

解密

经商性格绝学

胡雪岩的经商智慧是经商磨难之后精心提炼出来的，是他对人生成败得失的一种深刻总结。

胡雪岩



方道 编著

大商人的智慧全书，小商人的参考经典！

做人的机智 经商的绝学 致胜的要诀

胡雪岩主张做事先做人，不可纠缠于是非名利，应该有拿得起放得下的性格，在进、退、藏、显等方面适度地把握自己。由此可见，胡雪岩在经商过程中，能够很好地把经商性格融注于做生意的具体行动中，方能成为一代巨富！



中国时代经济出版社

解密

胡雪岩

经商性格绝学

做人的机智 经商的手段 致胜的要诀

方道 编著



中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

解密胡雪岩经商性格绝学/方道编著. - 北京: 中国
时代经济出版社, 2011. 1

ISBN 978 - 7 - 5119 - 0441 - 6

I. ①解… II. ①方… III. ①胡雪岩 (1823 ~ 1885)

—商业经营—研究②胡雪岩 (1823 ~ 1885) —性格—研究

IV. ①F715②K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 232124 号

书 名: 解密胡雪岩经商性格绝学

出 版 人: 宋灵恩

作 者: 方 道

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座

邮政编码: 100044

发行热线: (010) 68320825 68320484

传 真: (010) 68320634

邮购热线: (010) 88361317

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgsdjj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 250 千字

印 张: 18

版 次: 2011 年 2 月第 1 版

印 次: 2011 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5119 - 0441 - 6

定 价: 32.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究



前言

胡雪岩是19世纪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。胡雪岩去世一百多年来，关于胡雪岩经商谋略的书长盛不衰，他的充满哲理的商道计谋为后人解读不尽，成了一部商场教科书。

“经商要学胡雪岩”之说早已被世人所熟知，胡雪岩成为商界乃至其他领域里被后人顶礼膜拜的偶像人物。能被世人如此尊崇，绝非空有虚名。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？他有怎样的本事？创造出了怎样的成绩？哪些是值得我们借鉴和思考的？

胡雪岩主张做事先做人，不可纠缠于是非名利，应该有拿得起放得下的性格，在进、退、藏、显等方面适度地把握自己。由此可见，胡雪岩在经商过程中，能够很好地把做人性格融注于做生意的具体行动中，方能成为一代巨富！

胡雪岩的成功在于他拥有一套经商绝学，这使得他能从常人之中脱颖而出，并开一代风气之先，成就其丰功伟业。这样的一个人物，其生存智慧与经商谋略足以供我们借鉴。

本书通过追忆胡雪岩生平往事，分析了他聚财无数、仍如履薄冰的

经商经历，总结出他游走于官商两道的深谋大略。我们应以胡雪岩为师，看其在时代的波峰浪尖中，如何驾驭命运，细品其纵横驰骋政商两界的处世韬略；也要以胡雪岩为戒，研判如何在中国国情的特殊背景下，平稳发展并守住我们的事业。

这是一本处处为读者着想又很实用的书，字里行间都潜藏着智慧的谋略，相信读者在阅读中会有所发现并受益匪浅。



目 录

第一章 胡氏守信性格 只看到眼前的人，永远是鼠辈

（一）守诚性格：做好人才能经好商 2

时时以诚信为经商之道 / 2

守信用，是做人之本 / 4

（二）守真性格：千万别抱有欺人心理 6

“戒欺”——做大商人的基本要求 / 6

抓住“真不二价”的经商原则 / 8

（三）守情性格：人情是一个保温桶 11

投之以情义，就能得人心 / 11

最愚蠢的是欠“人情”账 / 13

△ 胡氏守信性格之解密（一）以诚相待，看到做生意之本 / 17

△ 胡氏守信性格之解密（二）在价格上做文章 / 19

△ 胡氏守信性格之解密（三）应义中取利，不可唯利是图 / 22

第二章 胡氏用人性格 作出大商人的姿态

（一）用才性格：看准天下可用的人 28

胸怀越广大，就越能留住人才 / 28

选择“相互帮衬”是合作之道 / 30

（二）用长性格：不可死盯着缺点 34

睁大发现人才的慧眼 / 34

用人先要解除人的后顾之忧 / 36

疑人不用，用人不疑 / 38

（三）用准性格：绝不能找滥竽充数的人 43

力戒走眼误用了人 / 43

提防在身边徘徊的小人 / 46

△ 胡氏用人性格之解密（一）以人才为竞争的生命力 / 48

△ 胡氏用人性格之解密（二）可用之人乃为财富之基 / 50

△ 胡氏用人性格之解密（三）防范小人暗算 / 52

第三章 胡氏求胜性格 做生意都图一个“利”字

（一）借势性格：找到自己的一块跳板 56

借势打开自己的实力之门 / 56

借势而行是上策 / 62



(二) 借牌性格：理顺名气与经商的关系 65

树招牌要诀——越亮越好 / 65

名气即做人之道 / 69

真面子就是一块大招牌 / 72

△ 胡氏求胜性格之解密（一）先借别人的钱，再去赚更多的钱 / 74

△ 胡氏求胜性格之解密（二）靠广告效应造声势 / 77

第四章 胡氏果断性格 掌握猎豹扑食的技巧

(一) 智闯性格：用行动打开一条出路 82

胆大与心细合而为一 / 82

敢做别人之不敢做 / 85

(二) 乘机性格：让馅饼落到你的口袋中 87

从机缘中挖出“财”字 / 87

把自己变成利用机会的专家 / 90

△ 胡氏果断性格之解密（一）敢于在关键时刻果敢出击 / 93

△ 胡氏果断性格之解密（二）带着希望在激流中挺进 / 96

△ 胡氏果断性格之解密（三）勇猛扑向机会 / 98

第五章 胡氏善算性格 草率出手就会失手

(一) 细算性格：以发现问题为第一 104

凭智慧与做人做生意 / 104

先收编，再征服 / 108

(二) 明算性格：谨慎地吃掉眼前的困难 114

找重点，抓重点，就会有所获 / 114

不与人拼争，你就成不了强者 / 116

△ 胡氏善算性格之解密（一）盯住市场变化，出手恰到好处 / 120

△ 胡氏善算性格之解密（二）巧妙运作，谋事在心 / 123

△ 胡氏善算性格之解密（三）善于预见，可防失算 / 125

第六章 胡氏诡变性格 不会盘钱，只能玩些小钱

(一) 变通性格：头脑越灵，难题就会躲开你 130

只要有眼光，到处都是财源 / 130

用钱“生”钱，形成连环套 / 132

以虚招代替实招 / 136

(二) 变活性格：只要琢磨，脚下就会一路顺风 139

活络是做好生意的妙法 / 139

移东补西不穿帮 / 141



不可固守成法 / 143

△ 胡氏诡变性格之解密（一）巧打算盘巧获利 / 146

△ 胡氏诡变性格之解密（二）多练几招抓钱术 / 148

第七章 胡氏克己性格 多给自己提个醒

（一）弹柔性格：该退则退到位 152

伸缩自如，持方圆之道 / 152

不为赚钱而结怨，不抢别人的好处 / 158

（二）坦荡性格：一个人只能唱独角戏 162

本事越大，越要人照应 / 162

把慷慨撒出去，把面子收回来 / 166

（三）竞争性格：不把对手当死敌 171

学会笑对你的对手 / 171

让人一活路，留己一财路 / 175

没有规矩，就没有生意经 / 177

（四）持正性格：脚印不能是歪斜的 179

走正道，不走邪道 / 179

绝不可去沾烫手的钱 / 183

在任何时候，都要有一条退路 / 185

(五) 为善性格：懂得回报法则，是人生幸福 190

大行善举，可以提升活着的价值 / 190

把天下放在心里 / 194

一生游刃于商政之间 / 197

△ 胡氏克己性格之解密（一）商战中以和为贵 / 202

△ 胡氏克己性格之解密（二）关心别人，等于关心自己 / 203

第八章 胡氏取大性格 一步一步踩着大目标

(一) 取强性格：你不自信，没有人能让你自信 208

靠实力证明自己的才能 / 208

大自信，换来大作为 / 210

打开一片天地，就是有了自己的人生位置 / 212

(二) 取局性格：心有多大，就能做多大的事 215

做事之前胸中必须装有大局 / 215

把整个局势全部藏在心中 / 220

(三) 取争性格：在关键时刻显威力 223

沉住气，才能成大器 / 223

巧妙摆脱危机显睿智 / 226

△ 胡氏取大性格之解密（一）兴衰不惊，必有大成 / 228

△ 胡氏取大性格之解密（二）出手迅猛，大目标就在眼前 / 232



第九章 胡氏惜才性格 把人缘看得比金砖还重要

（一）贴人性格：你不帮人，就没有人帮你 238

贴近最有用的人 / 238

善于用人之所长 / 240

雪中送炭，可以暖人心 / 244

（二）贴心性格：打动人心最难，也最容易 249

该顺则顺，不可逆着来 / 249

摸透人心，想着自己的事 / 251

善于抓住不同人的特点 / 255

（三）贴事性格：为人办事胜过千言万语 259

发现跳板，才能跳得更远 / 259

做好事，是为了赢得人心 / 264

多方联手，把生意做得畅透起来 / 267

△ 胡氏惜才性格之解密（一）读懂关系学的潜力 / 271

△ 胡氏惜才性格之解密（二）学会感情投资 / 273





第一章

胡氏守信性格 只看到眼前的人， 永远是鼠辈

经商是有等级的，大商人不看重眼前利益，而是从长远出发，舍小取大；小商人则常为蝇头小利弄得兴奋不已，挣一点小钱就笑得前仰后合，浑身抖动，结果还是个小摊贩。有些人能明白这两点，但做到前者困难，做到后者容易，这与他们的性格顽症有关。有些人天生就爱往小钱眼里钻，不知道大商人的大计划、大步骤，这种贪小的性格，是成就不了大事的一道屏障。大商人则明白：贪小会失大，只有把“大”字装在心中，才能让自己的生意经越念越大。

胡雪岩杜绝被小利打动，虽然他知道大利润是从小利润而来的，但掉进小利润的圈中拔不出来，一定会丢了西瓜捡了芝麻，这就叫小家子气。在他看来，一个人固有的贪小性格，是被眼前的利益蒙住了双眼，而失去大的作为。因此，求大的性格是许多商人必须要学习的，尽可能通过几次实战个案，扭转自己的小性子，而让自己看得开、想得远。



(一) 守诚性格：



做好人才能经好商

时时以诚信为经商之道

商人就要讲商业道德，其诚信乃商业道德中的大问题。商业伦理道德是商业调整内部和外部关系的行為规范的总和。它有善与恶、公与私、正义和非正义、诚实与虚伪几种道德范畴为标准。

胡雪岩创办的杭州胡庆余堂之所以声名卓著，与北京的同仁堂并驾齐驱，也在于遵循“诚信为本”的商业宗旨，取信于民。

胡庆余堂创立于1874年，为讲求制药质量，专设金锅银铲炼药器具。在药堂的营业厅内挂有两块巨匾，一块朝着顾客，上书“真不二价”四字，另有一块面对柜台，上刻胡雪岩亲笔手书“戒欺”二字，旁边有一段小字：“凡是贸易均着不得欺字，药业关系性命，尤为万不可欺。余存心济世，誓不以劣品巧取厚利。唯愿诸君心余之心，采办务真，修制务精，不致欺余以欺世人，是则造福冥冥，谓诸君之善为余谋也可，谓诸君之善自为谋亦可。”

这两块别出心裁的匾额既标榜了胡庆余堂的经营宗旨，又给顾客以诚实可信的印象。经过多年的发展，胡庆余堂“雪记”招牌成为货真价实的代号，深受广大顾客的信赖。

胡雪岩当初创办庆余堂，虽起于西征将士所需要成药及药材，数量极大，向外采购不但费用甚巨，而且亦不见得能够及时供应，他既负责



后路粮台，当然要精打细算，自己办一家大药店，有省费、省事、方便三项好处，并没有打算赚钱，后来因为药材地道、成药灵，营业鼎盛，大为赚钱。但盈余除了转为资本扩大规模以外，平时对贫民施药施衣，历次水旱灾荒、时疫流行，捐出大批成药，亦全由盈余上开支，胡雪岩从来没有用过庆余堂的一文钱。

由于当初存心大公无私，物色档手的眼光，自然不同。第一要诚实。庆余堂一进门就高悬着一副黑漆金字的对联：“修合虽无人见，存心自有天知。”因为不诚实的人卖药，尤其是卖成药，材料欠佳，分量不足，服用了会害人。其次要心慈。医家有割股之心，卖药亦是如此，时时为病家着想，才能刻刻顾及药的品质。最后当然要能干，否则诚实、心慈，反而成了易于受欺的弱点。

这样选中的档手，不必在意东家的利润，会全心全力去经营事业，东家没有私心，也就引不起他的私心，加以待遇优厚，亦不必起什么私心。

由于有这些管理上的前因摆在那里，所以胡雪岩失败之时，庆余堂不因胡雪岩的失败而影响营业，庆余堂的档手也没有借着胡雪岩的失利而趁火打劫。相反的，庆余堂的伙计们都有一致的议论：胡雪岩种下了善因，必会结得善果，他一时垮下去，但早晚会再爬起来。所以，所有店员都一如既往，正常去店里上班、维持店子的正常运行。

和胡雪岩的典当、钱庄里的档手、伙计比起来，胡雪岩在庆余堂树立了商业的良好规范，回报的是店员的一片诚心和热情。胡雪岩自身也醒悟到，商业上若没有恪守良训，必不能有长远坚实的发展。



守信用，是做人之本

在已经开始出现危机的时候，胡雪岩还大包大揽，答应为左宗棠办两件事情：一件是为他筹饷，一件是为他买枪。

左宗棠回到朝廷入军机，以大学士管兵部，受醇亲王之托整顿旗营，特地保荐新疆总兵王德榜教练火器、健锐两营。此时左宗棠又受朝廷委派筹办南洋防务，为加强实力，已派王德榜出京到湖南招募兵勇。预计招募 6000 人马，至少需要 4000 支火枪。同时，招募来的新兵粮饷虽说有户部划拨，但首先就要有的一笔开拔费总是不能少的，略略一算就是 25 万两。左宗棠西征时，在上海设了一个粮草转运局，由胡雪岩代领转运局的事务。这一个转运局，直到左宗棠西征结束回到朝廷，也并没有撤销。这个时候，左宗棠自然又要想到胡雪岩。

胡雪岩虽然答应下这两件事情，但实际做起来却很有些棘手。棘手之处首先还是一个钱字。左宗棠此前为粤闽协賑已经要求胡雪岩拨给 20 万两现银，如今又加了 25 万两。同时，转运局存有的洋枪只有 2500 支，所缺之数要现买。按当时价格，每支枪需纹银 18 两，加上水脚，1500 支需银 30000 多两。几笔加起来，已近 50 万两之多。若在平时，这 50 万两银子对于胡雪岩也许并不是特别的为难，但现在情况已经大不相同了。其一，由于中法纠纷，上海市面已经极其萧条，加之胡雪岩为控制生丝市场投入 2000 万两用于囤积生丝，致使阜康钱庄也是银根极紧，难于有能够调动的头寸。其二，为了排挤左宗棠，不让他在东南插足，李鸿章已经定计在上海搞掉胡雪岩，授意上海道卡下各省解往上海的协饷。这一部分协饷，原是用来归还胡雪岩为左宗棠经手的最后一笔洋行贷款的。这一笔洋行贷款的第一期 50 万两还款期限已经到了。



境况如此不好,本来胡雪岩可以向左宗棠坦白陈述这些难处,求得他的谅解,即使推脱不了这两件事,至少也可以获准暂缓办理。但他却不愿意这样做。他知道左宗棠虽然入了军机,但事实上已经老迈年高,且衰病侵扰,在朝廷理事的时日不会太多,自己为他办事也许这是最后一次了。自结识左宗棠之后,他在左宗棠面前说话从来没有打过折扣,因而也深得左宗棠的信任。他不能让人觉得左宗棠已经没有什么可以仰仗了,自己也就可以不为他办事了。更重要的是,为人最要紧的是收缘结果,一生讲究信用,为自己创下牌子,最后为一件事就把牌子砸了,实在是不划算,自己也绝不甘心。

胡雪岩在对左宗棠的态度上,至少有两点很可以让我们感佩:

第一,绝不用完就扔,过河拆桥。胡雪岩结识左宗棠,从他作为一个生意人来说,他是将左宗棠作为可以利用、倚靠的官场靠山来“使用”的,他也确实从这座靠山得利多多。但是,他也绝不仅仅只是将左宗棠作为能靠就靠,靠不住了就弃之他投的单纯的靠山,因而即使自己已经处于极其艰难的境地,他也要完成左宗棠交办的事情。从个人品德上来说,这不能不让人感佩。

第二,维持信用,始终如一。他绝不愿意一生注重信用而到最后为一件事使这信用付之东流。因此,即使到了真正是勉力支撑,而且岌岌可危的时候,宁可支撑到最后—败涂地,也要保持自己的信誉、形象。

胡雪岩认为,无论是从做人的角度看,还是从做生意的角度看,这两点其实都非常重要。一个生意人的信用,既要看他在某一桩具体生意运作过程中的守信程度,更要看他一贯的信誉状况。生意人的信誉形象是由他一贯守信建立起来的。而且建立信誉形象难而破坏信誉形象易,一次的信用危机,足以使用一辈子的努力建立起来的信誉形象彻底坍塌。这是任何一个生意人都不能不时刻注意的。