

商神

胡雪岩

人生秘录

台湾最新披露



第三部

(台湾) 曾仕强 / 著



追寻胡雪岩的商道秘笈 为政为贾路路皆通



台灣最新披露

○ 曾仕強 / 著

商神胡雪岩

人生秘录



中国工人出版社

图书在版编目(CIP)数据

商神胡雪岩人生秘录/(台湾)曾仕强著. —北京:中国工人出版社, 2001.1

ISBN 7-5008-2497-1

I. 商… II. 曾… III. 胡雪岩-传记 IV. K825.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 80503 号

台湾霖园文化事业有限公司授予版权
在大陆独家出版发行

出版发行: 中国工人出版社
地 址: (北京鼓楼外大街)
印 刷: 北京泽明印刷有限责任公司
经 销: 新华书店北京发行所
版 次: 2001 年 1 月第 1 版
2001 年 2 月第 2 次印刷
开 本: 850×1168 毫米 1/32
字 数: 620 千字
印 张: 27.125
印 数: 10001~15000 册
定 价: 39.80 元(共三部)

版权所有·翻版必究

若发现印刷质量问题本社负责调换

引言

（一）成也在人败也在人

事业成功的主要因素之一，在得人。刘备以皇室后裔的身份，得到诸葛孔明的协助，才能够称王称帝。后来又因为不听孔明的劝告，以失败告终。可见从另外一个角度来看：事业失败的主要原因，即在失人。

胡雪岩当然和刘备不一样，他缺乏高贵的身份，又没有诸葛孔明这样的军师。但有三个方面，却相当一样：

第一，刘备、关公和张飞桃园三结义，反应在雪岩、成祥和则云三位同喝一锅粥的老同事身上。从雪岩获得左大人的委托，把成祥和则云聚集在一起，询问是各奔前程，还是继续奋斗下去？已经产生了三结义的效能。彼此异姓，却以兄弟相称。三





人一条心，干了！

其次，刘备从无到有，由参加镇压黄巾起义，投靠权贵、笼络人心，逐渐发展成为鼎足而立的蜀主。又从有到无，白帝城托孤时，他心里已经明白，这样的局面，维持不久了。雪岩同样从无到有，由参与太平军购粮，投靠左宗棠，笼络民心，逐渐发展成为当朝一品的红顶商人。又从有到无，亲眼看着所有产业被查封，以归还朝廷的欠款。

第三，刘备的失败，主要是由于关羽刚而自矜，以致失荆州、走麦城。他这种轻敌的心态，是兵法上一大忌，一方面把自己估量得太高，一方面又将敌人估计得太低，以致兵败如山倒，动摇了整个蜀国的根基。雪岩的失败，导火线在于则云的轻敌，认为区区一些佣金，拿了又怎么样？结果中了丁日昌这一班人的圈套，动摇了整个企业的根本。

刘备的内心，一定抱憾“成也关羽，败也关羽”。雪岩嘴巴说着“成也萧何，败也萧何”，心里头何尝不悔恨“成也则云，败也则云”？

芮瑾实在很懂雪岩的心，看到雪岩到店里来看她，马上猜出雪岩有心事。雪岩说“做生意一是要赚钱，二是要靠人”，并且表示“赔钱我不怕，我怕的是……”芮瑾紧接着说：“是人，你是怕有人在面前挖陷阱”。有人在前面挖陷阱，不掉下去

才怪，是不是？

什么样的人挖陷阱最可怕呢？芮瑾分析得很好：“只有你身边的人，你最信任的人，你所了解的人，你和他谈过心里话的人。”

敌人挖陷阱，我们会极度小心，多方提防。自己人窝里反，常常防不胜防，甚至掉入了陷阱还不知道。

左大人得到雪岩的协助，却没有被雪岩拖下水。这是左宗棠高明的地方：一开始就高度谨慎，不在私人的钱财上和雪岩有所来往。胡雪岩出事的时候，他才能够心安理得地高声吟诵“大道如浮云，随风各消散”。

胡雪岩如果一开始创业，就保持高度的谨慎，不论如何，只要牵涉到朝廷公事，不赚取任何佣金。就算丁日昌这班人处心积虑，谭则云再轻敌中计，也不致把自己拖累到倾家荡产的地步。

丁日昌受贿，李鸿章并没有受到牵连，便是李大人深谙为官之道，钱财不由自己经手，到时候装做不知情，比较安全。

刘备不听孔明的劝告，暂时不要为关羽报仇。雪岩不听成祥的劝阻，不要在蚕丝上给英商人太大的压力。看来善于用人的人，到头来也败于用人。

成也在人败也在人的“人”，实际上包括“自





己”和“他人”，因为自己和他人都是人，都在人的范围之内。

首先要注意的，是“自己”。基于自作自受的定律，把事业做成功的，固然是自己；将事情弄得一塌糊涂，招致失败的，也一定是自己。然后再注意“他人”，从最亲近的人注意起，逐渐由亲而疏，才不致大意酿成灾祸。

对亲近的人，更加需要教导和防范。不可以把这些人宠坏了，反而害了自己。

（二）一切自作自受

人生是什么？说起来有很多答案，说也说不完。但是，最真实、最简单的说法，好像是“人生是自作自受的历程”。没有人例外，也没有人不能自觉到这一点。

想想现在的自己，是什么人造成的？

儿童在表面上可以把责任推给父母，说是父母造成的。实际上同样的父母，也可能教养出不一样的子女。而且好家庭出坏子弟，不良家庭反而产生好子弟，也是常见的事实。可见把责任推给父母，是一种幼稚无知的说词。

成人在表面上，照样可以把责任推给学校教育和
社会环境，好像自己是受害者，不得已才如此这
般。实际上环境影响人，也是正反都有的。何况人
也可以改造环境，不一定要完全接受环境的摆布。
把责任推给环境，就是一个不负责任的人。

胡雪岩成功时候，并没有把它归功于运气好。
柳成祥认为很快就掌握到钱、典、丝、茶、烟五大
行业，是时势造英雄的结果。雪岩反问他：什么时
势？左宗棠和太平军？沙俄和新疆？他心里有数，
这一切一切，都是靠自己一步一步走出来的。

当他倒霉的时候，他也看得很开。成祥极力主
张要告丁日昌，雪岩也说用不着。梦瑾一直劝雪岩
找左大人，他也说不必。因为他心里明白：这种结
局，同样是自己一步一步走出来的。

自作自受，可以说是人生不二的铁律。每一个
人，都要接受它的规范，因此早一天觉悟，就早一
天走上正道，以自己对自己负责的态度，来为人处
事。

雪岩从唐廷枢得知，向汇丰银行贷款，从中吃
了朝廷的利息这件事，是玉惠无意中说出来的。他
当时极为生气，马上叫玉惠到训善堂，当面向玉惠
说“有一天我胡家败落了，你就是我家的掘墓人”。
但是，他责骂归责骂，并没有真的把责任推给玉





惠，仍旧“一人做事一人承担”，准备承受所有的后果。

人，只有在痛苦的“果实”出现时，才想起自作自受的定律，往往是太迟了。人，必须在可能产生恶果的“原因”出现时，立即提高警觉，确实约束自己，在严格的“自律”之下，才能够避免恶果的产生。

一般人重果不重因，以致时常后悔莫及。聪明人应该重因不重果，把原因抓牢，结果是自然的，用不着操心，也操心不了。

6

雪岩的素养，当然明白这种道理。他在奉献粮食给官兵的时候，只想到“除此之外，别无良策”的“因”，并没有寄望“如此一来，可以获得左大人赏识”的“果”。他在筹建药厂的时候，只想到“药业济世，才是普遍为善”的“因”，并没有企求“胡庆余堂可以代表胡雪岩流芳后世”的“果”。可惜他在决定和英国银行大班葛德立共同分占朝廷利息的时候，只想到“收复疆土、扩展阜康”的“果”，没有注意到“这一个决定，使自己的命运，掌握在葛德立手中”的“因”，以致葛德立被撤换时，说出贷款赚取利息差额的内幕，造成雪岩被告发，西太后下旨交办的恶果。

一种因，不一定产生一种果。因果关系并不是



固定的，不能够过分一厢情愿地认定：什么样的因，必定产生什么样的果。

通常一种因，可能产生两种不同的果，才合乎阴阳之道。雪岩为了收复疆土、为了阜康大业，从中赚取了朝廷的利息，这种因，可能产生什么样的果？雪岩当时过分自信，总认为一切如此顺利，应该不会出什么差错。没料到派系斗争，倒左先倒胡，把自己搞垮了。

种恶因，大多得恶果。种善因，却不一定得善果。善心还需要善缘，否则好心也可能遭到雷击。

自作自受是一条简单的定律，运作起来，却相当复杂，疏忽不得。因为稍有疏失，仍然要自作自受呀！

（三）奸商图利贪官祸国殃民

“无商不奸，无官不贪”这一句话，根本缺乏真实的证据，只是大家都这么说，说说而已！愈来愈多的商人，相信自己绝非奸商，而是正当赚取营利的商人。愈来愈多的官员，都理直气壮地指称自己清白坦然，绝无贪污舞弊情事，甚至可以对天发誓，或者公开斩鸡首表白。



那么，无商不奸，无官不贪这句话，不过是大
众对商人、官员的不满所发泄的怨言？这又不然。

无商不奸，是说商人几乎不可能绝对不奸，否
则立足生存都发生问题，哪里谈得上兴盛发达？

无官不贪，也是历史上官久自富的一种讥讽。
官吏的收入，不但十分有限，而且应该相当固定。
为什么在入不敷出或者仅供温饱的情况下，做官做
得久，家道就相当富足？令人不禁怀疑，是不是贪
污舞弊的结果？

我们最好把这一句话当做警戒语，为官经商，
都应该自我提高警觉：稍为不小心，就多少有些贪
污的举动；稍为大意，便多少有一些奸商的味道。
务须特别小心，才能商不奸而官不贪。

奸商为害，不过图利而已；贪官所作所为，则
可能祸国殃民。官商相比，贪官的罪恶，比奸商可
怕好几百倍，甚至好几千倍。“人在衙门好修行”，
意思是说在衙门当官，如果不用心修行，后果必定
非常可怕。

胡雪岩是不是奸商？各人的答案不可能一致，
因为大家的评量标准不一样。有人认为雪岩当然是
奸商，发国难财，赚取一些钻法律漏洞的钱财，要
不然为什么结果那么凄惨？有些人则认为雪岩已经
很不错了，能够见义勇为，为朝廷做那么多事，就

真赚一些利润、佣金，也相当合理。见仁见智，各有不同的评价。

曾国藩、左宗棠和李鸿章都是清末洋务运动的主要人物。主张采用西方的方法练兵制器，以求自强。朝内有恭亲王和大臣文祥的支持，朝外则主要靠曾国藩的号召。曾国藩主张经世致用，虽然不满当时清廷的腐败，却没有全面推翻的意思，力求有秩序的改良。他不谈民族问题，以免满汉更加对立；他强调中华文化，以礼义激发士大夫，以忠义来激发农民，得到大多数人的同情与拥护。他的家教甚严，勤俭忠孝，官无不贪这一句话，对曾国藩而言，完全不能成立。

左宗棠并不是贪官，他是西太后心目当中可以请教的少数大臣之一。但是，左宗棠是一条硬汉，硬到不相信东太后昨天还好好的，今天居然会升天。结果被赶出京城，证明做官不能贪之外，还需要注意朝里不比朝外，不能够想什么就说什么。

李鸿章也不是贪官，否则丁日昌受贿的案件，会把他一起拉下去。但是，李鸿章搞洋务，只落得一些士大夫的责骂：“李二先生是汉奸。”他排行第二，所以称为李二先生，至于汉奸，可能是骂得过分，因为他一生支持晚清政局，负起军政、外交的重责大任，实在功不可没。可见做官不能贪之外，





还需要多吃一些福国利民的事情，以避免留下汉奸的骂名。

做官经商，都是做人的一种表现。说清楚一些，做官经商都不是目的，只有好好做人，才是目的。

能够好好做人，做官一定是好官，经商也必然不是奸商。可惜现代人一心一意想要做官经商，却不注重好好做人的道理，以致做官祸国殃民，而经商谋求不义之财。弄得社会不得安宁，人人心中不安。

祸国殃民有轻有重，不可以只看到重的而忽视轻的。所以做官的人，要时时警惕，事事凭良心，不能够粗心大意，认为只要奉公守法、不违法纪，就什么事都可以做。

不义之财有多有寡，不可以只看到多的而忽视少的。所以经商的人，要时时小心，处处按照公平交易的法则，记住胡雪岩所定的规矩：商乃仁术，无仁则无义，无义则不通。不能够见钱眼开，有利可图的事情都敢做。

责任编辑：姚 远

封面设计：潘岱予



为人不可贪
为商不可奸
若想做事
手中先有钱

CHINA WORKERS PUBLISHING HOUSE

第三部 守成不易

引言 1

- (一) 成也在人败也在人 1
- (二) 一切自作自受 4
- (三) 奸商图利贪官祸国殃民 7

一、坚持诚信原则 1

- (一) 价二不真所以真不二价 2
- (二) 秘笈揭示 5

余阿大为什么说烧了这些药，大家才可以引以为戒？

唐廷枢为什么不答应丁日昌再坏胡雪岩的生意？

丁日昌为什么还要一而再地找雪岩的麻烦？

二、同行恶性竞争 18

- (一) 降低成本 V.S 降价竞争 19
- (二) 秘笈揭示 22

雪岩为什么求佛保佑胡庆余堂救人治病？智仁师父的看法如何？

雪岩说富贵出闲话，无事生口舌，是什么意思？
又是什么道理？





三、不慎中了圈套 32

(一) 为商不仁终将坑人害己 33

(二) 秘笈揭示 36

玉惠说五太太一走，是给你们胡家大院丢脸，胡妻却认为这些没有走的姨太太好像更丢脸，这是什么道理？

为什么要向外撒钱，心里才痛快？送药三天，分文不取的策略是怎么产生的？

英国怡和洋行为什么要买雪岩的十大名药？为什么不买？

四、慎防吃里扒外 54

(一) 听奉承话 V.S 忠言逆耳 55

(二) 秘笈揭示 58

成祥为什么不把怡和洋行那笔药的事情告诉雪岩？他为什么要雪岩先找个地方放松放松？

雪岩为什么知道成祥有事情瞒着他？

唐廷枢说为商不仁终归会坑人害己，是什么道理？

五、把心赔了进去 69

(一) 赚了钱就要做善事 70

(二) 秘笈揭示 73

雪岩为什么把则云留下，不叫他走路？他为什么要则云透露一些消息给对方呢？



雪岩说赚了钱就要做善事，是什么道理？

雪岩为什么要穿官服和大家见面？他想表达什么意思？

叶仲德堂为什么对老妇人说，要买龙虎丹得到胡庆余堂去？有什么用意？

六、天助神佑制药 90

（一）人定胜天 V.S 如有神助 91

（二）秘笈揭示 94

余修初为什么领导众药工求助神佑？为什么说神法森严，恪守而从？

杨昌浚为什么劝雪岩好自为之？又为什么对雪岩说找左宗棠没用了？

七、梦瑾襄助工作 105

（一）胡雪岩的经营理念 106

（二）秘笈揭示 109

雪岩要余修初做到功自心诚，利从义来，是什么意思？

雪岩为什么规定胡庆余堂救命不救寿呢？

雪岩说朝里有人好办事，是什么意思？

八、丝业种下祸根 124

（一）民族企业 V.S 跨国公司 125

（二）秘笈揭示 128

雪岩为什么要介入蚕丝的生意？他这样做，会