

反说

史浩

◎ 中国华侨出版社

解译

胡雪岩

名人反说，还人物本来面目，孰是孰非，由后人评说。

从历史角度评说胡雪岩成败因果世态人心。

从人性角度评说胡雪岩成败因果世态人心。

从人性角度评说胡雪岩成败因果世态人心。

创重要历史人物反思之先河
开理性思考文化名人之风气

胡雪岩以经商的规则与官场往来，以做官的身份去拓展市场，又用江湖的规则来报答官吏，虽然可以得意一时，但终究失去了立足的根本。又是那个时代的悲哀，也是胡雪岩本人的悲哀。

告诉你一个真实的胡雪岩





史浩



◎ 中国华侨出版社

胡雪岩

告诉你一个真实的胡雪岩

创重要历史人物反思之先河
开理性思考文化名人之风气

胡雪岩以辉煌的成就和悲剧的结局，创造了中国商业史上的奇迹，又由江流的
陨落正衬其历史，在商业以海天一阔，但终究失去了立足的根本。决定那
个时代的成败，也是胡雪岩本人命运的写照。

图书在版编目 (CIP) 数据

反说胡雪岩：告诉你一个真实的胡雪岩/史浩解译. —北京：中国华侨出版社，2004.7

ISBN 7-80120-833-1

I. 反... II. 史... III. 胡雪岩—人物研究 IV. K825.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 071368 号

●反说胡雪岩

解 译/史 浩

责任编辑/卓 力

装帧设计/李 栋 孙希前

版式设计/白 马

责任校对/孙家衡

经 销/新华书店

开 本/640×960 毫米 1/16 开 印张/20.25 字数/280 千

印 刷/北京银祥福利印刷厂

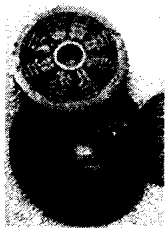
版 次/2004 年 7 月第 1 版 2004 年 7 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 7-80120-833-1/K·185

定 价/30.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 邮编：100029

发行部：(010) 64443051 传真：(010) 64439708



出版说明

一、胡雪岩走的是一条危险之路

“做官要学曾国藩，经商要学胡雪岩”，这句流行一时的清朝民谚，从一个侧面说明了清末名商胡雪岩在人们心目中的影响。的确，作为一代官商，他的传奇故事曾经广泛流传，他的经营策略更一直被许多商贾奉为学习的经典。

作为 19 世纪下半叶中国商界的风云人物，胡雪岩生逢乱世，身无分文，却借助权贵、政要之势，营造了亿万贯家财；他出身寒门，却心怀鸿鹄之志，在官场、洋人、江湖势力及商业头头脑脑之间左右逢源，铸就了数十年的辉煌，被清廷赐予“二品顶戴，赏穿黄马褂，准紫禁城骑马”的殊荣。荣耀加身，盛极一时，赢尽天下风流。

然而，这个名扬天下的商业神话，却因一次不大不小的挤兑风潮，“忽喇喇似大厦倾”，半生荣华、一世英名，全部冰消云散、土崩瓦解，“落了片白茫茫大地真干净”。这不由得引起人们的思考，在胡雪岩貌似强大的商业帝国的背后，究竟隐藏着什么致败的因素，而这些因素又缘自何处？在今天，举国上下一片学习胡雪岩的热潮之中，我们又应该从他的经历中学习什么，思考什么，反省什么？

不可否认，胡雪岩曾经辉煌一时，但他最终却是个失败者，他的失败是偶然的还是必然的，他是个成功的楷模，还是个失败的典型，这一切都到了应该揭开谜底的时候了。我们认为，胡雪岩现象是晚清时期黑



暗政治和混乱经济背景的产物，胡雪岩所走的一条官商结合的道路，虽然荣耀一时，但终究被证明是错误的和有害的，与历史上曾经出现过的其他失败的官商一样，胡雪岩所走的是一条冒险之路，失败之路。然而，许多人却沉醉于胡雪岩官商之道的虚幻成功之中，在那里大谈胡雪岩的成功之道，在那里盲目跟风，如果不予澄清，将留患无穷。因此，必须予以反思。

二、胡雪岩的十六条失败原因

从胡雪岩所走的道路来讲，他的失败是必然的，而从胡雪岩个人的人生经历及经营策略来说，他的失败也是必然的。在此，我们就剖析一下胡雪岩经商之路中那些失败原因，以供广大读者思考和借鉴。

胡雪岩失败原因之一：依赖封建官僚作为自己成功的靠山。

在当时那个社会里，一个普通商人如果有了当地高官大吏作为自己的靠山，那么在经营生意方面当然会如虎添翼，这也是当初为什么胡雪岩拿定主意要做感情投资，结交王有龄的原因。胡雪岩一生，开始帮助王有龄，后来又通过王有龄结识了何桂清、黄宗汉等一大批官僚，之后转投到左宗棠门下，在左宗棠的庇护下，将官家生意越做越大，几乎成为大清朝的九省银库，这是胡雪岩成功的重要原因，也是后来导致他失败的重要原因。官场斗争，倚靠一家必然得罪另一家，因而最后在左宗棠的政治对手们的合力打击之下走向破灭。

胡雪岩失败原因之二：名利之心过大过重。

虽然胡雪岩标榜“无心做官”，但其实无论是在商场上还是官场上，胃口都很大。一方面，官场胃口大导致他大包大揽地去争取朝廷的众多官家买卖，而不顾自己实力的不足，甚至拆东墙补西墙，铤而走险。为了支持自己的政治靠山，不得不违心地去办许多风险巨大的事。另一方面，商场胃口大导致他不顾一切地去竞争，摊子铺得过大，战线拉得过长，最终被对手抓住死穴，回天无力。

胡雪岩失败原因之三：过度强调场面越大越好。

本来生意场上有足够的实力，场面大一些当然很好，但场面过大要



抽身出来就要付出巨大代价，在相当长的时期内，胡雪岩的生意虽然轰轰烈烈，但许多商号后面却只是一个空架子，来往应酬很多，花销也大，最终在四面楚歌之中面临倒闭的危险。

胡雪岩失败原因之四：好财好色在女人方面下力过大。

美其名曰生意需要，胡雪岩先后纳妾十二位，除此之外，还与许多女人逢场作戏。从某个方面来讲，这些女人对胡雪岩的事业大有帮助，但从另一个角度来讲，女人太多既伤身体，又费精力，还会耽误事业，而且这些女人图的是胡家的财多势大，想过荣华富贵，纸醉金迷的生活，所以胡雪岩一旦势败，那些姨太太一个个都树倒猢猻散，带着私房钱开溜了。

胡雪岩失败原因之五：在商场树敌太多，在业界恶名不断。

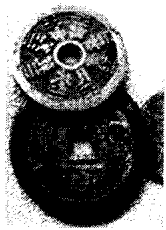
由于背靠大树，有恃无恐，胡雪岩在生意上往往仗势欺人，不断地扩大生意地盘，因此，他先后吞并了许多钱庄，诸如“元昌盛”、“永康钱庄”等，但在官家生意方面，要面对李鸿章支持下的盛怀宣等强劲竞争对手的算计，更要面对外国资本的挑战，所以四面受敌，一旦有可乘之机，便被人落井下石，最后在洋商排挤、朝廷权贵打杀、商界一片叫骂声中被抄家、籍产，走向破灭。

胡雪岩失败原因之六：胆子太大，手伸得太长。

从胡雪岩所涉及的官家生意来看，纳粟助赈似乎可以看做是善举，但筹备军饷、倒卖军火、借贷洋款、充当清廷银库，哪一件不是风险极大的买卖，而且从有利于清朝政府统治的角度来看，虽然朝廷有借助胡雪岩的地方，但对这个到处插手、野心极大的商人，清廷也是很有戒心的，为避免像胡雪岩这样的人操纵国家经济命脉，成为地方大员的后库粮仓，清廷早晚也要将胡雪岩一举拿下，所以说胡雪岩的失败其实是必然的。

胡雪岩失败原因之七：好大喜功，过分冒进。

胡雪岩的生意做大之后，钱庄当铺到处都是，药业也欣欣向荣，面对这样的好形势，他得意忘形。一方面，为了做大门面，而大举扩大地





盘；另一方面，只重近利不看长远，为此留下了大大的隐患，为左宗棠西征筹措银饷，而向商行借贷，向洋人举贷，这种事情责任重大，使胡雪岩一时间竟举债近达一千多万两，面对这样天大的窟窿，朝廷和左宗棠都一推再推，把责任全落在胡雪岩身上，再加上李鸿章落井下石，所以导致最后的失败。

胡雪岩失败原因之八：过度相信自己的聪明，擦边球打得太多。

胡雪岩这个人一向聪明，精明过人，他之所以能够发达，也与他的精明头脑大有关系，但胡雪岩一向走顺道，发展的很快也很顺利，这就使得他忽略了在官场和商场两方面的风险，他过于相信自己的聪明脑袋瓜了，许多风险很大的事他都敢干，而打擦边球更是他的拿走好戏。而这都给后来对手扳倒他留下了口实。

胡雪岩失败原因之九：讲哥儿们义气，用人不当。

胡雪岩的一大特点是喜欢交朋友，他的一句口头禅是：“花花轿儿人抬人”。在他看来，人与人之间只有相互维护，相互帮衬才能成大事，所以他在官场上广交朋友，在商场上也不分白道黑道，一概以友相待。因此手下的许多重要帮手用得不得当，用得不得正，最终成为自己商业失败的重要原因。

胡雪岩失败原因之十：借债太多，流动资金不足。

在经商的技巧问题上，胡雪岩一直奉行“十个茶杯八个盖”的策略，即用少量的资金快速地周转，从而来弥补资金过少的方法。这种方法虽然常常奏效，但一旦出现问题，却可能是致命的缺陷。尤其是官家生意数目巨大，不是一般的东挪西借所能够对付的，所以胡雪岩不仅向私人借、向储户借、向钱庄借，而且向洋人借、向官家借、向政府借，直到所借的钱再也难以还清为止。这正是胡雪岩做生意的软肋所在。

胡雪岩失败原因之十一：与官僚走得太近，对自己太危险。

从个人利益的角度来看，胡雪岩将自己的政治生命与官僚的政治生命紧密地联系在了一起，这一方面是由于胡雪岩自己的钻营所致，他所开的钱庄从王有龄到左宗棠，或明或暗都有股份或是私利，更结成了一



种与官僚利益相连的纽带关系，这就是所谓的官商本质。但这种过密的金钱关系也有它的致命的地方，就是容易被官僚的对手找到把柄，而封建官场的株连制，使得一个本来可以安心为商的商人与人心叵测的官场牵连在一起，反而不安全，不安稳了。

胡雪岩失败原因之十二：在商言官，在官言商，名不正言不顺。

俗话说，在商言商，在官言官，胡雪岩虽然两者兼之，但从事事的本来规律来讲，还是应该分得清比较好。可惜，胡雪岩却在商言官、在官言商，做官不按做官的规律去办，经商不按经商的规律去办，两者混淆不清，最终都失去了控制，自己原来所赚得的各种大小官衔、各种红顶子最终还是不能抵消自己做生意所亏空的几百万、上千万两银子。所谓名不正则言不顺，胡雪岩一辈子都在做名不正言不顺的事，到最后还是犯了不可挽回的错误。

胡雪岩失败原因之十三：经营业务过于多样化，犯了经商大忌。

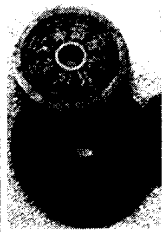
胡雪岩的生意越做越大，其业务性质也各不相同，其中做生丝生意本来就与做钱庄相去甚远，而做钱庄和做典当虽然可以说是相关行业，却与经营药店、药厂差之十万八千里，这些生意如果与胡雪岩后来从事的军火生意和筹措军饷来比，又有着天壤之别，所以胡雪岩做生意可谓是处处开花，到处结果，并混乱地跨行做生意，可以说是犯了经商的大忌。

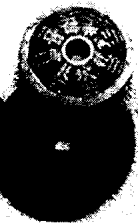
胡雪岩失败原因之十四：过于自信，个人决策失误。

在胡雪岩经商的数十年中，几乎所有的重大决策都是他一人说了算，灵机一动就去做，这样的决策机制导致他考虑问题过于粗放，而他在决策中又过多地考虑人情和义气，最终不得已卷进了巨大的债务之中，这是那个时代许多家族性企业失败的共性，而胡雪岩也不能摆脱其局限性。

胡雪岩失败原因之十五：官商勾结，本为制人，却遭人制。

由于胡雪岩信奉官商关系这一套，因此在结交各种官吏时，总免不了采取各种手段，诸如送礼、行贿、回扣、暗股、走私，甚至色情引





诱、政治讹诈等等手段，这样一些非法勾当有人关照时没有问题，但在时局变化之后却会成为天大的罪状，胡雪岩这一套虽然牵制了官僚，但另一方面却也被官僚所牵制，为贪官们补窟窿、出应酬、搞交际这样的花费本来就不小，如果再受牵连就更不值，而胡雪岩却竭力以自己的全部家资去维系这些官场关系，结果是一荣俱荣，一损俱损。

胡雪岩失败原因之十六：过度投机，路子不正。

胡雪岩属于典型的投机商人，他被后人所津津乐道的正是所谓的人情投资、官商勾结、借鸡生蛋那一套，而在经商本身却没有太大的建树。一句话，胡雪岩一生百分之九十做的都是“官样文章”，表面虽然热闹，但实质却是东拆西补，买空卖空。胡雪岩的身份是商人，而他的本质却不是商人，胡雪岩标榜自己是官人，而他的本质也不是官人，正是晚清这个复杂而腐朽的社会染缸，造出了胡雪岩这样一个似官非官、似商非商的怪胎。今天的人们要警惕呀！

三、为什么要反说胡雪岩

当我们全面了解了胡雪岩及其官商之道的失败原因之后，相信我们已经找到了反说胡雪岩的理由。与此同时，我们不得不思考为什么一个胡雪岩会引起人们如此强烈的兴趣呢？说到底，在许多人的心中，有意无意地存在着这样一个情结，他们希望找到一条轻而易举经商成功的捷径，希望能通过胡雪岩的官商之路尽快地达成自己事业成功的愿望，他们认为，在强大的权势后面一定存在着一条通往财富顶点的秘密小道，而官商勾结就是找到这条秘密小道的钥匙。这是多么可怕的联想啊！在市场经济日益发达的今天，在社会风气日益好转的当今时代，这样的联想、这样的情结、这样的愿望都注定是要失败的，而只有踏踏实实、勤勤恳恳地经营和工作才是我们达成愿望的惟一途径。

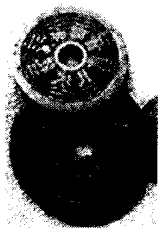
本书从名人反说的角度出发，抛开那些胡雪岩众所周知的所谓成功因素不提，另辟蹊径，向大家分析揭示了胡雪岩官商道路中的缺陷和误区，目的是引发读者的思考，拨开读者心中的迷雾。

值得指出的是，胡雪岩热并不仅仅是一个孤立的现象，它反映了我



们这个民族和社会某些人的心态和思想，让我们从历史的本来面目出发，研究和总结胡雪岩一生所带给我们的失败教训和启示。从历史中提升出符合我们时代的、具有规律性的经营理念和处世之道，用我们的智慧和热血去谱写时代最具有活力的篇章吧！





落红无顶的悲剧人生

——说说胡雪岩的人性弱点

仔细研究中国历史就会发现，与其他文明古国相比，中国的经商史似乎是历史宝库中最匮乏、最苍白的一章，无论是二十四史，还是各种小说稗记中，有关商人的内容为数最少，那些有幸被载入史册的商人在很大程度上是沾了他们与官僚来往，或是自己有过的从政经历的光，吕不韦、沈万三、胡雪岩等就是这些为数不多的商人中仅有的几位。这是为什么呢？考察中国历代社会的变革，始终是一个以官为本、以农为本的社会形态，官本位意识不允许商人作为一个独立的阶层存在，而以农为本的经济更将商人作为一个消极的食利阶层加以歧视，因此，这就客观上形成了商人阶层必须背靠官僚阶级，以获得他们的支持而生存的客观现实，即使这样，商人的利益总是要和官僚的利益发生冲突的，而这冲突的结果是商人必然被压制、被扼杀，这就是中国历史上商人阶层的悲剧，这也是吕不韦、沈万三、胡雪岩等人最终难免走向悲惨结局的必然性。

在中国的经商史中，被称为“红顶商人”的胡雪岩是一个值得大书特书的人物，在他去世一百多年以后的今天，他被作为中国经商史中传奇的一页而受到大肆宣扬，他被作为年轻有为的经商发家典型人物而被人们津津乐道，他更被某些人当作官商一体的成功模式而被公开推崇，甚至还被人们看作是在乱世造英雄的时代中，从下层贫民中脱颖而出的典范。有了这么多的深层含义，我们就不难理解为什么会出现如此广泛的“胡雪岩热”，为什么会有如此多的人热衷于研究胡雪岩的所谓成功道路。



看来，历史又要重新给我们出上那道有名的难题了——我们究竟如何去客观评价历史中的某个人物，我们能否避免那种赞扬一个历史人物就将他捧到天上去，批判一个历史人物就将贬他到地狱里的一贯做法呢？这本《反说胡雪岩——告诉你一个真实的胡雪岩》的出版，也许能够帮助你解决这个难题。——不过，在你阅读这本书之前，还是让我们回到历史的背景中去讨论一下胡雪岩现象的根源吧！

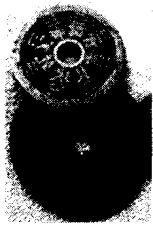
不可否认，胡雪岩所处的时代，正是清朝中晚期战乱频繁的时期，但也正是英雄辈起之时，像胡雪岩这样一些平常愁于没有机会翻身的下层英雄，对于乱世更是具有强烈的使命感。因此，他在纷乱的时局中，敏锐地观察出社会的走向，因时应变成就了自己的事业，这是胡雪岩之所以成为焦点人物的重要原因。

胡雪岩是一个有眼光的商人，但他做生意的基本信念却与人大不相同，别人经营的是货物和商品，而他经营的是关系和交情。胡雪岩懂得在这个“官本位”的封建社会中，想做大生意就得有大靠山，否则生意是做不起来的。但是要到哪儿去找这样的大靠山呢？胡雪岩的眼光与常人不一样。胡雪岩最拿手的好戏是所谓烧冷灶，对于那些暂时虎落平阳的高官，胡雪岩总是愿意出手相救，为的是以后能够在人家得势之后，得到丰厚回报。这一招确实很厉害，仅仅靠了一两位高官，胡雪岩就做成了大笔大笔的买卖，他所依靠的资本是什么呢？不是雄厚的实力，而是牢不可破的关系。

除了关系之外，胡雪岩另一个最大的资本就是所谓的朋友，有过江湖背景的胡雪岩曾经这样说过：“一个人的力量到底有限，就算三头六臂，又办得了多少事？要成大事，全靠和衷共济，说起来我一无所有，有的只是朋友。要拿朋友的事当自己的事，朋友才会拿你的事当自己的事。没有朋友，就是有天大的本事，也还是没有办法。”在胡雪岩看来，有朋友就有事业，他以“人图近利，我图远功”为经营理念，广交权贵，谋求机遇，同时以诚立志，颇有豪迈之慷慨，深得权贵赏识，终于成为显赫一时的红顶商人。

胡雪岩第三个最大的资本就是他那灵活善变的意识。他有着精明的商人嗅觉和善于投机的好眼光，更有着反应迅速的头脑，他处世圆融，从来不拘泥于细节，只要是能赚钱的事，就尽力去做；只要是能结交高





官的事，就努力去办。一时间，上上下下、里里外外没有人不夸胡雪岩是个聪明的人。

然而，事情总是有两面性，胡雪岩的三大资本最终也变成了他自己的三大死穴，这三大死穴就像是能够致人于死地的鸦片一样，初吸几口好像还能够提神醒脑、威风八面，久而久之却会侵入膏肓，致人死地。让我们分别剖析其中的原因吧！

其一，官商勾结、烧冷灶的后果是“皮之不存，毛将焉附”。

胡雪岩早期舍身救助“落难公子”王有龄，以此结识何桂清、黄宗汉，渐渐攀上官场的大树。后来又攀上左宗棠这座靠山，“大树底下好乘凉”，他更是左右逢源，顺风顺水。但他的失败之处也在于此，在“以官助商”的操作中，胡雪岩渐渐有些偏离既定原则，他千方百计帮助左宗棠，成了替左宗棠对付李鸿章的左膀右臂，陷入政治泥潭，不知不觉成了李鸿章的靶子，最后遭人算计，最终衰亡。

其二，广交朋友，讲义气的后果是“引狼入室，树倒猢狲散”。

在胡雪岩的身上充满了江湖义气。他少年好学，却因厌恶八股文而被老师赶出学堂，断绝了求仕的路途。后来他到青帮做事，养成了江湖儿女的磊落胸怀，接着他又去了钱庄，虽然每天和钱打交道，不过他最看重的还是“义”这个字。他常说：“银子丢了还可以再赚回来，义气丢了，可能永远也找不回来了。”这个“义”字成了他交际发达的资本，但也成为了他要脱胎换骨成为大商人的障碍，对于胡雪岩来说，要甩掉“义”字给自己带来的包袱，就好像猴子要切掉尾巴才能成人一样，几乎是不可能的。这样做的结果是，江湖的朋友背着 he 吃里扒外，朝廷的朋友看风使舵，弃他于不顾，最终落个曲终人散的结局。

其三，脑子活络，办事活的后果是“非驴非马，丧失立足之本”。

正因为胡雪岩办事圆活，所以他从不讲原则，更没有一定之规，做事更划不清界限，而且他自诩精通厚黑之道，因为没有界限，所以各色人等通通打成一片，与奸商交往就比奸商还奸，与黑道交往就比黑道还黑，与官府交往就比官僚官气还大。这种做事方式，成功时固然不错，可一旦事情发生急转，就会引来天大的麻烦，商人不以他为伴，官僚不以他为友，江湖不以他为伍，自己真正赖以立足的根本已不复存在了。

在胡雪岩的身上，我们看到了中国社会中，许多互为依存根本对立





的矛盾。首先，在胡雪岩身上，我们看到一掷千金和视财如命两种截然相反的现象，表面看来，胡雪岩一掷千金好像是视金钱如粪土，但实际上，他对金钱看得比一切都重要，为了金钱他可以牺牲亲情、爱情和名誉，为了金钱他甘愿听从贪官污吏们的驱使，实际上，胡雪岩的大方是假象，他的吝啬是本质。

其次，我们在胡雪岩身上看到了一种奇怪的现象，那就是胡雪岩以金钱之利来引诱官吏，而官吏们反过来以更大的利益来引诱胡雪岩。表面看来，是胡雪岩主动去结交官吏，而实际上是腐败的官场引诱胡雪岩一次又一次铤而走险最终导致覆灭。因此，胡雪岩结交官吏是假象，而官场的腐败葬送胡雪岩是本质。

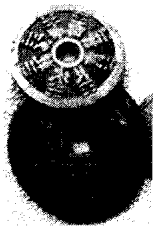
其三，我们也看到了一种必然的现象，那就是胡雪岩以江湖义气来结交官吏，而官吏们以官场规则来回敬胡雪岩，表面看来是官僚们对胡雪岩投桃报李，使他获得更大的经商空间，而实际上却是官僚们利用胡雪岩并最终将他遗弃。在这里，胡雪岩的江湖义气败在官场黑暗的腐败规则面前，从而使我们可以看到官商勾结走向失败的必然结局。

胡雪岩的故事给了我们一个启示，许多人认为，官商做生意是无本万利，因为权力具有巨大的优越性，运用权力并不需要成本，这是十分错误的，他们忘记了行使权力本身并不需要成本，但要收买行使权力的人，这一成本却是十分昂贵的，而且在黑不见底的官场中，任何权力的动用后面必有不可告人的黑幕。胡雪岩为了获得一己私利，从极小的付出开始，最后到把全部身家甚至性命都赔进去，这样的成本还不够高昂吗？

有人曾说，权重如山，财流如水。一个大权在握的人，就像流水一般随着山形潺缓而下，山越高，水势也就越大，越足以冲毁一切阻碍它的事物。所以一座山的倒塌，会带来地动山摇的变化，它能让河水倒流，道路变更，那些离靠山最近的人必将是得到伤害最深的人。胡雪岩聪明一世，糊涂一时，他没有想到他的结局就在这里。

在胡雪岩的故事中，我们终于知道经商有经商的规则，做官有做官的规则，江湖有江湖的规矩，三者虽然可以互通，但绝对有着泾渭分明的界限，谁混淆了这些界限，谁就将失去立足的根本。胡雪岩以经商的规矩与官场往来，以做官的身份去拓展市场，又用江湖的规矩来报答官





吏，虽然可以得意一时，但终究失去了立足的根本。这是那个时代的悲哀，也是胡雪岩本人的悲哀。

说一千道一万，胡雪岩所谓的经营诀窍无非是八个字：“雪中送炭，以图后报”。这种做法无非是拉拢官场，使其为自己服务，这种手段在当时来讲不可以说是不高明。在清朝那个“官本位”时代，虽情有可原，但也不可提倡，特别是在当今时代，这种官商结合的道路更是行不通的。人们所熟知的赖昌星之流，其实就是走的胡雪岩那种官商勾结、以权谋私之路，他们为谋取私利，拉拢当权人物，不择手段，最终落得一个可悲的下场，这就是历史的明证。

一百多年弹指一挥间，历史中的那个胡雪岩已渐渐离我们远去，而现实中那个“红顶商人”的幽魂还在我们的思想意识中徘徊，一不小心就有可能卷土重来，这一刻我从书架上隐隐绰绰闪现的《红顶商人胡雪岩》、《胡雪岩经商智慧》等模糊的书脊中一眼望去，突然惊出了一身冷汗，当代的中国商人往何处去？他们会不会重蹈胡雪岩他们的覆辙呢？疑问既出，我难以回答，也不敢回答……

是为序

史 浩

2004年5月30日于亚运村小营半壁斋



目 录

第一章 相互利用，卷入政治漩涡 (1)

在晚清“官本位”的社会，做生意不能没有自己的靠山，对于这一点，胡雪岩洞若观火，他十分注重在官场上下功夫。他早期舍身救助“落难公子”王有龄，从此结识何桂清、黄宗汉，渐渐攀上官场的大树。自从攀上左宗棠这座靠山，“大树底下好乘凉”，胡雪岩更是左右逢源，顺风顺水。但他的失败之处也在于此，在“以官助商”的操作中，胡雪岩渐渐有些偏离既定原则，他千方百计帮助左宗棠，成了替左宗棠对付李鸿章的左膀右臂，陷入政治泥潭，不知不觉成了李鸿章的靶子，最后遭人算计，毁于一旦。

爱烧冷灶，喜趁热门
察言观色，投其所好
挪用公款，开办钱庄
处心积虑，借官谋势
盘根错节，编织关系
互相利用，尽心尽力
见机行事，用心良苦
追逐名利，以富求贵
涉官太深，自拔不能
协办洋务，惹火烧身
成亦官场，败亦官场



官商之路已不合时宜

附：历史的教训一

——成也权势，败也权势的沈万三

第二章 扩张侵吞，四面树敌 (53)

俗话说“树大招风”。胡雪岩由身无分文开始，到家财万贯，事业遍布天下，其中使用了许多非常手段，为自己树立了许多敌手。他暗使阴谋，伙同王有龄，逼迫信和钱庄老板蒋兆和就范，既吞并信和，又报复了蒋兆和。他囤积生丝，开罪洋人，为了达到自己的目的，甚至得罪李鸿章的红人盛宣怀，为自己树起一个强劲的对手。因此，当他的钱庄遭挤兑时，便出现了墙倒众人推的局面。

暗使手段，收服信和

多面出击，迫人就范

出奇制胜，大打商战

故作姿态，为己捞名

不择手段，到处树敌

与人结怨，办局失利

同行相妒，开罪盛家

囤积生丝，结怨洋人

仇敌报复，一朝崩塌

附：历史的教训二

——以钱谋权，终因权败的吕不韦

第三章 涉面过广，粗放经营 (109)

经营过于多样化，也是胡雪岩失败原因之一。生丝生意本来就与做钱庄相差甚远，做典当又与经营药店、药厂相差十万八千里，而后来的军火生意与原来的生意更有天壤之别。不加选择地混乱跨行做生意，是经商的大忌。加之胡雪岩精力有限，许多事情没办法亲自过问，时间一长便容易导致生意失控。

一味求进，场面太大

经营面广，精力不支

