

人生六十六金典丛书

胡雪岩



商政之道 六十六金典

李伟 杨新珠 编著

中国物资出版社



人生六十六金典丛书

胡雪岩



商政之道
六十六金典

李伟 杨新珠 编著

中国物资出版社

S13L94/05

图书在版编目(CIP)数据

胡雪岩商政之道六十六金典 / 李伟, 杨新珠编著. - 北京: 中国物资出版社, 2004. 9

(人生六十六金典丛书)

ISBN 7-5047-2220-0

I. 胡… II. ①李…②杨… III. 胡雪岩 - 商业经营 - 谋略
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 080890 号

责任编辑 钱 瑛

责任印制 齐 岩

责任校对 衣 薇

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010)68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

香河金鑫印刷有限公司印刷

开本: 787×1092mm 1/16 印张: 55.5 字数: 795 千字

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-5047-2220-0/F·0862

印数: 0001-5000(套)

定价: 90.00 元(全三册)

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前言

胡雪岩生于公元 1823 年,死于 1885 年,在他生活的 62 年间,历经道光、咸丰、同治、光绪四位皇帝的王朝统治。而这时候正是中国历史上最腐败无能的阶段,对外屈辱丧权,对内残酷盘剥。整个社会动荡不安,战乱纷起,怨声载道,民不聊生。很多富贵人家都不能确保祖宗的遗产,或破产、或被抄,沦为穷人。而胡雪岩却在这种情况下,以一个钱庄学徒的身份,从一无所有的地位,经过不懈的努力,赤手空拳创建了“胡庆余堂雪记国药号”,终于成为影响朝野的红顶商人、清末首富。他的成功是一种奇迹,也是一种适应社会变化的智慧。

迄今一百余年,仍然为大家所津津乐道。他成功和失败的过程,不是靠命运,也不是靠祖宗荫庇,完全是靠自己,整个过程都是自己所控制的,所以,胡雪岩的成功经验经过分析和归纳,值得我们大家借鉴和学习。

现代的社会生活情况虽然与胡雪岩当年的情境大不一样了,但是,人们面临的生存问题,如何取得人生成功的问题,同样成为社会思考的中心问题。研究胡雪岩的经商策略、管理原则、用人要领以及处世方法,对现代人来说,仍然具有相当的重要性。无论以胡雪岩为师,或者以胡雪岩为戒,把胡雪岩一生的传奇作为人生走向成功的个案来研究,仍然具有十分重要的意义。

胡雪岩既不是万世流芳的圣人贤士,也不是千古罪人的乱臣贼子,而是一位成功的商人。而商人在中国历史上一直没有受到足够的重视,也只有到了今天,商人才成为社会生活的中心话题。由于市场经济的发展,面对个人生存的困惑、企业经营的艰难,人人都需要成功的

经验和榜样。一方面需要我们向西方社会取经,另一方面,我们需要发扬我们民族已有的成果,于是,人们发现了清朝商神胡雪岩。

说胡雪岩是商神,就是说他的成功具有传奇性,是超乎常人想象的。实际上,胡雪岩并没有受过什么高深的教育,也没有受过任何经营管理的专业训练。他所依据的言行准则,说起来十分可笑,竟然是中国社会人人耳熟能详的一些通俗俚语。

中国人一向把“修身”、“齐家”、“治国”、“平天下”的大道理,变成非常大众化、通俗化的成语或俚语。普遍流传的结果,不但形成了社会的共识,建立大家共有的价值观,而且人人朗朗上口,成为终身为人处事的指导方针。明白了修、齐、治、平的道理,就没有什么能够难住人的,实际上,这就是中国文化的优良传统,这种传统表明了儒家思想的深入人心。胡雪岩也就是自觉不自觉地把这种儒家文化思想发扬光大,取得了成功。

有人说,当今时代是一个儒商时代,这就说明儒家思想具有一定的现代意义。胡雪岩的成功经验能够适应今天的市场经济,也是因为其具有儒家思想的内核。只要我们悉心钻研他的经营之道,当然有把握经营管理今天的企业。中国现代成功的企业家,不都一个个展现了儒家思想的现代魅力?

说到儒家思想,其核心就是积极入世,为国家出力分忧。作为商人,这种中国文化的传统是不能不继承的。所以,胡雪岩的经商之道就必然和国家政治命运联系在一起,他也是在这种国家政治事件中发挥了自己的作用,受到了朝廷的赏识和重用。他的成功实际上就是开创了一条商政之道,揭示了中国商人的命运是与国家命运相互联系的,也就是国运通,商运通。这一点,对于今天的商人们来说,确实应该认真思考。我们看到现在有很多商人不顾国家的利益,也不顾消费者的利益,投机倒把,偷税漏税,弄虚作假,坑蒙拐骗,所以我们习惯上认为无商不奸。其实,真正成功的商人是以诚信得天下的,因为奸诈的结果,只能是自掘坟墓,自毁前程。胡雪岩一生重诚信、讲道义、有国家观念、肩负着社会责任。这些优点,就是儒家思想的反映,也是商政之道的具体表现。绝大多数中国人自我检讨起来,都会觉得“这些优点我也

有”。不过我们大多数商人却不能够把这些优点运用在实际生活中,不能作为我们处理事情的策略,所以,我们没有成功。由此可见,对现代中国人而言,似乎要成为当代的胡雪岩,并不是非常困难的事情,因为我们具有共同的文化根基。

现在,研究胡雪岩的人越来越多,成果也比比皆是,我们在前人研究的基础上,认真比较选择,把胡雪岩成功和失败的地方,列举出来六十六条金典,以现代的观念,重新加以评估,学习其成功的要领,避开其失败的缺陷,这也就是中国人所喜欢也最擅长的“取长补短”、“趋吉避凶”。这样一来,我们就能够更加容易、更加安全地吸取胡雪岩的宝贵经验,作为自己今后经营人生、管理事业的参考。对于自我控制,自谋出路、自我奋斗的人来说,学习胡雪岩商政之道的精髓,谋划自己的成功之道,并且把命运紧紧地控制在自己的手中,创造辉煌的事业,实现美好的人生理想,显然是非常必要的。

编 者

2004年8月于陕西咸阳

目 录

第一编 人生开篇,经营靠山

“中国人做生意要有靠山”,这句话透着胡雪岩对他所处的那个时代生意场上成败关键的深刻理解。因为在一个有着几千年封建传统的社会中,无论是做官还是做生意,都离不开靠山的支撑。

金典之一:雪中送炭,投资靠山 /003

金典之二:替人着想,广结人缘 /011

金典之三:化敌为友,抬人铺路 /017

金典之四:狡兔三窟,结交新贵 /022

金典之五:投其所好,引为知己 /029

金典之六:商界交友,形成势力 /033

金典之七:江湖朋友,肝胆相照 /035

金典之八:借助洋人,发展实力 /037

金典之九:与人方便,人行方便 /038

金典之十:巧妙送礼,打通关节 /042

金典十一:有求必应,用钱开路 /045

金典十二:寻找靠山,不为情累 /049

金典十三:情感投资,不求回报 /056

第二编 立足商场,做人为本

胡雪岩对自己一生的认识是非常地清楚,他总结了许多做人的道理,在今天都是有用的。

他说:“世界上有许多事,本来是用不着才干的,人人能做,只看你肯不肯做,是不是一本正经去做?能够这样,你就是个了不起的人,就是做人漂亮。做人就要像哏叽一样,经得起折磨,到哪里都显得有分量。你要记着:生意失败,还可以重新来过,做人失败不但再无复起的机会,而且几十年的声名,都

会付之东流。所以,做事容易做人难,要做生意先做人。”

金典十四:雁过留声,人过留名 /063

金典十五:诚信做人,敢负其责 /069

金典十六:说话算数,说到做到 /071

金典十七:戒欺招牌,深得人心 /073

金典十八:立足长远,真不二价 /077

金典十九:做人本色,始终如一 /079

金典二十:行走江湖,重情重义 /082

金典二十一:心底坦荡,问心无愧 /089

金典二十二:处处交友,共同发财 /092

金典二十三:相互帮衬,人抬人高 /097

金典二十四:大度容人,给人台阶 /100

金典二十五:不伤面子,能得人心 /102

金典二十六:少想自己,多想别人 /105

金典二十七:君子爱财,取之有道 /112

金典二十八:不怕吃亏,利从义来 /115

第三编 成就事业,用人为先

对于胡雪岩来说,晚清时期的社会环境,为他提供了官商结合的天时;王有龄在浙江官场的步步高升,左宗棠对他的赏识,让他占足了官场地利的好处;而关键的一点,还在于他能够与人合作,善于识人、用人,求人和。因此,胡雪岩的成功在于他集天时地利人和三要素于一身。

如何选好人与用好人,里面确有很多学问。因为一个人在某个特定的历史时代、某个特定的历史时期,他做某件事情适合,但是如果换一个时间,他可能就不适合这个工作了。胡雪岩就是能够根据各种各样的人在不同情况下发挥不同的作用,为己所有,走向成功。

金典二十九:网络人才,为己所用 /121

金典三十:替人分忧,人为所用 /123

金典三十一:客观待人,用人所长 /126

金典三十二:不惜重金,以财驭人 /129

金典三十三:放手使用,用而不疑 /133

- 金典三十四：以情动人，收服其心 /136
金典三十五：割爱报答，赏罚分明 /141
金典三十六：移花接木，套牢人心 /149
金典三十七：亲疏之间，掌握分寸 /153
金典三十八：因势利导，用情笼人 /155
金典三十九：不怕人妒，敢用人才 /160
金典四十：不拘一格，不看一面 /164
金典四十一：用其所长，抑其所短 /168
金典四十二：互为知己，互为所用 /172

第四编 顺应时势，纵横商政

置身商海的生意人，要想在风云变幻中稳操胜券，必须要具有根据社会变化而变化的新思维和新观念，绝不能对日新月异的社会变化产生恐惧，相反地还应有一套切实可行的应变计划，以备急时之需。另外，时势变化，不仅决定着经商的成败，同时也决定着官员宦海的沉浮。因而，时局的风吹草动，对于靠官场势力发迹、捞银子的“官商”来说，可谓攸关利害。胡雪岩不愧为善于洞察时势的顶尖儿高手，他时时刻刻注意从时势的变化中寻找突破点，并一步步打开市场局面。“善谋时势变化，乃能成大事也”，这就是一代官商胡雪岩灵活变通商政之道的策略。

- 金典四十三：社会局势，造就商神 /179
金典四十四：敢开先风，洋务通商 /182
金典四十五：眼观大局，灵活变通 /184
金典四十六：预察先机，把握方向 /189
金典四十七：活络经商，借鸡下蛋 /191
金典四十八：大胆投资，不断开拓 /199
金典四十九：与其待时，不如乘势 /201
金典五十：将计就计，化解危局 /206
金典五十一：趁势而行，引进外资 /210
金典五十二：事缓则圆，不急一时 /212
金典五十三：抓住商机，敢做敢干 /213
金典五十四：巧用资金，智力比拼 /219

第五编 商政之道,祸福相依

胡雪岩在王有龄升官之后,依靠其官势,生意越做越大,并逐步发现了令许多商人趋之若鹜的“商政之道”赚钱秘笈:借助官势首先能使资金周转便利,因为有了官库作为依托;其次,官府的好多事都可以通过商业活动来完成,里面的赚头自然不会少;第三,可以借官府之名,做许多普通商人很难涉足之事。

但是,官场的复杂斗争随时都可能使自己的奋斗结果成为一场黄粱美梦,因为,任何人都不能结交所有的官员,那些站在另一边的官员会随时向你开刀,发泄嫉妒,让你成为政治的牺牲品。

金典五十五:帮助官员,利用官势 /225

金典五十六:善借东风,壮大声势 /229

金典五十七:为官分忧,寻求支持 /232

金典五十八:捐官候补,红顶商人 /237

金典五十九:背靠大树,刀头舔血 /241

金典六十:民族气节,敢斗洋人 /246

金典六十一:代表中国,购枪贷款 /252

金典六十二:扭转局势,参政经商 /256

金典六十三:凭借后台,吸纳“逆财” /264

金典六十四:了解背景,避免倾轧 /269

金典六十五:未雨绸缪,预留退路 /275

金典六十六:要拿得起,能放得下 /279

第一编 人生开篇,经营靠山

“中国人做生意要有靠山”，这句话透着胡雪岩对他所处的那个时代生意场上成败关键的深刻理解。因为在一个有着几千年封建传统的社会中，无论是做官还是做生意，都离不开靠山的支撑。

金典之一：雪中送炭，投资靠山

胡雪岩(公元1823—1885年)，字光墉，原籍安徽绩溪。自幼家境贫寒，生计无靠，特别是父亲胡鹿泉死后，为了养家糊口，胡雪岩更是被迫到杭州城的“信和”钱庄当学徒。当时的钱庄也称钱铺或钱店，是晚清时期中国金融业的主体。鸦片战争以后，随着开埠通商，钱庄生意日趋红火。钱庄内部分工大体有内场、外场、信房和库房，等级森严，职员视上一级是否有空缺而决定升迁。胡雪岩进钱庄学生意，是从扫地、倒尿壶等杂役干起，由于他聪明机敏，能说会道，很受东家的赏识和信任，三年满师之后，就成了这家钱庄的伙计(营业员)。胡雪岩经常单独负责催款收账，从未出过任何纰漏，又被“大伙”(相当于经理)张胖子看中，让他分管“外场”。“外场”俗称“跑街”，主要从事联络客户、放款和兜揽存款的业务。

如果这个时候的胡雪岩，安于现状，满足于此，或许几年或许十多年后便会小有家产，然后娶妻生子，也可安度一生。然而，素来胸有大志的胡雪岩并不安于现状，他从小就怀有建立非凡之功的抱负，只是苦于身分卑贱，没有本钱，而无法实现远大抱负。因此，尽管他平常在众人面前总是笑容可掬，但内心却总是郁郁寡欢。

胡雪岩深知，“朝里有人好做官”，这句话的意思是说，不管是当官还是经商，要想升官发财，背后就必须要有靠山。因此，“朝中人”不仅是下面做官者的靠山，也是纵横商海者的靠山。在晚清“官本位”的社会，做生意不能没有自己的靠山，没有靠山就没有了依靠，而没有了依靠，是不能做成大生意的。

对于胡雪岩所处时代的生意人来说，有了靠山，也就有了保护伞，买卖也就可以做得关节通畅而得心应手。好靠山必须官大权重，至于是在中央政府还是地方政府，那到无所谓了。要发迹就必须靠官吏支持，但仅仅凭他一个钱庄小伙计的身份，要想与现成的官吏拉上关系是非常困难的。胡雪岩一心想做大生意，但要做大生意得有大靠山，否则生意是做不起来的。可是，一个没有背景又缺少银子的钱庄伙计，要



胡雪岩

商政之道六十六金典

到哪儿去找这样的大靠山呢？胡雪岩的眼光与常人不同，一般人都是眼睛向上，只盯着那些正红得发紫的官员，而胡雪岩则眼光向下，找那些虽处低位但却深具潜力的小官儿，这些小官儿有前途但没钱，胡雪岩在适当的时机帮了他们一把，他们自然把胡雪岩看成是伯乐，一辈子都记着他。有朝一日，等这些小官儿发达了，“滴水之恩当涌泉相报”，胡雪岩自然也会跟着有好日子过。苍天不负有心人，一心想通过经营官场靠山而发达的胡雪岩，终于发现了可以实现梦想的阶梯——王有龄。

这就是“送人成仙，自己上天。”胡雪岩拿自己的饭碗资助落魄公子王有龄，就颇有这种“送人成仙”经营靠山的人生谋略。

王有龄，字雪轩，出身于官宦世家，福州人，其父为浙江候补道，在杭州一住数年，没有委任过什么好差事，因老病侵，心情郁闷，客死异乡。身后没有留下多少钱，运灵柩回福州，需要好大一笔盘缠，而且家乡也没有什么可以依靠的亲戚，王有龄就只好寄居杭州。

胡雪岩一生事业的发达，起始于资助王有龄进京“投供”，他的第一个官场靠山，就是王有龄。

有人提携、支持、照顾，总要比自己独自努力、奋斗、吃苦好得多。中国人常说遇到贵人，胡雪岩的第一个贵人，大概就是王有龄吧。如果没有胡雪岩的拼力相助，王有龄将会永无出头之日，而没有王有龄的支持，胡雪岩也不可能在商场迅速崛起。而且，胡雪岩在帮助王有龄的时候，他们之间应该说还是素不相识，胡雪岩也并不能确切地知道王有龄是否一定就有日后的发达，考察他当时的处境，这一举动无异于一场令人惊诧的人生豪赌。然而，正是因为有了最初这一“知其不可赌而赌之”，才有了后来世人瞩目的“红顶商人”。

由于境况不好，而且举目无亲，王有龄整天无所事事，空怀一腔重整家道的宏愿。由于心情不好便每天在一家名叫“梅花碑”的茶店里穷泡儿，一壶“龙井”泡成白开水还舍不得走，中午四个制钱买俩儿烧饼，就算是一顿儿了。

三十几岁的人，落魄潦倒，无精打采，叫人看了反感，可架子还不小，经常是两眼朝天，那就更没有人愿意搭理他。只有胡雪岩例外，略

通麻衣相的胡雪岩，发现王有龄是个财富大贵之相，特别是通过与王有龄的攀谈，胡雪岩了解到王有龄的身世，虽然落魄不羁，却出身官宦世家，便认定此人将来定会发达。胡雪岩敏锐地意识到，此人乃自己跻身上流社会的绝好阶梯，所以他就有意识地与王有龄结交。可那王有龄虽然心里很明白，自己乃穷困潦倒之人，但为了掩饰内心极度的自卑，平素特别爱摆官宦子弟的酸架子，老是拉不下面子与胡雪岩交往。然而，越是不可为越为之，胡雪岩绝不会轻易放弃眼前这个千载难逢的机会，这就是他的过人之处。

这天下午，正赶上杭州城一年一度的清明大集，原本生意冷淡的茶楼挤满了人，胡雪岩去的时候，茶客满座，店小二只好将他和王有龄“拼桌”。两人直喝到太阳西下，肚内早就饿的咕咕儿直叫。于是胡雪岩对王有龄说：“走，我请你去摆一碗。”“摆一碗”是杭州的土语，意思是小饮几杯。

王有龄虽婉言谢绝，但招架不住胡雪岩的再三相邀，兼之饥肠辘辘，很长时间没见着荤腥儿了，也就答应出去“摆一碗”。

酒至半酣，闲话也聊得差不多了。胡雪岩忽然提高声音直截了当地说：“王兄，我有句话早想问你。我看你是有本事之人，而且我也略懂点麻衣相术之法，看你颇具富贵之气，为何却自甘潦倒，终日消磨于酒肆茶店之中？”

王有龄听罢，微微一怔，嘴里慢慢嚼着油饼，两眼望着远处，是那种说不出的茫然落寞。

“叫我说什么好呢？”王有龄转过脸来直视着胡雪岩，长叹一声，然后缓声道：“胡兄，你不是不知道，现在不光是做生意需要本钱，就连做官也需要本钱啊。我乃一贫贱落魄之人，没有本钱，还能谈什么抱负？”言语间甚是凄凉无助。

“做官？王兄哪儿找官做？”

几杯酒下肚后，王有龄已无平时的沉稳之相，叹息道：“不瞒你说，先父在世之日，曾替我捐过一个‘盐大使’之职。”

胡雪岩最是机敏，一看他的神情，就知道此话绝非虚言，赶紧笑道：“哎哟，原来是王老爷，失敬，失敬。”



胡雪岩

商政之道六十六金典

“不要挖苦我了，胡兄，”王有龄苦笑道，“说句实话，除非是你，别人面前我是不会说的，说了反惹人耻笑。”

“我不是笑你，”胡雪岩放出庄重的神态问道：“不过，有一层我不明白，既然你是盐大使，我们浙江沿海有好几十个盐场，为什么不给你补缺？”

“你只知其一，不知其二……”

捐官只是捐了一个虚衔，凭一张吏部所发的“执照”，取得某一类官员的资格。如果想要补缺，必须到吏部报到，称为“投供”，然后抽签分发到某一省候补。此时的王有龄只是有了“盐大使”的资格，尚未“投供”，哪里谈得上补缺呢？

讲完这些捐官补缺的程序，王有龄又说：“我所说的本钱，就是进京投供的盘缠。当然，如果家境再宽裕一些，我还想‘改捐’一个知县。盐大使正八品，知县正七品，虽然改捐花不了多少钱，那出路可就大不一样了。”

“为什么呢？”胡雪岩不解地问道。

“盐大使只管盐场，虽说差事不错，不过却没什么意思。知县虽小，终归是一县的父母官，能杀人也能活人，可以好好做一番事业。再说，知县到底是正印官，不比盐大使，说起来总是佐杂，又是捐班的佐杂，到处做‘磕头虫’，与我的性格也不相宜。”

“对，对！”胡雪岩边听边点头，“那么，这样一来，需要多少‘本钱’才够呢？”

“总得五百两银子吧。”

“噢！”胡雪岩没有再接话，毕竟五百两银子不是个小数，当时胡雪岩一年的工钱才不过二十两银子。但此时胡雪岩的内心却开了锅。眼下，他手上刚好收了一笔款子，而且这笔钱是吃了“倒账”的，对钱庄而言，已经认赔出账，胡雪岩能够收到，完全是笔意外之财，所以若是他将这笔款子转借给王有龄，即便王有龄不能归还，对钱庄也没有损失。因此，胡雪岩很想在王有龄虎落平原之时，助其一臂之力。这样，一旦他能够发迹，即可成为自己的靠山。但是，钱庄这一行最忌讳的便是私挪款项，更何况胡雪岩此时仅仅是钱庄里的一个伙计。一旦胡雪

岩擅作主张将这笔款项转借给王有龄，不但会坏了他的名声，而且很有可能砸了自己的饭碗。对于钱庄这行来说，由于坏了名声而被老板炒鱿鱼的伙计是很难再在这一行立足的。因此，如果胡雪岩将这笔款项转借给王有龄，就等于是拿自己一辈子的命运作赌注。对于常人，这实在是一个难以下定的决心，然而胡雪岩毕竟不同于常人，为了经营自己的官场靠山，他“知其不可为而为之，知其不可赌而赌之”，毅然决定借款给王有龄，资助他进京“投供”。

见胡雪岩好半天不吭声，王有龄也不再提。他心想：“别说胡雪岩不见得会有这么一大笔钱，就是有也不见得肯借给自己啊。”

“王兄，明天下午我给你准备好五百两银子，我仍旧在这儿等你，不见不散！”

绝望之中的王有龄见胡雪岩主动提出借钱给自己，真是喜出望外，他一把抓住胡雪岩的手，紧紧地拉到自己胸口，眼眶里泪水翻滚。

第二天下午，王有龄早早地赶到与胡雪岩约好的茶楼，眼巴巴地等着胡雪岩把钱送来。但直到红日西下，天色渐暗，茶客们陆续离席归家，还是不见胡雪岩的影子。泡一碗茶得好几文钱，对王有龄来说，是一种浪费，王有龄甚是焦急，不时起座翘首张望，却始终未见胡雪岩的人影，他开始暗自猜测，莫非胡雪岩在路途中出了什么意外，或者胡雪岩言而无信，已然反悔。

王有龄进退两难，是“不见不散”的死约会，不等是自己失约，要等，眼见天色已昏，晚饭尚无着落。呆了半天，王有龄越想越急，顿了顿足，怀着沮丧的心情起身离座，准备回家，心里还暗自抱怨道：“明天要是见着胡雪岩，非说他几句不可！他又不是不知道自己的境况，在外面吃碗茶都得好好算计算计，何苦捉弄人？”

谁知，就在他刚迈出店门走了几步时，忽听到后面有人喊道：“王兄请留步，王兄请留步！”

王有龄转身一看，正是胡雪岩。只见他手里拿着一个手巾包，跑得气喘吁吁，满头大汗。胡雪岩的出现，又使绝望中的王有龄看到了希望的曙光。见着了胡雪岩的面，王有龄的气消了一半，但他仍带着埋怨的口吻问道：“你为何这时候才来？”