

【右手】

洞悉為官、修身、從政的「內方」之道

曾國藩

一商一政，打造出「求才、選才、育才、用才」的現代智慧！

胡雪巖

【左手】

深諳做人、交際、經商的「外圓」之術

王傳雷

曾國藩

洞悉為官、修身、從政的「內方」之道

一商一政，打造出「求才、選才、育才、用才」的現代智慧！

胡雪巖

深諳做人、交際、經商的「外圓」之術

王傳雷



海鴿文化出版圖書有限公司
Seadove Publishing Company Ltd.,

作者 王傳雷
美術構成 驟賴耙工作室
封面設計 斐類設計工作室
發行人 羅清維
企畫執行 林義傑、張緯倫
責任行政 陳淑貞

出版 海鴿文化出版圖書有限公司
出版登記 行政院新聞局局版北市業字第 780 號
發行部 台北市信義區林口街 54-4 號 1 樓
電話 02-27273008
傳真 02-27270603
網址 www.seadove.com.tw
e-mail service@seadove.com.tw

總經銷 創智文化有限公司
住址 台北縣中和市建一路 136 號 5 樓
電話 02-22289828
傳真 02-22287858

香港總經銷 時代文化有限公司
住址 香港九龍旺角塘尾道 64 號
龍駒企業大廈 7 樓 A 室
電話 (852) 3165-1105
傳真 (852) 2381-9888

出版日期 2010 年 07 月 01 日 一版一刷
特價 249 元
郵政劃撥 18989626 戶名：海鴿文化出版圖書有限公司

國家圖書館出版品預行編目資料

左手胡雪巖，右手曾國藩／王傳雷著 — 一版，臺北市
：海鴿文化，2010.07
面：公分——（古學今用；51）
ISBN 978-986-6340-42-0（平裝）

1. 成功法

177.2

99010622

目錄

前言

胡雪巖篇

第一章：胡雪巖的人才策略

胡雪巖說：「自己不懂不要緊，只要敬重懂的人，讓懂的人來幫助自己做事，就可以做成事情。」

慎重選擇關鍵崗位的人選…… 10

打破常規，不拘一格選人才…… 20

投「人才」之所好…… 27

雪中送炭，解決人才的燃眉之急…… 31

重才輕色，當捨則捨…… 37

用才應揚長避短…… 44

第二章：

胡雪巖的經商秘訣

重用對你忠心的下屬…… 49
用人不疑，疑人不用…… 52
社會上一直流傳著「做人要學曾國藩，經商要學胡雪巖」的諺語，並且胡雪巖的事蹟一直在杭州被津津樂道。

做生意先要做名氣…… 56

門面如人面，選址有絕招…… 60

名正言順，創牌子最要緊…… 66

把握商機，「錢」途無量…… 70

放長線，釣大魚…… 75

善用借術，錢眼裡翻跟頭…… 79

注重服務，顧客就是養命之源…… 84

國際眼光，別人看到一省我看到一國…… 86

第三章：

胡雪巖的「政治智慧」

為何百年來社會上流傳著「經商要學胡雪巖」的說法？主要原因在於胡雪巖深諳「政治智慧」，懂得「靠著大樹好乘涼」的道理。並仔細揣摩靠山的心理，透過不同手段取得靠山的欣賞和信任。
投桃報李，幫官如幫己…… 90

曾國藩篇

第一章：曾國藩的用人方略

- 忍痛割愛，捨不得孩子套不著狼…… 100
- 巧尋靠山，大樹底下好乘涼…… 108
- 修練內功，靠才能贏得器重…… 111
- 為靠山分憂，為自己贏得機會…… 120
- 對症下藥，送禮要送人家求之不得的東西…… 128
- 心憂天下，經商未敢忘憂國…… 131
- 曾國藩廣攬人才，包括左宗棠、李鴻章、沈葆楨、薛福成、華衡芳等人。為什麼如此眾多優秀的人都樂意為曾國藩所用？曾國藩擁有到底有何高招呢？原因在於曾國藩高明的用人方略。
- 求才須如白圭之治生，鷹隼之擊物…… 138
- 得人心之法在於「誠」字…… 145
- 選才以「忠義血性」為準…… 148
- 選人不可過於苛刻…… 153
- 用才首先辨才、知才、識才…… 156

第二章：

曾國藩的為官之道

曾國藩認為：居官以耐煩為第一要務；謹言慎行是居官之道；勤是居官前提；「龍蛇之道」乃官場生存原理；要爭取商界的理解和支持；要處理好部屬之間的關係；要善於明哲保身。

居官以耐煩為第一要義……………188

勤是居官的前提……………193

謹言慎行為居官之道……………198

為官要懂得進退……………205

「龍蛇之道」乃官場生存原理……………209

處理好部屬之間的關係……………215

第三章：

曾國藩的治軍韜略

曾國藩熟讀兵書，創建了一支新型軍隊——湘軍。太平天國如火如荼，而清廷岌岌可危時，曾國藩幾乎憑一己之力力挽狂瀾，曾國藩的治軍韜略不可謂不高深。

用人要做到各盡其才……………162

情感：用人者應掌握的三大手段之一……………166

既打擊獨立發展，又鼓勵自立門戶……………170

用錢權「網結天下，雀無所逃」……………176

寬嚴相濟，恩威並用……………183

戰略：大局出發，謀勢不謀子……	220
治軍：以義理帶兵，注重紀律教育……	226
作戰：穩字當頭，慎中進取……	230
以主待客，制敵而不被敵制……	235
行軍之道貴在人和……	238
先忍讓退縮，而後發制人……	241
附錄一：胡雪巖語錄	
附錄二：《冰鑒》原文	
附錄三：《挺經》原文	
附錄四：曾國藩大事年表	

曾國藩

洞悉為官、修身、從政的「內方」之道

一商一政，打造出「求才、選才、育才、用才」的現代智慧！

胡雪巖

深諳做人、交際、經商的「外圓」之術

王傳雷

前言

一百多年以來，中國社會上一直流傳著「從政要學曾國藩，經商要學胡雪巖」的諺語。他們的事蹟，一直為後人所津津樂道。後世的小說、傳說、野史、正史，共同塑造出兩位有血有肉的人物。

中國的商祖白圭指出：智、勇、仁、強，是商人最基本的素質。他認為：經商致富，要像伊尹、呂尚那樣籌劃謀略，也要像孫子、吳起那樣把握商機。智是權變，勇是決斷，仁是取捨，強是有所守。如果智不能權變，勇不足以決斷，仁不善於取捨，強不足以守業，就沒有資格談論經商之術。

胡雪巖創辦阜康錢莊的時候，面臨三大困難。首先是時局不利，太平天國起義正在江南如火如荼，在兵荒馬亂下，錢莊可能會發生變故。其次，山西的票號壟斷著國內的金融業，東南地區的寧波幫與鎮江幫經營的錢莊，無論是經營範圍和規模，還是在商界的地位，都遠遜於山

西的票號，胡雪巖的錢莊與山西的票號相比，正如燭光與皓月。第三，此時的胡雪巖，除了有齡的扶持以外，幾乎一無所有。

但是，胡雪巖堅信：憑著自己獨到的眼光、過人的智慧、開闊的視野、寬廣的胸懷，足以建立一個可以與山西票號互相抗衡的錢莊。

後來，胡雪巖被清廷授予「戴二品頂戴，穿黃馬褂，准紫禁城騎馬」的殊榮，史稱「紅頂商人」。他豪情萬丈的說：「我是靠一雙手起來的，到頭來仍舊一雙空手，什麼也不輸！不僅不輸，我吃過，用過，闊過，都是賺頭。只要我不死，我照樣可以靠一雙手再翻過來。」

在儒家「知其不可而為之」的精神感召下，歷代文人無不以修身、齊家、治國、平天下為己任。達則兼善天下，窮則獨善其身。在四者中，修身為大廈之基。身修則家齊，家齊則國治，國治則天下平。身不修，則一事無成。

曾國藩從自己一生的成敗中，悟出一個道理：人才的高下，是由其志趣所決定。志趣低下的人，安於現狀，囿於世俗的偏見，必然會越來越卑劣；志趣高尚的人，嚮往先賢的輝煌事業，因此一天比一天高潔。曾國藩認為：人只要立志，就可以達到聖賢豪傑的境界。

曾國藩認為：人生當有人生之志，為學當有為學之志，修身當有修身之志。關於人生之志，曾國藩有從「雉卵變蛟龍」到「國之藩籬」的自信。關於為學之志，曾國藩認為：士

人讀書，第一要有志；第二要有識；第三要有恆。關於修身之志，曾國藩一生著力效法標準人物，即使後來他和太平軍決戰的時候，仍然將中國幾千年來的名家重新估計，命兒子曾紀澤畫其圖像，懸於壁間，還作《聖哲畫像記》一文，作為終身效法的標準人物，以使自己的人格臻於完善。文中寫道：「古之君子，蓋無日不憂，無日不樂。道之不明，己之不免為鄉人，一息之或懈，憂也；居易以俟命，下學而上達，仰不愧而俯不作，樂也。自文王、周、孔三聖人以下，至於王氏，莫不憂以終身，樂以終身，無所於祈，何所為報？」

「志高則品高，志下則品下。」正是抱著「不為聖賢，便為禽獸」的志向，把「修身、齊家、治國、平天下」作為人生信條，曾國藩才可以從「朝為田舍郎」到「暮登天子堂」，成為一個「中興以來，幾人而已」的封疆大吏。

閱讀本書，您會驚喜的發現：胡雪巖與曾國藩在經商和為官方面，就是一座寶藏，取之不盡，用之不竭。您平時苦心思索而不得其解的疑惑，諸如：如何做人？如何知人？如何用人？如何交友？如何處理家庭問題？如何在商場與官場自由馳騁？早在一百多年前，書中的二位主角就已經給出令您滿意的答案。

引子一：胡雪巖小傳

胡雪巖（一八二三年～一八八五年）原名胡光墉，幼名順官，字雪巖，安徽績溪人。胡雪巖幼年時，父親去世。年幼的胡雪巖與母親相依為命，以給人放牛為生，過著非常貧苦的生活。後來經人推薦，他進入錢莊當學徒。師滿以後，由於他勤勞、踏實，很快就成為正式的夥計。二十歲時，一次偶然的機會，胡雪巖結識王有齡，並且資助他進京捐官，從此為自己鋪就錦繡前程。王有齡知恩圖報，在他的鼎力支持下，胡雪巖開辦阜康錢莊，並且與官場中人往來，成為杭州一大商紳。咸豐十一年（一八六一年）十一月，太平軍攻佔杭州。胡雪巖從上海和寧波購運軍火與糧米，鼎力支持清軍。左宗棠時任浙江巡撫，由於沒有軍火與糧米之憂，很快就鎮壓杭州的太平軍。左宗棠後來委任有功的胡雪巖為總管，主管浙江省的錢糧與軍餉，阜康錢莊因此獲利頗豐。胡雪巖也是最早支持洋務運動的商人之一，他協助左宗棠開辦企業，主持上海採運局，兼管福建船政局，購買外國的機器與軍火，以及聘用外國技術人員。

胡雪巖專營絲、茶出口，一度操縱絲、茶市場。同治十一年（一八七二年），阜康錢莊有支店二十多處，遍及大江南北。錢莊資金達兩千萬餘兩，圈佔田地近萬畝。由於輔佐左宗棠有功，胡雪巖被授江西候補道，賜穿黃馬褂。同治十三年（一八七四年），他籌建胡慶餘堂國藥號，光緒二年（一八七六年）於杭州湧金門外購地十餘畝建成膠廠。胡慶餘堂國藥號以一個熟藥局為基礎，重金聘請浙江名醫，收集古方，總結經驗，選配出丸、散、膏、丹、膠、露、油、酒的藥方四百多個，精製成藥，便於攜帶和服用。此時，戰爭仍頻，癘疫流行，「胡氏避瘟丹」、「諸葛行軍散」、「八寶紅靈丹」等藥品備受歡迎。此後，胡雪巖親書「戒欺」字匾，教誡員工「藥業關係性命，尤為萬不可欺」，「採辦務真，修製務精」。其所用藥材，直接向產地選購。胡慶餘堂成為當時規模比較大而且全面配製中成藥的國藥號，享譽中外，對於中國醫藥事業的發展，產生推動的作用。

光緒八年（一八八二年），胡雪巖在上海開辦蠶絲廠，耗銀二千萬兩，高價收購國內新絲數百萬擔，企圖壟斷絲業貿易，進而惹怒外商，使外商聯合拒購蠶絲。又因為海關海運操於外商之手，不能直接外運。次年夏天，蠶絲被迫賤賣，虧損一千萬兩。家資去半，周轉不靈，各地官僚競提存款，群起敲詐勒索。十一月，各地商號倒閉，家產變賣，胡慶餘堂易主，宣告破產。接著，清廷下令革職查抄，嚴追治罪。胡雪巖於光緒十一年（一八八五年）十一月病逝。

引子二：曾國藩小傳

曾國藩（一八一一年～一八七二年）原名子城，字伯涵，號滌生，諡文正，湖南長沙府湘鄉縣白楊坪（現屬湖南省雙峰縣荷葉鎮天子坪）人。曾國藩是清朝末年的軍事家、理學家、政治家、文學家，「中興名臣」之一，官至兩江總督、直隸總督、武英殿大學士，封一等毅勇侯。

曾國藩出生在一個地主家庭，祖輩以農為業，生活寬裕。祖父曾玉屏粗通文化，閱歷豐富；父親曾麟書為飽讀詩書之士，卻在舉人考試中，屢次名落孫山。曾國藩天資聰穎，六歲入塾讀書，八歲能誦「五經」，十四歲能讀《周禮》、《史記》、《文選》，並且參加長沙的童子試，成績俱佳，被列為優等。道光十二年（一八三二年），他考取秀才，之後成婚。

道光十四年（一八三四年）初春，曾國藩進入嶽麓書院讀書。金秋時節，曾國藩參加鄉試，考中第三十六名舉人。次年，曾國藩會試落第。四月，曾國藩寓居長沙會館讀書，準備參

加來年的恩科會試。道光十六年（一八三六年），恩科會試再次不第的曾國藩出京返家。

曾國藩二十八歲考中進士，為軍機大臣穆彰阿的門生。在京十多年期間，他先後任翰林院庶吉士，累遷侍讀、侍講學士、文淵閣直閣士、內閣學士、稽察中書科事務、禮部侍郎，以及署兵部、工部、刑部、吏部侍郎等職。十年七遷，連躍十級，從七品一躍而為二品大員。

咸豐二年（一八五二年），曾國藩因為母喪，在家守孝。起源於廣西的太平天國起義，在江南如火如荼。儘管清廷從全國各地調集八旗與綠營官兵來對付太平軍，但是清軍的武裝卻不堪一擊。因此，咸豐三年（一八五三年），曾國藩被特批在其家鄉湖南一帶抗擊太平軍。一八五三年一月，曾國藩以在籍侍郎的身份，被清廷任命為團練大臣，負責湖南團練的招募與訓練。於是，他因勢組建一支特別的民團——湘軍。

他以宗法關係為基礎，不招遊雜與城鎮市民，只招募青年農民，挑選同鄉、同學、師生、親友當軍官，並且先聘營官，由營官招募士兵。他要求將士「忠義血性」、「以忠誠相期獎」，與同僚左宗棠、弟弟曾國荃、弟子李鴻章率領這支軍隊轉戰十年。一八六〇年，湘軍總數已經達到三十萬人，最後終於平定太平天國起義。之後，曾國藩被加封為兵部尚書銜，授兩江總督，並且以欽差大臣的身份，督辦江南的軍務。從此，曾國藩不但擁有兵權，而且還掌握地方大權。後來，曾國藩被封為一等毅勇侯，成為清代以文人而封武侯的第一人。