

一部洞悉『官场奇才』曾国藩做人为官的处世绝学  
一部破解『红顶商人』胡雪岩经商输赢的成功兵法

做人要学曾国藩 做事要学胡雪岩



# 曾国藩



# 胡雪岩



ZENG GUOFAN & HU XUEYAN

「上」 龙 荣 编著

读曾国藩，可察为官之道；品曾国藩，可感处世之精；学曾国藩，可悟成事之法。

读胡雪岩，可察生意之道；品胡雪岩，可感做人之精；学胡雪岩，可悟商战之法。

一部洞悉『官场奇才』曾国藩做人、为官的处世绝学  
一部破解『红顶商人』胡雪岩经商、输赢的成功兵法

做人要学曾国藩 做事要学胡雪岩



曾国藩



胡雪岩



ZENG GUOFAN & HU XUEYAN

「上」 龙 柒 编著

读曾国藩，可察为官之道；品曾国藩，可感处世之精；学曾国藩，可悟成事之法。

读胡雪岩，可察生意之道；品胡雪岩，可感做人之精；学胡雪岩，可悟商战之法。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

活学曾国藩 活用胡雪岩/龙柒编著. —北京: 中国画报出版社, 2009. 4  
ISBN 978-7-80220-464-5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 049349 号

## 活学曾国藩 活用胡雪岩 (上)

---

出版人: 田 辉

编著者: 龙 柒

责任编辑: 齐丽华

出版发行: 中国画报出版社

(中国北京市海淀区车公庄西路33号, 邮编: 100048)

电 话: 010-88417359 (总编室兼传真) 010-68469781 (发行部)

010-88417417 (发行部传真)

网 址: <http://www.zghbbs.com>

电子信箱: [cppl1985@126.com](mailto:cppl1985@126.com)

印 刷: 北京昌平新兴胶印厂

开 本: 710mm×960mm 1/16

印 张: 24

版 次: 2010年5月第2版 第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-80220-464-5

定 价: 47.80元 (上下册)

# 做人要学曾国藩，做事要学胡雪岩

## （前言）

曾国藩，一个湖南乡间的穷秀才，凭借真才实学，一步步跻身于近代史上的名人之列。而胡雪岩从一个贫寒的钱庄伙计，最终成为声名显赫的“红顶商人”。这些成功主要归因于他们所掌握的为人处世技巧，这使得他们超凡脱俗，不落窠臼。这些技巧是他们历经官场、商场磨难后的智慧结晶，是他们对人生成败得失的深切体悟。这些技巧对于今天那些企求建功立业的人来说，是值得参考和借鉴的。

在做人方面，曾国藩有自己独到而精辟的见解。

稳慎。曾国藩认为世事变幻莫测，稍有不慎便有可能使事业陷入困境，只有稳慎之人才能防微杜渐，化险为夷。而要做到稳慎，必须有耐性，戒骄躁，时刻如履薄冰。

磨砺。曾国藩认为，人只有通过不断的磨砺，才能提升和完善自身，才能培养坚定的意志。这就要做到自强不息、坚忍不拔，培养浩然之气。

融通。曾国藩认为：处世必须刚柔相济，以圆融为做人的基本原则。融通是一种做人的智慧，它要求我们审时度势，把握好事物的尺度，凡事留有余地，随机应变。

借势。曾国藩认为，人必须借助他人之力成就自己的事业。人际关系的融洽程度，人脉资源的丰富程度，直接影响到个人事业的成败。因此，做人要学会借梯登高。

用人。曾国藩手下人才辈出，这为他成就丰功伟业奠定了良好

的基础。他在选拔和任用人才方面有独到的见解，这对今天的管理仍具借鉴意义。

取舍。曾国藩认为，人生是一个不断取舍的过程，若该进不进，当退不收，则会遭致失败。他掌握了取舍的智慧，进退适时，从而成就了光辉灿烂的人生。

关于处世之道，胡雪岩深谙其中的奥妙。

圆世。胡雪岩认为：为人处世必须以“圆世”为圭臬。他的圆世态度，在通，在活，还在融。通是权和变，活是趋向，融是状态，终极目标是圆满无憾。

交友。胡雪岩重义轻利，喜欢广结善缘，这使得他的商路格外顺畅。他先是结交王有龄起家，后来又在左宗棠的荫庇下，结交漕帮成了小爷叔，得到了漕运的便利。

用势。关于用势，胡雪岩有精辟的阐释：顺势是眼光，取势是目的，做势就是行动。许多很棘手的事情，胡雪岩都顺利地办成了，这归功于他的用势之道。

谋划。胡雪岩认为：无论是处世还是经商，都必须要有谋划。因此，他对时事的了解和把握总能先人一步，从而能占据得天独厚之势，从容应对各种事件。

掌控。胡雪岩认为：必须学会掌控人才，唯此才能使其为我所用。精于掌控之招使他身边人才济济，并为他成就商业帝国奠定了坚实的基础。

泰然。胡雪岩认为：无论何时，人都要沉得住气，达到泰然处之的境界。对己泰然就是充满自信；对事泰然就是勇于决断，对于事情的结果能拿得起，放得下。

尽管曾国藩、胡雪岩所处的时代早已远去，但是他们为人处世的技巧在今天依旧适用，这些技巧对正在茫然中摸索的后人来说是一盏指路明灯。它山之石，可以攻玉，让我们尽情地汲取二位先贤的智慧结晶，创造出人生道路上最瑰丽的神话。

# 目 录

## 上篇 活学曾国藩

### 第一章 行事滴水不漏——天下之事，贵在谨慎 ..... (3)

“老成不怕多，凡事应三思。”在日常的人际交往中，人与人的差异性体现在思想上、行为中，矛盾冲突的发生，都是客观存在引起的，不可避免的现象。但是有一点是我们可以掌握的，那就是以谨慎小心的态度去面对这些差异，用自己的严格要求换事业的顺利发展。

- 推美让功巧避嫌 ..... (4)
- 扬人抑己，谦虚而行 ..... (8)
- 小心行事，得意不忘形 ..... (10)
- 羽翼不丰，绝不妄动 ..... (13)
- 谨慎行事，巧于用智 ..... (16)

### 第二章 处事如线——万事以“活”为宗旨 ..... (19)

人生是由形形色色的人与事编成的网。面对它的时候必须能屈能伸才能在空隙间自由穿梭。在面临挫折和挑战的时候，不要意气用事，也无须不知所措，刚柔相济、处事如线才能使事情向有利的方向发展。

- 修身恕道，内圣外王 ..... (20)
- 静观沉浮，洞察风云 ..... (23)

- 随机应变，应时而动 ..... (26)
- 退步宽平，清淡衡久 ..... (28)

### 第三章 做事讲原则——心有规矩，自成方圆 ..... (31)

做事有做事的原则，什么该做什么不该做都要心知肚明，违背原则做事只会得不偿失。因一时获利而放弃原则的行为是愚蠢的。原则好比时势，可依可借唯不可逆。懂得自我约束的人，才能在关键的时候保全自己获得发展。

- 远近亲疏，自有定位 ..... (32)
- 忍无可忍之时，还以颜色 ..... (34)
- 不妒不求，以耐心应万事 ..... (36)
- 保身有方，参与有则 ..... (39)

### 第四章 现实主义实干精神——一切行动以积极

- 效果为指向 ..... (41)

做事实实在在，注重效率是成功的保证。唯有切实的行动才是检验真理的标准，实现梦想的途径。不靠运气靠自己，一步一个脚印去努力，行动使我们更具魅力，使我们在任何时候都能做到不落人后。

- 精识务实，亲力亲为 ..... (42)
- 与其待时，不如乘势 ..... (44)
- 脚踏实地，学自有得 ..... (46)
- 补拙补心，勤必有成 ..... (49)
- 学有所用，用中又学 ..... (53)

### 第五章 造势养才——知己知彼，选才有道 ..... (57)

人才是社会发展的主要动力军。虽然拥有人才不等于获得成功，但一个懂得识人用人的人无异是个杰出而优秀的人。如何通过识别人才、网罗人才、使用人才达到成功的目的，是欲成大事者需要去思考的问

题。造势养才是成大事者必经的重要过程。

|                 |      |
|-----------------|------|
| 交人交心，择人而从 ..... | (58) |
| 知己知彼，百人百用 ..... | (61) |
| 量才施用，不拘一格 ..... | (65) |
| 以和为贵，切忌树敌 ..... | (67) |
| 宽容大度，不计小节 ..... | (70) |

## 第六章 立身如针——修身自守，修心立德 ..... (73)

修身养性是完善自我的第一步，也是成就大业的第一步。良好的修养是提高自身素质的保障，也是人生有所成就的前提。圆满的人生和基本品德是不可分的。唯有修养自己的品行才能享受真正的成功和恒久的快乐。

|                   |      |
|-------------------|------|
| 做清醒之人，自省已过 .....  | (74) |
| 内外兼修，暂做完人 .....   | (78) |
| 心有本源，只在进德 .....   | (80) |
| 心静以修身，不变应万变 ..... | (83) |
| 谦而不欺，立身之本 .....   | (86) |

## 第七章 超凡品性——坚如磐石，韧如蒲草 ..... (89)

无论做什么事情，没有良好的耐心都是不足成事的。遇到困难，或急躁或退缩或希望它凭空消失都不现实。只有持之以恒、坚忍不拔地进取，才能克服危难取得事业的成功。

|                   |       |
|-------------------|-------|
| 屈心抑志，坚韧渡难 .....   | (90)  |
| 耐得千事烦，收得一心清 ..... | (95)  |
| 隐忍有道，终有所得 .....   | (98)  |
| 勇敢面对，不退不缩 .....   | (100) |

## 第八章 敏感以对变化——抓住机遇，择时而动 ..... (105)

通往成功的旅途中，世事变幻无常，机遇也是一



闪过。要想快速适应变化并从中捕捉成功的契机，就要有变通的思维和敏锐的观察力。事是死的人是活的，知变而善变就能获得成功。

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 治事与育人兼顾，方可乘势扩势 ..... | (106) |
| 术有专攻，专致以求 .....      | (110) |
| 褒机贬奸皆为道 .....        | (113) |
| 火候不到，不动声色 .....      | (117) |
| 把握关系，借梯登高 .....      | (120) |

## 第九章 精忠与守诚——以忠诚为本，以才智为用 .....

有多少人认为你值得信赖，你就拥有多少次成功的机会。忠是什么？忠是超越金钱、地位的人格力量。诚是什么？诚是赢得别人理解、欣赏和信任的优秀品质。把“忠”与“诚”放进心里，世界就在你的心里。

|                  |       |
|------------------|-------|
| 为势不贪，厚待于人 .....  | (124) |
| 忠诚体国，以为天下 .....  | (128) |
| 心诚则志专而气足 .....   | (131) |
| 假拙诚真，世故不可取 ..... | (134) |

## 第十章 胸怀天地——读书明志，荷道以躬 .....

成大事比拼的不是一两个梦想的实现，而是眼界和志向。获得一次成功不难，难的是运用长远的发展眼光一直把自己置于优势位置上，在以宏伟志向为导向审时度势的过程中，寻找成大事的契机。对于心怀天地的人来说，每天每一步都是一种发展。

|                 |       |
|-----------------|-------|
| 眼界开阔求通变 .....   | (138) |
| 婉拒命旨，以磨心智 ..... | (141) |
| 立人之前，读书明志 ..... | (144) |
| 分才而用，各用其能 ..... | (148) |
| 甘心吃亏，早有戒备 ..... | (152) |

## 第十一章 好学求知——学无止境，广纳新物 ..... (155)

学无止境，拥有知识就拥有一切。成功也会因此而更上一层楼。学习是改变人生的最大法宝，没有求知欲的人是没有前途的。即使是最聪明的智者也要有永远学习的精神，只要世上还有不懂的事就没有理由停下前进的脚步。

勇于向对手学习 ..... (156)

学习益友优点，量才而用 ..... (159)

言传身教皆而有之 ..... (162)

改过迁善，而后兴家 ..... (165)

## 第十二章 我为人，人为事——强烈责任感和远见卓识 ..... (169)

做事尽心尽责、一丝不苟，能培养人坚毅的品格和超凡的大局观念。它既能带领普通人往好的方向前进，又能鼓励优秀的人追求更高的境界。一个人一旦领悟了这些，就掌握了打开成功之门的钥匙。

公而忘私，自尽厥职 ..... (170)

息事宁人，以柔蓄志 ..... (172)

“任”字当头躬身入局 ..... (175)

挺膺负责，成事可冀 ..... (178)

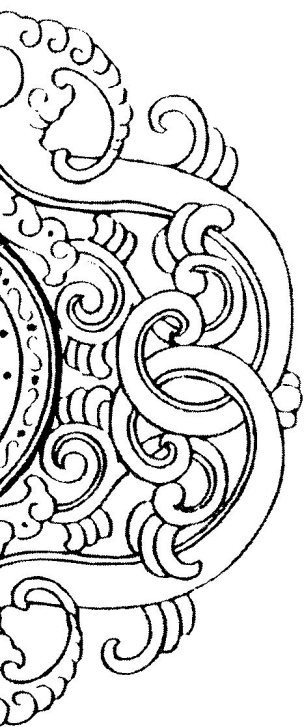
上  
篇

活學

曾

國

藩







## 第一章

# 行事滴水不漏——天下之事，贵在谨慎

“老成不怕多，凡事应三思。”在日常的人际交往中，人与人的差异性体现在思想上、行为中，矛盾冲突的发生，都是客观存在引起的，不可避免的现象。但是有一点是我们掌握的，那就是以谨慎小心的态度去面对这些差异，用自己的严格要求换事业的顺利发展。

## 推美让功巧避嫌

过分自满，不如适可而止，锋芒太露，势难保长久，富贵而骄奢，必定自取灭亡。而功成名就，激流勇退，将一切名利都抛开，这样才合乎自然法则。

永远不做别人的箭靶，这不是容易做到的事，尤其对于位高权贵者而言。权力是一把双刃剑，露出锋芒的同时更要小心不割伤自己。

曾国藩深知这个道理。他手握军权，但因为明白权力的双面性，所以采取了放权但不全放的办法应对潜在的危机。因为军权适度，从而能够在不被清廷猜忌的前提下，更好地为国效力，更好地保全自己。

同治元年（1862年），曾氏家族处于鼎盛时期。曾国藩身居将相之位，弟弟曾国荃、曾国华也多有人马，还多次拜受皇恩。面对如此浩荡皇恩，曾国藩早已心满意足，甚至有点喜出望外，他十分地清醒冷静，知道自己之所以被重用，关键是太平天国运动的存在。如果没有太平天国运动，自己很可能会一无所有。清廷不想在消灭了太平军之后，又有湘军谋反。

所以咸丰四年（1854年），曾国藩攻陷武昌后，咸丰皇帝对他的封赏一再延迟，正是考虑到这些。当时，捷报传来，咸丰皇帝很高兴，立即下旨，封曾国藩为湖北巡抚，并且夸奖曾国藩，说他虽然是一介书生，却能够立下大功。但与此同时，咸丰也意识到了曾国藩的号召力和凝聚力，所以赏是要赏的，可是权力却不能再给。

曾国藩以其敏锐的洞察力意识到了危机，心中不免有矛盾。因为要想做到精忠报国又要做到功成身退，的确是一件很困难的事情，古往今来能做到这点的人寥寥无几。曾国藩的想法在他的日记

中屡屡表露：

同治三年（1864年）三月二十五日

日内因户部奏折似有意与此间为难，寸心抑郁不自得。用事太久，恐人疑我兵权太重、利权太大。意欲解去兵权，引退数年，以息疑谤，故本日具折请病，以明不敢久握重柄之义。

同治六年（1867年）正月初七

是日，接奉廷寄，因十二月十八日秦兵之败，霞仙革职。业经告病开缺之员，留办军务，致有此厄，宦途风波，真难测矣！然得回籍安处，脱然无累，犹为乱世居位者不幸中之幸。

在给李鸿章的信中，曾国藩也有类似的隐退表示，大意是说自己辛苦多年没必要留恋什么官职，若从此能远离重要的职位就能保自身安危了。

曾国藩不是一个不知足的人，与权力野心相比他更喜欢平安。也许这就是看尽繁华，历经磨难之后的一种感悟。的确，知足是一种最大的满足。沉浮宦海多年的曾国藩深知知足之道：

知足天地宽，贪得宇宙隘，岂无过人资，多段为患害：在约每思丰，居固常求泰，富求千乘车，贵求万钉带，木得求速赏，既得勿求坏。芬馨比椒兰，磐固方泰岱。求荣不知厌，志亢神愈昂，岁懊有时寒，日明有时晦，时来多善依，运去生灾怪。诸福不可期，百殃纷来会。片言动招尤，举足便有碍。戚戚抱殷尤，精爽日凋瘵。矫首望八荒，乾坤一何大，安荣无遽欣，患难无遽慙。君看十人中，八九无依赖。人穷多过我，我穷犹可耐；而况处夷涂，臭事生嗟气？于世少所求，俯仰有余快，侯命堪终古，臂不愿乎外。语云：名根未拔者，纵轻千乘甘一瓢，总堕尘情；客气未融者，虽泽四海利万世，

终为剩技。

他认为知足的人会觉得心中豁然，生活更加美好。相反贪得无厌的人因为总是不停止欲求，不停地追逐和计较，所以会觉得连宇宙都十分的狭小。追名逐利不知道满足的人，即使达成一个愿望又会生出更多的愿望，因为没有满足的时候，所以整日为此伤神，精神也会越来越不济，灾祸就容易降临了。

各种福分不可期求，各种祸害往往纷至沓来。一句话会招人怨尤，一举足便会有障碍。举首望世界，乾坤是多么大啊，得到荣誉的时候不要“乐极”，遇到患难也不要气馁。你看十个人中，八九个都没有依赖。比自己贫困的人有的是，但只要平安健康地生活还有什么不能忍耐，又有什么值得叹息的呢？对世界少一分索取就多一分快乐。

俗话说：一个不能彻底拔除名利思想的人，即使能轻视富贵荣华而甘愿过清苦的生活，最后还是无法逃避名利世俗的诱惑；一个受外力影响而不能在内心加以化解的人，即使他的恩泽能广被四海甚至遗留给千秋万世，其结果仍然是一种多余的伎俩。

他把自己的感觉和心情告知家人，又以自己的学识、阅历和权威规劝家人。他认为曾氏家族的荣耀背后隐藏着危机，所以应该将“功成身退”的想法灌输给家人。

“功成身退”不是让人失去积极的进取心，从而满足于现状，而是一种永远把自己放在最安全位置上的明智之选。“功成身退”仅是一种退守策略，是指一个人能把握住机会，获得一定成功后，见好就收。

老子的知足哲学也包括了“功成身退”的思想。认为过分自满，不如适可而止，锋芒太露，势难保长久，富贵而骄奢，必定自取灭亡。而功成名就，激流勇退，将一切名利都抛开，这样才合乎自然法则，人生难免会有舍有得。无论名利，在达到顶峰之后，都会走向其反面。

从1852年奉旨兴办团练开始，到1872年他死前的一两年，曾国藩一直在过问军事。虽然他的军队纪律严明，战斗力强，为他立



下了赫赫战功，但正处于威震四海的顶峰时期，曾国藩却出于保全自己的目的，下令解散了军队。

当他在1858年再次出山时，变得十分注意自我克制，特别注意调整自己和清廷之间的关系，尤其注意回避历史上那些顾命大臣常遇到的功高震主的问题。曾国藩时常提醒自己要“富贵常蹈危”这一残酷的历史教训，只有推美让功，才能做到保身有道。

天京合围之后，李鸿章、左宗棠先后攻下了苏、杭，五万大军陈兵于天京城外，却难以将天京攻下，来自于朝廷上下的各种议论纷起，这不能不引起曾国藩的注意和思考。尤其是与沈葆楨争夺江西厘金的问题上，更引起他的警觉，他已十分清楚地意识到，朝廷有意偏袒沈葆楨而压制自己，使自己处于极难的处境之中。在攻克天京前，曾国藩对于大功后他所面临的政治危机，已有了充分的思想准备，当攻破天京的消息传至安庆以后，他对于可能出现的种种情况进行预测并采取相应的处理办法，那就是裁军不辞官。

攻破天京后，曾国藩被皇帝封为一等毅勇侯，世袭罔替。他是事实上的湘军领袖，凡是湘军出身的将领，无论是执掌兵权抑或出任疆吏，都视他为精神上的领导者。而湘军在裁遣之后，被裁者多至数万，功名路断，难免有很多人心怀不满。曾国藩如果在此时请求解官回籍，皇帝当然不能不接受他的要求，但却容易因此被朝廷误解发生不必要的猜忌。

所以，曾国藩自动解除兵柄，又留在两江总督任上继续为清政府效力，就等于给清政府吃了一颗定心丸。他在两江总督任内奉旨“剿捻”而不以劳苦为辞，逢到军事失利，立即趁机推荐李鸿章自代，亦无非仍是远权势而避嫌疑的做法，不过在表面上不太显露痕迹而已。曾国藩一贯主张“盛时常作衰时想，上场当念下场时”。裁撤湘军，是曾国藩谋事在先、“多策略，巧避嫌”的一个典型事件。

由此可见，事不在功高，有退路就行。不管做什么事情，投资还是创业，风险都不可避免，但却可以通过自身的努力把风险降到最低。