

…… 最全集 ……



阅读者的精品·欣赏者的上品·馈赠者的佳品·收藏者的珍品

胡雪岩，中国近代一位富有传奇色彩的“红顶商人”。他白手起家，纵横商场江湖之间，出入朝廷庙堂之上，创建起庞大的“商业帝国”，既富且贵。其经商才能和处世韬略，一直为后人所称道。

超值白金版

19.80

理想藏书 传世经典

胡雪岩 谋略全书



融智 主编



经商从政的至高学问 为人处世的鲜活教材

胡雪岩从一介布衣一跃而为“大清财神”，让无数商人望尘莫及。今天，探讨胡雪岩成功的“秘诀”，研究其经商绝学、用人心法、处世之道，学习其眼光和胆识、计谋和手段等，可使你在职场上左右逢源，游刃有余，商场上风生水起，立于不败之地。

中国华侨出版社



◎经商从政的至高学问 为人处世的鲜活教材◎

胡雪岩谋略 全书

融 智 主 编

中國華僑出版社



图书在版编目(CIP)数据

胡雪岩谋略全书 / 融智主编. —北京: 中国华侨出版社, 2011.4

ISBN 978-7-5113-1258-7

I. ①胡… II. ①融… III. ①胡雪岩 (1823~1885) —商业经营—谋略②胡雪岩 (1823~1885) —人生哲学 IV. ①F715 ②K825.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 026831 号

胡雪岩谋略全书

主 编: 融 智

责任编辑: 文 琦

封面设计: 王明贵

文字编辑: 朱立春

美术编辑: 王静波

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1010mm 1/16 印张: 24 字数: 390 千字

印 刷: 北京鹏润伟业印刷有限公司

版 次: 2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-1258-7

定 价: 19.80 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦三层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编 辑 部: (010) 64443056 64443979

发 行 部: (010) 58815875 传真: (010) 58815857

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com



胡雪岩（1823~1885），名光墉，字雪岩，安徽绩溪人，生于杭州，是中国近代历史上一个极富传奇色彩的商界人物。他最初以一个钱庄学徒的身份资助官场冗员王有龄，然后借助王有龄在官场上的势力，以开钱庄起家，层层托靠，周旋于官府势力、漕帮首领、洋商买办之间，办药局，开丝行，贩运粮食、军火，坐收渔利，迅速成为商界巨擘。他会逢乱世，结缘权贵，纳粟助赈，为清廷效犬马之劳；洋务运动开始后，他延洋匠，引设备，颇有劳绩；左宗棠西征，他筹饷械，借银款，大力相助；他开设国号药局，形成“北有同仁堂，南有庆余堂”之势，声名远扬。多年经营，终于名利双收，成为一位纵横商场、江湖，出入朝廷庙堂之上，煊赫一时、富可敌国的大人物。太平天国运动被镇压后，他因军功受左宗棠保荐，获得朝廷特赐二品顶戴，特准紫禁城骑马，其母也以子而贵，博得诰封。

胡雪岩的经商才能、处世韬略，一直为世人所称道，甚至被尊称为“商圣”，流传着“古有陶朱公，今有胡雪岩”、“为官须看‘曾国藩’，为商必读‘胡雪岩’”之说。连鲁迅先生也称其为“中国封建社会最后一位商人”。既无家世背景，又非熟读诗书、满腹经纶的胡雪岩，缘何能白手起家，建立起跨领域、跨行业的“商业帝国”，既富且贵，成为近代中国绝无仅有的“红顶商人”？个中缘由，耐人寻味。

胡雪岩在为人处世方面有许多常人所不及之处，他对人情世故了解得通透，手腕活络，方圆兼具。他头脑灵活，能言善辩，眼光独到，出手豪阔，肯济人之急；他本江湖俗人，但行事不俗，所以每每能被读书人赏识，称他有春秋战国策士味道；他深知“世上的事是人办成的”，善于利用利益机制笼络人心，周旋于官场、商场、洋场和江湖各方面势力间，在动荡不安的社会环境里呼风唤雨，八面玲珑；他善于投其所好，知道有人撑腰腰杆才能直的道理，因此巧寻靠山，躲在大树底下好乘凉；他巧结人脉，结交天下真英雄，以宽和博取信任，以博爱网罗人才；他以和为贵，笑脸巧迎人，懂得慷慨也善于回收；他不甘下流，层层引导，不断为他人出谋划策，指点迷津，靠自己的真本事换来自己的地位，绝不流于拍马献谀。

胡雪岩有他自己一整套卓有成效的经营艺术。他特异独出，对时势有一种特殊的敏感，善于审时度势、把握时局、顺势取势，还能凭借自己的智慧和力量，去积



极主动地创造出一种有利于自己的态势、格局和趋向；他凭借精明的商业眼光，生意范围几乎涉及他所能涉足的所有行当，而所有这些生意在当时的条件下都是能赚钱、赚大钱的生意，因此在起步之初，就为他今后的发展昭示了光辉灿烂的前景；他能站在对方角度上充分揣摩对方的需求，照顾对方的利益，并对对方施以恩惠，使所办事情水到渠成；他运用丰富的经验和知识，敏锐地观察、捕捉机遇，大胆迅速地作出恰当的判断，在充满风险、复杂多变的生意场上占据主动地位；他不仅善于识别、选拔人才，而且能够根据他们的专长，各有所用，充分信任，使他们能留住心，为自己鞠躬尽瘁；他做事有心计，凡事坚持义在先、利在后，在品质上下功夫；他随机应变，因势利导，举重若轻，所以总能成竹在胸，胜券在握；他注重形象，讲究做招牌、做场面，树立自我形象，决不放过任何一次能够扬名的机会；他捐输赈灾，参与洋务，筹集粮械，襄助左宗棠西征，热心公益事业，融商业活动于国家大事之中，真正实现双赢……

胡雪岩从一介布衣一跃而为“大清财神”，创造了一个传奇。今天，探讨胡雪岩成功的“秘诀”，研究其经商绝学、用人心法、处世之道，学习其眼光和胆识、计谋和手段等，仍不乏现实意义。本书以胡雪岩经商谋事的诸多细节为经，以其经营、筹划时所运用的手段、技巧及遵循的原则为纬，辅以古今中外的生动案例，对胡雪岩商政谋略中可资借鉴的部分进行深入发掘，详细探讨其中的“商经”和“处世经”，是一部汇集胡雪岩经商及做人做事智慧的成功学全书。每天读一点胡雪岩谋略，轻松掌握做人做事艺术的精髓，可使你在职场上左右逢源，游刃有余，商场上风生水起，立于不败之地，从而开创更加辉煌的人生。



第一章 经商讲门面

亮出自己的招牌	2
场面越大越好	3
做场面也就是为自己“做名气”	4
名气一响，生意自然就好	5
讲究面子	6
名气一响，生意就会热闹	7
赔本赚吆喝，有舍才有得	8
大家的市面	10
广告入心	11
舍财扬名，名扬客至	13
自我提升，“身价”也加分	15
心系百姓，好事不白做	16
造势生势，排场摆足	17
“个人品牌”让你更有竞争力	19

第二章 做事凭胆量

白手起家	22
让钱变活	22
坚持不懈，终得结果	24
满怀信心，目光远大	25
有魄力才能有收获	27
人生由自己做主	29
当下的自己永远有待提高	31
有胆去闯才会赢	32
登高望远，不能坐井观天	34

睥睨天下，敢干大事	35
目光应当是条延长线	36
要有一飞冲天的勇气	38
敢于牺牲，才能做大	39
毅然舍弃，能舍能得	41
谋事在我，成事也在我	43

第三章 经商敢豪赌

要有长远眼光	46
不担风险，不是商人	47
想赚，就不怕赔	48
不拘一门一行，筹划长远利益	49
敢于博弈，把握商机	51
富贵险中求，有勇也有谋	53
不妨做别人不做的冒险生意	55
随着时代变化找商机	56
囤货须精心，承压方能赢	57
谋利重利不痴迷	58
留得青山在，才能有柴烧	59

第四章 做事快占先

选定目标，奋勇向前	62
巧转舵胡雪岩乱中取财	64
时不我待	69
积累知识和经验	70
当断则断，不断则乱	72



争取主动，用实力说话	75
把握时局，抢占先机	76
犹豫的人抓不住机遇	77
未雨绸缪，捕获大机缘	79

◎第五章 经商重信诺◎

合理取财	82
从正路起步	83
做生意不可无规矩	84
信用第一	85
说话算数才能取胜	87
共同维持信用	88
金字招牌永不倒的诀窍	89
不轻许承诺	90
行有行规，万事得守规矩	92
摆出诚意的姿态	93
真不二价，口碑是最好的广告	95
信誉是生命	96
诚信为经商之本	97
越是危难时，越要笃诚守信	99

◎第六章 做人分正邪◎

不做无谓的担保	102
想自己，也想别人	103
做人更要讲信用	104
给自己条后路	106
生意场上不赌赖	107
君子爱财，取之有道	108
回避恶性竞争，不抢同行盘中餐 ...	109
正路求财，不做名利两失的傻事 ...	110
不属于自己的东西不能要	111
宅心仁厚，多替他人着想	113
买卖不成仁义在	114

◎第七章 经商靠借势◎

识时务者终得成	118
善于利用	119

学会玩空手道	120
众人拾柴火焰高	121
小钱赚大钱	122
移东补西	123
依靠官办事	124
洋人助我一臂之力	128
借帮派生意大发展	129
与其待时，不如乘势	133
赚钱先从花钱开始	135
借势一小步，成功一大步	136
好风凭借力，官友值万金	138
强强合作，谋者顺势而行	140
与对手合作，争取最大利益	141
找寻四方实力来铺路	142
以财生财，钱跟着利益走	143
借鸡生蛋，无本生利	145

◎第八章 做事用人情◎

越是本事大的人，越要人照应	148
用人首先要识人	149
最好眼光手腕两俱到家	150
金无足赤，人无完人	151
帮助解决后顾之忧	152
眼光要放远	153
一分钱一分货	154
做错了不要紧	155
亲疏之间，自己要掌握分寸	157
箴片有箴片的用途	158
大才大用，小才小用	159
不在乎价钱，在乎结果	160
以心碰心巧交人	162
得道者多助，求财需人脉	164
情意相投是为良友	166
忍痛割爱，以偿人情	167
急人所急，满己所需	169
见人说人话，投其所好成己之事 ...	170
要善用激励方法	172



猜疑是人生的大敌 173

◎ 第九章 经商需人际 ◎

不为世俗陈见所拘束	176
出外靠朋友，在家亦靠朋友	176
齐心与人缘	177
牡丹虽好，绿叶扶持	178
要把肯用人的名声传出去	180
祸福同当	181
不自招妒忌	182
真情挖来神算子	183
平衡多方势力为己所用	188
不求全才，但求能人	189
多一个朋友多一条路	190
巩固内部团结，加强外部沟通	192
多面识人，草根也有用处	193
看清人再用人	194
贤内助等于好帮手	195
主动与人化敌为友	197

◎ 第十章 做事要机敏 ◎

讨呆账手法独特	200
急而不乱	206
善用困难，化“危”为“机”	207
不是缺少商机，而是缺少发现	208
造势需要过人的胆识	210
机不待人，要自己寻找	211
有所舍弃，才能有所得	212
学会等待时机	213
低头拉车，还要抬头看路	214
要选择好发展的平台	216
遭妒之人总有出众之处	217

◎ 第十一章 经商懂方圆 ◎

商战中如何维持市面	220
稳定时局利于生意	221
小人也不能不防	222

不要光看人家的面子	223
因势利导，顺性而造	224
洞察心机，量人出招	225
包容，人生最高的智慧	226
“治店”有方	228
不为赚钱结怨	229
柔中带刚，巧妙应对	230
要想取之，必先予之	232
忍一时之气，求一世之全	234
害人之心不能有，防人之心不可无	235

◎ 第十二章 做事谋后定 ◎

做生意不能走眼	238
机会随时等着你	239
注重长远目标	240
没有不动脑的事	241
财源四处是	243
三思而后行	244
遇事不可急	245
正视个人能力	247
争气还是赌气	248
量力而行	250
事缓则圆，待时而动	251
善于盘算，精心布局	252
以退为进，无为而有为	253
兵不厌诈，以智取胜	254
轻重利害要分明	256
别拿运气赌明天	257

◎ 第十三章 经商要活络 ◎

做生意要灵活应变	260
对症下药	261
生意随着需求变	262
降服其心胜过请他走路	263
旱路不通走水路	265
有想法就做	266
识时务者为俊杰	267



八个坛子七个盖	269
巧用方法，兼顾多面	270
重新解读规则	272
物以用之，不用如无	273
乘势而起，一箭三雕	274

（第十四章 做事多变通）

眼光要正中要害	280
变化出机会	281
生意归生意，感情归感情	282
筹划商势，主动出击	283
审时度势，善听弦外音	285
不捅则不破，先把场面撑圆	286
得罪人的事让别人去做	287
对手是成长的阶梯	289
实力当露时不妨露	290
做生意少不了烟雾弹	291

（第十五章 经商勤而精）

除了机会，还靠实干	294
做事要善始善终	295
踏踏实实做事，认认真真做人	296
人生需要找准自己的位置	297
思而后动才是智	299
吃苦如吃补，商道无平道	300
做生意要求稳求实	301
别被小事牵绊住了干大事的脚步 ...	302
没啥不能没奔头	303

弃旧迎新，不怕重新开始	305
-------------------	-----

（第十六章 做事想得开）

不骄不躁	308
给自己留条后路	309
不论得失，稳中进取	310
和气生财	312
输得起，才能赢	313
不要怕事	314
守口如瓶	315
强就是有所守	316
挺直腰杆做人	318
命运掌握在自己手中	320
无论输赢，不可轻狂	321
经商有得必有失	322
大辩无言，多点雅量面对嘲笑	323
无畏前行，成败无非暂时	324
再精巧的算盘也有算错的时候	326
攻城容易守城难	327
不以物喜，不以物悲	329
成亦官场，败亦官场	330

（附 录）

一、胡雪岩生平传略	334
二、胡雪岩和“杨乃武与小白菜案”	344
三、胡雪岩商政语录	354
四、胡雪岩生平大事年表	364
五、众人评点胡雪岩	368

第一章

经商讲门面

——场面要大，排场要够



亮出自己的招牌

第一要响亮，容易上口，第二字眼要与众不同，省得跟别人搅不清楚。至于要跟钱庄有关，要吉利，那当然用不着说了。

——胡氏物语

亮出自己的招牌，是开始实施某项商务运作的第一步，因此，胡雪岩创办自己的钱庄，在物色钱庄“挡手”的同时，就开始考虑如何为自己的钱庄题定招牌。他自知自己只会“铜钱眼里翻跟斗”，对题定招牌这样需要文墨功底的事情力不胜任，因而郑重其事地去请教王有龄。不过，胡雪岩虽然不知道题定招牌的遣词用字，但他知道题定招牌该有的讲究，当王有龄告诉他题招牌自己也是破题儿头一遭，还不知道怎么题法，有些什么讲究时，他毫不犹豫地就摆出了题定招牌应该注意的几条原则：“第一要响亮，容易上口；第二字眼要与众不同，省得跟别人搅不清楚。至于要跟钱庄有关，要吉利，那当然用不着说了。”

胡雪岩这里讲到的几点要求，正是题招牌的关键所在：

(1) 起名以畅。胡雪岩说的招牌用字要响亮，要容易上口，也就是要求题写的招牌要简洁明了、通俗易懂且读起来要响亮畅达，琅琅上口。挂出招牌目的就是要让人记住，因此，这一点也就显得特别重要。如果一方招牌用字生僻，读起来佶屈聱牙，招牌的作用也就失去好多了。

(2) 起名以别。用与众不同的字眼，使自己的商号在招牌上就显出一种特别，而能在众多同行同业中引人注目。用现代商务运作的观点看，一个与众不同的招牌，实际上意味着一种独立的品味和风格。因此，这一点也显得非常重要。

(3) 起名以适。招牌用字要符合自己商号的行业、行当的特点，要能让人一看招牌就知道你的商号是干什么的。

(4) 起名以吉。这大约是中国人题定招牌时特别讲究的一点，不过这也确实符合商场上人们的一种普遍的心理。商场上，无论买方卖方，都是希望能够大吉大利的，谁也不会喜欢自找晦气。

就是根据这几点要求，王有龄为胡雪岩选择了“阜康”两个字。这两个字取“世平道治，民物阜康”之意，可以说是完全符合了胡雪岩的要求，因此胡雪岩将这两个字念了两遍之后，立即欣然同意：“好极！……就是它。”

题定招牌，用现代商事术语说，也就是为自己的公司或商务机构作商业性命名。中国传统的说法是定字号，而用大白话说，也就是为自己的生意取一个名字，实际上也就像为新生儿取名一样。

不能小看了这一取名。做生意首先就必须求名，要有名目(也就是字号)别人才知道，要有名气别人才信服，而取一个好的名字往往一叫就响，成为金字招牌的基础。因此，一些有眼光的商人都注重如何为自己的商号题名。从这一角度看，胡雪岩对于自己钱庄招牌的重视以及他对题定招牌的要求，也显示了他精明的生意眼光。

场面越大越好

场面总是越大越好。

——胡氏物语

胡雪岩做生意，特别注重场面，以他的意思，做生意首先就要做出一个热闹的场面，而且，“场面总是越大越好”。因此，一项生意投入运作之前，他也总要在如何做出一个特别的场面上动很多心思。

如何把场面做大，做热闹，不同的人当然有不同的招术。寻常做去，不过也就是装修剪彩、送花篮、放鞭炮、摆宴席、送礼品，请名人题字作画之类，敲锣打鼓地热闹一场。胡雪岩的阜康钱庄开业之时，这些场面上的事情他也是着实费了一番心思，比如，他要刘庆生去选钱店铺面，就要求房子轩敞气派，装修也要富丽堂皇，不能小家子气。甚至连堂上悬挂的字画，他都想到了，要求第一不能是赝品，惹行家笑话，第二名气不能太小，名气太小配不上“阜康”的招牌，撑不起场面。钱庄开业当天，阜康张灯结彩，柜台里四个伙计一律簇新蓝布长衫，笑脸迎人，并请来杭州城里官商两界几乎所有名人，胡雪岩亲自接待，摆酒款客，直吃到午后三点多钟，也着实热闹了一把。

场面场面，首先自然是场面上的事情要做好。生意场上，这些场面上的事情常常是必不可少的，堂皇的门面，不凡的气派，往往是赢得客户信赖的一个很重要的外部条件。一眼看去就给人一种小家子气的商号，一开始就不会被客户重视。从这一角度看，这些场面上的事，其实并不就是打肿脸充胖子的一味摆阔，它实际上也是在树立自我形象，在向公众显示自己的实力、优势，以吸引客户的注意，唤起客户的信任。因此，这些寻常做法，常常也是必要的，也是要做得好的。按胡雪岩的说法就是，即使内里是个空架子，也要想办法把场面“撑起来”。他的阜康钱庄开办之初，事实上就只是一个空架子。

在做场面时还要注意的一个问题是，场面易做不易收。生意场上，如果有足够的实力，当然是能把场面做得越大也就越好，但场面一旦做出，要收身出来，常常也是要付出代价的，因为场面一收，往往会动摇客户对商号的信心，使客户对本商号的经营状况、现有实力、未来发展以及信誉度产生怀疑。从这个意义上说，场面也是一把双刃剑，成也是它，败也是它。所以，场面的收放，都要慎之又慎。

也正是因为这个原因，胡雪岩甚至在面临倒闭危机，已经四面楚歌的情况下，也要尽力把场面撑起来。

甲午之变，由于洋行联手排挤，加上在上海主抓洋务的盛宣怀等人的掣肘、造谣，胡雪岩的钱庄出现挤兑风潮，使他四面支绌。这时正逢他的三女儿出嫁。帮他的人认为此时应该免去铺张，不要太过张扬，但胡雪岩却仍然要把场面做大。他要求一切照常，喜事该怎么办还怎么办。再难也无论如何要把场面撑起来。因为这个时候一松劲，那就真正是什么都完了。女儿办喜事那天，胡家张灯结彩，轿马纷纷，各式灯牌、彩亭仪仗，排出三里路远，帮办喜事的执事人等，一色蓝袍黑褂，抬运



嫁妆的挑夫，一律簇新蓝绸镶红边的棉袄，气派非凡。这一个场面收到的效果就是：阜康钱庄照样开门，凡是胡雪岩在杭州城里的生意，如典当、药店、丝行，无不风平浪静，阜康挤兑风潮被一片喜气洋洋大大冲淡了。

做场面也就是为自己“做名气”

市面“哄”得越大，阜康的生意越好做。

——胡氏物语

不过，场面要做得与众不同，要能给人留下深刻印象，还不能光靠这寻常的做法。胡雪岩在阜康钱庄开业之际，还做了两件事，把他想做的场面，做出了别人意想不到的效果。

一件事是借王有龄代浙江抚台黄宗汉捐输军饷的一万两银子，为自己延请的阜康挡手刘庆生装了一次面子。

朝廷为缓解军饷不足，要京里大吏和各省督抚捐输军饷，黄宗汉将“盘口”开给了想既做湖州知州又兼领海运局坐办的王有龄。王有龄不敢怠慢，自然掏腰包拿出一万两代捐。这笔钱本来可以直接由与海运局有业务关系的信和钱庄汇往京城，王有龄也准备由信和马上汇出，但胡雪岩却将这笔钱要过来，他要让它转一道手，由刘庆生送到大源钱庄划汇。

胡雪岩的意图很明确：刘庆生是个可造之才，但由立柜台的伙计一下子跳到“挡手”的位置，同行难免轻视。一行生意的场面，最终是靠人撑起来的，刘庆生资望如何，将直接影响阜康的发展。现在由他代理黄宗汉去办理汇款，对于提高他的身份，显然有不小的作用。抚台是一省天字第一号的大主顾，有这样的大主顾在手里，同行对刘庆生自然就刮目相看了。而且，更重要的关键是为黄宗汉汇划这笔款子，还会引起同行对阜康来头的猜测，这种猜测，在同行中传开，会将市面“哄”得很大，而“市面‘哄’得越大，阜康的生意越好做。”

另一件事，是胡雪岩在阜康的招牌挂出去之后再一次“耍”给同行看看的“手面”。阜康开张当天，送走客人之后，胡雪岩叫来刘庆生，要求他按照自己报出的名字，开出16个存折，每个折子存银20两，先由钱庄垫付。这些折子的户头，除一个是浙江巡抚黄宗汉的门房主管刘二外，其余的都是浙江抚台、藩台，也就是一省大员们的太太，姨太太甚至小姐，胡雪岩要把这些折子送给她们。

胡雪岩要把折子送给这些人，目的有二：

(1) 胡雪岩是以此为引线，吸收这些人的存款。这些太太、小姐自然都会有一些自己花不完的私房钱，有一些人手头私蓄的银两可能还不少，为她们立了户头，垫付了利息，再把折子送给她们，这些人自然也就是和阜康建立起往来。从这一层上看，胡雪岩的这一招，是他“耍”出的为钱庄拉拢储户的招术。这一招市面上还从来没人玩过，可以说是胡雪岩的一个创举。

(2) 也是更重要的，胡雪岩也要以此来扩大自己的影响。在胡雪岩看来，这些太太、小姐们的私房钱也许有限，对于阜康来说算不得什么了不起的大生意，但她

们收到存折之后一定会相互传扬，会让一般人都知道阜康的气派、手面。从这一层上看，胡雪岩的这一招，又是一种做场面，显气派的手段，它所带来的效益，也就比仅仅在外场上做文章的做场面高明了许多。

胡雪岩的这两招，真正显示出了他的手腕和气魄。说到底，做场面也就是为自己“做”名气，因此最忌讳的也就是落了千篇一律的俗套。场面做得没有气魄，没有个性，不能别出心裁，只是在表面文章上下功夫，效果会差了许多。事实是当刘庆生依照胡雪岩的吩咐，将那些折子送到刘二手里请他代送时，刘二这位老于世故的门房主管也十分佩服，以为胡雪岩想出来的这花样“真正独一无二”，而且当即就拿出两张共180两的银票，存入了阜康开给自己的户头。

名气一响，生意自然就好

第一步先要做名气。名气一响，生意就会热闹。

——胡氏物语

做招牌也好，做场面也好，其实说到底，也就是“做”名气。照胡雪岩的看法，走入商界，首先是要做名气。名气一响，生意也就自然热闹起来。也正因为如此，胡雪岩才那样重视亮招牌、做场面的具体运作，而且也决不放过任何一次能够做名气的机会。

为了弥补军费粮饷的不足，朝廷决定由户部发行官票。官票大体与现今国债类似，只是它是一种可以上市流通的银票，可以兑换现银，也可以代替制钱“行用”——用它抵交应按成缴纳的地方钱粮和一切税课捐项，称为“户部官票”。户部官票的发行自然少不了钱庄，发行方式也就是由各钱庄派购。认购户部官票无疑要担风险。虽然官票上明文写有“愿将官票兑换现银者，与银一律”的字样，但如果官票发行太多太滥而现银不足，以票兑银就将是句空话。所以，刘庆生在与胡雪岩商量认购官票事宜的时候，也认为将来官票一定不值钱。阜康刚刚开张，实力还谈不上，就遇上这一档子事，刘庆生对认不认购官票也心存犹豫。

但胡雪岩不这样看。

在胡雪岩看来，世上随便什么事情，都有两面，这一面占了便宜，那一面就可能吃亏，而做生意更是如此，买卖双方，天生就是敌对的。一桩生意能不能做，关键是生意人自己的眼光，生意做得越大，眼光越要放得远。乱世之中，生意确实越来越难做了，不过越是难做，越是机会。就拿眼下认购官票来说，如果朝廷章程订得不完善，滥发起来，它的价值当然会大打折扣。但即便是这样，也要认购，而且还要主动认购，要认购得有气魄。这里有两个原因：

(1) 这是在帮朝廷的忙。只要是帮朝廷打胜仗的生意，哪怕亏本，也都要做。短期看，这是亏本，长远看却不是亏本，而是放了资本下去。放下去资本自然是要收回的。只要官军打了胜仗，时世一太平，百业待兴，什么生意都可以做。那个时候，也就可以收回先投下去的资本了。自己为朝廷帮过忙，出过力，朝廷自然会给以回报，处处提供做生意的方便，哪里还有不能发达的道理。



(2) 认购户部官票，也是显示阜康气魄，为阜康挣得名气的机会。目前杭州城里各大小钱庄同行都心存犹豫，小同行看大同行，大同行互相看，都怕派购官票太多，包袱太重，如果这时阜康站出来大胆认购，一方面能够在同行中显示阜康临事不惧的气派，显示阜康的实力，另一方面也能显示同行的义气。阜康在同行中的名气和地位，一下子就起来了。

正因为阜康刚刚开张，胡雪岩更要利用一切可以利用的机会，把它的名气做出来。商场上有一句很流行的话，叫做“先做名气后赚钱”。驰骋商场，名气总是至关重要的，它其实就是一种无形的价值，一笔无形的本钱。一个商号有了名气，客户会不远千里，慕名而来，而只有有了名气，才是真正树立起了自己的形象。自我形象真正树立起来了，生意自然也就好做了。

讲究面子

面子就是招牌，面子保得住，招牌就可以不倒。

——胡氏物语

胡雪岩做生意特别讲究做面子，做场面。即使在最紧要的关头，在危机四伏的时候，他也不忘记要保住面子。

上海阜康挤兑风潮，第二天就波及杭州。胡雪岩从上海返回杭州，还没有下船就得到了消息。而得到消息之后，他首先想到的是要把面子保住。为此，他采取了三个措施：

(1) 所有一应排场照旧。胡雪岩一到杭州，就有在胡家地位特殊的乌先生上船接住，报告上海、杭州两地的“灾情”，同时他建议胡雪岩移舟到离家更近的万安桥登岸。胡雪岩的宅第在元宝街，他的钱庄在清河坊，因此，胡雪岩由外地回杭州，一向是在位于元宝街与清河坊之间，也是杭州城里最热闹的望仙桥码头上岸。而且每次回杭，都要家人接轿，摆出极隆重的排场：身穿簇新褂子的护勇在码头上站成两排，点起官街灯笼，常常吸引大批看热闹的行人。乌先生的建议自然是因为风潮已起而希望胡雪岩不要过于张扬。但胡雪岩没有接受乌先生的建议，而且要求一切排场照旧。这当然是在保面子，胡雪岩不能让别人以为阜康挤兑风潮一起，他自己就灰溜溜了。

(2) 阜康营业照旧。胡雪岩一到钱庄，就否定了钱庄挡手谢云清和螺蛳太太商量的钱庄停业三天的决定，要求照常卸下排门做生意。不仅如此，他还要求谢云清连夜查看储户存款账目，做两件事情，一是提早将几个大户的利息结算出来，把银票送到他们门上去；二是告诉那些大户，年关已近，要提款应付开销的，尽可交代，以便预先准备。这是守信用，更是要做回面子。阜康因为贴出停业三天的告示，已经在杭州城里引起轩然大波，虽没有引出更严重的后果，但一遇风潮便缩头停业，事实上面子已失。

(3) 原拟要办的三女儿的喜事也照旧。胡雪岩此次从上海回杭州，其实主要就是为三女儿的喜事。虽然还没有下船就知道了要命的“噩耗”，但胡雪岩一进家门，



就告诉螺蛳太太，女儿喜事该怎么办还是怎么办，一切照常。而且，再难也要做到，不管用什么办法，场面无论如何要好好绷起来。这当然更是做面子。阜康挤兑风潮一起，是否仍按以前排场大肆操办女儿婚事，实际为众人注目。胡雪岩不能“丢”面子。

胡雪岩如此处置，当然不是“死要面子活受罪”的硬撑。胡雪岩如此措置的效果是十分明显的：①这些措施使客户保持了对于阜康的信心，由此稳定了人心并保住了自己的信誉。正是有了这一系列措施，杭州的挤兑风潮才没有恶性发展。②稳定了人心，也稳定了存款大户，使原来可能参加挤兑的大户不再加入挤兑风潮，减少了压力。钱庄生意最怕挤兑，挤兑最烈则是大户加入兴风作浪。大户稳定下来，零星散户力能应付，也就无足为虑了。

说到底，他这也是一种处于危机之中挽回败局的手段之一。用他的话说，“面子就是招牌，面子保得住，招牌就可以不倒”。而事实上，只要在人们的心中，阜康招牌不倒，就意味着还有希望重新振兴。而从本质上看，保住面子也是不让对手知道自己弱点的方式之一，也是一种在“顶着石臼做戏”时不让台下人看出来的必要手段。难怪胡雪岩将保住面子称为所有力挽颓势招数的“总诀”。

名气一响，生意就会热闹

要想吃得开，一定要说话算话。所以答应人家之前，先要自己想一想，做得到，做不到。做不到的事，不可以答应了人家，答应了人家一定要做到。

——胡氏物语

在讲信用上，胡雪岩绝对是仗义守信的人。胡雪岩不仅告诉我们做人要讲信用，还说答应别人的事情要量力而行。如果自己做不到的，或者自己决心做到但客观条件不允许的，我们最好不要答应别人。虽然不答应会伤及彼此的和气，但答应了做不到，则会加深对对方的伤害，从此失去了诚信。

胡雪岩是那种说到做到的人。由于有这么一个好名声，所以在他钱庄刚开业时，就吸引了很多人将自己的私房钱存进他的钱庄，甚至还有一个存了一万二千两银子，既不肯要利息也不要银票。这个奇怪的人就是绿营军的军官罗尚德。他在阜康钱庄存银子却不要银票，是因为他信得过钱庄的信誉。他常常听同乡刘二提起胡雪岩，而且一提起来就赞不绝口，所以罗尚德深受刘二的影响。再者，罗尚德是个军人，总是上战场，带着存折也不方便。

虽然考虑到罗尚德确实存在很多不方便要存折的因素，但是胡雪岩还是决定：第一，尽管对方不要利息，自己还是要以三年定期存款的利息算，三年之后来取，本息就要支付一万五千两；第二，虽然对方不要存折，但仍要立个字据，交与店里的人保存，做生意就一定要按照规矩办事。

后来，罗尚德果真在战场上阵亡了。临死前，他托付两个同乡，让他们来阜康钱庄取了钱，分送给乡里的人。那两个同乡没有任何的字据或证明，心里想着可能会有麻烦。可是到了阜康钱庄，胡雪岩只让刘二确认了一下是不是罗尚德的同乡。



证实之后，他二话没说就付了银子。

其实罗尚德的手上没有任何字据，来取钱的人更是与阜康钱庄没有一点关系，如果胡雪岩赖着不给，那两个同乡是一点办法都没有的。可是胡雪岩没有那么做，他不想因为一点私利就失去了诚信，砸了自己的招牌。

在生活中，你可能因为一时的原因而对别人失去了诚信，这恰巧反映了你对生活不负责任的价值观。也许一次两次的失约，别人可能还会抱着试一试的态度与你打交道，但他们不会再将全部的希望都寄托于你的身上。一个不履行承诺的人，当别人看到他时，心里就会很自然地告诉自己：这个人说话不算数，一定不能再相信他。一旦成为这样一个失信于人的，无论是生活还是事业，都将受到很坏的影响。人们常说：“君子一言，驷马难追。”诚信是一种美德，是做人的根本。

1998年11月9日，42岁的路克——美国犹他州土尔市的一位四肢健全的小学校长，历时3小时在雪地里爬行16公里去上班，赢得了路人和全校师生的一致赞扬。

事情是这样的：这学期初，为激励全校师生的读书热情，路克曾公开打赌：“如果你们在11月9日前读书15万页，我就在9日那天爬行上班。”

此言一出，立刻轰动全校。所有师生都拼命读书，连校办幼稚园大一点的孩子也参加了这一活动，终于在11月9日前读完了15万页书。

接着，一些学生打电话给校长：“你爬不爬？说话算不算数？”也有人劝他：“你已达到了激励学生读书的目的，不要爬了。”可路克坚定地说：“我一定爬着上班。”

跟往常一样，路克于早晨7点离开家门，所不同的是，他没有驾车，而是四肢着地爬行去上班。为了安全和不影响交通，他不在公路上爬，而在路边的草地上爬。过往汽车向他鸣笛致敬，有的学生索性和校长一起爬，新闻单位也前来采访。

3小时后，路克磨破了5副手套，护膝也磨破了，但他终于到了学校，全校师生夹道欢迎这令人起敬的校长。当路克从地上站起来时，孩子们蜂拥而上，抱他，吻他……

对于路克校长而言，这次爬行上班并不是一件丢人现眼的事情。他的所作所为不仅证明了自己是个守信的人，更以身作则教会了学生要诚实守信。这一切不仅赢得了学生对他的爱戴，也赢得了别人对他的尊重。

做一个诚信的人并不难，只要语言和行为能够合二为一。对于自己无法做到的事情，不轻易许下诺言。对于许诺的事，一定尽力完成。只要做到一诺千金，就能获得别人对你的尊重。

赔本赚吆喝，有舍才有得

先赚名气后赚钱，名气等于财气。

——胡氏物语

舍得，舍得，有舍才有得，做人如此，经商更是如此。一个商人最注重的应该是什么？有人说利润，有人说销量，其实最正确的答案是名气。我们时常提到的品牌效应，说的就是名气。同样的东西，同样的成分，同样的价钱，人们都会偏好品牌响亮的东西。这就是品牌的重要，也就是胡雪岩所说的名气的重要性。好的名气能够招揽