

向胡雪岩借智慧

借鉴胡雪岩**成功**的经验 / 吸取胡雪岩**失败**的教训

燕君◎编著



有这样一个人，他奠定了中国近代商业的地位，
他构筑了以钱庄、当铺为支柱的金融网，
万里家数却在顷刻间蒸发，
他总胆？

他从钱庄伙计一跃而为显赫一时的红顶商人，
他经历人生的大悲大喜，
明天，他是一个传奇，是中国商人的偶像，
他就是——胡雪岩。

商场官场交际场，处处呼风唤雨左右逢源，被人视为楷模顶礼膜拜；
红顶黄褂亚商圣，可谓前无古人后无来者，穷贵极富难以望其项背。

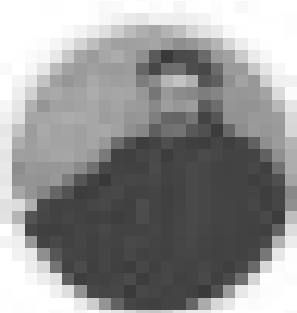


华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

胡香岩

胡香岩



胡香岩，男，1942年10月生，浙江杭州人，1964年毕业于杭州大学，1984年毕业于美国加州大学，获博士学位。曾任杭州大学、浙江大学教授，现任浙江大学教授、博士生导师。

浙江大学出版社

向胡雪岩借智慧

借鉴胡雪岩成功的经验 / 吸取胡雪岩失败的教训

燕君◎编著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

向胡雪岩借智慧 / 燕君 编著. — 武汉: 华中科技大学出版社, 2011.12

ISBN 978-7-5609-7276-3

I. 向… II. 燕… III. ①胡雪岩 (1823~1885)-人生哲学②胡雪岩 (1823~1885)-商业经营-谋略 IV. ①K825.3②F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 166949 号

向胡雪岩借智慧

燕君 编著

责任编辑: 陈美鹿

封面设计: 任燕飞

责任校对: 孙倩

责任监印: 熊庆玉

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编: 430074 电话: (027)87556096 (010)84533149

印刷: 北京中印联印务有限公司

开本: 720mm×1000mm 1/16

印张: 19.75

字数: 295 千字

版次: 2011 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 35.00 元



本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

前言

当今世界，商业推动着全球经济的发展，商界英才层出不穷，很多人企盼跃身商海激流，成为时代的弄潮儿。这时，胡雪岩成为他们在商业领域发展的最佳楷模，以至社会上曾一度流行过这样一句话：“做官要学曾国藩，经商要学胡雪岩。”这就道出了胡雪岩在投身商海的人们心目之中的崇高地位。

胡雪岩所从事的职业，乃是以充分发挥个人才智为特征的商业活动。成败得失，全在一念之间。个人发挥的余地很大，客观受到掣肘的概率较小，而且表现的方式也大为不同。所以，胡雪岩能以贫寒的出身，最后发展出支撑清朝经济半壁江山的钱庄业，并以自己的商事活动对近代史上重大历史事件的走向发挥影响，充分展现了一个人对自身、对外界的把握和应对。

胡雪岩确实有着让人佩服不已的过人的智慧和胆识，不然，一个赤手空拳的平民子弟，怎么能在商海中得心应手？怎么能在官场中游刃有余？怎么能在乱世之中左右逢源？把他称为一代奇才一点都不为过。

然而，胡雪岩毕竟是一个人，他也有自身局限。这个富可敌国的红顶商人为什么会在一夜之间倾家荡产？由他苦心经营的商业大厦为何在一夜之间化为乌有？我们先不去回答这些问题，但有一点可以断定，在胡雪岩大智大勇的背后，肯定存在某些足以致其于死地的缺陷。

本书之所以拿胡雪岩说事，无非是想为今人提供一些借鉴。那么，我们要“借”的是什么呢？而要“鉴”的又是什么呢？





我们要“借”胡雪岩什么

胡雪岩在乱世之际由一个穷小子变为商业巨擘，其成功之道主要基于两点：首先是他优秀的人品，其次是他圆通的做事风格。

一、“借”做人之道

胡雪岩的人品很好，贫寒的家境造就了他勤劳的品格，而小时候所遭受的困苦又使他很节俭。胡雪岩的节俭不是吝啬，该花的钱他从不吝惜，不该花的钱则一文不花。中国有句古训叫“当省不用，当用不省”，正是这个道理。

胡雪岩为人大度，不记仇，而且善于忍耐。如果没有这样的性格，他是没有办法面对一生所遭遇的种种挫折的。一个人要么不做大事，只要做大事，就要面对困难和挫折。挫折越大，我们就越知道自己是要做大事的人，只有这样激励自己，才能成功。

胡雪岩善良、热心，经常帮助别人，而且从来不求回报。同时，他也是一个诚实、讲信用的人。胡雪岩常说，信誉就是钱。不管公私事务，他都诚信守诺，所以，听到他讲的话，大家从不质疑。钱庄不消说，就是偶然下海玩出来的胡庆余堂，也成为与同仁堂南北辉映的百年老店，其用料之精、用工之细享誉海内。我们现在知道的“修合虽无人见，存心自有天知”，就是胡庆余堂的经营宗旨。

胡雪岩从小就是一个很自信的人，没有因为自己出身低微而自卑。而且他很上进，喜欢读书，勤学好问。胡雪岩到哪里都知道自己要学什么，要听什么，要做什么。他的母亲无法教导这些，他的妻子也没有什么学识，他能够自己闯出一番事业，就是靠自己这种好学的态度。

二、“借”做事风格

胡雪岩善于做事。他有眼光，能够识人，因人成事。先是结交王有龄起家，后来又得到左宗棠这棵大树的庇护，结交漕帮成了小爷叔，得到了漕运的便利，而开钱庄、当铺、药店、丝坊，做军火生意，联合商界与洋人抗衡，无一不是因人成事。令人敬佩的是，胡雪岩那么大的生意基本上是靠朋友做的，自家子女并没有介入，在清朝那样的封建时代居然没有让生意变成家族式的企业，可见胡雪岩的眼光及见识的不凡。此外，胡雪岩识人之高、用人之长，简直叫人叹为观止。每个



人都有自己的长处，有时连自己都不知道，但胡雪岩知道，而且叫你心服口服、死心塌地发挥自己的特长。

胡雪岩人情世故通达，这一点为人所不及。他善于思考，而且是站在对方的立场上思考。他能够通过各方面的分析，知道对方需要什么、不需要什么，知道对方什么时候需要、什么时候不需要，而且总让对方觉得他确实够朋友、够义气，他是真心地在拿对方当朋友，把对方的利益当做自己的利益来做，并且往往在做好之后，却不要求什么回报。胡雪岩之所以处处遇贵人，是因为他处处为人着想的缘故，在他处理与漕帮、沙船帮、左宗棠的关系时，还有招揽人才的时候，处处可见他对人情世故的通达。

胡雪岩性格坚决果敢，在能力范围之内绝不说不行的话。世事只有两种情况，一曰做，二曰不做。分析好之后，胡雪岩不会再浪费时间再去考虑成败，做就努力做，朝着成功的方向走。

我们要“鉴”胡雪岩什么

一、“鉴”用人

胡雪岩得以成功，在于其识人、用人高人一筹，是以智驭人；其失败，在于其始终坚守“用人不疑”的观点。通俗来讲，就是对部属充分授权但却失去了监督，使得像典当行唐子韶、潘茂承等，钱庄朱福年、宓本常等得以兴风作浪。

胡雪岩在全国共开典当铺二十三家，每个月应有四万五千两银子盈余，一年下来约为五十万两，但事实是每年典当部分的盈余从未超过二十万两，每年至少有三十多万两银子被“伙计”私吞掉了。

上海阜康钱庄档手朱福年眼见胡雪岩一片“花团锦簇”的事业，不免起了“大丈夫当如是也”的想法。他虽蒙重用，但毕竟是做伙计。假如辞掉阜康的职务去创业，胡雪岩一定会帮忙的，只是不做大寺庙的知客而去做一个小茅庵的住持，不是一个聪明的办法。因此，朱福年便利用权力调度钱庄的资本做自己的生意，致使八十万两银子葬身海底。

胡雪岩曾委托古应春和尤五出面收买新式缫丝厂，但由于宓本常明处掣肘、暗处破坏而未成。最后，资金周转不灵，造成上海阜康钱



庄发生挤兑而无回天之力。

二、“鉴”用事

“这是同外国人打仗，不过不是真刀真枪而已。明晓得打不过，我还是要打，我要给中国人争口气，让朝廷那些先生、大人难为情！”怒气冲冲的胡雪岩恨恨地盯着十里洋场高声说道。面对国外丝商的联手封杀和外国政府的频施重压，以一己之力与其抗争，并要时刻应对来自国内官场和商界的冷箭，这位清朝的红顶商人，既是为自己的生意，更是为身后数万丝农与土法缫丝作坊主的利益，义无反顾地打响了一场凶险异常的“生丝保卫战”。

在我们看来，胡雪岩此举说好听一点是有节气，敢于“螳臂当车”，说得难听一点就是自不量力、不识时务、以卵击石。

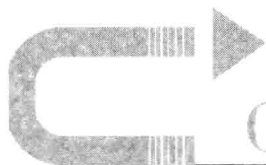
在生丝贸易上的中外对抗，随着清朝平定太平天国战事的平稳而愈演愈烈，左宗棠与李鸿章的陆防、海防之争也扩大到双方的羽翼。认定“倒左必倒胡”的李氏势力扣押了海关本应及时兑付给胡雪岩的还款官银，为收复国土而向国外借款由政府行为变为胡雪岩阜康钱庄的个人事件；在生丝商战上誓不低头的胡雪岩无力承受双重重压，而一次借款中暗盘回扣的黑箱操作终于成了胡雪岩事业上的定时炸弹。

无疑，结局是惨烈的！

李鸿章的人采取了多种手段，将胡雪岩一步步逼入困境，同时又设法把胡雪岩向外国银行贷款时多加利息的事情抖搂出来，慈禧太后得知后大怒，立刻下旨封杀胡雪岩，一座商业大厦轰然倒塌，胡雪岩毕生积累的万贯家财在顷刻间烟消云散。

胡雪岩成就事业的过程充满传奇色彩：有平坦的大道，亦有崎岖的山路；有知人善任的美誉，亦有用人失察的过失；有穷致当衣的故事，也有一掷千金的逸闻。不管怎样，胡雪岩思想的亮点，他的价值观、处世哲学，对后人一定会有所裨益，如善加借鉴，一定能少走弯路。

由于水平有限，加之时间仓促，书中难免存在错讹之处，敬请批评指正。



CONTENTS 目 录

第一篇 胡雪岩经商智慧

第一章 大清出了个胡雪岩

- 一 胡雪岩的那些事儿 2
 - 1. 先辈们开创了“仁义经商”之路 3
 - 2. 胡雪岩的侠义经商之路 5
- 二 胡雪岩的那个时代 8
 - 1. 纵看历史：经济发展势不可挡 9
 - 2. 横看世界：西方势力蛮横入侵 11
 - 3. 审视大清：羸弱之躯高烧不退 12
- 三 胡雪岩对时事的特殊驾驭 16
 - 1. 时势剧变，官老爷们焦头烂额 16
 - 2. 助剿内乱，胡雪岩建立大秩序 18
 - 3. 利用洋人，胡雪岩纵横捭阖 22

第二章 财富生命远胜于伦理纲常

- 一 官老爷尽入我彀中 24
 - 1. 资助王有龄，第一棵树靠得很“有才” 25
 - 2. 笼络何桂清，经营得便利 26
 - 3. 结识蒋益澧，迎来人生转折点 27
 - 4. 依附左宗棠，攀登人生最高峰 28
 - 5. 是官就有用，入彀者多多益善 28



二 行商走天涯，朋友遍天下	29
1. 把同行冤家都变成生意上的朋友	30
2. 保证漕粮北运，义交江湖朋友	33
3. 学西人之长，洋人也值得一交	34
4. 生意不只一桩，朋友遍及四海	36
三 严把“任人唯亲”的关	37
1. 亲戚再亲也要明算账	38
2. 不抛弃，把“败家子”变成得力帮手	39
3. 关键时刻，女人能顶半边天	41

第三章 放宽度量装事，步步为营赚钱

一 人生总有不平事，虚怀纳之福自来	45
1. 一片好心却砸了自己的饭碗	46
2. 寻找大靠山，忍气吞声	49
3. 受点气不见得是坏事，吃亏是福	52
4. 敞开度量，没有装不下的气	54
二 赚钱是商人的本职，无可厚非	60
1. 胡雪岩的发迹：阜康钱庄	60
2. 成就“胡大善人”的好名声：胡庆余堂	62
3. 生手也能做熟：典当生意	66
4. 搂草打到了兔子：炒卖地皮	67
5. 开创前所未有的大局面：军火生意	68

第四章 小商要做事，中商要做势，大商要做人

一 小商做事，朴实勤奋为成功关键	72
1. 朴实的性格来自父母的教育	73
2. 勤奋向上让胡雪岩处处受欢迎	77
二 中商做势，灵活变通方为赢家	79
1. 智者善抓机遇，圣者创造机遇	80
2. 机遇像青春，只有一次	84



3. 从瞬息万变中找出机缘	86
4. 胡雪岩机变与权变的交互	89
三 大商做人，诚实可信为立世之本	91
1. 说一句算一句，取信于江湖	91
2. 经商先做人，诚信是根本	94
3. 知恩要图报	96
4. 君子一诺重千钧	97
5. 身处危难，诚信不移	99
6. 戒欺，真不二价	102

第五章 和气生财：生意场没有绝对的朋友或敌人

一 生意场上没有绝对的朋友或敌人	104
1. 朋友也会变成敌人	105
2. 放下成见，把敌人变成朋友	108
3. 不计前嫌，以德报怨	111
二 为人存厚，和气才能生财	114
1. 善于忍让者方能成大事	115
2. 得理饶人，彰显博大胸怀	118
3. 化解纷争，和气生财	120

第二篇 胡雪岩处世手腕

第六章 先舍后得：倚靠大树就先培养小树

一 倾心竭力辅助何桂清、王有龄	128
1. 无心插柳，种下了王有龄这棵摇钱树	129
2. 有心栽花，使王有龄发展壮大	130
3. 大展身手，各方服膺	132
4. 攥住何、王、薛，扭转商业乾坤	137



二 呕心沥血，势成左宗棠的左膀右臂	139
1. 痛失好友，胡雪岩孤立支撑	140
2. 各有所需，左、胡迅速结盟	141
3. 呕心沥血，势成股肱	142
三 搞定帮派，游刃江湖	146
1. 督办海运，结交漕帮	146
2. 不入虎穴，焉得虎子	148
四 多管齐下，壮大商场势力	152
1. 强强联合乃制胜之道	153
2. 联合“虾米”吃大鱼	154
3. 维持市场平稳，凸显领袖风范	158
五 中西贯通，培植“洋场”势力	160
1. 与洋人打交道，选定中间人	161
2. 了解洋人，有的放矢	162
3. 做大生意，培植“洋场”势力	164

第七章 小舍大得：官老爷们不是谁都能玩得转的

一 以情感人，全凭一片真心	166
1. 与王有龄情同手足	167
2. 以诚待人，说服嵇鹤龄	171
3. 全心全意辅助左宗棠	173
二 以利诱人，金钱贿赂通鬼神	176
1. 摆平黄宗汉很简单	177
2. 暗许利益，收服周道台	181
3. 主动献贿，喂饱贪官	185

第八章 钩心斗角：“朝廷大树”与“商业大厦”的依附和对弈

一 “托朝廷的福”纵横中国商界	188
1. 大树底下好乘凉	189
2. 打着朝廷的旗号借款拿回扣	191



3. 黄马褂、红顶子，前无古人后无来者	194
二 胡雪岩也是个冤大头	197
1. 胡雪岩为朝廷立下汗马功劳	197
2. 胡雪岩的危机来自朝廷的不争气	199
3. 商业大厦显现危机	200
4. 胡雪岩的生意出了漏洞	202
5. 关键时刻，朝廷落井下石	204

第三篇 胡雪岩成功秘诀

第九章 通、活、融、满，胡雪岩红顶巨擘成名路

一 自信、有志向，成功崛起的基石	208
1. 信心可以移山	209
2. 志高则品高，志下则品下	211
二 “仁义”当头，为富而仁	213
1. 出手大方，待人慷慨	214
2. 古道热肠，帮人帮到底	216
3. 赈灾济世，善名远扬	217
4. 能赚会花，决不做守财奴	223
5. 急公好义，推翻冤案	225
三 做人圆融通达，办事滴水不漏	232
1. 为人要“圆融”一点	232
2. 前半夜想想自己，后半夜想想别人	236
3. 精通人情，帮人帮到实处	237
4. 圆融的最高境界，能大能小都是龙	240

第十章 察、辨、广、诚，胡雪岩识人用人高智慧

一 独具慧眼辨人才，三教九流尽精英	244
1. 多角度看人，不致看错看漏	245



- 2. 察人于无形 247
- 3. 加以诱惑，方显本性 249
- 4. 打破常规，不拘一格选人才 250
- 二 以诚待人，用人所长 254**
 - 1. 用人所长，不能求全责备 255
 - 2. 大材大用，小材小用 257
 - 3. 诚信第一，要用靠得住的人 258
 - 4. 运用多种方法进行奖励并形成制度 259
 - 5. 用情感打动每一位雇员 260

第十一章 冷、热、捧、赠，胡雪岩笼络人心有秘诀

- 一 烧冷灶，趋热门，借“势”为我所用 262**
 - 1. 懂得烧冷灶 263
 - 2. 学会趋热门 265
- 二 捧场面，赠财物，借“人”为我所用 266**
 - 1. 场面适时捧 266
 - 2. 财物随时赠 268

第十二章 智、勇、神、强，胡雪岩驰骋商界狠招数

- 一 经商要同时局脉搏共振 270**
 - 1. 经商要顺应时局 271
 - 2. 天变我亦变 273
 - 3. 乘势而行，万事可成 274
- 二 智勇神强，商战无往而不利 280**
 - 1. 智就是通权时变 280
 - 2. 勇就是果敢和决断 283
 - 3. 神就是精明、有远见 285
 - 4. 强就是有所攻有所守 287
- 三 只要稳准狠，生意场上任驰骋 289**
 - 1. 三人同心，其利断金 290



2. 做事的目标是取得结果	292
3. 吃一个，夹一个，看一个	293
4. 生意人更要遵循游戏规则	296
5. 敢于跟财大气粗的洋行对着干	297



第一篇

胡雪岩经商智慧

在封建皇权时代，为了一个红顶子，读书人要皓首穷经多少年。即使侥幸中了进士，还要熬资格，小心翼翼不出纰漏地熬到须发皆白，顶子才可能红。这还只是贵，至于富，还需能放出去做实缺、肥缺的地方官，还要敢于贪污受贿。胡雪岩没读过多少书，却叱咤商场，占尽人间风流。更令后人称道的是，他“为富且仁”，乐善好施，做出众多义举，在赢得“胡大善人”的美名、黄马褂加身的同时，亦获得了富可敌国的财富。

第一章

大清出了个胡雪岩

纵观历史，我们不难发现这样一个规律：特殊时期容易造就特殊人物，而特殊人物又能在历史画卷上涂上浓墨重彩的一笔。清朝发展到道、咸年间，旧的格局突然受到冲击。洋人的坚船利炮，让一个自以为至尊无上的帝国大吃苦头，随之而来的是长达十几年的内乱。这个时候，胡雪岩粉墨登场，他驾驭时势的能力堪称绝代，因而能够先人一着，从容应对。和纷乱时事中茫然无措的人们相比，胡雪岩的优势便显现出来。

一 胡雪岩的那些事儿

在一个重农轻商的国度，在大清这座大厦即将倾颓的时候，胡雪岩却如霹雳一样横空出世！

在我国长达两千多年的封建历史中，“成功商人”寥若晨星，这是为什么呢？主要在于人们根深蒂固的观念：经商是“贱业”！

中国过去是个重农轻商的国度，古代的四大行业，士农工商，商业是排在最后的。一提起商人，人们便会想到“无商不奸”、“为富不仁”之类，从对商业和商人的歧视这个侧面，也说明中国古代的商品