

改革出版社

陈德中

著

红顶商人

平步青云

胡雪岩

从一个小伙计到中国头号官商的锦囊妙计

商政 谋略

从一个小伙计到中国头号
官商的锦囊妙计

胡雪岩商政谋略

陈德中 著

改革出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

胡雪岩商政谋略：从小伙计到中国头号官商的锦囊妙计
陈德中编著．—北京：改革出版社，1996.8

ISBN 7-80072-878-1

I. 胡… I. 陈… II. ①胡雪岩—商业管理—谋略

②胡雪岩—生平事迹 N. F7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 12787 号

责任编辑：常振国

封面设计：李法明

胡雪岩商政谋略

——从一个小伙计到中国头号官商的锦囊妙计

陈德中 著

改革出版社出版发行

社址：北京市东城区安德里北街 23 号

邮政编码：100011

四川教育学院印刷厂印刷

新华书店经销

1996 年 7 月第 1 版 1996 年 7 月第 1 次印刷

850×1168 1/32 印张 13.5 300 千字

印数：1—8000 册

ISBN7-80072-878-1/F·530

定价：19.80 元

目 录

商贾奇男胡雪岩 (1)

从“学生子”到大财神 (1)

王取前假五百金加息偿之，命胡辞旧主自设钱肆，号曰阜康。王在粮台积功保知府。旋补杭州府，升道员，陈臬开藩，不数载简放浙江巡抚。时胡亦保牧令，即命接管粮台，胡亦得大发舒，钱肆与粮台互相挹注。胡又喜贾，列肆数十，无利不趋，兼与外洋互市，居奇致赢，动以千百万计。

陈云笙：《慎节斋文存》

从红顶商人到受挤败落 (12)

胡雪岩，商贾中奇男子也，人虽出于商贾，却有豪侠之概。前次浙亡时，曾出死力相救。上年入浙，渠办赈抚，亦实有功桑梓。——左宗棠奏折

托庇官场 (24)

大赌注——襄助王有龄 (24)

胡雪岩的事业发达，以资助王有龄始。考察他当时的处境，这一举动无异是押宝下注。正是因为这一感人之举，时人称赞说：“光墉者，东南大侠。”（李慈铭）。中国古语说：“己欲立先立人，己欲达先达人”。光墉足以为证。

塞狗洞——喂饱巡抚 (31)

在胡雪岩看来，商人为利奔波，做官的也是因为有利在前，才去起更值朝，忍辱负重。广而言之，天下人无不奸利。

“火到猪头烂，钱到公事办”。胡雪岩一向相信“有钱能使鬼推磨”这层道理，在用钱打通关节上，他既不像常人那样犹犹豫豫，又不像常人那样已做又止。俞三婆说胡雪岩“又狠又忠厚”。这个狠，就是指他办事干脆彻底，不留尾巴。所以每事必谐。

赠姬献计

(44)

在与何桂清交往中，胡雪岩顺承其意，将自己的爱姬阿巧忍痛转赠，以博得何桂清的欢心。胡雪岩官场势力的形成，以这一手最为惨烈。也看出胡雪岩的胸襟与气魄，的确与一般人大异。至于献计出资，也无非是出于同样目的。

巧舌觅靠山

(58)

时人笔记记载说：“左文襄收复杭州时，胡亦由上海回杭。或有以蜚语上闻者，左怒，胡进谒，即盛气相待，且言将即日参奏。次日胡忽进米十数舟于左，……，左方以缺饷为虑，得胡禀，大喜过望。乃更倾心待胡。凡善后诸事，悉以委之。”另一地方把胡雪岩讲得更神：“（左公）命筹米十万石，限十日，毋违军令。胡曰：大兵待饷，十日奈枵腹何？左公曰：能更早乎？胡曰：此事筹已久，十万石三日可至。左公大喜。”

中堂大人

(70)

左宗棠官至军机，胡雪岩的生意也就顺理成章地做到了京城。胡雪岩一贯的宗旨，除了“花花轿儿人

抬人”外，就是“有钱能使鬼推磨。”或者叫“火到猪头烂，钱到公事办。”胡雪岩逢人，必有馈赠，多少不等，务与这个人的身份相符，所以人人视胡雪岩如及时雨，这一次巴结中堂大人，正是为他筹措洋款铺路。

落难时候的官场朋友

(82)

时人笔记中说：“德馨与胡素相得，密遣心腹于库中提银二万赴阜康，凡存款不及千者悉付之。更遣心腹语胡曰：更深后予自来，届时德果微服而至，与之作长夜谈。翌晨将胡所有契据合同满贮四大筐，弃回署内，而使幕友代为勾稽。后所还公私各款，皆出于此。人始服德之用心。”能在落难中得如此一位朋友作此帮助，也算是对胡雪岩平日广种福田的回报了。

生意人的良心

(94)

胡雪岩生逢社会大变乱的时期。一是五口通商，海禁大开，洋人洋货冲进中国；二是洪杨乱起，兵灾天灾连年不断，乱世有乱世的好处，真正有眼光、有胆略的人，多能在乱世中理出秩序，发现生财与成功之道，所以说乱世出人材。不过，是否是人材，关键还要看一个人的作为到底如何。胡雪岩在这里打的就是乱世牌。

花花轿儿人抬人——结交江湖朋友

(102)

“门外小爷”

(102)

明末清初以来，帮会势力日益稳固，左右着社会生活的各个方面。商人经商，固然要有官府做靠山，才可做大，同时也要联络江湖，广结朋友，左右逢源，红黑皆通，方能商路畅达无阻，财运亨通。

伏虎罗汉

(110)

胡雪岩为了军火生意的事专门去苏州，江湖上的人，各种利害关系扯在一块儿，不宜轻易言退。而在胡雪岩，这也正是显示他个人处理问题能力的时候。在胡雪岩眼中，江湖势力与自己商业成败密切相关的，处理得好，在关键时刻挺下来了，就能一通百通。

跷脚长根

(116)

胡雪岩的事业，在前期是粮食，钱庄和军火。军火生意使他一头联系着官府，另一头联系着洋商。在当时多变之秋，有勇气做这种风险甚大的生意，所要遭遇的难题一个接着一个。胡雪岩的宗旨：“花花轿儿人抬人”，我处处替你考虑到了，你总不能仍然无动于衷，做出不仁不义的事。

春秋策士

(128)

胡雪岩人虽出于商贾，却有豪侠之概。他对人情世故了解得通透，而且长袖善舞，手腕活络。他本江湖俗人，但行事不俗，所以每每能被读书人赏识，称他有春秋战国策士味道。从他说服高人嵇鹤龄一节，也可看出胡雪岩在处理问题上，手段过人。

做媒

(138)

胡雪岩人虽花，但在关键时刻很知道轻重分寸。他和船姑阿珠的交往，从一开始都是情投意合的。但是当二人的关系影响了胡雪岩的事业时，他主动退位让贤，把阿珠做媒让给了自己的徒弟陈世龙。做媒的经过，把胡雪岩的嘴巴功夫表现得淋漓尽致。

诸葛行军散

(145)

胡雪岩用人，不计其短，单看才。若有一技之长，即使毛病百出，也有用的必要。不过，有一点是胡雪岩所看重的，那就是，要看这个人是否有决心，有毅力。人有恒心意志，就没有改不掉的毛病短处。

赌场会友

(154)

胡雪岩善于结交各色人物，结交的方式无不是投其所好，在他收服嗜赌如命的刘不才时，他已经打算让刘不才充当一个特殊的“清客”角色，专门培养他和达官阔少打交道，刘不才也不负所望，运用自己的应酬技巧，为胡雪岩赢得了朋友，为胡雪岩的事业打下了好基础。

猪八戒照镜子

(170)

胡雪岩凭借自己的经济实力，竭力垄断丝蚕出口生意。在这过程中，他曾联络各地大丝商，共同对付洋人。“三人同心，其利断金”。但是也有不少商人挡手一心只顾自己的眼前利益，故意拆台。这一节讲的就是胡雪岩利用手段收服这种人的故事。丝蚕垄断局面形成后，曾持续二十年左右。

如日中天的事业

(187)

开设钱庄

(187)

胡雪岩本非池中之物，虽出身寒微，但早晚总要自立门户，做出一番事业的。钱庄是胡雪岩起家的根本。在开钱庄的过程中，胡雪岩善于用人，为时人称道：“又知人善任。所用号友，皆少年明干精于会计者。每得一人，必询其家食指若干需用几何，先以一岁度

支异之，俾无内顾之忧。以是人莫不为尽力，而阜康字号几遍各行省焉。”

本事·生意·做官

(194)

胡雪岩在许多事业上见识不凡，这并非全是后人褒饰，时人其实也早已有所异。“同治间足以操纵江浙商业为外人所信服者，光燮一人而已。”（费行简：《近代名人小传》）“观其已事，虽古之猗顿陶朱未能与埒。”（陈云笙：《慎节斋文存》）

手面与眼光

(205)

一个人能否舒展得开，决定了他所从事事业的规模与发展潜力。胡雪岩能够“钱肆与粮台互相挹注，兼与外洋互市，居奇致赢，动以千百万计”，得力于他手面活络，眼光远大。“有非常之志，行非常之事。”眼光高远了，人就有了神采，做出事来也自然不同于流俗。

洋场生意

(223)

胡雪岩的成功，一得王有龄、左宗棠官场势力资助，一得海禁初开，较早与西人打交道之利。在当时社会封闭、妄自尊大的氛围下，商人出于利益的考虑，也因为商业交往的需要，对洋人有较多的了解，因而比社会上一般人对洋人的看法更来得切实和中肯。

商场势力

(241)

《阿房宫赋》中说：“各抱地势，钩心斗角”。只有首先“抱”到了地势，才有条件去“钩心斗角”。在商业上，只有在某些领域占尽了优势，才能坐享其成，大获其利。胡雪岩一向注重“势”在自己商业经营中的

地位，从不放过任何一个能够取“势”的机会。

筹备军饷

(252)

左宗棠西北平回乱十余年，亦正是胡雪岩事业兴旺发达的时期。西北为慈禧祖籍，割地赔款可以，断了祖上的风脉则万万不可。所以清廷平回心坚，左宗棠立功名志切，胡雪岩主管上海采运局，转运输将，毫无缺误。其间，办船厂，购军火，借洋款，胡雪岩大为渔利，奠定了他的“财神”地位。胡雪岩因而成为左宗棠的股肱，二人无事不可商谈。

善后赈抚

(264)

左宗棠曾称赞胡雪岩“人虽出于商贾，却有豪侠之概。”并列举说：“前次浙江时，曾出死力相救。上年入浙，渠办赈抚，亦实有功桑梓。”杭州光复后，胡雪岩已是地方名绅，军政各方无不仰其辅佐，胡也自觉责任重大，做起事来一丝不苟。

胡雪岩生意谋略

(278)

各抱地势，钩心斗角

(278)

在王有龄这一面，是“天助自助之人”，自己是个有出息|有前途的人，别人就有信心来帮助他，别人知道钱不会白花。在胡雪岩，这种行为就颇有隋唐侠义之风了。

何桂清年少得意，在情、色上免不了看不开，居然迷上了胡雪岩的宠姬阿巧。

左宗棠得朝廷之势，也就是胡雪岩得朝廷之势。十数年间，转运输将，购置子药，筹借洋款，拨饷运粮，无一不要胡雪岩经手。以此种大势，求什一之利，胡

雪岩的势力如日中天，财富也从白银数十万转而数百万进而数千万。回头再看胡雪岩的赠金赠妾，才见得胡雪岩为事业所下的功夫极深。也见得利势不分，自有其道理。

胡雪岩在丝生意上和洋人打商战，时间持续了近二十年。其间，胡雪岩节节胜利，中国人扬眉吐气。

智勇仁强商人四德

(294)

胡雪岩的商业智慧，有两个与众不同的特点，第一是把智运用到义上，以攻人心为上，以此把握商情，第二是把智化解为“眼光”，以此评判生意。

对于商人来说，往往一念之差，出入甚大，商人若勇毅不存，商业上开拓的锐气就会折杀，局面也就可能赵赵不前。

胡雪岩晚期，自己的“财神”声名广扬在外了，便觉得台面上总要得体，要和自己的声望地位相称。老母亲的六九大寿要做，七十大寿还要做。不但要做，而且还要做得隆重热烈，让人知道胡雪岩在台面上风光依旧，得宠依旧，生意上兴隆依旧，这就是所谓“尾大不调”。

做生意就是要两面占便宜

(308)

生活中免不了在这一面占便宜，在另一面吃亏的。不过吃亏是福，全在你怎么看。因为吃亏的同时意味着你已经顺便放给别人了一个人情，而人情总是有机会回报的。

陶朱公的幼子杀了人，被囚在楚国。陶朱公的长子带了钱去贿赂庄生，托他进言，放出幼子。等事情办成了，长子却上门把钱要了回来。庄生一怒之下劝

楚王杀了幼子。长子托着他弟的尸体和一千两黄金回了家。这故事听起来是一个笑话。细想起来，却也是我们做人的通病。

胡雪岩管理谋略

(316)

烧冷灶·趋热门·捧场面

——笼络人物的种种手段

(316)

“烧冷灶”也不是逢冷灶就烧，而是放出眼光，择其素有资望者，或将来必有起用之日者，殷勤接纳，时相探望，慰其寂寥，解其困难，使彼心中感动，当你是“雪中送炭”的君子。有朝一日，“冷灶”变热，政客上台，烧灶者便能如愿以偿。先前的投资，便可大获厚利了。

“趋热门”要舍得花钱，而且要花得是时候，花在地方的。“花一文钱要能收以十文钱的效果，才是花钱能手。”

“人总是爱捧的，因而也同情捧人的人，我对于这些衰老失意之人何尝有什么报偿的希望，但是将来得到的将比我目前很方便地付出去的东西多得多。”

善假于物——胡雪岩的用人观

(328)

胡雪岩用人的几个特点：

解除后顾之忧；

务察其特长，加以利用；

既要考察才能，更要考察意志力；

通过观察做事的手面，看出该人器量的大小，以此决定该人发挥才能的合适位置；

教会他运用眼光，独立分析和下决断的能力；

不以世俗标准断是非，而才堪其用断成败。

胡雪岩对人的意志力有着特别的敏感。你过去如何，我都不计较。不过要想堪用，我先要看你能否把事坚持做完，能否痛改前非，“尽洗铅华”。只要有了这份儿勇毅果决，我就敢用你。

原来一个人最大的本事就是能用人，用人又先要识人，眼光、手腕两家俱到，才智之士，乐为己用，此人的成就便不得了了。

交情和义气就是资本

(341)

假定在商言商的话，交情和义气就是行商生财的资本。缺了这一点，就犹如满盘的围棋子儿缺了一口气，摆得再多也是死棋。

好多时候，交情不是为了功利，不是为了直接的商业动机而有意去放的。可能是在十分无心的时候，你就做了让别人感激终生的一件事体。

回报也会是悄无声息的。在你不经意时，棘手的事情突然如水一般挥发了，到很久以后你可能才知道，是很久以前的一颗情义种子开花结果了。

轮回是否有，还真讲不清，因因果果的报应倒是链条不断，非得回答，业力不失。人称“业报轮回。”还说：“不是不报，时候未到，时候一到，马上就报。”

做人要像哔叽

(349)

松下公司招考员工时，一位大学毕业生因为未被录取而自杀，后来发现是计算机出了故障。松下人事主管深感痛惜。但松下幸之助先生却说：“没有录取这位学生，倒是公司的大幸。”

人们总是以为逆境才需要表现一个人的意志力，

因而在顺境中往往散漫无节制，结果白白浪费了好多时光和机会，甚至面对顺境手足无措，做事失去了原则和方向。

要知道，人的意志力本来就是贯穿一生任何时候、任何身份和处境下的。有了钱不知节用就会丧产，有了地位不知节制就会丧权，有了名气不知节制就会自毁名节。

做人要经得起折磨。厄运来了是大折磨，经受不了，就会毁了自己。好运来了，也是大折磨，经受不了，会白白糟蹋了好运。

胡雪岩的处世谋略

(360)

少年所性尚游侠

(360)

晚清奇人奇事甚多，但多别有缘故。吴棠送银送错了地方，歪打正着，资助了时在潦倒中的叶赫那拉氏（后成为慈禧太后），结果吴棠因此发达。张曜被人参了“目不识丁”，拜妻子为考师发愤读书，朝野尽知，反而从一个武夫成了方面大员。杨乃武与小白菜一段莫须有的“奸情”，成了晚清三大奇案之一，杨本人因此被《申报》看中，聘去做了记者。任职记者期间接受戏院老板邀请，陪人一起去连场看戏剧《杨乃武与小白菜》。

乱世重游侠，重的是游侠在纷乱时事中的公道和良心。

尽管时人的总结不具有较高的技巧性，“谁和他交往，谁就交运”，然而就在这“交运”二字上，蕴藏着的是人们对胡雪岩人格力量的期许，包含着人的心灵

被激活时的激动。

修合虽无人见，存心自有天知 (367)

如果钱只是集存在富人手中，市面就活不起来；况且，过富必遭人妒。贫的越贫，富人越危险，饥民四起的氛围下，富人是没有安宁日子过的。

庆余堂的伙计们都有一致的议论：胡雪岩种下了善因，必会结得善果，他一时垮下去了，但早晚会再爬起来。所以，所有店员们都一如既往，正常去店里上班儿，维持店子的正常运行。

圆而神的处世方式 (372)

水往低处流，人却是往高处走的。人的性格本来和自然万物的性格有所不同，总不能水取下泄之势，人也随其自然，不求向上和前进。事情都是人做出来的，不通之处，总要想办法让它通畅才是。

圆世的生活态度，实在是一个不无现世吃亏的态度，圆世就是“事功”，平庸、老实、无甚精彩出奇。

胡雪岩商政言论 (385)

商贾奇男胡雪岩

从“学生子”到大财神

王取前假五百金加息偿之，命胡辞旧主自设钱肆，号曰阜康。王在粮台积功保知府。旋补杭州府，升道员，陈臬开藩，不数载简放浙江巡抚。时胡亦保牧令，即命接管粮台，胡亦得大发舒，钱肆与粮台互相挹注。胡又喜贾，列肆数十，无利不趋，兼与外洋互市，居奇致赢，动以千百万计。

——陈云笙：《慎节斋文存》

胡光墉（1823—1885），字雪岩，安徽绩溪人。

胡雪岩父死家贫，从小就在钱庄里当学徒，杭州人称为“学生子”，从扫地倒溺壶开始，由于他绝顶聪明，善于识人，而且能言善道，手面大方，所以三年满师，立刻便成了那家钱庄一名得力的伙计，起先是“立柜台”，以后获得东家和“大伙”的信任，派出去收帐，从来不曾出过纰漏。

有年夏天，胡雪岩在茶店里跟一个叫王有龄的攀谈，知道他是一名候补盐大使，打算北上“投供”、加捐。王有龄的父亲是候补道，没有奉委过什么好差使，老病侵寻，死在异乡，身后没有留下多少钱。王有龄奉母寄居在异地，举目无亲，境况不好，混

得很不成样子。王有龄有心捐官，却没有本钱。

胡雪岩刚有笔款子可收。这笔款子原是吃了“倒帐”的，在钱庄来说，已经认赔出帐，如果能够收到，完全是意外收入。

这笔钱在别人收不到，欠债的人有个绿营的营官撑腰，他要还不还，钱庄怕麻烦，也不敢惹他。不过此人跟胡雪岩很谈得来，不知怎么发了财，让胡雪岩打听到了去找他，他表示别人来不行，胡雪岩来另当别论，很慷慨地约期归清。

胡雪岩一念怜才，决定拉王有龄一把。他想，反正这笔款子在钱庄已无法收回，如今转借了给王有龄，将来能还最好，不能还，钱庄也没有损失。

事情坏在他把事情和盘托出，而且自己写了一张王有龄出面的借据送到总管店务的“大伙”那里。

这一下在同行中传了出去，都说他胆大妄为，擅作主张，这样做下去，岂不把一片店都弄“倒灶”了？

为了这个名声在外，同业间虽知他是一把好手，却谁也不敢用他。同时又有人怀疑他平日好赌，或许是在赌博上失利，无以为计，饰词挪用了这笔款子。这个恶名一传，生路就越加困难了。

王有龄北上途中遇到了自己的“总角之交”何桂清。何桂清少年得意，已经官至江苏学政。有这个面子在，返回浙江后，王有龄成了抚台面前的红人儿，巡抚黄宗汉下委札让他做“海运局”的坐办。这个衙门，专为漕米改为海运而设，“总办”由藩司兼领，“坐办”才是实际的主持人。

自己的恩人总算也找到了，胡雪岩这时已经落魄到了吃“门板饭”的份儿上。王有龄有意到钱庄摆一摆官派头，替胡雪岩出气，胡雪岩反倒不愿让钱庄的“大伙”难为情，还让王有龄去捧上几句。王有龄看出胡雪岩居心仁厚，手段漂亮，对他愈发敬重。

胡雪岩展布手面，决定要博得同事旧好，上上下下，皆大欢