

种种意想不到的机缘纷至沓来的时候，更要持盈保泰，要有临深履薄的警惕，处处小心，一步走错不得。遇到风浪，最怕自己人先乱，一个要往东、一个要往西，一个要回头、一个要照样向前，意见一多会乱，一乱就要翻船。千万要沉住气。今日之果，昨日之因，莫想过去，只看将来。今日之下如何，不要去管它，你只想着我今天做了些什么，该做些什么就是了。事情已经出来了，着急也没有用。顶要紧的是，自己不要乱。生意失败，可以重新来过；做人失败不但再无复起的机会，而且十几年的声名会付之东流。既然人家叫我“财神”，我就是应该散财的，不然就有烦恼。生意人往来贸易，不外为的是将本求利，赚取银两，可是钱财毕竟是身外之物，生不带来，死不带去。凡事要么不做，要做就要做个最好的样子。名利原是一样东西。细水长流，稳打稳扎。古人云：“天生我才，必有一用。”有用者，必守信也。言必行，行必果。信乃人立身行事之本。信者永存。为人之道，守信为最，信念不移，大事可成；无信念或信念不坚者，事终不成；经商亦然。古来无信念而成巨贾者，鲜矣。种种意想不到的机缘纷至沓来的时候，更要持盈保泰，要有临深履薄的警惕，处处小心，一步走错不得。遇到风浪，最怕自己人先乱，一个要往东、一个要往西，一个要回头、一个要照样向前，意见一多会乱，一乱就要翻船。千万要沉住气。今日之果，昨日之因，莫想过去，只看将来。今日之下如何，不要去管

胡雪岩

管理日志

兴龙 潘竞贤◎编著

样东西。细水长流，稳打稳扎。古人云：“天生
者永存。为人之道，守信为最，信念不移，大事

言必行，行必果。信乃人立身行事之本。信
不成，经商亦然。古来无信念而成巨贾者，鲜矣。

读国学 学管理
以国学智慧通透管理
以管理思维重读国学



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

胡雪岩管理日志/张兴龙,潘竞贤编著. —杭州: 浙江大学出版社, 2010. 11

(国学管理日志)

ISBN 978-7-308-08058-3

I. ①胡… II. ①张…②潘… III. ①胡雪岩(1823~1885)—人物研究②胡雪岩(1823~1885)—商业经营—经验 IV. ①K825.3②F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 205776 号

胡雪岩管理日志

张兴龙 潘竞贤 编著

策 划 者 蓝狮子财经出版中心

责任编辑 王长刚

文字编辑 曲 静

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 17.25

字 数 297 千

版 印 次 2010 年 11 月第 1 版 2010 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-08058-3

定 价 38.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

目录

一月 正道

第一周

- 星期一 商业精神的核心——002
星期二 不招人妒是庸才——003
星期三 会做事会做官——004
星期四 持盈保泰——005
星期五 自己人不要乱——006

第二周

- 星期一 只看将来——008
星期二 人性本善——009
星期三 临危不乱——010
星期四 同舟共济——011
星期五 做人不能失败——012

第三周

- 星期一 空手来去——013
星期二 不动气——014
星期三 善于用钱——015
星期四 有所为有所不为——016
星期五 有心做事——017

第四周

- 星期一 正视钱财——018
星期二 做就做出样子——019
星期三 名利——020
星期四 稳打稳扎——021
星期五 为我所用——022

二月 守信

第一周

- 星期一 言必行——024
星期二 有一说一——025
星期三 说话就是银子——026
星期四 开诚布公——027
星期五 不轻易允诺——028

第二周

- 星期一 不可自作聪明——030
星期二 诚信的重量——031
星期三 信用与信心——032
星期四 真精系存亡——032
星期五 信义——033

第三周

- 星期一 把问题摆上桌面——035
星期二 走正路——036
星期三 不违背原则——037
星期四 不指望发横财——038
星期五 一次信用都不能失——039

第四周

- 星期一 公平——040
星期二 合理竞争——041
星期三 一碗水端平——042
星期四 按规矩行事——042
星期五 信用第一——043

三月 用人

第一周

- 星期一 管理者的成就——336
星期二 用人的必要——347
星期三 用人要有耐心——358
星期四 持之以恒——369
星期五 忠于职守——380

第二周

- 星期一 操守——391
星期二 培养新人——402
星期三 用人所长——413
星期四 收纳非常之人——424
星期五 无才与不忠——435

第三周

- 星期一 各尽其用——446
星期二 量才适用——457
星期三 不求全责备——467
星期四 不拘一格——478
星期五 一分钱一分货——489

第四周

- 星期一 用人不疑——500
星期二 用人看本质——511
星期三 情义——522
星期四 谨防志大才疏——533
星期五 财与才——544

四月 人脉

第一周

- 星期一 和衷共济——556
星期二 先为别人考虑——567
星期三 为对方利益着想——578
星期四 你吃肉我喝汤——589
星期五 赢得朋友才能靠朋友——600

第二周

- 星期一 不为难朋友——611
星期二 朋友是再生父母——622
星期三 什么是真正的靠山？——633
星期四 广结盟友——644
星期五 情与利的双赢——655

第三周

- 星期一 予人方便——666
星期二 海纳百川——677
星期三 烧冷灶——688
星期四 友在江湖——699
星期五 化敌为友——710

第四周

- 星期一 留有余地——721
星期二 多一个朋友多一条路——732
星期三 人脉胜于金银——743
星期四 一碗饭，大家吃——754
星期五 出生入死——765

五月 执行力

第一周

- 星期一 智勇双全——108
星期二 敢冒风险——108
星期三 眼观天下——108
星期四 看准时机——101
星期五 大勇必有大报——102

第二周

- 星期一 可怕的是丧失信心——102
星期二 突破常规——108
星期三 充与冲——108
星期四 敢不敢——103
星期五 敢舔刀头上的血——108

第三周

- 星期一 敢当领头羊——102
星期二 立志在我——100
星期三 虽败不倒——101
星期四 大胆去闯——102
星期五 长线放远鹞——102

第四周

- 星期一 魄力与细心——104
星期二 当机立断——105
星期三 敢想敢干——105
星期四 眼光是第一——106
星期五 借东风——107

六月 创 新

第一周

- 星期一 以变应变——110
星期二 机变与权变——111
星期三 八个坛子七个盖——112
星期四 变化中找机会——113
星期五 不软不硬——114

第二周

- 星期一 调度——115
星期二 通、活、融——116
星期三 故弄玄虚——117
星期四 计计相连，环环相扣——118
星期五 拿出真东西——119

第三周

- 星期一 软硬兼施——120
星期二 变通——121
星期三 丢脸丢给自己人——122
星期四 内外兼顾——123
星期五 是非利害——124

第四周

- 星期一 掌握分寸——125
星期二 想停当再动手——126
星期三 不落痕迹——127
星期四 出奇制胜——128
星期五 守法——129

七月 品 牌

第一周

- 星期一 商亦扬名——132
星期二 扬名之法——133
星期三 广招贤良——134
星期四 先赚名气后赚钱——135
星期五 场面——136

第二周

- 星期一 慈善招财——137
星期二 市面三宝——138
星期三 起名——139
星期四 金字招牌——140
星期五 【金字招牌】亦须扬名——141

第三周

- 星期一 做气派——142
星期二 门面犹如人脸——143
星期三 取财有道——144
星期四 赌奸赌诈不赌赖——145
星期五 正路扬名——146

第四周

- 星期一 撑起场面——147
星期二 流动广告——148
星期三 【太太】扬名法——149
星期四 货比货——150
星期五 为善名做善事——151

八月 责 任

第一周

- 星期一 商仁——154
星期二 先做人，后做事——155
星期三 心忧天下——156
星期四 轻财好施——157
星期五 上忧国，下忧民——157

第二周

- 星期一 热心公益——158
星期二 利人利己——159
星期三 钱财乃取祸之门——161
星期四 帮别人成就事业——162
星期五 不谋国家之利——163

第三周

- 星期一 钱用我，不是我用钱——164
星期二 满足——165
星期三 关心人间疾苦——166
星期四 一劳永逸——167
星期五 官商之道——168

第四周

- 星期一 平静——169
星期二 做好事不留名——170
星期三 救人等于救己——171
星期四 助人之法——172
星期五 善有善报——172

九月 舍 得

第一周	
星期一	所有所无——116
星期二	长短之别——117
星期三	先予后取——117
星期四	不可因小失大——118
星期五	舍得付出——119
第二周	
星期一	联合同行——181
星期二	因才施薪——182
星期三	事缓则圆——183
星期四	经得起折磨——184
星期五	大气——185
第三周	
星期一	重金买贤能——186
星期二	钱用在刀口上——187
星期三	两面占便宜——188
星期四	失小得大——189
星期五	不计得失——190
第四周	
星期一	吃亏是福——192
星期二	赢长久——193
星期三	通扯算账——194
星期四	自己少赚——195
星期五	大舍大得——196

十月 机 遇

第一周	
星期一	本事和机会——198
星期二	机会在眼中——199
星期三	机遇和时局——200
星期四	乘势而行——201
星期五	眼光锐利——202
第二周	
星期一	把握大方向——204
星期二	识潮流——205
星期三	再狠也不能不看潮流——206
星期四	辨清时局——207
星期五	付诸实践——208
第三周	
星期一	造就局势——209
星期二	拉广关系——210
星期三	处处是财源——211
星期四	扭转时局——212
星期五	势力——213
第四周	
星期一	官洋结合——215
星期二	同心协力——216
星期三	不甘平庸——217
星期四	提前预知——218
星期五	乱世抓机会——219

十一月 营 销

第一周

- 星期一 顾客——222
星期二 服务——223
星期三 对顾客的态度——224
星期四 良心——225
星期五 不弄虚作假——226

第二周

- 星期一 修制务精——227
星期二 以人为本——228
星期三 戒欺——229
星期四 存心自有天知——230
星期五 让顾客知道你诚信——231

第三周

- 星期一 责任——232
星期二 不得欺——233
星期三 不以劣品谋厚利——234
星期四 挽留顾客之法——234
星期五 机会靠大家捧——236

第四周

- 星期一 帮人要迅速——237
星期二 物真价实——238
星期三 宾至如归——239
星期四 体谅有度——240
星期五 信用和手续——241

十二月 竞争与合作

第一周

- 星期一 洁身自好——244
星期二 敏于事慎于言——245
星期三 正大光明——246
星期四 扩大地盘——247
星期五 冤家变一家——248

第二周

- 星期一 察言观色——249
星期二 收对手入囊——250
星期三 不落井下石——251
星期四 真心赞美——251
星期五 留得退步——252

第三周

- 星期一 团结——254
星期二 互通有无——255
星期三 有饭大家吃——256
星期四 抓住弱点——257
星期五 奋起救国——258

第四周

- 星期一 同舟共济——260
星期二 正确对待「洋人」——261
星期三 气度——262
星期四 取其精华——263
星期五 不拘泥——263

一月

正道

第一周

星期一

商业精神的核心

身为一名商人，不能仅仅把“利”当作行事的唯一目的，“仁”、“义”是商业精神的核心，在商业活动中，具体反应在“智”、“勇”、“仁”、“强”四个方向。



自古以来，商人重利轻别离，经商言利是理所当然的事情，大谈“仁”、“义”者常常被认为幼稚可笑。综观胡雪岩的商业管理智慧，我们就会发觉自己对商业精神理解的肤浅。

“智”者，知也，指的是商业经营方面的知识和智慧。大凡能够把商业经营到一定水准的商人，无不睿智聪慧。这其实也告诉我们，商人如果想成功就需要不断地充电，那种靠着一腔热血的蛮干绝不是商业精神。

“勇”指的是经商中要有敢于决断的魄力。经商者往往面对各种难以预料的情况，而商机稍纵即逝，优柔寡断者为“不勇”。胡雪岩在和洋人叫板生丝收购的贸易中，屡次遭遇险境，但是，他能够临危不惧，果敢决断，这就是“勇”的表现。

“仁”指的是经商者要公平竞争，不搞欺诈。这是经商成功的根本。从短期来看，可能意味着许多损失，但是，最终会因此被社会认可。胡雪岩的胡庆余堂药店的成功，其最大秘诀就在于“仁”。

“强”并不意味着蛮干硬拼，而是敢于冒险接受挑战。商机往往蕴藏在商人们大胆的探索之中，尝试探索的过程往往就是一次冒险行为。胡雪岩在当时经营典当行并不赚钱的情况下，进军典当行业，并且大获利润，这就是敢于开创、强势进取的商业精神。

行动指南

借鉴“智”、“勇”、“仁”、“强”的商业精神，做到多学习商业知识、勇于决断、仁义公平、强势进取。

星期二

不招人妒是庸才

不招人妒是庸才。

卷 二

与西方民族相比，中国人一向把为人低调谦虚作为一种君子之风。在行为处事上，能够做到左右逢源、不得罪人才被认为是中庸之道。其实不然，如果是一群平庸的人在一起，大家一团和气地相处，这并没有问题。但是，如果其中有一个杰出的人，还要保持和平庸者一样的姿态，那就是对人才的扼杀了。古人所谓的锥处囊中即为此意，杰出人才与平庸者在一起不融洽、出现矛盾是正常的。

胡雪岩经商的时代，商人无数，但是，能够像胡雪岩这样从一个学徒工打拼成为中国巨富的，似乎只有他一个。这就注定了他与那个时代的其他商人相比，具有超于一般人的优秀才能，这也从一开始就注定了胡雪岩经商的过程就是被他人羡慕、妒忌，甚至仇恨的过程。正是出于这样一个现实的背景，胡雪岩才会提出“不招人妒是庸才”的商业理念。

但是，这并不意味着招人妒忌的就一定是人才了。胡雪岩杰出的商业智慧招到同行的妒忌，这是人性自私和商业竞争的必然结果，但是，胡雪岩与那种自大狂的不同之处在于，他并不因为自己杰出的才能而不顾及他人的妒忌，而是尽可能地化解他人的妒忌，尽力避免树敌过多的不利局面。例如他一直倡导“有饭大家吃”的商业理念，对于那些妒忌他的同行，也是如此。这是胡雪岩对自己才能的准确定位，以及经商中始终保持冷静而理性头脑的体现。

今天，许多商人面对妒忌往往无法保持公正的态度，要么畏首畏尾，因为害

怕他人妒忌而停滞不前；要么刚愎自用，自恃所谓的才能而目空一切。这对于商人的成功是十分有害的。

行动指南

面对他人的妒忌，要树立“不招人妒是庸才”的自信心，既不能因为他人妒忌而畏首畏尾，也不能狂妄自负。

星期三

会做事会做官

光墉^①是生意人，只会做事，不会做官。

笔记

世人都知道胡雪岩的成功深得左宗棠的帮助，却很少了解胡雪岩结交左宗棠的过程是如何艰辛。胡雪岩依靠自己优秀的商业头脑和处变不惊的能力，不仅改变了左宗棠最初对自己极其恶劣的印象，而且与之发展成为生死朋友。

胡雪岩第一次拜访左宗棠的时候，左宗棠对他极其反感，言语很不客气，行为傲慢，然而胡雪岩抓住左宗棠西征新疆和剿灭太平军的洋洋自得的心理，大加称赞左宗棠的丰功伟绩，听得左宗棠心里非常受用，对胡雪岩的态度也慢慢缓和下来。当左宗棠夸奖胡雪岩积极筹粮为国出力时，胡雪岩却说：“大人栽培，在下自然感激，不过，有句不识抬举的话，好比骨鲠在喉，吐出来请大人不要动气。我之所以报效这批米，绝不是为朝廷褒奖；光墉是生意人，只会做事，不会做官。”

胡雪岩的这句话看起来是自我谦虚，实际上却是在夸奖左宗棠的做官能力，言下之意，我胡雪岩不过是一个商人，而您左宗棠大人是官员中的典范。

有人仅仅把胡雪岩这种行为看做对左宗棠的恭维，其实里面还包含着另外

① “光墉”是胡雪岩的名。

一个重要的启示意义：这就是对于商人而言，需要和各种不同职业的人打交道，为此必须有足够的经验去应付不同职业的人。胡雪岩不仅懂得经商，更懂得为官者的心理，所以他才能消除左宗棠对他的成见。

行动指南

不仅要商业经营上的智者，还要是通晓其他行业规则的智者。

星期四

持盈保泰

种种意想不到的机缘纷至沓来的时候，更要持盈保泰，要有临深履薄的警惕，处处小心，一步走错不得。

笔记

《诗·小雅·小旻》云：“战战兢兢，如临深渊，如履薄冰。”这是古人对始终保持不骄不躁、谨慎克己行为的一种规范。

胡雪岩善于从古人思想智慧中吸取经验，他成功地把这种如履薄冰的警惕和谨慎用于经商，做到处处小心，不得一步走错，此所谓小心驶得万年船。胡雪岩并不缺少冒险的精神，而他的大胆冒险并不是盲目蛮干，而是建立在深思熟虑的基础上的，这是他经商能够做到“持盈保泰”的第一个要义。

“持盈保泰”的第二个要义是在事业顺风顺水的时候也要保持如履薄冰的姿态。一般而言，在遇到困难和挑战的时候，保持谨慎的态度是非常正常的，因为这是人对于外界环境的本能反应。一旦“种种意想不到的机缘纷至沓来的时候”，能够做到“临深履薄的警惕”就不是一件容易的事情了。所谓得意忘形大多是因为事业太顺利而忘记了潜在的危险，最终往往导致意想不到的祸患。胡雪岩能够“持盈保泰”无疑是超越常人的坚定毅力和冷静分析能力的体现。事实上，胡雪岩在开办阜康钱庄的时候，就因为这种经商理念而避免了头脑发热、商业失败的悲剧。

今天,许多商人往往在遭遇不顺的情况下能够做到临深履薄的警惕;一旦事业顺利,尤其是突如其来的成功,就目空一切、无所顾忌,殊不知,后来的失败往往就是从这开始的。

行动指南

不仅要在困境中做到谨慎小心,还要在意想不到的机缘纷至沓来的时候,保持临深履薄的警惕。

星期五

自己人不要乱

遇到风浪,最怕自己人先乱,一个要往东、一个要往西,一个要回头、一个要照样向前,意见一多会乱,一乱就要翻船。所以大家一定要稳下来。

笔记

胡雪岩在商业上创造的成就,并非完全来自他一个人的力量。最初他白手起家,后来逐渐形成越来越大的胡氏商业集团,在身边聚集了大批心甘情愿为其服务,或者对其鼎力相助的朋友,这些人可以统称为“自己人”。他们的存在构成了胡雪岩商业经营最稳固的人力资源,不仅帮助胡雪岩出谋划策推进其事业发展,还在其经营遭遇挫折和危机的时候,帮助胡氏共渡难关。可以说,没有“自己人”的作用,胡雪岩绝不可能有后来的成就。

但是,“自己人”并不是铁板一块,由于人员构成的复杂,即使自己人之间也难免出现嫌怨隔阂,而且,在利益面前出于维护自身的考虑也常常心怀异志,因此,如何能够让“自己人”真正发挥出集体的力量,能够帮助经营者度过危机,这显然是拥有“自己人”之后最重要的事情。

胡雪岩以个人的从商经历给我们提供了一个宝贵的经验:当遇到危机的时候,自己人一定不能先乱了阵脚。这实际上是在告诉现代商人们,遇到危机首先要做的并不是对付外来的敌对者和竞争者,而是先安抚好自己人,确保后院不能

起火;然后再发动大家共同对付危机,这才可以避免经营者在危机中不会落得众叛亲离、孤家寡人的下场。

行动指南

在面对危机的时候,要先安抚好“自己人”,避免后院起火,然后发动大家以集体的力量渡过难关。



星期一

只看将来

千万要沉住气。今日之果，昨日之因，莫想过去，只看将来。今日之下如何，不要去管它，你只想着我今天做了些什么，该做些什么就是了。

笔记

胡雪岩的“莫想过去，只看将来”，从表面上看，是一种乐观面对失败和过错的态度，但从深层次看，却是深谙人生哲学的高度智慧。这可以从如下两个层面加以分析：

一是不要把时间浪费在追忆过去上。在胡雪岩看来，对过去行为的反思固然可以为以后的成功积累丰富的经验；但就商业竞争而言，当一个人用大量的时间想着过去时，无疑错过了当下重要的商机。因此，这样做不仅于事无补，而且还在制造将来的不幸。

二是只看将来并不是不顾及当下、对未来进行空想。中国人常常用“吃着碗里瞧着锅里”来讽刺贪得无厌的人，我们在做人方面当然应该以此为戒，但在商业竞争上，却需要这种放眼未来的精神。如果我们过去做得很失败，那么与其追悔过去还不如为将来扎扎实实地做点付出；如果我们过去做得很成功，那么与其享受过去的荣耀还不如想想将来如何继续再次创造这种辉煌。因此，胡雪岩提出的只看将来，在实质上是脚踏实地地为下一步商业发展做出的理性规划和实践努力。

胡雪岩不仅这样说，也是这样做的，他在经营钱庄的时候，就开始想着以后应该发展其他赚钱的行业；在经营不顺甚至遇到危机的时候，并不是顿足捶胸地懊悔，而是想着下一步应该如何走出困境。这些都是他“莫想过去，只看将来”商业经营智慧的实践。