

徽商崛起于明代成化，弘治年间，其后历经300余年的辉煌，谱写了『富可敌国』的神话。在清乾隆年间，仅徽州盐商的总资本就可抵得上全国一年的财政总收入。一时的暴富，也许只需要一点小聪明，而几百年的辉煌则源于一种智慧。

【林左辉·著】



徽商智慧

商人智慧经典



徽商^的智慧

【林左辉◎著】



据说徽州人离家出去做生意，往往要带几件东西，一个是米粉，这条绳子可以用的料呢，还有一个是绳子，带米粉出去，是说他们到什么地方，如肚这条绳子可以以我当地的人要点米冲一下，就可以吃，根本不用花钱，网兜是用米袋做的，他们希望么绳子呢，一些徽州的老人们解释说，在必要的时候，这条绳子可以以什么什么种说法虽然有点过分，但是，由此可见徽州人对经商的执著，他们希望通过经商来实现其创业立业，兴家耀祖的愿望，不到走投无路，徽州人不会轻易中断自己的经商之路，向手空空地返回家乡。

据说徽州人离家出去做生意，往往要带几件东西，一个是米粉，一个是网兜，还有一个是绳子，带米粉出去，是说他们到什么地方，如肚这条绳子可以以我当地的人要点米冲一下，就可以吃，根本不用花钱，网兜是用米袋做的，他们希望么绳子呢，一些徽州的老人们解释说，在必要的时候，这条绳子可以以什么什么种说法虽然有点过分，但是，由此可见徽州人对经商的执著，他们希望通过经商来实现其创业立业，兴家耀祖的愿望，不到走投无路，徽州人不会轻易中断自己的经商之路，向手空空地返回家乡。

据说徽州人离家出去做生意，往往要带几件东西，一个是米粉，一个是网兜，还有一个是绳子，带米粉出去，是说他们到什么地方，如肚这条绳子可以以我当地的人要点米冲一下，就可以吃，根本不用花钱，网兜是用米袋做的，他们希望么绳子呢，一些徽州的老人们解释说，在必要的时候，这条绳子可以以什么什么种说法虽然有点过分，但是，由此可见徽州人对经商的执著，他们希望通过经商来实现其创业立业，兴家耀祖的愿望，不到走投无路，徽州人不会轻易中断自己的经商之路，向手空空地返回家乡。

图书在版编目(CIP)数据

徽商的智慧 / 林左辉著. —北京:海潮出版社,
2008.10

ISBN 978-7-80213-608-3

I. 徽… II. 林… III. ①商业史—研究—安徽省②商业
经营—经验—安徽省 IV. F727.54 F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 144162 号

书 名:徽商的智慧

作 者:林左辉

责任编辑:王惠平

封面设计:红十月

责任校对:韩红月

出版发行:海潮出版社

社 址:北京市西三环中路 19 号

邮政编码:100841

电 话:(010)66969738(发行) 66969736(编辑) 66969746(邮购)

经 销:全国新华书店

印刷装订:北京市荣海印刷厂

开 本:710mm×1000mm 1/16

印 张:17.25

字 数:300 千字

版 次:2008 年 12 月第 1 版

印 次:2008 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80213-608-3

定 价:35.00 元

(如有印刷、装订错误,请寄本社发行部调换)



前言

徽商即徽州商人，一般指徽州府所属歙县、休宁、祁门、黟县、绩溪和婺源六县经商之人。多数学者认为，徽商始于南宋，发展于元末明初，形成于明代中叶，盛于嘉靖，清代乾隆时期达到鼎盛，至嘉庆、道光年间日趋衰败，前后达六百余年，称雄三四百年，在中国商业史上占有重要地位。

在清乾隆年间，仅徽州盐商的总资本就可抵得上全国一年的财政总收入。在清朝最鼎盛时期，国库存银仅约 7000 万两，而在扬州从事盐业的徽商资本就有四五千万两。

一时间的暴富，也许只需要一点小聪明，而几百年的辉煌则源于一种智慧。

那么源自于深山僻壤的徽商是如何流寓四方，扎根于天南地北，站稳商埠、立于不败之地的呢？源自于程朱理学鼎盛之地的徽商又是如何克服“尊儒重仕、重农抑商”的封建思想而一跃成为经济大潮中的弄潮儿，引领中国商界的呢？徽商的血管里，到底流着溶有什么样精神的血？

很多海内外的学者都投入了很大精力进行研究。从徽商的形成、发展、到其资本的积累、经营领域、经营地域、经营理念与经营文化，再到其与封建政治势力、与宗族的关系、其资本的出路、甚至其衰落的原因等等，都做了较为深入的研究，并取得了极为丰硕的成果。

而《徽商的智慧》一书，尝试着以徽商的由儒入贾至贾儒结合、儒为贾用为主线，通过对徽商的思想变通、经营理念、培育人才等各个方面进行解析，以通俗易懂的语言，娓娓讲述徽商是如何利用智谋为自己的商业发展营造更加有利于自身的条件；如何把对文化知识的学习和尊崇运用到结交文人士子、官府权贵，以便为自己的经商事业打开方便之门；如何把儒家的仁义之道转化为经商之道，以义取利、谋取大利；如何依靠宗族乡党的力量打造经商网络、形成天下第一商帮的大智慧。以期能够从思想的层面上来剖析徽商的成功。

众所周知，古今中外的商业竞争，归根结底是人才的竞争，是文化的较量，是精神的博弈。而徽商之所以能在中国商界叱咤风云，辉煌 300 余年，与其思想、文化和精神是密不可分的。

徽商的变通能力、对知识的学习以及对当时局势的运用、对传统道德和新思想的融合，以及依靠血缘、地缘关系团结宗族同乡等等智慧，成就了明清第一商帮的辉煌。而这些智慧的运用对现代商人也许会有一定程度的启发。

本书对于徽商的做人、经商的智慧的挖掘，已不单单是一种对历史的回望，而是对于一种智慧的痴迷。辉煌已属于过去，而智慧则可以传承到未来。因此，我们这本书不但是要为人们解开徽商致富并称雄商界的谜底，更重要的是可以让我们弘扬并运用前人留下的丰厚遗产。



前言

第一章 穷则生变，变则生财



俗话说：“穷则变，变则通，通则达。”一点儿也不错，徽州人外出经商可谓是绝处逢生，他们为求生存，转变思想用自己的头脑和双手变不利为有利，终于走出了一条适合自己的“治生”之路。

穷山恶水出商人·····	3
养儿不读书，等于养头猪·····	9
从“贱丈夫”的樊笼中挣脱出来·····	13
“徽骆驼”的执著与进取·····	20
借乡党宗族之势，打造行业垄断·····	26
亲情 VS 契约——感性与理性的完美结合·····	31
利用天时地利抓住盐业机遇·····	36

第二章 徽商，现代儒商的开山鼻祖



在明代就有人称徽商为“儒贾”，他们深受儒家文化影响，以“儒学饰贾事”，恪守儒家文化中的“仁、义、礼、智、信”等原则，并以翩翩儒者风范与中国传统观念相融，成为当时社会的主流商人。

诚信，儒商的大智慧·····	45
以大义换大利，才是商之根本·····	51
巧结权贵，尽显儒商优势·····	55
《史记·货殖列传》是徽商的必读之书·····	60

没有徽商就没有徽班·····	66
学识，儒商的无形资产·····	71

第三章 徽商的最大智慧——政治智慧



徽州商人为了在商界站稳脚跟，并求得进一步发展，必须与权势结缘，以自己手中的“钱”去换取官吏手中的“势”来袒护自己，求取更大的利益，这正如清代人所说，是“官以商之富而腹之，商以官之可以护己而慕之。”

市场上得心应手，源于官场上游刃有余·····	79
亦牙亦商，操纵市场·····	85
经商要懂商道，更要懂官道·····	89
势利、势利，利与势分不开·····	94
经营靠山，不如自己成为靠山·····	99
“报效”政府“利”更多·····	107

第四章 如何用人，关系到你挣到多少钱



俗话说：“争天下者，必先争人，以人为本，事业兴旺。”人是事业中兴的第一资源，没有了人，利则无存在之基。因此徽人业贾坐商也好、行商也罢，无不把对人才的追求和培养当作事业的头等大事。

争天下者，必先争人·····	115
不拘一格选人才·····	119
《客商规略》十条军规·····	123
四级管理，大胆放权·····	130



一个人最大的本事，就是用人的本事135

第五章 小生意是做事，大生意是做人



任何有战略眼光的商人，事业之所以取得成功，绝不是靠坑蒙拐骗获取小利而得，而是靠诚实无欺，靠信誉，靠切切实实满足客户需要取得的。一味追求眼前利益而弄虚作假，到头来只能是搬起石头砸自己的脚，聪明反被聪明误。

找到最适合自己的生意145

宁丢一寸金，不失顾客心150

不惑于眼前小利155

把占领市场摆在第一位162

摒弃“捞一把就走”的念头169

不将鸡蛋放入同一个篮子里173

平和地对待钱财的得失178

守法经营，人无横财也致富182

第六章 只要有机会，就不要满足于薄利多销



徽商明智的选择获利丰厚的行业，迅速周转和充分利用资金，储饶待乏，灵活多变地运用资本，并且利用自身优势抢占市场份额，形成行业垄断和区域垄断，这使得其他商帮再也无法与之匹敌。

钱生钱，是最佳的赚钱方式191

储饶以待乏，囤积以居奇196

资本运作是迅速把饼做大的捷径201

打造名牌，攫取高品牌附加值	206
垄断，再垄断——从行业垄断到区域垄断	211

第七章 团队的力量缔造了明清第一大商帮



徽州的商人以家族宗族乡族为纽带，表现出很强的团队精神，哪里有徽州人做官，哪里就有徽州商人；哪里有一户徽商业成，哪里就会有一批徽商聚集。所以，他们能走出徽州，在各大城镇和商埠从商，不仅能站稳脚跟，而且能蓬勃发展，形成气候。

成功商人背后的女人们	219
宗族为纽带增强整体力量	223
用“地缘”加固商帮网络	229
徽籍同行不是冤家	235

附录 徽商风采

红顶商人——胡雪岩	243
布衣交天子——江春	247
白手起家的大盐商——鲍志道	251
墨业之百年老店——胡开文	255
上海布业巨头——汪宽也	259
黄山毛峰茶创始人——谢正安	262
家喻户晓的徽商品牌——胡玉美	265

穷则生变，变则生财。

俗话说的：『穷则变，变则通，通则达。』一点儿也不错，徽州人外出经商可谓是绝处逢生，他们为求生存，转变思想用自己的头脑和双手变不利为有利，终于走出了一条适合自己的『治生』之路。



穷山恶水出商人

HUI SHANG DE ZHI HUI

前世不修，生在徽州，十二三岁，往外一丢。

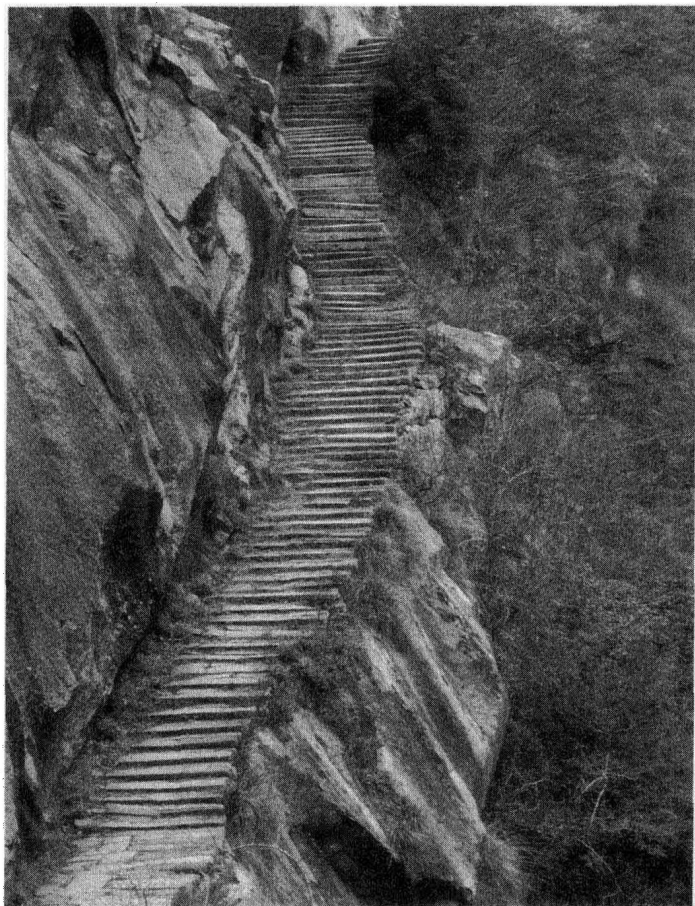
——徽州民谚

徽商，俗称“徽帮”，又称“新安商人”，狭义上是指以新安江流域为中心的徽州府（现安徽省黄山市一带）的商人，主要包括徽州地区的歙县、休宁、祁门、黟县、绩溪和婺源六县经商之人。

徽商崛起于明代成化、弘治年间，其后历经300余年的辉煌。他们曾谱写了“富可敌国”的神话。在清代乾隆年间，仅徽州盐商的总资本就可抵得上全国一年的财政总收入，在清朝最鼎盛时期，国库存银也不过7000万两，而在扬州从事盐业的徽商资本就有四五十万两银子，乾隆末年，中国对外贸易有巨额顺差，关税盈余每年达到85万两，在所有的出口商品中，茶叶位居第一，而当时的茶叶是

穷则生变，
变则生财

第一章



徽州商人于崇山峻岭间踏出了一条致富之路

由徽商垄断经营的。

徽商活动区域非常广泛，他们东进杭州入上海，渗透苏浙全境；抢滩芜湖，控制长江流域，淮河两岸；北占大运河，往来于京、晋、冀、鲁、豫，并远涉西北、东北；西进江西，沿东南进闽粤，进而扬帆入海，远至日本、东南亚各国以及葡萄牙等地，可谓“其地无

所不至”。可以说无论是从业人数、经营行业还是资本规模，均为当时商界之冠。时有“无徽不成商”、“无徽不成镇”、“钻天洞庭遍地徽”之说，足见徽商在我国商界的地位。徽商的发迹和辉煌的原因一直都为人们所关注。

一位著名社会学家在谈论文明的起源时，也曾经有过这样一个结论：环境的挑战导致文明的产生。我们可以就此大胆推测：徽商所取得的成就与他们所处特定环境的影响应该是分不开的。

走进浩瀚的徽商史料中，我们不难发现这样的矛盾：养育徽商集团的故土——徽州，是一片由崇山峻岭环绕的闭塞山地，与商业活动形成与发展所必备的地域的开放性、交通的便利性形成强烈的反差。

这的确是一个矛盾而饶有趣味的现象。是什么使徽州商人萌发了外出经商的念头呢？他们又是怎样在如此贫瘠的土地上种出财富之花的呢？

出生于徽州的汪道昆在他的《太函集》里分析徽州人经商的原因说：今新安大族，而其在山谷之间，无平原旷野可为耕田。故虽士大夫之家，皆以畜贾游于四方。可见徽州土地不适于耕种、不能满足其日常生活的需要是他们外出经商的首要原因。

徽州“山多田少”，俗称“七山一水一分田，一分道路和庄园”，即便是丰收之年，因自然条件恶劣，“一亩所入不及吴中饥年之

半”。但是由于中国古代战乱频繁，所以处在崇山万岭中的徽州仍是一个躲避战乱的好去处。中原的世家大族和平民百姓为了躲避战乱，就把徽州作为他们的选择之一。在晋末、唐末和北宋末期徽州都出现了大规模的移民潮，随着外来移民的持续大规模迁入，再加上人口的自然增殖，徽州人多地少的矛盾愈来愈突出，所需的大部分粮食就靠从外地输入。这样的环境严重地影响到徽州人的生存。于是，生存问题成为徽州人必须面对的最现实的问题。那么，如何“治生”？

在那时候的中国，要想摆脱贫困，要么出仕，要么经商。但是出仕要经历寒窗苦读，才能一跃龙门，贫寒的徽州人是难以支撑的，更何况那个“独木桥”上要经过的是中国千千万万的读书人，能做官的人毕竟有限。

于是外出经商成了徽州人唯一的选择。徽州俗例，人到十五六岁，就要出门学做生意。徽州民间流传的一句谚语概括得更生动形象，叫做“前世不修，生在徽州，十二三岁，往外一丢”。

要经商必先有商品。徽州虽然“粮不足”，但由于它地处亚热带地区，因此物产非常丰富。其万山丛中盛产树木，尤其是杉木，质地坚硬，可为栋梁之才；竹子更是漫山遍野，茶更是堪称一绝，尤其是祁门茶和松萝茶。陶土也是徽州的一大财富，瓷都景德镇的制陶原料白土，就产于徽州婺源、祁门的两座山；另外它的手工业也



比较发达，如制墨业、制砚业等，徽州所产文房四宝早在明朝时就已经闻名全国。

于是，徽商开始将境内丰富的土特产运出去销售，将本地需要的商品从外地输来。江浙、长江中下游、南北大运河沿线，福建、广东等东南沿海地区，都遍布了徽州商人的脚印，他们凭借自己的聪明才智把生意越做越好。

随着商业的扩大，他们已经不满足于在中国之内发展自己的商业了，而是开始拓展自己的活动空间。有些徽商甚至大胆到冲破当时的海禁，私下从事海上贸易。明清两朝都曾实行海禁，明朝法令规定：“敢于私下诸蕃互市者，必置之重法。”但由于往来于大海之间的贸易，获利最丰厚，不少徽商就铤而走险，远扬大海。

智慧点评

从明代中叶开始，徽商的富有就已经让人们羡慕不已了，可是谁能想到他们富有身影的背后是那样一片贫瘠的土地。徽州人没有屈服于外在恶劣的环境，相反他们又找到了环境中有利的因素来成就自己。俗话说“穷则变，变则通，通则达。”一点儿不错，徽州人外出经商可谓是绝处逢生，他们用自己的头脑和双手变不利为有利，终于走出了一条自己的“治生”之路。