

做人做官处世经商潜规则

司马◎编著



# 读懂曾国藩 看透胡雪岩

曾国藩为人处事的手腕  
◆ 解读两位丰功伟业非凡人物的智慧谋略 ◆  
胡雪岩经商处世的手段



读懂曾国藩  
看透胡雪岩

司马

◎ 编著

新世界出版社



## 图书在版编目(CIP)数据

读懂曾国藩，看透胡雪岩 / 司马编著. —北京：新世界出版社，  
2009.11  
ISBN 978-7-5104-0675-1

I. 读... II. 司... III. ①曾国藩 (1811~1872) —人生哲学  
②胡雪岩 (1823~1885) —人生哲学 IV. K827=52K825.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第203230号

---

## 读懂曾国藩，看透胡雪岩

---

作 者：司马

责任编辑：林欢

责任印制：李一鸣 黄厚清

出版发行：新世界出版社

社 址：北京西城区百万庄大街24号 (100037)

发 行 部：(010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总 编 室：(010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版 权 部：+86 10 6899 6306

版权部电子信箱：[frank@nwp.com.cn](mailto:frank@nwp.com.cn)

印 刷：北京金秋豪印刷有限责任公司印刷

经 销：新华书店

开 本：787×1092 1/16

字 数：265千字 印张：18.75

版 次：2009年11月第1版 2009年11月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5104-0675-1

定 价：39.00元

---

版权所有 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010) 6899 8638

## 前言 Preface

曾国藩和胡雪岩同属清代晚期，他们有着共同的特点：出身不高，资质一般，但成就超群。因为前面的两个前提，你一定更加想知道后面的结果是怎么得来的？是艰辛的跋涉？是上帝的赐予？还是历史的必然……

曾国藩的得势，我们不妨以时势造英雄来形容。因为是太平天国成就了曾国藩的职业生涯。他办团练，建湘军，关键时刻率镇压了太平天国起义。正因为他善用奇谋，他手下的湘军在当时军事素质落后的清朝武装力量中成了一支不可多得的骁勇主力。曾国藩也因此被封为一等勇毅侯，后历任两江总督、直隶总督，官居一品。在这一过程中，我们不难体会到为什么人们要说“做官要学曾国藩”？因为他有着一般人不具备的处世手腕。他做人做事不露锋芒，坚持地低成海，人低成王的低调处事原则；他从不做逞一时之快而毁一世之功的事，始终摒弃急功近利的烦躁之气；他为人处世不只讲绝对，始终坚持坐看深远，留有余地后绝处逢生的做事风格；他擅长人际，审慎选择朋友，联合可以联合之力，从不孤军奋战；他遇事强弱转换自如，进退之间游走，该出手时就出手，该隐退时就隐退；他深信以和为贵，以义为先，深谙修身齐家治国平天下之大道理；他三思后语，探步前行，时时犹履薄冰，刻刻如做针毡；他又放眼明日，厚积薄发，深明大义，识得大体；他治人有方，治心为上，恩威并用，软硬兼施……

胡雪岩小的时候家境贫寒，以帮人放牛为生。长大一点后去了杭州一家钱庄——阜康钱庄当学徒，因为勤学肯干，深得老板赏识。老板临终因无子嗣，遂将钱庄赠予胡雪岩。后得益于好友王有龄及贵

人左宗棠的拔刀相助，胡雪岩如虎添翼，自己的事业也如日中天，从此之后一发不可收拾。在这一过程中，我们不难体会到为什么人们要说“经商要学胡雪岩”？因为他做人做事有心计，他凡事坚持先义后利，德行定终生，不惜在品质上下苦功夫；他随机应变，因势利导，做人不露声色，做事不露痕迹；他以和为贵，笑脸巧迎人，懂得慷慨也善于回收；他善于投其所好，知道有能人撑腰腰杆才更直的道理，因此巧寻强靠山，躲在大树底下好乘凉；他巧为人际，结交天下真英雄，又善于以宽和博取信任，以博爱网罗人才；他审时度势，把握时局，顺势取势，还能无势造势；他善用计谋心思缜密，摸清路数才行动；他泰然自若，处变则不惊总是能稳重在胸，胜券在手；他壮足声势，“赔本赚吆喝”，名声传万里……

如此看来，这两个出身不高，资质一般的人之所以能在常人中脱颖而出，要归功于他们为人处世的手腕和做人做事的心计。而这些手腕和心计，都是他们在官场和商场摸爬滚打后历练出来的，不仅是对他们人生成败得失的总结，也是对我们当代人的一种提醒和告诫。

想要得到他们的真传吗？那就请你赶快翻开这本《读懂曾国藩，看透胡雪岩》吧！

### 上篇 | 曾国藩为人处世手腕

#### 第一章

##### 锋芒毕露，前途无“亮”——为人处世不可真面示人

- 地低成海，人低成王 004
- 为人处世低姿态，明哲保身最安全 006
- 要想高成，不妨低就 008
- 气节可以做骨，但身段必须柔软 010
- 自剪羽翼，示弱待变 012
- 凡事低调三分，家世不易衰落 014
- 喜怒哀乐，勿形于色 016

#### 第二章

##### 逞一时之快，毁一世之功——为人处世不可急功近利

- 以耐烦为第一要义 020
- 羽翼未丰时不可轻动 022
- 摸清对方脾气，然后对症下药 024
- 以静制动，以柔克刚 026
- 严守本分，莫越雷池半步 028
- 临危不惧，处变不惊 030
- 知足者，常乐焉 032

#### 第三章

##### 纵横捭阖，利益最大——为人处世不可只讲绝对

- 为人处世，必须坐看深远 036
- 凡事留有余地，绝处方能逢生 038

- 诚恕待人，忍让为怀 040
- 万物皆有极限，过度适得其反 042
- 打脱牙，和血吞 044
- 让别人踩着自己的肩膀前进 046
- 给人留面子，自己有台阶 048

## 第四章

### 成事靠智，成势靠人——为人处世不可孤军奋战

- 选择朋友就是选择命运 052
- 联合可以联合之人 054
- 牵手“元老”，借梯攀升 056
- 集思广益，群策群力 058
- 宽和方可得众，真诚能动人 060
- 亲上加亲，势力更固 062
- 有功先让人，后收益才有厚收益 064

## 第五章

### 强在弱中取，进在退中求——为人处世不可顽固不化

- 抉择进退，先观大局 068
- 君子藏器于身，待时而动 070
- 退一步，进三步 072
- 关键时刻要敢于出手 074
- 危急之时，切勿仰仗他人 076
- 功成身退天之道也 078
- 势不可使尽，力不可用竭 080

## 第六章

### 以和为贵，以义为先——为人处世不可小肚鸡肠

- 和是一种好的计谋 084
- 为人处世要学会息事宁人 086
- 家和万事兴，治国先齐家 088
- 慷慨提携他人，使之感恩戴德 090
- 遇利益注重分配，遇名声注意分享 092

- 与人为善，取之无怨 094  
→ 今日饶人一次，他日舍命相帮 096

## 第七章

### 三思后语，探步前行——为人处世不可忽略细节

- 小心驶得万年船 100  
→ 时时犹履薄冰，刻刻如坐针毡 102  
→ 检点行事，勿留把柄在人手 104  
→ 不可不信人，亦不可尽信人 106  
→ 言多语失，祸从口出 108  
→ 心存畏惧者居高不危 110  
→ 精耕细作胜于广种薄收 112

## 第八章

### 放眼明日，厚积薄发——为人处世不可鼠目寸光

- 站得高才能看得远 116  
→ 不要坐吃山空，不可寅吃卯粮 118  
→ 深明大义，识得大体 120  
→ 识时务者方为俊杰 122  
→ 见风使舵，相时而动 124  
→ 君子贵有自知之明 126  
→ 学会在妥协中保全自己 128

## 第九章

### 治人有方，治心为上——曾国藩的治人手腕

- 收买人心不能只用钱 132  
→ 扬长避短，物尽其用 134  
→ 制定评估标准，奖惩必须分明 136  
→ 细处观人，暗处察人 138  
→ 治人不可过于苛刻 140  
→ 恩威并用，软硬兼施 142  
→ 大权独揽，小权分散 144



## 下篇 | 胡雪岩做人做事心计

### 第一章

#### 先义后利，德行定终生——不惜在品质上下苦功夫

- 为富要仁，少计得失 150
- 谋大事须有大自信 152
- 胸怀有多宽，财路就有多广 154
- 做人做事要远见卓识 156
- 多问问自己少指责别人 158
- 诚实信用，做人做事的最高心计 160
- 志当存高远，躬身投实践 162

### 第二章

#### 灵活多变，百忍方成钢——让心灵与事态一同运转

- 随机应变，因势利导 166
- “好人”让自己做，“坏人”别人当 168
- 留点余地，才能从容转身 170
- 得饶人处且饶人 172
- 做人做事，要苦练“忍功” 174
- 不舍不得，小舍小得，大舍大得 176
- 做人不露声色，做事不露痕迹 178

### 第三章

#### 以和为贵，笑脸巧迎人——慷慨付出终有丰厚回报

- 多个朋友多条路，多个敌人多道墙 182
- 强在弱中取，进在退中求 184
- 把薄利让给别人，把名声留给自己 186
- 让微笑变成招牌式动作 188
- 慷慨大方，该花钱处不吝啬 190

- 以心换心，以情融冰人 192  
→ 散财谋自保，留得青山在不愁没柴烧 194

## 第四章

### 投其所好，帮人如帮己——有能人撑腰腰杆才更直

- 投桃报李，帮官如帮己 198  
→ 巧寻强靠山，大树底下好乘凉 200  
→ 对症下药，送礼要送别人急需的 202  
→ 做靠山忠诚的仆人 204  
→ 忍痛割爱，舍不得孩子套不着狼 206  
→ 为靠山分忧，为自己创造机会 208  
→ 修炼内功，靠才干赢得器重 210

## 第五章

### 巧为人际，结交真英雄——红花也需要绿叶来扶衬

- 结识天下有识之士 214  
→ 以宽和博取信任，以博爱网罗人才 216  
→ 结人之道在于结心 218  
→ 雪中送炭，投资人情 220  
→ 甘为别人当绿叶 222  
→ 多管齐下，软硬兼施 224  
→ 在助人过程中送一个人情 226

## 第六章

### 审时度势，省力又省心——再好的能力也需要机遇

- 把握时局，重中之重 230  
→ 顺势取势，还要无势造势 232  
→ 抬眼看世界，寻找潜在之势 234  
→ 变化之中找出机缘 236  
→ 抓机会要眼观六路，耳听八方 238  
→ 站得高才能看得远 240  
→ 时机面前，要当机立断 242

## 第七章

### 依计行事，富贵细中求——多一层筹划多几分胜算

- 凡事要有长远的筹划 246
- 摸清路数才能点住穴位 248
- 放长线，钓大鱼 250
- 舍小胜利而趋大利 252
- 冒险绝不等于铤而走险 254
- 既要胆大，还要心细 256
- 未雨绸缪，常为明天打算 258

## 第八章

### 泰然自若，处变则不惊——沉着冷静才能事半功倍

- 任何时候都要沉住心底之气 262
- 君子爱财，取于正道 264
- 稳重在胸，胜券在手 266
- 拿得起更要放得下 268
- 敢于从刀头上舔血 270
- 以柔克刚，斗勇不如斗智 272
- 敢于开风气的先河 274

## 第九章

### 壮足声势，把招牌打响——门面越大客源才能越多

- 场面越大越能吸引人 278
- 守住面子和牌子，就能创造不败神话 280
- 做人做事，要学会“赔本赚吆喝” 282
- 身价就是竞争力 284
- 替国家和百姓操点心 286
- 学会让名人为自己说话 288

006

目  
录  
contents

## 上 篇

# 曾国藩为人处世手腕

---

曾国藩（1811~1872），初名子城，字伯函，号涤生，谥号文正，湖南长沙府湘乡（今湖南省双峰县）人，清朝时期的军事家、理学家、政治家，也是晚清散文（湘乡派）创立人。官至两江总督，直隶总督、武英殿学士，封一等毅勇侯。

众所周知，曾国藩在晚清时期，准确的说实在晚清政坛，是最具影响的人物之一。他天资聪明，勤奋好学6岁入私塾读书，8岁能读八股五经，14岁时能读周礼史记。1832年他考取了秀才，28岁中了进士，从此一步一阶地踏上了仕途之路，并成为军机大臣穆彰阿地得力门生。在京十多年间，曾国藩沿着仕途之道，步步升迁到二品官位。1853年，曾国藩在其家乡建立了一支地方团练，称为湘军。湘军在军事素质落后的清朝武装力量中成为中国南方地区与太平天国军事力量作战的主力之一。拥有了湘军这支“利剑”后，曾国藩的势力一日中天，为后世的我们演绎了一个又一个传奇。

那么，在这位中兴之臣留给后人无数的财富之中，哪些更为人们所钦佩呢？对于，普通民众特别是职场人士来说，莫过于他为人处世的手腕。那么，在他的身上，我们这些身后人又能够学到哪些待人、治人的绝招呢？解密，马上开始！



## 第一章

# 锋芒毕露，前途无“亮”

——为人处世不可真面示人

三国魏人李康曾在《运命论》中这样告诫世人：“木秀于林，风必摧之；堆出于岸，流必湍之；行高于人，众必非之”。这句话是说一个人越优秀，越容易成为别人攻击的对象，也就要分出更多的经历去应对这些攻击，通往成功的道路上就平添了很多路障。还个角度想，这种优秀有时候有何尝不是一种锋芒？锋芒本意是刀剑的尖端，就像自己身上显露出来的才干。一个人若有锋芒，说明自己优秀。但锋芒是把双刃剑，它可以刺伤别人，也会刺伤自己，因此显示自己的锋芒时应该小心谨慎，低调行事。这里我们不妨向清代名将曾国藩学学如何将锋芒好好的收敛在在的剑鞘里。

## ▶▶ 地低成海，人低成王

“地低成海，人低成王”这句话越来越为现代人所熟知。它出自孔子之孙·子思的《中庸》，是儒学的又一经典力作。全句是这样记载的“鹰立如睡，虎行似病，地底成海，人低成王”，意思是说：雄鹰和猛虎是最凶猛的两种动物，它们一旦出击捕食，几乎从不会空手而归。有趣的是，在准备捕食前，雄鹰站在那儿就好像在打盹，猛虎走起路来则似乎生了病——这其实只是它们故意示弱的一种障眼法罢了，既可避免因锋芒过露而遭到攻击，又可麻痹对手。因此，成大事的人，只有低调的掩藏自己的才华和能力才能胜于大任，最终达到“地低成海，人低成王”的境界。

低调是儒学大力倡导的思想之一，他成为几千年来诸位成功人士尊奉的信条之一，晚清重臣曾国藩就是其中一位。

1848（道光28）年6月，年仅37岁的曾国藩，官至正二品。这是清朝官员等级中的第三级，曾国藩作为内阁学士兼礼部侍郎，属于文职京官中各部院左右侍郎一类，均为正二品。其上为正一品和从一品。按照当时的制度，四品以下官员准乘四人抬的蓝呢轿子，俗称四人抬大轿；三品以上官员准乘八人抬的绿呢大轿，俗称八抬大轿。曾国藩以前一直乘四人抬的蓝呢轿子，当了三品官以后，按说可以换乘八人抬的绿呢大轿了，但他却仍然坐着四人抬的蓝呢轿子。而今升了二品官，许多人都以为他会换乘八抬大轿，没料到他还是坐着他的“四人抬”。这其中的原因，一方面是曾国藩为官清廉，没有太多的余钱养活那么多人，但更重要的一点是曾国藩低调做人的智慧，与他一直信奉“月满则亏，水满则溢，人满则忌，时时处处慎独而思，慎独而行。”的处世原则相符。一旦换乘八抬大轿，那排场就不一般了，这样招摇过市，容易引人妒忌、于己不利。

低调做人不是故不退让，而是以退为进，是成功者的一种最佳姿态。“地低成海，人低成王”是中华民族几千年来的文化积淀和智慧传承。时至今日，像曾国藩那样低调行事的人很多，像他那样官位很高的人低调行事的人也不在少数，他们深知低调行事的大智慧。我国前外贸部副部长、博鳌亚洲论坛秘书长龙永图就是低调行事的倡导者。

龙永图本身就是一个低调的人，哪怕是参加国际性的会议，他也不喜欢没完没了的致辞，而是喜欢单刀直入的方式开场。一次，他出席一个国际性会议，地点设在意大利的一小镇，会场上既无豪华摆设，更没有设领导席、嘉宾席，大家都坐着一样的普通长凳，就像农村开会时坐的长凳一般。与会者全是国际上有头有脸的重要人物，他们按照到来的先后顺序随意就座。龙永图刚在一条长凳上坐下，随后有一老太太独自进来，向他礼貌地点了点头，然后很自然地坐在他的旁边。一直到会议开始之前，龙永图一直与这位老太太相互寒暄。

这次交谈令龙永图感到很舒服也很难忘。后来他向会议的组织者问起老太太的身份，组织者对这个“无知”的高级官员感到很惊讶：“你真不认识她？”龙永图很茫然，但表示肯定不认识。这时，对方回答：“她是荷兰女王呀！”龙永图顿时感慨万千，对于这个丝毫没有女王派头和威严的“邻家大妈”徒生敬意。

从上面的实例中，我们不难看出，成大事者往往是都是恪守低调作风的典范。因为只有低调处事之人才能宽容于人，进而为人们所悦纳、所赞赏、所钦佩，这正是人能立世的根基。低调是一种自己给自己的自我保护和自我提高的机会，低调行事更容易被人接受，只有在别人不设戒心的条件下，一个人才能得到更多的帮助和方便，从而积蓄力量，成就大事。



## ▶▶ 为人处世低姿态，明哲保身最安全

“明哲保身”出自《诗·大雅·烝民》，原句是“既明且哲，以保其身，夙夜匪懈，以事一人。”意思是明智的人善于保全自己，现在多指因怕连累自己而回避原则斗争的处世态度。它说的也是一种低调做人、做事的态度。

低调做人，就是用平和的心态来看待世间的一切，修炼到此种境界，为人便能善始善终，既可以让人在卑微时安贫乐道，豁达大度，也可以让人在显赫时持盈若亏，不骄不狂。有时候低调是一种获胜的力量，而张狂则是胜利的障碍。

红顶商人胡雪岩的发展壮大是因依靠官员，涉足政治而起。但是在自己事业发展到了鼎盛时期，达到富可敌国的程度时，低调行事对于这样一个无论是在政治上还是商场上多数人都想除掉的“眼中钉”就更为重要的。但是胡雪岩却因不满洋人操纵中国丝业，低价收购中国老百姓的生丝，于是调集资金大量收购上市新丝，欲与洋人一比高下，由此与外国人结怨。胡雪岩与左宗棠的“交情”和二者的互相“扶持”，使双方在各自的事业发展上都颇为得意，早有人恨得牙根痒痒，北洋系巨商盛宣怀就是其中一个，他早有商海夺魁取代胡雪岩的野心。于是众人联手设下一计，让胡雪岩的阜康钱庄顿起挤兑风潮，由此胡雪岩家族的末日日渐临近。这位不可一世的红顶商人也在面临吵架、破产之际忧郁而死。

众所周知，胡雪岩是凭着自己的冰雪聪明，世事洞明，人情练达得以成就自己的一番家业的。但是偏偏在事业到顶峰的时候，他得势不饶人，打压洋人，出尽风头，因此成为众矢之的，丢掉了低调处事的姿态，忘记了明哲保身的道理。

然而与胡雪岩同处一个时代的曾国藩却时时刻刻记得明哲保身的道理，虽然二者分属商人和官宦，但是处世的道理是恒久不变的。

006

上篇  
第一章·锋芒毕露，前途无「亮」