

商



胡雪岩

获势得利的20种变策

最绝密之生意皆出于心中的惊涛骇浪

胡雪岩经商之道，妙绝天下，有各种各样的说法，有各种各样的演绎，但无论如何都离不开一个「奇」字。胡雪岩究竟奇在何处？我们认为，奇就奇在一个「诡」字上。胡雪岩所谓诡，即为商诡，是指经商的谋略、计策和手段。所谓谋略是指他能够从商势出发，仅仅以商势为经营布局的立足点；所谓计策是指他巧于应对，能够把不成的事情办得顺顺当当；所谓手段是指他敢想敢做，一步步把自己的财富盘大。在胡雪岩的商诡中，透露这样一层道理：任何世事在其发展过程中都存在时机和事机，尤其对人生选择、经营决策、计划实施等至关重要。能够较准确地识别时机和事机的到来，并据此做出人生抉择，即为识时务的俊杰。

【清】胡雪岩 ● 原典
欧阳居正 ● 解译

诡

中国华侨出版社

胡雪岩

获势得利的20种变策

最绝密之生意皆出于心中的惊涛骇浪

商 诡

【清】胡雪岩 ● 原典
欧阳居正 ● 解译

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

胡雪岩商诡：获势得利的 20 种变策 / 欧阳居正解译．—北京：
中国华侨出版社，2003.3
ISBN 7-80120-689-4

I. 胡… II. 欧… III. 胡雪岩-商业经营-谋略
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 014928 号

● 胡雪岩商诡：获势得利的 20 种变策

原 典 / 胡雪岩
解 译 / 欧阳居正
责任编辑 / 沙 子
装帧设计 / 欧阳智
责任校对 / 王 文
经 销 / 新华书店
印 刷 / 北京兴达印刷有限公司
开 本 / 787×1092 毫米 1/16 印张/21 字数/300 千
版 次 / 2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷
印 数 / 1-6000 册
书 号 / ISBN 7-80120-689-4 / K·158
定 价 / 29.80 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 邮编 100029

E-mail: overseashq@sina.com

发行部: (010) 64443051 传真: 64443051

诡生计 诡生通 诡生变

胡雪岩经商之道，妙绝天下，有各种各样的说法，有各种各样的演绎，但无论如何都离不开一个“奇”字。胡雪岩究竟奇在何处？我们认为，奇就奇在一个“诡”字上。胡雪岩所谓诡，即为商诡，是指经商的谋略、计策和手段。所谓谋略是指他能够从商势出发，仅仅以商势为经营布局的立足点；所谓计策是指他巧于应对，能够把不成的事情办得顺顺当当；所谓手段是指他敢想敢做，一步步把自己的财富盘大。在胡雪岩的商诡中，透露这样一层道理：任何世事在其发展过程中都存在时机和事机，尤其对人生选择、经营决策、计划实施等至关重要。能够较准确地识别时机和事机的到来，并据此做出人生抉择，即为识时务的俊杰。



目 录

第一 立志成事之诡：自己要对自己负责

《庄子·逍遥游》中有“吊诡”之说，讲的是玄不可测、若有若无的处世方法。所谓诡，乃妙计巧策也。的确，凡所有要想成大事者，必须有吊诡之功，即用诡计之功。在胡雪岩看来，古往今来，图谋人生举不胜举。凡是想成大事、能成大事者，都有大自信，所谓“当今之世，舍我其谁”，所谓“天生我材必有用”，所谓“人所具有的我都具有”，所谓“会当水击三千里，自信人生二百年”……这些名言展示的都是有大成就者的豪迈胸怀。因此，胡雪岩的吊诡术是：该干的事情在任何情况下都能坚持干下去，确实是了不起的人；看准了的事情，只要不论何种情况都能坚持干下去，就有可能取得了不起的成功。人生始于努力，此不必置疑。

01. 能成大事者，都有大自信 / 3 /

一个商人如何成功掌控商道呢？这就要从立志说起。胡雪岩认为，一个商人为什么立志？因为你要去争面子，求成功，这是人的本性。一个生意人应该有志成为大商贾，才能成大事。

02. 坚持干下去，就有可能取得了不起的成功 / 5 /

胡雪岩认为，经商必须克服犹豫不决的毛病，防止看不准方向，出手无力。这就是说经商者必须做到：认准方向就不避艰难、锲而不舍地干下去的决心和毅力。换句话说，也就是做事要有恒心，要有韧性。任何事要么不做，看准了，决定做而且开始做了，就一定要坚持不懈地做下去，一定要做出个样子来。这也是一个渴望有大成功的人必备的素质之一。胡雪岩就特别看重这一点。

【胡氏商诡引申】

△立志找到人生的支撑点 / 6 /

第二 摸势技巧之诡：反应一定要灵敏机警

做生意须有商诡。在胡雪岩的商业经营活动中，他十分注重借势经营，与时相逐之诡。在他的商业活动中，十有八九是围绕取势用势而展开的，他也从不放弃任何一个取势用势的机会，从而不断地拓展自己的地盘，张扬自己的势力。于此，胡雪岩有自己的一套商业理念，即“势利，势利，利与势是分不开的，有势就有利。所以现在先不要求利，要取势。”这就是所谓取势之诡。取势即为乘势之诡。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。”这是胡雪岩成功之要诀。

03. 不放弃任何一个取势用势的机会 /11/

没有势，就没有利；没有利，就没有势。势，就是力量，就是走向。积蓄起来的力量为势，找到走向的道理也是势。正如古人所说：“理有所至，势所必然。”

04. 铺就了一条做更大生意的道路 /16/

一项投资能否最终经营成自己的一道财源，要做出准确的判断，并非是一件轻而易举的事。这其中的关键是要有全局判断能力，要有能在整个局势的盘算中看出必不可易的大方向的眼光。能够“盘算整个局势”，能够看出整个局势发展的大方向，并知道如何“照这个方向去做”，才能使自己立于不败之地。这才叫看得准。

05. 牢牢抓住生意场上的商势 /18/

胡雪岩说，会做生意要特别善于度势，要能够很好地把握住商势，同时，还要特别善于利用商势。说到底，度势只有对于那些善于发现商势并且能够很好地去抓住商势、利用商势的人，才成其为度势。

06. 与其待时，不如乘势 /21/

势是一种力。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。

【胡氏商诡引申】

△ 摸准关键，后发制人 /23/

第三 洞察变化之诡：眼睛发出最犀利的光

在胡雪岩的生意之诡中，有一条“眼光术”，按照他的说法是：“做生意怎么样的精明，十三档算盘，盘进盘出，丝毫不漏，这算不得什么！顶要紧的是眼光，生意做得越大，眼光越要放得远。做大生意的眼光，一定要看大局，你的眼光看得到一省，就能做一省的生意，看得到天下，就能做天下的生意，看得到外国，就能做外国的生意。”这些话道出了做好生意的秘密。的确，没有眼光者，做生意大多是乱弹琴，类似瞎猫捉耗子。

07. 尽力去做的，就能得到益处 /29/

从看准时局入手，打开人生局面，是生意人的最高明之举。胡雪岩在清末的个人成功，可以说是“时事造英雄”。但“英雄”也决不是时势的被动产物，在胡雪岩的心中，看准时局，维持市面是保证其事业成功的重要条件。

08. 先于别人筹划出应对措施 /33/

一个人不能没有大局观念，更不能在不起眼的地方拔不出来，而应看准大局，做出一番大事。

09. 绞尽脑汁精心筹划 /37/

生意人的眼光，除了要看得准之外，还有很重要的一点，就是要看得远。可以说，胡雪岩非同一般的眼光，在他起步之初就为他

今后的发展标明了光辉绚烂的前景。

10. 生意做得越大，眼光越要放得远 /39/

胡雪岩经商讲究“智”。智即权变，也就是观察市场，通权时变。这是一个商人的基本要求。而胡雪岩的商业智慧，还有两个与众不同的特点。第一是把智运用到义上，以攻人心为上，以此把握商情，第二是把智化解为“眼光”，以此评判生意。

【胡氏商诡引申】

△ 从长远之处挖利润 /42/

第四 果敢出击之诡：抓住时机赢得胜局

在胡雪岩的商诡中，透露这样一层道理：任何世事在其发展过程中都存在时机和事机，尤其对人生选择、经营决策、计划实施等至关重要。能够较准确地识别时机和事机的到来，并据此做出人生抉择，即为识时务的俊杰。胡雪岩正是善于在商场变幻中明察秋毫，找出机缘的人中英杰。胡雪岩认为，只要发现是财源，甚至只要产生一个念头，就立即想到去付诸实施，这就是要反应迅速，敢想敢干。生意人面对的总是与时局、政局紧密相连，且总是处在不断变化之中的具体的市场。市场出现的各种具体情况以及变化，对于生意人来说往往既是挑战也是机会。能及时针对具体市场情况做出迅速反应，才能不断地为自己开辟新的经营渠道，也就是为自己开拓出新的财源。

11. 准确地识别时务和事机的到来 /49/

商业中商情变化多端，而变化又意味着寻势，寻势常在变化中出现，而它又是处于一种潜伏状态中，这就需要智慧的分析。发现在变化中潜伏着的寻势，商势就意味着财富了，所以发现商势，就等于发现了金矿。这就叫度势。

12. 随时而变，见机行事，急缓相宜 /51/

做生意必须善谋善断，才能做成大事。绝大多数人常犯的错误

是：过于急着抛头露面，而不会等待时机。在生意场上经历过风风雨雨的人，有时有面子，有时没面子，但追求成功的决心未变。等一等，就是最保险的。

13. 对于生意人来说往往既是挑战也是机会 /53/

胡雪岩做事就是这样，不了解情况，为求了解，急如星火，等到弄清楚事实，有了方针，他就从容了。……说是说“慢慢儿”，但决不是拖延，更不是搁置，帮他做事，须知这一点。

14. 软硬兼施，一箭三雕 /55/

胡雪岩经商是个算计高手，常常是软硬兼施，一箭三雕，做到该出手就出手。

【胡氏商诡引申】

△ 果敢决策，有机会自然有钱赚 /60/

第五 巧妙应对之诡：学会几套魔法手段

做生意需要应对自如的功夫，没有这一点，不但做不好生意，而且常常会失去许多机缘。胡雪岩善谋此商诡，操纵“人抬人高”、“不穿帮”和“善藏身”三大战术，去实现自己的目的。所谓“人抬人高”，是胡雪岩从“水涨船高”的道理中悟出来的，因此他极善于利用人；所谓“不穿帮”，是胡雪岩盘活资金的一种谋略。胡雪岩所说的“做生意一定要活络”，要知道如何去“移东补西”而且“不穿帮”确实就是一种本事；所谓“善藏身”，胡雪岩是指做事要不落痕迹，不自招妒忌。因此要切忌自我招摇。上述三大战术使得胡雪岩掌握了巧妙应对的三种魔术手段。

15. 琢磨透“水涨船高”之理 /65/

胡雪岩善于抬人，因为他相信：“水涨船高，人抬人高”。

16. 精通“顺势之法” /67/

顺势一推，往往可以节省资金、体力和时间，立即获得赢利。胡雪岩善借东风，这是他张扬有形势力，从而游刃商界的一个“绝活”。

17. 在最关键的时刻抓住转折点 /69/

聪明人可以在最关键的时刻抓住转折点。胡雪岩日后能做大生意，是以投靠左宗棠为转折点的。这是理解胡雪岩之所以脸面越来越大的关键。

18. 操纵“不穿帮”战术 /73/

胡雪岩认为，做生意活络，才是本事。

【胡氏商诡引申】

△ 巧手借“尸”，福勒施展“还魂”术 /75/

第六 开动脑筋之诡：精心下好每一步棋

善谋者，必善用脑筋思考，这样才能下好每一步棋。胡雪岩有这样一条商诡：“这时候做事，不能说碰运气，要想停当了再动手。”他这里说的“这时候”，自然不是指商事运作的时候，不过，他所说的危机时刻“不能说碰运气，要想停当了再动手”。其中包含的道理，用于商事运作却也是极为恰当的。但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。

19. 做事，不能说碰运气 /79/

做事绝对不能碰运气，要想好后再动手，这是胡雪岩重要的一条商诡。

20. 想得准，才能做得巧 /81/

生意人总希望有一块属于自己的“地盘”。但是怎样把“地盘”

变成自己的“财富”，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。”胡雪岩非常注重扩张自己的有形势力。并靠势力来争脸面，下面就是典型的例子：

【胡氏商诡引申】

△ 做有心人，不怕不赚钱 /87/

第七 较量胆识之诡：做别人之未做

胡雪岩推崇胆识，区分“敢做”与“不敢做”，可谓其商诡一大特点。所谓“敢做”与“不敢做”其实质乃是以胆识与谋略为后盾的。“敢做”是因为有勇有谋有胆识，“不敢做”是因为无勇无谋无胆识。敢于冒险，也正是在这“敢做”与“不敢做”之间的差别，产生出的结局会截然相反：一个是胜，一个是败。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。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。

21. 能在别人看不到“戏”之处看出“戏”来 /91/

胡雪岩的经商之智不是从天上掉下来的，而是自己磨练出来的。他之所以胆识过人，气吞山河，是因为他生命的细胞中有一股争天下的激情，善于在各种情况下看出戏来。

22. 敢冒常人不敢冒的风险去做生意 /93/

所谓“敢做”与“不敢做”其实质乃是以胆识与谋略为后盾的。“敢做”是因为有勇有谋有胆识，“不敢做”是因为无勇无谋无胆识。敢于冒险，也正是在这“敢做”与“不敢做”之间的差别，产生出的结局会截然相反：一个是胜，一个是败。

23. 遇到难关，壮起胆子来闯 /94/

做生意，成功的把握总是相对的，失败的可能才是绝对的。没有人愿意自己正在进行的生意出事，但从来没有一个不出事的生意人。那么，当问题来的时候，应该如何应对呢？胡雪岩认为，越怕越误事，索性大胆去闯，反倒没事。

24. 生意人当眼观六路，耳听八方 /96/

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，因此敢于与人较量胆识。

25. 看谁比谁出手狠 /99/

胡雪岩经商中有一个精彩的较量胆识地方就是与洋人过招。

26. 气定，则心定，心定则事圆 /102/

经商总要承受压力，遇到这种情况，胡雪岩该怎么办？一句话要沉住气！

【胡氏商诡引申】

△ 是冒险而不是冒进 /104/

第八 讲义守信之诡：踏踏实实做明白人

在胡雪岩的经商生涯中，有一条商诡是他一定要恪守的，这就是“讲信义”。他经常说：“做人无非是讲个信义。”其实，做生意与做人，本质上应该是一致的，一个真正成功的商人，往往也应该是一个信义之人。胡雪岩办事，很注重情、义二字，他做生意的原则就是有情有义。在生意往来中，他经常替对方的难处窘境着想，对方见胡雪岩如此义气，也把他当作朋友，视为知己，对他的口碑甚好，乐意和他在生意中往来。

27. 一个真正成功的商人，应是一个信义之人 /111/

信用、信义是一个人立身行事之本。孟子说：“人而无信，不知

其可也。”一个不能仗义而行全无诚信可言的人，一定会为众人所不齿。

28. 做生意的原则就是有情有义 /114/

胡雪岩面临的帮派势力，这既包括漕帮这样的旧势力，也包括像小刀会这样的新势力。胡雪岩从来没有以改造天下为己任，所以他对漕帮，是以取得信任、共同活好的态度处之。对小刀会，则像对待太平军一样，是通过官府、帮助官府来镇压他们，以保证自己的商业利益不受损害。他在漕帮中层层渗透，放出交情，取得他们的信任和支持。后来有相当大的几笔生意，都多亏了漕帮势力出手相助，才得以顺利做成。有了漕帮的认可，胡雪岩也就在乱世有了“黑”社会力量的靠山，这也是胡雪岩保证其商业能顺畅发展的一个重要举措。

29. 宁可舍去钱财，也要做个人情 /117/

对于合作伙伴，不仅要有一笔“钱财账”，还要有一笔“人情账”。让我们来看看胡雪岩是如何处理这两者之间的关系的。

30. 守诚讲信受人尊敬 /120/

商人就要讲商业道德，其诚信乃商业道德的题中应有之义。商业伦理道德是商业调整内部和外部关系的行为规范的总和。它由善与恶、公与私、正义和非正义、诚实与虚伪几种道德范畴为标准。

【胡氏商诡引申】

△ 以诚相待，松下笼络代理心 /122/

第九 坦荡通达之诡：想得越开越好

胡雪岩做生意主张一个生意人不仅在面临危机时应该提醒自己注意将得失心丢开，即使在正常情况下，许多时候也要能够提醒自己注意将得失心丢开。一个得失心太重的人，不可能超脱地以长远的眼光看问题，比如一个只顾自己得失的人，就不可能在自己得利

的情况下主动想到别人的难处，比如不能将得失心暂时丢开，就不可能想到不可为赚钱而结怨，更不会想到有些钱能赚，有些钱却不能赚。胡雪岩一向认为生意场中，没有真正的朋友，但也不是到处都是敌人。当众拥抱敌人，化敌为友，称得上是高手中的高手。

31. 一个得失心太重的人，不可能大发展 /127/

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。

32. 市场上没有常胜将军不倒翁 /129/

生意场上，没有人敢说自己可以永远立于不败之地，也没有一个人可以永远立于不败之地。

33. 不遭人妒是庸才 /132/

古语云：“木秀于林，风必摧之；行出于众，人必非之。”一个人如果才识过人，必将令他人显得平庸，这种才识一旦付诸行动，就会办成别人办不成的事，获得别人得不到的成绩，使得与别人的平衡关系被打破，造成与其同僚的不同，这样难免引起周围人的妒恨。

34. 没有真正的朋友，但也不是到处都是敌人 /135/

一般讲，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，胡雪岩总是笑对竞争对手，千方百计化敌为友。

35. 能容留人，就不必拆穿人 /139/

做到让别人死心塌地替你出力，确实是一种功夫。胡雪岩怎么做？很简单，那就是你要敞开一点胸怀！

【胡氏商谗引申】

△ 克制自己，平易近人 /141/

第十 做大招牌之诡：打造一块发亮的金匾

胡雪岩商诡中的“招牌术”引人注目，胡雪岩一生极重名声、名气，崇尚名归实至。为保住“金字招牌”，一生苦心经营，取得了令人瞩目的业绩。胡雪岩经营药业，是别有一番深意的。他认为药店既可救死扶伤，又可显扬名声，使妇孺皆知。他又把药业兼作公益事业来办，由此所收到的效果虽然是无形的，但却能转化成难以计数的实利。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。他曾说过：“面子就是招牌，面子保得住，招牌就可以不倒。”

36. 要做名气，关键还是要真正做出自己的“金字招牌” /145/

没有响亮的招牌，就等于没有实力。招牌虚假，只能毁坏自己的声誉。所谓“招牌”，就是指公司的品牌和形象。

37. 面子就是招牌 /148/

面子就是招牌，面子保得住，招牌就可以不倒。

【胡氏商诡引申】

△ 广告效应，雀巢落户天下 /150/

第十一 盘活生意之诡：练就从无到有的诀窍

胡雪岩商诡之一是：要广开财源，死守着一方天地是绝对不行的。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。胡雪岩思路灵活，不拘形式，不仅使难题得到巧妙的解决，而且各方面都满意，皆大欢喜。胡雪岩认为观察行情要精，按照他的总结就是：“世上随便什么事，都有两面，这一面占了便宜，那一面吃亏。做生意更是如此，买卖双方，一进一出，天生是敌对的，有时候买进便宜，有时候卖出便宜，涨

到差不多了，卖出，跌到差不多了，买进。这就是两面占便宜。”可见胡雪岩商诡之妙。

38. 不死守一方，灵活出击 /155/

所谓活络就是善变。胡雪岩有一句至理名言：“天变了，人应变。”“天”即指时势时局之意。“天变了，人应变”，其意是指时势时局变化了，人也应该做出与之相应的改变与调整以顺应时势与时局。

39. 善于变戏法 /157/

做生意要考虑一下胡雪岩所说的“八个坛子七个盖，盖来盖去不穿帮”的手法。

40. 思路灵活，不拘形式 /158/

做生意必须手腕活络，不可固守成法。胡雪岩帮助王有龄解决运送漕米时采用的就地买米的办法，就是打破常规，推陈出新的典型例子。

41. 观察行情要精 /161/

胡雪岩自小在钱庄当学徒，深体钱业生意之奥秘。所以在开业之初，虽只有十万左右的款项，且每笔款项的存货日期相逼甚紧，他还是有魄力调动资金，及时投入新的丝茧生意。

42. 铜钱眼里翻跟斗 /162/

在商业经营中钱能生钱，也就是说，有了一定数量的钱，再加上合理有效地运用和调配，就能获取更多的钱，如何合理地运用、调配已有的金钱，这是对一个经营者的才干和智慧的考验。然而，中国有句俗话，叫作“巧妇难为无米之炊”，作为一名经营者，无论 you 有多么强的经营能力，但如果没有钱供你运用、支配，那么，所有一切都是空中楼阁。

43. 拿了别人的银子，来做自己的生意 /166/

胡雪岩经商，总是有一套非常实用的“变钱术”，不妨一看。

【胡氏商诡引申】

△ 无库经营，空手掘金 /168/

第十二 用计生财之诡：想方设法达到自己的目的

胡雪岩商诡中有一条“雪里送炭”术，所谓“雪里送炭”也不是逢人便雪里送炭，而是放出眼光，择其有资望者，或将来必有起用之日者，殷勤接纳，时相探望，慰其寂寥，解其困难，使彼心中感动，当你是“雪中送炭”的君子。有朝一日，先前的投资，便可大获厚利了。胡雪岩说：“凡事总要动脑筋。说到理财，到处都是财源。”这应该是他的经验之谈。

44. 有朝一日，先前的投资，便可大获厚利 /175/

如何搞好人际关系，是有许多学问的。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”。

45. 善于利用矛盾 /178/

有些人爱讨好别人，有些人喜欢别人讨好。这就是捧场！

46. 投其所好 /180/

最容易突破的是一个人的弱点。胡雪岩的高明之处，还在于他善于抓住不同的人的特点，区别对待，也即是通常说的“投其所好”。

47. 做生意不能没有支持 /183/

人生一定要选择一个好的休息场所。做生意不能没有支持。胡