内 容 提 要

晚清时代，中国出了一个杰出的商人，他就是富可敌国的红顶商人胡雪岩。胡雪岩原本是钱庄的一个普通伙计，但他赤手空拳地在商界开辟出了一个新天地，不仅把生意做到了大江南北，还做到了国外。胡雪岩之所以取得富甲天下的商业成就，是与他睿智的经商艺术分不开的，他恪守商业竞争的游戏规则，他诚信待人，他勇于风险投资，他慷慨好施，他任人唯贤，他敢于授权……所有这些对我们今天的商人来说仍然有许多可以学习借鉴的地方。本书概括了促使胡雪岩成功的最重要的员条经商智慧，读后定会使您受益匪浅。

图书在版编目（忙碌）数据

胡雪岩叱咤商场的经营智慧 轴胡雪岩原典；欧阳逸飞解译 郾
—北京：中国纺织出版社，圆圆圆圆员
陨东晕苑原彰数源原别裂图原轼宏园原愿

Ⅰ 圆胡… Ⅱ 郾①胡…②欧… Ⅲ 圆胡雪岩 原商业经营 原谋略
Ⅳ 圆砸据

中国版本图书馆忙碌数据核字（圆圆圆原 第 园圆圆员号

策划编辑：曹炳镝　　责任印制：初全贵

中国纺织出版社出版发行
地址：北京东直门南大街 远号　邮政编码：员圆圆圆苑
电话：园员园-远员员圆圆员元 传真：园员园-远员员圆圆元
渊圆宏 轴悄悄悄

目　录

商道一　志存高远，气吞山河

“会当凌绝顶，一览众山小。”胡雪岩此人并非池中之物，决非一般人所能比肩。少年胡雪岩在钱庄学徒时便常怀鸿鹄之志，因而颇受老板器重，出师后便成为跑外场的伙计，独当一面。

“志当存高远”，这是胡雪岩事业成功的根本所在。因为胸怀大志，所以他才能够于兵荒马乱、经济萧条、朝廷软弱无能的社会背景下，把生意做得从无到有，从小到大，生意蓬勃发展，涉及钱庄、生丝、军火、地产、洋务等多个领域，成为具有“红顶商人”之称的巨贾名商。

开创属于自己的天地……（猿）

胡雪岩认为，一个生意人只有树立了要开创一片属于自己的天地，成为大商贾的志向，才能成大事。

自信方能自强……（缘）

强烈的自主意识，同时还是胡雪岩能够不断开拓自己事业的动力和源泉。胡雪岩常讲：“自信者，方能自强。”

胸怀宏大，放眼天下……（录）

胡雪岩是一个有着远大理想、宏伟抱负的商人，

为了实现他的理想，即使久历艰险，路途坎坷，但他仍然锲而不舍，执著依旧。

商道二　擅于融资，借财有方

做生意需要本钱。只要有了本钱才能买进卖出，以本求利。然而有本的买卖谁都会做。如果谁能够做无本的买卖，并把他做大、做好、做火，那才是令人们敬佩的人。胡雪岩就是一个善于为无米之炊的人。

擅于融资，借钱生钱 …… (略)

一个人筹措资金的能力大小，往往决定了他的生意成功与否，以及他在商业中成就的大小。因此，像胡雪岩这样能够凭借他人资金，开创自己事业的筹措资金的方式，确实是棋高一筹。

信誉也能变成钱 …… (略)

胡雪岩借鸡生蛋，借钱生钱的打算能够实现，是凭他的信誉、本领，因人成事。

商道三　金融开道，深谋远虑

商场中风云变幻，竞争激烈。要能在激烈的竞争中取胜，就必须做到深谋远虑，能够以长远的眼光看待事物，遇事多加思索。胡雪岩久历商海的风浪，能够成就一番大业，就是因为他做事能够深思熟虑，考虑周全，安排缜密，故而能够在商战中百战百胜，成为一代巨贾。

凡事要三思而行 …… (138)

虽然说思索两次是圣人之语，但一些至关重要、关系到事业的前途，甚至事业存亡的商业决策，确实应三思而后行。

事缓则圆，不必急在一时 …… (143)

古往今来，许多历史事件证明，先贤的话道尽了做事时进退缓急的深刻辩证关系。胡雪岩曾说："事缓则圆，不必急在一时。"可见作为一代巨贾亦是深谙缓急之道的。

时时注意给自己留下退路 …… (149)

无论做事还是经商，胡雪岩认为，都应学会掌握与运用机变与权变之理，在任何时候任何情况下都应该时时注意给自己留下退路，这是一个高明的商人在每一次出击之前都必须深思熟虑的问题。

商道四　营势造势，从中取利

胡雪岩认为："势利、势利，利与势是分不开的，有势就有利，所以现在先不必求利，要取势。"胡雪岩之所以能够在兵荒马乱、经济萧条的晚清商场中获得令人瞩目的成就，就是因为他深知取势用势，从而成为晚清头号大官商——红顶商人。

带头认购官票，稳定市面 …… (156)

胡雪岩说："做生意一定要市面平静，平静才会兴旺。"他采用了取势用势的手法，带头认购官票，帮助官府维护稳定的社会局面，从而达到稳定市面的目的。



调停转圜，造势取势 …… (略)

胡雪岩认为："做小生意迁就局势，做大生意就要先帮公家把局势扭转过来。大局好转，我们的生意就自然有办法"。

挥斥千金，济世安民 …… (略)

胡雪岩说："我们做好事，就是求市面平静"。通过做好事，行善举，博得善名，也是为了商业发展营造出一个好的社会环境，也是造势取势的一种策略。

虚实并举，哄火市面 …… (略)

经营企业，一般讲究营造一种良好的环境气氛，树立一个良好的社会形象，也就是场面要做得与众不同。胡雪岩在开阜康钱庄之际，为了哄火市面，做了两件事，收到了别人意想不到的效果。

把握全局，顺势取势 …… (略)

胡雪岩认为做生意，以一己之力难以有大作为。要获大利，必须会营势造势。并且只有首先了解天下大势，才能顺势取势。因而，作为商人，作为一代名商，他不仅看得比任何人都要远，而且心思做得极深。

商道五　与其待时，不如乘势

胡雪岩这样认为："做事情要如中国一句成语所说的那样，'与其待时，不如乘势'"，许多在别人看起来很难办的大事，居然都被胡雪岩顺顺当当、轻而易举地办成了，这都是因为他掌握了灵活变通的乘势技巧。

需要全本请访问 www.ertongbook.com



选准时机，乘势而进 …… (1)

现代商战中，对时机的选择与把握往往是决定商业运作成败的关键因素。如果能够假借恰当的时机，乘“势”而发，就可以使企业商家的决策起到更大、更有力的作用或影响，就可以产生事半功倍的奇效。

长袖善舞，游走四方 …… (3)

胡雪岩长袖善舞，取官、商、江湖、洋场大势为己所用，因而能够平步青云，以红顶商人而名扬四海。

把机会变成实实在在的银子 …… (5)

胡雪岩说：“会做生意的人，除了精通取势用势外，还要特别善于发现促成商业发展的机会，要能够很好地把握和利用机会，要学会把机会变成实实在在的银子。”

从变化中找出机会来 …… (7)

胡雪岩认为：“用兵之妙，存乎一心！做生意跟带兵打仗的道理是完全一样的，除了看人行事，看事说话和随机应变之外，还要从变化中找出机会来，那才是一等一的本事。”

商道六　处处留心，处处商机

在这个世界上，成功的机会对于每一个渴求成功的人都是十分平等的。因此，当一个成功的机会出现时，你要学会去发现它，注意它，把握它。胡雪岩就是一个十分有心机，眼光十分敏锐的商人，他在行事经商中，处处留心，准确地捕捉住每一个出现在他身边的商机，并加以利用，从而成就了一番杰出的事业。

发现机会，挣洋人的钱 …… (略)
胡雪岩不失时机地抓住了洋场生意以及左宗棠西征这两个大好机会，积极扩大自己的生意范围，成就了一番前无古人的事业……
垄断丝业，过招洋人 …… (略)
胡雪岩经商中有一个精彩的地方，就是抓住了当时时局变化中的一个有利时机，垄断了丝业，与洋人过招，第一次让洋人向中国商人屈服……
见识超绝，涉足地产 …… (略)
作为一位十分理性、见识超绝的投资专家，胡雪岩善于抓住一切商机为自己准确定位投资热点，不断地拓展商业经营领域，不断为自己开拓财源，网络财富。
机遇是靠大家双手捧出来的 …… (略)
胡雪岩说："什么事情都要讲机会，明明一定办得到的事，阴错阳差，叫你不能如愿。"因为胡雪岩对机遇的一次性认识极为深刻，他在处世经商中处处留心，十分善于抓住生意场上稍纵即逝的一次性的机遇，从不让财源与自己擦肩而去……

商道七　把握时局，巧妙应对

胡雪岩说："做生意，把握时事大局是头等大事。"诚然，没有特定的社会环境气候，就没有英雄成长所必需的土壤气候和条件。真正的英雄人物必然能够驾驭时局，成就一番伟业。晚清巨贾胡雪岩正是驾驭时局的典范。



驾驭时局，驰骋洋场 …… 第一章

身处乱世，胡雪岩却能够准确地把握变幻莫测的时事大局，抓住机遇，发展自己的事业，这一点是胡雪岩成为商界巨子的重要原因。

要有着眼于全局的判断能力 …… 第二章

一项投资能否最终经营成自己的一道财源，这是生意场中常常遇到的问题。要做出准确的判断，最重要的是要有着眼于全局的判断能力，要具备一种能在整个局势的盘算中看出大方向的犀利眼光。

紧跟形势，与时俱进 …… 第三章

时局形势发生了变化，你的思路、观念也要随之变化，惟有如此才能准确把握时局，巧妙应对，在商场中屡屡取胜。胡雪岩便是一个能够与时局共同震荡的杰出商人。

扭转时局，变害为利 …… 第四章

胡雪岩认为：顺势进招，乃做小生意之举，要想做大生意就必须学会并能够做到帮助政府，把不利的局势扭转过来，变害为利，稳定市面。由此可以看出胡雪岩做大生意的非凡气魄和胆识。

见识卓远，乱世称雄 …… 第五章

当时的商界认为："胡雪岩眼光深远是以能在乱中取胜"。因为胡雪岩极具远见地想到要投资两桩无论是乱世还是和平时期，都必能给他带来滚滚财源的事业：一桩是开药店，另一桩是典当业。



目录

商道八　审时度势，应时而变

孙子曰："兵者，诡道也。"商场如战场，经营商业与用兵之道是相通的，所以我们也可以说："商"者，诡道也。这便是说，做生意要做到审时度势、应时而变，万万不可墨守成规，不知变通。

随机应变，打破成规 …… （无删减）

在充满风险的商海中，胡雪岩时刻注意了解当前时势的特点，及时地预测可能要发生的情况变化，审时度势，应时而变，采取积极灵活的应对措施，使自己的生意越做越大。

避免驼子跌跟头，两头落空 …… （无删减）

在商场中，胡雪岩十分注重分析时势的纷纭变化，抓住有利时机，采取应对策略，抓住事情的关键，力求稳妥地解决问题，力求避免"驼子跌跟头，两头落空"的悲剧发生。

面对危机，沉着应对 …… （无删减）

大凡成就大事业者，其取得非凡成功的重要原因，在于他具有超人才干的同时，他们能够审时度势，应时而变，面对危机，身处逆境能够镇静从容，沉着应对。

商道九　君子爱财，取之有道

"君子爱财，取之有道。"胡雪岩成为富甲天下的一代巨商的重要原因，就是因为他信奉"君子爱财，取之有道"的原则——信义经商，从而在商界和社会上获得了无尚的荣耀以及生意上的发展。

不拿会烫手的钱 …… (略)

商人胡雪岩以做天下第一名商贾为自己的奋斗目标，但是他却能做到君子爱财，取之有道。因此，胡雪岩做生意，向来是光明正大，不为一己私利而蝇营狗苟，拿烫手的钱。

为他人着想，赢得人和 …… (略)

胡雪岩经常告诉自己的员工，生意人要学会“前半夜想想自己，后半夜想想别人”。这样会避免一些错误，避免因拿了烫手的钱而同别人结下梁子，给自己也“拿”来一些不必要的麻烦。说到底，为别人着想就是为自己着想。

挣钱要走正道 …… (略)

在生意场上，胡雪岩向来注重从正道取财，即走正道，不走歪道。

商道十　金字招牌，打响名气

要想在竞争激烈的商场中获得超人的成功，首先是要把自己的企业和产品做出名气，让自己的企业和产品做到家喻户晓，妇孺皆知，名气一响，生意也就自然热闹起来。胡雪岩非常重视借助各方面的势力做好自己的招牌，并且决不放弃任何一个能够扬名的机会。

打造金字招牌 …… (略)

在开阜康钱庄时胡雪岩虽是两手空空，依靠王有龄拆借官银做本金，才搭起一个空架子，但胡雪岩却花费了许多心机，精心打造阜康钱庄的金字招牌，使



目录

这家钱庄刚刚在同行中登场亮相，便打响了名气。

敢于风险投资，率先认购官票 …… (员缘

胡雪岩借助官场势力为自己扬名，主动认购“户部官票”，使他的阜康钱庄在钱庄行业独领风骚，从此名震江南，生意越来越旺。

红顶商人，名播天下 …… (员缘

胡雪岩运用灵活变通的手段，不断地培养自己在官场中的势力，提高自己在官场和商场中的地位和影响，最终登峰造极，以“红顶商人”名播天下。

做好品牌，扩大影响力 …… (员圆

一个企业如果没有响亮的招牌，就在商界没有足够的影响力。胡雪岩一直在竭尽全力借助各种方式和势力，扩大自己招牌在社会中的知名度和影响力，做好自己的招牌，打出自己的品牌。

面子就是招牌 …… (员远

胡雪岩特别重视保持自己的面子。即使在危机四伏、商业大厦将倾之时，他也不忘记要保住面子。他曾说过：“面子就是招牌，面子保得住，招牌就可以不倒。”。

场面总是越大越好 …… (员怨

胡雪岩认为，做生意首先就要做出一个热闹的场面，而且，商业运作过程中，“场面总是越大越好”。因此，一项生意投入运作之前，他也总要在怎样做出一个特别的、令人刮目相待的场面上动很多心思。

人靠脸皮，店仗门面 …… (员圆

胡雪岩熟谙“人靠脸皮，店靠门面”的道理，对如何做大商业局面深有研究，颇有心得。他在自己的

需要全本请访问 www.ertongbook.com

商业运作中不断实践自己的理论，并屡试屡爽，获得了非凡的成绩。

散财施善，名气远扬 …… (页码)

现代商战讲究“先做名气后赚钱”，只要名气一响，黄金万两便不成问题。胡雪岩还十分注重投资公益事业，例如施茶、赠药、捐粮、捐款、救灾等，他经常做一些善事，以此来张扬自己商业店铺在社会中的名气。

商道十一　真不二价，诚信取胜

古往今来，以“童叟无欺”为原则的诚信经商始终是商人行事的典范。胡雪岩就是一位十分讲信用的商人，在他的药店胡庆余堂就悬挂着“真不二价”的字幅，表现了他始终坚持的以诚信取胜市场的商业原则。

不恋钱财，信用为本 …… (页码)

商人求利。然而，胡雪岩却能够不为利益所迷惑，始终禀承诚信至上、信用为本的经商原则，赢得客户的信赖，生意越做越火。

宁可损失利益，决不弃“信” …… (页码)

胡雪岩认为“做人总要讲宗旨，要讲信用”，胡雪岩在自己的丝业将要倒闭之时，仍然十分地讲信义，宁可自己损失利益，也不抛弃做人讲信用的原则。

危难之中，笃诚守信 …… (页码)

胡雪岩驰骋商场一生，成为红极一时的“红顶商人”，他所取得富甲天下、名扬四海的商业成就为许多

人称道。同样，胡雪岩能于艰难危机的困境中笃诚守信的精神与做法，也为当时和后世的商人所叹服。

说真方，卖假药，最要不得 …… (略)

胡雪岩说：“说真方，卖假药，最要不得。”胡雪岩认为在商界，同样需要讲诚信，只有用诚信赢得客户、合作伙伴的信任，才能打消他们的顾虑、猜疑，获得商业运作的成功。

始终坚持真不二价 …… (略)

“价格战”往往是生意人经常采用的竞争手段，但如何打好价格战，却反映了一个人所具有的商业道德和做人的准则。对于同行的价格竞争，胡雪岩的应对之策是按“真不二价”办事。

采办务真，修制务精 …… (略)

商圣陶朱公经商有一个重要之理是“务完物”。这或许是中国古代商人关于在商业中讲究诚信无欺的最早论述。胡雪岩继承了陶朱公的遗风，在他的胡庆堂悬挂着“采办务真，修制务精”的字幅，告诫员工要保证药品质量，诚信经营。

商道十二　刀口舔血，利在险峰

有诗云：无限风光在险峰。胡雪岩驰骋商场，志在险峰，览无限风光。胡雪岩常对手下人说：“商人图利，只要划得来，刀头上的血也要舔。”可见商场上的胡雪岩，敢于冒险，善于冒险，能够于险境中寻求商业的最大利润。



率先吃螃蟹 …… 圆[illegible]

生意场中的胡雪岩面对风险，无所畏惧，敢为人先，率先吃螃蟹，因而抓住了一个又一个的商机，使生意日益红火。

想到做到，抢占商机 …… 圆[illegible]

要想取得比别人更大的成功，就要敢想敢干，具有冒险精神。胡雪岩就是一位敢想敢干，想到了就马上去做，从不放弃任何机会的商人，因而他获得了比常人更多的成功。

风险投资，刀头舔血 …… 圆[illegible]

要使自己在纷繁复杂的商业竞争中脱颖而出，因势利导，抓住机遇极其重要。但是，机遇往往是与风险相伴的。勇于刀头舔血，风险投资，是胡雪岩的超人之处。

面对风险，勇者胜出 …… 圆[illegible]

胡雪岩认为，生意场上向来是小险小利，大险大利，风险与利润是成正比的。敢冒大险，才能得到更多好处。而要想成为大商人，赚大钱，总需要比常人多一点勇气。

不畏失败，大胆去闯 …… 圆[illegible]

做生意，成功的把握往往是相对的，只有失败的可能才是绝对的。胡雪岩认为，越怕越误事，索性大胆去闯，反倒没事。

商道十三　人气旺盛，生意兴隆

做生意靠的是人气旺盛，没有朋友，没有帮手，就算你三头

六臂，也难以成功。胡雪岩对此认识十分深刻，因而为人处世广结善缘，使他取得了富甲一方的商业成就。

广交朋友，成就大业 …… (略)

有了朋友帮助，事事顺利，没有朋友，举步维艰。胡雪岩就十分注重结交朋友，并借助朋友的力量做成了一笔笔大生意。

能用人者，将无敌于天下 …… (略)

一个人最可贵的本事是能用人。用人首先要识人，眼光、手腕同时具备。一旦天下才智之士，皆乐于为己所用，那么此人便可以取得非凡的成就了。

善结人缘，生意兴隆 …… (略)

有道是“众人拾柴火焰高”，作为企业，能使人才纷纷慕名而至，形成人气兴旺的大好局面，其生意自然会无比的兴隆。

倾情结交，攻心为上 …… (略)

在商言商，金钱、利润无疑是放在第一位的。怎样处理朋友和利益两者的关系，亦是一门相当高超的学问，想在生意场上建树丰功伟绩，则必须掌握这门学问。

商道十四　选人用人，实用独到

用人的学问博大精深，奥妙无穷。古人云：“得一人而得天下，失一人而失天下。”可见人才对于安邦治国的重要作用。胡雪岩能够独当商界，富甲天下，这与他选人用人、实用独到的用人原则是密不可分的。



仔细甄别，选拔人才 …… 〔圆缘〕

古有伯乐相马之鉴，今有赛马选马之说。而作为封建时代旧商人的胡雪岩，就已经能够运用面试、心理测验、业务考试等方式对人才进行甄别，选拔可用之才了。

扬长避短，用人之长 …… 〔圆苑〕

“金无足赤，人无完人”。人才不可追求完美，只要有一技之长足矣。胡雪岩对此有自己的一套看法，别人不敢用的人，他敢用，而且能够充分地利用和发挥员工的长处，帮助他成就大业。

精心扶植，栽培良才 …… 〔圆猿〕

培养自己的人才是许多具远见卓识的企业家的共识。胡雪岩在这方面可谓不落人后。

因人而异，量材施用 …… 〔圆愿〕

用人之道，能时刻做到因时因地制宜，不拘一格用人才，便是达到最高境界了。胡雪岩的用人之术便修炼得达到了九重天的地步。

知人善任，可以成大业 …… 〔圆源〕

古应春对“胡财神”十分赞叹地说：“一个人最大的本事，就是能用人。小爷叔最会用人。”由此可见，知人善任方是胡雪岩使自己的事业走向成功的一条捷径。

重金网得天下才 …… 〔圆臆〕

胡雪岩曾有一段关于用人的、非常精彩的概括：“眼光要好，人要靠得住，薪水不妨多送，一分钱一分货，用人也是一样”。

委以重任，放心授权 …… 〔圆原〕

胡雪岩对于部下能够做到充分地信任，委以重担，

放心授权，特别善于培养手下人独当一面，敢于负责的能力。

商道十五　盘活生意，手法活络

胡雪岩非常强调“做生意一定要活络”。在胡雪岩驰骋商场的官商途中，他在商业经营中灵活机动，四下出击，真可谓是一步一个点子，一路一趟拳脚，一动一套招式，而招招式式都能为自己开辟出一条新的财路。

实施兼并，扩大地盘 …… 圆葩
商场上，面对同行的激烈竞争，胡雪岩很善于根据市场形势的纷纭变化，灵活应对，利用兼并其他商号的方式来不断地扩大自己的势力。
手法灵活，擅打擦边球 …… 圆录
胡雪岩的商业手法十分地灵活，而且能够充分地利用政府政策，善于打市场政策的擦边球，并从中赚取巨额利润。
巧于宣传，推广产品 …… 圆陆
许多成功的企业都十分注重自己品牌和产品的宣传，以此提高企业在市场中的知名度，胡雪岩就能够充分运用宣传手段决战商场。
处处留心，广开财源 …… 圆柒
如今社会上有一句非常流行的话，叫作：“这世界不是缺少美丽，而是缺少发现。”“发现”，就是找到通往成功的机会和道路。为此处处留心，善于发现，必定可以为自己广开生财之路。

需要全本请访问 www.ertongbook.com