

宮玉振 著

# 大道至拙

曾國藩的管理智慧

■ 十二字讀透曾國藩

■ 北大國際MBA教授宮玉振最新力作

■ 從政為官，為人處世，修身必有所獲，開卷必有所得



# 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](http://www.hkopenpage.com)

|      |     |
|------|-----|
| 責任編輯 | 海 帆 |
| 裝幀設計 | 閔 鵬 |
| 責任校對 | 江蓉甬 |
| 排 版  | 潘斯麗 |
| 印 務  | 馮政光 |

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 書 名  | 大道至拙——曾國藩的管理智慧                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 作 者  | 宮玉振                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 出 版  | 香港中和出版有限公司<br>Hong Kong Open Page Publishing Co., Ltd.<br>香港北角英皇道 499 號北角工業大廈 18 樓<br><a href="http://www.hkopenpage.com">http://www.hkopenpage.com</a><br><a href="http://weibo.com/hkopenpage">http://weibo.com/hkopenpage</a><br><a href="http://www.facebook.com/hkopenpage">http://www.facebook.com/hkopenpage</a> |
| 香港發行 | 香港聯合書刊物流有限公司<br>香港新界大埔汀麗路 36 號 3 字樓                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 印 刷  | 中華商務聯合印刷(廣東)有限公司<br>深圳市龍崗區平湖鎮春湖工業區中華商務印刷大廈                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 版 次  | 2013 年 4 月香港第一版第一次印刷                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 規 格  | 16 開 (154mm×228mm) 240 面                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 國際書號 | ISBN 978-988-8200-37-5<br>© 2013 Hong Kong Open Page Publishing Co., Ltd.<br>Published in Hong Kong                                                                                                                                                                                                                     |

本書由北京大學出版社授權本公司在中國內地以外地區出版發行。

# 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 |
| <br>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 |
| <br>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 |
|---------------|-----|

# 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](http://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 |
| <br>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 |
| <br>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

外王、強毅謙虛、虛懷若谷、自強不息。作者在書中用大量篇幅詳細生動地描述了曾國藩品格領導力的十二條理念和實踐：“重”、“耐”、“渾”、“明”、“辣”、“慎”、“勤”、“實”、“暇”、“裕”、“恕”、“強”。宮教授認為，這些理念包含了中國文化深層次中所強調的核心品質：耐煩、包容、謹慎、謙卑、果斷、坦誠、樸實、恕道、毅力、身體力行、身先士卒。

《大道至拙》的結論是：曾國藩身上表現出的品質和實踐恰恰代表了典型的中國式領導力。宮教授引用了大量來自世界各地的政治和企業領導力案例，指出曾國藩身上的優秀品質和眾多當代中西方領導者、企業家身上的品格品質有著驚人的相似之處：周恩來優雅堅定的舉止、戴高樂的尊嚴和權威、比爾·蓋茨的承諾和勇氣、柳傳志的求實和忍耐、傑克·韋爾奇的視野和坦誠、任正非的意志力和危機意識、史玉柱的再生能力、稻盛和夫的公正和謙虛、李嘉誠的謙卑和反思等。

如果說領導力的核心基於領導者的品格魅力，曾國藩身上反映出的中國式領導力和當代卓越國際化領導力實踐之間到底有沒有本質的區別呢？我認為是有的，區別就在於個人修身與價值信仰的博弈，以及個人修煉與政治環境的衝突：

- 中國文化特別是孔孟之道強調基於現實生活的倫理、道德、仁愛、中庸、和諧、務實，自強不息、以柔克剛、修身養性、內聖外王。而建立在古希臘哲學基礎上的西方文化更加重視人與自然、人與宇宙之間的關係。他們更相信亞里士多德的形式邏輯思維和宗教改革、文藝復興之後的普世價值，強調的是人的本質、自我、科