

不一样的

胡雪岩

俗话说：做官要学曾国藩，经商要学胡雪岩
中国人从政、从商、立业成功之本

宋树理 著

当代经商人必读的『经商兵法』



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

不一样的

胡雪岩

宋树理 著



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目(CIP)数据

不一样的胡雪岩 / 宋树理著. —北京: 新世界出版社, 2010. 2

ISBN 978-7-80187-149-7

I. ①不… II. ①宋… III. ①胡雪岩(1823~1885)

—商业经营—谋略 IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 021345 号

不一样的胡雪岩

出版策划:赵昌武

作 者:宋树理

责任编辑:陈黎明

内文排版:可可工作室

出版发行:新世界出版社

社 址:北京市西城区百万庄大街 24 号(100037)

总编室电话:(010)68995424 (010)68326679(传真)

发行部电话:(010)68995968 (010)68998705(传真)

本社中文网址:www. nwp. cn

本社英文网址:www. newworld-press. com

版权部电子信箱:frank@nwp. com. cn

版权部电话:+86(10)68996306

印 刷:北京金信诺印刷有限公司

经 销:新华书店

开 本:787×1092 1/16

字 数:180 千字 印张:15

版 次:2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-80187-149-7

定 价:28.00 元

新世界版图书 版权所有 侵权必究

新世界版图书 印装错误可随时退换



在清朝末年间广泛流传至今：“北有同仁堂，南有庆余堂”；“不负众望，江南药王”。这些妇孺皆知的广告语反映了当时杭州胡庆余堂国药声名之隆，或许诸君有所不知，它只不过是创办人胡雪岩在当年宏大事业中极小的一部分的至名标志。

胡雪岩作为 19 世纪 70~80 年代中国商界名人，享有“经商要学胡雪岩”的美誉，他有着充满传奇色彩的命运：在太平天国兴起时，他适逢乱世风云，通过夤缘权贵显要，纳粟助赈，为朝廷效犬马之劳。他资助王有龄，知其不可为而为之，知其不可赌而赌之，结果王有龄成为他实现梦想的阶梯；洋务运动展开，他延洋匠、引设备，睁眼看世界，颇有功绩；左宗棠出关西征，平定新疆叛乱，他筹洋款、供粮械、克济军需，功匠前敌。结果是朝中有人好做事，左宗棠使他的事业如日中天。胡雪岩倚靠官方这棵大树，开设钱庄、当铺，广揽财富。他周旋于政府势力、漕帮首领、外商买办之间，可谓八面玲珑，手腕奇高，他慧眼识人，用人之术，商道韬略，可谓空前绝后，博大精深。他以突破自身的非凡造诣营造了一生不朽的勋业。从一介贫民一跃成为富可敌国、显赫一时的“红顶商人”。此后他斡旋于红顶子、洋买办、生意场之间，构筑了以钱庄、当铺为依托的金融网。以博爱为宗旨开设了国药号“庆余堂”，广施丹药接济世人，乃至军旅，得获“仁义商神”美誉。最后，他外受洋商联合排挤、内遭权贵投阱下石，终至落拓。为了胡氏子孙能东山再起，在商海立于不败之地，胡雪岩涉洋过海，隐居日本，回首



不一样的胡雪岩

他一生的事业成败,写下了《胡氏商典》,被日本学者水谷先生无意中得到,视为奇书,方才得以传世。水谷先生取胡氏之长,汲取精华,结合现代推销学的理论和实践经验进行了极富操作性的整理,使其极具现实价值,作为实用推销教材和培训学校的专用教材,风靡整个日本。

前事不忘,后事之师。从历史角度看,胡雪岩终究不失为近代有代表性的一个商人。在国外,特别是在日本,他的声誉流传甚广。在二战后,数十年间,日本不仅迅速地医治了因战争而留下的创伤,而且在经济上还获得超人意料的腾达,一跃而成为国际舞台上经济和文化的强国,其中的原因与经验,的确很值得我们回味思考。

诚然,胡雪岩身上存在着传统式商人常有的巴结权贵、骄矜浮躁、奢靡享乐等致命弱点,但我们不能因此而将他打入冷宫。相反,鉴其兴衰沉浮,察其长短优劣,正可使当代商家引以为戒。

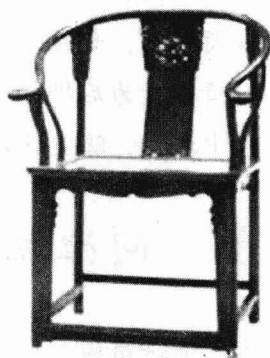
有感于此,笔者才积已揭文献,采众家所长,阐述胡雪岩纵横商道韬略。在商潮汹涌的当今社会,在市场经济竞争激烈的今天,在国际金融危机的时期,借鉴胡雪岩商道做法,可引导企业向前发展趋势。本书提供给人们的不只是茶余饭后的消遣,更是一种实用的方略和工具。



不一样的胡雪岩

2006年于北大燕北园

目 录



不一样的胡雪岩

自 序

第一章 白手起家

- | | |
|--------------|----|
| ※ 先扫小屋，后扫天下 | 1 |
| ※ 有勇有谋，胆识超群 | 8 |
| ※ “仁义忠厚”终成巨富 | 16 |
| ※ 先做人，后经商 | 21 |

- ※ 圆融处世，事半功倍 24
- ※ 胡雪岩谈运气与本事 32
- ※ 借米下锅，创阜康钱庄 35

第二章 厚黑做人

- ※ 虽为商贾，却有豪侠之气 40
- ※ 予人，予己和使人 44
- ※ 先相术，后施人 54
- ※ 乘人之美，忍痛割爱 59
- ※ 官商联结，如鱼得水 68
- ※ 人情投资为后报 72
- ※ 雪中送炭，赈灾扶危 79

第三章 问津商机

- ※ 美色演绎商场春秋 90
- ※ 借红颜知己，显雪岩风姿 95
- ※ 不做无聊之事，不图无劳之功 100
- ※ 深知左氏宠信 105
- ※ 观大局做大事，不崇洋不排外 115
- ※ 办洋务，吃“回扣” 121

第四章 张扬势力

- ※ 银号、钱庄、当铺织就金融网 125
- ※ 公益事业，善名远扬 127



不一样的胡雪岩

- ※ 结草莽英雄，造江湖势力 135
- ※ 弘商场势力 137

第五章 塑造名牌

- ※ 仁心仁术，有口皆碑 141
- ※ 切记主人的“戒欺”匾 144
- ※ 选料地道，采办务真 147
- ※ 工序不减，修制务精 150
- ※ “顾客乃养命之源” 153
- ※ “货真不二价”迎竞争 155
- ※ 店堂布局，独具匠心 157

第六章 用人天机

- ※ 广结人脉 163
- ※ 知人善任 168
- ※ 诱之以利 170
- ※ 用人之术 172
- ※ 因材施教 177
- ※ 识人有术，以忠为本 183
- ※ 烧冷灶、趋热门、捧场面 187

第七章 甘当儒商

- ※ 重义而不轻利，暗合商道 191
- ※ 悟透哲理再经商 194



不一样的胡雪岩

目 录

※ 诚信为本，为大业铺路	☞ 203
※ 低头做人，抬头做事	☞ 212
※ 信义乃经商之本	☞ 218
※ 性格直爽，心态端正	☞ 220
※ 胡氏模式，以德取胜	☞ 222

后 记

☞ 232



不一样的胡雪岩

第一章 白手起家



不一样的胡雪岩

※ 先扫小屋，后扫天下

胡雪岩（1823～1885年），字光墉，原籍安徽绩溪，寄籍浙江杭州。童年时代，因家中贫穷，无力支付他去读私塾，他便在家中自学，时间长了，慢慢地粗通文墨。

30年代《上海半月》杂志曾刊登胡雪岩曾孙胡亚光所写的记述其曾祖父生平的《安定遗闻》，其中讲到胡鹿泉曾召集家人说：“欲兴吾家，其唯顺儿乎。吾私蓄二千五百余金，今悉以赐顺儿，使顺儿将来有十而百、百而千倍之利益，则吾亦瞑目矣。”从中可见，胡鹿泉颇有点商业头脑，对长子胡雪岩寄予发家致富、光大门楣的愿望，这一方面固然与胡鹿泉有识人眼光有关，另一方面也从侧面反映出幼时的胡雪岩已表现种种聪颖过人的素质。

胡鹿泉去世时，胡雪岩年纪尚小，家中虽有一点私蓄，但考虑养生送死，坐吃会山空。困于经济条件，为了养家糊口，作为长子的胡雪岩经亲戚推荐，进当地一家小钱庄当学徒。钱庄也称钱铺、钱店，是中国古代社会金融业的主要组成部分。鸦片战争以前，适

第一章 白手起家

应商口经济发展的需要，全国各地就有了钱庄。鸦片战争以后，随着开埠通商，钱庄扩大了经营活动，通过调拨资金，起着促进商业流通的作用。钱庄内部分工大体有内场、外场、信房、库房等，等级极严，职员视上一级职司有无出缺而定升迁。胡雪岩进钱庄学生意，从扫地、倒尿壶等杂役干起。由于他诚恳、勤快、活络，所以三年师满，就立柜台，成了这家钱庄正式的伙计（营业员），后来又获得东家和“大伙”（相当于经理）的器重，分管“外场”。“外场”俗称“跑街”，主要从事联络客户、放款和兜揽存款的业务。

在古代社会，“万般皆下品，唯有读书高”，只有读书人才有机会蟾宫折桂、升官发财，所谓“书中自有黄金屋，书中自有万钟粟，书中自有颜如玉。”原因就在此。然而，胡雪岩的家世和店馆的社会地位决定了他不能沿科举正途去跻身仕林，倒使他在仰人鼻息的生活体验中看透世态炎凉，这对他日后的生活和脾性起了潜移默化的影响。胡雪岩虽不擅文墨，却洞悉世故，练达人情。

胡雪岩在钱庄当差之际，正当清廷遭受太平天国起义冲击之时，军费开支剧增，而财政入不敷出，为筹钱粮，政府开捐，公开卖官鬻爵。那时，杭州城里，捐州、候补人员也多得得很。他们花了钱、纳了粟，就巴望发放出去当个知县、知府或道台，以便利用职权、搜刮民脂民膏，捞回买官本钱后发笔横财。但这些人当中，有的在候补期间已身无分文，有的虽然谋到了差使，上任之前却也少不了上、下打点，所以，他们往往要到钱庄先借上一笔，作为官场“投资”。胡雪岩作为钱庄跑街，主要就是跑这些人的放贷生意。

王有龄（？~1861年），字雪轩，福建侯官人，幼年时跟随父亲来到浙江。后来，他父亲死于任上，眷属滞留浙江，难归故里。王有龄虽在道光中叶就捐了浙江盐运使，但没钱进京。据陈代卿记载：有一天，钱庄跑街胡雪岩碰到王有龄，他见王生相不凡，却穷困潦倒，便说道：看你不是平庸之辈，为啥落魄到这般地步？王有



不一样的胡雪岩

龄把自己的处境告诉了胡雪岩，胡问他需多少钱，王说需五百两银子，胡约王第二天到茶肆，边品茗边闲谈，胡雪岩自称刚好为东家收了一笔五百两银子的款子，叫王有龄拿去快快赴京图个官职。王有龄不肯接收，说：“此非君金，而为我用去，主者其能置君耶？吾不能以此相累。”胡雪岩年纪虽轻，却沉稳得很，他对王有龄分析：自己只有一条命，东家索去，反而收不回五百两银子，所以犯不着这样做。他叫王有龄只管放心地把这些银子拿去，只是希望王有龄得志后快快回返，不要忘了他。王有龄携了银子北上，在天津遇到故交何桂清侍郎（字丛山，1828~1862年）。此时，邂逅王有龄的何桂清为赴云南省查办事件的星使（皇帝的使者），神气着呢。他劝王有龄不必进京，写信介绍王去拜谒与他有私谊的浙江巡抚某公。

王有龄持了信函去见浙江巡抚，果得器重，被委任粮台总办。王得了官，立刻去告诉他的患难知交胡雪岩，把从前所借五百两银子加上利息还给他，并感谢再三，还叫胡雪岩辞去原来的东家，支持他自开钱庄，号为“阜康”。后来，王有龄因粮台积功保举，1855年授杭州知府，后升道员，1860年升浙江巡抚。随着王有龄的官越做越大，胡雪岩也水涨船高，接管粮台，除开钱庄外，还开起好多店铺，成为杭城二昌。

1860年初，清朝湘军迫攻安庆，张国梁（1832~1860年，广东高要〔今肇庆〕人）所部占据江浦与九湫州，天京形势危急，鉴于清军江南大营每年靠浙江济饷七十二万两，太平天国领导人制定了进攻其饷源要地湖州、杭州以吸引清廷江南大营兵力、解除天京之围的“围魏救赵”之计。

担任杭州进攻任务的是1859年被洪秀全提拔为忠王的李秀成（1832~1864年，广西藤县人）。1860年2月10日（咸丰十年），他率军从安徽芜湖出师，于2月下旬占领广德，在那里留驻大队人马后，以轻骑六千人打着官兵旗号、穿戴官兵衣帽作伪装，于3月初



不一样的胡雪岩

第一章 白手起家

走漠千山涧道日夜疾驰，在余杭击败浙江按察使段光清部，于11日上午到达杭州武林门外。随即攻打武林、钱塘、涌金、清波等城门，接着又扎营万松岭等处，在城外各山结壁垒、插战旗，还在清波门外西竺庵一带挖地道、埋地雷。3月19日，清波门地道猝发，轰塌城墙十多丈，太平军先锋、附近居民和部分反正的兵勇联合作战，杀死督战的署盐运使缪梓，第一次占领杭州。浙江巡抚罗遵殿以及署布政使、杭嘉湖道、宁绍道台、署杭州知府等一大批文武官员被杀的被杀，自尽的自尽。

太平军进攻杭城时，富商豪绅纷纷外逃，钱江舟楫为之一空。而“此时已自开钱店”的胡雪岩却处世不惊，始终以实际行动为清廷效劳，他向按察使段光清建议“自练一军以作亲兵”，并推荐“精于教练”的陈县丞招勇训练。段光清依议，在胡雪岩的钱庄里存银千两作为募兵经费。虽然陈县丞最终仅募得数十名兵勇，花费银子二百余两，但余银仍存胡雪岩店中。由此可见，胡雪岩的钱庄已与军界搭上了勾。

太平军袭取杭州后，江南大营统帅和春果然中计，调兵遣将分批援浙，其中就有胡雪岩当钱庄跑街时接济过的落难朋友王有龄，他从江苏带兵马驰援。

李秀成见调虎离山计已奏效，于3月24日在杭州城厢遍插旗帜设为疑兵，然后出涌金门，日夜兼程北返，于5月上旬与陈玉成率军十余万，一举捣毁江南大营，终于解除天京之危。

李秀成部属主动撤离浙境，王有龄现成当了浙江巡抚，倾心倚重胡雪岩，既“委办粮械”，又让他“综理漕运”，王还以浙江巡抚的名义通令全省：“凡解饷者必由胡某汇兑，否则不纳。”这样，胡雪岩几乎掌握了浙江大半的战时财经，成为抚署签约的房上宾。他利用这一特权和战时江浙遍处不安、交通阻滞的客观因素，于“其间操奇赢，使银价旦夕轻重，遂以致富。”不过，在赚钱的同时，胡



不一样的胡雪岩

雪岩也想积点“阴德”。杭城经庚申战乱，死者枕藉，在太平军撤离后，胡雪岩捐资买一种小棺材或两人一棺，雇人埋尸于湖上。

1861年4月底、5月初（咸丰十一年），太平天国侍王李世贤（1834~1865年，广西藤县人）率部由江西玉山进入浙境，这是太平军四入浙江规模最大的一次。5月，李世贤率军进克金华府城，此后倚此为重要据点，建立侍王府。接着，攻克武义、兰溪、永康。8~9月间，太平军陆容部攻战东阳，黄呈忠部进驻诸暨牌头。在此期间，驻嘉兴的陈炳文部攻占石门、海盐、平湖一带，稳定嘉兴外围。9月下旬，李秀成也率部由赣入浙。此后，太平军兵分几路出击浙江全境：李世贤一支攻温州，其右路连克遂昌、松阳、处州、青田，左路经缙云克仙居、台州、黄岩、太平（今温岭）、乐清；李秀成部将陆顺德一支经桐庐、富阳攻占萧山、绍兴；李世贤部将黄呈忠、范汝增率领的军队攻下诸暨、嵊县后，一路经上虞、余姚、慈溪，一路经新昌、奉化，两路围剿，于12月9日进占宁波。李秀成所率的一路经桐庐、临安攻克余杭，进逼杭州，并用箭射谕劝降。真可谓四面楚歌！

11月上旬，太平军攻破城外馒头山及望江门、候潮门、凤山门外的清军营地。接着，在凤凰山、清波门二而挖地道，又在海潮寺至凤凰山顶沿线架木城，围攻杭州。

经过数10天的长围久攻，杭州城内到11月初就粮尽，一升米价值一两银，还唯恐无处买。满街饥民生死旦夕，饿殍遍地，凡草根、树皮、水草、浮萍、旧牛皮箱等物，无不取食，饿极了的人们甚至将人尸分割煮食。

杭城被围缺粮之际，胡雪岩和湖州豪绅赵炳麟受王有龄委派，微服冒险赴上海采运粮米和军火。可是没等他返城接济，大局已不可支。12月29日上午，李秀成督令扒城而入，第二次克复杭州。两天后，又攻破不听劝降、负隅顽抗的旗营。浙江巡抚王有龄、杭州



不一样的胡雪岩

第一章 白手起家

将军瑞昌失城自杀，署布政使麟趾、按察使宁增纶、学政张锡庚、盐运使庄焕文、粮道暹福、浙江提督饶廷选、总兵文瑞等高、中级将官几十人均死。

再说胡雪岩从上海采办军需军粮后，押着货船，联帆二十余艘，驶入钱塘江来。

他利用太平军水师不足、下能全部控制江面这个空隙，装扮客商模样，分散货船，溯江而上，投奔引师东进的新任浙江巡抚左宗棠。

左宗棠（1821～1885年），字季高，湖南湘阴人。道光12年（1832年）王辰科举人，后连续三次参加会试落第而归，遂弃科举事业而专治经世之学。太平军起义爆发后，左在家乡办团练，久居湖南巡抚张亮基幕府，主持用兵筹饷，后来，张调抚山东，左才辞归，入湘抚骆秉璋幕。不久左宗棠被清廷特旨擢为四口壘乐堂，襄办曾国藩（1811～1872年，湖南湘乡人）他从湘勇、郴勇、桂勇中招募五千人，号称“楚军”。

1861年太平军第四次入浙并席卷浙江全境时，左宗棠率军从皖南婺源移屯赣东广信（今上饶），受命“督办浙江军务”。1862年1月23日，经统辖苏、皖、赣、浙四省军务的两江总督、协办大学士曾国藩保荐，左宗棠继失城自缢的王有龄而成为浙江巡抚。

在安徽婺源时，左宗棠所部“饷项已欠近五个月”，饿疲致病及战死者很多，“士兵病者愈半，病故者亦近千人。”此番进兵浙江，更是缺粮短饷、困难重重。对此，左宗棠感到非常苦恼。正当他愁眉频蹙之时，胡雪岩会逢适时前来拜谒。

胡雪岩获得左宗棠的信任后，经常以亦官亦商的身分往来于上海、宁波等洋人密集的通商口岸。他除了经办粮台转运、接济军需物资之外，还利用与洋人打交道的机会，为左宗棠勾结法籍宁波海关税务司、法国驻宁波的军官和法国驻宁波舰队司令，要他们募集

士兵约千人，由法国军官训练，用洋枪洋炮装备，组成“常捷军”，这支中法混合的雇佣军人数最多时达3000人，曾与清军联合进攻宁波、余姚、奉化、上虞、绍兴、富阳等地。

1863年（同治二年）3月，左宗棠已授闽浙总督，因新任浙江巡抚曾国荃（1824~1890年，湖南湘乡人）尚未到任，左仍兼浙抚，负责浙、闽军务。9月下旬至12月中旬近三个月时间内，他指挥清军和“常捷军”与太平军在余杭——杭州一线多次作战。

1863年12月17日至1864年2月15日，太平军守将纷纷投敌，杭州因周围防线逐步瓦解而成为一座孤城。

1864年4月1日（同治三年二月二十五日）清晨，左宗棠军队在“常捷军”的洋枪洋炮掩护下，攻破了杭州城。7日，左进驻杭州。清廷因左军攻下杭州，特加左宗棠以太子少保衔，并赏穿黄马褂。为左宗棠综理粮台的胡雪岩也衣锦还乡了。

连年战争使浙江满目疮痍，为收拾残局，左宗棠在入驻杭州后，选派员绅“设立赈抚局，收养难民，掩埋尸骸，并招商开市。”胡雪岩是左宗棠处理善后所借重的人物，他经理赈抚局务，设立粥厂、难民局、善堂、义塾、医局，修复名胜寺院，整治崎岖不平的道路，立掩埋局，收敛城乡暴骸数十万具，分葬于岳王庙左里许及净寺右，达数十大冢。

胡雪岩还恢复因战乱而一度中止的“牛车”。牛车是因水沙而设的一种交通工具。从前，钱塘江水深沙少，船只几乎可以直达萧山西兴。后来，东岸江水涨漫，形成数里水沙，每当潮至，沙土没水，潮退后却又阻淤泥。贫家妇女没钱雇轿，只好艰难地迈着小脚在泥沙中踉跄而行，时常还有陷踝没顶之患。此时，胡雪岩恢复并捐设牛车，迎送旅客于潮沼之中，大大便利了百姓。

为了缓解战后财政危机，胡雪岩向官绅大户“劝捐”，如，他曾向段光清动捐十万两，段推三阻四，结果只捐一万。1862年（同治



不一样的胡雪岩

元年)，左宗棠在一次上疏中就指责浙江富绅杨坊、俞斌、毛象贤等十数人“身拥厚货，坐视邦族奇荒，并无拯救之意，且有乘机贱置产业以自肥者。”胡雪岩罚捐，锋芒毕露，少不得要得罪这样一批人，幸得左宗棠明白其中难处。1864年（同治三年），胡雪岩具禀杭嘉湖捐务情形后，左宗棠对捐务有起色殊感欣慰，并在批札中写道：“罚捐二字，亦须斟酌，如果情罪重大实无可原者，虽黄金十万，安能赎其一命乎！”这对不法富商无疑是当头棒喝，相信他们听了这样的话自个儿心中也会掂量，与其坐罪犯法，不如多捐钱财，大事化小，小事化了。

除了上述事务，入城后的胡雪岩仍代理藩库，各地解省银两非胡经手，省局不收。高阳先生就此事在《红顶商人》一书中这样写道：

“胡雪岩放低了声音说：‘我为什么要代理藩库？为的是要做牌子。阜康是金字招牌，固然不错，可是只有老杭州才晓得。现在我要吸收一批新的存户，非要另外想个号召的办法不可。代理藩库，就是最好的号召，浙江全省的公款，都信得过我，还有啥靠不住的？”

——以胡雪岩之口，剖析其乐于代理藩库的原委，虽是文学语言，却也基本符合史实，而且入木三分。

招牌做起来了，生意自然源源而来。清军攻取浙江后，大小军官将掠得的财物，从数十到十数万两不等，存入胡雪岩的钱庄，胡借此从事贸易，设商号于各市镇，每年获利数倍，不过几年，家资已逾千万。

※ 有勇有谋，胆识超群

大千世界茫茫人海，芸芸众生每日里忙忙碌碌，为的不外是求



不一样的胡雪岩