

他是清末政商界的传奇人物，他是经商获仕、戴红顶而又穿黄马褂的唯一一人；他是黑白两道都吃得开的商界精英，他是纵横商场与江湖又出入朝廷庙堂之上，权倾一时、富可敌国的人物——胡雪岩。他运用什么智谋游刃有余于政商两界，他又是如何处理人际关系，他有什么样的智慧才能取得事业上如此辉煌的成就？

胡雪岩

HU XUEYAN
ZHIMOU
QUAN SHU

智谋

全书

王欣 著



中共中央党校出版社

胡雪岩

智谋
全书

HU XUEYAN
ZHIMO
OUAN SHU

王欣 著



中共中央党校出版社

图书在版编目(CIP)数据

胡雪岩智谋全书/王欣著. —北京: 中共中央党校出版社,
2008.5

ISBN 978-7-5035-3955-8

I. 胡… II. 王… III. ①胡雪岩(1823~1885)—商业
经营—谋略 ②胡雪岩(1823~1885)—人生哲学 IV.F715
K825.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 074394 号

中共中央党校出版社出版发行

社址:北京市海淀区大有庄 100 号

电话:(010)62805800 (办公室) (010)62805818 (发行部)

邮编:100091 网址:www.dxcbs.net

新华书店经销

廊坊市兰新雅彩印有限公司印刷装订

2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16 印张 16.125

字数 220 千字

定价:32.00 元



序言

中国有句话叫“做官要学曾国藩，经商要学胡雪岩。”从中可以看出胡雪岩在商人心目中的地位，更反映了胡雪岩在当代社会的历史影响。

胡雪岩自从投身于商界，步步为营，节节上升，最终登峰造极，以“红顶商人”名扬天下。那个时期，能够被皇上赏赐穿黄马褂已是很了不起的事情。清太祖努尔哈赤第二子代善的后代昭珪（1776~1829年）在其所著的《嘯亭杂录》中记载黄马褂定制：“凡领侍卫内大臣，御前大臣、侍卫、乾清门侍卫外、班侍卫、班领、护军统领、前引十大臣，皆服黄马褂。凡巡幸，扈从銮驾以为观瞻。其他文武诸臣或以大射中侯，或以宣劳中外，上特赐之，以示宠异云。”可见，只有皇帝身边的侍卫扈从和立有卓著功勋的文武大臣才有资格赏穿黄马褂。即使是驰骋疆场大半辈子的左宗棠也是在53岁那年，即1864年（同治三年）从太平军手中夺回浙江省城杭州之后才被赏穿黄马褂的。这样看来，胡雪岩竟能被赏穿黄马褂，其在政界、商界的地位是不言而喻的。

纵观胡雪岩的一生，他之所以营造了富甲天下的商业成就，通过仔细分析他的人生经历，可以把这一切归功于两点：高超的经商智谋及圆融的处世智慧。

胡雪岩经商，从不与人比蛮力，而是靠智力为自己打开了一条条财路。他曾说：“八个坛子七个盖，盖来盖去不穿帮，就是会做生意。”说的就是做生意要不拘成法，灵活机动。他借公家的银子开自己的药店，用苏州富家公子的资金办自己的典当，都是他头脑灵活，随机应变的结果。因此，学会如何“八个坛子七个盖，盖来盖去不穿帮”，会这样“盖来盖去”，并学会在“铜眼儿里翻跟头”，便可以用十万银子，做出百万的生意。

胡雪岩还是个“钱眼儿里翻跟头”的高手。他在自己事业的开创阶段，其实是身无分文，就是因为他知道如何在“铜钱眼儿里翻跟头”，他的一项项事业，也就一项接着一项的“翻”出来了。



胡雪岩智谋全书



序言

另外,胡雪岩在经商中有一个特点,就是突出“舍”字。但他的舍,不是没有目的、没有原则的舍,而往往是“舍小利趋大利,放长线钓大鱼。”通过这种舍,他常常赢得别人不能得到的利益。

在胡雪岩看来,经商并非难事,只要你懂得运用智谋,并遵循商业的基本规则就会成功。多数人不会做生意是因为他们不会为人处世。所以说,经商与为人处世关系也十分密切,除了自身的努力外,还要有各色人物的帮助。

胡雪岩利用自己圆融的处世智慧,结交三教九流,朋友遍及社会各个阶层、各个行业。其中采用最高的智慧就是“经营人心”。因此,吸引了大批人才为自己创造了财富。

人行走于社会中,每天都要与人交往,怎样与人沟通,与周围的人建立良好的人际关系,甚至结为朋友,是各种阶层的人都要面对的问题。这就需要我们要学会与各种人物打交道,建立一个有利于自己事业发展的良好人际关系。

这些都体现了胡雪岩全部人生智慧的精华,可谓经商之绝。本书就是以这两点为脉络,把胡雪岩一生中所有经典的故事编辑成书,让你从中领会到经商的最高智慧,最终走向人生的辉煌。我相信读者读后,一定会被胡雪岩高超的智谋所震惊,并被他的圆融处世所折服。因此,我将《胡雪岩智谋全书》推荐给大家,让所有经商者以及创业者来借鉴学习。



第一章 从学徒到老板——雪岩的创业史

1. 雪岩,你总会有骑上白龙的一天 /2
2. 老板,我把店里的银子送给朋友了 /4
3. 要舞台,而不是饭碗 /7
4. 不外露锋芒 /10
5. 打造自己的金子招牌 /13
6. 借官升势才能平步青云 /16

第二章 先做朋友,后做生意

1. 宁可亏银子,也要赚人情 /20
2. 化敌为友,拆除妨碍自身利益的墙 /22
3. 留人一条路,伤人一堵墙 /24
4. 以交朋友的态度去做生意 /26
5. “人抬人”才能把生意做大 /32
6. 杭州城里谁不知道他是广结豪杰的胡老板 /35

第三章 这山望着那山高——眼光放远,生意做大

1. 我不会满足当一辈子的钱庄老板 /40
2. 有了钱就要用出去 /42
3. 拿别人的银子,做自己的生意 /44



4. 生意做的越大,眼光越要放得远 /46
5. 摸清路数才能点住穴位 /50
6. 心活才一切可活 /52
7. 非常时期的独门生意经 /54

第四章 机会面前当机立断

1. 智者善抓机遇,圣者创造机遇 /58
2. 处处留心,处处商机 /61
3. 该出手时就出手 /64
4. 做第一个吃螃蟹的人 /66
5. 左右逢源方可成大事 /70

第五章 富贵宜向险中求

1. 多一层谋划就多几分胜算 /76
2. 冒险绝不等于铤而走险 /78
3. 好运气是这样来的 /81
4. 既要胆大还要心细 /84
5. 变化之中寻良策 /86
6. 以钱生钱,形成连环套 /90
7. 胜败在于“敢”与“不敢” /95
8. 风险投资,刀头舔血 /99



第六章 做事先做人

1. 舍得在别人身上“投资”/102
2. 真正的成功是做人的成功 /107
3. “借势”的两大招术 /110
4. 做好门面的三大绝招 /113
5. 求利先求名 /117
6. 品德有问题的人不能用 /120
7. 按游戏规则办事 /122
8. 取舍有度,和气生财 /125
9. 创造生意资源 /128
10. 做财神,不做守财奴 /130
11. 好处不能占绝 /132

第七章 开发人脉金矿

1. 体人情,通人性 /136
2. 得老板者得舞台 /138
3. 冷灶要热烧 /145
4. 先找靶心后射箭 /148
5. 在很多的时候,吹捧是有必要的 /151
6. 送礼要送人家求之不得的东西 /154

第八章 笼络人才,知人善任

1. 越是本事大的人,越要人照应 /158



2. 延揽人才的三个最重要的原则 /160
3. 前半夜想想自己,后半夜想想别人 /164
4. 行出于众,人必非之 /166
5. 先发制人,而后发扰人 /170
6. 以退求进,以让求胜 /177
7. 巧妙行事,利在无形 /181
8. 把适当的人放在适当的位置 /184
9. 善于用人所长 /187
10. 放手让下属大胆工作 /190

第九章 好心态可以化输为赢

1. 沉住气,才能成大器 /194
2. 事缓则圆,不必急在一时 /197
3. 经得起折磨,到哪里都显得有分量 /200
4. 要有输得起的心性 /203
5. 赌奸赌诈不赌赖 /206

第十章 乘势与造势:善“借”是经营的最高境界

1. 势利,势利,有势就有利 /210
2. 与其待时,不如乘势 /218
3. 顺势而行更容易成大事 /221
4. 不比蛮力,比智力 /223



第十一章 胡雪岩成败之谜：排左先排胡，倒左先倒胡

1. 官商结合的商人 /228
2. 大树底下好乘凉 /231
3. 成也权势，败也权势 /234
4. 行止之间一定要量力而行 /239
5. 要给自己留下退路 /241
6. 用人也要防人 /244
7. 勿把赌气作争气 /246

第一章

从学徒到老板—— 雪岩的创业史

1. 雪岩,你总会有骑上白龙的一天
2. 老板,我把店里的银子送给朋友了
3. 要舞台,而不是饭碗
4. 不外露锋芒
5. 打造自己的金子招牌
6. 借官升势才能平步青云





1. 雪岩,你总会有骑上白龙的一天

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，我总将一双空手再翻过来。”他凭借自己的自信和坚持不懈的毅力，终于事有所成。

古往今来，凡是想成大事、能成大事者，都具有一种大自信。所谓“当今之世，舍我其谁”，“天生我才必有用”，“人所具有的我都具有”，“会当水击三千里，自信人生二百年”……这些都展示出了那些有大成就者的豪迈胸怀。

胡雪岩幼时家境贫困，家有弟兄4人，胡雪岩是长子，以帮人放牛为生。胡雪岩12岁时，父亲去世。受生活所迫，年仅12岁的他，就跟随金华火腿行的客商闯天下了，后来经人介绍进入了杭州的信合钱庄，在那里干起了扫地、倒便壶、提马桶的学徒。

按照钱庄的惯例，新来的伙计第一个月都是要在金库里一整天练习数银票，包银元，串铜钱，一刻也不许出去。到了晚上钱庄停业后，学徒也不许出去游玩，只能老老实实的在店里睡觉。老板这样做的目的，就是在考验学徒吃苦耐劳的韧性，如果学徒不细心认真去做，出了差错，就必须接着练习一个月，再错就被辞掉。

在这种艰难的困境下，胡雪岩想起父亲生前对他说的一句话：“雪岩，你总会有骑上白龙的一天的。”

那是在胡雪岩还很小的时候，一日在家中的院子里玩耍，突然看见树上飞来一只大鹏鸟，于是他就目不转睛地看起来。这时父亲从屋中出来，看见这一情景，便上前问：“雪岩，庄子有云：‘大鹏发于北海，止于南溟，扶摇而上九万里’。确不知此鹏鸟为什么停留在这儿，失却高飞之志？”话说着，大鹏鸟突然仰天长鸣了起来。胡雪岩依旧看着树上的鸟说：“此鸟并没有失却高飞之志呀，因辗转飞了十万里，暂时停在树上歇息一会儿罢了。”

父亲听了雪岩的回答，笑着说：“你又不是大鹏鸟，怎么知道它是这么想的呢？”

雪岩不假思索地回答：“父亲也不是我，怎么知道我不知道大鹏



鸟的志向呢？”

父亲一时无语，被雪岩的回答十分震惊，没想到小小的年纪，竟能想的如此深刻，于是意味深长地说：“雪岩，你总会有骑上白龙的一天的？”

为此，胡雪岩十分刻苦练习，一个月下来没有出现任何差错。这时，老板已允许他出去游玩了。但是胡雪岩并未急切地想出去，而是更加勤奋。每天早上都第一个起床，替老板倒尿壶，端洗脸水，扫地擦桌，买早点。店门开后，有客户来办业务，他总是站在一旁，见机行事。老板看在眼里，记在心上，对他是十分赞赏。

由于胡雪岩做事勤劳、为人诚实，3年师满后，就成了钱庄正式的伙计。

随后，老板出于对胡雪岩的好感，还没出一年的时间，便让他担任“跑街”，即送送账单、货物和一些文件书札。由于胡雪岩干得十分卖力，老板又发现他手脚勤快，脑子灵活，过了半年就被提升为“档手”，可以出店专门洽谈业务和经手钱银，也就相当于现在的银行柜台主管。

当时，钱庄规定学满五年后，才可委派业务。而胡雪岩担任“跑街”，少年得志，这让很多人都非常羡慕他。因为在当时人们的眼中，这已是非常体面的工作了。如果换做别人拥有这份工作，一定觉得很满足。然而胡雪岩并不满足现状，他有着发财致富的梦想，成就一番事业的雄心，他相信自己也能像他的老板一样，自己开一个钱庄，挣很多钱。

从胡雪岩身上可以看出，梦想和空想是截然不同的。空想只是白日做梦，是懒汉和懦夫的消遣，永远无法实现。而梦想是以热诚、精力，期望和行动作为后盾，一种具有想象力的思考。胡雪岩他并不是空想，他一生都爱做梦，一生都在做梦，可以说他一生的事业都是追寻梦的历程，从当老板梦开始到经营钱庄、典当、粮食、军火、蚕丝、药业，直到成为“红顶商人”，穿上黄马褂之梦，那些充满想象力的梦想成了他行动的先导、精神的支柱。随着事业的发展，他的梦想也越来越多，越来越大。凭借着自信，他把一个个美梦变成了现实。



2. 老板,我把店里的银子送给朋友了

胡雪岩为了实现自己的理想,始终努力工作着,同时还时刻注意身边能够帮助自己的人。偶遇王有龄,将店里的银子送给他,就是为自己压得一次空前绝后的赌注。

孟子说:“天将降大任于斯人,必先苦其心智,劳其筋骨,饿其体肤……”这说明了一个人要想获得成功,“忍辱负重”是一门必修课。胡雪岩为了实现自己的理想,始终努力工作着,同时还时刻注意身边能够帮助自己的人。偶遇王有龄,就是他为自己压得一次空前绝后的赌注。

一年夏天,胡雪岩照常去外面收账,当他来到一家名叫“梅花碑”的茶店里,正好遇到一个喝茶的人,于是两人攀谈起来。

谈话中,胡雪岩知道这个人名叫王有龄,生于杭州,几年前和父母集聚于此,父亲是杭州知府。在位时为官清廉没有半点积蓄,不料天有不测风云,父亲病故,母亲随后不久也抑郁而终,只剩下王有龄一人。由于他是富贵之家出身,根本不懂生计。刚开始还有相邻帮助他,可是时间一长,又见他懒惰清高也就无人理会了。他整天以典当为生,不久家里可以典当的东西就被他典当完了,后来连生计都维持不了。

王有龄虽然屡试不中,但好歹也算是个读书人,成天念得是“劳心者治人,劳力者治于人,治于人者食之,治人者食于人”,他怎肯放下面子去沿街卖烧饼,而且他最关心的乃是时局,与人一谈,尽是如何治国理政。然而,自己已有饿死之虞还热衷于清谈国事,如何不让杭州城那帮凡夫俗子笑破肚皮?再加上他生性孤傲,不轻易言谢,那些资助他的人觉得他无情无义,也就不再搭理他了。王有龄的日子越来越不好过,当然脾气也就越来越坏了,除了成天逢人就讲国事,也开始骂人,人们避之惟恐不及,私下里都称他“王疯子”。

本来,父亲在世时花了不少银子,替他捐了个八品“盐大使”。但家境的困窘,且又举目无亲,虽说捐了官,却无钱“投供”。只好每天



到茶馆里消磨时光。

胡雪岩虽读书不多,但极有悟性,他认为这个王有龄不是等闲之辈,如果能帮他解决眼前的潦倒,日后定有出头之日,到那时说不定自己当老板的梦想也会很快实现。想到这,胡雪岩下定决心帮助他。然而,胡雪岩当时所挣得银子只能够维持自己的生计,要他拿出太多的银量,是件很困难的事。思考片刻,他想到了一个好办法。

原来胡雪岩这天收到了一笔钱庄自认为收不回来的钱,共有350两。因为欠债的人背后有个绿营的营官撑腰,钱庄怕有麻烦,也不敢惹他,只好自认倒霉。但巧的是这个人偏偏跟胡雪岩有缘,两人很谈得来。他欠的债别人收不上来,可胡雪岩一开口就另当别论了。而这个人最近又发了财,当胡雪岩登门说明来意后,他二话没说,就把钱如数交到了胡雪岩手中。

依胡雪岩的想法,反正这笔款子钱庄已当无法收回处理,转借给困境中的王有龄,将来能还更好,万一不能还,钱庄也没有损失。

于是,胡雪岩将这350两银子从衣袖中拿出,又拿出自己筹集来的150两,递给王有龄说:“这是500两银子,送给你。”这下可使王有龄惊呆了,一时不知这是为何。当胡雪岩告诉他是送给他进京“投供”时,他说什么也不肯收。因为接受这么一大笔钱,又没人替他作保,到时“投供”不成,他实在还不起。一阵推托,当王有龄感知胡雪岩的真心实意后,感动得热泪盈眶,倒头就拜。胡雪岩赶紧扶住他,两人从此结为了兄弟。

胡雪岩自认这件事做得潇洒,于是回到钱庄后,就把事情一五一十地说了出来,而且自己还写了一张王有龄出面的借据送到总管店务的“大伙”手里。这个“大伙”早就对胡雪岩心怀妒忌,认为:“胡雪岩不过是一个毛头小子,自己在钱庄这么多年了,没有功劳也有苦劳,老板怎能如此不念旧情,如此看重于他!”后来,就把胡雪岩私自将钱庄的钱借与王有龄的事告诉了老板。

钱庄老板对于胡雪岩的自作主张非常愤怒,认为把店里的钱拿去做人情,不仅给钱庄带来了经济损失,而且在店员中还树起了一个坏习惯。尽管胡雪岩坦言相告,但并不能保证其他店员不跟胡雪岩学这类似的转手把戏,这样下去,还不把钱庄给砸了?可老板想到胡雪岩是自己一手栽培起来的,确实是个难得的人才,又于心不忍。



胡雪岩智谋全书



第

一

章 从学徒到老板

雪岩的创业史

这时,钱庄的伙计可不依了,平素他们恨透胡雪岩,却苦无机会可以报复,如今遇此良机,他们怎肯放过?于是成天在老板面前怂恿,说胡雪岩如此无法无天,这次不把他赶出钱庄,说不定会留有后患,要是别的伙计也竞相效仿,那钱庄早晚得关门。

另外,在同行和熟人那里,也有人私下议论,说凭借胡雪岩的精明,绝不会做出损己利人的事。所以对胡雪岩的坦言不但不相信,而且还从这种交待上怀疑开了。说他保不准是狂嫖滥赌,欠下一屁股债,现在没办法了,就挪用公款,然后编造出一个“英雄赠金”的故事来。

种种言论归在一起,就是店里决不能用这种人了。不但原店不能用,而且同行也不能用,在同业中虽然都知他是一把好手,但他的恶名一传,别人想用也不敢用。结果导致胡雪岩在杭州无法立足,最后只好离开杭州,流落到上海。

胡雪岩到上海后,生计十分窘迫,只好去做苦力,每日以烧饼白开水充饥,艰难时只有把自己的袍子也送进了当铺。他一度求职无门,最后回到杭州托人介绍他到妓院去给别人扫地挑水。

这真是一段没有尽头的苦日子。因为胡雪岩把钱赠给了王有龄,但王有龄能否捐官成功,何时能捐官成功,他心里都没有底儿。他只能在心里默默念道:“王有龄啊王有龄,但愿你一帆风顺,如愿以偿,我胡雪岩才有出头之日!”



3. 要舞台,而不是饭碗

“要舞台,而不是饭碗”,就是要闯出一片属于自己的天地,也就是说自己当老板的意识。这种自主意识,体现着一种不肯甘居人后的强烈的进取精神,更是一种敢于冒险的超人气魄。

“要舞台,而不是饭碗”,是要闯出一片属于自己的天地,也就是说自己当老板的意识。这种自主意识,体现着一种不肯甘居人后的强烈的进取精神,更是一种敢于冒险的超人气魄。作为一个商人,就应该具有这种自立门户的意识,开疆拓土的气魄,甚至敢于刀头舔血的胆量,只有这样才能开拓出一片新的天地。

胡雪岩在信和钱庄做档手时就具备了这种气魄。当时不过二十来岁的胡雪岩竟敢自作主张,挪用钱庄银子资助潦倒落魄的王有龄进京捐官。胡雪岩开始做这件事时,便有自己的打算。他相信王有龄并非等闲之辈,将来定会发达,这笔风险投资,是需要有勇气,更需要有长远目光。一般人求利在现在,而胡雪岩则放眼未来,他相信王有龄官场走红,绝不会忘旧情,他的钱不会白花,他可以借助官势,自立门户、大展宏图。

事实证明,胡雪岩当时的做法是非常明智的。

王有龄北上投供,在天津驿馆落脚时,偶然听说有个叫何桂清的户部侍郎要到南方某地查办某事,现正在天津,王有龄心中欢喜,忙打听到何桂清的住处,前去拜见。因为在王有龄小时候,曾随父亲到云南曲靖府知府幕下混饭吃,而何桂清的父亲正好是曲靖府知府的门子,那时的何桂清聪慧伶俐,和王有龄同塾发蒙。论起身份,何桂清不如王有龄,称他为王公子,但两人交情很深,常同去同回。后来知府调迁,王有龄父子回到福建原籍,从此与何桂清天各一方,断了音讯。后来何桂清天分极高,读书用功,科考屡屢中榜,由秀才、举人升到了翰林,做了户部侍郎,又受皇宠,圣春正隆,新近放了江苏学政。

此时的何桂清可谓是春风得意之时,听说少年好友来见,自然也欣喜万分,亲自迎出门来。当下两人虚寒问短,叙谈了同窗之谊。