些心不在焉。这时候，你最好的办法就是，立刻打住主人的话而起身告辞，说明自己的来访打扰了主人，这样就会让主人心存愧疚，而会努力满足你所来托付的事情，以此来弥补对你的怠慢。

所以说，通过观察人的眼睛所表现出来的“神色”是很容易洞察出人内心的真实想法。古代孟子教人以最快的办法识人，就是看这个人的眼睛。他说：“存人者莫良于眸子，眸子不能掩其恶。胸中正，则眸子了焉；胸中不正，则眸子眸焉”。其意思是说一个人的好坏，可以通过他的眼睛来观察。刘邵在《人物志》中根据人的“才”、“性”的不同，通过对人的神、精、筋、骨、气、色、仪、容、言等“九征”分析，把人才分为三类十二种，认为人“禀阴阳以立性，体五行而著形”，其意思是说人的内在精神可以通过外貌而察知。其实这种察颜观色的识人办法是肤浅的，因为孔子说“以貌取人，失之子羽”，以及张浚以貌荐秦桧便是很好的反例。

《论语•颜渊》中记载：有一次，孔子的学生子张问他：“老师，如何做才叫做通达。”孔子听后，并没有直接回答他的问题，而是先反问子张说：“你知道‘通达’的意思吗？”子张便说：“在邦必闻，在家必闻。”其意思就是说在朝廷里一定有名声，在家也有名声。孔子则回道：“是闻也，非达也。夫达也者，质直而好义，察言而观色。虑以下人。在邦必达，在家必达。”其意思是说，仅仅有名声，并不是真正的通达。真正的通达则是：具有正直的品质，懂得礼义；善于观察别人讲话的脸色；经常考虑如何谦恭待人，这样的人在朝廷中才一定是通达，在家里也一定通达。

上文谈到“察言而观色”，这就是说观察别人说什么话时脸上流露出

什么气色，以决定自己该怎样行动。曾国藩为官多年，他总结出，在浑噩的官场中，各种形色的人都会遇到，而察言观色则是一切人情往来中操纵自如的基本技巧。如果你不会察言观色，就好比不知风向便去转动舵柄，而世事国通无从谈起，弄不好还会在小风浪中翻了船，遭到不测。

其实，言辞是一个人品格的透露，通过人的表情眼神能够洞察出人的内心。有时人的衣着、坐姿、手势也会在自己毫不知情的状态下，将自己的内心表现得淋漓尽致。同时，一个人的言谈还能告诉你一个人的地位、性格、品质及其流露的内心情绪，所以说善听弦外之音是“察言”的关键所在。

再如齐桓公上朝与管仲商讨伐卫的事情，退朝后便回到了后宫。卫姬一看见国君，就立刻走下堂一再跪拜，替卫君请罪。桓公问她这是什么原因，她则说：“臣妾看见君王走进来的时候，步伐高迈，神气豪强，有讨伐其他国家的心志。但当你看见臣妾后，脸色却改变，想必一定是要讨伐卫国。”

第二天，桓公上朝，谦让地引进了管仲。管仲则说：“君王取消讨伐卫国的计划了吗？”桓公吃惊地问：“仲公是如何知道这件事情的？”管仲说：“君王上朝的时候，态度十分谦让，语气也很缓慢，但是看见微臣的时候却是面露惭愧，微臣因此才知道。”

更令齐桓公想不到的是，他与管仲商讨伐莒的计划还没有发布下去，就被天下的人所知道。桓公十分不解，就问管仲。管仲说：“我们国家内部一定有圣人。”桓公则叹息说：“唉！白天工作的时候，我看见役夫中有位拿着木杵而向上看的，想必他就是圣人。”于是命令役夫再次回来工作，而且不可找人顶替。

没过多久，这个役夫便回来了，其实他就是东郭垂。管仲便说：“一定就是这个人了。”就命令属下请他来进见，分级站立。管仲见到东郭垂后就问：“是你说我国要伐莒的吗？”东郭垂回答道：“是的。”管仲则故作反说：“我从来没有说要伐莒，你凭借什么说我国要伐莒呢？”东郭垂回答说：“君子善于策谋，小人善于臆测，所以小民只是私自猜测。”管仲说：“我没有说过要伐莒，你又从哪里猜测的？”东郭垂再次回答说：“小民听说君子有三种脸色：第一种是悠然喜乐，即享受音乐的脸色；第二种是忧愁清静，即有丧事的脸色；第三种是生气充沛，即将用兵的脸色。前不久，我看见君王站在台上，脸色所呈现的是

生气充沛，这就是将用兵的脸色。君王叹息而下吟，所说的都与莒有关，所指的也是莒国的方位。以此，小民猜测，如今尚未归顺的小诸侯只有莒国，因此才敢说这种话。”

由此可知，所谓观色，其实就是指察言观色。观色能知人，是因为人的心气虽然隐藏在人的内心深处，但可以通过人的脸色去把握它。真正宽厚的人，具有值得尊敬的神色；真正勇敢的人，具有不可震慑的神色；真正忠诚的人，具有一种耐人寻味的神色；真正纯洁的人，具有难以玷污的神色；真正有气节的人，具有值得信任的神色；质朴的人，神色正义凛然，坚强而沉稳；虚伪的人，神色游移不定，烦躁不安。

所谓察言，就是说看一个人，倘若发现他是个自私的人，总是吃小亏而占大便宜，让小利而争大得，言语恭顺装作老实，故作慈爱以充忠诚，小心谨慎地做事以博取好名声，这就是用仁爱贤惠来包藏祸心的人。如果在考察一个人的时候，倘若向他提问，他却不回答，继续追问下去，他又含糊其辞。表面上给人一种很有学识的样子，其实是打着传授真理的招牌，不妥当；还有一种人在被环境所困的时候，想不出办法就故作深沉。这种人就是借学识理论来隐藏其良苦用心的人；另外还有一种人，如果他大唱高调以表示廉洁，装作雷厉风行给人造成他勇于作为的假相，内心怯懦却在虚张声势，屡屡自我矜傲，狐假虎威，盛气凌人，这是用廉洁和英勇来包藏私心的人。

•管辂观何晏之气知其败

观察一个人的“气”，可以发现其人的性情，有的人沉浮静躁、临危不乱，沉得住气，这样的人能够担当大任；有的人则是浮躁不安，做事毛躁，这样的人往往做事情缺乏耐心，遇到困难，就逃避后退，半途而废；有的人底气足，干劲足，做事容易集中精力，而且能持久；有的人做事底气虚，精神容易涣散，多数也半途而废。

《三国志》中记载：魏明帝曹叡，即曹操的孙子，在临死前，想要把大事托付给自己的臣子。当时曹爽，即大司马曹真的儿子，正俯卧在床边，便对曹叡耳语说道：“臣以死奉社稷。”然而，曹叡却认为曹爽的能力不够，便不肯为手诏。这时候，蛮横无理的曹爽就命手下人执曹叡手强行做了一份诏书。曹叡没有办法，只得下诏让司马懿与曹爽共辅朝政。

当时大臣中，有四人因才气享有名气，他们分别是何晏、丁谧、邓扬、李胜。但是这四个人都十分贪图富贵，趋炎附势。因此，魏明帝曹叡非常讨厌他们，所以一直都不重用他们，四人也一直没有得到权位。由于平时这四人和曹爽关系很好，于是曹爽辅政后，就提拔四人为心腹左右手。而四人便替曹爽策划，剥夺了司马懿的实权，并因此升为尚书、校尉等职。

面对这样的局面，黄门侍郎傅嘏则发现了四人的不轨。便对曹爽的弟弟曹羲说：“何晏外静而内躁，机巧好利，不务根本，我担心他误你兄弟大事，恐怕会仁者离心、朝政荒废啊！”何晏四人知道傅嘏的这番话后，因此借小事为由，罢免了傅黄门的官。

这四人一心想让曹爽威名天下，于是便劝说曹爽派兵讨伐蜀国，对这个举动，司马懿持有反对意见，但是劝阻无效。结果，曹爽在与蜀国交战的时候，被蜀兵堵截，大败而回，伤亡十分严重。随后，曹爽又专擅朝政，乱改制度。司马懿没有办法阻止，只好托病不再上朝。

何晏为了能够攀上高位，就问精通术数的管辂，他的前程如何。管辂给他算后，劝他说：“如今你权位高重，却离德背心。这可不是求福之道。如果你能扶贫益寡，以德行政，才能位至三公，否则位高而颠，豪重而亡。”管辂回家后又对他的舅舅说了这件事情，舅舅则斥责他说得太直白，管辂说：“与死人语，何所畏也！”

后来，曹爽被司马懿夺权杀死，何晏四人也被夷三族。结果证实了管辂以前说的话。于是，他的舅舅就问他：“先前你是怎样知道何、邓之败呢？”管辂说：“邓扬行步如鬼躁，何晏神态如魂不守舍，血不华色，精气烟浮，容若槁木，此为鬼幽。故知其败也。”何晏平常就比较自负，并以神的“不疾而速，不行而到”的仙姿美态自誉，实际上是属于气浮华不沉一类的人。

对此，陈寿也另有记载，说何晏、夏侯玄、邓扬三人想与傅嘏结交，傅嘏却不愿意与三人深交。别人问其缘故，傅嘏则说：“夏侯玄志大才疏，有虚名而无实才；而何晏喜欢谈古论今，但为人虚利而无诚意，是口舌是非乱国政的人；邓扬，有始无终，好图名求利，吹捧同类，排斥异己，妒忌心也非常强”。在他看来这三个人都是乱德败性之人，躲避还来不及，哪会与他们亲近呢？后来，其所发展的结果果然如此。

第二篇 刚柔鉴：刚柔并济，取长补短

阳刚之气过盛者，多有勇无谋；阴柔之气过盛者，多懦弱无能。能进能退，能屈能伸，当刚则刚，当柔则柔，是对成大事者的要求。

一、刚柔之辨

【原文】

既识神骨，当辨刚柔。刚柔，则五行生克之数，名曰“先天种子”，不足用补，有余用泄。消息直与命相通，此其皎然易见。

【译文】

已经鉴别出神骨的清浊优劣之后，应当进一步辨别刚柔。刚柔是遵循五行相生相克的原理，原名为“先天种子”，其中柔弱不足的，用补；阳刚过度的，用泄。刚柔的此消彼长与人的命运是互相关联的，这就像皎洁明亮的月光，是比较容易看见的。

【解读】

•五行消长的状态

五行是我国古代先哲们创造的一种物质观。在他们看来，世界是由金、木、水、火、土五种最基本的物质组成的，自然界的各种事物和现象，以及人的发展变化，都是随着这五种要素的盛衰而不断变化和相互作用。这不但影响到人的命运，同时也使世间万物循环不已。

五行其实是自然关系呈现与持续运作。其中的“行”，郑玄注曰：“行者，顺天行气也。”《尚书》中则认为“行”是指一种自然的运行，是遵循本身的作为所呈现固有的一种规则而持续的运动，属于一种自然的作为。所以说，当鲧矱用阻的方式治理洪水时，上天便会震怒，因为鲧矱的这种行为违反了自然规律，导致天命之降于禹，而禹因势利导以治水。水性基本上就是流，阻流以治，自然破坏水性，坏了自然之

性，就必定会引起天怒，因而也一定引来人们的共怨。从中，我们就可以知道，五行代表着物质的运动，代表着万物之宗。如果不遵循五行而行，就会像鲧矱一样，遭到上天的惩罚；相反，如能遇到事情能依循自然规律，因事而治，就一定会比盲目的胡作非为要顺利。

那么，我们首先必须知道五行：金、木、水、火、土，这五种要素所具有的各自属性：

金的特性：具有清静、收杀特性。这好比日落西山。古代人称为“金曰从革”。其中“从革”是指“变革”的含义。引申扩展则是指清洁、肃降、收敛等作用的事物，这些都属于金。

木的特性：具有生发、条达特性。这就像日出东方。古人称为“木曰曲直”。其中“曲直”是指树木生长的形态，也就是说枝干曲直，向上向外周舒展。引申扩展为具有生长、升发、条达舒畅等作用或性质的事物，这些都属于木。

水的特性：具有寒冷、向下特性。这就好比北方寒冷。古人称为“水曰润下”是指水有滋润物体和向下的特点。引申扩展为寒凉、滋润、向下运行的事物，这些都属于水。

火的特性：具有炎热、向上特性。这就好比南方的炎热。古人称为“火曰炎上”。其中“炎上”是指火有温热、上升的特性。引申扩展为有温热、升腾作用的事物，这些都属于火。

土的特性：具有长养、化育特性。这好比中原肥沃。古人称为“土爰稼穑”，也就是说土有种植和收获农作物的作用。引申扩展为有生化、承载、受纳作用的事物，这都属于土。在古代有“土载四行”和“土为万物之母”的说法。

•五行生克之数

文中说，“刚柔，五行生克之数”。其意思是说，五行相生相克，推动事物的发展变化。

五行具有相生和相克的的作用。相生是指事物的相互促进、助长或滋生的关系；相克则是指事物的相互克制、抑制或制约的关系。五行相

生的次序是：木生火，火生土，土生金，金生水，水生木。五行相克的次序的是：木克土，土克水，水克火，火克金，金克木。

相生相克，就如同阴阳一样，是事物不可分离的两个方面。没有生就没有事物的发生和成长；没有克，就不能维持事物的发展和变化中的平衡与协调。没有相生就没有相克，没有相克就没有相生。这种生中有克、克中有生、相辅相成、互相为用的关系推动和维持事物的正常生长、发展和变化。“造化之机不可无生，亦不可无制，无生而发育无由，无制则亢而为害。”

由此可见，如果五行之间的生克制衡关系失常，则事物的协调性便遭到了破坏，从而出现反常的变化现象，在自然界则表现为自然灾害，在人体则表现为疾病。

此外，五行之间还出现反常现象，主要是“亢乘”和“反侮”。亢乘，物盛极为亢太过。凡事物亢极则乘。乘，乘虚侵袭，强而欺弱，相克太过。反侮，五行中并不只存在着顺克，有时也会出现逆克，如旺克衰、强克弱的现象。譬如：土旺木衰，木受土克；木旺金衰，金受木克；水衰火旺，水受火克；土衰水旺，土受水克；金旺火衰，火受金克，这种逆克，叫反克也称反侮。反侮，反过来欺侮。

在古代，人们在预测和判断人命运的时候，看人的面相不仅要充分合乎自然性，而且还要充分合乎社会性，然而这种合乎自然性和合乎社会性落到实处，就是符合阴阳五行的运动变化规律——即阴阳互转、五行生克。

对此，老子就有深刻的见解，他说：“兵强就会被消灭，木强就会被折断。柔弱的事物属于生存发展这一类，刚强的事物属于没有发展前途这一类。”老子指出的是柔弱胜刚强。树木过于坚硬就会折断，金属过于坚硬就容易折断，皮革过于坚硬就容易破裂；人过于残忍和武断，就会引来祸端。而灾祸往往都是从最开始的萌芽阶段开始的，倘若不加以警觉和防范，那么后悔就晚了。

金朝皇帝完颜亮就十分残忍，简直就是丧失天良、灭尽人伦的昏庸人。当时，岳飞是宋朝的大将，不幸被害，宋朝失去了一个英勇善战的大将，从此再也不能常打胜仗了。这时候，作为金国的宰相完颜亮则自认为劳苦功高，对于皇帝的所作所为则是逐渐厌恶，便心生邪念，想杀掉皇上，自立为皇帝。终于得到一次机会，他将熙宗杀掉，谋取了皇

位。完颜亮上台后，看到金朝乃番邦异族，不讲究礼仪，就立刻将那些开国元勋们，如完颜斡带、完颜粘罕、完颜兀术等人的后裔，无论老少，不论功劳多少，全部杀光。然后将他们的老婆、女儿，全都带入后宫，供他淫乐。这些人，都是完颜亮的叔母、姑妈、姐妹辈。然而他却完全不顾她们与自己的血缘关系，简直就是丧心病狂的人。

此外，完颜亮为了营建自己的新都，大兴土木。当时宋朝有一个叫柳永的书生，写了一首词："三秋桂子，十里荷花"。完颜亮看见后，生出羡慕之情，想象如果自己的土地也能够像词中写的那样繁花似锦，该有多好。于是他就下达命令，发兵江南，征伐宋朝。他的母亲单太后对他的行为有些不满，就对他说了几句反对的话，结果却惹怒了他，他夺过卫兵手中的狼牙棒，将母亲活活打死。

后来，完颜亮率兵六十万人，一路上滥杀无辜，攻到了安徽和县。随后，又下令手下收集船只，准备南渡长江。结果令完颜亮想不到的是，末将虞允文带着残兵败将，驾着捉泥鳅的小船，蚂蚁似的出江作战，打败了完颜亮的第一次进攻。完颜亮面对自己进攻的失败，勃然大怒，将败退回去的金兵全部推进江中喂鱼，自己带领大军，来到下游的瓜州准备渡江。但更让他想不到的是，他的根据地大本营的人早已忍无可忍，趁他远在江北，发动政变，已经拥立完颜雍为帝。

当完颜亮得知消息后，觉得大事不妙，唯恐两面夹击，便命令属下强渡长江，结果江没渡成，金兵死伤惨重。而这个时候，完颜亮不但不安抚士兵，反而却残暴地斩杀败兵，致使许多士兵都溃退回国，一些士兵趁夜杀死了完颜亮，提着他的头回国报功去了。

这便是人的残忍导致的下场。忍有许多种，而唯一不可取的就是残忍。如果一个人对于事情都能够做到不残忍，而是一种宽容的忍耐，就可以换来成功和幸福，甚至还可以保身，颐养天年，否则必定遭灾祸和覆灭。

事物都是具有两面性，过刚则必折，过柔则必败。这正如人们所说的"弓硬弦常断、人强祸必随"。这就需要我们随时而刚、随机而柔。也就是说，对人要因人而异，采取刚柔并济。再如，元朝末年，朝廷十分昏庸无道，各地贪官污吏横征暴敛，人们处于水深火热之中，纷纷揭竿起义。其中以朱元璋为领袖的起义军，处处以农民利益为本，所作所为都顺应民心，为了能将民众从水深火热中解救出来，他广召天下英雄豪杰，决心推翻元朝统治。

朱元璋发出号召不久，就有各路英雄好汉投奔而来。很快一支强大的队伍就组成了。但此时正好缺一名运筹帷幄的领兵元帅，于是朱元璋就召集群众举荐帅才。他的手下有个名叫胡大海的人，突然想到了自己有个姑表兄徐达，在小的时候曾经受到高手名师指点，不仅对十八般兵器样样精通，而且还熟读兵书，胸有韬略，可称为天下奇才。只因为不满现在朝廷的昏庸才退隐山庄，过着自食其力的田园生活。

于是，胡大海便向朱元璋举荐了此人。朱元璋听后十分开心，立即准备了一份厚礼，派胡大海前往他的住所，请他一定要把徐贤士请出山来。胡大海接到命令后，也立即赶往徐达的住处，并传达了他的来意。但令他没想到的是，徐达竟然说：“多承贤弟美意，只是愚兄久居深山，一向孤陋寡闻。往日所学已荒废，怎敢担此重任？加之父母年迈，愚兄未进寸孝，怎好撇舍远离，实难从命！”

胡大海听徐达这么一说，知道这是在委婉地拒绝他，他十分了解徐达是个谨慎的人。因为他对朱元璋并不了解，又怎么能够轻易出山呢？尽管胡大海对徐达说尽朱元璋的为人的好话，徐达就是不肯点头。这下让胡大海开始觉得有些棘手。心想如果我不把徐达请出山，那么我回去又如何向主帅交代，索性不如留下来跟徐达“磨”到底。

第二天，胡大海又去徐达家开始劝说他。徐达的家人接见了他，并对他说徐达有重要事情出远门了，而胡大海心中明白这是徐达故意躲避出去了。这让胡大海开始着急起来，在他家里来回直转圈子。当他看着徐达家干净、整洁的四合院，忽然一个主意涌上了心头。

这天深夜，徐达家突然起火，庄上的人也被大火所惊醒，顷刻间徐达家浓烟滚滚，整个房屋都被大火所笼罩，大火一直烧了大半夜。而徐达家所有的房屋，都被这一场大火烧成了灰烬。

当徐达得知消息急忙赶回来，听人说自己的老母也葬身火海之中的时候，痛哭流涕，捶胸顿足，哭得死去活来。就在这时候，只见胡大海骑着马气喘吁吁地赶来说道：“表哥，不要哭，赶快追拿放火之人，为姑母报仇雪恨。小弟看得清晰，是一群土匪所为，小弟追了半夜，而这伙人却且战且退，小弟身孤力单没有办法，只好赶回来叫人。”

徐达一听，急切拉着胡大海说道：“老弟，我们这就去追。”嘴里还骂道：“我非擒住这伙毛贼不可，将他们碎尸万段，方解心头之恨！”

大约追到天亮时分，果然发现前面有一伙人马在往南行。徐达见到后，便打马猛追。那伙人见有人追来，也加快了马速。直到徐达的马跑不动了，才放慢了速度。而这时候，前面的人马也慢了下来，好像故意跟胡大海和徐达逗着玩一样。就这样徐达他们追了好长时间，怎么也追不上。气得徐达干着急，却没有任何办法。

胡大海看到徐达气得不轻，就劝说道：“哥哥不要过分上火，相信这伙毛贼也跑不掉。都怪你不听小弟的话，才闹出了今天这烧身大祸……”这话提醒了徐达，他心里一动：难道这是胡大海请不动我才设下的诡计？想到这里，他一把揪住胡大海要他说出事情的真相。

这时候，胡大海才赔礼告罪，把事情真相说了出来。原来胡大海见无法请动徐达，便想出这个笨办法：他首先吩咐手下人连夜备好车辆，假装一伙土匪闯进徐宅，将他的姑母及嫂子、侄儿一起接走，接着又把所有值钱的东西都装上了车，然后放了一把火，把徐宅烧个片瓦无存，以此来切断徐达留恋故土的心。胡大海最后笑着说：“老哥如果想要见到我姑母，只有随小弟去军营走一趟了。”

徐达听完后，哭笑不得。见事情已经到了这个地步，如今自己也无家可归，长叹一声，最后随胡大海到朱元璋大营去了。

朱元璋见到徐达后，觉得他确实有经天纬地之才，于是就拜徐达为三军大元帅。徐达也见朱元璋果然是个礼贤下士、平易近人的主帅，更看出这个人将来一定能成就一番大业，这才相信胡大海之前所说的话句句是真，也就没有再推辞，衷心帮助朱元璋出谋划策，领兵东征西战。

由此可以得知，胡大海为了请徐达出山，先是以柔对待，结果不但没有请出徐达，而是使徐达躲避了起来。于是胡大海又采取了刚的计谋，制造了一场土匪火烧徐宅的局面，假装一伙土匪闯进徐宅，把徐宅烧个精光，最后使徐达断了留恋故土之心，最后使徐达不得不随胡大海到朱元璋大营去。从这就可以看出，刚柔并济才是取得胜利的最好手段。

•五行中的阴阳均衡

如果人观察出五行中的某一方面“行”的不足处，那么在其他的部位也可以弥补，这也正如《老子》中所说的“损有余而补不足”；倘若有一

处“行”有余，那么其他的部位就可以加以削弱。这就是人们所说的比较中和平衡的“刚柔相济”。譬如说，如果人的眼睛没有好的佳相，形或神都不足，而耳朵的神和形却十分有余，那么耳朵的佳相就可以弥补眼睛的不足，反之也是同样道理。

“不足用补，有余用泄”在阴阳五行中是辩证的重要体现。阴阳的概念，在古代人们称它为世界上最基本的矛盾现象或属性。凡是动的、热的、强壮的、明亮的、公开的、充实的、亢进的、有力的、向外的为“阳”；凡是静的、冷的、柔弱的、昏暗的、隐蔽的、减退的、无力的、内向的则为“阴”。“阳”则包含了“刚”的含义，即刚健、正直、坚强、进取和有为等；而“阴”则包含了“柔”的含义，即委婉、隐忍、曲折、退守和虚无等。两者是互相联系的。比如金旺，就是说物极必反，刚极易折，则用水来泄金之旺；如水太弱，不足以济事，就用金来生水，助其弱势。这种总体的观念，可克服“只见树木，不见森林”的片面观点。在运用“不足用补，有余用泄”的时候，则应遵循事物圆虚消长的道理——阴阳均衡，刚柔相济，五行和谐统一的规律。

就性质而言，刚柔即阴阳，刚为阳，柔为阴，这是事物的两个方面。阳刚显露在外，阴柔蕴含在内，二者既相互对立又互相依存，彼此保持均衡是常态，一旦失去均衡，事物就会发生变化。用太极图来表现最为形象。在一个圆圈中有一个白色的阳鱼和一个黑色的阴鱼，阳鱼头抱阴鱼尾，阴鱼头抱阳鱼尾，彼此互相纠结，浑融婉转，恰成一圆形，无始无终，无头无尾，无前无后，无高无下。最妙的是阴鱼当中有阳眼，阳鱼当中有阴眼，相互包容，相互蕴含，相互激发，相互转化而又相互依存。从中我们可以看出，这个太极图包含了宇宙中的道理，同时也是我们为人处世的行为准则。

人一旦过柔，就会驯顺无骨，无法立足。曾国藩一生功名，最终毁于津门，这就是过柔。过刚就是挺然独立，事则不远。海瑞就是因为过刚，而一生历经坎坷，也不被重用。他一生治学，以刚为主，自号“刚峰”，人们都称他为“刚峰先生”。

海瑞，字汝贤，琼州府琼山县人。嘉靖二十八年（1549年）试中举人。第二年进入京城，就立刻向朝廷上《平黎策》，希望开道立县、以安定乡土。这个策子当时传诵一时，有见识的人读后都对此大加称赞。

海瑞在做闽南平县教谕的时候，一天御史来到学校视察，主管学校的官吏全部跪在地上谒见，只有海瑞挺立而行长揖礼，他说：“参谒台

臣应当注意礼节。这里是学宫明伦堂，是老师教授学生的地方，本不该屈身下跪。”后来，海瑞升为浙江严州府淳安县知县，但他依然穿着布袍，吃着糙米，还命令家中的老仆种菜自给自足。

一天，总督胡宗宪的儿子路过淳安县时，因为驿站所供应的东西不完备而大发雷霆，并把驿吏抓起来，倒悬在房梁上。海瑞知道后说：“过去胡公巡查部属的时候，他命令凡是经过的地方都不要摆设酒食和帐幕等物品。如今这个人行装富足，一定不是胡公的儿子。”于是，就命令手下把胡公子衣袋里面的黄金数千两全部纳入公库里，并将这件事情告诉了胡宗宪。胡宗宪心中明白事情的真相，无奈理亏又无法开口，只好任由海瑞处置。

还有一次，鄢懋卿以都御史总理盐政，巡视部属经过淳安县的时候，供应菲薄，海瑞便高声告诉他：“淳安小县，不能容纳车马。”鄢懋卿听后十分愤怒，但是一向听说海瑞很有名声，只好收敛威风悻悻离去。

当时正是明世宗执政时期，但他却常常不临朝听政，而是深居西苑，专心设道场祈祷神佛。朝廷大臣白杨最、杨爵看到明世宗的行为，便直言劝谏他，却不幸获罪。后来朝中再也没有人敢议论朝中的政事。面对这样的局面，海瑞则挺身而出，直言上疏说：“天下都一致认为陛下不称职。”

世宗收到海瑞的奏章后，龙颜大怒，将奏折摔到地上，命令手下立即捉拿海瑞。宦官黄锦在旁边则说：“海瑞这个人一向有无知狂妄的名声。当他上书的时候，就知道自己会冒犯皇上，而一定会判死罪，于是就自己预备了一口棺材，与妻子诀别，在朝廷外等待问罪，而且家中的奴仆都已经遣散，没有留下一个人，看来他是不准备逃走的。”

皇帝听后，就将奏章留下，数月不作批示。没过多久，世宗患了疾病，总是闷闷不乐，召下阁臣徐阶商议内禅帝位一事，对他说：“海瑞所说的话，是有道理的。这个人可以与纣王时期的比干相比，只不过朕不是殷纣王而已。如今朕已经生病这么久，无法临朝听政。”又说：“只怪朕自己没有谨慎珍惜，才落得如此窘困的境地。可如果朕从西苑出去，返回大内，不就等于接受这个人的辱骂了吗？”于是他手批海瑞奏章，以“谩主毁君”为罪状将海瑞逮捕入狱，并追究主使者。没过多久，就移交到刑部，拟定死罪。但是刑部议罪奏章依然在世宗的手里，没作批示，户部司务何以尚猜想世宗并没有要治海瑞的意思，便上书请求释

放海瑞。世宗看到他的上书后，便诏令锦衣卫把他杖打一百下，带上枷锁关进狱中，昼夜拷打审讯。两个月后，世宗死去，穆宗即位，何以尚和海瑞都被释放。

其实，世宗刚死的时候，朝廷外百官大多数人都不知道。刑部主事听到了这个消息后，都断定海瑞将来会被释放，就摆设酒食款待海瑞。而海瑞以为是自己将要被砍头，这是临行的款待，便肆意地吃喝起来，毫无顾忌。当刑部主事贴近他耳旁说：“嘉靖皇帝刚刚去世，先生如今就要被释放出去了。”海瑞听后，放声大哭，就把刚吃进的东西都吐了出来，昏厥在地上。醒后的海瑞依旧是哭声不绝。后来海瑞被释放，并恢复了原职。没过多久又改任兵部武库司主事。翌年（1567年）初，擢尚宝司司丞，调任大理寺右丞。

海瑞上任后，历任两京通政使司左、右通政。又于隆庆三年（1569年）夏，升都察院右副都御史，总理粮储提督军务，兼巡抚应天十府，治所在苏州。他所管属的官吏都十分畏惧他的威望，那些昔日曾贪黩不廉洁的人多数都自己弃官而去。而有权势的人家大门原本是漆成赤红色，如今听说海瑞来到，就改漆成黑色。监督织造的宦官，也都减少了抬轿和侍从的数量。

只要海瑞一声命令，所有的官吏都怀着恐惧的心情遵照执行，有些有能力的豪强都逃避起来。而奸诈的人多数都趁机揭发仇家的阴谋，世家大族的人常常有被诬告蒙受冤屈的。海瑞又减省驿站传递公文、转运货物或官员过往休息等项的冗费。到这里出差职的人，都得不到很好的安排，由此对海瑞怨恨的人也逐渐多起来。

于是，就有很多人开始上书弹劾海瑞。其中给事中舒化，上书斥责海瑞迟滞而不明白政体，应该以南京清闲的官职安置他。没过多久，给事中戴凤翔也上书弹劾海瑞庇护那些奸诈的人，以及欺凌有权势的官僚地主，不断地猎取名誉而败坏政治等。结果，海瑞被改任督南京粮储，不到半年就被免职。随后海瑞到云南赴任，但适逢高拱被召用主掌吏部，而高拱平日里怨恨海瑞，因此，趁机将海瑞职务合并到南京户部，而海瑞就在此时称病辞官，归返家乡。

万历元年（1573年），国事由张居正执掌，他对海瑞也是十分不欣赏，上任后，他就命令巡抚御史去查访海瑞。御史来到琼山县深山里巡视海瑞，海瑞则杀鸡为黍，与御史相对而食，御史看见海瑞居室内冷落凄切，非常贫寒，便叹息离去。回去后御史便告知张居正所探得的情

况，而张居正心中依旧畏惧海瑞严峻刚直，虽然朝廷内外诸臣都上书举荐海瑞，但是却始终不予召用。

神宗时期，多次想要召用海瑞到北京任职，但是执国事大臣暗中阻止，后来海瑞被升为南京都察院右都御史。而南京都察院诸官平日里苟且怠惰，海瑞却以身作则，清廉无私，因此得罪了诸位官员，致使他们纷纷上书毁谤海瑞。海瑞到此，知道自己已经深陷水火之中，便屡次上书请求退休，但神宗总是安慰他并留他，不允许他离职。万历十五年（1587年），海瑞死于南京职守。

由此可见，以柔克刚，柔中含刚，刚中存柔，刚柔相济，不偏不倚，才是为人处世的最佳方式。从古至今，具有刚的人还是多数，而柔的人则为少数。如果一个人以柔为主，将刚蕴含于柔中，则表现的是一种“柔道”。而“柔道”不仅是治国治民的最佳手段，还是人们取得事业成功的有效捷径。譬如，刘备一生以“哭”来打动别人，这种哭就是一种柔，因此，打动了关羽、张飞，使他们忠诚地跟随他出生入死。

所以说，作为今人我们一定要明白以柔克刚的道理，使柔刚二者均衡，并且事实也证明“柔道”比“刚道”更加行之有效，事半功倍、为利久远，更是“刚道”所远为不及的。

•由五行观人

刘备识得孔明得三分天下，孔明识得姜维终后继有人。伯乐相马，贵在识马。俗话说：世间百态，人各有样。但是万变不离其宗，识人之道是有规律可循的。可以根据人的脾气秉性、性格特点来分，也可以根据人的相貌、举止来分。

在古代，人们常以阴阳刚柔以及五行学说来品鉴人物。他们依据人的长相、形体，将人归类为五种：

金形之人：这种人较消瘦，骨态较露，关节突出。头、肩、腹、手、脚都比较小。从五官上看，脸型偏方，肤色较白。其性情较强悍，心比较急，做事能够当机立断。性情急躁，坚定不妥协，独立自主，自力更生，有成名的可能性。金形的人多数为官将之才。

木形之人：这种人身材多挺直瘦长，头比较小，身背较宽。手足也

小，皮肤略青。木型的人多属于劳碌型，一生忙碌操劳，任劳任怨。心胸开阔型，这类人做事能循序渐进，能与人共事合作，明智可靠，认真公正，慷慨，有理解能力。

水形之人：这种人肩小，腰腹大。喜欢动不喜欢静。走路的时候，身体容易摇晃，手足都比较大，腰身长而靠下。这种人皮肤比较黑，心、体都比较弱，极易随波逐流，缺乏自强，需人扶植。人容易劳心，不适合劳力，但这种劳心也不要过度。这类人具有说服力，做事被动依赖性比较强，有上进心，谦虚，不太坚定，灵活敏感。

火形之人：这种人面尖头小，肩背宽，身体强壮，手足也比较小。肤色偏红。脾气暴躁，不重视钱财，变化无常，信用较差，能从全面考虑问题，但缺乏做事的勇气，没有耐心。这类人有进取心和雄心壮志，有自信心，有个性精神，为人果断坚强。但缺乏耐心，做事精力充沛，有领导能力。

土形之人：这种人肩宽背厚，腹肉饱满，四肢匀称。土形人脸圆头大，肤色较黄。心地温和，不喜欢趋炎附势，也不弄权玩势。这类人做事迟钝刻板，缺乏想象力，客观现实主义者，怕担风险，慎重，有事业心，坚贞，有组织能力。

•人无刚骨安身不牢

我国一向以伟大的民族精神屹立于世界民族之林，而其中的骨气，便是民族精神的核心。古往今来，许多民族英雄都用生命的代价向我们展示了一个道理：做人要有骨气。譬如，屈原宁愿死也不愿看到国家灭亡的骨气；司马迁，宁愿忍受宫刑也不愿放弃生命、放弃理想的骨气；勾践，忍辱负重十多年只为心中的理想抱负不灭；苏武，被外敌捉走为其牧羊几十年只为心中有一信念，最终可以回到自己的国土。还有近代的康有为、梁启超等等很多人，他们都是很有骨气的，但只因各人所表现出来的方式不同。

人是不能没有骨气的。动物可以没有骨气，因为它可以不明白事理，看不清世道的善与恶，也没有人格和思维。而人拥有骨气，那便是人的自尊，更是对人世间丑恶的反抗。正义的精神源于骨气，民族的自尊源于骨气，对社会的责任更源于骨气的激发。

“亚圣”孟子生活在诸侯混战、动荡不安的战国时期，但他对人的骨气有着深刻的见解。他认为：大丈夫富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈。意思是说人富贵显达了不能丧失骨气，在物欲中迷失；人贫穷困苦不能丧失骨气改变心志；人受到武力的威胁就更不能丧失骨气轻易屈服。由此可见，骨气是做人的根本，没有了骨气就像奴隶社会的奴隶，没有权利与自由，没有自尊与人格，任人驱使与买卖。

孟子曾说，齐国人因为生活的困苦而沦为乞丐。但是他们却从不以乞讨为生而丧失人格。有位齐国的富人看到有位乞丐十分可怜，就想收他为门徒，将一碗饭扔在地上，对他叫道：“嗟！来食！”而这位乞丐是有骨气的，他知道那富人的卑鄙的用意，他宁可饿死也不肯接受“嗟来之食”。这就是一个人有骨气的真实写照。

由此看来，没有骨气就无法立身，甚至会引来灾祸。同时一个有骨气的人，也一定会以“不贪”作为修身之宝，这样才能超越他人，战胜物欲度过一生，否则就会得不偿失。李莲英就是一个典型的例子。

李莲英一生十恶不赦，干尽了坏事，受到了天下人的指责。他是直隶河间府人。从小失去父母，无人管教，最后沦落成流氓无赖之徒。曾经因为私贩硝磺，被捕入狱，释放后便改行补皮鞋，用“皮硝李”三个字为招牌，勉强维持生计。当时在河间那个地方，许多人都愿意当太监。李莲英有个叫做沈玉兰的同乡也进宫做了太监。两人相处十分融洽。沈玉兰见李莲英生活得很辛苦，便要李莲英另寻出路，李莲英见他做太监过得非常好，认为做太监十分风光，就让沈玉兰引荐一下。

有一天，沈兰玉在公共场合偶尔听到有则消息说西太后（即慈禧太后）听说北京市上流行一种新的发式，就让梳头房太监给她梳这种样式，可是连续换了几个人都不随她心愿。于是，沈玉兰就把这个消息告诉了李莲英，说这次可是一个进宫的好机会。李莲英听后，便花了数周时间游遍了京都的妓院，仔细揣摩了窑姐的各种发式，最终学成了这一技艺。

随后，李莲英由沈兰玉推荐进入宫中，李莲英便对慈禧太后细心地照顾，慈禧太后对他的技艺也十分欣赏，便把他留在了身边。再加上李莲英为人十分机警，又善于揣摩别人的心事，所以格外受到慈禧太后的宠幸。李莲英的房间与后宫距离很近，太后经常到他那里去坐坐，聊聊家常，在他房间里有十把座椅，太后坐过的有七八把。凡是太后坐过的椅子，李莲英都用黄缎蒙起来，以此来讨慈禧的欢心。又由于慈禧晚年

好静，不爱说话，李莲英就将她所用的东西，如饮食、汤药、服饰、车马等，件件准备得都十分周到，没有出一点差错。每当李莲英休假的时候，其他太监都免不了挨打，这些太监常常哭泣着求李莲英为自己代班。可以说，慈禧在世的日子里，李莲英几乎没有离开过她的身边。

后来，宫中的东太后去世，李莲英更加肆无忌惮。由原来的梳头房太监晋升为总管，从此他掌握政权，权倾朝野，无恶不作。有许多人巴结他，都得到了显位，例如张荫桓、陈璧等人。李莲英在当时可谓是被慈禧宠爱有加，无人可比，他可以同慈禧平起平坐，有什么好吃的慈禧都会给李莲英留着。在李莲英四十岁的时候，慈禧赐给了他许多珍品和蟒缎，与朝中重臣相同。内到军机大臣，外至各省督抚，都送礼祝贺。慈禧死后，李莲英又为隆裕太后所庇护，直到病死。

李莲英死后，其他太监都偷窥他的财富，寻思谋取，派心腹四处调查。结果调查显示，除了他在原籍及各银号金店存款外，仅宫中储存的现银就有三百余万两。总计所受的赃款大约有千万两银子，众太监共谋瓜分，因分赃不均而发生了争斗。于是受伤的小德张便将这件事情报告给隆裕太后，太后让内务府大臣查办，将所有存款一律充公。

后来，宫中大兴土木，购置各种西式用器，东交民巷各洋行生意兴隆，都是由李莲英这笔赃款“报销”的。

所以说，人无刚骨安身不牢。有了刚骨，更要懂得如何做人修身，这样才能够称为一个顶天立地的男子汉。而李莲英虽然能够做到为人圆滑，赢得人的喜欢，但是他最终还是因为自己没有刚骨之气，遭到后人的唾弃。作为今人，我们一定要引以为戒，要做就做个有骨气、充满正气的人，而不是自私自利，最后即使富有一世，也会留下贪财或者十恶不赦的罪人的骂名。

•刚中有柔，柔中带刚

老子说：“天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜。”其意思是说天下的东西没有比水更柔弱的了，任何可以攻克强的东西都不能胜过它。因为弱能胜过强，弱能胜过刚，世间人都知道这个道理，但是往往却无法做到。因此圣人说：“能够承受起全国侮辱，才能配做一国的君主，能够承受住国家的灾难”。

《论语》中也说：“君子有三变，望之俨然，即之也温，听其言也厉。”其意思是说，做人要刚柔结合，把握好一个度。能刚能柔，从古至今一直是人们所追求的一种最高境界。庄子曾在《山木》中讲到了一个故事，东海有一只名叫“意怠”的鸟，这种鸟非常柔弱，总是挤在群鸟中苟且偷生。飞行时又不敢飞在鸟的队伍前面，也不敢飞在鸟队的后面，吃食物的时候也不敢抢在第一，只是捡其他鸟剩下的食物。因此，它既不会受到鸟群外的伤害，也不会引起鸟群内的排斥，每天都生活得十分悠哉，远离忧患。从这可以看出，柔并不是卑弱和不刚，而是一种生活处世的方法。

从古至今，有很多忠臣都是因为不明白刚柔之道，过于“刚”而遭到不幸。比如，比干刚直不阿，直言进谏，最终遭到商纣王的杀害。在曾国藩看来，柔就是手段，刚就是目的，以退为进，以柔克刚，才能实现真正的自立自强，这才是柔的实质。

赵惠文王二十年（公元前279年），秦昭襄王约请赵惠文王相会在西河外的渑池（在今河南省渑池县），互相订立友好盟约。渑池原本属于东周管辖范围，但秦国已经掌控了这一管辖地区，对此赵惠文王十分担心会被秦王作为人质而扣留。于是，他召集诸位群臣一起商讨对策。

赵惠文王说：“秦王曾经以会盟的名义欺骗了楚怀王，将楚怀王囚禁在咸阳，到现在楚人还对此十分伤心难过。如今又约我相会，他会不会像对待楚怀王那样对待我呢？”

而廉颇和蔺相如都一致认为，倘若赵王不去赴约，就表示向秦国示弱，这会让秦国觉得赵国力量薄弱，胆小如鼠，会叫秦国瞧不起的。蔺相如则表示愿意护送惠文王一同去赴会，廉颇也表示愿意辅佐太子坚守国土。

赵惠文王听说蔺相如愿意一同前往，一颗心逐渐平静下来，便高兴地说：“蔺大夫都能够完璧，又何况寡人呢？”

平原君赵胜说：“昔日宋襄公独自去赴会，结果遭到了楚国的劫持；鲁君与齐王相会于夹谷，幸亏有左右司马陪同，才全身而退。现在虽然有蔺大夫为您护驾，最好也要挑选五千名精兵作为随从，以防不测。另外，再派大军离三十里外屯扎，这才是万全之策。”

赵惠文王听后，觉得平原君所说的十分有道理，便听从了他的劝

谏，让李牧为中军大夫，同时率领精兵五千名相随，并让平原君率大部队紧跟他的后面。廉颇将赵惠文王一直送到边境上，对赵王说：“大王同虎狼之王相会，结果是令人难以预测的。如今我与大王相约，想必来往道路上所用的日子超不过三十天。如果到了三十天后，还不见您归来，我就请求按楚国的办法立太子为王，以杜绝秦国非分的想法。”赵惠王也表示同意。

后来，赵惠文王和秦昭襄王按期相会于渑池。双方摆酒畅饮，喝到半酣，昭襄王借着酒意说：“我听说赵王精通音乐，我这里正好有宝瑟，烦请赵王弹一曲，以助酒兴吧！”赵王顿时脸红了，但又不好推辞。于是，秦王侍者将宝瑟放在赵王面前，赵王便弹了一曲。秦王听后，连声称好，并笑着说：“我以前曾听说赵国的先祖赵烈侯十分爱好音乐，没想到您也继承了先祖的爱好。”接着，他让御史记下这件事，秦国御史就执笔取简写道：“某年某月某日，秦王与赵王相会在渑池，赵王为秦王鼓瑟。”

这时候，蔺相如走到秦王面前说：“赵王听说秦王也精于琴声，我便专门带来瓦器，请求秦王来为赵王敲击，以此来互相娱乐。”秦昭襄王听后十分气愤，对蔺相如根本不理睬。蔺相如则将盛酒用的瓦器取来捧着，在秦王面前跪着请秦王敲击，秦王始终是不肯答应。

蔺相如见秦王态度如此坚决，便又说道：“大王是不是因为你们秦国强大的兵力来欺负人？但是，我在五步以内，就可以把血溅到大王身上。”秦王的左右侍从听到蔺相如如此大义凛然的话，都觉得十分畏惧，谁都不敢上前一步。秦王虽然满是不开心，但是又十分害怕蔺相如的威严，无奈只好勉强地将瓦器敲了一下。蔺相如这才站起身来，将赵国的御史召了上来，也让他写上：“某年某月某日，赵王与秦王相会于渑池，秦王给赵王敲缶。”

秦国大臣看蔺相如如此欺负他们的秦王，个个都十分不满。其中就有几位大臣从宴席中站起身来，直接对赵王说：“今天赵王惠顾，请您割舍五座城池为秦王祝寿吧！”蔺相如也不甘示弱，也对秦王说：“既然赵国已经献十五座城池给秦国，那么秦国也应该有所回报，就请秦国用咸阳为赵王祝寿吧！”

宴席结束后，秦国的客卿胡阳等人都私下建议秦王把赵王拘留起来。而秦王却不同意他们这样做。因为他已经听探信的人说，赵国布署得十分周密，大军就驻扎在附近，因而不敢贸然行事。同时，他也知道

用武力是不可能占到便宜，就更加敬重赵王，两人便相约为兄弟，双方都保证互不侵犯。

为了获得赵国的信任，秦王将太子安国君的儿子异人作为人质留在赵国。而秦国大臣对秦王这种做法都十分不理解，秦王则解释说："赵国力量现在很强大，我们暂时是不能讨伐它。将王孙送到赵国做人质，就是为了让赵国对我更加信任，那么我就可以专心致志来对付别的国家了。"大臣听后，才恍然大悟，都称赞秦王的远见和智谋。

赵王从渑池会回来后，心中一直感激蔺相如为自己所挽回面子。就对众臣说："我能拥有蔺相如，就好比泰山一样安稳，赵国的地位也重过九鼎。蔺相如的功劳真是无人能比啊。"于是，就拜蔺相如为上卿，位出廉颇之右（在古代，人以右最尊贵）。

一向被赵王所器重的廉颇眼看蔺相如职位高于自己，心中十分不平衡，认为赵王的做法有些不妥。他心想："我出生入死，攻城掠地，维护了赵国的安全，按情理上说，我才是功劳最大，而蔺相如只是动用了嘴皮之功，能有多少功劳。可是官职却要在我的上面，况且他曾经只是宦官的宾客，出身低微，我又怎么甘心居于他的下面呢？以后别让我看到他，要是看到他，就一定要给他一点颜色看看，我也不是好惹的。"

廉颇的这番话，后来传到了蔺相如的耳朵里，蔺相如则是事事小心，唯恐与廉颇发生争执。因此每次上朝，都称病不去。宾客们私下都认为蔺相如是因为害怕廉颇。

有一天，蔺相如因事外出，正好廉颇也外出。路途中蔺相如远远看见廉颇的军队，就赶紧让手下的人将车马赶到一边的小巷中躲起来。等到廉颇的车队过去后，他才出来向前走。宾客对蔺相如的做法十分气愤，就一起来到蔺相如跟前说："我们远离故土，抛妻弃儿投奔您的帐下，是因为仰慕您是个顶天立地的大丈夫。廉颇与您同是一国大臣，况且您还位于他之上。而廉颇口出恶言，您不仅不报复，反而见到他却如此胆怯，这让我们觉得十分羞愧，真不明白这到底是为什么，我们决定辞去。"

蔺相如听到宾客的这一番话，笑着说："在你们看来，廉将军与秦王相比，谁更厉害呢？"

宾客们说："那当然是廉将军比不上秦王。"

蔺相如接着说：“这就对了，以秦王的威严，天下没有人可与他抗争，而我却敢当面斥责他，侮辱他的群臣。虽然我没有什么才能，但也不会怕一个廉将军。我之所以这么做，就因为考虑到国家的安危。你们想，秦国如今不敢对赵国进攻，就是因为有我们两个人在。如果我与廉将军自相残杀，那么两虎共斗必有一伤，这样不就为秦国侵犯赵国提供了机会。所以说，我之所以忍着不与廉颇发生冲突，这也是将国家大计放在首位，个人的得失放在次位。”

宾客们听到蔺相如这番解释，都为他的大度和长远见识所折服，从此更加敬佩蔺相如。

然而，蔺相如越是谦让廉颇，廉颇越生气。赵惠文王也十分担忧这件事。虞卿就自告奋勇说和廉颇与蔺相如。虞卿见到廉颇后，便先歌颂一番他的功劳，然后话锋一转，说：“论功劳是你最大，但论气量你不如蔺相如大。”并将蔺相如对宾客所说的话告诉了廉颇。廉颇听后，觉得十分惭愧，便肉袒负荆，跑到蔺相如家中请罪，说：“鄙人志量浅狭，不知相国如此宽容，就是死也不足以赎罪。”

蔺相如则是赶紧扶起廉颇，说道：“我们两人能够并肩做事，为社稷的重臣，将军能够体谅，就是我们国家十分幸运的了。”

从此以后，两人相约，拜为生死之交，刎颈不变，后人所说的“刎颈之交”和“负荆请罪”就是由此得来。

由此可见，廉颇虽刚，但最后却被蔺相如的柔所折服。而蔺相如面对秦王具有的大义凛然，就是刚；对廉颇的大度，则是柔。这便是刚中有柔，柔中带刚。所以说生活中的我们也一定要学会这种该刚则刚、该柔则柔的处世原则，这样才能够成就大事。

二、外刚柔的性格特征

【原文】

五行有合法，木合火，水合木，此顺而合。顺者多富，即贵亦在浮沉之间。金与火仇，有时合火，推之水土者皆然，此逆而合者，其贵非常。然所谓逆合者，金形带火则然，火形带金，则三十死矣；水形带土

则然，土形带水，则孤寒老矣；木形带金则然，金形带木，则刀剑随身矣。此外牵合，俱是杂格，不入文人正论。

【译文】

五行之间具有相生、相克、相仇三种关系，这种关系叫做“合”；“合”又有顺合与逆合之分。木生火，火生土，土生金，金生水，水生木，这种辗转相生就是顺合。相貌外形归入顺合中的人中多会致富，但是却不会尊贵，即使偶然尊贵，也总是浮浮沉沉、升升降降，难以保持长久。金以火为仇敌，因为火能克金，但是，有时火与金又相辅相成，金无火炼不成器。类而推文，火仇水，水仇土，土仇木，木仇金等等之间的关系就是这样的，这就是逆合。形貌上带有这种逆合的人就会非常高贵。在逆合之相中，如果是金形人带有火形，便非常高贵，相反，如果是火形带有金形，到了三十岁就会死亡；如果是水形人带有土形之相，那么就会一辈子孤苦伶仃；如果是木形人带有金形之相，便会非常高贵，相反，如果是金形人带有木形之相，那么就会有刀剑之灾，杀身之祸。其余以此类推。至于除此之外的那些牵强的说法，都是杂格，不能归入文人的正统理论。

【解读】

•五行形相

在古代，人们对人的形体，常运用五行来分类，来说明人的性格、品德和命运。古人将这种方法称为“五行形相”。五行形相就是说，根据金、木、水、火、土五行的性质，用类比取象的方法，把人的形体相貌、性格气质归类为五种：金形、木形、土形、火形、水形。古人的“人禀阴阳五行之气而生身”的哲学观念是“五行形相”的理论依据。

《五行象说》曰：“夫人之受精于水，故禀气于火而为人，精合而神生，神生而后形全，是知全于外者，有金、木、水、火、土之相，有飞禽走兽之相。”其意思就是说，由于禀气不同，人的性格气质不同，因此有不同的相形，于是便有五行之相的分类和飞禽走兽之相的分类。《神相全编》也有歌诀概括了这五种形相的特征与命理，其曰：“木瘦金方水主肥，土形敦厚背如龟，上尖下阔名为火，五样人形仔细推。木色青兮火色红，土黄水黑是真容。只有金形是带白，五般颜色不相同。青主忧兮白主表，黑主重病及官方。若还进职并添喜，看取新黄满面光。”还有相学家将仁、义、礼、智、信五德附会于五行形相之中，即

所谓以五德配五行，认为木形人宜多仁，金形人宜多义，火形人宜多礼，水形人宜多智，土形人宜多信。

这都表明了，古人认为宇宙万物都是由金、木、水、火、土五种元素构成。人是宇宙之精华，万物之灵长，它的所构成元素也是金、木、水、火、土，具有自然之性，因而说：“禀五行以生，顺天地之和，食天地之禄，未尝不由于五行之所取。辨五行之形，须尽识五行之性。”其意思是，人生于五行，与天地相合，既然来自五行，那么，要想了解五行的形态，就必须知道五行的性状，知根知底，才能把握事物的本质。

•人的双重性格

每个人的性格都不同，有的人性格内向，有的人性格外向，有的人性格内外兼有。内向型的人表现为文静、爱思考、细致。外向型的人表现为活泼、开朗、灵活。内向型与外向型两类性格各有优缺点，如果能融合这两者的优点，取长补短，那么做事就会具有判断力，知道如何进退。

人的双重性格有两层含义，一是指综合了内外两种性格的优点，二是指综合了两种人性格的粗犷和细腻的长处。伟人就具备双重性格，他们既有男人的粗心、豪爽，不拘于小节，还有女性的细腻、柔情，善解人意。正是因为这些特点，使他们既豪迈勇敢，英气勃发，又懂得关心人，并胸怀大志，开创一番事业。

伟人的成功，从性格学上讲，就是充分融合两种性格类型各自的长处而形成的。即使他自身不具备这个特点，也会在他身边副将的身上体现。譬如，刘邦原本是一个粗人，但张良却非常细心。他们的结合就是刘邦胜利的必要条件之一。

还有北宋初期幽州人吕端，从小聪明好学，成年后风度翩翩，对于家庭琐碎小事毫不在意，心胸豁达，乐善好施。有一次，吕端奉太祖赵匡胤之命，乘船出使高丽。突然海上狂风大起，巨浪滔天，飓风吹断了船上的桅杆，吓得一船人都胆战心惊，唯有吕端面无表情，依然十分平静地在那里看书。

到了宋太宗赵炅时代，吕端被任命为协助丞相管理朝政的参知政

事。当时老臣赵普推荐吕端的时候，曾对宋太宗说：“吕端不管得到奖赏还是受到挫折，都能够十分冷静地处理政务，是辅佐朝政难得的人才。”

宋太宗听后，便有意提拔吕端做丞相。有的大臣对此十分不满，在他们看来吕端“平时没有什么机敏之处”，太宗却认为“吕端大事不糊涂”。后来，吕端成为宋太宗的宰相。在处理军国大事的时候，吕端充分体现出机智灵敏、果断坚决的才能。每当朝廷大臣遇事难以做出决策的时候，吕端则常常能较圆满地解决问题。

淳化五年，归顺宋朝的李继迁叛乱，宋军在与叛军的作战中，将李继迁的母亲抓去了。宋太宗便单独召见参知政事寇准，决定杀掉李母。而吕端早就预料到太宗会将李母处死，等到寇准退朝后，吕端便巧妙地询问寇准：“皇上是不是告诫你不要把你们所商议的事情告诉我？”寇准脸上则显出十分为难的神色。吕端见寇准并没有将话封死，继续说道：“我是一朝宰相，倘若是边关一些琐碎的小事，那么我也不用知道；如果是国家大事，你可不能故意隐瞒我啊。”

吕端、寇准都是深明大义、熟知轻重的人，所以吕端才敢公开地向寇准询问他与皇帝商议的事情。寇准也明白吕端话中的意思，就不再隐瞒，将太宗的意思如实告诉了吕端。吕端听后，便说：“这可不行，如果这样下去，必定会引起祸患。”于是急忙上殿启奏太宗说：“陛下，春秋时期，楚霸王项羽俘虏了刘邦的父亲，威胁刘邦，扬言要杀死他的父亲。刘邦为了成大事，根本都不理他，何况是李继迁这样卑鄙的叛贼呢？如果杀掉李母，只会让叛军更加坚定他们叛乱的决心。”

太宗听了吕端的话，仔细琢磨，也觉得十分有理，便问吕端那应该怎样处置李母呢。吕端则很有远见地回答说：“不如把李母放置在延州城，对她好好照顾，即使不能很快招降叛贼，也可以引起他良心上的不安；而李母的性命依然可以控制在我们手中，这不是更好吗？”吕端的这一番话，让太宗点头称赞：“如果没有吕卿，朕险些坏了大事。”后来吕端巧妙运用攻心战术，避免了事态扩大，李继迁最终不得不归顺宋朝。

从中可知，在处理李继迁的问题上，吕端及时纠正皇上的错误决策，避免了祸患。那么在关系到江山社稷的大事上，吕端更是一点也不糊涂，而是周全地处理问题。

宋太宗至道三年，皇上赵炅病危，内侍王继恩十分忌恨太子赵恒英明有为，便暗中串通副丞相李昌龄等人图谋废除太子，另立楚王元佐。楚王元佐是太宗长子，原为太子，因残暴无道，太宗便废弃了他。吕端知道后，就秘密地让太子赵恒入宫。太宗一死，皇后命令王继恩、吕端来见。吕端观察到王继恩神色有些不对，知道这其中一定有事情发生，就将王继恩骗进书阁，把他锁在里面，派人严加看守，自己则冒着生命危险去见皇后。皇后因为受王继恩等人怂恿，已经产生了另立楚王元佐的意图，但见吕端来，便问道："吕丞相，太宗皇上已经去世了，是不是让长子继承王位才合乎道理？"吕端回答说："先帝立太子赵恒，正是为了今天，怎么能违背他老人家的遗愿呢？"皇后见吕端反对废太子赵恒，便不再说话。而吕端见皇后犹豫不定，就立即说道："王继恩企图谋反，已经被我抓住。希望皇后赶快拥立太子才能保天下安定啊。"皇后见事情已经这样，无奈只好让太子继承皇位。

太子赵恒在福宁殿即位的那一天，垂帘召见群臣，吕端担心这其中有诈，便请求赵恒卷帘听朝。当吕端登上玉阶，仔细看了一番，确认是太子赵恒时才退了下来。随后，他带领群臣高呼万岁，庆贺宋真宗赵恒登基。

由卷帘认准了是自己拥立的皇帝才肯行礼，可以看出吕端确实是大事不糊涂。他善于忍耐平时的小事，在对于重大问题的细节上，却一点也不糊涂，不忽略，总是将问题处理得十分到位、周全。

•大柔非柔、至刚非刚

太平天国时期，曾国藩起初带领湘军连打了七次胜仗，名声大振。但后来在武汉一次惨败，这让他觉得没有脸面回去见江东的父老，于是便想投河自尽，但是却被属下救下。回到湖南老家后，他不断读《道德经》，悟出了"大柔非柔、至刚非刚"的道理。他开始总结教训，将失败最终归于后备供给不足。此后，曾国藩复出，一半时间在前线带兵打仗，而一半时间用在京城搞后备工作。他把荣辱和后方官员拴在一起，渐渐进入顺境，最终建立功勋。

后来，曾国藩生病兼守母孝，在家依旧思索人生的哲理，最后他又终于明白了道家思想的精要所在，于是他从读书和当京官时的儒家，转初办湘军时的法家，而变为即将问鼎政治高峰的道家。力诫自己做人做事要忍耐、要柔韧，像水般处事为人。随后，曾国藩再次出山后，对所

有以往排挤他的人都笑脸相迎，对所有他所看不起的人也都笑脸相迎，奉行“打落牙齿和血吞”的姿态，这样一来，他在官场上得心应手。在皇帝赏识他的时候，他采取儒家姿态，赢得了皇上的更加信任；在他独自办事时，采取法家，严刑峻法，使事情办得十分公正；而在与同僚相处的时候，他采取道家一味的谦退，与人相处得十分融洽。

由此看来，正是曾国藩这种大柔非柔、至刚非刚的性格，才使他一生官运亨通，成就了辉煌的事业。作为今天的我们也应该懂得这其中的道理，进而学习借鉴，这样一来相信凡事都不再棘手，而能顺利达到你的理想目的地。

•哪种性格更易成功

人一般有四种性格，分别是：外刚内刚型，即嘴硬心也硬、嘴狠心也狠型，如秦始皇、成吉思汗；外柔内刚型，即嘴软心硬、嘴不狠心狠型，如刘邦、曹操；外刚内柔型，即嘴硬心软、嘴狠心不狠型，如项羽；外柔内柔型，即嘴软心也软、嘴不狠心也不狠型。

那么哪一种性格类型的人，事业更加成功呢？以卫青和霍去病为例，来说明性格的不同，人生的境遇也不同。

卫青的母亲卫媪，本是平阳侯的妾，先生下女儿卫子夫和卫少儿，又暗地与郑季私通生有卫青。少年时候，卫青跟随父亲郑季，郑季便叫他去放羊。因为一次偶然的机会，卫青去了一次甘泉宫，宫中一人见了他，便说他将来一定会做官，并且官能封侯。卫青则笑着说：“我能够天天不挨打受气，就很满足了，哪里敢去想封侯。”

卫青的大姐姐卫子夫因为跟随平阳公主而得到汉武帝宠爱，陈皇后便十分愤怒，派人去捉住卫青，想杀他以泄私愤。当时，卫青有位好友名叫公孙敖，同几位壮士一同救出了卫青。汉武帝知道后，便认为卫青有奇才，封他为侍中。后来，派他随大军出征匈奴。那时期，同时代的李广等名将击匈奴有成有失，只有卫青有功无过，大家都佩服汉武帝的识人才能。

后来，卫青升职为大将军，但为人谦恭有礼，以仁治军，平和柔韧，不张声势，爱恤士卒，不擅权功，士卒都愿意为他效命。右将军苏建兵败，一个人逃回，部将们都认为苏建弃军独回，应当斩首以严军

法。卫青却说：“我同大家情同手足，虽苏建失军当斩，但我们都是臣子，等呈报天子，让天子裁决才好。”这便是平和柔韧的卫青。

而霍去病是卫青的另一个姐姐卫少儿与平阳县吏霍仲儒私通而生，他却与卫青的性格不一样。他为人直言仗义，非常勇敢。十八岁随卫青出征匈奴。汉武帝便叫他学习《孙子兵法》，霍去病说：“打仗主要看方略如何，不必多学古人兵法。”汉武帝就为他修建了一座院落，他说：“匈奴未灭，无以家为也。”这与当初卫青听人说他将来会封侯时的话语截然不同。霍去病行军打仗不大体恤士卒，士卒缺粮，他仍然意气风发地追击匈奴。这与卫青以仁治军也不相同。

李广的儿子李敢，因为李广随卫青击匈奴误期自杀的事情，对卫青一直心存怨恨，便伏在路边打伤了卫青。卫青则将这件事情隐瞒了过去。骠骑将军霍去病知道后，非常气愤，于是借李敢随汉武帝到甘泉宫打猎的机会将李敢射杀。汉武帝问起李敢的死因，霍去病则说李敢是追猎时与鹿相撞而死。

这便是两种不同性格人物的表现。卫青属于内向型，霍去病属于外向型。而他们的做事风格也不相同，一个是柔和谦虚，一个则是胆大勇敢。两个人都功名盖世，威震朝野。但唯一不同的是，霍去病比卫青出生得晚，但却比卫青死得早，这也是因为他的胆大勇敢所导致的。

然而，决定一个人的成败，最主要的还是看人的品质好坏，以及思考问题的方法正确与否。粗心者能否细心，细心者是否果敢，而不能因为他小心谨慎而认为是胆小怕事，也不能因他的不拘小节便当做是豪迈英雄。同样，通过性格看个人成败也是一样。最重要的还是看人物性格中的优缺点。因为人的性格并不能单纯地归为一种，往往它都具有混合型。比如看内向的人是否在关键时候犹豫不决，敢于行动；外向型的人是否能够把握住细节，而不计粗略。这样就能判断这个人的能力了。总之，一般事业辉煌的人往往都具备双重性格。

•性格决定人的命运

俗话说，性格决定人的命运。同样，性格也决定事情的成功与失败。

项羽和刘邦在中国历史上是楚汉相争中的两大霸王，项羽是锐不可

当的二十七岁霸王，刘邦是年逾五十的垂老之人；项羽是名将之后，刘邦则是无名的农家子弟；项羽受过严格的军事训练，刘邦本身并没有什么才能。后来，项羽称霸天下，声势如日中天，而刘邦仅被封为汉王，所据之地偏远险阻。但是，两人最终的结局却是截然不同。项羽在三十二岁时，兵败自刎，全盘皆输；刘邦则承袭了秦始皇的大一统格局，尽收天下，开创了绵延四百年的汉朝。

纵观项羽和刘邦两人的性格，他们都有一个共同的特性，就是有远大的理想，有过人的包容力和忍耐力，以及化危机为转机的能力。之所以导致两人不同的人生，究其原因就是因为两人的性格不同所致。

项羽的性格是缺乏耐心，眼高手低，但他自信心强，做事又积极；刘邦的性格则是我行我素，喜欢夸口，但他慷慨好施，善交朋友。

项羽出生于将门贵族，崛起于秦始皇大秦帝国动荡的时候，他拥有用兵如神的军事天赋，仅仅用三年的时间，他率领五国联军直入秦都咸阳，终结了大秦帝国，以霸王之名威震宇内；他凭着天赋的军事才能和严格的军事训练，在他二十七岁起，就逐步立下惊人的战功；他用兵别有洞见，敢于行险，善于以强大的精神力量凝聚士卒的心，形成强大实力。他原本应该成为一个掌控天下的人，但是，他与出身贫寒的刘邦对峙争锋数年后，在楚汉争霸中却尝到一败涂地、四面楚歌的滋味。他虽善战，政治谋略却不敌老谋深算的刘邦，灭秦之后一连串失策的扰民、焚宫、封王、杀义帝等举动，引发了四起的民怨及诸王叛乱，终于让长于收买人心的刘邦羽翼丰满，布下牢不可破的圈套，霸业昙花一现，功败垂成。

项羽失败的原因就是因为缺乏谋略和视野。司马迁《史记》中记载：项羽是位英雄，他的志向博大高远。他很讲信义，只因允诺了项伯“善遇”刘邦的进言，他不顾亚父“示之者三”，于鸿门宴上放走了罗网中的刘邦。当兵败乌江时，他拒绝登上乌江亭长的救生船，面对身后的丛林干戈，他笑对死亡，气概何其豪迈。英雄项羽最终自刎而死。

也有人认为项羽最大的失误，就是在鸿门宴上未听从谋士范增之言，以至放虎归山，招致最后的失败。这一失败看出项羽在政治上是个分辨不出真假的人，又在险境中不能急中生智、化险为夷。其实这都是因为项羽性格中存在着极为严重的缺陷：他空有高志却目光短浅；爱慕虚荣，不乏自满自得的小农意识；凡事勇在先，智在后，残忍有余，仁善不足；缺乏从谏如流、宽宏大量的国君气质。这就决定了他的一生，

只宜做一名叱咤风云的将军，却不具备一种帝王的胸怀。

《史记》中记载这样一个片段：章邯率部归降。项羽不是对降兵善加督导，化为己用，反因害怕降卒不服而“夜击坑秦卒二十余万人”。新丰鸿门，闻刘邦欲关中称王，项羽大怒，欲以四十万大军击压刘邦十万军。刘邦恐，急笼络项羽季父项伯，卑曲称臣，高颂项王。项羽显然沾沾自喜，颇以为得意，遂听从项伯言而“善遇”刘邦。这就有了鸿门宴上范增“数目项王而王默然不应”的千古遗憾。入关后，“项羽引兵西屠咸阳，杀秦降王子婴，烧秦宫室，火三月不灭，收其货宝妇女而东”。令秦人大失所望。

由此可见是项羽的性格毁了他的一生。这对一个有着远大抱负和理想的英雄来说，是个致命伤。项羽的成长过程，只是一部勇猛成长史，却忽略了对更高层次人格的追求和塑造。因此说，他的失败是必然的失败，而他也只不过是一名强悍的勇士而已。

而刘邦的高明地方就在于，他能知人善任，宽宏大量，宁愿斗智而不斗力。即所谓的内刚外柔。这也正是刘邦能够在那个动乱、烽火云涌的时代中脱颖而出的原因。

刘邦虽然出身十分普通，与大将后裔身份的项羽相比根本不及。但是刘邦却不失领导的气质，善于不断提升自己，他将信陵君作为榜样，给自己定了人生的高度，而且还常常学信陵君的处世、行为方式。例如，他学到了用笼络手段壮大力量的方法。也就是善于根据情势揣摸人的心理，润滑人际关系，有较强的凝聚力，能够吸引他人为己所用。这便造就了他理性和工于心计的性格，因此受到了人们的爱戴。

从表面看，刘邦似乎没有什么才能，但是他的身边却人才济济，萧何、韩信、陈平等都忠诚为他效命，连自视甚高的张良也敬佩地对人说：“沛公殆天授也”。刘邦做事还比较有分寸，楚国长老都称赞他说：“沛公，长者也。”史书记载：汉元年十年，沛公兵先诸侯至霸上。秦王子婴素车白马，系颈以组，封皇帝玺符节，降轵道旁。诸将或言诛秦王。沛公曰：“始怀王遣我，固以能宽容，且人已服降，又杀之，不祥。”乃以秦王属吏，遂西入咸阳。项羽兵败死后，刘邦以鲁公礼葬项羽谷城。“汉王为发哀，泣之而去。诸项氏枝属，汉王皆不诛。”

同时，刘邦遇事还十分冷静。楚汉久相持未决，项羽曾对刘邦说：“天下匈匈数岁者，徒以吾两耳，愿与汉王挑战决雌雄。”汉王笑谢

曰：“吾宁斗智不斗力。”可见，这种以己之短敌彼之长的傻事，刘邦是不会做的。他为实现大谋，坚忍克己。楚汉荥阳对峙时，项羽欲烹刘邦之父以迫其退兵，刘邦竟说：“我们已约为兄弟，我父亲即你父亲，如果要烹你父亲，则幸分我一杯羹。”项羽惊怒，要挟计划因之破产。刘邦原本性情贪财好色的，但是为了达到目的，他能克制自己。这与项羽每攻城破镇后“收其货宝妇女”有所不同。

总之，人的性格是人成就大事的重要因素。争霸中的项羽与刘邦都是胸怀大志的人，但是却因为彼此的性格不同，而使各自的人生也不同。从人的禀赋优越来看，项羽优于刘邦，但是项羽却不注重自我修养，遇到事鲁莽冲动，毫不克制，结果以失败告终；而刘邦表面平平，但却善于在追求目标的过程中，不断以高标准来完善和要求自己，培养自己的优秀品质，克制天性中的不良成分，所以他取得了成功。

•范蠡：由性格知人

性格在心理学上是指对现实的稳定态度以及与之相适应的习惯化行为方式，是人格的一个最重要的方面。

性格的发展、形成及变化，和人的遗传、环境等因素有着密切的关系。首先，遗传因素通过气质和智力而影响人的性格。人在遗传因素的作用下形成的气质，按照自己的活动方式，使性格具有独特的色彩。比如同样是助人为乐的性格特征，多血质的人在帮助人时动作敏捷、热情溢于言表，而黏液质的人则沉着冷静，情感蕴含在心。气质为人的高级神经活动类型所决定，所以，一开始气质就影响性格形成和发展速度。

同时，人的智力和遗传因素也有一定的关系，智力和性格都受高级神经活动的特性和类型的影响，而智力对人性格形成是有作用的。这作用在人的逐渐发展的过程中显示出来。人们运用自己的聪明才智，掌握相应的知识和技能，冷静地审时度势，使自己的行为符合客观规律，这样就会促使自己勇于克服困难，在艰难险阻中表现出自觉、大胆、果断和坚毅等良好的性格特征。因此那些政治家、发明家、作家、艺术家，虽然从事不同的职业，但他们都兼有高度发达的智力、创造力和优良的性格特征。

此外，环境还是性格发展的一个决定因素，环境主要是通过家庭、学校、社会活动圈子以及工作实践来反映性格的。可以说，性格随着人

所处环境的不同，也会有所不同的变化，但总体上人的性格是不会轻易改变的。

范蠡知道自己不辞辛劳、忍辱负重地帮助越王完成复国雪耻的大业后，也得不到越王的倍加宠爱，但是却可以展现自己一身的聪明才智，也会因自己所做出的成就而扬名天下，所以他任劳任怨地帮助越王灭吴之后，决定立刻归隐。同时，他还劝另外一复国名臣文种与他一同归隐，并对他说：“勾践这个人，豺颈狼心，只可与他同患难，不可与他同富贵。”但文种却不这么认为，在他看来，灭吴之后正是享福的时候，所以不愿意离开。结果，就在范蠡离去之后，勾践就派人送了一把剑给文种，这时候文种才十分后悔自己没有听范蠡的规劝。

可见，范蠡对自己侍奉的君主是十分了解的，以及他对当世名士和自己的儿子们也十分了解。他的二儿子在楚国杀了人，被关进了监狱，准备临刑处死。但是他却认为“万金之子，不死于市”，于是就想派小儿子去救他的兄长，结果大儿子却觉得这么重要的事应该是交给他做才对，因为他是长子。但陶朱公范蠡深知大儿子的性格，执意不让他去，但是最后经不住大儿子和妻子的苦苦哀求，只好无奈地让他去了。在大儿子临行前，他交代一定要去求楚国的名士庄生，并赠送他黄金千两，千万不可与庄生发生争执。

庄生是个很清贫的名士，在楚国极其受到人们的尊崇，楚王对他也是言听计从。范蠡的大儿子找到他后，便将事情说给了他听，并将黄金交给了他。为了让大儿子放心，庄生就收下了黄金代为保管，准备事成之后再还给他。庄生便凭着自己的机智和巧言说服了楚王，楚王也准备释放在押囚犯（包括陶朱公的小儿子）。但范蠡的大儿子却不知道庄生私下为他办事的实情，只认为是楚王大开天恩，于是就马上找庄生要回了千两黄金。结果激怒了庄生，本来就不贪钱的他，气愤之下就又到楚王那里对范蠡的儿子进了谗言，结果范蠡的大儿子最后只等到了他弟弟的尸体。

范蠡的大儿子带着弟弟的尸体回去后，全家人听到这个消息十分伤心，都从屋中出来痛哭迎接。但是范蠡却苦笑着说：“我就知道他一定会害死他弟弟的。他并不是不爱他的弟弟，只是从小和我在一起，看惯了生活中的各种艰苦，所以他对于钱财就非常重视；而他的小弟，从生下来就过着丰衣足食的日子，这种富裕的生活，让他哪里知道钱财是怎么来的。营救犯法的人，是要一大笔本钱的，只有让不吝啬钱财的人去，才能做得到。我之所以让小儿子去，就是因为他能够丢得开钱财，

而大儿子却不能做到这一点。这不，结果证明了他只会害死了他弟弟。所以这早就在我的预料之中，我也早就准备好他带着丧事回来了。”

•可遇深虑，难与捷速

性格沉稳的人，比较文静，办事不会大张旗鼓，作风也是十分细致入微，认真执著，具有锲而不舍的钻研精神。所以，通常都能够成就一番事业，或者成为某一个领域的专家和能手。其缺点就是由于过于沉静，而使自己的行动总是比别人慢半拍，即显得行动不够敏捷，还因为凡事都仔细分析，三思而后行，因而抓不住生活中擦肩而过的机会。此外，这样的人还没有更多的兴趣，不太关心周围的事物。虽然平日里不爱讲话，但是他所看问题能够十分透彻，只是不愿意说出来，这样就很容易被人忽略。

王湛就是这样一个人。他平日里总是不爱说话，也从不会表现自己。别人欺负他的时候，他也从不与人斤斤计较。因此，在别人的眼里他是个大傻瓜。从而，有很多人都瞧不起他。就连他的侄子王济也看不上他。在吃饭的时候，桌子上明明有许多好菜，但是王济就是不让他吃。王湛吃不到大鱼大肉，就让王济给他点蔬菜吃，但王济又当着他的面把蔬菜也吃了，王湛也没有生气。

有一天，王济偶然到叔叔的房子里去玩，看见王湛的床头上有一本《周易》，这是一本很古老又难读懂的书。这让王济很是纳闷，在他看来，这位“傻叔叔”怎么可能读懂这样部书呢？于是就问：“叔叔我看你床头上有本书，你为什么要把这本书放在床头上呢？”王湛回答说：“身体不好的时候，坐在床头随便看看。”

见叔叔如此回答，王济还是怀疑叔叔读《周易》只不过是做做样子而已，便有意请王湛说说书中的一些意思。王湛便为他讲解了书中的一些内容，并分析其中深奥的道理，深入浅出，非常中肯，讲得也十分精炼而有趣味，这可是王济从来没有听到过的。

于是，他留在叔叔的住处，好几天都不愿回去。经过与叔叔的接触和了解，让他深深感到，自己的知识和学问比起叔叔来简直是相差甚远。他便惭愧地叹息说：“我家里竟然有这样一位博学的人，可我都三十岁了还不知道，这可是我的一个大过错啊！”几天后，他要回家了，王湛便将他送到大门口。

王济有一匹性子很烈的马，特别难骑，于是他就问王湛：“叔叔爱好骑马不？”王湛说：“有一点喜欢。”接着就骑上这匹烈马，只见他姿态悠闲轻巧，速度快慢自如，连最善骑马的人也无法超过他。王济对他平时骑的马也特别喜爱。王湛又说：“你这匹马虽然跑得快，但受不得累，干不得重活。我看到督邮有一匹马，是一匹能吃苦的好马，只是现在还小。”王济便听了叔叔的话，将那匹马买来，精心地喂养，等到它与自己骑的马一样大了，就进行比试。这时候，王湛又说：“这匹马只有背着重物才能知道它的能力，在平地上走是显不出优势来的。”于是，王济就让两匹马在有土堆的场地上比赛。跑着跑着，只见王济的马果然摔倒了，而督邮的马还像平常一样，稳稳当当。

通过这些事情，王济从内心深处更加佩服叔叔的学识和才能。他回家后，便对父亲说：“我有这样一位好叔叔，他比我可强多了，可我从前却一点儿也不知道，还经常轻视他，真是太不应该了。”

曹武帝平时也认为王湛是个呆子。有一天，他见到王济，就又像往常一样与他开玩笑地说：“你屋里傻叔叔死了没有？”如果是在过去，王济一定会笑而不答，可这一次，王济却大声回答说：“我叔叔根本就不傻！”接着，便把王湛的才能学识一五一十讲出来，这也让武帝震惊并相信了。后来，王湛还当了汝南内史。

由此看来，王湛平日里只会不断提高自己，从不去追求虚荣和过分地表现自己，这可谓是人生的智慧。也正是因为王湛这种善于忍耐、不追求虚名的性格，才获得他人真正的敬佩与赏识。

•韬谲之人

所谓韬谲之人，是说这种人机智多谋，深藏不露，心中城府深如丘壑，善于权术，反应也快。如果立场不坚定，很容易成为大奸之人，通常见风使舵，察言观色确定自己的行动路线，诡智多变。办事能采取比较得体的方法，表面谦虚，实际上不会吃哑巴亏，暗藏着报复的想法。这种人不论在乱世还是治世都能谋得自己的一席之地，是懂得变通的善于保全自己的一类人。因诡智多变，可能节气不够，如果忠正有余，有气敢往，就会成为张良一类的奇才。所以这样的人可以为辅佐之人，但不能专权。

据《史记》里记载：秦始皇本应是吕不韦的儿子，而不该是秦王的

后代。但这个偷梁换柱的前因后果足以充分体现了吕不韦的韬谲诡智特点。

吕不韦原本是个有钱的商人。秦昭王时期，立次子安国君为太子，而安国君最宠爱的姬是华阳夫人，但是她却没有生育能力。安国君有二十多个儿子，老二叫子楚，很不得安国君的喜欢，御史子楚被派到赵国做人质。赵国屡次被秦国攻打，因而子楚在赵国的日子过得十分艰苦。

有次，吕不韦到赵国去办事，当他看到处于困境中的子楚时，便认为他是个奇才，将来一定能成大器。于是就帮子楚策划，并给予他很多活动经费。吕不韦对子楚曾说：“秦王已经老了，安国君应当立为新秦王。但他宠爱的华阳夫人没有儿子，安国君要立太子，华阳夫人具有举足轻重的作用。如果你能讨得华阳夫人的欢心，那么你与其他兄弟争太子位的时候，不就有了很好的助力吗？我愿意为你提供千金作为经费。”子楚面对吕不韦的如此帮助，叩首称谢。

随后，吕不韦又去华阳夫人面前开始讨好，对华阳夫人说：“子楚在赵国日夜泣思君王和夫人。”华阳夫人听了十分兴。吕不韦又买通华阳夫人的姐姐，叫她对华阳夫人说：“你以美色得安国君喜欢，但一旦年老色衰，又没儿子，该如何托付后半生？子楚虽然排行老二，但有贤名，又能附和你，倒不如让安国君立子楚为太子，这样你一生都不用担心了。”经过吕不韦的如此吹捧，子楚的名声也因此日渐厚重。吕不韦同一个舞姬同居，舞姬有了身孕。就在这个时候，子楚对她一见钟情，希望吕不韦能够让给他。这让吕不韦大怒，但他转念一想，自己所有的家业都已经耗在了子楚身上，不如放长线钓大鱼，钓出一个千古的奇才来，就痛快地把舞姬送给了子楚，而不声张她怀有孩子的事情。

公元前259年，舞姬产下了一子。子楚认为这是自己的儿子，便将小孩取名为政。年老的秦王八年后驾崩，太子安国君即位，同年又因腹疾而亡。吕不韦一手安排的后备君子楚顺利地登上王位，是为襄王。但是三年内，这个运气十分不佳的子楚也死了，而吕不韦的私生子——子政继承了王位。

由此，吕不韦做了十年的涉政丞相，着手重塑秦国的形象。由于秦国地处西北边区，经常受到游牧民族威胁，后来虽然变成战国时代军事武力最强之国，但它的人民却被其他各国认定为粗鲁，没有文化。为摆脱这一形象，吕不韦从各国邀来三千宾客，包括学者、艺术家、哲学家、诗人、演说家和有名望的人，用自己的钱供他们住在秦国首都。吕

不韦供这些人吃、住、娱乐，也请他们将个人所精通的天地万象、古今之事编成一本百科全书，结果编出了当时内容最完备的一本书，名为《吕氏春秋》。吕不韦也深以此书为傲，曾悬赏千金，征求是否有人增益此书。但却没有一个人应征。

虽然，吕不韦的这些手段看起来有些旁门左道，难登大雅之堂，但是实际上他是以谋略任秦国的宰相，已经为统一六国，建立中央集权帝国打下良好基础。吕不韦是个粗俗、没有受过良好教育、白手起家的人，他的故事使很多人受到启发。此外，吕不韦还有杰出的地方就是，秦国是法家的坚强据点，而法家通常将商人鄙视为寄生虫。也有官员耻笑吕不韦出身于粗鄙商人，但也有人说，很多官员才干还不如商人。有人直截了当地向一个对吕不韦财势眼红的贵族说：“你在权力斗争中斗不过吕不韦，才会去骂他不知礼节。”

随着秦始皇的一天天长大，吕不韦开始担心他会发现自己和他的母亲的私情。于是他就设下诡计，让这个热情如火的太后自己走上了毁灭的道路。根据史家描述，吕不韦先找到一个很健壮的年轻人。太后见后，立刻对他表现出兴趣。吕不韦便顺水推舟，将这个年轻人送给了她。他便建议太后将他的情夫剃光头，拔掉眉毛，让他看起来像个宦官。一切安排好后，奸诈的吕不韦又设法放出声去，让秦王嬴政知道太后养了个假的宦官，而且这对男女还要谋反。并极力要求秦王诛这个年轻人及他的九族，并将太后锁入冷宫一生不得出来。

这个时候，秦王嬴政也对吕不韦起了疑心。他二十一岁亲政，在掌权之后，立刻免掉了吕不韦的摄政及丞相之职，还将他贬为平民，随后又把他放逐到边远的四川。迁往四川途中，吕不韦在恐惧遭暗杀的阴影下，服毒自尽。吕不韦死后，秦国还采取了严厉的防范措施，防止商人再度掌握政权。

公元前221年，也就是吕不韦自杀后十六年，秦王灭掉其他六国，自立为秦始皇。尽管他的统治时间短暂，但却剧烈地改变了中国。他完成统一大业的时候，所有旧时的封建制度所造成的壁垒也一同瓦解，社会阶层上下流动变得比较容易。他将西北和西戎之地都并入中国版图，并将军事势力扩张到东北的朝鲜和南方的越南。

•徐阶柔倒严相

粥子曾说：“要想刚，一定要用柔来守住它；要想强，一定要用弱来保持它，柔积得多必然刚，弱积得多必然强。看他所积的是什么，就晓得他所得到的是福还是祸。用强来取胜于不及自己的，等到能与自己相匹敌时就易于损伤；用柔来取胜于超过自己的，那种力量是不可估量的。”

明代奸相严嵩父子专权，无恶不作，当朝官员都纷纷上书揭发他们的罪行。但因为严嵩倍受嘉靖皇帝的信任，所以一时根本没有办法制止他们的恶行，这样便使正派势力受到了多次的打击。如杨继盛、沈炼等人，都被害死。

徐阶就在严嵩炙手可热的时候进入了内阁，追随严嵩十年，从来都不敢与严嵩平起平坐，只是追随在他的后边谨慎从事。与此同时，在嘉靖皇帝斋醮所用的青瓷上，他还特别地制作，以此来亲近皇帝，讨他的欢心。一方面防备严嵩对自己下手，另一方面伺机“倒严”。

公元1561年，即嘉靖四十年，明世宗所居住的永寿宫发生了火灾，只得迁居其他宫殿。徐阶便趁机劝明世宗重修永寿宫，第二年改名万寿宫。这时候，皇帝对严嵩已经有些不满，因为是他劝说居住南城，即明英宗在土木之变后回宫居住的地方。于是，徐阶就指使道士蓝道行借着扶乩来揭示严嵩的奸罪。嘉靖皇帝一直都迷信方术，宠幸道士，听了道士的话，便有所心动。

徐阶见到这种状况，认为时机已经逐渐成熟，就暗中支持御史邹应龙上书弹劾严嵩父子一些不法的事情。等到邹应龙将奏书呈现给皇上后，徐阶又专门到严嵩府中去拜见严嵩，对他进行了安慰。严嵩听了这些安慰的话后，十分高兴，立刻拜谢徐阶，并且让他的儿子严世蕃将全家妻儿老小都带到徐阶面前，将他们托付给他。

徐阶回到家后，他的儿子便暗中敲击他说：“您平日里被严嵩父子侮辱到了极点，如今正是报仇雪耻的时候了。”徐阶听后，心中有些畅快，但是转身又假意训斥他的儿子说：“如果没有严家，哪会有我们的今天，你让我昧着良心与他作对，这让别人怎么看我。”其实徐阶早就想到，严嵩会派亲信到他家探风，于是才说了这一番话。探信的人将自己所听到的话，回去报告了严嵩。严嵩见徐阶所说的话和他曾经说过的一模一样，便放宽了心。后来，皇上将严嵩罢免，严嵩归乡。而徐阶依旧是“书问不绝”。

然而，严嵩回到家乡江西宜春后，并没有吸取教训，稍作收敛。他的儿子严世蕃被充军发配到广东，却只在那里待了两个月，便悄悄逃回了原籍。在家乡，父子二人依旧是恶贯满盈。一次，袁川府推官郭谏臣因为公事到严府去，严府恶仆正监督着一千多名工匠在修建庭院。于是恶仆便让这些工匠戏弄郭谏臣，而且还用瓦块投掷他。郭谏臣一怒之下，就上书给巡江御史林润，揭发严府强暴侵占的罪行，告发他们聚众谋反。随后，林润便立即驰书奏报朝廷。皇上也马上命人将严世蕃等人逮捕到京师。

到了京师后，严世蕃依旧对前途毫不在乎，并狂口说：“任他燎原火，自有倒海水。”同时，他还私下聚集其党共同谋划，认为在自己的罪行中，行贿已经是无法遮掩的事实，但是那并不是皇上所深恶痛绝的地方。而“聚众以通倭”的罪名大，必须设法消除。而且还补充填写杨继盛、沈炼之狱的事情，这样既可激怒皇上，又可以得到赦免。他谋划好了以后，又让他的党徒到处去宣扬。结果主持审理案件的刑部尚书黄光异、左都御史张永明、大理寺卿张守直都中了他的阴谋，而听信了他的话。便草拟了这一内容的书稿，准备奏请皇帝。他们先将这个书稿带给徐阶过目。而徐阶对这一切心中早已有数，便故作不知，问这三个人：“书稿在哪里？”这三人立刻呈给徐阶看。

徐阶看完书稿后，便将黄光异、张永明、张守直三人带到内室，让手下退下。对他们说：“在你们看来，严公子是该死，还是该活呢？这个案子是想判他死罪呢？还是想判他生还呢？”这时三个人都说：“写上杨、沈之案正是要判他的死罪。”而此刻徐阶却摇头说：“这其中另有说法。”于是他讲出了这书稿所隐藏的阴谋，如果这样写，他们正是中了严世蕃的诡计。因为杨、沈之案是当年圣上亲自下诏，倘若在案中牵涉此事，就触及圣上忌讳。此案就可能不了了之。三个人这才猛然醒悟。可是三人却不知道该如何书写奏书，才能置严世蕃于死地，一时间没有主意。他们便再三请徐阶出主意修改。只见胸有成竹的徐阶马上从袖中取出了一份早已写好的疏稿，说：“我已拟议久矣。”三人一见，都喜出望外。

于是，一份置严世蕃于死地的奏书就这样产生了。书中历数了严世蕃的种种滔天大罪，特别突出了他的“潜谋叛逆”。因为徐阶早就猜透皇帝心理。结果，正如他所预料，他将这份书稿奏上后，只这一点就让皇帝大发雷霆，立刻令三法司核实后奏闻。徐阶便急忙带着圣旨出宫来，三法司官员齐集在宫门外候旨。徐阶只简略地问了他们几句话，就回家

去草拟奏书。在奏书中他极力上言事已属实。就这样，罪有应得的严世蕃终于被判斩首，严嵩被黜为民，严府被抄，这让许多人都大快人心。后来严嵩病死家中。

•晁错过刚亡其身

汉文帝驾崩后，太子启继承了皇位，为汉景帝。这个时候，自刘邦以来分封的诸多藩王势力越来越强大，有了很强的经济势力和独立性。这对于汉朝的中央政权来说，已经构成了非常大的威胁。而晁错就是在这种情况下登上历史舞台的。

晁错原本是太子家的人，汉景帝即位后，晁错所进献的对策言论经常能说到景帝的心里去，因此便由中大夫提升到内史。再加上晁错是景帝原来的属下，便更加地受到信任。只要是景帝商议的一些活动，都邀请晁错参加，而且他所提出的建议和意见都能被采纳，朝廷的法令制度，晁错大多数都进行了改革。这样一来，朝中大臣都知道景帝非常器重宠信晁错，谁都不敢与他发生顶撞，这便引起了许多人对他的妒忌。

宰相申屠嘉自从晁错受宠后，便受到了冷落，心中愤恨不平。便暗中寻找机会，想要把晁错除去。晁错这时候也是有些得意忘形起来，做事更是肆无忌惮。有一次，晁错没有经过人的允许，就自作主张将他的内史署舍开了一个角门，这可是穿过了太上皇庙的短墙。原来，太上皇庙正是坐落在晁错的署舍的后面，如果要想到达这个地方，就必须绕很长的圈子，但开了这个角门，只要穿过这个墙，就很近了。所以，晁错就找人来开门拆墙。

宰相申屠嘉知道这件事后，觉得这可是个大好时机，就赶紧令府吏草写奏章，书写晁错未曾奏闻，擅自拆墙，是蔑视太上皇，应以大不敬论罪，按律当诛。有人听到了这个消息后，便急忙去给晁错报信，晁错听后，胆战心惊，深夜中就赶紧跑进了皇宫，面见了皇帝。因为景帝曾经准许他随时前来奏事。这时忽然见他深夜里求见，不知道出了什么大事，立刻召见了他。当听晁错诉说完事情的经过后，景帝的回答却是没有什么大事，尽管照办。

第二天早朝，申屠嘉便将自己写好的奏章，呈给皇上看，满以为景帝会因晁错的大胆而治他的罪，却万万没想到的是景帝看后却淡淡地说：“这件事情，朕早已知道，况且晁错另辟新门以求方便，仅是穿过

太上皇庙外墙，并没损坏庙。丞相不必多心。”申屠嘉下朝后，妒怒交集，吐血而死。随后，景帝便命御史大夫陶青做了丞相，而晁错则升为御史大夫。这样看来，晁错不仅没有获罪，反而更加受到宠爱，也就不再管其他，一心报效皇上，而朝廷对他也绝对信任。

通常情况下，人只要总是在顺境中，那么很容易变得安逸，而变得不加谨慎。

晁错便是如此，他年轻气盛，接连升职，这让他觉得没有什么事情是他做不到的。于是便想趁机做出几件大事。首先他一面压服人心，让所有人都对他尊敬；另一方面是效忠皇上。于是，他给景帝写了一封上书，请求首先从吴国开刀削藩。他所上书的大意是说：当初高祖初定天下，诸兄弟年少，子侄也柔弱。所以才大封同姓诸王。齐国有七十余城，吴国有五十余城，楚国有四十余城，几乎把半个天下封给了他们。如今，吴王故意称病不上朝，按照古法应该诛杀，但文帝却不忍心，便赐予了他几杖，这是最厚的仁德了。吴王承蒙皇上的恩泽，本应该改过自新，但反而更加骄横无礼。靠山冶铜锈钱，煮海水制盐，诱收天下逃亡的罪犯，阴谋叛乱。现在看来，削藩吴、楚等国要反，不削藩也要反。如果削藩，可促成他们造反，这样其准备不充分，为祸就会小一些；如果不削藩，他们准备得充分了，虽反得迟一些，却是为祸很大，不容易平定。

对于削藩这一想法，景帝早就有了这个打算。这次晁错提出来，他便把晁错的奏章交给大臣们一起讨论。大臣们因为害怕晁错，一个个即使有意见也都不敢提出来。只有詹事窦婴出来进行阻止。窦婴并没有很高的职位，但只因为他是窦太后的侄子，有着内援，才不害怕晁错，敢于抗言。因为有了窦婴的反对，削藩的事情也只得暂且停了下来。由于削藩没有成功，晁错便十分暗恨窦婴。

没过多久，窦婴便被免职。原来，景帝的弟弟梁王刘武来朝觐见，窦太后十分喜欢自己的小儿子梁王，所以，景帝也就遵照母亲的意思，格外照顾自己的这个胞弟。母子三人曾同席而饮，景帝在酒酣耳热的时候，竟说自己千秋万岁之后当传位给弟弟梁王。窦太后听了十分高兴。梁王虽然口称不敢，可心里却十分得意。景帝的这番酒醉话让一边侍候的窦婴听见了，他急忙跑上前来，对他说“不可”，并强迫景帝罚喝一杯酒，收回成言，结果弄得刘武、窦太后都十分扫兴。第二天，窦婴就被免官，窦太后也将他除去门籍，不准觐见。

晁错见窦婴免了官职，就又再次提前议，准备削藩。正在商议此事，还没结果的时候，又遇到楚王刘戊入朝，晁错趁机便说他生性好色，薄太后奔丧的时候，不加节制，依然纵淫，按法律应当处死，请景帝明正典刑。刘戊的确是不尊礼法，不敬长贤，荒淫无度，楚国的几位贤士如穆生、申公、白生等人都相继离去。就是因为在薄太后丧事期间，他仍是偎红依翠，不思哀戚。太傅韦孟等人讽谏不成，都相引而去。如今被晁错抓到把柄，他不能不承认。只是景帝宽厚仁慈，不忍加刑，只是罢免了他的东海郡官职，依旧让他回到楚国。

楚国已被削，晁错便又寻罗赵王过失，把赵国的常山郡削了去，然后又查出胶西王私自卖官鬻爵，削去了六县。晁错见诸侯没有抵抗的情绪，觉得削藩可行，就准备向强大的吴国下手。这时候，吴王刘濞已听说楚、赵、胶西王都被削夺封地，担心自己也要遭削，便要起兵造反。当初，刘邦封刘濞的时候，就曾告诫他不要造反。刘濞是刘邦哥哥的儿子，刘邦曾带他征讨过陈稀，刘濞孔武有力，骁勇善战，军功卓著。平定陈稀后，刘邦就封刘濞为吴王，封赏的时候，刘濞伏身下拜，刘邦则忽然发现刘濞眼冒戾气，背长反骨，就料定他一定造反，直言相告说：“看你的样子，将来恐反。”惊得刘濞汗流浃背。刘邦又抚着他的背说：“汉后五十年东南有乱，难道就在你身上吗？为了汉朝的大业计，还是不要反！”现在，刘濞果真派使者联络胶西王、楚王、赵王及胶东、淄川、济南六国一起造反。

吴、楚七国起兵不久后，吴王刘濞发现公开反叛一定不会得到人心，就提出了一个具有欺骗性和煽动性的口号，叫做“诛晁错、清君侧”。其意思就是说皇帝本无过错，只是用错了大臣，七国起兵也并非叛乱，只不过是为了清除皇帝身边的奸佞大臣。

景帝听到叛乱的消息后，就马上召集群臣商议，这时候晁错平乱心切，居然脱口说出要景帝御驾亲征。景帝便问道：“如果我亲自出征，那么谁来守城呢？”晁错则说：“臣愿意留守都中。倘若陛下出兵荥阳，堵住叛兵，而徐潼一带，自然会撤去，令他们自生骄气，自减锐气，然后一鼓可平。”

景帝听了晁错的话后，没有理睬，忽然想起文帝临死前告诉他的一句话：“天下有变，可用周亚夫为大将。”于是，景帝便命周亚夫为太尉，领兵出征，周亚夫也没有推辞，领命前去。没过多久，又接到齐王求援的告急文书，景帝又想起窦婴是个忠诚的臣子，便派人持节前去征召。可窦婴依然心有前嫌，不肯受命，经过景帝一再督责，他才拜命出

征。

正当窦婴发兵之际，突然有故友袁盎前来拜访。袁盎曾是吴国的故相，在晁错为御史大夫、创议削藩的时候，袁盎才辞去吴相的要职，回国都复命。没想到的是，晁错却说袁盎私受吴王财物，谋连串通，应当坐罪。后来景帝听信了晁错的谗言，便下诏免除了他的官职，贬为庶人。袁盎从此对晁错怀恨在心。他对窦婴说："七国叛乱，由吴发起，吴国图谋不轨，是由晁错激成的。只要皇上肯听我的话，我自有平乱的良策。"窦婴原本与晁错不和睦，曾是同朝事君，却没有共同语言，听了袁盎的话，便满口答应代他奏请皇上。

因为袁盎当时已为庶人，根本就无法晋见皇帝，只有通过窦婴这条门路，才能奉特诏见到皇帝。景帝一听袁盎有平叛的妙策，便非常欣喜，立刻召见了他。当时，晁错也正在场，正在向皇帝汇报调拨粮饷的事情，袁盎原本是想陷害晁错，在这种情况下，袁盎的言谈举止可是起到了举足轻重的作用。景帝见了袁盎便问："吴、楚七国造反，您有什么好的办法平定叛乱呢？"

袁盎听到，倒显出很平静的样子，随口说道："陛下尽请放心，不必担心。"

景帝见袁盎说得如此空洞，有些着急，因为他只想听具体的策略。又问道："吴王倚山铸钱，煮海为盐，招天下豪杰，如果不是有万全的计策，又怎么肯轻易发兵，又怎么说我不必忧虑呢？"

听景帝这么一说，袁盎抓住了景帝的心理，依然没有谈及实质性问题，而是进一步促发他的好奇心。袁盎接着说："吴国只有铜盐，并没有豪杰，不过是一群无赖之徒，乌合之众，这样一哄为乱，实在是不值得人担忧。"

景帝这下更加着急了，有些生气地说道："你来难道就是跟我说这些没有用的话吗？"袁盎这才说："臣是有一计，能够平叛。只是不能让外人听见。"景帝听他这么一说，这才打起精神来，立刻叫周围的人退下，但晁错依然还在。袁盎心中明白，如果当着晁错的面说出自己的计划，那么晁错肯定会极力为自己辩解，而景帝又非常宠信晁错，即使他有罪，也无法下定决心。到那个时候，肯定是杀不了晁错，却会被晁错所杀。因此，他之所以将景帝的情绪调动起来，就是为了不让晁错在场。眼下就剩下晁错一人，他依旧神秘地说："我的计策，除了皇上，

任何人都不能听到。”说完这话，袁盎捏了一把汗。倘若景帝认为晁错可以不必避嫌，又逼着自己说出计策，那么他只有死路一条。幸运的是，景帝思考了片刻，终于对晁错说：“你也先避一避吧！”

袁盎这才松了一口气，知道这可是个千载难逢的好机会。于是就立刻对景帝说：“陛下你知道七国叛乱打出的是什么旗号吗？是‘诛晁错，清君侧’。七国书信往来，无非说的是高祖子弟，裂土而王，互为依辅，却没想到出个晁错，离间骨肉，挑拨是非。他们联兵西来，也无非是想诛除奸臣，复得封土。陛下如果能诛杀晁错，并能赦免七国，赐还故土，他们一定会罢兵而去。这国家的安危，全凭陛下一人作主。”说完，瞪目而视，不再多说一句话。

景帝毕竟年幼见识少，更不能分辨是非。当他听到袁盎这番话后，便想起了晁错建议他亲自出征的事情，便觉得晁错是居心不轨，即使他没有和七国串通一气，肯定也是另有所图。想到这里，便立刻对袁盎说：“如果可以让他们罢兵，我又为什么不能牺牲一人而谢天下呢！”

袁盎听景帝这么一说，内心十分欢喜，毕竟他是多年的老臣，为了避免景帝日后算他后账，他想要再次从景帝那里得到证实，让景帝无法推诿责任，就对景帝说：“陛下可要三思而后行啊。”

景帝没有再理他，只是封他为太常，让他秘密治装，赴吴议和。等袁盎退出，晁错才进来。这时的晁错可谓是十分大意，明知道袁盎诡计多端，有意避着自己，所出的计策应与自己有关。但晁错只是过于相信景帝，见他不说，也就没有过问，只是继续陈述军情而已。在他认为，景帝并没有听从袁盎的计策，但让他想不到的是，景帝已密嘱丞相陶青、廷尉张欧等人劾奏晁错，准备将他腰斩。

一天夜里，晁错忽听见外面一阵敲门声，急忙出去开门，原来是中尉奉诏前来，传御史晁错立刻进宫。晁错十分吃惊，便问是什么事情啊，中尉只说不知道。晁错急忙穿上朝服，坐上中尉的马车。行进途中，晁错忽然觉得并非是上朝，拨开车帘往外一看，所经过的地方都是闹市。正在疑惑，车子已经停下，中尉喝令晁错下车听旨。晁错下车一看，正是处决犯人的东市，才知道大事不好。中尉还没有读完圣旨，只读到处以腰斩之刑处，晁错就已被斩成两段，身上仍然穿着朝服呢！

晁错死后，景帝又命将晁错的罪状宣告中处，把他的母亲、妻子、侄子等一并捉拿到长安，只有晁错的父亲于半月前服毒而死，不能抓

来。景帝命已死者勿问，其他的人都当以处斩。就这样，晁错一族竟被全部诛戮。

晁错族诛，袁盎又赴吴议和，景帝以为这肯定会没有什么问题了，七国也该退兵了。但等了很久，都没有消息。一天，周亚夫军中校尉邓公从前线来见景帝，景帝忙问："你是从前线来，可知晁错已死，吴、楚愿意退兵吗？"邓公直言不讳地说道："吴王蓄谋造反，已有几十年了，今天借这个理由发兵，其实不过是托名诛错，本意是想得到天下，哪里有为一臣子而发兵叛乱的道理呢？如今您杀了晁错，只怕天下的有识之士都缄口而不敢言了。晁错想要削诸侯，只是为了强本弱末，为大汉事世的计策，今天的计划方能可行，就遭族诛，臣以为实不可取。"

景帝听完，低头默然。袁盎来到吴国议和，吴王当然没有答应，反把他囚禁起来，好在他宁死不降，总算有点骨气。后来经人相救，逃回长安。诛杀晁错一事虽由袁盎提议，却是景帝一手定办，又因为袁盎拒不降吴，也不便加罪，景帝也只好让他照常供职。

由此看来，晁错不仅是替罪的羔羊，还是用来祈祷平息叛乱的祭品。他死得的确有些冤枉，可见他完全是一场政治、军事与权谋斗争的牺牲品。在封建官场这种没有人性的斗争中，充斥着奸诈、残忍、嫉妒、仇恨和愚昧。

晁错虽然具有过人的才识，但不谙人情世故，不知自谋后路，只知一味地前行，最终不免深陷败亡的境地。从这也可以看出，是晁错的性格决定了他悲剧的命运。而他的这种性格又因为缺少社会的磨炼，只知道忠诚，却不晓得忠诚有道；只知道为国家着想，却不知道为自己谋取生路。他太过锋芒毕露，不知道迂徐婉转；接触那么多人，又不知多结善缘。这样的性格便注定了他难以在官场立足。因为光靠一个人的信任，是根本不可靠的。当然这也不是说人必须诡计多端，没有棱角，而是要将事情做得尽量周到。就拿削藩为例，如果晁错渐行其道，分割削减，而不是一时间骤然削封，这样就不会逼迫各诸侯团结一致一起对付景帝，也不至于激起一场祸国殃民的叛乱。

三、观人当识内刚柔

【原文】

五行为外刚柔，内刚柔，则喜怒、跳伏、深浅者是也。喜高怒重，过目辄忘，近“粗”。伏亦不伉，跳亦不扬，近“蠢”。初念甚浅，转念甚深，近“奸”。内奸者，功名可期。粗蠢各半者，胜人以寿。纯奸能豁达，其人终成。纯粗无周密者，半途必弃。观人所忽，十得八九矣。

【译文】

五行是阴阳刚柔之气的外在表现，所以称为“外刚柔”。此外，还有与之相应的内刚柔。内刚柔指的是人的喜怒哀乐的感情、激动与平静的两种情绪、深浅不一的心机城府。遇到高兴的事情，不能控制自己的感情，遇到恼怒的事情，就大发雷霆，不能节制，事情过后便忘得一干二净，这样的人属于阳刚之气过盛者，同“粗鲁”的人很相似。平静的时候没有半点张扬之气，激动的时候振作不起精神，这样的人属于阴柔之气过盛者，同“愚蠢”的人很相似。遇到事情考虑得很肤浅，但深思熟虑后又能深入细致地看待问题，这样的人属于刚柔并济者，同“奸诈”的人很相似。凡是内藏奸诈的人多外柔内刚，遇事能进能退，能屈能伸，日后一定有所成就。既粗鲁又愚蠢的人，因心神受到刚柔之气支配，乐天知命，所以这样的人往往长寿。奸诈的小人用心来控制刚柔之气，遇到事情经常以退为进，以顺迎逆，最终能获得成功。那种外表举止粗鲁，心思也是粗枝大叶的人，由于只刚不柔，做事容易半途而废。查看一般人所忽略掉的东西，往往会有十拿九稳的好效果。

【解读】

•五行与相人术

此节所说的刚柔，主要是针对金、木、水、火、土五行的配置以及判断所说的内容。这也属于相术的内容。

在古代，相士都认为，人是五行之气而生的，有的人得金气较多，就是金形人；有的人得木气较多，则为木形人，依此类推。根据相书上所论述，五行的人性格各不同，人的命运也不同。唯一相同的是，凡是金、木、水、火、土者，不管属于哪一种，都有富贵功名。最怕的就是人的头部为金形，腹部为木形，产生相克，那么人的命中就不会大富大贵了。而如果眉毛为木，眼睛为土，那就是相生的关系，这样的人一生都会有福气。

俗话说：“性格决定命运。”看过戏剧的人都知道，京剧里的人物

都“脸谱化”，只要人物一上台，看见他所画的脸谱，就能知道这个人是谁，比如说黑脸的是包公，代表着公正；红脸的是关公，代表着仗义；白脸的是曹操，代表着奸诈。

人的性格也可以由面相观察出。在古代，曾有十二属相的说法，其意是说人们通过动物的本能而折射出人的性格，无论形神都有相似之处，所以我们也常常以动物来比喻人。

在古代选用人才也是如此，往往都是通过察举来任用人才。譬如两汉魏晋南北朝时期，朝廷选人，察举有三：一是识鉴，也就是说给人相面。东汉末年，识鉴人物非常盛行，当时有人评曹操：“子清平之奸贼，乱世之英雄也”；评孔融：“孔文举金性太多，木性不足，背阴向阳，雄倬孤立。”汉魏时期，刘邵著的《人物志》一书中也详细谈了识鉴人物的理论和方法。如《人物志》中有云：“品人物则由形所显观心所蕴。人物之本出于情性。情性之理玄而难察。然人禀阴阳以立性，体五行而著形。苟有形质，犹可即而求之。所以，识鉴人伦，相其外而知其中，察其章以推其微。就人之形容声色情味而知其才性。”

其二是门阀，门阀就是指“门第”和“阀阅”相结合，也就是说封建社会中的世家门第。东汉前期，有许多人都依仗自己的家室门第被举荐。有些保门世家，甚至形成门生故吏遍天下的巨大团体。到了魏晋南北朝，更加重视门阀特权，被高门压抑的中下级士族为突破门阀的限制，取得富贵，往往投靠诸王公、外戚和少数民族酋豪。

其三名望。就是说为人仰望的名声。如诸葛亮一直被人称为有才、有智谋的人，于是刘备仰望他的名声，三顾茅庐请诸葛亮出山。

曾国藩观人也是基本以阴阳五行理论为基础。阴阳者，言其性也；五行者，言其质也。木和土性同，主阴；水和火性同，主阳，两性相合而成金。曾国藩认为，五行合五德，也就是说，木贵仁，土贵信，火贵礼，水贵智，金贵义。五行合六德，也就是说，木贵仁，土贵信，火贵兼，水贵智，木、火成金贵义，土、水成金贵礼。

而本节，主要是根据五行的性质来识别人的刚柔，并以刚柔来鉴别人才。这样才能够根据人才的特点，因地制宜，量才而用。

•观人当识内刚柔

人的“内刚柔”与人的性格有着密切的关系。性格决定一个人成败得失，好的性格能够使人不管是在顺境还是逆境中，都能坦然积极面对；不好的性格则会让人处处碰壁，受尽挫折。

北宋时期，苏轼、苏辙两人的性格就十分迥异。苏轼为人豪爽，说话直接，为此得罪了不少人，最终遭到贬职。而苏辙则是属于内向的性格，能够韬光养晦，待时而动，文笔虽然不及他的兄长，但是他一生的仕途却十分顺利，最后官升到副宰相。这便是内刚柔致使人生境遇的不同。

对此，曾国藩也深知内刚柔这一特点。所以他在观人的时候，总会以此为准则。曾国藩担任两江总督的时候，有人向他推荐了陈兰彬、刘锡鸿两人。这两个人都十分有才华，并善谈天下事情，为人所敬仰。曾国藩接见二人后，就对他们进行了评价：刘生满腔充满不平的气息，恐怕难以得到善终；而陈生却沉稳踏实，官可以上升到三四名，但一生却不能有所作为。

没过多久，刘锡鸿作为副使，随着郭嵩焘出使西洋，两人则因为意见不合，常常闹出笑话。刘写信给清政府说，郭嵩焘带着妾出国，与外国人来往十分密切，这实在是有辱我国。郭嵩焘也写信说刘偷了外国人的手表。当时执政的是李鸿章，因为李鸿章是曾国藩的学生，自然也就倾向于郭嵩焘，将刘锡鸿撤了回来。刘锡鸿对此十分不满，开始痛恨李鸿章，并上书列举李鸿章有十大可杀的罪名。而当时清政府正是倚重李鸿章办外交事宜，所以上书留中不发。刘锡鸿知道后，更是气愤，经常是出言不逊，凡是认识他的人都对他敬而远之。刘锡鸿设宴席请客，没有人去赴宴，结果没过多久就抑郁而死。而陈兰彬则进入了曾国藩的幕府，并出使各国。他为人不肯随俗浮沉，虽胸有理想大志，但气色却没有英勇之气概，最终一事无成。

•喜高怒重近“粗”

在人的情感世界里，喜怒是人的情绪表现。人的喜怒之间就能表现出对人待物的态度。譬如人高兴的时候，就会哈哈大笑，脸上就会充满着喜悦的表情；因为事情而生气的时候，便会大发雷霆，脸上会出现怒火的表情。这样的人，是无法控制住自己的情绪的，属于阳刚之气过盛的人，与“粗鲁”的人是非常相似的。

然而，生活中这种直率性格的人必定是少数，往往有些人的表情并不能真正体现出内心的情感，他在一定时期也会有意隐藏内心的所想和情绪。这样的人，一时观察不出来，只有路遥知马力，日久见人心。

文中说，喜高怒重，过目辄忘，近“粗”。其意思是说为了事物的得失或喜或怒，情绪非常强烈，失于常情。而凡事过目就忘记，做事情不用心，把许多经历的事情都忘记得一干二净，这种人就是粗鲁的人。人们常说的粗心大意的人，性情刚直、不思进退的人，办事欠考虑、缺乏周密的人都属于粗鲁的人。.

曾国藩也认为，只有粗中有细、思考周密的人，做事才稳当，才能取得胜利。而粗心的人要想取得成功，就要经过一番磨炼，才能使心思周密，但是这种人往往是不能担当大任的。但这样的人优点就是没有心计，没有野心，用这样的人比较放心。

《水浒传》中的人物鲁智深就率直粗犷，勇而有谋，粗中有细。为了保证金氏父女能够平安地离开，鲁智深就在店门口“坐了两个时辰”拖住店小二追寻金氏父女的举动，等到估计两父女都走远了，方才起身离去。还有在惩治恶霸镇关西的时候，他并没有不问青红皂白就大打出手，而是采取先激后打的策略，让郑屠手持剔骨尖刀先动手，再将他引到街上，当众质问郑屠，让大家了解“拳打郑屠”是正义的行动，直到后来他不慎失手打死郑屠，他也并没有惊慌，而是随机应变，遇险不惊地说道：“这厮诈死，洒家和你慢慢理会。”一边大骂，一边大踏步地走了。这些都表现了鲁智深勇而有谋、粗中有细的性格特点。

但纯粗无周密，就必定会让事情败露，导致失败。再如，《三国演义》中的张飞可谓是个粗鲁的汉子，但是正是因为他的粗中少细，因为常常酒醉而鞭打士兵，而引起士兵的积怨，最终被自己的手下砍下了头颅。

还有，纯粗无周密者，性情刚阳，如果一味地刚，而不分形式，不分场合，不知进退，凭自己性情行事，缺乏周密思考，就会使最后的结果得不偿失。比如，蜀后主建兴六年（公元228年），诸葛亮为实现统一大业，发动了一场北伐曹魏的战争。为守住街亭这块战略要地，诸葛亮任命参军马谡为前锋，临行时再三嘱咐马谡：“街亭虽小，关系重大。它是通往汉中的咽喉。如果失掉街亭，我军必败。”并具体指示让他“靠山近水安营扎寨，谨慎小心，不得有误”。马谡到达街亭后，并没有按诸葛亮的指令依山傍水部署兵力，却骄傲轻敌，自作主张地想将大

军部署在远离水源的街亭山上。副将王平再三劝阻，都无济于事，最后马谡失守街亭，战局骤变，迫使诸葛亮退回汉中。最后，为了严肃军纪，诸葛亮下令将马谡革职入狱，斩首示众。

纯粗者还包括做事拖拉，不稳重，缺乏智谋。这样的人如果没有人去指导，任其行事，往往就会半途而废。所以我们要想取得事情的成功，做事顺利，就必须要去除纯粗这种性情。只要能够时刻注意自己的行为举止，不断读书和积累经验，就一定能够成为一个办事认真、成大事的人。用孔子的话说，这叫做“困而学之”。如三国时期的东吴大将吕蒙，他开始从军的时候，是个有勇无谋、纯粗无周密的人，后来孙权要他读书，他便认真听取了意见，最终成为了智勇双全的人才，打败关羽，扬名一方。

•伏不伉，跳不扬，近“蠢”

伏跳是指人的情绪变化。伏，即情绪平静的状态；跳，即情绪激动时的状态。当人情绪剧烈变化的时候，人往往就会做出超乎常理的举止，因此做大事者做事前必须慎重考虑，再作出决定，才不会作出错误的判断，致使事情失败。

在古代，人们经常根据人的情绪变化来鉴别人才。比如曾国藩主张对人才宜“留心察看，分别贞邪”。此外，曾国藩还经常设置不同的情境来考验对方，以找出真正沉稳内敛、德行俱佳的人才。当年，年轻气盛的李鸿章就在曾国藩的考验下碰过好几次钉子。同时，在选人时，曾国藩还不喜欢用官气重、夸夸其谈的人，并以“德大于才”为用人第一要旨，对此他有过精辟的阐述：“与其无德而近于小人，毋宁无才而近于愚人。”

虽然根据人的情绪可以鉴别人才，但是却不能作为一个独立的方法来考察所有的人才，因为，有一种情况能够让人独立成行，即伏亦不亢，跳亦不扬。

伏亦不亢，是指情绪平静的时候，不会激动兴奋，这是人的正常情绪反应；而跳亦不扬，是指当人遇到令人特别兴奋的事情时，也不能激动兴奋不已，心所反映的是死水状态，这便出乎人的想象之外。这种情况有两种可能，一种或许是刻意的掩饰，另一种或许是一种“愚蠢”。

故意掩饰的人，可以说是人正常的一种反应，并非是他不能表现其行为，而不去为之。如，前秦时期，苻坚率领六十万大军南下讨伐晋朝，军队声势浩大，马匹肥壮，有投鞭断流之势。而东晋谢安却以八万人马迎战苻坚。谢安所表现的是貌似平静，胸有成竹与人下棋，其实内心却是十分惶恐和担忧，但是这种情绪只有他自己知道，而别人却无法看出。当报信的人报来以少胜多的消息时候，谢安依旧平心静气地下完这盘棋。但当他走进屋子里的时候，他却再也掩饰不住内心的兴奋，而高兴得鞋子的齿掉了都没有察觉。

正是由于谢安的故意掩饰，这场以少胜多的战争才得以实现。身为统帅如果不懂得掩饰内心的真正情绪，是无法率领部下赢得胜利的。当然这与那种真正的“愚蠢”是不同的。

•初念甚浅，转念甚深，近“奸”

深浅，是指人的心机城府。这种心机并非人天生带来的。人在少年时期，是个充满热情、胸怀大志的有为青年，常以天下为己任，以为天下事无不能为。因为社会阅历浅，其坦率的性格是天不怕地不怕，坦荡做人，风火做事；到了中年时期，由于经历的事情多了，遇事不再那么鲁莽，那么粗心，而是凡事都能够三思而行。不声张，沉住气，城府也越来越深，从而懂得如何才能步步为营，将事情办得成功。

遇到事情考虑得很肤浅，但深思熟虑之后又能深入细致地看待问题，这样的人属于刚柔并济者，同“奸诈”的人很相似。心计城府深的人，遇到事情就会具有这种特性，尽管最开始没想到，转念之间就会有新的发现，看到了更严重的后果。

一般聪明的人，都会过眼不忘，过眼就能看到事情的关键，并能把握住事情的本质，因而作出正确的决定。而所谓的“奸者”与聪明或许有着差别，被认为天性不聪明，思维不敏捷，但是他却坚忍执著，知难而进，最终所取得的成就反而会高过聪明的人。

有人或许看到“奸者”就想到奸邪、奸佞的人，其实它所指的是那些有心成就大事，而心中城府慎重、谋思取胜的人。

清朝乾隆年间，和珅这人是无人不知晓。而且人们都认为他是历史上最有名的大贪官，从而便将他列为奸臣的行列中。其实，并非所有的

贪官都是奸臣。纵观和珅的一生，他并非人们想象的那样奸佞，他只是一个玩弄权势，一半为公，一半为私的大臣。

为什么这么说呢？首先从他的出身和才干，以及他对朝廷的功绩来说，就证实了他是当时朝廷中能力突出的臣子。根据《清史稿》记载，和珅从小出生在一个贫穷的旗人家庭，父母死得早，没有任何人可以依靠，许多事情只能靠自己去处理。在一次偶然的机会中，得到了乾隆的器重。从此他官职一直晋升，但是由于他不是科举考试出身，所以常常被那些科班出身的官员瞧不起，他认识自身的不足，就在自身的性格上有所弥补。他不但不会生那些看不起他的人的气，而且对人常常是笑面相迎，无论对上还是对下，从不摆官架子。又由于他善于理财，更是被乾隆所宠幸，得到重用。而人们对他施加的奸臣的罪名，主要表现在他的贪污和弄权上。和珅并不是仅仅靠一张嘴皮子来奉承就能平步青云，而是靠自己的能力来赢得乾隆的信任。当乾隆面对最大的财务危机的时候，是和珅出手为乾隆挽回了损失严重的局面。还有，当时西方的大英帝国第一次派使者和大清王朝接触，结果却出现了大使马戛尔尼不愿行跪拜礼的风波，最后还是和珅处理得法，不卑不亢，既维护了大清王朝的尊严，又避免了一场东西方的战争。

由此可见，和珅看似是一个奸臣，其实并非完全如此，他只是乾隆皇帝身边一个懂得见机行事、思维敏捷、有能力的辅臣。

所以说，“内奸”者，只是一个内心深思的人。这种人面对问题，总会反复思考和分析，作出最终的决定。这种人一般性格倔强，韧性十足，锲而不舍，因此往往都会取得事业的成功。

•韬光养晦的处事方法

生活中，每个人的处事方法都不同，有的人喜欢张扬，有点人善于内敛。而二者不能过度。过于张扬，就如同烈日会使草木枯萎；过于内敛，就会让江水决堤。

所以说，我们一定要懂得“韬光养晦”，才能使事情取得成功。如韩信点兵的故事，在关键时刻，韩信面对着刘邦别有用意的提问，只是头看着棋局，漫不经心地回答。正是由于他不懂得韬光养晦，口出狂言，而不知正是因为他这句话，坚定了刘邦杀掉他的决心。使他走向死亡的原因也正是他的张狂。这是我们今人要引以为戒的。

真正的聪明的人，绝对不是那种锋芒毕露的人，而是时刻都会韬光养晦的人。刘备就是这样的人。他在投靠曹操后，心里依然胸怀雄心大志，但是刘备却时刻提防曹操对他的谋害，于是他在后院中亲自种菜，不问外面的事情。对此，他的兄弟关羽和张飞都不明白刘备为何会有如此闲心。便问：“兄长你不留心天下大事，却学小人之事，这是为何呀？”刘备则回道：“你们二位兄弟是不明白的。”于是他们两人也不再多说。

一天，曹操派人去请刘备赴宴，刘备则心中忐忑不安，不明白曹操葫芦里卖的是什么药，但他如约而去。当两人酒到半酣的时候，天空突然阴云密布，眼看狂风暴雨就要来临。这时候，曹操突然问道：“玄德奔走四方，一定知道当世的英雄，请说说看哪些人才称为当世的真正英雄。”刘备则说了袁术、袁绍、刘表、孙坚、刘璋、张鲁、张绣等人。没想到，曹操却鼓掌大笑道：“这些人都是碌碌无为之辈，又何足挂齿！”刘备见曹操如此说来，又说：“我只知道这些人，此外就真不知道了。”曹操这时才说：“凡是英雄，都是胸怀大志，腹有良策，有包藏宇宙之机，吞吐天地之气。”刘备则问道：“那谁能担当此任呢？”曹操先用手指指刘备，又指向自己说：“当今天下英雄，只有您和我曹操了。”刘备听到曹操这么一说，大吃一惊，手中所持的筷子顿时掉到地上。恰巧这时外面雷声大作，刘备便从容俯下身去捡起筷子，嘴中说道：“这雷声的威力，可真是让人害怕。”曹操便笑着说：“大丈夫也怕雷震吗？”刘备说：“圣人云：‘迅雷风烈必变’，怎能不怕呢？”就这样，刘备把自己刚才听到曹操的话，所表现的失态轻轻地掩饰过去，而曹操从此也不再怀疑刘备胸有大志了。

从中可以看出，曹操自认为自己是天下的英雄，但又担心刘备会与他敌对，而争夺天下。虽然平日里曹操没有说出口，但是酒后却吐出了内心的担忧。而刘备也一向是谨慎行事，装呆，当被曹操一语点破的时候，心中固然十分吃惊。于是表现出了失态。因为刘备虽然投靠曹操，却始终不愿寄人篱下，时刻等待时机而东山再起。但曹操是个聪明的人，对于刘备的失态肯定会心起疑心。于是刘备便借着外面的雷声大作，而随机应变将自己的失态解释为是因为害怕外面的雷声。这巧妙的语言，显示出了刘备的随机应变，机智灵敏。后来，刘备在赤壁之战中大败曹操，而形成三国鼎立的局面，从而完成自己的大业。

从古至今，有多少英雄豪杰都胸怀大志，感叹英雄无用武之地，也都渴望能够得到识千里马的伯乐。但是能够像吕尚碧溪垂钓，得遇重人

的文王那般幸运的人却是极少数。更多的只是鲁莽行事，最终显露锋芒，遭到了灾祸连连。

因此，我们要做到真正的韬光养晦，就要时刻注意自己的行为举止不张扬，不鲁莽，遇事要冷静，三思而后行，做到收敛自己的浮躁。在危难中，时刻保持静如止水的心态，这样才会有机会取得事情的成功，实现自己的理想。

•柔以掩刚剪政敌

老子有一天把弟子们叫到床边，他用手指了自己的口里面，问弟子：“你们看到什么？”在场的弟子都没回答。老子对他们说：“满齿不存，舌头犹在。”意思是：牙齿虽硬，但它的寿命有限；舌头虽软，但它的生命力更强。

由此可见，人的性格有的是外刚内柔，有的是外柔内刚，但是很明显，前者往往会因此而受很多苦，因为大家只看到他刚的一面，而忽视他柔的内心。

公元976年，宋太祖赵匡胤病逝，弟弟赵光义嗣位登基，也就是宋太宗，改年号太平兴国。

赵匡胤之所以将皇位传给了弟弟，其原因主要是吸取了后周朝廷因幼主嗣位，被自己和兄弟发动陈桥兵变，黄袍加身，篡夺天下的教训，唯恐让自己年幼的儿子继承之后，被别人以自己使用过的伎俩，加害大宋赵家的皇帝。公元961年，也就是建隆二年，杜太后病危的时候，便把太祖匡胤唤到床前，对他说：“你知道为什么你能登上皇位吗？”赵匡胤脱口就说是托祖宗以及太后的福泽。杜太后则说：“你错了，这是因为后周柴氏以幼主主宰天下。如果当初后周有成年的君主，那你就不会有今天的地位了。你与光义都是我的亲生儿子，等到你百年后，理所应当传位给弟弟光义，然后光义再将皇位传位给弟弟廷美，廷美死后再传位给你的儿子德昭。要知道，天下地广事多，能够立成年君主，这是造福社稷的事情。”

由于宋太祖对母亲十分忠孝，谨守母训，立刻答应了杜太后，并命令站在身边的大臣赵普把太后遗训记下。赵普也马上听命执笔记录，完毕后，还署上“臣普记”字样，太祖亲手封藏在金匮密室中保存。

为了赵宋王朝的安危，宋太祖赵匡胤果真将皇位让给了弟弟。本来太祖皇后宋氏开始想立自己的儿子，但被赵光义安排在身边的私党做了手脚，遣使召当时还是晋王的赵光义进宫入承大统，宋皇后无奈，只好对他说："我们母子的身家性命，全都托付给你了。"赵光义感激涕零，当面发誓说："我一定会保你们共富贵，请不必忧虑。"但是，令人想不到的是，赵光义一登皇位，便言而无信了。他的哥哥赵匡胤有四个儿子，两个已经夭折，只剩下德昭、德芳两子，当时德昭二十五岁，已经是成人，最有可能继位。因此，赵光义就把矛头指向了德昭。

公元979年，即太平兴国四年，赵光义带着德昭出征幽州，路途中故意试探，命令人散布谣言说皇帝不知下落，让军中众人十分慌乱，这时果真就有人想立刻拥戴德昭称帝。这便让赵光义起了疑心，他觉得德昭上台可能性最大，于是他们出征返师回京后，以出征没有取得大胜为理由，迟迟不给予论功行赏。赵德昭便善意劝谏赵光义，催促叔叔赵光义尽决解决这件事情，赵光义此时见侄子如此劝说，就故意用语言刺激德昭说："等到你做皇帝的时候，再行赏也不晚嘛。"以此来嘲讽德昭擅自干政。赵德昭是个性格耿直的人，他一心善意为国，没想到却反被羞辱，回府后心情十分不平，一气之下便自刎而死。两年之后，他的弟弟赵德芳也病死，时年二十二岁。这样一来，宋太祖这一支威胁太宗后代继承皇位的危险便彻底消除了，接着下一个目标就是赵光义的弟弟廷美了。

秦王廷美作为光义的弟弟，遵照太后的遗训，应当是在赵光义死后上台继位。当廷美看到哥哥赵光义在长兄宋太祖在位的时候，扩大势力，为后来顺利上台，奠下扎实基础。于是也想仿效，除了在秦王府内养了一批幕僚将官外，还同当朝宰相卢多逊成了死党。卢多逊原本是赵光义晋王府重要的人物，中过进士，宋太祖的时候，官至中书舍人，参知政事。太宗一上台后，便任命他为中书侍郎、平章事，做了当朝宰相，予以重用。后来，卢多逊与秦王廷美私交的事情，很快有人传给了太宗光义，这让赵光义十分恼怒，但考虑到这件事情关系到皇位继承大事，而且还牵连着太后遗命中的未来皇帝和在朝宰相，况且朝廷群臣到底持有什么样的态度，自己心中还没有数。于是经过他的再三思考，打算在朝中寻找卢多逊的政敌，促使他们内部互攻，这样自己就不会受到影响，又可以坐收别人攻敌之利，可谓是一箭双雕。随后，他就召宰相赵普进入京都，想利用赵普与卢多逊之间的矛盾，达到驱除卢多逊的目的。

赵普是宋朝的开国元勋，赵匡胤上台代周就是因为他的计谋而取得成功的。所以宋太祖时期，他一直被宋太祖作为政治谋臣重用。在太祖乾德二年，他迁升门下侍郎、宰相、集贤大学士，独居相位，处理大宋国政。但是因为他贪污受贿，私自扩建自己的幕府，加上结姻亲枢密使李崇矩，让太祖对他产生了不满，逐渐冷淡了他。正是在这个时候，身为翰林院学士的卢多逊，每次被宋太祖召见的时候，总是攻击赵普，导致公元973年，即开宝六年，赵普被罢相，贬到河阳，做了一个三城节度使。从此，赵普视卢多逊为不共戴天的宿敌，所以当他听到太宗召他入京的消息后，便立刻连日起程返都。

对于秦王廷美和卢多逊的暗中活动，赵光义知道后，并没有马上采取抵制的措施。因为他怕两人受到刺激后，与朝中大臣联手与他对抗。所以当有些大臣因为不满卢多逊的专权，而上书密告他与廷美勾结的时候，赵光义并没有立刻罢免卢多逊，只是对那些密告的人进行了奖励。如对密告卢多逊的左拾遗田锡赏钱五十万。赵光义之所以这样做的原因有两个：第一是暗中鼓励卢多逊的政敌进一步告发，促使他们互相攻击；二是在赵光义看来这些人的密告还不足以制服卢多逊、廷美，还必须等待更高一级的政敌出面，引发更加激烈的政争，这样才能在双方凶残反目的时候，一网打尽，坐收渔利。因此，他把赵普召回京后，立刻恢复了赵普的相位，以牵制廷美和卢多逊。

卢多逊得知赵普恢复相位后，心中十分不安。赵普位列开国旧勋，这让秦王廷美也感到难以凌驾，于是便主动提出让出自己首辅地位，向前推赵普。赵普恢复相位后，总结了前次被太祖罢相的教训，便极力讨好太宗赵光义，他把自己当初与太祖受太后遗命的事情详加叙述，还说自己要“备位枢机以察权变”。还大力攻击政敌卢多逊，揭发他仗势欺人、结交私党、专权用事等情况。赵光义见赵普与卢多逊之间有如此大的矛盾，正应了他的计谋，随后就命令赵普调查卢多逊与秦王廷美勾结一案。

赵光义将自己的尚方宝剑交给了赵普，让他不遗余力地明察暗访。作为秦王的廷美，身为皇族显贵，而卢多逊位列宰相，执朝纲权柄，两人都是居一人之下、百官之上的高位人物，平常与朝臣将官交结往来非常多，如果有意查找他们的过失，可以说是件很容易的事情。赵普一上手，就把卢多逊抓了起来，压制廷美。在赵普势逼下，卢多逊承认了自己曾遣派心腹属官密告秦王廷美朝中的机密，向秦王输诚投靠，还对秦王说过：等太宗（赵光义）死了，我将尽力侍奉秦王。秦王也以弓矢回

赠自己，以增加两人的彼此信任。

卢多逊的这些言辞，让赵普抓到了他的罪证，便给他定罪为勾结秦王、阴谋篡夺，是大逆不道的重罪，于是立刻上报宋太宗。宋太宗当然也是顺水推舟，罢免卢多逊的官爵，与他的家属一起发配到流崖州（今海南岛南部）。秦王廷美，也在太平兴国七年，被免开封府尹，出为西京留守。对此，赵普还特意向赵光义建议“太祖的遗训已经失误，陛下岂可再误。”鼓动赵光义应该将皇位传于自己的儿子，赵光义也欣然同意。

受到赵光义重用的赵普，为了铲除后患，更是不遗余力地怂恿太宗一定要铲除秦王，唯恐秦王哪天上台，自己会落得悲惨下场。因此在审查卢多逊案件的时候，他极力把卢多逊的案件往秦王身上引，借机株连。卢多逊供认后，他就立即授意开封府尹李符，以廷美与卢多逊勾通为名，要求把秦王再度往远处贬。李符还诬告秦王在留守西京的期间，不思悔改，埋怨皇上，“不利朝廷”。本来赵光义就视秦王廷美为自己身边的隐患，于是下令将廷美贬为涪陵县公，安置房州（今湖北房县），不许外出。一年后，廷美整日忧悸，病死贬所。这让赵普等人心中十分得意。

将赵廷美和卢多逊除去后，赵光义将自己的皇位传位给自己子孙的计划也得以实现。而杜太后的“兄终弟及”的遗训已经彻底被抛到了九霄云外去了。宋太宗赵光义一支的嫡长子继承制度取得了稳固的地位。从此以后，赵宋的皇位都是在太宗后代的手中继承延续。

赶走了卢多逊的赵普，认为自己终于出了一口心中的怨气，但他没想到的是，自称赵宋第一谋臣的他，也有失手的时候。他的宰相位置还没有坐稳，赵光义就向朝臣宣布：“赵普对我们国家立下了汗马功劳，与朕又是昔年的故旧，如今花甲已过，已是白发上头，牙齿松落，念到旧情，朕再也不忍让他辛苦劳累，所以应该选择一善地，以尽享晚年。”于是，赵普立刻收拾了行装，一肚子委屈到他的“善地”邓州，做一个节度使去了。

由此可见，赵光义这种先柔后刚的计谋可谓是一箭双雕。他首先利用隔岸观火的计谋，在卢多逊与廷美互相勾结、势力逞强的时候，尽管朝中有一些卢多逊的政敌，但是赵光义却认为并不是抵制的时候，于是采取静观其变的态度，密切观察两人的动向，以确定下一步的策略。后来他又召回被太祖罢免回家的开国元勋赵普，利用赵普和卢多逊之间的

矛盾，暗中助他们互相攻伐，挑起更大的案件，一同将卢多逊、秦王廷美定罪，远贬到没有人烟的偏远地方。

•先柔后刚诛权臣

三国时期，孙权去世后，吴国便陷入了权臣相争的内部斗争中。继孙峻诛诸葛恪之后，吴国的朝政被孙峻所把持。而孙峻一向没有名望，而且还骄矜残暴，导致朝臣与百姓对他有着极大的愤恨，甚至有人都想谋杀他，幸亏他发觉得早才免于一死。他在擅权三年后，于256年，即吴太平元年中历九月患病而死，临死的时候，将大权交给了他的弟弟孙林。

孙林与孙峻是同一个祖父，受命的时候，他只有二十四岁，又没有战功，所以当时在外征讨魏国的吕据等大将对他都不服气。还有曾与诸葛恪从受孙权辅政遗诏的滕胤更是不甘心受孙林的调配。于是在中历九月和十月，吕据和滕胤先后举兵讨伐孙林，孙林便派他的兄弟孙虑迎击吕据和滕胤，后来因为吕、滕两人配合不好，被孙虑钻了空子，吕、滕两人兵败，被夷三族。

孙林铲除了吕据和滕胤这样的朝中政治敌手后，便无所顾忌，将任何人都不放在眼里。他自任大将军，封永宁侯，总揽政纲。孙虑曾经为孙峻诛除诸葛恪出谋划策，因此孙峻对他非常尊重；孙林征讨吕据、滕胤的时候，孙虑又是主帅。但是有了政权的孙林，却对他轻视无礼，这让孙虑心中十分恼火，慢慢地孙林又受到了来自宗族内部的威胁。吴太平元年中历十一月，孙虑联合将军王敦，密谋想要杀死孙林。但是事情却泄露了出去，结果孙林杀死了王敦，孙虑也被迫服药而死。这使孙林的地位更加稳固了。

吴国权奸肆虐的时候，曹魏政权的内部也出现了重重的矛盾，李丰、夏侯玄、毋丘俭等人先后举兵反对司马师被族诛，大将诸葛诞深感自己处于危机，便于吴太平二年（公元257年）中历五月叛变投降吴国。当时魏国以二十万大兵将诸葛诞围困在寿春（今安徽寿县）。由于孙林急于收降诸葛诞扩充势力，先后派出三批军队，一共十一万人去为诸葛诞解围，但都以失败告终。为此，孙林十分恼怒，一气之下，斩杀了大将朱异。这场战争，可谓是劳民伤财，不但没救出诸葛诞，孙林还杀了自己的名将，这便引起了吴国上下的一片怨声。

孙林知道自己惹出了祸端，于是便称病不上朝。让自己的弟弟孙据掌管宿卫，此外，让其他三个弟弟孙恩、孙干、孙阎分掌诸营之兵，拥兵自固。其实，他这样总揽兵权，不仅是为了防备诸臣的叛变，最重要的是要防备吴主孙亮对他动杀机。

因为，那时候孙亮已经年满十六岁，在诸葛诞叛魏前就已经亲政。当时他对孙林擅权的不满逐渐暴露了出来，对孙林所奏的表章，经常肆无忌惮地质问不休。他还拣选了十五至十八岁的士卒子弟三千人，令大将子弟为将帅，在皇家林苑中每天操练。当孙林救诸葛诞没有成功，大失民心的时候，孙亮觉得时机已经成熟，便立刻与太常全尚、将军刘承共谋铲除孙林。

孙亮的妃子是孙林的外甥女，当她听到孙亮等人的密谋后，就立刻派人告诉给了孙林。孙林便先发制人，于吴太平三年（258年）中历九月，派兵夜袭全尚的幕府，将他拘捕；又派遣弟弟孙恩杀死刘承。随后，孙林亲自率士卒将孙亮的宫殿团团围住，孙亮听到消息后，执弓上马，对宫内的大臣们说：“我是大皇帝（孙权）的嗣子，即位已经五年了，谁敢不跟我去拼杀！”众臣都上前劝他不要去送死。没过多久，孙林就冲了进来。他当即宣布废孙亮的帝位，降之为会稽王。随后，孙亮被送往会稽（治今浙江绍兴县），在流放的途中被杀。

废黜孙亮后，孙林很想自己即位称帝，但是再三考虑，只怕朝中大臣都不服气，于是就派人将孙权的第六子孙休从会稽接来，拥他为帝。孙休知道孙林势力强大，为了稳住他，他即位后就对他以及其宗族封官晋爵。不但立孙林本人为丞相、荆州牧，增加五县封邑，就连他的四个弟弟都分别被任为将军，封为县侯、亭侯。在《三国志•孙林传》中记载说：“林一门五侯，据皆典禁兵，权倾入主，自吴国朝臣未尝有也。”

其实，孙休对于孙林家族权势过盛早就心存不满，他更不愿意做一个傀儡的皇帝。只是他知道孙林的厉害，不敢轻易贸然行事，以免重蹈孙亮的覆辙。但是随着两人的矛盾日渐激化，这便迫使孙休不得不采取断然的措施了。有一次孙林向孙休进献牛和酒，结果遭到了孙休的拒绝，这下恼怒了孙林，乘他酒酣的时候，故意对孙休的近臣张布说：“初废少主的时候，多劝吾自为之者。吾以陛下贤明，故迎之。帝非我不立，今上礼见拒，是与凡臣无异，当复改图耳。”这可是孙林公然对孙休的威胁恐吓。随后，张布就将孙林说的话上报了孙休。为了稳住其心，他一边对孙林屡加赏赐，一边将孙恩加侍中之职，与孙林分掌其原来独揽的职权。当时有人告孙林预谋造反，孙休不加理会，对之不

加审讯，只是将举报的人交给孙林处置，弄得孙林非常尴尬。

孙休的举止，让孙林越来越觉得孙休并不像孙亮那么好对付，便想去地方发展自己的势力。吴太平三年（公元258年）中历十一月，孙林正式提出到武昌屯兵，孙休也爽快答应了他。接着他又请求将他以前统领的中营精兵万余人带往武昌，并要求取走武库中的兵器，孙休也都一一答应了他的请求。

当时，朝中大臣看到孙休对孙林如此的不加防备，心中都为他担忧。其实，孙休并不是没有一丝防备，他在麻痹孙林的同时，早已与近臣张布、左将军丁奉密议诛除孙林的策略。当年十二月戊辰日（公元259年1月18日），朝中按例举行腊会，孙林这时候早已觉察到将要发生变故，于是便称病不赴会。而孙休连续派了十几个人去请他，这让孙林无法不去应酬，于是，他整装准备赴会，又暗自嘱咐家人说：“你们赶快将应付事变的兵卒集合好，等我一进入宫中，你们就在府中放火，这样我可以借口回府灭火，尽快离开皇宫。”可见，孙林不愧为诡计多端之人。

果然，孙林入宫没多久，就传来他府中起火的消息。孙林便趁机借口请求回府，孙休则说：“外面兵卒那么多，何必劳丞相亲自操劳这件事情？”但孙林还是要强行离去，这时候，孙休便向左右亲信丁奉和张布使眼色，大家一齐上前，将孙林牢牢地捆绑起来。孙林被捉，立刻失去了往日的威风，跪地叩头说：“我愿流放到交州！”孙休说：“当初，你为什么不将吕据、滕胤流放到交州呢？”孙林又说：“我愿卖入官家为奴！”孙休说：“你当初为什么不以吕据、滕胤为奴呢？”这番话，实际是孙休在指责他逼死吕据、族灭滕胤。对此，孙林无以辩白，只好接受了杀戮的命运。

随后，孙休下令灭大将孙林夷三族。他的弟弟孙阎听到消息后，就想要乘船逃奔曹魏，结果途中被杀。他的从兄孙峻虽然早已死去，但也被掘出棺材，将他身上的佩印绶取走，将豪华的棺材砍得七零八落，才重新埋葬。就这样，孙峻和孙林这一对专权欺主的兄弟，最终落得了个夷族灭门的下场。

由此可见，孙休之所以能够消灭孙峻和孙林，不是孙亮那种鲁莽的行动，而是他深知以柔制刚的道理。他先对孙林百依百顺，待孙林放松了警惕后，再后发制人，一举将其歼灭。试想，如果孙休刚开始的时候就对孙林以刚制刚，那么他的下场肯定和孙亮一样。所以说，做任何事

情的时候，鲁莽行事，必使事情失败，而沉着冷静，看清对方的真正面目后，以待时机，那样才会取得事情的成功。作为当今的我们也应该引以为戒。

•外柔内刚对楚王

春秋战国时期，晋国人抓获了楚国的公子以及楚国的大臣，后来将二人斩了首级。随后将二人尸首交给了楚国，希望以此换回包括知莹在内的晋国战俘。楚王便答应了晋国的要求。

楚王在送别知莹的时候，问道：“你怨恨我吗？”知莹则回答说：“两国交战，我是个没有才能的人，没有担负起自己的职务，因此做了俘虏。君王的左右没有用我的血来祭奠，而让我回国去接受杀戮，这是君王您的恩惠。而我的确是无能之辈，我又能怨恨谁呢？”楚王又问道：“那么，你是要感激我吗？”知莹回答说：“两国各为自己的百姓打算，希望各国的老百姓都平安，所以各自抑制住愤怒，互相原谅。这才释放各自的战俘，以结成友好。我又能感激谁呢？”

楚王继续问：“那你回去以后，用什么来报答我呢？”知莹说：“我既没有什么怨恨，也没有受大王的任何恩德，我不知道该报答您什么！”

楚王接着说：“即便是这样，那你总该告诉我些什么吧。”知莹不卑不亢地说：“那好吧！托君主的福，我作为囚犯，能够回到晋国，如果我的国君杀了我，那么我死而不朽。如果由于君王的恩惠而赦免我，或是君王同意把我杀掉来祭祀祖先，那我也死而不朽。但是，如果承蒙君王的恩宠，再让我承袭原职，按次序担任晋国的政事，率领一部分军队驻守边城，那么即使再遇到楚国的文武官员，我也丝毫不会违反礼仪而有二心，只会竭尽全力，尽做臣子的本分，如果说有报答的，这就是我要报答大王的。”

楚王听了知莹的这番话，知道根本不能折服他，就对大臣们说：“晋国的臣子真是无法打败啊！”于是，楚王用隆重的礼节把知莹送回了晋国。

由此可见，知莹是一个不卑不亢、外柔内刚的臣子。其实，楚王之所以对知莹的这番谈话，或许有两个原因：一方面是想找个空子羞辱一

下晋国的战俘，另一方面是想留下一些后路，为将来的楚、晋作战争取晋国的人心。但是知莹始终不卑不亢，据实而答。每次的回答都弄得楚文王十分尴尬，但又无可挑剔，最后只好以礼相送。后来，知莹的这番以柔为主、柔中寓刚的答辩成为千古名论。

•富翁巧取郑板桥字画

狂傲的人大多数都会对自己所处的现状不满，而狂放不羁、恃才傲物。这种人常常表现出愤世嫉俗的状态，为人耿直朴厚，多数都有着高人的风度，但是他们的内心却十分狭隘。他们总是自以为是，自成一格，从不愿意屈从和迁就别人。他们对于自己的个人兴趣，往往能够沉静坚持，最终取得事业的辉煌。

像这样有所成就的人，历史上有许多，其中郑板桥就是最好的典范。郑板桥是“扬州八怪”之一，是清朝书画家、文学家。名燮，字克柔，号板桥，江苏兴化人。早年家境十分贫困，通过科举考试，考中康熙秀才、雍正举人、乾隆进士。郑板桥最善于画兰、竹、石，尤其对墨竹十分精通，学徐渭、石涛、八大山人的画法，还擅长水墨写意。提出“眼中之竹”、“胸中之竹”、“手中之竹”三阶段画论。特别强调表现“真性情”、“真意气”。他所画出的墨竹，挺劲孤直，让人看了总有一种孤傲、刚正气派的感觉，就好像是他自己的思想和人品化身一样。

不仅郑板桥笔下的画如此，就是他生活中的做事也是如此。他恃才傲物，鄙视权贵，一些达官显贵想要索求他的书画，哪怕有人拿着装满银子的袋子来，也被他拒之门外。

当时，有位大富豪新盖了一幢别墅，十分豪华富丽，见到他的人都连连称赞。但是，一天有人却提出了建议说，此屋就是缺少点斯文气息。听说郑板桥的字画是当世最好的字画，如果能够弄两幅来，往客厅里一挂，那不就高雅脱俗了吗？富豪一听，顿时心花怒放，连称：“妙哉！妙哉！”于是就拿着好几袋的银子前往郑板桥家。当郑板桥的仆人告诉他门外有一位富商想要见他的时候，郑板桥立刻拒绝。接连几次的拜访，都被郑板桥以外出、不舒服、在练气功等为借口拒绝。

后来有一次，大富豪同他的一位大官朋友闲聊的时候，偶然提到了这件事情，大富豪很是生气。大官则说：“你怎么连郑板桥是什么人都不知道？别说你啦，就是我想要他的画，要了好几年，都还没有要到

手。”大富豪一听，浑身来了精神，立刻夸下海口说：“你瞧我的，不出几天，我一定会弄几幅字画来，上面还要让他写上我的大名。”

于是，大富豪就派自己手下的人，四处去打探郑板桥的生活的各种习惯和爱好。一天，郑板桥出来散步，突然听到了远处传来了悠扬的琴声，曲子也十分高雅。心中十分好奇，便循着琴声而来，才发现是一所宅院所发出的琴声。只见，院门半掩，郑板桥便推门而入。他却被眼前的情景震惊了，庭院内修竹翠，奇石林立，竹林中还有一位老者鹤发童颜，银髻飘逸，正在拂琴而坐。这让他脑中浮现了一副绝好的风景图。老人见到郑板桥后，立刻停止了弹琴。郑板桥见自己冒然地闯入，败坏了人家的雅兴，心中有些惭愧，忙说着愧疚的话语。但老人却并不在意，而是热情地让他入座，两人开始谈论琴，十分投机。谈到兴趣正浓的时候，突然又闻到一股浓烈的狗肉的香味，这可是他平生最喜欢吃的肉。

不一会，只见一个仆人提着一壶酒，端着一大盆烂熟的狗肉送到他们面前。在老人一句“请”刚出口时候，郑板桥就毫不客气地吃了起来。当他酒醉饭饱后，才觉得自己连主人的尊姓大名都不知道，顿时又觉得十分不好意思。起身走吧，实在是有失礼节；给人家银子吧，身上又没带钱。于是他就对老人说：“今天能与您老邂逅，实在是幸会，非常感谢您热情款待，为了表示感谢，我愿意为你画上几笔画，算留个纪念吧。”老人听郑板桥这么一说，似乎也有点不好意思，就连声说：“吃顿饭只是小事情，何必在意！”郑板桥以为老人并不喜欢书画，便自夸说：“我的字画虽然算不上极品，但还是可以换银子的。”老人这才找来纸笔，郑板桥画完，又问老者的名字，老者报了一个，郑板桥觉得十分耳熟，但又一时想不起来是谁，便提笔写上“敬赠某某某”。看着老人满意地笑着，才起身告辞离去。

得到郑板桥的画后，第二天大富豪就挂在了别墅的客厅中，还请来宾客一起欣赏。宾客都以为他是花高价买回的。但是当看到字画上有赠予他的大名后，才相信是郑板桥为他画的。消息传开后，郑板桥简直都不相信自己的耳朵，当他沿着那天散步的路线寻找那个宅院的时候，才发现是自己的贪吃狗肉，才落入了人家的圈套。

由此可见，这个富翁的办法其实就是一种“以柔克刚”。他先是抓住了郑板桥的爱好和兴趣，再利用他知恩图报的心理，得到了自己想要的字画。试想，如果大富翁只是用高价去买，即使买多少年，也买不到的。所以他摸清郑板桥不爱财、不爱色的性格特点，而是爱好琴和吃狗

肉的习惯，才达到了目的。

•有名有实的傲才

人不能过分狂傲，或者不肯屈服别人，因为一般具有这样性格的人，往往会给自己带来麻烦或者祸患。

方士儒就是一个特别傲的人。因为他的傲气，他的全家还有他的学生都受到牵连，遭到了杀身之祸。还有练子宁，他也是个有傲气的人。朱棣继位后，由于他坚决反对，被割去舌头。朱棣则说：“我是学周公辅助周成王。”可这时候，练子宁没有办法说话，就以手蘸舌血在地上写着：“成王安在？”这下惹恼了朱棣，便将他杀死，并诛灭了九族。

由此可见，狂傲的人多数都会失去了分寸，没有自律，也不分场合，按着自己的意愿，一意孤行，那么最终都得不到很好的下场。

还有一部分“傲骨文人”，在特立独行、坚持原则后，既没有遭杀头，也没有被高看一眼，而是贬官。但是，“官”贬而“文”不贬。

从屈原之后，“贬官”们都在各自擅长的领域，硬是将灰暗的命运抹上一道亮丽的色彩，于不自觉中形成了一种“贬官文化”。

韩愈是唐代著名的贬官，看他《左迁至蓝关示侄孙湘》：“一封朝奏九重天，夕贬潮州路八千。欲为圣朝除弊事，肯将衰朽惜残年。云横秦岭家何在，雪拥蓝关马不前。知汝远来应有意，好收吾骨瘴江边。”贬官的心态在这首诗中一览无余。当然不能说韩愈的文学成就都是在受贬后取得的，但他相当数量的佳文不受贬是决然写不出的。特别是《祭柳子厚文》，倘若没有相同的受贬经历，岂能相知如此之深？

柳宗元也是被一贬再贬。无法想象柳宗元如不遭贬，会在永州及柳州留下那样好的文字，无论岁月怎样流逝，只要翻阅柳文仍然会为其折腰。就是白居易不受贬也决然写不出《长恨歌》。文字能够如此穿越时空，恐怕是受贬者自己也没想到的。

至于苏东坡，那更是一位让人牵挂的贬官，“诗案”改变了苏东坡的生活，以至后人才有幸读到《赤壁赋》这一类千古佳作。

历史上这样狂傲的人有许多。刘邦是一介武夫，没有什么文化。生

平他最瞧不起儒生，尤其讨厌他们。在他打天下的时候，儒生郦食其求见。刘邦的卫士弄清他的身份后，便对他说：“沛公最不喜欢儒生，他只要见到有人戴着儒冠来，常常是摘下别人戴的帽子，向帽子里面撒尿。同这些儒生谈话的时候，他还常出口骂人。所以你要是见了我家的主公，一定不要说你是儒生啊。”郦食其点头应允。卫士立刻通报，郦食其就走进了刘邦的帐幕。他看到沛公两腿分开，正坐在床上，让两个女孩子给他洗脚呢。他见此情景，只是做了个长揖却不拜，开口问道：“阁下是要帮助秦攻打天下的诸侯呢，还是要率领诸侯攻破秦呢？”沛公听了，张嘴骂道：“你个书呆子，天下被秦朝欺负得如此之苦，我当然是要同诸侯一起来攻打秦，怎么说我是帮秦来攻打诸侯呢？”郦食其接着说：“如果您是真心想聚集天下的英雄豪杰来攻打无道的秦，那么就不应该以这种态度来接见有知识的人。”沛公听到这里，觉得自己确实有失礼仪，就赶紧停止洗脚，站起来穿好衣服，请郦食其坐到贵宾的座位上，向他请教。

•唐伯虎诈疯远祸

唐伯虎是明朝的文学家、书画家。他与祝允明、徐祯卿、文征明齐名，称“吴门四才子”。唐伯虎不仅是江南才子，能书善画，而且他还能够在险恶的政治斗争中，运用计谋保全自己。

明朝弘治年间，宁王野心勃勃，仗着天潢贵胄，分茅裂土，心里开始做着明永乐的“靖逆”之梦。他笼络了许多当时的知名人士，具有孟尝君食客三千的美名。这在唐伯虎看来，是贤王好士，加上自己又经济拮据，如同韩愈的好朋友董邵南一样，在京城不遇，便转而到藩王那里去寻求发展。这也是失意文人通常选择的一条道路，“学得文武术，货与帝王家”，唐伯虎急需谋一个吃饭的地方。

而宁王朱宸濠很赏识当时的名画家唐伯虎，曾派人带着很多金子到苏州去聘请他。唐伯虎被请到之后，宁王安排他住在王府里，待遇十分优厚。

于是，在南昌王府，一住就是数月，这让唐伯虎发觉到梁园虽好，但并不是久留的地方，宁王做出许多不法的行为，推断他以后一定会造反，如果贪图眼前的荣华富贵，就会给自己带来祸患。可是他被宁王所控制，又如何能脱身呢？要知道宁王是个枭雄，据历史记载，他很像朱元璋，忮刻猜疑，无所不为。于是唐伯虎就开始想办法，思考许久，终

于想到了一个妙方——装疯卖傻。

唐伯虎开始歌哭无常，起居无节，佯狂使酒，箕踞谩骂。宁王派人给唐伯虎送东西，他便赤身裸体地坐到地上，玩弄自己的下体，还讥笑责骂来人。来人带着礼物回去报告宁王，宁王说：“谁说唐伯虎是一个贤才？我看他不过是一个疯子罢了！”甚至遇到了王府中的妃嫔乘轿外出，他挡在道中解衣小便，口中高喊“骄其妻妾”，妃嫔个个都掩面塞耳，花容失色。“骄其妻妾”其实是个典故，但听起来却像“浇其妻妾”或“交其妻妾”，唐伯虎的如此猖狂，一下子惹怒了宁王，也不管唐伯虎是他请来的嘉宾，就把他赶了出去，放回了苏州。

唐伯虎回到家乡后，情况并没有像他想象的那样好转，因为苏州的官吏多数都是宁王的爪牙，苏州按院还是宁王的亲戚，这样一来，唐伯虎的一举一动都在他们的监视中。如果被他们看出唐伯虎在南昌的所作所为是装的，那么他肯定会丢掉性命的。

不久，宁王果然起兵叛乱。宁王的叛乱被镇压下去之后，朝野中凡是与宁王有牵连的人都遭祸。而唐伯虎却因为发现宁王的企图，并且断定他日后不会成功，于是装疯卖傻逃过一劫。

由此可见，唐伯虎是个非常聪明而有才能的人，他的一生，表面上是狂放洒脱，放荡不羁，不受礼俗的羁绊，其实有着政治上不得志与怀才不遇的苦闷。他年轻的时候，和同乡不拘小节的书生张灵纵酒放荡，根本没有心思科举考试，后来经过祝允明的劝说，便发奋学习，结果考中了乡试第一，即解元。但又因为科举考场上牵连下狱，最终失去了大好的前程。随后，他开始以为自己是怀才不遇，对此而会抱恨终生，没想到被宁王看重，能够施展自己的才华。但是当他看到南昌宁王所作所为后，很快就看出宁王的野心。因为他已经经历过科举案件，再也不愿卷入一场叛乱中。于是他为了保全自己，只有想出计谋来脱身。

于是，他假装疯狂，做出常人所不能作出的举动，让宁王相信他是真的疯癫，而不会对他产生疑心。当时他心中十分清楚，如果说他要辞职回家，宁王是绝对不可能应允的，而且弄不好就会引起宁王的戒心，甚至会招惹杀身之祸。所以他只能设计脱身，可见他这种行为实际是内刚柔的表现，因为他在宁王前，没有直言相告，而是采取了计谋，最终保全了自己。

第三篇 容貌鉴：相貌仪容尽显个性

观姿容以七尺躯体作限，看面貌以两只眼睛为准。人的身材容貌与五行相关联，四肢五官各有自己的属性与特征，体现着每个人的不同个性。

一、观察人体各部位

【原文】

容以七尺为期，貌合两仪而论。胸腹手足，实接五方；耳目口鼻，全通四气。相顾相称，则福生；如背如凑，则林林总总，不足论也。

【译文】

凡是观人察质，姿容以七尺躯体为限度，容貌以两只眼睛（也指天庭和地阁）来判断。人的胸腹手足，实际上都与五行中金、木、水、火、土五行对应，都有它们的某种属性和特征；人的耳目口鼻，都与春、夏、秋、冬四时之气相贯通着，也具有着它们的某种属性和特征。人体的各个部位，如果相互搭配得和谐融洽，彼此对称、协调，那么就会给人带来福分；如果相互背离或者彼此冲战，使相貌显得纷纭杂乱，就不值得一提了。

【解读】

•“容”和“貌”是两个概念

在相书上，人们把容貌分为“容”和“貌”，这是两个概念。从鉴别人的角度来分，容以七尺为期，这就是说人的整个身体，包括头、颈、胸、背、腰、腹、臀、乳与四肢手足。如果细致地分，容可以分为两方面，一方面是身体静态的表现，另一方面是身体动态的表现。譬如一个人的言谈举止，喜怒哀乐。人们可以根据容的静态，而发现人的外在美，通过容的动态，即身体的动态，发现人的心性品质和能力。

貌合两仪而论，是说头面上的形象状貌。包括人的口、鼻、耳、目、眉等。而貌又是容的一个构成部分，因为人的精、气、神主要都体现在面部上。而貌如果细分，也包括两方面内容，一是构成貌的具体部位，如眼、耳、鼻、口、眉，这是静态的貌；二是动态的貌，它构成人的情态。

一个人如果是容貌和谐，那么这个人就是美丽的。人的容貌是天生的，拥有美丽的容貌固然会让人赏心悦目，但是真正考察人才的时候，还是不以容貌为标准，最重要的还是看人的内在能力。所以说，才貌双全，固然是最好的人选，但是这样的人还是少数，当二者不能兼有的时候，选择人的才能，才是最正确的选择。

胸腹手足，耳目口鼻，各个部位不论大小、美丑，只要是互相配合匀称，就是美的。人的各个部位，如果相互照应、匹配，彼此对称、协调，那么就会给人带来福分，而如果相互背离或彼此拥挤，使相貌显得乱七八糟、支离破碎，其命运就不值一提了。

•身相三停不在长短，而在方正

三停，是指人身体的上、中、下三个部分。上停，是指人的头部；中停，是指从肩到腰的这一部分；下停，是指从腰到脚的这一部分。在相学上认为，人体的上中下三停只要匀称适度，互相均衡，那么就说明这个人具有良好的合相，一生必定会富贵长寿。

在古代，人们常说：“身分三停，头为上停。一身三停相称为美。一个人体型矮小，头大，有上梢而没有下梢，还有人身长而头小，那么这样的人会一生都不会有富贵命；一个人中停短，则说明此人不长寿，中停长，则说明此人一生贫穷，腰软而坐行都动的人不能长寿；下停要与上停齐而不宜过长，长则会容易多病。如果是上中下停长大短小齐者，说明此人寿命短。”

当然，这只是对人的身材整体审视。此外，人的躯体各部分如手足、胸腹、腰背、乳脐等部位也有着不同的特征，这也需要我们仔细去审察。

1.手足：即四肢，也就是两手两脚。人体的四肢与春夏秋冬四季有着密切的联系。四肢与头，合称“五体”。五体又与阴阳五行有着紧密的

联系。在天时中，四时不济，五行不调，则万物难以化生。在人相中，四肢不齐，五体不和，自然便是贫困终生。

一般来讲，人健康的手是软长、滑净、不露盘骨。在古代人们认为手纤长的人心慈好善，喜施舍。短厚的人则为人卑劣，好贪取。因为人是用手来拿东西和放东西的。俗话说：“双手过膝为盖世英雄。”三国时期的刘备就是“双手过膝，两耳垂肩”，所以人们都称之为世之枭雄。而手短不到腰的人必定是终生困苦，身小手大的人则是福禄宏泽，身大手小的人则一生清贫。手宜端厚，端厚者富足，忌薄削，薄削者贫穷；手粗硬者卑贱，细软者高贵；手香暖者清秀，手污臭者浑浊。

至于人的手指，以纤长为好，这样的人聪明，短突的人愚贱，软密的人有积蓄，硬疏的人破钱，手指形状好像春笋者清贫，如鼓槌者愚玩，如剥葱者食禄，如竹节粗者贫贱。

再说手掌，一般以颜色来审察人的富贵贫贱。掌红如血，此人富贵，黄如土的人贫贱。青黑的人贫穷，白色的人下贱。手喜润泽，润泽的人富贵，干枯的人贫穷。手以长厚的人为贵，短薄的人为贱。又硬又圆的愚蠢，又软又方的福厚。四周丰满中间窝下的人富有，反之则贫苦。

足相则要求人的脚平、厚、正、长，忌侧而薄，短而肥，因为“足者，上载一身，下运百体”，象征地虽位居最下，却功不可没。足弓高到脚底能放入鸡蛋者大富，脚板厚若达四寸者必是大富大贵。总之，脚小而厚富贵，大而薄贫贱。

2.胸腹：胸是气血的宫庭，神情的府库。宫庭平广则神态安定而气血平和，府库低陷则见识短浅而气量狭小。所以，胸要平而长，阔而厚，这样便智高福厚。如果突而短，狭而薄，便是贫穷浅陋。胸突起的人，愚蠢下贱，胸洼下又倾斜的，贫穷。胸平阔像磨刀石的人，具有豪杰之气；胸狭窄如土堆的人，愚贱。胸骨凹落如槽的，狠毒之人。

腹的功用是包藏五脏六腑，就好比是身体的炼炉，能容纳万物。所以，腹要圆，皮厚且下垂的人为贵。如果腹部又扁又短则贫贱。古人又认为：皮厚者身体健康又富有，皮薄者常遭病厄又贫穷。肚皮向上的低贱而愚昧。身下悬垂则富贵又长寿，如像茶壶那样滚圆，则为巨富。腹部窄小，最为贫穷。

又说：胸为血气之宫庭，平、广、方而衣禄荣，若是偏斜并凹凸，定知劳碌过平生。腹大垂下，名遍天下；腹如抱儿，万国名题；腹如鸟腹，贫贱无屋；腹有三甲，背有三壬，如此之人，法蓄黄金；腹脐突出，寿命早折。胸中为万事之府，平正而广阔者富贵；凹凸而狭薄者贫贱。男昂愚昧，女昂则淫乱。为血脉之穴，圆紫而垂下者，富贵而多子，白小而斜狭者，穷困而滞。胸狭而长，不可求望。胸广而长，主得公王。胸短于面，法主鄙贱。胸上黑紫，为兵万里。胸不平均，未足为人。胸均平满，豪播天畔。胸有毫毛，必主富豪。胸广而长，方智荣昌。

3.腰背：腰，位于人的中部，是人体活动的中枢，人的各种动作都是以腰为轴心在运动。可见，腰对于人来说是很重要部位。古人认为，腰要端正，丰厚为佳。以偏窄、单薄为差，且腰主中年运气，所以，常说“狭腰不贵”。这也就是说腰是腹之心，一生之安危，全依赖于腰。一个人的腰如果端而直，阔又厚，便是有福有禄的人；相反，腰偏而陷，狭而薄，一定是贫穷的人。

背：背的厚薄与丰陷，决定人生的贫富。平阔而丰满的背，一生少灾多福。偏狭又低陷的背，一生多难而贫穷。背为人身之基址，有负重之功用，所以，背脊有骨隆然而起，如同伏龟，此有官至太守。

腰与背的关系是十分紧密的：没有背没有腰，穷苦终生；有背没有腰，少年平凡，中年停顿；有腰有背，早年贫苦，中年顺达；腰背俱佳，自然就是富贵双全。古人云：“腰者，如腹之山，如物依山，以恃其安危也。故端而直，阔而厚者，福禄之人也；偏而陷，狭而薄者，卑贱之徒也。因此短薄的人多成多败，广大的人禄保永终，因而厚的人富贵，细而薄的人贫贱，凹而陷者穷下，袅而曲者淫劣。”又云：“背宜长不宜短，宜厚不宜薄，坑陷者贫贱之人，平阔丰厚，则安于一身矣。”

4.乳脐：乳，与血脉的精华相通，分居胸之左右，它是哺育子女的器官，辨别贵贱的标准。乳阔而乳头红黑，垂而坠为佳；忌狭而白，曲而细。双乳之间距一尺二的人，富贵；距一尺的人，次贵；乳头大，志气高，小则性格怯懦。脐，是盘脉之舍，如同腑脏之开关。脐孔深又大，聪颖又有福；浅窄者，愚蠢浅陋；脐向上，富贵；向下，贫贱；脐孔的部位低，这样的人有远见，反之则鼠目寸光；脐孔凸出的人，浅而小的人，都是恶相。

•容貌是人体的无形名片

“以貌取人”并不是一个贬义的词语，这个习惯自古就有，“才比子建，貌比潘安”是形容才子的。其中“才比子建”是用来夸奖一个人很有文采的，子建就是被谢灵运称为“才高八斗”的曹植。高傲的谢灵运曾经把天下所有的才华比作十斗，而他认为曹植独占八斗，自己占了一斗，天下人共占一斗。他对自己高度自信的同时，也表示了对曹植文才的高度肯定。而“貌比潘安”则是夸奖一个人长得帅，潘安就是中国古代第一美男子。潘安长得太俊美了，他年轻时，拿着弹弓，坐车到洛阳城外游玩，女孩子们见了他，都不由得围着他。而老女人们见了他，就用水果投掷他。这样，当潘安回家时，总是满载而归，历史称为“掷果盈车”。

还有在《晋书》中记载了两个丑才子的小故事。一个叫张载，也是名重一时的文学家。他“甚丑，每行，小儿以瓦石掷之”；另一个人叫左思，“左太冲(即左思，字太冲)绝丑，亦复效岳游遨。于是群妪齐共乱唾之”。一个被人扔砖头瓦块，一个被人吐唾沫，结果这两人都“委顿而返”。由此看来，人们对相貌丑俊是非常看重的。

如今，在人际交往的过程中，人们往往通过人的面貌来断定最初的印象，因此说容貌是人的一张名片，丑与俊、好与坏，直接影响着你的人际关系。

其实容貌在这里是两个概念，曾国藩认为“容”是指人的手足、腰背、乳脐以及坐、卧、行、走等方面显示出来的举止、情态，或者是人的言谈举止，喜怒哀乐等。仔细分，则是指人身体的静态表现和动态表现。静态表现，就是通过观察人的各部位，能够发现人的外部是否漂亮，给人一种愉悦的感觉，也正是因为这样才会对某人产生好的印象；而人动态表现，则是指容的动态，发现人的品质和能力。这是“有形无质”的东西，就好比你看见一个外表温柔、面貌漂亮的姑娘时，对她立刻产生了好感，于是你便想与她交往，但是终于有机会与她交往的时候，你却听见她正和别人在吵架，像个泼妇似的在骂人。此刻，你肯定会大失所望，再也不敢有与她交往的想法了。这就是人身体的基础“容”。

古人常说：“人之善恶，其相必露。”其意思就是说，一个人的好与坏、善与恶，以及他的性格特点，在他的面貌上一定有所突出。譬如，生活中人们常说：“你看这个人满脸的横肉，这个人一定是非常残酷或者是个性十分狠毒。”还有人说：“这个人面好满月，透着机灵和智慧，

这个人一定是八面玲珑，处世圆通。”其实这些对人的推断，通过其做事人们发现真的就符合这个人的品性。

据说，秦始皇嬴政在年轻的时候容貌就十分不好。对此，郭沫若综合史书记载进行了分析，说嬴政的外部形象是个典型的“软骨症患者”。他长着鸡胸，还有一个起伏的马鞍鼻，眼睛细长好像马的眼睛，眼珠喷薄欲出，嗓音嘶哑，说起话来犹如狂野的“豹声”。由此可见，他的外部形象是不讨人喜欢的，这也就暗示了他冷酷和阴狠的性格。

再如，清代的纪晓岚，乾隆只是把他当成一个解闷的戏子，因为他的相貌不符合乾隆的要求，而且他在待人接物方面也有些偏激、刻薄，讽刺多于幽默，所以他一直不被重用。而和珅则与他相反，和珅做事圆通，颇讨皇帝喜欢。

所以说，一个人的容貌是人体的无形名片，它决定着别人对你的喜欢和厌恶，同时也是提高自己身价的砝码。

•不同面相人的性格特征

古代人们任用人才的时候，常常以人的面相和脸型来判断一个人是否可用。譬如清代举人会试中就以长方“同”字脸、圆形“田”脸、方形“国”脸为选拔重用的对象。而诸如那些上丰下锐的“甲”字脸、上锐下丰的“由”字脸、上下都锐的“申”字脸一般都不会被人重视，更别说被朝廷所重视了。

由此可见，古人对于容貌是非常重视的。在他们看来头是人神明之府，人所有的智慧都聚集在那里。因此一般他们都先观人的头部，再看人的面貌。而不同人的面相又有着不同的性格，如：

1. 圆形脸：额部小、下巴短、颧骨宽、五官紧凑，整个脸的形状近于圆形。具有这种脸形的人性格温和，与人相处融洽，亲和力强，但也有任性一面。多数都是很难拒绝别人的请求，如果和他成为朋友，作为他的听众，一定会使他特别开心。

2. 蛋形：其特征是脸部瘦长，下颚带着圆弧感，额头清晰而宽广圆润。具有这种脸形的人，人们都称为是最美的脸形。这种人性格顺应性很强，而且还富有理性。在紧急和混乱事物的面前能够做到沉着冷静。

很少有情绪波动，很容易赢得别人的信赖。但是由于过分的细腻，有时候也会因为小事而变得消沉，而且自尊心特别强，对事公私分明，与他交往一定不能有贸然的行为。

3. 四角形：脸形方正，下巴呈四角形，脸颊骨发达，口大而嘴唇薄，这种脸形多数都是运动员。其性格遇事积极，意志坚强，遇到困难也不气馁。正义感强烈，不喜欢迁就。其缺点是缺乏通融性，对于决定了的事情一定坚持到底，容易与人有冲突。

4. 细长型：脸形长，下巴呈四角形，口鼻显得比较小。这种类型的人能够对细微琐碎的事情考虑得十分周到，但是由于表达能力不够强，与人交流起来不是很顺畅。

5. 倒三角形：额头宽，脸形往下巴方向变窄，形成倒三角形的脸。整体来说脸部很小，身体多半也细瘦娇小。这种人的性格多数是做事认真，但是也难免会焦躁，具有优柔寡断的一面。一般会从事医学、技术方面的职业，不过，如果过于自信，妄自行动的话，很可能导致失败。

6. 本垒形：颧骨到下巴的线条非常明显，体格健壮带有阳刚气。这种人的性格热心、有耐心、有同情心，属于不将自己内在感情表露在外的类型，因此受到众人的喜欢。

7. 混合形：特征是脸孔整体有棱有角或变形，额头小颧骨宽大。这种人的性格顽固具有不愿输的精神，但有时候神经质，爱慕虚荣。一般适合当政治家或影视明星，或者是秘书。

8. 甲字脸：上大下细，前额大而阔，鼻大直。这种人具有敏捷的思维，处理事情比较理智，处事负责认真，为人较骄傲，但自尊心强，所以容易自满，容易与人相处。

9. 由字脸：上细下大，前额窄，腮骨大。这种类型的人做事麻利，对人对事比较倔强，与人相处不是很融洽，但是对家人却十分好，重视家庭。个性率直，不易忍耐，较急躁，知足，不会过分，很容易答应别人请求，帮助别人。

10. 申字脸：上下皆小，中间较大，前额窄，颧骨阔，下巴尖。这种脸形的人具有双重性格，很有主见，但是缺乏信心，遇到事情易举棋不定，重视感情，愿意让人赞美，缺乏自控力，但是很有远见。

11. 田字脸：圆而带方，肥而有骨，面短，腮骨较方。这种脸型的人个性比较稳重，做事很实际，利己心重，但不容易损害别人。欲望强，野心大，计划很实际，执行能力亦相当好，比较重感情，理智清醒。

12. 目字脸：面形狭长，鼻直，天庭高狭，中部短而小，地阁窄长。这种脸型的人个性倔强，脾气很暴躁，不容易与人相处，爱怀疑别人。做事古板，没有应变能力，比较狂妄自大。

13. 王字脸：瘦骨嶙峋，腮骨、颧骨都大，额亦大。这种脸形的人能力强，但不善于工作，而且适应能力差，交到的朋友少。个性固执、自大，做事缺乏考虑和计划，不善于理财，贪图眼前，没有远见。

14. 用字脸：歪面，一边面大，一边面细。这种脸形的人具有双重性格，话多，欲望强，活动也多。但是很容易抑郁，缺乏自信，朋友多但是交往少。

15. 风字脸：前额阔，腮骨突出，脑后见腮。这种脸形的人应变能力强，做事认真负责，有远见，但爱面子，自尊心强。容易见异思迁，不讲道义，力求实际，爱恶截然而极端，学习能力强，不易信服人。

•人体对应五行

古人曾把人的形体分为金、木、水、火、土五种类型：木形青而瘦长，金形白而方正，水形黑而肥圆，火形赤而尖露，土形黄面敦厚。这是按人体的体格形态与色素来分类
的，“方”、“长”、“圆”、“露”、“厚”也足以表
示“金”、“木”、“水”、“火”、“土”五行的特性。金形人的体格方正，木形人的体格敦厚，这都表明了一个人的体格形态。

而人的胸腹手足，对应都和五行相互关联，都有它们的某种属性和特征。中医认为，五官分为五脏，局部对应脏腑，五脏有病，观察人的面目颜色可知一二。如果一个人脸色萎黄，头发稀少并缺少光泽，说明他目前的精神或者身体状态十分不好，如果眼睛布有血丝，说明晚上没有休息好。

神医扁鹊拜见国君蔡桓公，他在旁边观察了一会儿，然后对蔡桓公

说：“我看君王皮肤上有点小病，要是不及时诊治，恐怕病要深入体内。”蔡桓公毫不在意，他说：“我没有什么病”。扁鹊就告辞出去了。蔡桓公对身边的大臣说：“当医生的就喜欢给没有病的人治病，以此来邀功请赏。”

过了十天，扁鹊又拜见蔡桓公，说：“我看君王的病已发展到了肌肉里面去啦，再不医治，恐怕病情还会加重呢！”蔡桓公还是没有理睬他。扁鹊只好又告辞出去了，蔡桓公仍然不高兴。

又过了十天，扁鹊又来拜见，说：“我看君王的病已发展到了肠胃里去了，要是不及时治疗就会更重了。”蔡桓公还是没有理睬他。

又是十天过去了，扁鹊老远望见蔡桓公，掉头就走了，蔡桓公忙便派人去问扁鹊：“为什么不说话就走了呢？”扁鹊说：“皮肤上的病用汤药洗或热敷就能见效；发展到皮肉之间，用针灸可以治好；病在肠胃服几剂汤药也还能治好；一旦深入骨髓，那只能由阎王爷作主了，医生是无能为力的。现在君王的病已经深入骨髓，我已经无能为力了。”

五天以后，蔡桓公浑身疼痛，派人去找扁鹊，扁鹊早已逃走了。不久，蔡桓公就病死了。

相学认为，人的五官与阴阳五行性情相符，故将两者相配，赋予特定的命理意义。具体为：眼为甲乙木，主精华茂秀，定人贵贱；眉为丙丁火，主威势勇烈，定人刚柔；鼻为庚辛金，主刑诛危难，定人寿夭；口为戊己土，主宰育万物，定人贫富；耳为壬癸水，主聪明。这样，不仅可直接从一个人的五官形相揣测其命相，同时还可依据歌诀进一步推断比较复杂的命理内涵。

五官五行相生歌：耳为轮珠鼻为梁，金水相生主大昌。眼明耳好多神气，若不为官富更强。口方鼻直人虽贵，金土相生紫绶郎。唇红眼黑水生火，为人去气足财粮。舌长唇正火生土，此人有神中年聚。眼长眉秀足风流，身挂金章朝省位；五官五行相克歌：耳大唇薄土克水，衣食贫寒空有智。唇大耳薄亦如前，此相之人终不贵。鼻大眼小金克木，一世贫寒又孤独。眼大耳小学难成，虽有资财寿命促。舌小口大水克火，急性孤单足人我。耳小鼻蠢亦不佳，性贪心恶多灾祸。舌大鼻小火克金，钱帛方盛祸来侵。鼻大舌小招贫苦，寿长无子送郊林。眼大唇小木克土，此相之人终不富。唇大眼小贵难求，到老贫寒死无墓。

•五官与脏腑的关系

面部五官对容貌起着非常重要的作用，其外形直接关系人体的容貌美。五官的功能与脏腑关系密切。

鼻是呼吸通道，具有通气功能，而肺司呼吸，故称鼻为肺之窍。鼻还有主嗅觉的功能，鼻的通气和嗅觉功能正常与否均与肺脏功能有关。肺气和利，则呼吸通畅，嗅觉灵敏；肺气不利，则鼻塞、流涕、嗅觉不灵。

眼睛的功能是主视觉，肝开窍于目，肝藏血，肝受血而能视，若肝脏功能正常则两目有神；若肝气不舒，肝血不足，则两目干涩，视力减退。中医还认为眼睛与五脏六腑的功能正常与否有直接关系。五脏六腑之精气充盈，视觉功能正常，五脏六腑精气不足，将会影响眼睛正常生理功能。

口是消化道入口，脾开窍于口，脾主运化，脾气健运，食欲旺盛，则口健美；若脾失健运，生湿生热，则口唇生疮或口臭。

耳是听觉器官，而肾藏精，开窍于耳，耳的听觉功能靠肾精的充养。如肾精充盛，髓海得养，则听觉灵敏；如肾精不足，髓海失养，则双耳失聪，行动迟钝，给人以早衰的感觉。

舌是发音的重要器官，为心之外候，心主血脉，心的气血上通于舌，保持舌的正常生理功能。若心血充盈，心气健旺，则舌体活动自如，发音正常；若心血涩滞，心气不足，则舌强舌卷，发音困难，语音不清。

•容貌彰显本性

通过容貌来预测一个人的富贵贫贱、家庭婚姻、寿命长短等，早在春秋战国时代就已经盛行。越王勾践的忠臣范蠡，除了精通政术、做生意之外，还懂得相术。当他看见西施，就知道她可以做间谍，再相越王勾践，便知道这个人“可共患难，不可与共安乐”，因为他生得“长颈鸟喙”。他便劝好友文种功成身退，文种不听，结果落得了可悲的下场。

元朝末年，身为进士的刘基见到朱元璋的麻脸后，便心甘情愿地跟

随这个农民军中的小头领，后来刘基果然成为了开国元勋。

就相貌来看人，最主要是看人的五官，五官端正才是好的面貌。其中端正就是说匀称之意，“五短身材”在相法上目为贵格，就在匀称。就五官的各个部位而言，男子眉宁粗淡，眼宁大勿细，鼻宁高勿塌，口宁阔勿小，耳宁长勿短，才是好的面相。

在古代有个叫张炯藏的人，他十分擅长给人看相，他曾经给四个人看相，事实都应验了他所说的话。

唐朝时期，实宰相魏元忠和礼部尚书郑惟忠都是十分有才能的人，而且两人从小就特别地要好。但是两人年近三十岁了，还依旧没有任何功名。一天，张炯藏在路上看到了他们，便将二人以特殊的礼仪邀请家中做客。首先他对魏元忠说：“古人说，物以类聚，你信不信？而我看魏官人的面相，将来的官能做到为人臣子的最高一级，声名显赫。你当上官后一定会忠诚正直，诚实守信，必定是国家栋梁之才。但是你命中曲折，难免会有忧患，这都是你在没当宰相前所要经历的事，但是你不必担心，只要你遇事就去做，听话就附和，就一定没事。”

接着，张炯藏又对郑惟忠说：“看你的面相，您将来金章紫绶，命中注定福寿无边，既能进入三品高官的行列，也能升任到八位重臣之一。你做官后一直都会官运亨通，你的寿数也长久。”

两人听了张炯藏分析得如此透彻，都开始相信。这时候，魏元忠开口请教说：“那我的俸禄从什么时候开始，为官任到什么职位结束。”相士回答说：“你今年如果向皇上上书进言，俸禄就来了。”

果然，就在这一年，魏元忠上书陈事，被皇上看中，下诏书召魏元忠进宫，授予他校书的官职，后来改任中丞大夫。他进入宫中后，因为一次违逆圣命，触犯了权贵，多次遭到责罚，下狱追究。当他绝望想要自杀的时候，就想起了当年张炯藏的话语，于是开始安慰自己。从此他收敛了自己的言辞，不再刚正不阿地抨击时政，避免了祸患，最终登上了宰相的高位。

河东有位姓裴的人，已经五十三岁了，才在禁卫军中担任三卫的官职。一天他进京去浐水西店买饭，正好被张炯藏所看见，于是他就对裴某说：“我看你的面相，你是贵人啊！”裴某听后笑道：“你看我都五十三岁了，这么一大把年纪了，才是一个三卫，老先生您为什么叫我‘贵

人’呀？”张炯藏也笑着说：“这你就不知道了，你二十五天内，一定能得到三品官。”说完，张炯藏便转身离去。

裴某到了京城后，已经过了二十一天了。当时，太宗皇帝哮喘病发作，请来良医，进服妙药，都不见效，皇帝是终日坐卧不宁，寝食不安。于是皇帝便下诏书说：“三卫以上，朝官以下，都可以进献医治此病的药方。”裴某有过这方面的一点经验，就也献上了一个方子：用奶煎荜拨。结果太宗服用后，病很快就好了。于是太宗命令中书省给裴某授任一个五品官职。宰相们都很犹豫，也没敢断然拟制任职令呈报皇上。没过几天，皇上又犯了哮喘病。后来又服用了奶煎荜拨止住了哮喘。这时皇上想到了进献药方的人，便询问给那个人授予了什么官职？中书令则说：“还没有审定好是给五品文官，还是五品武官。”太宗听后十分不悦，生气地说：“他是能救一位治国安邦平天下的天子的命的人，为什么不授予官职？如果治好了你宰相的病，一定当天就能得到官职了！”当天，太宗皇帝特殊恩赐裴某三品正员京官，官拜鸿胪卿。以后，裴某多次升迁，一直升任到本州刺史。

刘仁轨，尉氏人。七八岁的时候，张炯藏从他家门前经过看见他，就对他父母说：“这孩子骨相特别奇异，将来一定能做高官，要好好地培养教育他。”后来刘仁轨长大后做了陈仓县尉。张炯藏被流放到剑南，经过歧州。当时，有个叫冯长命的人任歧州刺史，得知张炯藏会看相，就让他给判司以下的属员看相，看看他们里面有没有人能任到五品官职的。当张炯藏遇见刘仁轨的时候，他突然变得非常严肃，对冯刺史说：“得见贵人了！”后来，刘仁轨果真升官。后来两人闲谈中，张炯藏对他说：“二十年前，我在尉氏看见过一个小孩，他的骨相与你类似，当时我没有问姓名，也不知是谁。”刘仁轨笑着说：“尉氏小儿就是我啊！”张炯藏又说：“你离不开四品，如果犯大罪，就能升任三品以上。”后来，刘仁轨从给事中出任青州刺史，主持海上运输的工作，出航时遇到大风，船沉海中，被河间人李义府进言上告。朝廷派遣御史袁异式推究审理这一案子，经大理院判处刘仁轨死刑。但是却得到了皇上的开恩，免去了刘仁轨的死刑，将他免去了官职。后来，刘仁轨在辽东效力，做得十分出色，随后又调回京城任大司宪，紧接着一直升任到左仆射。

由此可见，每个人的面貌都彰显着各自的本性，张炯藏之所以会看相，并非他有着神仙法术，而是因为他能从人的相貌中看出一个人的性格特征，然后加上人的言谈举止，便能判断出他将来的前途是否富贵。

可以说这种审察人容貌的能力，并不是每个人都能做到的，这需要一定的审察和分析的能力。

•容貌的恭敬与否

在古代，人们常常以容貌来观人，并对人的容貌有一定的要求。如《大戴礼记•少闲篇》中就有关于尧依据人的容貌设官授职的记载。《礼记•曲礼》中也提到了步履要稳重，手势要恭敬，目光要端庄，口气要和蔼，声音要恬静，头颈要端直，气色要肃穆，态度要端庄的要求。

假如一个人长着一副不恭敬的容貌，就会遭到别人的排斥或者给自己带来祸患。所以说，一个人容貌的好坏，直接影响这个人的前途和命运的好坏。

《汉书•五行志》中记载：因容貌不恭敬而获罪取咎的事例达十几条，其中关于举止的有三条。《春秋左氏传》中记载：桓公十三年，楚国的大将屈瑕讨伐罗国，斗伯比为屈瑕送行，回来时斗伯比告诉他的车夫说：“屈瑕这次一定要失败，举止高傲，心思不定啊！”于是马上晋见楚国国君，上报了他对屈瑕的看法。楚国国君马上派人追回屈瑕，但已经来不及了。屈瑕率军攻打罗国，路上不加防备。到了罗国，罗国人严阵以待，予以抵抗，屈瑕大败，自杀而死。

周僖公十一年，周朝派遣内史过向晋惠公颁赐诏命，晋惠公接受玉器时显得十分懒散。完成使命后，内史过告诉周王说：“晋国国君可能会断子绝孙了！国王您颁赐诏命于他，而他接受玉器时却显得如此懒散，这明显是自暴自弃，怎么能有继承的人？要知道礼仪是国家政治的重要事务，恭敬是安身立命的重要途径。如果为人不恭敬，礼仪就会行不通；礼仪行不通，君臣上下就会昏乱不堪，这样一来，国家又如何能长盛不衰？”结果，僖公二十一年，晋惠公死去，晋怀公继位为君，而晋国人杀死晋怀公，另立晋文公为君。

成公十三年，晋国国君派郤锜去鲁国请求军事支援，而郤锜在处理与鲁国的事务时也十分不恭敬。孟献子便说：“郤家难道要亡了吗？礼仪是为人处世的首要事情，恭敬是安身立命的基础。郤锜为人处世不得要领，安身立命没有基础。而且郤锜是先朝国君留下的辅弼大臣，接受命令出使鲁国，请求军事援助，应该以国家大事为重。然而郤锜却置国

家大事于不顾，怎么能不灭身亡家？”结果成公十七年，郤氏家族灭亡。同年，各诸侯国国君朝觐周王，跟随刘康公讨伐秦国。成肃公在社稷坛接赈肉，态度也很不恭敬，刘子说：“我听说过这样的话，人居天地之间，受命而生，这是上天的意志，也是命运的安排。所以一个人的言语行动、举手投足要讲究礼仪、注意威严，这样才能顺适天命。贤能的人才会因此获得上天的赐福。而不贤能的人则会获罪罹祸，所以君子要经常熟习礼仪，小人只有出力卖命；熟习礼仪的关键就是要常存恭敬之心，出力劳作的关键就是要悖谨笃诚；而恭敬的目的在于供养神灵，笃诚的目的就是保守家业。国家的重要军国大事有两件，一是祭祀，二是征伐。祭祀的时候有执膰之事，征伐的时候有受赈之事，这都是供养神灵的大礼仪。但是，成肃公接受赈肉时表现出大为不恭，这不是反其道而行吗？”结果当年五月，成肃公死去。

成公十四年，卫定公招待苦成叔，宁惠子作陪。宴席上，苦成叔态度十分倨傲无礼，宁惠子看见后便说：“苦成叔家要败亡了！因为古时候，宴请别人是为展示威严礼仪，免灾去祸，这就如《诗》中所说：‘犀牛角杯也陈列，美酒那样的温和，既不求取，也不倨傲，只是祈求万福来临。’如今苦成叔态度倨傲无礼，这可是招致祸患的事情啊！”结果，过了三年，苦成叔家族便败亡了。

成公十六年，晋国国君在周朝都城大会诸侯，单襄公看到晋厉公表现出的是高视阔步，目中无人。于是私下便告诉鲁国国君说：“晋国恐怕将会出现大乱了。”不久晋国出现了动乱。

襄公七年，卫国的孙文子出使鲁国，鲁国国君登上坛台，孙文子也一起跟着登上，叔孙穆子担任相职，当他看到这种情况后，就走上前去说道：“在各国诸侯会集的时候，我国国君从来都是走在卫国国君前面，如今您却和我国国君并行而登，尽管我国国君没有意识到这件事，您难道能心安理得吗？”孙文子听后，没说一句话，但也没有承认错误、请求原谅的意思。叔孙穆子便说：“孙文子一定会败亡！身为臣子，却冒行君礼，知道犯错而毫无改过从善之意，这是家败人亡的事啊。”襄公十四年，孙文子因驱逐卫国国君而自己最终叛逃外国。

襄公二十八年，蔡景侯从晋国回国，途中经过郑国的时候，郑国国君宴请蔡景侯，蔡景侯态度十分不恭。子产说：“蔡国国君肯定逃脱不了祸患！他犯了一个很大的错误。以前国君派子展前往东门犒劳军队而子展态度倨傲不恭，我说过：‘要更换这个人！’现在蔡国国君接受宴请而如此怠慢不敬。要知道蔡国是个小国，对待大国怠惰不敬，自以为

是，必将难逃死祸。如果蔡国国君出现祸患，肯定是由他的儿子引起，荒淫奢侈，不守父道，这样的人肯定子孙会出现祸患。”襄公三十年，蔡景侯被他的太子般杀死。

襄公三十一年，卫国的北宫文子出使楚国，见到楚国令尹围的仪仗规模很大，逾越了规矩，回来后对卫国国君说：“楚国的令尹派头很大，好像国君一般！他恐怕会有别的想法，虽然能实现他的愿望，但最终不会有好的结果！”卫国国君说：“你怎么能知道呢？”北宫文子回答说：“《诗经》中说‘恭敬谨慎，注意威仪，是百姓取法的准则’，现在楚国令尹没有威仪，百姓也就没有取法的准则了，无法给百姓提供取法准则的人，在上位治理天下，是不会有善终的！”

襄公三十一年，鲁国国君死去，季武子等人准备立公子稠为国君，而穆叔却持有反对的意见。他说：“这个人啊，居丧的时候，根本没有哀痛的表情，悲痛的时候却面呈欢欣快乐，这就是没有规矩尺度。没有规矩尺度的人，一定会招惹祸患的，如果立他为鲁国国君，季家肯定会有麻烦！”但季武子根本不听穆叔的劝阻，最终立公子稠为国君。在举行丧礼的时候，他三次更换丧服，不守丧葬之礼，这就是鲁昭公。鲁昭公立后二十五年，因为听从臣下谗言攻打季家，结果兵败出奔，死在异国。

定公十五年，邾国国君邾隐公来朝见鲁国国君，邾隐公高高地捧着玉器礼物，仰望着鲁国国君，而鲁国国君接受玉器礼物的时候，却是漫不经心地俯视着邾隐公。子贡看到了这个场面，便说道：“按照礼仪规则来看，两国国君都不会有好的结果。因为所谓礼仪，是国家生死存亡的根本大事，在左右周旋、进退俯仰之中体现出礼仪的精神。朝觐、祭祀、丧葬和征伐都是礼仪中的大事。现在两国国君在春天朝觐时都不守礼仪法度，心中根本没有守礼遵仪的意识！朝觐时嘉礼都这样不守规矩，又如何能长久？仰望鲁国国君是骄妄，俯视邾隐公也是非礼之举！妄近乎叛乱，隆替近乎损身。要知道君主是国家的首脑，而一国之君都如此没有礼仪，那么这个国家一定要亡了！”

以上，便是因为容貌不恭敬所导致祸患的例子。从中我们可以得知：一个人如果容貌上显示出恭敬，对人对事有礼仪，那么这个人就会吉利平安；而如果一个人容貌不恭敬，即根本视礼仪不在，毫无君子风范，那么这个人一定会怠惰、倨傲、骄纵、衰落，这样一来就会有祸患。当然，我们看一个人的时候，不能千篇一律，举止端庄则吉利，如果不是举止端庄，如步履太大，高视阔步，站位不当就会有祸患。这些

都是根据人情事理而定的，文中虽然列举了大量因为容貌不恭敬而导致的祸患，但这都不只是因为人的容貌不恭敬，更重要的因素还是人物的举止。所以我们在日常生活中，为人处世，一定要从正反两面去借鉴。

•品行、心态影响容貌

一个人的言谈举止、气质、外貌是内在自我的表现。心里龌龊、品行不好的人，所呈现的面相也会是狡诈、卑鄙的脸孔；心地善良、品德高尚的人，所呈现的面相也是和蔼、慈祥。

其实，人的一言一行、一喜一怒、一思一虑都多少会通过外表展露出来，而且会随着时间的长久重复展露，逐渐就会定型，最后渗透到你的气质、神态中，这样就形成了有的人气度不凡，有的人相貌猥琐，有的人谈吐儒雅，有的人举止粗俗……这也是我们对人印象中所呈现的，所谓仁者常显仁爱之态，恶者常现邪恶之形。

当然，除了人的内在修养会直接影响到人的容貌、气质外，人的日常言行也会在人的外表中展露无遗。一个人如果常常熬夜，脸色一定很灰暗，白天也是无精打采的。而一个常年抽烟、喝酒的人，他的容貌也会因为长期被烟熏火燎和酒精浸泡而出现各种问题。

再比如，古代有位十分年轻帅气的小伙子，是位雕刻师，专门雕刻钟馗的石碑。突然有一天，年轻帅气的小伙子发现自己的相貌变得十分狰狞，这让他感到惶恐，同时十分烦恼。于是他来到一个寺庙里为自己祈福，告诉神灵他这一生并没有做过坏事，对工作也是十分尽职尽责，却不知道老天为何对他惩罚，让自己本来帅气的面容变得丑陋不堪。这时候，他的一番话被一位高僧听到了，于是就询问他：“你是做什么工作的？”小伙子如实地告诉了高僧自己是做雕刻的。高僧又问他：“那你又是雕刻什么图案呢？”小伙子告诉他是雕刻钟馗的。高僧听后哈哈大笑地说：“如果你想要恢复你原来的容貌，这很容易，你还是认真做你的工作，但你从此不要雕刻钟馗了，而改雕弥勒佛。”后来小伙子照着去做了，果然他不仅恢复了原来的相貌，而且还变得十分和蔼可亲。

由此可知，人的品行对一个人的容貌有着直接的影响。同样，人的心态也直接影响着人的容貌。纵观我们现代的生活，有的人年纪轻轻，看上去却是岁数很大，这是因为生活在这个激烈竞争的社会，心中有着莫名的压力，所以面目流露的是这种年龄的人不该有的焦虑和愁绪。而

有的人呢，虽然已经过了三十而立的年龄，但是由于心态年轻，愿意积极乐观地面对一切，所以从面貌所呈现出的是一种年轻的活力。

所以说，心态年轻了，人的面容看上去才会年轻；心态老了，那么，容貌也一定不会再拥有年轻了。人要想年轻，首先心态一定要年轻。一个人的年纪的增长是无法改变的，但是，一个人的心态好与坏，却是人们自己可以调节和拥有的。

•选才以“身”为重

通常在应聘一个公司的职位时，我们会发现这样一个现象：一般长相漂亮的总会比长相丑陋的人更受欢迎。其实早在古代就是这样，尤其是从先秦到宋朝时期，十分重视人的面貌丑俊。到了明清时期，容貌的地位更是有所提高，一般科举考试都会以人容貌姣好的定为状元。比如太祖朱元璋虽然自己长得并不出色，但是他对状元和官员的容貌却十分重视，有很多有才华的人都是因为相貌的丑陋而落选。

明朝建文帝时期，朝廷测试举人，有个人叫王良，他所作出的决策令人叫绝，但是只因为他的面貌丑陋被抑为第二，而原本是第二的胡靖为第一。后来建文帝失去了皇位，而王良却以死殉国，可见其忠诚。而胡靖却是投靠了朱棣，做了高官。同建文帝一样，明英宗也是十分看重人的容貌。大学士李贤曾经举荐山东按察使王越做兵部侍郎。因为王越身材高大，步履轻捷，又喜欢穿宽身短袖的服装，这让英宗十分满意，认为这是威武的打扮，后来他果然在边陲取得了战功。

清朝的乾隆也是挑选相貌好的男子作为官员。他在选官的时候，一向以“身、言、书、判”作为人的首要条件。所谓身，就是人的形体，必须是五官端正，仪表堂堂，否则很难树立官威的形象；所谓言就是口齿清晰，语言明晰，这样才能治理国家事务；所谓书就是字要写得工整漂亮，这会让上级看清他书写的状子和文章；所谓判就是审判明断，这样才不会贻害人民，引起民怨。在这四条之中，“身”还是最重要的。比如，唐代的士子及第后，必须通过吏部选官这一关。首先要看他写的文章，再看他的身言，四者都合格，才会授予他官职。

张柬之任青城县丞的时候，已经六十三岁了。有位擅长相术的人看见他后说：“你的目光深沉，神色刚正谦和，将来一定有所作为。并且以后你能够位极人臣，成为一朝的宰相。”众人都不相信他的话。认为

一个小小的县丞，已经年过花甲，即使再有能力，也是很难当上宰相的。

后来，朝廷下令通过考试来选拔官员，而张柬之应策选官落了榜。武则天看了被选的名单后，责备被选中的人太少，命令从落选的人中重新挑选。这时候负责选官的人员便上报武则天说：“有一位应选的官员，策对得很好，只因为书写不合规范，所以没有被选中。”武则天看了他的策对后，认为这人是个奇才，于是召见张柬之进宫，考问他制策中的问题。而张柬之非常从容，回答得与别人特别不一样，有着自己独到的见解。这让武则天十分喜欢，于是立刻选张柬之为第一名，授任他为王屋县尉。后来，张柬之一直升任到当朝宰相，封汉阳王。

由此可见，人神色的变化体现在外貌上，就是精神外在的表征。这种表征体现于外貌，那么内在的情感就会通过眼睛流露出来。所以说，拥有一个姣好的面貌，才会在各种应聘中受到重视和关注。当然，仅凭外貌也是不行的，做到内外兼修才是王道。

•袁天罡看相

袁天罡，四川成都人。他的父亲袁玑，曾任职梁州司仓。他的祖父袁嵩，在周朝时先后担任浦阳、蒲江二郡的郡守和车骑将军。曾祖袁达，在梁朝时做过江、黄二州的刺使，周朝时连续担任过天水、怀仁二郡的郡守。袁天罡是在孤独与贫穷中度过他的少年时代。他喜欢做学问和学习技艺，精通相术。

唐太宗贞观年间，皇帝下诏书命令袁天罡到九成宫，当时中书舍人岑文本让袁天罡给看相。袁天罡说：“舍人的脸面宽大，眼眉又长过眼睛，你的文才可在海内名声大振。但是你头有生骨，不可能有太大的成就。从后面看完全没有得到三品官的命相，从前面看可以得到三品官。但是你四肢虚弱，骨与肉不相称，如果得到三品位，恐怕是折寿的征兆。”后来，岑文本升任中书令后，不久就死了。房玄龄与李审素一起来见袁天罡。房玄龄说：“审素恃才傲物，你先给他看相，看他能得个什么官？”袁天罡说：“五品看不出来。如果是六品以下比较重要的官职还有可能。”李审素不再问他自己的事，说：“看看房公能得个什么官？”袁天罡说：“这位官人大富大贵，你要想得到五品官职就求他吧。”李审素不信袁天罡的话。后来，房玄龄任宰相，李审素任起居舍人，死在任上。

李义府在四川居住时，袁天罡看见他，惊奇地说：“这小伙子贵及人臣，但寿命不长。”于是留他在家中住下，把自己的儿子托付给他，说：“这孩子有七品的命相，希望你今后多照顾。”李义府答应了，又问袁天罡自己的寿命有多长？袁天罡回答说：“五十二岁往后，我就不知道了。”后来，李义府被安抚使李大亮、侍中刘洎等联名推荐。唐太宗召见了他，并出了一道试题，让李义府作一首《咏乌》诗。李义府当场写出一首《咏乌》诗：“日里扬朝采，琴中伴夜啼。上林多少树，不借一枝栖。”唐太宗非常赏识他说：“我将全树借你，岂只一枝！从门下典仪起全越过去，你为监察御使。”后来李义府的官位、寿命确如袁天罡所说的一样。

武则天掌管朝政期间，李峤官拜宰相，但是家中仍然很贫困。这期间，高宗皇帝多次到过宰相府，看见李峤睡觉用的帐子是用像布一样的粗绸做的时，感叹地说：“一国的宰相用这样的帐子，有损我大国的体面。我赐你宫中御用的绣罗帐。”李峤在皇上赐给的绣罗帐里面睡觉，一宿到天明也没有睡安稳，觉得身体好像生了病似的，极不自在。于是自己奏报皇上说：“臣年轻时，看相的人对我说过，不应该奢华，所以睡不安稳。”高宗叹息了许久，任由他用他的旧帐子。李峤身材短小，鼻子、嘴都没有厚相。按当时人的观念，不应当给他高官厚禄。他在润州期间，派他担任宣州山采银的官吏。这时突然传出李峤突然死亡的消息，全朝上下没有一个人不哀伤叹息的。冬官侍郎张询古，是李峤的堂舅，听到这一噩耗后特别忧伤，让许多亲戚去探访这个消息的真伪，正好遇到从南边来的使臣，说：“李峤是真的死了。”张询古痛哭流涕，朝中的许多官员都来安慰他。当时有一个人，自称擅长相骨法，特别学到了袁天罡的相术。许多朝中位居显贵的官员，都私下来问这个人关于李峤的事。这个人说：“早就知道李峤舍人俸禄稍薄的面相。”去问的人都洗耳恭听。这个人又说：“李舍人虽然很有才华，但是从相貌上看，他的耳朵、眼睛、嘴和鼻子全都没有富贵相。不久前见他做了朝散大夫，就替他担心了。”去问的人异口同声地说：“是啊！”李峤竟然三次出任执掌中枢的要职，地位在众位朝臣之上。由此说来李峤的骨相难以预测，然而擅长相术的人却能预测出来。

袁天罡有个儿子叫袁客师，他继承父业，给人相面，说的话也很灵验。袁客师官任廪牺令（掌管供宗庙祭祀的谷物和牲畜）。唐高宗显庆年间，袁客师凭着他的相术与贾文通一起去给皇帝当差。高宗用银盒装一只老鼠，让在场的几位相、卜术人猜里面是什么。这些术人都说是一只老鼠。袁客师也说：“是老鼠，然而放里面一只，拿出来是四只。那

只老鼠放入盒中后，已生下三只小老鼠。”打开盒，里面果然是四只老鼠。袁客师曾与一位书生一起过江，上船后看遍了船中人的气色，对同伴说：“不能着急！”于是二人相挽着下船上岸，袁客师偷偷地说：“我看见船上几十个人，全部都鼻子下有黑气，不久就要有大难。既然已经知道了，干吗还跟他们一起去呢？”过了一会儿，船没开，忽然看见一位神色高朗不凡，跛一只脚，挑着担子的男人赶着驴上了船。袁客师看这个人上船，就对同伴说：“我们可以走了，贵人在里面，不用担忧了。”上船后，船就开走了。到了江中央，风涛忽然大作，虽然危险惊惧，最后还是安全渡过了江。下船后一问，赶驴的男人说他就是娄师德。后来，娄师德担任了门下省纳言的官职，成为执掌朝政的三位宰相之一。

蒲州的刺史蒋严，在他小时候袁天罡给他预测说：“这孩子该受多年的牢狱之苦，以后能大富大贵，跟随某人，官能做到刺史。在八十三岁的八月五日，俸禄就终止了。”后来，蒋严在征伐辽东时，被敌人擒获，在地牢中被囚禁了七年，平定高丽后才回来。完全像袁天罡说的那样，官做到蒲州刺史。八十三岁时，他对家中人说：“袁公说我八十三岁禄绝，这是死啊！”于是置办酒食与亲朋好友告别。

•曾国藩看容貌识人才

曾国藩一生以“识人之明”著称。清史记载：“国藩为人威重，美须髯，目三角有棱。每对客，注视移时不语，见者悚然。退则记其优劣，无或爽者。”其意思是说，曾国藩每次见客，自己从来都不先说话，一双三角眼上上下下地打量对方，当对方感到十分尴尬的时候，他才会坐下来谈事情。最后，当对方起身离开的时候，他又会注视对方离去的背影，然后评价此人，没有一个评价是错误的。

曾国藩带领的士兵数十万，将领数百名，所推荐的督抚封疆大吏也有数十位，这些人都为国家立下了汗马功劳。可以说曾国藩的相人堪称一绝。

譬如在《古春风楼琐记》中记载：李鸿章招募淮军之后，带领几位将领赴营谒见曾国藩，曾国藩接见这几位淮军将领的时候，仅点头致意，一语不发就挥手辞退他们，然后对李鸿章说：“少荃（李鸿章字），这些人的确都不差，将来有成就的，当属那位麻面少年最大。”李鸿章十分不解，便问何以见得？曾国藩说：“他们见我出来，都

改容屏息肃之，只有那麻面少年见我走过，仍昂然而立，眉宇间似有不平之色。这个人胆量与才气，都远在诸人之上。你如不能用，杀了他，以免后患。”那麻面少年，就是刘铭传。由此可见，曾国藩是善于相人的，看人凭借他对人物面貌和神气来判断。

曾国藩的日记中也有一例，某日记载当天他见过的几位新任哨官：

王春发：口鼻方正，眼有清光，色丰美，有些出息。

毛全升：鼻梁正，中有断纹。目小，眼无神光。口小，不可恃。

康顺利：目小有精光，眉粗，笨人。

古人云“相由心生”，在看相玄学中“相”的意思一般是指面相，也概指人整个相貌。“相由心生”也就是说有什么样的心境，就有什么样的面相，一个人的个性、心思与作为，可以通过面部特征表现出来。如“七尺之躯不如七寸之面，七寸之面不如三寸之鼻，三寸之鼻不如一点之心。”

总之，会相人是一个领导者选拔人才的重要素质。这就需要做到听其言，观其行，察其貌，这样才能知道一个人的气度、性情，合理安排人的工作岗位。曾国藩有一套相术口诀：邪正看眼鼻，真假看嘴唇；功名看气概，富贵看精神；主意看指爪，风波看脚筋；若要看条理，全在语言中。这套口诀非常精辟，人们掌握了其中的要领，就能够像曾国藩一样做到善于相人、用人，使自己身边团结更多的优秀人才。

•不可以貌取人

俗话说：“人不可貌相，海水不可斗量。”但是自古以来就有人相信相貌跟人的才能有关，甚至跟人的命运有关系。比如说，鼻直口方，两耳垂肩，是帝王之相；倒眉豆眼，尖嘴猴腮，是鼠辈之相。还有在古代，选官员的时候，都明确规定着人物的身相口齿。

在查继佐的《罪惟录》中记载：洪武四年(公元1371年)，明朝举行开国后的第一次科举考试。原本拟定郭种为状元，可是当朱元璋看到这个人的时候，十分不快，因为郭种相貌丑陋，在他看来不足以显示大明帝国的新兴气象，于是他便将他划出，将相貌堂堂、气宇轩昂的吴伯宗

点为状元。

建文二年(公元1400年)，明惠帝朱允熥登基。两年后，殿试原本是拟王艮为第一名，可是当明惠帝听到大臣描述了王艮的长相后，也觉得十分不舒服，因为王艮形象不佳，于是就改为第二。最后，惠帝为了能够挑中一个相貌俊俏的人，就派胡广、汤溥上殿，他要亲自看看再定。胡广接到圣旨后，立即前往。他长得广雅秀气，一表人才，惠帝一看就相中了，立即定他为状元。但是，惠帝觉得他名字听起来不太好，“胡”通常指北方那些袭扰中原的少数民族敌对国，“蛮胡”如何能让它“扩张广大”呢。惠帝让胡广改名为胡靖，“靖”有安定、肃清的意思。汤溥本来长相也不错，只可惜他动作迟缓了些，胡广先他上殿，因此汤溥痛失状元桂冠。

在古代，很多帝王都是很注重人的外貌的。所以古人的这种习气，后人也就跟着效尤。陆容在《菽了杂记》里说，正统元年（公元1436年)，明英宗朱祁镇第一次临朝试进士，大学士杨士奇主持阅卷。本来是定为浙江的周旋为状元，名单刚宣读，就有人发问，周旋相貌如何，在场的几位浙江籍官员连忙说这个人身体修长，皮肤白皙，算得上浙江的美男子。大臣们一听，又有文才，又有长相，都表示赞同，立刻让衙门奏报皇上。御旨批准，周旋定为状元。等到传胪唱名的时候，官员们都十分吃惊，站出来的周旋不仅谈不上漂亮，而且十分丑陋。浙江籍的几个官员不由得面面相觑，不知这是怎么回事。原来浙江应试的还有一个周碹。周旋是温州人，周碹是淳安人。“旋”和“碹”，浙江人口音听来差不多，浙江籍官员错把周旋当做了周碹，所以才导致了误会。但是生米已煮成了熟饭，状元已经宣布出去了，也不好更改，就这样周旋幸运地保住了状元的头衔。

英宗有了第一次的失误后，第二次就更加谨慎了。正统四年(公元1439年)殿试，大臣奏报名次，定张和为第一名。英宗心中十分不放心，担心再选一个相貌丑陋的臣子。所以就派自己的贴身太监去实地考察一下他的长相。太监便偷偷来到了张和住的地方偷窥，发现张和有一只眼睛有问题。就这样，因为张和没有长着一副好的面容，本来是第一名，而被英宗提笔降至二甲第一(总第四名)。最后经过太监相面，取施励为状元。

陆粲的《庚已编》中，也记录了这样一件趣事：成化十四年(公元1478年)殿试，大学士万安主持阅卷。开始大臣们看了一天卷，都找不出一份十分称意的卷子。万安左翻右翻，发现江西泰和人曾彦的卷子比

较出色。经过大家反复比较，觉得万安的眼光确实没错。当天晚上，就宣入选新进士唱名。当喊到曾彦时，万安特意留神地观察了一下。曾彦身材伟岸，面目英俊，气度不凡。万安暗暗高兴，就兴奋地对同僚们说，状元可以确定了。大家也一致同意万安的意见。宪宗问明情况后，也批准了万安所定名次。

令人想不到的是，第二天传胪唱名，应声站出来的状元曾彦皱纹满脸，髭须满腮，分明是个六旬老汉，一点儒雅之气都没有，万安和大臣们都十分吃惊。典礼结束，他们急忙找出曾彦的卷子看，立刻也觉得文章也非常平庸。但一夜之间为什么有如此大的变化，难道是大臣们眼睛出了毛病，还是曾彦有神明帮助，施了障眼法。原来只不过是万安和大臣们老眼昏花看错人了，这一年录取的进士三百五十人，就算是一个平常人也会看花眼，何况是万安这个六十岁的老头呢。

由此可见，郭种、王艮、张和都是不幸的，周旋、曾彦则是万幸。

同这些人相比起来，丰熙的命更是幸运的。明弘治十二年(公元1499年)，殿试结束后，明孝宗朱佑樘亲自阅卷。当他看到浙江宁波人丰熙的对策，十分赞赏，就定为第一。孝宗为了想要知道此人的相貌，就派人去打听，结果有人回来报告说丰熙的脚有毛病。但是孝宗已经定下，无法更改，于是孝宗只能无奈中定丰熙为一甲第二，赏赐同状元。就这样，丰熙也就成了身着状元袍的假状元。

综上所述，我们可以得出，人的相貌有时候是可以影响人的命运，但是一个识别人才的领导者，如果只是以貌取人，往往就会失去真正有才的人。俗话说：“花瓶好看不中用”，人才也是同样道理。有的人虽然仪表堂堂，但是胸中毫无真才实学，用这样的人只能是误人误事，所以说我们看人不该以貌取人，而要看人的真才识学。

•透过现象抓本质

通过一个人的相貌和表情来了解人的才能、品性，是识人的一种辅助手段。但如果把它绝对化，变成以貌取人，就会错失一个人才。

晋代学者葛洪在《抱朴子•外篇》中说：看一个人的外表是没有办法识别和观察他的本质的，单凭人的外貌也是无法看出他的能力的。有的人虽其貌不扬，但是他却是千古的奇才；有的人虽然是相貌堂堂，却

是“金玉其外，败絮其中”的懦弱人才，如果要是以貌来取人，一定会造成“取者非才”或“才者非取”的后果。

《史记•仲尼弟子列传》中记载：孔子有许多弟子，其中有个叫宰予的，能说会道，利口善辩。孔子对这个学生十分看好，但是随着时间的长久，这个人逐渐露出了真实的面目。他既没有仁德，还十分懒惰，白天不认真读书和听讲，在床上蒙头大睡。对此，孔子气愤地骂他是“朽木不可雕”。孔子还有一个弟子叫做澹台灭明，字子羽，是鲁国人，他比孔子小三十九岁。他的体态和相貌都十分丑陋，而且还一心想要侍奉孔子。但在孔子看来，他是个没有多大才能的人，像这样的人根本就不会成才。但令孔子没想到的是，他从师学习后，回到家乡致力于修身实践，处事光明正大，不走邪路，如果不为了公事，是绝对不会见公卿大夫的。后来，子羽游历长江，跟随他的弟子有三百人，他的名声也众人皆晓，各国诸侯都知道他的名字。后来孔子知道了这件事情，十分感慨地说：“我只凭借他的相貌来断定此人没有才能，真是失误啊。”

还有三国时期，东吴的国君孙权被人们称为善识人才的明君。但是他也曾经有过“相马夫子瘦，遂遣千里足”。周瑜死后，鲁肃就向孙权推荐庞统。孙权早就对这个人有耳闻，便欣喜若狂，可是当他见到庞统本人的时候，立刻变了表情，心中有些不悦。因为他觉得庞统长得浓眉掀鼻、黑面短髯，样子十分古怪，再加上他觉得庞统对他一向器重周瑜的做法有些偏见，于是便认为庞统不过是一介草民而已，根本就没什么可用之处。这时候，鲁肃便在孙权面前说明了庞统在赤壁大战时曾经献的连环计，立下了大功，以此来说服孙权。但是孙权依旧固执己见，最终将庞统从江南逼走。

鲁肃见事情已经无法挽回，但又不想失去这个人才，就把庞统推荐给了刘备。可一向爱才的刘备也是犯了孙权同样的错误。当他见到庞统面相丑陋的时候，心中十分不悦，虽然没有把他赶走，但只是让他当了小小的县令。就这样，身怀智慧的庞统只因为自己长相不美，接连吃了两次闭门羹，遭到冷落，报国无门，不受重用。后来当张飞了解到他的真才后，就极力推荐，刘备才给他委以副军师的职务。

同样的将领，司马懿在识人方面却是胜过孙权和刘备。他所任用的邓艾就是一个曾经被人瞧不起的人物。邓艾从小是个孤儿，当过放牛娃，说起话来还结结巴巴，常常因为说不出话憋得脸红脖子粗，像他那样的人想要做官是没有什么希望的。但是他从小酷爱武艺，喜欢看兵书，每看见高山大河、形势险要的地方，他总要指指点点，结结巴巴对

人说：“这……这里要是驻一支兵……兵马，敌……敌人就……打不进来。”人们都笑他人小鬼大，做不了文官还想当武将。就是这样的一个人，却被司马懿看中了，并做了尚书郎。后来，邓艾带兵消灭了蜀国，打破了“三分天下”的局面。

由此看来，要想识别真正的人才，就要对这个人进行全方位的审察，看他是否有一定的能力，看他是否有发展前途。如果只是凭借一个人的相貌来判断。那么就会犯感官上的错误。因为事实上，一个人的学识、智慧、能力是在后天学习过程中发展的。

想要认识事物的本质，就一定离不开认识事物的现象。任何本质都隐藏于现象之中，所以我们无论看人还是待物都不能只看外在表象，而要通过现象去了解本质。

二、容貌贵在整

【原文】

容贵“整”，“整”非整齐之谓。短不豕蹲，长不茅立，肥不熊餐，瘦不鹊寒，所谓“整”也。背宜圆厚，腹宜突坦，手直温软，曲若弯弓，足宜丰满，下宜藏蛋，所谓“整”也。五短多贵，两大不扬，负重高官，鼠行好利，此为定格。他如手长于身，身过于体，配以佳骨，定主封侯；罗纹满身，胸有秀骨，配以妙神，不拜相即鼎甲矣。

【译文】

人的姿容可贵之处就在于“整”，这个“整”并非指整齐划一，而是说人整个身体的各部位要匀称协调，构成一个完美的整体。就身材而言，人的个子可以矮，但不能矮得像一头蹲着的猪；人的个子也可以高，但不能高得像一根细长无筋的茅草那样插立着。从体形来看，体形可以胖，但不能胖得像贪吃的熊那般臃肿；体态可以瘦，但不能瘦得像一只寒鸦那般单薄。这些都是本节所说的“整”。再从身体各个部位看，背部要浑圆而厚实，腹部要突出而平坦，双手要柔软温润，手掌要弯曲如弓，脚背要丰厚饱满，脚心要空，空到能藏下鸡蛋为好，这也是所谓的“整”。五短身材虽然看似很平常，但这样的多数地位高贵，双腿过分长的人通常命运不太好。走起路来就如同身负重物，这样的人一定有高

官之运，走起路来好像老鼠一样细碎急促，两眼左顾右盼，闪烁不定，这样的人多数是贪财好利之徒。这些都是固定格局，屡试不爽。另外，如果两手长于上身，上身比下身长，再加上一副上好的骨相，这样的人一定能入公侯之列。如果皮肤细腻柔滑，犹如绫罗覆盖周身。胸部的骨骼隐藏而不显现，纹秀别致，再有一副好的神态，不做宰相，也会高中状元。

【解读】

•“整”不是整齐划一的整

一个姣好的姿容，是通过“整”表现出来的，这里所说的“整”并不是整齐划一的整，而是指人的身体的各个部位都符合格局，并且互相对应、协调、均衡。这从人的高矮肥瘦，手足腹背可以看得出。

文中说人的“长”“短”“肥”“瘦”，这是从五行开相的角度出发来说的。土形之人不怕矮，但也不能矮得如蹲着的猪；木形之人不怕长，但不能如孤单的茅草那样耸立着；水形之人不怕肥，但像贪吃嗜睡的熊那样臃肿也不行；金形之人不惧瘦，但不能瘦得如寒鸦般的单薄。凡事都有一定的原则和分寸，不能过头，否则就会物极必反。因此说，如果土形人短过了头，就好像卵石乱堆，丑陋不堪；木形人长过了分，就会纤细单薄，弱不禁风；水形人肥过了界，就显得臃肿虚浮，呆笨迟钝；金形人瘦过了限，就会形单影只，贫苦懦弱。这些都是“容”的不“整”，不是人的佳相。而真正的整，则是长短肥瘦都要适度，即“不茅立”、“不豕蹲”、“不熊餐”、“不鹊寒”。

其实，人体的形美和容貌美是由以下五大要素决定的：骨骼、肌肉、脂肪、皮肤、五官。

骨骼是体形和容貌的支架，是体形美和容貌美的重要基础。骨架的大小要适度，比例要匀称。肌肉和脂肪位于骨骼与皮肤之间，它们决定着体形和容貌的曲线健美。每个人都要有适度发达的肌肉，否则就谈不上健美，尤其是男青年。但是，各个部位的皮下如果没有适度的脂肪衬垫，体形和容貌的健美也会大为逊色，尤其是女青年。对于人体的容貌美，在各个时代都是不一样的，但是所评判的标准都是以人体各部位协调、均衡来决定的。

五官、皮肤及其他的器官也决定着人的外貌健美。五官对面部容貌

美影响程度的顺序为：眼、口、鼻、耳。如果说一个人的五官真美，这只是一种局部的美，它们之间还依旧需相互协调，相互映衬才能有整体的美感。所以在面部五官之间，五官的局部与局部之间、整体与局部之间符合美学的比例关系，符合局部与整体和谐统一时，才能达到美的最高形态。

总之，容貌贵整，指的就是人的骨骼、肌肉、脂肪、皮肤、五官及其相关的器官互相协调，均衡。

•从外貌鉴别人才，“整”是其规律的不二法门

古人通常在辨别人才的时候，都会先从人面貌上来看是否容貌整齐，再断定此人是否可用。但有时候用人也有种例外，就是以奇为贵。讲究乱世用奇，治世用正；兵法上也有奇正结合之说，鉴别人才时也有奇正全偏的区别。

由此可知，鉴人察性，除了用一般的原则方法之外，奇人异士又是一种奇特的例证：

如：手长于身，身过于体，是奇相；罗纹满身，胸含秀骨，是奇相；但二者都不少得“精气神妙”，精气神足，体态饱满，如果按照古人的说法，不封侯王宰相，也可高中状元。

这正说明书中所说：“五短”虽短，但贵在其皆短，所以说“多贵”。“两大”就是两条腿过于长，不符合均匀的原则，也不符合社会大众所认同的审美标准，其走相肯定难看，古人定其为贫贱之相，所以断定有“两大”者命运“不扬”也就不难理解了。

还有一种类型：“负重高官”，行路有如重负在背，沉稳有力，坚实稳健，不疾不徐，而无大山压顶之绝望吃力态，这也是一种好的面相，是担当重任的象征。根据比类取象的原理，古人就认为此相乃任重而道远之相，故主大贵，日后必成达官显贵。

此外，“鼠行好利”也是一种类型：行步像老鼠一样细碎快速，无声而疾，急速匆忙，左顾右盼，目光闪烁不定，稍有声响即如惊惶鼠窜。这种人天生势力，不重义气。

关于“鼠行好利”一说，也是用此类取象之法的结果。“好利”之徒往往心怀鬼胎，居心叵测，所以走起路来是急促匆忙，贼眼更是左顾右盼，闪烁不定。作者作出“鼠行好利”之论，似乎更来源于对现实生活的犀利深刻的观察所得。

俗话说，透过表象才能看到实质。生活中我们也不难发现，真正勇敢的人也许表面上看来是懦弱的；真正聪明的人也许表面上看起来是愚笨的。这正如严冬的到来，霜降落后，才能看出松柏生命力的旺盛来。

总之，我们看人要看本质。识别品德高尚与低下的人，只需以义、利来观察就可以。在大事和难事面前，要看这个人是如何处理。在不利和有利境遇下，要看他的胸怀是否开阔。碰到高兴和愤怒的事情，要看他的修养是否良好；遇到那些应该做或是不应该做的事情时，要看他的识别和见解能力。只有这样，通过观察行为来识别人才，才能得到最优秀的人才。

•相顾相称则福生

中国汉代以前，人们对女性只注重面部形象的美，到了魏晋，便开始注重女性的装饰。魏文帝喜欢打扮华丽并将头发挽成蝉翼形的妃子。到了唐朝，社会已经逐渐开放，允许袒胸露臂，崇尚的女性体态美是额宽、脸圆、体胖。宋朝后，以观音菩萨的本貌作为女性美的高标准，可以说，各个时代所雕塑、绘画的观音菩萨，便是当时审美标准的具体说明。

其实，人的相貌美丑，并不是以哪个部位长得漂亮而定，古人认为一个人姣好的面容是：相顾相称，则福生。所以在古代时期，相人术中有着“十美”、“十清”的标准。

十美：

1. 手掌温软如绵，且眼秀有神，口大能容拳；

2. 一身之肉如玉如珠；

3. 身瘦头圆；

4. 耳后肉丰满，又不脑后见腮；

5. 皮肤光润，气色长期鲜明；

6. 身黑面白，手背黑而掌心白；

7. 眼睛清澈有神，嘴唇红润；

8. 身材短小而声音清晰洪亮；

9. 眼有夜光，黑暗中能视物；

10. 胡须清秀。

十清：

1. 声音洪亮，先小后大；

2. 毛发细软；

3. 牙齿细小整齐，洁白如玉；

4. 手掌红润，手指修长，掌纹如丝；

5. 耳白于面，且色泽光润；

6. 眉毛油黑，头发光亮整齐；

7. 眼睛清澈有神，口唇红润；

8. 人体瘦而不露骨,肤色红润；

9. 女人体瘦而乳房坚实饱满；

10. 肚脐既深又大。

•观容貌识人术

魏朝时期，管辂给何晏和邓扬相面后，便说这两个人的命短，不久就会被诛灭。结果应验了管辂说的话。等到何晏、邓扬死后，管辂的舅

爷就问他：“你是怎么看出来的？”管辂回答道：“邓扬走起路来无法约束自己的骨头，筋脉也约束不住肌肉，起立坐卧就像没有手足一样，这种命相叫做‘鬼磣’；而何晏看人，魂不守舍，面无血色，神气飘浮，相貌犹如枯木，这种命相叫做‘鬼幽’。具有‘鬼磣’相的人，将会被风收去性命；具有‘鬼幽’相的人，一定会被火烧灭。这都是自然界物质相生相克的征兆，是无法遮掩住的。”

南北朝时，宋朝的孔熙光对姚生说：“相面首先要看额头是否饱满，下额是否丰厚，眼神是否灵光，鼻头是否挺直，两眼、人中和嘴巴要棱角分明，五官要圆满完整。而这几样，你没有一样，而且你的眼神流动不止，好像在观望着什么，走起路来曲曲折折好像羊一样，说话的声音也嘶散低哑。你这一生是没有福禄的，而且还会有性命之忧。”后来，姚生因为谋反而被杀害。

北宋名臣范仲淹从小就胸怀大志，把振兴国家作为自己的理想。有一天，相士为他看相，十分惊奇地对他说：“你眉浓有光彩，两目秀长，鼻子笔直，兰庭辅正，加之为人忠正仁厚，真是绝好之相，将来一定是富贵之命。”后来范仲淹高居宰相，成为一代名臣，他的“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的名句至今还被人们传诵。

在《韩诗外传》中，记载了姑布子卿偶遇孔子的故事：孔子从卫国的东门出去，与姑布子卿不期而遇。这时候，孔子便对他的弟子说：“你们几个人赶紧回避下，有个人要过来，他一定会为我相面，你们一定要记住他所说的话。”说完，孔子下车开始步行，这时候姑布子卿迎面看着他走了五十步，又从后面跟着他走了五十步，回头就问子贡：“这个人是做什么的？”子贡说：“他是我的老师，就是人们所说的孔丘啊！”姑布子卿接着问：“你说的是鲁国的孔丘吗？他我早就听说过。”子贡又问：“那您看我的老师这个人怎么样啊？”姑布子卿说：“他有着尧帝的额头，舜帝的眼睛，大禹的脖子，皋陶的嘴巴。从前面看上去，气宇轩昂像是一位帝王，从后面看上去，两肩高耸，脊背瘦弱，只有这一点比不上四位圣人啊！”子贡这时候叹了一口气。姑布子卿继续说：“你的老师虽然脸黑却不丑，嘴虽有点长，但对外物没有损害，远远望去，瘦弱得像办丧事人家的一条狗。你何必忧虑呢？”

后来，子贡将这些话告诉了孔子，孔子对姑布子卿的评价没有过多的不满，只是他说的“丧家之狗”的评价，有些不苟同。他对子贡说：“他说的这个‘丧家之狗’，我是不敢当的，你见过办丧事人家的狗吗？当主人的尸体装进棺材后，祭祀的堂中摆上了贡品，丧事人家的狗

便东张西望，找不到主人，他是想按主人的意图做点什么啊！如今上没有英明的君主，下没有贤士和优秀的地方官，王道已经衰落不堪，政教也已经丧失，强大的欺凌弱小的，人多势众的欺侮势单力薄的，百姓随心所欲，根本没有人遵守国家的法纪。这个人认为我是那条丧家的狗，意图是说我能为天下做点什么，但我怎么敢当呢？”

吕洞宾为道教八仙之一。名岩，字洞宾，自号“纯阳子”。唐京兆府（今陕西省长安县）人，曾以进士授县令。他的母亲要生他的时候，屋里异香扑鼻，空中仙乐阵阵，一只白鹤自天而下，飞到他母亲的帐中就消失了。吕洞宾降生后，果然气度不凡，自小聪明过人，日记万言，过目成诵，出口成章。长大后他身长八尺二寸，喜顶华阳巾，衣黄欄杉，系一皂絛，状类张子房，二十不娶。当他还在襁褓的时候，马祖见到他就说：“此儿骨相不凡，自市风尘物处。日后，遇卢则居，见钟则扣，留心记取。”后来吕洞宾长大后，铭记马祖的话语。游庐山，遇火龙真人，传授天遁剑法。六十四岁时，游长安，在酒肆遇见一位羽士青衣白袍，在墙壁上题诗，吕洞宾见他状貌很奇古，诗意飘逸，问他姓名。羽士说：“我是云房先生。居于终南山鹤岭，你想跟我一起去吗？”吕洞宾因为凡心未泯，没有答应。这位云房先生就是钟离权。

到了晚上，钟离权和吕洞宾一起留宿在酒肆中。云房先生独自为他做饭，这时吕洞宾睡着了，他梦见自己状元及第，官场得意，子孙满堂，极尽荣华。忽然获重罪，家产被没收，妻离子散，到老后孑然一身，穷苦潦倒，独自站在风雪中发抖。刚要叹息，突然梦醒。这时候钟离权还没有做熟饭，于是便题诗一首：“黄粱犹未熟，一梦到华胥。”吕洞宾吃惊道：“难道先生知道我的梦？”钟离权道：“你刚才的梦，生沉万态，荣辱千端，五十岁如一刹那呀！得到的不值得欢喜，失去的也不值得悲伤。人生就像一场梦。”于是吕洞宾下决心和钟离权学道，最后终于修道成仙。

综上所述，相士都是根据人们容貌，预测人的富贵与贫贱。可见生得一个好的面貌，所显示出的神气也是富贵的；而一个面貌不佳的人，所反映出的神气也是不好的。生活中或许我们根本无法达到相士准确看人的能力，但是我们可以借鉴他们对容貌的概括，知道一个人的大概，再从人的神气举止观察，相信也一定能够辨别出好的人才。

•苻生独眼性格狂暴

古人认为，容贵“整”，乃富贵也。多数人都能够应验这句话。但是有的时候，仅仅通过人的容貌“整”就说人的富贵，还是有一定狭隘性的。

譬如说苻生，字长生，苻健第三子，从小就顽皮无赖，他的爷爷苻洪十分讨厌他。因为苻生只有一只眼睛，他还是儿童的时候，苻洪就经常戏弄他，问侍卫：“我听说瞎眼的人只有一只眼流泪，是真的吗？”侍卫回答道：“是这样！”苻生听后大怒，拿过佩刀，刺伤自己的肢体，顿时血流遍身，坚定地说道：“这也是一种眼泪！”

苻洪见状，十分吃惊，举起马鞭就抽打苻生，苻生更加愤怒地说：“我生性就是不怕刀槊，但就是不能忍受鞭捶，要打你就用刀槊吧！”苻洪也生气地说：“如果你继续这样，我就把你贬为奴隶！”苻生根本不服输，回敬道：“石勒不是也做过奴隶吗？”苻洪听后大惊失色，赤脚跑过来堵住他的嘴，对苻健说：“这孩子是个狂妄悖乱之徒，最好早点除死他，否则，他长大后一定要祸害整个家族！”

于是苻健准备杀掉苻生，可苻健的兄弟苻雄却制止了苻健，说：“孩子长大后自然会改过自新，又何必立刻要处死他！”苻健想想也是，便听从苻雄的劝告，没有杀苻生。苻生长大后，力大无比，能举千钧之重，雄勇过人，手格猛兽，健步如飞，奔跑起来像马一样，其他的武艺如骑马射箭等也都冠绝一时。

桓温北伐时期，苻生经常单马入阵，勇冠三军。太子苻苌死后，苻健以谶言“三羊五眼”应符，立苻生为太子。苻健卒，苻生立，是为前秦厉王（公元355—357年），改元寿光。据史记载：苻生“临朝辄怒，惟行杀戮”。只要是他看见不顺眼的大臣，就叫弓箭手一个个射死，他的残暴达到极点。有一次，苻生前往阿房，路上看见有兄妹一起同行，就强逼二人乱伦。兄妹两个不从，苻生就把兄妹杀掉。“又遣宫人与男子裸交于殿前。生剥牛羊驴马，活燔鸡豚鹅，三五十为群，放之殿中”。“或剥死囚面皮，令其歌舞，引群臣观之，以为嬉乐”。

而且他还动用暴刑，如截胫、刳胎、拉胁、锯颈，被他杀的人有数千人。寿光三年（公元357年）他想要杀堂兄弟苻法、苻坚等，结果反为所害。他先被苻坚废为越王，进而遇弒。《晋书》说苻生“临死犹饮酒数斗，昏醉无所知”。

据古人分析，苻生之所以如此残暴，正是因为他缺少一只眼睛。从

相书上来看，就是五行中缺少木性，因此天生五行不全，生性好杀，便是不仁的征兆和反映。或许大师的判断是正确的，但是也并不是所有独眼的人都是性格狂暴，凡事因人而异。

•高矮胖瘦皆英雄

前面说，一个人面容的“整”需要人身体各部位要均衡、匀称，才能构成一个完整体。就拿人的身材来说，人的个子可以矮，但不能矮得离奇，犹如长不大的孩童；人的个子可以高，但不能高得出奇，犹如参天生长的大树。从人的形体上来说，人可以胖，但不能胖得太过于臃肿，给人一种感官上的不美；人可以瘦，但不能骨瘦如柴，给人一种不健康的状态。再从人的身体各部位来说，背部要浑圆厚实，腹部要突出平坦，手要温润柔软，手掌要弯曲如弓，脚背要丰厚饱满，脚心要空，这样的形体才是完整。

古人看人才，往往是从人的外貌看一个人的特征，其实这种鉴别最容易犯主观性的错误，从而会失去一个良好的人才。其实，人面容的整与人的高矮胖瘦、漂亮丑俊是没有关系的，只要是身体各部位协调，均衡就是完整。所以说人不论高矮胖瘦，都是英雄。

以高矮胖瘦来说，矮个子的人尺寸得度，则以短为贵。所谓尺有所短，寸有所长，说的就是这个道理。身材矮小并不碍事，只要挺拔有势，自然是气度不凡。晏子出使楚国。楚国人都知道晏子身材矮小，于是就在大门的旁边开了一个小洞请晏子进去。晏子没有进去，而是说：“出使到狗国的人才从狗洞进去，今天我出使到楚国来，是不应该从这个洞进去。”迎接宾客的人无奈，只好带晏子改从大门进去。晏子拜见楚王后，楚王见到他便说：“齐国没有人可以派了吗？竟派您做使臣。”晏子听后严肃地回答说：“齐国的都城临淄有七千五百户人家，人们只要一起张开袖子，天就阴暗下来；一起挥洒汗水，就会汇成大雨。街上行人肩膀靠着肩膀，脚尖碰脚后跟，怎么能说没有人呢？”楚王继续说：“既然这样，那为什么还会打发你这样的人来呢？”晏子回答说：“齐国派遣的使臣，要根据不同的对象，贤能的人被派遣出使到贤能的国王那里去，不贤能的人被派遣出使到不贤能的国王那里去。我晏婴可以说是最没有才能的人，所以当然出使到楚国来了。”

由此可见，晏子虽然个子矮，却具有聪明灵敏的思维，又善于言辞，可以说他身上这个优点就可以弥补他的个子矮的缺点，而成为英

雄。再如曹操，身长七尺，细眼长髯，个头比刘备矮了点，但是依然可以独霸鳌头，彰显英雄气魄。

身材高点也无所谓，高有高的好处，如那些篮球运动员哪个不是具有高大的身躯。还有那些高挑的时装模特，他们高挑的身材，个个都让人看了赏心悦目。所以说，个子高的人只要有“骨”，就好像鹤立鸡群一样，与众不同。

人的身材胖点也不妨碍，古时候都以胖为美。杨玉环体型胖，也一样被人们列为美女的系列。每个人的审美观念是不一样的，胖的人心宽，性格随和，很容易与人交往。瘦的人也是如此，瘦得有筋有骨，会身轻如燕，踏雪无痕。

总之，人的高矮胖瘦调停中和，互补互用，匀称协调，就是容貌的整。我们在用人的时候，不要仅局限在人的面貌漂亮与否，更重要的是看这个人身上所具有的能力，正所谓：花瓶好看，不中用；乱石丑陋，但可垒砌房屋。

三、貌有清、古、奇、秀之别

【原文】

貌有清、古、奇、秀之别，总之不必须看科名星与阴骘纹为主。科名星，十三岁至三十九岁随时而见；阴骘纹，十九岁至四十六岁随时而见。二者全，大物也；得一亦贵。科名星见于印堂眉彩，时隐时见，或为钢针，或为小丸，尝有光气，酒后及发怒时易见。阴骘纹见于眼角，阴雨便见，如三叉样，假寐时最易见。得科名星者早荣，得阴骘纹者迟发。二者全无，前程莫问。阴骘纹见于喉间，又主生贵子；杂路不在此格。

【译文】

人的容貌有清秀、古朴、奇伟、秀致的区别。这四种容貌主要是依据科名星和阴骘纹去辨别。科名星，在十三岁到三十九岁这一年龄段可以看到；阴骘纹，则是在十九岁至四十六岁这段时间内随时可见。如果科名星和阴骘纹同时具备了，则这个人将来一定会成为大人物；如果具

备其中一方面，也一定是富贵之相。科名星显现的位置在印堂与眉彩之间，有时会出现，有时会隐藏，有时像钢针，有时如同小球，经常发出红光瑞气，喝酒之后或是发怒的时候容易看到。阴骘纹常出现在眼角处，阴天或下雨的时候容易看到，形状好像三股叉，人在快要睡着的时候也容易看到。如果拥有科名星，这样的人少年的时候便会发达荣耀；如果拥有阴骘纹，这样的人发达的时间要晚一些。如果两者都不具备，则前程就不必说了。如阴骘纹出现在咽喉部位，预示着主人将要喜得贵子，如果阴骘纹出现在其他部位，就不能这样断定了，属于其他的情况了。

【解读】

•相面纹

观察颜面的纹理以测断福寿休咎。相学认为面部纹理出现的方式、形状、部位与人的命运吉凶关系极大，因此历代相士都十分重视相人面纹。《史记》中有两则类似的记载。《绛侯周勃世家》所载周勃为河南太守，《佞幸列传》所载佞臣邓通，颇受汉文帝宠信，然二人皆因面纹不佳，有“纵理人口”，被相士断言“当贫饿死”，后来悉应相士之言。古代文学作品中亦有此类描写。如《金瓶梅》第二十九回：“你行如摆柳，必主伤妻，鱼尾多纹，终须劳碌”。面部纹理的优劣，主要根据纹理所在部位及形状而定，大抵以互不侵扰、有条不紊、色泽鲜亮者为佳，主吉运；交叉盘结、色泽惨淡、有黑气冲出者为厄，主凶兆。《神相全编》对纹理优劣与命运的关系有具体的论述。其曰：“额上有横纹如‘川’字者寿。两角纹屈曲斜者主刑。鼻上横纹主克子。印堂纹直者主破相。腮下横纹主恶死。项上有纹为项绦，主有寿。颔下无乱纹者吉。鼻准痕多者心毒，眼下有纹斜下者主刑。鼻侧两纹下延人唇者主饿死。掌中横纹多者心无智。乱理人中子息难。舌纹纵横身必贵，温红在掌福绵长。奸门乱理多淫荡，鱼尾修长老不停。”

•何谓阴骘纹

阴骘一词出自于《尚书•洪范》：“惟天阴骘下民。”其意思是说：“上天，默默地安定人民。”后来指阴德，阴骘纹就是阴德纹，在相学中泛指人做好事而表现在面部上的纹或者神与色。

“阴骘纹为心中之灵苗，能挽回人间的造化，而变吉变凶者也。”吕

尚的《无形篇》曰：“未观相貌先观心田，有心无相，相随心生，有相无心，相随心灭。另心欲救人口虽未言而眼现青莲而睛定光，所以人之善恶因心而发于表也。”

倘若你是个心地善良、具有慈悲心、能够忍辱负重的人，那么你面部上所表现出来的就是一种祥云照面以及和蔼可亲的神色；如果你是一个有仁义、忠诚正直的人，那么你面部上所表现出来的是一种威严清肃的神态；如果你是一个奸贪而又固执、心怀鬼胎的人，那么你面部上所表现出来的就是一种阴暗的神色。由此，我们就可以看出，阴骘纹是随你的“心”的变化而变化出来的“纹”。而这种阴骘纹变化莫测，时隐时现，不易被人察觉。只有成纹的时候，才可以让人看到。没有成纹的时候，则表现为色和气。阴骘纹一旦出现，就说明你所做事会很快得到报应。因为你心里所想的东西，已经表露于你的面部上了。

在古代相法中说，如果想看一个人的阴骘纹，要等到天还没有亮，鸡刚打鸣的时候来看，或者是在他正在发怒时候来看，这时候人的神色和面纹会因为气而显露在面部上。又或者在打雷的时候，月色皎洁的时候来看，就很容易觉察到人的神色和面纹了。倘若是在白天看到一个人的阴骘纹，则说明他将要面临着祸患。

根据古代相法所说，总结出一些比较常见的阴骘纹：

1.蚕肉起色明润：这种阴骘纹出现在人的眼下男女宫，这种纹多数是因为人做了好事而出现的。这种纹说明最近会有喜事，尤其是在人际关系上非常好，而且还是一种得到贤妻贵子的相貌。

2.悬针纹：这是人面部上常出现的一种纹。尤其是在中年人的脸上常见。这种纹主要出现在人的印堂附近，这个纹十分灵活，表现明显的时候，会上穿中正下穿山根甚至年寿。可以说这是一种具有极强的杀伤力的阴骘纹。倘若上穿中正就说明你的事业前途会遇到很大的波折，倘若是下穿山根年寿，这说明不仅你自身的事业和身体会受到伤害，而且还会对你的妻子和子女也有不良影响。所受的伤害轻重，还是要根据人的面相而定。如果你从善积德，则会伤害减小，这种悬针纹会转到脚上，也就是说悬针纹不向山根年寿穿过而是转向鼻子两边去，这是说明伤害已经发生或因为你的积德而减轻。

3.蠹肉虚肿或生痣：这种纹与蚕肉很难区分，蚕肉一般是形状好像蚕，并且色明润。但蠹肉则是肉块较大，色青而虚肿。如果人的面部会

出现蠹肉，这是说明这个人做了坏事。通常来说，出现这样面纹的人，会对子女不利或者感情路不顺，老年孤独。

其实，随着人的年龄增长，人的面貌也会逐渐变化。或许是因为后天所经历的人情世故，或者是因为遇到不测，导致面貌的改变。而阴骘纹就是变相的一部分。

在《拍案惊奇》上记载着这样一个故事：明朝时期有个叫袁柳庄的人，是一代相学大师，他是当时朝中官员家中的贵客。有一天，王部郎家眷中不断有人患病，一直不见好，便请袁柳庄为他和他的家人诊断。袁柳庄为他看后，说道：“你家是因为有个下人在克你。”正说着，有个姓郑的仆人进来，袁柳庄看了此人的相貌后，便断定就是这个人。后来，王部郎便将郑遣送出家门。从此以后，家人的病真的就好了。当这一消息传出后，所有人都觉得不可思议。

而姓郑的仆人出门后，一天上厕所的时候，捡到了一大包银子。这要是换做一般人，他肯定会十分开心，而郑某却是个心地善良的人，认为失主丢了这么一大包银子，一定会十分着急，因此于心不忍，就一直守在厕所旁边，等候失主回来认领。最后终于等到了主人，原来这包银子是一个地方官员上京疏通关节所用的银两，这个官员也姓郑，见到竟然有这样拾金不昧的人，为之感动，正好他的膝下也没有儿子，便收郑某为他的义子。从此以后，郑官员平步青云，而郑某也因此得到了官职。过了几年，郑某回京拜访了他原来的主人王部郎，两人闲聊中，说起了自己的境遇，两人都十分感慨，言语中对当年袁柳庄的一面之词的错误判断有些怨言。正说着，袁柳庄也来拜访，郑某为了数落一下袁柳庄，便又换上了他原来穿的仆人服装，在一旁沏茶。袁一进门，便看见了他，于是就说道：“这个人应该是带武官的职位，怎么为一个奴仆呢？”王部郎提醒他说：“他就是你当年相过的人，说他克主，而且十分贫贱，今天又怎么说他是个富贵之人呢？”袁柳庄面不改色地说道：“这个人的阴骘纹起，如果不是救过别人的性命，就是还过别人的东西，如今骨相已变，看来一个对别人有恩德的人，别人也会回报他，因此他今天才会有如此富贵。”话刚说完，两人都被他有着如此的眼力而折服。

从中可以看出，故事讲了一个人的变相，也就是阴骘纹。也说明了一个人如果一生行善积德，对命运会产生很大的影响。任何事物都不是一成不变的，会随着人的修养、学识、胆略、境遇和情绪而变化，这也是人变相的原因。所以说我们对于相学上的知识，不能完全去相信和借鉴，重要的是认清其事物的本质，这才是关键。

•四种独特的相貌辨别

相学上，将人物的面貌分为“清、古、奇、秀”四种容貌，而四种容貌主要是依据科名星和阴骘纹去辨别。

下面我们介绍一下这四种独特的面貌：

清相：这里的“清”是指人的精神澄明，举止文雅，犹如桂林之枝、昆山之玉。潇洒超脱，不染俗尘。鹤立鸡群、出类拔萃、仪表非凡、格调高雅、不坠红尘、气势豪迈，这些都是人的“清”。反之，一个人寒酸贫薄，假装斯文，自以为是，带着酸相则是假“清”。

古相：这里的“古”是指人的气质古朴、风度自然、见多识广、才高八斗。出则为贤达名流，兼济天下；入则是名宿隐士，独守其贞。犹如浑金璞玉不必雕凿，而风采怡人。犹如苍松古柏，质朴真诚、神完气足、荣辱不惊，这些都是人的真“古”。而举止令人不可理解，思维也十分怪异，常故作深沉，遇事心浮气躁，这些都是假“古”。

奇相：这里的“奇”是指人身材高大奇伟，气宇轩昂，体魄强壮，步履矫健。神态豪迈，进可出相入将，退可超凡入圣，文有经天纬地之才，武有安邦定国之功，这些都是真“奇”。相反，有的人装模作样、自以为是、目中无人则是假“奇”。

秀相：这里的“秀”是指人的气势和祥，眉清目秀，而且眉目之间有怡人的神采。犹如杨柳拂面，使人看了心里觉得十分舒服，给人一种可爱而不可猥，可近而不可玩的感觉，这就是真的“秀”。而那些常浓妆艳抹、描眉画眼、故作矜持、雄性雌声的表现则是“媚”。

•七种容貌类型

人的容貌有很多种，但如果按形象分，可分为七种类型，具体情况如下：

1. 威相：是指人体形貌具有威仪刚猛的面相，其气势就好像老虎出山林，百兽胆战心惊，好像蛟龙腾四海，万物都顺服。体貌高大，仪表堂堂，神情庄重，仪态威严，性情勇猛，不怒自威，有着天仪的外表、

龙凤的姿态。具有这样面相的人，具有很强的判断力。

2. 厚相：说的是厚朴稳重的相貌，它的特征是，肚量好像沧海，能纳百川，能包容万物；它的气宇好像巨舟，引之不来而摇之不动。从体貌上来看，正直厚实，举止中正，性情又温顺和气，行动老练持重。具有这样面相的人，雍容大度，心胸宽广，稳若泰山，一生多富贵少风险。

3. 清相：说的是相貌清秀疏朗，气度纯和，没有一点杂质。体貌文秀清朗、姿容朴实端庄、神情自若、举止轻捷、朴实无华、仪表温雅、性格开朗、思维敏捷。具有这样面相的人，聪明睿智，机灵活泼，做事有创造性和进取心。但是倘若清秀而不厚实，那么颇显为刻薄之相。

4. 古相：这种面相有两种。一是古朴之相，古朴而不清秀，是比较庸俗的面相；二是古怪的相貌，形貌特征为：体形奇怪，有些粗俗丑陋，性格比较内向，性情较孤僻，时常郁郁寡欢。古而清，命运亨通大吉大利，古而浊，命运注定一生孤独和贫苦。

5. 恶相：这种面相是凶神恶煞的相貌。恶者，体貌凶的好像蛇鼠的形象，豺狼的行踪，没有一点理智，不讲信用，不讲礼仪，往往喜欢陷害别人。

6. 薄相：这种面相是削薄软弱的相貌，也就是说，体质虚弱，身轻气怯，色昏肤暗，神露不藏，好像一叶之舟泛重波之上，非常薄弱。具有这样相貌的人，体貌形状孤单瘦弱，性情孤僻、内向、怯懦，愚昧无知，意志薄弱。为人处世没有主见，无所适从，犹豫不定，让人难以琢磨，这样的人命运不济。

7. 俗相：这种面相是粗俗鲁莽的相貌。这种相貌的人，在生活中五体粗鲁粗陋、性格古怪、喜怒无常、不能自持、愚昧不化、不聪明、心地狭隘、见钱眼开、唯利是图、忘恩负义、鼠目寸光。具有这样相貌的人，一生命运不好。

•七类奇相的人

1. 清：

面容高贵的刘邦

汉高祖刘邦鼻梁高耸，眉骨隆圆。《史记•高祖本纪》记载：“高祖为人，隆准而龙颜，美须髯。”所谓“隆准”，是指鼻梁高；“龙颜”，指上额突起；“美须髯”，指胡须长得非常漂亮。《史记》的这一记载是否是溢美之词，不得而知。但是，这种面相显然是贵人之相。《三国志•蜀书•先主传》中写道：“（刘备）身长七尺五寸，垂手下膝，顾自见其耳。”这种相貌在我国的古代的相术中属于大富大贵之相，即帝王之相。

龙凤姿态的李世民

唐太宗李世民有着龙凤的姿态、天仪的外表。李世民是唐高祖李渊的第二个儿子，隋开皇十八年十二月二十二日出生在陕西一个贵族家庭的“别馆”中，“别馆”非长子居住之所。史书上说他出生时，“有二龙戏于馆门之外，三日乃去”。暗示李世民是天生的龙种，自然应该拥有天下。又说李世民四岁的时候，有一位自称善于相面的书生见了他，大加赞赏：“这个孩子有龙凤之姿，天仪之表，到了二十岁时，一定可以济世安民。”李渊听书生如此称赞自己的儿子，心里十分欢喜，但却害怕相面书生泄露天机，招惹祸端，便派人前去暗杀他，没想到此人却像一阵风吹过，转眼之间便消失得无影无踪。李渊认为是神人在指点他，于是采“济世安民”之意给儿子取名“世民”。

龙貌的黄帝

在《竹书纪年》中有“黄帝龙轩辕氏龙图出河”的记述，说黄帝长着一副龙颜。三皇五帝中，伏羲皇最具有影响。并且只有伏羲的形象是人首龙身，被尊为“中华祖龙”。

相传伏羲是雷神的儿子，是其母华胥氏踩踏了雷神在雷泽留下的“足迹”而孕生的。因为雷电是龙的重要的取材对象之一。闪电为龙之形，雷声为龙之音，雷神就是龙神，雷神的儿子当然是龙。于是，伏羲便生就一副龙颜。古籍里称其“龟齿龙唇”、“鼻龙状”、“牛首龙身”。他“受龙图，画八卦”，“以龙纪官，号曰龙师”，然后结网罟、造甲历、作乐章。

天庭饱满的李钰

唐代名臣李钰天庭饱满，右边眉骨隆起，深入发际。

2. 古：

老子身形像乔木

《史记•正义》中有这样的说法，李母怀胎八十一载，逍遥李树下，割左腋而生。据说，老子的母亲把老子生下来了，一看这个孩子相貌很奇怪，他的耳朵特别大，他父亲一看，这孩子的耳朵太大了，夫妻俩一商量，就起了个名字，叫李耳。

后世的另一种为众人所普遍采纳的解释是，“老”是年高德重的意思，“子”是古代对男子的美称，“老子”是人们对他的尊称。

孔子面如梦琪

孔子天生异相：头顶四周高，中间低，身高相当于今天的一米九米左右，面如梦琪（梦琪是上古时代人们避邪驱鬼和送葬时所用的神像，既然是用来吓唬鬼魅的，其样子狰狞）。孔子身材瘦高，长眼高颧骨，皮肤泛着青色，腰长腿短。

3. 秀：

张良如美妇

张良，字子房，太史公笔下的张良是一位卓越的战略家。张良是个很奇特的人，单从其相貌来说，太史公言：“余以为其人魁梧奇伟，至见其图，状貌如妇人好女”，即说他长得像美女一样，是一个容貌清秀、文质彬彬的美男子。显然属于“优美”一类。

陈平身体洁白如玉

陈平为刘邦手下重要谋臣。对此，司马迁曾评论：“于其相貌，陈平为人长大美色，状貌如妇人好女。”

4. 怪：

鬼貌的奸臣卢杞

唐代奸臣卢杞脸带青色，好像鬼一样的容貌，有着龙一样的唇，豹一样的头。在《新唐书•奸臣下•卢杞》中也有记载：卢杞“有口才，体陋甚，鬼貌蓝色，不耻恶衣菲食，人未悟其不情，咸谓有祖风节”。

卢杞的长相极为丑陋，且面带蓝色，被有些人视之为鬼。但他又极富口才，说起来滔滔不绝，很能打动人。凭着这点长处，挽回了面貌的短处，一路升迁，经历了从中央到地方的要职。只有郭子仪对他抱有戒心。这个功勋卓著的中兴之臣，用奢靡来显示他无政治野心，常被歌姬丝竹所环绕，并在这场景中接见百官群臣。他病重之际，卢杞来访，他屏退所有的美女侍从，单身相见。事后，家人问是何故，他解释说：“卢杞面丑，左右见了必笑，然他心险，一旦得权，恐有灭族之祸。”

眼睛能穿天入地的赵方

赵方是宋朝人。据说他的眼睛能穿天入地。在《艺术门•相》“赵方异相”条有记载：

赵方字彦仁，长沙人。少业儒，馆于岳富人胡氏，奇形古貌，眼有大小。有相者为其赞曰：“一眼大，一眼小，大者观天地，小者视四表。”贫困不遇。一日辞馆归，就乡举，翁谓妪曰：“赵生虽贫，贵人也，吾女方择壻，盍归之？”大吼，翁再三譬晓，妪不得已，厚其装资，妻之。其年领举，次年历官边郡，名振华夏。后除荆湖制帅，终龙图阁学士，赠端明，谥忠肃。

牙齿显露、喉结突出的鬼谷子

鬼谷子，姓王名诩，战国时代卫国（今河南鹤壁市淇县）人。他长于持身养性和纵横术，精通兵法、武术、奇门八卦，著有《鬼谷子》兵书十四篇传世。民间称其为“王禅老祖”，中国春秋战国史上一代显赫人物，是“诸子百家”之一——纵横家的鼻祖，也是位卓有成就的教育家。经常进入云梦山采药修道。

“鬼谷”之名，由其出生地或隐居地（今河南登封县内的归谷山）而得，因“鬼”、“归”二字同音相近，一音之传，兼之“鬼”字更富传奇色彩，故将“归谷”习称为“鬼谷”。

5. 端：

脸色青绿的皋陶

对于皋陶的描述，《淮南子•修勿训》中说：“皋陶鸟喙，是谓至信。”说他长着一张尖尖的鸟嘴，在古代认为这样的嘴是至诚的象征。《荀子•非相篇》中也说：“皋陶之状，色如削瓜。”其中意思是皋陶的脸色呈青绿色，就像一个削了皮的瓜，后来这位执法如山的大法官被描绘成“青面无私”的样子。在皋陶生活的年代，青铜器是最硬的金属了，皋陶的“青面”便是来自于青铜器的颜色。其实皋陶一张“青面”，除了人们把法官神圣化之外，还反映了青铜器时代人们对法官品德的心理和美学追求。比青铜器更为坚硬的铁器出现后，人们悄然用“铁”来取代了“青”，从而有了流传至今的“铁面无私”一词。

张飞环眼虎须

按照《三国演义》的说法，张飞是个燕颔虎须、豹头环眼的彪形大汉，戏曲中更是给了他黑脸的形象。身长八尺，声若巨雷，势如奔马。

6. 异：

眉毛有八种颜色的尧

《通玄真经》记载尧因“非以贪禄慕位，将欲事起天下之利，除万民之害也”故容貌因忧劳而“瘦瞿”。《荀子•非相》曰：“帝尧长。”说的是尧身型高大。王充在《论衡•骨相篇》提到“尧眉八彩”。“眉八彩”历来有两种说法，一种说法是“八彩”为八种颜色；另一种说法是眉如八字。“八”应为形状，而“采”为姿态，“八采”即眉如飞扬之八字，刚劲利落，衬托出尧英气浩然。

画中尧王头戴竹制长方形黄冕，并以精致兽骨固定。尧不以草木鸟兽为贱，视其为大地生灵，将它们融入高贵的冠冕，鲜明地表达出尧王博爱厚生、追求万物和睦的思想。八字眉，眉采飞扬，好像在远眺又若凝思，深炯的目光中蕴含着无限的智慧与非凡的魄力。天庭饱满、上锐下丰、长髯俊逸、双耳舒展敦厚，展示出尧王仁慈富贵之态。肤色古铜、容貌瘦瞿，可见他是忧国忧民不独享安逸。上身穿黑衣，下身着白裳，手握腰间玉带，脚蹬重底舄，傲然屹立，气宇轩昂，尽显尊贵的帝王之气。整幅尧王画像大气中见高贵，自然中见质朴，“巍巍乎！唯天为大，唯尧则之”的神韵不言而喻。

有四个乳头的文王

据记载，文王出生时，有一只红色的鸟衔着用朱砂写的书信，落在他家的房屋上，人们都说这是一种吉祥的先兆。他生下来以后，长着四个乳头，到了成年，“龙颜虎肩，身长十尺”。

值得注意的是，文王一生下来便有四个乳头。如果从今天的眼光来看，这仿佛是一件值得羞愧的事情。但在古人看来，很多有大作为的君主贤臣，都是身有异相的。当时古公亶父刚刚完成了周都的建设。这天突然听说儿媳太任为自己生下个小孙儿来，而且有这样那样的祥瑞，喜出望外，于是马上赶往探看。古公亶父怀抱着这小孙儿，见他长得龙颜虎肩，一派仁君的风范，真是越看越喜爱，不由得欣喜地说出一句话来：“我大周国要想兴旺昌盛，就看他的了。”于是便给他取名为昌。

四只眼睛的苍颉

《淮南子》中有“史皇苍颉生而见鸟迹知著书，故曰史皇，又曰颉皇”的记载。苍颉生下后部落中人人称奇，因为凡人只长着两只眼睛而苍颉却长着四只眼睛，比普通人多生了一对。苍颉生后三日能行，五日体成，八日便能识天察地、辩迹达理，始创文字。

气从耳出的李峤

赞皇人李峤，年幼的时候就显露出卓越的才能。他家兄弟五人全不到三十岁就都死去了，只有李峤自己长大成人。李峤的母亲，每天都担心儿子会夭亡，便到袁天罡那里去，让他给李峤看看面相。袁天罡看了李峤的面相后说：“小伙子神气清秀，可惜寿命不长，恐怕活不到三十岁。”李母听了后大为悲伤。这时候的李峤已经很有名气，家中人都希望他显贵发达，当听到袁天罡的话后，都不愿意相信。李母又请袁天罡，并且安排饭食招待他，让他再给儿子仔细察看。袁天罡坚定地说：“他的面相就是这样的。”于是李母请袁天罡到书斋和李峤在一张床上同睡。袁天罡上床就睡得很平稳，可李峤依然不睡，到五更时分才睡去。这时候，袁天罡正巧醒来，觉察到李峤好像没有了呼吸，用手试一下，鼻下已经断气。这让袁天罡十分吃惊，察看了许久，才发现李峤原来是用耳朵呼吸。袁天罡便推醒李峤，告诉他说：“我找到了答案。”立刻起身去向李母道贺，说：“我看了李峤好几次面相，全都没有找到问题的所在。今天才知道，你儿子一定大贵长寿，因为他是像龟一样呼吸啊！但大贵长寿，却不能富。”后来，果然像袁天罡说的那样。

虎口阔大的秦始皇

《史记•秦始皇本纪》中记载：“秦王为人，蜂准，长目，挚鸟膺，豺声，少恩而虎狼心，居约易出人下，得志亦轻食人。”“准”，即古代相书中所言的鼻子，从记载中看，嬴政鼻梁并不完美，有缺陷。眼睛细长，说话声音怪异，是一个五官比例不协调，相貌丑陋的鸡胸男人。有人因此戏言，中国封建社会的第一位皇帝，是帝王中的第一丑。“虎口”之人与“龙口”之人均为帝王相：“虎口阔大有收拾，须知此口必容拳，若然不贵且大富，积玉堆金乐自然。”可见，嬴政的相貌不是丑，而是奇。

7. 嫩：

岑文本长眉过目，肉不称骨

《旧唐书•袁天罡传》亦载：唐太宗密令天罡为中书侍郎岑文本看相，袁看后复帝：“学堂莹夷，眉过目，故文章振天下。”

•清代皇帝的奇特的面貌

努尔哈赤：火耳垂肩，额现川字，鸣凤之目，鹅眉，鼻骨端直，下颏方正，棱角分明，肃杀骁勇。只可惜的是他皮肉不丰满，虽有驾驭操劳的能力，福却不厚，最终被炮轰而死，寿禄为六十七岁。由于努尔哈赤早年久居关外，争战沙场，身先士卒，所以他面带征尘风霜之色。这也是他与其他十帝最显著的不同之处。

皇太极：国字脸。双耳紧贴后脑，对面几乎看不见耳朵，须眉相应，鼻如悬胆，鹤目，柳叶眉。这种面相表示他中年显贵，三十五岁就在众兄弟中脱颖而出，继承皇位。而后十年攻无不克，战无不胜。享年五十二岁。

顺治：五官端正，清秀朗然，八字格局木火通明，极为清纯。睡凤眼，带有几分忧郁，缺乏神采，脸上带有倦意。寿限二十四岁。

康熙：眉毛前清后疏，大耳照面，雁眼，有点三角形，仁德之相。鼻端齐丰，鼻骨直贯印堂，这种面相能够名扬四海。口唇端正而有棱角，五官清朗，气势浑厚，精气团结，圣神文武，乃千古帝王唯一人

物，是清代在位时间最长的皇帝。寿禄六十九岁。

雍正：鹤眼，两只眼睛离得很近，清秀眉，肃正严酷，神光犀利、枭辣，容不得半点浮靡，与康熙的仁慈形成鲜明的对比。康熙末年，由于长期太平，官吏松懈，刑罚废弃，百姓刻薄，所以雍正以严厉整治时局。寿禄五十八岁。

乾隆：眉上生毫，寿眉，鹤目，人中长，鼻梁隆直，目字脸，精神团结，绽放精华。《滴天髓》记载：八字遍野桃花，贪淫好色的象征，福泽深厚，四海归附，天下熙宁。他是古往今来福、禄、康、寿俱全，福报最大的君王。寿禄八十九岁。

嘉庆：金水相生格局。清秀眉，虎鼻凤目，四渎相济，谦恭有礼，富甲天下，享祖上余德，可以守住家业，为祖上增光。福禄六十岁。

道光：甲字脸，鼻梁阔直，五岳虽隆起，但只是上半部广阔明朗，下半部两腮塌陷，下停无锁，必有失地之患。寿禄六十八岁。

咸丰：下颌尖削，龙鼻、龙目、一字眉，上阔下窄耳朵小，亦寿短。寿限三十一岁。

同治：五官不正，口若吹火，眼睛歪斜，两耳薄弱，下颌尖削，鱼腮，人中短，神光浮泛，短命之相。寿限十九岁。

光绪：申字脸，五岳不朝，口无腮，五官过冷无情，眉毛过于纤细，好像是妇女描眉一般，眉毛绵长的人，寿命也长，然而光绪只活了三十七岁。因为八字生不逢时，丁火生于七月，不得时令，辅佐又尽被牵制。

溥仪：耳小，没有轮廓；下颌尖削，五岳不朝，不成格局，也没有帝王之相。解放后接受改造做了平民，享年六十二岁。

•相面相出来的女皇帝

据说，武则天降生到人间以后，他的父亲发现她一点也不像女孩子，就把她当成男孩子来养，叫她穿男孩子的衣服，还让她在朋友面前说自己是男孩子。有一天，武则天的父亲请来很有名的袁天罡为武则天相面。于是奶妈将武则天抱了出来，袁天罡相了武则天好一会，才叹息

地说：“只可惜他是个男的，如果是个女的，将来一定是贵不可言。”这时候，武则天的爸爸武士彟迫切地问：“那如果是女的，将来一定能做皇后吗？”袁天罡回答说：“岂止是皇后。”这么一说，倒让武则天的爸爸武士彟有些疑惑，又反问：“难道她还能当女皇帝不成？”袁天罡笑而不语。

由于有了这次的相面之说，她和姐妹们一起玩耍的时候，大家都叫她“女皇帝”。她自己也常以女皇帝自居。后来武则天被选进宫，当她接到圣旨离开家乡的时候，她的母亲哭得非常伤心，可她一点也不感到悲哀，还安慰母亲说：“我今天能够进入皇宫，这是我的命好，您又何必难过呢？”

武则天进宫后，唐太宗便封她为才人（妃嫔的称号），赐号武媚。贞观二十三年（公元649年）五月，唐太宗去世，按照朝廷的规定，武则天和其他的殡妃们都必须送到长安感业寺出家当尼姑。永徽五年（公元654年），唐太宗五周年忌辰日，唐高宗李治到感业寺追悼他的亡父，武则天便觉得这是自己能够还俗的好机会，就在拜见高宗的时候，向高宗倾诉了往日的情怀。

原来，唐太宗在世的时候，有一次生病，身为太子的李治进宫侍奉，正好遇到了武则天。因为武则天生有美丽的容貌，立刻就吸引了高宗。当武则天回避高宗而躲到鱼缸后边的时候，高宗李治也不由自主地跟到了鱼缸边。望着水中映出的两个人影，高宗李治心荡神驰，情不自禁地弹着鱼缸中的水，水花溅到了武则天的身上。此后，鱼缸旁和武则天在一起的情景，很长时间萦绕在高宗李治的脑海中，武则天那妩媚的面容，让李治久久难忘。

当武则天在感业寺再次说起往日情景的时候，高宗李治的记忆大门顿时打开了，对往日的回忆也油然升起。回到宫中后，高宗李治把在感业寺遇到武则天的情况告诉了皇后王氏。当时，王皇后和高宗的另一个妃子萧氏因为争宠，闹得正是不可开交。

王皇后没有儿子，而萧妃当时正好怀孕。王皇后见高宗如此眷恋武则天，就想用武则天来离间萧妃和高宗的关系。于是，王皇后便暗中派人到感业寺命武则天蓄发，几个月后，就把她接到了宫中。武则天不仅貌美，而且还十分有心计，她第二次入宫后，首先就是把王皇后服侍得非常周到，很快便得到了王皇后的好感和称赞。王皇后也常常在高宗面前夸奖武则天美丽、聪明和贤惠。这让高宗对武则天更加宠爱，还封她

为昭仪。

武则天为了巩固自己的地位，于是便开始策划阴谋，设法打击和陷害王皇后。不久，武则天生了一个女孩，王皇后因为自己没有孩子，就常来武则天宫中逗这个女孩儿玩。一天，王皇后又来到武则天的宫中，她抱起女孩儿，又是亲脸，又是摇晃，孩子的小脸上露出了微笑。武则天见到此情景，就计从心来。王皇后走了以后，武则天就狠心地把女孩儿掐死，然后照样盖好被子，小孩仿佛睡着似的。不一会儿，高宗回来了，武则天装做若无其事的样子。当高宗揭开被子，发现女儿已经死了，忙问武则天这是怎么回事。武则天先是一副吃惊的神态，然后就大声哭了起来。高宗见她不说话，就向宫女们询问有没有人来过，是谁害死了小公主？宫人们才回答，刚才皇后来过。高宗根本就不知道这是武则天搞的诡计，便气愤地说："皇后杀死了我的女儿。"武则天又趁机在旁说了王皇后许多坏话。

这样一来，高宗便产生了废掉王皇后、立武则天为皇后的念头。从此以后，武则天一步步地控制住了高宗，并在高宗死后改国号为周，成为中国历史上唯一的女皇帝。

•陈抟相人

宋朝初年，有位大臣名叫吕蒙正，他十分仰慕陈抟的相人本领。有一天，他想请陈抟为他的儿子、侄子相面，看看他们的前程如何。因为吕蒙正和陈抟只有一面之交，心想：如果我就这样贸然带着儿子和侄子去，那么陈抟即使是看出了什么，也是不好说的，而且也见不出陈抟的本领。于是他就令儿子、侄子装扮成奴仆和他一同去拜见陈抟。令人想不到的是，陈抟一见到两位公子，便说道："这两位公子风骨奇特、神采辉煌，怎么都做起了下人？"吕蒙正见陈抟果然厉害，只好说出了事情的原委。

于是，陈抟就开始为两人看起相来。首先是为吕蒙正的儿子看相，陈抟看完后说："令郎的眉毛像画的一样，又长又有形，眼睛像早晨的星星，光彩有神，是个翰林苑的人品，以后一定有文才。"接着又看了看吕蒙正的侄子，说："令侄的气度不凡，眼睛有龙一样的威仪，将来一定是国家栋梁。"

后来，吕蒙正三居宰相之位，当他申请退职的时候，由于宋仁宗十

分器重他，便问：“爱卿的哪个儿子可以重用？”这时候，吕蒙正想起陈抟的话，便说道：“我的几个儿子虽然都身居翰林，但都不配担当重任。只有我的侄子夷简可担此重任，虽然他目前还是刑法官，但是他却气度不凡，具有宰相之才。”后来皇帝便任命吕夷简为宰相。

相人固然有时候说得很准，吕蒙正的儿子和侄子也虽然都生有一副富贵相，但是如果他们都没有真才实学，那么即使生得再好，也是形如皮囊，中看不中用，必定是平庸之辈。因此说，除了人先天的相貌外，后天的努力还是十分重要的。

•李白识良士

我们可能都知道李白是一个大诗人，他作的诗非常有气魄，却不知他还有看相的本领。一天，李白在大臣哥舒翰家做客，恰巧武将郭子仪也在座。当时郭子仪只是个一般的军官，但当李白见到他时，便说：“这位壮士的眉长长的，直入鬓边，目光闪烁，神采飞扬，两颊、下颌都极丰厚，说起话来声音响亮，很远都能听得清清楚楚。这些都是精气神有富余的表现，将来肯定能得高官厚禄，位极人臣。”

事实果然如李白所料，后来郭子仪在平定安史之乱中屡建功勋，官至汾阳王、尚书令。

还有有一次，李白和郭子仪一起出征，正好在途中碰到了唐代有名的法师一行。一行知识非常渊博，他上知天文，下知地理。李白和郭子仪便向他询问各自的终身大事，一行见李白谦虚好学，便有心教他两招，于是就告诉他说：“人虽然都有个身子，有眼耳鼻舌各种器官，但要究根问底，本来是没有这些东西的。这些东西都是无中生有，从虚无中生出来的。所以说，看人的面相是不能局限在这些部位中，一个高明的相士应看人的气度、神采，这样才能入木三分，抓到本质的东西。”说完便为郭子仪看起相来，他说：“您气度不凡，很有气量，有相术中五合的局面，将来一定能声名远播，就是一般的王侯也比不上。”

李白听后，立刻问道：“什么是五合？”一行说：“五合是相术中比较高深的道理，相术中论面貌都忌讳平扁无势，歪歪斜斜，甚至迂回曲折。通常来讲，鼻子最忌讳山根断裂深陷，尤其是鼻梁塌小，那就更是无可救药；眼睛忌讳有红丝穿进去；眉毛忌讳中间突然断裂，尤其是不可倒着长。另外眉毛又粗又硬，像猪毛一样，也不是上相之眉；至于胡

须也忌讳粗短蓬松；行为更不能诡诈多变。这些是五种不合。有这五种不合，便会一生多灾多难，事与愿违，那就是平庸之辈了。相反地，如果面貌纯粹而有光华，颜色洁净无瑕，这便是天心相合；气度不凡，气宇轩昂，便是天德相合；德行谨严，胸怀仁爱，便是天伦相合。有这些特征，便可保身体康健，疾病难侵，威名远扬，士民爱戴。”

后来郭子仪活到了近百岁，死的时候，须发飘飘像白银一般，功德传遍天下。

从中可以看出，法师一行是一个看相的高手，他并没有凭借人的表面器官而对人的命运下结论，而是看人的气度、神采。其实这就是告诉我们，看一个人不能光从容貌上看这些表面上的东西，而应该是看内在的东西，这样才能相好人。可以说这是我们在人际交往中以及领导用人方面值得注意的，交人、选人都要抓住人本质的东西，这样才能交到好人，用到好的人才。

•历史上著名的丑妇钟无艳

生活中，人们常用“貌似无艳”来形容一个女人的丑陋。其实这个比喻还有一个历史故事。这“无艳”其实是指战国时代齐国无盐县(今山东东平县东部)的丑女钟离春。

据史书上说，钟无艳“四十未嫁”，“极丑无双”，“凹头深目，长肚大节，昂鼻结喉，肥顶少发”，而且“皮肤烤漆”。她额头前突，双眼下凹，鼻孔向上翻翘，头颅大，头发少，颈部喉结比男人的还要大，皮肤黑红，年纪好大也没有出嫁。

当时正逢齐宣王执政时期，他的政治腐败，国事昏庸，性格暴烈，喜欢被人吹捧，全国上下人心惶惶。

钟无艳虽然貌丑，但她却饱读诗书，志向远大。当她看到国家处于危难之际，为了拯救国家，她冒着杀头的危险，进谏齐宣王，告诉他如果不悬崖勒马，那么国家就一定会灭亡。

一天，钟无艳鼓足勇气，来到了临淄求见齐宣王。无艳见到齐宣王后，便大言不惭地说：“我倾慕大王美德，愿执箕帚，听从差遣！”要知道齐宣王后宫国色天香的佳丽比比皆是，更不缺执役人等。齐宣王听了

无艳的话，看着眼前这个丑陋的女人竟然异想天开，不自量力，禁不住哈哈大笑。

但这时候，钟无艳却镇静自若，一本正经地连说：“危险啊！危险啊！”齐宣王听后，半是玩笑半是认真地说：“你说危险，那是什么啊？愿闻其详。”于是无艳慢条斯理，侃侃道来：“秦楚环伺齐国，虎视眈眈，而齐国内政不修，忠奸不辨，太子不立，众子不教，齐王你专务嬉戏，声色犬马，这是第一件可忧虑的事情；兴筑渐台，高耸入云，饰以彩缎丝绢，缀以黄金珠玉，玩物丧志，利令智昏，这是第二件可忧虑的事情；贤良逃匿山林，谄谀环伺左右，谏者不得通入，谠论难得听闻，这是第三件可忧虑的事情；花天酒地，夜以继日，女乐绯优，充斥宫掖，外不修诸侯之礼，内不秉国家之治，这是第四件可忧虑的事情。此时是危机四伏，已是危险之至！”

这时候，齐宣王已经听得目瞪口呆了。无艳说完后，齐宣王过了好一会才虔敬地说道：“得聆教言，犹如暮鼓晨钟，如果我今后还有一点点进步，皆君所赐。”刹那之间，齐宣王一惊而悟。而更令人想不到的是，虽然齐宣王喜欢饮酒作乐，好色无能，但他对钟无艳的奇才高艺佩服得五体投地，当他听到钟无艳的指责后，不但没有生气杀钟无艳，反而是深受感动。于是齐宣王立即下令拆除渐台，罢去女乐，斥退谄佞，摒弃浮华，然后励精图治，从此齐国国势蒸蒸日上。

从此，齐宣王把钟无艳当成自己的一面宝镜，并封她为王后。在钟无艳的辅佐下，他罢宴乐，除佞臣，强兵马，强国库，使齐国强盛一时。后来元人还将钟无艳的事迹编成杂剧，赞扬她这种以天下为己任的精神。

由此可见，钟无艳虽然外貌丑陋，却能够在进德修业上补救，注重学识上的修养，事理上的观察，以及勇气的培养。也正是因为她在这些方面的修养，日积月累，使自己的学识有了丰厚的基础。因此当她第一次见到齐宣王的时候，就能一针见血地切中时弊，畅所欲言，震撼了齐宣王的心弦。

此外，我们也能感受到身为一国之君的齐宣王，平日里都听惯了阿谀奉承的话语，如果不是他有着灵敏的头脑，又如何能够分辨出良言。更可贵的是他能接受别人的指责，从此改过自新。所以说，无艳的义正词严博得了千古美名，而齐宣王这种圣明也是十分可贵的。

四、面部形状决定人的前途命运

【原文】

目者面之渊，不深则不清。鼻者面之山，不高则不灵。口阔而方禄千钟，齿多而圆不家食。眼角入鬓，必掌刑名。顶见于面，终司钱谷，出贵征也。舌脱无官，橘皮不显。文人不伤左目，鹰鼻动便食人，此贱征也。

【译文】

眼睛就像面部的两方深潭，如果没有深邃含蓄清幽状态，那么神就不清，也少灵气。鼻子就像面部的高山，如果没有挺立高拔的气势，也缺少秀美山岳的灵敏之气。嘴巴宽阔又方正，必能身居高位，享受国家福禄。牙齿细碎而圆润如同美丽洁白的贝齿，一定能在四方干一番事业，不必屈守家中。眼角秀长并延伸到鬓发，必能掌生杀大权，在司法机关任高职。谢顶而使头与面额相连的，终身富有，所谓“十秃九富”是也。这些都是地位显贵尊荣的象征。舌头大、意思表达不清的，一定没有官运；面部皮肤粗糙好像橘皮的人也不会显贵的。如果文人的左眼受过伤害，就会因文曲星陷落而一无所成。鼻子犹如鹰嘴的人多数为人阴险毒辣，容易伤人，这些都是贫贱的特征。

【解读】

•人面部的五种形相

面相

人的面部形相，包括面部的眉、眼、口、鼻、耳、额、颧、颏等各部位和器官的形相。在相学里认为“列百部之灵居，通五脏之神路，唯三才之成象，定一生之失得，面也”。由此看来，面部是预测人吉凶旺衰最重要的部位。

《神相全编•论面》中说：五岳、四渎要想得相朝，三停诸部要想得到丰满，貌端静气和者，就是富贵的根基。如果夫欹斜缺陷，色泽昏暗，这是不佳的相貌；如果一个人以面色白如玉润、黑如漆光、黄如蒸栗、紫如绛缯者，都属于吉相；如果一个人面色赤暴犹如火，这说明此

人命短卒亡；如果一个人面色尘埃，贫下夭死；面色怒变青蓝者，则说明这个人是个阴毒的人，容易毒害他人；如果一个人脸皮厚，性情纯而富；皮薄的人其性格敏而贫。

《元史•王询传》中也有记载：王询有着超强的武力，善于骑射。三十岁的时候，曾经让一个道士给他看相，道士看他的面相十分奇特，便说他会因为一匹青马而得到富贵。于是王询就立刻买回了青马，并用以作战，结果他屡立战功，最终官至兵马都元帅。

在古代相书中，还有一种“媵蛇锁唇，梁武帝饿死台城”的说法。媵蛇，就是鼻两旁至口边法令纹的别称。据说有人给梁武帝相面，说他面相中有不吉之纹，后来因为侯景叛乱他被逼台城，“饮膳裁损”，最后被饿死。

头相

在相学中，头部为五脏之主，百体之宗，而且人一生的命运也和头的形象有直接的关系。在《神相全编•相头》中说：“头者，身之尊，百骸之长，都阳之会，五行之宗，居高而圆，象天之德也。”

清陈钊《相理衡真》也有记载：“头骨短圆，福禄绵绵。巨鳖入脑，尚书到老。中头四方，富贵吉昌。燕颔虎头，威镇九州。耳耸头圆，万顷田园。头皮宽厚，富贵现在。额尖头大，夫妻必碍。头小颈长，贫乏异常。蛇头屈曲，糟糠不足。男子头尖，福禄不全。鼠目獐头，富贵难求。蛇头平薄，财物寥落。头大好古，头小愚鲁。额如鸡卵，庸俗之党。头大无角，腹大无橐，不是农夫，必是屠割。”

汉班固的《东观汉记》也有关于头相看人一生命运富贵贫贱的记载：班超与人同求相，相者对班超说：“这些看相的人里面，其他人都没有富贵的相貌，只有你例外。”并指着他的头说：“燕颔虎头，正而食肉，此万里侯相也。”后来班超出使西域，果然立了大功，并封定远侯。

还有《瑞桂堂瑕录》中说：苏东坡自谪海南归，人有问其迁谪辛苦者，坡答曰：“这是骨相所招。少时人京师，有相者云：‘一双学士眼，半个配军头，异日文章虽当知名，然有迁徙不测之祸。’今日悉符其语。”军头为相法中不吉之头相，因此苏东坡才遭到贬谪。

发相

在古代相学里认为，发相的优劣关系人一生的穷通祸福。从一个人的头发能看出人的血气如何，鬓发细密则血气实盈，粗疏则血气浮薄；滋润则血气旺，干燥则血气弱。对此，宋代周密在《癸辛杂识》中说：“文时学者为秘书郎，有金钩相士……云：‘末座一少年最不佳，官虽至穹，然当受极刑。’叩其保以知之，云：‘顶发拳发，此受刑之相也。’”

由此可见，古代的人对于以发相来断人的命禄是十分重视的。《神相铁关刀》中说：发宜软宜疏宜黑，这样的人富贵福寿。切忌硬、粗、黄，这样的人夭折贫寒。发粗而硬，男女多克。发软如丝，夫妻恩爱。发黄多贫贱。发焦者多贫寒，老尤困顿。孩提发密，性多顽。男女发低，运气蹇。发落过早，要防命短，亦虑财空。发卷刑伤多见，发乱散发走他乡。

宋曾糙《高斋漫录》也提出了“智慧观其皮毛”的说法。《照胆经》中也说：“肌肤细腻毛发柔泽者多智慧。”

额相

额在相学中又叫做“南岳”、“天府”、“高广部学堂”、“火星”等。又是面三停之上停所在，包括决定面相贵贱的天庭、天仓、天中、中正、日角、月角、驿马等重要部位。

在相学里，把头比喻成君，额比喻成臣，而明君又离不开贤臣的辅佐。由此，额相就有了“分一面之贵贱，辨三辅之荣辱”的说法。所以人们一般看人的时候都是要先从人的额头看起。

陈永正在《中国方术大辞典•相术•额相》引《神异赋》说：“额方而阔，初主荣华；骨有削偏，早年偃蹇。”其意思是说，额相最能反映出一个人早年的运气，如果人的额相好，这说明此人早年发达，否则命运坎坷，十分艰辛。

同时，相学认为，额还关系到人的兴衰荣辱。在古代，一般都以高耸宽阔的额头为最好的佳相。对此，《神相全编》中说：“头小而窄，至老孤死。额大面方，至老吉昌。额角高耸，职位崇重。天中丰隆，仕宦有功。额阔面广，贵居人上。额方峻起，吉无不利。额莹无瑕，一世

荣华。”

《旧唐书•唐俭传》中也记载：“召访之，俭曰：‘明公(李渊)日角龙庭，李氏又在图牒，天下属望，非在今朝。’”龙庭，即指天庭隆起。高祖尝《后汉书•李固传》也说：“固貌状有奇表，鼎角匿犀，足履龟文。”鼎角，额骨高耸之谓。由此，天庭隆起、额骨高耸都是上佳的额相。

印堂相

印堂，在人的两眉中间，在相学中又称为“阙庭”、“命宫”、“福堂”、“紫气星”、“官禄宫”、“光大部学堂”。一般情况下，相学家也会根据人的印堂来测人的吉凶。以印堂开阔明润为佳相，低陷狭窄为厄相。唐赵蕤在《长短经•察相》中说：“天中丰隆，印堂端正者，六品之侯也。”《神相水镜集》中也有记载：“印堂阔，天庭广，日月角开，眉目得其舒展，两颧得其有印。天庭高爽，印堂平阔，土星(鼻)直贯天中，兰庭(鼻翼)准头朝拱，可掌八方之印绶。印堂倾陷，额角尖塌，眉头交锁，腮短少髯，定主多业多破，常忧常虑。印堂侧而山根断，鱼尾(眼角)低而仓库陷，妻子难为。印堂宽广，两目秀长，定应功名显达。印阔颧开，可得呼聚喝散之权柄。印堂圆满，早有腾升。印堂大忌纹冲痣破，主一生刑伤破败无休。印堂又为紫气星，一身气色之聚处，福堂、印堂、准头三光气运明亮，定主名利两通。”

•五官与面部各部位的密切关系

人的面相中，五官起着重要的作用。因为无论是三才、三停、三主，还是五星、六曜、六府以及四学堂、八学堂、十二宫、十三部位等，都与五官有着十分密切的关系。

三才

又叫做三表。是指天、人、地三方面，在相学中是指对额、鼻、颏的别称。《神相全编•三才三停》中说：“三才者，额为天，欲阔而圆，名曰有天。”“鼻为人，欲旺而齐，名曰有人。”“颏为地，欲方而阔，名曰有地。”三才最早出自于《易•系辞下》：“有天道焉，有人道焉，有地道焉，兼三才而两之。”其为古人对宇宙运行规律的解释。在古代人看来，天、人、地三个方面是构成世界的基本内容，三方面和谐才能平

安。相学家又从天人相副的观念出发，借用三才来阐释人的命相，把人的额比做天，称作天要张，所以说额以阔圆的人为富贵命；将鼻子比象为人，称作人的强壮，因此鼻子端直的人为长寿；将颏比象为地，谓地欲方，因此颏以丰阔的人为富贵。由此可知，古代的福寿贵人一般都为三才有成之相。如《水浒传》描写宋江的形象：“眼如丹凤，眉如卧蚕，滴溜溜两耳悬珠，明皎皎双睛点漆，唇方口正，髭须地阁轻盈，额阔顶平，皮肉天仓饱满，坐定时浑如虎相，走动时有若狼形。”所谓“地阁轻盈，额阔顶乎”，便是下颏圆满、前额丰隆之相。

三停

相学家将人的面部与身体分为三部分，称为上、中、下三停，并以此来推断人的命运。面相三停的位置是：上停，从发际到印堂；中停，从印堂到鼻准；下停，从人中到地阁。身相三停的部位是：上停，头部；中停，从肩至腰；下停，从腰到脚。

对于各停所主宰人的命相的评判，古代相学从天、地、人和谐的方面来看，以均衡对称的为最好的面相。在《麻衣神相》中有“三停平等，富贵荣显”的说法。《神相全编•身相三停》也称：“身分三停，头为上停，人矮小而头大长者，有上梢而无下梢，身长大而头短小者一生贫贱……中停要匀称，短则夭寿，长则贫穷，腰软而坐行俱动者夭寿……下停，要与上停齐而不欲长，长则多病。如果上中下三停长大短小不齐者无寿。一身三停，相称为美。”

由此可见，面相三停是以各部位间的均衡对称为美，同时还看各部位是否丰隆饱满。如果上停方正广阔，就说明此人吉祥昌盛；如果尖狭低陷，则说明此人多有灾祸发生，是卑贱的面相；如果中停丰隆端峻，则表明此人寿命长久，事业有成；如果短小偏塌，则说明为人不义，而且愚顽驽钝，一定破败；如果下停圆实丰厚，则说明此人晚年安乐，福寿齐全；如果尖薄无肉，则说明此人没有家田，一生劳碌。

三主

三主主要是指初主、中主和末主。在面相学中，三主就是三停的别称。上停是初主，中停是中主，下停是末主。在相学里，认为三主分别是主掌一个人少年、中年和晚年时期的运气。其中，在三主所领的各部位中，额、鼻、地阁对于人命禄关系最大。因此，在《麻衣相法》中有“额尖初主灾，鼻歪中主逃，欲知晚景事，地阁喜方高”的说法。

三主在手相学中，又称作三限。是指食指指根，中指指根和小指指根三个部位所主命相的称谓。食指指根在八卦中属“巽”部，为初主，这关系到一个人少年阶段的运数；中指指根属“离”部，为中主，这关系到一个人中年阶段的运数；小指指根属“坤”部，为末主，这关系到一个人晚年阶段的运数。

五星六曜

五星六曜是面相学术语。五星是指金星、木星、水星、火星、土星。在相学里分别指左耳、右耳、口、鼻、额。六曜是指太阳、太阴、月孛、罗喉、计都、紫气，在相学中分别指代左眼、右眼、山根、左眉、右眉、印堂。五星六曜实际上是宇宙间的主要天象，相学家用来与人的颜面部位或器官相配，来预测人的命运。通常情况下，二者都具有吉善的面相，否则就是凶恶的贫贱面相。而各部分具体的明理要旨是：金星、木星为耳，如果一个人的轮廓分明、色白过面、大小均等，则说明此人富贵聪明；如果一个人翻反侧窄，大小不均，则说明为损田破财，是蠢笨无知的人。水星为口，如果一个人口型方正，唇色红润，人中深阔端直为文章俊秀，则说明这个人有少年及第之相；如果一个人嘴角垂尖，薄而无棱者，则说明此人乞食求生。火星为额，如果一个人广阔者高贵富足，说明此人儿孙满堂；如果一个人尖陋多纹，则说明此人一生潦倒，有损妻破财之相。土星为鼻，如果一个人鼻准尖厚，鼻梁端正则说明此人福寿俱全；如果一个人鼻准尖薄，鼻梁歪斜，则说明此人孤独贫穷。太阳、太阴为目，如果一个人的眼球黑白分明，神情光彩夺人，则说明这个人身居显位，百事俱顺；如果一个人目光枯黄，无神，则说明此人损长刑幼，多为短命。月孛星为山根，如果一个人端直晶莹，这说明此人有忠臣贤仕之相；如果一个人狭而尖，多为灾败家之相。罗喉、计都二星为眉，如果一个人宽广清长则衣禄丰足，眉头纹破或两眉相连者坎坷多难、骨肉难全。紫气星为印堂，如珠者大富贵，狭小有纹者不学无术，衣食萧条。

五岳四渎

原名为大山川名。在相学里是借指面部器官和部位，并以此来预测人的福寿休咎。金张行简在《人伦大统赋》中说：“五岳必要穹与隆，四渎宜深且阔。”薛延年注云：“五岳者，额为南岳衡山，鼻为中岳嵩山，颜为北岳恒山，左颧为东岳泰山，右颧为西岳华山。四渎者，耳为江，口为河，眼为淮，鼻为济。”

在相书中，“五岳俱要丰隆有峻极之势，四渎须宜深阔崖岸，有川流之形，不欲汗漫破缺。”这里，五岳中以中岳鼻相最为重要，贵在隆耸，这需要得东西二岳为之呼应方为吉善；不隆不峻，谓之无势，为贱人，且无高寿。

中岳陷薄无势则说明四岳无主，即使其他四岳都佳，也没有大贵。东西二岳，是指两颧，贵在挺直，如果成倾斜之态便为无势，属恶毒无爱之相，主人中年破败。南岳，即额相，贵在广平高阔，这说明少年有成，如果成凹陷的形状，即是贫夭之相。北岳，即颏相，贵在丰阔，这是荣富的相貌，尖突则一事无成。四渎清朗端直，明净流畅便可增加财富。如果混浊短浅则说明万物不长，人之聪愚贵贱、福寿贫天也可由此而断。

六府

这一论述在《尚书•大禹谟》中有记载：“地平天成，六府三事允治，万世永赖。”其意思就是说，水、火、金、木、土、谷六者为财货聚敛的地方，在古代，人们都认为这是人类养生的根本。也有人认为这是天人合一，于是就将六府归结为相学上，视为面相中的六个部位的别称，认为通过这六个部分的虚实盈亏就可以看出人一生的命运。对此，《神相全编》中记载：“六府才，两辅骨、两颧骨、欲其充实相辅，不欲支离孤露。《灵台秘诀》云：上二府自辅角至天仓，中二府自命门至虎耳，下二府自眉骨至地阁。六府充直无缺陷瘢痕者，主财旺。天仓峻起多财禄，地阁方停万顷田，缺者不合。”其中的意思是，两天府的位置是两辅骨，同时包括周围的天仓，也就是说额靠近发际的区域；两人府的位置在两颧骨，同时包括从命门到虎耳之间的区域；两地府的位置在两颐骨，也包括周围的地库。总之，相学中的六府之相主要是关系一个人的财帛运数，说明主人一生钱财丰盈，安享富贵，即使声位不显，也不阻碍福富；反之，如果缺陷孤露，枯暗多瑕，就会一生拮据，难免饥寒之苦，即使身居显位，也不聚财。

四学堂

四学堂是面相中可断人贤愚福祸的部位。《人伦大统赋》中说：“欲察人伦先从额相。”薛延年注：“郭林宗观人有四学堂，一曰官学堂，谓眼，长而清为官贵；二曰禄学堂，谓额，广阔而丰者富贵；三曰内学堂，当门二齿周正而密者主忠信，疏缺而小者主狂妄；四曰外学堂，右耳门之前丰满明润主文章声誉，昏尘者下愚。”其实这是说，四

学堂关系到人生命运的四个不同方面。各学堂形象佳，富贵双全，福寿兼得，而且学有所成，声名远播；如果有部位形相残缺，则说明艰辛劳碌，命运蹇滞。《旧唐书•袁天罡传》中所说：“天罡谓(杜)淹曰：公兰台成就，学堂宽博，必得亲纠察之官，以文藻见知。”史载杜淹后来果然功成名就。就相理而论，与“兰台成就，学堂宽博”的命相是分不开的。

八学堂

相学家一般是根据八学堂来推断人的吉凶贵贱的。它们分别分布在头面的各个部位：高明部学堂，是指头；高广部学堂，是指额；光大部学堂，是指印堂；明秀部学堂，是指目；聪明部学堂，是指耳；忠信部学堂，是指牙；广德部学堂，是指舌；班笋部学堂，是指眉。对于各部位的相形要求，《麻衣神相》中说：“第一高明部学堂，头圆或有异骨昂；第二高广部学堂，额骨明润骨起方；第三光大部学堂，印堂平明无痕伤；第四明秀部学堂，眼光黑多人隐藏；第五聪明部学堂，耳有轮廓红白黄；第六忠信部学堂，齿齐周密白如霜；第七广德部学堂，舌长至准红纹长；第八班笋部学堂，横纹中节弯合双。”这八学堂关系到人生命运的各个方面，比如人的头部为高明部学堂，《神相全编》云：“头小颈长，贫乏异常。蛇头屈曲，糟糠不足。头部而圆，福寿绵绵。”同样，其他各学堂也都有相应的命相主属。只要是某学堂的形相符合相法，人某个方面的命运就通达，反之则说明这个人的面貌不好。

十二宫

原为天文术语，是用来标明太阳和月亮沿黄道运行，每年会合十二次的位置。相学引用这一术语，来指面部的十二个部位，而且还把人生经历的主要内容以及关系到命运的主要因素分为十二个项目，以此来推断一个人的吉凶祸福和命运前途。这十二宫是指：命宫、财帛宫、兄弟宫、田宅宫、男女宫、奴仆宫、妻妾宫、疾厄宫、迁移宫、官禄宫、福德宫、相貌宫。根据相书记载，各个宫的部位以及命理说分别是：命宫，居位印堂，光明如镜，学问皆通，福寿双全；凹陷多纹，贫贱边滞，破尽家财。财帛宫，在鼻准，耸直丰隆，财旺资丰；偏窄枯削，财帛消乏。兄弟宫，位于两眉，眉秀而疏，兄弟众多；短粗逆散，仇兄贱弟。田宅宫，在两眼，清秀分明，产业荣荣；火眼冰轮，家园倾尽。男女宫，两眼之下，色彩暗淡，男不旺女不育，左枯损男，右枯损女；丰厚光彩，多有贵子。奴仆宫，位居地阁，颜圆丰满，侍者成群；陷斜多纹，仆马俱无。妻妾宫，位居鱼尾，光润无纹，必保妻全；深陷多纹，

心好淫欲，妻多恶死。疾厄宫，印堂之下，丰隆晶莹，福禄无穷；低陷尖斜，疾病连年。迁移宫，位居眉角，昏暗缺陷不宜出，明润洁净利远行。官禄宫，正中之上，光明莹净，显达超群；缺破有痕，常招祸事。福德宫，位居天仓，丰满明润，福禄承崇；凹陷昏暗，灾厄常见。相貌宫，指整个面相骨法，五岳朝拱，三停平均，官禄荣迁，否则便为凶恶不吉之相。

十三部位

十三部位，是相学里将面部中线从发际到下颏按照天、地、人三才的关系划分的三个部位，并以此来推断人的贤愚、善恶、命禄。各部位由上至下分别为天中、天庭、司空、中正、印堂、山根、年上、寿上、准头、人中、水星、承浆、地阁。这十三个部位又分别统领横向、百多个子部。这在《麻衣神相》中有精辟的论述，并有十三部位总图歌诀。如歌诀第二段：“第二天庭在日角，龙角天府房心墓，上墓四煞战堂连，驿马吊庭分善恶。”其意思是说把天庭部统领的天庭、日角、龙角、天府、房心、父墓、上墓四煞、战堂、驿马、吊庭等十个子部都概括在内，并指出了该部所主命禄的性质。再如天庭部，通常人们认为高耸、端正、明净为佳相，主福禄；坑陷无光者危厄，低覆暗淡者愚笨。对此，《三国志•魏志•管辂传》也有记载：“辂族兄孝国居在斥丘，辂往从之，与二客会。二客去后，辂谓孝国曰：‘此二人天庭及口耳之间同有凶气，异变俱起，双魂无宅，流魂于海，骨归于家，少许时当并死也。’数十日后，二人果同溺死。”

由此可见，史籍中有不少根据颜面部位形相来断人吉凶贵贱的记载。相学中，十三部位所领属的百余子部，除日月角、驿马、辅角、廷尉等二十多部有独立的命相之说外，其他的各部位的作用主要都体现在流年运气和十二宫。

•五官相人术

相学中所说的人的“五官”是指耳、眉、眼、鼻、口。在相学中，人的五种器官也有各自称为：眉为保寿官，眼为监察官，鼻为审辨官，口为出纳官，耳为采听官。相学认为，一个人如果五官生得好，那么这个人的命运也好。正如《人伦大统赋》中所说：“一官成十年之显贵，一府成十载之富荣。”

眼睛是监察官

南唐宋齐邱《玉管照神局》中说：“天地之大，托日月以为光，眼乃人一身之日月也……寐则神处于心，寤则神依于眼，是眼为神游息之宫。”由此可见眼睛的重要性。对此，相学中也认为人的双眼是“五星六曜”中的太阳和太阴，“渎”中的河渎，“四学堂”中的官学堂，“八学堂”中的明秀部学堂，“五官”中的监察官，又是“十二宫”中的田室宫所居之处。

在相学看来，眼须要“含藏不露，黑白分明，瞳子端定，光彩射人，或细长极寸，乃为监察官成”。一般眼睛修长如凤眼,神藏而不露，黑白分明，瞳仁端正，光彩照人者为佳相。目秀长而光润，预示将来富贵；眼溏眼睑带赤红色，多为险恶之人；目黑如点漆，表明生性聪明；眼睛短小，主下贱愚蠢；眼神不露，灼然有光，显示运气正佳；目光浑浊而偏怒，为心术不正之人；眼细而深，主人长寿又禀性奸邪。眼睛间宽而整齐，眼睛大而修长，眼珠黑白分明，瞳孔大而居中的都不失为福贵之相。

而且，相学还认为人的目相与人的命运有很大的关系。正所谓“三亭九侯定于一尺之面，愚智勇怯形于一寸目”。如宋王侄《默记》中记载，杜祁公为相的时候，曾经夜晚召滕元发，因为元发善于看相，当他为杜祁公看相的时候，心中十分惊诧，这个人骨相十分贫寒，怎么是宰相的面貌呢！当杜公命令左右点上蜡烛，拿书看的时候，元发在一旁看到杜公眼有黑光径射纸上，才顿时有所醒悟。原来杜公之相贵在眼有黑光！还有宋陆游《老学庵笔记》中载：“河北道士贾众妙善相，以为曾鲁公脊骨如龙，王荆公目睛如龙，盖能得龙之一体者，俱贵。”

眼睛是心灵的窗户，从一个人的眼睛中能够在瞬间迅速地捕捉到这个人内心世界的细微变化。在面部的五官中，说眼睛是监察官，是因为眼睛具有“明察秋毫”的功能，眼睛所接受的信息都是直观形象的。眼睛和口是出纳官，它是人体的信息接受和输出的器官，人通过眼睛摄取的信息，占人脑摄取信息总量的百分之八十以上，这便说明了眼在信息接受方面的作用。而人要传出的信息，也有一部分是通过眼睛传出，尤其是情感方面的内容。譬如人的精神好坏，人的喜怒哀乐，多数都是从人的眼睛中显示出来。正所谓“炯炯有神”，“眉目传情”，“暗送秋波”。这都说明了眼睛是心灵的窗户。此外，眼睛又是人身体健康状况的显示屏。如果一个人的眼睛黑白分明，神气清爽，则表明此人身体很健康；反之，灰暗浑浊，枯涩呆滞，则是不健康的表现。顾盼无光，昏花恍

惚，是衰弱的表现。没有任何神色，眼睛好像鱼翻目，这意味着此人性命不保。因此此节才说：“目者面之渊，不深则不清。”渊要深才清，有清才美。目既然为面之渊，就应该深，从而至清并至美，否则，便不会清，也不会美。其中这里的“深”指的是眼神深邃不露，而不是说眼眶陷或眼窝深。而所谓“清”则是指整个面相的神色要清秀爽朗。

而书中说的“眼角入鬓”，是指两眼秀长到鬓发的地方，这样面相的人很有威严，意志力坚强，很富有魄力，处事也果断，正直无私，疾恶如仇，一般都具有执政大权的能力。

“左目有伤，文星失陷。”在古代，人们认为目主文星，如果人的双眼有缺陷，便是不吉利的事情。在如今，如果一个人面部有残缺，那么会影响人的心情，有的人会因此性格乖戾，自暴自弃，所以一般很难有所成就。但也有的人将自己的缺陷作为动力，努力奋斗，最终取得了成功。如春秋末期鲁国人左丘明，双目失明后，依旧努力向上，最后著有《左氏春秋》。

在古代相学中，相学家还根据人的眼睛形相特点将其分为几十种类型，各有具体的命理之说。

眼睛大的人：积极明朗、性格开朗，具有敏锐的感受力，眼光远而丰腴，很容易亲近，善交涉，话题丰富，协调性高；但缺陷是比较轻浮，容易见异思迁，耳根软，易受外力影响和他人蒙骗。

眼睛小的人：性格消极，性情阴柔，反应迟钝，视野狭隘，气量小，疑心重。对事物能够冷静分析，意志坚强，精打细算。

眼珠大的人：个性十分开朗，感情很丰富。

眼珠小的人：处事慎重，个性阴森，性格消极，意志强。

黑色眼珠大的人：思考单纯，感情细腻，性格坦直大方。

黑色眼珠小的人：气性小，自私自利。

褐色眼的人：性格比较急，幽默开朗，但容易得意忘形。

修长眼睛的人：思虑深，有很强的直觉，具有较强的创造力、洞察力、忍耐力，具有慈悲心怀，但容易发怒。

圆眼睛的人：双重性格，比较任性自私。

凸眼，上眼皮肉厚突出的人：性格大方、自信，有活力。

凹眼，上眼皮肉薄的人：反应灵敏，处事冷静，比较神经质，心胸狭隘。

深眼的人：具有敏锐洞察力，遇事冷静，个性执着，容易发怒。喜欢挖苦别人，耐力不够。

上吊眼的人：自尊心强、具有不服输的性格，说话尖锐，树敌多。

下垂眼的人：性格温厚、和蔼、待人友善，有社交性，但缺少积极的一面。

上三白眼的人：理想高，重物、钱，自私任性。

下三白眼的人：缺少体贴心，容易背叛，爱唠叨，自以为是。

四白眼的人：脑筋好，冷酷狡猾，做事不择手段。

雌雄眼的人：性格偏激，心思不定，自私，顽固。

斜眼的人：个性强烈，想法极端，自私自利。

眼珠藏在上眼皮的人：有上进心，不认输，意志坚强，心态积极。

眼珠藏在下眼皮的人：性格消极，不轻易表露情感，温和谦虚，但意志薄弱，易遭他人摆布。

眼光锐利的人：感觉敏锐，脑筋快，行动迅速，感情细腻，能敏捷地对付对手，容易动情、激动。

眉眼之间宽的人：性格悠闲大方，交友广阔，善言谈，受人欢迎。

眉眼之间窄的人：个性独来独往，性格认真，感情细腻，按部就班，耐力强，易动怒。

两眼之间宽的人：性格大方乐观，缺少信念和持续力，与人沟通力差，能看清大局，适合做大事。

两眼之间窄的人：直觉性佳，略神经质，有先见之明，能够深刻地掌握事物的本质。见机行事，行动敏捷，有协调性，能言善道。

单眼皮的人：性格消极，不善言谈，遇事冷静，做事细心，意志坚强，有持续力，但个性顽固。

双眼皮的人：直觉性佳，感情丰富，热情明朗，行动积极敏捷。

总之，从人的眼睛里是可以看出一个人是慈祥或是恶毒、温柔或是冷酷、诚实或是阴险、狂热或是冷静，它是折射心灵的窗口。但是人的眼睛类型的不同所反映的命理不同，并不是绝对的，因为看人还是需要从人的各方面去观察，才可以看出人的性格特点。

无鼻不成相

俗话说，名山之所以有名，就在于它的奇脉佳峰。而鼻子在人的脸面上，也就好比奇脉佳峰。一个人的面相好坏，虽然需要各种器官的美以及互相的协调，但是鼻子在众器官中起到了举足轻重的作用。所谓“无鼻不成相”。在人的面部上，鼻子以高为美，这种高是丰隆挺拔，承接有势，而不是过于高耸，孤峰独立。另外，鼻子还要同周围的器官均衡对称，这样才是佳相。因此此节中说“鼻者面之山，不高则不灵”，其意思正是说鼻子高起是好面相的重要条件之一，鼻子不高，整个面部就丧失了灵气。

古代相学中认为，鼻在“五官”为审辨官，“十二宫”中为财帛宫，“五星”中为土星，“五岳”中为中岳，“三主”、“三柱”关系中为中主和梁柱，天、地、人三才关系中代表人，五行关系中属土。鼻是人面部的表率，它的形相优劣同人的气质、性情、福寿等都有着密切的关系。

人们常说“问富在鼻”，可见通过人的鼻子形相能够预测人一生财富与健康。但是需要注意的是，鼻子需要与颧一起配合，有颧无鼻或有鼻而无颧，这都是不好的面相。依相书所说，“颧”就是“权”，“颧”、“权”两字在古时原是相通的，因为“颧”是相法上所谓“人府”，包括了“权力”和“权衡”，鼻居中央，颧居左右，鼻颧自不可分而统一，成为权威的象征了。

鼻为主，颧为辅，需要互相对称和均衡。也就是鼻颧都要正，鼻居中央，颧看来从左右两方向鼻朝拱，宜饱满不露骨，宜高耸不宜低平，宜圆秀不宜坦尖。如果说颧高于鼻或颧左右不平、上下不齐、露骨、凹陷、歪斜，颧鼻则乱，则说明具有此面相的人没有权力。鼻形丰隆润泽、直如截筒、垂如悬胆、不仰不露，兰台、廷尉相辅相应，由山根至准头，仿佛一气贯通，这说明具有这样鼻相的人除能富贵外，为人正直、聪明，事业有成，兄弟朋友相处也十分融洽。

鼻根上有横纹：面部上有横纹说明此人有危险，有几根横纹，便有几次危险，纹路深则说明危险大，反之纹路浅则危险小。

鼻根低陷：说明此人不能早年成家立业，家境十分贫穷，身体状况差。

鼻根高涨：直贯印堂，色润，可得名成利就，扬名于社会。

准头：即鼻头，宜圆、大、正，丰满有肉，色明黄，则说明此人财运亨通，忌尖垂破露、色焦，财运受损。

兰台、廷尉：两边鼻翼是财的仓库，宜丰满肉厚，不宜仰露狭小，主难有积蓄。

颧柄高插两鬓，说明这个人心正气高，权力在握。如果只是两颧突出，或是露骨而尖，骨不尖皮紧绷，这是不好的面相，具有此相的人一生劳碌，气傲欲多，难与人相处。女人要是有此面相，与子女无缘，且克夫造成离异，假如颧骨低平，难保不堕落沉沦。

鼻子准头丰圆，上下如贯通有气最为上乘。鼻形以长大为好，短小为差，但要与面型相衬。

鼻肉薄：说明此人奔波劳碌，而且刑克妻小。如果鼻再高耸，则是自傲自大、六亲疏远，即使家中有钱也一定会破败。

鼻头肥圆隆起：说明此人富且贵，即使不发财，经济情形也必宽裕。但如果肥而虚胖或垂肉，则是贪淫的人。

鼻头尖一生孤，尖又斜：说明此人心事恶毒，不斜却尖如鹰嘴，古人称是取人之脑髓，交往要宜加提防。

鼻瘦又赤：孤苦没有儿子，终身坎坷，又如鼻不瘦但起结，则说明此人劳碌无成，性情古怪。如果鼻子有二三处曲折而出结，说明这个人不但劳而无功，而且有灾疾，中年大凶。

鼻头仰鼻孔露：鼻孔不宜露，财富难聚，即便小有所得，也很快消失，一生多贫穷；鼻孔宜小不宜大，孔如是长方形、三角形都是不吉之相。

鼻高峻：说明意气高且寡情。鼻子低小的人胆量亦无，但较有人情味。

鼻梁无骨：说明此人意志薄弱，容易受人左右，结果好心变成坏事。

鼻可看女性的夫运：鼻圆柔不露骨，说明即便外貌不美亦可嫁得好夫婿，一生衣禄无亏。

鼻形长及直鼻翼有肉：说明此人具有较强的思维能力，处事必经深思熟虑，能得到异性贵人帮助，一生财富丰厚。

鼻头以光润为好：青色是有疾病灾害的征兆，红色奔波劳碌，淡黑是发病的征兆。

对此，清代相学家陈钊《相理衡真》对鼻子关系人的命禄的说法做了总结，他说：“鼻似截筒，衣食丰隆。鼻如悬胆，家财巨万。鼻准圆红，不受贫穷。鼻耸天庭，四海驰名。鼻高洪直，富贵无极。鼻如缩囊，到老吉昌。鼻如狮子，聪明达士。鼻高而昂，仕宦荣昌。鼻上光泽，富贵盈宅。鼻头短小，一生贫天。鼻直而厚，王子诸侯。鼻若广长，必多伎俩。鼻梁不正，中年遭困。鼻梁无骨，必然夭没。露肯鼻薄，一生漂泊。”

口是出纳官

嘴是人的一个复杂器官，它既能反应饮食中的触觉和味觉，又能够表现人情感的动向。同时嘴又能借由语言产生善恶是非。所以说，口的形状与一个人的得失以及健康有着很大的关系。

古代相书说，口为“言语之门，饮食之具，万物造化所关”，观察人

的口相，可以预测此人的穷通荣辱。古代医学也认为，口为脾之窍，心之外户，从一个人的口唇与口腔可以预测人的身体病理情况。口有多种代称，“五官”称口为出纳官，“四渎”称口为淮渎，“五星”称口为水星。

在古代相学家看来，不同口形的人，他们的命理也不同。清陈钊在《相理衡真》中进行了分析和概括：“口如泼砂，食禄荣华。口如抹丹，不受饥寒。口如红殊，富贵相宜。口如中唇，必是贤人，非特口德，又且性纯。口如角弓，位至三公。口紫而方，广置田庄。口角不张，缺乏储粮。口不见唇，主有兵权。口大容拳，位置公侯。口垂两角，衣食消缩。口角高低，奸诈便宜。口尖如篓，与乞为邻。口如缩囊，饥饿无粮，纵然有子，必主别房。口如缩螺，常乐独歌。口边紫色，贪财妨害。口如撮聚，破产飘蓬。口不见齿，老亦成立。口唇乱纹，一世孤单。口如吹火，到老独坐。口上生纹，有约无成。轻薄口唇，惯说他人。口阔又丰，食禄万钟。口角向上弯，终身不怕难。”

此外，相学还根据口的不同形相将口分为方口、龙口、四字口等十多种类型，并对各自不同的命理进行了分析。如对四字口，有诗赞曰：“口如四字两头齐，不仰不垂也不低。显耀功名观上国，为官惠养乐群黎。”其中意思是说，生有四字口的人，一生能建功立业，抚国安民，享受荣华。

口又包括口唇、牙齿、舌头，通常情况下人们还会根据这三方面来预测人是否具有吉相。

口唇之相

口唇在相学中又叫做“覆载”，上唇为金覆，下唇为金载。相学家认为：“唇者，口之城郭，舌之门户，一开一合，荣辱之所系也。”这就是说，看一个人的唇相能够推断人的命运好坏。譬如欧阳修少年的时候，有人曾给他看相，说他“耳白于面，名满天下；唇不着齿，无事得谤”。后来果然如相人所言，欧阳修位及宰辅，而且以文章誉满天下，但最终遭谤而辞相。对此，《神相水镜集》中也有记载：“欲端厚，不欲尖薄。欲红润，不欲白黑。上下唇相当，为人宽厚，上下俱厚，忠信而集文章。上下俱薄，妄言而劣。上唇长而厚，主命长。下唇长而薄，主贪食。龙唇者富贵，羊唇者贫贱，唇尖撮者穷死，唇坠下者孤寒。唇若绽血无纹，为人自满不谦。唇若周围有棱利者，忠信。唇含丹者贵而多富。青而灰黑者多病而夭。唇色杏红，不求自丰。唇如鸡肝，久病少痊。”《神相全编》中也说：“上唇薄者，言语狡诈。下唇薄者，贫贱运

差。上下俱厚者，忠信之人。两唇上下不相复者，贫寒偷盗。上下两相称者，言语正直。”

由此可见，嘴唇在相学中，上唇表现为精神的领域，下唇则表现为本能的领域，而嘴唇则可以看出一个人健康的情况。唇以红润为美，红如丹砂最多福，或者是嘴唇带有紫光，快乐衣食，而嘴唇赤如鸡肝的人，老来贫苦，嘴唇黑暗则说明此人有灾或者身体有疾病。

牙齿之相

牙齿在“四学堂”、“八学堂”中，又被称作忠信部学堂和内学堂。“齿”表示人生命运的动向，牙齿不好的人难长寿，而长寿的人多数都有一副不错的牙齿。如年龄的“龄”字，偏旁是个“齿”字，这就说明牙齿对人的健康起着重要的作用。同时，齿相的优劣还关系到一个人的品行和才智。

相学家认为，骈齿者睿智多才，齿双生多排的人狡横多诈，齿黑枯而缝疏的人贪鄙。据传周武王和南唐李后主就是骈齿的人，所以他们都具有超凡的智力，周武王以政绩垂青史，李后主以文才名天下。

此外，《麻衣相法》中也说：“构物之精华，作一口之锋刃，运化万物以颐六腑者，齿也。”其意思是说，人是靠牙齿来消化食物以供养六腑的，所以牙齿的优劣对人的命理有直接的影响。根据相书所言，牙齿的命相一般是一大而密、长而直、多而白为最好的佳相。具体来说，说话时候不见齿，莹如玉，说明此人富贵吉祥；牙齿密而齐，说明此人清闲有福；牙齿密而长、大而方，说明此人可获高官；牙齿犹如剑锋，坚固光洁，说明此人长寿；唇不盖齿，说明这个人多有不测之祸；牙齿疏不齐，说明此人贫贱困顿；牙齿焦枯暗淡，说明此人遇祸而夭；牙齿早缺，说明此人短寿。

舌头的形相

在相学里认为，舌是口中铃铎，心之舟楫。一个人的舌相好坏，直接关系到人的贵贱休咎。《人伦大统赋》中说：“唯舌者以短小薄钝为下，以长大方利为先。”清陈钊在《相理衡真》中也明确指出：“舌至准头，位必封侯。舌大而方，位至王公。舌上长理，王公可拟。舌小多纹，安乐不已。舌如朱红，位至三公。舌长而薄，万事虚耗。舌短唇长，晚年慌忙。舌薄而小，贫穷无了。舌小口大，言语捷快。舌头粗

大，饥饿无怪。舌小而短，贫贱所管。舌上黑子，必无终始。舌上绣纹，奴马成群。舌大口小，言语不了。舌厚而长，仕宦吉昌。舌有交纹，贵气凌云。舌无纹理，寻常之子。舌似红莲，广积田园。未言舌见，多招人怨。”还有相书认为从舌相可判断人的贤愚品性。通常来说，舌长而红，主人聪明；舌短而大，主人愚蠢；舌长而尖，主人生性狠毒；舌薄而小，主人阴险奸诈。

由此可见，舌头在人的口中也起到了举足轻重的作用，它同样是关系人命运的重要器官。

综上所述，我们不仅知道了口要以端正方润有棱为好，唇厚色红，口角朝上为上乘，嘴唇与嘴角开时大，闭时小，说明出纳官良好。具此相之人，必福禄寿俱全。而且还知道了口中的各种器官所给人带来的命禄。那么现在我们再以口的形状、大小、厚薄来做以下分析，说明人所生以下几种口所预示的含义。

口的形状大小

口大吃四方：一般人以为口大为贵，但口的大小需要与面部比较才行，如面小口特大，也非善相，总要是相衬均衡才行。又如口大而无收，棱角又不分明，或是歪斜不正，这不但说不上贵，而成了口无遮拦，污言秽语，动辄伤人之言出，这种人纵能发迹一时，终必败落。

口肥而大，颜色鲜润，不歪不斜：说明这个人饮食量大，身体健壮，财源亦宽，但不免好色多欲。

口生得端正厚实：说明这个人言而有信，出言必善，不喜谎言；不正则出恶言，没开口唇先动者心术不正，口常紧闭意志坚定，常开口不免缺乏主意但心机不多。

口虽阔大而无棱角：这在面相术中叫做“口劳”，表示这个人很惹人生嫌。

口生得方正如四字：说明这个人一生富足。

口若像是撮聚在一起，或是缩成一团：说明这个人一生贫困，贫寒刑克，而且这样的人还虚伪无诚，到处逢迎讨好。

口若如弯弓微微向上，棱角分明，加上齿齐而密，人中深长：说明这个人富于机智而前程远大，较重于精神生活，不计较于物欲，有高尚情操，好色而不淫乱，一生中财旺虽不大，但衣食无忧。

口阔大而筋骨强壮者：这种人具有野心，敢闯，不知急流勇退，因而成败迭见，一生中一直奔波。

口生得阔大能容拳：说明这个人有着大好前程。

嘴的形状

嘴无法紧闭者：口风不紧，这是我们生活中常说的“长舌妇”，这种人胆识小，做事犹疑不决，不是做大事的人。

笑时露出牙龈：这种人较重视物欲与肉欲。

突出的嘴：这种人生命力旺盛且斗志高昂，易与异性发生感情纠葛，同时对吃的方面也极为挑剔。

口若覆钟：这种人个性顽固，喜欢和别人唱反调，优点是韧性强，能够在官场上主宰大权、雄霸一方。

嘴角有小小的窝：自卑蛮横，对人刻薄且有强烈的攻击性，但私下却是胆小又忧郁。

闭嘴时唇线呈波浪形：做事有信心，给人一种信赖感，具有良好的口才，但不善于理财。

闭嘴时唇线呈一字形：这样的人个性保守、言行谨慎，做事有耐心及毅力，缺点是有些自大。

嘴似吹气状：这种人做人薄情，比较重视色欲，未来子女很少，亲子关系也不会很融洽，老年孤独。

唇的形状厚薄

上唇稍盖，下唇稍收缩：如果男人具有此相，说明独立自强，上唇稍盖是性格表征，以温顺为主，下唇拱是好相。

唇上有痣：这种人是个有口福的人。

上唇突出，下唇凹进：这种人个性懦弱，胆子也小，做事犹豫不决，比较依赖他人，无论在职场或是情场，都容易受到别人的利用。

上唇缩进，下唇突出：这种人主观自我、自私多疑，只享受权利而不愿尽义务，过度的自信或者一意孤行，很容易导致事业及婚姻的失败。

双唇的厚薄：上唇薄说明这个人狡诈，下唇薄说明这个人贫困，上下都薄说明这个人不但福薄而且说话也刻薄。上下两唇都厚，福厚说话也宽厚。

上唇薄，下唇厚：说明这种人有贵人相扶持。

上唇厚，下唇薄：说明这种人是付出型的人，懂得主动关怀别人。

两唇太厚：说明这个人感情丰富、个性忠厚、讲信用，但是经不起各种诱惑。

两唇极薄：说明这个人个性轻浮、无责任感，讲话靠不住，喜欢拨弄是非、口无遮拦。

眉为保寿官

人的两眉在相学中，又叫做“罗喉星（左眉）”、“计都星（右眉）”、“保寿官”、“兄弟宫”等。对此，《神相全编•论眉》有明确的记载：“夫眉者，为两目之华盖，一面之表仪，主贤愚之辨。眉欲细平而阔，清秀而长，性乃聪明；若夫粗而浓、逆而乱、短而蹙者，性又愚顽也。眉过眼者富贵，短不覆眼者乏财，压眼者窘迫，挑昂者气刚，卓坚者性豪，尾垂者性懦，尾短散者孤贫，眉头交者贫夭，眉棱骨起者强悍，眉高居额中者大贵，眉中生白毫者多寿，眉薄如无者多狡佞。”可见相学把眉作为一个人贤愚、贵贱、寿夭的表征。

《隋书•来和传》中也说：炀帝在藩的时候，十分好学，善属文，深沉严重，朝野属望，高祖密令善于看相的人来看他的诸多儿子，看相者说：“晋王(炀帝)眉上双骨隆起，贵不可言。”

由此可见，人的眉毛能够决定人命运的富贵。相学认为，眉为保寿

官。而一个人只有眉宽广清长，双分入鬓，或如悬犀新月之样，鱼尾丰盈高居额中，才是保寿官成。在古代，相学家将人的眉毛的各种形状，分别作了详细的分析，来说明人的命禄。如：

浓厚淹留孤独。

眉黑稠浓密，主淹留赛滞久困。《五总龟》云：“眉浓发厚人多滞。”《万金相》云：“阳，男子也，阳得虎眉赛滞，虎眉稠浓密也，主平生少快，二十六岁入运至三十五岁，此一运中主上五年多淹滞。”

短促兄弟非宜。

《广鉴集》云：“眉为君，目为臣，宜清长过目，宜如雁行，若短不及目者，难为兄弟。纵有二三四，终须不靠也。”《万金相》云：“眉长于目，兄弟五眉如扫帚，兄弟八九。与目同等，兄弟一两。短不及目，兄弟不足。纵有一两，非是同腹。二十六至三十五上四五乍不利。”

骨棱高起，性勇好为非。

棱骨高起者，言眉骨尖峻显露也，则主人粗鲁，知进而不知退，知存而不知亡，知成而不知败。自强自胜，做事不应为而强为。性暴好斗，不可为友之相也，平生宜远之。

清秀弯如月样，文章显折桂荣奇。

《广鉴集》云：“眉是目之君，胆之苗，面之表也。若得清秀弯如月样，主为人聪明智慧，文学博雅，必攀蟾桂，高明富贵之相。知为平生之福，二十六岁运至中主，便得显焕功名。”郭林宗曰：“眉如新月祥，名誉四方闻。”许负曰：“眉如月弓，衣食不穷。”《太清神鉴》云：“眉曲弯弯多学识。”

印堂广双分入鬓，卿相位何疑。

眉中为印堂，名曰官禄宫、相貌宫、福德荣气宫，一面之中，此位最关祸福。所以眉毛欲得宽广，双分入鬓，主生平多福而贵。纬林真人曰：“眉为罗计之星。宜阔而不欲侵犯紫气宫。”陈图南曰：“翠眉人鬓，位至公卿。”《广鉴集》云：“朝中无交眉宰相。”

竖毛多，主杀，神刚气暴，岂有思维。

竖眉者，谓眉毛直立而少也，多主杀性。《人伦大统赋》曰：“主性急神猛，好斗贪杀，无思算之相也。”又云：“毛直性狠。”

交头并印促，背禄奔驰。

头交者，言两头印提交锁，侵犯印堂也。盖缘印堂是官禄宫，若得眉宇宽则为官平生安稳，若交促者无禄，而一生走骤愚夫。

横直妨妻害子。

夫直者，言眉毛。凡生直竖不顺也，左妨子，右妨妻，左右如此妻子俱伤。然为平生不利，二十八限至于三十，此三年最是不利。

旋螺聚必执旗枪。

旋螺，言其中毛盘旋似螺丝尾尖、盘盘旋旋而生者。说明具有此眉的人刚健勇猛，可车前枪旗之首当先，无惧而战也。

低压眼相连不断，运至必灾厄。

《广鉴集》云：“眉为罗计之星，眼为日月之象，相眉紧紧贴而与眼相连不断者，是罗计二星侵犯太阴太阳，太阴太阳为日月之台，一身之主，二十六限至二十九不利，三十七八九亦不利，若孛星高广、日月分明，灾祸减半。”

耳为采听官

耳在相学中又叫做“采听官”、“江渎”、“金星(左耳)”、“木星(右耳)”、“寿星”、“聪明部学堂”等。

南唐宋齐邱在《玉管照神局》中说：“耳主聪，贯脑而通肾，为心之司，肾之候，故肾气实则清而聪，肾气虚则昏而浊，所以主声誉与心行也。”这其实道出了耳朵是人体心行运行的主要器官，如果它出现问题，人的身体就会处于亚健康状态。

据传，唐代相士袁天罡当看到名将马周的时候，发现他的耳相有缺，就说此人不长寿。后来马周果然早夭于羁旅之中。

北宋苏轼在《东坡志林》中也有记载，欧阳文忠公尝言：“少时有僧相我，耳白于面，名满天下；唇不着齿，无事得谤。其言颇验。”这都说明了耳相的优劣关系到人的智愚寿夭。对此，清陈钊在《相理衡真》中做了比较全面的总结：“耳如提起，名播入耳。两耳垂肩，贵不可言。耳耸相朝，富贵官高。耳薄无轮，祖业难存。耳白过面，名满天下。棋子之耳，成家立业。耳有垂珠，衣食有余。耳门广阔，聪明豁达。耳有成骨，寿命不促。耳高于目，食受师禄。高眉一寸，永不贫困。耳高轮廓，亦生安乐。耳有刀环，五品官高。耳门垂厚，富贵长久。耳有毫毛，富贵寿高，为人安乐，灾难不遭。耳门宽大，富寿久耐。光明润泽，财源不绝。耳坚如木，到老不哭。两耳朝口，衣禄不少。轮廓相成，有利有名。耳薄如纸，夭死无疑。耳薄向前，卖尽田园。两耳张风，卖田祖宗。反而偏侧，居无屋宇。耳反无轮，祖业如尘。轮廓桃红，性最玲珑。耳薄无根，必夭天年。耳黑飞花，离祖破家。耳下骨圆，剩有余钱。耳门窄小，命短食少。耳窍容针，家无一金。耳门如墨，二十之客。两耳帖肉，富贵自足。”

此外，关于耳相的论述，还在不同的书籍中，也有详细的论述。如：

成败倾奇。

倾，缺也。奇，低也。倾奇主破散成败也。《万金相》云：“左耳缺先损父，右耳缺先损母，左右废缺双亲并损。主妨克离祖亦不奇低十眉也。”诗曰：“偏堂降地，破祖无疑。兄弟稀少，自身不利。”偏堂，耳名也，又口降地，耳低于眉。

聪明高耸。

高耸，过于眉也。郭林宗曰：“耳为君，眉为臣。君宜上而臣宜下。高起过眉者，主贵，聪明文学，才俊富贵也。”《万金相》云：“耳高眉一寸，永不受贫困。”又曰：“耳如携起名播人耳。”宋齐丘曰：“耳齐，日角，曰大贵。”许负曰：“耳能齐日角，曾服不死药。”又主生病少寿长，才智过人。

皮粗青黑飘蓬。

郭林宗曰：“左耳为金星，右耳为木星，色鲜者贵而安稳。若皮粗及青色黑而干者，主一生奔驰南北，散走他乡，终无定基也。”宋齐丘

曰：“皮粗青黑，走异乡。”《广鉴集》云：“耳轮青黑，肾藏丧不久也。飘蓬，谓如蓬草也。中原郊野多生，俗名蓬子。根类竹根，其枝叶如杨柳，盘盘旋旋、团生，圆如灯球，分圆若丈余，秋天枯死之时，风吹出土。若东风起，吹辊往西无阻者，迄逞进去，忽然换西风，复吹远东而去。若耳皮粗青黑者，为人似蓬草，朝暮走他乡，无定止也。”

色如莹玉，年少作三公。

《广鉴集》云：“耳若贵贱，不取大公。先要色鲜，莹白为上。昔欧阳文忠公，耳白如面，名声天下。”《人伦大统赋》曰：“白或过面，主声誉之飞扬，莹白贯轮，主信行之敦厚。”

贴肉垂珠，红润自然，主财禄亨通。

贴内者，隐伏也。红润者，垂珠鲜泽也。主平生财禄绵绵，百谋百成，千求千遂，天生自然富贵。《人伦大统赋》云：“寿越眉今贵血，聪垂明兮富贴肉。”许负云：“耳贴肉，富贵足。”《大清神鉴》云：“对面不见耳，问是谁家子。似此贴肉隐伏而垂珠红润者，主平生旺相而长富贵。一岁人远至十五岁，荫成父母病少之相。”

若尖小直如箭羽，安得不孤穷。

尖小者，谓之猴耳，主孤贫。如箭羽者，其耳形直竖似矢之翎，最为贫贱之相，主十五岁男女，并有妨财破财、长大贫贱孤独之相。《五总龟》云：“反耳无轮最不堪，直如箭羽少资根。”又曰：“双耳尖小多妨克。”

命门难人指，寿原铿短，忘浅愚蒙。

命门者，耳孔也，若窄小难人小指尖者，主愚顶短寿，无智之人。《洞中经》云：“耳孔容针，家无一金。”《大清神签》云：“耳门如墨，二十之客，大寿也。”

无轮兼反薄，家破囊空。

薄者，主贫也，一岁至十五岁之内妨克破祖，长大孤贫，寿夭之相。《太清神鉴》云：“轮为城内为廓，城兜廓吉，廓兜城凶。”《金镜经》曰：“耳无轮廓多破散。”《大统赋》云：“耳薄如纸，贫而早

死。”《五总龟》云：“能可城兜廓，不可廓兜城。”

厚大垂肩摄贵，天年过八十方终。

《广鉴集》云：“耳大四寸高耸垂肩者，主大贵寿长，蜀刘先主，耳毫垂肩，目顾其耳。宋太祖口方耳大。”

只因是毫生窍内，头自老龙钟。

毫者，孔内生毫也，龙钟，竹名，其曲头垂眉地，若人生耳毫，长寿似龙钟之竹，跋曲头低，极老之相也。郭林宗曰：“借问何人年过百，耳内生毫头半白。项下双绦成一缕，此是人间寿星魄。”

•顶见于面

顶见于面是指人到中年脱发谢顶，使额头与头顶连为一体，这是一般看不见的。在相术上认为秃发谢顶是善于理财的表现，有掌管钱物的能力。所以说“终司钱谷”。

俗话说“十个秃子九个富”，从面相学的角度来看，“上停”因为涵盖了官禄、事业与驿马三个宫位，所以额头高的人是贵人命，有着事业运，幼年时期疾病少，家境也十分不错。由此可见，秃头便成了财富和事业的指标。

在相学上认为，三十岁以前，少年秃头的人，多数都是言行不符，而且身体状况也十分不佳；如果是中老年秃，既秃又亮，那说明这个人是大富贵的人。女人最好不要秃，因为头发主血，如果一个女人秃，则有刑克家人之相。对此，相学家根据人的发质和秃发部位来分析人的个性和运势：

头发自然卷：这说明此人情绪化，疑心病重，容易患得患失，个性不稳定且性欲强。

前额秃的人：这说明此人聪明、为人随和，有自己的主见，对某些事情太过有原则，很容易变得武断、主观。

地中海秃的人：这说明此人组织、逻辑能力都很强，性情比较急躁。

旁秃或后秃的人：这说明此人运气不佳，容易遇到一些倒霉的事情，凡事应谨慎。

•橘皮不显

人面部的颜色不同，所呈现出的性格也不一样。如书上所说“橘皮不显”，这就是指一个人的脸面如同橘子皮一样粗硬，说明这个人为人糊涂、懒散、消极、无进取心、无羞耻感，所以无法发达。

在京剧脸谱中，人们根据人物面部不同的颜色，分析出人物的性格特点如下：

红色脸

这种面相象征着忠义、耿直、有血性。比如“三国戏”里的关羽、《斩经堂》里的吴汉。它还有一种讽刺的意义，表示假好人。

黑色脸

这种面相表现性格严肃，不苟言笑，比如“包公戏”里的包拯，象征威武有力、粗鲁豪爽，“三国戏”里的张飞（黑十字门蝴蝶脸），“水浒戏”里的李逵，《杨排风》中的焦赞。其中还表示阴阳中的阴，用于鬼魂，肤色较黑或面貌丑陋。

白色脸

这种面相表现奸诈多疑，比如“三国戏”里的曹操（白整脸）、《打严嵩》中的严嵩。

蓝色脸

这种面相表现性格刚直，桀骜不驯，比如《上天台》中的马武，《连环套》里的窦尔墩（蓝花三块瓦脸）。

紫色脸

这种面相表现肃穆、稳重，富有正义感，比如《鱼肠剑》中的专诸。这种脸色面色都不好，很丑陋。

金色脸

这种面相象征威武庄严，表现神仙一类角色。比如《闹天宫》里的如来佛、二郎神。

绿色脸

这种面相勇猛，莽撞。比如《白水滩》里的徐世英。

黄色

这种面相一般表现性格猛烈。比如《南阳天》中的廉颇。

褐色和粉红色

这种面相表现比较正直的老人。

净角紫色脸

紫色介于黑、红两色之间，表示刚正威严、忠义的人物。比如《武科场》中的常遇春，《恶虎村》中的濮天雕，《招贤镇》中的费德功，《战长沙》中的魏延。有的时候，还用紫色脸来区分其他的角色，如《百寿图》中的北斗星是相对于老生的南斗星，说明的是人物的威武，而《柴桑口》中的庞统用紫色脸膛是表示他的相貌丑陋。

净角粉红脸

这种面相一般象征年迈的红脸人物，如《取洛阳》中的苏献，《盘河战》中的袁绍，《四杰村》中的花振芳等。

净角绿色脸

这种面相一般寓意为勇猛暴躁，与黑色脸相近，比如有些占山为王的草寇类人物使用绿色脸。如《白水滩》中的青面虎，《庆顶珠》中的倪荣，《失子惊疯》中的金眼豹，《响马传》中的程咬金等。

净角蓝色脸

蓝色通常表示刚强阴险，在脸谱中蓝色与绿色的寓意相近，都是黑

色的延伸，表示性格刚强的人物，比如《取洛阳》中的马武；表示人物阴险性格的如《薛家窝》中的谢虎，《剑锋山》中的焦振远，《连环套》中的窦尔敦等。

净角黄色脸

这种面相寓意人物骁勇剽悍或凶暴残忍。比喻人物骁勇剽悍的，比如《车轮战》中的宇文成都，《洞庭湖》中的杨么；表示人物凶暴残忍性格的，比如《鱼肠剑》中的姬僚，《战宛城》中的典韦等。

净角金银色脸

金银两色在神怪脸谱中表示神仙的面现金光和鬼怪的青面獠牙，如《安天会》、《无底洞》、《蟠桃会》中的杨戬（二郎神），《红梅山》中的金钱豹，《攻潼关》中的金咤（勾金色脸），《攻潼关》中的木咤（勾银色脸）。有的还用来表示英勇无敌的人物，比如《挑滑车》中的金兀术，《四平山》中的李元霸。

净角瓦灰色脸和赭色脸

在脸谱中，瓦灰色与蓝色相近，瓦灰色脸如《芦花河》中的乌里黑。赭色与紫色的意义相近，如《彩楼配》中的月下老人，《铁笼山》的迷当。

净角淡青色脸：

在脸谱中，淡青色的用意介于蓝、绿色之间，如《卧牛山》、《单刀会》中的周仓（勾淡青色脑门），表示他死后成神。

•“贫”不一定“贱”

在古代，人们将“贫”与“贱”合称，认为“贫”者必“贱”，“贱”者必“贫”。同时还把贫贱相的特征归结为：头部短小，额头狭窄，嘴小肉松，耳薄如纸，皮粗似麻，脚长得过分，肩膀短促，形相庸俗，神情怯懦，面色无光。

其实，这种观点是一种片面的、世俗的观念。“贫”在古代是指人们缺乏生活的必需品，如粮食、衣物、钱等，这是指物质方面的东西。

而“贱”则是指一个人的品德、精神方面，属于人意识方面的东西。

从古到今，都存在“贫”而不“贱”和“贱”而不“贫”的人。唐代的诗人大多都是穷士，少达而多穷。但是不论当代还是后代人，都会觉得唐代的诗人们很富有，即便他们身上钱不多，心里也十分富有。因为他们都有着贫而不贱的富有心灵，如李白豪唱“千金散尽还复来”。在穷困潦倒中度过了一生的杜甫对金钱也有一种平静的情致和幽默：“糁径杨花铺白毡，点溪荷叶叠青钱。”岑参甚至在囊中羞涩、欲饮无钱的情况下，仍可以拿自己和店家开玩笑：“道傍榆荚青似钱，摘来沽酒君肯否？”

再如，管宁的远祖是春秋时代的贤相管仲。他身高八尺，长了一副好须眉，相貌不错。管宁家里十分贫穷，而且他在十六岁的时候就死了父亲，亲戚朋友可怜他同情他，便赠送了许多财物让他葬父。但是管宁却一文都不收，只凭借自己的真实财力安葬了父亲，对一个十六岁的少年来说，这是十分难得的品质了。

管宁还十分好学，他结交了几个好朋友，一个叫华歆，一个叫邴原，三个人十分要好，又都出色，所以当时的人们都把他们比做一条龙，华歆是龙头，邴原是龙腹，管宁是龙尾。但是龙头华歆和龙尾管宁之间，却发生过一件著名的绝交事件，后人称之为“管宁割席”。

这在《世说新语》中有记载：当时，他们求学的时候，经常是一边读书，一边劳动，可谓是知行合一。有一天，华歆、管宁两个人在园中锄菜，突然锄起一块黄金。金子可是好的财物，任何人都会喜欢的。但是华歆、管宁他们平时读书养性，就是要摒出人性中的贪念，见了意外的财物不能动心，平时也以此相标榜。因此，在这个时候，管宁见了黄金，就把它当做了砖石土块，用锄头一拨就扔到一边了。华歆在他的后边锄，不一会看见了，心里明知道这东西是不该拿的，但心里还是忍不住，就拿起来看了看才扔掉。通过这件事情，可以看出华歆的修为和管宁比要相差很多。过了几天，两人都在屋里读书，外头的街上有达官贵人经过，乘着华丽的车马，敲锣打鼓的，很热闹。管宁就和没听见一样，继续认真读他的书。华歆却坐不住了，站起来跑到门口观看，对这达官的威仪艳羡不已。车马过去之后，华歆回到屋里，管宁却拿了一把刀子，将两人同坐的席子从中间割开，说：“你呀，不配再做我的朋友啦！”后世的所谓“割袍断义，划地绝交”，就是从此而来。

由此可见，人穷志不短，穷得要有骨气。贫而不贱就是规范人们行为的道德标准，这样的人才能从贫穷中显示出高贵的品质来。

对于“贱而不贫”，则是对那些为了得到富贵而投机取巧、不择手段的人来说的。

东汉外戚梁冀，是顺帝时期的大将军，专断朝政近二十年。聚敛财富，大肆搜刮，并向求官者收取贿赂。建私家林苑，方圆近千里。桓帝治其罪，梁冀被迫自杀。其家产没收变卖合三十余万两，相当于东汉政府一年租税收入之半。

杨国忠是玄宗时期的吏部尚书。因他的妹妹杨贵妃受宠而权倾一时。结党营私，贿赂公行，选任官吏均于私第暗定。安禄山以“讨国忠”为名发动叛乱，杨国忠随玄宗奔蜀时，被士兵杀死。

朱勔，北宋苏州（今属江苏）人。因献媚蔡京、童贯而得官。投徽宗所好，以承办“花石纲”为名，捞取钱财，以至家藏甚富，置田三十万亩。凡谄事之人即得官，不附己者则罢去，时称“东南小朝廷”。钦宗继位，被罢官处死。

陈自强，南宋宁宗时做到了右丞相，他依仗着曾经做过实权人物韩侂胄启蒙老师的资历，贪赃枉法，什么事都干。凡是求官的人，他都派人谈好价钱，一切办妥后再“光明正大”地授官。地方官送公文到京城，封函上一定要注明“某物多少一起献上”。凡是没写的，就根本不打开。后来，韩侂胄北伐失败失去了权势，陈自强失去了靠山，又因谎报军情被朝廷罢免，最终死于流放地。

明太祖朱元璋在位时对贪官污吏的惩治十分残酷，贪污六十两银子的官员就要被剥皮，在皮囊里填草后放在衙门公座旁以警诫继任者。此法在当时收到一定效果。但是到了明宣宗时，贪污已成了风气。最大的贪污犯竟是经历了四代皇帝、资历高深的最高司法官左都御史刘观。刘观执法犯法，大肆贪污受贿。在他影响下，御史们个个贪婪无比。宣德三年六月罢朝后，宣宗召大学士杨士奇、杨荣至文华门询问，现在朝廷里哪个官员最腐败？杨荣毫不犹豫地说是刘观。宣宗立即下诏，命刘观巡视河道，实际上把他调离了御史位置。嗅觉灵敏的御史们立即闻风而动，纷纷弹劾刘观及其子刘辐。宣宗大怒之下准备处死刘观父子，后在杨士奇等人的一再求情下，改贬二人到辽东戍边。刘观最后死在辽东。

由此可知，这些人占有了社会财富，他们确实是富人，但他们不知道财富的真正价值，而他们又是悲哀的人，贱而不贫对他们也就是再恰当不过的真实写照了。

这也正如孔子所说：富与贵都是人们所想得到的，不用正当的途径而达到目的，是不能承受的；贫与贱都是人们所嫌弃的，不用正当的途径得到富贵，是不能脱离贫贱的。君子抛弃了仁，到何处去成名呢？君子在任何时候都不违背仁，生活忙碌之时与仁同在，流离颠沛之时也必定与仁同在。又说替人执鞭的事他也干。以拍马钻营甚至坑蒙拐骗而取得富贵则是“不以其道得之”。“不义而富且贵，于我如浮云”。

的确如此，生活中没有一个人愿意过贫穷困顿、流离失所的生活，都希望得到富贵安逸。但这必须通过正当的手段和途径去获取。所以说，取得富贵的手段正当与否，是君子和小人的分界点。君子爱财，取之有道，切忌不择手段，为所欲为。

•面部如命

古人认为，人的“命”是一种上天的禀赋，是根本无法改变的，而人的“运”则是后天的造化，是可以改变的，但这份力量并非是人的主观意识所能决定的。

春秋战国时期，姑布子卿是很知名的相学名家。齐庄公即位不久，就听说他这个奇人，便急忙派车马征召姑布子卿。姑布子卿接到征召，便奉命应召，日夜兼程赶到临淄。

金殿上，齐庄公见到姑布子卿后，见他黑瘦矮小，面目可憎，心中顿时生出厌恶之情，禁不住长声道：“你就是姑布子卿？”姑布子卿见齐庄公一脸不屑的表情，心中也顿时心灰意冷，后悔自己的前来，淡淡地回答：“姑布子卿正是小民。”这时候，齐庄公打量了他几眼，突然仰头冷笑道：“人们都说你能够察人的面貌，知道人的命运生死，这是什么道理啊？”姑布子卿正气地回答道：“人命禀于天，则有表候于体。相有百相，命有百命，正所谓天有玄机，而俗人是不可能察到的。小民之所以能够察到，是顺天应事，探其表而断其内，如果是审察正确，那也是天告诉我的，并非是我臆测的功劳。”

齐庄公听后，沉思了片刻，直说：“原来是这样，那你看我这人如何呢？”姑布子卿看了齐庄公一眼后说：“大王中头四方，富贵吉昌，燕颔虎头，威震九州，勇猛好武，真是一代霸王之相啊！”齐庄公听后，畅声大笑。姑布子卿继续说：“大王额广高阔，少年时有成之吉相，神目黑白分明，光彩夺人，命当身居显位。纵是先立后废，依靠天来化险

为夷，失而复得，小民在此恭贺大王了。”

姑布子卿说完，众大臣都十分震惊，齐庄公更是惊骇。齐庄公少年的时候英姿勃发，聪明过人，十分受齐灵公喜欢，年纪大些就让他掌管军旅大事，自然是少年有成。后来，齐灵公不顾众人的议论，立他为太子，而身居显位。只因为齐庄公为人好勇斗狠，十分清高，无所顾忌，引来非议，最后齐灵公一怒之下，将他废除。改立公子牙。齐庄公为此十分绝望，没想到就在废除他一个月后，齐灵公就暴卒。而公子牙立足未稳，齐庄公便趁机买通朝廷重要官员，囚禁公子牙，反客为主，再次登上了王位。关于这件事情，外部的人是根本不知道的，而如今自己的隐情却被这个一介小民一口道出，众人无不佩服姑布子卿的神奇能力。

齐庄公见事情败露，并没惊恐万分，而是脸上十分平静，他略皱了一下眉头说：“那么我将来又会怎样呢？你是否也知道？”姑布子卿沉吟良久，说道：“大王目前亨国不久，日后富贵威名自不待言。”齐庄公听后，又爽朗大笑，便赐给他一百两黄金作为奖赏，但姑布子卿不予接受。

从金殿出来，各位大臣都纷纷出金请姑布子卿看一相。姑布子卿无奈推辞不过，只好一一相过。只有崔杼和庆封二人酬金不肯接受，晏婴觉得很是奇怪，便私下问姑布子卿。姑布子卿感叹道：“在下遍观所有人，只有大人善相无私，所以才肯相告。他们是将死之人，在下不受他们的酬谢。”晏婴听后十分吃惊，小声说道：“他们二人可是大王的宠臣，权倾朝野，又为何会是将死之人？”姑布子卿说道：“命由相生，我看他们二人额头尖狭低陷，一定是死厄之灾，鼻短小偏塌，一定是为人不义，愚顽驽钝，媚上奴下之辈，这二人现在虽然富贵，不过转眼即逝，破败之祸，已经不远。”晏婴怔立不语，过了好一会才说：“那先生不接受大王的赏赐，又是为何呢？”姑布子卿再次感叹道：“这天机不可泄露，希望大人不要怪罪。在下奉劝大人洁身自好才对。”

晏婴见他有意隐瞒，知道其中定有隐情，也不好再追问，但是心中依旧是忧心忡忡。在姑布子卿辞别的时候，他忍不住再次问：“先生可否告诉我片言？”姑布子卿见晏婴如此诚恳，便说：“齐将乱，王死难。”晏婴听后，更加惊骇，刚想细问，姑布子卿已经抽身走远了。

三年后，即公元548年，齐庄公与崔杼的妻子私通，被崔杼所杀。国内开始大乱。随后齐景公立，以崔杼为右相，庆封为左相。景公二年，庆封借着崔氏家乱之际将崔一族灭掉，崔杼自杀。景公三年，庆封

受国中大姓栾、高、陈、鲍等氏的围攻，逃到鲁国，后来死在了吴国。景公十年最终被杀。这一系列的事变，正如姑布子卿所料。

由此可见，一个会看面相的人是如何的神奇。这正如中医上有望、闻、问、切这四种方法，而从看一个人的面相则能反映出人的素质、修养和命运前途。但是任何事情都不是绝对的，仅仅凭看一个人相貌就能看出人的生死是片面的，也是我们不可取的。

•舌脱无官不符实际

“舌脱”就是口吃，从生理学上来看，造成口吃的原因有两方面：一个是横膈和声带运动的不协调；二是跟口吃者相处，模仿其说话习惯，渐渐习以为常，成为一种病态。这对于一个人的事业是有一定影响的，一般会成为事业的绊脚石。但此节认为：口吃者无官位，这并不是绝对的，只是针对一般情况而论的。口齿伶俐，吐字清楚固然是为官的不可少的条件，而事实上口吃的人也有当官的人。

古代的官员都要通过科举制度的考试，而考官也是通过读取科考人的文章来选拔的。如果一个人的文章写得十分出色，那么就一定会榜上有名。而对于口吃的人才，并不完全限制。所以说，文中说一个口吃的人，一定不会做官，这是片面的，或许口吃会影响人做官，但是却不是不能做官。

对此，《史记•张丞相列传》中也说，周昌为人性格刚强，敢说直话。像萧何、曹参这些人都不敢轻视他。就连刘邦都有几分怕他。有一次，周昌在高帝休息的时候进宫报告事情，正看见高帝抱搂着戚夫人，见到这种情景，周昌转身便跑，高帝立刻上前追赶，追上他之后，骑在周昌的脖子上问道：“你看我是个什么样的君主？”周昌挺直脖子，昂着头说：“陛下您就是夏桀、商纣一样的君主。”高帝听了哈哈大笑，反而更加敬畏周昌。后来，高帝想要废掉太子，立戚姬所生的儿子如意为太子的时候，大臣们都持反对意见，但是他们的反对都没有起到作用，高帝根本就不理会他们。而在这件事情上，周昌在朝廷上与皇帝争辩的时候最强硬，高帝问他有什么理由，而周昌本来就有口吃的毛病，再加上他十分气愤，所以口吃变得就更加厉害了。他说：“我的口才虽然不好，但是我期……期……知道这样做是不行的。陛下您就算要废掉太子，但是我期……期……坚决不能接受您的诏令。”其实这里的“期期”是“极”的意思，因为周昌本来是想说“极”，但因为着急，口吃更厉

害，结果变成了“期期”。然而高帝听他这么一说，却十分高兴地笑了。

恰巧吕后在东厢房侧耳听到了周昌和高帝的一番关于废立太子的话语，她身为太子的母亲，对周昌十分感激。所以当她见到周昌的时候，便欠身致谢说：“如果不是您据理力争的话，那么太子就有可能保不住今天的位置，十分感谢。”

由此可见，周昌虽然口吃，但是他却同样受到了吕后的尊敬和刘邦的重用。

三国时期的邓艾也有口吃的毛病。他被司马懿看中后，在他手下做事。那时候人们说话不像现在说“我如何如何”，而是要带上自己的名字。所以邓艾一说话，就会说“艾如何如何”。因为他有口吃的毛病，经常说成了：“艾艾如何如何”。

有一次，司马懿和他开玩笑说：“你说的‘艾艾’到底是几个‘艾’啊。”邓艾则十分巧妙地说道：“凤兮凤兮，故是一凤。”“期期艾艾”的成语也就因此得来。在明代程登吉的《幼学琼林》中记载：“期期艾艾，口讷之称。”

战国晚期，韩非子是一个怀才不遇的韩国贵公子，他天生患有口吃的毛病。他是荀子的学生，又与以后当了秦始皇的丞相的李斯是同学。他心中装的都是一些治国的理想蓝图，但是就是因为自己天生口吃的毛病不能将自己心中的想法说出去，自然他也就得不到国君的重视。韩非子非常爱自己的国家，也更愿意为国家贡献出自己的一份力量，所以他对韩国的政局十分关注。可是韩国在七国中是最弱小的国家，土地贫瘠，经常受邻近的国家欺负，国家的安危受到严重的威胁，而国家的大权又被一些胸藏私心的权贵大臣把持着，政局十分混乱。韩非子面对韩国处于如此微弱的局面，痛心疾首，多次上书给韩王，提出救国的方案，同时也是自荐，希望自己的方案得到韩王采纳，受到韩王的赏识和重用。然而，他的意见总是被一些权贵大臣所阻拦，致使他的意见递不上去。即使递上去了，韩王接见了他，也是当面羞辱他：“你说话结结巴巴，还会有什么好的妙策啊？”因此依旧没有将他放到重要的职位上。此后，韩非子便发愤读书、写书。他写了《韩非子》一书以叙述自己的志向，其中有一篇就是《说难》。虽然韩非子口吃，但是文章写得确实好，他运笔华美，议论酣畅，波澜起伏，层层深入，论事入髓，刺人心弦，极具论辩技巧。很快，《韩非子》一书就在七国之中流传开了。秦王政看了韩非子的《孤愤》、《五蠹》两篇文章，大为叹服，还

以为是古人所作。

由此看来，口吃虽然是人的缺陷，但是一个有才能的人还是会被领导所重用的，这一点绝对不是用人的障碍。所以说口吃有可能会影响做官，但绝对不是不能做官。

•吕文德“精灵转世”

南宋时期，南宋将领吕文德长着一副很怪异的面貌，就连他的父母都不是很喜欢他。有一天，有个和尚看到了他，被他的容貌所震惊了，就对别人说：“这个人眼睛里流露出金光，光彩射人。声音响亮，震越山林。再看他的身材，铜肩铁肋，真是一副好身板。他是多年修行的精灵投到世上，以后一定是大富大贵。”

旁边有人听后十分不解，就问什么是“精灵转世”。和尚则回答说：“一般人相中比较高贵的相都是生有根本，前生都有着不平凡的历史。通常来讲，有五种相为高贵的相貌，这五种人有的前世是神灵，有的前世是经过艰苦的修行，有的则是星宿降生人间，还有的是神仙起了凡心，下凡来感受。再有的是山精野怪在山中修炼多年，有了高深的道行，转变成了人。这些，在相书中被命名为从修行、神灵、神仙、星宿、精怪中来，而且这些人的长相大部分都是与常人不同，他们都很有特征。所以这五种人日后一定能做出一番大事业，得到富贵功名。而平凡人的相貌，多是迷惑不定，俗心未尽，轮回一年又一年，这样的人多数都是庸流，也不会有多好的前程。”和尚说完这番话，便转头而走。

没过多久，吕文德一天到市上卖柴，不小心将鞋落在了路旁，他的脚有一尺二寸长，这时侯正好被路过的大将赵葵看见这只鞋，感到十分惊奇，便拾起，派人四处打探，最后追访到他家里。恰巧正赶上吕文德背着一捆柴，提着一只老虎、一只鹿。赵葵看见他如此英勇神气，又加之来的路上听人们说他的神勇，便让他到自己的军营中去。后来，吕文德屡建战功，最后位居高官，封公封侯，做到了卫国公。

由此可见，相士的话得到了应验。但是，吕文德在宋朝灭亡后，便投降了元，可以说他是一个叛臣，如果按相士的“精灵转世”之说是不应如此的，可见相士的话也不足为信。要知道人的面相可以影响到一生的命运，但是却不能主宰他的一生，有时候人会根据客观条件和主观条件的变化而发生转变。所以作为今人的我们可以通过人的面部去看一个

人，但是决不能认为面部所带给我们的信息就是绝对正确的，有时候更要看一个人的行动举止。

•陈瓘看人

“听其言，观其行”是前人总结出的识人经验，但是知人不是一件容易的事，苏东坡就曾感慨地叹惜道：“人之难知也，江海不足以喻其深，山谷不足以配其险，浮云不足以比其变！”

的确如此，要想真正了解一个人是十分困难的。古代相学家一般都是根据人的面貌和行为而推测出一个人的命相。

北宋时期，有个叫陈瓘的人，非常懂得相学,经常给人看相，并且他所预测的结果都会得到应验。有一天，陈瓘看见蔡京正在看太阳，直视很久都不眨一下眼睛，于是就告诉别人说：“蔡京不怕太阳光，直视了许久眼睛都不眨一下，可见他的精神意志十分充沛，是个富贵的人。但是他敢与太阳敌对，同时也说明他心志太高，目中无君，有可能会肆意妄为，扰乱朝政。”

后来，陈瓘担任了专门为皇帝进谏各种事务的官职，此后他便向皇上检举蔡京。可因为蔡京是皇上身边的红人，而众人也对陈瓘这种无事生非的行为不满，都纷纷指责他，皇上也因此没有理会。

但令皇上没想到的是，蔡京得了权柄后，开始扰乱朝政，使天下陷入了一片混乱之中。这时候人们才想起陈瓘先前的预见来。但遗憾的是当时根本没有人相信他。

由此可以得出，像陈瓘这样知人才能的人毕竟太少，而天下能够相信陈瓘预见的人更少。俗话说：“画虎画皮难画骨，知人知面不知心。”能够真正看清一个人的品行的人，必定是少数，所以我们在鉴别一个人的时候不能以偏概全。

•观人须注重表里如一

曾国藩非常注重自己人格的修炼，在他看来，“人无信不立”。表里不一，行为不正的人，必定不会被人信服，言语不诚实的人，也一定没有人与他共事。只有自己诚恳，为人表里如一，自己的一切才能公之于

众。他说，掌握军队，驾驭将领，更要忠诚，而不能玩权术。

白居易曾有诗曰：“笑中有刀潜杀人。”笑中有刀，指的是唐高宗时的宠臣李义府。他为人“貌状温恭，与人语必嬉怡微笑，而褊忌阴贼”。他以拍马屁起家，一旦得权后，专事笼络与斗争，他要打击异己时，总是向对方表示善意，笑脸以对，所以人称他为“笑中有刀”。

事实也正如白居易、曾国藩他们所说一样，“金玉其外，败絮其中”者不在少数，纵然此时能欺得众人，长久以后其本质也终将暴露。人之相可表其心，做人当表里如一，加强自身修炼，观者也当重其是否表里如一。

再说铁面无私的包拯，他更是一个表里如一的人。他从小家世清贫，命运偃蹇，生下来就是个“黑漆漆、亮油油”的小儿，幸蒙父母兄嫂怜爱，将其抚养成人，并聘请恩师，教诲他一举成名。包拯长大后也非常孝顺父母，所以史书上说他“少有孝行，闻于乡里”。包拯在二十九岁中进士后，竟辞官归里，颐养双亲，以终天年。直到先后给父母送终，并且守制满期后，包拯才出去做官。先任天长县知县，后又任端州（今广东肇庆）知州。端州出产一种名砚——端砚，是向朝廷进贡的贡品。由于官吏大量贪污，每年进贡端砚数不断增加，人民不堪负担。包拯上任后，下令只按规定数进贡，任何官员不得加码、贪污，一扫往日贪风，从而减轻了人民的负担。而包拯自己后来在离任时，连一方端砚也没有带走。

总之，忠直高尚的人，不管在人前人后他都是表里如一。处事公正，清纯高洁，始终不变。而我们看一个人的时候，不仅仅是要看一个人的面貌，更要看他的行为是否是始终如一，而不是善变的人，只有这样才能识别出好的人才。

第四篇 情态鉴：相人之要，情态为

容貌是骨骼状态的余韵，以弥补骨骼的缺陷；情态是精神状态的余韵，以弥补精神上的不足。从情态鉴人，不但要从细处着眼，还要分清主次。然而考察情态不能决定一个人的终身命运，但是只要能够掌握了其中的几种状态，就能识别出更多的人才。

一、情态是精神的流韵

【原文】

容貌者，骨之余，常佐骨之不足。情态者，神之余，常佐神之不足。久注观人精神，乍见观人情态。大家举止，羞涩亦佳；小儿行藏，跳叫愈失。大旨亦辨清浊，细处兼论取舍。

【译文】

容貌是人骨骼的余韵和外在显现，常常能弥补骨骼的缺陷；情态是精神的余韵与外在表现，常常能弥补精神上的不足。久久审视，应注意观察人的精神状态；短暂一见，主要观察人的情态。像五侯将相、高官显贵这些名门大家的举止动作，即便有羞涩之态，也可称作佳相；而像小孩儿哭哭啼啼，又叫又跳，越是矫揉造作，只会让他们显得更加粗俗愚蠢。观察人的情态，要从大处着眼来分辨清浊，细致观察时，还要兼论取舍存留，方可大处着眼，细处定性。

【解读】

•容貌是骨的外在表现

容貌者，骨之余。这里的容貌与通常人们所说的容貌有所区别。文人先观神骨，以骨鉴人心性、才能给人一种虚无缥缈的感觉，实际上用“容貌是骨的外在表现”来解释，也许人们会更好地理解其中的意思。

•观其情态，察其品行

人的一个眼神、一个表情、一个动作都是最直观的语言，如果一个人想表达一种思想，他不用说话，只要通过情态就能显露出来，是优雅洒脱、气度豪迈，还是娇弱柔美或者冷艳之美，都能一眼辨认而出。这就是情态语言的魅力所在。

情态，是生活中人物的个性流露。曾国藩在这里说乍见观人的情态，是因为情态不需要伪装，也不用坚持，很容易获得信息。而如果精神故作抖擞的人，则需要长时间的观察才能看清楚他的真伪。文中说的“乍见”和“久注”实际上都是对人最开始的观察，只是时间的长短不同。如果要从一个人的情态中得知一个人的品行及其他信息，那么就需要在日常生活中观察得更仔细些。一般情况下，通过识态便能知道人的内心想法，也会由此推断他的品行德行。

清朝时期，曾国藩是出了名的大臣。他的为人处世以及为官之道一直被人传颂着。他为官清正廉明，任人唯贤。任职期间，曾提拔了左宗棠、李鸿章等名将，而且他还具有精明独到的判断力，常常能慧眼识英雄，为朝廷挖掘了不少人才。

有一次，李鸿章带了三个人去请曾国藩任命差遣，正巧曾国藩吃饱饭后在散步，因为他有饭后缓行三千步的习惯，所以李鸿章不便打扰，就同那三个人在一旁恭候。

曾国藩散完步后，李鸿章请他接见那三人，曾国藩却说不用了，李鸿章很是吃惊。这时曾国藩说道：“在散步时，那三人我都看过了。第一个人，低着头不敢仰视，是一个忠厚善良之人，可以让他胜任保守点的工作；第二个人，喜欢弄虚作假，在人前毕恭毕敬，等我一转身，便左顾右盼，将来一定阳奉阴违，不能任用；第三个人，双目注视，始终挺立不动，他的功名，不在你我之下，可委以重任。”

后来，三个人的发展果然不出曾国藩所料，第三个人就是治理台湾的第一任巡抚刘铭传，他为台湾的发展立下汗马功劳。

其实，考察人的情态，目的就在于用人者在与人相见过程中，确定人物的心性、才能、品质。曾国藩能够在大厅外识别出刘铭传的大将气度，这是他几十年阅历经验丰富所致，而不是凭空而造。每个人也都有这种能力，比如我们乍见一个人，就会喜欢上他，认为是一个人才，这

便是所谓的“一见钟情”，而这种结果往往都是美丽的幻想。

所以说，能够像曾国藩具有一双慧眼的人是寥寥无几的。一个优秀的领导者无需事事亲自处理，但必须要有识人的慧眼，让每个人都能发挥他的才能，把各自的能力表现出来。

•“神”与“情态”关系

曾国藩认为，一个人的“神”与“情态”之间是密切相连的，它们是表与里的关系。“神”蕴含于内，“情态”则显示于外；“神”以静态为主，“情态”则是以动为主；“神”是“情态”之源，“情态”是“神”之流。因此说，“情态者，神之余”。

情态是人内心欢悦痛楚的面部表现。如果人精神不足，要由情态来补充，佐以优雅洒脱、清丽绝俗、优美端庄、气度豪迈、冷艳飘扬之态，自然别有一番风姿。如《红楼梦》中的林黛玉，一身病态。精神自然是不足的，虽得珍贵药物调养，仍无回天之力，但她身上的冰雪聪明、弱态娇美，却是一种美丽。这便是“情态者，神之余”的一种。由此可见，“情态”是“神”的流露和表现，如果其“神”或嫌不足，而情态优雅洒脱，那么情态就可以补救其“神”之缺陷，这就是所谓的“常佐神之不足”。

“神”与“情”统称叫做“神情”，从表面上似乎说的是一个意思，其实二者是有一定区别的。当考察一个人物的时候，各自的本源不同，用途也不同，那么所表现的情势更不相同。仔细区分，就会知道，“神”包含于内，“情”现于外，一个是抽象的，一个是具体的。“神”往往呈静态，是不容易被人察觉的，而“情”常常呈动态，是很容易让人觉察到的；神是人体内持久性的内在力量，贵在精神充沛，隐隐有形，情则是经常是瞬间的表现，贵在自然纯朴。

总之，精神是本质，情态是现象。要知人的本质，都要先从人的情态入手，因为情态能佐神的不足，所以我们在考察人物的时候，要做到先观察一个人的情态，再深观察人的精神。这正是此节提到的“久注视人精神，乍见观人情态”的说法。

•情态与容貌之间的联系

情态与容貌之间，既有联系又有区别。容貌是形体的静态之相，它是表现仪表风姿的；情态则为形体的动态之相，是表现风度气质的。二者有着本质的区别，“形”也有所不同。

但是二者又是紧密相连，可以相辅相成，相得益彰。如中国古代四大美女：貂蝉、西施、王昭君和杨玉环，这四人都有“闭月羞花之貌，沉鱼落雁之容”。可以说她们四人的情态和容貌是相辅相成、相得益彰的。但我们也经常见到容貌清秀美丽，但举手言语之间十分粗俗的女子，这是容貌佳秀而情态不足的；又有容貌丑陋不堪、观不入目，但却是端庄美丽、知书达理的，不失一种深藏的内在美。这是容貌不足而情态有余的。

•大家举止，羞涩亦佳

“大家”与“羞涩”是指人的两种情态。“大家”是指一个人的学识修养深厚渊博，举止大方、贴切得体。正如古人所说：“大人之风，山高水长。”由此将一个人的风貌情态描写得淋漓尽致。一个人是否具有大家的举止，是以大方得体为要，而不是以一时的伪装而呈现的。譬如人的气度豪放，可以一时虚饰，但当他受到环境或者主观因素的影响的时候，气质就会发生变化，这种豪放如果不是出自内心，是根本无法做到长久如此的。

文学大师钱钟书先生是个“甘于寂寞”的淡泊之人。他最害怕是被人宣传，更不愿意在报刊上露面。当他写的《围城》出版后，国内外一时间引起了轰动，许多记者都想采访他，但都被他拒绝了。有一天，一位英国女士打来电话，说她非常喜欢看他的《围城》，特别想拜访他。钱先生在婉言谢绝没有效果后，便以特别的幽默对她说：“假如你吃了个鸡蛋觉得不错，那你又何必要认识那个下蛋的母鸡呢？”

由此可见，钱钟书所表现的就是一种大家风范。他有着深厚渊博的学识，但是他却从不因为成名而去显耀自己，而是以一颗平常的心对待，更是以大方的举止拒绝别人。

“羞涩”，一般是人的一种内向心理表现，属于一种女儿态，但又不同于猥琐、小女儿家似的扭捏作态，而是指见人脸红，不善交际，开口讷讷，而且情态仍安详静穆，闲雅淡然，一动一静、一颦一笑都不失大家风度，不落常人俗套。这种羞涩是一种佳相，即所谓“羞涩亦佳”。

人类原始时期，我们的祖先曾有过一个裸体群居的生活阶段。后来，才逐渐开始用树叶或兽皮来遮掩身体的某些部分，人的羞涩也开始产生。

心理学家也曾用实验证明：羞涩，一般是女性比男性多，或者说主要是属于女性的尤其是姑娘们的性格特征。男性的羞涩往往显得憨厚、幼稚，让人觉得可笑，而女性的羞涩却被看做是正常现象，是一种女性特征。女性如果缺乏了羞涩，就往往被讥讽为厚脸皮。

在军队中，我们往往看到女性都有着刚毅的性格，有着男子汉的气概，戎马的生活让人看不到一丝一毫的女儿扭捏之态。但是如果在爱情的场合，却依然显示女性原有的羞涩。因为在恋爱的过程中，男子的性情往往都会很外露，而女子即使对男方有爱慕之心也不会轻易表露情感。羞涩同时也是人类特有的一种护身情感，是对自身的一种掩饰，是内心胆怯的回声，是感觉到不安的反映。而如果女性过于开放、外露、直白，或者过于约束、抑制、拘谨，都是美中不足的个性。因此羞涩一般也是一种深沉、含蓄的表达。这种羞涩体现女性特有的自然的美，并给人们带来美的享受。

由此可见，羞涩是一种感到难为情的心理活动。它伴随着甜蜜的惊慌，异常的心跳，脸上荡漾起丰收的红晕。姑娘脸上的红晕，就是青春羞涩的花朵。它是一种感情的信号，是一种动情的外部表现，是被异性拨动了心弦的一种感应。老舍先生说：“女子的心在羞耻中运用了一大半。一个女子的脸红胜过一大片情话。”可见羞涩是一种美的情话。

譬如马克思和燕妮之间的崇高爱情，在表达方式上是含蓄羞涩的，他搜集抄录民间的情歌给她，这种表达方式就是美的。这种在爱情生活上采取羞涩的态度，是一种文雅而知礼的表现，是一种美。在表达感情上用含蓄委婉的方式，“插柳不让春知道”，爱情就会像丝丝春雨，慢慢湿润渗透心田。

此外，羞涩还是一种源于心灵的纯真，犹如温润与柔美的皎月。你的优雅，让你美丽脱俗，仿佛是一泓幽静潭水中漾起的涟漪，是静中闪动的亮点。

古人常形容女子为“红颜”，这“红”字不只是面部的青春红润，更重要的是与羞涩有直接关系。正如康德所说：“羞怯是大自然的某种秘密，用来抑制放纵的欲望。它顺其自然地召唤，永远同善、德和谐一

致。”羞涩之色犹如披在女性身上的神秘轻纱，增加了她们的迷离朦胧。这是一种含蓄的美。

羞涩表现了人类的开化，动人的表情，文雅的举止。羞涩的美是朦胧的，温柔的，它可以储蓄传递姑娘的情波，有一种空灵的诗情，有诗曰：“姑娘，你那娇羞的脸使我动心，那两片绯红的云显示了你爱我的纯真。”

综上所述，使我们知道在世上所有的色彩中，女性的羞涩是最美的。动人的表情，迷人的色彩，文雅的举止，朦胧的神韵，温柔的蕴藉，使得女性的羞涩具有强烈的神奇魅力和功能。一个女人虽眉目口齿美丽，但如果失去了羞涩之美，就犹如花儿缺少香味，总让人心存缺憾。“犹抱琵琶半遮面”、“欲走还休，却把青梅嗅”，人美而含羞，两相映照，互发光辉，更增加了女性的迷离朦胧。总之，羞涩是一种含蓄的美，是一种使女人充满无限韵味的美，更是一种不可缺失的美。

•小儿行藏，跳叫愈失

“小儿行藏，跳叫愈失”，这也是人的一种情态。成人一般也有小孩子一样的神情举止，只是各自有着不同的根源。出于真性情的，是顽劣本性在成年后的表现，这种情态往往都比较短暂，言谈举止也是转瞬即逝。如果是出于伪装的心，那么神情也会从中分辨，其他人也能觉察到你的伪装情态。

人的情态是多种多样的，但是都会有迹可寻，就像人内心的“神”一样，先是辨别清浊，再论表现。所谓的清浊之道，是先从人的外貌鉴别，观察人的性情，清者贵，浊者贱，就好比是莲花出淤泥而不染，这便是以物取象。

神不足的，可以取做好的情态补之；骨不足的，可以取容貌最漂亮的部位补之。当人的神态不能清晰辨别的时候，考察一个人的情态就能知晓；与人相见短暂、没有时间细审精神的时候，考察人的情态容貌就能了解。有羞涩女儿的姿态时候，考察他的本性是否大方；有小儿一样的举止时候，考察他的本性是否自然纯朴。这都是兼顾取舍的实际应用。

其实，只要你仔细听人的言谈，察人的神情，就能分辨出一个人的

内心想法，从而对这个人进一步地了解，以下是人显现情态的几种情况：

言谈神情的分辨

从人的言谈神情中至少可以分辨出十四种情况：

1. 论显扬正，白也：这是说一个人说话的论点鲜明，态度轩昂，这是明白通达的人。

2. 不善言应，玄也：这是说一个人不善于用语言应对，这是深沉玄妙的人。

3. 经纬玄白，通也：经纬，丝织物的横线为经，竖线为纬。此处言纵横，条理清晰，也就是说条理通达，黑白分明，这是理论精通的人。

4. 移易无正，杂也：是说一个人动摇不定，没有主心骨，这是驳杂不清的人。

5. 先识未然，圣也：是说一个人未卜先知，这是圣贤之人。

6. 追思玄事，睿也：是说一个人探求阐述深奥之理，这是明哲的人。

7. 见事过人，明也：是说一个人对事物有超人的判断力，这是英明的人。

8. 以明为晦，智也：是说一个人以明为暗，逆向思维，这是大智的人。

9. 微忽必识，妙也：是说一个人对事物体察入微，这是神妙的人。

10. 美妙不昧，疏也：是说一个人熟练而没有疑惑，这是学术精练的人。

11. 测之益深，实也：是说一个人讲话掷地有声，经得起推敲，这是真才实学的人。

12. 假合炫耀，虚也：是说一个人故弄玄虚，这是虚伪的人。

13.　　自见其美，不足也：是说一个人自以为是，这是知识不足的人。

14.　不伐其能，有馀也：是说一个人不夸耀自己的才能，这是谦虚之人。

表情是心灵的窗口

生活中，我们常见人们显现脸上的表情有以下几种：

1.　忧患之色，乏而且荒：这是一种忧虑的神情，是因为疲竭而惊慌，焦虑不安。

2. 疾疢之色，乱而垢杂：这是一种患病的神情，一定是昏乱憔悴，委靡不振。

3. 喜色愉然以怿：这是一种喜悦的神情，一定是喜悦而得意，满脸欢笑。

4. 愠色厉然以扬：这是一种愤怒的神情，一定是声色俱厉，愤然激昂。

5. 妒惑之色，冒昧无常：这是一种妒忌的神情，一定是喜怒无常，莽撞无礼。

表情来判断其心理活动

谈话时，也可以通过一个人的表情来判断其心理活动：

1.　其言甚怿而精不从者，中有违也：就是说，口头里说着喜悦的话，但神情上却相反，这是言不由衷的违心之举。

2. 言有违而精色可信者，辞不敏也：这是说说话不痛快，但神情却真诚可信，这是言辞不敏捷。

3. 言未发而怒色先见者，义愤溢也：这是说话还没出口而先露怒色的，这是义愤填膺。

4. 言将发而怒气送之者，强所不然也：这是说话中夹杂着怒气的，

这是忍无可忍。

•观人情绪识人心理

通过观察一个人的情绪和欲望，来辨别一个人是个心胸宽广的人，还是器量狭小的人，这需要我们从人的情绪和欲望的六种表现形式来看。如果一个人实现了自己心中的愿望，那么他就会喜形于色；如果他的才能得不到认可，那么他会怨天尤人；如果他总是喜欢显耀自己，为取得一点成就而沾沾自喜，就会得到别人的厌恶；如果他总是谦虚退让，不揽其功，甘居人后，那么他会受到别人的欢迎；如果他总是爱背后议论别人长短，就会引来别人的怨恨；如果他总是做事张扬，好大喜功，就会招来别人的嫉妒。这些都是人情绪的表现。

从中，我们就会得知从一个人情绪上观察就能判断这个人到底是个什么样的人。所谓“观其情机”。此外，通过观察一个人的情绪还能识别人的心理。

在“建安七子”中，王粲的文学成就最高。他从小就早熟早慧，少年就能博览群书，而且才思敏捷，文笔极好，过目不忘。所以，小小的年纪，他的名声就远扬四海。

当时在长安，有一个名叫蔡邕的文官，人们都称他为蔡中郎。因为他博学多才，文笔细腻，性格儒雅，慷慨好施，礼贤下士，是一个人心归向的大名士。尽管当时处于动荡混乱的局面，但是蔡邕的府上依然是门庭若市，从早到晚向他求见和拜访的人络绎不绝，以至门前的道路常常被来访客人的车马所堵塞。

这天，王粲的父亲也打算带着王粲去拜师，于是他们来到了长安。他们来到蔡邕的府上，看见这里的宾客盈门，高朋满座，蔡邕正与来宾们席地而坐，谈笑风生。他们立刻便将自己的来意告诉蔡邕的下人。只见一个下人来到蔡邕的身旁，在他耳边轻轻说了几句话，蔡邕就急忙对家人说：“快请快请！”说着，也急忙站起来，因为慌忙来不及穿鞋子，便倒拖着鞋出门去了。满座的宾客从来没有见到蔡邕如此的神情，个个都暗自猜测起来：“这个来人会是谁呢？肯定是一个大人物。”

不一会，蔡邕将王粲带了进来，并给大家介绍。这时候宾客们无不露出惊讶的神情，有几个人甚至不相信自己的眼睛，用手揉了揉。原来

是一个十三岁的小毛孩。看他文弱矮小，皮肤黝黑，相貌不扬，体格不壮，是个很不起眼的人啊。而蔡邕已年近六十，又是文坛泰斗，却如此礼遇一个小孩子，真是让人费解。

蔡邕意识到大家的疑惑后，就拉起王粲的手对所有的宾客说：“你们可别看他是个孩子，他可是个举世无双的神童。他叫王粲，虽然只有十三岁，诗赋文章却无一不精。他才情出众，悟性非常高。我有很多方面都不如他呀！他将来一定会超过我，甚至比我强十几倍。”自古都说文人清高，但蔡邕却是如此的谦逊，可见他的这种精神十分可贵。经过蔡邕这么一番介绍，大家也开始对王粲刮目相看了。

当时，在蔡邕的私人藏书库中有一万多卷书籍，在当年那种兵荒马乱的年头，如此多的书籍可以说是一笔相当可观的财物。因为蔡邕对王粲十分赏识，便毫不吝啬地将这些所藏的书籍赠给他，并感慨地说：“我将把我一生珍视、收藏的图书典籍都赠送给你，这些书放在你那里比放在我这里更有价值，希望你能勤奋学习，不辜负我对你的一片希望！”

王粲从此读书非常用功，爱书如命。在他十六岁的时候，就被朝廷授职黄门侍郎。但他看到政局如此混乱，朝廷又是徒有虚名，便南下荆州，去依附地方实力派刘表。在刘表的门下，人才聚集，不乏才智之人，但是年纪尚轻的他居然很快从众人中脱颖而出，被荆州文人所佩服，因此推他为文坛盟主。

由此可见，这也是蔡邕慧眼识才的功劳。王粲的才华在还不被人知晓的时候，蔡邕就是一个众人所知的名人了，但是他却怀才不傲，慧眼识人，对于一个十三岁的孩子如此礼遇有加，实在是令人佩服。更从他这种为人待事的情绪中，得知他真是个德高望重的圣贤之人。

•刘晔善于窥视人的心意

在魏明帝曹叡时期，有个叫做刘晔的人，在朝中做侍中大夫，这个人具有聪明的头脑，但是却十分狡诈，魏明帝特别器重他。有一次，魏明帝想要讨伐蜀国，但是众多大臣都持反对意见，于是纷纷劝谏。举棋不定的魏明帝就将刘晔召入密室进行商议。刘晔则是顺着魏明帝的意思说：“蜀国可以讨伐。”刘晔从密室出来后，朝中大臣都纷纷问刘晔商议的结果，刘晔又顺着大臣们的意思说：“蜀国不可以讨伐。”在当时，领

军的杨暨也同样是魏明帝器重的大臣，他对刘晔也十分敬重。当魏明帝提出讨伐蜀国的时候，杨暨就坚持反对，还去问过刘晔的意见。刘晔也回答说：“蜀国不可伐！”

后来，魏明帝又把杨暨召入内室议伐蜀的事情，杨暨就力谏不能伐蜀。魏明帝听后，就说：“看来你只是个书生，根本不懂兵事。”杨暨说：“陛下，如果我说的话你不信，那么侍中刘晔是你的谋臣，他也说蜀不可伐。”魏明帝则说：“他告诉我是蜀可伐。”杨暨无法争辩，只好说：“你可以把刘晔召来对质。”

随后，魏明帝又召进刘晔，便问刘晔能否讨伐蜀国的事情。刘晔面对着杨暨的面一句话也不说。魏明帝似乎看出了刘晔的顾虑，就将杨暨屏退了下去，单独与刘晔谈。杨暨走后，刘晔则反过来指责魏明帝：“讨伐别的国家，这是大谋，我每次从你这知道一些国家大谋，常常是怕睡觉说梦话泄露出去，你怎么把讨伐蜀国的真实情况告诉别人呢？而且打仗本来就是诡诈之道，大兵还没发，越机密越好。如今陛下向外泄露，恐怕敌国早已经知道了。”

魏明帝听刘晔这么一说，觉得他说得十分有道理，也就没有责怪他的以下犯上以及说话不一致的不忠罪名。

刘晔出来后，见到杨暨又对他说：“你知道钓大鱼吗？如果你钓到大鱼，你不能强行去拉鱼竿，而是要放开钓线，随着它跑，然后再慢慢牵它，那样的话大鱼就不会挣脱鱼竿而跑掉了。要知道皇帝的威力要比大鱼更难对待，你虽然是个直面诤谏的忠臣，但你的计谋不足采纳，我希望你能深思其中的道理。”

后来，有人经过长时间的观察，觉得刘晔是个不尽心的人，于是就在魏明帝那里参了他一本说：“刘晔这个人不尽臣子的责任，他是最善于窥视陛下的倾向，而顺从于你。陛下如果不信，可以试着观察刘晔，用你的反意问刘晔，如果他的回答都是顺着你的意思，那么你就会知道他是善于窥测你心意的。”魏明帝便听信了此人，就用这一招来试探刘晔，结果发现刘晔果然如那人所言。从此，魏明帝便开始疏远刘晔，最后刘晔因为得不到魏明帝的信任和宠爱，郁郁而终。

由此我们可以得出，刘晔是一个奸臣，他不仅善于窥测皇帝的心态，更善于辞令，工于心计。处理任何事情，他都会圆滑处之，不得罪任何人，可谓滴水不漏。对此宋代司马光曾评价他是明智权计之士，但

却是没有德性、没有操守之人。

•知情态臣竟欺主

情态可以分为多种，我们经常说的坏人有奸、邪、佞、贼等。这些人之所以称为坏，其实也有一定的才能，否则就根本不会被人重用。而且这些人，还非常善于保护自己，甚至有比仁人志士更为优长的才能，那就是善于权变。

唐高宗时期，奸臣李义府很善于伪装自己，他表面看上去是柔顺谦恭，内心却十分奸佞。与人说话的时候，他总是面带笑容，将阴险狡诈和偏私妒忌藏在心里。只要是他看不顺眼的人，他就中伤陷害。如此阴狠、口蜜腹剑的人，更带有欺骗性和危害性。时间长了，朝中的大臣都看清了他的嘴脸，于是给他起个绰号叫做“笑中刀”。因为他常常是背后给人捅刀子，也就是所谓的“以柔而害物”，所以也有人称他为“李猫”。当时，高宗和武后特别宠信李义府。他手中掌握着一定的特权，就更加胆大妄为。有一天，他听说在洛州大理寺内关押着一名女囚犯，长得非常漂亮，于是便起了私心，命令大理寺丞相毕正义将她释放，打算把她纳为小妾。大理卿段宝玄听到了这个消息后，便立刻向高宗奏明这件事情。高宗便下令给事中刘仁轨、侍御史张绝审问，弄清事情的真相。

李义府黔驴技穷，为防止事情泄露出去，就逼迫毕正义自缢，以此来杀人灭口。这件事情被高宗知道后，其实他心里明白，却故装糊涂不治他的罪行。

一时间，朝中大臣都不敢轻易地去得罪李义府。但侍御史王义方有着一颗正义的心，他明知道弹劾李义府会给自己招来祸患，甚至是连累到自己的老母亲，但是在他母亲的支持下，他还是挺身而出，上奏皇上说：“李义府辇毂之下，擅杀六品寺丞，就算正义自杀，亦由畏义府威。如此，则生杀之威，不由上出，渐不可长，请更加勘当!”而且还当庭斥责李义府退下，但李义府却是装作若无其事的样子左顾右盼，王义方再三斥责，李义府再看高宗沉默无语，只好退出了宫殿。于是，王义方当廷宣读了弹劾李义府的奏章。高宗原本是装糊涂而息事宁人，但是没想到王义方却揪住不放，顿时龙颜大怒，不但没治李义府的滥杀无辜之罪，反而说王义方毁誉大臣，言辞不逊，便将他贬到外州做司户。

如同李义府“诛弃骨鲠大臣”一样，被他陷害的不只王义方一人。

657年，即显庆二年，李义府进中书令，兼检校御史大夫，加太子宾客，封为河间郡公。这个时候，他与礼部尚书许敬宗秉承武后旨意，诬奏侍中韩援、中书令来济与褚遂良图谋不轨，贬韩援为振州刺史，来济为台州刺史，“终身不听朝觐”。又贬褚遂良为爱州刺史，柳爽为象州刺史。这些都是太宗朝中的重臣，他们忧国忧民，维护朝纲，是李义府等人行其奸佞的绊脚石，所以他们相继被贬。

奸佞的人，多数都是贪得无厌的人，这些人善于结党成派。李义府更是这样的典型。

显庆三年（公元658年），李义府将他的儿子们，甚至婴儿，都封列为官。使自己的家室荣宠豪贵。但是他还是不满足，还和他的母亲、妻子以及儿女们卖官鬻爵，可见他是贪到了极点。与此同时，李义府还不惜重金和手段培养自己的亲信，树立朋党，他的权力也逐渐达到“倾动朝野”。

李义府的这种得意忘形、胡作非为也引来朝中一些大臣的不满及愤恨。中书令杜正伦是一元老臣，他对李义府的所作所为厌恶到极点。李义府依仗皇上的恩宠，更不把杜正伦放在眼里。杜正伦为了消除李义府，便暗中与中书侍郎李友益商量，想尽办法来搜集李义府的罪证将他除掉，否则朝中将不得安宁。很快，这个消息被李义府知道，他便来个恶人先告状，来到皇上那里诬陷杜正伦。于是，两人便在高宗面前争辩不休，互相指责。高宗虽然十分宠幸李义府，但是杜正伦身为太宗朝中的重要大臣，而且说话十分有理，但是又不能只处罚李义府一人，于是他便下令将两人各打五十大板，进行处罚，同时还贬杜正伦为横州刺史，李义府为普州刺史。

朝中大臣见杜正伦受到如此的惩罚，都表示不满，心里也一直支持杜正伦。然而武后最偏袒李义府，表面上高宗对两人进行了处罚，但实际上只是对杜正伦一人的惩罚。本来是李义府有过失，被贬是应该的，而杜正伦进谏弹劾奸佞，本该受到奖赏，却反造遭贬谪，真是黑白颠倒，不分是非。

事实上也的确如此，杜正伦死在了横州，而李义府不到一年就恢复了官职。显庆四年（公元659年）八月，高宗又下诏封李义府为吏部尚书、同中书门下三品，其他的官员依旧没有加封。

李义府之所以官职恢复如此之快，也是因为朝廷发生了一次大变

动。高宗想要立武昭仪为皇后，但是唐太宗皇后之兄长孙无忌却坚决反对。后来武后便趁机诬陷国舅长孙无忌是“今之奸雄”，有谋反之心。于是高宗听信了武后的话，就将他的舅父长孙无忌放逐黔州，长孙无忌的儿子秘书监驸马都尉长孙冲也被除名，流放岭南。同时还斩杀了贬在外地的韩援、柳爽等，受牵连的大臣达十多人。就连中立不言的燕公于志宁也被贬为荣州刺史。

武后消除了唐朝元老派的势力后，朝中的大权也进一步被她所掌控。这时候，李义府重入朝廷，其行为也就更加无所顾忌了。

贪婪奸佞的李义府家世可谓非常显贵了，但是在他看来，自己的家族还没有列入《氏族志》，实在是一大遗憾。于是他就将自己的想法和武后说了，结果与她不谋而合，因为武后的家族也不适合入《氏族志》。于是在武后的帮助下，李义府和许敬忠奏改《氏族志》。后来武后又怂恿高宗，将新订氏族志更名为《姓氏录》。这时候李义府便趁机说他本出于赵郡李氏，并同李氏叙亲疏。可见“无赖之徒藉其权势，拜伏为兄叙者甚众”。给事中李德崇开始与他叙同谱，待他被贬普州，德崇便将他从赵郡李氏族谱中削除。后来他知道后，十分愤怒，重新为相后，就唆使亲信罗织罪名诬陷李德崇，将他打入牢狱，并逼其自杀。

从中可见，李义府是一个报复心很强的人，而且心狠手辣，只要是有人不顺他的眼，他一定会想办法复仇。

就这样，李义府的家族挤进了《姓氏录》。但他又觉得先祖的坟墓实在寒酸，有失体面，于是他又将祖父改葬于永康陵旁。随后便开始命人大兴土木，下令附近各县都派丁夫、车牛参加修建。这时候，三原县县令李孝节便趁机竭力讨好李义府，私下征集众多丁夫、车牛，昼夜不停地输土筑坟。附近七县的县令见三原县县令如此大张旗鼓，都怕自己稍有怠慢而得罪了李义府，迫不得已也都带领人丁、车牛去参加。而高陵县县令张敬业一向忠厚老实，迫于压力，终日劳累，活活被累死在工地上。助役的不仅仅是附近的七县，甚至王公以下的各级官吏也都争先恐后地为其送礼，赠送安葬所需用品。送葬那天，高宗下诏令“御史皆哭”。送葬的马车以及祭奠供帐等物，从灞桥到三原七十里，浩浩荡荡，络绎不绝，成了唐朝以来王公大臣们从来没有过的豪华葬礼。

李义府的这一举动，可谓是贪得无厌的表现，又是权倾朝野的一次炫耀和示威。可以说他葬祖坟之举，既是想光宗耀祖，更是玩弄阴谋诡计的借口。就连他的家人也跟着肆无忌惮，专以卖官为事。时间久了，

高宗觉得李义府的行为越来越过分，便劝他说：“听说你的儿子、女婿非法行事，多有过失，我已为你多加掩盖，你应该劝他们少为之。”作为一国之君能够对臣子如此劝慰，可以说已经非常客气。李义府却脸色转变，问道：“是谁向陛下这么说的？”高宗回道：“这还用问我，这不是你自己的所为吗？”李义府无言以对，但并没有向高宗谢罪，只是慢慢退下。这让高宗十分不高兴。李义府依仗武后撑腰，所以对高宗如此不恭敬，根本没把皇帝放在眼里，可见他的奸佞和霸道。

通过以上这些行为可见，李义府是个十足的奸佞之人。他没有任何原则和操守，为了达到自己的目的做尽了各种坏事。他为恶、为邪的时候善于决断、善于寻找机会，他的意志力、隐忍的能力可以说比那些有良心、有贤能的人要多出几倍。为此，古人都号召那些志士仁人要“行善如行恶”。这都是因为奸、邪、佞、贼之人把自己的刀子磨得都十分锋利，杀起人来从来不留后患，锐不可当，因而一般都会取得成功。李义府正是这样的典型，所以他的胡作非为能使他如愿以偿。

恶贯满盈的人终就会得到报应，而李义府这样的人当然也不会例外，最终，李义府死在流放的路上。所以说，生活中的我们一定不要做奸佞之人，为人从善，才是最好的立身法则。

•李药师见微知著

有诗曰：“月晕而风，础润而雨。”其意思是说任何事情的发生都是有征兆的，关键就在于你是否能看出来。我们评判一个人也是如此，如果你能仔细观察，就一定能看出一个人内心的真实想法。

唐太宗时期，大将侯君集一直备受唐太宗的宠爱。他在战场上立下了汗马功劳。但是，他在任职上却总是不及房玄龄和李靖，这让他心中十分不平。有一次，太宗对他说：“你上阵杀敌，可以说是非常勇猛，但是作为将领，一定要懂得兵法，你在这方面还是有所欠缺的，以后要多加学习。”皇上的一番话，正说到侯君集的心里去。

于是，侯君集立刻说道：“皇上所言极是，臣听说李靖熟通兵法，恳请皇上为我求情，让李靖教臣兵法。”太宗答应了他的请求。

随后，太宗便命令李靖到侯君集那里去。李靖对于兵法十分精通，也写过兵书，可以说是唐代大将中最有谋略的一位。然而，没过多久，

侯君集就进谏皇上说：“李靖想要造反，露出谋反之心。”太宗听后十分吃惊，便问：“你从哪里看出？”侯君集说：“李靖教我的兵法，专挑一般的来教，而最精髓的部分他都藏在心中，不肯泄露。一个精通兵法的人，又不肯外传，我肯定他有谋反之心。”

后来，唐太宗召见了李靖，就拿侯君集所说的话来质问他。李靖听后笑了，对太宗说：“陛下，要说造反的，是侯君集，而不是我。”太宗有些不解，就问：“你为什么这么说？”李靖便开始严肃地对太宗说：“陛下你仔细想一想，如今天下已经安定，只是四方的疆域偶尔有些战事。臣所教给他的这些兵法，足以对付和抵御四方的外患了。但他却不知足，一心想要学到更精深的，这难道不是有造反的心吗？”这时候，江夏王也开始说道：“陛下，侯君集这个人志向远大，可是却没有智谋。他自以为立了很大的功劳，虽然你给了他吏部尚书的官职，但是他依旧不满足。按微臣来看，侯君集将来一定会作乱。”

太宗听后，却不以为然地说道：“侯君集有才能，不是我不肯提拔他，只是因为他的功劳没有到。你们对人不可以胡乱猜疑，否则会出问题的。”

结果，侯君集勾结太子，图谋造反，被太宗处死。后来太宗对李靖说：“果然被你猜中了。”

由此可见，一个人的言谈举止，总能让人看出其内心的想法。比如侯君集，他跟李靖学到一些兵法后，想学更深层的，可见他有着着野心和贪婪的欲望。正因为这样，所以他不甘于人下。虽然他立下了战功，但是却不懂谋略，这一点就连太宗都知道，并劝慰他多读兵法。这说明侯君集根本就没有什么政治智慧和远见。如果他仕途顺利，就不会有什么过分的举止；一旦受挫，他一定会心存不满，图谋不轨。

李靖通过对侯君集的观察，发现他的内心深处藏着的诡计，于是自己也留了一手。可见，李靖这种见微知著真是令人佩服。

•抓住皇帝，势焰熏天

朱厚照执政后，已经年近六十六岁的太监刘瑾被提拔做内宫监掌印太监。这个职位在当时可是一个肥缺，如同朝廷的吏部尚书。没过多久刘瑾又被任命为总管十二团营京量驻军的司令长官，并控制最厉害的火

器兵种——神机营。这接二连三的升职让刘瑾暗自庆幸，自己忍辱负重大半生，终于可以在花甲之年掌握了大权。

明朝时期，司礼监是个权力很大的地方，所有朝中题奏的事情都要首先到司礼监，同时，它还控制着最大的特务机关东厂和西厂，可以说是集行政权和监察权于一身。但是有的人总是不知足，总希望得到更多。刘瑾就是如此，他根本就不喜欢小皇帝对自己发号施令，于是他就想到了两个制服皇帝的办法：一个是“快活”，一个是“烦恼”。

小皇帝从十几岁起，就被刘瑾看着长大，因此他对于小皇帝的喜好和性情都十分了解。少年的天子十分爱玩，刘瑾就极力讨他欢心，命令人修建太素殿，修建天鹅房小码头，还投资巨款在皇宫外修建了一座新式漂亮的宫院，起名叫“豹房”。小皇帝在这里面，与刘瑾选拔的许多漂亮的少数民族的女孩子淫乐，观看优伶演戏，走马乘舟，日夜都如此，根本就不管军政奏章和民间疾苦。这就是刘瑾送给小皇帝的“快活”。

就在小皇帝玩得十分开心的时候，刘瑾就故意拿来大批文件让他处理，并让官员在一旁慢慢地念。为此，皇上不耐烦了，有一天他大怒地叫道：“我用你是做什么的，为什么事事都来烦我？”刘瑾要的就是这句话，从此以后，刘瑾便可以堂而皇之地为皇帝裁决各种奏章了，这便是刘瑾送给小皇帝“烦恼”的开始。

刚开始，刘瑾还按着朝中的规定把拟定的旨意——其实只是他的意见，送到内阁起草圣旨。到后来，刘瑾根本就不再理睬内阁，而和张文冕、妹夫孙聪在家中研究拟旨。其实这三个人都没有什么文化，根本就弄不明白。他们叫焦芳提笔润色。但焦芳也“粗鄙无学识”，所以，那几年的圣旨多数都不通顺，让人哭笑不得。

但是刘瑾的权力早已超出了人臣的权力，成了真正的皇权拥有者。每天，五府六部长官都要到刘瑾的门前，等候召见汇报。凡是三品官以下，都要跪着请示。外出公干的京官离京回京时都要到刘瑾家告别和报告，而且逐渐成为制度。所有的奏章都要用红本呈给刘瑾，然后才用白本送通政司，呈报皇帝。

有一次，都察院的奏章上写着“刘瑾”的名字，刘瑾看见后十分恼怒，因为这几年人们都称他为“刘太监”，而没有人敢直呼他的大名的。于是，他就给都察院一点厉害，直到一向以整顿纲纪自诩的都察院御史们跪趴着谢罪刘瑾才罢休。由此可见，刘瑾的势焰是何等嚣张。

还有一个名叫邵宝的人，官至总督漕运副都御史，从来都没有给刘瑾送过礼。刘瑾便私下派人去暗示他，但是却依然不见他的诚意。于是刘瑾在召见他的时候十分生气，吓得邵宝倒在地上，撒尿于地。刘瑾觉得自己非常威风，便指着地上的湿处说：“这是邵宝撒的尿。”可以说，在刘瑾的眼里，公卿大臣什么都不是。他还曾怒骂祭酒（国立太学校长）王云风：“你算什么祭酒，一嘴猪毛。”络腮胡子的王云风吓得请他视察太学（太监为人士所不齿，只有唐朝鱼朝恩破例视察过太学）来取悦刘瑾。

明太祖朱元璋曾对子孙有遗训：“士大夫不为我们所用者，当杀身灭家。”刘瑾对此也心领神会，便残酷地将不为他所用的人杀害。

正德元年十月，大学士谢迁、刘健退休，形成了一系列冤狱。给事中御史刘玉、左都御史张敷华、工部尚书杨守随、十三道御史薄彦徽、戴铣等上书，请求“留用刘健、谢迁，把‘八虎’明正典刑”。刘瑾知道后十分愤怒，就派人把他们逮捕，进行惩罚。有的贬官流放，有的廷杖致死。南京兵部尚书见政局如此昏庸，便退休回乡。当时，颇有名气的理学大师王守仁（当时是兵部主事）上书替薄彦徽等争理，刘瑾则假传圣旨，将王守仁痛打五十廷杖，然后贬到贵州，随后又派人去谋杀。幸亏王守仁聪明，把草鞋、帽子扔在钱塘江边，写诗稿塞在鞋里，诗曰：“百年臣子悲何在，夜夜江涛泣子胥。”跟踪他的人误以为他投江自尽，才回京复命。从此王守仁逃入深山，他的父亲也被迫归隐。

没过多久，首倡公卿弹劾刘瑾的工部尚书韩文的库房里被发现有假银子，刘瑾便以韩不尽职务将他罢免官职，随后，韩文骑着一匹骡子连夜逃命。

正德二年，刘瑾又颁布出一份奸党的名单，其中包括王岳等三名内臣、两位大学士、三名尚书、两名都御史、一名郎中、四名主事检讨、十六名给事中、二十五名御史共五十六人，诬陷他们不分黑白，彼此勾结。同时，又命令“吏部查令致仕”。全体朝臣跪在金水桥南听读诏书。

正德三年，刘瑾又以“雍泰事件”消灭了一批人。雍泰也是陕西兴平人，是个很有才干的闲住都御史，大家都纷纷推崇他。当时刘瑾也觉得与他是同乡，一定会站在他这边来，于是就准备重用他。可是雍泰根本就看不惯刘瑾的作风，而且还扬言说：“进退在天，刘瑾能把我怎么样!”此话被刘瑾知道后，愤怒地把他仅任四天的南京户部尚书罢免。同时把先后推荐雍泰的前朝重臣马文升、刘大夏和尚书许进等都削职为民

或者充军。当时刘大夏已经告老还乡，但刘瑾也没有放过，派兵逮捕他。当时刘大夏正在园中锄草，听到旨意后，就骑驴上路。刘大夏发配甘肃时，雇骡车出都门，百姓追送，父老涕泣，不少女子挎篮送果。如此得民心的人都会遭到迫害，可见刘瑾是个怎样的恶人。

刘瑾对人的打击面很大，只要不顺他心的他都不放过。御史涂帧因为不肯给刘瑾送礼，见面又不跪，被锦衣卫廷杖伤重死在大狱，还让他的儿子涂朴代父充军。三边都御史杨一清治边立下了汗马功劳，只因为与刘瑾之间有隔阂就被罢官。

当时，有一封攻击刘瑾的匿名信，被刘瑾发现后，为了追查出谁写的，他竟然让朝官跪在赤日炎炎的奉天门外。连太监李荣都看不过，偷着扔冰块给朝官解渴。结果晒昏的被拖走，中暑死了三人。当晚，三百名五品以下官员都被关进监狱。后来，刘瑾又把同情朝官的太监李荣、黄伟撵出北京。

刘瑾为了进一步迫害不顺从他的人，便设立了专政机构和刑法。还设立了外行厂和内行厂，亲自管理。加上东厂、西厂和锦衣卫，爪牙遍布京城内外。创立“一个犯法，四邻连逮”制度，连隔河而居的也算邻居。

自从刘瑾掌握大权后，一些犯官脱衣赤体受杖，血肉横飞，露筋见骨，打死人是常见的。南京给事中戴铣立毙杖下；蒋钦三次上书，三次被杖九十，死在狱中。刘瑾并开创制作一百五十斤巨枷，让犯官戴大枷立于街头示众，数日一月不等。因小事而受枷者也非常之多。因违规坐轿，因赴任迟到都会被套上重枷，在苦雨炎日或寒风大雪中受刑，不死也得吐血残废。厂卫为求得刘瑾欢心，搜罗侦缉，到处逞凶，连市井磨工、卖水的也被特务们赶出城外，无法为生，还命令寡妇都要嫁人，停柩没葬的都要烧掉，直闹得人人谈厂色变，惶惶不可终日。

正德四年一月，刘瑾又采纳了走狗李宪的建议，削夺了刘健、刘大夏等六百七十五人的诰敕。诰敕是皇帝给予功臣的殊荣或某种特权（如免死、免刑、免钱粮、准子孙继承官职），这就从根本上削夺并打击了他的反对派。刘瑾倒行逆施，草菅人命，使得天怒人怨。有一次他对一个心腹说：“我摧折的仕人太多了，天下的仇怨都集中到我身上，我不知往何处退身？”那个心腹劝他乘皇上无子的机会，选一个“幼而弱者”将来为帝，可以使他“长保富贵而无忧”。其实刘瑾却是心想自己当皇帝。

刘瑾的野心越来越狂，他根本不满足这种一人之下、万人之上的局面，于是就费尽苦心实施了一系列的篡权窃国的措施：搁置弘治帝遗命书；保留了宦官监督京军的权力；自领内厂，控制锦衣卫，把京城的军、特（厂、卫）两大系统牢牢抓在手里，盘查天下军民府库，使郡县积蓄空匮，削弱了地方反抗力量；号令“全天下镇守太监得预刑名政事”，八个月后，又革天下巡抚，使直系爪牙参与政权进而控制地方军政两权；为排除障碍，屡兴大狱，又下令随时考核官员政绩，而不必拘泥六年一轮回的考核制度，这样，他就可以随时找借口铲除反对分子。

但让刘瑾感到棘手的是，翰林院还有一些不听话的人，随时都有可能挤入内阁，容易打破刘瑾的垄断格局，于是他就下令侍读徐穆、编修注俊等调往南京补充各部，焦芳致仕，命曹元入阁顶岗。还有边军，陕西的最近，就用曹雄代替了杨一清。这样一来，内阁、七卿、厂卫军，以及宦官衙门，几天之内都统一了。

曾有个相士余子伦为刘瑾推测天命，说是朱氏王朝气数已尽，而刘氏则要“大贵”。于是，他就暗令手下太监孙和储备粮食、盔甲和衣甲，两广镇守太监潘午、蔡昭造弓弩五百，都运入自己家中收藏。同时，他还命令人暗自做了玉玺、玉带、龙袍等物。他还在豹皮包裹的团扇中安置蹦簧利刃两把，随时都可以杀掉小皇帝。

这个时期，刘瑾知道还有两个人物是阻碍他成功的绊脚石。一个是潜运总督平江伯陈熊。当时，运河是南北动脉，总督有保护运船的一支军队，进可以用兵，退可以切断北京粮道。于是，元德四年闰九月，刘瑾以陈熊多买田宅的罪名，把他谪降海南去了。另一个是“八虎”之一张永。张永总制神机营，这是火枪火炮兵种，以一可以当十。张永对刘瑾是心存不满的，这已经被刘瑾觉察到。正德五年春天，刘瑾乘机上奏报皇上：“派张永到南京去吧，那里很重要”。皇上便答应了。还没有等圣旨下，刘瑾就传令逐张出军。张永却捷足先登，跑到皇帝面前陈诉了利害：“神机营不可放弃。”刘瑾刚要说话，张永挥拳就打，皇帝一时间处于两难境地。从此，刘瑾走了一着败棋，种下一个祸根。

转眼间，皇帝已经二十岁了。眼见皇帝日渐成熟，刘瑾心中很是着急，他知道小皇帝是不可能总是任人摆布的，有一天一旦翻脸，他肯定没有好下场。而且河北好几个州县，“响马”贼越来越厉害。因为当年他恢复太祖时的屯田制，派官按明朝初年“鱼鳞圈地”追夺官田，加倍收租，逼得军民百姓无法为生。更糟糕的是安化王竟趁军民反查田的机会发布讨伐刘瑾文告，举兵叛乱。令他没想到的是研究讨伐安化叛军的统

帅时，自己的意见竟没有被皇上采纳，张永当了监军，任用杨一清提督宫务。这让刘瑾陷入了一种危险之中。

于是，刘瑾开始思考自己该早些下手了。但是让他想不到的是，自己在思考的同时，对方也在谋划着。一天，杨一清与张永谈起国事，竟然禁不住哭了，感叹道：“藩宗乱易除，内乱却不好办哪!”张永明知故问：“我不明白你说的意思。”于是，杨一清把身子往前凑了凑，在桌面上写了个“瑾”字。这倒让张永想起三个月前刘瑾使的坏招，但他也十分为难，叹息说：“他日夜在皇上的身边，他的党羽也很多，很难办啊。”杨一清再次说道：“您也是天子重臣。皇上将讨伐大任交给了你，并亲自为您饯行，赐关防金瓜钢斧，这正说明了皇上对您的信任。您回京报告的时候，把讨伐刘瑾的文告交给皇上，指出刘瑾祸乱朝政和图谋不轨，告诉他如果不惩治刘瑾，天下必然会大乱。皇帝是个英明的人，一定会想明白，那么刘瑾必死无疑。”

杨一清接着用十分辉煌的前景诱导张永说：“刘瑾铲除了，皇上一定会让您掌握大权，那时您一定也会有所建树，可名垂青史了。”张永看着杨一清义愤填膺、泪坠双颊的样子，又听他策划得如此周全，于是也一副刚强的样子说道：“我难道舍不得余生报答皇上么!”

张永平息了叛乱后，连夜赶回北京。途中接到朝廷（实为刘瑾）的通知：“8月15日进城。”其实这是刘瑾正在进行谋反的计划，准备于8月16日趁皇帝之兄葬礼百官吊唁的机会，连同刚进京城立脚不稳的张永一网打尽。没想到刘瑾的这一计划早被张永的侦探所知道，这下激怒了张永，张永不顾阻止，率军于8月14日进城，分布各处，迅速控制了局势。刘瑾无奈，不得不停止了计划。

正逢中秋节，正德皇帝兴冲冲地登东华门，又在宫内设席招待张永，刘瑾赶来陪酒。到夜深，刘瑾为自己找了借口，告退回家了。刘瑾回到家，刚刚脱衣躺下不久，忽听兵甲哗然，院门撞开，衣物还没等穿就被关进了大狱。

原来，张永等刘瑾走后便呈上讨伐刘瑾的文告，皇帝越看眼睛越大，张永见状忙说：“刘瑾早有阴谋，他是想置陛下于死地的。”接着就把事先想好的弹劾说了一遍，正德帝听得心惊肉跳，于是下令予以逮捕。

第二天张永急忙劝谏六科十三道纷纷上书，请求诛杀刘瑾。皇帝看

了众多大臣的参本，知道了刘瑾罪不可恕。其中有三大罪行就让他必死。于是立刻下令抄刘瑾的家。随后锦衣卫抄了刘瑾家，并将刘瑾家的财产清单呈报给皇上。皇上一看气得直发抖，上面写着：玉玺一枚，穿宫牌五百，衣甲四千，此外还有龙袍和玉带以及弓弩。至于五百万锭银元宝、二十四万锭金元宝和其他财宝足可支国家军费七八年。特别是刘瑾那把常用的饰貂皮团扇竟装置有弹簧刀，尤其令皇帝震怒，想想有多少个夜晚，刘瑾就在他身边。这让正德皇帝龙颜大怒，当即下令快审讯处置了。

可是刘瑾死到临头，还是一副强悍的嘴脸，五花大绑跪在午门外，还不倒架子，傲视三法司大臣，他的这种气焰吓得刑部尚书刘景不敢问话。后来，皇帝在半开的门内传旨："杖四十"。锦衣卫官校应声："打四十摆着棍"。这种打法厉害，刘瑾被剥光、揪发、嘴啃地、屁股朝天。五棍一换人，四十棍下来，血飞肉碎，刘瑾才知道自己创立的脱衣受杖实在是令人难以忍受。

过了好久，刘瑾才强抬起头来，环顾四周，有气无力地说道："你们百官都是我起用的，谁敢审我?"诸臣这时也很惶恐，没人搭腔。驸马蔡震拍桌喝道："掌他的嘴巴！我来审你!"执行官校揪住刘瑾的头发脚登后背，另有人一左一右打得刘瑾牙落骨碎。这时候，刘瑾却还问："你是谁？忘我恩！""我是驸马国戚!"刚开始刘瑾还强辩，直到各种违禁实物呈堂作证，才知道自己再怎么争辩也是徒劳的，便说"都有都有"。画供时，手仅能扶笔，勉强画了个十字。

后来，刘氏全家满门抄斩。刘瑾受凌迟碎剐之刑。凌迟是极其野蛮残酷的一种刑罚，先从左乳割起，每刀指甲大片肉，周身割遍总需三天，白天行刑晚上"睡觉"，直到割够三千三百五十七刀时，才最后一刀剜出心来。

罪恶滔天的刘瑾就是这样自食恶果。他死后，他的党羽死走逃亡，也散尽了。人们拍手称快，此后朝中一切也恢复了正常。

由此可见，古代宦官多数都是出身卑微，进入皇宫后，见闻十分狭隘，只知道讨好皇上，根本就不懂得民情。这些人每天都亲近皇上，一旦得到皇帝的信任就会不惧朝中大臣，甚至敢于与大臣争权，太监刘瑾就是典型的人物。但是刘瑾从一个一无所有的太监，逐渐掌握政权，正是因为他懂得观察皇帝的性情，而用什么样的方法去讨好他，才积财无数，一时间势焰熏天。但是再好的办法和周密的计谋都会被人识破的，

因为人的性情显露总会被人洞察出来，而采取相应办法制止住，刘瑾的下场就是如此。

•元帝不察，阉宦祸国

石显，字君房，济南（今属山东）人。少年时期，因触犯法律被处腐刑，成为阉人。所谓腐刑，又称宫刑，是一种阉割生殖器的极残酷的肉刑。对石显来说，遭受这种酷刑，当然是极大的不幸。然而这肉体与精神上的不幸，却给石显带来命运的转机。古代多用阉人在宫内侍奉皇帝及其亲族。汉宣帝时，受过腐刑的石显，按照当时的规定被送进皇宫服役。他趁机钻营，爬进尚书机构，成为尚书仆射、尚书令。

当时年少的石显，受刑之后远离家乡，进入禁城，举目无亲，失爱失倚，孤苦伶仃。恰遇沛（今江苏沛县）人弘恭，也因犯法遭刑，与之同时入宫服役，石显便与他结为至交，聊解孤独之苦。弘恭博通文史，熟知法令，处事老练，比石显成熟得多。二人患难相依，苦心钻营，终于由普通的服役阉人晋升为中黄门。这个职位虽然不高，但却可以接近皇帝。宣帝吸取昭帝时外戚霍氏专权的教训，特从宦官中选拔尚书，二人又升为中尚书，掌管文书奏章，在皇帝左右办事，职位不高，地位重要。不久宣帝选拔弘恭为中书令，成为尚书的长官，石显做了副职，被任为中书仆射。

汉武帝时，有中朝官和外朝官之分。由丞相统辖的正规机构各官为外朝官，诏令由此颁行。中朝官由近臣如侍中、常侍、给事中、尚书等组成。宦官所任的职位都属中朝官，所以在担任的职务前有“中”字。武帝为集中皇权削弱丞相权力，扩大了尚书的权限。宣帝史称“中兴之主”，能任用贤能之人担任重要官职，虽用弘恭、石显为中书令，直到临终也没有把朝政大权交给他们。但是这个职位却给这两个阴谋家窃取权柄创造了极有利的条件。汉武帝没有想到事情的另一面，即任用宦官担任尚书官职，扩大尚书的权限，给后代带来无穷的祸患。

宣帝临死前将朝政委托给外戚侍中乐陵侯史高、太子太傅萧望之、太子少傅周堪三位大臣。任史高为大司马车骑将军，掌管军事；萧望之为前将军光禄勋，负责保卫宫廷；周堪为光禄大夫，掌管朝政的顾问应对。并由此三人总领尚书事务。就是说石显、弘恭要在他们的管辖下办事。

汉元帝喜好儒学，主张任用儒生治国。萧、周二人都是当世名儒，又是元帝的老师，因此元帝对他们十分信任，经常召见二人议论朝政。萧望之又向元帝推荐博通经学的散骑大夫刘向与忠正耿直的金敞，元帝皆加重用。四人同心谋划朝政，用古代贤王以德治天下的道理劝导元帝，他们的意见多被元帝采纳。此时的石显已在宫中供事多年。元帝即位后，他继续施展先前的手腕，凭着灵活的头脑、乖巧的口舌，加上又精通朝务，善于探测和迎合君主的心意，很快就取得了元帝的信任。元帝患病时将朝政委托给石显，事无大小，皆由石显奏报、决断，满朝文武百官都敬畏石显，看着石显的脸色办事。

萧望之等朝中忠正耿直之臣，已看到石显等窃居中书之职的人是一股邪恶势力，不铲除将后患无穷。于是起草一个奏章，向元帝奏请革除中书中的宦官，改用士人担任。元帝宠信石显，当然不会接受这个建议，但对师傅的意见，又不便马上否决，只好搁置不决。萧望之的这个举动很快就被石显探知，便与萧结下深仇大恨。阴险狡诈的石显，时刻伺机陷害萧望之等人。

萧、周为了加强朝中正直的力量，多次荐举通晓经史的贤明之士，作为选拔谏官的后备人员。有一个会稽郡人郑朋，想要依附萧望之往上爬，写了一份奏章，言称车骑将军史高派遣手下的食客到郡国为非作歹，谋取私利；揭发许、史两家外戚的子弟犯法作乱的罪恶，并且申述自己的政治主张。萧望之看到奏章，召见了他，认为他有才能，让他待诏金马门。后来萧望之发现郑朋行为不正，就没有按时录用他。郑朋看到与他同时待诏的李宫已破录为黄门郎，因而他仇恨萧、周，转身投进弘、石怀中。他推托说，以前上奏章是周堪、刘向授意。侍中许章奏禀元帝，元帝便召见了郑朋。郑朋出来诬告萧、周，元帝见奏，派弘恭审查、核实。萧望之当着弘恭面直言不讳地说：“外戚有权位，大多奢侈不法，我要治理好国家，不敢袒护宽容，并无歹意。”萧望之不知这是石显、弘恭的奸计，原来他们预谋用这种办法从萧望之口里得到构成罪过的“供词”。石、弘急忙写成奏章，上呈元帝。奏章中说：“萧望之、周堪、刘向三人结党营私，相互抬举，多次诽谤大臣，离间贵戚，妄想独揽大权，作为臣子不忠心尽职，欺骗皇上大逆不道，请谒者招致廷尉。”

石、弘二人整日在皇帝身边，最了解元帝的底细，知道即位不久的元帝还不甚明白公文用语，不懂得“谒者招致廷尉”就是押入监狱的意思，足可以此小术骗取御笔朱批，使周、刘二人下狱遭辱。

不久，元帝有事要询问周堪、刘向。掌管传达的侍从回报说“二人已经入狱”。元帝大惊，问道：“‘谒者招致廷尉’不就是让廷尉审问审问吗?”他哪里晓得这是石、弘的阴谋诡计，元帝斥责石、弘一顿，下令立即放出二人，处理朝政。石、弘当面谢罪，暗中授意大司马史高迫使元帝将错就错而不让其改正错误。他们对元帝胡诌说什么“皇上刚即位，德化还没有传布天下，却先拿师傅做试验，如果不定什么罪，仍让他们出狱供职，可见皇上举动轻率，反而会生出许多议论，有损帝威。既然已经将他们关进监狱，就应该判罪免职，不应出尔反尔”。元帝本是优柔寡断之人，听了史高一番诡言也觉有理，只好将错就错，于是下诏收缴了萧望之前将军光禄勋印绶，而将周堪、刘向贬为庶人。

数月之后，元帝想起蒙冤的师傅，颁下诏书说：“国家将兴，尊师而重傅。前将军萧望之教导我八年，用经书义理开导我，其功劳应当受到称颂。特赐爵关内侯，食邑六百户，加官给事中，准予朔望朝请，位次将军。”同时召回周堪、刘向，拟拜为谏大夫。石显、弘恭急向元帝面奏，还是那些老话，说再起用周堪、刘向，就等于自己表明有过失。结果二人只做了中郎。元帝准备拜萧望之为丞相，萧望之的儿子散骑中郎萧仍恰在这时呈表奏为其父前次入狱申冤。石、弘抓住这个机会，以萧望之支使儿子为自己申冤、归罪皇上之罪名，奏请逮捕萧望之入狱。元帝考虑良久说：“老师禀性刚直，怎肯接受胥吏逮捕？”岂知石、弘正要利用萧望之的这一特性达到逼杀的目的。

石显进前说：“人命至重!望之所犯法，不过是言语小罪，他不会放在心上。”元帝听他轻描淡写的一说，即批准了他们的奏请，以为这样不过教训教训师傅罢了。石、弘立即命令持御旨面交萧望之，以示非假。紧接着石、弘又急令督巡“二辅”治安的长官执金吾发兵前去围住萧府。萧望之启读御旨后，不肯受辱，就要自杀。其夫人劝说道：“这不一定就是皇上的意思，不如冷静地等待皇上醒悟，再发来新的命令。”萧望之又见兵马已围住府第，就不再有什么希望，便仰天长叹道：“我曾经充数做过宰相，而今已年过六十，还要再入牢狱苟且求生，那不很卑鄙吗!”说完，便饮鸩自尽。

元帝得知师傅死耗，大为悲伤。石、弘二奸只遭痛责，并未加罪。皇帝如此庸弱低能，奸佞的阴谋无不得逞，忠直之臣无不遭殃。这是两千多年封建专制时代留下的一条教训。

萧望之本是一位德高望重的老臣，又是当世名儒。他的死，朝野上下议论纷纷，都说是石显陷害致死。此时弘恭已病死，石显代任中书

令。他听到这种议论，胆战心惊，担忧天下儒生群起而攻，就想出一个计策，前去结交一位名叫贡禹的经学名家。贡禹，字少翁，琅琊（今属山东诸城）人，以博通经义、品行高洁而闻名当世。宣帝时征为博士，做过凉州刺史、河南令。元帝初即位，征为谏大夫，多次向他询问政事，虚心听取他的意见。

贡禹见连年欠收，郡国贫困，朝政腐败，曾几次上书抨击朝廷奢侈，建议元帝选贤任能，诛奸邪，罢倡乐，修节俭，轻赋役，这些建议多被元帝采纳。朝臣多仰慕贡禹，乐于同他交往。石显要结交贡禹，不是因为贡禹提出的建议利国利民，而是要借助贡禹的盛名来掩盖自己的罪责。石显登门拜访，贡禹不便拒绝，只好虚与周旋。为了讨好贡禹，并标明自己为国荐贤，石显多次在元帝面前称赞贡禹的美德，又荐举贡禹为光禄大夫。后值御史大夫陈万年死，又荐举贡禹继任。这时，许多人都认为石显能如此荐贤举能，怎会嫉妒、谗毁萧望之呢？贡禹虽多次上书元帝建议诛除奸邪，但却无一次涉及宦官、外戚。这分明是贡禹以此表示对石显荐举自己位列三公的感激之情。这就是石显借荐举贡禹的美名给自己涂上一层脂粉，隐藏起凶相，装饰成善面，蒙蔽那些不知者或糊涂者的眼睛，以解脱害人的罪责。然而风头一过，石显仍专权横行，凶相毕露。

元帝是一个尊师重傅的人，他对萧望之的自尽十分痛惜。于是将师傅周堪晋升为光禄勋，周堪弟子张猛升为光禄大夫，加官给事中，准予出入宫禁，参与朝政，以此寄托对已离世的师傅的哀思。石显见元帝对周、张信任，又恨又怕，便不失时机地在元帝面前谗毁二人。

已被革职的刘向见周堪、张猛二人身居要职，担心他们日后遭到奸佞们的迫害，希望自己再得进用，助他们一臂之力，于是写成密章，引经据典，劝元帝铲除奸佞。密章呈入宫廷，经过中书时被石显发现。石显认为刘向无职无权，无须多虑，倒是在位的周堪、张猛是他专权的最大心腹之患，必须想办法除去他们。他先调动外戚子弟，大造舆论，迫使周、张向中书屈服。周、张师生刚正不屈，石显又生诡计。

汉代是一个天道神学迷信思想统治的时代。武帝时，董仲舒提出“天人感应”说，认为自然界出现灾害和异常现象与人世间的君主不明、忠良衔冤、奸佞当道等有直接关系。灾异的发生是天对人事的谴责与威慑。这些似是而非的理论谁都可以拿来为自己所用，因而并没有什么好处。刘向写给元帝的密章，就列举了历代灾异与人事的关系，以此劝谏元帝。永光元年（公元前43年）夏天，天气突然寒冷，太阳色青无

光。石显借机，调动口舌，大造舆论，说天象异常是周堪、张猛在朝用事的结果。元帝虽然信任周堪、张猛，然而众口铄金，也不得不尊行“天命”，贬周堪为河东太守，张猛为槐里县令。石显实现了“清君侧”的目的。

石显掌握政权，十分蛮横，陷害忠良，误国误民，朝野上下的人都十分痛恨他。石显心中还是十分恐惧，怕皇上有一天采纳谏言，任用贤才而疏远自己。于是石显便开始玩弄自己的聪明，在权术上做文章，来欺骗皇上对他的信任。

有一天，石显要去宫外官府办理事情，在临走的时候他向皇上请求：“臣回来的时候可能已经深夜，宫门已经关闭，请允许我用皇上的诏令让守门的官吏给我开门。”皇帝听后，觉得这只是一件小事情，就随口答应了。石显办完事情后，就故意拖到了深夜才回去。到了宫门前，便声称是皇上诏命开门。守门的人听后，就放石显进去了。没过多久，就有人告发石显假传君命开门。假传皇上的命令，这在古代可是要犯死罪的。当奏章呈送到皇上手中后，皇上见后笑了笑，便将奏章交给石显看。石显看后立刻跪下，痛哭流涕地说：“陛下如此宠爱小臣，还把朝政委任给我，朝中的大臣没有一个不嫉妒我的，这是想要陷害我于死地啊。像这样的事情已经不止一次，幸亏是陛下英明，了解事情的真相。愚臣地位低下，但也不能使轻贱的身躯让万民快乐，而挡住天下的怨恨。臣愿意辞退机要的职位，到后宫当一名扫除的力役，就是死了也没有怨恨。希望陛下能够怜悯小臣的心，使小臣免遭别人的陷害。”石显这一痛哭，打动了心肠柔软的元帝，在他看来，石显说的话很有道理。从此以后，元帝更是宠幸他，对石显的任何非议都置若罔闻。

当时朝中有个郎官，名叫京房，字君明，东郡顿丘（今安徽）来东县附近人。他十分精通易学，擅长以自然灾变附会人事兴衰。鉴于石显专权，吏治腐败，他制定一套考功课吏法，约束各级官吏。元帝对这套方法也十分欣赏，便下令群臣与京房讨论，准备施行办法。但朝廷内外多是石显羽翼下的贪官污吏，考功课吏法其实就是要惩治和约束这些人，他们又怎么会同意推行呢？其实京房心里也十分清楚，如果不除掉石显，那么根本就不能改变腐败的吏治。于是，他便借着一次元帝召见的机会，向元帝一次提出了七个问题，还历数了事实，让元帝早些认清石显的真实面目，除掉身边的奸贼。但令人想不到的是，京房的一番苦心不但没有使元帝醒悟，而且丝毫都没有动摇元帝对石显的信任。

元帝见考功课吏法无法普遍推行，于是又命令京房推荐熟知此法的

弟子做试点。于是，京房推荐了中郎任良、姚平二人去任刺史，自己要求留在朝中坐镇，代为奏事，以防石显中间使坏。而石显当然心中早已有数，也早就把京房视为眼中钉，正想办法寻找机会将他赶出朝廷。随后他趁机提出让京房做郡守，以便推行考功课吏法。

元帝因为根本不知石显的用心，便答应京房为魏郡太守，在那里试行考功课吏法。郡守的官阶虽然高于刺史，但没有回朝奏事的权力，还要接受刺史监察。京房便请求皇上给予不隶属刺史监察之下和回京奏事的特权，元帝也同意了。但京房还是不放心，在赴任途中再次上书，提醒元帝辨明忠奸，揭露石显等人的阴谋诡计，又一再请求回朝奏事。但元帝依旧是听不进京房的苦心忠谏。一个多月后，石显便开始诬告京房与他的岳父张博通谋，诽谤朝政，归恶天子，并牵连诸侯王无罪而被下狱处死。最后，京房的支持者御史大夫郑弘被贬为庶人。

石显就这样只玩弄了一个小小的权术，居然骗取了元帝的绝对信任，堵塞了忠谏之路，除掉了心腹大患，可见他奸谋的深远和诡诈。

京房死后，朝中能与石显抗衡的只有前御史大夫陈万年之子陈成。这时候，陈成为御史中远，总领州郡奏事，负责考核诸州官吏。他既是监察官，又是执法官。陈成年轻气盛，无所畏惧，才能超群，刚正不阿，曾多次上书揭露石显奸恶行为，石显及他的党羽都对他恨之入骨。于是，在石显指使下，处处寻找陈成的过失，乘机除掉他。

陈成的好友朱云是当世经学名流。有一次石显同党少府五鹿充宗设坛讲《易》，依仗着元帝的宠幸和尊显的地位，没有人敢与他抗衡。有人推荐朱云，朱云也因此出名，被元帝召见，拜为博士，没过多久，便出任杜陵令，后来又调任槐里令。当他看到朝中石显专权，陈成正势力薄弱，丞相韦玄成又阿谀逢迎，只求自保。朱云便上书弹劾韦玄成懦怯无能，不胜任丞相之职。石显知道后，就将这件事情告诉了韦玄成，从此韦玄成就与朱云结下了仇恨。后来官吏在考察朱云时，有人告发他讥讽官吏、妄杀无辜。元帝询问丞相韦玄成，他也昧着良心说朱云为政暴虐，毫无治绩。此时陈成也在旁边听知，便密告朱云，并代替他写好奏章让朱云自己上书申诉，请求呈交御史中丞查办。

然而，石显及他的党羽早已控制中书机构，朱云奏章被仇家五鹿充宗看见后，就将奏书交给石显，石显批交丞相查办。丞相管辖的官吏定朱云杀人罪，并派官缉捕。陈成闻知，又密告朱云。朱云便立刻逃到京师陈成家中，与他商议脱险之计。石显密探听后，就报告丞相。韦玄成

以执法犯法等罪名上奏元帝，终将陈成、朱云两人拘捕入狱，判处服苦役修城墙的刑罚。石显借韦玄成之手，一箭双雕，铲除了两个贤能之臣，真是阴险狠毒到了极点。

从元帝即位开始，石显便开始施展各种阴谋手段，欺蒙君主，擅权用事，飞扬跋扈，阴险狡诈，网罗党羽，权势内外，无恶不作，构织罪名，陷害贤能，罪恶昭著，天下切齿，专权长达十六年之久。

由此可见，这就是佞谀之人和谗邪之人。他们靠的都是嘴上的功夫。但是唯一不同的是，谗邪之人是想办法致他人于死地，专门陷害别人；佞谀之人则不是以毁人为目的，只是为了自己的利益才做，如果是妨碍自己的利益，则就会铲掉这样的人。如果不妨碍，他则不会如此狠毒。佞谀之人的手段是不断地奉承主子，使他忘掉危险，从而使他处于危亡之境。这就是说，他们是隐藏内心真实的想法来获得成功。谗邪之人则是以直接毁人为目的，这便导致了被毁害之人也反过来毁害他，这样就会众叛亲离。两者比较而言，佞谀之人比谗邪之人危害更大。而石显就是佞谀之人。

所以说，要想分辨出生活中的佞谀之人和谗邪之人，不仅要了解他的表现形式和形态，还要把握他们善于隐藏的阴谋手段，从而分辨出什么样的人是奸邪之人，什么样的人是贤能之士。两种人一对比，就比较容易分辨出来。

•慧眼识人的魏先生

当一个人说话显得很愉快的时候，脸上却没有快乐的表情，这说明他的话是言不由衷；当一个人说话表达得不恳切，但他的神色可信，那么说明他只是不善于表达；当一个人还没有开口说话，脸上就露出愤怒的神色，这说明他的内心充满了怒火；当一个人言语吞吐，但愤怒的神色已经显露出来，这说明他是强忍耐。这些表现都会从一个人的外在特征中显露出来，是无法掩饰住的。即使是刻意的掩饰，也能从他的神情中看出来。人的情感变化虽然不同，但是依旧可以被人感知，所以观察人的情感和神色的变化，我们就一定能看出一个人的为人。

魏先生是个多才多艺的人，而且还善于识人。隋朝末年，战事兴起，当他看到天下处于一片混乱的局面时，就一再拒绝为官而隐居在家乡。他每天的生活，除了读书就是喝酒、弹琴，日子过得非常自在。当

地的人都知道他是个知识渊博的高人，所以从不直呼他的名字，而是叫他魏先生。

有一天，家乡来了一个陌生人。这个人气度不凡，但是神色沮丧，说自己是因为躲避士兵的追杀才来到这里的。还说自己以前也读过书，希望能够在这里讨个生计。

后来，他就在这里安顿了下来，一些有钱的人就将自己的孩子送到他那里去读书。他教书很认真，每天除了给孩子上课就是一个人躲在屋子里待着，从不与外人来往，显得十分的神秘。

一次，教书的先生外出散步，正好路过魏先生的房间，恰巧魏先生正在弹琴，于是就停住了脚步，站在门外听他弹奏。突然间琴声断了，只听到魏先生在里面说：“老朽不知道贵客来临，失敬失敬。”只见魏先生穿着一身白衣出来迎接。教书先生有些慌乱，忙说：“我只是路过，听见你弹奏的琴声十分美妙，就停了下来，打扰你了。”魏先生则说：“没有，看来你我果然是知音。”于是就请教书先生到屋里一坐。

教书先生见魏先生如此有礼，就跟随他进了屋子。两人开始闲聊起来。魏先生说：“这个村庄很偏僻，不知道先生从哪里而来？”教书先生神色有些紧张，但随口说道：“我只是逃避战乱，想在这里混口饭吃。”这时候，只见魏先生大笑，说道：“我看先生不只是想混口饭那么简单吧。”教书先生顿时神情大变，问道：“您这话是什么意思？”魏先生说：“虽然我每天都足不出户，但是对外面的事情我还是了解的。听说不久前杨玄感起兵反隋，结果打了败仗，而他的军事谋臣李密也变了心，一个人逃到了雁门。我想先生一定也是杨玄感的余党吧。”这时候教书先生的神情更加紧张起来，故作严肃地说：“先生这玩笑开得有些大了。”这时候，魏先生也严肃地说道：“我不仅知道你是杨玄感的余党，还知道你就是李密。”教书先生听后，立刻站了起来，问道：“您是怎么知道我的底细的？”魏先生说：“先生不要慌，我是没有恶意的。我观察先生面色沮丧，目光涣散，心神不定，说话支吾，一定是怕别人知道你的底细，而现在朝廷正抓杨玄感手下的人，因此我断定你就是跑到这里藏身的。”

“那你又是如何知道我就是李密的？”教书先生疑惑地问道。魏先生回道：“我知道杨玄感的身边有个谋臣叫做李密。我看你满腹学问，又不像武士，所以猜想你一定就是李密。”

教书先生听魏先生这么一说，便由衷地夸他真是个神人，于是便说：“既然先生已经知道我的身份，我也无须隐瞒，你说的没错，我的确就是李密。如今天下大乱，正是夺取天下的好机会，我真希望先生能助我一臂之力，一起共成大事。”

这时候，魏先生笑着摇头说：“在我看来，你没有帝王之相，也没有将帅的才智，只是一个草莽英雄而已，何谈大事？”李密听后，心中很不服气，说道：“你何以如此推断？”

魏先生说：“一个能够成大事的人，有着宽广的心胸，能够包罗天地，威严震慑古今，根本就不会理会生活中的琐碎事情，只知道推动时代的发展和巩固自己的政权。汉朝时期，刘邦任用了张良、萧何、韩信这样的英杰，采纳了他们的意见，将项羽消灭，这是因为皇上的无私。只有像这样能够掌握命运、顺应时代潮流的人，才有着帝王的气概。一个真正的将帅，是能够掌握兵权，担负责任，爱护军队，操纵控制战争形式，就好比虎啸风起、龙行云起一样，没有人能抵抗和夺取他的威风和气势，同时，还要忠诚无私，这样的人才能成为将才。而一个自私的人，只能成为叛逆和强盗。”

李密听后，冷笑道：“隋炀帝杀死父亲而取得天下，我以德行做人们的表率，人们必然会与我同心，带兵征伐，有什么攻不下的城池？取得了成功，就能得到天下，不成功也能割据一方称王。”最终两人不欢而散。

没过多久，因为李密在墙上题诗被人发现，无奈只好再次逃走。随后他在瓦岗寨占山为王，后来想起魏先生的话，便归顺了唐朝。但他的野心又驱使他开始叛乱，结果战败而死。

由此可见，魏先生之所以能够识别出李密，不外乎有两点：首先，对他的神情细致观察；其次是对他言谈行为的缜密思考，最后得出的结论。其实这就是从一个人的内心活动在面部的表现着眼，再通过面部所表现出的细微表情而觉察得出结论的。

二、人常出现的四种形态

【原文】

有弱态，有狂态，有疏懒态，有周旋态。飞鸟依人，情致婉转，此弱态也。不衫不履，旁若无人，此狂志也。坐止自如，问答随意，此疏懒态也。饰其中机，不苟言笑，察言观色，趋吉避凶，则周旋态也。皆根其情，不由矫枉。弱而不媚，狂而不哗，疏懒而真诚，周旋而健举，皆能成器；反之，败类也。大概亦得二三矣。

【译文】

常见的恒态有以下几种：委婉柔弱的弱态，狂放不羁的狂态，怠慢懒散的疏懒态，圆滑变通的周旋态。如小鸟依人，情致婉转，娇柔可爱，这是弱态；衣冠不整，不修边幅，恃才放旷，目空一切，一副唯我独尊的样子，这是狂态；做事随心所欲，不分场合对象，不忌讳时机，这是疏懒态；把心机掩藏，暗中不露声色，处处察言观色，事事趋吉避凶，与人交往圆滑机敏，这是周旋态。以上这些情态，都是出自内心的真情反映，来不得半点的矫揉造作。委婉柔弱而不曲意谄媚，狂放不羁而不哗众取宠，懒散轻慢但坦诚纯真，交际圆润却强干豪雄，这样的人将来一定成为有用人才；相反，委婉含蓄又溜须拍马，狂放不羁又自以为是，懒散轻慢又虚情假意，交际圆滑又无所作为，这样的人将来一定是无能之辈。情态的变化不定是难以把握的，但只要把握大致情形，将来就能分辨出谁是有用之才，谁是无能的人，只要细心观察，也就能看出个二三成。

【解读】

恒态，可以理解为恒定时的情态，具体指人的形体相貌、精神气质、言谈举止等在恒定状态时的表现，在这儿主要讲的是言谈举止的表现形态。

曾国藩在本章中指出了四种形态：弱态、狂态、疏懒态、周旋态，并给它们下了定义，作了对比和定性分析。文字不多，但微言大义，言近与远，值得借鉴。

•弱态之人，优柔寡断

“弱态”的人，其特征是个“弱”字，性情温柔，多愁善感，心地善良，很容易接近人。但缺点是优柔寡断，信心不足，缺少独立的气质，不能坚持自己的意见，对人言听计从，没有主心骨。

还有一种弱态，多是女儿情致，作小鸟依人状，情致婉转，娇柔亲切，艳丽方物，使人心生疼爱之心。如《红楼梦》中描写的林黛玉，她是一个没落贵族的女儿，美丽而博学，看淡了功名富贵，是一个高洁美好的才女。在贾府一年三百六十日，风刀霜剑相逼的环境里，形成了她孤傲清高而又敏感多疑的性格特色，加上体弱多病，于是终日“以泪洗面”，是个孤独多病的弱女子。还有四大美女之一的西施也是这样。如果说前一种弱态以工于心计为特征，而这一种弱态则以美为名。

在古代，一些读书的男子，人们都给他们定义为“文弱书生”，这就是因为他们身上缺乏刚阳果敢之气，具有优柔寡断的性情。但这些人多数都是精明能干、心思缜密之人，做事周全，让人放心，而且在许多事情上处理得都十分巧妙。

曾国藩组建湘军的时候，大多数都用的是书生。因为在他看来，书生不是因为他们文章写得好，或者品德高尚有古君子之风，遂令十数万农夫乐于受其驱遣，放下锄头，抓起枪杆，出生忘死，保家卫国。而是因为，他们是读书人，是学而优则仕且仕途很不错的读书人。在传统中国，只有他们这样身处官僚系统的人才有机会去接触去使用国家资源，包括人力资源、财政资源以及政治资源。他们能够整合这些资源，对于筹饷自然有莫大的帮助。而能筹到饷，甚至能源源不断筹到饷，那么，这样的人去统领一支军队，就再也合适不过了。这就是书生领兵的本质所在。但书生一般都是豪气不足，不适合做独当一面的开创性工作。如果让这种人从事文学艺术事业或宗教慈善事业，也许会做出一定的成就来。

南北朝时期，有个叫做颜之推的人，最讨厌那些极端的言行，而是谨守自身分寸，崇尚中庸的理论。在他看来，人性分为三等，即上智之人、下愚之人和中庸之人。他说：“上智不教而成，下愚虽教无益，中庸之人，不教不知也。”他认为上智之人是无须教育的，因为上智是天赋的英才，不学自知、不教自晓；其次，下愚之人“虽教无益”，怎样教他都是无效果的，因为“下愚”是无法改变的。颜之推强调中庸之人必须受教育，因为不受教育就会无知识，陷于“不知”的愚昧状态。后来，他为了用儒家思想教育子孙，以保持自己家庭的传统与地位，写出一部系统完整的家庭教育教科书——《颜氏家训》。这是他一生关于士大夫立身、治家、处事、为学的经验总结，在封建家庭教育发展史上有重要的影响。后世称此书为“家教规范”。

在《颜氏家训》中，他用的都是一些智慧的语言，丝毫没有偏激的

言语。如他说：“《礼记》上说：‘不可以放纵欲望，不可以志得意满。’宇宙那么大还有边缘呢，但是人的情性则没有个尽头。只有使自己减少欲望，知道满足，并加以限制。先祖靖侯告诫子侄说：‘你家是书生门户，世世代代都没有出现过大富大贵，今后做官不可超过二千石，子女婚配不能贪图权势显赫之家。’我衷心信服并将其牢记在心，认为这是至理名言。”

又说：“世人都喜欢做高官，但从来都不想到那些随之而来的嫉妒之灾和逸乐之祸。多数人都喜欢追逐地位、名利，其欲望越深，所招来的危险就越大，而且都是在不知不觉中就会被你所贪图的虚名和钱财而埋葬。”这种现象尤其是在乱世中最为明显，因此颜之推告诫自己的子孙，不要贪图高官厚禄，位于中层是最好的。

这种淡泊富贵的心态，也是源于颜之推的祖先靖侯。靖侯是东晋时期的官员，因为屡建奇功而攀升到最高的官职，由此也就引来了桓温试图结盟的事件。而桓温当时是朝中权势最大的官员。当他看到靖侯军权节节高升，他为了稳固自己的权位，就以结缔亲戚为借口而想要同他结合两人的权力。但令他想不到的是，靖侯却一口拒绝了他，这如果换了别人，一定是巴结还来不及的事情，谁不想高攀枝头，保障自己的权益。但是靖侯却不这么想，他担心勾结权势，建立帮派，只会让自己引火上身。在他认为，树大招风，权势过高的家族总会招惹别人的嫉妒，如果碰到心地狭隘的人，存心想陷害，那么他的家族也不会长久。如果就这样轻易地与这样权高位重的人结交，那么将来一旦出了事情，说不定还会受到牵累，或者有诛灭九族之灾，那样家系的命脉就从此中断无继。由于这些多重的考虑，所以他坚决地拒绝了，同时还告诉自己的子侄也要谨记。

颜之推因此推崇祖训，凡事都抱着适可而止的心态。而且在他看来，正常人的生活应该是：二十口之家，其奴婢最多不可超出二十人，良田不要超过十顷，堂室只求遮挡风雨，车马足够驾驶以代替步行。再积蓄上几万钱财来应对不时之需，就可以了。超过这个标准的，就拿出来行善救济别人；还没有达到这个标准的，也千万不要用不正当的办法去寻求。

由此，我们可以得出颜之推想要的是一种物质丰富的生活。其实不然，在古代社会中，颜家是个贵族家庭，如果从贵族生活的角度去要求，那么颜之推所要求的只是一种普通人的生活，而不是那种追求富裕的物质生活。在仕途方面，颜之推也同样是不奢求高官，因此他

说：“做官做得不能太过分，最妥当的是处在中品，前面可见五十个人，后面可以望见五十个人，这样足以避免耻辱，同时也不会有什么风险。高于中品这个等级的，应该谢绝，回家里享清闲。”

这种生活的态度，或许在别人看来是消极的。但如果换个角度来说，处于那种动荡不安的社会中，时刻都会因为权力而遭到贬谪，所以颜之推所希望的这种生活，只是保护自己的一种方式，更是一种不随波逐流，不以物喜、不以己悲的处世原则。

在古代处世智慧里，颜之推的这种生活态度其实就是一种自我保全的方法。要想保全自己不受伤害和攻击，最好的办法就是以退为进，隐于无形，这也就是说将自己放在一个弱小的位置，不引人注意，就自然不会遭到小人的嫉妒，更不会遭到别人的陷害。古代多数人都用这种办法来明哲保身。譬如战国时期，孙子的后代孙膑被同学庞涓陷害之后，为了活命装成发疯，当庞涓以美食与大便试探他的心智是否健全的时候，孙膑则选择了大便。这才使庞涓放松了警惕，而孙膑才得以逃出了庞涓的掌心，回到了齐国。回国后的他，便开始图谋策划，最后将庞涓万箭穿心于树下。还有三国时期的司马懿也是如此，在曹丕死后与曹爽的争权中，先是假装自己年老智昏，甚至连穿衣吃饭的时候都犹如患了老年痴呆症一样，还得让别人伺候，这让见到他的宾客都信以为真。就这样也蒙骗了曹爽，使他放松了戒备。而就在这个时候，司马懿则是突然发起进攻，最后一举成功。这为后来的司马昭、司马炎夺取魏权、开晋朝铺下了道路。由此可见，这种弱态并非是真心，而是人的精心策划，为达到自己的目的而表现出的假象。实际上是一种大勇气、大智慧，这同本书所说的一个人具有的弱态则是有着本质区别的。

要想区分两种弱态的真假，就要考察两者的一贯行为。刘备的儿子刘禅的弱，是一种懦弱，在他没继位前就是这种性格。还有林黛玉的弱，也是一种自然的身体所显示出来的娇弱。而孙膑、司马懿之弱，包括周文王在商纣王的监禁中忍辱负重，都是暂时的权宜之计。如果仔细观察，就能够看出这些人的假弱之相，但是庞涓和曹爽、商纣王都没有察觉出来，这或许是因为这三人遇事不够冷静，又刚愎自用。

所以说，生活中我们要想分辨出真假弱态，就需要我们仔细去观察，因为人的自身气质是会显现出来的。同时我们也要学会运用这种弱态来明哲保身，这样才能在激烈的社会中游刃有余。

•狂态之人，桀骜不驯

“狂态”的人，大多数都是因为对现实的不满，爱愤世嫉俗，对社会存在的一些问题总是喜欢痛斥不足。一个人的品行清高孤傲，自成一格，很难融入社会的交际圈子中去，人脉关系也不好。但是这种人却很有钻劲，又十分聪明，肯吃苦，持之以恒，最终会取得一番事业。譬如，郑板桥就是这种类型的人，但又因为过于狂傲，失去分寸，因此给自己带来不少的麻烦。再如三国时期的杨修，他恃才傲物，又不肯遵守军纪，最后被砍了头。这些都是狂傲所导致的下场。

狂傲的人，多数都是有足够信心的，常常都是一副唯我独尊、天下我最大的样子，而且总是以为天下的人都不如自己，这种自信可以说是一件好事，因为他能将自身的才能淋漓尽致地发挥出来。但是如果任何事情都不知分寸，肆意行事，那么就会坏大事，而难得善果。

此外，还有一种狂傲是用来掩饰真心的。这种狂傲分两种，一种是胸怀绝技，有傲的资本；一种是狂妄，也就是志大才疏，自命不凡，眼高手低的人。譬如说“观气识人”中提到的何晏，视孔子的“六经”为糟粕，并以神的“不疾而速、不行而至”的仙姿自誉，就是这样的人。通常情况下，一个有能力的人，都有些自以为是，这便是骄，而因此看不起人的，就是傲。其实骄和傲是狂的两种状态，而在人的修养中，往往是一骄傲就会导致失败。

清代道光年间，有个怪人名叫龚定庵（即龚自珍），以狂而出名。康有为、梁启超倡导的革新思想，就是因为受到他的影响。龚定庵这个人才气高，写得一手好文章，在当时他就留意中国的国防，如蒙古、满洲边疆他都去过，而且还总结出中国的问题就在于边疆的问题。因为边疆这个地方有漏洞，西北有俄罗斯，东边又是日本，这样将来战争一旦爆发，受害的肯定是中国。于是他便很狂傲地作了一篇文章，讲“才难”，说天下之所以大乱，就是因为缺乏人才的缘故。同时，文章还严厉地批评说：“朝无才臣，巷无才偷，泽无才盗”，连有才的偷盗者都没有了。因此他感叹当时是个人才没落时代，过不了多少年天下就会大乱。果然不出半个世纪，内忧外患接连而来。虽然有曾国藩这个旷世英才挺身而出，但天下仍是病重，根本无法从根治愈。

要说龚定庵怪，他的儿子更怪，别人给他起个绰号叫“龚半伦”，这是说他在五伦孝亲里不认父亲。有一次，他在读父亲的文章时候，便把父亲的神主牌放在一边，手里拿着一根棍子，读到他认为不对的地方，

他就敲打一下神主牌，训斥道：“你又错了！”可见他的怪和狂不同寻常。

因此，我们也可以得出，一个人的狂态，宁可是有名有实的傲，也不要有名无实的骄。用人的时候，也是同样的道理。

东汉名士祢衡，是个有才学的人，而且十分狂傲不羁，在当时文人学者中有着一定的影响。就连大文学家孔子的后人孔融也对他敬重有佳。他曾说：“我的朋友祢衡是当世的奇才，他的才学要比我强十倍！”

当祢衡的大名名扬魏国境内的时候，被曹操听到，他就对这个人十分不满，其实也是一种嫉妒之情，在他看来在魏国的境内竟然有人超过他，即使只是在一部分文人中享有盛名，他也是很难容忍。于是曹操就派人将祢衡叫过来，想当面羞辱他一番，打压他如此狂傲的气焰。

祢衡被叫到后，只见曹操一副自以为是的样子坐在座位上，没有起身，也不给祢衡看座，把他当成个值得看重和尊敬的属下、奴仆，以此来羞辱他，而提高自己的地位。

但令曹操想不到的是，祢衡根本都不看他一眼，却突然仰天长叹：“天地间如此宽广，可我怎么看不到一个人呢！”曹操听后十分不悦，责问道：“你这话什么意思，我手下有几十个人，都是当代的英雄，你怎么说没有一个人？”

祢衡这时笑了，说道：“那请你说说看。”

曹操昂起头说道：“荀彧、荀攸、郭嘉、程昱，这四人智谋深远，就是萧何、陈平这两位汉初名臣也比不上他们；张辽、许褚、李典、乐进勇不可挡，即使是岑彭、马武之类的猛士也不及他们；其他的如吕虔、满宠、于禁、徐晃、夏侯惇、曹子孝，都可谓天下奇才、人间英烈，你怎么能说我这里没有人！”

祢衡冷笑道：“你说的这些人，我对他们都十分了解。你那几个谋士文官，诸如荀彧、荀攸、郭嘉、程昱之流，不过只能干点儿吊丧看坟、关门闭户的杂役；而张辽、许褚、乐进、李典之辈，也只配放马送信、磨刀铸剑、砌墙杀狗；至于其他人，更是酒囊饭袋、衣服架子而已！根本就没一个算正经人物！”

曹操顿时大怒，吼道：“那你又有什么本事？”

祢衡镇静地说道：“我上知天文，下晓地理，三教九流无所不晓，故典史籍无所不通。心怀大志，能拯救天下。岂是和你们这帮俗人相提并论的！”当时武将张辽也站在曹操的身边，听到祢衡如此狂傲，也十分愤怒，拔剑就想要杀祢衡，但被曹操制止住了，只是冷冷地说：“你这个狂傲的匹夫，虽然没有真正治世救国的本事，但却在文人中骗得了一个虚名，现在如果我杀了你，那么天下读书人肯定笑我没有容人的胸怀，你不是自以为是天下第一人吗？好，我就让你去当一名鼓手，看你还会不会如此狂傲不羁，会不会知道羞耻！”

祢衡并没有拒绝，而是立刻就答应了充当近于仆役的鼓手。

第二天，曹操大宴宾客，命令祢衡站在厅前打鼓助兴。当天祢衡穿着一身破烂的衣服来到雍容华贵的宴会厅。左右众人喝道：“你为什么不换衣服？”

祢衡于是就当着众宾客的面，在大厅之上脱光了所有衣服，赤条条一丝不挂，昂然而立。

曹操看见后十分大怒：“你怎敢朝堂之上赤身裸体地污辱大臣，失礼天下？”

祢衡则是哈哈大笑：“欺君犯上才是失礼。我暴露出父母给我的本来面目，有什么不光彩的？你敢把你的里里外外全不掩遮地暴露在众人眼前吗？”接着不容曹操答话，就一面击鼓，一面历数曹操的罪过丑行，痛快淋漓地骂了起来。

曹操气得七窍生烟，面目青紫，咬牙切齿。当时孔融也在座中，担心曹操会一怒之下杀死祢衡，忙起身对曹操说：“祢衡本来就是个狂妄的人，您就把他看成一个狂妄的仆人就是，何必降低自己的身份和他一般见识而生气呢。”

曹操怒视祢衡许久，忽然笑了笑：“我现在立刻派你到刘表那里去，作为我的专使说服他来投降。如果你真有才华，我曹操也是个爱才之人。等你完成这个任务回来，我就让你做公卿，以表示我求贤若渴的诚意。”

祢衡没有道谢，只是接受命令，转身而去。

祢衡走后，众人都十分不解，纷纷问曹操：“祢衡这个狂妄之徒，如此骂主公，你为什么还要对他委以重任，而且还要给他封官爵？”曹操笑而不答。

祢衡到了荆州刘表处，依旧是一派名士风度，狂妄自大，对刘表也是讽讥、责骂，毫无一点收敛。

但是，刘表早就听说过祢衡的名气，对他十分尊重，尤其喜欢他的文采和学问，凡是荆州的文书信件，都要请他过目审定。有一回，刘表和荆州的才子们一起商讨奏章，花了好多心思才写完一封。正好祢衡回来，他随便扫了几眼，就把奏章撕掉，扔在地上，说写得太烂了，气坏了刘表及众人。随后，祢衡找来纸和笔，自己亲自重写，不一会就写完了。刘表等人读了，觉得写得很好，才转怒为喜。此后对祢衡更加器重。但是祢衡的脾气实在是太狂妄，常常不给刘表面子，不尊重刘表。有一次气得刘表真想杀了他，但是却没有动手，只是派他去了另一个地方军阀黄祖处。刘表部下问：“他这样侮辱嘲弄您。为什么不杀了他？”刘表笑道：“侮辱曹操而没遭杀害，是由于曹操怕影响士人的好感，失去自己成就大业的重要支持。所以想借我之刀杀这狂妄的家伙，让我承担杀贤人、害名士的罪名，而为他出气解恨。我为什么干这傻事呢！”

部下们听罢，十分佩服刘表的明智。

祢衡到了黄祖那里后，也受到了黄祖的尊重，便让祢衡做自己的秘书，起草所有的文件。祢衡不愧为才学渊博之人，他所起草的文件总是写得很具体，有时候写出的话正是黄祖想说又说不出的。有一次，黄祖激动地拉着祢衡的手说：“你写的正合我心意，真像我肚子里想说的话一样。”当时黄祖的大儿子黄射担任章陵太守，和祢衡的关系十分好。有一次两人一起出游，途中看到了蔡邕写的一块碑文，想要抄下来，但是没有纸笔，无法抄。回来后，黄射觉得很遗憾。祢衡则说：“我看过一遍就记住了，只有两个字磨损了，看不清晰，不知道是什么字。”说完，就动笔给黄射抄了一份。黄射还不相信祢衡有这样过目不忘的能力，就派人带纸笔去抄碑文，回来一对照，果然和祢衡默写的一样，这让他十分敬佩和服气。

但是越是具有才能的人，越遭到人的嫉妒。黄祖手下有位主薄，也

是个文人，但是个平庸之辈，由于嫉妒和对祢衡的不满，在黄祖跟前说了许多祢衡的坏话。有一次，黄祖在蒙冲大船上摆酒请客，大家都喝多了，祢衡说话放肆，冲撞了黄祖，而黄祖也有着坏脾气，便张口大骂祢衡，于是两人对骂起来。再加上主薄的从中挑拨，从中火上加油，黄祖一怒之下就叫人将祢衡捆绑起来，但是祢衡依旧在骂，后来经过主薄的再次挑拨，黄祖便下令杀了祢衡。而祢衡死的时候，才不到二十六岁。

由此可见，祢衡文采颇高，桀骜不驯，虽有一技之长，但是却没有因为他的一技之长而流芳百世。相反，他却骄傲自满，蔑视他人，不善舍小取大，所以导致人际关系不合，最后招惹杀身之祸。

•疏懒之人，怀淡然心态

具有“疏懒态”的人，多数都是有才可恃，对世俗公认的行为准则和伦理规范都不以为然，满不在乎，因此引发为怠慢懒散，玩世不恭。这种人一般思维敏捷，可从不愿自己亲自动手，如果给他配一个合适的助手，去协助他实现心中的理想，那么一定会大有所成。

但需要有所区别的是，生活中也有一种没有才能的人，有着疏懒的表现。这样的人心智平平，思维迟钝，游手好闲。这同疏懒状态完全是两个概念，从一个人的言语交流中就能发现两者的区别。

疏懒态主要表现在一个人不感兴趣的事上，而对于有兴趣的事，他会做得很好。所以对于这样的人，我们一般都不能强迫他去做事，而是应引导他到其他的兴趣上，这样就会成就另一番事业，否则就会事倍功半。如晋代大诗人陶渊明，对做官是没有多大兴趣的，但诗写得好，做了四十几天小官之后，挂冠弃印而去，宁可“带月荷锄归”，过种田写诗的日子。

还有，晋孝武帝时期的宗炳，多次拒绝为官，而游历山水中。

宗炳出生于宁康三年（公元375年），字少文，祖父是“宜都太守”，父亲是“湘乡令”。由于他家庭经济条件比较不错，父母教子有方，加上他又聪明，青年时期他就能写会画，因此在当时颇有些名气。

北府将领刘毅、刘道怜等先后征召他，都被他拒绝。因为在他看来，当世是个争夺皇权、战争频繁的年代，认为“佛国最伟”。他崇尚佛

教，仰慕佛学大师慧远。后来拜慧远为师傅，开始学习佛学。而慧远作为一个佛教领袖，游庐山时常常是门徒成群，浩浩荡荡。而宗炳却只喜欢一个人远游，天马行空，独来独往，犹如老庄式的，这样最能释放他个人的潜能。他多次沿长江东下去庐山，往西去荆山、长江三峡里的巫山，南往洞庭湖、衡山，北往嵩山、华山，游历了许多名山大川。他还曾在衡山建别墅，“欲怀尚平之志”。

义熙七年（公元 4 11年），宗炳三十六岁了。那个时期，刘毅兼任荆州刺史。执掌朝权的太尉、中书监刘裕，心中深知刘毅对他是不服气的，他的存在有可能就是独掌政权的隐患，或许不久就会背叛他。于是在属下的建议下，想要召宗炳去任荆州主薄，以此来辅佐刘毅。实际上，是让宗炳去做“卧底”监视刘毅，这也是对宗炳的一种信任。但是宗炳却一口拒绝了，刘裕问他什么原因，宗炳则说：“自己在大山自由自在地活到了三十多岁了，情愿就这么在山野里生活。”

刘裕听到宗炳如此坦然的生活态度，也觉得他的志向是对的，也就不再勉强他，也更没有因为宗炳的拒绝而使他的政治权威以及面子受到嘲弄而怪罪他。刘裕是个爱才的人，虽然宗炳不能为他所用，但他依然派西征长史王敬弘关照他的生活。宗炳因为有官府的接待与经济支撑，更可以放荡于山水之中，“每游山水，往辄忘归”。王敬弘本身是个很有官架的人，但他对于宗炳总是很随他的性情，任由宗炳想怎么样都行，每一次都让宗炳游个尽兴。

由此我们也可以看出，宗炳是个很有自知之明的人，他对政治对当官根本就不感兴趣，他也从来没有把自己当成一个政治的附属品。在当时的社会，能够得到官职是许多人梦寐以求的事情，但是宗炳却是如此淡然，可见他的那种疏懒之态。后来，宗炳又跑到庐山去了，隐居于东林寺。

第二年，刘裕先发制人，亲自率兵攻打刘毅，迅速猛攻江陵。刘毅在逃亡中自缢。试想如果宗炳接受了刘裕的任命，去荆州当了主薄。刘毅也是聪明之人，一定也会知道刘裕的真正目的。那么刘裕在发动进攻的时候，他会首先杀了宗炳，而宗炳的拒绝，可以说是个明智之举。

义熙八年（公元412年）秋，太尉刘裕由荆州东征经过庐山，又来找宗炳了，要宗炳出山做他的高参。宗炳出于对他有几度“知遇之恩”的回报，献给刘裕一幅人物画，这画为“一笔画一百事”。作为还礼，刘裕也送给他“犀柄尘尾”（犀牛骨作长柄的宗教用具“拂尘”）。刘裕并没有

勉强宗炳出山。这年，宗炳才三十七岁，又回到江陵故宅，好年华用在耕作、漫游、作画、操琴、撰文的逍遥自在之中。

在宗炳看来，一旦卷入了政治斗争，就会无法决定自己的命运，毁灭于政治斗争之中。然而，做官毕竟是古代获取优越生活的捷径，在残酷的生存现实面前，他又不得不考虑物质的获取。于是，仍然是隐士的宗炳，乐于接受民间的捐赠。

义熙十一年（公元415年）春，太尉刘裕又率军东征，讨伐刘毅的余部荆州刺史司马休之、雍州刺史兼江州刺史鲁宗之。三月，刘裕军到达江陵，杀败了司马休之。当战争硝烟开始熄灭的时候，刘裕又想起来在此地隐居、才华出众的宗炳，便再次征召他以及在庐山隐居的周续之，均任命他们为“太尉掾”，即太尉刘裕身边的佐官。可见刘裕对他们两人的器重，但是依然被两人拒绝了。宗炳依旧是隐居在江陵，画他的画儿，写他的书。

公元420年，刘裕称帝，建国号“宋”。这年宗炳四十五岁了。而宋武帝刘裕依旧不曾忘记宗炳，多次征召他，给他的官职为“太尉”（这是刘裕当皇帝前的职务，国家最高武官，正一品，朝廷最显赫的宰相大臣“八公”之首）并兼“行参军”、“骠骑将军”。刘裕给予一个从未做过官的文人这么高的职务，这可是第一回，但是依然被宗炳拒绝。

宋文帝元嘉四年（公元427年），宗炳这时候已经五十二岁了，朝廷还是频频征召他，他仍然不去。他做官的机会太多了，然而，他就是不肯进入权力圈，甚至像逃难那样，“好山水爱远游”。这就是他的本性。

还有，宗炳的《明佛论》及他对慧琳的论争文章，都得到宋文帝的称赞。宋文帝说：“宗少文之难《白黑》，论明佛法汪汪，尤为名理并足，开奖人意。若使率土之滨皆淳此化，则吾坐致太平，夫复何事？”他下旨恭请已六十岁的宗炳进京，出任“太子中舍人”，既教皇太子，又掌朝廷文翰，纯化民心。可宗炳就是不去。

对此，《南史》说：“妻罗氏亦有高情，与少文协趣。”他能够视仕途如粪土，与他有个情怀高尚、志趣和谐的妻子有关。宗炳丧妻之后，衡阳王刘义季为荆州刺史，亲自来到乡间，设宴请他出山，任命他为“咨议参军”。他谢绝了。

由此可见，宗炳的一生一直有人请他做官，但是他也一辈子拒绝做官。他要的只是一种自由的生活，让这种自由的精神在山山水水之中畅游。在他年过花甲的时候，曾自叹：“老、疾俱至，名山恐难遍睹，唯当澄怀观道，卧以游之。”他把所游过的名山画出来，挂在墙上，或者就直接画在白墙上，半躺在床上，边喝着酒边弹着琴观看，边细细品赏着画里大山、险峰、瀑布、丛林。他喜滋滋地称之为“卧游”，并且享受一种在幻觉世界里遨游的舒畅。在他的感觉世界里，那画上的千山万壑，直到真实的万壑千山，都回荡着他灵魂畅游时弹奏的动人的旋律。

这便是有才能的一种疏懒之态。这类人不愿涉足当世的纷争，总想着游山玩水、吟诗作画，而其乐自得。即使做了高官的人，也是希望有此心态，如王维，每天退朝之后，就以诵经念佛为常事。

如今，我们面对着激烈的竞争，不免有些感叹生活压力太大、节奏太快，导致精神崩溃，内心太累。其实这都和人选择什么样的一种生活方式有关系，如果我们让自己的心处于淡泊之中，就会知足知乐；反之则会被现实所拖累，甚至抛弃。因为有的时候，与世无争才会让你得到更多。

三国时期的曹操是个很注重人才的人。他的长子虽然立为太子，但是他的次子曹植更有才华，而且扬名天下，为此深受曹操的喜欢，从而也就使曹操产生换太子的想法。

曹丕知道这个消息后，十分恐慌，为了保住自己的职位，就向大臣贾诩讨教。贾诩说：“希望您有德性和度量，像个寒士一样做事，兢兢业业，不要违背做儿子的礼数，这样就可以了。”曹丕从此记住大臣贾诩的话，事事都不争辩计较，保持一颗平常心。有一次，曹操亲征，曹植又在高声朗诵自己做的歌颂功德的文章，来讨父亲的欢心，以此来表示自己的才能。而曹丕却是伏地而哭泣，跪拜不起，一句话也说不出。曹操问他为何如此悲伤，曹丕便哽咽着说：“如今父王已经年高，还要挂帅亲征，作为儿子心里又担忧又难过，所以说不出话来。”

一言既出，满朝的官员都肃然起敬，为太子的这份孝心而感动。相反，大家倒觉得曹植只知道为自己扬名，未免有些华而不实，有悖人子孝道，如果作为一国之君恐怕是难以胜任，写出好文章并不能代替道德和治国的才能。于是还是按原来的计划，曹丕还是原来的太子。曹操死后，曹丕顺利地登上了魏国皇帝的位置。

在得知曹操将要换太子的时候，曹丕还担心太子的位置会被弟弟抢走，想要拼死一争，但是明知自己的才能不及弟弟，一时束手无策。但他是个聪明人，在贾诩的点化下，他知道了“争是不争，不争是争”的道理。与其争不赢，不如不争，只须恪守太子的本分，就一定能赢。最后，兄弟夺嫡之争以不争者胜而告终。

这个故事告诉我们“不争者胜天下”的道理。其实此节所讲的这种疏懒之态，也就是一种不争、淡泊的心态。这一道理，更适用我们当今的社会，在激烈的竞争中，与其与人争夺名利，不如拥有一颗淡泊心，这样才会登上成功的彼岸。

•周旋之人，锋芒不露

具有“周旋态”的人，有着聪明的智慧和机警的心机，待人处事能够应付自如，处理事物也能游刃有余，可以说在交际圈中是应酬的高手和行家。这种人适合做外交官。因为他的办事能力强，能够独当一面。在与人周旋中，有着一种强悍之气，所以这样的人往往都能够成就一番事业。正如古人所说：“会盟之际，一言兴邦；使于四方，不辱廷命。”

善于周旋的人，多数都是能屈能伸的人，因为他们都懂得锋芒不露的处世原则。对此，曾国藩对“藏锋”也有过精辟的论述：“言多招祸，行多有辱；傲者人之殃，慕者退邪兵；为君藏锋，可以及远；为臣藏锋，可以及大；讷于言，慎于行，乃吉凶安危之关，成败存亡之键也！”

这正是俗语所说的：“枪打出头鸟，出头的椽子容易烂。”在人面前滔滔不绝，自显才能，人们难免会将你看做狂妄自大的人。当面会“洗耳恭听”，转身就会嗤之以鼻。

而且一个过于显示自己才华的人，只会给自己带来灾祸。古人云：“鹤立鸡群，可谓超然无侣矣，然进而观于大海之鹏，则渺然自小，又进而求之九霄之凤，则巍乎莫及。”所以说，人在处世的过程中，万不可凡事都要将自己的锋芒表现出来，而咄咄逼人，应该适当地显示出自己的弱点，这样有利于消除别人对你的嫉妒，从而使人心理平衡。同时还能给人一种实事求是的感觉，拉近与人相处的距离，从而消除你前进道路上的绊脚石，避免因才华过露而被人陷害的下场。

人一旦出头了，发达了，就容易成为众人注目的焦点，被人品评。因此，越是位居显要处，就越是要经常反躬自省，越是要讲究低调做人，融入大众之中。唯此才能做到更有效地保护自己。正所谓：“灵芝与众草为伍，不闻其香而益香，凤凰偕群鸟并飞，不见其高而益高。善藏者，方能立于不败之地！”

曾国藩在这一方面就吸取过深刻的教训。曾国藩在他的母亲病逝以后，便居家守丧，但在这同时他又响应咸丰帝的号召，开始组建湘军。在儒家看来，不为母亲守孝三年，就不能好好尽儿的孝道，这是不孝顺的。因为当时的局势紧迫，曾国藩又听了好友郭嵩焘的劝说，“移孝作忠”，于是就出山为清王朝效力。

正是因为他的这种锋芒太露，引起了别人的嫉妒，最后遭到别人的算计，就连咸丰帝也不信任他。1857年2月，曾国藩的父亲曾麟书病逝，清朝给了他三个月的假，命令他假满后立刻回到江西带兵作战。这时候，曾国藩便希望得到军权，于是就上书试探咸丰帝说：“回到家乡后，日夜都惶恐不安。自认为自己不是一个有能力的人才，所处的地方又是个危险的境地。如果想要守制，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的意图，当他见到江西军务已经有所好转的时候，便觉得曾国藩效命可以，但是要授权给他是不可能的。于是，咸丰皇帝朱批道：“江西军务已经渐有起色，也就是说楚南已经肃清，你可以暂守礼庐，仍应候旨。”

曾国藩见咸丰帝假戏已经真做，心中哭笑不得。与此同时，曾国藩又承受来自各方面的舆论压力。说他离军奔丧已经是不忠，后来又要求实权，这与他平时所称的理学家的面孔是大相径庭，所以，他受到了各种的指责和非议。

朋友的规劝、指责，曾国藩倒可以接受，可是说他本应在家守孝却出山，是“有为而为”，而且还说他给朝廷的奏折有时不写自己的官衔，这是存心“要权”，这是不能接受的。在内外交困的情况下，曾国藩对此忧心忡忡，夜不能寐。

自从湘军东征以来，曾国藩也是四处碰壁，这都是因为没有得到清政府信任而没有授予地方实权所导致的。遭受到如此打击的曾国藩也深知自己在修养方面也有很多的弱点，为人处世固执己见，自命不凡，一

味蛮干。后来他将自己的这一深刻认识写信给弟弟说：“兄自问近年得力唯有一悔字诀。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，与四十岁以前遇不相同，大约以能立能达为体，以不怨不尤为用。立者，发愤自强，站得住也；达者，办事圆融，行得通也。”这是告诫弟弟要以此为戒。

从前，曾国藩对官场上的奉承、献媚十分厌恶，从不愿意为伍，因此常常与人发生矛盾，从而也受到了许多人的排挤，常常成为舆论中的人物。如有人言：“国藩从官有年，饱历京洛风尘，达官贵人，优容养望，与在下者渐疏和同之气，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。”

后来，曾国藩在自己处处碰壁和失败后，逐渐认识到仅仅凭借他一个人的力量是根本不能改变现状的，如果要想继续做官，就必须要戒除锋芒毕露，去适应当今的局势，做到可屈可伸。同时他还总结出三个规律：

首先，身居高位，要做到不参与，就如同自己没有丝毫的交涉；其次是一天比一天谨慎，唯恐高位不长久；三是不胜任，唯恐自己不能胜任。这正如《周易•鼎》上说：鼎折断足，鼎中的食物便倾倒出来，这种情形很可怕。说的就是不胜其任。方苞说：“汉文帝做皇帝，时时谦让，像有不能居其位的意思，难道不是在不胜任这方面有体会吗？孟子说周公有与自己不合的人，仰天而思虑事情的原委，以致夜以继日，难道不是在唯恐没有结局的道理上有体会吗？”

在曾国藩看来，越走向高位，失败可能性越大，所谓高处不胜寒。所以，他每一次升迁后，都十分谨慎处理各种事物。

他还说：“国君把生杀予夺之权授给督抚将帅，如东家把银钱货物授给店中众位伙计。如果保举太滥，对国君的名器不甚爱惜，好比低价出售浪费财物，对东家的货财不甚爱惜一样。同样的道理，偷人家的钱财，还说成是盗，何况是贪天之功以为是自己的力量。”曾国藩认为利用职权牟取私利，这就是违背了不干预之道，是注定要自食恶果的。一事想贪，则可能事事想贪；一时想贪，则可能时时想贪。从而陷自己于不利之地。

至于不终、不胜，曾国藩则更是深有体会，他说：“陆游说能长寿就像得到富贵一样。开始我不知道他的意思，就挤进老年人的行列中了。我近来混了个虚浮的名誉，也不清楚是什么原因就得到了这个美好的声名了。古代的人获得大的名声的时候正是艰苦卓绝的时候，通常不能顺利地度过晚年！想到这些不禁害怕。想要准备写奏折把这些权力辞掉，不要再管辖这四省吧，害怕背上不胜其任、以小人居君子的罪名。”

由此看来，曾国藩虽然身居高位，但他时刻都是谨慎处事，唯恐自己再锋芒毕露，如蹈危局。正如古人云：“毁或无妨，誉则可怕。”如果不能正确对待名和利，则是相当危险的，尤其是对于那些人生观尚不太牢靠、在事业上浅尝辄止的人而言，很容易走入死角。

曾国藩在对待名利上，真无愧是一面“人镜”。他可以识人、识事，尤其可以恰到好处地修行自己，坦然应对不利的局面，化不利为有利。

而那些根本不懂处世原则、过于暴露自己的人，下场终究会是悲惨的。太平天国中的将领洪秀全就是一个很好的例证。

清朝咸丰年间，自从太平天国起义后，其发展极其迅猛，横扫清军大部，转眼间就占据了半壁江山，与清朝南北相对峙。

当洪秀全在南京建立政权后，便自认为可以坐拥天下、享受称霸的滋味了，同时还认为跟自己出生入死的兄弟，也应该给他们封个王侯将相，一起来享受得来的江山。开始过于自信，乱封王位，今天给他封王，明天给他封爵，直到太平天国失陷前，他所封的王就有二千七百多人。要知道，“一山不容二虎”，“多王”的并立最终使太平天国不太平，出现各自领兵的涣散局面，严重削弱了太平军的战斗力。同时，有多少个王，就有多少个王府，而每个王府都会有许多人员，这些人员全靠搜刮老百姓的钱财为生。时间久了，便引起了百姓们的愤怒，所以最终太平天国失去了民心，也加速了它的灭亡。最终，如此宏大的势力，只经历了短短的十几年便化为虚有。

所以说，在变化莫测的世界以及激烈的社会竞争中，要想长久立足，做事就必须谨慎。切不可目中无人，高高在上，处处争强好胜，为达目的用过分的手段去谋取，那样即使你取得了一时的“荣耀”，最终也会被“荣耀”所害。

•情态之真假辨别

弱态、狂态、疏懒、周旋这四种情态，从成才的角度来看各有所长。弱态的人，不媚俗迎众；狂态之人，不哗众取宠；疏懒态的出于真性情；周旋态的举止圆滑中不失中正刚健。都可以有所作为，成就一番大事业。反之，则就是败器之人，根本就不值得人们去评论。

“弱态”之人，如果带着“媚”，则变为奉迎谄媚之流，摇尾乞怜之辈，这是一种贱相。譬如宋高宗就是个有名无实的“中兴之主”，父兄被掳的奇耻大辱都无法激起他对金人的仇恨，他的“恐金症”不可救药。宋高宗在位期间，无论抗金战场上的胜负如何，他都是一味地投降求和，在金人面前极尽卑躬屈膝、摇尾乞怜的丑态。这样的一个谈“金”色变的君主来承担抗金御侮的使命，无疑就是一种失败，是很难有所成就的。

我们生活中，有时候这种媚态也必须是有的，因为有些事情也正是因这种情态而取得成功的。

南宋宁宗时期，宰相韩侂胄在都城临安吴山修建了一座别墅，取名叫做“南园”。有一天，宰相在臣僚的陪同下来到了南园，当他看到园中的竹篱茅舍小桥流水，就好像农家小院的气象时，心中顿时心旷神怡，十分开心。在畅游的过程中流连忘返，久久不愿离去。但是在高兴的同时，面色突然有种遗憾之色。他对左右的人说：“这南园特别像农家的田园。可是真正的农家田园是有鸡鸣犬吠的声音，这里却是缺少这种声音。”说完，他就到别的地方去了。刚没走多远，突然他听到园内传来了“汪汪汪”的狗叫声。这让宰相十分惊奇，于是就派人去查看，结果令他吃惊的是临安知府赵师在学狗叫！宰相知道后哈哈大笑，从此对他特别宠爱和重用。

由此可见，赵师表现的就是十足的谄媚的弱态，也就是媚态，但也正是这种媚态让他赢得了宰相的宠幸。当然我们并不完全主张都要学习这种媚态，但可以把这种媚态当做一种低调做人的手段来使用。

“狂态”如果带着“哗”，则为喧嚷跳叫、无理取闹之流，暴戾粗野、卑俗下流之辈，这是一种妄相。

晚清名臣左宗棠个性十分刚直果断，疾恶如仇。虽然是才华横溢，但多次进京赶考都未考中，因此他变得特别敏感。有一次曾国藩在给他的信札中，因为出于谦让，便用了“右仰”这样的客套话。左宗棠看后十

分不高兴，于是他便给曾国藩回信说：“你写了‘右仰’难道要我‘左俯’不成！”从此两人之间开始有了隔阂。在做曾国藩幕僚的时候，左宗棠称呼他人都直接叫人家名字，但只有对曾国藩还是很客气的，他叫曾国藩“涤生”（曾国藩的字）。当时曾国藩同太平军作战十分不顺，左宗棠就对他的朋友说曾国藩的才短，帐下没有人才，曾国藩知道后特别恼火。曾国荃攻陷天京后，大掠财物，引起了朝廷的不满。曾国藩为了表功避祸，上奏称幼天王死于乱军中。其实，幼天王逃出并没有死，于是左宗棠幸灾乐祸地告知朝廷。曾国藩对他的这种小人行为再次愤怒，从此两人矛盾加深。

“疏懒态”如果没有“真诚”，就会一味狂妄自大，此实为招祸致灾之态，殊不足取。譬如汉桓帝永康元年（公元167年），董卓担任羽林郎，统管元郡（汉阳、陇西、安定、北地、上郡、西河）羽林军。没过多久，他就升为军司马，跟从中郎将张奂征讨并州反叛的羌人。征战中，董卓极力表现自己，充分发挥他勇猛强悍的优势，纵横冲杀，左右开弓。由于战绩突出，因功迁升为郎中，后来又因功升迁为广武（今山西省代县）令、郡守北部都尉（统治四川省汶川县西南大部分地区的官名）、西域戊己校尉（掌管西部各民族事务的官名），一直征拜至并州刺史、河东刺史。至此，董卓可谓平步青云。但是，在当时特殊的社会政治环境下，董卓独特的性格和狂妄的野心决定了他不会甘于失败和寂寞。最后中貂蝉之计，与义子吕布产生矛盾，死于自己器重的吕布手中。

“周旋态”如果没有“健举”，会变得城府极深，几近狡诈、阴险和歹毒，这是一种险相。对这种人，倒是应该时时警惕，处处提防的，不能因一人之险恶而乱了自己的阵脚，甚至败坏了自己的事业。譬如在《郑伯克段于鄢》中记载着郑庄公的形象：庄公早已察觉其母和叔段的用心，他一面不露声色地表面顺从，托词“母命难违”，一面故意纵容其弟野心恣肆，“多行不义”，以便将其置于死地。这可以看出，庄公是一个阴险狡诈、城府极深的人物，通过描写母子在隧道相见的情景，可以看出庄公虚伪的丑恶面目。这便是一种没有“健举”的形态。

刘邵在《人物志》中明确提出一个“七似之流”的概念，这是指社会上有这样一类人物，表面看起来博学多识，能力十分强，但是其实是囊中羞涩的匹夫，也就是所谓的表里不一。所以我们在看人的时候，就要仔细去分辨，大体上有七种情况可属于这样的人。

一似：伶牙俐齿，说话滔滔不绝，能够制造气氛，哗众取宠。表面

上看起来好像很能言善辩，但是关键的场合，他却是闭口不言，犹如藏头乌龟，所以说这样的人如果真正观察肚子里的知识，其实是一肚子草包，根本上没有什么知识。例如社会中有些演说家、推销者，都是这样的人物。

二似：胸中确实有些才华，但是因为缺乏高等教育，肚子里知识还是很有限的。虽然在政治、历史方面他能说得头头是道，但是在外交和法律上略知皮毛，如果深究，他根本就不知所以。所以这样的人看起来博学多才，其实是样样稀松，无论什么事情都不是很精通。这样的人以御用学者居多。

三似：有的人因为自己的知识少，对于别人的言论根本就无法理解和不懂，但却要故用点头等动作来迎合对方，装出一副听懂的样子。这样的人一般都是那些在领导面前阿谀奉承、善于拍马屁的人。

四似：有的人本身学问就少，每当遇到问题大家讨论的时候，他总是先沉默不语，等到别人发表完自己意见的时候，他再跟从别人的想法和赞同一起随声附和，运用别人的语言来胡乱阐述一番。有许多不学无术的学者就是这样类型的人。

五似：有的人面对别人的提问或者质问的时候，根本没有能力去回答这个问题，但却故作高深精妙的样子避而不答，其实是一窍不通。

六似：有的人听到别人深刻的语言就表示佩服，其实他是似懂非懂，心中对此观点根本就不懂。

七似：有的人当自己心中的道理说得山穷水尽的时候，但仍然牵强附会，不愿服输，而是一味地强词夺理。这种人一般在讨论的场合可以看见，多为理不直气不壮的人。

综上所述，人的情态各有所长，各有所短，无论是与人交际还是一个用人的管理者，我们都应该取其长避其短。在看人的时候从细小处着手，辨别真假。

•戒除疏懒之态

曾国藩不喜欢疏懒之人，他在家书中说：“各位弟弟不好收拾洁

净，这是败家之象。一代疏懒，二代淫佚，则必有昼睡夜坐、吸食鸦片之渐矣。”如果不以小见大，防微杜渐，防患于未然，就必然会引来祸患。

曾国藩在安庆任两江总督时，江庆才前来投奔，见到做大官的表哥痛哭不已，说父亲临终时一再要他来找表哥谋一分差使，免得再在乡里受苦。表弟的能力，曾国藩大致知道一些，看在五舅的份上没有一口回绝，心中也有三分成全之意。曾国藩有意识考察了江庆才半个月，交给他几件事，都没有办好。江庆才性格疏懒，而且总是以总督表弟自居。尤其是有一次吃饭时，曾国藩亲眼见江庆才把饭碗里的谷一粒粒挑出来，丢到脚下，曾国藩心里很不舒服，他从未把米扔掉过。一个贫苦出身的人，才过了几天好日子便忘了本，曾国藩从这件小事看出江庆才不堪造就，通过一夜思考，他终于下了决心。尽管五舅有恩于前（曾国藩当年苦读寒窗时，如没有五舅的资助，或许就没有曾国藩后来的金榜题名），尽管江庆才是至亲，也决计打发他回家。因此，曾国藩给表弟好说歹说了一个时辰，从积蓄中拿出一百两银子，又亲自写了“世事多因忙里错，好人半从苦中来”的对联勉励他，总算把表弟说通了。

由此可见，曾国藩十分注重一个人的“勤”字。他在创办湘军的时候，那些疏懒和疲沓的人首先是他淘汰的对象。他自己更是以身作则，每天都早早就起，进行亲自训练。他这种做事勤奋的表现在任直隶总督的时候就十分突出。1869年初，他进京见陛下，当时直隶是北京的重地，官员们都比较懒惰贪玩，所有民诉的案子堆积如山，却从不去一一审问，引起民众的哀声怨道。曾国藩一上任，就开始拿这些官员开刀，如吴桥知县王恩照、曲阳知县万方泰、武强知县王庶曾、迁官知县周培锦、翼州知州宋炳文等人性情疏懒，不理讼狱，曾国藩一律都奏请革职，吏治民风为之一振。

此外曾国藩对他手下的人才也是要求十分严格。如他的学生李鸿章出身富豪家庭，他本身就有着不习惯拘束的文人习气，疏懒无恒是他的一大缺点。他办团兵败后投到曾国藩的门下，可曾国藩却借口说军务繁忙，不出来与他相见，甚至在别人面前对李鸿章出言相讥，其实这是曾国藩想故意挫一下他的锐气和棱角。

曾国藩所训练的军营日课包括黎明议论事情，一起吃早饭。李鸿章是江淮人，不习惯湘菜口味，也不愿意早起。有一天，他以头痛为借口不愿意起来吃早餐，曾国藩就派人不断地去催他，自己则是坐到桌子旁边，不动筷子，等待着他，说他不起来就不吃饭。李鸿章无奈只好起

来，匆匆来到军营。当他入座后，曾国藩才开始下令吃饭。饭后，曾国藩把他留下，十分严肃地告诉他：“在此处，所崇尚的是个诚字。”从此，李鸿章便改掉了睡懒觉的毛病。

李鸿章是个有文采的人，曾国藩便让他掌管文书事务，而且还让他帮忙阅下属公文，撰写奏折。他每件事情处理得都井井有条，这让曾国藩十分欣赏。对此，李鸿章也心存感激，常对人说：“以前我比较疏懒，都是曾帅的严格培养，他就如同我的指南针一样，让我找到了前进的方向。”后来，李鸿章成为了晚清时期的擎天一柱。

由此可见，要想成就一番事业，必须戒除疏懒之态，这样我们才会有充分的精力去奋斗，有足够的冲劲去向前迈进，最终达到成功的灯塔。否则就会被疏懒之态所拖累，而迈不动前进的步伐，终生一无所成。

三、不常出现的几种时态

【原文】

前者恒态，又有时态。方有对谈，神忽他往；众方称言，此独冷笑；深险难近，不足与论情。言不必当，极口称是；未交此人，故意诋毁；卑庸可耻，不足与论事。漫无可否，临事迟回；不甚关情，亦为堕泪。妇人之仁，不足与谈心。三者不必定人终身，反此以求，可以交天下士。

【译文】

前一章所说的，是人们生活中恒常出现的情态，又称为“恒态”。除此之外，还有一些不常出现、短暂的情态，称之为“时态”。如正与人交谈的时候，却忽然把目光和思路转向其他地方去了，这表示这种人毫无诚意；在众人言笑正欢的时候，却在一旁漠然冷笑，足见这种人冷峻寡情。这类人城府深沉，居心险恶，不能跟他们建立友情；别人发表的意见未必完全妥当，但是却随声附和，足见这个人胸无定见；还没有同一个人打交道，却在背后恶意诽谤和诬蔑，足见这个人信口开河，不负责任。这类人庸俗下流，卑鄙可耻，是不能同他们合作共事。遇到事情不置可否，一旦事到临头却迟疑不决，犹豫不前，足见这个人优柔寡断；

遇到一件根本就不值得大动感情的事情，就伤心落泪，唉声叹气，表明这个人的仁慈纯属“妇人之仁”，不能和这样的人推心置腹地交心。以上三种情态不能决定一个人的终身命运，如果能够以上述三种情态为原则与他人交往，一定能够遍交天下之士了。

【解读】

•由时态察人

时态同恒态相对，可以理解为运动时的形态。因为时态与人的社会属性和社会环境是密切相关的。人生存在社会中，就必然要活动，而活动就必须要依附于环境和所处的时代，脱离时代和环境而单独生活的人是不可能存在的。因此说，通过人所处的环境和时代，就能充分体察出人的内心活动。

曾国藩指出，“方有对谈，神忽他往”，是说同一个人交谈的过程中，如果此人随便将目光转移到其他地方去，或者是正谈论着一个话题，他突然将话题转移到与之毫不相干的事情上去，这说明这种人缺乏诚意，很不尊重对方，心中也一定是有事情，要是同这样的人交谈心声，那肯定是找错了人。还有一种现象是，当两人谈到一个话题的时候，此人迅速将话题岔开，转移到另一个话题。这种情态有两方面的原因：首先这个人是内倾式思维者。内心感情敏感而丰富，思维敏捷，喜欢关注个人的内心世界，但是不太照应外界环境的变化；其次是心中有其他的想法，总是心不在焉。可以说，前一种是源于本性，属于自然现象，但后一种则是人刻意而为。

曾国藩又指出“众言称言，此独冷笑”，这是说大家正谈得笑语嫣然、兴致勃勃的时候，唯独有一个人在一旁冷然观之，无动于衷。可见这个人自外于众人，而且为人冷漠寡情，居心叵测。这种人要么是有自己独到的见解，要么就是在旁胡乱猜疑，心中不舒服，不愿意掺和进去，因为他不喜欢大家的观点。所以在情态上表现出来，要么就是不理解，沉默无语，要么就是立刻站起身来走人。这种人，我们可以说是情理之中的事情，不足为奇。但是如果这个人对大家的言谈是冷嘲热讽，自视高于众人，则是居心叵测的人，是不值得人去深交的朋友。当然也有的人天生就是这副情态，那也是正常现象。

其实，这种情态都与正常的情态相违背，也不合常理。曾国藩认为这种人多半都是胸怀城府、居心不良的人。这种人最好是敬而远之，因

此，曾国藩评论为“深险难近，不足与论情”。

秦始皇就是个“深险难近”的人。公元前221年，秦始皇取得了天下，统一六国。登位后的秦始皇骄横自大，目空一切，认为自己的历史功绩自古以来没有人能比。他蔑视三皇五帝，改尊号为皇帝，除谥法。他还蔑视鬼神。这些表现都是为了证明自己的伟大，树立自己的权威。

首先，他迫不及待地出巡全国，其目的为立石颂德，树立自己的权威；其次就是开始追求长生不老，企图享有永久权势。这种表现随着他年龄的增大、身体逐渐不佳更加迫切，他想方设法地寻求长生不老的方法。

早在战国时期，齐、燕一带就出现了一批方士，即“方术”、“方技”之士，他们宣扬人可以长生不死，得道求仙，并说这些仙人中有宋毋忌、正伯桥、羡门子高等可以“为方仙道，形解销化，依于鬼神之事”，可以使人的灵魂升天。以后，齐地又逐步形成了“蓬莱、方丈、瀛州三神山”的说法，这样，所谓的“三神山”就成为一种令人向往的极乐境界，上面的不死药就成为历代君王追求的目标。于是，各国历代君王就纷纷派人到海中寻求长生不老之药。

秦始皇对于这些也早有耳闻，于是为了寻找三神山和长生不老药，他派遣徐福、卢生、侯生等诸多方士出海。

其实大家都知道长生不老药根本就是个传说，世上是不存在的。但是没有人敢违抗命令，否则就会遭杀身之祸。在出海寻求神仙和不死药的准备工作上，卢生等诸方士抓住了秦始皇性格中的某些弱点，以求仙为名骗取了大量的钱财，然后大肆挥霍，丝毫没有考虑找不到神仙和不死之药将会导致的后果，更没有为自己准备一条可行的退路。

但徐福就与这些人不同，他在一开始就为自己准备了种种条件，发挥自己的聪明才智，给自己铺设了一条切实可行的后路。

徐福紧紧地抓住了秦始皇的心理，对秦始皇的性格十分了解。他清楚地知道秦始皇追求长生不老药的迫切心情，于是他便给秦始皇留下了一个存在的美好希望。为了满足秦始皇内心那种“千古一人”的伟大形象，徐福于是就告诉他古代君王从来没有得到过长生不老药，但是他却是可以得到的。每次他总是用几句花言巧语反复强调只是客观条件还不成熟。另外，徐福还看准了秦始皇刚愎自用、行必欲求其成的性格特

征，认识到秦始皇既然投入巨大的力量寻找仙药，一定不会轻轻松松地放弃努力，所以他就一拖再拖，趁机向秦始皇敲诈财物，为他自己后来“得平原广泽，止王不来”取得了大量的人力、物力资源和出海定居所需要的一切条件。

后来，侯生同卢生也知道两人如此欺骗秦始皇，最终会被他砍头的，况且他一向以刑杀为威，为了保全性命，莫不如早些脱身。于是两人就一起逃跑了。

不久后，秦始皇知道被侯生和卢生这两人欺骗后，龙颜大怒，立刻下令：“凡在咸阳的方士、儒生等，一律进行审问，审查他们是否有妖言惑众的行为，一旦发现立即处死。”

这样一来人人自危，互相揭发，拼命为自己开脱。结果导致了有四百六十多人犯禁，最后被活埋，以此来警戒所有人，以后不得再诽谤皇上，否则还要重罚。

面对这样残酷的局势，秦始皇的长子公子扶苏看不过眼了，便站出来说：“天下刚刚稳定，远方还没有全部依附，这些人都读孔子之书，诵孔子之法，皇上今天加倍处罚他们，恐怕天下会不安，恳请皇上明鉴。”

秦始皇听后更是不悦，就把他流放到边疆去，与蒙恬搭档一起管理北部边防，作为整个边防部分的监军。直到去世，秦始皇最终也没有得到所谓的长生不老药。

由此可见，秦始皇的内心险恶，没有人敢接近他，没有人说出实话，因此属下的人都欺骗他。而他焚书坑儒更是残忍，在活埋的四百六十多人中，难免会有被冤枉的人，但是秦始皇不察，可谓是一个昏君，他的短命也是罪有应得。这也正如曾国藩所言，像秦始皇这样内心阴险的人，根本不能跟他推诚交心。

•于纯朴中识别人才

曾国藩指出，“深险难近”的人不值得去结交和任用。在他看来，如果此人心中不是有什么事情导致他失常的表情，多半都是内心城府深的人，和这种人交往十分有压力，时刻得提防，否则就会被算计，遭到杀

身之祸。

曾国藩是农村出身，生性纯朴，非常厌恶官场中运用心机、投机取巧的风气，他在京师十多年中，一直恪守自身修养，勤奋读书，培养出“以澄清天下为己任”的浩然大气，并改名为“国藩”，表示“国家藩篱”的意思。

同时，他在选用人才的时候也强调“在纯朴中选拔人才”，这样，才能使自己的事业蒸蒸日上。所谓的“纯朴”就是指为人朴实，没有官气，不虚夸，不在语言上巧言献媚，而是脚踏实地、埋头苦干的作风。他将人才分为两种类型：一种是官气多的人，另一种是乡气多人。官气多的人，一般都好摆官架子，讲资格，装样子，办起事情来四平八稳，说起话来句句是理。实际上是一种比较严肃的作风，毫无生气；而乡气多的人，好逞能，出花样，办起事情来不顾别人的看法，自以为是，说起话来不讲求避讳，过于直言。因此往往都是做不成一件事情，就招来别人的非议。

由此看来，这两种人都具有各自的缺点，但是在曾国藩看来，他最厌恶的就是有官气的人，认为这类人都是不实干的官僚，所以他在家书中说：“有操守而无官气，多条理而少大言的明白朴实之人才可任用。”因而他在衡阳办团练时，所募湘勇全是农家子弟。攻破天京的时候，他麾下的嫡系部队发展到二十万大军，除五千人马是鲍超率四川勇士来投外，其余基本是陆续从湘乡、长沙、衡阳、平江一带招募的农民，其中以湘乡的农民为主。因为在曾国藩看来，农民具有忠实、厚道、勤劳、俭朴，能吃苦，不怕死，能守纪律，服从指挥的品德。而考察人才的优劣，就应当看他是否具备朴实、忠厚、廉洁的品质。如果具有这样品质的人，就是难能可贵的，否则是靠不住的，很容易沾染恶习。所以他对那些“心眼多，好说大话”的人都是十分讨厌的，从不会任用这样的人才。

譬如，曾国藩在祈门的时候，有个名叫许荫武的人十分有名气，他的武艺特别好，能飞檐走壁，一百多兵卒将他围住，他都能从容自如地杀进杀出。但曾国藩并没有收留这名武侠，并向他手下谋士解释说：“这种剑侠多数都是无赖流氓，邪多正少，不遵法度，留之则坏军纪。”

还有，长洲的王韬当时是出了名的才子。他的外语说得非常好，在上海墨海书馆工作多年，翻译了不少外国书籍。有一天，他投奔到曾国

藩帐下献策。但曾国藩听谋士说这个人比较贪杯，可谓唐伯虎、祝枝山式的人。曾国藩便对此人产生了三分反感。等到见到王韬真实面貌后，看他长得矮胖臃肿，眉毛粗黑，两只鱼泡眼松松垮垮的，没有神采，猜想一定是个酒色之徒，更加生出厌恶之情。后来，王韬又开始鼓动曾国藩，说道："大人精通典籍，熟读史册，当知蒯通劝韩信之事。而今日之事正与当年同。清廷、太平天国、湘军好比当年的刘、项、韩。湘军助清廷，则清廷强；助太平天国，则太平天国兴。大人何苦要为满人出力？不如既不帮清廷，也不为太平天国，让他们两虎相争，最后由大人收拾残局，这可是大人的最好选择！"

要知道，曾国藩可是对朝廷忠心耿耿的人，当他听到此人竟然出口狂言，顿时十分恼怒，面色铁青地说："鄙人宁可遭到韩信的下场，也决不会背叛朝廷。"说完就将王韬轰了出去。这时候谋士杨国栋劝曾国藩说："王韬还有一技之长，今后我军请洋匠传授军火技艺，他可以当翻译。"曾国藩则叹气地说道："王韬本是可以留下来的，他虽然不注意细节，但必定是有点名声，况且又懂洋文。可是他太不安分，而且野心也不小，思维还很怪诞，如果我将他留在身边，一定会带来大患。"谋士听曾国藩如此说来，又劝谏道："看来王韬并非等闲之辈，既然不能任用，就将他杀掉，免得他投靠了长毛，为虎作伥。"

曾国藩则不以为然地说道："王韬并没有那么多的本事，你可能高看他了，其实他就是一个比较狂妄的人而已，是成不了大事情的。如果我杀掉了投奔于我的人，那么今后谁还敢投靠我？"

其实，曾国藩最瞧不起好说大话的文人，他曾派李元度守徽州约法三章时，第一便是告诫李元度："你身边有不少书读得好但无打仗经验的文人，对其中那些好说大话者，决不可重用。"

由此可以得出，对"心眼太多，好说大话"的浮滑之辈，曾国藩是深恶痛绝的。在他看来，好轻易谈论用兵之道的人，他的阅历肯定很浅；好攻击人家短处的人，他的自我修养一定很差。因此他一直强调"崇尚朴实，杜绝浮华"，厌恶油嘴滑舌的夸夸其谈。他认为湘军的优点全在于没有官气而有血性，如果官气增加一分，那么血性就必然要减掉一分。湘军一向不喜欢用花言巧语的将领，凡是不经过深入的思索就信口开河的，从来不跟他们说长短。

总之，不足与论情者，需要判断他当时情态下的真实想法，这样才不会看错人，冤枉好人。如果仅仅是以情态中的时态论人，而不问他平

素的表现，就很容易使自己的判断出现错误。

•平庸小人需提防

曾国藩在前面谈到，要想观察人的“神忽他往”、“此独冷笑”这两种情态，就必须要从细微处看，否则是不容易看出来的。

文中提出：“言不必当，极口称是”。这是说，别人的言论并不完全正确，却在一边连声附和，高声称对。这便是一种存心的作为，是个小人，心中没有远见，意志薄弱，只知道奉承、投机取巧，这种人是不值得我们结交的。在生活中，我们常见有一种人完全靠自己的能力去吃饭，只要见到比自己强的人，他就会极力地巴结称是；如果是比自己弱的，他就十分瞧不起，态度也十分傲慢，这便是一种十足的小人。这种小人心眼并不那么恶毒，只是利用心机趋炎附势而已。

如乾隆时期，在他身边侍奉的和珅就是一个小人形象。乾隆很喜欢吟诗作赋，和珅便花费精力去为乾隆收集各种诗作，并对他用的典、诗（词）风、喜欢用的词句了解得一清二楚，在空闲的时候还能唱和两句，这让皇帝对和珅刮目相看。而和珅作为一个满人，能够在诗赋上有所成绩，很是了不起。对此，清朝大文学家袁枚就曾夸奖和珅说：“少小温诗礼，通侯及冠军。弯弓朱雁落，健笔李摩云。”另据朝鲜使臣记载：乾隆皇帝每问和珅的一件事，和珅都能回答得有条不紊，并且将事情的缘由说得清清楚楚，令皇上十分满意。

乾隆母亲去世后，和珅的表现更是到位。他并不像其他皇亲国戚、宦官一样一直劝诫皇上要节哀，说一些不关痛痒的话语。和珅只是在一旁默默地陪着乾隆落泪，不思寝食，几天下来弄得人面无血色，面容枯槁。这让皇帝深受感动，感觉满朝文武，能够与皇帝同感共情的也只有和珅一人，因此更加宠信和珅。

和珅长期伴驾左右，还特别会揣测乾隆的心思，想乾隆之所想，思乾隆之所思，所以每次在关键的时刻都能使乾隆称心如意。

据史书记载，有一次乾隆出游，途中突然让属下停下轿子，众人都不知道为何，十分着急。和珅知道后，就立即找到一个瓦盆递到轿子中去，结果正合皇帝的心意。皇帝溺毕继续起驾。一路上，人们都十分佩服和珅脑子灵，能够取悦龙心。另据史书记载：“高宗（指乾隆）如果

有咳唾，和珅以溺器进之。”

清人笔记中也有关于和珅猜中皇帝命题的记载：按照惯例，顺天（指北京）乡试《四书》考题，一概都是由皇上钦命，由内阁先期呈进《四书》一部，命题完毕，书再返回内阁。有一次，皇帝命题后，内监捧着《四书》送还内阁。正好和珅这天当值，便问起皇上命题的情况，内监们都不敢多言，只说皇上手批《论语》第一本，当他快要批完的时候，便开始欣然微笑，针笔直书。和珅思考了片刻，立刻猜想皇上批字一定是“乙醴”一章。因为乙醴两字包含“乙酉”二字，而那年乡试就是在乾隆乙酉年举行。乡试考题果然是“乙醴”一章。可见，和珅“以帝心为心”，功夫非同一般。

还有，乾隆做太上皇时，有一次召见嘉庆帝与和珅。两人进入密室，见乾隆坐在龙座上闭着眼睛，仿佛入睡，但口中却念念有词，也不知说着什么。过了许久，乾隆才突然睁眼问道：“这些人都叫什么姓名？”嘉庆见状，根本不知道乾隆在说什么，无以对答，但和珅却是高声应答：“高天德、苟文明（此二人为白莲教的起义领袖）。”嘉庆听后觉得莫名其妙，可乾隆却缓缓地点点头，继续闭目默语。过了几天，嘉庆又密召和珅问他：“我们前几天到太上皇那里去，太上皇口中说的是什么意思啊？你又是如何对上太上皇的话语的？”和珅则说：“太上皇所诵的是西域秘密咒。被诵的都是一些做尽坏事的恶人，虽然远在数千里外，即使没有病也会死去或者是有奇祸。奴才听到皇上念的就是此咒语，而知道这个咒语的人一定是教匪悍酋，因此以这两个人的姓名对也。”嘉庆自愧不如。

此外，乾隆是一个非常幽默的人，常常喜欢和臣子开玩笑。因此和珅就经常给乾隆讲一些市井俚俗的笑话，让皇上十分开心，这在当时是没有一个大臣能够像和珅一样做到的。

从中可见，和珅之所以能够将皇帝伺候得如此欢心，正是他平常对皇帝的脾气、爱好、生活习惯、思考方法细致观察，才可以猜测到皇帝的内心，想他所想，急他所急。这与一般的曲意迎奉、阿谀献媚是有所区别的。可以说和珅的许多迎奉行为都具有深厚的情感基础，这些也都是将心比心的结果，因而没有那么的低俗和赤裸裸，而是显得别具匠心。

同时，晚年的乾隆最欣赏和珅的一点就是他“巧于迎合，而工于显勤”。但是和珅如此的“巧于迎合”，也为他后来的倒台留下了祸根，因

为他的“以帝心为心”表现，只对太上皇，不对皇上，这让嘉庆皇帝忍无可忍。所以太上皇刚驾崩，嘉庆就立刻收拾了和珅及他的同党。而和珅也是“机关算尽太聪明，反算了卿卿性命”！

日常生活当中，善解人意就是善察言观色，揣摩人的心思，但这种善解人意的人必须是善接话茬，也就是说别人说的一句话，你能猜想到下句他将要说什么，而且是可以准确无误地说出下半句话，使人有着“你中有我，我中有你”的惊叹。这种善解人意的人还善于替对方着想，甚至连对方想不到的地方也能想到，使人感受到“心有灵犀一点通”。和珅原本是可以成为君臣中善解人意的楷模，只是由于他太贪心了，做尽了坏事，因此嘉庆皇帝才对他进行一网打尽，不仅是为自己出气，同时也是在为民除害。

所以说，小人内心所隐藏的伎俩终究会被人识破的，不仅引来别人的愤恨，更会给自身带来祸患，作为今天的我们可以学会和珅的办事圆通，但却不能利用这种圆通而去做各种坏事，这是我们必须引以为戒的。

书中又说：“未交此人，故意诋毁”，其意思是说，从来都没有与人交往过，对别人也不是十分了解，只是道听途说，再加上自己的主观想象，于是就在背后开始论人是非，说人长短，故意诋毁他们，诬陷别人的清白。这种人多数都是没有德行的小人，没有学识，缺乏修养，可谓是俗不可耐，没有自知之明。

春秋战国时期，公元527年，楚国的楚平王打算为儿子娶媳妇，于是便昭告天下，经过一番筛选之后，终于选中一位貌美如花的秦国姑娘。随后，楚平王便派大夫费无极前往秦国迎娶。费无极虽然贵为大夫，但一直不被楚平王所宠幸，他也一直苦于没有机会表现自己对大王的一片忠心，如今总算有了这个大好机会，他便决心一定要好好表现一番。

费无极临行的时候，对楚平王信誓旦旦地说：“大王尽管放心，微臣一定会将太子夫人毫发无损地接回来！”

几天后，费无极便来到了秦国，顺利地找到了这位秦国姑娘。当他见到这位姑娘的时候，被她那种沉鱼落雁、闭月羞花的美貌所惊住，全然忘记了临行前对楚平王保证的话。这时他在想：“楚平王一向是贪恋美色之人，他的后宫里虽然有着众多的佳丽，但是哪一个也无法与这个

秦国姑娘相媲美。假如将秦国姑娘献给楚平王，说不定他一高兴，还会给我加官封爵呢！”想到这里，费无极便快马加鞭地赶回了楚国王宫。

见到了楚平王后，费无极就将秦国姑娘的美貌夸大描述了一番，让楚平王听得心里十分痒痒。这时候，费无极见楚平王颇有动心，就又立刻说道：“大王您如今正当壮年，这样美若天仙的姑娘本该是大王拥有啊！而太子还尚且年幼，娶亲的事情可以暂且延缓一些日子，倒不如大王先娶了这位姑娘，以后再为太子找门好亲事。”楚平王被费无极这么一说，本来就有点动心，这时候更是拿不定主意了。就这样，在费无极的一番巧舌如簧的劝说下，楚平王终于动了心，他把这件事情交给费无极一手操办，并叮嘱他此事关系到江山社稷和国家形象，一定要小心行事。

费无极是一个诡计多端的人，而且办事的效率也十分高。在他巧妙周旋下，虽然太子娶亲的事情已经被楚国人民知道，而且传得沸沸扬扬，同时迎娶的车队已经接近楚国都城，楚国王宫里的婚礼仪式已经准备妥当，但费无极硬是将这位原本可以成为太子夫人的秦国姑娘，变成了楚平王的妃子！

一切都办成之后，楚平王见这位秦国姑娘果然是个倾国倾城的佳人，这让他更是欣慰，从此对“大功臣”费无极更加赏识了。转眼间费无极就成了大王身边的红人，这让费无极有一种前所未有的满足感。但是每当他静下心的时候，总是惶惶不安。因为他知道，在娶亲的这件事情上深深受害的是太子，本来是属于太子的美人，却又投入了自己亲生父亲的怀抱。虽然太子嘴上不说，但是心里一定非常气愤。要知道太子早晚是要登上王位的，到那天，费无极一定会遭到杀身之祸的。

为了能够让自己躲过这一祸患，费无极便在一天时机成熟的时候，对太子说：“娶亲这件事情，本来是大王的意思，我是想阻止的，但是却被大王骂了一顿，无奈我只好从命。”之后，他就开始劝慰太子，天下的美女多的是，日后找个更好的。装出一番为太子打抱不平的样子。

但回头，他就对楚平王暗地说：“自从大王娶亲之后，太子对我是恨之入骨，处处找我的麻烦，我作为一个臣子忍忍就算了，可如今他居然对大王您怨恨起来。太子本来就掌握兵权，外有诸侯们的支持，内有他的老师伍奢出谋划策。而且微臣还打听到，太子最近整天和几位将军待在一起，似乎有谋反的迹象，大王一定要小心行事啊！”

楚平王自从娶亲后，本来就觉得太子对自己心存芥蒂，如今又听费无极这么说，这让他倒觉得太子是个祸患。于是在费无极不断挑拨和谗言下，决定下令追杀太子和他的同党。最后逼得太子不得不逃往宋国，而他的老师伍奢却惨遭杀害。费无极弄成如此的局面，仍不死心，又怂恿楚平王追查伍奢的两个儿子。最后，伍奢的大儿子伍尚也被杀害了，二儿子则有幸逃到了吴国，他就是大名鼎鼎的政治天才——伍子胥。

太子虽然逃往宋国，但手中依旧掌握兵权，所以他不会就此罢休，再加上伍子胥也同时发誓要为父兄报仇，于是，一连串对楚国的战争便开始了。当大家都意识到这一切的后果都是因为费无极这个小人所造成的时候，楚国早已山河破碎，满目疮痍了。

就这样，只因为费无极这个小人，而断送了一个国家。

在我们日常生活中也有这样的人存在。因此，我们一定要对这样的人敬而远之。一旦与这样的人交往，不但事情办不成，而且还会让人陷入危险的境地。

•根据时态识别谎言

古人说，人之操履无若诚实。其意思是说诚实是人的最高品德。可见，古代人对说谎者是十分厌恶的。如果当政者说谎成风，那将是国家的灾难。

如周幽王得到褒姒后，喜欢得不得了。可是褒姒却总是皱着眉头，连笑都没有笑过一回。为此，周幽王想尽办法让她发笑，她却怎么也笑不出来。这让周幽王很是烦恼。一天周幽王正为此事烦恼的时候，有个叫虢石父的人对周幽王说：“从前为了防备西戎侵犯我们的京城，在翻山一带建造了二十多座烽火台。一旦敌人打进来，就一连串地放起烽火来，让邻近的诸侯看见，好出兵来救。如今天下太平，烽火台早没用了。莫不如把烽火点着，叫诸侯们上个大当。娘娘见了这些兵马一会儿跑过来，一会儿跑过去，一定就会笑的。”

于是周幽王听信了虢石父的话，点燃了烽火台，半夜里满天全是火光。邻近的诸侯看见了烽火，立刻带着兵马跑到京城。听说大王在细山，又急忙赶到细山。没想到一个敌人也没看见，根本不像打仗的样子，只听见奏乐和唱歌的声音。大家我看你，你看我，都不知道是怎么

回事。这时候，周幽王叫人去对他们说：“辛苦了，各位，没有敌人，你们回去吧！”诸侯们这才知道上了大王的当，十分愤怒，各自带兵回去了。而褒姒以瞧见这么多兵马忙来忙去，于是笑了。周幽王十分高兴，赏赐了虢石父。没过多久，西戎真的打到京城来了。周幽王于是赶紧把烽火点了起来。因为这些诸侯上了一次当，这回又当是在开玩笑，全都不理他。烽火点着，却没有一个救兵来，京城里的兵马本来就不多，只有一个郑伯友出去抵挡了一阵。可是他的人马太少，最后给敌人围住，乱箭射死了。最后，周幽王和虢石父都被西戎杀害，褒姒也被掳走。

这便是说谎的下场。可见谎言关系到个人的存危，国家的存亡，小到个人，大到国家，因此古代人们都力戒不要说谎，以诚实为本。

如今，在我们社会交往中，人们说谎或被谎言欺骗的现象很多。那么我们应该如何通过人的时态来辨别说谎的人呢？根据心理学家研究表明发现，一个经常说谎的人，当他的大脑转换成假装模式的时候，会有下意识的信号可以被抓住，普通人可以像测谎仪一样，抓住说谎者的口实。以下是几种说谎人的反应：

第一种人，说谎时候表情言语不自然。这种人在说谎的时候，表情会很不自然，在说话中便有意识地把自己从他所说的谎言中剔除出去，不提及自身及姓名。比如说，你问他昨天约好了要去某个地方的，怎么你没有来呀。他则会很抱怨地说他的车子路途坏了，不得不中途去修车。这时说谎者会用“车坏了”代替“我的车坏了”。所以说，如果一个人在回答你的问题时候，反复地省略“我”，这表明他一定是在撒谎或者另有隐情。有时候他们也会很少使用他们在谎言中牵扯到的人的姓名。如，你问昨天他是否和玛丽在一起，而说谎者的人一般都会拒绝说“玛丽”，而是说我没和她在一起。

第二种人，是重复回答一个答案。回答一个人的提问的时候，说谎者会说出自己想好的答案，但当别人再问相同的问题时候，他依旧是如此回答。当第二次和第三次之间留一段空隙的时候，说谎者就会稍微平静下来，心想：“我总算蒙混过关了。”因此当所有的生理反应消退后，身体放松成为正常状态。这时候，你再趁他们不注意再次问这个问题时，他们已经不在说谎的状态中了，他们就会十分不耐烦地说：“我不是已经和你说过了吗？”或者是恼羞成怒，有些倾向坦白。这多半都是有欺骗包含在其中。

第三种人，说谎从不看你的眼睛。高明的说谎者还会专注地盯着你的眼睛，瞳孔膨胀。这种时态是每个人普遍的反应，因为如果看别人的眼睛，就会心慌，因为看人的注意力太集中，就会使眼球太干燥，而使眼睛过多地眨眼，这样就会泄露许多信息。另外，大部分人眼球正常的运动方向是右上方。如果人们在试图记起确实发生的事情，他们会向左上方看。这种“眼动”是一种反射动作，除非受过严格训练，否则是假装不来的。

第四种人，对于说谎从不忘记。如，你在问一个人一件事情的经过时候，他在叙述事情时，早就将假定的情景构思好，可当脱口而出的时候，因为思绪没有理顺，会出现前不答言、后不答语的情况，于是他便开始解释说：“不是这样的，我说错了。”其实，他们在说话的时候，就已经暴露了自己在说谎。

第五种人是声量和声调突变。说谎者在对人说谎的时候，声音还会不自觉地拔高。如当一个亲密朋友打来电话，两人正说些秘密的时候，恰巧你的同事走过来，问道是谁打来的电话时，说谎者就会突然提高自己的声音，让对方警惕，不要再说下去。其实这正是说谎者心虚的表现。

第六种人，真假笑容说明一切。这种人往往容易用笑容来掩饰自己的谎言。因此就有真笑和假笑的区分。通常情况下，真正的微笑是均匀的，在面部两边是对称的，它来得快，消失得慢，它牵扯到鼻子到嘴角的皱纹，以及你眼睛周围的笑纹；而假笑一般都是皮笑肉不笑，脸部的表情很僵硬，而且伪装的笑容来得比较慢，有些轻微的不均衡。当一侧不是太真实时，另一侧想做出积极的反应，眼部肌肉没有被充分调动。这样的笑就是说明一个人内心在说谎，显示出了不安。

总之，生活中只要你仔细观察人的时态，就能从中发现对方的蛛丝马迹。所以说，为人最好还是以诚恳为本，不要轻易去欺骗别人，这样才不会被人揭穿谎言或者看透心思，而受到训斥和责骂，因此而陷入尴尬的境地。

•凡事不度，必有其故

生活中，人们往往都会将自己的真实情感隐藏起来。如果要了解一个人，就必须注意他说话中蕴含的意思，还要注意观察他赞同什么样的

观点，话中包含的是善意还是恶意，对各种事物的评价持有什么样的标准。这样就可以通过他的言行举止对他有初步的认识。

古语说：“凡事不度，必有其故。”其意思是说，凡是情绪不正常的一定有他内心的原因。通常情况下，人高兴的时候，脸上会显示出快乐的表情；愤怒的时候，脸上会显示扭曲的表情；嫉妒别人的时候，脸上会出现喜怒无常的表情。但一个人的表情尽显在脸上的时候，那么他所想要说的话也会随后脱口，可以说表情的显现是最开始观察人的晴雨表。

如果一个人说话的时候，语气显示的是愉快的，但是脸上却是没有任何表情，这说明此人的话是言不由衷的违心的话语；如果一个人说话语无伦次，但是他的脸上却露出诚恳可信的神色，那么说明这个人是不善于表达；如果一个人还没等开口说话，就已经开始面带愤怒的表情，这表示他心中已经充满了愤怒之情；如果一个人说话吞吞吐吐，但脸上依旧带着愤怒，这表明这个人是在强压着自己的怒火。

由以上几种情况，我们得知，人的内心想法一般是能从神色中看出来的。如果我们要看一个人的内心感情，那么不管他外表如何变化，我们都能够从他的一个情态中观察出来。因此说，人的言语情态与内心世界属表里的关系。

譬如，隋文帝杨坚在南北朝的北周做官的时候，他的女儿是皇后，因为她的性情柔婉，又不妒忌他人，所以宫里的其他嫔妃都非常敬仰她。而周宣帝则是个昏君，常常是喜怒无常，没事找事，给杨皇后莫名加上各种罪名。但杨皇后却十分镇定，也不哭闹。周宣帝开始发怒，便要赐死杨皇后。杨皇后的母亲知道后，就一直给周宣帝叩头求情，头都叩破了才免了杨皇后一死。后来，周宣帝又怀疑杨坚位高权重有反叛之心，而十分惧怕他，便愤愤地扬言说要诛杀杨坚的全家。每当杨坚进宫的时候，他都会对左右说：“如果杨坚神色变化不定，就说明他心怀不轨，立刻杀了他。”而每次杨坚进宫的时候，神色都非常自然，因此周宣帝才没杀害他。而杨坚对于周宣帝这种反复无常的性情，十分害怕，便找到自己的心腹诉说了自己的心里话。为了能够保住性命，所以他找个理由去外地驻防，以免遭到灾祸。

从中可以看出，杨坚是一代英雄，虽然他能一时掩盖自己的神色，让自己故作镇静，但是内心的害怕却不能长久掩饰，所以他才请求到外地做官，来避免灾祸的发生。如果换作我们平常人，要做到如此的镇定

自若，想必是不容易的。

•一举一动，心之反映

行为，是一个人特定的品德修养、道德情操支配下表现出来的，通过一个人的行为，就能知道此人的性情。孔子曰：“观其言，更要察其行。”因为人的行为有高尚和卑劣之分，看一个人不能仅仅听信他所说的言语，要知道人的行为是在他特有的思想意识所支配下进行的活动，所以说人的行为更能显示出人的内心。

清王朝的开国元勋范文程是个著名的谋略家，是宋朝名臣范仲淹的后代。他是明朝落第的秀才，满腹才华，有远见，有智谋。努尔哈赤兴起后，范文程在抚顺拜见了他，在闲聊中，两人谈论学术，纵横古今，十分投机。此后，努尔哈赤就十分器重范文程。

范文程处于清初复杂、动荡的时代，他也历经了努尔哈赤、皇太极、顺治三朝的统治者。他是个十分爱惜人才的人，尤其是在皇太极执政时期，笼络了不少汉族人才。因此在汉人心目中树立了一个良好的形象，非常善于劝降明朝将官。

明崇德七年，即公元1642年，明朝大将洪承畴在松山战败被俘，皇太极极力劝他主动投降，但是洪承畴誓死不降，而且还骂不绝口，表示只求速死。皇太极毫无办法，于是就让范文程前往劝降。范文程见到洪承畴后，且不谈劝降的事情，只是同他天南海北、说古论今地随便闲谈，从中察言观色。说话中，突然，房顶上的积土落了下来，正好掉在了洪承畴衣襟上，而洪承畴这个决意将死的人，却几次轻轻将落尘拂去，这个下意识的动作让范文程判断出洪承畴一定可以说降。

从洪承畴那出来后，范文程就对皇太极说：“洪承畴是不会死的，他连自己的衣服都那么爱惜，更何况自己的性命呢！”皇太极听后，十分高兴。只要洪承畴不死，这对于他统一中原可是十分有利的。后来事情果然如范文程所料，经过孝庄皇后美人计和巧妙耐心的劝降活动，一向自视为明朝最后一位忠臣的洪承畴最终也是伏首投降了。

由此我们可以得出，通过一个人的一个不经意的动作就能判断一个人的内心真实的想法。可见观察人的动作行为是不容忽视的环节。

对此，《大戴礼记•曾子力事篇》也曾有对判断人行为的论述：“使人面临危险，而观察他是否恐惧；激怒他以观察他是否糊涂；让他欢喜观察他是否不欺骗人；以女色接近他是否不越礼；给他酒饭来观察他的常态；面对利益看他是否谦让。”通过人们不同境遇的表现，而去“管中窥豹”，只有行动中去发现，才能得出最正确的结论。

春秋时期，群侯争霸，各国诸侯都分别寻找能人异士，为己所用。齐桓公在齐国大夫鲍叔牙的引荐下，重用了有着经天纬地之才的管仲。管仲不仅能够为他出谋划策，还具有识人的本领。

周襄王七年，管仲患了重病，齐桓公想要选一个人为相。于是就来到管仲的住处，顺便看看他的近况如何，再征求下他的意见。

齐桓公说：“我现在想选一人为相，不知仲卿是否可以接受相位。”管仲则回道：“国君你应该是最了解微臣的。”齐桓公见他委婉拒绝，就不再劝说。随后，又对他说：“那鲍叔牙怎样？”管仲诚恳地说：“鲍叔牙是个君子，他善恶分明，对于恶的人，他是一生都深恶痛绝的，这样的人是不可以为政的。”

齐桓公又说：“那易牙怎样？”管仲说：““易牙为了满足国君的要求，不惜煮熟自己的儿子以讨好国君，这人没有人性，不可为相。”

最后，齐桓公又问：“那启方如何？”管仲又回答说：“卫公子启方舍弃了做千乘之国太子的机会，屈奉于国君十五年，父亲去世都不回去奔丧，这样没有父子情意的人，是个无情无义的人，又怎么能够效忠国君呢？况且千乘之封地是许多人梦寐以求的，但他放弃千乘之封地俯就于国君，他心中所求的必定过于千乘之封。国君应该疏远这种小人，他不能为相。”

这时候，齐桓公脸上有些惆怅，说道：“既然易牙、启方都不行，那么竖刁应该可以吧，这个人宁可自残身肢来侍奉寡人，这样的人难道还会对我不忠吗？”管仲摇摇头说：“连自己身体都不爱惜的人，是违背人情的，这样的人又如何能够好好效忠于您呢？国君说的这三个人，一定要疏远他们，否则一旦重用他们，国家就必乱。”

说完，管仲便向他推荐了为人忠厚、不耻下问、居家不忘公事的隰朋，说他可以帮助国君管理国政。

然而，齐桓公觉得管仲看人有些偏激，根本就不信，便在管仲死后重用了易牙等三人。结果给他酿成了一场悲剧。两年后，齐桓公患了重病，易牙、竖刁见齐桓公不久就要离开人世，便开始堵塞宫门，假传君命，不许任何人进去。有个宫女趁人不注意的时候，溜进去见齐桓公，只见恒公饿得发慌，几天都没进食物。于是宫女将易牙、竖刁堵塞宫门，假传君命，不许任何人进去的情况告知他。齐桓公这才醒悟，后悔不听管仲的告诫，于是仰天长叹，懊悔地说："如死者有知，我有什么面目去见仲父？"说完，用衣襟遮住脸。后来活活饿死了。

由此可见，观察一个人首先要看他做的什么事情，其次看他做事的动机，再次看做事的目的是什么。从这三点上去考察一个人，就能辨别人才的好坏。管仲识人的高明也正是因为他能够看出易牙等人的行为动机，所以才判断他们是不可用之人。

•洞察反常情态

俗话说："事若反常必有异，若反常必有因。"现实生活中，人的反常现象很多，只要处处留心观察，就能发现许多事情的真相。

曾国藩之所以能够飞黄腾达，离不开他的恩师军机大臣穆彰阿的提拔。穆彰阿不仅是个慧眼识别人才的人，更是一个善于观察人情态的人，所以一般他所预料的事情都是很准确的。

道光末年，曾国藩中进士，成为了军机大臣穆彰阿的得意门生。由此他被授予"检讨"的官职。有一天，穆彰阿对曾国藩说："明天我要上朝，决定正式向皇帝举荐你，你要做好准备。首先要把四书五经背熟，皇上或许会考你的才学。"曾国藩听后，喜出望外，忙躬身作揖说："多谢恩师的培养，晚生一定会珍惜这个机遇，不辜负恩师对我的厚望。"

第二天，穆彰阿上朝便向咸丰皇帝保奏了他的得意门生曾国藩。咸丰帝听后，便问道："你说的这个得意门生不知道有什么过人的才能啊？"这一问，倒把穆彰阿问住了，惶急中他脱口而出："曾国藩善于留神，过目不忘。"咸丰帝听后，没有多说，穆彰阿便告退了。

穆彰阿回到府中，心中有些懊悔，怪自己刚才不该只说了几句泛泛而谈的话语，而没有把曾国藩的才能张扬一番，因此错过了大好机会。

但令人想不到的是，咸丰帝从穆彰阿走后，就一直在琢磨他说的那两句话，猜想曾国藩要是真有那样的超人能力，一定是可重用的人才，于是便想先试试曾国藩的才华。

两天过后，咸丰皇帝命太监传旨给穆彰阿，让曾国藩初一卯时在中和殿候见。

穆彰阿喜出望外，急忙把曾国藩叫来，告诉他这个消息，并千叮咛万叮嘱说："一定要好好准备，应付皇上的测试。"曾国藩也信誓旦旦，再次表示不会让恩师失望。

初一这一天，天还没有亮，曾国藩就去洗澡更衣，穿戴整齐去了皇宫。当他见到宫殿上金碧辉煌，气氛十分肃穆，不敢乱坐，直挺着身子站在那里，竖着耳朵聆听门外的动静。可是过了些时辰了，仍旧不见太监来，他心里有些恐慌，不知道是凶还是吉。又过了一会，他站得腰酸背痛了，就在宫殿上左走右踱，这让他发现大殿四壁都挂着大清历代先皇的圣训，由于心神不定，他也没有仔细观看。这时候，太监过来了，他急忙行礼，但太监对他说："皇上今天没空，让你明天再来。"曾国藩十分沮丧，怏怏不乐地走出皇宫。这才发现，太阳已经正午，他便匆忙跑到了军机大臣府，将情况告诉了恩师穆彰阿。

穆彰阿听后，沉思了片刻，抬头突然问道："你说大殿上挂着历代先皇的圣训，那么你记住了多少？"曾国藩说："当时我心里十分发慌，只一心留意外面的动静，没有心思去细看字幅。"这时，只听穆彰阿喊道："糟糕，这一定是咸丰帝要试探你善于留神、过目不忘的才能而刻意安排的。皇上肯定会立刻再次召见你。这可如何是好？"听恩师这么一说，曾国藩更慌了，连忙跪倒在地说："恩师救我。"穆彰阿命他起来，说："让我想想。"这时候，一个家丁便进来禀报说："皇宫总管太监王公公前来求见。"穆彰阿十分不高兴地说："就说我今日谁都不见，请他日再来。"家丁刚要回报，穆彰阿又突然叫回了他。告诉他请王公公在正厅相见。

转身，穆彰阿就对曾国藩说："你的救星来了，你且回避一下。"随后，穆彰阿在正厅热情接待了皇宫总管太监王公公，请他坐上座，这让王公公受宠若惊。当两人坐下后，王公公不好意思地说："小的前来，是想询问下前日我求大人帮我外甥谋个知县的差使的事情，是否有些眉目？"穆彰阿说："这是件小事，何必劳驾王公公亲自前来，我早已经为你办妥，过几日就可以到任。"王公公听后十分感激不尽，说道："大人

如果有需要我效劳的事情，尽管吩咐，我一定效犬马之劳。”穆彰阿便说：“我正要撰写一份大清历代先皇功绩录，想麻烦你将中和殿上所挂历代先皇的圣训，今日抄好送来，晚上我撰写时要用，你能办得到吗？”

王公公笑道：“这点小事，哪有办不到的。”果然，王公公在天黑前再次登门，送来了中和殿上所挂的大清历代先皇圣训的抄录。

穆彰阿便立刻叫来曾国藩，命令他今晚务必要把这些圣训全部背熟，并告诫他说：“你的前途，全在于你这一举了。”于是曾国藩便彻夜诵读，直到背得滚瓜烂熟。

次日，圣旨到，传曾国藩再次晋见皇上。这天，皇上在保和殿召见了曾国藩。咸丰帝问道：“昨天你在中和殿上，一定看见了所挂的大清历代先皇的圣训，你可曾留意先皇的圣训都说了些什么？”曾国藩立刻跪奏，将早已背得熟悉的圣训说了出来。这让咸丰帝十分惊喜，心想：“此人果然是个善于留神、过目不忘的奇人，理当重用。”

没过几天，圣旨下来，将曾国藩擢升为吏部侍郎。从此，曾国藩青云直上，最终成为朝廷中举足轻重的风云人物。

由此可见，如果按常态来讲，皇帝是不会轻易变卦自己所要做的事情的，正是因为咸丰帝的反常之态，才使穆彰阿洞察出皇上内心的想法。所以说，人的反常，必定有因，而能够深刻分析其中的原因，就一定能够知道此人反常的真实想法。

•鉴人不带有色眼光

曾国藩在识才的过程中，从不感情用事，不以个人喜恶判断人才的好坏。在他看来，是不能带着有色眼光来看人的。所谓带着有色眼光看人，就是带着感情色彩，带着成见看人。

刘邦一统天下后，首先封萧何、曹参等二十多人为侯，其他很多功臣都没得到奖赏，于是就出现了许多人的日夜争功不休。一天，刘邦在洛阳南宫复道，远远就看见一些人坐于沙中窃窃私语，这让他十分吃惊，就问身边的谋臣张良：“他们坐在一起，都说些什么呢？”张良回答道：“陛下不知道吗？他们聚在一起，是想谋反啊！”刘邦再次惊愕

道：“如今天下已定，他们为什么还想谋反呢？”张良说：“陛下论功行赏，只封了自己喜欢的几个臣子，所杀的也都是自己不喜欢的人。这些人害怕皇帝不能封赏他们，又担心因为从前的过失而遭杀身之祸，所以他们想谋反。”刘邦听后，十分惶恐，就问张良，那该如何是好？张良问道：“陛下平日最憎恨而为众人所知的是谁呢？”刘邦反问道：“你问这有什么用啊。朕素日里最憎恨的当然是雍齿了。他曾反叛过，还数次数落侮辱寡人，朕多次都想杀他，可因他功劳多，所以不忍下手。”于是，张良就建议：“陛下如果先封雍齿一人，那么众心自安了。”

次日，刘邦就下旨封雍齿为尚为侯，并催促丞相、御史迅速备好材料为其他各将评功行赏。果然如张良所料，众将见雍齿封侯，都皆大欢喜，并高兴地说道：“雍齿都封侯了，我辈无忧了。”就这样，一场隐藏于评功封侯中可能激发出来的巨大风波，转眼间消弭于无形之中了。

所以说，我们一定要吸取刘邦凭借喜好论功的教训，做到用人不凭主观喜恶。在这方面，曾国藩做得就非常到位，他从来都不会带着有色眼光去看人，不论人相貌的丑俊、身份的尊卑，他都能够识别出该人的真才实学，而重用这些人才。

罗泽南其貌不扬，还是近视眼；骆秉章长得就像乡下的老先生，一副没有本事的样子。但曾国藩只见到他们的第一面，都看出他们身怀奇才。

罗泽南穷困潦倒，他的家在十年里就连遭了多次不幸。有一次他参加考试，晚上步行回到家时才发现，家里人已经揭不开锅了，他的妻子也因为连续死了三个孩子连眼睛都哭瞎了。但罗泽南并没有沮丧，而是更加刻苦，和他的学生们一起求学问，表现出了极强的意志力。曾国藩通过这件事情便判断出罗泽南的为人，对他十分敬重，认为他是一个可以倚重的人。

1852年，曾国藩接到母亲去世的消息后，就奏请皇上批准，回到了分别多年的家乡湘乡荷叶塘奔丧守孝。回家的路途中，他住在了岳阳的一家小店。尽管内心十分悲痛，归心似箭，但是他收徒的神经丝毫没有放松。岳阳是个十分热闹的地方，由于离上船的时间还早，他就在岳阳闲逛起来。来到了岳阳楼，突然看见有位二十多岁的小伙子，穿着褴褛的衣衫，但是骨子里却表现得气度非凡，地下摆着一幅很精致的围棋，看来是以对弈赚钱。

于是，曾国藩便与他闲聊了起来。闲聊中，他知道这名小伙子叫做康福，是沅江人，家乡被洪水淹了，房子也被淹了，便出来对弈为生。谈吐之间，曾国藩发现这个小伙子不仅是个读书人，而是还是个大智大勇、大忠大义的文武奇才，是个难得的人才。这让非常爱才的曾国藩十分高兴，就把他拉起来一起到小馆子里吃喝了一顿，饭后又赠送给他一百两银子，并介绍了自己的情况，嘱咐他日后一定要到京城找他去。康福十分感激曾国藩的知遇之恩，就决定终生相报，万死不辞。

于是，曾国藩把康福收为左右。康福成为曾国藩的心腹、幕僚兼贴身保镖，多次在生命危急的时刻救了曾国藩的性命。特别是曾国藩被罗大纲抓到，经审讯识破了身份，决定第二天公开处斩时，康福更是深入虎穴，凭他的轻功和飞镖绝招，将曾国藩背出六十多里地，脱离险境。后来康福还多次为曾国藩献妙策脱困境、解难题，多次执行重要任务，立下了赫赫战功。

康福的种种行为便说明了曾国藩当初的选择是没有错的，当初曾国藩通过康福的一番言语和行为举止便判断出他是个人才，可见曾国藩识人的高明，而这种高明正是因为他从不带着有色眼光去看人。

•揣摩人心思，要知进退

明朝人周文襄任江南巡抚期间，正值宦官王振当权，周文襄害怕王振借机刁难他，就在王振兴建宅第的时候，事先让人暗中测量厅堂的大小宽窄，然后命人到松江按尺寸定做地毯送给王振作为贺礼。

王振收到贺礼后，由于尺寸大小丝毫不差，心中十分高兴。从此，凡是周文襄所呈报的公文，都在王振的赞同下顺利通过，江南的百姓也因此蒙受福泽。

同样，秦桧修建格天阁的时候，有个任职江南的官员为了巴结秦桧，也想别出心裁，于是就使用了以上类似的方法。然而令他想不到的是，由于绒毯的尺寸大小恰到好处，这使秦桧认为他是在打探他府中隐私，因此十分愤怒，经常借这件事斥责这名官员。

由此可见，同样是呈献绒毯，结果却一喜一怒，究其原因就是江南这个官员对秦桧的品行不够了解。王振虽然骄横暴虐，但并不深沉，秦桧则阴险狡诈心机重；王振喜欢招抚君子获致名声，秦桧却是怕遭谋

刺，以小人之心严防众人。

所以说，人的心思变化莫测，能够揣摩出人的心思，是一种能力，也是一种智慧。但如果在揣摩人心思的同时不知进退，则会给自己带来灾祸。

再如，三国时期，曹操手下的谋臣杨修就善于揣摩曹操的心思。曹操看完刚修建的花园的时候，眉头紧皱，而且在门上写了一个“活”字，什么话也没说就走了。杨修便想门中加“活”字是一个“阔”字，而曹操说的意思是门太宽阔了，应做窄一点。于是，工匠们按杨修说的把门改得窄了一些。曹操看后，十分满意，于是冲杨修神秘地一笑。又有一次，有人送给曹操一盒酥糖。曹操在盒上写了“一盒酥”三个字，放在桌子上让大家看。别人都不知道他是什么意思，只有杨修看了以后，把酥糖盒打开，将酥糖分给大家吃了。有人为此担心杨修这样做会得罪丞相，正好，曹操从室内出来，见杨修分酥糖给大家吃，就说：“为什么把我的糖吃光了？”大家都为杨修捏了一把汗，只见杨修不慌不忙地说：“丞相亲笔写了‘一盒酥’，拆开就是‘一人一口酥’的意思，我正是在执行您的命令呀。”曹操听了后，就再也没有说什么了，只是哈哈一笑。

曹操虽然是表面笑，但心中却十分厌恶他。曹操说喜好在梦中杀人，后杀了个近侍，曹操假装十分痛心后悔。杨修知道后就说：“丞相非在梦中尔，君乃在梦中尔。”曹操听说后更生气，觉得杨修就像自己肚子里的蛔虫，自己的想法他都能够知晓。如果长久下去，必定会坏他大事，于是就以“鸡肋”的事件给他定了个扰乱军心的罪名，最后将他杀害。

可见，杨修的可悲下场就在于他虽然具有揣摩人心思的能力，但是最终却不知进退，更没有猜测到曹操要杀害他的动机，以致自己丢掉了性命。

而同样能够揣摩人心思的齐人隰斯弥却知道如何进退，从而保全自己的性命，免遭杀害。

战国时期，齐人隰斯弥去拜见田成子。田成子邀请他一起登台远望。田成子脸有沛然之色。再看到三面视野辽阔，只有南面被隰斯弥家的树林子挡住了，田成子没有说话。

隰斯弥回到家后，便立刻派人去砍树，但刚要动斧头，又传命停

止。他的家人都很奇怪他的举止。这时候他便说：“俗话讲：‘知渊中之鱼者不祥。’田成子将有所行动，如果事情重大，而我却表现出预知的征兆，那就危险加身了。不砍树，还没有罪，一砍，那么他就明白我知道他心中所想，那罪就大了，所以不砍树。”

由此可见，隰斯弥这种善于揣摩人心思的功夫十分高明，他能够前后想到事情发展的情况，并能根据事情的发展而作出相应的措施，用他的话说就是“知渊中之鱼者不祥”。因此，他决定假装不知，以此来保全自身。

作为现代人的我们，也应该学习隰斯弥这种处世的高明，在激烈竞争的社会中，做到见什么人说什么话，看什么事作什么决策。这样才会立于不败境地，减少祸端的发生。

第五篇 须眉鉴：少年观两眉，临老察胡须

胡须和眉毛是表示“大丈夫气概”的重要标志，也是男子的代名词，“少年两道眉，临老一付须”。年轻时能否发达显贵，要看眉毛之相，晚年运气好坏，就要以胡须为主。

一、总论须眉

【原文】

“须眉男子”，未有须眉不具可称男子者。“少年两道眉，临老一付须。”此言眉主早成，须主晚运也。然而紫面无须自贵，暴腮缺须亦荣：郭令公半部不全，霍骠骑一副寡脸。此等间逢，毕竟有须眉者，十之九也。

【译文】

人们常说“须眉男子”，其实是将须眉作为男子的代名词。的确如此，还没有见过既无胡须又无眉毛而能称为男子的。人们还常说：“少年两道眉，临老一付须。”这是说一个人少年时的命运好坏要看眉毛，晚年运气的好坏要看胡须。但也有例外，面部呈现紫气，就算没有胡须也能发达显贵；两腮突露的人，胡须虽少也能声名远播；郭子仪胡须稀少，但却位列公侯，名扬天下；霍去病没有胡须，只是一副寡脸相，但骁勇善战，功高盖世。但这种情况都属于偶然现象，毕竟有胡须眉毛的人占了90%以上。

【解读】

•少年两道眉，临老一付须

“少年两道眉”是说从一个人少年时期的眉毛，可以看出这个人是否有所成就，是愚昧还是聪明。如果一个人眉毛好，就会彰显人的英俊挺拔，聪明能干，往往也容易给人留下深刻的印象，而且会有很多施展自己才能和实现自我的机会，有可能就会少年得志。所以说，文章才得

出“眉主早成”的结论。

大清帝国建国之初曾有“留发不留头，留头不留发”的要求，这是一条主要针对汉族男子的精神统治的硬性条规。可见须发对于男子来说有着不可忽视的重要意义。在晚清叱咤风云的曾国藩，在识人方面重神兼行，就神论人，就相取人，更是在静态容貌中观察人的本质。须眉尽显男儿本色，是自身神采和作为男性力量的重要象征。于是鉴须眉在《冰鉴》中占了一席重要之地。

少年气血足，精气旺，毛发浓密，面相之上眉的印象则不可或缺了。从眼中可看人之神，眉是两眼的华盖，通过眉目传达神采。少年的才气运程之势，是否少年得志则可见一二了。

小小年纪位极人臣而又名垂史册的就要数战国甘罗了。甘罗祖父甘茂是秦武王的左丞相，虽有建树但遭排挤逃亡，生活贫困的小甘罗立志要如祖父般封侯拜相。一日秦相吕不韦乘车回府，偶见甘罗划地戏剖各国之势，遂下车攀谈。见小儿言谈不俗，胸有鸿鹄志，就收甘罗为门客。甘罗在“张唐使燕”事件中表现突出，备受秦王赏识，封为上卿（战国的最高官衔，与宰相相当），此时甘罗据传十二岁。在史书及小说家对这个史上最年轻的宰相的容貌为数不多的描述中，则提及了此少年眉清目秀。

道光十八年，二十七岁的曾国藩中了进士，皇帝钦点翰林，受翰林院庶吉士，而这是个多少士子从秀才开始，熬也熬不到的头衔。有的人考了十年也就是个秀才。仪表威严的曾国藩算是少年得志了，近代中国留学第一人容闳曾这样描述曾国藩：“文正已年逾花甲，神采奕然，两颊平直髭髯甚多，直连颏下，披覆于宽阔之胸前，乃益曾威严之态度”。可见少年得志的曾国藩，在花甲之年的一付胡须还是有威仪的。而苏洵则是大器晚成、临老转运的代表。苏洵二十七岁才发愤读书，经过十多年的苦读，学业有所成就，在他五十多岁那年，带二子拜谒翰林学士欧阳修，得到欧阳修的赏识，从此名声大振。

由此看来，人的眉毛和胡须都是人体毛发中的一部分。所以就应该互相衬托，均衡和谐。眉虽主早成，但胡须也要根大丰美，否则是难以为继，不能善始善终，即使是有所成就，也不能坚持很久。此外，眉强须弱，两者互失协调，就会使面相看起来不对称，看起来其貌不扬。从人的胡须可以看出一个人的老来运气，但是还必须有眉毛的照应。否则，就像干旱的秧苗，没有雨露的浇灌和滋润，成长出来的果实也不会

饱满。总之，正所谓阴阳须和谐，那么须眉也是如此。在古代相诀中所谓“五三、六三、七三，水星罗计要相参”，就是这个意思。

“紫面无须自贵，暴腮缺须亦荣”。这里的“紫面”是指金形人，带有火相。因为金的颜色是白的，火的颜色是红的，而紫色则是火炼之金，这是宝色。这在《刚柔篇》也有所体现，“金而合火，属逆而合，其贵非常”。所以说，“紫面无须自贵”。再从现实生活中以及生理角度上来看，拥有“紫面”的人，一般都是气血充沛，性情十分刚烈，从事某项事业往往都会取得成功，所以说这样面相的人属“贵”。

文中又说，腮为口的外辅，口为水星，那么腮也属水，这样凡是暴腮之人，水必有余，而水多者“贵”。因此可以得出，暴腮之人即使胡须稀少不全，也当富贵。

譬如，苏东坡有一脸胡须，以至于宋神宗有时会称他“苏大胡子”。其他有“美髯公”之称的人也不少，如三国时期的关羽和《水浒传》里的朱仝。因此，古人以留长须为美事，胡须和眉毛是古人“丈夫气概”的标志，以须眉观人气概，无须眉不足以称男子。

•须眉男子之眉

“须眉男子”是强调说明须眉是表现男子汉大丈夫气概的重要标志。一个男子如果没有胡须和眉毛是不能称为男子的。

从古代医学上看，“眉”属胆，胆属火，性阳刚而近火，所以上升而宜昂。对于眉毛的形状和分法，在古代书中描述很多，如柳叶眉、吊梢眉、月牙眉、扫帚眉等。古人认为，如果从人的面貌上来看，眉是“两目之华盖，一面之仪表”。生理学的解释是眉毛具有遮挡灰尘的功能，防止其落入眼睛中。

从审美来看，古人认为，眉须要“宽广清长，双分入鬓，或如悬犀，新月之样。首尾丰盈，亮居额中，万保寿宫成”。这是说，眉就像日月之华彩、山峦之花木一样，是一个人健康状况、性格气质、贵贱聪愚的表面特征。而眉毛以疏朗、细平、秀美、修长、滋润为佳，犹如一弯新月。倘若眉毛细软、平直、宽长，象征着一个人聪明、长寿、尊贵。而眉毛粗硬、浓密、逆生、散乱、短促、攒缩，象征着愚蠢、凶顽、横死之相。由此可见，眉在审美中具有很重要的意义。

《黄帝内经》也有眉毛与身体状况相关的描写，内容是：“美眉者，足太阳之脉血气多，恶眉者，血气少也。”由此可见，眉毛长短、粗细、疏密与人的气血精气神是有关联的。眉毛是人容貌的重要组成部分，同时也准确传达着人的内心活动。

古人曾归纳出眉毛形状与所代表的命运的好坏的规律：翠眉入鬓，位至公卿；眉如弯弓，衣食不穷；眉高耸起，威权禄厚；眉毛长垂，高寿无疑；眉毛润泽，求官易得；眉如初月，聪明超越；眉长过目，忠直有禄；眉毛细起，不贤则贵；眉角入鬓，为人聪俊；眉如弯弓，性善不雄；眉如高直，身当清职；眉清高长，四海名扬，眉清有彩，孤腾清高；眉交不分，早岁归坟；眉如扫帚，恩情不久；眉短于目，心性孤独；眉如新月，如善贞洁；眉不盖眼，财离人散；眉骨棱高，长受波涛；眉散浓低，一世孤贫；眉毛相连，寿命难全；眉毛生毫，寿命坚牢；眉头纹破，坎坷多难；眉毛过目，兄弟和睦；眉毛中断，兄弟分散；短促不足，分散孤独；眉毛逆生，兄弟不和。

•须眉男子之须

“须”严格来说是专指男子下巴的胡须，但一般情况下则统指胡须，是成年男子的重要特征，是男子雄性、力量的标志。辛亥革命后中国男性的发式、服饰、社交礼仪风俗有了很大变化，男人理发和剃须成了日常生活的一部分。但在我国古代则以留发留须为美。如上文提到的关羽号美髯公，在戏曲塑造中有演关羽时专用的大髯口，称为“五绺”或“关公髯”。

而《汉乐府》中《陌上桑》里，美丽聪明的罗敷为拒绝使君而夸耀丈夫的时候答道：“为人洁白皙，鬑鬑颇有须。盈盈公府步，冉冉府中趋。坐中数千人，皆言夫婿殊。”在描述丈夫的容貌中特意提到了须。

在隋末传说中，风尘三侠之一的张仲坚与红拂女的美丽故事流传于世。而他的真名其实没几个人记得，倒是他因赤髯如虬故号称“虬髯客”让人记忆犹新。

由此可见，人的胡须好像是山上的松柏，象征着人的生命力，也显示出人的强弱。胡须光洁，一尘不染，说明此人生命力旺盛；如果枯黄稀落，昏暗晦滞，说明此人生命力虚弱。在古代医学中认为：“须属于肾”，性阴柔而接近于水，所以才长而下垂。大多数人之所以胡须丰

满，都是因为肾水旺、肾功能强。而肾旺又是一个人精力旺盛的不可缺少的条件。一个人如果精力旺盛，工作起来得心应手，随着年龄的增长，一定会成就一番事业。此外，肾水旺、肾功能强，很容易多子孙，是富贵之命。

•眉型与性格

一对眉毛的形状，能够影响自身的面貌。根据不同的眉毛形状可以来分析人物的性格特征。《红楼梦》中王熙凤是个内心丰富的人，同时有着复杂的性格特征，她有温柔的一面，也有心狠手辣的一面，而她上挑的眉毛更接近人物性格，是王熙凤内心的外向化。《三国演义》的猛张飞、《水浒传》中的黑旋风李逵也具有这样的特点，观察他们的眉就能知道他们各自的性格特点。由此可见，眉毛无形中透露了很多关于人物性格的信息，对于破解人的性格，掌握人的心态，具有很大的意义。

根据《麻衣神相》记载，就不同眉形的不同特征对应个人性格如下：

1. 八字眉

即眉毛的形状犹如八字，一般而言，此眉之人给人的感觉是：个性精明而和蔼可亲，为人精明能干，大智若愚，人缘较好，即使遇上困境，也能得到贵人的帮助。

2. 龙虎眉

眉毛的起始端向下低垂，好像龙头，末尾端向上翘起，犹如虎尾，具有此眉相的人，疾恶如仇，个性坚毅，拥有霸气。

3. 一字眉

眉毛呈一条直线，长得比较清秀，形似一字之状。一般而言，具有这种眉形的人大都是少年优良且气概不凡，志气远大之人。说明自身比较主观固执，道德观念强，对人忠心，夫妻为此眉则比较容易白头到老。

4. 两眉紧贴

人左右两眉都是分开的，也有两眉中间会断断续续地连在一起，说明这个人心胸狭窄，器量较小，事业上难有大成就，而且青年运势多阻滞。

5. 双眉压目

即眉毛与眼睛的距离很近，好像压住眼睛一般，倘若眼睛再小点，就说明这种人的运势起伏不稳，而且事业不易成功。眉毛粗硬又过低压眼睛，通常又称为“鬼眉”。这样的人常虚情假意，运势不妙，财运不通，常以偷窃为生。

6. 尖刀眉

眉头起始部位尖小，越往眉尾的位置越宽，眉尾的眉毛较散，具有这类眉毛的人说明自身脾气较大，容易冲动。

7. 散财眉

接近眉尾的部分比较散乱，这样眉相的人缺乏理财的智慧，如果眉毛较短，则表现更加严重。

8. 剑眉

双眉偏浓，同时眉形直线上扬，眉毛也顺势而上，不杂乱卷曲，像两把剑一般地立在眼的上方，剑眉的人一般行事光明磊落，而且有威严，也有“铁面剑眉，兵权万里”之说。

9. 长眉

面目慈祥，宽宏大量，性温和。

10. 聪明眉

如果一个人具有细软、平直、宽长、清秀的眉毛，说明此人聪慧伶俐。

11. 豪迈眉

如果一个人眉毛浓厚、较粗，眉毛竖起，说明此人性情刚烈，豪爽

待人。

12. 逆生眉

即眉毛逆着生长，不顺，说明这个人运气平平，年轻时多为贫穷，中年后会有改变。

13. 短眉毛

眉毛短粗，遮盖不了眼睛，那么说明财运一般。短眉之人，性格倔强。

14. 下垂眉

如果一个人的眉毛下垂，说明此人性格怯懦。

15. 凶恶眉

如果一个人眉毛粗硬、浓密、逆生、散乱、短粗、卷缩，说明此人将是凶煞之人，常会招惹是非。

16. 罗汉眉

酷似罗汉之眉，通常前半生举步维艰，成家较晚，不轻易得子，婚姻不是很完美。

17. 扫帚眉

凡眉头小但是清秀、眉毛疏散不浓者，个性强烈，容易众叛亲离，晚年运气不妙。

18. 高相眉

眉毛生得很高，离开眼睛距离比常人远，那么此人将前程远大，非常有抱负，能成大事，但是经常会“高处不胜寒”。

19. 狮子眉

即眉毛粗厚、略高于眼者，喜欢奉承他人，早年运势平平，但是晚

年来福，甚至荣华富贵，但是通常朋友和亲人少。

20. 柳叶眉

眉形弯曲的幅度相当大，眉粗如柳叶者，同时呈现弧形的这种眉毛，且从眼头长长地到达眼尾的后方。这种柳叶眉的女子，都是善良无比、心肠柔软的温柔佳人，往往疏于沟通亲朋好友，婚姻感情波折多，得子较晚。易得贵人相助，最终会事业有成。

21. 似虎眉

眉毛粗而威严，具有此眉相的人有胆有识，智勇双全，抱负远大，能成大事，长命百岁。

22. 旋枣眉

眉毛似枣旋者，命运不济，坎坷，疑心很重。具有此眉相的人，适合经商，往往能险中取胜。

23. 勇士眉

即三角眉，也俗称勇士眉，一般的杀手或武士都有这种眉，这种人刚毅果决，不怕遭遇挫折，常以自我为中心。

24. 间歇眉

眉毛长得很不均匀，远远看上去，断断续续，很不顺畅。生有这种眉的人，自我意识相当强，喜怒无常又工于心计。

25. 上扬眉

上扬眉，眉尾上扬的人比较有杀气和霸气，杀手都有此眉，这种人好强不服输，霸道不讲理，非常有自尊心。

26. 眉粗且眉心窄

眉毛粗而且眉心窄的女孩，为人缺乏温柔，喜欢粗暴，并拥有强烈的占有欲、支配欲。时常觉得对方对自己不够好，要求对方加倍付出，诸多苛求又专制，喜欢管束对方行为，最好完全跟从自己的思想而行。

几近无理取闹，给人十分野蛮的感觉。

•胡须与性格

胡须，能够显示出男性的魅力。不同的人有不同类型的胡须，有的男人胡须浓密，有的男人胡须稀疏，有的人是络腮胡子，有的人是山羊胡子。胡须多与少，有胡无胡，都会彰显出不同的个性，影响一个男人的成就和性格。

如马克思的大胡子显露了他非凡的才智和宽阔的胸襟，列宁的胡子闪烁着机敏和幽默，而斯大林的胡子则显露军人式的威武。

胡须的颜色不同，个性也不同

黑色：黑色胡须的人，表现为勇敢，富有行动力。

褐色：褐色胡须的人，表现聪明，才艺超群，且情感丰富。

金色：金胡子是一种呈黄色的胡子，这种形象一般很少见，多在童话、小说中出现。中国古人曹操就长有金胡子。

红色：红胡子是指长有红色的胡子。有红胡子的人往往在电影、小说中被赋予强盗、海盗、国王的形象。

银色：有银胡子的人，往往被视为道德高尚、智慧过人。这种形象也经常出现在中国的历史传说中，太上老君就有很长的银胡子。

胡须的形态

八字胡：胡须在中间断开，分向两边各自略下垂，其形状好似“八”字。

山羊胡：长在下巴上的胡须好像山羊的胡须。

络腮胡：从鬓角一直连接到嘴下面的胡子。

髯：长在两腮，蜷曲叫虬髯。

从胡须看人的性格

浓密的络腮胡子表现粗犷和健壮；细巧恭正的小胡子表现英俊和精明；下垂式的胡子表现冷静和严肃；上翘式的胡子表现活跃和开朗；长胡子给人一种亲切的长者的感觉。如果细分又可分为以下几种：

1. 多胡：胡多粗野

如果一个人长有长胡须，就应该是清新明快，疏朗有致，不直不硬，并且长短相得益彰。如果胡子长得多，说明此人性情积极，个性热情好动，喜欢招呼朋友，有点粗野的味道，大大咧咧，有话直说，忠诚有义。

2. 少胡：胡少清秀

如果一个人胡须少，就要求清新润泽，刚劲康健。气韵生动，并与其他部位相互照顾呼应。也就是说，胡须少，双眉也要秀致而淡雅，否则是很不对称的，也会影响整个脸型的比例。胡子少而头发浓的人，说明此人性情较为消极，待人处事有种爱理不理的味道，给人感觉好像什么事也不在乎。

3. 卷胡：胡卷开朗

胡须如果是像螺丝一样的弯曲的形状，而且根根见底，浓疏分明，说明这个人头脑聪明，主意多，适合于有创意的工作或成为组织活动者；眼光远大，不会只看眼前，不看将来，或是只看个别，不看总体，可以成为一位很好的策划者或领导。同时此人又豁达开朗，胸襟宽大，是值得信赖的朋友。

4. 长胡：胡长倜傥

胡须如果细长的，像磨损的绳子一样到处是细弯小曲，说明这人个性风流倜傥却不淫乱，为人多情，对感情专一。这种人从小在良好的环境下长大，所以良好的修养以及优良的教育会令他将来地位高贵，声名荣耀。

5. 劲胡：胡劲得禄

胡须刚劲有力，如一把张开的利戟，这种人野心较大，做事也很有

计划性，有些粗鲁，属于领导级的人物，很有大将之风。如果学有所成后加以自身的努力和运气，将来一定当大官，掌重权。

6. 亮胡：胡亮少成

胡须清新明朗，像闪闪发光的银条。这也是一种少年得志的好相。这种人会在少年时就有所成就，或者成为政坛中的重要人物。

7. 紫胡：胡紫声亮则大贵

胡须是黑色透红呈现紫色的，眉毛如利剑，声音洪亮粗壮，是金形得金局，具有此胡须的人说明命运显贵。

8. 乱胡：胡乱官重

胡须像虬一样蓬松劲挺又散乱，并且有时还长在耳朵后面，这样的人多数都是具有清爽的精神和奇特的骨骼，有诸侯、宰相之面相，是政坛中的重要人物。

9. 辅须长胡：辅颠倒下犯上

辅须（生于下巴、两腮边的胡须）如果先长，是秩序颠倒，为本末倒置之象征。这种人没有孝心，六亲的缘分都很低，对于上司及长辈都会冒犯顶嘴，最后导致失败。

10. 无胡：惹是非

如果一个人没有长胡须，说明此人没有权威，前程也平庸，而且中年运势低，小人多，是非多，甚至会有牢狱之灾或财物损失。

11. 鼻毛接须胡：接鼻毛运渺茫

如果鼻毛连接胡须，这在相术中称为土克水，说明此人命运不顺，前途渺茫，是不吉面相。

12. 短须：短胡遮嘴受穷挨饿

如果一个人的短髭遮住了嘴，在相术中称做“垂帘之格主无禄”，其意思就是说此人一辈子都会受穷挨饿。

总之，具有不同胡须的人，或许性格也不同，而俗话说：“性格决定命运”，但也并不是绝对的，命运只掌握自己的手中，只要你认识到自身的不足，而改过自新，就一定也会成为人上人。所以说，我们不应该过多地相信相学上的东西，而是以此为参照物，来指导自己的生活，这样才会在事业上有所突破。

•胡须稀少的郭子仪

据说，李白在哥舒翰家做客，当时郭子仪也在座，那时期他只是一个下级官员。李白看见后，便说：“这位壮士的眉长长的，直入鬓角，目光闪烁，神采洋溢，两颊、下颚都极其丰厚，声如洪钟，这些都是精、气、神的体现，将来一定是高官厚禄，位极人臣。”后来，郭子仪平定安史之乱，爵封汾阳王，在首都长安的亲仁里建立了王府。

对此，《神相水镜集全编》中也记载郭子仪的相貌：“眉长入鬓，目光射人，面起重城，音响隔山，配五合之局。”眉长入鬓即眉毛清秀宽广，长过目，连接鬓角，古代相术曾说：“翠眉入鬓，位于公卿。”曾国藩常以郭子仪自比，甚至两人的有些传说也惊人相似。曾国藩的曾祖父曾竟希在曾国藩出生时梦到一条巨蟒入门，并安慰惊恐的家人说：“郭子仪的祖父在郭子仪出生时也曾梦到大蟒临门，最后郭子仪功勋卓著，成为名扬天下的名将，这次分明是郭子仪再生啊。”于是曾国藩为巨蟒转世传颂至今。曾国藩是乐意效仿郭子仪的，两人同是平定国之“乱党”，郭子仪平定安史之乱，一战成名，肃宗曾感激地说：“虽吾之家国，实卿之再造。”安史之乱后，大唐国力由强转弱，外族入侵。郭子仪正确决策，艰苦作战，游说回纥，大败吐蕃，身系天下安危近三十年，“权倾天下而朝不忌，功盖一世而上不疑，侈穷人欲而议者不之贬”，甚至曾与他作战的敌人也对他敬佩有加。相比之下曾国藩艰辛组建湘军镇压太平天国却处处掣肘，不被咸丰帝信任。曾国藩的理想怕也就是做一个“功盖一世而上不疑”的名臣吧。

•巾帼不让须眉

巾帼是指女子，须眉是指男子。在封建社会，女人的地位比较低下，人们都歧视女性，所以当一个女人很有作为时，就叫巾帼不让须眉，是说女人不比男人差。

“巾帼不让须眉”源于和宋朝名将岳飞同时期的一位女子，即韩世忠的夫人梁红玉。梁红玉出生在淮安，从小热爱劳动，习文练武。当时金兵侵犯到淮河流域的时候，为躲避兵祸，梁红玉随同母亲来到镇江，遇到了作为下级官员的韩世忠，两人一见钟情，结为了夫妻。婚后，韩世忠在梁红玉的辅佐下，屡立战功，官升到浙西制置使。

北宋灭亡后，康王赵构逃到临安，建立南宋王朝，改国号为建炎，史称赵构为宋高宗。

公元1130年上半年，金兀术（完颜宗弼）大破杭州城后，率领十万大军，满载劫得的金银珠宝，途经现在的嘉兴、苏州，沿着大运河来到镇江，想要通过镇江北撤。当时韩世忠已经四十三岁，他和夫人梁红玉率领八千水军守卫镇江。面对敌众我寡的局面，韩世忠急忙与夫人梁红玉商量计策。于是，梁红玉提出用埋伏之计御敌，这让韩世忠十分欣喜。

这天，韩世忠带领夫人梁红玉到金山察看地形，寻找埋伏的地点。可当他看到白茫茫的江面后，说道：“夫人，你看江面这么宽阔，敌众我寡，要想攻破实在是不容易，还不如把人马撤到下江，等待增援的将士到后再进行交战吧。”梁红玉则坚决地说：“你看那西面的鲇鱼套，那是一望无际的芦苇荡，如果我们先把伏兵藏在鲇鱼套的芦荡里，然后把金兵蒙骗进来，打他个措手不及，一定可以大获全胜。”

韩世忠听了后，连声喊妙计，随后就说：“那好，那我立刻前去引诱敌人。”梁红玉则说：“那我就在山顶上给将军击鼓助威。”

两个人定下了策略后，就有人来报说：“金兀术带兵来了。”

韩世忠站在楼船上望去，只见江面上来了黑压压一片船只。那是金兀术率领的五百多艘战船。他们耀武扬威，横冲直撞，由焦山朝金山方向驶了过来。梁红玉在金山顶上看得清清楚楚，这时她英姿飒爽，猛然击起战鼓。

一通战鼓，韩世忠立刻指挥水军，扯帆驶出鲇鱼套的芦苇荡，迎战金军。

二通战鼓，韩世忠假装失利，且战且退，转眼间隐进了茫茫芦荡。金兀术以为他们与以前遇到的宋军一样，贪生怕死，不堪一击。于是急

令紧紧追赶，一路追进了埋伏圈。

这时候，梁红玉擂响了第三通鼓声。随着震天动地的鼓声，埋伏在芦荡里的战船脱掉伪装，快速地驶向敌军。而守军多数都是习惯水性的，由于平时的训练，使他们一个顶十个。只见这些人有的钻进深水，用凿子凿金兵的船；有的用火炮、火箭猛击金兵。江面上烟雾腾腾，杀声冲天。而金兵多数都不通水性，自入侵以来又从没有遇到过这样猛烈的打击，不一会就死伤过半，溃不成军。于是，金兀术急令回撤，一直逃到现在句容附近的黄天荡。

而韩世忠指挥宋军乘胜追击，把金兵包围在长江南侧的黄天荡里，使他们进退无路。这一围就是四十八天。金兀术急于逃跑，便在阵前哀求韩世忠“成全”，愿以掠得的全部财宝求他让出道路。韩世忠义正辞严地提出：“还我两宫，复我疆土，方可饶你性命！”金兀术处于了无奈的境地。接着，金兀术派出了许多探子向老百姓问路，才知道黄天荡西端有一条原来通江的河道，由于这条河道的淤塞才使得黄天荡成为死荡，于是急令士兵星夜凿渠，挖通老鹳河（即今天句容市的大道河、便民河）进入长江，往南京方面逃走。

逃到南京后，金兵还是惊魂未定，不幸的是又遇到了岳飞率领的“岳家军”打击。金兵不敢停留，便带着残兵败将绕道逃到瓜洲。这一战役，韩世忠以八千水军，打得号称十万的金兵丢盔弃甲，元气大伤。从此后，金兵再也没敢侵犯江南，为南宋王朝的建立和稳定奠定了基础。

后来，梁红玉独领一军与韩世忠转战各地，多次击败金军。梁红玉则在三十三岁的时候战死沙场，金人感到她十分忠勇，便将她的遗体示众后送回，朝廷闻讯大加吊唁。自此人们以巾帼不让须眉来赞扬梁红玉。

•眉钝眼拙,自误误人

有诗曰：“不畏浮云遮望眼，只缘身在最高层。”这是我国北宋政治家王安石的著名诗句。其意思是说，只有站得高了，才不会被浮云遮眼，看的东西也清晰透彻。用在我们识人上，也是同样的道理，要想清晰透彻地发现和鉴别人才，就要善于观察和思考。也就是说，站在大的范围内和较高的层次来看问题和想问题，这样就不会导致眉钝眼拙，失

去人才。而袁绍就犯下了这样的错误，因为自己的眉钝眼拙，失去了许多本能鼎力帮助他的将才。

袁绍是东汉末年的一个诸侯，最初他因为能够礼贤下士，而成为了一个据地四州、拥兵数十万的强大诸侯。在当时动荡纷乱的年代里，袁绍可以说是一个扭转乾坤的英雄，也是对当时政局发生过重大影响的风云人物。只是，到了后来，袁绍因为在用人上良莠不分，任人唯亲，最后走向了灭亡。

在袁绍的手下有个名叫沮授的将领，是个足智多谋的人。袁绍能在当年据地四州、拥兵数十万，很大程度上都是因为沮授的功劳。沮授有个令人佩服、可贵的品质，就是敢于据理直谏。一开始，袁绍对于沮授的计策和劝谏没有一样不听从的，但是慢慢地，袁绍越来越反感沮授，最后对他的许多正确主张一概不听。甚至有一次还将沮授的兵权剥夺了过来。尽管他如此对沮授，但是沮授依然非常忠诚于袁绍。据《三国志》记载，袁绍和曹操在官渡交战之中被曹操打败，曹军俘虏了沮授，他被押见曹操时大呼：“授不降也，为军所机耳!若蒙公灵，速死为福。”曹操见状十分感叹地说道：“孤早相见，天下不足虑。”曹操不忍杀沮授，反而厚待于他，但是沮授丝毫不动心，只想着回到袁绍身边，最后被曹操杀死。

在袁绍帐下，还有一个谋士叫做田丰，这个人才华出众。袁绍曾经听从田丰的计策消灭了公孙瓒。后来，当袁绍决定攻打曹操的时候，田丰极力反对。在他看来，曹操善于用兵，变化无常，虽然兵少，但是也不能掉以轻心，可以采取据险固守，分兵抄掠的疲敌策略。但是如果放弃了这一策略，而是与曹操正面交战下去，那么一旦失败，悔之晚矣。实践证明，田丰的分析和意见也是非常正确的。可是袁绍根本不理会，田丰再三举谏，袁绍便十分恼怒，认为田丰是在动摇军心，便罚以械刑，将他关押起来。结果，官渡一战，袁绍被曹军打败。袁绍逃回后，觉得很没有脸面，怕被田丰耻笑，就杀死了田丰。还有张郃这个人，勇猛无比，有计谋，才智过人。但是，袁绍不但不重用他，而且听信郭图等人的谗言，对他不信任。最后，张郃被逼得投奔了曹操，成了曹操的得力战将，为曹魏天下立下了汗马功劳。

袁绍不用良才，只用一些奸佞的蠢才。对于阿谀奉承、没有真才实学的人，他是言听计从，十分信任，还授予他们大权。比如郭图、逢纪、审配等人，他们的主张多次都被证明是错误的。但是袁绍却从来都不给予追究和处罚，反而是屡屡委以重任。这样一来，袁绍身边的人才

多数都弃他而去。再如本来是来投靠他的荀彧，经过一段时间的观察，发现袁绍根本就是个布衣之雄，于是便投奔曹操，被任为司马。还有郭嘉也是先投奔于袁绍帐下，后来因为袁绍不会用人，便弃袁而投奔于曹操，受到曹操的重用，任为司空府军师祭酒。

由此可见，袁绍本来是个兵多将广、独霸一方的诸侯，但是只因为他眉钝眼拙，不会识人、用人，最后导致被当时势力弱小的曹操打败。因此，曹操曾耻笑袁绍说：“此乃外强中干之辈，关键之时举棋不定，优柔寡断，也不足一顾。”这足以说明袁绍这一历史人物，他的所作所为可谓庸人之举。对于他的评价，郭嘉说：“绍外宽内忌，所任多亲戚。”陈寿在《三国志•袁绍本传》中也说：“好谋无决，有才而不能用，闻善而不能纳。”

作为今人，我们一定要吸取袁绍的教训，在识人方面一定要善于观察，不能凭借主观意识而随便淘汰人才，这样才能使你拥有更多的人才，助你在社会之中立于不败之地。

二、论眉

【原文】

眉尚彩，彩者，梢处反光也。贵人有三层彩，有一二层者。所谓“文明气象”，宜疏爽不宜凝滞。一望有乘风翔舞之势，上也；如泼墨者，最下。倒竖者，上也；下垂者，最下。长有起伏，短有神气；浓忌浮光，淡忌枯索。如剑者掌兵权，如帚者赴法场。个中亦有征范，不可不辨。但如压眼不利，散乱多忧，细而带媚，粗而无文，是最下乘。

【译文】

眉崇尚光彩，而所谓的光彩，就是指眉毛梢部闪现的亮光。富贵的人，眉毛的根处、中处、梢处共有三层光彩，也有一层、两层的。平常所说的“文明气象”就是指眉毛要疏密有致、清秀润朗，不要厚重呆板，又浓又密。远远望去，好像两只凤在乘风翱翔，如一对龙在乘风飞舞，这是上等的眉相。如果像一团散浸的墨汁，就属于下等的眉相。双眉倒立，呈倒八字，这是好的眉相。眉下垂，呈正八字，是下等的眉相。眉毛如果很长，就要有起有伏，如果比较短，就应该昂然有神。眉毛如果

浓密，不该有虚浮之光，眉毛如果淡，形状不能像一条干枯的绳子。双眉好像锋利的宝剑一样，这样的人将来一定能成为三军统帅，双眉像破旧的扫帚，这样的人一定会招来杀身之祸。此外，眉相还有其他的一些征兆，不可不认真辨别。如果眉毛过长，压迫着眼睛，使目光显得迟滞不利；眉毛杂乱无章，显得疲惫不堪；或是眉形纤细并带有媚态，眉形过于粗阔，使其没有文秀之气，这些都属于最下等的眉相。

【解读】

•相眉有四点

古人对于眉毛的论述有多种，但归纳起来总共有四条要求：第一，有光，是说“秀润有光”；第二，有气，是说“舒爽有气”；第三，有势，是指“弯长有势”；第四，有神，是说“昂扬有神”。如果一个人的眉毛符合以上的四种要求，就一定是好的眉相。这样的眉相不仅说明一个人有健康身体，而且五官看上去也很漂亮。

下面我们分别介绍这四种眉毛的特征：

1. 秀润有光之眉

在四种要求中“有光”是最重要的。倘若一个人的眉毛有光彩，犹如珠宝熠熠生辉，而不是黯然无色，则说明此人的眉毛是上等的眉相。这里所说的光彩是指眉毛稍部闪现出的亮光。一个富贵的人，他的根处、中处、梢处三层光彩。有的也有一两层，这是强调富贵的等级之分。也就是说，最高贵的人，他的眉毛共有三层彩，有二层彩和一层彩的分别为中贵和小贵。这就好比人的毛发一样，如果一个人的毛发光润明亮，则表明生命力的旺盛。一般年轻人都具有这样的毛发，而老年人则多数都是干枯无光。原因就是因为年轻人的生命力要比老年人的生命力旺盛得多。

2. 舒爽有气之眉

人体毛发的蜕变，由多变少，由浊变清，这是人类由茹毛饮血的野蛮时代进化到文明阶段的标志，也是所谓文明气象最显著的特征之一。眉毛应该是“宜疏爽不宜凝滞”，这里的“疏爽”就是“清秀”的表征，而“凝滞”则是“俗浊”的表征。也就是说，人的相(无论是眉相还是面相、体相)贵“清”而忌“浊”。因此，人的眉毛要有文明气象，首先，就要“疏爽”。

而疏爽和凝滞有两种情况，一是，眉自身或为疏爽或为凝滞；二是，两眉之间的关系或为疏爽或为凝滞。前者比如龙眉、轻清眉、柳叶眉、卧蚕眉、新月眉、清秀眉等，为疏爽；而扫帚眉、小扫帚眉、鬼眉等则为凝滞。后者如龙眉、剑眉、轻清眉、清秀眉等为两眉之间关系疏爽；而交加眉、八字眉等，则是两眉之间关系凝滞。

3. 弯长有势之眉

这种眉毛，远远望去，如龙凤在乘风翱翔飞舞。是势、光、神、气四美兼具之眉。疏爽之至，清秀之极。即便不能富贵福寿俱全，也能占其中一二。即使不能“立德，立功，立言”，也能据其一项，这种眉毛是上佳的眉相。所以，具有此眉相的人大富大贵，禄厚寿长。如龙眉、剑眉、新月眉就属于此上等眉相。鬼眉、尖刀眉、扫帚眉都是形如倒在地上的墨迹一样，长得乱七八糟，看起来缓漫散乱，丑陋不堪。而这些眉的本质是血旺贪淫，生性凶狠、愚昧、鲁莽，并有着杀身之祸，这样的眉是下等的眉毛。

眉相成倒八字的人，性格坚毅，有理想、有抱负，勇于进取，具备了成就大业的所有心理品质，也属于上等眉毛。但是如果眉毛过于飞扬无度，就会使眼睛显得低陷无气，人也容易好高骛远，心比天高。小事不愿做，大事又做不了，最终一事无成。

眉相形同下八字，这种人性格懦弱，为人卑劣，多数行为猥琐、贫贱低下。这也是下等眉毛。

4. 昂扬有神之眉

眉粗清秀有起伏，这样的人性格稳健，清贵高雅。既能享受富贵，而且寿命也长。但是如果眉毛过长却没有起伏，像箭一样，多数为人脾气火爆、逞强斗狠，具有有这种眉相的人，最后不会有好的下场。

“短有神气”，这“短”是指眉毛相对于面部显得较短，前面的“长”也是指眉毛相对于面部显得较长。眉毛短又缺乏神气，就使眉相显得急促又露肉，丑陋又单薄，是一副孤寒贫穷之相，具有此相的人说明主人过早夭折。相反，如果“短而有神气”，那么，眉毛短的缺陷就可以由神气来补救，这就是常说的以神补形。

总之，看眉识人，一看浓淡，二看清杂，三看眉形。一般来说，眉

毛清秀疏淡，是福禄尊贵；眉毛浓厚粗杂，是低贱贫苦。

值得注意的是，“秀润有光、舒爽有气、弯长有势、昂扬有神”这是看一个人眉毛好坏的标准，其中的秀润、弯长、舒爽、昂扬都是因为主体的不同而提出的具体要求。也就是说，眉毛长就要“弯长”，眉毛短要“昂扬”，眉毛浓密要“舒爽”，眉毛淡要“秀润”。而有势、有神、有气、有光则是对人各种眉毛的共同要求和标准。

•眉毛传递信息

眉毛是识人过程中往往被忽视的部分。多数人都知道，人的眉毛主要是为了防止汗水和灰尘进入眼里，起到保护作用的。其实，眉毛还有一个重要的功能，就是与人的表情有关，当我们心情改变的时候，眉毛的形状也会随着改变，而产生不同的信号。在古代，人们都善于通过观察人的眉毛变化来了解人的情绪的。如李白曾说：“美人卷珠帘，深坐蹙蛾眉”，还有周邦彦的“一段伤春，都在眉间”，都说明了眉毛是一个人瞬间情绪的反映。

还有一个报道说，日本有一群为配角的团体，其中有一名演员，他以剃光眉毛为特征而做出表情，颇受观众欢迎。可见，眉毛对于一个人的表情是何等的重要。因为他那一张没有眉毛的脸部能给人一种强烈的刺激而使观众印象深刻。

所以说，我们在识别人才的时候，一定要注重眉毛传递的信息。此外，关于眉毛所表现的身体言语，还有五种形态：第一是表现恐惧、惊吓的眉毛上耸型；第二是表现愤怒的眉角拉下型；第三是困窘、不愉快时，表现不赞成意思的眉毛并拢型；第四为做出询问表情的斜弯型；第五则系充满亲切，表示同意时的迅速上下动作型。将这些形态加以组合，做出变化时，其表现很多。心理学家曾经请一位著名演员进行实验，发现单凭眉毛动作，便能演出四十种以上的表情。因此相学上称“看眉毛见人心”。

其中重要的信号有以下几种：

1. 眉毛低垂

这种眉毛是人在厌烦、愤怒、害怕的时候显现出的一种情绪。它分

为进攻性和防卫性两种。在进攻的状况下，低眉表示十分厌烦对方或者是对对方的行为表示十分愤怒；在防卫性的情况下，这表示处于危险的境地，低眉则表示十分恐惧、害怕。

2. 眉毛抬高

这种眉毛一般是人轻浮、骄傲、狂妄、惊愕、诧异、怀疑、否定、无知、傲慢、希望、疑惑的反映。一个人如果十分傲慢，那么他在说话中眉毛会高高扬起，这说明此人希望从周边粗俗的环境中摆脱出去，其实这种人有些不切实际，过于轻狂。

3. 眉毛斜飞

这是低眉和扬眉同时反映的表情。一边眉毛下垂的时候，另一边的眉毛开始扬起。一般人是很少出现这种表情的。眉毛斜飞通常是表现怀疑，向上扬起的眉毛与瞪大的眼睛，他们位置关系就好像在人的面部写上一个大问号一样。

4. 挤眉毛

这是说两条眉毛一条降低，一条上扬。它所传达的信息一般介于扬眉与低眉之间，一边脸显得有激情，一边脸显得恐惧。而挤眉毛的动作说明此人极度焦虑或者过度忧伤。或者眼睛突然见到强光照射时也会这样，或者当人们有强烈的情绪反应，如大哭大笑或感到极度恶心时，也会在脸上产生这种情状。

5. 眉毛跳动

眉毛在很短的时间内先是扬起，然后又回落到平常的位置。这个短促跳动的动作表示欢迎，或者是认出对方的一个友好的信号。此外，这种表情，还在人们的谈话中出现，具有强调的作用，告诉对方他所说的话都是重点。

6. 眉毛耸动

眉毛扬起来后，就会有个短暂的停顿，然后立刻回到正常的位置上。它的发生往往都会伴随着嘴、头、肩膀、胳膊或者手的特殊动作。最典型的眉毛耸动动作是“哀伤的嘴”，一般是指生活中总是埋怨命运的

人，觉得自己生不逢时。

由此可见，眉毛的变化是丰富多彩的，所以心理学家指出，眉毛的动态就表现人物的心态，与眉毛相关的动作还有：双眉上扬，表示非常欣喜或极度惊讶；单眉上扬，表示不理解、有疑问；皱起眉头，要么是对方陷入困境，要么是拒绝、不赞成；眉毛迅速上下活动，说明对方的心情愉快，内心赞同或对你表示亲切；眉毛倒竖、眉角不拉，说明对方极端愤怒或异常气恼；眉毛的完全抬高表示“难以置信”；半抬高表示“大吃一惊”；正常表示“不作评论”；半放低表示“大惑不解”；全部降下表示“怒不可遏”；眉头紧锁，表示这是个内心忧虑或犹豫不决的人；眉梢上扬，表示是个喜形于色的人；眉心舒展，表明其人心情坦然、愉快。

总之，通过观察一个人眉毛所呈现的状态，可以知道这个人的心理活动。这也是有助于识人的一种手段，有时候人们可以不用言语来传达彼此的心意，只要学会观察眉毛的六种形态，你就会了解这些表情所传达的意思了。

•眉毛可以传神

人可以通过眉毛形状的不同来辨别人的性格特点，从而区分人的奸佞或忠诚。如京剧中的脸谱，一般都是以勾画人物眉毛的形态来区分人的性情。如《空城计》的马谡、《霸王别姬》中的项伯等，虽然都不是阴险的坏人，但是也是一种刚愎自用的人物。这种脸谱除了对色彩的描绘外，最重要的还是对眉毛以及眼睛的勾画，粗细、浓淡都要显示出人物的奸佞或忠诚的性格来。比如，严嵩的儿子严世藩是个奸佞的人，就勾画出半白粉脸，而眉毛依旧是露出肉色。

人物的眉毛可以根据环境的变化而转变，不同的环境眉相也有所不同，有的人还会利用这种眉相而改变自己的命运。如《明史》中说严嵩“长身戊削，疏眉目，大声音”，即粗眉毛、大嗓门、脚长体高、消瘦。严嵩本是词章和书法都非常出色的人，刚进入官场的时候还十分正派。后来，嘉靖皇帝坚持要称自己的生父兴献王为“献皇帝”，要称宗入太庙，命令礼部集议。而严嵩却一直持有“骑墙”的态度。这便引起了嘉靖皇帝的不满，亲书《明堂或问》，警示廷臣，言语犀利。而严嵩是个聪明的人，他立刻低眉顺目，为“献皇帝”太庙配享，安排隆重的礼仪，又写下了大量拍马屁的诗赋，博得了嘉靖皇帝的赏识，从此踏上了媚上

邀宠、弄权谋私的道路。可见，“眉目”的前后不同，人的命运也不同。

三、论须

【原文】

须有多寡，取其与眉相称。多者，宜清、宜疏、宜缩、宜参差不齐；少者，宜光、宜健、宜圆、宜有情照顾。卷如螺纹，聪明豁达；长如解索，风流荣显；劲如张戟，位高权重；亮若银条，早登廊庙，皆官途大器。紫须剑眉，声音洪壮；篷然虬乱，尝见耳后，配以神骨清奇，不千里封侯，亦十年拜相。他如“辅须先长终不利”、“人中不见一世穷”、“鼻毛接须多晦滞”、“短髭遮口饿终身”，此其显而可见者耳。

【译文】

胡须，有的人多，有的人少，无论是多还是少，都要与眉毛相和谐，相匹配。胡须多的，要清秀流畅，疏爽明朗，不直不硬，并且长短分明。胡须少的，要润泽光亮，刚健挺直，气韵十足，并与其他部位相照应。胡须如果好像螺丝一样弯曲，就说明这个人一定是头脑聪明，目光高远，心胸豁达开朗。胡须细长的，就好像磨损的绳子一样到处是细弯小曲，这样的人多数都风流倜傥，却没有淫乱之心，将来一定能荣华显贵。胡须刚劲有力，好像张开的利戟，这样的人一定位居高官，手握大权。胡须清新明朗，好像闪闪发光的银条，这样的人就能早日金榜题名，位居朝中重臣。以上这几种须相都是在仕途上能成大器的人。如果人的胡须呈现紫色，眉毛好像利剑，声音亮如洪钟，胡须好像虬般蓬松散乱，而且有时长到了耳朵后边，这样的胡须，如果再配有一副神奇的骨骼与清爽的精神，即使当不了千里之侯，也能做十年的宰相。另外也有一些须相，如辅须先长出来，终究是没有好处的。如果人没有胡须，要注定受苦一生。鼻毛连接胡须，命运多灾多难，前景黯然。短髭长大了遮住了嘴巴，就会忍饥挨饿。这些胡须的凶象都是显而易见的。

【解读】

•胡须是雄壮力量的象征

古代男人的胡须，一般作为男性雄壮力量的象征，而且是受早期人

类崇拜的。秦汉时期，胡须是男性身份的象征。如果一个人剃了胡须，都是一种犯罪，还会被惩罚。秦汉的宫刑便说明胡须的重要性。倘若一个人犯了法，就会进行宫刑的处罚，不但将此人胡须剃掉，还要将眉毛去掉，成为宦官。

在古代，人们都称男子为眉汉，并且把胡须作为男子壮美形象的标志。或许英雄的概念与男人的外在形貌以及胡须没有必然的联系，但是中国人总是有种胡须的情结，这也就是说喜欢把胡须作为英雄的外在形象的共同特征。史书上也记载皇帝的相貌比较注重写他们的胡须，特别是那些开国皇帝，如刘邦是“龙颜美须”，孙权是“紫髯”，李世民是“虬髯”，都具备了英雄的特征。另外在形象上对胡须的描写不同，在一定程度上表达了作者的好恶，也就是对其道德的善恶作了判断。司马懿有狼顾相，周瑜则是没有胡须，诸葛亮却是一派道貌仙骨，都是胡须上的区别，其他人物的性格特性多有在胡须上反映。

还有，在戏剧小说中，也存在没有胡须的男人仍是奶油小生的特有形象。他们所表现出的都是十分女性化，多愁善感，弱不禁风，让人爱之不能，恨之不得。像《白蛇传》里的许仙，《天仙配》里的董永，《西厢记》里的张生。这些人根本不可能成为英雄人物，也不会成为侠客。而他们多数扮演的都是女子援助对象，穷书生迭遭厄运，然后女子挺身而出相救。也正是这种无胡须，而造成了一个弱势群体，而胡须无形中象征着男性在社会中所能拥有的力量和权力。

因此，对于胡须的崇尚一直是不变的，胡须的地位在魏晋之后，随着社会风云的变化也有所改变，有些男子则以女性的媚态为一时美的标准，这就有了“何郎敷粉，荀令熏香”的病态风气。譬如，当时出现的潘安上街，妇女则对他都是十分爱慕。那时人们认为留胡须的人就十分不美观，反而给人一种莽汉和粗人的象征，没有文化和没有品味。到了唐宋以后，在一些传奇的小说中，所描述的大胡须的人不是侠客就是莽夫，而有胡须的人，根本就谈不上美男子的标志了。再如《水浒传》里的鲁智深，受戒就不愿意剃须，说“留下这些儿还洒家也好”就是留须表丈夫之意。

总之，历史无论怎么变，胡须依旧是男人的一种象征，更是一种雄壮力量的象征，而作为今人的我们可以根据个人对美的不同观点而选择留须或不留须。

•胡须与命运的密切关系

在相学中，人的胡须与命运有着密切的关系。如“须有多寡，取其与眉相称。多者，宜清、宜疏、宜缩、宜参差不齐；少者，宜光、宜健、宜圆、宜有情照顾。卷如螺纹，聪明豁达；长如解索，风流荣显；劲如张戟，位高权重；亮若银条，早登廊庙，皆官途大器。紫须剑眉，声音洪壮；篷然虬乱，尝见耳后，配以神骨清奇，不千里封侯，亦十年拜相”。这种以“须眉”论“命相”的看法，其实属于相术中的一种偏见。

胡须有多有少，与须相的好坏是没有因果关系的，也没有正反比例的关系。胡须不管有多少都要与眉毛对称才美观。也就是说眉毛多，胡须也要多；眉毛少，胡须也少，这样才能称得佳相。之所以说胡须与眉毛要对称，是因为眉毛和胡须对于人来说，是属于毛发之类，二者都位于人的脸部，是男人面部重要的组成部分。

而胡须多少，也是有一定的标准，不是多得满脸都是，少得一根不长。对“多者”和“少者”有“四宜”要求，其依据和标准就是相称原则。

通常来讲，胡须多，首先要“清”。这里的“清”是指清秀、清朗、清雅、清爽，也就是不浊、不乱、不俗、不丑；其次是“疏”，就是疏落、疏散、疏朗，就是不丛杂，不淤塞；第三是“缩”，“缩”就是弯曲得当，不直，不硬；最后要“参差不齐”，就是说有长有短，长短配合得当，错杂有致，不要整齐划一，截如板刷。这种多而清、疏、缩、参差不齐的须相，不管眉毛的多或少，都能和眉毛相称。如果眉毛多，这种须相可与之形成一定的反差；如果眉毛少，这种须相则可从“神”上与之协调一致。所以，本节说“多者，宜清、宜疏、宜缩、宜参差不齐”。

胡须少的人，首先要“光”，“光”就是指不枯、不涩，就是润泽、光亮；要“健”，“健”就是不萎、不弱、不寒、不薄，就是要刚劲、康健、坚挺。三国时末期司马懿的儿子司马昭，有夺曹魏政权为己的野心。司马昭这个人非常厉害，识人也有一手。他有一个得力内助，叫魏舒。魏舒年少时，迟钝质朴，不爱讲话，乡里人都不喜欢他。他叔叔魏衡闻名当世，也不喜欢他，就让他去守水磨房。魏舒一句话也没说，不以为意，也没因此自弃或报复，心怀别念。到四十岁，仍不得显扬才华，只为别人做点参谋工作。后因机缘，他以凑数的身份参加一个会议，魏舒容范闲雅，娓娓而论，在座无不惊奇。当时，就有人推荐他到司马昭处，经过交谈，司马昭发现他果然是个人才，便很器重他，拜为相国参军。里外小事，并不能看出他的才华。只要有兴废大事，众人都不能解

决的，魏舒却能理得清清楚楚，断得明明白白，见解多出众人之上。于是人们都非常佩服他。据传，魏舒的胡须就不多，但是有“光、健”的特点。在他四十岁开外时，还给人当参谋，如不是大气在胸中，大器晚成，也许早已心灰意冷、聊度一生了。

其次，还要“圆”，“圆”就是不呆、不滞、不死板，就是要圆润、生动、飘然。再次是要“有情照顾”，“有情照顾”就是与眉毛、头发相称，与“五岳四渎”相称就是有照应，不孤独。

•四种上佳的胡须

人的胡须千姿百态，那么哪种胡须才是最上佳的，曾国藩在这里向我们总结了四种胡须的参照标准。

1. 卷如螺纹

这是指人的胡须好像大江大河奔腾之势，在转弯或汇合处时激起漩涡，而胡须就像这种气势。具有这样须相的人高瞻远瞩，心胸宽大，胆识过人，聪明豁达。

2. 长如解索

这是指人的须相好像江河之水源远流长，涛涛起伏，又犹如破挽之绳索,身多小曲。具有这样胡须的人十分爱美好色，风流倜傥却不淫乱，不乱性，可谓风流显贵。

3. 劲如张戟

这是指须相好像两军对阵时的剑拔戟张之气势，有这种须相的人有魄力、有胆识、有作为，一定能成大器，所以说这样的人一般都“位高权重”。

4. 亮若银条

这是指须相如此的人，一般生命力旺盛，气色润朗，一片生机。拥有此须相的人，一般都是文秀多才，超凡脱俗，所以说其人“早登廊庙”。

当然，这四种须相不一定能决定人的“聪明豁达”、“风流显荣”、“权重位高”、“早登廊庙”，但这四种须相都是身体健康的表现。究其原因，是因为在医学中认为这四种须相都表明精力充沛。

如果一个人是“紫须剑眉，声音洪壮”，这样的配合叫金形得金局。“蓬然虬乱，尝见耳后”，是气宇轩昂、威德兼具之相。具有这样面相的人为佳相，如果能够配清奇的神和骨，那么可谓是一个英雄的人物，即使是乱世中也可成霸才，治世也能为良将。但是并非所有人都有这副佳相，要想成大事者，还需要有真才实学，这样才能令人佩服。

第六篇　声音鉴：以声观人 以音辨才

声音如同人的心性气质，不同的声音能表现出一个人的不同性情，古人有“闻其声如见其人”的说法，从中可知通过声音来鉴别人的重要性。

一、总论声音

【原文】

人之声音，犹天地之气，轻清上浮，重浊下坠。始于丹田，发于喉，转于舌，辨于齿，出于唇，实与五音相配。取其自成一家，不必一一合调，闻声相思，其人斯在，宁必一见决英雄哉！

【译文】

人的声音，就如同天地间的阴阳五行之气一样，有清浊之分，清者轻而上扬，浊者重而下坠。声音起始于丹田，在喉部发出声响，到舌尖转化，在牙齿那里发生清浊之辨，最后由嘴唇发出，这一切都与宫、商、角、徵、羽五音相互配合。看相识人时，听人的声音，要去辨识其独具一格之处，而不一定非要按五音之律为标准，但是只要听到声音就要想到这个人，这样就能做到闻其声而知其人了，所以不一定见到他的庐山真面目才能看出他究竟是个英才还是庸才。

【解读】

•声音的规律

人从出生的那刻起，声音各有不同，有的洪亮，有的沙哑，有的尖细，有的粗重。有的薄如金属的声音，有的厚重如同皮鼓的声音，有的清脆如玉珠落盘，字正腔圆。有的人虽然身材矮小，但是声音确实很洪亮，有的人长得高大威武，但说起话来却细声细气，有气无力。在不同场合，人们说话的声音也会有所不同：

在正式场合发言或者演讲的人，在演讲的开始，多数人总是会先清喉咙，这大都是因为紧张和不安。如果说话时不断清喉咙，说明这个人总是变声调，或许也是存在着某种焦虑。有的人清嗓子，也是因为他对于问题持有着疑虑的态度，需要继续考虑。通常情况下，男人要比女人多，成人比儿童多。儿童在紧张的时候也总是结巴，或者吞吞吐吐，还总喜欢习惯性反复说着话语。或者是故意清理嗓子对别人进行警示，表示一种不满的情绪，其表示的意思是说：“你要是再不听我说话，我可要生气了。”口哨声有时候是潇洒和泰然处之的一种表现，也有人用来虚张声势，掩饰内心的惴惴不安。

《礼记》中也谈到内心与声音的关系，曰：“凡音之起由人心生也。人心之动，物使之然也。感于物而动，故形于声，声相应，故生变。”其意思就是，对于一种事物由感而生，必然表现在声音上。人外在的声音随着内心世界的变化而变化，又因外物使它所表现出各种样子，所以说，“心气之征，则声变是也”。不但声音与气能结合，也和音乐相呼应。因为声音会随内心变化而变化。如一个人如果内心平静的时候，声音就会变得舒缓和顺；如果一个人内心情顺畅达的时候，声音就会变得清亮和畅；如果一个人内心处于激动兴奋状态的时候，声音就会变得有些偏激热烈。了解了声音和内心情感的关系就可以从一个人的声音判断一个人的内心世界。

关于声音变化和内心情态之间的关系，古代有许多相关的论述，在《逸周书•视听篇》中，有四点论述：首先，一个内心伪善的人说话的时候，声音会紧张结巴，这是因为他心虚的缘故；其次，一个内心诚信的人说话的时候，声音清脆而明朗，这是坦然的表现；第三，内心卑鄙的人说话的时候，声音阴阳怪气，听起来很刺耳；第四，一个内心宽宏柔和的人说话的时候，声音和缓，犹如细水长流，不紧不慢。

《大戴礼记•少间篇》中记载：商汤通过声音选取人。商汤是殷朝的创始人，他讨伐了夏朝最后一个君王夏桀。他之所以能够取得成功，就是因为他得到一个人才——伊尹。伊尹是商汤家的一个陪嫁的厨师。他利用给商汤上菜上汤的机会，给商汤讲解帝王之道，商汤通过他的一番言谈，得知他的心声，并料定这个人是个非常优秀的人才。于是商汤决定重用他，结果不负商汤所望，在伊尹的辅佐下，他顺利地建立了殷朝天下。后来商汤死后，他又接着辅佐商汤的儿子和商汤的孙子。伊尹被人们称为中国贤相的鼻祖，受到历代丞相的敬仰，他们都以伊尹为榜样标榜自己，并历代传颂他的美德。

《文王官人篇》中有“六征观人法”，其中“听声处气”是一种好的方法。文中认为，天地最开始产生的元气都是来自于万物，万物产生后才有了各种声音，而声音有刚烈、柔和、浑浊、清脆之分，而且人还可以通过声音辨别人的丑恶、刚柔、清浊、俊美。一个心性华丽爱吹牛的人，所发出的声音是漉宕发散；心性柔顺的人，发出的声音就柔顺而有节制；心性卑鄙乖戾的人，发出的声音就嘶哑而丑恶；心性宽缓柔顺的人，发出的声音温和而又美好；贞信之气中正简易，仁义之气舒缓和悦，智能之气简练悉备，勇武之气雄壮直率。因此要聆听他发出的声音，判断其气质的类型。

刘邵《人物志•九征篇》也曾经涉及过声音取人之法。文中认为，容貌颜色的变化是由于心气所产生的作用，而心气的外在表现则是声音的变化了。人的气息结合则形成声音，声音和旋律节奏相适应，有的声音听起来有中和平缓的气象，有的声音听起来清雅流畅，有的声音听起来回旋荡漾。

这也就是说，人的声音，就像人的心性气质一样。通过人的声音来判断人的心性气质，就能分辨出人的聪慧愚笨、贤能奸邪，而且还能通过声音辨别成年人的道德品行，即使婴儿小孩，虽然精血没有充实完备，但是他所显示出来的才气，性情的美好丑恶，也很容易被有识之士看破。

在古代，人们都比较重视人的声音，认为声音是考察人物的一个重要部分。所以他们在此基础上，按着阴阳五行的原理，将声音划分为以下几个部分：

金声：它所显示的特点是和润悦耳；

木声：它所显示的特点是高畅响亮；

水声：它所显示的特点是时缓时急；

火声：它所显示的特点是焦浊暴烈；

土声：它所显示的特点是厚实高重。

一个人说话的时候，如果气从丹田而发，经过胸部直冲声带再经过喉咙、舌头、牙齿、嘴唇，最后发出的声音是不一样的，气度和节奏都

有所区别，其效果也有悦耳和沙哑的区分。如果一个人的声带结构不好，那么发出的声音也不会动听，但如果是经过专门的发声练习，也是可以从很大程度上改变声音效果的。

由此，我们得出两个结论：首先，如果丹田的气充沛，那么声音也沉雄厚重，韵致远响，这是肾水充沛的征象，从中能够知道这个人身体健壮，能胜福贵。同时，丹田之气冲击声带而来的声音洪亮悦耳，柔致有情，甜润婉转，能够给人舒服浑厚的美感；其次，如果是发于喉头、止于舌齿之间的根基浅薄的声音，就会给人虚弱衰颓之感，显得中气不足，这也表明这个人精神不足、身体虚弱、自信心不足。

总之，以声音来判断人的心性才能，并没有科学依据。但是，从生理学和物理学的角度看，声音是气流冲击声带，声带所受到振动引起空气震动而产生的，这既是一种生理现象，又是一种物理现象。但人的社会属性又使人的声音有着精神和气质两方面的特性。声音的产生依靠自然之气(空气)，也与内在的“性”密不可分。声音又与说话者当下的心理活动密切相关，大小、轻重、缓急、长短、清浊都有变化，这与人的特性也是息息相关的，这便是闻声辨人的基础。

•内心所示，声气为先

在与人交流的过程中，语言是传达情意的一个重要手段，所表达的意义是通过人们对其发音器官的有意识控制和使用而表现出来的。这种控制和使用直接所对应的就是说话的声和气。

对于人的声音，现代生理学和物理学都已经证明，声音的生理基础是由肺、气管、喉头、声带、口腔、鼻腔这几部分构成的。声音所发生的动力是肺，肺决定流量的大小，音量的大小主要由喉头和声带构成的颤动体系所决定，音色主要取决于由口腔和鼻腔所构成的共鸣系统。声音是物体震动空气而形成的，是听觉器官，也就是耳的感觉。声音音量有大小之分，音色有美异之别，另外有音高和音长的区别。

据《三国典略》记载，五代后魏末期，江苏一带有位盲人能听声气识人。有一天，他被人带到北方，当时的渤海王高澄想证实一下这个盲人识人能力的虚实。于是他召集了高洋、赵道德、刘桃枝等几位手下，自己也混迹其中，让盲人分辨。听了赵道德的声音，盲人说：“此人当为人主。”听了刘桃枝的声音，盲人说：“当代王侯将相皆死于其手。但

此人只是一个鹰犬，不过是受人指使而已。”听了高澄的声音，盲人无动于衷，有人私下用手指掐他，提醒他注意，盲人没有办法，撒了个谎，说高澄几年后也应当为国王。高澄听了，顿时狂傲地说：“我这一帮家奴都大富大贵，何况我呢！”后来，由于刘桃枝诬告朝廷有人谋反，后齐诸王大臣多被赐死，高澄竟被其厨房伙夫所杀，其弟高洋受禅，为北齐文宣王。盲人仅靠声音就能断人吉凶福祸，并且这般应验，不能不令人在惊奇之余产生深深的怀疑。

由此可见，由于年龄的不同，健康状态的不同，生存环境的不同，先天禀性不同，以及后天的修养等因素，所表现出的声音也不同。可以说，在一定程度上，声音体现出了一个人的文化品格、人格修养。所以说，听音可以辨人。

•考其声情，而推其征

人的声音是气流通过声带振动时发出的声波。人的听觉器官所能感受到的是频率二千赫兹到二十赫兹之间的声波，低于二十赫兹和高于二千赫兹的声波人是无法感受到的。

声音可细分为“声”与“音”两个概念，既可由声来识人，又能由音来识人，但在生活的实际运用中，多数都是由声、音这两者同时来识别人。因为声音可以帮助我们观察人、了解人，这就好比那些被人调弄演奏的乐器一样，能反映出演奏者的心理状态。声音从人的喉舌发出，而乐器的声音则由人的手弹拨、打击乐器而产生，人的喉舌虽然与乐器有很大的区别，但是产生声音的原始的、内在的动力则是一样的。

通过人声音的粗细，可以看出人的气度；通过人声音的质美，可以察出人的性情本质；通过声音的长短，可以看出人的气力；通过声音的感情，可以察出人内心的喜怒哀乐。科学家也经过研究证明，人的声音具有浓厚的感情色彩，能够引起复杂的心理效应。声音的强弱、快慢、高低、纯浊，都能显示出复杂的情感。

春秋时期，郑国大臣子产有一次外出巡察，突然听到山那边传来妇女的悲恸哭声。随从便开始看着子产，听候他的命令，准备前去救助。但是想不到的是子产却下令随从赶紧把那名女子抓起来。随从心中疑惑，但又不敢多说，只好遵令行事，将那个痛哭的女子抓了起来。那时，这个女子正在她丈夫的新坟前哀伤亡夫。俗话说人生有三大悲：一

是少年丧父，二是中年丧夫，三是老年丧子。可见这位丧失夫君的女人十分可怜。按郑子产的个性，本来是不该对女子动粗，但是他却有着闻声辨人之术。郑子产对随从解释说，那个妇人的哭声没有哀恸之情，反而掺杂着恐惧的声音，因而我觉得这其中一定有隐情。最后，一番审问后，才知道妇女与别人通奸，将自己的丈夫谋害而死。可见子产闻声辨人的技巧的高明。

与此相比，孔子深谙此道，似乎技艺比子产还高出一筹。虽然孔子讲过“以貌取人，失之子羽；以言取人，失之宰予”，但他凭外貌声色取人的功夫也十分了得。

《孔子家语》中记载了这样一段故事：孔子去往齐国的路途中，突然听到了一阵十分悲恸的哭声，于是他对弟子说：“这个哭声听起来特别悲伤，但却不是悼念死人的哀声。”于是，孔子迅速向前走，看见了那个哀哭的人，便询问了他的姓名，得知他叫丘吾子。又开始问道：“这里不是哀伤的地方，你为什么哭得这么悲伤啊？”丘吾子长叹一声说：“我一生有三大过错，到现在年老了才深深感悟到，真是追悔莫及，所以才悲伤起来。”孔子不明白他话中的意思，便一再追问，丘吾子才说：“我少年的时候，喜欢学习，周游世界，等我回到家乡的时候，发现我的父母都不在人世了。而作为一个儿子我竟然不能为父母养老送终，这真是一大过失啊；我为齐国臣子多年，齐君现在骄奢骄横，我多次劝谏，他都不肯听，这是我的第二过失；我一生交了不少朋友，没想到到后来都绝交了，这是我的第三大损失。我为人子不孝，为人臣不忠，为人友不诚，我是个失败者，还有什么脸面活在这个世上呢？”说完，丘吾子便投水而死。

由此可见，孔子能听音辨人心事，有着非同寻常的天赋。

郑子产和孔子两人同样都是采用以识别声音的方法来观察人物内心世界的，同时还结合考察人物的眼神、面色、说话态度的变化，这样使所判断的事物真实度更高。所以，辨别声音必须从人的喜怒哀乐中去考察。

总之，声音辨人术就是指通过人声音来识别人才。简单地说，也就是听到一个人声音，包括说话的声音、脚步声音、笑声，都能知道这个人是谁。当然前提是在比较熟悉中的人中，可以辨别。亲朋好友的身份应早就知道，还需听他们的声音？此外，由声音还能听出一个人的心性品德、职业爱好等。要做到这种识别就需要我们在与对方交谈中，认真

听对方的言语，这样才能对人有一定的了解。

•声深雄厚重，能胜福贵

曾国藩认为，最悦耳的声音是从丹田中发出的。这种声音深雄厚重、韵致远响。一般我们都用高声大气来形容人声音的气势。其中这种“高大气势”是用来召唤、鼓动、说理、强调和表达自己激动心情的声和气。它通常所表现的是说话者的激情和粗犷豪放的性格，或者是用来表示人物特别欢喜和慷慨的情绪。

一个心胸宽广、志向远大的人，他所发出的声音具有平和广远的志向，而且声清气壮，有着浑厚之势。身体矮小但声音雄厚的人，也不能小看。因为从身高来看，身高的由于丹田距声带、共鸣腔远，气息冲击的距离加长，力量弱化，所以声音会显得清细弱，振荡轻；身子矮的一般都是声气十足，因为距离丹田短，气息冲击力大，声带、共鸣腔容易打开。

譬如，三国时期著名的将军张飞。他就是因为粗豪、勇猛、爽直和坚贞的品质给人们留下了深刻的印象。而且他说话声音响如洪钟，身上具有浓厚的草莽英雄的气概。再从他的外表来看，他“身长八尺，豹头环眼，燕颌胡须，声若巨雷，势如奔马”。在长坂坡一战中，曹操率领众军追赶张飞。张飞立马桥头，圆睁环眼，厉声大喝：“我乃燕人张翼德也，谁敢与我决一死战！”吼声如雷，将曹军的部将夏侯杰吓得惊慌失措，从马上跌下，曹操也掉头往回走。

由此可见，张飞这种以声夺人的表现，突出了他粗犷的草莽英雄的气质。但他最后死于小人的手下，根本就没有享受到所谓的荣华富贵。而他的声深雄厚重，却在历史上留下了不朽的诗篇。

所以说，文中所说的声深雄厚重，能胜于福贵，这是一种片面的说法。人的声音或许是和命运有关系，但是却不能决定人的命运。想成为一个成功的歌唱家，不仅需要先天的嗓音天赋，还要经过专业的训练和刻苦的努力。所以说声音对人的命运是不能起着决定性的作用的，我们应该具体问题具体分析。

•容之动作，发乎心气

曾国藩说，人的容色发生变动，都是由于心田之气所引发的，心田之气的征兆，即声音的变化。当气息相合的时候，就成为了声音。声音又与说话的节奏相应和，有和谐平淡之音，有清新流畅之音，有迂徐悠长之音。

生活中我们都知道，一个优秀的播音员之所以能够被人们喜欢，并不是因为他的容貌长得美，而是他的声音富有磁性，给人一种美的感受。

其实，单纯地听对方的声音或者是听对方的话语可以辨别人的性格，不同的声音给人不同的感受。心理学家经过研究表明，大致形成有以下几种类型：

第一，音低沉而粗野。这种人在生活中一般变现为性格成熟潇洒，对环境有一定的适应能力。

第二，声音洪亮。这种人在生活中表现为精力充沛，一般具有艺术家的气质，有荣誉感、有品位，十分热情。

第三，讲话的速度快。这种人在生活中多表现为朝气蓬勃，活力十足，性格属于外向。

第四，外带语尾音。这种人在生活中表现为精神高昂，有些女性的气质，彰显艺术家的气质。

以上四种声音，不论在与人交易中，还是说服别人，都起着重要的作用。如果一个人说话带着鼻音，那么这种声音是让人厌恶的，给人一种听起来不舒服的感觉；如果一个人语音平板，这是一种比较沉默、内向、冷漠的表现，给人一种不热情、冷的感觉；如果一个人所发出的声音，给人一种紧张压迫的感觉，那说明这个人非常自傲，喜欢用武力来解决事情，通常人们对这样的人都会敬而远之。

综上所述，我们可以得出，一个人声音的好坏直接影响到你给别人留下的印象，并能影响你事业的前途。所以在日常生活中我们一定要注意自己在与人沟通时候的言语声音，尽量做到：音粗而低，说话速度适中，尾音明亮。这样的声音才能够给人一种信任、积极、洒脱、豪爽的感觉。

•音乃心声，闻声辨认

人的精气，如果是内在的，就一定会通过说话而表现出来。通常情况下，心气粗糙的人，他的声音会沉重而散漫；心气周详细腻的人，他的声音会平和有节制；心气鄙陋乖戾的人，他的声音则粗犷；心气宽广柔顺的人，他的声音温和圆润。

由此可知，通过人们发出的不同声音，说出不同的言语，可以来辨别人的心思。

曾国藩也认为：“通过人声音的清浊来判断人的心性气质，这样就能辨别出人的贤能和奸邪。成年人可以通过声音来判断人的道德品行，即使是小孩，他的才气、性情的美好丑恶，也能分辨出个大概。”

在《晋书•石勒传》中记载：石勒是十六国时期后赵的建立者，字世龙。先祖是匈奴支系羌渠的后代，祖父耶弈于，父亲周曷朱，又名乞翼加，都做过部落的将领。据说石勒出生的时候，满屋赤光，一束白气从天空直射他的院中。他们部落里的族长和看到的人都不约而同地说：“这个孩子相貌奇特，气度非凡，将来一定是有所作为之人。”

然而石勒小的时候正逢“八王之乱”之际，这场争战给各族人们带来了深重的灾难。为了生存，石勒便在七岁的时候就跟随父母到村外的田野中劳作。

到了十四岁那年，石勒的生活依旧不见好转，为了解决生计的问题，他便同乡里的人一起到洛阳做生意。当时的洛阳城是政治和军事的必争之地，是商贾云集的地方，因此经济十分繁荣。石勒看到西晋王朝的官员们各种鱼肉百姓后，在他幼小的心灵上就产生了一种对朝廷统治者的憎恨之情。一气之下，他登上西晋皇宫的东门，仰天长啸，没想到他这一喊被朝廷太尉王衍听见了。这让他觉得十分奇怪，便吩咐随从，立刻出去看看是什么人在喊，并将他抓起来。幸运的是，在随从出去的同时，石勒已经离开了西晋的东门。后来，当他听说朝廷王衍在捉拿他，于是他就逃出了洛阳城，回到了家乡。

几年过后，石勒已经二十岁了，他被卖到了山东做奴隶。当时，晋王室内乱，北方群雄争起，随后爆发了农民起义和少数民族的起义。受这些起义的影响，石勒也同几个伙伴揭竿而起。后来，石勒却成了一位很有影响力的起义军领导者，周围的起义军都闻名而投奔他。他的队伍

越来越强大，最终取得了十六国时期的开国皇帝宝座。

这便再次说明，从人的声音可以判断人的心性气质。王衍之所以抓石勒，就是因为他从石勒的长啸中听出了内心的情感，料定这个人日后一定会与朝廷作对。所以说，只要是一个有识人士，都能通过人的声音而知道他的心声的。

再如，《春秋左氏传》中记载：鲁昭公二十八年，伯石刚生下来，子容的母亲就去告诉婆母说：“大伯母生下一个男婴。”这让婆母喜出望外，急忙去看望，当她走到厅堂的时候，就听见婴儿的一声啼哭，这让她停住了脚步，说道：“这声音犹如豺狼的声音，狼子野心昭然若揭，这恐怕要亡掉羊舌氏家族了！”于是，没有去看望伯石，而是转身回去了。后来，果然如婆母所说，伯石帮助祁盈覆灭了羊舌氏宗族。

同伯石一样，楚国司马子良生下一儿子，名叫越椒，子文看了后说：“这孩子长得虎背熊腰，发出的声音如同豺狼一般，如果不杀掉他，将来若敖氏家族一定被他毁掉。”结果证明，子文的预测是正确的。

《晋书•桓温传》也记载，桓温生下来不到一周岁的时候，太原人温峤看见桓温就说：“这孩子骨相奇特，容貌特别，再让他哭一声看看。”等听到桓温的哭声，温峤便说道：“这真是一个英雄人物。”后来桓温果然以雄武之才专擅东晋朝政。

•声音的清浊之分

曾国藩指出，每个人的声音同天地间的阴阳五行之气一样，也有清浊之分。清者轻而上扬，浊者重而下坠。清者声音从丹田发出，在喉头发出声响，到舌头那里发生转化，在牙齿那里发生清浊之变，最后经由嘴唇发出去，这一切都与宫、商、角、徵、羽五音密切配合。

通常情况下，人们根据声音去辨识人才，不一定就与五音吻合。只要听到这个人的声音，就能够想到这个人。所以说不一定非得要见到本人，才能看出此人是个英才还是个庸才。然而这种识人的本领并不是任何人都能做得到，而是相对于认人经验丰富的人来说的。东汉思想家王充在《论衡》中说：“下工相形，中工相神，上工相声。”其中的意思是告诉我们，普通的相师是从人的外形来看人的命运，而稍微高一点的相

师是从人的神态看其命运，水平较高的相师则是从人的声音中看出人命运的好坏。

其实，人的声音包含着各种要素，比如声调、音质、语速都会影响声音的清浊，所以我们要想分辨出声音的清浊，就要了解以下几种要素：

第一，声调。声调是最重要的元素之一，人声音大小直接显示其威力。

发出很大的声音，可以让别人沉默下来。当然，在某种状况之下，有时候小的声音更能发挥效果，因为人们会注意去听。值得注意的是，声大声小都需要人姿势的辅助，效果才更好。

第二，发声。发声对音质有着很大的影响。人们以身体的一个部分当做共鸣板，音质将会有所改变。如果以鼻子产生共鸣，声音好像是如泣如诉，或者也可能给人傲慢的印象。但是，如果是以胸腔来产生共鸣的话，发声法也会随之改变,变得丰富，有力。

第三，讲话的速度。人说话语速的快慢，也影响人发音吐字的清晰度，而且还会影响人的形象。如速度太快，容易给人好像有某种急事，会让对方感觉焦躁、混乱，以及有些粗鲁。说话缓慢的人，虽然所说言语清晰，给人深思熟虑、诚实的印象，但如果太慢了的话，就会变成犹豫不决或漫不经心，呈现出消极的意思。

因此，我们要想分辨出声音的清浊，就要注意人说话的声音、速度以及由此构成的神态。它可以增加你的魅力，加强你的权威，也能起到相反的作用。这就要看你的声音和神态给听众是什么印象了。因为人们会根据声音来判断一个人。

•若要看条理，全在言语

曾国藩认为：若要看条理，全在言语中。这是说人的言语是内心世界的自然流露。从发音的清浊中，我们可以听到人的胸襟大小、性格缓急；从声音的铿锵轻重中，可以感知人的果断优柔、气魄胆识；从人的言辞中，可以听出人的条理紊乱、能力手段。

曾国藩一般看人的长短，如果“言过其实，不可大用”。他认为诚信是做人的根本。尤其是一个军队，更要有诚字贯穿中间，作为维系，才能使军中齐心，亲如兄弟，否则就会像盘散沙，不战自毁。因此说，不被一个人的浮华所迷惑，不被一个人的夸夸其谈所打动，一定要考察他的真才实学。在现代生活中，存在着许多这样浮华的人，他们只知道夸夸其谈，搬弄是非，这样的人终究是成不了大气候的，和这种人交往，也是我们要谨慎的，否则就会被他所害。

曾国藩一般选取人才，通常都是以有节操而没有官气、条理清晰而又不说大话为关键。同时看人做事的方法，是否做到“五到”，即身到、心到、眼到、手到、口到。所谓身到，就是作为官吏对命案、盗案必须亲自勘验，并亲自到乡村巡视。作为将官就必须亲自巡视营地，亲自察看敌情；心到，就是凡事都要仔细分析它的大条理、小条理、起初时的条理、结束时的条理，分析它的头绪，又综合它的类别；眼到，就是要专心地观察人，认真地读公文；手到，就是对人的才能长短、事情的关键所在，勤做笔记，以防止遗忘；口到，就是在命令人做事时虽然已有公文，仍要苦口叮嘱。

古代有许多圣贤之人，同曾国藩持有同样观点的。如春秋时期，齐宣王曾问孟子：“应该如何识别那些有才能的人呢？”孟子则说：“如果左右亲近的人都说某人好，那么此人不可轻信；如果众位大夫都说某人好，也不可轻信；全国的人都说某人好，然后你再去了解，发现他真有才干，再任用他。反之，左右亲近的人都说某人不好，你不要听信；众位大夫都说某人不好，也不要听信；全国的人都说某人不好，然后去了解，发现他真不好，再罢免他。左右亲近的人都说某人可杀，不要听信；众位大夫都说某人可杀也不要听信；全国的人都说某人可杀，然后去了解，发现他该杀，再杀他。这样，才可以做百姓的父母。”

韩非子对于这一问题也有自己独特的见解，他说：如果炼铜造剑的时候，只看见所掺和的锡和火色，即使是欧冶子也无法辨认剑的好坏。如果用这把剑砍死水上的鹄雁，斩断陆上驹马，那么仆隶也不会怀疑它是钝还是锋利了。倘若只看马的牙齿和外形，即使是伯乐也不能辨别马的好坏。但如果让马套上了车，看它跑到终点的样子，即使是仆隶也不会怀疑马的优劣了。看一个人也是同样道理，如果只看人的相貌、服装，只听他说话论事，就即使孔丘也不能肯定这个人能力怎么样。可有给他一个官职，看看他的工作成绩，就是普通人也不会怀疑他是聪明还是愚蠢了。因此说，一个明智君主所任用的官吏大多是从地方官中选拔

上来的，猛将多数是从下层军官中挑选出来的。凡是有功劳的人一定给予奖赏，那么俸禄越优厚他们越能勉励自己；不断地升官晋级，那么官级越高他们越能尽力办事。用高官厚禄去勉励官吏把事情办好，这是建立强盛统一事业的有力措施。而凡是奸臣都会对君主阿谀奉承，顺从君主的心意，来取得君主亲幸的权势。君主所喜欢的东西，他就加以吹捧；君主所憎恶的东西，他就加以诋毁。一般来讲，人们都取舍相同的就互相肯定，取舍不同的就互相反对。而现在臣子所赞美的东西，就是君主所肯定的东西，这就叫做相同的择取；臣子所诋毁的东西，就是君主所反对的东西，这就叫做相同的舍弃；择取、舍弃一致而相互对立的没听说过。这就是臣子所用来取得信任和宠爱的途径。

由此看来，人的言语有真假存在。有的人善于言谈，有多人不善于言谈，而善于言谈的人，未必是务实之人，而沉默寡言之分，未必就是愚蠢笨拙之人。所以说我们在识人的过程中，不要轻易听信他人之言，而要从人的言语中去考察，分别人的真实本质后再为之所用。这样才能使你不至于陷入小人的陷害中，更有利于你的事业发展。

二、论声

【原文】

声与音不同。声主“张”，寻发处见；音主“敛”，寻歇处见。辨声之法，必辨喜怒哀乐。喜如折竹，怒如阴雷起地，哀如击薄冰，乐如雪舞风前，大概以“轻清”为上。声雄者，如钟则贵，如锣则贱；声雌者，如雉鸣则贵，如蛙鸣则贱。远听声雄，近听悠扬，起若乘风，止如拍琴，上上。“大言不张唇，细言不露齿”，上也。出而不返，荒郊牛鸣；急而不达，深夜鼠嚼；或字句相连，喋喋利口；或齿喉隔断，喈喈混谈：市井之夫，何足比数？

【译文】

声和音似乎是密不可分，实际上差别不小，是两种不同的物质。声是由发音器官启动时产生的，是空气震动之初的状态，可以在发音器官启动的时候听到；音产生于发音器官闭合时，是声在空气中传播的浑响状态，可以在发音器官闭合时感觉到。辨别声音的优劣与高下的方法很多，但是一定要从人情的喜怒哀乐中去认真鉴别。欣喜之声，宛如翠竹

折断，其情致清脆悦耳；愤怒之声，宛如平地一声雷，其情致悲愤而强烈；悲哀之声，宛如击破薄冰，其情致破碎而凄切；欢乐之声，宛如雪花在空中飘飘飞舞，其情致宁静轻婉。以上之声有一个共同特点——轻扬而清朗。如果是刚健激昂的阳刚之声，就好像洪钟般浑厚，可称为高贵之声；如锣声般轻薄浮泛，可称为卑贱之声；如是温润文秀的阴柔之声，就如鸡鸣般清朗悠扬，这就是高贵之声；如蛙鸣般喧嚣空洞，这就是卑贱之声。远听刚健激越，充满阳刚之气；近听温润悠扬，充满阴柔之气；高扬时如乘风悄动，悦耳愉心；止息时如琴师拍琴，雍容自如，这便是声中最佳。古语云：“畅所欲言却不大张其口，低声细语不露牙齿”，这就是声中较佳者。发声后散漫虚浮，缺少韵味，如荒郊野外的孤牛之鸣；急急切切，咯咯吱吱，就好像黑夜中的老鼠偷吃东西一般；说话的时候，一句紧接一句，语无伦次，没完没了，而且嘴快立促；或是说话时口齿不清、吞吞吐吐、含含糊糊，这几种说话声，都属于市井之人的粗鄙之声，有什么值得跟以上各种声相比的地方呢？

【解读】

•声相优劣高下

曾国藩认为，人开口的时候所发出来的空气震动产生“声”，闭口之后，余下来的仍在空气中震动而产生的是“音”，这是“声”传递的结果，为“声”之余韵，也就是人们常说的“余音绕梁”。

声音的强弱、快慢、高低、纯浊，都显示出异常复杂的情感。三国时期刘邵在《人物志》中说，外表的动作，是出于人的心气，而心气又象征着合于声音的变化。气流震动成为声音，声音又合乎音律。有和平之音，有清畅之音，有回荡之音。

相学名著《灵山秘叶》说：“察其声气，而测其度；视其声华，而别其质；听其声势，而观其力；考其声情，而推其征。”这其中的意思是说，通过听声辨音，可测心胸宽广和狭隘，贵贱和贫富。其中的声音，同声学中的音量有些相似，通过声气粗细，察看人的气度；声势相当于声学中的音长，声势壮者，声力一定很大；声华相当于声学中的音色，声华质美，则说明这个人性善品高；声情相当于感情的声音。

曾国藩指出，人有四种表现为声情并茂，淳朴自然，清脆明朗，至情至性。

第一种，“喜如折竹”。这是指竹子因为它本身的韧脆质地特点，“折竹”具有哗然之势，既清脆悦耳，又自然大方，不俗不媚，有雍容之态。

第二种，“怒如阴雷起地”。这是指阴雷起地之势，豪壮气迈，强劲有力，不暴不躁，有容涵大度之态。

第三种，“哀如击薄冰”。这是指薄冰易碎，但破碎之音都不散不乱，也不惊扰人耳，有悲凄不堪之像，但不峻不急，有“发乎情，止乎礼”之态。

第四种，“乐如雪舞风前”。这是指风飘雪舞，如同女子之临舞池而衣带飘飘，不胜美态，雪花飞舞之时轻而不狂不野，柔美而不淫不荡，具有轻灵飘逸的潇洒之态。

可以说这四种表现是人的上佳声音，更是人们所喜欢的类型。

而钟响与锣鸣的表现则属于雄声，一般指男子，即阳刚之声。如果一个男子说话声音粗壮，气势宏大，那么这声就像钟声洪亮沉雄，远响四方，余韵不绝，悦耳愉心，被人们认为是富贵之人。而如果一个人说话嘶哑，犹如锣声声裂音薄，荒漫沙嘶，余韵了无，刺耳扎心，这样的人被人们认为很贫贱。

雉鸣与蛙鸣，是雌声即阴柔之声，一般指女子的声音。如果一个女子声音轻细，好像在旷野中听到的笛声，而且雉声清越悠长，声随气动，有顿有挫，抑抑扬扬，十分悦耳动听，则说明此人为贵；而蛙声则是聒聒噪噪，喧嚣嚎叫，声气争出，外强内竭，让人听后刺耳扎心，具有此声的人被人称为贱。

由此看来，无论人是雄声还是雌声，都有着贵贱的区分。在相书中，一般是以雄生为贵，而以雌声为贱，这样的论断没有清浊精细的区分，实际上是不正确的。

曾国藩根据人发出声的特征，而将人的声音总结归纳出几个层次，供人参考借鉴：

上上声相

“远听声雄”，这是说其声有山谷呼应，表明它气魄雄伟，赋情豪放。

“近听悠扬”，是说其声如笙管之婉转，表明这个人一定是神采飞扬，功名大就。

“止如拍琴”，是说其声如孔雀之典雅，表明这个人必闲雅冲淡，雍容自如。

上佳声相

“大言不张唇”，这是说一个人说话的时候，不过大张开嘴唇，表明谨慎稳重，学识深厚。

“细言若无齿”，说明这个人在说话的时候不露牙齿，表明此人温文尔雅，精爽简当，成熟干练。

下等声相

“沉闷散漫，有声无韵”，一个人说话的声音，好像一个牛在荒郊野外孤鸣一样，沉闷散漫，有声没有韵味。

“声急口利，咯咯吱吱”，这是说一个人说话的声音，就像夜晚中偷食物的老鼠一样，声急口利，咯咯吱吱，是尖头小脸之人。

“字句相连，喋喋利口”，这是说一个人说话的时候，语无伦次，声无抑扬，说明此人幼稚浅薄，无所作为。

“齿喉隔断，喈喈混谈”，这是说一个人说话吞吞吐吐，不知所云，这样的人一定是怯懦软弱，一事无成。

•巧妙运用声音的张和弛

古人认为“声”是发声器官启动和紧张工作时的声响，而“音”是发声器官停止工作和松弛时的余音。声主张开，音主收敛，这是紧和松、张和弛的辩证关系。有张有弛，才是正道。曾国藩将张和弛相结合的战略巧妙运用到了平时的治军从政当中，从而取得了一生辉煌的成就。张和弛是同时出现的，所谓一张一弛，二者不可偏废。最主要的还是要审时

度势，根据情况而采取得当的措施。曾国藩在治军的时候，就讲究“文武之道，一张一弛”。

在军事中，不论是“将欲歙之，必故张之”，还是欲擒故纵、以退为进，都是为了取得最后的成功，所以说这就需要注意时机和环境的因素。曾国藩刚出山的时候，白手起家创办团练，但是当时的局面并没有打开，手中又没有权势，投奔他的人也是寥寥无几，就连他的好友郭嵩焘、冯卓怀都不肯跟随他，左宗棠更是不肯加入他幕下，却投到了湖南巡抚骆秉章的幕府中。

无奈的曾国藩只能努力寻找机会去求“张”。在创办湘勇的开始，他屡战屡败，四处碰壁。而且，湘军刚获得胜利，又被朝廷对他手握湘军军权起了疑心。而且咸丰皇帝根本就不想让曾国藩扩张兵权，反而是坚决地削弱了他的兵权。曾国藩最终逼得退后收敛的“弛”。这样一来，他所得到的是湘军官兵的同情，从而获得空前的威望，于是他便趁着在家为父守制的时间韬光养晦。

湘军陷入了窘迫的境地后，胡林翼便在这个时候不断上书给朝廷，想促成曾国藩的重新起用。胡林翼指出湘军在“心力不齐”的情况下“终必危殆”的危险性，还明确分析了曾国藩在关系错综复杂的湘军中起的指挥作用。最后终于得到了识才爱才的肃顺发出了重用湘系官员的呼声。后来，面对太平天国的重重威逼，清政府最终授予曾国藩两江总督和钦差大臣之职，江南军务都交到了曾国藩手上。这是“张”扬战略的胜利。

曾国藩重新掌握军权后，湘军斗志更是激昂，从而在多次的战役中都取得了成功。得到实权的曾国藩也趁机开始保举身边的一些精英，慢慢地便形成了一个“群雄蔚起，云合景从，如龙得雨，如鱼得水”的局面。从此，他对政事的影响力就更大了。这个时期的“张”，自然是为了取得政治抱负的实现。到了该“弛”的时候，他就“弛”了。

同治三年（1864年），湘军攻克天京，这时候的湘军已经发展到了三十多万人，其中由曾国藩直接管辖的就有十二万。而曾国藩历经几年的战事，清楚地知道：“用事太久，兵柄过重，利权过广，远者震惊，近者疑忌”。于是在攻下天京仅十几天后就上奏以“统军太多”为借口，准备对湘军进行裁撤。随后，曾国藩又请自己的弟弟曾国荃开缺回籍调养，一面着手遣撤曾国荃所部五万湘军，命令一部分回老家，剩余的留守金陵。

曾国藩曾对曾国荃说：“处大位大权而兼享大名，自古曾有几人能善其末路者？总须设法将权位二字推让少许，减去几成，则晚节则渐渐可以收场耳。”其意思是说，懂得在官高权重的时候，赶紧收敛，松弛下来，是明哲保身的官场之道，否则就会落得“兔死狗烹”的下场。这正如《道德经》所说：“生之，蓄之，生而不有，为而不恃，长而不宰，是谓玄德”。

其实同曾国藩一样懂得张弛之道的人还有左宗棠。他在名落孙山后，入赘名门周家，在周家耕读了十三年，这就是“弛”。后来加入骆秉章门下，才开始了“张”。他是一边加强自己的学识修养，一边开始保持外部的联系，最后建立了自己的人脉资源，最后才成就了封疆大吏的军功。

由此，我们便可以知道，声音有张有弛，才能发出动听悦耳的声音，同样为人处世也要像声音有张有弛，才能成就一番事业，走向成功的道路。

三、论音

【原文】

音者，声之余也，与声相去不远，此则从细处曲中见直。贫贱者有声无音，尖巧者有音无声，所谓“禽无声，兽无音”是也。凡人说话是声，其散在左右前后者是音。开谈多含情，话终有余响，不唯雅人，兼称国士；口阔无溢出，舌尖无窕音，不唯实厚，兼获名高。

【译文】

音，是声在空中传播的余波、余韵，音跟声的差别并不大，但要从细微的地方才可以分辨得出来。贫穷卑贱的人说话只有声而无音，显得粗野不文；圆滑奸诈的人说话有音无声，显得矫揉造作。俗话“鸟鸣无声，兽叫无音”说的就是这种情形。一般人说话，是一种声响散布在空中而已，无音可言。如果说话时，一开口就情动于中，而音中饱含情感，到话说完了声音还在空中回响，则是温文尔雅的人，这样的人可称得上社会名流。如果说话时口阔嘴大，但声气不乱发乱出，口齿伶俐，却又不矫造轻佻，这说明这个人自身内在素养深厚，其人一定会获得盛

名隆誉。

【解读】

•鸟鸣无声，兽叫无音

音是声的余响，只要是细心去观察区分，就能找到二者的区分。这就好比一口大钟一样，你用木棒去敲击它，它便发出嗡嗡作响的声，而在空中传播出来的就是音。而完整无缺的钟和有缺口的钟所发出的声音是有所区别的，钟的裂纹越小，差别越小。此外，两口质地不一样的钟，发出的声音也不同。

生活中，我们一般都会用声音来识别人物的心性，就是因为掌握声与音其中的真谛，然后才得出人心性的好坏。关于这一点，心理学家伯特认为，声音总是能多少地反映人的一些信息来，只要能够善于观察，就能洞悉到人内心的真实世界。

此外，声的振频、强度也有所区别。音在空中传播的余响效果也有一定程度的差异，这就是音色的表现。学习过音乐的人都知道，音有音高、音长、音强、音色、音质的差别，这也是声乐上研究的一个重要问题。

贫贱者有声没音，尖巧者有音没声

贫贱者有声没音，尖巧者有音没声。这是说人的气息冲击声带，就发出响声，但是在空中没有余响，只是枯燥单调的声音，这就是有声无音。而有音无声是说气息冲击声带，却没发什么声音，只是在空中有余响。这种论断，从物理声学现象中是不符合逻辑原理的。因为，仅仅凭借声音的高低与语气、语势、讲话内容相背离，是无法正确鉴别人才的。而声音只是个参数，不能单列出来，只有结合在说语内容中才能判断人的才性。

禽无声，兽无音，这是拿动物做比较，补充说明有声无音者贫贱，有音无声者尖巧。从自然规律来看，一般在阳春三月的时候，草长莺飞，百鸟争鸣，莺语间关，燕声呢喃，春雨婉柔，这都是春天到来的景象。尤其是百鸟齐鸣，嘤嘤畹畹，啁啁啾啾，这都是悦耳动听的声音。但是如果对于一个行事立功的人来说，就会感觉是绵漫之气有余、豪迈雄壮之气不足，这就是有音无声的原因。再如，荒山旷野，大漠草原，

朔风劲草，丛林万千，狮吼狼嗷，野兽出没，森气弥漫，惊骇突兀，虽然豪气入云，威猛肃杀，刚健铁尺，但却是刚猛有余、曲折婉转之意不足，这是兽无音的原因。用在人身上，有音无声的傲气不足，骨气不足，刚气不足，因此多为贫贱所困；有声无音的婉转不足，柔情不足，血性不足，因此多属尖巧无情残忍之辈。

譬如，楚国贤相尹子文，为人公正，执法廉正，颇受人民的敬仰和爱戴。他有个兄弟叫做子良，在楚国当司马，生了一个儿子叫做越淑。有一天，是越淑的满月，司马府为了给孩子庆贺，就宴请宾客，府内上下一番热闹，显得十分喜气。子文也被邀请到了司马府。当子文看到侄子后，先是脸上欢喜，但当听到孩子哭声后，脸上表情顿时僵硬起来，很是震惊。于是急忙找来子良，对他说：“这孩子千万不能留，他的啼哭好像狼嚎，长大后一定是我们族的祸害。俗话说：‘狼崽虽小，却有凶恶的本性。’这孩子具有狼的本性，所以你千万不能善待他，赶紧将孩子杀掉以防后患啊。”

子良听到子文说的一番话后，胆战心惊。过了好一会才说道：“可是，我是他的亲生父亲，我又如何忍心下得了手啊？”子文再次劝说，但是子良最终是不肯听从。就这样，事情只能暂时搁置。

过了几年，子文病重，临死的时候，他把自己的亲信都叫到跟前说：“你们一定要记住，千万不能要越淑掌权，如果他一旦得权，你们就赶紧去逃命吧，否则就会招来杀身之祸。”

子文死后，而他的儿子斗般当了令尹，越淑也接替了父亲做个司马。公元626年，越淑为了夺取令尹职位，千方百计地讨好楚穆王，从中说斗般的坏话。楚穆王听信了他的谗言，就罢免了斗般的职位，由越淑来担任。后来，楚穆王死后，越淑便趁机开始作乱，掌权后便杀了斗般和子文生前的亲信。

没过多久，越淑又开始想要篡夺王位，楚庄王先是让文王、成王、穆王三族的子弟做人质同他讲和，但是越淑就是不同意，后来双方开始交战起来。最后，越淑死在了乱军中，他的儿子逃到了晋国。

口阔无溢出，舌尖无窕音

人在讲话的过程中，声音都会随着空气的震荡而向四方传播，尔后再弥散在前后左右。如一个人在前面讲话，刚说的时候，说话的声总是

有着余响，这种语气一般都有着高人国士的风范。因为这种人能够以情为主，任何事情都能兼顾情理，又不违背事理，所以在为人处世之中，都能得到别人的称赞和尊重。所谓“晓之以理，动之以情”就是这个意思。

一个当过老师的人，都会有过这样的感受，在课堂上为学生讲课时候，如果是声情并茂，那么他的情绪就会感染所有学生，从而赢得学生们的喜欢。

所以说，如果一个人讲完话后，余音绕梁，荡气回肠，那么作为一个听众，就会久久感受到那种声音的牵引，这种深入人心的效果是情绪感染力的极致状态。有这样号召力的人，可以称得上高人国士。

“口阔无溢出”，其意思是说，一个人在讲话的时候，并不漏风，即先有声，后传音，声气相投，不散不乱，这是一个很有修养的人讲话的状态。倘若是粗声大气，粗俗不堪，那么这样的人一定是个莽夫，不能登大雅之堂。譬如，古代一些英雄，虽然在他们身上有着粗野之气，但是他们依旧能彰显出英雄的本色。这种草莽的英雄多数都能够在事业的发展中，随着接触人的增多而将草莽之气渐渐收敛，转变成一种文明的修养之气，这样又使英雄身上多了一种才气。刘邦、赵匡胤、朱元璋都是这样的人。而《水浒传》中的梁山好汉草莽气太重，没能随事业的拓展在文治上下工夫，又一心想着招安，最终不成气候，可以说是一场历史的悲剧。

“舌尖无窕音”，虽激情昂扬，但不是口沫横飞；虽流利灵巧，但不轻浮张狂。其意思是说，这种人才智敏捷，有着过人的智慧，多数是修养务实，厚重端庄，在事业上会赢得许多人的相助，而且还会赢得良好的名声。

总之，开谈多含情，话终有余响，口阔无溢出，舌尖无窕音，这是对国士高人讲话状态的一种描述，可以说，雅量充沛又不粗俗，是天下人共仰的楷模。所以作为今人，无论是领导者，还是正在奋斗的人，都应该注意在与人谈话时自己的声音，这样会有利于你更好地与人沟通，还会给人留下深刻的印象。

•听其言知其心

俗话说，“言既可听”。那么该如何听信其言呢？首先，兼听则明，偏听则暗，这是说不能偏听一个人的语言，而要多听众人的语言，多方征求意见，从中观察人的话语真实虚假；其次，听话听音。这是说听人言语不可仅听其表面，也不可前耳进，后耳出，一听而过，而应听其实质，听其含意，从中加以具体分析。这样的话，无论真话、假话，直话、绕话，还是旁敲侧击的话，还是含沙射影的话，都能听出一些味道而了解其真意；再次，就是听其言，而观察其人。语言无论如何表达，都在一定程度上反映了一个人的性格和品质。

所以说，经常说真话的人不一定就为人忠诚；经常说假话的人不一定是巧伪奸诈的人；经常说话直的人，不一定是性格直爽的人；说话词意不明的人，一定是碌碌无为的人；说话朴实无华而富有哲理的人，一定是很有思想，很有见地的人。由此看来，说话实际上是一个人品性、才智的外露，只要我们认真聆听和分析，就会从一个人的言谈中认识到他的真实想法和品质。

譬如，三国时期，陈琳在一篇檄文中把曹操骂得狗血喷头，曹操非但没有生气，反而从中发现陈琳是位很有才华的人，后来予以重用。还有张辽被曹操抓获后，对曹操也是破口大骂，曹操又从中发现张辽是位性格直爽的忠义之士，于是立即为他松绑，释放了他，而且还委以重任。与之相比吕布虽然武艺超群，但一见到曹操就跪地求饶，其声十分恳切。当曹操看到吕布的如此举止，又听到他所说的言语，便料定他是个反复无常、贪生怕死的人，应当立即处死。可见，“言为心声”，只要慎听，就一定能够听出一个人发自内心的声音。

知其心，而听其言，这里所强调的是察人，而察言是察人的一个方面。但是察言又同信其言有所区别，信其言是有条件的，“事莫贵乎有验，言莫弃乎无证，如其心而听其言，有证之言，知其心。”

在听言观行中，还要注意以下几点：

1. 众人观察。这就是说，要多听众人的言论。正如孟子所说：“左右皆曰贤，未可也；诸大夫皆曰贤，未可也；国人皆曰贤，然后察之，见贤焉，然后用之。左右皆曰不可，勿听；诸大夫皆曰不可，勿听；国人皆曰不可，然后察之，见不可焉，然后去之。”其意思是说，人们对贤者判断的时候，一定不能只凭借一个人的意见，而要听群众的意见，此外，还要察之，看这个人是否真的如言语中所说。千万不要因为被别人的闲言碎语或恶意中伤所迷惑了心智。在《金史•世宗本纪》中金世

宗完颜雍曾说过：“朕之取人，众所与者用之，不以独见为是也。”即我选用人才时，大家都推荐的才使用，我并不认为个人的看法都是对的。

2. 长期观察。在《李觏集•安民策》中，李觏认为对于一个有德才的人，不能只凭一时的表现，而要经过长期的考察，即“日观其德，月课其艺。贤邪非一时之贤，久居而不变，乃其贤也。能邪非一时之能，历试而如一，乃其能也”。

3. 全面观察。西汉邹阳认为，识别评价人才要“公听并观”(《西汉文•邹阳狱中上梁王书》)，从各方面进行观察，德才资全面衡量，观其主旨，不求微功细过。

4. 责求实效。在《苏东坡全集•议学校贡举状》中，苏轼认为，根据实绩判断能力的强弱才是正确的知人之法。得人之道，在于知人；知人之法，在于责实。

总之，识别人才，或者是判断一个人忠诚奸佞时候，察言是重要的因素，所以我们一定要从中多听，多了解，多观察，然后再下结论，这样就不会错识人才。

•会“听话”的纪晓岚

人们都说，说话是门艺术，其实“听话”更是一门重要的艺术。尤其是在古代那至高无上的皇帝身上，他根本就不会将自己心里的想法告诉你，那么作为臣子只能认真听，仔细思考，才能知道话中的含义。所以说，作为朝廷的臣子，如果没有“听话”的能力，那么在官场上或许就会遭到不测。在这方面，纪晓岚就有这个本领，而且是个大行家。

乾隆三十三年二月，纪晓岚由左春坊左庶子升职为贵州都匀知府，加四品衔。然而乾隆帝并没有将他外放，让他依旧任原职，留在自己的身边。聪明的纪晓岚将皇帝的这一决定看在了眼里，心里清楚地知道乾隆的用心：无非就是想要利用他手中的那支笔。

那个时期，满清统治者都看不起明朝的降臣、降将，乾隆更是如此。乾隆四十年十一月，他命令四库馆臣修纂《明朝殉节诸臣录》，就在这封上谕中，他极度轻蔑地指斥钱谦益等降臣：“乃既不能舍命，而犹假语言文字以图自饰其偷生，是必当明斥其进退无据之非。”

钱谦益是江苏常熟人，具有“江南第一才子”的称号，明万历三十八年考中进士，官升到侍郎。南明福王的时候，马士英担任礼部尚书。顺治三年，清兵大举南下，他的爱妾——秦淮八艳之一的柳如是劝他自尽殉国，但是他始终不肯，最终投降于清朝，被任命为南京礼部尚书。后来他郁郁不得志，同顾炎武等人开始密谋反清活动，但都没有取得成功，晚年后，因为家中失火，由于只有佛像没有被烧毁，所以最后皈依佛门。

对于皇帝的这张谕，以及真实的用心，纪晓岚经过仔细琢磨后，终于明白皇上表彰明朝殉节的各位大臣是虚，而鼓励臣子效忠本朝才是他真正的目的。于是，他便在《阅微草堂笔记》中对降清的明臣、明将极尽挖苦讽刺之事。同时纪晓岚在《滦阳消夏录》中，还编成了一个故事：说有个人在明朝当谏官，曾经求仙询问自己的寿数。仙人便说他当于某年某月某日死。结果，到了这一天，他却没有死。后来此人降清。一天，那个仙人又来了。这个人便责问仙人，你的判断怎么不准确啊？没想到仙人答道：“你不死，我又能如何？”这个人俯仰沉思，才记起当年仙人所判的死日，正是崇祯帝在李自成攻破北京被迫上吊的那天。按道理来说，作为臣子，应该为国尽忠，但这个人不死而投降于清朝，实在有违臣子之道。

就这样，纪晓岚不露痕迹地责备了那个不肯为国殉节的官员。

纪晓岚说话从来都不会直言不讳、尖刻地批评他人，而是语言委婉，不露声色，所以他用这样的方式揭露了当时许多人的恶性。

在《姑妄听之》中，纪晓岚又说了一个故事：黄叶道人潘班曾同某林下臣公闲坐着聊天，多次称臣公为兄。臣公十分不满但是却笑着说：“现在我都七十多岁了，你还这么年轻，怎么能同我称兄道弟呢？”这个时候，潘班已经半醉，便昂头说道：“兄是前朝人的年岁，应该同前朝人去比，不应该带入本朝。如果按着本朝的年岁相比，兄是顺治元年五月投降大清，我是顺治二年九月出生，我们仅仅相差了十几个月，所以理当称你为兄了。”最后，纪晓岚在文章的末尾评价潘班说：“不能谓其无理也。”

通过纪晓岚讲的这些故事，我们可以知道，纪晓岚的所做，都是因为看出了乾隆的心思，一方面是顺应了乾隆心里所想，辛辣讽刺那些不忠不孝的封建臣子；另一方面是借着这个机会向皇帝表明自己同那些乱臣贼子势不两立，是个忠臣。可见纪晓岚的善于“听话”的本领有多高

了。

•赵括善辩未必贤

言为心声，通常情况下，观察一个人说话的习惯、语气、声调、节奏等，能看出他的性格。一个性情柔顺温柔的人，说话是比较平缓；性情急躁的人，说话直接爽快。言语又是人思想的表现，是人与人之间沟通交流的常见工具，更是识别人才能的一个重要方面。

一个能言善辩的人，固然是交际中的佼佼者，甚至会是成功者，但并不一定是个贤能的人。从古至今，善于夸夸其谈、能说会道的人大有人在，但是如果在关键的时候，这些人只能是退缩在后，其实他们肚子里根本就没有真才实学，有的只是些歪门邪道。

战国时期，赵王错用赵括而引来的灾祸，就是不辨口利与实才关系而自食其果的典型事例。赵孝王七年（公元前260年），秦军同赵军开始交战，最后峙于长平。这个时候，赵国的名将赵奢，即赵括的父亲已经死了，而国中的将相蔺相如又病重，老将廉颇率军前去抗秦。面对凶猛的敌人，廉颇采取了坚壁清野的疲敌战略，固守不战。秦军也是没有办法，只能使用反间计说：“秦军之所以恶，只是畏惧马服君赵奢的儿子赵括为将耳。”赵王听到这话，竟然信以为真，于是便拜赵括为将，代替廉颇统率赵军。蔺相如知道后，就极力劝说赵王说：“王以名使用赵括，就如同胶柱而鼓瑟耳。赵括从来都没有读过他父亲的书，也不知道纵横变化。”赵王根本就不听此言。

蔺相如之所以说出这样的话，就是因为赵括从小学兵法，言兵事，以天下莫能当。常同父亲一起讨论兵事，奢不能难，然不谓善。赵括的母亲问赵奢其中的原因，奢曰：“兵，死地也，而括易言之。使赵王不将括而已，若必将之，破赵军者必括也。”这正所谓知子莫如父，赵奢从赵括夸夸其谈的背后，看出赵括并没有真才实学，只是纸上谈兵。遗憾的是，赵王却没有知人的圣明，又不肯听蔺相如的苦苦劝谏。最后，赵括为将，由于改变了廉颇全部的作战方针，又中了敌方的调虎离山计，首尾不能顾，赵军大败，从此一蹶不振。

在这里，我们所说的善辩者未必贤，就是指那些能言善辩但又没有真才实学的人。这也不是说所有善辩者都不贤，因为善辩本身就是一种才能，但是善辩的基础是渊博的知识，最重要的是将理论和实践结合起

来，做到学以致用，才能算是真正有才能的人。

•晋文公善听

晋文公是春秋时期晋国国君（公元前636年至公元前628年在位），名重耳，又叫晋侯重耳。晋文公为次子，是献公妃狐姬所生。献公宠爱骊姬，杀太子申生，重耳被迫在外流亡十九年，后来借秦穆公之力回了国，被立为晋国的国君，为晋文公。他即位后，重用了狐偃、赵襄、贾佗、先轸等人，协力修明内政，整顿法纪，加强战备。同时又尊重东周王室，平定了周王室王子带之乱，迎周襄王复位，几次出师救宋国，并同楚军在城濮交战，采取诱敌深入之法大败楚军。尔后在践土会盟诸侯，成为继齐桓公之后为春秋诸侯霸主。

重耳当上国君不久，有一天，大夫狐偃领来一个叫勃鞮的人，向晋文公禀报说有重要的机密事情要报告。当晋文公听到是勃鞮这个人，顿时大发脾气。原来，晋惠公在位的时候，十分担心自己的王位被重耳夺去。因此，他就派了勃鞮去刺杀重耳。而勃鞮遵从命令，认真地执行晋惠公的命令，甚至是比计划提前找到了重耳，并且一刀砍断了他的衣袖。要不是重耳机灵跑得快，早就被勃鞮杀掉了。因此，晋文公想到就是因为勃鞮，自己以前险些丧命，就十分生气。他就对侍从说：“你们去对勃鞮说，我没有去抓他，就已经很宽宏大量了，他还有什么脸面来见我呢？”那个侍从便向勃鞮传达了晋文公所说的话。勃鞮听后，笑道：“我还以为主公在外奔波了十九年，早该熟透了世间的情态，没想到还是这个样子。我看照这样下去，弄不好还会发生不幸呢！如今他做了国君，我想来效忠于他，可他却不肯见我，这对于我来说没有任何损失，只怕我走了，他的麻烦就大了。”侍从听到勃鞮这么一说，赶快回去报告了晋文公。这时候狐偃也在一旁劝谏晋文公一定要接见勃鞮。晋文公也是个聪明人，对政治很敏感，他听到勃鞮的一番话，仔细考虑，倒觉得自己不该为往日的仇恨而意气用事，耽误大事，于是立刻召见了勃鞮。

原来，勃鞮真的掌握了一件机密的大事，准备向晋文公报告。在晋文公回国做君主前，原来晋惠公重用的宠臣吕省和郤芮两位大夫一直紧随着晋惠公，而且他们一直都想将晋文公除掉。后来因为晋文公重耳有秦穆公的大军护送回国，吕省、郤芮二人知道自己力量薄弱，根本无法与秦军抗衡，于是不得已投降了重耳。但是，他们两个人曾经是晋惠公的心腹，在他们看来晋文公做了国君，是对他们的极大的威胁，所以就

联络勃镊图谋发动叛乱，杀死晋文公另立新君。而勃镊认为，过去谋杀重耳是为国君办事，如今重耳已经做上了国君，如果再叛乱，杀君另立，那么是不利于国家的，于是就决定向晋文公汇报这件事情。

晋文公听到勃镊的一番相告，为自己的不计前嫌而觉得英明。晋文公知道吕省、郤芮密谋叛乱的事情后，就在他们还没有叛乱前，他便以生病为理由不去朝中，暗暗逃到了秦国躲避。临走的时候，晋文公已经安排好自己的心腹大臣布置好对付吕省、郤芮两人的计策，最后吕省、郤芮的叛乱很快就得到了平息，他们两人的谋划破灭，被抓获。

晋文公虽然将主谋吕省、郤芮二人绳之以法，平息了叛乱，但是他们手下还是有许多的党羽还没有消除。随后，晋文公就准备将所有的党羽全部杀害。看到一大批人死去，他的大臣赵衰劝他说：“乱党的头目已经被除掉，国君应该宽宏大量，如果再杀掉一批人的话，恐怕会失去人心的，甚至会激发出更大的变故。”晋文公听了赵衰的话后，觉得十分在理，就采纳了他的建议，下令大赦，不再追究吕省、郤芮余党的罪行。但是，面对晋文公的大赦，吕省、郤芮的余党都不肯相信。于是，就有很多谣言流行于朝野上下，人心惶惶，形势十分不稳定。

面对如此的局面，晋文公十分担心。一天，他正在宫内洗头，守门的卫兵进来向他报告说有一名叫头须的人求见。晋文公听后，十分生气地对卫兵说：“这个头须真可恨，当年把我可害苦了，现在还有什么脸面见我。告诉他，我不杀他已经够便宜他了，让他快点滚开。”原来，晋文公当年流亡在外的时候，头须是晋文公手下的一个小吏。在晋文公最困难的时候，他竟然把晋文公当时所有的金帛全部偷走逃跑了，结果害得文公和他的侍从们一度只能靠讨饭活命。所以，晋文公对他十分憎恨。

随后，卫兵就把文公的话传达给了头须，可头须依然不肯离去。他说：“主公因为宽恕了勃镊，才没有遭到吕省、郤芮的陷害。为什么就不能宽恕我呢？今天既然我来求见他，也必然有我见他的道理！”卫兵就立刻将头须的话转告了晋文公。晋文公听后，自言自语地说：“看来是我的气量太小了。”于是立刻召见了头须。

头须见到晋文公后，先是认错赔罪，然后又向晋文公说：“吕省、郤芮的余党太多了，杀不胜杀，他们都感到自己的罪孽深重，所以根本都不相信你的赦免，如果你不尽快想办法，恐怕会出问题的！”晋文公听到头须的话后，马上意识到了问题的严重性，所以便请教头须有什么

办法可以解决。头须告诉晋文公说：“当初，我偷你的钱财，害你受苦挨饿，这件事情晋国上下的人都知道。现在你为了让吕省、郤芮的余党相信你的大赦，可以从我身上做起，让他们知道你是个不计前嫌的人。”

晋文公听了头须的话，觉得说得十分有道理，就赦免了他的过失，而让他做了自己的车夫，还特意让他驾车，自己坐着车子连续几次到处游玩。这样一来，吕省、郤芮的余党都私下议论，说像头须这样的人，晋文公都赦免了他，还重用他，看来他的大赦是真的了。于是他们都纷纷效忠于晋文公，很快晋国的政局也得到了稳定，经济、文化等事业得到了迅猛的发展。

由此可见，晋文公是个明智的君主，他善于听从别人的意见，并能从别人的言语中分析轻重，所以他才得到更多人的效忠，而走向了成功。

•曾国藩重用罗萱

古人常说：“事之至难，莫如知人。”其意思是说，世上的事情没有比识人更难的了。每个人的相貌不同，声音不同，内心的真实禀性也不同。从外貌上分辨一个人的才能、品质是很难的。

而清朝时期，曾国藩识人就有一套本领，他所看中的人，无一不是有智、有才的人。曾国藩凭借听一个人的声音，也能鉴别这个人有没有才能。罗萱就是他听声鉴别的一个难得人才。

罗萱，字伯宜，湘潭人。父亲汝怀，道光十七年(1837年)拔贡，曾担任过芷江学训导，候选内阁中书，以学行闻于时，著有《湖南褒忠录》。罗萱生有夙慧，工诗文书法，能传其父学。为诸生，屡列优等。倡导经世之学，领湖南诗坛风骚数百年。著名的封疆大吏贺长龄，以“家风不可及”闻名遐迩的邓显鹤、沈道宽对他都很器重。

曾国藩奉命办团练的时候，广招天下人才，湘乡有才人士为了得到功名，都纷纷而来。罗萱是第一个投奔曾国藩府上的人，当时每天都有一百多人到营中报名，曾国藩每接见一个人，都会与他们交流，通过言谈看人，只要是稍微有才能的人都留了下来。

这天，曾国藩已经召见了很多人，非常累，便拒绝再见客。当他似睡非睡的时候，突然听到外面有吵闹声音，起身寻声望去，只见有位身材不高、只穿着一件单衣的青年人被守门人拦住。青年人声音很清朗，气质非凡，不论他怎么说，守门人就是不肯放他进去。青年人也不气馁，有着不见曾国藩誓不罢休的气势。正在两人僵持的时候，曾国藩推门出来，并喊住守门人，对罗萱说：“听君的声音爽朗圆润，一定是内沉中气、才质非凡之人。”于是，他将罗萱引入上宾的位置，两人开始聊了起来。闲聊中，曾国藩发现此人真的是可用之人。

随后，曾国藩就决定让罗萱掌管书记，日常文牍往还也一同交给了他。

曾国藩率湘军东下的时候，罗萱以自己年老为由想要辞别。于是曾国藩写信让他进府，并说：“今专足走省，敬迓文旆，望即日戒涂，惠然遄臻，无为曲礼臆说所误。蟾蜍裹沙而不行，於菟腾风而万里。士各有志，不相及也。千万千万！祷切祷切！”咸丰五年(1855年)，曾国藩进入南昌，重整水师，随后进屯南康，设置楚师三局，制造弹药武器，又设船厂，建内湖水师。四月，罗萱随曾国藩经吴城南康。六月，在青山营次与塔齐布会商军务。七月，随曾国藩吊唁湘军著名将领塔齐布。

咸丰五年至六年(1855～1856年)间，曾国藩正处于最困难的时期。他军马倥偬，而客居江西，兵饷都不宽足，又受太平军石达开不时攻袭，经常是停泊船上，不得安生休息，性命也危在旦夕。但为了取得朝廷的信任，他还必须经常奏报军中缓急。这时候，罗萱都始终跟随曾国藩，上马操剑，下马走笔，兼具文武，两人形影不离，不离不弃。

曾国藩每次上书，罗萱都操笔如流。有时“警报骤逼，势危甚”，罗萱也“甘心同命”。又时常调节诸将之间的矛盾，使各当其意以去。咸丰六年，翼王石达开进军江西，攻陷瑞、临、袁、吉、抚、建诸郡，省城孤悬。罗萱便领湘军三千人攻建昌，城眼看就要攻破，但太平军援军忽至，都司黄虎臣战死，结果城没有攻下。于是曾国藩又令他攻打抚州，这时候，又得知曾国华、刘腾鸿等自鄂援江攻瑞州，曾国藩又令他自抚州赴瑞合攻。在瑞州，罗萱与刘腾鸿等与太平军展开了殊死战，最后取得了瑞州战役的胜利。后来，曾国藩坐视瑞州，罗萱以久在军中为由，遂向曾国藩告假归湘中。

但没过多久，巡抚骆秉章召罗萱治湘潭团练，刘培元招罗萱至衡州与谋军事。罗萱稍规大计，大批不肯久留，也自以文士不欲竞弃科举，

屡应省试，终不第。同治元年(1862年)，拜曾国藩于安庆，又至其从兄记名提督罗逢元于当涂，也不欲久居。家居后更加专心学问。同治二年，郭嵩焘升任广东巡抚，屡召罗萱到广州，委托他创立水师，罗又谢归。又同刘德谦领威信军防郴，不久，霆军叛勇溃入粤，罗萱进屯乐昌。地方官命增募威震军，乱平而归。

从此，罗萱不再关注兵事。

罗萱是喜欢贡献才智又不愿进仕的人，回到家乡后本想专心读书，以写作终其生。可是，地方大员及同乡亲朋不断召其入幕，他都婉言谢绝。同治七年(1869年)十一月，既是同乡挚友平生又很钦佩的黄润昌奉命入黔，与记名布政使席宝田会同镇压起义。经黄润昌再三请求，罗萱入军营掌管文案，兼理营务处。每天白天出外领队作战，夜晚笔削奏牍。

由此可见，罗萱貌温雅，文翰流美，而性极恬适，从军十余年，不趋便营利，亦不图仕进，至死还是个知府。曾国藩通过他圆朗的声音及雄心壮志的气魄，断定他必是个良才，可见观察极其细微。一个优秀的人才，无论做什么都会信心十足，即使遇到再大的困难，都会有种不达目的不罢休的心态。而领导者也尤其欣赏这样的人，并会委以重任。因此，领导者在选人的时候，可以通过声音来知晓这个人的雄心、胆量、气魄，把声音作为一种识人的辅助手段，这样你会很快找到所需要的人才。

第七篇 气色鉴：以色察人 以气观志

俗话说：“大运靠天生，小运因气定。”人的命运主要是与生俱来造就的，但人生某一阶段的小运则要看气色的好坏了。

一、总论气色

【原文】

面部如命，气色如运。大命固宜整齐，小运亦当亨泰。是故光焰不发，珠玉与瓦砾同观；藻绘未扬，明光与布葛齐价。大者主一生祸福，小者亦三月吉凶。

【译文】

如果说面部象征并体现着人的大命，那么气色则象征着并体现着人的小运。大命是由先天生成的，但仍应该与后天的遭遇保持均衡，小运也应该一直保持顺利。所以如果光辉不能焕发出来，那么即使珍珠宝玉，也和破砖烂瓦没什么区别；如果色彩不能呈现出来，即使绫罗绸缎，也同粗布糙衣没什么两样。大命能决定人一生的祸福，小运也能决定一个人一段时间的吉凶。

【解读】

•“气色”有两种概念

“色”是对人的身体来说的，它指的是人面部的肤色。在古代，人们认为“气色”有两种概念：第一，主色和客色。主色是指人的先天之色，也就是自然之色。先天之色是随着五行形相生发出现的，这是人一生都无法改变的。

五行之色与五行形相是对应的关系，金为白色，木为青色，水为黑色，土为黄色，火为赤色。这五种颜色都是皮肤的基本颜色，只要与五行形相对应起来，就是正色，也是吉祥的颜色。

客色，是指后天的颜色，随着时间的变化，季节的不断变化，人所呈现出的面色也不同。以客色来推断吉凶，也就是随时间、方式、部位而定，没有什么一成不变的规律。

第二，吉色和凶色。吉凶祸福是古代预测学所预知的重要内容，是阴阳学的价值指向。吉色与凶色又被称作正色和邪色，吉色表示吉祥顺利，凶色表示凶险恶祸。与五行相应的为吉，不合的是凶。这主要都是根据五行肤色而定的。客色则是依据十二地支所在的部位而定的。

古人还说：“大命固宜整齐”，其意思是说人的智慧福泽都应该是比例均衡，不得失调。如果失调，不平衡，那么人就会过早夭折，有福的人就会庸愚，这种状态一般命运都不好。而“小运亦当亨泰”，《周易》中有“元亨利贞”之说，泰有“天交地泰”之名，亨泰就是吉利顺畅之义，其意思是说小运流年如应顺和通泰，这才是好。如果小运偏枯晦滞，也容易早夭，或元气不足，难当福贵。就像有钱却不会花的人，守着巨大财富，却享受不到人生富足的乐趣一样。

如今，我们现实生活中也有这种现象：一个聪明的人过早夭折了，一个多福的人往往却很平庸。譬如唐代诗人王勃曾在《滕王阁序》中说“时运不济，命途多舛”，而他死时才二十七岁。如果说他能“大命整齐”，“小运亨泰”，那么他就可福寿双全、名声高重了。

气色旺，自然有光泽闪烁。作者打了两个比方来说明这个问题：珠玉与瓦砾相比珍贵百倍，因为它有闪烁悦目之光，可是它一旦失去了美丽的光泽，就与瓦砾没有什么区别了；丝绸锦织，倘若失去它明艳光滑的色泽，那么与平常的布葛又有多少区别呢。人之气色旺，就会有光泽。失去光泽，还能说气色旺吗，那么这个人的命运也称不上好了。

•气色是一个人状态的外在表现

气色是一个人状态的外在表现。气是指生命体内循环流转的物质，是生命的原动力或者称为生命力。它没有形没有质，没有色没有味，在体内如同血液一样流动不息。气旺，则说明生命力旺盛，气衰则说明生命力衰弱。

气是自然界中最容易感染、影响人和物的东西，这就好比说一个人有风度、有威仪，也可以影响他人的，这就是气象。

《近思录》中说：孔子是天地之间的元气，而颜回就像春天一样和煦温暖，而孟子身上有一种肃秋的杀气。孔子的气象无所不包，而颜回遵从了孔子的教诲，就好像愚笨似的，但确是一种自然和谐的气象，可以做到不说一句空话就感人无穷。孟子则是才气毕露，这是时代的使然。孔子就像天地一样，颜回就像风一样，孟子则有如泰山一样威严的气象。由此看来，一个人的性格则会在相貌和气色上有所流露。

而“色”则是“气”的外在表现形式之一，主要是指人的面色。通常来讲，“夫声畅于气，则实存貌色。故诚仁，必有温柔之色；诚勇，必有矜奋之色；诚智，必有明达之色。”其中意思是说，仁厚的人必有温柔的貌色；勇敢的人必有激奋的气色；智慧的人必有明朗豁达的面色。就人体而言，就是肤色。生活中，我们常说某个人面部发黑，表明有不顺心的事情，就是指色而说的。

“气”与“色”是密不可分的，二者有着紧密的联系。“气”为“色”之根，“色”为“气”之苗。“色”表现着“气”，“气”决定着“色”。此外，“气”又分为两种，一种是先天所禀的“气”，一种是后天所养的“气”。这种“气”也就是孟子所说的“吾善养吾浩然之气”。

“色”和“气”一样有着先天所禀的“色”，这与后天所养的“色”有着很本质的区别。在古代，人们依据“气”和“色”来判断人的好坏、优劣。

所以说，气色也有后天的所养者。他们是不断运动变化的，所谓“行年气色”、“生命在于运动”，就是说的这个道理。

在古代相学家看来，人禀“气”而生，而“气”有清浊、昏明、贤鄙之分，人有寿夭、善恶、贫富、贵贱、尊卑的不同，这些都能由“气”反映出来。气运生化，人就有各种不同的命运和造化。

气旺，人的生命力就旺盛，反之，气衰人的生命力就衰弱。同时，人的生命力是否旺盛，还决定着人行为的成败。生命力旺盛，人就能够有足够的精力投入事业中去，而取得成功的必备条件是身体健康。但如果人生命力衰弱，就没有精力去努力拼搏，无论怎么努力，只能是让自己的身体更加憔悴不堪。

值得注意的是，这里气的旺盛和衰弱，同人的好动或者好静是有所区别的。好动或好静是人的一种性格，与气是没有关系的。有的人气躁，说明这个人好动，有的人气沉，说明这个人喜欢静。

•各色主司

色分青、赤、黄、白、黑、红、紫、朦。观气之原则少淡、长明、壮艳、老素。辨色容易观气难，因此先学辨色再学观气，最后自可见人、物形象浮现于部位。以下是对色的论述：

青：主担忧、惊吓、烦怒、疲劳，筋骨、脾脏病症。

赤：主破财、火厄、官司、血光、灾离，心脏、血液循环病症。

黄：主进财、增福、升迁,肝脏病症。

白：主丧服、刑克、破耗,肺脏病症。

黑：主失窃、水厄、灾病、破败，肾脏病症。

红：主喜庆、进财、创业、情欲。

紫：主进贵。

朦：主停滞、耗损。

四季气色

春：东、青、木、目、肝、胆。

夏：南、赤、火、舌、心、小肠。

四季：中、黄、口、脾、胃。

秋：西、白、鼻、肺、大肠。

冬：北、黑、耳、肾、膀胱。

春：青色在边地、赤色在两颧微润、黄色在口四周无润色、黑色在田宅子女宫。

夏：青色在上停无润色、赤色在妻妾命门微色、黄色在地阁地库、

黑色在口角四周微色。

秋：青色在地阁地库、赤色在眼中白睛处、黄色在鼻两旁、黑色在命门。

冬：青色在两眼面左侧明显润色、赤色在颧骨鼻润色、黄色在左右额头润色、黑色在上停微润色。

•以面部色泽的变化判断病情

在中医里，人们都强调面部的色诊，根据五行主色的理论，以面部色泽的变化来判断一个人的病情轻重。譬如《医宗金鉴•四诊心法要诀》中说：“天有五气，食气入鼻，藏于五脏，上华面颐。肝青心赤，脾脏色黄，肺白肾黑，五脏之常。脏色为主，时色为客。春青夏赤，秋白冬黑，长夏四季，色黄常则。”

五脏的正常颜色为“主色”，应时之色为“客色”。客色胜主色，为顺，病较轻浅；主色胜（克）客色，为逆，病较深重。如果脾病若见其应时之色为黄色，为顺，因脾脏之主色为黄色，与客色一致；若其应时之色为青色，亦为顺，因此为木克土的“客胜主”；如果其应时之色为黑色，则为逆，因此为土克水的“主胜客”，其他以此类推。

此外，还用“色脉合参”来预测疾病。这也就是说通过色诊和脉诊所收集的资料进行综合分析，来判断病情的轻重。简而言之，也就是观察人的面色，客观地把握疾病的变化和预测。

如果面见青色，并见弦脉，为色脉相符，那么就是健康的迹象；如果面色见到浮脉，因为浮脉属金，青色属木，金克木，说明身体处于亚健康态；如果此时兼见沉脉，沉脉属水，青色属木，水生木，所以看到的面相是健康的身体。

如果面部缺乏光泽，那就表明体内有严重的疾病，已经损耗了人体的精气，这种疾病很重，中医将这种没有光泽的病色叫做“恶色”。内经中对于这种恶色也有论述：青如草兹，这其中的草兹指死草，它的颜色是青而枯暗无光泽；赤如衄血，这其中的衄血指死血，凝固的血液，颜色往往呈暗红带黑，毫无生机；黄如枳实，这里的枳实是指黑黄不泽；白如枯骨，是指白而枯槁。以上四种，都是人体恶色的一种体现，我们

可以判断体内脏腑精气的盛衰情况，从而了解疾病的轻重。

•通过五行诊断疾病

人的身体五脏与五行成对应关系，同时又能通过五行与五色、五音、五味构成一定的关系，这样我们就能通过察色、音、味的变化来了解内在脏腑的病变。

譬如，如果一个人面色呈现青色，那么表明这个人喜欢吃酸味的东西，脉见弦象，就能判断出是此人患有肝病；如果人的面色呈现赤色，口觉得苦，脉洪数，可推断为心火亢盛。

我们还可以根据主色和客色的五行关系来推断病情。如果主色胜客色，这表明病情不乐观；如果客色胜主色，表明病情并无大碍。如夏季客色为黄，那么人的面部呈现青色就是主色，主色胜客色，使肝虚容易遭到反侮，因此故病逆；夏季客色为赤，其人面部呈现白色，客色胜主色，肺气虚，逢阳热相助容易愈，因此这样的病为顺。

此外，根据色脉合参，我们能够从客观上推断人疾病的状况。如，肝病色青脉弦为色脉相符，如得浮脉，克色之脉，为逆；得沉脉，生色之脉，为顺。对此，在《医宗金鉴•四诊心法》中也有精辟的论述：“色脉相合，青弦赤洪，黄缓白浮，黑沉乃平，已见其色，不得其脉，得克则死，得生则生。”

综上所述，只要我们掌握了五脏与五色、五音、五味的关系，就能够对自己的面部气色进行推断，从而知道自己的身体状况是否健康。

•面部五色诊法

所谓五色，是指赤、青、黄、白、黑。这五种颜色也是人面部常出现的气色。它同五脏、五时、五方、五脉等都有着密不可分的关系。

譬如，按五方来观其地方气候。东方色青，说明这个地方是春气；南方色赤，说明这个地方是夏气；中央色黄，说明这个地方是土气；西方色白，说明这个地方是秋气；北方色黑，说明这个地方是冬气。

按五行的规律，用金、木、水、火、土代表五色的属性来说明病

情。通常表现为：青色，为风，多为肝病；赤色，为热，多为心病；黄色，为湿，多为脾病；白色，为寒，多为肺病；黑色，为劳，多为肾病。

此外，五色性五脏，一般是脏居于内，象见于外，因此五色则有善恶之分。五色明亮、含蓄，这叫做“善色”；晦暗、暴露，这是“恶色”。如《素问•五脏生成篇》中说：“青如草兹者死，黄如枳实者死，黑如炱者死，赤如衄血者死，白如枯骨者死，此五色之见于死也。青如翠羽者生，赤如鸡冠者生，黄如蟹腹者生，白如豕膏者生，黑如乌鸦者生，此五色之见于生也”。

还有一种情况，就是病色交错。这是说病与色之暗的顺逆相克。如：一个患有肝病的人，如果肝病色青，说明是正病正色，如果反见其他色彩，便是病危交错。如果见到黑色，为母乘子，相生之顺；如果见赤色，为子乘母，相生之逆。如果见黄争，为病克色，说明此病不佳，为凶中顺；如果见白色，为色克病，说明此病很严重，为我中逆。相克为凶，凶中顺尚可，凶中逆，则必凶；相生为吉，子乘母为吉中小逆，母乘子为吉中大顺。以此类推，其余四脏也是这样的观察方法。

其实，在五色诊法中，还有一种最高级的方法，就是五色生克。它的形成也是古代人们经验的积累。如果能够认识到一种疾病相互间条件的有利与否，就能够转化成它的发展趋势而控制病情。

如肾病而肺健者，患有这样肾病的人常可治（金生水）；肝病而健者，其肝病常可治（水生木）；心病而肝不旺者，其心病常可治（木生火，肝火不旺，心火自平）；脾病而心不病者，其脾病常可治（火生土）；肺病而脾健者，其肺病常可治（土生金）。反之，如肾病而脾气弱乾（土不制火），脾病而肝阳盛者（水克土），肺病而心阴虚者（火刑金），则其病皆逆。

总之，以五色配合五脏、五时、五方等来观察人的气色变化，能从中了解人的病情，探索预测病症的趋势，是我们保证健康体魄的关键因素，还是人们预防疾病的报警器。

•脸上有五种病色

生活中，我们通常都会观察一个人的脸色来而来判定一个人的精神

好坏。比如一个人脸色苍白或者脸色发红，都说明气色的不好，身体的部位出了问题。在这里，曾国藩向我们指出，通常人脸色的有白、黄、黑、青、红五种颜色的征兆，所对应的也是不同的疾病。

白：是指人脸色的苍白、煞白、惨白。这些白色没有光泽，不掺杂一丝血色。在中医里，人们把这种白色定义为多同气虚和血虚有关系。如果一个人的血液不能充足供应，那么面部就会因为供血不足而出现苍白色。同时，血液的运行和生成又靠气的支持，气能生血，气虚了，生血的功能也就自然减退了，那么脸部也会出现苍白色。

黄：这是指人面部出现蜡黄、焦黄的颜色。中医认为，这往往是因为脾虚或者是体内有湿气。因为脾胃是先天之本，是营养物质的来源，如果脾胃虚弱，营养物质就不能被很好的吸收，营养物质也就不能滋润到人的面部，这时候面部因为缺乏营养就会出现黄色。此外，脾除了消化营养物质，还代谢水湿，如果湿邪不能正常代谢，营养物质异常积聚，也会造成面色出现不正常的黄。

红：这里是指人面部通红和潮红。而健康的红是由内而外散发的，不健康的潮红就好比潮水一样。譬如有的人通常都会在下午的时候面色发红。这种潮红，一般是因为阴虚或者上火，或者是无心烦热的表现，也就是说心情烦躁，两手心、两脚心发热。如果一个人上火属于内在的实火，表现出来的就是满面通红，如果是阴虚引发的上火，一般都是在颧骨发红。

黑：这里是指人面部枯萎、憔悴的样子。一般人面部发黑，就会让人觉得人看起来很枯萎，好像老了好几岁。在中医中认为，脸色发黑一般和肾有关系，肾虚的病人多见面色黑，五色对应五脏，脸色发黑和肾虚的人一般都面色发黑。比如黑眼圈，也是属于面色发黑，它就是因为肾虚导致水代谢异常造成的。

青：这里是指铁青色。青属于肝的一种色，脸色发青一般是因为气滞血淤引起的。或者是因为受寒，生活中我们常说的“冻得发青”，就是因为气滞影响了气血的运行。

二、气色的类型

【原文】

人以气为主，于内为精神，于外为气色。有终身之气色，“少淡、长明、壮艳、老素”是也。有一年之气色，“春青、夏红、秋黄、冬白”是也。有一月之气色，“朔后森发，望后隐跃”是也。有一日之气色，“早青、昼满、晚停、暮静”是也。

【译文】

气是一个人自身生存和发展的主要之神，在人体内部表现为精神，在人体外部表现为气色。气色有多种形态：其中有贯穿人一生的气色，即通常所说：“少年时期气色为淡，所谓的淡，是指气稚色薄；青年时期气色宜明，所谓明，就是气勃色明；壮年时期气色宜艳，所谓艳，即气丰色艳；老年时期气色为素，所谓的素，即气实色朴”，就是这种气色。另外，还有贯穿一年四季的气色，这就是俗话说的：“春季气色为青色——木色、春色；夏季气色为红色——火色、夏色；秋季气色为白色——金色、秋色；冬季气色为黑色——水色、冬色”，就是这种气色。同时还有贯穿一月的气色，这就是俗话说的：“每月初一之后如枝叶盛发，十五日之后就会时隐时现”，就是这种气色。有贯穿一天的气色，这就是俗话说的“早晨是复苏的时刻，白天是充盈的时刻，傍晚是隐伏的时刻，夜间是安静的时刻”，就是这种气色。

【解读】

•人生四时之变

“人以气为主”，这是说“气”对人体着关键性的作用，处于主宰地位。正所谓“于内为精神，于外为气色”。气有内外两种形式，内在的形式是“精神”，外在形式是“气色”。通常观察一个人的气，要先观察他的内心“精神”，还要观察他的外在“气色”。

人生有四个时期：幼年时期、青年时期、壮年时期、老年时期。而每个时期，人的生理和心理的变化都不一样，甚至有的方面还十分显著。而人脸上的肤色也是明暗不同，发生着各种变化。就好像是一棵树，刚生长的时候，色薄气雅，十分稚气；逐渐生长的时候，色明气勃；长到茂盛的时候，色丰而艳；到老了的时候，色朴而实。

人同这草木一样，都是天地之物，而人更秉天地的灵气，少年的时

候，色纯而雅；青年的时候，色光而洁；壮年的时候，色丰而盛；老年的时候，色朴而实。

这就是人的一生四个阶段的气色变化。要知道人不可能有恒定不变的气色，以这四时的变化为准绳，就能辨认出人气色的不同变化。总之，以“少淡、长明、壮艳、老素”为参照，就会避免因为机械看人而导致的错误。

•气候四时的区别

季节不同、气候变化，人的气色也会随之改变。其实这也就是说，人的生理状态和情绪会随着季节和气候的不同发生变化，这种内在的变化就会引起起色的变化。正如俗话说：“春青、夏红、秋黄、冬白”，这种说法就是针对于四时的气候相对应所作的比拟。

春季，草长莺飞，百花盛开，绿色遍野，春情萌发，是人们寄托希望的开始。在这个季节，人们满怀希望地播下了种子。按照五行的说法，春属木，木色青，而这个时期，人体的肝气最旺，所以说于色者为青，青色是生机勃勃的颜色。

夏季，赤阳高照，天地为炉，这时期人的情绪很容易激动。五行上夏属于火，火色红，人容易心动，而心动则气发，气发于皮肤呈红色。

秋季，风清气爽，天高云轻，万木黄凋，这时候人很容易受到这种肃杀之气的影响，往往会有种触景伤情的悲凉。秋属金，金色白，“金”为兵器，“白”为凶色，虽然得正，却非所宜。宜黄者，以土生金，不失其正，而脾属土，养脾以移气，所以说“秋黄”。

冬季，朔风凛冽，砭人肌骨，秋收冬藏，这时候人比较趋向安逸，冬属于水，水色黑，人在这时期，肾亏则色黑。不过虽然色得正，却非所宜。宜白者，以金生水，不失其正，而固肾以养元。

古人常说，“一月之气色”，这是说随着月亮的隐现而发。初一过后，气色就好像枝叶的生发，清盛可见。过了十五，气色就会若隐若现，就好像是月圆之后，渐渐侵蚀消失一样。

还有“一日之气色”的说法，这是说早、中、晚会有小范围的变化，

早晨气色复苏，中午气色饱满充盈，好像树木在夏天里茂盛，傍晚气色渐隐渐伏，夜晚的气色十分平静安宁，这正如“秋收冬藏之义”。

对此，《洞微玉鉴》中云：“气者，一而已矣。别而论之，则有三焉：曰自然之气，曰所养之气，曰所袭之气。自然之气者，五行之秀气也，吾秉受之，其清常存。所养之气，是集而生之气也，吾能自安，物不能扰。所袭之气者，乃邪气也。若所存不厚，所养不完，则为邪气所袭矣。”

由此可见，气候四时是不断变化的，而人所显示的气色也是有所变化的，只要根据四时来看人的气色，肝主春、心主夏、脾主长夏、肺主秋、肾主冬。就大致能判断人的身体健康与否。

•李国用知赵孟

一个人的外形和身份是可以通过一定的外部条件有所改变的，但是本质上的东西往往是不能轻易改变的。正如人们常说：“江山易改，本性难移。”此外，还有“某人不怒自威，天生一股慑人的气势”的说法，都属于这种性质。

在这方面，李国用就有着一双慧眼，能够通过人的气色而识别出人才。对此，《辍耕录》中记载：元朝初年，有个名叫李国用的人，从北方来到杭州。当时，人们都说他是个神人，能望气看人。而且还说他望气的本领很大，大到一个城市、一片森林，小到一个人。他能见到上面发出的各种颜色的气，这种气是黄灿灿的，有的是红红的，有的七彩交加，非常美丽。还说，这种气一般凡人是看不到的，只有经过特别训练的相士才能看到，并且从中分辨出人的吉凶祸福。

李国用来到杭州后，恰逢北方的元朝和南方的南宋王朝交战时期，双方战火连绵。而此时北方的蒙古可汗忽必烈也正雄心勃勃，想要扫荡杭州，统一中国。迫于这种局势，南宋的王孙十分恐慌，个个都像热锅上的蚂蚁，不知所措。李国用一来到杭州，就看到整个城市笼罩着一片黑气，料定这个城市不久后就会有着血光之灾，最终会城破换主。当时，有些巨商大贾、达官贵人也十分惶恐，都不知道自己的命运怎样，当得知李国用来到杭州后，就不约而同地请李国用为他们来望望气。

有一天，南宋谢皇后的孙子谢退乐早早准备好了早餐，请李国用一起吃。李国用应邀来到后，就大摇大摆地坐到了桌子中间十分显耀的位置上，而那些平日里趾高气扬的显贵们都坐在了下位。席间，达官贵人们都纷纷请求李国用为自己预言吉凶祸福，但是李国用看了看他们，并不发一言。这个时候，刚好有一个下级的官吏从外面走过来，大家都知道他就是赵孟 。这个人脸上生满风疮，一副倒霉的样子。但是让人吃惊的是，李国用看到他后，便从座位上站起来迎了上去，将他引荐到席间，对诸座的宾客说："我从北方过长江后，看过的人有千万，但是却没有一个人的福分能比得上他。等他脸上的风疮好了之后，就会得到帝王的召见。你们一定要记住，他将来一定会官至一品，名闻四海。"后来事实证明，这个赵孟 果真成了元朝忽必烈皇帝手下极其有名的大臣，官至翰林学士承旨，名声显赫。而且他的书法也非常出色有名，直至今天他的书法还被人竞相传颂。

由此可见，从一个人的气质判断人物的前途，并不是荒谬无稽之谈。但是我们不能过于迷信而完全相信人的预测，要想了解一个人，还是要听人的言谈，观人举止，再进行判断才是最可靠的。

三、气色与文人的关系

【原文】

科名中人，以黄为主，此正色也。黄云盖顶，必掇大魁；黄翅入鬓，进身不远；印堂黄色，富贵逼人；明堂素净，明年及第。他如眼角霞鲜，决利小考；印堂垂紫，动获小利；红晕中分，定产佳儿；两颧红润，骨肉发迹。由此推之，足见一斑矣。

【译文】

对于追求科举功名的文人来说，面部气色应以黄为主，因为黄色是正色，吉色。如果有一道黄色的彩云覆盖在头顶，那么这个人一定会金榜题名，高中状元；如果两颧部位各有一片黄色向外扩展，如两只翅膀直插双鬓，那么可以肯定，这位士子登科升官或封爵受禄已经为期不

远；如果印堂呈黄色，那么可以肯定，这位士子一定很快就会获得既能够致富又能够做官的机会；如明堂部位（即鼻子）白润洁净，那么可以肯定，这位士子一定能科考中第。另外还有一些其他面部气色，如眼角部位呈现红紫二色，形状如绚丽的云彩，那么可以肯定这位童子参加小考一定能顺利得中；命宫印堂有一片紫色发动，向上延伸到山根间，那么可以肯定这个人时常获得钱财之利；如两眼下方各有一片红晕，而且被鼻梁分开不相连接，那么可以肯定这个人一定会喜得贵子；如两颧部位红润光泽，那么可以肯定这个人的亲戚如父子、叔侄、兄弟等等，一定能够立功显名并发家致富。以此类推，足可以窥见面部气色与人命运的关系情形。

【解读】

•黄色主贵

在古代，黄色一直被人们称为正色，皇帝为九五之尊，衣物器具，全都是以黄色为主，一般大臣都不能穿黄色的衣袍。黄色在五行中表示土。而在五行的方位中，上居中，金为西，火为南，水为北，木为东。阴阳五行的发源地是黄河流域，也是以黄为主。土地能养生万物，所以说黄色被人们称之为正色。

曾国藩二十四岁进京赶考，二十六岁中举，此后十年内连升十级，可谓是官运亨通，飞黄腾达。曾国藩是从农村走出来的，他生长在一个农民的家庭，而自己的飞黄腾达是因为靠考中科举而一举成名的，因而他特别提倡文人的正色。

在那个时期，在科举考试中考中第一名的叫做“状元”。如果一个人有着“黄云盖顶”之气象，那么这个人就会被祥云笼罩，一生必然辉煌。黄色是由天中、天庭而起的，气势森然勃发，上达顶心，旁边连鬓角的边地都一片光华灿烂。这样的人，一定会在科举考试中获得功名。

•察细微，识人才

人们常说某个人的印堂亮，是表示此人聪明有为，一定会有好运气相伴，或者是成就一番大事业。曾国藩识别人才，一定会看人的印堂，曾国藩认为，如果一个人的印堂黄色灿烂，鲜润夺目，那么这个人就一定会取得功名和财富。

明堂素净，明年及第

明堂是说一个人的鼻子，鼻子是肺之窍，属于疾厄财帛宫，能够看出主人是否有财富。明堂素净，就是说鼻子白润光洁，这说明这个人一定能科举考中。于时则属秋。素净者，言其白润不染尘垢。必秋季有此，始称得令，否则先忧后吉，个中尚有征范，不可不察。“及第”是科举时代之名词，即解元、会元、状元，俗称所谓“三元及第”。旧制乡试在秋，会试在春，所以说“明年及第”。具有此气色的人，无论是什么样的人，都会有着好运气的征兆。如商贾得之，明春必获厚利，视其所趋而断之，余可类推。

眼角霞鲜，决利小考

眼角即鱼尾部位，有红紫二色鲜明如霞彩的人，则表示此人定有喜庆的事情。在古代，童生应府县官及学政的考试中，有一考试叫做“小考”，又称做“童子试”，童子是指没有成年的称谓，十九岁以下都是。眼角霞鲜之色，只有少年才有这样的气色。盖此一时期中，身心均有极显著之发育，以智力言，想象力最强，推理力亦渐发达。以感情言，尤富浓郁热烈之爱情。眼角有霞鲜之气色，则智强神清之象，故必然利于考试，不愁名落孙山。而又乃婚姻已近成熟之征，盖心动始色现，霞鲜乃正色，鱼尾正当妻妾之宫，现此色为“红鸾星动”，因此说也有利于结婚。

印堂垂紫，动获小利

印堂部位有紫色光气由两眉之间发动，向下注于山根之间，叫做垂紫。具有此面相的人是吉祥的征兆。但这必须是人的眼神澄清，年寿光明，始为相应。因为紫色不同于赤色，它的色红中带青，并且有白色的光气衬托，也是正色。“动获小利”是说鼻子乃是财帛宫，如果一个人的人印堂出现此色，这表明患病的人会很快痊愈，有职位的人会受到嘉奖，总之都会获得一些小利小财，是一种吉祥好运的征兆。

红晕中分，定产佳儿

在古代，有着“不孝有三，无后为大”的说法。如果一个人的两眼下卧蚕部位，各有红色如晕，晕者光气模糊，不见边际之谓，而中有鼻梁为之间隔，红晕不能相连，则证明这个人会喜得贵子。

•依据态色取人

《大戴礼记•少间篇》中记载：尧是通过人的相貌取人，而舜则是依据人的态色取人。关于人根据人态色来判断人，在古代有许多论述。如《说文解字》中阐述说：颜就是指眉目中间的地方，色就是眉目中间的气色。从前郗雍能辨别出盗贼，就是因为他善于观察出一个人的眉目，而往往眉目之间可以得到隐藏的情形。如晋国国君让他观察成百上千的盗贼而没有一个差错。《韩诗外传》也有这样的记载：如果有温顺善良之意在心中，可以通过眉目之间看得到，如果心中有邪恶污秽之意，而眉目也不能掩盖住。这是对颜色的一种解释，但是颜色是整个面部的总称，眉目之间的地方是人的一个重要显耀的地方。而人们往往就是通过观察人的颜色，而识别人的。

在《大戴礼记•文王官人篇》中，有着精辟的论述：欢喜的颜色是油然而生，愤怒的颜色是拂然而生，有欲望的颜色是偶然而生，恐惧的颜色是薄然出现，忧愁悲痛的颜色是垒然而生。真正智能之士的颜色必然难以穷尽，真正仁德之士的颜色必然受人尊敬，真正勇敢之士的颜色必然难以震慑威吓，真正忠心之士的颜色必然可亲可敬，真正廉洁之士必然有难以污染的颜色，真正宁静之士必然有可以信赖的颜色。本质纯正的颜色明朗皓白，安定镇静，本质欺伪的颜色烦乱不堪，使人厌倦，人虽然想居中不偏，但颜色却不能尽如人意!

刘劭所撰《人物志•八观篇》也有论述：“所以忧惧害怕的颜色大都是疲乏而放纵，热燥上火的颜色大都是迷乱而污秽；喜悦欢欣的颜色都是温润而愉快，愤怒生气的颜色都是严厉而明显，嫉妒迷惑的颜色一般是冒昧而无常；所以一个人，当其说话特别高兴而颜色和语言不符时，肯定是心中有事；如果其口气严厉但颜色可以信赖时，肯定是这个人语言表达不是十分畅敏；如果一句话未发便已怒容满面时，肯定是心中十分气愤；将要说话而怒气冲冲时，是控制不了的表现。所有上述这些现象，都是心理现象的外在表现，根本不可能掩饰的了，虽然企图掩饰遮盖，无奈人的颜色不听话啊!”

《帝王世纪》中也记载，商容和殷商百姓观看周朝军队进入商都朝歌的时候，看见毕公来到，殷商的百姓便说：“这真是我们的新君主啊？”但是商容却十分不满地说：“可能是吧，看他的相貌颜色，面露急躁，一般君子遇到大事情都会呈现诚恐的颜色。”当殷商百姓看到太公姜尚到来，又说：“这大概是我们的新君主了!”商容也不同意：“这也不是！你看他的颜色相貌，像虎一样威武雄壮，像鹰一样果敢勇武。这样

的人要是率领军队，自然能够增强军队的勇气，情况有利时勇往直前，奋不顾身，情况不利时，就不知道如何处理。独有勇猛是不行的，所以这个人不可能是我们的新君主。”当看到周公旦来到的时候，殷商百姓又说：“这应该是我们的新君主了！”商容还是不赞同地说：“他也不是，看他的容颜气色，脸上充满着欢欣喜悦之气。他的志向是消灭贼人，这不是天子，大概是周朝的相国。”最后，周武王出现了，殷商百姓说：“这肯定是我们的新君主了！”商容说：“这回你们猜对了，这一位正是我们的新君主，他作为圣德之人为海内百姓讨伐昏乱不道的恶君，但是见恶不露怒色，见善不现喜气，颜貌气色十分和谐，所以我知道他是我们的新君主。”

由此可见，人的脸色就像一张晴雨表，能够看出人的气质以及未来的前程。但是这种准确的预测推断，并不是所有人都能够看出来，只有经常观察人的喜怒哀乐，观察人的行为举止，所显示出的气色才能作出结论。对此，古人为我们总结出观人气色的几条规律，我们可以以此借鉴：

首先，喜怒不形于色，宠辱不惊于身。处危难之际而仍然能够性情闲适畅朗，听到赞誉或诋毁时能够颜色不变，以天下之兴衰治乱为己任，先天下之忧而忧，后天下之乐而乐，这样的人是位居高位的君子。

其次，愤怒而不至于放肆，得意而不至于忘形。从不猜测将来人生、事业的得失取舍，更不因此而忽喜忽怒，不揣度未来己身的荣宠和耻辱，更不因之欢欣忧戚，这样的人是身居下位的君子。

第三，喜怒哀乐都由感情，恩人仇人界线分明。喜欢玩弄权术欺上瞒下，固执迂腐，骄傲放纵，喜欢同类，排斥异己，患得患失，色厉而内荏，羞于谈及自己微贱时的小事，害怕别人提及自己未发达时的经历，这样的是在高位的小人。

第四，一有风吹草动就惊慌失措，遇到事情就慌里慌张，风风火火。喜欢卖弄自己的长处，害怕提及自己的缺点，附和自己就十分欢喜，反对自己就愤怒非常，想到自己可能荣华富贵就神采飞扬，将要升至高位时便颜色大变，这样的人是身居下位的小人。

•文人的气色

一个人的气质和他的行为有着密切的联系，气质往往会决定一个人行为方式，而行为能表现一个人的气质，两者相辅相成，互相影响。刘劭说：“诚仁，必有温柔之色；诚勇，必有矜奋之色；诚智，必有明达之色。”这就是说，一个人具有什么样的性格他所显示出的气色也是之相对应的。

生活中，我们常说一个人气质高雅，那么这样的人在众人的面前，举止绝对是令人无法挑剔的。在古代，人们在用人的时候总会先看人的气质，然后再选择是否重用。可见，人的气质，对于合理调配人的行为是非常有重要影响的，也是我们看人不可忽视的因素。那么我们该如何看出一个人的气质呢？

古代医学家根据人的好动或者好静的程度，分析总结出六种类型。即好动的太阳型，少阳型；喜静的太阴型，少阴型；动静适中的阴阳和平型，不稳定型。而这六类气质的人，会担任着不同的角色。

1．太阳分高型：这种人傲慢、主观、冲动、自负、有野心，不顾是非，容易暴怒，不怕打击，勇敢激昂，有进取心，坚持自己的观点，敢顶撞。适合做冲锋队长。

2．少阳分高型：这种人好为外交而不内附、敏捷，乐观、机智、随和，轻浮易变，动作多，漫不经心，喜欢动，善交际，喜文娱乐活动，缺点是做事不易坚持。适合做公关工作。

3．太阴分高型：这种人谦虚,好顾忌,胆小,阴柔寡断,考虑多,悲观失望,与人保持一定距离,内省孤独，不愿接触人，不喜欢兴奋的事，不务于时，保守动而后之。适合做会计、保管员。

4．少阴分高型：这种人冷淡沉静，深思重不多露，警惕性高，善别是非，有节制，柔弱。做事有计划，不轻举妄动，很谨慎、稳健。适合做政客。

5．阴阳和平分高型：这种人态度从容，有条不紊，有尊严，谦虚谨慎，喜怒不形于色，居处安静，不患得患失，无私无畏，不沾沾自喜、忘乎所以，能顺应事物发展规律，是一种有高度适应能力的性格。适合做全面工作。

6．不稳定分高型：这种人情绪不稳定，容易冲动，忽而野心勃

勃，时而胆小怕事，突然又悲观失望。持续的时间与是否交替出现都是不一定，所以任何事情都无法取得成功。

四、青色与白色

【原文】

色忌青，忌白。青常见于眼底，白常见于眉端。然亦不同：心事忧劳，青如凝墨；祸生不测，青如浮烟；酒色惫倦，白如卧羊；灾晦催人，白如傅粉。又有青而带紫，金形遇之而飞扬，白而有光，土庚相当亦富贵，又不在此论也。最不佳者："太白夹日月，乌鸟集天庭，桃花散面颊，赪尾守地阁。"有一于此，前程退落，祸患再三矣。

【译文】

面部的气色忌讳青色，也忌白色。青色经常出现在眼睛下边，白色经常出现在眉梢部位。但是，它们的具体情形也不一样：如果由于心事忧愁困苦而呈青色，那么这种青色既浓又厚，如同凝墨；如果是由于突如其来的横祸面部气色也容易呈现青色，这种青色轻重不均，就像浮动之烟；如果由于嗜酒好色导致疲惫不堪面部容易呈白色，这种白色好像卧羊，很容易消散；如果由于遭遇大的灾难面部呈白色，那么这种的色惨如枯骨，充满死气。另外，还有青中带紫之色，金形人遇到这种气色就能飞黄腾达，如果是白润光泽，土形兼金形人面呈这种气色，就会获得富贵，这些都属特殊情况，不在以上所论之列。最不好的气色是以下四种："白色围绕着眼圈，此相主丧乱；黑气凝聚额头，此主参革；赤斑布满两颊，此相主刑狱；浅赤聚集地阁，此相主凶亡。"如果有了这四种气色之一，则前途就会黯淡无光，祸患无穷。

【解读】

•青白两色为不健康之色

青色常见于眼底，是一种不健康的征兆，这种色同春天草木新生的青色有所不同，是气血淤积滞涨而形成的。比如"鼻青脸肿、脸色发青"，这里所指的青是一种紫黑色。由于眼部受到打击，或者是因为长期的疲劳得不到正常的休息，那么体内的新陈代谢就会不顺畅，而形成

青色。此外，肌体发生病变，也会形成青色。而这种青色的出现，就是身体所发出的一种警示征兆。

白色，是指人面部没有血色，如同枯骨白粉一样的白色，这是一种血亏损不足的表现。常见于人的眉端。如果一个人具有此气色，则说明此人身体处于亚健康的状态。

但是，人面部所出现的青白两色，也并不是绝对地说是不健康的特征。有时候，或许是因为工作劳累所致，休息不好，心情郁闷，而出现眼部发青。如果连续下去，就会面部发青，所以这时候就应该即时调整休息时间，否则就会导致病患。

那么什么样的青白色才是人身体不健康的主要征兆呢，曾国藩在这里总结如下：

首先，“青如浮烟”。这是说人的气色如烟而袅袅不定，没有丝毫的光泽，这种气色已经是种死相，根本就无药可医，过不几日就会失去性命。如扁鹊看蔡桓公，前两次还劝诫他即时治疗，但是最后一次看到蔡桓公露出了死相，也就不再说什么，因为他知道蔡桓公的病已经无法治愈，于是就逃到了其他的国家。

其次，“白如枯骨白粉”。这种气色也为死色，一旦形成，就表示这个人的肾内功能已经衰弱，精力也十分颓废到回光返照的程度，这样的人必定也逃不过死亡的命运。但有一种“白如卧羊”的气色，这种白色并没什么大事，只要休养节欲，就能富贵。如人通常喝了大量的酒后，就会出现这种白色，这说明因为过量的饮酒而使肾虚肺衰，所以也出现面部白色。

由此可见，青白二色是有许多变化的情形，所以我们在看一个人的气色的时候不能一概而论，而要具体情况具体分析。如以下几种情形：

“青而带紫，金形遇之而飞扬”，这里的青属于木，紫属于火，金克木，但木能生火炼金，而转变成生合之象，为逆合，金形的人遇到就会十分富贵，一生飞黄腾达。

“白而有光，土庚相当亦富贵”，这种白色是不吉利的气色，但如果金土得当，土之黄色能孕育出金的白色，土金相生，反而有利，这属于顺合，也说明主人富贵。这是白而有光而不是白若骨粉。

气色一般是从五脏六腑发出，暗合于五行之理，又由于四季晨昏的阴阳变化，会产生许多的差异，所以我们看人的气色应从多方面去看，而不应钻牛角尖。

以上论述，我们可以得出，气色与人的健康有着一定的联系，一般人通过气色的显现就能知道身体是否健康。

曾国藩在晚年的时候，就是因为心血积亏太过致死的。而导致他身体不健康的因素就是“心事忧劳”。还有战国时期的信陵君，是因为晚年贪恋酒色，最后醉死了，就是文中所说的“酒色惫倦”。

•曾国藩观气色选妾

在镇压太平天国运动的时候，曾国藩因为戎马倥偬，他的身边缺少个照应的人，他手下的人为他找了好几个年轻美貌的女子服侍他，但都被他拒绝了。可是一天，当彭玉麟给他带来一个叫做陈春燕的女子时候，他却一口答应了下来。究其原因，并不是因为陈春燕长得美，而是因为曾国藩看到她的眉宇之间有着平和之气。

对此，唐浩明在写《曾国藩》的时候，对这个情节有着细致的描述：

一天午后，曾国藩拖着疲惫的身躯，强打着精神在批阅文书，忽然眼前一亮，彭玉麟带着一位女子走了进来。

只听彭玉麟说：“涤丈，你看这个女子如何？”在这之前，彭玉麟已经为曾国藩引荐了三个女子，而曾国藩都不满意，不是嫌弃人粗俗，就是嫌弃人丑陋。而这个女子一进来，就给他一种好感，她身材匀称，步履端庄，那副羞答答的样子显得十分安详，又有着几分迷人。

曾国藩看了她一眼，便说：“请把头抬起来。”于是这女子抬起了头，当她的视线与曾国藩相对的时候，她觉得眼前这个人眼光尖锐，于是很快又低下了头。曾国藩见她并不是十分美丽，但是五官端正，尤其是她眉眼之间透漏着那股平和之气，让他十分满意。

于是问道：“你叫什么名字？”

女子回答道：“我叫陈春燕。”

她的回答十分清晰，嗓音很清亮，这让曾国藩听着十分舒服。

接着问道：“你今年多大了？”

女子回道：“二十二岁。”

“听你的口音，像是湖北人？”

“小女子家住湖北咸宁。”陈春燕大大方方，口齿清楚，完全不像以前那几个，要么是吓得手足失措，要么是扭扭捏捏，半天答不出一句话。曾国藩心中欢喜。

“家中还有哪些人？”

“有母亲、哥嫂和一个小妹妹。”

“父亲呢？”

“父亲前几年病死了。”陈春燕的语调中明显地带着悲伤。

曾国藩心里想：“是个有孝心的女子。”于是又问：“你父亲生前是做什么的？”

“是个穷困的读书人，一生教书糊口。”

听说是读书人的女儿，曾国藩更高兴。

“那你认识字吗？”

“小女子也稍稍识得几个字。”

曾国藩一听，更加满意了。于是转过身来对彭玉麟说：“玉麟，谢谢你了，这个女子，涤丈收下了！”彭玉麟一听，也十分高兴，如释重负，欢喜地说：“那我明天可要带大家向涤丈讨喜酒喝。”曾国藩则马上说道：“慢着，慢着，百日国制未满吧？”

彭玉麟听后，笑道说：“今天刚好百日，您老就放心让陈春燕侍候吧!”边说边出了门。曾国藩伸出指头算了一下，正如彭玉麟所说，便将

陈春燕这个女子留在了身边。

由此可见，一个好气色的人，总是能给人一种健康活泼、精神焕发的感觉，这种人让人看了总会赏心悦目，无论走到哪里都会受到人们的喜欢；而气色不好的人，总是给人一种没有精神、身心憔悴的样子，让人看了不但不舒服，反而会影响心情，这样的人在社会中还会时常碰壁。这都是因为人的气色通过脸部表情的体现。你是否有着健康的身体，还是快乐的心情，气色都会为你显示出来。

所以说，如果你要想给人留下良好的印象，要想受到多人的欢迎，就要时刻保持良好的气色。此外如果要想保证自己的身体健康，还要时刻注意气色的保养。这样你才会成为一个既健康又美丽的人。

第八篇 活学活用曾国藩识人法

用人首先要知人、识人。读万卷书，不如行万里路；行万里路，不如阅人无数。 古人有言曰：“知人者智”。尤其是在如今这个竞争激烈的商业社会， 更需要借重人才的能力去经营和发展事业， 一个企业的经营者或创业者必须要掌握识人的技巧。

一、企业的识人之道

古人常说，人各有才，唯才是用。但是人才各异，有的人用起来就如同买彩票一样，让人总是担忧，但是又充满着希望；有些人如同牛耕田，虽然笨拙，但是他一样可以将你所要耕的田地认真地去耕完。

人才对于一个企业来说是关键的因素，用好了人才，企业就会走向辉煌，甚至还会使破产的企业一夜之间起死回生；而人才用不好，就会使企业的辉煌转眼成为浮云，走向失败的边缘。所以说，企业用人非常重要，作为领导者一定要识别人才，为我所用。那么如何才能识别出更好的人才呢？一定要注意以下几方面的内容。

•消除对人的偏好和偏见

识人对于企业用人来说是最难的一步，作为识人者首先就要消除对人的偏好和偏见。比如说只任用学历高的人，而将学历低的人拒之门外，这其实就是一种偏见；其次，要建立多个角度的识人习惯。比如说观察一个人才要从他的品德、兴趣、言谈、行为等方面综合评价，而不是听一个人的一面之词；再次，就是要了解识人的目的，判断识人的职业发展趋势。

我们都知道，识人是为了用人，而企业用人一般都分为专业型人才、管理型人才，基础级员工、主管级人才、经理级人才、高管级人才。那么对于不同级别的人才，所采用的识别因素和侧重点也不同。其主要识人元素是：学历、经历、环境、性格、习惯、意识、信念、价值取向、思维方向，以及心理、心态、心力、心能。领导者根据这些元

素，来识别出各色的人才。

总之，企业领导者无论对哪一种类型的人才进行考察，都不要对人怀有偏好和偏见，否则就会犯“孔子失之子羽”的错误，失去好的人才，而应全面考察人才，做到量才使用。

•听“言”、知“意”、得“象”的思维

企业识人的前提还要清楚岗位目标、责任、工作内容、用人原则。根据岗位的需求来识别人才。大致的思路是：从“言、意、象”来洞察人，分析人。做到知言、知意、知象。但值得注意的是，识人者不要犯“知言不知意，知意不知象”的思维错误。还要从人的“头、心、手”来洞察人，分析人。区分人的定位与偏好，获得人的显性和隐性信息。

所谓“言”是指人的言谈，看一个人是在阐述自己的观点意见，还是在重复说别人的观点和意见。通过分析他的话来得出他的“意”。
而“意”的产生，又必须通过“象”的观察来得出。这里的“象”是说一个人的本质。

“头”在这里是指一个人的理性，而“心”是说一个人的感性，“手”是指一个人的动手能力。而将这三者结合起来观察，分析它们的特点，就能得出结论。如果这三者之间产生矛盾，不能组合一条主线，那么这个人的思维肯定也是十分混乱的，我们就可以判断为此人是在说谎话或编故事。

在企业中，存在着基础员工、经理人才、高级人才三个类型。通常，基础员工在企业中是占大多数人，这样的人只要是有自己的专业知识，掌握本职工作的内容，有敬业精神，能够按时完成本职工作，就是一个合格的员工。他们都很朴实，对于他们领导者不应有过高的要求。

在基础员工中，还有一些积极向上、好学好问、勇于表达自己见解意见的人，而且还善于管理的人。这些人是企业未来的主管级别的人才。作为领导者应该发现这样的人才后，尽力引导和帮助他们形成良好的企业意识和习惯，加强他们学习企业需要的各种技能，这样才能将来成为企业的管理人才。

企业的骨架人才，就是经理级别的人才。他们属于中层的管理人

员。这样的人才在专业和管理上都有一定的优势，但是他们也存在着管理上的不足。如他们往往会有专业方面的执著，而欠缺管理上的变通，很容易陷入机械管理中。所以对这样的人才，领导者要培养他们技术型思维和管理思维的协调统一。这也就是说思维的灵活性。对经理级人才的观察要点是能力、心态、思维方向、管理思维和管理模式。

高管级人才是企业高层管理人员，这样的人才影响到企业的决策和企业目标的成败。他们的能力、作风、思想、高度直接影响到企业的风气、文化、管理和效益。所以对高管级人才的观察要点是心态、心力、心能、信念，以及思维方向、变通能力、管理的全局观和思想高度。

总之，识别人才是件很复杂的事情，作为企业的领导者，要用听“言”、知“意”、得“象”的思维，才能真实、正确地看到他们的特征和品性。

•用人以长、用人不疑、人尽其才、才尽其用的用人理念

多数企业家都明白，企业的发展应当以人为本，都知道用人以长、用人不疑、人尽其才、才尽其用的用人理念。但是现实生活中，很多企业家在相人、识人、用人方面都缺乏系统的认识，从而导致人才流失、人才缺位、人才投入低等现象，甚至因用人不当而出现恶劣后果。

清代学者魏源曾说：“不知人之短，不知人之长，不知人长中之短，不知人短之长，则不可以用人。”作为一个企业的管理者首先就要知道每个员工的长处和短处，并且识长中之短、短中之长，这样才能做到知人善任。要做到知人长短，就要用辩证的眼光看问题。既要看人的长和短相互储存和渗透，又要看到下属所从事的工作，做出的贡献是否被社会所认可，如果被认可，就说明发挥了他的“长”处了。反之，如果他的属下长期激发不起工作热情，表现得十分平庸，那么就说明他的“短”处掩盖了他的“长”处。此外，还要用发展的眼光去看人。古人说：“士别三日，当刮目相看。”作为企业领导者就应该识人的长短，意识到每个人的“长”与“短”不是一成不变的，它们不仅发展变化，而且在一定条件下，两者还互相转化。这正如清代一位诗人所说：“骏马能历险，犁田莫如牛；坚车能载重，渡河不如舟。”其意思是说，每个人都是可用之才，只看是否用得适当，是否用其所长，扬其所长。

总之，人无完人，即使是我们生活中所说的“全才”也是相对的。因

为任何人都不是孤立存在的，他离不开群体的整体效应。将不同类型的人才进行合理的搭配，并把他们放在最合适的地方，互补互足，相互启发形成一个有机的整体，相互协作，通过这样合理的组织结构来弥补人才的不足，以求达到人才的最佳效能。

所以说，对于企业用人之道，就是凭借用人以长、用人不疑、人尽其才、人尽其用的用人理念，才能识别出更好的人才，为之所用。

•识人五步：观体貌、察神态、探言辞、辨志向、考智能

对于企业识人，人们总结出五个步骤：观体貌、察神态、探言辞、辨志向、考智能。也正是这五个步骤成就了企业的辉煌。

第一，观人的体貌。企业用人，首先考虑的是人的健康状况。因为只有健康体魄的员工才能持续地为企业创造价值。而一个人身体的健康与否，从他的体型和相貌方面就可知大概。就身材来说，以整体均衡匀称为佳。如果一个人拥有均衡、匀称的身材，则说明这个人身体是健康的。对此，曾国藩在选人方面，对人才的身材要求是：“人的个子可以矮，但不要矮得像一头蹲着的猪；个子也可以高，但绝不能像一棵孤单的茅草那样耸立着。从体形来看，体态可以胖，但又不能胖得像一头贪吃的熊一样的臃肿；体态瘦也无妨，但又不能瘦得如同一只寒鸦那样单薄。”

就相貌来说，人的五官以匹配、对称、协调为佳。因为拥有这样面貌的人，多数都给人一种惊艳的感觉。现实生活中很多企业选人的过程中都会优先录取那些长相漂亮的人，这也无可非议。因为一个人的美貌能够给人愉悦和美的享受，让人愿意去接受。但是作为一个人才，所注重的不是美丽的外表，而是内在的深厚修养和本身具有的能力。比如，营销大师原一平就是凭其深厚的内在修为来弥补容貌的不足，从而成就伟业的。

第二，察人的神态。这是说从一个人的精神状态，可以知道他的生活态度、工作作风、自信与否等。同样情况下，从人的两只眼睛中就能观察出人的精神状态。曾国藩在前面提到过，两眼处于静态的时候，目光有如萤火虫之光，微弱而闪烁不定；处于动态的时候，目光有如流动之水，虽然澄清却游移不定。以上两种目光，一是善于伪饰的神情，一是奸。两眼处于静态的时候，目光似睡非睡，似醒非醒；处于动态的时

候，目光总是像惊鹿一样惶惶不安。以上两种目光，一则是有智有能而不循正道的神情，一则是深谋图巧又怕别人窥见他的内心的神情。具有前两种神情者多是有瑕疵之辈，具有后两种神情者则是合而不发之人，都属于奸邪神情。拥有这样神态的人大多不可用，即使其有独特技能，用之也当谨慎。所以作为企业的领导者在识别一个人才的时候，也一定要借鉴这种方法。

第三，观察人的言谈。从一个人的言谈，可以知道他的理性、执行力、思维能力等方面的状况。一个人说话时主旨清楚、简明扼要、观点鲜明、有理有据，并能积极与对方互动，则说明这个人是思维敏捷、逻辑严密、执行力很强的人，这样的人是可用的。而那些语言表达能力非常强且有充分准备的人，要出其不意突破其准备的内容，来考察其语言风格的真实性及随机应变能力。而说话吞吞吐吐、主次不明、不能完整表达自己的意愿者，要么学识不足、经验欠缺，要么就是不善交际、缺乏自信，这样的人则是不能重用的。

通常情况下，人的说话方式可分为四种类型：

1.直爽简明型。这是指一个人说话直率，心直口快，想到什么说什么。这种类型的人多半坦诚、直接，胸无城府，说话不会拐弯抹角。这样的人值得信任、容易交往，精神饱满，做事热情冲动，对朋友仗义豪爽。但任何事物必然有其两面性，这种语言风格也很容易出口伤人，说话太直接、太真实，不顾及对方的感受，有时候难免会伤人自尊。

2.婉转含蓄型。具有这种语言风格的人属于感情细腻、敏感多疑型。他们不愿让别人了解自己内心真正的想法，时刻注意别人内心对自己的看法和感受，属于非常理性谨慎型的人，说一句话前会不断权衡，懂得怎样拿捏分寸。但常常会给人不真实、不坦率的感觉。这种人内心想法颇多，又不愿对旁人随便倾诉，容易给自己造成较大压力，比较抑郁。

3.幽默风趣型。一个人的语言往往蕴含着智慧。诙谐、幽默的语言不仅仅能逗人开心，也是智慧的体现。拥有这种语言风格的人多乐观开朗、聪明活跃。他们往往会成为人群中的焦点，有他们在，就能够避免冷场的尴尬，起到调节气氛的作用。

4.一板一眼型。这是指说话做事循规蹈矩、按部就班。这样的人大体而言比较保守，谨小慎微，性格比较沉稳，稍显内向。这样的人不会

乱开玩笑，说话极有分寸，该说的就说，不该说的绝对不说。但有时候过分规矩，反而会显得呆板、固执、“较真儿”，给人以不通情达理的感觉。

此外，还要观察人在说话时候的神态、动作、声音等。如果一个在说话的时候，表情十分僵硬，没有任何肢体语言，更缺乏眼神交流，这是说明此人缺乏自信，是在强作镇定。这样的人即使怎样组合自己的言语，都是很难有所成就的，所以企业应注意这样的人是不可大用之人。

第四，辨人的志向。一个人的理想与追求往往决定一个人的工作态度、状态和方向。而对于人的志向的把握，则需要问询、试探、反证来获得。譬如，企业在面试人才的时候，通常都会问到应聘者的三年到五年的人生规划和职业生涯规划。这样企业领导者就会通过人才的阐述而知道此人的志向如何，再决定是否录用。

第五，考智能。我们在选人的时候，都要考察其智能，因为对于企业来说，员工的智力与能力在很大程度上决定他将来能对企业做出贡献的大小。因此，很多企业在选人时会采用出题的方式，有的是出智力题，有的是出专业题，有的甚至是出一些心理测验题。在考试方式方面，有的采用口试，有的采用笔试，甚至有的企业在招聘时还架起摄像机对应聘者智能方面测评进行全程录影。其实，从实践来看，无论企业管理者用什么样的考试，都很难真正地了解人才。所以我们在面试的时候应该设定相应的工作令其在适当的时间内完成。然后，视其完成情况对其作出品评，这样得到的结果才比较接近应聘者的真实智能。

总之，企业识人的五步骤是识别人才、了解人才的一个过程。所以说一个企业的兴衰存亡，全在于领导者是否能够识别出更多的人才，为之所用。而成功的企业，往往都会有自己的识人之道，那么以上所讲的企业识人方法便是一个好的借鉴。

二、借鉴古人识别人才的绝招

对于如何识别人才，古人为我们留下了至理真言：穷之以辞，以辨其智；远使之而观其忠；近使之而观其敬；烦使之而观其能；卒然问焉而观其知；急与之期而观其信；委之以财而观其仁；告之以危而观其节。通过对人才的八方面考察，突出了人才的智、忠、能、诚、勇、

信、廉等核心内容。

此外，这八种识人的绝招，必须是在人工作的情景中才能识别出。一般来讲，领导者识别人才，主要是在于会用多少时间、精力、兴趣去观察、发现、考察、总结其在实施工作任务和绩效目标所表现出来的行为、能力、兴趣、价值取向和人格特质。而一个优秀的领导者不会将识才的重任依赖于人力资源部门的招聘和选拔，而是通过对人的使用和考察来挖掘识别人才。

•穷之以辞，以辨其智

这是说，要了解一个人是否具有智慧，就要“穷之以辞”，也就是进行“漏斗型问话”：对人的每一次回答都再次提问，追根究底到一个特定的原因。譬如，问一个人对职业的规划，当对方说出了自己哪方面的规划后，再对他的规划提问具体的方案是什么，这样就能更具体地知道这个人的志向和智慧。但是作为一个领导者，需要注意的是与下属讨论问题时要冷静、深入地对问题进行追问，不能顺着部属的回答思路走，以此来观察、训练部属的智慧。此外还应在适当时候做到点到为止，不能问个不停。

•远使之而观其忠

“远使之而观其忠”，这是对识人的总结和理论上的升华。也就是说把部属调到离自己远的地方来观察人才的能力，是否能够独当一面，也可以借此观察他对企业的忠诚度。

《北史•古弼传》中记载：魏太武帝拓跋焘到西河地区打猎，下诏给尚书令古弼，命令他选肥壮的马匹给骑士。而古弼送来马的时候，却发现是弱马。这让拓跋焘十分恼怒地说：“尖头奴敢裁量朕也！朕还台，先斩此奴！”因为古弼头尖，拓跋焘常叫他“笔头”，人们也称他“笔公”。

古弼的属官知道魏太帝大怒后，都十分害怕被杀，而古弼却泰然处之，安慰属官说：“吾谓事君使田猎不适盘游，其罪小也。不备不虞，使戎寇恣逸，其罪大也。今北狄孔炽，南虏未灭，狡焉之志，窥伺边境，是吾忧也。选备肥马务军实，为不虞之远虑。苟使国家有利，吾宁

避死乎?明主可以理干，引自吾罪。”这其中的意思是说，使君游逸不舒畅，是小罪；而当前北有柔然、南有刘宋正在伺机侵扰，好马要留下以抗敌，这是为国家计。宁死不避，主上英明是可以理论清楚的。

拓跋焘听到古弼的一番话后，觉得古弼是一片忠心为国，于是怒意渐渐消了。而且还十分赞叹说：“国家有这样的臣子，乃国家的宝贝也。”于是赐给古弼衣一套，马二匹，鹿十头。

后来，拓跋焘又到山北打猎，获麋鹿数十头，又诏要古弼派五十辆牛车来运载，诏书刚发出，他对侍臣说：“笔公必不与我，汝辈不如马运之速。”于是便用马运回。行了百余里，接到古弼上表说：“今秋谷悬费，麻菽布野，猪鹿窃食，鸟雁侵费，风波所耗，朝夕参倍，乞赐矜缓，使得收载。”拓跋焘看古弼的奏表后对左右说：“笔公果如朕卜，可谓社稷之臣。”

其实，古弼之所以被称为“笔公”，最主要的原因是因为他的忠直如“笔”，他一向以国事民生为重，敢于训斥邪恶。古弼听说魏太帝拓跋焘的花园和养动物的园子占地面积很大，而广大贫农根本没有农田可耕种，应裁减园地大半，分给无地可耕的贫农，于是他便想将此事奏请魏太武帝。但是他却碰到拓跋焘跟给事刘树下棋，根本就无心听他的话。古弼在一旁坐了好久，突然心头火起，站起身来，就将刘树拖下床，打了他两个耳光，还拳击他的背，说：“朝政不理，实尔之罪！”拓跋焘见到此状，为之失色，忙放下棋说：“不听奏事，是朕的过错，刘树有何罪？置之！”于是，古弼便再次奏事，拓跋焘敬其公直，不仅不罪，还准其所奏，将园地分给无地少地的贫农耕种。之后，古弼免冠赤脚向司法部门自劾其不敬君之罪。拓跋焘叫他穿戴好说：“卿有何罪？自今以后，苟利社稷，益国便人者，虽复颠沛造次，卿则为之，无所顾也。”

由此可见，一个人能够做到忠直，是因为他有英明的君主。面对古弼的直言和冲动的举止，拓跋焘不仅不治他的不敬之罪，反而大为赞誉，鼓励他今后只要是利国便民之事，要大胆去做，不要有所顾虑。由此可见拓跋焘的英明。试想，如果遇到那些迷于私欲的昏君暴君，古弼的脑袋早就掉了。

再如，《旧唐书•李绛传》中记载：本司郎中李绛为人十分忠直，以匡讳为己任。他在浴堂北廊奏对的时候，极力上奏宦官的纵恣、方镇进献等不好的行为，唐宪宗听后大怒，厉声说：“卿所论奏的事情，是不是太夸大了？”而李绛坚持己见，申辩说：“臣所阐述的言论，于臣无

利，是国家之利，陛下不以臣愚，使处腹心之地，岂可见事亏圣德，致损清时，而惜身不言？仰屋窃叹，是臣负陛下也。若不顾患祸，尽诚奏论，旁忤幸臣，上犯圣旨，以此获罪，是陛下负臣也。且臣与中官，素不相识，又无嫌隙，只是威福太盛，上损圣朝，臣所以不敢不论耳。使臣缄默，非社稷之福也。”宪宗见他一片肺腑直言，可见忠直情切，十分感动。于是便慰喻他说：“卿尽节于朕，人所难言者，卿悉言之，使朕闻所不闻，真忠正诚节之臣也。他日南面，亦须如此。”后来，唐宪宗随即任命李绛为中书舍人、御前翰林学士。次日，面赐金紫，并亲为选良笏赠之。

可见，唐宪宗也是个英明的君主。因为他能够听言纳谏。虽然对于李绛的陈述，觉得有些夸大其词，而心生不满，但是当他看到李绛言语恳切，流露出一种忠诚之心，便由怒转为赏识，因此对李绛升官赏赐。也正是由于他任用忠臣，在其统治期间，唐朝一度中兴。

•近使之而观其敬

“近使之而观其敬”，这是说将要识别的人才派到自己的身边工作，通过日常的交往和沟通考察其人才的行为如何。也就是说将部属调到身边做特别助理一类的工作，使他接近权力中心，来考验他是否能够继续保持对于领导者的尊敬，把握好不同场合应注意的分寸，私下能够提出逆耳忠言，而在公共场合则能保持与领导者的步调一致。

古人常说：“行己莫如恭，自责莫如厚。”其意思是说为人处世要恭敬，对自己要要求严格，做事谨慎，坚守自己的志向。一个说话谨慎的人，一般也会具有高尚的德行。作为一个领导者，在与员工接触的过程中，就要观察他的言行举止是否统一，做事情是否认真，对人是否恭敬等等问题。如果放松对这样人才的考察，那么就如同在身边放了一颗“定时炸弹”，随时都有可能爆炸，而使你处于危险的境地。

当然，现实中也存在这样的一种人：行为谨慎，却不胆怯；性情勇敢，却不莽撞；性格直率，却不急切。这是对待人处世的行为、性情的要求。所以说，谦逊谨慎，人们就会心悦诚服；诚恳老实，事情就会成功。同时也说明为人必须谦逊诚实，这样才会赢得人们的尊敬，也才会把事情办好。

常言道，你敬人一尺，人敬你一丈。尤其在领导身边工作的人员，

应该做到自律、自重、自爱、自尊、自励，严格要求自己，树立好的形象，不做任何损人利己的事情，这样，才能经受住“近使之而观其敬”的考验。

•烦使之而观其能

“烦使之而观其能”，这是说派人才到复杂的情况中工作，看他解决问题的能力如何。一个人的能力有大有小、有高有底，要想从中分辨出能力的大小、高低，就得在实际工作中，各种复杂情况出现的时候，看人才是否能够独立去处理完成，这样才能看出人的真正能力。

对于考察人才，应当本着以下几个标准去做：当他仕途顺利时就看他所尊敬的是什么人，当他显贵时就看他所任用的是什么人，当他富有时就看他所养的是什么人。听了他的言论就看他怎么做，当他空闲时就看他的爱好是什么，当和他熟悉了之后就看他的语言是否端正。当他失意时就看他是否有所不受，当他贫贱时就看他是否有所不为。要使他欢喜以考验他是否不失常态，使他快乐以考验他是否放纵，使他发怒以考验他是否能够自我约束，使他恐惧以考验他是否能够自持，使他悲哀以考验他是否能够自制，使他困苦以考验他是否不变其志。

这同战场选用将帅有所区别，选用将帅，要先看他的品德才能，然后再向他交代方略任务。让他自己估量能否胜任，进而让他谈自己的设想。包括要哪一种盔甲兵器，需什么人做参谋、副手，要多少兵马，用多少钱粮，哪里置营，何时成功，自始至终的重要事项都让他们自己筹划安排。正所谓“察能而授官者，成功之君也”。

此外，领导者还应该多给人才布置任务，让人才在进行任务的时候，看他们对事情处理的方式、方法以及个人的毅力。一般磨炼人才的方法是，将潜在性、未来性的问题作为议题与之探讨，让其写出解决这一问题的书面计划，并对计划不断地进行追问，督促其重新完善，最后将计划书归档，以备后用。这样，人才才能得到充分的磨炼，锻炼出自己解决问题的能力，同时也开拓他们的视野，更好地为企业效命。

•卒然问焉而观其知

“卒然问焉而观其知”，这是说，在仓促之间看人的智慧如何。生活

中，我们往往会遇到突发的状况，让人措手不及，不知如何处理。面对这样的情况，有的人只能低头认命，有的人是怨天尤人，有的人则是举棋不定，这都是没有智慧的表现。真正有智慧的人，有着遇事变通的能力，他能够做到遇事不慌，冷静思考，然后根据思考分析，找出可行的办法，最终走出困境。

纵观现代社会，又有几人有这样的智慧，多数都是以为自己天资聪慧，反应灵敏，可是关键的时候却是成为了束手无策的笨拙之人。所以说，要识别这样的人才，就必须要给人才一个非常棘手的问题，看他是如何表现的，这样就能辨别出此人是真有智慧还是一个表里不一、故作聪明的人。

•急与之期而观其信

“急与之期而观其信”，这是说在紧迫的情况下和他相约，看一个人是否守信。“信”是为人之道。俗话说，“言必行，行必果”。如果一个人如果缺乏诚信，那么他就很难在社会上立足。

古代历史上，关于守信的事例有很多。如春秋时期的五霸之一晋文公，当他率兵攻打原国的时候，事先与部众约好：十天之内，如果攻不下，就撤兵回国。结果约定的十天到了，可是原没有降服。这时，探子来报：敌人快要投降了。众部下也劝文公再等一等。而文公说：“信是国家之本，庇民之所。如果得到了原，而失去了信，民无所庇，就会弃之而去。”于是，晋文公果断地下达了解除包围、撤兵回国的命令。

如今，人们对于“信”的概念早已模糊，甚至对于自己的亲戚、朋友许下的诺言，也会转身就忘记。殊不知，这样的人是很难成就事业的。没有人愿意同一个不守信用的人打交道，尤其是在这个竞争激烈的社会中，如果失信于人，就会失去很多成功的机会。因此我们在观察一个人的时候，一定要先看这个人是否具有诚信的本质，如果具有，则说明这个人可能是非常难得的人才。

•委之以财而观其仁

“委之以财而观其仁”，这是说以钱财而观察他的廉洁情况。一个视财如命的人，绝对不是个廉洁奉公的人。相反，一个廉洁的人则是从不

与人争夺不义之财。正如古人所说：“志士仁人，无求生以害人，有杀身以成仁。”

从钱财来识别人才是否是仁者，其实这就是看他对钱财持有什么样的态度。通常情况下，为私而贪财者为不仁，为公而见钱财廉洁者为仁者。廉洁的人不追求不应有的财物。因此，古人云：“廉者，民之表也;贪者，民之贼也。”这是指官吏廉洁奉公，就是老百姓的表率；官吏贪赃枉法，就是残害老百姓的强盗。

曾国藩在三十多岁的时候就已经官升二品，但是他一生从不以自己的地位高而炫耀，还让家人杜绝升官发财的意识。

三十余岁就已官至二品，不可谓不显赫，但他却不以读书做官、升官发财为人生为目的，相反，他发誓做官不为财。在他看来，如果一个人不贪财、不失信、不自负，那么鬼伏神钦，到处受人敬重。而身为一个官员如果做到如此不贪，来示范下属，那么必然也会受到下属的敬仰。

同时，曾国藩做官多年来，对于官气的蔓延也有深刻的认识：他认为一个人做官久了，如果自己不在修养上严格要求，那么必然会增长一种骄傲和奢靡的情绪。所以他一生常常反省自己，告诫自己一切都要以俭为原则，也以“俭”字教人，告诫家人在吃穿方面都要有所收敛，而生怕享受太过，足以折福。

尤其是在曾国藩镇压太平天国之后，官封一等侯爵，曾国荃官封一等伯爵。当时，满臣以倭仁为首，汉臣以曾国藩为首，可见他的权位之高。但是他依旧是以“廉洁”为做官原则，不贪钱，不爱财，勤俭朴实，实在令人钦佩。

做官不为财的还有东晋后期的大诗人陶渊明，熙元年（405年），在朋友的劝说下，他再次出任彭泽县令。有一次，县里派督邮来了解情况。有人告诉陶渊明说：“那是上面派下来的人，应当穿戴整齐、恭恭敬敬地去迎接。”陶渊明听后长长叹了一口气：“我不愿为了小小县令的五斗薪俸，就低声下气去向这些家伙献殷勤。”说完，就辞掉官职，回家去了。陶渊明当彭泽县令，不过八十多天。他这次弃职而去，便永远脱离了官场。

此后，他一面读书为文，一面参加农业劳动。后来由于农田不断受

灾，房屋又被火烧，家境越来越恶化。但他始终不愿再为官受禄，甚至连江州刺史送来的米和肉也坚拒不受。朝廷曾征召他任著作郎，也被他拒绝了。

由此可见，发财致富是人类本能的欲望之一。追求财富本身并非罪恶，个人的存在和社会的发展都要以财富的增值为重要条件。但是要知道，“做官发财”这一观念一旦成为一种思维定势，就会成为阻碍我们健康发展的一个负面心理因素。所以，我们在识别人才的时候，一定要看清楚人才是否有贪婪之心。同时我们做人要正，为官要清廉，必须根除这种“做官发财”的意识，才能使自己在官场走得更远。

•告之以危而观其节

“告之以危而观其节”，这是说在识别人才的时候，告诉人才出现了危难的情况，并让他去处置，从其处理危难的情况来观察他的节操。这里的节操，是指气节情操，就是一个人在关键时刻和重大原则问题上表现出来的政治立场和道德上的坚定性。

范仲淹用人，多取气节而略细故，如孙盛敏、腾达道，都是他平日重用的人。他任陕西河东宣抚使兼陕西四路安抚使的时候，开设幕府，选用幕僚，多用因罪降职而还没有复职的人。有人怀疑他这样用人是否适当，范仲淹说：“人有才能而无过失，朝廷自用之。若其实有可用之才，不幸陷于吏议，不因事起之，遂废人矣。”因此，范仲淹所用的人，大多有真才实学。

气节中人必然赏识气节中人。范仲淹曾以直言三贬，三起三落而不改其志，他为国为民，敢言敢谏，始终如一。他先忧后乐的精神，仁人志士的节操，对时人后人的影响都很大。正因范仲淹重气节，其用人必然是多取有气节的人。这些人大都是敢于直言而得罪当权者。往往是以细故而否认其大节，因而“不幸陷于吏议”，而且这些正直之士多数都是有真才实学者，他们被降职不用，实是国家的损失。因此，范仲淹在他为边帅掌握实权时，力之所及，任用他们为国效力。也使贤才不致埋没成为废人。如他重用的孙盛敏，才勇过人，议论则直，三知庆州，人服其能，曾与狄青共率兵破平侬智高。腾达道文武全才，曾被贬谪，范仲淹素重其人而重用之。

由此可见，范仲淹善于知贤才，他任边帅期间因用得其人，边境无

虞，西夏不敢入侵；而经他荐拔的大批学者，为宋代学术鼎盛奠定了基础。

所以说，在今天的社会中，我们用人也要按着这种方法去识别人才。比如给一个人才非常危险而又紧迫的任务，告诉他事情的危险和紧迫的情况后，从中观察他是如何反应，以及如何作出决策，最后再看他又如何采取的行动。如果此人听到任务的危险就唯唯诺诺，找借口拖延，那么这样的人必定是胆小怕事之人；而如果此人听到事情后，第一反应的是不可匆忙行事，而是要认真思考，找出可行的决策后才能行动。则说明这样的人能够成就一番事业，因为他的胆识和气魄足以成为成功的前提。

总之，以上八种识别人才的绝招，为我们在工作和生活中识别人才指出了方向，只要我们掌握了其中的要点，并借鉴其中的智慧，也一定能够像古人一样识别出更多的人才，为已所用，助自己成就一番事业。

三、考察和鉴别人才的途径

•静中变动的考察

作为企业的领导人，都需要自己的企业拥有大批人才，为企业创造价值。因此他们会常常组织人事部门进行人才的选拔。通常他们所采取的是静中观察，也就是说，对应聘的人员先进行观察，这样便形成了初步的印象。但是这只看到了人物表面的现象，要想了解人物的内在本质，还要变静为动的考察，一般可以采取以下这几种方法：

1.与人才当面谈话。这种是最直接简捷有效的识人途径。它可以帮助我们考察到人才的表达能力、逻辑思维能力、知识水平和智力情况。

2.委托人才帮忙办事。这种方式是考察人才的实践和操作能力。在人才的实践过程中，考察者要注意他的处事能力和办事效率，同时还要全面了解他处事的过程和技巧。

3.将人才放在艰险特异的环境中考察。譬如将人才放在抢险救灾以及突发的事件中，看人才对事物的处理方式和反应能力，这样能非常快速地识别出人才的能力。

•广咨博询

人是社会群体中的一部分，每天都会与形形色色的人物打交道，加上各种利害关系的交织，于是便在每个人的周围形成了一个层层环绕的人际关系圈。而对于这些关系圈的人物，要想能深入了解其性格特征，就必须是这个生活圈子里的人。因此，作为一个领导者，要想识别人才就必须进入他的关系圈，广咨博询，兼听明辨，才能更好地了解人才，为之所用。

广咨博询，是一种从群众中识人的方法，领导者可采用对人才的走访式，譬如深入到知道人才情况的家中询问了解；也可用座谈式，比如召集各类座谈会，广泛听取群众的意见；还可以采用就事论事式，让群众回忆和评议某些具体事例，以了解主要涉事者所起的关键作用；或者采用综合漫谈式，不露痕迹地启发群众评人评事等。归纳总结重点要把握以下几个方面：

1.人们对他的了解程度。如果一个人长期不被他周围的人所了解，则说明这个人不是韬光养晦的高人，就是无所作为的庸人，或者是与人格格不入的怪人。

2.人们对他的接纳程度。如果一个人再有才能，但是却总是令人厌恶，甚至让人远离，这说明这个人要么是妄自菲薄，要么就是目中无人，这样的人谁都不愿意与他接触。所谓孤木难成林，一个人如果脱离了群体，那么这样的人才也不能任用。

3.人们对他的信任度。如果一个人得到了人们对他的德行和才能的认可，则说明这个人是一个爱集体、爱朋友、为人真诚的人。这样的人，是值得信赖的人才。无论将什么样的事情交给他，都大可放心，因为他一定会按你的意愿漂亮地完成。

4.人们对他的期望程度。如果一个人被人们期望的程度较高，则说明人们对他的德才都非常认可。当然人们所期望的也不一样，有的希望给他们带来切实的利益，有的希望能够为他们解决一些实际问题。所以说作为领导者在识别人才的时候，从这两方面去考察，作为识别人才的重要依据。

•对比鉴别

人的品德有优劣，才能有高低。作为一个领导者，不仅要从群众中识别出优秀的人才，还要在众多优秀的人才里面找出不同等级的人才。

这就需要领导者深入人才中去调查，掌握被考察人才的大量材料，而且还要认真进行分析比较，上升到理性认识的高度。这种认识其实就是说，由表入内，由显识潜。因为社会是复杂的，人们往往为了保护自己，都会将自己真实的一部分隐藏起来，因而这些人多表现为双重或多重的性格。所以在考察人才的时候，不能被人才的表面现象所蒙蔽，而应将人才放在一起综合评估，去伪存真，从中辨别真人才和假人才。

其实，这种人才的比较就是进行归类、筛选的方法。将人才进行对比，从中鉴别。同时，值得注意的是，任何事物都在无形的变化中，有时候一次性的比较往往会有随意性，使所推断的结果存在错误，这时候，就要进行反复多次比较，才能将人才看得准确，挑选出最优秀的人才。

•识别真假人才

识别人才的时候，识别真假人才是最重要的环节。生活中有很多道貌岸然的人才，所以这就需要我们去用慧眼去识别。以下则是识人者所注意的两种人：

1．假专家

这种人就是总会装出一副绅士模样，不懂装懂。生活中这样的人大有人在，他们或许是为了爱面子或者是奉承别人，所以常常是不懂装懂。

古时候，齐国的国君齐宣王爱好音乐，特别喜欢听人吹竽，手下有三百个善于吹竽的乐师。齐宣王还习惯热闹，每次听吹竽的时候，总是叫这三百个人在一起合奏给他听。

有个南郭先生听说了齐宣王的这个爱好，觉得有机可乘，是个赚钱的好机会，就跑到齐宣王那里去，吹嘘自己说：“大王啊，我是个有名的乐师，听过我吹竽的人没有不被感动的，就是鸟兽听了也会翩翩起

舞，花草听了也会合着节拍颤动，我愿把我的绝技献给大王。”齐宣王听得十分高兴，就没进行考察，爽快地答应了他，把他编进那支三百人的吹竽队中。

从此后，南郭先生就随那三百人一块儿合奏给齐宣王听，和大家一样享受着优厚的待遇，心里十分惬意。

其实，这个南郭先生根本就不会吹竽。每次演奏的时候，他只是混在队伍中，看人家怎样吹，他就怎样吹，人家摇晃身体他也摇晃身体，人家摆头他也摆头，脸上装出一副动情忘我的样子，看上去和别人一样吹奏得挺投入，还真瞧不出什么破绽来。就这样，南郭先生靠着蒙骗混过了一天又一天，不劳而获地拿薪水。

但是，过了几年后，爱听竽合奏的齐宣王死了，他的儿子齐湣王继承了王位。他和齐宣王不一样，认为三百人一块儿吹声音很吵。于是就发布一道命令，要这三百个人好好练习，逐一来给他演奏。于是乐师们积极练习，都想一展身手，只有那个滥竽充数的南郭先生急得像热锅上的蚂蚁，惶惶不可终日。他想来想去，觉得这次再也混不过去了，只好连夜收拾行李逃走了。

这说明，不懂装懂的人早晚都会露出破绽，所以我们在识别人才的时候，一定不要光听信人的言语，而要进行严格的考察。生活中也存在不少不懂装懂的人，有人为爱面子,为了迎合讨好某人,为了职位不懂装懂。要知道，如果在一个企业中，一个不懂装懂的人要是身居要位，则会给企业带来更大损失，尤其是技术上的问题不但解决不了，还会误了大事。

生活中还有些领导，求贤若渴，把一些学者和名人当专家请来，但是在实践过程中才大失所望。因为有些人在某方面或许是有些特长，但并不一定是专家。而作为识人的领导者，在聘请某些专家的时候，一定要注意考察他所研究的问题和你们的主业是否相符，是否能够做到理论联系实际，解决实际问题,这样才能做到人才的恰当使用。

2．貌似创新者

这是说一些抱着满脑子幻想的人，他们从不循规蹈矩并且敢想敢干。这些人自身有着一些才干，但是过于自负，常常会事倍功半。

楚国时期，有一家人家祭祀祖宗。仪式完毕后，主人把剩下的一壶酒赏给手下的办事人员喝。因为人多酒少，不好分配，于是几个人就商量分酒的办法。有人说：“将一壶酒分给几个人喝，太少了。要喝就喝个痛快，一个人喝才过瘾。”大家也认为是这样，但是谁都不愿意放弃这个权利。过了一会，又有人提议说：“要不，我们来个画蛇比赛，每个人在地上画一条蛇，谁先画完，谁就喝这壶酒。”大家都同意了这个办法。

于是每个人都折了一个树枝，同时画了起来。有个人画得最快，转眼间就画好了。他左手抓过酒壶，十分得意地看着其他人，心想，你们比我还是差远了。便扬扬得意地说：“即使我给蛇画上脚，也是第一个完成。”于是他便开始为蛇添加脚。当他画到第二只脚的时候，另一个人也画好了。他一把夺过酒壶说：“蛇原本是没脚的，你画的根本就不是蛇。还是我先画完，所以酒应当我先喝。”就这样，给蛇画脚的人非常无奈，只好看着别人将那原本属于自己的一壶酒给喝掉。

这个给蛇画脚的人，就是貌似创新者的写照。很多事物原本就是不可能强加上去的，但是他却是硬将一些东西加上去，结果成了多此一举。

现实生活中，这样的人也大有人在，如一些刚毕业的大学生，满怀着一腔斗志和热情，觉得天不怕、地不怕，于是总有一些奇特的想法，认为这就是创新，结果这种创新只会给企业带来巨大的损失。对于这样的人，领导者一定要仔细识别，如果具有过于自负、好大喜功、急于求成的缺点，这个人就是貌似创新者。所以说，领导者在识人的过程中，对于这些人一定要警惕。

•知心知人

对于一个人才，不仅要知道他的内心本质，还要知道他的气质类型。这有利于对他工作的分配。人的气质有很多类型，常用内向型和外向型两类来概括。内向型不外露，较谨慎；外向型喜外露，较活泼。

什么样的工作需要什么气质的人来做，这其中大有讲究。所以说，了解人的气质类型十分重要。

对此，美国的《国际管理》上说领导选择人才时，可能遇到以下类

型的人：

1.战斗型。这种人敢说敢做，比较不容易驾驭。因为他们敢于负责，具有不怕困难、敢于迎接挑战、能开拓自己的秉性，掌握为人处世的技巧，具有这样气魄的人是难得的人才。

2.守成型。这种人墨守成规，没有自己的主见。见到新事物、新问题就茫然不知所措，只会跟随潮流，一点创新意识都没有，这样的人才不适合作为领导人物。

3.劳碌型。这种人每天都十分忙碌，工作中不分轻重缓急。表面上是十分敬业的人才，但是作为企业来讲，有时候过分的忙碌可能会使效率更低，所以忙碌要该忙时候忙，不忙的时候就要放松。

4.理想型。这种人具有远大的理想，但是缺乏常识。因为他们都相信自己就是群体中的佼佼者，对于多数人的作风都难以忍受，如果对于这样的人才能够加以引导，培养他的谦虚、脚踏实地的作风，就有希望培养成不错的领导人才。

5.冷热型。这种人情绪不稳定。心血来潮的时候，做起事情十分卖力，但是没过多久就失去了热情，变得没有朝气。这样的人实际上是有才能的人，但是必须对他监督引导才能成就事业，是可造人才。

6.谄媚型。这种人具有很差的品行，意志非常薄弱，虽然能说会道，但是口是心非。与人交往的时候，极力溜须拍马，阿谀奉承，讨领导的欢心，但是转身就会说领导的不是。这种人虽说有一定本事，工作也出色，但是绝对不可重用。

以上便是人的几种气质类型，我们可以通过对这几种类型的认识，从中来对人才更好地去鉴别，这样就不会出现用人不当的错误了。

•挖掘被埋没的人才

人的素质是决定成功的重要因素。生活中，有许多人才都如同待琢之玉，似尘土中的黄金，没有显露出自己的价值。如果没有一个慧眼的识人者，是很难发现这样的人才的，所以我们一定要对于这样的人才仔细地辨认，否则就会错失人才。以下总结出挖掘被埋没人才的几种途

径，以供参考：

1.分析辨别人物才华

如果一个人才具有初生牛犊不怕虎的胆略或者有出淤泥而不染的品质，或者有“三年不鸣，一鸣惊人”的壮举，或有“雏凤清于老凤声”的过人之处，这都说明这是个深藏不露的人才。在识别这样的人才的时候，一定要仔细辨认，看人物的胆略、品质、壮举、过人之处。

2.观小行、察“真迹”

一个人的行为，体现着他的追求。一个讲究吃喝打扮的人，他所追求的是口舌之福和衣着之丽；一个善于请客送礼的人，所追求的是吃小亏占大便宜；一个干工作吊儿郎当，伺候领导却十分周到殷勤的人所追求的是个人私利。无论哪种人，都扮演着自己的角色，而一些平庸的人，会时刻担心自己的角色，于是便刻意地包装自己，而一般真正的人才却表现得十分朴实自然。如果领导者能够观察他的一些日常小行为，就会发现他到底是不是真正的人才。

3．听其言识心志

一个还没被发现的人才，一般都是还没有得志的人。他们在公众场合说话多数都是发自内心的感言，所以他们的言语更能真实反映和表达他们的真实思想感情。

4．闻其誉察品行

作一个善于识人的领导者，在识别人才的时候一定要保持自己清醒的头脑，不受他人言语的左右，这样才能识别出好的人才。因为，对于已经有名气和人气的人才，不要只听人们对他的称赞话语，而应多听一些反面意见。而对于一些没有成名的潜在的人才所受到的称赞，应该多留心在意。因为人们往往都会随波逐流，对于那些潜在的人才，人们因为对他的吹捧毫无利益而言，所以一般都不赞美这样的人。可一旦赞美了，就是内心真实的反映。譬如刘备就是听到人们对诸葛亮的赞誉而“三顾茅庐”请得贤才；周文王也是在百姓的赞誉声中得到渭水边的贤才姜太公的。一般潜在的人才多出身卑微，而出身卑微的人一旦受到人们的赞誉，就是其价值得到了“民间”的承认，领导者尽管可以放心使用这样的人才。

•从平庸者中发现人才

《吕氏春秋•疑似》中说：“玉人之所患，患石之似玉者；相剑者之所患，患剑之似吴干者。”其意思是说，琢玉的匠人最担忧的是像玉一样的石头，相剑的人最担忧的是有像吴干那样的劣剑。其实这是用来比喻人才的忠奸相混，贤愚相杂，不易识别。所谓“大奸若忠”，就是疑似。玉人即琢玉的匠人。然而，“玉石相类者，唯良工能识之”。其意思就是说，玉和石的样子相像，只有技艺精良的人才能识别出来。如果从识人角度来说，是讲只有远见卓识的人才能从平庸的人中发现人才。

的确如此，在人才还没有被识别之前，就好比一块好玉还没剖出来，只是同瓦石混在了一起。又如千里马没有奔跑时候，与跑得不快的马杂混在一起。在这种情况下，就需要良工巧匠和慧眼的伯乐，来识别好玉和千里马。同样人才也是如此。

如果“买玉不论美恶，必无良宝矣；士不论贤良，则无士矣”。那么买玉不识别好坏，必然没有珍宝。用在人才上，就是说选拔人才不进行识别，不论是否贤良，就没有贤才。所以说，如果没有识贤的贤才，那种“山中荆璞谁知玉，海底骊龙不见珠”的局面和现象是不会自动消失的。一旦有了贤才，“瞻山识璞，临川知珠”的奇迹就会出现。也就是说，贤者即有慧眼者能远看山崖，就可以看出山上有璞；面对河川，就可知水中有珠。简言说，真正的识人者能于众人之中发现贤能，有慧眼的人能在奇人还没有显露才华的时候就认别出来。

•从日常谈话中鉴别人才

古人常说，言为心声。对于一个识别人才的领导者来说，最直接的方法就是同人才进行交谈，通过询问一些问题，来观察人才的观念、才学与品性。这样就能从中得出更好的人才。具体的应从以下几方面去考察：

1．做大事者，目光远大

在询问人才的时候，你可以将“公司应该向何处发展？”“你有什么打算？”等问题作为考察的内容，如果发现被考察的人有远大的理想，

但并不满足于现状，而且还有对未来的远见，其想法也比较符合实际，那么这样的人就值得去重用和提拔，成为共大事的搭档。

2．能担大任者善于聆听

一个善于倾听的人是善解人意、修养很高的人。因为这不仅是对人的一种礼节上的谦让，还是一种处事的方法。一般善于倾听别人讲话的人，能够抓住对方说话的重点，领会要义，并能回答得言简意赅。这也说明，他是个思维缜密、周详而又迅速果断的人。他们对事物体察入微，而且客观全面，作出的决定也实际可靠，正所谓“真人不露相，露相非真人”。如果任用这样的人，会为企业创造出不可预知的价值成果。

3．轻易许诺的人不如“胆小”细心的人可靠

在一个企业中，当领导为下属布置任务的时候，往往就会出现这样两种人：一种犹豫不决的人，常说：“我担心……”“万一……”之类的话。听起来，这人好似是个胆小怕事的人，其实并非如此。只是这样的人做事比较缜密，往往会在做事前居安思危，先将事情做各种状况和结果的判断，然后再去想对策行动。这样的人，是比较有责任心的人，他们将任务看得十分重要，因此做起来也会有条不紊，最终将事情做得圆满。这样的人才是领导可以放心任用的。

另一种是常轻松地说“肯定没问题……”“一定成！”等诸如此之类的话的人。这样的人往往都会给领导者一个爽快能干的印象。但是事实上，这种轻易许诺的人是靠不住的。当他们在做事情的过程中遇到了困难，他也会如此草率的放弃，或者轻易下结论说事情不能做成的种种原因。所以说这样的人才对于工作草率，不具备发现问题的能力。领导者不要轻易任用这样的人才。

4．不能重用好夸耀的人

有些人在一方面取得了成就后，总喜欢在人面前夸耀自己的成果，还时常向领导表功。这样的人多数都是博而不精、博杂不纯，未免有欺人耳目之嫌。作为一名识别人才的领导者要特别注意这样的人才，不要看表面上他所取得的成就，或者是一大堆的成绩证明书、学历证明书，这些东西只是一个人的表面证明。真正的能力，还是要通过实践进行考察。

通常情况下，博学多才的人博学精通、见多识广，但往往不露声色，甘于在平淡中显神奇。虽然聪明绝顶、博学多才，却不过于炫耀自己。更善于把握来自对方的信息，思考目前的各种情况，立即领会对方的意图。眼光犀利，善于洞察先机，迅速把握有利时机，随机应变。用词准确，词能达意，沟通能力良好，善于搞好各种人际关系，思维灵活，不拘一格，善于创造新的事物、构思新的框架。一言以蔽之，真正博学多才的人，并不是想急于表现自己的人，而是洞察对方、见机行事的人。

在生活中我们常常见到这样一种人，在与人交谈的过程中，常把“我”字放在前面，突出自己而忽视别人，尽力地显示自己的学识才能。对于这种自命不凡的人，即使有一定的特长，也不能大胆地使用。因为他们这种自以为是、妄自菲薄的态度，正说明了他们的无知。如果企业用了这样的人才，就会使他一切按自己的想法去做，不听别人的意见，擅自主张行动，只会成为企业发展的阻碍，甚至会误了企业的发展。

5．不能使用华而不实、言之无物的人

如果一个人才说话模棱两可，对人说话总是一问一答的形式，这说明这个人胸中无策，往往思想比较封闭，见识面也比较狭隘。这样的人才不能独当一面。华而不实的人，一般都是比较能说会道，其思想也不切实际，有异想天开的想法。遇到这样的人也一定要小心用之，因为虽然他的善于言谈让你觉得句句在理，但是如果没有一个可行的方案去实施，再好的言论也只能成为空谈。所以听这样人才阐述自己的思想和见解时候，一定要切合实际，决不能被一时的表面现象所蒙蔽，否则就会给企业带来不可估计的损失。所以说，如果此人谈话、做事避实就虚，圆滑应对，说明此人是华而不实者。用这种人当副手尚可，决不能让他担任重要职务。

6．不揭他人之短，只看他人之长

如果一个人在向领导汇报情况的时候，总是尽力否定某一个人的才能，说他种种的短处，则说明这种人是个没有度量的人。或者领导当着一个人的面表扬另一个人的时候，如果这个人不承认受到表扬人的长处，而是拐弯抹角地说此人的短处，对领导心里产生不满和不公的态度，说明这样的人是不可任用的。因为这样的人往往都是嫉妒心强的人，总担心别人在某方面比自己强。如果任用这样的人，就会让企业处

于一种钩心斗角、互相嫉妒的气氛，所以这样的人是不可靠的。

•生活细节处知人

细节是决定人事业成功与否的关键因素。而真正的人才，也往往是从细节之处才可以看见其真正的本质，所以说一个善于识人的领导者，往往会从生活细节处知人。

曹操晚年曾让长史王必总督御林军马，司马懿便不断提醒他说：“王必嗜酒性宽，恐不堪任此职。”曹操则不以为然，反驳道：“王必是孤披荆棘历艰难时相随之人，忠而且勤，心如铁石，最是相当。”没过多久，王必便被耿纪等叛将蒙骗利用，发生了正月十五元宵节许都城中的大骚乱，几乎导致曹氏集团的垮台。

司马懿之所以说王必是个不堪重用的人，就是因为从他嗜酒这一习性而预见此人日后将铸大错。

所以说，对人才的考察，细节之处不可不注意。一般从生活细节上观察人、识别人是有一定的经验性和规律性的。所以高明的领导者会在实践中总结出用生活细节识别人的三条规律：

其一，从表情上识别人。如果一个人经常皱眉，则说明这个人心思较重，心事多，总会制造出各种问题；经常用眼角看人的人，一般都心底狭窄，心怀叵测，内心深处总有一种恐惧感。

其二，从常见动作上识别人。总喜欢掰手指的人，多数都工于心计，总在动脑筋；坐下喜欢翘二郎腿的人，多数都自命清高；走路驼背低头的人，多数都心事重；没事两眼发直的人，多数是思想迟钝；经常用手挠头的人，一般都心情烦躁，心神不宁。

其三，从常见言辞上识别人。如果一个人说话，总会带着“我认为”“我感到”“我想”等字眼的人，多数都是自以为是，刚愎自用；而说话总带着“可以吗?”“行不行?”等字眼的人，一般都是缺乏信心，没有主见；说话总是模棱两可、含含糊糊的人，多数都是老奸巨猾，老于世故；说话总好夸大其词、声张作势的人，多数好吹嘘，好夸张。

总之，从生活细节去识别人才，需要有敏锐的眼光，发现人才隐藏

的特征。这就需要我们平时注意生活上的细节，对任何一个细节都要思考分析，只有这样才能发现每个人身上的奥秘，识别出真正的人才。

•百闻不如一见

俗话说，百闻不如一见。这是说，听别人说不如自己亲自看见。一个会识别人才的领导者，非常注重知人的艺术，就是不能光凭着自己的耳朵去听，而要用自己的眼睛去看。

齐威王时期，自从出现即墨大夫后，齐威王勤于理政，公正廉洁，齐国五谷丰登，百姓安居乐业，根本没有出现过民怨沸腾的事情。就是这样廉政的即墨大夫，却常常被别人妒忌，而在齐威王面前说他的坏话。但齐威王并没有听信别人的谗言，而是派自己的亲信去即墨那里了解真实的情况。事情查清楚后，才知道是因为即墨大夫没有收这些人的礼品，所以才导致这些人说他的坏话。于是，齐威王还升了即墨大夫的官爵。

同样，另一个大夫到了阿地后，每天都花天酒地，不理朝政，使那里的天地荒芜，民不聊生。赵国攻打鄄，他不去救；卫取薛陵，他竟然不知道有这样的事情发生。就是这样一个大夫，却常常有人在齐威王面前说他的好话。但是齐威王也没有听信这些好话，依然是派人去了解情况。当事情弄清楚后，才知道了这其中的原因。于是便召见了这位大夫，对他说：“自从你到了阿地后，天天都有人说你的好话，可是我发现事情并不是他们说的那样，只是因为你给这些人送了好多礼物，所以他们才在我面前尽量地说你好话！”随后，齐威王就将大夫和夸过他的这些人都进行了处罚。从此以后，齐威王手下的臣子每个人都担心害怕，再也不敢胡乱说话、谎报情况了。而齐国也越来越强大兴盛起来。

由此可见，一个人的言语带有着一定的目的性。尤其作为高高在上的皇帝，要想了解属下的一些情况，只能去通过别人言语的回报。但是领导者一定要做到从言语中洞悉事情的根本，而不要被蒙蔽。这就不仅需要听，还要去实地考察，这样才能得出真正的情况。齐威王能从被毁者中看出好人，从被誉者中找出坏人，不被谎报军情的小人所欺骗，就是因为他进行了实地的调查，查出了产生好话和坏话的原因。所以说，作为今天的领导者，我们也应该从中受到启示，不要完全听信别人言语，而要做到认真调查，仔细分析，这样才能不会错识人才，冤枉人才。

•从整体上看人

我们看人才不能以偏概全，而是要从整体上去看人，即从人的德、识、才、学、体这五个方面来考察。因为这五者之间是相互影响和相互制约的关系，如果忽视一方面，就会犯片面的错误。正所谓“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”。其实这就是告诉我们在识人知人的时候，要从全面的角度观察。如果从上往下看，会把人看矮了；如果从下往上看，会把人看高了；如果从近往远看，会把人看小了；至于门缝里看人，会将人看扁了的。具体来说，整体识人要注意这么几点：

1．要全面地看人

这是说，在看一个人的时候，将人的各方面表现和情况都联系起来，从整体上把握人的本质和主流，不能以偏概全，更不能坐井观天。譬如要看一个人在工作中表现如何，还要看他对事业和家庭以及自身的态度如何，对待社会公益事业的态度如何；在喜怒哀乐的时候表现怎样的情绪，在得志和失意的时候又表现怎样的情绪；对人的功名利禄是如何看待的，对金钱持有什么样的观念等等。只有在这些方面综合地了解，才能对一个人正确的认识。

2．要发展地看人

人都是在不断变化的。古人常说：“士别三日，当刮目相看。”这就更加证明了人的不断进步和发展。所以我们看人的时候，不能用机械和静止的观念去观察，而要用发展的观念去看。人在实践中总会不断发展变化，这时候我们就要注意人在各方面的动态行为变化和趋势，看他们的潜力和未来的发展前途。

有些人在小的时候就表现出聪明的智慧和才能，如李白“五岁诵六甲，十岁观百家”，像这样的人，人们往往都会认为将来一定是个成功人士。但是并非所有人都一样，譬如《伤仲永》中的小男孩，小时候能作诗，有才能，然而长大后却十分平庸。还有一些人，小时候表现十分平庸和笨拙，可日后却能成就大事业。如发明家爱迪生，上小学时被老师骂为“不折不扣的糊涂虫”；物理学泰斗爱因斯坦，直到五岁还不会说话；俄国科学界的始祖罗蒙诺索夫，在二十岁的时候还被贵族子弟讥笑为“大傻瓜”。但他们后来都成为对人类发展史有着重要影响的科学家。

这说明，人都是在不断变化的，没有人天生就注定是个人才，都是经过后天的锻炼和发展才取得成功的。所以说我们在识人的过程中，应该用发展的眼光去看人，而不能局限在某个人的部分才能上。

3．要历史地看人

人非圣贤，孰能无过。对于一个人是非功过的评价，我们不能只看事情的单方面，而要看他全部的工作和历史。古人有一种“盖棺定论”的说法。这其实是识人者的一个值得借鉴的思维方式。作为一个识人的领导者，不能割断历史看人，既要看到现在，也要了解过去。

人都处于一种变化的状态中，有的由好人变为坏人，有的由坏人变为好人，有的由聪明变得愚笨，有的由愚笨变得聪明。所以，人不管过去犯过什么样的过错和表现得多么低贱和堕落，只要能够下定决心重新改变自己，树立上进心，就一定可以成为优秀的人才。反之如果人过去功勋卓著，但因为受不了权势的诱惑误入歧途，而且毁名节，必会遭到世人的唾弃。

汪精卫青年时代曾追随孙中山革命，立下了不少功劳。当年他冒死刺杀摄政王，被俘后还写了一首壮志凌云的诗：“慷慨歌燕市，从容作楚囚，引刀成一块，不负少年头。”这种英雄气概真可谓惊天地、泣鬼神。但让人想不到的是，他在后半生却是不顾民族大义甘为日寇傀儡，结果落得一个遗臭万年的汉奸罪名。

吴佩孚作为军阀，大半辈子都在祸国殃民，但是在晚年的时候，他却能够秉持民族大义，结果惨遭日寇杀害。还有旷代逸才的杨度，在辛亥革命期间站在保皇党立场上，竭力鼓吹“立宪救国论”，主张皇帝加宪法。武昌起义后，同汪精卫合伙组织了“国事共济会”，为袁世凯登基制造舆论，到处奔走。但在晚年的时候，却转向了革命，加入了中国共产党，在大革命前后为革命做了不少工作。1927年4月，他得知张作霖要逮捕李大钊，就立即密报我党。李大钊被捕后，杨度仍尽了最大努力，多方营救，并尽力帮助李大钊的家属。就是这样一个大半辈子站在旧营垒的人，终于转向了光明。

人都处在不断变化的环境中，当然自身也会随着环境的变化而有所改变。不管以前犯过怎样的过错，改过自新后，也一样会成为人才。

4．要在实践中看人

实践是检验真理的唯一标准。这个道理同样可以适用在识别人才的过程中。人都是善变的，只有通过实践的检验才能露出真正的本质。在面对金钱、美色、危难时，他所表现出的行为动作能反映出他的品行。至于人的才能，也能从实践的过程中得知高低。三国时期的刘备就是知人的高手，他能够通过人的实践中的表现而识别出真正的人才。如关羽、张飞，就是他通过两人打架的气势和打架的原因，识别出两人是可以共同做大事的人，才决定“桃园三结义”。

所以说，看一个人，既要看这个人在群体中的共同之处，也要看他具有什么样的个性。

看人要视其表现，特别注意一个人在关键时刻的表现，疾风知劲草，路遥知马力，烈火识真金。•英雄不怕出身低

在古代，人们识别人才常说“上品无寒门，下品无士族”。这是说，人才讲究出身、门第。其实这是识人的一个严重弊端。一般有识之人，都会对这样的观点持有反对意见。

有识之人不以世胄贫富相士，因贫贱而失士。如：“伊尹，夏之疱；傅说，殷之胥靡；百里奚，虞之亡虏；段干木，魏大之驵。樊哙屠贩之竖，萧曹斗筲之吏，英布刑黑之隶，周勃俳优之任，其行皆中律，其质则将才也。”这都充分说明了出身卑微者未必就是没有才能的人。

对此，苏绰在参与治理国家的实践中，也坚决主张选用贤良应彻底打破传统的门户之见。他形象地指出：“自昔以来，州郡大吏，但取门资，多不择贤良；未曹小吏，唯试刀笔，并不问志行。夫门资者，乃先世之爵禄，无妨子孙之愚瞽；刀笔者，乃身外之末材，不废性行之浇伪。若门资之中而行贤良，是则策骐骥而取千里也；若门资之中而得愚瞽，是则土牛木马，形似而用非，不可以涉道也。若刀笔之中而得志行，是则金相玉质，内外俱美，实为人宝也；若刀笔之中而得浇伪，是则饰画朽木，悦目一时，不可以充榱椽之用也。今之选举者，当不际资荫，唯在得人。苟得其人，自可起厮养而为卿相，伊尹、傅说是也，而况州郡之职乎。苟非有人，则丹朱、商均虽帝王之胤，不能守百里之封，而况于公卿之胄乎。由此而言，官人之道可见矣。”因此，在选用官吏方面，必须切实做到“将求才艺，必先择志行。其志行善者，则举之；其志行不善者，则去之。”可见，苏绰选用人才的标准是很明确的，这就是有德有才、德才兼备，而全然不顾及其出身门第的高低贵贱。

苏洵也说：“古之用人，无择于势”，不论是布衣寒士、公卿子弟、武夫健卒、巫医方技、胥吏贱吏，凡“贤则用之”。他特别强调要从“胥吏贱吏”中选拔人才。他认为吏胥之人具有丰富的实践经验，如能从中“择之以才，待之以礼，恕其小过，而弃绝其大恶之不可贳忍者。而后察其贤有功而爵之，禄之，贵之”，必定会出现“奇才绝智”之人。他说这种人“出之可以为将，而内之可以为相”。

可见，苏洵是从根本上提高官吏的素质，主张选用人才时实行“取之至宽而用之至狭”的方法。“取之至宽”，就是要扩大人才选拔的范围，破除以往官吏升迁挑选的狭隘途径，让更多有真才实学的人为国家效力，做到“贤者不隔”。“用之至狭”，就是在尽可能广泛的人选中，采用优化原则，委任最合适的人才，精而无滥，使“不肖者无所容”。从这种指导思想出发，苏轼要求不拘一格地起用人才，哪怕出身贫贱，也要一视同仁。

和苏洵持有一样观点的还有元朝的周昂明，他提出：“莫将家世论人才”，白居易也说：“高者未必贤，下者未必愚。”明朝的刘基也说：“其取材也，唯其良不问其所产。”他以木用料为例，启发人们不要以出身择人。这都是反对重视人才出身、门第的观点。

春秋战国时期的论著中也有所反映。如墨翟主张只要有德才，贱者应使贵，“虽在农与工肆之人，有能则举之”。韩非子主张从基层选拔人才，“宰相必起于州部，猛将必发于卒伍”。他还进一步提出：“官职可以重求，爵禄可以获得者，可亡也。”以此警告世人：若官职能够因权势而得到，爵禄可以用钱财而谋求，国家就一定要灭亡。甚至孟轲也认为，杰出的人才不一定出自达官贵人之家，用人不应当论出身，更不应当计较个人的恩怨。他列举说，舜是种田人出身，商纣王的一位贤才是个贩卖鱼盐的商贩，辅佐齐桓公称霸的管仲是企图杀害齐桓公的囚犯，如果论出身他们能被重用吗？

所以说，我们看一个人才不要以人才的处境以及地位来作为识人的根本，这些因素只是客观的因素，最主要的还是要看人才本真的真正能力。在古代，许多圣贤之士都是出身卑贱，许多英雄也是出身卑微，所以英雄不问出身，人才也是如此。

•不以一时一事论人

我们在识别人才的时候，不应以一时一事之成败论英雄。而应该看人的某个特长和所作出来的成就。因为如果以一时一事去判断人才，往往会陷入主观性的错误，无法看到人未来的发展前途，从而将人才埋没掉。所以说我们看人才的时候，应该全面综合去考察，既看过去，又看现在，还要预测未来。

《史记》记载，战国时期魏文侯想找一个贤能的人来当宰相。当时有两个候选人，一个是魏成子，一个是翟璜。这两个人都很有才干。魏文侯不知道应该如何取舍，就去请教他的一位大将李克。李克提出了识人的五条标准。后来，魏文侯根据李克所提供的标准录用了魏成子做宰相。魏成子也不负厚望，帮助魏文侯成就了霸业。

由此可见，李克提出的这五条人才评判方法，就识人的标准而言，的确值得我们认真思考。

1．屈视其所亲

当一个人怀才不遇时，就看他跟哪样的人亲密来往。如果他是跟一些同样不得志的人亲密相处，发牢骚，鸣不平，他就是个心胸浅薄的小人物。因为人人都有伪装，人品不能写在脸上，要想直接看出一个人的贤愚善恶，很多情况下是不可能的。所谓“物以类聚，人以群分”，具有同样品质、爱好、气质的人，会自然地走到一起。所以识人最简单的办法，就是看他和什么人亲近。如果一个人的朋友都是一些正直、善良、上进的人，那么可想而知他也不会差到哪里去；可是假如他周围的人都是些鸡鸣狗盗之徒，或者浮浪轻薄的无良子弟，那他十有八九也是这样的人。

汉高祖刘邦晚年打算废掉太子，另立赵王如意。太子的母亲吕后非常紧张，去找太子的老师张良出主意，张良告诉吕后，在商山有四位德高望重的老先生：东园公唐秉、角里先生周术、绮里季吴实和夏黄公崔广，号称“商山四皓”，如果能把他们聘请为太子的老师，就没有什么问题了。吕后依计而行，花了很大的功夫，果然把他们请来做了太子的老师。有一天，刘邦与太子一起饮宴，他见太子背后有四位白发苍苍的老人，问后才知是商山四皓，刘邦大吃一惊。原来在西汉建国之初，刘邦就曾经请过这四位出山，他们没有答应，现在太子居然能够把他们请来，与他们朝夕相处，可见太子的德行和威望很高，再加上我们前面提到过的叔孙通的直谏，于是就放弃了废立太子的想法。

所以说，一个人与什么人亲近，表示他潜意识里想成为什么样的人，所以以此来识人，是不会有很大误差的。

2．富视其所与

当一个人富有的时候，要看他把钱往什么地方用。如果他专走后门，贿赂有权势的人，或只会送礼给比自己地位高的人，这个人肯定不怎么样；如果他把钱慷慨地用在培养穷但有才干的人身上，或是仗义疏财于慈善事业，这样的人就值得提拔。

范蠡一生三次迁徙，两次更换姓名，都是在位高权重的时候。灭吴之后，越国军臣设宴庆功，群臣皆乐，唯独勾践面无喜色。范蠡看到后，洞察出他是不想归功于臣下的心态。于是不辞而别，来到了齐国，改名为夷子皮。他与家人耕作海边，齐心合力同治产业。由于经营有方，产业达到了数十万。齐人发现范蠡贤明，便重金委以大任。范蠡却喟然叹道：“居官则至卿相，治家则致千金；久受尊名，终不是什么好事！”于是，他散其家财，分给亲友乡邻，然后自己带着少数的钱财离开了齐国，再次改名为陶朱公。

3．达视其所举

当一个人仕途通达、大权在握时，就要看他举荐拔擢的都是些什么人。如果举荐的是无才无能的人，表示他有私心，不为国家着想；如果举荐的全是睿智、廉洁的人，表示他绝无私心，一心为社稷着想，这种人是值得赋予重任的。

曾国藩一生举荐的人才很多，凡是有才能的人他都向朝廷举荐，比如说李鸿章、左宗棠、李远度、冯玉麟等众多人才。在他看来，国家有好的人才辅佐，才能繁荣昌盛，所以他一心为国家着想，为国家效忠，为国家立下了汗马功劳，最终成为了清朝举足轻重的人物。

4．穷视其所不为

如果一个人求取功名不得，仍保持名节，不走歪门邪道，不奴颜婢膝，不投机钻营，表示他是个可以担大任的人。

譬如，清代文学家蒲松龄，他自幼聪明好学，但长大后屡次应试皆落第。但他并没有气馁，而是依旧追求成功之路。从此，他不得不在乡

间一边教书，一边继续准备应试。正在这时，他的爱妻陈淑卿离开了人间，这使他悲痛欲绝，生活更加清苦。但生活的艰辛和爱妻的去世并没有动摇他追求成功的意志。他化悲痛为力量，自作了一副对联来激励自己，上联是：“有志者，事竟成，破釜沉舟，百二秦关终属楚”；下联是：“苦心人，天不负，卧薪尝胆，三千越甲可吞吴”。

为了实现自己的夙愿，他全身心地投入到读书中去，向时间索取知识和财富。他说：“耗精神与号呼，掷光阴与醉梦，殊可惜也!”他还坚持不懈地从群众中获取知识：他在家乡靠近大路旁的一棵大树下面铺一张芦席，设茶备烟，凡是路过此处的人，他都免费供茶供烟，请他们讲一两个民间故事。就这样，年复一年，日复一日，他广泛收集素材，勤奋写作。

历经二十年，他终于写成了闻名中外的短篇小说集《聊斋志异》。这部著作通过说狐谈鬼的表现方式，对社会的黑暗面进行批判，并“寓赏罚于嬉笑”，具有百诵不厌的艺术魅力。同时，他还完成了《聊斋文集》四卷、《聊斋诗集》六卷、《聊斋俚曲》十四种及其他杂著。

5．贫视其所不取

当一个人穷得难以度日，就看他是不是贪婪如饿鬼。拍马求好处，就是不可用的小人物；若是穷不丧志，对有钱人不卑不亢，就是一个非同寻常的人物。

战国时期，诸侯征战，老百姓处于水深火热之中，再加上天灾，百姓是民不聊生。这一年，齐国大旱，连续三个月没下雨，田地干裂，庄稼全死了，穷人只能靠吃树根树皮生活，眼看着一个个人都要饿死了。而富人家的粮仓堆得满满的，他们照旧吃香的喝辣的。

有一个富人名叫黔敖，看见这些穷人饿得东倒西歪，他反而幸灾乐祸。于是想显示自己的富贵，拿出一些粮食给这些穷人吃，但是却摆出一副救世主的样子，把做好的窝窝头放在路边，施舍给过往的饥民们。每过来一个饥民，他就会丢给他一个窝窝头，并且还十分傲慢地说：“叫花子，给你吃吧！”有时候，过来一群人，黔敖便丢出去好几个窝头让饥民们互相争抢，黔敖在一旁嘲笑地看着他们，十分开心，觉得自己真是大恩大德的活菩萨。

这时候，有一个瘦骨嶙峋的饥民走过来，只见他满头乱蓬蓬的头

发，衣衫褴褛，将一双破烂不堪的鞋子用草绳绑在脚上。他一边用破旧的衣袖遮住面孔，一边摇摇晃晃地迈着步，因为几天没吃东西了，他已经支撑不住自己的身体，走起路来有些东倒西歪了。

黔敖看见这个饥民后，就专门拿了两个窝窝头，还盛了一碗汤，对着这个饥民大声吆喝着："喂，过来吃！"饥民好像没听见一样，没有理他。黔傲又叫道："嗟，听到没有？给你吃的！"只见那饥民突然精神振作起来，瞪大双眼看着黔敖说："收起你的东西吧，我宁愿饿死也不愿吃这样的嗟来之食！"

这让黔敖万万没想到，这个饥民饿成这样，还保持自己的人格尊严，顿时满面羞惭，一时说不出话来。

由此可见，一个人即使再穷，但是他却对于有钱人不卑不亢，这样的人是有骨气、有志气的人才。

四、识别人才的方法

•考察员工品德的方法

在对人才的考察过程中，对人的品德考察是重要的一项内容。有些管理者认为，一个人才只要有才，至于有德无德都是次要的。其实这种想法是错误的。一个无德的人是无法让人信服的，更会给企业带来意想不到的损害。

唐太宗李世民是一代明君，但是他却重才轻德，对人偏听偏信。在他晚年的时候，他误用了有才气而没有德行的武将——兵部尚书侯君集。侯君集带兵攻破高昌的时候，私自拿走了无数的金银珠宝。当唐太宗得知后，不但没有治他的罪，反而是认为他立了大功，继续重用他和信任他。但是令唐太宗想不到的是，侯君集走上了与太子勾结、图谋造反的道路。此时唐太宗才知道自己用错了人，但后悔晚矣。这便说明唐太宗对人才缺乏品德的考察，自食其果。

同样的领导者，曾国藩的做法就不一样。曾国藩选人必须要德才兼备，以德为本。也就是说一个人要有忠诚、勤俭、朴实、不怕死的品格。在政治上要忠于自己的信仰与事业，能够心甘情愿地为之竭尽全

力；在作风上要质朴实在，能吃苦耐劳；在精神上要坚韧，顽强不屈。

曾国藩尤其重视“于纯朴中选拔人才”，在他看来，“于纯朴中选拔人才，才可以蒸蒸日上”。而“纯朴”主要是指朴实、无官气、不虚夸，不以大言惊人、巧语媚上，而是具有踏实、苦干的作风。他认为人才可以分为两大类：“官气多”型和“乡气多”型。“官气多”的人好摆架子，装腔作势，办起事来四平八稳，说起话来面面俱到，实际上根本不做实事；“乡气多”的人好逞能，好出新样，办起事来十分鲁莽，不顾忌别人的看法，说起话来不讲求避讳。事实上是一件事情都做不好，还引来非议。

在曾国藩看来，选人应当看他是否具备朴实、廉正的品质。如果一个人具有这样的品质，又有一方面的特长，才是最可贵的。同时，曾国藩对于那些“心眼太多，好说大话”的人也是十分厌恶的。在他看来，轻易谈论用兵之道的人，实际上他的阅历十分短浅；喜欢攻击人家短处的人，他的自我修养一定很差。他认为湘军的优点，就在于没有官气而有血性，如果官气增加一分，那么血性就必然要减掉一分。所以在湘军中，从来没有喜欢花言巧语的将领。也正是因为这样，他的身边聚集了许多有德才的人士，最终助他走向了辉煌的道路。

由此看来，我们一定要吸取唐太宗的教训，而要借鉴曾国藩的选才方法。这样我们就会用好人。那么我们如何考察人才的品德呢？具体来讲，我们可以从人与他人合作的时候是否尊重他人；是否按规律办事，知错就改；是否遵纪守法，不损害人民利益；是否言行一致；是否洁身自爱，清正廉明；是否不泄露公司机密，光明正大做人等方面来考察。

•识别小人法

小人就如同“变色龙”一样，很善于伪装自己的想法。他常常混在人群中，利用各种手段来达到自己的目的，却很难被人察觉，甚至有些人稀里糊涂被他利用了，还不知晓。这样的事情是让人愤怒和唾弃的。为了避免被小人利用，我们就要从复杂的人群中识别出小人来，揭穿他的真实面孔，不让他再为所欲为。那么，如何识别小人，以下将为你提供几个途径：

认清小人的特征

小人在生活中，总是表现出一些明显的特征。比如：

1.喜欢造谣生事

小人一般都是为了目的而不择手段，有时候为了自己的利益而不管别人的感受，甚至会唯恐天下不乱，歪曲事实，无中生有。

2.喜欢挑拨离间

小人善于分化同事感情，制造纷争和事端，鹬蚌相争，结果渔翁得利。他们口才好，善于撇清责任，事后扮演和事老，双面间谍。

3.待人方面表里不一

小人有时候在人面前总是说人好话，但转身就会数落你的不是，还喜欢见风使舵，谁有能力就巴结谁，谁失利就舍弃谁。他们常常会利用别人的权势来提升自己的地位，对于没有利用价值的人就拒而远之。踏着别人鲜血前进，踩着别人肩头攀高，你种树，他乘凉，利用你替他们开路。成功时，不会报答你，反而翻脸无情抹杀你。他们把占人便宜视为理所当然，毫无感激可言。

4.喜欢落井下石

只要见到有人摔倒，他们就会跑过来再补上一脚，甚至说一些风凉话。明明是自己的言行有过错，却是死不承认。昧着良心找别人当替死鬼。同时他们对法律熟视无睹，刻薄寡情，不遵循道德，唯利是图，损人利己。

5.常会投机取巧，钻空子

生活和工作中，小人总会善于捕捉一切机会，甚至想办法与认为对自己有利益的人接触，对人溜须拍马，嘘寒问暖。在某种手段的掩盖下，达到自己的目的。比如通过对领导签发文件、汇报工作、通知某件事情等借机献媚。这样做的目的是想给领导留下“懂事”、“会关心人”的印象。一旦这种企图实现了，这种人就表现得急不可耐，忘乎所以，沾沾自喜；如果没有达到自己的目的，他们马上就会表现得非常懊恼和沮丧，甚至会滋生对领导的敌意。

6.投其所好

小人有一个共性，就是除了在言语上巴结人之外，还善于关注领导的喜好，时时向领导“抛绣球”，企图麻痹领导的意识。比如，领导如果是取得了一些成就后，他就极力地称赞领导的能力；如果领导有某一爱好，他就极力说领导有品位，有眼光。让人始终陶醉在被人赞美中，而迷失方向。同时，他们还会当领导的心腹，常常伺机打小报告，受到领导的宠爱。工作方面光说不做，偷懒耍奸，还极力与人邀功抢功。

7.当面一套背后一套，制造假象，蒙蔽领导

领导在的时候，装作一副干劲十足的样子，各方面表现得都十分积极。而领导不在的时候则是“一杯茶，一支烟，一张报纸看半天”，能少干就少干。

9、贪功，贬低别人，抬高自己，以获得领导赏识

在领导面前汇报工作业绩的时候，小人常常是把同事做出的成绩说成是自己的功劳，把工作中出现的错误推到别人的身上，而且还常常会在领导面前数落别人的不是，牺牲别人来提高自己的价值。

所以说，这九中小人的表现，如果作为一个领导者没有从中识破，而是被蒙蔽，就会充当小人的辩护者，对小人的话言听计从，忽视事情的真正本质，从而会让小人利益得逞。小人还往往拿鸡毛当令箭，以与领导关系密切自居，在同事面前高人一等，对同事大呼小叫，口无遮拦，对比自己有才能的人心存嫉妒，处处诋毁。这样就使整个团队会因为这样的小人而失去和谐，失去工作劲头，更会失去工作效率。有的只是对领导的错用人才的失望和遗憾。所以作为一个领导者，一定要在工作中识破这种小人，尤其是在提拔、任用干部时，更要坚持实事求是，从本质上来认识身边的每一个人。

学会分辨和对付小人

生活中，小人无处不在。小人常常都会不择手段来达到自己的目的，所以说，与小人相处，稍微不慎就会吃大亏，甚至会被他害得家破人亡。所以我们一定要学会分辨小人，这是非常重要的事情。下面教你从几方面识别小人：

1.调查研究

作为领导者，要在观察自己的下属的时候，扩大自己的交流面，让自己融入到员工的群体中，和员工打成一片，这样才能看到人们各自的真实情况，从而了解真实的信息，听到人们更真实的意见。否则只是高高在上，凭借下属的回报，听信一面之词，往往都会抹杀真相，让小人更加得逞，如同瞎子摸象，永远看不到最真实的一面。

2.望闻问切

这是中医诊断病人的常用方法，但用在工作中也是一种好的方法。领导者通过望、闻、问、切的方式加强对下属的了解。

望，是指走访和看望，跟踪了解下属在家里的情况。所谓“一屋不扫，何以扫天下”；闻，是指注意从侧面听取其他同志的评价；问，是指把私下了解到的情况，甚至是“风语”摆在下属的面前，通过探讨、分析等方式观察其为人处世之道；切，是指交办一些有难度的任务让下属去做，在实践中“诊断”其实际工作能力。实践出真知，实践见才干，说得好不如做得好。要注意把下属放到实践中去锻炼，通过让其处理复杂的工作、解决矛盾突出的问题，全面考察其能力和品质。

3.纠正下属的错误行为

这是防止小人下属胡作非为的“矫偏”法。领导者一旦发现员工有了过错，就要即时去提醒，要他随时改正。而不能迁就和放任不管。否则，就会使员工放任自己的行为，认为自己这样做根本就没有什么大事，由此行为越来越放肆，导致最后更大的祸患出现。所以领导者应该将员工的心思引导到工作和学习中去，让他们学会用成绩说话。这样就会充分调动每个人的积极性，实现最大的工作效率。

4.以其人之道还治其人之身

作为管理者，对于小人和奸佞之人，一般都应持有正确的态度。也就是说，因势利导，对症下药，引导他们意识到自己的错误后，虚心改正，走向正确的道路上。如果有的人根本就无法管束，这时候就必须使用策略来制服他们，否则就会让小人的行为更加嚣张，一旦蔓延就无法收拾。所以高明的领导一旦发现小人的踪迹，就马上采取手段，将其制服，这样就会控制好局面，不会危及企业的利益。

5.以毒攻毒治小人

所谓以毒攻毒，就是利用员工的缺点、毛病来制服员工，领导者不用亲自动手，就能坐收渔翁之利。常见的手段有：

（1）以恶治恶

这是说如果一个人品行十分恶劣，根本不听管教，作为领导者就将他交给一个十分厉害的中层主管整治。这样过不了多长时间，这个员工就会被管教得服服帖帖。

（2）以奸治奸

这是说如果发现一个人总爱向领导打小报告，故意诋毁其他同事，领导者就将他安排在同他有同样爱好的主管手里做事情。由于他们有着相同的毛病，都彼此提防，彼此揭发，彼此吃苦头，彼此吸取教训，这样时间久了，谁的名声都会受到损害。当所有人都对他们嗤之以鼻的时候，他们就会意识到自己的行为是错误的，那么就会渐渐地有所收敛了。

（3）以能治能

往往有才能的人，骨子里都透漏着一种傲气。有时候甚至不服领导，故意和领导针锋相对，不听领导的管教。这时候，领导就要将这样的人交给比他们能力更强的人的手下，让他们知道自己的能力是如此微不足道，渐渐就抹掉了他们的锐气，不再骄傲蛮横。

（4）以其之矛攻其之盾

如果发现一个人刚进入公司不久，就跟上级和下级混得十分熟悉。但是恰好这个人的上司是自己的死对头。因此，这个人对你的情况十分了解，也或许因为这样，他为了尽量能赢得你的信任，而争取与你多次接触的机会，在你面前尽量数落自己上司的种种不是，达到向你献媚的目的。这时候，精明的做法，就是见了他就摆出不友善的态度，对他不加理会，对他冷淡处之。切不可与他恶言相向，这样会有失你的尊严，更会让人觉得你是个气量比较小的人。你应该公私分明，不给予计较。

还有一种情况，就是当你发现有人为了自保，而当面出卖你或者讲你的坏话；或者当着众人的面，在会议上将错误都推卸到你的身上。而你又是从上司或者员工口里得知此事情，千万不要置之不理，应该马上

就事论事，澄清自己的清白，这样别人才看得出你的应变能力、处事态度和真正才干。至于事情的对与否，已经不再重要，你肯定可以赢这一仗。

总之，只要你能从生活和工作中识别出真正的小人，就会使你的事业顺利地向前迈进，走向成功；否则就会被小人从中做坏，而固步不前，甚至会受到不可估计的损失。所以作为领导者一定不要忽视小人的力量，要谨慎对待和处理这样的人。

五、谨记识人用人之误区

•忌讳有色眼光

在识别人才的问题上，最忌讳的就是用有色眼光来看人。所谓用有色眼光看人，就是说凭借自己的主观意识、喜好以及对人的成见来看人。这正如当前社会中流行的一句话：“说你行，你就行，不行也行；说你不行，你就不行，行也不行。”这就是一种带着有色眼光来对人评价。

有个故事说，有位樵夫，当他准备上山去砍柴的时候，却怎么也找不到斧子了。正在他焦急万分的时候，恰好他邻居从他见门前经过。樵夫便觉得这个人贼头贼脑的，看起来行为十分鬼祟，越看越产生怀疑。于是心想：“我的斧子一定是他偷的。”第二天，当樵夫路过他砍柴的树林时，他才猛然想到，自己在昨天砍柴的时候，将斧子放在了树林里的一棵树的后面。于是他立刻跑进树林，很快找到了丢失了的斧子。当樵夫回到家后，又见到邻居的时候，才发现他怎么看都是个举止优雅、言语和善的人，根本就不像个坏人。

这则故事正向我们说明了一个道理：当我们看待一个人的时候，不要将先前形成的偏见强加在别人的身上，以至于迷失了自己的视线，看不到别人真实的面貌，这就像樵夫在失斧与得斧时的心理一样。

美国内战时期，北军刚开始节节失利。这时候，作为将帅的林肯通过反省自己失败的原因，使他意识到了任用人才时自己太过于挑剔，不容许别人有任何缺点，致使自己失去了许多得力的将才。于是他摘掉了自己的有色眼镜，大胆任用了酒鬼格兰特为将军，从而保证了北军的胜

利。由此看来，以一颗公正的心去看待别人，才可以真正地辨别好坏，识清真伪。

其实人才没有十全十美的，尤其是在处于逆境的时候，更需要别人的支持。但是我们世俗人的做法往往是“墙倒众人推”，从而埋没了人才。而有见识的人，就能够将人才扶起来，倍加珍惜，为人才撑腰。著名乌克兰诗人、画家、革命民主主义者舍甫琴科，小时候是一个被人看不起的农奴，因为他的贫困，根本就没有学习的机会，只能靠在装饰画作坊做学徒，背着老板偷偷画两笔。有位识才的画家看他有点艺术才能，就设法同他的主人交朋友，介绍舍甫琴科同大画家布留洛夫相识。最后，布留洛夫用二千五百卢布为舍甫琴科赎身，才使之获得自由，最终成为在美术、小说、诗歌方面均有成就的著名人才。这又说明了，只有不带感情色彩、不戴有色眼镜、没有私心、没有成见地识人，才能使贤者脱颖而出。

有人说，氤氲的迷雾会隐藏美丽的花朵，漆黑的夜晚会阻挡灿烂的阳光，浓密的森林会掩盖闲适的溪流……每当遇到这样的情景的时候，我们就会产生这样的感悟：因感受不到花朵的艳丽而惋惜，因抚摸不到灿烂的阳光而惆怅，也会因为领悟不到溪流的那份闲适而黯然神伤。

同样道理，我们看人也一样，如果戴上色眼镜，就会感受不到人性真正的美丽和纯真，所以我们一定要以一双明亮的眼睛去看待别人，这样你才会发现每个人都是不可多得的人才。

•名利地位

古人常说，“相马失之瘦，相士失之贫”。这是说，相马的时候如果看马瘦弱，就将之拒之千里之外，认为不是好马；识人的时候，只要看到他贫穷就会认为他是一个平庸之才。这样的观点是识人最大的忌讳。

而古代往往就有些人总是以门第来取人的，最终失去了真正的人才，得到的是些庸才。李存勖就是其中之一。

李存勖是五代时割据河东的李克用的儿子，他的父亲死后，他即位成为了晋王，同五代第一个王朝后梁连年混战，最终取得了胜利，统一了北方，建立了后唐。李存勖原本是沙陀部人，他创建的王国之所以称之为后唐，是因为他的父亲李克用曾帮助唐朝镇压黄巢起义军有功，唐

朝赐予国姓，李存勖也就以唐的继承者自居，故称后唐，并沿用唐制。在用人上，他“求唐旧臣，欲备百官”。还“于四镇判宫中，选前朝士族，欲以为相。”因他用人只讲门第，而不问人是否有才能，导致多数的人都是庸才。

苏循出身名门，在唐昭宗时期，被任命为礼部尚书。因为当时朱温掌控着政权，就极力向朱温献媚取宠，要昭宗禅位给朱温。在他自己看来，自己拥戴有功，一定会成为将来的宰相。但后梁宰相敬翔对他十分鄙视，在朱温面前说：“苏循俱无士行，实唐家之鸱枭，当今之狐魅，专卖国以利，不可立维新之朝。”苏循知道后，觉得已经无法从中得到官位，便又投奔李存勖，结果被任为河东节度副使。

豆卢革，原本是唐同州刺史，他只会写些歪诗，根本没有其他的才能。李存勖称帝后，有人因为他是名家子弟出身，所以将他举荐给李存勖，而李存勖也没有考察他的才能就任命他为行台右丞相，没过多久又拜平章事。豆卢革任职期间，处事错乱，拟议官阶，前后倒置。任相后，也根本不问政事，只是专心修炼，求长生之术，常常服丹砂，呕血数日，几乎丧命。

卢程，也是个没有才干的人。但是李存勖却任他为进士。并且在任晋王时召他到帐上起草文书，他说：“叨忝成名，不闲笔砚。”本来李存勖是要他当掌书记，但是他却不会起草文件。于是李存勖又任命冯道为此职务。而卢程却对此不满，因为在他看来，他的门第位居于冯道之上，于是便十分气愤地说：“主人不重人物，使田里儿居余上。”李存勖后来登上帝位后，因为要找一位士族任相，最后却任用了连文书都不能起草的卢程为宰相。卢程任相后，根本没有能力治国，而且还很会作威作福。他出巡的时候，高坐轿上，每到州县，驱率丁夫，长史迎谒，拜伏舆下，少有忤意，因加笞辱。

最后，因为李存勖政权不固，发生了兵变，最后导致了灭亡。究其原因，是因为他骄矜荒淫，重敛多征，但最重要的原因还是他用人不当。

像李存勖这样选人重视出身、地位的人，在古代大有人在。魏惠王也是这样以地位识人的诸侯。战国时期，魏惠王就十分看不其公孙鞅。因为他的地位低下，所以不被魏惠王重用，而是将他送到了他的敌国——秦国。

而真正会识人的人，则不会重视名利地位，只是在乎人才的本质和能力。所以这样的人往往都取得了事业的成功。

汉高祖刘邦就是农民出身，每天无所事事，被人们瞧不起。但是他却能在与项羽争夺天下战争中打败项羽，建立西汉王朝，其中原因就是因为在他身边有一个庞大而优秀的人才集团。刘邦常常会以自己的谋臣和猛士自豪和骄傲。在他平定彭越叛乱之后，曾慷慨激昂地唱起《大风歌》：“大风起兮云飞扬，威加海内兮归故乡，安得猛士兮守四方。”

事实也的确如此，刘邦身边的人才、猛士来自四面八方、各个阶层，其中不少都是出身卑微的人。比如说张良是落破贵族，周勃是吹鼓手，樊哙是屠夫，灌婴是布贩子，娄敬是车夫，陈平是游客，韩信是流浪儿，郦食其是穷书生，彭越、黥布是强盗，而且在这些人中有许多还是从敌人营垒中争取过来的人才。但是刘邦对于这些人，从来都不会鄙视，相反还觉得自己不如他们。也正是他这种用人的原则，使得各类人才汇聚门下，各显其能，取得战胜项羽的人才优势，为自己事业成功奠定了基础。

在当时封建统治阶层中，对于人才是非常重视的。但是又由于在封建世袭制度的保护下，在用人问题上不可避免地采用一条重出身门第、任人唯亲的人事垄断政策。在这种黑暗的门阀制度面前，一些有头脑、有作为的政治家、思想家发出了“官无常贵，而民无终贱，有能则举之，无能则下之”的呼吁。

所以说能像刘邦这样不在乎人才门第的人，可以说是代表着进步力量的政治家、思想家，他们始终敢于同腐朽的门阀观念作斗争，敢于要求不拘一格，广选人才，这样才能够成就一番伟业。

如今的社会，势利眼的人很多。在人贫困的时候看不起人家，富贵的时候争相高攀。因此，便出现了遇其人于贫困，失之交臂，其富贵时与之相见，想高攀却攀不上的现象。古人说的“相士失之贫”就是说有势利眼的人是瞧不起贫困的人，也正是因为这样才会看错人。

其实，除了一些富贵人家的人外，一般有真才实学的人在没有被发现和不出名的时候，都是处于社会低层和贫困的境地。所以说，贫困不能说明人是否有才能、有无作为，如果因为一个人贫困而将人看低，往往就会错失一个人才。

所以说，我们在看人才的时候，一定不要以名利地位来识人，因为这样有才也会被看成无才，无才却可能会被看成有才。

•轻信谗言之误区

在生活中，人才各异，所以我们在识人、用人的问题上，一定要警惕有些人采取的离间术，来蒙蔽识人者的眼睛，让人分辨不出真正的人才。

所谓的离间术，其实是一种圈套。是离间者(主体)在被离间者(客体)之间拨弄是非，制造矛盾，以期破坏他人团结，以便从中获利的一种圈套。离间术拂去圈套的伪装之后，实际上是一种主体对客体的侵害行为。这在生活中常出现，比如：制造条件，故意让同事之间和上下级之间误会；或者将误会加大渲染，扩大人们之间的矛盾；或者编造各种谎言，来激化矛盾，破坏他人的友谊等。总之，离间术的本质就是使人为己，害人益己，抑人扬己，损人利己。

要想识破这种离间术，就必须掌握它的特征，具体表现如下：

1.目的性

任何离间术都有一定的目的性的。人只有想达到某种目的，才会做出这样行为。而这种目的就是自我的、本位的，是建立在实际自我利益基础之上的。或许有时候也是为了获取个人的某个利益，满足自我的某种心理，也或许是为了他人和公司的利益。但无论出自哪一点，都是建立在私欲和反动上的。这种实施离间术的人，往往不会在乎过程，只注重达到离间后的结果。

2.隐蔽性

一般情况下，离间者实施这种行为的时候，都存在着隐蔽性，不容易被人察觉。一旦离间者开始了对被离间者采取了行动，那么这种侵害又是巧借被离间者之间的摩擦力量去进行的。而且一旦离间成功，那么被离间者一定会遭到不可估计的损失。所以说，往往离间者只有使被离间者在表面上知情，而不能让其看出他真正的目的，才能达到离间的目的。所以要想识破这种离间计，就必须要通过人的细节行为仔细观察。

3.欺骗性

离间者的这种隐蔽实际上是一种欺骗性。因为原本离间就是一种侵害行为，而且必须借助客体之间的摩擦力量实施，要想做到天衣无缝，就必须采取比较隐秘的方法。所以说，一般离间者都会先制造表面的假象，欺骗所离间的人，让他产生错觉，作出错误的判断，形成错误的认识，便自然而然地陷入了圈套。

由以上三条特征，我们知道了离间术具有目的性、隐蔽性、欺骗性的三个特点。但是我们要想识破离间术也并非十分困难，只要我们能做到以下三方面，就会很容易识破它。

首先，联系分析。因为任何一个离间者要想达到离间他人的目的，都必须与被离间的人进行密切联系。在联系的过程中产生摩擦力量，而达到离间的目的。所以说，这时候我们需要注意的就是，如果发现某个人和你发生过于亲密的联系，那么就要开始提防他，看他是否在对你实行离间术。

其次，利益分析。通常情况下，离间术是因为利益冲突而实施的行为。而离间者一般又是被离间者发生矛盾后的直接或者间接的受益者。所以说，对一个利益冲突者进行分析，是很有利于识破离间者的真正目的。如果你在生活或者工作中因为某种利益与人发生了冲突，这时候就要十分小心这个人，因为他往往会为了取得一些利益而离间你与他人的关系。

再次，反常分析。这种分析是说对事情认真分析，进而用反向思维去思考，弄清人际冲突的真正原因，这样就会分析出什么样的人会对你进行离间，从而对这些人小心提防。

总之，作为一个领导者，对于离间术不得不小心，它的存在决定你事业成功与否。所以，当领导者发现人与人发生冲突和矛盾的时候，一定要冷静思考产生矛盾的原因，警惕离间者趁虚而入，以大局为重，采取息事宁人的态度，尽快弄清问题，消除矛盾，使集体和睦友爱。

历史上就有一些采取挑拨离间术的人，使一些君王误把贤才识为不肖，而不肖之人则误识为贤才，最后导致国破家亡的事例。

隋文帝次子杨广就是利用离间术挑拨太子与他父皇、母后的关系，

最后杀父登上皇位的。隋文帝在历史上可以说是一个较贤德的皇帝，他带头提倡节俭，努力推动生产发展，使隋朝富冠历代王朝，但因选错杨广继位，隋传二世而亡。他之所以选择杨广，是因他和他的妻子独孤皇后偏恶太子杨勇，导致被次子杨广蒙蔽之故。

其实，有所恶是人之常情，如恶其所应恶，无可非议，但应恶而恶得过分，将会对被其所恶者有错误的看法。杨坚夫妻对他的长子杨勇就是如此。

对此，《隋书•房陵王勇传》中记载：杨勇好学，擅长辞赋，为人宽仁和厚，性情率直。隋文帝即帝位后，立杨勇为太子。军国政事，都令勇参决。勇处理政事，能体察民情，“时政不便，多所损益，上每纳之”。文帝重节俭，因见勇穿“文饰蜀铠”，心里很不高兴，认为这是奢侈，便严厉批评。如仅限于此，问题不大。勇母独孤皇后性最妒，她不仅不准文帝与宫女相近，凡大臣纳妾也心恨之。她因勇多几个内宠，宠爱妾云氏而不喜元妃，及元妃暴病死，竟疑云氏所害。便责备勇。从此，厌恶勇，常派人暗中伺察，寻求勇的罪过，常向文帝进谗，因而太子勇与父皇、母后的关系日益恶劣。

原本，太子勇的本质是好的，虽然有一些缺点，如穿“文饰蜀铠”，多几个内宠，这在当时的社会是正常的现象，如果恐其趋向奢侈淫乐，好好教育就可以改正。但是却因为隋文帝和独狐皇后的偏恶而小题大做，这便是不幸之源。文帝的次子杨广早就知道父母十分讨厌太子，于是便起了夺嫡的野心。杨广是个虚伪的人，而且还十分善于伪装。他知道父皇十分讨厌奢侈，而母后又十分讨厌人好色，于是便根据双亲的喜好而做事。他不与姬妾亲近，只与肖妃住在一起，独孤皇后见了，觉得杨广很合他的心意，便觉得他是个有德行的人。他将乐器的弦折断，蒙上尘埃，显示弃置不用，文帝看见了，认为他是不好声妓，也由衷赞赏。

杨广任扬州总管，每次进朝，他的车马都很朴素，见到朝臣也十分有礼，因此，在朝臣中，他的声誉在诸王之上。同时他也勾结大臣杨素等为他捧场，并挑拨太子与他父皇、母后的关系。就这样内外诽谤太子勇的过失。本来父皇、母后对他就不满，一听到有人指责太自勇的过失，更加不满了。

后来，始是百官在冬至日前往向太子祝贺，太子张乐相迎，而这个时候，有人便报告了文帝，文帝便斥责他越礼，而杨素等人又趁机制造

事故，污蔑太子，说他有谋反之意。文帝听信了谗言，便削弱了太子的卫队，加强了自己的卫队，时刻提防太子夺位。随后，杨广又开始在母后面前诬陷太子勇有谋害他的意图，于是独孤皇后便决心废勇立广，极力怂恿文帝，文帝也终于听信了独孤皇后，最终废了太子勇，而立杨广。太子勇被关进了东宫，由杨广管制，而太子勇认为他的罪根本就没有理由废除他，便求救文帝，申诉自己的冤屈，但杨广却不允许，于是太子勇就爬到树梢大声呼叫，希望文帝能召见。这时候，杨素便又诬陷“勇情志昏乱”，文帝也信以为真，最终也没召见太子勇。

没过多久，文帝病了，杨广便在入宫侍医药时奸污他的爱姬，被文帝知道后，龙颜大怒说：“独孤误我。”很后悔冤枉太子勇，废除他。但他知道已经晚了。于是就打算召见太子勇。杨广知道后，就将太子勇杀害了，连同他的十子也全杀了。后来，又怕引起祸患，便将父亲杀害，自己登上了皇位。登上皇位后，他的原本的面目露了出来，因为他的骄奢淫逸、穷兵黩武、暴虐残忍，弄得众叛亲离，最后被他的心腹禁军将领缢死。

由此可见，杨坚夫妇偏恶太子勇，以致被杨广矫饰所蒙蔽，结果招来祸害，文帝被弑，隋朝速亡。

所以说，我们一定要引以为鉴，在生活中不要被那些善于言谈的人蒙蔽，失去自己的判断力，而应多听、多看、多想，才不会用错人才。

•以情迷眼

人都是感情的，尤其是人骨子里所存在的正义感。这是人性中最高贵的品质。其实生活中有这种品质的人大有人在，即使是暂时没有这种情感，也会经过人们的唤起而生发出来。通常人们都会说：“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”、“同舟共济，肝胆相照”、“砍头不要紧，只要主义真”、“深明大义，视死如归”、“不畏强暴，见义勇为”、“鞠躬尽瘁，死而后已”。这些正是人的正义感真实的写照。

但往往也会有这样一类人，本身就不存在着正义感，只是一个唯利是图的人。但是他为了显示这种正义感的品质，就会打着正义感的旗号在众人面前高唱：“为了公司的利益”、“为了维护领导的形象”、“不计较个人利益”等空洞的口号。对于这种人，或许我们一时是难以看清，因为表面很会做文章，让人无法去看出其中的漏洞。但是识别这样的人

也并不难，只要你用心观察他对上司的前后态度，就能发现他真正的目的。

其实人的正义感不仅是个人品质的体现，更是事业成功的前提。在一个公司中，如果所有的员工都没有正义感，那么这将是个涣散的团队，更是个工作效率低下的团队，根本就无法将公司事业做出成绩。所以说，作为领导者，一定要加强员工的正义感，让每个人都意识到自己的正义感，而将这种气质投入工作中，那么公司的力量一定会逐渐强大起来。

我们都知道，每个人都有自己的喜好、厌恶。但是无论对任何事物，我们都不能去偏激地对待，否则所爱所恶过分了，就会起到反作用。因为过分的偏爱会导致你看不清你所偏爱的对象的缺点和坏处；相反如果你过分讨厌你所厌恶的对象，就会导致你看不到这个人的优点和好处。这样往往就会分不清什么样的人是好，什么样的人是坏。以至于陷入了人才混淆的境地。

如果作为一个有权力的人，那么这种过激偏好，则会决定一个人的命运前途。如对奸佞的人厌恶，对正义的人欣赏。虽然说这种喜好是人之常情，但是有时候并非所有“奸佞”的人都是坏人，所有“正义”的人都是好人。有的时候正是因为你的偏爱、偏恶受到了蒙蔽，所看到的只是人的表面现象，而看不到人的本质，因此会导致知错人、用错人，给自己带来更大的祸患。

唐太宗晚年时期，发生了争夺继位的内部叛乱，这就同他的偏爱有很大的关系。

唐太宗的长子是李承乾。太宗即位后，就将李承乾立为了太子。当时他只有八岁，因为他生性比较聪明，十分讨太宗的喜欢。太宗的父亲唐高祖驾崩后，他便将朝中的政事交给了承乾。承乾接受后，处理得井井有条，这让太宗更加欣赏。从此以后，只要是太宗外出，就让他居守监国。其实承乾身体并不健康，脚有病，行动起来很艰难。这使太宗感到美中不足。但是因为他非常喜欢承乾，所以根本就没有废弃的意思。

后来，随着时间的长久，太宗发现李泰是个很有才能的人。少年的时候，李泰便善于写些文章，还常常与名士交往，因此，太宗就将他调到了置文学馆，允许他召集一些文士一起研究文学。贞观十二年，李泰同士人撰写的《括地志》，经过四年的时间终于撰写完成。他便呈递给

太宗阅览，太宗看后对他的才能更是由衷的欣赏，便下诏付秘阁收藏，厚赏李泰及撰写人。从此，太宗对李泰更加偏爱，每天都给李泰更多的钱财，一度超过了太子。李泰也腰腹洪大起来。太宗还允许李泰乘坐小轿到朝所，还有意想让李泰迁入宫内武德殿。甚至太宗还亲口说要立李泰为太子，可见太宗对李泰的偏爱。

也正是由于太宗的过分偏爱，使李泰生起了夺嫡的野心。为了能够让自己早日登上太子的位置，他便勾结贿赂朝中大臣，结成朋党，以趁机开始谋反。

这个时候的承乾也有所感应，他知道太宗有废他之意，而有心要立李泰为太子。为了保住自己的太子之位，承乾便揭发李泰提前争夺帝位的阴谋，同时还与汉王元昌、兵部尚书侯君集等谋反，将纵兵入宫。结果他的行动被人告发，还没行动，太宗就废承乾为平民，令元昌自尽，处死侯君集。

太宗当众臣之面训斥承乾说：“臣贵为太子，更何所求？但为泰所图，特与诸臣自安之道。不逞之人，遂教臣为不轨之事。今若以泰为太子，所谓落其度内。”随后，又对侍臣说：“承乾言亦是。我若立泰，便是储君之位可求而得耳。”

由于李泰夺嫡的阴谋也被揭露，太宗便召集六品以上的文武官员宣布：“承乾悖逆，泰亦凶险，皆不可立。”其实，对于李泰，太宗还是觉得十分惋惜的。但是他终究是个明君，他知道如果立李泰为太子，那么众人将不服，为了国家的大计，他只好忍痛割爱，将李泰徙居于外。事后，他曾对自己的近臣表露过自己的心事说：“泰文辞美丽，岂非才士。我心中念泰，卿等所知，但为社稷之计，断割恩宠，责其居外者，亦两相全也。”最后，太宗将李泰封为顺阳王，徙居均州的郧乡县，后又封为濮王。李泰年三十五，病死于郧乡。

由此看来，如果人带着个人的感情色彩来用人，那么即使像诸葛亮这样才华横溢的人也难避免误入识人的误区。

据《三国志•蜀书•马谡传》中记载：马谡，字幼常，以荆州从事随轩入蜀，任绵竹成都令，任太守。他才气过人，好论军计，诸葛亮丞相很器重他。但刘备临死对诸葛亮说：“马谡言过其实，不可大用，君其察之！”但是诸葛亮却并没在意，任用马谡为参军，每与谡谈论，自昼至晚。又据《三国志•蜀书•诸葛亮传》中记载：建兴六年(228年)，诸葛

亮率军北伐，所有人都主张以魏延、吴懿等老将为先锋，但诸葛亮违众意而用马谡，令他统兵在前，与魏将张郃战于街亭，为郃所破，士卒离散。亮进无后据，恐退路被堵，只好退军回汉中。

最后，诸葛亮因马谡违其部署，虽然与谡情如父子，但为严明军法，也挥泪斩之，并上疏自责和请贬，说：“臣明不知人，恤事多暗，《春秋》责帅，臣职是当。请自贬三等，以督厥咎。”

其实，从诸葛亮选的人才如蒋琬、费祎、姜维等人都是德才兼备之士，这说明他是个知人善任的领导者，但是他之所以错用了马谡，就是因为他带上了自己的个人情感。而刘备大半生都在沙场奋战，几乎是参与了东汉末年以来所有大的战役，身经百战，很有战争经验，马谡“喜论军计”，在刘备看来，只是不符合实际的空谈，所谓纸上谈兵，这是取败之由。但是当他看到诸葛亮对他十分器重时，不得不临终告诫诸葛亮“不可大用”马谡。

而诸葛亮与马谡都不是行伍出身，是典型的士人，他们都有着惊人的才华，熟读兵书，又都来自荆州，所以不论在学识还是感情上，两人都谈得比较投机。刘备在世的时候，任用诸葛亮为相，诸葛亮主要的工作是运筹帷幄和负责后方，基本上没有什么实战的经验。在街亭一战时，他和马谡谈兵，是以虚对虚，即纸上谈兵，但马谡的“言过其实”诸葛亮是很难发现的，所谓当局者迷。

刘备死后，诸葛亮才掌握兵权，率兵出征。南征的时候，马谡建议“攻心为上”，这其实是孙膑所倡，也不是马谡的发明，而一切兵谋家都是以心战为上的。不过他这建议对于南征来说确是良策，诸葛亮也有此意，所以赞许而采纳。结果使“南人不复反”。因此，诸葛亮对马谡更加器重，虽有刘备“不可大用”马谡之嘱，他也不以为然。

但是当街亭失守后，诸葛亮才发现，马谡平日说得头头是道只是纸上谈兵，实战中根本就是举止失措。但是他明白后悔已晚。

宋徽宗时期，徽宗将个人的爱好变成人民的灾祸。蔡京是主要的推动者和支持者。蔡京是个极其能说会道的人，他经常会顺着徽宗的意思而行事，所以颇受徽宗的喜欢。

宋徽宗还没继位前，很喜欢书画，他的书画在当时十分出名。他还喜欢工艺品、奇花怪石、珍禽异兽，他还崇尚道教。在他看来，如果他

当不上皇帝，就会专心书画，那样也能成就一番事业。后来，他的哥哥哲宗死了，因为没有儿子，太后便让他继位。他当上了皇帝后，就在苏杭设“造作局”，集数千工匠制造工艺品，又增设“应奉局”，搜集江南的奇花怪石。他还自称“教主道君皇帝”，在全国大建道院，强占民田。仅以上三项，各级宦吏层层加码，趁机大肆掠夺，给人民造成严重的灾祸。

而蔡京当时是熙宁三年进士。这个人做人一点都不讲原则，在他看来入仕途就是为了升官发财。当时，有新旧两党之分，谁的势力大，他就依附于谁。王安石变法失败后，司马光开始执政，废变役法，限期复差役法，任开封知府的蔡京按期完成。后来，章惇当权，又恢复了王安石变役法，而蔡京则被任命为户部尚书，最坚决支持的王安石变役法的还是他。就这样，蔡京总是出尔反尔，最后被贬，住在了杭州。

这时候，正好徽宗派人来杭州搜集“书画奇巧”，他极力巴结童贯，将自己精心制作的屏障、扇带交给童贯送给徽宗，又厚贿徽宗左右为他说好话，让徽宗对他开始赏识。当时他也知道徽宗有意恢复新法，便上奏鼓吹，最后得到了徽宗的信任。任命他为右仆射。

蔡京有了政权后，便结交佞臣。当时蔡京和王黼、朱勔、童贯、梁师成、李邦彦这六人被人称为“六贼”。而蔡京之所以推行新法，其真正的目的就是搜刮百姓的财物，填满徽宗的私壑，而这“六贼”从中捞得更多财产，仅蔡京霸占的田地至少有五十多万亩。

后来，宋徽宗也知道蔡京是个奸佞之臣，但是他知道如果没有蔡京为他搜刮财物，他就不能尽情享乐，于是屡免屡用。最终昏君佞臣一起将北宋推向了灭亡之路。

综上所述，我们可以知道“以情迷眼”往往就会分不清人才的好坏，而且会因为这种带有个人感情的偏见而使自己失去判断能力，最后让自己的事业因为感情用事毁于一旦，所以这是我们应该吸取的教训。

•以己度人

生活中，人们往往会带着一种自我的偏见去看人，即所谓的以己度人。其实这是识人问题上的最大误区。

因为以己度人的人，是一种爱用自己心理去猜测别人心里的人。总是觉得别人这不好，那不好。也总觉得别人同自己不是一条心，不是一路上的人。自己说出的意见，总是被他反驳回来，自己说东，而他却说西。明明是自己爱占小便宜，却总觉得是别人斤斤计较。

现实生活中，人们总喜欢和自己性格、品性、兴趣相投的人在一起，而非常厌恶那些与自己脾气、兴趣不相投的人。其实这就是一种以己度人的观念。这样会影响对人才个性特征的正确认识，致使有些人你亲近了，而有些人却疏远了，有些人你重用了，有些人却埋没了。最终得到的只是仅有的几个人才。

孔子说：“君子成人之美，不成人之恶。”其意思是说，君子成全别人的美事，不促成别人的坏事。而小人则相反。生活中我们往往会看到有的人看人，总会带着小家子气。比如，当有人帮助别人做好事情的时候，他却认为人家在出风头，追求名利；当有人善意地指出他的过错，并为他提出合理的意见时候，他认为这是黄鼠狼给鸡拜年——没安好心；当有人在他困难无助，伸出援助之手的时候，他却认为此动机是为了将来要你回报给他更多的东西。这些都是以小人之心度君子之腹的思想和行为。

所以说，我们在识人的问题上，一定不要以己度人。也就是说不要将别人不喜欢的东西强加于人；不要因为别人不知道的，就去教导别人；自己喜欢做的事，不一定别人也喜欢去做；自己不爱干的工作，不一定别人也不爱干。只有这样，你才能得到更好的人脉，帮助你走向一条成功之路，否则你就会像一只离群的孤雁，永远飞翔在天空中，永远达不到目的地。

•以线识人

勿以线识人，这是古人给我们留下的警告，也是正确用人的前提。在古人看来，用人唯贤，还是用人唯亲，这是两种不同的用人方针。

所谓用人唯贤，是指不论亲疏恩仇，只要有贤才就用之；用人唯亲，是指自己的亲友或亲己者，如果想用的人就用之。

古代用人以亲划线，从而导致许多英雄好汉的大好江山毁于一旦。一个人的亲友毕竟很有限，在有限的人数中选拔人才，一定是凤毛麟

角，而且也不见得才能有多高，如果用这样的亲人，多数都是平庸之才。用人唯亲，则就是不信任别人，排挤别人，而这些被排挤的人才，必将会投奔到欣赏他的人那里，这样往往就会使人才跑到自己的敌国中去。结果，是削弱了自己，增强了别人的力量。

在人们的思想观念中，总认为只有自己的亲人才是最可靠的，根本就忽视人的品德如何。殊不知，往往在你衰败的时候，最容易出卖自己和杀害自己的往往是自己最亲的人。

三国时期，董卓见吕布是个战场上威猛的人才，便将他收为义子，对他十分宠爱。但是让他想不到的是，最后竟然死在了自己信任、宠爱的义子手中。可谓是一种悲哀。

可见，用人唯亲，其实也并不一定可靠，这只是一种感情和认识的问题。但是在古代持有这种意识的人大有人在。

战国后期六国为何缺乏杰出人才，就是以亲划线识人、用人所导致的必然结果。六国所重用的人，主要是各国的皇亲国戚。

最出名要属“四君”。他们中的三人都是本国的公子，而这四人中只有一个人具有真实的才能，其他三个公子都没有高人的才能。但是这“四君”却以养士著名于世，他们所养的人中，真正的人才非常少，治国之才更是一个也没有。比如说，齐国孟尝君所养之士中，为人们所称道的不过是鸡鸣狗吠之徒和冯谖而已。孟尝君奉命入秦被囚，靠鸡鸣狗吠之徒帮助才能逃归，冯谖则为他“营三窟”，使他自己在齐国得以安然无事。赵国平原君的宾客中，有个自荐的毛遂，在赵、楚会谈联合抗秦时劫持楚王定从，就再也没见他做出什么贡献。而平原君只不过是个翩翩公子，他因利令智昏，使得在长平之役中损兵十余万，赵都邯郸几乎亡矣。楚国春申君，因他不知人，后来被他所亲信的李园谋杀。只有魏国的信陵君是个杰出人才，他曾率五国之兵败秦于河外，直追到函谷关，秦兵不敢出。但魏王中秦离间计，不让他掌兵权，由于不被信任，他郁郁寡欢以致病死。

从中可见，六国也并非没有真正的人才，只是六国的君主都具有用人都以亲划线的思想意识，致使好多人才被压制和打击，最终投靠了他国。比如从魏国投奔到秦国的，先后就有吴起、商鞅、李斯、范睢、张仪、尉缭等杰出人才。正因六国有人才而不重用，反而逼他们出走，实是为秦国输送人才，留下的当然以碌碌庸人居多了。

而真正的君主是不会以线识人的，而是举贤不避仇，举贤不避亲。

春秋时期，晋国有一个名叫祁奚的中军尉年纪已大，想退休回家颐养天年，于是他就去求见当时晋国的国君晋悼公，向他诉说了自己的想法。悼公问：“如果你真的要退下来的话，你认为有谁能接替你的职位呢？”祁奚回答：“解狐这个人能胜任这个职位。”悼公很吃惊，连忙问：“他不是你的仇人吗？”祁奚答道：“君王您问我谁能胜任这个职位，又没问谁是我的仇人呀！”悼公又问：“那谁能担当国尉一职呢？”祁奚答：“祁午能行。”悼公又一惊：“祁午不是你儿子吗？”祁奚对道：“您问我谁能胜任，又没问谁是我儿子呀！”

这个故事便向我们说明了一个道理，一个人不能对别人持有怀疑的眼光，即使与自己结仇的人也是如此，只要是有才能的人，对国家有利，就应该大胆用之，而不应该因为自己的私人恩怨而将人才拒之门外。对于自己的亲人也是如此，如果发现是有才能的人才，就不要害怕别人说三道四而不举荐，以至于埋没他的才能。

所以说，我们看人、举荐人，一定要杜绝以线识人的错误认识，才能将真正的人才挖掘出来。不管是别人还是自己的亲人，只要是有真正才能的人，就大胆用之，这样才能发现更多的人才，让更多人才的能力得以发挥，成就你辉煌的业绩。

•疑心生暗鬼

古人常说：“用人不疑，疑人不用。”如果你在用人才的时候，总是疑神疑鬼，那么就是“以小人之心度君子之腹”，不但让你什么事情都做不好，而且还忧心忡忡，十分痛苦。

在识人用人的问题上，我们一切要从客观实际出发，认真考察所选的人才，不能因为人才的一点过失，就毫无根据地怀疑人才的人品和能力问题，也不能胡乱猜疑人才的行为不轨。这样才能更好地使用人才，成就自己的一番事业。

最出色的领导者是三国时期的刘备，他“弘毅宽厚，知人善任”，从不怀疑忠心耿耿的部下，刘、关、张、赵、诸葛一同开创了历史的新篇章。因而，刘备的家业号称是亲情凝聚的典范。

关羽，可以放弃一切厚禄，过五关、斩六将，历尽苦难回到刘备的穷困旗下；张飞，可以腥风血雨先打下一块小地盘，等着刘备来做主当家；赵云，可以冒生命危险抢救刘备的儿子，维护刘备的家人完整；诸葛亮，受刘备临终重托，“鞠躬尽瘁、死而后已”。这都是因为刘备管理的基石就是信任感重于亲族。

而现实生活中，总会有一些领导者在识人的过程中，如果遇到了意外事情的发生或者小的纠纷，就对人产生不信任的态度，对人疑神疑鬼，致使人才的才能被压制。如果这种坏习惯不能改掉，则会害人害己。

曹操就是个多疑的领导者。曹操因为刺杀董卓失败，逃离洛阳，途中被陈宫所救，后来两人一起来到吕伯奢家，吕伯奢热情好客，便吩咐家人杀猪款待二人，自己前往西村买酒。但多疑的曹操却以为家人的磨刀声是要杀死自己，于是尽杀吕氏家人。离开吕家后，路途中遇见买酒归来的吕伯奢，曹操又担心吕伯奢将告发自己，于是挥剑砍死吕伯奢。陈宫见曹操的举止大不义，便责备他是个不忠义之人。曹操却回答：“宁教我负天下人，休叫天下人负我”。陈宫因此认定曹操是是个不义之人，于是离他而去。

后来，曹操称霸后，常常犯头风眩晕病，听说有个叫华佗的人医术精湛，便征召他到许昌为自己看病，经华佗针刺治疗有所好转。过了些日子，随着政务和军务的日益繁忙，曹操的头风病加重了，于是，他想让华佗专门为他治疗头风病，做自己的侍医。但是华佗却不愿意，他借口妻子有病，告假回家，不愿意到曹操那里去了。

曹操对此非常愤怒，便派人到华佗家里去调查。曹操对派去的人说：如果华佗的妻子果然有病，就送给他小豆四十斛；要是没有病，就把他逮捕来办罪。最后，华佗被逮捕送到曹操那里，曹操仍旧请他治病。他给曹操诊断了以后对曹操说：“你的病在短期内很难彻底治好，即使长期治疗，也只能苟延岁月。而要全部治好，使之不再重犯，则需要先饮‘麻沸散’，麻痹脑部，然后用利斧砍开脑袋，取出‘风涎’，这样才可能去掉病根。”

而多疑的曹操以为华佗是要借机杀他，为关羽报仇，于是命令将华佗杀害。而曹操没过多久也因为病重而死。

由此看来，作为领导者一定切忌疑神疑鬼，这样才不会失去人才，

或者害自己。那么应该如何做到不疑神疑鬼呢，以下为你提供几条建议：

1.对有主见的部属要认真听取意见

在一个团队中，必然存在着一些有主见的人士。那么对于这些人士的意见，我们作为领导者要认真听取，分析思考，而不要认为他们是在出风头或者是为自己的利益着想。因为有时候正是这样的人，为公司提出了最出色的策略，将公司推向辉煌的道路。

2.敢于鼓励部属超过自己

对于那些有才能的人，要激励他们敢于超越自己。而不要怕有些人露出真正的才华，而将自己比下去。为了事业的发展，领导者必须有不嫉妒人才的心理，才能使人才辈出，才会使自己的工作做得更出色。

3.能够容忍一时做了错事的部属

人非圣贤，孰能无过。对于一时疏忽犯下过错的人才，领导者要给予他们改过自新的机会。而不要以小过失毁掉人的一生。因为领导的惩罚和不原谅，会让人才感到无路可走而自暴自弃，破罐子破摔，或者也会因寒心而不思进取。所以，作为领导者，应当容忍一时犯了错误的部属。这才能显示出领导者大度的风范。

4.具有指挥若定、对事业从始至终的气度

对于敲定的政策方案，应该有信心，坚决贯彻执行，决不半途而废。不能因为别人的议论而犹豫不决，或者是见异思迁。因为只有这样，才能万众一心，实现自己的目标。否则就会随波逐流，失去领导的凝聚力，那么事业也永远不可能振兴起来。所以作为领导者应该指挥若定、对事业有从始至终的气概。

5.能够大胆地承担责任

当公司部门出现了错误，作为领导者应该首先站出来承担所有责任，这样手下的人才能为你奋力工作，给你创造出更多的财富。否则，你前怕狼，后怕虎，那么手下人才会认为你是个懦弱之辈，根本不值得为你效命，为此会离你而去，或者是敷衍了事，这样你得到的永远只是

平平的业绩。

6.能够做到不屈服舆论的压力

一个团体，难免会出现流言飞语。那么作为领导者，这时候就要做到公正的判断。在承受巨大的压力下，更加努力工作，用优秀的业绩来使流言不攻自破，而不是千方百计地揪出制造流言的人。

•求全责备

有识之人曾说过：“你可以从外表的美来评论一朵花或一只蝴蝶，但不能这样来评论一个人。”这就是说，在识别一个人的时候，美丽的外表不能代表美丽的心灵。而我们判断一个人才的时候，更不要将眼光停留在华丽的外表上，而要深入人的心灵，看他的本质。

《资治通鉴》记载着这样一个故事：唐太宗李世民命令封德彝举贤，时间过了好久，他也没有选拔出人才。太宗便质问他说：“这是为什么？”封德彝不慌不忙地回答道：“并非臣不尽心，只是今世没有杰出的人才罢了。”唐太宗听了这样的回答心中十分不快，便对封德彝说：“君子用人，好像用不同的器具，各取所长。古时候那些把国家治理得很好的君主，难道是从别的时代借人才吗？你应该清楚，最主要的原因是在于你不能知人，怎么能诬蔑一世之人呢！”

的确如此，何世无才，患不能识也。识人者之所以看不到人才，究其原因有两点：其一，他不了解“十步之内，必有芳草”、“三人行，必有我师”的道理，不了解从客观实际上考察，要知道凡是有人群的地方，一定有比较突出的人才；其二，在于受论资排辈思想的束缚。

古人常说：“今贤才之所以屈服于在下层而不易被人们所认识和发现，是由于资格这个东西给阻碍了，一般的士大夫之所以不知羞耻，都在于晋升时依据资格而争高低先后，而世上的一切事情之所以被毁坏，百吏之所以废弛，法制之所以颓烂决溃而不能得到及时挽救，统统都是因为资格的缘故所造成的。”

而识人者之所以不能识别出人才，就是因为犯了“求全责备”的毛病。事实上，金无足赤，人无完人，这是自然的规律。但是往往识人者总会对人才提出苛刻的标准，认为人才就要完美无瑕。要知道再好的美

玉也有瑕疵。所以说只要是有一技之长的人就可谓人才，我们看人的时候，不要总是盯着别人的短处，那样永远都找不到完美的人才。

如果领导者对人才求全责备，不只是不能知人，还会危害人才。历史上不少贤才之所以蒙冤，都是由于君主喜欢追究小过，如司马迁只不过为李陵说几句公道话，却被汉武帝处以宫刑，使他遗恨终生。苏轼因对朝政有意见而写了几首讽喻诗，却蒙“乌台诗案”之冤，下半生都被贬逐，过着颠沛流离的生活。而在历史上，因苛求人小过，别有用心的人和溜须拍马之徒就趁机落井下石，极尽其吹毛求疵之能事加以诬陷，因此，贤才蒙受不白之冤的事便层出不穷。

因此，识人者须解蔽，就是在识别人才时切忌求全责备。

微信号：Booker527

公众号搜索：布克小姐（ID: MsBooker）

还有什么想要读的书？

加小编私人微信Booker527或搜索订阅号微信“布克小姐”

按照订阅号书单提示下载

Table of Contents

曾国藩家书(提高自身修养和精神境界的绝佳范本)
曾国藩家书
第一辑 修身篇——自修求强，自己做主
致沅弟：至于当大事，全在明强二字
致沅弟：凡郁怒最易伤人
致沅、季弟：满招损，谦受益
致沅弟：咬定牙根徐图自强
致四弟：不宜非议讥笑他人
致九弟：毋存郁损之怀
禀祖父母：大器晚成，不必忧虑
禀父母：做事当不苟不懈
致诸弟：牢骚太甚者，其后必多抑塞
致九弟：息怒忍耐很重要
致沅、季弟：天地之道，刚柔互用
致九弟：树大招风，不图虚名
致九弟：积劳之人，非成名享福
致九弟：宜自修处求强
致九弟：能立能达，不怨不尤
致九弟：人生要有“硬”字与“悔”字诀
致鸿儿：功名得失，命里皆有定数
致诸弟：苟能发奋自立，人人可做圣贤
致沅弟：存倔犟以励志
致九弟：言凶德有二端
第二辑 劝学篇——修养品德，读书有法
致诸弟：学问总以有恒为主
致诸弟：吾人为学，最要虚心
致诸弟：唯进德、修业两事靠得住
致泽儿：读书要明事理
致两儿：唯读书可变化气质
致泽儿：读书须能涵泳体察
致泽儿：好文章须熟读成诵
致泽儿：手抄与模仿宜并进
致泽儿：看书要有所择

致泽儿：文章以珠圆玉润为主
致泽儿：读书要从自己短处下工夫
致泽儿：读古文之要义
致诸弟：勉事事应勤思善问
致澄沅两弟：述为不学有四要事
致泽儿：文章雄奇之道
致纪泽、纪鸿儿：文章要以气象峥嵘为贵
致泽儿：宽闲岁月，切莫错过好光阴
致泽儿：诗文立意，须超凡脱俗
致泽儿：教导用笔、作文之法
致泽儿：论书法南北两派之长
致泽儿：读书要有“常”
第三辑 治家篇——治家教子，长久之计
致纪泽、纪鸿儿：谨遵八本、三致祥
致澄弟：勤俭自勉以长保盛美
致三弟：勉在孝悌上用功
禀父母：夫家和则福自生
禀祖父母：持盈保泰之道
禀父母：教弟以和睦为第一
致诸弟：教弟婚姻大事须谨慎
禀叔父母：勿因劳累过度
致诸弟：自立门户，自立规矩
致诸弟：贤肖不在高位而在谨朴
致泽儿：治家八事，缺一不可
致两儿：银钱、田产最易长骄气逸气
致泽儿：居家之道以戒奢侈为要义
致泽儿：望宽待袁婿，俟其改过
致澄弟：盛时宜作衰时想
致泽儿：以耐劳忍气为要
致澄弟：先人留遗泽，为后人惜余福
致泽儿：新妇初来，宜教入厨作羹
致诸弟：不可以为有损架子而不为
致四弟：不可劳心费神，多管闲事
致两弟：后辈子侄，总宜教之以礼
致夫人：居家乃是长久之计
致四弟：继承祖父“三不信”家风
致九弟：以诚待人，伪亦能诚

致沅、季弟：愿以劳谦廉三字自惕
致泽儿：初移富圩不可轻慢近邻
第四辑 治国篇——精忠报国，治军有方
致沅弟：死到沙场是善终
致九弟：带兵治军要得法
致九弟：心浮气躁，乃兵家大忌
致九弟：治军要注意平和二字
致九弟：宜以求才为急
致九弟：军事无常愈当澄心定虑
致沅、季弟：随时推荐人才
致沅、季弟：多置好官、精选将才
致沅弟：可分可合，不伤和气
致沅弟：宜休养锐气不遽进兵
致泽儿：对士兵坦诚相待
致沅弟：为敌人小心防范
致泽儿：不急得失，寻转旋之机
致沅弟：极盛之后应加倍小心
致泽儿：责任重大，如履薄冰
致泽儿：查明战功，论功行赏
致沅弟：一字攸关生死荣辱
致九弟：治军总须脚踏实地
致沅、季弟：善将兵者与不善将兵者
致九弟：仁礼并用是带兵之法
第五辑 为官篇——晓得下塘，量材录用
致诸弟：为政不可骄奢淫佚
致诸弟：但愿不张虚名，不进官阶
致四弟：劝乱世应不露圭角
致沅弟：为政优于统兵
致四弟：与官相见以谦谨为主
致纪泽儿：不得不勉强以大局为重
致九弟：宜多选好替手
季弟：望讲求将略品行学术
致泽儿：构怨太多将毁仕途
致沅弟：待降将的宽严之法
致九弟：用绅士不比用官
第六辑 处世篇——身立典范，做人有道
致九弟：济人须济急时无

致诸弟：交友拜师以专一为要
致诸弟：良友须殷勤接近
致诸弟：常存谦虚敬畏之心
致诸弟：切勿占人便宜
致沅弟：圣门教人不外敬恕
致九弟：患难与共勿有遗憾
致泽儿：做人需忠恕
致泽儿：做人要有气量
致沅、季弟：人无完人，不可强求完美
致纪泽纪鸿儿：好而知其恶，恶而知其美
致沅弟：与他人交际，须省己之不是
第七辑 养生篇——保养身体，千金妙方
致澄弟：述养身之法有五事
致四弟、九弟：治身应以“不药”为药
致泽儿：饭后散步为养生秘诀
禀父母：谨记节欲、节饮食
致潢、荃：早起乃健身的千金妙方
致四弟：身体必须加意保养
致沅、季弟：补药调理，不可过多
致沅弟：以自养自医为主
禀父母：述治疗睡眠方法
致澄侯、沅甫：总以戒酒为第一义
致纪泽、纪鸿儿：饱看山水，以养身心
挺经
挺经
卷一 内圣：成功从提升自身素质开始
慎独自处，求仁存诚
君子独而真诚，小人独而妄念
内圣之四大境界
曾国藩修身十二课
卷二 砺志：伟大的目标是成功者的灯塔
君子澄清天下的志向
读书三用：明德、新民、止至善
世间事，重在持之以恒
卷三 家范：家庭是个人走向辉煌的后盾
八字家规和八本格言
古代士大夫家族衰败的原因

崇俭可保家业长久
弃官归田也要能自力更生
卷四 明强：中国最简要的方圆之术
“明”的双重含义
男儿立世，当有倔强之气
“强”的双重含义
集思广益当内持定见
卷五 刚柔：掌握阴阳是每个人必须的生存技巧
自立自强是制胜法宝
刚柔互用方能长久
存倔强以励志
强毅与刚愎的区别
节制气血，保身利势
卷六 英才：最早的中国式管理
用人先识人
适于时事的人才能发挥巨大作用
为国得人，不杂私念
逆境使人成长，学习使人进步
卷七 廉矩：遵守道德才有成功的机会
让你的才能充分展现
让人信服的体制能增强团队竞争力
礼制实际上就是理学
通过俭约养成你廉洁的习惯
卷八 勤敬：尊重别人，让你开启别样人生
领导的修养决定政策的执行
术即宽容，是一种人生积极态度
快乐在于自身
卷九 诡道：竞争中最令人心动的真理
仁礼也能用于带兵之道
带兵的三大秘诀
正确认识战争
骄兵必败
烂熟于心，处惊不乱
不可贪多，要精炼
作战要讲究时机
卷十 久战：毅力决定命运
持久战是战胜敌人的法则

不打没有准备的仗
学会蓄精养锐
卷十一 廪实：幸福的人生从会理财开始
学会知足常乐
理财与创办湘军的历程
商战思想其实是妥协外交
卷十二 峻法：良好的制度和习惯能让坏人变好
严格立法当安民
治军之道
应宽者二，应严者二
卷十三 外王：向敌人学习是你成功的关键
立家之道
师夷长技以剿逆
师夷之智
卷十四 忠疑：忠于职守使你与众不同
精忠为国
生存之道
尽性知命之旨
卷十五 荷道：遵守社会道德让你魅力光彩夺目
文章之道
精心敬慎
见道多寡关乎文之醇驳
卷十六 藏锋：犹作文看做人的成功秘诀
龙蛇之道
诚中形外，根心生色
人贵有自知之明
为师之道
卷十七 盈虚：虚实相间，大智慧者的特别之处
盈虚乃世之常理
成大事之道
家门之福，兄弟之幸
有福不可享尽，有势不可使尽
功成身退
冰鉴
第一篇 神骨鉴：骨相察神的识人秘诀
一、识人观人，神骨为先
二、精神清浊邪正之辨

三、精神状态观人心灵
四、“骨有九起”的诠释
五、观察骨骼的颜色
第二篇 刚柔鉴：刚柔并济，取长补短
一、刚柔之辨
二、外刚柔的性格特征
三、观人当识内刚柔
第三篇 容貌鉴：相貌仪容尽显个性
一、观察人体各部位
二、容貌贵在整
三、貌有清、古、奇、秀之别
四、面部形状决定人的前途命运
第四篇 情态鉴：相人之要，情态为
一、情态是精神的流韵
二、人常出现的四种形态
三、不常出现的几种时态
第五篇 须眉鉴：少年观两眉，临老察胡须
一、总论须眉
二、论眉
三、论须
第六篇 声音鉴：以声观人 以音辨才
一、总论声音
二、论声
三、论音
第七篇 气色鉴：以色察人 以气观志
一、总论气色
二、气色的类型
三、气色与文人的关系
四、青色与白色
第八篇 活学活用曾国藩识人法
一、企业的识人之道
二、借鉴古人识别人才的绝招
三、考察和鉴别人才的途径
四、识别人才的方法
五、谨记识人用人之误区