

胡雪巖石渠略

· 理想藏书系列 ·

刘方华 主编



吉林大學出版社

胡雪岩韬略

■ 刘方华 主编

第二卷

吉林大学出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

胡雪岩韬略/刘方华主编, —长春: 吉林大学出版社,

2009. 4

ISBN 978-7-5601-4277-7

I. 胡… II. 刘… III. 胡雪岩 (1823~1885) —人物研究 IV. K825. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 052528 号

书 名: 胡雪岩韬略

作 者: 刘方华 主编

责任编辑、责任校对: 黄凤新

吉林大学出版社出版、发行

开本: 710×1030 毫米 1/16

印张: 55 字数: 1020 千字

ISBN 978-7-5601-4277-7

封面设计: 赵云峰 世纪鼎

北京楠萍印刷有限公司 印刷

2009 年 4 月 第 1 版

2009 年 4 月 第 1 次印刷

定价: 278.00 元

版权所有 翻印必究

社址: 长春市明德路 421 号 邮编: 130021

发行部电话: 0431-88499826

网址: <http://www.jlup.com.cn>

E-mail: jlup@mail.jlu.edu.cn

第二卷 目录

第二篇 商政谋略

四、用人有方	(1)
火眼金睛,慧眼识珠	(1)
越是本事大的人,越要人照顾	(1)
用人首先要识人	(3)
不为世俗陈见所拘束	(4)
看似柔弱,其实刚强	(5)
最好眼光手腕两俱到家	(6)
出外靠朋友,在家亦靠朋友	(7)
我看人总是往好处去看的	(8)
金无足赤,人无完人	(9)
齐心与人缘	(10)
牡丹虽好,绿叶扶持	(12)
笼络有术,攻心为上	(13)
帮助解决后顾之忧	(13)
人不对,请他走路	(14)
感情投资	(15)
一分钱一分货	(17)
要把肯用人的名声传出去	(18)
祸福同当	(20)



做错了不要紧	(21)
唯才是举,任人唯贤	(22)
亲疏之间,自己要掌握分寸	(22)
生意归生意,感情归感情	(24)
箴片有箴片的用途	(25)
大才大用,小才小用	(26)
小人也不能不防	(27)
因势利导,顺性而造	(29)
不要光看人家的面子	(30)
五、为人之道	(31)
乐于助人深得人心	(32)
满怀信心目光远大	(33)
选定目标奋勇向前	(35)
先作耕耘才问收获	(38)
不断创业挑战自己	(40)
智勇仁强商人四德	(40)
智就是通权时变	(41)
仁就是取舍	(45)
强就是有所守	(47)
放宽肚皮装气,咬定牙根吃亏	(49)
生意人的良心	(55)
六、处世谋略	(59)
江湖朋友,不可或缺	(60)
恃才傲物嵇鹤龄,危难之际显身手	(60)
主动让贤重分寸,陈世龙喜得阿珠	(66)
把柄在手不言破,朱福年赤胆忠心	(70)
赌场不论输与赢,本意只为赚庞二	(80)
关键时刻不言退,杨凤毛言听计从	(90)
花花轿儿人抬人,跷脚长根思招抚	(94)

门外小爷尤老五,重在情义心比心	(101)
不计其短专看才,刘不才从头做起	(106)
联络同行,善结人缘	(111)
不为赚钱结怨	(111)
不抢别人的好处	(112)
同行不妒好成事	(113)
不自招妒忌	(114)
不做伤害朋友的勾当	(115)
善后赈抚豪侠概,贫民百姓渡难关	(117)
七、正视商败	(125)
李鸿章的眼中钉	(125)
缙丝大战,厄运降临	(130)
玩火自焚,雪上加霜	(135)
谋事在人,成事在天	(140)
当失败到来时	(144)
输得起,才能赢	(145)
不要怕事	(146)
保住完好的地方	(147)
守口如瓶	(149)
讲究面子	(150)

第三篇 珍闻轶事

一、雪岩外传	(152)
第一回 精测绘湖山入画	(152)
托寓言月夜逢仙	
第二回 借衣冠热中魏实甫	(155)
望门墙冷窥胡雪岩	



胡雪岩韬略

第三回	入芝园初仰丰仪 作工程严除弊窠	(157)
第四回	乘兴踏月访佳人 把酒对花谈故事	(161)
第五回	八万金落成大假山 十六院标题新匾额	(164)
第六回	造镜槛艳夺乌铜屏 缠莲铭春在红芸院	(167)
第七回	睡鸭炉求沽得善价 走马楼分派住诸姨	(172)
第八回	德律风传儿女话 侵晨雪请高堂安	(176)
第九回	掷果误投怀王爷涎脸 看花齐拍手公子开心	(181)
第十回	摆体面连朝奉差委 剃眉毛拼命来哄堂	(185)
第十一回	做生日云栖设坛 发死昏佛龕看戏	(190)
第十二回	发寒热香官逝世 惊炎凉左爵赉书	(193)
附录		(196)



第二篇 商政谋略

四、用人有方

生意最终是人做的。

俗话说，一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。一个人立身于世，要想获得大的成功，没有人照应帮忙是不行的。不管你有多大的本事，也不管你有多大的实力，孤立一人，就无异于赤手空拳，要想有所成就，将比登天还难。

越是本事大的人，越要人照应，越需要有帮手。

搏杀于商场，生意涉及多个行当，场面拉得极大，当然更需要帮手。商场上的竞争，与其他行业的竞争一样，说到底人才的竞争，是智力竞争。胡雪岩对这一点十分清醒，因此，他对于物色帮手也十分重视。

火眼金睛，慧眼识珠

越是本事大的人，越要人照顾

越是本事大的人，越要人照应。皇帝要太监，老爷要跟班，只有叫花子不要人照应。这个比方不大恰当，不过做生意一定要伙计。胡先生的手面你是知道的，他将来的市面要撑得奇大无比，没有人照应，赤手空拳，天大的本事也无用。

（《胡雪岩全传·平步青云》）

这番话是“小和尚”陈世龙对阿珠父亲老张说的。老张本来是一个很胆小的老实人，以前因为有和胡雪岩结亲戚的打算，因此接受胡雪岩的建议回湖州来开丝行，后来胡雪岩觉得娶阿珠做“小”不妥，便用计撮合了阿珠和陈世龙的一段姻缘。因为这个原因，老张觉得再受胡雪岩的照应也不妥，便想打退堂鼓，陈世龙为开导老张便说了上面这段话。

陈世龙的话，既是在启发劝解老张，也是说出了一个人之所以能够获得成功



的最深刻的原因，即要有人帮忙，要有人照应。当然，一个人要立身于社会，不管是在官场、商场，还是在别的什么“场”，都少不了要靠自己的才识、能力。所谓才识，无非就是搜集信息、正确决策的能力，就是能见人所未见、准确判断的能力，就是巧妙运用一切有利因素、制定出合理计划并付诸行动的能力。没有这些，再好的条件也是枉然。但当这些自身条件已经具备之后，外界的所谓靠山、人缘，也即能给自己带来成功的帮手，就显得尤其重要了，没有人帮助、照应，真正是天大的本事也是枉然。

比如王有龄自然是很会做官的，除了他自己会做官之外，没有别人的帮助，他也决不会成为后来浙江官场的红人。当初他只是一个落魄文人，没有功名，靠钱买了个正八品的盐大使还是候补的，也就是说有没有官职还得有机会，这种机会又是那么地渺茫。正当他穷途末路之时，比他小10岁、当时年仅20的胡雪岩资助了他500两银子，助他进京买了个候补的七品知县。王有龄得此资助进京，又巧遇外任江苏学政的何桂清。何桂清幼时家贫，曾受到王有龄的父亲的照顾，于是向浙江巡抚黄宗汉推荐王有龄。而此时的黄宗汉因逼死布政使（藩司、藩台）椿寿而需何桂清替其掩盖责任，很快就任命王有龄为浙江海运局“坐办”，实际上主持工作。于是王有龄一下子便成了黄宗汉门前的红人。不用说，没有胡雪岩的帮助，没有何桂清的照应，或者黄宗汉根本不买何桂清的账，王有龄大概今生今世也只能以一介落魄客死杭州。

王有龄后来的官运亨通，也是得自有胡雪岩这个帮手。刚一接手海运局坐办的差使，就遇到漕米解运的麻烦。漕运积弊已深，初改海运，事情千头万绪，而且势必触动漕帮利益，漕帮定会不肯将浙江粮食运往出海口；且部门重叠、政令不畅，官僚政客各自盘算自己的得失，海运一事难以很快实现，而朝廷却一再催促南粮北运，以解燃眉之急；加上王有龄刚刚踏进官场，人生地不熟，他所遇到的困难可想而知。也正是在胡雪岩的出谋划策下，打破常规，大胆地用就地买粮的办法，在上海附近买粮、就地出海，解决了浙江漕米迟迟运不出去的问题。具体运作也是胡雪岩凭着他的手腕，用金钱开路，用酒肉敲门，用各种办法收买、笼络官吏、漕帮首领、钱庄老板、粮商，在生意场上精于算计，诱之以利，从而使海运一事顺利实现也使王有龄初战告捷，巩固了他在官场的地位，他也很快升为湖州知府。

不用说，“小和尚”认为胡雪岩本事再大也要有人照应，自然也是事实。实际上，在胡雪岩走向“红顶商人”的辉煌顶点的过程中，如果没有像王有龄、左宗棠、古应春、尤五、郁四、刘庆生乃至如张胖子、刘不才、“小和尚”这些人的帮忙、“照应”，他确实是“天大的本事也无用”。

“越是本事大的人，越要人照应。”这其实是一个很简单浅显的道理。越是简单浅显的道理，也越是至理。因此本事越大的人，也越要牢牢记住这个道理。

用人首先要识人

一个人最大的本事就是能用人，用人首先要识人，眼光、手腕，两俱到家，才智之士，乐于为己所用，此人的成就便不得了了。

（《胡雪岩全传·平步青云》）

这是王有龄在时来运转、办事顺利时的一番感悟。

“用人”，是一个十分古老的话题，千百年来人们总是在这个问题上走着螺旋式的道路。孟尝君能用“鸡鸣狗盗”之徒，成狡兔三窟，躲过杀身之祸；楚怀王不能用人，听信奸佞之言，终于客死秦国。楚霸王不能用人，虽有万人不敌之勇，但还是有乌江自刎的悲剧；刘邦能用人，文有萧何，武有韩信，最后当了高祖皇帝。曹孟德能用人，削平中原；袁绍不能用人，有官渡之惨败。唐太宗能用人，成贞观之治；唐明皇不能用人，造成安史之乱……能不能用人，大则国家兴亡，小则个人成败，是一个于国于民均十分重要的问题。一位伟人说过，路线确立之后，关键是干部问题。干部问题，也就是用人的问题。

王有龄靠着运气，得到胡雪岩的资助，进京买个官职；又靠着与江苏学政何桂清的关系，得到浙江巡抚黄宗汉的任用，得了浙江海运局坐办的实缺，真正做起官来。但这个浙江海运局“坐办”的官差，实在难以料理：要把浙江应征的十几万石粮食运出浙江，但由于运河交通不畅，官府之间互相推诿设卡，运粮一事难以近期完成。但王有龄充分使用足智多谋的胡雪岩，靠着胡雪岩的大胆策划、周密部署、多方打点奔走，由海运局出面担保，钱庄垫钱、漕帮卖粮以充漕粮的计划得以顺利实施。这个计划的设想由胡雪岩提出，各个细节由胡雪岩推敲，各个环节也主要由胡雪岩去沟通。事情做得巧妙顺利，各方皆大欢喜。王有龄的成功，没有胡雪岩的鼎力相助，无论如何是得不到的。

胡雪岩全力帮助王有龄，自然不仅仅只是为了朋友，他其实是在为实现自己的大计划作准备，他要培植起一棵来日可以托靠的官场大树，他们之间决不是简单的主仆关系。王有龄借重胡雪岩当然不仅是为了报恩，他需要胡雪岩帮助自己仕途通达也是实实在在的，要不然他也不会把事情顺利办成，自己腾达起来之时，如此踌躇满志地说出“才智之士，乐于为己所用，此人的成就便不得了了”的话来。王有龄能够得到胡雪岩的全力相助，当然不是因为他特别会用人。只是他的这番话，确实在无意之中说出了一个事实。

王有龄所谓识人，其实就是对人才的特长、才能有充分的认识，准确的判断，能从对方的为人处事中发现其与众不同的地方。所谓手腕，无非就是采取一定方式笼络人才，使人才为我所用，真心替自己效力。王有龄对胡雪岩的使用，最大手腕是充分信任、言听计从，这是基于他对胡雪岩谋事周到、办事干练的能力



认识而采取的用人方式。而胡雪岩在用人上除信任外，还注重从心理上、物质上满足对方的需求，使对方反过来对自己产生感激之情、报效之心，竭尽全力为自己办事。这则又是生意人用人的手腕了。

不为世俗陈见所拘束

“不遭人妒是庸才”，受倾轧排挤的人，大致能干的居多……。

（《胡雪岩全传·平步青云》）

一个人如果才识过人，就使他人显得平庸；这种才识一旦付诸行动，就会办成别人办不成的事，获得他人得不到的收效，从而打破现实的平衡状态，造成他与别人的差别，甚至在一定程度上触动一些人的利益，这样就难免引起妒忌。

平庸之人不会有什么作为，也不会对周围人的利益构成威胁，因而他是不会引起旁人的嫉妒的。

胡雪岩是以果溯因，以否定式的判断“不遭人妒是庸才”反过来推理：遭到人们嫉妒的多是能干之人。从这里也可看出他识别人才的简单有效的方法，也可以看出他不拘世俗、较之一般人远为宽阔的眼光。

胡雪岩得出这个结论的对象是古应春。古应春是上海洋场的“通事”，也就是外语翻译。他一表人才，洋朋友多，对英国人尤其熟悉，英语翻译水平很高，更难能可贵的是他虽混迹洋场，却十分维护中国人的利益，对中国人内部的互相争斗、让洋人捡便宜的现象很不满。比如和胡雪岩一见面，他就讲了一件很让他不能平静的经历。有一回洋人装了两兵轮军火去下关贩卖，价钱都谈好了，就要成交时，有个中国人会洋文，跑去告诉洋人，说洪秀全的军队正急需洋枪火药，多的是金银珠宝。这样洋人就翻悔了，重新谈价，价格就涨了一倍多。直到此时，古应春心中还是恨意难消。他对胡雪岩说，中国人总是自己人跟自己人过不去，“恨洋人的，事事掣肘，怕洋人的，一味讨好，自己互相倾轧排挤，洋人脑筋快得很，有机可乘，决不会放过。这类人最可恶。”

胡雪岩从古应春的言谈态度中推知他必是遭同行倾轧排挤，有感而发。同时，他也正是从这里看出古应春是一个难得的可为自己所用的人才。不遭人妒是庸才，受倾轧排挤的，大致能干的居多。古应春的能干，胡雪岩从他的说话、见解就可以想见了。此意一定，胡雪岩就提出了与古应春合伙与洋人做生意的要求。惺惺惜惺惺，古应春自然也是十分乐意。此后胡雪岩与洋人做军火交易，比如同英商哈德逊谈判，以合适的价格及时地买到两百支枪、一万发子弹；生丝销洋庄，比如第一笔几万包丝在上海卖给洋人、一举赚得十几万两银子，古应春都功不可没。

能不为世俗的成见所拘束，吸纳形形色色的各种人才为我所用，这样才能人

才济济,有了人才,事业才能发展。而且,在延揽人才的时候,特别要注意那些遭人嫉妒而又确实有才干的人。因为这些人遭嫉,自然免不了被人说闲话,如果仅凭人言,一定会失去一些有能力的干才。

看似柔弱,其实刚强

看似柔弱,其实刚强,而越是这样的人,用的心思越深,做出来的事,说出来的话,越是出人意外。从今以后,更不可以小觑任何人了!

(《胡雪岩全传·平步青云》)

这是胡雪岩从芙蓉身上得出的感受。

芙蓉是胡雪岩的偏房夫人。偏房在夫家没地位,在外人眼里也被看不起,是个“吃青春饭”、被玩弄的角色,没有哪个女人是心甘情愿当偏房的。芙蓉也算是出身富贵人家的小姐,由于“命”苦,父亲死于贩药途中,三叔败光家产,自己的丈夫早逝,娘家就剩下三叔刘不才和小弟小兔儿。相命的说她命中克夫,只能作偏房,便自愿嫁给胡雪岩作了妾。

芙蓉走到这一步,一定程度上也是为了她的弟弟作出的牺牲。她的弟弟无人照料,跟着借贷无门的刘不才生活,能有什么出息?自从芙蓉给胡雪岩作了小,胡雪岩引导刘不才走上正途,刘不才改掉了赌博的劣习,并在生意场上发挥帮闲的作用,为胡雪岩奔走效劳。靠着胡雪岩的资助,芙蓉送弟弟小兔儿到一个姓朱的书香人家读书,平时不准他回家。她不让小兔儿在自己的身边。是怕只养不教,他成不了才,又怕他跟着刘不才不学好,这样刘家就再也没有翻身的日子了。她还要胡雪岩为小兔儿找好老师,期望小兔儿有朝一日能光宗耀祖,为刘家,也为她争一口气。

胡雪岩看出,芙蓉虽是地位低下的柔弱女子,却并不甘心被人玩弄、受人欺凌的命运,还有着一番深远的打算和“志向”,于是改变了对芙蓉的态度,也感到柔弱者并非可以轻视小看。

历来人们崇尚“宁为玉碎,不为瓦全”的气节,但也讲究“委曲求全”的策略。因为自身力量的弱小、外界环境的限制、主客观条件的不成熟等等原因,使有志者一时难以实现自己的志向,不得不暂时收起自己的名节、锐气,而作迂回曲折的运动,或投附强者,或暂时隐忍,积蓄力量,寻找契机。这种人为了将来而忍受暂时的现时的委屈,因而表现出柔弱顺从的外表,但因其矢志不忘自己的志向,是有目的的顺从,其精神、意志又是刚强的。

“委曲求全”的人并不甘于沉沦与平庸,他是在积蓄力量,是在寻找时机,因而在关注事态、分析事理、把握时机、创造条件上,不同于胸无志向、逆来顺受、甘作附庸的平庸之辈。人们把“委曲求全”者往往归入无所作为的弱者之列,而把



注意力放在强者、出人头地的佼佼者身上。这在一定程度上为“委曲求全”者的生存发展创造了外部条件。一旦时机成熟，“委曲求全”者便有不俗的表现，当然就令人刮目相看了。因此，一个有眼光的人，也一定不能忽略了这类人身上潜蕴的可用之处。

柔弱，正是柔弱者自我保护、谋求生存发展的“手段”和方式。这大概也就是胡雪岩不敢小看柔弱者的深层原因吧？

最好眼光手腕两俱到家

有魄力的人，粗枝大叶，心细的人，手面放不开。

（《胡雪岩全传·平步青云》）

用人，当然最好是用那种眼光、手腕两俱到家的人。眼光到家，能够看得准，看得远，被用者也就成为了自己的又一眼。手腕到家，能够得心应手地处理生意上的事务，不必自己事事躬亲，被用者也就成了自己真正可以托靠的帮手。眼光、手腕两俱到家的人，才是可以独当一面的人。

胡雪岩就用了几个大体算得上眼光手腕两俱到家的人。

比如古应春，洋行里的“康白度”，也就是买办，说一口流利的洋文，还做得一手好文章，胡雪岩的来往书札，都由他捉刀。混迹于十里洋场，在日日与洋人打交道中，对洋人的脾性、趣味、习惯、做生意的方式、作派，都了然于心，和洋人谈生意，他是一把好手。更难得的是，他还有一种对于政局、生意的敏锐，比如左宗棠与李鸿章的矛盾，比如由于这两个人的矛盾必将引发对胡雪岩的不利，他都能敏锐地觉察到，还能不失时机地向胡雪岩提出来，提醒他注意。胡雪岩能得古应春而用之，对于他的生意的发展，实在有着至关重要的影响。

比如尤五，漕帮事实上的当家人，几十年帮会道上的风风雨雨，自然练就他一身看事敏锐，处事周到，待人接物能左右逢源的本事，手握漕帮势力，松江至上海一路，可以畅行无阻，而且重信义，讲信用，能忍让，受人之托必忠人之事，比如胡雪岩在杭州被围时冒死出城到上海买粮，自买粮至向沙船帮求助，都是他一力承办，为能成就，甚至向沙船帮低头也在所不顾。没有尤五和他的漕帮势力，胡雪岩的生意也不可能如此迅速发展。

比如刘庆生，起先虽只是一个站柜台的伙计，但被胡雪岩慧眼识才，精心造就，很快便脱颖而出，成为眼光手腕两俱到家的一把钱庄好手。他很得胡雪岩“真传”，处事机巧不让先生。例如处理罗尚德存款、取款一事，手法的灵活，办事的果决，予人的大气，都俨然有胡雪岩的风范。在胡雪岩创业之初，他为胡雪岩独当一面，料理阜康钱庄的生意，胡雪岩几乎可以完全放心而不必过问。这其实也对胡雪岩的生意发展起到至关重要的作用，没有他独当一面，胡雪岩决不可能

有精力在钱庄开张不久就开始生丝生意以及军火生意的运作。

确实,正像生活中的人,总难以有面面都强的全能人才,生意场上难得的就是眼光手腕两俱到家的才智之士乐为所用。有魄力的人,粗枝大叶,心细的人,手面放不开,其实还应该加上,老实肯干的人,脑袋瓜子却可能不灵活,算盘珠子似的拨一下动一下、脑袋瓜子灵活的又可能偷巧卖乖,办起事来让人不放心。因此,一般说来,腿脚勤快、办事扎实,交代的事情可以为你很稳妥地办好的帮手好找,不仅能够稳妥地办事,而且能够有创造性的办好事的将才难求。一个希望有大作为的生意人,在延揽人才时,眼光当然更应该“盯”在这样的人才身上,一旦遇到便要不惜本钱使其乐为所用。

出外靠朋友,在家亦靠朋友

俗语道得好:“在家靠父母,出外靠朋友”,我是在家亦靠朋友,所以不能不为朋友着想。

(《胡雪岩全传·平步青云》)

朋友,实在是一个五光十色的漂亮词。在社会生活中,似乎除父母夫妻、兄弟姊妹、师长等亲情关系极近而不便于用“朋友”称呼外,其他有关系的(不论是情感上还是事务上的)人员,皆可划入“朋友”之列(当然敌人、仇家除外)。只要有交往,就产生朋友;只要称朋友,就意味着人格的平等、情感的亲近、关系的密切,因此“朋友”一词不仅兼收并蓄、包罗甚广,而且是一个十分受欢迎的美丽的词儿。朋友,就意味着友谊、合作、帮助、平等、信任等等含义。它容易使双方产生心理上的认同感,从而为交往与合作创造良好的人际环境。在这个意义上说,确实是“朋友是个宝”,“多个朋友多条道”。

胡雪岩的“朋友”,主要是生意上的朋友,为着各自的或共同的利益而进行合作,双方互惠互利,互兴互荣,以利益为纽带,谋求对方的支持与帮助。这就是胡雪岩的所谓“靠朋友”。他的“替朋友着想”,就是站在对方的角度上充分揣摩对方的需要,照顾对方的利益,并对对方施以恩惠。在他看来,自己的生存发展是靠的朋友,为了赢得朋友还须为朋友着想,二者的目的是一致的。比如罗尚德存钱一事便是赢得朋友、又获得朋友支持的一个例子。

胡雪岩为了赢得朋友,在阜康钱庄开业的时候,自己垫钱给一些大官的太太、小姐、少爷等各存了20两银子,也给黄巡抚的仆人刘二存了20两银子。刘二拿到存折,不仅马上在阜康钱庄存进180两银子,而且向他的朋友罗尚德宣传胡雪岩的为人守信用、讲义气。罗尚德本是清军绿营的一个小军官,利用各种手段攒了1.1万两银子,听说胡雪岩的为人后,连夜起出全部银子拿来存,且声明不要存折、不要利息。罗尚德的到来,还意外地解决了胡雪岩的难题。



原来，胡雪岩为了帮助从浙江调任江宁的麟藩台填补 2.5 万两银子的亏空，已凑了 1 万多两，还差 1 万多两银子。罗尚德的一万多两银子，正好可用作借给麟藩台的银款。胡雪岩之所以慷慨地帮助调任的麟藩台，也有争取将来麟藩台支持自己，将江宁方面与杭州的钱款往来交由阜康钱庄代理的考虑。他既是帮助朋友，也是为了利用朋友。

胡雪岩对于罗尚德，不仅是话说得漂亮，而且是条件优惠：三年定期，期满后本利共 1.5 万两银子。这样，如果罗尚德回乡，正好可以还清他借的 1.5 万两的债务！

胡雪岩这样为朋友着想，也是有考虑的：军营官兵们马上就要开往前线打仗，他们身上的钱往哪儿放？一听罗尚德的宣传，定会拿来存入阜康钱庄。

只有替朋友设想，才能赢得朋友；有了朋友，才能靠朋友。胡雪岩从一个钱庄的小伙计发展成雄据一方的老板，其成功的因素固然很多，但依靠朋友却是不能忽视的一条。这要比落井下石、过河拆桥的奸滑狡诈高明很多。

我看人总是往好处去看的

我看人总是往好处去看的，我不大相信世界上有坏人。没有本事才做坏事，有本事一定做好事。既然做坏事的人没本事，也就不必去怕他们了。

（《胡雪岩全传·平步青云》）

要能够看到人的另一面，要能从人的不好中看出好来，关键是要有一个通达的眼光，要有一副容人的胸怀，简单地说，就是要有一颗将人往好处看的心。

胡雪岩就有这一副将人往好处看的心肠。

比如他看刘不才，就是往好处看，比如他看“小和尚”，也是往好处看。甚至对一些有了很大过失的人，确实有些心术不正的人，他也是尽量往好处看。比如他对庞二上海丝行的挡手朱福年，就尽量往好处看。朱福年实在有些心术不正。胡雪岩与庞二已经联手销洋庄，他觉得这票生意一旦做成，庞二与胡雪岩的联盟就将牢不可破，自己在庞二生意上所占的分量就要受到影响，而最终将受制于胡雪岩。出于保住自己地位的目的，他在这生意中暗下绊子，本来与洋人已经谈好了价格，他却自己私自找到洋人，让洋人尽管杀价。他说胡雪岩是一个空架子，做丝生意的本钱都是借来的，需要尽快脱货求现，经不起拖延，再说新丝已快上市，胡雪岩怕新丝上市之后陈丝跌价，也要尽快脱手。这样一来，早先谈好的价格，洋人也不认了。这实在是一个吃里扒外的小人。

而且，朱福年还有将东家的本钱用于自己的生意的不地道。他在钱庄开一个私人户头，不时将庞二用于丝行周转的资金，或者收回的货款，先存入自己的账号，周转一道自己的生意，再调回公家户头，以此自营牟利。这种做法，行话称

之为“做小货”，这是生意场上帮人做伙计最犯忌的事。因为“做小货”是拿了东家的银子来运作，赚了钱归自己，而蚀本却是蚀东家。

就是对这样一个人，胡雪岩也不愿意敲他的饭碗。当庞二得知朱福年在生丝生意上捣鬼，并且知道他的账目不清，要彻查他的时候，胡雪岩甚至还回护他。在查出朱福年的问题以后，胡雪岩也没有揪住不放，而是开诚布公，告诉朱福年，过去的事情都不必说了，自己做生意一向抱定有饭大家吃，不但吃饱，还要吃好的宗旨。所以，他决不肯敲别人的饭碗。不过做生意跟打仗一样，须得同心协力，人人肯拼命，才会成功。他甚至向朱福年表示：“你倒看得起我，将来愿意跟我一道打天下，只要你们二爷肯放，我欢迎之至。”

胡雪岩如此对待朱福年，自然也是在施展自己笼络人才的手腕。但这里也恰好表明胡雪岩并不只是看到朱福年“小人”行事的一面，而且也看到了他是一把生意好手的一面。如果他不是一把生意好手，当初庞二就不会让他在上海全权主事。同时还有一个重要原因，那就是他也相信朱福年不会执迷不悟，也还是一个能够“打落牙齿往肚里咽”的有廉耻的人。

这也即是将人往好处看。胡雪岩说“没有本事才做坏事，有本事一定做好事”，这话当然并不一定对，有很多很坏的事恰恰就是有本事的人做的，没本事的人，好事做不成，坏事其实也做不大。但胡雪岩由此出发，确定了一个将人往好处看的原则，却是很能给人以启发的。能有将人往好处看的胸怀，才有可能在别人看不到的地方看出对象的长处，才有可能为自己发现意想不到的可用之才。而且，更重要的，能将人往好处看，还显示着一种容人的胸怀。有这一种胸怀，才不仅能够发现人才，更能留住人才。

金无足赤，人无完人

少年入花丛，总比临老入花丛好。我用人跟别人不同，别人要少年老成，我要年纪轻的有才干、有经验。什么事都看过经过，到了紧要关头，才不会着迷上当。

（《胡雪岩全传·平步青云》）

胡雪岩在苏州收了阿巧姐的弟弟福山跟着自己学做生意。福山已经在在一个布店学徒三年，算盘拨拉得挺“溜”，人也机灵，但胡雪岩还要考考他。正好刘不才与裘丰言为运军火的事也到了苏州，好整以暇到一个当地有名的“堂子”里吃“花酒”去了。胡雪岩叫身无分文的福山去把他们找回来，以此来试试他的“外场”本事。

让一个小小年纪的后生到烟花柳巷去找人，这种考察人的方法也实在有些特别，随胡雪岩到苏州的周一鸣就觉得如此似乎有些不妥，以为虽是要考察他的



“外场”本事，但让一个小后生到那种地方去总不大相宜。他怕福山小小年纪落入那种“迷魂阵”。胡雪岩对周一鸣的担心不以为然。他对周一鸣说：“不要紧的！我看他那个样子，早就在迷魂阵中闯过一阵子了。我倒不只是考他，就是要看看他那路门径熟不熟。少年入花丛，总比临老人花丛好。我用人跟别人不同，别人要少年老成，我要年纪轻的有才干、有经验。什么事都看过经过，到了紧要关头，才不会着迷上当。”

胡雪岩不仅考察人的方法特别，看人的角度更特别。就一般人看来，年轻后生“闯”烟花柳巷一定是不学好，这样的人即使有才，大约也不会被看重的。而胡雪岩倒是通达得很，年纪轻轻“闯”过那种地方反而是一个长处。其实，如果不是就事论事，胡雪岩看人的角度实际上是一个很必要的角度。认为年纪轻轻到过那种地方不好，自然不能说没有道理，但那只是一个方面，而对于那时的人来说，稍稍有些身分钱财的人又有几个从来没有到过那种地方？而且，“食色，性也”，那种地方对于像福山那样的后生，诱惑力总是存在的。“闯”过，经见过，也就有了经验，也就不足为奇，“到了紧要关头，才不会着迷上当”，这当然比完全没有经验而在紧要关头着迷上当好得多。

看人不能拘泥于一点，不能只看一面，这也是胡雪岩用人的一个很有启发性的经验。比如刘不才，纯粹一个花花公子，且嗜赌如命，一个规模相当不错的药店被他输得精光。别人眼里，这绝对是一个不可救药的“败家子”，就连他的亲侄女芙蓉，也对他没有一句好评价。但胡雪岩却看到了他的另一面：第一，他赌得再狠，手上几张祖传的秘方却决不当赌注押上，说明他心里还存着振兴家业的念头；第二，嫖赌吃喝样样都来，但决不吸大烟，说明他还没有堕落到自践的程度。就凭这别人不注意的两条，胡雪岩就看出他还有药可救，而他会玩却又正是自己用得着的地方。胡雪岩收服了刘不才，抑止他的毛病，用他的“长处”，就很为自己做成了几件大事，例如拉拢庞二联手销洋庄，例如在太平军占领杭州期间为自己照顾老母妻小，例如由他去收服小张而为收复杭州后振兴自己的生意打基础，都是靠了刘不才。

常言道，金无足赤，人无完人。因此，看人不能只顾一点，不及其余，否则，真是人才在眼前自己也可能发现不了了。

齐心与人缘

做生意第一要齐心，第二要人缘。

（《胡雪岩全传·平步青云》）

齐心，是就自己商号内部而言的，就是说自己商号内部的职员都是一条心，有着相同的意志愿望，心往一处想，劲往一处使，为着一个共同的目标——与每