



罗辑思维

有种 有趣 有料

罗振宇 著

迷茫时代的明白人

成 不 大 事 者 不 纠 结





有种 有趣 有料



成大事者不纠结

罗振宇 著

图书在版编目 (CIP) 数据

罗辑思维：成大事者不纠结 / 罗振宇著. —北京：北京联合出版公司，2015.4

ISBN 978-7-5502-4414-6

I . ①罗… II . ①罗… III . ①成功心理—青年读物
IV . ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第302977号

罗辑思维：成大事者不纠结

作 者：罗振宇

出 品 人：唐学雷

责任编辑：刘 凯 李 征

装帧设计：仙 境

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京鹏润伟业印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数170千字 710毫米×1000毫米 1/16 17.25印张

2015年4月第1版 2015年4月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-4414-6

定价：42.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。

电话：010-82069336



BLACK SWAN 黑天鹅图书

为人生提供领跑世界的力量

BLACK SWAN

目录

第一章 未来不迎，过往不恋

01 一个公务员的海市蜃楼：张廷玉 / 003

雍正一朝，“配享太庙”的荣誉 / 004

圣眷不衰，看真本事 / 006

乾隆爷的“移动说明书” / 008

想退休怎么就这么难 / 009

一时糊涂，丢了伯爵 / 013

难关彻底结束，落寞而死 / 015

“卿不死，孤不安” / 018

自由主义的反面 / 020

02 成大事者不纠结：曾国藩 / 023

太平天国是如何滚雪球的 / 024

曾国藩复出后的困境 / 026

六字心法打天下：“结硬寨、打呆仗” / 030

处理人际关系：就事论事 / 032

总防范别人，自己先犯错 / 036

破纠结最好的法门：专注于当下 / 040

一个“诚”字走天下 / 042

第二章 除了你自己，没人靠得住

01 别被过去绑架：拿破仑三世 / 047

含着金钥匙出生的小王子 / 048

流离失所的“四有青年” / 049

登上帝位 / 052

一时的辉煌 / 056

妄念：恢复拿破仑一世时代的荣光 / 058

死跟英国，远攻近交 / 063

普法战争是怎么打起来的 / 065

陷入情势与虚荣的牢笼 / 069

02 换个姿势奔跑：卢梭 / 071

博士们的生存现状分析 / 072

博士毕业以后怎么活 / 074

工业社会的分工逻辑 / 076

三个当代人的新活法 / 078

参考卢梭蹚出来的新活法 / 080

两个世界的人：卢梭VS伏尔泰 / 083

卢梭的不妥协 / 084

卢梭的两条活路 / 086

卢梭的干法 / 087

实例分析：怎样借鉴卢梭 / 090

第三章 怎么做个明白人

01 不敢犯错的loser：嘉庆 / 095

乾隆皇帝的三年考察期 / 096

兢兢业业的圣贤君主 / 099

执政初期，坚决惩贪 / 102

财政危机的爆发 / 107

走回头路的守成之主 / 110

囚徒困局怎么破 / 112

学着欣赏左冲右突的人 / 112

02 迷茫时代的明白人：李鸿章 / 115

回到具体的历史情境 / 117

李鸿章的一生 / 121

李鸿章PK左宗棠：不沉浸于过往恩怨 / 123

李鸿章PK张之洞：不跟历史叫板，不跟未来较劲 / 127

李鸿章PK翁同龢：不被人际关系绑定 / 133

看住当下，做现在该做的事情 / 137

把心放在现在、今天、此刻 / 139

第四章 活得通透的智慧

01 你之砒霜，我之蜜糖：雍正 / 145

真实的雍正 / 146

雍正VS年羹尧：待人接物的风格 / 148

- 雍正的关系演化“四阶段” / 157
- 失去边界的人际关系 / 162
- 自由主义的人生观：保持独立，释放善意 / 165

02 先做好自己再说：甘地 / 168

- 道德的高峰 / 170
- “非暴力不合作运动” / 172
- 拼命向全世界推广“非暴力不合作” / 174
- 圣徒甘地的道德观：现代化很糟糕 / 176
- 道德是个人的选择，不能绑架别人 / 182

第五章 好牌和烂牌，看你怎么打

01 脚本好局，奈何崩盘：隋炀帝 / 191

- “恶棍专业户”隋炀帝？ / 192
- 用常识还杨广一个清白 / 193
- 隋炀帝的帝国蓝图 / 197
- 为什么迁都洛阳、修大运河 / 200
- 三征辽东，从千古一帝到遍地盗贼 / 202
- 自尊心受挫如婴儿 / 208
- 寻找与力量相匹配的目标 / 210

02 一盘烂局，步步成活：奥古斯都屋大维 / 212

- 古罗马——今天的中国最需要懂的国家 / 213
- 古罗马的制度性困境 / 215
- 凯撒被刺：贫富分化的博弈 / 219

- 凯撒一死，局面彻底崩溃 / 223
- 凯撒指定的继承人屋大维，后来的奥古斯都大帝 / 224
- 一次成功的政治体制改革 / 226

第六章 孤独地面对全世界

01 别让人际关系毁了你：曾国藩 / 235

“笨蛋”曾国藩 / 237

青年时代，用自己的道德标准要求别人 / 239

失落回乡，心性大变 / 244

第二次复出：放下身段，长袖善舞 / 247

曾国藩的正面和侧面 / 252

“不给他人难堪”背后的逻辑 / 255

内圣外王的人生境界 / 257

02 做一头独来独往的狮子：胡适 / 260

不清不楚的政治立场 / 261

胡适方法论：少谈些主义 / 264

胡适方法论：多研究些问题 / 265

胡适的情怀：“尝侨居是山，不忍见耳” / 266

第一章

未来不迎，过往不恋

扎马步只有两个动作要领，第一，扎稳底盘。你得有自己的生活和价值源头，自己要有和他人协作产生财富的方式。第二，意守丹田。所有的东西都不在身外，身外之物没什么可追求的，我一切的行为、一切奋勇的追求都是为了我自己的成长，为了自己的人格健全。

01 | 一个公务员的海市蜃楼：张廷玉

有时候，我们读一本架构非常恢宏的书，读完之后对整体架构没什么印象，反而是其中某一个章节的某一个故事或者情境，会带给我们特别多的启发。比如说《饥饿的盛世》，它的作者是中国当代著名的民间历史学家张宏杰先生。这本书写的是有清一代乾隆朝的整个政局，但给我留下最深印象的却是其中一个小故事。

这个故事的主人公叫张廷玉，安徽桐城人，字衡臣，号澄怀居士，29岁就中了进士，他老爹是康熙朝的大学士张英。

在他小时候，有家学渊源；当了官之后，还有老爹天天指点朝堂政治怎么玩；他自己禀赋又很好，气度沉稳，一看就有人臣之相，几乎就是给大清王朝量身定制的一个宰相种子，好机会就是给这种人留着的。

张廷玉33岁时，被康熙皇帝赏识，“奉旨侍直南书房”。

其实张廷玉在康熙这一朝当的官并不大，最高只到侍郎一职，相当于现在的副部级官员，他真正飞黄腾达是在雍正爷当政的时候。

雍正一朝，“配享太庙”的荣誉

雍正即位元年，发现张廷玉这个人很能干，就提拔他当了正部级的礼部尚书，但是又不让他去礼部上班，而是留在自己身边“暂襄政务”。所以，张廷玉在雍正朝的13年，一直是雍正的大秘书。

后来张廷玉的官就当得很大了，比如说首席军机大臣、保和殿大学士，官前又挂了太子太保，还分管吏部和户部。吏部和户部在六部当中地位最高——吏部管官，掌人事权；户部管财，掌财权。也就是说，人和钱这两个最核心的权力都掌握在张廷玉的手里。

张廷玉和雍正的私交也非常好。当然，清代皇帝有喜欢作秀的传统，雍正就经常制造出一些非常戏剧化的情景，让史官、近臣们传扬出去，造就一段又一段的“佳话”。

雍正五年（1727年），有一次张廷玉生病请了几天假。雍正皇帝就对身边的侍从说：“我这两天胳膊疼。”侍从惊问其故，雍正皇帝说：“我为什么胳膊疼呢？因为张廷玉就是我的左膀右臂，他现在生病了，所以我才会觉得胳膊疼。”这件事

就诞生了一个剧本，被四处传扬，意思是君臣相得。

雍正十一年（1733年），张廷玉请假回老家省亲，从北京到安徽桐城路上一来一去得走几个月。雍正皇帝想他想得不得了，就用写情书的笔法给他下了道圣旨：

朕即位十一年来，在廷近内大臣一日不曾相离者，惟卿一人，义固君臣，情同契友。今相隔月馀，未免每每思念，然于本分说话又何尝暂离寸步也。

大概意思是，我们君臣相守这11年，不曾有一日分离，现在卿家走得远了，朕心里思念得紧啊！

这也是皇帝制造给外廷看的一段君臣佳话。

雍正这个人虽然在历史上是有名的残忍、不好伺候，但是他确实还有一点性情，喜欢把事做尽做绝，好要好尽好绝，坏就恨不得一刀一刀把你剐掉。终雍正一朝，硕果仅存的大臣只有两位，一位是鄂尔泰，一位就是张廷玉。

雍正皇帝跟鄂尔泰之间也是如此。有一次他跟别人说：“朕有时自信不如信鄂尔泰之专。”意思是说，我相信他，比相信我自己还厉害。雍正皇帝就是这样的性格。他临死的时候，扶着床边看着这两宝贝，怎么看怎么爱，都说好基友一辈子，可这一辈子也到头儿了，怎么能永生永世呢？他就想了一招，临死前下了一道遗旨，说鄂尔泰、张廷玉这两个人死后“配享太庙”。

“配享太庙”可是当时为人臣者的最高荣誉，就是死了以后也可以做一个牌位，放在太庙里皇帝列祖列宗的神主牌的旁边。这意味着，后世皇帝到太庙给自己的列祖列宗磕头的时候，顺便给他俩也跪了。一个人臣能够享受到这样的荣誉，那还了得？

圣眷不衰，看真本事

张廷玉能够得到十几年不衰的圣眷，还是有点儿真本事的。他为人比较清廉，不乱收钱财，不养小三。更重要的一点是，张廷玉这个人非常勤奋而且能干。给皇帝当秘书很不容易，皇上滔滔不绝说一层意思，你就得马上趴在地上把它写成文字呈给皇帝。皇帝一看，这正是我的意思，然后下发给群臣。

普通人别说理解别人的话了，就是自己想好的话，把它写成文字，可能也得斟酌再三。而张廷玉就有这个本事，只要皇帝说完一段话，他就立即能把它落在纸上，并得到皇帝的认可。皇帝每天往往有十几道诏旨要下发，所以他的文笔和才思，可以说相当不简单。

张廷玉也很勤奋，他当了50年官，执掌军机处24年，每天早上天不亮就要去上朝，“朝臣待漏五更寒”；他的记忆力也特别好，不管是封疆大吏还是底下的小官僚，每一个人的籍

贯、出身、履历、政绩他都了如指掌，俨然一部活字典。可以说，他就是雍正皇帝的“度娘”（对百度的戏称），皇帝想知道什么找他一问，马上就能知道，所以皇帝怎么离得开他呢？怎么能不视他为左膀右臂呢？

在封建王朝你要当一个名臣，光有这些本事还不够，最关键的还有一条，就是不能跟皇帝争他最重视的一样东西——后世之名。这一条太难了，但张廷玉也做到了。

众所周知，很多名臣都没有好下场，比如说魏徵。唐太宗和魏徵这两个人看起来君臣相得，魏徵死的时候，唐太宗还跑到宫廷最高的楼上望着远处为他送葬。

但是后来唐太宗听说，魏徵经常把写给自己的那些谏诤奏疏拿给史官看，当时的史官是著名的大书法家褚遂良。皇帝心说，你来谏诤我，这是让我留下千古佳话，可你拿去给史官看是什么意思？你自己想留下千古佳话吗？你的所有后世之名还不都是老子我赏给你的？

这件事情触怒了唐太宗，再加上一些关于魏徵结党营私的传言，使得唐太宗原来说好要把自己的闺女嫁给魏徵的儿子，现在不嫁了；有一次甚至怒发冲冠，还跑去把魏徵的墓碑给推翻了，就是所谓的“亲扑其碑”。

雍正爷也是如此。雍正朝有一个人叫杨名时，也是著名的政治家，他是一个好大臣，但就是太爱名。雍正皇帝最烦臣下这个毛病。你正直，你不贪，不还是为了你自己？这名儿凭什么归你呢？应该归我才对。

而张廷玉这一点就做得特别好，正史里提及他的功绩只有三件微不足道的小事，其中一件是张廷玉给皇上上表，说咱们是不是要给守节15年的妇女立个牌坊？史官居然把这件小事写到了一个在朝几十年的大臣的传记当中，说明他真的很少与人提起自己的功劳。

其实在雍正朝和乾隆朝的前半截，几乎所有的重大决策里都有张廷玉的影子，但是没人知道他到底起了什么作用。说得不好听一点，张廷玉真的是一只“老狐狸”，让皇帝一点儿把柄都抓不到，什么都不争，就兢兢业业、勤勤恳恳地给皇帝家干活，看皇帝还有什么说的。

乾隆爷的“移动说明书”

雍正爷死后，乾隆爷登台。一朝天子一朝臣，张廷玉该倒霉了吧？没有。因为乾隆爷登基的时候还很年轻，面对大清王朝这么一架大机器，什么零件使用说明都没有，只能倚重鄂尔泰和张廷玉。

尤其是张廷玉。他岁数大了，乾隆爷一看他走到大殿门口，就赶紧吩咐人去把老先生搀进来。乾隆皇帝甚至在“出差”的时候都会把朝廷的事丢给他们俩，这就是乾隆皇帝前期对他们的态度。

可是有一件事情是迟早要发生的，就是张廷玉已老，总有