

胡雪岩的12堂商道哲学课

悟透哲理再

# 经商

古岳  
著



总结中国传统商业法则的至高经典  
60载人生沉浮，50年经商得失



胡雪岩的12堂商道哲学课

悟透哲理再

# 经商

古岳  
著

图书在版编目(CIP)数据

悟透哲理再经商:胡雪岩的 12 堂商道哲学课 / 古岳著.  
—北京:时事出版社,2015.1

ISBN 978-7-80232-813-6

I. ①悟… II. ①古… III. ①胡雪岩(1823~1885)-商业  
经营-经验-通俗读物 IV. ①F715-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第303995 号

出版发行:时事出版社

地 址:北京市海淀区万寿寺甲 2 号

邮 编:100081

发行热线:(010)88547590 88547591

读者服务部:(010)88547595

传 真:(010)88547592

电子邮箱:shishichubanshe@sina.com

网 址:www.shishishe.com

印 刷:北京建泰印刷有限公司

---

开本:787×1092 1/16 印张:20 字数:250 千字

2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

定价:35.00 元

(如有印装质量问题,请与本社发行部联系调换)

## 前言

好像从来没有哪个时代像现今这样对财富如此狂热，对人的价值完全以金钱占有的多寡来衡量，这就使得人们想发财而去研究富人的行为。过去几年人们研究洛克菲勒家族，因为这个富有的家族掌握着美国的政治，后来又有了卡耐基这个成功学大师为大家讲解成功的秘密。当然，对擅长占有财富的犹太人也少品评研究，因为他们过去、现在所拥有的财富都让人们羡慕。

其实，在我们这个充满智慧的民族就有很多成功的商人。能代表中国人智慧的商人有吕不韦、范蠡、子贡，还有本书要详细介绍的、被称为“亚商圣”的胡雪岩。吕不韦的投资最是让国人叹服，他用他的投资想要得到一个国家，如果不是受限于中国人传统的王族观念，他是完全可以拥有秦帝国的。范蠡被视为中国“商圣”，他的三散其财更是创造了商业神话。子贡因为是孔圣人的学生，后人没有把他的经商才能放在首位，因为在过去经商不是十分体面的事情，但孔子却是因为他而在各国不受辱的，也正是他商人的头脑使得吴国灭亡了。好像没有一个伟大的商人不和政治有牵连，过去是，现在是，将来还是。而本书主人公胡雪岩的成功和失败最终也是因为政治，当然我们主要是剖析他作为成功商人的秘密。

作为 19 世纪下半叶中国商界的风云人物，胡雪岩有着传奇式的生命历程。他生逢乱世，借助权贵政要之势，赚取了万贯家财。在太平天国运动时，他纳粟助赈，为清朝政府效犬马之劳；洋务运动兴起后，他延洋匠，引设备，颇有功绩；在左宗棠挥戈西征时，他筹粮械，借洋款，功劳不菲。几经周折，他终于从一个钱庄的小伙计暴发成为富甲天下、显赫一时的“红顶商人”。之后，他又从容流转于红顶子、

黄马褂、生意经之间，营造了以钱庄、当铺为网点，覆盖全国的金融行当，并兼营了知名品牌药店——“胡庆余堂”。

他创造了一个人的神话。据史料记载：胡光墉（1823~1885年），幼名顺官，字雪岩，湖里村人。光墉幼时家贫，以帮人放牛为生，稍长，由人荐往杭州于姓钱肆当学徒，得肆主赏识，擢为跑街。咸丰十年（1860年），肆主因无后，临终前，以钱庄赠之。乃自开阜康钱庄，并与官场中人往来，成为杭城一大商绅。咸丰十一年（1861年）十一月，太平军攻杭州，光墉从上海、宁波购运军火、粮米接济清军。左宗棠任浙江巡抚，委光墉为总管，主持全省钱粮、军饷，因此阜康钱庄获利颇丰。京内外诸公无不以阜康为外库，寄存无算。他还协助左宗棠开办企业，主持上海采运局，兼管福建船政局，经手购买外商机器、军火及邀请外国技术人员，从中获得大量回佣。他还操纵江浙商业，专营丝、茶出口，操纵市场，垄断金融。至同治十一年（1872年），阜康钱庄支店达20多处，布及大江南北，资金2000余万两，田地万亩。由于辅助左宗棠有功，他曾授江西候补道，赐穿黄马褂，是一个典型的官商。

胡雪岩经商的原则更是有“五字商训”：天、地、人、神、鬼。“天”为先天之智，经商之本；“地”为后天修为，靠诚信立身；“人”为仁义，懂取舍，讲究“君子爱财，取之有道”；“神”为勇强，遇事果敢，敢闯敢干；“鬼”为心机，手法活络，能“翻手为云，覆手为雨”。

胡氏的“五字商训”言简意赅，字字珠玑，道出了一个大商家的心路历程，同时也显示了一代豪商的非凡魄力。虽是商训，胡雪岩的后裔却将其录入族谱，视为家训，以此激励后人：先做人，后做事。

有专家称“胡雪岩是为了保护中国的民族经济，保护人类的自然经济而倾家荡产的”。其实他是因为政治仇人的陷害和挤兑风潮才被迫退出了历史舞台，以胡的头脑是绝不会固守自然经济法则的。胡雪岩是个商业奇才，他的成就以及影响已经远远超越商业范围，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。”鲁迅则称他为“中国封建社会的最后一位商人”。

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，他的为人处事，他对商道的独到见解，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

Contents

## 第一篇

001

### 商道即人道

- 003 诚信待人 顶天立地
- 008 有信则达 尽可施为
- 014 有德则昌 人以信立
- 019 思诚神钦 绝处逢生
- 023 戒骄戒躁 谦和待人
- 028 有过就改 善莫大焉

## 第二篇

033

### 锐意进取 智计百出

- 035 机里藏机：巧设计谋拉拢人才
- 041 果断敢为 有勇有谋
- 046 和而不同 突破局限
- 051 快速决断 兵贵神速
- 055 抓住机会 敢闯敢为
- 060 八坛七盖 翻转钱眼

### 第三篇

065

#### 决定成败靠思谋

- 067 左右逢源：策略清晰地行事
- 072 春风育物：掌握一套用人之策略
- 077 庸人敛财 智者生财
- 082 取舍之间 别有天地
- 087 深谋远虑：营造无形之势

### 第四篇

093

#### 巧妙行事 利在无形

- 095 结寡成盟 共进共退
- 100 暴虎冯河 通晓退避
- 105 其争也君子：给人活路，存己财路
- 111 处世贵谦：藏起锋芒不惹人妒
- 117 心生奇意：打造金字招牌

### 第五篇

123

#### 融通方圆之术

- 125 文质彬彬：无处不在的中庸
- 131 天道忌盈：与人结交要各得其所
- 136 进退之间：方显英雄本色
- 140 不迁怒：一个“和”字会把败局挽回
- 146 欲无止境 与之予求
- 152 情商制胜：借得东风好行船

## 第六篇

157

### 变化之中寻良策

- 159 风云变幻 存乎一心
- 164 匹夫不可夺志：时势造英雄
- 168 识人用人，是门大学问
- 172 思路开阔 随机应变
- 176 见微知著 变中求胜

## 第七篇

181

### 稳定是成事的保障

- 183 小不忍则乱大谋：不可意气用事
- 187 收心敛气：不为外界纷扰所左右
- 192 牡丹虽好 绿叶扶持
- 196 稳住根本 掌控大局
- 201 同行不妒 方能成事

## 第八篇

207

### 心活则可活一切

- 209 眼光独到 气量恢宏
- 213 明世相之本体：眼光如炬，看破大局
- 219 适者生存：找到自己的空间
- 225 乘势经营：主动出击，创造机遇
- 230 大处着眼：智勇结合，揭穿迷雾



## 第九篇

237

### 善为可以结善果

- 239 修身种德 济世为怀
- 244 积德施惠 雪中送炭
- 249 吐哺归心 助人如自助
- 252 以德取众 名利双收
- 257 德才兼备 帮人利己
- 262 真诚为人 必有善果

## 第十篇

267

### 以人为镜 可知得失

- 269 人才为最：己欲达而达人
- 274 工欲善其事 必先利其器
- 280 察其所能 量才而用
- 284 用人不疑，让手下各展所长
- 288 求仁而得仁：成就大业的人本思想
- 292 青出于蓝：一定要选对人才
- 298 识人用人 以人为本
- 303 与人为善 审慎用人
- 308 慧眼识人 知人善任

第一篇／商道即人道



## 诚信待人 顶天立地

江湖上做事，说一句算一句，答应人家的事不能反悔，不然叫人家看不起，以后就吃不开。

有一句话是这样说的：“你可以在一定时间欺骗一些人，但你不会在所有时间欺骗所有的人，所以永远不要试图去靠欺骗来得一时之利。尤其是作为一个生意人，你一定要长久地取信于人，因为好名声得来不易，失去它却只是一瞬间的事。”诚信难寻，所以才显得珍贵。胡雪岩在生意场上如鱼得水，绝不是仅凭钻营就能做到的，他所倚仗的还有坦诚和守信。

清朝末年有一个大人物叫李鸿章。他认为交朋友要以忠信为本，只有这样才可以纠正自己不对的地方，交的朋友才会更加紧密，这在他看来是一门做人的学问，这一点上他确有乃师风范。他的老师可是大名鼎鼎的曾国藩呢！

同治年间，朝廷命李鸿章接替曾国藩担任直隶总督一职，李鸿章兴冲冲地去见曾国藩。因直隶总督常常要和洋人打交道，所以曾国藩就问他准备用什么方式与洋人打交道。李鸿章说，对付洋人，只要打痞子腔就行了。对此，曾国藩大为不满，他告诫李鸿章，对待洋人一定要诚心，只有以诚心待之，才能立于不败之地。李鸿章虚心听从了曾国藩的教导，到任后与洋人诚心交往，成功地赢得了洋人的信任。所以，李鸿章对“诚”字深有感触，这也正

是他为什么会说出“吾学先贵立诚，固合人已而一以贯之者”这句话。

信用、信义是一个人立身成事之本。商场中是讲究信用的，没有信用，坑蒙拐骗，偷奸耍滑，生意最终不可能长久。但是人们往往或基于私心杂念，或出于明哲保身，或纯粹是为了损人利己，从而干出一些阳奉阴违、欺上瞒下的不诚之事。胡雪岩深深地明白这一点，所以他经常说：“做人无非是讲个信义，生意失败，还可以重新来过；做人失败，不但再无复起的机会，而且几十年的名声将付之东流。”其实，做生意与做人在本质上应该是一致的，一个真正成功的商人往往也应该是一个讲信义之人。胡雪岩就可以称得上是一个真正的仗义守信的成功商人，也可以说他的仗义守信，正是他能够比一般人更成功的重要条件。

那是在胡雪岩的钱庄刚刚开业不久，一天他的店中来了个叫罗尚德的六品武官，他在军旅中省吃俭用地苦熬 13 年，积蓄下了一万多两银子，因为马上要上战场，没有可靠的亲眷相托，于是他就拿来打算存入胡雪岩的阜康钱庄。他将银子存入阜康钱庄，既不要利息，也不要存折：一来是因为他的同乡刘二经常在他面前提起胡雪岩，而且只要一提起来就赞不绝口，他因此相信阜康钱庄的信誉；二来是因为自己即将上战场，生死未卜，存折带在身上也是一个累赘。

但胡雪岩知道后仍然执意要按照规矩来办，不但要给他开具折子，而且坚持要在三年期满后付给他五千两利息。

罗尚德最终还是拿上了存折，满怀激动地离开了阜康钱庄。回到军营后，他向周围的战友们讲述了自己在钱庄的经历，使得阜康钱庄的声誉一下子就在军营中传开了，许多军营官兵都把自己多年积蓄的薪饷甘愿“长期无息”地存入阜康钱庄。要知道当时胡雪岩的阜康钱庄刚刚开业，根本没有多少资

金流通，可以说军营中官兵的这些存款成了钱庄的“第一桶金”。

后来的事实也充分证明，胡雪岩做人确是仁义尽至，信用讲到了极点。后来罗尚德的两位同乡在没有任何凭据的情况下，来到阜康钱庄办理存款的转移手续，阜康钱庄在证实了他们确是受罗尚德的委托之后，非常痛快地就为他们办理了手续。胡雪岩“人以信立”的人生信条再一次闪现。

当今有些研究者认为，胡雪岩的发迹是他与官家勾结的结果。我们不妨想一下，既然是勾结，为什么那些“近水楼台先得月”的官家子弟却没有发财呢？如果他们想做，岂不是比胡雪岩更容易成功？因此单单的官商勾结并不能称得上是问题的关键，起决定作用的应当是一种智慧，而这种智慧就是舍得。坚守信用这句话挂在嘴上说谁都可以，但真要做起来其实很不易，因为它直击人性中那最阴暗的一面，只有那些真正有智慧的人才知道什么是舍、什么是得。胡雪岩不是一个只见小利之人，他明白自己想要的是什么，那就是“信”，而这个“信”可不是一万两银子能买来的，只有“诚心”地去做才能得到。从后来那些当兵的把钱存在他的钱庄，就可看出他的这一步棋走得高妙。难得的是，胡雪岩作为一个以赢利为目的的商人能做到以信为经营理念，其实也正是这一理念，才使得一些有智之士总是为我们所仰视。

—中国传统文化中讲求“信”，人无信不立；讲究“诚”，以诚待人。西方人也把“诚”、“信”列为资本主义商业精神的重要内容。我国当代高明的商人们早已将东西方的经营理念兼容并蓄，在商业交往中运用诚信原则，赢得了客户的好感和满意。

宁波“五金大王”叶澄衷的发迹史就与诚信有着密切的关系，而且还颇具传奇色彩。在叶澄衷传奇的创业历程中，正是坚守诚信的性格让他在穷途末路之际遇到难得的机缘，冲破萧条，昂首前行。因此，在宁波商帮中，一

直流传着这样一句话：“做人当如叶澄衷。”

叶澄衷早年在黄浦江上靠摇舢舨卖食品和日用杂货为生。一天，一位英国洋行经理雇他的小舢舨从小东门摆渡到浦东杨家渡。船靠岸后，洋人因事急心慌，匆忙离去，将一只公文包遗失在舢舨上。叶澄衷发现后打开一看，包内装有美金数千元和钻石戒指、手表、支票本等。他没有据为己有，而是急客人之急，在原处等候洋人以便归还。

直到傍晚，那位洋人才在到处寻包未果后懊恼地返回，却没有想到包会落在舢舨上，更没有想到这个船工一直在等着还他包。洋人寻见包后大为感动，打开皮包，发现原物丝毫未动。一个中国穷人竟有如此品德，对外来之财毫不动心，洋人真不敢相信这样的事实。洋人立即抽出一叠美钞塞到叶的手中以示谢意，叶澄衷坚决不收，还包后就要开船离去。这位洋人见状又跳上小船，让叶送他到外滩。一靠岸，洋人拉他到自己的公司，诚恳地邀请他一起做五金生意，这次叶澄衷答应了。从此，叶澄衷走上了经商之路，在其后的经营中，他诚实守信的口碑和精明的商业头脑，很快就让他得到另一个宝贵的商业机会，有人将他推荐给美孚石油公司。当时，美孚正急于扩展火油在中国内地的销售，正寻找新的有能力且值得信任的中国代理商。

美孚给出了每加仑火油 25% 的佣金、独家长期经销和结账收款时间 90 天的优惠条件，而美孚给原来的代理商老晋隆洋行的佣金只有 20%。这些优厚条件其实是美孚对叶澄衷良好个人声誉的投资，19 世纪八九十年代，仅火油生意就至少为叶澄衷带来 10 万元的利润。

我们再回到当初，试想如果当时叶澄衷贪那一包之利，那他只能花得一时，而他正是凭着一颗诚信之心，为自己的人生开辟了一个新的前景。由此可见，一个人只有具备优良的品德，才会比其他人更接近成功。在这一点上，

叶澄衷是如此，胡雪岩亦是如此，可见其共通性。

在生意场上，不单单做人要讲求诚信，一家企业要想做大做强，也要培养出诚信的品质来，只有这样，企业才会更具有竞争力。台湾的统一企业是食品行业的大户，早在 1985 年就获得过台湾食品类金商标奖冠军，“统一”在中国大陆的市场和影响力更是不用说了。“统一”本着诚信原则，坚持“三好一公道”的经营思想，即“质量好、服务好、信用好、价钱公道”，以这种商业理念来面向顾客、面向市场。他们把蒙骗顾客和对顾客不负责任，都当作自我糟蹋和自杀行为来看待。而一家企业诚信理念的建立也一定是从内起始的，这从他们对股东和员工的态度也可略见一斑。一般的公司会认为，员工不过是打工的，股东才是公司的主人。“统一”却不这样看，他们认为股东投入的是资金，很容易收回；而员工投入的是青春和智慧，青春一去不复返。因此他们觉得员工更应该受重视，企业更应该为他们负责，这是一种强势对弱势的诚信守护。

企业以“信”的态度对待员工，那员工就会以“诚”回报企业。从来都是弱者付出他们的心，而强者付出他们的财，两者在合作中得到他们各自想要的。而这一切都是建立在诚信上的，这也是所有成功者坚守的信念。

如果想要成功就要以诚信待人，无论是从事哪种行业都要先做人后做事，一个人如果做人不成功，那他做事也不会成功，因为人们不会给他机会。



## 有信则达 尽可施为

我常在心里想，早晚有一天我要自立门户，也开上一家钱庄，闯出一番属于自己的事业来，这样才算得上一个顶天立地的男子汉。

这里所说的“达”字，可以是达到目的之意，也可以理解为发达之意。“信”既然作为德行的标准，那就应是修身之要素，行走于世德馨而志达，志达而身显。

我们说胡雪岩的发迹史，就不得不提到他拿所工作钱庄的钱去资助落魄的王有龄一事。本来拿钱庄的钱去做自家的人情是不信之举，可为什么所有人，无论是当时还是现代都对其无恶感呢？

原来当时胡雪岩替老板所收的账是个死账，也就是说这笔钱原是要不回来的，如果能收到，完全是意外收入。世间的一切就是这样的环环相扣，本来这个欠债之人可以说是个无赖，可胡雪岩偏就是个和什么人都能搭上交情的人，而且这个无赖那两天竟也赚了钱，于是这笔没指望的死账他就给要了回来。可是接下来的事情就不是我们常人所能做到的了。

本来胡雪岩可以不让老板知道这笔钱要回来了，他作为一个曾经的有钱人家的少爷，如今处在这种寄人篱下的地位中，对金钱自然有着比常人更多的渴望。现在看胡雪岩可能觉得他的一生都是在为金钱而奋斗，但细究起来