

大商道

胡雪岩的做人与经商艺术

郑建斌 编著

京华出版社

生意人 最重要的一条应该是 以人为本。

以做人的态度做生意，就拥有了可持续发展的基础。

以做生意的智慧做人，也足以避免许多劳而无功的弯路。

大商道

胡雪岩的做人与经商艺术

郑建斌 编著

言华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大商道：胡雪岩的做人与经商艺术/郑建斌编著. - 北京：京华出版社，2007. 4

ISBN 978 - 7 - 80724 - 350 - 2

I. 大... II. 郑... III. ①胡雪岩—人生哲学②胡雪岩—商业经营—谋略 IV. K825. 3 F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 053735 号

编 著 郑建斌

策 划 王荻秋

出版发行 京华出版社

(北京市朝阳区安华西里一区 13 楼 2 层 10011)

(010) 64258473 64255036 842416412 (发行部)

(010) 64259577 (邮购、零售)

(010) 64251790 64258472 64255606 (编辑部)

E-mail: jinghuafaxing@sina.com

印 刷 香河县闻泰印刷包装有限公司

开 本 787mm × 960mm 1/16

字 数 300 千字

印 张 18.25

版 次 2007 年 8 月第 1 版

印 次 2007 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 80724 - 350 - 2

定 价：29.80 元

京华版图书，若有质量问题，请与本社联系。



鲁迅先生称胡雪岩为“中国封建社会的最后一位商人”。

“最后”有三层含义，一是“集大成者”；二是“承前启后”；三是“不再出现”。

这一定位体现了胡雪岩在商业史上的特殊性。纵观胡雪岩的一生，与其说他成在“经商”，不如说他成在“做人”。

大商道

胡雪岩的人道与商道

前言

胡雪岩，名光墉，祖籍安徽绩溪，1823 出生于杭州。胡雪岩祖上，秉承安徽人传统，以经商持家。他年幼丧父，十二三岁时进入钱庄当学徒，三年期满，开始干揽存款、放贷、收账之类“跑街”的差使，为人“四海”，有头脑且有眼光。冒着血本无归的风险，私自挪用钱庄的 500 两银子资助王有龄上京求官，是他在这一时期的大手笔。随着王有龄的发迹，胡雪岩完成了原始积累，由一个小伙计走向“官商”的道路。1861 年，太平天国义军攻陷杭州，时任浙江巡抚的王有龄自杀殉国，胡雪岩因在外筹粮得以幸免。而后，胡雪岩得到清廷疆臣左宗棠的赏识，在左的大军西征之际，胡雪岩担任上海转运局委员，一手操办借洋债、筹粮饷、购军火等后勤事宜，在大清国库入不敷出的情况下，保障了前线的供给。边疆平靖，胡雪岩也得到了朝廷红顶子、黄马褂的破格奖赏，同时，他自己也以钱庄的金融业为基础，兼营生丝、典当，一时达到事业的顶峰。但是物极必反，他晚年因受洋商排挤、当朝政要的封杀，终遭抄家籍产，郁郁而终。

鲁迅先生称胡雪岩为“中国封建社会的最后一位商人”。“最后”有三层含义，一是“集大成者”；二是“承前启后”；三是“不再出现”。这一定位体现了胡雪岩在商业史上的特殊性。

当今社会有一句流行语：“为政要看《曾国藩》，经商要读《胡雪岩》。”但是经过广泛的思考我们发现，纵观胡雪岩的一生，与其说他成在“经商”，不如说他成在“做人”。胡雪岩死后，他的商业王国也风吹云散，说到底，那些曾经的辉煌显赫，其实全靠他一己之力在维持，要想从中学到严密的管理经验，无异于缘木求鱼。胡雪岩成功体验里最大的特色，在于人脉资源的积累与政治商业关系的协调。他历经清代道光、咸丰、同治、光绪四朝，适逢一个新旧嬗变、纷纭复杂的大变动时代，官场、商场、洋场，普通百姓与热血江湖，各种形形色色的人物粉墨登场。这其中既有仁、智、信、勇等中国传统文化的沉淀，也有翻云覆雨的机巧手腕，如果要我们全方位地认识中国式人心世态的微妙，窥探为人处事的圆通与弹性，则胡氏的沉浮成败，实在是一本现成的教科书。

胡雪岩所积聚的财富，一时间曾抵过晚清的半壁江山，但毕竟世事更迭，一切俱往矣！而他作为一个特殊的红顶商人，在历史与经济学上的意义，也不是我们今天所关注的焦点。从前人的野史传说、今世的方家手笔中，我们汇聚出一个属于平民阶层的胡雪岩，由一城一地细节上的得失，逆向演绎出人世的大成败来。

在中国，生意人最重要的一条应该是“以人为本”。以做人的态度做生意，就拥有了可持续发展的基础；另一方面，以做生意的智慧做人，也足以避免许多劳而无功的弯路。在这个大前提下，布恩、借势、驭人、用情等等大小方略，都是我们今天的着眼点。以胡雪岩的典型事例和最具胡氏特色的思维方式，旁及他身边能亮出自己招牌的其他人物为基础，寻找历史与现世的交合。

基本案例与话题的选取，以现实的深度与广度为要，独立成

篇，适合现代人的阅读习惯。剖析则旁征博引，亦谐亦庄。一部书的成功，要好读，且耐读，陆游有诗云：夜来一笑寒灯下，始是金丹换骨时。那则是另一可遇而不可求的顿悟了。

编 者

目 录

第一辑 宝剑赠壮士，红粉送佳人

胡雪岩富可敌国，素有“财神”之誉，要办什么事自然是“拿银子当灯笼，双眼雪亮”的。但是如果不论要打通什么关节，都是一沓沓的银票相送，那么胡雪岩顶多是个糊里糊涂的“大好佬”罢了。纵观胡氏的社交圈子，从达官显贵到贩夫走卒，各种身份地位的人物都有，这“礼”就不能一概而论了。

要让受者既得了风光面子，心里又舒服熨帖，才可能一次共事之后，再相见就是知交。

不妨拉大旗作虎皮

——做事情要找准最紧要的人 (3)

缺什么就给他什么

——把风光面子送人当礼物 (5)

人情练达是文章

——应酬的礼物要贴心 (7)

不给老爷给夫人

——让人安心纳礼的说辞 (10)

要根据来客的身份上菜

——给居上位的人一个合理的缓冲 (13)

送礼也可以做减法

- 如何让人耳目清凉 (15)

比纨绔更纨绔

- 结交花花公子型人物要放得开 (17)

银子要到，情义也要到

- 保住清高者的面子 (19)

种瓜得瓜，种豆得豆

- 帮人解开心腹事 (22)

第二辑 结交到社会的各个层面

后人评说胡雪岩，认为他最成功之处是对人脉资源的整合。此话大有道理，与其说胡雪岩会做生意，不如说他会做人。在他的社会关系中，有朝廷重臣，也有江湖老大，有商贾世家，也有三教九流的市井人物，而且这些人一旦与其相识，很快就会进入推心置腹的境地。

在社会的各个阶层中，因人们的出身、环境不同，就会有不同的思想观念、是非标准，只有号准了每个人的脉，想人之所想，急人之所急，才会与他们站在同一条战线上。

闻弦歌而知雅意

- 听懂字面下的意思 (27)

朋友要有朋友的氛围

- 对江湖人物要先放交情 (29)

人不亲土亲

- 利用乡情套关系 (31)

宰相家奴七品官

- 打通下层路线 (33)

别犯对牛弹琴的错

——说话首先要让人听进去…………… (35)

明人必须说暗话

——让人自己打消坏主意…………… (38)

对最大的老板不必收买

——以才干获得上层的赏识…………… (40)

一样话两样说

——量身定做的劝谏之道…………… (45)

第三辑 识人与用人

与现代企业管理的严谨缜密相比，胡雪岩用人没有那么多的硬框框，但却更客观，更有弹性，真正达到了“智者尽其谋，勇者尽其力”的效果。

钱庄是胡雪岩事业的基础，但他选中的经理人刘庆生，当时却只是一家钱庄站柜台的小伙计；他在湖州丝业的代理人老张，本是船家出身；而他各处交际联络的助手陈世龙，则本是小地痞之流的人物。胡雪岩用人，一要年轻，脑筋灵活，接受能力强，只要大的操守没问题，资历与能力都可以慢慢造就。退而求其次，也要像老张那样忠厚老实的才好，指挥调度才可得心应手。

胡雪岩的用人方针，与现代的管理思路相辅相成。

用死知识不如用活人

——取人之长，补己之短…………… (51)

真金不怕火炼

——通过谈话摸底…………… (54)

换个方法让人走路

——辞退员工的技巧…………… (57)

在底层挖金子

——用人以品性为先 (60)

用小偷当门卫

——使作弊的人得不偿失 (63)

使所有的金子都发光

——人尽其才，物尽其用 (67)

德看主流，才重一技

——用人不必求全 (70)

信任能让人放开手脚

——用人不疑，疑人不用 (73)

没有篾片编不成篓子

——别忽视“公关人才”作用 (76)

以天下财揽天下才

——重金加诚意的人才战略 (79)

第四辑 做大的手段

纵观历史上那些做出了一番事业的人，多是由天时、
地利、人和，各种因缘济会，最终成其大业。

商人也是一样。

以利求名，以名求利，再加上心志、眼光与机遇，想
不发达都难。

赚钱是光荣的

——正确的金钱观念是成功的动力 (85)

把招牌擦亮了

——非常时期的诚信最有说服力 (87)

打他人的旗号也不妨

——成大业者不必计较虚名…………… (91)

投机里的先机

——谋事要有超前的眼光…………… (94)

调动起一切关系来

——拉大旗增加自己的信任感…………… (96)

把宝压在大趋势上

——做大事就要看大局…………… (99)

酒香也怕巷子深

——首先把牌子打响了…………… (102)

赶尽杀绝会自断财路

——对竞争对手也要讲合作…………… (106)

墨守成规会把自己套牢

——跟着时代潮流做生意…………… (109)

天下之财为我所用

——只要项目好，就不要怕借债…………… (112)

让人舒舒服服掏钱包

——摸透顾客的心态…………… (116)

把钱花到刀刃上

——在慈善事业中树立形象…………… (122)

挣钱靠眼光

——把机会转化成资产…………… (125)

第五辑 管理者的内功

胡雪岩从白手起家到积聚富可敌国的财富，其中起关键作用的是他个人非凡的智慧和善做大事的思想，以及他作为商界领袖的凝聚力。领导者代表方向，代表未来，有

一个什么样的指挥者，就有一支什么风格的队伍。勇气、热忱、判断力、组织力和决断力，是一个管理者必备的素质。

在现实生活中，不是人人都需要成为领导者，但领袖的素质是可以培养的，领袖的人格特质是可以学习的。

宁做鸡首，不为牛后

——自立门户，开创事业 (131)

从根本上解决矛盾

——各司其职，各负其责 (133)

亲兄弟，明算账

——权益分明才是长期合作之道 (136)

不挤独木桥

——与人分利是做大的基础 (139)

你走你的阳关道

——另辟蹊径的竞争 (141)

以人治人最有效

——建立严密的控制制度 (144)

要立规矩先立威

——赏罚分明才会使人畏服 (147)

肩膀不硬难成大格局

——责任当前要有担当 (151)

把人拉到自己旗下

——以“合作”培养商场势力 (155)

领导者要恩威并用

——把自由和稳健的作风结合起来 (158)

可以不当领袖，但要有领袖气质

——树立在人群中的权威形象 (161)

第六辑 别向人性的弱点叫板

有个小故事流传甚广：

说是一个学生学有所成，要出去干一番事业去了。他的老师问：“你此去凭什么打开局面呢？”学生说：“我准备了一百顶高帽子，见人就送。”老师不悦：“做人要靠真才实学，溜须拍马这一套最好还是不要搞。”学生受教，恭恭敬敬地说：“是，但是我想，外面的人总有吃捧的，哪能都像老师您这样清正廉洁？坚持自己操守的人并不太多呀！”老师听了点头微笑，学生走出门去，道：“我准备的高帽子还剩九十九顶了。”

其实，除了好风光、喜奉承之外，人类最普遍的弱点还有惰性、嫉妒、逞能、拿大等等，有这些特点的人不是完人，却是我们最容易碰到的正常人。人性的弱点就像一条蛇，你不激惹它，它就不会袭击到你，在和平共处的情况下，展示出最温柔的一面。

切忌哪壶不开提哪壶

——贫贱之交的忌讳 (167)

别拿自己不当外人

——以更谦恭的姿态应对“官腔” (169)

乌鸦也有可赞之处

——发掘对方的优点做话题 (173)

受人一尺，还人一丈

——识得抬举好办事 (176)

首先要有个态度

——韬光养晦，寻找更好的时机 (178)

给不了实惠给口惠

——拒绝对方的要求要用转折句 (181)

踩灶台上炕使不得

——对“秩序”要有足够的尊重 (185)

看好风向再开船

——做事要因时、因势而动 (187)

吃亏就是占便宜

——得失之心不可太重 (189)

便宜就是是非

——对利益的取舍要谨慎 (192)

第七辑 从细节里看得失

托尔斯泰曾说过：“一个人的价值不是以数量而是以他的深度来衡量的，成功者的共同特点，就是能做小事情，能够抓住生活中的一些细节。”

同样，旁观一个人的是非成败，宏观的分析不如具体的场景给人的印象更鲜明，得到的启示更深刻。

胡雪岩就深知这个道理，他在做人和做事的过程中十分注重细节的把握，这也是他成功的一个重要因素。

潦倒从自己开始

——得体的服饰会增加印象分 (197)

白纸黑字之间的欺诈

——看清协议中双方的利弊关系 (200)

把底牌握在自己手中

——争取谈判桌上的主动权 (203)

通家之好才够亲近

——用好建立私交的王牌 (206)

人情不可透支

——有来有往，关系才能长久 (208)

会说的不如会听的

——倾听是对人最大的赞美 (211)

得理也要饶人

——气量宽宏，不伤人面子 (213)

场面事要照规矩来

——不要在小节上伤人 (215)

人不会笑莫开店

——用微笑打开世路 (218)

书卷气与铜臭气

——培养儒商风范 (220)

留个人缘待他日相见

——跳槽时姿态要漂亮 (223)

有功劳不必自己夸

——送完人情切忌居功 (225)

气氛和悦好办事

——捧场的功夫 (228)

把他捧到重要位置上

——交际场中的应酬手段 (230)

送佛送到西天

——别忽视“冷灶”的热量 (233)

看到问题的根子上

——办事要从最终利益上疏通 (236)

打一巴掌揉一揉

——软硬适度才不会刺激人 (238)

别忘了树大招风

——清除身边的危机 (241)

商人以利益为重

——“愚忠”解决不了实际问题 (244)