

曾国藩的游戏规则

精神 + 银子

大变局时代整合社会资源大师

张国华 编著

名人

评点

● 李鸿章 曾国藩学问是以合乎规定社会行为作为最后归宿

● 左宗棠 知人之明 谋国之忠 自愧不如元辅

● 郭斌和 曾国藩是我国旧有教育理论与制度所产生最良之果之一

● 梁启超 立德立功立言三不朽

● 毛泽东

● 蒋介石

中华工商联合出版社

曾国藩的游戏规则

精神 + 银子

张国华◎编著

中华工商联合出版社

责任编辑:郭敬梅

封面设计:胡燕欣

图书在版编目(CIP)数据

大变局时代整合社会资源大师:曾国藩的游戏规则
张国华编著. —北京:中华工商联合出版社,2001.10
ISBN 7-80100-665-8

I. 大… II. 张… III. 曾国藩—研究 IV. K827-52

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 08901 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

北方工大印刷厂印刷

新华书店总经销

850×1168 毫米 1/32 印张 11.5 220 千字
2001 年 10 月第 1 版 2001 年 10 月第 1 次印刷
印数:1—5000 册
ISBN 7-80100-665-8/Z·143
定价:22.00 元

目 录

“精神 + 银子”形成比较优势整合社会资源办大事·····	1
一、两个受不同教育的书生所选择的不同道路·····	7
二、整合社会资源、减少做“局”成本·····	13
三、精神加银子、训就有主义的军队·····	22
四、大变局时代要有成大事的大眼光·····	32
五、“为文训子”是一种责任、更是一种表白·····	38
六、吸吮着传统文化精神的典型代表·····	45
七、允许部下有不同的选择、不只是一种胸怀·····	51
八、多用无官气、有操守、多条理而少大言的人·····	63

九、大才小用、有损于事业	71
十、要力保部下有一个理想的归宿	79
十一、用成大事的精神感召人	87
十二、要使出类之才早有循序升迁之望	91
十三、摆平气质互异部属之间的利益关系	97
十四、忠于朝廷是曾国藩成大事的基点	106
十五、“打脱牙和血吞”与英雄气并行不悖	114
十六、发挥自己的比较优势、才能长久立业	122
十七、对呼之欲出的人扶上马送一程	128
十八、形势发生变化时、要为部下谋好退路	134
十九、天下事在局外呐喊总是无益	142

二十、纠缠不休的问题不争论·····	155
二十一、依实学之砖、去敲“局内”之门·····	158
二十二、敢言定要负重、才能折服道中人·····	164
二十三、成大事才能出局入局·····	172
二十四、不晓事则不能办事·····	183
二十五、“以礼自治、以礼治人”·····	190
二十六、用好忠义血性之人·····	197
二十七、己所不欲、勿施于人·····	200
二十八、寻找机会是成大事的关键·····	205
二十九、精神训练是队伍建设不可或缺的·····	212
三十、在别人不能为、不敢为上寻找机会·····	217

三十一、收敛人欲、不让快乐性情妨碍做大事·····	229
三十二、器小易盈者、属于自用之才·····	234
三十三、有原则也有灵活性、可做被用之才·····	245
三十四、力使怀不同目的而来者、各得其所·····	250
三十五、同一阵营也要建立统一战线·····	263
三十六、对能成事者、应让他从容展布·····	268
三十七、应体察僚属的缺点、正确引导·····	280
三十八、凡办大事、以识为主、以才为辅·····	286
三十九、能奢不奢尤其可贵、需要一种境界·····	288
四十、兄弟之间讲至情、也要讲原则·····	297
四十一、做官是偶然之事、居家是长久之计·····	308

“精神 + 银子” 形成比较优势整合社会资源办大事

曾国藩：大变局时代的首席运营大师

(代序)

曾国藩，这个在中国近代史上引人注目而又颇有争议的人物最近十几年又走进当代人们文化生活之中，并形成了一股“曾国藩热”，在出版界，唐浩明的《曾国藩》、史林的《挺经》、《曾国藩成大事的九九方略》等书一直热销，政界、工商界对曾国藩的兴趣似乎更浓，以致于“从政要学曾国藩，经商要学胡雪岩”一时成为特定阶层某些人的时尚。事实上，这个简单的概括也许并不全面，经商的人往往也非常看重曾国藩的独到之处，甚至比胡雪岩有过之而无不及。

对于特定时期和条件下出现的历史文化现象，人们从不同角度做过比较系统的分析认为：(1)世界范围的儒学复兴热潮，为“曾国藩热”的产生准备了良好的土壤；(2)新形势下中华民族新道德重建的社会呼声，为“曾国藩热”创造了必要的前提；(3)对成功型人物崇拜的自然延伸和纵深发展，推动了“曾国藩热”的

出现和形成;(4)社会转型时期各路精英的沉浮荣辱不定,促使人们追寻一种在困惑之中探求成大事的精神理念;(5)研究者和著述者结合时代特征,向出版业的成功切入。这些都促使“曾国藩热”由学术热潮转为社会热潮。

曾国藩生活的晚清时代,一个王朝,乃至一种文明,正在无可挽回地走向末路,这种“数千年来未有之变局”促使封建王朝衰败了,封建文明也成了“落花流水”,中华民族正处于危亡之中,但这样一个“变局”时代也是造就英雄的时代,给了人们施展才能的大好机会,使人们为了不同的目的、理想、价值而战有了机遇,这也是成大事的一个关键前提。

当今的中国也处于大变局的转型时期,但这种转型而是面临一个由弱转盛的崛起时代。一个崛起的时代与一个衰落的时代的不同点是显而易见的,但相互之间也能找到一些共同点就是都处于大变局之中。对于在晚清变局时代以杰出的毅力、品格和才能把握住了机遇,整合了社会资源从而成为对社会有巨大影响、对他所效忠的王朝起到巨大作用的曾国藩,当代人们对他关注更多的是想探寻一种借鉴的精神力量,并以此把目光更准确地聚焦在应当从事的事业上。

因此,从这个意义上说,人们关注曾国藩也是情理之中的事。

大变局时代往往都是旧组织溃散和新组织创新的时代。在这样一个时代,往往需要一些极具人格魅力和组织才干的人把社会优秀才俊凝聚起来创立事业。这样的优秀人物在社会平稳时期原组织框架下是很少能脱颖而出的,在社会变动时代,社会资源组合方式、配置手段空前纷杂,给能够并敢于“试”、敢于“闯”、敢于“拼”的人们提供了各种成就事业的机会,渴望成功,就不再是纸上谈兵,人人奋斗,就成为一种时代风气。

曾国藩在晚清时代就是具有这种特质的人物,社会变局为他提供了舞台,他本人也卧薪尝胆修练多年,虽“屡败屡战”但从不泄气,功夫不负苦心人,曾国藩靠“精神+银子”最终抓住了机会,并把“临门一脚”的功夫发挥到了极致。这种抓住机遇、埋头苦干、坚忍砺志、挺实待机、日积月累、趁势发展的筹划和运营,无疑给当代人在追求成功的艰苦道路上提升勇气和信念树立了借鉴的范例。

曾国藩所处的晚清时代,官场极端腐败,军队萎靡不振,完全依靠体制内力量和资源已无法给奋斗者

提供施展才能的舞台,更不用说对付严峻的内忧外患了。曾国藩是朝廷的高官,是清王朝体制内之人,他利用体制内的优势认可并聚集了大量体制外的人才,充分地发挥了他们的才能,在原有组织正在溃散的情况下,形成了新的组织框架和秩序,避免了彻底的无序化,保证了社会相对的稳定。正是由于有了曾国藩对于这些人才资源的整合,曾氏集团的比较优势和核心竞争力得以凸现,湖南才从一个无足轻重的偏僻省份一跃而成为在中国近、现代历史上举足轻重,发挥着特殊作用的政治军事区域。曾国藩不仅自己成功,还要带动一批人成功,一个集团成功,从这个意义上说,曾国藩的确是一位卓越的 CEO,一位首席运营大师。

一个历史人物能再次走进我们当代社会,说明人们能在曾国藩身上解读出我们现在社会的价值观的某些趋向,说的概括些那就是:在“英雄不问出身”的剧烈变革年代,如何形成并发挥自己的比较优势,怎样有效组合和利用社会资源办成事或成大事?

曾国藩生活在中国社会翻天覆地变化的时代,激烈、尖锐、复杂的国内外矛盾与斗争,把他推到时代暴风雨的风口浪尖上,造就了他复杂的思想与性格。但

“成大事”与忠于朝廷是其修身齐家立世的主导方面。他看到了大清江山的不可挽救之所以不反大清，可能有许多原因，但不能排除一种可能性，即曾国藩是具有高度历史责任感的儒家知识分子，他很可能会想到反清也可能出现一种极为悲惨的局面：天下四分五裂，不知有多少人称帝称王，在百姓亟需大乱之后休养生息之时，再一次生灵涂炭。当湘军攻下天京时，他的部下们逼曾国藩“黄袍加身”，他写了一幅对联：“倚天照海花无数，流水高山心自知”。很贴切地反映了这位儒臣的内心世界。曾国藩忠于朝廷，“拼却声名以顾大局”，这说明他对朝廷是尽职的。对朝廷忠诚伴其一生，也是他成大事的一个基点。一直有一种观点认为曾国藩为传统的儒家道德规范所累，没有利用他当时实际上掌握中国东南半壁军政大权的大好机会，推翻满清的腐朽统治，乃是一大失误，阻碍了历史的进步。这种假设虽也自成一说，但对历史真实并无太大的意义。

这几年社会上对曾国藩探寻转向于文化上，人们努力寻找曾国藩的个性，发现他的个性很复杂：既魄力宏大，又胆气薄弱；既冷酷残忍，又温情脉脉；既老谋深算，又轻信人言；既敢于斗争，又忧谗畏讥；既自

强自立，又相信命运；既严肃端谨，又诙谐风趣，等等。个性是他的外在表现，其源在他的内心世界。曾国藩的内心世界建立在两个基础上：一是资质、修养，一是手段、方法。有人把这一基础对称为“精神+银子”，这也不无道理。

毛泽东年轻时曾对友人说：“吾于近人独服曾文正。”曾国藩是个恪守儒家道德规范的理学名臣，但他既要经世致用，也就不能不机谋权变。然而，曾国藩始终是围绕着道的一面转的。道是核心、是主轴，这一点毫不含糊。曾国藩十分重视讲求经世致用，从传统价值观看，他真正做到了儒家知识分子立德、立功、立言三不朽。在他的带动下，当时相当一批体制外的知识分子在文治武功两方面都颇有建树。正因如此，曾国藩身上凝聚的中国传统文化的许多美德今天并不是过时的。

本书将向读者揭示曾国藩靠“精神+银子”的方法形成比较优势，并以此整合社会资源办成大事的秘密所在，这个秘密不难破译，但想模仿却非常难。愿天下有心人努力前行，修身、齐家、治国、平天下。

一、两个受不同教育的书生 所选择的不同道路

假如在清明圣世，有着书生血质并同具远大抱负的曾国藩与洪秀全，很有可能比肩列坐于朝廷，但“数千年未有之变局”使他们在比较选择中一步步入局，走上了不同甚至是兵刃对峙的道路，为各自的理想而战。一个成为晚清“中兴第一名臣”，另一个成为农民革命的领袖。

太平天国运动是一个读书人首先发动的，镇压太平天国的也是一个读书人。他们都在五六岁入塾，读的都是圣贤书，四书五经是主要读本。他们学的都是八股文，走的都是参加科举考试以入仕的道路。但是，洪秀全从十六岁到三十一岁，四次参加乡试，都名落孙山，连个秀才也未考上，只得教书糊口；而曾国藩二十三岁中秀才，二十四岁中举人，二十八岁中进士，从此跻身仕宦行列，节节升迁。有人说，洪秀全屡试不中，倒不在于他的考试成绩拙劣，而是在于当

时科场弊窦太深，不能选拔真才，这也是事实。

如在清明圣世曾国藩与洪秀全完全有可能比肩列坐于朝，但晚清的腐败使他们最终走上了不同的道路，为各自的理想而战。因此有人评论说，曾国藩的湘军与洪秀全的太平军之战实质上是两种文化之战，两种精神之战。

曾国藩出身于地主家庭，祖父虽然也参加些家庭辅助劳动，但主要靠地租和雇工剥削生活，父亲虽然也是个多次落第的士子，长期设塾授徒，但始终功名之心未死，后来还当上了湘乡全县的团总，跻入乡绅行列。不能说不同的家庭环境对各人所走的不同道路没有影响；有时，对某些人甚至起决定性的影响。洪秀全出身于农民家庭，又长期是个农村塾师，与贫苦百姓有许多天然的联系。洪秀全诞生在广东省花县福源水村，诞生后的第二年便举家迁居官禄埭，距广州仅约百里；后来又多次去广州应试。鸦片的毒害，侵略者的凶残，清政府的懦弱，三元里人民的英勇，不能不在青年洪秀全心里产生深刻影响。洪秀全在广州读到了基督教的布道书《劝世良言》，接触了与中国传统文化绝不同型的西洋文化。这种在当时当地尚是“全新”的东西，与洪秀全经过几年酝酿、渐趋成熟的“求变”思想一拍即合，于是经过洪秀全的改造，一种只拜上帝，不拜别的偶像的“拜上帝教”便在中国古老的土地上诞生了。基督教原只是要求贫者安贫，富者慕义，把美好的天堂寄托在死后的世界；而洪秀全却在《原道觉世训》中提出了斩杀各种邪恶的集中代表“阎罗妖”的号召，把建立美好天堂的理想寄托在现实斗争中。

而曾国藩则恰恰相反，他的青少年时代生活在离小县城尚有一百二十里的山村中，四面环山，交通梗塞，西洋文化与他是无缘的，他始终沉浸在“子曰诗云”、穷经守道之中，后来，程朱理学更成为他安身处世的哲学准则。这种思想的差异，是曾国藩与洪秀全这两个在同一母体内吸收过同一文化营养的读书人最后走上不同道路的第二个基本原因。他们的性格与人生道路的形成，都是半封建半殖民地社会的复杂的阶级关系的产物。

太平天国的勃然兴起与它的摧枯拉朽之势，使清政府业已腐败的躯体更加气息奄奄，趋于垂亡之日。革命理应战胜以曾国藩为代表的晚清王朝，但结果却是相反的。湘军的形成与壮大，曾国藩主要是发动、团结和依靠了一大批体制外的文化人，镇压了具有革命思想的另一个文人所发动和领导的太平天国运动。他一介书生，在朝中没有任何靠山，能达到如此地步，现在学者一般都认为同他自己所营造的生存环境和对传统文化的依靠不无关系。

从曾国藩同洪秀全对比来看，洪秀全抬出天父天兄来否定传统文化，不啻为一场文化革命，但当时的中国还没有从传统走向近代，还是一个地道的封建社会，以孔孟为代表的传统文化仍根深蒂固，所以，洪秀全的文化革命，是不具备成熟的条件的，因此不能恒久动员农民自觉参加革命。

曾国藩恰恰利用这一点，抛出《讨粤匪檄》，为“卫道”而战，为维护传统文化而战，其号召力远过于天父天兄。而且洪秀全迷信天父天兄竟至于如醉如痴，“不问军情，一味

靠天”，结果，上帝最终成了困死太平天国的魔鬼。如李大钊所指出：“太平党人虽然知道鸦片是帝国主义者麻醉中国民族毒物，而不知宗教亦是帝国主义者麻醉中国民族的东西，其作用与鸦片一样。他们禁止鸦片，却采用了宗教，不建设民国，而建设天国，这是他们失败的一个重要原因。”

另外，战争中事权的统一至关重要，清政府由开始多头指挥逐渐改变为由曾国藩集中统一指挥，使曾国藩可以统筹全局，灵活地指挥调度，这是取得胜利的重要保证。而太平天国恰恰走了相反的路。起义之初，首倡起义的六王形成坚强的领导核心，协调一致，所以攻无不克，所向披靡。定都天京后，不修德政，治国无章，争权夺利，勾心斗角，演成权力再分配的天京事变，挤跑石达开，再没形成像前期那样团结一致的领导集团。后期启用英王陈玉成、忠王李秀成两员大将，是明智的，但同时滥封王爵，起初是有大功的才封王，到后来就乱了，由广东跟出来的都封王，本家亲戚也都封王，竟有二千七百多王，导致彼此号位相等，可以互相牵制，李秀成、陈玉成对于各王便不能调动。朝政紊乱，涣散如散沙，形成不了合力，最终被曾国藩各个击败。

曾国藩“知人善任”，这是他成功的一个很重要因素。曾国藩深知，欲求事业之成功，必以聚人才为首务，他常讲“大厦非一木所能支撑，大业凭众人智慧而完成”。“成大事，求人辅佐为第一要义。”因此，特别注重网罗各色人才，多方延聘，不遗余力，凡于兵事、饷事、吏事、文章有所专长，无不优加奖励，量才录用，下士之诚、爱才之笃、致士