



胡雪岩

1823-1885

胡……雪……岩……之……商……经……尽……蕴……经……商……良……谋

游刃于官与商之间
逐追于时与势之中
品尝了盛衰荣辱之味
尝尽了生死情义之道

商经

SHANGJING

JINCHENG
CHUBANSHE

Shi Yuan
史源
◆ 编著

砥身 ● 尽人 ● 逐时 ● 任势 ● 结营 ● 坚信
笃义 ● 智仁 ● 勇谋 ● 手活 ● 眼锐 ● 哄市
造场 ● 扬名 ● 洞明 ● 练达 ● 效国 ● 御情

金城出版社

商 经

史 源 编著

金城出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商经/史源编著. - 北京: 金城出版社, 2002. 5

ISBN 7 - 80084 - 314 - 9

I. 商… II. 史… III. 商业经营 - 通俗读物 IV. F713 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 75963 号

金城出版社出版发行

(北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 100013)

北京北邮印刷厂印刷

* * *

850 × 1168 毫米 1/32 17.375 印张 376 千字

2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN 7 - 80084 - 314 - 9/F·13

定价: 26.80 元

序 言

假如我们说，胡雪岩是一个不解之谜，那么，《商经》就是打开这个谜的一把钥匙。

纵观中国的近代商史，胡雪岩可谓是举足轻重的人物。其在商业史中的地位也可与中国古代“商圣”陶朱公媲美，后人誉之为“亚商圣”的美称。

事实确是如此，居于十九世纪下半叶变乱纷飞的旧中国，胡雪岩在那个时代的历史舞台上演绎了一场辉煌绚丽的生意活剧。他生逢乱世，出身卑微，却能用自己的智慧与才干，假借权贵政要之势，营造了万贯家财；在太平天国运动、政局变幻动荡之时，他能善识时局之大方向，为清政府纳粟助赈，从而博得政府对其生意上的支持；洋务运动兴起后，他眼光敏锐，延洋匠，引设备，为自己的生意抢占了技术上的先机；在左宗棠西征时，他筹粮械，借洋款，博得左氏的嘉许。几经周折，几经磨砺，胡雪岩从一个店倌暴发成为中国古代历史上绝无仅有的“红顶商人”。之后，他从容流转于红顶子、黄马褂、生意经之间，架构起了以钱庄、当铺为网点，覆盖全国的金融行当，同时还营造出了一家享誉全国的金字招牌药店——“胡庆余堂”。

基于此，左宗棠评价其曰：“胡雪岩，商贾中奇男子也，人虽出于商贾，却有豪侠之概。”鲁迅先生则称之为“封建

社会的最后一位商人”。

胡雪岩的一生，也正是在商场之中印证了自己的存在价值，同时，也正是他在商场上的这种杰出表现，使得胡雪岩成了一个后代商人们顶礼膜拜、颇具魅力的神秘人物。从历史上看，一个人物的魅力与神秘主要来自于其经历的曲折坎坷而又能从坎坷中奋起。而一个人的奋起又必须取决于其个人的智慧、手段与人格的魅力。胡雪岩的确有奇特曲折的经历，坎坷悲壮的身世，创业的奇迹，谋略的机敏等等；他更有个人的高超的智慧与商业手腕，有活络的商场手段与“智仁勇信”兼具的人格魅力。胡雪岩融会贯通了中国古代智谋与生意场上的道路，吸纳了中国古代商人的手法，总结了前代商人的成败得失，从而成就了一代“亚商圣”。

胡雪岩的魅力倍受后人推崇，但有一点遗憾，他没有将其生意经做一个系统、明确的总结，没有将其提升到一个哲学理念的高度。也许是因为胡氏本身文化上的差距，也许是他的生意败亡来得太意外、太快了而来不及去做。不过，他在临终前就认识到这个问题的重要性，他说：“我死不足惜，可惜的是我没有把我宝贵的生意经理成册子留给后人”，“这可以让后面的生意人少走许多弯路。”

我们想胡雪岩临终之语的认识是深刻的。因为一个人的经验与智慧的总结的确可以让后来人“少走弯路。”书及其表达的思想与观念所起的作用就在于此。

人类要获得快速的发展，就必须借鉴前人的经验与智慧，使自己在发展的历程中少走弯路而走直路甚至走捷径。马克思和恩格斯在《德意志意识形态》一文中曾指出：“在历史发展的最初阶段，每天都重新发明，而且每个地方都单

独进行”，而“只有交往扩展了，人类才不会做这许多无益的重复活动。”这里的交往一方面是指人类之间的交流，另一方面也是更重要的，就是必须有一个载体来承担这些东西并记载传承下来。于是语言文字所构成的书就出现了。胡雪岩这一点思路与马克思、恩格斯是完全相同的，即让后来者尽量少走弯路。

在这里，胡雪岩虽然没有把自己的生意经系统地整理辑录成册，但是他身后留下了许多值得人品味、深思的生意经、智慧语。藉假于此，我们对之系统地总结、提炼、扬升，从而成就《商经》一书，以此来了却“红顶商人”胡雪岩临终前的一个未了心愿。同时，也以此饗与后来人，让他们在生意场能多走直路而少走弯路。

《商经》中集结了胡雪岩一生的坎坷经历及奋斗历程，展现了其个人内在的人格魅力。“砥身”篇尽现了胡雪岩磨炼心志、身处逆境、砥身自强之良法。

胡雪岩在商场纵横的手段是源自于其“尽人致用”的用人观、“与时相逐”的机遇观、“善驾任势”的时势观、“经营盟盈”的官商观、“勇谋手活”的谋略观、“哄市造场”的营销观、“洞明练达”的为人处世观，这些都在“尽人”、“逐时”、“任势”、“经营”、“勇谋”、“手活”、“哄市”、“造场”、“洞明”、“练达”等篇中反映出来了。

胡雪岩的成功最终还是取决于他自身的素质。正如后人评价的一样，“‘智仁勇信’商人四德，胡光墉皆具备”。于是，“智仁”、“坚信”、“笃义”就成了胡氏成功的重要基质。

“商人荣枯，系于国运。国泰则民安，民安则市盛、市盛则商旺也”。胡雪岩也深谙此理，他有“穷则独善其身，

富则兼济天下”的儒商大贾风范，他能有“处江湖之远未敢忘救国”的胸襟，这是胡雪岩与其他古代商人不同之处。在“效国”篇尽理其中之精妙。

能够把情与商做很好的分野也是胡雪岩做为成功商人的一个重要特征。胡雪岩能在钱与情、欲与情之间做一个恰当合宜的分辨，能在情欲泛滥的商场御之驭之。“御情”篇很到位地释译了胡氏的身手。

十分遗憾的是，胡雪岩没有亲自完成他的这部《商经》就恨别人世。但其商场经语尽散见于《胡庆余堂雪记主人集注》及后人对其的研究著作之中。现读者手中的《商经》是笔者及诸多同仁历时数载研究整理出来的。全书共为十八卷，每卷分上、中、下或上、下篇。每篇以胡氏商经智语为纲，以事为例，包括“智语、点评、事典、践履”四个部分。事典是从“事”的视角对智语与点评的进一步阐释，绝大多数为胡雪岩生意场上的风云事和生意经。践履是从胡雪岩的智语经出发，以后代人对其发扬、提升、总结及商场上相类似的人物与事件为基本内容，是人们的实践与履行。这四个部分互相融会贯通，互相比印，从整体上映现了胡雪岩“平生商事人生成败之大端”。

最后就让我们用著名哲学家苏格拉底的一句名言来作为本书序言的结语，并以此为勉：

“把握一串别人的足迹，践履一条自己的人生路。”

史 源

2002年5月于京城立雪堂

目 录

序 言 史源

卷一 砥身 (1)

砥，磨炼也；身，心之形也。磨炼心志，其身自强。砥身之法为胡氏《商经》十八卷开山之作，实乃身处逆境之良法也。

“砥身”法(上篇)..... (3)

我常在心里想，早晚有一天，我要自立门户，也开上一家钱庄，闯出一番属于自己的事业来，这样才算得上是一个顶天立地的男子汉。

“砥身”法(中篇) (12)

处身安逸的人，志向不会广大，有志向想成就一番事业的，必须要经受住磨难才行。

“砥身”法(下篇) (22)

厄运来了是大折磨，经受不起，就会毁了自己；好处来了，也是大折磨，经受不起，会白白糟蹋了好运。

【践履】 吕不韦、李嘉诚、松下幸之助、陈玉书、徐润、曾国藩

卷二 尽人 (37)

尽者,尽其致用也;人者,英杰也,艺高能殊之才,乃商事之资本,故欲尽人,必先审人,若达尽人,须知励人,以利激焉,以情怀焉,则英才可用,巨贾可成矣。

“尽人”法(上篇) (39)

一个最大的本事,就是会用人。人无完人,但有可取,其他又何足道呢?要用人之长,就能容人之短。

“尽人”法(中篇) (45)

不要老讲这种人、那种人有用没有,要我看,蔑片有蔑片的用途,只看你用在什么地方罢了。

“尽人”法(下篇) (54)

我的秘诀就是:以财“买”才,以财揽才。眼光要好,人要靠得住,薪水不妨多送,用人也是一分钱一分货的道理。

【践履】 管仲、杜拉克、孟尝君、刘鸿生、蔡万霖

卷三 逐时 (63)

逐者,追逐、赶上之谓也;时者,时宜、时务也。追逐时宜,谓之逐时。逐时之举,以求与时宜相合。

“逐时”法(上篇) (65)

一个人如果要有所成就,要发达,一半靠本事,一半靠机会。有本事还要有机会,机会就是运气。

“逐时”法(中篇) (72)

时逢乱世,哪里都可以立功名,何必一定要从战场中去讨出身?越是乱世,机会越多。经商之所以比较顺利,都是和能把机遇和时局结合起来有关。

“逐时”法(下篇) (82)

用兵之妙,存乎一心,做生意跟带兵打仗的道理差不多……除随机应变之外,还要从变化中找出机缘来,那才是一等一的本事。

【践履】 王均瑶、段永平、孙峰、李晓华、吴仁宝

卷四 任势 (93)

任者,乘取、顺应也;势者,趋势、大势也。顺应、驾取大势乃精英之质,成功之依。

“任势”法(上篇) (95)

“与其待时,不为乘势”,许多看起来难办的大事,居然顺顺利利地办成了,就因为懂得乘势的缘故。

“任势”法(下篇) (107)

商场的势力，官场的势力，我都要，这两样要到了，还不够，还要洋场的势力。所以有了官场的势力，再有洋场的势力，商场的势力就容易大了。

【践履】 孙寅贵、武振海、袁宝琛、吕有珍

卷五 结营 (117)

结者，联也，所成一体以任之；营者，盟也，首尾相校，体力相盈，所以操时，所以任势。夫孤者羸而众者强，变孤为众，结寡成盟，造其党而获其私，此乃商家之大智慧也。

“结营”法(上篇)..... (119)

身为商人，试想一下如何能不经官府做生意？有官府在其后撑着，做生意就会一路顺遂。我是第一个戴红顶子、穿黄马褂的商人，这才是我的不凡之处。

“结营”法(中篇)..... (125)

做生意必定要与人联合，自己赤手空拳打天下没有多少力量。该跟谁联合呢？应该说，做生意需要联合的人很多。

“结营”法(下篇)..... (133)

做生意就怕心不齐。天下的饭，一个人是吃不完的，只有联络同行，让他们跟着自己走。那时候，你想一想，我们在这行中是个什么地位！

【戏履】 吕不韦、杜月笙、李嘉诚、包玉刚、
荣智健

卷六 坚信 (147)

坚者，坚定、坚守也；信，信念、信仰也。
坚信，坚守信念之谓也。为人之道，坚信为
最，经商亦然。古来无信念而成巨贾者，鲜
矣。

“坚信”法(上篇)..... (149)

我这一生铁定不变的信仰是：无论为官为
商，都要有一种社会责任感！

“坚信”法(中篇)..... (156)

中国有句老话，叫做“谋事在人，成事在天”，
我在这里把这句话彻底改过，叫做“立志在我，成
事在人”。

“坚信”法(下篇)..... (166)

看准了的事情就要坚持不懈地干下去，不能
因为一时的困难就半途而废。一本正经地干到
底，就是一个了不起的人。

【戏履】 王永庆、陈家和、谢建隆、沈笃信、
蔡斌森、郑俊怀

卷七 笃义 (175)

笃者，忠实、笃定也；义者，义气、信义

也。笃义，忠实于信义是也。义字当先，则
口碑相传，货畅路通，生意兴隆。

“笃义”法(上篇)..... (177)

钱是小事，难得的是他的这片心，这番力。

交朋友交到这样，实在有些味道了。

“笃义”法(中篇)..... (183)

做人总要讲究宗旨，更要讲信用，说一句算
一句。诚则灵！种瓜得瓜，种豆得豆，因果不可
不信。

“笃义”法(下篇)..... (195)

在江湖上走动，不能做害好朋友的行当，也
不能做坑害顾客的行当。

【践履】 王志东、王永民、王效金、凯瑟琳

卷八 智仁..... (205)

智，智慧也；仁，仁义也。智者观其衷，
仁者持其变。智仁，是为商者效，所以操
行，所以持矩，所以占市，所以应变者也。
为商者以持矩为中，以机巧为附，不可不遵
智仁二字。

“智仁”法(上篇)..... (207)

生财之道是重要的。这里所说“道”就是赚
钱的诀窍。不懂得生财之道，“君子爱财”终归只
是爱爱而已，绝对是取之不来的。

“智仁”法(中篇)..... (213)

发财人人都想,但做商人,要从正道上取财,不要有发横财的心思,赚钱要从正路上走,不要做名利两失的傻事。

“智仁”法(下篇)..... (221)

“笑脸迎客数九暖、冷语伤人三春寒”。如果对顾客不理不睬,甚至恶声恶气,货品再好,门面再漂亮,也会让人望而却步。

【践履】 王永庆、张之洞、玛丽·凯

卷九 勇谋 (229)

勇者,决断也;谋者,韬略也。谋为勇据,勇为谋行,二者并重,不可或轻。

“勇谋”法(上篇)..... (231)

越是冒险,越是有大笔的利润可以赚进。唯恐亏本而不敢前进、等着别人来吞掉你,还不如自己搏上一搏。

“勇谋”法(下篇)..... (240)

不知道如何赚钱,不懂一定的经商路数,终归还是取不来财的。一个生意人,要学会“钱眼里翻跟头”才行,要会变戏法。

【践履】 亚蒙·哈默、见村善三、丹尼尔·洛维格

卷十 手活 (251)

手,人之具也,进而解之,可谓手法、手

段之意；活，活络、灵敏也。手活乃人生存之基，事业之本。商事也系于此。手活，业兴、事顺。手呆，业淡、事殆。

“手活”法(上篇)..... (253)

做生意要做得活络，这里的活络，自然包括很多方面，但不能死守一方，要灵活出击，而且要想做到，决不犹豫拖延，应该是这“活络”二字的精义所在。

“手活”法(中篇)..... (260)

买卖双方，一进一出，天生是敌对的，有时候买进占便宜，有时候卖出占便宜。会做生意的人，就是要两面占它的便宜，涨到差不多了，卖出，跌到差不多了，买进。这就是两面占便宜。

“手活”法(下篇)..... (268)

做生意手活之另一精要，就是要善于使计、用法。在生意上，你是少不了去动脑筋的，使计用法还必须有一个宽的想法，什么你都能想得到，什么你都能思虑得到，只有这样才叫手活。

【践履】 温成同、陶朱公、威廉·温迪

卷十一 眼锐..... (287)

眼，目也，人之视官也；锐，芒也、利也、精也。眼锐，谓之眼光、眼力锐利、精准也。又可谓：善明方向、善识发展。

“眼锐”法(上篇)..... (289)

做生意一定要精明,一定要算计到位,丝毫不能马虎,这还算不上什么,顶要紧的是眼光。生意做得越大,眼光越要放得远。

“眼锐”法(中篇)..... (304)

做生意,办事情,贵乎盘算整个局势,看出必不可易的大方向,照着这个方向去做,才会立于不败之地。如果你看不清大方向,肯定也跟不上大方向,那么你的生意也肯定大不了,更顺不了。

“眼锐”法(下篇)..... (313)

我们生意人一要看得远,做到未雨绸缪,并想好退路,为自己的未来做一个打算,二是切记大船常翻在小河沟里。

【践履】 高尔文、邵逸夫、堤义明

卷十二 哄市 (319)

哄,抬之也,善使事物就我也;市,买卖杂聚之处,聚货物为买卖也。哄市须取计,一曰哄大;二曰创牌;三曰借众。此乃哄市之精要也。

“哄市”法(上篇)..... (321)

市面“哄”得越大,阜康的生意就越好做,做生意要会做市面,要懂得做市面的方法奥妙。我认为会做市面的生意人应该懂得门面的陈设,做生意的技巧和来一些新鲜玩意儿。

“哄市”法(下篇)…………… (335)

大家只有齐心合作,才能真正地稳定市面,才能够抬起市面,共同发财。一句话,一个道理,市面需要众人围。所以我将来的市面要靠大家来哄抬。我一个人的力量毕竟有限。

【践履】 佛斯纳、王石、洗笃信、吴志剑、何享健、希尔顿

卷十三 造场…………… (341)

造,营造,建设也;场,址也,商市也。
造场,营造借力之场,场势之所。商,兴假于场,有场,商方能旺。

“造场”法(上篇)…………… (343)

场面和生意是水和船的关系,场面大了,热闹了,也就犹如水涨了,生意就好做了,船也自然升高了。做场面要有新手法,有新花招,但又不能落了俗套,免得让人笑话。

“造场”法(下篇)…………… (349)

做场面首要的一点是要做好门面,门面犹如人脸一样,做不好会影响生意的。做好一个店面门面并不难,只要注意三项即可:一是宜址,人来光顾的多;二是精修,让人进来一看的确感到好;三是巧陈,使人来到店堂里觉得布局极端有味道。

【践履】 让·皮埃尔