

曾胡官商



ZENGHUGUANSANGQISHILU

启示录

曾国藩胡雪岩成败得失详解

代冬聆 / 编著



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

曾胡官商



ZENGHUGUANSHANGQISHILU



【启示录】

曾国藩胡

得失详解

代冬聆 / 编著



中央编译出版社

Central Compilation & Translation Press

图书在版编目 (CIP) 数据

曾胡官商启示录/代冬聆编著. —北京: 中央编译出版社, 2009.8

ISBN 978 - 7 - 80211 - 875 - 1

I. 曾… II. 代… III. ①曾国藩 (1811 ~ 1872) - 谋略
②胡雪岩 (1823 ~ 1885) - 商业经营 - 谋略 IV. K827 = 52 F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 115443 号

曾胡官商启示录

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京市西单西斜街 36 号 (100032)

电 话: (010) 66509360 66509246 (编辑部)

66509364 (发行部) 66509618 (读者服务部)

h t t p: //www.cctpbook.com

E - mail: edit@cctpbook.com

经 销: 新华书店

印 刷: 北京明月印务有限责任公司

开 本: 850 × 1168 毫米 1/16

字 数: 353 千字

印 张: 25.5

版 次: 2009 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 49.90 元

前言

“为官要学《曾国藩》，赚钱当看《胡雪岩》”，是当今中国社会流行的一句话，这表明了曾国藩和胡雪岩在中国的官场和商场的重要地位。

曾国藩（1811~1872）是中国历史上最有影响的人物之一，他从湖南双峰一个偏僻的小山村以一介书生入京赴考，中进士留京师后十年七迁，连升十级，37岁任礼部侍郎，官至二品。紧接着因母丧返乡，恰逢太平天国巨澜横扫湘湖大地，他因势在家乡拉起了一支特别的民团湘军，镇压太平天国起义。

起义军被镇压下去之后，曾国藩因为作战有功，被封为毅勇侯。这对曾国藩来说，真可谓功成名就。但是，曾国藩此时并未春风得意飘飘然。相反，他却感到十分惶恐，更加谨慎。

他写信给其弟曾国荃，嘱咐其将来遇有机缘，尽快抽身引退，方可“善始善终，免蹈大戾”。他又上折给清廷，奏请将自己一手编练的湘军遣散。太平天国被镇压下去之后，清廷就准备解决曾国藩的问题。因为他拥有一支朝廷不能调动的强大的军队，对清廷是一个潜在威胁。

正在朝廷捉摸如何解决这个问题时，曾国藩的主动请求，正中统治者们的下怀，于是下令遣散了大部分湘军。由于这个问题是曾国藩主动提出来的，因此委任他为两江总督之职。这其实也正是曾国藩自己要达到的目的。

曾国藩所处的时代，是清王朝由乾嘉盛世转而没落、衰败，内忧外患接踵而来的动荡年代，由于曾国藩等人的力挽狂澜，一度出现“同治中兴”的局面。曾国藩正是这一过渡时期的中心人物，在政治、军事、文化、经济等各个方面产生了令人瞩目的影响。这种影响不仅仅作用于当时，而且一直延至今日。从而使之成为近代中国最显赫和最有争议的历史人物。

胡光墉（1823~1885），安徽绩溪人，幼名顺官，字雪岩，著名徽商。胡雪岩

本是一个商铺的小伙计，白手起家，几经奋斗，竟至富甲天下，赏红顶马褂，为有清一代极其少见的杰出商人。

胡雪岩做小伙计时，偶遇落第秀才。秀才感激胡雪岩的义气，用范蠡佐勾践复仇、弃官泛舟西湖、由官入商、富为陶朱公的典故，激励胡雪岩做一个有作为的商人。后来落第秀才在胡雪岩的资助下，官至杭州巡抚。胡雪岩以秀才为托，以官商起家，在清兵灭太平天国和捻军的战争中发迹，以资助左宗棠收复新疆达到事业顶峰，清政府赏红顶马褂。史称胡雪岩“出身市侩，最善交结官场，一身兼官商之名”，本事确实不凡。

胡雪岩的失败，近似今天所谓的崩盘，一夜之间就垮了。既与“商人荣枯，系于国运”有关，也跟他的商业帝国的结构不够稳固有关，更与“官商”本身性质相关。在洋人、同行与内部亏空的夹击中，红顶商人消失了。

胡雪岩留给后人的是经商与做人的经验智慧，是事业失败的惨痛教训，我们应以理智的眼光去解读和分析。

我们编著此书的目的，就是希望通过分析曾国藩和胡雪岩两人在为官与经商中做人处事的策略和智慧，给广大读者朋友一些启示，在两人的对比中，发现一些成功的秘诀。

目 录

前 言 / 1

第一章 血诚 VS 诚信

曾国藩：竭尽血诚者，必有所成就 / 3

胡雪岩：诚信莫欺，长久生意 / 9

第二章 时势 VS 商势

曾国藩：追逐天下大势，方可成就伟业 / 17

胡雪岩：睁大眼睛紧盯商势变化 / 29

第三章 谋略 VS 远见

曾国藩：成就大事，以谋略为主，以勇力为辅 / 35

胡雪岩：谋定而后动 / 42

第四章 全局 VS 长久

曾国藩：不谋全局者，不足以谋一时 / 49

胡雪岩：创建金字招牌，才能长久不败 / 56

第五章 基业 VS 基础

曾国藩：要想成就大事，一定要有基业 / 61

胡雪岩：做大生意要有基础 / 66

第六章 儒缓 VS 迅速

曾国藩：儒而疏缓，则积滞难返 / 77

胡雪岩：做生意要反应迅速 / 83

第七章 大志 VS 气魄

曾国藩：立志不难，难在立大志 / 89

胡雪岩：做大生意需要有大气魄 / 96

第八章 高明 VS 吃亏

曾国藩：与其精明，不如高明 / 103

胡雪岩：益从损中来，有舍才有得 / 110

第九章 坚忍 VS 不舍

曾国藩：坚忍不拔，事业才可大可久 / 117

胡雪岩：锲而不舍是商人必备的品质 / 123

第十章 胆气 VS 风险

曾国藩：无胆气者，无成就，亦无功名 / 131

胡雪岩：敢冒风险才能获大利 / 137

第十一章 团结 VS 合作

曾国藩：孤军奋战无法成就大事 / 143

胡雪岩：一人做不尽天下事 / 150

第十二章 小物 VS 勤俭

曾国藩：天下大事，必做于细 / 157

胡雪岩：勤以立业，俭以持家 / 163

第十三章 中庸 VS 规矩

曾国藩：偏执狂可成就一时，惟中庸可成就一世 / 169

胡雪岩：经商要按规矩来 / 178

第十四章 人才 VS 人才

曾国藩：成就大事，以得人才为第一要义 / 183

胡雪岩：人才永远是商业发展的资本 / 189

第十五章 收敛 VS 低调

曾国藩：韬光养晦，锋芒不可太露 / 195

胡雪岩：做生意要低调，不事张扬 / 198

第十六章 忍让 VS 和气

曾国藩：凡事以忍让为怀 / 203

胡雪岩：和为上策，和气生财 / 207

第十七章 自省 VS 自律

曾国藩：做事谨慎，不越雷池一步 / 215

胡雪岩：坚决不赚烫手钱 / 217

第十八章 自强 VS 乐观

曾国藩：刚直可用，自强不息 / 223

胡雪岩：临危不乱，永葆乐观 / 227

第十九章 学养 VS 领悟

曾国藩：学养，为人不可不读书 / 233

胡雪岩：领悟，实践出真知 / 236

第二十章 宽容 VS 人情

曾国藩：心胸广大，方能容得天下 / 243

胡雪岩：放贷人情，一本万利 / 246

第二十一章 择友 VS 施恩

曾国藩：选择朋友就是选择命运 / 251

胡雪岩：援助别人就是拉自己一把 / 254

第二十二章 借梯 VS 攀高

曾国藩：学会借梯登高 / 261

胡雪岩：商人要善于攀高枝 / 264

第二十三章 资源 VS 人脉

曾国藩：广泛储备人才资源 / 271

胡雪岩：人脉网广，财路不断 / 273

第二十四章 选才 VS 用才

曾国藩：选才应注意标准 / 281

胡雪岩：大材大用，小材小用 / 284

第二十五章 扬长 VS 避短

曾国藩：用人应扬长避短 / 289

胡雪岩：用人所长，容人所短 / 294

第二十六章 果敢 VS 机遇

曾国藩：关键时刻敢于出手 / 301

胡雪岩：要善于把握机遇 / 308

第二十七章 挺住 VS 照应

曾国藩：危急时刻要挺得住 / 313

胡雪岩：越是本事大的人，越要人照应 / 314

第二十八章 稳健 VS 沉气

曾国藩：稳，是制胜的法宝 / 321

胡雪岩：遇事需要沉住气 / 323

第二十九章 退隐 VS 后路

曾国藩：功成身退天之道 / 329

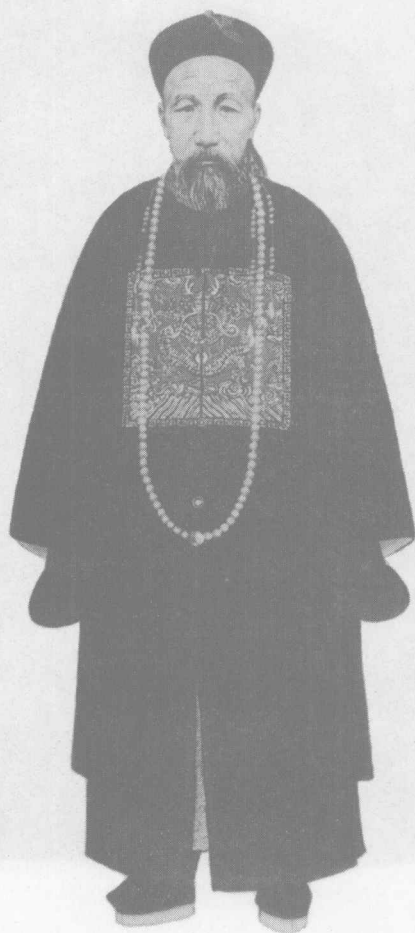
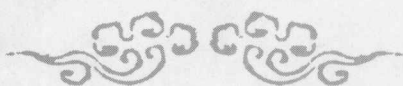
胡雪岩：别因跑得太快而不顾后路 / 333

附录一 曾国藩小传 / 338

附录二 胡雪岩小传 / 358



第一章 血诚 VS 诚信



曾胡官商

增國圖

ZENG GUO FAN

启示录





曾国藩：

竭尽血诚者，必有所成就

竭尽血诚者，必有所成就。肯为国家竭尽血诚者，必将为人景仰。

曾国藩是个书生，来自农村，全无背景，却能官居极品，统兵三十万，号令天下人才，成功镇压太平天国，靠的就是他的一片血诚。

他是在为谁尽那一片血诚？说高一些，是他的人生理想。儒家培养的就是竭尽血诚之人，把修身、齐家、治国、平天下当做人生理想。湖南农村至今保持着耕读传家的传统，仍然供奉着天地君亲师的牌位，所不同的是，君字已经改为国字。穷则独善其身，达则兼济天下，这是儒家的一种人生态度，曾国藩早年就发达了，所以他要兼济天下，而非独善其身。

曾国藩出生在偏僻的农村，如果不是大清朝廷的科举考试，无论他多么聪明，无论他怎么奋斗，都不可能在十年间爬上二品高官。27岁考中进士，37岁做大官，这样顺遂的官场道路，一般书生想都莫想。正是清政府给了他机会，所以他拥护清政府，感谢清政府，主动站在清政府一边，自觉报答它。他自己也说：“我一个穷人出身，却摄居高位，如果还不知足，连鬼神都不会答应了。”“从此以后，我定要竭尽血诚，精忠报国，决不顾个人私利。”同样的利益立场决定了，他所要竭尽血诚的对象，必然是大清朝廷。这是他的阶级性所决定的。

但他对大清朝廷又不满意。满清经过康熙、雍正、乾隆、嘉庆几朝，社会矛盾被盛世掩盖了，鸦片战争则像掀锅盖一样，把清朝的腐朽揭露开来。曾国藩来自社会底层，知道老百姓的苦，做官以后，又看到官场的糜烂贪暴，所以他跟一般官僚不同。他痛恨官场的黑暗腐败，正是官吏的贪暴和压榨，逼迫百姓造反。所以他用“不爱财、不怕死”来要求自己，想整顿吏治，革除弊政，维护和更新大清朝廷的统治，希望出现像唐朝、宋朝那样的中兴局面。但是，除了成功镇压太平天国，让大清朝廷多

延续了五十年之外，中兴局面始终没有出现，因为那是一种幻想，他不可能实现。

尽管他对大清有不同的看法，又无野心推翻它自己做皇帝，所以他别无选择，只能把自己的血诚奉献给大清，希望整顿朝纲，兴利除弊，维系大清王朝的统治。

他能看到大清的腐败和危机，是由他的家庭背景和他所交往的一群书生决定的。他来自农村，了解农民的疾苦，也多少感觉到他们的反抗情绪。而湖南地方的一些先知先觉的知识分子，他们一直生活在农村，早已察觉到某种斗争风暴，并在谋划准备。

他体气本弱，为了做一个圣贤，学成文武艺，卖给帝王家，天天搞理学家那一套静坐修身工夫，结果吐起血来，最后不得不放弃，从此觉也睡不好了。那时他身在官场，知道学问有成，才能做大官、获大福、享大名。他的理想还在三者之外，想做一个圣贤。什么是圣贤？为国为民，不计个人得失，这就是真圣贤。圣贤未必能够富贵双全，孔子不曾富贵，他的几个著名学生，也不曾富贵，朱熹也没有当什么大官，但儒家理想已经流淌在曾国藩的血液里。

曾国藩一直跟家乡的朋友有书信往来，讨论学术问题，也交流对时局的看法。他们深受儒家影响，家庭环境和政治理想也相近，惟独曾国藩官运亨通，但他们“位卑未敢忘忧国”，渴望把农村的意见传递给曾国藩，上达天听，曾国藩也渴望从他们那里了解情况，筹思对策。往来最为频繁的是刘蓉、郭嵩焘、江忠源、欧阳兆熊、罗泽南等人。

正是在这些充满书生血诚的好朋友们的鼓动下，当咸丰皇帝下令征言时，曾国藩连上十四封奏章，希望整顿吏治、革除时弊、培养人才、训练军队，为国家做万一之想。最后一封奏章，更是直接批评咸丰帝的三大缺点，惹得龙颜大怒，差点获罪。

曾国藩惹恼皇帝，既是他个人的书生血诚，也是他身后那一群人的书生血诚。他知道自己是在冒险，又不能不做：“官至二品，不为不尊，若于此时再不尽忠直言，更待何时乃可建言！”刘蓉鼓励他说，你说了却不见效，不能以此来推卸责任，你是国家大臣，“不爱钱，不怕死”可表明你的志向，却不能尽大臣报国的忠心。罗泽南则说，有所畏惧，就不敢说，这是大臣贪恋权位的私心。在他们的鼓动下，曾国藩将“得失祸福置之度外”，大胆呈上了批评信。事后他自己也感到恐惧，过了一个月，跟咸丰皇帝表明心迹说，我“无朱云之廉正，徒学其狂；乏汲黯之忠诚，但师其憨”。

这些支持者，多数成为湘军集团的骨干分子。书生血诚是这个集团的一个重要特征，也发挥了重要作用。官逼民反，他痛恨这个东西，所以想整顿吏治，想为国为

民，咸丰帝却不听，他们的一片血诚算是白费了。

就在这个时候，洪秀全造反了，他获得了新的机会。在湖南办团练，他不顾舆论，大肆杀人，就是为了治国平天下的血诚。在长沙练兵，不顾旁人指责，不管职权侵越，结果遭到士兵追杀。咸丰帝要他赶快出兵，去救援安徽，他三次都拒绝了，搞得皇帝大为不满。凡此种种，就是因为他的一片血诚，要报效国家，要感激朝廷，不怕负恶名，不怕担骂名，也不计个人利害得失。他还把这种血诚灌输给那些朴实的农民，开创了为私人武装做政治思想教育的先例。

咸丰八年（1858），他从老家复出，仿佛变了一个人，做人、做事、做官都有了很大改变，处处忍让，委曲求全，完全不似先前的激进、暴躁。但他对清政府的看法，以及要竭尽自己一片血诚，都没有改变，因此能在六年之后，攻陷南京，使轰轰烈烈的太平天国运动宣告失败。

太平天国失败之后一个月，即同治三年（1864）七月二十九日，他给皇上写了一个奏章，《遵旨查办道员禀诤知县讯明定议折》，全文八千三百字，是曾国藩传世的所有文章中最长的一篇。

他遵旨查办的，是一起以权谋私、公报私仇、官员内部相互倾轧的严重案件，涉案官更多达数十人。一年前由沈葆楨报告朝廷，朝廷命令曾国藩复审，要他亲自提调人证卷宗，秉公办理。他用了一年的时间，才了结该案。

由于案情复杂，涉案人员较多，都是官差，他不得不谨慎。正是为了把案件的来龙去脉梳理清楚，把对涉案人员的处分及处分理由奏报明白，所以才花了一年时间，用八千三百字，对每一个涉案人员，如何处分，为何那么处分，都写得详实明白，有条有理。这么长的奏章，谁读着都会发晕，也可知他所付出的心血。

那是攻打南京城的最后一年，本来已经倾注了他的全部精力，却肯拨出时间来处理这个案子，正表明了他的入局精神，在其位，谋其政，竭尽一片血诚。

太平天国和捻军都失败了，曾国藩又想为清朝中兴竭尽血诚，但他无法成功。吏治已经腐败，大清朝廷也奄奄一息，走在了没落的最后一层楼上。幕僚赵烈文说，不过五十年，清朝将要灭亡，他不信；当他去北京当直隶总督，了解各方面情况，尤其亲眼目睹了把持朝政的各等人物的才具之后，听了慈禧太后不痛不痒的政治见解之后，终于相信了赵烈文的预言，彻底放弃了中兴幻想。

天津教案是他的末日。天津教案事涉洋人命案，以他的圣明，不会不知道其中的

麻烦，可他还是要去淌那道浑水。事情原委是这样的：

同治九年（1870）五月，法国天主教堂收养的婴孩突然死亡三四十人，死因非常可疑。天津周边又连续丢失多个婴孩，根据被抓获的人贩子口供，多与教堂牵连。这引起了天津人民的极大关注。

有一天，人们当场抓获了一个人贩子，据他供认，是教民王三给了他迷药，迷拐一个婴孩，可得五块银洋。

王三是中国人，因为入了天主教，有教民的身份，就跑进教堂躲了起来。

由于群情激愤，天津衙门不敢轻视此案，就带人去跟教堂交涉，要他们交出人犯王三，教堂拒不交人。衙门的人先走了，围观的群众一时没散，就与教堂的人发生了口角，结果双方大打出手。

天津的通商大臣叫崇厚，法国领事丰大业两次要他派兵镇压，崇厚只派了两个士兵过去。丰大业要士兵抓人，士兵不听，丰大业抓起他们的辫子，一路倒拖，怒气冲冲找崇厚算账来了。到了衙门，丰大业两次朝崇厚开枪，都没有打中。如此横行霸道，洋人在中国真是作威作福惯了。

枪声传出来，在衙门外围观的群众以为里面打起来了，一传十，十传百，就传成中法开战了。民众敲锣打鼓，纷纷聚集拢来，要来帮打。

崇厚见情况不妙，怕闹出乱子，劝丰大业不要出去，等群众散了再走。丰大业像一头鲁莽而愚蠢的洋猪，高声咆哮着，气势汹汹跑出来。民众见洋人出来了，主动后撤，让出一条道路。丰大业上了浮桥，正好迎面走来天津知县刘杰。丰大业二话不说，提起枪来就朝刘杰射击，打伤了他的随从。围观的群众怒不可遏，忍无可忍，一起冲上来，把丰大业一顿暴打，当场就打死了。

天津人民愤怒了，压抑多年的怒火潮水一般涌出来，集体冲向法国天主教堂，还有其他洋人机构，搜出罪犯王三，救出中国儿童，也打死了二十几个洋人。

这就是著名的天津教案。法、英、美、俄等七国串通起来，一面出动军舰，一面向清朝施加压力，形势一度紧张起来。

曾国藩本来在南京做两江总督，跟天津隔着三千里。偏偏朝廷要剥夺他的兵权，同治七年（1868）七月，捻军失败一个月后，曾国藩被调到北京当直隶总督。活该曾国藩倒霉，他是直隶总督，自然该他来处理天津教案。那时，他任直隶总督还不满两年。

他接到命令，就痛苦不堪起来。痛苦的缘由，一是因为该案涉及洋人性命，不好