



曾国藩用人成功之道

(林乾教授 2010 年 6 月中山大学岭南学院演讲实录)

曾国藩人物从各种学术杂志中可以看到许多东西，我想 2006 年时候，官方对曾国藩的评价，这就是曾国藩全国研究会成立的时候，人大常委会的副委员长许嘉璐先生对曾国藩的评价，主要是两句：第一句话曾国藩是中国传统文化的传播者和守护者，中国近代化博大精深，都是传统文化的一部分，传统文化当中的核心是儒家文化，每当社会发生剧烈变革的时候，都会重新的审视包括儒家文化在内的传统文化，我们知道太平天国就是反儒道来着称，所以曾国藩举起的旗帜就是维护传统儒道，因此说曾国藩是中国传统文化的守护者和传播者是近在意中；第二句话曾国藩是中国近代化事业开拓者，我们想正好他们开始是 1870 年左右时间到今天，整整过去接近一个半世纪，近代化事业前途是慢慢的，曾国藩是近代化的开拓者，可以想象当时洋务运动，从事开始向西方寻求学习的一个过程。

在早更以前，我们知道不管国民党的领袖还是共产党的领袖，他们在早年乃至中年都非常呼应曾国藩，在座的可能大家都知道，毛泽东一生对曾国藩有三次比较重要评价，那就是早年的时候评价愚于近人，独服曾文正。

后来他又说，中国历史上上的人物，能够办事兼传教之人只有两位：一位是宋代的范仲淹；一个清代的曾国藩，到了晚年，毛泽东做了共和国的领袖，重新来审视曾国藩，第三次评价说曾国藩现在想来仍然是地主阶级当中最厉害的人物。

这是毛泽东对他的一个评价，蒋介石一生中呼应曾国藩，其实有很多做法后面都可以看到属于惩罚曾国藩，对于曾国藩的评价主要是写给儿子的信，大家金国（音）先生在莫斯科读书的时候，父子两个人书信不断，读更多的内容是读曾文正之书，其实谈论更多的内容，曾国藩自立立人，自达达人之道，足以为吾人之师，曾国藩不单单自己能够立得住，也能够让别人立得住，不单单自己发达，也让别人发达，其他的东西就可以抛却，就是这一点足以成为我们的老师，我们



最近的台湾的当选总统马英九先生就是湖南人，他父亲在去世之前，马英九遇到一生当中最大的困难，他父亲临终时就给到两句话：“惟天下之诚能胜天下之伪，惟天下之拙能胜天下之巧”也就是让他以诚战胜自己和他人，最后能够立得住，这是属于最近的一个评价。

曾国藩应该对自己也有一个很深刻检讨，一生都在检讨自己，所以能够成就更大的事业。

他讲人生就是三个境界，用他的话来说少年经不得顺境，中年经不得闲境，老年经不得逆境。这三个境界和时段正好是曾国藩一生典型写照，曾国藩在最早的时候，27岁写了一个曾家历史就是中进士，达到传统社会的敲门砖，京师为官15年当中，就做了两品的大元，就是部级领导干部，37岁成为清帝国最年轻的部级干部之一，他最后能够担当国家的重任，在传统社会基本的门槛、路径有直接的关系，中年是他最奋斗时间，后来艰难成功12年，这是和太平天国每天的较量，最后和清朝政府怎么协调关系，老年的时候受到很大的挑战，特别是外国势力逐渐进入时，为清朝政府承担更多的骂名，后来自己说：外见心意（音），内忧神明（音），自己受到的举世的唾弃，湖广会馆就是自己题写的匾额，得到的卖国贼的称号之后，后来匾额也是打翻在地，曾国藩受到了良心上非常大的不安，在61岁的时候就去世了。

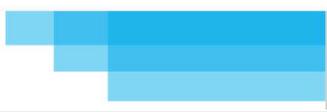
今天用这么短的时间总结曾国藩成功和用人之道，有哪些值得我们概括的东西，我想首先第一个方面是打破成规，敢于担当，我这里想从一个对话当中谈起，曾国藩第二次做两江总督书后花园，就是今天南京的总统府，两个人晚上的时候，曾国藩和心腹赵烈文聊，赵烈文提出了非常重要的问题：他说：老师你所经历的在极顺境和极逆境时候，仿佛从严冬走向盛夏，在顺境和逆境的时候对自己是否有成功的把握，这个问题就是困扰曾国藩一生当中最大的问题，曾国藩沉吟良久，史书上记载说曾国藩摸着自己的胡须写了半天，他说你所说的把握我不知道是什么？但是我经历了这么多年坎坷、风风雨雨，就是有一点我做得好，就是不怕死，赵烈文说：人生最高境界就是生死两字，一个人能够把生死置之度外，不记利害，有什么事情办不到，这是对曾国藩的肯定，在佛教看来，人生如果有生死两字每天缠绕在心中的就是不了意，什么是料意，就是没有生死，这是完全进入到人生更高的境界，你能不能给我推荐一点书呢？赵烈文就推荐佛教之中的四大经典



《圆觉经》两个人在探讨的过程当中，读了一个月之后又跟赵烈文在一起谈话，《圆觉经》写得太深奥，以我现在对佛里的掌握还无法了解妙意，能不能推荐浅显的一点，又推荐了《圆觉经》的书略，就是《圆觉经》的解释的文本，这就可以见得曾国藩就有不怕死的一种精神，所以走向了成功，这是属于第一点，我们在这里面打破成规，躬身入局，一个人能够成功，就是参与到时代当中最重要的变革当中去，在曾国藩时代，清朝已经走过了康乾盛世，已经进入到家到中衰，一个人重新为自己定位就遇到了很大的挑战，清朝的皇帝打仗的时候，跟太平天国已经多少年打了胜仗，重新来启用在地方上团练的这些人，当时咸丰皇帝三次下诏书，当时就有 34 位团练的大臣，皇帝的下诏，湖南巡抚一致的表白，就应该让曾国藩出来为国家办事情。

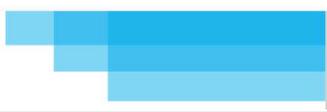
曾国藩就有三难，我平身就没有想到自己能够拿起兵器来，因为我读得更多是儒家的东西，关于打仗这件事情我分不清楚南拳北脚，怎样能够率领杀敌，第二件事情是正在为母亲守丧，按照中国家法，如果重新出山就要受到天下世人不耻，现在有一个电视剧《万历首辅张居正》，这是酌情重新的出山，就是受到舆论的挑战，这是一个难处。第三个难处就是国家没有钱，只是给了一个政策，你自己招兵，自己来筹钱，自己不懂得兵法，打仗这种事情就是要人命的事情，还有更重要是平身结交，结贫寒之士，没有跟更多的富豪打交道，我到哪里去筹款，这里面遇到了矛盾，后来在在月落书院里面结识了郭嵩焘，郭嵩焘得到了这条信息以后，以到家里面拜谒他母亲为名，到深夜的时候，到曾国藩的家里面，一直劝曾国藩出山，后来曾国藩讲到这三点理由，应该说郭嵩焘非常会做思想政治工作，他在一个一个驳斥曾国藩的时候，讲到功素有澄清天下之士（音）你想澄清天下，现在的天下不是乱了吗？你这个时机还不抓到，还有这样的时机吗？一个王朝能够经历一次的衰退，还有机会吗？曾国藩真正的心动，还想说服他就需要更重要的理由，于是就找到了父亲，第二天时父亲正是发话，让他出山，所以我们中国讲孝之天下，如果子不听父的话也是称之为不孝，曾国藩就是投入到镇压太平天国的中，天下事在局外呐喊议论，只有总是无益，必须躬身之局，天下挺膺负责，方有成事之可翼。

这个躬身之局就是参与到时代的变革当中，全身心的投入进去，后面还有四个字就是挺膺负责，敢于承担，自己的胸膛挺起来，方有成事之可翼这样才能有



成功的可能性，我们看每个时代变革当中，那些领时代之先的人总是属于参与到时代大变革当中，还有更重要的一点曾国藩早见先机，已经参与到时代的变革当中，怎样能够得到时代的先机呢？这是曾国藩有独特的东西，后来又一位幕僚是洋务运动的思想家薛福成，他总结曾国藩为什么成功，用了两句话，曾文政以团练始，不以团练终，幸其改途速，此其所以能成功，清朝政府任命 32 位大臣就有曾国藩，但是曾国藩开始起家的本领也是靠团练开始，最终没有停留清朝政府设定的底线当中，一直是团练，大家清楚，团练是做什么，主要是保卫小家乡，当太平天国的力量到达一个乡或者是村或者是县的时候，就用小的力量抵挡太平天国，曾国藩就是虎狼之狮示，就有根据地，小打小闹，解决不了太平天国的问题，我把团和练两个字拆开，重要的是练不是团，走了另外一条图，所以薛福成讲幸其改途速，所以幸运就是为什么成功，改途就是走了另外一条道，而且这条道走得非常的快，转轨非常的快，所以就用了个速字，我们讲毛泽东曾经有一次在政治局会议上，就跟同事们在一起谈曹操的问题，曹操对政治局人员说，曹操为什么成功，就有六个字：见机走，行动快，然后又说多谋善断，这个机不是机会，而是事务发展的一种苗头和征兆，还没有大的趋势，而是刚刚开始的时候，人们就可以捕捉到这种机会，用曾国藩的话来说，就经常用易经来衡量，就是先天而弗违、后天而奉天时，就会和时代同步的，都是这两种途径成就自己的一番事业，先一种途径先天而弗违就是就是抢占了先机，更遭的预料到社会发展的一个大的方向和大的趋向，你能够走在时代的前面，所以这是属于先天而弗违，那后天而奉天时天是什么呢？你的步伐慢了一点，你没有领时代之先机，但是你会和时代同步，跟天是一起来激荡，就是跟时代的风云一起激荡的，就是属于这样的，不是历史的潮流，而是顺历史的潮流而动，后来者居上，我们看到曾国藩在这方面是打造另外一个平台，超越了清朝政府所定的底线，这个底线就是团练，但是打造了一个更大的东西就是湘军，湘军开拓了近代史的格局，后来受到了很多的启示，枪杆子里面出政权，由此而来，这是中国近代历史性的变革。

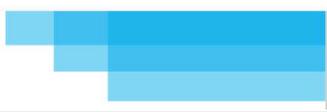
在这里面，曾国藩还是一生三变，就体现先天而弗违、后天而奉天时。易经当中讲的这一段，早年最喜欢就是申韩，韩非子这样的政治家，杀人立威，用他的一种强大的权利或者是强烈的手段来树立个人的权威，所以我们知道曾国藩早年得到一个绰号是曾剃头；中年的时候，感觉到这种法家的东西太生硬了，跟外



界的世界无法圆通，所以中年特别用什么东西来继续呢？就是用儒家的东西，进退有据，晚年的时候学的老庄和佛学，人生已经登泰山而晓天下，人臣能够达到最高的境界，离君主只有一步之遥，所以在这个时候，更多就是用老庄这种东西讲自己的对手，怎样能够保持完结最好的收场，成为一个完人，这是所想的東西，为什么不任封疆之迷，就是因为知道湘军太大，如果打下武汉城的时候，武汉三镇收服了，这是清朝和太平天国交战以后，从来都没有过的一次胜利，所以咸丰皇帝特别的高兴，立刻珠笔一挥，任命曾国藩为湖北省巡抚，就是湖北省的省长。

当时在旁边一个大学士汉人奇骏德（音）就提醒咸丰皇帝，说曾国藩是一个侍郎就是匹夫儿，跟普通的老百姓没有本质的区别，只是我们加了一个括号，相当于一个副部级代理，就没有任何的的区别实权，就是说打造的这个湘军力量太大了，而是以前八旗兵绿营兵不能兼容的东西，今天能够把武汉打下来，明天把天津打下来，后天也可以把北京打下来，所以咸丰皇帝圣旨已经发下去了，曾国藩接到圣旨以后就谦虚一番，就说自己没有地方领导的经验，还是要在历练一番，没有想到这还没有到的时候，咸丰皇帝紧接着下第二道圣旨，就不再任命为湖北的巡抚，咸丰皇帝直接道路去世的前一年，经过了七年之久，曾国藩就没有在地方上任总督的巡抚，地方的封疆跟他没有关系，清朝政府只要他在前面卖力气、打仗，其他的权利不在给他，这是跟以前的体制就不能兼容，所以也就是说那位宰相提醒他的时候，所以这个咸丰皇帝第二次的时候，召见大臣的时候，主笔颤抖掉在地上，湘军的力量就太大了，成也是在湘军，耻辱也是在湘军，这是属于体制的问题，说到这里了，我想到曾国藩一生三变到后期的时候，主要是用易经来衡量自己，一年最爱读四部书，特别看到《论语》讲的，孔子讲的五十而学易，可以无大过，后面就可以看到有很多的场合就是用已经来衡量自己处于一个怎样的位置，衡量一个时代处于怎样的位置，所以四部书当中，第一部书我们被称之为六经之首，就是儒家经典之首就是《易经》爱不释手，第二部书是《史记》，中国古代的学问是四部全书，就是经史子集的书，那第三部就是读《庄子》第四部就是读《韩愈》。

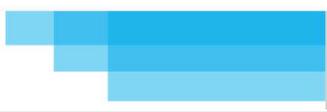
在敢于担当或者，早见成规，还有一个最重要的特点，就是破除世俗的文法，这是属于曾国藩自己的总结，在和赵烈文谈话当中就说，老师你想想一生主要是跟天平天国打仗。曾国藩你说错了，我平身的经历与长毛斗只占十之三四，与



世俗文法斗，只占十之六七。长毛就是指太平天国，世俗文法更多就是曾国藩所考虑的问题，中国有一句话朝中有人好做官，后来改成朝中有人好做事，曾国藩敢于与世俗文法斗，而且绞尽脑汁，怎样在考虑跟世俗文法能够划界限，什么是世俗，世俗是传统的力量，你摸不到，看不到，但又实实在在左右每个人思想和行动。

我记得王安石曾经讲过，在变法的时候就有一个宣言书，就有三不畏，抱着这个三不畏的精神，王安石开始变法，但是几次不成功，曾国藩与世俗斗，特别是文法斗，什么是文法呢？就是规章制度，就是条条框框，写在各种法律法规，这些在曾国藩那里，有些东西就是一条红线，但是怎样能够巧妙的能够把这些突破，例如说清朝政府规定的团练大臣办的这种团练，只要是属于把太平天国的力量压回去的时候，这个团练就要立刻的解散，曾国藩就没有采取这种的办法，后来这个湘军越办越大，最高的时候有些人说已经到 40 万人，但是我自己研究，最高的时候已经到 26 万人左右的，这样大的一只军队，超出了清朝政府所能够容忍的界限，更重要的他的架构也是完全不同的，例如曾国藩的湘军比当时国有八旗兵和绿营兵的薪水待遇还要好，一个月是 4 四两五白，八旗兵和绿营兵一个月只有两两六钱，不管钱是怎样筹过来的，但是一定要向中央汇报，所以跟皇帝说，八旗兵和绿营兵领的薪水是平时的，还有一个暂时的补助，补助就有一两酒，我带兵打仗是暂时的状态，所以薪水不太高，但是湘军没有那么多钱，曾国藩也是非常会想，就是开六成的薪水，四成薪水一直是欠着的，特别是把湖南的人招上来了以后，认为当兵的如果有了钱以后就会挥霍，就会做其他的一些事情，吃喝嫖赌，到最后的时候，当把湘军解散的时候，一次性兑现，这都是对原有体制重大的突破，还有就是敢于担当，一个人能够成就就是能够有担当，有担当就是前面所说的挺膺负责，就挺直自己的腰板。

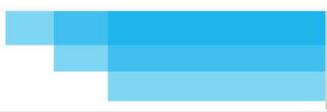
所以有一次他给他弟弟写信当中写“难禁风浪”，这是英雄豪杰最大的忌讳，大的坎坷和挫折经受不住，就不会取得更大的成功，所以我家的祖父叫人就以懦弱无刚就是男人最大的耻辱，一个大丈夫如果有顶天立地必须有倔强之气，倔强之气是认死理，敢于冲锋陷阵，正是磨炼英雄，玉汝于成的时候，在他身边就有一个幕僚，他就是把我看透了，把我所有都看透了，我愠气的时候，从来不说出，徐图自强，等到逆境的时候慢慢转到顺境的时候，就有一句话谚语：好汉打脱



牙和血吞，不知道被申夫看破，担当就是湖南人典型的性格，西方，特别是人类学，有很多人湖南作为标志性的人种来研究，其实有很多学者在探讨湖南人的性格究竟有那些，湖南人什么性格呢？湖南人属于骡子脾气，台湾著名的学者就是张鹏远（音）概括为两种性格，一个是属于蛮，就是蛮横，就是好勇多斗狠，那这个人匹夫之勇，这样就不足以成大事，相反足以坏大事，曾国藩还有一点湖南人特点是属于智慧，这种智慧更多是一种高智商的较量，南方人就有一种精细型，例如上海人很精细的，北方人比较粗犷，湖南人，特别是大山里面湖南人，南北两方地域的性格结合在一起，在曾国藩身上体现了这点，我们可以回想起来，朱熔基刚刚任总理的时候，新闻发布会上，我记得香港卫视吴晓莉问他的时候，他也讲不计厉害，无论前面是地雷阵还是万丈深渊，人只要认准目标，不记成败，曾国藩就是这样所以走出了一条人生的路，还有认准了路，投入到一个时代当中去，参与敢于担当，最重要曾国藩晚年的时候经常跟儿女一起谈起 60 岁人生是怎样的，所以就讲一生关注才有成就，人太渺小了，也是太仓促了，相对于大千世界来讲，只是几十个寒秋，只有人集中到一生经历，关注到一件事情上才可以做的更好，才可以做的完美。

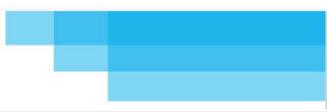
就举了一个掘井的理念，如果今天在这个地方没有打到水，换一个地方继续挖，仍然没有挖到水，就经常换地方的，最后的时候一无所有。一个地方不管挖到什么地方把水打出来为止，就用了一个典型的成语，梧鼠五技而穷。这种鼠能够挖洞，还能够挖洞，还有就是能够爬山，还有就能够攀岩，还有属于可以飞来飞去在一个小的地方，每当有风吹草动的时候最先死去就是梧鼠，所以梧鼠五技而穷，中国也有一句话，艺多不养身，所学的东西多，或者学业不钻可能会造成一事无成，所以曾国藩一生关注做一件事情或者是两件事情，这就是所谓的成就。

曾国藩在用人方面在整个当时阵营当中普遍受到赞扬，大家清楚左宗棠在曾国藩去世的时候，写了非常有名的对联，就是讲曾国藩识人在所有的封建阵营当中最为推崇的，几乎没有受到任何的指引，这就是所谓的用人，我自己曾国藩的总结，曾国藩成功前面是属于修身，后面更重要是用人，用人应该同小到大，从无到有，从弱到强，战胜太平天国最后的根本就是在这些方面，集聚了天下的英才，用人方面就有纲领性的东西，用人不外乎四件事情，广收，人的范围一定要大，用人的范围就不能搞小家子气，一定要慎用，用的时候就要慎重，在不同的



岗位，曾国藩提出了就有不同的用人标准和原则，这是后面会有的，还有就是勤教，还有就是反复的叮嘱，用严明的纪律来约束，这就是纲领性的东西，曾国藩把当时的人物划分为三类，第一等的人才和第二等的人才，以及第三等的人才，经常讲，第一等人才就是可遇而不可求，花多少的重金就很难找到第一等人才，天下的人才更多是属于第二等人才第三等人才，但是第二等人才和第三等人才通过后天的培养和教育能够达到第一等人才的，依据的标准，划分的标准是深沉厚重，魅力十足这是第一等人才；不拘细节，磊落豪雄，实力行超乎众人、这是第二等人才，聪明绝顶，辩才无碍，就是第三等人才。

真正的大人物，大事！难事看担当，逆境、顺境看襟度，临喜、临怒有些时候，遇喜则喜，遇怒则怒，这是不行的，看人涵养，群行、群止看识见，你有没有读独特的见解和行动，这是属于重要的话。所以曾国藩在这里讲的是属于首先要见识人才，首先要做伯乐，如果当不了，千里马在你手下也永远是千里马，就得不到成长，可能到其他地方去，所以就把见识人才作为领导者首门的功夫来看待，我们知道他经常阅人无数，后来发现了很多他怎样见识人才，《史书》当中也有非常多这方面的记载。有一个记载就是道光二十年也就是鸦片战争之前的时候，当时有一个老乡带着江忠源去曾大人，当时去拜访，就是江忠源来求见，江忠源就是一个举人，属于吃喝票度无所不好，当时曾国藩立志做一个史学家，就不愿意和这样的人来交往，尽管是老乡，郭嵩焘说我带的人是谁，曾国藩在卧室里面就说不见，江忠源也是非常会说话的，他说过去的事情都有的，天下难道还有拒绝别人改过的宰相吗？这个话非常的有分量，过去的事情都有什么事，在史学家看来，我那些和你这个法度规章不相适应的事情，吃喝嫖赌看不上的事情，我从来做人，你宰相的胸怀没有吗？曾国藩就把这个江忠源引到自己的桌上，之后就谈了很长的时间，江忠源慷慨激昂，临走的时候，曾国藩就拍拍郭嵩焘的肩膀说，此人忠烈当死在战场上，当时我们知道天下太平，郭嵩焘一脸惊诧的样子，就说老先生是否是感冒了，而且是一个文职的官员，怎样能够死在战场上，后来我们知道果真江忠源死在战场上，后来也总结了，在日记当中记下了一个观察人口诀，这个口诀是曾国藩在几处都提到，邪正看眼鼻，真假看嘴唇，功名看气概，富贵看精神，主意看指爪，风波看看脚筋，若要看条理，全在语言中。



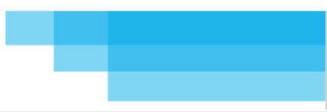
中国人传统文化当中，就有非常重要的一部分是见识人才，见识人才包含了很多今天所说的人，例如唐代科举考试之后，任用官人的时候，第一条就是看你这个人是否长的端正，什么相，在看他们的书当中，他们也是讨论这件事情，所以邪正看眼鼻，一尺之头不如之寸之睛，最后就要集中在人一寸的眼睛上，看一个国藩主要是看人的眼睛，鼻子是属于人一生当中关系荣辱最重要的器官，所以在最中间的地方，曾国藩讲，鼻如松是福相，撑得住坎坷，其他的真假就看嘴唇，这是非常的清楚，经常爱撒谎的人，无论多少善于伪装，但是一定会嘴角向右边有一种轻微的颤抖。功名看气概，就看人有没有一种气概，就是前面讲的这种更多是雄劲的一种东西，人能不能长享富贵，看李鸿章的时候，就觉得李鸿章就是长享富贵，生前的时候就讲，李鸿章是中国封建社会当中做官最长的一位，做了51年的官，也能够看到长享富贵；有没有看人的指爪，风波就看脚筋，若要看条理，全部都在语言当中，其实我们看到很多的记载，就举几个人来证明，例如在咸丰八年的历史记载：

何本高，湘阴归义人，兄弟六人，行三，咸丰三年入营。朴实。

陈青云，湘乡五都萧家冲人。兄弟四人，居三。眼圆而动，不甚可靠。所以曾国藩招聘人才的时候，特别考察你的眼睛，眼圆而动晃来晃去，觉得太机灵，不符合诚字，善变这种人可能关键时候靠不住，所以眼圆而动不甚可靠，后面还说话作呕，眼似邹圣堂，谈话的过程当中，这个人老是咳嗽，这个人不能长享富贵，就划了一个叉子就不能再用了。

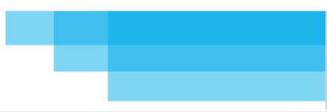
刘光明，湘潭石潭人，年27，父年46岁，母歿，有二弟。明白安详。我们知道在座的企业家也是领导者，找下属最重要是找怎样的人，就是明白和安详，明白就是不用太多的口舌，千叮咛万嘱咐，就要把自己的一套自己的思想和主导的意图向他贯彻，要言不烦就会很深刻的领会，什么是安详，安详就是这个下属就不会给你惹事情，就会把你安排的事情原原本本做好，所以讲的是名安详。

后面还有刘松山，挺拔明白这样的人就能够担当大事情，坎坷的时候能够吃得住，这种非常多，我们再这里面就不会去讲很多了，还看人的身文，例如丁长胜，身文而笨，讷于言辞，看眼睛目不妄动，为可靠。尽管这个人对答不畅，眼睛不会晃来晃去，就可靠。



还有周惠堂：颧骨好，方口好。面有昏浊气。色浮，不甚可靠，还有目清而不定，就说这个人明白但是滑，当了两江总督以后，就要接见很多的下属，接见完了以后，稿子当中记载曾国藩是就是三角眼，见人的时候就是不发问，等着对方毛骨悚然，所以看人考察最重要是有没有条理，若要看条理，全在语言中，还有吴兰蕙面偏神动，目有精光，跳皮。口方鼻正，眼有精光，色丰美，有些出息，还有唐顺利目小，有精光，眉粗，笨人，这些人在曾国藩的日记当中，我们《史书》当中也用记载的，后来淮军，李鸿章组建自己班底的时候，就想找到最适合的人，能够像他帮助曾国藩一样，在安庆的时候就说有一天的时候，就拜托老师一件事情，我手下就有十员大将，哪一员大将才可以做我的左右臂，请老师给我排一个等次，老师说试试看，有一天的早晨，李鸿章带了十员大将就走过去，曾国藩在里面走来走去，这些大将就在外面，天气非常的冷，过了2-3个小时，一句话不说，害着这十个人在外面都忍耐不住，过了一会儿，其中有一人讲，见不见我们应该早一点告诉我们，不能拿武官不当人看，曾国藩说今天到此为止，你们回去吗，明天我们备上好酒在一起喝，李鸿章找到老先生，老师我刚刚拜托你的事情，是否是没有办啊，曾老先生说我已经帮你看了，刚刚那位身材短小，气宇轩昂，那个人就是你要找的接班人，就是你的左右手。李鸿章看一下就是柳鸣蝉，这就是台湾第一任的巡抚，但是这个人有一个毛病，这个人战略上不错，能够打仗，当领导缺乏一个耐字，没有忍耐是不行的，所以就送给了一个非常有用的一个礼物，就是用象牙雕的扇子，曾国藩题了一首诗，大家清楚周瑜的风格，说依旧希望柳鸣蝉像周瑜一样有勇有谋，还要有耐心，后来我到台湾去的时候，到台湾巡抚的衙门，看到巡抚衙门当中还有柳鸣蝉写的字，还有牙雕扇，古人送礼物也是非常有讲究和韵语。

蒋介石主要是考察人的言语，就是属于在对打，实际上做领导，如果有更高的位置，最重要是两条，笔杆子能不能写的好，还有一个是属于上级要你汇报的时候，能不能在最短时间能够让领导记住你，这是最重要的，所以蒋介石就有一位作者写的一书，就是在蒋介石身边43年，老先生就是总统，在台湾还是大陆的时候，在总统府就有一个特点，在总统府的大门，蒋介石办公就有一个小的门槛，这个小的门槛就不像我们这种门槛，对着蒋介石办公的大桌子，蒋介石正襟危坐的地方，看到老先生在这里正襟危坐以此来判断这个人遇到突然的事情，所



以每次召见时就看这个人很长的时间，就是问三句话，就是贵庚，在愚笨的下属也会知道贵庚，很多人不知道宝卷什么意思，老先生说下去，不知道宝卷是什么？经常问读什么书，就会读什么书，我现在正在读《领袖的训斥》蒋介石连说三个好字，就跟这个人关系拉近，从长相和气度神态当中就决定这个能不能胜任重任，曾国藩成大事，用人方面就有一句至理名言，就是成大事就是“多得助手为第一要义”，一个好汉就要三个帮，其实更多的人才聚拢在你的身边，就能够延长你的智慧，弥补你的不足，这也是帮助你打天下最重要的一点，第一等人才不能得到，在第二等人才和第三等人才当中慢慢的训练，使他们达到第一等的样子，所以属于以多的人才，以多得助手成大事第一要事，这是曾国藩写给弟弟信当中的第一句话，这里面应该首先的是属于自立立人，自达达人，里面讲过曾国藩自己能够立得住，自己发达也让别人发达，这点足已作为老师，这是曾国藩主要得成功之处，也是用人最高的基本的理念。我们想中国近代以来，这种社会的竞争就有两个特点，一个是地域性，一个是集团性，一个是英雄人物，无论再多么伟大，没有一个团队就无法做大的事情，因为跟古代对抗的形式就是不一样，所以我们看中国近代以来，凡是能够成长起来，能够有大成就，就是以地域或者是集团的形式呈现按，曾国藩就是这样的，在自立立人，在自达达人方面做得好，他的手下有 500-600 人，我告诉大家后台提拔的人员，升到省部级就有 57 位，清朝有 14 个巡抚相当于 14 个省的省长，就有八个总督，一个总督就是管 2-3 个省，湘军最兴盛的时候，曾国藩湘军的队伍，有四个总督就是出自于他的门下，有 9 个巡抚就是出自于他的下属，真正占有半壁江山，欧阳夫人就说我丈夫胯下都是三品的大人。

研究曾国藩的时候，就是三品以下的大员在曾国藩这里就有几百人之多，用人在什么地方，有自立立人，自达达人，最高儒家的理念在这里，这是孟子所讲的，更重要五湖四海，他不搞小圈子，他经常批评弟弟，我弟弟用人不出家乡十里之外，他的听闻怎样能够不陋寡，一个人所得到的信息，脾气秉性，人的性格各方面都是不出家乡十里之外，用的是近邻，不可能有大成就，焉能不败，怎样能够最后被别人所厌弃。

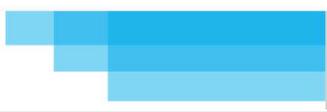
曾国藩用人确实是五湖四海，例如一个幕府就是师爷共有 89 个人，湖南籍仍然是占在第一位，占了 23%，其次是江苏籍占到 17 的，安徽籍 16 个，浙江籍



10个人，就有9个省，在幕府当中，参谋部门还有更多的人，我们看自立立人，说到这里就讲一个团队，或者是打造平台，能不能更多的满足下属的要求和他们的欲望，这就是标志能不能成功最重要的一点，曾国藩能够让别人也发达，也让别人也立得住，提拔那么多官员，这是最重要的贡献，我们就想到罗马军团为什么战无不胜，在希腊和罗马竞争当中，和当时世界的竞争当中，为什么罗马军团就有战无不胜的神话，到底原因在哪里？也有人总结罗马人从生下来开始就要经过魔鬼式的训练，凡是多少天没有被饿死的才能够存活下来，后那来有人总结，更重要罗马军团宗教信仰和荣誉感，这是对军队一种纪律的约束，还更重要的是金光闪闪金鹰徽是他最愿意为之献身的目标。古罗马军队有一句格言，好的士兵害怕长官的程度应该远远超过害怕敌人的程度，对长官的敬畏要高于规章制度，高于对敌人的这种敬畏，这是罗马军团，后面就有非常重要生命力重要的表现。

我们回过头来跟太平天国做一个简单的对比，大家就是非常的清楚。太平天国洪秀全的团队比曾国藩的团队更具有优势，因为占据了最富有六个省，军队最多的时候，尽管管辖的部分有110万人之多，财富更加多，而且有自己都城，但为什么被一个小小湘军同3000人起家打败了，所以第一个领导者领袖的地位是最重要的。

后来李秀成被曾国藩抓到了，他写自述当中，天国有十大失败，其中第一大失败是什么？洪秀全最大的失败是猜忌，猜忌就是不相信人，此是大误，就是用人失误，就是对任何人都不放心，就是猜忌，太平天国处于最危机的时候，在天津的时候，当时湘军还没有形成对抗太平天国，形成一个包围之势的时候，就是让城别走，太平天国还有40万的军队可以到另外的地方重新建立根据地，打一个基地，作为一个领袖，太平天国走向那样的一个兴盛，那样一个最高的程度走向低谷，朕奉上帝圣旨、天兄耶稣圣旨下凡，作天下万国独一真主，何惧之有！还有什么可怕的呢？就是说不用你奏，其实这个建议，政事不用你理，你欲出外去，你想要到外面去，你想要在京，任由于你。下面这句话朕铁桶江山，你不扶，有人扶！看到这里就知道太平天国，每一个大将，石达开、李秀成、单拿出来跟将军当中将帅比，绝对不差，谋略勇略都不差，领导人都是猜忌，这是李



秀成总结的，所以就走向失败，什么是铁桶江山，就需要有人帮扶，要大家来帮助，你没有大家的帮扶，就不行的，例如李秀成这样的后来都没有这样了。

曾国藩在用人方面总结了第二条，关键岗位就要试以艰危，责以实效，借用清朝所有选官方面重大的政策，就是属于用四条里衡量，这四条衡量就是冲、繁、疲、难、有一次我讲过这种人士考核的制度就有很多需要完善的，特别是需要向老祖宗寻求一些一些，在清朝的时候，就把天下的有些岗位划分为四类，冲是指战略的要冲，我们今天也讲战略的要冲，不单单是属于一个地理位置上重要，也是属于这个部门上的重要，这是属于冲，第二是繁，就是你的钱袋子，就是你财政赋税所收入的主要的来源，例如清代的江南地区就是属于繁，疲就是老百姓刁民多，难就是财政收入非常的少，做事情非常的难做，所以就把这四类岗位归结到一起，如果这四个字都具备的时候，清的时候叫最要缺，缺就是岗位的意思，今天翻译过来就是最关键的岗位具备这四条，这四个字都具备了，那是最关键的岗位有由谁任命，在座的企业家或者领导家就有启示，第一把手一定是以你为主，由你来任命，这是最关键的岗位，对于你的事业又有生死忧害之关，三个字在清的时候就是要缺，就是关键岗位，如果有两个字叫中缺就是一般的岗位，关键的岗位就是由省级的大员作主，最关键的岗位就是由皇帝最高的统治者来任命的，如果是一般的岗位就叫中缺，这是由你的上级来正常的任命的就可以了，如果只有一个字，不管什么字，就是叫简缺，简单的简，就是代表非常一般的岗位，也就是说派一个阿猫阿狗到哪里循规蹈矩，曾国藩把这四个字拿过来，用他的话来说关键岗位要试以艰危，艰就是艰难，危就是危险，对特殊人才的任命，特殊岗位关键岗位的任命就要经过这样的考验，就要经过艰危两个字的考验，后面还有有实际的效能来进行考核，这是有非常多的案例，清朝政府第一人就是胡大人，当地有富绅就带着自己的金银去逃犯，后来就任命胡大人为将军筹措军饷，在这个过程中，胡大人在最危难的时候，起到的最关键的作用，就是由一个士兵直接到副省级的位置，理由就是这个人经过了艰危的考验，在生命都不可以保证的情况下，仍然坚持职守，筹措军饷，这样的人不破格提拔，还有什么人是破格提拔，曾国藩就开了绿灯，相当于知府一级就是提升到省部级的官员。

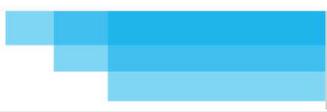
还有鲍超对曾国藩了如指掌，甚至有些时候儿女私情的事情都过问，应该说冷暖自知，应该是这样的一个人，他手下就有一个大将就是鲍超就是大字不认识



一个，在最危险的时候，守九江的时候，当时让幕僚写一个文书请曾国藩发兵来救，下面的人在措词，鲍超立刻把纸拽过来，我们部队正处于最危机的时候，还要咬文嚼字吗？大笔一挥，写了一个信字和鲍字，在鲍字外面划大圈圈，鲍超说快去，大帅自然晓得，曾国藩接到幕僚和所有人看到这个奏报的时候，求救文书的时候，目瞪口呆，不是什么意思，曾国藩说老鲍被包围，求救兵，这个例子就是别人不可以了解的，就是他对于下属的了解，才可以使他不出这些问题。

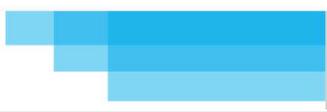
更重要的是传承事业，光大门庭。

我们讲德鲁克，其实有很多人管理学的著作，写了一本最好的书，西方管理学的东西也是在学，我觉得学的最好的也是篇幅非常的短，而且是属于很精粹的，也不是很深奥，但道理非常的清楚，就是《卓有成效管理者》这是在中国企业管理社出版，这本书早在八十年代就已经在日本非常的风靡，我国翻译的时间非常的晚，在2004年的时候才翻译过来德鲁克的管理很多公司都用了，这里面提出了特别重要的，接班的问题始终是对任何最高管理层和任何机构最后的检验标准。这个话不能再无以复加，接班人不单单是政治家所要考虑的事情，作为一个成功的企业家，也要把班接好，中国这种条件大家很清楚，人去正亡，人在正职，看人有没有连续性有没有保障就看接班人，这方面的事例太多我就不讲，曾国藩在事业最鼎盛的时候把接班人培养好，这是最大的期许，当你的事业走到穷途末路，或者自己要即将告别人世的时候，再想培养接班人很难的，所以曾国藩是在最盛的时候培养接班人，而且把接班人培养和他的位置大体差不多的时候，曾国藩在这些方面确实做的好，他的使命是把太平天国平定下去，湘军就要解散，湘军不解散，增加兄弟，所有人都可能成为清朝整治对象，自己的脑袋都可能不保，这时候就要重新建立新的东西，就建立了一只淮军，最初的时候也是淮永，曾国藩想最可靠就是选择弟弟曾国权担任主帅，后来找了几个人，后来考虑传承事业，一定要把门庭光大，不仅仅要顺利的接班，还要把事业推向更高的层面。晚清重要的学者说，合肥是指李鸿章，南皮张之洞，他们一生的所作所为，其规模皆不出湘乡，规模和范围都不出曾国藩这些所设立的东西，后面还有一句话，数十年来朝野上下所实行，无一非湘乡之政术和学术也。这句话就能够概括曾国藩的传承。



曾国藩去世的时候，李鸿章送了一副挽联是非常好的，写得跟左宗棠是一样的，他说逝世近三十年，薪尽火传，我把去世的曾国藩当做自己的老师辈来侍奉，更重要是薪尽火传，薪就是指柴草的意思，烧火已经烧尽，但是火种已经传下去，后面还有我作为你的打底子，应该还称职吧！这个话有些自负，概括了当时的实情，所以把李鸿章提拔到江苏巡抚，江苏当时还要管上海。我们知道那时候的上海还是一个道，江苏称之为中国的第一大省，所以在江苏省提拔李鸿章到非常高的位置，李鸿章在这里面表决心，一切都是你的栽培，你真正是国家的中流砥柱。有一次曾国藩的回信是这样的，来谓中外倚鄙人为砥柱，你写给我的信当中，中国人和外国人都把我作为当清朝的中流砥柱，什么是砥柱，我是仆实视淮军、阁下为转移，下面就接着解释说，淮军利，阁下安，仆则砥柱也；淮军钝，阁下危，则仆累卵也。淮军利，你在前方打胜仗，最重要是收回失地，这是清朝考核你最重要的指标，所以打胜仗的时候你的位置坐阁下安，位置还可以加官进爵，这个时候就是中流砥柱，为什么？我提拔，你是我来提拔的，反过来说，淮军钝，阁下危，淮军被皇帝所指责，阁下的位置就非常的危险，这时候还谈到什么中流砥柱，鸡蛋堆起来的石头一样不堪一击，所以提拔这个接班人非常督导的。

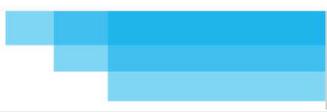
我举一个非常简单的例子，李鸿章到大上台，我个人就有很多的人物，李鸿章确实是大上海崛起第一个英雄人物，当时淮军有七千人，花了 16 万两白银，就由外国的船只运送到上海，因为有很多沿途的地方都被占领了，到了上海，上海摊上就有很多中外的报纸和媒体，第一天看到淮军的形象就是破烂不堪的，所以在西方的报纸和中国的报纸写叫花子军队，李鸿章军队就是衣衫不整，步伐都走不齐，怎样能够打胜仗，都不看好李鸿章，李鸿章到大上海就想抓两件事情，一个是抓洋务，李鸿章对自己的一生评价就是三句话，少年科举，少年走科举的道路，中年封江，还有晚年洋务，他对自己一生当中这 12 个字来概括，在大上海就要抓两件事情就是惩治腐，另外一件事情就是搞洋务，但是他的老师给他写信说你错了，一个人如果在官场当中或者是在最初这个位置能不能坐得稳最关键的时候就像大海方舟一样开始的颠簸能够经受住在可以在这个位置上立足，洋务立志不是清朝政府考核你最高的标准，所以写信说，以练兵学战为根本，这是李鸿章在大上海立的字，江苏巡抚的官帽是否能够戴得住，今后是否兴旺发达，就考核你的指标，至少就不是搞洋务，就不是像外国学习，也不是搞立志，而是属



于练兵学战为根本，后面说了一句话有些可以放到将来，你坐得稳当了，从容来做这件事情，所以我们也看高人指点确实不一样的，所以李鸿章按照老师的指示，开始的时候把洋务也放了，把立志也放下来，任凭官场搞腐败，反正清者自清，浊者自浊，那主要的东西是做练兵，所以在大上海的时候，几个月不出兵，曾国藩告诉他，即使是皇帝下言严厉的圣旨，老夫子告诉你现在不出兵，把所有的责任都揽在身上，出兵一次就一定要打胜战，如果你的子弟一次被打光谁还会相信你，中国的文化是非常的重要，我们是胜战的英雄，不太赞赏失败的英雄，为什么你不敢过江东，无脸见江东父老，如果被太平天国打的七零八落，曾国藩湘军开始也是这个样子，所以李鸿章在大上海开始练兵，后来现在的红桥机场旁边红桥之战，把太平天国的四千人的队伍只剩下 20 个人，这是打的最漂亮的一次胜仗，所有舆论往往是这样的，墙倒众人推，一面一面倒，所有的舆论都看好李鸿章，真的是英雄，所以清朝政府说还要考验什么呢？按照清朝政府的规定，暂时代理江苏巡抚，做得不好就是走人，做得好就给你真正的任命，这个时候曾国藩就要提拔李鸿章作为江苏巡抚就是 4 月 5 日，到 4 月 25 日的时候，后来一次打了胜仗，清朝政府立刻正式任命李鸿章为江苏巡抚，后来两江总督的位置，后来曾国藩死去的时候，李鸿章一直做到死，做了十几年，这里面搞了北洋海军，搞了很多的事情，这是后话，所以我们看到培养接班人是重要的表现。

用人的原则和策略

曾国藩概括出来有很多用人的原则，就概括为四点，在这里我想跟大家分享一下我对中国管理的一种理解，我觉得中国管理原意更多是属于形而上，跟西方管理不一样，西方管理学更多是操作层面比较多。我们每次的时候都特别讲到，鲍叔牙向齐桓公推荐好朋友，大家知道，有一句话成语就是管望之交（音），齐桓公说我想称霸天下，但是不知道有什么人才能够帮助我成就霸业，春秋时期，在这个时候，又有十几个国家，究竟谁能够吞并谁，齐桓公就想利用贤人，第一次的时候找到鲍叔牙，鲍叔牙说我真的没有能量，我向你推荐一个人，这就是我的身平之交就是管仲，中间的过程我们就不讲了，后来把管仲找到这里来，他说你何以叫我，有什么办法可以让我独霸天下，成为天下的霸主呢？管仲说我有八个字，只要你谨守这八个字就可以了，后来我的理解中国管理学上可能在没有这么高一个概括，这八个字就是非常的清楚，就是假而礼之，厚而勿欺，这是管理



学最高的就是授权，其实这个假字就是通假字，这个假就是借的意思，就是你授予下面的权利完全放下去，这就是属于授权，什么是礼呢？大家清楚，礼就是礼遇，但是一个队伍是否有凝聚力，你的下属对你是否忠心不二，更重要的是一种礼遇，那为什么礼遇这么的重要，我举一个非常简单的例子，大家知道韩信，韩信加入到刘邦，司马迁写《史记》的时候就说举足轻重的位置，只有一个人就是韩信，韩信跑到刘邦去，没有任何的贡献，但跟刘邦谈条件，为什么呢？因为韩信认为自己有才能的人，大家清楚《史记》当中提出要封王，鸿门宴大家知道，当时刘邦非常的气愤，你到这里，我还没有立功劳，就是要封王，就要拍桌子，他手下的人脚轻轻的拍了一下，刘邦就知道严重性，他说大丈夫要封就要封真王，封什么假王，这个期望比韩信还要高。如果你能够一个人把另外一个人彻底的收服，第二天萧何跟刘邦讲不行，我们必须要先造舆论，登坛拜将，就要知道这是最重要的一件事情，刘邦所有忙的事情都不是重要的，就是这件事情是重要的，但是不要宣布，这样的时候，刘邦就用 1-2 个月的时间，就登坛拜将，刘邦手下那么多大将都觉得他应该成大将军，他也觉得应该成为大将军，连韩信也没有想到自己会封大将军，到登坛那一天，突然宣布大将军就是韩信，所有帝国的人就是净额，韩信就为刘邦卖命，你为刘邦打江山，但是不得好死，但是韩信一种使命感，他曾经回答刘邦带我如此，我何以叛他而去，所以这个礼就是属于礼遇的意思，就是有一种真正的归属感，一种使命感，一种认同感，这是更重要的。

下面讲厚是真正的待遇，所以齐桓公问他，厚要到什么程度才算厚，高官侯爵，怎样的待遇才可以把天下的英才吸引到你身边，管仲说三倍不远千里，今天经济学当中有一句话，员工都是用自己的脚来投票，三倍不远千里，如果你是一倍的话，他就给你三倍的话，那其他的人，所以在几年之前，大家看到浙江省在招工的时候，就有一个企业的老板开出年薪 20 万，那时候 20 万属于天文数字，全国炒得沸沸扬扬，他已经做到了，至少天下的英才知道这个地方可以出 20 万的年薪，我记得那好像就是 1994 年的事情，这个厚管仲回答就是五而六之、九而十之，不可为数。别人给他一倍的待遇，一倍的钱，你给他五倍和六倍，给到九倍和十倍，这样英雄帮助你，足以成就大事业，帮助你打定江山时候，不可为数，数就是一个限制，没有限制，直到哪一天挖过来为止，把他彻底收服为止，让他死心塌地为你的事业卖命而已，所以我想这是一个非常重要管理学，更重要



后面还有一个“厚而勿欺”，这个勿欺跟家的为难，中国的历史是这样的，往往能够同患难，不能同富贵，大家在一起打江山和创事业时候，当蛋糕还是非常小的时候，大家不会斤斤计较，一旦蛋糕做的非常大，能够同患难，能够同富贵，能够自立立人，能够自达达人太难了，所以“厚而勿欺”，你当时的承诺一定要兑现，特别是民企，最大的瓶颈就是向现代企业制度过渡的过程当中，只能是自己家里面，或者用人不出家乡十里之外，还是自己身边的人，春秋讲这是合作当中最低的一等合作，曾国藩说用自己亲戚的时候，经常用他们在身边的时候，贤人远去，哪些人就不会在你身边，就会走掉，所以曾国藩也是完全用这样的一个理念，湘军最后的时候，解散湘军的时候，跟清朝政府摊牌，我自己所有的事情都可以不奖，但是真正是为湘军这个集团，为他的上层谋利益。

例如他给皇帝报告当中这样讲，如果过去向中央政府打的报告，其中有 22 批次都被拦下来了，我每次说这些人应该提拔到什么位置，应该给到怎样的待遇，但是掌管大臣的力度和中央的兵部说一定要把实实在在的功绩，实际拿出来才行，涉及到几千人，怎么才每次的战役当中做到这点，如果今天要解散了，湘军要解散了，如果要按照此规定核实，没有 3-5 年也是不行的，士兵怎么办？所以当时的时候，就是士兵承诺开六成薪，还有四成拖欠员工的薪水，为了解决自己财政的困难，同时最后回到自己家乡的时候，就有一笔钱，当时就以地方的财政做担保，但是欠债太多了，欠员工的薪水 800 万两白银，相对于这些年来 40% 还要多。

今天员工也是罢工的，也有这种情况，那后来就是说这次的时候就要一笔算清楚，跟皇帝写了报告以后，他们前赴后继，家里面孤儿寡母宵哭，从夜晚哭到白天，为什么呢？现在国家太平天国平定下去了，他们为了大清的帝国卖命了，你不能让他们感觉到被国家抛弃，你当时承诺的东西，最终就不兑现的话，国家的信誉就没有了，我们翻译过来就是这样的。

所以清朝政府用的多长的时间，用了三个月的时间，那时候筹措了 800 多万两白银，把湘军所有的士兵欠薪一次的足额返还下去，真正是践行厚而勿欺。

用人原则当中，提出了就有四条，这四条非常的简单，就是有操守而无官气，有操守在曾国藩这里就是两个概念，第一个概念就是属于节操，第二是属于清廉，清廉就不其讲，节操是什么，就是这个人做事情是属于临事而惧，临难不苟这种



胸怀，这是对有操守的注解，临事而惧，就是事情认认真真去做，临难不苟，危机来的时候，不苟且，不偷生，就会直接的面对，这是所讲的操守。没有官气，曾国藩讲到无论一个领导，到了怎样的层面，官气十足的人就已经到头了，所谓的官气是圆滑取巧，心窍太多，所有的问题都从实际的出发，他就是一切从自己的乌纱帽出发，这是属于官气，敷衍塞责，不能负巨艰，担大难。作为管理上来结构湘军就是非常有意思，管理层下层的知识分子不是高级官员，下层的知识分子就说了，这些人是属于久困场屋，没有中举人，没有进士，顶多就是一个秀才，把自己平常所学到的东西拿出来展示，但是没有这个舞台，所以就提供了这个平台，这些人有一个特点，这种人守着一个“拙”字，遇事能身到、心到、口到、眼到，能忍辱负重，这就是有操守而无官气。

第三条就是多条例而少大言，曾国藩口诀当中也说，若要看条例，全在语言当中，什么是条例，就是事务的缓急轻重之位也，缓急轻重是条理，一个人事情做的越大，职位越高，所管辖的事情就越多，千头万绪从何抓起，毛泽东那时候写一篇有名文章，如果我们年龄大一点都知道，写哲学著作当中最好是矛盾论，还有实践论，矛盾论写的是什么呢？事情要抓主要的矛盾，主要矛盾还要抓主要的方面，后面形容牛鼻子，抓事情牛鼻子，就是找到事情解决的灵丹妙药，这是牵一发而动全身的关键，用曾国藩的话语来理解就是有条理，一个人有没有条理这是至关重要。例如陶澍到广东任职，但是中间的时候，经过了湖南，他是湖南人，到湖南这个地方，路过，当地的政府就要表示对这位朝廷重臣的欢迎，所以要就要写一副对联，当时请了一个相当于今天的校长，这个校长也是非常有名，就是左宗棠，诗表现就是希望陶澍回到这个地方，还有一个典故就是皇帝题写了一个匾，就是印心石，这里面既有典故还说出了对陶澍的憧憬，所以陶澍就说不走了，这是左宗棠写的，一见到左宗棠就为英雄，就是国家的博士，突发奇想，咱们两个就要是秦假，左宗棠就是不可能，你是德高望重，我还是名不见经传的秀才，辈分也是不行的。陶澍说：你将来的出息比老夫还要高，所以古代的人确实就有一套一看这个人就能够到怎样的。

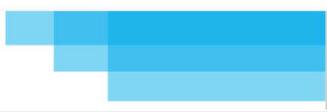
我还是想举一个现代的例子，大家在凤凰网上看到一个消息，毛泽东选择接班人，也是属于视察，名人不回故乡也有一个传统，毛泽东没有回中间，中间的时候只有一次在长沙路过，给湖南省革委会和华国锋的时候，就是给三十分钟在



火车上汇报的时间，毛泽东属于湖南人，华国锋是山西运城人，两个人最初的十分钟见面时间非常的尴尬，因为听不到湖南话，毛泽东也听不到山东话，后来把华国锋就镇定下来，汇报的紧紧有条，回去就做到英雄之举，后来调到公安部做公安部长，星移斗转，三年过去，周总理病危期间要选国务院第一副总理，选接班人，华国锋已经排到最后一位，我看到政治局的文件当中，在五个人的名字，包括张春桥、王洪文、纪登奎等等、华国锋是最后一位，但是毛泽东用一个铅笔把华国锋名字勾到最前面，我们党在任重要领导时有一个传统，一定要征求老一辈领导人的意见，所以当时征求部队还有这些老人的意见，他们说毛泽东此举既在意料之外，也是在意料之中，后来就探究，最喜欢华国锋是哪一点，他说是两点：第一点是这个人老实，这个人老实，这是毛泽东看到最重要的一点，还有是有条理，这个人有条理就是明白，他能够明白事情的缓重，毛泽东交待的事情一定是属于可靠，所以我们现在干部的任用也有变化，我们看到《求是》的杂志上说不能让老实人吃亏。

我在中央党校学习的时候，有一次元超部长在上海浦东干部管理学院给我们开班的时候就讲过，大楼里面培养不出来合格的接班人，回过头来看看，身边的何勇，他说我向大家报道一个数字，他说我们在改革开放之初时候，中高级领导干部当中，有 67%来自于有基层工作的经验，他说到 2000 年时候，世纪之交的时候，这个数字已经下降到 50%了，他说现在只有 30%多人有基层工作经验，这是一个危险的信号，我们立刻采取措施来扭转，我想曾国藩讲的多条例，我们回过头来讲讲，就是你知道事务的轻重缓急，你知道做领导最重要是从哪里可以抓起，所以这是一个办事能力的阶段，中国的话经常就有多言必有失，祸从口出，君子就不会是滔滔不绝的样子，一定是成足在胸，曾国藩讲凡是属于说大话或者是空话，胸无实际的人就一再不用，因为这些人成事不足败事有余。

但是在四条标准之上就有一个最高的标准，这个最高的标准就是人当中概括的，就是忠义血性是上上之选，上上之上选就是最高的标准，最难的选择，那是什么呢？如果前面四条都具备，不具有忠义血性，还不能担当大事，不能放到关键岗位，但是如果一个人具备了忠义血性这四个字，那四条具备三条，两条或者是一条，什么是忠义血性，我觉得代表了中国传统文化最高的理念。忠是最高，义也是最高的，忠就是为国家谋，义是为朋友，在这里就是属于忠诚，这是最重

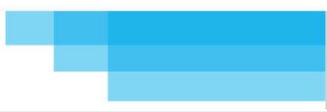


要的，曾国藩用人当中，他讲到最忌讳就是二字，就是没有诚心，就是脚踏两只船，血性就是敢于挺起自己的胸膛来，认准的路是一直走下去，有激情，敢干，就有激情，就有一种献身的激情，这种人就是属于最高的标准，那后来选择李鸿章是典型忠义血性，曾国藩这里面从策略上来讲也有的，后来赵烈文讲过的，就是以义为利，合众人之私成一人之公，这是管理学当中应该所讲的，什么叫以义为利，一个人看的人就是大，如果一个人仅仅限于积极求利的情况下，就会陷入到无限的烦恼当中，如果用义来统领，这个人就了不得，所以以义为利，合众人之私成一人之公，曾国藩最初打下武汉城的时候，提拔的人非常的少，赏赐的也是非常少，有些人走掉，所以在日记当中检讨自己是否道德修养不足，为什么他们都跑到胡林翼那里，就自己检讨自己，后来赵烈文讲了四条，他说天下人都是为利而来，要不然在天下这么乱的时候，就已经当卧龙去了，就是为利而来，一定要明确，第二真正的称职领导者就是满足欲望，就不要探究内心的一种想法，探究内心的一种想法，人可能是肮脏的，更重要是就是你要满足人的欲望，所以合众人之私成一人之公，你的一人之公就是满足你下面的武将，武将要当官，文人要求名，就要满足他们一级一级需求的时候，满足他们欲望的时候，才能成就你，你的一人之公，你不要把太平天国打下去了，你这个愿望手段可以是其他的，但是目的是一样的，就有成就的，后面也特别讲到，他说创事业的时候，和台面很大不一样的，台面很大就是讲规律，讲做法，但是这个时候，如果你提拔人，很慎重，花钱也是非常的慎重，我们讲为什么刘邦，司马迁写《史记》为什么刘邦能够那样，自己是那个样子，到那里就去拜访的时候，别人都献千金，别人都说我送万礼，别人说你怎样能够献这么多钱，这就是英雄的举动，自古以来成就大事就有两条道路，一条道路就是靠王道，王道就是属于刘备，每天哭哭啼啼，还有一种就是霸道，就是杀人立威，无论怎样都是拜倒在英雄的面前，每天惶惶不可终日，好像饭得吃不下去，好像吃了一顿饭，三次放下自己的筷子，那是为了什么？就是为了贤才，每天当自己没有贤才的时候，一定要彻夜不眠的考虑。

我不知道在座的各位是否到财神庙去拜过，我想大家一定拜过，财神庙里面就有几个财神，记得第一个财神是什么？第一个财神，有些人就说对了，就是关公，这就是中国的文化，把关公放到财神庙里面，关公就是中国封赏最高的财神，就是分了最高的层面，所以代表了中国文化，没有一个义字当先，求利只是小利，



也是看得见的利，我是上次到安利公司去，当时是沈阳，就是赵本山开的影视基地，听讲也有赵本山集团里面的人，后来座谈的时候，他说林老师讲曾国藩这么多，你想没有想到赵本山可以作为一个小的案例，他为什么呢？这个话把我难住了，但是我想赵本山为什么在娱乐界相当于大亨一样执牛耳，做人起家时就没有这么低了，寄养在别人家里面，就讨过饭，做得很好的企业家是否有过这样的经历，为什么能够做得这么好呢？文化有多吗？不多的，有谋略吗？有更多的团队没有，但是我想可能还是一个义字，所以我就为什么张艺谋、陈凯歌这些人，包括王家卫这些鼎鼎有名的人都是络绎不绝到沈阳去拜访他，我记得张艺谋找到他的时候，赵本山也是非常的慷慨，就说要人有人，要钱有钱，什么都不求回报，我想不求回报就是最大的回报，这也是中国的特点，对待英雄就是这样做的，英雄的人物是不能够按照常理来出牌的，也不能一般的岗位循序渐进的，对于英雄一定要提拔，曾国藩又有几个英雄人物，就是属于第一等的人才，李鸿章就是第一等的人才，要提拔这样的人物就要一步到位，那他向清朝政府提拔的时候，他给清朝政府说了很多的理由，他举出了八个字，这八个字评价李鸿章，这个人劲气内敛，才大心细，我们想什么是劲气就是修养人的内在的东西，中国的文化就是方与圆的东西，方与圆，方就是属于一个人立得住，这是本质的东西，一个人如果没有自己的本质，终究就是立不住，就是服不起来，喜怒不形于色，这就是做领导最称职的东西，所以曾国藩就用其他的表达方式也说，做领导就要降龙互补，就要时时控制自己的情绪，而是在理性的情况下做抉择，后面讲才大心细，后面就有很多人才大心粗，李鸿章就是才大心细的人，所以就去见他，立刻任命就是江苏巡抚，李鸿章在曾国藩的阵营当中起到的作用尤为重要，最终两个人闹别扭，为了谈和一个人，曾国藩要他起草，李鸿章最初的时候就给曾国藩起草奏折，早期就是他们起草的，李鸿章就觉得老师用人不明，让他起草时，就不起草，曾国藩就来劲了，你不起草我就自己起草，李鸿章就说你起草我这个幕僚有什么做，有走人了，英雄就出走到湖北，胡林翼就是将军第一苦命人，为什么苦命呢？不能长享富贵，将军可能是第一把交椅，不愿意当老大，就推选曾国藩为老大，在打安庆之前就去世了，后来朝廷的奏折当中，对国家真正的忠心，对手下就是属于小心的呵护，胡林翼看到李鸿章出走，见到李鸿章，就说你看看环顾于内，今天的天下，你能够靠谁能够为自己建立一个大的视野呢？除了曾国藩，没有第



二个人，李鸿章来了倔脾气，老英雄你在我眼中就是英雄，你今天说这个话就不把你当英雄。胡林翼说，我们这个事情就不要谈了，就是喝酒，两个人连喝三天的酒什么都没有谈，李鸿章还是没有到说服，就到江西找老同学巡抚，就说你给我谋一个差事，陈琪曼（音）也是曾国藩提拔起来，他说我不可以的，那你自己去，这个时候胡林翼立刻给曾国藩写一封信，从面向上看，李鸿章就是大富大贵之相，这样的人引入到湘军当中的决策层，高层当中，足以壮大我们的力量，后生可畏，曾国藩得到信以后，就立刻给李鸿章写信，就说你走了以后，曾国藩就说我这个癖病就犯了，天天抓痒，我已经二十多睡不好觉，奏折从此就不写了，言外之意就是你不回来就不行的，李鸿章回到这里。

我举一个简单的例子，也是曾国藩一生遇到最大的一次考验，为什么呢？英法联军打到大都口的时候，就要逼近北京，皇帝下诏说天下百姓带兵都保护皇帝，保卫党中央，曾国藩手下的兵最多，当时就是打安庆，曾国藩战略是属于长江中游到长江下游，取势中国地理，皇帝几路出兵，自古平定江南叛乱就是从长江的中游到下游，长江的中游是武汉三镇，到长江往下走重要是安庆，南京城就暴露在下面，安庆围了三天就打不下来，如果撤兵，曾国藩的战略部署就完了，但是皇帝的命令，保卫皇帝是最重要的，召开幕僚讨论，李鸿章出了一个点子，出了四个字“按兵请旨，”按兵不动，请旨是请求圣旨，李鸿章分析，英法联军，如果打仗的话，瞬息一天就可以到北京城，将来的结果就是城下之盟，所以我们安庆到京城就是三天里路，我们就要走一个半月，还不能说不动，不动尤为皇帝的圣旨，天下的臣民也会不答应你，就用了缓兵之计，就在他和胡林翼当中指定一个人带兵过去，等到皇帝接到我们的请示，发一个诏令过来，事情已经过了，所以就用缓兵之计，什么最艰难的事情缓了一下就可能进入到另外一个境界，左宗棠在湘军当中最为才华的，这个人才华林则徐也是非常佩服的，我想举一个简单的例子，左宗棠写信的时候，从来不是写左季高，都是写我是活着的诸葛亮，到了晚年的时候，回到老家里面，跟老乡们一起摊牌，问老乡三爹里面装的是的什么，三爹湖南话是老一辈人的意思，这个老乡听不懂，你这里面三爹装的无非是你吃的比我们好，鱼翅还有燕窝，左宗棠说不是这个，我这里面都是绝大经纶，经纶这么大装到对子里面，有时左宗棠就不服曾国藩，其实两个人合作那么好就闹矛盾，有一副对联说得非常的清楚，曾国藩写的上联，季子敢言高，与吾意见常相



左，也就是左季高，因为左宗棠的人经常言高，与吾意见常相左，两个人不到一起去，藩臣徒误国，你是问藩臣，但是为国家有功绩吗？你曾经有吗？

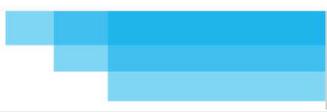
所以提拔左宗棠的时候，还是胡林翼是湘军当中，队伍当中最好的，给曾国藩写了一封信，他说左季高：左季高，谋人忠，用情挚而专一，其性情偏激处的，好不好回答就是正面的回答，所以我记得小平也说过，一个政党最怕鸦雀无声，一个人走到高位的时候，你的朋友少，能够跟你讲真话的人少，在高层当中敢跟你拍桌子的人就更少，左宗棠说偏激的事情就是朝有争臣，室有烈妇，两个人有别扭没有关系，临危难，乃知其可靠，且依仗季公，其功可成，你能够创大业，所以我们前面说了左季高，左宗棠给曾国藩的上联，还有下联，为国家忠心耿耿，我真的感觉到自愧不如，我们的心像金子一样，金子不可分割的，我们有意见不相同的时候，两个石子在一起打架的时候就是擦出火，我们平时都有一个远大的抱负，就是不枉世界走一趟，他们有整治和纠葛，最终能够在最高层面达成一致，这就是劝他，曾国藩就向清朝政府举荐，左宗棠是优点非常多，缺点非常的明显，讲讲这个人的坏处和毛病，跟清朝政府的皇帝说，曾国藩被称之为晚清文章高手，就是桐城派最后一个人，平时愿意读东西，写的好，所以语言看出来，蒋介石给他儿子讲，都是自己得来的，不是七拼八凑抄过来的东西，虽其求才太急，或有听言稍偏之时；偏听偏信这是做领导者最大的问题，但是他加了一个字“或有”或有就是或没有，我先那些反对的人，不同意见的人就把嘴封上，你说这个人不能称职就先把缺点说出来，措辞过峻，不无令人难堪之处，不给大家的情面，一说就是瞪着眼睛，就讲优点，思力精专，识量宏远，于军事实属确有心得。后面一句素知大局，勇敢任事，还有一句我没有写上去，古代的举人就有连带的关系，曾国藩就是一个举人，没有当过进士，所以左宗棠这个人可以重用，左宗棠只是一个举人，平时的时候，做一个知府都做不了，曾国藩就直接提拔为浙江巡抚，江浙江浙就是最厉害的，直接一步到位，这样的英雄就是一步到位，左宗棠湘军当中的重要性，清朝政府拿将军，这只队伍就是卖命的，因为不是亲儿子，跟八旗兵和绿营兵不是一样的，但是不给更大的权利，一个人如果掌握了兵权，这是非常显然的事情，所以就不给他兵权，就不给其他的行政权，封疆大印就不给他，但是第二次江南大营被太平天国摧毁的时候，所有将军的高层都是目瞪口呆，老天爷难道要改变了吗？有些时候不以清朝皇帝意志为转移，上天都要改变了，曾



国藩多聪明的人，就没有悟出来的道理，就不要遮遮掩掩，江南大营，经此一摧毁，后来的日子就好了，将军的日子就熬出来，将来在你和胡林翼当中，一定会把最大的印交给你或者是胡林翼，曾国藩没有看出来，还以为清朝政府不给他权利，胡林翼也没有想到左宗棠，左宗棠判断非常有道理，后来到了安徽地方，开了一个能够开了唯一一次连续两个月的会议，就不能把所有的高层都招到这个地方来，耽误战士不行，先来一波人讨论，再来一波人讨论制订江南的大阵方针，就有一个提前战略的部署，果真没有一个月的过程当中，皇帝向避暑山庄逃跑的时候，发了一个诏书，任命曾国藩为两江总督钦差大臣，高人就是了事如神，曾国藩就为父亲守丧，在家里面一年半的时间老是发脾气，没有得到清朝政府的批准，把前往的将帅弄回家，因为实在无法忍受左宗棠，左宗棠骂他不耻于人，曾国藩一辈子就是立一个臣字，所以就不能接受的。要能够弯下腰，就像刘备请诸葛亮一样的，到这里请左宗棠，就说我今天拜访第一个人就是左宗棠，而且恭恭敬敬的请你给我写，我过去的缺点是什么？我的问题在哪里？左宗棠就提了 12 个，这就是留在曾国藩日记的当中提到敬胜怠、义胜欲，知其雄，守其雌，敬就是拿事情当事情，就是一心意义来做，怠就是怠慢，所以你看古往今来大时代者，往往是临门一脚的功夫就没有做到，大时代往往是从小的地方开始的，做人就要对别人的进步要看成是自己的进步，不要嫉妒心肠，知其雄就是你自己本质的东西，后来曾国藩就把这 12 个字挂在卧室当中，每天都着反省，这些英雄就有大的欲望，不是小打小闹就可以满足，就一步到位，一定要安下心来。

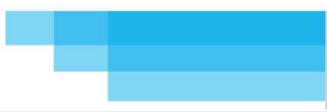
成功的禁忌

前面似乎讲出曾国藩怎样才能够成功，哪些东西妨碍成功呢？我总结曾国藩绳整体就是求大格局。成功有些禁忌，应该避讳的东西，或者是忌讳的东西，讲到天道有三恶，恶是厌恶和抛弃的意思，第一厌恶就是盈，我们盈就是属于满的意思，他讲盈的意思是属于求全求美，十全十美，一个人得到了大功名大富贵，老天都会嫉妒你，其实老天有的时候成全你，但是人世间就会有人嫉妒你，就会诅咒你。就不可以长远，用《易经》一句话来讲，我观察易经当中的道理，察盈虚消息之理，而知人不可无缺陷也。道理在哪里，圣人不可能无缺陷，如不可以有缺陷，如果君子的话，就应该是守其缺而不敢求齐全，小人经常求全，他说上天不公道的事情不会做，哪些不公道，一个人长全，众人长缺，一个人十全十



美想要得到的东西都得到，让天下的芸芸众生，所有的东西，饥寒交迫还有很多没有得到的东西，上天就不会如此不公，现在家里面已经很好了，京城当中都没有我们这么好的，这个时候但求有缺陷，只缺有缺陷，所以我把我的卧室，办公室取了一个名字就是求缺斋，就希望缺陷，不求完美，这是我真正的心愿，盈的时候就要逐渐削平，就要自我解决办法，家里面这样鼎盛，近百年来有几家像我们这样的，就要保持常盛不衰，那要怎么办？

管子云：斗斛满则人概之，人满则天概之。老天爷妨碍你的时候，我们看不见，但是我们妨碍你的时候，就看得见，他说我们家现在最兴旺的时候，我们应该自己去把消平，就要自己不完满，让弟弟做什么呢？我们跟他的弟弟商量，在镇压太平天国的前夕，他们就商量，我们每个人同时退，回到家里面去，不再做官，因为名太高，太造人嫉妒了，曾国藩 41 岁的时候，就写了一首诗，曾家把太平天国平复的时候，功劳最高，但是清朝政府有意的发动了一场舆论战，就是拿曾国藩的兄弟两个开刀，这就有事实的依据，就不再讲了，所以就劝弟弟，清朝政府也是把弟弟罢官回家，弟弟一百个不愿意，因为曾家两个兄弟都死在战场上，曾国荃打了多少年的仗，安庆打下来，最后就灰溜溜弄到家里面，曾国藩在他 41 岁的时候写了一首诗，九载艰难下百城，漫天箕口复纵横，你已已经打仗为大清朝卖命，为清朝守城，结果是什么，天天在骂你，恨不得把你兄弟都抓了，今朝一酌黄花酒，始与阿连庆更生。我今天为你倒上一杯酒，我和兄弟两个人能够活下来已经是天之造化最大。后面讲河山策命冠时髦，鲁卫同封异数叨，封了侯爵，这已经是从来近代没有过的，最高的奖赏，您最后，刮骨箭瘢天鉴否？可怜叔子独贤劳。你把你的衣服脱下来看看伤痕累累，看看你为了谁，我们家第一大功劳，我们家可怜最可敬，你就是我们曾家最大的功臣。曾国藩听到这个伏地痛苦，就把曾国荃确实劝到家里面去，跟清朝政府说我也回家，清朝政府就立刻到哪里去。曾国藩讲这个天道的技巧是什么？就是巧取走捷径，不是一步一步的走过来的，这是曾国藩所最不能容忍的，我们开场白的时候也讲到马赫玲给马英九也是这样的，这个拙就是踏踏实实的工夫，就是一步一个脚印走下去的，不求很走捷径的，一步登高，那这样的事例非常多，讲的第三个就是天道恶贰，就是不忠诚，脚踏几只船，其实曾国藩用人理念就是讲一个人要忠要诚，我们倡导就是这样的，很多人说我们可以再进一步，我们把南京城打下俩，何必不打北



京城呢？曾国藩和幕僚当中已经预言清朝五十年灭亡，何不取而代之，曾国藩就有自己的理解，花开在七分是最灿烂的，要下的池塘还要晓得上岸那天，我们家就是想着要想到上岸那一天，这讲得贰，在用人当中，凡事属于两端，立场不坚定，这个阵营当中，别人给一个好处，就到其他的方面，就被别人左右，这样的人才，从来就不用的。

人修养不足就有三个方面也是导致失败的，曾国藩概括为三个方面，古往今来，失败主要是有两个，一个是长傲多言，人是一帆风顺，顺风顺水的时候人的思想会麻痹，会觉得自己的运气非常好，做什么事情势如破竹，但是过去有很多事情不能办到迎刃而解，这种人就会一种懈怠就有一种骄傲，傲气反映在很多方面，语言跟别人讲话，书信就有很多的，对待自己的下属，对待自己身边的仆从等这些方面都是属于观察的视角；还有多言，就是经常乱讲话，乱讲自己的想法和观点，就是表态，是非太明。

曾国藩重新出山后变了一个人，他说我原来看人，为什么我到处都是禁忌，我重新出山后，人就变了，重新审视世界，重新用一种方法来对应世界就彻底的变了，所以我心中不敢说是有多言，但是笔下经常会评价这个人好坏。

他说看来，我过去的时候，我仔细想，我过去到处碰壁，根源在哪里？就是这条。所以这是他讲的长傲。

还有第三条怨天尤人，其实怨天从来不敢，从来不会把自己不好的东西，就是归结为上天没有赐给我的东西，我现在想加以改变，人怎样保持领导的位置，曾国藩给出一个答案就是三条，身居高位之道有三个方面，第一就是不参与，就像这件事情跟我没有关系，划清楚，不要受到连带的牵涉，其实有很多犯错误不是自己的问题，不是别人的问题；第二件事情就是没有终局，只有当自己闭上眼睛的时候，才能为自己的人生画圆圈，当一天和尚就撞一天钟，就要履行一天的职责，古人所说的：一天比一天谨慎，唯恐高位不长久，怎样会出现差错。

第三就讲不胜任，古人所说的惊心动魄，就像以腐朽的缰绳驾驭着六匹烈马、万分畏惧、就好像马跌落到深渊里面，领导当得越大，就成为众人的靶子，这个时候怎样能够不犯错误呢？别人唯恐你犯错误，那你自己不反省怎样行呢？这是最后一条。

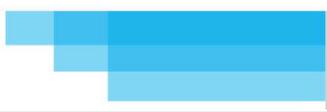


有一个人我是终身学不来，就是郭汾阳，其实所有处的时代跟曾国藩非常的相似。唐代安史之乱大家都知道，平定安史之乱的人就是过郭汾阳。这个人往年的时候，高寿 85 岁，富有天下，皇帝的赏赐粮田数万顷，八个儿子，七个子女，孙子 60 多个，还有汾阳郡王，他说晚场善收，千古郭汾阳，我要向他学习。为什么郭子仪为什么曾国藩心目当中学习的榜样呢？就是唐书有一个盖棺定论的话。

权倾天下而朝不忌，他讲的朝野的朝，天下的人不会嫉妒他，有什么办法？后面还有一句，就是功盖一代而主不疑，主信任他，为什么呢？曾国藩讲就有大功劳跟自己没有关系，呼之即来，挥之即去，朝廷需要你的时候得到命令之后立刻就到，不管是前面别人设置多么大的圈套，即使是死我第二天就到朝廷当中去，虽然平定了安史之乱但是好象这个大的功劳跟我没有任何的关系告老还乡，说走就走，所以他侍奉了五代的君主，即使有两代的太监和朝廷的重臣 12 次陷害他，但是这个人能够晚场善收，道理在哪里，有功而不鞠，曾国藩说：富贵寿高，衰荣始终，人臣之道无缺。

用现在的话说其实科学发展观也要落实到家庭里面。曾国藩讲了，有很多的家当官一代而间，富也不过三代，耕读之家、礼让之家能传多少？五代七代、八代、十代。现在曾国藩的曾氏会，大家知道 6 月份的时候就有搞一个曾氏会，从曾国藩排到 19 代，不是我说的，大家可以到网上去查，19 代当中没有查到一个纨绔子弟，许多一个犯罪的，到现在科学家出了 69 个，各方面的人才。不单单一个人要成功，不单单要把自己的手下安排好，要让他们成功，他们家里面是否也延续，为子孙留余泽。曾国藩交给我们的，有富不可享尽，有势不可使尽，我觉得非常有感受，好多人有富享尽，有势使尽，你的门庭发达的时候，车水马龙，门庭冷落，门口罗雀，我们看红楼梦当中，当时那么的鼎盛的时候最后成为眼中月，镜中花，一一去不可还。曾国藩说“富不多享，应该节俭，少用仆人，少花银钱，势不多使、则少管闲事，少断是非，无感者亦无怕者，自然悠久矣。

我经常想天下的官宦之家，只一代享用便尽，其子孙始而傲轶，继而流荡，终而沟壑，能庆延一二三四代非常少，像李斯这样的太多了，李斯那时候最后当了宰相，但是一念之差我们知道跟赵高在一起一起把废黜立幼，最后的时候临池处死，他最后跟儿子说，我现在我最怀念的是什么？就黄门之泉而不可得，所以



高处不胜寒，越是高位的人他的不能像普通老百姓一样，所以这样的，商贾之家，勤俭者能延三四代，耕读之家，谨朴者能延五六代，孝友之家，则可以延续十代八代，我今赖祖宗之积累，少年早达，深恐一身享用殆尽，故教诸弟及儿辈，但愿为耕读孝友之家，不属为仕宦之家。若不能看透此层道理，则虽巍科显宦，终算不得祖父之贤肖，我家之功臣。若能看透此道理，则我钦佩之至。宁肯当孝友之家，当耕读之家，不要当官宦之家，不要当官宦子弟，所以在两江总督的时候，始终不让他的子女和家属到他这里来，为什么，怕他染上官场的风气。这是讲的此时虽在宦还之中，却时做上岸之计。

我想这一段是曾国藩留给我们最好的启示。人在大千世界是一个怎样的位置，我们应该怎样去做，有的时候人追求的时候往往越糊涂，前天在上海交大讲两天曾国藩的故事也是这样的。老板最后跟我说，现在总想不干了，总是越来越糊涂的。我说我们看看曾国藩是怎样讲的。静中细思，安静下来我们自己细细地，古今亿万年无有穷期，人类社会的长河，像长江之水，泵奔流不息，人生其间，数十寒暑仅须臾耳，大地数万里不可纪极，人于其中寝处游息，昼仅一室耳，夜仅一榻耳。古人书籍，近人著述，浩如烟海，人生目光之所能及者不过九牛之一毛耳。厦门大学的榕树，我们看看榕树，榕树的年龄就会比我们更加的长久，人到底求什么，求一个什么呢？大地广阔无边，人能够办到什么，人白天的时候，生活在大地之间，这是什么意思呢？白天只能是一间屋子，不能分身有术，夜里面只能睡一张床，你所能够看到的九牛一毛的，人不是在这里得到一个渺小的，曾国藩的人生是一种进取的的人身，我们前面讲的没有终局，终局的时候当你闭上眼睛的时候才是终局。

事变万端，美名百途，成就的事业的很多的途径行行出状元，每个行业都可以作出非常大的成就，人生才力之所能办者，不过太仓之一粟耳。你所办到的是国库粮食里面的一粒米，但是他没有得到人在大千世界，朗朗乾坤当中的渺小，人就得到了消极，像老庄那样？他不是这样的。他有点像曹操那样，烈士末年，壮心不已。人到壮年的时候，人到暮年的时候还有壮心不已。他临死的时候，看曹操的时候，想的是中国的统一大业并未有的，伟大人物是积极进取的人生。曾国藩说知天之长而吾所历者短，宇宙每天在转，但我经历的时间只能是十几年，曾国藩是 61 岁，他的儿子就是 51 岁更加的短了，他说这样的的时候，人遇到逆境



的时候，遇到挫折的时候，遇到不顺心的时候应该怎么办？当忍耐以待其定人不能总是那样的，你把这个熬过去了，进一步人就上了个新的台阶，知地之大而吾所居者小，则遇荣利争夺寡，则不敢以一得自喜，我所得到的的是正确的别人的东西是错误的吗？不能这样看待，而当思择善而约守之，在大家的智慧当中选择一个最好的东西，知事变之之多而吾所办少，我所能办的只能是一点点，则不敢以公民而自矜，应该怎么做呢，他说而当思举贤而共图上，大家一起来做事情，夫如是则自私自满之间可渐渐蠲除矣，人生就会划上一个完美的结局。