



第一章 做人稳慎之绝

曾国藩认为，为人处世须“专在‘稳慎’二字上用心。”世上之事风云变幻，处处藏着危机，稍不小心就有可能使事业陷入困境甚至绝境，而凡事求稳慎则可以使人稳打稳扎，少犯错误，有助于事业的长远发展。因此，对于成大事的人来说，凡事不可稳慎，切不可过急。

【以耐烦为第一要义】

曾国藩语录：安分竭力，泊然如一无所求者，不过二年，则必为上官僚友所钦属也。

译文：安守本分，竭力任事，淡泊宁静如一无所求的，不超过二年，则必定会受到上司同僚的钦佩推重。

曾国藩认为：做事须以耐烦为第一要义，这是因为身在官场和社会中都会遇到许多烦事，还必须要处理许多烦事，有的人处理一件烦事还可以，处理两件烦事也还凑合，但三件或二件以上的烦事就耐不住了；有的人遇到一件小的麻烦还可以，一旦遇到大的麻烦就挺不住了；有的人处理别人的麻烦事还可以，一旦自己遇到麻烦就受不了。这样就有可能使自己心浮气躁，做出一些不合理的性情来，给自己带来不好的后果。

做官做画要耐烦，第一件事就是训练自己处事不急不躁，无怨，清醒。头脑清醒才能保持安静，保持安静才能稳住部下，稳住部下才能做出决断。不然的话，心急似火，性烈如马，只会使事态的发展更加混乱。

有一天，曾国藩接到曾国荃的一封信，信中说：“仰鼻息于傀儡臃脰之辈，又岂吾心之所乐。”曾国藩谆谆告诫弟弟说，这已经露出了不耐烦的苗头了，将来恐怕难以与入相处。能耐烦的好处就是从容平静，从容平静方能产生智慧，方可处变不惊，才能安稳如山。

1862年，曾国藩率部追击捻军。一天夜晚，捻军突然来袭，湘军护卫仅千余人，湘军开始不耐烦了，惊惧不已。幕府文书钱应溥急忙向曾国藩说：“现已半夜，力战肯定不行，突围恐怕危险重重。但若我按兵不动，佯为不知，彼必生疑，或许不战自退。”曾国藩于是高卧不起，钱应溥也镇静若常。守护曾国藩的卫兵见主帅若无其事，于是也都平静下来，恢复常态。捻军见状，果然怀疑曾国藩布有疑兵，徘徊不定，不敢冒进，最终匆匆撤去。

曾国藩认为，处事能做到耐烦，这主要来源于平时对心性的修养，下面的这些话就基本包括了曾国藩训练人耐烦的主要内容。

曾国藩引用庄子的话说：“美名成功于长时间的积累。”骤然为人信服的人，那么这种信任是不牢固可靠的：突然之间就名噪一时的人，那么他的名声一定大于实际情况。品德高尚，修养很深的人虽然没有赫赫之名，也无突然而得的美名：这就像一年四季的更替，是逐渐有序地完成一年的运转，让人们不知不觉。因此，一个人诚实而具美质，就像桃李，虽不说话，但由于它的花果美好，自然会吸引人们慕名前来。

他还曾经说：吴竹如教诲我说“耐”。我曾经说过：“做到了‘贞’，足够干一番事业了，而我所欠缺的，正是‘贞’。竹如教给我一个“耐”字，其意在让我要在急躁浮泛的心情中镇静下来，达到虚静的境界，以渐渐地向“贞”靠近。这一个字就完全能够医治我的心病了！

曾国藩好用“平实”二字教育人，我们从他的《批牍》中可以知道。他曾在《批管带义字营吴主簿国佐禀》中说：“本部堂常常用‘平实’二字来告诫自己。想来这一次必能虚心求善，谋划周全以后再去打，不会是像以前那样草率从事了。官阶有尊卑，阅历有深浅，这位主簿一概置诸不问，本来是个生手，但自充是热手，没有学问自夸有学问，志向很高但不去实践，气虚几乎是不能审，让他去办的事情都不行，更何况于打恶仗那样的危险呢？

世人所说的豪杰人士，基本是抱着济世之才，矢志不渝，利禄不能动摇他的心，艰难危险也不能使他失去士气。曾国藩的部下，大多是血性忠义人士：他为了实现“取人为善，与人为善”的思想，总是用砥砺志气的话相互勉励。如：自古圣贤立德，豪杰立功，成功还是不成功，一开始是难以预料的，只是日积月累，全在你

自己了。孔子所说的‘谁敢侮’，孟子所说的‘强为善’都是这个意思。”这里说的是人要自强。

又如：“凡是做一件事，无论艰险还是干易，都必须埋头去做。掘井只要不停地去挖，终究有一天会出水的。……如果观望犹豫，半途而废，不仅对于用兵会一无所成，就是干别的事也是因自己停止而完不成。这里说的是人应当有恒。他又在给李元度的回信中说：“军事兴衰，全在于一两个人的志气，所以我的意思是希望阁下暗暗的进行激励吧。”

为了去掉好胜好名的私念，曾国藩常用“不伎不求”作为治心的重要内容。他说：“我这一辈子粗读儒家经典，看见圣贤教人修身，千言万语中最重要的是‘不伎不求’。伎，就是嫉贤害能，妒功急宠。所以说“怠惰的人自己不能修养，忌妒人的人又怕别人有修养”的人就属于这一类。求，就是贪利贪名，怀士怀惠。所以说‘没得到的时候想着得到，已经得到了又怕失掉’的人就属于这一类。‘伎’不常常表现出来，每逢发生显露都是在那些名声事业相等，权势地位相当的人之中；‘求’也是不常表现出来的，每逢发生显露都在事物相互承接，升迁相互妒嫉的时候。要想造福，先要去掉‘伎’心，所以说‘人能够完全没有害人的心，那么仁就用不完了。’要想树立品德，先要去掉‘求’心，所以说‘人能完全没有偷窃的心，那么义就用不完了’。不去掉‘伎’，满怀都是荆棘；不去掉‘求’，满腔天天都是卑污。我对于这两项常常加以克服，只恨没能够扫除干净。你们要想心地干净，应当在这两项上狠下功夫，并希望子子孙孙世代都警惕，每天都在功利场里，能够不伎不求的人，真可以说是大彻大悟了。可惜这番道理太高了，不能向平常人讲说罢了！”

总之，曾国藩的这些事例说明了一个道理：不但当官要耐烦，而且人做任何事都要耐烦。人生之事，十之六七不符合心意，怨天尤人总不是办法，只有静下心来冷静思考、慎重处理才是根本之道。不然的话，心急似火，性烈如马，只会使事态的发展更加混乱，个人越控制不住大局。

【凡事当求稳慎】

曾国藩语录：情愿旷日持久而不战，不可出境一战而不胜。

译文：情愿多天持久而不出战，不能出境一战而不能战胜敌人。

俗话说，心急吃不得热豆腐。世界之事风云变幻，处处藏着危机，稍不小心就有可能使事业陷入困境甚至绝境，而凡事求稳慎则可以使人稳打稳扎，少犯错误，有助于事业的长远发展。因此，对于成大事的人来说，凡事不可稳慎。

曾国藩认为一生当求稳慎，不可过急。他于同治二年十一月起至同治三年四月初五日中，五次告诫曾国荃道：“望弟不贪功之速成，但求事之稳适。”“专在‘稳慎’二字上用心。”“务望老弟不求奇功，但求稳着。至嘱！至嘱！”其实，只过了一个多月，金陵就被湘军占领。曾国藩在临胜前的这些叮咛，因是针对急功贪利的曾国荃的一剂攻心药，同时也说明，“稳慎”在曾国藩的战略思想中是一以贯之的。他称赞萧启江道：“阁下一军，向以‘坚稳’二字著名。”咸丰十年正月，当湘军正在迅速进军时，他写信给胡林翼说：“十一日全军获胜后，罗溪河实已无虞。山内一军，其妙无穷；脑后一针，百病皆除。但此后仍当以‘稳’字为主，不可过求速效。”

曾国藩是非常反对速战速决的。尹杏农曾两次写信给正在“剿捻”前线的曾国藩，借指责周亚夫委弃梁孝王的故事，力陈“兵贵神速”之义。公元前154年，周亚夫平定七国之乱时，接受一个幕客的建议，让梁国与精锐的吴楚大军接战，而自己壁于昌邑，深沟高垒，只出轻兵至淮泗口，绝吴饷道。吴楚军经过与梁国之战后，锐气大挫，且饥饿不堪，勉力向周亚夫军挑战时，周亚夫又坚壁不出，只得引军而去。这时，周亚夫立发精兵追击，一举而破吴楚大军。曾国藩在回信中盛赞周亚夫这种深沟高垒，后发制人的战术。并说：“国藩久处兵间，虽薄立功绩，而自问所办，皆极拙极钝之事，与‘神速’二字几乎相背，即于古人论兵成法，亦于千百中而无什一之合私心。”为什么他做“极拙极钝之事”？因为他认为，“兵，犹如火，易于见过，难于见功。”与其因求神速而立即风过，不如但求稳慎而渐缓见功。曾国藩赞曾国荃说的两句话为“良为至论”：“稳扎稳打，机动则发。”然后马上补充说：“然‘机’字殊不易审，‘稳’字尤不易到。”故须极力追求，处处用心。

正因为稳慎，曾国藩极力反对浪战，极力反对不知敌我、不知深浅的轻浮举措。他说：“未经战阵之勇，每好言战。带兵者亦然。若稍有阅历，但觉我军处处瑕隙，无一可恃，不轻言战矣。”不轻言战，即不打无准

备之仗。他称赞李续宾，说他“用兵得一‘暇’字诀，不特平日从容整理，即使临阵，也回翔审慎，定静安虑。”又说：“迪安善战，其得诀在‘不轻进，不轻退’六字。”曾国荃统兵在吉安前线时，他叮咛说：“凡与贼相持日久，最戒浪战。兵勇以浪战而玩，玩则疲；贼匪以浪战而猾，猾则巧。以我之疲敌贼之巧，终不免有受害之一日。故余昔在营中诚请将曰：‘宁可数月不开一仗，不可开仗而毫无安排算计。’”曾国荃在金陵前线时，他又嘱咐说：“总以‘不出壕浪战’五字为主。”曾国藩所说的“浪战”，指胜负不分情况下的战争。即或有小胜，或仅小挫，浪战都带来严重恶果，士卒不但因浪战而疲困，且因浪战而对战事玩忽。与其如此，不如坚而守之，弁勇身心强健，斗志昂扬，一战可胜。这就涉及战争中求胜的快与慢的问题。不浪战，或坚守不战，似乎胜之甚慢，实际上，养足精力，看准时机，战而必胜，虽慢实快。否则，欲速反不达。曾国藩这个于稳慎中求进取的战略，可说是他的战略思想的核心。

正因为稳慎，曾国藩强调“扎营宜深沟高垒，虽仅一葛武侯之攻陈仓，受创于郝昭，皆初气过锐，渐就衰竭之故。陆抗之拔西陵，预料城之不能速下而蓄养锐气，先备外援，以待内之自蔽，此善于用气者也。”这些例子说明：当两军对垒，善静者善养己之锐气，躁动者必将再衰三竭，虽未战而静者已先胜一筹。所以，曾国藩说：“凡行兵，须积蓄不竭之气，留有余之力，《左传》所称再衰三竭，必败的道理。”在没有现代化武器，打仗只有刀矛，全靠体力，全凭勇气的情况下，曾国藩的“静”字法，无疑是有合理内核的。自然，曾国藩的“静”字法，并不是消极疲沓，被动挨打。他指出“战阵之事，须半动半静，动者如水，静者如山”。静时如山之屹立，不可动摇；动则如水之奔腾，不可遏止。

正因为稳慎，曾国藩又提出了“以主待客”的原则。他说：“兵不得已而用之，常存不敢为先之心，须人打第一下，我打第二下也。”这里所说的打第一下打第二下，不是从战争谁正义谁不正义的角度说的，而是指具体战役战斗中，谁先动手，何时动手的问题，即战役战斗何者为主、何者为客的问题。故他说：“古之用兵者，于‘主客’二字精审也。”何谓主客？曾国藩罗列道：“守城者为主，攻者为客；守营垒者为主，攻者为客；中途相遇，先至战地者为主，后至者为客；两军相持，先呐喊放枪者为客，后呐喊放枪者为主；两人持矛相格斗，先动手戳第一下者为客，后动手即格开而即戳者为主。”如何处理主与客？他说：“凡出队有宜速者、宜迟者。宜速者，我去寻贼，先发制人者也；宜迟者，贼来寻我，以主待客者也。主气常静，客气常动。客气先盛而后衰，主气先微而后壮。故善用兵者，最喜做主，不喜做客。他评论湘军将领说：“近日诸名将，多礼堂好先去寻贼，李希庵好贼来寻我。休、祁、黔诸军但知先发制人一层，不知以主待客一层。”以主待客，既可以逸待劳，养精以应敌，又可静以审势，乘机以破敌。所以，曾国藩认为，以主待客是致敌而不致于敌的最稳健的方略。“凡扑人之墙，扑人之潦，扑者客也，应者主也。我若越濠而应之，则是反客为主，所谓致于人者也。我不越濠，则我常为主，这就是所说的致人而不被人致。”

曾国藩甚至把这套“主客论”进而推到了战略问题上。他批评江南大营之所以失败，是因为他们对于“内外主客形势全失”。向荣、和春专注金陵一隅，而不顾对金陵上游的争夺，在江北，连与江浦、六合紧连的和州、无为一带也不去占领，安庆、庐州更不在他们的战争全局的投影之内。在江南，对与江南大营毗邻的皖南地区，未力加控制，以巩固大营的后方。这叫作全失内外之势。与此同时，向荣、和春又根据朝廷的旨令，“援浙、援闽、援皖、援江北，近者数百里，远者二三百里，援军四驰，转战不归”，被太平军各个击破。如冯子材率五千人援江北大营，几被全歼于小店；在六合、浦口之役中，李若珠部五千余人全部被歼于扬州，张国樑大败于浦口，周天培部全军覆灭。仅这两次战役，共损失“兵勇一万数千名，精锐失之过半”。这叫作全失主客之势。江南大营的内外、主客之势之所以全失，曾国藩认为，这是因为向荣等“不能从大处落墨，空处着笔也”。

总之，曾国藩对待战争中的快慢问题，静动问主客问题，这些都是以“稳慎”二字为出发点来立论的。这不但是他行军打仗的原则，也是他为人处世的原则。

【谨言慎行方是长久之道】

曾国藩语录：做官之人，终身涉危蹈险，如履薄冰，故不能不自省、察人。

译文：做官的人，一身都在危险里边跋涉，就像在薄薄的冰面上行走一样，因此不能时刻进行自我反思与

观察别人的反应。

做事，谨慎是良药，常言所说的“防患于未然”，对于做任何事情，尤其是做领导的，鲁莽行事是大忌，万事小心为好。俗话说：三人成虎。一言不慎就会招来祸端。与其以后招来麻烦，授人以柄，倒不如今天谨慎从事，谨言慎行。英国有一家惠勤公司在一次商业谈判中，由于谈判人员一时大意将一重要的商业秘密泄露出去，几乎导致该公司破产，这无疑是一个沉痛的教训。

一般而言，中国古代封建社会，走向仕途的人要有一二贤者且居高位之人引之向上，仕途就会通达起来，但群众基础也很重要。虽然在只对上负责的中国古代社会，群众基础不起决定作用，但僚属的评价也事关一个人的前程。尤其是人言可畏，不可不省。

曾国藩涉世很深，观人极广，谨慎异常。他曾经这样说：

做官的人，比一般人办事方便得多，做大官的人，往往他想都没有想到，就已有人帮他把事办好了。不仅他自己是这样，就是他的家人往往也是一言九鼎，颐指气使，翻手为云，覆手为雨，无限风光尽被占。这就叫一人得道，鸡犬升天。所以位高权重的人，就不能不对自己的行为特别小心，包括对自己家人的言语也当格外谨慎。

由于他的处境，他的身份，他的地位，他的为人，自然很多同乡会去找他商量，一旦找他，也都是一些危急的事情，事情一危急，自然会有几分棘手。曾国藩遵守的是祖父的做法：“银钱则量力相助，办事则竭力经营。”这是一种很智慧、很圆融、也不失体面的做法。他希望家人都这么做，但有一条是不得违背的，那就是家人莫干预公事。

早在道光年间，他就嘱咐家人，千万不能到衙门里说公事。如果闯人衙门，一方面有失乡绅的气度，一方面也使曾国藩蒙受羞辱；一方面会使地方长官难堪，一方面也会被地方长官所鄙薄。所以即使自家有事，情愿吃亏，千万不可与他人寻衅争讼，以免被地方长官怀疑为仗势欺人。

曾国藩深知历史上许多高官败在身边人手上，所以当他的叔父打着他父亲和他的旗号去干预地方公事后，他立即写信予以制止。并讲了一番此乃败家误国的道理。最初，他的叔父不以为然，甚至有些气愤，这时还是曾国藩的父亲搬出“祖训”来，曾国藩的叔父才收敛起来。

到曾国藩任两江总督时，权势更大了，曾国藩也更加谨慎。他在给曾国荃的一封信中写道：“捐务公事，我的意思是老弟绝不多说一句为妙。大凡人官运极盛的时候，他们的子弟经手去办公务也是格外顺手，一唱百和，一和百应。然而闲言碎语也由此而起，怨恨诽谤也由此而生。所以我们兄弟应在极盛之时预先设想到衰落之时，在盛时百事平顺之际预先考虑到衰时百事拂逆之际。弟弟你以后到长沙、去衡州、回湘乡应把不干预公务作为第一重要的原则。这是为兄我阅历极深之言，望弟千万铭记在心。”

曾国藩是一个畏天但不怕天，畏死但不怕死，他怕的就是他人的嫌疑、闲言和怨谤，他和曾国荃同领一个军队，这是一种很特殊的关系，一荣俱荣，一损俱损；曾国藩尤其谨慎。他对弟弟说，我出任地方官，如果仅带一个亲弟弟在身边，那么好事未必是九弟之功，坏事必专指九弟之过；不可不慎。如何处理这种关系呢？曾国藩写了一副对联与弟弟共勉：为平世之官，则兄弟同省，必须回避；为勤王之兵，则兄弟同行，愈觉体面。

居官以谨慎为怀，不能不说是曾国藩免于失败的一个重要原因。

【锋芒不可太露】

曾国藩语录：机遇固然重要，然而更重要的是修炼涵养，勿为不学无术之辈。

译文：对于一个人而言，机会虽然很重要，但最重要的是他的修身养性的涵养，千万不要做不学无术的那种人。

古语云：木秀于林，风必摧之；堆出于岸，流必湍之；行高于人，众必非之。有人说，曾国藩能够成功的最大原因是深谙藏锋的道理，何尝不是这样呢？

梁启超先生说曾国藩“有超群轶伦之天才，在当时诸贤杰中，称最钝拙。”曾国藩自己也说“自以秉质愚柔，舍困勉二字，别无他处”。又说：“吾平生短于才，爱者或以德器相许，实则虽曾任艰巨，自问仅一愚人，幸不以私智诡谲凿其愚，尚可告后昆耳。”

难道他真是一个钝拙愚柔短才的人吗?实在说起来,这又不尽然了。曾国藩一生大智若愚才智超群实是百年难遇的将帅之才,何以他反自称无才呢?这不过是他的一种谦德。因为才是靠不住的,如果恃才傲物,就容易泛滥横流,近乎小人了。这完全都是勉人为学的意思。他在家信中对子弟的贤否,也有六分天生、四分家教的话。何以又这样重视天命天才呢?好像是他的一种矛盾思想,其实不然,这正是中庸相反相成的道理。所谓“天定胜人,人定胜天”,“时势造英雄,英雄造时势”,不是一样的道理吗?倘不明乎此,则读曾国藩的书籍,直如隔靴搔痒,处处都觉得矛盾了。譬如他自称愚柔,而致九弟书云:“古来豪杰,吾家祖父教人,以懦弱无刚四字为大耻,故男儿自立,必须有倔强之气。弟能夺数万人之刚气而久不销损,此是过人之处,更宜从此加功!”

这能说他没有大才吗?他的祖父告诉他说:“尔的官是做不尽的,尔的才是好的,满招损,谦受益,尔若不傲,更好了。”可见曾国藩只是在不做上做工夫,颇有大智若愚之意。

不但才与学相济的道理是如此,志气方面,屈伸行藏,也是一样的。曾国藩在初入北京会试的时候,就抱有澄清天下之志。如乙未岁暮杂感诗道:

去年此际赋长征,豪气思屠大海鲸。湖上三更邀月饮,天边万岭挟舟行。

竟将云梦吞如芥,未信君山铲不平!偏是东皇来去易,又吹草绿满蓬瀛。

为臧为否两蹉跎,搔首乾坤踏踏歌。万事拼同骄拇视,浮生无奈茧丝多!

频年踪迹随波谲,大半光阴被墨磨。匣里龙泉吟不住,问予何日斫蛟鼉?

在诗里可以看出他的志向来,一个 25 岁的青年,就有气吞云梦,铲平君山,何日斫蛟屠鲸的豪情,可见,曾国藩不仅才高八斗,更重要的是他能将才气内敛,这才是他真正高明之处。

屈是为了伸,藏锋本是蓄志。不屈难以伸展,不藏锋志从何来?曾国藩的“藏锋”表现在他与君与僚属的共同处事上,这种藏锋来自于他对中国传统文化的体认,来自一种儒释道文化的综合。

一般谈曾国藩的思想往往只谈他所受到的儒家文化的影响,作为一个对中国传统文化全面研究过的人,曾国藩对道家文化也情有所钟,尤其是在他晚年。他终身都喜读《老子》,对受道家文化影响很深的苏轼钦佩不已,而且周敦颐 and 朱熹也是儒道兼通的人物。在政治上、为人上,曾国藩是一个儒家;在军事上,在养生上,曾国藩又是一个道家。

曾国藩认为,人单有志不行,还要修炼自己,蓄势而发。此间最重要的是戒傲气、少言实干。他在写给九弟的信中说:自古以来讲凶德致败的道理大约有两条,一是长傲,二是多言。丹朱不肖,曰傲、曰嚣讼,就是多言。历代公卿,败家丧命,也多是因为这两条。

我一生非常固执,很高傲,虽不多言,但笔下却近乎嚣讼。安静下来自我反省,我所以处处不顺,其根源也是这两条。温弟性格与我相似,而说话更为尖刻。凡是傲气凌人,不一定是用言语表现,也有以神气凌人的,也有以面色凌人的。温弟神气有英发之姿,而面色时有蛮狠之象,最容易厉气凌人。心中不能有事,有事必然表现出来,从门第来说,我的声望大减,恐怕要使于弟受连累,从才识来说,近来军中锻炼出来的人才很多,弟等也没什么过人之处,这些都不可依仗。只应该抑制自己,讲忠信,讲礼义,这样可以弥补过失,整顿风气。否则大家都讨厌你,鄙视你。沅弟处世躬谨,很是稳妥。温弟却是谈笑讥讽,既要强克老手,就不免带有旧习气。不可不猛省!不可不痛改!听说在县城时,经常随意嘲讽,应迅速改正。我在军中多年,怎么会没有一点可取呢?就是因为“傲”字,百无一成。所以我谆谆教导各位兄弟引以为戒。

曾国藩藏锋的典型事例很多,同治三年天京攻破,红旗报捷,他让官文列于捷疏之首,即有谦让之意,尤其是裁撤湘军,留存淮军,意义极为明显。不裁湘军,恐权高震主,危及身家,如裁淮军,手中不操锋刃,则任人宰割,因此他叫李鸿章按淮军不动,从自己处开刀。

曾国藩藏锋的“龙蛇伸屈之道”,是一种自我保护的生存之道。实际上藏锋露拙与锋芒毕露,是两种截然相反的处世方式。锋芒引伸为人显露在外表的才干。有才干本是好事,是事业成功的基础,在恰当的场合显露出来是十会必要的。但是带刺的玫瑰最容易伤人,也会刺伤自己。露才一定要适时、适地。时时处处才华毕现只会招致嫉恨和打击,导致做人及事业的失败,不是智者的所作所为。有志于做大事业的人,可能自认为才分很高,但切记要含而不露,该装傻的时候一定要装得彻底,有了这把保护伞,何愁事业不成功?

俗话说：人怕出名猪怕壮。猪养壮了，必定是挨一刀的结局；人出名了，必会招人侧目而视，是惹祸的根由。那么，欲名而又好喜，岂非自揽世人的怨毒吗？所以，善于处世的人应该懂得在名利两字上适可而止，有所节制。

从古至今，恃才傲物，目空一切，骄傲自大之人，没有一个落得好下场，反之，谦虚内敛，等待时机，蓄势而发之人，往往取得大成功。

【不越雷池一步】

曾国藩：有福不可享尽，有势不可用尽。

大凡人在初创崛起之时，不可无勇，不可以求平、求隐，而在成功得势的时候才可以求淡、求平、求退。这也是人生进退的一种成功哲学。

在曾氏兄弟满门封侯，大功告成之日，本该是静思谦退，保泰持盈的时候，而这时，偏偏有些人在势盛之时，头脑发热，让欲望的火焰障住了双眼，总想再越雷池一步。当时风行一时的“劝进”浪潮，着实给曾国藩出了一道难题。

有一则笔记是曾国藩的一位朱幕府所记南京城攻破后湘军秘闻：当曾国藩在南京破城，太平天国覆亡，进入残破不堪的石头城后，全城余烬未息，颓垣败瓦，满目荒凉，惨不忍睹。一天晚上，约十一点钟，曾国藩亲审李秀成后，进入卧室小憩，湘军的高级将领约有三十余人忽然云集大厅，请见大帅。中军向曾国藩报告，曾国藩即问九帅有没有来（九帅即其弟曾国荃），中军复以未见九帅，曾国藩即传令召见曾国荃。曾国荃是攻破南京的主将，这天刚好生病，可是主帅召唤，也只好抱病来见。曾国藩听到曾国荃已到，才整装步入大厅，众将肃立，曾国藩态度很严肃，令大家就座，也不问众将来意；众将见主帅表情如此，也不敢出声。如此相对片刻，曾国藩乃命随员去拿纸笔，随员进以簿书纸，曾国藩命换最好的大红纸，就案挥笔写了一副对联，掷笔起身，一语不发，从容退入后室。众将莫之所措，屏息良久，曾国荃乃趋至书案前，见曾国藩写了十四个大字，分两行上下联：

倚天照海花无数，流水高山心自知！

曾国荃读此联时，起初好像很激动，接着有点凄然，最后则是惶然。众将围在曾国荃之后，观读联语，有点头的，有摇头的，有叹气的，有热泪盈眶的，各式各样表情不一，然后曾国荃用黯然的声调对大家宣布说：“大家不要再讲什么了，这件事今后万万不可再提，有任何枝节，我曾九一人担当好了。”

这一段笔记显示了南京城破后湘军确有拥立曾国藩为帝的一幕，可是这种非常之举是成则为王、败则诛杀九族的危险举动，所以谁也不敢明言说出口。曾国藩明知众将来意，也不说破，只用十四字联语作答，相互之间都不点破。

其实，早在安庆战役后，曾国藩部将即有劝进之说，而胡林翼、左宗棠都属于劝进派。劝进最力的是王闿运、郭嵩焘、李元度。当安庆攻克后，湘军将领欲以盛筵相贺，但曾国藩不许，只准各贺一联，于是李元度第一个撰成，其联为“王侯无种，帝王有真”。曾国藩见后立即将其撕毁，并斥责了李元度。在《曾国藩日记》中也有多处戒勉李元度慎审的记载，虽不明记，但大体也是这件事。曾国藩死后，李元度曾哭之，并赋诗一首，其中有“雷霆与雨露，一例是春风”句，潜台词仍是这件事。

李元度联被斥，其他将领所拟也没有一联合曾意，其后“曾门四子”之一的张裕钊来安庆，以一联呈曾，联说：

天子预开麟阁待；相公新破蔡州还。

曾国藩一见此联，击节赞赏，即命传示诸将佐。但有人认为“麟”字对“蔡”字不工整，曾国藩却勃然大怒说：“你们只知拉我上草案树，（湖南土话，湘人俗称荆棘为草案树）以取功名，图富贵，而不读书求实用。麟对蔡，以灵对灵，还要如何工整？”蔡者为大龟，与麟同属四灵，对仗当然工整。

还有传说，曾国藩寿诞，胡林翼送曾国藩一联，联说：

用霹雳手段；显菩萨心肠！

曾国藩最初对胡联大为赞赏，但胡告别时，又遗一小条在桌上，赫然有：“东南半壁无主，我公其有意

乎？”曾国藩见之，惶恐无言，将纸条悄悄地撕个粉碎。

左宗棠也曾有一联，用鹤顶格题神鼎山，联说：

神所凭依，将在德矣；鼎之轻重，似可问焉！

左宗棠写好这一联后，便派专差送给胡林翼，并请代转曾国藩，胡林翼读到“似可问焉”四个字后，心中明白，乃一字不改，加封转给了曾国藩。曾阅后，乃将下联的“似”字用笔改为“未”字，又原封退还胡。胡见到曾的修改，乃在笺末批八个字：“一似一未，我何词费！”曾国藩改了左宗棠下联的一个字，其含意就完全变了，成了“鼎之轻重，未可问焉”！所以胡林翼有“我何词费”的叹气。一问一答，一取一拒。

曾国藩的门生彭玉麟，在他署理安徽巡抚、力克安庆后，曾遣人往迎曾国藩。在曾国藩所乘的坐船犹未登岸之时，彭玉麟便遣一名心腹差弁，将一封口严密的信送上船来，于是曾国藩便拿着信来到了后舱。但展开信后，见信上并无上下称谓，只有彭玉麟亲笔所写的十二个字：“东南半壁无主，老师岂有意乎？”

这时后舱里只有曾国藩的亲信倪人皑，他也看到了这“大逆不道”的十二个字，同时见曾国藩面色立变，并急不择言地说：“不成话，不成话！雪琴（彭玉麟的字）他还如此试我。可恶可恶！”接着，曾国藩便将信纸搓成一团，咽到了肚里。

当曾国藩劝石达开降清时，石达开也曾提醒他，说他是举足轻重的韩信，何不率众独立？曾国藩默然不应。此事对曾国藩来说，不敢乘势而进，是怯懦，顶住众人压力是勇敢，这进退去从之间谁能分辨得清，谁又能把握得好呢？

曾国藩熟读儒家经典，是晚清有名的理学家。他坚拒纵横家王闿运劝其称帝的事，尤能反映曾国藩的品格特征等处世风格。

王闿运是湖南湘潭人，二十几岁开始研究经学，对《春秋公羊传》尤有深入研究，但他通经在于致用，尤其是实现其所谓“帝王之学”。他认为《春秋》主旨在于拨乱。治经要经世致用，他的致用是将经与术结合起来。术是权术，治理国家的一种方法、手段，所谓纵横之术。王闿运想用纵横之术来辅助识时务之人成帝王之业。在乱世，谁能拨乱反正，成大事，即辅助谁，但又要看准时局变动的趋向，静观势态，未到其时，蛰伏隐退，时机到来，大展才能。因此，既要有满腹经纶在胸，又要有居静不动的修养，可进可退。进时，用儒学、儒教使据乱达到升平，推致太平。退时，用老庄的学问，庄子的禅悟人生，去掉忿怨，怡然自乐。

王闿运满腹经纶，欲报效国家，将自己的一套经世安邦之策，付诸实现。王闿运的这种抱负因太平军起义的爆发而更趋强烈了。起义军入湘后，曾国藩奉清廷之命帮办湖南团练，组织湘军与起义军为敌，王闿运曾多次上书言事，得到了曾的重视。后虽因身系独子，未能从军，但从此与湘军将帅保持了密切的关系。在太平天国存在期间，他曾三度至曾国藩驻地探视，并参与谋划。据王闿运晚年的弟子杨度后来追述，当时王氏“击剑学纵横，游说诸侯成割据，东南带甲为连横。曾、胡却顾咸相谢”，而王氏却“笑起披衣下”。说的是王闿运曾游说曾国藩、胡林翼与太平军“连横”反清。王、杨师徒交情甚密，且当时王尚健在，故其说宜有据。计其进言当在 1855 年冬王到武昌曾军探望时。但曾国藩把王看作是狂放不羁的文士，虽诗歌唱酬，优礼至甚。而于其意见，殊少采纳，却也是事实。如 1856 年初王作书与曾，促其建议撤团防、废捐、清理田赋，以减轻对人民的压榨，防止人民投奔和响应太平军，曾就没有接受。故王对曾，也始终只以后辈和朋友自居，未尝甘为僚属。

王闿运为人慷慨激昂，向以霸才自居。他在 1855 年劝曾国藩自立不成，1860 年再入曾府，仍喋喋而谈，其意也是“彼可取而代之”的意思；但曾国藩却正襟危坐，以食指蘸杯中茶汁，在几上点点划划。不多时，曾起立更衣，王闿运便站起窃视几上，只见上面依稀有个“妄”字。

一晃又是几年过去了，此时的曾国藩正准备北上“剿捻”。一见王闿运到来，极为高兴，但因有了前两次“劝进”，曾国藩自然有所警惕。但王闿运这次却好像换了一个人似的，只是与曾国藩讨论学问。他对曾国藩说：“公之文，从韩愈以追西汉，逆而难，若自诸葛、魏武帝以入东汉，则顺而易。”曾国藩起初听得津津有味，并频频点头。的确，学习辞章从唐代韩愈，上溯西汉，逆而难，如果自曹操入东汉，就较容易，也顺理成章。但到后来，曾国藩还是听出了王闿运的弦外之音。原来还是让他做曹操！但曾国藩这次倒也平静，故作不知。王闿运自知他的帝王之术再无实现的机会，颇为沮丧，只得悻悻而归。

三次纵横计不就，王闳运对曾国藩的看法大为改变。说曾国藩再次出山已“变节为巽顺”，虽功成名就，但“避事”不敢担当。直到晚年，王闳运已经历了清亡、袁世凯复辟败亡等重大的历史事变，才对曾国藩当初不自立为帝的看法有了改变。据说民国后，珍藏着曾国藩“倚天照海花无数，流水高山心自知”一联的朱老夫子，曾专门去拜访这位当年行纵横计的王闳运，并拿出曾联求王写跋语。王闳运大为惊叹说：“难道真有这个联吗？涤丈襟怀，今日以前，我只知一半，今而后，乃全知。吾老矣，如果不是您相示，几不知文正之所以为文正，左老三（指宗棠）之所以为左老三。”沉思片刻，即欣然命笔，另书一联曰：“花鸟总知春浩荡，江山为助意纵横。”书毕，对朱君说：“吾不敢著墨文正联上，以重污文正。另书此，纪文正之大，且以志吾过。”霸才悔过，对曾国藩恪守名份、不越雷池一步的行为赞叹不已，说明曾国藩的忠诚的确是难能可贵的。

不肯越雷池一步，是一种智慧也是一种操守。现在有许多人走向失败，就在于他们无所顾忌，任作妄为，跨越雷池，总想事事成为人先。殊不知任何一个名利的诱惑之下都深埋着一个陷阱，稍有松弛，就有可能落入圈套，再也没有机会爬起。因此，对于成大事的人而言，越名位的事应该慎而又慎！

【处世必须戒傲】

曾国藩语录：傲为凶德，凡当大任者，皆于此字致于颠覆。

译文：傲是一种会给人带来凶险的习性，凡是担当重要职务的人，一般都会因为带一个傲字而引起失败。

俗话说，谦虚使人进步，骄傲使人落后！因为傲慢会使人自以为是，处理不好周围的关系，使自己陷入孤家寡人的境地。因此，在现在还是将来，为官从政，为学做人，做事经商，谦虚谨慎，戒骄戒躁永远是一个不败的法宝。

曾国藩晚年在总结为人之道时，把“傲慢”与多言看作是前世卿大夫兴衰及近日官场所以致祸之由，认为为官傲慢轻则会导致自己的职位不保，重则给自己带来杀身之祸。因此，他一再要求为官必须戒傲，只有这样才是保全自己之道。他自己也是这么做的。他不只对同僚下属相当谦让，就是对手中的权势，也常常辞让。咸丰十年六月实授两江总督、钦差大臣之后，曾位高名重，多次上疏奏请减少自己的职权，或请求朝廷另派大臣来江南协助他。

为官必须戒傲，说起来简单，但真正做起来还是有一定难度。因为凡是骄傲的人，必然有宠可恃，必然有某种资本：或者和权势人物有某种特殊的关系，或者立过什么大功，或者具有某种为权势者所赏识的特殊才能。但是，历代官场上的事情是三十年河东，三十年河西，有资格施给你恩宠的那个人是在不断变化的，或者他本人失去权势（因死亡，因下台），你所倚仗的靠山失去了，一切恩宠顿时冰释雪消；或者他的兴趣变化了，喜好转移了，你所倚仗的资本贬了值，你的恩宠也就衰弱了。然而恃宠者在春风得意时，是想不到这一点的，他们恣意妄为，傲视一切，于是，为自己树立了一个强大的对立面，一旦时易世移，对手们群起而攻之，恃宠者不败何待！

张说是唐玄宗时的宰相，既有智谋，又有政绩，很得唐玄宗的信任，他也就恃宠而骄，目中无人，朝中百官奏事，凡有不合他的意的，他便当面斥责，甚至加以辱骂。他不喜欢御史中丞宇文融，凡是宇文融有什么建议，他都加以反驳。中书舍人张九龄对他说：

“宇文融很得陛下恩宠，人又有口才、心计，不能不加以提防！”张说轻蔑地说：“鼠辈，能有什么作为！”

偏偏张说自己也不是无懈可击的人，他贪财受贿，终于被宇文融抓住了把柄，向皇帝奏了他一本，朝廷派人一查，还真是有那么回事。这一来张说神气不起来了，吓得在家待罪。当唐玄宗派宦官高力士去看望他时，他蓬头垢面，坐在一块草垫子上，一只粗劣的瓦罐中，盛的是盐水拌的杂粮，算是他的饭食，等待着朝廷给他的处分。唐玄宗知道了这个情况，倒颇同情他，想起他毕竟是有功之臣，便只撤掉了他的宰相职务，并没有另加惩处。

一个大臣恩宠正隆时，在处理人际关系时，常常表现为三种形式：对君上越发恭顺，以保其宠；对同僚排斥倾轧，以防争宠；对下属盛气凌人，以显其宠。这其实是一种很不明智的作法，这样一来势必树敌太多，使自己陷于孤立。这种人又常常只是将职位相同、权势相等的人视作对手，小心加以防范，而对职位比自己的低的人往往不大放在眼里，如张说所说的那样，“鼠辈，何能为！”这更是一种缺乏远见的做法，殊不知过了河的

小卒还能制老将于死地，下属们造起反来往往最能击中要害。金无足赤，人无完人，任何一位权势者都有自己薄弱的环节，不要因为一时的恩宠而忘乎所以，以为自己是一尊打不倒的金刚。可是有人偏偏犯这样的毛病。

邓艾是三国时期魏国人，他原是一个给人放牛为生的孤儿，又因为有口吃的毛病，总也没能谋上个什么差使。后来由于一次偶然的机会，他遇见了司马懿，司马懿发现他并非寻常之辈，便委以官职，从此，他跻身于魏国的军界、官场。由于他出色的军事指挥能力，屡建奇功，官职一再升迁，从一个下级军官最后封侯拜将，成为魏国后期最为出色的将领。

公元 263 年，他奉命率师西征蜀国。蜀道之难，难于上青天，他不畏艰险，迎难而上，在穿行七百里无人地带时，沿途尽是不见顶的高山，不可测的深谷，粮食又已经用尽，军队几乎陷入绝境。邓艾身先士卒，亲自前行探路，有的地方根本无路可走，他便用毯子裹身，从险峻的山崖上滚了下来。就这样尽经险阻，走奇道，出奇兵，出其不意地包围了蜀国的京城成都，迫使蜀国的皇帝后主刘禅束手投降，刘备所开创的蜀国至此灭亡。

由于建立了这样的殊勋，朝廷下诏大大褒奖了邓艾，授他以太尉这最高的官衔，赐他以两万户最厚的封赏，随他出征的将官也都加官晋级。

邓艾因此居功自傲，洋洋得意地对部下说：“你们要不是因为我邓艾，怎么会有今天！”又对蜀中人士说：“要不是遇到我邓艾，你们恐怕早就没有性命了！”同时，给朝廷中执掌大权的司马昭提出了他对下一步行动的安排：虽然现在是乘胜攻吴的好时机，但士兵太疲劳了，可留在蜀中休整，并修造船只，做攻吴的准备；以优厚的待遇对待刘禅，封他为扶风王，其子也封为公侯，原有的部下也尽赏以钱财，以此表示对投降国君的优宠，来诱使还没有投降的吴国皇帝。

这样的事情，只有中央朝廷才能有权决定，因此，司马昭未置可否，只是派人告诉他：“凡事应当上报朝廷，自己不得做主。”邓艾不听，依然坚持自己的意见，并当众宣言说：“我受命出征，既然已经取得了灭国虏帝这样的重大胜利；至于安排善后的事情，稳定新降之国的局势，应该由我相机处理。蜀国的地理形势十分重要，应当迅速安定下来，如果什么事情都等待朝廷的命令，路途遥远，延误时机。古人说过：‘大臣在离开国境之后，凡是有利于国家之事，有权自己做主’，现在是非常时期，不可按常规办事，以致失去良机。兵法上说，一个优秀的将领应该是：进攻不是为了追求个人的好名声，退却也不害怕承担罪责，我虽然还达不到这样高的标准，也不愿为了避嫌而损害国家的利益！”

邓艾的这番话自然没有什么错误，但，对于一个手握重兵，远离国土的人来说，这种话不能不令人心生疑窦。与他一同出兵的钟会对他的大功本来就十分妒忌，便以此为把柄，诬告他有谋反之心；司马昭也担心他功高权大，难于控制，于是，一道诏书下来，将邓艾父子囚车押送京师，中途被仇家杀掉。可怜耿耿忠心，70 高龄的邓艾，再也不会想到，当他建立殊勋之日，也正是他灭亡之时。

所以，应该记住老子的话：“生而不有，为而不恃，功成而弗居，夫唯不居，是以不去。”

【时时犹履薄冰】

曾国藩语录：身居高位有三端：一是不参与，二是没结局，三是不胜任。

曾国藩说，身居高位的规律，大约有三端，一是不参与，就像是于自己没有丝毫的交涉；二是没有结局，古人所说的“一天比一天谨慎，惟恐高位不长久”，身居高位、行走危险之地，而能够善终的人太少了。三是不胜任。古人所说的“惊心啊，就像以腐朽的缰绳驾驭着六匹马，万分危惧，就好像将要坠落在深渊里”。惟恐自己不能胜任。《周易》上说：“鼎折断足，鼎中的食物便倾倒出来，这种情形很可怕。”说的就是不胜其任。方苞说汉文帝做皇帝，时时谦让，像有不能居其位的意思，难道不是在不胜任这方面有体会吗？孟子说周公与自己不合的人，仰天而思虑事情的原委，以致夜以继日，难道不是在惟恐没有结局的道理上有体会吗？

曾国藩说：越走向高位，失败的可能性越大，而惨败的结局就越多。因为“高处不胜寒”啊！那么，每升迁一次，就要以十倍于以前的谨慎心理来处理各种事务。他借用烈马驾车，绳索已朽，形容随时有翻车的可能。做官何尝不是如此？

他详细阐发说：国君把生杀予夺之权授给督抚将帅，如东家把银钱货物授给店中众位伙计。如果保举太滥，对国君的名器不甚爱惜，好比低价出售浪费财物，对东家的货财不甚爱惜一样。介之推说：“偷人家的钱财，

还说成是盗；何况是贪天之功以为是自己的力量。”曾国藩说，我略微加以改动：“偷人家钱财，还说成是盗，何况是借国君之名器获取私利呢？”曾国藩认为利用职权谋取私利，这就是违背了不干预之道，是注定要自食恶果的。一事想贪，则可能事事想贪，一时想贪，则可能时时想贪。在这个方面应视手中的权势于虚无，因而也会少生无妄之想。至于不终、不胜，曾国藩则更深有体会，他说：陆游说能长寿就像得到富贵一样。开始我不知道他的意思，就挤进老年人的行列中了。我近来混了个虚浮的名誉，也不清楚是什么原因就得到了这个美好的声名了。古代的人获得大的名声的时候正是艰苦卓绝的时候，通常不能顺利地度过晚年！想到这些不禁害怕。想要准备写奏折把这些权利辞掉，不要再管辖这四省吧，害怕背上不胜其任，以小人居君子的罪名。

正因为如此，曾国藩虽身居高位，也时时犹履薄冰，大功告成之日，更是益觉如踏危局。倒使得曾国藩该得到的也得到了。

正是这种战战兢兢、时刻处于危机之中的心态，造就了曾国藩，一刻也不放松的性格。

我国一位大型企业老板说的好：市场是无情的，危机无时不在。危机常挂心中，不断学习的进取精神也一刻不能放松。据调查，绝大多数事业有成的高薪收入者在回答“未来五年你最需要什么”时都选择了“培训”。那些在高新技术领域中的高薪收入者，更是把企业有无良好与完善的培训计划作为其加盟的观点和根据，细心选择未来的归属。任何人皆如此，在压力下可转化出动力，而发展自己，丰富自己，时刻感觉危机存在，不可日日沉迷于满足之中，那只是目光寸短的人之所为。

第二章 曾国藩的磨砺之功

曾国藩有一条座右铭：“不为圣贤，便为禽兽；不问收获，只问耕耘。”人如果不通过不断的磨砺来提升和完善自身，就会让自己私欲、情欲变得膨胀，从而让自己的意志变得软弱，自己的时间和精力得以浪费，而妨碍自己事业的成功。人要成就一番事业，除了不断磨砺自己、不断调试自己以外别无他途。

【君子当自强不息】

曾国藩语录：男儿自立，必须有倔强之气。

译文：男子汉要自立的话，就必须要有倔强的性格。

曾国藩认为，凡办大事，半由人力，半由天事。吾辈当尽人力之所能为，而天事则听之彼苍。这就是说，谋事在人，成事在天。

在谈到自己为什么能够有所作为时，曾国藩自己也说：真正的圣人君子的行为准则，在于忠诚，并且以忠诚去倡导天下的人们。世道之所以变乱，是因为上上下下心中充满了物欲，奸邪虚伪的人为各自的利益互相争斗，给社会带来危害。当灾难来临，他们四处逃避，甚至都不肯出哪怕一丝一毫的力气来为拯救天下做点事情。于是那些忠诚的人站出来改变这些坏的现象，克制自己的欲望去关心他人，提倡忠诚，反对邪恶。挺身承担各种困难，并不要求别人一起来担当这个困难。于是人人都仿效他们的行为，都把苟活看作是羞耻的事情，躲避是可耻的行为。我们的君子们之所以能够鼓舞众人，历经九年而平定大乱，除了他们的忠诚又是什么原因呢？像这样的“忠诚”，没有一种自强的精神是不可能的。

曾国藩对躬行践履最为执着，他提出的“自强”就是不当旁观者，不当看客！而是要从自己做起，虚心实做，则近于成功。为此，他主张“言不妄发”。他说，“长傲”、“多言”二弊，历观前世卿大夫兴衰，及近日官场所以致祸福之由，未尝不视此二者为枢机，故愿与诸弟共相鉴诫。弟能惩此二者，而不能勤奋以图自立，则仍无以兴家而立业。故又在乎振奋精神，力求有恒，以改我之旧辙，而振家之业基。曾国藩要“法桃李之不言”，主张“虚心实做”，倡导躬行，自然就反对讲资格，问样子。他说，官气多者，好讲资格，好问样子，办事无惊世骇俗之象，语言无此防彼得之弊。其失也，奄奄无气，凡遇一事，但凭家人之口说出，凭文书写出，不能身到、心到、口到、眼到，尤不能苦下身段，去事上体察一番。

薛福成认为曾国藩有建树的原因是他宏毅的个性。他说：“道光、咸丰时期，国内一直和平稳定，许多臣

子幕僚都认为平安无事，因而拘谨于文书法令，在那儿老老实实按部就班地混日子。突然有贼寇举事造反，结果没人能制止得住。那些身居高位的大官，事到临头只会趴倒在地，互相对望而毫无办法。曾国藩当时只是以卿的名义奉旨治丧在家，接到命令马上组织乡兵出去。打破旧的规章的束缚，自己创立军队编制，和叛军孤身奋战。当时，反贼像决堤的河水，又像草原上的大火，势头凶猛，人们都束手无策，只有曾国藩奋起抵抗，四处战斗。结果孤立无援，进退两难。但即使如此，曾国藩仍然坚守节操，丝毫不受困难的影响，信心没有一点受挫，默默忍受着艰苦，从容指挥，不论文武将相名贤，凡是有才能的都举荐任命，委以重任，直到最后收复失地、平定叛乱，社会得以安定，事业由此中兴。从前曾子谈到士子的任重道远，必然讲他的品性上的宏毅，像曾国藩这样挟持乱世，成就的确重而且远，可以称得上是宏毅的人吧？”这里的“宏毅”也是从不做看客，坚持到底的作为中表现出来的。

龙梦荪在《曾文正公字案》中认为，曾国藩品德、事业，学问上的成就，所以光辉千古，在于他品性的强毅和谦谨。他说：“曾国藩作为近代史上有名的人物，品德修养和事业学问都取得巨大成就，可以称得上光耀宇宙，即使是妇人小孩也钦佩他。他是如何取得这么巨大的成就呢？我曾读过他遗留下的集子，反复研读，才找到他的成功所在，全都是从他品性的强毅、谦谨而来。正是因为他有坚强的毅力，所以才不断勉励自己去追赶前人的脚步；独来独往，自成一统，以免庸俗。即使碰到人世间比较艰苦的境地，也丝毫不动摇自己的信念，即使遇到千难百折，也不改变自己的志向，坚贞的人怀有必胜的信念，因此不为外界的疑惑而迷惘；虚妄的人必然不自信，这一点古人确实说得不错。正是因为他谦虚谨慎，所以总认为事情没有止尽，因此不敢恃才自傲。待人接物，小心翼翼，决不敢有所怠慢。处理公务，事业，惟恐有所疏忽。因为事情变化莫测，推断有可能出现失误，所以经常思考并且广泛地征求他人意见；又因为国家公务千头万绪，怕自己的才能和力量难以胜任，所以举荐贤能共同图议；他的学问之所以突飞猛进，道德情操之所以高尚，功绩文章之所以光耀寰宇，确实是因为日就月将，有本有源的结果。”

龙梦荪所举的强毅谦虚，薛福成所说的宏毅，虽然二者措词略有不同，但大体上是一致的，相差不多。只不过薛福成是单就事业功绩来说的，龙梦荪兼谈了曾国藩的道德学问，功业文章，二者在意趣方面又有不同。曾国藩之所以强毅谦谨，自然是因为禀性倔强，不愿甘于颓废消沉。

曾国藩在家书这样说过：人当自强。但是否如沅弟(曾国荃)所说自强者总能胜人一筹，我大不以为然。至于说到一个人的强大，在我看来，不外乎北宫黝、孟施舍、曾子三种情况。曾子的“自反而缩”，也就是孟子将仁义和谦虚集于一身的强大，这种强大与孔子告知弟子仲由的强大，大概可以久长。另一种强大是斗智斗力，这种强大就是逞强或逞能，有因逞强而大兴的，也有因逞能而大败的，如古代的李斯、曹操、董卓、杨素，这些人的智力可以说都是横绝一世的，但是他们的失败祸害也非同寻常。近世如陆、何、肃、陈等人都是我们所知道的自封的英雄，但他们中间没有一个得以保其终身的。所以，我们在自我修养上求强是可以的，但在逞能斗狠上求强就不行了。由此看来，那些喜欢布施于人的，就像那些喜欢逞强斗能的人一样，他到底强大还是不强大都是一件尚未可知的事情。即使终身强横安稳，也是君子不屑一顾的方式。

曾国藩认为逞强斗狠，说到底就是要获得对他人的超越感和优越感，从而谋求他人对自我的肯定，服从或尊敬。然而这种优越感的获得往往以压抑他人、伤害他人为代价。在某一时间，某一场合或某一范围内你确实征服了他人，但在另一时间，另一场合或另一范围内你又征服不了他人，那么你所激起的反抗也就越广大。最后你就把自己陷入一个孤立的境地，结果你发现路越走越窄，越走越难。所以逞强斗狠终归会失败。

然而如果一个人在自修处求强呢？此时你追求的不再是对他人的优越，而是自我超越，当然也就不会形成对他人的威胁或者伤害，也就不会存在征服与反抗的持久矛盾，因为你所要征服的人不是别人，而是你自己。你在不断修正自我，完善自我。所有的反抗来自于你的内部，是旧我对新我的反抗：这一反抗有时会刺激你更坚决更强烈地征服自我，由此，恶行得以消除，善举得以光大，你就在这征服与反抗中不断前行。到一定时候你就因为自修而完善和强大，这种强大就是曾子、孟子和孔子告知仲由的强大。是君子所要尽力珍惜、保持和追求的。

“天行健，君子自强不息。”一个人的成功，在某种意义上就是他战胜自己的过程，一个不断自我超越的过程。没有这种自强的精神，人就有可能受到外界的诱惑而迷失自己的方向，就有可能经不住严峻的考验而丢掉

自己的前途，现实这样的例子比比皆是。因此，一个人要成大事，就必须时刻坚持自强不息，不断完善自我！

【打脱牙和血吞】

曾国藩语录：古来大有为之人，每于艰险之时，坚韧撑得住，可做出非常事业。

译文：自古以来，成就大事的人，在碰到艰险的时候，每次都能能够忍受艰难，坚决挺住，这样就可以做出伟大的事业。

梁启超说：“凡古能成大事者，其自制力、忍耐力必强。”曾国藩能够战胜失败，走向成功，就在于“打脱牙和血吞”，“一味忍耐，徐求自强”。他甚至把幕僚所写奏折上的“屡战屡败”改成“屡败屡战”，这是一般人所无法理解的。

咸丰四年四月初二凌晨，曾国藩指挥湘军水陆，沿湘江北上，浩浩荡荡向靖港进发。顺流疾进，刚至中午，湘军水师和陆师都到了靖港镇外。陆师过了浮桥，曾国藩即下了进攻的命令。然而，一进靖港镇，只听一声炮响，埋伏在港外的太平军一齐杀出。湘军初战受挫，这次又遭遇伏兵，一下子乱了阵脚，纷纷后退。李续宾、王鑫等人想督军迎战，但部下谁也不听指挥。一片喊杀声震山荡水，“活捉曾国藩”的吼声更让中计的曾国藩心惊胆颤。然而，他心知不能一败再败，必须誓死抵抗。面对溃逃如潮的湘军，他怒火中烧，令护卫把将军旗插在江边，自己执剑立于旗下，高声断喝：“过旗者斩！”

溃兵涌来，曾国藩大吼一声，挥剑砍翻一个，余者呆立瞬刻，绕过军旗，继续狂奔。后面的败军如撑山倒海，曾国藩一把长剑再也不知刺向何人了！

这时，太平军大队冲入湘军队伍中，一片砍杀之声，湘军完全失败了。卫兵一把拉过曾国藩，护入座船，仓惶向长沙败逃。

曾国藩呆坐舱内，五内俱焚。衡州出师后，与太平军交锋，两仗两败，落了个狼奔豕突的结局，自己惨淡经营，苦练了将近一年的湘军，竟是如此无用。他想如此下去，原先的豪言壮语将全部落空。再回长沙；官绅们的冷眼将不堪人目。何况，这次是否能逃回长沙，也很难说。耳畔，响起一片败兵的嚎叫，一片“活捉曾妖头”的怒叫！他左思右想，决定不如趁早一死，免得自讨其辱。这时，幕僚陈士杰、李元度看到曾国藩神情有异，命令章寿麟驾一舢板，随护座船左右。

岂料座船随员稍未注意，曾国藩猛然起身，推开舱门，纵身跃入江心。“曾大人跳水了！”章寿麟一面大叫，一面由舢板跳入江中，很快救出曾国藩，扶进船舱中。大家七手八脚为他换衣、推腹，好在他并未呛水，尚无大碍。大家一路劝解，狼狈逃回长沙。

曾国藩大败之后，再埋头募兵练兵，原来的老湘军只剩了 4000 人，他陆续增至水陆两师 2 万多人，修造舟船，配备炮械。咸丰 4 年 6 月中旬，曾国藩再次指挥水陆二师北上，发动湘军的第二次攻势。

7 月 1 日，湘军水师“总统”褚汝航克复岳州，太平军骁将曾天养反攻，大败。6 月 14 日再反攻，又败。曾国藩沾沾自喜，得意洋洋，7 月 15 日，他又亲自出阵，串李孟群、陈辉龙两支粤桂水师，自长沙到达岳州，次日在南风大作中出队攻打白螺矶。

曾天养带几艘小船来诱敌，陈辉龙拼命地往前迫，大船搁浅，动弹不得，于是陷入包围，曾天养埋伏的战船齐出，陈辉龙阵亡，水师“总统”褚汝航，同知夏銮，千总何若澧急驶救援，结果这三员大将全部受伤落水而死，陈辉龙全营覆没，褚汝航等也损失了 20 多条战船，官兵阵亡好几百人。——人家打得好好的，曾国藩一上来便损兵折将，而且空前惨重，他使褚汝航送了命，把他攻克岳州，三次大挫曾天养的汗马功劳一笔勾销。

先声夺人的石达开从容部署，他用罗大纲守梅花州，林启荣守九江城，自己极为巧妙地以东岸县城为大营，督促水陆两师严密布防湖口内，扎了大小木牌各一座，东岸筑土城，西岸筑木城，营外广布木柱、竹签，厚达十余丈，然后再沿城掘壕数重，埋设地雷，上用巨木纵横为架，却是遍设铁蒺藜，所有防务工事，太平军倾城而出，一日之内便告完成。第二天曾国藩又坐官船前来窥探，直惊得他目瞪口呆，石达开似有神助，他竟能在一天之内将这座陷于重围的九江城，变成了铜墙铁壁一般！

12 日胡林翼、罗泽南、彭玉麟、李孟群合兵一处，并力猛攻梅花洲，曾国藩心生一计，命水师精兵 2 万余

人，尽除都阳湖口障碍，冲入湖内。翼王见状哈哈大笑，因为湖口障碍如此容易清除，正是他的诱兵妙策，当时只听一阵锣响，湖口两侧太平军工兵齐出，飞速设卡筑垒，断了这大队水师的归路，使实力雄厚、所向披靡的湘军水师，在湖里湖外，被斩为两段。妙在他困住了湘军水师之后，也不去攻打他们，当夜，石达开知会梅花洲的罗大纲，尽起舢舨小舟，突击湖口彭玉麟、李孟群的水师，黑暗中彭、李不知来船多少，心惊胆战，被太平军斩了都司史久立，焚掉大船 9 艘，小船 30 余只，李孟群、彭玉麟开船便走，一路痛遭太平军小船袭击，这两员水师大将，差一点儿送了性命。

李孟群、彭玉麟率领残余船只，逃到上游，另一半水师还困在都阳湖里，左冲右突，逃不出来，曾国藩急得彻夜不眠，绕舱彷徨，他辛苦经营多年，视为百战百胜无上法宝的水师，被石达开略施小计，一次袭击，损失了一半有余。

12 月 25 日，石达开挥师反攻破敌，半夜三更，星月无光，他使林启林自九江，罗大纲由小池口，两路进攻，只用了 100 多只小船，突击湘军水师，衔枚疾进，金鼓一鸣，待驶近湘军水寨，火弹喷筒齐发，满江密布火网，曾国藩麾下的战船，纷纷起火燃烧，一队舢舨，直扑曾国藩的“坐驾船”——旗舰，黑夜之中，远近不辨，吓得曾国藩衣冠不整，被护卫救上小舟，仓惶逃到陆上，投奔罗泽南的大营。他“旗舰”上的管驾官，监印典吏，两名把总，无数卫士全部被杀，水师全溃，将士四散奔逃，湘军的文卷册牍，粮台银两，尽入太平军之手，这一战湘军水师 100 多号战船烧得精光。曾国藩在罗泽南的营里，目睹水师覆灭，船沉勇溃，他实在是看不下去了，愤不欲生，又一次赴水求死，幸为罗泽南、刘蓉竭力拉住。曾国藩自杀未遂，黯然遭到南昌，受尽天下的冷嘲热讽、奚落讪笑，他说，这一次惨败，是他的平生四大惭愧之一。

一次又一次的惨败，也曾使曾国藩灰心丧气，悲观到了极点，乃至蓬头垢面，不饮不食，跑到山上去写遗嘱。但是，他的自杀作为，并非悲观失望，事情并不这样简单。一次次失败，完全是由于自己指挥不当，这种羞愤也足以让人以死相谢了。更重要的，他从小受儒家文化的教育和熏陶，为国捐躯、尽忠报国、舍生取义之类的思想，早已把他的灵魂浸透了。“愿死疆场，不愿死牖下”，是曾国藩的素质，他早已经写了“死在沙场是善终”这样的诗句。事实上，作为一个文人而勉为其难来带兵，如果难以期望大成，那么但求自己一死，不也难能可贵吗？从这里我们可以知道，曾国藩其实也是一个平凡的人，也有着普通人的种种缺点和弱点，使他成为英雄的，不过是他最终能够战胜失败、战胜自我罢了。

曾国藩就是这样一个人，面对别人的不理解、不支持或是讥讽、嘲笑、轻蔑甚至侮辱，他不是怨天尤人，而是好汉打脱牙和血吞，咬牙立志，徐图自强。

有失败才有成功，这是历史上许多成功者所证明了的真理。一般而言，经过艰苦的磨炼或一系列的挫折，才更易使人具备成功的品质。因而，有许多追求大成功之人甚至不是先企求成功，而是先企求苦难。这是最主要的奥妙就是在于失败和逆境的土壤会创造出更多的成功品质。而具备了成功的品质，才能成功，这是再简单不过的道理了。

万事并无一定常规，形势随时都有可能变化。十年河东，十年河西，就是这个道理。由此，得胜时不可四处张扬，目中无人；逆境时也不能一蹶不振，心灰意冷。得意时思危虑败，失意时看到希望，才是健康的人生。

【不断完善自身】

曾国藩语录：知己之过失，即自为承认之地，改去毫无吝惜之心，此最难之事。

译文：知道自己的过失，马上就赶紧承认，并且毫不犹豫地加以改正，这是最困难的事情。

曾国藩当初也和平常人一样，有着自己的不良的习性，但他与别人不同的地方就在于，一旦当他意识到其危害之后，为了能他日有所作为，就通过不断自励，严格限制自己的情欲，改掉不良习惯，不断完善自身的修养。

曾国藩到京师的最初几年，也是一个凡夫俗子，没有什么特殊之处。他每天应酬特别多，这并不是他官做大了，应酬必不可少，相反倒是“没事找事”，消磨时光。

道光二十年四月，庶吉士散馆，他以第一二等第十九名留在翰林院。中国传统的做官之道是重中央轻地方，虽然中央的俸禄不比地方高，但可以结交朝中大臣，所谓“朝中有人好做官”。更重要的是，在中央为官，尤

其是翰林院官，属于“天子近臣”，如果一个人的水平可以，很快就会脱颖而出，升迁的机会自然要多得多。做地方官则不然。按过去的体制，任地方官有冲、繁、疲、难的区分，“疲”，说白了就是穷地方，在这个地方很难干出成绩。与曾国藩前后任进士的胡林翼更可以说明问题，他在贵州一干就是九年，后来胡发誓宁愿出外当幕僚起家，也不愿继续留在贵州效力。胡出贵州时只是个道员，而曾国藩已是官居二品的侍郎了。

曾国藩留在翰林院后，“本要用功”，但“日日玩憩，不觉过了四十余天”。此后的一段时间，除了给家里写一封信商议家眷来京之事外，“余皆怠忽，因循过日，故日日无可记录”，每天都是送往迎来，吃酒、读书、闲侃。所以他早期的《日记》每天都在“检讨”，但每天都会故伎重演。显然这种品性，若不能自察自改，是无益于自己的目标，不能成就大事的。

按翰林院的官员，读书养望、切磋交往是“本职工作”，本无可厚非，但每天如此打发日子，终究养不成经世的韬略。二十二年十月的一天，曾国藩读了《易经·损卦》后，即出门拜客，在杜兰溪家吃了中饭，随即又到何子敬处祝贺生日，晚上又在何宅听了昆曲，到了“初更时分”才拖着疲倦的身躯回到家中。当天的日记又充满自责，说，“明知(何子敬生日)尽可不去，而心一散漫，便有世俗周旋的意思，又有姑且随流的意思。总是立志不坚，不能斩断葛根，截然由义，故一引便放逸了”。《日记》中仍不忘“戒之”二字。

但决心一再下，行动依然如故。当月的二十四、二十五两天，京城刮起大风，曾国藩“无事出门，如此大风，不能安坐，何浮躁至是！”“写此册而不日日改过，则此册直盗名之具也。既不痛改旧习，则何必写此册？”

曾国藩认识到“往来征逐”，就是浮躁，这已成为他的二大病根之一了。他虽强迫自己静下来，坐下去，但读《易经》中的《旅卦》、《巽卦》却一无所得，甚至连“白文都不能背诵，不知心忙什么。丹黄几十页书，如勉强当差一样，是何为者？平生只为不静，断送了几十年光阴。立志自新以来，又已月余，尚浮躁如此耶！”他也分析为什么如此交游往来，无非是“好名”，“希别人说自己好”。并说这个病根已经很深，只有减少往来，“渐改往逐之习”。

曾国藩除了往来吃请、征逐日月之外，还有一个“喜色”的毛病。

《日记》中记载这样几件事：

道光二十二年十二月的一天，曾国藩的一位朋友新纳一小妾，年方十四，人称貌若桃花。曾国藩与一帮文人朋友谈诗论赋之余，不免也常谈东家美媳西家婆娘之类所谓“浑话”。这对本不紧张的文人生活可能是一种调剂。曾国藩得知他的朋友纳姬甚美后，心中羡慕不已，一次借故到朋友家，曾国藩先聊了点学问，随后称赞这位朋友的艳福不浅。这还不算，曾国藩还非要一睹芳容，朋友心存不愿，但曾国藩“欲强见之”，无奈，朋友只好将新过门的姬妾呼之而出。曾国藩还当面说了些挑逗的话，令人很难堪。当天的《日记》写道：“狎褻大不敬。在岱云处，言太谐戏。车中有游思。”从曾国藩所记“大不敬”而言，他肯定有出格的举动。岱云是他的另一位好友，由于曾国藩没有忘情他的“狎褻”之举，因而他说的话都是“谐戏”之语，甚至在回家的路上，还浮想联翩。

数日后，曾国藩听说在菜市口斩一位武臣，别人邀他一同看热闹，曾国藩“欣然乐从”，连杀人这样的事都愿看，曾国藩觉得自己成不了理学家，“仁心丧尽”，走在路上很后悔，但当着众多朋友的面又不好回去，因此“徘徊良久，始归”。他说自己“旷日荒谬至此”。

曾国藩虽然没有看斩杀武臣，但回去后却怎么也静不下来。他又没事找事似地，到雨三的家中，当时雨三本来很忙，但曾国藩东拉西扯，非要谈谈“浑”。《日记》说：“谈次，闻色而心艳羡，真禽兽矣。”从雨三处出来，已是很晚，曾国藩仍不愿回家，又到子贞家中，三更而归。《日记》说自己“无事夜行，心贪嬉游”。嬉游、狎褻往往是出入歌馆妓院的不正当行为的用语，曾国藩的日记中有几次这样的记载，是否说他也不能免俗？从他的父亲给他写信，嘱咐他要“节欲、节劳、节饮食”来看，早年的曾国藩极可能有这方面的不检点之处。而且，节欲、节劳、节饮食正好说明曾国藩经常四出征逐、酒欢宴席已成一大习惯。

曾国藩的妻子欧阳氏身体不是很好，时常患病。一次曾国藩参加进士同学的团拜，由于所拜之家钟鸣鼎食、姬妾如云，这使曾国藩“大开眼界”，他的“喜色”之心油然而生，东张西望，颇失大雅。《日记》说：“是日，目屡邪视”，“耻心丧尽”，当他悻悻然回到家中后，惶然不适。加之妻子闹病，因此“入夜心情不畅，又厌闻呻吟声”。白天的佳丽美景与病榻上的呻吟之声反差如此之大，使曾国藩无法忍受，乃出门到朋友处聊天，“更

初归”。次日，妻子的病有所加重，曾国藩请吴竹如来诊视，由于周身为私欲所填塞，曾国藩的理学功夫大减，一听别人谈论理学，感到隔膜不入。而用宴请吃酒之事打发时光，他倒很乐意。

汤鹏是他的好友，著有《浮邱子》一书，颇得曾国藩好评。道光二十三年二月的一天，曾国藩前往汤鹏家赴喜筵，席间见汤的两个姬人，曾国藩故伎重施，“谐谑为虐，绝无闲检。”曾国藩早期《日记》的类似记载不限于以上几例。这说明血气方刚，刚过而立之年的曾国藩也有七情六欲，也是一个正常人，他对女性充满了爱，尽管这种“爱”是在性意识支配下的形而下之“爱”，但至少从一个侧面真实地反映了曾国藩的情感世界。他后来能够大成功，就在于一改昔日所为，“截断根缘，誓与血战一番”。

曾国藩早年有“三大戒”，其中之一是戒色。他也认为，沉溺于此是妨碍事业的。他还认为，在外人面前，夫妻间尤不能过分亲密。虽然如此，曾国藩还是很难做到，骂自己是禽兽。

曾国藩自己承认，“有用之岁月，半消磨于妻子”，三月初二日，“日中，闺房之内不敬。去岁誓戒此恶，今又犯之，可耻，可恨！竹如来，久谈。久不克治，对此良友，但觉厚颜”。他说自己“明知体气羸弱，而不知节制，不孝莫此为大”。

但随着年龄的增长，曾国藩这方面的“不敬”很快有了大的变化，成为庄重、诙谐而不失君子形象的一个人。曾国藩就是这样，为了能他日有所作为，严格限制自己的情欲，甚至夫妻之间正常的情感交流都严加克制。在儒家老祖宗孔孟那里，都承认“食色，性也”，但曾国藩认为，人的私欲、情欲一旦膨胀就难以收拾，终会妨碍大事业。他以后位及人臣，但坚决不纳妾，生活作风上也严格自律，这是他不同于同时代的封建士大夫的地方，也是他精神品格上的突出之处。

曾国藩为了实现“澄清天下之志”，针对自己的不良习惯，他提出三戒：一戒吃烟，二戒妄语，三戒房闼不敬，后来都做到了。

吸烟有害健康是今天人人皆知的常识，但吸烟对人的精神有影响，就不是人人明了的。曾国藩通过自己的切身感受告诉人们这样一个道理。曾国藩认识到，应酬过多，精神就难以集中，做起事来也会出差错。此外，吸烟也对此有很大影响。他说：精神要常令有余，做起事来才能精气十足而不散漫。“说话太多，吃烟太多，故致困乏。”

意识到危害后，他发誓从道光二十二年十月起戒烟，并作为“三戒”之一。但最初戒烟日子很不好过。为了打发难熬的时光，他找朋友们下棋、聊天。日记中写道：

“即宜守规敬事，乃闲谈荒功，不溺情于弈。归后数时，不一振刷，读书悠忽，自弃至矣。乃以初戒吃烟，如失乳彷徨，存一番自怨底意思。此一怨，天下无可为之事矣。急宜猛省。”曾国藩把初次戒烟喻为婴儿断乳，形象地说明了他对吸烟的溺爱及戒烟的痛苦。

俗语说，玩物丧志！性格、习惯、食色之性都只要适度都是可以的，但是，人的私欲、情欲一旦膨胀就难以收拾，终会妨碍大事业，因此一个做大事的人，就应该通过不断自励，限制自己不恰当的欲望，而把主要心思放在自己所要从事的事业上去，以此来完善自身。

【须臾不离读书】

曾国藩语录：废志无以成学，废学无以成才。

译文：废除了志向就不能使学习有所成就，而废除了学习则不能够使自己成材。

曾国藩生平处世的成功，可以说是读书的成功。他治学有方，通过读书，走上了仕宦之途，广交了益友，领会了行军打仗之术，树立并实践了报效国家、明道经世的远大志向。

当曾国藩供职京师的时候，正是中国内乱外患交迫之时。曾国藩所关心的，在外患有“英夷”，在内有太平天国，在灾情则有黄河决口。所以，他读书更侧重经世致用之学特别是舆地之学。在闲暇的时候，曾国藩对于军政大计，以及各种庶务，通过大量的并有所选择性地阅读古代史籍，尽量把现实的问题考究详尽。所以一旦当权，便能把平时读书得来的学问，拿出来应用。后来太平天国声势大盛，曾国藩以一书生出而致用，终能镇灭洪、杨，一般人都引以为异。我们只要知道他十多年的京官生活，十多年京师名流之间的交往互教，十多年京师期间坚持不懈地刻苦攻读经世致用之书籍，是如何地准备着应付事变，如何地关切时务，如何地虚心

研究，便可知道曾国藩的成功，决不是侥幸得来的了。

当时掌理全国庶政的六部，除了户部之外，曾国藩担任过礼、吏、兵、刑、工五部的侍郎，在为官期间，对照自己所任各部的工作特点，他专心潜读《通典》和《资治通鉴》，由此而洞悉了清代的政情利弊、官场风习、山川形势、民生疾苦。曾国藩由内阁学士升为礼部右侍郎署兵部左侍郎时，遍阅清代道光以上历朝文献，目睹时局危急而政风颓靡，遂因皇帝之下诏求言而先后参照史籍上了几道条陈时务的奏疏。体现了他明道经世的抱负。

在战火纷飞、百务缠身的岁月里，曾国藩还特别喜爱研究王船山著作。在他认真研读、全力刊刻船山著作的影响下，湘军许多重要人物都积极参与认真研读船山著作，形成了自上而下倡导船山之学、研读船山之书的浓郁风气。后来王夫之的大名越传越广，影响越来越大，与曾国藩的倡导“王学”有极大关系。

在曾国藩读书榜样的示范下，湘军将帅们则是把孔、孟、周、张、程、朱，直到船山的“圣贤学脉”、“儒家道统”作为自己的思想信仰，并把《船山遗书》(特别是其中的史论)当作“千秋金镜，帷幄珠囊”来读的。曾国藩在《船山遗书》刊刻之先就大量反复地阅读了能够寻找到的船山著作，尤其对于《读通鉴论》、《宋论》等史论性著作已烂熟于心，多有心得体会，日记中均有记载。在他的推荐与倡导下，一些湘军将领也早在曾氏兄弟刊刻《船山遗书》之前就已开始研读船山著作，而在《船山遗书》刻成之后更加形成高潮。当然，这批将领也不是仅仅研读船山著作，而且也像曾国藩一样，从中国传统文化宝库中广搜博取，以求治国用兵之道，为其军政实践服务。正如郭嵩焘所说：“军兴以来，湘人起文学任将帅，肩项相望。一时武健强力，多知折节读书。军行所至，闻弦歌之声。”大批湘军将领多是从“一介书生”、“布衣寒士”而投笔从戎，从文书、幕僚或中下级军官，一跃而成为统兵作战、独当一面的高级将帅，不少人成为巡抚总督一类的封疆大吏，有的甚至成为清朝中央政府的尚书、军机大臣、大学士。他们异口同声地赞颂船山、弘扬船山，显然从《船山遗书》中获益匪浅。光绪年间湖北学政孔祥麟说：“船山所著史论，具上、下古今之识，指陈历代之兴衰治乱，是以咸、同之际，中兴将帅，半湘省儒生，其得力夫之之遗书者皆多。盖夫之知明社之覆，前由武备之废弛，后由兵谋之未娴，故于历代兵事谋之甚详。湘人服膺其书，多明将略戎机，遂能削平大难。”这就充分说明了以曾国藩为代表的湘军将帅们为什么在戎马倥偬的战火中，如此认真地研读、刊刻、提倡、弘扬《船山遗书》的历史秘密。

通过研读船山著述，使曾国藩的“经世致用”的学术观点臻于完善，也使他的军功业绩如日中天。以曾国藩为代表的湘军，对中国近、现代的影响是极其深远的。活动于中国近、现代历史舞台上的各种人物，无论是正面的或是反面的，无不在不同程度上受过曾国藩的影响，无不像曾国藩那样去认真地阅读和研究船山学术。

曾国藩于读书学习尤为可贵的是，把它作为一生之事，相伴终生。

1871年，曾国藩的身体每况愈下，可以说一天不如一天。作为理学修养甚深的他，在1月17日写了几句箴言，警示和鞭策自己读书不要放松。这几句话语是：“禽里还人，静由敬出；死中求活，淡极乐生。”他认为“暮年疾病、事变，人人不免”，而读书则贵在坚持，并在读书中体味出乐趣。因此，在2月17日，他自己感到病甚不支，多睡则略愈，夜间偶探得右肾浮肿，大如鸡卵，这确是一个危险的信号，他却置之一旁，晚上依旧读书不废。疾病缠身，这已是难以摆脱的困扰，前以目疾，用心则愈蒙；近以疝气，用心则愈疼，遂全不敢用心，竟成一废人矣”。但药疗不如读书，他离开了书的话就是一个废人了。

这年秋冬季，曾国藩病情更加严重，“脚肿愈甚，常服之袜已不能人，肥而复硬，且似已肿过膝上者。大约作文及看生书，俱嫌用心太过，有损于血，而气不能运化，故至于此，以后当不做文，不看生书”。在这则日记中，我们既可看到他身体的状况，也可看到他在写作和读书时的投入。在此他虽规定自己以后当不做文，不看生书，但无法按规定办事。因为不久，扬州阮家送《许周生集》，这是一部他从未看过的新书，拿到手后便难以放下，读就必须从头到尾读完，读的过程又全神贯注。后来湖南王闿运送近年所著《周易燕说》、《尚书大传补注》、《禹贡笺》、《谷梁申义》、《庄子七篇注》、《湘绮楼文集》，他收到后虽不能一一细看，但每书都较为认真地翻看了几遍。此后他又违背原来规定的不阅读生书的初衷，继续坚持阅读了《居易金箴》，王其淦所送其父著《王霞九文集》，朱彬所纂《札记训纂》，李芋仙寄来的《道蕴编》，日本人所著《新论》，上海新译之书《中外古今年表》，唐义渠所寄之《湖南阳秋》，王霞轩所寄《王少鹤诗》，陶篁村所挹《浙江诗话》，柳兴恩

《谷梁大义述》等一批生书。

1872年3月2日，曾国藩的老病之躯已如风中残烛了。这一天，他“病肝风，右足麻木，良久乃愈”。3月5日，前河道总督苏廷魁过金陵，曾国藩出城迎候，出发之前阅《二程全书》，迎接途中，“輿中背诵《四书》，忽手指戈什哈，欲有所言，口噤不能出声”。身体差到如此地步，他还是坚持每日阅读《二程全书》。但他接连在日记中发出感叹：“近年或做诗文，亦觉心中恍惚，不能自主。故眩晕、目疾、肝风等症皆心肝血虚之所致也。不能湔先朝露，速归于尽；又不能振作精神，稍治应尽之职。苟活人间，惭悚何极！”“余精神散漫已久，凡遇应了结之件久不能完，应收拾之件久不能检，如败叶满山，全无归宿。”他自知油尽灯枯，将不久于人世，便抓住生命即将息歇时光做自己最喜爱的事——读书。他每天读的书就是《二程全书》，希望在理学的探究和修养上，画上一个完满的句号。

一个人，要想有所成就，必须勤于学习，善于学习，这是一条不言自明的道理。尤其是知识爆炸的知识经济时代更应如此，每一个有所成就的人，都必须坚持月月学习，日日学习，使自己的知识结构跟得上时代的发展、社会的进步，而不学习肯定会被时代所抛弃！

【“不为圣贤、便为禽兽”】

曾国藩语录：凡人才高下，视其志趣。卑者安流俗庸陋之规，而日趋污下；高者慕往哲隆盛之规，而日即高明。贤否智愚，所由区也。

翻译：人才的高下，主要根据它的志趣高下来确定。志向低赖的人才安于现状，摆不脱世俗陋规的束缚，因而让人觉得越来越卑污。志向远大的人才仰慕古圣先贤，因此一天一天地高明起来，人才的优劣和智愚，就从此开始区别开了。

立志固然很重要，但立什么样的志则是更深一层次的题，志向的高低决定他成就什么样的事业，拥有什么样的人生。曾国藩深知他自己是靠一种不流于俗的雄心壮志而卓立于群的，因此，因此，曾国藩不仅反复向子弟灌输立志的重要，而且还常具体地指点他们如何立志、立什么样的志。他在家信中说：

君子立志，应有包融世间一切人和一切物的胸怀，有内以圣人道德为体、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。

二十岁前的曾国藩，其实胸中并没有远大的这样的“内圣外王”（成就自己，就是所谓“内圣”；成就外物，就是济民利物，也就是“外王”）的高尚志趣。只是在道光十年，其父觉得自己的才质不及儿子，自己所知的尽教完了，就把他送到衡阳汪觉鹿先生处学习了一年。此后，曾国藩眼界大开，助长了一些锐意进取的精神，特别是又回到本县涟滨书院就读时，得到师长刘元堂先生的欣赏，在刘元堂先生的栽培下，曾国藩痛下决心，毅然将原字伯涵改为涤生，按照他自己的解释，“涤”就是“涤其旧污之染”，“生”即“从前种种譬如昨日死，以后种种譬如今日生”。意即告别旧我，走向新生之意。并给自己定下了一条座右铭：“不为圣贤，便为禽兽；不问收获，只问耕耘。”

他还经常借诗文以抒发自己的志趣，自比于汉兴之初的李斯、陈平、汉末的诸葛亮等“布衣之相”，幻想“夜半霹雳从天降”，将他这个生长在僻静山乡的巨才伟人振拔出来，用为国家栋梁。他十分自信地在诗中表示：荡荡青天不可上，天门双螭势吞象。豺狼虎豹守九关，厉齿磨牙谁敢仰？群鸟哑哑叫紫宸，惜哉翅短难长往。一朝孤凤鸣云中，震断九州无凡乡。他相信自己终有一天，如同云中展翅翱翔的孤凤一样一鸣则已，一鸣则引来九州的震动；如同生长在深山中的巨材一样，有朝一日成为国家大厦的栋梁。

曾国藩的志趣，也可以从他的治学目的论上边体现出来。每个人治学都有自己的目的，或想跻身仕途，或想发家致富，或想陶冶性情，或想消遣自娱，或想著书立说以警后人。正如“书中自有千钟粟，书中自有黄金屋，书中自有颜如玉”。而曾国藩虽然是通过科举考试而获得官位进而得以升迁的，但他对箝制心智、残害性情的科举制度却贬损有加，他主张治学的目的应在于“修身、齐家、治国、平天下”，或叫作进德与修业。在

给诸弟的信中曾国藩说：“吾辈读书，只有两事：一者进德之事，讲求乎诚正修齐之道，以图无忝所生；一者修业之事，操习乎记诵词章之述，以图自卫其身。”一方面，他继承了先秦孔子、孟子、墨子的观点，认为读书是为了提高品德情操，增长知识才干，使自己成为“贤人”、“君子”以至“圣人”。一方面秉承宋朝朱熹之学说，主张读书要“明天理”。从孔子到朱熹，都反对为个人消遣和利禄名誉读书。但另一方面他又不拘于朱熹的“性命”、“道德”空谈，而继宋朝陈亮“经世致用”之说，认为读书大可报国为民，小可修业谋生，以自卫其身。因此，可以说在为什么读书的问题上，曾氏是在继承古代各种观点的合理因素的基础上，提出了较为客观、切合实际的新的读书观。首先曾氏明白表示自己读书不是为荣辱得失，而但愿为读书明理之君子。卫身谋身是人最起码的生理需要，它与追求功名利禄有着本质的不同，曾氏是反对为一体之屈伸、一家之饥饱而读书的，因此他认为读书又以报国为民为最终目的：“明德新民止于至善，皆我分内事也。若读书不能体贴到身上去，谓此三项，与我身毫不相涉，则读书何用？”然时至今日，也还不乏读书为混文凭之人，读书为混官做之人，读书为时髦、为装饰之人，总之是为一体之屈伸。

为一体之屈伸而读书者，虽有所成，但只会小；为报国为民而读书者，虽路途远，但必将成为其大、立其功。由此，我们想到周恩来的“为中华之崛起而读书”的壮语。周恩来有一心为国、鞠躬尽瘁的美名于世，足以让后人世代瞻仰，因而成为一代伟人。曾国藩的进德修身的延伸便是既成就自己，也成就别人，其明哲保身的思想依然存在。但是他能够提出读书的最远目的是报国为民，已实属不易。

正是抱着这种“不为圣贤，便为禽兽”的志趣，“修身、齐家、治国、平天下”作为基本人生信条，曾国藩才从一个“朝为田舍郎”到一个“暮登天子堂”再到一个“中兴以来，士人而已”的封疆大吏，成就他的非凡人生。

人的立志固然重要，但立什么样的志更至关重要。不同的志向决定自己今后的人生，立志流于俗则会使自己总患得患失，所成就的事业也自然会小。立志不流于俗则会使我们奋发有为，所成就的事业也就自然会大。今天立志我们虽然不必像曾国藩那样以“修身、齐家、治国、平天下”做为自己的目标，但是把树立做一个有益于社会、有益于他人的人却是应有之义，这们我们才能在平时作为中以勤奋的耕耘、坚忍的毅力来不断地充实自己，才不为个人一时的患得患失遮住双眼而迷失了正确的方向。

【身心须兼治】

曾国藩语录：养身之道，以‘君逸臣劳’四字为要。减少思虑，排除烦恼，二者用来清心，就是说‘君逸’。常常行步走动，筋骨常动弹，‘臣劳’说的是这个。

曾国藩精于养身。调理元气、护养心性的方法是：血气刚强，要用安静加以柔和；思虑深沉，要用坦诚忠直作为要求；勇敢坚毅但过于凶暴，要用经常的训导加以辅助，使其不越正轨；行为急躁，要加以节制；气量狭隘，要设法使其胸怀宽阔；品行卑下，贪图小利，要用远大的志向进行激发；才能低下，学识平庸，要用良师益友进行辅导；举止轻浮，生活懒散，自暴自弃，要使之明白由此引起的祸患；单纯朴实，诚恳忠厚，则要使这种品行符合礼乐，并引导其学会思考问题。凡是调理元气，护养心性的方法，最直接的途径是依礼而行，最关键的是得到好的老师，最能发挥神妙作用的是专心致志。以上就是调理元气，护养心性的方法。

养心根本要靠手脚。曾国藩的养心法是典型的身心兼治，因为一个人一生以老、庄为法，可能会失去进取心，也很难有所成就，更不用说能成大事了。本来，成大事与老庄的养心说是矛盾的。如何化解这个矛盾？曾国藩主张磨难波折时要把心放得下，养得灵，不能因为身处困境而郁郁寡欢，那样永远不会有东山再起之日。基于这种看法，他对苏东坡最为赞成，认为是中国少有的榜样。曾国藩说，在官场中混最不易，最易丧失权威与荣耀，其中也有一些“规矩”，这些规矩要独运于心，在幕后遵守，一是不直言人短，二是知己悦人，即保持一团和气最重要，三是要提防好人捣乱。他最后说，苏东坡犯了三大忌，几次被贬，但可贵的是志向操守不改，能顺应环境的变化而生存。

在苏轼看来，人之所以要对人间万事超然旷达、随遇而安，是因为人生太渺小、太短促了。那“破荆州，下江陵，舳舻千里，旌旗蔽空，酹酒临江，横槊赋诗”的曹操和“雄姿英发，羽扇纶巾，谈笑间，强虏灰飞烟灭”的周瑜，“如今安在哉？”曹操、周瑜这些当年叱咤风云的英雄人物，随着时间的推移，早已成为历史的烟

云，如今到哪里去寻觅他们的踪迹呢？岁月悠悠，宇宙无穷，人的生命犹如一颗稍纵即逝的流星：

人生到处知何似？应似飞鸿踏雪泥；泥上偶然留指爪，鸿飞哪复计东西？

人生短暂，萍踪无定，人生的历程如雪泥鸿爪，很快就会消失得无影无踪。没有开不败的花朵，也没有看不完的好景，“梨花淡白柳深青，柳絮飞时花满城。惆怅东栏一株雪，人生看得几分明”？梨花怒放，柳絮飞舞，草色青青，满城春色，人们在尽兴地赏花游春，可是“人生看得几分明？”一个人的一生有多少尽兴赏花的机会呢？有限的人生给人们带来多少惆怅和迷惘啊！既然人生胜景难逢，聚少散多，别时容易见时难，那么，何必过分计较个人的名利地位、升沉荣辱呢？“我生乘化日夜逝，坐觉一念逾新罗。纷纷争夺醉梦里，岂信荆棘埋铜驼”，人生如逆旅，我亦是行人，很快就会在这个世界上消失。因此，汲汲于个人的物质利欲、富贵穷通，争名于朝，争利于市，就像在醉梦中仍你争我夺，实在显得太荒唐可笑。值得注意的是：苏轼虽然意识到人生短暂，却并没有由此走到《列子》鼓吹的享乐主义、纵欲主义的道路上去，也没有像魏晋名士们那样，沉浸于性命无常、人生如梦、欢乐苦短、忧愁苦多的伤感中不能自拔。苏轼以清醒的理性精神对待人生，认为人们应该“循物之理”，按照客观事理和人的生命规律生活，随遇而安，“余以为知命者，必尽人事然后理足而无憾”，只有遵循客观事理和人的生命规律，才能尽人事，终天年，做到死而无憾。

怎样才能尽人事，终天年，死而无憾呢？苏轼认为关键在于淡化功名利禄、物质欲望，进退出处、显达富贵、福祸穷通一任于天。“人之所欲无穷，而物之可以足吾欲者有尽。美恶之辨战于中，而去取之择交乎前，则可乐者少，而可悲者常多”。世人之所以乐少悲多，是因为他们拘泥于个人的福祸得失、汲汲于一己之富贵荣辱，不能超然物外。只有超然物外，随缘自适，才能乐观旷达，“无往而不乐”；“予之无所往而不乐者，盖册于物之外也”，“胜固欣然，败亦可喜。优哉游哉，聊复尔耳”。正是由于苏轼超迈旷达，无往而不乐，所以，他能在各种各样的人生情境下，始终保持心理上的平衡和安宁。在顺境，即使在任中书舍人、翰林学士兼侍读的春风得意之时，也没有得意忘形、飘飘然不知所往；在逆境，即使是身陷囹圄或贬居流放，也没有丧失生活的信心和勇气。他总是在乎凡甚至是困苦的生活中去体味生活的乐趣、生命的欢欣。“乌台诗案”后，苏轼被贬居黄州，他不仅政治上失去自由，行动上受到限制，而且饱尝了人情冷暖、世态炎凉，“平生亲友，无一字见及，有书与之，亦不答”，“我谪黄冈四五年，孤舟出没风波里。故人不复通问讯，疾病饥寒宜死矣”。同时，经济上十分窘迫，为了维持生活，苏轼不得不垦荒东坡，躬耕陇亩，“与渔樵杂处”。面对这样孤苦寂寞的环境，苏轼仍坦然自若，他善于从困苦的境地中摆脱出来，去寻找和发现生活的美：

长江善廊知鱼莢，好竹连山觉笋香。江上西山半隐堤，此邦台馆一时西。南堂独自西南向，卧看千帆落浅溪。在岭南和海南，他的处境更加艰难。在岭南，由于无法适应当地的瘴雾毒气，致使“旬日之间，丧两女使”，连他最宠幸的爱妾朝云也病逝了。在海南，他更是过着“食无肉，病无药，居无室，出无友，冬无炭，夏无寒泉”的生活。海南，是当时人迹罕至的地方，流放海南者很少得以生还，苏轼也断绝了生还北归的愿望。即便在如此困厄的境况下，苏轼也没有心灰意冷，仍然保持乐观旷达的情怀。“日啖荔枝三百颗，不妨长作岭南人”；“报道先生春睡美，道人轻打五更钟”；“九死南荒吾不恨，兹游奇绝冠平生”。在苏轼看来，一个人精神生活的快适，可以弥补物质生活的贫乏，战胜外在险恶环境的煎迫，所以，在极端困厄的情况下，他仍“胸中亦超然自得，不改其度”。正是这种超迈旷达、怡然自得的乐观情怀，帮助苏轼战胜了人生道路上的重重险阻，走完了自己的人生历程。

曾国藩在诗词中对韩愈、苏轼的诗词十分喜爱，认为字字句句皆如其人，他还把苏东坡所做的能与自己心境相沟通的篇章单独辑成，经常吟诵。

他还举《易经》乾坤两卦比喻养心与事业之关系：天行健，君子自强不息；地势坤，君子以原德载福。是说君子言语要谨慎，饮食要有节制；损，是说君子要有宽恕他人之心，自己则少贪欲；益，君子要见善就学，有过则改；鼎，君子要有尊卑长幼之序，以成救命之严。这六卦大象，最适合于人。颐君子之象，可以用来养身养德；鼎君子之象，可以用来养心养肾，这二卦大象最为重要。

要想有健全的精神，应当先有健康的身体。要有健康的身体，就需要对于养身之道，不可以不留意。曾国藩论及养身之道认为：“养身之道，以‘君逸臣劳’四字为要。减少思虑，排除烦恼，二者用来清心，就是说‘君逸’。常常行步走动，筋骨常动弹，‘臣劳’说的是这个。”

养身的方法，不但应当多多从事活动，以达到增进身体的健康，更应当减少烦闷，以保持精神的健康，他的见识是很多的。

曾国藩对于养身之道，主张身心交养。他给李希庵的信说：“我认为治身应当以‘不药’二字为药，治心应当以‘广大’二字为药。”这是曾国藩恪守他的祖父星冈公“不信医药的训导。在给他弟弟的信中说：

服药的事，我经历很多。不仅是外表有病服用治标的药剂最容易出：错，属利弊各半，就是根本之病，服用人参、鹿茸之类也少有实际效用。像胡林翼、李希庵，把参茸燕菜当作家常使饭一样，也终于不能补救身体。我现在的调养方法，米饭一定要精，蔬菜用肉汤来煮，鸡鸭鱼羊猪，都要炖得极烂，又多用酱菜、腌菜之类。我认为这是天下最好的饮食，大补身体的没有比这更好的了。《孟子》以及《礼记》所记载敬礼老者、事奉双亲的方法都是如此。难道说古代圣贤都是愚蠢的，一定要像后代那样喜好服食人参、鹿茸、燕窝、鱼翅、海参才算是明智吗？星冈公的家法，后人所应该遵守的有很多，而他的不相信巫师、医生、地仙、和尚这一条，我兄弟尤其应该竭力遵守。

不会养心，是自讨没趣；善于养心，你能不被外人所欺不为外物蒙骗。曾国藩是养心大师，且听他一席话：首先要心安定，然后气才安定；气要安定，然后精神才安定；精神安定以后，身体才会安定。治理身心的最好办法，而以自己的力量来战胜它，有两种方法。一种是以顽强的意志指挥气，一种是以静制动。凡人疲惫不堪、精神不振的时候，都是由于气弱。气弱则精神颓废。然而，意志坚强的人，气也会随意志而改变。比如贪早睡，如果立志早起，就必然能够早起。如百无聊赖之时，是气疲乏四散。如果端坐而固气，气也必会振作，这就是以志帅气。久病则气虚胆怯，时时怕死，困扰于心，就是做梦，也难以安静。必须将生前的名誉，死后的一切事情，以及各种杂念，都全部忘掉。这样，自然心中生出一种恬淡的意味来，寂静之极，真阳自生，这就是以静制动的方法。

曾国藩论述养心的方法，虽然说法不完全一样，但大体不外乎“惩忿窒欲，少食多动”八个字。他的《日记》上曾说：“养生家的方法，没有比‘惩忿窒欲，少食多动’八个字更重要的了。”

“惩忿窒欲”，在于求得精神的健康，可以叫作“心理的修养”。曾国藩对“惩忿窒欲”的说法，阐述的很详细，如给他的儿子纪泽的信说：“我对于所有的事，都遵守‘都在我这里，听凭自然’的这两句话，即使养生之道，也是这样。身体强壮的如果是富人，因为戒除奢侈而更加富有；体弱的如果是贫穷的人，因为节约而能够自己保全。节俭不仅仅是饮食男女之事，即便读书用心，也应当俭约，不便于太过。我在《八本》篇中说过‘养生以少恼怒为根本’，又曾教你胸中不应当太苦，须要活泼快乐地修养一段生机，放弃掉所有的恼怒。既戒恼怒，又知节俭，养生之道，已‘都在我的掌握中’了。此外，寿命的长短，有没有病，一概‘听其自然’，不必产生很多幻想去计较它。凡是多吃药，祈求神仙，都是妄想。”

将“惩忿”解释为“少恼怒”，将“窒欲”解释为“知节俭”，可知曾国藩并不是厌世悲观的人，把我们人的一切欲望绝对禁止，不过是在纵欲当中略存节制的意思而已。曾国藩的人生观，既不是乐天观，也不是厌世观，而是淑世观。

无论“以意志统帅志气”，还是“以静制动”，大体上重视精神修养，以保持心理的健康。曾国藩回复胡林翼的信中，有“寡思”的说法，也是重视心理健康。其中说道：“古人说‘少说话来养气，少看东西来养神，少想事情来养精神。’你那里好朋友很多，难以少说，书信如麻，难以少看；或许用少想来稍稍休息一下吧？”

清心就可以寡欲，饱食却足能伤体。曾国藩对于养生的道理，曾说应当从睡觉吃饭两个字细心体会。他的《日记》上说：“养生的道理，应当从睡觉吃饭两个字细心体会。吃平日饭菜，只要吃得香，就胜过珍贵药物。睡觉不在于多睡，只是实际上睡得香，即使片刻也是养生了。”

在另一封信中说：“纪泽身体也弱，我教他专门从眠食二字上用功。睡眠可以滋阴，饮食可以养阳。养眠也贵有一定时刻，要戒除多思多虑。养食也贵在一定时间，要戒除过饱。”

“少食多动”，在于求得身体的健康，可以叫“生理的修养”。曾国藩重视“少食”。至于注重“多动”，从他所说“养生五事”可以知道。他给弟弟曾国潢的信中说：“养生之法，约有五件事：一是睡觉吃饭有定规；二是制止忿怒；三是节制欲望；四是每夜临睡洗脚；五是每日两顿饭后，各走三千步。”

他所说的“每日两顿饭后，各走三千步”，就是多从事运动的明证。至于“每夜临睡洗脚”，在于保持身体

的清洁，促进血液的循环，增加足部的运动，也和“多动”有关，是生理卫生中的重要项目。

曾国藩对于养生的项目，还注意射箭，也可作为重视运动的证明。他在寄给曾国潢、曾国葆两位弟弟的信中说：“我看家里后辈身体都虚弱，……曾经用养生六件事劝勉儿辈；一是饭后千步，二是将睡洗脚，三是胸中无恼怒，四是经常定时静坐，五是经常定时练习射箭(射箭足以练习威仪，增强筋骨，子弟应当多练习)，六是黎明吃白饭一碗，不沾点菜。这些都是从老人那里听来的，多次试验毫无流弊。”

曾国藩对于养生的方法，虽也讲多动少食，但强调以静养为主，他在《日记》上曾说：“养生的方法，‘视、息、眠、食’四个字最重要。息必‘归海’；视必‘垂帘’；食必‘淡节’；眠必‘虚恬’。‘归海’，是说藏气息于丹田气海；‘垂帘’，说的是半睁眼，不全睁，不太用眼力；‘虚’是说心虑而不思虑，肚子虚而不滞留食物。就这四个字，虽然没有医药秘方，但完全可以去病了。”

对于曾国藩节制恼怒的情况，我们从他的“八本”篇中可以知道其梗概。曾国藩写给沈葆楨的信曾说：“世上多事故，珍重有用的身体，以承担艰难重任，千万不要郁闷损耗，损伤天然之气。我也郁闷闭塞多年，胸襟过于偏狭，我要以自我针砭来共针砭。”

在回复毛寄云的信中又说：“近年来家中骨肉至亲接连死去，我的精力衰退，也只好强自排解，一下子像托付于庄子、刘伶等人那里了。”

曾国藩所说将自己的精神托付给庄子、刘伶，是讲自我排解，自我解脱的功夫。这在魏晋士大夫中确成为风气。竹林名士都是超然旷达，漠视礼法之人，他们常常聚于竹林、饮酒放歌。阮籍听说母亲去世，不是痛哭，而是痛饮。嵇康更是狂放，时常在众人面前指责汤、武，批评周、孔。阮咸风流才俊，却曾与群猪共饮。刘伶嗜酒如命，酒不离身，常常是神志不清，昏昏沉沉。刘伶纵饮，说：天生刘伶，以酒为名。

曾国藩养生喜欢在眠食二字上下功夫，除接受祖父教训以外，也有自己的经验。曾国藩的《日记》上说：“我少年读书时，看见父亲在日落之后，上灯以前，小睡片刻，夜里则精神百倍。我近日也想效法。日落后，在竹床上小睡，上灯以后处理事务，果然觉得清爽。我对于起居饮食，按时按点，各有常度，一一都是效法我祖父、父亲所做的，希望不败坏家风。”

一个人只有身体与心理都健康，干大事才有足够的资本。起居饮食，既有规律，又有定时，这是现代的卫生学非常强调的。至于爱好运动与节制少怒，则是健身与养心的根本。所以，身心兼治，确实是一种达到人生的一种最佳境界。

【培养浩然之气】

曾国藩语录：人以气为主，于内为精神，于外为气色。

译文：气是一个人生存与发展的主宰，在人体之内表现为精神，在人体之外表现为气色。

曾国藩认为：做大事必须要有豁达光明之胸，那么怎么样才能达到呢？在他看来，这必须通过“善养吾浩然之气”。

品性的培养是一个过程，成大事者非常注意品性的锤炼，以此确保成功的基石。曾国藩说：“自古圣贤豪杰，文人才士，其治事不同，而其豁达光明之胸，大略相同。吾辈既办军务，系处功利场中，宜刻刻勤劳，如农之力穡，如贾之趋利，如篙工之上滩，早作夜思，以求有济。而治事之外，却须有冲融气象，二者并进，则勤劳而以恬淡出之，最意味。写字时心稍定，便觉安恬些，可知平日不能耐，不能静，所以致病也。写字可以验精力之注否，以后即以此养心。万事付之空寂，此心转觉安定，可知往时只在得失场中过日子，何尝能稍自立志哉。”

读曾国藩的这一段话，我们仿佛置身于一位饱经沧桑、聪明睿智的老人面前，有一种大彻大悟之感。人活着，如果一直浑浑噩噩而不知所谓“豁达光明之胸”、“冲融气象”为何物，而只是“如农之力穡，如贾之趋利”，那是很难做成什么大事的；不但事业做不好，人也活不到应有的程度。

东方古典文化，儒家也好，道家、佛家也好，都强调一个静字，即万象放下，心无杂念、豁达光明、冲融虚廓的心境。在儒家，叫作“正心”、“诚”或“无妄”；在道家，叫作“无为”、“无为而无不为”；在佛家，叫作“见性”、“无行住而生其心”。

怎样来达到圣贤的境界呢?曾国藩在给胡林翼的信中,极赞孟子养气说和庄子的逍遥说,从中可见他在这两个方面是下过一番功夫的。

养气说是孟子人生修养方法中最有特色的学说,即所谓“我善养吾浩然之气”。

孟子的“养气”实际上是一种锻炼人格意志和身体素质的方法,它是在人的精神世界使某种意志信念高度集中凝聚,然后让其充沛完满,贯注全身。此时,人的身心成为意志和信念的凝聚体,而意志和信念也找到自己的物质载体。孟子的“养气”与中国古代的气功颇有异曲同工之处,它们都揭示:如果人们祛除各种心理杂念,保持心理意志的高度凝聚,特使周围磁场发生物理变化,由心理变化导引出生理变化,而生理变化又反馈和强化人的心理变化。这大概是孟子“养气”的真正内涵。

孟子的“浩然之气”是一种充盈着刚性的“力”,这种刚性之力并非来源于人体质的健壮和权势的显赫。身强力壮和位高权重固然有某种威慑力量,但若没有仁义礼智的信念做精神支柱,则不过是“匹夫之勇”和“妾妇之道”而已,因为它们只能让人口服达不到使人心服。“浩然之气”的刚性之力来源于人们对自我与宇宙合一的体认和对仁义礼智的信念和践履。孟子“至大至刚”的“浩然之气”与他的“充实之谓美,充实而有光辉之谓大,大而化之之谓圣,圣而不可知之之谓神”,一是中国古代关于充实之美的理论基础。这种“至大至刚”的“浩然之气”,实际上不就是指人的一种真力弥漫、生气勃勃的内在精神状态和充实郁勃的人格之美吗?它在“富贵不能淫,贫贱不能移,威武不能屈”的“大丈夫”身上,得到了完美圆满的体现。

孟子的“浩然之气”有一种无坚不摧、大无畏的品格。有了这种浩然之正气,就能坚持正义、气节和情操,“宁肯枝头抱香死,何曾吹落北风中”,为了捍卫自己的人格而赴汤蹈火、视死如归,也决不苟且偷生,玷污自己。孟子的“浩然之气”与其“舍生取义”一道,给后人以巨大的精神力量和激励作用。南宋末年,民族英雄文天祥在抗元失败后被俘,他严词拒绝了元朝统治者的威逼利诱,在狱中写下了慷慨激昂、流传千古的《正气歌》,其序云:“孟子曰:‘我善养吾浩然之气’……浩然者,乃天地之正气也;作正气歌一首。

是气所磅礴,凛烈万古存。当其贯日月,生死安足论。

地维赖以立,天柱赖以尊。三纲实系命,道义为之根。”

文天祥认为的正气贯注于宇宙间的万事万物,气势磅礴,光耀日月,万古长存。有了这种浩然正气填塞于胸,就达到人生修养的最高境界,可以面对敌人的威胁利诱而不动心,面对敌人的屠刀而大义凛然、视死如归。

曾国藩写信给胡林翼,与他一同欣赏《庄子》,谈庄子冲淡、超旷的人生理念,认为与孟子的“浩然之气”有异曲同工之效。他说:因思古来圣哲,胸怀极广,而可达到德者约有数端,如笃恭修己而生睿智,程子之说也;至诚感神而致前知,于思之训也;安贫乐道而润身脾面,孔、颜、曾、孟之旨也;观物闲吟而意适神恬,陶、白、苏、陆之趣也。自恨少壮不努力,老年常多悔惧,于古人心境不能领取一二,反复寻思,叹喟无已。”

养浩然之气,做一个心胸豁达的大丈夫,这既是修身的一个重要步骤,也是成大事的必备条件之一。当今的成功人士,从李嘉诚到柳传志,从曾宪梓到荣毅仁,他们无不虚怀若谷。但一个豁达的心胸并不是与身俱来的,而是通过后天的不断的修养与培炼而达到的,这需要我们向以往的圣贤学习,同时也需要我们在日常生活培育浩然之气!

【不断调试自我】

曾国藩语录:但能日新又新,百倍其功,一生何不变化气质,超凡入圣?

译文:只要能每天都有新的进步,百倍用功,还怕不能变化气质,超乎凡人,达到圣人的境界?

综观曾国藩一生的思想倾向,他是以儒家为本,杂以百家为用。上述各家思想,几乎在他每个时期都有体现。但是,随着形势、处境和地位的变化,不断调试自己,各家学说在他思想中体现的强弱程度又有所不同,这正反映了曾国藩善于运用各家学说的“权变”之术。

曾国藩的同乡好友欧阳兆熊曾经认为,曾国藩的一生有三变是早年在京城时信奉儒家,治理湘军、镇压太平天国时采用法家,晚年功成名就后则转向了老庄的道家。这个说法大体上勾画了曾国藩一生三个时期的重要思想特点。

曾国藩扎实的儒学功底,是在作京官这个时期打下的。他用程朱理学这块敲门砖敲开了作官的大门之后,

并没有把它丢在一边，而是对它进行了深入研讨。在新的环境里，他得到了唐鉴、倭仁等理学大师的指拨，登堂入室，其理学素养达到了一个新的境界。这种身心修养在儒家是一种“内圣”的功夫，通过这种克己的“内圣”功夫，最终达到治国平天下之目的。他还发挥了儒家的“外王”之道，主张经世致用。曾国藩对儒学，尤其是程朱理学的深入研求，是他这个时期的重要思想特点，而对于这一套理论、方法的运用，则贯穿于他整个一生。

太平天国起，曾国藩临危受命，组织湘军镇压农民起义。在这个时期，尤为鲜明地表现出他对法家严刑峻法思想主张的推崇。他提出要“纯用重典”，认为非采取烈火般的手段不能为治。而且，他还向朝廷表示，即使由此而得残忍严酷之名，也在所不辞。他确实也是这样做的，他设立审案局，对所捕农民严刑拷打，任意杀戮。他还规定，不完粮者，一经抓获，就地正法。在他看来，儒家的“中庸”之道，在这个时候行不通了。

曾国藩的老庄思想，始终都有表露。他常表示，于名利之处，须存退让之心。自太平天国败局已定，即将大功告成之时，这种思想愈益强烈，一种兔死狗烹的危机感时常萦绕在心头。他写信给弟弟说，自古以采，权高名重之人没有几个能有善终，要将权位推让几成，才能保持晚节，天京攻陷之后，曾国藩便立即遣散湘军，并作功成身退的打算，以免清除政府的猜忌。

世谓曾国藩以禹墨为体，老庄为用，实则曾国藩在 1858 年以前以禹墨为体，申韩为用(申不害、韩非)。1858 年以后，始改而趋巽顺。如果将曾国藩的一生处世也按三个阶段来划分，亦各有其特点，第一阶段，为锐意进取奋发向上的时期，第二阶段，为擘画经营，功德圆满之时；第三阶段，为自概自抑，持盈保泰，不在胜人处求强的平和时期。民国的何贻诰说：

就曾公之三个时期而言，则早年生活，如朝曦初出，气象蓬勃。无论情感意志，学问德行，均有蒸蒸日上之概。及至中年，则如白日丽天，盛极一时，无论道德学问，事业文章，均有渐臻成熟，无以复加。泊乎晚年，宛若斜阳晚照，好景无多，虽德量愈醇，令人仰慕，志气事功，亦少退矣。

可见曾国藩的处世，不仅是一生三变，甚可说是一生多变。他是在随时调整自己的人生策略。

曾国藩从刚方有余到懂得藏锋和圆通处世，并不是一蹴而就的，其间经过了炼狱般的砥砺。1857 年 2 月奔丧至家，到 1858 年 6 月再度出山由湘乡动身赴浙江，是曾国藩居家的一段时间。在这一年半当中，是曾国藩一生思想，为人处世的重大调整和转折的时刻。这段时光中，他反复痛苦地回忆、检查自己的前半生。自人仕途，以孔孟为宗旨积极人世，对自身的修养严厉酷冷，一丝不苟，对社会抱有“以天下为己任”的坚定胸怀。持身严谨，奋发向上，关心国事，留心民情，因而赢得君王信任和同僚的尊崇，十年京官春风得意。正是抱有这种信念，以一文官而白手建军、治军，5 年来一身正气，两袖清风，出生入死。但是，为什么皇上反而不信任？为什么上至枢垣，下至府县，都那么忌恨自己？

为了解决这些问题，他又日夜苦读，重阅《左传》、《史记》、《汉书》、《资治通鉴》，希望能从这些书里找到解决问题的答案。然而，这些书他已读得烂熟了，重新翻读，只能找到自己过去的思维印迹，并未发现新东西。

在百思不得其解时，曾国藩试图绕开儒家经典，到道家那里寻求“真经”。为此，他认真阅读了以前看过，但并不相信的《道德经》、《南华经》等老庄的著述。这些书名为出世之学，但曾国藩重读，却为他的立身处世指点迷津。你看：同样为人处事，孔孟主张直率、诚实，而申韩等法家却主张以强碰强，硬对硬，老庄则主张以柔克刚，以弱胜强，“天下之至柔，驰骋天下之至坚”，用道家的言论对比自己过去的行事，他发觉自己处处直截了当，用的是儒家的至诚和法家的强权，表面上痛快干脆，似乎是强者，结果处处碰壁，实质上是失败，是弱者。到头来弄得上上下下到处是敌人，前前后后处处是障碍。过去也知道“大方无隅”、“大象无形”、“大巧若拙”，但一直没有真懂，所以自己的行事恰好是有隅之方，有形之象，似巧实拙。而真正的大方、大象、大巧是无形无象、鬼斧神凿的。“大柔非柔，至刚无刚”，太妙了！读到这里，想到这里，曾国藩如同从黑夜里一下子走上了光明世界，豁然开朗。

自此之后，曾国藩行动做事，由前时的方正，变为后来的圆通。他自己承认，“昔年自负本领甚大，可屈可伸，可行可藏，又每见人家不是。自从丁巳、戊午大悔大悟之后，乃知自己全无本领，凡事都见得人家几分是处，故自戊午至今九年，与四十岁前迥不相同”。曾国藩这里把家居的两年自称为“大悔大悟”之年，他自

认为前后行事“迥不相同”了。

曾国藩大彻大悟后的巨大改变，使他的朋友都有所感觉，胡林翼就说他“无复刚方之气”。出山之前，他对清廷上下的官场习气很是反感，“与官场落落不合，几至到处荆榛。”而再次出山之后“改弦易辙，稍觉相安。”其中原因人多不知，只在他的至亲密友中私下告知他自己学问思想方面的变迁，行为处世方面的变化，曾国藩个人对自己的“大彻大悟”既是痛苦的，又是满意的。苦在被迫放弃了自己前半生的信仰与行为；得意在毕竟发现了为人处世的“真正”秘诀——“大柔非柔，至刚无刚”。

1858年6月7日，一度抑郁不得志的曾国藩再次出山，品味了“大柔非柔，以屈求伸”这一处世哲学的妙处。出山后，曾国藩首先去见了骆秉章和左宗棠，以取得湘湖实力派人物的理解与支持。

的确是这样，曾国藩来长沙几天，主要是遍拜各衙门，连小小的长沙、善化县衙他也亲自造访。堂堂湘军大帅，如此不记前嫌、谦恭有礼的举动，使长沙上下的官场人人都感到再次出山的曾国藩的确像换了个人，既然曾大帅如此谦恭，他们纷纷表示全力支持湘军，消灭“长毛”。经过曾国藩的一番拜访、联络，赢得了湖南省大小官员的好评，他们表示要兵给兵、要勇给勇、要饷供饷。

经与骆秉章、左宗棠商量，决定湘军张运兰部 4000 余人、萧启江部 4000 余人、吴国佐部 1500 人由曾国藩亲率入浙，首先抓紧备饷、备械。

曾国藩在长沙逗留十几天，随后乘船又到武昌。在武昌亦如长沙，衙衙拜访、官官恭问，胡林翼自不必说，武昌城里的官员也无不表示对曾国藩的支持，同湖南一样，为湘军供饷供械。随后，曾国藩沿江东下，到黄州府下游 50 里处的巴河，这里驻扎着彭玉麟的数营水师，湘军大将彭玉麟、杨载福、李续宾、鲍超、李元度、杨国栋、彭寿颐、曾国华等人都集中在这里等着与曾国藩商量军机。

在彭玉麟的座船上，曾国藩与这些阔别一年多的部下见了面，他们商量了下一步的行动。曾国藩提出：湘军的最终目标是攻下江宁，所以军事重心不能离开长江两岸的数省，力量要由西向东使。石达开南窜，我们不能让他牵着走。目前浙江紧张，只能派部分兵力，配合地方绿营监视，不能轻易言战。所以，下一步的作战方案是：曾国荃的吉字营继续围攻吉安；李续宾、彭玉麟、曾国华、鲍超等营进入安徽战场，落足点是安庆；其余部队由曾国藩本人率领，奉旨驰援。

计议已定，诸军按计而行。曾国藩亲率萧启江、张运兰、吴国佐各部援浙；李续宾拨出所部朱品隆、唐义训的 1000 余人任曾国藩的亲兵护卫营。曾国藩命部队到江西河口集结，自己则去了南昌，拜会江西巡抚耆龄。耆龄深知曾国藩再次出山的来头，也不像陈启迈、文俊那样为难曾国藩，也主动答应为湘军供应粮草、军饷，这就使湘军基本通过了军饷难关。

咸丰八年八月，曾国藩命部队由河口出发到江西广信府铅山集结。此时石达开已由浙江南走福建，曾国藩率部在赣闽两省之间的弋阳、双港、金溪等地驻守，九月间，在江西建昌暂驻，准备由云际关入福建，此时，刘长佑军已驻新城，准备出关入福建，曾国藩即命张运兰、萧启江由广昌、杉关入闽，而他的大营一直驻在建昌，再未移动。

总之，曾国藩再次出山，由于经历了一番自我改造，懂得了圆通处世，终于完全改变了家居前的困守地位，走向了他的成功人生！

记得有人说过：现实永远是残酷无情的，不是现实来适应你的需要，而是你来适应现实的需要。要做大事的年轻人，必须时刻懂得这个道理，要根据实际情况的变化来不断调试自己的人生，做到与时俱进，这种过程对于个人来说是非常痛苦，但要使自己不被时代被抛弃而取得成功，舍此以外别无他途。

第三章 曾国藩的圆融之道

曾国藩认为：天地之道，刚柔互用，不可偏废，太柔则靡，太刚则折。因此，处世也必须刚柔并用，以圆融为做人的基本原则。圆融是一种做人的智慧，它告诉我们要根据客观情况审时度势，凡事留有余地，把握好事物的度，灵活处理意外情况，让自己在任何情况都能游刃有余。

【刚柔并济方可成事】

曾国藩语录：天地之道，刚柔互用，不可偏废，太柔则靡，太刚则折。

译文：天地间的规则，在于刚柔并济，不可以偏废任何一方，太柔软则没有力量，太刚硬则容易折断。

曾国藩认为，只有自立自强才能成就大事。他指出，自古帝王将相，没有不是从自立自强做起，即成为圣贤的，他们也各有自立自强的方法，因而才能够独立不惧，坚定不移。纵观历史上诸多圣王贤相、功臣名将、圣贤哲人，他们之所以获得成功，就是他们身上不乏刚毅挺拔之气，这是一种超凡脱俗的气概，一种势不可挡的力量，一种坚不可摧的自信。这就是人们常说的“刚”。刚是一个人的骨架，靠着这副骨架人才能站立于世，才能克服大量的困难险阻，才能超越常人战胜恐惧、悲观、消极和畏难苟安的心理天敌，才能使人体生命之潜能无限地释放出来。人若无刚则无以自立，若不能自立则无以自强。刚，是人类生命运动中最大的源泉，否则，生命则变得无动力、无价值、无意义。

曾国藩自幼便受到祖父“做人以‘懦弱无刚’四字为大耻”的训导，因此，曾国藩认为“倔强”二字不可少，功业文章都必须有这两个字贯穿其中，否则会一事无成。他早年在京城做官时，甘愿与那些名气大、地位高的人争斗，就具备了挺然持立不畏强敌的精神，他也因此而处处受排挤，经常成为舆论讽喻的中心，遭遇了诸多曲折磨难。他在实践中逐渐认识到过刚则易折，易折则无以达到自强之目的。他在秉承祖训的基础上，又根据自己的亲身体会总结出：只有刚柔相济，才能达到自立自强之目的。人不能只具备“骨架”，还要具备“血肉”，只有如此才能成为一个充满活力的人，才会具有光彩照人的生命旅程。“柔”，就是一个人的“血肉”，是最富生命力且使人挺立长久的东西。庄子在《山木》篇中讲到了东海有一个名叫“意怠”的鸟，这种鸟非常柔弱，总是挤在鸟群中苟生，飞行时它既不敢飞行在鸟队的前边，也不敢飞到鸟队的后边；吃食的时候也不争先，只拣其他鸟吃剩的残食。所以，它既不受鸟群以外的伤害，也不引起鸟群以内的排斥，终日优哉游哉，远离祸患。从这则故事可以看出，柔，并不是卑弱和不刚，而是一种魅力，一种处世的方法。

古往今来，有多少功臣名将由于过“刚”而遭遇不幸。关龙逢、比干由于刚直不阿，直言进谏，而惨遭夏桀和商纣的杀戮；海瑞由于秉性耿直乏柔而一生坎坷不受重用。在曾国藩看来，柔是手段，刚是目的，以退为进，以柔克刚，实现真正的自立自强，这才是柔的实质。

历史上勾践灭吴就是一则外柔内刚，以求自强的故事。春秋时候，越王勾践被吴王夫差打败后，采取了与吴国讲和的方略，向夫差称臣做奴，并献上了越国的珍财异宝和美女西施。夫差每次外出勾践总是恭顺的请夫差踩其背而上车，并在车前为夫差牵马，甚至在夫差生病时口尝夫差粪便，以表忠心。即使有人唾骂，他也不在乎，总是一副低眉顺眼的面孔，深讨夫差之欢心。久而久之，夫差便放松了对勾践的戒惕，放勾践回到了越国。勾践深以会稽之战为耻，一面卧薪尝胆，苦心劳力，爱抚群臣，教养百姓，发展生产；一面到夫差面前问安献宝迷惑夫差。经过数年坚持不懈的努力，终于打败了吴国，活捉了夫差而称霸诸侯。勾践以匿刚显柔的手段，从而达到了灭吴称霸的目的。

读过《三国演义》的人，都熟知诸葛亮“七擒孟获”的故事。南中(今云南省一带)酋长孟获多次侵犯蜀国的边境，诸葛亮决定南下征伐。首次交战，孟获便陷入了蜀军的包围圈，他只好弃马夺山路而逃，被早已埋伏在山上的魏延活捉，南兵大败。诸葛亮下令赏赐南兵俘虏酒饭并放归。南兵个个感恩不尽。惟孟获不服，说他是因为山路狭陡才被捉住的。诸葛亮就放他回到了山寨，孟获又重整人马要与诸葛亮决一死战。他常饮酒取乐且对部下凶狠，他的部将董荼那元帅为了报答诸葛亮不杀之恩，趁孟获酒醉之际，绑缚孟获送进了蜀营。孟获见了诸葛亮大叫不服，说他是被自己手下捉来的。诸葛亮攻心为上，二次放了孟获。孟获回到山寨与弟弟孟优密议，使孟优人蜀诈降里应外合以便一举打败蜀军。诸葛亮胸有成竹料事如神，用药酒灌醉了孟优等人，孟获当夜偷袭蜀营，第三次做了俘虏，孟获还是不服，诸葛亮又一次痛痛快快地放了孟获兄弟。如此，又三捉又三放，直到诸葛亮精心策划第七次活捉了孟获，仍旧对孟获说如若不服还可以回去准备再战，孟获感激得涕泪交加，表示南人永不造反，愿与蜀国永远修好。诸葛亮以“怀柔”的手段，以柔制刚，克敌制胜，降伏了强悍的南人，达到了安定蜀国边境之目的，排除了北伐曹魏的后顾之忧。

“柔弱胜刚强”是老子的一个著名的论断，他说：天下没有比水更柔弱的东西了，但是水可以冲击任何坚

硬强大的东西，没有胜过它的，因为没有什么东西能够替代它。以柔制刚，以柔克刚，运用于人格的自立自强上，往往会产生特殊的效果。

一次宋太祖赵匡胤正手持弹弓在后苑打鸟。忽传报一位大臣有急事求见。赵匡胤一听说有急事不敢稍有怠慢，立即召见大臣听奏，然而听奏后却认为事情不大，便斥责奏臣说：“这算什么急事？”奏臣对皇上的态度不满，随口说道：“这总比打鸟的事急吧！”赵匡胤恼羞成怒拿起斧柄向这位大臣的嘴上抡去，大臣的牙齿当即被打掉两颗，他不卑不亢地拣起被打落的牙齿。赵匡胤更火了：“难道你还想保存这两颗牙齿找我算后账吗？”大臣说：“我怎敢与您论是非呢？这事史官自然会记的。”赵匡胤听了猛惊，连忙笑容满面的好言安慰，还送给这位大臣许多金帛。该大臣在权势和地位上是弱者，无以与至高无上的皇位抗衡，但他采用了柔弱的态度，却寓于道理上、人格上的刚强，征服了至高无上的皇权，达到了自己在人格上不畏强暴，据理而争，自立自强的目的。退步宽广，清淡悠久。曾国藩是一个善于从古代先哲那里吸取智慧的人，也是一个善于把所学知识与人生经验联系起来思考的人，从而从中抽取人生的信条与经验：趋事赴公，则当强矫；争名逐利，则当谦退；开创家业则当强矫，守成安乐则当谦退；在什么样的情势下该争，在什么样的情势下该退，要根据客观情况审时度势，刚柔并用。片面地依靠“刚”而忽略“柔”，或片面地依靠“柔”而忽略“刚”都将导致失败。

【必须坐看深远】

曾国藩语录：同一境而登山者独见其远，乘城者独见其旷，此“高明”之说也。

译文：面对同一片境地，只有登上山峰的人才能见到他的深远，只有登到城墙上的人才能感受到它的空旷，这就是所谓的“高明”。

古往今来，世事复杂多变，险象环生，危机四伏，封建社会的宦海官场中，更是难有宁日，任何时候，都有善于钻营、巴结奉承而受到重用的奸邪之人，这种人不把心思用到济国济民建功立业上，而是挖空心思谋求个人私利，打击压制忠良贤士以求抬高保全自己。

曾国藩早早就涉足官场，对那些结党营私、苟且求生、贪图享乐的庸官俗僚了如指掌，他想做点利国利民事，但也不想得罪他人，以免惹来闲言碎语。加上清王室乃是满清旗人的王室，对汉人有着强烈的排斥与挤压，使得曾国藩愈加小心翼翼，慎而又慎，深思远虑，惟恐不周。

他的家乡有个朱知县，与当地乡绅关系甚密，与曾图藩家中也有密切来往。后来当地的财政出现了赤字。一些乡绅担心他会因此而被调离或降职，从而损害自身利益，激奋之时就口出豪言，想倡议全县人民捐钱弥补亏空，从而留住这位忠正的父母官。曾国藩的弟弟向他征求意见，询问该不该支持这种行为。

曾国藩认为，发出这样的倡议之激辞，不过是官绅的小把戏。他们冠冕堂皇地提出来，似乎是为百姓做了件大好事。然而一旦付诸行动的时候，出钱财的事必定分摊到百姓头上。他们出不出钱，出多少钱谁知道呢？但他们却是名利俱收。而且，在征收银两的时候，又必然会有恶官酷吏假公济私、巧取豪夺、敲诈勒索百姓的血汗钱，更可怕的后果是，如果此事一旦实施。那么以后必然一而再、再而三地被官府推用，岂不是把劳苦百姓推入深渊之中了？

曾国藩认为，官职的补缺，官员的调遣，都有定规，偶有例外，也是偶一为之。因此，亏空补乎也无助于官吏去留，这显然表明事情不过是巧立名目谋取名利而已。曾国藩对此洞若观火。因此，他让家人持旁观态度，静观事变。

曾国藩在数十年的官场生涯中，遇事无不如此深谋远虑，巧妙周旋。

曾国藩说自己近乎“拙愚”，实际上城府很深，颇有心机。他无论是位高权重、一呼百应时，还是举足轻重、一言而决时，甚至在他不得志之时，都不与朝中权贵过密交往。他不愿卷入高层的####中，做无谓的牺牲。但这不等于他与高层尤其是那些在很大程度上掌握生杀大权的人没有密切的联系。事实上，曾国藩在遭光朝因倚重穆彰阿，在咸丰朝倚重肃顺，在同治朝倚重恭亲王，都形迹显然，但值得注意的是，穆彰阿、肃顺都不得善终，奕诉也几经挫折，而曾国藩官用升，荫照封，宦海浮沉似乎与他无缘。尤为叹奇的是，掌政的后继者与前任即使有不共戴天之仇，曾国藩也岿然不动，这就很值得研究。肃顺和穆彰阿是这样，恭亲王与肃顺又是这样，都是“仇人接班”，曾与穆、肃关系都不一般。我们认为，这是曾国藩运用了“心有灵犀、不露痕迹”

之策。姑且以曾国藩与肃顺关系为例。

满族贵族中主张重用湘军集团的文庆，虽在咸丰六年病死，但继起有人，且权势更大。咸丰后期，皇族出身的怡亲王载垣、郑亲王端华及其异母弟肃顺为首的集团已经形成，并且愈来愈得到咸丰帝的信任，得到愈来愈大的权力。三人盘结，同干大政，而军机处之权渐移，军机大臣拱手听命，伴食而已”。肃顺尤为突出，遇事敢作敢为，又与军机大臣杜翰、兵部尚书陈孚恩、两广总督黄宗汉等人结为死党。同时，又广泛招纳有名望的官吏和名士，“颇搜罗人才，资以延誉树党。”

肃顺这样打击大臣和政敌，大肆结纳党羽，显然是为他长期把持朝政铺平道路；后来他与那拉氏、奕诉争夺最高权力，正是这一图谋的体现。有这样野心的人，对当时军队，特别是战斗力量强的湘军，自然不会漠不关心。但不论是打击或笼络湘军集团，都远比上述种种活动更为微妙，更须精心处理。军队是国家机器的支柱，大臣与带兵将帅密切往来，最易招致政敌的攻击，甚至引来不测之大祸，肃顺自然不敢贸然行动。曾国藩、胡林翼也会因避嫌而巧妙为之。

事实上，肃顺与湘军集团确有着微妙的联系。在其招纳的众多人员中，不少人与湘军集团有密切关系，甚至就是湘军集团中的一员。如尹耕云不仅为曾国藩任礼部侍郎时之属员，且“极器重之”，同时，尹也为肃顺之属吏，且对之“敬礼有加”。王闿运为肃顺之家庭教师，肃对王非常欣赏，要与王结为“异姓兄弟”。此外，还有一些人，虽与曾、胡等人无多交往，但却与王、尹等关系密切，又为肃顺所赏识，如高心夔等人。

肃顺笼络这些名士，除了培植自己将来的政治爪牙外，还与他们共议政事。他们实际上起了幕僚的作用。如鸦片战争其间，肃顺在和战问题上，听取他们的意见，甚至参与他们的讨论，但没有表示明确的主张。镇压太平天国革命，湘军集团的兴起及其显赫战功，是当时最大的政事，肃顺自然也会与他们商议。事实上肃顺就与王讨论军事，即所谓“军事谘而后行”。他们也会趁机出谋划策，而他们同时与曾、胡等人在书信中议论政事。

这就是说肃顺与湘军集团，可以通过郭、尹等人进行间接甚至直接交往。如樊案的发生，王闿运、郭嵩焘求救于肃顺，肃顺便大力相助，通过郭、王等人，与湘军集团建立某种合作关系。肃顺后来更是肃顺乘时进言，力举咸丰帝不信任的曾国藩两江总督，此后对曾国藩的下属又多有任命。这显然是向曾国藩伸出了结交之手，他所给予湘军集团的实权利益也是前所未有的。尽管曾国藩对此早已垂涎面求之不得，但却始终不动声色，只是心照不宣地依靠名士、朋友间接往来。后来肃顺被慈禧以政变形式处决，想要进一步清除其党羽时，发现许多朝野文武大臣都有与肃顺交往的信件，但没有发现曾与肃顺的一字一言，自然没有任何有关曾国藩的把柄，以至于慈禧发出“曾国藩乃忠臣”的赞叹。

今天从政的环境与往日封建社会做官所处恶劣的环境当然不可同日而语。但做为一个领导人，坐看深远，高瞻远瞩，深谋远虑，认清国际国内局势而有所作为也是应该的。这样不但可以可以更好地少犯错误，而且可以更好地有所作为，服务于大众！

【凡事留有余地】

曾国藩语录：留一分余地，可回转自如。不留余地，则易失之于刚，错而无救。

译文：凡事留有一分余地，则可周旋回转，灵活自如；凡事不留有一分余地，则容易失之于刚硬，一旦错了则无可改正。

人生在世，要面对各种各样的关系：朋友关系、邻里关系、同事关系等等。这些关系处理得好就会使人到处受欢迎，处理得不好就可能到处遭人痛恨。如何处理好这些关系，就成为了一门很大的学问。

曾国藩在处理这些关系奉行的一个原则就是：凡事给对方留有余地，既不让自己违反大的原则，也不完全拒绝对方的要求。比如说，曾国藩常在家中劝父教弟，不要干预地方的事。可是，有些时候，他的一些亲朋好友难免会因一些万难之事有求于他，其中不乏一些实有冤屈之事。却之，于情于理不忍，助之，又恐贪干预地方公务或有以势凌人之嫌。这时，曾国藩只好对求者做出那种“道似无情却有情”、“醉翁之意不在酒”的曲意相助之举，并给别人留下充分回旋的余地。下面“一把折扇”的故事就能很好的说明这一点。

同治年间，衡阳挨近双峰大界的地方，有一个忠厚而倔强的老实农民。他一生勤劳节俭，生活过得不错，

不料那一年清明节扫墓时，与人发生了一场纠纷。对方仗着自己有钱有势，硬将一坟迁到他家的祖坟上来。官司由衡阳县打到了衡州府，总是对方占上风，老头儿咽不下这口窝囊气，被逼想上吊自尽。

一天，有个老亲友提醒他：“你呀，心里冒长眼。你不是有个干儿子在南京做两江总督吗？他一人之下，万人之上，天下谁个不知其名。”那人伸出两个指头，嘴巴挨着他的耳朵说：“你只要他给衡州府写个二指宽的条子，保险你把官司打赢。”

“是啊！”老头儿把胸脯一拍，说：“好办法，我怎么没有想到呢。”他受到启发以后，凑足盘缠钱，背上包袱雨伞，就直往南京奔。

两江总督衙门，是不容易进得去的。“你是干什么的？”他还未过门槛，衙役就大声喝问。

“我找干儿子。”老头儿壮着胆子回答。

“谁是你干儿子？”

“宽一。”

衙役们没有一个知道曾国藩的乳名叫宽一，见这老头儿土里土气，怎么也不让他进去。

忽然，督署里传出讯令，总督大人要出门来。衙役们忙把这个老头儿拉开，不能让他挡住大门。可他哪里肯听，偏偏要站近门边，想着一看是不是干儿子出来。一会儿，一顶轿子出门了。他一眼就窥见轿中坐的正是曾国藩。“宽一！”他操着家乡口音一声喊，被曾国藩听出来了。他连忙叫轿夫停住，下轿后又惊又喜地问：“这不是干爹？您老人家怎么到了这里？”便打转身，将干爹送进了自己的住宅。

顿时，督署后院的曾宅里欢乐起来。曾国藩夫妇一面招待酒饭，一面问长问短。从干爹的家境到大界白五堂、黄金堂新老住宅屋后的楠竹、杉树生长情况无所不问。当老头儿话入正题，说明来意时，曾国藩打断他的话柄说：“暂莫谈这个，您老人家难得到这儿来，先游览几天再说吧。”他把一个同乡衙役叫来，接着说：“干儿公务在身，这几天不能陪干爹玩，就请他陪同你去玩吧，玄武湖啦，秦淮河啦，夫子庙啦，南京的名胜及热闹地方都去看看。”老头儿哪有心思游览，仅玩了三天，就按捺不住了。那天晚上，他对干儿媳细说了来意，求她向宽一进言，给衡州府下个二指宽的条子。欧阳夫人说：“急么子罗？你干儿要你多玩几天，你就还玩几天再说嘛。”

“我肺都气炸了，官司打不赢，白白受人欺，哪有心思久玩了？”

“不要担心，除非他的官比你干儿大。”那老头听到这句话，心里倒有几分安稳了。

又玩过了三天。当曾国藩办完一天的公事后，欧阳夫人对他说起干爹特意来金陵的事来。“你就给他写个条子到衡州吧。”曾国藩听后叹了一口气说：“这怎么行呀？我不是多次给澄弟写信不要干预地方官的公事吗？如今自己倒在几千里外干起来了，岂不是自己打自己的嘴巴？”“干爹是个天本地分的人，你也不能看着老实人受欺，得主持公道呀！”经欧阳夫人再三请求，曾国藩动心了。他在房间来回踱了几转，说：“好，让我考虑考虑吧。”

第二天，正逢曾国藩接到奉谕升官职，南京的文武官员都来贺喜了。曾国藩在督署设宴招待，老头儿也被尊了上席。敬酒时，曾国藩先向大家介绍，首席是他湖南来的干爹。文武官员听了，一齐起身致敬，弄得老头儿怪不好意思。接着，曾国藩还把自己的干爹推崇了一番，说他一生勤劳啦，为人忠厚啦，怎么也不愿意到南京久住，执意要返乡里。说着，从衙役手中接过一个用红绫包着的小盒子，打开后拿出一把折扇又说：“我准备送干爹一个小礼物，列位看得起的话，也请在扇上题留芳名，作个永久纪念。”大家放下盅筷，接过一看，

只见折扇上已工工整整地落了款。上款是“如父大人侍右”，下款是“如男曾国藩敬献”。也一个个应曾大人之请，在扇上签起名来，有的还题了诗句。不到半个时辰，折扇两面都写得满满的。曾国藩兴高采烈地把折扇收起，仍用红绫包好，双手奉送给了干爹。这老头儿也懂得礼数，起身向各位文武官员作揖致谢。

席终客散，老头儿回到了住室，嘴里连连嘀咕着什么。欧阳夫人出来一听，只见他手捧着红绫包唠叨着：“宽一呀宽一，一张二指宽的条子总不肯写，却要这么费事，在这个玩物上写的字再多，我也不得领情。”欧阳夫人忙从他手中接过红包打开一看，不觉大吃一惊：“干爹呀，恭喜，恭喜！”老头儿脸色阴沉，好不耐烦地说：“喜从哪来？”

“干儿给您的这个，可是一个大宝呢！”

“一把折扇算什么大宝?给我写个二指宽的条子,才是上方宝剑。”

“哎呀,干爹”,欧阳夫人凑到老头身边细说:“这可比您要的那个条子更宝贵呀,拿回去后,不论打官司也好,办别的什么事也好,任他多大的官,见到此扇都会有灵验,千万不要把它丢了,随手带着,还能逢凶化吉呢!”

一番话,说得老头子心里热乎乎的。“啊!一一”他似有所悟,会意地笑了。

刚回到家里,衡州知府升堂,衙门八字开着,老头儿手执折扇,大摇大摆地走了进去。在那个时代,被告上堂打官司,手执扇子是藐视公堂,要受到惩治的。

“把扇子丢下!”衙役喝令。老头儿装作没有听见,一个衙役上前从手巾夺过扇子丢到地上。

“这个可丢不得,是我干儿子送的。”

知府大怒,惊堂木一拍:“放肆!拿来!”知府接过扇子一看,“嗯……”他翻过来、覆过去看了后,又将视线转到老头身上,仔细打量了一番。然后,一声令下:“退堂!”

据说,老头从衡州府衙门后堂退出来后,知府用轿子把他接了回去,不仅将这把折扇恭恭敬敬退还了他,还热情地款待着他。他的坟山官司是输、是赢,也就可想而知了。

一把折扇,醉翁之意不在酒,表面是在显示亲情,实则相助,意在让地方官给面子,又不使其没有可否的余地。这把折扇同时也给足了亲人以面子,并使曾国藩免于干涉地方公务之嫌,曾国藩谋事之深,虑事之远,不可谓不厉害。凡事给对方留有余地,这就是曾国藩为人处世常胜不败的奥秘之一了。

凡事留有余地,也应成为今天我们为人处世的一项准则。因为时势每时都在变化,同时我们每个人也有考虑不周全的时候,凡事不留余地的话,我们就有可能犯一些愚蠢的错误,到头来吃亏的还是自己。凡事三思而行,话不可说得太死,行不可做得太绝,这样我们就会永远稳操胜券,进退自如!

【凡事须把握好度】

曾国藩语录:有求于上,委婉而言,颇得实惠,步步高升。

译文:有求于上级的时候,话语要讲得委婉,这样就能得到你所需要,从而能得到重用,步步高升。

曾国藩在居丧期间伸手向清廷要官一事,几乎断送了他一生的前途,对此晚年他曾对此痛加检讨。经历了这件事之后,他就对与上级的关系处理方面有了一定的“度”的概念,对此,有了更好的把握。

在曾国藩的处世经中,对于能决定他生杀予夺的最高统治者——也就是皇帝的态度大体有四:一、逆来顺受。二、以死孝忠。三、无奈的时候,“缓”和“拖”。四、有所欲求的时候,委婉而言。这几招能使得曾国藩在朝廷对他任用又怀疑、支持又削弱的夹缝中稳住脚跟,并能频得实惠,步步高升。

这种事情历史上有过许多教训,杨修的被杀就是一个很好的反面例子。

杨修乃曹营内主簿,思维敏捷,甚有才名。曹操率大军迎战刘备打汉中时,在汉水一带对峙很久,曹操由于长时屯兵,到了进退两难的处境。此时恰逢厨子端来一碗鸡汤,曹操见碗中有根鸡肋,感慨万千。这时夏侯惇入帐禀请夜间号令,曹操随口说到:“鸡肋!鸡肋!”于是夏侯惇便把这句话当作号令传了出去。行军主簿杨修听后即叫军士收拾行装,准备马上归程。夏侯惇见了便惊恐万分,把杨修叫到帐内询问详情。杨修解释道:“鸡肋鸡肋,弃之可惜,食之无味。今进不能胜,退恐人笑,在此何益?来日魏王必班师矣。”夏侯惇非常佩服他说的话,营中各位将士便都打点起行李。曹操得知这种情况,以杨修造谣惑众,扰乱军心罪,把他杀了。

曹操生得面厚心黑,岂容得杨修在他面前如此放肆?曹操把他斩了,并非因为他要退兵班师,是因为他的恃才放旷罢了。

杨修耍小聪明并非只此一次。一次曹操兵出潼关,到蓝田访蔡邕之女蔡琰。蔡邕盛有才名,因哭董卓被王允害死。蔡琰原为卫仲道之妻,字文姬,后来她被匈奴掳走,作得《胡笳十八拍》,在中原地带广为流行。曹操非常敬慕他们父女俩的才华,便派人去赎蔡琰。匈奴惧怕曹操势力,送蔡琰归汉室。曹操便把蔡琰许给董祀为妻。当日曹操进了蔡琰屋内,见屋内墙上挂一碑文图轴,上有“黄绢幼妇外孙薤日”八个字。曹操便问手下众位谋士,谁能解释这八个字的意思,众谋士一个个挠耳抓腮,不能答出,只有杨修一个说能解其意,曹操让他先别说破。告辞后,曹操上行三里后方才省悟,那八字中含“绝妙好辞”之隐语。曹操当时有些羞愧,因为

杨修早已解出，他却在马上一直思索了老长时间。

又有一次，曹操命人造一所花园。花园造成之后，曹操去观看，他也没说好坏，随手在花园门上写了一个“活”字。杨修见了，深知其意，便对人说：“门内添活字，乃阔字也。丞相是嫌花园门太阔了。”众人听了便把花园翻修了一回，曹操见后非常高兴，但当知道这是杨修的主意后，内心对杨修遂生厌恶。显然，曹操这点故弄玄虚的手段被杨修察得一清二楚。还有一回，塞北给曹操送来一盒酥饼，曹操便在盒子上写了“一合酥”三字，放于台上。杨修看到之后，竟拿出来与众人分着吃了。曹操问为何如此，杨修回答说，你在盒子上面明明写着“一人一口酥”嘛，我们也只好一人一口，哪里敢违背你的命令？曹操于是对杨修更加厌恶。

曹操奸诈无比，常对手下人说，他好做杀人之梦，借以恐吓别人不要暗杀他，吩咐手下人在他睡觉之时不要靠近。一天他睡午觉，把被子蹬落在地上，有一个近侍慌忙上前拾起给他盖上。曹操突然跃起拔剑把近侍杀死了，随后又装模作样地上床睡觉。不久他起来后，假意问是谁杀死了近侍，大家把实情告诉他，他厚着脸皮痛哭一场，命令给那近侍厚葬，于是众人都以为曹操会梦中杀人。杨修独深知曹操之心，便一语道破天机。杨修聪明反被聪明误，不善于把握与上级相处的度，最终难逃杀身之祸。

曾国藩则深明这其中的道量，所以他向朝廷有所请求，一般说来，尽量避免正面提出自己的要求，而是旁敲侧击，以达到自己的目的。这样，既得到了自己所要求的东西，又保住了自己的体面。1857年1月，曾国藩在九江劳师后所上的奏折就是这样的典型作品。奏折中的第一点，他反复强调了李续宾、杨岳斌所统率的湘军水陆师，本来是曾国藩的部队，是因急人之急，增援湖北而借调给胡林翼的。现在不但湖北省城武昌已经收复，即如湖北的蕪州、黄州沿江城市也已克复。言外之意，是要求清政府将李、杨统率的湘军水陆师拨还给曾国藩节制调遣。奏折中的第二点，旨在张扬他自己旧部李续宾、杨岳斌部水陆师的赫赫战功，为湘军涂脂抹粉，为自己贴金。奏折中第三个要点是，强调李、杨所部水陆师力量的强大，借此抬高自己的地位。奏折中第四个要点，是奏篇中的要害。他不说自己是李续宾、杨岳斌所部水陆师的司令，但在奏篇中却为李、杨所部湘军请饷、催饷，无异以李、杨所部指挥者自居。

纵观曾国藩以上四条，没有一处明确表示他还要朝廷归还李、杨所部等主张，而是绕来绕去，曲意示衷。

曾国藩就是这样向他的上司——皇帝和清政府表达他的愿望和要求的。这也是以柔克刚之一法，清朝结果果然准奏，杨、李所部仍旧归曾指挥。

面对领导，凡事须保持低调，讲究以柔克刚。杨修自恃聪明才高，而不识时机乱下断语而触犯曹操引来杀身之祸就是很好的反面例子。凡事讲求中庸，委婉圆柔，才能融入人群，走进社会。英国的著名首相丘吉尔，在对英国国王所表现出来的委婉，无疑都是一个很好的典范。

【灵活处理意外情况】

曾国藩语录：君子临大难而不惧，视白刃若无也。

译文：君子在面对大的困难从不畏惧，看到闪光的刀刃放在面前就像没看到一样。

大家知道，世界纷繁复杂，许多事情随时都在发生变化。曾国藩认为，面对这错综复杂的环境，做大事者必须善于处理变乱。处理变乱的基本点有这么几个方面：一是善于根据不同情况作出不同的应变，不拘泥于成规，而是根据实际情况的变化，灵活多变地运用自己的智慧去解决问题。二是要跳出思维方法的固定模式，充分发挥人的主观能动性，全方位地看问题，不怕突发的事变。三是要临变不惊，临乱不慌，处理变乱要有恒心，有决心，有勇气，不能手软心慈。四是应当多注意总结、分析，在变乱发生之前做好相应的准备工作，不至于事到临头，还不知如何应付，这样就会使自己处于被动的局面。五是面对变乱要积极地寻找处理变乱的方法，而不能慌不择路，毫无根据可循。

宋朝的李允则有一次在军中举行酒宴，而甲杖库起了火。李允则仍然饮酒作乐不停。没过多久，火被扑灭了。李允则暗地里派人拿着他的文书到赢州用茶叶箱子运载武器。不过十天，库里的武器又齐全了，而军队中谁也不知道这件事。

事后，有关部门弹劾李允则不救火。宋真宗说：“李允则必然有话说，先问问他看。”李允则回答说：“兵器库防火措施十分严密。这里刚刚举行酒宴，那里就起了火，必定是内奸干的。如果离开宴会而去救火，中了

他的调虎高山之计，恐怕要发生意想不到的祸事。”

上例说明一个道理，即面对突发性的意外事件，应保持冷静，不乱方寸，进而随机应变，转危为安。反之，手忙脚乱，惊慌失措，胡乱动作，就会导致不堪设想的后果。十分明显，如李允则听说失火后，和大家一起去匆忙灭火，那么，后果一定是很糟糕的。而他并没有这样做，遇变不惊，临危不乱，则掌握了事态发展的主动权。

每临大事有静气，遇变不惊，最重要的功用在于，在突发性事件面前，拿出最及时最正确的决策。因为正确的决策来源于正确的思考，而正确的思考必须以冷静的心境为前提。就是说，没有遇变不惊的本事，就没有随机应变的能力。要想使自己在变幻莫测的外界环境前，尽可能决策正确，就必须养成每临大事有静气的行为方式。

《三国演义》里曹操献刀的故事，就说明了这个道理。

汉灵帝死后，董卓乘机专断朝政，私自废黜少帝，立陈留王为献帝，引起满朝文武的愤恨。曹操想方设法得到了董卓的宠信，想乘机刺杀董卓。

书中写道：“次日，曹操佩着宝刀来至相府，问：‘丞相安在？’从人云：‘在小阁中。’操直入，见董卓坐于床上，吕布侍立于侧。卓曰：‘孟德来何迟？’操曰：‘马行迟耳。’卓顾谓布曰：‘吾有西凉进来好马，奉先可亲拣一匹赐予孟德。’布领令而出。曹暗忖思：

“此贼该死！”欲拔刀刺之，惧卓力大，未敢轻动。卓胖大不耐久坐，遂侧身而卧，转而向内。操又曰：‘此贼当休矣！’急掣宝刀在手，恰待要刺，不想董卓仰面看衣镜中，照见曹操在背后拔刀，急跳问：‘孟德何为？’时吕布已骑马至阁外。操惶惧，持刀跪下曰：‘操有宝刀一口，献与恩相。’卓接视之，见其刀长尺余，七宝嵌饰，极其锋利，果宝刀也；遂递与吕布收了。操解鞘付布。卓引操出阁看马，操谢曰：‘愿借试一骑。’卓就教与鞍辔。操牵马出相府，加鞭望东南而去。”

曹操拔刀欲刺董卓，而被身肥力大的董卓突然发现，这是一个非常惊险的场面。在这一“大事”面前，曹操基本上保持了镇静的心绪。虽然小说说他“惶惧”，但那是一般人都具有的不自觉的心理，总的看，他保持了“静气”。也正是因为这一点，他能从容地由“刺杀”改为“献刀”，否则，在那千钧一发的刹那间，怎么会想出这样一个合情合理无懈可击的答案呢？

宋代文学家苏洵曾说“一忍可以支百勇，一静可以制百动”。这也说明遇变应不惊，临危应不乱，要善于自制，控制自己的感情行动，做出正确的判断。在遇变和临危之时，动不动就鲁莽行事，动不动就发怒或不知所措的人是无事不败的，从政尤其如此！

在人的一生中，大多数时候是按部就班地从事着自己的工作，没有什么太大的变故，可是遇到危险、紧急的情况是难以避免的。危急情况发生时，因为人们大多没有心理准备，所以往往会表现出一定程度的吃惊、恐慌。要处理这种情况，首先要沉着、镇定、果敢、自信，不为危难所吓倒，泰山崩于前而面不改色，这样才能使他人不因你的紧张而更加恐慌和慌乱。其次我们应该看到危难已经临头，势态紧急，只有沉着还不够，忍耐住、控制住自己的吃惊仅仅是第一步，紧接下来是善于顺势而行，引导着事态向有利于自己的方向发展。

【凡事以忍让为怀】

曾国藩语录：邻里乡亲，万不可造成仇隙，凡事必以忍让为怀！

怎样与乡亲邻里相处，对于治家来说也是一个很重要的问题。与乡亲邻里关系处理得好，则可以使家庭免去一些不必要的麻烦，还可以在有困难的时候得到帮助，而处理得不好，则有可能造成仇隙，制造一些事端，这样的事情在日常生活中比比皆是。那么，曾国藩是怎样来处理这些矛盾的呢？在这方面他奉行的原则就是：让他三尺又何妨！

这个话含有一个典故，据《桐城县志》记载，康熙时期文华殿大学士兼礼部尚书张英的老家人与邻居吴家在宅基地问题上发生了争执，家人飞书京城，让张英打招呼“摆平”吴家。而张英回馈给老家人的是一首诗：“一纸书来只为墙，让他三尺又何妨。长城万里今犹在，不见当年秦始皇。”家人见书，主动在争执线上退让了三尺，下垒建墙，而邻居吴氏也深受感动，退地三尺，建宅置院，闻名中外的六尺之巷也就因此而成。

咸丰初年，曾国藩父与几个兄弟还未分居的时候，家中为建新宅黄金堂，与邻居为一墙之隔的地界发生争执，几至要打官司到湘乡县府。曾国藩在家将这一情况写信告诉了在京师做官的兄长曾国藩。曾国藩收到此信后，联想起古人的这首诗便写了一封长信，并将这首诗附上。曾家父子兄弟读过曾国藩的信和此诗后，胸襟豁然开朗。“让他三尺又何妨”！用这一思想，将地退缩了三尺。

据说，曾家的这一举动，深深地感动了邻居，其邻居不仅未与曾家争执，见自家的地很方便曾家，也秉着“让他三尺又何妨”的见解，转让给了曾家扩建黄金堂新宅。

这件趣事代代相传，简直成了曾族的“传家宝”。1988年，曾国藩的后人，年过“古稀”的曾德培老人还在台湾著文说，记得1939年我走上抗战前线时，慈祥和蔼的妈妈坐在美孚煤油灯下，拿着我的双手说了曾国藩“让他几尺又何妨”这首七绝诗。现在虽然已时隔半个世纪，我还不忘当年慈母赐儿的曾国藩教弟的这首诗。终身受用，乐趣无穷。

与邻里、乡亲相处，以宽忍为怀，凡事让人三尺是曾国藩以退为进处世不败的一个秘法。

曾国藩家风传乡里，人们至今还在传颂，而他的父亲及诸弟却依仗权势，干预地方官事。尽管曾国藩家教极严，其弟则违教者多、听从者少，尤其是其四弟曾国潢(字澄侯)，在乡最为跋扈，颇为人们所怨恨。

就说同治年间，湖南哥老会起，特别是湘乡地方，原来参加湘军的人多，遣散返乡后，参与哥老会的甚多。曾国潢在乡，不仅剿杀哥老会卖力，而且地方有什么“憎恶”的人，他就捆送县府，请求杀掉。凡是他有所请，县府不敢不服从。有时捆送五六十人，也很难有几个生还的。当时的湘乡县令熊某，是个佛教徒，秉性慈善，接到曾国潢的请求，不答应不过他的权势，答应了又良心折磨太甚。所以每接到要他杀人的手令，总要躺着哭几天。友人间他哭什么，他回答说：“曾四爷又要借我的手杀人了！”有一年，湘乡县城新建一个码头，按惯例是杀猪宰羊，用“三牲”来祭祀，后在曾国潢的主持下，杀了十六个人举祭。

曾国潢在乡间为人所恨，曾国藩是略有所知的。他常在家信中告诫诸弟：“吾兄弟当于极盛之时作衰时设想，总以不干预公事为第一义。”在倡导“八字”家风中，对其弟特别强调“宝”字，即“人待人为无价之宝也”，居乡勿作恶事。1857年曾国藩奔父丧在籍，听得曾国潢在乡间杀人太多，为人所怨，想要惩戒其弟。一天，趁弟弟在床上睡午觉，曾国藩计上心来，向夫人要了一个锥子，猛刺其弟的大腿，顿时鲜血直流，染红了被褥。曾国潢对哥哥的这一举动，高声直呼：“残暴！残暴！痛死我了！”曾国藩又问：“吾只用锥刺了你一下，你就痛死了，你杀人家，人家痛不痛耶？”

经过曾国藩这一训诫，其弟不仅居乡杀人有所收敛，待百姓的态度亦有所好转。

俗话说：远亲不如近邻！作为邻里乡亲，低头不见抬头见。关系处理不好则会虽然日常也有一些利益上的冲突，但只要抱着“让他三尺又何妨”来处理这矛盾与问题，定会处理好与他们的关系。关系处理好了，则会自己心里舒畅，大家愉快，再说天底下谁没有个急事，这样也好请人家帮忙。方便别人也就是在方便自己！

【做事必败的四种人】

曾国藩语录：昏惰任下者败，傲狠妄为者败，贪鄙无忌者败，反复多诈者败。

译文：做高官的人，昏庸懒惰，任下而为者必然失败，刚愎自用，骄傲凶狠，胆大妄为者必然失败，贪得无厌、没有顾忌者必然失败，三心二意、对手下玩弄权术必然失败。

居官为宦的人，许多人走向失败，有的原因很清楚，也有不清不白稀里糊涂被免职罢官的。居官而败的“软原因”不外乎与上司、同僚关系处理得如何、是否与时代合拍等，但“硬原因”却有惊人的相似。曾国藩在总结古代高官失位的原因时，归纳出了居官司而败的四者：

其一为“昏惰任下者败”。曾国藩说，为人主者，不可能知晓所有的天下事，不能不委派任用贤能的属下，但属下的贤与不贤，又难以全部了解，就不能不信任自己左右的臣属。然而受到左右臣属赞誉的人，未必就是贤才，受到左右臣属所诋毁的人，未必就是庸才。所以，耳目不必依靠别人代替，予夺之权应该掌握在自己手中。自古庸臣在位，他的才能遇事处理时就显得不足，巩固自己的宠遇则很有办法。这类人羞于粗茶淡饭，大多贪心且行事卑鄙，善于阿谀奉承，一旦大权旁落到这类人手里，政治将日非一日，国家将大难临头。

唐玄宗李隆基，在我国历史上，是一个集明君和昏君于一身的皇帝。在他执政的前期，励精图治、任人唯

贤，重用姚崇、宋璟、张说、韩休、张九龄等人，把贞观以来的大好形势，推进到了开元盛世。然遗憾的是，唐玄宗未能做到善始善终。在他执政的后期，纵欲无度，生活奢靡，昏愎任下，造成了天宝危机。公元736年，唐玄宗因废太子事，听信了李林甫的谗言，罢免了张九龄的宰相之职，改任李林甫为宰相。李林甫口密腹剑，给党营私，排斥异己陷害忠良。在位十九年，政治败坏、天下大乱。李林甫死后，外戚杨国忠继任宰相，使政局更加昏暗。唐玄宗除了任人唯亲外，还重用宦官。玄宗后期，宦官增至3000多人，五品以上者就有1000余人。按唐旧制，宦官品级不得超过三品，而宦官杨思勖的品级竟从一品，一直封为国公。更有甚者，开元末年，四方奏表都有高力士阅示、处理。像宇文融、李林甫、安禄山这样的误国之臣，都是走了高力士的后门才取得将相之高位的。唐玄宗的用人不当，加剧了朝廷内部的矛盾，终于造成了天宝危机，暴发了“安史之乱”，使强盛的唐王朝由此而走向了衰败。历史的经验说明，为人主者要敏于观察，知人善任，在用人上，任人唯贤，还是任人唯亲，是国家兴亡、事业兴亡的关键。历史上，亡国之君，败事之臣，其祸都源于昏愎任下。

其二为“傲狂妄为者败”。曾国藩常说，“德以满而损，福以骄而减”。人因骄傲而妄为，而奢、而淫、而佚，而无恶不作。人欲求成立，就必须除掉骄傲的恶习，“常怀愧对之意，便是载福之器，入德之门”。且不可刚愎自用，自以为是，陷入四面楚歌之境；明思宗朱由检，在历史上可以称得上是一位勤政的皇帝。他即位之后，改革旧弊，诛杀阉党，大有励精图治之志，然遗憾的是，思宗本人刚愎自用，自作聪明，在内忧外患俱存的危急之秋频罢宰相，“用匪其人”，遇事急于求成，误杀、乱杀了诸多朝臣。例如：思宗希望增强辽东一带的防守，在群臣的推荐下，他任命袁崇焕为兵部尚书，督师蓟辽。袁崇焕赴任时，他还赐酒慰劳。后来，皇太极亲带大军绕过袁崇焕的防区入塞劫掠。因袁崇焕以前曾与清议和，有人诬陷他引诱清兵来逼迫议和，将要缔结城下之盟，思宗便将袁崇焕逮捕入狱，第二年处死。如此等等，使本来就缺乏人才的明朝更加无人可用，思宗又重蹈前帝的覆辙，起用宦官，终于导致了明朝灭亡，思宗吊死煤山的残局。明思宗既不知人，又不自知，因而造成了事与愿违的恶果。

其三为“贪鄙无忌者败”。为官不可任情放纵，随心所欲。汉桓帝、汉灵帝好利贱义，成为有名的昏君；隋炀帝奢侈腐化而死于非命；吕不韦贪鄙无忌最终自饮毒酒；田延年贪赃枉法事败自刎。在《蜀记》中曾记载了这么一个故事：秦惠文王准备攻打蜀国，苦于不知道出兵蜀国的捷径，于是就让工匠雕刻了五头石牛，并把金子装在石牛的屁股后面。蜀人看见了，以为石牛能屙金子。蜀王便派五个大力士将石牛运入蜀国，运石牛的道路修成了，秦国的军队便跟随其后。对蜀国发动突然袭击，蜀国便亡国了。历史上像这样亡国、亡身的教训不可胜数。古人云：“祸福无门，惟人所召。”既居高位，享受厚禄，就应立身忠正，行事廉洁，切不可贪鄙无忌，引火烧身。

其四为“反复多诈者败”。曾国藩曾经指出，用人的方法，最重要的是推诚相见，不玩弄权术。《旧唐书》云：“去邪勿疑，任贤勿二，可以兴矣。”去除邪恶之徒不要犹豫不决，任用德才兼备的人才切忌三心二意，这样任何事情都能兴旺昌盛。明太祖朱元璋在乎乱之时对徐达信之任之，从来不对其进行任何节制，朱元璋对徐达说：“将军的智谋勇敢超群绝伦，因此才能遏制贼人，削平群雄。逢事一定禀报，这是将军的忠诚，我对此十分赞赏。但是，将在外，君主不便指挥。将不视军中情况缓急便宜行事。我不加以约束。”即使徐达订了败仗，损失残重，也未遭受过朱元璋一句指责。正是由于朱元璋的高度信任和宽容博厚，才使得徐达有了拔取两座都城、三个省会、百余个郡邑的战功，为明朝的统一天下，打下了坚实的基础。任用人才时候，要给与充分的信任，不能存在任何猜疑之必。身为人主，切不可多疑善忌，用人不专，朝令夕改，反复多诈，否则将自引其咎。当年的“赤壁大战”，曹操就是由于对水军统领蔡瑁、张允缺乏信任才中了孙刘的“反间计”，从而使其水师失掉了水上优势，导致了赤壁之战的惨败。“良禽择木而栖，贤臣择主而事”，史实证明，上以推诚待下，下必竭诚而效命，只有上下一心，上下同德，才能成就大业，兴旺百事。

历来仕途多变幻。曾国藩置身官场的漩涡之小。且能洁身自好，常保盈泰，除了他自身聪敏，善于处变而外，最主要的一点就是他善于总结历史的经验教训。他在总结居官四败的基础上又从“责任、道德、才具、态度”四方面，提出了为官的要求，并以坚韧不拔的毅力；克己践行，没有一刻放松对自己的戒惕和监督，因而才得以在宦海的风浪中稳步前进，步入辉煌。

做一个成大事的人，要善于吸取前人的经验教训。曾国藩所说的失败原则，指出了仕途中所引以为戒的主

要方面，对现今当领导之人，有极大的借鉴意义。韩国的大宇汽车集团，后期领导层决策昏暗不明，盲目贪图企业规模，致使自身不断膨胀，终于无法控制，陷于破产解体的窘迫境地。

第四章 曾国藩的牵手之智

曾国藩认为：人生在世，须借他人之力以成自己之事。曾国藩善于建立自己的人脉资源，并懂得如何经营人际关系，并且随着地位越高越善于经营，越善于注重与人“牵手”，真可谓明白人做明白事。人际关系好，人脉资源丰富，就意味你做事情所得到的机会就会越多，你所能够利用的资源也会越多，你成功的可能性就越大。

【选择朋友就是选择命运】

曾国藩语录：择友乃人生第一要义。一生之成败，皆关乎朋友之贤否，不可不慎也！

选择朋友是人生最关键的一件事情。一个人一生是成功还是失败，跟他所结交的朋友是否才华出众、品性优良紧密相关，因此，选择朋友这件事情我们不能不慎重啊！

曾国藩的处世经可以说是他广交朋友的处世经。他立德、立功、立言三个不朽，都是在朋友的砥砺和影响下取得的。因此，他深知选择朋友的重要性，无论什么时候，都十分注意交朋友，特别是那些德才兼备之友。曾国藩所交的益友，对他的人生及事业起了重要作用。其中有给他出谋划策者，有赏识提拔者，有危难之时两肋插刀者、从各个角度烘托着他的事业。因此，他比别人更深刻地体会到选择朋友是人生最关键的一件事情。

曾国藩为母亲回籍奔丧的这段时间，是否出山办团练，与他一生功业关系极大，其进退为难之际，就全靠了众多好友的竭力相推和晓喻决断，才使他做出了正确的选择，把握住了进退隐显、出处决断的好时机，从而使他事业获得了成功！

1852年6月，曾国藩授为江西省乡试正考官，奏准回籍探亲。当他走到安徽太湖县的小池驿时，忽接母亲江氏去世的讣闻，遂调转方向，由九江登船，急急回原籍奔丧。曾国藩一到湖南，满耳听的是太平军节节北上，清军抵挡不住，形势如何紧迫的风声。实际上在曾国藩逆长江行至汉阳时，湖北巡抚常大淳便告诉他：长沙已被粤匪围困。他只得由水路改走旱路，经湘阴、宁乡而达湘乡。在这时，曾国藩突然接到了朝廷命他留籍襄办团练事务的谕令。

咸丰皇帝让曾国藩留乡办团练既有一般性又有他特殊的背景。此时，太平军势力浩大，清军无力对抗，清政府下令地方官举办团练，尤其任命回籍的官员为团练大臣，利用人地两熟，在地方又有号召力的官员组织地方武装，对抗太平军。仅仅1853年3月到4月，就先后任命45人为团练大臣，仅山东一省就有13人，曾国藩也是在这时被任命为湖南团练大臣的。但是，曾国藩的被任命，有他不同一般的个人背景：在他回籍奔丧的路途中，早年的朋友和老师唐鉴向咸丰皇帝荐举了他。

唐鉴于1845年致仕，告老还乡，到江宁主讲金陵书院，名震江南。1852年7月，咸丰帝召他入京，连连召见，垂问军国大计。唐鉴向咸丰帝举荐曾国藩，请皇上任命他为湖南团练大臣，授给他便宜行事之权。并且详细地向皇上讲述了曾国藩的出身、学问、为人、才干，说“曾涤生才堪大用，为忠诚谋国之臣”。他还以自己的一生名望作担保，请咸丰帝坚信曾国藩将来必成大事。

曾国藩于1853年1月8先接到帮办湖南团练的命令，当时热孝在身，虽接命令，并无立即出山之意。但是形势的发展，却越来越令曾国藩感到决断去从之难，大有骑虎难下之势。

此时，太平军在湖南的节节胜利，激起湖南地方官吏和地主、士人保护乡邦的激情，同时又有几股力量冲击着曾国藩。一是他多年的湖南籍朋友都主张让他出山创办武装力量，镇压太平军。如曾国藩向皇帝推荐的人才之一江忠源，早在道光末年，湖南农民反抗运动兴起，他就主动举办团练，与起义力量相对抗。听说曾国藩回籍办团练，他多次来信，表求坚决支持。罗泽南也是曾国藩向皇帝推荐的人物，直至这次回家奔丧，二人才得见面。此时罗借着举人身份和乡村教师的地位，培植忠于清政府、仇恨农民起义的力量，其弟子中如王鑫、

李续宾、李续宜、蒋益沣、刘膝鸿、杨昌浚等，后来都是湘军的勇将。曾国藩回籍后，罗泽南正举办团练，感念曾对他的知遇之恩，也极力怂恿曾国藩出山领导地方团练。同时，湖南地方官也力请曾国藩出山。当太平军围攻长沙之前，云南巡抚张亮基授调湖南巡抚，赶赴长沙抗拒太平军。当时身为举人、作乡村教师的左宗棠投军作张亮基的幕僚，左向张推荐了曾国藩，请曾出山协助镇压太平军。张亮基一边上奏要求皇帝下旨令曾出山，一边给曾国藩写信，请求他出来相助。

但是曾国藩仍然有所顾虑。这时，他母亲的灵柩尚未安葬，如此时出山，有违离职守制大礼。他自己满口满纸讲孝道，如若违反，别人会耻笑。再则自己为一文员，不懂兵法，如今投身战场，就须有打仗的真本事。在打仗时肯定会碰到巨大磨难，如果办理不善，只怕连官职性命都保不住。还有，他深虑官场腐败，要办一事，处处荆棘，率兵打仗，要人、要枪、要饷，必然要同上下各级官员发生纠葛，办起来一定很难。想到这里，他一边写信拒绝了张亮基的邀请；一边写折辞谢皇帝的命令，请求在籍守制三年。

恰在此时，传来太平军攻克武汉，又有反攻湖南的消息。张亮基又命郭嵩焘连夜赶至曾家，劝说曾国藩出山。郭嵩焘与曾国藩是至交，虽然几年不见了，书信从来不断。他与曾国藩一样是翰林出身，也因为母故回籍守制，太平军攻湖南，主动至张亮基处出谋划策，也是他主动到曾国藩家游说其出山的。

郭嵩焘来到曾家，在曾国藩弟兄的陪同下，祭奠了曾母，之后当着曾氏兄弟的面剖陈了利害，敦请曾氏出山。郭嵩焘告诉曾氏兄弟，自唐鉴推举曾国藩之后，皇帝又征询了内阁学士肃顺及老恭亲王的意见。二人都竭力保举，说曾是林则徐、陶澍之类的报国忠臣，如今洪、杨造反，非得这样的人物出山不可。曾国藩在朝中与恭亲王、肃顺都有接触，认为二人各有优长，都是皇族中的拔尖人物。现在，有恭亲王、肃顺在朝中支持，不怕地方的事办不好。曾国藩怕消息不准，郭嵩焘遂取出好友周寿昌的亲笔信，周是长沙人，翰林出身，当时为侍讲学士，是京官中闻名的百事通、“包打听”，他的消息既快又准，绝对无误。

郭嵩焘为他分析了局势：太平军绝不能成功，其致命之处是崇拜天帝，迷信《新约》，而以中国数千年的儒教为敌，所到之处毁学堂、砸孔庙、杀儒士，文人学士无一不切齿恨之。连乡村愚民、走卒贩夫也不容其毁关庙、焚庙宇。我辈出以卫道争民心，正可以应天命、顺人心、灭洪杨而振国威，正可一展鸿图，乃天赐大好时机，不可错过。这样，郭嵩焘就消除了曾国藩在出不出山的当口所顾虑犹豫的问题。

郭嵩焘又向曾国藩介绍湖南巡抚张亮基的殷切相盼及张的爱惜贤才、与人为善及左宗棠的大才可用等情况。郭嵩焘的一席话打消了曾国藩的重重疑虑，决定应命出山。但又怕在守制时出山，被人讥笑。郭嵩焘说，现在国家正在用人之际，皇帝下令让回籍的官员就地举办团练，已有多人在居丧时期出山办团练。如若认为尚有不便，可由郭嵩焘出面请曾父出来催促，可上应皇命，下应父命，名正言顺。曾麟书此时正是湘乡县的挂名团总，当郭嵩焘陈说让曾国藩应命出山之后，立即表示赞同，面谕儿子移孝作忠，为朝廷效力。

第二天，太平军攻陷湖北省城。咸丰又急旨催促曾等人组织团练，奔往前线，抵抗太平军。曾国藩安排了家中之事，四个弟弟都要随哥哥离家参战，曾国藩只答应带曾国葆一人离家，叮嘱曾国荃、曾国华先在家守孝，等待时机。于是，他再祭母灵，求母亲谅他难尽孝道，“墨经出山”，尽忠国家，从此走上了成为“中兴第一名臣”的道路。

人的一生如果交上好的朋友，不仅可以得到情感的慰藉，而且朋友之间可以互相砥砺，共赴患难，成为事业的基石。朋友之间，无论志趣上，还是品德上、事业上，总是互相影响的。我们观察一个人一生的道德与事业，都不可避免地受到身边人的影响。在这个意义上，可以说选择朋友就是选择命运。

【学会给人留面子】

曾国藩语录：予人一分面子，人必予两分面子。伤人一分面子，人必损十分面子。为人处世，面子不可不慎。

译文：给他人一分脸面，他人必给你两分脸面；伤他人一分脸面，他人必伤你十分脸面。为人处世，脸面问题不可不慎。

中国是一个人情社会，与人交往之间特别讲究面子问题。面子问题关系到个人的人格尊严问题。不给别人面子，就容易使同路人变成陌路人，使朋友变成敌人，使亲戚之间变成仇家，轻则带来不必要的麻烦，重则

让人带来杀身之惹，这样的事情我们经常在生活中可以见到。深谙中国传统文化的曾国藩，自然深识其中的道理。他在读书笔记中就提到过这样一个故事：

春秋时期，魏国有个大夫叫须贾，很有见识，深得魏王倚重。其时，魏国与齐国有仇，眼见齐国逐渐强盛起来，魏王怕齐国前来报仇，就派须贾去齐国联络感情。

当时，须贾手下有个门客叫范雎，很有才能，为了能很好地完成魏王的使命，须贾就带着范雎一同去了齐国。可没想到，齐国的国王把须贾臭骂了一顿。

须贾没有完成任务，心里很害怕。回国以后，为了推卸责任，就对相国魏齐说，范雎私下接受了齐王送的礼物，向齐国泄露了秘密，所以任务没有完成。魏齐听了大怒，派人把范雎捉住，把他打得奄奄一息之后，丢进了厕所里，使范雎丢尽了所谓的“面子”，致使他怀恨在心，发誓此身发报此仇。

后来，范雎在朋友的帮助下，悄悄地养好伤，逃到了秦国。在秦国，他为了报仇，改名张禄。并且因为才智过人，受到了秦王的器重，拜为丞相。秦王也在范雎的竭力辅佐下，国力日渐强盛，并制定了“远交近攻”的外交策略。

一年，魏王听说秦国有向东攻打韩国和魏国的打算，就召集大臣商量办法。相国魏齐说：“秦国是强国，我们根本就打不过人家。听说秦国的丞相张禄是咱们魏国人，他对父母之邦总是有感情的，咱们不如先去找张禄疏通疏通，请他在秦王面前说说情。”魏王觉得这个方法不错，于是就打发大夫须贾到秦国去求和。

须贾来到秦国，找到了相府。范雎一看是须贾来了，心中十分高兴，他知道报仇的机会到了。须贾一看秦国的丞相原来就是范雎，就瘫坐在了地上，知道自己完了。

当晚，范雎大摆宴席，把各国的使臣都请来了。他让须贾坐在堂下，在他面前放了一盆马料，叫两名脸上刺字的养马犯人夹着他，像喂马一样喂他马料，让他的面子丧失殆尽。并且范雎一边喂，一边还说：“替我告诉魏王，赶快把魏齐的人头给我送来。如其不然，我就要血洗魏国。”后来，魏齐被逼无奈，只好自杀，须贾也没落到好下场。堂堂的魏国相国和大夫，因为得罪了一个小小的门客的“面子”，却付出了一生的代价。

曾国藩在今人眼中似乎是个手执羽扇、不苟言笑、沉稳木讷的君子形象。实际上这代表了他成熟时期的性格。早年的曾国藩却多言健谈，爱出风头，喜于交往。中国有“祸从口出”、“多言必失”的箴戒，但青年时代的曾国藩喜欢直来直去，“每日总是话过多”，而且常常与人争得面红耳赤，这还不算，他还有“议人短”的毛病，经常伤及别人的面子，得罪别人。他自己也深知“言多尖刻，惹人厌烦”，也为此下定决心，减少往来，但就是难以改过。每当朋友间切磋时，曾国藩又常常自持己见，强言争辩，“只是要压倒他人，获取名誉”。

一次，曾国藩在家为父亲祝寿，他的朋友小珊也前来，席间二人的语言碰撞，曾国藩的父亲看在眼里。客人走后，父亲与曾国藩谈起做人的道理，尤其讲了一大堆给人留面子的话。曾国藩意识到问题的严重性，遂亲自往小珊家中表示歉意。当天的日记他总结自己有三大过：

小珊前与予有隙，细思皆我之不是。苟我素以忠信待人，何至人不见信？苟我素能礼人以敬，何至人有谰言？且即令人有不是，何至肆口谩骂，忿戾不顾，几于志身及亲若此！此事余有三大过：平日不信不敬，相待太深，一也；比时一语不合，忿恨无礼，二也；齟齬之后，人之平易，我反悍然不近人情，三也。恶言不出于口，忿言不反于身，此之不知，遣问其他？谨记于此，以为戒。

自此以后，曾国藩在处事待人方面日渐成熟，给人留面子这一点尤其成为以后待人交友的一个重要原则。

世人都爱面子，中国人尤其如此。自古以来就有“打人不打脸，揭人不揭短”的说法。给人以面子，一是避免不必要的麻烦，二是为了在以后的生活中别人给你面子，这样就会让许多难处的关系变为容易，让许多难办的事情变得顺利，一举而多得，何乐而不为？

【学会借梯登高】

曾国藩语录：人之所资，须自挣而勿待人予。成大事者须善用时机，借梯而上。

译文：人生的资本，不能靠别人送来，只能靠自己挣来。大丈夫成事必须善于利用各种机会，关键时刻要借梯而上！

一个人成大事，有了出类拔萃的才能还不行，他还必须要拥有一个施展才能的平台与环境，这样他才可能

把才力充分发挥出来。那么，怎样才能达到这个平台呢？在人生的重要关头善于倚人而起，借梯登高，这不失为一条捷径，曾国藩的经验就说明了这一点。

清代末年，仕途冗滥，升迁很难。而出身“寒门”的曾国藩却十年七迁，连跃十级。这在当时是极为罕见的，连他自己都感到十分的意外。曾国藩被点中庶吉士以后，在 1840 年庶吉士散馆，他的考试成绩列二等第十九名，名次仍很高。因此，他被授职为检讨，留在翰林院供职，当时仅是七品官。七年后，他升至从二品的内阁学士，从此他步步高升、一帆风顺。在当时清政府内，湖南人中由科举取仕而获得阁学者只有季九师、张小浦和曾国藩三人，而在三十七岁即被升二品，仅曾国藩一人。

曾国藩升迁如此之快，究其原因不外有三：

第一，是他自己养之有素。他在翰林期间，向来苦读积学，用功不懈、历次考试成绩皆很突出，也就是说确实掌握了真才实学。

第二，是他在京期间，把握住了有利的时机，结交了许多对他有用的朋友。清代的京城，不仅是政治、经济中心，而且是文化中心。京都人物众多，十三年的京宦生活，使他结交了许多志同道合的朋友。他与朋友相互切磋，不仅在学业上有所长进，而且在事业上相互扶持。

第三，也是最为关键的一点是，他善于利用关系，倚人而起，使自己的仕途平步青云。曾国藩在京师的发迹，就得力于善于利用他与穆彰阿的关系。

穆彰阿，字鹤舫，姓郭佳氏，是满洲镶兰旗人，1805 年进士，道光时期受到重用，1828 年加任为太子少保，既而被任命为军机大臣，后又兼任翰林院掌院学士，历任兵部、户部尚书。后任协办大学士，升太子太保。1836 年，穆彰阿担任上书房总师傅、武英殿大学士，负责管理工部。1838 年，穆彰阿晋拜为文华殿大学士。后来有人评论他说：“在位二十年，亦爱才，亦不大贪，惟性巧佞，以欺罔蒙蔽为务。”这个说法比较适合他的实际。

鸦片战争前，道光皇帝决心查禁鸦片，任命林则徐为钦差大臣，赴广东禁烟。穆彰阿不赞成林则徐的禁烟行为，当鸦片战争爆发，他窥知道光皇帝已改变了禁烟的主意，于是怂恿道光皇帝与英国人要协和议。遂使道光皇帝罢免了林则徐。道光皇帝厌战，而穆彰阿则顺其意，竭力主和。终道光一朝，穆彰阿受宠不衰，穆彰阿自嘉庆以来，典乡试三次、典会试五次。大凡复试、殿试、朝考、教庶吉士散馆考差、大考翰詹，没有一年不参予衡文之役的，因此他的门生、旧吏遍布朝廷内外，知名之士多被他援引，一时人们号称“穆党”。

曾国藩戊戌年会考得中，总裁即为穆彰阿，于是二人便有了师生之谊，曾国藩抓此机遇遂经常与之往来。由于他勤奋好学，颇有几分才干，对穆彰阿经常以求学的身份向其请教，实际是以此接近穆彰阿。因此，他也甚得穆彰阿的器重和赏识，处处得到穆彰阿的关照。

1843 年曾国藩参加大考，穆彰阿为总考官。交卷之后，穆彰阿便向曾国藩索要应试诗赋。曾国藩随即回住处将诗赋誊清，亲自送往穆府。这一次拜访似乎成为曾国藩迅速升迁的契机。在此之前，曾国藩的官品一直滞留未动。从此之后，则几乎是年年升迁，岁岁加衔，五年之内由从七品跃为二品。其前后的变化十分明显。

徐珂在《清稗类钞》中，对曾国藩官运的转机作过生动的描述：一天，曾国藩忽然接到次日召见的谕旨，遂连夜到穆彰阿家暂歇。第二天被带到皇宫某处，环顾四周，发现并非平日等候召见的地方，无奈白白地等半天，只好又回到穆府，准备次日再去。晚上，穆彰阿问曾国藩说：“你见到了白天被带去的地方所悬字幅吗？”曾国藩答不上来，穆怅然曰：“机缘可惜。”踌躇久之，召来自己的仆从对他说：“你立即用银四百两交给某内监，嘱他将某处壁间字幅炳烛代录，此金为酬也。”当天夜里，仆从将太监抄录的壁间字幅送给穆彰阿。穆彰阿令曾国藩熟记于胸。次日入觐，皇帝所问皆壁间所悬历朝圣训。因为奏对称旨，曾国藩大受赏识，道光帝还谕穆曰：“汝言曾某遇事留心，诚然。”从此以后，曾国藩便恩宠有加，平步青云！

纵观曾国藩在京仕途迅速升迁之过程，一是靠自己平时的努力和积累，二是靠他善于利用与穆彰阿的关系借梯而起。没有穆彰阿的知遇之恩及指引之功，无论他多勤奋上进，聪明能干，要在十年之内，连跃十级，那也只是天方夜谭。

中国古代有这样一则故事，说一位年轻人在海边看垂钓，见老者不时就有鱼上网，一时羡慕不已。老者告诉年青人，这样看下去，不如回家织个网，就会有鱼上钩了。这就是“临渊羡鱼，不如退而结网”。要想成就一番大的事业，我们一方面要自强不息，注意培养自己的才干，但另一方面，我们也要学会“结网”，善于在

自己未发迹之时结交有用的关系，并善于利用与把握各种关系，借梯而上，在一个好的平台上去施展自己宏图大略。

【宽和方可得众】

曾国藩语录：概天下无瑕之才，无隙之交。大过改之，微瑕涵之，则可。

大抵天下没有完全无缺点的人才，也没有完全无缝隙的交情。只要能将大的缺点改正，小的缺点予以包涵，也就可以了。

每个人都有其可取的一面，尽管他可能不是个尽善尽美的人。做人和交友能够胸襟坦荡，虚怀若谷，就可以使人与人之间以诚相待，互相信赖，博取人们对你的支持和真诚相助，事业就有成功的希望。曾国藩长于一般人的地方，就在于他善于因势利导，引其长而弃其短，主张以“度”容“士”，宽和得众，诚待天下，从而换得人才济济于一堂的大局面。

曾国藩在长沙岳麓书院读书，有一位同学性情暴躁，因曾国藩的书桌放在窗前，那人就说：“我读书的光线都是从窗中射来的，不是让你遮着了吗？赶快挪开！”曾国藩果然照他的话移开了。曾国藩晚上掌灯用功读书，那人又说：“平常不念书，夜深还要聒噪人吗？”曾国藩又只好低声默诵。但不久曾国藩中了举人，传到报到时，那人更大怒说：“这屋子的风水本来是我的，反叫你夺去了！”在旁的同学听着不服气，就问他：“书案的位置，不是你叫人家安放的吗？怎么能怪曾某呢？”那人说：“正因如此，才夺了我的风水。”同学们都觉得那人无理取闹，替曾国藩抱不平，但曾国藩却和颜悦色，毫不在意，劝息同学，安慰同室，无事一般，可见青年时代曾国藩的涵养和气度之一斑了。

曾国藩求才心切，因此也有被骗的时候。有一个冒充校官的人，拜访曾国藩，高谈阔论，议论风生，有不可一世之概。曾国藩礼贤下士，对投幕的各种人都倾心相接，但心中不喜欢

说大话的人。见这个人言词伶俐，心中好奇，中间论及用人须杜绝欺骗事，正色大言说：“受欺不受欺，全在于自己是何种人。我纵横当世，略有所见，像中堂大人至诚盛德，别人不忍欺骗；像左公(宗棠)严气正性，别人不敢欺骗。而别人不欺而尚怀疑别人欺骗他，或已经被欺而不知的人，也大有人在。”曾国藩察人一向重条理，见此人讲了四种“欺法”，颇有道理，不禁大喜，对他说：“你可到军营中，观我所用之人。”此人应诺而出。第二天，拜见营中文武各官后，煞有介事地对曾国藩说：“军中多豪杰俊雄之士，但我从中发现有两位君子式的人才。”曾国藩急忙问是何人？此人举涂宗瀛及郭远堂以对。曾国藩又大喜称善，待为上宾。但一时找不到合适的位置，暂时让他督造船炮。

多日后，兵卒向曾国藩报告此人挟千金逃走，请发兵追捕。曾国藩默然良久，说：“停下，不要追。”兵卒退下回，曾国藩双手把须，说：“人不忍欺，人不忍欺”。身边的人听到这句话，想笑又不敢笑。过了几天，曾国藩旧话重提，幕僚问为什么不发兵追捕。曾国藩的回答高人一筹：“现今捻军正很猖獗，此人只以骗钱计，若逼之过急，恐入敌营，为害实大。区区千金，与本人受欺之名皆不足道。”此事在令人“喷饭”之余，亦足见曾国藩的远见与胸襟。

清代有个叫钱大昕的人说得好：“诽谤自己而不真实的付之一笑，不用辩解。诽谤确有原因的，不靠自己的修养进步是不能制止的。”器量阔宏，使我们能检点自己，大度本身就是一种魅力，一种人格的魅力，那不仅是对自己缺点的正视，而且也是对自身力量的自信。

关于曾国藩的宽和大度的还有这样一件事：新宁的刘长佑由于拔取贡生，人都参加朝考。当时的曾国藩身份已很显贵，有阅卷大臣的名望，索取刘的楷书，想事先认识他的字体，刘坚持不给。以后刘长佑做了直隶总督，当时捻军的势力正在兴旺，曾国藩负责分击，刘负责合围，以草写的文稿，将要呈上，有入说：“如果曾公不满意我们怎么办？”刘说：“只要考虑事情该怎么办，他有什么可以值得怕的呢！”曾国藩看到了这个文稿，觉得这样是非常正确的。刘长佑知道后，对幕客说：“涂翁(曾国藩)对于这个事能没有一点芥蒂，全是由于他做过圣贤的工夫才能达到的。”

曾国藩虚怀若谷，雅量大度，深深影响了他的同僚。李鸿章就深受曾国藩的影响，为人处世处处大度为怀。当发现有人指出他犯有有关这方面的错误时，他便能立即改过不吝。

由于李鸿章身居重要位置很长时间，他的僚属都仰其鼻息，而政务又劳累过度，自然不免产生傲慢无理的地方。然而有指出其过错者，也能够深深的自责。一次某个下官进见他行半跪的礼节，李鸿章抬起头，眼睛向上拈着胡髭，像没看见一样。等到进见的官员坐下，问有何事来见，回答说：“听说中堂政务繁忙，身体不适，特来看望你的病情。”李鸿章说：“没有的事，可能是外间的传闻吧。”官员说过：“不，以卑职所看到的，中堂可能是得了眼睛的疾病。”李笑道：“这就更荒谬了。”官员说：“卑职刚才向中堂请安，中堂都没有看到，恐怕您的眼病已经很严重了，只是您自己反而没有觉察到吧。”于是李鸿章向他举手谢过。

凡预谋大事之人，必应有自己的一套明理心思，但不管怎样，总不免要学会心随着群英之意，而口上则随广善大众。我们以宽和大度之态交友与处世，不但会自己博得了众多的支持和鼎力协助，造成了相当的影响，同时避免了很多不必要的麻烦。

【用真诚打动他人】

曾国藩语录：尝自虑执德不宏，量既隘而不足以来天下之善，故不敢执一律求之。虽偏长薄善，苟其有裨于吾，未尝不博取焉以自资益；其有以说言急论陈于前者，既不必有当于吾，未尝不深感其意，以为彼之所以爱我者，异于众人泛然相遇情也。

我曾经思虑自己心胸不够宽宏、器量狭小的话就不能博取天下的美德，因此不敢拿一个标准来强求他人。哪怕是一点长处、一点善行，如果它有益于我，都广泛吸取以求培养自己的德行；那些以正大之词、劝勉之论前来告知我的人，即使不一定投合我的心意，也从来都没有不深深感念他的诚意，认为他对我的关心，和其他人的泛泛之词迥乎不同。

一个人的成功与失败，关键在于他能否把与自己交往密切的人力资源转化为自己的资源，把他人的能力，转化为自己的能力。曾国藩就是一个善于把别人能力化为己用的人。而它做到这一点的秘密就在于以诚待人，用真诚来打动对方的心，虚心接受对方的意见，而不是虚与委蛇，这样就能使别人信任他，交到真正的朋友，吸引真正的人才，真正做成大事。

用真诚来打动别人，认真听取别人意见，然后加以改正，这一原则曾国藩在《答欧阳勋》的信中就充分表现了出来：“春季承蒙惠赐，收到您寄来的信札及一首诗，情意深厚而且期许很高，有的不是我这浅陋之人所敢承当的。然而鉴于您教导我的一片心意，不敢不恭敬从命。由于我天资愚钝，无法凭自身求得振作、进步，常常借助外界的帮助来使自己不断向上、完善，因此一生对友谊一向珍视，谨慎而不敷衍。我曾经思虑自己心胸不够宽宏、器量狭小的话就不能博取天下的美德，因此不敢拿一个标准来强求他人。哪怕是一点长处、一点善行，如果它有益于我，都广泛吸取以求培养自己的德行；那些以正大之词、劝勉之论前来告知我的人，即使不一定投合我的心意，也从来都没有不深深感念他的厚意，认为他对我的关心，和其他人的泛泛之词迥乎不同。去年秋天和陈家二位兄弟见面，我们一起讨论争辩，其中有十分之六七的观点和我的一致，但我心里还是十分器重他们，认为他们确实是当今出类拔萃的人物，其见解虽不完全合乎大道，然而关键在于这些是他们自己悟到的，不像是一般读书人仅从读书、道听途说中得到的；其观点虽然不一定臻至炉火纯青毫无杂质，然而他们所批评的切合实际，完全可以匡正我的不足、欠缺。至于说到我们彼此之间的情投意合，又别有微妙唯言的默契。离别之后惟独经常思念他们，觉得像这样的人实在是朋友中不可缺少的，丝毫不敢以私心偏见掺杂其中。平时我之所以不断勉励自己，并且大体上还能相信自己，原因就在于此。”

1843年2月的一天，曾国藩的好朋友邵蕙西当着曾国藩的面数落了他几件事：一是怠慢，说他结交朋友不能长久，不能恭敬；二是自以为是，说他看诗文多固执己见；三是虚伪，说他对人能做出几副面孔。蕙西的话虽少，但件件是实，句句属真，直截了当，锋芒所向，直指曾国藩的痛处。曾国藩在日记中写道：直率啊，我的朋友！我每天沉溺在大恶之中而不能自知！

这事给曾国藩很大刺激，他在另一篇日记中写道：我对客人有怠慢的样子。而对这样的良友，不能产生严惮的心情，拿什么吸收别人的长处！这是拒友人于千里之外啊！接待宾客尚且如此，不必再问其他时候了。偃息烟火，静修容颜又怎么说呢？小人啊！

朋友有了过错，蕙西不指出来，那是蕙西的过错；朋友指出了过错，曾国藩不改正，那是曾国藩的过错。

现在是一个直言不讳，一个表示痛改前非，正如朱熹《四书集注》中所说的：“责善朋友之道也。”

在曾国藩的师友中，李鸿章也可以算是他的一个诤友。这在曾国藩弹劾李元度事件中就可看出。

1860年，曾国藩为杜绝王有龄分裂湘系的企图，在进至祁门以后，遂奏请咸丰皇帝将李元度由温处道调往皖南道，并派他率军三千，进驻兵家必争之徽州。至徽州不满十日，李世贤即攻克徽州，李元度不逃往祁门大营，却败退至浙江开化，这是李元度明显倾向王有龄的迹象。及至回到祁门大营，丝毫没有闭门思过的迹象，竟然擅自向粮台索饷，并擅自回到了湖南。这使得曾国藩悔恨交加，决心参劾其失徽州之罪，以申军纪。曾国藩此举，本无可厚非，但文武参佐却群起反对，指责曾国藩忘恩负义。李鸿章“乃率一幕人往争”，声称“果必奏劾，门生不敢拟稿”。曾国藩说：“我自属稿。”李鸿章表示：“若此则门生亦将告辞，不能留侍矣。”曾国藩气愤地说：“听君之便。”

后来，李鸿章负气离开祁门，辗转波折，欲复归至曾的门下，曾国藩则大度相容，并写信恳请李鸿章回营相助。

一次，李鸿章在与曾国藩畅谈时，直率地指出他的弱点是懦弱，即胆子小与效率差，这两个字入木三分地刻画出曾国藩的致命缺点。

正是因为曾国藩用真诚来打动对方的心，所以他才既有邵蕙西、李鸿章这样的诤友，也有吴竹如那样的挚友，这也是他德业能够不断长进的一个重要原因。

还是1843年2月的一天，吴竹如与曾国藩交膝谈心，谈到他平生的交道，把曾国藩以知己相许，他说：“凡是阁下您所有的以期望许诺下的古语，信了它就足以滋长您自以为是的私念，不信它又恐怕辜负了您相知相许的真情，我只好自始至终怀着恐惧的心理”。这几句话，不愠不火，不恼不怒，字字力若千斤。曾国藩当即记下了他的感受：“听了吴竹如的几句话，我悚然汗下，竹如对我的敬重，简直是将神明收敛在内心。我有什么道德能担当得起呢？连日来安逸放肆，怎么能成为竹如的知己？实在是玷污竹如啊！”

处世交友如果能够真正做到待人以诚，虚心接受别人的意见，改正自己的过错，并且从不苛求于人，那么他就能把与自己交往密切的人力资源转化为自己的资源，把他人的能力，转化为自己的能力，而使自己取得成功。而那些不能够待人以诚的人，就不能交到真正的朋友，成为飘流孤岛之上的“鲁宾逊”，事业的发展就会失去许多良机，成就伟业就只能是一种妄想。在这一点，曾国藩的“待人以诚，天下归心”的关系绝学是值得我们学习的！

【广泛建立人脉资源】

曾国藩语录：人生在世，个人不可成事也。欲成大事，须营运关系，借他人之力以成自己之事。

译文：人生在世，单个人是无法做成任何事情。凡想做成大事者，都必须经营好自己的关系网络，学会如何借别人的力来成就自己的事业。

人是社会中的人，越是走向高位，人际关系也越复杂，因为社会关系不仅仅是“友道”，而要打上很多互相借助、互为利用的印迹。通常说，人是最复杂的动物，实际是说人与人之间的关系很难处理。曾国藩善于建立自己的人脉资源，并懂得如何经营人际关系，并且随着地位越高越善于经营，越善于注重与人“牵手”，真可谓明白人做明白事。

曾国藩一路冲杀，从乡野之民走向二品大员，在中央十余个部门任职，在地方历任两江总督、直督等要职，由此可以推想，他所建立的人际关系是复杂的，他肯定非常懂得建立自己的人脉资源来“借网捕鱼”。这里交代的是他走向仕途最初的交际网络以及各项原则。

道光二十一年的春节，是曾国藩在京城度过的第一个传统节日。大年初一，他起得很早，作为翰林院的一员，他要参加黎明时在太和殿举行的朝贺大典。隆重的仪式举行完毕后，曾国藩回到家中，拜见父亲后即去各处拜年。此后接连四天，曾国藩每天都是马不停蹄，先走完内城，随后走东城，西城。

他拜年的顺序是先拜老师，他们是曾国藩学习的榜样，而且也是朝中的大官员，他们多在内城居住，因此曾国藩初一当天，即从棉花六条胡同的寓所拜见了十分敬重的老师们。这是曾国藩关系网中的第一个层面。

初一这一天，曾国藩前往各处拜访湖广同乡。当时湖南已独立了省份，但明朝时还归湖广省管辖，因此曾

曾国藩拜访的同行不仅包括了寓居京师的湖南籍官员，而且包括了湖北省籍人。这则是曾国藩交际圈中的第二个层面。

第三个层面是所谓的“同年”，即同学，按《曾国藩日记》载，这又包括甲午乡试同年，及戊戌会试同年两部分人。道光十四年，曾国藩中举。戊戌是道光十八年，这一年曾国藩正式跻身士林，成为曾门的第一个进士。这也是曾国藩走向社会的关系基础。

对于师长辈的，曾国藩在交往中贯穿一个“敬”字，比如对他的老师吴文镕，逢年过节，自然拜谢有加，吴升任江西巡抚赴任时，曾国藩早早起来，一直送到彰仪门外。祁雋藻，号春浦，当时颇得皇帝宠信，也属师长辈，曾国藩自然少不了与之往来。他知道祁喜爱字画，于是亲自到琉璃厂买了最好的宣纸，为祁写了一寸大的大字百六十个，恭恭敬敬送上，让祁高兴不已。

对于乡辈同僚，他在交往中贯穿一个“谨”字，即一定距离，不可过分亲近，但必须尽职尽责。比如他主持湖广会馆事务，每逢节令时日，他都想得很周到。

对于同年，他在交往中贯穿一个“亲”字。曾国藩说，同学情谊在所有亲情之外最相亲谊的。这种感情不源于天然，但又胜过天然。因此，他主张对同年要有求必应，尽己力而为之。

作为现代人，我们每天都面临激烈的竞争与沉重的压力，对于如何在这强手如云的环境中脱颖而出，成就一番大的事业而言，建立和维护好自己的人脉资源非常关键的一步。你的人际关系好，人脉资源丰富，就意味你做事情所得到的机会就会越多，你所能够利用的资源也会越多，你成功的可能性就越大。

【不占人半点便宜】

曾国藩语录：凡事不可占人半点便宜。情愿人占吾便宜，断不肯吾占人的便宜。

译文：不可占人半点便宜。情愿人占吾便宜，绝对不能让自己占他人的便宜。

明代人杨继盛曾经在临终前给他儿子的遗嘱中写道：“宁让人，勿使人让；吾宁容人，勿使人容；吾宁吃人亏，勿使人吃吾之亏；宁受人气，勿使人受吾之气。人有恩于吾，则终身不忘；人有仇于吾，是即时丢过。”这既是箴言，也是苦药，更是一个临终老人对人性的彻悟，蕴藉着多么丰富的人生奥义。

曾国藩对人性的理解比杨继盛还要黑暗。他认为，从前那些施恩于我的人都是另有所图，少则数百，多则数千，不过都是钓饵耳。将来万一我做了总督或者学政，不理他们吧，失之刻薄，理会他们吧，即使施一报十，也不能满足他们的欲望。正是出于这种理解，曾国藩在京城八年，从来不肯轻易接受他人的恩惠，不肯占人半分便宜。也许处身官场的人，没有不同意曾国藩的说法的，这固然包含着对占便宜失身失节的领会，但更多的是一种怕麻烦的心理，总是担心应接不暇，纠缠不断。曾国藩是一个精明人，当然想到了这一点。

总之，占便宜，无论哪一种形式，哪一种性质，哪一种目的，都可以一言以蔽之：便宜好占，或者难堪，或者麻烦。正是依据这种“不占人半点便宜”的处世哲学，曾国藩能做到无欲则刚，处处拒绝利的诱惑，而终成一代名臣。

1849年，曾国藩在京城的寓所只有两样东西，一是书籍，一是衣服。衣服是做官的人必不可少的，而书籍是曾国藩一生的嗜好。就是这两样东西，曾国藩也表示，将来罢官以后，除了适合夫人穿的衣服外，其他都与兄弟五人抓阄平分。所有的书籍，则一律收藏于“利见斋”中，无论兄弟还是后辈都不得私自拿走一本。除了这两样东西，曾国藩说他绝不保留任何东西。

据曾国藩自己说因为经济紧张，他在北京做官，虽然对家庭有些接济，可是欠了一千两银子的债，回家又需要几百两的路费，“甚难措办”。

曾国藩劝诫曾国荃：身居高位，不可骄傲。但曾国荃总是听不进去，曾国藩不得不又给他写一封信：“你给我的劝戒，总是不肯虚心体验，动辄辩论一番，这最不可取。我们身居高位，万众瞩目，不可不慎。大凡总督巡抚总以为自己是正确的，别人是错的，自满自足。君子过人之处，只在虚心而已。不但我的话你要细心寻思，而且外面所有的逆耳之言，你都应该平心考究一番。所以古人认为，居上位不骄极难。”

做官的人，做大官的人，做官做久了的人，一容易骄傲，二容易奢侈，有时不一定自己想这样，而往往是别人迫使自己这样。曾国藩就遇到过这样的事。

一天，曾国藩的属下李瀚汉说，他依照李希帅的样式打了一把银壶，可以炖人参，可以煮燕窝，花费了八两多的白银。曾国藩听说后深深感到愧悔。他说：“现在百姓都吃草根，官员也多属贫困；而我身居高位，骄奢如此，并且还窃取廉洁节俭的虚名，真是令人惭愧得无地自容啊！以后应当在这些方面痛下针砭的工夫！”

还有一天，魁时若将军与曾国藩谈心，说他家四代都是一品大官，而他家的妇女并没有穿戴绸缎软料。这给他很大震动，他反省自己，平日常常以“俭”字教人，而近来在饮食起居却“殊太丰厚”；自家的妇女在穿戴上也过于讲究了。他“深恐享受太过，足以折福”。

为了表示一生清廉的决心，曾国藩还说：“在几个弟弟中，我对待温弟(曾国华)似乎过于严厉，但扪心自问，觉得还没有对不起兄弟的地方。我不是信口开河，大凡做大官的人，往往对妻子儿女特别照顾，对兄弟则失之苛薄；往往私肥自家，对亲戚同族则失之刻薄。我从三十岁以来，就一直把升官发财当成一件可耻的事情，把官囊积金留给子孙享用看作可羞或可恨的事情。所以我暗中发誓，决不靠做官发财，决不把做官得到的钱财留给后人。苍天在上，神明鉴临，我决不食言。所以，我立定此志，决不凭做官发财，决不留钱给后人。如果俸禄较多，除了供奉父母衣食所需之外，全部都用来用济贫穷的亲戚，这是我一向的愿望。”

俗语说，人情是笔债。你占了别人半分便宜，你就欠了别人半个人情，而这人情是必须要有所回报的，而这回报就有可能破坏自己的原则，危害自己的大的利益，得而不偿失也！因此，人生在世，要想有所作为，与人交际时就不能占人半点便宜，宁肯人负我，不肯我负人，这样才能做到无欲则刚，拒绝诱惑，故头脑时刻清醒，保持住很好的名声，而不会轻易失足。

第五章 曾国藩的用人之律

曾国藩认为：天下人才“大抵皆由勉强磨炼而出”。众人拾柴火焰高，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。而这些都离不开曾国藩的用人之律。他在求才、选才、育才、用才、驭才方面有一套独特的方法，这仍然值得我们今天在进行管理时学习和借鉴。

【有才方可谋事】

曾国藩语录：鄙人阅历世变，但觉除得人之外，无一事可恃也。

译文：我的阅历虽然不断变化，但是觉得求得人才之外，再也没有其它事物可以依靠了。

说到求才，我们自然就会想到伯乐和千里马的故事，“千里马常有，而伯乐不常有”，这句千古名言来自战国时期的一则故事。当时沉埋于民间的贤能之士汗明问春申君说：“君听说过千里马的故事吗？千里马到了可以乘用的年龄，拉着载盐的车子上太行山，伸蹄曲膝，垂着尾巴，皮肤一块一块地溃烂，嘴和鼻子喷着白沫，大汗淋漓淋漓地直往下落。到了半山坡，它再也走不动，驾着车辕，不能向山顶爬。这时，正好碰上伯乐。伯乐一见，就从车上下来，拉着马络头哭了。伯乐脱下自己穿的麻布上衣，盖在它的身上。它被感动了，就低下头喷着鼻子，抬起头发发出长鸣。它的声音响彻高高的天空，就像从金钟石磬里发出的乐音。为什么这匹马会这样呢？因为它认出伯乐是最了解自己的人。”

而曾国藩在求才时，则是什么手段都用，他根据不同对象，或结以交情，或待之以诚，或激之以情，正如他自己所说的：“如白圭之治生，如鹰隼之击物，不得不休。”因此，他每到一地，即广为寻访，延揽当地人才，如在江西、皖南、直隶等地都曾这样做。他的幕僚中如王必达、程鸿诏、陈艾等人都是通过这种方法求得的。与捻军作战期间，曾国藩在其所出“告示”中还特别列有“询访英贤”一条，以布告远近：“淮徐一路自古多英杰之士，山左中州亦为伟人所萃。”“本部堂久历行间，求贤若渴，如有救时之策，出众之技，均准来营自行呈明，察酌录用。”“如有荐举贤才者，除赏银外，酌予保奖。借一方之人才，平一方之寇乱，生民或有苏息之日。”薛福成就是在看到告示后，上《万言书》，并进入幕府，成为曾国藩进行洋务的得力助手的。

在直隶总督任内，为广加延访，以改当地士风，曾国藩陈专拟《劝学篇示直隶士子》一文广为散布外，还将人才“略分三科，令州县举报送省，其佳者以时接见，殷勤奖诱”。曾国藩与人谈话、通信，总是殷勤询问

其地、其军、其部是否有人才，一旦发现，即千方百计调到自己身边。他幕府中的不少幕僚都是通过朋友或幕僚推荐的。为了增强对人才的吸引力，以免因自己一时言行不慎或处事不当而失去有用之才，曾国藩力克用人唯亲之弊。同时，自强自励，“刻刻自惕”，“不敢恶规谏之言，不敢怀偷安之念，不敢妨忌贤能，不敢排斥异己，庶几借此微诚，少补于拙”。从其一生的实践看，他基本上做到厂这一点。曾国藩周围聚集了一大批各类人才，幕府之盛，自古罕见，求才之诚，罕有其匹，事实证明其招揽与聚集人才的办法是正确的和有效的。

他还注意人才的互相吸引。物以类聚，人以群分，曾国藩曾经以青蚨子母相依不离，家雄能招致野雉，比喻在求才时须注重人才互相吸引，使之结伴而来，相踵而至，收“得一而可及其余”之效。曾国藩求才若渴，每与人通信、交谈，辄恳求对方推荐人才。故曾国藩幕中经人推荐入幕的人甚多，方宗诚、陈艾都是吴廷栋推荐的。吴汝纶也是安徽人，是方宗诚推荐入幕的。凌焕是刘星房推荐的。赵烈文是周腾虎推荐的。李兴锐是帅远鲁与李竹浯二人推荐。李善兰大约是郭嵩焘推荐入幕的。李善兰推荐张文虎入幕。容闳则是李善兰、张斯桂、赵烈文三人推荐的。向师棣是严仙舫推荐的。

曾国藩在长沙求学期间，与郭嵩焘、刘蓉深交。任京官时，又广交友朋，以文会友，他除了师事理学名家唐镜海、倭艮峰外，另外如吴竹如、窦兰泉、冯树堂、吴子序、邵蕙西等友人，后来都成为了他幕府中的重要人物。也有不少人慕名而主动来与曾国藩结交。他记载道：“又有王少鹤、朱廉甫、吴莘畬、庞作人。此四君者，皆闻予名而先来拜。虽所造有深浅，要皆有志之士，不甘居于庸碌者也。”湘军的重要将领江忠源及文士吴敏树也是这时在京城结识的。他在礼部复试时，因欣赏“花落春仍在”的诗句而识拔了俞樾，又在朝考阅卷时看中了陈士杰。后来，他们对曾国藩的事业都有过很大的帮助，特别是陈士杰。曾国藩交游的目的很明确：“求友以匡己之不逮，此大益也”；“师友夹持，虽懦夫亦有立志”。

曾国藩对人才的广泛搜罗和耐心培养，是他的“事业”能够成功的一个重要原因。这一点，早已是人们的共识。李鸿章作《曾文正公神道碑》，称誉他“持己所学，陶铸群伦。雍培浸灌，为国得人……知人之鉴，并世无伦。万众一心，贯虹食昴。终奠九土，踣此狂丑”。曾国藩确有谋国之忠与知人之明。后来，薛福成评述道：“自昔多事之秋，无不以贤才之众寡，判功效之广狭。曾国藩知人之鉴，超轶古今。或邂逅于风尘之中，一见以为伟器；或物色于形迹之表，确然许为异材。平日持议，常谓天下至大，事变至殷，决非一手一足之所能维持。故其振拔幽滞，宏奖人杰，尤屑不遗余力。”

曾国藩为国得人，集中体现在他的幕府济济多士。曾国藩因“遭值世变，一以贤才为夷难定倾之具”，于咸丰二年初出办团练后，即开始物色人才，罗致幕府。随后随着战事的日益发展，湘军的日益扩大，幕府人物也渐积渐多。幕僚容闳追述湘军安庆大营的情况说：“当时各处军官，聚于曾文正之大营中者，不下二百人，大半皆怀其目的而来。”及曾国藩任两江总督时，“总督幕府中，亦有百人左右。幕府外更有候补之官员，怀才之士子，……无不毕集”。

曾国藩用人，放眼五湖四海，声明“用人之道，官绅并重，江楚并用”。故他的最重要的八十九作幕僚中，就籍贯言，湖南籍二十一人，占最多；江苏籍十七人，占第二位；安徽籍十六人，占第三位；浙江籍十人，占第四位；其余四川、贵州、广东、湖北、江西诸省无不有人入幕。其人员分布，共达九省。就出身言，上至进士、举人，下至诸生、布衣，等级不一，均为座上之客。就人缘言，既有曾国藩的同窗同年，乡亲故旧，也有曾国藩的门生弟子，还有一些则“识拔于风尘”。就特长或职业而言，突破了古代幕府中的幕僚多为办理文书、刑名、钱粮人员的“实务性”框子，更多出谋画策，从容讽议，招勇领军，指点州牧的政务性人员。此外，“凡法律、算学、天文、机器等专门家，无不毕集”。而且，“于军旅、吏治外，别有二派：曰道学，曰名士。道学派为何慎修、程鸿诏、涂宗瀛、倪文蔚、甘绍盘、方某诸人；名士派为莫友芝、张裕钊、李鸿裔诸人”。“时文正幕中，有三圣七贤之目，皆一时宋学宿儒。文正震其名，悉罗致之。”由于曾国藩首倡洋务，一批洋务派官吏最先孕育于曾氏幕府，如李鸿章、左宗棠以及后来接办福州船政局的沈葆楨、致力于近代海军的丁日昌等；一些外交人员，如先后出使英、法、比、意的大使薛福成，出使英国的公使郭嵩焘，出使西班牙、德国的参赞黎庶昌，都曾是曾氏幕府中的重要人物；一些科学技术人员，如李善兰、华蘅芳、徐寿、徐建寅，也被延入曾氏幕府。这些，鲜明地体现着曾国藩对幕府制度因时变革的时代意识。

曾氏幕府由于人数众多，范围广泛，加上曾国藩本人知人善任，故“几于举全国人才之精华，汇集于此”。

它被誉为清中叶后人才的渊薮，殆不为过。

俗话说，一个好汉三个帮。在现代社会中，一个人唱不了一台戏，众人拾柴火焰才会高，每一个成功者的背后都有由高智商人才组成智囊团为其出谋划策，因此要成大事，就必须团结一批有才干的人才，做到群策群力，同舟共济，共赴目标。

【选才应注意标准】

曾国藩语录：取人之式，以有操守而无官气，多条理而少大言为要。

译文：识人取人的方法，关键之处在于品德高尚而没有官气，做事条理清晰而不说大话。

曾国藩深知人性的优点与弱点，也深知清政府腐败的原因，在选用人才方面，自有一套标准。这些标准或许大悖于一般所谓“惟才是举”的说法，不过事实证明他的做法是很有益处的。

曾国藩的用人标准除廉明、智略才识之类标准之外，一是选用忠义血性之人。所谓忠义血性，就是要求湘军将领誓死效忠清王朝，自觉维护以三纲五常为根本的封建统治秩序，具有誓死与起义农民顽抗到底的意志，他说：“带勇之人，第一要才堪治民，第二要不怕死，第三要不计名利，第四要耐受辛苦。治民之才，不外公、明、勤三字。不公不明，则诸勇必不悦服；不勤则营务巨细，皆废弛不治。故第一要务在此，不怕死则冲锋陷阵，士卒仍可效命，故次之。身体羸弱者，过劳则疾；精神匮之，久用则散，故又次之。四者似过于求备，而苟阙其一，万不可带勇，大抵有忠义血性，则四者相从以俱至，无忠义血性，则貌似四者，终不可恃。”选用具有“忠义血性”者为将领，可以为整个军队起到表率作用，这样便可以带动全军效忠封建统治，从而能够使这支新兴的军队一湘军，不但具有镇压农民起义的功能，同时还具有“转移世风”的政治功能。

二是注意选用那些“简默朴实”之人。

曾国藩对于绿营兵官气深重，投机取巧，迎合钻营的腐败风气有着很深的认识，他说：“国家养绿营兵五十余万，二百年来所费何可胜计！今大难之起，无一兵足供一战之用，实以官气太重，以窳太多，漓朴散淳，其意藹然。”为了根本解决这个问题，曾国藩规定，不用入营已久的绿营兵和守备以上军官，选将必须注重“纯朴之人”，即脚踏实地、无官气、不浮夸伪饰之人。这种将纯朴之人委以重任的做法，对提高湘军的战斗力极为重要。

三是选用能“坚忍耐劳”之人。

“坚忍”亦就是打仗时能冲锋陷阵，身先士卒。曾国藩虽为一介儒生，对于治军最初没有多少军事经验，但他清楚，行军作战倍加艰辛，只有“立坚忍不拔之志，卒能练成劲旅……数年坎坷艰辛，当成败绝断之处，持孤注以争命。当危震撼之际，每百折而回。”他提倡在艰苦环境中矢志不移的勇气。

曾国藩在其一整套的选将标准中，一反中国古代兵家论将、选将的方法，而将“忠义血性”，意即对封建政权的忠心放在了第一位。为此，他不拘一格，不限出身，大量地提拔书生为将。在湘军将领中，书生出身的人占百分之五十八。

在曾国藩看来，中小地主阶级知识分子，出身卑微，迫切希望改变所处的社会地位。按惯例是应通过读书做官的方式来达到其目的。然而，清朝末年的状况却使他们无望改变社会地位。据统计，清末全国绅士人数约有 145 万，政府官职及头衔仅能容纳 15 万，闲居乡里的绅士至少有 130 余万，两者之间差距悬殊。当社会统治秩序受到农民起义的冲击，他们将本能地站出来，以封建的卫道精神同农民军进行对抗，捍卫封建的统治秩序，加之无官可做只好投笔从戎，一显身子。

按照这些标准选将练兵，处理将士关系，虽未必能达到他的“塞绝横流之人欲，以挽回厌乱之人心”的目的，但确实使曾国藩得到了一支非比寻常的军队，从而使他博得了皇帝对他的重用和将士僚属对他的拥护。

除这些明文规定的标准之外，曾国藩还有一套只实行、不公开的选将方法，其内容如下：

一是表现欲过强的人，不可久用。

大家在一起交往，如果一个人老是自以为是，以自己为中心，处处争强逞能，不给别人以表现和施展的机会，那么别人很快就会对他产生反感，将来一一起合作共事的结果就可想而知了。

二是慎用有大才而性格偏激之人。

前后出入曾国藩幕府的人不下三四百，走出曾国藩幕府而任高官者也不下百余人。曾国藩与这些人的关系大体是很融洽的。但只有少数几个人很不买曾国藩的账。左宗棠就是其中之一。对于左的天才可用，他多次向清廷密保、密荐，但对左在自己手下工作，曾国藩却十分慎重。

左宗棠于咸丰九年十二月结束了在湖南巡抚手下的幕客生涯，在进退两难的情况下，还是采纳了王柏心的建议，沿江东下投奔曾国藩去了。当樊燮京控案结案后，即涉及到了左宗棠的出路问题。此时左宗棠已有意随同曾国藩攻打太平天国，咸丰十年四月二十日，清政府命兵部郎中左宗棠以四品京堂候补，随同曾国藩襄办军务。但曾国藩却在是否任用左宗棠襄办军务的问题上，顾虑重重，犹豫不决；他承认，长期以来左宗棠在湘抚张亮基、骆秉章幕府，大力支持他筹建湘军，湘军“出征”后，为湘军募勇、集饷，厥功甚大。咸丰四年三月，曾国藩兵败靖港，投水自尽，湖南布政使徐有壬、按察使陶恩培准备参劾曾国藩，“罢遣湘军”。就在他兵败自尽的当天，左宗棠却从长沙赶往铜官渚，安慰、鼓励他整军再战，雪中送炭，盛情可感。但他又认为自己与左宗棠的思想基础不同。左宗棠言大志高，个性刚强，难以驾驭，虽说谋略甚深，但缺乏实战经验。

再者，他与王闿运发生矛盾时，左宗棠是王而非曾。所以，清政府虽然于四月二十日命左宗棠随同曾国藩襄办军务，曾国藩却迟迟没有上奏表态。六月三日，胡林翼致书曾国藩说：“左季高，谋人忠，用情挚而专一，其性情偏激处，如朝有争臣，室有烈妇，平时当小拂意，临危难，乃知其可靠，且依仗季公，其功或成。”对此，曾国藩不能不慎重考虑胡林翼的推荐。就他与胡林翼的关系，与左宗棠的交情，以及他统率的湘军的处境而论，权衡利害得失，他不能接受从胡林翼的请托。如果他把左宗棠拒之千里之外，不仅开罪胡林翼，并将受到湖南官绅舆论的指责。经过反复“格物穷理”后，咸丰十年六月十六日，曾国藩上奏请留左宗棠襄办军务，这时左宗棠已经在湖南筹建新军了。

三是有三种人不可举荐升官。

跟随曾国藩从军打仗的人很多，尤其是出谋划策的幕僚和下属，都希望得到曾国藩这位“盟主”的举荐而飞黄腾达。曾国藩对下属和幕僚确也不吝举荐，但他举荐人是有条件的，有三种人曾国藩不愿保奏，一是才高德薄名声不佳之人，一是才德平平迁升太快的人，一是个人不愿出仕者。

第一种人如周腾虎、金安清等，往往一经保举，即遭弹劾，心欲爱之，实却害之。例如，周腾虎刚受到奏保，即遭连弹劾，遂致抑郁而死，使曾国藩大为伤感。曾国藩从此接受教训，其后屡遭弹劾、名声极坏的金安清在幕中为他出力效命之时，力排众议，坚持只用其策，不用其人。

第二种人如恽世临、郭嵩焘等，皆经曾国藩直接间接地奏保，于二年之内连升三级，由道员超擢巡抚，复因名声不佳，升迁太快而被劫降调。曾国藩亦从此接受教训，待 1865 年 10 月清政府欲令李宗羲漕运总督、丁日昌署理江苏巡抚而征询曾国藩的意见时，曾国藩即直抒己见，并提出自己的理由，认为他们资格太浅，物望未孚。洋人变诈多端，非勋名素著大臣，不足以戢其诡谋而慑苦难骄气。该员实难胜此重任。总之是不同意这种安排，以杜升迁太骤之弊。结果，清政府接受了曾国藩的意见，随即撤消此议。

至于第三种人，本人不愿出仕或不愿受人恩德，受保之后本人不以为因；反成仇隙，说来颇令曾国藩伤心。虽未知其姓名，却可断定确有其事。他在给曾国荃的信中谈到奏保之难时说：“近世保人亦有多少为难之处。有保之而旁人以为不然反累斯人者有保之而本人不以为德反成仇隙者。余阅世已深，即荐贤亦多顾忌，非昔厚而今薄也。”这可以说是曾国藩的阅历之得，经验之谈。

【培育人才要用仁用礼】

曾国藩语录：天下无现成之人才，亦无生知之卓识，大抵皆由勉强磨炼而出耳。

译文：天底下没有从来没有现成的人才，也不存在生来就具有的卓越见识，这两者大概都是通过艰苦的磨炼而成的。

曾国藩不仅重视选拔人才，而且重视培养人才。他对部属进行教育、培养、熏陶的原则是“用恩莫如仁，用威莫如礼”。所谓“用仁”，就是视部属如子弟，教育其努力上进。帮助其成才、发迹；所谓“用礼”，则是指对部属恪守礼法。持之以敬，临之以庄，保持尊严和得体，避免言行举止的失态。形成了独特的一套人才造就之法。

曾国藩把各种人才招来以后，先要对人才有个或长或短的“访察”即考察过程。以辨其贤否、真伪，然后“权其材智长短器使之。各尽其用，人无弃材”。所以，除了一些直接破格提升以重任者外，曾国藩一般是将所罗致的人才先安置到自己的幕府即大本营内。让他们办理文稿、充当参谋等，使他们得到实际工作的锻炼。增长才干，取得办事经验，同时对伯们进行经常性的品德教育与熏陶。这种熏陶、教育、培养，既有他以自己日常生活中一举一动的无言表率来潜移默化，也有他对部属们进行经常性的训话、交谈和约束加以陶铸通过一段时间这样的教育、培养和锻炼，把他们造就成才，并伺机荐任合适之职。

曾国藩曾在《原才论》中，论述过育才之法，提出“以己之所向，转移习俗”。强调正人先正己，以身作则。他最恨官气，因此就摒弃官府排场，力禁部下迎送虚文；他最恨懒惰，自己就首先做到放醒炮即起，而对部下僚属，小到个人治心治身，大到治军治饷，无不以自己的信条、经验严格要求，耐心训导。在他给部下的批牍和书札里，训导劝勉之语甚多，曾国藩赋予他的幕府两种职能，一是治事，一是育人，使幕府不仅是抬事之所，也是培养人才的学校。曾国藩本人既是军政官长，也是业师，幕僚则既是工作人员，又是生童，曾国藩在给朋友的信中描述他的幕府说：此“间尚无军中积习，略似塾师约束，期共纳于轨范耳。”他在给丁日昌的信中则谈得更具体：“局中各员譬犹弟子，阁下及藩司譬犹塾师，勸之以学，教之以身，诫之以盲，试之以文，考之以事，诱掖如父兄，监督如严师，数者缺一不可，乃不虚设此局。”这既是对江南制造局的要求，也是对整个幕府的要求。可以说是他设立幕府的一项宗旨。为了使更多的人了解此意，自觉去做，还把它写成对联，贴在总督衙门的府县官厅上：

虽贤哲难免过差，愿诸君说论忠言，常攻吾短；凡堂属略同师弟，使寮友行修名立，方尽我心。

曾国藩这样要求自己，也这样要求每个幕僚。曾国藩根据自己的实践经验，将当时切于实用的知识学问概括为四项内容，令每个幕僚自选一项进行习练，并将此列入条令，人人都必须遵守，他在《劝诫委员四条》之三《勤学问以广才》中说：“今世万事纷纭，要之不外四端，曰军事，曰吏事，曰饷事，曰文事而已。凡来此者，于此四端之中各宜精习一事。习军事则讲究战攻、防守、地势、贼情等件，习吏事则讲究抚字、催科、听讼、劝农等件，

习饷事则讲究丁渭、厘捐、开源、节流等件。习文事则讲究奏疏、条教、公牍、书函等件。讲究之法则不外学问二字。学于古则多看书籍，学于今则多觅榜样，问于当局则知其甘苦，问于旁观则知其效验，勤习不已，才自广而不觉矣”。

曾国藩培养人才的办法约有三条：课读、历练、言传身教。曾国藩要求所有部属、僚友按其专业方向读书学习，而对自己身边的幕僚则抓得尤紧，要求尤严，既有布置，也有检查。在环境较为安定，条件允许的情况下，如曾国藩大营进驻安庆之后，他就对身边幕僚进行定期考试，每月两次，亲出题目，亲阅试卷，评定等次。在曾国藩与赵烈文的日记中，都有关于曾国藩考试幕僚的记载。曾国藩通过这种办法，既可督促幕僚读书学习，也可了解他们各自的情况与水平。与此同时，曾国藩还利用茶余饭后的闲暇，结合自己的阅历与读书心得谈古论今，内容切合实际，形式生动活泼，使幕僚潜移默化，增长学问，扩大眼界。

对于不在身边的幕僚，曾国藩则主要采取个别谈话和通信、指示的形式，结合实际工作进行教育。曾国藩在回顾自己对部将的教育时则说：“臣昔于诸将来谒，无不立时接见，谆谆训诲，上劝忠勤以报国，下戒骚扰以保民，别后则寄书肯诫，颇有师弟督课之象。其于银米于药搬运远近，亦必计算时日，妥为代谋，从不诳以虚语。各将士谅其苦衷，颇有家人父子之情。”这里说的是带兵将领，但对于幕僚亦与之相似。在曾国藩的“书札”与“批札”中至今保留不少文字，对其如何做事、如何做人总是谆谆嘱咐，既有鼓励、鞭策，也有告诫。对一些亲近幕僚的训诫更是不胜枚举，如李榕在太湖城外带兵期间，李鸿章在主持江西赣州厘金局期间，曾国藩都连连写信，有察必批，有函必答，于如何做事，如何做人，不厌其烦，循循诱导。

天底下很少有现存的人才可以用，大多数人才无不是经过精心培养而成的。身为现代的领导者，培养人才也应讲究仁礼两端，一方面要努力创造出一个培育人才的环境，通过言传身教来提升属下的才能。另一方面要恪守礼法，严字当头，通过严格的制度来管理人才的培养。只要这样做了，任何一个单位就会出现人才济济的局面。

【用人应扬长避短】

曾国藩语录：尺有所短、寸有所长，用人应用其长。

译文：尺有它所短的地方，寸也有它所长的地方，用人也应该用他的长处。

俗话说：尺有所短，寸有所长。一个人的能力再全面，也会有其所不能，一个人无论多么平庸，也总会发现其特长。曾国藩认为只有那些善于用人之长以补己之短的人才能成就大事业，即使是鸡鸣狗盗之徒也有利用价值。曾国藩认为一个人的能力是有限的，只有借助人力为我所用才能成功。对于人才，无论其性情如何，只要有利于事情的顺利完成，就要为我用，不论其出身，不论其所从事职业，甚至其品德也可以不考虑。因为人才是多方面的，瞎子的听力好，哑巴的手势打的逼真，这是常理。人有这面的缺点就要另一方面的特长。

曾国藩对人才任用的成功得益于他对人才的分类观察：

一是节清持家。节清之人德行厚重，仪容端庄，未被使用就已引人注目，他的道顺畅而有教化，因此在未显达之时，众人乐意举荐他。显达之后，上下之人都尊敬他。功足具激浊扬清，德足以师表风范。这种人没有祸害又能长久显达，因此为世人所尊重。他们处理各种事物井井有条，政绩与德行齐飞，声名和形象一色，让其他人肃然起敬。

二是法家。法家之才，以制度为本，待成功之后才显出效果，这种方法先苦后甜。严厉是为了多数人的利益。因此在未显达时，起初众人猜忌，施行之后，上下之人又畏惧他。功绩在于能建立法制，安邦定国。

三是术家。术家之才，出于聪明多思，等到计谋成功才显现出他的本领。一般在开始时深藏不露，然后方逐渐显现才华，达到精深玄妙的地步。在未显扬本领之前，许多人发现不到他的才能。他的才能，会得到明主的珍视。功业足可以运筹帷幄，决胜千里，通古今之变。而当其引退时，隐藏在不为人知的地方。作为一种人才，神奇而不经常被用，因而有时会沉没无闻而不显扬。

四是国家栋梁之才。国家栋梁之才往往德、法、术之才兼备。其德足以整肃社会风气，法制足以匡正天下，权术足以制定国策，可谓国家栋梁一类的人才。三才兼具者的才能德行足以代替君王掌管国家。他们道德清扬，可谓一国表率；能依法治国，整肃法纪，又不会失之严酷；他们足智多谋，果敢善断，而且文能诗文，武可行兵打仗，竭尽忠诚，为国君鞠躬尽瘁，死而后已。上古的伊尹、吕尚可谓代表，三国时的诸葛亮也可以算在此内。

五是大臣或地主官之才。兼有三才，但是三才都不够纯备。德行可以做一地一域的表率，法足以治理一地一乡，权术足以权衡处理一般事宜，这是出任大臣、地方官的人才。

六是智识之士。智慧明识的事业，本于推原测度。其治理之道顺遂而不违逆。所以当其未发达时，被一般人所容纳，已成功时，为宠爱者所推许。其功业足以佐助明主，深于思虑。而其弊处在于只知直趋，不知退隐，或者违背正常以保身自全。作为一种事业，才智足备但难以维持正义，因此有时先得利而后招致祸害。方略谋划一事，对军事、行政、教化工作能起到比较重要的作用。这种人才在才智上也许不逊于谋略家，但在勇气和行动上不如谋略家强劲，往往是知而能争，争而不得。无力坚持正确的东西，要么屈从，要么逃避，因此声名功绩终不如谋略家显达。

七是臧否之才。褒贬善恶的事业，根本在于是非。其治理之道清廉而且规范。当其未成功时，能够被一般人所认识，一经显达，又为一般人所称道，其功业足以辨别善恶，观察是非。其弊害在于为毁谤者所怨恨。其作为一种事业，严厉而不宽容，因此有时先为人赞赏，而后被人疏远。

八是伎俩之才。讲求技能的事业，根本在于事功能。其治理之道辨慧而且神速。当未显达时，为一般人所惊异，已成功时，被政府委以任职。其功业足以清理繁冗，纠正邪谬。其弊端在于使普通人劳顿而使地位低下者疲惫。作为一种事业，细致却不安泰，因此是治理之道的末等。

九是文儒之才。这是三种人才的合称，包括：文章写得 好的人，可传道授业的教育人，才和德都好的舌辩之士。文章之才可以著书立说，文章千古，如司马迁之著《史记》；能传授圣人经典，激扬文理，却不能干预施政的人才为儒学教育之才；论事未必有道理，但应对自如，能自圆其说，或洒脱，或放浪形骸，或偏激，或正统，这类人属于口辩之才。

十是骁雄之才。骁雄之才一般胆力卓绝，才略过人，但是对于治国的才能和人际的心机考虑不够。他们屑

于政治上幼稚、容易被小人陷害的人。刘邦手下的韩信和宋朝的岳飞都属此类。

在利用上述人才时，曾国藩特别强调了要小心谨慎，尽可能人尽其才，才尽其用，量才录用，扬长避短。曾国藩认为：雄韬大略之人有其不足，鸡鸣狗盗之徒也有其优势。所以他就上述人才分类中的八类主要人才，进一步论述了他们各自在应用中的优势与不足。

1> “王化之政宜于统大，以之治小则迂”：王化之政，也就是以德行教化为主的政治。提倡以德为主的人，属于清节家一流的人才，他们适合做全面的统辖工作，而“以之治小则迂”。德伯特先生举了个例子，譬如说一个人总想做大生意资金不够，小生意又不愿做。这样，他做生意赚不到钱，娶个老婆，他又看不起，以平常人而言，这个人实在是够无能的男人了，在这个时候，有几人能知他的才干呢？以小人的斤斤计较来面对国家大政，那也是一种“迂”，闹下的不止是笑话，而且是巨大的损失，甚至社会的动荡。

2> “器能之政宜于治烦，以之治易则无易”：精明强干，德、术、法都倡导，但主张与力度都不够强的人才，是独挡一面的器能之才。他们有精力和智慧去开创局面，治繁理乱。比如在民智尚未开化的地方，由于野蛮，缺少正常社会秩序，不用强力手段去征服，只用一味的文明说教，多半会越治越乱，器能之人可能会以暴抗暴，先把恶势力和恶霸除掉，使当地人得到实惠，自然慢慢接受到文明教化，地方就日渐平安、富裕了。

3> “策术之政宜于治难，以之治平则无奇”：这种人多策善划，胸中有奇谋，最适合于乱世中生存发迹，如遇奇主，一拍即合，会策划出惊天动地的大手笔来。不论在战乱时期，还是在和平年代的经济发时期，他们都是一代奇士。但在和平安定、无所纷争的环境下，他们却难以找到发挥其智慧的用武之地，而平平无奇一生。乱世用奇，治世用正，就是指的这一类奇才。

4> “法家之政宜于治侈，以之治弊则残”：法家之才用法制推动一切，富国强兵，用强硬手段整治腐败和歪风邪气，会收到良好的社会效果。如果用同样严厉的方法来治理贫困地区，因手段残酷，反而搞得人心惶惶，民不堪命。

5> “智意之才宜于治”：智意之才宜于治理新局面，他善于周旋调停，权智有余而公正不足，因此宜于开创新局面，在太平的形势下却做不出什么实绩来，有虚名而无实功。

6> “苛刻之政宜于纠奸，以之治边则失众”：这类人才公正无私，苛刻少恩，不讲情面，六亲不认，适于追奸查污，清理腐败和邪恶势力。如果去治理边疆或经济发达地区，则会因为苛刻而失民心，不是安民，而是扰民。

7> “威猛之政宜于过乱，以之治善则暴”：叛乱混杂的地方，一般是民智不十分开化、经济也不发达的地区，这地方的人心跟直，也易被人欺骗和煽动。这种地方必须派威猛有力的人去管理，而不宜用软弱书生。豪杰之才威猛刚强，处理问题大胆果断，敢于冒险，不怕困难和压力，适于征乱，如果来管理善良百姓，则太刚暴。治理人民百姓不同于治理军队，军人以服从命令为天职，而且必须令其禁止，不得违抗军令，这是特殊使命和职责的缘故，平民百姓则不样。

8> “伎俩之人宜于治富，以之治贫用劳而下困”：这类人才奇漏诡巧，急功近利，去治理富饶之地，由于智谋多变，能应付当地复杂多变的局面。富饶之地，由于民众有钱，生活不成问题了，就会把心思用到其它方面，社会就生出了许多问题。他们不仅自己生事，还想方设法打通关节，贿赂官员。治理这样的地方，如果智谋不够，反应不快，没有一定的处世方法，只以单纯的直来直去处理问题，不仅关系难处，而且会把自己弄得很被动，既不利于开展工作，更不利于治理政事。因此这类地方对伎俩之才是最为适合的。

总之，曾国藩主张用人如器，即用他的长处，同时避开他的短处。以恶止恶，以暴止暴。鸡鸣狗盗之徒对付雄韬大略之人难应付的事，有时是最得心应手的。惟才是用，是用人的根本。世界事物有万种，做事之人也有万种。不论是贤才还是三教九流之徒，只要能为我所用，对号入座，就能派上用场。“天生我才必有用”，任何一个人再怎么无能也必有一点可取之处，集众人之长，采众人之优，则无所不能，百战百胜。在这方面，三九药业集团的成功就是很好的例子：在其开始创建到投产阶段，赵新先厂长大胆起用5位年轻人，根据他们各自的特点让他们各自负责一方面的工作，用人少，效率却很高，而且权责明确，使企业管理民主，发展很快。

【驾驭人才要软硬兼施】

曾国藩语录：用人之智去其诈，用人之勇去其怒。

译文：使用人才时，如果要用智谋时就必须去掉他的奸诈，要用他的勇敢就必须去掉他的怒气。与有德无才者相反，小人也许才华横溢，但品德有失高尚。这样的人才怎样使用，请看曾国藩是怎样巧用刘铭传的。

刘铭传生长在民风强悍的淮北平原，自小养成了一种天不怕地不怕的豪霸之气。十八岁时，一个土豪到他家勒索，其父亲与哥哥皆跪地求饶，只有刘铭传愤而寻找土豪报仇。土豪欺他年少，对他进行污辱，不料地大步跨上前去，抢过刀子割下了土豪的首级。之后便聚众为王，拉起了二支队伍，成了乡里有名的流氓头子。

李鸿章奉曾国藩之命回原籍招募淮军时；第一个就看中了他。因此，将他的队伍募入淮勇，名为“铭军”，并花了不少银两，从洋人手中购买了枪支弹药，把铭军装备成为近代武装。这支队伍为李鸿章建立功业出了不少力，但对于刘铭传的倨傲狂妄，李鸿章也着实恼火。因此，当曾国藩借用淮军剿捻时，李鸿章就把“铭军”拨给了老师，希望曾国藩能够熏陶、管教他一下。

果然，在“剿捻”过程中，刘铭传军与另一悍将陈国瑞军发生了争斗。怎么处理这个事端，可真让曾国藩犯了难。不处理吧，于事不公，双方都不能平心静气，今后还会内讧；处理吧，这是李鸿章的属下，且刘铭传谋勇兼备，又有洋枪洋炮，今后自己还要倚重他。于是，曾国藩想了个万全之策，就是对刘铭传进行严厉斥责，嘴上说得狠，但对其过失不予追究，使他心生敬畏。这一招果然管用，只是不久，曾国藩就调铭军独自赴皖北去剿捻了。

对于老师的办法，李鸿章心领神会，所以他照方抓药，在剿捻成功后，他向清廷力保刘铭传的功绩，使刘铭传得以委任台湾道员。正是这个桀骜不驯的人，在中法战争中带领台湾军民奋起抵抗法军的进攻，使法军终未能攻下淡水，占领台湾的梦想破灭了。

1885年，清政府将台湾正式撤道改建成省，刘铭传被任命为台湾第一任巡抚。

所以，对于有才无德者，要控制使用。这就像剑一样，控制好了，则为利器，控制不好，则为凶器。

一般而言，悍将多粗鲁、莽撞，因此，要想利用悍将确实不是件容易的事情，但是，悍将的优点是勇敢、不惜力，冲锋陷阵的时候，还真少不了他。所以，悍将就像烈马，要想使用他，先要收服他。

什么人能收服悍将呢？有两种人，一种是比悍将更强悍的人，另一种是有威严、能震慑住悍将的人。

前边提到的陈国瑞，原是蒙古王爷僧格林沁的手下大将。他从未读过书，更不知道什么德不德，只是开口脏话，只要想干的事，任天塌下来也要办成。

陈国瑞十五岁时，在家乡湖北应城投了太平军，后来又投降清军，几经转辗被收在僧格林沁部下。据说他异常骁勇，打仗时，炮弹击碎了他手中的酒杯，他不但不避，反而抓起椅子，端坐在营房外，高叫“向我开炮，向我开炮”。使手下都很敬畏他。

要说粗鲁莽撞之人，僧王比他有过之无不及。传说僧王是个暴虐、狂躁、喜怒无常之人，听手下汇报战况也要到处走动，赞赏时不是割一大块肉塞进对方嘴里，就是端一大碗

酒强迫别人喝下去。发怒时则用鞭子抽打或冲过去拧脸扯辫子，搞得很多人都难以接受，只有这陈国瑞不怕僧王，他是打心眼里佩服僧格林沁。

僧王死后，曾国藩接替“剿捻”事宜，与陈国瑞军打上了交道。当处理陈国瑞与刘铭传所统率的两军械斗事宜时，曾国藩感到只有让他真心地服自己，才有可能在今后真正地使用他。于是，曾国藩拿定主意，先以凛然不可侵犯的正气打击陈国瑞的嚣张气焰，继而历数他的劣迹暴行，使他知道自己的过错和别人的评价，当陈灰心丧气、准备打退堂鼓时，曾国藩话锋转，又表扬了他的勇敢、不好色、不贪财等优点，告诉他是个大有前途的将才，切不可莽撞毁前程，使陈国瑞又振奋起来，紧接着，曾国藩坐到他面前，像与于谈话那样谆谆教导他，给他订下了不扰民、不私斗、不梗令三条规矩，一番话说得陈国瑞口服心服，无言可辩，只得唯唯退出。

但是，陈国瑞莽性难改，所以一回营就照样不理睬曾国藩所下的命令。看到软的作用不大，曾国藩马上请到圣旨，撤去陈国瑞和办军务之职，剥去黄马褂，责令戴罪立功，以观后效，并且告诉他再不听令就要撤职查办，发往军台效力了。陈国瑞一想到那无酒无肉、无权无势的生活，立即表示听曾大人的话，率领部队开往指定地点。

所以，曾国藩驾驭悍将，无外用两种手段、或软硬兼施，或外严内宽，坚持两手都用，两手都要硬。这样，

就可以人尽其才。

用人都想用能人，能人是指有一技之长的人，这类人都有一个共同的特点，即“智者多诈，勇者多怒”，要使人才真正的发挥作用，就必须做到两人都要硬，既怀之以德，又严之以法，使他们扬长避短，各尽其用。美国著名企业家玛丽·凯阿什认为，要成为一个优秀的管理人才，第一要做的就是了解下属。她在任用每一个部门经理前会对他们进行彻底的调查和了解，根据各自不同的特点，委以不同的职务，真正做到了人尽其才。

【奖惩必须分明】

曾国藩语录：立法不难，行法为难。凡立一法，总须实实行之，且常常行之。

译文：立法并不难，难在执法。每制定一项法令，都必须要切实地实施它，并且长期坚持下去，

奖惩分明是曾国藩用人的一个基本原则。他对部属要求极为严格，尤其是立下的军令，更要求必须做到。他认为“视委员之尤不职者，撤参一二员，将司役之尤不良将，痛惩一辈”，那么“自然人知做慎，可望振兴”。他经常引用孙武演兵杀宠姬的故事来说明这个道理。

孙武演兵杀宠姬之事，载于《史记·孙子吴起列传》，讲的是春秋时著名军事家孙武为吴王阖闾操演兵法，三令五申，杀一做百，训练女兵的故事。孙武原为齐国人，精习兵书战策。吴王阖闾读过孙武的《兵法十三篇》，十分钦佩，便想拜为将军。但他又有些信不实，就对孙武说：“你的兵书我都看完了，可以当场试验一下吗？”孙武说可以。吴王想难为他，又问：“可以用妇人来操演吗？”孙武又很爽快地回答说：“可以。”

于是，吴王阖闾就在宫女中挑选了 180 人，交给孙武。孙武把宫女们分为两队，命吴王的两个宠姬做队长，令她们每人持戟，站好队。孙武问宫女们：“你们都知道心、左右手和背的方向吗？”宫女们答：“知道。”孙武说：“心在前，左手在左，右手在右，背在后。”

布署停当后，孙武又设下执行军法的斧钺。然后传下命令，一通鼓响，令其向右。号令一出，众女掩口嘻笑，哪里顾得前后左右。孙武说：“约束不明，申令不熟，这次应由将帅负责。”令军士再次告谕众女，然后再击鼓呼进，宫女们愈发笑个不停。孙武三令五申，又传令向左，宫女们仍然不听调度。孙武变了脸色：“申令不熟，将之罪，现在已经三令五申，仍不执行，罪在吏士。”立刻传令将左右队长斩首，以正军纪。

吴王正在台上观看操练，见孙武要杀他的爱姬，急忙派人传话，说：：“我已知道将军善于用兵了，没有这两个爱姬，我连饭都吃不下，请不要杀她们。”孙武正色说：“将在军，君命有所不受！”当即把两个队长斩首示众，依次派另外二人分任队长。于是接着击鼓操练，宫女们见此情形，再也不敢怠慢，确认左右前后，无不严格听从将令，连声都不敢出。

于是，孙武命人请吴王下台阅兵，说现在宫女们可以参战了，即使赴汤蹈火，也会勇往直前了。吴王虽心痛两个宠姬，心有不悦，但毕竟知道了孙武善于用兵，终于拜他为大将。孙武率兵西破强楚，北威齐、晋，吴国显名于诸侯各国。

李元度是曾国藩的“辛苦久从之将”，曾国藩自称与李“情谊之厚始终不渝”，在靖港、九江、樟树镇屡战屡败的艰难岁月中，他一再得到过李元度的有力支持，但李元度丢失徽州以后，仍被曾国藩弹劾而去职，咸丰十年，太平军攻徽州。徽州是祁门老营的屏障，徽州得失关系重大，李元度领兵前去救援。因其擅长文学，不精于兵，曾国藩恐其有闪失，特与他约法五章。一再告诫要守住徽州，不得轻易接仗。然而，当太平军李世贤部来攻时，李元度却违反曾国藩“坚壁固守”的指令，出城接仗，结果一败涂地，丢失徽州。曾国藩悔恨交加，为严肃军纪，决定上疏劾之，一班文武参佐群起反对，有人甚至指责他悖离恩义，有失恢宏之气。李鸿章也表示要“率一幕人往争”，但曾国藩仍不为所动。像李元度这样与曾国藩交情深厚，且有过大功的将领一旦违反军令，也丝毫不予姑息，这一轰动事件传出后，众将为之凛然，盖知军法无情，不容苟且。

同时，他对有功将士有才良士也倍加爱护，有功即赏。雷嘉澍是已被革职了的一个知县，因为失守德兴县，被江西抚臣毓科弹劾罢免了官职，他其实是一个品行正直端正的人，在清朝宦海中，是难得的清廉刚正的父母官，做事勤奋而又严谨，奉公守法，爱护百姓，深得民心。

离职后，恰逢太平军的一支赖文鸿等人逃往德兴。左宗棠知道他平日颇得民心，就委令他招集兵勇，训练兵丁，阻挡围剿匪军，断其退路。雷嘉澍就在五村地区与左宗棠的官兵齐心协力，会战太平军，大获全胜。

曾国藩知道后就上奏咸丰皇帝，陈述其事为雷嘉澍邀功，同时请求圣上取消对他的处分，并让雷嘉澍到自己的军营内听差，以观后效，再加提拔。

成大事者统率团队需要铁的纪律。要想使得某项主张得以贯彻，必须抓住两点：首先是要一而再、再而三地申明道理、做法，让人们知道如何行动；其次便要照章办事，如有违抗或玩忽职守者，便拣其首恶者，严加惩治，以收惩一儆百之效。而对执行得好的则需加以表彰与奖励。

【施恩要讲究方法】

曾国藩语录：惟用人极难，听言亦殊不易，全赖见多识广，熟思审处，方寸中有一定之权衡。

译文：用人是最难的事情，听从言语也特别不容易，全靠见多识广，深思熟虑，果断处理，心目之中一定要有一个一定之规。

曾国藩认为，要想使自己的手下心服口服地为自己卖命，就必须对自己的僚属施与恩惠，使僚属自觉地将自己与官长联为一体。让僚属感到自己行为的选择既是对自己负责，但更主要的是对官长负责，否则我就不是人，或我对不起他！施恩的方法不同于施威的方法。对官长对僚属施威则主要是通过有过必罚、严厉督责等方式，使僚属产生惧怕得罪的心理，使其行为选择在主要是对自己负责的基础上，间接对官长负责。比较而言，施威相对单纯，大抵做到“有过必罚，不论亲疏”即可，而施恩则颇有讲究，要施得巧妙，施得艺术，施得不露痕迹，才能收到事半功倍的效果。否则，如果把一番盛情好意弄成了一盘盛气凌人的“嗟来之食”，反而会弄巧成拙。

在曾国藩看来，施恩之法有以下几种：

一是推功揽罪法，也即是推功于下、归罪于己。功罪的归属，常常涉及到利害关系，官长们推功于下、归罪于己，往往能使僚属避害获利。推功揽罪有时是同时表现在一人身上的。

例如北周赵善做尚书右仆射，其“职务克举，则曰：‘某官之力。’有罪责，则曰：‘(赵)善之咎也。’”功归下僚，罪责自己承担。不过推功与揽罪在大多数情况下是分离的，某些人以推功见长，某些人则因揽罪而闻名。

先说推功。西汉赵广汉做郡守，经常“推功善归下”。说：这是某某曹掾所为，非我所及。由于赵广汉“行之发于至诚”，致使看到或听到此事的僚吏们，都“输写心腹，无所隐匿，咸愿为用，僵仆无所避”，东汉的刘宽为南阳太守，也“事有功善，推之自下”。酷吏张汤也精于此道。张汤奏事，汉武帝连连说好。张汤说：这个奏章不是我想出来的，而是掾史某某所为。

推功法是僚属主动、积极的再创造过程。它以对僚属过去成绩的肯定，激发他们的自觉并给予充分的再表现的机会。同时，由于推功涉及的是某个具体的个人，而不是笼统的“大家”，所以既鼓励了当事者，又激励了见知的其余僚属。

再说揽罪。揽罪法以官长引咎自责为特征。闻人晋做泰山太守，“吏有过谬，引以自责。”官长反躬自责，将僚吏的罪过等同于自己的过错，“自责”已经是出人意料的“过分”行为。

而一旦从引咎自责进到引咎自罚，“过分”就更会带来意外的效果。

西魏文帝时，长孙俭做荆州刺史兼东南道行台仆射。辖区内郑县的县令泉璨有不法行为，被百姓告发，经过审讯，所告属实。长孙俭召集僚属，当众宣布：这都是因为我教诲不够，恩信不及。是我的罪过，不是泉璨的过错。于是在官衙前，袒衣露肉自罚了三十杖，却没有制裁县令。据说，自此之后，“属城肃励，莫敢犯法”。魏文帝听说此事后，下诏褒勉慰劳他；权臣宇文察也写信给长孙俭说：近来听说您部内县令犯罪，你自罚三十杖，警示众僚。过去虽听说过“王臣蹇蹇，匪躬之故”，说的是忧公忘私、知无不为之事，但还不如您舍身自罚、训诫群僚。听说之后，很是赞赏。揽罪法也创造着僚属的主动积极性。它对僚属行为的否定，是通过自我反省的“反躬法”作出的，这就是传统儒学的“恕”道。结果，同样以曲折的方式激励了僚属。因为按照“恕”道，不应当再让官长“自责”、“自罚”了，谁要再引起这种后果，就会惹发众怒、引火烧身。推功揽罪是一种罕见、难得，过分的极端举动，也正因为如此，它具有撼动人心的感化作用效果。

西魏文帝时，长孙俭做荆州刺史兼东南道行台仆射。辖区内郑县的县令泉璨有不法行为，被百姓告发，经过审讯，所告属实。长孙俭召集僚属，当众宣布：这都是因为我教诲不够，恩信不及。是我的罪过，不是泉璨

的过错。于是在官衙前，袒衣露肉自罚了三十杖，却没有制裁县令。据说，自此之后，“属城肃励，莫敢犯法”。魏文帝听说此事后，下诏褒勉慰劳他；权臣宇文弼也写信给长孙俭说：近来听说您部内县令犯罪，你自罚三十杖，警示众僚。过去虽听说过“王臣蹇蹇，匪躬之故”，说的是忧公忘私、知无不为的事，但还不如您舍身自罚、训诫群僚。听说之后，很是赞赏。揽罪法也创造着僚属的主动积极性。它对僚属行为的否定，是通过自我反省的“反躬法”作出的，这就是传统儒学的“恕”道。结果，同样以曲折的方式激励了僚属。因为按照“恕”道，不应当再让官长“自责”、“自罚”了，谁要再引起这种后果，就会惹发众怒、引火烧身。椎功揽罪是一种罕见、难得，过分的极端举动，也正因为如此，它具有撼动人心的感化作用三是不罚示恩法。中国古代有一种通行的施之于僚属的责罚方式——杖罚，也即打板子。各级官长都拥有对僚属的杖罚权。但精于治道、治术的官长们往往放弃这种法定的惩罚权，

不依恃杖罚而求得治理、唐玄宗开元初，碭山县令韦恒“为政宽惠，人吏爱之”。遇皇帝出巡，碭山应当供应衣食住行事宜。当时沿途州县惧怕这一重要事情安排不好，“务于鞭扑”，督责吏人。韦恒“独不杖罚而事皆济理”。德宗贞元时，吴凑做京兆尹，僚吏“非大过，不行笞责”，召来当面问清事情原委，批评之后放归继续工作。“吏尤惕厉，庶务咸举。”

陆象先，玄宗先天二年做益州大都督府长史、剑南道按察使，在官“以宽仁为政”。同僚司马韦抱真劝说他：希望您厉行杖罚，树立威名。否则，一旦下僚懈怠起来，却没有震慑他们的东西。陆象先说：做官能够治理就行了，何必用严刑来树立威风！损人利己，那不是{：恕之道。后来，陆象先又做了蒲州刺史、河东道按察使。一次，一个小吏犯罪，陆象先只是批评他几句，就放他回去了。旁边的录事说：这种情况按法应当行杖。陆象先驳斥说：人情都是相差不多的。你怎么就不懂我的意思？如果说今后一定要打板子的话，那就从你开始吧！一席话说得录事“惭惧面退”。按照陆象先的说法：天下本来是没有多少事的，只是那些庸人插手干扰，这才搞得繁不胜繁。如果在源头上就以清静安之，不用发愁，事情自然就减少了。因而，陆象先前后做州刺史，“其政如一，人吏咸怀思之。”

武则天时，徐有功为蒲州司法参军，“为政宽仁，不行杖罚”，胥吏们感恩戴德，互相诫约：谁犯了徐司法杖罚，大家就一起来贬斥惩罚他！结果，胥吏们争相做好自己的工作，直到徐有功任满离开蒲州，没有一个人被杖罚过。玄宗先天时，李日知做刑部尚书。他做官的风格是“不施捶撻而事集”，即不用杖罚威胁，公事也都办利索了。有一次，一个令史接到诏敕，竟忘记了当天发下去。这当然是了不得的过失，作为刑部长官的李日知自然发怒了。他召集众僚，命人取来杖板，准备杖罚这个小吏。但转面一想，又改变了主意。对那个令史说：我要是打了你，天下人肯定会说你能够撩拨我发怒。而一旦真的打了你，你的声名也就完了。不光矮同僚半截，你的妻子儿女也瞧不起你子。这次就饶了你吧！从此之后，“吏皆感悦，无敢犯者。脱有稽失，众共谪之。”

陆象先把大肆杖罚看成不会得一日安宁的“繁扰”下策，以为一施杖罚就会造成“打而不胜打”的恶性循环，所以，他认为不用杖罚是“安静”、“简化”的根源，也即开始不打板子，最终也就无人可打了。其实不罚示恩的功效也在于此，它能使官与吏的关系呈良性循环状态。

一个想成大事的人，必须要在下属心中建立良好的形象，树立有力的权威，只有这样他们才会从内心上真正服从你，真正地为你卖命。因此，除了施威之外，他还必须巧妙地下属施以恩惠，做到投之以桃李，而报之以琼瑶。

第六章 曾国藩的进退之智

曾国藩认为：凡办大事，以识为主。在人生的进退问题，尤其是如此。人生是一个不断进退的过程，如果在该进的时候不前进，在该退的不回收，就会让自己遭致失败。曾国藩把握了进退的智慧，该进则进，该退则退，这不但成就了他的成功人生，也使他成为一代中兴名臣。

【进退必先观大局】

曾国藩语录：论事，宜从大处分清界限，不宜从小处剖析微茫。

译文：研讨事情，要从大处分清界限，而不适宜从小处剖析细微。

任何事业，某种意义上都是局部的事业，都在一定的大局之内，要想把事业做好，必须先察大局，认清其有利条件和不利条件，特别是大局的发展趋势，然后借势生风。不然的话，纵有千条妙策，亦难有所作为，纵使有所作为，因为局部毕竟决定不了全局，也算不了什么。

曾国藩从办团练那一天开始，因为没有实权，又没有军饷，兵力发展不快，真是惨淡经营，屡战屡败。而他想要实权以便办事的想法，更是屡遭挫折。至咸丰十年止，曾国藩以客寄的身份办团练，建湘军，剿杀太平天国已有七八个年头。其间，咸丰三年攻克武汉，巡抚一职与他擦肩而过，后来，他费尽心机，甚至剥下理学家的面具，在守父丧期间伸手公开向清政府要督抚的位置，但遭到拒绝；再往后，听到石达开要进入四川，胡林翼等人闻风而动，鼓动官文上疏请清廷将四川总督大印交给湘军第一统帅。事情还是没有成功。

咸丰十年四月，江南大营的溃败给曾国藩带来了绝好的机会，胡林翼等湘系高级首脑立即聚于曾国藩的大营宿松，开始紧张的密谋。

江南大营拥有重兵七万余人，集中了清廷正规军中最精锐部分。闰三月十五日，经过与太平军九昼夜之战，江南提督张国根溺毙河中，总兵阵亡。至四月初六日，清廷深倚重的和春败走常州后在浒墅关惊悸而死。至此，屏蔽江南 财赋重地的江南大营将死卒亡。

正是在这突如其来而又事关湘军集团发展的至关重要的时刻，湘军首领开始陆续赶赴曾国藩所驻防的宿松。曾氏兄弟、左、胡、李元度等，在此前后在曾国藩的住地宿松畅谈时间长达二十三日，达成了“共赴”艰难的共识，对各自的发展影响甚大。

宿松会议是湘系势力的发展乃至扭转全局的重要会议。第一，左宗棠被控案已结，对稳定湖南大有裨益。尤其是咸丰帝旨令最后一节，询及左宗棠多年“拂郁之隐”，左宗棠感激涕零，表示“此后再不意气用事，听候曾国藩的消息，如有可出之理，未敢固执。”第二，壮大了湘系力量，湘系重要人物出现了空前的“团结”，在重要问题上达成“共识”。第三，对江南大营溃败后，清廷可能进行的重大人事调整进行了预测，认为两江总督一缺，曾国藩与胡林翼两人中必有一人担此大任。这对鼓舞“士气”，有重要意义。第四，左宗棠的才能更为全国所知。曾国藩的幕僚黎庶昌编订《曾国藩年谱》时就曾明确指出：左宗棠“留营中两句，朝夕纵谈东南大局，谋所以补救之法。”而作为清政府倚为干城的江南大营的溃败，也在政治、军事上为湘军势力的发扫清了障碍。但当时湘系中有许多人却并没有意识到这是一个转机。左宗棠却敏锐地意识到了这一点，他说：“天意其有转机乎？”有人不解其中妙处，他又解释说：“江南大营将蹙兵罢，万不足资以讨贼，得此一浩荡，而后来者可以措手。”众人始悟。

果然不出湘军将领所料，宿松会议结束当日，清廷即下旨令曾国藩署理两江总督，曾国藩从此才可以名符其实地干一场了。

但是在走出这一步之前，曾国藩不会忘记把他的行动和时代脉搏联系起来考虑。而曾国藩所把握的天下大势的主要方面之一，就是清王朝的命运以及朝廷内的变故。

咸丰十一年湘军攻下安庆立下大功之后，曾国藩在面临新的进退抉择关头时，便对清朝的情况倍加关注。其实曾国藩以及像胡林翼等高明之士虽然身在疆场，但却一贯对朝廷大事非常关注，并且从来都反应非常敏感，因为朝廷上的任何变化都有可能影响到他们个人以及湘军这个集团的利益与未来。

胡林翼和曾国藩是在八月初，也就是湘军攻占安庆后大约一个星期之后，得知咸丰皇帝驾崩消息的，但这消息来源于友人之间的私人通信。

胡林翼在获知此情之后，当即写信向曾国藩表示：朝廷七月十七之事，主少国危，又鲜哲辅，殊堪忧惧。

由于肃顺等人久久隐丧不报，胡林翼和曾国藩天天在军营中等待进一步的消息，却长时间未接奉国丧明诏，愈发让他们忧心忡忡。胡林翼竟至半夜惊起，仰望上苍，哀声长叹：“京师必有大事发生，不知是祸是福。”

专制统治易于保守政治机密，加上通信和交通条件的落后，信息的传递也就非常慢。

慈禧太后在北京发动政变一个多月的时间里，身居安庆的曾国藩等人竟然一无所知。直到 12 月 15 日，曾国藩才首次得知其初步消息。这一天，他一共接奉廷寄四件，中有谕旨一道，又有军机处转抄的不知上奏人姓

名的奏折一件。他先扫了一眼抄示的奏折，发现咸丰皇帝所立赞襄政务八大臣的名字都在上面，便立刻引起了他的高度警觉。仔细读来，只见奏折中写道：“载垣、肃顺、端华明正刑典，人心欣悦。”但奏折并未说明赞襄政务大臣们是哪一天被逮被杀的，也未说他们犯了何罪。曾国藩看后，真是吓了一跳。

他赶紧拿起谕旨看个究竟，以为谕旨会对此事做出解释。更让他惊异的是，谕旨却一字未提赞襄政务八大臣的事，而是公布了有关他自己的新的职务任命，其中写道：钦差大臣两江总督曾国藩着统辖江苏、安徽、江西三省，并浙江全省军务，所有四省巡抚、提督以下各官，悉归节制。

曾国藩通过对朝廷内的大势的把握与深入细致地分析，得出这既是重用又是警告、鞭策自己，认为自己权太重，位太高，虚名太隆，因此必须辞谢大权的结论。这一决定无疑是正确的。不仅使自己进一步摸清了清政府的意图，为自己下一步决策提供了参考，而且也使清政府心甘情愿地更为放心地将大权交给曾国藩。清廷让曾国藩节制四省军务的决定具有非凡的象征意义。曾国藩作为湘军的创始人和统帅，曾长期受清廷的猜忌与压抑，自从 1860 年摆脱这种状况以来，其权势日渐增大，在清朝政治军事权力格局中的地位稳步上升。现在，清廷不但对他已完全表示信任，而且还为了能让他更好地发挥作用，竟然不惜打破祖制旧规，清廷此时也并不是不知道地方督抚权力过大，会有尾大不掉的危险，最终结果就有如慢性自杀，但为了打败最大的敌人，他们已顾不得那么多了。

曾国藩在把握了朝廷的这些内情与动态后，根据自己的推断，找出了自己思考的重点以及行动的方向。他认为，以现在的形势推断，最应担忧的，不再是朝廷内部的矛盾问题，因为对于清廷中央来说，他们现在最大的敌人仍然还是太平天国，为了打败这个你死我活的对手，是可以暂时将权力下放给湘军将领的，即使做出一些超越体制和常规的做法，也是能够接受的。慈禧太后和奕訢将政变的消息以一种婉转的方式告诉曾国藩等人，虽然有敲打湘军将领的意思，但并不希望他们就此裹足不前，他们更主要地还是要鼓励他们更好地为朝廷办事，赶紧将太平天国彻底打垮。而随着湘军实力的扩展、地位的提高，真正需要曾国藩担忧的则是集团内部的维系问题。曾国藩已经很明确地意识到了这一点。

因此曾国藩在把握了这样的“天下大势”之后，采取了一系列的果断行动，如为湘军集团的长远利益及维护他的个人权威，将有深厚交情被他称为“三不忘”的朋友李元度参劾革职；为出一口积之已久的恶气，拖延救援危在旦夕的政敌王有龄的时间，终于使王有龄没有得到及时救援陷城而死，以及让李鸿章办淮军援攻上海等等理性或有远见的安排。为后来湘军攻下天京作了有力的准备。

这些，都是在把握天下大势的情况下才具有的远见和胆识。

一个做大事的人，必须谋之深远，在别人不能发现机会的地方发现机会，在别人不能谋取利益的地方谋取利益，而这些都需要对大局有一定的把握，对现实有深刻的洞察，对未来有着准确的预期，在战略上有一个明确的规划。

【羽翼未丰时不可轻动】

曾国藩语录：若一味骏快奔放，必有颠蹶之时；一向贪图美名，必有大污辱之时。

译文：如果一味让快驰的骏马自由奔放，肯定有跌倒的时候；如果一味地贪图美名利禄，肯定有受到污辱的时候。

过早将自己的底牌亮出去，或在不足以致胜的情况下出兵，往往会在以后的交战中失败。羽翼未丰满时，更不可四处张扬。《易经》乾卦中的“潜龙在渊”，就是指君子待时而动，要善于保存自己，不可轻举妄动。

曾国藩早在京城为官时，深研《易经》，对“潜龙在渊”尤为注意。他初建湘军时，水陆两军加一起只有一万余人，这时若和太平天国的百万之师相对抗，无异以卵击石。因此曾国藩为保护他的起家资本，四次抗清廷圣旨，而且眼睁睁看着自己的老师吴文镕被太平军击败，见死不救，可以说把事做得够绝情了。

1853 年，曾国藩把练勇万人的计划告诉了爱将江忠源。江忠源不知深浅，立刻向清廷和盘奏出，结果船炮未齐就招来咸丰皇帝的一连串征调谕旨。第一次是 1853 年，太平天国西征军进至蕲、黄一带，武汉危急，清廷接连下令曾国藩率炮船增援湖北。第二次是同年 12 月，太平军大将胡以晃进攻庐州，清廷令曾国藩督带船炮兵勇速赴安徽救援。第三次是 1854 年 2 月，太平军袭破清军黄州大营，清廷再次催促曾国藩赴援武汉。曾

国藩深知太平军兵多将广，训练有素，绝非一般农民起义队伍可比，没有一支劲旅是不能贸然去碰的。况且与太平军争雄首先是在水上而不在陆上，没有一支得力的炮船和善战的水勇，是无法与拥有千船百舸的太平军相抗衡的，甚至连兵力调动和粮饷供应都会发生困难。因而，曾国藩打定主意：船要精工良木，坚固耐用！炮要不惜重金，全购洋炮。船炮不齐，决不出征。他在给朋友的信中说，“剑戟不利不可以断割，毛羽不丰不可以高飞”。“此次募勇成军以出”，“庶与此贼一决死战，断不敢招集乌合，仓卒成行，又蹈六月援江之故辙。虽蒙糜饷之讥，获逗留之咎，亦不敢辞”。一时形成“千呼万唤不出来”的局面。

其实，清廷催曾国藩赴援外省，不过以湖南乡勇可用，令其前去配合绿营作战，以解决兵力不足的困难，这也是过去常有的事，决非要他充当主力，独力担负与太平军作战的重任。所以当曾国藩在奏折中处处以四合防为词，声言“事势所在，关系至重，有不能草草一出者”时，咸丰皇帝即以讥讽的口吻在奏折上批道：“今览你的奏章，简直以为数省军务一身承当，试问汝之才力能乎否乎？平日矜诩自夸，以为天下人才没有超过自己的，及至临事，果能尽符其言甚好，若稍涉张皇，岂不貽笑于天下！”可见，咸丰皇帝对曾国藩是很不理解的，在他看来不过是无知书生的好高骛远和自我吹嘘，并非深思熟虑的举动。因而，咸丰皇帝再次促其赶紧赴援，并以严厉的口吻对曾国藩说：“你能自担重任，当然不能与畏葸者比，言既出诸你口，必须尽如所言，办与朕看。”曾国藩接到谕旨后，仍然拒绝出征。他在奏折中陈述船炮未备、兵勇不齐的情况之后，激昂慷慨地表示：“臣自知才智浅薄，惟有愚诚不敢避死而已，至于成败利钝，一无可恃。皇上如果责臣以成效，则臣惶悚无地，与其将来毫无功绩受大言欺君之罪，不如此时据实陈明受畏葸不前之罪。”并进一步倾诉说：“臣不娴习武事，既不能在籍服丧守孝贻讥于士林，又复以大言僨事貽笑于天下，臣亦何颜自立于天地之间乎！每到夜间焦思愁闷，只有痛哭而已。为臣请皇上垂鉴，怜臣之进退两难，诚臣以敬慎，不遽责臣以成效。臣自当殚尽血诚，断不敢妄自矜诩，亦不敢稍涉退缩。”咸丰皇帝看了奏折，深为曾国藩的一片“血诚”所感动，从此不再催其赴援外省，并以“朱批”安慰他说：“成败利钝固不可逆睹，然汝之心可质天日，非独朕知。”曾国藩“闻命感激，至于泣下”，更以十倍的努力，加紧了出征的准备。多少年后，他还对此念念不忘，并专门请人从京中抄回原奏(因底稿在九江与座船一起丢失)，与咸丰皇帝的“朱谕”一起保存，“同志恩遇”。

曾国藩为坚持船炮不齐不出省作战的原则，不仅拒绝了清朝最高统治者咸丰皇帝的命令，也摈弃了师友的私人情谊。当湖北第一次危急时，他于咸丰谕旨之先，已接到湖广总督吴文镕求其急速援救的函札。吴文镕是曾国藩的老师，长期以来二人交谊甚厚，无论公理私情他都是应该迅速赴援的。但是，曾国藩接到吴的信函后仍不想赴援，只是由于王鑫誓报江西谢邦翰等人被歼之仇，积极要求赴援湖北，才不得不勉强同意。后来一接到“武昌解严，暂缓赴鄂”的谕旨，便乘机取消了王鑫赴鄂之行。不久太平军西征部队回师西上，吴文镕接连发信向曾国藩求援。曾皆复函拒绝，并反复说明不能草草轻发的道理。吴文镕终于被曾说服，虽自度必死，仍令曾国藩万勿草草而出。还特致书说：“我今为人所逼，以一死报国，无复他望。君所练水师各军，必等稍有把握，然后可以出而应敌，不要因为我的缘故，轻率东下，东南大局，完全依仗你一人，务以持重为意，倘若你有不测之险，恐怕连后来的继承人都找不到了。我虽然是老师，牵涉国家的份量还是不如你重要。希望三思。”

当太平军进攻庐州时，江忠源危在旦夕，曾国藩亦拒绝出征，仅派刘长佑和江忠 19 率一千新勇由陆路赴援。结果 江、吴二人先后兵败自杀。这对曾国藩是个沉重的打击。江忠源在曾国藩诸门生中，办团练最早，最有实战经验，同时也任职最高，最得清政府的信任。曾国藩曾打算练勇万人概交江忠源指挥，完成镇压太平天国的重任，而自己只在后方办理练兵筹饷等事。不料未待出征而江忠源毙命，这无异于砍去曾国藩的左膀右臂，使他明知自己不善带兵而又不不得不亲自出征。吴文镕的死对曾国藩打击更甚，吴文镕身任湖广总督，既是曾国藩的老师，又是他强有力的后台。若吴文镕仍在，处处有人帮他说话，或许不至陷入后来那样的政治困境。可见，曾国藩坚持不轻易出省作战的方针，虽然使他赢得了充分的准备时间，为其后的军事胜利打下了基础，但同时也为此付出了巨大的代价。

曾国藩深通天道盈缩、洪荒变换的道理，他常常告诫诸将说：“宁可好几个月不开一仗，决不可以开仗而毫无安排、准备和算计。凡是用兵的道理，本来力量强而故意显示给敌人以懦弱多半会打胜仗，本来力量弱小而故意显示给敌人以强大的多半会打败仗。敌人向我进攻，一定要仔细考究衡量而后应战的多半会打胜仗；

随意而没有仔细考究衡量，轻率地发兵向敌人进攻的多半会打败仗。兵者是不得已而用之的，应常常存留着一颗不敢为先之心，必须让对方打第二下，我才打第一下。……与强悍敌人交手，总要以能看出敌人的漏洞和毛病为第一重要的道理。如果在敌方完全没有漏洞、毛病，而我方贸然前进，那么在我方必有漏洞和毛病，被对方看出来。不要乘自己有急躁情绪的时候，不要为大家的议论所动摇，自然能够瞄准敌方可破的漏洞。”

这个世界是凭实力来讲话的，没有实力就有发言权，这是现实世界一条亘古不变的规律。因此，一个成大事必须懂得保存和发展自己的实力，在自己实力不够时千万不可轻举妄动！

【识时务方为俊杰】

曾国藩语录：凡办大事，以识为主，以才为辅。

译文：凡是做大事，以见识为最主要的，而以才能为次要的。

曾国藩凭着自己几十年的仕宦生涯，对封建社会官场的险恶看得最清楚，深知一人仕途人则毫无“自由”，即使是一只猛虎，也只能变成犬鼠可欺的可怜虫了。韩非子“寓言”中就有“伏虎于匣”一节，意思是说老虎在深山，在野兽中称王称霸，一人牢笼就会摇尾巴乞求同情，不论“虎性”是否改变，都不能不屈服于现实。为虎设笼不是为了防备老虎，而是要让虎入牢笼，使那些害怕老虎的人能够制伏老虎。但是，几千年学而优则仕的传统谁能改变得了？更何况，一个有抱负的人不借助权力可以说是毫无作为的。因此，出——进官场之局，处——居江湖之远，就十分难以决断了。

曾国藩自己对出处之际虽然感到难以决断，但凭他的老道经验还是能够掌握火候的。这里说的是对其九弟曾国荃出处之疑的安排，可见曾国藩的韬晦。

曾家兄弟为大清朝把老命搭上了好几条，尤其是曾国荃攻下天京城，用曾国藩的话说是千古以来最艰难的一次攻坚战。攻占南京后，曾家成为大功臣，按曾国荃的设想，清廷应功高厚赏，自己该做个总督巡抚，享享清福了。可是，清政府对这位敢作敢为的曾九最不放心，曾国荃虽读过几年书，但学识浅薄，急功好利，老饕之名满天下，尤其处死李秀成后一时成为众矢之的。同时，清政府对他也最不放心，欲其速离军营而不令其赴任浙江巡抚。

曾国藩无奈，只好以病情严重为由，奏请曾国荃开浙江巡抚缺，回乡调理，以避开舆论的锋芒，解除清政府的这块心病。不出曾国藩所料，这一奏请正合那拉氏的心意。曾国藩 1864 年 9 月 27 日出奏，10 月 5 日即获批准，并赏给曾国荃人参六两，以示关怀。这本来是曾国藩的韬晦之计，暂时退避正是为了永久保住他们的既得利益。然而，曾国荃在曾国藩移驻江宁那天，当着满堂宾客大发怨言，致使曾国藩狼狈万状，无地自容。为了开其心窍，曾国荃四十一岁生日那天，曾国藩除派赵烈文专门劝慰外，还特写七绝十二首为他祝寿。据传：当曾国荃读至“刮骨箭瘢天鉴否，可怜叔子独贤劳”一句时，竟放声大哭，以泄胸中抑郁之气。11 月 2 日曾国荃带着满腹委屈和怨愤返回湖南，由于怨气仍未平消，终致大病一场。

是年 11 月初，曾国荃迫于清廷的压力开缺回籍养病，从南京启程归湘。多年征战在外，此时退隐乡间，本是休养身心的最好时机，但曾国荃是个不甘寂寞的人，尤其是对于清廷有意牵制曾氏兄弟的举措表示不满，不时流露出怨恨之情。曾国藩老谋深算，一再嘱咐曾国荃不要轻易出山，时局严重，不必惹火烧身，最好在家静养一年。如他在 1865 年 4 月的家书中指出：“有见识的人士和相爱的朋友大多奉劝弟弟暂缓出山。我的意思也是让弟弟多调养一段有病的身体，在家闭门三年，再插身而出，担当天下的艰巨大任。”进一步，他又在其他书信中具体安排曾国荃如何打发时光的计划。一是修身养性，不要干预湖南地方事务；“弟弟子素性情就是好打抱不平，发泄公愤，同时又对友情谊深厚，非常仗义，这个时候告病在家，千万不要对地方公事干预丝毫。”二是趁休闲之际补攻讲求诗文奏议之学；“弟弟以不善作文章而为深深的耻辱，……眼下用力于奏议文章的学习，也应当稍稍具备当年发扬拼命的那种精神”。在另一封信中，他又嘱咐曾国荃趁空闲时间，读些有关文史方面的好书，以加强自身的学识素养。同时，又寄去历年所写日记，希望曾国荃等明白他在外受苦，即所谓“近来衰惫之状”，以使他更加安心在家教育于侄辈读书做人。在曾国藩的耐心开导之下，曾国荃耐着性子终于在湖南老家呆了一年多时间，清政府曾诏谕他出任山西巡抚，他硬坚辞不受。于 1866 年 2 月下旬，清政府又颁诏命曾国荃改任湖北巡抚，并帮办“剿捻”军务。此时，曾国藩认为时机已成熟，力促曾国荃出而

任事：“惟决计出山，则不可再请续假，恐人讥为自装身份太重。余此信已为定论下次不再商矣”；“君恩过厚，无令外人疑为装腔做势也。”于是，曾国荃决定再度出山。

一个人无论有多大的实力，他总是受周围环境及诸多因素的制约，不可能为所欲为，如果是一意孤行，最后吃亏的只是他自己。所以，一个人要知进退，识好歹，明时务，常言说：“识时务者为俊杰。”看来此话一点也不假。建立于 1847 年的西门子电气公司是德国最大的私人企业和第二大工业康采恩，也是世界上第五大跨国电气企业。他的创始人维尔纳·冯·西门子一生中不知进退了多少次。1839 年，西门子发明了锌版印刷术，并成功地制成了一架锌版印刷机，此时，他的发明事业进入辉煌阶段。然而就在此刻，他放弃了研究到柏林大学去深造。当他毕业后拒绝留在柏林大学从事教学工作，而是继续回到原地从事新产品的发明工作，取得了更辉煌的成就。

【善于藏住锋芒】

曾国藩语录：机遇固然重要，然而更重要的是修炼涵养，勿为不学无术之辈。

译文：对于一个人而言，机会虽然很重要，但最重要的是他的修身养性的涵养，千万不要做不学无术的那种人。

古语云：木秀于林，风必摧之；堆出于岸，流必湍之；行高于人，众必非之。有人说，曾国藩能够成功的最大原因是深谙藏锋的道理，何尝不是这样呢？

梁启超先生说曾国藩“有超群轶伦之天才，在当时诸贤杰中，称最钝拙。”曾国藩自己也说“自以秉质愚柔，舍困勉二字，别无他处”。又说：“吾平生短于才，爱者或以德器相许，实则虽曾任艰巨，自问仅一愚人，幸不以私智诡谲凿其愚，尚可告后昆耳。”

难道他真是一个钝拙愚柔短才的人吗？实在说起来，这又不尽然了。曾国藩一生大智若愚才智超群实是百年难遇的将帅之才，何以他反自称无才呢？这不过是他的一种谦德。因为才是靠不住的，如果恃才傲物，就容易泛滥横流，近乎小人了。这完全都是勉人为学的意思。他在家信中对子弟的贤否，也有六分天生、四分家教的话。何以又这样重视天命天才呢？好像是他的一种矛盾思想，其实不然，这正是中庸相反相成的道理。所谓“天定胜人，人定胜天”，“时势造英雄，英雄造时势”，不是一样的道理吗？倘不明乎此，则读曾国藩的书籍，直如隔靴搔痒，处处都觉得矛盾了。譬如他自称愚柔，而致九弟书云：“古来豪杰，吾家祖父教人，以懦弱无刚四字为大耻，故男儿自立，必须有倔强之气。弟能夺数万人之刚气而久不销损，此是过人之处，更宜从此加功！”

这能说他没有大才吗？他的祖父告诉他说：“尔的官是做不尽的，尔的才是好的，满招损，谦受益，尔若不傲，更好了。”可见曾国藩只是在不做上做工夫，颇有大智若愚之意。不但才与学相济的道理是如此，志气方面，屈伸行藏，也是一样的。曾国藩在初入北京会试的时候，就抱有澄清天下之志。如乙未岁暮杂感诗道：

去年此际赋长征，豪气思屠大海鲸。湖上三更邀月饮，天边万岭挟舟行。

竟将云梦吞如芥，未信君山铲不平！偏是东皇来去易，又吹草绿满蓬瀛。

为臧与否两蹉跎，搔首乾坤踏踏歌。万事拼同骄拇视，浮生无奈茧丝多！

频年踪迹随波谲，大半光阴被墨磨。匣里龙泉吟不住，问予何日斫蛟鼉？

在诗里可以看出他的志向来，一个 25 岁的青年，就有气吞云梦，铲平君山，何日斫蛟屠鲸的豪情，可见，曾国藩不仅才高八斗，更重要的是他能将才气内敛，这才是他真正高明之处。

屈是为了伸，藏锋本是蓄志。不屈难以伸展，不藏锋志从何来？曾国藩的“藏锋”表现在他与君与僚属的共同处事上，这种藏锋来自于他对中国传统文化的体认，来自一种儒释道文化的综合。

一般谈曾国藩的思想往往只谈他所受到的儒家文化的影响，作为一个对中国传统文化全面研究过的人，曾国藩对道家文化也情有所钟，尤其是在他晚年。他终身都喜读《老子》，对受道家文化影响很深的苏轼钦佩不已，而且周敦颐 and 朱熹也是儒道兼通的人物。在政治上、为人上，曾国藩是一个儒家；在军事上，在养生上，曾国藩又是一个道家。

曾国藩认为，人单有志不行，还要修炼自己，蓄势而发。此间最重要的是戒傲气、少言实干。他在写给九

弟的信中说：自古以来讲凶德致败的道理大约有两条，一是长傲，二是多言。丹朱不肖，曰傲、曰嚣讼，就是多言。历代公卿，败家丧命，也多是因为这两条。

我一生非常固执，很高傲，虽不多言，但笔下却近乎嚣讼。安静下来自我反省，我所以处处不顺，其根源也是这两条。温弟性格与我相似，而说话更为尖刻。凡是傲气凌人，不一定是用言语表现，也有以神气凌人的，也有以面色凌人的。温弟神气有英发之姿，而面色时有蛮狠之象，最容易厉气凌人。心中不能有事，有事必然表现出来，从门第来说，我的声望大减，恐怕要使子弟受连累，从才识来说，近来军中锻炼出来的人才很多，弟等也没什么过人之处，这些都不可依仗。只应该抑制自己，讲忠信，讲礼义，这样可以弥补过失，整顿风气。否则大家都讨厌你，鄙视你。沅弟处世躬谨，很是稳妥。温弟却是谈笑讥讽，既要强克老手，就不免带有旧习气。不可不猛省！不可不痛改！听说在县城时，经常随意嘲讽，应迅速改正。我在军中多年，怎么会没有一点可取呢？就是因为“傲”字，百无一成。所以我谆谆教导各位兄弟引以为戒。

曾国藩藏锋的典型事例很多，同治三年天京攻破，红旗报捷，他让官文列于捷疏之首，即有谦让之意，尤其是裁撤湘军，留存淮军，意义极为明显。不裁湘军，恐权高震主，危及身家，如裁淮军，手中不操锋刃，则任人宰割，因此他叫李鸿章按淮军不动，从自己处开刀。

曾国藩藏锋的“龙蛇伸屈之道”，是一种自我保护的生存之道。实际上藏锋露拙与锋芒毕露，是两种截然相反的处世方式。锋芒引伸为人显露在外表的才干。有才干本是好事，是事业成功的基础，在恰当的场合显露出来是十会必要的。但是带刺的玫瑰最容易伤人，也会刺伤自己。露才一定要适时、适地。时时处处才华毕现只会招致嫉恨和打击，导致做人及事业的失败，不是智者的所作所为。有志于做大事业的人，可能自认为才分很高，但切记要含而不露，该装傻的时候一定要装得彻底，有了这把保护伞，何愁事业不成功？

俗话说：人怕出名猪怕壮。猪养壮了，必定是挨一刀的结局；人出名了，必会招人侧目而视，是惹祸的根由。那么，欲名而又好喜，岂非自揽世人的怨毒吗？所以，善于处世的人应该懂得在名利两字上适可而止，有所节制。

从古至今，恃才傲物，目空一切，骄傲自大之人，没有一个落得好下场，反之，谦虚内敛，等待时机，蓄势而发之人，往往取得大成功。哈默石油公司如果不是以退为进，采取低调，又如何能迷惑其他石油公司，一举成名呢？

【关键时刻敢于出手】

曾国藩语录：敢言定要负重，才能折服道中人。

译文：果敢的话语必须要包含着重要的道理，这样才能让懂这一行的人折服。

在封建时代，士大夫一人官场仕途，就等于入了“局”，入了最大的“局”。但是，官场积习却常使英雄感到无用武之地。尤其是到了一个朝代的后期，要破官场积习就是很难的事了。更多的人都是随波逐流，俯仰任之。这也是许多人不能建功立业的基本原因之一。

在曾国藩的处世经中，人们都知道他处处以小心谨慎、谦忍退让、委屈求全作为准则，而往往不知道他的处事之道中也有另外的重要一条，那就是“敢”字，就是“勇毅”。他的“敢”、“勇毅”虽然体现并不算多，但却往往是用的适时、适机，对以后的成败也起着十分重要的作用。

清朝的政治风气，在嘉庆道光以后日见泄沓萎靡，人才亦日见寥落。这与皇帝的好尚及执政者之逢迎谄谀，都有密切的关系。《瞑庵杂识》中曾有一条说：

曹振鏞晚年恩遇益隆，声名俱泰。做了很长时间的大学士却平安如初。他的一个门生请教缘故，曹答曰：“无他，但多磕头，少说话耳。”当时流传颇广的一剪梅形容官场积习云：仕途钻刺要精工，京信常通，炭敬常丰。莫谈时事逞英雄，一味圆融，一味谦恭。其二云：大臣经济在从容，莫显奇功，莫说精忠。万般人事要朦胧，驳也无庸，议也无庸。其三云：八方无事岁年丰，国运方隆，官运方通。大家赞襄要和衷，好也弥缝，歹也弥缝。其四曰：无灾无难到三公，妻受荣封，子荫郎中。流芳身后更无穷，不谥文忠，也谥文恭。

在这一世风之下，曾国藩却能反其道而行之，众相柔靡之时，他却敢迎风独立，挺身而出，却是何等的胆量！

咸丰年间，曾国藩洞悉了清代的政情弊端、官场风习、山川形势、民生疾苦与武备弊坏。当他由内阁学士升为礼部右侍郎署兵部左侍郎时，目睹时局危急而政风颓靡，遂因皇帝下诏求言而勇敢地先后上了几道条陈时务的奏疏。

在那些奏疏之中，最具有重要性的，是他在 1851 年 4 月间所上的一道《敬陈圣德三端预防流弊疏》，文中直率指出如要转变政治风气，培养有用人才，全在皇帝个人的态度。这一道奏疏，不但足以看出曾国藩忠君爱国及有作为、有胆识、有担当的耿直风格，也对他此后的“平乱”事业，奠定了坚实的基础。

在这道奏疏中，他指出专制政治的最大弊病，莫如皇帝自智自雄，视天下臣民如无物。其最后所至，必将是“直言日觉其可憎，妄谏日觉其可亲，流弊将靡所抵止。”然而这些话却不是自矜才智的专制皇帝所乐意听闻的。而且在积威之下，大多数的人为了自保功名富贵，也决不肯把这种逆耳之言向皇帝直说，以免皇帝一旦发怒，自己将顿罹不测之祸。即以曾国藩当时的情形来说，除了曾国藩，也不曾有人上过这样激切亢直的疏疏。所以后人说他有古大臣“亢直之风”。曾国藩这种读书经世的风骨，在这里可以充分看出。

曾国藩所上的这一奏疏，对当时的政治风尚及皇帝个性，可说是痛下针砭。如果皇帝果真因此发怒，曾国藩的命运，真是在不可知之数。据说咸丰皇帝在初次见到此疏时，确曾大为震怒，将原疏掷之地，并欲将曾国藩重加惩治。幸赖军机大学士祁隽藻一再疏解，咸丰皇帝经过一番深刻的思想斗争之后，才终于为曾国藩忠君爱国的本意所感动，曾国藩之敢言不仅未予加罪，且降旨褒奖，命兼任刑部侍郎。曾国藩家书中有此时所写的致弟书云：

余受恩深重，若于此时再不尽忠直言，更待何时乃可进言？是以趁此元年新政，即将此骄矜之机关说破，使圣心日就要业，而绝自是之萌，此余区区之本意也。现在人才不振，皆谨于小而忽于大，人人皆习脂韦唯阿之风，欲以此疏稍挽风气，冀在廷皆趋于骨鲠而遇事不敢退缩，此余区区之余意也。

政治家的远见和抱负，在这一些话中已经透露得很清楚了。曾国藩之必能成就日后的事业，于此亦可窥见其端倪。金梁所撰的《四朝佚闻》说：曾国藩因上圣德疏为文宗所特知，谕祁隽藻曰：“敢言必能负重，故其后遂倚以平乱。”

由此说来，曾国藩在此疏中固然表现了他的耿耿忠贞，而咸丰皇帝也在此疏中看出了曾国藩之有担当、有抱负，可以重任。此一奏疏在曾国藩个人前途以至清王朝的前途具有何等的重要性，也就可以不言而喻了。

民国时期学者徐一士评论说：盖此疏之亢直，在当时确为言人所不敢言也。康熙时进士、廷臣孙嘉淦对乾隆皇帝所上的《三习一弊疏》，虽然号称为清代的名奏议，然而仅泛泛而论朝政得失，与曾国藩的直言咸丰帝种种过错之举，实在不能同日而语。

对于自己的果敢，曾国藩自己也有正确的认识，他写信给家人说：我踏人仕途已有多年，久已领略了京城的境况风气，那些身居高位的显官要员，故意显示宽厚以提高自己的名望，对待部下姑息纵容，一团和气，对这种现象我知道得很清楚，但自己多年养成的禀性并未因此消磨怠尽，越发变得慷慨激烈，果敢亢直。心里打算稍稍改变一下社会上在三四十年来形成的不分黑白、不着痛痒、难以破除的风气，不过，纠正偏差难免会超过原有的限度，有时不免出现意气用事的偏颇，因此经常招致怨恨，被人议论纷纷而自取其咎。

然而，真正的有道君子对待他人，本来就不应当仅仅拿中庸之道来苛责，还应该同情体谅他之所以被刺激而起来纠正恶俗的苦衷啊！

这里是以“敢”字体现出了诚，足以匡时救世、力挽世风之志体现出来的敢。有了这一“敢”字，才有了曾国藩后来的步步晋升。因此，曾国藩未曾明传的处理秘诀是，谦退自抑要有度，过于谦退，则也难于成事。如果说没有这样的一些“果敢”和“犯颜”，恐怕就没有以后曾国藩的显赫腾达及功成名就，也就不会为人们所称道了。因此文化大师郭沫若说：“因当惧而惧，不失为勇者，因当勇而勇，不失为智者。”敢出手时就出手，不失为谋取事业成功的一个原则！

在关键时刻敢于直言，敢于有一定分量的话，一时之间可能得罪自己的上司或同事，但一个真正品格高尚，富有远见和魄力的老板是不会因此而放弃一个人才的，相反，还会加以重用。有一家广告公司开会，一位部门经理因敢于陈言老板管理不善、工资制度不合理，而被提拔为副总。当然，公司老板也不失为一位智者。第一个吃螃蟹的人是勇敢的人，正是他的勇敢，才第一个品尝到了蟹肉的鲜味。作为当代青年我们更应有该出手时

就出手的气势，这样才能成就大事业。

【急时不可仰仗他人】

曾国藩语录：从古帝王将相，无人不由自立自强做出。

译文：自古以来的帝王将相，没有人不是由于自立自强而成功的。

人是一种社会性的存在，在患难之际当然可以求得别人的帮助。但是，主动权一定要掌握在自己手中。如果危难之际，全仰仗别人，后果将是十分危险的。俗话说：“吃一堑，长一智”，经过血的教训，曾国藩深知这个道理的重要性。

1862年5月，曾国藩率军在天京城南门外的雨花台扎下营寨。

曾国荃和他的心腹大将李臣典、萧孚泗、刘连捷、朱洪章等在太平天国的叛将韦俊的带领下，察看了这座江南名城。他看到天京城高池深，深沟高垒，城围辽远，以他的两万人马想要攻取这座名城，简直是白日做梦。他虽攻至城下，却不敢轻举妄动，更深怕城内的太平军和外省的李秀成一起出动，将他们歼灭掉。所以，他一面督促湘军在雨花台一带修筑工事，作长期战争准备；一面派人投书，催促各路人马尽快会师城下。

然而，曾国荃等了多日，也不见别路人马到来。先是李续宜的北路军由镇江刚要出师，忽接父丧凶信，匆匆回家奔丧，其部将唐训方远在皖北，闻讯南援。结果被太平军阻于寿州。鲍超由宁国北进，遇太平军杨辅清等部，展开血战，亦难达天京。这时，可援之军只有多隆阿一路。

曾国藩接到雨花台寄来的加急求救文书，命多隆阿迅速南下。多隆阿接信后，开始还有军事行动：攻陷庐州，准备南下，但突然按兵不动，拒赴合军天京之约。曾国藩再三恳请赴援，多不为所动。这时，有一股四川农民起义军人陕，多隆阿部将雷正綰已入陕阻击。多隆阿与湖广总督官文密约，再奏令多隆阿本人率队入陕，皇帝居然准奏。多隆阿与官文皆以不赴天京之援，暗自高兴，因为久与曾氏兄弟不和的官文也不愿湘军得到成功。

多隆阿率军西去，曾国藩万分惊慌，派人飞马送信给官文，让他追回多隆阿，仍让多赴南京之援。他在信中说：“闻入秦之贼人数不满三千”，有雷正綰一军以足敌，而“江南贼数之多比秦何止百倍”，仍请将去之不远的多隆阿追回。然而官文明知天京城下急需多隆阿赴援，却置曾氏兄弟的求援于不顾，使曾国荃的雨花台之师成了孤军。通过这件事，曾国藩似乎发现了人性的弱点，也印证了他早已提出的危急之时不能靠别人的道理。

曾国藩在1862年9月13日《致沅弟季弟》信中说：

都将军派四个营的兵来助守，自然可喜，但也未必靠得住。凡在危急时刻，只有自己靠得住，而别人都不可靠。靠别人防守，恐怕临战时会先乱；靠别人战斗，恐怕会猛进而速退。幸亏这四个营人数不多，或许不至扰乱弟弟你那里的全局。否则，这部分军队另有一种风气，一种号令，恐怕不仅无益，反而有害。弟弟要谨慎使用这支队伍。去年春天，弟弟没要陈大富一军。又不留成大吉一军，我很喜欢弟弟的见识。

他在另外一些信中还说：总之，危急之际，不要靠别人，专靠自己，才是稳着。

咸丰五年(1855)，自从罗泽南等离开江西以后，曾国藩在江西的处境更是一天比一天坏。在这种危急时刻，曾国藩认为首先要“自救”，那就是加强自身建设，苦练自身的硬功。在内湖水师缺乏一位得力的统领，几位营官也都是平平之才的情况下，曾国藩只好让李元度兼辖水师事。

曾国藩不断地给李元度写信，教他如何带勇、如何列阵打仗。在8月28日的信函中，曾国藩写道：

兹特为数事叮嘱，千万不能忘记：

第一，扎营宜深沟高垒。虽仅一宿，亦须为坚不可拔之主计，但能使我垒安如泰山，纵不能进攻，亦无损于大局。

第二，哨探严明。离贼既近，时时作敌来扑营之想。敌来之路、应敌之路、埋伏之路、胜仗追击之路，一一探明，切勿孟浪。

第三，禀报详实。不可专好吉祥话，遇有小事不如意，辄讳言之。

第四，痛除客气。未经战阵之勇，每好言战，带兵之人也是如此。如果有了一些阅历，便自然觉得我军处

处都是漏洞，无一可恃，也就不轻言战了。

写了这些，曾国藩仍然是不放心。他想起上年写的《水师得胜歌》在军中影响很好，既通俗又实用，便再花几天的功夫，写出了一首《陆军得胜歌》。歌中讲到了湘军陆师在扎营、打仗，行军、法纪、装备和训练等，使奄奄一息的曾国藩又抓住了几根救命草。

心力交瘁的曾国藩看见太平军从江西战场上大量撤出，一开始感到迷惑不解。但很快，他振到天京城中的密探就发来了消息，将天京内讧的情况告诉了他。求救，自救、天机终于使曾国藩渡过了灾难。这一过程给我们提供了这样一个启示：一是在艰难时刻一定不要失去信心，徒然的抱怨是无用的；二是在困难时刻最重要的还是要寻求解决困难的途径、办法，哪些是自己能办的，哪些是需借助他人的，在此前提下去努力经营，或可有成。

为了危急时刻不至于仰仗别人，曾国藩致力部队训练，他要亲手将湘军缔造成为一支有胆有技、能征善战的队伍。

经过艰苦的训练，湘军素质迅速提高，逐渐成为一支士气旺盛，能征善战的队伍，而曾国藩本人，也由一个儒生逐渐成长为一名军事家和“训练之才。”

一个要成大事的人，凡事都要艰苦经营，壮大自己的实力，这样就不致于在危急时刻，去依靠别人，看别人的脸色，把自己的命运掌握在他人的手中。记住：别人都靠不住，只有自己靠得住，自己的命运一定要掌握在自己的手中！

【“功成身退天之道”】

曾国藩语录：然大位大权而兼享大名，自古曾有几人能善其末路者？总须设法将权位二字推让少许，减去几成，则晚节渐渐可以收场耳。

译文：身居高位手握大权而又享有大名的人，自古以来曾有几人能善其末路的呢？总须设法将权位二字推让少许，减去几成，才能保全晚节，才可以慢慢收场善终。

自古封建社会为臣子者立下不世之功，无不为主君所忌。据说在湘军光复武汉时，咸丰帝一面高兴，一面忧虑，说：“想不到曾国藩以一儒生，竟能做一番大事。”当时咸丰身边的一位大臣当即说道：“曾国藩以侍郎开缺，与一乡绅无异，自古英雄起于草莽间里之间，岂不令人担忧吗？”听了这话，咸丰帝皱紧眉头，沉吟良久，慨然叹道：“去了半个洪秀全，来了一个曾国藩！”当时洪秀全的太平天国，刚刚开始走下坡路，而曾国藩的声威，也没有像攻破天京以后那样如日中天。看来如果不激流勇退，所谓“飞鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡；狡兔死，走狗烹”的命运，曾国藩是很难避免的。

清军江南大营被再度摧毁之后，清朝绿营武装基本垮台，黄河以南再没有什么军事力量足以与太平军抗衡，因而不得不任命曾国藩为两江总督，依靠他镇压太平天国革命。

那拉氏上台之后，又采取更加灵活的政策，让他督办四省军务，身负昔日五位钦差大臣的职权，其目的不过是为了调动他的积极性，事权归一，易于成功。

但是，自从进军雨花台以来，曾国藩兄弟迅速扩军，使曾国荃所属由 2 万余人增至 5 万人，曾国藩指挥的部队由几万人扩大为 12 万人，除于赣、皖厘金和数省协饷外，增辟粤厘和湖南东征厘金，这就使清政府不能不渐生疑惧，感到这对它是一种潜在威胁。湘军攻陷九浚洲，尤其苏、杭各城相继沦陷后，清政府的这种感觉与日俱增，隐隐感到自己的最大威胁已不再是行将失败的太平天国，而是手握重兵、广揽利权的曾国藩了。

从这时起，清政府对曾国藩的态度就开始冷淡下来。其第一个表示，就是在曾国藩与沈葆楨争饷时，有意偏袒沈葆楨，裁抑曾国藩。最后虽然以轮船退款解决了曾国藩的乏饷问题，但从此曾、沈不和，使清政府基本达到了分而治之的目的。与此同时，各省督抚也不像前几年那样对他热情支持了，江西争厘，他省协饷停解，就是明证。

清政府知道，虽然湘军总数有 30 万人，仅曾国藩直接指挥的部队就有 12 万人，但内部派系复杂，各树一帜，他的嫡系部队亦不过只有曾国荃的 5 万之众。

所以，清政府就采取了两方面的措施：一方面迅速提拔和积极扶植曾国藩部下的湘军将领，使之与曾国藩

地位相近，感情疏远，渐渐打破其从属关系；清政府对曾国藩的部下将和幕僚，如已经死去的塔齐布、罗泽南、江忠源、胡林翼、李续宾、李续宜和当时尚在的左宗棠、李鸿章、沈葆楨、杨载福、刘长佑等都实行拉拢和扶植政策，使他们渐渐与曾国藩分庭抗礼，甚至互相不和，以便于控制和利用。而对于曾国藩的胞弟曾国荃则恰恰相反。1863年5月曾国荃升任浙江巡抚之后，虽仍在雨花台办理军务，未去杭州赴任，亦本属清政府的意旨，照例是可以单折奏事的。曾国藩遂让曾国荃自己上奏军情，以便攻陷天京后抢先报功。不料，奏折刚到立遭批驳。清政府以其尚未赴巡抚任，不准单折奏事，以后如有军务要事，仍报告曾国藩，由曾国藩奏报。曾国藩恐曾国荃心情抑郁，言词不逊，在奏折中惹出祸来，特握颇有见识的心腹幕僚赵烈文迅速赴雨花台大营，专门负责草拟章奏咨察事项。

曾国荃攻陷天京后，当天夜里就上奏报捷，满心以为会受几句赞扬，不料又挨当头一棒。上谕指责曾国荃破城之日晚间，不应立即返回雨花台大营，以致让千余太平军突围。语气相当严厉。事情发生后，曾国荃部下各将都埋怨赵烈文，以为是他起草的奏折中有不当言词引起的。赵烈文则认为，这与奏折言词无关，而完全是清政府节外生枝，有意苛求，否则，杭州城破时陈炳文等10多万人突围而去，左宗棠为何不受指责？幸好有人将李秀成捆送萧营，否则曾国荃更无法下台。

但是，清政府并不就此了结，而是步步进逼，揪住不放。数日之后，清政府又追查天京金银下落，令曾国藩迅速查清，报明户部，以备拨用。尤其严重的是，上谕中直接点了曾国荃的名，对他提出严重警告。上谕说：“曾国藩以儒臣从戎，历年最久，战功最多，自能慎终如始，永保勋名。惟所部堵将，自曾国荃以下，均应由该大臣随时申儆，勿使骤胜而骄，庶可长承恩眷。”这无疑是说，曾国藩兄弟如不知禁忌，就难以“永保勋名”，“长承恩眷”了。真是寥寥数语，暗伏杀机。

曾国藩具有丰富的政治经验和历史知识，熟悉历代掌故，当然能品出这些话的味道，掂出它的分量。何况，曾国荃确实非常骄傲，以为攻陷天京全是他一人的功劳。后来曾国藩对赵烈文说：“沅浦之攻金陵，幸而成功，皆归功于己。余常言：‘汝虽才能，亦须让一半与天。’彼恒不谓然。”因而，攻陷天京前后，就成为曾国藩思想上最紧张的时期。他心里很明白，如何处理好同清政府的关系，已成为能否保持其权力和地位的关键，而正确认识并摆脱自己目前的这种政治处境，则是他面临的迫切问题。

曾国荃在功名事业渐趋全盛的时候，还存有百尺竿头更进一步的心念，这与曾国藩的忧谗畏讥、常怕盈满的想法，恰成强烈的对比。所以曾国藩在写给曾国荃的信中，要曾国荃时时以此为戒，他自己更是身体力行，切实实践。他在这些地方看得破，认得清。所以他在一开始就有这种如临深渊、如履薄冰的戒惧心情了。

他在削平太平天国之后，湘军声威达于极盛之时，毅然以“湘军作战年久，暮气已深”为理由，奏请裁湘军归乡里，明白表示无挟军权以自重的态度。至于湘军的遣散，远在攻克金陵之前，曾国藩兄弟就曾经有所商讨。而非曾国藩个人的最先主张。裁军最早的动机，当在同治三年正月，金陵合围之后，因为胜利在望，此时已可开始思考善后问题。曾国藩在2月初2日致曾国荃信中，确已透露。曾国荃则表示速裁全裁，也与当时郁愤的心情有关，在曾国藩家书中皆可找到二人裁军的蓝图与构想。

金陵克复之后，曾国荃坚辞任官，申请回籍休养，所部必需裁撤是自然之理。只是曾国荃先行回籍，而裁军之事，则留与曾国藩料理。至少可见，湘军之裁撤与曾国荃的引退有密切关系。

至于遣散湘军，从曾国藩一方面的考虑，可简约地做几点分析。

其一，战后遣军，为用兵常规，原为境兵将帅所需考虑。这是根本。

其二，曾国藩既居高位，又建大功获崇爵，原已忧畏权重，岂可久掌兵权，徒增谗忌。遣散湘军，正所谓保泰持盈之计。

其三，湘军合围金陵，成功在望，反而使神忌鬼瞰，曾氏兄弟实已陷于群疑众谤之中。功成之后，更要解兵权以释嫌怨。

其四，金陵城破，湘军将校饱掠钱财，非常想返乡置产，斗志已懈，锐气全消，使曾国藩吁嗟于湘军暮气之深。此乃亦不得不裁。

其五，湘军所恃军饷，主要依靠湘、鄂、皖、粤、苏五省厘金，军务完竣，各省纷纷要求裁撤厘局，军饷无所出，无以维系庞大军力。

其六，曾国藩既知湘勇不可复用，而与李鸿章相商，淮军补湘军的弱点。淮军得以不载，固然是应曾国藩的需要，也是李鸿章所希望的。淮军竟然能够不加遣散，因为李鸿章自有运用经营之法，并非故违国家定制。

总而言之，曾国藩毅然裁撤湘军，实际上是完全为应付那群反湘军派而不得不如此的。

曾国藩早已知道，那些清军将领自己不行，最忌才能，早已讨厌曾国藩这班书生风头太健，常想惩罚一下他们。清军中有一位高级将领，名叫胜保，海战必败，每败必保，时人称之为“败保”。他最讨厌曾国藩兄弟。蔡寿祺跟败保最久，所以他首先弹劾曾国藩。曾国藩先裁湘军，以免授人以柄，就是这个关系。

还有一个比反湘军振力量更大的运动，就是湘军造反运动。反湘军派除弹劾外，又由军机处命令曾国藩，呈报历年经费开支帐目。这等于要湘军的命。打了十多年烂仗，你们不发军饷，由我募捐抽厘，七扯八凑，勉强开支过去。这一笔烂帐，请问如何报销？

湘军将领听到这一消息，无不义愤填膺，决心造反。曾国荃、左宗棠、彭玉麟、鲍超四人，召开了玄武湖会议，议决肃清君侧。此议虽被曾国藩压下，而湘军将领反清情绪，仍没有消除。曾国藩以迅雷不及掩耳的手段毅然裁兵，这也是一个原因。

在裁军上，曾国藩的计谋手法，自是超人一等。他在战事尚未结束之前，即计划裁撤湘军。他在两江总督任内，便已拼命筹钱，两年之间，已筹到 500 万两。钱筹好了，办法拟好了，战事一告结束，便立即宣告裁兵。不要朝廷一分钱，裁兵费早已筹妥了。裁兵经费筹妥了，裁兵办法拟好了，只等胜利的到来。同治三年 6 月 16 日攻下南京，取得胜利，7 月初旬开始裁兵，一月之间，首先裁去 1.5 万人，随后也略有裁遣，人说招兵容易裁兵难。以曾国藩看来，因为事事有计划、有准备，也就变成招兵容易裁兵更容易了。裁去多少？曾国藩不是傻瓜，不会一次裁光。最高的估计，大概裁去二分之一，约 3 万人左右，剩下来未裁的还有 3 万人。这 3 万人，一部分由曾国荃统率。光绪十三年，我们还可见曾国荃有关湘军的奏议。一部分由左宗棠带往西北去了。一部分水师由黄翼升统帅。其他中下级干部，转入淮军去了。实际上并未大裁特裁，清廷如果逼得太急了，曾国藩的手下有的是兵，要蛮干，大家蛮干，要曾国藩做年羹尧，他是不干的。

但是，军可裁，官不可不做，曾国藩在领兵作战时，一再请求回家为父母服丧终制，而战事终了后，何以从不提及此事，这点仍和他的忧畏有关。

曾国藩在削平太平天国之后，皇帝封他为一等毅勇侯，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征疆场，都视他为精神上思想上的领导者，而湘军在裁遣之后，被裁者多至数万，功名路断，难免有很多人感到心情不满。

曾国藩如果在此时请求解官回籍终老，皇帝当然不能不接受他的要求。但如他在回到乡间之后，以一个在籍乡绅的地位，忽然为一群图谋不逞之人所挟制，并奉之为领袖人物，即使曾国藩知所自处，而对清朝政府来说，也仍然不是保全功臣之道。如果清政府怀有过人的恐惧，曾国藩之辞卸官职，正表示他有不愿继续为朝廷效力的意愿，那就更容易发生不必要的猜忌了。

所以，曾国藩在此时一方面自动解除兵柄，一方面更留在两江总督任上继续为清政府效力，决不轻言去留，无疑正是使清政府绝对感觉放心的最好办法。试看他在两江总督任内因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。亦无非仍是远权势面避嫌疑的做法，不过在表面上不太显露痕迹而已。至此，我们当然要相信曾国藩之功成不居与远嫌避位，正是他的一贯作风了。

曾国藩说：“处大位大权而兼享大名，自古有几人能善其末路者？”这确是帝王专制时代的残酷现实。

所以曾国藩大刀阔斧裁撤湘军，高官却仍然要做，这也是消除清廷疑忌的一种手段。

咸丰帝曾经仰天长叹：“去了半个洪秀全，来了一个曾国藩”当时还只是刚刚光复武汉，洪秀全刚走下坡路不久，而曾国藩也还没有光复金陵时那样如日中天。看来曾国藩防危虑败，制之机先的艺术，的确非常人所能及。

从古至今，与人同事，多是“可与共患难，不可共安乐”。患难时，别人能任用贤能，以图恢复与发展功业，而安乐时，则会担心身边人谋夺其位。所以，只要你无志于夺其权位的话，在你功名成就之时就急流勇退，实为上上之策。

=====

胡雪岩篇

第七章 胡雪岩圆世之技

=====

胡雪岩认为：为人处世必须以须要以“圆世”为主臬。“圆世”哲学是大智慧与大容忍的结合体。一代“红顶商人”胡雪岩，正是一个真正懂得“圆世”哲学之人。胡雪岩的圆世态度，既在通，又在活，还在融，归结在一起，无非是要达到圆满无憾。通是权和变，活是趋向、目标，触是状态，满是结局。人生如此，又有什么事情做不成的呢。

【处世以“圆世”为要义】

治我损我，拆我的烂污，那是行不通的，甚至应该让你没有好下场，但是只要你尚有可用的地方，饭总是大家一起吃的。——胡雪岩

时势造英雄、英雄识时势。面对缤纷相呈的世界，怎样才能摆脱眼前的困惑，从容不迫地安身立业，使自己的事业达到巅峰，使自己的人生跨入一个更高的高度呢？

一个人如果过分方方正正，有棱有角，必将碰得头破血流；但是一个人如果八面玲珑，圆滑透顶，总是想让别人吃亏，自己占便宜，必将众叛亲离。因此，做人必须方外有圆，圆中有方，外圆内方。

“方”是做人之本，是堂堂正正做人的脊梁。但是人仅仅依靠“方”是不够的，还需要有“圆”的包裹，圆就是圆通，圆活，圆融，圆满，围绕着这一个“圆”字，做足了通、活、融、满，一个喜气洋洋的大善人型富豪大贾的形象便跃然而出了。

“圆”是处世之道，是妥妥当当处世的锦囊，无论是在商场、官场，还是交友，情爱，都需要掌握“圆世”哲学，才能无往而不利。

真正的“圆世”哲学是大智慧与大容忍的结合体，有勇猛斗士的武力，有沉静蕴慧的平和；真正的“圆世”哲学能承受大喜悦与大悲哀的突然发难；真正的“圆世”哲学行动时干练、迅捷，不为感情所左右；退避时，能审时度势，全身而退，而且抓住最佳机会东山再起。

一代“红顶商人”胡雪岩，正是一个真正懂得“圆世”哲学之人！

胡雪岩本来就不是饱读诗书出身的。因而像孟郊那样“万俗皆走圆，一生犹学方”的心态志向，胡雪岩是绝对不会有，不能有，也不敢有。作为一个学徒的他，假如还有这种闲适高逸的志向，十有####是要先大吃几年苦头了。

他惟一能行得通的，便是那万俗皆走的一个“圆”字。大家怎么说，我就怎么说；大家怎么做，我就怎么做。体察了人心的喜怒哀乐，顺随了人们的爱憎欲恶，做到了这两点，万事无不可遂，人心无不可得。

都道是方正之士为人称羨，其实世俗人早有了计较。方正之士的品德风范令人肃然起敬，只是他们犹如那庙里的神仙圣人，令世俗中人万分恭敬，但在敬的行为之后，便是“远之”。

比如那嵇鹤龄，本是一个能言善道，足智多谋的人才，却落得了“恃才傲物”，方正不屈不肯哭穷，不谈钱，说起来也的确是一个既有本事又有骨气的人。

好在他遇到了胡雪岩。经不住胡雪岩的上门吊丧，收还典当，安排妻室这一连串抚慰，他心有所感，知恩图报，帮助王有龄出面解了地方农民聚众闹事之围。事后论功行赏，却遇到了麻烦。

地方上一件大案子，或则兵剿，或则河工，或则如漕运由河运改为海运等大事曲张的案子，办妥出奏，照例可以为出力人员请奖，称为“保案”，保有“明保”、“密保”之分，自然是密保值钱。黄抚台给了嵇鹤龄一个明保，胡雪岩一个密保。

胡雪岩闻听此事后，心里也觉得不够公平。他感觉其中一定有鬼，于是经过一番调查，终于弄清了其中原

委。原来，黄抚台手下有个文案员，向嵇鹤龄索取两千银子，嵇鹤龄不从，并言说自己没钱，就是有也不去塞这个狗洞。

这种耿介之人，在官场上的确不多了。按照嵇鹤龄的说法，官场中的世态炎凉，他也看厌了，反正世界上决没有饿死人的，此处不留爷，自有留爷处。我在你浙江混不下去了，我回湖北办我的团练去。

事情到了胡雪岩手里，却有了另一番观感。水往低处流，人却是往高处走的。人的性格本来和自然万物的性格有所不同。总不能水取下泄之势，人也不求向上和前进。事情都是人做出来的，不通的总是想办法让它通畅才是。生了疮要医，化了脓得挤。胡雪岩决定帮嵇鹤龄摆平此事。

胡雪岩用的是什么手段？不外是“圆了你的意，开通我生路。”

他用本号的银票，开了两张，一张两千，一张两百，用个封套封好，上写“菲仪”二字，下面具名是“教愚弟嵇鹤龄。”托人递到文案上的陈老爷。不过一个时辰，便有人送来抚署文案委员陈老爷的一张名片，上面有四个字：“拜领谢谢！”

于是胡雪岩当夜就通知王有龄去见抚台谈这件事。

结局的顺利和圆满甚至连胡雪岩也感到喜出望外。第二天便有了准信儿，让嵇鹤龄接管海运局。

这就是胡雪岩的圆通之“通”。

回头来想一想嵇鹤龄的名士脾气，正是孟郊“一生犹学方”之方。中国古代文化有对立的两极。一曰“圆而神”，二曰“方以智”。具体到对世俗生活的认同态度上，圆而神和方以智的差别，基本上可以溯源于儒家之人世和道家之出世的分别。但两者又不同。出世与人世之别仅仅是一个开端，而且是大而化之为一个理论学说。真正具体到个体人生品格形象的，当是魏晋以来名士之竹林七贤为最。当方以智成为知识分子对待世俗生活的理想准则后，圆世便成了他们耻以为选的生活态度。圆与滑，与品格不坚、不洁，人格卑下成了同义。以圆为耻成了这个阶层共同的不言而喻的标准。

士大夫阶层本来就是社会的精英和中坚，他们的崇尚和拓斥，无异是给整个社会的风气定了基调。圆世的态度，实在是一个不在现世吃亏的态度。不过整个文化气氛褒奖方世，贬抑圆世，故而平常人们的言谈中无不以处世行方为荣，以圆滑透熟为耻，一句“我又不像人家会巴结”，绝对能使稍遵守一点方世原则的人大为震怒。

不过，这句话如果用来指涉胡雪岩，看来这种震怒的效果是不会出现的。相反，他可能会很高兴，起码他也要向你投以知遇的一笑。

方世是口碑甚好的准则，圆世又是利害相关的准则。能圆自然不方，只是舆论压力来了，只好跟随着众人取方求圆。这种无甚定见的常人生活，是我们时至今日庸碌无为的唯一原因。

胡雪岩的不同正是在这里。他一生下来就无那么优越的生存条件，与上流相去甚远，对一个钱庄的学徒来讲，高论的遵从与否，无甚利害，无甚压力，既然如此，认准了一条走下去，倒不是很难的事。

圆世能打通关节，自然也能使人转死为活，不怡而怡。皆大欢喜。胡雪岩押运洋枪，由沪去浙，便遇到了事关旧朋新知以后的出路及彼此间以后关系的事。

本来，在上海购买的这批洋枪，需要松江漕帮协助运到浙江地面。

可是人到松江，却发现麻烦极大。

松江魏老头子的旧好俞武成，已经和太平军方面的赖汉英接上关系，一切布置停当，只等这批军火从海上起运，一入内河，就动手截留。魏老头子也答应到时有所照应。

胡雪岩一来拜访两面朋友，才知大水冲了龙王庙，情势十分尴尬。

胡雪岩见此光景，颇为不安，心里也在打算：如果俞武成不是他的“同参弟兄”，事情就好办。若是这批军火，不是落到太平军手里，事情也好办。此刻既是投鼠忌器，又不能轻易松手，搞成了软硬都难着力的局面，连他都觉得一时难有善策。

松江魏老头子决定断了与俞武成的交情，帮助胡雪岩渡过这一难关，阻止俞武成动手。

到了这种毁约反目的关口，虽事出无奈，却也无可挽回了。胡雪岩却“灵光一闪”，要把这一切下去就会拦腰截断的老交情摆平了，抚圆了，继续维系下去，彼此谁也不伤和

胡雪岩的如意妙计，便是搬出俞武成九十岁的老娘俞三婆婆，让她硬压俞武成撒手让步。这也是无奈中的一招，若能说动三婆婆出面干预，俞武成就不敢不依。这么一做，也就不至于使魏师爷过于为难。

然而，那俞三婆婆却是个厉害角色。她在胡雪岩面前装聋作哑，不想帮胡雪岩这个忙。

因为如此，胡雪岩越发不敢大意，要言不烦地叙明来意，一方面表示不愿使松江漕帮为难，开脱了老太爷的窘境，一方面又表示不愿请兵护运，怕跟俞武成发生冲突，伤了江湖的义气。

这番话真如俗语所说“绵里针”，表面极软，骨子里大有讲究。俞三婆婆到底老于江湖，熟悉世面，听胡雪岩说到“不愿请兵护运”这句话，暗地里实为吃惊。话里等于指责俞武成抢劫军械，这是比强盗还重的罪名，认起真来，灭门有余。

面对如此利害关系，俞三婆婆装出气得不得了的样子，回头拄一拄拐杖，厉声吩咐俞少武赶快多派人把他那糊涂老子找回来！

不管她是真的动气，还是有意做作，来客都大感不安，胡雪岩急忙相劝，说这件事怪不得俞大哥！他们也是道听途说，事情还不知道真假，俞大哥不至于敌友不分。他们的来意，是想请三婆婆做主，仰仗俞大哥的威名，保一保平安。

听得这一说，俞三婆婆的脸色和缓了，说此事武成理当效劳。

然而，事情并不是那么简单。俞武成客居异地，手下的兄弟都不在，虽然出头来主持，无非因人或事。上山容易下山难，看来不是凭一句话就可以罢手的。

事情相当麻烦，俞武成成为本帮兄弟的生计考虑，急于谋个出路，以致身不由己，受到挟制势若骑虎。萝卜只有吃一节剥一节的，好在最难的一节——和俞武成拉近关系——已经安然走过，已经不虑骑虎的人策虎来追了。胡雪岩接下来要做的就是如何让骑虎的人安然下了虎背。

凭了胡雪岩的脑筋、实力和关系，这一点倒不算太难：伏虎，让恶虎归顺了，一切都迎刃而解。

伏虎无非就是收降。计策似乎无甚高明，仔细想来，也足见胡雪岩的眼光深远。他从一个商人的角度通盘考虑形势，深信太平军只是一时肆虐，于情势，于力量，都不大可能长久。所以胡雪岩在商业上的总原则是帮官军打太平军。天下早一日安宁，商业早一日昌盛。这批军火本来也正是此原则下着手去做的，遇到了麻烦，也正好可以顺着这个思路去考虑解决办法。

可真是一窍通而百窍通了。胡雪岩很快和俞武成及其他谋划劫持军械的江湖头目达成了协议。由胡雪岩报请官府，发给这批人三月粮饷，保证不诱降(不先降后杀)，事成后编队移地驻防。胡雪岩还自己先拿出一万银子来补润。

既然生路有了，谁又何苦硬往死路上走？

这件事也见出胡雪岩务求事圆的决心、手段和恒心来。不到山穷水尽之时，决不放弃以平和的方式解决，为了能够达到平和圆满，也决不过于姑息迁就。原则是要有的，见机行事也是很必要。这是胡雪岩“圆活”之“活”。这是胡雪岩圆融的“融”。总要使各方都感到满意，感到没有羁绊，感到活起来还算有汁有汤，有滋有味儿了，这个“圆”字才算没有白做。

胡雪岩的圆世态度，既在通，又在活，还在融，归结在一起，无非是要达到圆满无憾。通是权和变，活是趋向、目标，融是状态，满是结局。人生如此，又有什么事情做不成呢。

【谨小慎微防人妒】

不招人妒是庸才，可以不招妒而自己做得招妒，那就太傻了。——胡雪岩

自古以来“同行相妒”，而妒嫉的力量是很可怕的，人行走商场，最怕非议，最怕树敌，因此还是谨小慎微比较可靠，胡雪岩对这一点深有感触，他说：“不招人妒是庸才，可以不招妒而自己做得招妒，那就太傻了。”无论在他的中兴盛加还是末路时期，他都非常注意自身的举动，避免锋芒太露，因别人的嫉妒而受敌。

胡雪岩的不自招妒嫉，是为了不在同行中处于孤立的地位，是一种深刻的眼光。在创业之初，这种眼光就表现出来了。

胡雪岩因资助王有龄而被钱庄扫地出门，王有龄当官后，自然要感恩图报，给胡雪岩创业的机会。

胡雪岩要筹办自己钱庄，其时他实际上还身无分文。不过他已经筹划好了资金的来源，即以王有龄为官场靠山，凭他们的交情承办代理打点道库、县库的过往银两。代理道库、县库，可以用公库的银子来做钱庄的流动资本，而且公家银子不需付利息，这等于是白借本钱。

当然，这样做有～项条件，那就是王有龄必须得一个署理州、县的实缺。当时王有龄刚刚仕途起步，还只是浙江海运局“坐办”，一来他还不具备真正给胡雪岩提供代理公款的条件，二来他自己也确实需要胡雪岩的全力相助，因此，他不同意胡雪岩立即着手开办钱庄。依王有龄的想法，等他真正官场立足之后再着手胡雪岩的钱庄也不迟，反正他们的交情本来就不必瞒人，由当时官场通例，他把官库银子给胡雪岩钱庄“代理”，也是极普通的事情，不怕别人说什么。

胡雪岩不这样看，他认为正因为已经有了代理道库、县库的筹划，所以更应该先立起一个门户来。王有龄此时刚刚得意，外面还不大有人知道，因而也正是一个机会。这时把钱庄办起来，即使内里只是一个空架子，外面也要弄得热热闹闹，这样一旦王有龄放了州县，由自己的钱庄代理公库，公款源源而来，空的自然变成实的。倘若一定等到王有龄放了州县得了实缺再来搭轿子，那时浙江官、商两界都知道有个王有龄，也都知道王、胡之间交情，虽然自己的钱庄能够得到的代理官库的好处是一样的，或许钱庄生意的运作还会更方便些，但外人的看法和说法却会大不相同，人们会说胡雪岩办钱庄是借了王有龄的官场靠山，也会说王有龄是动用公款交胡雪岩办钱庄，营商自肥，如果有人开个“玩笑”，告上一状，那也就真的要“吃不了，兜着走”了。

胡雪岩的意思很明显，就是做事要不落痕迹，不自招妒嫉。他并没有因自己的发迹，得到了宝贵的市场机会就沾沾自喜而不顾别人的感受。事实上，他一直在考虑自己的行为可能招致的影响。所以，创业之始就保持谨小慎微的态度，以免招人嫉妒。

到后来，胡雪岩遭到商场的逆境时，就更加注意这一点了。

清朝末叶，西化运动逐渐生根，朝廷特设“总理各国事务衙门”，处理涉外事务。“总理各国事务衙门”，简称“总理衙门”，等于是现在的外交部。不过，总理衙门不管拿主意，算是第二线事务机构，真正与外国官商打交道的第一线衙门有两个，一个是设于天津的直隶总督兼北洋大臣，另一个则是设于南京的两江总督兼南洋大臣。

朝廷派左宗棠到南京，当起南洋大臣。左宗棠目空一切，到了南京就和李鸿章干上，极力铲除李鸿章在江南地区的势力。李鸿章也不好惹，当然也出计谋倒打左宗棠。两雄相争，先斩对方羽翼。毫无疑问，胡雪岩是左宗棠最大的羽翼，也成了整个北洋系最显著的靶子。各种麻烦不打一处来，胡雪岩十分机警，见招拆招，一一应付。就在这个节骨眼上，胡家正赶上办喜事，他家三小姐要出嫁了。

胡雪岩派他亲信姨太太，带着大笔现银赶到上海，采购钻石珠宝，作为女儿嫁妆。这姨太太很能干，在租界里一家德国洋行，买到极为珍贵的一批钻石首饰。

这德国洋行的经理久仰胡雪岩“财神”之名，成交之后提出不情之请，希望姨太太能同意，把这批钻石首饰在店里陈列一个星期，让店里大作广告，说是本店做成财神胡雪岩女儿出阁嫁妆的生意，以收广告之效。

德国经理这份请求，却让胡雪岩姨太太颇伤脑筋，她和胡雪岩在上海的死党兄弟古应春商量此事。一方面，现在外面整个北洋系人马都在等机会，等着找胡雪岩麻烦，胡雪岩好歹是朝廷红顶子命官，在上海滩这样招摇，很容易落人话柄，说胡雪岩铺张招摇，有碍官箴。所以，公开展览首饰并不妥当。可是，要是拒绝要求，自然有话传出去，说是胡雪岩现在不比从前了，财力大为缩水了，连嫁女儿都拿不出像样的首饰，否则为什么不敢拿出来展示？要是真有这种传言，对胡雪岩的信用是一大打击，以后作起生意来，场面就要打折扣。

经过几方面思考，最后姨太太与古应春决定，展览还是展览，不过，既是在德国洋行里，那么，首饰旁边的说明，就以英文、德文表示，不准写中文。这种做法，其实满鸵鸟的，但也不失为折中之道。

商场上确实应该注意尽量不要招嫉。被人嫉妒，会在自己与同行之间造成一种无形的隔阂，生意上携手合作的可能性就会大打折扣。特别是容易使自己在同行同业中处于孤立地位，甚至还有可能使同行联起手来与你作对，这样，你也会感到处处掣肘，四面支绌，要想获得成功，也就难上加难了。

胡雪岩虽然是富敌王室的东南巨富，有财神之誉，但是，毕竟还是知道忧谗畏机，尽管有部分实力，可是还是知道收敛。这也是中国传统的一部分，尽管清末年代社会风气已经大不如前，但财神姨太太还知道节制。

直至今天，这种做法还是具有现实意义的。社会上人们的心理普遍厌恶“露富”的暴发户，行业之内也对那些自恃财人气粗、锋芒必露的企业存在恶感。所以，做为一个中国商人，一定要懂得不自招嫉妒的重要性，像胡雪岩一样，反躬自省，收敛锋芒。

自招嫉妒，其实也就是在为自己树敌。并且由自招嫉妒而树敌，这“敌”比通常意义上的“敌”还可怕，因为他常常隐在暗处，难以对付，表面上嫉妒你的人和你一团和气，暗地里却就是因为嫉妒你而给你下“绊子”，让你知道有对手却不知道对手在哪里，等你找到对手之后，也许你精心筹划开创的事业已经付之东流了。所以，一个精明的商人，虽然知道遭人妒嫉常常是免不了的，但决不自招嫉妒。

【“坏人”叫别人去做】

“好人”我做，“坏人”叫别人去做。——胡雪岩

作为交换条件，胡雪岩答应给蒋益澧 10 万银子，以便让蒋约束自己的军队，不要扰民。随后，胡雪岩问蒋益澧：“芎翁的粮台在哪里？”

“浙江的总粮台，跟着左大帅在余杭；我有个小粮台在瓶窑。”

“那末，藩库呢？”

“藩库？”蒋益澧笑道，“藩司衙门都还不知道在不在，哪里谈得到藩库？”

“藩库掌一省的收支，顶顶要紧，要尽快恢复起来。藩库的牌子一挂出去，自有解款的人上门。不然，就好像俗语说，‘提着猪头，寻不着庙门’。岂不耽误库收？”

蒋益澧也不知道这时候会有什么人来解款？只觉得胡雪岩的忠告极有道理，藩库应该赶快恢复。可是该如何恢复，应派什么人管库办事，却是茫无所知。

于是胡雪岩为他讲解钱庄代理公库的例规与好处。阜康从前代理浙江藩库，如今仍愿效力；不过以前人欠人犹待清理，为了划清界限起见，他想另立一片钱庄，叫做“阜丰”。

“阜丰就是阜康，不过多挂一块招牌。外面有区分，内部是一样的，叫阜丰，叫阜康都可以。芎翁！”胡雪岩说，“我这样做，完全是为了公家。阜康收进旧欠，解交阜丰，也就是解交芎翁。至于以前藩库欠人家的，看情形该付的付，该缓的缓，急公缓私，岂非大有伸缩的余地？”

“好，好！准定委托雪翁。”蒋益澧大为欣喜，“阜丰也好，阜康也好，我只认雪翁。”

“既蒙委任，我一定尽心尽力。”胡雪岩略停一下又说，“应该解缴的十万银子，我去筹划。看目前在杭州能凑多少现银，不足之数归我垫。为了省事，我想划一笔账，这一来粮台、藩库彼此方便。”

“这，这笔账怎么划法？”

“是这样，譬如说现在能凑出一半现银，我就先解了上来；另外一半，我打一张票子交到粮台，随时可以在我上海的阜丰兑现。倘或交通不便，一时不能去提现，那也不要紧，阜丰代理藩库，一切代垫，就等于缴了现银；藩库跟粮台划一笔账就可以了。垫多少扣多少；按月结账。”

听他说得头头是道，蒋益澧只觉得振振有词。到底这笔帐怎么算，还得要细想一想，才能明白。

想是想明白了，却有疑问：“藩库的收入呢？是不是先还你的垫款？”

“这怎么可以？”胡雪岩的身子蓦然往后一仰，靠在椅背上，不断摇头，似乎觉得他听问的这句话，太出乎常情似的。

光是这一个动作，就使得蒋益澧死心塌地了。他觉得胡雪岩不但诚实，而且心好，真能拿别人的利害当自己的祸福。不过太好了反不剔吏人相信，他深信是自己有所误会，还是问清楚的好。

“雪翁，”他很谨慎地措词，“你的意思是，在你开给粮台的银票数目之内，你替藩库代垫，就算是你陆续兑现。至于藩库的收入，你还是照缴。是不是这话？”

“是！就是这话。”胡雪岩紧接着说，“哪怕划账已经清楚了，阜丰既然代理浙江藩库，当然要顾浙江藩司的面子，还是照垫不误。”

这一下，蒋益澧不但倾倒，简直有些感激了，拱拱手说：“一切仰仗雪翁，就请宝号代理藩库，要不要备公事给老兄？”“芎翁是朝廷的监司大员，说出一句话，自然算数，有没有公事，在我都是无所谓。不过为了

取信于人，阜丰代理藩库，要请一张告示。”

“那方便得很!我马上叫他们办。”

“我也马上叫他们连夜预备，明天就拿告示贴出去。不过，”胡雪岩略略放低了声音，“什么款该付，什么款不该付，实在不该付，阜丰听命而行。请芎翁给个暗号，以便遵循。”

“给个暗号?”蒋益澧搔搔头，显得很为难似的。这倒是小张比他内行了，“大人!”他是“做此官，行此礼”，将“大人”二字叫得非常自然；等蒋益澧转脸相看时，他才又往下说，“做当家人很难，有时候要粮与饷，明知道不能给，却又不便驳，只好批示照发，粮台上也当然遵办。但实在无银无饷，就只好婉言情商。胡观察的意思，就是怕大人为难，先约定暗号，知道了大人的意思，就好想办法敷衍了。”

“啊，啊!”蒋益澧恍然大悟，“我懂了。我一直就为这件事伤脑筋。都是出生人死的老弟兄，何况是欠了他们的饷。你说，拿了‘印领’来叫我批，我好不批照发吗?批归批，粮台上受得了、受不了，又是另外一回事。结果呢，往往该给的没有给，不该给的，倒领了去了。粮台不知有多少回跟我诉苦，甚至跳脚。我亦无可奈何。现在有这么一个‘好人’我做，‘坏人’别人去做的办法，那是太好了。该用什么暗号，清雪翁吩咐。”

“不敢当!”胡雪岩答道，“暗号要常常变换，才不会让人识透。现在我先定个简单的办法，芎翁具衔只批一个‘澧’字，阜丰全数照付；写台甫‘益澧’二字，付一半；若是尊姓大名一起写在上头，就是‘不准’的意思，阜丰自会想办法搪塞。”

“那太好了!”蒋益澧拍着手说，“‘听君一席话，胜做十年官。’”

当官总得要得罪人，把某些得罪人的事交给下属去做，是狡猾的上司经常采用的手段，商人出身、读书不多的胡雪岩居然深谙此道，这正是胡雪岩的狡猾之处。

俗话说：一个敌人一堵墙。得罪了人，往往就会被人所恨，一旦有机会，别人就有可能来报复你。因此，聪明的人从来不会去直接得罪人。

【和气才能生财】

待人和睦，是一个人的处世之道：生活俭朴能使人家业兴旺、发达繁荣。一个人心性平和，那么气血通畅；气血通畅，就能百病不侵，骨肉祥和，则身体无恙。一个人若能待人和睦，那么就不会与人发生争端；一家人若能和睦相处，那么家业必然昌盛。——胡雪岩

胡雪岩押运洋枪，由沪到浙时遇到了事关旧朋新知以后出路及彼此间相互关系的事。

本来，在上海购买的这批枪，需要经过由松江漕帮协助运回杭州地面。可是人到松江，却发现麻烦来了。松江漕帮老大魏老爷子的旧友俞武成，已经和太平天国的势力搭上了关系，一切都已布置妥当。只等这批军火一运到松江，就动手截下来。

胡雪岩见此光景，心中十分不安，如果俞武成不是松江漕帮老大魏老头子的“同参兄弟”，事情就好办了。若是这批军火不是落到太平军手里，事情也好办。此刻既是投鼠忌器，又不能轻易松手，搞成了软硬都难着力的局面，连他都觉得一时难有良策。

松江漕帮的魏老爷子此时已决定和俞武成断交，全力帮助胡雪岩渡过这一难关，阻止俞武成动手。

到了这种兄弟反目的关口，虽事出无奈，却也无法挽回了。胡雪岩却“灵光一闪”，要把这一切继续下去就只能把将被拦腰截断的老交情抚顺了，继续维系下去，彼此谁也不伤和气。

胡雪岩的如意妙计就是搬出俞武成 90 岁的老娘俞三婆婆，让她来劝服俞武成。这样一来就不会让魏老爷子和松江漕帮为难了。

然而，这俞三婆婆是个极厉害的角色。她在胡雪岩面前装聋作哑，令胡雪岩很是挠头。但他却没有灰心，而是耐心地给俞三婆婆分析利害关系。胡雪岩要言不烦地说明来意，一方面表示不愿使松江漕帮为难；一方面又表示不愿请兵护运，怕跟俞武成发生冲突，伤了江湖义气。一番绵里藏针的话过后，俞三婆婆毕竟是一个老江湖，熟悉世面，听胡雪岩说到“不愿请兵护运”这句话时，暗地里实为吃惊。这话等于指责俞武成抢劫军械，这可是杀头抄家的罪名啊。

面对如此的利害关系，俞三婆婆再也装不下去了，她厉声吩咐手下人去将俞武成找回来。

胡雪岩在一旁见老太太动了真气，急忙相劝，说这事怪不得俞大哥，他们也是道听途说，事情还不知真假呢，况且俞大哥也不至于敌友不分。他的来意，是想请三婆婆做主，请俞大哥出面，以保平安。听到胡雪岩这么一说，俞三婆婆承诺此事理当效劳，这就意味着她会劝服俞武成退出截取军火的活动。

然而事情并不这么简单，俞武成客居异地，手下的兄弟都不在，虽然出头来主持，无非因人成事。上山容易下山难，看来此事不是光凭一句话就可以罢手的。事情相当麻烦，俞武成为本帮兄弟的生计考虑急于谋个出路，以致身不由己，受到挟制而势若骑虎。胡雪岩接下来要做的就是如何让俞武成安然跨下虎背。

但凭胡雪岩的脑筋、实力和方方面面的关系，摆平这一点倒不算太难。

伏虎无非就是收降，计策似乎不甚高明，仔细想来也足见胡雪岩的眼光深远。他从一个商人的角度通盘考虑了形势，深信“太平军只是一时肆虐”，于情势，于力量，都不太可能长久。所以在商业上，胡雪岩总的原则是帮官军打太平军，天下早一日安宁，商业就早一日昌盛。这批军火本来也正是本着这个原则着手去做的，遇到了麻烦，也正好可以顺着这个思路去考虑解决办法。

可真是一顺而顺，道理摆出，利益相诱，胡雪岩很快同俞武成达成了协议：由胡雪岩报清军发给这批人三个月粮饷，保证不诱降，事成后编入绿营军。

由这件事上也可看出胡雪岩务求事圆的决心、手段和恒心来。不到山穷水尽之时，决不放弃以和平方式来解决，为了能够达到平和圆满，也决不过分姑息迁就。原则是要有的。见机行事也是很必要的。

这正是胡雪岩一生所坚持的以和为上策，和气生财。

商场复杂，而人世更加变幻莫测，经商是做人，而做人也是经商，两者不可截然分开。商场上驰骋拼搏，屡战屡胜的能手，都是人情练达的行家。中国传统商人讲究“圆”的处世策略，即主张“和”为上策，处事求个圆满，与人交结讲究和气。这也是儒家中庸之道在商业上的经典表现。现代商人需谨记一点：和为上策，和气方能生财。

【为人最要紧的是收得结果】

为人最要紧的是收得结果，一直说话算数，到临了失一回信用，自己就完了。——胡雪岩

结果是一个人言行的明证，它反映一个人品质、能力与素质。所以胡雪岩十分注重从结果上去反省自己，他说：“为人最要紧的是收得结果，一直说话算数，到临了失一回信用，自己就完了。”由此看出，胡雪岩是十分看重事情的结果的。

左宗棠西征结束回到朝廷人军机，以大学士管兵部，受醇亲王之托整顿旗营，特地保荐新疆总兵王德榜教练火器、健锐两营。此时左宗棠又受朝廷委派筹办南洋防务，为加强实力，已派王德榜出京到湖南招募兵勇。预计招募六千人马，需要有至少四千支火枪。同时，招募来的新兵粮饷虽说有户部划拨，但首先就要有的一笔开拨费总是不能少的，略略一算就是二十五万。左宗棠西征时，在上海设了一个粮草转运局，由胡雪岩代领转运局的事务。这一个转运局，直到左宗棠西征结束回到朝廷，也并没有撤消。这个时候，左宗棠自然又要想到胡雪岩。

胡雪岩虽然答应下这两件事情，但实际做起来却很有些棘手。棘手之处首先还是一个钱字。左宗棠此前为粤闽协賑已经要求胡雪岩拨给二十万现银，如今又加了二十五万，同时，转运局存有的洋枪只有两千五百支，所缺之数要现买。按当时价格，每支纹银十八两，加上水脚，一千五百支需银三千两。几笔加起来，已近五十万两之多。若在平时，这五十万两银子对于胡雪岩也许并不是特别的为难，但现在情况已经大不相同了。其一，由于中法纠纷，上海市面已经极其萧条，加之胡雪岩为控制生丝市场投入两千万用于囤积生丝，致使阜康钱庄也是银根极紧，难于有能够调动的头寸。其二，李鸿章为了排挤左宗棠，不让他在东南插足，已经定计在上海搞掉胡雪岩，授意上海道台卡下各省解往上海的协饷。这一部分协饷，原是用来归还胡雪岩为左宗棠经手的最后一笔洋行贷款的。这一笔洋行贷款的第一期五十万还款期限已经到了。

境况如此不好，本来胡雪岩可以向左宗棠坦白陈述这些难处，求得他的谅解，即使推脱不了这两件事，至少也可以获准暂缓办理。但他却不愿意这样做。他知道左宗棠虽然入了军机，但事实上已经老迈年高，且衰病侵寻，在朝廷理事的时日不会太多，自己为他办事也许这是最后一次。自结识左宗棠之后，他在左宗棠面前说

话从来没有打过折扣，因而也深得左宗棠的信任。他不能让人觉得左宗棠已经没有什么可以仰仗了，自己也可以不为他办事了。更重要的是。为人最要紧的是收得结果，一生讲究信用，为自己创下牌子，最后为一件事就把牌子砸了，实在是不划算，自己也决不甘心。胡雪岩在对左宗棠的态度上，至少有两点很可以让我们感佩：

第一，决不用完就扔，过河拆桥。胡雪岩结识左宗棠，从他作为一个生意人来说，他是将左宗棠作为可以利用、依靠的官场靠山来“使用”的，他也确实从这座靠山得利多多。但是，他也决不仅仅只是将左宗棠作为能靠就靠，靠不住了就弃之他投的单纯的靠山，因而即使自己已经处于极其艰难的境地，他也要完成左宗棠交办的事情。从个人品德上来说，这不能不让人感佩。

第二，维持信用，始终如一。他决不愿意一生注重信用而到最后为一件事使这信用付之东流，因此，即使到了真正是勉力支撑，而且岌岌可危的时候，宁可支撑到最后失败涂地，也要保持自己的信誉、形象。

无论是从做人的角度看，还是从做生意的角度看，这两点其实都非常重要。一个生意人的信用，既要看他在某一桩具体生意运作过程中的守信程度，更要看他一贯的信誉状况，生意人的信誉形象是由他一贯守信建立起来的。而且建立信誉形象难而破坏信誉形象易，一次的信用危机，足以使用一辈子的努力建立起来的信誉形象彻底坍塌。这是任何一个生意人都不能不时刻注意的。

生意上的信用，其实来自生意人的信义，一个对别人用完就扔，过河拆桥的人，决没有信义可言，人们也决不会相信这样的人会有信用。正所谓“无论做人还是做事，都要善始善终，方能从从容容在江湖上行走，广交天下朋友，助己成就一番伟业。”

【得饶人处且饶人】

饶人一条路，伤人一堵墙。——胡雪岩

胡雪岩在经营过程中，是非常注重“面子”的作用的。同样，他也十分注意维护别人的面子。他认为，大家的关系是要每个人共同精诚合作形成的，一个人的信誉破坏了，对大家都不利。所以他坚持“得饶人处且饶人”。

胡雪岩出道甫初，就显出这种气度。王有龄用胡雪岩捐助的五百两银子捐官成功后，回到杭州，得知胡雪岩为此丢了饭碗，落拓不堪，他当时就要还上信和钱庄的五百两银子，为胡雪岩洗刷恶名。他弄清了借据的内容，利息算法。立即就在海运局支出六百两银子，要去了这笔账。他穿上官服，吩咐跟班备轿，让人准备鸣锣喝道，要和胡雪岩一同前往。按他的想法，自然是要以自己的威风，为胡雪岩扬一扬名，顺便也替他出一口恶气。

但胡雪岩却拒绝了。他并没有得理不饶人，而是设身处地地为别人想一想。他不去的理由很简单，信和钱庄的“大伙”就是当初将他开除出信和的张胖子。如果此时他和王有龄一同前往，势必让张胖子非常尴尬，大失面子。而如此张扬而去，传扬开来，张胖子在同行、在东家面前的面子也没有了。这是胡雪岩不愿意的事情。他不仅不与王有龄同去。而且还叮嘱王有龄捧信和几句，也不要告诉他们他已经见到了胡雪岩。这使王有龄对他的做法不禁赞叹道：

“此人居心仁厚，至少手段漂亮。换了另一个人，象这样可以扬眉吐气的机会，岂肯轻易放弃？而他居然愿意委屈自己，保全别人的面子，好宽的度量！”

王有龄理解了胡雪岩的用心，单独去还这笔借款时，也做得漂亮。他特意换上便服，也不要鸣锣开道，且将官轿换成一顶小轿到了信和。由于信和当初就将这笔五百两银子的款子当作一笔收不回来的死账，因此他们也没把胡雪岩代王有龄写的借据当一回事，不知随便扔到哪里去了，此时王有龄来还钱，居然遍找不到。当钱庄张胖子将此情况据实相告之后，王有龄不仅没有为难他，而且二话没说，拿出该还的连本带息 550 两银子，只要求对方写一个已经还清的笔据，至于原来的借据，以后找到，销毁就是了。

这一出了清旧账的戏确实“演”得漂亮。正象王有龄所想的那样，胡雪岩本来就受了冤枉，且不仅为此丢了面子，而且丢了饭碗以至落魄潦倒到给人打零工维持生计。现在终于可以为自己洗刷恶名，换上一个人，大约真的不会肯白白放过这次为自己挣回面子，让自己扬眉吐气一回的机会。但胡雪岩首先想到的，却是如何保

全别人的面子，难怪王有龄会打心眼里佩服他：“好宽的度量！”

在对待吃里扒外的朱福年时，胡雪岩还是牢牢记住“饶人一条路，伤人一堵墙”的道理，使这件事处理得极为漂亮。

朱福年做事不地道，不仅在胡雪岩与庞二联手销洋庄的事情上作梗，还拿了东家的银子“做小货”，他的“东家”庞二自然不能容忍。依庞二的想法，他是一定要彻底查清朱福年的问题，狠狠整他一下然后让他滚蛋。但胡雪岩觉得不妥。胡雪岩说，一发现这个人不对头，就彻底清查之后请他走人，这是普通人的做法。最好是手下留情，一下手就叫他晓得厉害，心生佩服。要像诸葛亮“七擒孟获”那样使人心服口服。“‘火烧藤甲兵’不足为奇，要烧得他服帖，死心塌地替你出力，才算本事。”胡雪岩的做法是：先通过关系，摸清了朱福年自开户头、将丝行的资金划拨“做小货”的底细，然后再到丝行看账，在账目上点出朱福年的漏洞。然而他也只是点到为止，不点破朱福年“做小货”的真相，也不再深究，让朱福年感到自己似乎已经被抓到了“把柄”但又莫名其妙。同时，他还给出时间，让朱福年检点账目，弥补过失，等于有意放他一条生路。最后，则明确告诉朱福年，只要尽力，他仍然会得到重用。这一下朱福年真就感慨不尽，彻底服贴了。

胡雪岩的做法，确实十分高明也十分有效。俗话说，人怕破脸，树怕剥皮。人做了坏事，既已被老板揭穿，虽然不给处罚，他也心存感激，但终归落下痕迹而无法相处。如此一来，自然无法再做下去。从这个角度看，既然还当他是个人才，同时还有不能请他走路了事的原因，那还不如为他留下面子，同时又让他心存感激，这样既达到堵漏补缺的目的，又还等于救下了一个人，于己于人，都善莫大焉。

商场上保全别人的面子，也是在保全自己的面子。其实，如果胡雪岩在还钱时真象王有龄起先准备的那样，为了自己的扬眉吐气而使张胖子下不了台，别的不说，他至少不会让王有龄看到他的居心仁厚和“好宽的度量”。更重要的，为别人留一条退路，也是为自己开一条出路，所谓“饶人一条路，伤人一堵墙”，说的就是这个道理。别的不说，这一次为张胖子保全了面子，就使张胖子对胡雪岩不胜佩服之至，在其后胡雪岩创业过程中，真心实意以自己掌管的钱庄的力量，为胡雪岩解决了不少的难题，比如为海运局垫付漕米款项，比如出面为漕帮做保向“三大”钱庄借款以使漕帮度过难关……。

归根结底，胡雪岩不凡的气度及笼络人才的手腕，都归因于他有超过常人的度量。有了这样的度量，才能处处超过常人，不结怨仇，反收人心。所以，回顾胡雪岩的成功历程，气量实在是一个不可轻视的因素。

人不可每时每刻都一帆风顺，总有需要别人帮忙的时候。保全别人的面子，其实也是在保全自己的面子。给别人留一条退路，其实也是在为自己留一条出路。

【吃亏也是占便宜】

世上随便什么事，都有两面，这一面占了便宜，那一面吃亏。做生意更是如此，买卖双方，一进一出，天生是敌对的，有时候买进便宜，有时候卖出便宜，涨到差不多了，卖出，跌到差不了，买进。——胡雪岩

陶朱公是先秦著名的大商人。凡“富者皆称陶朱公”，表明他是被作为大商人的典范看待的。在先秦以来的二千余年封建社会中，陶朱公的名字一直被商人艳羡和称道。直到近代社会，在从事商业贸易活动的人们中仍然流传着“陶朱事业，端木生涯”，“经营不让陶朱富，货殖何妨子贡贤”的说法，可见陶朱公在商人心目中的地位。

陶朱公在商业经营活动中运用了一套理论知识作为指导，这就是所谓“计然之策”，也即胡雪岩的“手面”、“手法”，它包括两部分内容。一部分被称为“治国之道”，讲的是封建国家管理粮食市场的办法，另一部分称为“积著之理”，讲的是私人经商致富的学问。

陶朱公的积著之理有一原则，这就是：“论其有余不足，则知贵贱。贵上极则反贱，贱下极则反贵。贵出如粪土，贱取如珠玉。”

这一段讲的是货物价格与市场供需之间的关系。在需求稳定的情况下货物价格与供给量成反比，反之供给过多，价格就会下跌，反之就会上升。价格的涨落有一定限度，上涨到一定程度，必然因需求的饱和而下跌；相反，下跌到一定程度，也必然会出现反弹。所以，“贵上极则反贱，贱下极则反贵。”这是商品交换中的最基本规律。

对于一个商人来说,掌握了这个规律,就要为自己的商业活动服务,不要被市场表面的繁荣或萧条所迷惑,而要观时察变,在市场接近饱和时抛出,而且要毫不留情。这时的商品越贵,越要及时处置,不能犹豫。反之,在商品价格接近低谷时,要大量购入。抛售和购买时的基本原则,就是“贵出如粪土,贱取如珠玉”。

但是胡雪岩对陶朱公积著之理却做了进一步的发展,他说:“世上随便什么事,都有两面,这一面占了便宜,那一面吃亏。做生意更是如此,买卖双方,一进一出,天生是敌对的,有时候买进便宜,有时候卖出便宜,涨到差不多了,卖出;跌到差不多了,买进。这就是两面占便宜。”

这一方面,胡雪岩在知贵贱的基础上,点明了做生意的人的到家之处,就是要利用这一点,两面取利,并把它视作“会做生意”和一般的平平庸庸做生意二者之间相区别的一个标准。一般做生意的人,贵出贱取,趋利避害,而在胡雪岩的“会做”,更要出也获利,取也沾益,做到了这一点,生意才算做到了家。

另一方面,胡雪岩把生意的两面推及世事,认为世上无论什么事,都有两面。在现实生活中,免不了在这一面占便宜,在另一面吃亏的。但是在胡雪岩看来,这个“亏”要看你怎么吃。如果是胡雪岩,他会认为现实中吃的亏都是便宜,因为你顺便放给别人了一个人情,而人情总是有机会可以回报的。所以胡雪岩每临到需要“放血”之事,绝不会事情到半路而沮丧罢手,也就是说,不会做“半吊子”的事。

在现实生活中,落水的狗人们一般是不痛打的,占别人的便宜需要同时准备着答应别人的要求,这就是事情两面性的表现,前提是狗以丢脸(丧失辱荣)换取退路,这时候最好的办法是懂得做顺水人情,先彻底满足了对方的要求,才能化已经吃亏的情势为有可能带来回报的情势。这就是胡雪岩所说的,做人一定要漂亮,不能做“半吊子”。

何谓“半吊子”?半吊子就是只能占便宜而吃不了亏的人。因为吃不了亏,就把吃亏看得甚重,一旦发觉自己吃亏,就看不到了吃亏的另一面,不知道吃亏同时意味着“便宜”。自然,这便宜不是面儿上的,而是需要经过转化。只是,现实中的人功利心太强,套一句京白俗语,就是显得有点“急吼吼”。既然不是立马能回报,这亏一吃起来就钻心痛。一有这情状,完了,言语表情不自然尚在其次,还总要当下做出一些事,挽回一些损失来。就好比前几年谈女朋友的小青年,一看女朋友不能再谈下去了,心里就犯嘀咕,自己在她身上的“投入”太多,得要她还回来。或者是,还不回来不要紧,总得白占一点便宜。

这样的做事便是不地道,用胡雪岩的话,就是做人不漂亮。

胡雪岩把爱妾阿巧赠送给何桂清,其间经历的情感波折甚多。阿巧可以说是和胡雪岩在生活上最相知心的一个女人,但遇到了何桂清,何对阿巧艳羡有加,阿巧心思也有所动。这时的胡雪岩,只得抛开情感,单就厉害来反复考虑,最后他想开了,想通了,只当没遇到过阿巧,只当她香消玉殒了,只当她自己彻底变心了,总而言之:“君子成人之美!”

虽说如此,在阿巧还是新情不定,旧情不忘,胡雪岩亦免不了仍有夜半惊梦,作幡然变计之想的。如果胡雪岩这时真的这么做了,在情感上没有什么站不住脚的,只是在做人上恐怕就马上要大大地打上一个折扣。吃亏也要吃到底,这种抉择,真是要强人所难了。可是,吃亏只吃到一半儿,完整的便宜肯定是已经拣不回来了,至多是挽回一些损失。只是,挽回的若是不伤和气的损失,另当别论。假定是别人已经见情,正在占去的那一部分,那简直成了损害别人的利益,这时候如果还要强去挖,别人见情的事变成了扫兴事,自己只会得不偿失。

所以,既送佛,就送到西天,这才是真的“会”吃亏,结果就是会占便宜。生意人的心思犹如光棍的心眼麻布的筋,把吃亏看作投资,就什么事都解决了。

由上可以归纳出一个一般性的方法,即要想两面占便宜就必须学会吃亏,善于吃亏。

世界上的事,不可能只有便宜而不吃亏那样的好事。因此,聪明人都是那些善于吃小亏的人,因为他们知道,不吃小亏是很难占到大便宜,吃了小亏,付出很少,但收益和回报却很大,这样的事何乐而不为。

【做生意不可抱残守缺】

做生意一定要做灵活,切不可吊死在一棵树上。——胡雪岩

胡雪岩借助身边的专业人才为自己开拓财源,不死守自己熟悉的行当,说到底,也就是不断为自己寻找新的投资方向,不断扩大自己的投资经营范围。一个生意人如果只看到自己正在经营的熟悉的行当,最终只会是抱

残守缺，连正在经营的行当都不一定经营得好，更不用说自己广开财源了。

由弱而强者必须先干成一、两件事，才能干成无数件事。有人曾对胡雪岩由衷赞叹：“小爷叔的眼光，才真叫眼光！看到大乱以后了。”这位眼界极高的人如此赞佩胡雪岩，是因为胡雪岩在做成第一桩销洋庄的生丝生意之后，立即就想到要开始投资两桩在乱世之中和乱世之后，都必须给他带来滚滚财源的事业。这两桩事业，一桩是开药店，另一桩是典当业。

胡雪岩想到投资典当业，自然与他对于他那个时代五行八作的生意行当的了解有关。战乱频繁、饥荒不断的年代，居于城市之中的人，不要说那些日人日食的穷家小户，即使稍稍殷实一些的人家，也会不时陷于困窘之中，急难之时，常要借典当以渡急难，以致典当业遍布所有市镇商埠。据《旧京琐记》，清同治、光绪年间仅京城就有“质铺(当铺)凡百余家”。以胡雪岩眼界的开阔，他不会看不到这是一个可为的行当。事实上，胡雪岩早就动过开当铺的念头。不过，真正促使胡雪岩要把典当业当作一项事业来做并付诸实施的直接原因，是他与朱福年的几番交谈。

朱福年在庞二上海丝行中做“档手”，胡雪岩在联合庞二销洋庄过程中收服了他。这朱福年原籍徽州。中国历史上，典当业的管家，即旧时被称作“朝奉”的，几乎都是徽州人，朱福年的一个叔叔就是朝奉，他自然熟悉典当业。胡雪岩从朱福年那里知道了许多有关典当业的运作方式、行规等知识，还知道了典当业其实是一个很让人羡慕的行当，比如朱福年就叹息不知道自己当年没有入了典当业而吃了丝行的饭，是不是一种失策，因为“吃典当饭”的确与众不同，是三百六十行中最舒服的一行。

与朱福年的交谈坚定了胡雪岩投资典当业的想法，他让朱福年替自己留心典当业方面的人才，而自己一回杭州，就在杭州城里开设了自己的第一家当铺“公济典”。其后不几年，他的当铺发展到 23 家，开设范围涉及杭州、江苏、湖北、湖南等华中、华东大部分省份。

胡雪岩开办典当业，当然绝不是因为“吃典当饭”舒服。以胡雪岩说出来的理由，是“钱庄是有钱人的当铺，当铺是穷人的钱庄”，他开当铺是为了方便穷人的急难。事实上，说是这样说，天下又哪有不赚钱的典当？算算账就可以知道，胡雪岩的当铺，即使真的并不全为赚钱，也绝对有不小的进项。

当铺的资本称为“架本”，按惯例不用银数而以钱数的计算。1000 文准银一两，1 万千文即相当 1 万两银子。一般的典当业，架本少则 5 万千文，大则可至 20 万千文。胡雪岩开在各地的当铺，规模当然有大有小，平均以 10 万千文计算，23 家当铺仅架本就达 23 万两银子，而如果以“架货”折价，架本至少要加一倍。这样，胡雪岩的 23 家当铺，架本至少也是 45 万。45 万架本以一月周转一次，生息一分计算，一个月就可以净赚 45000 两银子，一年就有 54 万。而当铺架本周转一次，绝对不止于一分息的利润，《旧京琐记》就谈到，“当铺取息率至少在二分以上，巨值者亦得议减”。就连古应春在算了这笔账之后也对胡雪岩说：“小爷叔叫我别样生意都不必做，光是经营这 23 家典当好了。”而胡雪岩自己也清楚地知道，他能将典当业经营好了，就可以让自己的生意立于不败之地。

典当业其实是胡雪岩为自己找到的一条新的能够赚钱的投资渠道。不必多说，像胡雪岩一样生意做得灵活，不抱守残缺，始终向前看，不断寻找新的投资方向，不错过任何一个投资机会，并能根据具体情况当机立断做出决策，确实是真正有大作为生意人的“真眼光”。

第八章 胡雪岩的结交之法

胡雪岩认为：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。

胡雪岩喜欢处处交朋友，时时帮人忙。这使得他四面都见朋友环绕，处处都见友情赞助。朋友多，事情当然好办。而这正是胡雪岩的结交之法的妙用。

【大树底下好乘凉】

做生意不能没有靠山。——胡雪岩

对于商人而言，胡雪岩生活的时代是特殊的。胡雪岩时代的特殊，就特殊在旧制受到冲击，洋人叩打大门，社会发生变乱。

胡雪岩时代的旧制，十分影响商人的发展。因为在封建社会制约中，商人在社会中处于最末流，士农工商的次序十分明显。这样，这种体制就与商人的活动相矛盾。所以官吏对商人的危害十分大，一个极小的守门吏都可以以其职务特权随便一个小商贩的生意。较大的官吏情况更严重，他可以以各种貌似合理的理由强行征税，或者宣布该贸易为不合法。

面对这样一种情况，商人要想把其经营进行下去，必须做出合适的策略。一般来说，商人会设法避开官吏，但这是一种消极的策略。所以就有商人另想策略，设法与官吏阶层沟通，以争取他们的保护。很明显，所争取的官吏职位越大，能给商人提供的活动范围就越大。

这就是胡雪岩所采取的策略。中国封建官僚制度发育周期甚长，内部形成了一整套完备的升迁制度与习惯。尤其是在不成文的习惯部分，托庇大官僚而使自己升迁顺利，已经是一件世人非常熟悉的事情。所谓“官官相护”，或者所谓“朝中有人好做官”，就是讲的这一习惯。胡雪岩长期做跑街，与一帮挖空心思捐班升官的人打交道，逐渐熟悉了这一套习惯。他很明白，有一个坚强的后盾，意味着有更多的机会和更少的风险。

正是长期与这些人打交道，胡雪岩逐渐变得为人四海。当他遇到王有龄时，听说他是捐班盐大使，便感觉到机会来了。他利用收款的机会，为王有龄筹措了五百两银子，资助他进京拜官。

王有龄因为胡雪岩这一帮助，得了机会补了实缺。知恩报恩，胡雪岩得以借机有了自己的钱庄。随后，因为有了王有龄这个官声很好、升迁很快的后台，胡雪岩发现自己面前突然铺开了一个新世界。粮食的购办民转运、地方团练经费与军火费用、地方厘捐、丝业，各个方面的钱都往胡雪岩所办的钱庄流了进来。

胡雪岩有了这一经验，回头反思，便很快明白了在那个特殊时代商业要想大发展的因应之道：寻找官场的保护。

要寻找保护的办办法很多，首先是继续帮助有希望有前途的人。在这一点上，对于王有龄绝对适用。家中如何用度、个人是寒是暖、上司如何打点，都是胡雪岩的帮助行列。随后是何桂清。因为有了王有龄的例子，胡雪岩对何桂清更是不惜血本。为了他的升迁，一次可以放出一万五千两银子；为了他的欢心，也为了日后自己的商业，忍痛把自己的爱妾转赠于他。

其实是要替这些有前途之人出谋划策，旁观者清。胡雪岩明白，办团练，漕米改海运，征厘捐、购军火，借师助剿，所有这些应时之办法，虽然是绕了一道弯，是在代他人操劳。但是到了最后，无非是帮助这些人得到朝廷赏识，巩固自己的地位。有了这些人的稳固，自己的商业势力也就有增无减了。

何桂清在苏浙之日，为朝廷出力甚勤，所以在这一带的影响日盛。为了这个缘故，胡雪岩的点子也有了市场，他的商业也有了依托。他个人在经营中逐渐冲破了先前的钱庄的经营观念，开始在官府为后盾的前提下向外扩张。这一扩张预示了胡雪岩在商业上必将称霸东南半壁江山。此时的胡雪岩，因为尝到了在官僚阶层中扩充势力的甜头，他是再也不会回到旧有的经营观念中去了。

何王集团土崩瓦解之日，胡雪岩已经开始在为自己寻找新的商业保护人。这一次的寻找是有意识的，不过也不得不迁就时局，左宗棠这样一位世纪人物就出现了。

左宗棠在位之时，胡雪岩为他筹粮筹饷、购置枪枝弹药，购买西式大炮，购运机器，兴办船石，筹措洋款。这些事耗去了他大部分精力。但是胡雪岩乐此不疲。第一是因为这些事本身就是商事，可以从中赢利，第二是因为左宗棠必须有了这些东西，才能安心平捻剿回，兴办洋务，成就功名大业。左宗棠是个英才，左宗棠事业日隆，声名日响，他在朝廷中的地位日益巩固，胡雪岩就愈加踏实。他原来之所以仰赖官府，就是为了减少风险，增加安全。现在有了左宗棠这样一个大员作后盾，有了朝廷赏戴的红顶，赏穿的黄褂，天下人莫不视胡雪岩为天下一等一的商人，莫不视胡雪岩的阜康招牌为一等一的金字招牌。胡雪岩也敢放心地一次吸存上百万的巨款。也可以非常硬气地与洋人抗衡。任何一个以本业为主，不能上传下达的商人都不敢像他这么做。只有一个胡雪岩，把握住这个时期的特点了，而且做到了。

因此，在胡雪岩经营的整个过程中，官场是胡雪岩“公关”的首选目标。只要与官沾边，无论是候补的，还是在任的，胡雪岩都毫不含糊地去下功夫。汪康年《庄谐选录》记载：“胡后为某钱店司会计，有李中丞者，

时以某官候补于浙，落拓不得志，一日诣其店，众慢不为礼，胡独殷勤备至，且假以私财，某感之，誓有以报。迨后场历封疆，开府浙江，甫到任，即下檄各县曰：‘凡解粮饷者和由胡某汇兑，否则不纳’。众微知其由，于是钱粮上兑，无不托诸胡，胡遂以是致富。”书中所载情形倒像胡资助王有龄的事，在众人对王投以势利眼之际，胡雪岩独报以殷勤礼节，并冒着丢饭碗的风险，擅作主张，动用东家的大笔银两相资助，表现出相当的政治远见。在王有龄这边，遇胡雪岩如大旱逢甘雨，他对胡的“慧眼识俊杰”自然念念不忘，后来，王有龄以粮台积功报知府，旋补杭州，不出几年，升浙江巡抚，胡雪岩先前的人情投资便得到难以计数的回报，还博得了“东南大侠”的美誉。

除了巴结王有龄、左宗棠，胡雪岩还通过钱庄业务与京中大官奕诉、文煜等人接上了关系。当然，多一个朋友多一条路，对于官阶和名气小的胥吏僚属辈以及士大夫文人，胡雪岩也极力拉拢，李慈铭《越缦堂日记》说他“时出微利以饵杭士大夫。杭士大夫尊之如父，有翰林而称门生者。”胡的曾孙胡亚光在《安定遗闻》中记述：“有贵人王军门献玉屏风一座，值千金以上，置厅，事仆失手坏之，时大亨宾客莫不震惊，而公竟面不改容，反曲意慰仆不置。”说的是其曾祖宽厚待人，但我们却可以从这条史料中了解到胡雪岩与军门一级的官员有礼品往来，彼酬此酢，而贵人、大亨就是他的座上宾。

事实证明，胡雪岩为结交官府所做的努力是绝对值得的投资。他后来所得的巨大财富，绝大多数是倚靠官府而来的。在官本位的晚清社会，有了官员做靠山，胡雪岩转粮购枪、借款拨饷无一不可放大胆子、堂而皇之地去做，即以十一之利计之，由此而聚集的财富也是一般商贾所不能望其项背的。当然，官、商合流违背政治原则和社会道德，而且倚官为势终究不稳定，肥缺人人想占，这就构成官场上的勾心斗角，政情一动荡，靠山就难保，胡雪岩后来衰败，来自官场的因素应是重要原因之一。

胡雪岩在人们心目中，其最大特点就是“官商”，也就是人们说的“红顶商人”。这“红顶”很具象征意义，因为它是朝廷赏发的。戴上它，意味着胡雪岩受到了皇帝的恩宠。事实上，它意味着皇帝肯定了胡雪岩所从事的商业活动的合法性。既然皇帝是至高无上的，皇帝所保护的人自然也不应受到掣阻。换一层面来讲，皇帝的至高无上也保证了被保护人的信誉。所以王公大臣才能很放心地把大把银子存入阜康钱庄。

胡雪岩就是凭着这“红顶”，积累了万贯家资，红极一时，富甲一方。然而客观地说，胡雪岩背后有着强大的官场力量，而这才是财富的真正来源。胡氏以其睿智的眼光，发现了“大树底下好乘凉”的客观规律，从而一生致力于培植自己的官场靠山，踩着官场的阶梯，登上财富的高峰。

古人云：登高而招，臂非加长也，而见者多；顺风而呼，声非加疾也，而闻者远。这句话形象地说明了借取外界力量的重要。任何个人的力量都是有限的，只有通过充分借取外界力量，并在经营上下功夫，个人才有可能获得自己事业的巨大成功。

【以情义结交朋友】

交往、接触和托付的人，如果选择不当，那么即使拥有万金，也不能称之为有钱。——胡雪岩

胡雪岩的一生可以说是辉煌绮丽，他生逢乱世、出身卑微，却能走用自己的才智，周旋于权贵政要之间，创造了亿万家财，这一切和他的性格、智慧是密不可分的，然而他的成功和他在择友上的慧眼独具也有很大关系。

在胡雪岩生活的时代，做生意必然要面对一股特殊的势力，就是江湖帮派。晚清乱世，政府处于内忧外患之中，对社会的监管力大不如前江湖帮派也就随着社会的混乱而形成，并逐渐成为社会生活中的一股重要力量。在当时，要经商，就必须与江湖势力打交道。胡雪岩更是深谙其道，他结交漕帮魏五就是一例。

漕帮控制水路运输，江浙一带是清朝产粮重地，粮食运往北方的一个重要途径就是水路。王有龄上任“海运局”坐办，统管浙江一省的粮食北运，这时上面要求从上海迅速海运至京。

时间紧迫。漕米一时到不了上海，胡雪岩想出了一条妙计，就是先在上海买商米代替，等漕米运到上海归垫，即由粮商先卖出、再买进。

胡雪岩随王有龄一路坐船北上上海，到了松江，听说松江漕帮已有十万石米想脱价求现，于是他们商议弃舟登岸，由胡雪岩出面谈定这桩生意。

胡雪岩经过多方打听，大概了解了漕帮的情况，松江漕帮中现在主事的姓魏，行五，人称“魏老五”。胡雪岩很清楚这宗生意不容易做，可一旦做成，浙江粮米上运的任务也就完成了，所以他决定亲自上门拜见魏老五。

胡雪岩在两位朋友张老板和李老板的引领下。来到了魏家。碰巧“魏老五”不在家，家中只有他的老母亲在，胡雪岩仔细观察一下，发觉魏老夫人面露英气。在魏家可能有很大影响力。胡雪岩以后辈之礼拜见，老太太有些倚老卖老似的口中连称“不敢当”，身子却只略微倾了倾，紧接着用一双锐利的眼睛上下打量了胡雪岩一番，胡雪岩决定从魏母着手来突破魏老五。

“不知三位此来，有何见教？”魏老夫人首先发问。

胡雪岩恭恭敬敬地回答道：“晚辈的东家一直很仰慕魏老爷子，此次路过宝地，特地要晚辈来拜见他，并想请魏老爷子去小酌几杯，以表晚辈们的敬意。”

一阵寒暄过后，魏老夫人直率地问胡雪岩此行的真正目的，胡雪岩也就不便再拐弯抹角了，他向魏老夫人详细地说了此行的目的。听完他的话后，魏老夫人缓缓地闭上了眼睛，胡雪岩心里很平静，因为漕帮的反应早在他的意料之中。良久，魏老夫人睁开眼睛，炯炯逼人地看着他，脸上的表情也没有了刚见面时的慈祥，“胡老板，你知不知道漕运改走了海道，这等于是砸我们漕帮的饭碗，至于丰裕卖米一事，我不太清楚，不过在商言商，胡老板有钱买米，丰裕却不肯卖，这于情于理都不太合适，我们漕帮一定会出来说两句话的。倘若只是垫一垫，做生意的人，将本求利，自然要敲一敲算盘，此刻我也说不出个所以然来。”

听了魏老夫人的一番话，胡雪岩并没有灰心，相反却更加胸有成竹地大声说道：“老前辈，恕我直言。如今战事紧急，朝廷急等着浙米进京，为此已经撤了几个官了，此次如若再误期，朝廷追究下来，我们难脱罪责，我想漕帮也难辞其咎吧！为漕帮弟兄想想，若误在河运，追究下来，全帮兄弟休戚相关，很有可能被打上通匪的罪名，前辈安忍如此？”

江湖中办事，很重情、义二字。胡雪岩巧妙地以“义”相激，正好击中要害，使得魏老夫人不得不仔细思量。

胡雪岩又详尽地给魏老夫人分析了利害之处，魏老夫人终于心中默许，遂叫人将魏老五找了回来。

只见魏老五其人，约莫四十来岁，生得矮小而沉静，但浑身肌肉饱满黝黑，两只眼睛暗含神光，明眼人一看就知道是个厉害的角色。魏老夫人将他引见给胡雪岩和张、李两位老板。魏老五对他们也是非常客气，称胡雪岩为“胡先生”。

魏老夫人说：“胡先生可以说是‘祖师爷’那里来的人，一副侠义心肠，以后你就称他为‘爷叔’吧。”魏老五立即改口，叫道“爷叔”。

“爷叔”是漕帮中人对帮外至交的敬称，漕帮上下都非常尊敬，这还真叫胡雪岩有点受宠若惊，虽然他极力推辞，但魏老夫人向来说一不二，魏老五更是一口一个“爷叔”叫着，其余的人也就齐跟着这样称呼他了。

当晚，胡雪岩将魏老五请到自己的住处，商谈买米一事，见魏老五面露犹豫之色，只是迫于母亲的面子不好讲，所以口头上答应了，心里面却是十二分的不愿意。见此情景，胡雪岩并没有强人所难，买了米就走。他诚恳地问对方是不是有什么难处，并请魏老五直说，否则他就不买这批米了。魏老五见他如此直爽，也就没有什么顾虑了，就把自己心中的隐忧全盘说出。原来自从官粮海运之后，漕帮处境一直很艰难，目前正是缺银少钱的时候。他们急需将这十几万石粮食变现，如今垫付给了海运局，虽有些差额可赚，但将来收回的仍旧是米，所以魏老五很为难。

胡雪岩了解了这一情况后，马上找到钱庄老板张胖子商量，看钱庄能不能等漕帮把退还的米卖掉后再收回现在支付的银两，而不是一退米就急于收回。张胖子对胡雪岩非常信任，言听计从的，二话没说就答应了。

魏老五的难处解决了，他自然非常高兴，同时也极为欣赏胡雪岩的义气，觉得他不像其他商人那样势利。于是买米的事很快就办妥了。

胡雪岩这一次不仅买到了米，还买到了与魏老五的“情”。自此以后，魏老五对胡雪岩是“惟命是从”，只要是胡雪岩的货，漕帮绝对是优先运输。所以胡雪岩的货运向来是畅通无阻、往来迅速。不仅如此，魏老五还把他在漕帮了解到的商业信息，及时向胡雪岩报告，使得胡雪岩在第一时间知道了很多商业情报，在商业活动

中抢占了先机。

胡雪岩和魏老五成为朋友，一开始固然有利用的成分在内，但当他觉得魏老五是可交的人之后，就立即改变了原来的想法，设身处地来替魏老五着想，终于赢得了魏老五的尊敬，二人也由此成为了至交。商人在交友时都着眼于一个利字，即谁对我有用就和谁交往，而胡雪岩则不然，他一旦发现意气相投就会以心相交，所以总是能够交到知心朋友，而这些朋友反过来又对他一生的成功起了重大作用。人是一种有感情的动物。要想结交的真正的朋友，刚有利益是不够的。只有以心相交，以情义两字当头，才有可能结交到知心的朋友，别人也才会把你当成真正的朋友，从而为你事业的成功奠定坚实的基础。

【善于投人所好】

能猜察别人的心理想法，且善于投人所好，是做生意的一大奥妙。——胡雪岩

自古有“无商不奸”之说，同时也有“无官不贪”、“三年清知府，十万雪花银”的俗语。尤其是在晚清极其腐败的政治制度之下，朝廷的大小官吏大多数都以受贿图利为第一目标。然而，毕竟堂堂国家官员，一般不可能公然摆明了索要，不会明明白白指明了要什么。于是有一些下属资质鲁钝便不明其意，结果办事处处掣肘尚不知是何原因。胡雪岩就非常善于觉察这一点，不必多言，主动献贿，这些是他结交官员的高明之处。

王有龄在胡雪岩的帮助下顺利完成调动漕米的公事。一下子在浙江官场获得能员的称誉，很快就得到署理湖州府的美缺。按惯例他应该既已得州府实缺，就应交卸海运局坐办的差使，但由于调动漕米拉下的亏空一时无法填补，加上还有一些生意上的事务牵涉到海运局，王有龄想暂时兼领海运局坐办。这自然也没有什么不可以的，但要得到抚台的批准。不过，当王有龄向浙江抚台黄宗汉提出这个请求时，黄宗汉却有意卖了个关子，对王有龄的请求只做了一个两可回答，却向他问及阜康钱庄的情况，并提出要请胡雪岩的阜康钱庄为自己代汇一笔一万银子的捐输军饷。王有龄自然爽快答应，说是只要抚台大人招呼，给下钱来即随时汇出。不料王有龄话没说完，黄宗汉便端茶送客，而对于王有龄兼领海运局坐办的事，也置之不理了。

这样一来，倒把王有龄弄了个云山雾罩，不知究理。

还是胡雪岩看得准。这黄宗汉原是一个贪财刻毒、翻脸不认人，一心搜刮银子而不恤下情的小人。浙江前任藩司椿寿，就因为没有理会他四万银子的勒索，被他在漕米解运的事情上狠整了一把，以至生路全失，自杀身亡。胡雪岩告诉王有龄，他在黄宗汉提出代汇捐输军饷的要求时给黄宗汉的回答，是聪明一世，懵懂一时。黄宗汉哪里是要自己借阜康钱庄交汇捐输军饷？他其实是要借海运局的差使，勒索王有龄的银两，而且“盘口”都已开出来了，就是一万两银子。你王有龄不明就里，还在那里大包大揽，说是让他发下银子即刻汇出，你如果不是有意装糊涂，就是愚蠢，他哪里还会理你兼领海运局坐办的碴？

在胡雪岩的点拨下，王有龄恍然大悟，赶忙在第二天代黄宗汉交了一万银子的捐输军饷。而事实上也真正是“药”到“病”除，一万银子交出，他也随即得到兼领海运局坐办的批准。

黄宗汉为官极为贪婪，但他从不公然索贿，手下人要是不给，黄宗巡抚也不会发作，但是，往后可以另外寻个名目，修理礼数不够的属下。胡雪岩是好样的，他看得出黄宗汉的德性，只有使银子买平安。

有了这次前车之鉴，胡雪岩对黄宗汉日后的索贿也就心照不宣了。办理漕粮事件之时，王有龄与胡雪岩一行前往上海松江府这趟差使出发之前，“浙江海运局坐办”王有龄提领公款三万两银子，作为路上差旅盘缠。其实，三万两银子当中，实实在在只有一万两用于差旅，其他两万两，则另有用途。胡雪岩事前英明指出，巡抚黄示汉对钱财看得甚重，这趟出去，一定要给黄巡抚弄点好处，他要王有龄去探口风。

果不其然，黄宗汉暗示要两万两银子，所以，胡雪岩就要王有龄挪用公款两万两，一路带着，到了上海之后，汇到福建黄宗汉老家。

胡雪岩办事精明识趣，经常让长官心里想的得以实现，使得黄宗汉对他大开方便之门。后来胡雪岩在浙江的许多生意比如贩运军火，也是借助他的力量完成的。

然而，献贿也并非全都如此简单明白，送银子了事。对一些主要人物，比如朝廷大员，这要花巧计不露痕迹地去做。胡雪岩不愧为这方面的高手。

胡雪岩在光绪七年三月来到北京。此行最主要的目的是疏通中央政府，同意由他向洋人借三百多万两银子

的外债。

刚到北京，他就面临两项需索。首先，左宗棠与光绪皇帝之父醇亲王交好，醇亲王身兼朝廷禁卫军“神机营”司令，邀请左宗棠去看神机营操练，事情早就讲定了，但日期始终没敲定，说是要等胡雪岩到京之后，才能确定。

胡雪岩心中雪亮，知道所讲“要等胡老爷到京后再决定”，无非是说“胡老爷有钱，等胡老爷到京之后，带着钱去看神机营练，看完之后由胡老爷放赏”。

第二桩需索，则与胡雪岩借外债息息相关。那时候，满人宝均任户部尚书及总理各国事务衙门大臣，等于现在的财政部长兼外交部长，胡雪岩想要借外债，“外”与总理各国事务衙门有关，而“债”则是户部的业务职掌。所以说，宝均一关一定要打通。

怎么打通，还不是送银子！问题是，胡雪岩并不认识宝均，总不能就这样带着银票上宝家去。胡雪岩本事大，经过打听，竟然探听出一条门道。

原来，北京城有个地方叫“琉璃厂”，专卖文房四宝、书籍、古董、字画，这地方到现在还有，还是经营这些行业。那时候，清廷满朝权贵无不视贿赂为当然，可是又碍于颜面，不敢公然行之，于是，就想出了变通办法，这变通办法，就是与琉璃厂家挂钩，由商家担任贿赂中转站。

事情是这样办的，某人打算向某大员行贿，求取某一官职，则先与琉璃厂家接头，讲定以若干银两购买一件古董或一幅字画。接着，琉璃厂家就到大员公馆去，取得古董或字画。拿回琉璃厂，卖给行贿者。行贿者买到古董或字画，送给大员；琉璃厂卖出古董或字画，获得银两，留下回扣与手续费，把剩下银子交给大员公馆。

所以说，就某大员而言，他只是把自家的古董或字画交给琉璃厂商，商人卖给行贿者，行贿者又把东西送回大员公馆，某大员并没少了东西。另一方面，却由琉璃厂商号送来银两，某大员并没有直接收受行贿者银子，他只是收了古董或字画，总算是文人雅士赠送文物，并没沾上铜臭。这真是有意思，明明是拿红包收贿款，但就是没有直接收钱。

胡雪岩就是用这种办法，巧妙地送了该大员三万两银子。结果该大员在朝廷上拼命地说借洋债的好处，终于使这一事落实下来了。

而胡雪岩行贿的方式还不仅为送钱送物，他深谙衙门里的人的心思，拉拢手段也几乎到了无所不为的地步。

胡雪岩一行人抵达上海郊区松江府之后，与松江漕帮搭上线，漕帮祖宗魏老爷子交代手下大哥尤五，一定要好生招待胡雪岩一行。胡雪岩那帮人，品流不齐，领头者是学官两栖王有龄，往下数，还有两个幕僚随员，一个姓吴，另一个姓周，都以“海运局委员”名义，随行办事。往下，还有听差高升，以及打杂下手。

为了照应这么一大帮人，胡雪岩心思缜密，分门别类，从大老爷王有龄到听差高升，全都安排作了一趟风月之旅。胡雪岩的手段就在这里，什么人去什么地方，分得清清楚楚，绝不龙蛇混杂。听差、杂役之流，胡雪岩请漕帮小兄弟领着，就此去逛花街柳巷。穿长衫、有官衔的吴委员、周委员，好歹也是衣冠中人，就由漕帮大哥尤五领着，上高级窑子“三多堂”眠花宿柳。至于领头官儿王有龄，胡雪岩则另有安排，他向漕帮儿哥们打听明白，领着王有龄悄悄地独走蹊径，去“梅家巷”寻幽访胜，找高级货色去矣。

不论官场或商场，伦理、身分、辈分都有讲究，在上位者无论如何都要摆个身段，才好统帅底下的人，否则，长幼不分，失了伦理辈分，这领导统御也别想弄好。胡雪岩深谙此道，巧妙安排，尽管大官、小官都嫖妓，但两边却分而食之，不可同行狎妓。所以，高升、吴委员、周委员这帮人都是明着逛窑子，而王有龄就不行。王有龄在“梅家巷”快乐得不得了，却无虞穿帮，因为有胡雪岩为他遮掩，胡雪岩对众人说，王有龄拜访亲戚去了。官场学问大矣，胡雪岩可谓深谙此道。

正因为胡雪岩深深明白官场学问和官场中人的心理，善于揣摩，巧加迎合，他的政治投资也就与众不同地成功。

学而思之：人心莫测，但并不等于人心无迹可循。聪明的人往往善于揣摩，从他人的细微之处猜察别人的心理想法，投人所好，从可把一些愚笨之人无法办成的事情办成。

【对症下药方可除病】

中国历来就有送礼的习俗，然而如何送礼，确是大有学问的。——胡雪岩

胡雪岩能够结交到为数众多，各种各样的官场权贵，并非一味地用砸银子或拍马屁等单一手段，他能够抓住不同的人不同的弱点，有目的的进行突破，对“症”下“药”，或献钱，或献美，或献策，因人而异，紧紧地围绕每个人最想要的东西来行动。他说：“送礼总要送人家求之不得的东西。”胡雪岩的高明，在于他能发现不同的人求之不得的东西，并满足他们的愿望。

在胡雪岩的那个时代，要经营官场势力，离不开银子的作用，大多数官员都是眼盯钱袋的。胡雪岩深谙此道，自然也从从不吝惜银子，甚至到了有索必给、有“求”必应的地步。比如现任浙江藩司麟桂调署江宁藩司，临走时在浙江亏空的两万多两银子需要填补，又一时筹不到这笔款项，便找到胡雪岩请他帮助代垫，胡雪岩二话没说便爽快地应承下来，以至麟桂派去和胡雪岩相商的亲信也“激动”不已，称胡雪岩实在是“有肝胆”、“够朋友”，要他一定不要客气，乘麟桂此时还没有卸任，有什么要求尽管提出来。反正惠而不费，他一定肯帮忙。胡雪岩做的却也实在“漂亮”，他没有提出任何索取回报的具体要求，只是希望麟桂到任之后，有江宁方面与浙江方面的公款往来，能够指定由阜康代理。这一点点要求，对于掌管一方财政的藩司来说，自然是不费吹灰之力。事实证明，胡雪岩的投资是有眼光的，最终得到了意想不到的收益。前文对黄宗汉、对朝中大员，都是看准了他们爱钱的特征，对症下药，收效甚丰。

但是，送钱并不是唯一的解决办法，也有人爱金钱更爱美女的。胡雪岩认准这一点，忍痛割爱亦在所不惜。

当初，浙江巡抚黄宗汉露出口风要动一动了，就得考虑一下浙抚的位置谁来接替最为合适。

为自己的利益计，这个位子由何桂清接任最合适，为此，胡雪岩专门去了一趟苏州，游说何桂清早日进京活动。至于费用，可以由胡雪岩放款(其实也就是代垫了)。

没想到光是金钱难以驱动何桂清，何桂清年少得意，在情、色上免不了看不开，居然迷上胡雪岩的宠姬阿巧。这使胡雪岩非常意外。

对于阿巧，胡雪岩自相遇之日，便有“西南北东，永远相随无别离”的属意。现在要做“断臂赠腕”的举动，这个决心委实难下。

最终，他还是做了“退一步想”的打算，忍痛割爱，将阿巧让给了何桂清。何桂清见胡雪岩竟然以美相让，万分感动，当即带阿巧上京打点，不多日便补了黄宗汉的缺。从那之后，他对胡雪岩非同一般，一直到死，都是胡雪岩生意的坚强后盾。

赠金、赠美，对以一品顶戴兵部尚书兼都察院左都御史任闽浙总督的左宗棠，又都失去作用了。起初，由于杭州被太平军占领期间的谣言，此时的左宗棠对胡雪岩既早闻其名，也早有戒备，他甚至接到许多状靠胡雪岩的禀贴，决定一律查办，指名严参。这位素有“湖南骡子”之称的总督，在胡雪岩前去拜见时，甚至都不给他让坐，很是“凉”了他一把。而胡雪岩终于还是得到了左宗棠的信任，甚至被引为知己，左宗棠由此成为胡雪岩在官场比王有龄更有力量的靠山。后来也就是因为左宗棠的一力举荐，胡雪岩才得到朝廷特赐的红顶子。

胡雪岩邀得左宗棠信任的办法其实也很简单，那就是看到了左宗棠想要的东西，对“症”下“药”。胡雪岩做了两件事：

第一，献米献钱。胡雪岩回杭州，带到杭州去的有1万石大米和10万银子。本来这1万石大米有一个名目，那就是当初杭州被围时，胡雪岩与王有龄商量，由胡雪岩冒死出城到上海采购大米以救杭州粮绝之急。胡雪岩购得大米1万石运往杭州但无法进城，只得将米转道宁波，现在杭州收复，胡雪岩将这1万石大米又运至杭州，且将当初购米款两万银子面交左宗棠，等于是他既回复了公事，以此证明自己并非携款逃命，而又另外无偿献给左宗棠1万石大米。那10万两银子则是胡雪岩为了敦促攻下杭州的官军自我约束，不要扰民，而自愿捐赠的犒军饷银。清军打仗，为鼓励士气，有一个不成文的规矩，攻城部队只要攻下一座城池，三日之内可以不遵守禁止抢劫奸淫的军规。胡雪岩献出10万两银子，是要换个秋毫无犯。

第二，主动承担筹饷重担。左宗棠几十万兵马东征镇压太平军，每月需要的饷银达25万之巨，当时朝廷财政支出，用兵打仗采取的是“协饷”的办法，也就是由各省拿出钱来做军队粮饷之用，实际上是各支部队自己想办法筹饷。胡雪岩听到左宗棠谈起筹饷的事，毫不犹豫就表示自己愿意为此尽一分心力，而且当即就为筹集军饷想出了几条很是行之有效的办法。

胡雪岩做的这两件事，的确是对“症”下“药”，因而也是一下子“药”到“病”除。所谓对症，是因为粮食、军饷，都是左宗棠此时最着急也最难办的事。杭州刚刚收复，善后是一件大事，而善后工作要取得成效，第一位的是要有粮食，另外，当时镇压太平军实际是左宗棠与李鸿章协同进行，太平军败局已定，左宗棠当然想争头功，这个时候，粮草军饷也是当务之急。没有粮饷就无法进一步展开攻势，而且一旦“闹饷”，部队无法约束，也就势成“乌合”，还会酿出乱子。胡雪岩的到来，使左宗棠这两件让他头痛的事情一下子迎解，哪里还有不得他识的道理！用左宗棠的话说，解决了这两个问题，不但杭州得救，肃清浙江全境他也有把握了。难怪胡雪岩去拜见他，开始连座都不让，到听说运来了粮食，不仅让座而且是升炕，而到了谈及筹饷，他马上吩咐留饭了。

这对症下药，说到底也就是投其所好。正如送礼，要送得合适，其中一条重要的原则就是要对方喜欢。而要对方喜欢，常常也就是送给对方急需的，又一时没有的。比如左宗棠喜奉承，求事功，胡雪岩正好给他送去了能使他成就事功所必需的东西，一送之，也就送出了意想不到的效果。胡雪岩说：“送礼总要送人家求之不得的东西。”可见他是深谙此道的。

胡雪岩结交官员，首先是知道他们需要什么。给了他们需要的东西，也就抓住了他们。手中抓住了这么多官员，有了强大的官场靠山，胡雪岩运粮拨饷，筹示购枪，无一不可堂而皇之地去做，事事兴旺，事事顺遂。而这“对症下药”四字，实在是他巴结官场以官助商的窍门。

不同的人对一件东西的需求程度是不一样的。要想使自己的东西所送出去的效用最大，就必须对症下药，选择别人最想要且暂时得不到的东西去送，这样既能让自己的东西物超所值，也会让别人倍感满意。

【冷灶不可不烧】

交结官场，不仅“趋热门”也“烧冷灶”。——胡雪岩

结交官府中人，普通人大都将眼光放在当朝权贵、实权大官身上的却很少有人注意那些身处厄运，人微权轻或大势已去之人。胡雪岩则不同，他“交结官场，不仅‘趋热门’也‘烧冷灶’。”

“烧冷灶”表现在结交帮助一些暂时穷困潦倒而将来可能发迹的人物。这种“雪中送炭”的义举使得受助人感激不尽，而一旦受助人飞黄腾达了，施恩人就能得到意想不到的回报。

胡雪岩资助王有龄正是这种情况。照胡雪岩的话说就是：“我看你好比虎落平阳，英雄末路，心里有说不出的难过，一定要拉你一把，才睡得着觉。”另一处的记述讲得更明白。胡雪岩对王有龄说：“吾尝读相人书，君骨法当贵，吾为东君收某五百金在此，请以畀子。”

当然，胡雪岩这个冷灶烧得很冒风险，因为胡雪岩事实上是挪用了东家的钱来帮助王有龄的。所以王有龄担心自己一旦用钱，连累胡雪岩。胡雪岩的回答十分着实：“子母然，吾自有说。吾无家只一命，即索去无益于彼，而坐失五百金无着，彼必不为。请放心持去，得意速还，毋想忘也。”要钱没有，要命一条。既然能做出这种打算，就看出胡雪岩主意一定，这个忙是非帮不可了。胡雪岩的这一次“烧冷灶”奠定了他一生事业的基础。

这种烧冷灶的手段，在中国传统生活中颇为流行。旧社会上海滩上的黄金荣，便识蒋介石于患难之时，他不但代蒋了结了数千元债务，还资助蒋一笔旅费，使蒋得以投奔广州。后来蒋介石政界发迹，黄金荣的地位也就无人敢动摇了。杜月笙交戴笠也是如此，戴从小是个无赖，靠摆小摊骗钱度日，为警察所追捕，后来混到上海，也是在流氓群中做些无本“生意”。其时，杜月笙已跨进黄金荣的大门，与戴一见面，就认为戴是个“人才”，倾心结纳，不久就结为兄弟。后来戴仕途遇阻，一度陷入一文不名的困境，就去求杜帮忙。那时，杜月笙已是首屈一指的上海阔人了。居然顾念旧情，一次给了他50元。用完了，杜又给他50元。对杜的“慧眼识英雄”，戴念念不忘，在他后来也炙手可热，杀人不眨眼的时候，不时对部下提起往事，称道杜“古道热肠”，是他生平知己之一。每次去沪，必和这位盟兄亲密聚道，共商“党国大计。”

烧冷灶的另一种情形是结交下台政客，失意文人。也许会有人因结合或有意帮助未发道之人，都很少有人看重已失势之人。胡雪岩则不然。宝森因为政绩平庸，被当时的四川巡抚丁宝楨以“才堪大用”的奏折形式，藉朝廷之手体面地把他请出了四川。宝森闲居在京，每日呼朋唤友，吟酒品茶泡财场，表面上很是悠闲，其实

心中甚感落寞。胡雪岩就特意拜访，劝说他到上海一游，费用全部由胡雪岩包了。宝森因为旗人身份限制，在京玩得实在不过瘾，就随了胡雪岩去游上海，逛杭州，猜拳狎妓，游山玩水，甚是痛快。遂把胡雪岩视为密友，以后每遇大事，必自告奋勇，代胡雪岩在京里通融。

胡雪岩的阜康钱庄开业不久，就遇到了这样一件事：浙江藩司麟桂捎了个信来，想找阜康钱庄暂借两万两银子，胡雪岩对麟桂也只是听说而已，平时没有交往，更何况胡雪岩听官府里的知情人士说，麟桂马上就要调离浙江：这次借钱很可能是用于填补他在财政的空缺。而此时的阜康刚刚开业，包括同业庆贺送来的“堆花”也不过只有四万现银。

胡雪岩很为难，借了，人家一走，岂不是拿钱往水里扔，声音都听不到？即使人家不赖账，像胡雪岩这样的人，也不可能天天跑到人家官府去逼债。两万两银子，对阜康来说也是一个不小的损失。

按通常情况看，根据“人在人情在，人去人情坏”原则办事，一般钱庄的普通老板大约会打马虎眼，阳奉阴违一番，四两拨千斤，几句空话应付过去。不是“小号本小利薄，无力担此大任，”就是“创业未久，根基浮动，委实调度不动”。或者，就算肯出钱救麟桂之急，也是利上加利，活生生把那麟桂剥掉几层皮。

但是胡雪岩考虑到，一旦在人家困难的时候，帮着解了围，人家自然不会忘记，到时利用手中的权势，行个方便，何愁五万两银子拿不回来？据知情人讲，麟桂这个人也不是那种欠债不还、耍死皮赖的人，现在他要调任，他不想把财政“空缺”的把柄授之于人，影响了他仕途的发展，所以急需一笔钱来解决问题。

想到这一点，胡雪岩决定冒一次险。他不惜动用钱庄的“堆花”款项以超低利率，悉数把钱贷给麟桂，这样做，钱庄大伙刘庆生有些不解，胡雪岩则说：“调度，调度，作生意讲究的就是调度，所谓‘调’，就是调得动，所谓‘度’，就是预算。生意要做得活络，有进有出，什么时候有银子进来，什么时候银子该用出去，要有计划。银子调来调去，只要不穿帮崩盘就可以。”

胡雪岩这一宝，倒是压对了。尽管麟桂就要调走，但他临走前，送了“阜康”钱庄三样礼物：

一、找到名目，请朝廷户部明令褒扬“阜康”，这等于是浙江省政府请中央财政部，发个正字标记给“阜康”，不但在浙江提高“阜康”名声，将来京里户部和浙江省之间的公款往来，也委托“阜康”办理汇兑。

二、浙江省额外增收，支援江苏省戡剿太平天国的“协饷”，也委由“阜康”办理汇兑。

三、将来江苏省与浙江省公款往来，也归“阜康”经手。

这样的一招“烧冷灶”，使得胡雪岩的阜康钱庄不仅不愁没有生意做，还将生意做到了上海和江苏去。“烧冷灶”的利益回报，一下就显出来了。

当然，“烧冷灶”也不是逢灶便烧，而是放出眼光，择其有望望者，或将来必有起用之日者，殷勤接纳，时相探望，慰其寂寥，解其困难，使彼心中感动，当你是“雪中送炭”的君子。有朝一日，“冷灶”变热，政客上台，烧灶者便能如愿以偿。先前的投资，便可大获厚利了。

学而思之：患难方见真情，凡在人有难时，只要有人伸出援手，或施银两，或解决难题，他因待人渡过难关之后，必定会报答恩人。到那个时候，排忧解难者就受益不尽了。

【广交天下朋友】

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

俗话说得好：“在家靠父母，出外靠朋友”。

朋友，实在是一个五光十色的漂亮词。在社会生活中，似乎除父母夫妻、兄弟姊妹、师长等亲情关系极近而不便于用“朋友”称呼外，其他有关系的(不论是情感上还是事务上的)人员，皆可划入“朋友”之列(当然敌人、仇家除外)。只要有交往，就产生朋友；只要称朋友，就意味着人格的平等、情感的亲近、关系的密切，因此“朋友”一词不仅兼收并蓄、包罗甚广，而且是一个十分受欢迎的美丽的词儿。朋友，就意味着友谊、合作、帮助、平等、信任等等含义。它容易使双方产生心理上的认同感，从而为交往与合作创造良好的人际环境。在这个意上说，确实是“朋友是个宝”，“多个朋友多条道”。

可以这么说，大凡能成大事者，必然是朋友四面环绕，处处都见友情赞助。朋友多，事情当然好办，真正应了“人多好办事”、“众人拾柴火焰高”这两句话。然而人心海海，人性难测，凭什么别人孤寡单独，就只有

某某人到处受欢迎？理由无他，盖因某人平常爱交朋友，到处交情耳！

胡雪岩就是这样的人，喜欢处处交朋友，时时帮人忙。然而，胡雪岩交起朋友来，生冷不忌，水陆并陈，没有三六九等的界线，真正是什么人 and 他都有缘份。

胡雪岩的“朋友”，主要是生意上的朋友，为着各自的或共同的利益而进行合作，双方互惠互利，互兴互荣，以利益为纽带，谋求对方的支持与帮助。这就是胡雪岩的所谓“靠朋友”。胡雪岩一向认为生意场中，无真正朋友，但也不是到处都是敌人，既然大家共吃这碗饭，图的都是利，有了麻烦，最好把问题摆到桌面上，不要私下暗自斗劲，结果谁都没有好处。他的“替朋友着想”，就是站在对方的角度上充分揣摩对方的需要，照顾对方的利益，并对对方施以恩惠。在他看来，自己的生存发展是靠的朋友，为了赢利还须为朋友着想，二者的目的是是一致的。比如罗尚德存钱一事便是胡雪岩赢得朋友、又获得朋友支持的一个例子。

胡雪岩为了赢得朋友，在阜康钱庄开业的时候，自己垫钱给一些大官的太太、小姐、少爷等各存了二十两银子，也给黄巡抚的仆人刘二存了二十两银子。刘二拿到存折，不仅马上在阜康钱庄存进一百八十两银子，而且向他的朋友罗尚德宣传胡雪岩的为人守信用、讲义气。罗尚德本是清军绿营的一个小军官，利用各种手段攒了一万一千两银子，听说胡雪岩的为人厚道，连夜起出全部银子拿来存，且声明不要存折、不要利息。罗尚德的到来，还意外地解决了胡雪岩的难题。

原来，胡雪岩为了帮助从浙江调任江宁的麟藩台填补二万五千两银子的亏空，已凑了一万多两，还差一万多两银子。罗尚德的一万多两银子，正好可用作借给麟藩台的银款。胡雪岩之所以慷慨地帮助调任的麟藩台，也有争取将来麟藩台支持自己，将江宁方面与杭州的钱款往来交由阜康钱庄代理的考虑。他既是帮助朋友，也是为了利用朋友。

胡雪岩对于罗尚德，不仅是话说得漂亮，而且是条件优惠：三年定期，期满后本利共一万五千两银子。这样，如果罗尚德回乡，正好可以还清他借的一万五千两的债务！

胡雪岩这样为朋友着想，也是有考虑的：军营官兵们马上就要开往前线打仗，他们身上的钱往哪儿放？一听罗尚德的宣传，定会拿来存入阜康钱庄。

只有替朋友设想，才能赢得朋友；有了朋友，才能靠朋友。胡雪岩从一个钱庄的小伙计发展成雄据一方的老板，其成功的因素固然很多，但依靠朋友却是不容忽视的一条。

【想方设法化敌为友】

生意场中，无真正朋友，但也不是到处都是敌人，既然大家共吃这碗饭，图的都是利，有了麻烦，最好把问题摆到桌面上，不要私下暗自斗劲，结果谁都没有好处。——胡雪岩

人在社会上行走，难免会树立起敌人，更何况是商业场中，你争我夺！

胡雪岩信奉这样一句话，没有永远的敌人，只有永远的利益。此话怎讲呢？多一个朋友多一条路，多一个敌人多一堵墙，一旦生意上对别人构成威胁，形成敌对关系，胡雪岩总会想方设法化敌为友。

胡氏在生意上虽然历经波折，但终究是有莫大的成就。这不但靠他自己的能力，也靠他的朋友支持，甚至是势不两立的敌人也有向他伸出援助之手的时候。

与胡氏势不两立的，大都是生意上的对头。一般商人遇到这种事，总是想：既然大家都过独木桥，对不起，我只有想办法把你挤下去了；然而胡雪岩不这样想，既然是过独木桥，都很危险，纵然我把你挤下去，谁能担保你不能湿淋淋地爬起来，又来挤我呢？冤冤相报，何时是个头？既然大家图的是利，那么就在利上解决吧。

胡的老朋友王有龄曾经遇到一件麻烦事，他去拜见巡抚大人，巡抚大人却说有要事在身，不予接见。

王有龄自从当上湖州知府以来，与上面的关系可谓做得相当活络，逢年过节，上至巡抚，下至巡抚院守门的，浙江官场各位官员，他都极力打点，竭力巴结之能事，各方都皆大欢喜，每次到巡抚院，巡抚大人总是马上召见，今日竟把他拒之门外，是何道理？真是咄咄怪事！

王有龄沮丧万分地回到府上，找到胡雪岩共同探讨原因。

胡雪岩道，此事必有因，待我去巡抚院打听，于是起身到巡抚院，找到巡抚手下的何师爷，两人本是老相识，无话不谈。

原来，巡抚黄大人听表亲周道台一面之词，说王有龄所治湖州府今年大收，获得不少银子，但孝敬巡抚大人的银子却不见涨，可见王有龄自以为翅膀硬了，不把大人放在眼里，巡抚听了后，心中很是不快，所以今天给王有龄一些颜色。

这周道台到底何方神圣，与王有龄又有什么过节呢？

原来，这周道台并非实缺道台，也是捐官的候补道台。是巡抚黄大人的表亲，为人飞扬跋扈，人皆有怨言。黄巡抚也知道他的品性，不敢放他实缺，怕他生事，念及亲情，留在巡抚衙门中做此文案差事。

湖州知府迁走后，周道台极力争补该缺，王有龄使了大量银子，黄巡抚最终还是把该缺给了王有龄。周道台从此便恨上王有龄，常在巡抚面前说王有龄的坏话。

王有龄知道事情缘由后，恐慌不已，今年湖州收成相比往年，不见其好，也不见其坏，所以给巡抚黄大人的礼仪，还是按以前惯例，哪知竟会有这种事，得罪了巡抚，时时都有被参一本的危险，这乌纱帽随时可能被摘下来。

对此，胡雪岩却微微一笑，从怀里掏出一只空摺子，填上两万银子的数目，派人送到巡抚黄大人，说是王大人早已替他存有银子入钱庄，只是没有来得及告诉大人。

黄巡抚收到摺子后，立刻笑逐颜开，当即派差役请王有龄到巡抚院小饮。此事过后，胡雪岩却闷闷不乐，他担心有周道台这个灾星在黄大人身边，早晚会出事。

王有龄何尝不知，只是周道台乃黄大人表亲，打狗还得看主人，如果真得要动他，恐怕还真不容易。

胡雪岩想来想去，连夜写了一封信，附上千两银票，派人送给何师爷，何师爷半夜跑过来，在密室内同胡雪岩谈了一阵，然后告辞而去。

第二天一早，胡雪岩便去找王有龄，告诉他周道台近日正与洋人做生意，这生意不是一般的生意，而是军火生意，做军火生意原本也没什么，只是周道台犯了官场的大忌。

原来，太平天国之后，各省纷纷办洋务，大造战舰，特别是沿海诸省。浙江财政空虚，无力建厂造船，于是打算向外国购买炮船，按道理讲，浙江地方购船，本应通知巡抚大人知晓，但浙江藩司与巡抚黄大人有隙，平素貌和神离，各不相让，藩司之所以敢如此，是因军机大臣文煜是他的老师，正因如此，巡抚黄大人对藩司治下的事一般不大过问，只求相安无事。

然而这次事关重大，购买炮舰，花费不下数十万，从中回扣不下十万，居然不汇报巡抚，所以藩司也觉心虚，虽然朝中有靠山，但这毕竟是巡抚的治下，于是浙江藩司决定拉拢周道台。一则周道台能言善辩，同洋人交涉是把好手，二则他是黄巡抚的表亲，万一事发，不怕巡抚大人翻脸。

周道台财迷心窍，居然也就瞒着巡抚大人答应帮藩司同洋人洽谈，这事本来做得机密，不巧却被何师爷发现了，何师爷知事关重大，也不敢声张，今日见胡雪岩问及，加之他平素对周道台十分看不起，也就全盘托出。

王有龄听后大喜，主张原原本本把此事告诉黄巡抚，让他去处理。

胡雪岩道，此事万万不可，生意人人做，大路朝天，各走半边。如果强要断了别人的财路，得罪的可不是周道台一人。况且传出去，人家也当我们是告密小人。两人又商议半晌，最后决定如此如此。

这天深夜，周道台正在做好梦，突然被敲门声惊醒。他这几日为跑炮船累得要死，半夜被吵，心中很是气愤，打开门一看，依稀却是抚院的何师爷。

何师爷见到周道台，也不说话，从怀里摸出两封信递给他。

周道台打开信一看，顿时脸色刷白，原来这竟然是两封告他的，信中历数他的恶迹，又特别提到他同洋人购船一事。

何师爷告诉他，今天下午，有人从巡抚院外扔进两封信，叫士兵拾到，正好何师爷路过拆开信一看，觉得大事不妙，出于同僚之情，才来通知他。

周道台一听顿时魂飞魄散，连对何师爷感激的话都说不出来。他暗思自己在抚院结怨甚难，一定是什么人听到买船的风声，趁机报复，如今该怎么办呢？那写信之人必定还会来报复。心急之下，拉着何师爷的衣袖求他出谋划策指条明路。

何师爷故作沉吟片刻，这才对他说，巡抚大人所恨者。乃藩司，所以他并不反对买船。如今同洋人已谈好，

不买也是不行，如果真要买，这笔银子抚院府中肯定是一时难以凑齐，要解决此事，必要一巨富相资助，日后黄大人问起，且隐瞒同藩司的勾当，就说是他周道台与巨富商议完备，如今呈请巡抚大人过目。

周道台听完，倒吸了一口凉气。他在浙江一带，素无朋友，也不认识什么巨富，此事难办！

何师爷借机又点化他，说全省官吏中，惟湖州王有龄能干，又受黄大人器重。其契弟胡雪岩又是江浙大贾，仗义疏财，可以向他求救。

一提王有龄，周道台顿时变了脸色，不发一言。

何师爷知道周道台此时的心思，于是又对他陈述其中的利害，听得周道台又惊又怕，想想确实无路可走，于是次日凌晨便来到王有龄府上。王有龄虚席以待，听罢周道台的来意，王有龄沉吟片刻，道：“这件事兄弟我原不该插手，既然周兄有求，我也愿协助，只是所获好处，分文不敢收，周兄若是答应，兄弟立即着手去办。”

周道台一听，还以为自己听错了，赶紧声明自己是一片真心。

两人推辞半天，周道台无奈只得应允了。于是王有龄到巡抚衙门，对黄巡抚道自己的朋友胡雪岩愿借资给浙江购船，事情可托付周道台办。

巡抚一听又有油水可捞，当即应允。

周道台见王有龄做事如此厚道大方，自觉形秽。办完购船事宜后，亲自到王府负荆请罪，两人遂成莫逆之交。

如果避免不开，树敌自然无妨，也不必害怕，然而如果能想到办法，化敌为友，那又何乐而不为呢？毕竟，和气才能生财，树敌容易，化敌却难，如果一个人能把敌人都转化成朋友，那他的能力不更是让人佩服吗？如果能获取敌对方的支持，又何愁事业无成？广结天下友，方可博取人间财。

第九章 胡雪岩的用势之妙

胡雪岩认为：顺势是眼光，取势是目的，做势就是行动。这是他的用势绝学的精妙阐释。中国古代有一句成语说，“与其待时，不如乘势”。许多看起来难办的大事，胡雪岩居然都顺顺当当地办成了，就是因为他懂得用势的缘故。

【把握时局是头等大事】

这时候做事，不能说碰运气，要想停当了再动手。——胡雪岩

商人的性格是不是有一个固定的模式呢？显然是不可能的。但是聪明的商人总能在关键时刻爆发求成的性格，睁大眼睛，紧盯商势变化，由此为自己的经商奠定成功基础。

从时局入手，打开人生局面，是最高明之举。胡雪岩在清末的个人成功，可以说是“时势造英雄”。但“英雄”也决不是时势的被动产物，在胡雪岩的心中，看准时局，维持市面是保证其事业成功的重要条件。

胡雪岩认定自己做生意都与时局有关，自然是他切于自身的体会，他的生意成也好，败也好，确实都与时局有关。比如他的钱庄向太平军逃亡兵将吸纳存款，就与太平天国的走向败局的大势有关，比如他的生丝销洋庄，即与太平军杀向浙江阻断上海生丝来源有关……正因为如此，胡雪岩也总是把帮助维持市面的平静安定，放在一个重要的地位，即使因此自己要付出一些代价，他也在所不惜。

比如杭州战后的善后赈济。杭州被官军收复的消息一传到上海，胡雪岩就立即动身赶赴杭州，参加杭州繁忙的战后赈济工作。

胡雪岩首先做的一件事，就是将一万石大米无偿捐献给杭州官军，用于军粮和赈济灾民。一年多以前，杭州被太平军团团包围，王有龄遵地方官“守土有责”的惯例，率杭州军民坚守孤城，终至粮草尽罄，断粮达一月之久，连药材南货，比如熟地、黄精、枣栗、海参之类，都拿来做了充饥之物，再后来就是吃糠、吃皮箱、吃草根树皮，最后已经到了割尸肉充饥的地步。胡雪岩冒死出城，到上海买得一船救命粮，运至杭州城外的钱

塘江面，无奈进城通道已经完全断绝，城内城外相望而无法相通。在经历了三天度日如年、寝食俱废的等待之后。胡雪岩终于同意让陪他一起到杭州送粮的萧家骥冒险进城。向城中通个消息，并商量一下，看看能不能找到将粮食抢进城中的办法。萧家骥出发之前，胡雪岩问他如何到对岸，如何进得杭州城去，遇到敌、我双方的人又如何应对。对于这些至关重要的问题，萧家骥其实想都没想，以他的意思，这种情况下，原本只能见机行事碰运气。但胡雪岩不同意只是去见机行事碰运气，他对萧家骥说了上面引在题下的那段话，并且为他筹划了细致的应对方案，才放他出发。

胡雪岩说：“这时候做事，不能说碰运气，要想停当了再动手。”他这里说的“这时候”，自然不是指商事运作的时候，不过，他所说的危机时刻“不能说碰运气，要想停当了再动手”其中包含的道理，用于商事运作却也是极为恰当的。其实，做生意许多时候遇到的情况与萧家骥此时冒险进城也非常相似：救命大米费尽辛苦已经运到城外。决没有无果而返的道理。而要事情有一个结果，就必须冒这一次险。当时的情形是，城外的人对城内的情况一无所知，城外有重重围兵，抓住想要与城中守军互通消息的人，一定会予以重罚，弄不好还会杀头。而被围的人此时实际上也已成惊弓之鸟，萧家骥在城中没有一个认识的人，加以这个时候又不能写一个能够证明他的身分的文书信函之类的东西带在身边，进得城去也有可能被当成奸细。也就是说，无论是落人围兵之手，还是进得城去，应对稍有差池，都会性命不保，更不用说完成此行的任务了。萧家骥此行，实在吉凶难卜，最后结果只能等到最后才能见分晓。

由于杭州城被太平军围得铁桶一般，又没有足够兵力打开一条入城的通道，胡雪岩带来的运粮船只能停在杭州城外的钱塘江望城兴叹，绝望之中胡雪岩只好将米运往当时也是刚刚经过大战劫难的宁波。胡雪岩捐献杭州的就是这批大米。当初胡雪岩将这批大米运往宁波时，宁波刚刚被官军攻下，城中难民无数，粮食奇缺，这一万石大米正好救急，只是当时接受这批大米的米行开价付款时胡雪岩却分文未要，而提出了一个要求：这批大米算是出借，将来不管什么时候，只要杭州收复，无论如何必须在三天之内以等量大米归还。用生意人的眼光看，这等于将一大笔钱“搁煞”在那里。就当时的情况看，太平军在东南地区势头正猛，杭州收复似乎是遥遥无期。即便三五年内杭州可望收复，这么长时间，利上盘利，一石也可能变得不止两三石了。但是胡雪岩有自己的想法和打算，一方面，在他的心中，这一万石米是杭州军民百姓的救命米，虽说自己尽了力，但终归没能运进城里去救活人，他不能拿着等于是杭州军民百姓性命的大米去赚钱。另一方面，他相信不管怎样，杭州总有被官军收复的一天。那时，早一天运去粮食，也就可以多救活一些人，他要留着米在那里，杭州一旦收复，他可以随时启用，以防万一，到时如果不凑手，误了大事，自己又会留下极大的遗憾。

胡雪岩如此行事，从他个人的角度来说，确实也是出于他尽心乡梓的诚意而做出的义举。当初冒死出城采购大米，又冒死将大米运抵杭州城下，就是希望能为赈济乡梓饥民尽一份力，这诚意确实不容怀疑。也正是从这里，我们也可以看到胡雪岩的为人。不过，客观说来，从生意人的用心来看，他要用这一万石大米为自己能重新在杭州站稳脚跟“垫”底，也是确实的。事实上是，他把这一万石大米捐献杭州，立即使他在杭州士绅百姓中名声大振，也使他一下子就得到倔强敢为而素有“湖南骡子”之称的左宗棠的赏识，被委以负责杭州善后事宜的重任，而在此之前，左宗棠本来是要上奏朝廷以贪污粮款的罪名严惩胡雪岩的。

时代大局，浩浩荡荡，不可阻挡，顺之者昌，逆之者亡。在任何时候，只有把握了时局的方向，才有可能建立宏图伟业，否则，就是逆时而动，螳臂挡车，自取灭亡。

【什么事都要讲机会】

凡事总要想动脑筋。说到理财，到处都是财源。一句话，不管是做官的对老百姓，做生意的对主顾，如果你想要人家腰包里的钱，就要把人伺候得舒服，人家才肯心甘情愿掏腰包。——胡雪岩

胡雪岩说，会做生意的人，除了精通取势用势外，还要特别善于发现机会，要能够很好地把握和利用机会，要学会把机会变成实实在在的银子。因为，归根结底，机会只有对于那些善于发现机会并且能够很好地抓住机会和利用机会的人，才能成其为机会。

如果说取势靠本事的话，那么乘势则要靠眼光及时发现机会，靠手腕牢牢抓住机会，靠精神力气把一个个被发现的或遇到的机会，经营成一个个实实在在的财源。因此，胡雪岩才说：“做生意要有机会，更要靠过硬

的本事。”

胡雪岩刚开始做生丝生意的时候，正是西方资本主义工业生产，特别是纺织工业大发展的时期，丝绸纺织需要的原料大幅增加，洋人就需要从中国大量进口蚕丝，因而无论是做内贸，还是销“洋庄”，都能赚大钱。胡雪岩要做生丝生意确实有些偶然的机会有起作用。比如王有龄得到海运局坐办的官缺，上任伊始便遇到解运漕米的麻烦，请胡雪岩帮助自己渡过难关，使他有了一个奔走于杭州与上海之间的机会。他们奔走于杭州上海之间，雇请的正是阿珠家的船，阿珠娘恰好懂一些蚕丝生意，又使胡雪岩有了一个非常方便的请教机会。在解决漕粮解运问题的过程中，胡雪岩又有机会与漕帮建立良好的关系，并且结识了十分熟悉洋场生意门道的古应春。

对胡雪岩来说，最大的机会就是王有龄恰好调任湖州知府，湖州又是蚕丝的主要产地。这一切恰好都好像安排好了一般一环扣一环地发生了，使胡雪岩这个完全不懂蚕丝生意的门外汉也就顺利地做起了蚕丝生意，进而又销起“洋庄”，做起了蚕丝“外贸”。这一个个“巧合”实在是胡雪岩的“运气”。可如果在这一个个“运气”面前，胡雪岩没有识势乘势的本事呢？比如胡雪岩没有一眼就看出蚕丝生意大有可为的眼光，或者看到了却不懂得如何利用眼前的有利条件呢？再比如。如果胡雪岩没有那种当机立断说干就干的胆识和气魄，或者虽然知道要干但却没有合理调配人力、资金的能力，不知道怎么去干呢？

一个明显的反证就是，信和钱庄的张胖子，与胡雪岩同行于杭州、上海，甚至比胡雪岩更熟悉江浙一带的蚕丝经营。而且当时的信和还是杭州城里最大的钱庄之一，资本比胡雪岩要雄厚得多。但他就是没有想到去做这一注定能发大财的生意。另一方面，胡雪岩经营蚕丝生意，无论是历史的长短、经验的丰富，还是实力的雄厚，都不如作为丝商巨头的庞二。但胡雪岩一上手就想到联合同业控制市场，操纵价格，在销“洋庄”的生意中迫使洋人就范，而庞二做了那么长时间的生丝“洋庄”却没有想到如此去做。

张胖子、庞二都没有想到去做的事情，胡雪岩却想到了，并且毫不犹豫地做了。他利用阿珠家就在湖州并且熟悉蚕丝生意的便利，马上出资由阿珠的父亲在湖州开设丝行：他利用王有龄外放湖州知府可以代理湖州官库的便利，采取“借鸡生蛋”的方法，立即着手生丝收购；然后联系洋商，结交庞二，大张旗鼓地做起了蚕丝销“洋庄”的生意。如此一来，胡雪岩想不发财都不可能了。

机会只属于那些有充分准备的头脑，机会只有对于那些善于发现机会并且能够很好地抓住机会和利用机会的人，才能成其为机会。这就要求我们，做什么事情都要有充分的准备，否则，机会来了也会被我们白白浪费掉。

【学会乘势而行】

做事情要如中国一句成语说的“与其待时，不如乘势”，许多看起来难办的大事，居然都顺顺当当地办成了，就是因为懂得乘势的缘故。—— 胡雪岩

一个人要真正能够把握机会，让机会变成实实在在的财流，除了出手迅速，敢想敢干之外，还有更重要的一点，那就是要学会乘势而行。胡雪岩为帮助左宗棠筹办船厂和筹措军饷向洋人借款成功，就是乘势的结果。

胡雪岩是中国历史上第一个以商人身份代表政府向外国引进资本的商人。而在他之前，清政府不仅还没有向洋人借款的先例，并且还明确规定不能由任何人代理政府向洋人贷款。例如曾是首辅军机大臣的恭亲王就曾拟向洋人借银一千万两用于买船，所获谕批却是：“其请借银一千万两之说，中国亦断无此办法。”胡雪岩最初向洋人借款的提议，甚至让一向果敢有决断的左宗棠对能否获朝廷批准也心存犹豫。还是胡雪岩一番关于当下时势以及办大事要懂得乘势而行的剖析才使他得以坚定。

胡雪岩说：“做事情要如中国一句成语说的‘与其待时，不如乘势’，许多看起来难办的大事，居然都顺顺当当地办成了，就是因为懂得乘势的缘故。”同样是向洋人借款，那时要办断不会获准，而这时要办却极可能获准。这是时势使然，一则那时向洋人借债买船，受到洋人多方刁难，朝廷大多数人不以为然，恭王亦开始打退堂鼓，自然决不会再去借洋债。而此时洋人已经看出朝廷决心镇压太平天国，收复东南财赋之区，自愿借款以助朝廷军务，朝廷自然不大可能断然拒绝。二则当时军务并不十分紧急，向洋人借款买船尚容暂缓，此时军务重于一切，而重中之重又是镇压太平天国，为军务所急向朝廷提出向洋人借款的要求，朝廷也一定会听从。

三则此时领銜上奏的左宗棠本人手握重兵，且因平定太平天国有功而深得慈禧太后信任，由他向朝廷提出借款事，其份量自然就不一般了。借助这三个条件形成的大势，向洋人借款不办则罢，一办则准成。事情的发展也果真如胡雪岩所料，几乎一点不差。

胡雪岩在这里所说的势，就是指那些促成某件事成功的各种外部条件同时具备，即是恰逢其时、恰在其地，几好合一，好的机会汇集而成的某种大趋势。具体说来，这种，“势”，也就是由时、事、人等因素相互作用形成的一种可以助成“毕事功于一役”的合力。这里的“时”即时机。所谓“此一时，彼一时也”，同样一件事，此时去办，也许无论花多大的力气都无法办成，而彼时去办，可能“得来全不费功夫”。这里的“事”是指具体将办之事。一定的时机办一定的事情，同样的事情此时该办亦可办，彼时却也许不该办亦不可办。可办则一办即成，不可办则绝无办成之望。这里的人即具体办事的人。一件事不同的人办会办出不同的效果，即使能力不相上下的两个人，这个人办得成的某件事，另一个人却不一定能办成。所谓乘势而行，也就是要在恰当的时机由恰当的人选去办理该办的事情。

当然，作为一名出色的商人，要想做大生意更应该清楚，在诸多因素中，对时机的选择与把握是至关重要的，它可以是“乘势”的灵魂。这就犹如我们平常发表对某件事情或对某件事做一个决策的看法一样。在许多事情的处理与运作过程中，特别是在商场的行事中，即使你是一个身高位显、举足轻重的大人物，即使是你的意见很富有科学理性、意见绝对正确、决策十分果断准确，如果你想让你的意见或决策起到更大更有力的作用或影响，你也必须选择恰当的时机，乘“势”而发。否则，说早了没用，说迟了徒然自误；说的场合不对，难以生效，更有甚者还会带来负作用。其中的诀窍，就是“乘势”的奥妙之所在。

一招之出，能顺乎大势而使事功圆满，这样的招术，大约应该可以称之为“仙招”了吧。胡雪岩游刃官商之间，之所以能左右逢源，纵横捭阖，就是与他深得“乘势”之妙、精通“仙招”之理分不开的。

胡雪岩灵活变通官商之道策略中，“乘势”是其最高明的手段。俗话说：借得东风好行船。这里的东风，其实指的就是势。有了东风，船就能够顺风而下，既节省力气，又加快了行程；而如果没有东风的话，行船速度就会很慢，既白白浪费了力气，还有可能耽误行程。由此可见，乘势对于人做好事情的重要性。

【顺势取势还要做势】

“顺势是眼光，取势是目的，做势就是行动”——胡雪岩

急功近利往往是商人的通病。这就是很多人想在商场中成就大事业，但有很少人能如愿以偿的症结所在。如何能吃小亏，耐一时之难，获取一条不尽财富滚滚来的巨利之源，应该是每一位欲想成功的商人所必须认真思考的问题。

按照代换理论的观点。利是忍之所得，忍的实质是先求做事，后求利。做小事，从开始忍耐到获利的间隔小，获利也就小。做大事，从开始忍耐到获得的间隔大，获利也就大。在一般情况下，只要方法正确，目标选准，获利和所做之事，与忍耐的能力总是成正比的。古人云：三更灯火五更鸡，正是男儿读书时。科举时代的人们书一读便是寒窗十年，忍得寒窗苦，方有以后的衣锦还乡，仕途坦荡，正是“书中自有黄金屋，书中自有颜如玉”。纵横商海和遨游书山的道理一样，急功近利，耐不住性子等待、忍耐，根本别想获得“黄金屋”和“颜如玉”。所以说：真正的成功商人，总是“先不必求利，要取势”。

对于当时的天下大势，胡雪岩了然于胸：首要的天下大势就是“洪杨之乱”。胡雪岩认为，太平天国起义引起整个社会的人口流动，财富大变迁。非一时可以安顿。其次是大清王朝海禁大开，眼看着洋枪洋炮挟着西方的工业品滚滚流入中国市场。中国和西方在经济文化方面存在着巨大的差距。也非一时可以弥补。胡雪岩本人不但了解大势，而且独具主见。胆小之人因“洪杨之乱”而整天惶惶不安，忙于逃命。胆大之人见财忘义之人，甚至趁机捞一把，终因其目光短浅难成大事。

然而，胡雪岩是胸怀天下，十分有眼光的人。他根据当时事情的发展情况判断“长毛”是不会持久的，官军早晚要把他们打败。既然天下大势是这样，那么某些不法商人浑水摸鱼，两面三刀，投机取巧，都不是地道的作为，也不会长久的。营势造势，做大生意，最好的办法，就是帮官军打胜仗。胡雪岩认为：“只要能帮官

军打胜仗的生意，我都做，哪怕亏本也要做。要知道这不是亏本生意，是放资本下去。只要官军打了胜仗，时势一太平，什么生意不好做？到那时候，你是为朝廷打败太平军出过力的，公家自会报答你，做生意处处给你以方便。你想想看，这还能不发达？”

只有了解了天下大势，才能够顺势取势。势在官军这边，胡雪岩自然要帮官军。只有昏头黑脑的那些人，因为鼠目寸光，看不出社会大的走向。仅为眼前可图的几笔蝇头小利而断送了大好前程。洋人那一面也是这个道理。胡雪岩这样认为：“洋人虽刁，刁在道理上。只要占住了理，跟洋人打交道也并不难办。”

胡雪岩的这种看法，在晚清海禁开放之初，确实有着与众不同之处。在闭关锁国的晚清，人们都普遍对洋人缺乏一个正确认识，洋人不是被鄙视为茹毛饮血的野人，就是被夸张为不可侵犯的神人。结果当时不少商人就无法与洋人平等往来，做出了许多滑稽可笑的事情。而胡雪岩由于洞悉天下大势，因而能够一开始就守定了讲道理、互惠互利的宗旨。在生意场中自然又占了风气之先，为他商业上的发达奠定了基础。

有了对这两个大势的充分认识和详细分析，胡雪岩开始琢磨如何地顺势取势，把生意做好、做大。看到了大的形势，并顺应大的形势走，这是顺势。但是光有这一点还不够，跟着大势走仅仅是顺应时势，只能做一个机会主义者，胡雪岩并不仅仅满足于顺势借势，他还要更进一层、他要让势为自己服务。他要通过自己的一番积极努力，让自己置身于能控制大势的核心位置，这就是“做势”。

“顺势是眼光，取势是目的，做势就是行动”。胡雪岩在官场上，通过资助从地方官员到封疆大吏王有龄、黄宗汉、麟桂、何桂清、左宗棠等人，通过为他们出谋献策，出力出钱，把这些官场中人的功名与利益和自己的商业利益紧紧联结在一起，从而达到“此人须臾不可离”，或者说“天下一日不可无胡雪岩”的效果，并且让他们心甘情愿地帮助、支持、关照自己的生意，为自己所用，从而使自己的商业遍布全国各地名噪一时。这样就算取得了官势。

王有龄、何桂清等人的升迁和享乐无时无刻离不开胡雪岩；左宗棠平定回乱，建立不世功名也离不开胡雪岩筹粮筹饷的帮助。因为胡雪岩知道他们最需要什么，所以也能抓住他们的心，让他们心存感激。抓住了官场中的这些人，也就抓住了他们为官而自然形成的官势。能够在官场中有这些靠山在，转粮拨饷、筹款购枪，所有的生意，无一不可堂而皇之地去做。并且这些人也正眼巴巴地盼着你能够做这些生意，并且希望从中渔利。

在那个官本位意识浓厚、经商低人一等的特殊年代，一个生意人要在商场中纵横驰骋，取得大成功，官场势力绝不可少。但在商言商，商业势力内部的联合也是极其重要的，因此，一个生意人在商界本身的势力也不能忽视。商人的成就毕竟还是要商界之中体现出来，仅有官场势力而在商界之中依然无法形成自己的影响，要想在商界立足且获得成功，也是不可能。因此，胡雪岩说，官场势力，商场势力都应用心经营。

例如征收“协饷”一事。朝廷为筹集粮钱用于镇压太平军，要求各地“协饷”。清朝末年实际上已经极度衰败。由于国内连年战乱，内忧外患，国家的财政收入十分有限，户部一年应该有四千万的收入，但实际连三千万都不到，赤字很大，国家财政已经到了几乎崩溃的境地。如今要平定太平天国，招兵募勇，一下增兵十几万，粮饷就成了朝廷面临的重大问题。国库空虚，当然只好找地方政府筹集，所谓协饷，也就是由未受战乱，世面比较平静的省份帮助筹集军队粮饷。

当时军队急需协饷不需解部，要求直接解送各大营粮台。浙江的协饷要解往江南大营，本来按照官府规定是要解送现银的，但由于江南大营围金陵，江北大营围扬州，水陆两路都无法保证安全，因此浙江藩司与江南大营粮台商定，或者汇解上海，或者汇解苏州。当时江南大营的代表已到达上海，要求浙江承汇的钱庄派人前去接头商谈汇解事宜。由于胡雪岩成功的运作以及他在浙江官场的庞大势力，阜康于是成为代理协饷汇解的首选钱庄。但就阜康目前情况本金有限，难以独自做成这单生意，胡雪岩必须去湖州一趟，寻找生意合作伙伴。胡雪岩选中了大源钱庄。

胡雪岩选择大源做联手伙伴，让他的朋友难以理解。在一般人认为，胡雪岩首先应该选择信和钱庄和自己联手才对，一来信和钱庄也是杭州城里首屈一指的大字号，实力较强，二来与胡雪岩的关系非同一般，信和是他当年当学徒时的老“家”，加上帮助王有龄海运局漕米解运的事信和也参与了，而且出人出钱，立了大功。此时的信和实际上已经成了“阜康”最忠实的生意伙伴。所以，无论从哪个角度进行分析，都没有将协饷这块“肥肉”送给大源钱庄，却不送给信和钱庄的道理。就连阜康档手刘庆生知道胡雪岩做出的与大源联手的决定

之后，也提出了疑问，他问胡雪岩：“阜康与信和关系非同一般，你为什么不上信和来做？”

这也正是胡雪岩行事高人一筹之处。胡雪岩这样认为，正是因为此时的信和和阜康的关系已经非同一般，成为了实际的生意伙伴，他才不在这笔生意上与信和联手。胡雪岩需要结交新的生意伙伴，他是要把自己在钱庄同行中势力和影响力尽量做大，把市面尽量做大。要做大势力，自然要广交商界朋友，要把关系拉得广。这次有笔生意拉上大源，下次有另一笔生意再拉上另一家，如此类推，时间久了，所有的钱庄同行都与阜康建立了业务关系而且利害相连，休戚与共，此时胡雪岩在钱庄行业的力量自然非一般可比了。胡雪岩是借这笔生意，扩大自己的商业势力，是在为自己营造商场的“势”。

胡雪岩做生意，既时时刻刻注意培植官场势力，也经常地注意培植商场势力，他培养自己在官商两界的势力，实际是增强自己在官商两界的“势”。也是在增强自己势力的一个重要方面。胡雪岩曾说：“利与势是分不开的，有势就有利。”他这里说的能借势得利的“势”，其实既可以理解为自己可借助或拥有的官商两界的势力，也可以理解为可以帮助自己驰骋商场立于不败的实力。一个商行、商社的实力，在通常情况下，往往并不仅仅是由资金、不动产来衡量的，无论官场之势，还是商场之势，说到底，都是构成一个商家整体实力的有机部分，是决定商业运作是否能够取得成功的关键。正因为如此，所以胡雪岩十分注重经营官场和商场的势力，他说两种势力他都要，胡雪岩也确实做到了官势、商势两手都要抓，两手都要硬。培植官场势力，是为自己找到可以托靠的靠山，而培植商场势力，实际也是为自己经营靠山。作为一名商人，驰骋商场，毕竟日常所作都与商场有关，只有不断培养起自己在商场的势力，才能够为自己找到另一层的托靠。它可以帮助解决如资金周转，联合垄断之类的商业问题。俗话说：“大树底下好乘凉。”商场势力大，可以躲荫凉的地方就更广阔。一般小风小浪，都完全可以及时化解。从这个意义上说，商场势力作为抗御商业风险的屏障，其作用并不亚于官场中的靠山。

当然。从实际的运作过程分析，培植商场势力和培植官场势力的方式是有所不同的。商场势力的形成，主要是通过与其商界同仁在生意上的联合，在互利的原则下进行合作。而正因为有这个互惠互利的原则起作用，商场势力的培植过程，常常是双方共同获取实际利益的过程。比如这一次胡雪岩拉上大源钱庄合做承办协饷的生意，就使大源老板孙德庆十分感激，因而忠心耿耿地支持阜康，自动将自己放在阜康的一笔一万两千两银子的款项转成同业长期放款，以表示与阜康钱庄合作的诚意。这件事使胡雪岩答应为麟桂填补亏空的两万银子一下有了着落。

由于双方的友好合作，使胡雪岩为自己营造了商场中的“势”，结交了新的合作伙伴。在这以后，胡雪岩做成的几笔大生意与其同行的鼎力相助是分不开的。

要想成就一番事业，不但需要顺势、取势，而且还要在没有势的时候学会造势，只有这样，才会无往而不胜。

【天变人应变】

天变了，人应变。---胡雪岩

胡雪岩曾有名言：“天变了，人应变。”意思是指时势时局变了，人也应做出相应的变化与调整以顺应时局。

胡雪岩做事总是随时而变，见机行事，急缓相宜。生意场上，充满了搏杀，也充满凶险，往往一着不慎，满盘皆输。而且生意越大越难以照应，也就越容易出现疏忽。因此，驰骋于生意场上，不能恃强斗狠，也不能大意粗心。一事当前要谋定后动，未雨绸缪，是生意人一定要记取的。生意场上何尝不是如此！做生意许多时候也必须冒险，要赚大钱常常还要冒大风险。比如大着胆子投资一桩生意，这笔钱投下去，究竟是带来大笔的进账，还是血本无归，总是很难预先清清楚楚地知道的，常常也必须是等到最后才能见分晓。有时即使你做了周密的论证，似乎不会出太大的问题，但实际运作起来，结果却完全不是想象的那么回事。人们常常用战场比喻商场，把冒险投资比喻为“押一宝”，就在于它们之间确实是十分相似，战场、赌场、商场，它们都是瞬息万变、险象环生且吉凶难卜，偶一疏忽往往就因一着不慎而满盘皆输，而且一桩生意的疏忽常常还不仅仅是一桩生意的失败，而是牵一发而动全身，导致全面崩溃。比如胡雪岩对自己钱庄和典当生意的失察疏忽，导致的后果就是一动而全动，一倒而全倒，终至无救。

所以，一个在商战中纵横搏杀的人，必须时刻注意既要胆大还要心细，必须时刻注意提醒自己，要谋而后动，“想停当了再动手”。

如果这些问题“想停当”了，自然也就不妨大胆动手了。

对于搏战于生意场上的人，要学会等待。等待，也就是等待成就一件事成功的机会，等待能助人成功的可乘之势。也就是说，做事情一不可急躁，条件具备时要稳扎稳打，一步一步去做，条件不具备时，则要当缓则缓，当停则停，待条件成熟之后再去做。

胡雪岩第一桩生丝生意的运作成功，就可以说是事缓则圆，在等待中寻找战机，得以成功的范例。胡雪岩在湖州收到新丝运到上海，就并没有急于脱手。就他当时的状况而言，他是应该尽快脱货求现的，因为他的钱庄刚刚开张不久，并没有多少可以周转的资金。但他仍然将这批生丝囤积起来。他没有将这批生丝马上脱手的原因，除了洋商开价不够理想之外，更重要的是他要联合同业控制洋庄市场的条件还没有成熟，他运到上海的生丝数量很少，实力还不足以与洋商讨价还价，他必须联合同业才能与洋商抗衡。因此，即使自己暂时压下一笔资金，他也不愿意让自己的筹划落空。他要等待，用他的话说，就是“事缓则圆，不必急在一时”。

商事运作中，经营者的主动性自然是很重要的，优秀的商人要懂得从不同的角度来利用已有的条件，甚至要善于在各种因素不利于自己的时候，设法改变不利因素，使之对自己有利。这就是我们常说的所谓创造条件。

不过，商事运作中所需要的各种条件，有些是可以创造的，比如胡雪岩要控制洋庄市场必须有的联络同行的条件，就可以通过自己的努力来创造，但有些却往往是人力无法创造的，比如在大多数情况下，政局的变化、市场的整体格局，就并不是一个或几个生意人所能决定的。这时候所能做的，往往也只能是等待。这正如古人所说的天时、地利。许多时候，地利我们可以主动选择并加以改造，但天时便往往无法主动选择更无从改造。“草船借箭”中诸葛亮当着孙权与周瑜立军令状时，仍然要了三天的暂缓期限，就是因为他所设计的“借”箭必须有一个江雾弥漫的天气。这既是能不能“借”到箭的关键性条件，又是一个凭人力无法创造的条件。诸葛亮知道三天之后才有这样一个这样的天气，此时他唯一能做的只能是两个字：等待。

有时，我们为一桩生意的成功作出了极为周密的计划，我们也明知道按照计划运作下去一定会得到预期的成果，甚至在初步运作中我们已经收到了初步的效益。但可能就在这个时候，情况突然出现某种变化，原本可以依凭乘借的大势消失了，而且任凭我们如何努力，也终究是人力无法挽回，这时我们所能做的，也只是等待——在耐心的等待中静观形势的变化，在静观形势变化中等待新的机会的到来。这个时候如果不计后果，仅凭意气一心求快，最后结果，一定是如两千多年前孔子说的那句话：“欲速而不达。”

商事运作，应该学会等待，甚至退让。该等则等，许多时候，冷静的等待其实正是最明智的选择；当退则退，许多时候，退让本身就是求进所必须经过的过程。会等待，知避让，才是真懂进取。从这一角度看，“事缓则圆，不必急在一时”，实在包含了一种深刻的商事乃至人事的辨证，优秀的生意人不能不懂得这其中的辨证。

做事没有轻重缓急，就好比“驼子跌跟头，两头落空”，自然是智者不办。

胡雪岩确实特别注意不做“驼子跌跟头”的事，直到他面临彻底破产倒闭的最后关头，这一点也是他处理事情的一条重要原则。比如在官府将要查封他的家产的时候，螺蛳太太想要为他匿下一些财产，以做东山再起的资本，他就坚决不同意。之所以如此，当然有他“杭铁头”的性情在起作用。但不能“驼子跌跟头”实际上也是一个重要的原因。在胡雪岩看来，采取这种手段为自己留下资本，就如赌场赖账，赌本是留住了，名声却也臭了，从此连赌场的门都进不了，哪里还有东山再起？既无法东山再起，又坏了名声，如此“驼子跌跟头”，还不如留下一段好名声。

总的来说，胡雪岩避免“驼子跌跟头”的考虑，其实关键也就是两点：首先，当处于两难甚至多难境遇的时候，要先分出孰轻孰重，孰急孰缓。在做选择的时候，较轻的事情，可以缓缓的事情当然是先丢开再说。其次，要行事果决，不能优柔寡断。特别是在两件事情一时难以分出轻重缓急又难以两全的时候，这一点尤其重要，因为这个时候最容易犹豫不决。其实，想一想我们就会明白，反正两件事情都重要，那么，你不管做哪件事都是必要的，既然不能两全，那就不如索性放弃一件，全力做好另一件，至少做成一件总比在犹豫不决中两件事情都耽误，或者两件都做而一件都做不好要划算得多。

“时易人亦变”。胡雪岩一步步走向成功和辉煌的一个重要捷径。

学而思之：时变人亦变，与时俱进，方为智者；如果天变了，人还不变，因循守旧，僵守不化，就会被历史和时代无情的所抛弃。

【变化之中找出机缘】

用兵之妙，存乎一心，做生意跟带兵打仗的道理是差不多，……随机应变之外，还要从变化中找出机缘来，那才是一等一的本事。——胡雪岩

中国兵法曰：“兵无常势，水无常形。”商战与兵战一样，其环境与态势都是瞬息万变的，它时而天高云淡，风和日丽，秋月映湖；时而山雨欲来风满楼，黑云压城城欲摧；时而电闪雷鸣，急风骤雨，天昏地暗。久经沙场的军人或历经起落的商人对此往往是习以为常，他们深信变化是绝对的，不变是相对的，只有无穷的变化，才会有无穷的机缘，无穷的魅力，才引来无数英雄竞折腰。

然而变化之中有机缘，只说明了机会的存在。而更重要的是在于在变化之中发现机缘、把握机缘。古人所云：“识时务者为俊杰”，何谓时务？不难解释，时务就是指世事的发展变化态势。识时务，就是指根据这种发展变化态势去寻找把握机缘，决定自己何去何从。

心理学家曾提出 $B=f(P \cdot E)$ 的人行为公式。其中 B 表不行为；f 表示对这一行为的重视程度；P 表示内在因素；E 表示外部条件。人的行为是内外因素的复合。这内外因素的有机复合必然是人行为的最佳效果。而这内外因有机复合的前提便是独具慧眼识时务。只有识时务者才能产生最有利于成功的行动。

时务学理论认为，任何世事的构成或运动变化都是由系统内外条件和多种因素决定的。当某些条件和因素达到一定的排列组合和结构状态时，只要从系统外部再加入一定的能量、信息或物质，整个世事就会发生结构上的重大变化，而身处局内之人可能就会因此而被卷入这一变化之中。即将发生变化的这一转折点可以称为“事机”。世事的事机对应着的时间数轴上的某一点，被称为“时机”。事机和时机统归于“时务”的涵概之下。时务在事机和时机之上更具有待选择、决策和行动的意味。抓住时机和事机选择、决策和行动，能出现更高的工作效率，不仅时效高，效能大，运动的势能强，而且实现预期目标的可能性最大。任何世事在其发展过程中都存在时机和事机，尤其对人生选择、经营决策、计划实施等至关重要。能够较准确地识别时机和事机的到来，并据此做出人生抉择，即为识时务的俊杰。

胡雪岩就是善于从商场变化之中寻找出机缘、识时务的俊杰。他说：“用兵之妙，存乎一心，做生意跟带兵打仗的道理是差不多，……随机应变之外，还要从变化中找出机缘来，那才是一等一的本事”。

当年胡雪岩的生意正在蒸蒸日上之时，太平军攻占杭州，就使他经历了一次大的变故，而且这次的变故几乎将他逼人绝境。

这次变故有三个方面：

第一，胡雪岩的生意基础如最大的钱庄、当铺、胡庆余堂药店以及家眷都在杭州，杭州被太平军占领，等于他的所有生意都将被迫中断。不仅如此，他还必须想办法从杭州救出老母妻儿。

第二，由于胡雪岩平日里遭忌，如今战乱之中，顿时谣言四起，说他以为遭太平军围困的杭州购米为名骗走公款滞留上海；说他手中有大笔王有龄生前给他营运的私财，如今死无对证，已遭吞没。甚至有人谋划向朝廷告他骗走浙江购米公款，误军需国食，导致杭州失守。这意味着胡雪岩不仅会被朝廷治罪，而且即使杭州被朝廷收复之后，他也无法再回杭州。

第三，即使不被朝廷治罪，他也不能顺利返回杭州，因为失去了王有龄这个官场靠山，他的生意也将面临极大的困难。他的钱庄本来就是由于王有龄这一官场靠山得以代理官库发迹，而他的蚕丝销“洋庄”，他做军火，都离不开官场大树的荫蔽。胡雪岩那个时代做生意，特别是做大生意，本来就不能没有官场靠山。

不过，面对这一变故，胡雪岩并不惊慌失措。之所以如此，是他从表面对他不利的因素中，准确预见出了可利用的因素：

其一，如今陷在杭州城里的那些人，其实已经在帮太平军做事，他们之所以造谣生事，是因为太平军也在想方设法诱胡雪岩回杭州帮助善后，而那些人不愿意放他回杭州。他们造谣虽为不利，但却并不是不可以利用。胡雪岩根据这一分析，确定了两条计策：首先，他不回杭州，避免与这些人正面交锋，他知道他的这一态度一

旦明确，这些人就不会进一步纠缠；其次，胡雪岩不仅满足他们不让自己回杭州的愿望，而且他还决定自己出面，特别向闽浙总督衙门上报，说是这些陷在杭州城里的人实际上是留作内应，以便日后相机策应官军。这更是将不利转化为有利的极高妙的一着——表面上是给了这些人一个交情，暗地里却是把这些人推上一堆随时可以引爆的火药，因为如果这些人不肯就范，加害胡雪岩，他可以随时将这一纸公文交给此时占据杭州的太平军，说他们勾结官军，这些人无疑会受到太平军的责罚。

其二，胡雪岩此时手上还有杭州被太平军攻陷之前为杭州军需购得的大米一万石。当初这一万石大米运往杭州时无法进城，只得转道宁波，赈济宁波灾民，并约好杭州收复后以等量大米归还。这也是一个可以利用的有利因素。胡雪岩决定，一旦杭州收复，马上就将这一万石大米运往杭州，这样既可解杭州赈济之急，又显胡雪岩做事的信义，诬陷他骗取公款的谣言也可以不攻自破。实际上，胡雪岩不仅在杭州一被官军收复，便将一万石大米运至杭州，而且直接向带兵收复杭州的将领办理交割，这样不单是收到了预期的效果，更一下子得到了左宗棠的信任，将他引为座上客，并委他鼎力承办杭州善后事宜。由此，胡雪岩又得到了一位比王有龄还要有权势的官场靠山。胡雪岩的红顶子，也就是这一举措的直接收益。原来看似不利的因素，实际上成了胡雪岩日后重新崛起的机会，真可谓把不利之中的有利因素充分利用到了极至。

能如胡雪岩从变化中找出机缘者，可不就是一等一的本事？可不就是一等一的俊杰？

世界之道，变为恒道。世界上的事物和事情总是在运动、变化和发展着的，没有永远静止不动的东西，因此，智者总是从变化中寻找机会和机缘，并调整自身以适应这些变化，最终达到自己的成功。

【抓住稍纵即逝的商机】

商机抓住了，就能带来滚滚财富；抓不住，财富就会从你身边悄悄溜走。——胡雪岩

胡雪岩十分重视对商机的把握，他知道，商机有时稍纵即逝，抓住了就可以成功。而如果抓不住的话，以后就不会再有那样的机会，就会与成功交之失臂。

冬日，杭州城天寒地冻，北风凛冽，阜康钱庄却呈现出一片热闹的景象：大厅里一字儿排开一趟火盆，炽烈的薪炭将大厅烤得暖气融融，乌红色的枣木大柜前，十来名伙计忙不迭地应酬着顾客，报账声，算盘声，此起彼伏，热闹非凡。柜台外面，顾客如云，摩肩擦背，喧哗不绝。经过数年苦心经营，胡雪岩的阜康钱庄已经遥遥跻身于同行之首，银钱业务往来超过任何一家钱庄。

胡雪岩坐在太师椅上，这一切繁忙胜景都被他看在眼里，自矜自得，欣慰之情溢于言表。这时，一位顾客递给伙计一张银票，声言要支取现银。伙计接过银票，愣了一刻，随即满脸堆笑，将顾客请进厅堂落座，并沏了一杯上等毛峰。眼聪耳明的胡雪岩见状，知道这个顾客非比寻常，关切地上前询问伙计。原来顾客要支取5万两现银，因数额巨大，须到库里搬运，耗费时间，所以便请他入座喝茶等候。

胡雪岩见那顾客行色匆匆，风尘仆仆，料想必是远道而来；又见他双目明亮，眉间一股英气，干练通达，必是场面上混惯的人，想着，便有心试探一下他的底细，右手端着茶碗，三指并拢，大拇指翘起，做出青帮询问的暗号：来者何人？慢慢踱过去。

来客见状，很敏捷地端起茶碗，三指散开，大拇指向下，做出回答的暗号：帮中弟兄。

胡雪岩忙拱手道：“这位弟兄贵姓？”

“免贵姓高，弟兄们称我高老三。”

排行为三，显系帮中管理钱财的执事，胡雪岩立刻确定了他的身份，亲切地同他交谈起来。原来，高老三系苏南青帮“同福会”的管家，专司钱财往来，此次到杭州取银子，为了一桩急事。

“银子多了扎眼，路上也不安全，何必一次取那么多。”胡雪岩淡淡道。

高老三道：“胡老板说得对，但这笔钱立刻就要分给兄弟们做安家费，不会多余剩的。”

“哦，安家费？”胡雪岩微微有些吃惊，据他所知，青帮弟兄需要流血拼命，才发放安家费给眷属，以使他们解除后顾之忧，甘心赴死。他又道：“同福会莫非与人结下冤仇，要开杀戒？”

“胡老板，看在你懂帮规的分上，不妨告诉你，安福会将替太平军护送一批军火从上海到金陵，途中官军重重设防，难免有冲突，所以会里选了百多位敢死的弟兄，去完成任务。”

胡雪岩恍然大悟，青帮与太平军联手办事，是常有之事，大约太平军出价不菲，同福会才甘愿冒险替对方护送军火。

高老三走后，胡雪岩在心里反复掂量着这条有价值信息。太平军和清军对峙多年，军火匮乏，青帮替太平军护送军火，双方都有好处，本与胡雪岩无关，但他像一条嗅觉灵敏的狗，嗅到了其中特别的气味。太平军在上海购军火，必然与洋人洽商，军火买卖向来利润惊人，回扣不菲，这是众所周知的事。胡雪岩十分垂涎军火生意，却一直苦于无处着手，如今凭空知道了这条消息，可谓捷足先登，可以把这笔生意夺过来自己做。想罢，事不宜迟，他立刻打轿赶往王有龄府宅。王有龄听他述说，高兴道：“真是踏破铁鞋无觅处，得来全不费功夫，刚才抚台黄大人召见我，商议要海运局拨一笔款子购置 500 条毛瑟枪，加强浙江绿营军的装备，我正愁差谁去经办，你若有兴趣，可应承下来。”

胡雪岩心算一下，毛瑟枪每枝 50 两银子，500 枝需 25000 两银子，回扣一分以上，起码可获得 3000 两银子，是一笔好买卖。当下立刻应允，并请王有龄开了一张 3 万两银子的官票，预备到上海花费。然后收拾行装，雇了一只小火轮，连夜奔赴上海。胡雪岩之所以这样匆忙，因为他深谙商场如战场的道理，稍有懈怠便坐失良机。胡雪岩算定太平军购军火不会很快，洋商必定讨价还价，延宕时日，把太平军逼到最后关头，好从中敲一笔。从高老三口中，胡雪岩得知太平军欲购的这批军火数量巨大，洋商不可能有现货，待从外国运来时，时间又过去一个月了。俗话说，世事无常。胡雪岩有十足的信心能把这批军火半道易手，为己所用。

没过多久，胡雪岩来到上海，求见上海青帮首领廖化生，说明来意。廖化生笑呵呵道：“生意人人做，就看谁占先，凭胡先生的才能，这笔生意非你莫属了。”胡雪岩谦虚道：“靠我单枪匹马，万难成功，还望老哥鼎力相助，事成之后，老哥可分三成利润，算是合伙生意。”

廖化生喜出望外，没想到胡雪岩如此慷慨豪爽，道：“需要我做什么，尽管说，自家弟兄任你差遣。”

“我对洋商所知甚少，请老哥派一个懂行的弟兄陪陪我。”

廖化生沉思片刻，说：“眼下有一位弟兄，在洋行当通司，外国话说得流行，深谙洋商底细，就叫他帮助你如何？”

胡雪岩道：“最好，最好！”

不一会儿，一位弟兄带进一名青年，戴墨镜，着洋装，穿皮鞋，脑后却拖根长辫子，显得不中不西，不伦不类，十分滑稽。廖化生向胡雪岩做了介绍。此人名叫欧阳尚云，在洋行干了多年，懂法兰西语和英吉利语，是上海洋商看重的人物。欧阳尚云操着一口半生不熟的官话，告诉胡雪岩说：因从小就在洋行当小厮，学会了说洋话，天长日久，中国话反而生疏了。胡雪岩见他聪明伶俐，反应灵敏，是个不可多得的人才。暗忖今后得好生待他，以便将来同洋商打交道。

第二天，欧阳尚云陪同胡雪岩，前去一家洋酒馆会晤麦得利。一路上，欧阳尚云不断地向胡雪岩介绍洋人的礼节、习惯和规矩，不知不觉地到了酒馆门外，只见身着红外套的黑人在把门，他满脸络腮胡子，模样煞是凶狠。欧阳尚云介绍说是印度仆役，相当于中国的门子。酒馆外面装饰得金碧辉煌，晶莹耀眼，一行巨大的洋文衬在门楣上，类似于张旭的“狂草”。胡雪岩知道是英文“欧罗巴大酒店”。

麦得利步出门厅迎接，他身材瘦长，像根晾衣竿，鼻子尖细且弯，令人想到鹰嘴。麦得利爽朗大笑，紧紧抱住胡雪岩，几乎令他喘不过气来，强烈的口臭使胡雪岩头晕目眩。热烈欢迎之后，胡雪岩在餐桌旁就座，开门见山地同麦得利谈起了那笔军火交易。麦得利连连摇头，说已同别人签约，不可失信。胡雪岩说，知道你同谁签了约吗？那可是一伙与合法政府作对的乱民啊。麦得利说自己是商人，商人只管做生意，而不问对方是谁，哪怕是魔鬼。胡雪岩反问对方：知道五口通商的条约吗？那是外国政府同清政府签订、保护外国商人在华利益的，如今你们同反对清的乱民做军火生意，无异于反对中国政府，这就不会受到任何保护。

这一席话说得麦得利无言以对。胡雪岩抓住要害，进一步说，如果朝廷得知这笔交易，派兵截获军火，那时你不但血本无归，还要被政府追究责任，利弊如何，不是明白无遗吗。麦得利苦笑着，耸耸肩膀，两手一摊，表示无可奈何。他狡辩说，枪支已经启运，很快到达上海，若中途毁约，将会蒙受巨大损失。胡雪岩告诉他，自己可以代表浙江地方当局买下这批军火，并可提高价格。麦得利双眼一亮，连连点头，表示很有考虑必要。胡雪岩盯住他说，不是考虑，而是必须，否则自己将不惜一切代价，破坏麦得利同太平军的交易。

麦得利将信将疑，转向欧阳尚云，询问一下胡雪岩在中国官场上的影响和势力，究竟有多大。欧阳尚云告诉他说，中国有句老话，叫做“有钱能使鬼推磨”，胡雪岩的钱财，足可以买下浙江半个省的地皮，相当于英伦三岛的其中一个。麦得利惊得张大嘴巴，连连伸出拇指比划，金钱的力量立刻降服了他，麦得利明白同胡雪岩这样的巨富打交道，比同“乱民”太平军来往有利多了。

胡雪岩为了确保军火生意顺利成交，特地向麦得利允诺把每支枪价格提高一两银子。麦得利高兴得手舞足蹈，斟满一杯洋酒，同胡雪岩碰杯，庆贺生意成交。从这笔军火生意中胡雪岩轻松地获利 5000 多两银子。敢为人先，做军火生意使胡雪岩在商业场上领导潮头，踏着风险而一路胜利，挣得大把银子。

一个本来与己无关的行业，一个在常人眼中看似不经意的消息，却被胡雪岩从中看出了生财的门路。他通过对时局的分析，再加上他商人的“精打细算”，便看出其中潜在而不可估量的利润。正所谓：生意人人做，就看谁先占。可见，胡雪岩是会抓商机的高手。

第十章 胡雪岩的谋划之策

胡雪岩认为：无论是处世还是经商，都必须要有谋划。有了这些谋划之策，胡雪岩对整个时事的了解和把握总能够先人一步，他就能开风气，占地利，享天时，并从容应各种事件，从而建一己之功。这与一旦和纷乱时事中茫然无措的人们相比照，胡雪岩的优势也就显现出来了。

【凡事要有长远的筹划】

做生意要有长远的眼光，要吃一个，挟一个，看一个。——胡雪岩

一个生意人要想有大的作为，眼光不仅要看得准，而且要超前，要能够看到以后的事情，看出变幻莫测的商海中不可逆转的大趋势。

人们经常把商场比喻成没有硝烟的战场。有时候商场上的拼杀甚至比战场上更残酷、更赤裸。一个没有长远眼光的人是根本无法有所作为的。胡雪岩是一个大商人。商人的眼光，主要是指不断发现、开辟自己财源的眼光。正如要取水必须有水源，要赚钱也先要有财源。立足商界，首先要见识卓远，在商场开拓出一片属于自己的天地，从商业上讲，也就是要能发现属于自己的财源。

发现财源，首先要求商家有长远的生意眼光。商家的眼光一定要远，也就是不能总盯着一门一行，把眼睛盯在眼前利益上，而且要“吃一个，挟一个，看一个”。要能在商海变幻莫测的复杂形势中看出有利于己的大方向，按照这个大方向来经营好自己的财源。

胡雪岩的生丝生意还没有开始运作之前，就洞察到用代理湖州官库的银子贷到杭州，脱手后再解“藩库”银两的商机，这一步可谓之“远”。湖州的公款本来就要解往省城杭州，交付“藩库”，先垫支一下，买丝到杭州变成现银之后再交付“藩库”并不为过。如此一来，死钱变成了活钱，把它作本钱为己所用，何乐而不为呢？

不仅如此，胡雪岩的商业见识还有看得更长远的。在丝茧生意还没开始时，他就想到了和洋人做生意，组织生丝出口，即当时所谓的销“洋庄”。这一次胡雪岩确实把生意做到了国外。

清朝开埠之后，中国与欧美及日本的贸易主要以江南的丝、茶业为大宗，而随着 18、19 世纪西方纺织工业的飞速发展，生丝需求量日益增大，经由上海外销的江南丝、绸，在整个上海“洋庄”贸易中占有举足轻重的地位。同治、光绪年间仅江苏镇江就以丝、绸“行销于北省以及欧、美、日本者，岁人数百万”。

胡雪岩要和洋人做蚕丝生意的念头，也是起于与杭州丝商有关蚕丝生意的交谈。丝商告诉胡雪岩，销“洋庄”把上万两的丝囤积起来，等价钱上涨时再卖给洋人，所赚极多。只是销“洋庄”需要的本钱太大，并且洋人做生意非常狡猾，表面上与你讨价还价，不断地与你周旋，暗地里又去寻找其他的门路。有些商人因为资本有限，急于将货物脱手，便杀价出售手中的货。这就增加了生丝生意的风险，不但与洋人的生意没有做成，自己的货又砸在手里。因此，销“洋庄”既要有雄厚的资本，又要敢于承担风险的意识。

可胡雪岩不这么想，他想到了“喂”。他认为，做生意就怕心不齐，如果这些专与洋人做丝生意的“丝行”、“洋庄”能像茧行收茧一样，同行公议，定一个价，愿买就买，不愿也不调价，洋人也就只能服帖了。对于那些本钱不足，因周转不灵而急于脱货求现的商行，也有办法。第一，可以出价收购，同样的价格，你若卖给洋人，不如卖给我。第二，对方如果不接受收购，则可以约定不卖给洋人。我这里有钱庄做后盾，可以让你用货物做抵押，贷款救急，洋人就范，货物脱手之后再还。洋庄丝价卖得好，能多赚钱谁不乐意！假如在这样的条件下还有人要把自己的货杀价卖给外商，那就一定是暗地里收受了外商的好处，吃里爬外，自贬身价，可以联合同行和他断绝往来。如此一来，这样的人在同行业中也就没有了立足之地。

胡雪岩的这一构思可谓是有远见、有气魄，他后来在生丝生意上发展证明了这一构思确实是见地不凡而且行之有效。生丝生意开始时，胡雪岩来往于杭州、湖州、上海三地之间，在联合丝行、控制市场、垄断价格上绞尽脑汁精心策划，与外商买办斗智周旋，终于按他的构思做成了第一笔洋庄生意，赚下 18 万两银子的利润。

从另外一个角度看，胡雪岩通过这笔生丝生意，一方面与丝行巨商庞二结成了可靠的生意伙伴关系，在蚕丝行业建立起了自己的地位。另一方面，通过这笔生意，他和外商取得了联系，积累了与他们打交道的经验，为他后来驰骋十里洋场打下了基础。再一次证明了胡雪岩的商业意识卓远，只有看得远，才能做得大，况且这些实在不是这 18 万两银子所能够衡量的。

据《光绪实录》记载，“光墟所营以丝业为巨擘，走营出口，几乎垄断国际市场。”1872 年，在新丝将出的时候，胡雪岩特地派人去各地收买生丝、江浙各州县无一漏脱，这一年他为了垄断市场收购生丝投入了 2000 万两资金，使外商“欲求一斤一两而不可得”。在生丝生意，胡雪岩经过几年苦心经营，成为了仅次于钱庄、典当行的重要商务领域，而且一直以外贸为主。正因为胡雪岩见识卓远，生意自然就做到了世界。

胡雪岩对整个时事的了解和把握总能够先人一步。所以他总能先于别人筹划出应对措施。有了这一先机，胡雪岩就能开风气，占地利，享天时，逐一己之利。胡雪岩因为占了先机，便能够先人一着，从容应对。一旦和纷乱时事中茫然无措的人们相比照，胡雪岩的优势便显现出来。

【舍小利而趋大利】

舍小利趋大利，放长线钓大鱼。——胡雪岩

胡雪岩在经商中有一个特点，那就是突出一“舍”字。但他的舍，不是没有目的、没有原则的舍，而往往是“舍小利趋大利，放长线钓大鱼。”通过这种舍，他常常赢得了别人不能得到的利益。

胡雪岩创业的第一步是设立“阜康”钱庄。尽管钱庄有王有龄的背后支持及各同行的友情“堆庄”，然而，如何才能在广大储户中打开局面呢？胡雪岩想出了一个“放长线钓大鱼”的妙计

且说开张那一天，晌午摆宴款客之后，客人相继离去。胡雪岩方静下心来盘算开业的情况。做生意第一步最重要，要么谋名，要么取利，只有走准了第一步，以后的生意才会水到渠成，不断做大。胡雪岩低头暗自思忖一番，明白做钱庄生意的第一步就是要闯出名头，要让人感到在这里存钱安全，有利可图，如果能做出名气，即使目前舍一点。以后肯定也能财源滚滚。但是怎样才能让名气打响呢？忽然，他脑际灵光一现。立刻把总管刘庆生找了过来，下了一道命令：令刘庆生马上替他立十六个存折，每个折子存银二十两，一共三百三十两，挂在他的账上。刘庆生见胡雪岩迫不急待地要开这么多存折，如坠五里云雾，莫名其妙，但既然东家吩咐，只好照办。

待刘庆生把十六个存折的手续办好，送过来之后，胡雪岩才细说出其中的奥妙。原来那些按他吩咐立的存折，都是给抚台和藩台的眷属们立的户头，并替他们垫付了底金，再把折子送过去，当然就好往来了。

“太太、小姐们的私房钱，当然不太多，算不上什么生意，”胡雪岩说，“但是我们给她们免费开了户头，垫付了底金，再把折子送过去，她们肯定很高兴，她们的碎嘴就会四处相传，这样，和她们往来的达官贵人岂不知晓？别人对阜康的手面，就另眼相看了。咱们阜康钱庄的名声岂不就打出去了？到头来还想没生意做吗？”

刘庆生心领神会地点了点头，心中暗自佩服胡雪岩做生意的手法。

刘庆生把那些存折送出去没几天，果不其然，就有几个大户头前来开户。钱庄业的同行对阜康钱庄能在短短的几日内就把他们多年结识的大客户拉走颇是惊讶，不知所以然。

胡雪岩不只把目光盯着太太、小姐们等上层人物，他还注意吸收下层社会的人物私蓄。他没有忽略社会底层这个重要的顾客群体。他知道，下层社会中，虽然每一个人的私蓄不多，但是积少成多，小河也能汇成汪洋大海。更重要的是，下层社会中有些人虽然地位不高，很不起眼，但是由于他所处的特殊位置，往往在事情的进展中能起到意想不到的作用。这一点被胡雪岩善加利用。

在那些存折中，胡雪岩就特地为巡抚衙门的门卫刘二爷准备了一份。胡雪岩经常出入抚台，跟刘二爷也算是老相识了，而今钱庄开业，他送给刘二爷一份存折，一则算是送给老朋友一份薄礼，二则刘二爷是个守门人，从他眼皮底下来往的有名有姓、有头有面的人物不少，刘二爷的信息十分灵通，以后或许会在某个方面得到刘二爷的帮助。

后来，胡雪岩真的由于一个极其偶然的機會，从刘二爷那里得来了一个非常重要的信息，即朝廷所发的官票。因此，胡雪岩又掌握了一次先机，大大地发了一笔财。这次成功实在应该得益于他当初“舍”给刘二爷的一笔小财。

在寻常眼光的人看来，胡雪岩在经营中的一些做法实在是一些“舍本生意”。但胡雪岩的高明在于，他能看到长远的利益，因此不惜牺牲眼前的小利，而他的投资，往往也都得到了很好的回报。

胡雪岩目光高远、以小诱大的策略还体现在他对待另一件事上。

胡雪岩的阜康钱庄刚开业不久，绿营兵罗尚德便携带毕生积蓄的一万两银子前来存款。罗尚德是四川人，年轻时嗜赌如命，且经常是一掷千金地豪赌。没过几年，罗尚德赌场失意，不仅把祖辈遗留下来的殷实家产输得一千二净，还把从老丈人处借来的、准备用于重兴家业的一万五千两雪花花的白银在一夜之间输得分文未留。老丈人气愤不已，他不想看到自己的闺女跟着这么一个赌徒受苦受累，于是把罗尚德叫来，告诉他，只要罗尚德把婚约毁了，那一万五千两银子的债也就同时一笔勾销。血气方刚的罗尚德难以忍受老丈人看轻自己的“侮辱”，他当众撕毁了婚约，并发誓今生今世一定要把所借的一万五千两银子还清。

他只身背井离乡，辗转来到浙江，参加了绿营军。十几年来，他想方设法，拼命赚钱，而今他已积聚了一万银两之多，但由于太平军的兴起，绿营军随即就要开拔前线，罗尚德不可能随时带在自己身上，他必须找个妥善的放置地方。恰好他听说了胡雪岩的义名，深感可靠，于是就带上毕生的血汗钱前往阜康。

一名普通绿营兵竟有一万两银子的积蓄，这不得不叫人对钱的来路产生疑问。加之，罗尚德存款四年，不要息，只要保本就行，这更令人疑窦四起。店堂的总管不敢轻易作主，深怕钱的来路不明，惹了官司，赔了本不说，还砸了钱庄的牌子。只好给胡雪岩报告情况，让他自己拿主意。

胡雪岩听说这件事后，知道其中必有隐情，他叫上罗尚德到屋里摆上一碗。酒过三巡，胡雪岩和罗尚德就开始了推心置腹的谈话，罗尚德见胡雪岩如此豪爽，果然名不虚传，便把自己的经历与想法和盘告诉了胡雪岩。

胡雪岩听说之后，当即表示，四年后，罗尚德回来取款，连本带利一万五千两银子，分文不少，其付出的利息已远远超出了平常的存款；若罗尚德不幸回不来，胡雪岩亲自去他丈人家交还这一万五千两银子，以了却他的承诺。

凭这几句话，罗尚德就为胡雪岩的侠义气概佩服得五体投地，他连存折都不要，就离开了阜康钱庄。

若以平常眼光来看，胡雪岩的这一慷慨之举似乎失当。然而，它带来的广告效应马上就显露出来了。胡雪岩的侠义，很快就得到了回报。罗尚德到绿营军，把自己到阜康钱庄存款的事告诉其他士兵后，这些即将出征的士兵纷纷把自己的积蓄都存放到了胡雪岩的阜康钱庄。短短几天时间，阜康钱庄就收集了这类存款三十万两之多，一下子就解决了钱庄新开业，家底不厚的問題。

在现代经营中，许多优秀的管理者都具有这样的敢于吃一时之亏的精神。他们的睿智，表现在目光长远，不为一时利益所限，最终得到了丰厚的回报。

郑州亚细亚商场有一个赔钱公司，名叫“售后服务公司”。

这个公司实行单独核算，但商场对它的考核不是看赚了多少，而是看它赔了多少，直到把拨给的经费赔光，那便是最佳效益了。

商场每天售出百万元左右的商品，只要顾客向总服务台提出送货要求，这个公司便提供免费送货服务。四辆厢式货车马不停蹄，每辆车每天在市内大街小巷至少要跑 120 公里。司机从来都是上大班，每天工作十小时

以上，曾经创造了四辆车一天免费送达价值 20.76 万元的大件商品。

顾客买了大件商品，最担心出毛病，但在亚细亚买的东西一旦出了毛病，一个电话，维修队便会骑着摩托车上门免费维修。维修队不仅技艺精湛，而且装备精良，可以在顾客家里充氟利昂，焊接创口。

买了不称心的商品，是顾客最烦恼的事。这也不必急，可以到售后服务公司去投诉。开封一位顾客买了两套裙裤，营业员一时疏忽把挑剩下来的商品装进了袋里。顾客第二天返回商场投诉，要求退货并报销路费。第五天，投诉站站长和部门经理专程到开封向顾客赔礼道歉，并赔偿损失一百元，顾客深受感动。

亚细亚商场常务副总经理韩梅说：“虽然售后服务公司是赔钱公司，但商场 1993 年销售额达 3.2 亿元，在河南名列前茅，居全国第 36 位，这赔与赚之间有着一种必然的联系。”

商人做生意，最重要的是打开局面。要打开局面，诱以小利不失为一个有效的方法。虽然表面上看来赔了，但是其影响与作用却是深远的。然而，只有像胡雪岩一样目光远大的商人才能看到这一点，这就是商人最大的智慧。

【善于用钱生钱】

我有了钱，不是拿银票糊墙壁，看看过瘾就完事。我有了钱要用出去！——胡雪岩

从某种意义上说，融资的目的是为了投资。投资适当、正确与否。直接关系到企业的经济效益。因此，投资是理财的第一要务。

任何投资就终极目的来说都是为了实现投资最大收益，即企业价值或股东财富最大化，那么企业如何把资金用在“刀刃”上，使其发挥最大的经济效益呢？我们经常听有经验的企业家告诫说：“不见兔子不放鹰”、“不要把所有鸡蛋放在一个篮子里”，如此等等，其实说的都是投资技巧问题。

商业投资，利益与风险同在。为了降低投资风险，一个有效的办法就是多元化经营。

所谓多元化经营就是不把投资资金集中投资在一个项目上，否则一旦该项目失败，就会造成全军覆没，投资就会全部遭受损失。而把投资投放在不同的项目上，其中有的风险小，有的风险大，这样一旦风险大的项目投资失败，所遭受的损失可以由获利的投资项目抵补，一旦风险大的投资项目成功，则可以获得高额投资利益。这是一个投资组合问题，也是我们通常所说的“不要把鸡蛋放在一个篮子里”的原因，在这一点上，历史上做得最为出色的恐怕莫过于被誉为“红顶商人”的胡雪岩了。

第一桩销洋庄的生丝生意做成之后，在筹划投资典当业、药店的同时，胡雪岩还想到另一项与国计民生有关的大事业——他准备利用漕帮的人力、漕帮在水路上的势力以及他们现有的船只，承揽公私货运，同时以松江漕帮在上海的通裕米行为基础，大规模贩运粮食。

胡雪岩要为自己打开水路货运和粮食买卖这两片前景广阔的天地。

翻翻历史，我们就可以知道，上海成为中国近代最大的贸易口岸，实际上也就是以海运、河运的大力发展为龙头的。当年中国商办公司与洋商之间第一次最大规模的“斗法”，就发生在中国“官督商办”的轮船招商局和英国怡和、太古轮船公司、美国旗昌轮船公司之间，“斗法”的焦点即是争夺水运利润。仅从这一点，我们就可以想见投资水路货运在当时的巨大前景。

撇开这一点不说，胡雪岩要投资大规模贩运粮食，本身也是一桩有大利可图的事业。这桩生意有利可图，是因为此时已经具备了三个条件，这三个条件都与时局有关：

其一，时值太平军沿长江一线大举进攻东南，战乱之中，大片田地撂荒，粮食出产锐减，正是乱世米珠薪桂之时，贩运粮食必然有利可图。

其二，兵荒马乱，战事迫近，或稻熟无人收割，或收割之后又因交通不便无法运出来，白白糟蹋。而漕帮既有人手又有水路势力，此时组织起来贩运粮食，天时、地利、人和都占全了，弄好了就是没有竞争对手的“独门生意”。

其三，官军与太平军必有一战。常言道“兵马未动，粮草先行”，粮食对于交战双方都是大事。双方在同一块地面上拉锯，如果抢运出粮食，不让太平军得到，进出之间关系极大，必然会得到官军的支持，粮食贩运也会顺利许多。

有如此三个条件，这桩生意可不就是必定有利可图了么？

在这兵荒马乱的年月，一般商人大约更多地想到是收缩，而胡雪岩却始终想到的是发展，并且总能在乱世夹缝中为自己开出一条条的财路。胡雪岩不断为自己寻找投资方向，并且敢于大胆投资的气魄，的确让人钦佩。

胡雪岩曾经有过一种很是大气的宣示：“我有了钱，不是拿银票糊墙壁，看看过瘾就完事。我有了钱要用出去！”生意人就应该有这股子大气。有了钱就用出去，也就是用钱去赚钱，用钱去“生”钱，用现代经济眼光看，就是学会并且敢于投资，在不断地赚钱的同时，也要不断地以投资的方式去扩展经营范围，去获取更大的利润。没有能力准确发现投资方向，或者不敢大胆投资的人，换句话说，有了钱不想着用出去或不敢用出去的人，决不可能成为一个能够在商场上纵横捭阖、叱咤风云的大实业家。

纵观胡雪岩的发达过程，他能由白手起家，不几年间便至豪富，以致成为中国历史上第一位也是唯一一位“红顶商人”，很大程度上就是因为他总是不限于一门一行，总在为自己不断地开拓着投资方向，并且看准了就大胆投资，没有丝毫的犹豫。比如在钱庄刚刚起步之时，便开始以有限的财力筹划投资生丝业务；比如根据上海向国际贸易金融大都市发展的趋势，毫不犹豫地上海买地建房，投资房地产；比如根据世情时局，投资药店、典当业……。在胡雪岩的鼎盛时期，他的生意范围几乎涉及到他所能涉足的所有行当，长线投资如钱庄即金融、生丝生意即贸易、药店即实业，以及典当业、房地产等，短线投资如军火、粮食，所有这些生意在当时条件下都是能赚钱，而且能赚大钱的生意。很显然，胡雪岩如果没有那种有了一定想方设法用出去的大气，如果死守自己熟悉的钱庄生意而不思开拓商务领域，他的事业决不可能如此轰轰烈烈，成为清代第一富商。

有了钱就用出去，也就是用钱去赚钱，用钱去“生”钱，用现代经济眼光看，就是学会并且敢于投资，在不断地赚钱的同时，也要不断地以投资的方式去扩展经营范围，去获取更大的利润。没有能力准确发现投资方向，或者不敢大胆投资的人，换句话说，有了钱不想着用出去或不敢用出去的人，决不可能成为一个能够在商场上纵横捭阖、叱咤风云的大实业家。

【以退为进，成就大局】

留得青山在，不怕没柴烧。忍一时之气，可以成就一世，未尝不是一件幸事。——胡雪岩

古人云：退一步，海阔天空。做人就要懂得必要时需“忍”，“忍”有时可以使你减少许多不必要的麻烦。有退才有进，“卷土重来”一定会有一番新的天地，此为上上策。胡雪岩一生中，无论在商场中，还是在官场中，待人接物都能做到主动忍让，成就大局。其中最值得一叙的是他对张秀才的拉拢和成全。

张秀才在杭州城中算个不小的角色，平时自以为是衣冠中人，可以走动官府，包揽讼事，说合是非，是个欺软怕硬的货色，十分无赖。曾因为一事情使他对胡雪岩非常嫉恨，此后于胡雪岩或明或暗对着干。说到互相结怨的事，其实只是张秀才对胡雪岩的不满，胡雪岩并没有得罪张秀才半点。那次王有龄坐镇杭州，推行改革旧弊。当时有一项对新开店铺征收规费的税，王有龄锐于政事，认为此税不该收，于是贴出告示，永远禁止。钱塘、仁和两县的差役，心存顾忌，但不敢乱来，一时敛迹。但巡抚、藩司两衙门，自觉得靠山很硬，不买知府的账，照收不误。不过自己不便出面，便指使张秀才去收这种费，讲明三七分账。谁知运气太差。张秀才收税之时正巧碰到知府大人王有龄的轿子路过，王有龄见有人争吵，下轿一问，原来是此事。在他张贴布告的当日就敢如此大胆，于是勃然大怒，决定严惩张秀才，王有龄将张秀才厉声斥责了一顿，一定要革他功名。一下子张秀才吓破了胆。一革去秀才功名，便成白丁。

张秀才左思右想只有去托让王有龄言听计从的胡雪岩，于是带着老婆儿女到胡雪岩处跪地求助。胡雪岩也是一时大意，只当小事一件，顺口答应下来，保他无事。哪知王有龄执意要按自己的意思办，说这件事与他的威信有关。当时王有龄正处于建立自己的威信时期，如何肯就这样草草了事？说之再三，王有龄算退让一步。本来要革他功名，打他两百板子，枷号三月。现在看在胡雪岩的分上，免掉他的皮肉之苦、出乖露丑，秀才却非革不可。

谁知，对胡雪岩的帮忙张秀才并不知详情。以前答应他包他无事，谁料竟是这种结果。于是认为胡雪岩不肯尽力，搪塞敷衍。从此怀恨在心，处处与胡雪岩为难。

胡雪岩当时回杭州，正逢要收复杭州之时，胡雪岩此时想的就是收服此人，让他做个攻城时的内应。要收

服人首先就必须摸透此人的脾气，这一切都交给开路先锋刘不才去办。

根据刘不才的调查，这张秀才天不怕地不怕，除了官就怕他儿子小张。小张吃喝嫖赌，一应俱全。张秀才辛辛苦苦弄来的几个钱，都被宝贝儿子弄得满天飞。

胡雪岩根据这一点，想了一套办法，让刘不才从小张身上下手，收服了小张，张秀才就不得不就范。刘不才赌场上关照小张，获得其好感。于是找借口与小张单独会了面。会面时，刘不才带去了最时兴的从上海带回的巧妙之物，惹得小张爱不释手，刘不才慷慨相赠，但却说是一朋友相赠的，这个馈赠定物的朋友当然就是胡雪岩了。

胡雪岩后来还托刘不才带给张秀才消息，让他准备好自己的前途，并且送去保举书，答应事成之后保举他一官半职。并且重新解释当时那场误会，待得张秀才明白原因，隙愤顿时烟消云散。

诸事顺利，蒋益澧攻城之时，张秀才父子因为打开城门迎接官军有功，使小张获得了一张七品奖札，并派为善后局委员。

在这件事上，胡雪岩先委曲自己，忍一时之气，派刘不才从张秀才之子小张人手，以大局为重，晓之利害，以求一事之全。

一般人或许对张秀才这样的“梗子”是不会考虑要请他做内应的。但胡雪岩不仅做了，而且做得相当好，还收了帮手小张，与他一起处理杭州城内的善后事宜。

以大局的眼光，会发现私人的恩怨实在不算什么，以大局的利益为重，对对方晓以利害，一般也会将一切误会和歧见消失于无形之中。能容忍别人的一次小过失，别人就会以他的一技之长来回报你。能消除对别人的恩怨，别人就会拼了命来报答你。这种回报和报答的心情是那样的迫切，以至只要碰到机会。他就一定会一展身手，只要有效力的场合，他就会拿出他的全部力量，以完成其事。

学而思之：俗话说：“忍一时可风平浪静，退一步可海阔天空。”忍让并非就是怯弱的表现。以退为进，实际上是一种具有深远宏大眼光的策略。更何况，“忍”在我国历史上一直为许多文人视为修身养性之本。凡做大事者，必须学会以大局为重，居高临下看问题，忍一时之气，求一事之全，又何乐而不为呢？

【做事要留下退路】

无论做事还是经商，都应学会掌握与运用机变与权变之理，在任何时候任何情况下都应该时时注意给自己留下退路。——胡雪岩

世界之中，事物之间总有一种千丝万缕的内在的必然联系，而且彼此总是互用互变的。胡雪岩行世经商有着非常灵活的手腕，并且做事长于变通。胡雪岩说：“犯法的事，我们不做。这是因为，朝廷王法是有板有眼的东西，他怎么说，我们怎么做，这就是守法。如果他没有说，我们就可以照我们自己的意思做。”

胡雪岩认为，无论做事还是经商，都应学会掌握与运用机变与权变之理，在任何时候任何情况下都应该时时注意给自己留下退路，这是一个高明的商人在每一次出击之前都必须深思熟虑的问题。

人的认识过程是漫长的也是无限的，但是人的认识能力却是受外界条件和个人能力的约束，认识能力是有限的。

正因为人的认识能力存在一定的局限性，才使得人们对身边事物的认识有限，使得人们考虑问题难以周全；同时，由于人在社会生活中的地位和处境是在不断的发展和变化的，在这些变化中，其中有些变化是可以预见，可以把握，但更高更深的变化并非如此。因此，人在考虑问题时就应该多做几手准备，为自己留下一条能够保全自己的退路。

生意场上瞬息万变，许多事情都难以预料。因此，再有本事、实力再强的人，都无法保证自己做生意从不会失手。生意场上的每一桩生意都需要参与者承担一定的风险，并且生意中获利多少与所冒风险的大小成正比，生意规模越大，获利越大，风险也就越大。

承担着风险，就要做好“万一出事”的思想准备。因此，大凡聪明的生意人在一桩生意投入运作之前，就已经开始想着为自己留下一条切实可行的全身而退的退路。

在胡雪岩的生意由创业而至鼎盛的过程中，他所从事运作的每桩生意的运作，就都既敢于冒险，也特别注

意为自己留下一条保存自己的安全的“后路”。

比如钱庄生意主要是通过兑进兑出以获取商业利润。兑进，自然是吸收客户的存款以作资本，而兑出则是放款，也就是现在的发放贷款。兑出是赚借贷人的利息，自然是利息越高越好，兑进要钱庄向客户付出利息，自然是越低越好，最好是不要利息。表面看来钱庄这种生意只要把握时机，随市面行情变化，根据银价的起落浮动调整好兑进兑出的利率，钱庄就可以稳稳当当坐收渔利。这种将本求利，平平淡淡比较稳妥的运作方式当然也可以，但终归不是做钱庄生意的“大手笔”，很难赚取更多的利润。而要赚大钱，做大事业，就必须做“大手笔”，而要做出“大手笔”，兑进兑出都会有风险。

从兑出说，如果钱庄放出的款要高利收回，就要找大主顾。大主顾做大生意要大本钱，因为大主顾的大生意能有大利润也就不在乎借款利率的高低，向这样的主顾放款，自然收回的利也就高。但钱庄的老板也应该注意到这个问题，借贷者的生意获利越大，所担风险也大，款放给他们，自己也要担风险。万一对方生意失手，血本无归，自己放出去的款也就可能不仅收不回高额的利息，连本钱也无法收回，一笔放款也就等于放“倒”了。比如在朝廷与太平军交战的兵荒马乱年月米商借款贩运粮食，获利就极大。获利极大，风险也极大，朝廷与太平军交战，土匪出没，运粮途中险恶，米商随时都可能血本无归，放款给他们就不能不考虑考虑。

从兑进说，当然最好是有大客户，且大客户的存款不要利息。这种情况不是没有，有些风险很小。比如胡雪岩受王有龄的关照代理官库。有些则会担很大风险。比如太平天国失败之际，胡雪岩的阜康钱庄私下接受太平军逃亡兵将隐匿私财的存款。太平天国被镇压之后，朝廷自然要追捕“逆贼”，按惯例要抄没他们的家产。如果有人与阜康钱庄为敌，走露代理太平军存款的风声，朝廷万一追查“逆产”到钱庄，钱庄就必须报缴官库，还有可能被以“助逆”治罪。但是如果被捕的太平军遇赦开释，来钱庄要取回自己的存款，按规矩钱庄必须照付，而存款又上缴官府，这样一来对于阜康钱庄来说也就必然要鸡飞蛋打，吃“倒账”认赔钱了。

既然钱庄银两的兑进兑出都要冒险，也就都要事先想好退路。向在兵荒马乱年月贩运粮食的米商放款，利润大，胡雪岩自然也做。但他确定了一个将风险降到最小的原则，那就是要先弄清楚，米商的米要运到什么地方去。运到官军占领的地方，途中较为安全，生意风险小，可以放款给他。但要是运到有太平军的地方去，途中险恶，风险极大，就不能放款给他。这就是为自己的钱庄发展着想，留下退路。因为钱庄放款让米商运米到官军占领的地方，万一放倒，别人可以原谅，自己不至于名利两失，还有东山再起的机会。而如果放款让米商将米运到有太平军的地方，万一放倒，别人会说你帮“长毛”，吃“倒账”活该，那也就将自己逼上了绝路，永无翻身之日了。胡雪岩也做了从太平军逃亡兵将“兑进”的生意，做这生意时，他早准备好了应对之策，为自己留下退路。那就是一旦有了泄露消息，官府追查，自己也有话可以对付：“他来存款时隐匿了身份，头上又没有‘我是太平军’的标志，我哪里知道他是逃亡兵将？”这样一来至少可以自己洗脱助纣为虐的罪名，不至于走上连坐治罪的绝路。

从胡雪岩做生意深谋远虑的例子中，我们可以看出，为自己留下的“退路”具有两方面的作用：

首先，它是能够在万一出事之后还有部分挽回的余地，也就是一种能保存自己的实力，能让自己东山再起的余地。凡事留有退路，就可以使自己虽败不倒，自己“就还有从头再来的机会。”

其次，它是一种可以预见的冒险的担保。可以相应地降低风险和损失，也就是当可以预见的险情真的到来的时候，自己不至没有应对的手段而举措失当。

胡雪岩做事，能够深谋远虑，充分地注意未雨绸缪，为自己留退路。可惜的是，在胡雪岩后期的事业中，他在一些重大问题和事情的处理上，一方面由于社会环境、官场斗争等客观情势的限制，一方面由于他的用人不当与失察，也更由于他自恃实力雄厚，反而把这一条驰骋商场必有的原则忽略了，以至于最后在挤兑风潮来到之时，没有及时有效的应对策略，终因无救而导致自己辛勤一生积累的家业彻底崩溃。

既然生意场上，无时无刻不承担着风险，就要做好“万一出事”的思想准备，因此，作为一名成功的商人，一桩生意投入运作之前，要想着自己留下退路。

【善于使用连环手法】

用连环计，要计计相连，环环相扣，滴水不漏，方能有效。——胡雪岩

伟大的哲学家休谟曾经说：“一切都是有联系的，没有联系就没有事物的存在。”休谟在这里揭示出了一个真理，即事物间的联系是普遍的客观存在着的。

既然万物是普遍联系，那么思考问题、处理问题则必须在相关性、连环性背景下进行。由而引出的一个方法论是连环方法论。在谋略上则引申出连环计。这都是基于万物间的联系客观的存在的哲学原理。连环计，环环相扣，一环都不能松，一环都不能失败，否则整个计谋都将失败。这充分反映了事物的联系、相关性的哲学理论。

胡雪岩就是一个十分善于施展连环计的商界高手。典型一例就是在与“隆昌”米行斗法的过程中。

在“隆昌”米行，谭柏年不是老板，胜似老板，真正的老板名叫石三官，远在苏州乡下，是个纨绔。父亲死后遗下一大笔财产，又继承了年代颇久的一家老米行。石三官喜欢斗鸡走马玩蟋蟀，疏于生意买卖，便把米行一切事务交给舅舅谭柏年，委托他全权处理一切，连账本也不过目，每年只须按时交付赚来的银子，便不过问。谭柏年得了授命，仗着长辈关系，在米行中行使老板权利，对伙计十分苛刻，店里上下没有一个不惧他的。

有一天，谭柏年用过早餐，吩咐备轿，去“福轩”客栈会一位重要的客商。一路上，谭柏年脑中飞快盘算，思考见面时要做的事。今岁苏州乡下风调雨顺，谷米丰收，隆昌米行趁机敞开收购，仓房里屯集了上万石新米，需要寻找买主。谭柏年干米行生意，屈指算来已有 30 多载，精通业务自不必说，做米生意的个中奥秘亦了如指掌。

论谭柏年的资历和才干，本可以开一家米行，做真正的老板，但命运偏偏与他作对，家道本属小康，一场突如其来的兵火，房屋财产付之一炬。沦落到给人帮工的地步，慢慢爬到米行档手，所靠的几位老板相继破产，谭柏年惶惶如丧家之犬，不断寻找新的避难所。幸而上苍有眼，天不灭曹，外甥石三官聘用他做“隆昌”档手，无比信任。谭柏年蛰伏多年的念头又萌动起来。尽管在隆昌，大小事情他说了算，但还不是真正的老板，辛辛苦苦赚来的银子必得如数交给石三官，他心里就发痛。外甥待他不薄，年俸可观，外加不少红利，但终究不是自己的米行。谭柏年打起“小九九”，要做老板，得靠自己的手段，账目上做手脚，略施小计，石三官看不出来，这里头揩的油，抵得上两三个档手的年薪。但雕虫小技，难成大器，真正大把捞进的机会在于存米销出的方式。

谭柏年此刻便是寻找这种机会。

昨日，山东米商潘家祥抵达上海，谭柏年闻讯前去码头相迎。他俩是老相识，言谈之间，谭柏年得知对方有意要在上海收购大批谷米，运往北方。此前，潘家祥见到《申报》刊登快讯，知道齐鲁适遇大旱，庄稼歉收，急需大米救灾。两相应证，潘家祥肯定要做一笔大生意。上海米行林立，各家竞争激烈，这块肥肉到底落谁家之口，尚难料定。谭柏年决意拼力一争，做成这笔生意。

凭经验，谭柏年知道潘家祥本钱雄厚，不屑于做零碎买卖。与小本米行锱铢必较，费力费神，且不能满足需要，能看得上眼的大米行，在上海不过三五家。谭柏年把几家米行加以排列，估量实力，隆昌属前三名，可以力争。谭柏年同样喜欢做大买卖，报损率高，回扣可观，一笔生意下来，除了应付石三官，自己还能落下一笔银子。

然而，见到潘家祥之后，潘却说他已与胡雪岩已经签订了契约并将契约掏给谭柏年看。

谭柏年只瞅了一眼纸上“胡雪岩”三个字，便明白对方说的是实话，敢于把这事告诉他人，证实这桩买卖已铁板钉钉，笃定泰山，不会生变故的。谭柏年霎时充满失望之感，心里暗骂：姓胡的忒狠毒，竟把手伸到上海，虎口夺食！

胡雪岩在浙江把持海运局，改漕运为海运，干得相当成功，商界尽人皆知。但没想到他会在上海米行中抢生意，谭柏年事先排定的上海各家米行名单中，偏偏没有想到过胡雪岩。这是因为胡雪岩的海运局主要收购谷米北运，与潘家祥干同样营生，而非售米。这真是半路杀出个程咬金，令谭柏年的如意算盘落了空。按他的筹算，隆昌米行的存米全部出手，他至少可得 2 万银子的外快，而今却打了水漂儿，怎不叫谭柏年锥心般刺痛。

于是谭柏年使尽了伎俩，废尽了口舌，终于使潘家祥毁了约。

胡雪岩很快得知潘家祥毁约的消息，他不因为对方愿付一笔罚金而高兴，反而陷入莫名的烦恼之中。

潘家祥听了谭柏年的挑唆，只知其一不知其二。胡雪岩此番抛售大米，的确确实想做一次米行生意。生意

若要做活，必出奇招，改变套路，抓住机会，才有所获。海运局向来只购不卖，给人印象属官办机构，赢利不多。今年浙江谷米丰收，米价狂跌，胡雪岩知道北方连遭旱灾，粮食紧缺，于是当机立断，一改通常惯例，大量收购新谷，寻找米商脱手，打一次奇袭战，赚一笔银子，再转入常规运作。

在这次行动中，胡雪岩迫切需要寻找大宗买主，迅速成交，否则拖延日久，与同行产生竞争，难以脱手，待到海运季节一到，只得启仓北运，剩下的谷米只好屯集翻年，落个鸡飞蛋打一场空。所以胡雪岩必须卖了新谷腾空谷房，再购谷米应付海运，计划才算圆满完成。

潘家祥的毁约，令胡雪岩尝到了失败的滋味，倘若再传到圈内人中间，有损他的信用。潘家祥系山东富商，垄断了北方民间粮米市场，在商场中具有举足轻重的影响，而胡雪岩向来以诚为本，视信用为生命，如今不能取信于潘家祥，有何面目见商场同仁？

于是，胡雪岩打定主意为自己的利益而战。他沉思了一刻，便想出了一套连环计，接着他就环环实施。

第一环：寻找谭柏年的弱点。

俗语云：苍蝇不叮无缝的蛋。胡雪岩在商场征战半辈子，极善于抓住对手的弱点和疏失，予以痛击，无往不胜，十分灵验。凭他的直觉，谭柏年身为隆昌米行档手，老板不在店内主事，他必然营利舞弊以售其奸。天下谁人不愿当老板？世上哪个不爱金钱？石三官放任谭柏年作主张，岂无肥私劣迹？

胡雪岩搜索枯肠，细细回想与谭柏年曾经做过交易的每一个情节。如果换成其他人，早已把这些陈谷子烂芝麻的事忘得一干二净。但胡雪岩毕竟是胡雪岩，他记忆力惊人，如电火闪烁，忽然记起一个情节：当时同谭柏年讨价还价时，谭柏年并不在意谷米的价码，只是要求按一厘二的回扣，把钱存到“裕和”钱庄户头上。胡雪岩敏感地觉察到这笔钱存得蹊跷，若是替主人赚的钱，必然随大笔米款同存人一个户头。分开来的目的，说明谭柏年私吞这笔回扣银，而石三官毫无察觉。生意场上，档手欺骗东家，“账房吃饱、老板跌倒”，这现象比比皆是，胡雪岩见惯不惊。以此观之，谭柏年单是从售米私吞的回扣，当不是少数。可以推测，此次潘家祥毁约、与隆昌成交，谭柏年必然竭尽底毁诽谤之能事，而为一大笔回扣力争，使他获得成功。

胡雪岩有些兴奋，他自知抓住对方狐狸尾巴，只须用力拖拽出洞，使其真面目大白于天下，则可战而胜之，挽回败局。

第二环：抓住谭柏年的把柄。

胡雪岩以存 20 万两银子为条件，让资金紧张的“裕和”钱庄的档手谷真豪把“隆昌”米行档手谭柏年在“裕和”的存款数目告之。

谷真豪果然送来明细账，秀丽的小楷，把谭柏年每次存银的数目、日期誊写得一清二楚，明白在目。

胡雪岩大喜过望，立刻按谭柏年每次存银的数目，推算出“隆昌”近年来的生意情况，隆昌米行再无秘密可言，而谭柏年从米行中攫取的不义之财也暴露无遗。

第三环：入股“隆昌”米行。

胡雪岩用计假冒“裕和”之名，将谭柏年在裕和的存银和利息结算账单故意误送至老板石三官处，使隆昌米行的老板石三官知道了谭柏年的所做所为。胡雪岩又找到了石三官，以入股三成、负责米行事务为条件，帮助石三官整顿米行，挽回损失，获得石三官的允许。

第四环：收服谭柏年。

胡雪岩把谭柏年的罪证出示，并说：一要么把谭柏年送官处置；二要么改跟他安心管理米行为他奉差，而且俸银必翻番，二者任谭柏年选择。在胡雪岩威逼利诱下，谭柏年无路可走，只好打定主意，死心塌地替胡雪岩效力。胡雪岩教他听候待命，不要轻举妄动。原来胡雪岩考虑到潘家祥既然敢毁约，一定对胡雪岩的信用产生了怀疑，贸然劝他信守前约，必遭碰壁。唯有设下圈套，令他钻人，不得解脱，情急之中，才可乖乖就范。

第五环：对付潘家祥。

潘家祥并不知道隆昌米行的变故，他绝对信任谭柏年。签约付定金后，潘家祥急忙返回山东，寻找销售谷米的合作伙伴。其时，北方数省旱灾严重，庄稼连年歉收，饥民成群，已出现“吃大户”“抢公仓”的情形。捻军、白莲教等团体，乘势号召天下，揭竿而起，攻城掠地，对抗官府，局势危如垒卵。

朝廷严令各省抚督，开仓赈灾，安抚饥民，以防民变。

潘家祥看到这种情景，心中暗喜。饥民愈多，谷米愈不愁销路，正可屯货居奇、待价而沽，谋求最高的价钱抛售出去。

他正在物色代理商，胡雪岩请的一位官大人翩然来访，此人自称主持直隶粮道，急需购进大批谷米，缓解直隶灾情。潘家祥知道他说的是实情，几天来，前来拜访的粮道官员接踵而至，都企望潘家祥这位粮商提供米源，盖因朝廷公仓空虚，漕运迟迟不至，远水不解近火。潘家祥未便慨然相允，官府出价太低，差强人意。

这位粮道大人焦急不安，出手不凡，愿以每石 15 两银的价码，购买两万石谷米。潘家祥估算一下，已高出进价近两倍，除去运费打杂开支，这笔生意净赚 10 多万银子。他暗自高兴，却不形于色，大叹苦经说：“江南战乱仍频，谷价腾贵，购之不易，路途迢迢，成本高昂，我已蚀不起老本，不敢多做了。”

粮道大人知道他在讨价还价，索性每石再添 2 两银子。潘家祥见火候已到，决定成交。

签约付定金后，粮道大人意味深长道：“救灾如救火，还望潘公信守合约，按此交割，耽误了公事，可不是闹着玩的。”潘家祥拍住胸脯说没问题。

当下潘家祥乘小火轮飞快回到上海，只等谭柏年如期交米，他已雇下快船 20 多只，整帆待发，万事俱备，只等装船启运。

眼看第二天便是行期，隆昌米行毫无动作，船老大来客栈见潘家祥，询问哪天装船。潘家祥正在吞云吐雾，闻言吓得没了烟瘾，一骨碌从榻上翻下来，心急火燎，打轿到隆昌问罪，谭柏年一迭声致歉，言称米行已换了老板，他作不了主，凡事可问胡雪岩。

潘家祥正要发作，只见胡雪岩背着双手，踱出内屋，便明白了：原来中了胡雪岩的圈套。交粮日期迫近，另找米行已来不及，倘若误了期限，粮道大人是胡雪岩的至交，岂能轻饶了我？潘家祥愈想愈怕，惊出一身冷汗。

到此时，潘家祥只好服输，以每石 20 两银子向胡雪岩买了两万石米。由此一算胡雪岩反败为胜，并且净赚了 10 万两银子。

由上观之，胡雪岩的连环计可谓用到了家，所以胡雪岩说：“用连环计，要计计相连，环环相扣，滴水不漏，方能有效。”

伟大的哲学家休谟曾经说：“一切都是有联系的，没有联系就没有事物的存在。”休谟在这里揭示出了一个真理，即事物间的联系是普遍的客观存在着的。既然万物是普遍联系，那么思考问题、处理问题则必须在相关性、连环性背景下进行。因此在事情时要环环相扣，一环都不能松，一环都不能失败，否则整个计谋都将失败。

【放长线才能钓大鱼】

放长线才能钓大鱼，要想取之，必先予之。——胡雪岩

精明的生意人从不在第一笔生意上赚取别人钱财，而是巧用鱼饵，通过让利、促销等手段来引导消费、刺激消费。“要想取之，必先予之”，做什么生意，都应遵循这个经商之道。以小赚大，以少敛多，让更多的人知道这个牌子后，再靠货真价实的产品去赢得消费者的青睐，这才是商家的明智之举。

杭州城被朝廷由太平军手里夺回之后，左宗棠把战后处理工作交给了胡雪岩。正当胡雪岩忙于此事之际，杭州城里来了一位洋人，并且指定要见胡雪岩。胡雪岩暗自惊讶，迎出来一看，原来是驻扎在宁波的“常捷军”法军军官让内。在收复杭州城的时候，常捷军曾立下了汗马功劳。

那个时候，胡雪岩受左宗棠之托，负责联系洋人，尽可能地从他们那里弄到开花炮，因为杭州城高墙坚，如果硬冲，枉耗人力。胡雪岩因为有钱庄在宁波，和那里的洋人有一定的交情，所以能说得上话。

胡雪岩领命后，辗转来到宁波，找到法国人让内，只要中国出钱，洋人没有不答应的，况且胡雪岩向他保证，杭州城的太平军早已成了惊弓之鸟，只需借重他的洋枪洋炮一吓，自然土崩瓦解。于是让内领头，带着一支约二百人的洋枪队，各国人都有，号称“常捷军”，直开杭州城下。果不其然，这支洋枪队没有任何伤亡，只是多耗十几箱炸药子弹，便把杭州城拿下。让内欢天喜地，回到宁波，在胡雪岩的钱庄里支取了全部佣金。

“天有不测风云，人有旦夕福祸”。宁波在紧接着的日子里流行起瘟疫，让内也没幸免于难，一连几日，高烧不止。因为胡雪岩有囑在先，让内为光复杭州有功，只要他在中国一日，在宁波的钱庄就要尽力帮助他。

宁波钱庄的档手，听说让内感染了瘟疫，就带了“诸葛行军散”等散丸药去看望他，让内服药一日，居然能下床走动。

到了第二日中午，让内坐不住了，精神十足地跑到阜康账号，问档手送他的是什么神药，档手说是胡雪岩自开药铺炮制的中医药方，由老中医主持，一般都是祖传秘方。让内一定要档手再给他一些，好拿回去给其他同胞。档手打开抽屉，让内欢天喜地，把店里所存的药全部掳去，洋人服了药，个个精神抖擞，于是派让内到杭州来，让他向胡雪岩多要一些这种散丸药。

外国人看中了此药，胡雪岩这一得意非同小可，就实实惠惠地送了他两大箱，让内一定要留下钱。胡雪岩说是我送你的，不要钱，让内不解，追问胡雪岩，你不收钱岂不是赔本？

胡雪岩没有回答，只是笑了笑。其实，在胡雪岩的心中已经有了更远的想法——利用让内为胡庆余堂做一个活广告。果然让内回去一宣传，加上用药人相互转告，胡庆余堂还没正式挂牌，名声早已在外了。胡雪岩刚到上海，便有洋人找了来，说在宁波服过胡庆余堂的药，药效奇佳，现在他要随船回国，希望胡雪岩卖他一批成药，他还留下定金，说下次再来中国，还要采购。

中国有句古语说：要想取之，必先予之。胡雪岩利用这个外国人为自己的药店造声势，就是用的这一招。将来胡庆余堂的药物不仅中国人知道，而且外国人也知道。这样，胡雪岩的生意才能做大做强。

在国内，每年的盛夏，都有一批举人要上京赶考。于是，胡雪岩考虑到盛夏时节学子们的住宿与食水都成问题，极易造成痢疾等流行病，以往每年都会或多或少地出现这些问题。于是，胡雪岩决定给每位考生奉送两枚药丸，如有不够者到北京药房分号去领，地址写得清清楚楚，药房号更是显眼易记。果然，有胡雪岩的神药相助，问题比往年大大减少，胡庆余堂的名声在北京是越来越大了。等这些学子们赶考完，回到各自家乡，每逢遇到诸类疾病，都向人推荐胡庆余堂的药，渐渐地，胡庆余堂的名号就全国闻名了。虽说不敢与历史悠久的“同仁堂”相比，但在整个南方，胡庆余堂确实声名不菲，两堂一南一北，俨然又是“北票南庄”的格局。

用今天的商业眼光看，胡雪岩的送药给洋人和学子的举措，其实也就是一种特殊的广告宣传方式。“要想取之，必先予之”，其实是一种一箭双雕甚至一箭几雕的绝招。第一，为自己挣得了仗义慷慨的好名声；第二，利用洋人和四方百姓为自己做了大规模的“活”广告，创下了自己的品牌，立定了脚跟；第三，又进一步为自己打通了和洋人之间的通商之路。

胡庆余堂开业之初，胡雪岩在做名气的过程中，充分体现了“要想取之，必先予之”这八个字的精髓所在。

纵观胡雪岩的经商套路一般都是先予后取，他利用洋人、学子为他造声势，做广告来打响药店的招牌。可见胡雪岩对“要想取之，必先予之”这句至理名言有极深的领悟。而且事实证明此举确实行之有效。在胡雪岩所处的商业时代里，还不存在广告效应，胡雪岩的经商手腕，行事手法却能如此之高，别人只看到其一的地方，他却能举一反三地看到其三、其四，实在不得不叫人佩服称绝！

第十一章 胡雪岩的掌控之招

胡雪岩认为：对于人才必须学会掌控，只有这样才能让其为我所用。胡雪岩的对掌控之招的运用，使他身边的人才济济，并且时刻忠诚于他，为他出谋献策，出力卖力为他成就商业上的胡氏帝国奠定了坚实的基础。

【选才不拘一格】

看人要不拘一格，要看了人再用。——胡雪岩

老实可靠是胡雪岩用人的一个原则，也是前提。胡雪岩强调“看了人再用”，他的“看”是不拘一格的，是从不同角度、不同方面去看，所以能为自己的事业选择最佳人选。

胡雪岩在刚刚发迹之时，就非常注意对所用之人的全面考察。

一次偶然的的机会，胡雪岩结识了靠摆渡为生的老张一家，并对他们的女儿阿珠有了好感。老张一家是当时

中国社会下层最普通常见的人家，他们善良、老实、本分，却又爱占点小便宜。胡雪岩出钱让老张到湖州开丝行，很大程度上是为了接济他们家，但这毕竟是胡雪岩除了钱庄之外初次涉足的另外一个领域的生意，所以他还是非常慎重，在了解老张一家人的情况后才做出这个决定的。

胡雪岩去上海搭乘的是老张摆渡的船，通过一路上与他们的接触，细心观察，逐渐了解这一家人。老张虽然是摇船出身，不识几个字，却是一个有骨气的人。而老张之妻虽是常人之妻，却有着生意人的精明和不凡的见识，通过闲聊，胡雪岩发现她对蚕丝的生产、品质的优劣等方面的情况了如指掌，令他大开眼界。于是决定在湖州开办丝行，为自己日后在这一商业领域内发展奠定基础。

结果证明，胡雪岩起用的生意帮手是成功的，老张一家果然将丝行经营得有声有色，最后使得生丝买卖成为胡雪岩事业中重要的一部分。

胡雪岩认为“找一个可用的人很简单，但要找到一个值得信赖的人却要费一番心思”。因此他在考察别人时，很注重对人的全面考察，尤其注重的是品行。

陈世龙外号“小和尚”，原是一个整日混迹于赌场街头，吃喝玩赌无一不精的“小混混”。这样的人在别人眼里是一文不值的。但胡雪岩却独具慧眼。发现了陈世龙身上的一些长处：

首先，这个小伙子很机灵。胡雪岩结识陈世龙其实很偶然，是他在湖州先认识的恒利丝行档手让“小和尚”带他去找郁四，才使他与这个小伙子有了一面之缘。就是这一面之缘，使胡雪岩在陈世龙身上发现了许多可取之处。他与人交接不露怯，很有大家之气，对胡雪岩提出的问题，对答如流，合适得体。胡雪岩对他的第一印象就是“这后生可造就”。

第二，这小子不吃里扒外，这是胡雪岩从郁四那里了解到的。郁四心里有点儿讨厌“小和尚”，说他太精明，而且吃喝嫖赌样样都来，但胡雪岩看重的却是“小和尚”是不是吃里扒外，这一点郁四还是给了相当公正的评价：小和尚倒还不是那种人，但是太精了。这又恰好证明了胡雪岩认为这小子很机灵的第一印象没错。

第三，这小子有血性，说话算数。这一点是胡雪岩自己试出来的。在正式将“小和尚”带到身边之前，胡雪岩把他找来深谈了一次。临分手时给了他一张 50 两的银票叫他拿去随便用。此前，“小和尚”已经答应胡雪岩要戒赌，胡雪岩知道好赌的人身上有钱就会“手痒”，所以他要藉此试试这小子是不是心口如一。“小和尚”虽然忍不住，当晚就到赌场转了一圈，但终归还是拒绝了别人的诱惑没有下场，这一点最让胡雪岩看重。胡雪岩有一个说法，看一个人怎么样，就是看他说话算不算数。

在胡雪岩看来，一个人吃喝嫖赌不是什么特别重要的缺点。而主要的是要讲信义，要有志气，缺点毛病再多，只要有志气就可以将它改掉。只要做人处事有原则，其他任何短处都不重要。胡雪岩就是看到了陈世龙重诺言、灵活却又不失本分这些长处，将他变成了一个可造之材，成了自己跑江湖、泡官场的得力助手，甚至是左膀右臂。

胡雪岩用人时不按常规，重点看这个人身上有没有可用之处，以及这个人是不是一个可信的人，这种辨证的眼光帮他收服了另外一个特殊的人才——刘不才。

刘不才本名刘三才，是胡雪岩二房姨太太芙蓉的亲叔叔。芙蓉的祖上是开药号的。招牌叫做“刘敬德堂”，药店传到芙蓉父亲这一代，经营得相当不错，也积攒了丰厚的家底。然而有一年芙蓉的父亲到四川采购药材。由于所乘的船触礁而落水身亡。“刘敬德堂”自此落到刘三才手上，这刘三才自小就是一个花花公子，而且嗜赌如命。药店到了他手上不到一年功夫就维持不下去了，将所有的债务清算完了，药店盘给别人，房子、生材、存货折价卖掉后，只收回 3000 多两银子，而这笔钱也在不到一年的时间里被他花个精光。先是以典当家具为生，后来无可为当，就四处告贷，最后连告贷都没有门了，因而落了个“刘不才”的绰号。

在别人眼里，他绝对是个不可救药的败家子，就连他的亲侄女芙蓉，也把他说得一无是处。而胡雪岩却看到别人不曾留意的方面。其一，刘不才虽然好赌。却从来没有将手里的几张祖传的制药秘方拿出来做赌注，这表明他还心存振兴祖业的念头；其二，他吃喝嫖赌样样都来，而且样样在行，样样都能玩出花样，但就是不碰大烟，这说明他还没有堕落到自暴自弃的地步；其三，刘不才为了打捞哥哥的尸体，不计财力，这说明他有情有义。就凭别人不曾注意的三点，胡雪岩看出他还具有可取之处，没到不可救药的地步。胡雪岩收服了刘不才，用其所长，避其所短，而且他手上的那几张祖传秘方也可发挥用处。他摆了一桌“认亲”宴，就在这认亲宴席

上便与刘不才谈妥了药店开办的地点、规模、资金等事项。日后闻名天下的老字号药店“胡庆余堂”就这样办起来了，在此后的几十年中，它不仅成为胡雪岩的一个稳定财源，也为他挣来了“胡大善人”的好名声。而刘不才改邪归正，摆脱了贫苦的生活，并且成为胡雪岩身边不可缺少的人，为胡雪岩做了几件大事：拉拢庞二联手销洋庄；在太平军占领杭州期间照顾胡家老母妻小；收服小张而为收复杭州后振兴生意打下了基础。

在别人眼里一无是处的“败家子”，到了胡雪岩手中，却成了一个具有特殊用处的不可多得的人才，这正是胡雪岩不拘一格全面考察人才，避人所短，用人所长的表现。

挑选人才，应从不同方面进行考察，既要看重全面素质，又要强调一些特殊的能力。大凡奇才，必有奇技，而这些不凡的本领，不是轻易就能看出来的，要多角度多侧面进行周密的考察，进而收为己用。而一些常人看似无用的“庸才”，换个角度看会发现他也有可取之处，甚至能起到别人所不可替代的作用。

根据他人的才干，授予他适当的事情，则不会失败。根据他人的能力，让他做力所能及的事情，则能少犯错误。客商把货物交给中间人，把资本托付给合伙人，要事先观察他的为人，看他们的能力磨练到了何种程度。所用之人的才干与所做的事情不相称，必然导致钱财的丧失、生意的失败。所用之人的能力不能担当所托付的重任，必然导致事业的倾覆。家仆、佣人之类。也要根据他们的能力来使用，否则只能是成事不足，败事有余。

——胡雪岩

用人之所长，是胡雪岩用人的一条重要原则。在他看来，选取人才不是按是不是来划分，而应以特长来分。在用人时，要择人任用，使天资、性格、能力各有不同的人，在不同的岗位上各得其所，做到大才大用，小才小用，这样使他在自己能力范围内把事情做到最好。

胡雪岩在用人上，确有量体裁衣的本事，他开钱庄，办胡庆余堂，开当铺所用之人鲜有失误，这些都要归功于他能用人之所长。

太平天国运动期间。杭州城曾被太平军占领。后被清军收复。宛如沧海桑田，世事变迁。胡雪岩寒夜里不能入眠，听着远处传来“笃、笃、当，笃、笃、当……”的打更之声，顿时感慨万千。杭州城什么都变过，惟有这个更夫没有变过，夜夜打更，年复一年从未间断过。顺着这番感慨往下想，胡雪岩突然觉得这个更夫是个可用之人，因为他尽忠职守，非常认真。这样一件无趣之事他都能一本正经地坚持做下来，并且兢兢业业，从某种角度来说是个难得的了不起的人。如果雇佣他去巡守仓库，一定会做得非常好。于是胡雪岩第二天把他找来。让他做胡氏仓库的总巡视，这个更夫果然尽职尽责，从没让胡雪岩的仓库出什么差错。

说起来。胡雪岩的身边有很多优秀的人才，但如果他自己不能正确使用这些人才。处置不当。不能做到“随才量力”的话，这些人不但对他的事业无益，恐怕还会有所妨碍。可胡雪岩做到了，他根据个人能力和专长给他们安排合适的位置，这样一来使得人尽其力，最大限度地发挥了这些人的作用。

如陈世龙年轻、悟性高，胡雪岩就安排他做自己丝生意方面的帮手，还要求他学外语，以便将来和洋人打交道；老张为人本分，胡雪岩就让他当丝行老板。可以约束他那聪明却爱贪小便宜的老婆；古应春懂外语，了解洋人的一些习俗和洋行的规矩，善于和洋商打交道，胡雪岩便安排他打理和洋人有关的生意，如贩卖军火、买卖生丝等；尤五掌控漕帮，熟悉黑道规矩，胡雪岩就让他主持杭州经松江到上海一路的丝、粮水运；朱福年出身朝奉世家，对典当行业非常熟悉，胡雪岩就让他做自己典当行的主事；黄仪是丝行的“档手”，为人精明，文字功底好，胡雪岩把他安排在自己身旁做文书。这不都是恰当的人事安排么？

人才的招募固然重要，但给自己的人找到一个合适的位置，则更为重要。胡雪岩正因为有这份眼光和见识，才使自己在生意上处处得人相助，终于成就了一番伟业。

学而思之：把一个合适的人放在一个合适的位置上，他就能发挥出充分的作用。反之，如果，把一个人放在一个不合适的位置上，他非但发挥不出自己的长处，而且还会对整个工作造成十分不利的影响。

【以财买才，以财揽才】

对于有势力的人，应该用心来交往。而对于没有钱的人，应该给他们一点利益来结交。如果对方是贫困、窘迫、困难的人，凡事应该扶助支持他，为对方着想，给他好处，那么他必然会感念我的恩情，这对事业的发展未必没有帮助。——胡雪岩

胡雪岩用人，除了不拘一格考察人才，知人善任，随才量力之外，一个很重要的手段就是用钱财来招揽人才，留住人才。

他筹办阜康钱庄之初，急需一个得力的档手。经过一番考察，决定聘用刘庆生。这刘庆生原先只是大源钱庄一个站柜台的伙计，身份很低，但对本行本业非常熟悉，且具有很强的应变能力，是个不可多得的人才。钱庄还没有开业，资金周转都没到位，胡雪岩就决定给刘庆生一年二百两银子的薪水，还不包括年终的“花红”，而且决定之后就预付了一年的工资。当时杭州城内，保持每顿荤素都有，冬夏绸布皆备的生活水准，一个八口之家一个月吃穿住的全部花费也不过十几两银子。刘庆生原先当伙计时的收入每月不到二两银子，不用说，胡雪岩一年二百两的银子。真是高薪聘请了，一下子就打动了刘庆生的心。当胡雪岩把预付的一年薪水二百两银子拿出来时，刘庆生激动地说：“胡先生，你这样子待人。说实话。我听都没听说过。铜钱银子用得完，大家是一颗心。胡先生你吩咐好了，怎么说怎么好！”胡雪岩的慷慨也一下子安定了刘庆生的心。有了这一年二百两银子，刘庆生就可以将留在家乡的母亲妻儿接来杭州同住，上可以孝敬于老人，下可以尽责于儿女，这样也就再无后顾之忧。可以全心全意打理钱庄的生意了。

阜康银号发达后，在通都大衢设立分号，雇佣号友时，必询问家中情况，日常用度多少，先付一年的工资，使他们安定下来，专心致志在银号干活。胡雪岩以利益激励员工，主要有两种方式，一种是红利均沾，对于没有资本的伙计，采取根据经营好坏，年底分红的方式；还有一种是入股合伙，即对有些资本的伙计，让他们入股合伙，大家都有好处可得。这些人为胡雪岩效力其实也是为自己效力。他们各自的利害得失与胡雪岩是紧密相连的，这样他们也就更加卖力地干活。

胡雪岩对自己的伙计从不吝惜钱财。他的胡庆余堂设有“养俸”、“阴俸”两种规矩。“养俸”即类似于现代的退休金。胡庆余堂上至“阿大”、档手，下至采买、药工以及站柜台的伙计，只要不是中途辞职或者被辞退，年老体弱无法继续干活之后，仍由胡庆余堂发放原薪养老，直至去世。而所谓“阴俸”，则类似于现代的抚恤金，那些为胡庆余堂的生意发展作出过很大贡献的雇员去世以后，他们在世时的薪金，以折扣的方式继续发放给他们的家属，直到这些家属有能力维持与该雇员在世时相同的生活水平为止。

胡雪岩对雇员给以非常优厚的待遇，对难得的人才更是不惜重金，使得他身边聚集了大量有才干的各色人才，他们为胡雪岩生意的发展立下了汗马功劳，就是那些小伙计，也是兢兢业业，勤勤恳恳，尽职尽责做好本职工作。

俗话说：重赏之下必有勇夫。这是因为，对于一般人来说，他们的工作是通过金钱的价值来体现的。有了更多的金钱收入，员工就会显得更忠诚，心里觉得倍受重视，他们工作起来自然也就更卖力。

【充分了解下属意愿】

若是手下自己想要去做，事情办理起来就特别容易。——胡雪岩

一天，左宗棠找来胡雪岩，开门见山地说：“有件事，雪翁，我要跟你商量，看看你有没有高招，治那一班蠹吏！”

“蠹吏”二字，胡雪岩没有听懂，瞠然不知所答。及至左宗棠作了进一步的解释，才知道指的是京里户部与兵部的书办。

“户部与兵部的书办，盼望肃清长毛之心，比谁都殷切；在他们看，平了洪杨，就是他们发财的机会到了。正月廿一，曾老九克了天保城，金陵合围，洪秀全已如釜底游魂。李少荃的淮军，攻克常州，办是指顾间事；常州一下，淮军长驱西进，会合苦守镇江的冯子材，经丹阳驰援曾九，看起来可以在江宁吃粽子了。”

“没有这么快！”胡雪岩接口便答。

这一答，使得左宗棠错愕而不悦：“何以见得？”他问。

胡雪岩知道自己答得太率直了。左宗棠有句没有说出来的话：“莫非论兵我还不如你？因而很见机地改口：“大人用兵，妙算如神，我何敢瞎议论。不过，我在上海那两年，听到看到，关于李中丞的性情，自以为摸得很透。常州如果攻了下来，他未必肯带兵西进；因为，他不会那么傻，去分曾九帅一心想独得的大功。”

“啊！”左宗棠重重一掌，拍在自己大腿上，“你也是这么想？”

“只怕我想得不对。”

“不会错!”左宗棠叹口气,“我一直也是这么在想,不过不肯承认我自己的想法。我总觉得李少荃总算也是个翰林,肚子里的货色,虽只不过温熟了一部诗经,忠君爱国的道理总也懂的,而况受恩深重,又何忍辜负君父灭此大盗,以安四海的至意?如今你跟我的看法不约而同,就见得彼此的想法都不错。论少荃的为人,倒还不致巴结曾九;只为他老师节制五省军务,圣眷正隆,不免功名心热,屈己从人。至于他对曾九,虽不便明助,暗底下却要帮忙,助饷助械,尽力而为。所以金陵克复的日子,仍旧不会远。”

“是的,这是明摆在那里的事。江宁合围,外援断绝,城里的存粮一完,长毛也就完了。照我看,总在夏秋之交,一定可以成功。”

“那时候就有麻烦了。你先看着这个——。”

说着左宗棠从怀中掏出一封信来,厚甸甸地,总有十来张信笺;他检视了一下,抽出其中的两张,递给了胡雪岩。这两张信笺中,谈的是一件事,也就是报告一个消息。说兵部与户部的书办,眼看洪杨肃清在即,军务告竣,要办军费报销,无不额手相庆。但以湘淮两军,起自田间,将领不谙规制,必不知军费应如何报销。因而有人出头,邀约户兵两部的书办,商定了包揽的办法,多雇书手,备办笔墨纸张;专程南下,就地为湘淮两军代办报销。

一切不用费心,只照例奉送“部费”即可。在他们看,这是利人利己的两全之计,必为湘淮两军乐于接纳。所以不但已有成议,而且已经筹集了两万银子,作为“本钱”,光是办购置造报销的连史纸,就将琉璃厂几家纸店的存货都搜空了。

“这个花样倒不错!”胡雪岩有意出以轻松的姿态,“不过这笔‘部费’可观。我替殉节的王中丞经手过,至少要百分之二。”

“就是这话罗!”左宗棠说,“我要跟你商量的就是这件事。我前后用过七千万的银子,如果照例致送,就得二十万银子。哪里来这笔闲钱,且不去说它;就有这笔闲钱,我也不愿意塞狗洞。你倒想个法子看,怎么样打消了它!”

“打消是容易,放句话出去挡驾就是。可是以后呢?恐怕不胜其烦了!军费报销是最罗嗦的事,一案核销,有几年不结的。大人倒仔细想一想,宝贵的精神,犯得着犯不着花在跟这些人打交道上头?”

“不!”左宗棠大不以为然,“我的意思是,根本不要办报销。军费报销,在乾隆年间最认真,部里书办的花样也最多。不过此一时,彼一时,那时是‘在人檐下过,不敢不低头’,如今我又何必低头?户部也没有资格跟我要账!”

这话说得太霸道了些。诚然,湘军和淮军的军费,都是在地方自筹,户部并没有支付过;但在地方自筹,不管是厘金、捐募,总是公款,何致于户部连要个账都没有资格?胡雪岩不以左宗棠的话为然,因而沉默未答。

“雪翁,”左宗棠催问着,“有何高见,请指教!”这就不能不回答了,胡雪岩想了一下答道:“那不是大人一个人的事。”

“是啊!不过事情来了,我可是脱不了麻烦。”“就有麻烦,也不至于比两江来得大。”

这一说,左宗棠明白了,“你的意思是,策动曾相去顶?”他问。

这是指曾国藩,他以协办大学士兼领两江总督,也算入阁拜相,所以称之为“曾相”;胡雪岩正是此意,点点头答道:“似乎以曾相出面去争,比较容易见效。”

“我也想到过,没有用。曾相忧谗畏讥,胆小如鼠;最近还有密折,请朝廷另简亲信大臣,分任重责。你想,他怎么肯不避嫌疑,奏请免办报销?何况时机亦还未到可以上折的时候。”

“难处就在这里。”胡雪岩说,“军务究竟尚未告竣,贸然奏请免办报销,反会节外生枝,惹起无谓的麻烦。”

“可是消弭隐患,此刻就得着手。倘或部里书办勾结司员,然后说动堂官,再进而由军机奏闻两宫,一经定案,要打消就难了。”

胡雪岩觉得这番顾虑,决不能说是多余;而且由他的“书办勾结司员”这句话,触机而有灵感,不暇思索地答道:“既然如此,不妨在第一关上就拿书办挡了回去。”

“喂,喂!”左宗棠一面想,一面说,“你这话很有意味。然而,是如何个挡法呢?”

“这等大事，书办不能做主；就如大人所说的，得要勾结司官。司官给他们来盆冷水，迎头一浇；或者表面上敷衍，到紧要关头，挺身而出讲话，只要有理，户部堂官亦不能不听。”“话是有理。难在哪里去找这么一位明大体、有胆识的户部司官？”

“不一定要明大体、有胆识。”胡雪岩答说，“只要这位司官，觉得这么做于他有利，自然就会挺身而出。”

“着！”左宗棠又是猛拍自己的大腿，“雪翁，你的看法，确是赢人一筹，足以破惑。”略停一下，他又说道：“听你的口气，似乎胸有成竹，已经想到有这么一个人了。”

“是的，就是杭州人王文韶。此人很能干，也很圆滑，人缘不错。加以户部左侍郎沈桂芬是他乡试的座师，很照应这个门生，所以他在户部很红。”

“既然人很圆滑，只怕不肯出头去争！”左宗棠说，“这种事，只有性情比较耿直的人才肯做。”

“大人见得是。不过，我的意思不是鼓动王夔石出头去力争，是托他暗底下疏通。我想，为了他自己的前程，他是肯效劳的。”

“何以见得？雪翁，请道其详。”

照胡雪岩的看法，做京官若说不靠关系靠自己，所可凭借者，不是学问，便是才干。当翰林靠学问，当司官就要靠才干。这才下是干济之才，不在乎腹有经纶，而是在政务上遇到难题，能有切切实实的办法拿出来。至少也要能搪塞得过去。王文韶之所长，正是在此。

可是，做京官凭才干，实在不如凭学问。因为凭学问做京官，循资推转，处处得以显其所长；翰林做到兼日讲起注官，进而“开坊”升任京堂，都可以专折言事，更是卖弄学问的时候。也许一道奏疏，上结天知，就此飞黄腾达，三数年间便能戴上红顶子。而凭才干做官，就没有这样便宜了！

“为啥呢？因为英雄要有用武之地。做部里司官，每天公事经手，该准该驳，权柄很大；准有准的道理，驳有驳的缘故，只要说得对，自然显的出才干。可是司官不能做一辈子，像王夔石，郎中做了好多年了，如果升做四品京堂，那些鸿胪寺、通政司，都是‘聋子的耳朵’，没有它不像样子，有了它毫无用处。王夔石就有天大的本事，无奈冷衙门无事可做，也是枉然。”

胡雪岩略停一下又说：“司官推转，还有一条出路就是考御史；当御史更是只要做文章的差使，王夔石搞不来。而且他也不足什么铁面无情的人，平时惟恐跟人结怨，哪里好当什么都老爷？”

“我懂了！”左宗棠说，“王夔石是不愿做京官，只想外放？”

“是的。外放做知府，做得好，三两年就可以升道员。”

胡雪岩笑笑说道：“做外官，就要靠督抚了！”

这一下，左宗棠心领神会，彻底明了。因为做外官靠督抚，没有比他更清楚的。清朝的督抚权囊，京官外转府道；督抚如果不喜此人，从前可以“才不胜任”的理由，奏请“请京任用”，等于推翻朝旨。乾隆初年，虽曾下诏切责，不准再有这样的事例；可是督抚仍旧有办法可以不使此人到任，或者奏请调职。至于未经指明缺分，只分省候补任用的，补缺的迟早；缺分的优瘠，其权更操之督抚。

因此可以想象得到，王文韶如果志在外官，就必得与督抚结缘；而能够设法搞成免办平洪杨的军费报销，正是可遇而不可求的良机。因为这一条，湘淮将领，无不感戴；而天下督抚，就眼前来说，两江曾国藩、闽浙是左宗棠自己、江苏李鸿章、直隶刘长佑、四川骆秉章、湖广官文、河南张之万、江西沈葆楨、湖北严树森、广东郭嵩焘，哪一个都花过大把银子的军费；能够免办报销，个人要欠王文韶的情，等他分发到省，岂有不格外照应之理？

想到这里，左宗棠心头的一个疙瘩，消减了一半，“王夔石果然是能干的，就得好好抓住这个机会，普结天下督抚之缘。”

用人之前了解了手下的意愿，等于打蛇打到了七寸，牵牛牵住了牛鼻子。因为任何事情只有它自己想去做才会干得最积极，最卖力，管理起来也最不需要功夫。

【不遭人妒是庸才】

遭到人们嫉妒的多是能干之人。——胡雪岩

古语云：“木秀于林，必摧之；行出于众，人必非之。”一个人如果才识过人，必将令他人显得平庸，这种才识一旦付诸行动，就会办成别人办不成的事，获得别人得不到的成绩，使得与别人的平衡关系被打破，造成与其同僚的不同，这样难免引起周围人的妒恨。

平庸之人不会有什么作为，也不会对周围人的利益构成威胁，因而他是不会引起旁人的嫉妒的。

胡雪岩是以果溯因，以否定式的判断“不遭人妒是庸才”的。反过来推理：遭到人们嫉妒的多是能干之人。因此，他选人的时候，并不限于别人对某一人才的评价，却对那人在别人口中颇遭非议的人物更加注意，因为他知道，成就大业之英才，往往易不见容于别人，从这里也可看出他识别人才的简单有效的方法，也可以看出他不拘世俗、较之一般人远为宽阔的眼光。

胡雪岩的“不遭人妒是庸才”的人才观，首先就在他自己身上反映出来。胡雪岩从学徒做起，因办事利练，快速擢升，其锋芒之锐，当即引起了同事们的不安与嫉恨。他们利用一切机会在老板面前诋毁胡雪岩，说他如何如何办事无能，又如何如何欺上瞒下，总而言之，咬定胡雪岩是个心术不正之人。

这些谣言传到老板耳中，亏得老板也是个久经世故的人，他知道什么叫“行出于众，人必非之”，对这些谣言也不大往心里去。

后来，胡雪岩私自把钱庄的钱借与王有龄。事情传开之后，老板又气又恨，按规矩，出了这种事，肯定是把胡雪岩赶出“信和”，毫无言语可讲，但老板想到胡雪岩是自己一手栽培起来的，确实是个难得的人才，又于心不忍。

这时，钱庄的伙计可不依了，平素他们恨透胡雪岩，却苦于无机可施以报复，如今遇此良机，他们怎肯放过？于是成天在老板面前怂恿，说胡雪岩如此无法无天，这次不把他赶出钱庄，说不定会留下后患，要是别的伙计也竞相效仿，那钱庄还不得早晚关门？

老板一听，知道胡雪岩犯了众怒，自己即便有心留他下来，只怕他以后的日子也难过。于是狠下心来，把胡雪岩赶出了“信和”。胡氏这样一个难得的人才，便是失于“人妒”之中。

然而后来又怎样呢？胡雪岩跟随王有龄，控制了浙江海运，赚了数十万的银子，他们把这笔钱不存在别人那里。而偏偏存在“信和”，信和老板这时才发觉自己干了多么愚蠢的一件事。虽然自己那时已知胡氏是个人才，但却碍于众人的非议，不敢把他留下来，如今看他短短几年之内，竟然拥有万贯家财，自己真是有眼无珠呀。始知遭人妒者，才是英才。

而胡雪岩尚未创业之时资助王有龄，也是出于这种观念。王氏一介书生，科试不第，捐官无路以至于穷困潦倒，却不肯放下读书人的志节与骨气，遂遭市井人共耻笑。惟胡氏不以人短而非之，他看出王有龄“骨相清奇，必富贵相”，将来必将有所作为，是以不顾别人的非议，冒险赠金，事实证明胡氏的判断正确无误，王有龄得此资助终于发迹，而胡氏也终于由此踏上发财致富之坦途。

因此，胡氏发迹后，用人时，特别注意“不遭人妒是庸才”这一句话，为自己，也为别人发现了许多人才。

王有龄在湖州府上时，统辖的一个县城发生了民变，乱民杀了县官，攻占了县城，竖起大旗，自称“无敌大王”。消息传到湖州，王有龄大为恼火，召集幕僚，征询办法，手下幕僚大都言剿。王有龄也支持这种意见。

然而手下有个叫司马松的幕士却反对这种办法。他认为，如今官兵久不训练，不知拼杀之事，乱军风头正劲，不与之相争才是上策。否则，一旦官兵失败，只怕四处的乱民都会响应，况且民乱事出有因，当以“抚”字为上，既可安抚民心，也可平定民乱。

司马松这个人平素寡言少语，又贪小便宜，衣着服饰乱七八糟，很叫同僚看不起，王有龄也有些烦他，只因他是另外一个朋友介绍来的，才没把他辞掉。本来平日在他人眼里，司马松便是一个不可造之才，无足轻重，今日见他未出兵便先言败字，很是气恼，不予理睬，派了个营官领了一千人马去镇压乱军。

事情果然不出司马松所料，一千官兵在半途便中了埋伏，死伤大半，别处的饥民见官兵如此不堪一击，便也纷纷起来闹事，响应“无敌大王”。

王有龄大惊失色，召集众幕僚，再商对策，众幕士说来说去，都没找出个好主意，而欲寻司马松，却发现人已不见，告假养病在家，请之不去。

胡雪岩听完王有龄的叙述后，认定司马松就是平乱所需的英才。他解释，司马松面相端正，属善良忠直之

辈，眉间英气凝聚，有传世之才，行动愚钝，大智若愚，不形于色，心计必定极深沉。他平时少言寡语，不善辞令，但那日献计用抚不用剿，确实为计深远，非一般人所及，不鸣则已，一鸣惊人，平素藏而不露，到危难之际挺身而出，大展才智，才是中用之人，其所以隐忍不发，不愿为王氏效命，是因为王有龄以寻常眼光对之，未发现这一人才而已。

事实上，司马松命中多难，他是个遗腹子，未出生爹便死了，全靠他母亲把他辛辛苦苦养大，后来又替他娶妻。谁知他老母又一病不起，过了几年，妻子留下几个儿女，跟他人私奔了。这下，司马松简直陷入水深火热之中。既照顾老母，又要照顾孩子，欠了债不计其数。有位朋友见他可怜，便通过种种关系把他介绍到王有龄的衙门。司马松这个人虽然聪明，但不善交际，且不谙人情世故，加之身受挫折太多，性情难免古怪，所以在王有龄的衙门一直不受重视，颇有怀才不遇之感，这一次他给王有龄出计献策，王有龄刚愎自用，根本不把他放在眼里，使他大为恼怒。

胡雪岩了解这一切之后，特地登门拜访，为司马松还清旧债，驱去债主。临走又留下五百两银票，以备司马松日常开支。

归后，胡雪岩见到王有龄，将司马松之困窘备说详细，又劝王夫人以美婢赠与司马以为续弦。

这一切令司马松感激涕零，翌日前来拜谢，胡雪岩便把王有龄的意思告诉他，司马松一听，也不多说，主动要求去与乱民谈和。

司马松果然厉害，舌战乱民，很快就瓦解了乱民的斗志，乱民各自散去。王有龄闻讯大喜，奏明朝廷，朝廷念司马松有功，令他就在民变的县城就任县令。司马松在任上，治理有方，很快就把人心平定，生产发展上去，一时间政通人和。

此时王有龄才意识到：“司马松素日在同僚中倍遭非议，原来果真是个奇才！”

胡雪岩不以人非而非，独具慧眼证实了他“不遭人妒是庸才”的人才观的高明。

胡氏这一独特的看人眼光为他延揽了不少人才，洋行买办、为胡雪岩的洋场事业立下汗马功劳的古应春就是一个。

古应春是上海洋场的“通事”，也就是外语翻译。他一表人才，洋朋友多，对英国人尤其熟悉，英语翻译水平很高，更难能可贵的是他虽混迹洋场，却十分维护中国的利益，对中国人内部的互相争斗、让洋人捡便宜的现象很不满。

胡雪岩从古应春的言谈态度中推知他必是遭同行倾轧排挤，有感而发。同时，他也正是从这里看出古应春是一个难得的可为自己所用的人才。不遭人妒是庸才，受倾轧排挤的。大致能干的居多。古应春的能干，胡雪岩从他的说话、见解就可以想见了。此意一定，胡雪岩就提出了与古应春合伙与洋人做生意的要求。惺惺惜惺惺，古应春自然也是十分乐意。此后胡雪岩与洋人做军火交易，比如同英商哈德逊谈判，以合适的价格及时地买到两百支枪，一万发子弹，生丝销洋庄，比如第一笔几万包丝在上海卖给洋人，一举赚得十几万银子，古应春都功不可没。

胡雪岩认为，大凡受人非议的人物，必定有非常之行为，有非常之行动，必定身遇非常之事，只要能够查明事因，对症下药，定能为我所用。

无论在哪个领域，要想有所发展，必定要启用一些非常之人，以其非常之手段，推陈出新。否则，便会老是在原地踏步。停步不前，就等于后退，势必遭到淘汰。

能不为世俗的成见所拘束，吸纳形形色色的各种人才为我所用，这样才能人才济济，有了人才，事业才能发展。而且，在延揽人才的时候，特别要注意那些遭人嫉妒而又确实有才干的人。因为这些人遭嫉，自然免不了被人说闲话，如果仅凭人言，一定会失去一些有能力的干才。

日本松下公司的创始人松下幸之助在其传记中说道：“我历来相信，一个不招人妒的人是没有能力的，或者他根本不敢招人忌恨，因为他没有自己的主见，唯众人的意志是图，我的公司不需要这样的人。”松下幸之助的用人智慧与胡雪岩的用人之道可以说是英雄所见略同。

【以情义打动人才】

要得到真正的杰出之士，只凭借钱是不能成事的，关键在于“情”、“义”二字，要用情来打动他们。——胡雪岩

在日本的一些株式会社，老板对职员关心，可以用体贴入微、无微不至来形容。职员生病了，老板亲自到医院去探望；职员家有什么红白喜事，老板亲自参加；职员家庭出现了困难，老板亲自登门问寒问暖。老板的“情”温暖了职员的心，也培养出了一批“工作狂”，那些老板对他们有“情”的职员，为了报答老板的关心，在公司中废寝忘食地工作，加班加点从无怨言，为了完成工作任务不辞辛劳，死心塌地，尽心尽职地为公司工作。

日本企业界这些老板付出的是“情”，得到的却是一批为他拼命工作的职员，以及他们给公司带来的丰厚效益。这种情智，远非那些板着脸孔、冷若冰霜的管理智慧可比拟，因此其正被越来越多公司采纳和推广。

胡雪岩对下属的管理，就颇有一些日本式管理的风格。他对下属不仅仅是物质鼓励，更多的是感情投资。他深知“得人心”的重要，对下属总是设身处地地关心照顾，帮助他们解决实际困难，祸福同当。他曾对手下的人说过：“我请你们帮我的忙，自然当你们一家人看，祸福同当，把生意做好了，大家都有好处。”

在实际中，他也是这么做的。他非常注意对自己的下属的感情投资，他全心帮助郁四处理家务，他细心筹划玉成古应春和七姑奶奶的婚事，他撮合阿珠姑娘与“小和尚”的姻缘，他为漕帮解决困难……，所有这些，都是在做感情投资。而这些感情投资收回的“利润”，便是他有了这一大批眼光手腕都相当不错的人全心全意地帮他。

胡雪岩深深懂得，“要得到真正的杰出之士，只凭借钱是不能成事的，关键在于“情”“义”二字，要用情来打动他们。”他就是用这样的手法，为朋友王有龄追揽了一名得力的助手嵇鹤龄。

却说王有龄做官以来事事顺利，正当他春风得意的时候，却接手了一件意想不到的任务。新城有个和尚，公然聚众抗粮，抚台黄宗汉要王有龄带兵剿办。然而新城民风强悍，吃软不吃硬，如果带了兵去，说不定会激起民变。候补州县里有个叫嵇鹤龄的，主张“先抚后剿”，主意很是不错，但是他恃才傲物，不愿替别人去当这送命的差使。尽管嵇鹤龄穷得叮当响，可是他就是不谈钱，不哭穷。胡雪岩自觉非说动嵇鹤龄不可。刚好嵇鹤龄新近悼亡妻，于是胡雪岩穿上袍褂，戴上水晶顶子大帽，坐上轿子，带上随从，径直前往拜访。

胡雪岩找到嵇鹤龄的家，声称来拜亡人，要嵇鹤龄出见。无奈嵇鹤龄以素昧平生为由，拒不出见。

站在庭院里的胡雪岩早已料到嵇鹤龄会采取拒人于千里之外的态度，但他还准备着一步棋。只见他款步走到灵堂前，捧起家人刚才点燃的香，毕恭毕敬地行起礼来。这一招确实够厉害的，因为依照礼仪规矩，客人行礼，主人必须还之以礼。嵇鹤龄无奈，只好出来，请胡雪岩入室相坐。

待一坐下来，胡雪岩便展开了他那练就炉火纯青的嘴皮功夫，说了一阵恭维、仰慕之类的话。嵇鹤龄听了这些话，自高的傲气也就消减了一半。

“嵇兄，还有点小东西，是王大人托我面交给你的，请笑纳。”说着，胡雪岩掏出了个信封，递了过去。

嵇鹤龄接过信封，掏出来一看，原来里面是一叠借据和当票底根，只是上面盖着“注销”的印戳，或写着“作废”二字，不是废纸，又是什么呢？

原来这些都是胡雪岩通过自己在钱庄、当铺的熟人做的手脚，给嵇鹤龄取出来的。

嵇鹤龄被胡雪岩的言谈和举动所打动，言语之间也就缓和下来了。

嵇鹤龄知道胡雪岩是王有龄倚重的人，刚刚见到他时还心生戒备，但在胡雪岩这一番事情做完之后，不仅戒备防范之心尽数解除，相反还对胡雪岩生出一种由衷的佩服。

此刻日已近午，胡雪岩便请嵇鹤龄出去摆一碗。嵇鹤龄家中没有内助，四处杂乱无章，凌乱不堪，只好主随客便。于是进屋换了布衫，和胡雪岩携手出门了。

数日后，嵇鹤龄在王有龄的安排下，亲赴新城，结果不负重望，大功告成。他协同地方绅士，设计擒获首要各犯，解送到杭州审讯法办。抚台黄宗汉已经出奏了保案，为有功人员请奖。只是作为首功之士的嵇鹤龄却只给了一个明保。胡雪岩深知其中有鬼，回去封了两万银票给黄宗汉的老家汇去。然后通知王有龄可以去见抚台了。抚台当面答应王有龄调任后的浙江海运局差使，由嵇鹤龄接任。事情至此，一个本来难解的难题终于成了皆大欢喜的局面。

可以看出，胡雪岩用非常高明的手段收服了嵇鹤龄。他的做法有两个不可忽视的作用：第一，从感情上打动嵇鹤龄。嵇鹤龄丧妻未久，除不多的几个气味相投的知己朋友之外，还没有多少人来吊唁，胡雪岩对于她的亡妻的真诚祭奠，以及由此见出的对于嵇鹤龄中年丧妻的不幸的同情，一下子就打动了。第二，帮在实处。嵇鹤龄一直没有得到过实缺，落魄到靠着典当过活的地步。帮在实处，便见真情，使嵇鹤龄更没有理由不感动。而且，更绝的是，胡雪岩知道嵇鹤龄有一种读书人的清高，极要面子，是决不肯无端接受自己的馈赠的，因此，他为嵇鹤龄赎回典当的物品，用的是嵇鹤龄自己的名号，并且言明，赎款只是暂借，以后嵇鹤龄有钱归还时，他也接受。这样，不仅为嵇鹤龄解决了实际的困难，而且也为他争回、保住了面子。有此两端，我们也就难怪嵇鹤龄这样一个十分傲气的读书人，会对胡雪岩这一介商人的行事作为刮目相看了。

胡雪岩的做法，其实也就是我们今天常常说到的做人的工作要以情感人的原则。动之以情，要人相信你的情是真的，自然要示之以诚。事实上，胡雪岩如此相待嵇鹤龄，虽然也是为了说服他而“耍”出的手腕，但在胡雪岩的心里，也确实有真心佩服他而诚心诚意地要结识他的愿望。胡雪岩虽是一介商人，但他也的确时常为自己读书不多而真心遗憾，因此也十分敬重真有学问的读书人。从这一角度看，胡雪岩对于嵇鹤龄的真诚，也是不容怀疑的。后来为了解决嵇鹤龄的困难，他还亲自作主，将王有龄夫人的贴身丫环嫁给了嵇鹤龄。他们两个人也结下了金兰之好。

像嵇鹤龄这样耿介清高的读书人，胡雪岩都能使之心悦诚服地为自己办事，这足以说他在用人方面手段之高明。高明就高明在胡雪岩不是那种重利轻义的商人，他为人做事很讲究“情义”二字。这使每一位在他手下办事的人，都觉得胡雪岩不仅是老板，还是朋友。

中华古国素为礼义之邦，不仅仅胡雪岩，还有许多成功的商人都是在生意中体恤下属、视若亲人的。与胡雪岩同时代的著名钱庄总管秦润卿，也是一个对待下属动之以情的典范。他不但对东家忠心耿耿，成为程氏家庭中不姓程的一个重要成员，而且对下属职员，也视同家人。其他钱庄经理，都是自己开小灶的，而他每天都与同仁同桌吃饭，过年过节甚至还自己掏钱请客。每当职员生病，他都亲自探望；每当职员家庭发生困难，他都全力接济。因此，职员们都把他当作自己的兄长，他每次外出办事，其他职员总要等他回来一起吃饭。他不管在不在庄里，大家都一样买力地干活。下属的全力支持，正是他事业成功最重要的基础。

要想使手下对你长久地忠诚，只有金钱是不够的，只有体恤下属、视若亲人，处处以情义来打动下属，属下才会将心比心，把你看作是唯一的忠诚对象。

【精心栽培良才】

做大生意刚靠一个人是撑不住的，需要大批的人。这就需要在做生意的过程中培育人才。——胡雪岩

企业经营中困扰许多经营者的问题就是眼看着许多有才华的人，却不能为自己所用。因此，培养自己的人才在许多具有远见卓识的企业家的共识。胡雪岩在这方面可谓不落人后。

胡雪岩对陈世龙的精心扶植与栽培就颇费了一番苦心。当年在去拜访湖州郁四的时候，胡岩由于并没有与郁四打过交道，因此在一间酒馆晨，问有谁可以送他有郁四的住处。陈世龙走了出来，拉上黄包车，一直将胡岩送到目的地。胡岩在与陈世龙亲聊的过程中，发现此人不但头脑聪明，干事也挺利索，便想用此人日后为自己跑跑腿也是一件很好的事。后经过郁四的介绍，胡岩对陈世龙有了许细的认识。为了用人放心，他依然要先进行一番考察。因为陈世龙酷爱赌博胡岩便要求他若闪备为自己做事的话就必须必掉这一恶习。为此胡岩特意给了陈世龙一笑钱，随后暗中派两个人跟踪他的足迹。结果跟踪的人发现陈世龙虽按耐不住赌隐发作，进了赌场，但看了半天的“边风”，自己却始终未下注。因此胡岩对他的表现颇为满意。当然，这一切考察过程事后也一直没有告诉陈世龙。暗中考察才会得到真实的效果。这时胡岩的计划就是想把陈世龙送到上海去学洋文，将来他的丝业一定会发展到上海做销洋庄的。而且最重要的是与洋人打交道时，如果没有一个自己的人在做翻译，那以肯定会吃很多亏。尽管事后形势发生变化，陈世龙也没有做成翻译，但这种胡雪岩考察并栽培人才的发展思路是值得学习借鉴的。后来的翻译由一位朋友古应春替代，而陈世龙则在湖州丝业生意中独挡一面，全权处理湖州的一切事务。

胡雪岩对陈世龙培养的方式在今天看来那完全是一种长辈教育晚辈的胸怀，宽厚、仁善、晓之以义，教之

以理，加上陈世龙天资聪颖，学东西非常快，很快便可以独立做生意了，对师傅胡雪岩的一番用心栽培，陈世龙更是感恩戴德，为胡雪岩奔走劳累就更不辞辛劳、忠心耿耿了。

同样，玫琳·凯视雇员为掌上明珠的故事也说明了这一点的重要性。

玫琳·凯化妆品公司是世界上最成功的化妆品企业之一。它的创始人玫琳·凯创业时没有任何值得炫耀的资本，但她却能在短短 20 年的时间里把一个只有九名雇员的小作坊发展为国际性大企业。这个奇迹的创造，是因为她拥有大批优秀的雇员，她深知人才的重要，总是不遗余力地给他们情感上的关怀。

玫琳·凯不仅仅视美容师和推销指导员为“掌上明珠”，她把公司里的每一位员工都看作是重要人物，是值得尊敬和倍加爱护的对象。玫琳·凯公司员工过生日，都会收到一份生日贺卡和两份免费午餐招待券；在“秘书周”，所有秘书都会获得一束鲜花和一个咖啡杯；新的员工进入公司，第一个月内会获得玫琳·凯亲切的接见，并被询问是否适应所担任的工作；公司的员工有什么委屈、困难，都可以直接找玫琳·凯寻求帮助。无论这些难题是否与工作有关，她都尽力帮助他们解决。1983 年，玫琳·凯得知公司的一名机器操作员的兄弟患了癌症，虽然他不是公司的员工，但玫琳·凯还是给他写了一封信，并附上一首诗……

玫琳·凯如此关怀备至和细心安排，使员工们从感情上依赖于玫琳·凯，从行动上更加努力地服务于玫琳·凯化妆品公司，使其不断向前发展。

玫琳·凯的成功在于她靠人才、靠充分调动发挥人的积极性和创造性，她视雇员为掌上明珠，对员工生活上关心、人格上尊重、设身处地为雇员着想。根据人际关系投桃报李的原则，玫琳·凯得到了应有的回报。玫琳·凯化妆品公司由于上下一致，同心协力，成为一个具有极强的战斗力的集体，故而能够在激烈的竞争中脱颖而出，成为行业中的佼佼者。

做任何事情，一个人是撑不住的，但有的时候往往就没有现成的人才可以用，这就需要在做事情的过程中注意培养自己的手下，精心帮助他们成长，使有朝一日能够撑起事业的大梁。

【用人也需疑人】

对小人的失察和放纵，就会毁了自己辛辛苦苦打下的家业。——胡雪岩

胡雪岩在与人交往，笼络人心方面，确实有值得人称颂的地方，这也是他能够纵横商场，把自己的生意越做越大的重要原因，这当然也是他做生意的大本钱。但从某种意义上来说，他也有看人、御人过于宽厚的毛病，所以用人有时也需疑人。

胡雪岩在看人、用人的问题上，也并不是没有不需要批评的地方。他一向坚持看人多看优点，用人用其长处，不以恶意度人，尽量将人往好处看，从做人方面说，体现胡雪岩的仁厚和宽容，从任何方面说，也确实可以为自己招揽到很多能干的贤人，这无疑是优点。但这个优点，同时也是一个带有极大隐患的缺点，那就是容易放纵小人。而对小人的失察和放纵，必然会给自己带来极严重的后果。

事实上，胡雪岩倾颓的导火索正是他百手起家的阜康钱庄。

胡雪岩阜康钱庄的总经理叫宓本常，是个很有头脑的经营好手。胡雪岩用人坚持“用人不疑，疑人不用。”所以将阜康钱庄全国的分号大权都交到了他的手里。宓本常无疑是聪明人，但正因为他是聪明人，所以他也就难免有聪明人常有的想法：不甘久居人下。

在一个极其偶然的情形下，胡雪岩发现自己钱庄在经营上出现了问题。这个问题正是出在钱庄经理宓本常身上。

这天上午，胡雪岩心血来潮，突然一个人找了一座空茶楼喝茶，或许他想追忆当年在杭州信和钱庄当伙计的岁月，或许他想一个人清静一下，因为这个时候，他似乎已经感觉到有一张无形的大网向自己扑来。总之，他一改往日呼后拥的排场，孑身一人去茶楼喝茶。

在茶楼，他选了一个雅间，这样他可以一边品着茶香，一边想着心事，不会再有什么人来打扰他。但他没想到，这里也不是世外桃源，旁边雅座里面几个人的说话声吸引了他的注意力。

“哎，你们听说没有，最近吴淞口又出事了？”

“是不是和外面的外国人又打起来了？”

“是呀!听说那些外国人的大炮可比八旗军的红衣大炮还厉害呢!”

这是几个闲客接着话茬在发问。先前说话的那位清了清嗓子继续说道:“外国人倒是没打起来,不过这件事可也挺有意思的。”

在官府里当差当久了的人都这样,说话慢条斯理,故意吊人胃口,以显示他的重要。显然他的目的达到了,不单是他的茶友纷纷让他说出来是什么事,就是胡雪岩对他的话也产生了兴趣:什么事会比外国人打起来还有意思?

因为人声嘈杂,胡雪岩只能隐约听到“南北货”之类的话,这就点燃了他的兴趣。所谓“南北货”,就是把南方的货运往北方,再把北方的货运到南方。这样南北穿梭,赚取中间的差价。在商场中,“南北货”向来以高风险、高利润著称。可积压资金太多,如果没有雄厚的资金做后盾根本做不成,另外,由于路途遥远,容易发生不可测的情况,风险也随之增加,因此这种生意没有人敢轻易涉足。胡雪岩感兴趣的是想知道谁有这个胆识有这个财力敢冒这种风险。

隔壁讲了半天,胡雪岩才从中听出一点端倪来,原来有三艘做南北货的船昨天下午在吴淞口外遇到风暴沉没了。

胡雪岩不由心里一惊:三艘!这足以证明这个做南北货生意的人实力不容小觑。让胡雪岩纳闷的是,自己在沪杭之间这么久,全国的大商家没有几个不认识的?为什么从来没听说过有什么人这时候做这个生意。胡雪岩百思不得其解,只好凝神屏息地接着听那位仁兄讲。

此时,隔壁正在讲述三艘船上的珍奇货物,什么东北千年人参王、尺长梅花鹿茸……真是如数家珍,听得胡雪岩也暗自咋舌:这位老板实力也当真了得,将来要是真在上海现身,免不了还要加几分小心;或者,干脆与之联合,生意就更得心应手了。

隔壁那些人又开始议论起来,有人叹息货主命不好,有人说这货主怕是得罪了海龙王,等等众说纷纭。但大家感兴趣的是这三艘船的主人是谁。可这属于官场机密,爆料内幕的老李当然不能轻易地说出来。

最后,在大家的激将下,老李为了挣回面子,才迫不得已说道:“这三艘船南北货的货主叫张连顺。”

“张连顺?”

“谁叫张连顺?”

“你听说过吗?”

“没有……”

那边雅间里又是一片嚶嚶嗡嗡的声音,显然,大家对这个答案都不满意,有几个人又开始怀疑这消息是真的还是假的了。胡雪岩也失去了兴趣,听够了这帮无聊茶客的闹剧,准备到别处走走了。

“也好,就让你们明白明白!”

胡雪岩刚要起身结账,听见那边老李把桌子一拍,说道:

“这个张连顺其实不过是个幌子,真正的大老板,是连顺的表哥……”

那边一片声地追问着表哥是谁。胡雪岩不由得又重新坐好。

老李故意又清了清嗓子,然后一字一眼地说道:“这个张连顺的表哥就是——阜康钱庄的总经理宓本常。”

胡雪岩一听,差点儿从椅子上栽下来。那边雅座里自然也是一石激起千层浪,议论纷纷,不过胡雪岩再也顾不得听下去了,他这个时候所想到的就是:宓本常欺骗了自己,他做了手脚,现在必须马上赶到阜康,找到宓本常,查一查出入账目。

对老李的话,胡雪岩还将信将疑,如果那三船南北货的主人真是宓本常,那他的资本只能来自一个地方,就是自己的阜康钱庄。因为胡雪岩简直再清楚不过了——以宓本常可能调动的财力而言,如果全用他自己的钱,他连半船南北货也搞不来。

胡雪岩有些头晕了,他勉强站起身来,结完账,踉踉跄跄地朝阜康钱庄走去。他还从来没有像今天这样不愿意,甚至是怕进自己的钱庄。因为他已经预感到这里有他不愿看到的现实。

一踏进阜康钱庄,胡雪岩看到宓本常仍一如既往,谈笑风生。不过,胡雪岩却注意到今天宓本常的脸色不大好看。如果没有刚在茶楼听到的消息,胡雪岩可能不会觉得什么,但现在,胡雪岩很自然地把宓本常的脸色

同昨天沉掉的三条船联系起来。

“本常，近来阜康的账目怎么样啊？”胡雪岩故意装得漫不经心地问了一声，不过他还是敏锐地注意到宓本常的眼珠非同寻常地飞快地动了一下。胡雪岩的心终于沉下去了，他知道不幸被言中了。

宓本常很自然地后面捧出阜康收支的账簿，放到胡雪岩的面前说道：“请大先生过目。”

胡雪岩点点头，很随意地在账簿间翻动着，他根本就没打算要在账上查出什么来，要是这样，宓本常也太蠢了。胡雪岩是钱庄的伙计出身的，也是从钱庄起家的，对钱庄里的一切他太了解了，他知道宓本常挪用的现银，只要在支取簿子上填上被储户提走就可以了。等钱赚回来，再把挪用的款子神不知鬼不觉地送回库里，宓本常要做的只是补贴挪款期间这笔银子的利息而已，但这些和所赚的钱相比，几乎是不值一提的。

现在，胡雪岩大致掌握了宓本常挪用阜康库银的情况。宓本常以储户提存名义挪出去的库银，目前为止还有七十几万两。照胡雪岩的估计，那三艘船上面的货物，大概就有 60 万两，而这 60 万两是名副其实的打水漂了。

俗话说，贼是小人，智过君子，在这个世界上，许多极坏的事，其实都是有本事的人做出来的。事实上，小人确实做不出也做不成可以让人注意的好事，但做出的坏事却是能够彻底葬送掉费尽千辛万苦打下的江山。有了胡雪岩的前车之覆，足以为后来者提供借鉴。所以，要切记：用人也需疑人！

【鼓励下属大胆决策】

赋予一个人多大的责任，就应该给他多大的权力。---胡雪岩

从商务运作、商机把握的角度看，在职责范围内放手让自己的下属做主，是十分必要的。一个简单的事实就是，如果那些伙计们只知道看老板的脸色，等着老板的指令行事，而不能放开手脚，当机立断，果断决策，迅速行动，当老板的不仅会在事必躬亲的繁忙中不能抽身，而且必定会因为办事者的犹豫延误，错失许多不可多得的良机。

胡雪岩对古应春的任用，就充分体现了他鼓励下属大胆决策的思想。

古应春在当时是一个“假洋鬼子”式的人物。他精明强干，更令胡雪岩看重的是他通晓外文。熟悉和洋人打交道的一切规矩，因此胡雪岩将生丝销洋庄的生意交给他来打理。找买主、谈价钱、签协议等等，一切和生丝生意有关的事务。全由古应春一人决策，不必请示胡雪岩。

权责是相辅相成的，胡雪岩深谙此道，他赋予一个人多大的权力，同时也给这个人多大的责任。古应春尽心尽力，自始至终都没有辜负过胡雪岩。而胡雪岩则也有更多的精力来开拓新的生意，真是一举两得。

不仅对于能干的下属，胡雪岩能充分授权，即使对于老实巴交的渡船夫老张，胡雪岩也是如此。

老张在胡雪岩的资助和妻女的鼓励下，在湖州开了第一家丝店。这老张本是个渡船夫，一辈子没见过什么大世面，丝行刚开业时，他根本就不晓得如何打开局面，更不敢把摊子铺大。胡雪岩几次派人催促，要他马上寻找一间气派、宽敞而又临街的房子搬家，因为他们全家还住在船上。可老张一拖再拖，直到胡雪岩再一次来到湖州时，他还住在船上。老张不敢将摊子铺大，主要是因他担心架势摆开了，弄得轰轰烈烈，而自己却照应不来，以后难以收场，那就辜负了胡雪岩的信任，因而他下不了决心。

胡雪岩到达湖州后，将老张找来进行开导。他对老张说，只要丝行开张，他们就会有流水进账，因此要勤要快，不要怕出错，早出错是好事，等到摊子真的铺开了，那时再出错损失就大了。这番话使老张心里有了底，回去之后立即放开手迅速行动起来。

丝行的生意越做越红火，最后逐步扩展成了胡雪岩事业中非常重要的一部分。

胡雪岩善于把握大局，有战略眼光，大的方向正确了，在个别环节和一些细节上即便出了问题，也不至于影响全局。因而，应该鼓励下属大胆行动，决不能瞻前顾后，事事观望请示，不然轻则错过时机，重则影响全局，正所谓“棋错一招，满盘皆输”。

鼓励下属，发挥他们的能动性是非常重要的。尽管老板和伙计是雇佣关系，伙计的主要职责是圆满地完成老板交待的任务，但这并不意味着两者只是服从与命令的关系。职责范围内充分授权，使伙计充分发挥自己的才干，才可以真正达到用人的目的。

胡雪岩的分工授权思想，使他身边聚集了一批有才干而又肯为他效命的人，成就了他一生的伟业。

同样，巴西赛式工业集团也充分运用鼓励员工大胆决策的理念，创造出了骄人的业绩。

当今巴西最负盛名的企业集团——塞氏工业集团，创造出一种旨在最大限度发挥员工积极性、创造性的全新管理模式。

塞氏企业是个生产多种机械设备的大型集团。几年前，理查德·塞姆勒从父亲手上接管塞氏时，它还是个传统的公司：有金字塔式的组织结构及种种规章，是一个集权模式的大型企业。塞姆勒自然也知道高压管理能创造收益，以统计数字为武器的强干经理们也可以主导业务，但塞姆勒也很清醒地意识到，这种管理模式正在逐渐丧失优势，其核心——集权管理，束缚了员工们的创造力，因此，他决定进行变革。

塞姆勒采取的第一项措施就是取消公司内部一些陈腐的规定。他认为，这些规定只会使奉命行事的人感到被动，从而阻碍他们主动性的发挥，不利于员工做一些强性应变措施。改革后的制度增强了员工的独立权力和自主性。

首先是生产自主性。每位员工都会手持一本 20 页的小册子，重点是提醒大家用自己的常识判断和解决问题。工人可以自订生产目标，不需劳驾管理人员督促。主管们都享有相当大的自主权，自行决定经营策略，不必担心上级的干预。

其次是管理自主性。在做一些事关重大的决定时，例如是否要兼并某公司，塞氏一律进行全公司的投票表决。工人们也可以自由取阅一些公司的账册，公司与工会设计了专门的课程，教会全体员工如何看各种财务报表。其中最特别的是。员工可以无条件地决定自己的薪水，因为塞氏主动提供全国薪水调查表，让员工比较其他公司拥有相当技术和责任的人拿多少薪水。塞姆勒毫不担心有人会狮子大开口。事实证明，要某些人提高自己的薪水，还得花上一番功夫呢。

公司没有秘书，没有特别助理，塞姆勒不希望公司有任何呆板而又没有任何发展的职位。塞氏曾做过实验，将一叠文件放进作业流程，结果要三天才送到隔壁办公室对方手里。这更加坚定了塞姆勒精简组织、减少管理层的决心。

塞姆勒不像其他公司老板那样事必躬亲。早上他一般是在家里办公。因为他认为那样比较容易集中精神。他经常鼓励其他经理在家里工作。此外，他每年至少外出旅行两个月。每次旅行决不留下任何联络的电话号码，也不打电话回公司。他希望塞氏的每一个人都可以独立工作。

塞姆勒这种分权的管理手法令塞氏公司充满了活力。

经过一系列组织的变革后，塞氏还完全改变了部门之间的合作方式。如某个部门不想利用另一部门的服务，可以自由向外界购买，这种与外界竞争的压力使每个人都不敢掉以轻心。最近，塞氏还鼓励员工自行创业，以优惠的价格出租公司的机器设备给创业的员工，然后塞氏再向这些员工开设的公司采购。当然，这些创业的员工也可以把产品卖给别人，甚至是卖给塞氏的竞争对手。

为了使公司内部的员工们能够对彼此的工作性质充分了解，增加协调性，塞姆勒还在公司内部采取了工作轮换的方式。塞姆勒认为，人的天性是闲不住的，在同一个地方工作太久了，难免会觉得无聊，这样会导致积极性的下降，进而导致生产率的下降。员工们通过工作轮换加深了彼此的了解，有利于企业内部和睦气氛的营造。

此外，塞氏处理各项工作的速度很快，无形当中为员工增添了巨大的压力，塞氏非常重视为员工充电，也就是休假制，借此机会可以使员工得以重新审视个人的工作生涯与目标。

现在，每周三下午总会有几十个世界著名企业，如通用汽车、IBM、柯达、雀巢等的主管来到巴西的圣保罗市郊，参观塞氏这种全新的管理模式。

最令参观者吃惊的是塞氏的快速成长。在巴西乃至全球经济不景气的情况下，塞氏近十几年来增长率高达 100% 以上，生产力提高了近 10 倍，利润上升了 7 倍。在巴西一家著名杂志对大学应届毕业生所做的调查中，25% 的男生和 20% 的女生都说塞氏是自己最想进的公司。就现代管理的发展趋势来看，分权模式的作用越来越重要，这是迄今最能发挥员工主观积极性的管理方式。在分权的基础上，进行有效的协调与管理，避免企业因分权而混乱，才能最大限度提高企业的战斗力。

=====

第十二章 胡雪岩的泰然之要

=====

胡雪岩认为：一个人无论在什么时候都要沉住气，达到泰然处之而不乱的境界。胡雪岩的这种境界来自于他的对己泰然，对事泰然。对己泰然是充分相信自己，勇什么时候都能不放弃对自己的信心。对事泰然就是自己的自信，来事泰然就是勇于决断，对于事情的结果拿得起，放得下。处事泰然造就了胡雪岩这个“一等一”的成功商人。

【谋大事须有大自信】

我是一双空手起来的，到头来仍旧一双空手，不输啥！不仅不输，吃过、用过、阔过，都是赚头。只要我不死，我照样一双空手再翻过来。——胡雪岩

一个希望获得大成功的人，必须有大自信。

中国有句成语，叫做“谋事在人，成事在天”，一般的理解，也就是一事的成败虽在人的谋划，但最终还是取决于成事的条件，甚至是人力难及的命定之数。这句成语，多少透露出中国人对于事功成败不无悲观色彩的宿命理解。胡雪岩把这句成语彻底改过，变成了“立志在我，成事在人。应该说，也正是这一改，让我们看到胡，即自信。

胡雪岩确实有一种超乎寻常的大自信。

比如他创办阜康钱庄，从外部环境来说，当时由于太平天国起义，国家正处于战乱之中，而且太平天国活动的主要区域，也正是长江中下游地区的东南一带。而当时国内的金融业主范围，还是在商界的影响，都远逊于山西票号。

从自身条件看，胡雪岩此时除了在钱庄学徒的经验外，实际上是一无所有。但他踏入商界之初第一件为自己考虑的事情就是创办自己的钱庄——即使此时还是两手空空，也要热热闹闹先把招牌打出去。此时的胡雪岩所凭据的也就是他的那份大自信。他相信就凭自己钱庄学徒的经验，凭自己对于世事人情的了解，凭自己精到的眼光和过人的手腕，当然也凭借己人官场可做靠山的王有龄的帮助，他足以支撑起一个第一流的、可以与山西票号分庭抗礼的钱庄。就凭着这股子自信，他的阜康钱庄说办就办起来了。

再比如在他的生意面临全面倒闭的最危急的时刻，他也决不肯做坑害客户隐匿私产“拆烂污”的事情。他相信自己虽败不倒。用他的话说，是要输得起，“我是一双空手起来的，到头来仍旧一双空手，不输啥！不仅不输，吃过、用过、阔过，都是赚头。只要我不死，我照样一双空手再翻过来。”这更是一种能成大事者的大自信！要想成为一个有大成就的人必须有这样的大自信。

当然，我们并不能以为只要有了自信就一定能够成功，有大自信就必定有大成功。能不能真正获得成功，确实还需要许多方面的条件，比如主体是否真正具备能成就大功的能力，比如是否具备某种必不可少的成就一番事业的客观情势，也就是人们通常所说的地利、天时或时势、机遇。但是，不可否认，有没有相信自己能够成就一番事业的自信，无论如何也是一个人能否成就一番事业的必不可少的前提条件。

古往今来，凡是想成大事、能成大事者，都有大自信，所谓“当今之世，舍我其谁”，所谓“天生我才必有用”，所谓“人所具有的我都具有”，所谓“会当水击三千里，自信人生二百年”……这些名言展示的都是有大成就者的豪迈胸怀。

常言道，自信方能自强。能自信，才能有知难而进的斗士勇气，才能有临渊不惊、临危不惧的英雄本色。说到底，一个人的自信心，实际上是他能为某个高远的人生目标发愤忘食、奋力拼搏的内在支撑。我们可以做一个假设，如果胡雪岩当初没有我们已经看到的那份自信，他也许根本就不会想到自己也能开钱庄，那他哪里还会有后来的巨大的成功呢？

要有立志在我、谋事在我、事在人为因而成事也在我的自信。有大自信才会有大志向，才可能有大成功。

这是一个方面。与此相联系的，除立志自信之外，还要有认准方向就不避艰难、锲而不舍地干下去的决心和毅力。换句话说，也就是做事要有恒心，要有韧性。任何事要么不做，看准了，决定做而且开始做了，就一定要坚持不懈地做下去，一定要做出个样子来。这也是一个渴望有大成功的人必备的素质之一。胡雪岩就特别看重这一点。

太平军攻占杭州，杭州城里什么都变过了，唯有更夫老周没变，无论杭州被太平军攻占之前，还是被太平军占领期间，抑或是最后被朝廷收复，更夫老周都是每夜按时打更，从没有间断过一天。更夫老周让胡雪岩在战乱刚过重返故里的第一夜，就听到了“笃，笃，镗！笃，笃，镗”的梆锣之声，久历战乱，刚刚平复，还都是兵荒马乱的样子，这“笃，笃，镗！笃，笃，镗”的太平时世的声音，带给人的无疑是一种安定、恬适、振奋，使胡雪岩也为之肃然动容。当他了解了老周的情况之后，不禁连声赞叹：“难得！真难得！”且当即决定把老周收到自己的门下，并委以重任，用他的话说，是要“借重”老周，请他来帮自己的忙。在胡雪岩看来，如老周这样，不论在什么情况下都能一本正经做自己的事情的人，就是一个不同于一般的“了不起”的人。他认为，“世界上很多事，本来就用不着有才干的人去做，平常人也能做，只看你是不是肯做，是不是一本正经地去做。能够这样，就是个了不起的人。”

当然，做生意的确是要有才干的，但是比较而言，脚踏实地、实实在在、锲而不舍地去做，实际上更加重要。道理很简单，立志在人谋事在人成事在人最终还是事在人为。在于自己能充满自信地一步一步努力去做。成天在那里做黄金梦、做老板梦，成天只是躺在床上谋划如何去赚大钱，却不愿意去品尝创业的艰难和辛酸，或者浅尝辄止遇难即退，尽做些半途而废的事情，要想赚钱也只能是白日做梦。哪有天上掉馅饼的好事！证之古今，没有一个成功的商人不是在艰难困苦中凭着一股锲而不舍的韧性，从一点一滴的小事一步一步干出来的，例如很多人都知道香港爱国商人李嘉诚就曾经做过很长时间的穿行于大街小巷推销商品的推销员，“金利来”的老板曾宪梓创业之初也曾不辞辛劳出入于大小商店，为推销自己生产的领带向人陪尽笑脸也尝尽了别人的冷眼。

对于该干的事情在任何情况下都能坚持干下去的人，确实是了不起的人；而看准了的事，只要在任何情况下都能充满自信坚持不懈地干下去，就一定有可能取得了不起的成就。

胡雪岩这里所说的只要肯一本正经去做事的人就是了不起的人，与他经常对自己的雇员说的“凡事要么不做，要做就要象个样子”，意思是一样的，也就是强调不仅要能立志、有自信，还要能真正去踏踏实实地做事。从某种意义上说，他这里实际上概括了一个成功者之所以能够取得了不起的成功的最重要的秘诀。

一个人要想获得成功，就他个人的心理素质来说，自信总是必不可少的。其实，一个商人具有的所谓自立门户的意识，开疆拓土的气魄，乃至敢于刀头舔血的胆量，都源自他的自信，坚信自己能够凭着自己的能力自立起自己的门户，开拓出一片自己的疆土的自信。西方有一种说法，叫做一个认为自己不可能获得成功的人。他一定会选择一条失败的路走下去。这说法真的是很有些道理的。一个希望获得成功的人，必须建立起相信通过自己的努力一定可以获得成功的自信。

世上随便什么事，都有两面，这一面占了便宜，那一面吃亏。做生意更是如此，买卖双方，一进一出，天生是敌对的，有时候买进便宜，有时候卖出便宜，涨到差不多了，卖出，跌到差不了，买进。——胡雪岩

陶朱公是先秦著名的大商人。凡“富者皆称陶朱公”，表明他是被作为大商人的典范看待的。在先秦以来的二千余年封建社会中，陶朱公的名字一直被商人艳羡和称道。直到近代社会，在从事商业贸易活动的人们中仍然流传着“陶朱事业，端木生涯”，“经营不让陶朱富，货殖何妨子贡贤”的说法，可见陶朱公在商人心目中的地位。

陶朱公在商业经营活动中运用了一套理论知识作为指导，这就是所谓“计然之策”，也即胡雪岩的“手面”、“手法”，它包括两部分内容。一部分被称为“治国之道”，讲的是封建国家管理粮食市场的办法，另一部分称为“积著之理”，讲的是私人经商致富的学问。

陶朱公的积著之理有一原则，这就是：“论其有余不足，则知贵贱。贵上极则反贱，贱下极则反贵。贵出如粪土，贱取如珠玉。”

这一段讲的是货物价格与市场供需之间的关系。在需求稳定的情况下货物价格与供给量成反比，反之供给

过多，价格就会下跌，反之就会上升。价格的涨落有一定限度，上涨到一定程度，必然因需求的饱和而下跌；相反，下跌到一定程度，也必然会出现反弹。所以，“贵上极则反贱，贱下极则反贵。”这是商品交换中的最基本规律。

对于一个商人来说，掌握了这个规律，就要为自己的商业活动服务，不要被市场表面的繁荣或萧条所迷惑，而要观时察变，在市场接近饱和时抛出，而且要毫不留情。这时的商品越贵，越要及时处置，不能犹豫。反之，在商品价格接近低谷时，要大量购入。抛售和购买时的基本原则，就是“贵出如粪土，贱取如珠玉”。

但是胡雪岩对陶朱公积著之理却做了进一步的发展，他说：“世上随便什么事，都有两面，这一面占了便宜，那一面吃亏。做生意更是如此，买卖双方，一进一出，天生是敌对的，有时候买进便宜，有时候卖出便宜，涨到差不多了，卖出；跌到差不多了，买进。这就是两面占便宜。”

这一方面，胡雪岩在知贵贱的基础上，点明了做生意的人的到家之处，就是要利用这一点，两面取利，并把它视作“会做生意”和一般的平平庸庸做生意二者之间相区别的一个标准。一般做生意的人，贵出贱取，趋利避害，而在胡雪岩的“会做”，更要出也获利，取也沾益，做到了这一点，生意才算做到了家。

另一方面，胡雪岩把生意的两面推及世事，认为世上无论什么事，都有两面。在现实生活中，免不了在这一面占便宜，在另一面吃亏的。但是在胡雪岩看来，这个“亏”要看你怎么吃。如果是胡雪岩，他会认为现实中吃的亏都是便宜，因为你顺便放给别人了一个人情，而人情总是有机会可以回报的。所以胡雪岩每临到需要“放血”之事，绝不会事情到半路而沮丧罢手，也就是说，不会做“半吊子”的事。

在现实生活中，落水的狗人们一般是不痛打的，占别人的便宜需要同时准备着答应别人的要求，这就是事情两面性的表现，前提是狗以丢脸(丧失尊严)换取退路，这时候最好的办法是懂得做顺水人情，先彻底满足了对方的要求，才能化已经吃亏的情势为有可能带来回报的情势。这就是胡雪岩所说的，做人一定要漂亮，不能做“半吊子”。

何谓“半吊子”？半吊子就是只能占便宜而吃不了亏的人。因为吃不了亏，就把吃亏看得甚重，一旦发觉自己吃亏，就看不到了吃亏的另一面，不知道吃亏同时意味着“便宜”。自然，这便宜不是面儿上的，而是需要经过转化。只是，现实中的人功利心太强，套一句京白俗语，就是显得有点“急吼吼”。既然不是立马能回报，这亏一吃起来就钻心痛。一有这情状，完了，言语表情不自然尚在其次，还总要当下做出一些事，挽回一些损失来。就好比前几年谈女朋友的小青年，一看女朋友不能再谈下去了，心里就犯嘀咕，自己在她身上的“投入”太多，得要她还回来。或者是，还不回来不要紧，总得白占一点便宜。这样的做事便是不地道，用胡雪岩的话，就是做人不漂亮。

胡雪岩把爱妾阿巧赠送给何桂清，其间经历的情感波折甚多。阿巧可以说是和胡雪岩在生活上最相知心的一个女人，但遇到了何桂清，何对阿巧艳羡有加，阿巧心思也有所动。这时的胡雪岩，只得抛开情感，单就厉害来反复考虑，最后他想开了，想通了，只当没遇到过阿巧，只当她香消玉殒了，只当她自己彻底变心了，总而言之的一句话：“君子成人之美！”

虽说如此，在阿巧还是新情不定，旧情不忘，胡雪岩亦免不了仍有夜半惊梦，作幡然变计之想的。如果胡雪岩这时真的这么做了，在情感上没有什么站不住脚的，只是在做人上恐怕就马上要大大地打上一个折扣。吃亏也要吃到底，这种抉择，真是要强人所难了。可是，吃亏只吃到一半儿，完整的便宜肯定是已经拣不回来了，至多是挽回一些损失。只是，挽回的若是不伤和气的损失，另当别论。假定是别人已经见情，正在占去的那一部分，那简直成了损害别人的利益，这时候如果还要强去挖，别人见情的事变成了扫兴事，自己只会得不偿失。

所以，既送佛，就送到西天，这才是真的“会”吃亏，结果就是会占便宜。生意人的心思犹如光棍的心眼麻布的筋，把吃亏看作投资，就什么事都解决了。

由上可以归纳出一个一般性的方法，即要想两面占便宜就必须学会吃亏，善于吃亏。

学而思之：世界上的事，不可能只有便宜而不吃亏那样的好事。因此，聪明人都是那些善于吃小亏的人，因为他们知道，不吃小亏是很难占到大便宜，吃了小亏，付出很少，但收益和回报却很大，这样的事何乐而不为。

【什么时候都要沉住气】

千万要沉住气。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，你只想着我今天做了些什么，该做些什么就是了。——胡雪岩

“气，乃神也；气定，则心定，心定则事圆。”《老子》中的这句话道出了一个人沉住气在事业中的重要作用。

胡雪岩因此而启发，把“沉住气”做为自己生意场上的一着手面。故他常说：“千万要沉住气。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，你只想着我今天做了些什么，该做些什么就是了。”

明代的吕坤在《呻吟语》中描述了“沉住气”的表现：“在遭遇患难的时候，内心却居于安乐；在地位贫贱的时候，内心却居于高贵；在受冤屈而不得伸的时候，内心却居于广大宽敞，就会无往而不泰然处之。把康庄大道视为山谷深渊，把强壮健康视为疾病缠身，把平安无事视为不测之祸，那么你在哪里都不会不安稳。”吕坤说的三个“在”，才是“沉住气”的真正态度。一个人如果达到了这种“沉住气”的境界，无论他遭遇何事都能够泰然处之而不乱。

但在现实生活中，人有时候很容易沉不住气，危机出现的时候容易沉不住气，事情太顺了，也容易沉不住气。比如王有龄，进京捐官成功，由于有何桂清的推荐，回到杭州很快就得到了海运局坐办的实缺，而在胡雪岩的全力帮助下，涉及王有龄自己以及整个杭州官场人物前途的漕米解运的麻烦，也一举圆满解决。这个时候又恰逢湖州知府出缺。湖州为有名的生丝产地，丰饶富庶，是一个令许多人垂涎的地方。王有龄由于漕米解运的事，已经在杭州得了能员之称，这使他一下子又得了湖州知府的肥差。不仅如此，他还同时得到了兼领浙江海运局坐办的许可。一切如意，他实在是太顺利了。

如此顺利，连王有龄都有点不相信自己的运气会如此之好，他对胡雪岩说：“一年工夫不到，实在想不到有今日之下的局面。福者祸所倚，我心里反倒有些嘀咕了。”还是胡雪岩大气得多。他对王有龄说：“千万要沉住气。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，你只想着我今天做了些什么，该做些什么就是了。”

胡雪岩的这番话，不外乎是说人要不为宠辱得失所动，不要过多地去想自己面对的得失，而应该要把眼光往远处看，更注重该做必做的事情。这番话虽然是具体针对王有龄的沉不住气说的，但却也实在说出了一番应对人事的大道理。人确实要有一点这种不为宠辱所动，不被得失所拘的大气。一时的得失荣辱虽并不能都轻轻松松全看作过眼烟云，但比较而言，一时的荣辱得失无论如何比不上该做必做的事情重要。人总是要往前走的。只有做好当下该做必做的事情，才是往前走。再说，一时的荣辱得失，其所得所有，必有它该得该有的缘由。俗话说，没有无由的福祇，也没有无由的灾祸，所谓“今日之果，昨日之因”，即如王有龄的“运气”，其实也是他与胡雪岩的一系列努力“做”出来的。从这一角度看，也就没有必要去为这得或失去犯“嘀咕”了。

在生意场上，要“沉住气”，还表现在能够遇事不惊。遇事不惊，必凌于事情之上；达观权变，当安守于糊涂之中泰然处之。不泰然处之不能息弭事端，只能生事、滋事、扰事、闹事；不泰然处之不能力挽狂澜，只能被卷入漩涡之中，抛于险浪之巅。

遇事不惊，要做到独自一人时，超然物外的样子；与人相处时，和蔼可掬的样子；无所事事时，语默澄静的样子；处理事务时，雷厉风行的样子；得意时，淡然坦荡的样子，失意时，泰之若素的样子。

胡雪岩就是一个遇事不惊很能沉得住气的人。阜康挤兑风潮波及杭州，在杭州主事的螺蛳太太本来是一个很有主见也很能干的人，但她也被突如其来的灾难“震”得不知所措了。就在这时，胡雪岩回到杭州。也来到钱庄的时候，正遇店里开饭，他居然还有一份“闲情逸致”去看伙计们的饭桌。见伙计们的饭桌上只有几个平常的菜，他居然还有心思嘱咐钱庄“大伙”谢云清，说是天气冷了，该用火锅了。他要谢云清把冬至以后才用火锅的规矩改一改，照外国人的办法，以气温的变化做标准，冬天寒暑表多少度吃火锅，夏天寒暑表多少度吃西瓜。虽然这种关心店员生活的情形以前也有，但在面临破产倒闭的关头还能如此沉得住气，连那些伙计们都感到十分惊异。

胡雪岩能够如此沉得住气，就在于他能够将得失心丢开的大气。他知道事业不是他一人创下的，出现现在

的局面，当然也不是他一个人的过失，今日之果得自昨日之因，这个时候陷于得失之中不能自拔，不仅于事无补，甚至更加坏事，他告诉自己，不必怨任何人，甚至连自己都不必怨，只想现在该什么，怎么做，这才是至关重要的。事实上，他由自己沉得住气而来的冷静，使他在危机来到的时候采取的措施手段，大体都还是有效的，比如他那使伙计们惊异的“看饭桌”，对于稳定人心就起到很好的作用。只是客观情势已经不允许他能够起死回生，再好的手段也只能维持一时，而无法从根本上解决问题了。

在商言商，生意人当然不能不计得失。但许多时候，特别是危机出现的时候，生意人又确实比任何人都需要将得失抛开，因为只有这样，才能真正沉得住气。如果为眼前得失所拘，甚至斤斤计较于得失不能自拔，就很可能被眼前得失所惑而陷于一种迷乱之中，对于眼前该做、必做的事情都看不清了。

记住：无论面对什么情况，无论面临何得何失，都千万要遇事不惊，临危不乱，沉住气。

明代的吕坤在《呻吟语》中写道：“在遭遇患难的时候，内心却居于安乐；在地位贫贱的时候，内心却居于高贵；在受冤屈而不得伸的时候，内心却居于广大宽敞，就会无往而不泰然处之。把康庄大道视为山谷深渊，把强壮健康视为疾病缠身，把平安无事视为不测之祸，那么你在哪里都不会不安稳。”吕坤说的三个“在”，就是“沉住气”的真正态度。一个人如果达到了这种“沉住气”的境界，无论他遭遇何事都能够泰然处之而不乱。

【要从正道取财】

要从正道取财，不要有发横财的心思。从正路上去走，不做名利两失的傻事。——胡雪岩

“君子爱财，取之有道”，这是中国流传了几千年的一句古语。这里“道”的所指，不同的人，一定有不同的理解。但不管怎样理解，这个“道”包含着正道、正途的内涵，则应该是不可否认的。所谓正道、正途，说得通俗一点，也就是不坑蒙拐骗，不走邪门歪道，按规矩去赚钱。用我们今天提倡的话来说，也即通过正当的途径，依靠自己的诚实劳动去积累财富。

只要按规矩取财，只要得之于正道，君子也不会以爱财为耻。

那么胡雪岩的规矩与正道的原则为何呢？

首先一点是，“要从正道取财，不要有发横财的心思。”胡雪岩说：“一个人只要踏上正途，勤勤恳恳去巴结，自然不会有发横财的心思。”

“君子爱财，取之有道”是胡雪岩在与人谈生意经的时候，常常挂在口头上的一句话，而且，他在说这句话时，大体都赋予它一种告诫警醒的意味。

一个取得了辉煌的成功，几乎懂得所有敛财门道，且自诩只知道“铜钱眼里翻跟斗”的商人，把这简简单单的八个字挂在嘴边，常常用他来警醒自己和告诫同行，这本身就值得深思。

这里所说的“道”，无疑应该包含具体的经商技巧，通俗的说，也就是赚钱的诀窍。不用说，经商就是为了赚钱，就是要把别人口袋里的银子“掏”到自己腰包里来。商人图利，对于经商者来说，千来万来，赚不到钱不来，赔本买卖更不能来。要光明正大从别人口袋里“掏”来银子，而且还要能让别人心甘情愿地让你来“掏”，自然也不是一件容易办到的事，这里也自然有一些必需的技巧和诀窍，这也就是人们常说的“生财之道”。不懂得生财之道，“君子爱财”终归只是爱爱而已，绝对是取之不得的。

胡雪岩精于生财之道，他注重“做”招牌、“做”面子、“做”信用；广罗人才，经营靠山；施财扬名，广结人缘……这些措施，就是他的生财之道，而且也确实行之有效。比如他在创办自己的药店“胡庆余堂”之初，策划的那几条措施：三伏酷热之时向路人散丹施药以助解暑，丹药免费但丹药小包装上都必须印上“胡庆余堂”四个字；正值朝廷花大力气镇压太平天国之际，“胡庆余堂”开发并炮制大量避疫祛疠和治疗刀伤金创的膏丹丸散，廉价供应朝廷军队使用等等。用现代经营眼光来看，这些措施具有极好的扩大声誉、树立企业形象、提高企业知名度、开拓商品市场、建立商事信用的作用。正是靠了这些措施，“胡庆余堂”从开办之初就站稳了脚步，很快成为立足江浙、辐射全国的一流药店，且历数十年而不衰，而由“胡庆余堂”建立起来的胡雪岩的声望、影响所形成的潜在效益，对胡雪岩的其他生意如钱庄、丝茶、当铺等的经营，也起到了极好的作用。

不过，这里的“道”，应该更是指取财于不违背良心、不损害道义的正道，而且，胡雪岩说到“君子爱财，取之有道”这八个字时，取的应该也正是这层意思，要不然，他也不会一次次地告诫他的手下，一定要在正途

上去“勤勤恳恳去巴结”，不要有“发横财的心思”。

从某种意义上说，商道其实也就是人道。经商之道，首先是做人、待人之道。一跤跌进钱眼里，心中只有钱而没有人，为了钱坑蒙拐骗，伤天害理，便是奸商。奸商与奸诈无耻等值，这种人钱再多，也为人们所不齿。

君子爱财，取之有道，具体说来，也就是要依靠自己的胆识、能力、智慧，依靠自己勤勉而诚实的劳动去心安理得地争取，而不是存一份发横财的心思靠旁门左道的钻营去“诈”取。有一句俗语，说是“马无夜草不肥，人无横财不富”，其实这既是一种很平庸、很没有意思的说法，也是一种实实在在的误解。真正做出大成就的成功的商人人都知道，商事运作是最要讲信义、信誉、信用，最要讲诚实、敬业、勤勉的，一句话，就是要于正途上“勤勤恳恳去巴结”，生意才会长久，所得才是该得。

马需要夜草催肥有道理，但人必须有横财才能富起来，却实在并不一定。事实证明，依赖横财可以富得一时，但要富得长久却并不多见。明世宗嘉靖年间，奸相严嵩倒台之后被抄没家产，从他家里抄出的金银珠宝及其它器物的估价，达 236 万两，另在他的老家袁州的田产，占到一府四县土地的七成以上。他的儿子严世藩比严嵩更甚，家中光是藏金银的地窖就查出十数个，每个所藏金银都达百万两之巨，连严嵩知道以后都吓得直冒冷汗。他们的这些钱财无疑都是得自邪门歪道的横财，当时也的确是富过帝王家而“甲天下”了，但最终结果又如何呢？连一代都没有富下去便落得灰飞烟灭。这样的横财，带给他们的不是长久的平安富贵，而是灭门之祸。所谓飞来的横财不是财，带来的横祸恰是祸，说的就是这个道理。

也许正是懂得“道”的这一层含义，胡雪岩自己也特别注意尽可能从正道取财，例如他开药店要求成药的修合一定要货真价实，决不能“说真方，卖假药”，不能坑蒙拐骗；例如他与朋友合作，都是真诚相待，互利互惠，甚至宁愿自己吃亏，也决不亏待朋友。这都能看出胡雪岩作为一个商人的人品。而且，胡雪岩经商从来不违背下面几条原则：

第一，可以为了钱“去刀头上舔血”，但决不在朝廷律令明白规定不能走的道上赚黑心钱；

第二，可以捡便宜赚钱，但决不去贪图于别人不利的便宜，决不为了自己赚钱而去敲碎别人的饭碗；

第三，可以借助朋友的力量赚钱，但决不为了赚钱去做对不起朋友的事情；

第四，可以寻机取巧，但决不背信弃义靠坑蒙拐骗赚昧心钱；

第五，可以将如何赚钱放在日常所有事务之首，但该散财行善、掷金买乐时也决不吝啬，决不做守财奴。

胡雪岩的时代离我们今天已经一百多年了，时移世易，今天的商界自然也不是那时的商界。不过，为商之道，古今相通者多多，胡雪岩的经商原则，应该是能给今日商界中人提供某种借鉴的。

再一点就是要“从正路上去走，不做名利两失的傻事。”

“做生意还是从正路上去走最好。”这话是胡雪岩对古应春说的。

胡雪岩与庞二联手销洋庄，本来一切顺利，不想庞二在上海丝行的档手朱福年为了自己“做小货”——也就是拿着东家的钱自己做生意，赚钱归自己，蚀本归东家——中饱私囊，从中捣鬼。为了收服朱福年，胡雪岩用了一计，他先给朱福年的户头中存人五千银子并让收款钱庄打个收条，然后让古应春找朱福年，将这五千银子送给他，就说由于头寸紧张。自己的丝急于脱手，愿意以洋商开价的九五折卖给庞二，换句话说，也就是给朱福年五分的好处，这五千银子就是“好处费”。这算是胡雪岩与朱福年之间的一桩“秘密交易”。不过，这笔“秘密交易”一定要透给庞二。

朱福年收下这五千银子，也就入了一个陷阱：他如果敢私吞这笔银子，胡雪岩托人将此事透给庞二之后，朱福年必丢饭碗；如果他老老实实将这笔钱归入丝行的账上，有这一个五千银子的收据在手，也可以说他借东家的势力敲竹杠，胡雪岩与庞二本来是联合做洋庄的合作关系，朱福年如此做来，等于是有意坏东家的事，实际是吃里扒外，这样，他也会失去了庞二的信任。总之，就用这五千银子，胡雪岩要让朱福年“猪八戒照镜子，里外不是人”。

胡雪岩的计划果然生效，朱福年不仅老实就范，并且还退回了那五千银子。而此时的古应春也因恨极而“存心不良”，另外打了一张收条给他，留下了原来存银时钱庄开出的笔据原件。古应春把原件捏在手上，是想不管朱福年是不是就范，都要以此为把柄，狠狠整一下他。但当古应春将此事告诉胡雪岩时，胡雪岩对古应春说了一番话，胡雪岩说：“不必这样了。一则庞二很讲交情，必定有句话给我；二则朱福年也知道厉害了，何

必敲他的饭碗。我们还是从正路上去走最好。”

从胡雪岩的话中，我们可以知道，胡雪岩所说的正路，有一层能按正常的方式、正当的渠道就不要用“歪”招、怪招的意思。从某种意义上说，胡雪岩制服朱福年的办法，就是一种诱人落井、推人跳崖的十分阴狠的一招，的确有些歪门邪道的意味。在胡雪岩看来，这种招术，只能在万不得已时偶而为之，一旦转入正常，也就不必如此了。言谈之中可以看出，胡雪岩对于自己在不得已制服朱福年的一招，心里是持否定态度的。

胡雪岩所谓做生意从正路上走最好，还有一层意思，是指做生意不能违背大原则。什么钱能赚，什么钱不能赚，更分得清楚，不能只顾赚钱而不顾道义。

比如胡雪岩做生意并不怕冒险，他自己就说过：“不冒险的生意人人会做，如何能够出头？”有的时候他甚至主张，商人求利，刀头上的血也要敢舔。但他同时也强调，生意人不论怎样冒着风险去刀头舔血，都必须想停当了再去做。有的血可以去添，有些就不能去舔。有一次他就给自己的钱庄档手刘庆生打了一个比方：譬如一笔放款，我知道放款给他的这个人是个米商，借了钱去做生意。这时就要弄清楚，他的米是运到什么地方去。到不曾失守的地方去，我可以借给他，但如果是运到“太平军”那里，这笔生意就不能做。我可以帮助朝廷，但不能帮助“太平军”。

在胡雪岩心里想，他是大清的臣民，通过帮助朝廷而赚钱，自然是从正路赚钱，太平军自然是“逆贼”，帮助他们就是“附逆”，由此去赚钱，自然不是从正路赚钱，违背了这一大原则，即使获利再大，也不能做。

撇开胡雪岩以大清臣民自居而鄙视太平军这一点不论，仅从做生意的角度看，胡雪岩的说法和作法，应该是很能给人以启示的。事实上，做生意不能违背大原则，要牢牢把握一个正路，即使仅从商人求利的角度看，也是完全必要的。做生意从正路去走，往往可以名利双收，即便一笔生意失败了，也有东山再起的希望。而违背道义，不走正路，必将遭人唾弃，一旦失败往往一败涂地，名利两失，不可收拾。不用说，一定要去做遭人唾弃、名利两失的事情，那就实在是愚不可及了。

只有做到上述两点，做生意之人才算是君子，生意之道才能是正道。

学而思之：坚持从正道取财，虽然财富增加的速度要小一些，但因为它是正道，它能历经起时间和历史的考验，能够持久存在而不会像那些从歪道取财的昙花一现一样。这是真正的智慧。

【敢开风气之先】

生意的气度源于一个人的眼光，小零售商的老伯，只能看得见一村一庄、一条街的生意。而做大生意的人却能看得见一省乃到全国的生意。——胡雪岩

胡雪岩曾自述，“作生意靠的是眼光、手腕、精神力气，三者缺一不可。”单就眼光而言，他最高明的眼光莫过于开风气之先，去与洋人做生意。这也是胡氏发迹的重要因素之一。

胡雪岩本人曾说过：“我胡某人之有今天，是天时、地利、人和，再加上两个可遇不可求、可一不可再的机会凑成的”。

胡雪岩这里说的两个可遇不可求、可一不可再的机会，一个是指海禁大开，可以与洋人做生意，另一个则是指左宗棠西征。洋场生意同左宗棠西征一样，成就了他的事业。

海禁初开之时，懂得与外国人打交道的没有几个。胡雪岩凭着自己的聪明和古应春等人的帮助，与外国人周旋斗智，在与外国人进行的丝、茶、以及军火交易中大发其财。

在胡雪岩首次做丝茧生意时，就遇到了和洋人打交道的的事情。并且遇见了洋买办古应春，二人一见如故，相约要得用好用洋场势力，做出一番市面来。

胡雪岩在洋场势力的确定，是他主管了左宗棠为西北平叛而特设的上海采运局。上海采运局可管的事体甚多。牵涉和洋人打交道的，第一是筹措洋款，前后合计在一千六百万两以上，第二是购买轮船机器，用于由左宗棠一手建成的福州船政局，第三是购买各色最新的西式枪支弹药和炮械。

由于左宗棠平叛心坚，对胡雪岩的作用看得很重，凡洋务方面无不要胡雪岩出面接洽。这样一来，逐渐形成了胡雪岩的买办垄断地位。洋人看到胡雪岩是大清疆臣左宗棠面前的红人，生意一做就是二十几年，所以也就格外巴结。这也促成了胡雪岩在洋场势力的形成。胡雪岩的洋场势力、官场势力、合在一起，促进了他的商

场势力。

结交洋场势力是胡雪岩“公关”的第二个内容。胡雪岩生活在一个海禁大开的时代，出于中外互市的需要，他在咸丰、同治年间就与洋人打交道了，法国人日意格、德克碑就与他有“交情”。胡雪岩通过他们两人拉起中法联合的“常捷军”以对抗太平天国农民军。后来，这两人还与胡雪岩一道协助左宗棠办福州船政局，并出任该船政局的正、副监督。

胡雪岩虽在杭州发迹，但兴盛后以上海为其商业活动的中心，因为当时的上海由于地理位置优越、得风气之先，已具备金融、法律、城市设施、近代外贸、航运和其它外贸工业等一系列适应近代久贸商业所必需的条件，而成为全国外贸中心。在这里，胡雪岩不失时机地同法商洋行、德商泰来洋行、英商汇丰和丽如洋行、怡和洋行等机构进行商务上的合作，上述洋行是外国资本控制中国金融市场的大本营，其中丽如洋行(Oriental Banking Corporation)直译为“东方银行”，前身是英国设于孟买的西印度银行，1845年(道光二十五年)始改此名，迁总行到伦敦，并在香港和广州设分行，这是出现在中国土地上的第一家外国银行。这些洋行来头大、资本大，它们通过经营外国在华洋行的汇兑、进出口押汇、打包放款、信用透支、吸储华人存款、向清政府发放贷款等业务左右中国的政治、经济局势。胡雪岩虽然不是固定地充当某个洋行的买办，但他与这些洋行保持密切的关系，后来采办船政局机器、西征武器、筹措西征洋款。无一不是借重于洋行。“惟利是图”的洋人知胡是左宗棠的宠儿，做生意又出手豪阔、讲求信誉，因而也将他“推为中国第一人”，信其千金一诺，遇借款总是提出“券中必得胡某画押方可。”其见重于外洋，由此可见一斑。

与那个时代许多办洋务的人不同，胡雪岩在洋场上始终抱着一种正确的态度。他一向认为，同洋人做生意，两种态度完全要不得：一则以洋人为野蛮人，茹毛饮血，未经开化。一则见洋人则腿软骨酥，称之为父母大人，拿这两种态度来办洋务，岂有不丧权辱国的道理？

而他自己，始终抱着在商言商的态度，平和地对待洋人，不卑不亢，保持了民族的自尊心。

中国封闭多年而养成自高自大的恶习，把自己看得比谁都高。在文化上，崇孔崇古，排斥打击外来文化。自从鸦片战争以后，由于清政府在军事上尽吃败仗，有许多人便对洋人敬若神明，无论是官吏还是山野村夫，一听“洋”字便色变。形成清末的奇特社会现象，一部份人对洋人的玩艺顶礼膜拜；部份人则大力排斥，极力要求再度锁国，而只有像胡雪岩者才能用一颗平常心来看待洋人、洋务与整个西方世界。

胡雪岩无疑属于那个时代极有远见的人，那些死读四书五经的士大夫，盲目崇古，拘泥于礼法，不知变通。胡雪岩自幼在钱庄长大，没读过多少书，反而能够看得清世界发展的变化趋势，从而随潮流而变。

胡雪岩曾说道“生意的气度源于一个人的眼光，小零售商的老伯，只能看得见一村一庄、一条街的生意。而做大生意的人却能看得见一省乃到全国的生意，”他自己则把眼光放得更远，他看到了国外，知道同洋人做生意才是大有前途的事业。

胡雪岩是商人，最重实际，他看到鸦片战争之后，外国人的船坚炮利已使清政府无力抵抗，然而外国人却没有能力来吞并中国。中国有自己的文化传统，有自己喜爱的生活方式，人口、疆域的庞大使一切吞并的阴谋终将落空，更何况西方诸国远离中国的呢？外国人在中国的目的不外乎是想从中国捞取钱财，经济上获得实惠，所以洋人如果生意上受到损失，他们总是叫嚷要用武力来解决问题。但实际上，真正动用武力，无论对那一国的商人，损失都是巨大的。这种睿智的眼光，在当时是极难得的。也正是这种正确认识使胡雪岩得以正确对待与洋人的生意，从中获利为自己累积了更强的经济实力。

与洋人打交道，他感受最深的一点就是洋人的政府与清朝政府不一样。清朝的政府商人稍有赢利，他就想来分沾你的好处，巴不得一口把你吞下去。一旦好处得不到，他便处处给商人使绊，让你不得安全，直到让你破产。

洋人的政府，帮了洋人做生意。你没钱他放款给你，你出洋做生意它派了军舰保护你。一旦中国人欠了钱，他就把枪炮对准中国的城市，甚至自己的商人无理，他还处处袒护。

正因如此，他曾抱怨道：“洋人做生意，官商一体，他们的官是保护商人的，有困难，官出来挡，有麻烦，官出来料理。他们的商人见了官，有什么话可以实说。我们的情形就不同了，官不恤商艰，商人也不敢期望官会替我们出面去争斤论两。这样的话，我们跟洋人做生意，就没有把握了。你看这条路子走的通，突然官场

中另出一个花样，变成前功尽弃。”“人家外国人，特别是英国，做生意是第一等人。我们这里呢，士农工商，做生意的，叫啥“四民之末”，现在更好了，叫‘无商不奸’。”

因为有了这种对比，胡雪岩对封建官僚体制压制商业活动，就有了更切身的看法。不比不知道，一比就能看出来，自己的商人费了好大的劲儿，要在那里创造一个好的经营氛围。因为整个体制所限，商人还只能单个儿地为自己一个人开拓商业地域。稍有不慎，这种经营特权就会被收回。一夜之间会重新处处受阻。因此，他对封建官僚体制提出了尖锐而中肯的批评。

至于洋人自身，在胡雪岩看来，也有他们的好处。他们的好处就是讲道理，讲信用。你认真真去和他做生意，他也就认真真和你谈，不会想到生意之外的歪点子。中国的商人就不同，他在商业上做不赢你了，逮着机会，他就会在其它方面坑你。比如利用地方流氓势力，比如利用官府。所以胡雪岩觉得，很多时候，和中国自己的商人打交道很吃力，和洋人打交道，就很省劲儿。洋人的整个体制，已经大大减少了商人从事商业活动的成本。这样倒过来看，胡雪岩的成功就更显得来之不易。中国的商人，办成同样的一件事，付出的心血要更多。

胡雪岩成为中国洋务第一人，有着深远的意义。于整个国家，他借来了左宗棠平定西北的军款，创办了福州船政局，培养了大批海事人才。于他自己，洋场生意巩固了他的商场地位，为他积聚了大批财富。胡雪岩的这种眼光，令我们不得不佩服。

眼光决定气度，眼光决定成败。有了深远的目光，就敢开一代风气之先，站在时代的潮头，成为一代人才的领军之物。

【敢于从刀头上舔血】

商人图利，只要划得来，刀头上的血也要去舔，风险总有人背的。要紧的是一定要有担保。——胡雪岩

胡雪岩认为，生意场上向来是小险小利，大险大利，风险与利润是成正比的。敢冒大险，才能得到更多好处。而要想成为大商人，赚大钱，总需要比常人多一点勇气。许多生意人往往忽略冒险对于生意的意义，认为稳扎稳打才是做生意的基本原则。但实际上，那些愿意冒险并且敢于冒险的人，往往会笑到最后，往往会取得更大的成就。因为生意场上，风险与机遇总是成正比的，要想发大财，成为大商人，就要有敢于刀头舔血的非凡气魄。所谓敢于刀头上舔血，就是要敢于承担风险。胡雪岩说：“商人图利，只要划得来，刀头上的血也要去舔，风险总有人背的。要紧的是一定要有担保。”

中国古代商人祖师白圭认为：商人四德，智、信、仁、勇，四者缺一不可。而“勇”又支撑其他三者。商业经营中，有着许多稍纵即逝的宝贵商机，等待人们发掘。然而机遇同时往往也意味着风险，机遇越好，风险则会越大。商机稍纵即逝，到底能否抓住机会，并勇于承担必要的风险，这就要求决策者具有当机立断的勇气。

“勇”是什么，勇就是决断。对于商人来说，关键时刻，一念之差，往往导致事情的结局出入甚大。因此，当机遇降临时，能否敢拍板定夺，往往决定着一笔生意的成败。尤其是大部分资金积压于一处时，一旦调度失当，常使经营者遭受倾家荡产之灾。商人多虑，若不能佐以多勇，机遇来临，犹犹豫豫，不敢决断，且不说费神劳力，贻误商机，单是这种摇摆不定的工作方式，也会让员工、合作者为之担心。商人的勇毅不存，开拓商场的锐气就会大打折扣，局面也就可能经常停滞不前。

美国速递大王、联邦快递公司的总裁弗雷德·史密斯说过这样一段话：“我认为，企业家一词在某种程度上应当赋予它赌徒的涵义。因为，在许多时候，他们都需要采取相当的冒险行动。”中国近代，具有赌徒气质的商人很多，他们中间最大的赌徒当属胡雪岩。

胡雪岩涉足商海伊始，“赌”的第一把就是在上海的蚕丝生意。当时，他的徒弟陈世龙了解到，上海市面将会不平静，帮会组织“小刀会”将在8月起事。小刀会的起事会给上海市面带来什么影响？该如何应对，这就需要胡雪岩及时做出决断。

如果小刀会在8月起事，此前自己始终专做丝生意，估计不会有太大的风险。但是假定小刀会起事成功了，上海肯定要有好一阵儿混乱，上海与内地交通隔断，外边的丝很难运进。如果能预测到这一情况事先囤丝，大批吃进，它就是一笔好生意。但是囤丝又有风险。首先是要压一大笔本钱，假定市面不出半月又平静了，囤丝

也就意义不大。

在局势难以推测的这种复杂情况下，做生意就有风险，就需投资者有敢赌一把的胆识和勇气。这笔生意的结果怎样，只能根据目前手中掌握的极为有限的现实情况估算。至于估计是否准确，情况能否按你估计的方向发展，一切都是一个待卜的未知数。

正因为是未知数，生意有利润，也有风险，才需要商人勇毅果敢的品性。胡雪岩在这笔生意中作出的判断是：大量买丝，囤在租界，必赚！他的理由是：洋人暗中在军火上支持小刀会，政府必然要想个法子治一治洋人，最直接的方式是禁止和洋人通商，所以过不了三个月，洋人很可能有钱而买不到丝，致使上海的丝价大涨。

事情发展果不出胡雪岩所料，两江总督上书朝廷，力主禁商并惩罚洋人，朝廷批准立刻禁商。因而，胡雪岩从生丝生意中大赚了一笔。

这是胡雪岩自立门户以来的第一笔大宗生意。为了做好这笔生意，他调集了几十万银款，其中大部分都是向钱业同行借贷的。因为大家都信任胡雪岩的商业才能，相信胡雪岩的判断。其实是相信胡雪岩所下的判断大致不会错。反过来想一想，假定这一次恰恰是胡雪岩判断错了，或者是生丝已经屯了三个月，利息已经吃进去了几千，忽然清朝政府市禁大开，丝价大跌，恐怕我们一出场看到的就是终场的胡雪岩了。

幸好，结局甚为圆满。在这场生意中，体现了勇和智结合，智和义结合。胡雪岩从官场、洋场和江湖朋友处得来的消息全都千真万确，没有出现纰漏。由于他事前掌握了充足真实的市场信息，使他的这一决断最终变成了白花花的银子。

作为商人，常常是希望市场能沿着自己设计的方向发展，希望自己预知的一切都能被证明是正确的，希望生意运作过程中发生的各种意外越少越好。那么，勇对于商人意味着什么？勇是厚利，勇是机会。白圭之所以把勇列为商人四德之一，就是因为勇一头连接了智，一头连接了风险。当事情的发展结局处在“人知”的边缘，需要勇的时候，就证明，自己对此事的向前发展没有完全确知。如果完全地知道了事情的发展结局就不需要勇，犹如钻入一个已被各种现代化设备整修完好的没有任何风险的大溶洞。不需要勇，顶多需要智，来察清洞中所能遇到的各种情况。但当你踏入一个荒野中的山洞，哪怕这个山洞并不比前面说的大溶洞危险，也特别需要勇，因为你根本无法预知里面的情况，或许有猛兽，或许没有；或许有毒蛇，或许没有；或许有陷阱，又或许没有……一切都是未知数。

做一件你无法预料其结局的事情，因为是通向求知，所以就可能有机会，有厚利。不过也可能什么也没有，只有无尽的灾难。做一项不知结局的事情，本来其中就包括了许多风险。

胡雪岩之所以在做生意中能有“刀头上舔血”的非凡勇气，首先源于他对每一桩生意运作中的时势、商情的充分了解。这种勇气不是莽撞的一时冲动，而是经过深思熟虑之后作出的最后决定。因此，胡雪岩才能在各个机会来临时勇敢地把握住，并稳赚巨额利润。

“两利相权从其重，两害相权从其轻”。做一件事情，如果需要承担的风险实在太太大，甚至有可能“翻船”落水，把自己的老本给搭进去，即使手段再高明的商人也得好好思量思量，不敢贸然出手。当然，如果有过硬的靠山，能够提供有力的担保，在关键的时候为你遮风挡雨，起码不至于赔上身家性命，那就可以冒大险。对于许多人来说，不是不敢冒险，而是你没有可以为自己担保的靠山，根本就冒不起这个险。

胡雪岩白手起家而至富甲天下，就在于他能够巧妙地借助官场靠山的保护，抓住了一个又一个发展机会。换句话说，因为胡雪岩有过硬的靠山做其生意上的庇护伞，不怕冒险，所以他才能豪情万丈地说：“商人图利，只要划得来，刀头上的血也要舔”。

敢于刀头上舔血，这是任何一个希望获得大成功的商人的都必须具备的基本素质。这里的原因其实很简单，没有风险的生意人人会做，利益均沾。但是如此这般要在同行同业中出类拔萃实在是难之又难，弄得再好，也不过只比保本微利，混个糊口好上一点。用胡雪岩的话说，也就是“不冒风险的生意人人会做，如何能够出头？”从某种程度上说，凡是能够带来滚滚财源的机会都会包含有风险的因素。如胡雪岩要学山西票号借款给那些调补升迁的官员，表面看来似乎没有什么风险，而事实上仍然担着风险。那些新官上任，也有可能到官途中或到官不久就出了事，比如病死，比如丢官，兵荒马乱之中，什么情况都可能出现。要是发生这种事情，借出去的钱很可能血本无归。

说到底，这个世界根本没有不承担任何风险的生意。而且，商场上一笔生意能得利润的多少，常常是与经营者应承担的风险大小成正比。“富贵险中求”，经营者所担风险越大，所得利润就越多。所谓“撑死胆大的，饿死胆小的”，这似乎是商界一条古今至理，中外相通的风险原则。

要想做一个能赚大钱的成功商人，就必须有过人的胆识和气魄。也就是说，要敢做别人想不到去做，或者别人想到了却不敢去做的事情。特别是能察常人所未察，当然，勇并不是决断的惟一因素，并且这种勇是建立在一定基础上的，那就是对事情的各个方面有个彻底的了解，正确的预测。

【尽量将得失心丢开】

一条船，遇到了大风浪，如果作为一船之主的船长先慌了手脚，必然会引起船员更大的慌乱。如果船长乱了阵脚，那么船员就会只顾自己，谁也不会设法拯救大船，结果只能是船毁人亡，大家一齐丧生大海。反过来，危机当头，只要船长能够处之泰然，沉住气，能把整船的人都组织起来，同心协力，就有逃出险境化险为夷的可能。——胡雪岩

生意场上风云突变，什么想不到的情况都会出现。既然事情已经发生了，就要保持一颗平常心，既不能因一时的挫折而丧失斗志、一蹶不振。更不能患得患失，失去应对危机所需要的平和心态。

“尽量将得失心丢开”，这是胡雪岩在自己生意面临破产的危机紧要关头，告诫自己的话。

光绪八年，即公元 1882 年，胡雪岩的生意受到洋行与官场反对势力的两面夹击，已经到了一个最危急的关头。当时，他遭遇了几个让他难以应付的麻烦：

第一，由于越南主权所属问题，中、法矛盾激化，导致了上海市面萧条，银根极紧，整个上海谣言满天，人心惶惶。有钱的人都认为手握现款是最妥当的事，因此由于只提不存，资金周转不灵而倒闭的钱庄，已经好几家了。阜康虽然在官商两界极有影响力，实力雄厚，所受的影响不大，但暗中另有危机。第二，此时胡雪岩准备垄断洋庄市场而囤积起来的生丝，由于洋人联合拒购，出现危机，虽力求摆脱，但由于各种原因，他的收买新式缂丝厂为存货找出路的计划，始终没有得以实现。特别是天津的存丝，削价出售也没有人购买。第三，替左宗棠办洋务向洋行借的款，应还的第二期本金期限将至。由于官场之中李鸿章与左宗棠有矛盾，李鸿章为了整垮左宗棠，拿左宗棠的朋友胡雪岩开刀。于是上海道邵友濂从中作梗，接受盛宣怀的授意加以拖延，该拨还洋款的各省“协饷”始终不到位。按协议偿还洋款，只能由阜康“代垫”。在阜康钱庄银根如此紧张的情况下，这无异是雪上加霜。第四，为左宗棠协赈和购买军火，一共需要拨出四十五万两银子。虽说这是转运局存在阜康的官款，但总是少了一笔可供调度的头寸。第五，胡雪岩的女儿十一月初五出嫁的吉期在即，以胡雪岩定下的宴请局面，至少需要二十万两银子。一旦无法把场面按原计划办得红红火火，别人就会以为胡雪岩资金出现紧张，对维持大局不利。最后，就是钱庄档手必本常做“小货”，私下借客户的名义，提取现银去南方做生意。照古应春的推测，大概也有十万银子左右。如此种种，正如胡雪岩所说的那样，真正是“不巧是巧，有苦难言”。所谓“不巧是巧”，就是诸多不巧的事全都凑在了一起。

挤兑钱庄的事件是由胡雪岩的商界对头邵友濂与盛宣怀合谋挑起的。邵、盛二人属李鸿章门下，官场之中，李鸿章与左宗棠一向不和，早就有剪除左宗棠羽翼的打算。胡雪岩则属于左宗棠门下，要饷要粮要军械，只要左宗棠开口，都积极主动地办理。这次中法之间战事一起，左宗棠力主与法开战，李鸿章主张讲和，双方再次发生严重冲突，但又不敢公开宣扬，所以李鸿章就暗中做手脚，要先削弱主战派的实力。邵友濂与盛宣怀为了配合自己的主子李鸿章，就拿胡雪岩开刀，派人暗中四出传谣，谎称胡雪岩的阜康钱庄内部空虚，信用不足。

就这样，在盛宣怀的蓄意加害、暗中排挤下，阜康发生了挤兑风潮。挤兑先由上海开始。由于上海阜康钱庄档手必本常应对措施不当，一下子就酿成不可收拾的燎原之势，不到一天上海阜康就宣布关门歇业。随即挤兑风波蔓延到杭州和宁波分号。而这个时候，胡雪岩正在由上海回杭州的船上，未能回到杭州。杭州虽有螺蛳太太、钱庄档手千方百计勉力支撑，甚至还有浙江藩台德馨的帮忙回护，但也无法维持局面，到胡雪岩回到杭州时，已经关上排门，暂停营业了。

十一月初三，胡雪岩一到杭州，马上就知道上海和杭州发生挤兑的消息。钱庄是胡雪岩所有生意的“龙头”和起家的本钱。钱庄一倒，他辛苦几十年建立的商业大厦就会随之土崩瓦解。因此他一听到消息，心情十分沉

重，内心的愤怒，恨不得一口唾沫当面吐在挪用公款的宓本常的脸上。担忧和失望，使他差一点丧失理智，他生怕老娘知道沪、杭两地的挤兑风潮急出病来，准备连夜启程就往自己家里赶。好在他马上就明白出了这么大的事情，不能先回家，这样做只会让那些把自己的血汗钱托付给阜康的客户觉得阜康老板只顾自己，不顾客户的利益，会一下子就失去人们最后的信任。

胡雪岩心中十分清楚，现在惟一于局面有利的，是要自己沉住气。他认为，这就好比一条船，遇到了大风浪，如果作为一船之主的船长先慌了手脚，必然会引起船员更大的慌乱。如果船长乱了阵脚，那么船员就会只顾自己，谁也不会设法拯救大船，结果只能是船毁人亡，大家一齐丧生大海。反过来，危机当头，只要船长能够处之泰然，沉住气，能把整船的人都组织起来，同心协力，就有逃出险境化险为夷的可能。

到了阜康钱庄，胡雪岩终于使自己重新冷静下来。他暗暗告诫自己，发生挤兑风潮，不能怨任何人，连自己也不必怨，要尽力将得失心丢开，最好忘掉自己是阜康东家的身份，就当自己是胡雪岩的“总管”，胡雪岩已经“不能问事”，委托他全权处理这一场突如其来的灾难。

当上海挤兑风潮波及杭州时，胡雪岩告诫自己要得失心丢开，也就是因为在这样的紧要关头，只有将得失之心先放到一边，才能集中自己的注意力，去考虑如何应对危机，寻找化解危机、反败为胜的策略。

从心理学上分析，胡雪岩这样做确实使自己找到了能够冷静下来，集中全部心力应对当时的灭顶之灾的关键所在。事实上，危机当头，如果一心只想到自己的得失，势必被灾难发生之后的可怕后果所吓倒，无法冷静而清醒地思考摆脱困境的措施，会让自己在恐惧和慌乱中手足无措，这样一来很可能会使本来还有一些可以挽回的机会，全都丧失了。

其实在生意场上，一个生意人不仅在面临危机时要时刻地提醒自己得失心丢开，即使在事情一帆风顺的时候，许多情况下也要能够提醒自己不要得失看得太重。一个得失心太重的人，必然无法超脱地以长远的眼光看问题。一个只顾自己得失的人，就根本无法在自己得利的前提下主动想到别人的难处。无法得失心暂时丢开，就不可能想到不可为赚钱而开罪同行，更不会想到有些钱能赚，有些钱却不能赚。然而一旦这些“想不到”真正发生的时候，失去的往往已经比得到的多得多了。

【拿得起，更要放得下】

我是一双空手起来的，到头来仍旧一双空手，不输啥！不但不输，吃过、用过、阔过，都是赚头。只要我不死，你看我照样一双空手再翻过来。——胡雪岩

战场上没有永远不打败仗的将军，同样商场也不会有常胜不败的“不倒翁”。生意场上，没有人能够向世人宣称自己可以立于不败之地，也没有一个人能够真正地做到永远立于不败之地。一般来讲，做生意，成功的机会总是相对的，而失败的可能却是绝对的。没有生意人会愿意自己的生意发生意外，但没有一个生意人会遇不到出事。

因此，任何一个征战商界的人，都要有输的心理准备，都要有赢得起也输得起的心理素质。也就是说，在输赢面前既要拿得起，更要放得下。因为只是赢得起并不能够算是真正的好汉，只有输得起，而且输得洒脱，输得大气，才是真正的好汉。胡雪岩就是商界中这样一位“拿得起，放得下”的好汉。

上海阜康钱庄的挤兑风潮波及杭州。正当胡雪岩全力调动、苦撑场面，要费尽心机千方百计地保住杭州阜康钱庄的信誉，试图重振雄风的时候，真是“屋漏偏遭连阴雨”，又传来宁波通裕、通泉两家钱庄同时关门的消息。

通裕、通泉两家钱庄，是阜康钱庄在宁波的两家联号。上海阜康钱庄总号发生挤兑风潮，档手宓本常暗自来宁波。本来他是要向这两家阜康联号筹集现银以解决资金困难，但由于宁波市面也受时局影响，颇为萧条，这两家钱庄不仅没有能力接济阜康总号，甚至已经自身难保。宓本常到宁波不久，通泉档手就迫于局面无法应对，不知避匿何处，通裕档手则自请封闭。因此，宁波海关监督候补道瑞庆即命宁波知县派官兵查封通裕，同时给现任浙江藩台德馨发来电报，告知宁波通裕、通泉两家钱庄已经关门，并请转告这两家钱庄在杭州的东主，急速到宁波协助清理后事。

通裕、通泉的东主就是胡雪岩。德馨接到电报心情沉重，因为他与胡雪岩有很深厚的交情，不能坐视不救，

马上让自己的姨太太莲珠向胡雪岩转达通裕、通泉的情况，并承诺假如这两家钱庄有二十万可以维持住的话，他可以出面大力帮助，请宁波海关代垫，由浙江藩库归还。但当莲珠如此转告胡雪岩的时候，胡雪岩却不肯接受朋友的热情帮助。他请莲珠告诉德馨，他好心肯为自己垫付二十万维持那两家钱庄，他十分感动，但这只是头痛医头，脚痛医脚，已经不能挽回败局，最终结果还会导致连累德馨，因此，并不是一个好办法。在目前危机重重的情况下，维持通裕、通泉钱庄的运营，不过是在弥补已经裂开了的面子，怕就怕这里补了那里又裂开了。胡雪岩决定放弃维持通裕、通泉这些已经无法维持的商号，而集中自己的全部力量保证目前还可以正常营运的杭州阜康钱庄，也就是竭尽全力“保住还没有裂开的地方”。

用现代经营理念进行分析，先保住还没有裂开而可能保住的地方，其实就是一种处变不惊，收缩战线，保存再生力量，以求再战的策略。生意场上，在面临全面崩溃并且败局已定的情况下，考虑及时收缩战线，集中全部的力量保住有可能保住的部分，对于应付危机和减小损失是极其重要的，也是十分有效的。首先，它可以避免力量过于分散。危机关头，最忌讳的就是力量分散，因为这样会极大削弱有限的财力物力的效能。在已经面临全面崩溃的情况下，要保住所有的生意，是根本不可能的。再者，发生险情，最基本的目的应该是图存而不是发展，应该是尽可能保存有生力量，保存一个败而不倒的基础，以图再战。“留得青山在，不怕没柴烧”，只有大胆地丢弃那些已经的确无救或救之极难而又于全局补益不大的部分，才有可能保住自己的核心力量，达到以图再战的目的。

韩愈在《听颖师弹琴》中说过：“攀高到一定程度，一分一寸也上不去，一旦失去势力，一落地则不止千丈。”胡雪岩终因左宗棠在官场中势力的衰退，无力相保而最终导致在官场的倾轧中回天无术，一败涂地。胡雪岩几十年所有的卓越辉煌，所有的荣华富贵，都在一夜之间化为过眼烟云，随风飘散。想想真如南柯一梦。

面对危机，胡雪岩也的确称得上是一条能够输得起的好汉。他在仔细考虑了全局后，认为人生做事，必然就会有输有赢，胜败乃兵家常事，关键是心理上不能输，也就是说“既要赢得起，更要输得起”。胡雪岩当时十分沉静，他说：“我是一双空手起来的，到头来仍旧一双空手，不输啥！不但不输，吃过、用过、阔过，都是赚头。只要我不死，你看我照样一双空手再翻过来。”正是因为有如此心胸和气魄，胡雪岩虽然输了，但输得很洒脱，很漂亮，很令人佩服。

胡雪岩即使濒临破产也没有为自己匿产私藏，不仅输得大气，而且输得光明磊落。事实上，在当时胡雪岩完全有条件为自己私匿一些钱财的。想想胡雪岩驰骋商场几十年，创下偌大一个家业，富可敌国。仅胡雪岩的二十三家典当的资产就值二百多万，“百足之虫，死而不僵”，不用说现银，就是家中收藏的首饰细软，收集一部分，也可以让他在生意倒闭之后维持一个相当阔绰的生活。在钱庄、丝行全面倒闭之后，由于有左宗棠在官场中的转圜斡旋，胡雪岩只是被革去二品顶戴，责成清理，并没有最后查抄家产，胡雪岩完全有条件转移财产，但他都没做，而是认为这“一切都是命”。他输得大气，这不能不让人钦佩。

另外，在危机关头，胡雪岩自身难保的状况下，他仍然怀有宽以待人的胸襟。宓本常在阜康钱庄倒闭后自杀身亡，胡雪岩却认为实在“犯不着”——因为胡雪岩实际上已经原谅了他的过失和不义。胡雪岩特别嘱咐古应春料理好宓本常的后事。虽然宓本常商业道德不好，但朋友一场，他的后事也应照料。

另外，胡雪岩即使身处绝境，依然为别人着想。夜访周少棠，他回来时身觉寒冷，想到今年的施棉衣施粥需要安排下去；他并不怕官府查抄，因为公款有典当行可以作抵，可以慢慢还。只是清理资产之前，私人的存款不知怎样才能偿还，用他自己的话说：“一想到这一层，肩膀上就像有千斤重担，压得喘不过气来。”由此看来，胡雪岩常说的那句“不能不为别人着想”的话，确实并不是说说而已的冠冕之辞。其实，胡雪岩当时经常做一些救济的慈善事业，夏天施茶、施药，冬天施棉衣、施粥，另外还施棺材，办育婴堂，并非是因为所谓“为善最乐”，他只是认为发了财就应该做好事，就好比每天吃饭，例行公事，是应该做的事，也就无所谓乐不乐了。

胡雪岩作为一个旧时的商人，一个自称只知道“铜钱眼儿里翻跟斗”的主儿，能够在自己的一生心血彻底输光的时候，如此洒脱地“认”了，实在是难能可贵。

一个生意人要输得起，最重要的是应该对于“钱财身外物”这句老话，有一种深刻地理解和认识。“钱财身外物，生不带来，死不带去”，这几句话人人会说，人人都十分地理解。然而，当人真正地面对钱财利益得

失时，能够做到真正洒脱地将钱财看成是身外之物，又谈何容易！即使胡雪岩，如此洒脱的一个人，也坦然承认自己的所谓看得开也是一个自己骗自己的话。这很容易理解，常人切于己身的苦与乐，多数时候都与这身外之物有关，哪能就那么容易“忍痛割爱”，放弃有可能得到的钱财利益，而轻飘飘地将它视之如粪土！譬如所有的人们都知道人是一定要死的，但我们却也总在渴望长生，“凡可以久生而缓死者无不用”。说是一回事，明白道理是一回事，但真正面对现实时怎样去做，则又是另外一回事。

可是我们对“钱财”这身外之物，确实又需要有一个合于人情事理的正确态度。说白了，也就是人以驭物而不可为物所驭。钱财毕竟还是生不带来死不带去的身外之物，就人生来说，也毕竟还有许许多多的比钱财更重要的东西，比如人的健康和生命，世界上没有人会甘心情愿地用自己的生命去换取金钱。因此假如一个人为钱财之得失耿耿于怀而不能自拔，甚至“倾宵独坐，邀月言愁，良夜难眠，呼蛩语恨”，那就实在是有些犯不上了。

生意人与钱财有着不可分割的内在联系，所以生意人更应该懂得，做生意的乐趣，应该是超脱于钱财之上，在利益得失、成功失败面前，应有一颗平常心，既要拿得起，也要放得下。惟有如此，才可以摆脱利益的困惑积极应对商界中的各种情况和现象，成就一番大事业。

附赠：《“白骨精”职场生存技能 60 招》

同步发布于：<http://tieba.baidu.com/f?kz=605147786>

1. 秘密知道得太的人，最后的下场往往是被人干掉了。
2. 有一个统一的谈话模板，好处是能控制谈话的主题和涉及的范围，避免关键信息遗漏、跑题或者话题太大。
3. 稳住向下两个级别的重要核心员工，就是我们所谓的 TOP10，了解他们的心声，尤其是他们不满意什么？同时激励士气和潜能。稳住了人，就稳住了生意。
4. 经理以下级别叫“小资”，就是“穷人”的意思，一般情况下利用公共交通上下班，不然就会影响还房贷；经理级别算“中产阶级”，阶级特征是他们买的第一个房子不需要贷款，典型的一线经理私家车是“宝来”；总监级别是“高产阶级”，“高产”们有不止一处住房，房子得是在好地段的优质房产或者“别墅”，可以自愿享受公司提供的商务车，或同等价格的补贴自己买车，和车相关的所有费用完全由公司负担；VP 和 president 是“富人”，家里有管家和门房，公司给配着专门的司机，出差坐头等舱。
5. 爱情不是用来考验的，而是用来珍惜的，对女孩而言，青春苦短，守着一份变数太大的爱情是最大的危险。
6. 当痛苦有了了一个时限，当事人就有了一个熬出头的指望，每过一天，你都知道你正在离痛苦更远。
7. 多参加集体活动，能增加良性进程。
8. 商业行为准则，就是公司用正式的书面形式，告诉员工什么可以做、什么不可以做，如果非做会受到什么样的处罚等，公司通过这套准则让员工明白，这里的企业文化认为，什么是道德的什么是不道德的。
9. 紧挨着核心业务这棵大树来发展，才不会被边缘化并能最快地发展。
10. 和上司建立一致性。
11. 只要上司的主意不会让自己犯错并成为替罪羊，便决不多嘴，坚决执行；哪些事情是上司不关心的没有价值的小事，就自己处理好而不去烦他；还有些事情是上司要牢牢抓在手里的，但是可以提供自己的建议的，就积极提供些善意的信息，供上司做决定时参考用。
12. “学到东西”当然很重要，可“学到东西”，不就是为了谋得更好的收入和更好的前途吗？假如一个人把这样一个项目干下来，公司应该给这个人什么。
13. EQ 在斗争中成长得最快。
14. 忠诚源于满足。入职培训的忠诚教育，这不仅源于洗脑者的需要，也源于被洗脑者的需要。这和婚姻没有什么两样，人们越满意自己的配偶，越为自己的配偶骄傲和自豪，就越愿意忠诚于自己的配偶。

15. 外企 HR 制度中的越级申诉制度，拉拉总以为更多的是起到预防告诫的作用，让那些做头的人，做到慎独。一旦有人当真踏上那条申诉通道，只是用自己的前途来维护了企业文化的开明形象。
16. 大老板问话的常见规律。有预算吗（有钱吗）？公司流程关于这类项目的花费有什么规定（符合政策吗）？做这件事情的好处是什么（为什么要做）？不做的坏处是什么（可以不做吗）？
17. 干了活还受气该怎么办？
- （1）把每一阶段的主要工作任务和安排都做成清晰简明的表格，请老板在某某日期前提意见。
 - （2）遇到难题拿着解决方案去找老板开会。使老板了解工作中困难的难度和出现的频率，自己的专业素质，以及积极主动解决问题的态度和技巧。
 - （3）通知老板大项目的重要阶段进程。
 - （4）与其他部门沟通，尽量考虑周到，避免麻烦。
18. You deserve it! 的两层含义--名至实归和罪有应得。
19. 关于培训，只有 10% 的知识是你能从培训课程中获得的，还有大约 20% 则来自于向有经验者的学习，剩下的 70% 都来自于 onjob training（实践中学习）。
20. 所谓好公司：一是收入，二是环境，三是未来，还有就是无形的福利，比如：和你一起工作的同事都是素质高又专业的人，会让你在工作中更有愉悦感和成就感。
21. 官僚就是该做决定时思考，遇到困难时授权。
22. 面对变化的时候，大局势看清楚，再决定。
23. MART 原则：S-specific, M-measurable, A-attainable, R-relevant, T-time-bounding。
24. SOP（标准操作流程）的多种用途，它不但能提供解决问题的方法和做决定的依据，还能避免人与人之间的不同意见，从而规避个人矛盾和职业风险。
25. 人的精力是有限的，当你的精力花在某些方面，意味着同时你放弃了另一方面。与其花很多精力去把弱项改造成强项，不如把这些精力放在发挥强项上，会有更高的投入产出比。这就“扬长避短”。
26. 人的注意力是有限的，既然做不到面面俱到，就要保证不忽略重点，每个人的业绩是否合格，能力是否优秀，80% 甚至更高比例的结论由他的主管直接做出。即使全世界的人都说你好，直接主管认为你有问题，你多半就是有问题了，一言以蔽之，就是你要“保证重点”。
27. 我不撒谎，我相信你也不撒谎；假如你撒谎，只要被我发现一次，你就是个不值得信赖的人。我用你我就信你、support（支持）你到底，你要是好，我们一起好；你要是不好，我们一起玩完；我若是足够幸运，在玩完之前发现你辜负我的信任，那我就干掉你。
28. 早日实现退休理想--你需要眼光和资格。
29. 就是因为自己和李斯特沟通不够，遇到事情都是自己默默干了，所以他根本没有意识到发生过多少问题，有多少工作量，难度有多大。于是，他就不认为承担这些职责的人是重要的。鉴于他不认为你是重要的，他就不会对你好，甚至可能对你不好。
30. 不能满足于自己一直在致力于某问题，就糊里糊涂无限期地拖下去；要给自己一个明确的时间限制，就是再复杂的事情，到那个事先定好的时间点，就一定要下一个结论，到底我该往哪个方向去了。
31. MAIL 是个好东西，谁说过啥都不能赖，全在服务器上存着呢，公司随时调记录。
32. 认可要及时。认可不及时，鼓励不及时，乃用人管理之大忌。在她最想要的时候给她，才能起到最好的作用，等到她都皮了，你再给她，就不会有现在给的激励效果好了。
33. 谈问题的时候要有 star（situation, task, action, result, 情景，任务，行动及结果，指完整的事件背景），做主管的应避免评价这个人怎么样，而该把要点放在说这件事是怎么回事。
34. 公司在绩效管理上，有个工具“360 度绩效评估”，各级主管可以自主决定抽选部分下属做 360 度评估。
35. 做为员工，对他们来说什么是最重要的？说得通俗易懂点，就是钱、权二字！任何关系到晋升、加薪的事情，就是员工最关心的事情--HR 在这样事情上不让员工和相关部门的头感觉到你的存在、感觉到你的重要性，谁还理你？任何一次这样的事情，我们都不能等到下一次，要抓住一切机会，积极主动地去参与，甚至，组织和

领导。

36.明智的跳槽是因为有更好的机会，不仅仅是因为目前的机会不够好，否则就成了为跳而跳。

37.要说大公司的企业文化，见过提倡诚信的，见过提倡创新的，还真就没见过哪个大公司的企业文化提倡要善良的。

38.我们在大公司做惯了的人，受不了那些处处都要抠着算费用的公司。真落到那样的地方工作，不说别的，单是和你共事的人，都是些素质比现在的同事差很多的人，就要让你郁闷了。

39.如果你知道你做的某件事情，明天要合法地见报，你会因此感到不安，那么这件事情就是"不道德"的；如果你做的某件事情，你的母亲知道了会感到羞耻，那这件事情就是"不道德"的。

40.没有权力的人，是很难有威望的。你说了不算，谁理你？

41.和漂亮的女人握握手，和深刻的女人谈谈心，和成功的女人多交流，和平凡的女人过一生。

42.SELFREFLECTION，即反思，不论基于时尚的考虑，还是从实用出发，阶段性的及时反思本来是大有好处的。

43.专业水平未到一定程度的，是连问题也提不出来的。

44.基于事实沟通，说"你迟到一小时"，不说"你没有时间观念"。

45.一堆人当中陈丰单和田野碰杯并不奇怪，这叫"给面子"，属于一种常见的简便易行的"激励"手段，还可以起到"区分不同业绩表现"的作用，比如业绩好的，你穿了一条漂亮的裙子，老板会赞美两句以示关注，换了个业绩不够好的，穿十条漂亮裙子都白搭，老板不对你的衣着发表评论，因为你还没有挣到那份"荣耀"或者说"资格"。

46.我背后讲的应该是我当面也能讲得出口的--每个员工都要签字声明"我读过、理解并且接受上述内容"。

47.下属遇到任何困难都可以和他谈，但不要到最后一刻才让他 SURPRISE。

48.对应届生来说就是 0.5%的胜出率，100 个人里面能挑出半个合用的，这就是应届生要想获得一流职位所面临的竞争局面。

49.活有难度才证明干活的人有价值，相反，可有可无的人，随时可被替代，也必定是个便宜的货色。

50.对于新人而言，使别人愿意教你，是你的责任。

51.一个优秀的销售经理，他区别于一般的销售经理有什么特征呢，他会专注于完成任务，而不过多地强调困难，比如竞争对手的强大、资源的短缺的等等，最重要的是，他不是看着手中的资源和指标来做主意的，他是看市场有多大潜力来做生意的，这样公司才能保持行业的领先地位，他个人也能得到迅速发展。

52.新老板到任，做下属的就该表决心呀。

53.第一，客户需求是可被引导和培养的，或者说被制造的；第二，为了引导和培养客户需求，前期的适当投入是合理和必须的。

54.经理真对员工好，就该明确指出员工的问题，并指导他改进，千万不要回避问题。这样，即使有一天你不得不让对方离开，也能避免他的惊讶和过分的愤怒。

55.所谓的二八原则，即 80%的产出来自 20%最至关重要的行动，所以要清楚哪些事情对你来说是最重要的，一定要保证，千万别跟没头的苍蝇似的，或者像个灭火队，逮到什么做什么。

56.做老板的，自己要像个老板，下属才会尊重你，拿你当老板。如果你自己做得不恰当，也就别怪人家想利用你。

57.首先得想想，为什么要做这个分析，搞清楚做分析的目的后，再考虑分析中要包含哪些内容。WHY 比 WHAT 更重要。

58.高潜力人才的一个典型特征就是永不满足现状、不断挑战更高目标，这可是你们 TONY 林反复强调的。

59.70%的人曾因管得太细想跳槽，其中半数付诸了行动。

60.邮件和面对面说话不同，听不到声音，看不到表情，又可以被转发，所以更要慎重，避免引起误会，感叹号让人感觉到一种强烈的情绪，不利于工作交流，慎用为好。

