

官商之道

方言 著

红顶商人胡雪岩经商之路



官商 私下从事工商业经营活动的在任的各级政府官员，他们大多依靠自己的社会地位和特殊身份牟取暴利

中国人事出版社

方言 著

官商之道

揭开平步青云的奥秘
揭示官场和商场的微妙关系

红顶商人胡雪岩经商之路

中国人事出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

官商之道：红顶商人胡雪岩经商之道/方言著. —北京：中国人
事出版社，1998. 3

ISBN 7-80139-179-9

I. 官… II. 方… III. 长篇小说-中国-当代 IV. I247. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 04289 号

官 商 之 道
——红顶商人胡雪岩经商之路
方 言 著

*

中国人事出版社
(100028 北京朝阳区西坝河南里 17 号楼)

新华书店经销
北京富华彩印厂印刷

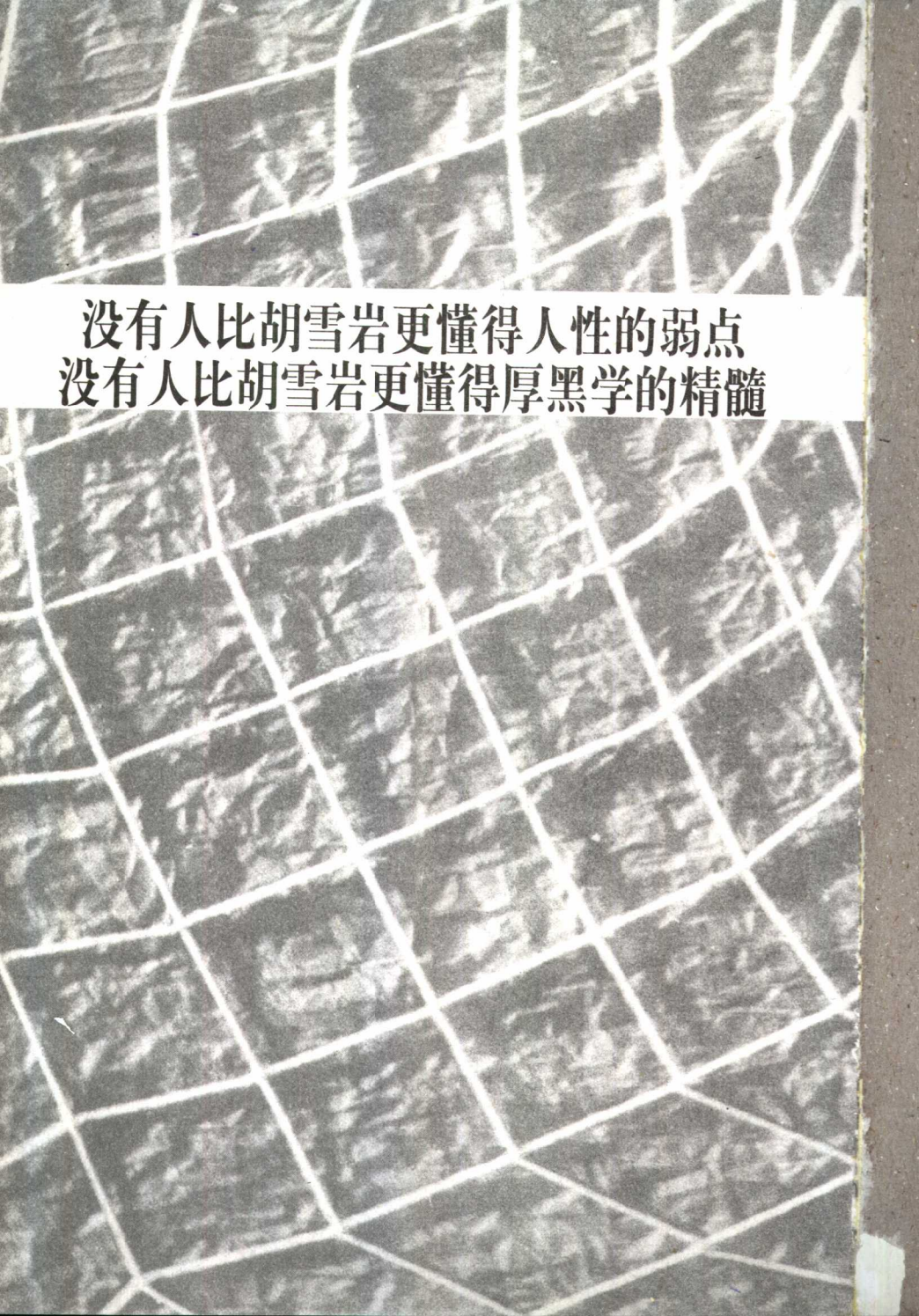
*

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 10. 25 字数：250 千字

1998 年 3 月第 1 版 1998 年 3 月第 1 次印刷

印数 1—10 000 册

定价：19. 80 元



没有人比胡雪岩更懂得人性的弱点
没有人比胡雪岩更懂得厚黑学的精髓

编者附话

有关胡雪岩的书一些出版社出版了几种版本，大都是小说体裁。这本胡雪岩与其它版本不同，既是传记，又有小说风格，又象研究胡雪岩的专著，读来朗朗上口，不觉枯燥而且发人深省。

本书用不到一半的文字叙述胡雪岩，从他当小伙计开始，到他鼎盛时期赏马褂、一品红顶子，再到因与曾国藩发生矛盾而遭失败，然后再用大半篇幅夹叙夹议地把胡雪岩经商成功的原因一一分析。整部书的结构、写法十分新鲜，很有特点。可能作者对胡雪岩官商的特点比较欣赏，故在书中大加赞赏。胡雪岩所在的年代是封建社会，没有民主集中制，这就暴露了当官的说了算，故此商要和官拉上关系，再加上自己的“智”，发大财是没有问题的。胡雪岩和官拉上关系，必须给官一些“糖衣炮弹”，阅读此书：应从正面吸取营养。

另有一点提醒读者：书中多处提到“洪杨之乱”，这是清政府统治者的提法，实质就是“太平天国”起义。名称混用，是为了叙述方便，没有别的意思。

编者 1998年2月

目 录

一	做官要学曾国藩 经商要学胡雪岩	(1)
二	乱世官商胡雪岩	(19)
	1. 在何王集团内	
	2. 左宗棠的左右股肱	
三	钱庄跑街	(43)
四	从末路到中兴	(57)
五	北票南庄	(79)
六	借师助剿	(93)
七	粮食问题	(107)
八	胡庆余堂	(121)
九	周瑜打黄盖	(136)
十	福州船政局	(151)
十一	风气之先	(164)
十二	杨乃武与小白菜冤案	(180)
十三	风云再起	(197)

十四	纵横点上的胡雪岩	(212)
1.	胡雪岩时代之大势	
2.	胡雪岩对时事之特殊驾驭	
十五	长铗归来兮食无鱼	(229)
	——胡雪岩为什么要帮助人	
十六	烧冷灶、趋热门、捧场面	(241)
	——胡雪岩如何笼络人	
十七	皇帝要太监 老爷要跟班儿	(253)
	——胡雪岩如何用人	
1.	解除后顾之忧	
2.	智者·勇者·贪者·愚者	
十八	放宽肚皮装气 咬定牙根吃亏	(266)
	——胡雪岩如何做人	
十九	与其乘时,不若待势	(276)
二十	智勇仁强商人四德	(291)
二十一	陶朱事业 端木生涯	(304)
二十二	与胡雪岩相关的人物志	(311)

一 做官要学曾国藩 经商要学胡雪岩

“做官要学曾国藩，经商要学胡雪岩”，这句口头语，恐怕知道的人已经越来越多了吧。

曾国藩和胡雪岩，一个为官，一个行商，虽出于同一时代却不曾有缘谋面。一个世纪之后，曾胡二人却并称。可见是缘于我们这个时代的人们对二人的推许。

二人一官一商，倒也基本涵盖了我们这个社会所公认的最优秀的人和最优秀的职业。我们推崇这二人，必有我们推崇之道理。

这道理便分别体现在二人身上。在曾国藩，乃在一“忍”字，在胡雪岩，乃在一“神”字。忍字心上一把刀，曾国藩体现出了大丈夫能受委屈，甘吃大亏，终于成就的精神；通天入地乃为神，胡雪岩之发舒，体现出大丈夫神通广大，终成大事的精神。二人的风范，便在这一屈一伸之中。所谓“能屈能伸大丈夫”是也。

相信不会有人说我牵强。事实上为官何尝不是一忍字经上下功夫。胡雪岩就这样对王有龄说：“做生意的见了官，好像委屈些。其实做生意有做生意的乐趣。做官有许多拘束，做生意发达了才快活。”

我们先不说这生意人如何快活，先来讲一讲做官人的拘束。做官之人，是众人瞩目，万目睽睽。虽在万人之上，却又总在一人之下。不论什么事，免不了有人指指点点。有了什么委屈又不敢多辩，只好憋在心中。

其实这倒不是做官者一个职业的问题，而是为人一辈子的通病。我们从小就接受了教育，“小不忍则乱大谋”。这是对的，但是忍的时间长了，我们免不了要在心中犯嘀咕：这口气该忍到何时？

忍到何时？其实是没有尽头。也许你有朝一日升迁了，个人周围条件改变了，你会一下子轻松了许多，以为出头之日到了。要是你真的这么想了，那你未免过于乐观。随后你就会发现，旧麻烦没了，新问题来了。就算你熬到了最高一级，没有人指派你了，你却会发现你指派的人却并不那么顺手。不顺手还要做事，这中间就仍然免不了要忍耐。

我说这不是为官一业的麻烦，意思是说，人生不如意的事很多，非要事事齐备了才办事，事情肯定没法办。因为这人生有这一个不圆满的特性，你就不得不学会迁就，不得不学会忍受。只是为官的职业特殊，矛盾集中得最多，要求忍受的功夫也最强。

不过就在这忍受中，我们会发现一种成熟的东西。我们常说“父母官”，为什么？从我们分析的这一条路子看，所谓官如父母，是说他们像父母那样爱怜百姓，容忍百姓，教育百姓。父母是什么样？父母是忍辱负重，委屈求全。而一个成熟的好父母，从来都是以忍受生活的毅力来感染儿女，而不是以对生活的牢骚不满影响儿女。相信我们每一个人对此都感受甚深。

曾国藩曾经说：“吾自服官及近年办事军务，中心常多郁屈不平之端，每效母亲大人指腹示儿女曰‘此中蓄积多少闲气，无处发泄’。”

这里边叙述的，就是一个好父母对一个好儿女的熏陶作用。能把闲气蓄积起来，不乱发泄，无非是忍了现在，徐图将来。只有那不懂事的儿女，才会哭闹叫嚷，在大人面前诉苦撒气儿。身为父母，“多少闲气，无处发泄”。非不为也，是不宜也。

所以我们说这样的父母才是成熟的，尽职尽责，敢于面对生

活的困难、艰辛、委屈的父母。所谓的“父母官”也就是在这个意义上说的。

人生不如意，不圆满的事十之八九。要想成就，非有忍的功夫不可。曾国藩乃是受了母亲的良好训示，才慢慢练就这种忍的耐性。

他在给几位兄弟的信中说：

“其往年诸事不及尽知，今年二月在省城河下，凡我所带之兵勇仆从人等，每次上城，必遭毒骂痛打。此四弟、季弟所亲闻者。自四月以后两弟不在此，景况更有令人难堪者。吾惟忍辱包羞，屈心抑志，以求军事之万有一济。”

这是咸丰四年间的事。到了咸丰八年，他在致源弟的信中，又论及忍受世情的另一面，认为人不可拔扈傲物，而应该沉潜简约。他说：

“古来言凶德致败者约有二端：曰长傲、曰多言。丹朱之不肖，曰傲曰嚣讼，即多言也。历观名公巨卿，多以此二端败家丧生。……凡傲之凌物，不必定以言语加人，有以神气凌之者矣，有以面色凌之者矣。……余在军多年，岂无一节可取？只因傲之一字，百无一成，故谆谆教诸弟以为戒也。”

年轻气盛，免不了表现出一股傲气来。如果不能动加反省，终不免在实际工作中得罪别人，受到掣阻。有人常讲西方人如何如何，其实你真的了解了西方人，也会发现，这傲气沾身的人，不论到什么地方，总没有他那些温和的伙伴成功得快，生活得如意。

从忍闷气出发，曾国藩逐渐体悟出要能做事沉着，求稳比慢，最终达到道家的真人境界。

同治三年，苏杭克复，朝廷颇受鼓舞，连连下谕，命曾国藩带领的湘军猛攻金陵，以求速定。曾国藩也不愿意让左宗棠、李鸿章等人赶来打援，夺了他几年围攻金陵的功劳，所以作势甚猛。这时曾国藩去信说：

“自苏杭克复，人人皆望金陵之速克。吾独不期其速，而期其稳，故发信数十次，总戒弟之欲速。盖深知洪逆非诸贼可比，金陵非他城可比也。此等处吾兄弟经有定识定力，望老弟巍然不动，井然不紊。”

这种定识和定力，非一日可有，必须用心磨炼。曾国藩回忆他平生经验，得出在困苦之时的要诀：‘好汉打脱牙和血吞。’

“然困心横虑，正是磨炼英雄玉汝于成。李申夫尝谓余愠气从不说出，一味忍耐，徐图自强，因引谚曰‘好汉打脱牙和血吞’。此二语是余生平咬牙立志之诀，不料被申夫看破。余庚戌辛亥间为京师权贵所唾骂，以及岳州之败、靖江之败、湖口之败，盖打脱牙之时多矣，无一次不和血吞之。……惟有一字不说，咬定牙根，徐图自强而已。”

平生多少闲气和困顿，想有发舒之处也不可能，那就只有一途，忍气吞声。现在人接受了好多新观念，对忍吞的生活不屑一顾。但是一当他们接触实际生活，便发觉头脑中若没有一个忍气吞声的心理准备，好多事情能气死活人。到这时候他们或许才发现自己原来接触的不过是一些观念，全不实用。这倒不是说凡事没有原则，一味忍吞。而是说忍气吞声是个大的背景，所谓的讲道理，伸闲气，都必须是在有条件时做，而不能不顾条件是否成熟，一味自负。把忍的功夫做到家了，达的本事也就四周合缝，运用妥贴。这两个方面的功夫，也都是从体验中慢慢得来，方能心领神会，把握合度。曾国藩把这总结为“圆融能达功夫。”他说：

“兄昔年自负本领甚大，可屈可伸，可行可藏，又每见得人家不是。自从丁巳、戊午大悔大悟以后，乃知自己全无本领，凡事都见得人家有几分是处，故自戊午至今九载，与四十岁以前迥不相同，大约以能立能达为体，以不怨不尤为用。立者，发奋自强，站得住也；达者，办事圆融，行得通也。吾九年以来，痛戒无恒之弊，看书写字，从未间断，选将练兵，亦常留心。此皆自强能

立工夫。奏疏公牍，再三斟酌，无一过当之语自夸之词。此皆圆融能达功夫。”

“自强能立，圆融能达。”一为修己，一为办事，这是做人处事的根本，所以说是“体”。“不怨不尤，钝讷平实”，这是我们用以实现“自强能力”的手段。必须在形式上做好了后者，才能使前者成为可能。所以说是“用”。我们一生为人处世之大原则，在曾国藩这里都有了交待。而且曾国藩不憚其烦，反复申说。这就不难理解何以做官之人对曾国藩青眼有加了。

不过曾国藩虽然也讲圆融能达，但他强调的重点实际上还是在“不怨不尤、钝讷平实”上。在曾国藩，自身处在高位，能立能达已不成问题，但是否能持久平安尚属未知。只要平实的功夫做好了，立达的实业也就顺理成章。所以曾国藩给人的印象，总是在“忍”字上下功夫。

“弟克复两省，勋业断难磨灭，根基极为深固，但患不能亡，不患不能达；但患不稳适，不患不峥嵘。此后总从波平浪静处安身，莫从掀天揭地处着想。吾亦不甘为庸庸者，近来阅历万变，一味向平实处用功。非委靡也，位太高，名太重，不如是，皆危道也。”

“此后总从波平浪静处安身，莫从掀天揭地处着想”。这种境界，实际上是在历经坎坷后的成熟之论。凡为官为人，总是在到了这种时候，方才各方面融通无碍，做起事来得心应手。回头遥望，往事如烟。你说它璀璨夺目也罢，你说它不堪回首也罢，一切尽融入现在中。

“衰了凡所谓从前种种譬如昨日死，从后种种譬如今日生，另起炉灶，重开世界。安知此两番之大败，非天之磨炼英雄，使弟大有长进乎？谚云吃一堑长一智，吾生平长进全在受挫受辱之时。务须咬牙励志，蓄其气而长其智，切不可恭然自馁也。”

一生能否安然度过，全看受挫受辱之时，能否咬牙励志，忍

一忍，退一步，总有重开世界的时候，稍有不慎，盲目冲动，后果可能不堪设想。

后来曾国藩总结一生的经验，说自己的生活要诀，乃在悔字、硬字两诀。

“余生平吃数大堑，而癸丑六月不与焉。第一次壬辰年发佾生，学台悬牌，责其文理之浅。第二庚戌年上日讲疏，内画一图甚陋，九卿中无人不冷笑而薄之。第三甲寅年岳州、靖港败后栖于高峰寺，为通省官绅所鄙夷。第四乙卯年九江败后赧颜走入江西，又参抚臬；丙辰被困南昌，官绅人人目笑存之。吃此四堑，无地自容。故近虽忝窃大名，而不敢自诩为有本领，不敢自以为言。俯畏人意，仰畏天命，皆从磨炼后得来。

“第力守悔字硬字两诀，以求挽回……从此反求诸己，切实做去，安知大堑之后无大伸之时耶？”

曾国藩处清末变乱之时，能克服各方掣肘，练成湘勇，扶大厦于将倾，此中所受波折，自是时人也都能遇到的。唯独曾国藩能不断总结自己的历史，不断改变自己少年书生之气，狂傲之气，不断以忍气吞生，委屈求全自励，不断磨炼自己平实做事之工夫，最后才上利于国，下感庶民。

曾国藩曾在给自己儿子纪泽的信中，夸赞纪泽学业用功，文章已有大家气象，但又说他唯在言语行动上“稍欠钝讷”，并劝他日后要多在“钝讷”二字上下功夫。

所谓钝讷，自然不是木讷，而是才气内敛，沉潜简约。把浮气都吸紧了，夹紧尾巴做人。这样的功夫，乃是“韬光养晦”之功夫，乃是“大音稀声”之功夫。官场变化多端，能养就这二字秉性，才能真正守到应该自己发挥能力的时候。所谓钝讷，也就是生活上的沉稳。曾国藩有句话，叫做：“打仗不慌不忙，先求稳当，次求变化；做事无声无息，既要精到，又要周到。”其中的不慌不忙，就是在“屈己”之后培养出来的人格秉性。

官场所要求于人的，一是在受阻扼，受支派，受人气时要有持久忍耐之心理准备，二是在顺畅、得意，青云直上时要有防备祸患的心理准备。曾国藩的一生，这两样煎熬都十分突出。曾国藩汲取中国古代儒家修身之工夫，逐渐达到道家追求之境界。而且他结合自身的体会，逐渐修成特点鲜明的修身要诀。从平实的一面看，曾国藩要做到的坚忍，正是我们每一个人在面临生活的困难时所需要具备的基本的态度取向。这种取向，不仅曾国藩那个时代要有，百年后的今天仍需要。再过百余年，如果要想有些大的成就，仍然需要有。

因为这些取向乃是由生活自身特性决定的。不论物质的条件和意识观念方面的条件有了多大的进步，人类自身永远要和人打交道，要和自己不能事先预知的情况打交道。你不能预知他人的脾性、思想、爱好、兴趣、态度，你不能预知不同群体的必然选择与走向，你不能预知外界的物质条件是否能恰如你愿地获得。你每天在和未知的东西打交道，而你还有谋划、有预想、有欲望。一旦你的谋划、预想和欲望要求有一个落实、一个交待，你就不得不时刻面临着考验。要么各种条件具备顺遂，要么不能如愿。而事实上我们的欲望总是远远大于可能，所以我们落空的时候总是居多。生活本身的这种不圆满是命定了的，是与生俱来的。中国人有这个问题，西方人也有这个问题。中国人有中国人特有的应对之道，西方人也有西方人的应对之道。曾国藩所代表的就是典型的中国式的应对之道，而基督教的忍受苦难的意识就是典型的西方应对之道。西方人的方法我们稍嫌陌生，这里提到一点，不过是说问题一样，应对不同。中国人的方法我们熟悉，讲到具体的例子我们感到活泼易懂。所以曾国藩能流行，也是这个时代问题所逼出的。

前边我们总结曾国藩的处事原则，乃是“自强能立，圆融能达；不怨不尤，钝讷平实。”同时我们说因为曾国藩所处的位置不

同，面对的问题不同，所以侧重的是为人能屈能忍的方面。

回头讲胡雪岩，我们说胡雪岩体现一“神”字，引而论之便是一“伸”字。所谓的神乃在于能通天入地。就是高阳先生所赞扬的“长袖善舞。”

胡雪岩所从事的职业，乃是以充分发挥个人才智为特征的商业活动。成败利钝，全在一念之间，个人发挥的余地很大，客观受掣肘的因素甚小，而且表现的方式也大为不同。所以胡雪岩能以家贫为学生子的出身，最后发展出支撑半壁江山的钱业，同时以自己的商事活动为近代史上的重大历史事件的走向发挥影响，充分展露了一个人对自身、对外界的把握和应对。这一充分体现，概括一字，乃是大发舒意的“伸”字，也就是大丈夫“能屈能伸”的后半部分。或者说，表现出的是一种圆而神的处世方式。所谓圆，就是圆融能达，行得通也。我们着迷于胡雪岩的，无非就是这个处处事事行得通的道理。而通天入地谓之神，也就是为人能够左右上下，无所阻滞。是曰圆神。

这个行得通，首先得力于商业本身的无执。为士为绅，通常拘泥于自己的位置，自己的原则。乃至有偏执发展者，就是封建时代所特有的士人性格——清高。清高者首先在利益问题上持一偏执态度，认为一般老百姓碌碌于利，“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往”，乃是一不正确的生活态度。认为君子之责乃在于匡正天下，做社会之良心。其次在政治操作上，极端地重品德修养，而不重实际后果，假如你说不贪而鞠躬尽瘁，他会认为你是楷模。假如你说虽贪而仍能办事尚可，他会以死反对。他们先注重的是社会的一念心不堕，认为纲常伦理远胜于财富生命。所谓“灭人欲，存天理”，正是他们唯一奋斗的目标。他们守经有余，通权不足。可为时代的尺度，但不能成为时代的助推者。

现今时代，因为一夜间观念风气大变，不易理解这种偏执的观念对商人看法的极为刻薄的负面影响。所谓“无商不奸”，就是

把商人看作追求蝇头小利者。看作追求蝇头小利者尚可，同时把他们称作小人。所以那个时代，商人是处于受鄙薄，被轻视的位置。

不过商业的本性也的确很怪，它的唯一目标是逐利，而不是追求社会正义或者良心。因为目标明确，所以它对达至目标的手段看得很重。商业本性要求商人不惜一切代价达到目标。这种不惜一切代价的属性，到后来就被视为“不择手段”，成为一个贬义词。

不过商人确实是“不择手段”。只是从客观的后果看，经济学家们才说他们是被一双无形的手所牵引，自发地去追逐个人的利益。但这种事先无共同意识，无集体目标的行为，到最后却无形中导致了个人的幸福、社会的繁荣。当然，这是西人的论证。

但是商人并不执着于观念原则，却无须为它论证，也不用担心反对它的人的压力。因为这一点，胡雪岩一开始就不知道用清高之士的原则去匡衡世人。不论对于官僚，还是对于一般平民，或是对于江湖上走的帮会中人，或者漂洋过海来的夷人，胡雪岩都能用自己的眼光去看待。这有一个好处，就是不受任何约束，只需顺着自己的思路。

这处处事事行得通，还有一个客观的要求摆在那里，使他不得不如此。这客观的要求，首先是商业本身的性质决定。商业活动的目的，要求商人尽可能运用他本身掌握的知识（即广义的知道和认识，既指人、人际关系，也指物、指资材，同时也指一种能力等可化作交换的东西），以最小的投入，去获得最大的利益。单是这种要求本身，就使得商人必须是路路皆通，有路即通的。商人如果不能时时挖掘可以转化为财富的知识，那他的经营就会萎缩。而事实上也没有一个商人愿意使自己的商业活动停顿，所以他不断地认识人，培养客户，发掘新商品，售出新商品。这种不断扩展乃是资本的本性要求它这样。

具体到胡雪岩，这一面的要求体现在对人上，即不断扩展与官僚阶层、与江湖势力、与洋人及洋人买办，与下层被管理者和下层百姓的关系；对商业经营范围上，即不断扩展其钱业覆盖范围，其丝业垄断能力，其典当业、药业，以及其它能够迅速扩大其声名的慈善业、广告业。

商业就是扩展，就此而论，胡雪岩与其他商人无异。但是因为胡雪岩时代特殊，胡雪岩的应对手法也与常人迥异，从而使胡雪岩的商业扩展成为特点鲜明，世人瞩目的现象。

胡雪岩时代的特殊，就特殊在旧制受到冲击，洋人叩打大门，社会发生变乱。

胡雪岩时代的旧制，十分影响商人的发展。因为中央集权制的封建社会体制，整个社会是以有形的权力管制为中心制约的，商人在社会中处于最末流。士农工商的次序十分明显。这样，这种体制就与商人的活动相矛盾。因为权力管理阶层处于社会最高位，而且没有很好的制度和习惯约束，所以官吏对商人的危害十分大，一个极小的守门吏都可以以其职业特权随便影响一个小商贩的生意。他可以在小商贩最急需赶往市场进行交易时拒绝你进城，也可以随意强拿对他有用的商品。较大的官吏情况更严重，他可以通过各种貌似合理的理由强行征税，或者宣布该贸易为不合法。

面对这样一种情况，商人要想把其经营进行下去，必须做出合适的策略。一般来说，商人会设法避开官吏，但这是一种消极的策略。所以就有商人另想策略，设法与官吏阶层沟通，以争取他们的保护。很明显，所争取的官吏职位越大，能给商人提供的活动范围就越大。

这就是胡雪岩所采取的策略。开始胡雪岩也是无意的。因为根据以前所在钱庄及其同行的经营情况看，与官吏阶层沟通的情况不很明显，大部分钱庄都是在以一种十分谨慎的方式维护着自己与客户的信用关系，而对官吏，则基本上采取避而远之的态度，