

胡雪岩

商道宝典

本书曾荣登台湾金石堂排行榜第二名，
为此类著作中的不二之选！

邓顺天成◎



中国出版集团
现代出版社

胡雪岩

商道宝典

邓顺天成



中国出版集团



现代出版社

图书在版编目(CIP)数据

胡雪岩商道宝典 / 邓顺天成著. —北京:现代出版社, 2013. 1
ISBN 978 - 7 - 5143 - 0342 - 1

I. ①胡… II. ①邓… III. ①胡雪岩(1823 ~ 1885)
—商业经营—经验 IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 283533 号

作 者	邓顺天成
责任编辑	陈世忠
出版发行	现代出版社
通讯地址	北京市安定门外安华里 504 号
邮政编码	100011
电 话	010 - 64267325 64245264 (传真)
网 址	www.xdcbs.com
电子邮箱	xiandai@cnpitc.com.cn
印 刷	北京嘉业印刷厂
开 本	710mm × 1000mm 1/16
印 张	19.5
版 次	2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5143 - 0342 - 1
定 价	30.00 元

版权所有，翻印必究；未经许可，不得转载



前 言

一部永远的商场教科书

经商是一门智慧性很强的学问。凡是无头脑、无眼光、无手段的人，都不能进入这一行列。在这个商业主导全球经济，每个人似乎都企盼跃身商海去击水千里的时代，胡雪岩——这位晚清富甲天下的“红顶商人”，就像一部永远的商场教科书，正受到越来越多人的关注。

作为 19 世纪下半叶叱咤中国商界的风云人物，他的传奇人生使无数的后来者为之痴迷。

胡雪岩出身贫寒，开始时只是一个钱庄的小伙计。然而在短短十多年的时间里，他却变成了富可敌国、显赫一时的大财神，在全国建立起了自己庞大的金融帝国，被清廷授予“头品顶戴，穿黄马褂，准紫禁城骑马”的殊荣，史称“红顶商人”。胡雪岩出身卑微，又生逢一个动乱的时代，国家内忧外患，到处是兵荒马乱，他如何能够从一无所有，白手起家，取得这样一个辉煌的成就呢？

胡雪岩的生命历程是那样的离奇曲折，风云变幻，并非一帆风顺。用他同时代人陈代卿的话来说，就是：“游刃于官与商之间，追逐于时与势之中，品够了盛衰荣辱之味，尝尽了生死情义之道。”真诚与虚伪，欺骗与狡诈，机遇与挑战，贫穷与富有……凡是人世间可能遇到的各种祸福，他都遇到过。这些特点正适合众多白手起家的创业者们的状况，使他们心中升起向这位商界奇才求教的渴望。

胡雪岩还处在一个特定的新旧交替的变革时代，他既是我国“封建社会的最后一位商人”（鲁迅语）——他的一生是我国封建时代商人经营、



胡雪岩

商道宝典



发展经历的浓缩；同时，他又结束了旧式传统商人的时代，开启了中国新商人的时代。他借助权贵、政要的势力，营造亿万家财；太平天国运动时，他纳粮助赈，支援政府的工作；洋务运动兴起后，他引进技术和人才，推动洋务运动和中国革新……他的这些特点，又正适合处于目前这样一个变革转型时代的创业者们的状况，使他们总想从这位商界巨人身上学些什么。

因此，自胡雪岩去世一百多年来，关于胡雪岩的书就一直没有停止出版过，特别是关于他经商谋略的书更是长盛不衰，不断有后人根据新的时代特点对他的商道进行阐发，他的传奇人生似乎包含着一切时代的基因，永远为后人解读不尽。

多年来，笔者也一直在研究胡雪岩的经商之道，出版了一些关于胡雪岩经商智慧的书，其中有两本还曾分别上了畅销书排行榜的第二名和第四名。这部著作，是笔者研究胡雪岩商道最全的一个版本，它以曾经名列畅销书排行榜第二名的“胡雪岩致富的101个忠告”为蓝本，又增加了一部分内容，其中大部分是作者精心收集到的典型经商案例故事。同时，这本书在写作方法上的一个显著特点是，每一个计谋都采用典型案例故事加精要点评的形式，不仅力求向读者传达出胡雪岩在每一件项目活动中的谋略和运作技巧，而且结合古今中外的典型案例故事，做深入浅出的进一步阐发，以使读者能达到举一反三的学习效果。之所以要采用这种形式，是因为笔者坚信，对一个真正的经商人员而言，读一个好的案例胜过读百篇空洞的文章，一个案例中所包含的智慧信息量是抽象的理论不可比拟的。这是一本处处为读者着想又很实用的书。几乎字里行间都潜藏着智慧的谋略，没有多少废言。因此，这本书一出版后就一版再版，已经正式出版了两次，这次是第三次出版。同时，又做了进一步的修改，使它变得更加完善。

邓顺天成

2012年2月26日于北京昌平



目 录

励志篇

计谋 1:大自信通向大成功	2
计谋 2:要干大事需自立门户	5
计谋 3:要一本正经地去做事	7
计谋 4:要有极强的“忍”功	10

眼光篇

计谋 5:要有敏锐的商业眼光	14
计谋 6:眼光要看得准	17
计谋 7:眼光要看得远	21
计谋 8:视野要开阔	24
计谋 9:把握时局是头等大事	26
计谋 10:为人真是不可不读书	29

机遇篇

计谋 11:把握稍纵即逝的机遇	34
计谋 12:善于变通才能抓住机遇	38
计谋 13:要能从变化中寻找机缘	41



计谋 14: 与其待时, 不如乘势	44
计谋 15: 要善于创造机遇	47

人才篇

计谋 16: 一个好汉三个帮	52
计谋 17: 察人于无形	55
计谋 18: 看人的角度要灵活多样	57
计谋 19: 看人要往好处看	60
计谋 20: 遭人嫉妒的多是能干之人	63
计谋 21: 要敢出大钱揽人才	66
计谋 22: 让别人知道你诚心需要帮助	70
计谋 23: 奖惩福利要有制度	73
计谋 24: 用情来感动每一位伙计	75
计谋 25: 要善于“烧冷灶”	78
计谋 26: 用人所长, 容人所短	80
计谋 27: 大材大用, 小材小用	84
计谋 28: 放手使用, 用人不疑	86
计谋 29: 请将不如激将	90
计谋 30: 要让别人死心塌地地替你出力	94
计谋 31: 要有肯用人的好名声	97
计谋 32: 要用靠得住的人	99
计谋 33: 精心栽培良才	102

处世篇

计谋 34: 做生意第一要齐心, 第二要人缘	106
计谋 35: 你做初一, 我做十五	109
计谋 36: 同行互助, 商而成帮	112
计谋 37: 花花轿儿人抬人	115



目 录

计谋 38:得饶人处且饶人	118
计谋 39:记住别人的名字和面孔	120
计谋 40:要掌握亲疏分寸	123
计谋 41:前半夜想想自己,后半夜想想别人	126
计谋 42:要善于处理金钱账背后的人情	128
计谋 43:情义无敌	131
计谋 44:信义是处世的根本	134
计谋 45:做事要说一句算一句	139
计谋 46:要始终如一维持信用	142
计谋 47:烫手的钱不能用	144
计谋 48:要学会当众拥抱敌人	148
计谋 49:不要自招嫉妒	151
计谋 50:欲擒故纵,长袖善舞	153
计谋 51:处事圆融才能全身成功	157

权场篇

计谋 52:雪中送炭,涌泉相报	160
计谋 53:靠真才实干赢得赏识	163
计谋 54:真心赞美,奉承无痕	166
计谋 55:捧场要得体	168

资本篇

计谋 56:玩一回“借鸡生蛋”	172
计谋 57:弄一弄“移花接木”	175
计谋 58:铜钱眼里翻跟头	177
计谋 59:八坛七盖不穿帮	179
计谋 60:有了钱就要用出去	180
计谋 61:不要把鸡蛋放在一个篮子里	183



胡雪岩

商道宝典



营销篇

计谋 62: 创造名牌最要紧	188
计谋 63: 为品牌取一个好名字	190
计谋 64: 先做名气后赚钱	193
计谋 65: 向公众宣扬实力	196
计谋 66: 要善于做场面	198
计谋 67: 面子就是最好的招牌	201
计谋 68: 门面设置“三绝招”	203
计谋 69: 做善事可以扬好名声	209
计谋 70: 广告出奇才能制胜	212
计谋 71: 要善于利用名人效应	215
计谋 72: 物之真精, 系业之存亡	218
计谋 73: 优质服务才能赢得顾客	221

发展篇

计谋 74: 找一个贤内助	226
计谋 75: 要善于抢占地盘	232
计谋 76: 放长线钓大鱼	237
计谋 77: 要学会两面占便宜	241
计谋 78: 联合“虾米”吃大鱼	245
计谋 79: 货真价实——竞争取胜的关键	248
计谋 80: 做生意一定要遵守规矩	251
计谋 81: 做生意没有固定的套路	254
计谋 82: 要悉心维护市面平静	257
计谋 83: 慷慨豪爽方能成大事	260
计谋 84: 三思而后行	264
计谋 85: 做生意要反应迅速	266



计谋 86:要敢于在刀刃上舔血	270
计谋 87:别因跑得太快而不顾退路	274
计谋 88:胆大成事,胆小误事	277
计谋 89:不要被钱物所役	280
计谋 90:借助他人抬高自己的身价	283
计谋 91:让人看不见头上顶的石臼	286
计谋 92:商者诡道,兵不厌诈	288
计谋 93:做事不要“驼子跌跟头”	291
计谋 94:无为而治胜有为	293
计谋 95:事缓则圆	295
 附录:胡雪岩小传	 299

励志篇

自古以来成就大事的人，必定要先磨炼心志，修养其身，在逆境中经受常人难以忍受的折磨与洗礼。这是任何一个成功人士的“必修课”。



胡雪岩

商道宝典



计谋 1：大自信通向大成功

胡雪岩在生意面临全面倒闭的危急时刻，虽败不倒，不肯做坑害客户、隐藏私产的事情，且自信地说：“我是靠一双手起来的，到头来仍旧一双空手，什么都不输！不仅不输，我吃过，用过，阔过，都是赚头。只要我不死，我照样可以靠一双空手再翻过来。”

胡雪岩就这么自信！你敢说这样的话吗？

我怎么敢和胡雪岩相比，他是商圣！——可能你会这么说。

这正是你缺乏自信的表现，也是你不了解自己的缘故。胡雪岩是个商圣，他也是个凡人——和我们一样的普通人。他的经商奇才才是后天学来的。你也可以练就一身经商的本领。当然，这首先需要你的心中升起这种自信，认识到你身上蕴藏着多么巨大的潜能！

▲ 认识你自己

有这样的人，他们生活在偏僻的山村，在那里生活了一辈子，连火车都没有见过，然后安然逝去，长眠在家乡的泥土下。

这样的人，心安理得于现状，他们对自己周围的小片土地非常熟悉，从没有想过要走出他们生活的疆界，到更遥远的地方去。

我们同这样的人十分相似——

我们平常只运用了自己潜能的一小部分，如同长年居住在偏僻山村中的居民一样；我们熟悉已有的知识，以此为满足，不想再前进一步。然而，人的潜能是一个广阔的天地——它无限巨大，无所不包，就像宇宙一样无边无际。

我们所开发的，只是它极小的一部分。

20 世纪初，哈佛大学教授、著名的心理学家威廉·詹姆士（William James）就惊喜地断定：“与我们应该成为的人相比，我们只苏醒了了一半。我们的热情受到打击，我们的蓝图没能展开，我们只运用了我们头脑和身体资源中的极小一部分。”

20 世纪 60 年代美国学者玛格丽特·米德进一步指出，一个正常健康的人只运用了其能力的 6%。

奥托在《人的潜能》中说：“愈来愈多的行为科学家认为，人只发挥了 1/10，或者较 1/10 更少的潜能。”

▲ 南瓜的力量

在美国麻省阿默斯特（Amherst）学院曾进行了一个很有意思的实验：用很多铁圈将一个小南瓜整个箍住，以观察当南瓜逐渐长大时，对这个铁圈产生的压力有多大。

实验人员最初估计，南瓜最大能够承受大约 500 磅的压力。实验第一个月，南瓜承受了 500 磅的压力；第二个月，这个南瓜承受了 1500 磅的压力，当它承受到 2000 磅的压力时，研究人员对铁圈加固，以免南瓜将铁圈撑开。最后，当研究结束时，整个南瓜承受了超过 5000 磅的压力后瓜皮才破裂。

研究人员打开南瓜发现，它的中间充满了坚韧牢固的层层纤维，试图突破包围它的铁圈。为了吸收充分的养分，以便突破限制它生长的铁圈，它的根部甚至延展超过了 8 万英尺，所有的根往不同的方向全方位伸展，最后几乎控制了整个花园的土壤与资源。

一个南瓜尚且能够承受如此巨大的压力，那么人类在相同的环境下又能够承受多大的压力呢？你完全可以相信你自己，你拥有比你想象中多得多的潜能。

由此，苏联学者伊凡推测：“如果我们迫使头脑开足 1/4 马力，我们就会毫不费力地学会 50 种语言，甚至把百科全书从头到尾背下来，还可以完成几十个大学的博士学位。”



胡雪岩

商道宝典



▲ 把巨大的潜能变成坚定的信念

一对年轻夫妇外出时丈夫不幸被压在了车下，妻子找不到人帮忙，情急之下，她俯身抬起车子的一角，并顺手拉出了丈夫。丈夫得救了，但妻子却蒙了：我哪来那么大的力气把车子抬起来？

一个成功的创业者总是事先把这种巨大的潜能变成自觉的坚定信念。

“天生我材必有用！”

“当今之世，舍我其谁？”

……

这些名言就是那些成功创业者当初的豪迈誓言，是他们充满自信的英雄本色的生动展现。胡雪岩就是这样一位具有坚定信念的人。

他创办阜康钱庄，无论是外在环境还是他自身的条件，在常人看来都是非常荒唐的举动，十分的不合时宜。

从外在环境看，当时正逢太平天国起义，国家处于战乱之中。太平天国活动的主要区域正是胡雪岩所在的中国东南一带，当时全国的金融业正处于山西“票号”的把持之中。东南地区后起的钱庄，无论是规模还是在商界的影响，都远逊于山西“票号”。此时的他除了在钱庄做学徒的经验外，可谓是一无所有。然而，他还是热热闹闹地把“阜康”的招牌打了出去。

他所凭借的就是一份自信。他坚信依靠自己在钱庄做学徒的经验，凭借自己对世事人情的了解，以及非凡的眼光和过人的手腕，一定能够办起一个雄霸一方、与山西“票号”分庭抗礼的第一流大钱庄。他甚至把中国人常挂在嘴边的口头禅“谋事在人，成事在天”，豪迈地改成了“立志在我，成事在人”。

正是凭借这份坚定的自信，胡雪岩的阜康钱庄很快就办了起来，为他的事业开辟出了一条金光大道。

如果你想有大成就，也必须具有这样的大自信。当然，这并不是说你只要具有了这样的自信，就一定能够成功。能不能获得真正的成功，确实还需要多方面的条件。比如，你是否真正具备成就大事业的能力，是否具

必不可少的成就一番大事业的客观情势，也就是人们通常所说的天时、地利及人和等。但是，不可否认，具有成就一番事业的自信，是一个人成功必不可少的前提条件。

美国著名心理学家威廉·霍布斯说：“一个不认为自己能够成功的人，必定会选择一条失败的道路走下去。”

所以，一个人要想取得成功，就他个人必须具备的心理素质来说，自信是必不可少的。

自信是通向成功的第一步。

计谋 2：要干大事需自立门户

胡雪岩还未出道时，就曾说：“早晚有一天，我要自立门户，闯出一条通天路来，这样才算得上是个大男人。”

这正是胡雪岩在商界不断开疆拓土、走向辉煌的巨大内在动力。

胡雪岩创业的起步非常艰辛。他父亲死得早，家境贫寒，读书无望，十多岁便到信和钱庄当了学徒。从扫地、倒夜壶开始，熬到师满，成了钱庄的一名伙计。由于胡雪岩聪明伶俐，吃苦耐劳，再加上他能说会道，人缘极好，很快就得到了老板的赏识，专门负责跑街收账。当时不过 20 来岁的胡雪岩实在有些胆大妄为，有一次居然自作主张，将收回来的 500 两银票资助潦倒落魄的王有龄进京捐官。这不仅使自己在信和钱庄的饭碗丢掉了，还在同行中坏了自己的名声，再没有钱庄敢雇用他，他落魄到靠打零工糊口的地步。

幸好天无绝人之路。王有龄得到胡雪岩资助，进京捐官，一切顺利，回到杭州后，很快便得到浙江海运局总办的肥缺。王有龄知恩图报，到处寻访胡雪岩的下落，终于在一个饭摊前，找到了正在吃“门板饭”的胡雪岩。



重逢王有龄，胡雪岩因资助王有龄的恶名清除了，恢复了名誉。这时，胡雪岩的人生之路在常人看来有两个相当不错的选择：

一是回到他做过伙计的信和钱庄。以胡雪岩此时的条件，回到信和钱庄肯定会受到重用。而这时，信和钱庄的“大伙计”张胖子在收到王有龄还回连本带息的借银后，已经做好请回胡雪岩、让出自己位子的打算。他找到胡雪岩，恳请胡雪岩重回信和钱庄，甚至将胡雪岩离开信和钱庄期间的薪水都给他带去了。

二是留在王有龄身边当他的左右手。而此时王有龄也希望胡雪岩能够留在衙门里帮自己。按王有龄的想法，适当的时候，胡雪岩自己也可以捐个功名，以他的能力，肯定会有飞黄腾达之日。

然而，这两条路胡雪岩都没有走。混迹官场不是胡雪岩的兴趣所在，他不喜欢走这一条路；帮助王有龄他自然不会推辞，但最终他还是要干出一番属于自己的事业。至于回到信和钱庄，这种被胡雪岩称作“回汤豆腐”的事，他更是不会去做。这不仅仅是俗言所谓“好马不吃回头草”，在胡雪岩看来，其关键在于，这“回汤豆腐”做得再好，也不过做到“大伙计”为止，终归不过是一个“二老板”，并不能事事由自己做主。

胡雪岩说：“自己做不得自己的主，算得了什么好汉？”

他要的就是自己能做自己的主，开办自己的钱庄，自立门户做老板。

这不仅是一种不甘受制于人的自主意识，而且也是一个要取得大成就的商人必不可少的素质：只有自己能做自己的主，才能使自己的正确决策通行无阻，不受那些毫无胆识的老板的限制，失去发展的机会。

需要说明的是，要干大事必须自立门户，但这并不意味着自立门户就一定能干大事，世界上自立门户的人何其之多，而干出大事的又是何其之少！同时对于每一个人来说，能否自立门户也是一个值得深思的问题。

如何才能正确判断你有没有自立门户的才能呢？这个问题讲起来可以写上百万言的专著，不过我认为对一般的读者没有那个必要。根据胡雪岩的经验，这里给大家提供一个感性的判别方法，那就是：当你在工作中感到自己善于判断、决策，提出合理化建议，而不被领导所采纳时，就说明你有自立门户的潜质。如果具备适当的外部条件，你就可以自立门户了。



计谋3：要一本正经地去做事

一个人要有大自信，才可能有大成功，这是问题的一个方面。与此紧密相连的是，一个人要获得成功，还必须真正踏踏实实地去做事。这是一个渴望有大成功的人必须具备的一项素质。胡雪岩特别重视这一点。

清军刚刚从太平军手中收复杭州，胡雪岩就来到了杭州着手恢复自己的钱庄。

这天晚上，因为想的事情太多，胡雪岩怎么也睡不着。忽然，从墙外传来一阵打更的声音：“哐哐，当，哐哐，当……”

听着这自远而近的梆铃声，胡雪岩有种空谷回音的喜悦和感激。那是太平时的声音，如今又听到了！胡雪岩陡觉精神一振，翻身下床，走到窗前倾听着。这惊醒了同睡一房的刘不才和小张，两人也随即起了床。

“胡先生，你这是干什么？”小张问。

“你们听这打更的梆子声！”胡雪岩说。

小张听了一会儿，说：“这杭州城什么都变了，只有更夫老周没有变，每夜打更，从没有间断过一天。”

胡雪岩动容地说：“难得！难得！这老周多大年纪？”

“60多岁了，身子倒还健旺。”小张说。

“他没有饿死，而且每天能打更，在杭州严重饥荒、饿死人无数的这段日子里，看来这个人的禀赋倒是得天独厚。可惜！”刘不才停了一下，才说，“只是打更！”

“三爷，话不能这么说。”胡雪岩肃然地说：“世界上有许多事，本来是用不着才干的，人人能做，只看你是不是肯做。只要肯一本正经地去做事，就是个了不起的人。”

随即胡雪岩将头转向了小张说：“小张，我托你问问那老周，愿不愿