

大道至拙
曾國藩的管理智慧

大道至拙

曾國藩的管理智慧

宮玉振 著



香港中和出版有限公司
www.hkopenpage.com

目錄

推薦序	9
導語 曾國藩：中國傳統文化中的領導力	13
一、“立德 立功 立言”三不朽	14
二、大道至拙：以理念而非權謀為核心的領導力	17
三、一生三變：一個領導者的成長軌跡	22
四、內聖外王：本土領導力的典型案例	29
第一章 重	
一、深沉厚重，是第一等資質	36
二、端莊厚重是貴相	38
三、謀定後動，審定而行	42
第二章 耐	
一、做官以耐煩為第一要義	48
二、天下斷無易處之境遇	49
三、能下人，斯能上人；能忍人，斯能勝人	52
四、一經焦躁，則心緒少佳，辦事必不能妥善	56
五、存其倔強，而去其忿激	60

第三章 渾

- 一、才智英敏者，宜加渾厚學問 66
- 二、揚善於公庭，規過於私室 67
- 三、以才自足，以能自矜，則為小人所忌，亦為君子所薄 70
- 四、“渾”則無往不宜 72

第四章 明

- 一、蒞事以“明”字為第一要義 76
- 二、處人處事所以不當者，以其知之不明也 77
- 三、明有二：曰高明，曰精明 79
- 四、當局則迷，旁觀則醒 83
- 五、事前易暗，事後易明 86

第五章 辣

- 一、“殊為眼明手辣” 90
- 二、以霹靂手段，行菩薩心腸 93
- 三、合之以文，齊之以武 95
- 四、雷霆與雨露，一例是春風 100

第六章 慎

- 一、天下古今之才人，皆以一“傲”字致敗 106
- 二、常存敬畏之心，才是惜福之道 108
- 三、聖賢成大事者，皆從戰戰兢兢之心而來 111

- 四、常懷愧對之意，便是載福之器 114
- 五、有福不可享盡，有勢不可使盡 118

第七章 勤

- 一、“勤”字為人生第一要義 122
- 二、當為餐冰茹檠之勞臣，不為腦滿腸肥之達官 123
- 三、五到：身到、心到、眼到、手到、口到 126
- 四、天下事未有不由艱苦得來，而可大可久者也 134

第八章 實

- 一、觀人之道，以樸實廉介為質 138
- 二、天下事當於大處著眼，小處下手 141
- 三、不行架空之事，不談過高之理 144
- 四、惟天下之至拙，能勝天下之至巧 148
- 五、不自欺，不欺人 154

第九章 暇

- 一、此心必常有休暇之致 158
- 二、世事多因忙裡錯，且更從容 160
- 三、凡遇事須安詳和緩以處之 165
- 四、留一分自在，方可容得大事 168

第十章 裕

- 一、富貴功名，皆人世浮榮 174

二、盡其在我，聽其在天	177
三、莫問收穫，但問耕耘	178
四、有活潑潑之胸襟，有坦蕩蕩之意境	183

第十一章 恕

一、一言可以終生行	186
二、須從“恕”字痛下工夫	187
三、捨己從人，大賢之量	192
四、功不必自己出，名不必自己成	196
五、“恕”則不蔽於私	199

第十二章 強

一、男兒自立，須有倔強之氣	210
二、打脫牙，和血吞	212
三、天下事果能堅忍不懈，總可有志竟成	215
四、以“硬”字法冬藏之德	219
五、在自修處求“強”	222

結束語 而困而知，而勉而行	229
---------------	-----

推薦序

曾國藩是中國近代史上最具有影響力的人物之一，集政治家、軍事家、理論家、文學家於一身。作為湘軍的統帥，曾國藩知人善用、嚴於律己、以德求官、禮治為先，對清王朝的政治、軍事、文化等方面產生了深遠的影響。曾國藩是清朝末期主張變革的重要官員，在他的提議下，清王朝建造了中國第一艘輪船，開辦了第一所兵工學堂，印刷翻譯了第一批西方書籍，安排了第一批赴美留學生。“中國鐵路之父”詹天佑就是第一批留美學人，修建了中國第一條鐵路——京張鐵路。

多年來，鑒於曾國藩罕見的人格魅力和影響力，市面上關於曾國藩的各種傳記和評論廣泛流傳。但是，這些版本有很多同質化內容，對曾國藩的一生也是褒貶不一。

北大國際 MBA (BiMBA) 教授宮玉振先生的新書《大道至拙——曾國藩與中國式領導力》用獨特的視角，提出曾國藩領導力的核心“建立在理念上，而非權謀”。宮教授認為曾國藩“立德、立功、立言”，成為歷史上罕見的“三不朽”人物。曾國藩一生以“聖賢”作為人生追求，自我修煉、自我約束；曾國藩的座右銘是“不為聖賢，便為禽獸”；面對清朝末期的社會動亂，曾國藩率領湘軍，平息了太平天國起義；曾國藩一生不斷實踐傳統文化精髓，用簡潔、通俗的語言總結出一整套做人做事的理論體系和格言警語。

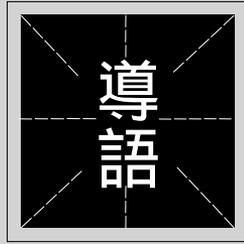
《大道至拙》描述並分析了曾國藩的品格氣質和人文精神：內聖

育發展國際領導者品格素質的充分條件。在清朝末期腐敗沒落、人心四散的時代背景下，曾國藩的領導力勢必有其歷史的局限性。正像作者在本書結尾所指出的事實，在當時的時局下，曾國藩面臨巨大的心理和社會壓力，“彷徨，鬱悶，內心矛盾，焦慮緊張，屢戰屢敗，三次企圖自殺”。在那樣“人心陷溺，人慾橫流”、“順我者昌，逆我者亡”的政治環境下，曾國藩的命運與結局令人扼腕歎惜。

北京大學國家發展研究院教授

北大國際 MBA 項目（BIMBA）國際院長

楊壯



曾國藩：中國傳統文化中的領導力

一、“立德、立功、立言”三不朽

清末民初學者徐珂所編的《清稗類鈔》中有這樣一個故事：湘軍名將劉長佑擔任直隸總督時，在“剿捻”的方案上主張的是“合剿”；而湘軍統帥、奉命主持全盤“剿捻”事務的曾國藩主張的則是“分堵”。二人意見不合，然而曾國藩卻對劉長佑極力稱道。劉長佑感慨地說：“滌翁於此乃毫無芥蒂，良由做過聖賢工夫來也。”曾國藩老先生在這件事上竟然毫無芥蒂，實在是因為做過聖賢工夫呀。

每一個領導者都會關注這樣一個問題：在中國社會文化的情境下，究竟甚麼樣的領導力才會使領導者走向成功？對於這個問題，曾國藩無疑是揭開答案的線索之一。無論是毛澤東曾經說過的“余於近人，獨服曾文正”，還是蔣介石所說的曾國藩為人行事“足為吾人之師資”，都昭示了這樣一個事實：在曾國藩的身上，一定有某些與中國情境下成功的領導行為相契合的要素。

中國古人對於一個人的最高評價，是所謂的“立德、立功、立言”三不朽。曾國藩是中國歷史上少有的一個可以達到“三不朽”的人物。

所謂的“立德”，就是道德的提升與德性的修煉。中國人講

“修身、齊家、治國、平天下”，在中國人看來，“修身”是“齊家、治國、平天下”的前提。用今天的話說，就是自我管理是組織管理的前提。曾國藩一生以“聖賢”為自己的人生追求，所謂的“聖賢”，就是德性成熟與道德完美的人。曾國藩的座右銘是“不為聖賢，便為禽獸”。成聖成賢的理念，使他的一生都在追求卓越，而不向自我妥協，他的“立功、立言”，都是建立在這一基礎上的。在他的身上，充分體現出了德性與品格的修煉對於一個人領導力成長的至關重要的價值。

所謂的“立功”，就是建功立業。曾國藩做的最大的事情是鎮壓了太平天國起義，挽救了大清王朝。從政治的角度來說，人們當然可以對這件事情有不同的評價，但是所有的人都會承認，這件事情的做成，是非常不容易的。曾國藩是一個文人，沒有學過軍事指揮；曾國藩所率領的軍隊是湘軍，湘軍最早就是團練，也就是民兵、地方武裝，它不是國家的正規軍，它得不到國家資源的支持。一個手無縛雞之力的文人，帶領一支非正規的地方武裝，竟然完成了正規軍都沒有做成的事業，這其中一定有它的道理。

湘軍最早是草根起家的團練，開始時就是烏合之眾，曾國藩竟然在非常短的時間內，把湘軍打造成了那個時代最有凝聚力、最有戰鬥力的部隊。他是怎麼打造出這樣一個部隊的？

曾國藩事業的成功，很大程度上靠的是用人。那個時代幾乎所有的優秀人才都願意為他所用，他的手下也出了很多傑出的人才。讓下屬心甘情願地追隨於你，本身就是領導力的重要內容。曾國藩是怎麼做到這一點的？

曾國藩是文人，指揮作戰的能力其實並不高明，但是他非常善於進行戰略的謀劃，湘軍雖然打過不少敗仗，但在戰略上卻一步步佔據了優勢，最終戰勝了太平天國。那麼，曾國藩在戰略決

策上到底有哪些過人之處呢？

還有，曾國藩畢竟只是一個大臣，不是皇帝。他要想做成事，就必須首先處理好官場的各種關係，包括與朝廷的關係、與同僚的關係、與下屬的關係等，而官場的關係，向來是極為複雜的。在任何一種領導情境中，處理好各種各樣複雜的關係，都是把事情做好、做成的前提。在這方面，曾國藩究竟表現出了甚麼樣的智慧？

所有這些，顯然都是領導者會關注的問題。而曾國藩的成功之道，無疑也會給今天的領導者以更多的啟發。

所謂的“立言”，就是提出自己的一套理論體系來。曾國藩是一個悟透了中國文化的人，更主要的是他有著非常豐富的人生閱歷與管理實踐。他又是一個非常善於總結的人，他往往把自己對人生的體悟，總結出一個字、一段話、一副對聯來，與自己的朋友、下屬和家人分享。李鴻章對曾國藩的“一言之教”非常佩服，他曾經對人說：“古人謂一言可以終身行，真有此理！”梁啟超在談到曾國藩所總結出來的人生道理時也說：“彼其所言，字字皆得之閱歷，而切於實際，故其親切有味，資吾儕當前之受用者，非唐宋以後儒先之言所能逮也。”

曾國藩所總結出來的這些道理，往往都非常簡潔、非常通俗，也非常深刻、非常耐人尋味，具有很強的操作性與實踐性。像他總結的人生三畏，“畏天命，畏人言，畏君父”；天道三忌，“天道忌巧，天道忌盈，天道忌貳”；人生三樂，“讀書聲出金石，飄飄意遠，一樂也；宏獎人材，誘人日進，二樂也；勤勞而後憩息，三樂也”；居官四敗，“昏惰任下者敗，傲狠妄為者敗，貪鄙無忌者敗，反覆多詐者敗”；為人四知，“知命、知禮、知言、知仁”；修身四課，“慎獨、主敬、求仁、習勞”；治事五到，“身到、

然捐生，如遠遊之還鄉，而無所顧悸。由是眾人效其所為，亦皆以苟活為羞，以避事為恥。嗚呼！吾鄉數君子所以鼓舞群倫，歷九載而戡大亂，非拙且誠者之效歟？

君子之道，沒有比“以忠誠為天下倡”更大的了。世道混亂的時候，上上下下都拚命追求沒有節制的慾望，用奸偽之心相互吞併，用變詐之心相互爭鬥，各自圖謀自己的安全，而不惜把別人置於最危險的地方。畏難避害，就連捐出一絲一粟來拯救天下的力量也不想出。得到忠誠之人起而矯正這種風氣，克己愛人，去偽崇拙，親臨艱難而不苛求人共患難，浩然獻身如同遠遊之人回到故鄉而無所猶豫擔心。於是眾人效其所為，也以苟活為羞，以避事為恥。嗚呼！我們同鄉幾位君子之所以能夠鼓舞群倫，縱橫天下，戡平大亂，難道不正是拙和誠的效用嗎？

這無異是對曾國藩與湘軍成功之道的最好總結。可以說，他的信念、他的抱負、他的道德、他的品格、他的毅力、他的胸懷和他強烈的救世意識，以及他執著地將自己的理念付諸行動所形成的強大感召力，便是他的領導力的核心。正因為如此，他不僅挽救了大清王朝，而且改變了那個時代的風氣。因此，曾國藩的領導力，從根本上來說，就是他把以理念為核心（所謂的“忠誠”、所謂的“衛道”、所謂的“以道德、氣節、廉恥為提倡”）的抱負，激勵起一批有著同樣理念的人共同投身於他所謂的事業，從而使湘軍成為中國歷史上“第一支有主義的軍隊”（蔣百里語），成為一支“紮硬寨，打死仗”、“尚樸實，耐勞苦”的軍隊。這是他能最終完成戡平“大亂”事業的根本原因。

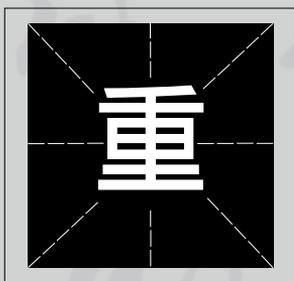
這一點，也是歷代的共識。梁啟超說：

曾文正生雍、乾後，舉國風習之壞，幾達極點，而與羅羅山諸子，獨能講舉世不講之學，以道自任，卒乃排萬險、冒萬難，以成功名，而其澤至今未斬。今日數踔敦篤之士，必首屈指三湘。則曾文正所謂轉移習俗而陶鑄一世之人者，必非不可至之業，雖當舉世混亂之極點，而其效未始不可觀，抑正惟舉世混亂之極，而志士之立於此漩渦中者，其卓立而湔袪之，乃益不可已也。

曾國藩生於雍正、乾隆之後，舉國風氣的敗壞，幾乎達到了極點。唯獨曾國藩與羅澤南等人，講求舉世都不去講求的學說，以傳承聖人的價值體系為己任，最終排除千難萬險，成就了功業，而他們的這種影響直到今天依然沒有斷絕。今天一談到獨立特行、敦樸篤實的志士，人們一定首先提到三湘大地。由此可見，曾國藩所說的“以轉移社會風氣來造就一代之人才”，並不是不可達成的事業。雖然在舉世混亂之極的時候，它的效果都未必不為壯觀。抑或說，正是在舉世混亂之極的時候，仁人志士立於漩渦之中，其卓立獨行、洗滌人心的功效，才更加不可阻止啊。

曾國藩理念的核心，其實就是傳統的儒家思想。儒家的理念，用宋代理學家張載的話說，就是“為天地立心，為生民立命，為往聖繼絕學，為萬世開太平”。這一理念早就在那裡了，然而一般的儒生卻只是想、只是說，而不敢做、不去做。曾國藩與一般儒生不一樣的是，他堅信“天下事在局外吶喊議論，總是無益，必須躬自入局，挺膺負責，乃有成事之可冀”。因而他以“忠誠為天下倡”的信念，以“拙”、“誠”的“力行”的工夫，以“知一句便行一句”的精神，把儒家的理念轉化為強有力的行動，從而完成了他的功業。

第一章



咸豐十年曾國藩題

一、深沉厚重，是第一等資質

甚麼是“重”？“重”就是穩重、厚重、莊重、端重、自重、負重。在中國的文化背景下，“重”字講的是一名領導者應該具備的外在形象以及內在素養。

中國有句話叫做“為官當如山”。山在那個地方，一言不發，但是你能感受到一種無形的力量，一種可靠的、可以駕馭和控制局面的力量。這就是“重”的基本內涵。中國傳統文化本質上是一種等級制的文化，在這樣的文化中，一定需要一個為人們所倚重的核心。對於領導者來說，最得體的舉止就是厚重，因為這最符合下屬對於領導者的期望。所以，成熟的領導者，最大的特點往往就是從容穩重，給人以一種可以倚重、可以依賴的感覺。一個動不動就表現出慌亂、冒失和浮躁的領導者，是很難在下屬心中佔有一定分量的，也就很難為下屬所敬重、所信賴。

正因為如此，中國文化中非常重視領導者身上“重”的品質。《道德經》第二十六章中記載了老子的一段話：“重為輕根，靜為躁君。輕則失根，躁則失君。”厚重是輕率的根本，靜定是躁動的主宰。輕率就會失去根本，躁動就會失去主導。《論語·學而》也記錄了孔子的一句話：“君子不重則不威。”一位領導者如果不穩重、不厚重，就不會有威嚴。明代著名思想家、哲學家呂坤在其著作《呻吟語》中則說：“深沉厚重是第一等資質，磊落豪雄是第二等資質，聰明才辯是第三等資質。”頭腦聰明、能言善辯，不過是第三等資質。具有厚重品格的人，才是真正一流的領導者。

曾國藩也講過一句類似的話：“穩當從容，可當大事。”判斷一個人是否可以做成大事、可以承擔大的責任、可以負重，就看這個人做事是不是穩穩當當、從容不迫，是否具有一種厚重的品質。

非常有意思的是，據說在今天的公務員考試中，面試環節考察一個考生是否符合標準，最基本的一條就是看這個人的穩重程度如何。

從 2500 年前的老子和孔子，到 400 年前的呂坤，到 100 多年前的曾國藩，一直到我們今天，中國人心中理想的領導者形象始終沒有發生過根本的變化，“重”字始終是對於領導者的最基本要求。這就體現了中國文化傳統強大的穩定性。

在中國人看來，最理想的人格形象是“君子”，“君子”理想的威儀就是寬容有度，從容鎮定，行事舉止恰到好處。《禮記·玉藻》有一段論述：“君子之容舒遲。”君子平時的體態非常舒緩從容，而在重要的場合，則“足容重，手容恭，目容端，口容止，聲容靜，頭容直，氣容肅，立容德，色容莊，坐如屍”——步態要穩重，手勢要恭敬，眼光要端正，口不妄開，聲不亂出，頭不亂動，氣息收斂，立著有德者氣象，面色莊重，坐姿端正。《中說·周公篇》說：“為冠所以莊其首也，為履所以重其足也，衣裳襜如，劍珮鏘如，皆所以防其躁也。故曰儼然，人望而畏之。”對於君子來說，戴冠著履，都是為了提醒自己要莊重；著衣佩劍，都是為了防止自己的浮躁。君子的整體形象，應該帶有一種令人不由得生出敬畏之心的儼然氣象。

人們不經意的舉止中，往往包含了很多的信息。領導者的一舉一動往往會影響到人們的印象。人的行為舉止決定了別人怎樣看待和對待自己。在古人看來，儀容莊重才能得到別人的敬重：“貌重則有威”、“恭則不侮”。儀容莊重，體現出的是一種端重而神聖不可侵犯的氣象，用曾國藩的話說，“持之以敬，臨之以莊，無形無聲之際，常有凜然難犯之象”。一個人以恭敬之心自持，以莊重之色臨人，無形無聲之間，就會表現出一種凜然難犯的氣象來。相反，一個人如果無法控制自己語言和行動，只能表明他無法控制自己。“貌輕則招辱”，舉止輕佻，往往會自取其辱；“輕乎外者，必不能堅乎內，故不

厚重則無威嚴”，一個外表舉止輕浮的人，內心是無法堅毅不撓的，所以不厚重就不會有威嚴；“苟輕於鬻笑周旋，則物得而狎之”，與人交往太輕浮，最終是人人可以輕辱自己，不自重的結果是別人也會放棄對自己的尊敬。

輕佻的言行折射出來的是一個人內在修養的輕浮、淺薄或猥瑣，而行事的恰到好處，則體現了一個人的自信和內在的力量。用荀子的話說，“君子寬而不慢，廉而不劌，辨而不爭，察而不激，直立而不勝，堅強而不暴。柔從而不流，恭敬謹慎而容，夫是謂至文”。君子寬宏大度而對人不怠慢，方正守節而不尖刻傷人，堅持正確的主張而沒有爭勝之心，洞察一切而不走極端，卓爾不群而不盛氣凌人，堅定剛強而不粗魯兇暴，寬柔和順而不隨波逐流，恭敬謹慎而待人寬容。這可以稱為最文雅、最合乎禮義的了。這樣的人，自然會被社會所普遍認可、尊重；這樣的人，自然也就會有分量。

正因為如此，古人非常重視言行的表現。“夫言行者，君子之樞機；樞機之發，榮辱之本也，可不慎乎！”言談舉止，是君子的關鍵，其表現則是一個人榮辱的基礎，哪裡可以不慎重呢！“夫一出而不可反者，言也；一見而不可掩者，行也。故夫言與行者，智愚之表也，賢不肖之別也。是以智者慎言慎行，以為身福；患者易言易行，以為身災。”說出來就不能收回，這就是言語；做出來就不能掩蓋，這就是舉止。言語與舉止，是智慧和愚蠢的表徵，是賢與不肖的區別。所以智者言行慎重，從而給自己帶來福分；患者言行輕浮，從而給自己帶來災禍。

二、端莊厚重是貴相

曾國藩為人行事最突出的特點，就是一個“重”字。根據後人的

記載，曾國藩“行步極厚重，言語遲緩”。他走起路來腳步很沉穩，說話很慢，但一句是一句，每一字都有一種打動人心的力量。

曾國藩說，這個特質是從他的祖父曾玉屏那裡學到的。曾國藩給自己的兒子曾紀澤寫過一封信，說曾經仔細觀察過祖父的儀表，全在一個“重”字，自己走路舉止很重厚，這也是取法於祖父。曾國藩的祖父曾玉屏一生沒有做過官，但在曾玉屏的家鄉，鄰里發生了糾紛都願意找曾玉屏來調解，而曾玉屏往往說一就是一，說二就是二，人人對他心服口服。這種權威到底從哪來呢？曾國藩認為，就來自這個“重”字。曾玉屏的品格、儀表、舉止，賦予曾玉屏一種值得信賴、值得倚重的影響力。這就是曾玉屏沒有任何外在的職位、卻有著絕對的權威的原因。

“重”的反面是“輕”。曾國藩認為，“輕”是人的大忌。他對曾紀澤說：“你的舉止太輕，是一大弊病。”“以後要時時留心。無論行坐，都需要重、厚。”

在給曾紀澤的家書中，曾國藩幾乎每年都有一到幾封信，不厭其煩地講這個問題。“你語言太快，舉止太輕。最近能堅持用‘遲’、‘重’二字來補救嗎？”“你的短處在於言語欠鈍訥，舉止欠端重。你要日日留心，專從‘厚’、‘重’二字上用勁。”說話不要那麼快，想說甚麼就說甚麼，要深思熟慮。舉止不要那麼輕浮冒失，輕浮之人是成不了大事的。你要從“厚”、“重”兩字上痛下一番工夫。根據曾紀澤的回憶，曾國藩跟曾紀澤見面時所囑咐的，依然是這個“重”字。由此可見曾國藩對“重”字的重視程度。

《清史稿》中對曾國藩有這樣一段記載：

國藩為人威重，美鬚髯，目三角有棱。每對客，注視移時不語，見者悚然。退則記其優劣，無或爽者。

曾國藩為人威重，長長的鬚鬚很漂亮，眼睛三角有棱。每次接見客人的時候，盯著人家半天不說一句話，來見他的人被盯得心裡發慌。人走了以後，他在日記裡面記下這個人的優點和缺點、長處和短處，幾乎沒有出現過甚麼差錯。

曾國藩之所以非常重視這個“重”字，是因為他認為“重”字反映了一個人德性的成長與人格的培育所達到的境界：“舉止端莊，言不妄發，則入德之基也”、“言語遲鈍，舉止端重，則德進矣”。曾國藩還說：

心欲其定，氣欲其定，神欲其定，體欲其定。

“心”、“氣”、“神”這些內在的涵養的提升，是“體”這些外在的表現能夠得體的前提。“定”，就是鎮定，就是穩重，就是舉手投足中的自信。一個“定”字，把“重”的內涵揭示得淋漓盡致。因此，“重”字反映的是一個人的人格力量，體現出一個人的修養與內涵。曾國藩談及如何看人時說過這樣一段話：

端莊厚重是貴相，謙卑含容是貴相。事有歸著是富相，心存濟物是富相。

曾國藩所謂的富貴之相，就是以“厚重”二字為精神。端莊厚重的人，思慮就會深遠，處事就會沉穩，說話就會謹慎；謙卑含容的人，低調、渾含、包容，就會腳踏實地做人做事，不張揚，不浮躁，不張狂，不輕薄；事有歸著的人，辦事就會沉穩，有頭有尾，有始有終，凡事穩穩當當地做去；心存濟物的人，就會有使命感，有責任感，有慈悲心，有深沉厚重的品格。古人在談到“上貴之人”