

胡雪岩

一部大商人不可不用的必备书

HUXUEYANWEIRENZHANGSHIZUOHUOSHANG

「红顶商人」胡雪岩认为：经商不可眼拙手笨，而要在以下三处下功夫：为人要灵、掌势要快、经商要活；若此，方可百战不殆。从一群小商人中间「拔地而起」！

胡雪岩◎原典

子告◎解译

◎中国华侨出版社

为人掌势

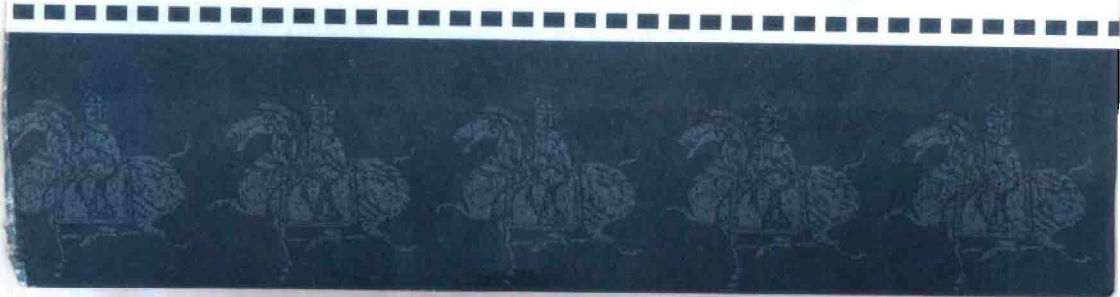
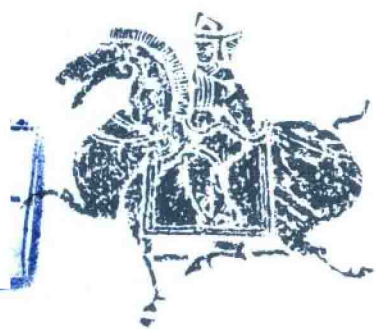
做活商



胡雪岩

做活商

为人
掌势



图书在版编目(CIP)数据

胡雪岩为人、掌势、做活商/胡雪岩原典,子告解译. - 北京:
中国华侨出版社,2003.12
ISBN 7-80120-768-8

I. 胡… II. ①胡… ②子… 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 114506 号

胡雪岩为人、掌势、做活商

原 典/胡雪岩

解 译/子 告

责任编辑/海 力

装帧设计/李 栋 孙希前

经 销/新华书店

开 本/640×960 毫米 1/16 印张 20 字数 350 千字

印 刷/利森达印务有限公司

版 次/2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数/7000 册

书 号/ISBN 7-80120-768-8/K·177

定 价/30.00 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



前 言

商人之道，并不一个定论。但是人们总爱探究一个合格商人的模样、信念、能力等是什么？我们认为，这种探究是非常有必要的，因为不这样做，就不会照着合格商人的样子去要求自己，想要做好生意恐怕不是一件容易的事。

在胡雪岩身上，我们能够看到合格商人的模型——眼光开阔、头脑灵活、竞争有道、敢于出击，凡此等等可以概括为以下三点：

第一，为人之道：胡雪岩认为“经商无非是讲个信义”，这句话说得非常到位，因为在我们的周围奸商太多，不以做人第一，而以坑人为第一，欺诈手段令人咋舌。的确，经商与做人关系紧密。胡雪岩之所以能成为“红顶商人”，仅凭“小摊式生意”恐怕是不行的，他必须要靠信义赢得人才，吸引大批人才为自己创造财富。另外，胡雪岩为人突出“共利”原则，不把对手逼上绝路，而是相信：“你有出路，我就有活路。”这些都是非常行之有效的为人之道。

第二，掌势之道：胡雪岩历来主张：“做生意无非是讲究个‘势’字。”势是什么？在他看来，主要有三势：一、商势；二、看势；三、人势。胡雪岩在经商的过程中，把三势合一，左右开合，上挂下联，把不好做的生意做成了，把别人做不成的生意做得极为出色。一句话，他把“势”掌控于手，牢牢地围绕着“势”去经营商道，找机会、抓机会、创机会、用机会，形成“一条龙”，所以

前
言





他的商势越来越猛。

第三，做活商之道：所谓活商，是指头脑具有高度的灵敏性，能在别人看不到的地方看出生意经来，能在别人已经做到的地方另辟蹊径。胡雪岩具备这些特点，他最忌讳把生意做“死”了——毫无生气，只是简单维持日常开销；相反他总是有“八个坛子七个盖”和“在钱眼里翻跟头”等经商术，把生意从一点做到一个面上，从低处做到高处，从小处做到大处。这就叫“活商”。

这样看来，仔细分析胡雪岩为人、掌势、做活商的三个方面，是非常有启发意义的。

有些商人，虽然也能做些小生意，但是要么不会为人，要么不会掌势，要么不会做活，常是赚了一笔钱，却得罪了一大批人；赚了一次钱，却失去更多的赚钱机会；把生意做到绝境，却又走不出来，为此生出无数痛苦。这些都是做大商人的忌讳。

如果这些人去对照胡雪岩上述三个方面，认真地坐在一个角落，静思默想，也许就能反思出自己的不足，让自己学会做人、学会掌势、学会灵活起来。

本书以“为人、掌势、做活商”为题，比较全面地分析胡雪岩的成功商道，对大家再一次换个角度理解胡雪岩，会有一定帮助，会有指导实战作用！

胡雪岩为人、掌势、做活商





目 录

第一部分 为人：经商一定要修炼自身绝活

经商不只是简单的钱货交易，还涉及到为人之道。小商人两眼放光，只盯着钱，而大商人则不然，他们能够看到钱之外的东西，并在上面动脑筋，想办法与人为善，疏通关系，为自己多开几条通道。

胡雪岩把为人之道视为经商第一法，绝不忽视其中的任何一个环节，仔细揣摩，掂量轻重，认真与周围人相来往，不给自己找麻烦。这是一种聪明做法。因为，胡雪岩看到了许多商人之败，正是在于不精为人之道，故自己一定要做到极致。

(一) 比拼：拿出真本领与人叫板..... (3)

成功商道的支柱即自信 (3)

目
录





挺一下就能渡过难关	(5)
越怕越误事，索性大胆去闯	(7)
自卑是害人的毒药，甚至是杀人的利器	(9)
△ 胡雪岩为人之计联通 (一)：吃小亏获大利	(14)
△ 胡雪岩为人之计联通 (二)：要学会经营自己	(16)
 (二) 打通：“太极拳”同样有火力	(20)
水涨一截，船升高一截	(20)
在人危难之时，雪里送炭	(22)
该帮助就帮助，该举荐就举荐	(26)
你够交情，别人也会够交情	(29)
能猜察别人的心理	(33)
需要快速的反应和顺藤摸瓜的技巧	(36)
给人上喜欢的菜	(42)
△ 胡雪岩为人之计联通 (三)：只要付出，就会换来回报	(45)
 (三) 贴心：紧追不放可用之人	(49)
不可因人设事，而要因事设人	(49)
不会用人，你就会累得精疲力尽	(53)
对人才舍得花血本	(56)
别让瞎猫去抓老鼠	(60)
“情”、“义”两字非常值钱	(62)
不用可疑的人	(65)
想别人之所想，急别人之所急	(68)
攻人心，善待人	(71)
因才而用，让人才放出光来	(75)
“事”“人”相宜是“善任”的重要原则	(78)
△ 胡雪岩为人之计联通 (四)：找到能帮自己挣钱的人	(81)

(四) 联手：握着对手的手，想着心里的事 (83)

善于让人，就会让人更服你 (83)

好人缘里面藏着金银财宝 (86)

做生意不能抠抠唆唆，要大方待人 (89)

注意维护别人的面子 (91)

“用敌于我”是大方之举 (94)

△ 胡雪岩为人之计联通 (五)：搞好人际关系至关重要 (98)

△ 胡雪岩为人之计联通 (六)：大家一同吃蛋糕 (100)

(五) 做人：自己挖好一条防身的战壕 (102)

守诚信经商之本 (102)

讲信用，就会有一帮人围着你 (105)

靠真心去办事 (109)

不顾人情，连钱财也会丢光 (112)

得失心太重，不可能有大发展 (116)

在商场跌倒了要爬起来 (119)

做人要懂防人术 (123)

花出去钱是为了挣钱 (125)

你为人想，别人也为你想 (128)

△ 胡雪岩为人之计联通 (七)：经商信为本，买卖礼当先 (131)

△ 胡雪岩为人之计联通 (八)：少玩“花肠子” (135)





第二部分 掌势：摆弄出一箭三雕之计

经商是各种商人运用不同商计相互比拼的一种智力游戏。很多商人尽管也有商计在心，但实为小技巧，不足以与人抗衡。显然，只有大商计才能大作为，因为它们能一箭三雕，惊动人心，并且能把商势做大。

胡雪岩精通经商之势，他知道如果掌控不了商势，一切都是小打小闹，充其量只是挣一点零花钱。什么叫商势？在胡雪岩看来，商势就是潜在的商情、商利。显然，要想掌控商势，只能是精明人所察所为。胡雪岩始终记住“精明”两字，因为精明可让人一箭三雕、一举三得。此为大商人超出小商人的一根红线。

（一）追势：快猛结合，就能手到擒来 (141)

从不放弃任何一个取势用势的机会 (141)

做生意要会度势，更要靠本事 (146)

真正高明的商人必然乘势而行 (149)

把自己的商势逐步扩大 (151)

真正的较量能让人更威风 (157)

△ 胡雪岩掌势之计联通（一）：学会果断出击 (160)

△ 胡雪岩掌势之计联通（二）：做生意不能拖拉 (162)

（二）竞争：拉开架势去扩大局面 (164)

靠自己的双手去烙馅饼 (164)

相信自己能冲破人生难关 (168)

招牌虚假，只能毁坏自己的声誉 (171)

胡雪岩为人、掌势、做活商





让大家认可你，就是最大的受益	(175)
门面犹如人脸	(177)
做生意首先就要做出一个热闹的局面	(181)
△ 胡雪岩掌势之计联通（三）：需要别出心裁的一股劲	(183)
△ 胡雪岩掌势之计联通（四）：借势打出自己的品牌	(186)
（三）察情：四处走走，总归有好处	(188)
眼光敏锐，一定能把生意做得和别人不一样	(188)
琢磨自己的经营大方向	(190)
善于动脑筋、善于琢磨	(195)
眼光不一样，生意就不一样	(196)
把自己变成一个机灵鬼	(199)
把生意引入到一条顺路上去	(203)
△ 胡雪岩掌势之计联通（五）：留心生意场上的每一个细节	(204)
△ 胡雪岩掌势之计联通（六）：全面权衡，才能成大事	(206)
（四）做大：自己的主意自己拿	(208)
没有人给你送来好运	(208)
时时承受自立门户的风险	(211)
做事一定要气定心圆	(214)
做事力戒没有轻重缓急	(217)
找到自己的位置做大自己的生意	(220)
做大生意必须求奇	(223)
△ 胡雪岩掌势之计联通（七）：把每一次生意做到位	(225)
△ 胡雪岩掌势之计联通（八）：拿出致富的本领	(229)
△ 胡雪岩掌势之计联通（九）：走每一步棋都要求稳	(233)





第三部分 做活商：大商人的特长在于变戏法

大商人不是腰大气粗，而是具有经商大智慧。换句话说，他们能够用不同的手法变出不同的戏，不容易走入死胡同，更不容易掉进大坑里。所以大商人注重“变戏”，多手开局，左右策动，在大风大浪或波平浪静处开出自己的商路来。这为活商之术。

胡雪岩的活商之术多种多样，他不断地改变自己改变不同的商情，判定一套套变化之术，去实现自己的商业目标。其中，他最擅长在近处看到远处，在静处看到动处，在安处看到危处，在小处看到大处，以变应变，以通求活。这种一手活则全盘皆活的经商法，是胡雪岩的拿手好戏！

胡雪岩为人、
掌势、做活商

(一) 善变：你比我巧，我比你更灵 (237)

你比我巧，我比你更灵 (237)

不守一方，灵活出击 (239)

把自己有限的资金盘活 (241)

打破旧的条条框框，生意经才能成熟起来 (243)

△ 胡雪岩做活商之计联通 (一)：让自己成为赚钱的主人 (245)

(二) 攻击：采取多点进攻，就有大收获 (247)

不让人识破自己的借术 (247)

拿人银子，做己生意 (250)

从铜钱眼里穿来穿去 (253)

△ 胡雪岩做活商之计联通 (二)：找到变钱的上上策 (257)





△ 胡雪岩做活商之计联通 (三): 明亏暗赚	(261)
(三) 算计: 方法得当才能成大事	(263)
利用一切可以利用的机会	(263)
机会对任何人都是均等的, 差异只在于快慢	(266)
找到窍门, 你就无所不能	(271)
只要动脑筋, 一切皆活	(277)
模模糊糊感觉最好	(280)
△ 胡雪岩做活商之计联通 (四): 做一个预算专家	(282)
(四) 防失: 不明白的事最好别去碰	(287)
一定要拒绝烫手的钱	(287)
最大的要害是总想赚一些不明白的钱	(290)
靠骗做不了长久生意	(293)
按照游戏规则去办事	(296)
蹉跎每一步, 就是大踏步	(299)
△ 胡雪岩做活商之计联通 (五): 守法更善于用法	(301)
△ 胡雪岩做活商之计联通 (六): 拒绝让金钱锈蚀灵魂	(304)
△ 胡雪岩做活商之计联通 (七): 精于合理地赚大钱	(306)



第一部分



为人：经商一定要修炼自身绝活

经商不只是简单的钱货交易，还涉及到为人之道。小商人两眼放光，只盯着钱，而大商人则不然，他们能够看到钱之外的东西，并在上面动脑筋，想办法与人为善，疏通关系，为自己多开几条通道。

胡雪岩把为人之道视为经商第一法，绝不忽视其中的任何一个环节，仔细揣摩，掂量轻重，认真与周围人相来往，不给自己找麻烦。这是一种聪明做法。因为，胡雪岩看到了许多商人之败，正是在于不精为人之道，故自己一定要做到极致。

在人生努力的过程中，要想成为一个了不起的人，必须要有咬牙穿过黑夜的性格，把自己变成一个名符其实的强者，这样才能看到自己的曙光。

举凡有志于建功立业的杰出人物，无不爱才、惜才，悉心讲求选才、用才、育才之道。爱才是成功生意人的一种基本素质。

用人的要诀：一是『知人善用，用而不疑』八个大字。『疑人不用，用人不疑』是条古训，千百年来一直是管理者遵循的重要原则。

(一) 比拼：拿出真本领与人叫板

成功商道的支柱即自信

大商人当求自强的支柱，因为一个人一生不能没有支柱，否则就会支撑不起来人生的追求。对于绝大多数成大事者而言，这个支柱就是自信心。

自信心对成大事者来说是必不可少的，一般来说：自信心充足者的适应能力就高，反之，则适应能力较低。但大多数人都缺乏自信，所以一事无成。千百年来，人们出于创造更美好的生活的目的，对人的信心抱着崇高的期望。自信的力量是巨大的，是成大事者的法宝。

《圣经》中说：“如果你有一颗芥菜籽的信心，你即会对此山说，由此处移往他处，而它真的就会迁移。因为没有一件事对你是不可能的。”十九世纪的思想家爱默生说：“相信自己‘能’，便会攻无不克。”法国伟大的军事家、改革家拿破仑说：“在我的字典里没有不可能。”成功学家希尔说：“有方向感的信心，令我们每一个意念都充满力量。当你有强大的自信心推动你的致富巨轮，你可以平步青云，无止境地攀上成功之山。”美国前总统里根一次给《成功》杂志写文章说：“创业者若抱着无比的信心，就可以缔造一个美好的将来。”

树立必胜的信念，没有更多的诀窍，关键在于我们自己有无决心去行动，去获取成功的经验。只有拥有足够的信心，你才能适应这个环境的变化，才能有所作为。

胡雪岩有句名言：“立志在我，成事在人。”这跟带有宿命论色彩的“谋事在人，成事在天”有本质的差别，一个成功的商人必然有“立志在我，成事在人”的大自信。一个商人如何成功掌控商道

第一部分：为人——经商一定要修炼自身绝活





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。胡雪岩正是具备了这种非凡的自信，才使得他张扬出成为大商人的基本功。

胡雪岩创办阜康钱庄，从外部环境来说，当时由于太平天国起义，国家正处于战乱之中，而且太平天国活动的主要区域，也正是长江中下游地区的东南一带。而当时国内的金融业主要还是山西“票号”的天下，在东南地区后起的宁绍帮、镇江帮经营的钱庄业，无论业务经营范围，还是在商界的影响，都远逊于山西票号。

从自身条件看，胡雪岩此时除了在钱庄学徒的经验外，实际上是一无所有。但他踏入商界之初第一件为自己考虑的事情就是创办自己的钱庄——即使此时还是两手空空，也要热热闹闹先把招牌打出去。此时的胡雪岩所凭藉的也就是他的那份大自信。他相信就凭自己钱庄学徒的经验，凭自己对于世事人情的了解，凭自己精到的眼光和过人的手腕，当然也凭借已入官场可做靠山的王有龄的帮助，他足以支撑起一个第一流的，可以与山西票号分庭抗礼的钱庄。就凭着这股子自信，他的阜康钱庄说办就办起来了。

再比如在他的生意面临全面倒闭的最危急的时刻，他也决不肯做坑害客户隐匿私产“拆烂污”的事情。他相信自己虽败不倒。胡雪岩曾经豪迈地说过：“我是一双空手起来的，到头来仍旧一双空手，不输啥！不仅不输，吃过、用过、阔过，都是赚头。只要我不死，我照样一双空手再翻过来。”这更是一种能成大事者的大自信！一个有大成就者必须具有这样的大自信。

当然，我们并不能以为只要有了自信就一定能够成功，有大自信就必定有大成功。能不能真正获得成功，确实还需要许多方面的条件，比如主体是否真正具备能成就大功的能力，比如是否具备某种必不可少的成就一番事业的客观情势，也就是人们通常所说的地利、天时或时势、机遇。但是，不可否认，有没有相信自己能够成就一番事业的自信，无论如何也是一个人能否成就一番事业的必不可少的前提条件。

在胡雪岩看来，古往今来，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

胡雪岩为人、
掌势、
做活商





二百年”……这些名言展示的都是有大成就者的豪迈胸怀。

胡雪岩相信这样一句常言：自信方能自强。能自信，才能有知难而进的斗士勇气，才能有临渊不惊、临危不惧的英雄本色。说到底，一个人的自信心，实际上是他能为某个高远的人生目标发愤忘食、奋力拼搏的内在支撑。我们可以做一个假设，如果胡雪岩当初没有我们已经看到的那份自信，他也许根本就不会想到自己也能开钱庄，那他哪里还会有后来的巨大的成功呢？能成为名震天下的“红顶商人”呢？

成功的大商人在掌控商道的过程中，都是有自信的人，都刻意塑造自己的形象，靠实力证明自己的才能。一个人活在世上，就是要在主要场合显得自信，才能让人佩服。这是胡雪岩要做一流大商贾的性格特点。的确，人有大自信才会有大志向，才可能有大成功。

在人生努力的过程中，要想成为一个了不起的人，必须要有咬牙穿过黑夜的性格，把自己变成一个名符其实的强者，这样才能看到自己的曙光。

挺一下就能渡过难关

成大事者身上最可贵的品质之一是坚持不懈，他们可能会有感到疲倦的时候，但是总能想着坚持、坚持，挺一下就能渡过难关。事实也是这样，不坚持，不忍耐，怎么能够战胜大小困难，可惜的是有很多人做不到这一点，所以被困难阻挡在成大事者的大门之外。

当困难降临在你头上，你是勇敢地迎接挑战呢？还是知难而退，落荒逃走？

拿破仑出身于穷困的科西嘉没落贵族家庭，在求学和入伍之初，受尽其他人的嘲笑、欺侮。而他把这些化做求得成功的动力，通过几年的用功，终于走上有权势的道路。

难道这是天才所造成的奇异改变吗？抑或是因为他不停的工作

第一部分：为人——经商一定要修炼自身绝活

