

做大事成大器者的必读书

左手



右手

厚黑学

无往不利的生存法则
左右通赢的处世哲学

大全集

博弈论



翟文明 高理铨 / 著

厚黑学是透析中国历史和文化、深掘人性的中国式成功秘诀，博弈论是在西方哲学、经济学、心理学、信息论的基础上发展创新出来的思维利器。将厚黑学与博弈论两套学问结合起来，该用厚黑时用厚黑，该用博弈时用博弈，甚至双管齐下，二者兼用，则无往不利，战无不胜。

中国华侨出版社



做大事成大器者的必读书

左手 右手

厚博
黑亦
学论

(第二卷)

翟文明 高理铖 著

中国华侨出版社

第七章 经营厚黑学

商场上尔虞我诈，明争暗斗。一旦踏入商海，就要将自己培养成敏感、聪慧、成熟的善用计谋的人物，就必须掌握足够的厚黑智慧。同样处于竞争激烈的商场环境之中，有人步履维艰，寸步难行，有人一路凯歌，意气风发，其不同就在于如何施展自己的本领。《三十六计》是一部“谋略”大全，能够广泛运用在各个方面，其中就包括在商场中的运用。厚黑学本身是一门兼收并蓄的学问，能集众家之所长，为我所用。

做大做强秘密是坚持和专注

【厚黑真经】

宗吾谈规划国家大计，目光至少要看到 500 年以后，绝不能只为数十年或一二百年计划。

【精要解读】

人一生的时光、精力都十分有限。厚黑经营学告诉我们，既然已经选择商业，要利用这有限的时光、精力，去创造商业上的最大的成就，就必须学会专注和执着。一旦选择了目标，就要实实在在地去做，不要被别人在别的行业所取得的成功而搞得三心二意，也不要为暂时的困难和挫折所动摇。不要争一时之短长，计一时之得失，更不要为眼前的蝇头小利而停步不前。越巨大的成功，越伟大的事业，就越需要人付出更多的努力和牺牲。要忍受暂时的寂寞，克服暂时的困难，一步一个脚印，脚踏实地地朝自己的目标迈进。如果没有这点思想准备和意志，就成不了大气候，永远只能对着自己远大的目标望洋兴叹。

【运用之妙】

著名华商张荣发的发迹历程，有一段相当漫长而曲折的故事。

张荣发是台湾省基隆市人。他从小生活在海边，由于家境不太好，18

岁读完了商业学校后，便到社会谋生。虽然学了几年商业课程，但却找不着合适的对口工作，最后只好在日本商船上当杂工。张荣发是个胸怀壮志的青年，从小就立志要自己创一番事业。尽管水手工作十分艰苦，但他却坚持勤奋学习、努力工作，对商船的知识不断丰富，并逐步晋升为二副、大副以至船长，这为他以后自己从事海运业打下了良好的基础。

从打杂工到船长，在张荣发的奋斗过程中，足足用了 23 年时间。他忍受了 23 年艰苦单调的海上生活，终于积累了一点本钱，于 1968 年开始自己创业。他倾尽所有积蓄，买了一艘残旧的洋船，雇了几个人，在美国和远东之间跑生意。他既是负责谈生意的老板，又是指挥航行的船长。尽管条件仍然十分艰苦，但是毕竟经过了 20 多年的“卧薪尝胆”般的海上生活，他已十分了解货主的需求和市场行情，再加上自己的努力，因此，他的长荣公司总是能做到服务优良，样样令顾客满意，生意也十分兴旺，盈利可观。才过几年时间，长荣公司的货轮就已经增至 3 艘，并增辟了远东至波斯湾的定期航线。

到 1975 年，张荣发已经积累了不少资本。这时，海运业竞争日趋激烈，张荣发摒弃旧式货船，改善服务方式，逐步建立了新式快速货运船队，以快速、安全、廉价和优质服务参与市场竞争。这次装备更新和管理方式改制之后，船队的生意更加长足地发展，即使在世界航运业陷入低潮的时候，也能异军突起、屹立不摇。1982~1983 年，世界航运市场整体低迷，很多航运商家不得不压缩业务以减少成本，有不少甚至被迫倒闭。但卓有远见的张荣发却认为这只是暂时现象，他反其道而行之，反而利用这个机会，以 7 亿美元的低价收购了 24 艘全箱远洋货轮，迅速壮大了自己的船队，并乘势开创了环球东西双向全箱货运定期航线。这一举措使张荣发取得了史无前例的成功。经过这一番快速而稳健的发展，到 20 世纪 80 年代末，张荣发终于成为世界有名的船王。他旗下拥有 10 多家规模庞大的公司，在全世界几十个国家和地区都设有分公司或办事处，属下有 66 艘大型货轮，总吨数达 210 万吨。据《福布斯》杂志介绍，他的财富当时已达 21.5 亿美元。

香港著名华商刘永浩也是敢于坚持和专注终获成功的典范人物。1969 年，由于家庭发生了变故，年纪未满 17 岁的刘永浩，就被迫离开学校，步入社会，成为“近藤日本食品公司”的一名学徒工，开始了 11 年漫长而艰辛的学徒生涯。

刘永浩懂得“不吃苦中苦，难为人上人”的中国古训。他对企业和老板忠心耿耿，工作勤奋努力，业余时间努力学习知识，从一个人人瞧不起的“学徒”，一步步晋升，最后成为这家大公司的营业部经理。在长期的思考 and 实践中，他敏锐地感觉到：随着世界经济一体化格局的形成，人们的饮食习惯正发生着交融变化。人类将进入一个更加文明科学的“杂食时代”，中西方饮食的大差异间隙将会日渐缩小，日式食品必将率先风靡“港九”。

带着这种理性的科学预见，28岁的刘永浩果敢地辞去了“近藤日本食品公司”的工作，开始仔细寻觅“自树旗杆自创业”的最佳契机。最后，他终于找到两个志同道合的朋友，集3人的资本——5万港元，联合创办了专门从事日本食品代理及批发业务的“三本贸易公司”。独特的公司名号，不仅体现出3人合股创业的经营特性，而且洋溢着浓厚的日本气息。

然而，“天有不测风云”，当公司即将正式挂牌开张前夕，两位好友却突然改变主意，认为日式食品尚未流行，投资风险太大，置昔日交情于不顾，突然撤走了本金。尽管此时的刘永浩也可以抽身而退，但他已经认定了这条路，也就不管前面是险滩还是荆棘。最终，好不容易向亲朋好友借贷了5万港元，凑足了启动资金，公司开张营业了。为了最大限度地减少开支，他不得不集老板和伙计于一身，事事、时时、处处“一脚踢”，不仅听电话、接订单、送货物、收账款，而且亲自设计“三本贸易公司”的企业标识。就连公司的办公场所，也是借用好友房间的一个角落！

“功夫不负有心人”，刘永浩利用在近藤工作时培养的关系，从友人手中接下了半卖半送的一批积压日式食品，然后亲自去尖沙咀超级市场苦苦推销，竟然出人意料地赚取了一倍利润的“对本对利”。这次营销活动的意外成功，极大增强了刘永浩经营日式食品的信心和决心。之后，他的业务量日渐扩大，营销利润逐步上升，客户越来越多，刘永浩开动脑筋，认为要创新才能生存。他大胆引进纯正日本风味的“金针菇”，试图取得“中西合璧成一统”的最佳经营效果。他先将“金针菇”送到“方荣记”和“四季火锅”两大中式饭店试用，未料到食客的反应颇佳，迅即成为各大中式饭店首选的日本蔬菜，并被普通家庭看好。现在，刘永浩每月引进推销金针菇多达两吨以上，成为香港真菌类食品领域的

“金牌杀手”。

于是，刘永浩乘着金针菇引进促销大获全胜的浩荡东风，接二连三地增加经营品种，先后从日本进口了解柳、八爪鱼等日式食品，并趁势扩展了销售网络，一跃而成为香港日式食品业界崭露头角的巨子。

点 评

张荣发用了23年的时间打工，再用20多年的时间创业，终于成为一位世界级富豪。这一段漫长的过程的艰苦可想而知。不过，功夫不负有心人，他执著而专注，在轮船运输业中始终坚持不懈，一步一个脚印地走向成功，忍常人所不能忍，做常人所不能做，因此也成就了常人不能成就的事业。刘永浩则瞄准了食品市场中的日式产品，尽管在期间遭到很多挫折，不断地被怀疑和不信任，但是他却都能始终如一地坚持下来。正是这种执著、坚持的精神，使他不断做大做强的。

追随成功者，少走弯路

【厚黑真经】

孔子说过：三人行，必有我师焉。选择那厚黑的人去跟随学习，对那不厚不黑的地方就要加以改正。

【精要解读】

在商业经营活动中，所谓“人无我有，人有我优”，创新意识非常重要。但是还有另外一条重要的经验，那就是追随成功者的脚步，也更加容易获得成功。厚黑经营学认为，“他山之石，可以攻玉”，他人成功的经验也是自己的宝贵资源，可以大胆地加以利用。生命有涯，事业无限。人的伟大就在于能借助思维从间接经验中获得智慧。成功者的经验是宝贵的，尤其当我们的实力还不够强大，更少的失败往往就意味着成功。追随成功者，学习他们的成功经验，借别人的成功实践，防止自己没有必要的失败，是自己获得成功的捷径之一。善于学习成功者，善于从已被实践反复证明的成功典型学习，甚至向对手学习。只有站得更高，才能看得更远。

【运用之妙】

1976年以前，施乐公司一直保持着世界复印机市场垄断地位，但从那

时候起，这家已经有近 40 年历史的公司开始遇到了全方位的挑战，一些新兴的复印机公司，特别是日本竞争者如佳能、NEC 等，以施乐公司产品的成本价销售自己的产品，却还是能够从中获利；尽管它们的开发人员比施乐少 50%，但他们的产品开发周期却比施乐短 50%。施乐必须面临的问题是，它的市场份额从 82% 直线下降到 35%。

面对残酷的竞争，施乐公司低下了高昂了几十年的“头”，发起向日本企业学习的运动。施乐公司让它的管理人员，通过全方位的集中分析比较，弄清这些新兴公司的运作机理，找出了施乐和这些主要对手之间的差距。在战略方面，从生产成本、周期时间、营销成本、零售价格等领域入手，全面调整经营战略、战术，改进业务流程。在运营层面，在提高交付订货的工作水平和处理低值货品浪费大的问题上，向交付速度比施乐快 3 倍的比恩公司学习，并选择 14 个经营同类产品的公司逐一考察，终于找出了问题的症结，并采取了积极措施，使仓储成本下降了 10%，年节省低值品费用数千万美元。很快地，施乐公司就收到了成效，把失去的市场份额重新夺了回来。

美孚石油公司是最著名的公司之一。在 1992 年，它的年收入高达 670 亿美元，这比世界上大部分的国家的收入还高，真正是富可敌国。不过，美孚的进取心很强，它还想做得更好。因此，美孚管理人员在 1992 年初做了一个调查，询问了服务站的 4000 位顾客什么对他们是最重要的，结果发现：仅有 20% 的被调查者认为价格是最重要的，而其余的 80% 则想要以下 3 件东西：一是快捷的服务，二是能提供帮助的友好员工，三是对他们的消费忠诚予以一些认可。他们认为，这些东西比价格更加重要。

很显然，尽管自己已经很成功，但是可以发展的空间仍然很大。论综合实力，美孚在石油企业里已经首屈一指了，但是从这 3 个方面来看，一定还有比自己做得更好的企业。于是，美孚公司组建了速度、微笑和安抚 3 个小组，在全美的 8000 个加油站中，去寻找速度最快、微笑最甜和回头客最多的公司，学习他们的成功经验。

这次行动十分认真和务实，经过一番努力，最后 3 个目标都找到了。速度小组锁定了潘斯克公司。“印地 500 汽车大赛”使用的是美国的“F1 赛车”，而潘斯克公司正是给“印地 500 汽车大赛”提供加油服务的。经过仔细观察，美孚的速度小组总结了潘斯克之所以能快速加油的绝招：这

个团队身着统一的制服，分工细致，配合默契。而且潘斯克的成功，部分归功于电子头戴耳机的使用，它使每个小组成员能及时地与同事联系。于是，速度小组提出了几个有效的改革措施：首先是在加油站的外线上修建停靠点，设立快速通道，供紧急加油使用；加油站员工佩戴耳机，形成一个团队，安全岛与便利店可以保持沟通，及时为顾客提供诸如汽水一类的商品；服务人员保持统一的制服；给顾客一个专业加油站的印象。

微笑小组则锁定了丽嘉—卡尔顿酒店作为温馨服务的榜样。丽嘉—卡尔顿酒店号称全美最温馨的酒店，那里的服务人员总保持招牌般的甜蜜微笑，因此获得了不寻常的顾客满意度。美孚的微笑小组观察到，丽嘉—卡尔顿酒店对所有新员工进行了广泛的指导和培训，使员工们深深铭记：自己的使命就是照顾客人，使客人舒适。微笑小组的管理人员，也以这种表现来要求他们的员工。自此之后，他们的脸上始终充满了微笑；在顾客准备驶进的时候，美孚的工作人员早就已经为他准备好了汽水和薯片。来这里加油的顾客，因为自己受到了重视，都感到十分高兴。

安抚小组则成功学习了全美公认的回头客大王——“家庭仓库”公司的成功经验。他们从“家庭仓库”公司学到：公司中最重要的人是直接与客户打交道的人。没有致力于工作的员工，你就不可能得到终身客户。这意味着要把时间和精力投入到如何雇佣和训练员工上。过去，在美孚公司，那些销售公司产品，与客户打交道的一线员工被认为是公司里最无足轻重的人。现在，领导者认为自己最重要的工作就是支持这些一线员工，使他们能够把出色的服务和微笑传递给公司的客户，传递到公司以外，以吸引更多的回头客。

经过这一番学习之后，美孚公司的收入增长取得了前所未有的高速度，从此之后，加油站的平均年收入每年都增长了10%。

点 评

追随成功者并不是一句空洞的口号，而是要学习对方的战略着重点、管理、运营等诸多方面的成功经验。在这方面，施乐公司和美孚公司都做得十分出色。它们向有着相同市场的企业学习经验，改善产品、服务和工作流程等。面对竞争者，它们并没有采取回避或退却的态度，而是明确与直接竞争者相比的相对优势和劣势，进而提出并实施改进方案。追随成功者，最终的目的是为了超过他们。

诚信是经营中的最“厚”法则

【厚黑真经】

李次青是曾国藩的得意门生，曾国藩在靖港、祁门等处打了败仗的时候，次青和他患难与共。后来，次青兵败失地，曾国藩想学孔明挥泪斩马谡，叫幕僚写奏折严办他。众人不肯写，叫李鸿章写。李鸿章说道：“老师要办次青，门生情愿以被赶走的处分来替他求情。”曾国藩说：“你如果要离开也可以，奏折我自己写就是了！”第二天曾国藩叫人给李鸿章送去400两银子，“请李大人搬铺”。李鸿章在幕府中有多年的功劳，仅为此事就被赶出。曾国藩的奏折上去，李次青受重大处分。李鸿章出来后无所事事，只得托人在曾国藩面前疏通，仍旧回到曾的幕府。曾国藩在此等地方手段狠辣，逃不脱一个黑字，然而李次青仍然是感恩知遇，曾国藩死时，李次青写诗哭吊，非常恳挚。李鸿章晚年封爵拜相，谈到曾国藩，感激钦佩不已。这是为什么呢？因为他没有一丝一毫的私心的缘故。

【精要解读】

厚黑经营学认为，诚信是经商之本，诚可取信，信是获利之源，诚信就是经营中的利器，诚信就是财富。俗话说“无商不奸”，很大程度是指在商业经营时运用谋略和计策来击败对手，而不是指在运营生产中的欺骗手段。真正的商人是以诚信起家的。在商场竞争时，运用谋略和计策，有时的确能够取得一时的战果，但要取得根本性的“胜利”，无论是在商业中的竞争对手、合作伙伴，还是对待顾客，却都离不开“诚信”二字。一个成功的商人总是具有诚实、公正、坚毅等难能可贵的品德。因此，只有以诚信赢得人们的支持和信任，才是最大的商业“厚”道。

【运用之妙】

20世纪50年代中期，香港工业化形成热潮，港产工业品源源不断打入国际市场，越来越引起国际商界的重视。李嘉诚经营的长江塑胶厂经历过濒临倒闭的危机后，生机焕发。李嘉诚的信誉有口皆碑，银行不断放宽对他的贷款限额；原料商许可他赊购原料；客户乐意接受他的产品，派送大笔订单给他。订单如雪片飞来，工厂通宵达旦生产，营业额呈几何级数增长。

1957年年末，长江塑胶改名为长江工业有限公司，李嘉诚任董事长兼总经理。李嘉诚的事业又上了一个台阶，他并不因此而满足。当时，香港的对外贸易基本上为洋行垄断，而华人商行的优势，是在中国内地与东南亚的华人社会。20世纪50年代，西方国家对华实行禁运，香港华人商行的出口途径，基本限于东南亚。但是，世界最大的消费市场却仍在欧美。因此，李嘉诚无时不渴望将产品打入欧美市场。

就在此时，一个意想不到的机遇来到李嘉诚面前。有位欧洲的批发商慕名前来长江公司。该批发商的销售网遍及西欧、北欧，那是欧洲最主要的市场。他对长江公司的塑胶花赞不绝口，认为他们的款式齐全、质优美观。在参观完长江公司的工厂后，他对能在这样简陋的工厂生产出这么漂亮的塑胶花甚感惊奇。这位批发商对李嘉诚说：“香港的塑胶花，品质、品种，都处于世界先进水平，而价格却不到欧洲产品的一半。我是打定主意要大量订购香港的塑胶花。但你们现在的规模，满足不了我的数量。李先生，我知道你的资金发生问题，我可以先做生意，条件是你必须尽快就找到有实力雄厚的公司或个人担保。”

尽管根据塑胶花的市场前景，以及李嘉诚的信用和能力来说，担保的风险微乎其微，然而，一天的时间之内，李嘉诚却无法找到合适的担保。无奈之下，李嘉诚只有去见批发商。他拿出九款样品，放在批发商面前。他实在太想做成这笔交易。为此，他和设计师通宵达旦，连夜赶出九款样品，期望用样品打动批发商。若他产生浓厚的兴趣，看看能否宽容一点儿，双方寻找变通方法；若不成，就送给他做留念，争取下一次合作的机会。

批发商全神贯注，对着这些样品足足看了10多分钟，尤其对那串紫红色葡萄爱不释手。看得出来，批发商对这些样品十分满意。同时，他更欣赏李嘉诚的办事作风及效率。他当时只表露出想订购3种产品的意向，结果，在不到一天时间，李嘉诚就拿出9款别具一格的极佳样品。但是，欣赏归欣赏，更重要的问题是，谈生意就必须拿出担保人亲笔签字的信誉担保书。李嘉诚只能直率地告诉批发商：“承蒙您对本公司样品的厚爱，我和我的设计师，花费的精力和时间总算没有白费。我非常希望能与先生做生意。可我又不得不坦诚地告诉您，我实在找不到殷实的厂商为我担保，十分抱歉。”

批发商听到消息后，未表示出吃惊和失望。他说道：“李先生，我这

次来香港，就是要寻找诚实可靠的长期合作伙伴，互利互惠。我知道你最担心的是担保人。我坦诚地告诉你，你不必为此事担心，我已经为你找好了一个担保人。”李嘉诚愣住了，哪里有由对方找担保人的道理？批发商接着说道：“这个担保人就是你自己。你的真诚和信用，就是最好的担保。”听到这里，李嘉诚舒了一口气，两人会心一笑。接着，谈判在轻松的气氛中进行，很快签了第一批购销合同。按协议，批发商提前交付货款，基本解决了李嘉诚扩大再生产的资金问题。这位批发商主动提出一次付清，可见他对李嘉诚信誉及产品质量的充分信任。

经过这次本无希望、但最终如愿以偿的合作，李嘉诚对诚信经营更加坚定不移。从此之后，长江公司的塑胶花牢牢占领了欧洲市场，营业额及利润成倍增长。1958年，长江公司的营业额达1000多万港元，纯利100多万港元，李嘉诚也赢得了“塑胶花大王”的称号。

当代著名投资家索罗斯极为重视人品的高下。他认为，许多投机商，包括一些暂时很成功的投机商，其实并没有很严肃地对待自己的事业。在选用人才方面，他也喜欢聘用那些诚实的人，而那些为人自私、不够诚实的人，尽管可能很聪明，他也会把其辞退。对那些赚钱高手，如果得不到索罗斯的信任，或是他觉得这些人的人品不可靠，他就绝对不会找他们做他的合伙人。一次，垃圾债券大王麦克·米尔被起诉，垃圾债券业务出现真空。索罗斯很想进入这一黄金领域，为此还约谈了好多位曾在米尔手下做过事的人，想请他们做合伙人。但是索罗斯发现，尽管他们积极进取又聪明能干，也很有投资天分，但都有同样一个特点，那就是都忽视道德。因此，他最后放弃了这些人。他觉得他们团队有这些人参与他会感觉很不可靠。索罗斯的团队里曾经有人私自在一处债券上投资了1000万美元，结果投资虽然赢了利，最后索罗斯却解雇了这个合伙人。他认为，投资作风完全不同的人在他的团队里都可发挥用场，但诚信却是最重要的。

点 评

李嘉诚从身无分文的打工仔，到最后成为世界富豪，其创业历程充满艰辛。这个过程需要勤勉和智慧，还需要诚信，唯有诚信，才能建立起信誉，才能成为“真正”的商人，因为商业，说到底是人和人之间的交往，只有得到“人”的信任，别人才会非常乐意和你合作。李嘉诚深知，信誉是生存和发展的法宝，是不能以金钱估量的。

金融投资则需要冒更大的风险。索罗斯之所以如此看重合伙人的人品，是因为对于他来说，不诚信的人让他承担了更大的风险。这样的人，即便智慧再高，才能再强，也不适宜从事高风险的投资事业。

品牌与形象是企业的灵魂

【厚黑真经】

宋朝用司马光为宰相，辽国人听到这件事，告诫他们守边的将领说：宋朝任命司马光当宰相，不要再惹事。

【精要解读】

对于一个企业来说，其品牌和形象至关重要。品牌和形象是给经营者带来溢价、产生增值的一种无形资产，增值的源泉则来自于消费者心目中形成的关于其载体的印象。在买方市场形势下，一个企业要生存和发展，就要争取广大购买者，同公众保持良好的关系，赢得他们的信赖。越是品牌过硬和形象好的企业，顾客就越会对其产生信赖感，也才会购买它的产品。因此，企业应该尽力维护自身的品牌和形象。

品牌和形象是一种具有文化内涵的概念，需要长期塑造，不可一蹴而就。因而品牌和形象的塑造需要从细节做起，日积月累，坚持不懈。只有这样，品牌才能在消费者心目中树立起牢固的形象。任何有损品牌和形象的事情，企业都不应该做。正道取财，诚信经营，质量上乘和优质服务，是经营者在激烈的市场竞争中立于不败之地的重要因素。这都是企业品牌和形象的重要构成。企业经商者无论在什么情况下都不能抛弃商业道德，去贪图一己之私利。企业与公众之间，决不能运用诡诈之术，弄虚作假。否则，不仅自己在商场不能立足，反而会遭到世人的唾骂。只有真真诚诚地做生意，树立好的品牌和形象，才会使自己的声誉日隆，财源广进。

【运用之妙】

徽商是旧徽州府籍的商人或商人集团的总称，是我国古代最成功的商人之一。明代中叶以后至清乾隆末年的 300 余年，是徽商发展的黄金时代，无论营业人数、活动范围、经营行业与资本，都居全国各商人集团的首位。徽商将自己企业的品牌和形象看做商品价值的一部分，认为树立起良好的形象，并以此获得顾客的充分认知和信赖才是商业兴旺发达的保

证。因此，徽商大都通过长期艰苦的努力去建立起良好的企业形象，并极力维护这种正面形象。

胡雪岩是一代徽商的领军人物，在徽商之中，他是商业资本最巨、经商能力最强，覆盖商埠最多、影响作用最大的一位。在造就一份煌煌大业的同时，胡雪岩又形成一整套以正道取财、坚守信义、修合诚心、采办务真、修制务精、真不二价、顾客至上为主要内容的徽商经商“戒欺”观。胡雪岩常说，“君子爱财，取之有道”，“要从正道取财，不要有发横财的心思”。所谓的“正道”，也就是指赚钱不违背良心，不损害道义、规矩获利。这种由“戒欺”观形成的经营形象，是其他商帮难以企及的。

胡雪岩经营的品牌和形象意识贯穿了他一生的商业行为，仅以他在杭州创办的“胡庆余堂国药号”为例，就可以看出这一点。胡雪岩认为：“与人争胜，物真价实才是关键。”药店刚开张时，他先树商业信誉，在营业大厅里挂上两块大匾，对内是要求“戒欺”，对外则宣布“真不二价”。这两句话说来容易，做到却很难，但胡雪岩却说到做到。有些药尽管缺味，但可以赚取高额利润，胡雪岩宁可不制；为制利润微小的急救药品“紫雪丹”，胡雪岩却不惜工本，特别锻制了银锅、金铲。

胡庆余堂在经营上求真，不仅店员的表现真心实意，所购之材为真材实料，所制之药为真方实作，而且所卖之药也真货实价。一般来说，药店出售的如人参之类的贵重药品，多少都是含有一定水分的，但胡庆余堂出售给顾客的人参，却都在卖出时已经放入生石灰中吸过水分的，顾客购回后一称，人参因为吸收了空气中的水分，重量不但没有减少反而增多，这样顾客自然开心，药店也有了良好的口碑。

胡雪岩将胡庆余堂的店规定为“顾客乃养命之源”，并严格要求店员把顾客当做衣食父母来尊敬。从方便顾客着想，胡庆余堂专设了顾客休息场所；在酷暑热天流行病多发季节，胡庆余堂免费供应清凉解热的中草药和各种痧药；又在远近大批香客来杭赶庙烧香时节，将药品降价出售。在遇急诊病人时，不管隆冬寒夜也都热情接待，即便是在冬天半夜三更，只要病人敲门求药，值夜药工必定遵守胡庆余堂为急诊病人现熬鲜竹沥的店规，劈开新鲜的淡竹，在炭炉上文火烘烤，待竹沥慢慢渗出，再用草纸过滤，当场给病人服用。凡是顾客有不满意之处，胡庆余堂更加谨慎对待，直到顾客满意为止。有一次，一位湖州来的香客到胡庆余堂买了一盒“胡氏辟瘟丹”，打开一看后面露不满神色。胡雪岩看到后，立即上前询问情

况，发现此药欠佳，就再三致歉，令店员另换新药。恰好此药刚卖完，胡雪岩便请这位远道而来的顾客留住，并向他保证3天内必能赶制出新药。3天之后，胡雪岩果然把新药送到顾客手中，履行了自己的承诺。

身为闻名朝野的“活财神”，胡雪岩在晚清商品经济尚未成熟的商业运作中，尽管有权贵、政要的支持，却不以势压人，他的定规立矩、提倡戒欺、仁义待客、服务周到的行为，为他自己的企业树立了良好的形象。胡庆余堂在民间赢得“江南药王”的美誉，曾一度 and 北京的同仁堂国药号相提并论。130多年过去了，“胡庆余堂”的名号至今饮誉大江南北。

1985年，由于部分职工忽视产品质量，青岛海尔有76台冰箱不合格。为了实现“质量是企业永恒的主题”这一目标，青岛海尔提出口号：“宁可损失上万元，也不给用户添麻烦。”并以此为突破口，举办了废品展览会。公司命令直接责任者自己用铁锤当众砸毁所有不合格冰箱。这一举措，使得当时在场的千余名职工目瞪口呆，并砸毁了青岛海尔的产品低劣意识，在员工中引起了强烈的震撼，使青岛海尔就此真正走上了质量管理之路。

青岛海尔制定了“向质量要效益”、“靠质量起家，靠优质名牌发展”的管理目标，处处体现“质量至上”的要求，使“下道工序就是用户”的意识深入公司员工之心。在产品检验上，青岛海尔实行严格的“三检制”，并新成立了定员人数占公司总人数7.8%的质检处。在此基础上，青岛海尔更开始重视职工素质的提高。他们制定了5年教育计划和年度计划，组织了几十次近千人参加的培训班，经过培训，青岛员工参加全国质量管理统考，结果其中大部分都获得了合格证书。

强烈的质量意识和优秀的质量管理取得了巨大的效果。1989年12月国家轻工部主办全国最优最劣售后服务单位评选活动，青岛海尔以总投诉率全国同行业最低（仅为万分之零点四六）的优异成绩获“双龙杯”奖。1990年，海尔集团又获“国家质量管理奖”和“全国十佳企业优秀管理金马奖”。海尔冰箱曾获得冰箱行业第一枚国优金牌，是全国十大驰名商标之一，是家电行业中唯一的消费者最信得过的冰箱商标。同时，产品远销海外的海尔在国际上也获得各方面的肯定和公认。海尔在国际竞争中10次中标，是中国家电最先获得国际认证，并获得国际最权威性认证的。海尔成功塑造了质量第一的品牌形象，更是获得了巨大回报，其业务突飞猛进，终于成为国产家电的龙头企业。

点 评

作为中国传统商人，包括胡雪岩在内的徽商绝大多数都注重商业道德，很多人受儒家“民无信不立”思想的影响，把商业信誉和品牌看成比金钱更宝贵的财富，往往集毕生之力来塑造品牌，十分爱惜自己的商业信誉。正是由于徽商有很好的品牌意识，注重这种无形资产的建立，因此涌现出一批徽商“老字号”，自然，这些人们耳熟能详的“老字号”为他们带来源源不断的顾客。对于企业来说，品牌和形象是生命之本，但每个企业所建立的品牌和形象的最主要特征又不尽相同，如海尔就是以“质量至上”来营造自己的品牌形象的。不管是胡雪岩注意从各个方面来打造自己的商业形象，还是像海尔一样选择一个重点突破口来建立形象，是因为他们都十分重要商业、企业形象的重要性。综观现代企业中那些在竞争中被淘汰的公司，十有八九是因为企业的声誉和形象受到了怀疑或否定所导致。所以，许多知名企业家经营之道中将企业的品牌和形象放在首位，充分显示了他们在商业竞争中所具有的远见卓识。

真正的奥秘在于满足顾客需要

【厚黑真经】

顾客手中的金钱，不必一定向某商店购买，这是离心力；但某商店的货物，足以引动顾客，又具有吸引力。店主有货物，不一定卖给顾客，这是离心力，但某顾客手中的金钱足以引动店主，又具有吸引力。由吸引力和离心力的结合，顾客出金钱，店主出货物，各人满足了自己的欲望，交易自然就成功了。

【精要解读】

商业经营作为一种营利活动，经营者能否赚到钱，有时并不以经营者的主观愿望为转移，而是取决于各种各样的社会因素，其中顾客的向背直接关系到生意的盈亏。因此，厚黑经营学认为，经营真正的奥秘在于满足顾客的需要。在竞争日趋激烈的商场中，谁能以优质的服务来争取顾客，以至诚至敬的态度，为顾客提供上乘的服务，谁就能获得广大的顾客。这就是“顾客至上”的商业黄金律。那些富有经验的经营商，在商海中经历

过一番惊涛骇浪、浮沉起伏不定的奋斗后，都会有一个共同的心理，那就是深切地认识到“顾客至上”观念的重要性。为顾客着想，满足顾客的需求，就是商业成功的真正秘密。

【运用之妙】

沃尔玛公司由美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿先生于1962年在阿肯色州成立。经过40多年的发展，沃尔玛公司已经成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售企业。在美国《财富》杂志公布的2007、2008年世界500强收入排行榜中，沃尔玛公司连续两年居于榜首。沃尔玛经营成功的秘诀其实非常简单，那就是不断了解顾客的需要，设身处地为顾客着想，最大程度地为顾客提供方便。沃尔顿以前常对员工说，“我们以友善、热情对待顾客，就像在家里招待客人一样，让他们感觉到我们无时无刻不在关心他们的需要”。

从大的方面——店址选择上来说，沃尔玛就以方便顾客购物为首要考虑因素。在美国，它的触角伸向西尔斯、凯马特所不屑一顾的偏远小乡镇。从明尼苏达到密西西比，从南加州到奥克拉荷马，沃尔玛无所不在。总之，只要哪座乡镇缺乏廉价商店，沃尔玛就在哪里开业。只要你愿意，你就能去沃尔玛购买到自己想要的商品。

所有的大型连锁超市都采取低价经营策略，沃尔玛则做得更加出色。沃尔玛想尽一切办法从进货渠道、分销方式以及营销费用、行政开支等各方面节省资金，提出了“天天平价、始终如一”的口号，并努力实现价格比其他地方更便宜的承诺。沃尔顿曾说过：“我们重视每一分钱的值，因为我们服务的宗旨之一就是帮每一名进店购物的顾客省钱。每当我们省下一块钱，就赢得了顾客的一份信任。”他要求每位采购人员在采购货品时态度要坚决，他说：“你们不是在为商店讨价还价，而是在为顾客讨价还价，我们应该为顾客争取到最好的价钱。”

当然，仅靠质优价廉的商品是不够的。沃尔玛还考虑到，顾客希望在购物的同时享受到细致热情的服务，因此，沃尔玛一直从顾客的角度出发，以其超一流的服务吸引着大批顾客。走进任何一间沃尔玛店，店员立刻就会出现在你面前，笑脸相迎。店内都贴有类似“我们争取做到，每件商品都保证让您满意”这样的标语，顾客在沃尔玛购买的任何商品，如果觉得不满意，可以在一个月内无条件退还商店，并获得全部货款。

在沃尔玛，消费者可以体验“一站式”购物的新概念，充分体验轻松

快捷的购物行为。在商品结构上，沃尔玛力求富有变化和特色，以满足顾客的各种喜好。其经营项目繁多，包括食品、玩具、新款服装、化妆品、家用电器、日用百货、肉类果菜等等。沃尔玛为方便顾客还设置了多项特殊的服务类型。其中之一是免费停车服务。比如，深圳的一家沃尔玛店营业面积 12000 多平方米，有近 400 个免费停车位。沃尔玛还将糕点房搬进了商场，设有“山姆休闲廊”，所有的风味美食、新鲜糕点都给顾客在购物劳顿之余以休闲的享受。店内还聘有专业人士为顾客免费咨询电脑、照相机、录像机及其相关用品的有关情况，有助于减少盲目购买带来的风险。一次购物满一定数额者，沃尔玛皆可提供送货服务。

点 评

用户是上帝，这样的说法目前已得到了商界的普遍认同，沃尔玛则将这一原则做到了淋漓尽致。它深知满足顾客的需求是成功的最关键因素，因此想尽一切办法来达到这一目的。有一些在别的商家看来毫无必要、甚至于已不利的行为，在他们看来却是必不可少的，也正是成功的秘密所在。

弱肉强食是市场的最高法则

【厚黑真经】

达尔文认为，互相竞争是人类的天性。

【精要解读】

商场如战场，二者有着最大的共同点——仅以成败论英雄。商场，向来是争夺利益最激烈的地方。谁能技高一筹，谁就能赚钱，就能稳坐钓鱼台。在这个商业竞争越来越激烈的世界，也许你昨天还在商界叱咤风云、风光无限，一不小心、一个失误就能让你在明天黯然“下岗”、风光不再。商业竞争最后的结果必定是你死我活，弱肉强食是最高原则。如果我们实力不如别人，手段不够高明，就会成为别人眼中的肥肉，会被别人毫不客气地吃掉。市场不相信眼泪，市场竞争与懦夫无关。即使我们暂时是弱者，在强大的对手面前，也应该做到脸厚心黑，这样，我们才会具备勇气去拼杀，才会在竞争中立于不败之地。