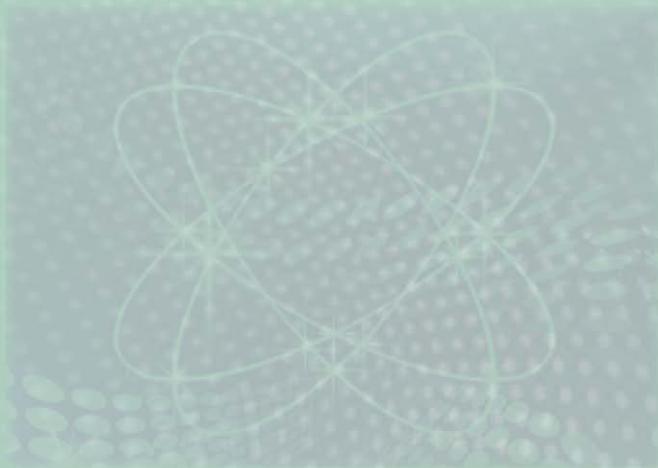


# 胡雪岩的智慧

刘长江 著



北京燕山出版社

# 胡雪岩的智慧

刘长江 著

北京燕山出版社

# 目 录

第一章 胡雪岩的谋划技巧.....	1
制定一个长远的计划.....	1
有小舍才有大得.....	4
要学会用钱来投资.....	8
以退为进才能成就大事业.....	11
生活中的退路.....	14
巧用连环计.....	18
要善于做长期投资.....	25
第二章 胡雪岩的泰然胸怀.....	28
自信是成功的根本.....	28
千万要沉得住气.....	32
君子爱财，取之有道.....	36
要勇于做开路先锋.....	43
要敢于冒大的风险.....	48
修炼一颗平常心.....	53
只有拿得起，才能放得下.....	57
第三章 胡雪岩的掌控妙招.....	62
不拘一格降人才.....	62
破财才能得到人才.....	67
要和下属打成一片.....	69
人才容易遭人妒忌.....	75
只有情义才能打动人才.....	81
用人要用其长，避其短.....	86
真的是“用人不疑，疑人不用”吗.....	88
第四章 胡雪岩的巧于用势.....	93
要做好掌舵人.....	93
机不可失，时不再来.....	97
要学会站在巨人的肩上.....	100
要学会顺势取势.....	103

人要随着环境而改变.....	109
在变化之中发现机会.....	111
机会来临时要抓得住.....	115
第五章 胡雪岩的融圆之术.....	121
要学会圆融处事.....	121
要谨防人们妒忌.....	128
自己要做好人.....	132
不看过程看结果.....	136
要懂的饶恕别人.....	139
要学会吃亏.....	143
千万不要抱残守缺.....	146
第六章 胡雪岩的交往秘诀.....	149
巧借大树来乘凉.....	149
只有诚信才能交到知心朋友.....	154
别人困时，要给他一个枕头.....	159
药到病除的秘诀.....	164
红花离不开绿叶的衬托.....	168
朋友多了路好走.....	171
要学会化敌为友.....	174
第七章 良策源于变化.....	179
在风云变幻中头脑要清醒.....	179
乱世才能造就英雄.....	185
学会用人是一门大学问.....	189
学会随机应变的技巧.....	194
要在变化中取得胜利.....	198
第八章 稳定促成大事业.....	203
千万不可意气用事.....	203
不要让外界纷扰影响自己的心情.....	207
只有绿叶扶持，牡丹才会更艳丽.....	212
要从根本上掌控大局.....	216
和气才能生财.....	221
第九章 只要心不死，一切都有可能.....	225
要有独到的眼光.....	225
眼光独到，识破大局.....	229

物竞天择，适者生存.....	234
竞争中要学会创造机遇.....	240
有勇有谋，成就事业.....	246
第十章 思谋决定你的成败.....	252
广开财路，左右逢源.....	252
要掌握一套用人的策略.....	257
要学会花钱.....	262
未来的生活状态取决于你今天的选择.....	267
放长线才能钓到大鱼.....	272
第十一章 智计决定未来.....	278
为了人才，可以不择手段.....	278
要敢为人先.....	284
要拓宽自己的视野.....	289
要快速决断，不要坐失良机.....	294
错失良机是一种罪过.....	299
要头脑冷静，看清形势.....	304
第十二章 融通的技巧.....	309
中庸无处不在.....	309
和别人交往要各得其所.....	315
和气能够扭转败局.....	320
知进知退，方显英雄本色.....	326
尽最大努力，实现最大价值.....	330
你的命运是由性格决定的.....	336

# 第一章 胡雪岩的谋划技巧

## 制定一个长远的计划

一个商人要想有大的作为，眼光不仅要看得准，而且要超前，要能够看到以后的事情，看出变幻莫测的商海中不可逆转的大趋势。人们经常把商场比喻成没有硝烟的战场。有时候商场上的拼杀甚至比战场上更残酷、更赤裸。一个没有长远眼光的人是根本无法有所作为的。商人的眼光，主要是指不断发现、开辟自己财源的眼光。正如要取水必须有水源，要赚钱也先要有财源。

发现财源，首先要求商家有长远的生意眼光。商家的眼光不能总盯着一门一行，盯在眼前利益上，而是要“吃一个，挟一个，看一个”，要能在商海变幻莫测的复杂形势中看出有利于己的大方向，按照这个大方向来经营好自己的财源。

胡雪岩在生丝生意还没有开始运作之前，就洞察到用代理湖州官库的银子贷到杭州，脱手后再解藩库银两的商机，这一步可谓之“远”。湖州的公款本来就要解往省城杭州，交付藩库，先垫支一下，买丝到杭州变成现银之后再交付藩库并不为过。如此一来，死钱变成了活钱，把它作本钱为己所用，何乐而不为呢？

不仅如此，胡雪岩的商业见识还有看得更长远的。在丝茧生意还没开始时，他就想到了和洋人做生意，组织生丝出口，即当时所谓的销“洋庄”。后来胡雪岩确实把生意做到了国外。

清朝开埠之后，中国与欧美及日本的贸易主要以江南的生丝、茶业为大宗，而随着 18、19 世纪西方纺织工业的飞速发展，生丝需求量日益增大，经由上海外销的江南丝、绸，在整个上海“洋庄”贸易

中占有举足轻重的地位。同治、光绪年间仅江苏镇江就以丝、绸“行销于北省以及欧、美、日本者，岁人数百万”。

胡雪岩要和洋人做蚕丝生意的念头，也是起于与杭州丝商有关蚕丝生意的交谈。丝商告诉胡雪岩，销“洋庄”把上万两的丝囤积起来，等价钱上涨时再卖给洋人，所赚极多。只是销“洋庄”需要的本钱太大，并且洋人做生意非常狡猾，表面上与你讨价还价，不断地与你周旋，暗地里又去寻找其他的门路。有些商人因为资本有限，急于将货物脱手，便杀价出售手中的货，这就增加了生丝生意的风险，不但与洋人的生意没有做成，自己的货又砸在手里。因此，销“洋庄”既要有雄厚的资本，又要有敢于承担风险的意识。

可胡雪岩不这么想，他认为，做生意就怕心不齐，如果这些专与洋人做丝生意的“丝行”、“洋庄”能像茧行收茧一样，同行公议，定一个价，愿买就买，不愿也不调价，洋人也就只能服帖了。对于那些本钱不足，因周转不灵而急于脱货求现的商行，也有办法：第一，可以出价收购，同样的价格，你若卖给洋人，不如卖给我；第二，对方如果不接受收购，则可以约定不卖给洋人，我这里有钱庄做后盾，可以让你用货物做抵押，贷款救急，洋人就范，货物脱手之后再还。洋庄丝价卖得好，能多赚钱谁不乐意！假如在这样的条件下还有人要把自己的货杀价卖给外商，那就一定是暗地里收受了外商的好处，吃里爬外，自贬身价，可以联合同行和他断绝往来。如此一来，这样的人在同行业中也就没有了立足之地。

胡雪岩的这一构思可谓是有远见、有气魄，他后来在生丝生意上的发展证明了这一构思确实是见地不凡而且行之有效。生丝生意开始时，胡雪岩来往于杭州、湖州、上海三地之间，在联合丝行、控制市

场、垄断价格上绞尽脑汁精心策划，与外商买办斗智周旋，终于按他的构思做成了第一笔洋庄生意，赚下 18 万两银子的利润。

从另外一个角度看，胡雪岩通过这笔生丝生意，一方面与丝行巨商庞二结成了可靠的生意伙伴关系，在蚕丝行业建立起了自己的地位；另一方面，通过这笔生意，他和外商取得了联系，积累了与他们打交道的经验，为他后来驰骋十里洋场打下了基础。再一次证明了胡雪岩的商业意识卓远，只有看得远，才能做得大，况且这些实在不是这 18 万两银子所能够衡量的。

据《光绪实录》记载，“光墉所营以丝业为巨擘，走营出口，几乎垄断国际市场。”1872 年，在新丝将出的时候，胡雪岩特地派人去各地收买生丝，江浙各州县无一漏脱，这一年他为了垄断市场收购生丝投入了 2000 万两资金，使外商“欲求一斤一两而不可得”。经过胡雪岩几年苦心经营，生丝生意成为了他仅次于钱庄、典当行的重要商务领域，而且一直以外贸为主。因为胡雪岩见识卓远，生意自然就做出了国门做到了世界。

胡雪岩对整个时事的了解和把握总能够先人一步。所以他也总能先于别人筹划出应对措施。有了这一先机，胡雪岩就能开风气，占地利，享天时，逐一己之利。胡雪岩因为占了先机，便能够先人一着，从容应对。且和纷乱时事中茫然无措的人们相比照，胡雪岩的优势便显现了出来。

做生意要有长远的眼光，要吃一个，挟一个，看一个。

## 有小舍才有大得

胡雪岩在经商中有一个特点，那就是突出一“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，他常常赢得了别人不能得到的利益。

胡雪岩创业的第一步是设立“阜康”钱庄。尽管钱庄有王有龄的背后支持及各同行的友情“堆庄”，然而，如何才能让广大储户中打开局面呢？胡雪岩想出了一个“放长线钓大鱼”的妙计。

且说开张那一天，晌午摆宴款客之后，客人相继离去。胡雪岩静下心来盘算开业的情况。做生意第一步最重要，要么谋名，要么取利，只有走准了第一步，以后的生意才会水到渠成，不断做大。胡雪岩低头暗自思忖一番，明白做钱庄生意的第一步就是要闯出名头，要让人感到在这里存钱安全，有利可图，如果能做出名气，即使目前舍一点，以后肯定也能财源滚滚。但是怎样才能让名气打响呢？忽然，他脑际灵光一现，立刻把总管刘庆生找了过来，下了一道命令：令刘庆生马上替他立十六个存折，每个折子存银二十两，一共三百二十两，挂在他的账上。刘庆生见胡雪岩迫不急待地要开这么多存折，如坠五里云雾，莫名其妙，但既然东家吩咐，只好照办。

待刘庆生把十六个存折的手续办好，送过来之后，胡雪岩才细说出其中的奥妙。原来那些按他吩咐立的存折，都是给抚台和藩台的眷属们立的户头，并替他们垫付了底金。再把折子送过去，当然就好往来了。

“太太、小姐们的私房钱，当然不太多，算不上什么生意，”胡雪岩说，“但是我们给她们免费开了户头，垫付了底金，再把摺子送过去，她们肯定很高兴，她们的碎嘴就会四处相传。这样，和她们往

来的达官贵人岂不知晓?别人对阜康的手面，就另眼相看了。咱们阜康钱庄的名声岂不就打出去了?到头来还愁没生意做吗?”

刘庆生心领神会地点了点头，心中暗自佩服胡雪岩做生意的手法。

刘庆生把那些存折送出没几天，果不其然就有几个大户头前来开户。钱庄业的同行对阜康钱庄能在短短的几日内就把他们多年结识的大客户拉走颇是惊讶，不知所以然。

胡雪岩不只把目光盯着太太、小姐们等上层人物，他还注意吸收下层社会人物的私蓄。他没有忽略社会底层这个重要的顾客群体，他知道，下层社会中，虽然每一个人的私蓄不多，但是积少成多，小河也能汇成汪洋大海。更重要的是，下层社会中有些人虽然地位不高，很不起眼，但是由于他所处的特殊位置，往往能在事情的进展中起到意想不到的作用。这一点被胡雪岩善加利用。

在那些存折中，胡雪岩就特地为巡抚衙门的门卫刘二爷准备了一份。胡雪岩经常出入抚台，跟刘二爷也算是老相识了，而今钱庄开业，他送给刘二爷一份存折，一则算是送给老朋友一份薄礼，二则因为刘二爷是个守门人，从他眼皮底下来往的有名有姓、有头有面的人物不少，刘二爷的信息十分灵通，以后或许会在某个方面得到刘二爷的帮助。

后来，胡雪岩真的由于一个极其偶然的的机会，从刘二爷那里得来了一个非常重要的信息，即朝廷所发的官票。因此，胡雪岩又掌握了一次先机，大大地发了一笔财。这次成功实在应该得益于他当初“舍”给刘二爷的一笔小财。

在寻常人的眼光看来，胡雪岩在经营中的一些做法实在是“舍本生意”。但胡雪岩的高明就在于他能看到长远的利益，因此不惜牺牲眼前的小利。而他的投资，往往也都得到了很好的回报。

胡雪岩目光高远、以小诱大的策略还体现在他对待另一件事上。

胡雪岩的阜康钱庄刚开业不久，绿营兵罗尚德便携带毕生积蓄的一万两银子前来存款。罗尚德是四川人，年轻时嗜赌如命，且经常是一掷千金地豪赌。没过几年，罗尚德赌场失意，不仅把祖辈遗留下来的殷实家产输得一干二净，还把从老丈人处借来的、准备用于重兴家业的一万五千两雪花花的白银在一夜之间输得分文未剩。老丈人气愤不已，他不想看到自己的闺女跟着这么一个赌徒受苦受累，于是把罗尚德叫来告诉他，只要罗尚德把婚约毁了，那一万五千两银子的债也就同时一笔勾销。血气方刚的罗尚德难以忍受老丈人看轻自己的“侮辱”，当众撕毁了婚约，并发誓今生今世一定要把所借的一万五千两银子还清。

他只身背井离乡，辗转来到浙江，参加了绿营军。十几年来，他想方设法，拼命赚钱，而今已积聚了一万银两之多，但由于太平军的兴起，绿营军随即就要开拔前线，罗尚德不可能随时将钱带在自己身上，他必须找个妥善的放置地方。恰好他听说了胡雪岩的义名，深感可靠，于是就带上毕生的血汗钱前往阜康。

一名普通绿营兵竟有一万两银子的积蓄，这不得不叫人对钱的来路产生疑问。加之，罗尚德存款四年，不要息，只要保本就行，这更令人疑窦四起。店堂的总管不敢轻易作主，深怕钱的来路不明，惹了官司，赔了本不说，还砸了钱庄的牌子，只好给胡雪岩报告情况，让他自己拿主意。

胡雪岩听说这件事后，知道其中必有隐情，他叫上罗尚德到屋里摆上一席。酒过三巡，胡雪岩和罗尚德就开始了推心置腹的谈话，罗尚德见胡雪岩如此豪爽，果然名不虚传，便把自己的经历与想法和盘告诉了胡雪岩。胡雪岩听说之后，当即表示，四年后，罗尚德回来取款，连本带利一万五千两银子，分文不少，其付出的利息已远远超出了平常的存款；若罗尚德不幸回不来，胡雪岩亲自去他丈人家交还这一万五千两银子，以了却他的承诺。

凭这几句话，罗尚德就对胡雪岩的侠义气概佩服得五体投地，他连存折都不要，就离开了阜康钱庄。

若以平常眼光来看，胡雪岩的这一慷慨之举似乎失当。然而，它带来的广告效应马上就显露出来了。胡雪岩的侠义很快就得到了回报。罗尚德回到绿营军，把自己到阜康钱庄存款的事告诉其他士兵后，这些即将出征的士兵纷纷把自己的积蓄都存放到了胡雪岩的阜康钱庄。短短几天时间，阜康钱庄就收集了这类存款三十万两之多，一下子就解决了钱庄新开业，家底不厚的问题。

在现代经营中，许多优秀的管理者都具有胡雪岩这样的敢于吃一时之亏的精神。他们的睿智，表现在目光长远，不为一时利益所限，最终得到了丰厚的回报。

商人做生意，最重要的是打开局面。要打开局面，诱以小利不失为一个有效的方法。虽然表面上看来赔了，但是其影响与作用却是深远的。然而，只有像胡雪岩一样目光远大的商人才能看到这一点，这就是大商人的智慧。

舍小利趋大利，放长线钓大鱼。

## 要学会用钱来投资

从某种意义上说，融资的目的是为了投资。投资适当、正确与否直接关系到企业的经济效益。因此，投资是理财的第一要务。

任何投资就其终极目的来说都是为了实现最大收益，即企业价值或股东财富最大化。那么企业如何把资金用在“刀刃”上，使其发挥最大的经济效益呢？我们经常听有经验的企业家告诫说“不见兔子不放鹰”、“不要把所有鸡蛋放在一个篮子里”，如此等等，其实说的都是投资技巧问题。

商业投资，利益与风险同在。为了降低投资风险，一个有效的办法就是多元化经营用手中的钱生出更多的钱来。

所谓多元化经营就是不把投资资金集中投资在一个项目上，否则一旦该项目失败，就会造成全军覆没，血本无归的惨况。而把投资投放在不同的项目上，其中有的风险小，有的风险大，这样一旦风险大的项目投资失败，所遭受的损失可以由获利的投资项目抵补，一旦风险大的投资项目成功，则可以获得高额投资利益。这是一个投资组合问题，也是我们通常所说的“不要把鸡蛋放在一个篮子里”的原因。在这一点上，历史上做得最为出色的恐怕莫过于被誉为“红顶商人”的胡雪岩了。

第一桩销洋庄的生丝生意做成之后，在筹划投资典当业、药店的同时，胡雪岩还想到另一项与国计民生有关的大事业——他准备利用漕帮的人力、漕帮在水路上的势力以及他们现有的船只承揽公私货运，同时以松江漕帮在上海的通裕米行为基础，大规模贩运粮食。

胡雪岩要为自己打开水路货运和粮食买卖这两片前景广阔的天地。

翻翻历史，我们就可以知道，上海成为中国近代最大的贸易口岸，实际上也就是以海运、河运的大力发展为龙头的。当年中国商办公司与洋商之间第一次最大规模的“斗法”，就发生在中国“官督商办”的轮船招商局和英国怡和、太古轮船公司及美国旗昌轮船公司之间，“斗法”的焦点即是争夺水运利润。仅从这一点，我们就可以想象投资水路货运在当时的巨大前景。

撇开这一点不说，胡雪岩要投资大规模粮食贩运，本身也是一桩有利可图的事业。这桩生意之所以有利可图，是因为此时已经具备了三个条件，这三个条件都与时局有关：

其一，时值太平军沿长江一线大举进攻东南，战乱之中，大片田地撂荒，粮食出产锐减，正是乱世米珠薪桂之时，贩运粮食必然有利可图。

其二，兵荒马乱，战事迫近，粮食生产地或稻熟无人收割，或收割之后又因交通不便无法运出来，白白糟蹋。而漕帮既有人手又有水路势力，此时组织起来贩运粮食，天时、地利、人和都占全了，弄好了就是没有竞争对手的“独门生意”。

其三，官军与太平军必有一战。常言道“兵马未动，粮草先行”，粮食对于交战双方都是大事。双方在同一块地面上拉锯，如果抢运出粮食，不让太平军得到，进出之间关系极大，必然会得到官军的支持，粮食贩运也会顺利许多。

有如此三个条件，这桩生意可不就是必定有利可图了么？

在这兵荒马乱的年月，一般商人大约更多地想到应该收缩，而胡雪岩却始终想到的是发展，并且总能在乱世夹缝中为自己开出一条条的财路。胡雪岩不断为自己寻找投资方向，他那敢于大胆投资的气魄的确让人钦佩。

胡雪岩曾经有过一段很是大气的宣言：“我有了钱，不是拿银票糊墙壁，看看过瘾就完事。我有了钱要用出去！”生意人就应该有这股子大气。

纵观胡雪岩的发达过程，他能由白手起家不几年间便至豪富，以致成为中国历史上第一位也是唯一一位“红顶商人”，很大程度上就是因为他总是不限于一门一行，总在为自己不断地开拓着投资方向，并且看准了就大胆投资，没有丝毫的犹豫。比如在钱庄刚刚起步之时，便开始以有限的财力筹划投资生丝业务；比如根据上海向国际贸易金融大都市发展的趋势，毫不犹豫地上海买地建房，投资房地产；比如根据世情时局，投资药店、典当业……在胡雪岩的鼎盛时期，他的生意范围几乎涉及到他所能涉足的所有行当，长线投资如钱庄即金融、生丝生意即贸易、药店即实业，以及典当业、房地产等；短线投资如军火、粮食等，所有这些生意在当时条件下都是能赚钱，而且能赚大钱的生意。很显然，胡雪岩如果没有那种有了钱就一定要想方设法用出去的大气，如果死守自己熟悉的钱庄生意而不思开拓商务领域，他的事业决不可能如此轰轰烈烈，他也就不可能成为清代第一富商。

有了钱就用出去，也就是用钱去赚钱，用钱去“生”钱，用现代经济眼光看，就是学会并且敢于投资，在不断地赚钱的同时，也要不断地以投资的方式去扩展经营范围，去获取更大的利润。没有能力准确发现投资方向，或者不敢大胆投资的人，换句话说，有了钱不想着用出去或不敢用出去的人，决不可能成为一个能够在商场上纵横捭阖、叱咤风云的大实业家。

我有了钱，不是拿银票糊墙壁，看看过瘾就完事。我有了钱要用出去！

## 以退为进才能成就大事业

古人云：退一步，海阔天空。做人就要懂得该“忍”时需“忍”，“忍”有时可以使你减少许多不必要的麻烦。有退才有进，“卷土重来”一定会有一番新的天地，“退中求进”此为上上策。胡雪岩一生，无论在商场中，还是在官场中，他待人接物都能做到主动忍让，成就大局。其中最值得一叙的是他对张秀才的拉拢和成全。

张秀才在杭州城中算个不小的角色，平时自以为是衣冠中人，可以走动官府，包揽讼事，说合是非，是个欺软怕硬的货色，十分无赖。他曾因为一件事情而对胡雪岩产生了嫉恨，此后便与胡雪岩或明或暗对着干。说到互相结怨的事，其实只是张秀才对胡雪岩的不满，胡雪岩并没有得罪张秀才半点。那时王有龄坐镇杭州，对旧弊进行改革。当时有一项对新开店铺征收规费的税，王有龄锐于政事，认为此税不该收，于是贴出告示，永远禁止。钱塘、仁和两县的差役心存不满，但不敢乱来，一时敛迹。但巡抚、藩司两衙门，自己觉得靠山很硬，不买知府的账，照收不误，不过自己不便出面，便指使张秀才去收这种费，讲明三七分账。谁知运气太差，张秀才收税之时正巧碰到知府大人王有龄的轿子路过。王有龄见有人争吵，下轿一问，原来是此事。在他张贴禁收布告的当日就敢如此大胆，王有龄于是勃然大怒，决定严惩张秀才。王有龄将张秀才厉声斥责了一顿，一定要革他功名。一革去秀才功名，便成白丁。这一下子张秀才吓破了胆。

张秀才左思右想只有去托让王有龄言听计从的胡雪岩，于是带着老婆儿女到胡雪岩处跪地求助。胡雪岩也是一时大意，只当小事一件，顺口答应下来，保张秀才无事。哪知王有龄执意要按自己的意思办，说这件事与他的威信有关。当时王有龄正处于建立自己的威信时期，如何肯就这样草草了事？说之再三，王有龄才算退让一步。本来

要革除张秀才功名，打他两百板子，枷号三月。现在看在胡雪岩的分上，免掉他的皮肉之苦、出乖露丑，秀才却非革不可。

谁知，对于胡雪岩的帮忙张秀才并不知详情。以前胡雪岩答应他包他无事，谁料竟是这种结果。于是张秀才认为胡雪岩不肯尽力，搪塞敷衍，从此怀恨在心，处处与胡雪岩为难。

收复杭州之时，胡雪岩想到应收服此人，让他做个攻城时的内应。要收服张秀才首先就必须摸透此人的脾气，这一切胡雪岩都交给了开路先锋刘不才去办。

根据刘不才的调查，这张秀才天不怕地不怕，除了怕官就怕他儿子小张。小张吃喝嫖赌，一应俱全。张秀才辛辛苦苦弄来的几个钱，都被宝贝儿子弄得满天飞。

胡雪岩根据这一点，想了一套办法，让刘不才从小张身上下手。收服了小张，张秀才就不得不就范。刘不才赌场上关照小张，获得其好感，于是找借口与小张单独会了面。会面时，刘不才带去了从上海带回的最时兴的巧妙之物，惹得小张爱不释手。刘不才慷慨相赠，但却说是一朋友相赠的，这个馈赠定物的朋友当然就是胡雪岩了。

胡雪岩后来还托刘不才带给张秀才消息，让他准备好自己的前途，并且送去保举书，答应事成之后保举他一官半职。并且重新解释当时那场误会，待得张秀才明白原因，隙愤顿时烟消云散。

诸事顺利，蒋益澧攻城之时，张秀才父子因为打开城门迎接官军有功，使小张获得了一张七品奖礼，并被派为善后局委员。

在这件事上，胡雪岩先委曲自己，忍一时之气，派刘不才从张秀才之子小张入手，以大局为重，晓之利害，以求一事之全。