

旷世不遇的商贾奇人
精妙绝伦的经商之道

旷世不遇的商贾奇人

胡雪岩

叱咤商场的经营智慧

胡雪岩经商之道，妙绝天下，旷世不遇。他世事洞明，人情练达；依时顺势，

相机而动；不拘一格，用人至明；行销大家，务求精真；信守商德，取财有道；

济世报国，扬名天下。他白手起家，叱咤商界，「红顶商人」的美名流芳至今……



胡雪岩经商

之道，妙绝天下

旷世不遇，他世罕

洞明，人情练达

相机而动，不拘一格

用人至明，行销大家

务求精真，信守商德

取财有道，济世报国

扬名天下，白手起家

叱咤商界，美名流芳

至今……

胡雪岩

商人

至今……

至今……

至今……

至今……

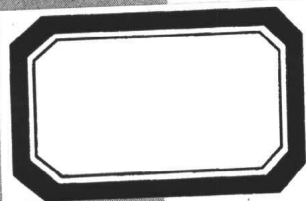
至今……

至今……

至今……

至今……

中国纺织出版社



胡雪岩

叱咤商场的经营智慧

欧阳逸飞 解读
胡雪岩 原典



中国纺织出版社



内 容 提 要

晚清时代,中国出了一个杰出的商人,他就是富可敌国的红顶商人胡雪岩。胡雪岩原本是钱庄的一个普通伙计,但他赤手空拳地在商界开辟出了一个新天地,不仅把生意做到了大江南北,还做到了国外。胡雪岩之所以取得富甲天下的商业成就,是与他睿智的经商艺术分不开的,他恪守商业竞争的游戏规则,他诚信待人,他勇于风险投资,他慷慨好施,他任人唯贤,他敢于授权……所有这些对我们今天的商人来说仍然有许多可以学习借鉴的地方。本书概括了促使胡雪岩成功的最重要的18条经商智慧,读后定会让您受益匪浅。

图书在版编目(CIP)数据

胡雪岩叱咤商场的经营智慧/胡雪岩原典;欧阳逸飞解译.—北京:中国纺织出版社,2005.1(2005.4重印)

ISBN 7-5064-3072-X/F·0478

I. 胡… II. ①胡…②欧… III. 胡雪岩-商业经营-谋略
IV.F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第083141号

策划编辑:曹炳镛 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京通天印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2005年1月第1版 2005年4月第2次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:11.5

字数:230千字 定价:23.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换



叱咤商场
经营智慧
胡雪岩

序 言

序

言

“古有先秦陶朱公，近有晚清胡雪岩。”晚清时代，富可敌国的红顶商人胡雪岩，和战国时代的越国大夫范蠡，被后人并称为中国商人的杰出典范，可见胡雪岩在中国商人心目中的崇高地位。

英雄莫问出身。胡雪岩本为钱庄的一个普通伙计，但他善于因人成事，且心有灵犀，触类旁通，运筹帷幄，于商界之中游刃有余，如鱼得水，竟然赤手空拳地在商界开辟出一番天地。他的生意由无到有，由小到大，由江南到江北，由国内到国外，不仅在大清帝国的官商两界声名显赫，而且在外国商人中听到胡雪岩的大名都为之动容。

作为一名生活在封建时代的商人，能够取得富甲天下、闻名中外的商业成就，胡雪岩的许多经商之道，很值得我们学习。

对于商人，要能够做到在商界呼风唤雨、扬名立万，在胸怀远大目标的同时，更重要的是要学习掌握并且能够结合实践熟练地运用一些经营管理方法、商战智慧。胡雪岩的许多商业智慧，在市场经济迅速发展的今天依然有着广泛的借鉴意义。



胡雪岩

叱咤商场
经营智慧

序

言

胡雪岩身无分文闯天下，创下了集钱庄、军火、生丝、药店、典当、外贸等诸多生意于一身的无人与之比肩的商业帝国。他的借鸡生蛋、以钱生钱的融资策略，使他的生意越做越大；他把握政局，顺势取势，认购官票，使自己的生意因此而获得政府的关照；他始终遵守商业竞争的游戏规则，真不二价，以诚信取胜；他作为一个商人勇于不断地开拓新的商业领域，钱庄出身的他却实现了前无古人的跨业经营，军火、生丝、地产、药店等；他勇于风险投资，使自己的商业发展占尽了天机；他慷慨好施，为人仗义，使自己在社会各界颇有人缘和口碑；他任人唯贤，待人以善，不拘一格用人才，使官、商、江湖、洋场中的能人贤士，皆视自己为朋友知己，对他的生意心甘情愿的鼎力相助；他的敢于授权，厚待下属，栽培良才，网络了许多忠诚而且才能卓越的人士，使他的生意如虎添翼，如日中天……

尽管胡雪岩离我们这个时代已经相距一百多年，但他却依然成为了今天这个时代的热门人物。高阳的小说《胡雪岩》一版再版，有关评述研究胡雪岩的图书一本接着又一本，电视剧《胡雪岩》也创下了较高的收视率。可见胡雪岩身上博大精深的经营智慧使人们如此迷醉，令无数英雄竞折腰。

无可置疑，胡雪岩的成功在重农轻商的中国封建社会中是很难得的。但是，胡雪岩的经营智慧也有其局限性，这是和封建专制政体的土壤分不开的。在这样的环境下，商人阶级根本无法成为一个真正意义上的独立阶级，他们



胡雪岩

叱咤商场经营智慧

序

言

只能成为官僚的依附者，因此从本质上讲是缺乏公平竞争的基础的，所以也不可能出现商业的真正兴旺，最终也导致了胡雪岩的破产。

现在我们处于社会主义条件的市场经济，随着经济制度、法制法规的健全，市场经济竞争愈来愈成为在公平、公正的大环境下的商业竞争，任何不正当竞争手段都将受到鄙视和法律的惩罚。

因此，学习胡雪岩，要学习其精华，去其糟粕，要批判地吸收其经营智慧为自己所用，不断地使自己的事业推向前进。

欧阳逸飞

2004年7月于

京北西三旗博雅堂



目 录



商道一 志存高远，气吞山河

“会当凌绝顶，一览众山小。”胡雪岩此人并非池中之物，决非一般人所能比肩。少年胡雪岩在钱庄学徒时便常怀鸿鹄之志，因而颇受老板器重，出师后便成为跑外场的伙计，独当一面。

“志当存高远”，这是胡雪岩事业成功的根本所在。因为胸怀大志，所以他才能够于兵荒马乱、经济萧条、朝廷软弱无能的社会背景下，把生意做得从无到有，从小到大，生意蓬勃发展，涉及钱庄、生丝、军火、地产、洋务等多个领域，成为具有“红顶商人”之称的巨贾名商。

开创属于自己的天地……………（3）

胡雪岩认为，一个生意人只有树立了要开创一片属于自己的天地，成为大商贾的志向，才能成大事。

自信方能自强……………（5）

强烈的自主意识，同时还是胡雪岩能够不断开拓自己事业的动力和源泉。胡雪岩常讲：“自信者，方能自强。”

胸怀宏大，放眼天下……………（11）

胡雪岩是一个有着远大理想、宏伟抱负的商人，



为了实现他的理想，即使久历艰险，路途坎坷，但他仍然锲而不舍，执著依旧。

商道二 擅于融资，借财有方

做生意需要本钱。只要有了本钱才能买进卖出，以本求利。然而有本的买卖谁都会做。如果谁能够做无本的买卖，并把他做大、做好、做火，那才是令人们敬佩的人。胡雪岩就是一个善于为无米之炊的人。

擅于融资，借钱生钱…………… (17)

一个人筹措资金的能力大小，往往决定了他的生意成功与否，以及他在商业中成就的大小。因此，像胡雪岩这样能够凭借他人资金，开创自己事业的筹措资金的方式，确实是棋高一筹。

信誉也能变成钱…………… (19)

胡雪岩借鸡生蛋，借钱生钱的打算能够实现，是凭他的信誉、本领，因人成事。

商道三 金融开道，深谋远虑

商场中风云变幻，竞争激烈。要能在激烈的竞争中取胜，就必须做到深谋远虑，能够以长远的眼光看待事物，遇事多加思索。胡雪岩久历商海的风浪，能够成就一番大业，就是因为他做事能够深思熟虑，考虑周全，安排缜密，故而能够在商战中百战百胜，成为一代巨贾。



凡事要三思而行 (27)

虽然说思索两次是圣人之语，但一些至关重要、关系到事业的前途，甚至事业存亡的商业决策，确实应三思而后行。

事缓则圆，不必急在一时 (30)

古往今来，许多历史事件证明，先贤的话道尽了做事时进退缓急的深刻辩证关系。胡雪岩曾说：“事缓则圆，不必急在一时。”可见作为一代巨贾亦是深谙缓急之道的。

时时注意给自己留下退路 (35)

无论做事还是经商，胡雪岩认为，都应学会掌握与运用机变与权变之理，在任何时候任何情况下都应该时时注意给自己留下退路，这是一个高明的商人在每一次出击之前都必须深思熟虑的问题。

商道四 营势造势，从中取利

胡雪岩认为：“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。”胡雪岩之所以能够在兵荒马乱、经济萧条的晚清商场中获得令人瞩目的成就，就是因为他深知取势用势，从而成为晚清头号大官商——红顶商人。

带头认购官票，稳定市面 (43)

胡雪岩说：“做生意一定要市面平静，平静才会兴旺。”他采用了取势用势的手法，带头认购官票，帮助官府维护稳定的社会局面，从而达到稳定市面的目的。



调停转圜，造势取势..... (45)

胡雪岩认为：“做小生意迁就局势，做大生意就要先帮公家把局势扭转过来。大局好转，我们的生意就自然有办法”。

挥斥千金，济世安民..... (49)

胡雪岩说：“我们做好事，就是求市面平静”。通过做好事，行善举，博得善名，也是为了商业发展营造出一个好的社会环境，也是造势取势的一种策略。

虚实并举，哄火市面..... (51)

经营企业，一般讲究营造一种良好的环境气氛，树立一个良好的社会形象，也就是场面要做得与众不同。胡雪岩在开阜康钱庄之际，为了哄火市面，做了两件事，收到了别人意想不到的效果。

把握全局，顺势取势..... (54)

胡雪岩认为做生意，以一己之力难以有大作为。要获大利，必须会营势造势。并且只有首先了解天下大势，才能顺势取势。因而，作为商人，作为一代名商，他不仅看得比任何人都要远，而且心思做得极深。

商道五 与其待时，不如乘势

胡雪岩这样认为：“做事情要如中国一句成语所说的那样，‘与其待时，不如乘势’”，许多在别人看起来很难办的大事，居然都被胡雪岩顺顺当当、轻而易举地办成了，这都是因为他掌握了灵活变通的乘势技巧。



选准时机，乘势而进 (63)

现代商战中，对时机的选择与把握往往是决定商业运作成败的关键因素。如果能够假借恰当的时机，乘“势”而发，就可以使企业商家的决策起到更大、更有力的作用或影响，就可以产生事半功倍的奇效。

长袖善舞，游走四方 (65)

胡雪岩长袖善舞，取官、商、江湖、洋场大势为己所用，因而能够平步青云，以红顶商人而名扬四海。

把机会变成实实在在的银子 (73)

胡雪岩说：“会做生意的人，除了精通取势用势外，还要特别善于发现促成商业发展的机会，要能够很好地把握和利用机会，要学会把机会变成实实在在的银子。”

从变化中找出机会来 (77)

胡雪岩认为：“用兵之妙，存乎一心！做生意跟带兵打仗的道理是完全一样的，除了看人行事，看事说话和随机应变之外，还要从变化中找出机会来，那才是一等一的本事。”

商道六 处处留心，处处商机

在这个世界上，成功的机会对于每一个渴求成功的人都是十分平等的。因此，当一个成功的机会出现时，你要学会去发现它，注意它，把握它。胡雪岩就是一个十分有心机，眼光十分敏锐的商人，他在行事经商中，处处留心，准确地捕捉住每一个出现在他身边的商机，并加以利用，从而成就了一番杰出的事业。



发现机会，挣洋人的钱…………… (87)

胡雪岩不失时机地抓住了洋场生意以及左宗棠西征这两个大好机会，积极扩大自己的生意范围，成就了一番前无古人的事业……

垄断丝业，过招洋人…………… (90)

胡雪岩经商中有一个精彩的地方，就是抓住了当时时局变化中的一个有利时机，垄断了丝业，与洋人过招，第一次让洋人向中国商人屈服……

见识超绝，涉足地产…………… (94)

作为一位十分理性、见识超绝的投资专家，胡雪岩善于抓住一切商机为自己准确定位投资热点，不断地拓展商业经营领域，不断为自己开拓财源，网络财富。

机遇是靠大家双手捧出来的…………… (96)

胡雪岩说：“什么事情都要讲机会，明明一定办得到的事，阴错阳差，叫你不能如愿。”因为胡雪岩对机遇的一次性认识极为深刻，他在处世经商中处处留心，十分善于抓住生意场上稍纵即逝的一次性的机遇，从不让财源与自己擦肩而去……

商道七 把握时局，巧妙应对

胡雪岩说：“做生意，把握时事大局是头等大事。”诚然，没有特定的社会环境气候，就没有英雄成长所必需的土壤气候和条件。真正的英雄人物必然能够驾驭时局，成就一番伟业。晚清巨贾胡雪岩正是驾驭时局的典范。



驾驭时局，驰骋洋场 (101)

身处乱世，胡雪岩却能够准确地把握变幻莫测的时事大局，抓住机遇，发展自己的事业，这一点是胡雪岩成为商界巨子的重要原因。

要有着眼于全局的判断能力 (104)

一项投资能否最终经营成自己的一道财源，这是生意场中常常遇到的问题。要做出准确的判断，最重要的是要有着眼于全局的判断能力，要具备一种能在整个局势的盘算中看出大方向的犀利眼光。

紧跟形势，与时俱进 (106)

时局形势发生了变化，你的思路、观念也要随之变化，惟有如此才能准确把握时局，巧妙应对，在商场中屡屡取胜。胡雪岩便是一个能够与时局共同震荡的杰出商人。

扭转时局，变害为利 (110)

胡雪岩认为：顺势进招，乃做小生意之举，要想做大生意就必须学会并能够做到帮助政府，把不利的局势扭转过来，变害为利，稳定市面。由此可以看出胡雪岩做大生意的非凡气魄和胆识。

见识卓远，乱世称雄 (116)

当时的商界认为：“胡雪岩眼光深远是以能在乱中取胜”。因为胡雪岩极具远见地想到要投资两桩无论是乱世还是和平时期，都必能给他带来滚滚财源的事业：一桩是开药店，另一桩是典当业。



商道八 审时度势，应时而变

孙子曰：“兵者，诡道也。”商场如战场，经营商业与用兵之道是相通的，所以我们也可以说：“商”者，诡道也。这便是说，做生意要做到审时度势、应时而变，万万不可墨守成规，不知变通。

目

录

随机应变，打破成规 (121)

在充满风险的商海中，胡雪岩时刻注意了解当前时势的特点，及时地预测可能要发生的情况变化，审时度势，应时而变，采取积极灵活的应对措施，使自己的生意越做越大。

避免驼子跌跟头，两头落空 (123)

在商场中，胡雪岩十分注重分析时势的纷纭变化，抓住有利时机，采取应对策略，抓住事情的关键，力求稳妥地解决问题，力求避免“驼子跌跟头，两头落空”的悲剧发生。

面对危机，沉着应对 (127)

大凡成就大事业者，其取得非凡成功的重要原因，在于他具有超人才干的同时，他们能够审时度势，应时而变，面对危机，身处逆境能够镇静从容，沉着应对。

商道九 君子爱财，取之有道

“君子爱财，取之有道。”胡雪岩成为富甲天下的一代巨商的重要原因，就是因为他信奉“君子爱财，取之有道”的原则——信义经商，从而在商界和社会上获得了无尚的荣耀以及生意上的发展。



不拿会烫手的钱 (133)

商人胡雪岩以做天下第一名商贾为自己的奋斗目标，但是他却能做到君子爱财，取之有道。因此，胡雪岩做生意，向来是光明正大，不为了一己私利而蝇营狗苟，拿烫手的钱。

为他人着想，赢得人和 (134)

胡雪岩经常告诉自己的员工，生意人要学会“前半夜想想自己，后半夜想想别人”。这样会避免一些错误，避免因拿了烫手的钱而同别人结下梁子，给自己也“拿”来一些不必要的麻烦。说到底，为别人着想就是为自己着想。

挣钱要走正道 (138)

在生意场上，胡雪岩向来注重从正道取财，即走正道，不走歪道。

商道十 金字招牌，打响名气

要想在竞争激烈的商场中获得超人的成功，首先是要把自己的企业和产品做出名气，让自己的企业和产品做到家喻户晓，妇孺皆知，名气一响，生意也就自然热闹起来。胡雪岩非常重视借助各方面的势力做好自己的招牌，并且决不放弃任何一个能够扬名的机会。

打造金字招牌 (147)

在开阜康钱庄时胡雪岩虽是两手空空，依靠王有龄拆借官银做本金，才搭起一个空架子，但胡雪岩却花费了许多心机，精心打造阜康钱庄的金字招牌，使



这家钱庄刚刚在同行中登场亮相，便打响了名气。

敢于风险投资，率先认购官票 (151)

胡雪岩借助官场势力为自己扬名，主动认购“户部官票”，使他的阜康钱庄在钱庄行业独领风骚，从此名震江南，生意越来越旺。

红顶商人，名播天下 (155)

胡雪岩运用灵活变通的手段，不断地培养自己在官场中的势力，提高自己在官场和商场中的地位和影响，最终登峰造极，以“红顶商人”名播天下。

做好品牌，扩大影响力 (162)

一个企业如果没有响亮的招牌，就在商界没有足够的影响力。胡雪岩一直在竭尽全力借助各种方式和势力，扩大自己招牌在社会中的知名度和影响力，做好自己的招牌，打出自己的品牌。

面子就是招牌 (166)

胡雪岩特别重视保持自己的面子。即使在危机四伏、商业大厦将倾之时，他也不忘记要保住面子。他曾说过：“面子就是招牌，面子保得住，招牌就可以不倒。”。

场面总是越大越好 (169)

胡雪岩认为，做生意首先就要做出一个热闹的面面，而且，商业运作过程中，“场面总是越大越好”。因此，一项生意投入运作之前，他也总要在怎样做出一个特别的、令人刮目相待的场面上动很多心思。

人靠脸皮，店仗门面 (172)

胡雪岩熟谙“人靠脸皮，店靠门面”的道理，对如何做大商业局面深有研究，颇有心得。他在自己的



商业运作中不断实践自己的理论，并屡试屡爽，获得了非凡的成绩。

散财施善，名气远扬 (176)

现代商战讲究“先做名气后赚钱”，只要名气一响，黄金万两便不成问题。胡雪岩还十分注重投资公益事业，例如施茶、赠药、捐粮、捐款、救灾等，他经常做一些善事，以此来张扬自己商业店铺在社会中的名气。

商道十一 真不二价，诚信取胜

古往今来，以“童叟无欺”为原则的诚信经商始终是商人行事的典范。胡雪岩就是一位十分讲信用的商人，在他的药店胡庆余堂就悬挂着“真不二价”的字幅，表现了他始终坚持的以诚信取胜市场的商业原则。

不恋钱财，信用为本 (181)

商人求利。然而，胡雪岩却能够不为利益所迷惑，始终秉承诚信至上、信用为本的经商原则，赢得客户的信赖，生意越做越火。

宁可损失利益，决不弃“信” (183)

胡雪岩认为“做人总要讲宗旨，要讲信用”，胡雪岩在自己的丝业将要倒闭之时，仍然十分地讲信义，宁可自己损失利益，也不抛弃做人讲信用的原则。

危难之中，笃诚守信 (187)

胡雪岩驰骋商场一生，成为红极一时的“红顶商人”，他所取得富甲天下、名扬四海的商业成就为许多