

以史为镜 可明兴衰

败经

上官洪军 / 编著

洞察胡雪岩失败的十条诫律

本来无风骨，攀援入云霄。一朝狂风起，凋零化作泥。
这首诗生动地描绘了红顶商人胡雪岩的一生。
作为商界的一个绝对传奇，
晚清的一个鸿儒，胡雪岩的一生经历了一个由鱼化龙，
又由凤变鸡的大起大落。其因何在，其缘何来？各种原因值得人们深思。

红顶辉煌，成就半生骄人业
黄褂褪去，落得褒贬不一声



金城出版社
GOLD WALL PRESS

以史为镜，可明兴衰。



败经

洞察胡雪岩失败的
十条诫律

上官洪军 / 编著



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目 (C I P) 数据

败经：洞察胡雪岩的十条诫律/上官洪军编著. - 北京：金城出版社，
2005. 11

ISBN 7 - 80084 - 771 - 3

I. 败… II. 上官… III. 胡雪岩—人物研究 IV. K825.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 104712 号

金城出版社出版发行

(北京 朝阳区和平街 11 区 37 号楼 100013)

电话：(发行部) 84254364 (总编室) 64228516

(编辑部) 64210080

中国电影出版社印刷厂印刷

690 × 970 毫米 1/16 17 印张 210 千字

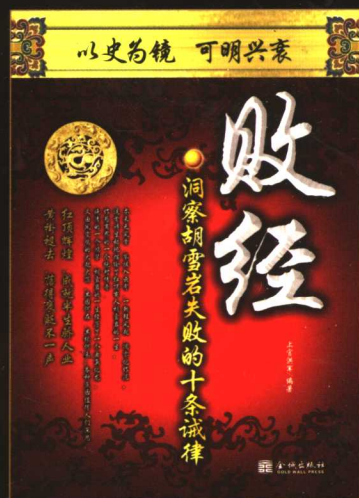
2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7 - 80084 - 771 - 3/K · 64

定价：29.80 元

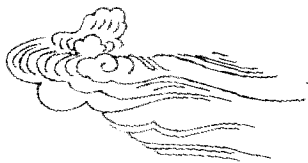


红顶辉煌，成就半生骄人业
黄褂褪去，落得褒贬不一声



选题策划/石 岩
责任编辑/金凤英 霍 然
封面设计/纸衣裳书装
13911236075

前言



以史为镜，可明兴衰，以人为镜，可明得失。

在波澜壮阔的历史长河中，神州大地上涌现出许多“奇策泉涌、智谋纵横、叱咤风云、名重一时”的英杰名士。岁月虽流逝，但洗刷不去他们留下的历史痕迹；朝代虽更替，但无法改变他们创造的英名业绩。每当后人的目光停留在他们的身上时，一种肃然起敬，可望而不可即的景仰与追思，总会油然而生。

中国近代史上，如果找出一个人，其人生的沉浮能与王朝的兴衰紧紧地联系在一起，其个人的成败能为历史的变迁做出最有价值的注释，其命运的起落能让后学之辈奉为经商圭臬并群起效仿，那么，这个人无疑当属胡雪岩。

近年来，凡评点先人之商谋，图说前辈之商经，其中说的最多、最热闹的就是被誉为红顶商人、一代商圣的胡雪岩。因为，没有谁能如胡雪岩那样，经历了一个由鱼化龙、再由凤变鸡如此奇特的人生；也没有谁在那样一个行将没落的封建王朝时代，有资格这样说：从政我不行，经商你不行。若是依据或正、或野、或演、或戏说的各种史料文丛，来评价胡雪岩，他确实是一个被时势托升的个人奋斗的楷模。但我们也有理由这样说，胡雪岩，确实也是一个被时代抛弃的经商失败的典范。可以说，是胡雪岩自己成就了自己，前半生风光无限；也可以说，是胡雪岩自己葬送了自己，不能因势而变，以至于最后还是难逃一败。

时势造英雄。容器是什么样，倒进去的水就是什么形状。胡雪岩出生在一个乱世，当时的清王朝已是内外交困，官场上弊病多多，清者难



见，这就给了胡雪岩这类善于投机的商人一个绝好的机会。他充分利用了社会中的潜规则，因人成事，因事成利，没有什么正当渠道，在一个缺乏公平竞争的环境中可行，但如果换了时代，那么今天的胡雪岩就是十足的社会蛀虫。不可否认，胡雪岩曾经是一个非常成功的商人，他的谋略手段，他的智慧胆识，他的用人运势，都有着鲜明的个人烙印，换句话说，他的成功模式，不是每个时代都可以畅通无阻的。

胡雪岩本来是一个小学徒，无财无势，却凭借自己的聪明和圆滑，游刃于官场和商场之间，从夹缝中硬是挤出一条通路，短短几年的时间迅速积累起巨额的财富，从而美煞众人，给那些苦于想一夜暴富而又找不到门路的人以顿悟。

有道是：“鳞运有代谢，舜花无长研。一朝狂风起，凋零化为泥。”这就是依附为官者的最终结局。笔者也曾经找了本《胡雪岩传》，手不释卷，从头翻到了尾，仔细地研究了一下胡雪岩，最终得出了结论：佩服其才华，惊叹其胆识，却鄙视其手段，厌恶其人品。胡雪岩不是一个神，他也有他的弱点，若是只看其成功，不识其失败，现代人如果以他为样板去模仿，世间不知还有多少人会重蹈他的覆辙。

褪尽后人罩在胡雪岩头顶上的光环，真实辩证地解读胡雪氏的人生，我们分明看到的是一部可参可鉴的“败经”。所谓“败经”，既是对败局的感悟，又是对败事的思考；既是对败运的剖析，又是对败者的总结。

知其然，更要知其所以然，只有充分研究胡雪岩，了解其失败的根本原因，才能从中提炼精华，并为己所用，最终助己走向成功。

本书从十个方面，独到地阐释了胡雪岩成败的奥秘，客观地分析了胡雪岩失误的症结，用事实和道理告诉人们，胡雪岩的生意经学不得，胡雪岩的发财路走不得。由后人评议前人的功过，总免不了有事后诸葛之嫌，由现代的视角评点古人的所为，更免不了有求全责备之疑。客观的讲，谁也不可能在那样一个动荡年代，做到胡雪岩那样的成就。但即使他绝顶聪明，即使他才心通天，他也无力改变一个时代，他更不可能



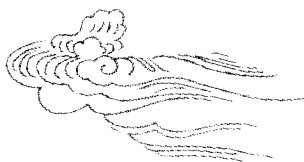
阻止历史的前进。官商勾结，以为有了大人物的关系便可以为所欲为，也许可以得逞一时，但不可能风光一世。从前如此，今天如此，将来亦如此。为了不使后人以谬传谬，重蹈覆辙，对历史做严肃的审视是绝对必需的，对未来的冷静的思考更是缺省不得的。

假使英雄不朽，文明会是另一番样子。

假使时光倒流，历史会是另一种结局。

为了成功而奋斗的人们，当以胡雪岩为镜，“以近知远，以今知古，以一知万，以微知明”。

目 录



第一诫律 成亦官商，败亦官商

- | | |
|----------------|----|
| 1. 公关官场，不惜代价 | 3 |
| 2. 强求名分，埋下祸端 | 6 |
| 3. 初遇危机，“手段”取胜 | 9 |
| 4. 借助权势，遇事倾人 | 11 |
| 5. 涉官太深，自拔不能 | 13 |
| 6. 落井下石，最终一击 | 16 |
| 7. 不谙政治，终成“祭品” | 21 |

第二诫律 用人之术，自视过高

- | | |
|----------------|----|
| 1. 用人随心，无“法”可依 | 27 |
| 2. 带狭毗人，累赘上身 | 31 |
| 3. 疏漏失察，放任下属 | 33 |
| 4. 放纵小人，终受其害 | 37 |

第三诫律 黑金政治，双刃伤身

- | | |
|--------------|----|
| 1. 为保前途，引火烧身 | 45 |
| 2. 拿钱开路，弊大于利 | 47 |
| 3. 借鸡生蛋，好吃难咽 | 49 |
| 4. 算盘太精，克公肥私 | 53 |



5. 帮人洗钱，两相掣肘

55

第四诫律 不懂韬晦，树大招风

- | | |
|----------------|----|
| 1. 同行争利，四面树敌 | 59 |
| 2. 借刀“杀”人，压人低头 | 68 |
| 3. 骄奢侈华，败由此生 | 71 |
| 4. 代国借款，从中渔利 | 75 |
| 5. 耍小聪明，为人所忌 | 77 |
| 6. “雁过拔毛”，败坏名声 | 80 |
| 7. 锋芒太露，自招杀身 | 84 |

第五诫律 利字当头，使谋弄计

- | | |
|-----------------|-----|
| 1. 欲盖弥彰，巧卖劣猫 | 89 |
| 2. 视利过重，算计对手 | 91 |
| 3. 胡乱许诺，瞒天过海 | 100 |
| 4. 为求私利，爱女相赠 | 102 |
| 5. 忍痛割爱，仍是为利 | 106 |
| 6. 八坛七盖，坛多盖少 | 108 |
| 7. 掩耳盗铃，只瞒自身 | 110 |
| 8. “虎”口夺食，虚情假意 | 112 |
| 9. 火中取栗，冒险投机 | 114 |
| 10. 屡触法律，打“擦边球” | 116 |
| 11. 口不应心，自相矛盾 | 121 |

第六诫律 管理无章，后继乏人

- | | |
|--------------|-----|
| 1. 管理乏术，内乱先生 | 125 |
| 2. 沉溺情色，无力求全 | 127 |
| 3. 误陷计中，朝令夕改 | 129 |



- | | |
|----------------|-----|
| 4. “猴子”过多，压垮主人 | 137 |
| 5. 独断专行，无人可劝 | 140 |
| 6. 场面收放，慎之又慎 | 143 |
| 7. 赌气斗狠，偏离正道 | 146 |
| 8. 不知培养，无人接班 | 149 |

第七诫律 在商言商，德放一边

- | | |
|----------------|-----|
| 1. “讲信守义”，不能久持 | 153 |
| 2. 钱庄倒闭，苦诸百姓 | 155 |
| 3. 富时贪色，贫时何已 | 157 |
| 4. 为求门路，不计名声 | 159 |
| 5. 极力行“善”，别有内情 | 162 |

第八诫律 不识大势，螳臂当车

- | | |
|----------------|-----|
| 1. “眼光”取胜，实不足取 | 167 |
| 2. 千方百计，借势用势 | 169 |
| 3. 思想陈旧，落后时势 | 174 |
| 4. 盲目求大，埋下隐患 | 176 |
| 5. 无视大势，囤积居奇 | 179 |
| 6. 多头并进，长短难顾 | 184 |
| 7. 危机来临，自乱阵脚 | 189 |
| 8. 信息不畅，一朝雪崩 | 191 |

第九诫律 孤注一掷，不留退路

- | | |
|--------------|-----|
| 1. 为求发达，舍命一赌 | 195 |
| 2. 不计退路，独木难支 | 198 |
| 3. 该求人时，仍不松口 | 200 |
| 4. 冒险可行，走险必避 | 202 |



第十诫律 再读雪岩，取长补短

1. “红顶商人”，缘何多产	207
2. 志野心贪，前途尽毁	212
3. 成事之果，败事之因	215
4. 路途不同，结局亦异	217
5. 骄奢淫靡，引以为戒	221
6. 追末逐本，剖析雪岩	226
7. 避免树敌，谦厚做人	231
8. 博采众家，领导必遵	233
9. 力避鼠目，企业长存	235
10. “胡庆余堂”，后世楷模	238
11. 造“势”谋利，而非靠“官”	241
12. 创造利润，不单为己	243
13. 商战有情，为人留路	251
14. 利义兼顾，常胜之道	254
后记：官商结合，不归之路	257

成亦官商,敗亦官商



胡雪岩初入商场，立刻认定走官商之路是他的惟一选择，这是因为，晚清时期的商业尚处于初期阶段，再加上清朝官场的腐败，商人如果不寻找官场靠山的话，根本不可能有大的作为。于是，他挖空心思，通过赌博式的投资先结交王有龄，后又接连接交了左宗棠、文煜、宝均金等权贵，在为自己寻找到可靠的靠山的同时，辗转腾挪，大发其财。成为晚清赫赫有名的“红顶商人”。

然而凡事有利必有弊，胡雪岩在极力向官场靠拢的同时，由于自己对政治并不在行，对于官场倾轧不甚了解，对形势完全看不清楚，以至于在后来李鸿章与左宗棠的斗争中，随风飘摇，无法控制自己的命运，最终成了政治斗争的牺牲品。真是“成也官场，败也官场”。



1 公关官场，不惜代价

官场是胡雪岩“公关”的首选目标。只要与官沾边，无论是候补的，还是在任的，胡雪岩都毫不含糊地去下工夫。汪康年《庄谐选录》记载：“胡后为某钱店司会计，有李中丞者，时以某官候补于浙，落拓不得志，一日诣其店，众慢不为礼，胡独殷勤备至，且假以私财，某感之，暂有以报。迨后扬历封疆，开府浙江，甫到任，即下檄各县曰：‘凡解粮饷者必由胡某汇兑，否则不纳。’众微知其故，于是钱粮上兑，无不托诸胡，胡遂以是致富。”这大概就是对胡雪岩资助王有龄的详尽记载。在众人对王投以势利眼之际，胡雪岩独报以殷勤礼节，假以私财表现出相当的政治远见。在王有龄这边，遇胡雪岩如大旱逢甘霖，他对胡的“慧眼识俊杰”自然念念不忘，后来，王有龄以粮台积功报知府，旋补杭州，不出几年，升浙江巡抚，胡雪岩先前的人情投资便得到难以计数的回报，还博得了“东南大侠”的美誉。

胡雪岩对候补者尚且如此，对在任官员的结交更是不遗余力，而且他很懂得因人制宜。胡初遇左宗棠时，杭州已被太平军攻陷，当时浙江舆论指责胡不忠不义，置生死至交王有龄于不顾，只为自己苟且偷生，也有人说他潜出杭州赴沪购粮饷时私吞了公款。当时，左宗棠已继失城自缢的王有龄而任浙江巡抚，闻传言对胡顿生反感，甚至“欲问其罪”。但胡雪岩以商人特有的精明摸准了以一员汉族举人破格而入值清廷的左宗棠为建不朽功业、立万世英名需要各方辅佐，所以，他在入浙以后，三天内筹到10万石粮，这无疑唤来了及时雨，也成功地向左宗棠展示了自己的能力，从而变被动为主动。后来，胡为左宗棠协理洋



务、充当西征粮台转运、筹款购枪，每件事都干得相当出色，喜得左宗棠称他“虽出于商贾，却有豪侠之概”，是“商贾中奇男子”，在心目中形成对胡倚若左右手、须臾不可离的心理定势。

除了结交王有龄、左宗棠，胡雪岩还通过钱庄业务与京中大官奕忻、文煜等人接上了关系。当然，多一个朋友多一条路，对于官阶名气小的胥吏僚属辈以及士大夫文人，胡雪岩也极力拉拢，李慈铭《越缦堂日记》说他：“时出微利以饵杭士大夫。杭士大夫尊之如父，有翰林而称门生者。”胡的曾孙胡亚光在《安定遗闻》中记述：“有贵人王军门献上屏风一座，值千金以上，置厅，事仆失手坏之，时众宾客莫不震惊，而公竟面不改容，反曲意慰仆不置。”说的是其曾祖宽厚待人。但人们却可以从这条史料中了解到胡雪岩与军门一级的官员有礼品往来，彼酬此酢，而贵人、大亨往往就是他的座上宾。

胡雪岩能够结交到为数众多，各种各样的官场权贵，并非一味地用砸银子或拍马屁等单一手段，他能够抓住不同的人不同的弱点，有目的的进行突破，对“症”下“药”，或献钱，或献美，或献策，因人而异，紧紧地围绕每个人最想要的东西来行动。他说：“送礼总要送人家求之不得的东西。”胡雪岩的高明，在于他能发现不同的人求之不得的东西，并满足他们的愿望。

当初，浙江巡抚黄宗汉露出口风要动一动了，胡雪岩就得考虑一下浙抚的位置谁来接替最为合适。

为自己的利益计，这个位子由何桂清接任最合适，为此，胡雪岩专门去了一趟苏州，游说何桂清早日进京活动。至于费用，可以由胡雪岩放款（其实也就是代垫了）。

没想到光是金钱难以驱动何桂清，何桂清年少得意，在情、色上免不了看不开，居然迷上胡雪岩的宠姬阿巧。这使胡雪岩非常意外。

对于阿巧，胡雪岩自相遇之日，便有“西南北东，永远相随无别离”的属意。现在要做“断臂赠腕”的举动，这个决心委实难下。

最终，他还是做了“退一步想”的打算，忍痛割爱，将阿巧让给



了何桂清。何桂清见胡雪岩竟然以美相让，万分感动，当即带阿巧上京打点，不多日便补了黄宗汉的缺。从那之后，他对胡雪岩非同一般，一直到死，都是胡雪岩生意的坚强后盾。

赠金、赠美，对以一品顶戴兵部尚书兼都察院左都御史任闽浙总督的左宗棠，又都失去了作用。起初，由于杭州被太平军占领期间的谣言，那时的左宗棠对胡雪岩既早闻其名，也早有戒备，他甚至接到许多状告胡雪岩的禀帖，决定一律查办，指名严参。这位素有“湖南骡子”之称的总督，在胡雪岩前去拜见时，甚至都不让他坐，很是“凉”了他一把。然而由于胡雪岩的“手腕”实在高超，最终胡雪岩还是得到了左宗棠的信任，甚至被引为知己，左宗棠由此成为胡雪岩在官场比王有龄更有力量的靠山。后来也就是因为左宗棠的一力举荐，胡雪岩才得到朝廷特赐的红顶子。

胡雪岩之所以笼络到了上述诸多官场大吏的鼎力相助，就是缘于他对“症”下“药”的送礼方式。这对“症”下“药”，说到底也就是投其所好。正如送礼，要送得合适，其中一条重要的原则就是要对方喜欢。而要对方喜欢，常常也就是送给对方急需的，又一时没有的。比如左宗棠喜奉承，求事功，胡雪岩正好给他送去了能使他成就事功所必需的东西，一送之下，也就送出了意想不到的效果。胡雪岩说：“送礼总要送人家求之不得的东西。”可见他是深谙此道的。