

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，都是没有什么好下场的。——胡雪岩

胡雪岩

上

纵横商海的

49个突破



宋树理◎编著

做小生意得迁就局势；做大买卖得先稳定政治局势，大局好转，做生意自然就会有办法。

无事不可生事，有事不可怕事。

一个人不能光靠运气，运气一时，总要自求上进。——胡雪岩

胡雪岩

纵横商海的

49

个突破

企业管理出版社

◆ 宋树理 编著

（上）

图书在版编目(CIP)数据

胡雪岩纵横商海的 49 个突破/宋树理编著. —北京:企业管理出版社, 2000. 11

ISBN 7—80147—426—0

I. 胡… II. 宋… III. ①胡雪岩—人物研究 ②胡雪岩—商业经营—经济思想—研究 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 57063 号

书 名: 胡雪岩纵横商海的 49 个突破

作 者: 宋树理

责任编辑: 吴太刚 技术编辑: 杨献民

标准书号: ISBN 7—80147—426—0/F·424

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68701408

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京市通州富达印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 12.75 印张 254 千字

版 次: 2006 年 6 月北京第 2 版 2006 年 6 月北京第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 58.00 元(上下册)

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

“北有同仁堂，南有庆余堂”、“不负众望，江南药王”，这些妇孺皆知的广告语反映了杭州胡庆余堂国药声名之隆，或许诸君有所不知，他只不过是创办人胡雪岩（1823～1885年，名光墉）当年宏大事业中极小的一部分。

作为19世纪70～80年代中国商界名人，甚有“中国工业之父”美誉，胡雪岩有着充满传奇色彩的命运：太平天国兴起。他适逢乱世风云，通过夤缘权贵显要，纳粟助赈，为朝廷效犬马之劳；资助王有龄，他知其不可为而为之，知其不可赌而赌之，结果王有龄成为他实现梦想的阶梯；洋务运动展开，他延洋匠、引设备，睁眼看世界，颇有功绩；左宗棠出关西征，平定新疆叛乱，他筹洋款、供粮械、克济军需，功匠前敌。结果是朝中有人好做事，左宗棠使他的事业如日中天。胡雪岩倚靠官方这棵大树，开设钱庄、当铺，广揽财富。周旋于政府势力、漕帮首领、外商买办之间，可谓八面玲珑，手腕奇高，其慧眼识人，用人之术，商战韬略，可谓空前绝后，博大精深。他以突破自身的非凡造诣营造了一生不朽的勋业，从一介贫民一跃成为富可敌国、显赫一时的“红顶商人”。此后他斡旋于红顶子、洋买办、生意经之间，构筑了以钱庄、当铺为依托的金融网。以博爱为宗旨开设了国药号“庆余堂”，广施丹药接济世人，乃至军旅，得获“仁义商神”美誉。最后，他外受洋商联合排挤、内

遭权贵投井下石，终至落拓。为了胡氏子孙能东山再起，在商海立于不败之地，胡雪岩涉洋过海，隐居日本，回首他一生的事业成败，写下了《胡氏商典》，被日本学者水谷先生无意中得到，视为奇书，方才得以传世。水谷先生取胡氏之长，汲取精华，结合现代推销学的理论和实践经验进行了极富操作性的整理，使其极具现实价值，作为实用推销教材和培训学校的专用教材，风靡整个日本。

前事不忘，后事之师。从历史角度看，胡雪岩终究不失为近代有代表性的一个商人。在国外，特别是在日本，他的声誉流传甚广，在二战后，数十年间，不仅迅速地医治了因战争而留下的创伤，而且在经济上还获得超人意料的腾飞，一跃而成为国际舞台上经济和文化的强国，其中的原因与经验，的确很值得我们回味思考。之所以如此，其主要原因是“以人中心”、“和谐高于一切”的《胡氏商典》精华被成功地融入日本商业社会，在国内已经成为一个现实的商业偶像。

诚然，胡雪岩身上存在着旧式商人常有的巴结权贵、骄矜浮躁、奢靡享乐等致命弱点，但我们不能因此而将他打入冷宫。相反，鉴其兴衰沉浮，察其长短优劣，正可使当代商家引以为戒。

有感于此，笔者才积已揭文献，拔小说语言，采众家所长，阐述胡雪岩纵横商海韬略。在商潮汹涌的当今社会，本书提供给人们的不只是茶余饭后的消遣，更是一种实用的方略和工具。

编 者

2000年9月于燕园

目 录

第一章 出身贫寒 艰苦创业 ——白手起家的突破

胡雪岩自幼家境贫困，读不起私塾，竟能刻苦自学，粗通文墨。后进城为徒，因其诚恳执著，勤快活络，胆略超群，追账有功，获得老板的赏识，步步升迁。国难当头，店铺兴隆。

1. 先扫小屋，后扫天下 / 3
2. 胆识、智慧、眼光 / 16
3. “仁义忠厚”终成巨富 / 27
4. 先做人后经商 / 36
5. 处世圆融，事功求全 / 41
6. 胡雪岩谈运气与本事 / 53
7. 借米下锅，创阜康钱庄 / 58

第二章 好施乐助 网结天下 ——厚黑做人的突破

以钱逐利不是真，以人赚钱才好汉。胡雪岩正是这样的人。挥宝下注王有龄，有眼识泰山，日后奠基业，开情感投资之先河，为后人称道。

1. 身为商贾，却有豪侠之慨 / 67
2. 己欲立先立人，己欲达先达人 / 76
3. 先相术，后施人 / 92
4. 成人之美，忍痛割爱 / 99
5. 官场投资为攀高 / 111
6. 人情投资为后报 / 120
7. 雪中送炭，赈善抚危 / 130

第三章 厚德载物 以诚经商 ——试做儒商的突破

先做人，后经商；功自心成，利从义来。胡雪岩重义不轻利，暗合经商之本。胡雪岩的性格魅力，使他大胜靠德、营儒商之道，走上大企业之路。

1. 重义而不轻利，暗合经商之本 / 147
2. 胡氏是哲商，悟通再经商 / 151
3. 诚信为本，做大企业之路 / 164
4. 低头做人，抬头做事 / 179
5. 信义乃经商之本 / 190
6. 性格直爽，心态端正 / 194
7. 胡氏模式，大胜靠德 / 197

第四章 见机行事 广纳财源 ——问津商机的突破

胡雪岩在清政府镇压太平天国动乱年代，大发横财。后又协助左宗棠平定新疆叛乱，又发了一笔国难财。办洋务，吃“回扣”，也是他的得意之作。这一切只能说明胡雪岩是一个善抓时机的人。“机遇总是降落在有准备的人的肩上”。

1. 美色演绎商场春秋 / 215
2. 借红颜知己，显雪岩风姿 / 222
3. 不打无准备商战，不做无准备之事 / 229
4. 如何得宠左宗棠 / 236
5. 向官绅大户“劝捐”的妙计 / 249
6. 观大局做大事，不崇洋不排外 / 261
7. 办洋务，吃“回扣” / 270

第五章 行造势术 走规模路 ——张扬势力的突破

“势利，势利，利与势是分不开的，有势就有利，所以现在先不必求利，要取势”。这是胡雪岩积四十年商战经验得出的一套商业理论。这也暗合现代商业的“借船下海”、“连锁经营”、“告别小作坊，把蛋糕做大”、“酒香也怕巷子深”等营销方略。

1. 各抱地势，钩心斗角 / 277
2. 本事、生意、做官 / 287
3. 银号、钱庄、当铺、金融网 / 291
4. 公益事业，善名远扬 / 295
5. 结草莽英雄，造江湖势力 / 305
6. 弘商场势力 / 307
7. 巧驭洋商 / 312

第六章 形象营销 质量为上 ——塑造名牌的突破

“北有同仁堂，南有庆余堂”，“不负众望，江南药王”。企业形象是企业的无形资产。胡雪岩在顾客心目中树立起“胡庆余堂”这块百年不倒的“金字招牌”。营销艺术是什么？“戒欺”、“价实”、“精修”、“顾客第一”等无不体现其经营文化的真谛。

1. 仁术为本创药号 / 317
2. 雪记主人的“戒欺”匾 / 323
3. 选料地道，采办务真 / 331
4. 工序不减，修制务精 / 334
5. “顾客乃‘上帝’之缘” / 338
6. “真不二价”迎竞争 / 341
7. 店堂布局，独具匠心 / 344

第七章 企业治众 以人为本 ——用人天机的突破

“天时不如地利，地利不如人和”。胡雪岩经营文化的核心就是以人为本。胡氏用人，不是求全责备，而是人尽其长。他认为：无才之人最多使企业发展不起来，而不忠之人却能使企业走上灭亡之路，广结良缘，使他做了红色资本家，知人善任，使他的企业不断壮大。

1. 广结良缘 / 353
2. 知人善任 / 361
3. 以利激人 / 364
4. 胡雪岩用人之术 / 367
5. 因人致用 / 374
6. 识人有术，以忠为本 / 381
7. 烧冷灶、趋热门、捧场面 / 390

第一章 出身贫寒 艰苦创业 ——白手起家的突破

- 胡雪岩自幼家境贫困，读不起私塾，竟能刻苦自学，粗通文墨。后进城为徒，因其诚恳执著，勤快活络，胆略超群，追账有功，获得老板的赏识，步步升迁。国难当头，店铺兴隆。

1. 先扫小屋，后扫天下

胡雪岩（1823—1885），字光墉，原籍安徽绩溪，寄籍浙江杭州；童年时代，因家中贫穷，无力支付他去读私塾，他便在家中自学起来，时间长了，慢慢地粗通文墨。

30年代《上海半月》杂志曾刊登胡雪岩曾孙胡亚光所写的记述其曾祖父生平的《安定遗闻》，内中讲到胡鹿泉曾召集家人说：“欲兴吾家，其惟顺儿乎。吾私蓄二千五百余金，今悉以赐顺儿，使顺儿将来有十而百、百而千倍之利益，则吾亦瞑目矣”。从中可见，胡鹿泉颇有点商业头脑，对长子胡雪岩寄予发财致富、光大门楣的愿望，这一方面固然与胡鹿泉有识人眼光有关，另一方面也从侧面反映出幼时的胡雪岩已表现种种聪颖过人的素质。

胡鹿泉去世时，胡雪岩年纪尚小，家中虽有一点私蓄，但养生送死，坐吃山空。困于经济条件，为了养家糊口，作为长子的胡雪岩经亲戚推荐，进当地一家小钱庄当学徒。钱庄也称钱铺、钱店，是中国封建社会金融业的主要组成部分。鸦片战争以前，适应商品经济发展的需要，全国各地就有了钱庄。鸦片战争以后，随着开埠通商，钱庄扩大了经营活动，通过调拨资金，起着促进商品流通的作用。钱庄内部分工大体有内场、外场、信房、库房，等级森严，职员视

第一章 出身贫寒 艰苦创业

上一级职司有无出缺而定升迁。胡雪岩进钱庄学生意，从扫地、倒尿壶等杂役干起，由于他诚恳、勤快、活络，所以三年师满，就立柜台，成了这家钱庄正式的伙计（营业员），后来，又获得东家和“大伙”（相当于经理）的器重，分管“外场”。“外场”俗称“跑街”，主要从事联络客户、放款和兜揽存款的业务。

在封建社会，“万般皆下品，唯有读书高”，只有读书人才有机会蟾宫折桂、升官发财，所谓“书中自有黄金屋，书中自有万钟粟，书中自有颜如玉”。然而，胡雪岩的家世和店馆的社会地位决定了他不能沿科举正途去跻身仕林，倒使他在仰人鼻息的生活体验中看透世态炎凉，这对他日后的生活和脾性起了潜移默化的影响。胡雪岩虽不擅文墨，却洞悉世故，练达人情。

因为胡雪岩日后飞黄腾达的缘故，人们在追溯他的店馆生涯时，平添了几分传奇色彩。汪康年《庄谐选录》卷十二就记载着这么一个传说：一天晚上，身为钱庄伙计的胡雪岩睡在柜台上，半夜时分，忽听人声，急忙叫醒众人起来，果然抓住一个小偷。

这人叩头言道：我穷困潦倒，难以过活，才越墙进店行窃。不料刚进门，就见一金面神卧于桌上，因此惊骇欲绝。众店伙闻言，私下都认为胡是奇人。

说胡雪岩天生是个财神，未免过于牵强附会。但胡雪岩在做钱庄店伙时，通过改变他人命运而使自己的前途发生重大转折，倒是实情。

第一章 出身贫寒 艰苦创业

胡雪岩在钱庄当差之际，正当清廷遭受太平天国起义冲击之时，军费开支剧增，而财政入不敷出，为筹钱粮，政府开捐，公开卖官鬻爵。那时，杭州城里，捐州、候补人员也多得很。他们花了钱、纳了粟，就巴望发放出去当个知县、知府或道台，以便利用职权、搜刮民脂民膏，捞回买官本钱后发笔横财。但这些人当中，有的在候补期间已身无分文，有的虽然谋到了差使，上任之前却也少不了上、下打点，所以，他们往往要到钱庄先借上一笔，作为官场“投资”。胡雪岩作为钱庄跑街，主要就是跑这些人的放贷生意。

陈代卿（字云笙，四川人，同治、光绪年间曾在山东做官）《慎节斋文存》记载了胡雪岩接济王有龄的事。

王有龄（？～1861），字雪轩，福建侯官人，幼年时跟随父亲来到浙江。后来，他父亲死于任上，眷属滞留浙江，难归故里。王有龄虽在道光中叶就捐了浙江盐运使，但没钱进京。据陈代卿记载：有一天，钱庄跑街胡雪岩碰到王有龄，他见王生相不凡，却穷困潦倒，便说道：看你不是平庸之辈，为啥落魄到这般地步？王有龄把自己的处境告诉了胡雪岩，胡问他需多少钱，王说需500两银子。胡约王第二天到茶肆，边品茗边闲谈，胡雪岩自称刚好为东家收了一笔500两银子的款子，叫王有龄拿去快快赴京图个官职。王有龄不肯接收，说：“此非君金，而为我用去，主者其能置君耶？吾不能以此相累。”胡雪岩年纪虽轻，却沉稳得很，他对王有龄分析：自己只有一条命，东家索去，反而收不回500两银子，所以犯不着这样做。他叫王有龄只管放心地把