

智
ZHI

仁
REN

勇
YONG

信
XIN

商场

史源 编著
Shi Yuan

商圣胡雪岩
经商心诀

SHANGCHANG
SIWEI

S H A N G S H E N G H U X U E Y A N J I N G S H A N G X I N J U E

四维



金城出版社

商场四维

——商圣胡雪岩经商心诀

史源 编著

金城出版社

图书在版编目(CIP)数据

商场四维/史源编著. —北京:金城出版社,2001.1
ISBN 7-80084-321-1

I. 商… II. 史… III. 商业经营-经验 IV. F713

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 78179 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)

北京市后沙峪印刷厂

* * *

850 × 1168 毫米 1/32 12 印张 362 千字
2004 年 8 月第 2 版 2004 年 8 月第 2 次印刷

印数:11001—12000 册

ISBN 7-80084-321-1/F·15

定价:28.00 元

序 言

史 源

古人云：“天有四维，曰东、曰西、曰南、曰北……”

古人又云：“国有四维，曰礼、曰义、曰廉、曰耻……四维不章，国乃必亡……”

近代商圣胡雪岩说：“商有四维，智、仁、勇、信，四维具备，无往不利……”

一代名商胡雪岩，集官场、商场、洋场势力于一身，红极一时，家财万贯，成为历史上赫赫有名的“红顶商人”。他的成功尽管有外界因素的作用，但更为重要的是他具有一代优靚商人的全部素质。这些素质概括起来就是商场四维：智、仁、勇、信。

商场四维“智、仁、勇、信”，是古贤们提出的商人修行的四项品德，是一个商人是否合格的标准，而且是基本标准。四项品德具备了，才能进一步学习商业经营技术和经营艺术，即所谓“先学做人，后学做事”。四项品德皆修炼到家，具不顾此失彼，而能融会贯通，便是商圣。胡雪岩作为一个兼侠义美名、商通国内海外的大商人，他的商事活动处处具备了四德的基本要求，因此而得到时人及后人的赞赏和景仰，被誉为“一代‘商圣’”。

“智、仁、勇、信”四德，是互相联系、相辅相成的，强调一个方面而忽略另一方面则商圣形象不能树立，也就不能称其为商圣了。

智，即智慧，表现在商人的商事活动中，即为权变，也就是观察市场，通权时度。胡雪岩的商业智慧除了具备一般大商人的智谋

共同点外,还有两个与众不同的特点:第一是把智运用到义上,以攻心为上,以人情把握商情。他化智入义,做到了体人情、通人性,因而得到了与他合作的几乎所有人的赞赏和信赖使他们在胡雪岩经商的各个关键时刻挺身而出,帮助他稳操胜券;第二是把智化解为“眼光”,贵于盘算整个局势,看出必不可易的大方向来,以此来评判生意,决定某一项生意可不可做,做又有何益等,从而赢得商机和主动权,占尽先机并取得全局的胜利。

仁,表现在商人行为上,就是取舍,就是有所为,有所不为。仁者爱人,从而得人,得人者方能得天下。一个人的精力毕竟有限,而人的贪欲却又无限,能否合理利用自己的时间,精力和才能,懂得取舍,是一个商人成熟与否的标志。战国时代杰出的商业理论家白圭讲“以仁取予”,强调了商人做事时的能力限度和面对这种情况时的基本态度。认识到限度是智的表现,好比苏格拉底所说的“认识你自己”是智的表现。苏格拉底说,问来问去,发现只有他自己才是最大的智者。因为别人都自称无所不知,只有他自己承认有所不知。自称无所不知的人未免自大,所以不智。商人要面对的是实际的功利,无所不知的态度在商业实践中只能吃瘪。所以有取予,知不足,只有明智商人才能做到。面对这种限度而定取舍,是仁的表现。然而好多时候,舍弃和退却颇不容易,因此而有众多“为富不仁”者。一代“红顶商人”胡雪岩在商人四德中,“仁德”方面表现得十分突出,其在商场上的成功,其中一个重要原因,就归功于他对人有一颗宽容关爱之心;行事懂得取舍之道。

勇,就是勇敢果断,知难而进,不怕失败,不避风险,决策及时敏捷,善抓机遇,做到了“趋时以勇”。由于经商多险,商人多虑在所难免,若非佐之以勇,则为犹豫彷徨所累,从而贻误时机。如果商人的勇毅不足,商业上的优势就会大打折扣,局面就很难做大,做好。不过勇是要建立在对商情透彻的了解之上,不了解商情,或者了解不够透彻,越勇就越糟,这就是勇敢和蛮干的本质区别,前

者以深思熟虑为前提,后者以激情和盲动为特征。中国常用“智勇双全”来形容将才,要想做一个成功的商人,同样需要智勇双全。胡雪岩作为“商贾奇男子”,在商业方面的能力是出类拔萃的。他不仅智慧出众,而且兼具一般商人所没有的勇。他的勇,是“智”勇,不仅智,而且大。大勇必有大报,因此他成为了历史上独一无二“红顶商人”。

信就是诚实守信。言必信,行必果。信是人立身行事之本。一个言行全无诚实可信的人,定为众人所不齿。其实,做生意与做人本质上应该是一致的,一个成功的商人,一定是一位信义之士。胡雪岩在生意和为人上都恪守信义,可以说是一个一等一的仗义守信的成功商人,也正因为 he 能够诚实守信,他才能够获得比一般商人大得多的成功。

胡雪岩作为成功的大商人,他将“智、仁、勇、信”优秀品质集于一身,四者交相辉映,成为他无往不利的“商场四维”,由此生发出许人令人赞叹的壮举,给后人留下了许多脍炙人口的故事。总括起来,胡雪岩可以说是智勇双全、仁信兼备的鸿商巨贾。

时至今日,随着时代的变迁,“智、仁、勇、信”的内涵亦有很大的变化,增添了诸多具有鲜明时代特征的内容。如在“智”的内涵上又增添了“智本”的内容和借助科技手段获得外脑智慧的内容;“仁”的内涵上又增添了团队修炼和民主管理的内容;“勇”的内涵上又增添了在法律法规指导下的“适者生存”的内容;“信”的内涵上又增添了市场经济条件下的虚拟战略联盟的内容,等等。但无论增添任何新的时代内容,其本质皆是相通的,是一脉相承的。

在我们总结了胡雪岩身体力行的“商人四德”之后,特别需要强调的一点就是:胡雪岩能将“智、仁、勇、信”四信一体集成为非凡的动作能力,潜移默化成为无往不利的“商场四维”,这正是我们本书要弘扬的精华所在。

当今社会,是市场经济的社会,它对于商人提出的最直接的要

商场四维/商圣胡雪岩经商心诀

求是“逐时乘势”的观察决策能力和“八个坛了七个盖，盖来盖去不穿帮”的杰出动作能力。胡雪岩善于施展能力来体验“四德”，成就了其辉煌一生的事业，给今人留下了许多可以借鉴的经典案例和广阔的思索空间。

本书体系正是以商人四德“智、仁、勇、信”为脉络，系统梳理胡雪岩成功运用“商场四维”的经商谋略和经验。

总之，“智者见智，仁者见仁”，一部由“商人四德”架构而成的《商场四维》经过我们精心谋划，辛勤撰写，奉献给广大读者以后，若能给人一点或更多的启示，我们将深感欣慰。

2000年11月于京城立雪堂

目 录

序言/史源

天鼎卷·智

导言 智者善谋 / 1

甲篇 白手起家 / 5

1. 奇货可居,慧眼赠金放远鹞 / 5
2. 借鸡生蛋,无本生利创伟业 / 17
3. 负债经营,钱眼里面翻跟斗 / 23
4. 以小博大,用钱生钱多元化经营 / 29

乙篇 随机应变 / 34

1. 难得共振,时局迷离随风变 / 34
2. 因势利导,能从变化中找机缘 / 40
3. 擅于变通,机变权变交互用 / 44

丙篇 乘势而为 / 50

1. 善识时务,乘势而为方得赢 / 50
2. 把握时事,堪称商场“英雄” / 54
3. 抱势取利,官、商、洋场路路通 / 63

丁篇 深谋远虑 / 71

1. 高瞻远瞩,深谋亏盈远虑冷热 / 71
2. 偶然必然,找准规律掘财源 / 75
3. 眼光精准,号定商场变幻命脉 / 79

4. 未雨绸缪,为自己留好退路 / 82

地鼎卷·仁

- 导言 仁者得人 / 88

甲篇 大局为重 / 91

1. 依附官府,开创经商好环境 / 91
2. 助左善后,振兴杭州城市面 / 98
3. 散财施善,务求市面多平静 / 103
4. 维护太平,风平浪静好行船 / 107

乙篇 众志成城 / 111

1. 红花绿叶,三人同心利断金 / 111
2. 朋友相携,互惠互利路好走 / 117
3. 广泛结盟,垄断蚕丝成豪举 / 127

丙篇 生财有道 / 139

1. 君子爱财,取之有道 / 139
2. 一丝不苟,按规矩做生意 / 145
3. 以“仁”取众,广施恩惠名利双收 / 148
4. 以予为取,吃亏就是占便宜 / 152

丁篇 人情练达 / 160

1. 情利分明,账目清好弟兄 / 160
2. 以情动人,吐哺归心 / 166
3. “圆世”哲学,御人有术 / 171

神鼎卷·勇

- 导言 勇者无畏 / 181

甲篇 开拓创新 / 184

1. 自立门户,有打下自己一片江山的气魄 / 184
2. 善抓机遇,敢为人先 / 193

3. 反应灵活,广开财源 / 197

乙篇 人气王风 / 208

1. 慧眼独具,大胆启用遭嫉之人 / 208
2. 勇于革新,别具一格选人才 / 214
3. 放手使用,用人不疑 / 230
4. 以利激人,重赏勇夫 / 235

丙篇 拼搏竞争 / 242

1. 冒险一搏,要争气不要赌气 / 242
2. 善作广告,胡庆余堂经营有术 / 250
3. “真不二价”,精益求精竞争有道 / 255

丁篇 临危不惧 / 262

1. 处变不惊,面对危机千万要沉住气 / 262
2. 示假隐真,保住面子顶着石臼做戏 / 272
3. 以守为攻,先保住没有裂开的地方 / 281
4. 光明磊落,大丈夫输财不输志 / 284

人鼎卷·信

- 导言 信者永存 / 289

甲篇 义中取利 / 292

1. 创办义渡,博得善名生意浓 / 292
2. 富而有德,义举不断爱国风范 / 296
3. 仗义守信,招来财源流滚 / 302
4. 义气情份,收服人心 / 309

乙篇 一诺千金 / 312

1. 说话算数,答应了就应该做到 / 312
2. 公事公办,感情是感情规矩是规矩 / 317
3. 信义至上,生意场上赖不得 / 320

丙篇 以质取胜 / 325

1. 品牌战略,创牌子最要紧 / 325
2. 名至利归,先赚名气后赚钱 / 331
3. 顾客第一,顾客乃养命之源泉 / 334

丁篇 投桃报李 / 338

1. 结交权贵,大树底下好乘凉 / 338
2. 雪中送炭,不仅“趋热门”也“烧冷灶” / 346
3. 揣摩逢迎,敲开方便之门 / 350
4. 风花雪月,视女如货商人本色 / 358

天鼎卷·智

导言 智者善谋

智,指智力、智慧、智商、智能。

自古以来的军事战略家和军事谋略家,都把具备卓越的智慧才能作为将帅的必备条件。孙武论将时,以智为先。宋代梅尧臣在注孙子兵法时指出“智能发谋”。而智识则是智慧产生的基础,要有智慧必须先掌握丰富的知识,古罗马哲学家西塞罗说过,“无知是智慧的黑夜”。托尔斯泰所言,知识“是智慧的钥匙”。孙臆说:“上知天之道,下知地之理,内得民之心,外知敌之情,阵则知八阵之经,见胜而战,弗见而诤,此王者之将也”。诸葛亮有言:“为将而不通天文,不识地理,不知奇门,不明阴阳,不看阵图,不明兵势,是庸才也。”智与知是相互联系、相互作用、相辅相成的,智的增加必须靠学识,“识”就是智之源。由知生识,由识生智,递次高登。

对今天的企业竞争而言,“智”就是战略智慧,有先见之明,审时度势,能运筹帷幄、多谋善断,制定方针、计划。“智”的意义在于“胜人以智”,处处棋高一筹,才能在竞争中稳操胜券。

作为企业之“将”,更应具备广博的知识和高超的才智。现代是知识爆炸的时代,现代大企业日益成为智力密集型和跨国性的集团。在这种情况下,博学多智更成为企业家的绝对要求。作为一位企业最高领导者,即企业战略家,应该是一个职业化的经营专家,换句话说,不能成为职业化经营管理专家的人,也就没有资格成为未来的企业家。此外,他需要具备超群的战略智慧。也

就是说,仅拥有一般的知识是不够的,还必须在知识的基础上加以总结升华形成智慧,智慧是长期思考、锻炼的结果。每个人可以选择不同的途径来提高和发挥自己的智慧。其中最有效的途径之一,就是学习、学习、再学习,向书本学习,向智者学习,向实践学习。

由于信息爆炸带来的危机,使人们冲出了“知识就是力量”的认识界限,意识到智力比知识更重要,而能驾驭智慧的则是能力。有人认为,对培根的话“知识就是力量”应该补充一点内容,“知识加能力才是力量”,表明了当今人们重视能力的倾向。如果企业家要赢利高出常人,推销策略超出常法,商战取胜迥出常算等等,都离不开智谋。因此,求知堂智对未来企业战略家是最基本的要求。

一般说来,智慧是由洞察力、直觉能力、创新能力和应变能力等4种智力因子组成的,构成了个人的智能。

洞察力就是能从表面的事物来洞悉事物的本质,能从今天的事物中洞悉未来的发展趋势,能从局部的事件洞悉全局的形势。

企业家的洞察力,要求具有敏锐、深刻和迅速的特点。敏锐就是见微知著,在一种迹象刚露头,还十分细微和不显著时就观察到它的动向。深刻就是由表及里,见现象看到本质,不为假象所迷惑。迅速就是觉察及判断及时,一出现机遇立即看出抓住它,所谓“趋时若猛兽鸷禽之发”。

所谓直觉能力,是指人通过亲身的感受、直观的体验而闪出的智慧之光,它能够对事物或问题的本质,有一种假设性的觉察和敏感。我们现在所面临的商场,情况复杂,瞬息万变。对战略决策的快速性、整体性、灵活性和创造性提出越来越高的要求,这就需要靠企业家的直觉能力,迅速而正确地判断情况,作出决定。在某种程度上说,直觉能力就是一种高级条件反射。美国战略管理学者科恩说:“直觉是解决战略问题的所有能力中最为重要的财富。”

这是企业家和普通的企业经营者最多不同的地方。

创新能力实际上包括两个方面,一是提出新问题,二是找到解决问题的新途径和新方法。在企业经营管理中,创新又包括多个方面,一是技术方面的创新,二是产品方面的创新,三是管理方面的创新,四是市场开拓方面的创新,五是战略思维方面的创新。随着现代科技的发展和市场的日趋成熟,对产品的创新,管理的创新,市场开拓的创新,战略的创新要求越来越迫切,对于现代的企业而言,创新越来越重要。企业是一量失去创新能力,它的生命也就停止了。

面对复杂多变的企业内外环境条件,企业管理适应它的唯一途径,就是应变。由此看来,企业家必须具备较高的应变能力。衡量企业家应变能力的基本标准在于企业家所制定的目标、方针、策略和管理方式与企业内外环境的动态适应性。

企业家的战略思维,必须具有深刻性、广阔性、灵活性、快速性等品质。深刻性就是看问题较有深度,善于透过表面的、杂乱的现象看到内在的、规律性的东西。广阔性就是看问题不限于狭隘的、局部的范围,而能从广泛的、多方面的联系进行观察和揭示。灵活性就是使自己的思维对形势的变化能有较强的适应能力,善于随客观形势的变化而因应变化。快速性就是具有在短的时间内,集中并处理各种有关信息,做出分析、判断的能力。

智是谋之本,有智才有谋。智是谋的前提,但是有智不一定有谋。多谋善断的能力需要通过专门的战略理论学习研究和实践的练才能获得的。

被人们誉为商圣的胡雪岩,在商人四德“智、仁、勇、信”中,“智德”卓越,比之常人更多谋善断,而且精准。纵观他的经商生涯,胡雪岩作为封建时代的一名商人,不论是他发迹前,还是发迹后,都有其非同常人之举,也就是人们常说的智商较高。胡雪岩读书并不多,然而他的智商并不低,智能尤其高,这都得力于他的

商场四维/商圣胡雪岩经商心诀

“有心”，凡事都能从不同的角度来观察分析，得出符合当时当地当地的结论，然后采取行动，做到稳、准、狠。

胡雪岩虽是一介商人，但他在与高官显贵打交道时却没有那种奴颜卑膝，就算说上一套奉承话，也是不俗不媚，恰到好处。我们由此就不得不佩服他的聪明才智。

甲篇 白手起家

经商需要资金，而资金的筹措又是令历来商家格外头痛的事情。如何在缺少资金的情况下也能干出一番大事业呢？许多先辈大商家都为我们树立了白手起家的榜样。其中，胡雪岩就是白手起家的高手。

胡雪岩由钱庄的一名学徒、迅速成长为一名红透半边天的大商人，其事迹历百年而传颂不衰。

当你两手空空又想成就一番大业时，不妨巧借他人之力为己所用，借鸡生蛋、借人生金，就是企业经营者巧妙借助各种条件来发展自己、壮大自己，借别人的力量完成自己的心愿、达到自己目的的韬略，这已成为古今中外企业经营者走向成功的策略之一。

白手起家，首先要有不同寻常的战略眼光，要能站得高，看得远，树立起远大的目标；其次要有善于借助别人力量的手段，要“戏法人人会变，各有巧妙不同”的特色；第三要有诚信之心，不然借鸡生蛋就会变为鸡飞蛋打；第四要有实干精神，因为任何一项成功都离不开付出艰苦的努力。

1. 奇货可居，慧眼赠金放远鹞

大凡进入中国封建官场者，不外乎有几个途径：一条路是莘莘学子寒窗苦读，头悬梁，锥刺股，四书五经、诗词曲赋烂熟于心，八股文章做得顺畅。吃尽千般苦头，逐步求取功名，由童生、秀才、举人、进士而步入官场。有的吉星高照，中了状元，披红挂彩，所谓“春风得意马蹄疾，一日看尽长安花”，便是道其风光。历史上清贫书生转瞬之间金榜题名、飞黄腾达者不管其人。另一条路是国家有难，或外族进犯，或官逼民反，社会动荡，天下大乱，社稷倾危。

此时,瞅准时机,投笔从戎,沙场血战,博取武功。所谓“了却君王天下事,赢得生前身后名”,一旦凯旋,论功行赏,封妻荫子,泽及后世,一样无限风光,不亚于科考入仕。

以上入仕者,或从文,或习武,为官作宦,来路光明正大,无可非议诟言。倘有那一种人,文不能提笔成章,武不能盘马弯弓,金榜题名无望,封妻荫子休想,难道只好做个平头老百姓,绝了为官作宦的念头?其实不然,只要有孔方兄帮忙,一样可以穿朱着紫、出将入相哩!这便是进入官场的另一条途径:捐官。

查历代捐官情况,大约在秦始皇帝二年,关中飞蝗成灾,庄稼饱受咬噬,天下大饥,国库空虚。秦始皇情急之中,采纳丞相李斯谏议,下诏曰:凡百姓缴粟千石者,拜爵一级。此例一开,富贵者莫不惊喜万分,群起踊跃响应,缴粟纳粮,论价买官,国库果然充盈,避免了一次社会危机。但百姓从此便有了一种概念:原来有钱也可以做官。胡雪岩的辉煌历程就是从捐官开始的。也正是“捐官”这一新概念造就了一代“红顶商人”,为胡雪岩的破土营造了契机。

胡雪岩,名光墉,字雪岩。1823年出生于徽州绩溪。徽州多商,徽商遍布各地。受经商之风的影响,胡雪岩在父死家贫的窘境中,12岁那年,便告别寡母,只身去杭州信和钱庄里当起了学徒。

胡雪岩生得一双八面玲珑的眼睛,一看就是个绝顶聪明的主儿。平时他不仅能吃苦肯学,而且能言善道,出手大方,外加他有一张常开的笑口,所以人缘极好,上上下下的人都喜欢他。由于这些因素,胡雪岩3年师满后立刻成了信和钱庄的一名得力的小伙计。

开始时,胡雪岩和其他伙计一样在店里站柜台,后来东家和“大伙”都觉得这个小伙计顺眼,就派他出去收账,胡雪岩认真操办,从来不曾出过纰漏,深得东家赏识。有年夏天,胡雪岩在一家名叫“梅花碑”的茶店里跟一个叫王有龄的攀谈,知道他是一名候