

曾国藩

领导力十二讲

新出书

讲

Lectures on Zeng Guofan's
Art of Leadership



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

曾国藩

领导力十二讲

Lectures on Zeng Guofan's
Art of Leadership

宫玉振 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

曾国藩领导力十二讲/宫玉振著. —北京:北京大学出版社, 2018.10

ISBN 978-7-301-29653-0

I. ①曾… II. ①宫… III. ①曾国藩(1811—1872)—领导艺术
IV. ①K827=52 ②C933.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 135365 号

- 书 名 曾国藩领导力十二讲
ZENGGUOFAN LINGDAOLI SHIER JIANG
- 著作责任者 宫玉振 著
- 策划编辑 贾米娜
- 责任编辑 贾米娜
- 标准书号 ISBN 978-7-301-29653-0
- 出版发行 北京大学出版社
- 地 址 北京市海淀区成府路 205 号 100871
- 网 址 <http://www.pup.cn>
- 微信公众号 北京大学经管书苑(pupembook)
- 电子信箱 em@pup.cn QQ: 552063295
- 电 话 邮购部 010-62752015 发行部 010-62750672 编辑部 010-62752926
- 印刷者 涿州市星河印刷有限公司
- 经 销 者 新华书店
- 730 毫米×1020 毫米 16 开本 15.75 印张 216 千字
- 2018 年 10 月第 1 版 2018 年 10 月第 1 次印刷
- 定 价 68.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370

目录

导 语 曾国藩：中国传统文化中的领导力	001
一、“立德、立功、立言”三不朽	001
二、大道至拙：以理念而非权谋为核心的领导力	005
三、一生三变：一个领导者的成长轨迹	010
四、内圣外王：本土领导力的典型案例	016
第一讲 重	021
一、深沉厚重，是第一等资质	021
二、谋定后动，审定而行	024
三、端庄厚重是贵相	030
第二讲 耐	035
一、做官以耐烦为第一要义	035
二、天下断无易处之境遇	037
三、能下人，斯能上人；能忍人，斯能胜人	040
四、一经焦躁，则心绪少佳，办事必不能妥善	046
五、存其倔强，而去其忿激	048

第三讲 浑	054
一、才智英敏者，宜加浑厚学问	054
二、扬善于公庭，规过于私室	056
三、以才自足，以能自矜，则为小人所忌，亦为君子所薄	059
四、“浑”则无往不宜	061
第四讲 明	065
一、莅事以“明”字为第一要义	065
二、处人处事所以不当者，以其知之不明也	067
三、明有二：曰高明，曰精明	070
四、当局则迷，旁观则醒	073
五、事前易暗，事后易明	076
第五讲 辣	080
一、殊为眼明手辣	080
二、以霹雳手段，行菩萨心肠	084
三、合之以文，齐之以武	086
四、雷霆与雨露，一例是春风	090
第六讲 慎	094
一、天下古今之才人，皆以一“傲”字致败	094
二、常存敬畏之心，才是惜福之道	097
三、圣贤成大事者，皆从战战兢兢之心而来	099
四、常怀愧对之意，便是载福之器	102
五、有福不可享尽，有势不可使尽	106
第七讲 勤	109
一、“勤”字为人生第一要义	109
二、当为餐冰茹蘖之劳臣，不为脑满肠肥之达官	111

三、五到：身到、心到、眼到、手到、口到	114
四、天下事未有不由艰苦得来，而可大可久者也	121
第八讲 实	124
一、观人之道，以朴实廉介为质	124
二、天下事当于大处着眼，小处下手	127
三、不行架空之事，不谈过高之理	130
四、惟天下之至拙，能胜天下之至巧	135
五、不自欺，不欺人	140
第九讲 暇	144
一、此心必常有休暇之致	144
二、世事多因忙里错，且更从容	147
三、凡遇事须安详和缓以处之	151
四、留一分自在，方可容得大事	154
第十讲 裕	158
一、富贵功名，皆人世浮荣	158
二、尽其在我，听其在天	161
三、莫问收获，但问耕耘	162
四、有活泼泼之胸襟，有坦荡荡之意境	166
第十一讲 恕	168
一、须从“恕”字痛下功夫	168
二、一言可以终生行	172
三、舍己从人，大贤之量	174
四、功不必自己出，名不必自己成	178
五、“恕”则不蔽于私	181

第十二讲 强	190
一、男儿自立，须有倔强之气	190
二、打脱牙，和血吞	192
三、天下事果能坚忍不懈，总可有志竟成	195
四、以“硬”字法冬藏之德	199
五、在自修处求“强”	202
结 语 而困而知，而勉而行	207
附 录 曾文正公嘉言钞	213
后 记	245

曾国藩：中国传统文化中的领导力

一、“立德、立功、立言”三不朽

每一个领导者都会关注这样一个问题：在中国社会文化的情境下，究竟什么样的领导力才会使领导者走向成功？对于这个问题，曾国藩无疑是揭开答案的线索之一。无论是毛泽东曾经说过的“愚于近人，独服曾文正”，还是蒋介石所说的曾国藩为人行事“足为吾人之师资”，都昭示了这样一个事实：在曾国藩的身上，一定有某些与中国情境下成功的领导行为相契合的要素。

清末民初学者徐珂所编的《清稗类钞》中有这样一个故事：湘军名将刘长佑担任直隶总督时，在“剿捻”的方案上主张的是“合剿”；而湘军统帅、奉命主持全盘“剿捻”事务的曾国藩主张的则是“分堵”。二人意见不合，然而曾国藩却对刘长佑极力称道。刘长佑感慨地说：“涤翁于此乃毫无芥蒂，良由做过圣贤工夫来也。”（曾国藩老先生在这件事上竟然毫无芥蒂，实在是因为做过圣贤的功夫呀。）

中国古人对一个人的最高评价，是所谓的“立德、立功、立言”三不朽。曾国藩是中国历史上少有的几位可以真正达到“三不朽”境界的人

物之一。

首先是“立德”。“立德”就是品德的修养，修为的境界。曾国藩在这方面的成就是非常高的。慈禧太后对曾国藩曾经有一个评价，说这是“古今第一完人”，即古往今来最完美的一个人。

曾国藩一生的追求是做什么呢？做圣贤。什么叫圣贤？圣贤就是道德完美的人。所以他的座右铭是“不为圣贤，便为禽兽”。在他看来，人生只有两种境界：要么是圣贤，要么是畜生，没有中间的余地，没有妥协的空间。这种成圣成贤的理念，构成了他一生追求卓越的强大的内在驱动力。他一生历经挫折、打击与苦难，但是他始终不曾放弃，凭借的就是要做圣贤的这种志向。

中国人十分推崇“修、齐、治、平”，也就是修身、齐家、治国、平天下，而“修身”是齐家、治国、平天下的起点。用我们今天的话说，就是自我管理是组织管理的前提。管理好自己，你才有资格去领导别人。立德的修养，使曾国藩有了远非常人所及的眼光、胸怀、气度、格局和境界，这是成就他事业的基础。今天许多人之所以对曾国藩的家书、日记很感兴趣，很重要的一点就是想学习他的修养方略。

立德十分重要，但仅仅立德是不够的。在生活中，我们经常发现：有些人品德非常好，但却是书呆子，比较迂腐，做不成事。而曾国藩不仅要立德，还要“立功”。“立功”，就是要建功立业，把事情给做成。

曾国藩做的最大的一件事情，就是镇压了太平天国运动。这件事从政治上来说，当然可以做出完全不同的评价，但是你不得不承认，他把这件事做成是非常不容易的。

曾国藩是一个什么样的人？文人，不懂军事，手无缚鸡之力。他依靠的部队叫什么？湘军。湘军最早是团练，也就是民兵，是地方武装，不是国家的正规军。当年国家的正规军是八旗和绿营。湘军是国家体制之外的一支临时招募的、地方性的武装，得不到国家资源的支持。

一个不懂军事的文人，带领一支体制之外的临时武装，竟然完成了正

规军都完成不了的事业，这里边肯定有它的道理。湘军后来成了团队精神的代名词，凝聚力极强、战斗力极强、执行力极强。现在很多人想到湘军，马上会想到团队精神；想到团队精神，马上会想到湘军。曾国藩怎么能够在那么短的时间内，把湘军由一群草根起家的乌合之众，打造成了那个时代最有凝聚力、最有战斗力的部队？他抓住了哪些最基本的要素？湘军是怎样炼成的？

还有，曾国藩是个文人，在军事上并不专业，指挥才能并不高明。但他有一个特点很厉害，那就是用人。那个时代几乎所有的优秀人才都愿意为他所用，他手下也出了很多影响了那个时代的人物，像李鸿章、左宗棠、胡林翼、郭嵩焘、刘长佑，等等。他的事业是怎么成就的？天下一流的人才都愿意为他所用，最后水涨船高，把他推到了一个顶峰。我们都知道，让别人心甘情愿地为你所用，这本身就是一种本事。领导力艺术的核心，其实就是用人的艺术。曾国藩是怎么识人、育人、留人以及用人的？这是每个领导者都十分关注的话题。

此外，曾国藩毕竟不是皇帝。他是大臣，是官员，他最多就是做到大学士、两江总督。他要想做成事，就必须首先处理好官场的各种关系，包括与朝廷的关系、与同僚的关系、与下属的关系等，而官场的关系，向来是极为复杂的。在任何一种领导情境中，处理好各种各样复杂的关系，都是把事情做好、做成的前提。在这方面，曾国藩究竟表现出了什么样的智慧？

有人品德非常好，事情做得也很漂亮，但是不会讲。曾国藩的第三个特点，就是“立言”。“立言”就是能够总结出自己的一套理论体系。

曾国藩是一个悟透了中国文化的人，更重要的是，他有非常丰富的管理实践经验。他一辈子带兵打仗，经历的生死存亡的事情不知道有多少件，见过的各色人等不知道有多少种，所以他对人性、对社会的理解就远远超出一般人。

他又特别善于总结，经常把自己对人生、对社会的体悟总结成一个字、一句话、一副对联，跟家人、朋友以及下属分享。他总结的东西往往很通俗，但是很深刻，很耐人寻味。李鸿章对曾国藩的这一点就非常佩服，他曾经对人说：“古人谓一言可以终身行，真有此理！”（古人说一个字就可以一辈子遵行不悖，真是有这样的道理！）梁启超在谈到曾国藩所总结出来的人生道理时也说：“彼其所言，字字皆得之阅历，而切于实际，故其亲切有味，资吾侪当前之受用者，非唐宋以后儒先之言所能逮也。”（他所说的话，字字都是从阅历中来，符合实际，所以亲切有味，可以使我们受益无穷，不是唐宋之后的那些儒生们所能比拟的。）

曾国藩所总结出来的这些道理，往往都非常简洁、通俗，也非常深刻、耐人寻味，具有很强的操作性与实践性。我们来看一下他所总结出来的一些道理，譬如人生三畏：“畏天命、畏人言、畏君父”，天道三忌：“忌巧、忌盈、忌贰”，都是人生的经验之谈。他所指出的居官四败：“昏惰任下者败，傲狠妄为者败，贪鄙无忌者败，反复多诈者败”，不能不谓之深刻。今天，官场上那些出事的官员，几乎都跌宕于这四败之中。至于治事五到：“身到、心到、脚到、手到、口到”，对于做事的人来说是很实用的；课心课身六法：“敬、恕、诚、静、勤、润”，每个字都意味深长；还有处事八德：“勤、俭、刚、明、忠、恕、谦、浑”，无一不包含着深刻的管理智慧。

他写的对联，像“天下断无易处之境遇，人间哪有空闲的光阴”“好人半自苦中来，莫图便益；世事多因忙里错，且更从容”“战战兢兢，即生时不忘地狱；坦坦荡荡，虽逆境亦畅天怀”“打仗不慌不忙，先求稳当，次求变化；办事无声无息，既要老到，又要精明”，也都十分耐人寻味。凡此等等，都是领导者可以作为箴言来读的。这是曾国藩给后人留下的最宝贵的财富。

二、大道至拙：以理念而非权谋为核心的领导力

不少人心中的曾国藩，往往是“权谋”的形象。曾国藩因此也成为官场权谋的代名词。事实上，曾国藩领导力的核心，并非权谋，而是理念。

曾国藩并非天资聪明之人。左宗棠对曾国藩的评价是“才略太欠”，是个“书憨”，即书呆子。梁启超也说曾国藩“非有超群轶伦之天才，在并时诸贤杰中，称最钝拙”（他没有超群绝伦的才华，在当时的杰出人物中，被认为是最笨的一个）。

曾国藩对自己也很有自知之明，他评价自己“生平短于才”“自问仅一愚人”。曾国藩在给家里写信时也说，“吾兄弟天分均不甚高明”（我们兄弟的天资都不高）。他曾以读书、做事为例，“余性鲁钝，他人目下二三行，余或疾读不能终一行；他人顷刻立办者，余或沉吟数时不能了”（我性格鲁钝，别人一眼就能读两三行，而我却用尽全力还读不完一行；别人立刻就能办好的事情，而我却犹豫半天也无法了结）。曾国藩的作战指挥也是如此，“行军本非余所长，兵贵奇而余太平，兵贵诈而余太直”（行军打仗本来就不是我的强项，因为打仗贵在出奇制胜，而我过于平实；打仗贵在权谋变诈，而我过于直接）。曾国藩的这些特点，同以聪明与才略而著称的胡林翼和左宗棠相比，确实是非常突出的。

然而曾国藩的成功之处在于，他恰恰因此而发展出了一套“困勉”“拙诚”的功夫。所谓的“困勉”，就是一步步从艰苦中勉力做出。曾国藩说：“自以秉质愚柔，舍困勉二字，别无入处。”（我天资愚钝柔弱，除了困知勉行之外，别无下手之处。）所谓的“拙诚”，就是做事做人不存投机取巧之心，一步一步地做，实实在在地做。他认为“天道忌巧”，他相信“惟天下之至诚，能胜天下之至伪；惟天下之至拙，能胜天下之至巧”。梁启超认为曾国藩的成功，恰恰就是这个“困勉”“拙诚”的功夫，“而困而知，而勉而行，历百千艰阻而不挫屈，不求近效，铢积寸累。受之以虚，将之以

勤，植之以刚，贞之以恒，帅之以诚，勇猛精进，坚苦卓绝。如斯而已，如斯而已”。民国学者萧一山也说曾国藩“不尚机权，惟务质实”，这是曾国藩人生哲学的核心，是他一生得力之处。

在我们今天看来，曾国藩的领导术中，并非完全没有权谋的因素，但其大体，却是以卫道为激励之本、以纯朴为用人之本、以推诚为驭将之本、以耐烦为治心之本、以包容为处世之本、以大局为决策之本、以勤实为治事之本、以力行为修身之本。而其核心，则是“忠义血性”的理念。

曾国藩以书生之身份从戎，所面临的环境非常险恶。一方面，太平军所向披靡，势如破竹。另一方面，他所处的时代，又正是封建王朝的末世。整个统治集团中，官吏渎法贪冒，柔靡浮滑；士子不知廉耻，唯利是图。流波所及，军队之中，将帅贪婪平庸，士卒望敌而走。按曾国藩的说法，这些人都已经丧尽天良了。

在曾国藩看来，可怕的不是太平军的造反，而是人心的陷溺、人欲的横流。军事的失败只是一种表象，它的背后是价值体系的崩溃：“无兵不足深忧，无饷不足痛哭。独举目斯世，求一攘利不先，赴义恐后，忠愤耿耿者，不可亟得。……此其可为浩叹也。”（没有兵不必深忧，没有饷也不必痛哭。唯独放眼向这个世界望去，竟然很难找到一个见了有利可图的事情不奋勇争先、见了急公好义的事情唯恐落人之后的人。这是真正令人深深叹息的现象啊！）

要扭转这种局面，全在于“一二人之心之所向而已”“此一二人者之心向义，则众人随之赴义；一二人者之心向利，则众人随之赴利”（社会的关键，就在于一两个领导者的价值追求往哪个方向。这一两个人追求大义，那么众人就会与之一起追求大义；这一两个人追求私利，那么众人就会与之一起追求私利）。

因此，在曾国藩看来，当务之急，是以“忠义血性”为核心的理念来激发天良，改变人心，号召那些“抱道君子”，以“舍身卫道”“杀身成仁”的精神，以“打脱牙，和血吞”的刚毅，以“志之所向，金石为开”的信

念，投身于挽狂澜于既倒的事业中。

在“舍身卫道”“忠义血性”的驱动下，曾国藩的湘军确实表现出了异于其他军队的战斗力。《中兴将帅别传》说曾国藩“履危濒死屡矣，有百折不挠之志”，胡林翼“虽挫而其气弥厉”，江忠源“每战亲临阵，踔厉风发”，罗泽南和他的弟子们“以灭贼自任”“忠义愤发，虽败犹荣”……这些平时手无缚鸡之力的书生，竟然“敢战胜于勇悍愚夫”，与“忠义血性”的激励是有很大关系的。曾国藩在《湘乡昭忠祠记》里回顾湘军成功的原因时说过一段非常精彩的话：

君子之道，莫大乎以忠诚为天下倡。世之乱也，上下纵于亡等之欲，奸伪相吞，变诈相角，自图其安而予人以至危，畏难避害，曾不肯捐丝粟之力以拯天下。得忠诚者起而矫之，克己而爱人，去伪而崇拙，躬履诸艰，而不责人以同患，浩然捐生，如远游之还乡，而无所顾悸。由是众人效其所为，亦皆以苟活为羞，以避事为耻。呜呼！吾乡数君子所以鼓舞群伦，历九载而戡大乱，非拙且诚者之效欤？

君子之道，没有比“以忠诚为天下倡”更大的了。世道混乱的时候，上上下下都拼命追求没有节制的欲望，用奸伪之心相互吞并，用变诈之心相互争斗，各自图谋自己的安全，而不惜把别人置于最危险的地方。畏难避害，就连捐出一丝一粟来拯救天下的力量也不想出。得到忠诚之人的帮助奋起矫正这种风气，克己爱人，去伪崇拙，亲临艰难而不苛求人共患难，浩然献身如同远游之人回到故乡而无所犹豫担心。于是众人效其所为，也以苟活为羞，以避事为耻。我们同乡的几位君子之所以能够鼓舞大家的士气，纵横天下，戡平大乱，难道不正是拙和诚的效用吗？

这无疑是对曾国藩与湘军成功之道最好的总结。可以说，他的信念、他的抱负、他的道德、他的品格、他的毅力、他的胸怀和他强烈的救世意

识，以及他执着地将自己的理念付诸行动所形成的强大感召力，便是他的领导力的核心。正因为如此，他不仅暂时挽救了大清王朝，而且改变了那个时代的风气。因此，曾国藩的领导力，从根本上来说，就是他用理念（所谓的“忠诚”、所谓的“卫道”、所谓的“以道德、气节、廉耻为提倡”）激励起一批有着同样价值观的人共同投身于他所谓的事业，从而使湘军成为中国历史上“第一支有主义的军队”（蒋百里语），成为一支“扎硬寨，打死仗”“尚朴实，耐劳苦”的军队。这是他能最终完成戡平“大乱”事业的根本原因。

这一点，也是历代的共识。梁启超说：

曾文正生雍、乾后，举国风习之坏，几达极点，而与罗罗山诸子，独能讲举世不讲之学，以道自任，卒乃排万险、冒万难，以成功名，而其泽至今未斩。今日数踔敦笃之士，必首屈指三湘。……则曾文正所谓转移习俗而陶铸一世之人者，必非不可至之业，虽当举世混乱之极点，而其效未始不可观，抑正惟举世混乱之极，而志士之立于此漩涡中者，其卓立而湔袪之，乃益不可已也。

曾国藩生于雍正、乾隆之后，举国风气的败坏，几乎达到了极点。唯独曾国藩与罗泽南等人，讲求举世都不去讲求的学说，以传承圣人的价值体系为己任，最终排除千难万险，成就了功业，而他们的这种影响直到今天依然没有断绝。今天一谈到特立独行、敦朴笃实的志士，人们一定首先想到三湘大地。……由此可见，曾国藩所说的“以转移社会风气来造就一代之人才”，并不是不可达成的事业。即使在举世混乱至极的时候，它的效果都未必不为壮观。抑或说，正是在举世混乱至极的时候，仁人志士立于漩涡之中，其卓立独行、涤荡人心的功效，才更加不可阻止啊。

曾国藩理念的核心，其实就是传统的儒家思想。儒家的理念，用宋代理学家张载的话说，就是“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平”。这一理念早就在那里了，然而一般的儒生却只是想、只是说，而不敢做、不去做。曾国藩与一般的儒生不一样的是，他坚信“天下事在局外呐喊议论，总是无益，必须躬自入局，挺膺负责，乃有成事之可冀”。因而他以“忠诚为天下倡”的信念，以“拙诚”地“力行”的功夫，以“知一句便行一句”的精神，把儒家的理念转化为强有力的行动，从而完成了他的功业。

毛泽东对曾国藩的这一点非常佩服。他认为中国历史上有两种人，一种是办事之人，一种是传教之人。而曾国藩是“办事兼传教”之人，而且是通过“传教”把事情给做成的。毛泽东认为，中国历史上只有两个人可以达到这样的境界，一个是曾国藩，另外一个就是北宋时期的范仲淹。其实毛泽东也是典型的“办事兼传教”之人。从历史兴衰中我们可以看得很清楚，仅仅着眼于做事，只能成就一般的事业。伟大的事业，背后一定需要伟大的价值追求的。

研究领导力问题的著名专家詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳曾说：“理念影响着我们生活的每一个方面：我们的道德判断，我们对他人行为的反应，我们对个人目标和组织目标的投入程度，等等。理念为我们每天要做出的各种决策设定了坐标。与理念相反的意见很少付诸行动，即使付诸行动了，也不会很投入地去做。理念是我们个人的‘底线’。”^①事实上，这也是伟大的领导力的共同特点：伟大的领导力，一定是以清晰的理念为核心、以坚定的践行为关键的，一定是大中至正、可昭日月的。曾国藩的明道以救世、修己以治人，正是领导力中真正的大智慧。毛泽东所说的“传教”，可以说是点出了曾国藩关键的领导特质与成功因素。

^① [美] 詹姆斯·库泽斯、巴里·波斯纳. 领导力（第4版）[M]. 北京：电子工业出版社，2009：41—42.

三、一生三变：一个领导者的成长轨迹

对于领导者来说，清晰而执着的理念非常重要，但仅有理念还不够。所有的领导行为都是在一定的现实环境中展开的，成熟的领导力，除了理想的追求，一定还需要清醒的现实取向，需要有在现实中解决问题的能力。

曾国藩的朋友欧阳兆熊曾说，曾国藩“一生三变”：

做京官时以程朱为依归，办理军务一变而为申韩，咸丰八年再出而以黄老处世。

程朱，即程颢、程颐兄弟与朱熹，是理学的大师；申韩，即申不害与韩非子，是法家的代表；黄老，即黄帝与老子，是道家的别称。欧阳兆熊的这段话，很好地点出了曾国藩的领导力是从“儒家”到“法家”再到“道家”——实际上反映了一个领导者从理想到现实再到成熟的螺旋式成长轨迹。

曾国藩在北京为官的时候，信奉的是儒家思想，具体来说就是理学。应该说曾国藩一生就是以理学家自居的，理学对其领导力特质的形成起到了至关重要的作用。那么，理学对曾国藩产生了什么影响呢？

二程曾经说过，学理学就是要“学做圣贤”。就像学佛是为了成佛，学道是为了成仙，学理学就是要“做圣贤”。这就有了曾国藩的那句座右铭：“不为圣贤，便为禽兽。”我们今天看来，这就像人发了一个大愿一样——一定要做圣贤。所以曾国藩的一生，就是追求做圣贤的一生，他逼着自己一定要进行品格的提升，要达到道德完美的境界，达到圣贤的境界。做圣贤是他一生最大的志向。正如我们前面所说的，这就是曾国藩能够成就其事业最强大的心理动力。

理学对曾国藩的另一个影响，就是有强烈的“卫道”意识。“士不可以