



做官要学
曾国藩

胡雪岩



经商要学
胡雪岩

胡雪岩集“财神爷”范蠡的致富技巧，“商人祖师”白圭的经营之术和“政商鼻祖”吕不韦的政商手段，三种才华于一身，周旋于官场、商场和洋场，历经商海沉浮，得悟一套独特的经商奇学——灵活变通官商之道，由此铸就成无与伦比的辉煌商业，被慈禧太后赐予“二品顶戴”，史称“红顶商人”。

胡雪岩一生成就大事的不传之秘

灵 活 变 通

官商之道

[清] 胡雪岩 原典

东野君 / 译著



胡雪岩

胡雪岩一生成就大事的不传之秘

灵 活 变 通

官商之道

[清] 胡雪岩 原典

东野君 / 译著



黑龙江人民出版社

胡 雪 岩 灵 活 变 通 官 商 之 道
HU XUE YAN LING HUO BIAN TONG GUAN SHANG ZHI DAO

作 者 东野君
责任编辑 李春兰
封面设计 武晓强
出版发行 黑龙江人民出版社出版发行
社 址 哈尔滨市南岗区宣庆小区1号楼 邮编 150008
经 销 新华书店
印 刷 北京市顺义富各庄福利印刷厂
开 本 880×1230毫米 1/32
印 张 14
字 数 340千字
再 版 2002年9月第1版 2002年9月第1次印刷
书 号 ISBN 7-207-05426-2/I·761
定 价 28.00元

龙人版图书 版权所有 翻版必究

前 言

胡雪岩，字光墉，晚清时期“富比陶白”，名动天下的商界大亨，中国近代史上最大的官商，与曾国藩为同期人物。曾为官，胡从商，二人犹如晚清末期的两条巨龙，在官商两道各自取得了令人目眩的成就。清朝谚语：“做官要学曾国藩，经商要学胡雪岩。”可以说对其二人的功业伟绩，做了最好的注脚。

“古有先秦陶朱公，近有晚清胡雪岩。”说的是中华民族泱泱五千年文明史中，此二人乃中国古近代商业领域的杰出典范。另外，该评语还说出了胡雪岩在中国商人心目中的崇高地位。

“陶朱公”，即战国时期的越国大夫范蠡，曾经帮助越王勾践兴越灭吴。天下大定时却激流勇退，携爱侣西施隐居战国时的陶朱之地，以经商而成为富赛三侯的大商人，被后人尊为“财神爷”。

表面上看，将胡雪岩与陶朱公相提并论，把胡雪岩抬到了很高的地位，但笔者却认为，从胡雪岩一生的传奇经历和他所取得的辉煌成就来看，却似乎又嫌不够。因为胡雪岩不仅具有陶朱公的致富技巧，更兼具白圭的经营之术和吕不韦的政商之道。因此，胡雪岩可以说是范蠡、白圭和吕不韦的综合体。

白圭，与陶朱公并列，以擅长经商而名满天下。他提出了一套经商致富的原则，即“治生之术”，主张采取“人弃我取，

胡雪岩

灵
活
变
通



官商之道

人取我与”的经营之术，认为经商必须掌握时机，运用智谋，犹如孙吴用兵、商鞅行法一样，因而被后世商人尊为“商人祖师”，并设立神牌供奉。如今，“富比陶白”已成为大多数商人的愿望和追求的目标。

吕不韦跨越政商两道，以财买国，更是被称为难得的政治商人。胡雪岩集范、白、吕三种才华于一身。他白手起家，有陶朱致富的本事，同样懂得多种经营，累积了极为庞大的财富；他善用谋略，有白圭所具备的“权变之智”、“决断之勇、取予之仁、有所守之强”的优异条件，发展出大规模的企业集团；他游刃官商之间，步步为营，节节上升。先借官府红人王有龄之力，开钱庄、运漕米、贩生丝、办药店，兴洋务；又以清末疆臣左宗棠为靠山，在江湖势力的遥相呼应下，周旋于官场、商场和洋场，左右逢源，层层托靠，终于铸就辉煌伟业，居然以商人的身份，获得慈禧太后的诏见，被清廷赐予“二品顶戴，赏穿黄马褂，准紫禁城骑马”的殊荣，史称“红顶商人”，实犹如当年吕不韦的尊荣。

胡雪岩是一个商人，而且是一个获得了绝大成功的官商。从胡雪岩一生的经历，可以同时领悟三位商界大师的精髓，实为今人最为便捷而有效的成功之道。

胡雪岩的成功，绝非偶然。寻找出其中的奥秘，必定有助于每一个商人的经营管理，以及加速每一个商人的成功。

纵观胡雪岩商海沉浮，可圈可点之处，俯拾皆是。其以一小学徒出身，数十年而成为中国首富，缘由何在？对此，清代名臣左宗棠评价道：“胡雪岩畅游官商两道，终获大成，令世人仰望。然世人只知其所成，而不知其何以能成？故而无法效仿。吾之愚见，胡氏能成，乃其灵活变通官商之道也！”

从顾先生的评价我们可以清楚地发现，胡雪岩一生成就大事的不传之秘，就是其灵活变通官商之道。虽然时代变迁，今

天的经营环境与清末胡雪岩所处的时代有很大的差异，然而就“道”的层次而言，仍然一模一样。换句话说，“道”，代表着成功的规律，是永恒不变的，是可以拿来就用的金库“秘钥”。

学习经营、管理和成功的最好办法，是阅读内容合乎实际需求的实用书籍，从中观察、思索、分析和归纳出若干要领，要比阅读教科书、看大全、背手册有效得多。

《胡雪岩灵活变通官商之道》，就是一本这样的“实用书籍”，相对于市面上众多有关胡雪岩的书籍，本书具有二个明显的特点：一是易于掌握。为了便于读者在最短的时间掌握胡雪岩灵活变通官商之道的精髓，本书创造性地将其归纳为取官势、取人势、乘势、借势、变通和做人等六个方面，向人们展示了胡雪岩灵活变通官商之道的全景。二是方便实用。为了便于读者在实际中灵活运用，本书结合现代人在迈向成功的征途上有可能遇到的各种境况，有针对性地分别归纳总结相应诸方面的运用技巧，力求使该书成为人们拿来就能用得上的案头必备之“成功大全”。

因此，无论商与不商，本书皆有可资借鉴之处。

目 录

第一章 胡雪岩灵活变通官商之道核心：“有势就有利，先取势后求利” (1)

精明的商人重势更甚于利。因为“势利，势利，利与势是分不开的，有势就有利。所以现在先不要求利，要取势。”胡雪岩看出了利势不分家，就有了一代官商出神入化的取势行为。当然，官场势力的成功也给他带来了丰厚的回报，但“光有官势还不够，商场的势力我也要。这两样要到了，还要有洋场的势力。”这就道出了胡雪岩商业成功的总体谋略，而此谋略的核心就是取势，即取官势和取人势。

■ 取官势技巧一：“做生意必须为自己经营靠山” (1)

——“自己努力远不如有人提携”。有人相助，要比单打独斗来得轻松愉快；有贵人协助，成功的机率必然增大。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，是不可能做成大生意的。对于这一点，恐怕再没有人比胡雪岩看得更清楚了，也正因为看得清，胡雪岩才十分注意在为自己经营靠山上下功夫，他在官场、商场和洋场纵横捭阖，层层结交，“栽”成了一

胡雪岩

灵

活

变

通



官商之道

颗颗盘根错节，枝繁叶茂的参天大树，为自己带来了滚滚财源。胡雪岩驰骋商场，迅速发迹，除了得益于他的超乎寻常的本事外，更主要的则是得益于他有可以依靠的官场靠山。

- ◎ 取官势实战：“送人成仙，自己上天” …………… (3)
- ◎ 取官势实战：“水涨船高，人抬人高” …………… (11)
- ◎ 取官势实战：“确保官场靠山的仕途通达，乃顶要紧的事” …………… (19)

■ 取官势技巧二：“权重如山，财流如水”，学会营造大势 …………… (25)

——胡雪岩深知“没有势，就没有利；没有利，就没有势”，即势利不分家的道理。因此，在胡雪岩的商业经营活动中，十有八九都是围绕着取势用势而展开的。作为善于取势用势的高手，他从不放弃任何一个取势用势的机会，从而不断地拓展自己的地盘，张扬自己的势力。胡雪岩之所以能够获得令人瞩目的成就，就是因为他善于巧妙地让权力为自己的生意保驾护航，从而成为晚清头号大官商——红顶商人。

- ◎ 取官势实战：了解大势，顺势取势 …………… (26)
- ◎ 取官势实战：“无心插柳”与“有心栽花” …… (28)
- ◎ 取官势实战：旧树既倒，再攀新贵 …………… (32)
- ◎ 取官势实战：“官场势力商场势力我都要，还要有江湖势力” …………… (41)

■ 取官势技巧之三：“拿银子铺路，自然路路通畅” …………… (48)

——《管子·禁藏》中所说：“夫凡人之情，见利莫能勿就，见害莫能勿避。其商人通贾，倍道兼行，夜以继日，千里而不远者，利在前也。”这句话深刻地揭示了人们求利的本性。纵观胡雪岩所谓的“官商”之路，实际上也就是权与钱的交换。因此，胡雪岩在经营官场靠山时，很重要的一个手段就是拿银子铺路。他为了拉拢官场势力，不惜重金，收买高官。而他的一笔笔投资，也都得到了丰厚的回报。虽说这办法无论是在他那个时候，还是现在，都似乎有些不光彩，但那个时候的官儿就喜欢这个，这也叫投其所好吧。正因为投其所好，自然也就屡试不爽，路路通畅了。

- ◎ 取官势实战：把“冷灶”烧热…………… (48)
- ◎ 取官势实战：“送礼总要送人家求之不得的东西”
…………… (54)
- ◎ 取官势实战：送钱的门道很多，会送者才能
“钓大鱼”…………… (59)
- ◎ 取官势实战：“火到猪头烂，钱到公事办”…… (62)
- ◎ 取官势实战：“金钱开路，美女压轴”…………… (67)

■ 胡雪岩取官势之现代运用技巧：舍不得今天花小钱，终久有一天被迫花大钱…………… (75)

——为了取官势，经营自己的官场靠山，生意人离不开向当官的送礼。送礼是一件大事，而且也是一件难事，千万不要抱着“伸手不打送礼人”的老观念，更不要一厢情愿地认为，只要有钱就可以办好送礼这件事。殊不知，实际上不送还好，送了礼反而闹得不愉快的事情，也经常发生。送什么人？送什么



礼？怎样送？什么时候送？由什么人来送？等等，都是必须仔细考虑的因素，只要任何一个环节出了差错，都会产生不良的后遗症。送重了不好，送轻了不行。早送不对，晚送也不对。亲自送，叫别人转送；送给本人，或请别人代收；送到家中，或是送到工作场合，样样都要规划妥当，以免送了礼还要挨骂，花了钱还得罪人。

- ◎ 技巧一：充实自己的人情账户 (76)
- ◎ 技巧二：让官员欠你的人情 (79)
- ◎ 技巧三：放长线才能钓大鱼 (82)

第二章 胡雪岩灵活变通官商之道枢机：“找到能帮自己挣钱的人” (85)

“魏、蜀、吴之所以成三足鼎立之势，乃因魏占天时，蜀有人和，吴得地利也。”这句后人评述《三国演义》之语，恰好说出了古今成就大事的三个关键要素：天时、地利与人和。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，让他占足了地利的好处。如果胡雪岩仅仅限于此两点，虽然他也能发财，但绝对成不了“震古烁今”的大商人。因此，胡雪岩要想更上一层楼，除了取官势外，还要取人势，求人和。

■ 取人势技巧一：“一个人最大的本事，就是能用人” (85)

——用人的学问博大精深，奥妙无穷。“得一人而得天下，失一人而失天下。”孟尝君能用“鸡鸣狗盗”之徒，成狡兔之窟，躲过杀身之祸；刘邦能用张

良、萧何与韩信，从一介布衣变成了高祖皇帝。曹孟德能用人，削平中原，袁绍不能用人，导致官渡惨败；唐太宗能用人，成贞观之治，唐明皇不能用人，酿成安史之乱……这样的事例古往今来不胜枚举。能不能用人，大则国家兴亡，小则个人成败。胡雪岩之所以能够成为富可敌国的“红顶商人”，也许正应了古应春发自内心说的那句话：“一个人最大的本事，就是能用人。小爷叔最会用人。”

- ◎ 取人势实战：“越是本事大的人，越要人照应”
..... (87)
- ◎ 取人势实战：“用人要做到德看主流、才重一技”
..... (90)
- ◎ 取人势实战：“薪水不妨多送” (94)
- ◎ 取人势实战：“做错了不要紧，有我在错不到哪里去”
..... (98)

■ 取人势技巧二：“生意归生意，感情归感情”
..... (102)

——置身商海，整天在商海里打滚儿的商人，各方面凭借着自己的实力开展经营，进行激烈的竞争、角逐、交锋、合作，以获取最大的利润回报，几乎成了他们每天的家常便饭。在商言商，商人的本性是追求利润，当然不会有那么多的情义道德可言。他们要的是利润，只有在不违背获取利润的前提下才会讲感情，而讲感情又绝不能影响利润的获得。一旦感情与生意发生冲突，他们会毫不犹豫地将感情的筹码押到生意一方。因为在商人的眼里，生意不是感情，感情也替代不了生意，二者不能相混。所以，胡雪岩非常

坦然地说：“生意归生意，感情归感情，两件事不能混在一起。”

- ◎ 取人势实战：“以情动人，收服其心” …………… (103)
- ◎ 取人势实战：“不为色动，忍痛割爱” …………… (108)
- ◎ 取人势实战：移花接木，套牢“小和尚” …… (118)
- ◎ 取人势实战：“亲疏之间，自己要掌握好分寸”
…………… (122)
- ◎ 取人势实战：“因势利导，让感情服务于生意”
…………… (124)

■ 取人势技巧三：“人用得不好，受害的是自己” …………… (130)

——“你看了人再用，不要光是看人家的面子。因为人用得不好，最终受害的是自己。”这是胡雪岩在选择刘庆生为阜康钱庄“档手”时嘱咐刘庆生的话。胡雪岩在起用刘庆生的时候，是着着实实看了再用的，而等到刘庆生去找帮手时，胡雪岩又如此嘱咐刘庆生，由此可见胡雪岩对如何选人和选择什么样的人，是多么地重视！

- ◎ 取人势实战：“不遭人妒是庸才” …………… (131)
- ◎ 取人势实战：“看人不能拘泥于一点，不能只看一面” …………… (136)
- ◎ 取人势实战：“篾片有篾片的用途” …………… (140)
- ◎ 取人势实战：“水帮船，船帮水” …………… (146)

■ 胡雪岩取人势之现代运用技巧：找“对”人， 才能做“对”事 …………… (151)

——在激烈的社会竞争中，任何人光靠单打独斗

是不行的。豺狼在与天敌作战时，常常采取群体战术。有道是“好汉难敌四手，恶虎敌不过群狼”，与自己的同类组成同一阵线，抱成一团联手打天下，力量自然强大。同样的道理，一个人要想成就一番大事业，也需要选好人和用好人。“兵不在多，而在精。将不贵勇，而贵良。”如何选好人与用好人，里面确有很多学问。因为，只有首先找对人，才能最后做对事。

- ◎ 技巧一：找到为自己拼命工作的人 (153)
- ◎ 技巧二：“用人如用器，贵在取其长而避其短”
..... (155)
- ◎ 技巧三：平时多烧香，急时有人帮 (158)

第三章 胡雪岩灵活变通官商之道策略：“善谋时势之变，乃能成大事” (160)

置身商海的生意人，要想在风云多变中稳操胜券，必须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。”此乃一代官商胡雪岩灵活变通官商之道策略中的“乘势”技巧。



■ 乘势技巧一：“把大局装在心中” …………… (160)

——人们常说：“时势造英雄”，胡雪岩则说：“做生意，把握时事大局是头等大事。”被称为“中国商人祖师”的白圭，认为成功的商人必须具有“智”、“勇”、“仁”、“强”等素质，要求商人既应有姜子牙的谋略，又要有孙子用兵的韬略，否则经商是很难有大成就的。我们现在看来，胡雪岩就具有白圭所说的商人成功的素质。白圭经商理财，常从大处着眼，通观全局，而胡雪岩则善于“把大局装在心中”。

◎ 乘势实战：“做生意，把握时事大局是头等大事。”
…………… (161)

◎ 乘势实战：“帮官场的忙，就等于帮自己的忙”
…………… (167)

◎ 乘势实战：“贵乎盘算整个大局，看出必不可易的大方向” …………… (173)

◎ 乘势实战：“做小生意迁就局势，做大生意就要先帮公家把局势扭过来” …………… (175)

■ 乘势技巧二：“与其待时，不如乘势” …………… (180)

——要真正能够把握住自己遇到的机会，除了行动迅速，敢想敢干之外，还有很重要的一点，那就是要学会乘势而行。不少商人，总希望以一己之力摇旗纳喊，造成对自己有利的态度，殊不知这样做往往得不偿失，真正高明的商人必然是顺流而动，乘势而行。胡雪岩说：“做事情要如中国一句成语说的，‘与其待时，不如乘势’”，许多在别人看起来很难办的大事，居然都被胡雪岩顺顺当当地办成了，这都是因为他掌握了灵活变通官商之道中乘势技巧的缘故。因

此，不懂得“取势”的人，不可能做大生意；而不会“乘势”的人，则做不好大生意。

◎ 乘势实战：“把机会变成实实在在的银子” …… (181)

◎ 乘势实战：“越到危急关头，越要善于乘官场之势”
…………… (183)

◎ 乘势实战：“与其待时，不如乘势” …… (188)

◎ 乘势实战：“事缓则圆，不必急在一时” …… (191)

■ 胡雪岩乘势之现代运用技巧：抓住商机，有敢于一试的勇气 …… (192)

——万事皆是机遇。因为一次偶然机遇的形成，往往是多种因素相互影响的结果。这些因素有文化的、社会的、政治的、体育的……高明者能巧妙地抓住和利用各种因素所带来的商机，创造成功的机会。一个人若不抓住机遇巧加利用，就会坐失良机。而独具慧眼的经营者是从不让机遇从身边溜走的，他们会很好地捕捉它，并恰到好处地加以利用。

◎ 技巧一：扼住机遇的“喉管” …… (193)

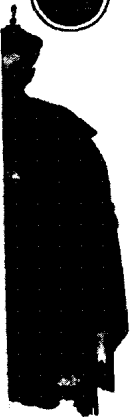
◎ 技巧二：“难得者时，易失者机” …… (195)

◎ 技巧三：抓住“意外”带来的商机 …… (200)

◎ 技巧四：丰田汽车是如何抓住机遇进军美国市场的
…………… (204)

第四章 胡雪岩灵活变通官商之道秘笈：“官商结合好赚钱” …… (207)

晚清时期，有权力的人，自然是官员，但官员仅凭朝廷那点微薄的薪俸很难发财，他们特别需要商人的钱；另一方面，有钱的自然是商人，可商人有钱又



往往没有权，他们又特别需要官员的支持和保护。就这样，官与商在官需要钱，而商则要求保护、特许、优惠的相互需求下，密切地结合起来……

“官商结合好赚钱”的核心，是如何巧妙地借助官势，把官员手中的权力变成商人取之不尽的财源。胡雪岩富有传奇色彩的一生，把“官商结合好赚钱”的最基本道理，演义成活生生的经商成功话剧，实为大多数渴望成功的商人需要反复研读之精典剧目。

■ 借势技巧一：“做生意要将眼光放远” …………… (208)

——戴尔·卡内基说：“要想拥有巨大的财富，就必须具有独特的眼光，敏锐的观察力和预见力，想前人之所不敢想，为前人之所不敢为，大胆创新，去寻找一片新的天空，开拓一片新的领域……”由此可见，要想成为一个大手笔的生意人，眼光是“顶要紧”的。这种眼光除了一般人所说看得准、看得开之外，更要看得远。所以，胡雪岩才说：“做生意要将眼光放远，生意做得越大，目光就要放得越远。不要怕投资过大。只要能用在刀刃儿上，投资都会收到事半功倍的效果。因此做大生意，一定要看大局，你的眼光看得到一省，就能做下一省的生意；看得到一国，就能做下一国的生意；看得到国外，就能做下国外的生意；看得到天下，就能做天下的生意。”

◎ 借势实战：“市面‘哄’得越大，生意越好做”

…………… (209)

◎ 借势实战：“善借东风，壮大自己的声势” …… (214)

◎ 借势实战：“先赚名气后赚钱” …………… (218)

◎ 借势实战：借助官衔的“虚名”抬高自己的身价

..... (224)

■ 借势技巧二：背靠大树，刀头舔血 (229)

——胡雪岩认为，生意场上向来是小险小利，大险大利。敢冒大险，所得到的好处才会多。因为生意场上，风险与机遇总是成正比的，要想发大财，成为大商人，就要有敢于刀头舔血的气魄。所谓敢于刀头上舔血，说穿了，就是要敢于承担风险。胡雪岩说：“商人图利，只要划得来，刀头上的血也要去舔，风险总有人背的。要紧的是一定要有担保。”胡雪岩为什么不怕担风险，就是因为有“担保”——官场靠山，所以他才敢刀头舔血。当然，敢冒大险最要紧的是要有眼光，看得准，以求有惊无险。

◎ 借势实战：勇于决断，敢舔刀头上的血 (230)

◎ 借势实战：“官场摆平了，自然好与洋人斗法”
..... (234)

◎ 借势实战：“有官方背景，说出话来才硬气”
..... (241)

■ 胡雪岩借势之现代运用技巧：借人家之长，补自己之短 (247)

——日本松下电气的创始人松下幸之助说过这样一句话：“我是用天下人的钱和天下人，来办我的事情，我出售的只是服务。”毫无疑问，生意人要赚大钱，将生意转化为企业化，把自己由小商人变成企业家，就必须懂得巧妙地运用他人的智慧和金钱。

《三国演义》中，有许多善借的传奇，其中最为世人所称道的是诸葛亮的草船借箭。诸葛亮不费吹灰