

第一章

做人先要为人

第一章

做大生意的大本事



雪岩是一个商人，而且是一个获得了绝大成功的商人。

其实，胡雪岩最初不过是一个钱庄的学徒、跑街的伙计，然而，凭着他自己的“手腕”，入道之后，借助官场势力，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，开丝行、办药店、设典当、贩运粮食、买卖军火，不数年间，便成为驰骋十里洋场，能在上海这一中国近代金融贸易中心呼风唤雨的富商大贾，并成为中国历史上第一个与外国银行开展金融业务往来的人。

太平天国失败以后，由于为左宗棠西征新疆筹饷有功，受左宗棠保荐，获朝廷特赐二品顶戴、赏黄马褂、准紫禁城骑马的殊荣，由一介市井布衣，成为晚清一位赫赫有名的“红顶商人”。

不用说，胡雪岩的成功，正是任何一个商人都梦寐

以求的成功。下了决心要驰骋商场，自然总是希望能有一番作为的。在商言商，生意人在商场的作为，自然是要赚钱，而且是要赚到尽可能多的钱，以便在遍布着失败的危机和成功的机遇，同时也充满了搏杀的刺激的市场上能开疆拓土、驰骋纵横。

但是，并不是每一个在商海沉浮的人都能获得如胡雪岩那样的成功。

这需要条件。从客观方面看，需要有助人成功的各种机缘，需要有各种可供人借用以获成功的天时、地利，也就是我们通常所说的时势。从主观方面看，则还需要有相应的能够抓住各种机缘，懂得借用已有时势，敢于也善于在暗礁满布的商海破浪扬帆的胆识、气魄、眼光和手腕，换句话说，也就是要有大本事——

打自己的江山

——小贩要有盘缠，经商离不开地盘

要打下一片属于自己的江山，用生意场上的通俗话说，就是自立门户自做老板的意识，其实也就是一种不肯受制于人的强烈的自主意识。这种自主意识，体现着一种不肯甘居人后的强烈的进取精神，也是一个人敢于冒险开拓的超人魄力的具体体现。这种自主意识，也正是一个可能取得大成就的商人必不可少的素质。

红顶商人胡雪岩幼年即入钱庄，从倒便壶提马桶干起，仗着脑袋灵光，没几年就爬到“档手”位置，相当于现在的银行办事员。少年得志、风流倜傥，日子过起来也好不逍遥自在。

然而，青年胡雪岩对于钱财看得开、看得准，逻辑异于常人，胸襟开阔，手笔恢弘，胆识过人，后来始能发光发热，成就请代第一富商。要是胡某也和其他钱庄档手一般小家子气，恐怕下半辈子也不过继续在钱庄里，每日在孔方兄间打转，一辈子没啥子起色。

要求打下一片自己的江山的强烈的自主意识，正是胡雪岩立足商界，且不断地去开疆拓土，最终将他引向成功的强大的内驱力。

1. 自立门户的意识

我早已说过了，一不做“回汤豆腐”，二要自立门户。现在因为打仗的关系，银价常常有上落，只要眼光准，兑进兑出，两面好赚，机会不可错过。

——《胡雪岩全传·平步青云》

胡雪岩在商场起步，一上手就选择了开钱庄。

其实，起初胡雪岩只是信和钱庄的一个学徒。胡雪岩父死家贫，自小就到钱庄当学徒，从扫地倒便壶开始做起。由于他勤快聪明，熬到满师，便成了信和的一名伙计，专理跑街收账。当时不过二十来岁的胡雪岩实在是有些胆大妄为，竟然自作主张，挪用钱庄银子资助潦倒落魄的王有龄进京捐官，不仅自己在信和的饭碗丢掉了，且因此一举，还使自己在同行中“坏”了名声，再没有钱庄敢雇用他，终至落魄到靠打零工糊口的地步。

好在天无绝人之路，王有龄得胡雪岩资助进京捐官，一切顺利，回到杭州，很快便得了浙江海运局坐办的肥缺。王有龄知恩思报，一回到杭州就四下里寻访胡雪岩的下落，即便自己力量有限，也要尽力帮他。

重逢王有龄，因资助王有龄留下的恶名自然消除，

这时的胡雪岩起码有两个在一般人看来相当不错的选择；一是留在王有龄身边帮王有龄的忙，而且，此时的王有龄确实需要帮手，也特别希望胡雪岩能够留在衙门里帮帮自己。依王有龄的想法，适当的时候，胡雪岩自己也可以捐个功名，以他的能力，肯定会有腾达的时候。胡雪岩的另一个选择是回他做过伙计的信和钱庄，以他此时的条件，回信和必将被重用，实际上，信和“大伙”张胖子收到王有龄听从胡雪岩的安排还回的五百两银子之后，已经做好了拉回胡雪岩，让出自己的位子的打算，他找到胡雪岩的家里，恳请胡雪岩重回信和，甚至将胡雪岩离开信和期间的薪水都给他带去了。

这两条路胡雪岩都没有走。混迹官场本来就不是胡雪岩的兴趣所在，他当然不会走前一条路，帮王有龄他自然不会推辞，但最终还是要干出一番属于自己的事业。而回到信和，也就是胡雪岩说的“回汤豆腐”，他自然更不会去做。这里其实也不仅仅是“好马不吃回头草”的问题，关键在于，这“回汤豆腐”做得再好也不过做到“大伙”为止，终归不过是一个“二老板”，并不能事事由自己做主。

“自己做不得自己的主，算得了什么好汉？”胡雪岩要的就是自己做主，所以他一上手就要开办自己的钱庄——事实是，这时的胡雪岩连一两银子的本钱都还没有，他不过是料定王有龄还会外放州县，以他自己的打算，现在有个几千两银子把钱庄的架子撑起来，到时可以代理官库银钱往来，凭他的本事，定能发达。

这就是气魄，一种强烈地要在商场上自立门户、纵横捭阖、开疆拓土、驰骋一方的气魄。

可以说，这种强烈的自立门户，打下自己一片江山的气魄，正是胡雪岩能够时刻注意去发现财源，不断开拓自己的财源的基础。

这也并不奇怪。如果一个人根本就没有这种自立门户的气魄，从来就没有想过，甚至连想都不敢想自己也能做老板，这个人大约也就只能永远留驻于“打工族”中，又哪里会想到去为自己寻找财源、开拓财源？

机会不可错过，但机会只属于那些能够抓准机会，并有气魄去利用一切可以利用的机会的人。

2. 开疆拓土的气魄

自己作不得自己的主，算得了什么好汉？

——《胡雪岩全传·平步青云》

不出所料，胡雪岩的钱庄办起来之后不久，王有龄也得以顺利地外放州县。

王有龄外放湖州知州，胡雪岩送他到湖州上任。三吴之地，水网四通八达，由杭州到湖州，自然船行水路比陆路车马方便，因此，这一行，胡雪岩又雇请了阿珠家的客船。胡雪岩在阿珠家的客船上与阿珠娘一夕交

谈，也促成了他涉足生丝生意的决心。

江浙一带，本就是著名的生丝产地，清政府在苏、杭专门设置“织造衙门”，杭州下城一带，更是机坊林立。苏杭一带的女子，十一二岁便学会养蚕缂丝，养蚕人家一年的吃喝用度，乃至婚丧嫁娶的大事开销，都大体得自每年三、四月间一个“蚕忙”季节的辛苦。缂丝织绸自然也有大讲究。丝分三种，上等茧子缂成细丝，上、中等的茧子缂成肥丝，剩下的则仅成等外的粗丝。织绸则一定要以肥丝为纬，细丝为经，粗丝是不能上织机的。王有龄外放州县的湖州就是江浙一代有名的蚕丝产地，产出的细丝号称“天下第一”，湖州南浔七里地方所产“七里（辑里）丝”，据称可与黄金等价，连洋人也十分看好。

说起来，胡雪岩在此之前其实已经动了做生丝生意的念头，他本来就是杭州人，自然不会不知道湖州生丝的好处，也不会不知道生丝生意有钱好赚，只是此前他既没有资本和条件来涉足这一行生意，同时，也确实是不太懂这门生意。这次送王有龄赴任至湖州，而湖州正是阿珠家乡，阿珠娘虽已随阿珠爹经营一条客船十几年，但自小耳濡目染，也颇懂得一些关于养蚕、缂丝甚至茧、丝生意的事情。

旅行途中与阿珠娘船上一夕交谈，胡雪岩实在大开眼界。他细致了解到一些有关养蚕缂丝的常识，比如土法缂丝是怎么回事；比如丝分三种等等，也知道了专做生丝生意的茧行、丝行的一些门道，比如带了现银到产

地去买丝的叫“丝客人”，在产地开丝行搜购新丝从中取利的叫“丝主人”；比如丝行之中当地买当地用的小户叫“用户”，专做中间转手批发生意的叫“划庄”，这一行中还有专和洋鬼子做丝生意的“广行”、“洋庄”。

除此之外，他还知道了做丝生意其实也没什么了不起的诀窍，不过就是一要懂得丝的好坏，二要了解丝的行情。虽然丝价每年有起落，但收新丝总是便宜而有赚头的。而且，丝价的行情，其实多半是做出来的，往往掌握在几个大户手里，取决于大户的操纵。比如主要做蚕茧生意的茧行，同行有‘茧业公所’，新茧上市，哪一天开秤收茧，哪一天封秤停收，以致蚕茧价格，都是同行公议，不得私自变更。蚕农出卖蚕茧，无论在哪里都是一个价，而且就是这个价，愿意就愿意，不愿意拉倒。而事实上在这一方面，胡雪岩相信自己无疑是个行家。

在了解这些情况之后，胡雪岩立马就和阿珠娘商量，自己出资请阿珠父亲出面做“丝主人”，在湖州开一家丝行，自己做“丝客人”，并要求他们此次一回湖州就着手一切事宜。他这样安排，一是因为王有龄已经被派湖州知州，自己要避嫌，二来也是他准备将来就以代理的湖州公库的资金买丝，然后在杭州脱手解“藩库”，这样等于是无本生意。

胡雪岩说做生意‘顶要紧的是眼光’，这话真是不假。胡雪岩所说的眼光，从常理上看，不外乎一是要看得‘准’，能在别人看不到‘戏’的地方看出‘戏’来，比如胡雪岩由战事影响银价起落看到钱庄的前景，就可谓看得准；

二是要看得‘开’，不能只把眼睛盯在自己熟悉的那一行当。比如胡雪岩做钱庄，却在生丝一行看到了自己可以一为的天地，就得之于他的眼界开阔。从经营范围的选择和拓展的角度说，这后一点似乎还特别重要。不过，这里还能给我们启发的，也有胡雪岩过人的气魄和胆识。正如一个不想当将军的士兵决不会用将军的眼光看待战场，一个没有在商场上开疆拓土的气魄的商人，也决不可能在本业之外看到自己还有可以一为的天地，因为他的气魄本身就会限制了他的识见，他也就既不会有眼光的“准”，更不可能有眼光的“开”。比如同是开钱庄，信和的张胖子和胡雪岩同乘过阿珠家的客船，也同样熟悉湖州，但他就是想不到要去做丝生意。生意人与生意人的不同，从这里我们就可以清楚地看到了。

3. 刀头舔血的胆量

……商人图利，只要划得来，刀头上的血也要去舔，风险总有人肯背的。要紧的是一定要有担保。

——《胡雪岩全传·平步青云》

要牢牢抓住生意场上的机会，还要有敢于刀头舔血的气魄。

所谓敢于刀头舔血，说穿了，就是要敢于承担风险。

胡雪岩办“钱庄”，在太平天国失败以后，通过接受太平天国兵将的存款来融资的举措，就担了极大的风险。

胡雪岩做出吸收太平军兵将存款的决定，自然有他自己细致的考虑，首先是这一举措确实有它的可行性。太平军占据江南富庶之地已历数年，聚敛财富不计其数，据史料记载，洪秀全定都南京以后修建的天王宫内城金龙殿，殿内楹柱所敷金彩全为真金粉末。当年曾国荃攻下安庆，仅在太平天国英王陈玉成驻节安庆修建的英王府内，就搜敛了不下二十万银子的财宝，运往他的老家。由此可以推断，太平天国中下层兵将中，许多人一定从各种来路积蓄得不少的私财。如今太平军已成苟延残喘之势，他们中的好些人已经开始暗地里盘算着如何躲过这场劫难。对于太平军兵将来说，这个时候是保命容易保财难，而他们只要保住财产，逃过这场劫难之后，风头一过，局势一定，后半辈子也就可以衣食无虞。这些人的财产当然是变成现银存到钱庄里最保险。

不用说，接受逃亡太平军兵将为隐匿私产存到钱庄的钱款，风险也是明显存在的。其风险有二：

第一，按朝廷律例，为太平天国兵将者，自然是“逆贼”。既是“逆贼”，其家财私产便是“逆财”、“逆产”，照理不得隐匿。接受逆产，便为隐匿，一旦查出，很有可能被安上通“逆”助“贼”的罪名，与那些太平军逃亡兵将一同治罪。

第二，太平军逃亡兵将的财产既是“逆财”、“逆产”，抄没入公则是必然的，被抄的人倘若有私产寄存他处，照例也要追查。接受这些人的存款，如果官府来追，则不敢不报。虽然官军中不乏贪财枉法之辈，自己搜刮太平军私财不报，因而客观上使一些太平军兵将可以逃过官府抄没家产的追查，但尽管如此，也决不能完全排除有些人要一查到底的可能。这样，一旦查出，即使不被安上接受“逆产”的罪名一同治罪，存款也必被官府没收。按钱庄的规矩，风平浪静之后有人来取这笔存款，钱庄也必得照付，如此一来，钱庄不仅血本无归，还要“吃倒帐”。

有这两层风险，接受太平军逃亡兵将的存款，也就确实有点类似刀头上去舔血了。但是这笔“买卖”风险大获利也大，因为这样的存款不必计付利息，等于是人家白白送钱给你去赚钱。因此胡雪岩仍然决定要如此做去，这就是他说的：“商人图利，只要划得来，刀头上的血也要舔。”

敢于刀头上舔血，这确实是一个希望获得大成功的商人的必备的素质。这里的原因其实很简单，没有风险的生意人人会做，利益均沾，要在同行同业中出类拔萃实在是难之又难，弄得再好，大体上也不过只比保本微利、混个糊口好上一点点，用胡雪岩的话说，也就是“不冒风险的生意人人会做，如何能够出头？”可以说，生意场上所有能够带来滚滚财源的机会，都会包含有风险的成分。事实上，胡雪岩创业之初的生意，就没有一

桩是没有风险的。兵荒马乱之中开钱庄，在太平天国与官军往来拉锯的地区贩运粮食、军火，在洋商势力雄厚且充满倾轧的十里洋场与外国人做丝茶生意，都担着绝大的风险。

乱世之中充满了机会，也遍布危机，什么事情都可能出现。说到底，没有不担任何风险的生意。而且，商场上一笔生意能得利润的多少，往往与经营者应承担的风险大小成正比，所担风险越大，所得利润越多，所谓“胀死胆大的，饿死胆小的”，这似乎是商界一条古今一理、中外相通的法则。

要做一个能赚大钱的成功的商人，必须有过人的胆识和气魄，简单说来，也就是要敢做别人想不到去做，或者想到了但不敢去做的事情，特别是，能察人之所未察，在人所共见的风险中见出人所未见的“划得来”，并且只要看准了就敢于去承担别人不敢承担的风险。

4. 有了钱要用出去

我有了钱，不是拿银票糊墙壁，看看过瘾就算了。我有了钱要用出去！

——《胡雪岩全传·平步青云》

第一桩销洋庄的生丝生意做成之后，在筹划投资典

当业、药店的同时，胡雪岩还想到另一项与国计民生有关的大事业。他准备利用漕帮的人力、漕帮在水路上的势力以及他们现有的船只，承揽公私货运，同时以松江漕帮在上海的通裕米行为基础，大规模贩卖粮食。

胡雪岩要为自己打开水路货运和粮食买卖这两片前景广阔的天地。

翻翻历史，我们就可以知道，上海成为中国近代最大的贸易口岸，实际上也就是以海运、河运的大力发展为龙头的。当年中国商办公司与洋商之间第一次最大规模的“斗法”，就发生在中国“官督商办”的轮船招商局和英国怡和、太古轮船公司、美国旗昌轮船公司之间，“斗法”的焦点即是争夺长江水运利润。1862年，美国旗昌公司以投资200万两的雄厚资金，开通上海至闽、粤等沿海地区及沿长江至内地的海运、河运业务。到1872年，仅仅十年间就发展成号称“东亚第一”的航运企业，运输量占到整个上海港沿海海运总量的61.63%和长江运输总量的75%。尽管如此，1873年成立的上海轮船招商局仅在1878至1881三年间就回收“水脚费”1300余万两，净得盈利200余万两。仅从这一点，我们就可以想见投资水路货运在当时的巨大前景。

撇开这一点不说，胡雪岩要投资大规模贩运粮食，本身也是一桩有大利可图的事业。这桩生意有利可图，是因为此时已经具备了三个条件，这三个条件都与时局有关：

其一、时下太平军沿长江一线大举进攻东南，战乱

之中，大片田地撂荒，粮食出产锐减，正是乱世米珠薪桂之时，贩运粮食必然有利可图。

其二、兵荒马乱，战事迫近，或稻熟无人收割，或收起来了又因交通不便无法运出来，白白糟蹋。而漕帮既有人手又有水路势力，此时组织起来贩运粮食，天时、地利、人和都占全了，弄好了就是没有竞争对手的“独门生意”。

其三、官军与太平军必有一战。常言道“兵马未动，粮草先行”，粮食对于交战双方都是大事。双方在同一块地面上拉锯，如果抢运出粮食，不让太平军得到，进出之间关系极大，必然会得到官军的支持，粮食贩运也会顺利许多。

有如此三个条件，这桩生意可不就是必定有利可图了么？

在这兵荒马乱的年月，一般商人更多地想到是收缩，而胡雪岩却始终想到的是发展，并且总能在乱世夹缝中为自己开出一条条的财路。胡雪岩不断为自己寻找投资方向，并且敢于大胆投资的气魄，的确让人钦佩。

胡雪岩曾经有过一种很是大气的宣示：“我有了钱，不是拿银票糊墙壁，看看过瘾就完事。我有了钱要用出去！”生意人就应该有这股子大气。有了钱就用出去，也就是用钱去“生”钱。做生意必须会经营，必须去“经”去“营”，说穿了，也就是用钱去经营生钱的门道，用钱去赚钱，用大钱去赚更大的钱。

不仅仅是金融业，其实所有的生意本质上都是以钱生钱。用现代经济眼光看，就是学会并且敢于投资，在不断地赚钱时也要不断地以投资的方式去扩展经营范围，去获取更大的利润。钱是人赚的，赚来就是为人用的，不被人用，一坨金子不如一抔黄土。从这一角度看，没有能力准确发现投资方向，或者不敢大胆投资的人，换句话说，一心只想着赚钱却不想着用出去或不敢用出去的人，决不可能成为一个能够在商场上纵横捭阖、叱咤风云的大实业家。

纵观胡雪岩的发达过程，他能由白手起家，不几年间便至豪富，以至成为中国历史上第一位也是唯一一位“红顶商人”，很大程度上就是因为他总是不限于一门一行，总在为自己不断地开拓投资的方向，并且看准了就大胆投资，没有丝毫的犹豫。比如在钱庄刚刚起步之时，便开始以有限的财力筹划投资生丝业务；比如根据上海向国际贸易金融大都市发展的趋势，毫不犹豫地上海购地建房，投资房地产；比如根据世情时局，投资药店、典当业……。在胡雪岩的鼎盛时期，他的生意范围几乎涉及到他所能涉足的所有行当，长线投资如钱庄即金融、丝茶生意即贸易、药店即实业，以及典当业、房地产等；短线投资如军火、粮食，所有这些生意在当时条件下都是能赚钱，而且能赚大钱的生意。很显然，胡雪岩如果没有那种有了钱一定想方设法用出去的大气，如果死守自己熟悉的钱庄生意而不思开拓商务领域，他决不可能如此轰轰烈烈，成为清代第一富商。

成功者的自信

—— 商海弄潮，会当击水三千里

一个人要想获得成功，就他个人的心理素质来说，自信总是必不可少的。其实，一个商人具有的所谓自立门户的意识，开疆拓土的气魄，乃至敢于刀头舔血的胆量，都源自他的自信，坚信自己能够凭着自己的能力自立起自己的门户，开拓出一片自己的疆土的自信。西方有一种说法，叫做一个认为自己不可能获得成功的人，他一定会选择一条失败的路走下去。这说法真的是很有道理的。

一个希望获得成功的人，必须建立起相信通过自己的努力一定可以获得成功的自信。

一个希望获得大成功的人，必须有大自信。

1. 成事在我

立志在我，成事在人。

—— 《胡雪岩全传·平步青云》