

曾仕强评

胡雪岩

曾仕强◎著
zengshiqiangping
huxueyan



曾仕强评

胡雪岩

曾仕强◎著
zengshiqiangping
huxueyan

图书代号 SK12N0526

图书在版编目(CIP)数据

曾仕强评胡雪岩 / 曾仕强著. — 西安 : 陕西师范大学出版总社有限公司, 2012.7
ISBN 978-7-5613-6309-6

I. ①曾… II. ①曾… 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(2012)第128054号

曾仕强评胡雪岩

著 者 / 曾仕强
责任编辑 / 姚蓓蕾
责任校对 / 刘新昌
封面设计 / 耀午书装
出版发行 / 陕西师范大学出版总社有限公司
(西安市长安南路199号 邮编710062)
网 址 / <http://www.snupg.com>
经 销 / 新华书店
印 刷 / 北京温林源印刷有限公司
开 本 / 787mm×1092mm 1/16
印 张 / 14.5
字 数 / 215千
版 次 / 2012年7月第1版
印 次 / 2012年7月第1次印刷
书 号 / ISBN 978-7-5613-6309-6
定 价 / 29.80元

读者购书、书店添货或发现印刷装订问题, 请与营销中心联系、调换。

电话:(010)69292114 69290834 传真:(010)69294317

盗版举报电话:(010)69295618 E-mail:snupg@126.com



目录

CONTENTS

- 第一集 白手起家 1
- 第二集 第一桶金 11
- 第三集 巧设商机 21
- 第四集 见机行事 31
- 第五集 左右逢源 41
- 第六集 扬名立业 53
- 第七集 笼络人心 63
- 第八集 畜德养望 77
- 第九集 内外交困 91
- 第十集 衣锦荣归 99
- 第十一集 巧脱困境 107
- 第十二集 自种祸根 115



目录

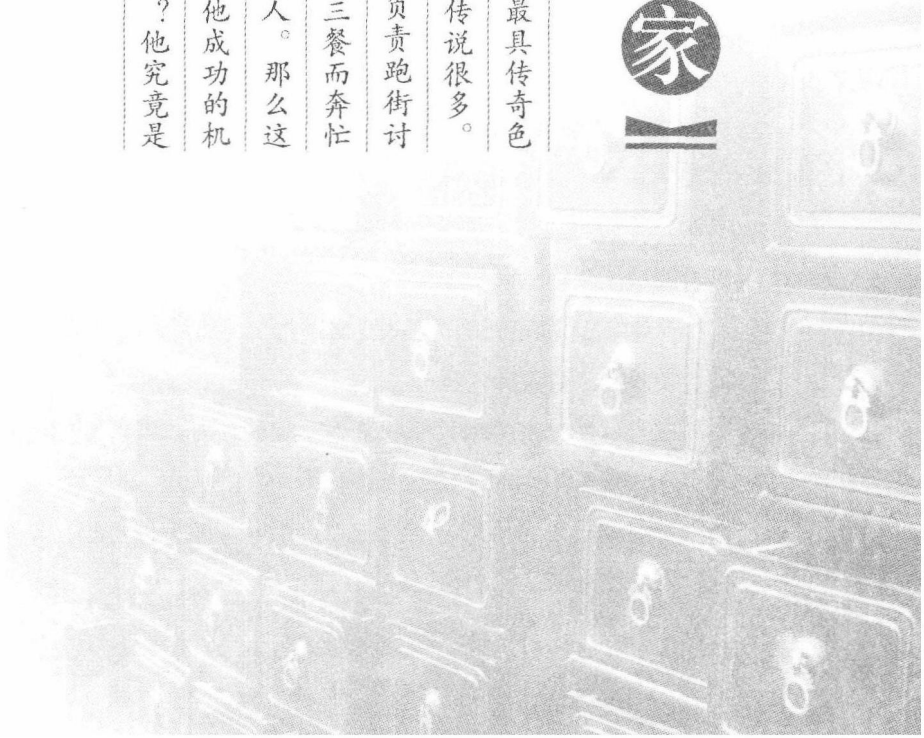
CONTENTS

第十三集	内藏隐患	125
第十四集	随机应变	133
第十五集	义利相济	143
第十六集	一以贯之	157
第十七集	真不二价	165
第十八集	暗箭难防	175
第十九集	用人之道	185
第二十集	祸端初现	193
第二十一集	大难当头	201
第二十二集	暗藏杀机	211
第二十三集	无怨无悔	219

第一集
diyiji baishouqijia
白手起家

中国历史上的巨商富贾很多，胡雪岩是最具传奇色彩的一个。关于他的史料很少，但关于他的传说很多。

胡雪岩出身贫寒，早年在仁德钱庄打工，负责跑街讨债。然而，谁也没有想到，这样一个为一日三餐而奔忙的伙计，却在后来成为了声名显赫的红顶商人。那么这位商界的传奇人物留给了我们什么启示呢？他成功的机会从何而来？什么样的性格造就了他的命运？他究竟是如何一步步走向了人生的顶峰呢？





胡雪岩出身贫寒，少年的时候便拜芮老大为师，在仁德钱庄当学徒。他天资聪颖，勤奋好学，心性很高，在为老板讨债以维持生计的跑街时日中，便立志从商。

当时晚清中兴四大名臣之一的左宗棠领导的湘军正与太平军激烈交战，湘军楚部王将军到杭州借银助饷。他带兵来到仁德钱庄，向钱庄伙计说明了来意，并出示了左宗棠的借据和杭州知府王有龄的担保函。然而，钱庄伙计却以钱庄支付需有老板应允为由，不肯开库支银。王将军毫不理会，号令官兵冲进去，想要强取银两。

王将军为什么对钱庄的规矩完全不理睬呢？我们都很清楚，中国人有一种个性，就是一项规矩如果定得合理的话，没有理由不遵从；但是如果发现这项规矩根本就不合理，那为什么还要去服从呢？这种观念，我们不能说它不对，但是我们通常都用过了头，所以造成很多的混乱。这也是外国人觉得我们没有法制观念的一个主要原因。王将军认为：我是代表左宗棠向钱庄借钱的，同时还有杭州知府王有龄的担保，又不是借了不还，你们钱庄有什么可担心的呢？所以他是理直气壮借钱，对钱庄的规矩完全不予理会。可是到最后却闹出人命来，这就是他过分了。因为很多事情不管对不对，千万要记住，其中的“度”是非常重要的，一定不能过了头，否则就是坏事了。

【智慧点评】
很多事情不管对不对，其中的「度」是非常重要的。

这时，身为跑街的胡雪岩从外归来，看到钱庄里布满官兵，心知不妙，便躲在一旁窥探究竟。

这一点就是雪岩跟其他同事不一样的地方，我们把它叫做特立独行。一个人应该有不同的个性，应该有不同的表现，但是我们奉劝大家，事先一定要把后果想清楚，估计一下自己能不能承担得起。如果愿意接受这种后果，才可以这样去表现。

胡雪岩很冷静，他不是一进来就冲上去，那样就是帮倒忙，只会把事情闹得更加不可开交。而是先躲在一边，看一看事态怎么发展，搞清楚之后才介入，这是大家都应该学习的一种态度。

但是，我们千万不能认为自己也要有他这种干劲，也要有他这种不同的表现，这样将来才能当老板。我们往后慢慢就会看到，雪岩因为这样的一种个性，将来会有什么样的过程，会导致什么样的结果，看完这些，你才可以决定要不要像他一样，要不要走他这条路。

后来当胡雪岩看到钱庄司库芮老大吃了亏，钱庄的伙计柳成祥与谭则云也有生命危险，就赶紧冲到前面，说愿意开库借银，并声称一切责任由他自己承担。

如果是一般人的话，我们会觉得他说这句话的确是太自大了。很多年轻人总是爱跟老板讲，有问题我承担责任。老板听了这种话，其实心里会觉得很好笑：你能承担什么责任，只是嘴巴讲得好听而已，到时候还不是溜掉了？因为在高阶层领导看来，很多责任是低阶层员工承担不了的，可是低阶层员工却认为自己什么样的责任都能承担。其实每一个阶层的见识和看法是不一样的，低阶层因为缺少经验，往往并没有办法做出很合理的判断。因此我们主张最好少说这种话，即使真正有事情，你就去负责好了，实在不必把这种话老挂在嘴上，那样只会显得你太自大了。

当然我们话讲回来，雪岩这一次的表现是不错的。因为如果他不这样的话，很难预料整个事情会怎么演变下去，说不定好几个人都会因此丧命。我们也可以把它当做一种特例来看待，因为这毕竟不是常态的事情，不可能天天碰到这样的问题，否则谁也不敢在钱庄工作了。

钱庄任老板从外面回来后，得知胡雪岩擅自借钱给左宗棠的湘军，于是大骂胡雪岩是个“臭跑街的”，要将雪岩赶出钱庄。

由此可见，任老板完全不动脑筋，他只知道事后乱骂人，当然这不是好的现象。我们很难要求每一个老板遇事都非常理性，都非常冷静，都很有智慧，因此我们只能说任老板可以骂人，但不该骂到这么难听的地步。因为雪岩之前好歹也是他很好的干部，也是他很信赖的部属，可这时任老

【智慧点评】

当老板的人遇事要理智，不要有过分情绪化的表现。

板连“臭跑街的”都骂出来了，就不免太过分了。我们有些人经常是“爱之欲其生，恶之欲其死”，喜欢他的时候认为他样样都是好的，不喜欢他的时候就觉得他一文钱不值，这些其实都是过分情绪化的表现。

雪岩下跪央求任老板不要砸了他的饭碗，这是什么道理？如果胡雪岩说“我会负责到底，既然你要开除我，我走就是了”，一点也不愧疚，也不求情，这样的人我们会佩服吗？那分明就是对自己的家庭完全不负责任。

我们看到胡雪岩是很有骨气的，他知道怎样坚持自己的原则，知道怎样在见义勇为当中来尽自己的责任。但是在紧要关头，他也会想到自己的妻儿老小，想到自己要养家糊口，不是想怎么样就怎么样，对家人的生活毫不顾及。所以当任老板要赶他走的时候，他才恳请任老板再给他一次机会。这样使我们更加佩服他，因为他在关键的时刻有担当，而且不是只凭匹夫之勇，只凭一时意气，所以更加值得我们学习。

胡雪岩失业后回到家中，没有了收入来源，只能靠母亲磨磨维持生计。但雪岩对母亲说自己早晚会赚到钱养家。

雪岩说这句话，表明他是一个很有责任感的人。一个人被父母养大以后，当然有责任去赡养自己的父母，不能说小时候父母抚养自己是应该的，长大以后就不去管父母死活了。因为抚养子女和赡养父母，是同等重要的责任。同时，一个人既然有了妻小，当然要照顾好他们，尽可能地让他们生活得好才对。

雪岩虽然失业，但他对自己还是很有信心，认为这只是暂时的困难，凭自己的能力，将来一定会有所成就。一个人应该有这样的想法，这才是负责任的表现。

钱庄老伙计芮司库死后，胡雪岩想要收留他的女儿芮谨，却遭到了母亲的强烈反对，并当面戳破了他想纳芮瑾为妾的心思。这是非常值得我们注意的一件事情。外国人比较重视个人资料的保密，不希望别人过多了

曾仕强讲

胡雪岩



解自己的身份、家庭、收入等情况。中国人最怕的则是被别人猜中自己心里在想些什么，我们认为这才是最重要的事情。一个外国人，你说中了他的心思，他会很认真地跟你讲，他就是这样的想法。中国人却不是这样，我们有种特性，就是希望自己的心思适当隐秘起来。你讲得越对，他越不会承认，因为我们最怕的就是被别人看穿自己的心思。

雪岩失业在家，但却是人闲心不闲，时常到江边茶楼喝茶。各位想想看，如果雪岩整天闷在家里头，不跟任何人见面，那他就什么前途都没有了。很多人遇到这种情况，就出去到处抱怨、到处骂人，甚至去赌博、去偷东西，那更糟糕了。雪岩没有，他坚信自己虽然现在困窘，但一定会有出头之日，所以就到茶馆喝茶，看似打发时间，其实却是在看能否探听到什么有用的信息。

一个人有事做的时候，其实倒不必跟人家花太多时间去混；没有工作的时候，最要紧的是去听听，看哪里能有机会，自己该朝哪里走。所以雪岩的这种表现，其实也是非常正常的。

钱庄的伙计柳成祥，恰好在茶馆偶遇胡雪岩。雪岩在闲聊中询问他的近况，成祥说任老板越来越苛刻，所以他也想另谋出路。

成祥本来是一个很好的干部，可是这个时候他心里慢慢也有些波动了。因为他看到胡雪岩跟他一样，原本都是老板很欣赏的人，却因为一件其实没有什么过错的事情，就被无情地辞退了，他多少对任老板产生了一些反感。而雪岩走后，任老板越发苛刻，更让他觉得心灰意冷，所以这个时候他就问雪岩有没有听到什么发财的门路，如果有，他也不想跟任老板干了。

雪岩说：我等的就是你这句话。因为雪岩知道，一个人出去创业没有那么容易，如果有几个伙伴一起，那当然会顺利得多。所以他就让成祥向任老板去借一些钱来。因为创业要有资金，“偷鸡还要一把米”，一把米都没有，怎么能“偷”得来鸡呢？雪岩想来想去，以自己跟任老板的关系是没有办法开口的，就算开口，任老板也不会借给他，所以他就对成祥讲：你去借钱，我们来干一番事业。这是非常合适的一个方法。



很多时候我们常常讲，机会是天上掉下来的。天上不会掉钱给人，那会砸死人的，但是天上不停地给我们好机会，你看这个时候苏晃就来了。

苏晃是成祥的小舅子，是太平军的一个军官。这次他冒险乔装进城，是想让成祥帮他代购粮食。他告诉成祥，太平军愿意出比原价高出三成的价格收购。大多数人听到这种机会都会很兴奋，都会满口答应。但成祥却没有，他说：你不要害我，让我多活几年，这种事我不想干。

从这里面可以看出来，成祥跟雪岩是两种不同的个性，如果苏晃找到的是雪岩，雪岩一定会毫不犹豫，直接就说：你要多少？说吧，我如期给你买来。但成祥心里一定在想：我冒那个险干什么？

可能有人会问，我们应该学成祥还是雪岩？我觉得这不是学不学的问题，而是你自己要先衡量一下：如果你是成祥那种个性，你就可以走成祥的路；如果你是雪岩那种个性，你才有资格去走雪岩的路。因为每个人天生就是要干不同的活儿，走不同的路，不能大家都挤到一堆去，那样会很糟糕。现在社会动不动就鼓励大家要早点出来创业，要当老板，其实我觉得那是没有必要的。你是当老板的料，那就学雪岩自己创业当老板；如果是当干部的料，那就学成祥，找一个好的老板，跟着他好好当干部，又有什么不好？其实做成祥那样的人也不错，因为老板也需要好干部。

成祥自己犹豫不决，他便去找雪岩商议这件事。雪岩闲居家中，仍勤练算盘。雪岩当学徒的时候就知道，既然走上做生意这条路，就一定要学好三个基本功：第一个，算盘要熟练；第二个，书法要漂亮，俗话说“字如其人”，如果要当大商人，签个名都不像样的话，人家就会看不起；第三个，要知道人情世故。他小时候就经常注意听大人说话，什么都学，因为很多东西不知道什么时候就能用上了。

这三个基本功是现在的年轻人所缺乏的。尤其是现代社会提供给年轻人很多的工作机会，因此他们会想，这里不行就去那里，总有地方可去，所以就不认真，不好好下工夫练习基本功。没有扎实的基本功，

年轻人不管参加什么工作，都要修炼好自己的基本功。

【智慧点评】

长久下去，一定是会出问题的。

雪岩与妻子闲聊，胡太太一句“在这种兵荒马乱的时候，你做什么也没有用，粮食最重要”，就在不经意间提醒了胡雪岩。胡太太说这句话，她是有感而发。我觉得虽然这只是一件小事情，但对一个商人来讲，对一个企业家来讲，却是关系重大的。如果信息很充足，数据很正确，太太讲什么也就没有那么重要，可当时胡雪岩根本不知道要往哪里走，也不知道哪个方向比较有希望。在那种信息不发达，数据不准确的情况下，女人的直觉是非常重要的一个线索。

我们把雪岩和成祥两个人对比就会发现，柳成祥是人家把订单都送上门了，他也不敢做；雪岩却是听到一句话，觉得很有道理，马上就决定要做粮食生意。我们说得更清楚一点：雪岩是当老板的料，柳成祥是当干部的料，他们分头去发展，对整个社会才是有利的。

雪岩有了做粮食生意的打算之后，便深夜出去找成祥商量。作为一个商人，根本没有具体的上下班时间。商人有的时候睡到中午十二点钟还没有起床，因为今天没有事，起来干什么？可一旦有了事情，半夜三更也不能睡，而且第二天天不亮就出来了，所以说商人的时间是非常有弹性的。要养成有时间马上利用，有事情马上动手的习惯，这才是一个好的商人。胡雪岩就是这样，他一听有这么好的方向，马上就想到要去做。因为机会有时候是稍纵即逝的，一旦错过了，再想抓住是来不及的。

想要成为一个大商人，是要很多条件的。雪岩的这些举动，我们好好体会就会发现，他样样都具备，是个非常难得的人才。但是，这也不是每一个人都学得来的。

此时恰逢新任杭州知府王有龄升任浙江巡抚，钱庄任老板以贺喜为名，在知府面前诬陷胡雪岩。其实，任老板辞退了胡雪岩之后，他的心情也是很复杂的。他事后也会很后悔，因为这样的事情传出去，对他来讲也不是什么好名声。一个人做错事情以后自己会后悔，可是后悔之余还要看怎么样去补救，这个其实才比较重要。

如果任老板主动去找雪岩说：我一时在气头上把你辞退了，后来想想



是我的不对，这件事情也不能完全怪你，我们事先都没有做好防范措施，你还是回钱庄来吧。如果任老板能这样，后来也不至于把自己逼到垮掉的地步，他没有这样做。他心里虽然有点后悔，可想到的却是一不做二不休，干脆破坏到底，叫胡雪岩无路可走，看他能怎么样。因此，任老板就趁王有龄赴任的机会，一方面去给王有龄贺喜，一方面又栽赃说是胡雪岩坚持不借给官兵银子的，这就糟糕了。

我们再说一遍，任何人都难免会做错事情，所以自我反省是非常宝贵的能力，这是老天给我们最好的礼物。可是反省之后怎么去补救，其中就会有明智和不明智的差别。我们看这位任老板显然是搞错了，他走错了方向，而且越走越糟。但是很多人就是这样，我们一定要把他当做一个借鉴。

任老板自以为诬陷胡雪岩成功，颇为得意，向伙计则云说起了这件事。这件事情其实是一场误会。左宗棠听王将军说胡雪岩不惜违反店规借钱给湘军，当然很高兴，也很感谢，所以想把胡雪岩找来，要送他件礼物表示谢意。但是，左宗棠的意思传来传去却变成了官兵要抓雪岩。特别是任老板亲口跟则云讲，好事情都算在他自己头上，坏事情要让雪岩去承担，则云当然相信了。

则云和雪岩、成祥相处得很好，所以得知这个消息，他二话不说，马上就想办法去给雪岩通风报信，让他赶紧逃走。雪岩得知以后倒是很镇定，当然他也相信官府要抓他，因为他不清楚事情的整个过程。可是他第一个想到的却是要叫芮瑾先躲起来，千万不能让官兵抓到。因为芮瑾毕竟是一个女性，总是需要优先保护的。他们几个人都要躲，特别是雪岩，非躲不可，但是雪岩觉得自己要躲比较容易，芮瑾要躲却比较困难。因此从这些微细的地方可以看出来，胡雪岩做事情在本末先后、轻重缓急方面的选择是很有一套的。

做事情要分清本末先后，轻重缓急。

【智慧点评】

王将军找不到胡雪岩，于是找到了芮瑾。王将军将一把扇子交给芮

瑾，让她转告雪岩，三天后持扇到巡抚大堂回话。官兵走后，则云找到芮瑾，让她出去躲几天。同时，谭则云告诉芮瑾，雪岩打算做粮食生意。

芮瑾这个女子毕竟也是出身商家，并且经常跟雪岩他们在一起，也是有生意眼光的人。她一听，觉得这是好事情，也想参与。但她参与的目的并不是说要分一点利润，而是说，雪岩做粮食生意，一定要有资金，但仅凭雪岩他们几个人，根本凑不到多少钱，这一点她不用计算也能知道，所以她自己也想尽一点力，因此才要去见雪岩。

在成祥的引荐下，胡雪岩见到了太平军的小头目苏晃。苏晃为了表示诚意，要跟他们签订买卖契约。雪岩跟成祥认为大家都是亲戚朋友，只要一手交钱一手交货就行了，不必签订契约。

我们今天的观念认为，任何事情都要有合同，白纸黑字才算数。其实这是西方的观念。为什么？因为西方人一开始就准备打官司，现在没有白纸黑字，将来一打官司，就找不到证据了。我们中国人却不是这样。

如果当时坚持要订合同，后面的事情就非常麻烦了。因为随时都可能被官兵抄掉，只要官兵找到这个合同，那雪岩他们就是私通太平军，怎么辩解都没有用。以官兵的立场来看，私通太平军那还得了？所以往后看就会知道，幸好这次他们是一手交钱一手交货，没有任何的书面协议，才没有被官军查出来。

很多事情，表面看是一回事，深层看是另一回事；现在看是一回事，长期看又是另一回事。所以大家一定要从多个角度来衡量一件事情，才知道真正的对与错。

雪岩和苏晃约定之后，就带着成祥一块去外地收粮。正当胡雪岩收购到一定量的粮食时，粮商们开始哄抬粮价。这时，胡雪岩做出了一个出人意料的决定：低价抛售粮米以平抑米价。我们今天动不动就说要讲策略、讲战略，其实雪岩是一个非常懂得策略的人。他把钱拿去买米，米价一日一涨，越来越高，原本可以买那么多的米，现在只能买这么少的米，怎么办？成祥就想：算了，现在把以前买的米卖掉，怎么也能赚一点，应该赶紧拿了钱就走。他这种想法是完全不对的，因为人家要的是米，而不是



钱。要钱干什么？战争的时候，米比钱更重要，因为大家都要吃饭，钱又不能填饱肚子。

这种情况下，我们就知道，雪岩抓住了根本要点：我现在要的是米，要想办法用我手里的钱买到最多的米，而不是赚最多的钱。所以他就考虑，为什么米价居高不下？很简单，就是因为大家抢买。那我现在就反其道而行之，我卖米，而且比别人卖得都便宜。

这样一来，米商就觉得奇怪：是不是货源很充足？是不是外面有很多粮米进来了？米价会不会马上跌下来？米商们担心米价会下跌，而雪岩却坚持继续低价卖米。这就是反操纵市场，因为他知道，如果完全顺着市场，他永远买不到足够的米。可是成祥不以为然，他很怀疑：我们这么少的米，可以降下整个市场的米价吗？当然雪岩也没有十足的把握，他只能告诉成祥试试看。

一件事情，往这边想有这边的可能，往那边想有那边的可能，至于谁对谁错，我们只有到最后才能知道。谁也不知道怎样做才是正确的，可是总要冒一些风险，用今天的话讲，叫做“风险性”。你要经营企业，完全不冒风险，行得通吗？所以这个时候我们就可以看出来，成祥不愿意冒险，但雪岩就不一样。雪岩认为应该冒险的事就要去冒险，但他不是赌。如果他完全是赌，我们就看不起他了，把人家的钱拿来赌，那还得了？那样的话，干脆去赌博好了，还做生意干什么？所以我们说，做事不能赌，但可以有一定把握地去冒险。

第二集
第一桶金

胡雪岩的第一笔大米生意，进展得并不顺利。米价的一日三涨，让胡雪岩已经无法利用现有的资金购买到足够的大米了。于是胡雪岩开始低价抛售，以此达到反操纵市场的目的，这一举动第一次展现了胡雪岩过人的商业天赋。那么，这样的商业手段是如何成功的？在此后又发生了什么事，让胡雪岩一步步走上了他的政商之路呢？





面对不断上涨的米价，胡雪岩决定要把买来的米卖出去一部分，成祥却担心降不下米价，但雪岩一意坚持。雪岩这样是不是刚愎自用呢？我觉得，我们在坚持原则和刚愎自用这两者之间，要好好去分辨分辨。以我们的观点再加上后来的整个效果来看，成祥的反对是有用的。因为这样会帮助雪岩一而再、再而三地深入去考虑。如果成祥只说对，那么雪岩可能很大意地就做决定了，结果可能很糟糕。因此，我们不能说成祥不对，两个人搭配非常重要，一个走得快，一个拉回来一点；一个放得松，一个紧一点，这个“度”就会掌握得很好。所以，雪岩想来想去，最后决定要坚持，这是坚持原则而不是刚愎自用。

几天过去了，米价还没有降下来，成祥担心还会再涨，责怪雪岩闹得血本无归，没有退路。但雪岩还是坚持继续低价出售，他要让那些粮商没有退路。雪岩告诉成祥，如果生意失败了，由自己一人承担。

有人觉得，雪岩这样说，完全是为了当时的需要，是为了安慰成祥。其实不是的，如果那样的话，日子久了迟早会被看穿的。雪岩的一生从这时开始一路往后走，他都是“亏了算我的，赚了大家分”，他始终是这样的。

可是成祥一听就觉得，这怎么行呢？我们是一伙的，我们共同创业，哪里有这样赢了我们大家分，输了你一个人承担的？如果成祥满口答应，那就表示他是小人一个。成祥不是小人，他是正人君子，他是老实人，他说我反对你，只是怕你冲过头了，我也没有说输不起，我有什么输不起的呢？所以雪岩和成祥两个人，其实都有他们很可爱的一面，他们两个搭档是天生的一对。

我们刚刚讲过，成祥是老实人，他原本以为雪岩的做法平抑不了米价，别的商家不会降价。正在这时，雪岩的随从阿宝从外面进来说米价降了，他高兴得不得了，马上就要去买米。雪岩却说不可以这样冲动，这时去买，粮商马上就会发现我们是假卖真买，整个市场的米价又会涨起来