

红顶商人

经商从政的至高学问
为人处世的鲜活教材

开创大事业成就大功名的必读书
最适合中国人的做人做事智慧

文彦◎编著

胡雪岩



红顶商人

胡雪岩

文彦◎编著



中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

红顶商人胡雪岩 / 文彦编著. —北京: 中国华侨出版社, 2013.5

ISBN 978-7-5113-3559-3

I. ①红… II. ①文… III. ①胡雪岩 (1823~1885) —商业经营—谋略

②胡雪岩 (1823~1885) —人生哲学 IV. ①F715②K825.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第089607号

红顶商人胡雪岩

编 著: 文 彦

出版人: 方 鸣

责任编辑: 良 臣

封面设计: 彼 岸

文字编辑: 王 瑶

美术编辑: 宇 枫

经 销: 新华书店

开 本: 1020毫米×1200毫米 1/10 印张: 43 字数: 787千字

印 刷: 三河市万龙印装有限公司

版 次: 2013年8月第1版 2013年8月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-3559-3

定 价: 29.80 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成达大厦三层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

发 行 部: (010) 58815875 传 真: (010) 58815857

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。



前 言



1840年的鸦片战争迫使中国步履蹒跚地走向了近代，中华民族内忧外患，哀鸿遍野；欧风美雨滚滚东来，黑云压城。衰微的文明古国痛苦而无奈地改弦易辙，开始了由闭关自守向近代化的艰难转变。西方资本主义的侵略使中国日益陷入屈从于世界列强的半殖民地半封建社会的深渊之中，烽火连年，国弱民困，亡国之祸迫在眉睫。而两次鸦片战争的创痛以及太平天国运动的打击，使清朝统治者终于从“天朝上国”的迷梦中惊醒，开始明白傲慢不足以拒坚船，清议不可能抗利炮。因此，各阶级、阶层、集团纷纷提出各种救国方案，探求不同的救国道路。先驱者开始了曲折而又坚毅的探索进程……

非常之世，必有非常之人。胡雪岩就是这样，在非常之世，走非常之路，做非常之事。他以非常之举、超人眼光，从市井布衣平步青云到富可敌国的“红顶商人”！

一

胡雪岩（1823~1885），名光墉，字雪岩，安徽绩溪人，生于杭州，是中国近代历史上一个传奇式的商界人物。他最初以一个钱庄学徒的身份资助官场冗员王有龄，然后借助王有龄在官场上的势力，以开钱庄起家，层层托靠，左右逢源，周旋于官府势力、漕帮首领、洋商买办之间，办药局、开丝行、贩运粮食、军火，坐收渔利。数年间，他成为驰骋十里洋场的巨商大贾，并且是中国历史上第一个代表朝廷与外国银行开展金融业务的金融家。他会逢乱世，结缘权贵，纳粟助赈，为清廷效犬马之劳。洋务运动开始以后，他延洋匠，引设备，颇有劳绩；左宗棠西征，他筹粮械，借银款，大力相助，几经沉浮，终于构成了以钱庄、典当为依托的金融体系。他进行生丝贸易，开设国号药局，形成“北有同仁堂，南有庆余堂”之势，声名远扬。太平天国运动被镇压后，由于胡雪岩为左宗棠西征筹借军饷有功，受左宗棠保荐获得朝廷特赐二品顶戴，特准享紫禁城骑马的殊荣。

综观胡雪岩纵横捭阖的一生，有许多值得我们学习和借鉴的东西，尤其以下四点：

（一）帮助左宗棠兴办洋务，自强御侮，拓展近代民族工业和民族金融业；（二）力排众难，为左宗棠西征采购新式武器，筹借银款，转运军需，为反击英俄殖民者、收复伊犁、捍卫中国主权立下汗马功劳；（三）勇于与拥有殖民特权的洋商在商场上短兵相接，虽然以失败告终，却散发出力争主权的光亮；（四）在工商业活动中积累了一套颇具特色而又行之有效的经营管理理念，这是留给后世的宝贵文化遗产。胡雪岩大大超越了他所处的时代，他给我们提供的丰富知识和宝贵经验，绝不囿于以上四点，只不过此四点对于决策者尤为重要，能够使我们从中获益。

二

一个人的事业是时代、环境和个人禀赋的熔炼。波平浪静，练不出精悍的水手；动荡的环境，才能产生弄潮的风流人物。胡雪岩从市井布衣成为商界巨擘，除了他能把握时代契机，通过参与镇压太平天国运动举办洋务新政，襄助西征，融商业活动于国家大事之中，还与他有一整套

卓有成效的经营之道，包括其在造势、经营、治众各个环节都有超群的经营艺术密不可分。

综观胡雪岩的经商生涯，其突出特点就在于他的造势理论。胡雪岩特立独行，对时势有一种特殊的敏感。他知道势和利是不分家的，有势就有利，势之所至，人们就会马首是瞻，就没有不获利的道理。社会上的各种资源分散着，就像江水白白流走一样，假若没有蓄积，就无法形成一种力量、一种走向。胡雪岩曾说：“与其乘时，不若造势。”官场势力、商场势力、洋场势力和江湖势力，他都要拥有。造势就是凭借智慧和力量，积极主动地创造出一种有利于自己的态势、格局和趋向，人为凸展形象，增进优势。从攀附高官显要以富求贵、博取功名，到构筑全方位多元化的金融商业体系、投资“济世善举”，胡雪岩都是在精心营造有利于自己的商业氛围和形势。

他联结商场、洋场和江湖各方面势力，组成触角极广、效率极高的巨大关系网，在动荡不安的社会环境里呼风唤雨、左右逢源，形成了利便滚滚而来的局面。

胡雪岩有着精明的商业眼光，他曾说：“生意做得越大，眼光越要放得远。做大生意的眼光，一定要看大局。你的眼光看得一省，就只能做一省的生意，看得天下，就能做天下的生意，看到外国，就能做外国的生意。”胡雪岩超常的眼光，在他起步之初，就为他今后的发展昭示了光辉绚烂的前景。

他于1860年开设阜康钱庄，奠定了他金融大厦的基石；1874年成立的胡庆余堂药号，拓展了他的经营领域；而随后开始的生丝贸易，为他积累了大量的资本……胡雪岩不断加深与官僚阶层、江湖势力、洋人买办及其下层管理者、普通百姓的关系，在商业经营范围上，不断扩展其金融体系所覆盖的各种行业。鼎盛时，他的生意范围几乎涉及到他所能涉足的所有行当，而所有这些生意在当时条件下都是能赚钱、赚大钱的生意。

胡雪岩成功的秘诀之一就是集中大家之力量为我所用，从而创造出经营神话。胡雪岩的用人，一是外部利用，二是内部聘用。外部利用往上便是投靠，王有龄、何桂清、左宗棠等就是他投靠的对象。投靠人得摸透对方的心理投其所好，或者冷灶热烧，或者雪中送炭，或者锦上添花……但光有这些不行，投靠人还必须有自己的真本事，自己没有本事便流于拍马献谄。胡雪岩自己绝对不甘下流，所以他层层引导，不断为他人出谋献策，指点迷津，终以自己的本事换来自己的地位。胡雪岩对待生意上的朋友，常常以利益为纽带，谋求对方支持与合作；他能站在对方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。在胡雪岩看来，朋友之间的合作，不能损害双方的利益，否则就会使朋友关系解体，而朋友关系的维系，最好的办法是能给双方带来好处和利益。胡雪岩人情练达，以不损害双方利益为前提来维系朋友关系的思路，对商业经营者来说应该是颇有启迪的。

同时，胡雪岩在治店用人、优化内部环境方面，也有不少卓有成效的方法。他以天才般的眼光，认识到人才在商业经营中的重要性，因而不惜代价地挖掘笼络人才，在择人用人上颇有裁缝量体裁衣般的细心。他运用丰富的经验和知识，敏锐地观察、捕捉机遇，大胆迅速地作出恰当的判断，在充满风险、复杂多变的生意场上占据主动地位。胡雪岩从小为生计奔波，久居商场，在商场的搏击中积累了丰富的实践经验，磨炼出良好的心理素质和不凡的身手，处变不惊，反应敏捷，举重若轻，运筹帷幄。他经营钱庄知人善任，不拘一格，只要有所长，便大胆使用。如刘义庆本是一个钱庄站柜台的伙计，但为人精明灵活，是可造之才，胡雪岩便让他做钱庄的“挡手”；陈世龙是个街头混混青年，胡雪岩见其机灵，是个可塑之才，就收他为伙计；办胡庆余堂药号，更是重金聘用行家里手。善任厚待、宽严相济的用人方针，使胡雪岩为自己网罗了一支尽心尽力的管理队伍。胡雪岩不仅善于识别、选拔人才，而且能够根据他们的专长，各有所用，充分信任，使他们能留住心，为自己鞠躬尽瘁。

胡雪岩十分注重形象，他讲究做招牌、做场面，树立自我形象，决不放过任何一次能够扬名的机会。驰骋商场，名气总是至关重要的，它其实就是一种无形的价值，一笔无形的本钱。一个商号有了名气，客户会不远千里，慕名而来，生意自然好做了。

胡雪岩为了解决钱塘百姓渡江困难，出资兴办“钱江义渡”，使百姓受惠，声名远扬，博得了“胡善人”的美名。胡雪岩以“仁术为本”开设胡庆余堂药店，开业之初，便雇人身穿印有“胡庆余堂药号”字样的号衣，在水陆码头向百姓免费赠送居家必备的“太平药”，宣传药效，使外地人一到杭州，便知胡庆余堂药号。胡雪岩免费所做的善举通过受其惠、见其事的人一传十、十传百，终使胡庆余堂尚未正式营业就已名扬四海，体现出胡雪岩“长线放远鹞”的经营策

略。胡雪岩创办药号并不完全是为了经济效益，更多的是把它作为一件慈善事业来办，由于善名远播，无形之中转化为难以计数的实利。

在胡雪岩经营的事业中，胡庆余堂药号虽然仅是很小一部分，但办得最有特色，其“戒欺”、“顾客乃养命之源”等撑立门户的规则，以及苦心营造的店堂环境都构成了浓郁的经营文化氛围，不但体现出胡雪岩义利两全的良贾风范，而且在消费者心目中成功地树立起“胡庆余堂”这块不倒的招牌。胡雪岩作为一个有眼光、有头脑的经营者，正是认识到信誉是企业生存发展的关键，才建立“戒欺”匾。胡庆余堂店址的选择也充分利用了吴山的繁华地利，其装修富有民族特色，而其招牌、匾额、楹联的内容与该药号的营业特色相符，突出了自己的个性，有着很高的文化品位，从而形成了良好的文化氛围，为顾客营造了一个流连忘返的购物环境。

“富而有德、乐善好施”是历代商贾应有的道德风貌，胡雪岩在饶有资财后也热心慈善事业，他积极捐输赈灾，使百姓免受水旱之灾，这成为胡雪岩的一大劳绩，也是左宗棠为他争取黄马褂的一个重要砝码。胡雪岩还关心杨乃武小白菜一案，争取官员对杨乃武的同情，唤起他们扶正祛邪的良知，并慷慨解囊，支持杨乃武亲人到京告御状。胡雪岩以自己特殊的声望，运动京官，赞助钱财，为争取重审此案并最终昭雪起了不可低估的作用。无疑，随着此案的广泛流传，胡雪岩的义气、善名更加深入人心了。

除了设钱江义渡、开胡庆余堂药号、捐输赈灾、支持昭雪杨乃武小白菜案等善举外，胡雪岩还两次东渡日本，高价购回流失在外的中国文物，并在一口放在湖州铁佛寺内的钟上刻有“胡光墉自日本购归”的字样。寺庙本是人员流动频繁之地，这口古钟作为成功的广告招牌，使驻足观赏的人们对胡雪岩其人其店都刮目相看。

三

犹如近代中国商界一颗流星的胡雪岩，其兴衰浮沉、跌宕起伏的人生也发人深思。

胡雪岩精于世故，善于经营，周旋于高官富吏、洋商买办、帮会势力之间，既有钱庄、当铺互为挹注的金融体系，又执药业、丝业之牛耳，从杭州发家，进而辐射全国各大商埠。可是即使像他这样地位显赫、财富雄厚的“红顶商人”，也挡不住时势的制约，导致最后全军覆没，陷入绝境，这期间固然有战火不断、关卡林立以及封建官僚落井下石等原因，但主要还是因为近代中国积贫积弱、被动挨打、丧失主权，单凭个人能耐远远难以与洋商相抗衡。胡雪岩作为一个封建商人，曾经显赫一时，但在整个国家日益半殖民地半封建化的形势下，面对外国资本主义咄咄逼人的侵略，终于败下阵来。胡雪岩的悲剧说明，没有强大的国家作后盾，商人纵有再大能耐也难免横遭厄运。

胡雪岩在多年的商业实践中摸索并推行的一整套有机结合的经营管理理念，对于我们今天的经济建设仍具借鉴意义。胡雪岩把经商与国难联在一起，曾为西征大军捐药赠衣，向贫困百姓施衣舍粥，还开办“钱江义渡”、免费发放药物等等，这对于今天处在改革开放新时代的经营者应是一种鞭策。作为封建商人的胡雪岩尚能急公好义，新时期的经营者更应该主动为国分忧，资助公益事业，热心慈善活动，何况这种奉献也是企业公共关系的重要内容之一。

同时，胡雪岩知人善任的用人之道也启发我们要合理使用人才，开发人力资源，主动关心员工的物质利益和精神生活，优化人际关系，充分调动人的积极性。

胡雪岩的悲剧固然是半殖民地半封建社会的历史条件造成的，具有历史的必然性，但这并不排斥其个人因素在其中的重大影响。古人云：“工欲善其事，必先利其器。”要想在激烈的商业竞争中稳操胜券，必须用先进的商业知识武装自己，而胡雪岩在西学东渐、传统向近代急速嬗变的关键时刻，空有一腔热血和誓与洋商一决雌雄的勇气，却没有意识到知识的重要性，只是凭着天资和传统的经营方法与外洋诸商竞争，其失败的命运是难以避免的。同时，骄奢淫逸的私生活也消磨了他的进取心，消耗了大量本该用于扩大再生产的资金，这些也为当代经营者提供了教训。

胡雪岩为取得封建势力的庇护，曾经煞费苦心结交权贵，上至达官显贵，下至胥吏凡夫，他长袖善舞，游刃有余，但“红顶商人”最后却一败涂地。胡雪岩的兴衰沉浮不只是他个人的人生悲剧，更是半殖民地半封建社会中国商人惨淡经营的写照。

四

在商潮汹涌澎湃的今天，胡雪岩提供给我们的绝不只是茶余饭后的消遣谈资，更是一种实用的谋略和工具。从历史角度看，胡雪岩终究不失为近代颇具代表性的商人典型。他商海弄潮，颇有建树；官场风光，大红大紫，同时也做了许多利国利民的好事。在借洋款、买洋枪活动中，他扮演了买办的角色；在与外商的丝茧大战中，分明又是散发出民族之光的一个悲剧英雄！

目前，我们研究胡雪岩，实际上是要学习他在经营活动中体现出的人情、人性，探求其对人的了解和把握，进而把握商业经营运作中的精髓。

本书以胡雪岩商务活动的具体过程为经，以其在商务活动过程中所运用的手段、技巧和遵循的原则为纬，对胡雪岩在经营之道中可借鉴的部分进行深入的发掘，详细而深刻地探讨其中的“商经”。

全书共分三篇。

第一篇：生平传略。胡雪岩传奇般的身世，万花筒般的生平，以及聚沙成塔、点石成金的能力与才华，还有其处变不惊、战胜难关的魄力和手腕，将在本篇一览无遗。

第二篇：商政谋略。胡雪岩是一个充满理性的人物，他的眼光、计谋、韬略和手段都是一流的，他善于从普通事物中阐发出深刻的内蕴。他既汲汲于获取财富，又能够仗义疏财，不做只进不出的守财奴。胡雪岩的势力和个人价值的实现是建立在金钱的基础之上的。他向社会所提供的是信用，信用是建立在大家对他的信心之上的，而这种信心则又是胡雪岩“造势”所营造出来的场面。胡雪岩在经营方面有着独到的见解，他主张用眼光和手腕、精神和气度去经营；在治众方面，胡雪岩更是出神入化，网罗贤才，广结善缘，为其事业的发展铺平了道路。胡雪岩的商政谋略，是一部生意人学习经商之道的范本，也是一部经世致用的“商箴”，值得人们细细品味。

第三篇：珍闻轶事。本篇收录有关胡雪岩的逸闻秘事、故老传言。对胡雪岩的性格特征，本着阐幽发微的精神，既对他的胆识及机敏、善良、正直等品质进行了细致地描绘，也对其投机取巧、穷奢极欲、妻妾成群和最后的破产据实陈述，力图将其毕生成败和家道兴衰和盘托出，以使后人客观、全面地认识胡雪岩。

五

沧海桑田，时过境迁。一代巨商大贾胡雪岩经历了平步青云、红顶商人、灯火楼台、萧瑟洋场之后，终于烟消云散。诚然，胡雪岩有着种种经营之术，也有着旧式商人常有的巴结权贵、骄矜浮躁、奢靡享乐等弱点，但鉴其兴衰沉浮，察其短长优劣，正可使当代经营者引以为戒。遗憾的是，迄今为止，很多人对胡雪岩的认识仅流于形式，而且尽力渲染其挥霍享乐、妻妾成群的私生活，对其政治主张、经营之术和热心公益活动却关注不足，津津乐道于其精于世故、见风使舵与投机取巧的一套奉为成功的“锦囊妙计”，却忽略其“戒欺”、视顾客为养命之源的商业精神。

借鉴胡雪岩的经验，我们就知道在人生的道路上，在不同的时势下，什么时候该冲，什么时候该停，该怎样把握机会，怎样化危机为转机，如何跨越障碍，如何免蹈覆辙……从而有利于我们绕过暗礁，避开漩涡，迎风破浪，化险为夷。在奋斗过程中积累的经验，才是真正的无价之宝，我们无缘与胡雪岩生活在同一时代，但有幸取得其以一生的智慧、毅力、胆识、谋略所锤炼出来的经验。今天我们所面临的困惑，也许他早就为我们提供了答案！

目 录

第一篇 生平传略

| | |
|-----------------|---|
| 擅假公款，因祸得福 | 1 |
| 筹划资本，寻找帮手 | 2 |
| 开创阜康，树立信誉 | 2 |
| 认销官票，代理府库 | 3 |
| 设立分号，投资丝行 | 3 |
| 三人同心，其利断金 | 3 |
| 收得秘方，合开药店 | 3 |
| 联合起来，对付洋人 | 4 |
| 收朱福年，兴办典当 | 5 |
| 助左宗棠，戴红顶子 | 5 |
| 为助西征，始借外债 | 6 |
| 祸起萧墙，烟消云散 | 7 |

第二篇 商政谋略

一、创业维艰

| | |
|-----------------|----|
| 钱庄学徒，脱颖而出 | 9 |
| 因缘巧合，自创钱庄 | 14 |
| 北票南庄，渐入佳境 | 18 |
| 用尽心机，置办洋枪 | 23 |
| 协理洋务，劳心劳力 | 28 |
| 筹办军饷，名利兼收 | 31 |

二、广结善缘

| | |
|-----------------|----|
| 欲自立者，必先立人 | 37 |
| 慷慨助友，自陷困境 | 40 |
| 忍痛割爱，成人之美 | 45 |
| 捐官有道，仕途广阔 | 48 |
| 善交显贵，平步青云 | 53 |
| 莫逆之交，日久知心 | 64 |

三、经商绝学

| | |
|-----------------|-----|
| 善于借势，左右逢源 | 68 |
| 瞅准机会，随机应变 | 74 |
| 借鸡生蛋，玩转资本 | 87 |
| 谨慎前进，未雨绸缪 | 92 |
| 量力而行，首尾兼顾 | 97 |
| 君子爱才，取之有道 | 102 |
| 注重信用，善始善终 | 108 |
| 招牌要响，场面要大 | 114 |
| 稳定局势，维持市面 | 117 |
| 功自心诚，利从义来 | 120 |

四、用人心法

| | |
|-----------------|-----|
| 火眼金睛，慧眼识珠 | 129 |
| 笼络有术，攻心为上 | 136 |
| 唯才是举，任人唯贤 | 141 |

五、为人之道

| | |
|-----------------|-----|
| 乐于助人，深得人心 | 147 |
| 满怀信心，目光远大 | 148 |
| 选定目标，奋勇向前 | 149 |
| 先作耕耘，才问收获 | 150 |
| 不断创业，挑战自己 | 151 |
| 智勇仁强，商人四德 | 151 |
| 放宽肚量，敢于吃亏 | 157 |

六、处世谋略

| | |
|-----------------|-----|
| 江湖朋友，不可或缺 | 163 |
| 联络同行，善结人缘 | 194 |
| 善后赈抚，豪侠气概 | 197 |

七、正视商败

| | |
|-----------------|-----|
| 智者千虑，必有一失 | 202 |
| 身处绝境，勇敢面对 | 213 |

第三篇 珍闻轶事

一、雪岩外传

| | |
|-----------------------------|-----|
| 第一回 精测绘湖山入画 托寓言月夜逢仙 | 217 |
| 第二回 借衣冠热中魏实甫 望门墙冷窥胡雪岩 | 219 |

| | | |
|------|---------------------|-----|
| 第三回 | 入芝园初仰丰仪 做工程严除弊窠 | 221 |
| 第四回 | 乘兴踏月访佳人 把酒对花谈故事 | 223 |
| 第五回 | 八万金落成大假山 十六院标题新匾额 | 225 |
| 第六回 | 造镜槛艳夺乌铜屏 缠莲铭春在红芸院 | 227 |
| 第七回 | 睡鸭炉求沽得善价 走马楼分派住诸姨 | 230 |
| 第八回 | 德律风传儿女话 侵晨雪请高堂安 | 232 |
| 第九回 | 掷果误投怀王爷涎脸 看花齐拍手公子开心 | 236 |
| 第十回 | 摆门面连朝奉差委 剃眉毛拼命来哄堂 | 238 |
| 第十一回 | 做生日云栖设坛 发死昏佛龛看戏 | 241 |
| 第十二回 | 发寒热香官逝世 惊炎凉左爵赉书 | 243 |

二、闺帷秘史

| | |
|-----------------|-----|
| 十二金钗入住娇楼 | 245 |
| 甜蜜初恋修成正果 | 248 |
| 雪岩求婚，阳琪遂意 | 266 |
| 忍痛割爱笼人心 | 271 |
| 求内助，翠环登堂入室 | 275 |
| 为求发展，雪岩不惜嫁女 | 280 |
| 胡雪岩情迷船家女 | 285 |
| 舍弃一朵花，抱得万锭银 | 298 |
| 乌先生得赏春梅，俏佳人香销玉殒 | 301 |
| 处世办事堪一流，罗四姐掌管胡家 | 307 |
| 胡雪岩智娶罗四姐 | 311 |
| 老马也有失蹄时 | 320 |
| 中圈套胡雪岩险遭美人计 | 324 |

三、机关用尽

| | |
|--------------|-----|
| 设连环套，胡雪岩制伏对手 | 328 |
| 乘势而起，胡雪岩一箭三雕 | 333 |
| 挤垮元昌盛，阜康趁机崛起 | 336 |
| 施义利，江湖朋友慷慨相助 | 341 |

四、网罗人情

| | |
|----------|-----|
| 救美成就大事业 | 346 |
| 济困终得大回报 | 350 |
| 真情挖来神算子 | 354 |
| 甘为朋友两肋插刀 | 357 |

五、经营与法术

| | |
|------------|-----|
| 斗洋人用尽回天力 | 363 |
| 讨呆账手法独特 | 368 |
| 借帮派生意大发展 | 371 |
| 巧转舵胡雪岩乱中取财 | 374 |

借洋款胡雪岩巧施美人计 377

六、“红顶商人”兴衰史

胡雪岩究竟是哪里人 380

胡雪岩是怎样发迹的 382

胡雪岩怎样得到左宗棠信任的 383

胡雪岩助左宗棠西征 384

胡雪岩是怎样穿上黄马褂的 387

“活财神”的财富是从哪里来的 387

胡庆余堂的特色 388

胡雪岩是怎么一夜之间破产的 389

清政府是怎样投井下石的 391

“活财神”之死与元宝街之厄 392

七、胡雪岩与南浔丝商十二家族

“四象”——刘、张、庞、顾家族 393

“八牛”——邢、周、邱、陈、金、张、梅、邵家族 400

八、胡雪岩和“杨乃武与小白菜案”

冤案酿成 402

杨菊贞二告失败 405

胡雪岩帮助昭雪 406

附录

一、胡雪岩生平大事年表 410

二、胡雪岩商政语录 412

三、众人评点胡雪岩 419



第一篇

生平传略

在清朝咸丰七年，英商麦加利银行设分行于上海以前，全国的金融事业，为北方的山西帮和南方的宁绍帮所掌握，前者称为“票号”，后者称为“钱庄”。票号与钱庄的业务，由于彼此仿效，几乎完全相同，只是在规模上钱庄逊于票号而已。

然而，在同治到光绪初年，全国最大的一家钱庄，规模凌驾于票号之上；同时他的主人也不属于宁绍帮，成为当时金融业中的一个特例。这家钱庄的字号叫“阜康”，它的主人就是官封二品、鼎鼎有名的“红顶商人”胡雪岩。

撞假公款，因祸得福

胡雪岩，原名光墉，安徽省绩溪县人，生于清道光三年（1823年），少时家境贫寒，流落杭州，19岁到开泰钱庄学徒，从此与改变他一生命运的钱庄结下了不解之缘。

清咸丰七年（1857年），英商麦加利银行在上海开设分行以前，我国尚无银行之设。当时及以后相当长时期，我国金融活动分为两系，北方及西南州叫“票号”，南方称“钱庄”。钱庄以杭州为中心，后来逐步移至上海。及至我国银行兴起，钱庄依然存在，与银行并存。

当时按钱庄惯例，学徒进门，首先要学数银票，一连数30天不得出门，称为“坐功”。“坐功”期间如出差错，即加坐30天。再错，即遭辞退。胡雪岩有一股灵性，一见花纹精细的银票，总有一种莫名的兴奋，数得既快又准确无误。学徒期本为五年，期满合格才能出师。胡雪岩以聪颖干练破例四年出师，先任“跑街”，即沿街递送账单及文件书札等，半年后升为“出店”，即业务代表，专门接洽生意和收受银钱，其地位仅次于“掌盘”，“掌盘”之上即为店主。

店主对胡雪岩的理财能力十分赏识，有意再升他为“掌盘”，不料他婉谢不就。之所以如此，主要是他着眼于未来发展，因为掌盘虽然薪水高，分红多，但整天坐守钱庄，反而与外界隔绝，倒不如在外面多加磨练，广为交游，丰富经验。店主深以为然，对他的远大抱负备加赞扬，便升他为“二手”（掌盘助理，相当于现在的副总经理），仍主持对外业务。胡雪岩时年24岁。

有一年夏天，胡雪岩在一家茶店里结识了潦倒落魄的王有龄，得知他是一名候补盐大使，打算北上“投供”。加捐县官时，胡雪岩正好有笔款子可收。这笔款子有500两，原是吃了“倒账”的，在钱庄来说，已经认赔出账，如果能够收到，完全是意外收入。

这笔钱别人收不到，因为欠债的人有个绿营的营官撑腰，此人却跟胡雪岩很谈得来，他表示别人来不行，胡雪岩来另当别论，很慷慨地约期还清。

胡雪岩一念怜才，决定拉王有龄一把。他想，反正这笔款子在钱庄已经无法收回，如今转借了给王有龄，将来能还最好，不能还，钱庄也没有损失。如果他悄悄地做了，一时不会有人查问，坏就坏在他和盘托出，而且自己写了一张王有龄出面的借据送到总管店务的“大伙”那里。胡雪岩因此而失

业了。

正当胡雪岩穷困落魄、生计艰难之时，王有龄得官归来，在“海运局”当了“坐办”。后来王有龄步步高升，历任浙江湖州知府、杭州知府、浙江巡抚，乃延胡为幕僚，委以办理浙粮重任，并挪用库银，协助胡雪岩自办阜康钱庄，使胡以不满而立之年能够施展其经营才能，把钱庄事业搞得蒸蒸日上，名震江淮，逐步成为全国最大的钱庄业者。

筹划资本，寻找帮手

胡雪岩凭着自己的聪明才干，使王有龄在“海运局”如鱼得水，很快将有升州县的机会。这时，胡雪岩看准世事不太平，银价常常涨落的机会，心想只要眼光准，兑进兑出，两面好赚。于是打算自立门户开办钱庄。

他计划先立起一个门户来。外面要弄得热闹，其实里面是空的；等王有龄升了州县，这家钱庄代理它的公库，公家的银子没有利息，等于自借本钱，公款源源而来，空的就变成实的了。

王有龄十分赞同他的计划，于是两人商议筹划资本，最后从海运局的公款中提了5000两银子做本钱。

本钱虽然有了，要事情办得顺利，还得有人。胡雪岩因要在各方面调度，不能为日常的店面生意绊住身子，这就一定要找个能干而靠得住的人来做挡手。

他过去在信和钱庄有两个同事，倒是可造之才，不过他不愿去挖墙脚，同行的义气，个人的交情都不容许；而且自己的底细，那两人十分清楚，原是玩笑惯了的同事，一下子分成老板、伙计，自己抹不下这张脸，对方也难生敬畏之心。

最后他想到一个人，这人名叫刘庆生，在大源钱庄立柜台做伙计，胡雪岩跟他打过一次交道，觉得他头脑很清楚，仪表、口才也是佼佼者，大可物色了来。

于是，胡雪岩托人约刘庆生到家里。起先和他大谈风物人情，海阔天空，为的是考验他的耐性。空说了一个钟头，刘庆生毫无愠色，认为满意，第一关，实在也是最难的一关，算是过去了。接着，胡雪岩又借闲谈考问刘庆生的本行，出的题都很难，刘庆生照实回答，大都不错，第二关又算过去了。最后，问刘庆生城里开钱庄的一共有多少家，这才显出刘庆生的本事，“大同行”、“小同行”、上城、下城的同行牌号，他都一口气报了出来，一个不缺。这份记性，连胡雪岩都自叹不如。

到此地步，胡雪岩决定起用此人，给他一年200两银子的高薪，并预付一年。刘庆生完全为胡雪岩所降服，马上开始着手筹备。

开创阜康，树立信誉

胡雪岩认为，刘庆生是个可造之才，但是立柜台的伙计，一下子跳成挡手，同行难免轻视，要想办法提高他的身份，培养他的资望。正好这时抚台黄宗汉要汇10000两银子的军饷，胡雪岩就交给刘庆生去办，显得来头不小；以一省来说，抚台是天字第一号的主顾，有这样的大主顾在手里，同行对刘庆生自然会刮目相看，当然对即将开张的“阜康”和胡雪岩也就刮目相看了。

为了同官场上的人打交道，胡雪岩深知“身份”二字的重要，为了方便迎送往来，他从准备开钱庄的5000两银子中提出一笔捐官的钱来，捐了个州县班子。

很快地阜康钱庄开张了。门面装修得很像样：柜台里四个伙计，一律簇新的洋蓝布长衫，笑脸迎人；刘庆生穿着绸长衫纱马褂，红光满面，精神抖擞地在亲自招呼顾客。来道贺的同行和官商两界的客人，都由胡雪岩亲自接待。大家都晓得胡雪岩在抚台那里也能说得上话，难免有什么事要托他，加上他的人缘极好，所以同行十分捧场，“堆花”的存款好几万，刚出炉耀眼生光的“马蹄银”、“圆丝”随意堆放在柜台里面，把过路的人看得眼睛发直。

胡雪岩一个人静下来盘算，头一天的情形不错，不过总得扎住几个大户头，生意才会有开展。第一步先要做名气，名气一响，生意才会热闹。

于是，胡雪岩给那些抚台和藩台的眷属们立了户头，预先垫付20两银子的存款，把存折送过去，以后自会有往来。那些太太、小姐们的私房钱虽然有限，算不了什么生意，可是一传出去，别人对阜康的手面就另眼相看了。

认销官票，代理府库

户部奏行官票，刘庆生想将来官票一定不值钱，胡雪岩却认为，信用要靠大家维持，如果官票不是滥发，章程又定得完善，市面使用，并无不便，再加上钱庄、票号的支持，官票应该可以维持一个稳定的价值，否则，流弊不堪设想。他叫刘庆生仔细地研究一下在官票信用不佳时可能会发生的各种问题，以及如何避免，甚至如何利用这些问题来赚钱。经过胡雪岩的开导，刘庆生决定全力支持官票。

过了几天，钱业分所发“知单”召集同业开会，要商量官票如何发行，实际上也就是如何派销。大同行主张照规模大小平均分派，小同行要求由大同行先认，认购了就不必再分给小同行，大家相持不下。刘庆生以后辈新进，不敢率先发言；等那些同业中有面子的人都讲过了还未谈出一个结果时，他觉得自己当仁不让了。他提出，官票信用不好，第一个倒霉的是钱庄，所以钱庄要帮官票做信用。并且很大方地认销两万，在他的带头下大家争相认销，使那值年执事能圆满交差，心里颇为见情。而刘庆生也确实做得很漂亮，同业都相当佩服。因此，阜康这块招牌，在官厅，在同行，立刻就很有名了。

由于王有龄升任湖州府知府并兼署乌程县知县，阜康钱庄创设以后，是要用湖州府和乌程县解省的公款作为资本；这与钱谷师爷杨用之有密切的关系，因此胡雪岩对他特别笼络，杨用之忠厚老实，是最易对付的人；以胡雪岩的手腕，将他摆布得服服帖帖，颇有相见恨晚之感。胡雪岩用感情来笼络杨用之，而王有龄则拿出点本事给他看看，双管齐下，让杨用之怀德畏威，服服帖帖。于是湖州府库跟乌程县库，很顺利地就托阜康代理了。

设立分号，投资丝行

阜康设在杭州，要代理湖州府库跟乌程县库，就必须在湖州找一家钱庄做汇划往来的联号，湖州有家恒利，信用不错，但规模不大，尚见开展。照胡雪岩做生意锐意进取的宗旨来说，只怕恒利配合不上。

做生意最要紧的是，头寸调度得灵活。胡雪岩心想，恒利是脚踏实地的做法，不可能凭自己一句话，或者一张字条，就肯多少多少先付了再说，这样子万一呼应不灵，关系甚重。于是他决定分开来做，将湖州的收支归恒利；汇到省里的款子另设分号。

设立分号的目的，是为了代理公库，拿公款来调度；不过这又不比大户的存款，摆着不动，尽可以放出去吃息。公款只有短期调动，倘若一时无法运用，就变成白差了。

湖州的丝天下第一，如果把湖州府和乌程县的公款就地用来买丝，做丝生意，不失为好算盘。

三人同心，其利断金

胡雪岩的生意越做越大，并结交了许多官场及江湖上的朋友。

当时，英国洋行已经跟洪秀全的太平军展开贸易。曾经有两只英国兵船，从上海开到下关，太平军起初以为是清军邀来助阵的，大起戒备。谁知英国人带了一名通事上岸，一开口就表明，此来特为通商。商品是枪械火药，以货易货，换来的是太平军从长江东下沿路掳掠所获的珠宝古玩。那家洋行，大获其利；而所带来的通事，名叫古应春。胡雪岩打听到这些情况后就想与古应春结交，在珍宝和枪械方面都有生意好做。

通过他的江湖朋友尤五，胡雪岩和古应春一见如故，三人至诚相见，洋行、江湖、官场方面都有了路子，所谓“三人同心，其利断金”。

通过古应春介绍的英国军火商哈德逊，和胡雪岩很快谈妥了一笔枪支生意，官面上由胡雪岩请浙江方面替上海的督粮道封公事，江湖上由尤五保证安全，一切都很顺利。

收得秘方，合开药店

胡雪岩在湖州娶了一房妾侍，名叫芙蓉，这芙蓉有一个亲叔叔，名叫刘不才。刘不才绝顶聪明，但从小就是个纨绔；芙蓉的祖父开一家很大的药材店，牌名叫“刘敬德堂”；芙蓉的父亲是个极忠厚

老实的人，无力管教小兄弟，又怕亲友说他刻薄，便尽量供应刘不才挥霍。因此，芙蓉的父亲遇险身亡后，刘不才很快就将家财挥霍掉了。刘不才手里有几张家传的丸散膏丹的秘方，是根据明朝大内的“官方”，加以斟酌损益而成，“刘敬德堂”的生意，一半要靠这几张方子。生意“倒灶”，清算账目时，还差7000两银子，有人提议拿这几张秘方作价了清。刘不才却宁愿不要店面和生财，要留那几张方子；当时他倒是“人穷志不穷”，表示将来“老店新开”，这几张方子自己要用。可是刘不才生性好赌，只要有钱一定拿去赌，怎能积下本钱开店？

于是，胡雪岩提出和刘不才合伙开店。刘不才的祖传秘方当然要用；可是不要求他把方子公开，将来开了药店，请他以股东的身份在店里坐镇，这几张方子上的药，请他自己修合。刘不才得此良机，也下决心戒赌，好好干一番。

太平年岁吃膏滋药的多；乱世当口，要卖救命的药，少卖补药。胡雪岩认为，大兵之后，定有大疫，逃难的人，早饥夜寒，水土不服，生了病一定要买药，买不起的就奉送，送的时候将字号药名刻印在上面，不用做广告，牌子就创出来了。

当时粮台除上前线打仗以外，几乎什么事都管。最麻烦的当然是一仗下来，料理伤亡。所以粮台上用药极多，胡雪岩要和粮台打交道，好卖药给他。

胡雪岩的药店，定名为“胡庆余堂”，药店一开，活人济世的好名声也就有了。

联合起来，对付洋人

胡雪岩得到极机密的消息，江苏的督抚，已经联衔上奏，因为在上海租界中的洋人，不断以军械粮食接济“小刀会”的首领刘丽川，决定采取封锁的措施，断绝内地与洋人的贸易，迫使其转向“助顺”。这样一来，丝茶两项，来源都会断绝。在上海的存货，洋人一定会尽量收购，只要能够“垄断”，自然可以“居奇”。

当时在丝业中最有声望的人名叫庞二。这位庞二是丝业世家，几代蓄积，再加上道光末年中外通商，在洋庄上狠赚了些什么，因此，虽不是富堪敌国，而殷厚之处，远非外人能想象。

如果能取得庞二的承诺，他在上海跟洋商做丝的交易，跟胡雪岩采取同样的步骤，齐心对付洋人，抬高丝价，则大有赚头。

于是胡雪岩让刘不才去接近庞二，和庞二套交情，等他们关系不错之后，才跟庞二谈到丝的交易，自然十分顺利。

可是，洋人却表示年关以前，无意买丝。表面是说，他们国内来信，存货已多，可以暂停，实际上外国人知道中国商场的规矩，三节结账，年下归总，需要大笔头寸，有意想“杀年猪”。如果胡雪岩价钱不是扳得太高，则洋人为了以后的生意，也不会赶尽杀绝。

事情麻烦了！胡雪岩自己要头寸还在其次，还有许多小户不能过关，一定会倒过来恳求洋商，虽然他们这点小数不致影响整个行情，但中国人的面子是丢掉了！除非调动一笔头寸，帮助小户渡过难关，可是他自己头寸也还缺一半，怎谈得上帮小户的忙？

这就到了必须向洋商屈服的时候了。胡雪岩想想实在不甘心；多少时间心血花在上面，为的是要弄成“一把抓”的优势。如今有庞二支持，优势已经出现，但“一把抓”抓不住，仍旧输在洋商手里，这是从何说起？

一方面不甘屈服，一方面急景凋年，时不我待，胡雪岩彻夜彷徨，想不出善策，急得鬓边见了白发。于是想到庞二，与其便宜洋商，不如便宜自己人！向庞二开口自然是件失面子的事，然而，与其丢面子给洋人，倒不如丢给自己人。

在庞二的大力支持下，大家齐心协力，待价而沽。洋人似乎也很厉害，千方百计自己到内地去收丝，辗转运到上海集中放洋。由于这不但费事、成本高，而且两江总督衙门等贴出告示，为维持威信，各处关卡派兵盘查，严禁闯关。局面不会长了。

这时，胡雪岩却改了主意，决定早点将丝脱手。因为所有的生意，都寄托在上海一定会繁荣这个基础上，而要上海繁荣，首先要设法使上海安定。租界虽不受战火影响，但有“小刀会”盘踞县城，总是肘腋之患。同时江苏官方跟洋人暗中较劲，阻隔商贩，租界市面也要大受影响。胡雪岩认为，禁止丝茶运到上海这件事不会太长久的。搞下去两败俱伤，洋人固然受窘，上海的市面也要萧条；胡雪岩决定从中转圜，把彼此不睦的原因拿掉，叫官场相信洋人，洋人相信官场，上海才热闹。那时候无论买地皮或做别的生意，将无往不利。

胡雪岩的眼光总是看得那么深、那么远，他认为帮官场的忙，就等于帮自己的忙，做大生意就要这样。

收朱福年，兴办典当

庞二的挡手名叫朱福年，他野心勃勃，想借庞二的势力，在上海租界做江浙丝帮的头脑，因而对胡雪岩表面上“看东家的面子”，不能不敷衍，暗地里却是处心积虑要打倒胡雪岩。

虽然古应春已与洋商将生意谈成功，由于胡雪岩一时不在上海而未能马上签约，朱福年预备出卖胡雪岩，他劝洋商以他为交涉的对手，他也愿意订约保证，以后三年的丝，都归此洋商收买，而眼前的货色则愿以低于胡雪岩的价格卖给洋商。

庞二得知朱福年与胡雪岩不大合作，并且发现账也有不清楚的地方，想请胡雪岩去替他查一查，收服朱福年，叫他改过，死心塌地替自己出力。为此，庞二愿送给胡雪岩股份，让胡雪岩也成为老板身份，名正言顺地去管事，收服朱福年，胡雪岩当然不能白要，愿意交现银搭两成股份。

很快，胡雪岩就已将朱福年的“把柄”抓在手里了，知道朱福年曾挪用公款而后又分几次还清了。然后，他才去查朱福年的账，警告朱福年这笔账是以前的，他不在意，但以后他也是股东，账目就要认真了。他希望朱福年在半个月将疏忽的地方想法子弥补，等他来查账时就不能再有毛病了。

朱福年对胡雪岩佩服之至，主动要求去跟洋人交涉，按原价将丝卖给洋人，洋人终于低下了，按原价订了约，收银交货。

胡雪岩一直对典当有兴趣，朱福年故世的三叔是朝奉，所以懂得典当中许多行规和弊端，他认为“吃典当饭”与众不同，是三百六十行中最舒服的一行，住得好、吃得好，入息优厚、工作轻松，因此吃过这碗饭，别的饭就难吃了。

胡雪岩有创办典当的打算，于是请朱福年替他留意，如果有典业中的好手，想另求发展的，一定要物色了来。朱福年欣然应诺，而且跃跃欲试地，颇有以半内行作内行，下手一试，以补少年未曾入此业之憾的意思。

胡雪岩为什么要开典当，开药店呢？这两样事业，一时都无利可图，完全是为了公益，开典当是为了方便穷人。胡雪岩三个字，晓得的人不算少了，但只有做官的、做生意的晓得，开药店是扬名最好的办法，要让老百姓都晓得，提起胡雪岩时说一声：这个人不错！事业就会越做越大。

助左宗棠，戴红顶子

时左宗棠主持皖浙军务，与太平军作战，进抵杭州。军队缺粮，胡雪岩以事先所购大批粮食给予支援。左大喜过望，乃视为心腹，“凡善后诸事，悉以委之”。先是委以杭、嘉、湖等处捐务，并责成采运上海军火。左调闽赴福州，胡亦随之调为福建候补道。后来左调陕甘总督，胡被委为驻上海采边转运委员，为左筹米饷、借外债、购军火，人称“陕甘粮台”。胡雪岩先后追随左宗棠达20余年之久。

左宗棠在王有龄死后继任浙江巡抚时，在战争之后百业凋敝，民不聊生情况下，以军需民食等大计就商于胡雪岩。胡建议成立赈抚局，确定“以工代赈、振兴市面”八字方针，以“不扰民”树立威信，采取鼓励耕织、禁砍桑麻、禁杀耕牛、豁免田赋等措施；胡还垫付大宗款项给农民买种子、农具。在青黄不接之时，部队饷银则委托阜康钱庄先用银票发放，自后由官方以官银偿付本息。在胡雪岩鼎力支持下，农民得以休养生息，经济也逐步恢复，浙江局势因此趋于稳定。

左宗棠调任闽浙总督时，奏请创办重要洋务企业——福州船政局，在马尾设厂造船，胡也受命参与其事，以道员身份任船政提调，负责筹措经费及采购机械器材。其后左调往西北，福州船政局归沈葆楨接办，所有在沪采购机器事宜仍由胡雪岩经办。以后左宗棠在兰州创办织呢厂，开展掘井、开河工程，所需各类机器也均由胡雪岩在沪经办。

特别是左宗棠调任陕甘总督后，胡雪岩更成了左的总后勤。新疆阿古柏叛乱，为了维护疆土完整，左力排众议，坚决主张出兵平叛。1876年春，清廷委任左宗棠为钦差大臣，率军收复新疆。当时，左部主力为140营，共七八万人，每月饷银需25万两，部队沿途屯垦开荒需数十万两周转，加上其他军务开支，每年需数百万两。陕、甘、新地广人稀，财源贫乏，就地筹饷绝无可能。清政府令东南各省海关协饷，数额本来不足。后来日寇侵犯台湾，海防军需大增，各省自顾不暇，协饷或缓解或停

解，使西征军陷于困境。阜康钱庄除为西征军垫付巨款外（前后总计达1600万两），还首开先例，由胡雪岩与汇丰银行驻华总经理麦林在上海谈判，商定该行向西征军贷款120万两。出征前，阜康钱庄为左宗棠购德国毛瑟步枪和英国温彻斯特步枪。骑兵缺乏战马，胡雪岩急令阜康钱庄张家口分号挪用购置皮张、药材的款项垫支买马。随后又调款20万两购置洋炮。10年间胡代购军火军需共约2600万两。胡在上海设转运局，并在沿途设转运站，将各种军需物资源源运至新疆，大批军饷也按时送到部队，始终无一延误。

从清同治五年（1866年）开始，左宗棠获准以官税作抵押、多次向英商怡和洋行、丽如洋行和汇丰银行大举借债，都是由胡雪岩经办的。加上胡邀集沪杭绅商组成的乾泰公司借款170多万两，借款总数约为1700万两。从而解决了西征军的后顾之忧，厥功至伟。

左宗棠事后在给朝廷为胡请赏的奏折中有生动的叙述：

臣维胡光墉，自奏派办理臣军上海采运局务，已历十余载，转运输将，毫无遗误，其经手购买外洋火器，必详察其良送利钝，饲其价值平减，广为收购。遇泰西各国出有新式枪炮，随时购解来甘……关陇新疆速定，虽曰兵精，亦由器得，则胡光墉之功实有不可没者。至臣军饷项，全赖东南各省关款接济，而催领频仍，转运艰险，多系胡光墉一手经理，遇有缺乏，胡光墉必事先筹维，借助预解，洋款迟到，则筹措借商臣款补之，臣军倚赖尤深，人所共见。此次新疆底定，核其功绩，实与前敌将领无殊。

胡雪岩因此受封二等侯，并破格受赏二品顶戴，穿黄马褂，其母被封为一品夫人。浙江巡抚行至胡家大门外，亦须下轿。清代商界巨子中只有胡雪岩一人有此殊荣。

当时，胡雪岩名望极高，只是由于中国封建社会一贯轻商，史书也耻于言商，商界人士多不见经传，以致这位商业巨擘的名字竟在史册上悄然消失。可是民间关于他的逸事盛传不衰，成为后世文艺界的创作素材。除台湾电视连续剧《八月桂花香》以外，大陆电视连续剧《杨乃武与小白菜》也涉及他解囊相助等义举。

胡雪岩早年利用王有龄的关系，挪用库银，开设阜康钱庄。与左宗棠搭上关系后，钱庄广为吸收政府及军政人员存款。他利用这些存款大做丝、茶、药等生意，获利甚多。特别是为西征军举外债，购军火，赚取了大量回扣，到清同治十一年（1872年），其私产已达2000万两，阜康钱庄的触角伸到半壁河山，其分号有上海、杭州、宁波、汉口、北京等十余处。北京分号存款最多时达8000万两，存款者大多是豪门巨室。人称阜康号“出入皆千万计，都中富者，自王公以下，争寄重资为奇赢”。如光绪的伯父恭邸及刑部尚书文煜有70万两存在阜康号，胡利用这些资金操纵金融市场，使“银价日夕轻重，或相悬至数百千万”。

胡雪岩还挟其巨资，经营典当业。他开设的典当铺，仅有据可查者即达24家之多。不仅遍及宁波、嘉兴、杭州、金华、苏州、镇江等城市，而且广泛深入江南小镇，如湖州的新市镇，海宁的硖石镇，杭州的塘横镇等。他还开设丝厂、茶厂。

胡雪岩全盛时期，“理财之名大著，富可敌国，资产半天下”。人称“活财神”、“红顶商人”。

为助西征，始借外债

左宗棠筹划西征，要练马队，造“两轮炮车”，开设“屯田总局”——办屯垦要农具、要种子、要车马、要垫发未收成以前的一切粮食杂用，算起来这笔款子，真正不在少数。

胡雪岩屈指一算，一年要筹354万两的饷银，就算先筹一半，也得一百七八十万，实在不是一笔小数目了。

胡雪岩打定主意要借外债，于是找古应春商量，请几家外国银行的“挡手”吃饭，古应春建议他先找汇丰银行的老板麦林谈谈。

胡雪岩和麦林展开了秘密而冗长的谈判，前后3天，反复商议，几乎废寝忘食。麦林本来就佩服精明的人，此时更为胡雪岩的旺盛的企图心所感动；更为胡雪岩的过人的精力所压倒，终于达成了协议。

这一协议并未订成草约，亦未写下笔录。但彼此保证，口头协定，亦具有道义上的约束力量，决无翻悔。商定的办法和条件是：

第一，借款总数，关平120万两，由汇丰银行组成财团承贷。

第二，月息8厘，付款先扣。