

刘朝辉 著

一本书读懂

胡雪岩

阅尽红顶商人传奇人生
静思政商两界处世韬略

黑龙江科学技术出版社

一本书读懂

胡雪岩

刘朝辉◎著

黑龙江科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

一本书读懂胡雪岩 / 刘朝辉著. — 哈尔滨: 黑龙江
科学技术出版社, 2012.4
ISBN 978-7-5388-7155-5

I. ①一… II. ①刘… III. ①胡雪岩(1823~1885)
—人物研究 IV. ①K825.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第060714号

一本书读懂胡雪岩

YIBENSHU DUDONG HUXUEYAN

作 者 刘朝辉
责任编辑 闫海波
封面设计 亿点印象
出 版 黑龙江科学技术出版社
地址: 哈尔滨市南岗区建设街41号 邮编: 150001
电话: (0451) 53642106 传真: (0451) 53642143
网址: www.lkcbs.cn www.lkpub.cn
发 行 全国新华书店
印 刷 三河市杨庄镇明华印装厂
开 本 710 mm × 1000 mm 1/16
印 张 12.5
字 数 200千字
版 次 2012年9月第1版 2012年9月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5388-7155-5/Z · 1037
定 价 26.00元

【版权所有, 请勿翻印、转载】

前言 Preface

1840年的鸦片战争暴发后中国步履蹒跚地走向了近代。中华民族内忧外患，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，外祸日亟、烽火连年、国弱民困，亡国之祸迫在眉睫。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。非常之世，必有非常之人，走着非常之路，做着非常之事，以达到个人和国家的欲望和目的，胡雪岩就是这样。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”！

胡雪岩是中国近代第一豪商。“古有先秦陶朱公，近有晚期胡雪岩。”他由钱庄白手起家，以金融为龙头，设典当，倒生丝，开药铺，财源广进；贩军火，筹军饷，借洋款，办船厂，周旋于官府势力、江湖漕帮、洋商买办、三教九流之间，层层托靠，坐收渔利；他生逢乱世，结缘权贵，纳粟助赈，左右逢源；他敢于孤注一掷，善于官商结合，精于商战谋略，巧于笼络人心，精于做人之道，官居二品，财色双收，留下无尽风流传说。

然而，这一切都只是胡雪岩风光的一面。正如他自己所说：我是天从人愿，财博一生，看似风光无限，实则如履薄冰。我们把胡雪岩放到清末那个特定的舞台上来考量，不难发现他是一个悲剧性的历史人物。

胡雪岩出身贫寒，他发迹于官场，也败之于官场。从他有意结

识王有龄开始，就意味着必然与官场、与清末政治时局发生千丝万缕的联系。靠王有龄的关系和势力，投机钻营，以精细的连环计算，收买人心、网罗赌棍、拉拢富商，混迹于勾栏赌场，迅速发迹。后来，战乱中两次机智地应变使胡雪岩得到了左宗棠的赏识，他便顺势依附于左宗棠的麾下。一面为左宗棠筹粮，一面利用过手的官银扩大私人钱庄，继而独揽左宗棠代购洋枪洋炮的生意，并为左宗棠计划在福建创建的马尾造船厂筹集资金，后又创举外债之先河。胡雪岩对左宗棠军务的支持引起了慈禧的注意，御封其为四省税务代理总管，后又赐黄马褂，成为中国历史上唯一的红顶商人，其事业已如日中天。为了打破洋商的垄断，他还办起了民族工业丝厂，迫使贪婪的英商只好求助于历来与左宗棠为政敌的李鸿章。经过李鸿章等人的幕后谋划，胡雪岩被摘去“红顶”，加上因对手的煽动，钱庄突然发生齐兑，近3000万两银子的家业也顷刻赔尽，一代商业奇才在困惑悲叹中死去。

胡雪岩的一生既是一个商人在兵荒马乱中，苦寻机遇、冒险打拼的生活写照，又是清末官场尔虞我诈、勾心斗角、争权夺利的一面镜子，也是中国最后一个封建王朝在内外交困中走向末路的一个缩影。100多年过去了，人们为什么还记得胡雪岩？不只是因为他创办的胡庆余堂还在，他修建的大宅子还在，而是因为他传奇的一生，给我们留下了许许多多的启示和思考。鉴其兴衰沉浮，察其短长优劣，正可使当代经营者引以为戒。

“为政要看曾国藩，经商要读胡雪岩”。借鉴这些经验，我们就知道在人生的道路上，在不同的时势指导下，什么时候该冲？什么时候该停？怎样把握机会？怎样化危机为机遇？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，所谓“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。”在奋斗过程中积累的经验，才是真正的无价之宝，我们无缘与他们生活在同一时代，但有幸获取他们以一生的智慧、毅力、胆识、谋略所锤炼出来的经验，是非常难得的！

目录 Contents

卷一 001

成长篇

- >> 第一章 出身贫寒，逢机遇外出闯世界 002
- >> 第二章 路见不平，行侠义安葬落难人 006
- >> 第三章 慧眼识珠，烧冷灶倾囊助书生 013

卷二 023

商政篇

- >> 第四章 意外重逢，出奇谋解漕运难题 024
- >> 第五章 孤注一掷，借东风全力办钱庄 045
- >> 第六章 远攻近交，做生意左右卖人情 054
- >> 第七章 借师助剿，谈判桌上软硬兼施 061
- >> 第八章 闪转腾挪，筹巨款助大军西征 072
- >> 第九章 红顶巅峰，大商人走马紫禁城 082
- >> 第十章 正视商败，谋事在人败事在天 089

卷三
109

经营篇

- >> 第十一章 正中要害，识时务者得成大事 110
- >> 第十二章 借鸡生蛋，众人拾柴顺势而为 118
- >> 第十三章 合理取财，说话算数信用为本 128
- >> 第十四章 三思后行，未雨绸缪预留后路 136
- >> 第十五章 宠辱不惊，举重若轻应对危局 147

卷四
157

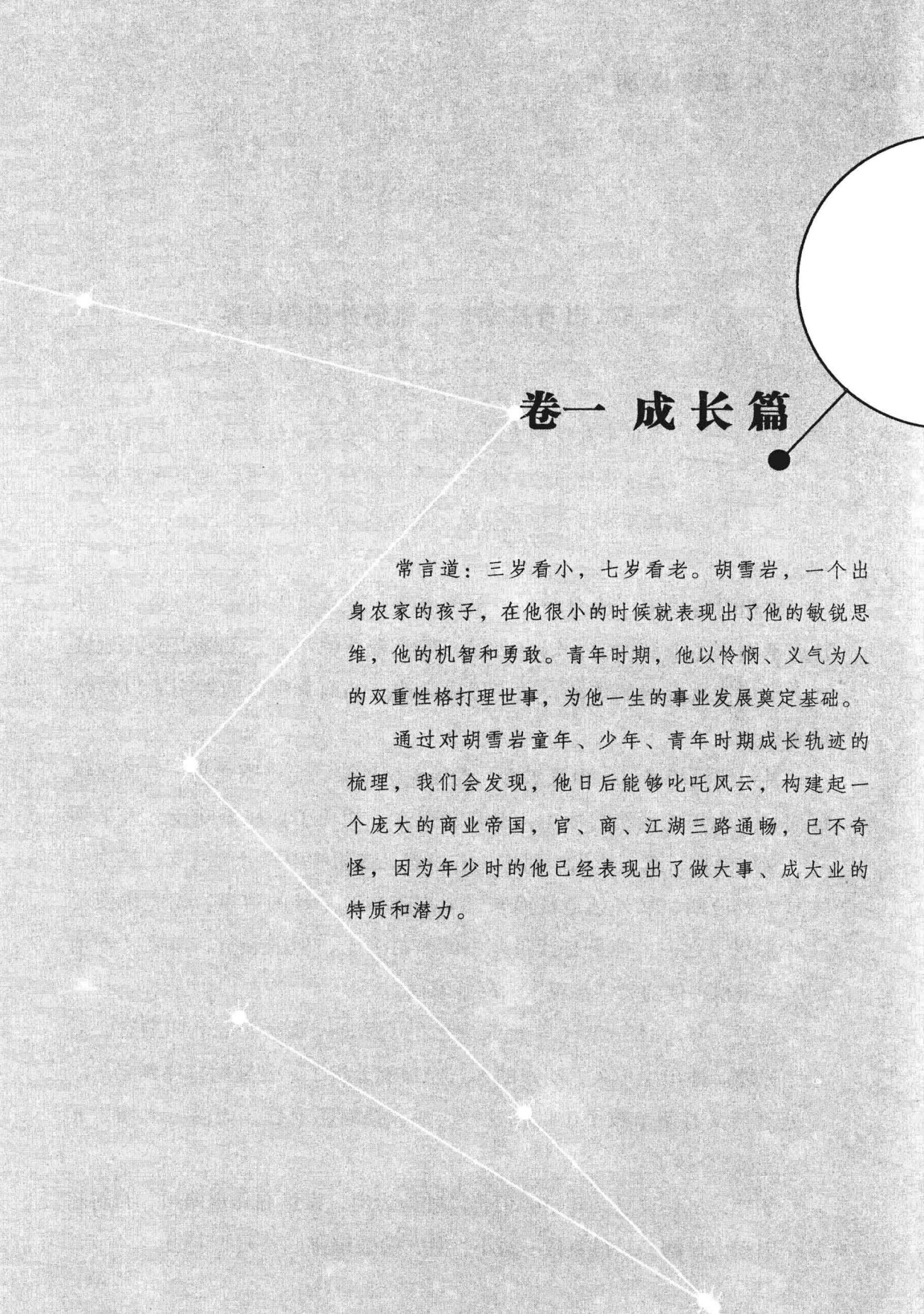
用人篇

- >> 第十六章 火眼金睛，识人用人不拘陈见 158
- >> 第十七章 攻心为上，解后顾之忧笼人心 163
- >> 第十八章 共同得益，赚钱不与同行结怨 168

卷五
175

个人篇

- >> 第十九章 一代风流，英雄身边美人如云 176
- >> 第二十章 戒欺治业，胡庆余堂名扬天下 187



卷一 成长篇

常言道：三岁看小，七岁看老。胡雪岩，一个出身农家的孩子，在他很小的时候就表现出了他的敏锐思维，他的机智和勇敢。青年时期，他以怜悯、义气为人的双重性格打理世事，为他一生的事业发展奠定基础。

通过对胡雪岩童年、少年、青年时期成长轨迹的梳理，我们会发现，他日后能够叱咤风云，构建起一个庞大的商业帝国，官、商、江湖三路通畅，已不奇怪，因为年少时的他已经表现出了做大事、成大业的特质和潜力。

第一章

出身贫寒，逢机遇外出闯世界

一个出生贫寒的农家少年，因为一次偶然的机会，得到了外出做事的机会。对于这个难得的人生机遇，他及时把握住了，并且开始了他惊天动地、轰轰烈烈的事业。

徽州自古以来，山多田少，土地瘠薄，农业收入不足以自给，只好转而从事手工业和商业，以求自保。清代雍、乾两朝，安徽以南北地域划分形成南文北武的传统，徽南以做学问、经商著称，而徽南尤以徽州最为突出。

徽州绩溪胡里村，山青水秀，远处龙峰耸立，呈虎踞之势；登源河蜿蜒而来，由东向西绕村而去。从东晋以来，胡氏子孙枝繁叶茂，人丁兴旺，文风鼎盛，名人辈出。胡里村多胡姓，在胡姓中又分为三支，其中一支是李姓改胡，从外地迁徙而来，属唐朝皇帝李姓的后裔。胡鹿泉便是“外来胡”之一，他虽是读过些书的乡村名士，但因家贫，不受“本地胡”的重视，他的名字甚至未入胡姓家谱。

道光三年（1823年），胡鹿泉家出生了第四个孩子，乳名叫顺官，后取名光墉。他出生不久，胡家的老三光鼐就夭折了，光墉就排序到老三。光墉之后又有两个孩子出世，这样，胡家便有了光桂、光鉴、光墉、光培、光椿5个孩子。

胡鹿泉虽然读过几年书，但仍以种地为生，家里有几亩薄田，自耕自足，因家大口阔，只得兼做一些小生意，勉强维持一家人的生活。

光墉8岁的时候，就为地主家放牛。有一天与几个同村孩子在山上玩耍，突然间，一个年龄较小的孩子不小心跌进了山崖里，吓得同伴们都奔逃回家。光墉不慌不忙，爬下山去，把孩子扶上山。还好山上野草丛生，孩子只稍微受了一点皮外伤。光墉把孩子扶上牛背，驮他回家，孩子的父母十分感激，村里人也都称赞小光墉机灵、勇敢，又有一副好心肠。

胡鹿泉觉得这个孩子是可造之材，在光墉近10岁的时候把他送进私塾读书，自己得空也教孩子一些书本知识和做人的道理。父亲喜欢叫他“顺官”（顺乖儿），而他的天分也极好，书中的事理讲起来都头头是道，并很有以读书进仕的抱负。但胡里村胡家有一条家训：读书做生意可以，但是不能为官。所以，光墉的父亲没有走读书求官之路，同样也不希望光墉读书做官。因此，父亲的“传道授业”大多是生意经而已。

胡鹿泉为养家糊口，农忙时要在地里劳作，农闲时便出门做生意。商旅奔波劳累，再加上几次生意上的挫折，胡鹿泉被彻底击倒了，最后郁郁离开了人世。临终的时候，把胡光墉叫到床边，嘱咐他说：“要兴我胡家，就指望你顺儿了！”这年光墉12岁，他失学了，只得再去帮大户人家放牛。家中年纪稍长的兄姊都出门去谋生了，只剩下母亲和一个弟弟。

胡母金氏一个寡妇要抚养照顾好两个孩子实在不易，在胡氏家族中她既没有什么地位，也少有人关照，但她是个善良正直刚强的女人，她不卑怯、不求人，凭一己之力撑起了这个家。金氏的品行，深深地影响了光墉，使他一生受用无穷。

一晃3年过去了，光墉长到15岁，成了一个头脑活络的专业放牛郎。在这年秋天一个凉风习习、阳光明媚的上午，光墉将一群牛放到山坡路边吃草，路过一个凉亭，他想进去休息

► 什么事都要讲机会。明明一定办得到的事，阴错阳差，叫你不能如愿。

一会。刚走进亭子，一眼就看见石凳上有个蓝花布包袱。他很奇怪，拿起包袱掂掂，感到沉甸甸的，忙解开包袱一看，里面有精致的手饰、银子，还有两个金元宝。光墉立刻将包袱系好，放在后面的草丛里。他呆呆地坐了一阵子，心里暗想：这么多珍贵财宝，我若拿回家，足够我们母子仨人花上一辈子了，我再也不用放牛，母亲和弟弟更不愁吃不愁穿了。可是，他仔细一想，我光想自己，那失主丢失了这样贵重的东西，一家子还想活吗？这些本不属我的东西，我不能要。于是，像什么事也没有发生一样坐在凉亭里等待失主。太阳落山了，正当他打算牵牛回家时，只见一商人模样的人满头大汗，急急忙忙跑进亭子，环顾了亭子四周后，双手一拍大腿，口里连声喊“完了，完了。”他面色苍白，豆大汗珠直往下淌。

光墉走过去，机智而沉稳地问：“客家是不是丢了什么东西？”那个人细细描述了一番，等确定这个人就是失主后，胡光墉拿出包袱还给了他。

商人喜出望外，随手取了两锭银子送给光墉。但他推拒不接，只说了一句“母亲教我诚实做人，不可贪人便宜”。商人觉得光墉人品不错，谈吐伶俐，有心想收他为徒，问他想不想出门学做生意，光墉说要与家母商量一下。商人说应该如此，并告诉光墉说自己姓蒋，在浙江金华开有几间商行，光墉都一一记在心里。

光墉回到家里，把这件事一五一十地告诉了母亲。胡母金氏内心喜悦，她没说什么，两眼望向远处。大山挡住了徽州人经商的道路，但绩溪的水路倒还便捷，“上联闽广，下接苏杭”。她了解徽州人经商的传统，自然是支持儿子的，同意他去闯闯外面的世界。可儿子毕竟年纪尚小，没见过世面。她不放心的，但并没有太多的叮咛，只是默默地将光墉送上了去金华的船。

金华的蒋老板开的是杂粮行，15岁的光墉到行里当学徒。除了勤快干活外，他特别喜欢学算盘，而且似乎有算术的天分，三个手指练得飞快。不但算盘熟练，而且还善于心算，老板在结账时他能很快用心算报账，精

确的程度令人惊讶。由于生得一双四面八方都能照顾得到的眼睛，人们都说他有“财神之目”。但蒋老板觉得他的名字太俗，当着众人，对他说：“看你面相，天庭突出，面色白晰，有如雪覆山岩，冷峻奇拔，卓而不群，将来必会出人头地。唐人有诗《南秦雪》句云：‘才见岭头云似盖，已惊岩下雪如尘’你就叫胡雪岩吧。”此后，胡光墉字号就叫雪岩。

粮行做生意要经常与钱庄打交道，因雪岩善理财，品行又好，跑钱庄的事情一般就交给他来做。经常接触钱票，他觉得钱票很神奇，一张纸就能当银子花，进而对钱庄开始感兴趣，一个更大的心愿由此产生了。

一晃四年过去了，雪岩成为杂粮行里的能手，蒋老板不仅对他的表现非常满意，而且对他充满了信任和期望。但蒋老板也从雪岩的言谈中了解到他的雄心壮志，深知他并非池中之物，有心为他指一条更宽阔的路——介绍他去杭州一个朋友的钱庄做事。恰逢这时胡母在老家为雪岩找了个媳妇，捎信让他回家完婚。于是蒋老板只得暂时把这事放下，让雪岩先从金华回绩溪老家。

道光二十二年（1842），19岁的胡雪岩在老家娶邻村兰姑为妻。办完婚后，胡雪岩携妻及老母一同奔赴浙江杭州。

► 人要识潮流，不识潮流，落在人家后面，等你想到要赶上去，已经来不及。

第二章

路见不平，行侠义安葬落难人

常言道：好人有好报。胡雪岩虽然只是一名钱庄伙计，却能够仗义助人。虽被人误解，险吃皮肉之苦，但最终因“祸”得福，结识了对他日后有重要影响的漕帮人物。

在杭州城的北面，京杭大运河和余杭塘河有个交汇处，夹在两河中间的还有条小河，小河的西侧就是小河直街，短短的仅1000多米。就是这样一条运河边又窄又小的老街，却见证了自宋代以来运河边的繁华与沉寂。

咸丰元年（1830年）中秋，小河直街显得格外热闹和拥挤。在来来往往的行人中，可以见到一位形色匆匆的英俊青年。他眉清目朗，白净面庞反被秋风吹得红润润的。他就是胡雪岩，信和钱庄的伙计，他在钱庄已经做了8个年头。最初，经蒋老板推荐来信和当学徒，从“学生子”，到“跑街”再升到“出店”，成绩都很突出，经常得到同行和客户的赞扬。“出店”的活计就是跑市面，打探消息，发现、招揽客户，弄清储户详细情况，催讨欠债，登门送礼，应对客户各类不时之需等等，是个八面玲珑的角色。

胡雪岩虽然属“白领”阶层了，但有老母、有妻子需要养活，那么大一套房子也是租住的，靠薪资生活有些吃力。所以，他工作起来特别卖力，说话走路都风风火火的。此刻，他正奉信和钱庄丁掌柜之命，去“徐疯子”那里收一笔老账。

钱庄就是近代的银行，是靠贷款出去收利息生存的，每一笔账放出去都有一定的风险。在任何年代，信用考验的都是人心。但人心隔肚皮，所

以不论古代的钱庄还是现在的银行，烂账黑账都是有的。遇到一些客户情况突变，钱收不回来，这些欠款便叫“死账”。造成死账的原因很多，有的官员调走；有的做生意亏本破产；有的借钱捐官而最终没能做官；也有故意赖账的。“出店”最怕遇到“死账”。

钱庄资本大多数来自客户存款，而放款都是信用放款，全凭“出店”口头约定，做活生意，人称“赎账码头”。由此可见，“出店”的权力有多大，胡雪岩又是多么被掌柜器重了。要知道，放款很大程度是靠看人赌输赢，赌对了拿利钱，赌输了连本都没有，所以担任“出店”的人选是极为重要的。胡雪岩当然也明白这个道理，他担任“出店”后，很快对原有“死账”一一核查，弄清原委，再酌情采取不同的方式“讨债”。徐疯子的欠债不是他放贷出去的，但既然当了“出店”，这账也就不能不尽力而收。所以他一边走一边在想对策。

徐疯子是杭州城本地的一个书生，原本有些家底，因多年苦读，屡试不第，家底越来越薄了。有志于仕途的人，都发奋读书，但像徐疯子这样的读书人却很少见，他先变卖掉一些家产读书，到无家产可卖时，就一边做工一边读书，据说还在漕帮干过一些冒险的事情。可一边做工一边读书实在太辛苦，再后来工也不做了，到处借债，继续读书。但他读了20多年也没有搏得功名，反倒越读越迂腐、越来越痴呆了，人们早对他失去了信心，称他为疯子。实在无路可走了，徐疯子下定决心，托人向信和钱庄借了500两银子，想捐个官做做，也不枉费半生光阴。可能是他运气太差，钱是捐出去了，但仍然没有捞到一个实缺，只留下一身债务，不知猴年马月还得起。人越穷越想读书，因为在当时，读书做官是让穷人翻身的唯一途径。

► 人不能有所蔽，有所蔽则只见秋毫，不见舆薪。世上明明有许多极浅显的道理，偏偏有人看不破，这是哪里说起？

一路上，胡雪岩都在考虑怎样处理徐疯子的这笔老账。因为他了解徐疯子眼前的经济状况，他肯定拿不出这笔钱。但胡雪岩一向尊重读书人，如果徐疯子真有做官的才能，真有值得一帮的地方，那就继续帮帮他；万一他有时来运转发迹的一天，不仅可解决钱庄的债务问题，自己也可多交一个朋友。

胡雪岩正想着，突然听到前面传来一阵嚷嚷声，一大帮人在围观。

他赶忙跑过去看个究竟。他拨开人群，一眼就看到徐疯子跪在一棵树边，3个莽汉正气势汹汹地对他大声呵斥，其中一个嚷道：“限你3天之内将70两银子还清，分毫不能少，若不，一把火烧了你那间破房子！”

胡雪岩已经明白是怎么回事了，原来是另一帮债主在逼债。他抢步上前，一把扶起徐疯子，对那3个莽汉说道：“徐先生是个读书人，你们这样做实在有辱斯文。”

“你是吃哪碗干饭的？竟在此多管闲事！”另一个汉子冲他叫道。

“几位大哥，得罪了。我只是觉得徐先生很可怜，大家有话好好说。”胡雪岩对他们拱拱手。

“有什么话好说，他的这笔欠账，已有整整3年了，难道你还想帮他赖账不成？”这个债主正愁没人理，正好出来一个替死鬼。他轻蔑地看着胡雪岩。

“欠债还钱天经地义，”胡雪岩说，“但你们看他眼下的情形，哪有钱还你们呢？你们再怎么逼他也没用啊。”

“逼他又怎么样？不逼他难道你帮他还钱吗？”债主不耐烦了，似乎要把矛头直接指向胡雪岩。

这时候，不知谁说了一句：他是“信和”的伙计，也是来讨账的。

那3个莽汉一听，顿时火起：“你小子耍阴，叫我们不要逼债，好让他把钱都还给你，是吧！”说着，他们便一哄而上，对胡雪岩拳脚相加。

胡雪岩一边说“误会，误会”，一边忙乱躲避。

但这3个莽汉并没住手，反而越打越凶。胡雪岩见势不妙，转身往小

河边跑。他见到一只船靠在石墩边，忙跳上船去，对船家说：

“快开船！”

“胡大哥，怎么回事啊？”这船正是胡雪岩的老朋友罗大叔的，说话的正是罗大叔的女儿翠环。

“怎么是你们啊？”胡雪岩有些惊喜，“有几个恶棍在追我。”他上了船，安全了，将事情的经过跟他们讲述了一遍。

罗大叔叹道：“现在这个世道，哪一行都难做啊。”他们从小河转到运河，将胡雪岩送回了钱庄。

“徐疯子死了！”这是胡雪岩去讨债的第二天清早发生的事情。消息不到半天就通过关帝庙前说大书的邬先生的快嘴传遍了半座杭州城，认识不认识他的人都纷纷猜测他的死因：有的人说他是自己不小心喝醉了酒掉到河里淹死的，可马上有人反驳说他穷得连鞋都没有，哪里还有钱买酒喝？于是有人断言他是自杀，原因是无钱补缺，空顶了一个“官老爷”的帽子，实际上活得连叫花子都不如！整日疯疯癫癫地吹牛说梦话，真到了吃喝无着落的时候，只好一头扎进了小河，将一把老骨头喂鱼，实无脸去见做过官的祖宗，辱没家门！还有些好奇的人赶去看个究竟，徐疯子毕竟是这一地方的“知名人士”。

胡雪岩跟邬先生常有来往，在关帝庙这个“情报中心”，他自然也很快得到了这个信息。原来，徐疯子头天受到几个讨债恶棍当众罚跪的羞辱，觉得颜面顿失，又感世态凄凉，前途无望，一身的债务只有一了百了，当天晚上便投河自尽了。第二天一大早，有人发现了他的尸体。

胡雪岩很有些感慨，也有些伤心。人死了，账也就死了。当然胡雪岩并不是因为死账而感慨，而是想到徐疯子惨淡的一生。读书做官是读书人心中的一个死结，似乎读书后不能做

官就是最大的失败。也许不只是为了功名，也是为了生存。如果徐疯子中举，甚至中进士，那么他的一生就会重新改写。胡雪岩觉得人走进一条死胡同就不好了，思维应该灵活，世上的三百六十行都得有人做。在哪个行当中成为霸主，一样可以傲岸于世。

伤感归伤感，眼前的事情还得处理。徐疯子孤苦伶仃，死后总得有人料理。胡雪岩想自担这个义务，但办理丧事再怎么草率也得有点费用。胡雪岩一时也凑不到多少钱，只得将徐疯子的家当收拾了一下，便宜卖了10两银子。他用这10两银子给徐疯子买了一身寿衣，一口棺材，雇人将他葬了，入土为安。500两银子的债务也随之“入土”了。

债务人死了，胡雪岩的掌柜责怪他为何不拿那10两银子回来也算对钱庄有个说法。胡雪岩诚恳地对丁掌柜说：“10两银子对钱庄来说微不足道，但却可以买得人心。做生意就是做人情，客人觉得钱庄可亲可信，这样就可以为信和挣回好声誉，人们会念叨：是信和钱庄帮徐疯子入土为安的。”丁掌柜顿时觉得胡雪岩不仅说得在理，而且见识非同一般，必将是成大器者。此事至此为止，丁掌柜只得将徐疯子的债务一笔勾销。

然而，事情接下来却又节外生枝。有人诬称是胡雪岩逼死了“徐疯子”。一些不明真相的人以讹传讹，在小河直街、清河坊街、信义坊街流言四起。胡雪岩自知被人冤枉，却有口没处辩。他也不想花精力去澄清那些无聊的闲话，再说，徐疯子确实死得有些冤，人们发泄一下怨气也在情理之中。胡雪岩没有把那些闲言碎语放在心上。

几天后的一个下午，胡雪岩去码头找翠环有事，刚过新宫桥，迎面遇上一群人拦住了他的去路。其中一个大个子指着胡雪岩厉声问道：

“你就是信和钱庄的伙计胡雪岩吗？”

胡雪岩甚感意外，拱手答道：“正是在下。”他一边回答，一边揣摩对方的来意。只见大个子一挥手，另几个人便冲上来，一把将胡雪岩抬起来。

“你们要干什么？”胡雪岩莫名其妙，显得有些慌乱。