

经商·理财·致富=不能不学胡雪岩

赵凡禹
编著

清末奇商胡雪岩，由一名杭州普通的钱庄伙计，一跃而成为同治光绪年间全国最大的钱庄——阜康钱庄的主人，周旋于纷繁复杂的官场，成为正二品红顶商人，他成功的秘诀就是：
理清了金钱的脉络，打通了财富的关口。

胡雪岩的那套办法

钱脉



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

钱脉 胡雪岩的那套办法

台湾学者曾仕强先生说胡雪岩：“任何机会都可能是危机，也可能是转机，冷静、随机应变加上当机立断，成为胡雪岩创业的三个基础条件。”

金庸先生对胡雪岩的评价是：富国裕民，东南阜康，振兴经济，昌盛吾杭。向杭州企业前辈胡雪岩先生致敬。

鲁迅先生说：“胡雪岩是‘中国封建社会的最后一位商人’。”

朱镕基偕夫人及爱女参观胡雪岩故居时，即兴书一警语：“胡雪岩故居，见雕梁砖刻，重楼叠嶂，极江南园林之妙，尽吴越文化之巧。富埒王侯，财倾半壁。古云，富不过三代。以红顶商人之老谋深算，竟不过十载。骄奢淫靡，忘乎所以，有以致之。可不戒乎！”



责任编辑：侯丽平



本书贴有激光防伪标志，凡没有防伪标志者，属盗版图书。

上架建议 金融管理

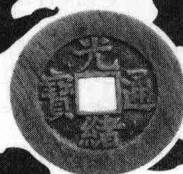
ISBN 978-7-121-10887-7



9 787121 108877 >

定价：39.00元

錢脉



紅頂
商人

胡雪岩的那套办法

清末奇商胡雪岩，由一名杭州普通的钱庄伙计，一跃而成为同治光绪大的钱庄——阜康钱庄的主人，周旋于纷繁复杂的官场，成为正二品红顶商人，他成功的秘诀就是：
理清了金钱的脉络，打通了财富的关口。

经商·理财·致富——不能不学胡雪岩

赵凡禹 编著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

作为一个前无古人后无来者的“黄马褂红顶商人”，胡雪岩叱咤商场，写尽人间风流。更令后人称道的是，他“为富且仁”，做出众多义举，在赢得“胡大善人”美名的同时，亦建立了一座举世瞩目的白银帝国。但是，因为时势的变化和自身的缺陷，他的巨额财富又顷刻间化为乌有。那么，这种天与地的差别为什么会发生在胡雪岩身上？本书主要分析了胡雪岩的坎坷一生以及他游走于官商两道的深谋大略。我们重点把胡雪岩的思想、性格、成功谋略的细节放大，力求挖掘出其传奇的人生经历、动人的情感故事、跌宕的成功历程、战胜命运的谋略，把一个鲜活的胡雪岩呈献在读者面前。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

钱脉：胡雪岩的那套办法/赵凡禹编著. —北京：电子工业出版社，2010.7
ISBN 978-7-121-10887-7

I. ①钱… II. ①赵… 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 087906 号

责任编辑：侯丽平

印 刷：河北固安保利达印务有限公司

装 订：河北固安保利达印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：20.25 字数：301.3 千字

印 次：2010 年 7 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010)88258888。

前 言

当今世界，商业拉动着全球经济的发展，商界英才层出不穷，每个人都企盼跃身商海，击水千里。在这个过程中，胡雪岩成为他们在商业领域发展的最佳楷模，以至社会上曾一度流行过这样一句话：“做官要学曾国藩，经商要学胡雪岩。”不管这句话的真正含义是什么，它都道出了胡雪岩在进军商海的人们心目之中的崇高地位。

胡雪岩所从事的职业，乃是以充分发挥个人才智为特征的商业活动。成败利钝，全在一念之间，个人发挥的余地很大，客观受掣肘的因素较小，而且表现的方式也大为不同。所以胡雪岩能以家贫学生的出身，最后发展出支撑半壁江山的钱业，同时以自己的商事活动对近代史上的重大历史事件的走向发挥影响，充分展露了一个人对自身、对外界的把握和应对。

胡雪岩确实有着让人佩服得五体投地的过人智慧和胆识，不然，一个赤手空拳的平民子弟，怎么能在商海里得心应手？怎么能在官场中游刃有余？怎么能在乱世之中大发横财？把他称为一代奇才也无半点过分之虞！

然而，胡雪岩毕竟是一个人，他也有局限。这个富可敌国的红顶商人为什么会在一夜之间倾家荡产？由他苦心经营的白银帝国为何在一夜之间化为乌有。我们先不去回答这些问题，但有一点可以断定，胡雪岩在他大智大勇的背后，肯定存在某些足以致其于死地的缺陷。

本书之所以拿胡雪岩说事，无非是为今人提供借鉴，那么，我们要“借”的是什么呢？而要“鉴”的又是什么呢？

1. 我们要“借”胡雪岩什么

胡雪岩在乱世之际由一个穷小子到建立了白银帝国的巨人，其成功之道主要基于两点，首先是他优秀的人品；其次是圆通的做事风格。

胡雪岩的人品很好，概括起来有这样几条：

(1) 勤劳、节俭。中华民族是全世界最勤劳的民族，这是每个中国人身上都具有的一种品质。胡雪岩贫寒的家境，造就了他勤劳的品格。而小时候所遭受的困苦又使胡雪岩很节俭。胡雪岩的节俭不是吝啬，该花的钱一毛不省，不该花的钱一毛不花。中国有句古训，叫“当省不用，当用不省”，正是这个道理。

(2) 宽容、忍耐。胡雪岩为人大度，不记仇，而且善于忍耐。如果没有这个特点，他是没有办法面对一生所遭遇的种种挫折的。我们要知道，一个人如果不做大事就算了，既然做大事，就要面对困难和挫折。挫折越大，我们就越知道自己是要做大事的人，这样激励自己，才能成功。

(3) 善良、热心。胡雪岩经常帮助别人，而且从来不求回报。

(4) 诚实、讲信用。胡雪岩是个胳膊折了吞袖筒的人，他常说，信誉就是钱。不管公私事务，他都诚信守诺，所以听到他讲的话，大家从不质疑。钱庄不消说，就是偶然下海玩出来的胡庆余堂，也是与同仁堂南北辉映的百年老店，用料之精，用工之细，享誉海内。我们现在知道的“修合虽无人见，存心自有天知”，就是胡庆余堂的经营宗旨。

(5) 自信、上进。胡雪岩从小就是一个很自信的人，没有因为自己出身低微而自卑。而且他很上进，喜欢读书、求知好学。胡雪岩到哪里都知道自己要学什么，要听什么，要做什么。他的母亲无法教导这些，他的妻子也没有什么学识，但他能够自己闯出一番事业，就是靠这样一种好学的态度。

胡雪岩更善于做事，有以下几个特点：

(1) 有眼光，能够识人，因人成事。先是结交王有龄起家，后来又在左宗棠这棵大树下乘凉，结交漕帮成了小爷叔，得到了漕运的便利，而开钱庄、当铺、药店、丝坊，做军火生意，联合商界与洋人抗衡，无

一不是因人成事。令人敬佩的是，胡雪岩那么大的家当基本上是靠朋友做的，自家子女并没有介入，在清朝那样的时代居然没有变成一个家族企业，可见胡雪岩的眼光及见识。此外，胡雪岩识人之高，用人之长，简直叫人叹为观止。每个人都有自己的长处，有时连其自己都不知道，但胡雪岩知道，而且叫你心服口服，死心踏地发挥自己的特长。

(2) 人情世故通透。胡雪岩这一点为人所不及，他善于思考，而且是站在对方的立场上思考。他能够通过各种方面的分析，知道对方需要什么，不需要什么，知道对方什么时候需要，什么时候不需要，而且总让对方觉得他确实够朋友，够义气；他是真心地在拿对方当朋友，把对方的利益当做自己的利益来做，而往往在做好了之后，却不要求什么。胡雪岩之所以处处遇贵人，是因为他处处为人着想的缘故，在他处理漕帮、沙船帮、左宗棠，还有招揽人才的时候，处处可见他对人情世故的了解。

(3) 坚决果敢，在能力范围之内绝不说不行之话。世事只有两种情况，一曰做，二曰不做，分析好之后，胡雪岩不会再浪费时间去考虑成败，做就努力做，朝着成功方向走。

2. 我们要“鉴”胡雪岩什么

首先是用人失察。

胡氏集团得以成功，在于其识人、用人高人一筹，是用智驭人；但其失败，在于其始终坚守“用人不疑”的观点。通俗来讲，就是对部属充分授权但却对下属失去了监督，使得像典当事业部唐子韶、潘茂承等，钱庄事业部朱福年、宓本常等得以兴风作浪。

胡雪岩在全国共开典铺23家，每个月应有45 000两银子收入，一年下来约为50万两，但事实是每年典当部分的盈余从未超过20万两，每年至少30多万两银子被“伙计”吞掉了。

上海阜康钱庄档手朱福年眼见胡雪岩一片“花团锦簇”的事业，不免起了“大丈夫当如是耶”的想法。其虽蒙重用，毕竟是做伙计，如果辞掉阜康的职务创业，胡雪岩一定会帮忙的，但不做大寺庙的知客，

去做一个小茅庵的住持，不是一个聪明的办法。因此，朱福年便利用权力调度钱庄的资本，做自己的生意，致使80万两银子葬身海底。

胡雪岩曾委托古应春和尤五出面收买新式缫丝厂，但由于宓本常明处掣肘、暗处破坏未成。最后丝存而导致资金周转不灵，造成上海阜康钱庄挤兑而无回天之力。

其次是意气用事。

“这是同外国人打仗，不过不是真刀真枪而已。明晓得打不过，我还是要打，我要给中国人争口气，让朝廷那些先生、大人难为情！”怒气冲冲的胡雪岩恨恨地盯着十里洋场上的一片灯红酒绿亢声说道。面对国外丝商的联手封杀和外国政府的频施重压，以一己之力胼手胝足与其抗争并要时刻应对来自国内官场和商界冷箭的大清帝国的红顶商人，既为自己的生意，更为身后数万丝农与土法缫丝作坊主的利益，被“平天下”的热浪激荡着义无反顾地打响了一场凶险异常的“生丝保卫战”。

在我们看来，胡雪岩此举说好听一点是有节气，敢于“螳臂挡车”，说得难听一点就是自不量力，不识时务，拿着鸡蛋碰石头。

在生丝贸易上的中外对抗随着大清帝国战事的平稳而愈演愈烈，左宗棠与李鸿章的陆防、海防之争也扩大到了双方的羽翼。认定“倒左必倒胡”的李氏势力扣押了海关本应及时兑付的还款官银，为收复国土而向国外借款的沉重压力由政府行为变为胡雪岩阜康钱庄的个人事件；在生丝商战上誓不低头的胡雪岩无力承受双重重压，而一次借款中暗盘回扣的黑箱操作终于成了胡雪岩事业上的定时炸弹。

无疑，结局是惨烈的！

李鸿章的人采取了多种手段，将胡雪岩一步步逼入困境，同时又设法把胡雪岩向外国银行贷款时多加利息的事情抖搂出来，慈禧太后得知后大怒，立刻下旨封杀，一个白银砌成的大厦轰然倒塌。不可否认，胡雪岩是派系斗争的牺牲品，但如果他自己没有任何把柄，李鸿章的人也是整不垮他的。胡雪岩毕生积累的万贯家财在顷刻间烟消云散，我们必须吸取其教训。

胡雪岩成就商业帝国的过程充满传奇色彩，有平坦的大道，亦有

崎岖的山路；有知人善任的美誉，亦有用人失察的缺陷；有穷致当衣的故事，也有一掷万金的趣闻；不管怎样，毕竟均能折射出胡雪岩思想的光辉，他的价值观、思想哲学，对后人会有所裨益，借鉴后，一定能少走弯路。

由于水平有限，加之时间仓促，书中难免存在错误之处，敬请批评指正！

编 著 者

目 录

第一篇 胡雪岩做到了最好的自己

第一章 驾驭时代的胡雪岩

- 一 大清出了个胡雪岩 / 2
- 二 胡雪岩时代之大势 / 8
- 三 胡雪岩对时事的特殊驾驭 / 15

第二章 财富生命远胜于伦理纲常

- 一 官老爷尽入我彀 / 24
- 二 天生的交际家，朋友遍天下 / 29
- 三 戴着“有色眼镜”看待亲人 / 37

第三章 放宽肚皮装气，夹起尾巴捞钱

- 一 人生总有不平事，虚怀纳之 / 45
- 二 赚钱是商人的天职，无可厚非 / 61

第四章 小商做事，中商做势，大商做人

- 一 小商做事，朴实勤奋是关键 / 73
- 二 中商做势，灵活变通才能赢 / 80
- 三 大商做人，诚实可信立于世 / 92

第二篇 他在官场商场上的那些事儿

第五章 先舍后得：靠大树就得先把树养大

- 一 倾心竭力，辅助何、王成长壮大 / 108
- 二 呕心沥血，势成左宗棠的左右股肱 / 119
- 三 搞定帮派，操纵江湖势力 / 126
- 四 多管齐下，壮大商场势力 / 134
- 五 中西贯通，培植洋场势力 / 142

第六章 舍小得大：领导们不是谁都能玩得转的

- 一 以情感人，全凭一片真心 / 149
- 二 以利诱人，金钱是神通广大的 / 159

第七章 放下成见：生意场没有绝对的朋友或敌人

- 一 生意场上没有绝对的朋友或敌人 / 172
- 二 为人存厚，和气才能生财 / 182

第八章 钩心斗角：两个帝国的对弈

- 一 耍耍朝廷这个冤大头 / 195
- 二 胡雪岩也是个冤大头 / 203

第三篇 胡雪岩的成功可以复制

第九章 通、活、融、满，一个喜气洋洋大富翁

- 一 自信、有志向，总有崛起的一天 / 214
- 二 “仁义”当头，为富而仁 / 219
- 三 为人圆通，办事滴水不漏 / 239

第十章 智、勇、神、强，一个通天入地的狠角色

- 一 做生意要同时局脉搏共振 / 253
- 二 智勇神强，无往而不利 / 264
- 三 只要稳准狠，生意场上任驰骋 / 275

第十一章 冷、热、捧、赠，胡雪岩这样笼络人心

- 一 烧冷灶，趋热门，借势为用 / 286
- 二 捧场面，赠财物，借人为用 / 290

第十二章 三教九流尽精英，胡雪岩这样识人用人

- 一 辨识人才，独具慧眼 / 294
- 二 以诚待人，用人之长 / 304

第一篇

胡雪岩做到了最好的自己

在封建皇权时代，为了一个红顶子，读书人要皓首穷经多少年，即使侥幸中了进士，还要熬资格，小心翼翼不出纰漏地熬到须发皆白，顶子才可能红。这还只是贵，至于富，还需能放出去做实缺、肥缺的地方官，还要敢于贪污受贿。而胡雪岩没读过多少书，但他叱咤商场，写尽人间风流。更令后人称道的是，他“为富且仁”，乐善好施，做出众多义举，在赢得“胡大善人”的美名、黄马褂加身的同时，亦获得了更多的财富。

第一章 驾驭时代的胡雪岩

纵观历史，我们就能发现这样一个规律：特殊时期容易造就特殊人物，而特殊人物又能在历史画卷上涂上浓墨重彩的一笔。清朝发展到道、咸年间，旧的格局突然受到冲击。洋人的坚船利炮，让一个至尊无上的帝国突然吃苦头，随之引起长达十几年的内乱。这个时候，胡雪岩适时出场，他驾驭时势的能力堪称绝代，因此占了先机，能够先人一着，从容应对。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。

一 大清出了个胡雪岩

在一个重农轻商的国度，在大清这座大厦即将倾颓的时候，胡雪岩却如霹雳一样横空出世！

在我国长达两千多年的历史中，“成功商人”寥若晨星，这是为什么呢？主要在于人们根深蒂固的观念：经商是“贱业”！

中国过去是个重农轻商的国度，古代的四大行业，士农工商，商业是排在最后的。一提起商人，人们便会想到“无商不奸”、“为富不仁”之类，从对商业和商人的歧视这个侧面，也说明中国古代的商品

经济极不发达。

《史记·货殖列传》是古代唯一一篇专门为商贾立传的作品，这在当时和之后近两千年的时间里，可谓惊世骇俗之作。虽然司马迁的思想是先进的，但迫于世俗的压力，他特意将《史记·货殖列传》放到了全书的最后，以示商人连算卦、看相的地位都不如。即使这样，仍为一些“正人君子”所不容。如班彪、班固父子便认为司马迁为商贾立传是“轻仁义而羞贫穷”、“崇势利而羞贱贫”。

然而有趣的是，尽管古时的统治者都重农轻商，商贾在社会上的地位很低，商业却仍是致富最快、富有魅力的一个行业。司马迁在《史记·货殖列传》中引用了一句当时的俗语：“用贫求富，农不如工，工不如商，刺绣文不如倚市门。”这句商谚所总结的规律，可以说亘古不变，直到今天也没过时。

根深蒂固的“贱商”思想导致了中国经济社会的长期停滞，然而在艰难的环境中，中国商人顽强地生存着，那几颗“晨星”至今仍闪耀着万丈光芒。回顾一下他们的经商历程，总结一下他们的商业经验，在市场经济的今天，应当不无裨益。

1. 先辈们开创了“仁义经商”之路

据史籍记载，在胡雪岩之前，我国曾出现过几个极具影响力的巨贾，他们是商祖陶朱公、儒商鼻祖端木子贡、治生祖白圭、白衣天子沈万三。

在民间的商界，范蠡被公认为是“商祖”，受到经商者的参拜。在历史上，经商成名的人颇多，比范蠡早的经商者也有不少，但是“商祖”却只有一个，那就是陶朱公，即范蠡。

范蠡是春秋末期楚国的大政治家。在楚国被秦国灭亡时，是他提出降秦复国韬光养晦之计策，并随同越王勾践一同到秦国为奴，千方百计谋取勾践回国，成为辅助勾践灭秦复国的第一谋臣，官拜上将军。

但当勾践复国之后，范蠡萌生退意。他到了当时的商业中心陶（今山东的定陶县）定居，自称“朱公”，人们称他陶朱公。他在这里既经营商业，又从事农业和牧业。很快就表现出非凡的经商才能。在19

年内有三次赚了千金之多。但他仗义疏财，他赚了钱，就从事各种公益事业。他的行为使他获得“富而好行其德”的美名，成为几千年来我国商界的楷模。

儒商鼻祖端木子贡，即孔子的学生子贡，他不仅在学业、政绩方面有突出的成就，而且在理财经商上还有着卓越的天赋。《论语·先进》载孔子之言曰：“回也其庶乎，屡空。赐不受命，而货殖焉，臆则屡中。”意思是说，颜回在道德上差不多完善了，但却穷得叮当响，连吃饭都成问题，而子贡不安本分，去囤积投机，猜测行情，且每每猜对。《史记·仲尼弟子列传》亦载：“子贡好废举，与时转货资……家累千金。”这里的“废举”是指贱买贵卖，“转货”是指“随时转货以殖其资”。翻译成现在的话就是：子贡依据市场行情的变化，贱买贵卖从中获利，以成巨富。由于子贡在经商上大获成功，所以司马迁在《史记·货殖列传》中以相当的笔墨对这位商业巨子予以表彰，肯定他在经济发展中所起的作用。

白圭，东周洛阳人，因擅长经商致富而名誉满天下。司马迁《史记·货殖列传》对其事迹有详细记载，并称白圭为“治生祖”。白圭认为，一个商人要具备“智、勇、仁、强”四个条件，这也可以说是他之所以能经商致富的要诀，“智”即要有权变；“勇”即要决断；“仁”即人弃我取，人取我与；“强”即坚守时机。他曾这样说过：“吾治生产，犹伊尹、吕尚之谋，孙吴用兵，商鞅行法是也。是故其智不足与权变，勇不足以决断，仁不能以取予，疆不能有所守，虽欲学吾术，终不告之矣！”

白圭是一代商业大师，后世商人把他尊为本行业的祖师爷。宋景德四年，真宗皇帝封白圭为“商圣”；民间称白圭为“人间财神”，并设神牌供奉。

白衣天子沈万三，名富，字仲荣，元末明初人。关于沈万三发财致富的原因，大致有“垦殖说”、“分财说”和“通番说”三种。

沈万三“其先世以躬稼起家……大父富，嗣业弗替；尝身帅其子弟力穡”，后得到了汾湖陆氏巨资，更由于“治财”有方显示了他出色的“经济管理”的才能，有了致富的本钱和关键。沈万三在致富后把

苏州作为重要的经商地，他曾支持过平江（苏州）张士诚的大周政权，张士诚也曾为沈万三树碑立传。明初，朱元璋定都南京，沈万三助筑都城三分之一，朱元璋封了他两个儿子的官；在南京还建造了“廊庑”一千六百五十四楹，酒楼四座……

这些人或有名，或有利，或“名利双收”，他们如恒星一样散发着智慧的光芒。然而，天上的恒星即使再明亮，当它离我们太过遥远的时候，我们也觉得它不如月亮看起来更真切。胡雪岩就是这个月亮，他的出现，让那些如恒星般的先辈们的光芒霎时暗淡了下来。

2. 胡雪岩的侠义经商之路

古人认为：“一夫不耕，或受之饥；一女不织，或受之寒。”意思是“一个农夫不种地，就有人挨饿；一个农妇不织布，就有人挨冻”。还认为商人“钩心斗角，尔虞我诈，彼此倾轧，出奇制胜，甚至坐地分肥，不劳而获，比比皆然也”。因此，封建统治者实行重农抑商的政策，甚至于规定经商的人永世不得为官。到了明清，出现了资本主义的萌芽，但这种状态也未出现根本性的改变。

然而，就是在这样的阴霾之下，霹雳一声震天响，来了小胡做“侠商（左宗棠谓之侠义）”！胡雪岩的横空出世，不仅延续了古代巨贾们的仁义经商理念，而且把它们发扬光大，集仁义礼智信于一身，并一举打破了“经商不得为官”的桎梏，阶至二品顶戴，服至黄马褂。

从“布衣白手”到“红顶巨商”，这不能不说是一个奇迹！

现在，就让我们抱着探奇的心理重新梳理一下胡雪岩的奇迹历程。

胡雪岩1823年出生在安徽绩溪县十都湖里村。幼时家境贫寒，为了养家糊口，作为长子的他经推荐，进钱庄做学徒，从扫地、倒“夜香”等杂役干起，三年师满后，就因勤劳、踏实成了钱庄正式的伙计。这一时期，胡雪岩认识了已捐了浙江盐运使但无钱进京的王有龄。

胡雪岩慧眼识珠，认定王有龄前途不凡，便资助了王有龄五百两银子，叫王有龄速速进京混个官职。后王有龄在天津遇到故交侍郎何桂清，经其推荐到浙江巡抚门下，当了粮台总办。王有龄发迹后并未忘记当年胡雪岩知遇之恩，于是资助胡雪岩自开钱庄，号为“阜康”。