

红顶商人

胡雪岩

的经营策略 与处世之道

一本你不可错过的经商艺术与为人处事圆融成功之作！

做大生意，没有靠山是不行的，
胡雪岩因王有龄而发迹，
又缘左宗棠而如日中天。
然而纵观他风雨波折的一生，
谁是真的靠山，谁是假的靠山呢？
他依赖的是靠山，还是其他的什么？

欧阳明镜 著
贵州人民出版社

红顶商人

胡雪岩

的经营策略
与处世之道

贵州人民出版社

版权登记号:图字 22-1999-022 号

红顶商人胡雪岩的经营策略和处世之道

作 者:欧阳明镜
责任编辑:李佩衡
出版发行:贵州人民出版社
社 址:中国贵州贵阳市中华北路 289 号
邮 编:550004
经 销:贵州省新华书店
印 刷:贵州新华印刷厂
开 本:850mm×1168mm 1/32
字 数:264 千字
印 张:10
印 数:1-5000
版 次:1999 年 10 月第 1 次印刷
书 号:ISBN 7-221-04735-9/I·1039
定 价:18.00 元

版权所有 盗印必究
印装错误可随时退换

序 言

胡雪岩，字光墉，清末安徽绩溪人。

胡氏年少时，由于家境贫寒，遂入一钱庄，乃一小学徒而已。然数十年后，胡氏自己开钱庄、设药厂、贩生丝、搞军火，生意遍地开花，成为清末中国的首富，其原因何在？

读书人“三更灯火五更鸡”，盼的是有朝一日身披蟒袍，头戴红顶。胡雪岩不是读书人，他求的是富可敌国。然在晚清，既是大商人，又能获二品顶戴者唯有此君。他纵横政商两界，叱咤风云，其运筹、操纵手法何在？

人在社会上行走，难免会树立起敌人，更何况商业场中，你争我夺！然胡雪岩每每能出奇不意，履险如夷，其秘笈又何在？

.....

纵观胡雪岩商海沉浮，可圈可点之处俯拾皆是：他资助王有龄，知其不可为而为之，知其不可赌而赌之，结果王有龄成为他实现梦想的阶梯；他依仗左宗棠，朝中有人好经商，结果左宗棠使他的事业如日中天；他结交漕帮老大，疏通黑白两道，为前进扫清路障；还有他的知人善任、处世圆融；他的能舍能弃、事功求全……等等等等，无不展示了胡雪岩高明的经营技巧和处世之道。

当今社会的发展变幻莫测，商业竞争日趋白热化，要使自己在纷繁复杂的社会竞争中脱颖而出，立于不败之地，抓住机遇是前提，因势导利是重点，运用策略则是关键。

虽然时代变迁，今日的经营环境和清末已有很大差异，然就“道”的层次来看，仍然一模一样。自古迄今，经营管理之道代表着成功的软件，是永恒不变的。尤其值得一提的是，胡雪岩出身贫寒，又没有受过高深的教育。他只是凭着中国人家喻户晓的道理，纵横政商两界，到了所向无敌的地步。本书将就胡雪岩在商场的一些活动，从不同侧面揭示其高明的经营策略和处世智慧，探求其发迹之谜。

胡雪岩的成功绝非偶然，寻找出其中的奥秘，必定有助于提高每一个人的经营管理水平及掌握在社会上行走的处世之道，加速每一个人的成功。

无论商与不商，本书皆有可观之处。

目 录

第一篇 红顶商人胡雪岩的经营策略

1 知其不可赌而赌之 (3)

知其不可为而为之，知其不可赌而赌之。商业场中，毫发之间，就可能左右全盘命运，怯懦者不知所措，智勇者却能从容应付。而智勇如胡雪岩者往往明知山有虎，偏向虎山行，出奇不意，却能履险如夷。

2 花花轿儿人抬人 (20)

这句话乃杭州俗语，亦是胡氏的口头禅。人要脸，树要皮，一碗饭，大家吃。商业场中，并非总是刀光剑影，也有温情相待之时，彼此互相捧场，为此，才能利益均沾，市场才能活起来。如果互相拆台，恐怕只会彼此垮台，大家都喝西北风。

3 真真假假的靠山 (35)

做大生意，没有靠山是万万不行的。胡氏因王有龄而发迹，又缘左宗棠而如日中天，然而纵观他风雨波折的一生，谁是真的靠山，谁是假的靠山呢？他依赖的是靠山，还是其他的什么？

4 知人要明 为人要忠 (49)

胡氏用人，不是求全责备，而是人尽其长。对于每个人的性格、脾气，他都是了然于心。如何发挥部下的才能，他是有选择的。胡雪岩用人最重的是一个“忠”字。他认为：无才之人最多使事业发展不起来，而不忠之人却能使事业走上灭亡之路。

5 君子爱财 取之有道 (63)

佛云：“我不入地狱，谁入地狱。”为人要存忠厚之心，不可为私欲而生邪念。商人重利，金黄银白，往往刻薄怪戾，行起事来，视他人如草芥。而胡氏行事虽雷厉风行，人间疾苦，却是洞若观火，颇有大家风范。

6 处世圆融 事功求全 (80)

胡氏行为处世虽然尚忠推义，但并不拘泥于此，他深谙厚黑之道，知晓处世方式要因人因事而异，何必固执偏激而不晓灵活变通呢？只要能使问题圆满妥善解决，又何乐而不为？当然这不是置仁义道德于不顾。

7 人间万事在一“舍” (96)

佛云：忘我、忘妻、忘子，方可成佛。世间凡夫俗子，见色起意，见钱眼开，大都舍不得，如何能成仙成佛？

商业场中，见小利而不顾身，如何不叫人耻笑？与此等人共谋，岂不事事难舍难分？

胡雪岩行事，只要有所值，钱财、女人之类，谈笑之间，便易与他人（现代商人不可依样画葫芦，不知变通）。唯其如此，人才乐于与之交往，生意才得以大盛。

8 心忧天下的商人 (109)

并非仅仅是政治家才会“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”，胡雪岩一向认为：无论为官为商，都要有一种社会责任感，既要为自己的利益着想，也要为天下黎民着想，否则，为官便是贪官，为商便是奸商，这两种人，都是没什么好下场的。

9 不招人忌是庸才 (115)

俗语云：“木秀于林，风必摧之，行出于众，人必非之。”有才华的人，总是会引起争议的。这个道理胡雪岩十分明白。

胡雪岩深知，商业场中，因循守旧，固步自封，只能是死路一条。有争议的人物往往都是能独立判断，敢于打破规矩的俊杰。只要有人全力支持他们，他们就会做出令人刮目相看的成绩来。

10 洋场风云 (125)

胡雪岩道，办洋务，两种人极力要不得：一是待洋人如奉祖宗，拚力讨好；一是视洋人为怪物，极力排斥，拿这两种心态同洋人打交道，只有自取其辱，自毁财路。

胡雪岩又道，洋人也是人，七情六欲，一点不少，所以要一颗平常心，正确地看待“洋”字，才能取其精华，去其糟粕为我所用。

11 人在江湖 (149)

湘军乃曾国藩的亲军，为晚清一支劲旅，平定太平天国之后，却成了朝廷的心腹大患，下令解散，自古以来，拥兵才能自重，这个道理曾国藩岂能不知？他何尝想解除军队，自去羽翼？然而当他知道军中已混入青帮洪门的势力后，大惊失色，自知日久必无力制军，于是痛下决心，解散湘军。晚清帮会势力之盛，

◆红顶商人胡雪岩的经营策略与处世之道◆

可见一斑。

胡氏为商，知道江湖路多且险，唯有多方交结，才能履险如夷，生意四通八达，所以他叹道：“商人不是在商场中走，而是在江湖中走。”

12 红顶商人 (165)

读书人“三更灯火五更鸡”，盼得是有朝一日身披蟒袍，头戴红顶。胡雪岩不是读书人，他求的是富可敌国，朋友劝他做官，他道：“吾善为商，不善为官，吾知商之乐，不知官之乐。”不过，花点银子，捐个虚衔，应酬于官场，他倒是十分看重。晚清，既是大商人，又能获二品顶戴唯有此君。

13 没有永远的敌人 只有永远的利益 (180)

人在社会上行走，难免会树立起敌人，更何况是商业场中，你争我夺！

胡雪岩信奉这样一句话，没有永远的敌人，只有永远的利益。此话怎讲呢？多一个朋友多一条路，多一个敌人多一堵墙，一旦生意上对别人构成威胁，形成敌对关系，胡雪岩总会想方设法化敌为友。

第二篇 红顶商人胡雪岩的处世之道

- 1 搞钱要留余地 花钱要刀口上 (189)
- 2 有钱不必做官 助人眼睛放亮 (192)
- 3 官商风月同路 手段高下有别 (194)
- 4 吃一口报一斗 送礼请客有绝招 (197)
- 5 胡雪岩钱庄有靠山 政商结合好赚钱 (199)
- 6 朝中无人莫经商 门生故旧好作官 (201)
- 7 精明不高明 呷紧弄破碗 (203)
- 8 花花轿子人抬人 舍却小饵诱大尾 (207)
- 9 政治投资放长线 最宜患难烧冷灶 (210)
- 10 经商须靠贵人相助 雪中送炭义助麟桂 (212)
- 11 胡雪岩知人善用 红白道广结善缘 (215)
- 12 挥慧剑断情丝 胡雪岩轻渡美人关 (217)
- 13 胡雪岩贪多嚼不烂 消化不良撑死人 (222)
- 14 自己人互相扯后腿 胡雪岩只手难回天 (225)
- 15 浑水可摸鱼 完人难做官 (228)
- 16 胡雪岩用心交朋友 结果是人多好办事 (231)
- 17 胡雪岩收服赌徒 刘不才浪子回头 (234)
- 18 广施小惠造福众生 既塑形象亦有财源 (237)
- 19 搞军火刮油水分赃 夺人美食欲吞还吐 (239)
- 20 视女为商品 赠妾作人情 (242)
- 21 胡雪岩勾搭漕帮老大 黑道绝无白吃的午餐
..... (246)

◆红顶商人胡雪岩的经营策略与处世之道◆

- 22 贪女色阴沟翻船 双人枕满头是包…………… (249)
- 23 胡雪岩善用主仆关系学 朱福年吃里扒外终遭遣
…………… (252)
- 24 政变兵灾胡雪岩东山再起 结交左宗棠树大根深
…………… (255)
- 25 政权“变天” 商人应变有一套…………… (258)
- 26 胡雪岩狠心辞妾 阿巧姐无以撒泼…………… (261)
- 27 官商勾结靠大边 改朝换代踏两船…………… (264)
- 28 重义为黎民 巨资解围城…………… (266)
- 29 朝中有人好靠山 政商关系轮番转…………… (269)
- 30 你放长线我钓鱼 官商合作两得意…………… (272)
- 31 胡大商人跟错主子 红顶商人攀权附贵…………… (274)
- 32 找琉璃厂行贿衙门 行贿手段高明有趣…………… (277)
- 33 红顶高官惹小鬼 藩台大人闹笑话…………… (279)
- 34 左宗棠不懂洋文遭人算计 胡雪岩串通老古大做
文章…………… (281)
- 35 最好交情见面初 逢迎拍马不足凭…………… (284)
- 36 世事多变难逆料 眼光远准是英雄…………… (286)
- 37 树大招风古今皆然 红顶商人行事决断…………… (288)
- 38 人言可畏切莫招摇 胡氏嫁女处处节制…………… (291)
- 39 位高四方罩 权轻无人理…………… (294)
- 40 朝中有人事事好办 后台无力处处掣肘…………… (296)
- 41 左宗棠无力保阜康 胡雪岩无辜遭挤兑…………… (299)
- 42 志野心贪终必败 风骨义气青史留…………… (302)

红顶商人胡雪岩的经营策略

第

一

篇

1 知其不可赌而赌之

知其不可为而为之，知其不可赌而赌之。商业场中，毫发之间，就可能左右全盘命运，怯懦者不知所措，智勇者却能从容应付。而智勇如胡雪岩者往往明知山有虎，偏向虎山行，出奇不意，却能履险如夷。

社会的发展变化莫测。在茫茫的人海中，个人是极其渺小而又微不足道的。要使自己在纷繁复杂的社会竞争中脱颖而出，因势利导是关键，那就是要善于掌握社会形势和发展趋势的特点，并与自己的才能密切结合起来，相信成功会迎面而来。机遇，对于每个人的发展来讲都是十分重要的，抓住时机，全力以赴，就等于成功了一半；若面临机遇，却犹豫不定，患得患失，那往往只会坐失良机，空于嗟叹。当然抓住机遇，全力以赴，这并不等同于输红眼的赌徒的孤注一掷，而是审时度势的果敢行动。

胡雪岩自幼家贫，生计无靠，父亲死后，他被迫到杭州城一钱庄当学徒，时被人称为：“学生子”。由于他聪明机敏，能言善道，颇受东家的赏识和信任，三年满师之后，便成为那家钱庄的一名得力助手，经常单独负责催款收账，从未出过纰漏。如果他安于现状，满足于于此，或许几年或十多

年后便会小有家产，然后娶媳成家，继而生养儿女，也可聊且安度一生。然而素怀鸿鹄之志的胡雪岩并不安于此道，他心怀建功立业的现想，只是苦于身分卑贱，本钱太少，无以实现其远大的抱负。因此，尽管他平素在众人面前总是从容可掬，但是内心中却郁郁寡欢。

苍天不负有心人。一心向往上流社会的胡雪岩，几经努力，终于找到了实现他梦想的阶梯，那就是王有龄。

王有龄，何许人也？他出身于官宦世家，其父浙江候补道，因老病侵，心情郁闷，客死异乡，其家道从此衰颓。王有龄奉母寄居杭州，举目无亲，坐吃山空，无所事事，空怀一腔重整家道的宏愿。胡雪岩是怎样借助这样一个落魄潦倒之人发迹的呢？这还得细细道来。

是年夏天，胡雪岩闲余之时，常至一家名为“梅花碑”的茶馆品茶。偶有一次，经人介绍，认识了一副穷酸相，却又自命不凡的王有龄。在与王有龄的攀谈中，胡雪岩了解到了王有龄的身世，虽然落泊不羁，却出身官宦世家。胡雪岩意识到，这是他跻身上流社会的绝好阶梯，所以，他就有意结交王有龄。王有龄平素爱摆官宦子弟的架子，但是他心中也明白自己乃一穷困潦倒之人，心中实是极大的自惭形秽，老是不肯与胡雪岩交往。越是不可为越为，胡雪岩绝不会轻易放弃这个机会，这就是其过人之处。

清明时，杭州城集市大张，到处灯红酒绿，欢颜笑语，就连平时生意清淡的茶楼也常常挤满了人。一日，胡雪岩去茶馆晚了，茶客满座。不得已，茶小二只好将胡雪岩和王有龄“拼桌”。两人直喝到太阳西下，肚腹早就饿得咕咕叫。于是胡雪岩请王有龄到寒舍小饮，王有龄虽婉言谢绝，但禁

不住胡雪岩的再三相邀，兼之饥肠辘辘，只好勉强答应下来。

酒至半酣，闲话聊尽。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，而且我也略懂麻衣相术之法，看你颇具富贵之气，缘何却自甘潦倒，终日消磨于酒肆茶店之中？”

王有龄听罢，心中微微一怔，便轻释酒杯，两眼凝视胡雪岩，满脸流露出说不出的苦闷之色。缄默少顷，长叹一声，缓声说道：“光墉兄，你不是不知道，今世做生意需要本钱，做官也需要本钱啊。我一贫贱之人，流落草间，没有本钱，还能谈什么抱负。”言语甚是凄凉无助。

“做官！王兄哪找官做？”

几杯酒下肚后，王有龄也无平时的沉稳之相，叹息道：“先父在世之日，曾替我捐过一个‘盐大使’之职，今家道中落，一贫如洗，无银进京‘投供’，只好茗中度日了。”

在清朝，捐官有两种情形，一是富而不贵者，嫌美中不足，花钱捐个功名以抬高身分；一是官宦子弟，读书屡试不中，且家境窘迫者，拜托亲友，捐个官作为谋生之道。而且一般只是捐个虚衔，取得某一类官员的资格，如果要想补缺，还需到吏部报到，称为：“投供”，然后抽签分派到某省候补。此时的王有龄生计尚且难谋，哪还有本钱进京“投供”。

听了王有龄的话语，胡雪岩心情颇不宁静。目前，他手上刚有笔款子可收，这笔款子是吃了“倒帐”的，对钱庄而言，已经认赔出帐，如果他能收到，就完全是笔意外之财。由于平素胡雪岩人缘甚好，债务方很快买他的帐，已经慷慨

◆红顶商人胡雪岩的经营策略与处世之道◆

答应如期归还。将这笔款子转借给王有龄，即使王有龄不能归还，对钱庄也没有损失。因此，他很想王有龄虎落平阳时助其一臂之力，使王有龄重拾雄心。但是，钱庄这一行最忌讳的就是私挪款项，更何况胡雪岩此时还只是钱庄里的一个伙计。一旦他自作主张将这笔款项转借给王有龄，不但会坏了他的名声，而且很有可能会砸了自己的饭碗。对于钱庄一行来说，坏了名声而被老板踢出钱庄的伙计是很难再被其他老板所用的。因此，如果他将这笔款项转借给王有龄，那实在是拿他的一辈子作赌注。对于常人，这实在是一个难以下定的决心，然而知其不可为而为，知其不可赌而赌，看准时机，倾力出击，这正是胡雪岩的过人之处。于是他毅然决定借款给王有龄，资助他进京“投供”。正处于绝望之中的王有龄听到胡雪岩答应借本钱给他进京捐官，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，泪眼婆娑。

翌日下午，王有龄早早地赶到与胡雪岩约好的茶楼，巴巴地等他把本钱送来。但直等到红日衔山，天色渐暮，茶客们陆续离席归家，都还不见胡雪岩的影子。王有龄甚是焦虑，不时起座翘首张望，然始终未见胡的人影。他开始猜测，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。最后王有龄怀着沮丧的心情起身离座，准备回家。就在他刚迈出店门一步之时，忽听到后面有人在喊：“王兄留步，王兄留步。”他转身一看，正是胡雪岩。只见他手中拿着手巾包，跑得气喘吁吁，满头大汗。胡雪岩的出现，又使王有龄看到了希望的曙光，但他仍带着埋怨的口吻道：“你为何这时才来？”