

经典
珍藏版

红顶商人胡雪岩经营
处世谋略

胡雪岩等◎原著
王秋萍◎评释

商道

中国

做人做事做生意
之必读书

当代世界出版社

经典
珍藏版

红顶商人胡雪岩经营
处世谋略

胡雪岩等◎原著
王秋萍◎评释

商道

中国

做人做事做生意
之
读书

图书在版编目 (CIP) 数据

中国商道: 红顶商人胡雪岩经营处世谋略/胡雪岩等原著;
王秋萍评释. —北京: 当代世界出版社, 2005.8

ISBN 7-5090-0002-5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 083004 号

书 名: 中国商道: 红顶商人胡雪岩经营处世谋略

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010) 83908404

发行电话: (010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

(010) 83908423 (邮购)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京墨月印刷厂

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 21

字 数: 300 千字

版 次: 2005 年 8 月第 1 版

印 次: 2005 年 8 月第 1 次

印 数: 8000

书 号: ISBN 7-5090-0002-5/F·001

定 价: 39.8 元

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究, 未经许可, 不得转载!

前言

“为政要看《曾国藩》，经商要看《胡雪岩》”，是当今中国社会流行的一句话，表明胡雪岩在中国商人心目中的重要地位。胡雪岩主要活动在清朝后期，本是商铺的小伙计，白手起家，几经奋斗，竟至富甲天下，赏红顶马褂，为清清代极其少见的杰出商人。

胡雪岩做小伙计时，偶遇落第秀才，秀才感激胡雪岩的义气，用范蠡佐勾践复仇、弃官泛舟西湖、由官入商、富为陶朱公的典故，激励胡雪岩做一个有作为的商人。后来落第秀才在胡雪岩的资助下，官至杭州巡抚。胡雪岩以秀才为托，以官商起家，在清兵灭太平天国和捻军的战争中发迹，以资助左宗棠收复新疆达到事业顶峰，满清赏红顶马褂。史称胡雪岩“出身市儉，最善交结官场，一身兼官商之名”，本事确实不凡。

胡雪岩的失败，近似今天所谓的崩盘，一夜之间就垮了。既与“商人荣枯，系于国运”有关，也跟他的商业帝国的结构不够稳固有关，更与“官商”本身性质相关，在洋人、同行与内部亏空的夹击中，红顶商人消失了。

胡雪岩的一生确实令人感叹有余，悲伤有加，然而这一切早已成为历史。胡雪岩留给后人的是经商与做人的经验智慧，是事业失败的惨痛教训，我们应以理智的眼光去解读和分析。我们编著此书的目的，就是希望通过分析胡雪岩经商与为人处事的策略，给驰骋于商场的有志之士及广大读者朋友一些启示。

在经商过程中，胡雪岩不断汲取中国传统商人的智慧。中国传统商人自春秋战国时期就开始形成了自己独特的经营方略，许多简单朴素的经营方法其实蕴含着非常深刻的思想，直到今天对经商之人仍有重要的

指导意义。古代著名商人范蠡、吕不韦、子贡、桑弘羊等所运用的一些独特的方法甚至逐渐浓缩为成语或俗语，如“贱买贵卖”、“奇货可居”、“待价而沽”、“人充我取，人取我与”等，为后人所称道。胡雪岩以这些方法为指导并有所超越，形成一套与众不同的生意经，从入行、捕机、用人到具体的经营都有自己独特的谋略。

经商不仅仅是一种单纯的经济活动，还是一门复杂深奥的为人处世的学问。做好生意必须先做好人，两者不可截然分开。商场上驰骋拼搏，屡战屡胜的能手，也是人情练达的行家。胡雪岩为小伙计出身，白手起家，所做的生意遍及钱庄、药材、生丝、当铺、军火，甚至还把手伸到洋人口袋里拿钱，生意做得大而且非常红火，最后荣获红顶子黄马褂，成为清第一官商，实属前无古人后无来者。胡雪岩能获得如此大的成就，与他在人情上的练达是分不开的。他在识人用人、朋友往来、同行相处、交结权贵方面都处处精明圆熟，游刃有余，把事业发展的道路铺得异常的宽广，同期的其他小商人不能望其项背。

胡雪岩事业的失败，有时代与环境的因素，也有他个人的原因。胡雪岩事业后期，不懂得节俭精算，一生辉煌，败在奢靡。此外，尤其值得中国商界人士借鉴的，是胡雪岩失败的另一个重要原因——缺乏全球观。为了民生和蚕丝业，他囤积生丝，目的是迫使洋人不压价收购。但是，他没有看到全球行情。1883年，江浙生丝歉收，他囤有14000包，似乎可以待价而沽。但国际生丝行情却在变化，意大利生丝大丰收，伦敦生丝卖16便士3先令，上海却卖17便士4先令，胡雪岩对此一无所知，仍然在囤货。这使他走上破产的第一步。胡雪岩缺乏全球观，放在当时的社会中看也是正常。然而全球观念在今日中国越来越重要，中国必然走向世界，而企业是开路先锋。国内竞争是激烈，国际竞争却更加激烈，必须抬起头来观察全球，并尽快参与全球竞争。

胡雪岩的一生是极为奇特复杂的一生，是我国传统商人经营发达的一个缩影，胡雪岩经商的理论与实践或许能带给现代商人一些启迪，这也是我们编撰本书的目的。

2005年7月于北京

目 录

卷一 知财明路篇

- 一、君子爱财，取之有道 (002)
- 商圣范蠡的美满收场 (004)
- 红顶商人胡雪岩 (006)
- 犹太民族的银盘晚餐 (009)
- 希望集团的经商之路 (011)
- 老舍茶馆——商业与文化的美丽结合 (013)
- 二、名归实至，千金散尽还复来 (015)
- 胡雪岩办义渡以仁立业 (017)
- 曾宪梓爱国如家，爱乡如命 (019)
- 经营生意就是经营民心 (022)
- 善的循环力量 (023)

卷二 时势机遇篇

- 一、懂哪行，做哪行 (026)
- 从抽纱学徒到抽纱国王 (028)
- 店员炒老板鱿鱼 (030)
- 扬长避短，反败为胜 (033)

以长攻短，优势加倍	(035)
柯达专注影像事业	(036)

二、把握市场，先发制人	(039)
胡雪岩看准生丝生意	(041)
适时投资典当行	(042)
“保安剃刀”打有准备的仗	(044)
菲利普及时推出电咖啡壶	(046)
库克勇夺美国旅游业霸主	(047)
雅马哈不识时务难成大业	(049)

三、抓住机遇，及时出手	(052)
希尔顿买下破产的“皇帝”旅馆	(054)
亚默尔不挖金矿挖水渠	(056)
设计师路边“听”出迷你裙	(057)
牛仔裤的诞生	(059)

四、反其道而行之	(061)
王永庆“众人停手我出击”	(063)
克莱斯勒敞篷车重现时尚	(065)

卷三 出奇制胜篇

一、贱买贵卖	(068)
摩根购进“遇难”咖啡	(069)
二、待价而沽	(072)
耐心等待最佳时机	(073)
三、连环手法	(077)
借本生利的负债经营	(078)

巧借力量，善于运筹	(080)
四、以退为进	(082)
明退实进，一击成功	(084)
以退为进第一招	(085)
五、以柔克刚	(088)
雀巢咖啡渗入日本市场	(089)
不露锋芒，逐步渗透	(091)
凭良心付钱	(092)

卷四 知人善任篇

一、成也萧何，败也萧何	(096)
胡雪岩不拘一格选人才	(098)
“克莱斯勒”起死回生	(102)
“福特”花落外家	(104)
“时装大王”三顾茅庐	(106)
二、一人做不尽天下事	(109)
用人不疑，分工放权	(111)
鼓励下属大胆决策	(113)
分权创造企业活力	(115)
三、随才而授，量力尽能	(118)
量体裁衣安排职位	(120)
创造人尽其才的平台	(122)
摩托罗拉重用“书呆子”	(123)
玩具公司经理芳龄十四	(125)
李嘉诚的人才队伍	(125)

四、“利”字之下多勇夫	(129)
以财“买”才，以财“揽”才	(131)
千金聘奇才	(133)
花大价钱揽大人才	(135)

五、以情感人，交久情笃	(137)
体贴下属，调动其积极性	(138)
寓情于利的人事管理	(140)
玫琳·凯视雇员为掌上明珠	(141)

卷五 人情练达篇

一、三人同心，其力断金	(144)
和平伏虎，双方得利	(146)
与政府“和”，哈默竞标大获成功	(149)
与地方“和”，友尼利福公司渡过难关	(152)

二、人脉网广，财路不断	(154)
胡雪岩情义结交漕帮	(156)
结交福特，始成轮胎大王	(160)
打动记者，长城饭店声名远扬	(162)
借人搭桥，生意转危为安	(164)

三、胸怀宽广，以德报怨	(167)
化敌为友，商场“将相和”	(169)
胸怀宽广，洛克菲勒宽恕无礼的职员	(171)
化智谋入道义，征服工人	(173)

四、积恩则昌，积怨则亡	(175)
重息收下首位绿营官的存款	(177)
下岗工人摇身变经理	(178)

真情换取同伴支持	(179)
普利策赢得记者心	(181)
五、援助别人就是拉自己一把	(183)
援助有抱负的人	(185)
敢为人先，做援苏贸易	(187)

卷六 百炼成钢篇

一、锲而不舍的品质	(192)
坚持就是胜利	(194)
冷冻大王的实验	(196)
好运眷顾努力不懈的人	(199)
二、防患于未然	(201)
船王包玉刚的进与退	(203)
张荣发多元经营降低风险	(206)
摩托罗拉提前削货渡萧条	(208)
大化公司远虑解近忧	(209)
三、重视每一分钱	(212)
辉煌西去，败在奢靡	(214)
台湾最富最勤俭的人	(216)
洛克菲勒精打细算降成本	(218)
艾柯卡靠节约提高竞争力	(220)
四、沉住气才能成大器	(223)
抛开得失守大局	(225)
股市投资沉住气	(228)
福特中计错失良才	(230)

五、精益求精——质量是成功的保证	(233)
品质创造金字招牌	(234)
质量低劣失去机遇	(236)
改良产品，精益求精	(238)

卷七 广告营销篇

一、欲盖弥彰，欲彰弥盖	(242)
“野狼”的轰动效应	(244)
独特的广告策略	(244)
二、吃小亏占大便宜	(246)
舍本经营的妙处	(247)
先尝后买，方知好歹	(250)
口香糖的活广告	(252)
尼龙裙送给荣誉学生	(253)
三、巧立名目，一名惊人	(255)
胡雪岩的“金字招牌”	(256)
抱财鸡——不抱则已，一抱就发	(257)
金利来——名声与品质的结合	(258)
开满白色兰花的地方	(260)
四、买椟还珠——强化商品中的人性	(261)
大场面撑起钱庄信誉	(262)
广告公司说得做到	(264)

卷八 品格为人篇

一、诚实莫欺，长久生意	(268)
“戒欺”带来滚滚财富	(270)

自暴“缺点”，信誉更佳	(272)
如实认错，赢得顾客	(273)
诚实先行，重塑信誉	(275)
二、为人信义，君子交谊	(277)
一次信义，万事通顺	(279)
守信重诺，生意进门	(280)
舍灾难财，信义远播	(282)
笃义获得银行支持	(283)
三、遵法守规，凡事依理	(285)
经营要按规矩来	(286)
美国面包大王严守“新鲜”规则	(287)
同仁堂坚守职业道德	(290)
合同违约，害人害己	(291)
金融巨头折戟沉沙	(292)
四、收敛锋芒，不事张扬	(294)
办钱庄不露靠山	(296)
谈判之时不露真价	(297)
五、善能养生，慈能致福	(300)
兼济天下，创办胡庆余堂	(302)
台湾第一流的慈善家	(304)
“经营之神”王永庆的全方位慈善术	(306)
与合作者同舟共济	(307)

卷一

知财明路篇



一、君子爱财，取之有道

【原典】

人生于世，非财无以资身，产治有恒，不商何以弘利？

财为养命之源，人岂可无有，而不会营运，则蚕食易尽，必须生放经商，庶可获利，为资身策业。

【译文】

人生在世，没有财产就无法生存和发展。财产的运作遵循固有的规律，它本身不会自动增值，不经商就无法获得利润。

财产是滋养生命的源泉，人岂能没有钱财？但是如果不会营运，那么这些财产则会像蚕吃桑叶一样，一点一点被消耗掉，很容易坐吃山空。因此，必须把财产放出去用于经商，才能获得利润，这是人得以安身立命的策略。

【点评】

此言论可谓语出惊人，发人深省，指出资产乃安身立业之本，经商乃财富增长之道，矛头直指中国延续千年的抑制商业、蔑视商人的传统思想。中国古代儒士视钱财为“阿堵物”，且自古就有“士、农、工、商”的等级秩序观念，只听说过“奸商”，而

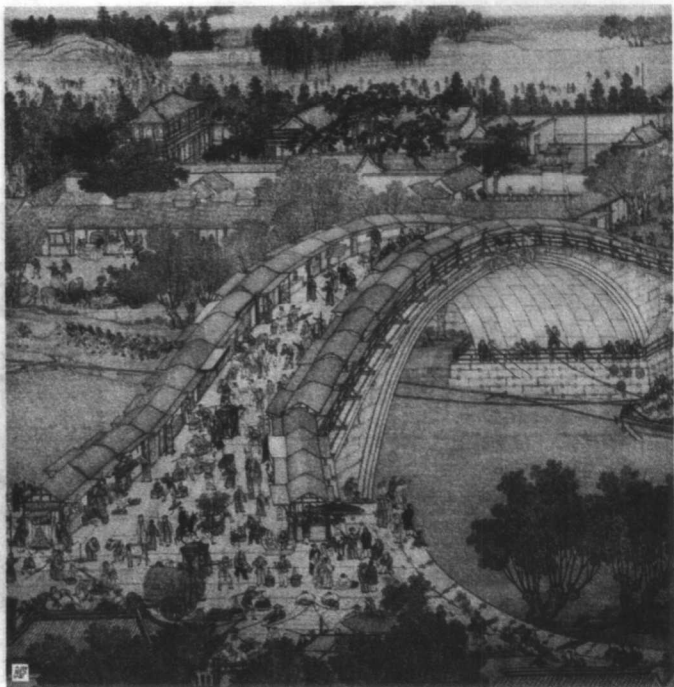


“奸农、奸工”却闻所未闻，如此把商人与奸诈联系在一起，商人承受着被极度轻视的不公正待遇。即使致富之后，买官拜爵，跻身士族，名列万人之上，位高权重，却始终有不是举业登科的遗憾，摆脱不去商贾出身的尴尬。

古人的经商格言就是在此背景下写成的，其伟大之处，不仅在于将中国古代商人的智慧、经验加以提炼、总结成文，而且体现了其打破陈规陋习，突破传统思想的开创性。

中国自古即为泱泱大国，财物丰饶，地大物博，受到四方之邻的欣羡，甚至跨越重洋，声名远播。中国并不缺乏金钱、财产，缺乏的是对财产的正确态度。古人一旦发财，首先想到的是建屋盖房，买田置地，为自己以至子孙求一个安稳之所；甚至有人把一坛坛的金银埋于地下，而不思经营，以获得更多的财富。中国流传着“富不过三代”的古语，在很大程度上便是因为不懂得经营财产，运作钱物，以致后人只能坐吃山空，纵使钱财无数，富可敌国，也只能如蚕食桑，如蚁残柱，虽然极慢，却终究有穷尽的一天。

若要致富，首先便是消除对钱财的偏见。古人云：“君子爱财，取之有道。”金钱不是万恶之源，爱财一样可以当君子。今时今日，经济已成为最强劲的语言。“金钱不是万能的，但没有金钱是



万万不能的”，每个人在世界上都必须依靠金钱才能得以安身立命。财富是创造美好人生的手段，只有你喜欢金钱，欣赏金钱的作用，你才会想尽办法赚钱，并合理支配以提高生活的质量。

有了钱财，若不去营运，只会坐吃山空，古人提出的“生放经商，庶可获利”，就是把钱财投放出去，进入商业渠道，以各种方法进行运作以获得利润。钱财只有在不断的流动、运作之中才能得到增长，静止则是资本的死亡之路。尽管现代的投资渠道越来越多，令人眼花缭乱甚至无从选择，很多人需要求助于专业的投资咨询公司，但最根本的投资道理，无非是做到让钱财动起来，钱生钱，利生利，像雪球一样越滚越大，只不过现在更要讲究经营的方法和技巧。

对金钱的正确诠释和态度，是走出贫穷的第一步；把金钱用于经商转化为资本，是致富的必由之路。摆脱传统思想的束缚，请记住“君子爱财，取之有道”。

【经典事例】

商圣范蠡的美满收场

中国历史上最早的著名商人要数有“商圣”之誉的陶朱公，即春秋时代的著名人物——范蠡。范蠡与文种是辅佐越王勾践成为“春秋霸王”的两个关键人物，但两个人最后的命运却有天壤之别：一个成为天下巨富，与西施泛舟湖上，不亦乐乎；而另一个却是兔死狗烹、鸟尽弓藏，最后被迫自刎于家中。

这其中的关键，便是范蠡



明白“财以资身”的道理，不贪图高官厚禄；而文种却不屑于为商，最后连性命也丢了。

范蠡与文种侍奉越王勾践，可谓辛勤劳苦，尽心尽力；经历二十多年，最终灭掉了吴国，同时也洗刷了勾践会稽兵败、为吴王洗马的耻辱。

勾践称霸中原后，范蠡、文种都被封官，其中范蠡



被封为大将军，但范蠡居安思危，视权势为祸害，于是装上轻便的珍珠宝玉，和家人并携上西施乘船而去，终生未回越国。走前他给大夫文种留下一封书信，劝他道：“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹；越王的长相是脖子长，嘴尖得像鸟，这样的人可以跟他共患难，但却不可以与他同欢乐，你应该离他而去！”

文种于是托病不再上朝，但却没有听从范蠡的意见，离开越国。最终越王果然赐与文种一把宝剑，并且说：“你教给了我四种讨伐吴国的计谋，我只用了三种，还有第四种你到先王那里用吧！”文种无奈，只得自刎于家中。

而范蠡呢，泛舟过海来到齐国，自称鸱夷子皮，在海边耕作，从事商贸，没过多久，财产已经无法计数。齐国人人都知道他的贤能，便要请他做丞相。范蠡却不肯，散尽财产，悄悄离去，来到陶地安居。陶地是天下的交通中心，贸易重地，他善于等待时机，贱买贵卖，每次只追求1/10的利润。没有多久，财产累计达到百万，富可敌国。