



李广宁◎著



中共中央党校出版社

晚清民谚有
藩一生的为

『做官要学曾国藩， 经商要学胡雪岩』

华，并结合现代官场、职场的现状进行全面的分析，是不可多得的为人处世智慧全书！

之说，本书集合曾国
官处世经验和著作著

智谋全书



曾国藩

福祿壽



國日玉藩

賀正

李广宁◎著



图书在版编目(CIP)数据

曾国藩智谋全书/李广宁著. —北京:中共中央党校出版社,
2008.5

ISBN 978-7-5035-3954-1

I.曾… II.李… III. 曾国藩(1811~1872)—谋略
IV.K827.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 074393 号

中共中央党校出版社出版发行

社址:北京市海淀区大有庄 100 号

电话:(010)62805800 (办公室) (010)62805818 (发行部)

邮编:100091 网址:www.dxcbs.net

新华书店经销

中印联印务有限公司印刷装订

2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16 印张 16.125

字数 220 千字

定价:32.00 元



前言

曾国藩从一个生长深山、出身“寒门”的普通农家子弟，以并不超人的资质，跻身于仕途，平步青云，10年7迁，连跃10级，37岁任礼部侍郎，官至二品。后又封为一等勇毅侯，成为清代以来文人封武侯的第一人，真可谓“朝为田舍郎，暮登天子堂”。在太平天国革命和捻军起义风起云涌的危急关头，以一书生起家的曾国藩竟能力挽狂澜，扶大厦于将倾，再造清朝的中兴，使清朝的统治又延续了半个世纪。

曾国藩作为历史上一个具有传奇色彩的人物影响了一代又一代的中国人，他的传记、日记、书信、著述、轶事、传说等都随处可见，晚清时就有民谚说：做官要学曾国藩，经商要学胡雪岩。一百多年来，章太炎、梁启超、袁世凯、蒋介石、毛泽东等等中华大地上的风云人物都曾受到曾国藩的影响，并对曾国藩做出了各自不同的评价。梁启超说：“吾党不欲澄清天下则已，苟有此志，则吾谓曾文正集，不可不日三复也。”毛泽东说：“曾国藩是地主阶级中最厉害的人物。”并说：“吾于近人，独服曾文正公。”而蒋介石，对曾国藩更是顶礼膜拜，认为曾国藩为人之道，“是为吾人之师资。”他把《曾胡治兵录》当作教导高级将领的教科书，把《曾文正公全集》置于案旁，终生捧读不辍，蒋一生的养生方法，行为举止，都是在模仿曾国藩。

尽管时代发展，世事变迁，但是作为中国传统文化的构成部分，曾国藩的言行、思想和所作所为，对于今天的人们仍不乏借鉴作用，为人们的成功之路提供了路标。这就是我们编这本书的目的和初衷，如果能帮助人们在取得成功的过程中有所裨益，那就是我们最大的欣慰。

曾国藩说：“敬以持身，恕以待人”；“做人之道，圣贤千言万语，大抵不外敬恕二字”。他强调：“凡事不可占人半点便宜，不可轻取人财”，“凡事留有余地以处人，功不独居，过不推诿”；“同打仗，不可讥



人之退缩；同行路，不可疑人之骚扰”；先办一副平恕之心，便可与人“和衷共济”。

曾国藩说：“天下无易境，天下无难境”、“知足天地宽，贪得宇宙隘”、功成身退，愈急愈好、功名富贵皆人世浮荣，惟胸次浩大是真受用。他提出“现在但愿官阶不再进，虚名不再张，常保持无咎，即是持身守家之道。”在难境中，曾国藩主张学习兵家，“死中求活”，“置之死地而后生”。他说：“大丈夫当死中求生，祸中求福”；“顺境时功成身退，逆境时死中求活”……

这些都是实打实的人生智慧。学习曾国藩的智谋会让我们迅速地成熟起来，使自己的才能得到充分的发挥，在事业上和生活中都立于不败之地。

目前人们再一次的掀起曾国藩热，是因为人们还希望在曾国藩身上找到可资借鉴的东西，用以帮助自己走向成功。曾国藩一无家学、二无根底，在极其恶劣的环境中反复磨砺，历尽宦海风波，终获彻底的成功。“虽诟病不绝，却荣宠不衰；虽备受诋毁，然善始善终。”他把中国人为官从政的智慧与谋略阐释得淋漓尽致；他持一定之规，为人、为官、为民、为国，处处体现出强大的精神感召力，成为时人推崇的末世圣人。从这点上来说，他是每个渴望成功者的楷模。

跟曾国藩学习，就是要学习他高标处世、低调做人的生活哲学，学习他不贪图功名利禄、勇于功成身退的冷静心态，学习他进退自如、大智若愚的雍容气度。愿读者诸君也能像曾国藩一样的为人处世，或做官，或为民，不管做什么，都能游刃有余，谦虚谨慎，与人为善，不争强斗胜，选择一个好的环境展示自己的抱负，从容地对待人和事，虔诚地对待天和地，最终有一个平静祥和的福祉，这是人生最重要的。

本书全面剖析了曾国藩在识人、用人、做人、做官、做事等方面的主要思想、谋略，全方位地揭示了曾国藩为人处世的独到之处，披露了他沉浮官场数十年所得的经验和智慧，再现了曾国藩光辉而坎坷的传奇人生，为广大读者展示了一幅生动、真实的历史画卷，让读者回归到那个风云激荡的岁月，为读者提供了一把打开曾国藩谋略宝库的钥匙。对于今天不熟悉这段历史的广大读者来说，本书将是

一本生动的史实教材,更为今天的人们提供了许多值得借鉴的人生成功经验。

曾国藩的人生成功智慧都来自于他生活、做事的细节。学习他的人生智慧,比照我们的生活态度、思维方法和行为模式,会使我们对智慧的认识从自发上升到自觉,获得一条重塑自己、改变人生命运的捷径,这不正是我们最大的愿望吗?



曾国藩智谋全书



前

言

曾国藩小传



曾国藩小传

曾国藩(1811-1872)初名子城,字伯函,号涤生,谥文正,湖南长沙府湘乡县白杨坪人,现属湖南省双峰县荷叶镇天子坪。中国清朝时期的军事家、理学家、政治家、文学家,“中兴名臣”之一,官至两江总督、直隶总督、武英殿大学士,封一等毅勇侯。曾国藩给后人留下了用之不竭的人生及社会经验。毛泽东曾说过:“吾于近人,独服曾文正”;蒋介石更是把曾国藩作为自己的人生楷模,处处效法。

关于曾国藩的出生还有一个传说,据说,曾国藩出生的那个晚上,曾国藩年近七十岁的曾祖父竟希公梦到一条蟒蛇从空中靠近家门,然后降了下来,绕屋爬行了一圈,进入大门,浑身黝黑发亮,长长的信子从嘴里伸出来,两只晶亮透红的眼睛直瞪瞪地望着他。竟希公吓得出了一身冷汗,猛得醒来。这时,老伴喜滋滋地走过来,说:“孙子媳妇生了一个胖儿子!”竟希公猛然醒悟:这孩子莫不是蟒蛇精投胎!他立即把这个梦告诉了全家,并说:“当年郭子仪降生那天,他的祖父也梦见一条大蟒蛇进门,日后郭子仪果然成了大富大贵的将帅,今夜蟒蛇精进了我曾家的门,崽仔子又恰好此时生下。我们曾家或许会从此儿身上发达,你们一定要好生抚养他。”这样一传十、传百,曾国藩就被人们认为是蟒蛇精投胎了。

成年后的曾国藩长得和蟒蛇特别像:他眼睛呈三角形,总是像要睡觉的样子但却充满光泽。不仅如此,曾国藩的性格也和蛇很相似,因为他小时候很阴险,即使很小的仇恨也会记在心中,等待以后报复。嘉庆二十四年(1819年),曾国藩9岁了,父亲曾竹亭在桂花塘一个姓欧阳的人家中做塾师,曾国藩也跟随父亲一起读书。一天,他与主家的小孩发生了口角,主人疼爱自己的孩子,不问青红皂白的将曾国藩骂了一顿,曾竹亭也连连向主家不是。曾国藩把这件事暗暗地记在心里,一次散学后,偷偷把主家的金鱼缸打破,水干鱼死,这才消了心头这恨。道光二年(1822年),曾国藩12岁的时候,与小伙伴在神王庙玩耍,不小心把神王打翻在地,曾竹亭为此痛斥了他,



还给神王重新装了金身。为了不让曾国藩像邻居家的小孩一样天天只知道嬉戏玩耍,曾竹亭决定带着曾国藩到六里外的九峰山定慧庵去读书,每天很早就出门,很晚才回来。从此,曾国藩路过神王庙的时候,都要把当作马骑的竹棍系上绳子,放到神王的肩上,很生气的说:“搭帮你,我到山里读书了,你一定要看好我的马,如果马走了,我一定饶不了你!”

曾国藩小时候也特别聪明,9岁的时候就把四书五经读完了,并开始学习时文帖括,先后临摹颜真卿和柳公权的字帖,同时也学习了黄庭坚帖。10岁时,弟弟曾国潢出生了,父亲要曾国藩以《兄弟怡怡》为题与篇文章,曾国藩写完后,父亲大是欢喜,说:“文中出现了至情至性之言,以后你必能守孝悌之道!”

道光四年(1824年),曾国藩跟随父亲第一次到长沙府参加童子试。一天,父亲的朋友衡阳廪生欧阳凝祉到曾家做客,曾竹亭要欧阳凝祉出个题目当面考考曾国藩。欧阳凝祉于是要曾国藩以“青云共登梯”为主题作一首诗,诗写成后,他称赞曾国藩将来必定是“金华殿中人”,并认曾国藩做了自己的女婿。

道光六年(1826年),曾国藩第二次到长沙府应试,取得了第七名的成绩。他非常自傲,认为是主考官阅卷不公,为讽刺考官两目无光,还特地买了一副老花镜作礼物送给了主考官。

道光十一年(1831年),曾国藩从衡阳唐氏家塾汪觉庵师处回到自己所在的县后,肄业于湘乡县的涟滨书院。

道光十四年(1834年),曾国藩参加甲午乡试中第三十六名举人。十一月起身赶往京城参加第二年的会试,结果却名落孙山,但刚好赶上皇太后六十大寿,第二年增加一次恩科会试。因从湘乡到北京,来回路上花销太大,曾国藩在征得父亲的同意后,决定留在京城一年,等待明年的恩科会试。曾国藩居住在“长沙会馆”里,花费也不多。在京居住的一年多时间,渐渐开拓了曾国藩的眼界,他除了继续研读经史外,又很快沉醉于唐宋的诗词和古文中。他觉得古文可以任意发挥见解,比起八股文来实在是更有生气,也更有意义。但第二年的恩科会试,曾国藩再次与登第无缘。

道光十八年(1838年),曾国藩再次参加会试,中得贡生第三十



八名。四月，中正大光明殿复试一等，殿试三甲第四十二名，赐同进士出身。依据惯例，列三甲者是不能进入翰林院的，曾国藩感到十分惭愧，第二天就打算回去，不想去参加朝考，同去的郭嵩焘千方百计加以劝阻，他才留下来参加了朝考。朝考入选后，他于五月初二日被引见，之后改为翰林院庶吉士。至此，曾国藩走完了自己的科举之路。

道光二十年（1840年）四月，曾国藩参加翰林院的散馆考试，列二等第十九名，被任职为翰林院检讨。道光二十三年（1843年）三月，曾国藩参加翰詹廷试，名列二等第一，被任职为翰林院侍讲。道光二十四年（1844年）四月，曾国藩任翰林院教习庶吉士，九月，分校庶常馆，十二月被任命为翰林院侍读。道光二十五年（1845年）五月，曾国藩被任命为詹事府右春坊右庶子，六月，转补左庶子。九月被任命为翰林院侍讲学士。道光二十六年（1846年），湘籍京官上书皇帝言事，由曾国藩写奏折，他由此成为湘籍京官之首。道光二十七年（1847年）四月，曾国藩参加翰詹大考，得二等第四名的成绩，至此，他才最后通过了仕途上层层八股考试。六月，曾国藩被任命为内阁学士，同时兼礼部侍郎头衔。对于自己几年来的平步青云，连曾国藩自己都感到惊诧不已，他要写给祖父的信中说：“孙由从四品骤升二品，超越四级，迁擢不次，惶悚实深。”虽然他是这样说的，但内心却是高兴的很，在同一天写给叔父母的信中，他说：“常恐祖宗之福，自我一人享尽。”第二天，又用非常自负的口吻给在家的三个弟弟写信说：“湖南三十七岁至二品者，三朝尚无一人；近来中进士十年得阁学者，惟壬辰季仙九师、乙未张小浦及予三人。”

道光二十九年（1849年）正月，曾国藩升任为礼部右侍郎，开始了其真正的官场生涯。曾国藩在没有实授礼部侍郎之前，虽然做了十年的京官，但是手中却没有真正的实权。实授礼部右侍郎才标志着他从政生涯的真正开始。此后四年中，曾国藩做遍了兵、工、刑、吏各部的侍郎。

咸丰二年（1852年）六月二十四日，曾国藩离开京城南下，想借助典试江西的机会回家省亲。七月二十五日，一行人抵达安徽太湖县境的小池驿，忽然接到家人来报，他母亲江氏撒手人寰，哀痛之至



的他立即脱下官服,披麻带孝,回家奔丧。

曾国藩到家仅三个月就接到了巡抚张亮基的来信,信中诚邀曾国藩到长沙去办团练。原来是太平军从全州出广西境,一路杀进湖南,在七月攻破醴陵后,西王萧朝贵、翼王石达开率领五千先锋一举全歼了驻扎在长沙城外的一千官军,次日又来到长沙城下准备攻城。曾国藩想自己一个朝中堂堂的二品侍郎,又热孝在身,若仅因一巡抚的邀请便出山办事,既有失自己的身分,又招致士林的讥嘲,于是便以在家守制为由拒绝了张亮基。不久,曾国藩又接到咸丰帝的上谕:“前任丁忧侍郎曾国藩籍隶湘乡,闻其在籍,其于湖南地方人情自必熟悉,着该抚传旨,令其帮同办理本省团练乡民、搜查土匪诸事务,伊必用力,不负委任。”曾国藩接到上谕后,左思右想,最后决定暂不受命,于是便给皇上写了一份“恳请在籍终制折”,正要发出去时,忽然好友郭嵩焘来访。郭嵩焘力劝曾国藩出山为皇上尽忠,并请出曾竹亭做曾国藩的工作。曾竹亭是湘乡县的挂名团总,又听了郭嵩焘的话,便面谕曾国藩移孝作忠,为朝廷效力。恰好这时,张亮基又来一信,报告武昌失守的消息,再一次请曾国藩出山晋省。于是,曾国藩将家事妥为安排了后,在母亲灵柩前焚烧了尚未发出的“恳请在籍终制折”,便墨经出山了。

曾国藩担任湖南团练大臣后在长沙设立了审案局,招募勇丁,揭开了镇压太平天国运动的序幕。曾国藩想:先招募少数人,加以严格训练,使之能以一当十,然后以这些人为骨干,再招募十倍二十倍的人,立即就可以成为一支劲旅,到时拉出省外,与太平军较量。于是,曾国藩便向朝廷上了一道奏折,咸丰很快便批复:“悉心办理,以资防剿。”曾国藩奉了这道圣旨,立即大张旗鼓的招起人来。曾国藩把严惩土匪作为他的团练方针。

咸丰三年(1853年)正月,曾国藩向湖南各州县发出号令,要求对土匪“格杀勿论”。二月,曾国藩派刘长佑、王鑫等将常宁白沙堡的农民暴动镇压了下去,派张荣祖把宜章、桂东的农民暴动镇压了下去;三月,曾国藩派夏廷樾、张荣祖把永安、安仁等地的农民暴动镇压了下去。曾国藩疯狂的“剿匪”行动终于平定了湖南境内的起义活动,但因他奉行“乱世须用重典”的政策,杀人就像剃头一样简单,所



以被别人称为“曾剃头”。

曾国藩出山后，湖南巡抚张亮基给予他很多的方便，但曾国藩到长沙不久，张亮基就调到武昌做湖广总督了，布政使潘铎暂时接替了他的职位，原云南布政使徐有壬调到湖南来做布政使，陶思培担任湖南按察使。他们与曾国藩的关系本来就不好，后来曾国藩的“越权侵官”，使得他们对曾国藩处处掣肘，甚至打击。这使得曾国藩处境非常孤单，与是便给朝廷上了《移师衡阳折》，于八月二十七日愤走衡阳。十月，曾国藩创办水师，任命彭玉麟为第一营哨官，杨载福为第二营哨官，褚汝航为第三营哨官。

咸丰四年（1854年）正月，太平军西征军攻破武昌，再次进入湖南，并连克岳州、宁乡、湘阳等地。为了控制太平军的发展，咸丰帝命曾国藩前往武昌，以缓解军事上的紧张局势。此时，曾国藩的水陆两师已有一万人。三月，曾国藩来到靖港，中计大败，投水自杀被部下救起。五月，再次出征，经过整顿的湘军连克常德、澧州、岳州。八月，攻下武汉。九月，攻破田家镇。连续的胜仗使曾国藩感到风光无限，大有一鼓作气拿下金陵的攻势。然好景不长，十二月，曾国藩就在九江战败，再次跳水自杀，被及时赶到的彭玉麟救起。曾国藩在九江战败后，便将九江的防务撤去，回护南昌。

咸丰七年（1857年）二月，曾国藩接到父亲去世的噩耗，便回家为父奔丧，这次他在家呆了将近两年的时间，直到咸丰八年（1858年）六月，他才重新被朝廷起用。曾国藩怀着重振事业的远大理想重返战场，然而令他没有想到的是，等待他的却是全军覆没的灭顶之灾，即三河镇大败。三河镇大败后，士气遭到极大的挫伤，曾国藩的弟弟曾国荃召集六千湘勇前往支援曾国藩，连克几座坚城，使曾国藩的内心稍感安慰。

咸丰九年（1859年）十月，曾国藩兵分四路进攻南京，与此同时，太平军攻破清军江南大营。江南大营的溃败，预示着团练成为对付太平军的主力，果然，第二年四月，朝廷下旨，命曾国藩担任两江总督。

咸丰十一年（1861年）七月，曾国藩攻克安庆，然后就把南京做为他的下一个目标。



同治二年(1863年)二月,安庆军械所造出我国第一条木壳小火轮,曾国藩登船试航后,喜而命名“黄鹄号”。九月,曾国藩与容闳见面,商量建造机器母厂,由母厂制造机器,再由机器制造枪炮、轮船。十二月,曾国藩派容闳到英美等国购买用来制造机器的母机。

同治三年(1864年)三月,曾国藩一举攻下南京,至此,转战十余年的湘军总算完成了自己最初的使命。六月,朝廷赏赐曾国藩太子少保衔,封一等侯爵。曾国藩懂得历朝历代功高震主的权臣,大多会受到朝廷的猜疑。他心里很明白,如何处理好同清政府的关系,已成为能否保持其权力和地位的关键,而摆脱自己目前的这种政治处境的最好办法就是裁军。但曾国藩又考虑到还要为自己保存一些实力,于是,曾国藩从七月开始,陆续将军队裁到3万人便不再裁了。这样既不让朝廷再猜疑自己,又保存了自己的实力。

同治四年(1865年)五月,曾国藩又奉命北上剿捻。曾国藩针对捻军灵活机动、来去迅速的特点,制定了河防政策,一方面在黄河设置水师,防止捻军从北面渡过黄河,一方面在运河西岸建筑堡垒、长墙,想要把捻军控制在黄河以南和运河以东一带。然而曾国藩的河防没能防得住迅猛而来的捻军。于是曾国藩与同治五年(1866年)八月向朝廷上折,陈述河防之败的情况。朝廷觉得曾国藩在剿捻过程中受挫,再让他继续担此重任,恐怕也难以成功,于是让他重新担任两江总督职位,负责筹备军响的事务,由李鸿章接替他的职位剿捻。

同治六年(1867年)七月,在曾国藩的督促下,中国近代史上第一艘大型兵舰造成,曾国藩把这艘船命名为“恬吉”号。其实早在咸丰十一年(1861年)攻下安庆的时候,曾国藩就在安庆设立了中国第一家军械所——安庆军械所,用于生产近代化的武器,后来迁到金陵,改名为金陵制造局,金陵制造局又迁到上海,与上海虹口旗记铁厂及原在上海、苏州的三个炮局合并成立了江南机器制造局。曾国藩除了把制造枪炮弹药和轮船的任务交给江南机器制造局外,还在局里成立了翻译馆,翻译西方著作,学习西方文明。据外籍人傅兰雅统计,翻译馆自建立12年内,翻译成书的有45部,未译全者13部。翻译内容非常广泛,几乎涵盖了科学技术的各个领域,基本上集结了西学的优秀成果,其中主要包括物理、数学、化学和工艺,历史和



公法方面的书籍也占了少数的一部分。

同治七年(1868年)四月,曾国藩奉上海改授为武英殿大学士。十二月,抵达京师,毕见慈禧太后和同治皇帝。

同治八年(1869年)正月十六日,这天是皇上宴请群臣的日子,也是曾国藩一生荣耀到达极点的日子。这天他作为汉大学士的领班出席了盛宴,这是清代人臣所能享受到的最高礼遇。

同治九年(1870年)六月,天津教案发生,曾国藩奉旨前去查办,为了不得罪法国人,而引起战争,曾国藩违心的处理了天津教案:处决天津市民20人,发配充军25人,天津知府张光藻、知县刘杰革职充军,赔偿法国五十万两白银,并派崇厚向法国赔礼道歉。天津教案使得曾国藩几十年的声誉毁于一旦。八月四日曾国藩改调两江总督,调查上任两江总督马新贻被刺的案子,由李鸿章接任直隶总督。

同治十年(1871年)八月,曾国藩与李鸿章商议容闳提出的选拔幼童出国留学的建议,一起会衔上奏《拟选子弟出洋学艺折》。后来曾国藩又提出在美国设立“中国留学生事务所”,推荐陈兰彬、容闳为正副委员常驻美国管理。在上海设立幼童出洋肄业局,荐举刘翰清“总理沪局选送事宜”。

同治十一年(1872年)二月初四日,曾国藩到西花园散步,突然感到脚底发麻,身子一侧,便倒在了儿子的身上。曾纪泽忙叫人把他背进大厅,端坐三刻逝世。是月,清廷闻讣,辍朝三日。追赠太傅,谥文正。六月,曾国藩的灵柩运抵长沙,葬于长沙南门外之金盆岭。次年十二月,改葬于善化县(今望城县)湘西平塘伏龙山,与夫人欧阳氏合葬。



第一章:做人谋略:不为圣贤,便为禽兽

利己利人,达己达人/2

自立立人,自达达人 /2

不为圣贤,便为禽兽 /5

浑能处世——水至清则无鱼,人至察则无朋 /8

为人处世,刚柔并济 /10

常怀敬畏之心 /13

为人不可有傲气 /16

名利二字要看得淡一些 /19

戒除虚妄,静以养心/23

让他三尺又何妨 /23

读书是生命的重要部分 /27

用静心伏住“妄念”/30

慎独乃修身之第一良方 /33

打脱牙,和血吞 /36

独立而不惧怕,确立而坚忍不拔 /38

内圣外王,同类之中我最强 /42

第二章:识人用人:中兴人才,皆出曾门

诚心、智慧、度量:用人者应具备的三大素质/46

用人先要有知人之明 /46

选人不可以眼光太高 /49

人才以忠义血性为本 /51

求才当如鹰隼击物,不得不休 /53

得人心之法在于“诚”字 /58

充分发挥人才的特长 /60



情感、利益、约束：用人者应掌握的三大手段/63

运用好情感的艺术 /63

用共同的追求凝聚人 /65

重用为你着想的人 /67

没有梧桐树，引不来金凤凰 /70

合众人之私，成一人之公 /73

“钱”与“权”是凝柔成“网”的内在动力 /78

给优秀的下属以独立发展的舞台 /82

宽严相济，制人攻心 /86

成大事在于是否后继有人 /88

第三章：做官谋略：盛时常作衰时想，上场当念下场时

上下皆说好，左右都逢源/96

争取上级的理解与支持 /96

摆平部属之间的利益关系 /99

居官以耐烦为第一要义 /101

学会用糊涂包住聪明 /104

推功让名，不做“摘桃人”/107

勤是成功的保障 /111

“黑”“伪”“滑”的官场生存原理/114

龙蛇伸屈之道 /114

居官之要谨言慎行 /117

羽翼不丰，不可以高飞 /121

凡事都要留有一定的余地 /124

以迂为直达到目的 /128

是真龙必有云，是真虎必有风 /132

自削羽翼，明哲保身 /135

治军：以能战为第一要义/140

治军先治心 /140

用钱养军 /143

打仗不慌不忙，先求稳当 /145



行军之道贵在人和 /149
养精蓄锐,后发制人 /151

第四章:做事谋略:将决策进行到底

用兵如对奕,谋势不谋子/156

天下事当于大处着眼 /156

抓住战略重心 /159

顾全大局,示弱待变 /163

棘手问题,模糊处理 /166

从跌倒处爬起来/172

要知道自己败在哪里 /172

危急之时不能靠别人 /174

大柔非柔,以屈求伸 /178

在对手的失误中寻找机余 /181

齐家:家和万事兴/185

家和万事兴 /185

持家之道在于节俭 /190

兴家之道在于勤劳 /194

不给儿孙留下大笔遗产 /196

家庭教育贵在言传身教 /199

附录 1:冰鉴

上编 识人之道/203

一 人才 /203

二 将才 /209

下编 相人之法/212

第一 神骨 /212