

胡雪岩 / 原典 司马烈人 / 解译

胡雪岩

操纵商道

36计



中国华侨出版社

胡雪岩 / 原典 司马烈人 / 解译

胡雪岩

操纵商道

36计



常州大学图书馆
藏书章



中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

胡雪岩操纵商道“三十六计”/司马烈人解译. —北京: 中国华侨出版社, 2009. 8 (2013. 5 重印)

ISBN 978 - 7 - 80120 - 652 - 7

I. 胡… II. 司马烈人… III. 胡雪岩—商业经营—谋略 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 064484 号

● 胡雪岩操纵商道“三十六计”

解 译/司马烈人

责任编辑/文 心

经 销/新华书店

开 本/710 × 1000 毫米 1/16 印张 17 字数 240 千字

印 数/5001—8000

印 刷/北京龙跃印务有限公司

版 次/2013 年 5 月第 2 版 2013 年 5 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978 - 7 - 80120 - 652 - 7

定 价/34.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成大厦 3 层 邮编 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: 64439708

网 址: www.oveaschin.com

e-mail: oveaschin@sina.com

【目 录】

第一计 瞒天过海：把自己的想法藏在心窝里

胡雪岩经商有两点与“瞒天过海”相关，一是“照应计”，二是“抬高计”。胡雪岩深知，如果你本事大，却到处摆谱，不善于“瞒”住别人，那么就无法打开人生大局面。胡雪岩长于瞒计，谋事周到，“公关”厉害，招数高明，所做之事多能办成，这是他的本事。

01. 本事越大，越要人照应 /3

第二计 围魏救赵：先做这件事，再做另外的事

胡雪岩高于一般生意人的地方，大概就是真正能够做到“围魏救赵”，即意在“赵”而行在“魏”，不固守一法，这就要求想得远，看得准。这就是胡雪岩提倡的“灵活计”和“远看计”。

02. 善于灵活出击 /9
03. 在“远”和“准”两字上下功夫 /11

第三计 借刀杀人：自己不去抛头露面

《三十六计》中“借刀杀人”一计，听起来极其残忍狡诈，那是指战争策略。商战中的“刀”有时候指可利用之人势。所谓“刀”是指利用的人和势、所谓杀人并不是真的去杀人，而是去达到某种目的，让问题迎刃而解。的确，人势是一种力。胡雪岩说：“做事情要如中国一句成语说的，‘与其待时，不如乘势’，许多看起来难办的大事，居然顺顺利利地办成了，就因为懂得乘势的缘故。”

04. 有势就有利 /17

05. 与其待时，不如乘势而起 /20

第四计 以逸待劳：用心打出自己的品牌

胡雪岩明知“以逸待劳”之计的作用，他打出了“招牌计”、“面子计”和“守信计”，所谓“招牌计”是指：一个企业没有响亮的招牌，就会在市场竞争中永远处于被动、落后的地位。所谓“面子计”是指：胡雪岩特别重视面子，即使在危机四伏，大厦将倾之时，他也不忘记要保住面子。所谓“守信计”是指：在胡雪岩的经商生涯中，他经常说：“做人无非是个讲信义。”由此看来，胡雪岩对“以逸待劳”深刻的经商作用，真是大悟彻悟！

06. 打造金字招牌 /25

07. 做人无非是个讲信义 /27

第五计 趁火打劫：抓住时机绝不松手

胡雪岩在“趁火打劫”方面，可谓商界绝对高手。不过“趁火打劫”

不是趁人之危、去坑人害人、或是去发不义之财。这里的“趁火打劫”是指在“抓住机会战术”和“掌握火候战术”两个方面运用。胡雪岩做事总是随时而变,见机行事,急缓相宜。生意场上,充满了搏杀,也充满凶险,往往一着不慎,满盘皆输。而且生意越大越难以照应,也就越容易出现疏忽。因此,驰骋于生意场上,不能恃强斗狠,也不能大意粗心。由此看来,胡雪岩绝对精通“三十六计”,是趁火打劫的一个老手。

- 08. 善于抓住机会 /33
- 09. 把火候掌握得恰到好处 /36

第六计 声东击西:变换手法,图谋大局

《三十六计》第六计“声东击西”是讲:言在此而意在彼。“声东击西”不是故弄玄虚,无商不奸,或是去坑蒙拐骗。而是要求生意人头脑灵活,看准时机。胡雪岩眼界开阔、头脑灵活,到处都能发现财源。

- 10. 打开人生大局面 /41
- 11. 从微妙的地方入手 /43

第七计 无中生有:把烂生意变成好生意

所谓“无中生有”之计,是指要从平常的局势中发现变化,以便实现目的。有人能化腐朽为神奇,更有人能让“无中生有”,这个“有”就是靠主观能动性产生的。胡雪岩提倡的“活络法”,实际上就是“从无到有”的一种经营手段。故“活络法”即为“无中生有”之计。

- 12. 做生意一定要做得活络 /49
- 13. 撒一把慷慨出去 /51

第八计 暗渡陈仓：走出一条地下通道

“暗渡陈仓”忌讳“明”自方行动要“暗”，对方也在暗处，只有准确揣摩对方心理，才能成功地“暗渡”。善打心理战，才能成为精明商人。“能猜察别人的心理想法，是做生意的一大奥妙。”这是胡雪岩的名言，这方面潜藏着“暗渡陈仓”的意思。

- 14. 靠胆识，闯天下 /59
- 15. 善打一场心理战 /61

第九计 隔岸观火：察看情况后，再做决定

“隔岸观火”之计讲并不是作壁上观、见死不救，而是不要轻易破坏局面，要善于观察，善于等待，方能取得胜局。局势需要观察，时机需要等待，做事需要手段。这是胡雪岩“隔岸观火”的一大启示。

- 16. 巧妙地求得市面平静 /67

第十计 笑里藏刀：笑脸相迎另有一番打算

“笑里藏刀”之计的关键是以笑容掩藏内心。一般地讲，一个生意人很难笑对竞争对手。可胡雪岩却能做到，因为在他看来：没有永远的朋友，也没有永远的敌人，只有永远的利益。生意场上竞争，总免不了构成敌对关系，“笑里藏刀”并不是去用刀害人，其重要是“笑”，让笑来化解矛盾。胡雪岩总是笑对竞争对手，千方百计化敌为友。这就叫“笑里藏刀”。

17. 学会笑对对手 /73

第十一计 李代桃僵：懂得丢芝麻保西瓜

“李代桃僵”反映了一种得失观。鱼和熊掌不可兼得，必要时要懂得舍取，要会保住重要的“桃”舍去次要的“李”。让“李”去代替那个重要的“桃”去受损。生意场上风云突变，什么事情都可能发生，既然已经失去了，就要向前看，不能因一时的挫折灰心丧气。“尽量将得失心丢开，”这是胡雪岩在他的生意面临全面倒闭的紧要关头，告诫自己的话。

18. 不为赚而狂，不为输而悲 /79

第十二计 顺手牵羊：按最大的利益去办事

“顺手牵羊”讲的是“顺”与“牵”的关系，顺势而得，顺势而获，这就叫“顺牵”。胡雪岩在经商时懂得“顺手牵羊法”，他所谓的收购便宜法即属此计。

19. 不顺人而顺己 /85

第十三计 打草惊蛇：想法让对手乱阵脚

“打草惊蛇”之计是指用重拳出击，敲山震虎，使其阵势混乱，当对方乱时，我方机会就来了。胡雪岩在经商中有一个精彩的地方就是敢与洋人斗智，惊乱他们的手脚。

20. 试与洋人比本领 /91

第十四计 借尸还魂：能够化腐朽为神奇

“借尸还魂”之计用于理财，极有启发，因为这里面存在如何把“死钱”变为“活钱”的问题。在善于察看市场的商人看来，随处都是财富，都可加以充分发挥，从中挖掘资源。胡雪岩的眼中到处是财富，因为他把借多种手段理好财看作是积累财富的必然。

- 21. 不善理财，是商人大忌 /97
- 22. 移东补西不穿帮 /100

第十五计 调虎离山：麻痹对手的警惕性

“调虎离山”之计是说：诱虎离山，乘虚而入。其实这是以假乱真，获得胜局的一种方法，在胡雪岩的商道中，也有“调虎离山”的个案，例如，胡雪岩在湖州做生意，与洪帮势力的诚心相处，是其经营生涯中极为精彩的一笔，因为他这是在用心智笼络、麻痹对手。

- 23. 用心智调度对手的手脚 /105

第十六计 欲擒故纵：不着急去表明自己的意图

“欲擒故纵”是先放后收，放为虚，收为实，结果在遮遮掩掩、虚虚实实中赢得胜局。胡雪岩经商很注重自己的无形势力——名气与形象，并且很有自己独特的一套手法。

- 24. 要能沉住一口气 /113

第十七计 抛砖引玉：用利益打动人心

“抛砖引玉”之计在经商中往往体现为以利引人、用人。胡雪岩刚一出道,就显示出自己的不同凡响,他人情练达,处事周到,善于察言观色,更擅长揣摩对方心理,因而与人交往中不仅能礼节周到以满足对方的心理需要,更以从物质上满足对方的需要为其根本,以便卸掉他们的“包袱”。这就叫“抛砖引玉”,“砖”为利,“玉”为人!

25. 一分钱,一分货 /119

26. 恪守“情”、“义”两字 /122

第十八计 擒贼擒王：让能人為自己打天下

胡雪岩确有一番擒住有用之人、收服人心、化敌为友的大本事,这是他能够纵横商场,把自己的生意越做越大的重要原因,这当然也确实是他的“大本钱”。可见,“擒人法”即为胡雪岩用人手段之一。

27. 看好了人再用 /129

28. 擒住“长处”不松手 /131

第十九计 釜底抽薪：不去做小打小闹的事

有人错误地理解“釜底抽薪”类似“抢利”、“夺利”,实则大错误。胡雪岩的商德之所以为人称道,有很重要的一条,就是把同行的情看得高于眼前利益,在面对你死我活的激烈竞争时,做到了一般商人难以做到的:不抢同行的饭碗。这也是他成大事着手解决的一个根本问题——即

抽非同行的“薪”，而不抽同行的“薪”。

29. 不抽同行的“薪” /137

第二十计 浑水摸鱼：掌握“乱”中取胜的方法

“浑水摸鱼”之计演示的是一种乱中取胜之道。在商界，有一句话说：“胡雪岩眼光之远是能在乱中取胜”。因为胡雪岩在做成第一桩销洋庄的生丝生意之后，立即就想到要开始投资两桩在乱世之中和乱世之后，都必能给他带来滚滚财源的事业。这两桩事业，一桩是开药店，另一桩是典当业。

30. 善于点住别人的“穴位” /143

第二十一计 金蝉脱壳：绝不走向死胡同

“金蝉脱壳”之计的要义在于：别给自己堵住死路设法摆脱困境。胡雪岩有一句名言，叫作生意人要学会“前半夜想想自己，后半夜想想别人”。

31. 前半夜想自己，后半夜想别人 /147

第二十二计 关门捉贼：懂得做稳生意的策略

“关门捉贼”之计在商道中，可指善于布局经营手法。胡雪岩说过：“我有了钱，不是拿银票糊墙壁，看看过瘾就算了。我有了钱要用出去。”

32. 把钱投准 /153

33. 力戒“驼子跌跟头” /155

第二十三计 远交近攻：没有人缘，就办不成事

“远交近攻”之计在商战中即为巧结人缘，巧办难事。常常挂在胡雪岩口头的“花花轿儿人抬人”，是一句杭州俗语，指的是人与人之间离不开相互维护、相互帮衬。人抬人，人帮人，人要办的事才会顺利，人的事业才会发达。这就是“远交近攻”！

34. 不能欠“人情”账 /161

第二十四计 假道伐虢：施展挣钱的“借鉴法”

“假道伐虢”之计用于商道多指求人术。例如，怎样去对待那些急需帮助的人，学问就很大；你可以置之不理，不管他死活，你也可以热情相助，以图回报。前者眼光短浅，后者眼光远大。假如一个处于穷困潦倒的人受到你的帮助，他在成功的时候，最容易记住和报答的就是你。胡雪岩把这种“雪中送炭”的方法，变成了“烧冷灶”。

35. 看准可成大事者 /167

第二十五计 偷梁换柱：巧妙化解对手的实力

“偷梁换柱”之计是指巧妙达到自己目的的一种手段。胡雪岩经商不求点滴之利，而是着力把各种关系理顺，多方找投资渠道，所以生意兴旺。

36. 以诚信为做人之本 /171

第二十六计 指桑骂槐：不轻易伤害有用的人

“指桑骂槐”之计在做人事中是指不要只顾自己，要善于站在别人的立场上，才能不直接伤害人。特别是要想留住人才，更应如此。对于如何留住人才，胡雪岩还有一个很实在的说法：“做人总要为人着想。”换句话说，也就是我们要站到对方的立场上想问题。

37. 不必拆穿底子 /175

第二十七计 假痴不癫：不让别人看透自己

“假痴不癫”之计突出的是“明白”两字，也可归为一个“圆”字。胡雪岩知人明己，能毫无羁绊地发展出这种圆世态度来。这种态度，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。

38. 在“固”字上做文章 /179

第二十八计 上屋抽梯：拒绝让人知道行踪

“上屋抽梯”之计表明：要善于藏住念头，等待时机，然后再适时出手。胡雪岩的意思很明白，就是做事要不落痕迹，不自招妒忌。商场上确实应该注意尽量不要招嫉，被人嫉妒，会在自己与同行之间造成一种无形的隔阂，生意上携手合作的可能性就会大打折扣。

39. 不招人妒的策略 /185

第二十九计 树上开花：必要时候需要造势

“树上开花”之计强调造势。胡雪岩说：“门面就犹如人脸，如不好会影响生意的。”怎样搞好一个店堂的门面呢？这是一个造势问题。胡雪岩造势的三个准则：宜址、精修、巧陈。

40. 施展打开局势的魔法 /189

第三十计 反客为主：主动问寒问暖

“反客为主”之计用于管人手段，即把员工当主人。胡雪岩对下属的管理，不仅仅是物质鼓励，更多的是感情投资。他深知“反客为主”才能“得人心”的重要，对下属总是设身处地地关心照顾，帮助他们解决实际困难，祸福同当。他曾对手下的人说过：“我请你们帮我的忙，自然当你们一家人看，祸福同当，把生意做好了，大家都有好处。”

41. 以情动人有妙用 /193

第三十一计 美人计：琢磨情感的功效

“美人计”大多言情事。如何在“美人”面前显得镇定自若，可以看一下胡雪岩的“过关”本领。在商言商，胡雪岩办事可谓是拿得起，放得下，能拿则拿，当舍则舍，过程当中固然颇为踌躇迟疑，但终究还是咬得住牙，狠得下心。也难怪胡雪岩得了气候，能为人所不能为。

42. 把握冷静与激动的分寸 /199

43. 接纳十二金钗 /205

第三十二计 空城计：让对手到自己的“地盘”上

“空城计”是为了争地盘。生意人，应当有一块属于自己的“地盘”。但是怎样把“地盘”变成自己的“脸面”，却并非一件容易的事。胡雪岩是这样认为的：“要扩张自己的生意和势力，把自己的地盘扩大是首要之务。”

44. 扩大生意以地盘为首 /211

45. 场面越大越好 /218

第三十三计 反间计：让对手的人跑到自己的身边来

“反间计”告诉人们：如何用好冒尖的人才。胡雪岩脑子中始终有一个观念：“不遭人妒是庸才”。反过来推理：遭到人们嫉妒的多是能干之人。因此，他选人的时候，并不限于别人对某一人才的评价，却对那些在别人口中颇遭非议的人物更加注意，因为他知道，成就大业之英才，往往是不见容于人的。从这里也可看出他识别人才的简单有效的方法，也可以看出他不拘世俗、较之一般人远为宽阔的眼光。

46. 巧收有能耐者 /223

第三十四计 苦肉计：咬牙挺过一道道难关

“苦肉计”要义之一是：自己挑重担！胡雪岩从自己的亲身经历中得到的经验，所谓“遇到难关，壮起胆子来闯”，所谓“越怕越误事，索性大胆去闯，反倒没事”，用于商事运作中危机到来之时，也是十分合适的。

47. 承受成大事之苦	/231
-------------------	------

第三十五计 连环计：一步一步把生意做大

“连环计”讲的是善于策划,做到未雨绸缪。“局势坏起来是蛮快的,现在不趁早想办法,等临时发觉不妙,就来不及补救了。”这其中的道理,胡雪岩自然是极懂得的,但具体做起来,就连胡雪岩如此精明的人,也不免失误,可见要真正善于未雨绸缪,也并不是是一件简单的事情。

48. 真正善于未雨绸缪	/235
49. 不走歪道,走正道	/239

第三十六计 走为上：别到旋涡中去挣扎

“走为上”对胡雪岩而言,是指他能及时跳脱小商人的视野,去经营人生大目标。这种走向,说明他志存高远。胡雪岩一生经商,有一志向就是“上忧国,下忧民”,这是他继承了传统商人优秀品格中的一个重要理念。协理洋务,协助西征是报国;济世善举,善扶贫困之民则是忧民。这是胡雪岩成功的又一重要因素。

50. 胸中装着国事	/245
51. 以“奇”招赢局面	/249



瞒天过海

第一计



把自己的想法藏在心窝里

胡雪岩经商有两点与“瞒天过海”相关，一是“照应计”，二是“抬高计”。胡雪岩深知，如果你本事大，却到处摆谱，不善于“瞒”住别人，那就无法打开人生大局面。胡雪岩长于瞒计，谋事周到，“公关”厉害，招数高明，所做之事多能办成，这是他的本事。