



破解红顶商人官商之妙 启迪天下运筹生意之策



# 胡雪岩

经商是智者的游戏，如果再有“势”在手，便可横绝天下，  
胡雪岩火眼金睛，洞悉左右，辨别人势，手段变化万千，底牌深藏不露，终于敲开财富之门，  
世人谓胡氏经商有奇绝，但不为人解，悬而未决，折磨天下人心。



# 操纵超绝商道

胡雪岩◎原典

HUXUEYAN  
CAOZONGCHAOJUESHANGDAO  
QUANSHU

# 全書



中国致公出版社

ZHONGGUOZHIGONGCHUBANSHE



胡雪岩全传 中国商界第一人

胡雪岩

中国商界第一人 胡雪岩全传 中国商界第一人

# 操纵超绝商道

全書



中国商界第一人

胡雪岩



# 操纵超绝商道

破解红顶商人官商之妙 启迪天下运筹生意之策

胡雪岩 原典

HUXUEYAN  
CAOZONGCHAOJUESHANGDAO  
QUANSHU

全書

中国致公出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

胡雪岩操纵超绝商道全书/曾道解译. —北京:  
中国致公出版社, 2002  
ISBN 7-80179-016-2

I. 胡… II. 曾… III. ①商业经营-谋略-研究  
②胡雪岩-人物研究  
IV. ①F715②K825.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 022699 号

8

## 胡雪岩操纵超绝商道全书

---

|      |                          |
|------|--------------------------|
| 原典   | 胡雪岩                      |
| 解译   | 曾道                       |
| 责任编辑 | 田俊江                      |
| 出版发行 | 中国致公出版社                  |
| 地址   | 北京市太平桥大街4号               |
| 电话   | 66168543                 |
| 邮编   | 100034                   |
| 经销   | 全国新华书店                   |
| 印装   | 北京忠信诚胶印厂                 |
| 开本   | 787×960 1/16             |
| 印张   | 21                       |
| 字数   | 350千字                    |
| 印次   | 2003年2月北京第一次印刷           |
| 书号   | ISBN 7-80179-016-2/K·001 |
| 定价   | 29.80元                   |

---

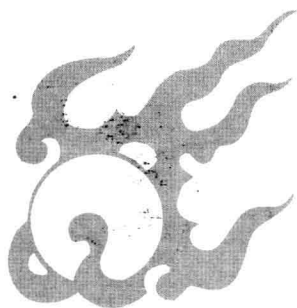
致公版图书印、装错误,工厂负责退换。



一个人不怕一万，独怕万一。

人心多险，一步错走不得。我平日做人，极为小心，不愿得罪人，  
但难免遭妒，有人暗中算计，亦未可知。

—— 胡雪岩密语





# 前言

## 怎样把自己塑造成一位大商人

商人有大有小，大商人以时局为重，能够把在别人看来没什么可做的生意变成了自己的拿手好戏。说实在的，为了摸透许多人的大商人情结，是一个相当难的课题，因为有很多人知其然却不知其所以然，空有一套理念。在此，我们只能借助有清一代“红顶商人”——胡雪岩来探究其理，挖掘出胡氏成为一代大商人的种种明暗要诀。

胡雪岩本是个“小人物”，“店小儿”，但能心有灵犀，触类旁通，游刃有余，逐步把生意由小而大，把势力由弱而强，把地位由低而高。这三个“由……而……”可以讲是胡雪岩操纵超绝商道的三大精要。

读胡雪岩，可知天下之势有战势、人势、权势、商势、情势等，何种势最有用。如果回答其一，恐怕过于简单。关键要看你谋取哪一种，为哪一种势而努力。就商势而言，因有利可图，直接关系到贫富差距，所以对于经商人来说，尤其惊动人心。商势与时势相互关联。时势变化，往往决定经商战略的变更。胡雪岩经商，非常注意在时势中寻找突破点，并一步一步打开市场局面。这种一步一步的市场战术，不是胆怯，不是心惊，而是做生意的一个基本道理。大商人应当明辨商势，才能不误走棋子。换一句话说，如果能凭一双猫头鹰般的眼睛，穿透一切，你就是一个捕捉商势的高手。

古今经商者有两法：一以诚信赢天下，二以欺骗蒙天下，前者自



成，后者自败。令人反省的是，有些低水平的生意人，不知从哪些生意人的身上看到了欺骗获利的甜头，所以自己屡试身手，快感通身。殊不知，此等伎俩，成一时，败一生，均为雕虫小技。一个不讲信用的人，充其量只能满足一点小私欲，根本不是大商人所为。胡雪岩最忌讳言而无信，靠诡骗赚得一点黑钱。“黑钱”这玩意，对于那些有一点良知的人来说，它的正反面到处都是病菌，侵害人心。假如你喜欢黑钱，说明你永远是商界的“小蛀虫”，不能见之于光明正大。反之，以诚信取天下者，财源滚滚，最主要的是能把生意摆到桌面上，不用担惊受怕。

天下有心活与心死两类人，心活者眼光犀利，眼珠 360 度的旋转，在别人未见之处能察清“线索”，把烂生意变成好生意，这种从无到有的经商本领看起来简单，甚至可能让你窃笑。但这并不表明你就比那些能在商场实战中左突右击的人更高明。也许，你还是一个极大的失败者呢。有些人做生意死守一法，不知变换套路，故常走向绝路。胡雪岩始终注意变换自己的经营思维，防止身临绝境。他的聪明之处在于：在没有遭遇绝路的时候，就能找出路。胡雪岩说，做生意要做得活络，这里的活络，自然包括很多方面，但不死守一方，灵活出击，而且想到就做，决不犹豫拖延，应该是这“活络”二字的精义所在。你能成为一名像胡氏一样的活络者吗？记住：心活生意才能活！

人生价值，当在一个“成”字，而不在于“利”字。听起来似乎违背商人意愿。但大彻大悟者皆明其理。胡雪岩是事业型的，能毫无羁绊地发展出圆世态度来。这种态度，裨之无甚高论，开宗明义就是先要生存，后要过好，然后再培养出一点人与人之间的感情和温暖来。因为没有什么固定原则，故而表现为通、活、融、满，屈伸自如。胡氏这种圆世方略，目的全在一个“成”字。

读胡雪岩，知其道，尚不够全，须知其人，才能明白做大商人必须先做人的简单道理。



## 目 录

**第一 横扫商界****大商人一定要有超绝之志**

..... (1)

在《伊索寓言》中，我们发现：狮猛于虎，虎强于豹。除体格大小之外，与其争霸天下的雄心有关。转换到商界，其理亦然。每个有一点雄心的商人都想横扫商界，成为人中王。这一点无可非议，乃是竞争之道。但是不管你现在是一个怎样的商人，都应当以大商人为标准，一定要有超绝之志，从自信开始，为出人头地而经营一片属于自己的天地。当然，做生意有成有败，成者不足喜，败者不足忧。胡雪岩不甘心做小物，而是立志成为第一流的大商贾。他渴望通过心力的爆发，去穿过任何险境，成就自己的商道。胡雪岩所说的只要肯一本正经去做事的人就是了不起的人，与他经常对自己的雇员说的“凡事要么不做，要做就要像个样子”，意思是一样的，也就是强调不仅要能立志、有自信，还要能真正去踏踏实实地做事。从某种意义上说，他这里实际上概括了一个成功者之所以能够取得成功的最重要的秘诀。在这里，我们能看到胡氏那种大商人的气派——这是一种立志成大



事的做人精神。对比一下我们自己，我们可能因为少了这一点精神，就会一事无成。

1. 发誓要出人头地 ..... (2)
2. 开拓一片属于自己的天地 ..... (4)
3. 成功人生始于大自信 ..... (6)
4. 以“奇”胜天下 ..... (8)

## **第二 抛头露面**

### **成名天下靠超绝招牌**

..... (15)

法国大作家巴尔扎克的小说套路中总有一些白日里、夜里都想抛头露面的“热血男女”，他们凭着自己的能力左突右闪，为自己每迈出重要的一步都暗中叫好，但最终因缘由不同，或成或败。经商也是这样，有许多商人都想在自己的“圈子”中早日抛头露面，渴望一举成名。但往往失法，所以招招败退。胡雪岩不同于一般商人的地方在于：不去算计蝇头小利，而是从长远角度考虑问题，靠名声赢得招牌，把名声看成是做大生意的资本。这才叫大商人的明智之举。“好名声胜于一切”的观念，不是每个商人都心知肚明的，有很多人总是吃尽了苦头，才幡然醒悟。胡氏重名声，他人为何不能？关键在谋利的心态上有着天壤之别，这就是大小商人的根本不同。

5. 树招牌要诀——越亮越好 ..... (16)
6. 名气重于赚钱 ..... (19)
7. 面子就是招牌 ..... (22)



### 第三 穿透商势

#### 猫头鹰的双眼最厉害

(25)

天下之势有战势、人势、权势、商势、情势等，何种势最有用。如果回答其一，恐怕过于简单。关键要看你谋取哪一种，为哪一种势而努力。就商势而言，因有利可图，直接关系到贫富差距，所以对于经商人来说，尤其惊动人心。商势与时势相互关联。时势变化，往往决定经商战略的变更。胡雪岩经商，非常注意在时势中寻找突破点，并一步一步打开市场局面。这种一步一步的市场战术，不是胆怯，不是心惊，而是做生意的一个基本道理。大商人应当明辨商势，才能不误走棋子。换一句话说，如果能凭一双猫头鹰般的眼睛，穿透一切，你就是一个捕捉商势的高手。

- 8. 做事之前胸中必须装有大局 ..... (26)
- 9. 善于把势化为利 ..... (31)
- 10. 借势而行是上策 ..... (37)
- 11. 紧盯商势，随时应变 ..... (39)
- 12. 把整个局势全部藏在心中 ..... (43)

### 第四 经商公理

#### 丢掉诚信等于自我毁灭

(47)

古今经商者有两法：一以诚信赢天下，二以欺骗蒙天下，前者自成，后者自败。令人反省的是，有些低水平的生意人，不知从哪些生意人的身上看到了欺骗获利的甜头，所以自己屡试身手，快感通身。殊不知，此等伎俩，成一时，败一生，均为雕虫小技。一个不讲信用的人，充其量只能满足一点小私欲，根本不



是大商人所为。胡雪岩最忌讳言而无信，靠诡骗赚得一点黑钱。“黑钱”这玩意，对于那些有一点良知的人来说，它的正反面到处都是病菌，侵害人心。假如你喜欢黑钱，说明你永远是商界的“小蛀虫”，不能见之于光明正大。反之，以诚信取天下者，财源滚滚，最主要的是能把生意摆到桌面上，不用担惊受怕。

- 13. 做人无非是讲个信义 ..... (48)
- 14. 从头到尾都要守信用 ..... (51)
- 15. 打出“诚信”的牌 ..... (53)
- 16. 靠信誉去成事 ..... (55)
- 17. “戒欺”——做大商人的基本要求 ..... (57)
- 18. 抓住“真不二价”的经商原则 ..... (59)

## 第五 果敢迅猛

### 以百米速度冲向机遇

..... (63)

经商速度的快慢，至关重要。如果你像一个犹疑症者般思前想后，就会行动迟缓，丢掉大把的时机。这不但是遗憾，而且是致命一击。毫无疑问，机遇，对于生意人来说尤为可贵，它直接决定成功的步伐是来得早，还是来得晚。胡雪岩是一个捕捉机遇的高手，在他手上，任何一次机遇都变成了无形的资产。胡雪岩能牢牢把握住一个又一个的机会，花样百出也是仙招百出，这就是他的本事。这种本事，不仅需要牢牢抓住生意场上的机会，还要敢于承担风险。记得有句话说：“机不可失，失不再来”。你要想在生意场上不留下遗憾，就必须做第二个胡雪岩，赶快果敢迅猛起来！不信，你可以试一试身手！

- 19. 抓住机会就不松手 ..... (64)
- 20. 变化越大，机会也越多 ..... (67)



21. 立即从机缘中挖出“财”字 ..... (69)
22. 见机行事，急缓相宜 ..... (72)
23. 怕压力成不了大器 ..... (74)

## 第六 左右突击

心活生意才能活 ..... (79)

天下有心活与心死两类人，心活者眼光犀利，眼珠 360 度的旋转，在别人未见之处能察清“线索”，把烂生意变成好生意，这种从无到有的经商本领看起来简单，甚至可能让你窃笑。但这并不表明你就比那些能在商场实战中左突右击的人更高明。也许，你还是一个极大的失败者呢。有些人做生意死守一法，不知变换套路，故常走向绝路。胡雪岩始终注意变换自己的经营思维，防止身临绝境。他的聪明之处在于：在没有遭遇绝路的时候，就能找出路。胡雪岩说，做生意要做得活络，这里的活络，自然包括很多方面，但不死守一方，灵活出击，而且想到就做，决不犹豫拖延，应该是这“活络”二字的精义所在。你能成为一名像胡氏一样的活络者吗？记住：心活生意才能活！

24. 活络是做好生意的妙法 ..... (80)
25. 做生意两要诀：一远，二准 ..... (82)
26. 懂得巧妙“嫁接术” ..... (84)
27. 打破一切条条框框 ..... (86)
28. 学会自己补救自己 ..... (88)
29. 招术胜过洋人 ..... (90)

## 第七 胆量惊人

不怕人才能让人怕 ..... (95)

“怕”与“不怕”是相比较而言的，做生意需要胆量惊人，



做人不敢做，才能让自己尽快浮出水面。请注意，弱者与强者的较量全在胆量上，缺胆量者无法在生意的角斗场中打出自己的天地；胆量壮着，就可以令对手心有余悸，浑身颤抖。胡雪岩在生意场上有许多竞争对手，但都被他轻轻一击，都四肢松散。他的要诀就在于：用心智打垮对手。胡雪岩有胆识，敢冒常人不敢冒的风险去做生意，也正是因为胡雪岩常常“敢”字当头，才使他生意一直红火。瞧，“敢”字多么重要，多么强势。你能否敢为人先呢？可以暗地里攥紧拳头，为自己大吼几声！

- 30. 敢于下决心挑战自我 ..... (96)
- 31. 拿定主意，大胆出击 ..... (98)
- 32. 冒风险才能获大利 ..... (101)
- 33. 想到之后就去做 ..... (102)
- 34. 看准之后就不要再犹豫 ..... (104)
- 35. 抵抗住危机才能更坚强 ..... (110)
- 36. 生意场上总归有输赢 ..... (112)
- 37. 患得患失是做不了大生意的 ..... (116)

## 第八 做大局面

每个手指皆能变出生意术 ..... (119)

“变则通，变则生”，不要小看了经商中的一个“变”字，你要想做大局面，必须学会在每个手指上都能变出生意术，既令自己处处获利，也能令对手头昏目眩。胡雪岩做生意，就特别注重做场面，以他的意思，做生意首先就要做出一个热闹的场面，而且，“场面总是越大越好”。因此，一项生意投入运作之前，他也总要在如何做出一个特别的场面上动很多心思。胡雪岩总以做大局面为自己实力的标志，因此扩大地盘是他的一大招术。在这个招术的背后，则是他在帐房里面练出来的内功。做大局面，是



每个商人心中的梦想。你不妨变一变生意术，或许能奇效无比！

38. 扩大门面的绝招..... (120)  
39. 想尽一切办法扩大地盘 ..... (124)  
40. 场面总是越大越好 ..... (130)

## **第九 知情明理** ..... (135)

### **眼光敏锐如同利剑发光**

知己知彼，才能百战不殆。这是《孙子兵法》中一条作战之计。在经商中，尤其要能知情明理，不但要知明处的对手，还要知暗处的对手，看准可以为自己所利用的人，这样才能凝聚一帮能够成大器的人，做起事情来处处都可以找到军师。胡雪岩待人的原则极其宽容，善于给人让路，从而避开碰撞，确保自己的出路。这叫为人之精明！生意场上，没有永远的朋友，也没有永远的敌人，无论竞争多么激烈的对手，竞争过后都会有联合的可能，因此，竞争总是存在，而“见面”的机会也总是存在的。俗话说“给人一活路，给己一财路”，从商者都应该把目光放远一些。凡眼光敏锐者，均会从长远谋划布局自己的商业经。

41. 及时洞察出“线索” ..... (136)  
42. 笑里藏刀是真本事 ..... (139)  
43. 费尽心计“征服”对手 ..... (143)  
44. 绝不赚“结怨”的钱 ..... (148)  
45. 切忌“驼子跌跟头” ..... (152)

## **第十 用人功夫** ..... (157)

### **天下人皆为赚钱的好伙计**

做生意不能吃独食，因为这种吃法心眼小，如针尖，必定不



能有大作为。胡雪岩深知做生意不能靠一人之力，而要靠大家帮忙。他之所以能把小本经营越做越大，关键在于善待可用之人。胡雪岩与众不同，他敢于开拓，敢于出奇招，做常人不敢想、不敢做的生意，而且他谋事周到，对生意中的各个环节、各个细节、各种可能出现的问题都要认真考虑推敲一番，因而往往能出奇制胜，大获其利。一旦看准了，便大胆果断地行动，是胡雪岩的作法。然而光有他一个人的高效率是不行的。他还必须带出一批人，这批人的工作要能与他的作风相适应、相一致，能在生意场上摸爬滚打、独当一面，具有独立判断决策的能力，并能迅速付诸行动。胡雪岩用人上一直信奉的一个重要原则，就是放手使用、用而不疑。此等用人功夫，自然与人不同，并且还能运用到位，令左右点头，可谓大家风范！

- 46. “相互帮衬”是生财之道 ..... (158)
- 47. 不惜重金揽人才 ..... (161)
- 48. 胸怀越广大，就能留住人才 ..... (164)
- 49. 点燃起下属的热情 ..... (166)
- 50. 不遭人妒是庸才 ..... (168)
- 51. 误用人，则误事 ..... (173)
- 52. 绝不要对不起有用之人 ..... (175)
- 53. 对下属放心放手 ..... (177)
- 54. 操纵“先搭后拆”的手段 ..... (179)
- 55. 提防在身边徘徊的小人 ..... (185)
- 56. 尽可能满足对方要求 ..... (187)
- 57. 不带着疑心用人 ..... (191)
- 58. 投之以情，就能暖人心 ..... (194)



## 第十一 借势腾跃

### 双脚会踩出明道暗路

..... (199)

世有明道暗路，不明白的人两眼模糊，不知方向，胡乱撞去，一头污水。在智者心里应当有一套双脚踩出明道暗路的绝招，这样才能借势腾跃。胡雪岩懂得借力在经商中的作用，所以为此花费了大把心血，得到了可观的收益。他是个明白人，巧妙地钻进了别人都钻不进的人缝里。粗辨胡氏经营法，有两种最令人佩服，一是“人抬人高术”，二是“顺势推用术”。他巧妙应变，两手准备，真是戴着面具筹划一切，故有借势腾跃的姿态。你手上有一套“借”功吗？

- 59. 一定要侦察清楚别人的心理 ..... (200)
- 60. 多方联手，把生意做得畅透起来..... (203)
- 61. 做好事，是为了赢得人心 ..... (207)
- 62. 贴近最有用的身边 ..... (209)
- 63. 雪里一定要送炭..... (212)
- 64. 为人之道——在最困难之时挺身而出 ..... (216)
- 65. 盯住弱点，开始动手脚 ..... (219)
- 66. 顺着对方，对己有利 ..... (222)
- 67. 琢磨透“人抬人高”的魔术 ..... (224)
- 68. 发现跳板，才能跳得更高 ..... (227)
- 69. 巧妙寻求保护策略 ..... (232)

## 第十二 办事有序

### 绝不赚烫手的钱

..... (237)

经商不能越规，越规者必败。这一点，希望真正爱护自己生



意局面的人谨记！胡雪岩时时提醒自己不能违规操作，否则就会吃大苦头。这是他“一生要做本份生意”的自我约束！做生意从正路去走，往往可以名利双收，即便一笔生意失败了，也有东山再起的希望。而违背道义，不走正路，必将遭人唾弃，一旦失败往往一败涂地，名利两失，不可收拾。不用说，一定要去做遭人唾弃、名利两失的事情，那就实在是愚不可及了。胡雪岩非常注意这一点，即按照规矩来办事！无论做什么样的生意，你都必须办事有序，不能乱了章法。否则，就会有陷阱！

- 70. 双脚踏在正道上 ..... (238)
- 71. 没有规矩，就没有生意经 ..... (241)
- 72. 把烫手的钱扔得远一些 ..... (243)
- 73. 恪守赚钱之道——按原则办事 ..... (245)

### 第十三 精于盘算

盘活生意全在一个“计”字 ..... (251)

人人都希望盘活自己的生意，怎样盘活呢？全在一个“计”字。做生意不会精于盘算，就永远是商界的“小蝌蚪”。胡雪岩在做生意时，善于运用“滚雪球”战术，把一笔一笔钱变成一捆一捆钱。胡雪岩曾说他自己就知道“铜钱眼里翻跟斗”，这种“因人成事”的方法，大约也应该算是这“跟斗”的一种“翻”法。所谓因人成事，说到底，也就是根据自己面对的实际情况，灵活选择自己的对策，不失时机地开创自己的事业。胡氏之法，值得思考，尤其是他的“滚雪球术”，似乎更隐藏着商业玄机！

- 74. 用钱“生”钱，形成连环套 ..... (252)
- 75. 学会两面占便宜 ..... (255)
- 76. 变钱有法，干劲才能冲天 ..... (258)