

中华商圣系列
姜正成◎主编

红顶商人 胡雪岩

追逐时势天地同力，红顶商人富甲天下
官商两界长袖善舞，运权驭商游刃有余



 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

中华商圣系列

红顶商人 胡雪岩

姜正成◎主编



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

红顶商人胡雪岩/姜正成主编. —北京: 中国财富出版社, 2015.2

(中华商圣系列)

ISBN 978-7-5047-5477-6

I. ①红… II. ①姜… III. ①胡雪岩 (1823 ~ 1885) - 传记

IV. ①K825.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 275221 号

策划编辑 张彩霞

责任印制 方朋远

责任编辑 张彩霞

责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京柯蓝博泰印务有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-5477-6 / K·0163

开 本 640mm×960mm 1/16 版 次 2015 年 2 月第 1 版

印 张 15.5 印 次 2015 年 2 月第 1 次印刷

字 数 205 千字 定 价 38.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换



QIAN YAN

胡雪岩（1823—1885年），名光墉，号雪岩，祖籍浙江，19世纪下半叶中国商界的风云人物。胡雪岩的生命历程充满了传奇色彩，在短短的十余年间，他便借助权贵，从一个地位卑微的店伙计发迹成为富甲天下的豪贾：太平天国运动爆发后，清廷调兵围剿，他纳粟助赈，尽效其力；洋务运动兴起后，他延洋匠、引设备，功绩很大；在左宗棠挥戈西征时，他筹粮械、借洋款，颇有功劳，成为富甲天下、显赫一时的“红顶商人”。从此，他从容游刃于“红顶子”“黄马褂”“生意经”之间，营造了以钱庄、当铺为网点，覆盖中国的金融行当，而且还兼营知名药店——“胡庆余堂”。

胡雪岩所处的时代既有内忧外患频仍交袭的创痛，亦有新潮思想的激荡。这是一个忧患与希望并存、机遇与挑战同在的特殊时代，而他正是在这个大变动的时代中抓住了机遇，成就了一番宏业。同时，这个时代也是一个新旧、东西接触博弈的时代，这决定了胡雪岩一生也是一个新旧、东西文化交合的状态。他所做的生意很杂，办钱庄与贩军火，买卖商品与做期货，凡是可能赚到钱的，凡是知道的，不管是中国的还是西方的，他都做。也许正是这种包容新旧、兼顾中西的创新性的经营方式，决定了他的成功。



胡雪岩的一生极为复杂奇特，他是中国封建社会商人的典型缩影，他终结了旧式的传统商人的营商之道，开启了中国新式商人的先路，所以鲁迅先生称他为“中国封建社会的最后一位商人”。

胡雪岩是一位十分理性和充满智慧的商人，他的眼光、计谋和韬略都是一流的：他善于借势，利用各种关系发展自己的事业；他办事圆通，在任何场合都能应付自如；更重要的是，他对于人才的判别和驾驭更是一流的水准。这些处世经商绝学，就像是一部经世致用的“商箴”，值得后来者细细品味、借鉴学习。

胡雪岩主张经商要有眼光、手段，更重要的是要有“商德”。胡雪岩经商的原则更是有“五字商训”：天、地、人、神、鬼。天为先天之智，经商之本；地为后天修为，靠诚信立身；人为仁义，懂取舍，讲究“君子爱财，取之有道”；神为勇强，遇事果敢，敢闯敢干；鬼为心机，手法活络，能“翻手为云、覆手为雨”。正是本着这样的经商原则，胡雪岩在当时商界具有很高的声誉，其生意也比别人做得更兴隆、更顺利。

他以“仁”“义”二字作为经商的核心，善于随机应变，但绝不投机取巧，使生意蒸蒸日上；他富而不忘本，深谙钱财的真正价值，大行义举，在赢得美名的同时，也得到了心灵的满足；他经商不忘忧国，协助左宗棠西征，维护了祖国领土的完整；在救亡图强的洋务运动中，他也贡献了自己的一份力量，建立了卓越的功勋。

我们编写此书的目的，是希望读者通过阅读本书，对胡雪岩成大事的气魄、做生意的技巧、为人处世的哲学以及掌控人才的策略等进行全面了解，习得胡雪岩处世经商的成功绝学。

由于编写时间仓促，我们不可能在有限的篇幅内穷尽胡雪岩的点点滴滴。书中也难免存在不足之处，衷心恳请广大读者在阅读浏览过程中不吝赐教，我们将不胜感激。



第一章 天生商才：出身寒微逢乱世

胡雪岩生逢社会大变乱的时期：海禁大开，洋人、洋货涌入中国；太平天国运动兴起，兵祸天灾连年不断。在这样一个乱世，胡雪岩的人生道路亦是坎坷曲折，但王有龄的出现却让他走上了一条不寻常的道路。

时代的剧变	002
商业暗中崛起	007
屡遭变故的少年时代	012
初识王有龄	016
人生第一笔投资	020
踏上商人之路	024

第二章 自立门户：白手起家的魄力

资助王有龄，让胡雪岩开始登上历史舞台。找到官府作为靠山，联络帮会结为朋友，达成这些在古代中国商人经商的必要的前提条件后，胡雪岩着手创办了自己的钱庄。在克服了前期的经营困



难后，胡雪岩的商路可谓畅通无阻。	
巧解漕米难题	030
辗转于漕帮	037
同业竞争，攻心收人	043
起家于钱庄	049
登上商界舞台	054
舍利逐名，撑大门面	059
放长线钓大鱼	064

第三章 旗开得胜：商路的无限拓宽

在钱庄的生意稳定下来后，胡雪岩把眼光又投向了利润颇丰的桑蚕业。但海禁开放后，沿海地区的桑蚕业一直为洋人所垄断。胡雪岩出于对商业利益的考虑，虽然困难重重，但他仍然决定打破洋人独占的局面。

做说客，助剿叛	068
涉足蚕桑业	071
携手结盟，共御外商	078
先为朋友，后做生意	083
献计安定后方	086
商业思路的拓宽	092

第四章 暗流涌动：面临战火的摧残

胡雪岩凭借自己的手段，加上依靠官府的协助，东吞西并，逐渐做大。就在胡雪岩的生意蒸蒸日上的时候，太平天国运动却席卷江南，更是威胁到了胡雪岩的大本营——杭州，自己苦心经营多年的商业即将面临着战火摧残的危险。

向典当业进军	098
一箭双雕，分号驻闽	101
打开洋场生意	108
再结帮会，商路无阻	111

酝酿中的“胡庆余堂”	114
挫败劲敌，站稳脚跟	118
太平天国的东侵	125
身陷灭门之险	131

第五章 独树一帜：红顶商人唯一人

杭州城沦陷，王有龄自杀，让胡雪岩有些不知所措。所幸的是，他在人生的岔路口再一次做出了正确的选择——投奔左宗棠。正是由于找到了这座更大的靠山，胡雪岩品尝到了做官与御赐黄马褂的威风，成为了名副其实的“红顶商人”。

良禽择木而栖	136
一心赈灾，反遭谗言	143
富贵险中求	151
开兴办洋务之先河	154
阻挡西征的难题	161
饷从己出，佐成西征	168
终成红顶商人	174

第六章 盛极而衰：风雨飘摇的晚年

胡雪岩自与左宗棠结识，一商一官，相得益彰。胡雪岩更是为左宗棠推崇的洋务运动呕心沥血，福州船政局的设立，胡雪岩出力甚多。但在左宗棠被李鸿章排挤之时，胡雪岩受到了严重打击，致使他的事业在政治斗争的影响下一触即溃。

卷入“倒左”风波	182
挤兑风潮的爆发	188
孤注一掷的抉择	192
苦心经营，付诸东流	194



第七章 商贾奇人：超于常人的胆略

胡雪岩能从一名学徒最终成长为清末著名的红顶商人，自有其过人之处。他对待洋务开明的态度领先于同时代的士大夫；他强调货真价实的商业理念有别于商人的普遍价值观；他身上的豪侠之气更是异于常人。

从容面对西化之风	200
对时局的准确把握	204
鹤立的精髓：务真务精	208
恒久的招牌：戒欺顾客	215
悬壶济世，惠于平民	219
行乐施善，自有天知	222
商界中的伟人	229
参考文献	235
后记	237

天生商才： 出身寒微逢乱世



胡雪岩生逢社会大变乱的时期：海禁大开，洋人、洋货涌入中国；太平天国运动兴起，兵祸天灾连年不断。在这样一个乱世，胡雪岩的人生道路亦是坎坷曲折，但王有龄的出现却让他走上了一条不寻常的道路。



时代的剧变

假如我们抛开胡雪岩个人的经营谋划不说，先来看一看胡雪岩不得不处身当中的时代背景，也许更有助于我们认识胡雪岩此人所特有的创造能力。

胡雪岩所在的时代，可以说是一个腐朽的秩序突然断裂、让人忽然感觉茫然无措的时代。

胡雪岩出生于道光三年（1823年），死于光绪十一年（1885年），经历清代道光、咸丰、同治和光绪四朝，适逢新旧交替、政局复杂的大变革时期。

近代以前，华夏民族虽与周边少数民族几经逐鹿，但整个国家的生存、发展并没有受到根本威胁，相反，在与周边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，从而故步自封、妄自尊大。近代前的二三百年来，明清专制政权实行闭关锁国和抑商政策，使中国错过了从传统社会向资本主义社会过渡的有利时机。到了18世纪末19世纪初，中国进入了“悲风骤至，日之将夕”的封建社会末期，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17岁时，也就是道光二十年（1840年），鸦片战争突然爆发。英国军队带着坚船利炮击败了装备极其落后的八旗与绿营军队，在道光二十二年七月二十四日（1842年8月29日），英国强迫清政府签订了中国近代第一

个不公平条约，即中英《南京条约》。一年之后，又签订中英《五口通商章程》与《五口通商附粘善后条款》（又称《虎门条约》）。根据这些不平等条约、章程和条款，英国侵略者强行占领香港岛；勒索 2100 万银元赔款（不包括 600 万银元广州“赎城费”）；威逼清政府开放广州、福州、厦门、宁波、上海五处港口为商埠；根据自身利益擅自规定“值百抽五”的低税率；还获取了领事裁判权（又叫作治外法权，也就是指外国人在华犯罪只能由本国制裁，不接受中国法律制裁）以及片面最惠国待遇。在英国入侵中国获得巨大利益之后，美、法两国分别逼迫清政府强行签订中美《望厦条约》与中法《黄埔条约》，极力扩张领事裁判权的范围，并且拥有在通商口岸自由传教的特权。俗话说“墙倒众人推”，在中国遭受国难时，其他一些西方国家，如葡萄牙、比利时、瑞典、挪威、荷兰、西班牙、普鲁士、丹麦等，也乘机入侵，并和英、法、美等国“共同分享”侵略特权。

与此同时，清朝内部也发生了变乱，本来就深受封建统治之苦的中国百姓又加上外国资本主义侵略者的压榨，生活境况更加恶化，遂纷纷铤而走险。仅《清实录》所载，道光、咸丰两朝，即公元 1842 至 1852 年，全国大大小小的武装起义就有 92 起。1851 年 1 月 11 日，广东花县人洪秀全，在广西桂平县发动了中国历史上规模最大的农民起义——太平天国革命运动。在不到三年的时间内，太平军势如破竹，先在永安建国，继而迅速挺进两湖，建都南京，接着又溯江西征、挥师北伐，在相当长的时间内，占有了大片地盘，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、浙江天地会等也纷纷举起反清大旗，与太平天国遥相呼应。

关于太平天国运动，从其后推行的政策看来，仍然是传统意义上的封建

农民起义，不过因为它已经置身于一个东西方发生严重冲击的大背景下，因此其起事与过程都显得较为特殊。也就是说，太平天国运动举起了西方宗教的旗子，可是却行的是农民起义的要求。最终它两边都没有讨好，注定成为一个败局。



洪秀全作为太平天国起义的领袖人物，出身中农，有几亩薄田。洪秀全年年轻时不怎么得志，屡次应试都以失败告终。这一事件对其影响甚大，以致他后来的行为有些异常——他经常显露出欲望太强以及理想破碎后的近乎疯狂的轻度变态心理。后来洪秀全遇到了几个十分虔诚和热心的传教士，他在听了传教士的几次宣讲，并且认真阅读了几本传教士发的小册子后，突然认为自己已经开悟，并且领略到了上帝的旨意。接着洪秀全返回广东老家，组织了几位志趣一致者，共同创办了拜上帝会，其后他的几位追随者在两广活动，假借传教之名，开始秘密收罗会众。

洪秀全的经历十分特别，他把自己封为上帝之子。为了让民众信以为真，他甚至乐意接受中国民间普遍相信的方式——显灵。也就是这一点，差一点要了他的命。

洪秀全自起事后，挥师北上，刚开始十分顺利，确实有直捣黄龙之势。他在攻克武昌后，突然改变主意，率军东进，循着长江顺流而下，很快占据了六朝古都金陵。

洪秀全领导的太平天国运动对中国近代社会的发展产生了极大影响。虽然洪秀全的太平天国运动对社会经济与整个社会制度的架构没有起到太大的推动作用，但是，太平天国的异军突起，使整个大清帝国的注意力转移了。为了拯救摇摇欲坠的大清帝国，应时出现了一批杰出人物，这批杰出人物的突出代表就是曾国藩、左宗棠与李鸿章。他们三人的共同点是：

都认为原来陈腐的空谈已不适合当今局面，有必要以新眼光、新手段来解决整个问题，以维持一个民族在内困（太平天国起义）外扰（外来侵略者的骚扰）之时的最基本的规则。当然最直接的目的是为了维护朝廷，间接的目的也是为了民生。

洪秀全的问题刚开始没人察觉。可是后来，当曾国藩拿守护孔教的名义征伐太平天国，逐渐让所有地方的知识分子认识到太平天国所奉行的，是一个同五千年传统完全抵触的异教。

地主知识分子的这种认知，实际上把洪秀全摆在了一种十分不利的地位。历朝历代的农民起义，只要是最终成功者，一定要有地主知识分子的加入。简单质朴的农民对国家建制完全没有概念，想要最终完成一个新国家的建设，有点痴人说梦。地主知识分子不加入，洪秀全的农民起义就只能陷入混乱无次序的状态。

还有一种不利是在洪秀全集团内部，实行等级制度治理军队。整个军队不允许结婚，更不允许男女同营，只要发现通奸者，肯定处以极刑。但是洪秀全自己在刚进入天京时，就用封建帝王的等级制度网罗天下美女，供自己享用。为了表示自己的宽广胸襟，他还允许手下按官阶分配妻子。洪秀全等管理者享有的这种特权与底层兵士阶层的受压迫感，反差太大，最终导致底层人员对天王的怀疑与极度不满。


一样是在天国内部，洪秀全本来想制造一些假象，显示自己是上帝的儿子，就准许了东王杨秀清用上帝显灵的方式迷惑群众。可是到了后来，杨秀清不但自己否认上帝显灵这种骗人的把戏，甚至公开向洪秀全的地位发起挑衅。这一事件造成的后果就是天京内部发生很大的变乱，洪秀全的上帝说更是受到很多人的质疑，从此，整个太平天国运动进入了下坡阶段。



到了太平天国后期，洪秀全再次面临另一种尴尬处境：各个西方国家和清政府再次签订不平等条约后，东南各省便成为了西方各国的势力范围；为了制止东南各省被洪秀全占领，考虑到会对西方国家列强利益构成威胁，很多西方国家纷纷表示和清政府联合，并且出兵出枪，去强力镇压太平天国。洪秀全的信徒无法理解“同为上帝子民，却相互厮杀”，这也再次使洪秀全的教义受到严重冲击。另外，各个西方国家的参与，更是使太平天国面临一个更大的危机。常州很快失守，曾有一位太平天国的将领轻蔑地对李鸿章说过：“要不是戈登洋枪队的参与，你别想从我手中夺下常州。”西方国家的参与对太平天国造成的影响和威胁可见一斑。

中国的这次内乱更是让西方列强抓住时机，他们趁火打劫，先后逼迫清政府签订《天津条约》与《北京条约》。通过这次变故，外来势力自沿海扩张到长江流域，又自华南延伸到东北，中国的领海与内河主权、海关与贸易主权以及司法主权都遭受严重侵害，尤其是公使驻京这一条，意味着官派人京的洋人再不是“康乾盛世”时行面君之礼的“贡使”，他们变成了用条约作为护符、仪仗武力作为后盾的公使，这件事对一向以“万邦来朝”的“天朝大国”自我标榜的清王朝，可以说是个致命的打击。

上面就是胡雪岩所处动荡时代的大形势。整个国家都处于内忧外患的夹击中，胡雪岩由于在沿海地区成长，而上海又是近代洋人的聚集地，所以这种夹击感，从一开始就让胡雪岩深有体会，并且胡雪岩事业的各个方面，也都和这些夹击感有关联。平定内敌和抵御外患，一个个著名人物就是在这时涌现出来的，他们进入了胡雪岩的视野范围。胡雪岩为什么能成功？也许就是由于他清晰地了解这个大背景，并在这两个灾难的巨轮间来回辗转，也在其中扩展了自己的商业活动区间。

 商业暗中崛起

晚明时期，在中国江南，资本主义萌芽已经有了较大发展，自发的反对管制、要求更多商业自由权（包括自由择业、自由流动、减少赋税、减少关卡）的斗争已经出现。如果管理体制的明朝统治者和官僚阶层能对这种斗争做出良好反应，对这种要求做出妥善安排，一种较新的社会生存方式极有可能自然出现。

但正是在这个时候，清军挥师入关，整个社会的资本主义萌芽突然受到阻遏。北方游牧的生活方式，一下子打乱了南方的商业生活。

清朝伊始，一个很有趣的现象就是圈地。而圈地的目的之一并不是用来放牧、养畜和交换，而是用作休闲和娱乐，这种现象甚至一直持续到康熙二十四年（公元1685年）。举世闻名的皇家园林圆明园，皇家狩猎场承德避暑山庄就是圈地游玩的代表。

这种圈地是一种象征，象征着新兴的商业不可能获得优越的发展条件，一切都必须服务于一个新的帝国，而不是服务于一般市民。

上述现象，就是史学界公认的清军入关对中国经济的负面影响。

清军入关后，中国经济近代化迅速被切断，为了加强其统治，清政府又祭起了中国封建时代的黄老之治，并不时佐以大棒。



但是商业的生机总是无孔不入的，只是这一时间中央集权也无孔不堵，所以所有的商人都必须面临同一个问题：如何保证自己的赢利活动不至于被官僚机器所堵。

要想保证自己的商业活动能正常地进行下去，有两种办法：一是时时提防，二是打通关节。

单纯用第一种办法，任何商人的生意肯定都做不大。这也就是我们所说的集权干预与官僚腐败的劣势。由于所谓的提防，不过是提防可以管着你的人不要影响你做生意，也不要分享你的利润。集权干预体制却恰好确保了几乎所有有关的当权者（哪怕是最小的哨卡营官）都有权力来制衡你。

第二种办法，打入集权体制内，用一定的利润换取保护措施，确保你在一定范围内拥有从事商业活动的自由。只有这种方法，才是集权时代唯一可能行之有效的办法。

说它是可能，那是由于一定要确保，一个商人用利润所换取的保护措施必须有效。

自然，我们都可以理解，如果一个商人投靠的保护者所管辖的范围与能力足够强大，这个商人就能够放心地在其管辖半径内行走，因为商人的赢利活动足够自由。

这一点实际上也是经济学中的计算难题。不过也恰好解释了为何近代的大商人中，一大部分都是官商与买办商人或两者兼而有之。

但是在同时代的西方，由于商人自治运动的兴起与长期顽强的抗争，已经使商人与权力掌握者、权力执行者的关系有了一个大致合理的安排。当商人从事经营时，能够根据王国的法律保证其财产以及其经营活动不会遭受干扰——你身边的小哨官没有随便剥夺你财产的权力，至于占你的便宜、损耗