

红顶商人

其戏，二十年的伏
自，胡雪岩的红顶商人，以“仁”、“义”二字为经商的核心，善于经营，而决不投机取巧，使其生意蒸蒸日上；他富而不忘本，深谙钱财的真正价值，大行义举，在赢得美名的同时，也得到了心灵的满足；他经商不忘忧国，协助左宗棠西征，维护了祖国领土的完整；在救亡图强的洋务运动中，他也贡献了自己的一份力量，建立了卓越的功勋。当然，他未能摆脱商人以利益为第一位的俗套，且在生活方面极尽奢靡，但毕竟人无完人、瑕不掩瑜，胡雪岩这位了不起的商人身上有许多值得今人学习的东西。

HONG DING
SHANGREN

HUXUEYAN
JINGSHANG ZHIMOU QUANSHU

胡雪岩

经商智谋

《全书》

能立于商与官的纵横点，善驾驭时与势的汇流处，
真感悟情与义的畅达味，尽品尝盛与衰的极致意。

史源 / 编著



中国电影出版社



而决不投机取巧。他其生意蒸蒸日上,他富而不忘本,深谙钱财的真正价值。大行义举,在赢得天名的同时,也得到了心灵的满足。他经商不忘忧国,协助左宗棠西征,维护了祖国领土的完整;在救亡图强的洋务运动中,他也贡献了自己的一份力量,建立了卓越的功勋。当然,他未能摆脱商人以利益为第一位的俗套,且在生活方面极尽奢靡,但毕竟人无完人,瑕不掩瑜。胡雪岩这位了不起的商人身上有许多值得后人学习的东西。

HONG DING HUXUEYAN
SHANGREN JINGSHANG ZHIMOU QUANSHU

胡雪岩

江苏工业学院图书馆
藏书章
经商智谋

《全书》



图书在版编目(CIP)数据

红顶商人胡雪岩经商智谋全书 / 史源编著. —北京:
中国电影出版社, 2007.1
ISBN 978-7-106-02639-4
I. 红... II. 史... III. 胡雪岩(1823 ~ 1885)—商业经营—谋略
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 158576 号

责任编辑:纵华跃

封面设计:周周工作室

版式设计:韩 梅

责任校对:韩 彪

红顶商人胡雪岩经商智谋全书

史源 编著

出版发行 中国电影出版社(北京北三环东路 22 号)邮编 100013

电话:64296657(总编室) 64216278(发行部)

E-mail:cfpw@edude.net

经 销 新华书店

印 刷 中国电影出版社印刷厂

版 次 2007 年 2 月第 1 版 2007 年 2 月第 1 次印刷

规 格 开本 /970 × 690 毫米 1/16
印张 /22 插页 /1 字数 /280 千字

印 数 1-5000 册

书 号 ISBN 978-7-106-02639-4/F · 0007

定 价 29.80 元



胡雪岩（1823—1885年），安徽绩溪人。幼时家境贫寒，经亲戚推荐，在杭州一家钱庄当学徒。因襄助潦倒的冗吏王有龄旋升，以致自身失业，王有龄感其恩，遂结生死之交。王有龄得官归来，极力支持胡雪岩创办了“阜康钱庄”，胡雪岩由此开始起家，竭力经营钱庄、当铺、丝绸、茶叶等生意，经苦心经营，很快跻身于江浙大贾之列。在左宗棠西征收复新疆时，他是左的“总后勤”，因调度有方，保证了各类军需物资的及时供应，经左宗棠保举，被皇帝赏给从二品顶戴和黄袍马褂，他由商而官，亦官亦商，终成显赫一时的“红顶商人”。



序 言

“为政要看《曾国藩》，经商要读《胡雪岩》”，这是当今社会的一句流行语。不管此语的寓意与目的如何，但却道出了胡雪岩在商人心目中的地位，更兼反映了胡雪岩在当代社会的历史影响。

作为19世纪下半叶中国商界的风云人物，胡雪岩有着离奇缤纷的生命历程。他生逢乱世，借助权贵、政要之势，获得了亿万家财。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，功勋卓著。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，他从容流转于红顶子、黄马褂、生意经之间。建立了以钱庄、当铺为网点，覆盖全国的金融帝国，并兼营了知名品牌药店——“胡庆余堂”。晚年则因洋商排挤、朝廷权贵打压，终成钦定罪犯，遭抄家籍产，郁郁而终。

胡雪岩的一生的确令人唏嘘慨叹。然而居于我们这个时代，感叹与悲伤于事无济。因为一个人的价值所在，是看他留给我们的东西是什么，有多少，而非让我们为之掉泪，为之感伤。对胡雪岩这样一个在历史特别在商业史上颇有影响的人物，更是如此，我们应该收起叹与伤，用理性的目光去解读他，我们希望通过胡雪岩的解读，能给当代商场之人士及广大读者一些启示。这就是我们写此书之目的。



从全书来看，我们是从起家、时代、机遇、用人、为人处世、人际关系、势力拓展、营销、形象、谋略、眼光、手面、素质、爱国报国、情场等十几个方面来解读胡雪岩，破译他成就一生的方略，并力图从中归纳、总结并提升出于我们现时代有用的、带有一般性规律的经营理念 and 为人处世之道。

胡雪岩有句话说得好：“一个念头，能改变局面。”我们不敢奢望本书能有如此奇妙的神效，但我们坚信：本书的每一个经过提升的理念都能够启迪人思考。

史 源

2006年11月于北京



引言：一代奇商胡雪岩

“胡雪岩，商贾中奇男子也，人虽出于商贾，却有豪侠之概。”这是左宗棠在奏折中的一句话。奇，有“独特”、“特别”、“罕见”、“与众不同”、“重要”之意。这一个“奇”字纵览了胡雪岩之一生，真实、贴切地反映了胡雪岩之特点，真可谓概括之精妙。

胡雪岩首“奇”是一生经历之“奇”。清代陈代卿在《慎节斋文存》中这样评述胡雪岩离奇的一生：“游刃于官与商之间，逐迫于时与势之中；品尝了盛衰荣辱之味，尝尽了生死情义之道。”

胡雪岩的一生的确是极为奇特复杂的一生，他是我国封建社会商人经营、发达的浓缩，更兼终结了旧式的传统商人，开启了中国新式商人的先路。所以，鲁迅先生称他为“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”。这一定位恰恰又体现了胡雪岩在商业史上地位的特殊性，这又是一“奇”。

就个人的价值实现层面来看，胡雪岩一生中体味到了正二品“红顶商人”、家财亿万至极盛极荣，又品尝到了家败世衰、家破人亡的极衰极辱。这样大的反差经历集于一人，在历史上也属少见。就个人情感上而言，无论是友情、爱情还是亲情，其间的虚伪、欺骗与狡诈，真挚、诚实与倾心，都在胡雪岩一人的情感心路中影印出来了。



胡雪岩的创业、发达也乃一“奇”。创业之“奇”一在“快”，胡雪岩在短短的十年间，就从一个地位卑微、一贫如洗的店员发迹到富甲天下的豪贾；二在其白手起家。而恰恰又是这两点迎合了广大创业者的胃口，给那些渴望成功之人以勇气与希望。

“人创造了环境，同样环境也创造了人。”当然，胡雪岩创业发达之“奇”，也必然有赖于他所处的时代之“奇”。我们都知道，胡雪岩所处的时代既有内忧外患频仍交袭的创痛，又有新潮激荡、网罗打破的感奋。这是一个忧患与希望并存、机遇与挑战同在的时代，而他正是在这个大变动的时代中把握住了机遇，成为了一代巨贾；这也是一个剧变激烈、震荡翻天的时代，也正是这样一个起伏巨大、跌宕冗起的环境，才使得胡氏有如此巨大的起伏。

如果说时代之“奇”是“机遇”、是“天助”的话，那么，谋略之“奇”则是胡雪岩自身具备善抓机遇的特质与能力，是“自助”。浸淫于几千年中国传统谋略之中的胡雪岩，可谓将古代谋略充分地运用于生意场上，并对中国古代商人的经营手法做了一个全面的总结与提升。连环计、双面手法、美人计、营销、扬名、借势、用人、用情、用义等皆见于其一生之中。

活动方式之“奇”也映现了胡雪岩一生的特点。胡雪岩所处的时代恰好是一个新旧、东西接触博弈的时代，这导致了胡雪岩一生的活动方式也是一个新旧、东西交合的形态。办钱庄与贩军火，买卖商品与做期货；凡是可能做的，凡是 he 知道的，无论是中国的还是西方的，他都做。也许正是他这种包容新旧中西的、在当时属于创新性的多元经营活动方式，才促使了他的成功。这在当时来说，也不得不说是一“奇”。

总而言之，“奇”可统览胡雪岩一生，也可以说是“奇”成就了胡雪岩的一生。

当然，“封建社会的最后一位商人”胡雪岩之“奇”，并不值得我们去争相效仿。因为毕竟时代不同了，环境也变了，如果我们去效仿则是“东施效颦”之愚。同样，也不值得像当今社会某些人一样，对胡雪岩之流趋之若鹜，因为这毕竟是封建的东西多一些，于我们现代这个社会是格格不入的。

我们认为，值得我们去效仿的应该是：我们自己去超越胡雪岩之“奇”，创造更多的现实之“奇”。

然而，“现实需要对历史进行反思与继承”。对于胡雪岩这个“封建社会的最后一位商人”也是如此，一方面要剔除其封建性的东西，另一方面又要从他



引言：一代奇商胡雪岩

身上挖掘出一些于我们时代有用的东西。

那么，我们从胡雪岩身上挖掘出来的有用的东西是什么呢？我们认为至少有两点：一是从胡雪岩身上映射出来的社会的、民族的历史经验与教训，如国兴则民富、政治稳定与发展的关系、商人之命系于国运，等等；二是从胡雪岩身上提升出一些符合我们时代的、符合一般性规律的经营理念 and 为人处世之道，如用人之长、信誉、诚实、灵活应变等，此点也正是我们此书目的之所在。



目 录

序 言 / 1

引言：一代奇商胡雪岩 / 1

第一篇 白手起家

——天助自助之人

“天人交合才能胜。”这是韩愈在《原人》中对“天”与“人”相互关系的认定。“天”是指时代、环境，可以引申为机遇；“人”是指人本身。此话含义是指，只有具备了客观环境和机遇再加上自身的素质，才能够成功，两者缺一不可。所以“天”助了，人还必须自助，既自身有素质又能努力。

一代“红顶商人”胡雪岩之所以有如此的巨大成就，就在于他具备了以下素质：他慧眼独具，敢想敢干；具有“无本生利”、超凡脱俗的商业智慧和手腕。同时，“天”也具备了，所以胡雪岩成功了。纵观胡雪岩的创业史，胡雪岩堪称中国历史上空前绝后的“白手起家”的成功典范。

1. 空前绝后的赌注 / 1
2. 忍辱负重，天降大任于斯人 / 5
3. 以权生财，封建时代经商捷径 / 8
4. 借鸡生蛋，开阜康钱庄 / 11
5. 无本生利，筹资创业获双赢 / 15
6. 以小搏大，十万银子做百万的生意 / 18
7. 慧眼独具，善抓商机 / 20
8. 用钱“生”钱，不把所有鸡蛋放在一个篮子里 / 22
9. 商海弄潮，成事在人 / 24

第二篇 机遇时势

—— 能与机遇、时势并行走

有位哲人说过：“机遇是魔鬼，它把住天堂的入口和地狱的大门。”机遇稍纵即逝。丧失它就会失去先机，抓住它就意味着成功在握。时势则是机遇的现实土壤，是机遇实现的环境。故而胡雪岩说：“吾行商之顺，缘于能与机遇、时势并行走也。”

1. 智者善抓机遇，圣者创造机遇 / 28
2. 善驾时事，方有胜算 / 30
3. 从不让财流擦肩而过 / 35
4. 抓住时机，敢想敢干 / 37
5. 与其待时，不如乘势 / 39
6. 从变化之中找出机缘 / 40
7. 天变了，人应变 / 43
8. 做生意要同时局脉搏共振 / 45
9. 机变与权变交互 / 47



第三篇 交结权贵

——大树底下好乘凉

一代商人胡雪岩，自白手起家，事业中兴，盛极一时，而至于衰，其间几十年如日中天，名气下至市井，上达朝廷。除去其家财之巨富，胡氏还是一位“红顶商人”，唯一的一位戴红顶子穿黄马褂的豪商，一位真正的官商。

胡雪岩深知中国经商之道，他直言指出：“中国人做生意不能没有靠山。”

胡氏以资助王有龄始，以被祸于李鸿章终。其间凡数十载，系商场、洋场、官场势力于一身，财富如雪球般愈滚愈大。其后自有官场作为靠山。为结交官场，他不遗余力，不惜代价，以至商场上之权倾一时。而其人结交官场人物却也自有其一套。或献财，或献色，抓人弱点，对症下药，一时得意，所向披靡。数百万家资，多半倚靠官场势力而来。虽最终不免为官场所累而声名利禄烟消云散，但其官场哲学却发人深省，不可不察。

1. 背靠官府的“红顶商人” / 49
2. 襄助王有龄：成功的“风险投资” / 53
3. 结交左宗棠：安身立命的“大树” / 58
4. 投机钻营，喂饱贪官 / 62
5. 揣摩逢迎，主动献贿 / 65
6. 拍马屁，捧场面 / 69
7. 对“症”下“药”，“药”到“病”除 / 71
8. 最宜患难烧冷灶 / 74



第四篇 识才用人

——人气旺盛，生意兴隆

人气，人场也；有人才才能场气旺盛。胡雪岩之所以能够维持如此辉煌的事业，除了多方面的内因、外因，有一条最重要的就是他的用人之道。胡氏不仅有伯乐的慧眼，善于识才，且能根据各人的长处不同，分别人尽其用。他曾说“箴片有箴片的用途”，无论是在别人眼中多么不成器的庸才，在他手下都能现其长处，化腐朽为神奇。人才，如一颗颗难得的宝玉，为胡雪岩累积了财富，使其事业如日中天。

胡雪岩认为：“一个人最大的本事，就是用人的本事。”此一语道破胡氏成功的天机。在用人方面，胡氏自有其不同凡响之处：或以情感人，或以利激人，设身处地，祸福同当。正是其识才用才之大智慧，成就其红极一时、名传千古之大事业。

1. 不遭人妒是庸才 / 78
2. 别具一格选人才 / 82
3. 不计人短，单看人长 / 84
4. 察其所能，量才而用 / 88
5. 放手使用，用人不疑 / 93
6. 以情感人，吐哺归心 / 96
7. 以利激人，重赏勇夫 / 100



第五篇 为人处世

——人情练达亦文章

古人云：“世事洞明皆学问，人情练达亦文章。”

凡事皆有人所为。一代“红顶商人”胡雪岩终生恪守不渝的为人处世原则是：凡事总要给对方留个台阶，留条后路，有饭大家一起吃。胡雪岩的这种处世态度，开宗明义，先要生存，后要过好，然后再培养出一点人与人之间的感情和温暖来。

胡雪岩的为人处世，提高一层高度来看，可以概括为三个字：圆而神。胡雪岩是个“圆世”的典型代表。在他这里，圆世是个吃饭的态度，维系关系的态度，让圈儿内的人都过得更好的态度；圆世就是“事功”、平庸、老实、无甚精彩出奇。胡雪岩未尝不知“方世”的准则，但他至多对这准则心存敬意，却不会有丝毫畏忌。他的目标很明确，不会被这无甚功用的高论准则所羁绊。正是这不含丝毫偏见的态度，让胡雪岩成了圆世的典范。

1. 牡丹虽好，需绿叶扶持 / 105
2. 在家靠父母，出外靠朋友 / 108
3. 以德报怨，化敌为友 / 110
4. 三人同心，其利断金 / 114
5. 遵循游戏规则是生意人的不二法门 / 115
6. 留人一条活路等于留给自己一条财路 / 117
7. 前半夜想想自己，后半夜想想别人 / 118
8. 做财神，不做守财奴 / 120
9. 为人最要紧的是收得结果 / 122
10. 江湖上做事，说一句算一句 / 124
11. “圆世”哲学，能大能小是条龙 / 126



第六篇 为友之道

——花花轿儿人抬人

“花花轿儿人抬人”，是杭州的一句俗语，也是胡雪岩常挂在嘴边的一句话。其意是说，人与人之间要互相帮衬、互相抬举，才能达到共赢的局面。对于经商者来说，这一点也是非常重要的。人有脸，树有皮，一碗饭，大家吃。钱是赚不完的，交情却是容易破碎而且难以弥补的，商业场中并非永远是针锋相对，刀光剑影，你死我活，也要有温情相待的时候，彼此互相捧场，才能利益均沾。优秀的商人不能只考虑自己的利益而损害别人的利益，而要时刻顾及到别人。

胡雪岩在生意场中，是深深懂得这个“花花轿儿人抬人”的道理的。他对待江湖势力、对待同行、对待有矛盾的对手，都时刻坚守这一信条，他认为，只有把别人的利益与面子考虑到，设身处地地为别人着想，才能保证自己的利益得到实现。为此，他做出了许多可圈可点的事迹。

1. 义结江湖朋友 / 133
2. 同行不妒好成事 / 137
3. 饶人一条路，伤人一堵墙 / 140
4. 不抢同行的盘中餐 / 142
5. 共进共退，垄断丝蚕 / 145
6. 正确处理钱财账与人情账 / 148
7. 谨小慎微防人妒 / 152



第七篇 势力拓展

——张扬势力之道

势，乃事物实力之威也；力，乃事物之力量也。故而，势力乃是事物之威与事物之力的交合，是事物实力的外在体现。因而，势力张扬乃实力之张扬也。势力，可分为有形之势力和无形之势力，两者缺一不可。胡雪岩深谙此理，他在张扬势力之处有其独到的手法与见地。

1. 借得东风好行船 / 155
2. 名气一响，黄金万两 / 160
3. 扬无形之势，谱广告真经 / 162
4. 打码头，张势力 / 167
5. 抱势经营：古人新理念 / 174
6. 文亦人为，商亦人为 / 180
7. “真不二价”的竞争策略 / 183
8. 胜败在于“敢”与“不敢”之间 / 185
9. 想到就做，绝不拖延 / 187



红顶商人

胡雪岩

经商智谋全书



第八篇 经营形象

——市面做大、场面做好之法

市场与场面皆泛指生意场上经纬之事。然处于错综复杂、变幻莫测、困难危急和其他特殊境遇之下的生意场上的应变或应对能力，同样是智慧高度集中的表现。其中有没有规律可循？有没有经验可以借鉴？有没有值得我们反思的？读完胡雪岩做市面、做场面之法，答案应该是肯定的。

胡雪岩做市面、做场面独具匠心，至现在，其法仍在演绎衍传。

1. 市面做大，生意才火 / 190
2. 招牌“镏金”方能不倒 / 193
3. 风平浪静好行船 / 197
4. 行善益多，市面越稳 / 199
5. 市面需要众人维 / 201
6. 名声扬起，实利落怀 / 203
7. 场面大了，事事都好了 / 206
8. 门面三招：宜址、精修、巧陈 / 208
9. 采办务真，修制务精 / 211