

王耀辉 王文戈 著

高阳研究文丛

成败之间

——胡雪岩经商之道



中华工商联合出版社

责任编辑:魏鹤冬 王国瑞

封面设计:苏彦斌

图书在版编目(CIP)数据

成败之间:胡雪岩经商之道/王耀辉,王文戈著. — 北京:中华
工商联合出版社, 1997. 1

(高阳研究文丛)

ISBN 7-80100-304-7

I. 成… II. ①王… ②王… III. 商业经营-经验 IV
.F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 00025 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

北京东光印刷厂印刷

新华书店总经销

850×1168 毫米 1/32 印张:9 200 千字
1997 年 2 月第 1 版 1997 年 2 月第 1 次印刷
印数:1-15000 册
ISBN 7-80100-304-7/F·89
定价:16.00 元

内容简介

《成败之间——胡雪岩经商之道》一书，主要以台湾历史小说家高阳先生《胡雪岩全传》所叙述的胡雪岩由布衣而为富商大贾的过程为基础，结合有关史料，以现代商务经营知识为背景，通过“开拓商务领域的路数”、“延揽经营人才的手腕”、“商务经营的招术”、“商场上的游戏规则”四个部分，对胡雪岩驰骋商场的招术路数、经验教训，以及对于现代商务运作所具有的启发性意义，进行条分缕析的概括与分析。全书以胡雪岩商务活动的具体过程为经，以其在具体商务经营过程中所运用的手段、技巧和遵循的原则为纬，对于胡雪岩经商之道中可资借鉴的部分进行了发掘。本书采取以叙带论，叙、论结合的方法，叙述简明生动，议论点睛深刻，既具有很强的可读性，也具有一定的启发性，无论是否从事商务经营活动的读者，都可以从中得到自己可能需要的内容。

胡雪岩毕竟是一个旧时代的商人，其一些具体的商务运作手段都不可避免地打上了他那个时代的烙印，在今天看来，其中有一些是不符合我们现代社会的要求，因而也是不可取的。对这一方面的内容，本书尽可能将其置于具体历史条件下加以观察，并作了必要的分析，相信读者亦自会以批判的态度加以对待。

本书为华中师范大学高阳研究中心策划的“高阳研究文丛”之一，由《中国经营报》报业联合体资助出版。

序

徐 方

“经商要读《胡雪岩》”，是书商们推销台湾作家高阳《胡雪岩》长篇系列小说时的一句广告语。尽管书商们未必读这部作品，也未必就真的认为经商要读这部作品，但有一点是肯定的，书商是把这一点作为推销这部书的“卖点”。更超出作者高阳想象的是，许多不识中文的外国读者，请他们的中国朋友讲解这部书，以从中学习经商技巧（见《胡雪岩全传——烟消云散》后记）。看来，经商的人关注这部作品中的经营技巧是一种普遍现象，这也就说明了为什么这部书会在近10年来一版再版，发行几达百万之数——社会转型期人们对经济的关注程度甚高。

中国文人讲究师出有名，在市场经济转轨时期，投身商海弄潮之时，作理论上的准备，读一些经营管理方面的书是必要的，也是习惯使然，这一点是可以理解的。但《胡雪岩》毕竟是一部小说！从小说中学习经营让人有匪夷所思之感。而那些生活在市场经济充分发育的国家中的外国（如日本）读者，要从书中学习经商技巧，当然也就令高阳“啼笑皆非”了。“经商要读《胡雪岩》”，应该是别有会心的。

“世事洞明皆学问，人情练达亦文章”，这句话可以理解为所谓“学问文章”即学术研究的目的是对人与事的认知。文学的研究对象是人，经济学的研究对象在经营管理范畴内的大部分内容，同样研究的是人；角度不同，研究的对象相同，规律或道理则应是相同的。读者从《胡雪岩》学习经商技巧，实际上是要从作者所表现的经营活动中的人情、人性中，探求对人的

了解与把握,进而把握经营运作。作为文学家的高阳在这部书里所揭示的是经商之道的“道”,而非单纯的经营技巧的“技”。这层含义,相信成熟的读者是不难理解的。“经商要读《胡雪岩》”,应该是对经商之道的把握,而非纯技巧的学习。

独学无友。悟道而能得同声相求者共同切磋,当然是件不亦悦乎之事,本书作者的写作意图应在于此。学以致用,更是中国经营报报业联合体与华中师范大学共同组建高阳研究中心的目的之一。

请读高阳(代序)

王先霈

在港台小说大家中间,金庸早已为大陆千万读者所熟知,“金迷”的队伍已经相当庞大并且还在继续壮大,“金学”的名号已经被人提出来,正在进入大学讲堂,似有成为显学的趋势;琼瑶在青少年中曾拥有众多的崇拜者;相比之下,高阳的门前则稍觉冷落。也许,高阳作品中的历史内容要深厚一些,对于读者的人生体验、历史视野和文化兴趣要求要高一些,客观限制了某些人群对它的接近?但是,为什么有的学富五车的大学者,在开拓“金学”的同时,没有给予高阳以应有的充分重视呢?文学史上不乏这样的现象:有的作者、有的作品需要更长的时间、甚至需要到作者身后,才能被社会广泛承认,其价值才得以为人们所认识。就对高阳作品的判断而言,眼下,倒是某些书摊的业主表现了职业的敏感与机智,他们用大字书写的广告是——“当官要读《曾国藩》,经商要读《胡雪岩》。”《胡雪岩》是高阳小说的代表作。这条广告意思明确,吸引力、鼓动力很强,更可贵的是,它符合实际。经商的人,从事商业、金融这一类工作的人,如果不读《胡雪岩》,实在是一个小小的遗憾。不止如此,对于任何一个爱读小说的人,对于任何一个愿意从小说看人情世态的人,不读《胡雪岩》也算得一个遗憾。

胡雪岩在中国近代史上实有其人，他从给人当小伙计起步，最后竟成了红顶商人，其生平事迹本身就有极大的传奇性。此人主要活动于上一世纪70、80年代，他不但是活跃于商场之内，而且与官场、漕帮、洋人——五行八作、三教九流打交道，差不多都能游刃有余。他所处的是，由闭关锁国的封建社会向门户开放的半封建半殖民地社会转折的时期，他在那一个转型期从事经济活动，其时代背景、社会性质和我们今天根本不同，但是，他的成功与失败也还是提供了不少可供我们思索的东西。前两年已经有《胡雪岩的经营技巧》之类出版物问世，大概就是发挥这种借鉴作用的尝试。这只是一个浅层次的尝试。《胡雪岩》这一系列小说的主要价值，并不在记录了多少经营技巧，高阳在这个人物形象中间注入了自己的读史心得和观世体验，写出了许多的人情世故。高阳的小说启悟读者，如何阅人阅世，如何立身处世，在这些方面，它们能给读者的，或许比金庸、琼瑶的作品能给读者的还多一点。

胡雪岩的经济活动的方式、形态，已经具有颇为浓厚的现代色彩。他办钱庄、贩军火、做期货，凡是那时有可能做的生意他都干。而他毕竟只是一个商人，一个标准的纯粹的商人。他依靠自己的经营胆略、经营技巧，依靠自己的资本，也依靠了自己的机遇和运气立足于社会，发展实业，聚集财富。一旦运气不佳，他就失败了，破产了。他同盛宣怀那样的官商是很不一样的。胡雪岩面临的难题是，腐败低能的官僚集团当政，列强在军事上侵略、在政治上凌逼、在经济上挤压，在这种形势下，他的事业怎样才能存在、才能发展？他要有经济上的方略，更要有政治上的方略，还要有社交上的十般武艺。我还觉得，作为高阳笔下一个文学人物的胡雪岩，作为特定境遇下的人，

他面临着更为突出的难题，那就是，在那种复杂污浊的环境中入世，而想作一个活跃的、不断有所开拓的人，如何安顿自己的心灵。作为商人，想在商业上有大作为的人，不能只靠克扣斤两的小把戏，不能不讲商业道德。他与漕帮交往，被帮中人尊为“小爷叔”，他的言行必须顾及行帮的规矩。他借官员作靠山，与抚台王有龄结为生死之交，为左宗棠所倚重，不但表明他很有政治头脑，也制约着他要注意行为的政治规范。胡雪岩是从下层奋斗出来的，他了解下层人物的苦乐悲欢与期望算计，下层圈子也有一套不成文的规则，胡雪岩深知这种规则并且善于运用它，他“御下”讲究宽严有度，能够震慑也会笼络。他的接触面非常之广，所接触的各种圈子差别很大，甚至彼此对立，各有自己的道德观念和行为准则。他要适应这些不同的社会层面，同时，他还想保持自己独立的做人原则，不愿做“见人说人话，见鬼说鬼话”的滑头小人。你看，这岂不是很难很难吗！面对这种困难，胡雪岩如何处理呢？书中写到，他的律身格言是：“上半夜替自己想想，下半夜替别人想想”。这句话大约有两重意思。第一重意思是说，商人固然要利己，利己必须把握一个限度。一味利己，只考虑自己赚钱，一点也不考虑别人，不想到别人也要赚钱，到头来必然于己不利，人家不愿与你来往，你怎么能赚钱？为了于自己有长久的利，有更大的利，就不能不适当地利人，如何划分自己的利与他人的利，如何处理两者关系，就是很高的艺术了。这句话的第二重意思是说，要在自己的办事原则和别人办事原则之间寻找交切点，既不过分勉强别人，也不过分委屈自己。与漕帮共事，不坏漕帮的规矩；为衙门办事，不坏衙门的制度；同时，又都不改变自己做人的尺寸。这里，需要更精妙的艺术。书中许多饶有趣味的叙

写,就是表现胡雪岩怎样解开这样的一个个难题。从很高的标准看,胡雪岩的这些做人的技巧也许是不足道的,同今天所要求的社会主义道德之间的距离不可以道里计。但是,如果我们暂时屈尊,把标准放低一点,那么,我们与交往的人,能够按照那一句话去做,比之还远没有绝迹的为了蝇头小利不惜戕害人命者,比那些贩卖假药假酒的人,比那些贪赃枉法、侵吞挥霍民脂民膏的人,总要强得多了。

人活在世上,不可以没有做人的原则。人在社会上生存,不可能不与他人相处。自我与他人,各自做人的原则不可能没有差别。有了差别,就会发生矛盾冲突。两种或两种以上的做人原则碰到一起,要末立刻分开,要末有人让步,比较合理的是双方各作一点让步。与人妥协是社会活动得以进行的必要前提。既然如此,那么看看胡雪岩怎么处理这类事,他周围的人怎么处理这类事,处理好坏与他们办事的成败利钝有何关系,也可使我们多一些参照。

为了上述的原因,请读高阳。读了,可以间接地丰富阅历,可以得到教益,可以得到休息,你不会失望的。

目 录

序言 徐方(1)

请读高阳(代序) 王先霈(3)

一、开拓商务领域的路数..... (1)

(一)精明的商务眼光与财源的发现..... (2)

1. 眼光要准 (2)

2. 自立门户 (5)

3. 顶要紧的是眼光 (7)

4. 眼光要放得远 (9)

5. 贵乎看出必不可易的大方向 (11)

(二)灵活迅速的反应与财源的拓展 (14)

1. 做生意一定要活络 (15)

2. 凡事总要动脑筋 (17)

3. 到处是财源 (20)

4. 这才真叫眼光 (22)

5. 有了钱要用出去 (25)

(三)抓住机会,敢想敢干..... (28)

1. 生意场上的机会 (28)

- 2. 不能只寄希望于机会 (31)
- 3. 长线放远鹞 (34)
- 4. 刀头上的血也要敢舔 (36)
- 5. 与其待时,不如乘势 (39)
- 6. 从变化中找出机会来 (41)

二、延揽人才的手腕 (45)

- (一)看人的眼光 (46)
 - 1. 越是本事大的人,越要人照应 (46)
 - 2. 一个人最大的本事就是能用人 (49)
 - 3. 牡丹虽好,绿叶扶持 (51)
 - 4. 出外靠朋友 (53)
 - 5. 齐心与人缘 (55)
 - 6. 最好眼光手腕两俱到家 (57)
 - 7. 不遭人妒是庸才 (59)
 - 8. 不能只看一面 (61)
 - 9. 我看人总往好处看 (63)
 - 10. 柔弱者的出人意外 (65)
- (二)人才的延揽 (68)
 - 1. 要把肯用人的名声传出去 (68)
 - 2. 薪水不妨多送 (71)
 - 3. 帮助解决实际问题 (74)
 - 4. 感情投资 (76)
 - 5. 放手使用,用而不疑 (78)
 - 6. 祸福同当 (81)
 - 7. 普通人的做法 (83)

(三)人才的使用	(86)
1. 看了人再用	(86)
2. 顺性再造	(89)
3. 大小由之	(91)
4. 篾片有篾片的用途	(94)
5. 生意归生意,感情归感情	(96)
6. 亲疏之间,自己要掌握分寸	(98)
7. 小人也不能不防	(100)

三、商务经营的招术

(一)白手起家的技巧.....	(104)
1. 借鸡生蛋	(104)
2. 移花接木	(107)
3. 钱眼里翻跟斗	(109)
4. 因人成事	(111)
5. 做生意贵乎随机应变	(113)
6. 就地买米之计	(115)
7. 十万银子做百万的生意	(118)
(二)做招牌与做场面.....	(121)
1. 招牌的讲究	(121)
2. 做场面	(123)
3. 把市面“哄”起来	(125)
4. 名气一响,生意就会热闹	(128)
5. 求名与求利	(130)
6. 金字招牌永不倒的诀窍	(132)
7. 名至实归	(134)

(三)做市面·····	(137)
1. 自己做生意,都与时局有关 ·····	(138)
2. 市面平静了生意才好做 ·····	(140)
3. 市面靠大家维持 ·····	(142)
4. 做善事也能帮着维持市面 ·····	(144)
(四)大树底下好乘凉·····	(148)
1. 中国人做生意要靠山 ·····	(148)
2. 得帮人时且帮人与救人急难 ·····	(151)
3. 投其所好 ·····	(154)
4. 对“症”下“药” ·····	(156)
5. 官场势力商场势力我都要 ·····	(159)
6. 要把人家伺候舒服了 ·····	(161)
(五)联络同行,要他们跟着自己走 ·····	(164)
1. 不为赚钱结怨 ·····	(164)
2. 不抢别人的好处 ·····	(166)
3. 同行不妒好成事 ·····	(168)
4. 不自招妒忌 ·····	(170)
5. 维人一条路,伤人一堵墙 ·····	(172)
6. 花花轿儿人抬人 ·····	(174)
7. 钱财账与“人情账” ·····	(177)
8. 江湖上走走,不能做害好朋友的勾当 ·····	(179)

四、商场上的“游戏”规则····· (182)

(一)君子爱财,取之有道 ·····	(183)
1. 从正道取财 ·····	(183)
2. 从正路上走最好 ·····	(186)

3. 做生意还是要按规矩来	(189)
4. 为人不可太绝	(191)
5. 前半夜想想自己,后半夜想想别人	(193)
6. 尽量将得失心丢开	(196)
7. 不为物役	(198)
(二)信用.....	(202)
1. 信用乃经商之本	(203)
2. 不要“玩儿不当正经”	(205)
3. 一时慷慨,终必后悔	(208)
4. 江湖上做事,说一句算一句	(210)
5. 说真方卖假药最要不得	(212)
6. 赌奸赌诈不赌赖	(215)
7. 为人最要紧的是收得结果	(217)
8. 信用要靠大家来维持	(220)
(三)量力而行.....	(223)
1. 一个人的精力毕竟有限	(224)
2. 量力而行	(227)
3. 不可顾前不顾后	(230)
4. 争气与赌气	(233)
5. 冒险的担保	(235)
(四)未雨绸缪.....	(239)
1. 事缓则圆	(239)
2. 谋定后动	(242)
3. 不能做“驼子跌跟斗”的傻事	(245)
4. 千万要沉住气	(248)
5. 要给自己留下退路	(250)

6. 未雨绸缪	(253)
(五) 当事情来到的时候——	(256)
1. 越怕越误事	(256)
2. 不能随便松口	(258)
3. 要保住面子	(261)
4. 先保住没有裂开的地方	(263)
5. 要能输得起	(265)
 后 记	 (269)

一、开拓商务领域的路数

一、开拓商务领域的路数

开拓商务领域，或者说选择生意范围，也就是发现和经营自己的财源。

下了决心要驰骋商场，自然总是希望能有一番作为的。在商言商，生意人在商场的作为，也自然就是要赚钱，而且是要赚到尽可能多的钱。

正若要取水先必须有水源，要赚钱也首先必须有财源。而且，从某种意义上说，能不能准确发现财源，敢不敢尽力去拓展财源，有没有办法把一切可以利用的机会都变成自己的财源，也是显示一个生意人的眼光、胆魄、能力的重要方面。

这一方面，中国历史上唯一一个红顶商人胡雪岩创业之初的作为，确实很让人叹服。

(一) 精明的商务眼光与财源的发现

财源的发现，首先要求商家有精明的生意眼光。商家的眼光，第一是要准，也就是能够在五行八作的生意行当中准确发现既适合自己去做，又能给自己带来利益的财路；第二是要远，也就是不能总盯着一门一行，甚至把眼睛放在眼前利益之上，而是要能在商海变幻莫测的复杂情势中看出必不可易的大方向，按照这个大方向来经营好自己的财源。看得准，才能发现财源，看得远，才能把发现的财源经营成真正属于自己的财源。

胡雪岩就有这既看得准又看得远的精明的商务眼光，比如他起步之初就想到要开钱庄，比如他在钱庄刚刚起步的时候又筹划着做生丝生意，比如他做生丝生意一上手就要销“洋庄”……

1. 眼光要准

我早已说过了，一不做“回汤豆腐”，二要自立门户。现