



高陽著「胡雪巖」讀後感

◆ 方竟曉

(臺北縣林口鄉麗園國小 會計主任)

壹、前言

中國自古把社會分成「士農工商」四個階層，認為「士致於道，而恥惡衣惡食者，未足與議也」，士人有學問，是孔孟聖賢門生，恥談己利，所以道德清高，受社會尊敬；至於農、工兩個階層，則是以勞力換取金錢營謀生計的大眾階層，所以居次；商人所營無不在利，故層次最低，甚受貶抑，由「無商不奸」、「商人重利輕義」之罵名可見一斑，縱其可以賺再多的錢，享有帝王般的生活，一個破落書生的社會地位還是遠比商人為高。中國古來社會風氣如此，代表儒家一種理想，但在近代歐美工業革命發生、重商主義盛行及經濟發達之後，便產生了諸多問題，而近代中國的苦難亦正肇因於此。

在十八世紀工業革命之前，歐美各國交通不發達，貨無法暢其流，為商者亦無從成其大。但自從英國人瓦特發明蒸汽機，引發工業革命之後，機器取代人工，科技持續進步，交通愈見發達，又加上經濟學之父亞當·史密斯（Adam Smith）不朽鉅著國富論的推波助瀾下，不僅大企業、大商人應運而生，還發展成資本主義，並演變為後來的帝國主義，工業化浪潮席捲整個世界，讓世人始料未及。

十九世紀的中國積弱不振，內有太平天國之亂，外則列強侵逼日甚，閉關自守局面已勢不可為，在一連串不平等條約的簽訂之下，於是門戶大開，西方商人挾帝國主義餘威叩關而來，亂世之中，中國竟也因勢崛起一位傳奇人物胡雪巖，由一介商人，破格賞加二品布政使銜，戴紅頂子，成為絕無僅有官商兩棲的紅頂商人，澈底顛覆中國傳統社會階層順序，究竟他是如何辦到的？

貳、胡雪巖的發跡

胡雪巖，字光墉（公元一八二三年至一八八五年），出身貧寒，年輕時曾在錢莊當學徒。在他的鼎盛時期，生意範圍幾乎涵括他所能涉足的所有行業，如錢莊、生絲、茶葉、典當、房產、藥號、軍火、糧食，而以上的這些行業，在當時的環境



下均是能發大財的生意。綜觀胡雪巖成功之處，本文歸納如下：

一、政商關係，經營良好

胡雪巖在當學徒的時候結識了落魄的王有齡，將錢莊原本以為收不回來的一筆呆帳，送給了他進京捐官，王有齡登上仕途後，知恩圖報，將浙江公庫交由胡雪巖創立的「阜康錢莊」代理，根據清朝律法，州縣知府的錢稅徵收、各種賑災公款與錢莊往來無須計付利息，只要解送期限不耽誤，錢莊可以自由運用，由於公款金額龐大，錢莊只要在到期之前週轉放貸一二次，就可以賺進大筆利潤，從此胡雪巖札下了雄厚的事業根基。

太平天國亂時，胡雪巖受王有齡的倚重，不僅委辦糧械，又綜理漕運，在他「素敢任事，不避嫌怨」的做事態度下，使得王有齡愈加信任，「凡解糧餉，必由胡某匯兌」，胡雪巖一時炙手可熱，財富也大量累積，印證了他「大樹底下好乘涼」的理論。

除了王有齡，左宗棠是胡雪巖在政治上的第二個靠山。左宗棠在任浙江總督時與太平軍作戰，以及在任陝甘總督西征新疆，均仰賴胡雪巖調度籌款軍餉及採辦軍械，遇有缺乏時，還須他想辦法籌措，但他均能完成任務。左宗棠日後向清廷保舉胡雪巖賞穿黃馬褂、戴二品頂戴，胡雪巖的母親七十大壽，不僅左宗棠的政敵李鴻章送禮致賀，連慈禧太后也加以頒旨加封。胡雪巖靠著精心經營的政商關係，使他成為有清以來第一富商以及中國歷史上空前絕後的紅頂商人。

二、重視商譽，童叟無欺

胡雪巖系列書中敘述，一位綠營軍的軍官羅尚德在上戰場之前，將其全部的積蓄一萬一千兩銀子存入阜康錢莊，並向錢莊表示，因為他就要出征打太平軍了，他不要利息也不要存摺，但是胡雪巖卻堅持「一切照規矩來」，後來羅尚德在戰場上陣亡，在死之前囑託二位同袍將存在錢莊的錢轉給四川老家親戚，錢莊檔手劉慶生經查證屬實後，沒有任何刁難就把銀兩悉數交出。後來這件事於綠營傳開後，官兵們紛紛將積蓄存入阜康錢莊，胡雪巖事後也稱讚劉慶生做得高明之極，誠實不欺且讓顧客口耳相傳，打響了錢莊的知名度，果真應驗胡雪巖說的一句話：「信用有了，哪怕存摺都不給人家，只憑一句話，照樣會有人上門。」



除了阜康錢莊恪守誠信原則外，胡雪巖在他旗下的藥店胡慶餘堂亦一本宗旨，於其上的營業廳掛有二塊巨匾，一塊朝著顧客，上書「真不貳價」四字，另有一塊面對櫃台，而是給在藥店工作的人看的，上刻胡雪巖親筆手書「戒欺」二字，旁邊另有跋：「凡百貿易，均著不得欺字，藥業關係性命，尤為萬不可欺。余存心濟世，誓不以劣品弋取厚利。惟願諸君心於之心，採辦務真，修治務精，不至欺余以欺世人；是則造福冥冥，謂諸君之善為余謀也可，謂諸君之善為自謀也可。」他要求賣出去的藥是真材實料，甚至派專人依藥材的產季到產地收購道地的藥材，嚴守「採辦務真，修治務精」的誠實原則。胡慶餘堂創店的第四年就開始轉虧為盈，到了第六年就與北方的老字號「同仁堂」齊名，享有「北有同仁堂，南有胡慶餘堂」的美譽。

三、知人善任、收攬人心

獨木難以成林，縱有三頭六臂，到底也有分身不過來的時候，胡雪巖聽從朋友稽鶴齡的忠告：「你少讀書，不知道怎麼把場面拉開來？有錢沒有用，要有人；自己不懂不要緊，只要敬重懂的人；用的人沒本事不妨，只要肯用人的名聲傳出去，自會有本事好的人，投到門下。」所用錢莊檔手皆少年明幹，精於會計者，辦胡慶餘堂藥號，依據史源著商經記載，重金聘請長期從事藥業經營，熟悉藥材業務，又懂經營管理的人擔任經理，聘任熟悉藥材產地，生產季節，質量真偽優劣的人當協理，作為經理的副手，負責進貨業務，選熟悉的人擔任帳房，以上三種人被列為頭檔僱員，稱先生，他們屬於穿長衫的的腦力工作者，因而一切待遇從優；先生以下，是二檔僱員師傅，他們略懂藥物知識，會切藥、熬藥、製藥，實踐經驗豐富，是穿短衣，在工場勞動的熟練工人，工資待遇低於先生；師傅以下是幫工，他們是臨時雇來的，主要從事搓丸藥等簡單勞動，計件付酬。由於分工明確，職能相稱，酬勞合理，故胡雪巖的錢莊、藥號週轉靈活，相互協調。

此外，胡雪巖對員工相當慷慨，每回雇用錢莊的員工時，「必詢其家衣若干，需用幾何」，然後先預支員工一年薪俸，使其無後顧之憂。開設的胡慶餘堂設有「養俸」和「陰俸」，「養俸」相當於退休金，只要是胡慶餘堂的員工年老無法工作，胡慶堂仍然發給原薪直到去世為止；至於「陰俸」，則是針對有卓越貢獻的員工去



世後發給家屬的薪津，直到家屬有能力回復員工在世時的生活水準。

「做事總要為人著想」、「人要靠著住，薪水不妨多送一些；一分錢一分貨，人也是一樣。」是胡雪巖待人接物的原則，也是他延攬人才，使跟著他做事的人都能心甘情願為他拼命的秘訣。他人情練達，處事周到，善於察言觀色，更擅長揣摩對方心理，因而與人交往中不僅能禮數周到足以滿足對方心理需要，更以從物質上滿足對方的需要為其根本。是以，胡雪巖的事業在短短十年之間，能夠跨足錢莊、生絲、茶葉、典當、房產、藥號、軍火、糧食等行業，財富如滾雪球般愈滾愈大，被人恭為「活財神」。

四、審時度勢，刀口舔血

亂世出英雄，亂世有商機。太平天國亂時，江浙仕紳逃難到上海避亂的不少，這些在祖籍靠田產收租的人，日子一久，坐吃山空，不得不舉債度日，而清軍於攻下太平天國的重要據點杭州後，太平軍已成強弩之末，許多太平軍的軍官正盤算日後如何營生，胡雪巖估計，他們必然想找一個穩當的地方存放身上的銀兩，根本不會去計較利息。胡雪巖盤算，這些江浙仕紳眼下雖然沒錢，但家鄉田產仍在，未來戰亂結束回到家鄉後仍有還款能力，於是他打算把從太平軍吸納過來的存款，放款給上海避亂的江浙仕紳。

胡雪巖的合夥人、信和錢莊的大夥張胖子卻心存顧慮，他認為吸收逆賊的財產，已然違反大清律，是一件犯法的事，不過胡雪巖道：「隱匿罪犯的財產，固然犯法；但要論法，我們也有一句話說：人家來存款的時候，額頭上沒有寫著字：我是長毛（註：太平軍不綁辮子，故人稱長毛）。化名來存，那個曉得他的身分？」張胖子利害相權，心想作生意原來就要靠眼光，有膽氣，又想到胡雪巖當初放那五百兩銀子給王有齡進京捐官，還不是眼光獨到，甚至把在錢莊工作的飯票都賠進去了，搯了多大的風險，如今看來，這筆生意他是做對了。因此，張胖子最後也同意了胡雪巖的想法。

這件事十足印證了胡雪巖：「商人圖利，只要划得來，刀頭上的血也要去舔。」的勇於冒險性格，惟其高風險，所以高利潤，對其太平天國亂後的生意復甦以及資金的活絡，產生了莫大的作用。



從一八六〇至一八七〇年間，據統計胡雪巖於全國各地擁有數十家當舖、錢莊、一家衣莊以及胡慶餘堂藥號，架構了一個以錢莊、當舖為網點，覆蓋全國的金融事業，成就著實不凡。

參、燈火樓台

胡雪巖本係商人，在辦公事時，並未脫離在商言商的本色，不過，他講求的是利己利人，而非利己不利人。他深諳「商人榮枯，繫於國運。國泰則民安，民安則市盛，市盛則商旺也。」的道理，「做小生意遷就局勢，做大生意先要幫公家拿局勢扭過來。大局好轉，我們的生意就自然有辦法。」為其從商哲學。他重實際，處理事情公私兼營，面面俱到，相輔相成。連自視甚高的左宗棠也如此評價他：「胡雪巖，商賈中之奇男子也，人雖出於商賈，卻有豪俠之概。」這在守舊的中國社會，尚屬破天荒頭一次。

故左宗棠率清軍「打太平軍」，要餉、要糧、要軍械、甚至借洋債「西征」，胡雪巖無不即刻辦理，從無延遲，向來被左宗棠視為左右手。李鴻章與左宗棠因政治上的歧見而素有嫌隙，李鴻章一派早有翦除左派羽翼的打算，法國侵略安南（即越南），以李鴻章為主和派與以左宗棠為主戰派更是互別苗頭，主和派為了削弱主戰派實力，於是發出了「倒左必先倒胡」的密令。李鴻章門下的盛宣懷、邵友濂派人四出造謠，說胡雪巖旗下的阜康錢莊內部虛空，信用不足，傳言一起，阜康在上海的分號即遭爭先恐後擠兌，不到一天就宣佈關門歇業，隨即牽動杭州、寧波等其他分號。

外銷生絲是當時賺錢的大買賣，胡雪巖是此中大戶，但是他注意到當時在上海的外商，已日益掌握絲價收購主動權。於是集結散戶，合力對付洋人，想爭回絲價主動權，俾讓絲農受益，也為中國人爭一口氣。不料中法戰爭爆發，法國軍艦開進吳淞口，攔檢各種船隻，一時人心惶惶，造成金融恐慌，銀根大為吃緊。而胡雪巖又絲貨堆山，洋商得訊後，揚言停做今年絲生意，以致絲價無量下跌。此時胡雪巖想削價求現，向素來熟識的洋商如怡和洋行求救，奈何洋商沆瀣一氣，一味壓價，由於絲存久要變色，所以胡雪巖只有忍痛蝕本出售，幾天之內，損失二百萬兩。恰於



此時，又有人落井下石，參了胡雪巖一本，於是朝廷諭令抄家產，歸還公款，私人債主紛紛上門，導致他所有的錢莊相繼倒閉。

胡雪巖畢生經營的事業，就這樣在極短的時間內盡付東流，換來的，只是富貴榮華化為南柯一夢的嘆息。商借洋債，固然為胡雪巖賺進不少利潤，如無法還款，胡雪巖為了自己的信用，也必定盡力籌措還款；而在局勢已經變化，李鴻章一派人馬要整掉胡雪巖的端倪已現，他又接受為左宗棠籌措近五十萬兩糧餉任務，更是沒有為自己留下一條退路。而聰明如胡雪巖者，亦未料到，工業革命後手工業之沒落已是時間之問題，為了維持廣大江南農村養蠶人家數百萬人的生計，不願改弦易轍，亦不甘屈服於歐美資本主義國家雄厚的經濟力量之下，決心在絲生意上跟洋人一拼到底，已然超出在商言商的範圍，從而在反壟斷的孤軍奮鬥之下，導致了周轉不靈的困境。在那樣的華洋不平等時代，無論他多麼精明強幹，怎能與在中國享有條約特權並資本雄厚的洋商抗衡？更何況當時內有黨派之爭，禍起蕭牆，又怎能與團結牟利的洋商一較長短？他曾說做大生意得先幫公家將局勢扭過來，大局好轉，做生意自然就會有辦法，但在清廷面對列強步步進侵腐敗無能的政局下，憑他一己之力，如何使頹傾的局勢好轉？

肆、結語

胡雪巖憑藉著滿清中衰、良好綿密的政商關係、靈活的頭腦、交通海運大開、敢於刀口舔血的氣魄，短短二十年間，財富迅速累積至三千多萬，相當於當時中國財政收入的半數，然「水能載舟，亦能覆舟」，最後卻成為歐美帝國主義、李鴻章與左宗棠政治權力鬥爭下的犧牲者，從富可敵國到轉眼間煙消雲散，他八十歲的老母吞金自殺，連自己也死得不明不白，下場令人不勝歎歎。

高陽膾炙人口的胡雪巖系列，首部曲胡雪巖描寫胡雪巖白手起家，成為一代巨賈的傳奇故事；二部曲紅頂商人訴說胡雪巖縱橫商場政壇，獲慈禧太后賜紅頂、賞黃馬褂，再攀事業巔峰；末部曲燈火樓台則道盡清末危機四伏的年代，胡雪巖畢生建立的輝煌事業與政商關係，終至傾倒一無所有的悲哀。高陽根據胡雪巖的生平事蹟、傳奇經歷，參考晚清歷史背景、民間傳說，透過通俗小說的筆調，寫盡清末



的時代風雲、胡雪巖一生的起伏轉折，內容高潮迭起，情節豐富萬千，讀之令人愛不釋手。喜歡人情事故、權謀及商業經營之道的讀者們，這套書更值得加以細細品嚐。

據說胡雪巖臨終時嘗言：「我死不足惜，可惜的是我沒有把我最寶貴的生意經理成冊。」雖然他沒有把自己的生意經驗系統性地編輯成書，但是他身後留下了許多值得人們品味、深思的生意經驗及智語，高陽先生著作此書，正可一解胡雪巖之遺憾也。其二，在資本主義依舊是主流思想、一切以經濟掛帥的今日，胡雪巖的經商思想，仍然具有相當的參考價值，被許多有志從商之人奉為圭臬，甚而有人譽為「亞商神」，認為其在中國商業史中的地位可與「商神」陶朱公〔范蠡〕相媲美。其三，台灣商人跨足政治界早已不足為奇，「商而優則仕」，政、商界兩棲者大有人在，紅頂商人何其多也！胡雪巖的示範效果亦不無其功。相信胡雪巖於九泉之下，看到他的徒子徒孫繁衍眾多，將其商道發揮的淋漓盡致，亦足堪瞑目矣！

