

前 言

所谓商帮，是指称雄逐鹿于商界的商人群体。它是一方经济势力的代表，除与整个社会的千丝万缕的联系外，更主要地是影响一个地区的方方面面，有较强的区域性，并常常以血缘、级乡谊作为纽带。

在明代以前，中国商人大多是单个的零散的，经商活动也属于人自为战，没有出现具有地域特色的商人群体。明以后，由于经济的迅猛发展，商品行业和数量的增多，传统观念的改变，商人队伍的壮大，以致在各地出现了不少商人群体，成为激烈商战中一支支劲旅，操纵着一些地区和一些行业的贸易活动。商帮的先后形成，标志着封建商品经济发展到了最后阶段。之后，由于商业资本从流通领域不断转向生产领域，形成了资本主义生产关系的萌芽，于是商帮的性质便转向了多元化、复杂化。由此可见，商帮发展的每一个阶段，都与当时的社会密不可分，受着社会的制约，反过来又作用于社会。

在历史发展中，中国社会形成了晋帮、徽帮、宁波帮、洞庭帮等十余个很有影响的商业群落。每个商帮各有特色，经营范围和管理策略、经营手段各不相同，如山西出官商、陕西搞边贸、广州帮两栖发展。这些不同的特点是由不同的地域文化、地理特点、资源状况、生活习惯、思维习惯等决定的。他们既繁荣了地方经济，又搞活了流通，更重要的是积累了大量的适合中国国情的商业智慧和韬略。

这些商业智慧犹如潮水一般，穿越历史，发展到今天，影响

了一代代的中国商人。时至今日，每个地方的商人经商特点和策略都打上了早期商帮的烙印，于是近代山西出了大官商孔氏家族，现代宁波出包玉刚、广州出了李嘉诚、四川出了希望集团。到了今天，随着我国经济体制的改革，确立了建立社会主义市场经济体制的目标，市场经济便日益繁荣，第三产业开始蓬勃发展。百业纵横交错，商业与科技、文化、工业横向联姻，再加上交通的便利，信息高速公路的诞生，区域性的界线愈来愈模糊了。在这种大背景下，要对某一个“帮”作界定其实是比较困难的。社会的多元化和复杂对这种界定起着否定作用。

然而，只要我们仔细观察，就会发现仍有这样一个事实存在：无论社会大环境怎么样，无论改革开放的政策怎样相同，一个地区与另一个地区的经济发展情况也有相当差别的，贫富的悬殊也是有的。尤其是沿海地区与内地相比，这种差别就更明显。

于是，区域性的界线便又呈现较为清晰的轮廓，作为群体的“帮”又有迹可寻。香港商人与大陆商人肯定不一样。沿海的商人与内地的商人又有很大区别。就是沿海商人之间，也各有特点。比如温州商人和广州商人，前者具有吃苦耐劳、敢于闯荡的特点，他们四处出击，足迹布满全国。昔日称洞庭人“钻天”，现在“钻天”的交椅恐怕要轮到温州人来坐了。广州商人则具有意识超前、思想敏锐的特点。他们信息灵，脑瓜活，敢于创新，不断有新奇招数，其产品在占领市场方面，有不少已超过一直称雄全国的北京、天津、上海。温州与广州都是大量生产工艺品的地方，前者的工艺品数量多，价格低，但不太精美，质量也成问题，以薄利多销为主。后者的工艺品要精美得多，但价格明显高得多，似乎以量小利厚为主。

再如石狮，又是另一种景象。石狮街清晨 5 点就有不少人开始做各种不同的生产，那里几乎全民经商，平时街上看不到一辆

自行车，无论男女全骑着各种式样新颖的摩托，成天行色匆匆像在抢时间。石狮人躁动不安，不像成都等地方有许多茶楼茶铺，即使经商之人也经常坐在茶铺悠闲自得，他们成天都在捕捉信息，联系业务，手机、传呼机、电话的叫声此起彼伏，分秒必争。石狮的成衣业十分兴旺，除了百货市场、许多小街小巷都是一家紧挨一家的成衣批发点，来这里取货的全国各地都有，取了货就立即有人找上来替你代办托运，似乎每一件小事都可立刻转为贸易活动。石狮的服装业虽然在全国叫得响，但质量和式样都比较成问题，这大约是为了抢时间，抢批量的缘故。广州的成衣比石狮价格贵，但式样与做工均要好些，也大批运销内地，人称“广货”……

这样，我们就看出，由于区域不同，地理环境不同，人情风貌的不同，生活习俗和传统的不同，在此上面诞生的商人自然也就各具特点了。这些各自的群体就本身而言，自然存在着群体本身的共性，如果仅从这种意义上去界定的话，那人们不妨也可称他们为温州商帮、石狮商帮、广州商帮……其中像所谓石狮商帮，它一是福建商帮的延续和分支，但由于时代的不同，它一定与福建商帮大大不同了。

这就是当今社会多元化的特征之一。

在本书写作过程中，我们涉及了如李嘉诚、包玉刚，并非是指他们是商帮人物。商帮是个历史性的概念，在这里我们是探讨今日商界和昔日商帮从经营方式、行为模式、谋略等方面的逻辑联系，而不是学术般的。如有不当，敬请读者指正。

著 者

1996 年 9 月

一 晋 帮

商界劲旅执牛耳

晋商是明清时国内最大的商帮，在商界活跃了五百余年。足迹不仅遍及国内各地，还出现在欧洲、日本、东南亚和阿拉伯诸国，完全可以与世界著名的威尼斯商人和犹太商人相媲美。

晋帮的兴起与明朝政府实行开中法和商屯制度有密切关系。由于山西地处东西北商道要冲，而明初的北方边镇大都设在长城沿线，与山西相邻，故晋商有得天独厚的地理条件，一旦实行开中法，他们便捷足先登。首先进入北方边镇市场。当时明朝政府在“九边”布置有八十六万余部队，马匹数量也有三四万，形成一个庞大的军事消费区。晋商就正是依靠贩运盐、粮食、铁农具、丝茶、棉布、草料等军需品迅速发展起来的。据《明经世文编》卷四四七页载：“延绥镇兵马云集，全赖商人接济军需。每年有定额，往往召集山西商人，领认淮浙二盐，输粮于各堡仓给引，然后前去江南盐运使司，领盐发卖。大获其利。”

之后，许多地狭人稠的州县，外出经商已成为人们谋生的重要手段，诸如平阳府、大同、汾州、潞州、泽州等地方，不少人冲破农本商末、应试升官的传统观念，

走上弃农经商、弃儒从商的道路，并使外出经商成为当时的社会风尚，出现了不少著名的大盐商、大粮商、丝绸商、棉布商、木材商、冶铸商和金融商，并逐渐发展成拥有巨额资本的地域性商业团体，具有自身的种种特点。这些商帮在经商过程中的传奇故事，以及从中体现的进取精神、经营手段、谋略竞争、修身正己等，于今人也有不少借鉴和思考的地方。

大盛魁商号末路遇财神

义，是中国传统文化中的一种道德规范，所谓“仁中取利真君子，义内求财大丈夫”。“诚召天下客，义纳八方财”。“利以义制，名以清修，各守其业，天之鉴也。”这种先义后利，以义制利的心智素养，便是商人在从事商务活动中最重要的经营之道。

大盛魁商号是清代山西人开办的对蒙贸易的最大商号，极盛时有员工七千余人，商队骆驼近两万头，商务活动的区域遍及内蒙、新疆、伊犁、西伯利亚、莫斯科、库伦等地，主要经营砖茶、生烟、绸缎、糖、铁器、蒙古靴子、木碗、药材、牲畜、皮毛等，其资产十分雄厚，声称可用五十两重的银元宝，铺出一条从库伦到北京的道路。

大盛魁在经营上颇为讲究，凡买大宗货，合价三百两银以下的，现银交易，从不杀价，表示厚待和信任“相与”。但如果价高货次，则永不再与之打交道。大盛魁这种做法名声在外，也就无人敢来骗它。另外，每逢帐期，大盛魁都要对“相与”商号予以宴请，表示厚待对方。宴请又有讲究：凡打交道多年或大量供货的商号，则要请该号全体人员，另外请经理到最好的馆子吃酒席；一般的“相与”，只请一位客人进较次的馆子。吃好酒席的，觉得

与大盛魁交情厚，引以为荣。大盛魁则通过这一做法，扩大自身的影响。

然而，大盛魁商号创办人在商号初创时，经营十分不顺，几近山穷水尽。它的创办人并非富户大商，而是三个随军小贩。当时清政府在平定准噶尔部噶尔丹的叛乱中，由于官兵深入漠北，“其地不毛，间或无水，至瀚海等砂碛地方，运粮尤苦”，于是允准商贩随军贸易。三个肩挑小贩，是来自山西太谷县的王相卿和祁县的史大学、张杰，但资本甚少，业务不大，唯靠买卖公道，服务周到，才得以勉强生存。清兵打败噶尔丹部后，主力部队移驻大青山，部队的物资供应由山西右玉杀虎口往返运送，他们三个小贩便在杀虎口停留下来，商议下一步该怎么办，是回山西老家呢？还是留在杀虎口想办法做生意，或是借钱开商号？但是开商号谈何容易，没有本钱不说，就连他们三人自身的生计问题，也随着时间一日一日地过去开始难以维系了。

这是一个寒冬腊月的夜晚，外面北风怒号，大雪纷飞，草屋顶上和树上堆满了厚厚的白雪，不少雪花还被寒风挟带着从门缝刮了进来，直扑灶台上那盏油灯。

史大学和张杰裹着一件破旧的羊皮袄歪倒在炕铺上，眼睛直瞪着房顶，一言不发，一副萎靡不振的样子。

唯有王相卿这个山西大汉似乎还挺得住，他正不慌不忙地在灶下传火熬粥，那副认真来劲的神情好像是在山西老家过大年煮饺子一样。其实，他们三人剩下的米已不多了，即使在这大年三十，家家都在放爆竹吃烤肉的时候，他们也不敢吃干饭，只熬些粥来充饥而已。

王相卿心里不焦虑是假。灶膛的火光映着他那满是胡茬的脸膛，浓黑的眉毛微微皱着，一道阴云在他宽大的前额若隐若现，心里盘算着下一步的计划，却又久无良策。他们三人当初背乡离井，

结伴加入了随军商贩行列，只想做买卖给家里赚些钱回去。不料买卖难做，微薄的利润只够一些日常开销，而他们又极讲仁义，不愿为贪图暴利而去坑害那些疲于奔命的穷苦士兵。现在，清军移驻大青山，不再需要小商贩供应物品后，他们三人这才发现事情的严峻。但是，他们三人中王相卿是年纪最大的一个，被称作王大哥，似乎他们的希望和前途都在他一个人的手中捏着，所以他不能流露出丝毫悲观失望的样子。

这时，王相卿揭开锅盖看了一下，然后回过头笑嘻嘻地说：“这粥好香，大家快来吃饭，一人一碗。”

史大学和张杰其实早已闻着了粥的香味，但他俩都像在与谁赌气似的，只是躺在那里长长叹了一口气并不下床来。

王相卿又叫了两声，见他俩仍不应，于是暗暗一笑，自言自语地说：“你们若不想吃也好。反正我的肚子已饿得咕咕叫了，这粥今晚就由我一人将它喝了罢……”

话刚落音，史大学就按捺不住从床上跳下来，说：“什么，大哥想一人独吞？”

张杰连忙下了床，说：“咱们兄弟早就发过誓，要有福同享，有难同当，大哥怎么就忘了？”

王相卿忍不住哈哈大笑，说：“我就知道你们早想吃这粥，不激将一下你们行么，都快过来吃饭，留得青山在，不怕没柴烧嘛！”

张杰边朝灶台走边说：“还不怕没柴烧呢，现在我们别说做买卖，连回家的路费也……”

话未落音，突然，门吱呀一声开了，一个身影挟带着一股寒风和片片雪花撞了进来，差点把灶台上的油灯扑灭。王相卿等三人吓了一跳，定睛一看，进来的却是个陌生人，身穿蒙古袍，肩上背着一个包裹，红润的脸上微显疲顿，一看便知是个远方而来的过路人。

王相卿回过神来，对他问道：“这位兄弟，你有何事？”

蒙古汉子却不作答。只是旋过目光去看灶台，一见锅里的粥，眼睛便亮了，还暗暗咽了一团口水，一副饥渴贪婪的样子。

王相卿看在眼里，知道这个浪迹各地的蒙古兄弟一定是饥渴已极，他二话未说，就走去灶台，盛了一碗稀粥递给蒙古汉，然后说：“在家靠父母，出外靠朋友。兄弟，你就别客气，把这碗米汤喝了吧。”

蒙古汉似乎本来就不想客气，他一把接过碗，二话未说，稀哩呼噜就把米汤喝到肚里去。吃完这一碗，蒙古汉不仅没还碗，眼睛又去盯锅，看样子是饿得已失去理性。

王相卿与史大学、张杰互看一眼，然后，王相卿指着那锅很豪爽地对蒙古汉说：“兄弟，看样子你有几顿没吃饭了。没关系，你若想吃就自己去添吧……”

蒙古汉一听，连忙奔向灶台，把剩下的米汤一齐添到碗里很快吃完。王相卿三人均不吱声，一边望着喝粥的蒙古汉，一边暗暗咽着口水。蒙古汉喝了这些热米汤后，似乎才有了说话的气力。他抹抹嘴，望着这三个有侠义心肠的汉人说道：“看得出你们三人是好人。既然有爱心、是会得到好报的。”

王相卿笑道：“兄弟快别这样说。我们不图好报。见到别人有难去相帮，这应该是做人的本份。”

蒙古汉没说话，只是注视着王相卿，微微点了点头。

蒙古汉告辞了。他刚出门，王相卿瞥见房门旁边的那个包裹，于是追出门喊道：“兄弟，兄弟，你的包裹忘了带上了！”

可是喊了几声，不见应声，王相卿眯着眼仔细一看，微微泛着白光的雪地上一个人影也没有，唯有满天的雪花仍在飞舞着。他觉得奇怪，连忙叫出史大学和张杰，对他俩嚷道：“怪了，怎么刚出门就不见影子了？”

史大学和张杰也感到非常奇怪，连忙四下寻看，不仅没有蒙古汉的身影，那雪地上甚至没有任何脚印！

三人均吓了一跳，以为遇见神人了。愣了片刻，又一起返回屋，打开蒙古汉留下的那个包裹一看，全都睁大眼睛，倒吸了一口冷气！原来，那是一大包白花花的银子… …

这以后，那个蒙古汉再也没有出现过，他们三人多次查访汉子，也无下落。王相卿与史大学和张杰商量后，决定暂时挪用蒙古汉留下的银子作为商号资本，商号称吉盛堂，康熙末年更名为大盛魁。这以后，商号生意竟十分顺利，赚了不少银两。他们三人觉得在他们最困难的时候，是财神变化成蒙古汉给他们送来了资本。于是他们便把原来那位蒙古汉包裹里的银数留过，作为除银股、身股之外的财神股，把此股所分红利记入“万金帐”作为护本。

大盛魁商号极盛时，几乎垄断了蒙古牧区市场，蒙古的王公贵族以及牧民大多都是它的债务人。该商号三年分红一次，每股分红可达一万余银两。

当然，按照“先义后利”的原则，其中一股自然是忘不了“财神股”。

日升昌票号跪求经理

晋商于商号经理之聘用，采取用人唯贤，唯才是举的准则，形成经理负责制，委以全权，并始终恪守用人不疑 疑人不用之道。“得人者兴 失人者衰 认真察看则得人 不认真察看则不得人。”这便是山西票号经理李宏龄的经验谈。

票号是清代随着商业社会发展出现的一种金融机构，相当于钱庄和现代的银行。开办最早的票号是日升昌票号，财东是山西

平遥县达蒲村的李氏。

日升昌票号的前身是西裕成颜料庄，总庄设在李氏的老家平遥县，并在北京崇文门外设有分庄。清嘉庆末年，由于货币经济的迅猛发展，埠际间货币流量激增，过去起标运银风险太大，已不能适应新形势需要，于是西裕成颜料庄尝试在京、晋间实行汇兑办法，初见成效，便开始兼营汇兑业。之后，颜料庄正式更名为日升昌票号，专营汇兑，业务大好，从道光到同治五十余年的时间内，仅财东李氏一人竟分红得利二百万银两以上。

李氏经商，在票号实行经理聘任制，最终选中的经理便是本地人雷履泰。雷履泰出任日升昌票号经理后，由于很有一套，于是财东李氏对他很信任，任其行事，自己概不过问，只是每到结帐时，才出面听取雷氏汇报，确定分红取利事宜。李氏奉行的正是用人不疑的原则。

但是，雷履泰虽然能干，为人心胸却比较狭隘，在本票号的业务上，不论大小都亲自过问，不让二掌柜毛鸿翔插手，甚至在他生病时也不放手，生怕二掌柜会夺他权柄似的。对此，二掌柜毛氏对他很有意见，时间一长，两人便有很深的隔阂。

一日，雷履泰感到身体不适，也不对店里的谁说，慢慢回到自己房里去，想躺下休息一会儿，再去药房抓点药来吃。雷氏身体不太好，过不久病一次，这已是常事了。但是二掌柜这次却想在这上面做点文章。他一见雷氏回房，便对伙计郝名扬说：“快，快去东家那里，就说大掌柜病了，病得不轻。”

郝名扬也对雷氏不满，但他不知道二掌柜毛鸿翔的用意，于是说：“他有什么病？还不是养尊处优搞惯了……”

毛鸿翔推他一掌，说：“你懂什么？叫你去你就去。”

郝名扬与毛鸿翔一样，也是平遥邢村人，平时最听他的，现在听毛鸿翔这一说，只好放下手里的活去了。不一刻，财东李氏急煎

煎地赶来了，一进票号大门就叫道：“怎么样了？人怎么样了？”

原来，郝名扬告诉东家说，雷掌柜就快死了。

毛鸿翔一把拦住东家，请他先在椅上坐下，然后对他说：“郝名扬那小子年轻不谙事，在哪里打胡乱说，雷履泰没事，只一点小病，躺会儿就好的，都已经见惯不惊了。”

毛鸿翔的这句‘见惯不惊’很起作用。财东李氏于是点点头，叹息道：“是啊，雷履泰身体确实不太好，又为票号的事这样操心劳累，我心里也不忍啊。”

毛鸿翔趁机说道：“大掌柜是很能干。但他像这样操心，可别真的累垮身子，那时我们日升昌票号又靠谁来撑持呢？”

这就是财东李氏最担心的问题。其实毛鸿翔是想用这句话来探财东的虚实，看看财东是不是会说：“没有了雷履泰，那就只有靠你毛鸿翔了。”财东根本没想到这上面去，他只是征求毛鸿翔的意见道：“对雷履泰的病，你有何办法？”

毛鸿翔觉得开始进入正题了，于是假装开始想。其实他早就想好了，趁这次雷氏生病的机会夺了他的权。但他不敢太贸然，怕财东会看出他的野心。他想了想，这才说：“这样吧，你不如亲自出面，让雷履泰暂时搁下票号的事，先回家去休养一段时间，待身体康复后再来，反正这里还有我。你这样做了，人家就会说，日升昌票号的主人是仁义之人，非常厚待他下面的人。这样做对他对你都好。”

财东想了想，虽然不大愿意放雷氏走，但觉得毛鸿翔的话也有道理。于是点头道：“只好这样了。”

财东李氏先叫人去买了些人参燕窝之类的补品，然后拎着这些东西亲自到雷履泰房里看望他去了。

票号经理雷履泰 52 岁，一根粗大的辫子缠绕在脖子上，丝绸马褂又黑又亮，躺着休息也还睁着眼睛，脑瓜里盘算着票号汇兑的

种种枝末细节。此人心胸不宽广，人缘关系不太好，便做事认真负责，在经营方面也非常精明，是票号经理的最佳人选，故而财东李氏很看重他，把他当作李氏家族的摇钱树和聚宝盆。

这时，雷氏一见财东李氏来了，微微一惊，连忙撑起身子问道：“票号出什么事了？”

雷氏这种对票号尽职尽责的态度是从内心自然流露出来的。未加任何修饰，财东李氏一下便察觉到了，心里非常满意，不由对雷氏更有好感。他连忙堆起笑脸，说：“没事没事，我只是听说你病了，特来看望你……”边说边把滋补品放在雷氏床边的小桌上。

雷氏的心很精细。他平时身体不适，偶尔回房休息，这已是常事。但这次却惊动了财东李氏，还买了这么些贵重的东西来看他，使他觉得事出有因，于是心里就有些警惕起来。

财东李氏噤声问暖几句，就支支吾吾地语塞了。一旦要叫雷氏真的离开日升昌票号，哪怕是只回家养病几日，财东李氏也惶惶不安，就像要把几万两银子放在一个无人看守的荒郊野岭一样，他是很不放心的。

但是财东的这番表情在雷氏看来，却是另外一回事。他在努力猜测财东的葫芦里究竟在卖什么药。他不动声色地瞟着财东。

财东李氏忍受不住这种沉默，终于说话了：“唉，你病了这么些时日，我一直没来关心你，是我的疏忽啊。为了弥补我的过失，我决定放你半月假，让你回家休养一段时间，待身体康复后再来。当然，如果半月时间不够，你还可延长些时间，总之等你病愈再说……”

原来卖的是这个药，想叫我回家去！心胸狭隘的雷履泰立即就像找到根源似的，那脸就阴沉下来。他暗想：我生病的事财东怎么会知道，一定是二掌柜毛鸿翔告诉他的，想趁机把我挤走么？

看来财东是偏向毛鸿翔了！

雷履泰也不争辩，也不论理，只是不动声色地笑道：“多谢东家啦，我这就回家养病去……”

“那好，那好。”财东关切地笑道。

不料，雷履泰心里想的根本不是回家养病，而是打算离开日升昌票号了。他之所以敢离开票号，是因为他很自信。的确，作为专营汇兑的票号经理，他对汇兑业务真是轻车熟路，在金融界里也有不小的名气，就曾有不了一家别家票号来挖过他，并许重金，他都一概拒绝了。他要忠实财东。他清楚，一个人的信誉是无论多少银两也买不到的。从长远观点看，不能去追逐蝇头之利。但是现在情况不同，是财东不要他，这与他的信誉无关，他可以问心无愧，轻轻松松地走了……

接下来，雷履泰开始暗中通知各地分号结帐，准备向财东交待帐目，然后提出辞职。他就是这样的人，即使要走，也要把帐目做妥帖，不让人有话说，真是认真负责到家的人。

财东李氏见雷履泰不仅没回家养病，却在通知各地分号结帐，觉得奇怪，派人去暗访，暗访的人回来报告说：雷履泰要辞职了！

财东一听，不啻当头挨了一棒，脑瓜嗡地一声！

“他为何要辞职？”

“不得知，他又不说，只见脸是黑的……”来说。

财东费解得很。但有一点他很明白，如若雷履泰离开日升昌票号，那么他的损失将会是非常大的。他顾不得许多，慌慌张张奔去票号，一见雷氏在柜台那里，二话不说，一把抓住他的手，把他拉到雷氏的房里去，关上房门，然后才对雷氏问道：“听说你想辞职，可是真的么？”

雷履泰点头说：“东家你放心，我会把票号的帐目向你交代清楚的。”

财东李氏的脑袋又嗡了一声：“你果然要走，我还以为是虚传！你为何要走？”

这回轮到雷氏奇怪了。他本以为财东与那二掌柜毛鸿翔是一鼻孔出气的，都想把他挤走，现在见财东急成这样子，这使他糊涂起来。莫非他误解了财东？莫非财东是虚情假义？

“我雷履泰已是 50 多的人了，身体又不太好，”雷氏做出轻描淡写的样子回答道：“票号的事是让那些年轻力壮的人去管吧。比如毛鸿翔，他也熟悉业务，人又能干，经理之职也还是能够胜任的。”

“他太年轻，经验不够丰富，这么大的一个票号交给他，我是不会放心的……”

雷氏立即进一步说：“当年我来日升昌任经理时，不也很年轻的么？经验可以慢慢地积累嘛！……”

“这么说，你铁定要走？”

“铁定要走。”

财东李氏开始绝望了，他似乎看到雷履泰离开日升昌票号后，票号就开始不景气，甚至一败涂地，陷入绝境……突然，他就像在作最后的挣扎，在抓取最后一线希望，那双腿开始慢慢蜷曲，终于扑通一声跪下，用手抓住雷履泰的黑绸马褂，喉咙里发出一种诚恳而沙哑的声音：“我求求你，别……别离开日升昌……”

雷履泰大吃一惊。他万万没想到财东竟然向他下跪，于是连忙抓住财东的手说：“唉，使不得，别这样……”

“你答应我，别走……”

雷履泰的眼里涌出了泪珠。财东这种诚恳的举动把他感动得热泪盈眶，这时他才知道，他是误解了财东。于是他问道：“我这次病，可是二掌柜毛鸿翔差人向你报告的？”

“对，他差人来说的。”

“可是他建议让我回家养病的？”

“是，是，我听从了他的建议……”

于是雷履泰什么都明白了。他扶起财东，诚恳地对他说：“那好，我答应你，我不离开日升昌了！”

财东李氏一听，顿时转忧为喜，同时说：“现在我才算明白是怎么回事，原来是那个毛鸿翔在作怪……”

这以后，财东李氏独信任雷氏，不再听毛鸿翔的话。雷履泰为了报答财东对他的下跪之恩，也竭尽全力经营，使日升昌成为众多票号中实力最强的一个，为财东李氏赚了大量银两。

《大公报》曾载：“日升昌至道光年间改为汇兑业，其营业之发达，实为同行之冠，各省设立分号二十四处，其殷实可知

.....

显然，这与财东的用人之道是有关的。

蔚泰厚票号在日升昌挖人才

既然用人唯贤，唯才是举，那么在激烈的商场竞争中，有时采取一些必要的手法，甚至施展一些巧妙的手段，从而去网罗对自己有用的人才，也是无可厚非的。不仅在商业社会，就是在其他政治、军事等领域，也是屡见不鲜的……

据《清稗类钞》载：“山西侯氏有资产七八百万两，是仅次于亢氏的大户。”

侯氏的商号以蔚泰厚实力最为雄厚，是侯氏各商号之首。蔚泰厚原是一家绸缎店，开设在平遥西街，与著名的日升昌票号仅隔一个烧饼店。侯氏见日升昌由颜料庄改票号后生意兴隆，十分眼红，也想将自己的绸缎店改为票号经营汇兑生意，但苦于无金融业方面的专门人才，故而不敢妄动。正在这时，侯氏得知日升

昌票号的二掌柜毛鸿翔与票号经理雷履泰不和，并逐渐受到财东李氏的冷落，因此很想把毛鸿翔拉过来。

一日，毛鸿翔在侯氏的绸缎店买了几尺绸缎。侯氏得知后，脑瓜子一转，于是差伙计去日升昌找到毛鸿翔，告之他买绸缎时多付了钱，要他快去绸缎店补找他多付的那笔钱。

毛鸿翔是个心细的人，心里一掐算，他并未多付钱，为何还要补找他，于是觉得蹊跷。绸缎店就在隔壁不远，于是他返身去了。

进了绸缎店，还未来得及说什么，伙计却把他朝后面内室带去，声称主人侯氏要亲自补找钱给他，使他更是丈二和尚摸不着头脑。

主人侯氏是个笑和尚模样的人，正在内室一边抽水烟一边等毛鸿翔，一见毛进来，便笑咪咪地迎上去，吩咐下人拿烟倒茶，照顾得非常殷勤。

待毛鸿翔坐下，侯氏便对他说：“刚才你买绸缎多付了钱，所以我把你请来想把那笔钱补找给你……”

“哦，是吗？……”毛鸿翔是个老于世故的人，只做出略为惊讶的样子，也并不多说什么，仍在那里安静地坐着，眼睛望着侯氏，看他又要说什么。

侯氏先支开下人，然后把茶几上一个托盘上的红绸布揭开，说：“这就是要补找你的那笔钱，你收下吧。”

毛鸿翔旋过目光一看，着实吃了一惊！

托盘里竟有五十两纹银！

毛鸿翔的眼珠转了小半圈，然后脸上紧绷的皮肉一松弛，笑了，装出不明白的样子说：“侯东家怕是搞错人了罢？我那截绸布只花几钱碎银买的，哪来这么多钱补找？”

侯氏笑道：“行情是不断变化的。行情一变，什么情况都会发生的。”

毛鸿翔一听便明白这话中有话。于是也笑道：“但不知侯东家说的是什么样的一种行情，它与我毛鸿翔有什么关系？”

侯氏略一沉默，然后试探地说道：“听说最近你与雷履泰不太和顺？”

毛鸿翔仍不清楚侯氏葫芦里的药，于是也装模做样地说：“没有呀。我与雷履泰是算盘珠子与算盘珠子的关系，各尽其职嘛，怎么不和顺？”

侯氏暗笑一下，又问：“听说你受到了财东李氏的冷落，这总是真的了吧？”

毛鸿翔仍不露声色地说：“我与财东是算盘与掌柜的关系，他怎么拨我就怎么跳。有时暂把算盘搁置在一旁，也是因为其它帐务要做，这怕不存在‘冷落’吧？”

这个人果然精明！侯氏暗暗想着，更加下决心要把他从日升昌挖过来。

“这样吧，”侯氏终于说：“我来把话挑明，我准备把这个绸缎店改为票号，想聘请你来任总经理，替我全权经营票号，票号内的业务经营和人员安排都由你一人说了算。这五十两银就算是‘行情’变化的补找钱，不知你意下如何？”

在短短的几秒钟内，毛鸿翔的脑瓜里怕闪掠过几百种念头。这种诱惑对他实在太大了！但他并不把内心的喜悦表露在脸上，还得把一些该做的事情做到家。他这时忘不了做的第一件事情就是：先表现一番对原主人的忠心。他做出为难的样子说：“首先，我得感谢侯东家对我的看重和栽培。但……但是，我在日升昌多年，财东对我虽然有些冷落，但总的说来待我也不薄。我这样突然离开日升昌到另一家票号，不是失去了仁义之道，要被人在背后戳着脊梁骨骂么？这种罪名实在太大了，我一个小小的毛鸿翔背得起么？……”