

富甲天下亦为官

武鹏程〇主编

揭秘红顶

胡

知人善用：取人之长，量才而用

不求完人

舍利套义：乘势而动，吃小亏，耐一时之

靠大树，得巨利之源



洞察世事：江湖湖耐「义」当先

「利」字迎头莫树敌，学诸葛七擒孟获，为求得他日相见

处变不惊：兵行险招刀头血，利在险峰机会现，市面扩大竖招牌

冷庙烧香结善缘



品读风云人物茶话系列

中国物资出版社

冬解

【品读风云人物茶话系列】

富甲天下亦为官

揭秘红顶

胡雪岩



武鹏程 主编

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

富甲天下亦为官 揭秘红顶胡雪岩 / 武鹏程主编. —北京: 中国物资出版社,
2012. 1

(品读风云人物茶话系列)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3668 - 0

I. ①富… II. ①武… III. ①胡雪岩 (1823 ~ 1885) - 人物研究
IV. ①K825. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 036438 号

策划编辑 刘天一

责任编辑 刘天一

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 梁 凡

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 3668 - 0/K · 0058

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2012 年 1 月第 1 版

印 张 13

印 次 2012 年 1 月第 1 次印刷

字 数 262 千字

定 价 29.80 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换



总策划

武鹏程

编委会成员（排序不分先后）

赵海风 郑亭亭 房海林 艾立成

吴国梁 郭东坡 李四平 郑玉洁

刘 燕 张 超 张 静 杨子发

赵义文 杨再发 万国权 丁文华

李婷婷

内容提要

“红顶商人”胡雪岩，堪称中国近代史上的一个商业传奇。时下流行这么一句话：“为官要学曾国藩，经商当学胡雪岩。”由此可见，胡雪岩在商界的影响力是多么的巨大！

和很多人一样，胡雪岩也是“白手起家”的，他集商场、官场、洋场势力于一身，红极一时，家财万贯，取得了令人咋舌的成就！胡雪岩的发迹，固然是时势造英雄的结果，但更为重要的，还是他有着异于常人的智慧和谋略，使得他无论是在生意场上、官场上、洋场上，都游刃有余，所向无敌！



目录

目
录

胡
雪
岩

一、世事洞明皆学问，人情练达即文章

——胡雪岩为人处世谋略

俗语说：“世事洞明皆学问，人情练达即文章。”意即：把人情世故弄懂就是学问，有一套应付本领也是文章。胡雪岩无疑是一个“圆世”（圆通世故）的典型代表！对于他而言，“圆世”就是一种吃饭的态度，维系人情关系的态度；“圆世”就是与人为善，以人为伴，只有人和，才能生财！

- ◆ 红花还得配绿叶 / 2
- ◆ 前半夜想想自己，后半夜想想别人 / 6
- ◆ 江湖结交叉当先 / 10
- ◆ 商场谋近利，做人求远交 / 14
- ◆ 花花轿儿人抬人 / 18
- ◆ 吐口唾沫就是个钉 / 22
- ◆ 过怨两忘，来日方长 / 26
- ◆ “利”字当头，莫树仇敌 / 30
- ◆ 能屈能伸方为真龙 / 34
- ◆ 生意归生意，感情归感情 / 38
- ◆ 害人之心不可有，防人之心不可无 / 42
- ◆ 低调做事，避免遭人妒 / 46

二、一个人最大的本事，就是用人的本事

——胡雪岩识才用人谋略

商界有一条颠扑不破的真理，即人气旺盛，生意才能兴隆。胡雪岩之所以能够缔造一个商业帝国，最重要的一点就是他的识才用人之道。他曾说：“一个人最大的本事，就是用人的本事。”在识才方面，胡雪岩真正

做到了以长取人，不求完人；在用人方面，胡雪岩善于以情感人，以利激人，收服人心。

- ◆ 取人之长，不求完人 / 52
- ◆ 不拘一格用人才 / 56
- ◆ 庸才才会不被人所妒忌 / 60
- ◆ 用人不疑，疑人不用 / 64
- ◆ 知人善任，量才而用 / 68
- ◆ 重赏之下必有勇夫 / 72
- ◆ 以情动人，以爱容人 / 76

三、天人交合，方能制胜

——胡雪岩成事起家谋略

自古成大事者，无不是集合了“天”和“人”两种要素。“天”，即时代、环境，可引申为机遇；“人”，即人自身的作为。胡雪岩之所以能够取得辉煌的成就，和他坚忍、专注的品性是分不开的；和他超凡的商业智慧与手腕是分不开的；和他善于把握机遇，洞察时局，顺势而为是分不开的。

- ◆ 凡事要有长远的筹划 / 82
- ◆ 与其待时，不如乘势 / 86
- ◆ 智者善抓机遇，圣者创造机遇 / 90
- ◆ 善后赈抚，广结善缘 / 94
- ◆ 从变化中找出机缘 / 98
- ◆ 百忍成金，自古好事多磨 / 102
- ◆ 空手套白狼，无本生万利 / 106
- ◆ 借别人的“鸡”，下自己的“蛋” / 110
- ◆ 有钱就用，用钱生钱 / 114
- ◆ 采办务真，保证质量 / 118

四、中国人做生意不能没有靠山

——胡雪岩官商智慧谋略

历史上，胡雪岩被冠以“红顶商人”之称，他是唯一一位头戴红顶子、身穿黄马褂的豪商。胡雪岩曾直言不讳地指出：“中国人做生意不能

没有靠山。”正是深谙此道，胡雪岩凡数十载致力于权力关系，或献财、或献色，抓人弱点，结交官场人物。这为他带来了丰厚的回报，其数百万家资，多半就是倚靠官场势力而得来的。

- ◆ 大树底下好乘凉 / 124
- ◆ 趋热门，也要烧冷灶 / 128
- ◆ 雪中送炭，冷庙烧香 / 132
- ◆ 有钱能使鬼推磨 / 136
- ◆ 马屁要拍好，捧人要真诚 / 140
- ◆ 善识时务，借助洋行做事 / 144
- ◆ 女人多后援，更可攻前锋 / 148

五、在商言商

——胡雪岩商业经营谋略

胡雪岩是一个优秀的商人，他有着优秀商人所应具备的全部素质——智、仁、勇、信。就智而言，他有着精明的生意头脑，经商手段活络；就仁而言，他有着的一颗善心，善者方能取众；就勇而言，他有着超人的胆识，无往而不胜；就信而言，他有着坚定的立场，无信而不立。

- ◆ 扬名声，立招牌 / 154
- ◆ 遵守商场的“游戏”规则 / 158
- ◆ 手面活络生意才能活络 / 162
- ◆ 市面越大，生意才能越火 / 166
- ◆ 老王卖瓜，自卖自夸 / 170
- ◆ 你做初一，我做十五 / 174
- ◆ 狡兔三窟，给自己留条后路 / 178
- ◆ 吃亏就是占便宜 / 182
- ◆ 善心广播，以仁取众 / 186
- ◆ 刀头舔血，利在险峰 / 190
- ◆ 商无信而不立 / 194

一、世事洞明皆学问， 人情练达即文章

——胡雪岩为人处世谋略

俗语说：“世事洞明皆学问，人情练达即文章。”意即：把人情世故弄懂就是学问，有一套应付本领也是文章。胡雪岩无疑是一个“圆世”（圆通世故）的典型代表！对于他而言，“圆世”就是一种吃饭的态度，维系人情关系的态度；“圆世”就是与人为善，以人为伴，只有人和，才能生财！

光是我一个有本事也不行，好花还需绿叶扶。——胡雪岩

红花还得配绿叶

胡雪岩擅长算计，谋事周到，所谋之事多能办成，对此他也很自信。然而，如果他仅仅是一个人，也只能是单枪匹马，不能成为一个集各种生意于一身、遍及近半个中国，甚至还和外国人做生意的红顶商人。他成功的秘诀，是善于集中大家的力量为己所用，从而创造出经营上的奇迹。

胡雪岩自幼父死家贫，很小的时候就在钱庄里学徒，从“扫地、倒溺壶”开始，被称为“学生子”。由于他绝顶聪明，能言善辩，出手大方，人缘极好。因此，在满师以后便成为钱庄一名得力的伙计，被东家派出去收账。

一次偶然的机，他结识了落拓潦倒的王有龄，他料定王有龄将来一定会飞黄腾达，便将一笔钱庄已经认定是收不回来的账，收回借给了王有龄，助他进北京去求取功名。

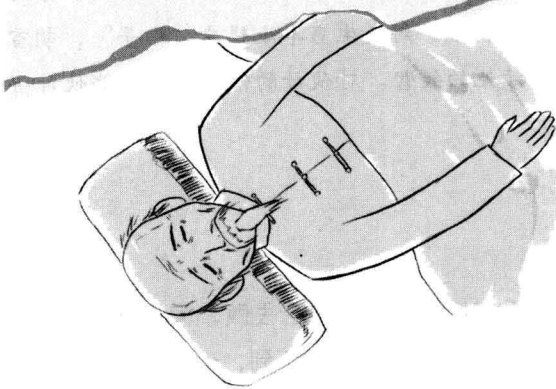
王有龄因此做了官，而胡雪岩却因此失去了工作，他不肯连累老朋友，甘愿去吃“门板饭”。王有龄深感胡雪岩的恩德，二人结为生死兄弟。胡雪岩还以自己的聪明才智，为新上任的王有龄设计了“以商米代漕米，确保浙粮京运”的计策。因为在王有龄赴任之前，就已经有一位二品大员因耽误了漕米而自杀。胡雪岩亲赴上海，结交漕帮首领，顺利完成了任务，使王有龄官声大振，很快升为湖州知府。

胡雪岩利用王有龄在官场的势力，开设了自己的钱庄，并以白银铺道，打通了抚台、藩台、粮台及手下的所有关系。在短短半年的时间里，他经手的款数已达50多万两白银。在这期间，他与漕帮首领合作，开始做丝生意。他利用资金上的优势，联络各地大丝商，大量收购蚕丝屯集。胡雪岩本人占有整个丝业股份70%以上，他垄断了上海的丝业，形成了与洋人抗衡的局面，这种局面持续了20年之久。

胡雪岩

胡雪岩简介

胡光墉（公元1823—1885年），字雪岩，徽州绩溪县人，红顶商人，幼名顺官，著名徽商。开办胡庆余堂中药店。后入浙江巡抚幕，为清军筹运饷械。1866年协助左宗棠创办福州船政局，在左宗棠调任陕甘总督后，主持上海采运局局务，为左大借外债，筹供军饷和订购军火，又依仗湘军权势，在各省设立阜康银号20余处，并经营中药、丝茶业务，操纵江浙商业，资金最高达二千万两白银以上。中法战争爆发后，由于资金周转困难，加上官僚压榨，胡雪岩最终破产，客死杭州。



胡雪岩还结交洋买办古应春做军火生意，经营洋枪洋炮及先进的机械设备。经过几年的努力，胡雪岩在江浙和上海形成了自己的商业规模，阜康钱庄的规模居南方各省之首，典当业在全国各地发展为29家，胡雪岩还在杭州开了一座能与北京同仁堂药店相媲美的“胡庆余堂”药店。至此，胡雪岩从一名钱庄学徒终于成为操纵浙江经济为外人佩服的巨商。

胡雪岩的用人有两种方式，一是内部聘用，一是外部利用。在聘用职员上，他不拘一格地选拔人才，只要有特长，就会被任用。例如，小船主老张，老实忠厚，人缘好，对丝茧较为熟悉，胡雪岩就投资一千两白银让他当丝行的老板。

刘庆生本来是一个钱庄站柜台的伙计，但是人很精明，是可造之材，胡雪岩就把他招来做了阜康钱庄的档手。陈世龙是一个类似于街头混混的年轻人，还有赌博的恶习，但是胡雪岩发现他很机灵，也能克制住自己，是个可造的人才，就收他当了伙计。而且花费了很多银两培养他，要把他培养成一个如古应春那样的“康白度”（译音，洋人雇中国人做总管，代为接洽生意，就叫“康白度”）。

这样一来，胡雪岩为自己搜罗了一批十分能干的帮手，他不仅善于识别、选拔人才，而且能根据他们的专长，各有所用。老张当丝行老板，为人老实，才能虽然有限，但是胡雪岩一再鼓励他放手去干。刘庆生当阜康钱庄“档手”，胡雪岩就放手让他独当一面，并不过多干涉他的经营。对伙计的信任，使这些伙计留住心，替胡雪岩效力。

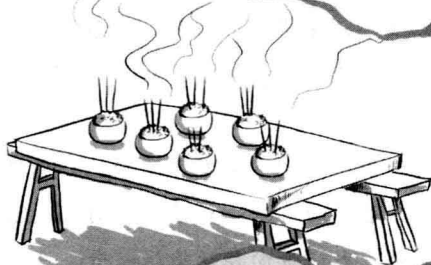
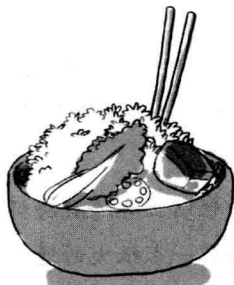
智囊小贴士

任何一个人自身的力量有限，如果任何事情都由自己去做，肯定不能成大事。相反，如果“万事皆求人”，连最起码的自立都做不到，也不能成大事。虽然合作的人不是非常优秀，但是每个人有每个人的关系，各自有自己的长处和朋友，所以要想成大事，必须要学会为自己选择帮手，并予以对方一定的信任，让对方心甘情愿为自己效力。

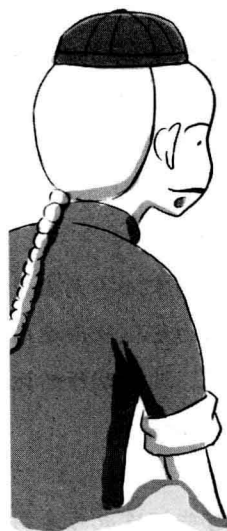
权谋

何谓 门板饭

据清《乾隆绍兴府志》记载，门板饭的来历是：有兴记小饭店的主人，一次看到隔壁一升米行在请门神，门板上摆了用海碗盛的满满酒肉饭菜，于是他受到了启发，就在饭店门口也搭了门板，盛了满满一大碗饭、大块肉、大碗便菜，供过路人随坐即吃，吃得快，吃得饱，又经济实惠。



因此，一些脚夫、船夫、农民都乐意到兴记饭店吃门板饭，兴记饭店生意兴隆。后来，绍兴经营门板饭的饭店多达20多家，连周边的一些城市和集镇都出现了这种深受劳动大众所喜爱的门板饭。



做事总要将心比心，为别人着想。——胡雪岩

前半夜想想自己，后半夜想想别人

胡雪岩时常把“前半夜想想自己，后半夜想想别人”这句俗语挂在嘴上，他自己也确实是一个能够为别人着想的人。

胡雪岩帮助王有龄解决解运漕运漕米的难题，需要松江漕帮帮忙，因为松江漕帮在上海有一家很大的通裕米行，现存十几万石大米，胡雪岩需要说动漕帮首领将这十几万石大米借垫给浙江海运局，以完成他的就地买米之计。胡雪岩以他的见识和懂“门槛”，深得松江漕帮行辈最高的魏老头的赏识，被尊为“门外少爷”，关于请漕帮借垫大米的要求也得到满口答应。

不过，从言谈当中，胡雪岩发现漕帮此时管理具体事务的“当家人”尤五没有说出口的难处。漕帮的难处，根子在此时朝廷已经提出的漕米由河运改海运的动议。江南苏、松、太一带向朝廷输送粮食，一直是由南起杭州，北抵京师的运河水运，所以称为漕运。负责漕运的船都是官船，分驻各地，称为漕帮。

漕帮自然是靠漕运吃饭，不幸的是，黄河淤积逐年加剧，有些河段成为名副其实的地上河，“春水船如天上行”，已经无法治理，而运河受到黄河的影响，航运状况也越来越糟，天旱时节经常断流。由此，道光年初朝廷就有了漕米改海运之议，到此时海运已经在浙江试行了。

漕米改海运，自然是断了靠运河运送漕米的漕帮的生路。对于松江漕帮来说，目前正处于极艰难的时期。一方面无漕可运，收入大大减少，帮里已经拉下了很大的亏空需要填补，同时帮里弟兄的生计也要维持。另一方面，还要设法活动取消海运，恢复河运，到处打点托请，也需要大笔资金。本来那十几万石大米早已定下脱货求现的原则，以敷帮内急用，如今垫付给浙江海运局，虽有差额可赚，但将来收回的仍是大米，实际上完全违背了脱货求现的宗旨，只是尤五碍于魏老头的面子，加上他自己也是一个“江湖上行走”的汉子，故而不愿意将难处说出口。

富甲天下亦为官

揭秘红顶胡雪岩

漕帮是什么



在胡雪岩所处的时代，漕帮的势力是胡雪岩所能够感受得到的。胡雪岩要想有所作为，就必然要与漕帮中人打好交道，结交漕帮是早晚必做的一项功课。



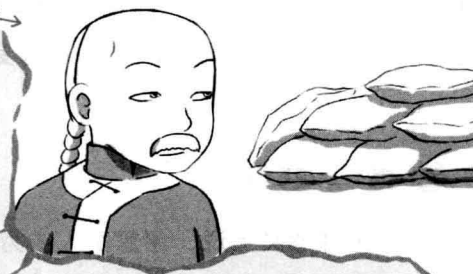
我们说过，漕帮是因为一群靠着运河为生的人而形成的。用运河水路来运输谷物称之为“漕”，“漕帮”就是以这群运河水上运输工为基础而形成的一个帮派。

漕帮是我们民间的统称，而其事实上就是我们所熟知的后来黑社会性质帮派“青帮”。

漕帮控制着运河水上运输，江浙一带是清朝产粮重地，粮食运往北方的一个重要途径就是运河水上运输。

而王有龄上任“海运局”坐办，统管浙江一省的粮食海上北运。这时上面要求从上海迅速海运粮食进京。

时间紧迫，漕米一时到不了上海。胡雪岩想出了一条妙计，就是先在上海买商米代替，等漕米运到上海时再“归垫”，即由粮商先卖出、再买进。



漕



我们要注意，海运与漕运是相对的，清朝政府大力发展海运，漕帮就会失去当时赖以生存的基础。

正因为如此，一群随行人员都打起了退堂鼓。独有胡雪岩，坚持要去漕帮做成这笔买卖。

胡雪岩意在买卖，但更是意在结交漕帮，做到“狡兔三窟”，为自己“人上人”的梦想做好充足的准备。

至于胡雪岩，则绝不愿意已经知道别人有难处还要假装卖糊涂。他的原则是：第一，不能只要别人帮自己的忙而不顾别人的难处，“不好只顾自己，不顾人家”。如果别人有难处，则宁可放弃自己的想法，也不能勉强别人。第二，要能够把别人的难处当做自己的难处，知道了别人的难处，就要尽力帮忙解决。也正是有这两个原则，胡雪岩坚持弄清了漕帮面临的艰难，并请钱庄向漕帮贷款，以帮助漕帮渡过难关。实际上，由于漕米改海运，许多钱庄怕担风险，已经不愿意向漕帮放款了。

这就是胡雪岩常说的将心比心，为别人着想。

其实，从商务的眼光来看，能够为别人着想，许多时候常常也是为自己的生意铺平道路的一种方式，至少客观上可以收到这种效果。比如胡雪岩能够主动为漕帮着想，并且帮助其解决困难，这既与他个人品性有关，也与他作为一个生意人从生意的眼光看问题有关。

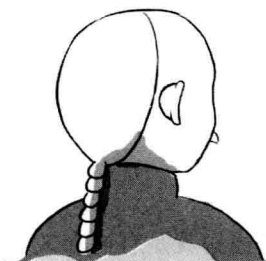
胡雪岩知道，漕帮当家人尤五固然宁愿克己，不谈漕帮的难处而爽快帮助自己，如果自己知道别人有难处而不为别人着想，那自己就成了“半吊子”，自己与漕帮的合作，也就仅此一回，不会再有第二回了。事实上也正是因为胡雪岩没有做“半吊子”，由此与漕帮结成了牢不可破的伙伴关系。胡雪岩其后的丝茶生意、军火生意，如果没有漕帮的合作与支持，都是很难成功的。

智囊小贴士

从某种意义上说，想想别人或为别人着想，实际上也就是在为自己着想。不管做任何事情，只有设身处地地为别人着想，别人也才会为你着想，帮你做事。如果只为自己的利益而作为，完全不顾别人的损失，那就未免太过于自私了。

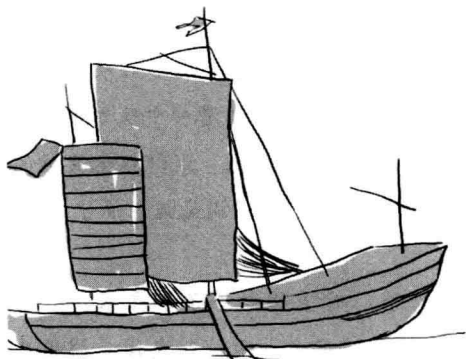
帮别人

等于是在帮自己



明清时候，江浙丰腴的稻米要通过京杭大运河运往京师。途中得由半商业半黑社会性质的“物流公司”——“漕帮”承运，后因为太平军交战等原因，漕米需要海运才能及时解京。

海运是另外一个同行“沙船帮”运营，但大米只有“漕帮”下属的一个粮行有。漕米海运，本是砸碎“漕帮”的饭碗，而做成漕粮运京的公事，就只能硬着头皮去跟“漕帮”打交道。那时候的做官人，不做任何具体的事务，做官就是纯做官，具体动手的事儿是下等人来干。王有龄已经是局级干部，不会去跟一帮地头蛇般的“匪徒”打交道，干活的是胡雪岩一千人等。



就这么个最棘手的活，甚至是一步险恶的死棋，胡雪岩却给下活了。他先是与“漕帮”的老太爷沟通，这个沟通的过程尤为惊险，也更为精彩，甚至还带着侥幸，是一个绝佳的沟通案例。得到信任后，甚至能够被“漕帮”的执行掌门人尤五尊称为“小爷叔”。这辈分大了，自然事情好办。而这些半黑道势力的江湖朋友，也在气势上为胡雪岩日后事业提供了极大的帮助。

