

MING REN
DA ZHUAN

名
人
大
传

胡雪岩传

MING REN DA ZHUAN

名人大传

胡雪岩传

李东亚 编著

远方出版社





目 录

白手起家，艰苦创业	(1)
创业维艰	(8)
胆智双全	(21)
仁义忠厚	(30)
儒商智慧	(37)
众星拱月，事业有成	(51)
江湖义士	(51)
同行相助	(56)
垄断丝蚕	(67)
钱财人情	(72)
慎防人妒	(77)
用人察人，谋略独家	(82)
人尽其用	(83)
侠肝义胆	(86)
予人情利	(89)
恩威并施	(97)
宽以待人	(102)
攻心为上	(107)
量材施用	(110)



胡雪岩传



官场胜败	(267)
养虎成患	(276)
冒险恃强	(280)
大厦终倾	(284)



名人 大 传



白手起家，艰苦创业

胡雪岩生于1823年（道光三年），卒于1885年（光绪十一年），历经清代道光、咸丰、同治、光绪四朝，适逢一个新旧嬗变、纷纭复杂的大变动时代。

首先，内忧外患交相煎迫，国库极度虚乏，时势需要商人扶危纾难。

近代以前，华夏民族虽与周边异族几经逐鹿，但整个国家的生存、发展并不因此受到威胁，相反，在与异族的冲突中不断维护和扩大了大一统的局面。这使封建统治者滋长了文化优越感，固步自封。近世前期二三百年间，明清专制政权实行闭关和抑商政策，中国错过了从传统社会向资本主义社会过渡的有利时机。到18世纪末、19世纪初，进入“悲风骤至，日之将夕”（龚自珍语）的封建末世，与经过资产阶级革命和工业革命而国力大增的欧美资本主义国家相比，整整落伍了一个时代。

胡雪岩18岁那年，即1840年（道光二十年），鸦片战争爆发。大不列颠军队挟坚船利炮打败了中国装备落后的八旗、绿营，于1842年8月29日（道光二十二年七月二十四日）逼迫清政府签订中国近代第一个不平等条约——中英《南京条约》。第二年，又订立中英《五口通商章程》和《五口通商附



粘善后条款》（又称《虎门条约》）。通过这些条约、章程和条款，英国侵略者强占香港；勒索 2100 万元赔款（不包括 600 万元广州“赎城费”）；逼迫中国开放广州、福州、厦门、宁波、上海五口为商埠；规定“值百抽五”的低税率；还攫取了领事裁判权（又称治外法权，即外国人在华犯罪由本国处理，不受中国法律制裁）和片面最惠国待遇。继英国之后，美、法两国分别胁迫清政府签订中美《望厦条约》和中法《黄埔条约》，扩大领事裁判权的范围，并获得在通商口岸自由传教的特权。“墙倒众人推”，中国遭遇国难时，西方其他一些国家，如：葡萄牙、比利时、瑞典、挪威、荷兰、西班牙、普鲁士、丹麦等，也乘虚而入，与英、法、美“共同分享”侵略特权。

名人传

此后的 10 年间，本来就深受封建统治之苦的百姓又加上了帝国主义压迫这一重负，生活境况更加恶化，纷纷铤而走险。仅《清实录》道光、咸丰两朝所载，1842~1852 年，全国武装起义就有 92 起。1851 年 1 月 11 日，广东花县人洪秀全，在广西桂平县发动中国历史上最大的一次农民起义——太平天国革命运动。在不到 3 年的时间内，太平军势如破竹，先在永安建国，继而迅速挺进两湖，奠都南京，接着又溯江西征，挥师北伐，在相当长时间内，占有大片地盘，与清廷分庭抗礼。在此期间，上海与福建的小刀会，两广天地会、红巾军、北方捻军、贵州苗民、云南彝民和回民、陕甘回民、山东白莲教、浙江天地会也纷纷举起反清大旗。

中国内战使列强有隙可乘，他们趁火打劫。先后迫使清政



府签订《天津条约》和《北京条约》。经此变故，外来势力从沿海扩大到长江流域，从华南伸展到东北，中国的领海和内河主权、海关和贸易主权、司法主权受到侵害，特别是公使驻京一条，意味着官派入京的洋人再不是康乾盛世时行面君之礼的“贡使”，而是以条约为护符、恃武力为后盾的公使，这对以“万邦来朝”的“天朝大国”自居的清王朝不能不说是个致命的打击。

道光以后内战外祸的结果使社会生产遭受严重破坏。素称“鱼米之乡”的东南地区兵燹之后，死亡枕藉、流离皆是。

与此同时，全国各地的旱、涝、蝗、饥、疫等自然灾害也相当频繁，鸦片走私，战争赔款、内战军费加之各地官员贪污成风，使得清政府财政状况极端恶化。

国库罄悬必使百业受困。19世纪中、下叶正是举办洋务、筹边固防之时，常有请款之奏，而清政府财政捉襟见肘。任何一个政权都需要物质基础作统治基础，晚清财政的窘态为拥有殷实资本的商人介入国事提供了客观前提。

其次，商品经济发展和欧潮澎湃东来冲击传统的农本商末观，为商人施展抱负创造了较前宽松的氛围。

中国封建社会大一统的专制政权是建立在小农经济基础之上的，这一本质决定了封建政府对极易引起人口流动、破坏小农经济稳定性的商品经济采取苛刻的态度，奉行以农稼为本、以工商为末的政策。

自汉朝以来，都有轻商的传统，以后各朝均奉行不变。传



胡雪岩传

统的崇农抑商的政策和儒家“不患寡而患不均”的教化，导致了“商为末业”、“商人为四民之末”的观念深入人心，无论政府立国施政还是民间世俗生活一直被“末修则民淫，本修则民恇”的原则所左右。

但是，商品作为一种特定的社会经济载体，起着沟通人与人之间、地区之间联系的纽带作用。社会发展需要商品经济，谁也无法回避这个客观事实。加上封建政权租赋仰给农田，往往竭泽而渔，导致种田勤苦而利薄，经商安逸而利厚，受实际功利的驱使，总有那么一批人会不顾政府的贬黜去闯荡商海，所以商品经济在封建高压下依然有缓慢的发展。到明朝中、后期，已在磨难中出现资本主义萌芽，中国封建社会母体内的变革因素已悄悄萌动。进入晚清，偏离传统轨道的进程因着鸦片战争的爆发而呈现跳跃式的轨迹。战后，由于门户洞开，各国大量输销工业品、掠夺农副产品和工业原料，中国被迫卷入世界市场，男耕女织的自然经济结构首先在东南沿海和长江流域受到冲击。第二次鸦片战争以后，列强通过控制海关、航运、财政、金融等经济枢纽，把经济活动拓展到中国广大腹地，并深入穷乡僻壤，从而进一步加速了中国封建经济的解体。19世纪60年代以后，中国举办洋务新政，开办一批近代军事、民用工业，这就促使传统的以手工劳动为基础的自然经济向以大机器生产为基础的社会化商品经济过渡，社会出现力田稀、服贾繁的局面。

此外，晚清以来，西方物质文明、生活习俗、自然科学和



胡雪岩传

正是，胡雪岩因为占了先机，故能够先人一着，从容应对。一旦和纷乱时事中茫然无措的人们相比照，胡雪岩的优势便显现出来。

清朝发展到道咸年间，旧的格局突然受到冲击。洋人的坚船利炮，让一个至尊无上的帝国突然大吃苦头，随之引起长达十几年的内乱。

这一突然变故，在封建官僚阶层引起分化。面对西方的冲击，官僚阶层起初均采取强硬措施，一致要维护帝国之尊严。随后，由于与西方接触层次的不同，引起了看法上的分歧，有一部分人看到了西方在势力上的强大，主张对外一律以安抚为主。务使处处讨好，让洋人找不到生事的借口。这一想法固然可爱，但又可怜可悲。因为欲加之罪，何患无辞，以为一味地安抚就可拢住洋人，无非是隔了一层的主观愿望。当然这些人用心良苦，不愿以鸡蛋碰石头，避免一般平民受大损伤。

另一部分人则坚持以理持家，对洋人采取强势态度。认为一个国家断不可有退缩怯让之心，以免洋人得寸进尺。这一派人以气节胜。但在实际事情上仍然难以行通，因为中西实力差别太大，凡逢交战，吃亏的尽是老百姓。

这两路人都是站在帝国的立场上看洋人，所以可以说都是“隔”了一层的做法。

另外一部分人，因为和洋人打交道多，逐渐与洋人和为一家，一方面借了洋人讨一己私利，一方面借了洋人为中国做上一点好事。这一部分人就是早期的通事、买办商人以及与洋人



交涉较多的沿海地区官僚。

对于洋人的不同理解，必然产生政治见解上的不同。与胡雪岩有关的，在早期，薛焕、何桂清、王有龄见解接近。利用洋人的态度，这与曾国藩等的反感态度相对，形成两派在许多问题上的摩擦。利用洋人，这是薛、何、王的态度，表示担忧和反对，这是曾国藩的态度。胡雪岩因为投身王有龄门下，自己也深知洋人之船坚炮利，所以一直是薛、何、王立场的策划者、参与者，也是受惠者。

到了中期，曾国藩、左宗棠观点开始变化。左宗棠由开始的不理解到理解和欣赏，进而积极地要开风气之先，胡雪岩之洋人观得以有了依托。

基于这种考虑，胡雪岩从来都紧紧依靠官府。从王有龄始，运漕粮、办团练、收厘金、购军火，到薛焕、何桂清，筹划中外联合剿杀太平军，最后，还说动左宗棠，设置上海转运局，帮助他西北平叛成功。由于帮助官府有功，胡雪岩得以使自己的生意从南方做到北方，从钱庄做到药品，从杭州做到外国。官府承认了胡雪岩的选择和功绩，也为胡雪岩提供了他从事商业所必须具有的自由选择权。假如没有官府的层层放任和保护，在这样的一个封建帝国，胡雪岩处处受滞阻，他的商业投入也必然过大。而且由于投入太大和消耗太多，他的经营也不可能形成如此大的气候。

由上可以看出，胡雪岩对于他所处的那个时代的时事、时局有其独特、老练的应对之策。推而广之，我们可以说，一个



人对时事的驾驭如何直接决定着其事业的成与败。

创业维艰

胡雪岩曾孙胡亚光在回忆其曾祖父生平的《安定遗闻》，内中讲到胡鹿泉曾召集家人说：“欲兴吾家，其惟顺儿乎。吾私蓄二千五百余金，今悉以赐顺儿，使顺儿将来有十而百、百而千倍之利益，则吾亦瞑目矣”。从中可见，胡鹿泉颇有点商业头脑，对长子胡雪岩寄予发财致富、光大门楣的愿望，这一方面固然与胡鹿泉有识人眼光有关，另一方面也从侧面反映出幼时的胡雪岩已表现种种聪颖过人的素质。

名人传

胡鹿泉去世时，胡雪岩年纪尚小，家中虽有一点私蓄，但养生送死，坐吃山空。困于经济条件，为了养家糊口，作为长子的胡雪岩经亲戚推荐，进当地一家小钱庄当学徒。钱庄也称钱铺、钱店，是中国封建社会金融业的主要组成部分。鸦片战争以前，适应商品经济发展的需要，全国各地就有了钱庄。鸦片战争以后，随着开埠通商，钱庄扩大了经营活动，通过调拨资金，起着促进商品流通的作用。钱庄内部分工大体有内场、外场、信房、库房，等级森严，职员视上一级职司有无出缺而定升迁。胡雪岩进钱庄学生意，从扫地、倒尿壶等杂役干起，由于他诚恳、勤快、活络，所以三年师满，就立柜台，成了这家钱庄正式的伙计（营业员），后来，又获得东家和“大伙”（相当于经理）的器重，分管“外场”。“外场”俗称“跑街”，主要从事联络客户、放款和兜揽存款的业务。



在封建社会，“万般皆下品，唯有读书高”，只有读书人才有机会蟾宫折桂、升官发财，所谓“书中自有黄金屋，书中自有万钟粟，书中自有颜如玉”。然而，胡雪岩的家世和店馆的社会地位决定了他不能沿科举正途去跻身仕林，倒使他在仰人鼻息的生活体验中看透世态炎凉，这对他日后的生活和脾性起了潜移默化的影响。胡雪岩虽不擅文墨，却洞悉世故，练达人情。

因为胡雪岩日后飞黄腾达的缘故，人们在追溯他的店馆生涯时，平添了几分传奇色彩。曾有这么一个传说：一天晚上，身为钱庄伙计的胡雪岩睡在柜台上，半夜时分，忽听人声，急忙叫醒众人起来，果然抓住一个小偷。

这人叩头言道：我穷困潦倒，难以过活，才越墙进店行窃。不料刚进门，就见一金面神卧于桌上，因此惊骇欲绝。众店伙闻言，私下都认为胡是奇人。

说胡雪岩天生是个财神，未免过于牵强附会。但胡雪岩在做钱庄店伙时，通过改变他人命运而使自己的前途发生重大转折，倒是实情。

胡雪岩在钱庄当差之际，正当清廷遭受太平天国起义冲击之时，军费开支剧增，而财政人不敷出，为筹钱粮，政府开捐，公开卖官鬻爵。那时，杭州城里，捐州、候补人员也多得很多。他们花了钱、纳了粟，就巴望发放出去当个知县、知府或道台，以便利用职权、搜刮民脂民膏，捞回买官本钱后发笔横财。但这些人当中，有的在候补期间已身无分文，有的虽然谋



胡雪岩传

到了差使，上任之前却也少不了上、下打点，所以，他们往往要到钱庄先借上一笔，作为官场“投资”。胡雪岩作为钱庄跑街，主要就是跑这些人的放贷生意。

王有龄字雪轩，福建侯官人，幼年时跟随父亲来到浙江。后来，他父亲死于任上，眷属滞留浙江，难归故里。王有龄虽在道光中叶就捐了浙江盐运使，但没钱进京。据陈代卿记载：有一天，钱庄跑街胡雪岩碰到王有龄，他见王生相不凡，却穷困潦倒，便说道：看你不是平庸之辈，为啥落魄到这般地步？王有龄把自己的处境告诉了胡雪岩，胡问他需多少钱，王说需500两银子。胡约王第二天到茶肆，边品茗边闲谈，胡雪岩自称刚好为东家收了一笔500两银子的款子，叫王有龄拿去快快赴京图个官职。王有龄不肯接收，说：“此非君金，而为我用去，主者其能置君耶？吾不能以此相累。”胡雪岩年纪虽轻，却沉稳得很，他对王有龄分析：自己只有一条命，东家索去，反而收不回500两银子，所以犯不着这样做。他叫王有龄只管放心地把这些银子拿去，只是希望王有龄得志后快快回返，不要忘了他。王有龄携了银子北上，在天津遇到故交何桂清侍郎。

名人传

何桂清是云南昆明人，当年王有龄的父亲任浙江观察使时，何桂清的父亲是官署的看门人，幼时的何桂清聪明伶俐，王有龄的父亲非常喜欢他，叫他人塾与王有龄共读。何桂清长大后，娴熟文章，道光年间进士及第，历任编修、内阁学士、兵部侍郎、江苏学政、礼部与吏部侍郎等职。1854年（咸丰



四年)，任浙江巡抚，1857年（咸丰七年）升任两江总督。1860年5月初（咸丰十年闰三月上旬），对付太平天国的清军江南大营全线崩溃，何桂清逃出常州，临行还击毙跪留绅民10多人。6月，何被革职拿回。1862年（同治元年）底，被清政府处死，这是后话。

此时，邂逅王有龄的何桂清为赴南省查办事件的星使（皇帝的使者）。他劝王有龄不必进京，写信介绍王去拜谒与他有私谊的浙江巡抚某公。

王有龄持了信函去见浙江巡抚，果得器重，被委任粮台总办。王得了官，立刻去告诉他的患难知交胡雪岩，把从前所借500两银子加上利息还给他，并感谢再三，还叫胡雪岩辞去原来的东家，支持他自开钱庄，号为“阜康”。后来，王有龄因粮台积功保举，1855年（咸丰五年）授杭州知府，后升道员，1860年（咸丰十年）升浙江巡抚。随着王有龄的官越做越大，胡雪岩也水涨船高，接管粮台，除开钱庄外，还开起好多的店铺，成为杭城一富。

庚申之变是胡雪岩大发展的起点。

1860年初，清朝湘军迫攻安庆，张国樑（1823～1860年，广东高要（今肇庆）人所部占据江浦与九袱州，天京形势危急，鉴于清军江南大营每年靠浙江济饷72万两，太平天国领导人制定了进攻其饷源要地湖州、杭州以吸引清廷江南大营兵力、解除天京之围的“围魏救赵”之计。

担任杭州进攻任务的是1859年（咸丰九年）被洪秀全提





胡雪岩传

拔为忠王的李秀成（1823～1864年，广西藤县人）。1860年2月10日（咸丰十年正月十九日），他率军从安徽芜湖出师，于2月下旬占领广德，在那里留驻大队人马后，以轻骑6000人打着官兵旗号、穿戴官兵衣帽作伪装，于3月初走莫干山间道日夜疾驰，在余杭击败浙江按察使段光清部，于11日上午到达杭州武林门外。随即攻打武林、钱塘、涌金、清波等城门，接着又扎营万松岭等处，在城外各山结壁垒、插战旗，还在清波门外西竺庵一带挖地道、埋地雷。3月19日（二月二十七日），清波门地道猝发，轰塌城墙10多丈，太平军先锋、附近居民和部分反正的兵勇联合作战，杀死督战的署盐运使缪梓，第一次占领杭州。浙江巡抚罗遵殿以及署布政使、杭嘉湖道、宁绍道台、署杭州知府等一大批文武官员被杀的被杀，自尽的自尽。

名人传记

太平军进攻杭城时，富商豪绅纷纷外逃，钱江舟楫为之一空。而“此时已自开钱店”的胡雪岩却处变不惊，始终以实际行动为清廷效劳，他向按察使段光清建议“自练一军以作亲兵”，并推荐“精于教练”的陈县丞招勇训练。段光清依议，在胡雪岩的钱庄里存银千两作为募兵经费。虽然陈县丞最终仅募得数十名兵勇，花费银子200余两，但余银仍存胡雪岩店中。胡雪岩的钱庄已与军界搭上了钩。

太平军袭取杭州后，江南大营统帅和春果然中计，调兵遣将分批援浙，其中就有胡雪岩当钱庄跑街时接济过的落难朋友王有龄，他从江苏带兵马驰援。