

最深的智慧在此隐藏

御经

能让那些被你驾驭的人都心情舒畅、
十分卖力，则是最高的御人要诀。

II

曾国藩磨砺人生三部曲

ZENG GUOFAN MOLLI RENSHENG SANBUQU

原典/曾国藩

解译/司马烈人

中国华侨出版社

曾国藩磨砺人生三部曲

曾国藩御经

曾国藩 原典
司马烈人 解译

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

曾国藩磨砺人生三步曲 / 司马烈人解译. —北京: 中国
华侨出版社, 2001.9

ISBN 7-80120-558-8

I. 曾... II. 司... III. 曾国藩 (1811~1872) —
生平事迹 IV. K827.52

中国版本图书馆CIP数据核字 (2001) 第061259号

● 曾国藩磨砺人生三步曲

原 典 / 曾国藩

解 译 / 司马烈人

责任编辑 / 世 炎 杨 郁

装帧设计 / 蓝 田

版式设计 / 蓝田视觉

责任校对 / 王 磊

经 销 / 新华书店

印 刷 / 北京市宏飞印刷厂印刷

开 本 / 850 × 1168 毫米 1/32 印张 / 43.5 字数 / 820千

版 次 / 2001年9月第1版 2001年9月第1次印刷

印 数 / 1-6000册

书 号 / ISBN 7-80120-558-8/K · 122

定 价 / 75.00元

中国华侨出版社 北京市安定路20号院 邮编 100029

E-mail: overseashq@sina.com

发行部: (010) 64443051 传真: 64443051

前 言

每个人都有一套自己的活法，但却要与人打交道。怎样才能成为一个打交道的高手呢？这个问题不是小问题，而是大问题，因为打不好交道的人，就无法结成一个能帮助你成功的“圈子”。这里所说的“打交道”，再上一个层次，就叫御人，即如何凭着自己的眼光和能力驾御别人，让别人来帮助自己成功。一个不能驾御别人的人，不可能会有大的成功，反而只能被别人驾御，这样的人就叫失败者。你愿做一个什么样的人呢？

在这里，我们向你推荐中国古代的御人大师——曾国藩的《御经》，就是给你提供你所希望的御人法。有必要先说明《御经》的来历：《御经》为曾国藩磨砺人生三部曲之第三本，它在《策经》基础上又做了进一步的发挥和总结。

这部饱经世间沧桑之《御经》，是曾国藩晚年病榻之上所著，家人是在曾国藩病逝后，整理其一生著籍时发现，当时还只是初稿，曾国藩生前并未对任何人谈及此著，想来必有他的某种难言之隐，也可见御人之难呀！

一般讲，御人有两条基本法则：一不可观人外表，二一定要揪住人心。这是曾国藩的御人之道。为什么？

有些人的眼神总是想穿透对手的躯体，窥探对手的心，从

而找到攻击点。曾国藩对这一类人了如指掌，应对自如，其诀窍是把心遮起来，给对手造成一两个悬念，这样就可以安心做自己的事。这不能说不是高明的御人术。

在无数个交际案中，都证明了一点：一是你和别人之间的距离太近，并不是一件太好的事，因为你的真相已经被暴露；一是你和此人分离后，你的真相就会成为致命的证据。曾国藩认为御人之道在于：站在一定的距离上，给对方不冷不热的感觉，这样才能既可抽身，也可贴身。

嫉妒杀人。这个道理不用多讲！曾国藩做大人生局面的想法就是不让别人用嫉妒来干扰和扼杀自己。因此，一个“藏”字中，真正地包含了多少御人的密码，你知道吗？

要想驾御别人，千万不可站在明处指手划脚，把权杖舞得让人吓破了胆，而是要在暗处神不知鬼不觉地将你的御人威力渗透出来，这样才能有长效。如果因人事关系而导致你身败名裂，这是最糟糕的御人术，给自己上了一场风险课。《御经》全书围绕“御”，全面阐述了如何识人、控人、扩展局面、应付竞争对手、处理军机正务等相关问题，若读透此书，虽不能像曾国藩一样做条翻江大龙，也可做条你的关系网层中的一条小龙，此言绝不为过。

当你真正读透《御经》，你将成为一个卓然自立的真正领导者，而绝非一个有职无权的招牌。

司马烈人

只要你擅长御可御之人、御不可御之人，你就已经成功了一大半。

目 录

前 言 (1)

一 曾国藩的御经精要：“容不容之人，方不被人暗算”

自私的人恨不得全部吃尽天下的蛋糕，不让别人沾一点利益，因此本性狭隘的人，难以成大事。曾国藩最强的本领是去容不容之人，不让他们在关键时刻坏自己的事。其实，给人一点甜头，你的甜头就不会被别人抢去，这岂不是容人的好处吗？

■ 御经一：不能宽容别人，是最大的自私。宽以待人，是御人正道

——“宽则得众”，曾国藩主张对己要严，对友要宽。

..... (3)

○ 御御实战：多给别人个下脚地儿..... (4)

○ 御御实战：大“度”能容天下之“士”..... (7)

- 驾御实战: 诚待天下, 善类相从 (11)

■ 御经二: 猫虎同科, 然秉性有异

——曾国藩根据每个人的不同特点进行点拨, 可谓
“导师”。 (13)

- 驾御实战: 一个军师一个令 (14)

- 驾御实战: 绝技者为先 (18)

- 御人经典: 求贤来共事 (20)

- 名家圈点: “先严后宽”、“先抑后抬”的御人术 (21)

二 曾国藩的御经秘密: “自己做得好, 别人才能说得更好”

做任何事总要自己起带头作用, 你做得好, 别人才能说好; 你做得不好, 别人说好, 那叫拍马屁。曾国藩的做人原则是: 不让别人从后面抓住把柄, 要让别人在人前人后都说真话。实际上, 曾国藩也面对一大堆坏话, 但他用自己的良心过滤, 把不满过滤掉, 自己变得坦荡起来。这叫不以好为好, 不以坏为坏。

■ 御经一: 上梁不正, 下梁则歪

——凡事须有准则, 为御他人而率先自御, 这便是曾国藩的控御之道。 (25)

- 驾御实战: 不妨自我责备 (26)

- 驾御实战:好名份走遍天下…………… (27)
- 驾御实战:无“魂”不灵…………… (38)
- 御经二:披不了狮皮,就披狐皮
——权威贵在服众,折服人心,曾国藩却是在权威之
树上另有折枝之法。…………… (44)
- 驾御实战:雁群总跟头雁飞…………… (44)
- 驾御实战:一个馍馍大家吃…………… (48)
- 驾御实战:“割肉”方得人心…………… (50)
- 御经三:“廉矩”之思
——曾公以“一不要钱,二不怕死”为做事之根本,以
清官海瑞为楷模。…………… (54)
- 驾御实战:从严以律己开始…………… (55)
- 驾御实战:这样做,才是好官…………… (62)
- 驾御实战:百姓心目中的清官…………… (66)
- 御人经典:宁人负我,我不负人…………… (72)
- 名家圈点:以德服人而不是以势压人的御人术…… (73)

三 曾国藩的御经绝智:“用屏风挡住自己的心”

世道之险恶是人人皆知的,你不满意,我不搭理你,你说我一点不是,我说你一堆不是,并厮杀出许多矛盾。曾国藩深知人心之坏能猛于虎,因此常用屏风挡住自己的心,让对手不知他到底怎么想,就不知道该怎么办。因此,曾国藩是一位藏心大师!

■ 御经一：知人心而后御，方才有效

——先体察人心而后攻之，此所谓知己知“彼”，这其中的“彼”便指其心。…………… (79)

- 驾御实战：不“争”不相识…………… (80)

■ 御经二：交人交心，以情动心

——百万心离，不如百人心齐，以心换心，以心动人，曾国藩言行一致。…………… (83)

- 驾御实战：莫享众人之功…………… (84)

- 驾御实战：打自己的算盘…………… (87)

- 驾御实战：精诚当推首，权贵紧相接…………… (90)

- 御人经典：明白知人，方能晓理…………… (104)

- 名家圈点：掀开新局面…………… (105)

四 曾国藩的御经魔法：“保持距离，就是保护自己”

与人相处，太热情会没有距离，但因利益纷争，又产生了新的距离；太冷淡，距离就太远，别人也不会替你说话办事。曾国藩采取的方法是若即若离，不远不近，让谁都认为是站在他们的一边，因此，曾国藩终于在任何危急时刻，保护自己。真的，保护自己不能靠别人，而要靠自己。

■ 御经一：搭座“通向上司”之桥

- 取信于上，便能长久立足，高位的曾国藩即使在京城之外也不忘书信常通于上方，其忠心耿耿可表。…………… (111)
- 驾御实战：扶正祛邪，巧作援手…………… (112)
- 驾御实战：背靠一棵树，越大越好…………… (116)
- 驾御实战：一人之下，他人之上…………… (120)
- 驾御实战：以事国之韬略显事君之真本领…………… (127)
- 御经二：“清污”是御人的必要
- 曾国藩把人生前进的一切索绳之绊，污浊之垢，一一清除，为护己身而绝不心软。…… (144)
- 驾御实战：杀个鸡给猴看看…………… (144)
- 驾御实战：以“忠诚”为天下倡…………… (148)
- 驾御实战：看你乖不乖…………… (154)
- 驾御实战：勿让杂草丛生…………… (159)
- 御人经典：应酬之学…………… (165)
- 名家圈点：龙无大小之分…………… (165)

五 曾国藩的御经要领：“在最关键的时候，撒出圈套”

到处给别人设陷阱，不是高手，是低水平的；不会设陷阱，就会遭别人诬陷之害。曾国藩平时不计较得失，总是在别人算计的关键时刻用早已撒出的圈套，套住对方。因此，人人都害怕曾国藩这一绝招。

■ 御经一：“对症”下药

——清高之人不重用，怪异之人要提防，曾国藩不愧是“对症下药”的一代宗师。……………（169）

○ 驾御实战：三种不可抬举之徒……………（170）

○ 驾御实战：誓做相术大师……………（171）

■ 御经二：竞争即为利用

——如果在与他人交手的过程中，不能充分利用对方，就会失去主动，曾国藩的阴阳谋略便给了我们这样的启示。……………（183）

○ 驾御实战：对手即是同僚……………（183）

○ 驾御实战：给狼留一只羊……………（192）

○ 御人经典：论君子与小人……………（201）

○ 名家圈点：“情态御人法”的秘诀……………（201）

六 曾国藩的御经方略：“用小鱼钩去钓大鱼”

用大鱼钩钓大鱼，这是常理。但像曾国藩这样一类的人，却用小鱼钩钓大鱼，为什么？因为他们在各种复杂的关系中，能凭自己的眼光发现谁是一个什么样的人，能够针对不同的人采取不同的应对术。其实“钓”是一种引人暴露真相的本领。曾国藩是一个“钓人”高手！

■ 御经一：层圈结网，善结人缘

——曾国藩的择友交人之道。…………… (207)

- 驾御实战：借梯攀升，不快也高…………… (208)
- 驾御实战：好友是伞，阴晴必备…………… (213)
- 驾御实战：宝刀与治伤药…………… (218)

■ 御经二：靠英雄，事易成

——曾国藩与同僚相处之道。…………… (221)

- 驾御实战：人以类聚，事以助成…………… (222)
- 驾御实战：一手萝卜，一手白菜…………… (224)

■ 御经三：船大众人划

——人越多，力量越大，靠众人帮忙，总比一个人要
来得快，况且还讨好一大帮人呢！…… (227)

- 驾御实战：三千“宠爱”于一身…………… (227)
- 驾御实战：左膀右臂，虎更添翼…………… (236)
- 驾御实战：千里求帅才，自比刘玄德…………… (240)
- 御人经典：“熟”即成事…………… (244)
- 名家圈点：残缺式御人法…………… (244)

七 曾国藩的御经力量：“让每个人都觉得自己能挑大梁”

如果一个人觉得自己无才,就会有低人一等的感觉。曾国藩的做法是:让无才的人有才,让有才的人更有才,这样才能激发他们心甘情愿地围着你转。有些人不是不敢挑重担,就是没重担可挑。曾国藩让人人觉得都能挑大梁,因此,他们浑身都是劲儿,这是非常老道的权谋术。

■ 御经一:人才

——有用之才即为人才。曾国藩对人才的认识更是深刻。…………… (249)

- 驾御实战:讲操守,求条理,二者兼具谓之才 …… (249)
- 驾御实战:求才当如鹰隼击物,不得不休…………… (256)
- 驾御实战:陶冶而成人才 …………… (262)

■ 御经二:将才

——具深远智慧谋略,且能征善战,因此将才难求。…………… (266)

- 驾御实战:一二三宝,形神俱到…………… (267)
- 驾御实战:善将兵者,着重申诫兼全…………… (270)
- 驾御实战:治军之道,以能战为首…………… (275)

■ 御经三:德才

——人有德,而无才,不可称才,曾公如此言。…………… (280)

- 驾御实战:心诚乃志专之本 …………… (280)

- 驾御实战:知悔言,求圣贤…………… (287)
- 驾御实战:求人自辅方知人才至难…………… (299)
- 御人经典:“与方翊元论观人之道”…………… (302)
- 名家圈点:“五到”御人法…………… (302)

八 曾国藩的御经功用:“把做大局面的想法藏在行动里”

生活的事实证明,没做成一种事之前,就把话放出去,往往都是在吹牛,失败之后极为难堪,成功之前又遭人嫉妒。曾国藩的隐藏智慧在于:“把做大局面的想法藏在行动里。”不顾场合,声张自己的人,起码有一半是不成熟的。

■ 御经一:有时务之势方有引俊杰之可能

——曾国藩认为,规模宏大,言辞诚信是建立功业的
必备条件。…………… (307)

- 驾御实战:抱龙上天,抱蛇入草…………… (308)
- 驾御实战:薪火相传…………… (311)

■ 御经二:尺寸相融,互为所用

——曾国藩将凡具一技之长者,必设法收为己用。
曾国藩以此展开他的事业局面。…………… (314)

- 驾御实战:借人之才为才,用人之力为力…………… (314)

■ 御经三：拓局面，担大事，会使“明强”

——曾公认为，男儿自立于世，一定要有倔强之气，
若你能使数万人刚强士气不被转换，这便是你的
过人之处。…………… (322)

- 驾御实战：“明强”二字好辛苦…………… (323)
- 御人经典：拓展局面岂可自己满足…………… (329)
- 名家圈点：“不越式”御人法…………… (330)

九 曾国藩的御经秘诀：“以退代进，为人生之大悟”

进进退退的目的不在于退，而在于进。有些人误以为退是一种损失，进才是成功。曾国藩却认为“人生的最高境界在于以退代进”，这是一种非常保险的做法，也是成功的安全之道。只懂得进，是莽汉，只懂得退，是懦者。

■ 御经一：进进退退，退退进进，最后要隐退

——“退”和“进”都是生存的一种方式。在许多情况下，“退”比“进”更安全。…………… (337)

- 驾御实战：不知退，就不知进…………… (337)
- 驾御实战：退即为藏身法…………… (340)
- 驾御实战：一定要知道自己什么该退…………… (345)

■ 御经二：不能想明白，就活得不明白

——天下什么事最让人揪心？曾国藩与人为善，不

争什么,全在一“藏”字。	(349)
○ 驾御实战:把人生看得开一些	(349)
○ 驾御实战:铲除名利的根	(354)
○ 驾御实战:去贪心,才可真退	(359)
○ 驾御实战:知道什么叫满足	(366)
■ 御经三:静中求乐,是一种快乐	
——退出竞争的痛苦后,即为心静。	(374)
○ 驾御实战:闹中取静	(374)
○ 驾御实战:多一点清淡,多一份喜悦	(378)
○ 御人经典:让高位,去浮名	(384)
○ 名家圈点:藏起“锋芒”最安全	(385)

十 曾国藩的御经天机:“善于明察,才不至于招致大风险”

隐身需要明察,明察才可隐身。一个人在大庭广众之下暴露的太多,就会引起注意,“盯梢”也会随之而来。曾国藩认为人生有九十九大风险,避免因风险冲击而招致失败人生的方法只有一个——隐身,即主动退出你的地盘、你的权力,你才能从另一方面保住这份地盘和权力!

■ 御经一:卖弄自己,是一种可耻