

【纪念曾国藩诞辰200周年】

——·读懂曾国藩发迹真本事·——

权谋曾国藩

汤余◎著



华文出版社

权谋曾国藩

汤余◎著

 华文出版社

图书在版编目(CIP)数据

权谋曾国藩 / 汤余著. —北京: 华文出版社,
2011. 2

ISBN 978-7-5075-3319-4

I. ①权… II. ①汤… III. ①曾国藩(1811~1872)
—谋略—应用—企业管理 IV ①K827=52 ②F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 017695 号

书 名: 权谋曾国藩

标准书号: 978-7-5075-3319-4

作 者: 汤 余

责任编辑: 杨 宁 (kaiyu118@163.com)

出版发行: 华文出版社

地 址: 北京市西城区广外大街 305 号 8 区 2 号楼

邮政编码: 100055

网 址: <http://www.hwcbbs.com.cn>

电子信箱: hwcbbs@263.net

电 话: 总编室 010-58336255 编辑部 010-58336209

经 销: 新华书店

印 刷: 小森印刷(北京)有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 12.5

字 数: 180 千字

版 次: 2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

目 录

第一篇

搞关系，确保立于不败之地

- 第一章 目光要长远，远离未来的祸患 / 2
- 第二章 古往今来为官四大失败因素 / 6
- 第三章 不断修正自身弱点的人走得最远 / 13
- 第四章 知进知退，把对上级的不满压在心底 / 20
- 第五章 对上级阳奉阴违是一门艺术 / 27
- 第六章 树大招风，功高震主 / 33
- 第七章 面对功名利禄的诱惑不可冒进 / 40

第二篇

用人才，好部下是你的左膀右臂

- 第一章 人才其实是“养”出来的 / 48
- 第二章 每个时代都需要的全才 / 55
- 第三章 人才如果用不好还不如普通人 / 59
- 第四章 用好一个人才，吸引一批人才 / 66

第三篇

带队伍，有一支能打硬仗的团队是飞黄腾达的本钱

- 第一章 无情军令有情领导 / 74
- 第二章 打仗不慌不忙，先求稳当 / 83
- 第三章 咬牙下决心，苦撑啃骨头 / 92
- 第四章 如何打造军魂 / 101
- 第五章 带兵打仗犹如君王治民 / 109
- 第六章 要求部下之前先严格要求自己 / 117
- 第七章 勤劳是团队的安身立命之本 / 124
- 第八章 精诚团结方能常胜不败 / 132
- 第九章 打天下必须有自力更生的闯劲 / 141
- 第十章 临机而动，曾国藩求稳也求变 / 150
- 第十一章 反客为主，在斗争中一定要做“主动者” / 160
- 第十二章 莫问收获，但问耕耘 / 169
- 第十三章 凡立一法，总须实实行之，且常常行之 / 178
- 第十四章 团队的人心稳定全靠公正的赏罚 / 187

第一篇

搞关系，确保立于不败之地

第一章

目光要长远，远离未来的祸患

曾国藩语录：同一境而登山者独见其远，乘城者独见其旷，此“高明”之说也。

在曾国藩的人生中，最让世人津津乐道的当数他的仕途谋略。无论从哪个方面来看，我们都可以发现曾国藩是一个非常成熟的政治谋略家。历史步入晚清这个复杂而难测的“失意时代”后，要想成就彪炳青史的政绩“恍如临渊，犹如登天”，但曾国藩做到了。我们会情不自禁地问，在那个乌云密布、千疮百孔的岁月里，曾国藩是怎么赢得完美的政治成绩的呢？其实，曾国藩名利双收很大程度上是因为他在政治上的深谋远虑。

一开始为官，曾国藩就有时不造我的悲怆。在诗书和同僚的熏染中，曾国藩非常透彻地看到官场的险恶与堕落。但更让曾国藩悲哀的是，由于西方异域文化和科技知识的侵袭，中国出现了自古以来从未出现过的民族危机，那就是中国文明面临毁灭的危机，同时清王朝的政治生命正在面临衰落和被更替的绝境。

在复杂的政局中，曾国藩对自己的为官准则进行了非常明确的规定。具体说来，就是“以民为本”、“独立处世”。正是这两个原则，让曾国藩在艰危的政治局势中始终岿立不倒，创造了一个时代为官作风的楷模。

首先，曾国藩在以民为本的原则上进行了彻底贯彻。

在曾国藩为官期间，其家乡有个朱知县，他与当地乡绅关系甚为密切，而且被地方民众视为体恤民情的父母官。但后来，该县财政出现巨大亏空，敬爱朱知县的乡绅坐在一起为他排忧解难。一番讨论之后，大家决定通过民间捐款的方式帮助朱知县度过经济困难，与会的曾氏兄弟当即表示，愿意就此事亲自修书请教兄长。

当曾氏兄弟书信递到曾国藩官邸之后，他先是认真地念完内容，然后轻轻地皱起眉头，深深地思量许久，然后对身边人说：“你们看看这信，舍弟的建议是否合情合理。”曾国藩身边人看完书信后，对他说：“大人，这种大义之举，实为家乡官民的一大快事啊！”曾国藩深邃的目光直视远方，语重心长地说：“这不过是乡绅们玩弄权术的小把戏，这怎么能解救一方黎民呢？”曾国藩这样一说，身边人马上收起有些谄媚的笑脸。曾国藩站起身来，疾步走进书房。

曾国藩回信说，乡绅的建议表面看来是为百姓做了一件大好事，但事实上却是乡绅营私的手段。在募捐的过程中，乡绅表面上出钱，但这些钱却全部来自于百姓头上。这反而加重了百姓的负担负担。官绅层层盘剥，最终受苦的还是百姓，而乡绅还捞得个“义举”的名声。

曾国藩写完复函之后，长长地叹息一声：“看来家乡的百姓们没有深谋远虑啊！”当回信寄到曾家兄弟手中后，他们醒悟：“果然是我兄长有深谋远虑，我等应竭力阻止。”在曾国藩的指导之下，乡绅公然在民间募集资金的想法没有得逞。后来的曾氏族人非常欣喜地对世人说，这样做是对的，因为国藩是不会让百姓受苦的。通过这件事，曾国藩的政治基础变得更加牢固。

上面的故事让我们看到曾国藩超凡的政治意识。但是，中央权力斗争远比地方善民政策更难运作。在清廷内部，自古就有满人排汉的政治风气。要想与高贵的满族人共处一堂，并不让他们嫉妒自己的才华，这是一件比登天还要难的事。

在道光年代，他倚重穆彰阿；到咸丰年间，他佞权肃顺；而在同治廷

朝上，曾国藩更是依靠恭亲王奕訢。在权力激斗中，权位越高就越危险，加上清廷帝王喜怒无常，使得显贵们如履薄冰。这三个时代的三位权臣都曾遭遇政治失败，穆彰阿和肃顺在斗争中双双不得善终，而恭亲王奕訢则在政治道路上颠沛流离，无法安身。然而与他们关系密切的曾国藩却根本没有因为他们的斗争而产生任何颓败的迹象。相反，在一个个权臣被弹劾的情况下，曾国藩一路升官晋爵、春风得意。这实在是中国政治史上的一个奇迹。曾国藩是怎么在复杂的斗争中保持相对清节的官风和气节的呢？其实，只要从曾国藩与肃顺的关系上，我们就能看出曾国藩不一般的深谋远虑。

咸丰六年，主张重用湘军的满族权臣文庆逝世。但他的离世并没有让文庆政治派系衰退。他的继承人肃顺更是扩大了重用汉臣的范围。文庆之后，皇族出身的怡亲王载垣、郑亲王端华和文庆的同父异母弟严顺紧紧地掌握了清廷政权，以严顺为党首，三人包揽一切中央权力。

作为重用湘军的一项计划，肃顺大量任用曾国藩集团中的成员。像尹耕云就是一个典型的代表。他是湘军幕下的重要将领，曾国藩对他“极器重之”，肃顺对他也“敬礼有加”。肃顺通过尹耕云与曾国藩时常交流政治主张，曾国藩对他的政治决策产生了一定的影响。但表面上，肃顺与曾国藩却没有任何实际往来。曾国藩的另一个爱将王闳运后来也成为了肃顺的家庭教师，这就让曾国藩的政治思想在肃顺的家庭中产生了不小的作用。在肃顺集团中，这种曾国藩的媒介人物还有很多，像高心夔等人，都和尹、王一样，成为中央权贵与湘军的中间人。

这些人被肃顺重用后，在政治上威信越来越强。在非常时期，肃顺甚至会与他们共议国家政策。在鸦片战争前后，肃顺大量听取湘军人物的观点，并在切实可行的范围内进行了采纳。在镇压太平天国军时，由于湘军功勋卓著，使得肃顺对曾国藩的亲信更加赏识。处理军国大事时，肃顺首先要请教的便是他的恩师王闳运，素有“军事谘而后行”的说法。这些肃顺身边的重要幕僚往往都与曾国藩交往甚密，从史料中可以看到，在王闳运等人与曾国藩的往来信函中，有大量讨论政军大事的文字。

不难发现，曾国藩以王闿运、尹耕云等人的侧面作用，使他牢固地依偎在权臣的庇荫之下，而在事实上，他又没有参与肃顺等人的政治斗争。这正是曾国藩遇事深思而后行的结果。肃顺要借助湘军扩大影响面，而曾国藩也时刻需要肃顺的依傍。在攀燮案发生之后，尹耕云等人求救于肃顺，事情很快就得到解决。从这个关系层面上来说，曾国藩集团与肃顺已经成为不动声色、心有灵犀的政治伙伴，因此肃顺在咸丰面前力荐曾国藩为两江总督。正是肃顺，让咸丰帝消除了对曾国藩的猜疑。之后，肃顺大量任用曾国藩的幕僚为朝廷命官。很显然，此时的湘军集团已经深深地依靠在肃顺这棵大树下。但对于曾国藩来说，他依然恪尽职守，丝毫不敢与中央要员打成一片。他依然通过下属与肃顺进行间接交往，并不与肃顺书信来往，更不要说会谈了。

在复杂的权力旋涡中，曾国藩已经看到政局的变幻莫测。后来，慈禧皇太后上台，肃顺素来与那拉氏争斗。慈禧为了铲除肃顺一党，颇费心思地给他加了个政变谋反的罪名，将肃顺处决。为了根除肃顺余党，慈禧调查了整个朝廷官员，几乎没有一人不与肃顺有瓜葛。当政者检查肃顺与朝廷官员的往来信函后，发现只有曾国藩未与肃顺有一字一句的书信交往。慈禧颇为欣慰地赞许“曾国藩乃忠臣”。

可见曾国藩看到的官场本质比任何人都要深刻，因为他更擅长“深谋”与“远虑”。

第二章

古往今来为官四大失败因素

曾国藩语录：昏惰任下者败，傲狠妄为者败，贪鄙无忌者败，反复多诈者败。

在曾国藩眼里，有四种人不能办成大事，即不能处理好上下关系的人；骄傲自大的人；唯利是图的人；反复无常的人。当官场变得不再那么神秘时，曾国藩更加清醒地看到，做一个官不难，但做一个好官却不容易。当功成名就之后，个人私欲就会滋生。一个好官会想方设法消除它，但劣官会不断地放任这种个人私欲。由此，我们就得出好官与劣官的差别所在。古人说得好：“劳则善心生，佚则淫心生。”这句话出现在曾国藩的家书中，可以看出他严格自律、慎处官事的作派。

同治年间，在衡阳地界上生活着一个忠厚的老农民。他勤于劳作，种地年年有收成，过着不错的生活。周围人与他关系也非常融洽，他也善于与邻里沟通，联络感情。但在一次清明节扫墓时与一士绅发生争执，因为士绅将别人的坟墓强迁到他的祖坟上。官司从衡阳县打到衡州府，老汉万分委屈，愤懑绝望。

为难之际，老汉的一个乡邻走进老汉的屋子，让他去找他的干儿子两江总督曾国藩。乡邻告诉他：“曾大人是有名的清官，他听到这种事，一

定会帮你的，何况你是他干爹呢！”老汉看到了希望，站起来放下手中的饭碗，说：“对，我要试试，我干儿子能帮忙就行了。”

准备好行李，老汉就出发找干儿子去了。几天之后，老汉站在总督衙门门口，他向侍卫说找自己的干儿子宽一（曾国藩乳名），但侍卫看看他的打扮，怎么也不让他进。

过了一会，突然府内有官轿出来。老汉一眼就看出轿子里的人是自己的干儿子曾国藩。老汉大声地呼喊了几声“宽一”。曾国藩顺音而寻，发现老汉就是自己乡里的干爹。

曾国藩马上从轿子中走出来，欣喜地将老汉领进了府中。曾国藩拜礼完毕之后，马上设宴为多年不见的干爹接风洗尘。席间，曾国藩夫妇盛情款待，与老爷子畅叙乡情。从干爹的家庭境况到白五堂和黄金堂的迁址情况以及新住址后院栽种的楠竹、杉树的生长情况，曾国藩夫妇的嘘寒问暖让老爷子心中像火一样温暖。但曾国藩根本不问老爷子前来总督府的原因。根据曾国藩的判断，乡里人来找自己一定是找关系办事来了，而这样做必定会招致同僚们的议论，所以他在多个场合表示了曾家人不过问地方政事的立场。从这一点上，足可以看到曾国藩善于维护自身形象，并着力维护良性官场关系的韬略。

在觥筹之间，老爷子几次开口要说此行的目的，但都被曾国藩巧妙地阻止了。曾夫人笑道：“今天干爹难得尽兴，可将一切心事抛开。明天让衙役带您在南京好好玩玩。”曾国藩借酒道：“是啊！南京好啊，什么玄武湖啊，秦淮河啊，夫子庙啊，干爹都去去看看。”老爷子只好逼出笑脸应付着干儿子的盛情。老爷子心事重重，因为他求助干儿子的事还没吐露出来。

在南京游玩三天之后，老爷子再也忍不住了，他悄悄地向曾夫人说明了来意。曾夫人看老爷子可怜，于是决定帮他一把。

过了几天，曾国藩刚刚办完公事从外面回来。曾夫人走到他身边对他说明了老爷子的来意，并要求他：“给衡州府发个条文，给老爷子找个公平之道吧！”曾国藩有些严肃地低声说：“这不行啊！如果给衡州府文书，

那是说明我徇私啊，难免让有官大压人之嫌。”曾夫人停顿片刻道：“那你是要让干爹含冤了？”曾国藩长叹一声：“我曾多次告诫家人，不要干预地方政事。现在这样做，难免让我置身于自食其言的境地。这就是笑柄啊！”一时间，曾国藩处于两难的境地。曾夫人辩解道：“但干爹是个老实人，你不主持公道，那天下的良臣就不知什么是是非，什么是为官的职责了。”曾国藩似乎对夫人话有所感触，于是在书房里来回踱步深思，然后抬头对曾夫人说：“好了，让我好好考虑一下，我会量力而行的。”

曾夫人将曾国藩愿意帮助的消息告诉了老爷子，老爷子非常激动。曾夫人补充道：“但大人不会干预地方事务，我们在想其他办法。”说完，她便浅笑而去。这下老爷子又高兴又心中没底。

第二天，朝廷传来曾国藩升职的谕书，南京的文武官员纷纷来道贺。曾国藩设宴款待各路官员和绅士，并特地安排老爷子坐在上席。敬酒时，曾国藩站起身来郑重地向同僚们介绍了这位乡里的干爹。老爷子看到众多官员都在自己面前鞠躬致礼，感到手足无措，只是一个劲地饮酒。曾国藩见状，又在同僚们面前盛赞这位老实巴交的干爹，什么他如何勤劳啊，如何在乡里受人欢迎啊，曾国藩甚至还赞扬老爷子不愿意在南京久住，怕耽误他的工作等等。众人又纷纷走近老爷子向他问长问短，老爷子一边应付一边在心中叫委屈：这大场面我不想看到，我来是雪冤的，你这冤一怎么还不给我二指宽的条子呢？

等老爷子稍微安定并坐稳之后，曾国藩走到宴席中央，拿起身旁衙役呈上的红绫包裹的小盒子，小心翼翼地打开，拿出一把折扇，当众宣布：“为报答干爹的恩情，我决定送一把折扇给他老人家。为了显得更有意义，请同僚们在上面签个名，以留作永远的纪念！”众人纷纷放下杯盏，在折扇上提笔签名。折扇上面写着曾国藩的题词“如父大人侍右，如男曾国藩敬献”。在曾国藩的两句题词下面，众人纷纷题上了自己的诗联。不到半个时辰的工夫，折扇上便题满了南京官宦的大名。曾国藩欣喜地拿起折扇，放进木盒，用红绫包好，恭敬地走到老爷子面前，说：“干爹，这个礼物虽然不贵重，但也珍奇。您就笑纳吧！”老爷子忍着苦恼接受了折扇，

并站起身向众人表示谢意。在宴席上，老爷子心事重重，根本没有心思与众人饮酒作乐。

宴会之后，老爷子回到下榻之所，满腹牢骚地道：“宽一啊宽一，给个二指宽的条子比给这个折扇还容易，你为什么却是迟迟不予呢？”老爷子带着红绶包来到曾夫人面前诉苦。曾夫人打开红绶，看到折扇上的题名之后，大为惊喜：“干爹，恭喜啊！老爷终于给你开了个门路了。”老爷子非常不解地问：“怎么？折扇能比得上条子吗？”曾夫人笑了笑：“干爹啊！这里有这么多高官的签名条，比老爷的条文还要管用呢！”老爷子站起来，睁大眼睛说：“是吗？这拿到衡州官衙里就能当尚方宝剑吗？”曾夫人点了点头，老爷子的精神一下子如雷电所击一般亢奋：“好了，我得回去了，以后再来谢我的干儿子。”

第二天，老爷子对曾国藩盛赞一番，就告辞回乡了。老爷子刚刚回乡，衡州府就开始升堂断案。当知府要拿老爷子问罪时，老爷子拿出怀中的折扇站了起来。在古代，百姓在公堂上用扇子是极度挑衅的行为。知府愤然夺过他的折扇，打开一看，上面的题字让知府惊呆了。他沉默了一会，然后宣布退堂。从此，拿办老爷子的事就不了了之了。老爷子依然回家勤劳地耕作，他的祖坟也恢复了原样。

事情过去一段时间之后，知府亲自拜访老爷子，问他：“你怎么不让曾国藩大人出面呢？”老爷子笑道：“不行，他是清官，从不开后门。”知府感慨地道：“果然是高洁之士啊，为官失败皆因分不清公私，性情乖张所致啊！曾大人实为弃官病之典范也！”老爷子听完这一席话，更加感到曾国藩不干预地方政事是正确的。他的确是官场官风中的一面明镜。

► 拓展阅读

根据曾国藩的总结，为官失败无过于四点，即“昏惰任下者败，傲狠妄为者败，贪鄙无忌者败，反复多诈者败”。

在中华文明史上，谁都知道唐代是中国封建政治最辉煌的时期。唐王

朝的恢弘气势不仅仅表现在政治上，更表现在经济、文化和外交上。而该王朝的二号人物唐玄宗李隆基却是一个正反两面都有的帝王，这在中国历史上也极为少见的。唐玄宗上台伊始，他的政治才能得到淋漓尽致的发挥。他励精图治，锐意进取，在政治上延续了辉煌的“贞观之治”。在此期间，唐玄宗用人谨慎，赏罚分明。一代名臣不断地在此期间出现，姚崇、宋璟、张说、韩休、张九龄等人皆是唐玄宗时代的风云人物。他们对当时朝廷的贡献堪称能与日月争辉。但李隆基的贤明政策并没有自始至终地贯彻下去。到了唐玄宗统治后期，“开元盛世”的美好图景开始因为李隆基的任人失策而显得暗淡，其任人失策更直接导致了“天宝危机”。

公元736年，李隆基在奸臣李林甫的辅助下，最终将皇太子废掉。在此基础上，李林甫进一步打压朝廷忠臣，扩张自己的政治势力。经过周密部署，李林甫成功说服李隆基将宰相张九龄罢免。在李林甫任宰相的十九年间，国家纲纪松弛，朝廷党派林立，官场中不正之风盛行。而李林甫离世之后，李隆基并没有改变现状，更没有自我反省。最终酿成惨痛的“安史之乱”。大唐盛世以此为转折点，加速走向了衰落。

从某种层面来说，李隆基失败了，而其失败的主要原因就是他产生了“昏惰任下”的糟糕情绪，并在现实中发挥了作用。这是一种非常危险的倾向。因为人最难克服的往往就是自己的缺点。“昏惰任下”直接导致了李家天下的动乱。

因为表现缺点而使大事落败甚至使国家灭亡的故事数不胜数。帝王将相常常又骄傲自大，这个通病导致历史上不少国家面临危机。这就是曾国藩所说的“傲狠妄为者败”的道理。现在我们且说说明朝皇帝明思宗朱由检的生动例子。

我们都知道明思宗朱由检是一位志在四方、勤政简朴的君王。他刚刚上台便对病症越来越深的明王朝进行革新。他有过人的魄力，世人觉得他会重振明王朝鼎盛时期的繁荣。但是，在理想定位上完美的明思宗却是一个性情火爆、没有耐心的人。思宗上台后，政绩很快就显现出来。这是思宗才能的一种展示，也是其积极美好的一面的展示。不过，朱由检盲目树

立权威，以至于后来走上唯我独尊、刚愎自用的危险道路。这就是这位明末皇帝具有缺陷的一面。可怕的是，这具有缺陷的一面在思宗的政治生活得到深刻的体现，致使思宗断送了大明江山。

虽然明思宗大力地剪除了朝廷私党集团，可是面对忠臣，他一样毫不手软地予以打击。在内忧外患的危局中，思宗竟然常常更换帝国重要官员，甚至宰相也不例外。思宗只要看到一点点不利消息，他便罢免、斩杀权臣，造成朝廷人才奇缺。辽东满族人渐渐崛起后，思宗苦寻良将戍边。后来经过群臣的集体举荐，著名将领袁崇焕成为兵部尚书，统辖蓟辽边防。袁崇焕上任之际，思宗亲身为袁崇焕打气。时间不长，满族贵族皇太极率领大军与袁崇焕对垒。就在袁崇焕准备开战时，皇太极的军队绕过防御线，闯进明军营寨大肆杀掠。袁崇焕军队马上失去在战争中的优势地位。在这种情况下，有奸臣开始秘密奏报思宗，说袁崇焕早前就与满人进行过和谈。这次满族军队攻破防御线，是袁崇焕的诡计。他在用战败的幌子逼迫明朝廷议和，其实袁崇焕已与满人结下了盟约。

思宗看完奏章，狠狠地将奏章摔在几案上。“一不做，二不休”就将袁崇焕拿入监狱，开堂问罪。在袁崇焕争辩之后，思宗依然于第二年将袁崇焕处死，造成中国历史上的一个大冤案。袁崇焕死后，满人变得更加猖狂，更加凶猛地在此明王朝的土地上攻城略地，如入无人之境。在没有人才的情况下，思宗开始重用宦臣，这毫无疑问地加速了明王朝的衰落。最后就有了明朝政权灭亡和思宗吊死煤山的千古惨剧。所以我们说，在一个复杂的关系中发展，必须学会扬长避短。这门功课如果不能做好，那缺点就有机会展示。而“傲狠妄为者”必然会陷入万劫不复的境地。

“贪鄙无忌者败”，这是一个非常普遍的现象。《蜀记》中就有个故事非常发人深省。秦惠王计划攻打蜀国，但苦于没有进入蜀地的路径。经过悉心思考，秦惠王生出一计。他首先让能工巧匠精心刻制了五头石牛，石牛屁股上拖着一串金子。秦惠王将石牛放在蜀国的边界线上。蜀人看到后禀报蜀王，说领地上有五头会拉金子的石牛。蜀王顿时心身大振，迫不及待地让五个大力士将石牛运回国中。当石牛进入蜀国都城后，秦军也大

举攻打进来。因为秦人跟着大力士们顺利找到了通向蜀地的道路。

可见，唯利是图是多么危险的事情。而普通人最容易暴露和表现的秉性就是贪图眼前利益，财迷心窍。这是一个致命的缺点，而大部分人却不能克服它。

上面说的都是缺点被表现出来而失败的故事。现在我们再看看因为优点得到表现而获得巨大成功的事。在任何一个时代、任何一个社会环境中，我们要想成功，首先要学会“用人不疑，疑人不用”，否则一个管理者有再大的权力也不能赢得成功。用曾国藩的话说就是“反复多诈者败”。他还认为，“去除邪恶之徒不要犹豫不决，任用德才兼备的人才切忌三心二意”。因把握这一原则而取得骄人成绩甚至夺得江山的人比比皆是。在明朝开国皇帝朱元璋打天下的时候，他身边有一个得力助手徐达。由于徐达战功卓著，有人进言朱元璋，说徐达有功高盖主之嫌。但朱元璋并不以为然。在后来徐达战功越来越超群时，朱元璋常常安慰他：“徐达，你是我深爱着的将领。无论你以后战况如何，我都不会惩罚和排斥你。对于治军，你每事都向我禀报，让我感到安慰。但军在外，万物微变，你自己作出决断是应该的，不必拘泥于我的态度。”

正是在朱元璋高度信任的情况下，徐达在明王朝建国功劳簿上写下了“攻占两座都城、三个省会、百余个郡邑”的赫赫战功。

现在，我们已经看到了失败者失败的原因，也看到了成功者成功的秘诀。其实这两者之间最重要区别就是，失败者总是发挥出他具有缺点的一面，而成功者总是发挥出他具有优点的一面。如果我们能善于学习，善于趋善避恶，那我们就有成功的能力了。