

冯唐品读  
曾国藩嘉言钞

成

Getting Things Done

事

冯唐

著

# 成事

冯唐品读  
曾国藩嘉言钞

冯唐  
著

天津出版传媒集团

天津人民出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

成事:冯唐品读曾国藩嘉言钞/冯唐著. -- 天津:  
天津人民出版社, 2019.5 (2019.5重印)

ISBN 978-7-201-14666-9

I. ①成… II. ①冯… III. ①曾国藩(1811-1872)  
- 语录②《曾文正公嘉言钞》- 研究 IV. ①K827=52

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第072824号

## 成事:冯唐品读曾国藩嘉言钞

CHENGSHI: FENG TANG PINDU ZENG GUOFAN JIAYAN CHAO

---

出 版 天津人民出版社  
出 版 人 刘 庆  
地 址 天津市和平区西康路35号康岳大厦  
邮 政 编 码 300051  
邮 购 电 话 022-23332469  
网 址 <http://www.tjrmchs.com>  
电 子 信 箱 tjrmchs@126.com

责任编辑 张 璐

制 版 印 刷 北京盛通印刷股份有限公司  
经 销 新华书店  
果麦文化传媒股份有限公司  
开 本 880×1230毫米 1/32  
印 张 8.75  
印 数 160,001-170,000  
插 页 4  
字 数 180千字  
版 次 印 次 2019年5月第1版 2019年5月第3次印刷  
定 价 68.00元

---

版权所有 侵权必究

图书如出现印装质量问题, 请致电联系调换(021-64386496)

## 向历史上的“伟大管理者”学习

Dominic Barton（鲍达民），前麦肯锡公司全球董事长

“To be effective, is the job of the executive.”（管理者，必须成事。）

当冯唐告诉我他的新书的名字，我首先想到的是德鲁克（Peter F. Drucker）的这句话。成效 / 成事（Effectiveness）是德鲁克先生管理的核心词汇之一，他写过好几本书。他告诉我们：“成事是可以学习的。（Effectiveness can be learned.）”马文·鲍尔（Marvin Bower），“现代管理咨询之父”，1950—1967年担任麦肯锡全球董事长，也笃信领导力可以后天修成。修炼领导力，是麦肯锡的主要目的，也是美国大学商学院管理学课程的目的之一。

尽管大学里的管理学课程只有不到一个世纪的历史，但管理的历史很漫长，历史上的伟大人物，从凯撒到林肯，都是“伟大的管理者”，他们的经验通过他们的文章、书信和历史记载传递给后世。现代的管理学，既建基于现代商业的科学化，也建基于对伟大人物言行的归纳，建基于新鲜、生动和深刻的历史细节。

历史给我们智慧。冯唐喜欢的曾国藩，是与林肯大致同时代的中国历史上的伟大人物。林肯的管理艺术是美国企业界学习的样本，我们学习他如何管理自己、如何带领团队、如何面对危机、如何让世界更美好。我最近开始慢慢品读《道德经》，老子的“太上，不知有之”帮助我更好地理解西方管理崇尚的“公仆型领导”（Servant Leadership）。通过冯唐的书，曾国藩也进入了我的“伟大管理者”名单，他讲的“观人之道，以朴实廉介为质”，也是我在工作中一直奉行的原则：诚实和可信是用人的最重要品质。

管理是个难题，不仅对于企业的领导者们，更对于我们个人——首先是管理自己，为自己确定可执行的目标并完成它，然后是管理我们的团队、我们的企业，直至我们的社会，把它导向更善、更好。在这个过程中，没有捷径可走。但曾国藩和林肯这样的“伟大管理者”，提供给我们一个亲切、简洁、可以学习的样本，如果我们归纳他们，贴近他们，理解他们——冯唐的书做的就是这个工作，在“伟大管理者”和普通读者之间，架起一座理解和学习的桥。

我认识冯唐多年，在韩国，在中国，在很多管理咨询项目上我们曾一起工作。他也是我一直推崇的跨界领导人（tri-sector leader）——他既是前麦肯锡公司全球董事合伙人，又做过国企高管，也是中国的著名作家。以他在麦肯锡公司近十年的管理

经验，在中国的近二十年管理实践，以他对中国历史的阅读和思考，我相信，冯唐是以现代管理方法论为工具，归纳“伟大管理者”曾国藩的最合适的人；这本书是最适合中国管理者、中国管理实践的书。我也希望将来有机会将它译为英文，为西方管理者和管理实践增添东方智慧。它不仅提供了简洁明了的管理学方法论，而且提供了理解伟大人物、理解成功、理解成事（Effectiveness）的便捷道路。

## 冯唐自序：如何成事？

我从商学院毕业之后就进了麦肯锡，近十年后，加入了我的一个客户的团队，然后在体制内创业，如今在做一级市场投资，一直从事管理工作。一眨眼，都有二十年的工作经验了。

我清楚记得在大学时，偶尔读到招聘广告，说要求有八年以上某种经验，总是拉着同宿舍的人一起惊诧：什么东西还需要有这么长的经验？这是真笨呢，还是真笨啊？

后来，残酷的事实教育了我，八年不算长，管理是一生的日常，成事是一生的修炼。

开始主要是管理自己：自己的时间，自己的体力，自己的情绪，自己的三观，自己工作和生活的平衡——其实几乎没有生活，只是工作、工作、工作。

后来主要是管理事儿：主要围绕问题解决（problem solving）。信息收集得对吗？够吗？真实可靠吗？数算对了吗？推理符合逻辑和常识吗？假设的解决方案是什么？事实之下，逻辑之内，能立得住吗？这样的解决方案，对于利益相关方都意味

着什么？他们都会如何接受？接受或者不接受或者某些程度的接受，合力最可能的结果是什么？沟通方案是什么？沟通会议安排好了吗？谁参加？谁可能会说什么？会议的结果可能是什么？如何处置？

再后来是管理团队：核心小组成员都在想什么？如何统一思想？统一思想之后，核心成员还有不同意见怎么办？核心小组成员之外，成千上万的大团队如何管？政治思想工作更管用，还是业绩管理更管用，还是一起喝酒吐槽更管用？如果要牺牲，牺牲自己、核心小组成员，还是大团队的某一部分？哪部分？

在管理实践的过程中，我一直在琢磨，如何成事？

少数人为什么能成事？为什么能持续成事？为什么能持续成大事？

——而多数人，手里一把好牌，却总是出昏着，总是打不赢。还有一部分成过事的人，暂时挫败之后、暂时成功之后，就彻底慌了，完全不知道应该如何继续做了。

原始禅宗的标准是：一个偈子答错了，即使之前十万个偈子都答对了，还是错了。这个人还是没有悟到尘世的本质。成事也一样。不在乎失败，在乎的是成事的人，怕的是有些成事的人，也不知道事是如何成的，也不知道事是如何败的。机会来临，这些人再冲上去，我只好在背后默念，阿弥陀佛。

一方面，我一直试图找几本适合中国管理者读的管理类书，不是那些百度一下就可知的知识类书，不是那些MBA教的基本管理学框架（战略管理、组织行为学、市场营销、报表分析、公司金融、



衍生品、税法、审计、中级会计，等等），不是那些把一个简单管理工具拖成一本冗长说教的时髦书（算了，不得罪人了，不举例了），而是那些真的能指导中国管理者克服心魔、带领团队、穿越两难迷雾的管理类书。

主要的目的不是证明谁对谁错，是希望更多的人觉悟到管理的正道——不一定要念MBA、不一定要在麦肯锡点灯熬油好些年、不一定要在现实世界里犯那么多错被世界打脸，即使做不到，至少能偶尔努力去做，稍稍认可能做到的人、乐观其成。次要目的是我想省事。我懒得唠叨，我不是敦煌，本性里，我话没那么多。我希望有本书，我交到伙伴们手上，叮嘱他们常读，一读再读，乃至吟咏背诵。如果这本书足够好，说出了我想说的话，我就不需要整天话痨了。

可惜的是，我在中国的书店里找不到，我在欧美的书店里也找不到，一本也找不到。

另一方面，在我漫长的管理生涯里，特别到了后期，有了困惑，我渐渐没了导师可以帮我解惑。我的管理困惑都在中国，我反复比较，给了我最好帮助的还是中国古书和先贤。我的古书单子包括：《道德经》《论语》《史记》《汉书》《资治通鉴》《曾文正公嘉言钞》《毛泽东选集》，等等。

我不得不承认，我读曾国藩的书最多、最勤、最有收获。

《道德经》《论语》太久远了，和现代困扰脱节太多。  
《二十四史》一路（含《史记》《汉书》）偏学者书，写书的人

没成过什么事儿，甚至没干过什么事儿，没被成事的难处反复困扰，读的时候总觉着写书的人有层纸没捅破、也没能力捅破。

《资治通鉴》是部伟大的书，可惜就是太长，而且受限于编年体的体例以及写史人的矜持，司马光及其团队心里要说的很多话没有写在书里直接说出来。

相比之下，在成事一项上，曾国藩就鹤立鸡群，千古一人。他为师为将为相，立德立功立言，救过中国几十年，写过几千万字（不确定多少是他写的、多少是幕僚写的）。更重要的是，他做实事，在非常难做事的晚清，而且，他做很大的实事，而且，他持续做很多很大的实事，而且，他写的东西都围绕着如何成事，提供了前无古人、后无来者的方法论和修炼法门。

每次翻开他的书，功过且不论，满纸背后都是：成事！成事！成事！（GTD: getting things done）

可惜的是，他留下的文字太庞杂，他没太多管理学基础，他写的东西常常还是不够坦诚直接，和现代人有隔阂。

为了不太唠叨，为了有一本中国管理者能反复翻的书，我打算写本书：以梁启超编选的《曾文正公嘉言钞》为底本，以成事为主旨，从现代管理角度品读。

在写作的过程中，我抵制了试图总结归纳的诱惑，还是保持梁启超编选的顺序，和《论语》一样，没头没尾，从任何一页都可以读起，在任何一页都可以停下。我渐渐理解了孔子后人和梁启超为什么这么做，为什么没有试图建立一个不重不漏的体系：总结归纳难免遗漏和变形，不如像草木流水一样把文字放在这里，读过之

后，读者自然有自己的总结归纳或者再读一遍的欲望。

在写作的过程中，我有种迫不及待的愿望：这本书快点写完，这本书快点印出来，我要给三五个人看，我要逼这三五个人仔细看，这三五个人如果真懂了，世界应该能更美好一点。

在那一瞬间，我知道，这本书有存在的必要了。

## Contents 目录

1	书札
103	家书
187	家训
213	日记
245	文集

书  
札

今日而言治术，则莫若综核名实；今日而言学术，则莫若取笃实践履之士。物穷则变，救浮华者莫如质。积翫之后，振之以猛，意在斯乎！（复贺耦庚）

此条涉及做事的态度，也涉及选人任事的方法。

治术，是政治实践，实际操练的技术；学术，是理论，是上层建筑、意识形态，是宣之于口、落之于纸笔，是PPT宣讲。

第一句，讲政治，强调名实相称，不务虚，不画饼；第二句，讲理论，强调的却是人，“笃实践履之士”，老老实实、一步一个脚印干活的人。

孔子说“必也正乎其名”，儒家讲究做任何事，先竖杆大旗，先把理论搞清楚，白马黑马是不是马、白猫黑猫怎么抓老鼠，等等。曾国藩却说，现在顾不了这些了，别做PPT了，先找能踏实干活的人。“积翫（顽）之后，振之以猛”——所谓一剂猛药，就是实干。

时代越靠近现代，信息越庞杂，人越容易空谈，是非越容易被混淆，庸众越容易狂欢，骗子越容易生存。

求实落实到“治术”（窄义定义为政治，广义定义为管理），就是少讲大道理，少戴大帽子，就是要层层追问清楚：“我们要解决什么问题？”“为什么会出现这个问题？”“这个问题可以分解为几个次级问题？”“如何解决这个问题？”“需要什么资源？”“潜在的最大困难有哪些？”等等。

求实落实到“学术”，就是多倚重一些读书多、思考多、不好浮名的学者，就是少些闭门造车的臆造，少些到处吹牛的时间，从综述开始，从获取和消化这一个细分领域古往今来、华夏四夷的主要研究成果开始，辅以相关领域的涉猎，基于随机双盲的实验，大胆假设，小心论证，为往圣继绝学，哪怕只增加一点点真知灼见。

如今，佞人太多，虚招太多，太多人混了太久了，更多人被蒙太久了。行胜于言，质胜于华，既是曾国藩做事的特点，也是用人的慧眼。

吾辈今日苟有所见，而欲为行远之计，又可不早具坚车乎哉！

（致刘孟容）

自从韩愈提出“文以载道”，后世儒家把这四字奉为不二法门。坚车，不是坚固的三轮车，而是可以“载道”的好文章。

曾国藩这封信是写给老乡刘蓉的，刘蓉是个私塾先生，职业是教学生写文章。“我们要是想法（所见），把想法长久地实践了（行远），第一步是先把文章写好。”放到现在，就是先把PPT做好。

把一件事想明白、写清朗，符合逻辑、符合事实，可以重复验证、可以实际操练，似乎是对人类很基本的要求，但是古往今来、西天东土，似乎只有少数人类能做到。



耐冷耐苦，耐劳耐闲。（答黄麓溪）

扎扎实实地做事情，莫不如此。

关键是要“耐得住”。

曾国藩在另外一个场合提到：居官以耐烦为第一要义。