

告訴你一個真實的胡雪巖



# 又說



## 胡雪巖

創重要歷史人物反思之先河  
開理性思考文化名人之風氣



史 浩◎解譯

胡雪巖以經商的規則與官場往來，以做官的身分去拓展市場，又用江湖的規則來報答官吏，雖然可以得意一時，但終究失去了立足的根本。這是那個時代的悲哀，也是胡雪巖本人的悲哀。



告訴你一個真實的胡雪巖

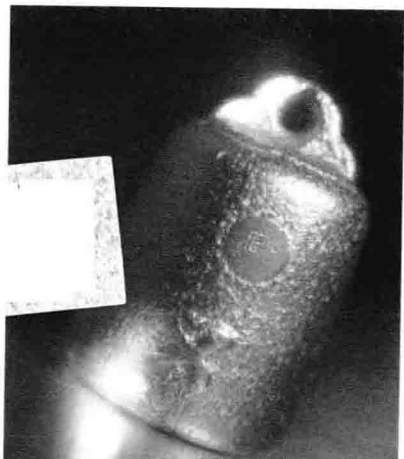


# 又說



# 胡雪巖

史浩◎解譯



國家圖書館出版品預行編目資料

反說胡雪巖／史 浩編著，--臺北市：吉根，  
2005 [民94]  
面：公分。  
ISBN 986-7813-94-4（平裝）  
1.（清）胡雪巖－學術思想－管理科學 2.企  
業管理  
494 94000418

## 反說胡雪巖

定價：269元

〔企劃製作〕

**文揚工坊** 製作中心

出版者／吉根出版社

編著者／史 浩

社 址／台北市虎林街141巷15弄3號1F

電 話／2345-8506

傳 真／2345-8500

劃撥帳號／19137799 許雅婷帳戶

印刷裝訂／普林特斯資訊有限公司

出版日期／2005年2月 Printed in Taiwan

總 經 銷／富育國際股份有限公司

地 址／台北縣中和市中山路二段362-2號6樓

電 話／8245-7398

傳 真／8245-7689

版權所有、翻印必究

---

本書由北京（孫浩先生）授權在台出版發行

本書如有破損或裝訂錯誤，請寄回本公司更換，謝謝！

## 出版說明

### 一、胡雪巖走的是一條危險之路

「做官要學曾國藩，經商要學胡雪巖」，這句流行一時的清朝民諺，從一個側面說明了清末名商胡雪巖在人們心目中的影響。的確，作為一代官商，他的傳奇故事曾經廣泛流傳，他的經營策略更一直被許多商賈奉為學習的經典。

作為十九世紀下半葉中國商界的風雲人物，胡雪巖生逢亂世，身無分文，卻借助權貴、政要之勢，營造了億萬貫家財；他出身寒門，卻心懷鴻鵠之志，在官場、洋人、江湖勢力及商業頭腦之間左右逢源，鑄就了數十年的輝煌，被清廷賜予「二品頂戴，賞穿黃馬褂，准紫禁城騎馬」的殊榮。榮耀加身，盛極一時，贏盡天下風流。

然而，這個名揚天下的商業神話，卻因一次大大小小的擠兌風潮，「忽喇喇似

大廈傾」，半生榮華、一世英名，全部冰消雲散、土崩瓦解，「落了片白茫茫大地真乾淨」。這不由得引起人們的思考，在胡雪巖貌似強大的商業帝國的背後，究竟隱藏著什麼致敗的因素，而這些因素又緣自何處？在今天，舉國上下一片學習胡雪巖的熱潮之中，我們又應該從他的經歷中學習什麼？思考什麼？反省什麼？

不可否認，胡雪巖曾經輝煌一時，但他最終卻是個失敗者。他的失敗是偶然的還是必然的？他是個成功的楷模，還是個失敗的典型？這一切都到了應該揭開謎底的時候了。我們認為，胡雪巖現象是晚清時期黑暗政治和混亂經濟背景的產物，胡雪巖所走的一條官商結合的道路，雖然榮耀一時，但終究被證明是錯誤的和有害的，與歷史上曾經出現的其他失敗的官商一樣，胡雪巖所走的是一條冒險之路，失敗之路。然而，許多人卻沉醉於胡雪巖官商之道的虛幻成功之中，在那裡大談胡雪巖的成功之道，在那裡盲目跟風，如果不予澄清，將後患無窮。因此，必須予以反思。

## 二、胡雪巖的十六條失敗原因

從胡雪巖所走的道路來講，他的失敗是必然的；而從胡雪巖個人的人生經歷及經營策略來說，他的失敗也是必然的。在此，我們就剖析一下胡雪巖經商之路中那些失敗原因，以供廣大讀者思考和借鑑。

#### 胡雪巖失敗原因之一：依賴封建官僚作為自己成功的靠山。

在當時那個社會裡，一個普通商人如果有了當地高官大吏作為自己的靠山，那麼在經營生意方面當然會如虎添翼，這也是當初為什麼胡雪巖拿定主意要做感情投資，結交王有齡的原因。胡雪巖一生，開始幫助王有齡，後來又透過王有齡結識了何桂清、黃宗漢等一大批官僚，之後轉投到左宗棠門下，在左宗棠的庇護下，將官家生意愈做愈大，幾乎成為大清朝的九省銀庫，這是胡雪巖成功的重要原因，也是後來導致他失敗的重要原因。官場鬥爭，倚靠一家必然得罪另一家，因而最後在左宗棠的政治對手們的合力打擊之下走向破滅。

#### 胡雪巖失敗原因之二：名利之心過大、過重。

雖然胡雪巖標榜「無心做官」，但其實無論是在商場上還是官場上，胃口都很大。一方面，官場胃口大導致他大包大攬地去爭取朝廷的眾多官家買賣，而不顧自

己實力的不足，甚至拆東牆補西牆，鋌而走險。為了支持自己的政治靠山，不得不違心地去做許多風險巨大的事。另一方面，商場胃口大導致他不顧一切地去競爭，攤子鋪得過大，戰線拉得過長，最終被對手抓住死穴，回天無力。

### 胡雪巖失敗原因之三：過度強調場面愈大愈好。

本來生意場上有足夠的實力，場面大一些當然很好，但場面過大要抽身出來就要付出巨大代價。在相當長的時期內，胡雪巖的生意雖然轟轟烈烈，但許多商號後面卻只是一個空架子，來往應酬很多，花銷也大，最終在四面楚歌之中面臨倒閉的危險。

### 胡雪巖失敗原因之四：好財好色在女人方面下力過大。

美其名曰生意需要，胡雪巖先後納妾十二位，除此之外，還與許多女人逢場作戲。從某個方面來講，這些女人對胡雪巖的事業大有幫助，但從另一個角度來講，女人太多既傷身體，又費精力，還會耽誤事業。而且，這些女人圖的是胡家的財多勢大，想過榮華富貴、紙醉金迷的生活，所以胡雪巖一旦勢敗，那些姨太太一個個都樹倒猢猻散，帶著私房錢開溜了。

胡季巖失敗原因之五：在商場樹敵太多，在業界惡名不斷。

由於背靠大樹，有恃無恐，胡雪巖在生意上往往仗勢欺人，不斷地擴大生意地盤，因此，他先後吞併了許多錢莊，諸如「元昌盛」、「永康錢莊」等。但在官家生意方面，要面對李鴻章支持下的盛宣懷等強勁競爭對手的算計，更要面對外國資本的挑戰，所以四面受敵，一旦有可乘之機，便被人落井下石，最後在洋商排擠、朝廷權貴打殺、商界一片叫罵聲中被抄家、籍產，走向破滅。

胡季巖失敗原因之六：膽子太大，手伸得太長。

從胡雪巖所涉及的官家生意來看，納粟助賑似乎可以看作是善舉，但籌備軍餉、倒賣軍火、借貸洋款、充當清廷銀庫，哪一件不是風險極大的買賣？而且，從有利於清朝政府統治的角度來看，雖然朝廷有借助胡雪巖的地方，但對這個到處插手、野心極大的商人，清廷也是很有戒心的；為避免像胡雪巖這樣的商人操縱國家經濟命脈，成為地方大員的後庫糧倉，清廷早晚也要將胡雪巖一舉拿下，所以說胡雪巖的失敗其實是必然的。

胡季巖失敗原因之七：好大喜功，過分冒進。



胡雪巖的生意做大之後，錢莊、當舖到處都是，藥業也欣欣向榮，面對這樣的好形勢，他得意忘形。一方面，為了做大門面，而大舉擴大地盤；另一方面，只重近利不看長遠，為此留下了大大的隱患。為左宗棠西征籌措銀餉，而向商行借貸、向洋人舉貸，這種事情責任重大，使胡雪巖一時間竟舉債近達一千多萬兩。面對這樣天大的窟窿，朝廷和左宗棠都一推再推，把責任全落在胡雪巖身上，再加上李鴻章落井下石，所以導致最後的失敗。

胡雪巖失敗原因之八：過度相信自己的聰明，擦邊球打得太多。

胡雪巖這個人一向聰明，精明過人，他之所以能夠發達，也與他的精明頭腦大有關係。但胡雪巖一向走順道，發展得很快也很順利，這就使得他忽略了在官場和商場兩方面的風險；他過於相信自己的聰明腦袋瓜了，許多風險很大的事他都敢做，而打擦邊球更是他的拿走好戲。而這都給後來對手扳倒他留下了口實。

胡雪巖失敗原因之九：講哥兒們義氣，用人不當。

胡雪巖的一大特點是喜歡交朋友，他的一句口頭禪是：「花花轎兒人抬人」。在他看來，人與人之間只有相互維護、相互幫襯才能成大事，所以他在官場上廣交

朋友，在商場上也不分白道黑道、一概以友相待。因此，手下的許多重要幫手用得  
不當、用得不正，最終成為自己商業失敗的重要原因。

胡雪巖失敗原因之十：借債太多，流動資金不足。

在經商的技巧問題上，胡雪巖一直奉行「十個茶杯八個蓋」的策略，即用少量的資金快速地周轉，從而來彌補資金過少的方法。這種方法雖然常常奏效，但一旦出現問題，卻可能是致命的缺陷。尤其是官家生意數目巨大，不是一般的東挪西借所能夠對付的，所以胡雪巖不僅向私人借、向儲戶借、向錢莊借，而且向洋人借、向官家借、向政府借，直到所借的錢再也難以還清為止。這正是胡雪巖做生意的軟肋所在。

胡雪巖失敗原因之十一：與官僚走得最近，對自己太危險。

從個人利益的角度來看，胡雪巖將自己的政治生命與官僚的政治生命緊密地聯繫在了一起。這一方面是由於胡雪巖自己的鑽營所致，他所開的錢莊從王有齡到左宗棠，或明或暗都有股份或是私利，更結成了一種與官僚利益相連的紐帶關係，這就是所謂的官商本質。但這種過密的金錢關係也有它的致命的地方，就是容易被官

僚的對手找到把柄，而封建官場的株連制，使得一個本來可以安心為商的商人與人心叵測的官場牽連在一起，反而不安全、不安穩了。

**胡雪巖失敗原因之十二：在商言官，在官言商，名不正言不順。**

俗話說，在商言商，在官言官。胡雪巖雖然兩者兼之，但從事情的本來規律來講，還是應該分得清比較好。可惜，胡雪巖卻在商言官、在官言商，做官不按做官的規律去辦，經商不按經商的規律去辦，兩者混淆不清，最終都失去了控制，自己原來所賺得的各種大小官銜、各種紅頂子，最終還是不能抵消自己做生意所虧空的幾百萬、上千萬兩銀子。所謂名不正則言不順，胡雪巖一輩子都在做名不正言不順的事，到最後還是犯了不可挽回的錯誤。

**胡雪巖失敗原因之十三：經營業務過於多樣化，犯了經商大忌。**

胡雪巖的生意愈做愈大，其業務性質也各不相同，其中做生絲生意本來就與做錢莊相去甚遠，而做錢莊和做典當雖然可以說是相關行業，卻與經營藥店、藥廠差之十萬八千里。這些生意如果與胡雪巖後來從事的軍火生意和籌措軍餉來比，又有著天壤之別；所以，胡雪巖做生意可謂是處處開花、到處結果，並混亂地跨行做生

意，可以說是犯了經商的大忌。

胡雪巖失敗原因之十四：過於自信，個人決策失誤。

在胡雪巖經商的數十年中，幾乎所有的重大決策都是他一人說了算，靈機一動就去做，這樣的決策機制導致他考慮問題過於粗放，而他在決策中又過多地考慮人情和義氣，最終不得已捲進了巨大的債務之中，這是那個時代許多家族性企業失敗的共性，而胡雪巖也不能擺脫其局限性。

胡雪巖失敗原因之十五：官商勾結，本為制人，卻遭人制。

由於胡雪巖信奉官商關係這一套，因此在結交各種官吏時，總免不了採取各種手段，諸如送禮、行賄、回扣、暗股、走私，甚至色誘、政治訛詐等手段；這樣一些非法勾當有人關照時沒有問題，但在時局變化之後卻會成為天大的罪狀，胡雪巖這一套雖然牽制了官僚，但另一方面卻也被官僚所牽制；為貪官們補窟窿、出應酬、搞交際，這樣的花費本來就不小，如果再受牽連就更不值，而胡雪巖卻竭力以自己的全部家資去維繫這些官場關係，結果是一榮俱榮，一損俱損。

胡雪巖失敗原因之十六：過度投機，路子不正。

胡雪巖屬於典型的投機商人，他被後人所津津樂道的正是所謂的人情投資、官商勾結、借雞生蛋那一套，而在經商本身卻沒有太大的建樹。一句話，胡雪巖一生百分之九十做的都是「官樣文章」，表面雖然熱鬧，但實質卻是東拆西補、買空賣空。胡雪巖的身分是商人，而他的本質卻不是商人；胡雪巖標榜自己是官人，而他的本質也不是官人；正是晚清這個複雜而腐朽的社會染缸，造出了胡雪巖這樣一個似官非官、似商非商的怪胎。

### 三、爲什麼要反說胡雪巖

當我們全面瞭解了胡雪巖及其官商之道的失敗原因之後，相信我們已經找到了反說胡雪巖的理由。與此同時，我們不得不思考為什麼一個胡雪巖會引起人們如此強烈的興趣呢？說到底，在許多人的心中，有意無意地存在著這樣一個情結，他們希望找到一條輕而易舉經商成功的捷徑，希望能透過胡雪巖的官商之路儘快地達成自己事業成功的願望；他們認為，在強大的權勢後面一定存在著一條通往財富頂點的秘密小道，而官商勾結就是找到這條秘密小道的鑰匙。這是多麼可怕的聯想啊！

本書從名人反說的角度出發，拋開那些胡雪巖眾所周知的所謂成功因素不提，另闢蹊徑，向大家分析揭示了胡雪巖官商道路中的缺陷和誤區，目的是引發讀者的思考，撥開讀者心中的迷霧。

值得指出的是，胡雪巖並不僅僅是一個孤立的現象，它反映了我們這個民族和社會某些人的心態和思想，讓我們從歷史的本來面目出發，研究和總結胡雪巖一生所帶給我們的失敗教訓和啟示。從歷史中提升出符合我們時代的、具有規律性的經營理念和處世之道，用我們的智慧和熱血去譜寫時代最具有活力的篇章吧！

## 落紅無頂的悲劇人生——說說胡雪巖的人性弱點

考察中國歷代社會的變革，始終是一個以官為本、以農為本的社會形態，官本位意識不允許商人作為一個獨立的階層存在，而以農為本的經濟更將商人作為一個消極的食利階層加以歧視；因此，這就客觀上形成了商人階層必須背靠官僚階級，以獲得他們的支持而生存的客觀現實。即使這樣，商人的利益總是要和官僚的利益發生衝突的，而這衝突的結果是商人必然被壓制、被扼殺，這就是中國歷史上商人階層的悲劇。

在中國的經商史中，被稱為「紅頂商人」的胡雪巖是一個值得大書特書的人物，在他去世一百多年以後的今天，他被作為年輕有為的經商發家典型人物而被人們津津樂道，他更被某些人當作官商一體的成功模式而受公開推崇，甚至還被人們看作是在亂世造英雄的時代中，從下層貧民中脫穎而出的典範。有了這麼多的深層含意，我們就不難理解為什麼會出現如此廣泛的「胡雪巖熱」，為什麼會有如此多的人熱衷於研究胡雪巖的所謂成功道路。

看來，歷史又要重新給我們出上那道有名的難題了——我們究竟如何去客觀評價歷史中的某個人物，我們能否避免那種讚揚一個歷史人物就將他捧到天上去，批判一個歷史人物就將貶他到地獄裡的一貫做法呢？本書的出版，也許能夠幫助你解決這個難題。——不過，在你閱讀這本書之前，還是讓我們回到歷史的背景中去討論一下胡雪巖現象的根源吧！

不可否認，胡雪巖所處的時代，正是清朝中晚期戰亂頻繁的時期，但也正是英雄輩起之時，像胡雪巖這樣一些平常愁於沒有機會翻身的下層英雄，對於亂世更具有強烈的使命感。因此，他在紛亂的時局中，敏銳地觀察出社會的走向，因時應變成就了自己的事業，這是胡雪巖之所以成為焦點人物的重要原因。

胡雪巖是一個有眼光的商人，但他做生意的基本信念卻與人大不相同，別人經營的是貨物和商品，而他經營的是關係和交情。胡雪巖懂得在這個「官本位」的封建社會中，想做大生意就得有大靠山，否則生意是做不起來的。胡雪巖最拿手的好戲是所謂燒冷灶，對於那些暫時虎落平陽的高官，胡雪巖總是願意出手相救，為的是以後能夠在人家得勢之後，得到豐厚回報。



除了關係之外，胡雪巖另一個最大的資本就是所謂的朋友。有過江湖背景的雪巖曾經這樣說過：「一個人的力量到底有限，就算三頭六臂，又辦得了多少事？要成大事，全靠和衷共濟，說起來我一無所有，有的只是朋友。要拿朋友的事當自己的事，朋友才會拿你的事當自己的事。沒有朋友，就是有天大的本事，也還是沒有辦法。」在胡雪巖看來，有朋友就有事業，他以「人圖近利，我圖遠功」為經營理念，廣交權貴，謀求機遇，同時以誠立志，頗有豪邁之慷慨，深得權貴賞識，終於成為顯赫一時的紅頂商人。

胡雪巖第三個最大的資本就是他那靈活善變的頭腦。他有著精明的商人嗅覺和善於投機的好眼光，更有著反應迅速的頭腦，他處世圓融，從來不拘泥於細節，只要是能賺錢的事，就盡力去做；只要是能結交高官的事，就努力去辦。一時間，上上下下、裡裡外外，沒有人不誇胡雪巖是個聰明的人。

然而，事情總是有兩面性，胡雪巖的三大資本最終也變成了他自己的三大死穴，這三大死穴就像是能夠致人於死地的鴉片一樣，初吸幾口好像還能夠提神醒腦、威風八面，久而久之卻會侵入膏肓，致人死地。讓我們分別剖析其中的原因