

曾国藩全书

叁

中国工人出版社

曾国藩全书之三

曾国藩成功秘笈

(上)

本书编委会编

曾国藩全书之四

曾国藩成功秘笈 (下)

本书编委会编

目 录

卷一 挺身入局，成功由自己开始

- 一、以积极的姿态融入社会..... (2)
- 二、良好的动机，才有良好的行动..... (5)
- 三、科场功名与人生态度..... (8)
- 四、直道而行，高位不失书生本色..... (12)
- 五、办事当深思熟虑..... (17)
- 六、先运筹补救的办法..... (19)
- 七、时时克服心理障碍..... (21)
- 八、尽信书不如无书..... (23)

卷二 目标不立，天下无可成之事

- 一、内圣外王，誓作天地完人..... (26)
- 二、圣贤豪杰皆可为..... (28)
- 三、在有恒与无恒间立志..... (30)
- 四、自信与豪迈：不信君山铲不平..... (36)
- 五、出类拔萃，不流于俗..... (39)
- 六、笃志而行，常想未竟之业..... (42)
- 七、人生不可不读书..... (44)
- 八、“赫赫事功”源学问..... (46)

卷三 品格自厉，意趣横生

- 一、人生第一个里程碑..... (50)
- 二、改易品性的艰难历程..... (53)
- 三、饮食男女，三戒之一..... (58)
- 四、自以为是，多言必失..... (61)

- 五、“三戒”之外的“一戒” (65)
- 六、临时抱佛脚，怕考试的“学生” (68)
- 七、得不到“炭敬”的穷翰林 (72)
- 八、以懦弱无刚为大耻 (74)
- 九、心病难医，日写《治心经》 (77)
- 十、胸有是非，口不言 (79)
- 十一、品性与做人 (81)
- 十二、“常”是人生第一美德 (83)
- 十三、兼容并收，还要有独道之见 (85)
- 十四、豁达坦荡，蓄养生机 (89)
- 十五、有自知之明，才有自胜之功 (92)
- 十六、敢当重责，勉力支撑 (95)

卷四 借时做势，营造发展舞台

——曾国藩对新旧体制的利用与改造

- 一、借势生风，练出一支劲旅 (100)
- 二、巧借“亦官亦绅”的双重身份 (104)
- 三、面对“变局”，不做壁上观 (107)
- 四、营建多层团队，尽掌全局乾坤 (111)
- 五、无权断不能有为，势大定当推让 (114)
- 六、名实相符，权位不可再过让 (117)
- 七、为度难关，权作违心事 (120)
- 八、择善而从，不拘理法 (123)
- 九、把握机遇，为同僚讨奖励 (126)
- 十、两条腿走路，有备无患 (129)

卷五 生死不弃，万人同心

——曾国藩如何塑造团队精神

- 一、用精神感召天下 (134)

二、万人离心，不如百人同力	(137)
三、精神训练和思想动员	(140)
四、养成艰难百战之旅	(144)
五、清理门户，无须手软	(148)
六、上阵如父子，下场如师徒	(152)
七、危难之时，求助他人与自救	(156)
八、置自身于险地，他人自安	(160)
九、躬筹身后事，亡者自无忧	(164)

卷六 层罗织网，善结人缘

——曾国藩的择友交人之道

一、关系网的三个层面	(170)
二、护身符与升官图	(172)
三、倚人而起，不露痕迹	(177)
四、对有用之人，“要强与之附”	(182)
五、见多识广，近朱者赤	(185)
六、外王经世，同道不同轨	(188)
七、富贵不可忘故交	(191)
八、利用乡里关系扩大影响	(194)
九、进退犹疑端赖好友	(198)
十、于应酬之际，观人情厚薄	(203)
十一、学问本无价，好诗留人才	(206)

卷七 英雄援手，大事易成

——曾国藩与同僚相处之道

一、越俎代庖，在所不计	(210)
二、亲附善类，缓急有恃	(214)
三、人以类聚，事以助成	(218)
四、与人为善，取人为善	(223)
五、待英雄要屈身，处怨人要大度	(226)

- 六、权术、真话与回护别人 (229)
- 七、做大事要明剖是非，不可暗斗 (232)
- 八、处人留余地，为人不自恃 (235)
- 九、根除异己寻找佳机 (239)

卷八 大业凭众人智慧而完成

——曾国藩借用幕僚智囊团成功范例十五则

- 一、张空拳何以动天下 (244)
- 二、识见襟怀，大度容物 (246)
- 三、意见有分歧，唯大局是从 (250)
- 四、诚待天下，善类相从 (253)
- 五、知己之短，用人之长 (256)
- 六、求人之道，须如白圭之治生 (258)
- 七、躬亲要事，多找助手 (262)
- 八、以天下为笼，雀无所逃 (264)
- 九、从谏如流，激赏上书人 (266)
- 十、冷眼识英才 (268)
- 十一、办一所人才学校 (271)
- 十二、千里求帅才，自比刘玄德 (275)
- 十三、读书风范，感染众生 (280)
- 十四、用诙谐营造友爱氛围 (283)
- 十五、瞩目光大门庭之人 (285)

卷九 立人达人之道

——曾国藩与下属相处之策

- 一、自立立人，自达达人 (292)
- 二、知人之明为经世必备之才能 (294)
- 三、善观容貌，可得任大事之人 (296)
- 四、勇于任事者皆有大欲望 (299)
- 五、得一好人，便为天地消一劫难 (303)

六、试以艰危，责以实效	(305)
七、慎用有大才而性格偏激之人	(307)
八、用人如器，各取所长	(310)
九、关心和尊重属下	(312)
十、待属员不可太谦	(315)
十一、败他人之名，最是憾事	(318)
十二、同患难，更当同富贵	(321)
十三、建功立业要择人而从	(325)
十四、办事定当讲求方法	(328)
十五、危急之际只有靠自己	(330)
十六、恩不可加，权可让	(333)
十七、面对部下被提升	(335)

卷十 勤勉国事，撑持大局 ——曾国藩事上司之法

一、诊断时局，敢言负重	(340)
二、初次揣测政局，婉辞四省兵符	(343)
三、功归于上，己能安享	(347)
四、三字秘诀，可免跌蹶	(349)
五、击浊扬清，援手奕沂	(352)
六、勿以高位误国事	(357)
七、天下兴亡，位高者有大责	(360)
八、承上意办案，显揣摩技巧	(364)
九、勿为脑满肠肥之达官	(367)
十、为整顿经济费尽苦心	(370)
十一、法治、礼教与天下大治	(373)
十二、呼应总理衙门，驳糜费“谬说”	(375)
十三、天津教案中的曾、倭关系	(381)
十四、恭王、大学士、曾国藩的三角关系	(385)
十五、天下断无易处之境遇	(389)

目 录

曾国藩成功秘笈

目 录

卷十一 执理不移，遇事敢争

——曾国藩与晚清政府的合作与分歧

- 一、做一个敢说不能的懦者 (392)
- 二、事关成败时，要不避斧钺 (396)
- 三、力排众议，不越雷池 (400)
- 四、担当敢为不避利害 (403)
- 五、欲擒故纵，与慈禧相周旋 (405)
- 六、刚柔互用，争让适度 (408)
- 七、中央与地方的不同角度 (411)
- 八、同心共济，国事为重 (414)
- 九、实事求是，破除定例 (416)
- 十、多做少言，三种情况不应上报 (419)
- 十一、面对一石两鸟的大政潮 (423)
- 十二、缓不济急，师老无功 (427)
- 十三、以有定制无定，第四次说不 (431)
- 十四、忍字功夫与“敷衍”妙着 (436)

卷十二 登高见远，掌握全局

- 一、规取远势，在大处胜人 (440)
- 二、小事也须章章有法 (443)
- 三、抓住关键，收纲举目张之效 (446)
- 四、欲拔本根，先剪枝叶 (451)
- 五、筹“永远之利”，不徇众议 (457)
- 六、洋物不可轻，自立须自强 (464)

卷十三 把脉时代机遇，调整人生方略

- 一、世事嬗变，不守常格 (470)
- 二、适时则贵，失时则损 (472)
- 三、骄则必败，恐是天意 (474)
- 四、成就大事业，人谋占十分之三 (477)
- 五、咬牙待机，寻找崛起路 (480)
- 六、大柔非柔，以屈求伸 (482)
- 七、相机而动，不为他人作嫁 (486)
- 八、先观大局之变 (491)
- 九、虽成事在天，也决不做看客 (495)
- 十、勤勉功夫，以有恒为要诀 (498)
- 十一、处顺、逆境皆觉天之厚我 (500)
- 十二、无关紧要之事，多思退悔 (503)

卷十四 应对压力的十六个方策

- 一、世态炎凉，惟自珍重 (506)
- 二、“讨”字本事，苦度艰难 (511)
- 三、戒慎戒惧，行事儒缓 (514)
- 四、人为刀斧，我不可为鱼肉 (517)
- 五、如履薄冰不当先 (520)
- 六、委蛇致远，别走衡州 (523)
- 七、寸心欲碎，玉汝于成 (527)
- 八、屈辱时尤其需要自控 (531)
- 九、打通极困极难之时，便是好汉 (533)
- 十、难以挽回之事，听之任之 (536)
- 十一、坦露胸怀，调整情绪 (540)
- 十二、身负骂名苦自行 (544)
- 十三、应付被动的策略 (550)
- 十四、无奈之际，“以退求进” (554)

十五、面对自己被吞并 (557)

十六、龙蛇之道，伸藏之法 (562)

卷十五 战胜失败的十一种策略

一、小挫折，宜淡然处之 (568)

二、卧薪偿胆，不轻一试 (571)

三、危难之际，生死以之 (575)

四、打脱牙，和血吞 (579)

五、处身危局，敢字为第一要诀 (583)

六、用挺字诀应对胜负成败 (586)

七、不可拘泥以往成败 (588)

八、无事不可挽回的“悔”字功夫 (591)

九、不惧风险，不畏浮议 (594)

十、虽胜也不可得意忘形 (597)

十一、塑造战胜自我的品质 (601)

卷十六 为政务持大体

一、无贪功之速成，但求事之稳适 (606)

二、首要之地，为官更当勤苦 (608)

三、知得十分不如行得七分 (611)

四、耐得繁巨，万事可为 (615)

五、“难得糊涂”不可误用 (617)

六、“精明”方能辨得善恶是非 (621)

七、明断有无，不可捕风捉影 (624)

八、是非不公，敢翻钦定之案 (626)

卷十七 不虚掷人间一寸光阴

一、早年发达未必有益 (630)

二、宁肯缓进，断不轻退 (634)

三、欲速则不达 (637)

- 四、伏久者飞必高 (641)
- 五、力戒名心太切 (646)
- 六、美名成功于长时间的积累 (649)
- 七、铢积寸累，熔铸精神领袖的漫长路 (651)
- 八、口诀自警，勤勉公事 (656)

卷十八 绵延流长，堪为家范

- 一、待长辈须有敬字 (662)
- 二、兄弟当为患难相赖之人 (668)
- 三、家运兴衰，榜样是关键 (674)
- 四、倾心相待，不生嫌怨 (677)
- 五、老年昆弟，委婉劝善 (680)
- 六、家族姻戚，一体爱敬 (683)
- 七、不留遗产，不必为官 (689)
- 八、奢侈之家难以久远 (694)
- 九、为夫不移情，几回思红豆 (697)
- 十、不信风水，也讲变通之法 (700)
- 十一、退半步之想，是为了长久拥有 (703)

卷十九 自我总结成功要义十三法

- 一、顺世与济民，成功者的三段式 (708)
- 二、基业宏大是成功的首要保证 (712)
- 三、局量太小，不足任天下大事 (717)
- 四、“有所激、有所逼方能成功” (720)
- 五、革新事业应取中庸之道 (723)
- 六、有天下而不居 (726)
- 七、从善如流，直面世人讥讽 (730)
- 八、在好花盛开处察世态炎凉 (733)
- 九、京信常通，不忘从最高处讨风信 (735)
- 十、大省重地为官，谨守六大原则 (738)

十一、办大事须有定见	(740)
十二、有德于我者不可忘	(744)
十三、立足潮头，以学习伴终生	(747)
卷二十 曾国藩成功学对近百年政要的影响	
一、李鸿章、张之洞“一生所为，其规模 皆不出湘乡”	(752)
二、有军则有权，开启“实力政策”之先河	(758)
三、“能成大事者，必其自胜之力甚强”	(763)
四、“足为吾人之师资”	(766)
五、“办事兼传教之人”，“愚于近人， 独服曾文正”	(770)

勤勉国事 撑持大局

——曾国藩事上司之法

人的一生很多时候都在给“别人”做事，在这一过程中，无论是别人事业的成功，还是自己成功，能力和舞台都是决定成功与否的两个关键要素。曾国藩虽自称“天资愚钝”，但他却是一个勤于职守、十分尽职尽责之人。他说：“凡办公事，须视如己事，将来为国为民，亦宜处处视如一家一身之图，方能亲切。”

一、诊断时局，敢言负重

凡大成功者，必须把自己的人生使命与解决时局之弊结合起来，所谓“以天下为己任”，匡时救世。而不是仅仅局限于某一方面的成就。他们的活动，虽不是永远，但必定是有敢于将自己的思想锋芒直刺社会要害的时候。曾国藩在对鸦片战争以来至太平天国起义爆发这10余年间，清朝吏治的腐败、军队的无能而忧心忡忡的同时，敢于一再上疏“教训”刚刚登基的皇帝一事即属此举。

面对清朝的腐败，曾国藩看到了问题的症结所在，也感到了问题的日益严重性，所以他在咸丰皇帝上台之初，连上奏折，希图劝说皇上采取措施，革除弊政，挽回颓风，从政治上来一番整顿。然而，奏折递上，并未发生什么实际效果，相反，满清政局越来越向着风雨飘摇的轨道迈进。太平军自1851年1月金田起义后，有如熊熊烈火，正在向东南各地蔓延。清军前往镇压，结果都节节败退。

面对东南数省烽烟纷起的形势，曾国藩担心清政权根本无法

对付这场阶级的大搏斗。更为可虑的是：当权集团中的绝大多数人对时势或是茫然无知，或是根本不当作一回事，仍然花天酒地，无所事事。曾国藩怀着焦虑的心情写信给友人说：

内度身世，郎署浮沈，既茫乎未有畔岸；外观乡里，饥溺满眼，又汲汲乎有生涯日蹙之势。进不能以自效，退不能以自存，则吾子之迫切而思以吁于九闾者，实仁人君子之至不得已也。

为了提醒清廷及时采取有力措施，尽快扑灭农民起义的烈火，他于1851年4月上疏皇帝，提出裁兵、节饷，加强训练军队建设的建议，试图首先从军队着手，打开一个新的局面。他以自己的“血诚”揭露清朝军队的腐败状况及提出了一些改革措施。

然而，此次上奏又如石沉大海，不见回音，咸丰皇帝并未采纳曾国藩的意见。相反，在军事上，失败的消息从广西等前线不断传来。曾国藩甚感局势愈来愈严重，而自己的建议又屡不被采纳，真是“书生之血诚，徒以供胥吏唾弃之具，每念及兹，可为愤懣”。

然而，这种“血诚”愈多，“愤懣”愈甚，则使曾国藩对政局的发展愈来愈关注，对朝廷的希望愈来愈迫切，愈感“受恩深重，不能不报”。于是，他壮着胆子，于1851年5月再上一疏，语词激烈，锋芒直指咸丰皇帝。此疏主要目的是为了杜绝皇上“骄矜”之气和扭转廷臣“唯阿之风”。关于这个问题，他在家书中说得非常明白，当今皇上虽天资聪颖，但“满廷臣工，遂不敢以片言逆耳，将来恐一念骄矜，遂至恶直好谀。”因此，他不顾个人利害得失，决心犯颜直陈。他指出此疏的目的在于：

是以趁此元年新政，即将此骄矜之机关说破，使圣心日

就兢业而绝自是之萌。此余区区之本意也。现在人才不振，皆谨小而忽于大，人人皆习脂韦唯阿之风。欲以此疏稍挽风气，冀在廷皆趋于骨，而遇事不敢退缩。

他不满咸丰帝的“官样文章”，凡上奏或者“留中”不发，或者以“无庸议”了之，这对于如火如荼的形势，无异拒绝了任何“灵丹妙药”，也就只能走向死亡。曾国藩是个有作为者，他不愿与王朝共沉沦，他要振臂一呼，为王朝鼓与吹。

此疏警告咸丰皇帝：“一念自矜，则直言日觉其可憎，佞谀日觉其可亲，流弊将靡所底止。臣之过虑，实类于此。”此疏一上，“咸丰帝览奏大怒，摔诸地，立召军机大臣，欲罪之。”幸亏祁雋藻、季昌芝为之苦苦求情，才使曾国藩免于获罪。此后，曾国藩虽不敢直言批评皇帝，但他对朝廷大政方针仍为不满，尤其是太平军斩关夺隘，所到之处，贫苦农民纷纷加入，各地会党更趋活跃的局势，使得他忧心如焚，一度发出了“补天倘无术，不如且荷锄”的感叹。

众所周知，中国专制政体，历朝沿而加甚。到了清代，体制益严，君臣之分，俨若天渊，奏疏措词，务为巽顺；遇有谏诤，必先竭力颂扬，然后折入本题，字斟句酌。因而，清末奏议之文，去古人伉直之风远甚。曾国藩能在一二年之内连上数折，不厌其烦，屡屡陈言；尤以不阿谀奉承，不顾利害得失，犯颜批评皇上，言中时弊，词令尖辣，在一般官僚士大夫中确为少见。曾国藩之所以能有此举动，除了他受中国古代刚直大臣遗风影响之外，更主要、更重要的问题在于他对国内政治的密切关注，对中国传统文化的全力维护，对清朝统治集团的血性忠诚，一句话，他的使命感和道义感致使他放胆高论，不避斧钺。