

—— 万刚◎编著 ——




三分做事 七分做人

立业先需立德，人品重于能力
学习为人处世的智慧，洞悉成功背后的秘密

 中国纺织出版社

——· 万刚◎编著 ·——

三分做事
七分做人

 中国纺织出版社

内容提要

一位是出身于地主世家，依靠个人智慧白手起家的封疆大吏、晚清名臣；一位是平凡儒生，依靠处世谋略流芳百世的商界巨贾、红顶商人。曾国藩和胡雪岩的做人做事之道很值得我们参考和借鉴。本书上篇从曾国藩的修身之道、养性之法、齐家准则、用人技巧、交际方略等方面入手，揭示他白手起家的做人玄机；下篇从胡雪岩善谋划、巧用势、妙起家、勤思考、精理财等方面分析，展现他富可敌国的做事秘籍。全书依托真实的、具有说服力和趣味性的历史案例，剖析他们为人处世的智慧，让读者有所领悟，砥砺自我，增长才智，成就圆满人生。

图书在版编目(CIP)数据

三分做事 七分做人 / 万刚编著. —北京: 中国纺织出版社, 2018.6
ISBN 978-7-5180-4953-0

I. ①三… II. ①万… III. ①人生哲学—通俗读物
IV. ①B821-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第078600号

责任编辑: 闫星 特约编辑: 李杨 责任印制: 储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010-67004422 传真: 010-87155801

http: //www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博http://weibo.com/2119887771

北京通天印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2018年6月第1版第1次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 13

字数: 209千字 定价: 36.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

序言



清朝末叶，内忧外患，国力衰弱，但就是在这个时代，却出现了一批可圈可点的人物：雄才大略、胆量过人的左宗棠，精明强干、长袖善舞的李鸿章等，都是那个时代的强者。但若论进退屈伸之火候、做人处世之方法，最让后人推崇的，则当数曾国藩与胡雪岩。

曾国藩，字伯函，号涤生，出生于湖南湘乡的一个地主家庭，祖上以耕读为业。道光十八年（1838年），27岁的曾国藩考中进士，两年后入翰林院供检讨之职，官列从七品。自道光二十三年（1843年）至道光二十九年（1849年），曾国藩不断升迁，分别做过吏、礼、兵、刑、工五个部的侍郎。这十几年间，曾国藩由一个耿介的农家子弟，逐渐熟悉了官场内幕，积累了丰厚的人脉资源。

曾国藩起家，从弃文从武、组织湘军开始。随着湘军势力的扩大，战功的增多，曾国藩的地位也逐渐上升。咸丰十年（1860年），曾国藩被授予兵部尚书之职，署理两江总督，不久又被任命为钦差大臣。次年，咸丰帝去世，两宫皇太后执掌朝政，任命曾国藩为两江总督，统管长江下游四省（江苏、安徽、江西、浙江）军政。镇压太平天国运动后，曾国藩加太子太傅衔，被封为一等毅勇侯，成为清朝开朝以来第一个被封侯的文臣。

历朝历代，如曾国藩一样位高权重的人有很多，却很少有人能逃过“飞鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡”的历史命运。但是曾国藩却在鼎盛之后仍然能够保身安命，并且一直保持举足轻重的影响力。即使他过世之后，在朝，有学生李鸿章继续推行他的路线；在家，则子弟们各有所成，曾氏家族人才辈出。做人到如此境界，已是一种艺术。

再看胡雪岩，他祖籍安徽绩溪，后因在杭州经商，寄居于杭州。他年幼丧父，十二三岁便进入钱庄当学徒，三年期满，开始干揽存款、放贷、

收账之类“跑街”的差事。他为人“四海”，有头脑且有眼光，曾冒着血本无归的风险，私自挪用钱庄的五百两银子资助王有龄上京求官，后来，随着王有龄的发迹，胡雪岩完成了资本的原始积累，由一个小伙计走上了“官商”的道路。

后来，他因帮助清军购运军火，接济粮米，得到清廷大臣左宗棠的赏识，在左宗棠的大军西征之际，胡雪岩主持上海采运局，一手操办借洋债、筹粮饷、购军火等后勤事宜，在大清国库入不敷出的情况下，保障了前线的供给。边疆平靖，胡雪岩也得到了朝廷授江西候补道的官职和黄马褂的破格奖赏，同时，他自己也以钱庄的金融业为基础，兼营生丝、典当，一时达到事业的顶峰。

当今社会有一句流行语：做人要看曾国藩，做事要看胡雪岩。这话有点道理。曾国藩和胡雪岩，既不是高风亮节的圣贤隐士，也不是慷慨侠义的英雄豪杰，但他们做人处世的艺术，对我们有着更为切实的借鉴意义。

曾国藩是做人的高手，但他不是一开始就那么强，他也有偷安的时候，也有软弱的时候，也有因目中无人而四处碰壁的时候。善做人者，在于能够不断调试、不断历练，从而让自己日臻完善。胡雪岩是奇人，但他也依然会犯普通人的错误，也曾因被美色所迷而纵容了小人，也曾因刚愎自用而错失了良机。正因为一个人不可能百战百胜、算无遗策，所以我们才更有学习他人长处的必要，同时对于自己的得失也会看得更明白些。

在曾国藩和胡雪岩的年代里，历经清代道光、咸丰、同治、光绪四朝，适逢一个新旧交替、东方与西方相互碰撞的大变动时代。在这种复杂的境界里，一个人要站稳脚跟，既需要仁、智、信、勇等中国传统文化的沉淀，也要有翻云覆雨的机巧手腕。不管是曾国藩做官，还是胡雪岩为商，归根结底，其实还是做人。做人做好了，一切问题无不迎刃而解。

如果我们要在充满竞争的社会里掌握好自己的命运，学习前人为人处世的艺术，则曾国藩、胡雪岩两人的沉浮成败，实在是一本现成的历史教科书。

编著者

2018年2月

目录



上篇

做人要学曾国藩

第一章 谨修身：完善自己，向圣贤学习·····	3
志向高远，就有了强身之法·····	4
做人要有一股倔强之气·····	6
勤谨自律，严格限制人的自然欲望·····	8
做人要敦厚，小聪明成不了大事业·····	10
历经磨砺方能成大事·····	13
读书可以改变人生·····	14
慎独而为，小节也不能马虎·····	17
第二章 重养性：心气平和，沉住气才能成大器·····	21
事业上的进境从不自满开始·····	22
处世以耐烦为第一要义·····	25
宽容别人就是宽容自己·····	27
看得远，才能忍下不平之气·····	30

	愤怒从愚蠢开始，以后悔告终·····	32
	清洗懦弱，自强不息·····	35
2	第三章 塑家风：持家有道，方成大事 ·····	37
	节俭使人一生富有·····	38
	以“敬”字作出让人信服的表率·····	41
	万事由“勤”而生，由“惰”而败·····	43
	保持低调，才能保持长久·····	45
	什么样的家风，造就什么样的人·····	48
	最大的关爱，是引领家人走上一条明路·····	50
	第四章 妙用人：会做人福满身，会用人达天下 ·····	55
	建功立业要靠众人帮·····	56
	用人要先会识人·····	58
	用人之可用之处，不求全责备·····	61
	用人要让人看到实际的利益·····	63
	以诚换诚，凝聚人心·····	66
	要用好人，需懂得刚柔相济·····	69
	选择朋友是人生第一要事·····	72
	第五章 知进退：人越成熟，越要不断调试自我 ·····	75
	能立得起也能伏得下的才是高人·····	76
	心胸要大，别被枝叶问题绊倒了·····	78

做事先掂量好轻重大小	81
重剑无锋，理智地退让是高明之举	83
步步为营，不打没有把握的仗	86
第六章 理关系：走远路的人，先要给自己搭桥	89
好名声是立身之本	90
我不欺人，人不欺我	92
太精明的人，会让他人躲着走	95
善于借梯的人更能登高	99
帮助别人就是帮助自己	101
下 篇 做事要学胡雪岩	
第七章 善谋划：事情的成败不在天，而在远谋	107
心怀大志，是一切人生规划的基点	108
吃亏是福，让人得利更有人帮	110
运气往往是合理运筹的结果	113
求长远发展，要懂得舍小取大	116
心中有谋略，就没有办不成的事	119
第八章 讲方法：不同层面的人，要不同对待	123
整合各方面力量	124
舍得付出，招揽人才	126

恰到好处地给予他人利益	129
真诚待人也是一种投资	132
在真正的大人物面前，卖乖不如卖力	134
有对手别急着赶尽杀绝	137
第九章 巧用势：能识时务是头等大事	141
做大事就要看大局	142
嗅觉灵敏，走在潮流之先	144
过河拆桥，会使人人侧目	146
与时势“合谋”，得来全不费工夫	149
懂得借势，化“势”为利	151
第十章 求稳健：稳可以增加你胜算的筹码	155
做事之前先想清楚一切细节	156
打擦边球，要守住自己的底线	158
求长久利益，就不能出“损招儿”	160
权益要分明，不能稀里糊涂	162
必要的时候，要学会低调做人	165
第十一章 懂灵活：心活才可活一切	169
掌握事态的变化，首先要掌握人	170
事要做活，人也要用活	172
对症下药，看人说话	175

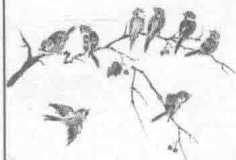
要管住人，最好让他自己管住自己	178	
什么时候，都不要把话说绝	180	
第十二章 有担当：“圆世”为要义，果敢为方针	183	
非人才不用，用人就放开手	184	5
危机到来时，不能乱了方寸	186	
一味回避风险就是回避成功	189	目
越是非常时期，越要讲究信义	191	录
责任当前，没有退缩的道理	194	
参考文献	197	



上

篇

做人要学曾国藩



第一章

谨修身：完善自己，向圣贤学习

古之人修身以避名，今之人饰己以要誉。所以古人临大节而不夺，今人见小利而易守。

——曾国藩

“修身、齐家、治国、平天下”是我国古代正统知识分子最重要的人生信条，而“修身”则是一切行为的基点。试看古往今来那些成其大事的人，是否拥有绝高的起点和绝佳的天资并非关键，一个人如果能自强自立，修正缺点，弥补不足，长期坚持下来，自有金丹换骨，成其大器的日子。曾国藩由一个普通的农家子弟而成为“二百年来清代最有权势的汉人”，首先在于他对于自身坚持不懈的锻造。

志向高远，就有了强身之法

“修身”是一个艰苦、漫长的过程，所以唯有先树立一个远大的目标，使自己的心志坚定起来，才能不被身边的生活琐事所支配，如果长期在庸俗的气氛中过日子，慢慢就会成为一个平庸的人。

在晚清的官场上，曾国藩是一个特别的人物，他从“朝为田舍郎”到“暮登天子堂”再到一人之下，万人之上的封疆大吏，一步一个台阶，走得十分稳健。追寻他的成功之路，我们会发现，远大的抱负在支撑他的一生。

曾国藩的祖父曾玉屏，为人刚正不阿。在曾国藩的一生中，祖父对他的影响最大。曾玉屏治家极严，“男必耕读，女必纺织”，曾玉屏以早年失学引以为耻辱，便将希望寄托在儿子曾麟书身上，不惜重金访求名师，望子成龙。不料曾麟书天资平平，只好把希望寄托在孙子曾国藩身上了。曾国藩自幼聪明，其祖父管教甚为严厉，曾国藩常在睡梦中被叫醒读书，不到两岁，竟读完了五经，开始学习八股文了。曾国藩从小就在祖父和父亲的严厉教导下，从内心深处修炼自己，从各方面强化自己，成功地走出了他人生的第一步。

青年时代，曾国藩经常借诗文抒发自己的志趣，自比于陈平、诸葛亮等“布衣之相”，他十分自信地在诗中表示“一朝孤凤鸣云中，震断九州无凡响”，他相信自己终有一天，如同云中展翅翱翔的孤凤一样不鸣则已，一鸣则引来九州的震动。他决心以儒家“修身、齐家、治国、平天下”的

思想为自己的基本人生信条，为维护纲常伦理和清王朝的统治而大显身手，实现其“匡时救世”的远大抱负。

当曾国藩的六弟参加科举考试失利后抱怨自己时运不济时，曾国藩开导他说：“君子立志，应有包融世间一切人和一切物的胸怀，有内以圣人适德为体、外以王者仁政为用的功业，然后才能对得起父母的生养，不愧为天地之间的一个完人。因此君子所忧虑的是德行不修炼，学问不精通。所以，当顽民得不到教化时，他们就深深忧虑；当蛮夷入侵中原时，他们就深深忧虑；当小人在位贤才受害时，他们就深深忧虑；当天下百姓得不到自己的恩泽时，他们就深深忧虑；这真是所谓悲天悯人啊！所有这一切才是君子所要忧虑的，至于一己之屈伸，一家之饥饱，世俗之荣辱、贵贱和毁誉，君子从来就无暇顾及。六弟小试受挫，就抱怨命运不济，我私下忍不住要笑你气度太小，志向不高远了！”

人生于世，不能庸庸碌碌、无所作为地过一辈子，而要有所成就，就需要不断地磨砺自己，逐渐提高自己的修养境界。只是所谓“修身”，是一个艰苦、漫长的过程，而人的天性是喜欢放松和逸乐的，所以唯有先树立一个远大的目标，使自己的心志坚定起来。如果意志不坚强，心胸不开阔，整天忙于身边的生活琐事，受个人感情的支配和束缚，长期在庸俗的气氛中过日子，那就会成为一个平庸的人。

心存大志，放眼天下，能使人在做人、做事中比常人具备更多的主动性、紧迫感，有了这种意识，才能够经常地将自己的行为与目标进行对照，从而校正人生的方向，矢志不渝地向前走。

对于这一点，曾国藩有切身的感受，他曾经自省道：自去年（1852年）12月以来，我常常忧心忡忡，不能自持，若有所失，到今年正月还是如此。我想这大概是志向不能树立时，人就容易放松潦倒，心中没有一定努力的

方向使然。没有一定的方向就不能保持宁静，不能宁静就不能心安，其根源在于没有树立志向啊！另外我又有鄙陋之见，检点小事，不能容忍小的不满，所以一点点小事，就会踌躇一晚上；有一件事不顺心，就会整天坐着不起来，这就是我忧心忡忡的原因啊。志向没有树立，见识又短浅，想求得心灵的安定，就不那么容易做得到了。现在已是正月了，这些天来，我常常夜不能寐，辗转反侧，思绪万千。全是鄙夫之见。在应酬时我往往在小处计较，小计较引起小不快，又没有时间加以调理，久而久之，就是引盗入室啊！

看远之所以重要，是因为没有远见必犯错误，看远，既是目标，也是过程，更是境界。目标牵引成长，过程充盈人生，一个被眼前美景所吸引的人，难睹山外之山；一个被蝇头小利所困扰的人，难睹天外之天。这种人，往往在自我陶醉、自我满足和自我放纵中自毁前程。只有困知勉行，立志自拔于流俗，才能成就一番大业。志向高远的人也可能会失败，但志向短小的人则注定不会有所作为。

对于我们这些常常在生活小事中患得患失、迷失方向的后人，曾国藩的一个座右铭值得我们谨记：不为圣贤，便为禽兽；不问收获，只问耕耘。

做人要有一股倔强之气

要想成就一番事业，一定会遇到各种各样的障碍。如果过于柔弱，必会知难而退，这样定然一事无成。要冲破这些障碍，就要靠一股敢于排除万难的精神。曾国藩以一介书生的身份出将入相，靠的正是这种强毅果敢的精神。

在曾国藩的一生里，反复的波折、困苦的磨难时时都在，而他全凭一股一往无前的毅力，才换来后来的柳暗花明。

后世曾国藩的研究者普遍认为，曾国藩在品德、事业、学问上的成就，在于他品性的强毅和谦谨。即使碰到最艰苦的境地，他也丝毫不动摇自己的信念。

人要想成就一番事业，一定会遇到各种各样的障碍。如果过于柔弱，必会知难而退，这样定然一事无成。要冲破这些障碍，就要靠一股敢于排除万难的精神。曾国藩所处的时代，正是中国历史上千年未遇的大转折时代，要达到自己救国安民、实现天下大治的目的，困难很大，需要牺牲的东西也很多。曾国藩以书生身份成为名将，成就封建时代知识分子的最高目标，这种“强毅”的精神正是其中的秘诀。他虽然是一个文弱书生，却没有把自己打造成一个懦弱不堪的书呆子，也没有把自己混同为封建官场中奴颜媚骨、左右逢源的捐客。这一切，都取决于他的人生取向和人格设计。

曾国藩在给友人郭嵩焘的诗中说：“至情宜倔强，吾道有藩篱。”在另一首诗中又说：“丈夫守身要倔强，虽有艰厄无愁猜。”这里所说的倔强与那种固执己见的牛脾气完全不同，曾国藩对此进行了细致的解释，即为不辞劳苦，不畏艰难。这就是强制自己事事勤劳，敢于迎难而上，持之以恒。

“倔强”成就了曾国藩的一生和功业，也成为他秉持一生和修身、励志的圣经。他曾在训导子弟的家书中谈道：“至于倔强二字，却不可少。功业文章，皆须有此二字灌注其中，否则柔靡不能成一事。孟子所谓至刚，孔子所谓贞固，皆从倔强二字做出。……若能去忿欲以养体，存倔强以励志，则日进无疆矣。”

无论多大的功业，都是凭着一股倔强之气闯出来的，如果我们也有这