

晚清名臣·励志经典版

读一遍热血沸腾，读二遍审视自己，读三遍明志上路

经商就学 胡雪岩

红顶商人最管用的商业法则

南浦云◎著



北京联合出版公司

经商就学 胡雪岩

红顶商人最管用的商业法则

南浦云◎著

北京联合出版公司

图书在版编目(CIP)数据

经商就学胡雪岩 / 南浦云著. —北京: 北京联合
出版公司, 2012.3

ISBN 978-7-5502-0556-7

I. ①经… II. ①南… III. ①胡雪岩 (1823~1885)
—生平事迹 IV. ①K825.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第026620号

经商就学胡雪岩

作 者: 南浦云

责任编辑: 蔡又元

出版统筹: 李耀辉

产品经理: 李家晔

特约编辑: 王 叶

插画制作: 孙海洋

内文设计: 刘书兵

封面设计: 吕彦秋

北京联合出版公司出版

(北京市朝阳区安华西里一区13号2层 100011)

北京中印联印务有限公司 新华书店经销

字数350千字 710毫米×1000毫米 1/16 21个印张

2012年4月第1版

2012年4月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-0556-7

定价: 34.80元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-82069000

前言 经商就学胡雪岩

胡雪岩这个人是被后人硬“架”出来的，成为商人们学习的模子。

他原本安安静静地死了，不知为什么后人写了一部小说，还拍了无数部关于他的戏，硬把他弄得“活”了过来，之后就是纷纷扰扰，争议不断。

其实大家都知道，小说中的人物是不真实的。那真实的胡雪岩到底是什么样儿？

一代名臣左宗棠这样评论胡雪岩：“商贾奇男子也，人虽出于商贾，却有豪侠气概。”

胡雪岩不但是个冷静、精细、圆熟的生意人，还是一个不折不扣的“杭铁头”，固执，有冲劲，勇气过人。他的生意是干净的，他这个人，是有信誉的。

现代仍有很多人在误解胡雪岩。因为中国社会自古重农抑商，谈起商人口中就骂奸商，这个根子在国人脑子里扎得太深了，直到今天，我们仍然不肯相信商人的道德和节操。也正是这种对商人道德操守的不理解和不信任，使我们在商业大潮的冲击之下，不懂商业的原则，更不遵守商业的规矩。

说起胡雪岩最让人误会的地方，就是他做生意的时候“勾结官府、贪赃枉法”。

可话说回来，也许到今天还没有人想过这样一个问题：为什么在胡雪岩之前，江南那么多精明的大商人一个个对官府全都敬而远之，只有胡雪岩一个人愿意去“勾结官府”？难道这么一条发财之路，全天下只有胡雪岩一个人想到了吗？

在晚清那个时代，如果说胡雪岩特别聪明，发现了别人都没发现的商机，倒有可能；但他成功了，发达了，却仍然没有一个大商家随后跟进，清朝也就在列强瓜分中瓦解，那么多洋务派和改革派提出商业救国的方案一个都没有实现，只说明了一件事：环境！

环境塑造人，也能毁灭人。要是弄不懂这一点，就肯定会误读胡雪岩。

我们今天重新解读胡雪岩这个人，用最明晰通俗的方式解释和还原他的经商之道与商业信条，尤其重要。胡雪岩也用自己的人生证明：商格就是人格。

从一个没爹被故意抛弃的孩子，到晚清首富，胡雪岩到底是怎样发迹的？他经商有什么诀窍？在与官府和朝廷打交道中是如何“走钢丝绳”的？他发了财后又做了哪些善事？在商场三十年的摸爬滚打中，胡雪岩从中究竟获得了什么，又失去了什么？

胡雪岩黑白通吃，都说他是晚清首富，红顶商人，可他真的富可敌国吗？他的身家财产到底有多少？这么一个强人又怎么会一夜之间全面破产，获罪抄家？胡雪岩到底是病死，还是自杀了？

这一切谜团，都可以在本书中找到答案。

在本书把所有谜团全部解开之后，读者们会发现，胡雪岩这个人真是值得现代人学习。

一个牛 × 商人最初是如何偷师磨技的；

他对商业运作独到的理解；

他在分析业务时奇妙的思维；

他对朝廷政策精准的把握；

他对资金和人脉圆熟的运作；

他的诚信，他的“善”战之术，他死里求活的高明手腕儿……

可以说，胡雪岩一个人，就是一部商业的典范。

前 言 经商就学胡雪岩 001

第一章 从小就爱钱

1. “命大福大”的顺官儿 002
2. 不学却有术 006
3. 见钱眼开的学徒 011
4. 从站柜到跑街 014

第二章 第一笔大生意

1. “跑街小胡”失业了 019
2. 撞南墙 022
3. 王有龄回来了 027
4. 小菜一碟 029
5. 你信不信我 034

第三章 起步第一桶“金”

1. 空手套白狼 042
2. 玩转官票 045
3. 湖州的响牌 051
4. 价格联盟 055

第四章 钱庄做大了

1. 买命胜过买心 062
2. 北上取经 066
3. 给官府帮“血忙” 070
4. 官老爷的“私钱” 074

第五章 商场就是战场

1. 欺生 080
2. 结仇 083
3. 疯狂地挤兑 087

第六章 权力的暗战

1. 索贿者 091
2. 连环套 096
3. 军机处 100
4. 曾国藩 106

第七章 江南“丝王”

1. 小刀会和大涨价 112
2. 内奸拆台 115
3. 往死里整 118
4. 开钱庄和当铺 121

第八章 商人与战争

1. 身不由己 126
2. 乱糟糟的存款 132
3. 奇怪的攻势 135
4. 江南大营崩溃 139

第九章 舍了命豁出去

1. 冲出围城 143
2. 上海筹粮 146
3. 船帮与漕帮 149
4. 无望的航程 152
5. 隔江相望泪眼 155

第十章 胡雪岩和左宗棠

1. 粮食，就是命啊 160
2. 商人跟上官人 164

3. “粮台官”的生意经 167
4. 克复杭州 171

第十一章 重建杭州城

1. 杭州赈抚局 178
2. “劝捐” 180
3. 火轮船 184
4. 殷殷故人情 189

第十二章 胡大善人倒霉了

1. 灵丹妙药 195
2. 谣言疯起 197
3. 好事儿办砸 202
4. 灰溜溜“红顶子” 206

第十三章 奔向福州船政局

1. 左宗棠的大手笔 211
2. 法国人的花活 214
3. 政局定址 217
4. 事多磨 220
5. 洋“贪污” 223
6. 福州船政局 226

第十四章 洋债是个无底洞

1. “弄”钱儿 231
2. 无底洞 233
3. 借了又借 236
4. 捐了又捐 240

第十五章 一场撬米恶斗

1. 撬米行 244
2. 反撬 246
3. 非常手段 250

第十六章 坚定收复新疆

1. 五十岁开药铺 256
2. 新疆出事 259
3. 举债进兵 261
4. 平定新疆 265
5. “玩儿”机器 267

第十七章 胡庆余堂

1. 华丽亮相 273
2. 货真价实 275
3. 广告效应 277
4. “善”战 280

第十八章 商人的本质

1. 又见洋债 285
2. 回扣风波 287
3. 电报之争 290
4. “狗”和“主子” 293

第十九章 湖丝“扼”喉

1. 开始囤丝 299
2. 江郎才尽 302
3. 陷入困境 306
4. 风云突变 308

第二十章 最后的失败

1. 压垮骆驼的稻草 312
2. 疯狂大挤兑 315
3. 全军覆没 318
4. 惨烈的“打狗” 321
5. 就这样走了 324

后 记 “杭铁头”的口碑 327



第一章

从小就爱钱

第一章

从小就爱钱

1. “命大福大”的顺官儿

大清道光十年（1830）深冬的一天，安徽绩溪一带寒风刺骨，溪流封冻，树枝条上也都垂上了冰挂。已经过了初更，天全黑了，安徽省绩溪县大鄣岭深处的一座小道观里，小道士走出来关大门，却见门外蹲着个小孩子，冻得脸色青紫，缩手缩脚。

天寒地冻，又这么晚了，从哪里跑来这么个孩子？道士吓了一跳，赶紧把这孩子叫进道观，在老观主的屋里烤了烤火，又喝了一碗热汤，这才问起孩子的姓名。

这孩子小名叫顺官儿，才七岁。老观主又问他的大名，孩子说了，大号胡光墉，字雪岩。一个七岁的孩子，怎么会半夜三更孤身一人跑进深山里的道观？老观主当然要多问几句。

“孩子，你怎么一个人跑到山里来了？”

“我哥哥姐姐把我带来的。”

“他们人呢？”

“不知道，他们非揪着我进城，我不愿意，趁他们没注意就跑了。”

这话把老道士说得一愣。

——啊？干吗“揪”着你进城？

结果这个几乎冻死在大山里的孩子说出一番故事来。

胡雪岩家住山脚下的胡家村。这孩子的命不好，刚出生的时候家里的日子还算勉强过得去，可随着他的一天天长大，胡家的日子也过得一天不如一天了。

安徽省自古人多地少，绩溪一带更是穷山恶水，一年打下来的粮食只够当地人吃三个月。为了找条活路，这一带的年轻人只有离乡背井出去闯荡，推车挑担做点儿小买卖，几百年买卖做下来，倒让他们摸索出了一整套生意经，买卖越做越大，整个中国没有他们生意做不到的地方，被世人称为“安徽商帮”，这其中发了大财的也不在少数。

可到了晚清，由于朝廷日益腐败，列强不断入侵，加上西方列强又是工业革命、又是商业浪潮，生产的洋货又多又好，潮水一样涌进大清国，狠狠地打击了国内自产自销的土货，导致大清国内的白银不断外流，国家越来越穷。后来洋商们又开着

火轮船到中国来跟本土商人抢航运生意，航运营生一动摇，徽商们经营的传统业务像漕运、盐业、典当、土布、粮食生意……都渐渐走向衰落，而徽商们富足多年，成功太久，难免因循守旧，不能及时开辟出新的财路，结果到了道光年间，整个“安徽商帮”开始逐渐瓦解，被新兴的浙江商帮、广东商帮取代。

胡雪岩家就是这种“瓦解”的典型。

胡家祖上是做沙船生意的，说简单点，就是做航运，驾着那些平底的木制帆船载人拉货跑码头。早先生意做得挺大，家里也挺富，可到了小胡的老爹胡鹿泉这辈儿，沙船生意已经做垮了，钱也赔得差不多了，只剩下为数不多的田产房屋，靠吃老本过日子。

不过话又说回来，瘦死的骆驼比马大，胡家虽然没有往年的气派了，可好歹还有一份家底子，所以胡鹿泉一个人还娶得起两个老婆。大老婆先后给他养大了一儿一女，小老婆金氏只生了一个儿子，就是胡雪岩。

和很多一夫多妻的家庭一样，胡鹿泉这两个老婆也是整天明争暗斗，往死里呛。大老婆有地位，儿女又大了，胡雪岩的妈只是个妾，又是读书人家的女儿，不够泼辣，孩子又小，结果就经常受气。

这时候好歹有胡鹿泉在，给两房夫人调和调和，护护短儿，还能过得去。想不到胡雪岩七岁这年，胡鹿泉生了一场大病，调理不善，转成了痼病，整天咳血。为了给他治病，胡家把家底子都花光了，结果还是没治好，胡鹿泉死了。

胡鹿泉这一死，胡雪岩娘儿俩倒霉了。

人家大老婆那边是仁人，又把持着家产，他们这边孩子还小，老妈又是个老实疙瘩，整天挨骂受气，让人家“收拾”得连房门都不敢出……

这天，大老婆找个由头儿把胡雪岩的母亲支出去，家里就剩下仨孩子。然后哥哥姐姐就跑来跟胡雪岩说：小弟，走，我们带你到县城里玩玩去。

这年胡雪岩才七岁，可他活了七年，就受了七年的罪，早知道“哥哥姐姐”是咋回事儿。现在一看这俩人满脸堆笑，把小雪岩吓得直往床底下钻。

“不去，哪儿也不去！”

“不去？不去不行！”

“哥哥”过来一把揪过胡雪岩，往胳膊底下一夹，直接就给弄着走了。

胡雪岩是个有心眼儿的孩子，面对哥、姐两个“亲人”，虽然自己也说不清为什么害怕，可他心里就是怕得厉害。进山才走了一段路，他就趁着撒尿的工夫往山沟里一钻，一个人跑出来了。

本来他是想跑回村里去，可在这大山里越转越迷糊，也不知怎么就进了道观。

孩子的一番话，说得老观主脊梁沟儿里直冒凉气。

老年人，尤其是这些置身方外的出家人，他们的阅历丰富，灵台清明，人最冷静，只听了孩子的这几句话，就已经猜出了事情的本末缘由。

看来那没安好心的大老婆是想毁掉这个孩子！

是啊，胡鹿泉死了以后，胡家两房人守着一份儿家产。眼下胡雪岩也七岁多了，再过几年长大了，难免要分些家产给他……可要是这孩子没了，胡雪岩的母亲在胡家自然就待不住了，家产也就不用了。

——人要是狠起心来，那可比豺狼还要厉害。

这边儿，胡雪岩这孩子好歹在道观里找了个安身之处。可山下胡家村里，胡雪岩的母亲金氏发现儿子丢了，已经快急疯了。

头天上午金氏被大老婆支了出去。等回到家，发现孩子没了，可把她吓坏了，山上山下村里村外到处跑，直着嗓子叫喊，整整喊了一夜……

这一下整个胡家村的人都知道胡雪岩丢了。

这胡家村是聚族而居，村里大半都是宗亲。现在丢了孩子，村长赶紧带人到胡家来问情况，结果发现不但胡雪岩丢了，连他的哥哥姐姐也“丢”了。可奇怪的是胡雪岩的母亲都快急疯了，那个大老婆脸上却看不出着急的样子来，只是有点慌神儿。

这种时候明眼人一看就知道是咋回事了。

村长这帮人就围着大老婆一个劲地追问，到最后没辙了，大老婆只好承认：是她让俩孩子带着胡雪岩上县城舅舅家“玩儿”去了。

原来这样啊……

这时候村长就发话了：“带孩子进城去玩是个好事儿。可你也欠考虑，咋不告诉孩子他娘一声呢？你看把她急得——这样吧，你现在就去城里把孩子接回来，免得他娘着急上火。”末了儿又补上一句，“要是找不着孩子，我们可就要报官了……”

后边这句话说得可厉害了！大老婆吓得赶紧出门奔县城去了。

正像老道士猜的那样，这个狠心的女人是想把胡雪岩拐到县城交给自己的兄弟，找个外地人悄无声息地把孩子给卖喽！然后她就跟村里人说孩子一个人进山玩，走丢了——也许让狼给吃了。孩子没了，金氏在胡家自然就待不住了，家产也就不用了……

可问题是，按说她那俩孩子把胡雪岩送进城，应该赶紧回来，一家三口装做若无其事。可那俩笨蛋孩子却一直到现在还没回家（因为胡雪岩半道上逃跑了，那狠心的哥姐在山里找了半天，找不着，以为胡雪岩一个人跑舅舅家去了，他俩就进城找舅舅去了），结果这事儿露了底。

现在大老婆当然得赶紧进城，不然小雪岩要是出啥意外，村里人一报官，她们这一家子就倒霉了。

大老婆走后过了小半天儿，村里忽然来了个鹤发童颜的老道士，他手里领着个孩子，正是“走丢了”的胡雪岩！

一见儿子，金氏赶紧跑过来搂着就哭，又给老观主磕头，千恩万谢。可老道士一伸手把她拦住了：“别急，我还有话说。”

“昨晚我给你们家小公子看了个相，见他生得方面大耳，鼻直口正，高额隆准，命执四柄，龙虎双承，是个大富大贵之相，了不得，了不得呀！”

一听这话，全村的人都给吓了一跳！

——好家伙，怪不得胡雪岩长大后富可敌国，官居二品，混得风生水起，敢情这小子从小生就异相啊！

呵呵，哪会有这种事？老道士的话是编出来的，更多的是写故事的人附会编造。

当然，老道士说这么一顿瞎话，并不代表他是个“骗子”。有时候，善意的谎言是不能算做欺骗的。

虽然老观主已经猜出了整件事的来龙去脉，可他毕竟是个出家人，管不了这样的“闲事”，只有当着村里人说这么一番大话，借大家的嘴把事儿传开去，希望给这可怜的孤儿寡母助助声势，让那些狠心缺德的恶人不敢再任意欺凌这娘儿俩。

那老道士的谎言有用吗？

——大有用处！善意的谎言在那个迷信的环境下就像一道“护身符”。

出了这件事，胡家大老婆很让村里人厌弃，再加上老观主的一番话，更让他们有意无意地向着胡雪岩母子。结果族人出来主持公道，让胡家分家。

当然，最终胡老爷子的大半财产还是归了大老婆。胡雪岩母子只分到一间旧屋，

几亩薄田，可这已经比早先寄人篱下受气挨苦的日子好过多了。

老道士那番善意的谎言，对胡雪岩的帮助还不止于此。

这套瞎话，连胡雪岩的母亲金氏都信了，觉得自己的儿子不同凡响，就咬咬牙，下了决心，不管家里日子过得多紧，也要硬挤出一笔钱来，供这孩子读书，将来考个功名，光宗耀祖，她自己也能有个依靠。

却想不到，这个胡雪岩天生不是块读书的“料”。

2. 不学却有术

话说胡雪岩的母亲带着孩子从胡家分出来另过，知道自己将来想有个依靠，就非得好好培养孩子，不然指着谁也不行。再加上老道士的几句话，让金氏夫人心里觉得自己的儿子了不得，将来必有成就，所以不管家里多难，也要送胡雪岩去上学。

而且还不能上一般的学校，要读“名校”！

敢情清朝那会儿就有“名校”这码事儿？

——早有了。而且旧社会的名校也跟现在的一样，学费贼贵！所不同的，那时候的学费就叫“学费”，而现在美其名曰“赞助”或“借读费”……

胡雪岩就读的这间名校叫“万圣书院”，教书先生姓陈，在绩溪县城，这老先生也算是个顶有名气的教书匠了。

这位陈先生自己只考中一个秀才，然后就怎么考也考不上举人，只好回来教书。

要说陈先生也真有绝的，虽然自己中不了举人，可他教出来的学生却有好几个中了举人。而陈先生自己就是没有这个“命”。有几回他跟亲手教出来的学生一起进考场（老师和学生一块儿考试，还有父亲与儿子一块儿考试，这绝对算是封建社会考科举的一道风景了），学生都考中举人了，他这个当老师的却怎么也中不了。

你说这上哪儿说理去？

可是不管怎么说，陈先生在绩溪县城里还是因为“教学质量高”而出了名——估计这位陈先生天生就是块当教师的“料”——真是人各有命。

当时乡下普通的私塾，一年的学费一般就是三两五两银子，二三十两银子就已经算很贵了，可因为陈先生善于“培养举人”，名气很大，他的书院一年学费要上

百两银子！

显然，这样一所学校，根本不是给普通人预备的。

胡雪岩家里孤儿寡母的，想进这样的“名校”，根本没有这个经济实力，可是金氏一心要培养孩子成才，咬紧牙根儿把手里本就不多的田地变卖了些，硬凑出这笔学费来，把儿子送进了万圣书院。

结果胡雪岩上课的时候经常不认真听讲，把先生气得够戗。

这么看来，胡雪岩这孩子挺不懂事呀！

其实不然。

“穷人的孩子早当家。”像胡雪岩这样从小吃过苦的孩子，懂事特别早，心计比同龄的孩子强得多。可就是因为过于“懂事”了，胡雪岩看事情特别“实际”。他知道考科举就像买彩票一样，多数人一辈子都不会“中奖”，要想踏踏实实赚钱，养活母亲，养活自己，然后再去发大财，真正稳当的不是读书科举当大官，而是经商，做生意。

胡雪岩不爱“学习”，他进学堂只是为了认几个字儿，学学加减乘除，将来做买卖算账用得着。

可这个胡小孩儿毕竟年纪小，他还不明白什么叫“社会”。

在那个年代，人，是不能有个性，也不敢有个性的。一个人要是跟身边的人们想法儿不一样，那不但是可耻，简直是可怕！

比如读书。

凡是读书，肯定是为了考功名。不为考功名而来读书，这在封建社会是件不可思议的事。甚至可以这么说，一个孩子背着书包去上学，却“不想做官”，这就是离经叛道！这样的孩子，就是传说中的“坏孩子”！

可偏偏胡雪岩就不想做官。他识字，只是为了将来做点买卖，养活家人。

胡雪岩生在“徽商”最集中的绩溪县，他的爷爷、老爸都是商人出身，整天利来利去，张嘴闭嘴都是“钱”。后来父亲去世，家里争闹，分家产，说到底还是一个“钱”字。现在家里日子这么艰难，母亲却为了“投资未来”硬是咬着牙送他去“名校”上学，然后那个道貌岸然的陈老夫子，觑着脸跟他们要上百两银子的学费……

在胡雪岩这个小小的孩子看来，社会是钱，家庭是钱，亲情是钱，连圣人、夫子，都是伸着手要“钱”的！

——既然钱这么要紧，胡雪岩当然喜欢“钱”，就是喜欢！喜欢得干脆脆，

不折不扣，不遮不掩——读书就是为了挣钱，目的相当明确。

因此，胡雪岩坐在学堂里，听先生给他讲《三字经》，讲《论语》，讲“程朱理学”大道理的时候，这孩子心里很不以为然，私下跟其他孩子说：圣人已经死了几千年了，他这些大道理是古时候讲的，现在时代变了，咱们对圣人之言的理解也必须跟着变！不变的话，听这些大道理不但没用，反而把人心都听糊涂了，你想考取功名，连老先生自己都中不了……

——你看看，这就是胡雪岩这个七岁孩子的思想！

胡雪岩这个人，表面温顺圆滑，一团和气，其实这个从小吃过大苦受过大罪、看尽了世态炎凉人心险恶的孩子，内心深处是相当偏激的。正是这种偏激的个性使他像个锥子，不管放在哪儿，总要冒出个尖儿来。

一来二去，这些偏激的话传到先生的耳朵里去了，陈老夫子一听这些“妖言邪说”，大怒！第一时间就认为胡雪岩是个“朽木不可雕”的坏孩子，对他很不满意！要不是看在一百两银子的份儿上，估计当场就要把胡雪岩开除！

虽然没开除，可陈先生从此就没什么好脸色给这个“不成器的小子”看了。

别看胡雪岩小，可是小时候的遭遇，使这孩子天生就非常有心眼儿，懂得看别人的脸色，知道怎么保护自己，知道在人群中不能太张扬“个性”，否则很容易受伤。

现在见先生对他态度疏远，胡雪岩就悄悄留了神，不敢在学生中间随口瞎扯淡了，反而帮着老师剔烛研墨，挑水浇园，刻意讨好儿，慢慢把先生哄得不那么烦他了。

其实说真的，胡雪岩心里特烦这个乱收高学费的“缺德”先生（仗着书院牌子响就乱收费，确实很缺德），只是没敢表露出来。因为他知道：对他来说，“先生”代表的势力实在太强大了，跟他硬碰硬，只会让自己吃亏。

——对一个商人（或者想成为商人的人）来说，个性很重要，但个性不是拿来张扬的，对与错，也不一定要当面理论清楚。自己的立场，自己心中有数就行了。

这叫心计，也称之为“心术”。

这个有心计的小孩儿就这么上了大半年学，有一天，家里来了个老娘们儿，一脸神秘秘，把母亲叫到里屋说悄悄话儿，不久就听见母亲在屋里小声地哭。

胡雪岩赶紧跑来扒窗根儿偷听，发现来的是个媒人，想劝他母亲改嫁。

“家里就这么几亩薄田，两间烂屋，孩子这么小，又得上学，往后你们娘儿俩