

# 败

他们在商场与仕途中，经风雨，  
在成与败、得与失之间游离徘徊，在起  
落沉浮中演绎着精彩的人生。

曾国藩·李鸿章·胡雪岩



商场仕途为人处事的经验

承史之鉴 以释我生 [清 曾国藩]

三位历史上最具有争议的人物

三个显赫一时的人生

新世界出版社



# 成 败

曾国藩、李鸿章、胡雪岩  
商场仕途为人处世的经验

赵 宏 编著



新世界出版社  
NEW WORLD PRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

成败: 曾国藩、李鸿章、胡雪岩商场仕途为人处世的经验/赵宏编著.  
—北京: 新世界出版社, 2003.11

ISBN 7-80187-149-9

I. 成… II. 赵… III. ①曾国藩 (1811~1872) - 人生哲学②李鸿章 (1823~1901) - 人生哲学③胡雪岩 - 人生哲学 IV. K820.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 091151 号

## 成 败

曾国藩、李鸿章、胡雪岩商场仕途为人处世的经验

---

编著: 赵 宏

责任编辑: 慧 钰

封面设计: 红十月

出版发行: 新世界出版社

社址: 北京市西城区百万庄大街 24 号 (100037)

总编室电话: (010)68995424 (010)68326679(传真)

发行部电话: (010)68995968 (010)68998733(传真)

本社中文网址: [www.nwp.com.cn](http://www.nwp.com.cn)

本社英文网址: [www.newworld-press.com](http://www.newworld-press.com)

本社电子邮箱: [nwpcn@public.bta.cn](mailto:nwpcn@public.bta.cn)

版权部电子邮箱: [rights@nwp.com.cn](mailto:rights@nwp.com.cn)

版权部电话: +86(10)6899 6306

印刷: 北京市泽明印刷有限责任公司

经销: 新华书店

开本: 640 × 960 1/16

字数: 295 千字 印张: 20.5

版次: 2003 年 11 月第 1 版 2003 年 11 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-80187-149-9/G·060

定价: 30.00 元

---

新世界版图书 版权所有 侵权必究

新世界版图书 印装错误可随时退换

## 前言

曾国藩、李鸿章是晚清乃至整个清朝最著名的两位大臣，胡雪岩是历史上惟一的一位“红顶商人”。他们三个人都有堪称楷模之处，又都有令人扼腕叹息之处。他们在官场、商场为人处世的成败经验，对于21世纪的现代人仍具有重要的借鉴意义。

他们究竟是怎样的三个人呢？我们不妨先回顾一下三个人的概况：

### (1) 集“圣相”和“元凶”为一体的曾国藩

曾国藩，字伯涵，号涤生。湖南湘乡人，生于1811年，卒于1872年。曾国藩6岁读书，28岁中进士。初授翰林院检讨，一直到道光二十九年（1849年）升礼部右侍郎、署理兵部左侍郎。咸丰帝即位后，他先后兼任过兵、工、刑、吏等侍郎等职。

曾国藩是中国近代史上最显赫和最有争议的人物，其生前毁誉参半，既有“中兴第一名臣”的美称，又有“卖国贼”的恶名。著名革命家章太炎对曾国藩的评价较为客观，称曾国藩“誉之则为圣相，谥之则为元凶”。

曾国藩在仕途上官运亨通，十年之中连升十级，并在京师赢得了较好的声望。他一生严于治军、治家、修身、养性，实践了立功、立言、立德的封建士大夫的最高追求。

他被奉为官场“楷模”，成为官场中以老成持重、灵活多变、坚忍不拔著称的“理想人物”。他不是军人，却为清廷建立了丰功伟业；他不是哲人，但留下的文稿字字珠玑，饱含人生的哲理。他曾是一位震撼寰宇的枭雄，却不像一颗划过夜空的流星。随着岁月的流逝，他那在死的文字中跳动着的活的思想愈来愈拨动了后人的心弦，在人们平





静的心海中掀起了层层巨浪。

青年时代的毛泽东对他这位赫赫有名的同乡评价甚高，他在1917年致友人的信中说：“吾于近人，独服曾文正。”蒋介石更是把曾国藩奉为终生学习的楷模，并亲自从《曾国藩家书》中摘录出许多语录，吟诵参悟。

但曾国藩是一个充满矛盾颇具悲剧色彩的人物。他推崇仁爱，却又大开杀戒，被人称为曾剃头；他提倡清廉，却对自己部下的贪赃枉法包庇纵容；他主张以诚待人，却又不得不在严酷的官场斗争中见风使舵；他教人刚毅坚忍，却两次在挫折面前自寻短见；他口口声声不贪官位，却几乎在官场中度过了一生；他重视忠孝，然而，墨经从戎、主张权变，又使他显得不忠不孝；他以镇压太平天国而“功勋卓绝”，却又因剿捻无功而抑郁退让；他注重修身养性，却几乎天天在焦虑紧张中度过……

## (2) 倡导“自强”“求富”的“卖国贼”李鸿章

李鸿章，字子黻、渐甫，号少荃、仪叟。安徽合肥人。道光二十七年（1847）中进士。1865年署理两江总督。1866年，继曾国藩署钦差大臣，专办镇压捻军事务。次年，授湖广总督。1870年，继曾国藩任直隶总督兼北洋通商大臣，从此控制北洋达25年之久，并参与掌管清政府外交、军事、经济大权，成为清末权势最为显赫的封疆大吏。

李鸿章从19世纪70年代起，进一步扩大洋务事业，因标榜“自强”进而“求富”，主要以“官督商办”的形式创办了一系列民用企业。同时，又着手筹办北洋海防，以外购为主，自造为辅，于光绪十四年（1888）建成北洋海军。为培养“自强”“求富”所需人才，还创办各类新式学堂，并派人赴欧美留学。所有这些洋务事业，对近代中国社会的发展产生深远的影响。中外力量对比悬殊的格局，使李鸿章产生了严重的“惧外”思想，在对外交涉中始终坚持“委曲求全”的方针。

从封建主义的人才标准来说，李鸿章称得上是一个忠臣之士，尤





其是在他晚年，处于大清王朝大厦将倾的危难之际，几乎都是由他出面同资本主义列强周旋。尽管在这一过程中，他往往采取妥协退让的态度，对国家民族造成了无法弥补的创伤；但在他本人看来，则是“尽心报国”了。总结李鸿章一生，用他自己的话说：“少年科第、壮年戎马，中年封疆，晚年洋务。”

他历经道光、咸丰、同治、光绪四代君王，在风云变幻的政治舞台上活跃了长达半个世纪之久，是晚清最重要大臣之一。

生当“三千年未有之变局”的李鸿章，生前身后都遭到诟病。

李鸿章死后两个月，梁启超写出皇皇大作《李鸿章传》，称：鸿章必为数千年中国历史上一人物，无可疑也。李鸿章必为19世纪世界历史上一人物，无可疑也。梁启超说他“敬李鸿章之才”，“惜李鸿章之识”，“悲李鸿章之遇”。日本人对李鸿章的评价是：知西来大势，识外国文明，想效法自强，有卓越的眼光和敏捷的手腕。美国人对他的评价是：以文人来说，他是卓越的；以军人来说，他在重要的战役中为国家作了有价值的贡献；以从政来说，他为这个地球上最古老、人口最多的国家的人民提供了公认的优良设施；以一个外交家来说，他的成就使他成为外交史上名列前茅的人。

### (3) 破产的“红顶大贾”胡雪岩

胡光墉（1823—1885），字雪岩，安徽绩溪人。

胡雪岩由市井布衣，跻于江浙大贾之列，晋升官场，操纵商场的经历令人瞩目。他先是利用王有龄在官场上的发达，开设钱庄，经营丝茶、军火生意，在官府势力、漕帮首领和外商买办之间，结交中外各式人物，层层投靠，左右逢源，以精细的连环计算，大发其财。

胡雪岩后又依傍左宗棠，曾为左宗棠出谋划策、筹措军饷，镇压太平军。时左宗棠立意办洋务，以增实力，但钱财匮乏，胡雪岩即以精细的谋划，与洋商谈判，借得巨额资金，力助左宗棠西征并办洋务，从而开我近代外债的先河。胡雪岩的作为，使他深得左宗棠器重并极力保荐，遂蒙廷赏，将受二品顶戴，获赏穿黄马褂、赐紫禁城骑马的



殊荣，赫赫然成为晚清唯一戴红顶子的商人。但因受洋商排挤和手下人背弃，胡雪岩于1884年破产。

编著者花了近三年的时间，深入研究了曾国藩、李鸿章和胡雪岩毕生的经历，广泛收集了他们的为官、从政、处世、为人和经商的言论和故事，总结了他们在官场和商场为人处事成败的经验，悉心编撰了这本书。这是一本材料丰富、内容实用、观点明确的通俗读物，不管你是随意翻阅，还是悉心阅读，都会带给你有益的思索和启迪。

最后要指出的是，我们编著本书的目的并不是试图客观公正地评价这三个历史人物（这三个人物在历史上的功过是非和地位自有史学家去评论），也绝不是想引导读者脱离历史时代生搬硬套他们的经验，只是希望通过提炼和聚焦他们值得借鉴或对我们有警示作用的言行，带给广大读者尽可能多的人生感悟。限于编者水平，本书难免存在认识偏颇或局限之处，敬请读者明鉴。





# 目 录

## 结交有助于自身发展的朋友

凡事皆贵专。求师不专，则受益也不入；求友不专，则博爱而不亲。

——曾国藩

遍交海内知名士，去访京师有道人。

——李鸿章

俗语道得好：“在家靠父母，出外靠朋友”，我是在家亦靠朋友，所以不能不为朋友着想。

——胡雪岩

目  
录

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 依靠众人之力成就大业 .....       | ( 3 ) |
| 敢于结交暂时穷困潦倒的人物 .....    | ( 5 ) |
| 交情和义气就是行商生财的资本 .....   | ( 8 ) |
| 注重结交江湖势力 .....         | (10)  |
| 让利套情，结交宦官 .....        | (12)  |
| 积极借助各方面的力量 .....       | (16)  |
| 细微之处观察，结交志同道合的朋友 ..... | (20)  |
| 求友贵在专 .....            | (22)  |
| 成人之美，考虑不同人的面子和需求 ..... | (27)  |
| 讲究江湖义气，用真诚感染别人 .....   | (29)  |
| 学会用人才能做大生意 .....       | (32)  |
| 积极从朋友那里学习实用的知识 .....   | (34)  |





## 用心做人，左右逢源

无故而怨天，则天必不许；无故而尤人，则人必不服。

——曾国藩

世路恩仇收短剑，人情冷暖验笼纱。

——李鸿章

凡事总要有个退步。即使出了事，也能够在台面上说得过去。

——胡雪岩

江湖上做事，说一句算一句，答应了人家的事，不能翻悔，不然叫人看不起，以后就吃不开了。

——胡雪岩

|                     |      |
|---------------------|------|
| 敬恕二字是应恪守的做人要诀 ..... | (39) |
| 相见必敬，开口必诚 .....     | (41) |
| 兄弟互相谦让 .....        | (43) |
| “忍”字当头，常留余地 .....   | (46) |
| 用心做人，左右逢源 .....     | (48) |
| 为人处事不露锋芒 .....      | (51) |
| 克己为人，终身廉洁 .....     | (52) |
| 刚柔并济，克己自强 .....     | (56) |
| 必须讲求面子 .....        | (58) |

## 说话要打动对方的心

我们应当永远追求诚心，以虚心处世，心诚则志气充实专一，即使历尽磨难，也不改变其原则，终有顺理成章，获得成功的一天。

——曾国藩

古人说：“当是非邪正之交，不可少迁就，少迁就则失从违之正；





值利害得失之会，不可太分明，太分明则起趋避之私。”在劝说别人之时，尤须以此为要义。

——李鸿章

看人行事，看事说话，随机应变之外，还要从变化中找出机会来，那才是一等一的本事。

——胡雪岩

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 为人设想，巧言说服 .....     | (65)  |
| 投其所好，博得上司青睐 .....   | (70)  |
| 赞美对方要搔到其痒处 .....    | (75)  |
| 给上司争足面子 .....       | (78)  |
| 适时表明自己的心迹 .....     | (80)  |
| 为朋友出力，劝大帅减款 .....   | (83)  |
| 打动对方的心，促成美满姻缘 ..... | (85)  |
| 拿银子和官军做交易 .....     | (87)  |
| 随机应变，险处脱身 .....     | (91)  |
| 不肯认错，但亦不再深辩 .....   | (96)  |
| 傲气不能太盛，说话切忌太多 ..... | (99)  |
| 满话别说，勉强的事别做 .....   | (101) |

## 生意一定要做得活络

凭借我们的自信，则应当与运气赌这世界于顷刻，比高下于锱铢，最终不能总让运气取胜，而我们却总是失败。

——曾国藩

古人的伟大事业，经常靠精心谨慎来完成。

——曾国藩

只有将货币、劳动力和土地有机地结合起来，才会产生财富。

——李鸿章



人生在世，不为利，就为名。做生意也是一样，冒险值得不值得，就看你两样当中能不能占一样。

——胡雪岩

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 与各种人打交道，在商界形成巨大的势力 ..... | (107) |
| 主动与官府打交道，以扩大影响 .....     | (110) |
| 生意一定要做得活络 .....          | (112) |
| 动脑子最重要，创牌子最要紧 .....      | (114) |
| 目光放远，敢冒风险 .....          | (116) |
| 尽快采用新技术，在竞争中争取主动 .....   | (120) |
| 生意上出现漏洞，难于招架对手暗算 .....   | (123) |

## 英雄寻求用武之地

凡办大事，以识为主，以才为辅；凡成大事，人谋居半，天意居半。

——曾国藩

英雄要有用武之地，但求一所谓“善地”甚难。

——李鸿章

丈夫只手把吴钩，意气高于百尺楼；一万年来谁著史？八千里外觅封侯。

——李鸿章

一个人要发达，也要本事，也要运气。李广不侯，是有本事没有运气，运气来了，没有本事，不过昙花一现，好景不长。

——胡雪岩

时逢乱世，哪里都可以立功名，何必一定要从试场中去讨出身？越是乱世，机会越多。

——胡雪岩





|                 |       |
|-----------------|-------|
| 走读书做官的道路 .....  | (129) |
| 英雄寻求用武之地 .....  | (131) |
| 巧妙推荐自己 .....    | (137) |
| 勤奋干练，幸遇垂青 ..... | (140) |

## 能屈能伸，顾全大局

勤廉二字看似平淡，实则获上在此。

——曾国藩

居官有二语曰：“惟公则生明，惟廉则生威。”

——李鸿章

我以为天下的事，穷则变，变则通。

——李鸿章

其实老百姓也很好伺候，不打官腔，实事求是，老百姓自会说你是好官。

——胡雪岩

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 办事灵活，完成上司交办的任务 .....   | (145) |
| 协助上司，成为不可或缺的人 .....    | (147) |
| 能屈能伸，顾全大局 .....        | (149) |
| 先天下之忧而忧 .....          | (154) |
| “不与、不终、不胜”是居高位之道 ..... | (158) |
| 听言明察，不露锋芒 .....        | (160) |
| 不贪财，不要非分之钱 .....       | (164) |
| 妥善解决军政和筹饷等问题 .....     | (168) |
| 用刑以逞威，用仁以示惠 .....      | (170) |
| 抓住机会，压制对手 .....        | (174) |
| “好人”我做，“坏人”叫别人去做 ..... | (176) |
| 为保“乌纱帽”隐瞒危情 .....      | (179) |





|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 与列强进行外交斡旋，欧美之行开阔眼界 ..... | (180) |
| 在外交方面向洋人妥协 .....         | (183) |
| 求和怯战，不败而败 .....          | (185) |
| 迫不得已，“顶缸”挨骂 .....        | (187) |
| 抵制外侮，谋求自强 .....          | (189) |
| 目光远大，放眼全球 .....          | (191) |
| 主张洋务运动，热衷于新技术 .....      | (194) |
| 支持革新，同情进步人士 .....        | (198) |
| “外修和好，内图富强”的愿望终成梦 .....  | (201) |

## 知人善任，量才器使

求人之道，须如白圭之治生，如鹰隼之击物，不得不休。

——曾国藩

牯牛不可用来抓老鼠，骏马不可用来守门。

——曾国藩

吾师尝言：“人才非困厄则不能激，非危心深虑则不能达。”此言得之矣。

——李鸿章

仅有志向，不能识人、用人，此之谓“志大才疏”，像那样的人，生来就苦恼！

——胡雪岩

用人之道，不拘一格，能因时因地制宜，就是用人的诀窍。

——胡雪岩

|                  |       |
|------------------|-------|
| 国家之强，以得人为强 ..... | (207) |
| 知人不易，得人更难 .....  | (211) |
| 不拘一格寻访英贤 .....   | (213) |
| 不拘一格，举荐人才 .....  | (216) |





|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 分辨良莠，考察贤劣，强调德行 .....    | (221) |
| 专取“简默朴实”之人 .....        | (223) |
| 选将必选“忠义血性”之人 .....      | (225) |
| 选将注重“智略才识”和“坚忍耐劳” ..... | (226) |
| 知人善任，量才器使 .....         | (228) |
| 了解下属的意愿，委任适宜的职位 .....   | (230) |
| 先解除下属的后顾之忧 .....        | (235) |
| 严加考察，精心培养 .....         | (237) |
| 看重人才的长处 .....           | (239) |

## 用恩莫如用仁，用威莫如用礼

得人不外四事，曰广收、慎用、勤教、严绳。

——曾国藩

人材有转移之道，有培养之方，有考察之法。人材以陶冶而成，不可眼孔太高，动辄谓无人可用。

——曾国藩

什么都是假的，用好人打胜仗是真的！

——李鸿章

一个人最大的本事就是能用人，用人又先要识人，眼光、手腕，两俱到家，才智之士，乐于为己所用，此人的成就便不得了了。

——胡雪岩

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 激将和引诱相结合 .....              | (243) |
| 用“知遇之感”驾驭下属 .....           | (245) |
| “廉明”的军官才能改善官兵关系，提高战斗力 ..... | (247) |
| 厚饷养兵稳定军心 .....              | (252) |
| 改革兵制，整治军风 .....             | (255) |
| 用恩莫如用仁，用威莫如用礼 .....         | (259) |



|                      |       |
|----------------------|-------|
| 爱民为治兵第一要义 .....      | (262) |
| 广泛征求意见，调动集体的智慧 ..... | (265) |
| 积极培植人才 .....         | (267) |
| 转移习俗而陶铸一世之人 .....    | (269) |

## 得不得意，失不矢志

古人称立德、立功、立言为三不朽。

——曾国藩

君子大过人处，只在虚心而已。

——曾国藩

“稳扎稳打，步步为营”，不惟适用于打仗，亦适用于为人处世。

——李鸿章

什么事，一颗心假不了，有些人自以为聪明绝顶，人人都会上他的当，其实到头来原形毕露，自己毁了自己。一个人值不值钱，就看他自己说的话算不算数。

——胡雪岩

一个人不能光靠运气，运气一时，总要自己上进。

——胡雪岩

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 遵循“诚信为本”的商业宗旨 .....   | (275) |
| 说话办事要老实守信用 .....      | (277) |
| 不以权势压人 .....          | (280) |
| 对学生严格而宽容 .....        | (282) |
| 将读书与修身结合起来 .....      | (283) |
| 为人必须深沉 .....          | (284) |
| 忌夸夸其谈 .....           | (285) |
| 得不得意，失不矢志 .....       | (287) |
| 不必借助于人，则为圣贤豪杰之事 ..... | (289) |



善于听取别人的意见 ..... (291)

要时时知道悔过 ..... (293)

## 胸怀大志，笑对挫折

“养活一团春意思，撑起两根穷骨头。”

——曾国藩

不能预料！惟有竭力磋磨，展缓年分，尚不知做得到否？

——李鸿章

今日之果，昨日之因，莫想过去，只看将来。今日之下如何，不要去管它，你只想着今天我做了些什么，该做些什么就是了。

——胡雪岩

做人就要像啐叭一样，经得起折磨，到哪里都显得有分量。

——胡雪岩

做人从立志开始 ..... (297)

有志者事竟成 ..... (300)

志当存高远 ..... (301)

胸怀大志，笑对挫折 ..... (304)

在纷乱的气氛下有条有理地处理问题 ..... (307)

意志和勇气非常重要 ..... (310)





成  
败



# 结交有助于自身发展的朋友



凡事皆贵专。求师不专，则受益也不入；求友不专，则博爱而不亲。

——曾国藩

遍交海内知名士，去访京师有道人。

——李鸿章