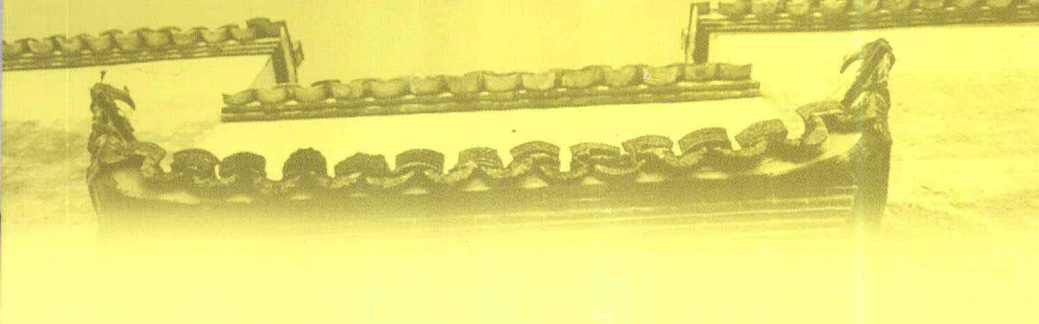




# 跟胡雪岩 学经商智慧

GEN HUXUEYAN XUE  
JINGSHANG ZHIHUI

刘广云◎编著

## 商界卓越圣手 晚清第一富豪

胡雪岩是十九世纪七八十年代中国著名的巨商，他在中国近代商业史上的地位堪与古代“商圣”陶朱公范蠡媲美，因此后人誉他为“亚商圣”。作为中国晚清第一大豪商，胡雪岩获清廷特赐二品顶戴、赏黄马褂、准紫禁城骑马的殊荣，因此人们又称他“红顶商人”。

中国城市出版社  
CHINA CITY PRESS

# 跟胡雪岩 学经商智慧

GEN HUXUEYAN XUE  
JINGSHANG ZHIHUI

刘广云◎编著

中国城市出版社  
· 北京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

跟胡雪岩学经商智慧 / 刘广云编著. —北京: 中国城市出版社, 2012. 12

ISBN 978-7-5074-2727-1

I. ①跟… II. ①刘… 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(2012)第 313571 号

---

|        |                              |
|--------|------------------------------|
| 责任编辑   | 张惠平                          |
| 封面设计   | 久品轩装帧设计                      |
| 责任技术编辑 | 张建军                          |
| 出版发行   | 中国城市出版社                      |
| 地 址    | 北京市西城区广安门南街甲 30 号(邮编:100053) |
| 网 址    | www.citypress.cn             |
| 发行部电话  | (010)63454857 63289949       |
| 发行部传真  | (010)63421417 63400635       |
| 总编室电话  | (010)68171928                |
| 总编室信箱  | citypress@sina.com           |
| 经 销    | 新华书店                         |
| 印 刷    | 北京建泰印刷有限公司                   |
| 字 数    | 245 千字 印张 16                 |
| 开 本    | 710×1000(毫米) 1/16            |
| 版 次    | 2013 年 1 月第 1 版              |
| 印 次    | 2013 年 1 月第 1 次印刷            |
| 定 价    | 30.00 元                      |

---

版权所有, 盗印必究。举报电话: 68171928

# 前言

胡雪岩是 19 世纪七八十年代中国著名的巨商，在中国近代商业史上的地位堪与古代“商圣”陶朱公范蠡相媲美，因此后人誉他为“亚商圣”。作为中国晚清第一大豪商，胡雪岩获清廷特赐二品顶戴、赏黄马褂、准紫禁城骑马的殊荣，因此人们又称他“红顶商人”。

胡雪岩是个商业奇才，他的成就及个人影响远远超越了商业的范围。左宗棠曾在奏折中赞道：“胡雪岩，商贾中奇男子也，人虽出于商贾，却有豪侠之慨。”他的经历是我国封建社会商人经营、发迹史的浓缩，他终结了传统商人的旧式经营模式，开启了中国新式商人的先路。

胡雪岩的一生具有传奇性。他游刃于官商之间，追逐于时势之中，品够了盛衰荣辱之味，尝尽了生死情义之道。在短短的几十年中，他由一个钱庄的小伙计摇身一变，成为闻名清廷、扬名商界的大富豪。

商人胡雪岩紧紧地把握住了“大树底下好乘凉”的精髓，先借助王有龄开钱庄，后又以左宗棠为靠山，再加上以“仁、义”二字作为经商的核心，善于随机应变，因此他的生意也越做越大。胡雪岩是个商人，是商人就有逐利的一面，但是，他在经商的过程中又总是遵守着自己做人的原则，小到为朋友两肋插刀，比如，王有龄在杭州被困时，胡雪岩冒死为左宗棠借洋债；大到为国家和民族作贡献、行善，比如帮蚕农解除困境，向穷人施舍衣药等。纵观胡雪岩与官场、商场、洋人的交往过程，不难发现，处处都显示出他经商先做人的处事原则。对官场中人，他给对方的帮助比对方给他的帮助要多得多；对商场中人，不管是竞争

还是合作，凡事以“和”、“圆”为先；对洋人，则处处以民族和国人利益为重。其经商才能、处世哲学等，都是胡雪岩身上值得我们学习的东西。

本书从大量的史料、论著和文学作品中，提炼出胡雪岩的智慧精华，并从诚信、人脉、品牌、战略、眼光、借势、胆识、变通、圆融、投资、情感、善举等十二个方面进行探讨剖析，揭示了一代成功商人秘而不宣的经商绝活和官场秘籍，展示了胡雪岩性格、人格的复杂性和多面性。

本书侧重结合当时的历史背景和胡雪岩生活的具体环境，通过典型故事、事例，进行透彻分析，夹叙夹议，让读者既领略到晚清的历史文化和胡雪岩坎坷而辉煌的传奇一生，又可从中领悟到成功的经验与智慧。

我们要理性地看待胡雪岩这个历史人物，他的人生、他的奋斗、他的为人处世、他对商道的独到理解，都可以给当代的商界人士和众多想要实现个人价值的读者以诸多启示。

# 目 录

## 第一章 守信用——诚信是弥足贵重的珍宝

|                   |      |
|-------------------|------|
| 信用是处世之本 .....     | /002 |
| 言必行，行必果 .....     | /005 |
| 以仁义之心赢得信任 .....   | /007 |
| 做人必讲求诚信 .....     | /010 |
| 将眼光放远，从诚信着手 ..... | /013 |
| 高挂“戒欺”之匾 .....    | /016 |
| 打造货真价实的金字招牌 ..... | /020 |

## 第二章 结人脉——善交朋友好办事

|                     |      |
|---------------------|------|
| 以诚相交拓广人脉 .....      | /026 |
| 结交新友好办事 .....       | /028 |
| 对朋友有情有义 .....       | /032 |
| 在他人危难之际伸出温暖的手 ..... | /034 |
| 以德报怨，化敌为友 .....     | /036 |
| “趋热门”也不忘“烧冷灶” ..... | /042 |

## 第三章 创品牌——以口碑立世

|                   |      |
|-------------------|------|
| 努力做好漂亮的门面 .....   | /046 |
| 竖起牌子扬口碑 .....     | /050 |
| 丢什么也不丢面子 .....    | /052 |
| 名声扬起，实利而归 .....   | /054 |
| 做足场面，迅速打出名气 ..... | /057 |

欲想取之，必先予之 ..... /058

树立顾客至上的理念 ..... /061

## 第四章 重双赢——和谐共事

和气方能生财 ..... /066

在互助中共赢 ..... /068

跟同行讲合作不讲对抗 ..... /073

有好处别忽略了竞争对手 ..... /076

适时进退，避免同行排挤 ..... /079

给人活路，给己财路 ..... /082

## 第五章 抓机遇——慧眼心明

捕捉机遇眼光最要紧 ..... /086

在看准未来中运筹机遇 ..... /089

做个有心人 ..... /092

在风险中寻找机遇 ..... /095

不要让财源擦肩而过 ..... /097

机会总是留给有准备的人 ..... /099

灵敏的嗅觉不可少 ..... /103

## 第六章 巧借力——打好巧借的妙牌

借力生财，事半功倍 ..... /108

好风凭借力，送我上青云 ..... /110

借势之道贵在巧妙 ..... /113

通晓借势生财的硬道理 ..... /115

抬人是假，抬己则为真 ..... /118

借鸡生蛋成大事 ..... /120

## 第七章 有胆识——绝妙风光险处求

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 搏击商海敢为人先 .....    | 126 |
| 大风险往往意味着大收益 ..... | 129 |
| 冒险不等于狂赌 .....     | 134 |
| 靠胆识把握契机 .....     | 139 |
| 坦然面对风险 .....      | 142 |
| 气魄从容，泰然处之 .....   | 145 |

## 第八章 灵而活——玲珑剔透善变通

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 要想生意活先让脑袋活 .....  | 150 |
| 机智变通要讲度 .....     | 152 |
| 随时而变，见机行事 .....   | 154 |
| 善于从变化中拓展生机 .....  | 156 |
| 急中生智，化解危难 .....   | 158 |
| 谋定而后动，未雨而绸缪 ..... | 160 |
| 审时度势，善听弦外之音 ..... | 163 |

## 第九章 讲圆融——人情练达经营顺畅

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 前半夜想想自己，后半夜想想别人 ..... | 168 |
| 商人重利莫忘义 .....         | 171 |
| 圆别人的面子成自己的事 .....     | 173 |
| 圆融处世显智慧 .....         | 176 |
| 摸清对方的脾气以投其所好 .....    | 179 |
| 宽容别人就是善待自己 .....      | 181 |
| 处理好金钱背后的人情世故 .....    | 184 |



## 第十章 精投资——巧于资本运作

|                    |      |
|--------------------|------|
| 铜钱眼里翻跟斗 .....      | /188 |
| 八坛七盖不穿帮 .....      | /190 |
| 商业投资多元化 .....      | /192 |
| 用“空手道”的方式来致富 ..... | /194 |
| 用钱去“生”钱 .....      | /196 |
| 善于利用闲置的资金 .....    | /198 |
| 联合虾米吃大鱼 .....      | /200 |

## 第十一章 情与商——泾渭分明重生意

|                  |      |
|------------------|------|
| 枕边春色，借以经商 .....  | /204 |
| 忍痛割爱让美人 .....    | /209 |
| 英雄能过美人关 .....    | /212 |
| 牵线结缘攀得高枝 .....   | /218 |
| 娶女杰，商海如虎添翼 ..... | /223 |

## 第十二章 行善举——为富且仁，富而有德

|                    |      |
|--------------------|------|
| 为富且仁，乐善好施 .....    | /230 |
| 用善举为财富铺路 .....     | /233 |
| 功自诚心，利从义来 .....    | /235 |
| 人情账不可欠 .....       | /238 |
| 做生意不能在人情上留漏洞 ..... | /241 |
| 以情动人有妙用 .....      | /244 |



# 第一章 守信用

——  
诚信是弥足贵重的珍宝



## 信用是处世之本

古人曰：“君子立其诚，不立其伪。”“言而无信，不知其可。”从这些古训中我们可以看到信用在人们生活中具有极大的重要性。

信用是一种人格的体现，是人性中最珍贵的部分。信用可以感天地，可以动人心，犹如一种神奇的磁石，能将人气聚旺，人心吸牢。

古往今来一直有流言说无商不奸，可是红顶商人胡雪岩却说：“做生意与做人本质上是一致的，都要讲究个信用。”

俗话说“无规矩不成方圆”，“国有国法家有家规”，做生意做人也都是是一样的。胡雪岩常说：“做人无非是讲个信义。”胡雪岩之所以被一代又一代的人敬仰，不仅是因为他的成功，更因为作为一个商人，把信义作为处世的根本在他身上淋漓尽致地得以体现。同样，也正是因为他的信义，他成功的条件比别人要多得多、硬得多。

在胡雪岩十三岁那一年，在野外放牛的他在凉亭里捡到一个蓝布小包。胡雪岩打开看了看，里面是一些账簿和较多的金银财宝。他丝毫没有占据之心，于是就坐在那里等失主前来认领。等了很长时间，终于有一个外地做生意的米商慌慌张张地过来了，一路走还一路低头东张西望。等这个米商走到凉亭后，胡雪岩问了他几句话，确定他就是失主时把包袱还给了他。这个米商也是个知恩感谢的道义之人，硬要给胡雪岩一些奖励（银子），但是胡雪岩的人品好，不肯要。于是米商想这个年轻小伙子看到了这么多的财宝却能不据为己有，真是不错。如此的信义使胡雪岩得以跟着米商来到杭州，为自己的以后铺就了前程。

信用，是一项彼此的约定，也是一种具有约束力的心灵契约。有时它无体无形，但却具有极强的行为规范。信用是人类社会平稳存在、人与人和平共处的基础，也是人性中最闪耀的部分。它既无缘于伪君子，又远离于空谈家。给人以信用，就是对人以许诺，即不变的永恒。

胡雪岩认为，信用是人的第二生命，也是做生意的最重要的本钱。因此不管是公事还是私事，他都信守承诺，大家对他的话也从不怀疑。当初清政府向外国银行贷款，都被拒绝了，而胡雪岩向外国银行贷款却马到成功，这说明他的信用真的是非常受时人甚至是外国人所称道的。

清朝晚期的时候，内有太平天国运动的兴起，外有列强的侵略蚕食。当时清政府刚镇压太平军的时候是屡战屡败，直到后来由于曾国藩、李鸿章、左宗棠等将领的努力并且借助于洋人的力量才把太平军镇压下去。而与外国侵略者的战争比如鸦片战争、甲午中日战争失败后给侵略者割地赔款，受尽屈辱。常年的战争和对侵略者的巨额赔款弄得清政府国库亏空，在加强兵力、配置先进武器时常常囊中羞涩，但是军队战斗力的加强也不能不做，各级将领也都不断上请朝廷拨款以购置枪炮、船只。清朝统治者在这种情况下一方面发行官票（相当于今天的国债），强制地方官员以及商会认购，而地方官员又把这种责任分摊到平民百姓身上。另一方面清政府就只能向外国银行贷款了。而外国银行为了获得高额利息，当然愿意向清政府贷款，可是他们都对处于外困内扰中的清政府的还贷能力很是怀疑。所以清政府如果贷款的话还要加一个条件，就是把海关的税收权部分给贷款银行，这相当于担保。

左宗棠作为清朝的重要将领，也需要银子来满足军队的各种需要，但是朝廷又不给钱，只好自己想办法。胡雪岩在王有龄死后就投靠了左宗棠，凭借自己雄厚的财力和灵活的脑子常常帮左宗棠出谋划策，深得左宗棠的赏识。但是胡雪岩毕竟是人，不是神，对于不断被需求的军饷，他也无法代替政府全部拿出来，毕竟买办军火需要的银子是很多的。于是他就代表左宗棠向外国的银行贷款。那为什么左宗棠不自己以朝廷的名义贷款呢？原来李鸿章已经那样做过了，结果呢，有的外国银行根本不贷款给他，有的则非要他拿出一些东西来担保。

胡雪岩只是个生意人，为什么他就行呢？第一，因为胡雪岩自己也是开办银行的，当时中国的钱庄和银号就相当于银行，只是叫法不同而已。第二，胡雪岩不仅开办钱庄，还开有典当行、药厂，还涉足生丝买卖、军火买卖等等。他的生意做的很广，并且都很挣钱，说胡雪岩的家财富可敌国并不十分夸大。第三，胡雪岩的个人和他开设的钱庄的信誉非常好，胡雪岩还是个大善人，常常向百姓施粥施粮食，还向军队捐药捐粮食等等。不论百姓还是官员，还是江湖人士，从来没有人说过胡雪岩这个人不讲信义的。第四，胡雪岩交际甚广，他的朋友三教九流都有，他还与一些洋人做过生意，在洋人中的口碑也很不错。

综上所述，由于种种原因，外国银行信不过清政府，却相信胡雪岩。对于胡雪岩的贷款，外国银行非常慷慨，几乎不为胡雪岩的还贷能力感到担心。

可见，一个人的信用对自己的事业有多么重要。信用，有时它无体无形，但却比任何法律条文具有更强的行为规范。信用，写下来也只不过是笔画寥寥的两个字，却有着泰山般的厚重，是人生无价的财富。

对于一个人而言，信用不仅是一种责任，更是立身处世的根本。正如胡雪岩认为：“信用是一个人最重要的资本，是一种素质，也是一个人的金字招牌。”在竞争激烈的当今时代，信用则更加成为赢得人们信任的重要法宝。须知，只有拥有信义，才能取信于他人，赢得更多的机会，进而取得更大的成功。

### 智慧絮语

本杰明·鲁亚德说过：“没有谁必须要成为富人或成为伟人，也没有谁必须要成为一个聪明的人。但是，每一个人必须要做一个诚实的人。”信用，是对自己 and 他人的一种尊重，也是一种具有约束力的心灵契约。随着社会的发展和进步，信用越来越显现出它所特有的作用 and 风采，成为人们取得成功的重要法宝。

## 言必行，行必果

中国有句古话：“言必行，行必果。”意思是要么不说，而一旦做出承诺，就必须实行和兑现。汉朝的季布以诚著称，时人谚云：“得黄金百斤，不如得季布一诺。”后来，他跟随项羽战败，为刘邦通缉，不少人掩护他，使他安全渡难。宋朝名臣司马光，守笃忠信，史书说他“自少至老，语未尝妄”，他自己也说：“吾无过人者，但平生所为，未尝有不可对人言者耳。”可见，兑现承诺可以获得他人的尊重和支持。

胡雪岩曾经做出过一个承诺，时隔二十多年都始终没有忘怀，并终于得以兑现。

那时候胡雪岩为了资助王有龄去京中捐官，私自挪用信和钱庄的外债，这种行为犯了钱庄行业的大忌。平日里那些嫉贤小人便借机散播谣言，中伤胡雪岩，有的说胡雪岩自己私吞了这笔钱，有的说胡雪岩用这笔银子还了赌债……不管怎样，胆敢私下动用钱庄的外债，这样的伙计是没有其他钱庄敢再用了。胡雪岩在杭州的生路算是断了。

为了生计，胡雪岩只好背井离乡，辗转到上海。在那里，他有一位从小一起长大的朋友，想先投靠他，在上海谋条路子，同时也兼学生意。

刚到上海，胡雪岩就听说这位朋友由于家乡有紧急事情，已经回到浙江绍兴去了。别人告诉他不会等很久，这位朋友就会回来的。于是胡雪岩找了一家小客栈住了下来，这家小客栈就是“老同和”。谁知这一等就等了十天，人没等来，盘缠用光了，只好在小客栈里苦熬日子，囊中无钱，一筹莫展，只好闭门不出。

但客栈钱好欠，饭却不能不吃。最初，他在“老同和”吃饭，先是一盘白肉，一碗大血汤，再要一样素菜。后来减掉白肉，一汤一素菜，再后来大血汤变成黄豆汤，最后连个黄豆汤也吃不起了，买两个饼，弄碗白开水就算一顿。

这种日子维持了七八天左右，实在熬不下去了，头昏眼花，倒还在其次，关键是心中有些发慌，那种滋味真不是人受的，好像马上就要大祸临头一样。

于是这天他发个狠，把一件夹线长袍典当掉，换得银两头一件事就是到“老同和”去再饱饱口福，但仍旧是白肉、大血汤和一个素菜。

吃饱后付账，回到小客栈，忽然发现当票弄丢了，这样以后即使有钱也赎不回来了。胡雪岩当时倒并未如何在意，丢了就丢了，等以后有钱做件新的也一样。但第二天，却有人将当掉的那件长袍送到了胡雪岩的住处。打听之后，胡雪岩非常感动。

原来当时“老同和”老板的女儿阿彩，由于在前堂招待客人，天天见胡雪岩来吃饭，见他最先是大血汤和白肉，后来只有大血汤，再后来变成黄豆汤，这天忽然发现和原来点的菜又一样了，但身上却变成了“短打”。胡雪岩付账时，将当票掉在地上，晚上打烊时被店里伙计阿利发现，送交账台阿彩。阿彩于是悄悄将长袍赎了出来，打发阿利给胡雪岩送回。

胡雪岩了解事情经过后，便托阿利给阿彩带了句话：代我谢谢你们阿彩，她替我垫的钱，以后会加利奉还。从此他也就没有再见到阿彩的面。

在以后的20多年中，胡雪岩也曾想起要还款，但一直找不到合适的机会兑现诺言。此后生意越做越大，即使想起来，不是时间不对就是地点不适，这件事情这样一搁就是20年。直到胡雪岩的生意濒临危机，胡雪岩到上海与古应春商量对策，谈完正事，闲庭信步到夜市逛逛，偶然中的偶然，胡雪岩踏进了“老同和”的店门。

或许是天意难为，或许是带了几分必然，尽管古应春说了换一家，但胡雪岩仍然走了进去。“年年岁岁花相似，岁岁年年人不同”，果真是物换星移转头空，阿彩，这位当初站账台招待客人的姑娘家，如今已成为“老同和”的老板娘，平时很少出来侍奉客人了。当年的伙计阿利后来和阿彩相爱，现在已是“老同和”的老板，他们婚后膝下有一子一女。眼下因为要修马路，店面碍事，“老同和”房子前面要拆除一半，为了保证店面具有一定的营业面积，必须将平房改建成楼房，经过预算，需要花费1500两银子。房子建好之后，老店新开，重起炉灶，还要拿出1500两银子。加起来，一共就是3000两银子。

夫妻俩正为此发愁，胡雪岩问明了情况，决定一定要好好在这事上帮一

把。按着他的性格，原想帮阿利“老店新开”，要轰动一下，但一想到自己现在的处境，只能徒留一声叹息，自嘲地摇摇头，最后叫古应春带 3000 两银子的汇票给阿利，再叫古应春去跟阿彩谈一番，告诉他事情前因后果。正因为有当时的许诺，胡雪岩始终未敢忘记这件事，终于碰上一次实现许诺的机会，就大报特报，将一桩陈年小事引起的承诺实现得漂漂亮亮。事情一解决，胡雪岩和古应春二人都觉得舒畅，心情十分轻松。

诚实守信是自古以来中华民族非常重视和提倡的高尚品质，故有“诚实贵于珍宝，守信乃人民之珍”的谚语流传。在竞争激烈的当今时代，言必行，行必果，则更应该成为人们赢得敬重与信任的重要法宝。

#### 智慧絮语

“言必行，行必果”，这是一种弥足珍贵的精神，不是用金钱和武力就可以轻易获得的。它能使人变得崇高而美好，又似流动在灵魂深处的清泉，洗涤着人的心灵。

## 以仁义之心赢得信任

一个人如果以讲信义与人交往，那么，即便这个人不善言谈，做事拙笨，别人对他的信任也不会有丝毫的减少，而他的信用也会建立起来，他的信义也会很容易得到别人的认可。因而，赢得别人的信任，不在于花言巧语或惊天之举，而在于一颗仁义之心。

有一次，英商哈克利与江苏学政何桂清，在贩运一批价值 10 万两银子的



烟土时，途经江苏水道被抢。消息传来，何桂清望天长叹，随后便把胡雪岩从浙江请去解危。

胡雪岩来到江苏，打听到此事是华山会所为，遂与何桂清商议一番，定下撤围兵、化干戈的决策。

江苏抚台的一位弟弟，即将参加乡试，何桂清许诺让他得第三名，这才说动了抚台撤去华山会周围的官兵，改派去增援在南京攻城的湘军，此事做得干净利落，不留任何把柄。

然后，胡雪岩与哈克利商谈，要他设法提供一艘船，将华山会弟兄们运往海外，彻底摆脱清廷的势力。由于此地濒临大海，路途不远，这不难办到。哈克利起初不愿合作，胡雪岩对他说：“没有我的允许，你休想在中国拿走一枚铜钱！”

哈克利这才同意。安排妥当后，胡雪岩考虑到赎金问题，又暗暗准备了10万两银票，见机行事。然后和廖化生一起来到华山会所在的一个湖心小岛，会见华山会首领刘作斌。刘作斌住在一个窝棚里。刚进门，胡雪岩看见一张香案，上列牌位：亡弟刘西川之灵位。胡雪岩立刻抢上前去，行磕头礼，极其虔诚。

刘作斌疑惑地问：“胡先生与家弟非亲非故，何须行此大礼？”

胡雪岩说：“刘会首系洪门中人，胡某为会外弟兄，当以兄弟礼节相待。”

刘作斌遂对胡雪岩大生好感。窝棚里陈设简陋，桌凳全是木墩做成，可见华山会生活困窘。一阵寒暄后，刘作斌问：“手下有几百号弟兄，如何能安然出海？”

胡雪岩说：“会首不必顾虑，我已安排铁甲机器船，能装千余人。”

“从这里到海边有二百多里，倘若官兵来攻，我们无险可凭，岂不自投罗网，束手就擒？”刘作斌又怀疑。

“胡某愿以脑袋担保，陪弟兄们转移，如遭不测，会首可先拿我开刀，替兄弟们报仇。”胡雪岩斩钉截铁地说。

刘作斌始料未及，怔了一下。廖化生随即补充说：“胡先生诚心相待，廖某可以担保，刘兄如果出意外，我们青帮也不好做人。”