

曾文正者，岂惟近代，盖有史以来不一二睹之大人也已；岂惟我国，抑全世界不一二睹之大人也已。

立德、立功、立言，三并不朽，所成就震古烁今而莫与京者

透析曾国藩的心路历程，向您呈现一个思维着的曾国藩



像曾国藩 那样思维

路秀儒 著

山东文艺出版社

曾文正者，岂惟近代，盖有史以来不一二睹之大人也已；岂惟我国，抑全世界不一二睹之大人也已。

立德、立功、立言，三并不朽，所成就震古烁今而莫与京者

透析曾国藩的心路历程，向您呈现一个思维着的曾国藩

路秀儒
著

像曾国藩
那样思维

山东文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

像曾国藩那样思维 / 路秀儒著. — 济南: 山东文艺出版社,
2016.5

ISBN 978-7-5329-5238-0

I . ①像… II . ①路… III . ①曾国藩 (1811 ~ 1872) — 人
物研究 IV . ① K827=52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 071243 号

像曾国藩那样思维

路秀儒 著

主管部门 山东出版传媒股份有限公司
出版发行 山东文艺出版社
社 址 山东省济南市英雄山路 189 号
邮 编 250002
网 址 www.sdwyppress.com

读者服务 0531-82098776 (总编室)
0531-82098775 (市场营销部)

电子邮箱 sdwy@sdpress.com.cn

印 刷 山东临沂新华印刷物流集团
开 本 710 毫米 × 1000 毫米 16 开
印 张 13.5
字 数 180 千
版 次 2016 年 5 月第 1 版
印 次 2016 年 5 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5329-5238-0
定 价 36.00 元

版权专有, 侵权必究。如有图书质量问题, 请与出版社联系调换。

目 录

自 序 换个“频道”看国藩	1
---------------------	---

第一篇 思维特征篇

一、高旷的思维意境	3
(一) 大儒之学	3
(二) 大品之修	6
(三) 大为之求	11
(四) 大策之谋	14
(五) 大势之悟	15
二、宽阔的思维维域	16
(一) 思维纵深前拓	16
(二) 思维时空通贯	19
(三) 思维凝注布局	21
(四) 思维执行预置	23
三、超越的思维基线	24
(一) 超越世俗价值追求	24
(二) 超越东方文明自恋	27
(三) 超越知识储备局限	29
四、趋异的思维触角	31
(一) 建军原则求新创	31

(二) 力量构成求新举	33
(三) 制度纲纪求新立	35
(四) 练兵备战求新措	36
五、理性的思维情感	37
(一) 从愤青到圆融	38
(二) 从脆弱到刚韧	41
(三) 从拒绝到化解	43
(四) 从露芒到削锋	47
六、通达的思维风格	49
(一) 能明	49
(二) 能容	51
(三) 能放	53
(四) 能当	55
七、审慎的思维决断	56
(一) 再四思维	57
(二) 再三算筹	59
(三) 熟虑再举	60
八、恒贯的思维定力	63
(一) 基于信仰的定力	63
(二) 基于自信的定力	65
(三) 基于挺经的定力	67
九、双面的思维维度	68
(一) 既忠君又“戏君”	69
(二) 既当君子又做小人	70
(三) 既持铁面又累情面	72
(四) 既讲仁义又行无道	74
(五) 既重做功又善演功	76

(六) 既倡奋斗又信天命	78
十、实用的思维追求	79
(一) 先求稳当, 次求变化	79
(二) 不追名利, 给人名利	81
(三) 先“避亲”, 后“唯亲”	82
(四) 放下官架子, 远离花架子	83

第二篇 思维习惯篇

一、鉴古昭今	85
(一) 古之励——直谏成就名臣	85
(二) 古之启——沿江以上制下	87
(三) 古之警——功高震主难立	89
(四) 古之诫——结党营私必亡	92
二、审力审势	93
(一) 审力	93
(二) 审几	95
(三) 审机	96
(四) 审势	97
三、先静再思	99
(一) 冷静以理思	101
(二) 镇静以沉思	103
(三) 宁静以远思	104
四、集思广益	106
(一) 集众思型的幕僚群体	107
(二) 集众思性的环境氛围	108
(三) 集众思中的灵活运筹	109
(四) 集众思下的内持定见	112

五、综理密微	113
(一) 高瞻细作	114
(二) 得于“五到”	117
六、首在得人	122
(一) 综察识才	122
(二) 多策聚才	124
(三) 倾心育才	125
(四) 谨慎用才	127
七、问学求策	128
(一) 困知勉行	128
(二) 学有三知	130
(三) 经世致用	134
八、忧思怯对	134
(一) 功大与祸大	135
(二) 高官与高危	136
(三) 家盛与家衰	138
(四) 求满与求阙	140
九、多做求得	141
(一) 积小为大	142
(二) 业专为精	143
(三) 久久为功	145
(四) 唯做为睿	146

第三篇 思维方法篇

一、线控思维法	148
(一) 近其人，远其事	148
(二) 灵活性服从原则性	150

(三) 君子爱财取之有道	153
(四) 信仰高于声名	155
二、逆向思维法	156
(一) 稳中求速	156
(二) 让中求得	158
(三) 隙中求洽	159
(四) 逆中求顺	161
三、权衡思维法	163
(一) 杀与不杀	163
(二) 反与不反	164
(三) 退与不退	165
(四) 告与不告	167
(五) 用与不用	169
四、系统思维法	170
(一) “吕端大事不糊涂”	170
(二) “人固视乎所习”	172
(三) “唯才”未必“是举”	174
(四) “购器”不如“制器”	176
五、形象思维法	177
(一) 视学如煮	177
(二) 视读如战	178
(三) 视书如水	179
(四) 视文如血	180
(五) 视身如蠖	182
(六) 视运如天	182
六、中庸思维法	184
(一) 宽严兼有	184

(二) 亲疏有度	186
(三) 扬规场别	187
(四) 圆润变通	189
七、问题思维法	191
(一) 向流弊发炮	191
(二) 破茧中成蝶	193
(三) 借洋务涅槃	195
(四) 尽己力补漏	197
八、反思思维法	198
(一) 反问以铭心	198
(二) 反省以改过	200
(三) 反思以聪慧	201
主要参考文献	203

换个“频道”看国藩

(自序)

曾国藩是晚清时期最典型、最具标志性，也是最为“成功”的人物，被众多人视为楷模、典范甚至“完人”，以至流行“做官要学曾国藩，经商要学胡雪岩”的教科书式说法；同时，曾国藩也是中国近代史上复杂多面、备受争议的人物。章太炎谈及后人对曾国藩的评价，曾说：“誉之者则为圣相，谥之者则为元凶。”此言不虚，同为湖南籍的谭嗣同、毛泽东，同为当代大师级学人的范文澜、冯友兰，对曾氏的评价就贬褒迥异。

对曾氏赞赏尤甚者，当数梁启超、毛泽东。梁启超说：“曾文正者，岂惟近代，盖有史以来不一二睹之大人也已；岂惟我国，抑全世界不一二睹之大人也已。”“立德、立功、立言三并不朽，所成就震古烁今而莫与京者。”一生心高气傲，连秦皇汉武、唐宗宋祖、成吉思汗等人都不放在眼里的毛泽东，竟非常虔诚地说：“愚于近人，独服曾文正。”“观其收拾洪杨一役，完美无缺。”

不仅毛泽东推崇曾国藩，连他的政治对手蒋介石也推崇曾国藩，称其著作是“任何政治家所必读的”。能让立场迥异的毛蒋两人共同高度认可的近代人物，实属不多。

曾国藩的魅力及引人注目的地方，或许就在毁誉参半之间，或许就在激烈对立的政治人物思想交汇之间。

曾国藩在晚清那段历史上，确实演绎了非同寻常的社会与人生大戏，

有许多值得后人品味与借鉴的地方。但他的经历与成功之路同他效力的“畸形”王朝一样，有着明显的特殊性。这其中，既有水到渠成的必然性，也有机遇运气上的偶然性；既得益于个人的奋斗，也受益于“环境”“气候”的促成；其思想学说与人生实践，既反映出自己的内心追求与至深感悟，也含有刻意“立德、立功、立言”的矫情与做作；其“经验做法”既有当时的正确性、必然性，又有其身份和立场的局限性、权宜性甚至反动性。因此，与其说曾国藩会做人、做官、做事，会识人、育人、用人，不如说曾国藩会思维，也就是说，曾国藩不一定“做”得都很完美，但至少他“想”得近乎完美。曾国藩的“成功之道”在今天大多是不可复制的，而他的思维真谛则具有很高的复制价值，与其说要像曾国藩那样做官，不如说要像曾国藩那样思维。今天人们与其研究曾国藩是如何修身、齐家、治国、平天下的，不如关注与剖析一下曾国藩是如何思维的。可以说，研究曾国藩怎么“想”的，要比研究曾国藩怎么说的、怎么做的，更有现实意义，更有应用价值。

在“曾国藩热”持续一个时期，林林总总的相关传记著作相继面世的情势下，本书侧重从思维的角度透析曾国藩，深度解码曾国藩的思维世界，品鉴曾国藩的心路历程，或许有助于人们更客观、更辩证、更深刻地认识曾国藩，更有辨别性、更具批判性、更带超越性地学习曾国藩。这便是撰著本书的初衷。

需要说明的是，作者不是专门研究历史的学人，本作仅就感兴趣的曾国藩思维问题谈点浅识拙见，只是有感而生、一家之言，读来未必“字正腔圆”“味正香宜”。不妥之处，敬请读者朋友和专家学者多多包涵、不吝指点。书中引用一些资料 and 观点，谨向原作者表达诚挚的谢意。

路秀儒

乙未年十月于济南

第一篇 思维特征篇

一、高旷的思维意境

心之所及，行之所至；心有多高，路有多远。思维的意境影响和决定着思维的起点与目标追求，影响和决定着思维的层次与质量，影响和决定着一个人究竟能够走多远。

曾国藩在智商上不过是个中等、平常之人，他之所以能够超越平凡而成大器，靠的当然不是天赋，也不主要是运气，从很大程度上讲，靠的是内心中的一种超强力量。他虽“公认笨拙”，但思维意境极高，终生所追求的似乎是与其资质不太相称的“非凡”乃至“极致”。“不做圣贤，便为禽兽”的誓言，就是曾国藩不甘平庸、志存高远的生动写照。有了这种超凡心气的强力托举与持续牵动，曾国藩的思维活动始终在高起点上求索、在高光点上运行，那么，持续开出大放异彩的花朵，最终结出脱俗惊世的硕果，也就是情理之中的事了。就如梁启超所说：“文正固非有超群绝伦之天才，在并时诸贤杰中称最钝拙；其所遭值事会，亦终身在拂逆之中。然乃立德、立功、立言三并不朽，所成就震古烁今而莫与京者，其一生得力在立志自拔于流俗。”

那么，曾国藩高旷的思维意境，究竟体现在哪里、凸显在哪些方面呢？人们可以从他的“五大”追求当中领略和品鉴一番。

（一）大儒之学

爱读书、爱学习，这是曾国藩的最大特点，也是后人对他最为敬佩

的地方。终其一生，不论再忙、再累，再苦闷、再彷徨，他都坚持读书不辍，可以说做到了无一日不读书，无一日不思考，无一日不写作。甚至仗打得再艰苦、再凶险，甚至凶险到危及性命的地步了，他也要把书带在身边。每到一个地方，若得知有藏书大户，必专程前往观览，有时甚至流连忘返。到了晚年，他仍兴致不减，勤奋读书不止，以致最后把左眼都读瞎了。他曾戏称自己是个“书痴”。曾国藩是个有名的“老抠”，他的一生包括后来做了朝中大臣、一品大员，一直都很节俭，连老家翻修祖屋都舍不得花钱，甚至连儿子结婚、女儿出嫁也舍不得花钱，唯一一件事他最舍得花钱，那就是买书。

那么，人们不禁要问：曾国藩读书的这种强劲动力来自哪里呢？是来自“读书改变命运”的巨大诱惑吗？

应该说，生活在“学而优则仕”，只能通过科举考试才能“由士入仕”的封建社会里，曾国藩走的也是典型的“登科入仕”的千年轨道，并没有什么超乎当时士流的特别之处，刻苦读书学习的内在动力自然也不例外。曾国藩出生在一个耕读世家，他的父亲曾麟书先后参加过十七次考试，年逾不惑才中了个秀才，总算实现了家族“零的突破”，但此时再无进取余力。曾家的希望一下子集中到了曾国藩一人身上。“书中自有黄金屋，书中自有颜如玉。”承载着家族厚望重托的曾国藩，当时对科举功名还是特别在意的，为“改变命运”而拼命读书也在情理之中。曾国藩进京会试两次不第，返乡途中求借百银，后来都用在了购“二十三史”上。其父听说后且喜且诚地对他说：“尔借钱买书，吾不惜为汝弥缝，但能悉心读之，斯不负耳！”曾国藩“闻而悚息，由是侵晨起读，中夜而休，泛览百家，足不出户者几一年”。从中可以窥见曾国藩所承受的读书学习、求取功名的巨大压力。

如此看来，曾国藩的读书学习似乎也跳不出传统士人的窠臼。如果这样想，那就大错特错了，因为曾国藩毕竟不是等闲之辈，他不会甘做“庸鄙”、俗常之人。无论是闯过了中进士、入翰苑关口，实现了世俗目标

的曾国藩，还是位高权重、功成名就，享誉“晚清中兴名臣之首”的曾国藩，不仅没有停下读书学习的脚步，反而变得更加痴迷甚至“疯狂”，其最大内动力就在于“学事”上的境界实现了飞跃性的提升，也就是由功利性的读书升华为境界性的读书——他把读书的追求定在了“做大儒”上。他曾信心满满地对弟弟们说：只要立志苦读，欲为孔孟，就必成孔孟。这既是对弟弟们的鼓励，又折射出了他的理想追求。

有人说曾国藩是两千年封建历史上最后一个大儒，更有人说他的思想、他的学问是传统儒家得以延续的关键。而在曾国藩看来，真正的大儒，不仅仅是学富五车的饱学之士，也应当是学须“务本”、学为“经世”的“内圣外王”者。曾国藩读书学习境界的提升，固然与仕途的顺利、政治地位的跃升有着直接的关系，而对他影响最大、引领最甚的还是他的老师唐鉴。

唐鉴，当时在京官居太常寺卿，是义理派的巨擘之一，蜚声京门，追随问学的弟子颇多。一天，曾国藩向唐先生请教“检身之要，读书之法”。老师指教说，读书“当以《朱子全书（集）》为宗”，“此书最宜熟读，即以为课程，身体力行，不宜视为浏览之书”。同时，从学问的总体分类及其关系上做了提纲挈领的指点，指出：“为学只有三门：曰义理，曰考核，曰文章。考核之学，多求粗而遗精，管窥而蠡测。文章之学，非精于义理者不能至。经济之学，即在义理之内。”对“经济之学”的提法，曾国藩表现出特殊的兴趣，即追问于此“宜何如审端致力”。老师回答说：“经济不外看史，古人已然之迹，法戒昭然；历代典章，不外乎此。”最后又告诉他，“诗、文、词、曲皆可不必用功，诚能用力于义理之学，彼小技亦非所难”。这是他们师徒之间的一次非常重要的论学，对于曾国藩可以说影响终生，以后多年间他的学术观宏旨上都是在以此为依据的基础上发展变化的。有人曾这样评说：“公（指曾国藩）居京师，从太常寺卿唐公鉴讲受义理学，疾门户家言，汉宋不相通晓，亦宗尚考据，治古文辞……务为通儒之学。由是精研百氏，体用赅备，名称重于京师。”钱穆在《中国近三百年学术史》中评其：“论学之平

正通达，宽宏博实，有清二百余年，固亦少见其匹矣。”

当时唐鉴所说的“经济”，仍是“经国济世”“经世济民”的古义；“经济之学”，也就是经世致胜之学。曾国藩从中领悟到，为学能够“经世”，能够切近身心，才算“务本”。对此，董丛林在《曾国藩传》一书中指出：“曾国藩之所以能够如此向更深层次追索，是一种重要基因在这中间发挥着作用，即其学须‘务本’、学为‘经世’的理念。”正是有了这种理念，曾国藩职位的提升、朝廷的重用、军务政务的繁忙，不仅没有让他放松读书学习，反而成为他勤奋求知不敢懈怠、瞄准大儒升华读书学习境界的内在动力。

曾国藩努力成为儒学宗师、理学传人的这种大儒之志、大儒之思，乃至后来成就的大儒之身，既驱使他在学业上永不满足、永不松懈、永不停息，又因“学然后知不足”的境界，促使他追求更高的境界。家，是曾国藩格外关注的地方，“齐家”是曾国藩生命中至关重要的一部分。生前他曾想专作家训一部，但总觉得火候还不到，要待自己阅历极丰富、知识极丰富之后，要在自己的功夫达到炉火纯青的境界后，才可以写，即所谓“胸中道理愈多，议论愈贯串，仍当为之”，以至于离开人世，也没能写出这部自己寄予厚望的《曾国藩家训》。从中可以看出，曾国藩对自己的知识要求达到了十分苛刻的程度。

（二）大品之修

曾国藩把修身养性的目标定在做“完人”上，用圣贤的标准约束自己，立志做一个纯粹的人、一个脱离低级趣味的人，矢志不移地向“道德巅峰”登攀。他曾用这样的话教导和鼓励诸弟：“君子之立志也，有民胞物与之量，有内圣外王之业，而后不忝于父母之所生，不愧为天地之完人。”实际上，这正是自己抱负和情怀的真实展露。人们不妨透过他的只言片语，窥探一下他的修身之思，品鉴一下他的进德之举。

品修之一：“受不得穷，立不得品。”身处以“升官发财”为价值取向的晚清社会这个“大染缸”，曾国藩崇尚的却是一个“穷”字。在

在他看来，“穷”在官场上，不仅是“保身”之道，更是“善身”之要。守得住“穷”，就能保持住自身的优良品质，就能抗拒与摆脱贪欲之祸。针对九弟曾国荃日益膨胀的贪欲，曾国藩曾苦口婆心地劝导说：“予自三十岁以来，即以做官发财为可耻，以宦囊积金遗子孙为可羞可恨。故私心立誓，总不靠做官发财以遗后人，章明鉴临，予不食言。”他在给大儿子曾纪泽的家书中说：“凡世家子弟，衣食起居无一不与寒士相同，庶几可以成大器。”他在写给儿子纪泽、纪鸿的信中说：“银钱、田产，最易长骄气逸气，我家中断不可积钱，断不可买田，尔兄弟努力读书，决不怕没饭吃，至嘱。”他曾发誓：除廉俸之外，不拿一分钱。

曾国藩是这样说的，也确实是这样做的。他做京官时，时常入不敷出，每每为借款、还款而发愁。他在写给祖父母的信中坦言：“孙等在京，别无生计，大约冬初即须借账，不能备仰事之资寄回，不胜愧悚！”即便这样，曾国藩一生从不取一文非正常所得之钱。对四弟曾国潢在家擅自为他购置的私田，曾国藩认为“无自置私田之理”，坚决要求四弟“设法出脱”，态度之决绝，令人肃然。有一次四弟因为急用，临时在长沙的商号里兑用了二百两银子，事后想让曾国藩从军饷里挪用二百两银子给他。曾国藩非常生气，回信明确地说：“盖凡带勇之人，皆不免稍肥私囊。余不能禁人之不苟取，但求我身不苟取。”

曾国藩在两江总督任上时，还有最小的两个女儿没出嫁，姊妹二人仅有一条绸缎做的裤子。一次共同外出，两人相争，以至于哭泣。曾国藩知道后安慰小女儿曾纪芬说：“明年若续任总督，必为添制绸缎裤一条。”女儿听后，即破涕为笑。这说明，身为两江总督的曾国藩并没有多余的钱为女儿置办衣服。曾国藩去世之后，曾家从金陵两江总督府里搬回湖南老家的遗物，基本上全是书。

“养活一团春意思，撑起两根穷骨头。”“受不得穷，立不得品。”这或许就是曾国藩“安贫乐道”的“穷思维”“穷逻辑”。

品修之二：“勤苦俭约，未有不兴。”曾国藩认为，“勤者生动之

气，俭者收敛之气”，俭以养德，俭以养廉。曾国藩一生中生活极其简朴。他衣着十分朴素，布袍鞋袜都是其夫人、媳妇所做。曾国藩当初考中进士的时候，曾经做过一件天青缎的马褂，那也是他唯一一件绸缎的衣服。他平常从来不舍得穿，碰到什么庆贺活动或者过年时才穿一下。这件衣服他珍藏了整整三十年，直到晚年还犹如新衣。吃的也是粗茶淡饭，即使在京官至大学士，每次吃饭也仅有一个荤菜，如果不是有客人来，从不增加。因而时人戏称他为“一品宰相”。所谓“一品”，指的就是“一荤”。但他在接济亲戚族人、捐银修祠堂等方面，从不吝啬。

在他看来，“勤俭自持，习劳习苦，可以处乐，可以处约，此君子也”。还在家书中说：“吾细思凡天下官宦之家，多只一代享用便尽，其子孙始而骄佚，继而流荡，终而沟壑，能庆延一二代者鲜矣。”因此，曾国藩不仅自己节俭，还要求家人务必克勤克俭。他曾说：“吾屡教家人崇俭习劳，盖艰苦则筋骨渐强，娇养则精力愈弱也。”他多次嘱咐家人，不可多事铺张，后辈诸儿须走路，不可坐轿骑马，诸女莫太懒，宜学烧茶煮菜。在写给弟弟的信中说：“望弟于俭字加一番工夫，用一番苦心。”“莫怕寒村二字，莫怕悭吝二字，莫贪大方二字，莫贪豪爽二字。”儿子纪泽成婚前，曾国藩在写给四位弟弟的信中提醒：“新妇始至吾家，教以勤俭。”在这种家风的熏陶影响下，新儿媳虽然出自名门，但并不养尊处优，不仅孝敬公婆、遵守礼节，而且每天都纺织到深夜。

品修之三：“圣门教人，不外敬恕。”曾国藩坚持以心存敬畏的标准严格要求自己，用宽宏大量的态度对待外人。他说：“敬以持躬，恕以待人。敬则小心翼翼，事无巨细，皆不敢忽。恕则常留余地以处人，功不独居，过不推诿。”

曾国藩认为，敬恕之要在防骄戒傲。他的祖父星冈公曾对他说：“尔之官是做不尽的，尔之才是好的，但不可傲，满招损，谦受益。”他终生以祖父的训诫为座右铭，并要求弟弟们监督自己。他曾对同乡说：“吾乡数人，均有薄名，尚在中年，正可圣可狂之际。惟当兢兢业业，互相箴规，