商经

——胡雪岩商道智慧

编著 常桦

掌上胡雪岩常读常新　胸中生意经活学活用

在中国人的世界里做生意，
一定要学习中国最成功商人的生意经！

NO.1

吉林出版集团有限责任公司

需要全本请访问 www.ertongbook.com

图书在版编目 (CIP) 数据

商经：胡雪岩商道智慧 / 常桦编著. —长春：吉林出版集团有限责任公司， 2010.6

ISBN 978-7-5463-3128-7

Ⅰ. ①商… Ⅱ. ①常… 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108476号

责任编辑：侯娟雅

装帧设计：创品牌

书　　名：商经：胡雪岩商道智慧

编　　著：常桦

出　　版：吉林出版集团有限责任公司

地　　址：长春市人民大街4646号 (130021)

印　　刷：北京中印联印务有限公司

开　　本：710mm × 1000mm 1/16

印　　张：18

版　　次：2010年 7 月第 1 版

印　　次：2010年 7 月第 1 次印刷

发　　行：北京吉版图书有限责任公司

地　　址：北京市宣武区椿树园 15-18 栋底商 A222 号 (100052)

电　　话：010-63106240(发行部)

书　　号：ISBN 978-7-5463-3128-7

定　　价：　30.00 元

（如有缺页或倒装，发行部负责退换）

作者简介

常桦：中国国际经济科技法律人才学会理事。自幼酷爱中国传统文化，长期致力于文化创意产业的策划和开发，整合文化资源，为人们的精神家园提供智慧的源泉。出版有《左手老子，右手孔子》、《老子国学院》、《历史的盛宴》等多部作品。

内 容 简 介

掌上胡雪岩常读常新　胸中生意经活学活用

在中国人的世界里做生意，一定要学习中国最成功商人的生意经！

古有陶朱公，今有胡雪岩。中国近代最富传奇色彩的红顶商人胡雪岩，他从一个卑微的钱庄伙计到富可敌国的巨商大贾，他游刃于官与商之间，追逐于时与势之中，品够了盛衰荣辱之味，尝尽了生死情义之道，是鲁迅笔下“中国的最后一位商人”。

叱咤风云的商道谋略　　洞悉人性的终极智慧

胡雪岩是中国封建社会商界的一个传奇。他以贫贱的钱庄学徒出身，在短时间内事业崛起，创造了近代中国金融事业中的一个奇迹，后世称其为红顶商圣。他周旋于纷繁复杂的官场，成为正二品红顶商人；再从富可敌国的如日中天，到产业倒闭一败涂地，家破人亡的极衰极辱境地，给我们提供了一个十分完整的、值得深入研究的案例。经商要学胡雪岩，我们通过其在商业领域的经验，总结其经典的经商谋略，掌握其在时代的波峰浪尖中，如何驾驭命运，品悟其纵横驰骋政商两界的处世韬略，同时也要以他为戒，感悟如何在中国国情的特殊背景下，稳健发展并守住我们的基业。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目　录

一　掌握自己人生的命运
1. 自己当老板
2. 不甘受制于人
3. 立志做第一流的人
二　花花轿儿，人抬人耀
1. 待人有情有义
2. 朋友多了，路好走
3. 帮助别人，就是帮自己
4. 注重感情投资
5. 学会人抬人耀
三　贵人相助，平步青云
1. 眼光超绝，扶持靠山
2. 未雨绸缪，结交新贵
3. 依附能臣，登峰造极
四　雪中送炭，锦上添花
1. 患难之中见真情
2. 冷灶要热烧
3. 锦上再添花
五　投其所好，对症下药
1. 因人而异，对症下药
2. 送礼的学问
3. 有索必给，有求必应
六　寻觅良才，以诚相待
1. 层层考察，严格选人
2. 瑕不掩瑜，用人之长

3. 借势取势，因人成事
4. 交友用人，贵在真诚
七　化敌为友，强龙联手
1. 宽以待人，化敌为友
2. 化干戈为玉帛
3. 亲疏之间，把握分寸
4. 协调矛盾，和睦共处
八　不用庸才，善用奇才
1. 慧眼识俊杰
2. 招人嫉恨，方是人才
3. 攻心为上，收服奇人
4. 结识外贸奇才
九　慷慨好施，侠肝义胆
1. 出手阔绰，待人慷慨
2. 古道热肠，义薄云天
3. 赈灾济世，善名远扬
4. 花钱高手，施恩布泽
5. 士穷方可见节义
十　欲擒故纵，长袖善舞
1. 欲擒故纵，知恩图报
2. 晓以利害，恩威并举
3. 投其所好，化敌为友
十一　送人成仙，自己上天
1. 栽下大树，方可乘凉
2. 官场有靠山，生意就好做
3. 水涨船高，人抬人高
十二　恩威并施，降人有术
1. 威逼利诱，收服悍匪

2. 宽待下属，施以恩惠

3. 利人方可利己

十三　一诺千金，重信守义

1. 答应了的事，不能反悔

2. 信义重于金钱

3. 礼尚往来，铸就信任

4. 时刻不忘，兑现自己的承诺

5. 维护信用，始终如一

6. 信义经商，招来天下财

十四　以情动人，以心交心

1. 帮人帮在实处

2. 倾心结交朋友

十五　经营人脉，以情动人

1. 不断增加人情储蓄

2. 不要欠下人情债

3. 以人情做资本

十六　防范小人，避而远之

1. 小人不能不防

2. 用人失察，大厦倾倒

3. 识别小人，避而远之

十七　重义轻利，不为物役

1. 人不可为物所役

2. 生意场上，要输得起

3. 安邦济世，红顶商人

4. 有钱大家一起赚

十八　以和为贵，万事可成

1. 以和为贵，推让名利

2. 设身处地，为别人着想

3. 处处小心，不自招嫉妒
4. 给人留一条出路
5. 不轻易敲碎别人饭碗
十九　人生在世，仁义至上
1. 为人处世，仁义服人
2. 仁义致胜，无人可比
二十　宽容大度，胸襟广阔
1. 得理也要饶人
2. 大人大量，宽恕敌人
3. 机关算尽，结交对手
二十一　人间万事，皆在一“舍”
1. 世间万物无可不舍
2. 会输才会赢
3. 该花的钱一定要舍得
4. 忍痛割爱，成全他人
5. 移花接木，赢得人才
二十二　处世圆融，事功求全
1. 巧以应对，皆大欢喜
2. 灵活变通，事求圆满
3. 协调纠纷，花好月圆

需要全本请访问 www.ertongbook.com

一　掌握自己人生的命运

胡雪岩深谙为人处世的哲学，一心想打开自己的人生局面。他认为一个人能够凭自己的实力打开一片天地，就是有了自己的人生位置，但这是一个非常艰辛的过程。有些人之所以处处失败，就是因为没有找到适合自己的人生位置。因此，胡雪岩认准了自己要做的第一件事就是自立门户。

1. 自己当老板

少年胡雪岩由于家庭贫困，受尽了乡邻的鄙视，小小年纪就已经拥有了强烈的自主意识，总是憧憬着将来能够自己当老板，拥有自己的店铺，开创出自己的事业。

胡雪岩父死家贫，幼年即入信和钱庄，和其他的学徒一样，从倒便壶、提马桶一些又脏又累的杂活儿干起，仗着脑袋灵光，加上胡雪岩有一种不甘人下，一心想出人头地，开创出自己的事业的远大抱负，没几年就爬到“档手”位置，专理跑街的账，其职位相当于现在的银行办事员。少年得志、风流倜傥，日子过起来也好不逍遥自在。

在常人看来，“档手”的位置已经是令不少人羡慕了。然而，青年胡雪岩并不满足于现状，对于钱财看得开、看得淡，逻辑异于常人，胸襟开阔，手笔恢弘，胆识过人，从不放过身边的每一个能使自己宏图大展的机遇。后来胡雪岩终于屡创奇迹，始能发光发热，成就了“清代第一富商 ”。 要是胡某也和其他钱庄档手一样安于现状，不求进取，恐怕下半辈子也不过是继续在钱庄里，每日在孔方兄间打转，一辈子没啥子起色。

当时不过二十来岁的胡雪岩确实是胆识超人，为了能够给以后发展自己的事业创造一个良好的基础，找一个坚实的靠山，竟然自作主张，不惜挪用钱庄银子资助潦倒落魄的王有龄进京捐官。当时，不仅自己丢掉了在信和的饭碗，且因此一举，还使自己在同行中“坏”了名声，使得杭州再没有钱庄敢雇用他，最后竟然落魄到靠打零工糊口的地步。

事实证明，胡雪岩当时的做法是非常明智的。王有龄得到胡雪岩资助进京捐官，一切顺利，回到杭州，很快便获得了浙江海运局坐办的肥缺。王有龄知恩思报，在杭州四下里寻访胡雪岩的下落，即便自己力量有限，也要尽力帮他。

胡雪岩重逢王有龄以后，因资助王有龄而在钱庄业界留下的恶名自然消除。这时的胡雪岩面临着两个在一般人看来都相当不错的选择：一是留在王有龄身边，帮王有龄的忙。而且，此时的王有龄确实非常需要帮手，也十分希望胡雪岩能够留在衙门里在一些事务上帮帮自己。依王有龄的想法，在适当的时候，胡雪岩自己也可以捐个功名。王有龄认为，以胡雪岩的非凡能力，肯定会有飞黄腾达的时候。二是胡雪岩回他做过伙计的信和钱庄。以他此时的条件，回信和必将会受到重用。实际上，信和“大伙”张胖子收到王有龄按照胡雪岩的意愿还回当初欠下的五百两银子之后，已经做好了重新聘用胡雪岩的准备，并且有让出自己“大伙”的位子的打算。张胖子十分诚恳地亲自找到胡雪岩的家里，恳请胡雪岩重回信和，甚至将胡雪岩离开信和期间的薪水都给他带去了。

然而，这两条路胡雪岩都没有走。为官有权有势，固然可以光宗耀祖，但混迹官场本来就不是胡雪岩的兴趣所在，他当然不会走这一条路。王有龄已取得官职，帮王有龄他必当尽力，自然不会推辞。但胡雪岩个人的最终目标还是要做自己命运的主宰，干出一番属于自己的事业。而回到信和，也就是胡雪岩说的“回汤豆腐 ”， 他自然更不会去做。这里其实也不仅仅是“好马不吃回头草”的问题，关键在于，

这“回汤豆腐”做得再好也不过做到“大伙”为止，终归不过是一个“二老板”，终究是为别人打工，并不能事事由自己做主。

“自己做不得自己的主，算得了什么好汉？”胡雪岩做人的唯一原则就是自己做主。所以他一上手就要开办自己的钱庄，自己当大老板——事实是，这时的胡雪岩连一两银子的本钱都还没有。但胡雪岩是一位很有眼光的人，他料定王有龄不会一直待在这个官位上，还会外放州县。以他自己的打算，现在有个几千两银子把钱庄的架子撑起来，到时可以代理官库银钱往来，凭他的本事和王有龄在官场中的关照，定能发达。

这就是气魄，一种强烈地要在商场中自立门户、纵横捭阖、开疆拓土、驰骋一方的宏伟气魄。

正是这种强烈的自主意识，为胡雪岩能够不断开拓自己的事业奠定了思想基础。如果一个人根本没有想过自立门户，这个人只能永远原地踏步，或者说，跟着别人做一点小生意，永远为别人打工。

2. 不甘受制于人

胡雪岩从小伙计成长为在商界呼风唤雨、所向披靡的一代豪商，依赖的是一种不甘受制于人，不为人摆布，永不服输的内在品格。他说：“一松口就是投降，而投降就听人摆布。”

在阜康钱庄挤兑风潮全面波及胡雪岩的生意，已经面临破产倒闭的时候，胡雪岩还是不服输，不肯松口，始终没有将自己已经囤积的价值九百万两的生丝按洋商的开价脱手。

胡雪岩直到此时还不肯松口，已经是完全从生意上去考虑问题了。

到1873年阜康倒闭之前的那几年，胡雪岩的生丝生意事实上已经远远地超出了在商言商的范围。此前他始终不肯将自己囤积的生丝按洋商的开价出售，其实已经不完全是从自己垄断市场、控制价格的生意角度作出的决策，而是以丝业领袖自居，为了维护几百万江浙养蚕

做丝人家的生计，跟洋人斗智斗法。但商场如战场，斗法双方都讲虚实，讲攻守。洋商联合起来经济实力充足，可以一直保持进攻不懈的势头。而胡雪岩却是孤军奋战，唯有苦撑待变。不过，这情形也如围城守城。洋商虽然大军压境，劳师远征，但是最怕久持不下，故而求速战速决；胡雪岩尽管被围城中，但是利于以逸待劳。胡雪岩守城一方只要做到内部安定，能够坚守，等围城的洋商师劳无功，军心动摇，再于他们撤兵退散时开城进行反击，也就可以大获全胜。胡雪岩几年来大体就采取这种战术，也确实收功不少。

但自上海阜康挤兑风潮一起，此时就好比城内生变，洋人必然在拭目以待胡雪岩自动弃城投降。久经商场风雨的胡雪岩，心中明亮如镜。他知道，这个时候绝对不能投降，不仅不能投降，甚至连一点投降的苗头都不能让洋人看出来。因为如果洋人一旦看出胡雪岩已经财力不支，必然会像饿虎扑食般扑了过来，最终只能任他们宰割、撕碎，然后肆意瓜分。洋人本来就在联合抵制胡雪岩，狠杀胡雪岩所囤生丝的价格。胡雪岩一旦松口，让洋人知道他急需生丝脱货求现用于钱庄运转，必然会更加趁火打劫，要将这批生丝活剥生吞下去——你既然急等现货来找我，那就得一切听我的了。一个直接的后果就是，胡雪岩囤积的九百万两银子的生丝，不仅不能达到照本收回的目的，而且甚至会打“倒八折 ”， 最多只能收回一百八十万。然而，胡雪岩此时所有的财产，不算价值九百万的生丝，加起来不过三百万。而胡雪岩所欠债务，连代理的官款在内，实际累计已达八百万。此时的胡雪岩事实上只希望能半价售出这批生丝，以帮助自己渡过阜康挤兑的难关。而如果真的落到只能“倒八折”拍卖的地步，胡雪岩真就是神仙也救不得了。

这就是胡雪岩虽然本来希望将自己囤积的生丝半价脱手，而在实际运作中却决不松口抛售的原因。

虽然胡雪岩最后也没有逃过破产查封、拍卖抵债的厄运，但他在危急关头决不松口的谋略，无论如何也是根据实际情况采取的一种挽

回败局的必要手段。胡雪岩所具有这种不甘受制于人，永不服输的人格，是无数后人所景仰和折服的。正如胡雪岩自己曾经打的一个比方：当你处在危急关头时，就如一个人在舞台上顶着一个石臼做戏。对于做戏的人来说，石臼压在头上，既是负担，也是弱点。但越是如此，越要尽力把戏做好。如果能够做到让台底下的观众看不出自己头上顶着一个石臼，看不到自己的弱点和危险境地，戏就可以一直做下去，只要能够维持到转场换幕，那就不要紧了。

不受制于人，永不服输，始终不将自己的弱点暴露给自己的竞争对手。这是成功人士所必须具备的品质和特征。危机到来之时如果稍不镇静，让对手探到自己的弱点，很容易受到对手致命一击，败局将一发而不可收拾。

在为人处世中，每一个人当然不能不计个人得失。但许多情况下，特别是当危机出现的时候，成功人士又确实比任何人都需要具有一种不甘受制于人、永不服输的勇气，将个人的得失抛开，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，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。只有永不服输的人士，才能够眼界开阔，不计一城得失，从大处着眼，从全局入手，最终取得成功的桂冠。

3. 立 志 做 第 一 流 的 人

胡雪岩凭着自己的经验，以及对人情世故的了解和自己的眼光与手腕，撑起了一个令人羡慕的商业帝国。

即使在今天，一百多年前胡雪岩的“红顶商人”之名，恐怕中国经商者莫不知也。的确，胡雪岩能成为名震天下的一代商贾，与他擅长的商道密不可分，胡雪岩最擅长的商道是什么呢？胡雪岩有句名言：“立志在我，成事在人 。” 这跟带有宿命论色彩的“谋事在人，成事在天”有根本的不同。一个成功的商人必然有“立志在我，成事在人”

的大自信，胡雪岩正是具备了这种非凡的自信。

胡雪岩立志要自己当老板，开阔一番事业，他当初创办阜康钱庄，从外部环境来说，当时国家正处于战乱之中，并且位于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。而晚清的金融业是山西“票号”的天下，在东南地区后起的宁绍帮、镇江帮经营的钱庄业的经营实力和影响还远远不及山西“票号 ”。

从自身条件看，胡雪岩此时除了具有在钱庄学徒的经验外，不名一文。但他踏入商界之初做的第一件事就是创办自己的钱庄。此时的胡雪岩所凭据的也就是他的那份大自信。他相信凭自己对钱庄业务的深刻了解，凭自己精到的眼光和过人的手腕，当然也凭借官场靠山王有龄的帮助，他足以能开办一家钱庄并能将其发展成为第一流的，可以与山西“票号”分庭抗礼的钱庄。就凭着非凡的大自信，他的阜康钱庄说办就办起来了。

再比如在他商业大厦即将倒塌，面临破产的最危急的时刻，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。胡雪岩说：“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 。” 这更表现了一种能成大事者的大自信！

一个有大成就者必须具有这样的大自信，才能成大事！

当然，并不是只要有了自信就一定能够成功，有大自信就必定有大成功。一项事业能否获得成功，确实还需要许多方面的条件，比如主体是否真正具备相应的才干和能力，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时势、机遇。然而不可否认，具有相信自己能够成就一番事业的自信，是一个人能否成就一番事业的决定性条件。

古往今来，凡是想成大事、能成大事者，都无不具有一种大自信。所谓“当今之世，舍我其谁 ”， 所谓“天生我材必有用 ”， 所谓“人所具有的我都具有 ”， 所谓“自信人生二百年，会当水击三千

里”……这些名言都展示出了那些有大成就者的豪迈胸怀。

常言道，自信方能自强。只有自信，才能做到知难而进，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，实际上是他为实现自己的人生目标发奋忘食、奋力拼搏的内在动力。由此可以设想，如果胡雪岩当初没有那种非凡的大自信，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成功呢？

二　花花轿儿，人抬人耀

胡雪岩认为，人与人之间，并非只有刀光剑影，必要时彼此之间只有温情相待，彼此互相捧场，才能实现利益均沾的目的，只有如此市场也才能活络起来。如果互相拆台，恐怕只会彼此垮台。胡雪岩不仅考虑到自己的利益，也为对方的利益着想，绝不为了替自己谋求最大利益而不择手段、钩心斗角。这在尔虞我诈的商业竞争中实属难能可贵。正因如此，胡雪岩才能在数十年的商场生涯中，左右逢源，商路畅达。

1. 待人有情有义

胡雪岩从来都不是唯利是图、见利忘义的人。他在江湖上办事，极为注重“情义”二字。他做生意的原则和做人的原则都是一致的，那就是有情有义。在生意往来中，他经常替对方的难处窘境着想，对方见胡雪岩如此义气，也常常把他当做朋友，视为知己，非常乐意和他在生意中往来。正因为他广结江湖朋友，所以在生意场中无往不利。而胡雪岩在江湖中做生意的成功，则是从他赴上海买商米代垫漕米开始，那时他才初涉江湖。

自从王有龄官拜海运局坐办后，便鸿运当头，事事顺利，颇得抚台大人的青睐。这当然也得益于胡雪岩对他的热心关照和提醒。这一年春天，抚台大人要求王有龄去上海买商米来代垫漕米，以期尽快地完成浙粮京运的任务。

漕米是天庾正供，照例是一年一运，一年一清。交兵之时，粮食乃兵营命脉。所以漕米运达是否及时，与江南诸省地方官的官运关系

需要全本请访问 www.ertongbook.com