

为官·经商·做人·做事必读的**中国式智慧**



掌上

中兴名臣内圣外王的处事玄机  
红顶商人权谋机变的经营智慧

曾國藩

胸中

一代洞悉中国传统为官  
一位深谙中国传统智慧

的名臣曾国藩  
可商人胡雪岩

胡雪岩

毛泽东、梁启超、鲁迅、  
松下幸之助等极力推崇的人物

为官不知曾国藩  
纵然英雄也汗颜  
经商不懂胡雪岩  
即使奇才也枉然

常桦 编著



掌上  
曾國藩  
胸中  
胡雪岩

常梓  
編著

中國華僑出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

掌上曾国藩 胸中胡雪岩/常桦编著. —北京:中国华侨出版社,  
2010.11

ISBN 978-7-5113-0836-8

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 211149 号

**●掌上曾国藩 胸中胡雪岩**

---

编 著 / 常 桦

策 划 / 刘凤珍

责任编辑 / 梁 谋

责任校对 / 吕栋梁

装帧设计 / 木鱼书籍

经 销 / 全国新华书店

开 本 / 710×1000 毫米 1/16 开 印张 18 字数 240 千字

印 刷 / 北京中印联印务有限公司

版 次 / 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-0836-8

定 价 / 32.00 元

---

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号 邮编:100028

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:(010)64439708

网 址:www.oveaschin.com

e-mail:oveaschin@sina.com

## 序 言

曾国藩，一代洞悉中国传统内圣外王之道的“中兴名臣”；胡雪岩，一个深谙中国传统智慧权谋之法的“红顶商人”。曾国藩的做人箴言既是他经历了波谲云诡的官场，经历了风云莫测的战场后的智慧提炼，同时也是他对中国传统思想的总结，为世人指出了走向卓越的捷径；胡雪岩的经营思想，贯穿了他商场的成败得失，同时也蕴涵着中国特有的经商之道和致富秘诀，对当代中国商人仍具有深刻的启发和借鉴意义。

曾国藩事功之大，誉称晚清中兴名臣；创办洋务，不愧为洋务派领袖；著作丰富，可当之为学者；治军有方，调配得宜，堪与古代兵家相媲美；拥兵而不自重，善权变而又谦退，足见道德修养功夫之深厚；吏治清廉，教养兼施，鞠躬尽瘁，以身作则，不啻为青天；治家有道，关怀子弟，亦为后人楷模。曾国藩用自己的经历真正意义上践行了儒家几千年来倡导的“修身齐家治国平天下”的人生理想。他身上的众多优点都是值得我们好好学习和借鉴的。学习曾国藩的智慧，汲取他做人、为官、用人、修身、治家、养生等方面的营养，为我们提供可资实践的宝贵经验。

曾国藩和胡雪岩的成功在于他们都拥有一套为人处世以及经商的绝学，这使得他们能从常人之中脱颖而出，并开一代风气之先，成就其丰功伟业。这些绝学是他们历经官场、商场磨难之后精心提炼出来的，是他们对人生成败得失的一种深刻总结。同时，这些绝学也体现了他们对中国五千年传统智慧的独特应用，表达了他们对变幻莫测的人生现实的深刻感悟，不但指出了为人处世应该遵循的原则，也指明了达到内圣外

王的道路。这些绝学，对于今天那些想要建功立业的人来说，是值得参考和借鉴的。

曾国藩如何从一个一无天分，二无背景，三无关系的起点登上历史舞台，从而成就一生事业的？这是一个普通人成功的故事。最关键最有价值的是这个成长的过程。他任京官时如何窘迫，又为何能连升九级？他办团勇，未成时，如何被地方官场大小官僚掣肘折磨，办成事又受多少委屈和猜忌？他面对一次次的挫折，身处无数个横逆的环境，又如何一次次站起来的？

洞悉内圣外王之道的“中兴名臣”，深谙政商智慧权谋的“红顶商人”。从卑微百姓到富足高层的发迹之道，乱世中从大起大落到困局崛起的处世韬略。曾国藩和胡雪岩之所以取得这么大的成就，是因为他们拥有与众不同的做人做事谋略，这使得他们能够从芸芸众生中脱颖而出，成就其他人难以建立的功业。这些谋略是他们跨越各种艰难险阻、历经无数成败得失而总结出来的，这是他们人生智慧的结晶。这些智慧和谋略，既体现了他们对中华传统智慧的独特性应用，又表现了他们对于人情世故的创造性见解。这些智慧和谋略不但是每一个想达到内圣外王之道的人所应遵循的道理，也是每一个想建功立业的现代人应学习和掌握的必备能力。



# 目 录

## 上篇 掌上曾国藩

——不可不知的做人处事的智慧

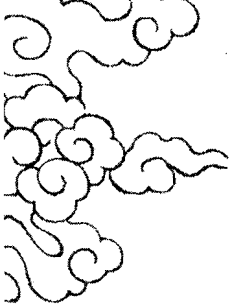
曾国藩崛起于落后的乡村，出身于一介书生，成名于拯救大清。他被称为中国历史上的东南之主、湘军之父、洋务之父，大清王朝的中兴名臣，有清一代的儒学藩镇，中国历史上最后的理学大师。他手无缚鸡之力，却打造出了战斗力强劲的湘军；他长着一副柔软之相，却成了众人景仰的盖世功臣；他功高震主，令皇帝寝食难安，却能全身而退。他经历了波谲云诡的官场，经历了风云莫测的战场，他对做人处世智慧的提炼，同时也是他对中国传统思想的总结，为世人指出了走向卓越的捷径。他用自己的经历真正意义上践行了儒家几千年来倡导的“修身齐家治国平天下”的人生理想。他身上的众多优点都是值得我们好好学习和借鉴的。

### 第一章 稳慎之道，磨砺之功 / 002

曾国藩认为，为人处世须“稳慎”。对于成大事的人来说，凡事切不可不稳慎，切不可过急。除了稳慎外，还要不断磨砺自己，调试提升，以完善自我。

白手起家，惨淡经营 / 002

深思熟虑，筹思周详 / 004



联姻自固，贤人相助 / 006

越俎代庖，在所不计 / 007

相交不成，勿使为仇 / 010

公而忘私，匡济天下 / 013

息事宁人，委曲为官 / 014

身处逆境，勇于面对 / 018

## 第二章 知人善任，圆融之道 / 020

曾国藩认为：处世必须刚柔并用，以圆融为做人的基本原则。他还善于建立自己的人脉资源，懂得如何经营人际关系，并且地位越高，越善于经营。

抓住机会，实现理想 / 020

倚人而起，不露痕迹 / 022

居官之败，昏傲贪诈 / 026

亲附善类，缓急有恃 / 028

人以类聚，事以助成 / 031

识见襟怀，大度容物 / 034

用人之道，扬长避短 / 036

武人给钱，文人给名 / 039

## 第三章 戒骄戒躁，进退有方 / 044

曾国藩认为凡办大事，以识为主，在人生的进退问题上尤其如此，人生是一个不断进退的过程，当进则进，该退则退，不然就会失败。曾国藩运用进退的智慧，成就了一代中兴名臣。

诊断时局，敢言负重 / 044

担当敢为，不避利害 / 046

刚柔互用，争让适度 / 048



- 世事嬗变，不守常格 / 049
- 适时则贵，失时则损 / 051
- 骄则必败，恐是天意 / 052
- 卧薪尝胆，不轻一试 / 054
- 危难之际，生死以之 / 057
- 进退隐显，有章可循 / 059
- 急流勇退，时哲保身 / 062

## 第四章 修身养性，内圣外王 / 064

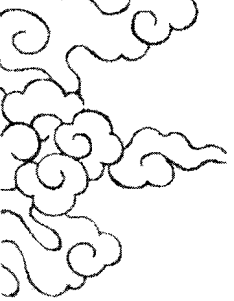
从少年起，曾国藩就“困知勉行，立志自拔于流俗”。他天天写日记反省，从此监视、教训自己。他在学习上对自己严格要求，对错误深刻反省并改正，对情绪掌控自如，不喜形于色。修身养性，内圣外王，不断超越自我，正是曾国藩成功的秘诀。

- 内圣外王，天地完人 / 064
- 立志有恒，匡时救世 / 065
- 读书有方，身心兼治 / 068
- 习学之事，相伴终生 / 070
- 因时而变，风气之先 / 076
- 丈夫居世，无刚不立 / 079
- 勇于改过，不夸大言 / 080
- 大智若愚，难得糊涂 / 082
- 清廉自持，热心待人 / 084

## 第五章 低调做人，精明做事 / 086

曾国藩随着官位日高，名声日重，抬轿子的人多了，赞扬的话也多了。但是，人们对他的要求更高了，因而责难也多，宽恕则少了。因此，曾国藩总是低调做人，谨慎做事，得以成大器。



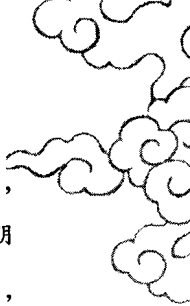


- 宁肯缓进，断不轻退 / 086  
谋事在人，成事在天 / 088  
待价而沽，争取主动 / 091  
把握尺度，诚恕待人 / 094  
合作互助，给人面子 / 098  
宽和得众，重视人脉 / 102  
自立立人，自达达人 / 103  
人言可畏，省察舆论 / 104  
不测之祸，从容应对 / 106  
权衡轻重，把握事机 / 108  
条分缕析，遵守原则 / 110  
成大业者，小处着手 / 111

## 下篇 胸中胡雪岩

——不可不知的叱咤商场的经营智慧

胡雪岩本为钱庄的一个普通伙计，但他善于因人成事，且心有灵犀，触类旁通，运筹帷幄，于商界之中游刃有余，如鱼得水，竟然赤手空拳地在商界开辟出一番天地。他身无分文闯天下，创下了集钱庄、军火、生丝、药店、典当、外贸等诸多生意于一身的无人与之比肩的商业帝国。他的借鸡生蛋、以钱生钱的融资策略，使他的生意越做越大；他把握政局，顺势取势，认购官票，捐钱捐粮，使自己树立了良好的社会形象，使自己的生意因此而获得政府的关照；他始终遵守商业竞争的游戏规则，真不二价，以诚信取胜；他作为一个商人勇于不断地开拓新的商业领域，钱庄出身的他却实现了前无古人的跨业经营，军火、生丝、地产、药店等；他勇于风险投资，使自己的商业发展占尽了天机；他慷慨好施，为



人仗义，使自己在社会各界颇有人缘和口碑；他任人唯贤，待人以善，不拘一格用人才，使官、商、江湖、洋场中的能人贤士，皆视自己为朋友知己，对他的生意心甘情愿地鼎力相助；他的敢于授权，厚待下属，栽培良才，使他网罗了许多忠诚而且才能卓越的人士，使他的生意如虎添翼，如日中天……

## 第六章 深谋远虑，志存高远 / 116

胡雪岩胸怀大志，所以他才能够于兵荒马乱、经济萧条、朝廷软弱无能的社会背景下，从无到有，从小到大，生意蓬勃发展，涉及钱庄、生丝、军火、地产、洋务等多个领域，成为有“红顶商人”之称的巨贾名商。

立志在我，成事在人 / 116

自信自强，舍我其谁 / 118

胸怀宏大，放眼天下 / 122

擅于融资，借钱生钱 / 125

大胆心细，三思而行 / 127

事缓则圆，不急一时 / 129

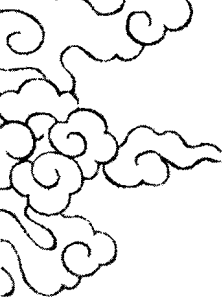
深谋远虑，未雨绸缪 / 133

## 第七章 营势造势，处处商机 / 137

胡雪岩认为：势利、势力，利与势是分不开的，有势就有利，所以现在先不必求利，要取势。胡雪岩之所以能够在兵荒马乱、经济萧条的晚清商场中获得令人瞩目的成就，就是因为他不仅深知官场中权力之于生意，犹如山与水的关系，而且更善于取势用势，善于巧妙地让权力为自己的生意保驾护航，从而成为晚清头号大官商。

调停转圜，造势取势 / 137

挥斥千金，济世安民 / 140



- 虚实并举，哄火市面 / 142
- 把握全局，顺势取势 / 143
- 选准时机，乘势而进 / 149
- 长袖善舞，游走四方 / 150
- 驾驭时局，驰骋洋场 / 157
- 紧跟形势，与时俱进 / 160
- 扭转时局，变害为利 / 163
- 见识卓远，乱世称雄 / 167

## 第八章 审时度势，应时而变 / 170

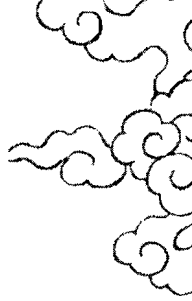
商场如战场，经营商业与用兵之道是相通的，所以我们亦可以说：“商”者，诡道也。这便是说，做生意要做到审时度势、应时而变，万万不可墨守成规，不知变通。

- 随机应变，打破成规 / 170
- 面对危机，沉着应对 / 172
- 同行交流，切莫拆台 / 174
- 金字招牌，打响名气 / 177
- 做好品牌，扩大影响 / 180

## 第九章 诚信取胜，生意兴隆 / 184

古往今来，以“童叟无欺”为原则的诚信经商始终是商人行事的典范。胡雪岩就是一位十分讲信用的商人，在他的药店胡庆余堂就悬挂着“真不二价”的字幅，体现了他始终坚持的以诚信取胜市场的商业原则。

- 不恋钱财，信用为本 / 184
- 危难之中，笃诚守信 / 186
- 采办务真，修制务精 / 189
- 种下大树，遮风蔽雨 / 195



想到做到，抢占商机 / 199

面对风险，勇者胜出 / 201

不畏失败，大胆去闯 / 205

善结人缘，生意兴隆 / 207

倾情结交，攻心为上 / 210

## 第十章 选人用人，独具慧眼 / 214

用人的学问博大精深，奥妙无穷。古人云：“得一人而得天下，失一人而失天下。”可见人才对于安邦治国的重要作用。胡雪岩能够独当商界，富甲天下，这与他实用独到的用人原则密不可分。

仔细甄别，选拔人才 / 214

扬长避短，用人之长 / 216

精心扶植，栽培良才 / 218

因人而异，量材施用 / 219

知人善任，方成大业 / 224

委以重任，放心授权 / 228

慧眼独具，识人所长 / 231

伯乐相马，助人助己 / 235

实施兼并，扩大地盘 / 238

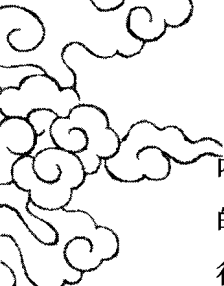
处处留心，广开财源 / 242

巧手变通，无中生有 / 244

理财有方，长于融资 / 247

## 第十一章 共谋发展，互惠互利 / 252

市场是商人角逐、赢得利润的战场。通常情况下，市场的扩大，反映了生意的兴隆；反之，市场的缩小，生意在萎缩。但在特定的情况下，市场这块“蛋糕”的大小总是一定的。在生意场中，同行之间由于经营



内容相同，也就意味着要分享同一块“蛋糕”。市场的分享，也就是利益的分享。同行之间一方多吃一口，另一方肯定就只能少吃一口。因此同行间的竞争也是必然的、无法避免的。

和平同处，有利同享 / 252

互相帮衬，事业发达 / 256

巧于拉拢，强强联手 / 259

借势谋势，商界称雄 / 261

承受皇恩，富甲天下 / 262

平心静气，沉着冷静 / 264

风云突变，得失尽释 / 266

拿得起来，放得下来 / 270

# 上篇 掌上曾国藩

——不可不知的做人处事的智慧

曾国藩崛起于落后的乡村，出身于一介书生，成名于拯救大清。他被称为中国历史上的东南之主、湘军之父、洋务之父，大清王朝的中兴名臣，有清一代的儒学藩镇，中国历史上最后的理学大师。他手无缚鸡之力，却打造出了战斗力强劲的湘军；他长着一副柔软之相，却成了众人景仰的盖世功臣；他功高震主，令皇帝寝食难安，却能全身而退。他经历了波谲云诡的官场，经历了风云莫测的战场，他对做人处世智慧的提炼，同时也是他对中国传统思想的总结，为世人指出了走向卓越的捷径。他用自己的经历真正意义上践行了儒家几千年来倡导的“修身齐家治国平天下”的人生理想。他身上的众多优点都是值得我们好好学习和借鉴的。



## 第一章 稳慎之道，磨砺之功

曾国藩认为，为人处世须“稳慎”。对于成大事的人来说，凡事切不可不稳慎，切不可过急。除了稳慎外，还要不断磨砺自己，调试提升，以完善自我。

---

### 白手起家，惨淡经营

曾国藩如何由一介书生而成为一个统领群伦的“中兴”名臣？如何把局面做得越来越大，以至连皇帝都惧他三分？曾国藩自己成功，也让别人成功；自己发达，也让别人发达。

曾国藩说：古时代英雄的事迹必定有基础；如汉高祖刘邦在关中，光武帝在河内，魏在兖州，唐在晋阳，都是先占据根据地，然后进可以战，退可以守。曾国藩把建立基业归纳为两个必要条件，即规模宏大，言辞诚信。

曾国藩几乎从零开始，到一呼百应，正是借助做场、做局而发生变化的。他多次谈到“局”，鄙视那些在局外呐喊议论者，倡导挺膺负责，躬自入局。他认为只有这样，才能有成功的可能性。曾国藩起家之初，手中无权无势，所以跟从他的人并不多。从长沙临行前，邀左宗棠参谋军务，遭到拒绝。但左宗棠拒绝入幕后不久，即加入到骆秉章的幕府，令曾国藩很难堪。李鸿章初次来投，曾国藩也说：“少荃（李鸿章号）是翰林，了不起啊！志大才高。我这里呢，局面还没打开，恐怕他这样的

艘艘巨舰，不是我这里的潺潺溪流所能容纳的。他何不回京师谋个好差事呢？”表面上是拒绝，实际上担心水浅养不了大鱼，李鸿章吃不了这份苦。

曾国藩还同时发出另外几封邀请信，但应者寥寥，甚至连过去的好友冯卓怀、郭嵩焘都不肯随行。刘蓉虽被他强拉硬扯出来，但不久即坚辞而归，留下来的只有李元度、陈士杰数人。陈士杰字俊臣，湖南桂阳州人，以拔贡考取小京官，分发户部，丁父忧回籍。因在家办团练镇压当地会党为曾国藩所赏识，在衡州招聘入幕。李元度字次青，湖南平江人，以举人授官黔阳教谕。李元度曾上书曾国藩言兵事，为其所赏识，约于1854年2月前后入幕。曾国藩深感孤立无援之苦。他在给弟弟们的信中感慨万千地说：“兵凶战危之地，无人不趋而避之，平日至交如冯树堂、郭嵩焘者尚不肯来，则其他更何论焉！”又说：“甄甫先生去岁在湖北时，身旁仅一旧仆，官亲、幕友、家丁、戈什哈一概走尽。此无足怪之事。兄现在局势犹是有为之秋，不致如甄甫处萧条已甚。然以为此为乐地，而谓人人肯欣然相从，则大不然也。”曾国藩当时惨淡经营的情形，由此可见一斑。

曾国藩认识到自己局面尚未打开，台面小，又不轻易向朝廷推荐人。当时环境又恶劣，随时有送命的危险，人们当然不愿死心踏地跟从了。因此，曾国藩再次出山时，向清政府要求授予他一二省的实权，对稍有才能者，保奏、荐举不断，加之打了几次胜仗，所以才有“群雄蔚起，云合影从，如龙得雨，如鱼得水”的局面。

曾国藩任两江总督后，即成立左宗棠军、李元度军；攻下安庆后不久，又令曾国荃招募湘军六千；以后又成立李鸿章的湘淮军及淮扬和太湖两支水师。各将领也深知部队多，战功多，既可多得利，又能获高官，掌大权，因而往往不待命就自行筹饷，招募新营。

同时，当曾国藩既任两江总督、又任钦差大臣之际，情况就更今非昔比了。不但南方省份封疆将帅，凡有升罢，曾国藩“皆与赞画”。而





且，朝廷凡有大的举措，都要征求曾国藩的意见。这时的僚属们自然感奋异常。“我辈属在僚佐亦为感奋，愿与同志相磨砺也。”郭嵩焘也说，“近朝廷举措，真是从大处着笔，为从来所未有。”曾国藩的“台面”做得越大，他的僚属们越有希望，越有干劲儿。难怪曾国藩在开府两江时，要高唱挺进歌了。

## 深思熟虑，筹思周详

世上万事万物都是有联系的，很多人看不到这一点，办起事来，往往只是孤立地去做一件事情，结果往往因牵一发而未考虑到会动全身；由于一件事没有处理妥当，导致其他事情也陷入被动的局面。

曾国藩做事，一定要想到事情的前因后果，左右联系，上下影响。一件事情办不好，其他事情也就因此而错过。所以，他办事非常谨慎，深思熟虑。如果对所办的事情没有周详的思虑，往往会导致功亏一篑。

曾国藩怕文官不勇敢，怕武官太粗率。他总是反复叮嘱，自己办事也力图考查详备。如怎样办好盐务，曾有两句话：太平盛世，出处防偷漏，售处防侵占；乱离之世，暗贩抽散厘，明贩收总税。这就把不同时期、不同地点、不同方式、不同策略考察得清清楚楚，交待得详细周全了。

当曾国藩与沈葆楨之间发生了争饷之事闹得沸沸扬扬的时候，曾国藩所思所想不可谓不熟不深。他在给人的信中说：江西争厘之事，不胜则饷缺而兵溃，固属可虑，胜则求利之名尤著，亦为可虑。他反复筹思，惟告病引退，少息二三年，庶几害取其轻之义。

当时，曾国藩的幕僚们无不大骂沈葆楨忘恩负义，催促曾国藩上书争饷。曾国藩心里不愿同沈葆楨闹翻，但迫于湘军用饷太急，只得具疏力争，要求仍把江西的原款发给湘军，“不可遽改局面，动摇军心，致生功亏一篑之变”。奏疏寄出后，清廷以户部“部文”的形式答复曾国藩，