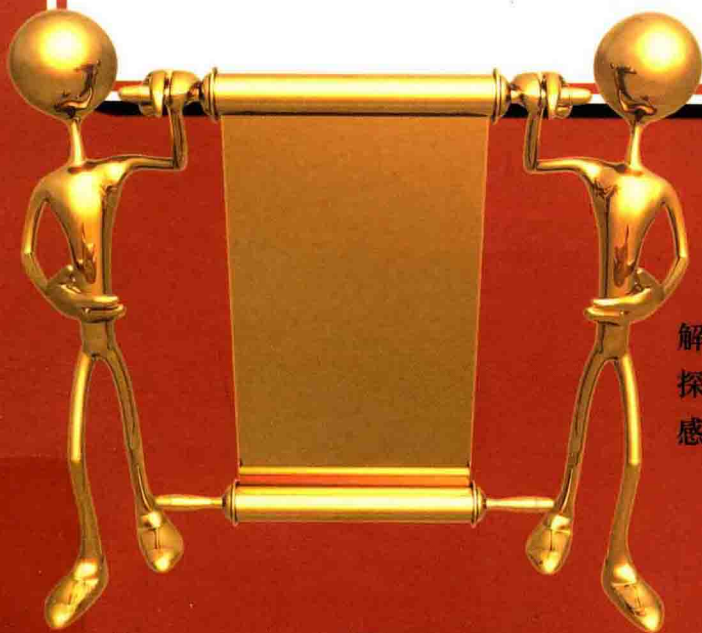


MEITIAN XUEDIAN HUXUEYAN
CHUSHIJINGSHANGZHUI

每天学点 胡雪岩 处世经商智慧

中国近代第一豪商的处世致富经

李 津◎编著

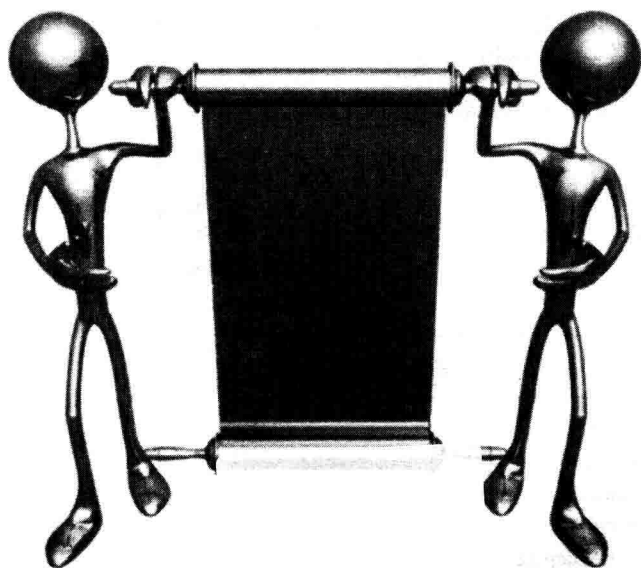


解析胡雪岩的为人处世之道
探索胡雪岩对商道独到的理解
感悟胡雪岩奋斗和成功历程

 中国纺织出版社

每天学点 胡雪岩 处世经商智慧

李 津◎编著



 中国纺织出版社

内 容 提 要

生逢乱世的胡雪岩能够成功跻身于官场、商场、洋场，“游刃于官与商之间，逐迫于时与势之中”，成为富甲天下的商贾奇人，其经营智慧超越古人，启迪来者。

全书分别从正品行、收人心、寻靠山、结人脉、重信誉、查先机、有胆量、揽人才等方面展开分析论述。虽然胡雪岩已经早离我们而去，但他的经商智慧是留给后人的一笔宝贵财富。应当注意的是，作为晚清封建时代的商人，胡雪岩的处世经商智慧有其历史和时代的局限性。所以，我们学习胡雪岩的经商智慧，要取其精华，去其糟粕，不能简单仿效。

图书在版编目（C I P）数据

每天学点胡雪岩处世经商智慧 / 李津编著. —北京：
中国纺织出版社，2012.7

ISBN 978-7-5064-8669-9

I. ①每… II. ①李… 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102777号

编委会成员：刘逸新 宋晓冬 胡庆 董立新 王迪 刘改红
王四海 韩冰 阎大海 李波 曹军 李国宇
郭维维 梁芳菲

策划编辑：曹炳楠 特约编辑：文浩 责任印制：陈涛

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街6号 邮政编码：100027

邮购电话：010—64168110 传真：010—64168231

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市华丰印刷厂印刷 各地新华书店经销

2012年7月第1版第1次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：17.5

字数：264千字 定价：29.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换



前言

中国商界史上出现过两位圣人，一位是陶朱公范蠡，另一位是红顶商人胡雪岩，所以民间流传着“古有先秦陶朱公，近有晚清胡雪岩”的说法。相对于范蠡，胡雪岩离今人更近，其留下的经商智慧也更有借鉴价值。

胡雪岩（1823 ~ 1885）名光墉，字雪岩，生于安徽绩溪，是清末一位富有传奇色彩的大商人。他从一个钱庄里的“扫地、倒溺壶”的学徒，成为“官居二品、身穿黄马褂、拥资数千万两白银”的红顶商人，被左宗棠称为“商贾奇男子”。

胡雪岩能够在乱世中脱颖而出，成功跻身于官场、商场、洋场，“游刃于官与商之间，逐迫于时与势之中”，当然有其独到的经营智慧，首先是商人的“四德”。《史记·货殖列传》记载，著名商人白圭强调，“智、勇、仁、强”是商人的“四德”，即四项品德，准确地说，是一个商人是否合格的标准。

“智”即通权时变，也就是观察市场。胡雪岩经营的首要特点，就是“体人情，通人性”，把自己在人情往来上的才智充分发挥出来。他对人情的体察到了细致入微的地步，他知道给人添麻烦必然招致对方不快，但人性总爱贪小便宜，能满足对方这一小小本性，他就会喜不自胜，听你“支使”。

“勇”就是决断，把握机会。对于商人来说，关键时刻，一念之差，结果有天壤之别，在机会（也是风险）面前，是否敢拍板定夺决定着的一笔生意的成败。白圭之所以把“勇”列为商人“四德”之一，就是因它一头连接“智”，一头连接“风险”。胡雪岩深知富贵险中





求，“勇”意味着机会，意味着厚利，所以，他在经营钱庄的过程中，“刀头之血也敢舔”。

“仁”就是取舍，是有所为，有所不为。做经营把自己的本业看好，不可能同时出击。胡雪岩的本业就是钱庄，熟门熟路，钱庄经营好了，然后是典当和药店。自己忙不过来，可以让别人来照应，自己只需要在边上指点一下就可以了；或者选拔好了档手，立下了规矩，即可让它自己发展。

“强”就是有所守，讲的是商人的心理素质，不论眼下的局势如何变化，守定了自己的宗旨，事情总会有转机。在这一点上，胡雪岩是绝对不含糊的，他选人的一条重要标准，就是看这个人是否有耐性，是否能管住自己。

这里略谈胡雪岩经营智慧中比较独特的两点：做势和用人。

胡雪岩有过人的商业谋略，他在商不言商，而是花很大精力去“做势”，即适应时势，把握方向，构筑和借助各方势力。胡雪岩十分注重“势”在自己商业经营中的地位，他一生的商业活动，就是从构筑官场势力开始的。他通过资助王有龄、黄宗汉、左宗棠这些地方官吏和朝廷重臣，通过为他们出谋献策、出资出力，把他们的功名利益与自己的命运紧紧地联系在一起，进而从“势”中获得丰厚的回报，特别是封疆重臣左宗棠的器重与信任，使胡雪岩做势做到了极点：借着为左宗棠转运粮饷、购置弹药的机会，胡雪岩经常一夜间获利逾万！

胡雪岩做生意，走的是“多元化路线”，既经营钱庄、当铺，又经营蚕丝、药材和军火，他自己纵有三头六臂，也忙不过来，因此，用人成为关系他事业成败的大问题。胡雪岩深谙各种人才的脾性特点，能巧妙地引导利用。外号“小和尚”的陈世龙，原本是一个街头小混混，吃喝嫖赌无一不精，但胡雪岩却发现了他身上的一些长处，有心用他做伙计。在此之前，胡雪岩找“小和尚”深谈了一次，分手时给了他一张五十两的银票，叫他随使用。此前，“小和尚”已经答应要戒赌，胡雪岩要试试他是不是心口如一。“小和尚”虽然忍不住到赌场转了一圈，但终归没有下场。胡雪岩就是看到了陈世龙重诺



言、灵活又不失本分的这些长处，才将他塑造成才。用人之所长，是胡雪岩用人的重要原则。

常听人说，经商要学胡雪岩，一般人想的是学胡雪岩的经商智慧，但聪明人懂得，那只是皮毛，胡雪岩为人处世之道，才是其智慧的核心。经商与为人处世有着紧密的联系，既要有自身的努力奋斗，更要有各色人物的帮助和提携。胡雪岩之所以能成为中国商圣之一，就在于他掌握了处世经商的最高智慧：经营人心，吸引天下可交、可用之人，为自己创造财富。在胡雪岩看来，经商赚钱不是什么难事，只要懂得社会人情世故、遵循商业基本规则就能成功。他说：“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。”

为全面解析胡雪岩的为人处世之道、探索其对商道独到的理解，感悟其奋斗和成功历程，我们编写了本书，并从正品行、收人心、寻靠山、结人脉、重信誉、察先机、有胆量、揽人才、精营销、借威势、行善事等方面展开论述。对今人来说，学习胡雪岩的经商之道，更多地要从他“做人”的层面去学，比如他“戒欺”的经商信条、“采办务真，修制务精”的生意底线、“顾客乃养命之源”的经营理念，以及富不忘本、大行义举的慈善行为等。

胡雪岩在打造其商业帝国的过程中，走过平坦的大道，也跋涉过崎岖的山路，有知人善任的经验，亦有过用人失察的教训，尝过穷致当衣的滋味，也经历过一掷万金的快意。不管怎么说，胡雪岩商业经营的成功，折射出他思想的光芒，他的价值观和做人哲学都对今人尤其是商界人士有所裨益。

尽管胡雪岩已经成为历史，但我们相信，胡雪岩的智慧一定有助于大家开创辉煌事业和财富人生！

编著者

2012年5月

目录

第1章

正品行：浮世重行止，身正利成事

1. 品行端正是成事的重量级筹码 002
2. 换位思考，赢得利益最大化 005
3. 人生总有不平事，且接纳之 008
4. 宽容他人就是善待自己 011
5. 困境之中也要“义”字当先 014
6. 即便爱财，“烫手”的钱也绝对不沾 016
7. 为人需存厚，和气能生财 018
8. 给别人面子，就是给自己留后路 021
9. 为人处世，有时要肯“吃明亏” 024

第2章

收人心：仁义乐施恩，路人可归心

1. 一眼看透人心，直指对方软肋 028
2. 慧眼明察人心，笼络需投所好 030
3. 让微笑成为习惯性动作 032



4. 大人有大量，得理肯饶人..... 034
5. 人情账比钱财账更重要..... 036
6. “卖好”有讲究：卖出人情，收回人心..... 038
7. 乐善好施，收服人心..... 040
8. 敌人变朋友，自己暗受益..... 042
9. 攻心有道：收买人心不用钱..... 044

第3章

寻靠山：舍己附权贵，他日好运随

1. 有靠山少奔忙，大树底下好乘凉..... 050
2. 寻找关键人物，赢得事业靠山..... 052
3. 结交官场中人须会“烧冷灶”..... 055
4. 懂得赞美他人..... 057
5. 舍不得孩子套不着狼，攀附靠山要舍得“下本儿”..... 060
6. 投桃能报李，帮官如帮己..... 061
7. 先成就靠山，再经营自己..... 062
8. 肯做靠山忠诚的仆人..... 064
9. 为靠山分忧，就是为自己求福..... 066

第4章

结人脉：广交真朋友，蓄足“人情利”

1. 人脉即财脉，须懂得投资..... 070
2. 人情投资有学问，宁亏钱财不亏情..... 072
3. 三教九流不妨都结交..... 076
4. 义利双行，生意场上也可交朋友..... 079
5. 一己之力终有限，一个好汉三个帮..... 081



6. 仗义疏财，该花钱时不吝啬·····	082
7. 送礼，要送对方梦寐以求的东西·····	084
8. 以诚相待方可交到真朋友·····	086
9. 为朋友着想才能赢得朋友·····	089
10. 有时甘为别人当绿叶·····	091

第5章

重信誉：“戒欺”名在外，“诚”铸金招牌

1. 信誉是生命，经商要有德·····	094
2. 违约行事无异于自掘坟墓·····	097
3. 答应别人的事一定要做到·····	100
4. 诚信是商人价值巨大的无形资产·····	103
5. 宁可赔钱，不可失道·····	105
6. 拒绝虚浮，“戒欺”见于行动·····	107
7. 始终把产品质量作为经营的头等大事·····	110
8. 君子爱财，但取财于正道·····	112
9. 厚待回头客，他们是利润的主要来源·····	114
10. 用诚“字”招牌招揽更多顾客·····	116

第6章

察先机：眼光透现势，决胜在“未知”

1. 一条道走到黑，定与成功无缘·····	120
2. 最可贵的是发现问题的眼光·····	123
3. 未动先谋，做事之前胸中布全局·····	125
4. 眼光放长远，生意才能做大·····	128
5. 洞察先机，把生意前因后果看透·····	131





6. 不放过任何可以赚钱的机会..... 133
7. 抓商机快人一步, 看利润翻番..... 135
8. 逢非常时期, 做独门生意..... 137
9. 等不到机会, 何不自己创造机会..... 139

第7章

有胆量: 弄潮敢放手, 富贵险中求

1. 商海弄潮: 胆小误事, 胆大成事..... 144
2. 经商要敢于自立门户谋发展..... 145
3. 慎重诚可贵, 冒险价更高..... 147
4. 机遇只属于最先承接它的人..... 150
5. 沉得住气, 才能险中求胜..... 152
6. 事前多一层谋划就多几分胜算..... 155
8. 为人所不敢为, 刀头之血也敢舔..... 158
9. 乱世其实是创业与扩张的好时期..... 161
10. 要冒险, 但要想清楚再做..... 162
11. 居安思危, 不把鸡蛋放在同一个篮子里..... 166

第8章

揽人才: 用人显大气, 猛虎添双翼

1. 指挥万马千军, 不如用好一人..... 170
2. 察人于无形, 识才于细微..... 172
3. 遭人嫉妒者, 多是可用之才..... 174
4. 舍得以财买才, 以财揽才..... 177
5. 用人讲究用其所长..... 180
6. 用真情感动每一位伙计..... 182



7. 关键位置上要用靠得住的人	185
8. 重赏之下有勇夫，善用钱财激励人才	187
9. 用人大气，可令人死心塌地出力	189
10. 不得任用品德有问题的人	192
11. 放手使用，让优秀下属独当一面	194

第9章

精营销：谋利先谋“市”，布局虚实间

1. 店堂门面要打造得堂皇气派	198
2. 为店面取一个响亮的好名号	201
3. 营销手段要出奇制胜	203
4. 做大场面，向公众展示实力	205
5. 做生意要学会“两头吃香”	209
6. 舍小得大，施小惠而得大利	211
7. 精于“资本游戏”，拆借资金不穿帮	213
8. 善于“抢地盘”，做大市场壮脸面	215
9. 多管齐下，营销讲究“中外通吃”	218
10. 做强靠联手，结成商业同盟谋发展	222

第10章

借威势：“风”来巧借力，千斤四两移

1. 精研时务，顺势而为	226
2. 顺势取势，还要能无势造势	228
3. 经商借威势，恰如诸葛“借东风”	229
4. 利用好官势能发财	232
5. 软硬兼施，巧妙借力	234





6. 妙用“以钱生钱”的投资智慧 237
7. 商战有技巧，四两拨千斤 239
8. 联手共进，借力使力打击更强对手 242

第11章

行善事：财与众人享，美名天下扬

1. 给人留活路，就是给自己留财路 246
 2. 聪明人懂得“有钱大家一起赚” 247
 3. 商人要学会舍财扬名 250
 4. 大商人懂得为富且仁利长远 252
 5. 行善事越多，自家市面越稳 253
 6. 有钱了就要多做善事 255
 7. 社会责任并非商家的负担 257
 8. 适时替国家、百姓操些心 259
 9. 扶危救困，美名扬天下 262
- 参考文献 265
- 附录：胡雪岩小传 266

胡雪岩

第1章 正品行： 浮世重行止，身正利成事





1. 品行端正是成事的重量级筹码

古语讲“先修身而后求能”，客观地指出了人的修养、品行对于个人价值的重要性。一个品行不端的人，仕途上也许能够上升到一定层面，但最终经不起时间的考验。所以，有了好的人品作保证，做人才有底气，做事才会硬气，经商才有财气。胡雪岩的成功有着非常多的组合因素。从一个穷困的农家小子，最终变成名留千古的红顶商人，其成就不可谓不大。但是，从起步开始，胡雪岩就秉持着一种做人的准则：无论做什么工作，最重要的也是最根本的，就是用端正的品行获得老板的信任，其次才能谈到赏识。

经商的人没有几个不精明的，想要得到商人的信任，就需要有高尚的人品。商人们不会因为一个人老实或者精明就赏识这个人，真正能得到信任的人，才可以真正地受到赏识。在米行、金华火腿商铺以及钱庄工作的时候，胡雪岩每到一处都会得到老板的信任和赏识。尽管他频繁地换工作，老板也没有阻止，而且还向新东家极力推荐他。可以说，就算是做一个打工者，胡雪岩也是一位成功的打工者。

胡雪岩在米行工作的时候，结识了金华火腿商铺的老板。两个人结识的过程很简单，金华火腿商铺的老板到大阜米铺办事情，正好病倒了，接着就在米铺里住了下来，而照顾他的就是胡雪岩。

胡雪岩在照顾金华火腿商铺老板的过程中，真可谓是兢兢业业，丝毫不曾懈怠过。照顾病人本来就是一件很累的工作，认真起来就更累，买药、煎药、日夜守护在病人周围，胡雪岩每件事情都做得非常到位。米行老板看在眼里，打心底里欣赏自己的这个小学徒。对金华商铺的老板来说，胡雪岩就是自己的恩人。对一个素不相识的人都照顾得这样周到，这个小孩人品不可谓不高。金华火腿行的老板看上了胡雪岩的人品，向米行老板提出要求，希望胡雪岩跟着自己去皖州。米行老板没有阻止胡雪岩去更大的地方发展，他也希望胡雪岩能够学



到更多的东西，干出一番事业。

偶尔有一个老板这样对待胡雪岩也许说明不了什么问题，但是不断地有老板这样对待他，问题就显而易见了。在商人中间打转的胡雪岩不止一次地获得老板的赏识。对年少的他来说，没有过人的头脑，没有什么特殊的本领，他所凭借的只不过是一颗赤诚的待人心，而他为什么会这样做，就是因为他的上乘人品。

作为一个从事商业活动的人，往往都会用怀疑的态度看事情，这也可以说是经商之人重要的原则。然而，对胡雪岩来说，他所结识的这几位老板，对他都表示出了充分的信任和赏识。

米行老板在被金华火腿商铺老板挖角的时候，丝毫没有为难胡雪岩，反而给予他支持和鼓励，希望他能够在火腿行获得更大的发展。同样，从火腿商铺到钱庄的时候，火腿商铺的老板也没有为难他，而是和钱庄的老板说了胡雪岩照顾自己生病的事情，对胡雪岩大加赞赏了一番。

讨得老板欢心的伙计不简单，讨得了老板的欢心，还受到老板的嘉奖、鼓励的伙计更不简单。这一切胡雪岩都做到了，而所有这些，总结起来就是老板们都对这个伙计的人品表示赞赏。

经商的人都懂得识人、鉴人，这是最基本的要求。胡雪岩无论是面对大商还是小铺，一直都秉持着一个原则，就是对商铺的老板负责。对老板负责也是对自己负责。一个有着强烈责任心的人，人品一定不差，即使有一些小狡猾、小算计，老板也不会不赏识，何况胡雪岩还没有表现出小狡猾、小算计，而是非常大方得体地办好自己的每一件事情。

胡雪岩当年在钱庄做伙计的时候，刚开始也并没有那么容易，要从最基本的事情做起。那个时候的商铺和现在的商店虽然有着很大的区别，但是里面人的想法却没有多少差异。胡雪岩在进入钱庄以前，就做好了一系列的准备，可以说能力是有了，接下来便是积累工





作经验了。

通常来讲，新人到了一个地方都会受到老员工的排挤，但是胡雪岩却没有受到钱柜伙计的排挤，相反大家都很照顾他，主动和他沟通交流。其实，这并不是因为他有什么神奇的本领，而是因为他用一颗诚恳的心待人，把钱柜里的伙计都当做朋友看待。胡雪岩不争不抢，不陷害，不议论，别人有什么事情能帮助就帮助，老板吩咐的事情都尽自己最大努力做好。

人人都有一套做人的准则，可以说胡雪岩的这套做人准则在他很小的时候就基本形成了，而这套准则又在不断地帮助他完成自己的理想。与人为善、诚恳待人，在自己一无所有的时候，如此的上乘品行带给了他意想不到的惊喜。

我们常常听到有人一直在埋怨自己的运气不好，羡慕别人的成功，也羡慕别人的好运气，但是从来没有检讨过自己做人的品行。也会有人说，哪有那么好的事情，你老老实实、踏踏实实地做好自己的事情，好运就会找到你了？当然，这也并不是绝对的事情，世界上本来就没有绝对的事情。但是，当一个人如胡雪岩一般，没有任何社会地位，没有任何启动资金，没有任何靠山的时候，最明智的选择就是用上乘的品行做好自己该做的每一件事情。并且，在做这些事情的时候，不要总是想着什么回报。想想看，对于身为小伙计的胡雪岩来说，做这些事情也不会老想着会得到什么回报。

一个人心里一旦想着回报，做事的动机就不会那么纯粹。胡雪岩但凡有一些动机，阅人无数的商行老板们不可能不觉察，这样一来，老板们也不会赏识他，而会把他作为一个普通的小伙计来看待。如果那样，不要说和别的商铺的老板推荐他，连夸奖他也不会了。

那些拥有上乘品行的人，做人做事通常表现得很纯粹。当然，胡雪岩也非常感激这些老板这样待他，这其实就是感情的一种相处性。而且，少年胡雪岩心里并没有什么欲望，也没有要把老板取而代之的野心，所做的一切事情都是凭着自己的朴实和至诚之心，而这也是老板们为什么能够赏识他的一个重要原因。

在钱庄做伙计的胡雪岩，不但做出了骄人成绩，而且还得到了



钱庄老板的馈赠。可以说，这是胡雪岩人生中第一笔巨额财富。根据胡雪岩的曾孙胡亚光先生在《安定遗闻》中的记载，胡雪岩得到了钱庄老板于掌柜的赏识，在掌柜临终之前，把钱庄交给胡雪岩来管理，这不可不谓是一大笔馈赠。

一个人要做到什么样的程度，才能得到老板这样的赏识？但凡有一丝一毫的差池，大概胡雪岩都不会得到老板这样的馈赠。老板不仅看上了胡雪岩卓越的工作能力，最重要的是，老板对他很信任，知道钱庄到他的手里可以越做越大。老板愿意把自己毕生的心血交给一个和自己没有丝毫关系的雇员，最终的原因还是老板被雇员身上某种光辉的品格吸引了，再加上其他综合因素的考虑，这个馈赠就成了既定的事实。

圣贤有言，“人可一生不仕，不可一日无德”。修养、品行对个人成长至关重要。胡雪岩的经商要诀是，始终把修为和仁义放在很重要的位置上，这也是他之所以成功，并且流传史册成为商者典范的重要条件。

2. 换位思考，赢得利益最大化

胡雪岩的商道之所以为人所传送和奉行，最重要的一点就是他从不与别人争抢，从来都是谦让于他人，为他人着想。何谓夜间反思自己，黎明想想别人呢？首先，我们应该“吾日三省吾身”，要常常自省，发现自己的问题，发现自己的缺点和不足，这样我们才能在慢慢的成长过程中有惊人长足的进步，也能在自己危险的时候悬崖勒马，及时发现自己的错误。其次，我们一定要及时地想到他人的感受，因为世界不是以我们自己为中心的，更多的则是我们与他人打交道，而在与他人打交道的同时，我们则更应该想想对方的立场，试着去理解他人，而不是一味地让他人做出忍让，或者一味地从对方处毫无休止地索取，以至于反目成仇。