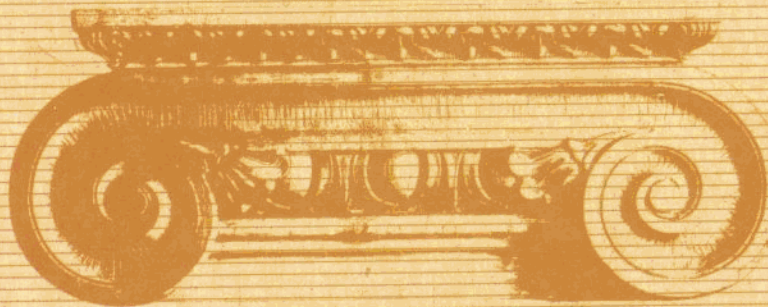


JURENZISHU

巨人自述



胡雪岩自述



黑龙江人民出版社

目 录

第一章	胡雪岩政商经营指导思想自述	(1)
第二章	胡雪岩政商经营方针原则自述	(2)
第三章	胡雪岩政商经营宏观策略自述	(3)
第四章	胡雪岩政商经营秘术心传自述	(4)
第五章	胡雪岩政商经营方法技巧自述	(5)
第六章	胡雪岩政商经营修身形象自述	(6)
附 录	胡雪岩传记	(7)

第一章 胡雪岩政商经营指导思想自述

“我，胡某人今天，朝廷帮我忙的地方，我晓得，像钱庄，有利息轻的官款存进来，就是我比人家有利的地方。不过，这是我帮朝廷的忙所换来的，朝廷是照应你出了力、戴红顶子的胡某人，不是照应你做大生意的胡某人，这中间是有分别的。”

“虽说决定了根本的宗旨，仍然以做钱庄为主，但上海这个码头前程似锦，也不肯放弃。有了官场与洋场的势力，商场的势力才会大，如果何桂清放了浙江巡抚，以王有龄跟自己过去的渊源，加上目前自己在苏州与他一见投契的关系，这官场的势力，将会无人可以匹敌，要做什么生意，无论资本调度，关卡通行，亦就无往不利。”

“今天我仔细想了一想，我的基础还是在钱庄上面。不过，我是做法还要改。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。”

“我有了钱，不是拿银票糊墙壁，看看过瘾就算数，我有了钱要用出去！世界上顶顶痛快的一件事，就是看到人家穷途末路，几几乎乎一分钱逼倒英雄汉，我有机会挥手斥金，喏，拿去用！够不够？”

“有钱没有用，要有人，自己不懂不要紧，只要敬重懂人的，用的人没本事不妨，只要把肯用人的名声传出去，自会有本事好的人，投到你的门下。”

第二章 胡雪岩政商经营方针原则自述

“人手不够是顶苦恼的事。从今天起，你也要留意，多找好帮手。像现在这样，好比有饭吃不下，你想可惜不可惜。”

“我顺便有句话叫你先有数，我做事是要‘抢’的，可以十天半个月没事，有起事来，说做就做。再说句不近情理的话，有时候让你回家说一声的工夫都没有。当然，你家里我会照应，天大的难处，都在我身上办妥。凡是我派出去办事的人，说句文绉绉的话：决无后顾之忧。”

“为人总要通情达理，三纲五常，总也要合道理，才有用处。我最讨厌那些伪道学，或者不明事理的说法，什么‘君要臣死，不能不死；父要子亡，不得不亡’！你倒想想看，忠臣死了，哪个替皇帝办事？儿子死了，这一家断宗绝代，孝心又在哪里？”

“说到我的志向，与众不同，我喜欢钱多，越多越好！不过，仅有志向，不能识人、用人，此之谓‘志大才疏’，像那样的人，生来就苦恼。说起来我别人长处没有，就是会用人！”

“钱是有了，但要事情办得顺利，还得有人，如果是光开家钱庄，自己下手，一天到晚钉在店里，一时找不着好帮手也不碍。而现在的情形是，自己要在各方面调度，不能为日常的店面生意缠住身子，这就一定要找个能干而靠得住的人做档手。”

第三章 胡雪岩政商经营宏观策略自述

“做事情要如中国一句成语说的‘与其待时，不如乘势’，许多看起来难办的大事，居然都顺顺当当地办成了，就是因为懂得乘势的缘故。”

“自己做生意，都与时局有关，在太平盛世，反倒不见得会这样子顺利。由此再往深处去想，自己生在太平盛世，应变的才能无从显现，也许就庸庸碌碌地过一生，与草木同腐而已。”

“凡事总要动脑筋。说到理财，到处都是财源。一句话，不管是做官的对老百姓，做生意的对主顾，你要人荷包里的钱，就要把人伺候得舒服，人家才肯心甘情愿掏腰包。”

“就像筑堤防水一样，多少日子，多少人工，辛辛苦苦到了‘合龙’的那一刻，非要眼明手快，把握时机不可，河官到了合龙的时候，如果情况紧急，往往会纵身一跳，跳在缺口里，身挡洪流。别人看他如此奋不顾身，深受感动。自然一起着力，得收全功。”

第四章 胡雪岩政商经营秘术心传自述

“现在风气在变了！从前做生意的人，让做官的看不起，真正叫看不起，哪怕是扬州的大盐商，捐班到道台，一遇见科举出身的，服服帖帖，惟命是从。自从五口通商以后，看人家洋人，做生意跟做官的，没有啥分别，大家的想法才有点不同。这一年把，照我看，更加不对了，做官的要靠做生意的！”

“做生意怎么样精明，十三档算盘，盘进盘出，丝毫不漏，这算不得什么！顶要紧的是眼光，生意做得越大，眼光越要放得远，做小生意的，譬如说，今年天气热得早，看样子这个夏天会很长，早早多买进些蒲扇摆在那里，这也是眼光。做大生意的眼光，一定要看大局，你的眼光看得到一省，就能做一省的生意，看得到全国，就能做全国的生意，看得到外国，就能做外国的生意。”

“人生在世，不为利，就为名。做生意也是一样，冒险值得不值得，就看你两样当中能不能占一样。不过，人有的时候要稳当，有的时候一定要冒险！”

“一个人的力量到底有限，就算三头六臂，又办得了多少事？要成大事，全靠和衷共济，说起来我一无所有，有的只是朋友。要拿朋友的事当自己的事，朋友才会拿你的事当自己的事，没有朋友，就是有天大的本事，也还是没有办法。”

第五章 胡雪岩政商经营方法技巧自述

“犯法的事，我们不能做，不过，朝廷的王法是有板有眼的东西，他怎么说，我们怎么做，这就是守法。他没有说，我们就可以照我们自己的意思做。”

“我们做生意一定要做得活络，移东补西不穿帮，就是本事。你要晓得，所谓‘调度’，调就是调动，度就是预算，预算什么时候款子进来，预先拿它调动一下，这样做生意，就比人家走在前面了。”

“我是看到天下！‘长毛’不成大事，一定要败。不过这还不是三年两年的事，仗有的好打，我做生意的宗旨，就是要帮官军打胜仗。只要能帮官军打胜仗的生意，我都做，哪怕亏本也做。要晓得这不是亏本，只要官军打了胜仗，时世一太平，什么生意不好做？到那时候，你是出过力的，公家自我报答你，做生意处处方便。你想想看，这还有个不发达的？”

“把戏人人会变，各有巧妙不同，巧妙就在如何不拆穿把戏上面。因为戏法总是假的，偶尔变一两套可以，变多了就不值钱了，值钱的还是要有真东西拿出来。”

“越怕越误事，索性大胆去闯，反倒没事。当然，我所说的闯是，遇到难关，壮起胆子来闯。越怕越误事，大胆去闯，也可能什么事都没有了。”

第六章 胡雪岩政商经营修身形象自述

“世界上有许多事，本来是用不着才干的，人人能做，只看你是不是肯做，是不是一本正经去做？能够这样，就是个了不起的人，就是做人漂亮。做人就要像哗叽一样，经得起折磨，到哪里都显得有分量。你要记着：生意失败，还可以重新来过，做人失败不但再无复起的机会，而且几十年的声名，付之东流。”

“我常在想，人生在世应该先求名，还是先求利？有一天跟朋友谈到这个疑问，他说：别人我不知道，做生意是要先求名，不然怎么叫‘金字招牌’呢？这话大有道理，创出金字招牌，自然生意兴隆通四海，名归实至。岂非名利就是一样东西？”

“靠山都是假的，本事跟朋友才是真的。有本事，有朋友自然寻得着靠山。俗话说得好：‘在家靠父母，出门靠朋友’，我是在家亦靠朋友，所以不能不为朋友着想。”

“官场的规矩我不懂，不过人同此心，捡现成要看看，于人无损的现成好捡，不然就是抢人家的好处，要将心比心，自己设身处地，为别人想一想。铜钱银子用得完，得罪一个人要想补救不大容易。”

“总之一句话，无事不可生事，有事不可怕事。有事不可怕事者，是要沉得住气。气稳则心定，心定则神闲，死棋肚子才会出仙招。”

附 录 胡雪岩传记

勤勤恳恳 智仁勇信

——先学做人，后学做事

君子爱财，取之有道

胡雪岩尽管是一个在传统经济下经营的商人，但也非常注重商业道德。“君子爱财，取之有道”是胡雪岩常常挂在嘴边的一句话，这里的“道”，应该更是指取财于不违背良心、不损害道义的正道，而且，胡雪岩说到“君子爱财，取之有道”这八个字时，取的也应该正是这层意思，要不然，他也不会一次次地告诫他的手下，一定要在正途上“勤勤恳恳去巴结”，不要有“发横财的心思”。胡雪岩自己也特别注意尽可能从正道取财，例如他开药店要求成药的修制一定要货真价实，决不能“说真方，卖假药”，不能坑蒙拐骗；例如他与朋友合作，都是真诚相待，互利互惠，甚至宁愿自己吃亏，也决不亏待朋友。这都能看出胡雪岩作为一个商人的人品。而且，胡雪岩经商从来不违背下面几条原则：

第一，可以为了钱“去刀头上舔血”，但决不在朝廷律令明白规定不能走的道上赚黑心钱；

第二，可以捡便宜赚钱，但决不去贪图于别人不利的便宜，决不为了自己赚钱而去敲碎别人的饭碗；

第三，可以借助朋友的力量赚钱，但决不为了赚钱去做对不起朋友的事情；

第四，可以寻机取巧，但决不背信弃义靠坑蒙拐骗赚昧心

钱；

第五，可以将如何赚钱放在日常所有事务之首，但该施财行善、掷金买乐时也决不吝啬，决不做守财奴。

“做生意还是从正路上去走最好。”这话是胡雪岩对古应春说的。胡雪岩与庞二联手，本来一切顺利，不想庞二在上海丝行的档手朱福年为自己“做小货”。为了收服朱福年，胡雪岩用了一计，他先给朱福年的户头中存入五千银子并让收款钱庄打个收条，然后让古应春找朱福年，将这五千银子送给他，就说由于头寸紧张，自己的丝急于脱手，愿意以洋商开价的九五折卖给庞二，换句话说，也就是给朱福年五分的好处，这五千银子就是“好处费”。这算是胡雪岩与朱福年之间的一桩“秘密交易”。不过，这笔“秘密交易”一定要透给庞二。朱福年收下这五千银子，也就入了一个陷阱：他如果敢私吞这笔银子，胡雪岩托人将此事透给庞二之后，朱福年必丢饭碗；如果他老老实实将这笔钱归入丝行的账上，有这一个五千银子的收据在手，也可以说他借东家的势力敲竹杠，胡雪岩与庞二本来是联合做洋庄生意的合作伙伴，朱福年如此做来，等于是有意坏东家的事，实际是吃里扒外，这样，他也会失去庞二的信任。总之，就用这五千银子，胡雪岩要让朱福年“猪八戒照镜子，里外不是人”。

胡雪岩的计划果然生效，朱福年不仅老实就范，并且还退回了那五千银子。而此时的古应春也因恨极而“存心不良”，另外打了一张收条给他，留下了原来存银时钱庄开出的笔据原件。古应春把原件捏在手上，是想不管朱福年是不是就范，都要以此为把柄，狠狠整一下他。但当古应春将此事告诉胡雪岩时，胡雪岩对古应春说了一番话。胡雪岩说：“不必这样了，

一则庞二很讲交情，必定有句话给我；二则朱福年也知道厉害了，何必敲他的饭碗。我们还是从正路上去走最好。”胡雪岩所说的正路，有一层能按正常的方式、正当的渠道行事就不要用歪招、怪招的意思。从某种意义上说，胡雪岩制服朱福年的办法，就是一种诱人落井，推人跳崖的十分阴狠的一招，的确有些歪门邪道的意味。在胡雪岩看来，这种招术，只能在万不得已时偶而为之，一旦转入正常，也就不必如此了。比如胡雪岩做生意并不怕冒险，他自己就说过：“不冒险的生意人人会做，如何能够出头？”有的时候他甚至主张，商人求利，刀头上的血也要敢舔。但他同时也强调，生意人不论怎样冒着风险去刀头舔血，都必须想停当了再去做。有的血可以去舔，有些就不能去舔。有一次他就给自己的钱庄档手刘庆生打了一个比方，譬如一笔放款，知道放款给他的这个人是个米商，借了钱去做生意。这时就要弄清楚，他的米是运到什么地方去。到不曾失守的地方去，可以借给他，但如果是太平军那里，这笔生意就不能做。他可以帮助朝廷，但不帮助太平军。

撇开胡雪岩以大清臣民自居而鄙视太平军这一点不论，仅从做生意的角度看，胡雪岩的说法和作法，是很能给人以启示的。事实上，做生意不能违背大原则，要牢牢把握一个正路，即使仅从商人求利的角度看，也是完全必要的。做生意从正路去走，往往可以名利双收，即使一笔生意失败了，也有东山再起的希望。而违背道义，不走正路，必将遭人唾弃，一旦失败往往一败涂地，名利两失，不可收拾。所以胡雪岩讲经商要“从正路上去走，不做名利两失的傻事。”

考究胡雪岩一生的商业活动，他作为一名商人，有不同于其他商人的过人之处，那就是他不把“利”当作行事的唯一目

的，他更善于把中国人一向推崇的“仁”与“义”溶入商业活动中，与他进行商业往来的商人都极为赞赏他的为人，都乐于和他做生意。这样，胡雪岩在商场中如鱼得水，屡屡成功，事业的发展一帆风顺。

“仁”和“义”是胡雪岩商业精神的核心，在商业活动中，其具体反映在“智、勇、仁、信”四个方面。

智慧是每个商人都必须具备的，没有智慧，便不可能洞察利害得失，不可能成就大业。但是智慧并不等同于投机取巧，有的商人唯利是图，不择手段，置仁义道德于不顾，甚至干出伤天害理的事情。但却只能谋一时之利。而胡雪岩的商业智慧体现在观察和总结市场的发展趋势，通察时变上。其有两个与众不同的特点：一是把“义”运用到“智”上，在商业往来中，攻心为上，以此来把握商情的发展变化；二是把“智”化解为眼光，使自己能够在商业活动中高瞻远瞩，而不是鼠目寸光。

胡雪岩经商智慧的首要特点就是化“义”入“智”。他把自己在处理人情世故方面的才智充分运用到商业往来中，做人情生意是他的一大特长。虽然“利”是商人的命脉，但胡雪岩在为自己谋利的同时，也替他人谋利，用他的话讲就是“一碗饭，大家吃。”所以，凡是与他有商业往来的人都有一种共同的认识，那就是胡雪岩这个人有义气，够朋友，和他交往不必考虑吃亏、遭暗算的事，跟他做生意放心。

在倾囊资助仅有一面之交的王有龄进京“投供”以后，胡雪岩背了挪用“公款”的黑锅，被东家扫地出门，自己在钱行的声誉也一落千丈。同行对胡雪岩兢兢业业的品质也表示怀疑。胡雪岩对此虽然感觉有些委屈，但他深谙钱行的规矩，换

言之，他亦对这种冒天下之大不韪的行为不完全赞同。因此他对同行的冷漠表示充分的理解，自己主动卷了铺盖悄无声息地离开了钱庄。随着王有龄的平步青云，作为“恩人”的胡雪岩也“升天”了，受到了王大人的礼待，这惹得过去瞧不起他的同行十分羡慕。依着王有龄的脾气，他执意要到钱庄讨个说法。胡雪岩劝阻了他，只是请他去钱庄为自己澄清了事实，洗雪了罪名。他知道登门问罪只会令昔日的朋友难堪。相反，他自己亲自为朋友们备上厚礼，主动上门去重新沟通友情，化解了彼此之间的尴尬。大伙没有料到胡雪岩会不计前嫌，反而是“仇”将恩报，于是对胡雪岩的义气深感敬佩，把他当作了最贴心、最耿直的朋友。

如果说胡雪岩懂得人之常情，了解人性的弱点，不如说他更善于运用人情，利用人情来做人情生意。但他并不是钻人情帐的空子，而是体察人情，关心他人的困难，替他人的处境考虑，帮助他人排忧解难。与胡雪岩做生意的人都大为佩服他的这种侠义之举，愿意和他进行商业往来，他们不仅仅把胡雪岩看作生意上的客户，更多的是作为朋友、知己。所以，胡雪岩是做一笔生意，交一路朋友，商路越来越宽。在一切都朝钱看的商场中，能够真诚地替对方排忧解难，确属不易，但这是一种上乘商业智慧的体现。因为义智不仅使商业活动中的问题迎刃而解，更为重要的是，在这种义智的作用下，新的机会像滚雪球似的，越积越多，这也就等于给下一次增添了取胜的筹码。它比单纯的市场估计要高明得多，这也是胡雪岩能够在商业活动中屡建奇功的一大秘诀。

胡雪岩的义智还表现为化智为利，化智为势，他不把智局限在义的一种实现方式上，更强调的是义的本质。因为社会是

纷繁复杂的，每个人交往的人物形形色色，所以交往方式也应该随机应变，但义不可放弃。正因为胡雪岩方式的灵活变通，交往的效果也就与众不同，义名日隆。

在平抚新城民众之乱后，按理，嵇鹤龄功不可没，应当由候补改为实补。但是他时运不济，遇上了个贪吃贪索的巡抚黄宗汉，所以“实补”的官札迟迟没有下来。胡雪岩知道其中肯定有鬼，他立即以嵇鹤龄的名义给黄宗汉的老家汇去了两万两银子。效果也就马上出来了，王有龄调任湖州府，嵇鹤龄补了王有龄走后的空缺。这一切都在王、嵇二人不经意之中办成，既了却了王有龄的一桩心愿，又没有伤及嵇鹤龄的脸面，同时也可以算是他对嵇鹤龄应他的请求出山的报答。

胡雪岩商业智慧的第二个主要特点，就是化智为“眼光”。一个商人如果没有必备的远见卓识等到“火烧眉毛”才肯挪窝，那么他的商业发展必将受阻，因为商场中情况变化是迅猛的，没有“眼光”，就不可能看出利害，也就不可能有针对性地做好事前的准备工作，所以难免被突变的情况弄得措手不及，或错失良机。而胡雪岩在兵荒马乱之际，大胆地购买户部官票一事，则充分体现了他的睿智、他的眼光、他的魄力。

为商需要智慧，但这种智慧不能简单地解释为聪明，它的内涵是丰富的，涉及到经济、政治、人情世故等多方面的内容，可以说，商业智慧是一门学问，大有研究的必要。胡雪岩的义智是中国商业智慧的一大特色，它溶义入智，智义结合，既不是单纯的义，也不是纯粹的智，它是在中国传统文化这个大的背景下产生的，也是胡雪岩商业智慧的精髓。

中国常用“智勇双全”来形容将才，要想作一名成功的商人，同样需要智勇双全。智固然重要，勇也不可或缺。因为商

场中的情况变化多端，这就需要用智慧去分析，发现在变化中潜伏着的机会。然而，机会时常是与风险结伴而行，并且机会与风险之间是成正比的，机会越大，风险也就越大。因此，机会一头联系着成功，一头联系着失败；一头联系着财富，一头联系着风险。机会把握好了，可能一举成功，相反就可能沦入惨败的深渊。

胡雪岩的智慧是出众的，他还有一种一般商人所没有的勇。他的这种勇，既不同于输红了眼的赌徒倾家荡产的最后一搏，也不同于那种为朋友不假思索的两肋插刀的莽撞，而是经过深入的了解，缜密的分析，全局的把握，然后才作出的果敢判断，所以说，胡雪岩的勇，是一种“智”勇。

在阜康钱庄开业后不久，浙江藩司麟桂捎了个信来，想找阜康钱庄暂借五万两银子，五万两，对于刚开业的阜康钱庄来说可不是小数目，而胡雪岩对麟桂也只是听说而已，平时没有交往，何况胡雪岩听官府里的知情人士说，麟桂马上就要调离浙江。胡雪岩很为难，借了，人家一走，岂不是拿钱往水里扔。但又听知情人讲，麟桂这个人也不是那种欠债不还，耍赖皮的人，现在他要调任、他不想把财政“空缺”的把柄授之于人，影响他仕途的发展，所以急需一笔钱来解决问题。胡雪岩权衡利弊，决定冒一次“险”，他吩咐伙计马上筹集五万两银子给麟大人送去，要冒，就冒得爽快一点。

当伙计把银子送到麟大人手里时，麟桂没想到胡雪岩办事如此之快，而他们两人从未打过交道，胡雪岩却如此放心地把钱借给他了，他佩服胡雪岩的爽快。于是，他报之以“李”，他当即告诉钱庄的伙计，他即将调任江苏，负责江南、江北大营的军饷筹集，阜康立即去上海办个分店，以后各省的饷银都

经过阜康钱庄兑换到江苏。

这可是一个不小的业务，而且又顺便把阜康钱庄的势力发展到上海，这正是胡雪岩求之不得的事情，那么以后到上海做生意，就不会资金苦短了。胡雪岩为自己又办成了一件大事而拍案叫好。

信就是诚实守信。言必信，行必果。信是人立身行事之本。一个言行全无诚实可信的人，定为众人所不齿。其实，做生意与做人本质上应该是一致的，一个成功的商人，一定是一位信义之士。胡雪岩在生意和为人上都恪守信义，可以说是一个一等一的仗义守信的成功商人，也正因为 he 能够诚实守信，他才能够获得比一般商人大得多的成功。

商业上也讲究“仁”，就是要懂得取舍。一个人的时间和精力都是有限的，只有把有限的时间和精力投入到自己熟悉，或认为有利可图的一两门行业中去，才有可能立竿见影。若旁逸之心太多，想业业俱到，最后也许只是竹篮打水一场空。能否合理地利用自己的时间、精力和才能，也是一个商人成熟与否的标志。当然，要作一个成熟的商人尚需要时间的磨练与考验。

胡雪岩在商人四德：智、勇、仁、信中的智、勇、信三方都表现得十分突出，唯独在仁方面表现得不足，其在商场中的最终失败，不得不归咎于他在商业上的取舍不当。

胡雪岩于钱庄开设后不久，便着眼于其他行业，开始是丝业，紧接着又做军火生意，然后又投资于茶业、桐油业、房地产业，但他没料到这数管齐下，摊子铺得太大，会超出了他个人的控制能力，手下中饱私囊的现象时有发生，侵蚀着他的事业。所以胡雪岩的失败并不是偶然，而是早已注定了的。

商业上的成功，机遇固然重要，但商人个人内在的品德的作用却不容忽视，其往往起着决定性的作用，而商人的品德又与其他行业中人的品德迥然不同；因此并不是每个有品德者都能够取得成功。胡雪岩之所以能够在商业中取得如此辉煌的成就，与他出众的商业品德是分不开的。

时至今日，随着时代的变迁，“智、仁、勇、信”的内涵亦有很大的变化，增添了诸多具有鲜明时代特征的内容。如在“智”的内涵上又增添了“智本”的内容和借助科技手段获得外脑智慧的内容；“仁”的内涵上又增添了团队修炼和民主管理的内容；“勇”的内涵上又增添了在法律法规指导下的“适者生存”的内容；“信”的内涵上又增添了市场经济条件下的虚拟战略联盟的内容，等等。但无论增添任何新的时代内容，其本质皆是相通的，是一脉相承的。

眼光长远，智高一筹

智，指智力、智慧、智商、智能。自古以来的军事战略家和军事谋略家，都把卓越的智慧才能作为将帅的必备条件。孙武论将时，以智为先。宋代梅尧臣在注孙子兵法时指出“智能发谋”。而知识则是智慧产生的基础，要有智慧必须先掌握丰富的知识，古罗马哲学家西塞罗说过，“无知是智慧的黑夜”。托尔斯泰曾言，知识“是智慧的钥匙”。孙膑说：“上知天之道，下知地之理，内得民之心，外知敌之情，阵则知八阵之经，见胜而战，弗见而诤，此王者之将也”。诸葛亮有言：“为将而不通天文，不识地理，不知奇门，不明阴阳，不看阵图，不明兵势，是庸才也。”智与知是相互联系、相互作用、相辅相成的，智的增加必须靠学识，“识”就是智之源。由知生识，由识生智，递次高登。