



胡雪岩

红顶商人传奇

曲晨 晓衡 著

海南出版社

经商 技巧



前 言

在中国近代，有一个传奇式的商界人物，名叫胡光墉，字雪岩，到过杭州的人也许都知道，杭州有一家百年老字药号，叫“庆余堂”，这药号的最初创始人就是胡雪岩。

胡雪岩是一个商业奇才，他最初在钱庄学徒，因资助潦倒的王有龄上京捐官，丢了饭碗，后来胡雪岩利用王有龄在官场上的发达，开设钱庄，代理公库，大做丝、茶、军火生意，很快暴发，由市井布衣，一跃而成为江浙大贾。

后来，太平军攻克杭州，王有龄自缢，胡雪岩转而倚靠左宗棠，为其出谋划策，筹措军饷，并力助左宗棠西征。为资助左宗棠，胡雪岩与洋商谈判，数次借得巨额资金，以应支浩繁的军费。

由于左宗棠的器重和保奏，胡雪岩获朝廷赏赐，受二品顶戴，赏穿黄马褂，赐紫禁城骑马的殊荣，成为晚清唯一戴红顶子的商人。

胡雪岩目光长远，精于谋划，手段灵活，他在官府势力、漕帮首领和外商买办之间，层层结交，左右逢源，由

于策划精细，胡雪岩往往一夕之间，获利巨万，时称“胡财神”，名震一时。

胡雪岩从一个钱庄学徒，经十数年奋斗，而成为商界巨子，其间固然有时势的造就，但他本人的经商才能亦是很重要的原因。

胡雪岩在经商上胆略过人，出手大方，交际广泛，善于利用各种势力，而且洞悉人心，严守信用，他在经商方面的许多经验，仍值得后人借鉴。

当然，胡雪岩作为一个旧时代的商人，他的某些经商手法，在今天看来，也许不那么体面和高雅，这是时代造成的，相信读者会以批判的态度加以对待。

编 者

1993. 9.

目 录

前言

一、感情投资

1. 长远投资,培植一棵大树 (3)
 2. 因恩得报,终将受益 (9)
 3. 留别人一个面子,等于留了一条财路 (16)
-

二、灵活应变

1. 就地买米之计 (22)
 2. 官场小路与钱庄担保 (26)
 3. 收服人心,为我所用 (34)
 4. 先拜“码头”后言商 (43)
 5. 让生意伙伴都赚得高高兴兴 (54)
-

三、树立形象

1. 自立门户当老板 (64)
 2. 经商第一步先要做名气 (75)
 3. 信用第一, 客户自来 (88)
 4. 打“码头”要以德服人 (98)
 5. 经营招数与良心 (104)
-

四、借鸡生蛋

1. 经营新行当, 先了解行情和门道 (112)
 2. 说干就干, 别让资金闲置 (120)
 3. 打通关节有技巧 (125)
 4. 做生意有时要斗胆押一宝 (141)
 5. 十万银子做百万生意 (153)
-

五、施善扬名

1. 多留心, 终会有意外收获 (161)
 2. 不拘一格揽人才 (165)
 3. 好事不会白做 (176)
 4. 金字招牌永不倒的秘密 (180)
-

六、审时度势

1. 要与洋商打交道, 先结交“识途老马” ... (186)

2. 初次见面,给人留下好感 (199)
 3. 烫手的钱不能要 (205)
-

七、联手争雄

1. 要联手,就要结交商界巨子 (228)
 2. 做老板的人,要能运筹帷幄 (243)
 3. 度量宽大而又不放纵小人 (254)
 4. 摸清对手的底细 (282)
-

八、再寻靠山

1. 化敌为友 (303)
2. 雪中送炭、投其所好 (306)
3. 与大人物结为知己,财源滚滚而来 (322)

一、感情投资

做生意，讲究目光长远，眼界高人一等。俗话说：“放长线，钓大鱼”；“先知三日，富贵十年”。这说的都是目光远大在经商中的重要性。

目光远大，有两种境界：

一种是在商言商，在商业的范围内作长期的预测、规划和投资。“丰年积谷”、“旱时置舟”，这是纯商业性的思考。丰收时，谷物价格低贱，多购进，贮存起来，等灾年时售出，必大获厚利。天旱的年头，河道枯竭，舟船废弃，此时购船，正

是时机，等到他年雨水充沛，江河滔滔，船价大涨，也会大发其财。另一种是商外言商，人在商界中，心在商界外。在传统的东方社会，商业经济在社会中的地位十分软弱，商人的利益缺少法律保障。在这种社会中，一个商人的成功，主要不在于他对商业本身的规律有多少了解，而主要在于他对社会中各种势力的洞悉。在这些社会势力中，最大的势力就是官府。在旧时代，一个商人如果没有官府的保护伞，他经商所积累的财产随时都会成为贪官污吏、地痞帮会的攫取目标，而一个与官府要员声气相通的商人，则可以无本生利，大发横财，捐取功名，财势兼得。

胡雪岩在生意上发迹，平步青云，后来成为富比王侯的大贾，就在于他有第二种眼界，胡雪岩的成功是官商结合的一个典型例子。

1. 长远投资,培植一棵大树

在清朝末年,五百两银子不是一个小数目,当时,一个七口之家要过较为富足的生活,一年的开销也不过一百两银子。如果比照今日的物价,这五百两银子少说也值几万元人民币。

对于一个不相识的人,送给他一百元,这已经算得上是出手大方了,很多人都做不到这一点,如果有人白送给陌生人上千元,乃至上万元的钱财,他一定会被认为是不可思议的傻瓜。

这种一般人都不会做的事情,胡雪岩却做了。他确实有些大智若愚,然而后来他却获益匪浅。

让我们来说一段故事。

且说有一个福州人,名叫王有龄。

王有龄的父亲是候补道,分发浙江,在杭州一住数年,没有奉委过什么好差使。老病侵寻,心情抑郁,死在异乡。身后没有留下多少钱,运灵柩回福州,要好一笔盘缠,而且家乡也没有什么可以倚靠的亲友,王有龄就只好奉母寄居在异地了。

境况不好,而且举目无亲,王有龄混得很不成样子,每天在“梅花碑”一家茶店里穷泡,一壶“龙井”泡成白开水还舍不得走,中午四个制钱买两个烧饼,算是一顿。

三十岁的人,潦倒落拓,无精打采,叫人看了起反感。他的架子还大,经常两眼朝天,那就越发没有人爱理他了。

唯一的例外是个二十岁左右的少年，王有龄只知道他叫“小胡”。小胡生得一双四面八方都照顾得到的眼睛，加上一张常开的笑口，而且为人“四海”，所以人缘极好。不过，王有龄跟他只是点头之交，也识不透他的身份，有时很阔气，有时似乎很窘，但不管如何，总是衣衫光鲜，象这初夏的天气，一件细白夏布长衫，浆洗得极其挺括，里面是纺绸小褂裤，脚上白竹布的袜子，玄色贡缎的双梁鞋；跟王有龄身上那件打过补丁的青布长衫一比，小胡真可以说是“公子哥儿”了。

他倒是有意结交王有龄，王有龄却似自惭形秽，淡淡地不肯跟他接近。这一天下午的茶客特别多，小胡跟王有龄“拼桌”，他去了两盘象棋，笑嘻嘻走回来说：“王有龄，走，走，我请你去‘摆一碗’。”摆一碗是杭州的乡谈，意思是到小酒店去对酌一番。

“谢谢。不必破费。”

“自有人请客。你看！”他打开手巾包，里面包有二两碎银子，得意地笑道：“第一盘‘双车错’，第二盘‘马后炮’，第三盘，小卒‘逼宫’，杀得路断人稀。不然，我还要赢。”

为了盛情难却，王有龄跟着去了。一路走到“城隍山”——“立马吴山第一峰”的吴山，挑了个可以眺望万家灯火的空旷地方，一面喝酒一面闲谈。

酒到半酣，闲话也说得差不多了，小胡忽然提高了声音说：“王有龄，我有句话，老早想问你了。我看你不是没本事的人，而且我也懂点‘麻衣相法’，看你是大贵之相，何以一天到晚‘躲’茶店？”

王有龄摇摇头，拈了块城隍山上有名的油饼，慢慢咬着，双眼望着远处，是那种说不出的茫然落寞。

“叫我说什么？”王有龄转过脸来盯着小胡，仿佛要跟他吵架似的，“做生意要本钱，做官也要本钱，没本钱说什么？”

“做官？”小胡大为诧异，“怎么做法？你同我一样，连‘学’都没有‘进’过，是个白丁。哪里来的官做？”

“不可以‘捐班’吗？”

小胡默然。心里有些看不起王有龄。捐官的情形不外乎两种，一种是做生意发了财，富而不贵，美中不足，捐个功名好提高身价，象扬州的盐商，个个都是花几千两银子捐来的道台，那一来便可以与地方官称兄道弟，平起平坐，否则就不算“缙绅先生”，有事上得公堂，要跪着回话。再有一种，本是官员家的子弟，书也读得不错，就是运气不好，三年大比，次次名落孙山，年纪大了，家计也艰窘了，改行也无从改起，总得想个谋生之道，走的就是“做官”的这条路，只好卖田卖地，拜托亲友，凑一笔去捐个官做。象王有龄这样，年纪还轻，应该刻苦用功，从正途上去巴结，而况又穷得衣食不周，却痴心妄想去捐班，岂不是没出息？

王有龄看出他心里的意思，有几杯酒在肚里，便不似平时那么沉着了，“小胡！”他说，“告诉你一句话，信不信由你，先父在日，替我捐过一个‘盐大使’。”

小胡最机警，一看他的神情，就知道决非假话，随即笑道：“唷！失敬，失敬，原来是王老爷。一直连名带姓叫你，不知者不罪。”

“不要挖苦我了！”王有龄苦笑道，“说句实话，除非是你，别人面前我再也不说，说了反惹人耻笑。”

“我不是笑你。”小胡放出庄重的神态问道，“不过，有一层我不明白，既然你是盐大使，我们浙江沿海有好几十个盐场，为什么不给你补缺？”

“你只知其一，不知其二……”

捐官只是捐一个虚衔，凭一张吏部所发的“执照”，取得某一类官员的资格，如果要想补缺，必得到吏部报到，称为“投供”，然

后抽签分发到某一省候补。王有龄尚未“投供”，哪里谈得到补缺？

讲完这些捐官补缺的程序，王有龄又说：“我所说的要‘本钱’，就是进京投供的盘缠。如果境况再宽裕些，我还想‘改捐’。”

“改捐个什么‘班子’？”

“改捐个知县。盐大使正八品，知县正七品，改捐花不了多少钱。出路可就大不相同了。”

“怎么办呢？”

“盐大使只管盐场，出息倒也不错，不过没有意思。知县虽小，一县的父母官，能杀人也能活人，可以好好做一番事业。”

这两句话使得小胡肃然起敬，把刚才看不起他的那点感想，一扫而空了。

“再说，知县到底是正印官，不比盐大使，说起来总是佐杂，又是捐班的佐杂，到处做‘磕头虫’，与我的性情也不相宜。”

“对，对！”小胡不断点头，“那么，这一来，你要多少‘本钱’才够呢？”

“总得五百两银子。”

“噢！”小胡没有再接口，王有龄也不再提，五百两银子不是小数目，小胡不见得会有，就有也不见得肯借。

两人各有心事，吃闷酒无味，天也黑下来了，王有龄推杯告辞，小胡也不留他，只说：“明天下午，我仍旧在这里等你，你来！”

“有事吗？”王有龄微感诧异，“何不此刻就说？”

“我有点小事托你，此刻还没有想停当。还是明天下午再谈。你一定要来，我在这里坐等，不见不散。”

看他如此叮嘱，王有龄也就答应了。到了第二天下午，依约而至，不见小胡的踪影。泡一碗茶得好几文钱，对王有龄来说，是一种浪费，于是沿着山路一直走了过去。城隍山上有好几座庙，

庙前有耍把戏的，打拳卖膏药的，摆象棋摊的，不花钱而可以消磨时光的地方多得很。他这里立一会，那里看一看，到红日衔山，方始走回原处，依旧不见小胡。

是“不见不散”的死约会。王有龄顿感进退两难，不等是自己失约，要等，天色已暮，晚饭尚无着落。呆了半天，越想越急，顿一顿足，往山下便走，心中自语：明天见着小胡，非说他几句不可！他又不是不知道自己的境况，在外面吃碗茶都得先算一算，何苦捉弄人？

走了不多几步，听见后面有人在叫：“王有龄，王有龄！”

转身一看，正是小胡，手里拿着手巾包，跑得气喘吁吁，满脸是汗。见着了他的面，王有龄的气消了一半，问道：“你怎么这时候才来？”

“我知道你等得久了，对不起，对不起！”小胡欣慰地笑着，“总算还好，耽迟不耽错。来，来，坐下来再说。”

王有龄也不知道他这话是什么意思？默默地跟着他走向一副设在棚下的座头，泡了两碗茶。小胡有些魂不守舍似地，目送着经过的行人，手里紧捏住那个手巾包。

“小胡！”王有龄忍不住问了，“你说有事托我，快说吧！”

“你打开来看，不要给人看见。”他低声地说，把手巾包递给了王有龄。

他避开行人，悄悄启视，里面是一叠银票，还有些碎银子，约莫有十几两。

“怎么回事？”

“这就是你做官的本钱。”

王有龄愣住了，一下子心里发酸，眼眶发热，尽力忍住眼泪，把手巾包放在桌上，却不知怎么说才好。

“你最好点一点数。其中有一张三两的，是京城里大德

恒’的票子，认票不认人，你要当心失落。另外我又替你换了些零碎票子，都是有名的‘字号’，一路上通行无阻。”小胡又说：“如果不为换票子，我早就来了。”

这时王有龄才想出来一句话：“小胡，你为什么待我这么好？”

“朋友嘛！”小胡答道，“我看你好比虎落平阳，英雄末路，心里说不出的难过，一定要拉你一把，才睡得着觉。”

“唉！”王有龄毕竟忍不住了，两行热泪，牵连不断。

“何必，何必？这不是大丈夫气概！”

这句话是很好的安慰，也是很好的激励，王有龄收拾涕泪，定一定神，才想起一件事，相交至今，受人绝大的恩惠，却是对他的名氏、身世，一无所知，岂不荒唐？

于是他微有窘色地问道：“小胡，还没有请教台甫？”

“我叫胡光墉，字雪岩，你呢，你的大号叫什么？”

“我叫雪轩。”

“雪轩，雪岩！”胡雪岩自己念了两遍，抚掌笑道，“好极了，声音很近，好象一个人。你叫我雪岩，我叫你雪轩。”

“是，是！雪岩，我还要请教你，府上……”

这是问他的家世，胡雪岩笑笑不肯多说：“守一点薄产过日子，没有什么谈头。雪轩，我问你，你几时动身？”

“我不敢耽搁。把舍间略略安排一番，总在三、五日内就动身。如果一切顺利，年底就可以回来。雪岩，我一定要走路子，分发到浙江来，你我弟兄好在一起。”

“好极了。”胡雪岩的“好极了”已成口头禅，“后天我们仍旧在这里会面，我给你饯行。”

“我一定来。”

到了第三天，王有龄午饭刚过，就来赴约。他穿了估衣铺买

的直罗长衫，亮纱马褂，手里拿一柄“舒莲记”有名的“杭扇”，泡着茶等，等到天黑仍不见胡雪岩的踪影，寻亦无处寻，只好再等。

天气热了，城隍山上来品茗纳凉的，络绎不绝。王有龄目迎目送着每一个行人，把脖子都摆得酸了，就是盼不着胡雪岩。

夜深客散，茶店收摊子，这才把王有龄撵走。他已经雇好了船，无法不走，第二天五更时分上船，竟不能与胡雪岩见一面话别。

2. 因恩得报，终将受益

做生意与做人的道理是一样的。有恩于人，终将获报，有德于人，终将纳福。胡雪岩资助王有龄上京捐官，从胡雪岩这一方来说，虽然带有一种“投资”的性质，但对王有龄来说，却是一种莫大的恩惠，足以使他没齿难忘，一旦有机会，一定会“涌泉相报”。

且说王有龄从杭州动身，一路北上，走了半年，才到北通州。在这里，他巧遇父亲早年在云南教过的弟子何桂清。

这位何桂清由户部侍郎外放江苏学政，当时正逢上浙江巡抚黄宗汉逼死布政使椿寿，被人奏报，何桂清被密派以钦差之身份，顺道查办。

得到何桂清的帮助，王有龄在北京捐了个候补州县，分发浙江。回到杭州后，他被委任为海运局的“坐办”。

海运局是专为漕米改为海运而设的。

漕运的漕，原来就是以舟运谷的意思。多少年来都是河运，先是黄河，后来是运河，而运河又有多少次的变迁兴作，直到康熙年间，治河名臣靳辅、于成龙先后开“中河”，历时千余年的运河，才算大功告成。

这条南起杭州，北抵京师，流经浙江、江苏、山东、河北四省，全长两千多里的水道，为大清朝带来了一百五十年的盛运。不幸的是，黄河的情况，越来越坏，有些地方，河底淤积，高过人家屋脊，全靠两面堤防约束，“春水船如天上行”，真到了束手无策的地步。而运河受黄河累，在嘉庆末年，几乎也成了“绝症”。于是道光初年有海运之议。

此时，浙江设了海运局，“总办”由藩司兼领，“坐办”是实际的主持人。

王有龄做了官，想起了当初资助他上京捐官的恩人胡雪岩，便多方打听他，却未寻得踪迹。

一日，王有龄坐着大轿，从抚台处回来，忽然看见一个人，急忙顿足喊道：“停轿，停轿！”

健步如飞的轿班不知怎么回事，拼命煞住脚，还是冲了好几步才能停住。挟着“护书”跟在轿旁的高升，立刻也赶到轿前，只见主人已掀开轿帘，探出头来，睁大了眼回头向来路上望。

这个突如其来的动作，引起了路人的好奇，纷纷驻足，遥遥注视，高升看看有失体统，便轻喊一声：“老爷！”

一见高升，王一龄便说：“快，快，有个穿黑布夹袍的，快拉住他。”

穿黑布夹袍的也多得，是怎等样一个人呢？高或矮，胖还是瘦，年纪多大，总要略略说明了，才好去找。

他还在踌躇，王有龄已忍不得了，拼命拍轿杠，要轿班把它放倒，意思是要跨出轿来自己去追。这越发不象样了，高升连声