

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

胡雪岩商政谋略

 **eBOOK**  
内部资料 非卖品

从一个小伙计到中国头号官商的

锦囊妙计

没有比胡雪岩更懂得人性的弱点  
没有比胡雪岩  
更深得厚黑学的精髓

## 胡雪岩商政谋略

## 商贾奇男胡雪岩

### 从“学生子”到大财神

王取前假五百金加息偿之，命胡辞旧主自设钱肆，号曰阜康。王在粮台积功保知府。旋补杭州府，升道员，陈臬开了，不数载简放浙江巡抚。时胡亦保牧令，即命接管粮台，胡亦得大发舒，钱肆与粮台互相挹注。胡又喜贾，列肆数十，无利不趋，兼与外洋互市，居奇致赢，动以千百万计。

——陈云笙：《慎节斋文存》

胡光墉（1823—1885），字雪岩，安徽绩溪人。

胡雪岩父死家贫，从小就在钱庄里当学徒，杭州人称为“学生子”，从扫地倒溺壶开始，由于他绝顶聪明，善于识人，而且能言善道，手面大方，所以三年满师，立刻便成了那家钱庄一名得力的伙计，起先是“立柜台”，以后获得东家和“大伙”的信任，派出去收帐，从来不曾出过纰漏。

有年夏天，胡雪岩在茶店里跟一个叫王有龄的攀谈，知道他是一名候补盐大使，打算北上“投供”、加捐。王有龄的父亲是候补道，没有奉委过什么好差使，老病侵寻，死在异乡，身后没有留下多少钱。王有龄奉母寄居在异地，举目无亲，境况不好，混得很不成样子。王有龄有心捐官，却没有本钱。

胡雪岩刚有笔款子可收。这笔款子原是吃了“倒帐”的，在钱庄来说，已经认赔出帐，如果能够收到，完全是意外收入。

这笔钱在别人收不到，欠债的人有个绿营的营官撑腰，他要不还，钱庄怕麻烦，也不敢惹他。不过此人跟胡雪岩很谈得来，不知怎么发了财，让胡雪岩打听到了去找他，他表示别人来不行，胡雪岩来另当别论，很慷慨地约期归清。

胡雪岩一念怜才，决定拉王有龄一把。他想，反正这笔款子在钱庄已无法收回，如今转借了给王有龄，将来能还最好，不能还，钱庄也没有损失。

事情坏在他把事情和盘托出，而且自己写了一张王有龄出面的借据送到总管店务的“大伙”那里。

这一下在同行中传了出去，都说他胆大妄为，擅作主张，这样做下去，岂不把一片店都弄“倒灶”了？

为了这个名声在外，同业问虽知他是一把好手，却谁也不敢用他。同时又有人怀疑他平日好赌，或许是在赌博上失利，无以为计，饰词挪用了这笔款子。这个恶名一传，生路就越加困难了。

王有龄北上途中遇到了自己的“总角之交”何桂清。何桂清少年得意，已经官至江苏学政。有这个面子在，返回浙江后，王有龄成了抚台面前的红人儿，巡抚黄宗汉下委札让他做“海运局”的坐办。这个衙门，专为潜米改为海运而设，“总办”由藩司兼领，“坐办”才是实际的主持人。

自己的恩人总算也找到了，胡雪岩这时已经落魄到了吃“门板饭”的份儿上。王有龄有意到钱庄摆一摆官派头，替胡雪岩出气，胡雪岩反倒不愿让钱庄的“大伙”难为情，还让王有龄去捧上几句。王有龄看出胡雪岩居心仁厚，手段漂亮，对他愈发敬重。

胡雪岩展布手面，决定要博得同事旧好，上上下下，皆大欢喜。他很细心地考虑到他那些老同事的关系、境遇、爱好，替每人备一份礼，无不投其

所好。这费了他一上午的工夫，然后雇一个挑夫，挑着这一担礼物跟着他去了钱庄。

这一下，就把大家都收眼了。都有这样一个感觉，胡雪岩倒霉时，不会找朋友的麻烦，他得意了，一定会照应朋友。

胡雪岩关照王有龄，抚台、藩台、粮道，还有他们的手下人，一定要安抚好。该有的开销好处，全靠自己识趣，提他一个头。路道平了，才不至于办事中途出花样。王有龄心领神会，深以为然。

有了这一层，抚台大人对王有龄青眼有加，交托王有龄去上海买商米代垫漕米，早日完成浙粮京运的任务。

漕米是天庾正供，且当军兴之际，粮食兵营命脉，照例应一年一运，一年一清，漕米运达的速迟，与江南诸省地方官的官声于系甚大。

按成例是以舟运谷到上海。抚台催逼甚紧，前一年就为此逼死了一位二品大员。王有龄自觉无甚妙计，只有尽力催运。胡雪岩体恤漕帮的苦楚，深知催运漕米，在此势下，不过是费力不讨好的法子。那么什么办法才省力又省心呢？他想了这个办法，买商米代垫漕米。

这个主意连抚台大人也深以为妙，就干脆委托了王有龄去上海办理。

买商米的钱，由胡雪岩出面，到原来的钱庄去垫拨。钱庄的大伙利害权，有海运局这个衙门作后盾，又受了胡雪岩放款王有龄的现成例子的鼓舞，胆子就壮了起来，心思也灵活了，接受了胡雪岩的建议。

银款有了着落，一行人就雇了一只“无锡快”出发去上海。

在松江遇到了朋友，说松江漕帮有十几万石米想卖。

弃舟登岸，胡雪岩打听到了这一帮的情形，松江漕帮中，行辈最高的是一个姓魏的的旗丁，年近八十，瞎了一只眼，在家纳福。现在全帮管事的是他的一个“关山门”徒弟，名叫尤老五。

胡雪岩作主，把松江知府送来的一桌“海菜席”留着，上门谒见魏老头子，请他吃酒。魏老头子对漕米改道海运，颇为敌视。既然胡雪岩是“海运局”的，免不了不受欢迎。胡雪岩打开天窗说亮话，认为漕帮疲懒，识会助长主张海运的人的忙；要想漕帮有饭吃，总还须漕帮自己争气。

魏老头子心中暗许，让尤老五称胡雪岩“爷叔”，好比“门外小爷”。不过十几万石米垫付给了浙江海运局，虽有些差价可以赚，但将来收回的仍是米，与松江漕帮这方面脱价求现的宗旨，完全不符。

胡雪岩察颜观色，设身处地替尤老五着想，就做中人，仍由钱庄放一笔款子给松江漕帮，等将来卖掉了米还清。

这件事做得实在顺利。初涉江湖，便有了此一番成就，着实不易。

在上海勾留的时日，胡雪岩见王有龄有意于寻芳看花，就做主替他安排了露水夫妻，固定玩伴。

上海一行，公事方面，完成了漕粮代垫；私事方面，汇了两万两银子到黄宗汉老家。黄宗汉异常满意，透出口风，不即日定有酬谢。

在这空档中，胡雪岩开了自己的钱庄：“阜康”。由原来钱庄的“大伙”帮助胡雪岩物色了档手。

抚台的回报来得很快，让王有龄署理湖州府。候补知县，“本班”的实缺一天也不曾当过，一跃而被委署知府，实在让人感到难以置信，却也太令人动心。

不过“海运局”这方面不可不防。“坐办”的差使要交卸了，亏空要弥

补，经手的公事要交代清楚。后任有后任的办法，倘或海运局的关系一断，替松江漕帮借款担保这一层，就会有很大的麻烦。

王有龄从胡雪岩那里学了许多处世手法，自觉靠朋友帮忙，才有今天；到了鱼与熊掌不可兼得的那一步，情愿不朴实缺，把这里先顾住。

有了这个念头，就不怕没有朋友。王有龄彻底了解自己的立场后，心神安定下来，在抚台面前坦陈苦衷。

阜康的档手台面甚是放得开，刚开业就做了几手博得钱业同行喝彩的事。胡雪岩自觉选人眼光很准，也就没了后顾之忧，一心护送王有龄去湖州赴任。

“无锡快”上的船家姑娘阿珠对胡雪岩情有独钟。胡雪岩半是逢场作戏，半是被阿珠的娇憨打动，闲下来时两人就倾心交谈。

生财的主意来得很快。胡雪岩从阿珠口中，了解了不少有关湖州丝绸生意方面的情况，下定了决心要在这方面有所成就。

条件甚是便利，王有龄署理湖州，每年征收的钱粮要上交，不妨就地置货，货一转手就可照缴不误，做的是空手套白狼的无本生意。

心思打定，胡雪岩就有意寻找帮手。阿珠他爹太过胆儿小老实了一点儿，不过只需他装个门面，具体到生意上，可以再找一个精明能干的去跑腿儿。

借了地缘就有人缘。胡雪岩一到湖州，当地的漕帮老大郁四就和他交了手。郁四见胡雪岩落门落坎，自己也有心做一做蚕丝方面的生意，相见之下话题就投机了。

胡雪岩知道，这个大生意有两点别人所没有的长处，自己的头脑和郁四的关系，两者配合得法，可以所向无敌。

跑腿儿的也有了。有上个叫陈世龙的后生，孑然一身，身无恒业，学过刻字店的生意，因为没有耐性，所以半途而废，人却年轻聪明，口齿伶俐。胡雪岩派了他去尤五那里，联络运丝的事。因为有消息说上海小刀会要起事，只怕碰得不巧，把货物陷在了里边。尤五说不定知道小刀会的内情，此去就是想请教他一条避凶趋吉的路子。

尤五果然知道小刀会的动向。不过他是局外人，决不会卷入漩涡。回话告知胡雪岩，七月底以前没事。

这下就可以放手去做了。收丝有一个很简单的办法，就是由胡雪岩跟衙门里联络，设法催收通欠，税吏到门，不完不可，逼着有丝的人家非卖去新丝纳官不可。

胡雪岩觉得这个办法太毒辣，叫老百姓骂杀，在湖州就站不住脚了。而且，这样做对王有龄的官声也甚为不利。

这样就只能悄无声息地去购买，丝行里显得格外忙碌，人手不够了。

事情一多，把胡雪岩的闲情逸致都催逼得无影无踪。阿珠整日见不到胡雪岩，受了冷落，满怀幽怨。这样拖下去也不是个了局，胡雪岩暇时细思，迹不如做个顺水人情，把阿珠和陈世龙促合到一起。好在胡雪岩和阿珠相处，虽然几次都到了携手交好的时刻，机缘却总是不凑巧，所以二人的关系还是干干净净，没有什么可抱憾的。

自己的心事给陈世龙和盘托出了，陈世龙自是万分感激。胡雪岩了却了一桩心事，就雇船备货，要赶在七月底以前把丝运到上海。

王有龄却接手了一件意想不到的差使。新城有个和尚，聚众抗粮，黄抚台要王有龄带兵剿办。新城的民风强悍，如果带了兵去，说不定就激起民变。

不剿即抚。候补州县里倒有个叫嵇鹤龄的，主张“先抚后剿”。主意是很不错，只是出主意的人恃才傲物，不愿替别人去当这送命的差使。嵇鹤龄穷得“嗒嗒滴”，但就是不肯哭穷，不谈钱。

胡雪岩自觉非说动嵇鹤龄不可。刚好嵇鹤龄新近悼亡。胡雪岩穿上袍褂，戴上水晶顶子大帽，坐上轿子，径自来拜嵇鹤龄。胡雪岩的办法，一是直上灵堂跪拜，实是逼迫嵇鹤龄非见不可；二是赎回嵇鹤龄在当铺里的典当之物，从心理上软化；三是曲意安排，为亡妻的嵇鹤龄续弦。再加上胡雪岩很是来得的口才，由不得嵇鹤龄态度和缓下来。一番畅叙，激出了嵇鹤龄当仁不让的豪气，嵇鹤龄虽是读书之人，对《游侠列传》却甚感兴趣，听说胡雪岩有江湖上行走的朋友，自觉倾慕已久，更是有意结交。所以对新城之行，竟是自告奋勇。

回头来料理自己的丝货。到了上海，胡雪岩板持不卖，洋行方面因为小刀会起来的关系，是在观望之中，所以最大的两项“洋庄”货色，茶和丝都变成有行无市，混沌一团。

和洋行打交道，结识了通事古应春，谈起洋务，古应春对两种人最是感到鄙夷不屑，一种是开口就是“夷人”，把人家看作茹毛饮血的野人，再一种是听见“洋人”二字，就恨不得先跪下来叫一声“洋大人”。至于自己人互相倾轧排挤，让洋人有机可乘，占了大便宜，这类人就尤其可恶。

胡雪岩看他那愤慨的神情，知道他必是受过排挤，有感而发。“不遭人妒是庸才”，受倾轧排挤的人，大致能干的居多，看他说话，有条有理，见解亦颇深远，可以想见其人。于是有心笼络他成为自己的帮手。尤五是江湖上，古应春是洋场上，胡雪岩自己在官场上，都有一番关系势力，三方面一凑，可以大大做它一番市面。

胡雪岩的分析让古应春颇受鼓舞。三个人一合计，眼前就有一笔现成的生意：军人。购买洋枪，帮助地方办团练。

生意谈得很顺利，胡雪岩急于先带几百支枪回去试用，对价钱就扣大不扣小。老外认为跟胡雪岩做生意很痛快，额外送他一支最新式的“后膛七响”，以表敬意。

有尤五的关系在，一路上的安全不成问题，王有龄对这笔枪也颇感兴趣，因为地方要练兵自保，防备洪杨，朝廷对练兵一事也颇嘉许。能有新式装备，起码眼前就可以激励团练的士气，对自保的实力是大大有益。

嵇鹤龄之行大功已成。嵇鹤龄不负所望，协同地方绅士，设计擒获首要各犯，已经解到杭州审讯法办。抚台已经出奏了保案，为出力人员请奖。只是首功的嵇鹤龄只给了一个明保。

胡雪岩深知其中的鬼道，回去后就封了两千五百两的银票送到了抚台手下办事的文书手中。然后通知王有龄，可以去见抚台了。抚台当面答应王有龄交海运局差使，由嵇鹤龄接任。

团练却是官督民办，地方上自己筹了饷，自己保管。湖州富庶，地方上也热心，团练经费很充裕。有了胡雪岩购回的这批洋枪，是个很好的“药引子”，湖州团练的大批经费就可以名正言顺地存入阜康。

还可以跟抚台上个条陈，兵在精而不在多，工欲善其事，必先利其器，现在能买到洋枪，对防务大有裨益。这些道理，抚台在内，上上下下，都是明白的。看来筹买洋枪是多多益善，随后的生意还忙得很。

不过眼下黄抚台有调动的消息。如果他一走，来接他的人不知怎么样。

王有龄心里没着落，颇有激流勇退之想。

局面刚刚打开，这种想法颇为不利。胡雪岩想了一个办法，既然黄抚台此人极难伺候，倒真还不如换个人来，只要继任于王有龄无碍。当然，最好的办法，是去劝说何桂清调任浙江。要做就要趁早。自然有一批花费，胡雪岩这里可以替他想办法。

短短半年工夫，胡雪岩经手的款项，已有五十万两银子之多，杭州、湖州、上海三处做生意，局面已经架起来。抚台的去留，关乎王有龄的官运前程，自然也关乎自己的生意。既然何桂清那里可能性甚大，倒不妨游说一番。

先要去湖州一趟。一为丝行生意，二是郁四新近丧子，又和家人闹不和，心境颓丧，需要自己去抚慰调解。这两桩事办完了，自己却撞了个意外的喜事。

原来，胡雪岩结识了一个寡妇，一见之下甚是倾心。详细打听后，听说寡妇的小叔豪赌，却又死要面子，不肯自己的侄女给人做小。胡雪岩觉得这事要谈起来，甚是棘手，犯不着为此耽误了生意。

郁四一手经营，把各方面关系都疏通了，请胡雪岩做了个现成的新郎官。胡雪岩深觉郁四盛情可感，难得他这片心，这番力。交朋友交到这样，实在有些味道了。

为了这个曲折，胡雪岩又收了这个豪赌的小叔刘不才。凭着刘不才的赌技和玩乐场的手面，交上了南浔的阔少庞二。庞二爷是丝业世家，几代蓄积，其殷厚之处，远非外人所能想像。如果把庞二的丝和胡雪岩的丝加起来，占到上海市面的百分之七十，实力尽够和洋人较劲儿。胡雪岩已经得到了极机密的消息，江苏的督抚，已经联衔出奏，因为在上海租界中的洋人，不断以军械粮食接济刘丽川，决定采取封锁的浩施，断绝内地与洋人的贸易，迫使其转向。“助顺”。这一来，丝茶两项，来源都会断绝，在上海的存货，洋人一定会尽力搜购，只要能够“垄断”，自然可以居奇。

庞二是阔少作风，遇事最拿得出果断，全权委托胡雪岩去和洋人谈交易。胡雪岩深知有了庞二的委托，不但对洋商的交易，可以顺利达成，而且自己的声望，立刻就会升高，所以话头留得越发“落门落槛”。

让胡雪岩大出意外的是，洋人那方面变了卦，表示年关以前，无意买丝。外国人也变得门槛精了，知道中国商场的规矩，三节结帐，年下归总，需要大批头寸。有意想“杀年猪”。

胡雪岩花了多少时间心血在丝业方面，就是为了要弄成“一把抓”的优势。到了眼下需要向洋人屈服的时候了，胡雪岩彻夜彷徨，想不出善策。与其便宜洋商，不如便宜自己人！

派了刘不才去和庞二商量，庞二很爽快，调拨了头寸。

丝，是保住了。

军人生意上却冒出了对手。炮局的龚氏父子，走了黄抚台三姨太的路子，决定跟洋商买一万五千枝洋枪，就在这两天要立约付款。

听了这个消，良，胡雪岩大为诧异，买洋枪是他的创议，如果试用满意，大量购置，当然是他原经手来办。中途易手，不用说，其中必有花样。

事情不算太难，这一面有人上折，说有便宜得多的洋枪可以购买。折一上龚氏上父子就沉不住气了，提出一个办法，双方合作，划出让出五千支枪的生意来。

胡雪岩机警，发现龚氏父子所签合同语词含糊。洋人包运，极有可能被

小刀会眼红抢去，到时吃了官司，就成了不了之局。龚氏惊骇不已，对胡雪岩的提醒甚为感激，答应两方面的枪支合在一起运，由胡雪岩这面派人和尤五联络。

蚕丝生意和军火生意都有了着落。

后来在军火运送上，胡雪岩遇到了大麻烦，地方帮会和太平军有了联系，准备一俟军火运出上海，就在中途把它抢走。由于事先不知这批军火和胡雪岩有联系，松江的魏师爷答应出手相助。既然这批军火生意现在由胡雪岩来做，魏师爷自然是不动手了，但是其他帮会各自独立，去做说服工作很费了胡雪岩一番周折。不过胡雪岩为人四海，抱定广交朋友，少树冤家的宗旨，采用招降安抚的办法解了军火运输之危。

蚕丝生意也有一段波折，起因于庞二在上海的大管家朱福年。朱福年因为有彩头可抽，就私下单方和英国丝商签了约，愿意以低价出卖庞二手头的丝货。这种拆烂污的行为，正是古应春最为忌恨的，因而和胡雪岩想了个法子，让朱福年知道自己的私钱既然来路不明，并非无人知晓。朱福年见机行事，胡雪岩联合对付洋商的目的终于达到，第一笔大宗丝生意就成交了。

此间，胡雪岩带着自己的新欢阿巧姐去苏州拜见何桂清，劝说何桂清早作活动，想办法调任浙江。进京的花费，面儿上讲明是胡雪岩放款给何桂清。

何桂清见了阿巧姐，思慕不已，神魂颠倒，委托胡雪岩为他觅妾。胡雪岩把何桂清的心思看得一清二楚，心中不免作酸。但他很冷静，就当估量一笔有暴利可图，但亦可能大蚀其本的生意那样，不动感情，纯从利害去考虑。最后终于下了决心，重金把阿巧姐赎出，安置在苏州一个富室朋友家中，准备择日成全何桂清的美事。

太平军频频进攻江浙那几年，胡雪岩已经站稳了脚跟儿。第一样是钱庄，这是他的根本。第二样是丝，第三样是典当和药店，在胡雪岩看来，开典当和药店是为了方便穷人，要让老百姓都晓得胡雪岩的名字，这是利人利己，一等一的好事业。另一项与民生国计有关的大事业，准备利用漕帮的人力，水路上的势力跟现成的船只，承揽公私货运，同时以松江漕帮的通裕米行为基础，大规模贩运粮食。

按胡雪岩的看法，做小生意迁就局势，做大生意就先要帮公家拿局势扭过来，大局好转，生意自然就有办法。

眼光看得这里，胡雪岩就帮助官府，想出了许多办法来治长毛。不久，胡雪岩的生意就又有了一个新模样。

## 从红顶商人到受挤败落

道员胡光墉素敢任事，不避嫌怨。从前在浙历办军粮军火，实为缓急可恃。

经臣奏派办理臣等上海转运局务，已逾 11 年。转运输将，毫无缺误。

关陇新疆建定，虽曰兵精，亦由器利，则胡光墉之功实有不可没者。此次新疆底定，核其功绩，实与前敌将领无殊。

胡雪岩，商贾中奇男子也，人虽出于商贾，却有豪侠之概，前次浙亡时，曾出死力相救。上年入浙，渠办赈抚，亦实有功桑梓。

——左宗棠奏折

太平军李秀成兵围困杭州不过四十天，城内就闹起了饥荒。先是胡雪岩起开办了施粥厂，没多久，粥厂不得不关闭，但官米还在计口平卖，米卖完了卖豆子，豆子卖完了卖麦子。又不久，米麦杂粮都吃得光光，便吃药材南货，熟地、米仁、黄精，都可以代饭。再后来就是吃糠、吃皮箱、吃钉鞋、吃草根树皮。

到胡雪岩间道潜出杭州时，杭州城内尸积道旁，兵士争取心肝下酒，饥民亦争啖食之。

胡雪岩受王有龄重托，到上海办米。两千石米好弄，运米却只有海道可走。尤五原是和沙船帮势不两立的，现在少不得去和沙船帮讲好话，请他们派人帮忙运粮。

还要雇华尔的洋枪队护送。

粮食到了杭州城下，却运不进去。太平军把杭州城围得严严实实，城内几次派人往外冲都没有成功。苦捱半月余，洋人限定的最后日期到了，丝毫没有通融，非开船不可。胡雪岩无奈，往杭州城方向拜了几拜，权当生奠，然后痛哭失声而去。

十八船粮食转运宁波。宁波城也已经被太平军攻下。不过宁波有租界，在“中立区”避难的中国人，有七万之多，粮食供应，成为绝大问题，随船运到的这些粮食来得正是时候。

接头联络的商人要胡雪岩给粮食开个价。胡雪岩却另有心思，他不准备让对方付钱，但是对方需做出保证，将来以同样数量的粮食归还。哪一日杭州城收复，哪一日粮食就得起运，去接济那里的饥民。

杭州城终于不保。王有龄自道“不负朝廷，只负了杭州城内数十万忠义士民”，在巡抚衙门，上吊殉节。

胡雪岩原有再入杭州城，与王有龄同生共死的想法，为的是二人的交情，怕的是旁人说他只晓得富贵，不知道啥叫生死交情。王有龄拿《史记》上赵氏孤儿的故事跟他作比：守城守不住，不过一死而已，容易，到上海办米就跟“立孤”一样比较难，要做保全赵氏孤儿的程婴。

同治元年，左宗棠从安徽进入浙江，稳扎稳打，先求不败。第一步肃清衢州，作为他浙江巡抚在本省境内发号施令之地。又委浙江藩司蒋益澧为主将，攻富阳，窥杭州，夺回杭州是迟早间事。

胡雪岩开始计划，重回杭州，由刘不才作先锋，去收服一个张秀才，化敌为友，做个内应。

等清军夺回杭州，张秀才父子因为开城迎接蒋益澧有功，获得了一张七品奖状，并被派为善后局委员。张秀才趁机进言，杭州的善后，非把胡雪岩

请回来主持不可。蒋益澧深以为然。

随船运来了一万石粮食。蒋益澧大出意外，这些米真如从天而降，令人惊喜交集，当即应诺抚慰官军，整饬军纪，严禁骚扰。藩库的收支，均交阜康代理，蒋益澧又派军官，送胡雪岩到余杭拜见左宗棠。

左宗棠对于胡雪岩是有些不以为然的。一是外间传闻胡雪岩在公款上有手脚，准备上折严参，二是以胡雪岩和王有龄的关系、他居然做不到誓共生死。

胡雪岩款诉心曲，连番多礼，到底将左宗棠的湖南骡子脾气拧过来了。及至得悉胡雪岩已有一万石米运到，左宗棠甚为感激，落座升炕，留客吃饭。胡雪岩对这位人物的脾性已很了解，拿李鸿章和他相比，称许他只会做事，不会做官，左宗棠听了，大为过瘾。从杭州的善后谈到筹款的事，胡雪岩都有一套办法，滔滔不绝，言无不尽。

筹饷之道多端，大致不外两途，第一是办厘金，这要靠市面兴旺，无法强求，第二是劝捐，这凡年捐得起的部捐过了，不过还有一路人，他们捐得起，而且肯捐。照胡雪岩的分析，这十几年中，太平军里有些人积了点钱财，而退藏于密，太平军一旦失败，很多人当然要治罪。可是虽罪在不赦，却人数太多，办不胜办。株连过众，扰攘不安，亦非战乱之后的休养生息之道。所以最好的处置办法是，动以利害，晓以大义，手头上舍了一笔，略施薄惩，换个寻出路的机会。

以左宗棠的处境、想法和因应之道，只要不伤天害理，任何筹饷的办法，都可以得到他的同意。

善后奉“以工代赈，振兴市面”八个字为宗旨，这样一方面为了赈济，一方面做了复旧的工作，恢复元气的办法也很简单，三个字：不骚扰！左宗棠深明养民休息的利害，答应胡雪岩，凡擅征旧欠，抓差拉伕的，杀无赦。

有了这话，胡雪岩的善后工作做起来就顺手了。左宗棠也渐渐视胡雪岩如股肱，凡事总拿他来讨主意。

形势发展很快，金陵城攻陷，幼天王洪天贵福出逃，朝廷论功行赏，曾国藩封侯，曾国荃封伯。左宗棠得谕旨“俟浙赣肃清后再行加恩”，相形之下，未免难堪，尤其是李鸿章封爵，使得左宗棠更不服气。再有一层，战败的太平军如山倒堤崩般涌入浙江，曾军只顾自己争功，竟是以邻为壑了。

曾左、曾李结怨，形诸表面了。朝廷调和将帅，另派马新贻去浙江任巡抚。

马新贻一到任，胡雪岩有不得不走之势，左宗棠打算将他调到福建，但不必随他一起行动，专驻上海，为他经理一切，胡雪岩毫不迟疑地答应下来。

左宗棠着手部署到福建以后的人事。奏折的案由是“办理饷需各员，请旨奖励”，附带请来调用。其中当然有胡雪岩，他本来是“盐运使衔”的“江西试用道”，左宗棠奏请“转发福建以道员补用，并请赏加按察使衔”。

请胡雪岩长驻上海，为的就是军饷、军粮和军装（械），缓急之际，唯胡雪岩是问。

替左宗棠办事，第一是采办西洋兵器，炮弹子药，决不让前方短缺。第二是饷，数目不大，随时都有，数目太大，可预先嘱咐一声。还有一事，左宗棠想自办船厂造兵轮。至于经费，因数目巨大，照胡雪岩的意思，不妨跟洋人借债，由江海关的年收入担保。

不久因西北回乱，上谕调左宗棠任陕甘总督。上谕到时，左宗棠正在大

办保案，对胡雪岩单独保荐，称为密保，措词极有分量。说是：“按察使衔福建补用道胡光墉，自巨人浙，委办诸务，悉臻妥协。杭州克复后，在籍筹办善后，极为得力，其急公好义，实心实力，迥非寻常办理赈抚劳绩可比。迫臣自浙而闽而粤，叠次委办军火军需，络绎转运，无不期而至，克济军需。”是故恳请“破格优奖，以昭鼓励，可否赏加布政使衔。”

加了布政使衔，便可改换顶戴。原衔按察使，臬司是正三品，戴的是亮蓝顶子，布政使，藩司是从二品，便可戴红顶子了。

捐班出身的官儿，戴到红顶子，极不容易，买卖人戴红顶子，更是绝无仅有的事。饮水思源，没有王有龄，何有今日？因而又特地到王有龄老家去了一趟，登门哭祭，瞻恤遗属。

船厂还是建起来了。左宗棠是出于争胜之心，非要和李鸿章的洋务一比高低，所以即便他赴任西北，这船厂仍可以由后来的沈葆楨继续督办。而胡雪岩自己难卸仔肩，必须“顶石臼做戏”，不能半途而废。

西北征伐，首先要筹办兵饷。左宗棠的心思极深，决定采用练马队、造炮车、办屯垦的办法，稳扎稳打，以十年为期，平定回乱。要兵要粮，要枪要饷，要办屯垦，一年下来，要筹三百多万两的饷，实在不是一笔小数目，可以向各省要求协饷，但通算下来，即便先筹半年的饷，仍是大半之数没有着落。

这就要看胡雪岩的了。他匆匆收拾行装，直航上海，与古应春密谈。古应春已是英商汇丰银行的买办，由他牵线，和汇丰银行达成协议，借款一百二十万两，月息八厘，借款笔据，由各海关出印票，并由各省督抚加印，到期向各海关兑取。

左宗棠完全同意，但等奏准，已是开春，丝茶两市方兴，正需放款，因而利息提高到一分三厘。于是流言四起，说胡雪岩从中渔利。尤其是李鸿章一派的人，不但展开口头攻击，且有实际的破坏行动。

经过胡雪岩的巧妙旋施，这笔大借款还是做成功了，是为中国借外债的开始，而左宗棠的勋业，及胡雪岩个人的事业，亦因此而有了一个新的开始。

胡雪岩事业的巅峰，亦正是左宗棠“西征”成功，新疆底定，晋封二等侯，一生勋业的巅峰，时在光绪四年春天。

饮水思源，没有胡雪岩筹饷及后勤支援之功，左宗棠的“西征”不可能获致辉煌的成就。因此，这年四月十四日，左宗棠会陕西巡抚谭钟麟，联衔出奏，请“破格奖叙道员胡光墉”，历举他的“功劳”，计九款之多。前面五款是历年各省水陆灾荒，胡雪岩奉命捐银赈济的实绩，因而为胡老太太博得一个正一品的封典，使得胡雪岩在杭州城内元主街的门宅，得以大起门楼，浙江巡抚到胡家，亦须在大门外下轿，因为巡抚的品秩只是正二品。

后四款是胡雪岩真正的“功绩”。一是胡雪岩在杭州设了一座字号“胡庆余堂”，规模宏大，声名媲美北京同仁堂的药店，历年，西征部队日常所需的“诸葛行军散”、“辟瘟丹”、“神曲”、“六神丸”之类的成药，治跌打损伤的膏药、金创药，以及军中所用药材，都由胡雪岩捐解。

其次是奉左宗棠之命，在上海设立采运局，转运输将毫无延误。再次是经手赚买外洋火器，物美价廉。泰西各国出有新式武器，随时采购，运至军前，左宗棠认为“新疆速定，虽以兵精，亦由器利”。

最后一项最重要，即是为左宗棠筹饷，除了借洋债及商债，前后合计在一千六百万两以上之外，各省的“协饷”，亦由胡雪岩一手经理。协饷未到，

而前线不能不关饷时，多由胡雪岩代垫。湘军，淮军多曾出现过索饷哗变事件，只有西征之师从不“闹饷”。

这份能维持西征士气的功劳，左宗棠认为“实与前敌将领无殊”，事先曾问过胡雪岩，打算得个什么奖励？回答是“想弄件黄马褂穿”，所以奏折中请予“破格优奖，赏穿黄马褂”，奉旨准如所请。

胡雪岩是捐班的道员，以军功赏加布政使衔，从二品文官顶戴用珊瑚。乾隆年间的盐商，有戴红顶子的，戴红顶而又穿黄马褂，只有一个胡雪岩。

光绪六年十一月，左宗棠奉旨入觐，“钦差大臣督办新疆军务”及陕甘总督的差缺，分别由他麾下大将刘锦棠及杨昌浚接替。左宗棠于下年正月底到京，奉旨以东阁大学士管理兵部，派为军机大臣，并在总理各国事务衙门行走。当他从甘肃启程时，曾专函胡雪岩，约他灯节后在北京会晤。

正题是借洋债。左宗棠内召入军机，接替他的两位大将，资望不足，陕甘贫瘠，左宗棠必须为他们筹好了饷，西征的功绩，才算有了着落。

胡雪岩带了两位洋行的经理代表随行，与左宗棠讲好了条件，准备在三两天后出奏，左宗棠做事独断独行，四百万银子，请洋人一回上海即预备，事情就算定局了。

事情办得顺手，实际上还借了胡雪岩的私下打通关节。宝璠是反对借洋款的，胡雪岩一则派人奉敬两万两银子，二则把宝璠的心脉，接走了令他头痛不已的二弟宝森到上海、杭州去玩。宝璠想了个两全的办法，暗示左宗棠硬吃一注，生米煮成熟饭，朝廷看他的老面子，不会跟他计较。

出奏的当天就奉到准予备案的批复，不到三天功夫，一切都齐备了。

左宗棠在军机处，主意太多，又往往言大而夸，口没遮拦，惹人生厌，朝廷念他艰难百战，立过大功，就外放他为两江总督。

对胡雪岩来讲，这自然是个喜讯，不由得又在心里激起了好些雄图壮志，首当其冲的，左宗棠一来，胡雪岩就可对怡和下杀手了。

怡和洋行在华贸易发展得很快。本来胡雪岩做丝生意，是以怡和为对象。但怡和认为通过胡雪岩来买丝，价格上太吃亏，不如自己派人下乡收购，出价比胡雪岩高，养蚕人家自然乐意卖出，而在怡和，仍旧比向胡雪岩买丝来得划算。

这一点胡雪岩倒不大在乎，因为他讲究公平交易，而且口头上常挂一句话：“有饭大家吃”。养蚕人家的新丝能卖得好价钱，于他有益无损。青黄不接，或者急景调年辰光放出去的帐，能够借此顺利收回，倒是一件好事。

只是有三家缫丝厂正在筹备之中。一部机器抵得上三十个人，一旦开工，浙西农村中，不知有多少丝户的生计，有断绝之虞。

因此丝业公所发起抵制，实际上是胡雪岩发起抵制，丝业公所的管事，都唯他马首是瞻的。

左宗棠赴任两江，胡雪岩打算说动他加茧捐。要叫他们成本上涨，无利可图，那就一定关门大吉。

古应春觉得用这一招对付洋商，确是很厉害，但须防洋商策动总税务司英国人赫德，经由李鸿章的关系，向总理衙门提出交涉。

果然，胡老太太生日那天，赫德亲自上门来了。条件是很好，所谓“市价以外，另送佣金”，便是两笔收入。坐享厚利，在他人求之不得，而胡雪岩却只好放弃。

赫德的情面不能不顾，至少要想个虽拒而不伤赫德面子，让他能向怡和

洋行交代的说法。办法总会有的，只要不起风潮，不坏市面，还要养蚕人家有生路。

赫德是有名的老奸巨滑，情知要避免这三点的妥当办法，花十年功夫也未见得能筹划出来。不过，胡雪岩的苦心，他还是体谅到了。

左宗棠主陆防，李鸿章主海防，这是已经争论了十几年的老话题，先是西北告急，陆防论占了上风，及至曾纪泽使俄，解决了中俄纠纷，陆防论不再有人提起，李鸿章旧事重提，海防的计划，朝廷完全同意，哪知正千得如火如荼之时，李大夫人病歿汉口，李鸿章丁忧回籍。

左宗棠自感得意，海防，北洋可管，南洋又何尝不可管，而且经费大部分出在两江，南洋来管，更觉名自言顺。所以左宗棠一到上海，便要胡雪岩陪同，去看江南制造局。

左宗棠的巡视，实是一个乱子。本来江南制造局是李鸿章的禁脔，左宗棠却硬要交代胡雪岩去代理购买军火，分发江南各防营使用。这便有“抢生意”的意味在内，实际上已等于短兵相接。胡雪岩连说“怕不见得好”，把这生意仍让给了制造局的买办。

洋商却非要认老主顾，把价目表事先卉给了胡雪岩，并为他保留了一个折扣，这一来制造局便有了上当受骗的感觉，去和上海道邵友濂商量。邵友濂答应找个机会，好好打胡雪岩一个闷棍，叫他爬不起来。

胡雪岩的生意上已经出了漏洞。

先是典当行生意，分布在各地的共有二十三家。当铺的资本总算有四百五十万银子，按一分息算，一年就是五十四万。

经人提醒，胡雪岩发现了毛病，在他记忆中，每年年底结总帐，典当部分的盈余，从未超过二十万，照此说来，每年有三十多万银子被吞掉了。

古应春给他出了个主意，整顿典当行，不必一家一家来查，只需把二十三家的“总管”、“管包”，通通调动。调动要办移交，接手的有责任，自然不敢马虎，这一来帐目、架货的虚实，也就盘查清楚了。

口风一漏出去，杭州典当行的总管心里便七上八下。原来此人舞弊已历多年，思前想后，唯一的挽救之道，便是根本打消这个计划。万不得已，串通了自己的姨太太，使出美人计，胡雪岩既已中计，只好大家不动了。

另一件是上海的钱庄档手宓本常，和古应春较起了劲儿。

上海的银根，紧到极点。市面上只有一百万现银，全靠同业互相协助，在汇划上要把戏，情势到了这种地步，非得赶快另寻进帐不可。为了维持阜康的信用，只好抛售茧子。还有一个办法，由古应春出面，购买缫丝厂，把手头三百多万两的丝茧变成现银。

收买缫丝厂的生意谈成了，宓本常却不肯划款。宓本常明处掣肘，暗处破坏。他放了风声出去，说胡雪岩并无意办新式缫丝厂，是古应春在做房地产的生意上扯了一个大窟窿，所以买空卖空，希图无中生有，来弥补他的亏空。如果有缫丝厂想出让，最好另找主顾，否则到头来一场空，自误时机。

对于古应春，他自有一番说辞，虽说胡雪岩指明给古应春购厂购留一笔款子，钱是阜康的，受人之禄，忠人之事，银根这么紧，若把这笔钱死死守住，不拿来活用，着实没有道理。

它本常之敌视古应春，是因为自己做了亏心事，怕古应春知道了会告诉胡雪岩，所以不愿他跟阜康过于接近。

原来，右本常看胡雪岩一片“鲜花着锦”的事业，激起了自己一番雄心

壮志，打定主意，利用阜康的地位，调度他人的资本，去做自己的生意。

生意是和自己的表弟合伙做的。由宓本常拨付五万银子，在海上运送货物，南货销北，北货销南，一趟船做两笔生意，宓本常得两份，表弟得一份儿。

邵友濂的闷棍早想出手。江海关的税收归邵友濂管，前次各省关票解沪，邵友濂就已经有手脚，只是时机不凑手，胡雪岩得了左宗棠的支持，写出了一封措词严厉的信，又逢李鸿章抵沪，胡雪岩借了商谈鸦片捐税的机会，请求李鸿章出面催收。李鸿章一诺无辞，税款才顺利移交。

等到法国进攻越南，朝中议论，分为主战主和两派，左宗棠主作战，邀胡雪岩去总督府面谈，由转运局想办法，购买四千支洋枪，另外加拨二十五万款子，作为开拨费用。

到了上海，胡雪岩才发现，不巧的事凑到一起了。

第一是市面不景气，银根极紧。第二是屯丝屯茧这件事，明知早成困局，力求摆脱，但阴差阳错，他收买新式缫丝厂，为存货找出路的计划，始终未能成功，目前天津、上海都有存丝，但削价求售，亦无买主。第三是左宗棠先为协赈借了二十万两银子。如今又要拨付二十五万两，虽说是转运局的官款，但总是少了一笔可调度的头寸。第四是胡雪岩女儿嫁期在即，依胡雪岩的脾性，面子上的事总要摆得起大越好。场面大，开销多，至少还要预备二十万银子。最后就是宓本常私下借客户的名义，提取存款去做南北货生意，照古应春的估计，大概是十万银子左右。

急也没用。如今只有按步就班，一面催上海道，一面自己来想法子调头寸。

李鸿章这一面，早已打定了议和的主意，只是慑于清流的力量，不敢公然表示。

李鸿章门下却已经心领神会了，想要议和有结果，须先救火，谁是“纵火”者呢？第一个就是左宗棠，第二个是彭玉麟，擒贼擒王，只要将左宗棠压制住，李鸿章就能掌握整个局势，与法国交涉化干戈为玉帛。

结论是要使得左宗棠“纵火”不成，非除去胡雪岩不可。

市面忽然谣言大盛，说胡雪岩摇摇欲坠，一说他跟洋人在丝茧上斗法，已经落了下风，又一说便是应付的洋债，到期无法清偿。

到胡雪岩起程回杭时，上海阜康开始挤兑。不到一天，只好上排门。

杭州这边，情势尚好，一则没有李鸿章那一面人的煽动，二则藩司德馨和胡雪岩亲若兄弟，亲自到阜康维持秩序，所以等胡雪岩上岸，照旧摆出排场，以稳定“军心”。

德馨深夜造访，和胡雪岩、古应春一起斟酌发往军机处密友的电报，托他在都老爷面前烧烧香，快过年了，节敬从丰从速，请他们在家纳福，不必多管闲事，只要大家对胡雪岩体谅情非得已，相信负责得底，事情就有了转缓余地。

算一算总帐，人欠欠人，通扯来算，连官款在内，还完欠款后，还多下三百五十万。

但这只是一把如意算帐。积款最多的是在丝跟茧子上，照市价值到九百万。但自上海阜康的风潮一起，丝茧上免不了也要受人挤兑，九百万的货色，说不定只能打个倒八折，只值一百八十万。洋商等的就是这一天。

假定有公家出面维持，只要便宜不落外方，也都认了。只是风潮之起本

属有因，要想朝廷在此时加以援手，绝无可能。

事情很快通天，据奏，阜康银号关闭，查刑部尚书文煜在该号存银七十多万，要求“查明确数，究所从来”。恐怕很快就有严旨。

文煜的回奏很坦白，说他这二十多年来，曾获多次税差，廉俸所积，加上平日省俭，帮在阜康存银三十六万两，其余为亲朋托文煜经手代存。

上谕认为他“所称尚属实情”，不过“为数稍多”，责成他捐出十万两，以充公用。

上谕又责成左宗棠严行追究，勒令将亏欠多处公私等，赶紧逐一清理。胡光墉着先行革职。又命左宗棠去公事给各省督抚，把胡雪岩在各地的典当行，并茧丝若干包值银数百万两，一一查明办理。

有了这样的处理，也还不算最坏的结果，胡雪岩收敛心思，遣散了自己的十二房姨太太，陪着自己的患难之友，吃酒饮茶，历叙世间奇闻逸事，寂寞度日。

## 托庇官场

### 大赌注——囊助王有龄

胡雪岩的事业发达，以资助王有龄始。考察他当时的处境，这一举动无异是押宝下注。正是因为这一感人之举，时人称赞说：“光墉者，东南大侠。”（李慈铭）。中国古语说：“己欲立先立人，己欲达先达人”。光墉足以为证。

“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。”

“吾尝读相人书，君骨法当大贵，吾为东君收某五百金在此，请以异子，递人都图之。”

胡雪岩见识高明，他认定以钱赚钱算不得本事，以人赚钱才是真功夫，倘若选人得当，大树底下好乘凉，今生发迹才有靠山。

胡雪岩不好读书，却极有悟性，对，“否极泰来”、“乐极生悲”这类社会哲理体会弥深。他身处钱庄，在钱眼里打斤斗，看惯了多少人在生意场上一夜之间暴富，改变命运；又有多少人万贯家产毁于一旦，沦为乞儿。他猜想为官作宦，也和升斗小民一样轮回运转，或官或民，全是命相使然，他认定眼前这个落拓潦倒的王有龄必定会翻转过来，大富大贵，只是火候未到，还缺一位帮他的贵人罢了。

有个福州人，名叫王有龄，他的父亲是候补道，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，也识不透他的身分，有时很阔气，有时似乎很窘，但不管如何，总是衣衫光鲜，像这初夏的天气，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，王有龄却以自惭形秽，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”，他去下了两盘象棋，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！”他打开手中包，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。

酒至半酣，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，者早想问你了。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‘孵’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，是个白了，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，像扬州的盐商，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“绍绅先生”，有事上得公堂，要跑着回话。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，总得想个谋生之道，走的就是“做官”的这条路，改行也无从改起，只好卖田卖地，拜托亲友，凑一笔去捐个官做。像王有龄这样，年纪还轻，应该刻苦用功，从正途上去巴结，不此之图，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，“我告诉你一句话，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，天也黑上来了，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，那面看一看，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，手理拿着手巾包，跑得气喘吁吁，满脸是汗。见着他的面，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，“总算表还好，耽误不耽误。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，把手巾包递了给王有龄。

他避开行人，悄悄启示，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，也是很好的鼓励，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，好像一个人。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，等到天黑不见胡雪岩的踪影，寻亦没处寻，只好再等。

天气热了，城隍山上来品茶纳凉的，络绎不绝。王有龄目迎目送每一个行人，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，这下才把王有龄撵走。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。

## 塞狗洞——喂饱巡抚

《管子·禁藏》中说：“夫凡人之情，见利莫能勿就，见害莫能勿避。其商人通贾，倍道兼行，夜以继日，千里而不远者，利在前也。”

在胡雪岩看来，商人为利奔波，做官的也是因为有利在前，才去起更值朝，忍辱负重。广而言之，天下人无不好利。抓住了人们这一心理，什么事情都好解释；满足了人们这一心理，什么事情都可以办成。

“火到猪头烂，钱到公事办”。胡雪岩一向相信“有钱能使鬼推磨”这层道理，在用钱打通关节上，他既不像常人那样犹犹豫豫，又不像常人那样已做又止。俞三婆说胡雪岩“又狠又忠厚”。这个狠，就是指他办事干脆彻底，不留尾巴。所以每事必谐。

**做官跟做生意的道理是一样的。没有好处，一定要出花样。全靠你识趣，提他一个头，他才会有话交下来。**

**商人图利，只要划得来，刀头上的血也要去舔。**

**人不能有所蔽，有所蔽则能见秋毫，不见舆薪。世上明明有许多极浅显的道理，偏偏有人看不破。**

**他们闹鬼，我就是专捉这路鬼的“茅山道士”。且看我的手段。**

王有龄把上院谒见抚台，以及与藩司、粮道会议的结果都告诉了胡雪岩，问他该如何办法？

“事情是有点麻烦，不过商人图利，只要划得来，刀头上的血也要去舐，风险总有人肯背的，要紧的是一定要有担保。”

“怎么样担保呢？”

“最好，当然是我们浙江有公事给他们，这一层怕办不到，那就只有另想别法，法子总有的，我先要请问，要垫的漕米有多少？”

“我查过帐了，一共还缺十四万五千石。”

“这数目也不太大。”胡雪岩说，“我来托钱庄保付，粮商总可以放心了。”

“好极了。是托信和？”

“请信和转托钱庄，这一切一定可以办得到。不过抚台那里总要有句话，我劝你直接去看黄抚台，省得其中传话有周折。”

“这个，”王有龄有些不以为然，“既然藩台、粮道去请示，当然有确实回话给我。似乎不必多此一举。”

“其中另有道理。”胡雪岩放低了声音说，“作兴抚台另有交代，譬如说，什么开销要打在里头，他不便自己开口，更不便跟藩台说，全靠你识趣，提他一个头，他才会有话交下来！”

“啊！”王有龄恍然大悟，不断点头。

“还有一层，藩台跟粮道那里也要去安排好。就算他们自己清廉，手底下的人，个个眼红，谁不当你这一趟是可以‘吃饱’的好差使？没有好处，一定要出花样。”

王有龄越发惊奇了，“真正想不到！雪岩，”他说，“你做官这么内行！”

“做官跟做生意的道理是一样的。”

听得这话，王有龄有些想笑。但仔细想一想，胡雪岩的话虽说得直率，却是鞭辟入里的实情。反正这件事一开头就走的是小路，既然走了小路，就索性把它走通。只要浙江的漕粮交足，不误朝廷正用，其他都好商量。如果小路走得半途而废，中间出了乱子，虽有上司在上面顶着，但出面的是自己，首当其冲，必受大害。

这样一想，他就觉得胡雪岩的话，真是“金玉良言”。这个人也是自己万万少不得的。

“雪岩，我想这样，我马上替你报捐，有了‘实收’，谁也不能说你不是一个官。那一来，你在我局里的名义就好看了，起码是个委员，办事也方便些。”

“这慢慢来！我等你这一趟差使弄好了再说。”

王有龄懂他的意思。自己盘算着这一趟差使，总可以弄个三五千两银子，那时候替胡雪岩捐个官，可以捐大些。胡雪岩大概是这样希望，自然要依他。

“也许。”他把话说明了，“我有了钱，首先就替你办这件事。不过，眼前怎么样呢？总要有个名义，你才好替我出面。”

“不必。”胡雪岩说，“我跟你的交情，有张胖子到外面去一说，大家都知道，替你出面办什么事，人家自然相信。”

“好，好，都随你！”就从这一刻起，王有龄对他便到了言听计从的地步。

当天夜里又把酒细谈，各抒抱负。王有龄幼聆庭训，深知州县官虽被视作“风尘俗吏”，其实颇可有所展布，而且读书不成，去而捐官，既然走上了这条路，也就断了金马玉堂的想头，索性作了功名之士。胡雪岩的想法比他还要实际，一个还脱不了“做官”的念头，一个则以为“行行出状元”，而以发财为第一，发了财照样亦可以做官，不过捐班至多捐一个三品的道员，没有红顶子戴而已。

因为气质相类，思路相近，所以越谈越投机，都觉得友朋之乐，胜过一切。当夜谈到三更过后，才由高升提着海运局的灯笼，送他回家。

这一问在王有龄意料之中，随即答道：“请大人放心，一定兼顾得来，因为我部下个人非常得力，这一次‘民折官办’，如果没有他多方联络折冲，不能这么顺利。”

“喔，这个人叫什么名字？是什么出身？几时带来我看看。”

“此人名叫胡光墉，年纪甚轻，虽是闾閻中人，实在是个奇才。眼前尚无功名，似乎不便来谒见大人。”

“那也不要紧。现在有许多事要办，只要人才，不怕不能出头。”黄宗汉问，“你说他是闾閻中人，做的是什么买卖？”

“他，”王有龄替胡雪岩吹牛，“他是钱业世家，家道殷实，现在自己设了个钱庄。”

“钱庄？好，很好，很好！”

一连说了三个“好”字，语气奇怪。王有龄倒有些担心，觉得皮里阳秋，用意难测，不能不留神。

“提起钱庄，我倒想起一件事来了。”黄宗汉说，“现在京朝大吏，各省督抚，纷纷捐输军饷，我不能不勉为其难，想凑出一万银子出来，略尽绵薄。过几天托那姓胡的钱庄，替我汇一汇。”

“是！”王有龄答道：“理当效劳，请大人随时交下来就是了。”

一听这活，黄宗汉便端茶碗送客，对他兼领海运局的事，并无下文。王有龄心里不免焦急，不上不下，不知用什么方法，方能讨出一句实话来？

因此，他一出抚台衙门，立刻嘱咐高升去找胡雪岩。等他刚刚到家，胡雪岩就跟着也就来了。王有龄顾不得换衣服，便拉了他到书房里，关起房门，细说经过。

“现在海运局的事，悬在半空中。该怎么打算，竟毫无着手之处，你说急人不急人？”王有龄接着又说，“索性当面告诉我行不行，反倒好进一步表明决心，此刻弄得进退维谷了。”

“不要紧，事情好办得很。”胡雪岩很随便他说，“再多花几两银子就行了。”

“咦！”王有龄说，“我倒不相信，你何以有此把握？再说，花几两银子是花多少，怎么个花法？”

“雪公！你真正是聪明一世，懵懂一时。‘盘口’已经开出来了，一万银子！”

“啊！”王有龄恍然大悟，“怪不得，怪不得！”

他把当时的情形又回想了一遍，只因为自己不明其中的奥妙，说了句等他“随时交下来”，黄宗汉一听他不识窍，立刻就端茶送客，真个翻脸无情，想想也不免寒心。

“闲话少说，这件事办得要快，‘药到病除’，不宜耽误！”

“当然，当然。”王有龄想了想说：“明天就托信和汇一万银子到部里去。”

新城之行，先抚后剿的宗旨定得不错，当地士绅对嵇鹤龄单枪匹马，深入危城，都佩服他的胆气，也了解他的诚意，因此都愿意跟他合作，设法把为首的“强盗和尚”慧心，引诱到县自首。蛇无头不行，乌合之众，一下子散得光光。前后不过费了半个月的工夫。

功成回来，王有龄自然礼敬有加，万分亲热，私人先送了五百两银子，作为谢礼。嵇鹤龄不肯收，王有龄则非送不可，“到后来简直就要吵架了。”他说，“我想你跟他的交情不同，我跟你又是弟兄，就看在这一层间接的渊源上，收了下來。”

“你真是取与舍之间，一丝不苟。”胡雪岩点点头说，“用他几个也不要紧。这且不去说他，你补缺的事呢？雪公说过，朴实缺的事，包在他身上。现在怎么样了？”

“这件事说起来，有点气人。”嵇鹤龄急忙又回了一句：“不过，雪公对我是没有什么好说的，他保我署理归安县、黄抚台不肯，又保我接海运局，他也不肯，说等‘保案’下来再说。”

地方上一件大案子，或则兵剿，或则河工，或则如漕运由河运改为海运等等大事曲张的案子，办妥出奏，照例可以为出力人员请奖，称为“保案”，有“明保”、“密保”之分，自然是密保值钱。

“黄抚台给了我一个明保，反是雪公倒是密保……”

“这太不公平了。”胡雪岩打断他的话说：“莫非其中有鬼？”

“嗨！”嵇鹤龄一拍大腿，“真正机灵不过你！黄抚台手下一个文案委员，要我两千银子，我也不知道这两千银子是他自己要，还是他替黄抚台要？反正别说我拿不出，就拿得出来，也不能塞这个狗洞。”

“那么，雪公怎么说呢？”

“雪公根本不知道。我没有告诉他。”嵇鹤龄说，“我跟他说了，他一定为我出这两千银子。我何必再欠他一个人情？”

官场中像他这样耿介的人，已经不多了，胡雪岩不由得肃然起敬。但他这么想：自己应该跟王有龄说清楚，无论如何要把海运局的差使拿下来，哪怕“塞狗洞”也只好塞了再说。

“大哥！”他说：“这件事你不必管了，雪公必有交代，等我来跟他说。”

“其实也不必强求。”嵇鹤龄摇摇头，“官场中的炎凉世态，我真看厌了，像我现在这样也很舒服，等把那五百两银子花光了再说。反正世界上绝没有饿死人的。”

“你真正是名士派。”胡雪岩笑道，“不是我说句大话，像你这样的日子，我也还供得起，不过你一定不肯，我也不愿意让你闲下来不做事。人生在世，不是日子过得舒服，就可以心满意足的。”

“一点不错。”嵇鹤龄深深点头，“我自然也有我的打算，如果浙江混不下去，我想回湖北去办团练。”

“那不必！我们在浙江着实有一番市成好做，等雪公来了，大家好好谈一谈。”

“雪公！”他开门见山地：“鹤龄的事怎么了？”

一提到这话，王有龄把已送到唇边的酒杯又放下，意兴阑珊地先叹了口气。

“为这件事，我睡觉都不安枕。”王有龄说，“我也正要等你商量。抚台不知打的什么主意？迹近过河拆桥，叫我怎么对得起鹤龄兄？”

于是他把几次为嵇鹤龄的事，跟黄宗汉去谈的经过，说了一遍，先是请示，没有确实答复，便改做保荐，保荐依旧不得要领，就只好力争，无奈至今争不出名堂来。

“雪岩！”王有龄说到最后，又要请教他了，“你料事比别人来得准，倒看看，是何道理？”

“‘无鬼不死人’！”胡雪岩很坦率的说，“其中必定有鬼。”

“我也想到了这一层。”王有龄答道，“问过文案上的人，说要不要有点缀？文案上的人，回话很诚恳，说这件事全看抚台的意思，他们此刻还不敢受好处，怕受了好处，事情办不成，对不起人。等将来嵇某人的委札下来，自然少不得要讨他一杯喜酒吃。雪岩，你听，这话不是说到头了吗？”

王、嵇两人两佯的话，摆到胡雪岩心里一辨味道，立刻就懂了。两千银子是黄宗汉要，却又不肯叫王有龄出，所以才有这样的活，如果是文案上要钱，管你这银子姓王姓嵇，只要成色足就行了！

懂是懂了，却不肯说。说破了，王有龄即或花了钱，仍旧会觉得替嵇鹤龄不曾尽心而感疚歉，在嵇鹤龄则既有那样不愿花钱买官的表示，说破了更会成僵局。

于是他笑笑说道：“他们闹鬼，我就是专捉这路鬼的‘茅山道士’。且看我的手段！”

“那么，你预备如何‘捉鬼’？”王有龄问。

“天机不可泄漏。”

第二天上午王有龄不出门，专程在家等候胡雪岩。一到便在书房里闭门

密谈，自从新城之乱平服，王有龄愈得黄宗汉的信任，因而妒忌他的人也不少，办事不免多掣肘的人，为此他有许多苦恼，要向胡雪岩倾吐。

“雪岩，”他说，“我现在有件大事，要跟你商量。听说黄抚台有调动的消息，如果他一走，来接他的人不知怎么样。所以我颇有急流勇退之想。”

一听这话，胡雪岩大吃一惊，急急说道：“雪公你怎么起了这么个念头？局面刚刚摆开，正搞得顺手，为啥要打退堂鼓。”

“一则我怕后任一来，如果彼此不甚对劲，我许多经手的事，收拾起来就会有罗嗦，趁黄抚台在这里，办交卸比较容易，二则江忠源由湖北臬司调升安徽巡抚，他跟我有旧，来信问我，愿意不愿意到安徽去？他跟曾国藩两个，现在圣眷甚隆，我想到他那里去也不错。”

“不然！”胡雪岩大为摇头：“安徽地方你不熟悉，我也不熟悉，而且说句老实话，你到安徽，我不会去的，因为我去了也帮不了你的忙！”

“好了！”王有龄点点头，“你说到这话，我不必再多说，今天就写信，回谢江忠源的好意。”

听他这样表示，胡雪岩自然感到安慰了，然而也不免觉得责任愈重，想了想说：“黄抚台调动的消息，确不确？”

“有此一说，不可不防。”王有龄又说，“现在浙江各地，都有土匪滋生的情形，星星之火，可以燎原，黄抚台对这方面非常认真。因为新城的案子办得不错，所以这些差使，以后怕都会落在我头上。海运局的事又不能不拖在那里，实有点心余力绌。”

这就见得嵇鹤龄的事，格外重要。说实话，王有龄比嵇鹤龄本人还急，但他在黄宗汉面前，却是有力使不上，因为论功行赏，王有龄走错了一着棋，或者说，这一着棋，他没有去走，在黄宗汉，对新城一案的酬佣，是早就分配好了的，王有龄和嵇鹤龄两人，给一个密保，一个明保，谁密谁明，他没有意见。当初出奏的时候，如果王有龄说一句：“嵇鹤龄出的力多，请抚台赏他一个密保。”黄宗汉也会照办。就因为少了这一句话，把自己搞成了密保，如果这时候，再力荐嵇鹤龄，仿佛投机取巧，他怕黄宗汉心里不高兴，因而始终不敢多说。这一层苦衷，甚至在胡雪岩面前，都难启齿。而时间隔得愈久，那种近乎“冒功”的疚歉愈深，渴望着胡雪岩能出个主意，把这件事，早早办成。

“照现在看，恐怕还不是三天两天的事。”王有龄说，“先要谈防务，让黄抚台晓得抽不出兵，然后就让他自己来问，可还有别的好办法？那时我才能把鹤龄的条陈拿出来。你想想，这是多绕弯子的事？”

胡雪岩同意他的说法，重新把前因后果考虑了一遍，发觉自己错了！错在想为嵇鹤龄“显显本事”，其实，那个条陈对嵇鹤龄能不能接海运局差使的关系不大。关系还在文案那里。“火到猪头烂，钱到公事办”！怎么连这两句话都想起？

于是他说：“雪公，我请你缓一缓，快则明天，迟则后天，再去见黄抚台。”

“怎么办呢？”王有龄问，“你又有什么安排？”

“还是那句话。”胡雪岩笑道：“天机不可泄露。”

“好吧！我也不问了，听你的招呼好了。”

于是彼此又谈了些在上海、在杭州的情形，话太多一时说不尽，加上王太太又出来应酬一番，谈起瑞云，越发说个没有完。胡雪岩也索性丢开公事，

聊了些闲天，在王家吃了午饭，告辞出门，一直来到阜康替嵇鹤龄办事。

他就用本号的银票，开了两张，一张两千，一张两百，用个封套封好，上写“菲仪”二字，下面具名是“教愚弟嵇鹤龄”。

“庆生！拜托你走一趟，托刘二爷代为递到文案上的老陈爷。说我还有几天忙，杂务稍为定一定，请他过来叙一叙。”

“好的。”刘庆生又问：“要不要回片？”

“不必了。”胡雪岩说，“他给你就带了回来，不给也不必要。反正心到神知。”

刘庆生办事极快，不过一个时辰，就已回店，带来抚署文案委员陈老爷的一张名片，上面有四个字：“拜领谢谢！”

于是胡雪岩当夜就通知王有龄，说可以去见抚台谈这件事了。王有龄不知道他葫芦里卖的什么药？反正照他的话做决不会错，因而下一天衣冠整肃地到了抚台衙门。手本递了进去，刘二回出来说：“上头交待，上半天客多，准定请王大老爷下半天三点钟来。”

凡是上宪专约时刻会商，皆是格外看重的表示，意思是要抽出一段时间，可以从容细谈。王有龄听得这话，便打道回府，到了下午再来。

黄宗汉在巡抚衙门后花园的“船厅”接见，一到叫先换了便衣，接着便邀王有龄一起吃点心，千层糕、燕皮汤、地力糕，甜咸俱备，冷热皆有，都是他们八闽的家乡口味。

一面吃，一面谈，先谈时局，说向荣的江南大营，每月耗饷甚巨，公文急如星火，催索不已，是件很伤脑筋的事。

“这也不该浙江一省出。”王有龄表示意见，“需索无底，难以为继，大人似乎可以跟向帅商量，是不是通盘筹划，由江苏、江西、浙江三省，每月确定额数，到期报解？这样子，大家筹措起来也比较容易。”

“你这个主意不错，我可以试一试。”黄宗汉又说，“你湖州这方面，关系甚重，通省的饷糈，主要的就靠你那里。我看，海运局你真有点兼顾不到了！”

王有龄心里有些嘀咕，听这意思，抚台夹袋中似乎有人，倘或此时就提了出来，一个上司，一个下属，直来直往，中间没有缓冲的余地，嵇鹤龄岂不是就落空了？

这还在其次，如果换一个人来。立刻就得办移交，海运局的亏空，除非能找一笔钱来补上。否则就会原形毕露，那怎么得了？

一想到此，额上便见了汗。黄宗汉不知就里，随即说道，“十月小阳春，天气太热。你请升冠吧！”

升冠就是脱帽，是不礼貌的，王有龄拿块手巾擦擦汗说：“不要紧，不要紧！”

这是小事，黄宗汉也不再多说，又说公事：“那个姓嵇的，我看倒有点才气。”

听得这一句，王有龄顿觉心头一宽，耳目清凉，赶紧答道：“大人目光如炬，凡是真才，都逃不过大人的耳目。”

这一声恭维，相当得体，黄宗汉瘦刮刮的脸上有了笑容，“让他接你的海运局。”他用征询的语气说：“你看怎么样？”

“那是再适当不过。”王有龄乘此机会答道：“嵇鹤龄此人，论才具是一等一，有人说他脾气太傲，也不见得。有才气的人，总不免恃才做物，不

过所做者，是不如他的人。其实他也是颇懂好歹的，大人能够重用他，我敢写包票，他一定会感恩图报，让大人称心如意。”

最后一句话，意在言外，不尽关乎公事妥帖。黄宗汉其实也不需他“写包票”，胡雪岩那张阜康的银票，比王有龄的“包票”更来得有力。所以他点点头说：“我知道！你就回去准备交卸吧！”

“是！”主有龄站起身来请了一个安：“大人容我暂息仔肩，真是体恤我。”

“不敢当，快请起来。”黄宗汉也站起来，虚扶一扶。这一站起来，不再坐下，便是等待送客的表现。

“我就告辞了。”王有龄敲钉转脸地加了一句：“我回去就将大人这番栽培的德意，告诉嵇某人，叫他实心报效。”

“可以，你就告诉他好了。我马上叫人下委札。”

于是王有龄告辞回家，第一件事就是派人去请胡雪岩和嵇鹤龄。自然是胡雪岩先到，图为阜康王家不远，而他是早就关照了王家门上的，有事和阜康招呼，所以一请就到。

“佩服，佩服！”王有龄翘起大拇指说，“雪岩，你具何神通，料事如此之准？”接着，他把会见黄宗汉的经过，细说了一遍。

胡雪岩不曾料到事情是这样子的顺利，因而也有喜出望外之感，想了想问道：“那么，条陈是怎么说法？”

“条陈不曾上。”王有龄答道，“一拿出来，倒显得早有成算似地。大人物分两种，一种喜欢先意承志，事事先替他想到，一种是喜欢用不测之威，不愿意别人知道他的心思，黄抚台就是这一类人。我觉得等鹤龄接了事，或者谢委的时候，当面请示比较好。”

“事情要快，就让他谢委的时候请示吧！”胡雪岩又问，“运枪的公事……”

“啊！把这件事给忘记掉了。”王有龄说，“不要紧，我写封信就完了。”

刚把信写完，嵇鹤龄到了。王、胡二人一见他先道贺，然后略说缘由，嵇鹤龄有点摸不清首尾，不知道是谁的力量使然？唯有向他们两个人都道了谢。

这时王家的男女佣仆也都来磕头道喜，嵇鹤龄正带着一张三十两银子的银票在身上，很大方地发了“总赏”，还有人说要给瑞云道贺，又说她福气好！尤其是待嫁的两名丫头，眼看瑞云“飞上枝头作凤凰”，艳羨之意，溢于词色。这就不但是嵇鹤龄，连胡雪岩也觉得很得意。

这样喜气洋洋地乱过一阵，王有龄便说：“鹤龄兄，你请回去吧！说不定已有送喜信的人到府上去了。雪岩帮着一起去招呼招呼，我们晚上再谈。”

叫胡雪岩去招呼，是招呼放赏，这方面的“行情”他不大熟悉，少不得先要向王有龄问清楚了，然后顺道往阜康交代了几句话，才一起回到嵇家。

“二弟！”嵇鹤龄在轿子里把事情想通了，一到家率直问道：“可是你走了门路？”

因为嵇鹤龄说过不愿买官做的话，所以胡雪岩的回答很含蓄：“也不过托人去说一声。”

“怎么说法？”

“无非拜托而已。”

嵇鹤龄静静地想了想说：“我也不多问了。反正我心里知道就是！”

正说到这里，刘庆生也到了嵇家，他是奉了胡雪岩的指示，送东西来的，一千两银票、五百两现银，另外一扣存折，上面还有三千五百两。

“二弟！”嵇鹤龄把存折托在手里说，“我觉得沉重得很，真有点不胜负荷。”

这是说欠他的情太多了，怕还不清，“自己弟兄，何必说这话？”

胡雪岩答道：“而且水帮船，船帮水，以后仰仗大哥的事还多。”

“这用不着说，你的事就是我的事。海运局的内幕，我还不大清楚，要你帮我的忙，才能顶得下来。”

## 赠姬献计

在与何桂清交往中，胡雪岩顺承其意，将自己的爱姬阿巧忍痛转赠，以博得何桂清的欢心。胡雪岩官场势力的形成，以这一手最为惨烈。也看出胡雪岩的胸襟与气魄，的确与一般人大异。至于献计出资，也无非是出于同样目的。

但世界上天生有一种福气人，什么事都不必做，席丰履厚，多的是闲情，专门可以消耗在阿巧姐这种尤物身上，而自己不同，自己天生就是做生意的，而且是做大生意的，虽然也能欣赏阿巧姐的好处，并且有办法使得阿巧姐这样的人，心甘情愿随自己摆布，然而到底不是“正业”，不可为她耗费工夫，更不可为她神魂颠倒，忘记了自己应该是干什么的！

有人说：温柔乡中，最容易消磨一个人的志气。这话看来有道理。

想到这个道理，接着便是警惕，由警惕又生出不服气的感觉，决定抛开阿巧姐，去想正经事，这一想，就是一身汗！正事不知有多少，不知为何都抛在脑后！这样下去，可真是危险了。

他很冷静，就当估量一笔有暴利可图，但亦可能大蚀其本的大生意那样，不动感情，纯从利害去考虑。

雪轩以前虽不得意，却也是眼高于顶的人，平日月旦人物，少所许可，独独对你不同，原来你果然不同。

正在谈着苏州城里的名园古刹，突然发现金阊栈的掌柜，行色匆匆，直奔了进来。

“胡大老爷，胡大老爷！”掌柜说道：“何学台来拜，已经下轿了。”

听这一说，胡雪岩倒有些着慌，第一，没有听差“接贴”，第二，自己该穿公服肃迎，时间上来不及了。所以一时有手足无措之感。

还是阿巧姐比较沉着，“何学台穿啥衣服来的？”她问。

“穿的便服。”

“这还好！”胡雪岩接口说道：“来不及了，我也只好便服相迎。”

说着，他便走了出去，阿巧姐也赶紧将屋里刚刚倒散未曾归理的行李，略略收拾了一下，在窗口张望，只等何桂清一到，便要回避。

何桂清是走的第二进中门遇着胡雪岩的。虽然穿的是便衣，但跟着两名青衣小帽的听差，便能认出他的身分，胡雪岩却还不敢造次，站住脚一看，抠位来客年纪与自己相仿，生得极白净的一张脸，这模样与王有龄所形容的何桂清的仪表，完全相符，便知再不得错了。

“何大人！”他迎面请个安说：“真不敢当。”

“请起，请起！”何桂清拱拱手说：“想来足下就是雪岩兄了？”

“不敢当此称呼！我是胡雪岩。”

“幸会之至。”说着，何桂清又移动了脚步。

于是胡雪岩引路，将何桂清引到自己屋里。就这几步路，做主人的转了好些念头，他发觉情况很尴尬，二品大员拜访一个初交，地点又是在客栈里，既没有像样的堂奥可以容纳贵客，又没有听差可以供奔走之役。这样子很难讲官场的仪节了。

索性当他自己人！胡雪岩断然作了这样一个决定，首先就改了称呼，何桂清字根云，便仿照“雪公”的例，称他“云公”。

接入客座，他这样说道：“云公，礼不可废，请上坐，让我这个候补知县参见！”

这是打的一个“过门”，既是便服，又是这样的称呼，根本就没有以官场礼节参见的打算，何桂清是绝顶聪明的人，一听就懂，再替他设身处地想一想，倒又佩服他这另出一格的处置，因而笑道：“雪岩兄，不要说杀风景的话。我听雪轩谈过老兄，神交已久，要脱略形迹才好！”

“是！恭敬不如从命！”胡雪岩一揖到地，站起身来说：“请里面坐吧！”

这才真的是脱略形迹，一见面就延入内室，何桂清略一踌躇，也就走了进去。一进门却又赶紧退了回来，因为看到一具闺客中用的镜箱，还有两件女衣。

“宝眷在此，不好唐突！”

“不妨，不妨。”胡雪岩一面说，一面便喊：“阿巧，你出来见见何老爷。”

何桂清还在迟疑之际，突然眼前一亮，就不肯再退出去了，望着走几步路如风摆杨柳似的阿巧姐，向胡雪岩问道：“怎么称呼？是如嫂夫人？”

“不是！”胡雪岩说：“云公叫她小名阿巧好了。”

就这对答间，阿巧姐已经含笑叫一声：“何老爷！”同时盈盈下拜。

“不敢当，不敢当！请起来。”

男女授受不亲，不便主动去扶，到底阿巧姐跪了一跪，她站起来说一声：“何老爷请坐！”然后翩然走了出去，听她在喊客栈里的伙计泡盖碗茶。

真是当做自己人看待，何桂清也不再拘束，坐到窗前上首一张椅子上，首先向胡雪岩道谢：“多蒙专程下顾，隆仪尤其心感，天南万里，何况烽火，居然得尝家乡风味，太难得了。”

“说实话，是阿巧姐的主意。”

“可人，可人！”何桂清的视线又落在正在装果碟子的阿巧姐身上。

“没有好东西请何老爷吃，意思意思。”阿巧姐捧了四个果碟子走过来说，四个果碟子是她带在路上的闲食，一碟洋糖、一碟蜜枣、一碟杭州的香榧、一碟是昆山附近的黄埭瓜子。

“谢谢！”何桂清目光随着她那一双雪白的手转，蓦然警觉，这忘形的神态是失礼的，便收拢眼光，看着胡雪岩说，“雪岩兄是哪天到的？”

“今天刚到。”

“从杭州来？”

“不，到上海有几天了。”胡雪岩说，“本想请个人来送信。因为久慕云公，很想见一见，所以专程来一趟。”

“盛情可感之至。”何桂清拱拱手，“不知道雪岩兄有几日勾留？”

不说耽搁说勾留，这些文绉绉的话，胡雪岩是跟嵇鹤龄相处有了些日子，才能听懂，因而也用很雅饬的修辞答道：“此来专为奉谒。顺道访一访灵岩、虎丘，总有三、五日盘桓。”

“老兄真是福气人！”何桂清指着阿巧姐说：“隽侣双携，载酒看山，不要说是这种乱世，就是承平时节，也是人生难得之事。”

阿巧姐听不懂他说的什么，但估量必是在说自己，而且料定是好话。再看这位“何老爷”，是“白面书生”的模样，不道已经戴上了红顶子，说来有些叫人不能相信，转念又想，说书先生常常讲的，落难公子中状元，放

作“七省巡按”，随带上方宝剑，有恩报恩，有仇报仇，怕正就是像眼前“何老爷”这样子的人。

心里如此七颠八倒的在想，一双勾魂摄魄的眼睛，便不住看着何桂清。那位阿巧姐眼中的“白面书生”，心里也是说不出的滋味，同时不断在想：她是什么路数，与胡雪岩是怎么回事？因为如此，口中便不知道跟胡雪岩在讲些什么？直到阿巧姐悄悄上去，倩影消失，他才警觉，既不安、又好笑，想想不能再坐下去了，否则神魂颠倒，不知会有什么笑话闹出来？

“我告辞！”他说，“今晚上奉屈小酌，我要好好请教。”

“不敢当。”

“雪岩兄！”何桂清很认真地说，“我不是客套。雪轩跟你的交情，我是知道的，他信中也提起，说你‘足智多谋，可共肝胆’，我有好些话，要跟老兄商议。”

“既如此，我就遵命了。”

“这才好，”何佳清欣然又说，“我不约别人，就是我们两个。回头我具柬帖来。”

于是胡雪岩将何桂清送了出门，等他上轿，回到自己屋里，看见阿巧姐在收拾果盘，想起她刚才跟何桂清眉来眼去的光景，心里便有些酸溜溜的，不大得劲。

“这位何老爷，”阿巧姐说，“看上去年纪比你还轻。”

“是啊！”胡雪岩说，“我看他不过比你大两三岁，正好配得上你。”

“瞎三话四！”阿巧姐白了他一眼。

她不再说话，胡雪岩也懒得开口，一个人歪在床上想心思，想东想西，百无聊赖。看看天快黑下来了，外面又有掌柜的声音，急促地在喊：“胡大老爷，胡大老爷！”

这声音喊得人心慌，赶紧一骨碌起身，迎了出去，只见前面是掌柜，后面跟着个戴红缨帽的听差，手里夹一个“护书”，见了胡雪岩，抢上两步打个千说：“小的何福，给胡大爷请安。敝四特地叫小的迎接，轿子在门口，请胡大爷就动身吧！”说着递了一份帖子上来。

帖子写的是：“即夕申刻奉迓便酌。”下款具名：“教愚弟何桂清谨订。”

“喔！好，我就走。”胡雪岩回到屋里，只见阿巧姐已取下一件马褂，作势等他来穿。

“留你一个人在客栈里了！”胡雪岩说这一句，忽生试探的念头，“等我到了那里，请何老爷来接你好不好？”

这应该算是作绝顶荒唐的念头，主客初会，身分不同，离通家之好有十万八千里，就算一见如故，脱略形迹，而她是“妾身未分明”，怎能入官宦之家？再退一步而论，就算是有了名分，胡家的姨太太，也得何家的内眷派人来接，怎么样也不能说由“何老爷”来邀堂客！

因此，阿巧姐的表情应该是惊异，或者笑一笑，照苏州人的说法：“亏你想得出！”甚至，置之不理。表示无可与言，亦在意中。而她什么都不是，只这样答说：“不好意思的！”

是怎么样的不好意思，就颇耐人寻味了。胡雪岩便报以一笑，不再说下去了。等坐上轿子，心里还一直在研究阿巧姐的态度，他很冷静，就当估量一笔有暴利可图，但亦可能大蚀其本的大生意那样，不动感情，纯从利害去考虑。

考虑到轿子将停，他大致已有了主见，暂且搁下，抖擞精神来对付这个新交的贵人。

何桂清是借住在苏州府学的西花厅，厅中用屏风隔成三间，最外一间，当作“签押房”，接见是在第二间，书房的格局，布置得雅洁有致。胡雪岩到时，他正在写大字，放下未写成的对联，欢然待客。但见他穿一件枣宁绸的夹袍，外套一字襟的玄色软绘坎肩，戴一顶六角形的折帽，一种像扇子样，可以折起来，置入衣袋中的瓜皮小帽，这副打扮，哪里像个考秀才的学台？倒像洋场中的纨绔。

“雪岩兄！”何桂清潇洒的将手一摆，“你看，就你我俩，无话不可谈。”

作此表示，非同寻常，胡雪岩相当感动，但也格外慎重，“云公，”他以端然的神色说，“雪公把信交给我的时候，特别叮嘱，云公如果有什么吩咐，务必照办。这句话，我亦不肯随便出口，因为怕力量有限达不到。如今我不妨跟云公说，即使办不到，我觉得云公一定也会体谅，所以有话请尽吩咐。”

这话已经说到头了，何桂清也就无所顾虑，很坦率地说：“黄寿臣是我的同年，他如果不走，我不便有所表示，现在听说他有调动的消息，论资格，我接他的缺，也不算意外，所以雪轩为我设谋，倒也不妨计议计议。不过，费了好大的劲，所得的如果是‘鸡肋’，那就不上算了。你看，浙江的情形，到底怎么样？”

胡雪岩不懂“嚼之无味，弃之可惜的”的“鸡肋”作何解？不过整段话的意思，大致可以明白，是问浙江巡抚这个缺分的好坏。

“浙江当然不如江苏，不过，有一点比江苏好！到底还不曾打仗。”

“虽未打仗，替江南大营办粮台，还有安徽的防务，也得帮忙，为人作嫁，颇不上算。”

“这也不见得。”胡雪岩答道，“如果是个清闲无事的缺，只怕云公亦未必肯屈就。”

“这倒是真话。”何桂清颇有深获我心之感，“我这个江苏学政，照承平时候来说，也就仅仅次于‘提督顺天学政’，这是因为京畿之地，论人才，又何尝及得上贵处江南？所以江苏学政的是否得人，关乎国家的气运，人才的消长。谁知两百年来，我适逢其会，遇上这么个用兵的时候，如今是只讲战备，不修文治，加以地方沦陷的很多，我原可躲躲懒，但此时不讲培育，战乱一年，人才中断，那就是我的误国之罪了。所以借地科考，辗转跋涉，自觉也对得起皇上，对得起江苏百姓了。”

胡雪岩也曾听说过，何桂清这个江苏学政做得相当起劲，本职以外，常有奏疏论军务，本意以为他越俎代庖，迹近多事，现在听他谈到“借地科考，辗转跋涉”，才知道未忝所职，心里不觉浮起敬意。但这方面他无可赞一词，唯有凝神倾听，不断点头而已。

“老爷！”有个丫头走来说，“请客人入席吧。”

“请吧！真正是小酌，”何桂清说，“而且是借花献佛。”

果然，六样菜倒有四样的材料，出自胡雪岩送的那四色云南土产，当中一个一品锅，揭开来看，形式与众不同，中间“朝天一柱”，多出个嘴子，里面是一锅鸡块，汤汁极清，微带糟香，不觉就在喉间咽了一口唾沫。

“这大概就是‘汽锅鸡’。”胡雪岩说，“久闻其名，还是初次见识。”

“这鸡也就是喝点汤。做法并不麻烦，难得的是家伙，这汽锅，我曾托

人到宜兴仿制，怎么样也不合适。”何桂清说到这里，忽然问道：“雪岩兄到敝处去过没有？”

“没有，不过我久慕昆明是洞天福地，四季如春，山明水秀。”胡雪岩又说：“俗语道得好，人杰地灵，有这样的地方，才能出云公这样的人物。”

“过奖，过奖！”何桂清说，“你总听雪轩说过，我不是云南土著。”

肯提到这一点，也就表示不讳他的身世，胡雪岩转志到此，便理解到何桂清真的是拿自己当知心朋友看待。不过，自己却不便透露已尽知他的底细，所以这样答道：“略知一二。雪公也是很佩服云公的。”

“我跟他交情不同，他跟你的交情也不同。所以今后你不要见外才好。”

“是！是！承蒙云公不弃，我敬云公亦就像敬雪公一样。”

“敬则不敢，但愿你不分彼此”。然后低斟慢饮，继续谈浙江的情形。胡雪岩认为已不需怂恿他作何打算，只把浙江的吏治、民生、人情、风土，尽其所知地细细陈述。何桂清听得很仔细，偶尔也发一两句问，问的都是地方的形势，胡雪岩听得很出来，他的兴趣是在军务上，倘或防守没有把握，他对浙江巡抚这个缺，就不见得会有兴趣。

谈到最后，何桂清对他的出处，作了透露：“我这个学政是一定不干了。以后干什么，还打不定主意。”

官场上的花样，胡雪岩所了解的，只到府县为止，省里的事，还可以猜得出来。至于京官以后许多特殊的缺分，他就不懂了，所以对何桂清的话，无可置答。

“你知道，我们那一榜，道光十五年乙未，现在算是最得意了。这是因为当年穆相国的提拔，穆相国你知道吧？”

“说来惭愧。我还不大清楚。”

“这也怪你不来，你不是我们这一路上的人……”

何桂清接下来便为胡雪岩谈“穆相国”——一道光朝的权相穆彰阿。乙未科会试，是他的大主考，十五年工夫，尽是提拔门生，内而军机部院，外而巡抚藩臬，遍布要津，所以穆彰阿虽在当今天子咸丰皇帝接位的第二年垮了下来，但乙未科同榜，羽翼已经丰满，个个可以振翅高飞，不但受老师垮台的影响，而且老师借门生的力量，仅仅得了个革职的处分，不曾像当年“和坤跌倒”那样，搞成抄家送命的悲惨结局。

“所以，”何桂清话锋一转，谈到自己，“我不能轻弃机会，动是总归要动的，现在不是承平之世，学政没有干头。如果说想到浙江去，变成挖黄寿臣的银，同年相好，说不过去。叫我回去当礼部侍郎的本缺，亦实在没有意思。我在想，像仓场侍郎之类的缺分，倒不妨过个渡。”

“仓场侍郎”这个官职，胡雪岩是知道，因为与漕运有关，听王有龄和嵇鹤龄都谈过。仓场侍郎驻通州，专管漕粮的接收、存贮，下面有十一个仓监督，是个肥缺，做两三年下来，外放巡抚，便有了做清官的资格，因为宦囊已丰，不必再刮地皮。

胡雪岩的脑筋快，一下子想到浙江的海运，从王有龄到嵇鹤龄，海运局的麻烦还很多，有许多核销的帐目，要靠通州方面的帮忙，如果何桂清能够去掌管其事，一切都方便了。于是他说：“云公，你这个打算，真正不错！说到这上头，我倒有身劳可效。天下的漕粮重在江浙，浙江方面的海运，只要云公坐镇通州，说什么便是什么，一定遵照云公的意思办理。”

“喔，”何桂清问：“浙江的海运，雪轩已经交卸了，你何以有这样的

把握？”

“雪公虽已交卸，现在的坐办嵇鹤龄，跟雪公仍旧有极深的渊源。嵇某人是我拜把的兄弟。”

“原来如此！”何桂清欣喜中有惊异，觉得事情真有这么凑巧，真是意想不到。

“至于江苏方面的海运，云公想必比我还清楚，而且由江苏调过去，不论谁来办，必都是熟人，自然一切容易说话。”说到这里，胡雪岩作了一个结论：“总而言之，云公去干这个缺，是人地相宜。”

“能人地相宜，就可政通人和。”何桂清停了一下，又说，“我本来只是随便起的一个念头，不想跟你一谈，倒谈出名堂来了。我已写了信到京里，想进京去一趟，‘陛见’的上谕，大概快下来了，准定设法调仓场。”

何桂清说到这样的话，便见得已拿胡雪岩当作无话不谈的心腹。听话的人了解，人与人之间，交情跟关系的建立与进展，全靠在这种地方有个扎实的表示。这一步跨越不了，密友亦会变成泛泛之交。因此，胡雪岩当然不会轻易地放过。

“云公！我敢说，你的打算，不能再好了。事不宜迟，就该放手进行。不过，有句话，我不知道说得冒昧不冒昧？”

“你不曾说，我怎么知道？”何桂清剥着指甲，眼睛望着他自己的手，是准备接受他那句“冒昧”话的神气。

“听说藩司进一趟京，起码得花两万银子，可是有这话？”

“这也不能一概而论，中等省份够了，像江苏这样一等一的大省就不够。仅仅陛下述职够了，如果有公事接头，或者请款，或者报销，那‘部费’就没得底，两万银子哪里够？”

“照这样说，有所谋干，就更不够了。”

“这也要看缺分、看圣眷、看朝里有人无人而定。像我这趟去，就花不了多少钱。”

“那么，”胡雪岩敛眉正视，一个字、一个字很清楚地问：“到底要多少呢？”

何桂清不即回答，乱眨着眼，念念有词地数着指头，好久才说：“若有一万五千银子，尽足敷用。”

“云公，”胡雪岩一笑，又放正了脸色，“你老知道的，我做钱庄，我们这行生意，最怕‘烂头寸’，你老这趟进京，总要用我一点才好。”

这一说，何桂清的表情便很复杂了，惊喜而兼困惑，仿佛还不十分懂他的似的，是有点不懂，细想一想才算弄明白，但亦不知道自己的解释对不对，所以话说得不很利落。

“雪岩，你的意思是想放一笔款子给我？”

“是的。”胡雪岩很率直，也很清楚地回答：“我想放一万五千银子的帐给云公。利息特别克己，因为我的头寸多，总比烂在那里好。”

“期限呢？”

“云公自己说。”

何桂清又答不上来了，他要好好盘算一下，却又无从算起，因为只知道仓场侍郎的缺不错，一年到底有多少进帐并不知道。

看到迟疑，胡雪岩便说：“我替云公出个主意，在京城里，我替云公介绍一家票号，云公的款子都存在他那里，看情形办，钱多多还，钱少少还，

期限不定，你老看如何？”

“好，好，就是这么办。不过我不必用那么多，只要一万就可以了。”胡雪岩知道，五千已有着落，还是自己听了阿巧姐的话，亲手封进去的银票，但不便说破，“怎么办呢？不还差五千吗？”他故意这样问。

何桂清也不肯说破，王有龄在信中，已附了五千银子，只是这样答道：“不敷之数，我另外找人凑一凑，也就差不多了。”

胡雪岩肚子里雪亮，便点点头说：“那么，请云公的示，我那一万银子，送到哪里？”

这平常常一句话，应该是极容易回答的，而何桂清竟开不了口！因为这件事说来未免令人觉得突兀而骤难相信。一万银子不是小数，初次见面，三言两语便大把捧出来借与人，不要中，不要保，还不必讲利息和限期，这不太少见？

这样茫然想到，忽有领悟，胡雪岩这样做，固可解释为王有龄的交情使然，但他本人是否有所图谋呢？生意人的算盘，无论如何是精明的，还是先同一问清楚的好。

“雪岩兄，”他很吃力地说，“你真的是所谓‘烂头寸’？”

问到这话，胡雪岩觉得不必再说假话，因而这样模棱地答道：“就算头寸不烂，云公的大事，我亦不能不勉力效劳。”

“感激得很。只是我受你此惠，不知何以为报？”

话是一句普通见情的话，但他的眼神不同，双目灼灼地望着胡雪岩，是等待回话的神态。这一下，玲珑剔透的胡雪岩就了然了，这句话不仅是内心感激的表示，还带着“问条件”的意味。条件自然有，但决不能说，说了就是草包。同时胡雪岩也觉得他的这一问，未免看轻了他自己跟王有龄的交情，所以意中微有不满。

“云公说的是哪里话？我不曾读过书，不过《史记》上的《货殖列传》、《游侠列传》也听人讲过。区区万金，莫非有所企图，才肯出手？”

“是，是！”何桂清大为不安，连连拱手：“是我失言了。雪岩兄，我真想不到，你是读书有得的人。”

胡雪岩心里好笑，自然也得意，听嵇鹤龄讲过几个汉朝的故事，居然把翰林出身的学台夫人都唬住了，将来跟王有龄、嵇鹤龄他们谈起来，倒是一件值得夸耀之事。

“哪里，哪里，云公这话，等于骂我。”他一半实话，一半谦虚地说。

而何桂清却真的刮目相看了，“怪不得雪轩佩服你。”他说，“雪轩以前虽不得意，却也是眼高于顶的人，平日月旦人物，少所许可，独独对你不同，原来你果然不同。”

胡雪岩报以矜持谦虚的微笑，拿话题又拉回到借款上：“我那一万银子，一到上海就可以备妥，是寄了来，还是怎么样？”

“不必寄来。”何桂清想了想说，“等我进京，自然是先到上海，由海道北上，一则路上比较平静，再则也看看海运的情形。到了上海，我们见面再说，那时少不得还有麻烦你的地方。”

这种场合，自然不宜谈官场，谈商场则何桂清是外行，于是只好谈山水、谈风月了。

有了几分酒意的何桂清，谈兴愈豪，话也更少顾忌，一谈谈到家庭，他忽然说道：“雪岩兄，我有件事，要腆颜奉托。内人体弱多病，性情又最贤

慧，常劝我置一房妾侍，可以为她分劳，照料我的饮食起居。我倒也觉得有此必要，只是在江苏做官，纳部民为妾，大干禁例。这一次进京，沿途得要有个贴身的人照料，不知道你能不能替我在上海或者在杭州，物色一个？”

“这容易得很。请云公说说看，喜欢怎样的人？”

“就像阿巧姐那样的，便是上选。”何桂清脱口而答。

胡雪岩一愣，细看一看他的脸色，不像饰词巧索，心里便好过些了，“我知道了。”他点点头，“总在云公动身之前，我必以报命。”

“拜托，拜托！”何桂清说，“回头我先送五百两银子过来。请雪岩兄在这个数目之内替我办。”

“用不了这么多。”胡雪岩说：“云公也不必送来，办成了，我跟云公一起算，顺便还要讨赏。”

“言重，言重！该我谢媒。”

答应是答应下来了，回到金闾栈，细想一想，要找像阿巧姐这样的人，却真还不大容易。

“嘻！我傻了！”胡雪岩突破心头的蔽境，解决了难题，却带来怅然若失的情怀。

何必再去寻阿巧姐这样的人？阿巧姐不就在跟前？然而胡雪岩这一次撒手，跟放弃阿珠的感觉不大相同，当时移花接木将阿珠与陈世龙之间的那条红丝联系起来，不但心安理得，而且有快心惬意之感，如今要将阿巧姐送入别人的怀抱，心里却是酸溜溜的，很不好受。

这天晚上他再想阿巧姐的去留，就是持着这种态度，譬如不曾遇见她，譬如她香消玉殒了，譬如她为豪客所夺，这样每自譬一次，便将阿巧姐看得淡了些，最后终于下了决心，自己说一声：“君子成人之美！”然后叹口气，蒙头大睡。

## 巧舌觅靠山

时人笔记记载说：“左文襄收复杭州时，胡亦由上海回杭。或有以蜚语上闻者，左怒，胡进谒，即盛气相待，且言将即日参奏。次日胡忽进米十数舟于左，……，左方以缺饷为虑，得胡禀，大喜过望。乃更倾心待胡。凡善后诸事，悉以委之。”另一地方把胡雪岩讲得更神：“（左公）命筹米十万石，限十日，毋违军令。胡曰：大兵待饷，十日奈枵腹何？左公曰，能更早乎？胡曰：此事筹已久，十万石三日可至，左公大喜。”

我报效这批米，决不是为朝廷褒奖。光墉是生意人，只会做事，不会做官。

我在想，大人也是只晓得做事，从不把功名富贵放在心上的人。大人跟江苏李中丞正好相反。李中丞会做官，大人会做事。大人也不是不会做官，只不过不屑于做官而已。

你不要妄自菲薄，在我看满朝失紫贵，及得上老兄识见的，实在不多。

这番话说到尽头了，胡雪岩对左宗棠的处境、想法，因应之道亦由这番话中有了更深的了解。只要不伤天害理，任何筹饷的办法，都可以得到他的同意。

左宗棠那双眼睛，颇具威严，光芒四射似地将他从头望到底，“我闻名已久了。”

这不是一句好话，胡雪岩觉得无需谦虚，只说：“大人建了不世之功，特为来给大人道喜！”

“喔，你倒是得风气之先！怪不得王中丞在世之日，你有能员之名。”

话中带着讥讽，胡雪岩自然听得出来，一时也不必细辩，眼前第一件事，是要能坐下来。左宗棠不会不懂官场规矩，文官见督抚，品级再低，也得有个座位，此刻故意不说“请坐”，是有意给人难堪。先得想个办法应付。

念头转到，办法便即有了，捞起衣襟，又请一个安，同时说道：“不光是为大人道喜，还要给大人道谢。两浙生灵倒悬，多亏大人解救。”

都说左宗棠是“湖南骡子”的脾气，而连番多礼，到底将他的骡脾气拧过来了，“不敢当！”他的语声虽还是淡淡的，有那不受奉承的意味，但亦终于以礼相待了，“贵道请坐！”

听差是早捧着茶盘等在那里的，只为客人不曾落座，不好奉茶，此时便将一碗盖碗茶摆在他身旁的茶几上。胡雪岩欠一欠身，舒一口气，心里在想：只要面子上不难看，话就好说了。

“这两年我在浙江，很听人谈起贵道。”左宗棠面无笑容地说，“听说你很阔啊！”

“不敢！”胡雪岩欠身问道：“请大人明示所谓‘阔’是指什么？”

“说你起居享用，俨如王侯，这也许是过甚之词。然而也可以想像得知了。”

“是！我不瞒大人，比起清苦的候补人员来，我算是很舒服的。”

他坦然承认，而不说舒服的原因，反倒像塞住了左宗棠的口，停了一下，

他直截了当地说：“我也接到好些禀贴，说你如何如何！人言未必尽属子虚，我要查办，果真属实，为了整饬吏治，我不能不指名严参！”

“是！如果光墉有什么不法之事，大人指名严参，光墉亦甘愿领罪。不过，自问还不敢为非作歹，亦不敢营私舞弊。只为受王中丞知遇之恩，誓共生死，当时处事不避劳怨，得罪了人亦是有的。”

“是不是为非作歹，营私舞弊，犹待考察。至于你说与王中丞誓共生死，这话就令人难信了。王中丞已经殉难，你现在不还是好好的吗？”

“如果大人责光墉不能追随王中丞于地下，我没有话说，倘或以为殉忠、殉节，都有名目，而殉友死得轻如鸿毛，为君子所不取，那么，光墉倒有几句话辩白。”

“你说。”

“大人的意思是，光墉跟王中丞在危城之中共患难，紧要关头，我一个人走了，所谓‘誓共生死’，成了骗人的话？”

“是啊！”左宗棠逼视着问：“足下何词以解？倒要请教！”

“我先请教大人，当时杭州被围，王中丞苦苦撑持，眼睛里所流的不是泪水，而是血，盼的是什么？”

“自然是援军。”

“是！”胡雪岩用低沉的声音说，“当时有李元度一军在衢州，千方百计想催他去，始终不到。这一来，就不能不作坚守的打算。请问大人，危城坚守靠什么？”

“自然是靠粮食。‘民以食为天’。”

“‘民以食为天’固然不错，如果罗掘俱穷，亦无非易子而食。但是，士兵没有粮食，会出什么乱子？不必我说，大人比我清楚得多。当时王中丞跟我商量，要我到上海去办米。”胡雪岩突然提高了声音说：“王中丞虽是捐班出身，也读过书，他跟我讲《史记》上赵氏孤儿的故事，他说，守城守不住，不过一死而已，容易，到上海办米就跟‘立孤’一样比较难。他要我做保全赵氏孤儿的程婴。这当然是他看得起我的话，不过，大人请想，他是巡抚，守土有责，即使他有办法办得到米，也不能离开杭州。所以，到上海办米这件事，只有我能做，不容我不做。”

“嗯，嗯！”左宗棠问道，“唐来呢？你米办到了没有？”

“当然办到。可是……”胡雪岩黯然低语：“无济于事！”

接着，他将如何办米来到了杭州城外的钱塘江中，如何想尽办法，不能打通粮道，如何望城一拜，痛哭而回，如何将那批米接济了宁波。只是不说在宁波生一场大病，几乎送命，因为那近乎表功的味道，说来反成蛇足了。

左宗棠听得仔细，仰脸想了半天，突然冒出一句话来，却是胡雪岩再也想不到的。

“你也很读了些书啊！”

胡雪岩一愣，随即想到了，这半天与左宗棠对答，话好像显得很文雅，又谈到《史记》上的故事，必是他以为预先请教过高人，想好了一套话来的。

这多少也是实情，见了左宗棠该如何说法，他曾一再打过腹稿。但如说是有意说好听的假话，他却不能承认，所以这样答道：“哪里敢说读过书？光墉只不过还知道敬重读书人而已！”

“这也难得了。”左宗棠说，“人家告你的那些话，我要查一查。果真像你所说的那样子，自然另当别论。”

“不然。领了公款，自然公事上要有交代。公款虽不是从大人手上领的，可是大人现任本省长官，光墉的公事，就只有向大人交代。”

“喔，你来交代公事。是那笔公款吗？”左宗棠问，“当时领了多少？”

“领了两万两银子。如今面缴大人。”说着，从身上掏出一个红封袋来，当面奉上。

左宗棠不肯接红封袋，“这是公款，不便私相授受。”他说，“请你跟粮台打交道。”

当时便唤了粮台上管出纳的委员前来，收取了胡雪岩的银票，开收据，盖上大印，看来是了却了一件事，却不道胡雪岩还有话说。

“大人，我还要交代。当初奉令采办的是米，不能拿米办到，就不能算交差。”

“这……”左宗棠相当困扰，对他的活，颇有不知所云之感，因而也就无法作何表示。

“说实话，这一批米不能办到，我就是对不起王中丞的在天之灵。现在，总算可以真正有交代了！”胡雪岩平静地说，“我有一万石米，就在杭州城外江面上，请大人派员验收。”

此言一出，左宗棠越发困惑，“你说的什么？”他问：“有一万石米在？”

“是！”

“就在杭州城外江面上？”

“是！”胡雪岩答道，“已有几百石，先拨了给蒋方伯，充作军粮了。”

左宗棠听得这话便向左右问道：“护送胡大人来的是谁？”

“是何都司。”

于是找了何都司来，左宗棠第一句话便是：“你知道不知道，有几百石军粮从钱塘江上运到城里。”

“回大帅的话，有的。”何都司手一指：“是胡大人从上海运来的。”

“好！你先下去吧。”左宗棠向听差吩咐：“请胡大人升炕！”

礼数顿时不同了！由不令落座到升炕对座，片刻之间，荣枯大不相同，胡雪岩既感激，又得意，当然对应付左宗棠也更有把握了。

等听差将盖碗茶移到茶几上，胡雪岩道谢坐下，左宗棠徐徐说道：“这一万石米，不但杭州得救，肃清浙江全境，我也有把握了。老兄此举，出人意表，功德无量。感激的，不止我左某人一个人。”

“大人言重了。”

“这是实话。不过我也要说实话。”左宗棠说，“一万石米，时价要值五、六万银子，粮台上一时还付不起那么多。因为刚打了一个大胜仗，犒赏弟兄是现银子。我想，你先把你缴来的那笔款子领了回去，余数我们商量一下，怎么样个付法？”

“大人不必操心了。这一万石米，完全由光墉报效。”

“报效？”左宗棠怕自己是听错了。

“是！光墉报效。”

“这，未免太破费了。”左宗棠问道：“老兄有什么企图，不妨实说。”

“毫无企图。第一，为了王中丞。第二，为了杭州，第三，为了大人。”

“承情之至！”左宗棠拱拱手说，“我马上出奏，请朝廷褒奖。”

“大人栽培，光墉自然感激，不过，有句不识抬举的话，好比骨鲠在喉，吐出严请大人不要动气。”

“言重，言重！”左宗棠一叠连声地说，“尽管请说。”

“我报效这批米，决不是为朝廷褒奖。光墉是生意人，只会做事，不会做官。”

“好一个只会做事，不会做官！”这一句话碰到左宗棠的心坎上，拍着炕几，大声地说。赞赏之意，真是溢于言表了。

“我在想，大人也是只晓得做事，从不把功名富贵放在心上的人。”胡雪岩说，“照我看，跟现在有一位大人物，性情正好相反。”

前半段话，恭维得恰到好处，对于后面一句话，左宗棠自然特感关切，探身说道：“请教！”

“大人跟江苏李中丞正好相反。李中丞会做官，大人会做事。”胡雪岩又说：“大人也不是不会做官，只不过不屑于做官而已。”

“啊，痛快，痛快！”左宗棠仰着脸，摇着头说，是一副遇见了知音的神情。

胡雪岩见好即收，不再奉上高帽子，反而谦虚一句，“我是信口胡说。在大人面前放肆。”

“老兄，”左宗棠正色说道，“你不要妄自菲薄，在我看满朝朱紫贵，及得上老兄识见的，实在不多。你大号是哪两个字？”

“草字雪岩。风雪的雪，岩壑的岩。”

“雪岩兄，”左宗棠说，“你这几年想必一直在上海，李少荃的作为，必然深知，你倒拿我跟他比一比看。”

“这，”胡雪岩问道，“比哪一方面？”

“比比我们的成就。”

“是！”胡雪岩想了一下答道：“李中丞克复苏州，当然是一大功，不过，因人成事，比不上大人孤军奋战，来得难能可贵。”

“这，总算是一句公道话。”左宗棠说，“我吃的亏有两种，第一是地方不如他好，第二是人材不如他多。”

“是的。”胡雪岩深深点头，“李中丞也算会用人的。”

“那么，我有句很冒昧的话请教，以你的大才，以你在王中丞那里的业绩，他倒没有起延揽之意？”

“有过的。我不能去！”

“为什么？”

“第一，李中丞对王公有成见，我还为他所用，也太没有志气“好！”左宗棠接着问：“第二呢？”

“第二，我是浙江人，我要为浙江出力，何况我还有王中丞委托我未了的公事，就是这买米的款子，总要有交代。”

“难得，难得，雪岩兄，你真有信用。”左宗说到这里，喊一声：“来呀！留胡大人吃便饭。”

照官场中的规矩，长官对属下有这样的表示，听差便得做两件事，第一件是请客人更换便衣，第二件是准备将客人移到花厅甚至“上房”中去。

在正常的情况之下，胡雪岩去拜客，自然带着跟班，跟班手中捧着衣包，视需要随时伺候主人更换。但此时只有胡雪岩一个人，当然亦不会有便衣。左宗棠便吩咐听差，取他自己的薄棉袍为“胡大人”更换。左宗棠矮胖，胡雪岩瘦长，这件棉袍穿上身，大袖郎当，下摆吊下一大截，露出一大截沾满了黄泥的靴帮子，形容不但不雅，而且有些可笑。但这份情意是可感的。所

以胡雪岩觉得穿在身上很舒服。

至于移向花厅，当然也办不到了。一座小关帝庙里，哪里来的空闲房屋，闽浙总督的官厅，签押房与卧室，都在那里了。不过，庙后倒有一座土山，山上有座茅亭，亦算可供登临眺望的一景，左宗棠为了避免将领请喝的纷扰，吩咐就在茅亭中置酒。

酒当然是好酒。绍兴早经夺回，供应一省长官的，自然是历经兵燹而无恙的窖藏陈酿，菜是湖南口味，虽只两个人对酌，依然大盘长筷，最后厨子戴着红缨帽，亲自来上菜，打开食盒，只有一小盘湖南腊肉。不知何以郑重如此？

“这是内子亲手调制的，间关万里，从湖南送到这里，已经不中吃了。只不过我自己提醒我，不要忘记内子当年委曲绸缪的一番苦心而已。”

胡雪岩也听说过，左宗棠的周夫人，是富室之女，初婚在家时，夫婿是个寒士。但是周夫人却深知“身无半亩，心忧天下”的左宗棠，才气纵横，虽然会试屡屡落第，终有破壁飞去的一日，所以鼓励慰藉，无所不至。以后左宗棠移居岳家，而周家大族，不会看得起这个脾气大的穷姑爷。周夫人一方面怕夫婿一怒而去，一方面又要为夫家做面子，左右调停，心力交瘁，如今到底也有扬眉吐气的一天了。

这对胡雪岩又是一种启示。左宗棠如今尊重周夫人，报恩的成份，多于一切，足见得是不会负人，不肯负人而深具性情者，这比起李鸿章以利禄权术驾驭部下来，宁愿倾心结交此人。

因此，当左宗棠有所询问时，他越发不作保留，从杭州的善后谈到筹饷，他都有一套办法拿出来，滔滔不绝，言无不尽。宾主之间，很快地已接近脱略形迹、无所不谈的境地了。

一顿酒喝了两个时辰方罢。左宗棠忽然叹口气说：“雪岩兄，我倒有些发愁了。不知应该借重你的哪方面给我帮忙？当务之急是地方善后，可是每个月二十五六万的饷银，尚换的款，又必是仰仗大力。只恨足下分身无术！雪岩兄，请你自已说一，愿意做些什么事？”

“筹饷是件大事，不过只要有办法，凡是操守靠得住的人，都可以干得。”胡雪岩歉然地说，“光墉稍为存一点私心，想为本乡土尽几份力。”

“这哪里是私心！正见你一副侠义心肠。军兴以来，杭州情况最惨，善后事宜，经纬万端，我兼摄抚篆，责无旁贷，有你老兄这样大才，而且肯任劳任怨，又是为桑梓效力的人帮我的忙，实在太好了。”左宗棠说到这里，问道：“跟蒋芑泉想来见过面了？”

“是！”

“你觉他为人如何？”

“很直爽的人。我们谈得很投机。”

“好极，好极！”左宗棠欣然问道：“地方上的一切善后，总也谈过了？”

“还不曾深谈。不过承蒋方伯看得起，委托我的一个小钱庄，为他代理藩库，眼前急需的支出，我总尽力维持。”

“那更好了。万事莫如赈济急，如今有一万石米在，军需民食，能维持一两个月，后援就接得上了。再有室号代为支应藩库的一切开销，抚死恤伤，亦不愁无款可垫。然则杭州的赈济事宜，应当马上动手。我想，设一个善后局，雪岩兄，请你当总办，如何？”

“是！”胡雪岩肃然答道：“于公于私，义不容辞。”

“我向你致谢了。”左宗棠拱拱手说，“公事我马上叫他们预备，交蒋芑泉转送。”

这样处置，正符合胡雪岩的希望。因为他为人处世一向奉“不招忌”三字为座右铭，自己的身分与蒋益澧差不多，但在左宗棠手下，到底只算一个客卿，如果形迹太密，甚至越过蒋益澧这一关，直接听命于左宗棠，设身处地地为人想一想，心里也会不舒服。现在当着本人在此，而委任的札子却要交由蒋益澧转发，便是尊重藩司的职权，也是无形中为他拉拢蒋益澧，只不过公事上小小的一道手续，便有许多讲究，足见得做官用人，不是件容易的事。

这样想着，他对左宗棠又加了几分钦佩之心，因而愿意替他多想一点事，至少也得为他多策划几个好主意。心念刚动，左宗棠正好又谈起筹饷，他决定献上一条妙计。

这一计，他筹之已熟，本来的打算是“货卖识家”，不妨“待价而沽”。这也就是说，如果没有相应的酬佣，他是不肯轻易吐露的。此刻对左宗棠，多少有知遇之感，因而就倾囊而出了。

“筹饷之道多端，大致不外两途，第一是办厘金，这要靠市面兴旺，无法强求，第二是劝捐，这几年捐得起的都捐过了，‘劝’起来也很吃力。如今我想到有一路人，他们捐得起，而且一定肯捐，不妨在这一路人头上，打个主意。”

“捐得起，又肯捐，那不太妙了吗？”左宗棠急急问道：“是哪一路人？”

“是长毛！”胡雪岩说，“长毛在东南十几年，手头上很不少，现在要他们捐几文，不是天经地义？”

这一说，左宗棠恍然大悟，连连点头：“对，对，请你再说下去。”

于是胡雪岩为他指出，这十几年中，太平军里有些人积了点钱财，而退藏于密，太平军一旦失败，很多人当然要治罪。可是虽罪在不赦，却人数太多，办不胜办。株连过众，扰攘不安，亦非战乱之后的休养生息之道。所以最好的处置办法是，网开一面，予人出路。只是一概既往不究，亦非良策，应该略施薄惩。愿打愿罚，各听其便。

“大人晓得的，人之常情，总是愿罚不愿打，除非罚不起。”胡雪岩说，“据我所知，罚得起的人很多。他们大都躲在夷场上，倚仗洋人的势力，官府一时无奈其何，可是终究是个出不了头的‘黑人’，如果动以利害，晓以大义，手头上舍了一笔，换个寻出路的机会，何乐不为？”

“说得是。”左宗棠笑道，“此辈不甘寂寞，不但要爬起来做人，‘只怕还得要站出来作官。’”

“正是这话。”胡雪岩撮起两指一伸，“像这种人，要捐他两笔。”

“怎么办呢？”

“一笔是做人，另外一笔是做官。做官不要捐吗？”

左宗棠失笑了，“我倒弄糊涂了！”他说，“照此看来，我得赶快向部里领几千张空白捐照来。”

“是！大人尽管动公事会领。”

“领是领了。雪岩兄，”左宗棠故意问道：“交给谁去用呢？”

胡雪岩不作声，停了一会方说：“容我慢慢物色好了，向大人保荐。”

“我看你不用物色了，就是你自己勉为其难吧！”

“这怕……”

“不，不！”左宗棠挥手打断了他的话，“你不必推辞了！雪岩兄，你遇见我，就容不得你再作主张，这话好像蛮不讲理，不是的！足下才大如海，我已深知。不要说这两件事，再多兼几个差使，你也能够应付裕如。我想，你手下总有一班得力的人，你尽管开单子来，我关照蒋芑泉，一律照委。你往来沪杭两地，出出主意就行了。”

如此看重，不由得胡雪岩想起王有龄在围城中常说的两句话：“鞠躬尽瘁，死而后已。”便慨然答道：“既然大人认为我干得了，我就试一试看。”

“不用试，包你成功！”左宗棠说，“我希望你两件事兼筹并顾。浙江的军务，在紧要关头上，千万不能有‘闹饷’的活把戏弄出来。”

“是。我尽力而为。”胡雪岩说，“如今要请求的是，这个捐的名目，我想叫‘罚捐’。”

“罚捐倒也名符其实。不过……”他沉吟着，好久未说下去。

这当然是顾忌，胡雪岩也可以想像得到，开办“罚捐”可能会惹起浮议，指作“包庇逆党”。这是很重的一个罪名。然而是否“包庇”，要看情节而定，与予人出路。是似是而非的两回事。

他心里这样在想，口头却保持沉默，而且很注重左宗棠的表情，要看他是不是有担当？

左宗棠自然是有担当的，而且这正也是他平时自负之处。他所考虑的是改换名目，想了好一会，竟找不出适当的字眼，便决定暂时先用了再说。

接着，又有疑问，“这个罚捐，要不要出奏？”他问，“你意下如何？”

“出奏呢，怕有人反对，办不成功，不出奏呢，又怕将来部里打官腔，或者‘都老爷’参上一本。”胡雪岩说，“利弊参半，全在大人作主。”

“办是一定要办，不过我虽不怕事，却犯不上无缘无故背个黑锅，你倒再想想，有什么既不怕他人掣肘，又能为自己留下退步的办法？”

“凡事只要秉公办理，就一定会有退步。我想，开办之先，不必出奏，办得有了成效，再奏明收捐的数目，以后直接咨部备案，作为将业报销的根据。”

“好！准定这样办。”左宗棠大为赞赏：“‘凡事只要秉公办理，就一定会有退步。’这话说得太好了。不过，你所说的‘成效’也很要紧，国家原有上千万的银子，经常封存内库，就为的是供大征伐之用。这笔巨款，为赛尚阿之流的那班旗下大爷挥霍一空，所以‘皇帝不差饿兵’那句俗语，不适用了！如今朝廷不但差的饿兵，要各省自己筹饷，而且还要协解‘京饷’。如果说，我们办得有成效的税捐，不准再办，那好，请朝廷照数指拨一笔的款好了。”

这番话说到尽头，胡雪岩对左宗棠的处境、想法、因应之道亦由这番话中有了更深的了解。只要不是伤天害理。任何筹饷的办法，都可以得到他的同意。

## 中堂大人

左宗棠官至军机，胡雪岩的生意也就顺理成章地做到了京城。胡雪岩一贯的宗旨，除了“花花轿儿人抬人”外，就是“有钱能使鬼推磨。”或者叫“火到猪头烂，钱到公事办。”胡雪岩逢人，必有馈赠，多少不等，务与这个人的身份相符，所以人人视胡雪岩如及时雨，这一次巴结中堂大人，正是为他筹借洋款铺路。

胡雪岩心想，要他不说闲话，只有找海岳山房朱铁口，否则即使不敢说闲话，也尽有刁难的手段。

这个法子 是乾隆年间和坤发明的，他说送什么东西，根本就是他自己的收藏，我们去问价钱的时候，顺便就把东西带回来了。

至于胡雪岩与宝森素昧平生，看似无由一通款曲，其实容易得很，有跟胡雪岩交情深厚的文煜在，便是现成的一条路子。

胡雪岩既然送了两万银子，就大可不必再在宝亲身上作人情，而居然作了，并且这个人情还不轻，看起来是个很厚道的人。同时又想到宝森一走，耳根清净，使对胡雪岩越有好感了。

原来宝璠之弟宝森本是直隶的候补知县，既没有读多少书，也谈不到才具，而且理路不大清楚。靠他老兄的面子，总常有差使派地，有时州县出缺，派他去署理，坐堂问案，笑话百出，上官看宝璠的分上，只有格外宽容。

后来曾国藩由两江总督调直隶，他是讲究吏治的，看宝森实在没有用处，就想照应他亦有力不从心之感。宝森几次找宝璠，要他写八行书给曾国藩讨差使，宝璠怕碰钉子，不肯出信。到得真的缠不过了，宝璠说：“你到四川去吧！”为他加捐，由候补县变成了候补道，又在吏部说了情，得以分发四川。

四川总督名叫吴棠，此人于慈禧太后未入宫之前，有援之于穷途末路的大恩。慈禧之父惠征，官居安徽池州太广道，是守土有责的地方官，咸丰初年，洪杨起事，舟船东下，势如破竹，惠征望风而逃，降旨革职查办，旋即一病而亡。俗语说：“太太死了压断街，老爷死了没人抬”，官场最势利不过，何况惠征是“犯官”的身分，加以外省的旗汉之别，远较京里来得分明。因此，慈禧以长女的身分，携带一妹两弟，奉母盘灵回旗时，一路遭受白眼，那种境况，真可说是凄凉万状。

一天船泊苏东淮安府桃源县，忽然有人送来一份奠仪，而且颇为丰腆，白银二百两之多。慈禧再看名贴上具衔是桃源县知县吴棠，不由得纳闷，惠征从无这样一个朋友，如说是照例的应酬，隔省的官员，了无渊源，充其量送八两银子奠仪，已是仁至义尽。一送二百两，阔得出奇，慈禧判断，一定是送错了，防着人家要来索还，原封不动地摆在那里。

她的判断不误，果然是送错了。吴棠一看听差送上来的回贴，大发雷霆，幸而他有个幕友，深明人情世故，便劝他说：“送错了礼没有去讨回之理，就讨，人家也未见得肯还。听说这惠道台的小姐，长得很齐整，而且知书识字，旗人家的闺秀，前途不可限量。东翁不如将错就错，索性送个整人情，

去吊上一吊。”

吴棠心想，这不失为“失之东隅，收之桑榆”的打算，当下肃其衣冠，备了祭品，传轿打道运河码头，投了贴上船祭灵。祭毕慰问家属，慈禧的两个弟弟惠祥、照样，都还年幼，只会陪礼，无从陪客，都是慈禧隔着白布灵幔，与吴棠对答，再三称谢。

这一下足以证明，吴棠的奠仪并未送错，可以放心大胆地支用了。慈禧感激涕零之余，将吴棠的名贴放在梳头盒子里，跟妹妹相誓：“倘或天可怜见，咱们姐妹也有得意的一天，可千万别忘了吴大老爷这雪中送炭的大恩人。”

果然“皇天不负苦心人”，姐妹做了妯娌，不过十年的工夫，姐姐“以天下养”，妹妹亦贵为醇王的福晋。

辛酉政变，两宫垂帘听政，慈禧第一件快心之事，便是报恩，这时已升知府的吴棠，官符如火，一路超擢，吴棠既庸且贪，而凡有参劾吴棠的折子，一概不准。不过五、六年的工夫，继骆秉章而为四川总督。他在成都，公事委诸属下，每天开筵演戏，顿顿鱼翅鸡鸭，自我豢养成一个臃肿不堪的大胖子，四川人替他起了个外号，叫做“一品肉”。

宝鋆为老弟的打算是，惟有到“一品肉”那里当差，不必顾虑才具之短。果然，吴棠看宝鋆是大军机，一到就派了“厘金”的差使，终吴棠之任、室森的税差没有断过，是四川官场的红员之不久，吴棠歿于任上，继任川督的是杀安德海的山东巡抚丁宝桢。安德海在两宫太后口中，称之为“小安子”，他是慈禧太后宠信的太监，在“辛酉政变”中立过功劳，升任为长春宫的总管。仗着慈禧太后的势力，招权纳贿，骄恣不法。有年夏天，打着太后的旗号，擅自出京，连直隶总督曾国藩，都只能侧目而视，不敢动他。不道丁宝桢却不买帐，等他一入山东境内，便派人严密监视，及至证实了他并未奉有赴江南采办的懿旨，便不客气地下令逮捕，飞章入奏，奉旨“毋庸讯问，就地正法”，随即提出牢来，在济南处决。

安德海既为慈禧所宠信，丁宝桢杀了他，就很可能得罪了慈禧。哪知事实适得其反，慈禧不但不恨，而且很感激丁宝桢，因为安德海被斩以后，丁宝桢下令暴尸三日，济南的百姓看清了安德海是没有“那活儿”的真太监。这一来，一直流传着的，安德海为慈禧面首的谣言，不攻自破。慈禧心感丁宝桢为她洗刷之德，所以吴棠出缺，将他自东抚所擢为川督。当然，也有看重丁宝桢清廉刚直，用他去整饬为吴棠搞坏的四川吏治的期望在内。

果然，丁宝桢一入川便大加整顿，贪庸疲软的劣员，参的参，调的调，官场气象一新。像宝森这样的人，当然也在淘汰之列，但想到他是宝鋆的胞弟，不免有投鼠忌器的顾虑，处置就不一样了。

像这样的情形，原有个客客气气送出门的办法，譬如督抚与两司——藩司、臬司不和，想把他们调走，而又怕伤了和气，发生纠纷，便在年终“密考”时，加上“堪任方面”的考语。既然才足以当方面之任，朝廷当然要将此人召进京去，当面察看。久而久之成了一个惯例，军机处一看督抚对两司下的是这样的考语，便知是请朝廷将两司调走，必如所请，因为封疆大吏的用人权是必须尊重的。

宝森只是一个候补道，不适用此例，但亦有变通之方，即以人才特荐，奏请送部引见，意思是请朝廷考虑，此人可放实缺。

那是光绪四年年底的事。其时言路上气势很盛，除了御史、给事中这些

言官以外，翰林而兼“日讲起注官”，得以专折言事者，奏议尤为朝廷所重，其中言论最犀利者四人，号称“翰林四谏”。而“四谏”中又以张佩纶的一支笔最厉害，心想宝森一无才能，只以宝璠的关系，竟由地方大吏以人才特荐，令人不平，因而上章搏击。

上谕中喜许张佩纶“所陈绝瞻顾，尚属敢言”。至于丁宝楨特荐宝森，究竟有何过人之长的实绩，命丁宝楨“据实具奏，毋稍回护”。原奏又说宝森并无才能，“着李鸿章查明宝森在直隶时，官声政绩究竟如何，详细具奏。”

其时宝森已经到京，兴冲冲地真的以为丁宝楨够交情帮他的忙，满心打算着引见以后，靠他老兄的关系，分发到富庶的省份，弄个实缺的道员，好好过一过官瘾。正印官的气派，跟候补道毕竟是不同的。

哪知跟宝璠见了面，他第一句话就是：“你告病吧！”

“为什么？”

“喏，你自己看去。”

很吃力地看完了张佩纶参劾的奏折，宝森倒抽一口冷气，这时才明白，丁宝楨别有用心，复奏也必是一番敷衍的空话，未见得有用。

“现在言路上嚣张得很，你碰了钉子，我也帮不上你的忙。别求荣反辱吧，你先告病，这些日子，我再替你想办法。”

日子过了两年了，宝森静极思动，常常跟宝璠争吵，弟兄已有反目的模样。宝璠经常望影而避，头痛不已。

“弟兄情感到了这样子，只有一个办法，把他们隔开。”胡雪岩说，“见不着面，就吵不起来了，旁人劝解，话也比较听得进去。”

“胡大先生，你的话是不错，不过，请问怎么个隔法？”

“那还不容易。把那位宝二爷请到哪里去住上几个月，意气慢慢化解了，弟兄到底是弟兄，终究会和好如初的。”

“这倒也是个办法，可惜没有人请他。”

“我请！”胡雪岩脱口而答，“如果宝二爷愿意，我把他请到上海、杭州去逛个一年半载，一切开销都是我的。”

徐用仪心想，这一来宝璠得以耳根清静，一定会领胡雪岩的情，当下表示赞成。古应春认为这是个别开生面的应酬宝璠的办法，大可行得。

至于胡雪岩与宝森素昧平生，看似无由一通款曲，其实容易得很，有跟胡雪岩交情深厚的文煜在，便是现成的一条路子。

这天文煜宴客。本来他宦囊甚丰，起居豪奢，住处又有花木园林之胜，每逢开宴，必是丝竹杂陈，此时因逢国丧，八音遏密，同时也不便大规模宴客，以防言官纠弹，只约了少数知好，清谈小酌而已。

主客是胡雪岩，其次便是宝森。主人引见以后，宝森颇道仰慕，胡雪岩更是刻意周旋，所以一见如故，谈得颇为投机。席间谈起上海“夷场”上的情形，胡雪岩与古应春大肆渲染，说得宝森向往不已。

看看是时候了，古应春便即问道：“森二爷有几年没有到上海了？”

“说起来寒碜。”宝森不好意思地：“我还没有去过呢！”

“那可真是想不到。”古应春看着胡雪岩说：“吃花酒如果有森二爷这么有趣的人在，可就更热闹了。”

宝森是所谓“旗下大爷”，吃喝玩乐，无一不精，这两年在京，全靠寄情声色，才能排遣失意，自从慈安太后暴崩，歌台舞榭，弦索不闻，正感到寂寞无聊时，听得古应春的话，自然动心。

“如今国丧，也能上堂子……”宝森突然缩住口，倒像说错了话似的。

原来上海人所说的“堂子”，北方称为“窑子”。旗人口中的“堂子”，是皇室祭祖所在，拿来作为窑子的别称，未免亵渎，因而觉得碍口。

“如今国丧，也能吃花酒？”他换了个说法。

“怎么不能？”古应春答道：“一则是天高皇帝远，再则夷场是‘化外’，不管是上海道，还是松江府，都管不到，甚至于两江总督、江苏巡抚都莫奈何。”

“真的？”宝森有些不信。

“我只谈一件事好了。”古应春问道：“听说森二爷票戏是大行家，有出‘张汶祥刺马’看过没有？”

“听说过，可没有看过。”

“那就是上海人独有的眼福、耳福，这出戏只有在上海能唱，别处是禁的。”

禁演的原因是，这出戏全非事实。两江总督马新贻已经惨死在张汶祥的白刃之下，而竟说他夺人之妻，有取死之道，死而被诬，冤及泉台，知道真相而稍有血性的人，无不气愤填膺。江南大吏曾谋设法禁演，但因势不能及于夷场，徒呼负负。

这一实例，说明了在京八音遏密，何以在上海可以不守国丧的规矩。宝森真是想去好好逛一逛，但有些说不出口。

看出他的心情的胡雪岩，便即说道：“其实不说那些花花草草的花样，森二爷你也该到上海去见识见识。如今大家都讲洋务，不到上海不知道洋务该怎么讲法？宝中堂是身分、地位把他绊住了，没有机会到上海，森二爷不妨替宝中堂去看一看。”

这为他拈出一个正大光明的理由，宝森大为兴奋，“我也不为他，为我自己。”他说：“长点见识总是好的。将来到了上海，还要请胡大哥带一带我。”

“言重了。”胡雪岩问道：“森二爷预备什么时候去？”

“这还不能定。我得先跟本旗请假。”

在就的旗人，不能随便出京，这个规矩在雍、乾年间，极其严格，以后慢慢地也放宽了。不过宝森因为他老兄一再告诫，诸事谨慎，所以不敢造次。

这时一直未曾说话的文煜开口了：“老二，我准你的假。”原来文煜就是他正白旗的都统。

“啊，啊，对了。”宝森“啪”地一下，在自己额上打了一下，“看我这个脑筋！竟忘了本旗的长官，就在眼前。”

“文大人，”胡雪岩问道：“准他多少日子的假？”

“那要问他自己。”

“我想，”宝森答道：“一个月也差不多了。”

“不够，不够。一个月连走马看花都谈不到，起码要三个月。”

“三个月就三个月。”文煜向宝森说道：“这得找个理由，你就写个呈文，说赴沪就医好了。”

宝森还在踌躇，胡雪岩抢着说道：“好了！文大人准假三个月。森二爷，这三个月归我管，你一切不必费心。我大概还有五、六天耽搁，请你料理料理，我们一起走。”

邂逅初逢，即使一见如故，这样被邀到纸醉金迷之地，流连三个月之久

而下费分文，真也可说是难得的奇遇。因为如此，反而令人有难以接受之感，宝森只是搓着手，矜持地微笑着，不知道该怎么说才好。

“老二，”文煜知道他的心情，忍不住开口：“你久在四川，对雪岩不熟。雪岩豪爽是出了名的，只要投缘，像这么请你到南边玩上几个月，算不了什么。我看你在京里也无聊得很，不如到上海去散散心。交朋友的日子很长，你也不必觉得不好意思。”

“我可真有点儿不好意思。”宝森乘机说道：“恭敬不如从命。我先跟胡大哥道谢。”

“说这话就见外了。”胡雪岩转脸向古应春，“叫惟贤明天派人到森二爷公馆去打招呼，行李不必多带，缺什么在上海预备也很方便。”

第二天午后，汪惟贤亲自去拜访宝森，执礼甚恭，自不待言，略事寒暄，谈入正题，首先问道：“森二爷预备带几个人？”

宝森不好意思，略想一想答道：“我只带一个。”

“一个怎么够？”汪惟贤屈着手指说：“打烟的一个，打杂的一个，出门跟班一个，至少得三个人。”

“我就带一个打烟的。”宝森略有些不好意思地，“有一口嗜好，设法子。”

“这是福寿膏。”汪惟贤将手边一个长形布袋拿了起来，脱去布套，是个打磨得光可鉴人的紫檀长方盒，顺手递过去说：“森二老爷倒看看，这样东西怎么样？”

宝森接来一看，盒盖上刻着一行填彩的隶书：“吹箫引凤”。便知是一支好烟枪，抽开盒盖，果不其然。虽抽了三十年的鸦片，见过许多好烟具，这一支十三节湘妃竹的烟枪，所镶的绿玉烟嘴固然名贵，但妙处却在竹管，是用橄榄核累贯到底，核中打通，久凉内热，抽起来格外过瘾。

“好东西。”宝森爱不忍释，“总得二百两银子吧？”

“森二老爷中意，就不必问价钱了。请留着用吧！”汪惟贤不容他谦辞，紧接着又说：“敝东交代，森二者爷不必带烟盘，太累赘，都由我们预备。”

说到这样的活，倘再客气，就变得虚伪了。宝森拱拱手说：“胡大先生如此厚爱，实在心感不尽。不过，人，我准定只带一个，带多了也是累赘。”

“是，是。我们那里有人，森二老爷少带也不要紧。还有，现在是国丧，穿着朴素，森二老爷不必带绸衣服，等穿孝期满，在上海现做好了。”

他说什么，宝森应什么。等汪惟贤一走，想一想不免得意，用新的烟枪过足了瘾，看辰光未时已过，宝璠已经下朝了，乘兴省兄，打算去谈一谈这件得意之事。

宝璠家的门上，一看“二老爷”驾到，立即就紧张了，飞速报到上房。宝璠刚想关照，说我头疼，已经睡了。只见宝森已大踏步闯了进来。料想挡也挡不住，只能叹口气，挥一挥手，命门上退了下去。

“你那件事，过了阵子再说。”宝璠一见了他老弟的面就先开口，“这会儿办东太后的丧事，大家都忙得不可开交，我也不好意思跟有人家提。”

“哪一件？”宝森要他老兄托人情的事太多了，不知他指的是哪件事，所以如此发问。

“你不是兜揽了一件帮人争产的官司吗？”

“喝，那一件。”宝森答道：“如今我可没工夫管人家的事了。”

原来宝森受人之托，有件庶出之子，向嫡出长兄要求分家的官司，要求

宝鏊向顺天府尹说情，将庶出之子的状子驳回。他从杨乃武那一案，受刘锡彤之累，为清议抨击以后，凡是这类牵涉刑名的案件，不愿再管，无奈宝森一再纠缠，只能饰词敷衍，每一次要想不同的理由来拖延，深以为苦，因而此刻听得宝森的话，顿觉肩头一轻，浑身自在了。

“我特为来跟大哥说，我要到上海去一趟，总得两三个月才能回来。”

“喔，”宝鏊部道：“到上海去干什么？”

“有人请我去玩两三个月。管吃管住，外带管接管送，一共是四管，自己一个子儿也不用花。”

“好家伙。管你到上海玩两三个月，不要分文，谁那么阔啊？”

“胡雪岩。”

“原来你交上‘财神’了！”宝鏊立刻沉下脸来，“你可别胡乱许了人家什么，替我添麻烦。”

宝森愕然，“人家会有事托我？”他问：“会是什么事呢？”

“谁知道？此人的花样，其大无比。这一越是来替左季高筹划借洋款，说不定会托你来跟我罗嗦。”

“哼！”宝森微微冷笑，“有海岳山房在那里，哪轮得到我来跟你罗嗦。”

宝鏊装作不曾听见，呼噜噜地抽了几口水烟，开口问道：“你哪一天走？”

“就在这几天。”

宝鏊点点头，喊一声：“来啊！”将听差宝福唤来吩咐：“到帐房里支二百银子，给二老爷送去。”

“谢谢大哥！”宝森请个安，又说了些闲话，高高兴兴地走了。

等他的背景刚刚消失，宝福悄然而至，走到宝鏊面前说道：“朱铁口过来了，替胡大人送来了一份礼来。”

“哪个胡大人？”

“有手本在这里。”

一看手本上的名于是“胡光墉”，不由得就关切了，“送的什么？”他问。

“一个成化窑的花瓶。”

“大的还是小的？”

“大的。”

大的便是两万银子。宝鏊心想，胡雪岩既然送了两万银子，就大可不必再在宝森身上作人情，而居然作了，并且这个人情还不轻，看起来是个很厚道的人。同时又想到宝森一走，耳根清净，便对胡雪岩越有好感了。

“朱铁口走了没有？”

“还没有。”

宝鏊便将朱铁口传唤到上房间道：“那胡大人是怎么说的？”

“胡大人说想送中堂一份礼，问我有什么合适的东西？我问他打算送多重的礼？他说两万银子。我就让他买这花瓶。他还托我代送，花瓶送来了，银子也交到帐房里了。”

“有什么话托你转达的没有？”

“没有。我倒也问过他，他说只不过佩服中堂为国贤劳，本想上门来求见请安，又怕中堂最近因为大丧太忙，不敢冒昧。”

宝鏊的顾虑消释了。这两万银子可以安心笑纳，倘或附带有一句什么请托的话，反倒不便帮忙，两万银子如果舍不得退回，良心上就不免自责。

遣走朱铁口以后，宝璠仍在考虑胡雪岩送的这笔重礼，不帮他的忙，良心止仍不免在自责，要帮他的忙呢，又觉得自己一向主张“西饷可缓，洋款不急”，忽然很热心地赞成左宗棠借这一笔洋债，出尔反尔，启人疑窦。如何得以筹划出一个两全之道，成了他这天念兹在兹的一桩心事。

## 落难时候的官场朋友

时人笔记中说：“德馨与胡素相得，密遣心腹于库中提银二万赴阜康，凡存款不及千者悉付之。更遣心腹语胡曰：更深后予自来，届时德果微服而至，与之作长夜谈。翌晨将胡所有契据合同满贮四大筐，异回署内，而使幕友代为勾稽。后所还公私各款，皆出于是。人始服德之用心。”能在落难中得如此一位朋友作此帮助，也算是对胡雪岩平日广种福田的回报了。

“老头子，你叫人寒心！胡雪岩是你的朋友，人家有了急难，弄得不好会倾家荡产，你竟说懒得动，连去看一看都不肯。这叫什么朋友？”

你不但要顾胡岩的交情，眼前，你还不能让胡雪岩不痛快，你得知道，他真的要倒了，就得酌量为人的情分，他要害人，害那不顾交情，得罪他的人，如是平常交情厚的人，他反正是个不了之局，何苦“放着河水不洗船”呢？

雪岩虽在难中，对言路诸公及本省京官卒岁之年，仍极关怀，现由某人出面自汇丰汇银六万两至京，请他从汪敬贤处取来上年送炭敬、节敬名单，酌是加送，并为雪岩致意，只要对这一次阜康风潮，视若无事，不闻不问，则加以时日，难关定可安度。即此便是成全雪岩了。

晓翁，路遥知马力，日久见人心，你今天晚上肯这样来，就是同我共患难，尤其是你刚才同我说的一番话，不枉我们相交一场。

回到家，螺蛳太太第一件要办的，就是这件事。说“叫人另外送一副”是故意这样说的，螺蛳太太的珠花有好几副，挑一副最莹白的，另外配一只金镶玉的翠镯，立即叫人送了给莲珠。

这份礼真是送在刀口上。原来德馨在旗员中虽有能吏之称，但出身纨绔，最好声色，听说胡家办喜事，来了两个“水路班子”——通都大邑的戏班，都是男角。坤角另成一班，称为“髦儿戏”，惟有“水路班子”男女全演，共中有一班叫“福和”，当家的小旦叫灵芝草，色艺双全，德馨听幕友谈过这个坤伶，久思一见，如今到了杭州，岂肯错过机会，已派亲信家人去找班主，看哪一天能把灵芝草接了来，听她清唱。

也就是螺蛳太太辞去不久，德馨正在抽鸦片过瘾时，亲信家人来回复，福和班主，听说藩台“传差”，不敢怠慢，这天下午就把灵芝草送来。德馨非常高兴，变更计划，对于处理阜康挤兑这件事，另外作了安排。

就这时莲珠到了签押房，她是收到了螺蛳太太的一份重礼，对阜康的事格外关切，特意来探问究竟。德馨答道：“我已经派人去请吴知府了，等他来了，我会切切实实关照他。”

“关照他什么？”

“关照他亲自去弹压。”

“那么，”莲珠问道：“你呢？你不去了？”

“有吴知府一个人就行。”

“你有把握，一定能料理得下来？”

“这种事谁有把握。”德馨答道：“就是我也没有。”

“你是因为没有把握才不去的？”

“不是。”

“是为什么？”

“我懒得动。”

“老头子，你叫人寒心！胡雪岩是你的朋友，人家有了急难。弄得不好会倾家荡产，你竟说懒得动，连去看一看都不肯。这叫什么朋友？莫非你忘记了，放藩台之前，皇太后召见，如果不是胡雪岩借你一万银子，你两手空空，到了京里，人家会敷衍你，买你的帐？”莲珠停了一下，直截了当地说：“你如果觉得阜康的事不要紧，有吴知府去了就能料理得下来，你可以躲懒，不然，你就得亲自去一趟，那样，阜康倒了，你做朋友的力量尽到了，胡雪岩也不会怪你。你想呢？”

德馨正待答话，只听门帘作响，回头看时，阿福兴冲冲奔了进来，脸上挂着兴奋的笑容，一见莲珠在立即缩住脚，脸上的笑容也消失了。

“什么事？”莲珠骂道，“冒冒失失，鬼头鬼脑，一点规矩都不懂！”

阿福不作声，只不住偷看德馨，德馨却又不住向他使眼色。这种鬼鬼祟祟的模样，落在莲珠眼中，不由得疑云大起，“阿福！”她大声喝道：“什么事？快说！”

“是，”阿福赔笑说道：“没有什么事？”

“你还不说实话！”莲珠向打烟的丫头说道：“找张总管来！看我叫人打断他的两条狗腿。”

藩台衙门的下人，背后都管莲珠叫“泼辣货”，阿福识得厉害，不觉双膝一软，跪倒在地，“姨太太饶了我吧。”他说：“下回不敢了”

“什么下回不敢了，这回还没有了呢！说！说了实话我饶你。”

阿福踌躇了一会，心想老爷都怕姨太太，就说了实话，也不算出卖老爷，便即答说：“我来回老爷一件事。”

“什么事！”

此时德馨连连假咳示意，莲珠冷笑着坐了下来，向阿福说道。“说了实话没你的事，有一个字的假话，看我不打你，你以后就别叫我姨太太。”

说到这样重的话，阿福把脸都吓黄了，哭丧着脸说：“我是来回老爷，福和班掌班来通知，马上把灵芝草送来。”

“喔，灵芝草，男的还是女的？”

“女的。”

“好。我知道了。你走吧！”

阿福磕一个头站直身来，德馨把他叫住了，“别走！”他说。“你通知福和班，说我公事忙，没有工夫听灵芝草清唱，过几天再说。”

“是！”阿福吐一吐舌头，悄悄退了出去。

“老头子……”

“你别罗嗦了！”德馨打断她的话说：“我过足了瘾就走，还不行吗？”

“我另外还有话。”莲珠命打烟的丫头退出去：“我替老爷打烟。”

这是德馨的享受，因为莲珠打的烟，“黄、高、松”三字俱全，抽一筒长一回精神。但自她将这一手绝技传授了丫头，便不再伺候这个差使，而他人打的烟总不如莲珠来得妙，因此，她现在自告奋勇，多少已弥补了不能一聆灵芝草清唱之憾。

莲珠暂时不作声，全神贯注打好了一筒烟，装上烟枪，抽出腋下手绢，抹一抹烟枪上的象牙嘴，送到德馨口中，对准了火，拿烟签子替他拨火。

德馨吞云吐雾，一口气抽完，拿起小茶壶便喝，茶烫得常人不能上口，但他已经烫惯了，舌头乱卷了一阵，喝了几口，然后拈一粒松子糖放入口中，悠闲地说道：“你有话说吧！”

“我是在想，”莲珠一面打烟一面说：“胡雪岩倒下来，你也不得了！你倒想，公款有多少存在那里？”

“这我不怕，可以封他的典。”

“私人的款子呢？”莲珠问说：“莫非你也封他的典？就算能封，人家问起来，你怎么说？”

“是啊！”德馨吸着气说：“这话倒很难说。”

“就算不难说，你还要想想托你的人，愿意不愿意你说破。像崇侍郎大少爷的那五万银子，当初托你转存阜康的时候，千叮万嘱，不能让人知道。你这一说，崇侍郎不要恨你？”

“这……这……”德馨皱着眉说：“当初我原不想管的，崇侍郎是假道学，做事不近人情，替他办事吃力不讨好，只为彼此同旗世交，他家老大，对我一向很孝敬，我才管了这桩事。我要一说破，坏了崇侍郎那块清廉的招牌，他恨我一辈子。”

“也不光是崇侍郎，还是孙都老爷的太太，她那两万银子是私房钱，孙都老爷也是额角头上刻了‘清廉’两个字的，如果大家晓得孙太太有这笔存款，不明白是她娘家带来，压底的私房钱，只说是孙都老爷‘卖参’的肮脏钱。那一来孙都老爷拿他太太休回娘家，那说在哪里的。老头子啊者头子，你常说‘宁拆八座庙，不破一门婚’，那一来，你的孽可作得大了！”

叽哩呱啦一大篇话，说得德馨汗流侠背，连烟都顾不得抽了，坐起身来，要脱丝绵袄。

“脱不得，要伤风。”莲珠说道：“你也别急，等我慢慢儿说给你听。”

“好、好！我真的要请教你这位女诸葛了！”

“你先抽了这筒烟再谈。”

等德馨将这筒烟抽完，莲珠已经盘算好了，但开出口来，却是谈不相干的事。

“老头子，你听了一辈子的戏，我倒请问，戏班子的规矩，你懂不懂？”

“你问这个干什么？”

“你甭管，你只告诉我懂不懂？”

“当然懂。”

“好，那么我再请问：一个戏班于是邀来的，不管它是出堂会也好，上园子也好，本主儿那里还没有唱过，角儿就不能在别处露一露他的玩艺。有这个规矩没有？”

“有。”德馨答说：“不过这个规矩用不上。如今我是不想再听灵芝草，如果想听，叫她来是‘当差’，戏班子的规矩，难道还能拘束官府吗？”

“不错，拘束不着。可是，老头子，你得想想，俗话说‘打狗看主人面’，人家三小姐出阁，找福班来喝戏，贺客还没有尝鲜，你倒先叫人家来唱过了，你不是动用官府力量，扫了胡家的面子？”

莲珠虽是天津侯家浚的青楼出身，但剖析事理，着实精到，德馨不能不服，当下说道：“好在事情已经过去，不必再提。”

“不必再提的事，我何必提。我这段话不是废话，你还听不明白，足见得我说对了。”

“咦！怪了，什么地方我没有听明白？”

“其中有个道理，你还不明白，我说这段话的意思是，你不但要顾忌胡雪岩的交情，眼前你还不能让胡雪岩不痛快，你得知道，他真的要倒了，就得酌量为人的情分，他要害人，害那不顾交情，得罪了他的人，如是平常交情厚的人，他反正是个不了之局，何苦‘放着河水不洗船’？你要懂得这个道理，就不在了我那篇废话话中有话，意味很深，德馨沉吟了好一会说：“我真的没有想到。想想你的话是不错，我犯不上得罪他，否则‘临死拉上一个垫背的’，我吃不了，兜着走，太划不来了。来，来，你躺下来，我烧一筒烟请你抽。”

“得了！我是抽着玩儿的，根本没有瘾，你别害我了。”莲珠躺下来，隔着烟盘说道：“阜康你得尽力维持住了，等胡雪岩回来，你跟他好好谈一谈，我想他不会太瞒你。等摸清了他的底，再看情形，能救则救，不能救，你把你经手的款子抽出来，胡雪岩一定照办，你不是干干净净，什么关系都没有了。”

“妙啊妙！这一着太高了。”

于是两人并头密语，只见莲珠拿着烟签子不断比划着，德馨不断点头，偶尔也开一两句口，想来是有不明白之处，要请教“女诸葛”。

阿福又来了，这回是按规矩咳嗽一声，方始揭帘入内。远远他说道：“回老爷的话，杭州府吴大人来了。”

“喔，请在花厅坐，我马上出来。”

“不！”莲珠立即纠正，“你说老爷在换衣服，请吴大人稍等一等。”

“是。”

阿福心想换衣服当然是要出门，但不知是便衣还是官服，便衣只需“传轿”，官服就还要预备“导子”，当即问道：“老爷出门，要不要传导子？”

“要。”

阿福答应着，自去安排。莲珠便在签押房内亲手伺候德馨换官服，灰鼠出风的袍子，外罩补褂，一串奇南香的朝珠是胡雪岩送的，价值三千银子，德馨颇为爱惜，当即说道：“这串朝珠就不必挂出来了。”

他不知道这是莲珠特意安排的，为了让他记得胡雪岩的好处：这层用意当然不宜说破，他只说：“香喷喷，到处受欢迎倒不好？而且人堆里，哪怕交冬了，也有汗气，正用得着奇南香。”

“言之有理。”

“来，升冠！”莲珠捧着一顶貂檐暖帽，等德馨将头低了下来，她替她将暖帽戴了上去，在帽檐上弹了一下，说道：“弹冠之庆。”

接着，莲珠从丫头手里接过一柄腰圆形的手镜，退后两步，将镜子举了起来，德馨照着将帽子扶正，口中说道：“不知道什么时候才能换顶戴？”

藩司三品蓝顶子，换顶戴当然是换红顶子，德馨的意思是想升巡抚，莲珠便即答说：“只要左大人赏识你，换顶戴也快得很。”

德馨此来是想定了一个宗旨的，胡雪岩的利益，到底下比自己的利益来得重要，但要顾到自己的利益，至少要顾到胡雪岩将来的利益。换句话说，他可以为胡雪岩的将来做任何事，借以换取胡雪岩保全他眼前的利益。所以对于致电徐小云的要求，不但一口答应，而且觉得正是他向胡雪岩表现义气

的一个机会。

因此，他略一沉吟后问：“你请一位笔下来得的朋友来，我告诉他这个稿子怎么拟。”

笔下当然是杨师爷来得，但胡雪岩认为古应春比较合适，因为德馨口述的大意，可能会有不甚妥当的话，杨师爷自然照录不误，古应春一定会提出意见，请德馨重新斟酌。

“我有个朋友古应春在这里，晓翁不也见过吗？”

“啊，他在这里！”德馨很高兴地说：“此君岂止见过！那次我到上海很得他的力！快请他来。”

于是叫人将古应春请了来与德馨相见。前年德馨到上海公干，古应春受胡雪岩之托，招待得非常周到，公事完了以后，带他微服治游，消息一点不露，德馨大力满意，而且一直认为古应春很能干，有机会要收为已用。因此，一见之下，欢然道故，情意显得十分殷勤。

“我们办正事吧！”胡雪岩找个空隙插进去说：“应春，刚才我同德藩台商量，徐小云那里，由德藩台出面托他，第三者的措词，比较不受拘束。德藩答应我了，现在要拟个稿子，请德藩台说了意思，请你大笔一挥。有啥没有弄明白的地方，你提出来请教德藩台。”

古应春对这暗示，当然默喻，点一点头说：“等我来找张纸。”

“那里不是笔砚！”

“不！”古应春从身上掏出一支铅笔来，“我要找一张厚一点的纸。最好是高丽笺。”

“有，有！”螺狮太太在门口答应。

话虽如此，高丽笺却一时无处去觅，不过找到一张很厚的洋纸。等古应春持笔在手，看着德馨时，他站起来背手踱了几步，开始口述。

“这个电报要说得透彻，第一段叙时局艰难，市成极坏，上海商号倒闭，不知凡几，这是非常之变，非一人一家之咎。”

古应春振笔如飞，将第一段的要点记下来以后，抬头说道：“德公，请示第二段。”

“第二段要讲雪岩的实力，跟洋商为了收丝买茧这件事，合力相谋。此外，还有一层说法，你们两位看，要不要提？”德馨接着说：“朝廷沿省疆臣备战，备战等于打仗，打仗要钱，两藩库空虚，左爵相向雪岩作将伯之呼，不能不勉力相助，以致头寸更紧，亦是被挤的原因之一。”

“不必，不必！”胡雪岩表示异议，“这一来，一定得罪好些人，尤其是李合肥，更是不高兴。”

“我亦觉得不提为妙。”古应春附和着说：“如果徐小云把这话透露给都老爷，一定节外生支，把左大人牵涉进去，反而害他为难。”

“对，对！就不提。”德馨停了下来，等古应春停下来时，才讲第三段。

第三段是说胡雪岩非常负责，但信用已受影响，维持格外吃力，如今是在安危成败关头，是能安度难关，还是一败涂地，要看各方面的态度而定，如果体谅他情非得已，相信他负责到底，他就一定能无负公私存户，倘或目光短视，日急于提存兑现，甚至唯恐天下不乱，出以落井下石之举，只怕损人不利己，胡雪岩固然倒了下来，存户只怕亦是所得无几。

这一段话，胡雪岩与古应春都认为需要推敲，不过意见是古应春提出来的，说“落井下石”似乎暗指李鸿章，而损人利己，只怕所得无几，更足以

引起存户的恐慌，尤其是公款，可以用查封的手段保全债仅，而私人存户，势力不及公家，唯一的自保之计是，抢在前面，先下手为强。那一来不是自陷于危地？

“说得也是。”德馨趁机表明诚意，“我完全是说公道话，如果你们觉得不妥，怎么说都行。”

“我看，只说正面，不提反面。”

这就是说，要大家对胡雪岩体谅情非得已，相信负责到底。德馨自然同意，接下来讲第四段。

这一段说到最紧要的地方，但却要言来烦地只说出自己这方面的希望，在京处于要津的徐用仪，自会有透彻的了解，但接下来需要胡雪岩作一个安排，应该先商量好。

“马上过年了，”他看着胡雪岩说：“今年的炭敬、节敬，你还送不送？”

“当然照送。”胡雪岩毫不迟疑地回答，还加了一句：“恐怕还要多送。”

“你是怎么送法？”德馨问道：“阜康福今年不能来办这件事了，你托谁去办？款子从哪里拨？”

这一句，胡雪岩才觉得事情很麻烦，一时意乱如麻，怔怔地看着德馨，无以为答。

这时古应春忍不住开口了：“事到如今，既然托了徐小云，索性一客不烦二主，都托他吧。”

“是的。我也是这么想。”德馨说道：“雪岩如果同意，咱们再商量步骤。”

“我同意。”

“好！现在再谈款子从哪里拨？这方面我是外行，只有你们自己琢磨。”

于是胡雪岩与古应春稍作研究，便决定了办法，由汇丰银行汇一笔款子给徐用仪，请他支配。为了遮耳目，这笔款子要由古应春出面来汇。当然，这一点先要在密电中交代明白。

要斟酌的是不知道应该汇多少？胡雪岩想了一会说：“我记得去年一共花了三万有余、四万不到。”胡雪岩说：“今年要多送，就应该汇六万银子。”

“至于哪个该送多少？汪敬贤那里有单子，请小云找他去拿就是。”胡雪岩说。

德馨点点头说：“电报上应该这么说：雪岩虽在难中，对言路诸公及本省就卒岁之年，仍极关怀，现由某某人出面自汇丰汇银六万两至京、请他从汪敬贤处取来上年送炭敬、节敬名单，酌是加送，并为雪岩致意，只要对这一次卑康风潮，视若无事，不闻不问，则加时日，难关定可安度。即此便是成全雪岩了。至于对雪岩有成见、或者素好哗众取宠者，尤望加意安抚。”

这段话，意思非常明白，措词也还妥当，古应春几乎一字不更的照录，然后又将全稿细细修正，再用毛笔誊出清稿，请德馨与胡雪岩过目。

“很好！”德馨将稿子交给胡雪岩：“请你再细看一遍。”

“不必看了。拜托，拜托。”胡雪岩拱拱手说。

于是等德馨收起电报稿，古应春道声“失陪”，悄悄退下来以后，宾主又开始密谈。

“雪岩，咱们的交情，跟弟兄没有什么分别，所以我说话没有什么忌讳，否则反倒容易误事。你说是不是？”

一听这段话，胡雪岩心里就有数了，他是早就抱定了宗旨的，不论怎么

样，要出以光明磊落。

生意失败，还可以重新来过，做人失败不但再无复起的机会，而且几十年的声名，付之东流，还是他宁死不愿见的事。

于是，他略想一想，慨然答说：“晓翁，路遥知马力，日久见人心，你今天晚上肯这样来，就是同我共患难。尤其是你刚才同我说的一番话，不在我们相交一场。晓翁，我完全是自作孽，开头把事情看轻了，偏偏又夹了小女的喜事，把顶宝贵的几天光阴耽误了。从现在起，我不能再走错一步。其实，恐怕也都嫌晚了，尽人事听天命而已。趁现在我还能作主的时候，晓翁，你有话尽管说，我一定遵办。

德馨巴不得他有这句话，当即说道：“雪岩，咱们往好处想，可是不能不作最坏的打算。有张单子在这里，你斟酌，只要你说一句‘不要紧’，这张单子上的人，都归我替你去挺。”

## 生意人的良心

胡雪岩生逢社会大变乱的时期。一是五口通商，海禁大开，洋人洋货冲进中国；二是洪杨乱起，兵灾天灾连年不断，乱世有乱世的好处，真正有眼光、有胆略的人，多能在乱世中理出秩序，发现生财与成功之道，所以说乱世出人才。不过，是否是人才，关键还要看一个人的作为到底如何。胡雪岩在这里打的就是乱世牌。

犯法的事，我们不能做，不过，朝廷的王法是有板有眼的东西，他怎么说，我们怎么做，这就是守法。他没有说，我们就可以照自己的意思做。

隐匿罪犯的财产，固然犯法，但要论法，我们也有一句话说：人家来存款的时候，额头上没有写着字，我是长毛。化名来存，哪个晓得他身分？

然而要讲到良心，生意人的良心，就只有对主顾来讲。公平交易、老少无欺，就是我们的良心。至于对朝廷，要做官的讲良心。这实在也跟做生意跟主顾讲良心是一样的道理，“学成文与武，卖与帝王家”，朝廷是文武官几的主顾，是他们的衣食父母，不能不讲良心。在我们就可以不讲良心了。

光是做生意的对朝廷讲良心，没有用处。我们只要守法就够了。

胡雪岩说：“我们要商量的是，长线放远鹞，看到三、五年以后，大局一定，怎么样能够飞黄腾达，一下子蹿了起来。”

“这……”张胖子笑道，“我就没有这份本事了。”

谈生意经，胡雪岩一向最起劲，又正当微醺之时，兴致更佳，“今天难得有空，我们索性好好儿筹划一番。”他问：“老张，山西票号的规矩，你总熟悉的吧？”

“隔行如隔山，钱庄、票号看来是同行，做法不同。”张胖子在胡雪岩面前不敢不说实话，“而且，票号的势力也不过长东以南，他们的内幕，实在没有机会见识。”

“我们做钱庄，唯一的劲敌就是山西票号。知己知彼，百战百胜，所以这方面，我平时很留心。现在，不妨先说点给你听。”

照胡雪岩的了解，山西票号原以经营汇兑为主，而以京师为中心。这几年干戈扰攘，道路艰难，公款解京，诸多不便，因而票号无形中代理了一部分部库与省库的职司，公款并不计息，汇水尤为可观，自然大获其利。还有各省的巨商显宦，认为天下最安稳的地方，莫如京师，所以多将现款，汇到京里，实际上就是存款，这些存款的巨的不是生利，而是保本，所以利息极轻。

“有了存款要找出路。头寸烂在那里，大元宝不会生小元室的。”胡雪岩说，“山西票号近年来通行放款给做京官的，名为‘放京债’，听说一万两的借据，实付七千……”

“什么？”张胖子大声打断，“这是什么债，比印子钱还要凶！”

“你说比印子钱还要凶，借的人倒是心甘情愿，反正羊毛出在羊身上，老百姓倒霉！”

“怎么办呢？”

“你想，做官借债，拿什么来还？自然是老百姓替他还。譬如某人放了我们浙江藩司，京里打点，上任盘费，到任以后置公馆、买轿马、用底下人，哪一样不要钱？于是乎先借一笔京债，到了任想法子先挪一笔款子还掉、随后慢慢儿弥补，不在老百姓头上动脑筋，岂不是就要闹亏空了？”

“这样子做难道没有风险！譬如说，到了任不认帐？”

“不会的。第一、有保人，保人一定也是京官。第二，有借据如果赖债，到都察院递呈子，御史一参，赖债的人要丢官。第三，自有人帮票号的忙，不准人赖债。为啥呢，一班穷翰林平时都靠借债度日，就盼望放出去当考官，当学政，收了门生的‘贽敬’来还债，还了再借，日子依旧可以过得下去。倘若有人赖了债，票号联合起来，说做官的没有信用，从此不借，穷翰林当然大起恐慌，会帮票号讨债。”胡雪岩略停一下又说，“要论风险，只有一样，亲官上任，中途出了事，或者死掉，或者丢官。不过也要看情形而定，保人硬气的，照样会一肩担承。”

“怪不得！”张胖子说，“这几年祁、太、平三帮票号，在各省大设分号。原来有这样的好处！”他跃跃欲试地，“我们何不学人家一学？”

“着啊！”胡雪岩干了一杯酒，“我正就是这个意思。”

胡雪岩的意思是，仿照票号的办法，办两项放款。第一是放给做官的。由于南北道路艰难，时世不同，这几年官员调补升迁，多不按常规，所谓“送部引见”的制度，虽未废除，却多变通办理，尤其是军功上保升的文武官员，尽有当到藩司、臬司，主持一省钱谷、司法的大员，而未曾进过京的。由京里补缺放出来，自然要可以借京债，如果在江南升调，譬如江苏的知县，调升湖北的知府，没有一笔盘缠与安家银子就“行不得也”！胡雪岩打算仿照京债的办法，帮帮这些人的忙。

“这当然是有风险的。但要通盘扯算，以有余补不足。自从开办厘金以来，不晓得多少人发了财，像这种得了税差的，早一天到差，多一天好处，再高的利息，他也要借，而且不会吃倒帐。我们的做法是要在这些户头上多赚他些，来弥补倒帐。话不妨先说明白，我们是‘劫富济贫’的做法。”

“劫富济贫！”张胖子念了两遍，点点头说：“这个道理我懂了。第二项呢？”

“第二项放款是放给逃难到上海来的内地乡绅人家。这些人家在原籍，多是靠收租过日子的，一早拎只鸟笼泡茶店，下午到澡塘子睡一觉，晚上‘摆一碗’，吃得醉醺醺回家，一年三百六十天，起码三百天是这样子。这种人，恭维他，说他是做大少爷，讲得难听点，就是无业游民。如果不是祖宗积德，留下大把家私，一定做‘伸手大将军’了。当初逃难来的时候，总有些现款细软在手里，一时还不会‘落难’，日久天长，坐吃山空，又是在这个花天酒地的夷场上，所以这几年下来，很有些赫赫有名的大少爷，快要讨饭了！”

这话不是过甚其词，张胖子就遭遇到几个，境况最凄惨的，甚至倚妻女卖笑为生。因此，胡雪岩的话，在他深具同感，只是放款给这些人，他不以为然，“救急容易救穷难！”他说，“非吃倒帐不可！”

“不会的。”胡雪岩说，“这就要放开眼光来看，长毛的气数快到了！江浙两省一光复，逃难的回家乡，大片田地长毛抢不走，他们苦一两年，仍旧是大少爷。怎么会吃倒帐？”

“啊！”张胖子深深吸了口气，“这一层我倒还没有想到。照你的说法，

我倒有个做法。”

“你说！”

“叫他们拿地契来抵押。没有地契的，写借据，言明如果欠款不还，甘愿以某处某处田地作价抵还。”

“对！这样做法，就更加牢靠了。”

“还有！”张胖子跟胡雪岩一席长谈，启发良多，也变得聪明了，他说：“既然是救穷，就要看远一点，那班大少爷出身的，有一万用一万，不顾死活的，所以第一次来抵押，不可以押足，预备他不得过门的时候来加押。”

这就完全谈得对路了，越谈越多，也越谈越深，然而仅谈放款，又哪里来的款子可放？张胖子心里一直有这样一个疑问，他不肯问出来，因为在他的意料中，心思细密的胡雪岩，一定会自己先提到，无需动问。

而胡雪岩即始终不提这一层，这就逼得他不能不问了：“老胡，这两项放款，期限都是长的，尤其是放给有田地的人家，要等光复了，才有收回的确期，只怕不是三两年的事。这笔头寸不在少数。你打算过没有？”

“当然打算过。只有放款，没有存款的生意，怎么做法？我倒有个吸收存款的办法，只怕你不赞成。”

“何以见得我不赞成？做生意嘛，有存款进来，难道还推出去不要？”

胡雪岩不即回答，笑一笑，喝口酒，神态显得很诡秘，这让张胖子又无法捉摸了。他心里的感觉很复杂，又佩服，又有些戒心，觉得胡雪岩花样多得莫测高深，与这样的人相处，实在不能掉以轻心。

终于开口了，胡雪岩问出来一句令人意料不到的话：“老张，譬如说：我是长毛，有笔款于化名存在你这里，你敢不敢收？”

“这……”张胖子答：“这有啥不敢？”

“如果有条件的呢？”

“什么条件？”

“他不要利息，也不是活期，三年或者五年，到期来提，只有一个条件，不管怎么样，要如数照付。”

“当然如数照付，还能怎么样？”

“老张，你没有听懂我的意思，也不明白其中的利害。抄家你总晓得的，被抄的人，倘或有私财寄顿在别处，照例是要追的。现在就是说，这笔存款，即使将来让官府追了去，你也要照付。访问你敢不敢承担这个风险？”

这一说，张胖子方始恍然，“我不敢！”他大摇其头，“如果有这样的情形，官府来追，不敢不报，不然就是隐匿逆产，不得了的罪名。等一追下去，人家到年限提款，你怎么应付？”

“我晓得你不敢！”胡雪岩说：“我敢！为啥呢？我料定将来不会追。”

“喔，何以见得？你倒说个道理我听听。”

“何用说道理？打仗也打了好几年了，活捉的长毛头子也不少，几时看官府追过。”胡雪岩放低了声音又说：“你再看看，官军捉着长毛，自然搜刮一空，根本就不报的，如果要迫，先从搜括的官军追起，那不是自己找自己麻烦？我说过，长毛的气数快尽了！好些人都在暗底下盘算，他们还有一场劫，只要逃过这场劫，后半辈子就可以衣食无忧了。”

“是怎么样一场劫？”

“这场劫就是太平天国垮台。一垮台，长毛自然在那一阵乱的时候最危险，只要局面一定，朝廷自然降旨，首恶必惩，胁从不问，更不用说追他们

的私产。所以说，只要逃过这场劫，后半辈子就可以衣食无忧。”

谈到这里，张胖子恍然大悟。保命容易保产难，所以要早作安排。

想通了，不由得连连称“妙！”但张胖子不是点头，而是摇头，“老胡”，他带着杞人忧天的味道：“你这种脑筋动起来，要遭天忌的！”

“这也不足为奇！我并没有害人的心思，为啥遭天之忌？”

“那么，犯不犯法呢？”张胖子自觉这话说得太率直，赶紧又解释：“老胡，我实在因为这个法子太好了。俗语说的是：好事多磨！深怕其中有办不通的地方，有点不大放心。”

“你这后问得不错的。犯法的事，我们不能做，不过，朝廷的王法是有板有眼的东西，他怎么说，我们怎么做，这就是守法。他没有说，我们就可以照我们自己的意思做“隐匿罪犯的财产，固然犯法，但要论法，我们也有句话说：人家来存款的时候，额头上没有写着字：我是长毛。化名来存，哪个晓得他的身分？”

“其实我们晓得的，良心上总说不过去！”

“老张，老张！”胡雪岩喝口酒，又感叹，又欢喜地说：“我没有看错人，你本性厚道，实在不错。然而要讲到良心，生意人的良心，就只有对主顾来讲。公平交易，老少无欺，就是我们的良心。至于对朝廷，要做官的讲良心。这实在也跟做生意跟主顾讲良心是一样的道理。‘学成文武艺，卖与帝王家’，朝廷是文武官儿的主顾，是他们的衣食父母，不能不讲良心。在我们就可以不讲了。”

“不讲良心讲啥？”

“讲法，对朝廷守法，就是对朝廷讲良心。”

张胖子点点头，喝着酒沉思，好一会才欣然开口：“老胡，我算是想通了。多少年来我就弄不懂，士农工商，为啥没有好士、好农、好工，只有好商？可见得做生意的人的良心，别有讲究，不过要怎么个讲究，我想不明白。现在明白了！对朝廷守法、对主顾讲公平，就是讲良心，就不是好商！”

“一点不错！老实说一句：做生意的守朝廷的法，做官的对朝廷有良心，一定天下太平。再说一句：只要做官的对朝廷讲良心，做生意的就不敢不守法。如果做官的对朝廷没有良心，要我们来对朝廷讲良心，未免迂腐。”

“嗯，嗯，你这句话，再让我来想一想。”张胖子一面想，一面说：“譬如，有长毛被抓住了，抄家，做官的抹煞良心，侵吞这个人的财产，那就是不讲良心。如果我们讲良心呢？长毛化名来存款，说是应该允公的款子，我们不能收。结果呢？白白便宜赃官，仍旧让他侵吞了。对！”他一拍桌子，大声说道：“光是做生意的对朝廷讲良心，没有用处。我们只要守法就够了！”

“老张啊！”胡雪岩也欣然引杯，“这样才算是真正想通。”

这一顿酒吃得非常痛快，最后是张胖子抢着做的东。

## 花花轿儿人抬人 —— 结交江湖朋友

### “门外小爷”

明末清初以来，帮会势力日益稳固，左右着社会生活的各个方面。商人经商，固然要有官府做靠山，才可做大，同时也要联络江湖，广结朋友，左右逢源，红黑皆通，方能商路畅达无阻，财运亨通。

江湖上办事，重在情、义二字。持之以诚，将心比心，才能赢得朋友。

因为自己的话“上路”，他才有这样漂亮的答复。如果以为事情成功了，那就只有这样一次。自己这方面，既然已知道他有难处，而且说出了白，即以有此漂亮答复，便假作痴呆，不谈下文，岂非成了“半吊子”？交情当然到此为止，没有第二回了。

这件事一定要你们这方面能做才做，有些勉强，我们宁愿另想别法。江湖上走走，不能做害好朋友的行当。既然是一家人，无话不可谈，如果你那里为难，不妨实说，大家商量。你们的论处就是我们的难处，不得只顾自己，不顾人家。

如今做生意，全靠同帮中人物维持，朋友多了，买卖才做得活。

他是“空子”，但漕帮中的规矩是懂的。所以要打听的话，都在要紧关节上，很快地弄清楚，松江漕帮中，行辈最高的是一个姓魏的旗了，今年已经八十将近，瞎了一只眼，在家纳福。现在全帮管事的是他的一个“关山门”徒弟，名叫尤老五。

“道理要紧！”胡雪岩对胖子说，“我想请刘、顾两位老大哥领路，去给魏老太爷请安。”

刘、顾二人一听这话。赶紧谦谢：“不敢当，不敢当！我把胡大哥的话带到就是。”

“这不好。”胡雪岩说：“两位老哥不要把我当官面上的人看待。实在说，我虽是‘空子’，也常常冒充在帮，有道是‘准充不准赖’，不过今天当着真神面前，不好说假话。出门在外，不可自傲自大，就请两位老哥带路。再还有一说，等给魏太爷请了安，我还想请他老人家出来喝一杯，有桌菜，不晓得好不好，不过是松江府送我们东家的，用这桌菜来请他老人家，略表敬意。”

客人听得这一说，无不动容，觉得这姓胡的“外场朋友”，大可交得，应该替他引见，欣然乐从，离舟登岸，安步当车，到了魏家。

魏老头子已经杜门谢客，所以一到他家，顾老板不敢冒昧，先跟他家的人说明，有浙江来的一个朋友，他愿不愿见？胡雪岩是早料到这样的处置，预先备好的全贴，自称“晚生”，交魏家的人，一起递了进去。

在客厅里坐不多久，魏家的人来说，魏老头请客人到里面去坐。刘、顾二人脸上顿时大放光彩，“老张，”姓刘的对他说，“我们老太爷很少在里面见客，说实话，我们也难得进去。今天沾你们两位贵客的光了！”

一听这话，胡雪岩便知道自己这着棋走对了。

跟着到了里面，只见魏老头子又干瘦、又矮小，只是那仅存一目，张眼看人，精光四射，令人不敢逼视，确有不凡之处。

胡雪岩以后辈之礼谒见。魏老头子行动不便，就有些倚老卖老似地，口中连称“不敢当”，身子却不动。等坐定了，他把胡雪岩好好扫量一下，问道：“胡老哥今天来，必有见教？江湖上讲爽气，你直说好了。”

“我是我们东家叫我来的，他说漕帮的老前辈一定要尊敬。他自己因为穿一身公服不便来，特地要我来奉请老辈“借花献佛，有桌知府送的席，专请老前辈。”

“喔！”魏老头很注意地问：“叫我吃酒？”

“是！敝东家现在到华亭县应酬去了。回来还请老前辈到他船上去玩玩。”

“谢谢，可惜我行动不便。”

“那就这样。”胡雪岩说，“我叫他们把这一桌席送过来。”

“那更不敢当了。”魏老头说，“王大老爷有这番意思就够了。胡老哥，你倒说说看，到底有何见教，只要我办得到，一定帮忙。”

“自然，到了这里，有难处不请你老人家帮忙，请哪个，不过，说实在的，敝东家诚心诚意叫我来向老前辈讨教，你老人家没有办不到的事，不过在我们这面总要自己识相，所以代倒有点不大好开口。”

胡雪岩是故意这样以退为进。等他刚提到“海运”，魏老头独眼大张，炯炯逼人地看着他，而这也在他意料之中，他早就想过了，凭人情来推断，漕运一走海道，运河上漕帮的生存便大受影响，万众生计所关，一定会在明里暗里，拼命力争。现在看到魏老头的敌视态度，证实了他的判断不错。

既然不错，事情就好办了。他依旧从从容容把来意说完。魏老头的态度又变了，眼光虽柔和了些，脸上却已没有初见面时，那种表示欢迎的神情，“胡老哥，你晓不晓得，”他慢条斯理地说：“我们漕帮要没饭吃了？”

“我晓得。”

“既然晓得，一定会体谅我的苦衷。”魏老头点点头，“通裕的事，我还不大清楚，不过做生意归生意，你胡老哥这方面有钱买米，如果通裕不肯卖，这庐理讲到天下都讲不过去，我一定出来说公道话。倘或是垫一垫货色，做生意的人，将本求利，要敲一敲算盘，此刻我也说不出个所以然来。”

这是拒绝之词，亦早在胡雪岩的估计之中，“老前辈！”他抗声答道，“你肯不肯听我多说几句？”

“啊呀，胡老哥你这叫什么话？承你的情来看我，我起码要留你三天，好好叙一叙，交你这个朋友。你有指教，我求之不得，怎问我肯不肯听你说几句？莫非嫌我骄狂？”

“那是我失言了。”胡雪岩说，“敝东家这件事，说起来跟浩帮关系重大。打开天窗说亮话，漕米海运误期，当官的自然有处分，不过对漕帮更加不利。”

接下来他为魏老头辨析利害，倘或误期，不是误在海运，而是误在沿运河到海口这段路上，追究责任，浙江的漕帮说不定会有赔累，漕帮的“海底”称为“通漕”，通为一体，休戚相关，松江的漕帮何忍坐视？

先以帮里的义气相责，魏老头就像被击中了要害似地，顿时气馁了。

“再说海运，现在不过试办，将来究竟全改海运，还是维持旧规，再不然海运、河运并行，都还不晓得。老实说一句，现在漕帮不好帮反对河运、

主张海运的人的忙。”

“这话怎么说？”魏老头注意地问。

“老前辈要晓得，现在想帮漕帮说话的人很多，敝东家就是一个。但是忙要帮得上，倘或信帮自己不争气，那些要改海运的人，越发嘴说得响了：你们看是不是，短短一截路都是困难重重！河帮实在不行了！现在反过来看，河运照样如期运到，毫不误限，出海以后，说不定一阵狂风，吹翻了两条沙船，那时候帮漕帮的人，说话就神气了！”

魏老头听他说完，没有答复，只向也左右侍奉的人说：“你们把老五替我去叫来！”

这就表示事情大有转机了，胡雪岩在这些地方最能把握分寸。知道话不必再多说，只需哄得魏老头高兴就是，因此谈过正题，反入寒暄。魏老头自言，一生到过杭州的次数，已经记不清楚，杭州是运河的起点，城外拱宸桥，跟潜帮有特殊渊源，魏老头常去杭州是无足为奇的。谈起许多杭州掌故，胡雪岩竟茫然不知所答，反殷殷向他请教，两个人谈得投机。

谈兴正浓时，尤老五来了，约莫四十岁左右，生得矮小而沉静，在懂世故的人眼里，一望而知是个极厉害的人物。当时由魏老头亲自为他引见胡雪岩和张胖子。尤老五因为胡、张二人算是他的“老头子”的朋友，所以非常客气，称胡雪岩为“胡先生”。

“这位胡老哥是‘祖师爷’那里来的人。”漕帮中的秘密组织，“清帮”的翁、钱、潘三祖，据说都是在杭州拱宸桥成道，所以魏老头这样说。

“这就像一家人了。”尤老五说：“胡先生千万不必客气。”

胡雪岩未曾答口，魏老头又说：“胡老哥是外场人物，这个朋友我们一定要交。老五，你要叫‘爷叔’，胡老哥好比‘门外小爷’一样。”

尤老五立即改口，很亲热地叫了声：“爷叔！”

这一下胡雪岩倒真是受宠若惊了！他懂得“门外小爷”这个典故，据说当初“三祖”之中的不知哪一位，有个随身服侍的小童，极其忠诚可靠，三祖的所有密议，都不避他。他虽跟自己人一样，但毕竟未曾入帮，在“门槛”外头，所以尊之为“门外小爷”。每逢“开香堂”，亦必有“门外小爷”的一份香火。现在魏老头以此相拟，是引为密友知交之意，特别是尊为“爷叔”，便与魏老头平辈，将来至少在松江地段，必为漕帮奉作上客。初涉江湖，有此一番成就，着实不易。

当然，他要极力谦辞。无奈魏老头在他们帮里，话出必行，不管他怎么说，大家都只听魏老头的吩咐，口口声声喊他“爷叔”。连张胖子那个姓刘的朋友，和通裕的顾老板也是如此。

“老五！浙江海运局的王大老爷，还送了一桌席，这桌席是我们松江府送的，王大老爷转送了我。难得的荣耀，不可不领情。”魏老头又说：“‘人敬我一尺，我敬人一丈’，你先到船上替我去磕个头道谢。”

“不必，不必！我说到就是。”胡雪岩口里这样客气，心中却十分高兴，不过这话要先跟王有龄说明白，尤老五去了，便不好乱摆官架子，因而接上一句：“而且敝东家赴贵具大者爷的席去了。”

“那我就明天一早去。”

于是胡雪岩请尤老五派人去馆子里，把一桌海菜席送到魏家。魏老头已经茹素食佛，不肯入席，由尤老五代表。他跟胡雪岩两人变得都是半客半主的身分，结果张胖子坐了首席。

一番酬劝，三巡酒过，话入正题、胡雪岩把向魏老头说过的话，重新又讲一遍，尤老五很友好地表示：“一切都好谈，一切都好谈！”

话是如此，却并无肯定的答复，这件事在他“当家人”有许多难处，帮里的亏空要填补，犹在其次，眼看溜米一改海运，使得江苏僧帮的处境，异常艰苦，无漕可运，收入大减，帮里弟兄的生计，要设法维持，还要设法活动，撤消海运，恢复河运，各处打点托情，哪里不要大把银子花出去？全靠卖了这十几万石的粮米来应付。如今垫了给浙江海运局，虽有些差额可赚，但将来收回的仍旧是米，与自己这方面脱价求现的宗旨，完全不符。

胡雪岩察言观色，看他表面上照常应付谈话，但神恩不属，知道他在盘算。这盘算已经不是信用方面，怕浙江海运局“拆烂污”，而是别有难处。

做事总要为人设想，他便很诚恳地说：“五哥，既然是一家人，无话不可谈，如果你那里为难，何妨实说，大家商量。你们的难处就是我们的难处，不好只顾自己，不顾人家。”

尤老五心里想，怪不得老头子看重他，说话真个“落门落槛”。于是他感激的声音答道：“爷叔！您老人家真是体谅！不过老头子已经有话交代，爷叔您就不必操心了。今天头一次见面，还有张老板在这里，先请宽饮一杯，明天我们遵吩咐办就是了。”

这就是魏老头所说的，“人敬我一尺，我敬人一丈”。胡雪岩在思量，因为自己的话“上路”，他才有这样漂亮的答复。如果以为事情成功了，那就只有这一次，这一次自然成功了，尤老五说过的话，一定算数。但自己这方面，既然已知道也有难处，而且说出了口，却以有此漂亮答复，便假作痴呆，不谈下文，岂非成了“半吊子”？交情当然到此为止，没有第二回了。

“话不是这么说！不然于心不安。五哥！”胡雪岩很认真地说：“我再说一句，这件事一走要你们这方面能做才好，有些勉强，我们宁愿另想别法。江湖上走走，不能做害好朋友的行当。”

“爷叔这样子说，我再不讲实话，就不是自己人了。”尤老五沉吟了一会，说：“难处不是没有，不过也不是不好商量。说句不怕贵客见笑的后，我们松江一帮，完全是虚好看，从乾隆年间到现在，就是借债度日。不然，不必亟亟乎想卖掉这批货色。现在快三月底了，转眼就是青黄不接的五荒六月，米价一定上涨，囤在那里看涨倒不好？”

“啊，啊，我懂了！”胡雪岩看着张胖子说，“这要靠你们帮忙了。”

他这一句话，连尤老五也懂，是由钱庄放一笔款子给松江潜帮，将来卖掉了米还清。这盘算他也打过，无奈钱庄最势利，一看糶米改为海运，都去巴结沙船帮，对漕帮放款，便有握担风险的口风。尤老五怕失面子，不肯开口，所以才抱定“求人不如求己的宗旨”，不惜牺牲，脱货求现。

至于张胖子，现在完全是替胡雪岩做“下手”，听他的口风行事，所以这时毫不思索地答道：“理当效劳！只请吩咐！”

一听这话，尤老五跟顾老板交换了一个眼色，仿佛颇感意外，有些不大相信似的，胡雪岩明白，这是因为张胖子话说得太容易，大随便，似乎缺乏诚意的缘故。

于是胡雪岩提醒张胖子，他用杭州乡谈，相当认真地说：“张老板，说话就是银子，你不要‘玩儿不当正经’！”

张胖子会意了，报以极力辩白的态度：“做生意的人，怎么敢‘玩儿不当正经’，尤五哥这里如果想用笔款子，数目大大我力量不够，十万上下，

包在我身上。尤五哥你说！”

“差不多了。”尤老五半认真，半开玩笑地说，“我们是疲帮，你将来当心吃倒帐。”

“笑话！”张胖子说，“我放心得很，第一是松江漕帮的信用、面子，第二是浙江海运局这块招牌，第三，有米在那里，有这三洋担保难道还不够？”

尤老五释然了，人家有人家的盘算，不是信口敷衍，所以异常欣慰地说：“好极了，好极了！这样一做，面面俱到。说实在的，倒是爷叔帮我们的忙了，不然，我们脱货求现，一时还不大容易。”说着，向胡雪岩连连拱手。

胡雪岩也很高兴，这件事做得实在顺利。当时宾主双方尽醉极欢。约定第二天上午见了面，随即同般到上海。通裕如何交米，张胖子如何调度现银，放款松江漕帮，都在上海商量办理。

## 伏虎罗汉

胡雪岩为了军火生意的事专门去苏州，江湖上的人，各种利害关系扯在一块儿，不宜轻易言退。而在胡雪岩，这也正是显示他个人处理问题能力的时候。在胡雪岩眼中，江湖势力与自己商业成败密切相关的，处理得好，在关键时刻挺下来了，就能一通百通。

江湖上的事，最好不沾上手，一沾上手就像唱戏那样，出了上场门就不容你再缩回去了。

这出戏不容我不唱，哪怕台下喝倒彩，我也要把它唱完。

事出无奈，不要说“九夏天”，就是“游十殿”我也只好去。不过，“花花轿儿人抬人”，承三婆看得起我，我唱这出戏，总要处处顾得到她老人家。

胡雪岩还未及答言，只见又是四名马并出现，随后便见俞少武陪着一个人进来，这个人的形象生得极其奇特，一张圆脸上眉眼鼻子凑得很近，年纪有六十了，一张瘪嘴缩了上去，越显得五官不分，令人忍不住好笑。

“老世叔！我替你引见一个人，是我大师兄杨凤毛。”

看杨凤毛年纪一大把，胡雪岩总当他是俞少武的父执辈，如今听说是“大师兄”，知是俞武成的“开山门”的徒弟，大概代师掌帮，是极有分量的人物，所以赶紧走上去拉着他的手说：“幸会，幸会！”

哪知杨凤毛年纪虽大，腰脚极其轻健，一面口中连称“不敢”，一面已跪了下去磕头。胡雪岩谦谢不遑，而杨凤毛“再接再厉”，对裘丰言和刘不才都行了大礼。

“这是怎么说？”胡雪岩很不安地，“这样子客气，叫我们倒难说话了。”“是我们三婆婆交代的，见了胡老爷跟胡老爷的令友，就跟见了师父一样。”杨凤毛垂手说道：“胡老爷，三婆婆派我跟了你老去松江去。”接着张目四顾，显得很踟蹰似的。

胡雪岩懂得他的意思，江湖上最重的秘密，有些话是连家人父子都不能相告的，虽然裘、刘在座共闻，决不会泄漏，不过“麻布筋多，光棍心多”，杨凤毛既然有所顾忌，不如单独密谈的好。

于是他招招手说：“杨兄，我们借一步说话！”

“告罪，告罪！”杨凤毛又向裘丰言、刘不才作了两个大揖，才跟着胡雪岩走到套间，地方大小，两个人就坐在床沿上谈话。“胡老爷！三婆婆跟我说，胡老爷虽在‘门槛’外头，跟自己人一样，关照我说话不必叙客套，有什么说什么。所以，我有句老实话，不晓得该不该说？”

这样打招呼在前头，可知那句“老实话”，不会怎么动听。只是胡雪岩不是那么喜欢甜言蜜语的人，便点点头说：“没有关系！你尽管说好了。”

“我也打听过，胡老爷是了不起的人物。不过隔道门槛就像隔重山，有些事情，胡老爷怕没有经过。”杨凤毛略停一下又说：“江湖上的事，最好不沾上手，一沾上就像唱戏那样，出了上场门就不容你再缩回去了。”

“我知道，这出戏不容我不唱，哪怕台下喝倒彩，我也要把它唱完。”

“现在这出戏不容易唱，‘九更天带滚钉板’！”杨凤毛满脸诚恳地说，

“能不唱最好不唱。”

一听这话，胡雪岩起了戒心。俞武成想动那批洋枪，显然的，杨凤毛也是能预其事的一个，而且以他们的关系来说，必还是一个重要角色。虽然三婆婆极其漂亮，俞少武相当坦率，然而都算是局外人，只有眼前这个杨凤毛，才是对自己此行成败，大有关系的人物，而照彼此的立场来说，是敌是友，还不分明，倒要好好应付。

因此，他很谨慎地答道：“多谢老兄的好意。事出无果，不要说是‘九更天’，就是‘游十殿’我也只好去。不过，‘花花轿儿人抬人’，承三婆婆看得起我，我唱这出戏，总要处处顾得到她老人家。”

这番表白，似软实硬，意思是不看三婆婆的面子，就要硬碰硬干个明白。至于‘花花轿儿人抬人’这句俗语是反着说：“我是如此尊敬三婆婆，莫非你们就好意思让我下不去？”

杨凤毛是俞武成最得力的帮手，见多识广，而且颇读过几句书，此来原是先要试探试探胡雪岩，看他是不是够分量、能经得起大风大浪的人？如果窝窝囊囊不中用，或者虽中用是个半吊子，便另有打算。现在试探下来，相当佩服，这才倾心相待。

“胡大叔！”他将称呼都改过了，“既然你老能体谅我们这方面，愿意担当，那么我就掏心窝子说实话，事情相当麻烦。”

果然，是胡雪岩所估计的第一种情形。这当然也要怪俞武成沉不住气，自己失去了镇江一带的地盘，寄人篱下，不是滋味，同时漕帮弟兄的生计甚艰，他也必须得想办法，为了急谋打开困难，以致身不由己，受到挟制。

“胡大叔，”杨凤毛说，“我师父现在身不由己：人是他们的，一切布置也是他们的，不过抬出我师父这块招牌，挡住他们的真面目而已。”

“那我就懂了，莫非他们从镇江、扬州那方面派人过来？不怕官军晓得了围剿？”

“这就要靠我师父帮他们遮盖了。”杨凤毛答道，“镇江、扬州派来的人倒还不多，一大半是小刀会方面的。周立春的人本来已经打散，现在又聚了拢来了。”

“如果你师父不替他们遮盖呢？”胡雪岩问：“那会变成啥样子？”

“变得在这一带存不住身。”

这就是对方非要拦住俞武成不可的道理。事情很明显了，俞武成是骑虎难下，纵能从背上跳下来，亦难免落个出卖自己人的名声。江湖上最着重这一点，所以俞三婆婆的话，有没有效力，俞武成是不是始终能做个百依百顺的孝子，都大成疑问。

想是这样想，话不妨先说出来：“‘萝卜吃一截剥一截’，我想第一步只有让你师父跳出是非之地，哪一方面都不帮。这总可以办得到吧？”

“那也要做起来看。”

“怎么办呢？”

“那方面如果不放，势必于就要翻了脸。”杨凤毛说，“翻了脸能一了百了，倒也罢了，是非还在！胡大叔，请问你怎么对付？除非搬动官军，那一来是非更大了。”

这就是说，跳下了虎背，老虎依然张牙舞爪，如何打虎，仍旧是个难题。就这处处荆棘之际，胡雪岩灵机一动，不自觉地说出来一句话。

“做个伏虎罗汉，收服了它！”

杨凤毛不懂他的话，愕然问道：“胡大叔！你说点啥？”

胡雪岩这才醒悟，自己忘形自语，“喔，”他笑道，“我想我心里的事。有条路或许走得通，我觉得这条路，恐怕是唯一的一条路。”

“只要走得通，我们一定拼命去走。胡大叔，你说！”

胡雪岩定定神答道：“我是‘空子’，说话作兴触犯忌讳，不过……”

“唉，胡大叔！”杨凤毛有些不耐，“我们没拿你老当空子看。胡大叔，你何需表白。”

“好！那我就实说。”胡雪岩回忆着老大爷的话，从容发言：“你们漕帮的起源，我也有些晓得。洪杨初起，你们都是很看重的，哪晓得长毛做出来的事，不伦不类，跟圣经贤传上所说的大道理，全不对头，简直可以说是逆天行事，决计成不了气候。既然如此，无需跟他们客气。再说，你们镇江、扬州的地盘，就失在他们手里。有朝一日光复了，你们才有生路。你说我这话是不是？”

“是的！”杨凤毛深深点头，忧郁地说：“我师父这一次是做得莽撞了些。”

“歪打可以正着！老兄，”胡雪岩抚着他的背说，“我替你们师弟想条路子！小刀会这方面的情形，我也有点晓得，周立春他们那班人，亦不过一时鬼摸头，心里何尝不懊悔？只不过摸不到一条改邪归正的路子。如今要靠你们师弟两个。我的意思是，周立春下面那批打散了的人，既然已经聚拢，何不拿他们拉过来？”

一听这话，杨凤毛那张瘪嘴闭得越紧，以至于下巴都翘了起来，一双眼睛眨得厉害，不过眼中发亮，是既困惑又欣喜的神情。

“胡大叔，你是说‘招安’这批人？”

“是啊！”胡雪岩说，“赖汉英那里来的长毛，如果肯一起过来最好，不然就滚他娘的蛋，也算对得起他们了！”

杨凤毛觉得胡雪岩的做法很平和。再往深处去想，就算俞武成能退出来成为局外人，也只是表面如此看法，实际上是决不能置身事外的，倘或官军围剿，事情闹大了，江湖上还会批评他不够朋友。所以唯有这样子才是正办，退一步说，招安不成，他总算为朋友尽过心力，对江湖上也有了交代了。

想通了这些道理，顿时将胡雪岩敬如天神，站起来便磕了个头，胡雪岩大惊，急忙避开，接着他的胳膊说：“怎么，怎么，无缘无故又来这一套！”

“胡大叔，你算是救了我师父一家。你老怕还不晓得，三婆婆几十年没有为难过，这一趟她老人家，急得睡不着觉，在苏州，我们是客地，这件事要闹开来，充军杀头都有分！再说，她老人又疼孙子，少武是朝廷的武官，我师父做这件事，传出去不断送了少武的前程？如今好了！不过，”杨凤毛又赔笑说：“你老送佛送到西天，我晓得你老跟何学台有交情，招安的事，还要仰仗鼎力。”说着，又作了个大揖。

胡雪岩倒不曾想到何桂清。如今听杨凤毛一提醒，立刻在心里喊一声：妙！何桂清纸上谈兵的套折，上了不少，现在能办成这事，是大功一件，对于他进京活动，大有帮助。这样看来，自己的这个主意，凭心而论，着实不坏。

于是他很爽快地答道：“一句话！这样好的事情不做，还做啥！”

“多谢胡大叔！”杨凤毛的脸色转为严肃，“我听你老的差遣。”

胡雪岩最会听话，听出这是句表示谦虚的话，实际上是杨凤毛有一套话

要说，所以这样答道：“事情是你们师弟的为头，我只能尽力，决不偷半分的懒。不必客气，该怎么办请你分派。”

“那我就放肆了！我想，第一，这话只有你老跟我两人晓得。”

“当然！”胡雪岩说，“你们杨家的堂名叫‘四知’，天知、地知、你知、我知。”

“是。第二，我想先去一趟，请胡大叔听我的信息，再去见何学台。”

“那也是一定的。总要那方面点了头，才好进一步谈条件。”

“你老最明白不过，那我就不必多说了。”杨凤毛说，“马上我赶去见我师父，最多一昼夜的工夫，一定赶回来。”

“你师父怕是在松江，我们一起去也可以。”

“不！不在松江。”

不在松江在哪里呢？他不说明，胡雪岩也不便问，不过心里已经雪亮，俞武成的行踪，杨凤毛一定清楚。说是多一昼夜定能赶回来，则隐藏之地亦决不会远。

“事不宜迟。我现在就走。”杨凤毛郑重叮嘱：“胡大叔！明天上午，请你无论如何不要走开，我人不到一定有信到。”

## 跷脚长根

胡雪岩的事业，在前期是粮食，钱庄和军火。军火生意使他一头联系着官府，另一头联系着洋商。在当时多变之秋，有勇气做这种风险甚大的生意，所要遭遇的难题一个接着一个。胡雪岩的宗旨：“花花轿儿人抬人”，我处处替你考虑到了，你总不能仍然无动于衷，做出不仁不义的事。

胡雪岩不想赢他这一万银子。他的赌不精，对赌徒的心情却很了解，有时输钱是小事，一口气输不起。

有钱输倒还罢了，看样子是输不起的，一输就更得动歪脑筋，等于逼他“上梁山”。这样电闪一般转着念头，手下就极快。

现在，你交情是放出去了！要看跷脚是人，还是畜生？是人，当然不会做出什么狗屁倒灶的事，是畜生，我们就当他一条毒蛇打，要打在七寸上！死不足惜。

一言以蔽之，是为了胡雪岩的态度。他认为胡雪岩讲江湖义气讲得“上路”，固然心服、而真正使他能够信任的，还在胡雪岩的才干。讲义气也要有个讲法，同生共死算得是最讲义气的了，但同年同月同日的死，究竟不如一起吃酒吃肉的同生来得有味道。跷脚长根很坦白地表示，他就是相信胡雪岩有让他吃酒吃肉的本事。

人席谦让。胡雪岩是远客，坐了首座，与跷脚长根接席，在场面上自然都是些官冕堂皇的应酬话。吃完了饭，刘不才做庄推牌九，以娱“嘉宾”，俞武成则陪着胡雪岩和跷脚长根，到水阁中谈正经，在座的只有一个杨凤毛。

“长根！”俞武成先作开场白，“这位是胡老兄的如夫人，是我老娘从小就喜欢，认了干亲的，‘大水冲倒龙王庙’，一家人不认识一家人，说起来也是巧事。老胡虽是空子，其实比我们门槛里都还够朋友，他跟松江老大、尤五的交情，是没话说的。还有湖州的郁四，你总也听说过，他们在一伙做生意。所以，那件事，要请你高抬贵手！”

“俞师父，你老人家说话太重了。”跷脚长根的态度显得很恳切，“江湖上碰来碰去自己人。光是三婆婆跟你者的面子女，我就没话可说。何况，我也很想结交我们的胡老兄。”

“承情，承情！”胡雪岩拱拱手说：“多蒙情让，我总也要有点意思……”

“笑话！”跷脚长根摆着手说，“那件事就不必谈了！”

洋枪的事，总算有了交代。于是谈招抚。

跷脚长根亦颇会做作，明明并无就抚之心，却在条件上斤斤较量，反复争论，显得极其认真似地，特别是对改编为官军以后的驻区，坚持要在嘉定、昆山和清浦这个三角形的地带上。

一直是胡雪岩耐着性子跟他磨，到了僵持不下之时，俞武成忍不住要开口，“长根！”他用低沉的声音说，“做事总要‘前半夜想想自己，后半夜想想别人’。我倒要问你一句，等招安以后，上头要派你出队去打上海县城，你肯不肯去？”

“这……俞伯父，你晓得我的处境的。”

“是啊！”俞武成紧接着他的话说，“别人也就是晓得你的处境，不肯叫你为难，所以要把你调开。不然的话，你跟小刀会倒还有香火之情，小刀会不见得跟你讲义气，冷不防要来吃掉你，那时候你怎么办？老实说一句：你想退让都办不到！为什么呢，一则，你当官军，小刀会就不当你朋友了，说不定赶尽杀绝，再则，你一退就动摇军心，军令如山，父子都不认帐的，‘辕门斩子’这出戏，你难道没有看过？”

跷脚长根被驳倒了，沉吟了好半晌，做出情恳的神态，“俞师父，胡老兄，我实在有我的难处，弟兄们一份的只好混自己，养家活口是不够的，要本乡本上，多少有点生路，一调开了，顾不到家眷，没有一个人安得下心来。俞师父你老的话，当然再透彻都没有，我就听凭上头作主，不过‘皇帝不差饿兵’，请上头无论如何要发半年的恩饷，算是安家费。家不安，心不定，出队打仗也不肯拼命的，胡老兄，你说是不是？”

“是，是。你老兄再明白不过。”胡雪岩诚恳地说，“我一定替你去力争。半年，恐怕不大办得到，三个月，我一定替你争来。能多自然最好。”

“好了，好了！话说到这里，长根，你再要争就不够意思了！”

“是的。”跷脚长根略带些勉强地，仿佛是因为俞武成以大压小，不敢不听，“我就听你老的吩咐了。”

“好极！总算谈出个结果。”胡雪岩看着俞武成说：“大哥，我想明天就回苏州。官场上做事慢，恐怕要五、六天才谈得好。不过，到底有多少人马，要有个确数，上头才好筹划。”

这是想跟跷脚长根要本花名册，俞武成虽懂得也的意思，却憾到有些不易措词，怕跷脚长根托词拒绝，碰一个钉子，则以自己的身分，面子上下不来。

谁知跷脚长根倒爽快得很，不待俞武成开口，自己就说：“对，对！”接着便喊一声：“贵生！”

贵生是他的一名随从，生得雄武非常，腰里别一把短枪，枪上一绺猩红丝穗子，昂然走了进来候命。

“你把我那个‘护书’拿来。”

取来“护书”，跷脚长根从里面抽出一张纸来，递给胡雪岩，打开一看，上面记得有数字：两千七百人，三百五十匹马，此外记着武器的数目，如长枪、大刀、白蜡杆子，另外还有四十多支洋枪。

胡雪岩虽不曾经手过招抚的事务，但平时跟王有龄、嵇鹤龄、裘丰言闲谈之中，已略知其其中的关键虚实，大致盗匪就抚，老老实实陈报实力的，例子极少，不是虚增，就是暗减，而就在这增减之中，可以看出受抚的态度，如果有心收抚，自然希望受到重视，所以人马总是多报些，用虚张声势来自抬身价，倘或一时势穷力蹙，不得不暂时投降，暂保生路，那就一定有所隐瞒，作为保存实力，俟机翻复的退步。胡雪岩现在想探明的，就是跷脚长根真正的实力。

“老兄诚意相待，让我中间人毫不为难，实在心感之至。现在有句话想请教，我回到苏州，是不是拿老兄的这张单子，送了上去？”

这意思是说，单子送上去，即是备了案，“一字人公门，九牛拔不转”，将来就抚时，便得照单点验。他这样试探，就是要看看跷脚长根的态度，倘或有心就抚，听此一说，自然要尊重考虑，否则，便不当回事了。

果然，胡雪岩试探出来了，“尽管送上去！”跷脚长根答道，“将来照

这单子点数，我可以写包票，一个人不少，一匹马不缺。”

越是说得斩钉截铁，越显得是假话，因为天有不测风云，人有旦夕祸福，这两千七百人中，难免没有暴疾而亡的事情发生，何能包得下一个不少？

他的心思深，跷脚长根和俞武成都想不到有这样的用意在内，只觉得事情谈到此，可以告一段落，当时约定，等他从苏州回来那天，便是在妙珍香闺畅饮庆功之日。

谈完正事，少不得有点余兴，这时在大厅上的赌，已经由一桌变成两桌，一桌牌九一桌摊，另外在厢房里有两桌麻将。俞武成陪着跷脚长根来做庄，胡雪岩反对，认为庄家赢了钱该继续往下推，让下风有个翻本的机会。

刘不才这一阵子跟胡雪岩朝夕相处，默契更深，听他这一说，立即会意，当时便改了宗旨，不以赢钱为目的。赌钱想赢不容易，想输不难，不过刘不才就是输钱，也要使点手段，潜注默察，哪个大输，哪个小赢，——了然于胸，然后运用大牌九配牌的巧妙，斟酌情形，该放的放，该紧的紧，调剂盈虚，很快地使得十之七八都翻本出了赢钱。自己结一结帐，输了三千银子，便笑嘻嘻地站起身“推位让国”。

这三千银子输得跷手长根的手下，皆大欢喜，一致称赞他是第一等的赌客。接下来跷脚长根推庄，照规矩，他一个做头脑的，跟他手下赌，必得送几文，一千银子很快地输光。胡雪岩想输些钱给他，却不知怎样才输得掉？

“怎么？”跷脚长根不明他的用意，看着胡雪岩问道：“不下手玩玩？”

“我对此道外行。”胡雪岩微笑着答道，“再看一看！”

跷脚长根不知是忽发豪兴，还是别有作用，突然提高了声音，看着胡雪岩说道：“老兄，我们赌一记，怎么样？”

“好！”胡雪岩答得也很干脆，“奉陪。”然后又问：“是不是对赌？”

对赌就没有庄家、下风之分，跷脚长根在场面上也很漂亮，很快地答道：“自然是对赌，两不吃亏。怎么赌法，你说！”

所谓“怎么赌法”是问赌多少银子，胡雪岩有意答非所问他说：“赌一颗真心！”

这话出口，旁人都不约而同地看一看胡雪岩，再看看跷脚长根，只见他一愣，双眼不住眨着，仿佛深感困惑似地，接着笑容满面地答道：“对，对！赌一颗真心！老兄，我不会输给你。”

这意思是他亦有一颗真心，然而这话也在可信、可疑之间，借机喻意，当不得真，胡雪岩自己把话拉了转来：“我是说笑话。你我连俞大哥在内，待朋友哪个不是真心。何用再赌？来，来！赌钱，赌钱！”他看着刘不才说，“三爷，借一万银子给我。”

等刘不才数了一万两银票，交了过去，胡雪岩顺手就摆在天门上。于是跷脚长根又叫贵生把那个护书拿来，朝桌子中间一放，表示等见了输赢再结算，但在赌场中，这是个狂傲的举动，有着以大压小的意味，俞武成看着很不舒服，忍不住就说了句：“我也赌一记！”

真所谓“光棍一点就透”，跷脚长根赶紧一面伸手去取护书，一面赔笑说道：“俞师父出手，我就不敢接了。回头你老人家推几方给我们来打。”

这是打俞武成的招呼，自是一笑置之，跷脚长根也不敢再有什么出格的花样，规规矩矩理了一叠银票，放在手边；然后问道：“赌大的，还是小的？”

“小的爽快！”

跷脚长根便将副乌木牌九，一阵乱抹，随手捡了两副，拿起骰子说道：

“单进双出。”

骰子撒出去，打了个五点，这是单进，他把外面的那副牌收进来，顺手一番，真正“两瞪眼”了！是十整十。

胡雪岩不想赢他一万银子。他的赌不精。对赌徒的心情却很了解，有时输钱是小事，一口气输不起。特别是跷脚长根此时的境况，不用打听，就可猜想得到，势穷力蹙，已到了挺而走险的地步，一万银子究竟不是小数目，一名兵勇的饷银是一两五钱到二两银子，他手下二千七百人，如果改编成官军，发三个月的恩饷，还不到一万银子，就这样一举手之间输掉了，替他想想，心里也不是味道！

有钱输倒还罢了，看样子是输不起的，一输就更得动歪脑筋，等于逼他“上梁山”。这样电闪一般转着念头，手下就极快，当大家还为跷脚长根错愕嗟叹之际，他已把两张牌，抢到了手里。

场面上是胡雪岩占尽了优势，跷脚长根已经认输，将那一万银票推到了他的面前，脸色自不免有些尴尬。其余的人则都将视线集中在胡雪岩的两张牌上，心急的人，并且喊道：“先翻一张！”

胡雪岩正拇指在上，中指在下，慢慢摸着牌，感觉再迟钝的人也摸得出来，是张地牌，这张牌决不能翻，因为一翻就赢定了跷脚长根。

他决计不理旁人的怂恿关切，只管自己做作，摸到第二张牌，先是一怔，然后皱眉，继之以摇头，将两张牌，往未理的乱牌中一推，顺手收回了自己的银票。

“怎么样？”跷脚长根一面问，一面取了胡雪岩的牌去摸。

“丁七整！”胡雪岩懒懒地答道：“和气！”

怎会是“丁七整”？跷脚长根不信，细细从中指的感觉上去分辨，明明是张“二六”，有这张牌就决没有“整十”，再取另外一张来摸，才知道十点倒也是十点，只不过是一副地罡。

“难得和气！”他说：“和气最好！赌过了，好朋友只赌一次，不好赌第二次。谢谢俞师父了，叨扰，叨扰！”

“时候还早嘛！再玩一息？”

“不玩了。”跷脚长根答道：“相聚的日子还长。等胡老兄从苏州回来，我们再叙。”

等他一走，俞武成悄悄问胡雪岩：“你到底是副什么牌，我不相信你连整十都吃不了它！”

“是副地罡。”胡雪岩说，“我看他的境况也不大好，于心不忍。”

“你倒真舍得！铜钱攒在水里还听个响声，你一万两银子就这样阴干了？”

其词若有憾焉，其实是故意这样讥嘲，胡雪岩一时辨不清他的意思，唯有报之以一笑。

“老胡，怪不得我老娘都佩服你！”俞武成这时才说了他的想法，“现在，你交情是放出去了！要看跷脚是人，还是畜生？是人，当然不会做出什么狗屁倒灶的事，是畜生，我们就当他一条毒蛇打，要打在七寸上！死不足惜。”

“我就是这个意思。”胡雪岩说，“这一来，我们就是下了辣手”。只怪他自己不好，不但我们自己心里不会难过，就是有人替他出头，‘四方台子八方理’，我们也可以把话摆在台面上来讲。”

“一点都不错！你对江湖上的过节，熟透，真不晓得你是哪里学来的？”

胡雪岩笑笑答道：“闲话少说，我明天一早就走，大概三、五天就回来。这里都拜托大哥了。”

第五天上，胡雪岩如他自己所预定的期限，回到了同里，周一鸣是跟他一起来的。一到便调兵遣将，周一鸣和杨凤毛守住运河两头的卡子，朱老大打接应，刘不才串清客，陪着胡雪岩和俞武成去赴那场“鸿门宴”。

等布置停当，跷脚长根的贴子也送到了，日期是在两天以后，所以不一到就请，理由是妙珍家的厨子，整治一桌水陆杂陈的盛宴，需要两天的工夫。

当然，谈正事归谈正事，送贴子的当天，跷脚长根专程来讨消息。

跷脚长根随身带一个蓝布包裹，不知包着什么东西？客人不说，主人也不便问，说过几句闲话，随即问起此行的结果。

“四个月的恩饷……”

四个月的恩饷，跷脚长根可以保为四品的武官，驻区此刻不能预定，但一定会调到他处。胡雪岩说了这三个主要条件，留神观察跷脚长根的态度，倒要看看他用些什么话来敷衍。

“既然要投过来，好坏都说不得了。有你老兄在，决不会叫我们兄弟吃亏，我就谨遵台命了。”

说着，跷脚长根亲自解开蓝布包裹，里面是一叠旧簿子，封面上写着四个大字：“同心一德”。

“这是花名册。我就只有这一份，时间局促，来不及誊清，只好请你看底册了。”

胡雪岩和俞武成相顾愕然，竟不知跷脚长根是何用意？看那册子，油腻垢污，拿在手里都有些厌恶，翻开来看，里面涂涂改改，有些地方注一个“逃”字，有些地方注一个“亡”字，有些地方注着“改归某队”，是真实不虚的底册。

“好极，好极！”胡雪岩只好当他确有诚意，“这份底册，我借用两天，请几个人分开来赶抄。”

“不用你老兄费心，里面有些变动的情形，别人弄不清楚，我派人来抄。不过，”跷脚长根看着朱老大说：“我预备派三个人来，要在府上打扰两天。”

这好像是更进一步表现了诚意，当朱家是他自己办机密事务的地方。俞武成不等主人开口，便代为应允：“小事，小事！尽管请过来。”“谢谢！就这样说了。今天我还有点事，不打搅了，后天下午，早点过来，还有许多事要请教。”

等跷脚长根一走，胡雪岩大为紧张，也大为兴奋，将俞武成拉到一边，悄悄问道：“大哥，你看怎么样？这家伙，不像是耍花样？”

“是啊！我也有点想不懂。他把底册都拿了来了，竟像是真有这么回事！我想，”俞武成说：“不如托老周再去摸一摸底看。”

“对！”

于是，周一鸣受命去打听跷脚长根的真实意向，如果真的愿意就抚，则前后的态度大不相同，何以有此突然的大变化？要找出能够令人满意的解释来，方可使人信其为真。

周一鸣的消息不曾来，苏州却有了信息，何桂清用专差送了一封信给胡雪岩，说是由江苏营务处得来的消息，青浦、嘉定之间，不断有一股一股的“匪徒”在移动，携带武器，行迹诡秘，自称是由各地集中，听候官方点验。

深怕这是借机蠢动，请胡雪岩赶紧打探明白，是不是确有其事。如果并无其事，则将出动清军兜剿。信尾特别赘了一句：“此事关系重大，务望火速回示。”

这轻飘飘的一封八行，在胡雪岩感觉中，仿佛肩上压下一副沉重的担子。地方的安危，跷脚长根的祸福，以及何桂清的前程，都系于他一句话中，说一声：是预备点验，不是别有用心，则清军自然撤围，但万一跷脚长根乘机作乱，则追究责任，岂仅何桂清不得了，自己亦有脑袋搬家的可能。倘或答说：情况不明，难作判断，则清军便可能围剿，有如杀降，自己在场面上如何交代，还在其次，身上等于背了一笔血债，以后的日子怎么过得下去？

跟俞武成商量的结果，只有这样答复：已经遵谕开始调查，真相未明之前，请何桂清转告营务处，按兵不动，加意防范。

这是搪塞眼前，究竟真相如何，亟待澄清，周一鸣却又不知到哪里去了？胡雪岩心想，形势像炉子上烘着一罐火药，随时可以爆发，这罐火药不早早设法拿开，令人片刻难安。因而当机立断，决定了一个开门见山的办法。

这天晚上打听到，跷脚长根歇在妙珍那里，胡雪岩请朱老大派了个人引导，径造妙珍香阁。这是不速之客，跷脚长根深感意外。内心紧张，表面却甚闲豫，胡雪岩先打量妙珍，貌不甚美，但长身玉立，身段极好，而且花信年华，正是风尘女子中最妙的那段年岁。至于谈吐应酬，现见得气度不凡，配了跷脚长根那样一个草莽英豪，他倒替她觉得可惜。

等摆出碟子来小酌，胡雪岩才看一看妙珍问跷脚长根：“有封信，想给你看。”

“喔，”跷脚长根会意了，“请到这边来。”

一引引入妙珍的卧室，请胡雪岩坐在妆台边，跷脚长根自己坐在床沿上，俯身相就，静候问话。

“我听你一句话，你说怎么样，我就怎么样答复前途。”胡雪岩一面说，一面把信递了过去。

看完了信，跷脚长根的脸色显得很不安，静静想了一会儿答道：“老兄，你看我是什么意思？”

这话问得很分量，胡雪岩很慎重地答道：“如果我不相信，我就不拿这封信给你看了。”

跷脚长根点点头，表示满意：“好的！我晓得你为难，该怎么办，请你吩咐。”

“言重，言重！”胡雪岩想了想答道：“也难怪官军！实在时世太乱，不能不防，弄出误会来，说句实话，总是我们吃亏。所以，我想不如等一等，到了有点验的日子，大家再来，官军就不会疑心了。”

“是！”跷脚长根说：“吃酒去！”

走到外间，他立刻找了贵生来，嘱咐他连夜派人，分头通知部下，各回原处。

这样明快的处置，胡雪岩也深感满意。喝酒闲谈之际，由于撤除了内心的戒备，两个人越谈越设机，胡雪岩不待周一鸣来回报，就已知道了跷脚长根改变态度。愿意就抚的原因，当然，这是出于他的自叙。

一言以蔽之，是为了胡雪岩的态度。那副牌九的“高抬贵手”，当然是促成跷脚长根改变态度的主要原因，但不是唯一原因。他认为胡雪岩讲江湖义气讲得“上路”，固然心服，而真正地使他能够信任的，还是胡雪岩的才

干。讲义气也要有个讲法，同生共死算是最义气的了，但同年同月同日的同死，究竟不如一起吃酒吃肉的同生来得有味道。跷脚长根很坦白地表示，他就是相信胡雪岩有让他吃酒吃肉的本事。

这番推心置腹的话，自然令胡雪岩有意外的感动，不过他向来的处世之道是，人家越尊敬他，他越替人着想，所以一再谦虚，认为跷脚长根“够朋友”，给他这么一个面子。同时又极力推崇俞武成，让跷脚长根清楚地感觉到，能尊敬俞武成，则比尊敬他更能使他高兴。

这一番小酌，吃到深更半夜，俞武成却有些不放心，特为派朱老大来探，托词苏州有连夜送到的信，要请他回去看。到家相见，彼此说明经过，俞武成便越发对他刮目相看了。

第二天一早，周一鸣带来的消息，与跷脚长根自己所说的，大致相仿，而他，此刻又有了新的任务。在苏州那方面，胡雪岩的布置是七分防备，三分招抚，现在防备不需要了，关卡上所设的暗桩，应该撤回，而招抚的准备工作，只做了三分是不够的，必得立刻替跷脚长根去安排，特意先派周一鸣去见何桂清，报个信息，他自己打算在这晚上赴宴以后，连夜回苏州去料理。

## 春秋策士

胡雪岩人虽出于商贾，却有豪侠之概。他对人情世故了解得通透，而且长袖善舞，手腕活络。他本江湖俗人，但行事不俗，所以每每能被读书人赏识，称他有春秋战国策士味道。从他说服高人嵇鹤龄一节，也可看出胡雪岩在处理问题上，手段过人。

有本事也还要有骨气。“恃才傲物”四个字，里边有好多学问。傲是傲他所看不起的人，如果明明比他高明不肯承认，眼睛长在额角上，目空一切，这样的人不是“傲”是“狂”。不但不值得佩服，而且要替他担心。

有才干的人，总是有脾气的，不过脾气不会在家里发，在家里像只老虎，在外头像只“煨灶猫”，这种是最没出息的人。

不鸣则已，一鸣惊人，平素藏而不露，在危难之际挺多面出。大展才智，才是中用之人，其所以隐忍不发。不愿为你效命，畏你未以心相交，引为知己罢了。

第三天一早，胡雪岩穿起的袍褂，戴上水晶顶子的大帽，坐上轿子，由高升“执贴”，径自来拜嵇鹤龄。

他住的是租来的房子，式微的巨族，房屋破旧，但格局甚大，里面住着六、七户人家屋主连门房都租了出去，黯旧的粉墙上写着“陈记苏广成衣”六个大字。高升便上去问讯：“陈老板，请问嵇老爷可是住在这里？”

“嵇老爷还是纪老爷？”姓陈的裁缝问，嵇跟纪念不清楚，听来是一个音。

“嵇鹤龄老爷。”

“我不晓得他们的名字。可是喜欢骂人的那样嵇老爷？”

“这我就不晓得了。”高升把一手所持的清香烛拿给他看，“刚刚死了太太的那位嵇老爷。”

“不错，就是喜欢骂人的那个。他住在三厅东面那个院子。”

“多谢，多谢！”高升向胡雪岩使个眼色，接着取根带来的纸媒，在裁缝案板上的熨斗里点燃了，往里就走。

胡雪岩穿官服，还是破题儿第一遭，踱不来方楞折角的四方步，加以高升走得又快，他不能不紧紧跟着，所以顾不得官派，捞起下摆，大踏步赶了上去。

穿过大厅，沿着夹弄，走到三厅，东面一座院落，门上钉着麻，一看不错，高升便开始唱戏了，接长了调子喊一声：“胡老爷拜！”

一路高唱，一路往里直闯，到了灵堂前，吹旺纸媒，先点蜡烛后燃香。这个突如其来的动作，把嵇家弄得莫名其妙，有个跟班模样的老者问道：“老哥，贵上是那一位？”

“敝上姓胡，特来拜嵇老爷！拜托你递一递贴子。”说着，高升从拜匣里取出一张“教愚弟胡光墉拜”的名贴递了过去。

他们在里头在打交道，胡雪岩只在院子里门口等，过了一会，听见嵇家的跟班在说：“不敢当，不敢当！敝上说，跟胡老爷素昧平生，不敢请见，连贴子亦不敢领。”

这拒人于千里以外的态度，是胡雪岩早就料到了的。他的步骤是，如果投贴而获嵇鹤龄延见，自然最好，否则就还有一步棋。

此刻便是走这一步棋的时候了，他不慌不忙地往里走去，直入灵堂，一言不发，从高升手里接过已点燃的线香，在灵前肃穆地往上一举，然后亲自去上香。

等嵇家的跟班会过意来，连忙喊道：“真不敢当，真不敢当！”

胡雪岩不理他，管自己恭恭敬敬地跪在拜垫上行礼。嵇家的跟班慌了手脚，顺手接过一个在看热闹的、胖胖的小姑娘的头一掀，硬捺着跪下。

“快磕头回礼！”

这时候嵇家上下都惊动了，等胡雪岩站起身来，只见五、六个孩子，有男有女，小到三、四岁，大到十四五岁，都围在四周，用好奇的眼光，注视着这位从未见过的客人。

“大官！”嵇家的跟班，招呼年龄最大的那个男孩，“来给胡老爷磕头道谢。”

就这时候嵇鹤龄出现了，“是哪位？”他一面掀起门帘，一面问。

“这位想来就是嵇大哥了！”胡雪岩兜头一揖。

嵇鹤龄还了礼，冷冷地问道：“我与足下素昧平生，何劳吊唁？”

“草草不恭！我是奉王太守的委托，专诚来行个礼。”胡雪岩张两臂，看看自己身上，不好意思地笑着：“不瞒嵇大哥说，从捐了官以来，这套袍褂还是第一次穿。只因为初次拜访，不敢不具公服。”

“言重，言重！不知足下光临，有何见教？”

话是很客气，却不肯肃客入座，意思是立谈数语便要送客出门。不过他虽崖岸自高，他那班却很懂礼教，端了盖碗茶来，说一声：“请坐，用茶！”这一下嵇鹤龄不能不尽主人的道理了。

等一坐下来，胡雪岩便是一顿恭维，兼道王道龄是如何仰慕。他的口才本就来得，这时又是刻意敷衍，俗语道得好：“干穿万穿，马屁不穿”，就怕拍得肉麻，因而几句恰到好处的恭维，胡雪岩就把嵇鹤龄的傲气减消了一半。

“嵇大哥，还有点东西，王太守托我面交，完全是一点点敬意。”说着，他从靴页子里掏出来一个信封，隔着茶几递了过去。

嵇鹤龄不肯接，“内中何物呢？”他问。

“不是银票。”胡雪岩爽爽快快的把他心中的疑惑揭破，接下来又加了一句：“几张无用的废纸。”

这句话引起了嵇鹤龄的好奇心，撕开封套一看，里面一叠借据。有向钱庄借的，有裘丰言经手为他代借的，上面或者盖着“注销”的戳子，或者写着“作废”二字。不是“废纸”是什么呢？

“这、这、这怎么说呢？”嵇鹤龄的枪法大乱，而尤其令他困惑的是，有人抬进来两只皮箱，他认得那是自己的东西，但不应该在这里，应该在当铺里。

于是嵇鹤龄急急喊他那跟在箱子后面的跟班：“张贵！怎么回事？”

上当铺的勾当，都归张贵经手，但是他也不明白是怎么回事，一出戏他不过看到前台的演出，后台的花样他看不见。

线索是裘丰言那里来的，知道了嵇家常去求救的那家当铺就好办了。钱庄与当铺素有往来，刘庆生就认识那家当铺的徽州朝奉，一说替嵇老爷赎当，

自然万分欢迎。但赎当要有当票，因而作了一个约定，由刘庆生将全部本息付讫，“当头”送到嵇家，凭票收货，否则原货取回。这是万无一失的安排，当铺里自然乐从。

因此，在胡雪岩跟嵇鹤龄打交道时，作为“配角”的高升也在“唱戏”，他把张贵悄悄拉一边，先请教了“贵姓”，然后说道：“张老哥，有点东西在门外，请你去看看。”

门外是指定时间送到的两口皮箱。高升告诉他，本息都已付过，只凭当票就可取回票子。张贵跟了嵇鹤龄十几年，知道主人的脾气，但也因为跟得太久，不但感情上已混没了主仆的界限，而且嵇鹤龄的日常家用，都由他调度，等于是个“当家人”，别的都还好办，六个孩子的嘴非喂不可，所以对这两箱子衣服，决定自作主张把它领了下来，至多受主人几句埋怨，实惠总是实惠。

“唉！”被请到一边，悄悄听完经过的嵇鹤龄，微顿着足叹气：“我从来没有遇见过这种事。现在怎么办呢？”

张贵不作声，心里在想：有钱，把赎当的本息归还人家，没有钱，那就只好领受人家的好意。不然，难道把东西丢掉？

“好了，好了！”嵇鹤龄一横心，另作处置，挥手说道：“你不用管了。”

“老爷！”张贵交代一句：“本息一共是二百三十三两六钱银子。”

嵇鹤龄点点头，又去陪客，“仁兄大人，”他略带点气愤地说，“这是哪位的主意？高明之至！”

“哪里，哪里！”胡雪岩用不安的声音，“无非王太守敬仰老兄略表敬意，你不必介怀！”

“我如何能不介怀？”嵇鹤龄把声音提得高，“你们做这个圈套，硬叫我领这个情，拒之不可，受之不甘。真正是……”他总算把话到口边的“岂有此理”四个字咽了回去。

他要发脾气，也在胡雪岩意料之中，笑嘻嘻地站起身来又作揖：“老兄，我领罪！是我出的主意，与王太守无干！说句实话，我倒不是为老兄，是为王太守，他深知老兄的耿介，想有所致意而不敢，为此愁眉不展，我蒙王太守不弃，视为患难之交，不能不替他分扰，因而想了这么一条唐突大贤的计策。总之，是我荒唐，我跟老兄请罪！”说到这里又是长揖到地。

嵇鹤龄不知道这番措词雅驯的话、是经王有龄斟酌过的“戏辙儿”，只觉得他谈吐不俗，行事更不俗，像是熟读《战国策》的，倒不可小看了这个“铜钱眼里翻跟斗”的陌生人。

于是他的态度和缓了，还了礼拉着胡雪岩的手说：“来，来，我们好好谈一谈，”

一看这情形，胡雪岩自觉嵇鹤龄已入掌握，不过此刻有两种不同的应付办法，如果只要他就范，替王有龄作一趟新城之行，事毕即了，彼此漠不相关，那很好办，就地敷衍他一番就行了。倘或想跟他做个朋友，也是为王有龄在官场中找个得力帮手，还须好好下一番功夫。

转念之间，就有了抉择，他实在也很欣赏嵇鹤龄这样的人，所以提了建议，并且改了称呼，不称“老兄”称“鹤龄兄”。

“我看这样，”他说，“鹤龄兄，我奉屈小酌，找个清凉的地方‘摆一碗’，你看怎么样？”

日已将午，对这样一位来“示惠”的客人，嵇鹤龄原就想到，应该留客

便饭，只是中馈乏人，孩子又多，家里实在不方便，不想胡雪岩有此提议，恰中下怀，因而欣然表示同意。

“这身公服，可以不穿了！”胡雪岩看着身上，故意说道：“等我先回换了衣服再来。”

“那何必呢？”嵇鹤龄马上接口，“天气还热得很，随便找件纱衫穿就行了。”接着就叫他的儿子：“大毛，把我挂在门背后的那件长衫拿来。”

于是胡雪岩换了公服，穿上嵇鹤龄的一件实地纱长衫。到了这样可以“共衣”的程度，交情也就显得不同了。两个人没有穿马褂，一袭轻衫，潇潇洒洒地出了嵇家的院子。

“鹤龄兄，你请先走一步，我跟他说几句话。”

他是指高升，胡雪岩先夸奖了他几句，然后让他回去，转告王有龄，事情一定可以成功，请王有龄即刻到嵇家来拜访。

“胡老爷！”高升低声问道，“你跟嵇老爷吃酒去了，我们老爷一来，不是扑个空吗？”

“‘孔子拜阳货’，就是要扑空。”胡雪岩点破其中的奥妙：“你们老爷来拜了，嵇老爷当然要去回拜，这下有事不就可以长谈了吗？”“是的。胡老爷的脑筋真好！”高升笑着说，“我懂了，我懂了，你请。”

出了大门，两个人都没有坐轿子。嵇家住在清波门，离“柳浪闻莺”不远，安步当车到了那里，在一家叫做“别有天”的馆子里落座。胡雪岩好整以暇地跟嵇鹤龄研究要什么菜，什么酒，那样子就像多年知好，常常在一起把杯小叙似地。

“雪岩兄，”嵇鹤龄开门见山地问，“王太守真的认为新城那件案子，非我去不可？”

“这个倒不大清楚。不过前天我听他在埋怨黄抚台。”胡雪岩喝口酒，闲闲地又说，“埋怨上头，派了这么多委员来，用得着的不多，倒不如只派嵇某人一位，那反倒没有话说。”

“怎么叫没有话说？”

“听他的口气，是指你老兄没有话说。如果委员只有你一位，他有什么借重的地方，我想你也不好推辞，现在有这么多人，偏偏一定说要请你去，这话他似乎不便出口。”

“是啊！”嵇鹤龄说，“我也知道他的难处。”

知道王有龄的难处又如何呢？胡雪岩心里这样在问，但不愿操之过急，紧钉着问，同时他也真的不急，因为嵇鹤龄的脾气，他几乎已完全摸到，只要能说动他，他比什么人的心还热。

果然，嵇鹤龄接着又说：“这件事我当仁不让。不过，王太守要能听我的话。”

胡雪岩也真会做作，“到底怎么回事？我还不十分清楚，这是公事，我最少说话。鹤龄兄。王太守跟我关系不同，想来你总也听说过。我们虽是初交，一见投缘，说句实话，我是高攀，只要你愿意交我这个朋友，我们交下去一定是顶好的朋友。为此，”他停了一下，装出毅然决然的神情：“我也不能不替你着想，交朋友不能‘治一经，损一经’，你说是不是？”

“是的。”嵇鹤龄深深点头。“雪岩兄，不是我恭维你，闾阖中人，像你这样有春秋战国策士味道的，还真罕见。”这两句话，胡雪岩听不懂，反正只知道是恭维的话，谦逊总不错的，便拱拱手答道：“不敢，不敢！”

“现在我要请问，你说‘不能不替我着想’，是如何想法？”

“你的心太热，自告奋勇要到新城一趟，王太守当然也有借重的意思。不过他的想法跟我一样，总是不生危险才好，如果没有万全之计，还是不去的好。倘或王太守谈到这件事，你有难处，尽管实说。”他加重语气又说：“千万千万不能冒险。这就是我替你着想的地方。”

“承情之至。”嵇鹤龄很坦然地说：“这种事没有万全之计的，全在乎事前策划周详，临事随机应变。雪岩兄，你放心，我自保的办法，总是有的。”

“可惜，新城是在山里，如果是水路码头我就可以保你的驾了。”

“怎么办呢？”嵇鹤龄问：“你跟水师营很熟？”

“不是。”胡雪岩想了想，觉得不妨实说，“漕帮中我有人。”

“那好极了！”嵇鹤龄已极其兴奋地，“我就想结识几个漕帮中人，烦你引见。”他接着又加了一句：“并无他意，只是向往这些人的行径，想印证一下《游侠列传》，看看今古有何不同？”

《游侠列传》是个什么玩意？胡雪岩不知道，片刻之间，倒有两次听不懂他的话，心里不免难过，读的书到底太少了。

不过不懂他能猜，看样子嵇鹤龄只是想结交这朋友，江湖上四海得很，朋友越多越好，介绍他跟郁四和尤五认识，决不嫌冒昧，所以他一口答应。

“鹤龄兄”，他说，“我是‘空子’，就这年把当中，在水路上交了两个响当当的好朋友，一个在湖州、一个在松江。等你公事完了，我也从上海回来了，那时候我们一起到湖州去玩一趟，自然是扰王太守的，我跟你介绍一个姓郁的朋友。照你的性情，你们一定合得来。”

“好极了！”嵇鹤龄欣然引杯，干了酒又问：“你什么时候动身到上海？”

“本来前天就该走了。想想不能把王太守一个人丢在这里，所以上了船又下船。”

“啊！这我又要浮一大白！”嵇鹤龄自己取壶斟满，一饮而尽，向胡雪岩照一照杯又说：“现在能够像你这样急人之难，古道热肠的，不多了。”

这句话他听懂了，机变极快，应声答道：“至少还有一个，就是仁兄大人阁下。”

说着，胡雪岩回敬了一杯，嵇鹤龄欣然接受，放下杯子，有着喜不自胜的神情：“雪岩兄，人生遇合，真正是佛家所说的‘因缘’两字，一点都强求不来。”

“喝，原来‘姻缘’两字，是佛经上来的？”

这一说，嵇鹤龄不免诧异，看他吐属不凡，何以连“因缘”的出典都会不知道呢？但他轻视的念头，在心中一闪即没，朋友投缘了，自会有许多忠恕的想法，他在想，胡雪岩虽是生意中人，没有读多少书，但并不俗气，而且在应酬交往中，学到了一口文雅的谈吐，居然在场面上能充得过去，也真个难能可贵了。

他还没有听出胡雪岩说的“姻缘”，不是“因缘”，只接着发挥他的看法：“世俗都道得一个‘缘’字，其实有因才有缘。你我的性情，就是一个因，你晓得我吃软不吃硬，人穷志不穷的脾气，这样才会投缘。所以有人说的无缘，其实是无因，彼此志趣不合，性情不投，哪里会做得成朋友？”

胡雪岩这才明白，他说的是因果之“因”，不是婚姻之“姻”，心里越发不是味道，但也不必掩饰，“鹤龄兄，”他诚恳地说，“你跟我谈书上的道理，我不是你的对手。不过你尽管谈，我听听总是有益的。”

这一说，益使嵇鹤龄觉得他坦率可爱，不过也因为他这一说，反倒不再引经据典，谈谈书上的道理了，“‘世事洞明皆学问，人情练达即文章’，雪岩兄，你倒也不必太自谦。”嵇鹤龄说，“我劝你闲下来，倒不妨读几首诗，看看山，看看水，这倒是涵泳性情，于你极有益处的。”

“你这几句话是张药方子，”胡雪岩笑道：“可以医我的俗气。”

“对了！”嵇鹤龄击节称赏，“你见得到此就不俗。”

这一来，他的谈兴越发好了，谈兴一好酒性也一定好，又添了两斤竹叶青来。酒店主人也很识趣，从吊在湖水中的竹篓里，捞起一条三斤重的青鱼，别出心裁，舍弃从南宋传下来的“醋溜”成法不用，仿照“老西儿”的吃法，做了碗解酒醒脾的醋椒鱼汤，亲自捧上桌来，说明是不收钱的“敬菜”。于是嵇鹤龄的饭量也好了，三碗“冬春米”饭下肚，摸着肚皮说：“从内人下世以来，我还是第一次这么酒醉饭饱。”

他这一说，倒让胡雪岩想起一件事，“鹤龄兄，”他说，“尊夫人故世，留下五六个儿女，中馈不可无人，你也该有续弦的打算！”

“唉！”嵇鹤龄叹口气，“我何尝不作此打算？不过，你倒想想，五六个儿女需要照料，又是不知哪一年补缺的‘灾官’，请问，略略过得去的人家，哪位小姐肯嫁我？”

“这倒是实话。”胡雪岩说：“等我来替你动脑筋！”

嵇鹤龄笑笑不答。胡雪岩却真的在替他“动脑筋”，并且很快地想到一个主意，但眼前先不说破，谈了些别的闲话，看着太阳已落入南北高峰之间，返照湖水，映出万点金鳞，暑气也不如日中之烈，柳下披风，醉意一消，真个“夕阳无限好，只是近黄昏”。一到黄昏，城门快要关了，两人恋恋不舍地约了明天再见。

## 做 媒

胡雪岩人虽花，但在关键时刻很知道轻重分寸。他和船姑阿珠的交往，从一开始都是情投意合的。但是当二人的关系影响了胡雪岩的事业时，他主动退位让贤，把阿珠做媒让给了自己的徒弟陈世龙。做媒的经过，把胡雪岩的嘴巴功夫表现得淋漓尽致。

独对孤灯，思前想后，生出无限警惕。他告诉自己：不要自恃脑筋快，手腕活，毫无顾忌地把场面拉开来，一个人的精力到底有限，有个顾不到，就会出漏洞，而漏洞会很快地越扯越大，等到发觉，往往已不可收拾。

但是没有让他“学生意”以前，先要为他安排亲事，那也就是连带清了他自己跟阿珠之间的关系，从此心无牵挂，也是节省精力之道。

河官到了合龙的时候，如果情况紧急，往往会纵身一跳，跳在缺口里，身挡洪流。别人看他如此奋不顾身，深受感动，自然一起着力，得收全功。现在自己也要有那纵身一跳的勇气，大事方得成功。

第二天一早开船，除了老张在船梢上帮同把舵以外，其余的人都没有什么事。他特意叫陈世龙进舱谈话，从一上船，阿珠便常在后舱，就是一起吃饭的时候，也不大交谈，当然，陈世龙是常到后舱去找她的，胡雪岩料定他跟陈世龙在中舱谈什么，她一定会在后舱，留心静听，所以他预备装作“言者无意”，其实是有心要说给她听。

“世龙！”他说，“我现在的场面是撑起来了，不过饭是一个人吃不完的，要大家一起来动手，我现在问问你的意思，你是想在湖州，还是想在上海？”

陈世龙不知道他胸有成竹，故意如此发问，只当真的要他自己挑一处。上海虽然繁华，做事却无把握，在湖州是本土，而且又厮守着阿珠，自然是湖州好。

“我想先在湖州，把丝行弄好了再说。”

“我晓得你要挑湖州，”胡雪岩背对后舱，不怕阿珠看见他的脸，所以向陈世龙使劲挤一挤眼睛，表示下面那句话别有用心，叫他留神：“你是舍不得阿珠！”

陈世龙也很聪明，做一个不好意思的笑容，表示默认。

一个如此说，一个如此承认，除非阿珠自己走出来明明白白说一句，不愿嫁陈世龙！那么，他们三个人之间的关系，就在这一句话中交代清楚了。在后舱听壁脚的阿珠，十分气恼，心想：简直把一个人看成一包丝一样，凭你们一句话，就算交易过手了！世上哪有这样自说自话的事？

想归想，气归气，人还坐在那里不动，屏声息气，细听外面，胡雪岩又在说了。

“我的意思，丝行有你丈人、丈母娘在那里。”

听到这里，阿珠惊异不止，“丈人、丈母娘”是指谁？她自己这样在问。

细听下去，明明白白，陈世龙的丈人、丈母娘，不是自己父母是哪个？阿珠惊疑羞愤，外带一种说不出的兴奋，心里乱得如万马奔腾，自己克制了又克制，才能勉强听得清外面的话。

“说起来，阿珠的娘的想法也不对！她以为我帮了她家的忙，她就得把女儿许配给我，作为报答。其实桥归桥，路归路，我帮他们的忙，又不是在想他们的女儿。”

哼！假正经！阿珠不由得在心里骂，同时想起胡雪岩当初许多勾引的行径，脸上有些发烧，暗暗的又骂了句：不要脸！

再听下去，她比较舒服了。“讲句良心话，”胡雪岩说，“我喜欢不喜欢阿珠呢？当然是喜欢的。不过，我不肯委屈阿珠。冰清玉洁，大家小姐不见得有她那样子的品貌！世龙，她嫁了你也是委屈的。”

“我晓得。”陈世龙自惭的点一点头。

“你晓得就好。”胡雪岩又说，“总要格外对她体贴。”

陈世龙依然是那句话：“我晓得。”

口口声声顺从着，倒像真的已把人家娶到手似的。阿珠心里非常不服气，同时也有些奇怪，听口风好像他们早就瞒着自己，暗中做了“交易”，倒要仔仔细细先把事情弄清楚，然后再想报复的主意。

这回是陈世龙在说话：“胡先生，那么，你看我这件事该怎么办？赤手空拳，一点底子都没有。”

“有我！”胡雪岩答得极其干脆，“我今年一共有三头媒要做，一头已经成功了，还有一头要看看再说，再有就是你这头媒。老张那里我一说就成功，你丈母娘更不用说，最听我的话。阿珠最孝顺，只要跟两老说好了，不怕她不答应。”

原来如此，阿珠心想：拿我父母来压我，所以有这样子的把握，那也太目中无人了。于今之计，第一步先在爹爹面前说好，不可轻易答应。到时候叫你干瞪眼！

刚想得好好地，立刻又是一愣，因为胡雪岩说破了她的心思，“不过，”他说：“阿珠的性子最傲，眼软不服硬，也要防她一脚！就算父母之命，勉强依从，心里一千一万个不甘心，将来也不会对你怎么样好的。所以说到头来，两厢情愿最要紧。你总要记住我这句话，阿珠服软不服硬。处处依她，包你一辈子有福享。”

听到这几句话，阿珠心里又酸又甜，同时也觉得泄了气，什么劲道都拿不出来了。不过总还有些不甘，不甘于如此受人摆布，同时也觉得不能就这么便宜了陈世龙。

“我的打算是这样，看看年底办喜事来不来得及。如果来不及，就今年‘传红’，明年‘入赘’……”

“入赘！”

陈世龙大声插嘴，光听声音，就知道他不愿，在后舱的阿珠不由得就把心悬了起来。

“又不是要你改姓张，不过两家并作一家，也不是什么失面子的事！”

“不改姓就可以。”

“你不要得福不知！”胡雪岩故意这样说给阿珠听：“就算你想改姓，阿珠也许看你不上眼。”

陈世龙露出一嘴雪白的牙齿，不好意思地笑了。这笑容正落在壁缝中向外张望的阿珠眼中，她的感觉是得意的舒服。

“老婆虽好，吊在裙带上一步不离，也太没有出息了。”胡雪岩说，“湖州丝行有你的丈人、丈母娘在，尽可以照料得了。我希望你在上海帮我的忙，

跟考古把洋文学学好，将来受用无穷。”

“好啊！”陈世龙兴奋地，“古先生的洋文，说得真是呱呱叫，我一定跟他学会了它！”

“这才是！”胡雪岩用欣慰的声音说，“好在丝生意上有关联，常常要回湖州，有得你和阿珠亲热的时候！”

要死！阿珠一下子绯红了脸，顿时觉得坐也不是，站也不是，却又不肯弄出声响来，怕前面发觉她在偷听，于是蹑手蹑脚，掩到自己铺位上，手抚着一颗突突在跳的心，细细去想他们所说的那些话。

这一想想得忘掉辰光，直到老张在喊，她才警觉，朝窗外望了一下，太阳当头，已经中午了。

“阿珠！你一向最大方，用不着难为情。”胡雪岩说；“媒是我做的，你爹也答应了，陈世龙更是求之不得，只等你答应一句，我就要叫世龙给你爹磕头，先把名分定了下来。你大大方方说一句，到底喜欢不喜欢世龙？”

“我不晓得。”阿珠这样回答，声音又高又快，而且把脸偏了过去，倒有些负气似地。

“这大概不好意思说。这样，你做一个表示，如果不喜欢，你就走了出去，喜欢的就坐在这里。”

胡雪岩真促狭！阿珠心里在骂他，走出去自然不愿，坐在这里又坐不住，那就依然只有装傻了：“我不懂你的意思。”

“说不懂就是懂！”胡雪岩笑道：“好了，玩笑也开过了，我正正经经问一句话，你如果不好意思跟我说，就跟你爹说了来告诉我。世龙算是我的学生，所以我又是媒人。又是他的长辈，百年大事，不同儿戏，有啥话这时说清楚了的好，你对男家有啥要求？”

这就是胡雪岩做事老到的地方，明知这桩亲事，一方面阿珠和陈世龙两情相悦。千肯万肯，一方面自己于张家有恩，媒人的面子够大，但仍旧要问个清楚，省得女家事后有何怨言。

说到这话，老张首先觉得他多问，“没有，没有！”他摇着手说，“哪里谈得到什么要求？你大媒老爷怎么说，我们怎么依！”

“就因为你是这么想，我不能不问。”胡雪岩转脸又说，“阿珠，终身大事，千万不可难为情。你现在说一句：我看做不做得得到？做不到的，我就不管这个闲事了。”

这是一句反逼的话。阿珠心想，如果真的不肯说，他来一句：“那我只好不管了！”岂非好事落空，成了难以挽回的僵局？这样一急，便顾不得难为情了，低着头，轻声说道：“我也没有啥要求，只要他肯上进，不会变心就好了！”

“你听见没有？世龙！”胡雪岩说，“你如果不上进。好吃懒做，或者将来发达了，弄个小老婆进门，去气阿珠，那你就是存心要我媒人好看！”

“日久见人心，胡先生看着好了。”

“好，我相信你。”胡雪岩又说，“阿珠，你放心！有我管着他，他不敢不上进，至于变心的话，真的有这样的话，你来告诉我，我替你出头。”

阿珠想说一句：“谢谢你！”但不好意思出口，只看了他一眼，微点一点头，表达了感激之意。

“好了！世龙，你替你丈人磕头，就今天改了称呼。”

听得这话，阿珠拔脚就走，老张也连连表示“不必”，但陈世龙仍旧跪

倒在地，磕了个响头，笑嘻嘻叫一声：“爹爹！”

“请起来，请起来！”老张又高兴，又不安，一面笑口大开，一面手忙脚乱地来扶陈世龙。

陈世龙起来又跪倒，给胡雪岩也磕了个头，接着便受命去取了个拜盒来，胡雪岩早有打算，在上海就备好了四样首饰：一双翡翠耳环、一副金镯子、两朵珠花、四只宝石戒指，算起来总要值五六百两银子，作为送女家的聘礼。

老张当然很过意不去，但也不必客气，道谢以后，高声喊道：“你来看看！你真好福气，你娘也不曾戴过这样好的首饰。”

躲在后舱，在缝隙中张望的阿珠，原来就激动得不得了，一听她爹这两句，不知怎么心里一阵发麻，滚烫的眼泪一下子流得满脸，同时忍不住发出哽咽的声音。

“咦！好端端地……”

“不要去说她！”胡雪岩摇手打断老张的话，“阿珠大概是替她娘委屈。”

阿珠觉得这句话正碰到心坎上，也不知是感激亲恩还是感激胡雪岩，索性倒在床上，呜呜咽咽地哭个不住。心里是越哭越痛快，越哭越胆大，哭完了擦擦眼睛，大大方方走了出去，不过笑总还不好意思笑，绷着脸坐在那里，预备等他爹或者胡雪岩一开口，便好搭腔。

胡雪岩说了话，“阿珠，你替我们泡的茶呢？”

“啊呀！我倒忘记了。”阿珠站起身来，“只怕已经凉了。”

“就是凉茶好！你拿来吧！”

于是阿珠去取了茶来，倒一杯给胡雪岩，再倒一杯给她父亲，还有腼腆腆坐在一旁，蛮像个新郎官的陈世龙，她迟疑了一会，终于替他倒了一杯，只是不曾亲自捧给他，也没有开口，把茶杯往外移了移，示意他自己来取。

“你自己看看！中意不中意？”胡雪岩把拜匣打了开来。

望着那一片珠光宝气，阿珠反倒愣住了。这是我的东西？她这样在心里自问，仿佛有些不大能相信它是真的。

“财不露白！”久历江湖的老张，还真有些害怕，“好好收起来，到家再看。”

这一说，阿珠不能不听，但不免怏怏，盖好拜盒，低着头轻轻说了句：“胡先生，谢谢你！”

“小意思，小意思，”胡雪岩笑嘻嘻地说：“等世龙将来发达了，给你买个金刚钻。”

“世龙！”老张也有些激动，口齿亦变得伶俐了，“胡先生待你们这样子好，你总要切记在心里，报答胡先生。”

陈世龙深深点头，正在想找一句能够表达自己感激的话来说时，胡雪岩先开了口。

“老张，你这话不完全对，谈不到什么报答！我请你们帮我的忙，自然当你们一家人看，祸福同生，把生意做好了，大家都有好处。好了，”他向老张使个眼色，“我们上床吧，让阿珠和世龙替我们把东西理一理齐，明天上午好分手。”

## 诸葛行军散

南宋诗人戴复古《寄兴》诗云：“黄金无足赤，白璧有微瑕。求人不求备，妾愿老君家。”讲的是用人时，要用其所长，避其所短。

胡雪岩用人，不计其短，单看才。若有一技之长，即使毛病百出，也有用的必要。不过，有一点是胡雪岩所看重的，那就是，要看这个人是否有决心，有毅力。人有恒心意志，就没有改不掉的毛病短处。

大兵之后，定有大疫，逃难的人，早饥夜寒，水土不服。生了病一定要买药，买不起的我们送。

你想想看，天下十八省。远到云南、贵州等，都晓得他家的药，你花多少银子，雇人替你遍天下去贴招贴，都没有这样的效验。这就是脑筋不会动的关系。

“说真方，卖假药”最要不得，我们要叫主顾看得明明白白，人家才会相信。

赌钱是赌心思，做生意也是赌心思，何不把赌钱的心思，花到做生意上头来？只要你生意做得入门了，自然会有趣味，那时就不想赌钱了！

茶罢入席，自然是刘不才首座，左右是郁、陈二席，胡雪岩坐了主位。酒过三巡，话入正题，是郁四提起来的。

“刘三哥，”郁四说，“老胡想开药店，原来我不赞成，现在我想想也不错。行善济世，总是好事，将来我也要加入股子。不过，老胡跟我都是外行，一切要多仰仗。”

“不敢，不敢！”刘不才说，“这是我的本行，凡有可以效劳之处，在所不辞。不过，我还不晓得怎么样一个开法，规模如何？”

“这就要请教三叔。规模嘛，”胡雪岩想了想说，“初步我想凑十万两银子的本钱。”

十万两银子的本钱，还是“初步”！如果不是有陈世龙的先人之言，以及素有富名的郁四表示要入股，刘不才还真有点不敢相信。

“这个规模，”他兴奋之中又有顾虑，“就很大了。不过乱世当口，只怕生意不见得如太平年岁！”

“太平年岁吃膏滋药的多，乱世当口，我们要卖救命的药，少卖补药。”胡雪岩说：“三叔，生意你不要担心。大兵以后，定有大疫，逃难的人，早饥夜寒，水土不服，生了病一定要买药，买不起的我们送。”

“嗯，嗯！”刘不才心想，此人的口气，倒真是不小。

口气虽大，用心却深，“三叔，”胡雪岩笑道，“我想做生意的道理都是一样的，创牌子最要紧，我说送药，就是为了创牌子的。”

“这我也晓得。”刘不才平静地答道，“凡是药店，都有这个规矩，贫病奉送。不过，没有啥用处，做好事而已。”

“那是送得不得法！我在上海听人讲过一个故事，蛮有意思，讲给大家听听。”

胡雪岩讲的这个故事，出在雍正年间，京城里有家大药店，承揽供应宫里“御药房”的药，选料特别地道，雍正皇帝很相信他的药。有一年逢辰戌丑未大比之年，会试是在三月里，称为春闱。头一年冬天不冷，雪下得不多，一开春天气反常，春瘟流行，举人病倒的很多，能够支持的，也多是胃口不开，委靡不振。这家药店的主人，配了一种药，专治时气，托内务府大臣奏皇帝，说是愿意奉送每一个举子，带入闱中，以备不时之需。科场里的号，站起来立不直身子，靠下伸不直双腿，三场下来，体格不好的就支持不住，何况精神不爽？雍正是个最能体察人情的皇帝，本来就有些在替举子担忧，一听这话，大为嘉许。于是这家药店奉旨送药，派人守在贡院门口，等举子入闱，用不着他们开口，在考篮里放一包药。包封纸印得极其考究，上面还有“奉旨”字样，另外附一张仿单，把他家有名的丸散膏丹，都刻印在上面。结果，一半是他家的药好，一半是他家的运气好，入闱举子，报“病号”出场的，并不比前几科会试来得多，足见药的功效。这一来，出闱的举子，不管中不中，都先要买他家的药，生意兴隆得不得了。

“你想想看，”胡雪岩说，“天下十八省，远到云南、贵州等，都晓得他家的药。你花多少银子，雇人替你遍天下去贴招贴，都没有这样的效验。这就是脑筋会不会动的关系。”

“真是，”郁四笑道：“老胡，你做生意就是这点厉害！别人想不到的花样，你想得到。”

“那么，”刘不才的态度也不同了，很起劲的问：“我们怎么送法？”

“我要送军营里……”

“那再好都没有。”刘不才抢着说道，“我有‘诸葛行军散’的方子，配料与众不同，其效如神。”

“真的再好都没有！”胡雪岩说，“送军营里送得多，这当然也有个送法。将来我来动脑筋，叫人出钱，我们只收成本，捐助军营，或者有捐饷的，指明捐我们的诸葛行军散多少，什么药多少？折算多少银子。只要药好，军营里的弟兄们相信，那我就有第二步办法，要赚钱了！”他故意不说，要试试刘不才的才具，看他猜不猜得到这第二步办法是什么？

刘不才猜不到，陈世龙却开了口，“我懂！”他说，“胡先生的意思，是不是想跟‘粮台’打交道？”

这就无怪乎刘不才猜不到了，军营里的规制，他根本不懂。

胡雪岩对陈世龙深深点头，颇有“孺子可教”的欣慰之色，然后接着他的话作进一步解释。

“粮台除掉上前线打仗以外，几乎什么事都要管，最麻烦的当然是一仗下来，料理伤亡。所以粮台上用的药极多。我们跟粮台打交道，就是要卖药给他。价钱便宜，东西要好，还可以欠帐，让他公事上好交代，私底下，我们回扣当然照送……”

“这笔生意不得了！”刘不才失声而呼，他有个毛病，喜欢抢话说，“不过，这笔本钱也不得了。”

“是啊！”胡雪岩又说，“话也要讲回来，既然可以让他欠帐，也就可以预支，只看他粮台上有钱没钱？现在‘江南大营’靠各省协饷，湖南湘乡的曾侍郎，带勇出省也要靠各地的协饷。只要有路子，我们的药价，在协饷上坐扣，也不是办不到的事。只看各人的做法！”

“只看各人的脑筋，雪岩兄，”刘不才高举酒盅：“我奉敬一杯！”

“不敢当，还要仰仗三叔。”

“一句话！”刘不才指着陈世龙，“他晓得我的脾气，我也跟他说过了，我就赌这一记了！”

说着，他从贴肉口袋里，摸出一个红绫封面、青绫包角、丝线装订、装潢极其讲究的小本子递过来，胡雪岩看着上面的题签是：“杏林秘笈”四个字，就知道是什么内容。

“这就是我的‘赌本’。说扑上去就扑上去。”他又看着陈世龙就问：“你说我做得对不对！”

在陈世龙看，不但觉得他做得对，而且觉得他做得够味，这样子，自己替胡雪岩探路的，也有面子，所以笑容满面，不断颌首。

“你请收起来。三叔既然赞成我的主意，那就好办了。回头我们好好的商量一番。”

两个人都很漂亮，一个“献宝”示诚，一个不肯苟且接受。推来推去，半天，是陈世龙想出来的一个办法，取张包银圆的桑皮纸，把“杏林秘笈”包好封固，在封口上画了个花押，交给郁四保管，郁四当即把它锁了进保险箱里。

饭罢品茗，那就都是刘不才的话了，谈起药店，如何开法，怎么样用人，怎么样进货，怎么样炮制，利弊如何，要当心的是什么？讲的人，兴高采烈，全神贯注，彼此都很认真。

“三叔！”胡雪岩听完了说，“这里面的规矩诀窍，我一时也还不大懂，将来都要靠你。不过我有这么个想法，‘说真方，卖假药’最要不得，我们要叫主顾看得明明白白，人家才会相信。”

“那也可以。譬如说，我们要合‘十全大补丸’了，不妨预先贴出招贴去，请大家来看，是不是货真价实？”

“就是这一点难！我不晓得你用的药，究竟是真是假？”

这对刘不才是一大启发，拓宽了他的视界，仔细想了想，有了很多主意，“既然如此，那就敞开来干。”他说，“只要舍得花钱，不怕没有新鲜花样。”

“我们也不是故意耍花样，只不过生意要做得既诚实，又热闹！”

“‘既诚实，又热闹’！”刘不才复念一遍，深深记在心里。

谈到这里，就该有进一步的表示了，陈世龙看看已是时候，向刘不才使了个眼色。胡雪岩自然也看到了，不等他有何表示，先就站了起来。

“三叔，你坐一坐。我跟郁四哥有些事谈。”

其实无事，只不过在里间陪郁四躺烟榻，避开了好让陈世龙说话。

“刘三爷，你看！”陈世龙递了个折子过去。

折子是个存折，聚成钱庄所出，但打开一看，并无存数记载，看起来是个不管用的空折子。

“为啥不记载钱数呢？”陈世龙问道，“三叔，你懂不懂其中的意思？”

“说实话，我不懂！”刘不才说，“雪岩的花样真多，我服了他了。你说，是怎么回事？”

“是尽你用，你要取多少就多少，所以不必记载钱数。不过，一天最多只能取一次。”

有这样的好事！刘不才闻所未闻，但当然不会疑心胡雪岩是开什么玩笑。细想一想，问出一句话来作为试探。

“这样漫无限制，倒是真相信我！倘若我要取个一万八千呢？”

“那要看你作何用处？只要你有信用，一万八千也不是取不到的。”

这一说，刘不才懂了其中的深意。胡雪岩当然关照过，有个限度，超出限度，聚成的伙计就会托词拒绝。至于说一天只能取一次，那是防备自己拿了钱上赌场，如果只是正用，即使不够，也可以留到阴天再说。唯有下赌注，是不能欠帐的。

转念到此，刘不才又发了“大爷脾气”，把折子交了回去，“谢谢！”他的声音有点冷，“我怕我自己管不住自己，有了这么一条源源不绝的财路，一定输得认不得家！”

“刘三爷！”陈世龙的态度很平静，“你说过决心赌这一记！这话算不算数？”

“自然算数！那几张方子，就是我的赌本，已经全部交出去了，还有啥话说？”

“那不是赌本。胡先生，你果然有此决心，只要你做一件事，才算是你真的下了赌本，真的愿意赌一记。这件事说难不难，说容易不容易。我要等你想停当了，我再说。”

刘不才想了想问：“是我做得到的事？”

“当然！”

“好，你说。”

“刘三爷！”陈世龙的神态异常郑重，“外头跑跑的，说话算话！”

“那还用说。小和尚，”刘不才不悦，“你真是门缝里看人！”

陈世龙是受了胡雪岩的教，听了芙蓉细谈过她三叔，有意要逼刘不才发愤，因而若无其事地答道：“不是我们门缝里看人，把你刘三爷看扁了，只是因为我也跟刘三爷差不多，知道这件事不大容易办得到，而且说出来伤感情，所以不能不问个清楚。唉！”他有意做作：“想想还是不说的好！”

刘不才气得直咬牙，但不便发作。忍了又忍，才说了这样一“说不说随便你！我倒不相信我刘某人会叫你小和尚把我看轻了！”

“这也难说。我说句话，你刘三爷不见得做得到。”

“好，你说！”刘不才用拳将桌子一捣，站起身来，双手撑桌，上身前俯，以泰山压顶之势，仿佛要把陈世龙一下子打倒在地上似的。

“那么我说，你能不能像我一样，从此不进赌场？”

听得这一声，刘不才的身子不自觉地往下坠，依然坐了下来，半晌作声不得。

“胡先生说过了，你要有这个决心，才显得是真心，他又说，他不希望你别样，‘吃着嫖赌’四个字，只希望你少一个！”陈世龙说，“照我看，如果连一个字都不能少，那……”他摇摇头，“不必再说，说下去就难听了！”

他不说，刘不才也想像得到，吃着嫖赌，四字俱全，非搞得讨饭不可！

“胡先生又说，赌钱是赌心思，做生意也是赌心思，何不把赌钱的心思，花到做生意上头来？只要你生意做得入门，自然会有趣味。那时就不想赌钱了！”

刘不才沉吟不语，但神态慢慢在变，飞扬浮躁，带些怒气的脸色，渐渐消失，代之而起的是平静、沉着，最后终于点头。

“话不错！”他清晰地吐出来五个字：“我要戒赌了！”

“恭喜，恭喜！”陈世龙笑容满面地拱手，同时仍旧把那个存折推了过

来。

“那么，我们谈正事。讲了半天，到底要我如何着手？我要弄个明白。”

这自然又只有请胡雪岩来谈。事情到了这地步，已经无须借聚成的地方，自然而然地，胡雪岩一邀就把他邀到家，跟芙蓉叔侄之间的芥蒂，当然也就不知不觉地消除了。

一夕之谈，谈出了头绪。胡雪岩的药店，定名“胡庆余堂”，请刘不才负责筹备，约定三天以后，跟他同船回杭州，细节到了杭州再谈。

“三叔！”芙蓉劝他，“你也真该收收心了。有适当的人家，娶位三姑娘回来。”

“现在还谈不到此。”刘不才只是摇头，“我现在的心思，完全在胡庆余堂上头。雪岩，”他马上把话题扯了开去，“我想，房子要图画样自己盖。”

“我也是这样么样想的。一切从头做起！”

“对，从头做头！”刘不才说，“我自己也是这样。”

果然，刘下才是重新做人，就在这三天工夫当中，他开了“节略”，把胡庆余堂从购地建屋到用人进货，如何布置，如何管理，都详详细细地写了下来。胡雪岩做生意，还是第一次有这样周到的盘算。

然而他做生意是这样不着实。如今说大话的不是刘不才，是胡雪岩，“初步我想凑十万两银子的本钱”，这话是说出去了，银子却还不知道在什么地方？郁四虽说过愿意加股的话，但他已倾全力支持，胡雪岩总不好意思要他卖田卖地来帮自己的忙，而况这个年头，兵荒马乱，不动产根本就变不成现钱。

好的是还不需要马上拿钱出来。胡雪岩的打算是，到了杭州跟王有龄商量，开药店是极稳妥的生意，又有活人济世的好名目，说不定黄宗汉的极饱的宦囊中，肯拿出一部分来，用他家人的名号作股本。如果有黄抚台提倡，另外再找有钱的官儿来凑数，事情就容易成功了。

这当然是初步打算，只求把事业办成，谈不到赚钱，更谈不到照自己的理想去做。当然，刘不才绝不会想到他肚子里是这么一把算盘，依旧兴高采烈，见了面就谈药店，这样一路谈到杭州，胡雪岩把他安置在钱庄里，派下一个小伙计，每天陪他到各处去逛，招待得非常周到。

## 赌场会友

胡雪岩善于结交各色人物，结交的方式无不是投其所好，在他收服嗜赌如命的刘不才时，他已经打算让刘不才充当一个特殊的“清客”角色，专门培养他和达官阔少打交道，刘不才也不负所望，运用自己的应酬技巧，为胡雪岩赢得了朋友，为胡雪岩的事业打下了好基础。

看一看自己那身装束，再看一看那两万银票，想法变过了，什么都可以假，银子不假，钱就是胆，怕什么？

刘不才花一万银子，把面子卖给了两个人，这一手做得很漂亮。

赌本你不必愁。有机会能赢几个，我自然也没有反对你，非要你输的道理，只要你要顾到你去赌的原意。做生意就是这样！处处地方不要忘记自己是为什么。

因为出入关系太大，决心可莫难下，但此时不容他的从容考虑，咬一咬牙在心里说：铜钱银子用得光，要超交胡雪岩和庞二这样的朋友，今后未见得再有机会。

“三叔，”胡雪岩接下来说，“为了拉拢庞二爷，我特地托王大老爷出面请客，他是你们湖州的父母官，庞二爷再忙也不能不到。不过今天只是为了请客吃饭，‘场头’拉不大，只不过打打麻将。你要拿本事出来，让他跟你赌过一场，还愿意跟你赌第二场，这样子交情才可以越拉越拢。”

“我晓得了。这一点你放心！不过，”刘不才很吃地说力，“我们虽没有会过，他是在上海的时候，大概总也晓得我这个人。”

“晓得也不要紧，‘败子回头金不换’，没有哪个笑话你！再说，我跟王大爷关照过了，对你会特别客气，有主人抬举着，人家也识不透你的底细。”

刘不才听了他的话，看一看自己那身装束，再看一看那两万银票，想法变过了，什么都可以假，银子不假，钱就是胆，怕什么！

“雪岩，你的话不错。”他精神抖擞地问，“我们什么时候走？”说着，便打开那只打簧表，一看才午后两点钟。

“约的是四点，我自然要早到。你再养养神，准时到王公馆好了。”胡雪岩留下一张纸条，上面写着王家的地址。

约定了各自分手。刘不才果然靠在一张软榻上，闭目养神，把庞二爷的脾气作了一番很周详的考虑，然后又细想应付的态度。自己觉得颇有把握，欣然睁眼，重新又修饰了一番，方始雇一顶小轿，专程赴约。

到了王家，主人果然很客气，口口声声称他“三才兄”，坐下寒暄了一阵，请的客人陆续都到了，除了嵇鹤龄和裘丰言，另外两个都是阔少，一个是做过天津海运道的周道台的弟弟，行五，一个是亦官亦商的高家老四。坐下来言不及义，不是说一场牌九输了多少，就是谈“江山船”上出了怎么样的一个尤物。

最后，庞二爷到了，三十四五年纪，一张银盆大脸，赛似戏台上的曹操。因为祖父死了不久，有服制在身，只穿一件灰布羊皮袍，但手上戴一只翻头

十足的“火油锅”戒指，戒面朝里，偶尔扬手之间，掌中光芒乱闪，格外引人注目。

主人一一引见，庞二爷初见面的只是嵇鹤龄、裘丰言和刘不才。听到他是湖州口音，便觉亲热，“刘三哥，”他问，“你府上哪里？我怎么没有见过？”

刘不才声明住处，接着又说：“久仰庞二爷的大名，幸会之至。”

“彼此，彼此！”庞二也很客气，不象有架子的纨绔。

“喂，喂！”周老五性子最急，“该上场了！”

于是主子引导，进入厢房，里面已摆好一桌麻将牌在那里，站着商议入局，庞、周、高三人是用不着说的，剩下一个搭子，主人让嵇鹤龄，嵇鹤龄让刘不才，刘不才让胡雪岩，胡雪岩一推辞，便即定局，仍由刘不才上场。

扳好位子坐定，讲好一万银子一底的“幺二”，四十和底十六圈，随即噼噼啪啪打了起来。刘不才不忙着和牌，细看各人的牌路，庞二和高四都打得很精，但高四有个毛病，喜欢做牌，周五打牌跟他的脾气一样，性子急，不同大小，见牌就和，一等张便把牌扣了下来，两眼瞪着“湖”里，恨不得拣一张来和牌似的。

然而牌虽打得蹩脚，手气却是他好。四圈牌下来，和了两副清一色，一副三元，已经赢得将近一底，把他高兴得不得了。

“这都是老四做牌做得太厉害，张子太松！”庞二一面掷骰子扳位，一面冷冷地说，“这四圈如果你坐我下家，可要当心一点儿！”

结果刘不才坐了周五的上家，他的上家是高四，跟庞二对面。高四老脾气不改，十三张牌只得七张花色一样，就想做清一色，所以张子仍旧很松。刘不才心想，不能多吃，不然自己的张子也会松，让周五检了便宜，手风一上去就难制了。

打定这个主意，连边嵌都不吃，全神贯注在下家，把周五钉得死死的，两圈牌下来，周五“余”出去一半，但大输家的庞二却并无起色。于是刘不才又想，现在不但要扣住周五，还得想办法让庞二和牌才好。

他的牌打得极精，稍微注意一下进出张子，就能料到庞二要的牌，总是在他刚听张的时候“放铳”。庞二连着和了两副，手风一顺扳了回去。等八圈下来吃饭，计算一下，成了三吃一的局面，大输家是高四。

“老兄的牌打得很高明。”下了牌桌，庞二这样对刘不才说，“牌品更是佩服之至。”

“哪里，哪里！”刘不才觉得很安慰，同时也有些佩服庞二，是个识好歹的人。

到了饭后，庞二的手风转旺了，逢庄必连，牌也越和越大，这也要归刘不才，但他已不再放张子，只是专门扣住周、高二人，尤其是不让他们俩和大牌，一看风色不对，不是自己抢和，就是放人家的小牌。等到打完结帐，庞二一家大赢，周五一家大输。

“每次都是这样，先赢后输，输倒不要紧，牌真气人！”周五恨恨地说，“所以我不喜欢打麻将！真没意思。”

庞二和高四是看惯了他这副样子，相视而笑，不说什么，刘不才却开口了：“周五哥的性子急，推牌九就配胃口了！”

“对！”周五接口说道：“我来推过庄！”

高四无可无不可，刘不才也不作声，只有庞二迟疑着：“太晚了吧？打

搅主人不方便。”

“不晚，不晚！”胡雪岩代表主人答话，“各位尽管尽兴，是吃了消夜再上场，还是……”

“吃消夜还早。”周五抢着说道，“等我先推个庄再说。”

庞二深知他的脾气，若是他做庄，不管输赢，不见天光不散，因而紧接着他的话说：

“都是自己人，小玩玩。这样好了，推‘轮庄牌九’，大小随意，一万两银子一庄，输光让位，赢的也只能推四方。”

“四方太少了，起码要八方。”

“算了，四四十六牌九推下来，扰了主人的宵夜，回家睡觉正好。”

“这话不错。”高四也说，“明天上半天，我还有事，早些散吧！”

周五孤掌难鸣，只得依从。等到牌拿出来，自然是他第一个做庄，掏出随身携带的一个豆荚样的象牙盒，抽开盖子倒出四粒骰子来。周五的花样很多，四粒骰子一掷，掷出一个四，一个六，才用红的那粒四加五是九，谐音为“酒”，注加四是十，谐音为“肉”，说是“请骰子吃酒吃肉”。

“麻将要打得清静，牌九要赌得热闹，请大家都要玩！”周五大声说道，“一两银子也可以下注。”

这时裘丰言还没有走，刘不才分了二百两“红钱”给他，让他五两、十两押着玩。王有龄也被请了下场，胡雪岩虽不喜欢赌钱，但此时当然要助兴，取一张一百两的银票，押在庞二所坐的上门。

“是大，是小？”庞二问说。

“看我‘开门’就知道了。”依周五的性格，开出“门”来，自是“一翻两瞪眼”的小牌九。

他这个庄只推了两方牌九，就让庞二和高四把他打坍了。接下来是庞二推庄，四方牌九，平平而过，周五却输了一万多，大赢家是高四，刘不才也赢了五六千银子。

第三个庄家刘不才，他卷起雪白的袖头，洗牌砌好，一面开门一面说：“周五哥喜欢小牌九，我也推小的。”

周五赌得火气上来了，一听他的话，脱口答道：“对！‘春天不问路’，坐天门就打天门。”说着，从身上掏出一叠银票，往桌上一摔，“我包了！”

“嗜！”庞二大不以为然，“大家好玩嘛！你这样子不让别人下注，多没意思！”

“怎么叫没意思，各人赌各人的，你要看得你下门好，你可以移我的注码不是照样赌？”

“移注码”是旁家跟旁家做输赢，如果统吃统赔，移注改押的人毫无干系，倘或一家配、一家吃，那出入就大了。牌九、摇摊，专有人喜欢移别人的注码，彼吃此配，赢了庄家赢旁家，双倍得利，而且还可自诩眼力，是件很得意的事。

但“移注码”往往会变成闹意气，一个移过去，一个移回来，一个再移过去，一个再移回来，每移动一次，就加了双倍的输赢，那就赌得“野”了。

现在周五跟庞二有点闹意气的模样。赌钱失欢，旁人自然要排解，但两个人都是阔少，银钱吃亏可以，话上吃不得一句亏，所以要排解也很难，胡雪岩不免有些着急。

就在这庞二爷有些光火，要想说“天门归下门看”，移周五的注码时，

刘不才抢先一步，开口说道：“庞二哥的话不错，都是自己人，‘书房赌’，小玩玩……”

果然，脾气暴躁的周五打断他的话说：“你庄家说的什么话？倒要请教，他的话不错，我的话错？”

“你的话也不错。”刘不才神色从容地答道，“庞二哥也不必动注码了。周五哥有兴趣，我做庄的理当奉陪，‘外插花’赌一万银子好不好？”

说“好”的是裘丰言：“好！这样子就两全其美了。”

庄家跟旁家客外“做交易”，谁也不能管，道理上是说得过去的。刘不才花一万银子，把面子卖给了两个人，这一手做得很漂亮，而那一万银子，也还不一定会输。胡雪岩暗暗心许，刘不才在应酬场中，果然有一套。

骰子掷了个六点，周五抢起分外在外面的那两张牌一翻，真是瞪眼了！一张牛头、一张三六。把他气得脸色铁青。

“这叫什么？”裘丰言说，“我上次到松江听来的一句话，叫做‘黑鬼子抗洋枪’！”

他是不带笑容，一本正经地在说，便无调侃的意味，大家都笑，周五也笑了。

这一牌是统吃。那“外插花”的一万两银子，刘不才原可以另外收起，等于赌本已经收回，这一庄变成有赢无输，但他很漂亮，放在外面，数一下，报个数，是两万七，好让旁家斟量下注。

他这个庄很稳，吃多配少，每把牌都有进帐，推到第三方第三条，照例未条不推，重新洗牌，他却“放盘”了。

“只有一方牌了！”他说，“我推未条，要打尽快！”

“老兄，”庞二劝他，“‘下活’的牌，这一条你还是不推的好！”

“多谢关照！”刘不才说，“推牌九的味道就在这上头，骰子帮忙，‘独大拎进’！也是常有的。”

“那就试试看！我倒不相信下门会‘活抽’。”周五又摸出一把银票，“庄家有多少？”

刘不才点了点数，一共是四万银子。

“统归下门看。”周五拿银票往下门一放，“多下的是我的。”

这一下大家都紧张了。小牌九是没有“和气”的，这一牌，庄家不是由四万变成八万，就输光让位。从赌到现在，这是最大的一笔输赢，一进一出不是小数，连庞二都很注意了。

刘不才声色不动，把骰子掷了出去，等三门摊牌，上门九点，天门七点，下门天牌本红九，讲好不作天九作一点。

“你们看，下落嘛！”周五有些色厉内荏的神气，“一副克一副，不是下活是什么？”

“下活就是下活，点子大小了！”庞二说道，“未条常会出怪牌，老五，满饭好吃，满话难说。”

“有点子就有钱！”周五索性硬到底了，“这副牌再输，我把牌吃下去。”

不要说是巨额赌注的本身，引人瞩目，光是周五这句可能会搞得无法收场的话，就使得一屋子的人，从坐在赌桌上的到站在旁边伺候的听差丫头，无不大感兴味，渴望着看看庄家的那两张牌，翻出来是什么点子？倘或是一张杂七、一张杂五凑成的“无名二”就赢了下门的“天九一”，那时看说了“满话”的周五，是何尴尬的神色。

但包括庞二在内，谁也没有想到，刘不才根本就不翻牌，“周五哥！”他说，“不错，你的一点很值钱。”

说着，他把面前的钱推了出去，脸上带着平静自然的笑容，竟像心甘情愿地输给周五，而更像自己赢了周五。

庞二此时对刘不才已大有好感，所以处处偏向着他，“你牌还没有看！”他提醒他，“真的一点都会赶不上？”

“牌都在外面。”刘不才说，“用不着看了，一点输一点。”

“我倒不相信！”庞二说着，就动手理牌，从最大的“宝子”理起，找到一张二四，却找不到“么丁”，既然说是一点输一点，那么庄家应该是一副“人丁一”，找人牌，果然只有一张。

翻出来，可不是“人丁一”？十个红点，衬得那墨黑的一点格外触目。极静的屋子里，立刻响起一片喧哗，叹惜和笑声、惊异和感叹，自然声音最大的是周五。

“来，来，归我来配！”他把庄家的钱和自己的银票，都携到面前，配完了小注，余下的便是他的盈余。

“真有这样的牌！”庞二摇摇头，“就翻不出一个两点。”

他替庄家遗憾，甚至引为恨事，刘不才却若无其事，把牌推向高四，这是最后一庄，推完四方，也是平平而过。于是主人招呼到厅上吃消夜，一面吃一面谈，不知不觉又谈到刘不才的那副牌。

“你老兄的眼光真厉害。”庞二说，“一下子就看到了外面少一张人牌，少一张‘钉子’，这点道行，倒也不是三年、五年了。”

“老刘是个角色。”连周五都心服，“跟你赌，输了也有味道。几时我们好好赌它一场。”

“何用‘几时’？”庞二接口说道，“就是明天。”

“明天不是约好了，扰老胡的，后天好了。”

“明天也一样。”庞二说，“你们约哪几位来玩，我补贴子也一样。”

“不必，不必！”庞二说道，“后天我请大家吃饭，找几个朋友来，好好赌他一场。”他特意向刘不才问道：“后天你空不空？”

“哪一天都有空。”

“好的，那你后天早一点请过来。”庞二又说，“通通请赏光，喜欢玩的玩，不然就吃饭。我新用了一个厨子，做的鱼翅还不错，请大家来品尝一番。”

“我谢谢了！”王有龄说，“后天我回湖州。”

于是即席约定，除了王有龄以外，后天都赴庞二的约。嵇鹤龄自然也请在内，庞二很佩服他，说一定要请到，特意拜托胡雪岩代为致意。

第二天胡雪岩借了王有龄家请客，依旧是“小玩玩”。两天下来，刘不才赢了一万多银子，大为兴奋。胡雪岩却提醒他，不可因此改变初衷，赌上绝不能成功立业，同时也再一次拜托，务必把庞二笼络得服服帖帖，然后好相机进言。

“看样子我们很投缘。”刘不才说，“长线放远鹞，‘火到猪头烂，……’”

“不！”胡雪岩不容如此闲豫，“我要托他的事，很急！三叔，你无论如何，趁明天这个机会，就把他收服。像昨天那样子就很好，连我都佩服。不过你今天就不大对了，全副心思放在赌上，误了正事。”

“今天的机会很好，我先弄它几个，好做赌本。”刘不才不好意思地笑

一笑，“以后没有机会了，你就先放我一马！”

“赌本你不愁。有机会能赢几个，我自然也没有反对你，非要你输的道理，只是你要顾到你去赌的原意。”胡雪岩又重重地说：“做生意就是这样！处处地方不要忘记自己是为什么！”

刘不才想了一会，点头答道：“好！我明天全副精神对付庞二。”

庞二请客的场面很阔，他家在西湖葛岭山脚下有一所别墅，请客就请在那里。十一月的天气，外面西北风刮得人重裘不暖，但在庞二的别墅中，却是温暖如春，在那间背山面湖的温室中开筵，一共三桌客，身分极杂，但都穿的便衣，也就不容易分得出来了。

宴是午宴，吃完已经下午两点，除了少数几个人以外其余都是知名的赌客，一散席便商量如何赌法？

“做主人的摇场摊吧！”

这个提议，立刻有人附和，庞二喜欢摇摊的是出名的，而在这个场合中，最有资格做庄的，自然也是庞二。在他虽有当仁不让之心，却未免踌躇，因为缺少一个帮手。

但转眼看到刘不才，立即欣然答应：“好的！各位有兴致，我就先摇几十摊。”

于是除了一桌麻将以外，近二十个人都预备打摊。听差的准备桌子、座位、赌具，庞二却把刘不才找到一边有话说。

“老刘！我们合伙。我六成，你四成，你看如何？”

“当然好罗！不过，我先要‘灵一灵’市面，我只带了三万银子在身上，场面太大，我要派人回去拿钱。”

“不必，不必，钱我有。你也不要先拿本钱，等场头散了再算。只有一件事，请你替我做‘开配’。”庞二又说，“我摇摊有个臭脾气，开配不灵光，我摇起来就没劲。那天在周五家摇摊，临时请了位朋友帮忙，我不过出了五个‘老宝’，输不到两万银子，那位开配的朋友的手就有些发抖了。不是人家帮我的忙，我不见情，还要说人家，像那位朋友开配，真把我的脸面都丢完了！”

“我没有替人做过开配，不过，你的事，自然没话说。就怕我应付不下来。”

“你别客气了。”庞二拱拱手，“捧我小弟的场！承情，承情。”

于是刘不才到场执行开配的任务。只见台面已经布置好了，那张台子，是专为摇摊用的，紫檀桌子，黄杨木的桌面，比平常方桌大一号，四角用象牙嵌出界线，每一方又用象牙嵌出茶杯大的圆点，庄家一点，对门三点，右方是二，左方是四，左青龙，右白虎，开配照例站立在左上角的三与四之间，那是吉利的“青龙角”。

等他在青龙角上站定，随即便有听差送过一盒筹码来，筹码是四寸长的牙筹！上面刻着金字“世载堂庞”四字，作为标识，筹码共分五种，分别刻着骨牌中“天、地、人、和”的点子，另外还有一种只刻堂名的白筹，自然是最小的码子。

刘不才把筹码定为五等，一千、五百、一百、五十、十两，等赌客买好筹码，才是“皇帝”庞二落座，拿起一个明朝成化窑的青红摇缸，“察浪浪、察浪浪”地摇了三下，打开摇缸来看，十二点是四。

“不错！‘开青龙’！”庞二说着又摇。

前三下，名为“亮摊”，好供赌客“画路”，摊路的名堂甚多，大路、小路、荤路、素路，各人相信各人的。到第四下摇过，那才正式开始下注，场面极其热闹，刘不才的本事也就要拿出来了。

摇摊在赌里面最公平，做下手的一点亏都不吃，而下手押注的花样也最多，跟牌九一样，打“角”、打“横堂”以外，还可以打“大头”。角与横堂，下手与庄家各占两门，所以是一赌一，“大头”就不同了，虽也是各占两门，但赢法有差别，二带么的大头，开出“白虎”赢两倍，开出“进门”算和气。此外还有“放鸽子”，下手打三门，赢了吃二配三，在钱上是以三赌一，大本钱卜小利，好像吃亏，但在骰子上，下手占了便宜，赢三门输一门，当然，偏开不下注的一门，也是有的，那一下三注都吃，全军皆墨，就变成“放鸽子断线”了。

“放鸽子”还是“孤丁”，照吃照配，不伤脑筋，伤脑筋的是改注码，有的大头改为孤丁，有的把这门注码移到另一门，注码不动，只凭口说，都要开配记住。不该配的配了，自然没有人说话，不该吃的吃了，便有人提出抗议。赔钱是小事，出了错便是不够格，会替庞二丢面子，所以刘不才不敢轻忽，每一注都很注意。

暗中用心，表面却很悠闲，等摇缸亮出，该吃的吃进，该配的配多少倍，一一计算清楚，没有下手说闲话，更不曾起争执。刘不才不但计算得清楚，而且计算得特别快，庄家不会等得无聊，所以摇起来格外起劲。

不多时候，二十摊已经摇完，做庄做了一半，庞二才看一看面前的银票。开配手边，只存筹码和不足一万的银票，满了一万，就得摆到庄家面前，名为讨口形的“进庄”，其实是防范开配落入自己荷包。刘不才与庞二初交，兼以负有争取信任的责任，对这些细节，自然特别当心。庞二这时略略点了下，共有十四五叠之多，自己是十万银子的本钱，算来赢得也不能说少。

但后半场的手风就不如前半场了，只见刘不才不断伸手到他面前取钱，转眼间，只剩下七叠。而摊路更坏，一缸青龙，一缸白虎，来回地甩，这名为“摇路”，又称“摇橹”，周五看准了，一下就在白虎上打了两万孤丁，另外在这一门上还有万把银子，假如庄家开个二，便得配九万银子，虽有三门可吃，为数极微，庄家面前的钱是不够输的。

这是开配的责任，得要提醒庄家，但也有些庄家不爱听这罄其所有不够配的话，所以刘不才有些踌躇。

一抬眼恰好看到胡雪岩，不自觉略一皱眉，胡雪岩立刻便抛来一个阻止的眼色来。刘不才警觉了，嘴向庄家面前一努，随即恢复常态。

“老刘！”庞二自己当然有个计算，问道：“怎么样？”

这一问当然是问本钱够不够？刘不才不能给他泄气，但也不便大包大揽，说得太肯定，只这样含含糊糊地说：“开吧！”

开开来是三，刘不才松了口气，等吃配完毕，只见庞家的听差，取了两张银票，悄悄往庞二面前一放。他看了看，略有诧异之色，欲言又止地点一点头，不知是表示会意，还是嘉许。

“老五！”庞二看着周五说，“你打吧！我添本钱了，再添十万。”

说也奇怪，一添本钱，手风便又不同，摊路变幻莫测，专开注码少的那门。等四十摊摇完，结帐赢了七万银子。

接下来是周五做庄，也要求刘不才替他做开配，二十摊终了，看钟已是晚上八点，暂停吃饭。趁这空隙，庞二把刘不才找到书房里，打开抽屉，取

出两个信封，递了给他。

刘不才不肯接，“庞二哥！”他问，“这是啥？”

“你打开来看。”

打开第一只信封，里面是三张银票，两张由阜康钱庄所出，每张五万，另外还有一张别家钱庄的，数目是五千。

“老胡很够朋友，叫我听差送了十万银子给我添本钱，我用不着，不过盛情可感。五千银子算是彩。请你转交给他。”

“雪岩不肯收的……”

“你别管。”庞二打断他的话说，“只托你转交就是了。”

刘不才也是大少爷出身，知道替胡雪岩辞谢，反拂他的意，便收了下来。看第二只信封，里面是三万二千多两银子。

“这是你的一份。”庞二解释，“原说四六成，我想还是‘南北开’的好。”

刘不才当年豪赌的时候，也很少有一场赌三万银子进出的手面，而此时糊里糊涂的赢了这么一笔钱，有些不大能信其为真实，因而愣在那里，说不出话来。

庞二不免觉得奇怪。他在想，莫非他意有不足？这个疑惑的念头，一起即灭，那是绝不会有的事！然则必是在想一句什么交代的话。这交代，并非道一声谢，就可以了事的，三万二千银子，不是小数目，庞二对自己能给人带来这么大的好处，已觉得很得意。当然还想再听两句“过瘾”的话，大少爷的脾气，就是这样。

刘不才的感动，不言可知，不过他倒也没有让这笔倘来之财，冲昏了头脑，心想，胡雪岩的意思，是要自己争取庞二的信任，最好还能叫他见自己的情。现在分到了这笔巨数，就得见人家的情了，再说，赌场里讲究的就是“现钱”两个字，当时讲好四六成比例合伙，就该先出本钱，把身上的三万银票交了过去，到此刻来分红，就毫无愧作了。虽然庞二是有名的阔少，不在乎此，但人家漂亮，自己也要漂亮，这才是平等相交的朋友，不然就成了抱粗腿的蔑片，说话的分量，大不相同。

道理是想通了，要交庞二这个朋友，要替胡雪岩办事，这笔钱就不能收。不收呢，到底是三万二千银子，加上前一天赢得一万多，要把“敬德堂”恢复起来，本钱也够了。

因为出入的关系太大，决心可真难下，但此时不容他从容考虑，咬一咬牙在心里说：铜钱银子用得光、要想交胡雪岩和庞二这样的朋友，今后未见得再有会。

于是他做出为难而歉然的神色，笑一笑说道：“庞二哥，你出于之阔是有名的，这等于送我三万二千银子。我不收是不识抬举，收了心里实在不安。我想这样，做朋友不在一日，以后无论是在一起玩，还是干啥正经，总还有合伙的机会。这笔钱，我存在你这里。”说着，把那个信封放回庞二面前。

“你……”庞二搔搔头皮，“没有这个道理！我们一笔了一笔，以后再说，无论一起玩，还是干啥正经，总有你一份就是了。”

刘不才急忙拱手：“庞二哥说到这话，当我一个朋友，这就尽够了！来来，吃饭去！”

一面说，一面走了出去。庞二无可奈何，只好在那个信封上写了“刘存”二字，藏入抽斗。

等吃了饭再赌，刘不才觉得刚才那样做法，对胡雪岩的委托来说，已经做到，所以心无牵挂，全副精神摆在赌上，用“冷、准、狠”的三字诀，在周五所摇的二十摊中，只下了三次注，看准了“老宝”打两千银子的孤丁，赢了六千，连本带利再扑一记，变成一万八。第三记收起一万八千，如果赢了，就是两千变成三万四，除去本钱，恰好是那辞谢未受的三万二千银子。

结果吃掉了，周五的庄也做完了，刘不才赢了八千银子。以后换了推牌九，赌到天亮，没有什么进出，而刘不才觉得三四天工夫就赢了两万银子，大可知足。

伸个懒腰，离开牌桌，走到窗前把窗帘拉开，顿觉强光炫目，闭一闭眼，再从那难得几家有的外国玻璃窗望出去，不由得讶然失声：“好大的雪！”

“真是！赌得昏天黑地，”高四也说，“外面下这么大的雪都不知道。”

“雪景倒真不坏！”刘不才望着弥望皆白的西湖说，“庞二哥这个庄子的地势真好，真正是洞天福地。”

“你说好就不要走。”周五赌兴未已，“多的是客房，睡一觉起来，我们再盘肠大战。”

刘不才遇到赌是从不推辞的，但此时想到胡雪岩的正事，而他本人又早已回志，必得跟他碰个头才谈得到其他，所以推说有个紧要约会，宁可回了城再来。

“再来就不必了。”庞二说道，“今天歇一天吧！如果有兴，倒不妨逛一逛西湖，我派船到涌金门码头去等你们。”

一听这话，周五先就将脖子一缩，“我可没有这个雅兴。”他说，“不如到我那里去吃火锅，吃完再赌一场。”

“不行！”庞二笑道，“我这个地方，就是赏雪最好，我也学一学高人雅士，今天不想进城。”

高四也说有事，还有几位客，都不开口，周五的提议，就此打消。在庞家吃了丰盛的早饭，各自坐轿进城。刘不才不回钱庄，直接到一家招牌叫“华清池”的澡堂，在滚烫的“大汤”中泡了一会，躺在软榻上叫人捶着腿便睡着了。

这一觉睡到下午两点才醒，还不想离开澡堂子，喊来一名跑堂，到馆子里，叫菜来吃饭，同时写了张条子，吩咐送到胡雪岩家，说明行踪，请来相会。

等他就着一只十景生片火锅，喝完四两白干，正在吃饭时，胡雪岩到了，一见他便很注意地说：“你今天的气色特别好。想来得意？”

“还不错。一切都很顺利。等我吃完这碗饭，再细谈。”刘不才说，“天气太冷，你先到他子里泡一泡。”

于是胡雪岩解衣入池，等他回到座位，刘不才已很悠闲的在喝着茶等。炕几上摆着个信封，看上面写着两行字：“拜烦袖致雪岩老哥。”

“你昨天怎么不等庞二就把摊摇完，就走了？”

“我自然要先走，不然，到晚上‘叫城门’就麻烦了。”胡雪岩说，“我开了两张票子，带在身上，交是交给了庞二，号子里有。”

没有这么多存款，还不知道，必得赶进城来布置好。”

“亏得庞二不曾输掉，否则就麻烦了。”刘不才这时倒有不寒而栗之感，“你想，我说了跟他四六成合伙，倘或连你这十万一起输光，就是二十万。我派四成，得要八万，划个帐，找两万银子。十万剩下两万，险呀！这种事

下次做不得了。”

“你也知道做不得！”胡雪岩笑道，“你在场上赌，等我我在场外赌。不过我这场外赌，无论输赢，都是合算的。”

## 猪八戒照镜子

胡雪岩凭借自己的经济实力，竭力垄断丝蚕出口生意。在这过程中，他曾联络各地大丝商，共同对付洋人。“三人同心，其利断金”。但是也有不少商人挡手一心只顾自己的眼前利益，故意拆台。这一节讲的就是胡雪岩利用手段收服这种人的故事。丝蚕垄断局面形成后，曾持续二十年左右。

俗话说得好：“前半夜想想自己，后半夜想人家”。吉伯特就算愿意回头，总也要有个“落场话”。大家的话都很硬，自己转不来弯，我们要替吉伯特开条路子出来。你说是不是？

要当面拆穿，我早就动手了，为的要顾他的面子。

帐错不错，要看怎么个看法，什么人来看？我看是不错，是因为以前的帐目，跟我到底没有啥关系，叫你们二少爷来看，就错。你说是不是呢？

你我相交的日子还浅，恐怕你还不晓得我的为人，我一向的宗旨是：有饭大家吃，不但吃得饱，还要吃得好。所以，我决不肯敲碎人家的饭碗。

做生意跟打仗一样，总要同心协力，人人肯拼命，才会成功。

朱福年的“把柄”虽已入手，胡雪岩却反丢开了，他做事一向往好的方面走，眼前的唯一大事是与庞二谈判合伙的细节。由于彼此都具诚意，谈判相当顺利，胡雪岩在恒记不居任何名义，但先要为恒记作一番整顿，等到有了头绪，再进行阜康钱庄上海分号。在这方面，庞二表示概不过问，又说，如果胡雪岩资金不足，他可以拉一批长期存款的户头来，变相地为阜康增添资本。

于是，双方找了见证人来写合伙的契约，胡雪岩请的是尤五，庞二找了一个他的父执，专做桐油出口的孙大存。合同签押好了，庞二大张筵席，请见证人，也请恒记管事的人，包括朱福年在内，即席宣布，赋胡雪岩以盘查银钱货色、考查同人、重新改组的大权。

胡雪岩接着也站起来说了话，表示决不轻易更动，请大家照常办事，不必三心两意，话不多而扼要，每人都像服了颗定心丸。当然，只有朱福年是例外。

到了第二天，朱福年来请胡雪岩到恒记去“视事”。他早就打好了主意，到了恒记在帐房中坐定，管事的人一个个来见过，他问了问各人的经历，随即起身辞别，朱福年请他看帐，他回说：“不忙，慢慢儿来好了。”

这一半是放朱福年一马，看他是不是自己去弥补他的“花帐”，一半也是实话，因为眼前先有件与他切身利益有关的大事要办。

恒记人事上的变动，朱福年已经告诉了怡和洋行的大班吉伯特。这个意外的变化，自然是一大打击，但朱福年还不服气，怂恿吉伯特说：胡雪岩实力不足，只要吉伯特坚持原议，必可迫他杀价脱手。

因此，当古应春跟吉伯特再度会面，说明恒记的丝亦归他经手，要求照最初的议价成交时，吉伯行断然拒绝，依旧以欧洲丝价大跌为托词，只肯照

八五折收买。

事情成了僵局，胡雪岩相当为难，如果坚持原价，万一不能成交，不但自己的本钱搁不起，丝也会变质，而且对庞二这方面也难交代。倘或委曲，则更不能求全，不但为庞二所笑，在商场上辛辛苦苦建立起来的名声，亦会大打折扣。同时还有一层顾虑，也许朱福年已经跟庞二说过，他那里的货色，可以照原定的价钱卖给吉伯特，由自己来经手，反打了个八五折，即或庞二了解其中的苦衷，为了划一步骤，以后易于控制全局，眼前不能不吃点亏，但心里总不会舒服，那就要影响彼此合伙的关系了。

“我在想，吉伯特恐怕也是‘嘴硬骨头酥’，”他喜滋滋地说，“我有个办法，打听他的虚实！”

“那太好了。”胡雪岩精神一振，“我就是想要晓得他千里的牌，看样子‘三副落地’，到底是不是清一色呢？如果不是，我们死扣那张牌，不是自己害自己？”

“就是这活。我马上去打听。”

“慢来！”胡雪岩拉住他说，“你怎么样下手，先说来我听听！”

“吉伯特听了朱福年的话，自然以为千稳万妥，买不成我们的货色，至少可以买恒记的，有了货色，当然要定轮船舱位装货。我就从轮船公司方面去打听，看他定了舱位没有？”古应春又说，“货色不在少数，一两条船还装不下，非先预定不可。所以一定打听得出来的。”

“对！这个办法好。”胡雪岩的脑筋极快，当时便说：“除非他真的不想做这票生意，要做这票生意，不但要他照我们的价钱，额外还要他破费。”

古应春笑了，由于心情由沉重转为轻松，所以戏谑地挖苦胡雪岩：“小爷叔，你也真是，得春风就是雨！给不得你三分颜色，就要开大红染坊了。”

“我说个道理你听，你就晓得我不是胡言乱语。”

照他的判断，吉伯特以为自己这方面迟早总会就范，所以轮船的舱位定好了不会退掉，如果能够跟轮船公司接洽，以高价将吉伯特所定的舱位抢过来，则洋人买下了丝运不出去，又会来跟自己这方面情商转让，岂不又要以赚他一笔。

“这是如意算盘。”古应春说，“不过也不妨试试。”说到这里，他触类旁通，仍旧觉得胡雪岩的话极有用，“小爷叔，你说的办法，恐怕行不通，不过我倒想了，大可借这个说法，逼他一遍。”

“嗯，嗯！”胡雪岩意会了，点点头说：“你请吧！我等你的回音。”

于是古应春去寻一个名叫陈顺生的朋友，此人是他的同乡，在大古轮船公司做买办，专门负责招揽客货承运。太古也是英国人的资本，怡和有货色交运，当然委手太古。

一问果然，“不错，有这回事。”陈顺生答道：“先是订了两班轮船的舱位，到期说货色还不齐，要延到下两班，贴了四百两银子的损失。”

“那么下两班什么时候到？”

“一班十天以后，还有一班要半个月。到埠卸货装货，要十天工夫。”陈顺生问，“你打听它是为什么？”

托人办事，当然要相见以诚，而且是同乡好友，也不必顾虑他会“泄底”，所以古应春将跟吉伯特斗法的经过，源源本本说了一遍，接着便托陈顺生去“逼他一遍”。

“延过一次期，后就更好说了。”古应春低声说道：“我拜托你问一问

吉伯特，货色齐了没有？到时候能不能装船？如果不能，要趁早说，好让太古另外去招揽客户。”

“懂了。这个忙我可以帮你。”

“多谢，多谢。今天晚上我请你吃花酒，顺便听你的消息。”

“这么急？”

“拜托，拜托！”古应春长揖恳求，“务必请你就跑一趟。”

情面难却，陈顺生真的丢下了自己的事，去为古应春奔走。到了晚上在怡情院见面，他带来了吉伯特的消息。

“他说等三天看。如果三天当中没有回话再谈。”

“怎么叫‘再谈’？”古应春问，“是谈班期顺延，还是根本就不要舱位了？”

“怎么不要？当然要的！”

古应春听是这个回音，十分满意。足见怡和洋行非买丝不可，而且在三天以内就会来谈判。

这个看法，胡雪岩也认为不错，但主张再逼一逼。

这就是请陈顺生再跟吉伯特去说，有客户求货运舱位甚急，请他在三天以内，必须提出确实答复，否则，吉伯特就得照约履行，即使放弃不用，亦要全价收费。

“这一副还不够。”胡雪岩又说，“我们还要想个办法，让吉伯特以为我们不愿意跟他再做生意，我才会看得慌，你看，我们是不是能够另外找洋人接头，虚张声势一番？”

“不行！洋人比我们团结，彼此都通声气的，而且哪个洋行做哪项买卖，完全听他们国内指挥，不会突然之间改做别项生意。虚张声势瞒不过吉伯特。”古应春又说：“倒是有个办法，我们放个风声出去，预备立一间号子，专做洋庄，直接写信给外国厂家交涉。看吉伯特怎么说？”

“这也是一个办法。不过，”沉吟了一会，说，“俗话说得好：‘前半夜想想自己，后半夜想想别人家。’吉伯特就算愿意回头，总也要有个‘落场话’。大家的话都很硬，自己转不来弯，我们要替吉伯特开条路子出来，你说是不是？”

“我也想到过。就怕我们想转圜，他以为我们软弱，越发搭架，岂非僵上加僵？”

对这个顾虑，胡雪岩无法作判断了，因为洋人做生意的规矩，以及吉伯特的性情，他都不太了解。只是将心比心，自己不肯低头，谅来伯吉伯特也是如此，如果从中有个穿针引线的人，搭一搭桥，事情便容易办通了。

“小爷叔！”古应春看他犹豫的神色，提醒他说：“洋人做生意，讲利益，也讲道理，只要我们道理站得住，态度坚决，洋人倒是不讲面子的，自会笑嘻嘻来跟你说好话。所以你不要三心二意，让洋人看穿了，事情格外难办。”

胡雪岩最尊重行家的意见，古应春跟洋人的交道打得多，自然听他的，“那好！”他说，“我们就做一番态度坚决地表示给他看，请尤五哥弄两条船，我们拿货色装上去。”

“这，这表示，绝不卖给他了？”

“对了！对外头说，我们的丝改内销了，预备卖给杭州织造衙门。”

“那么，恒记的货色呢？”

“这我会跟庞二说，让庞二关照朱福年，也是雇船运杭州。”

古应春闭着嘴，脸色郑重地考虑好一会，毅然决然地答道：“可以！我们就这么做。不过，庞二对朱福年说的话很要紧。”

“那当然！我知道。”胡雪岩说，“朱福年自然要劝他，不必受我们这方面的牵累拿丝卖给吉伯特，庞二只要说一句：‘胡某人怎么样，我们怎么样，吉伯特要买丝跟胡某人去接头。’那就成功了。”

照胡雪岩的估计，朱福年当然会将庞二的态度告诉吉伯特，吉伯特一定会回头。如果不理，那么僵局就真的不能化解了。自己这方面固然损失惨重，怡和洋行从此也就不再想在中国买丝。

想到就做，而且像煞有介事，裕记丝栈开了仓，一包包的丝，用板车运到内河码头上装船。

另一方面，庞二听了胡雪岩的话，照计行事。他做生意多少有点公子哥儿的脾气，喜欢发发“骠劲”，把朱福年找了来，叫他雇船装丝运杭州，一言不合，拿朱福年训了一顿。

“二少爷！”朱福年问，“这是为啥？”

“丝不卖给洋人了！可以不可以？”

“那也不用运杭州。运到杭州卖给哪个？”

“卖给织造衙门。”

“二少年，这不对吧！”他说，“从一闹长毛，京里就有圣旨，各织造衙门的贡品都减少了。怎么会买我们的丝？这点道理，难道二少爷部不懂？”

“我不懂你懂！”庞二的声音粗了，“除非有人吃里扒外，不然洋人怎么会晓得我们的情形？你跟洋人去说，他有洋钱是他的，我不希罕。他到中国来做生意，三翻四覆，处处想占便宜，当我们中国人好欺负？滚他娘的蛋！”

这种情形，遇到过不止一次，朱福年也知道他一时之气，做伙计的遇上有脾气的东家，当不得真，否则不如早早卷铺盖走路。而况，庞二虽有脾气，御下相当宽厚，像恒记这种职位是“金饭碗”，丢掉了不易再找。所以想一想，宁可挨骂，该说的话还是要说，才显得自己是“忠心耿耿”。

“二少爷，难怪你发脾气，洋人是不会。不过，他既然是来做生意，当然没有空手而回的道理，我看，丝是一定要买的，就是价钱上有上落……”

“免谈。少一个‘沙壳子’都办不到。就算现在照我的价钱，卖不卖也要看我的高兴。”

“二少爷，生意到底是生意。”他试探着说：“要不要我再跟洋人去谈谈？如果肯依我们的价钱，不如早早脱手，钱也赚了，麻烦也没有。”

“我不管。你跟胡先生去谈，看他怎么说就怎么说。”

听得这一句话，朱福年只觉酸味直冲脑顶，顿时改了主意，回到帐房里，自己在咕哝：“他娘的，随他去。看他这票货色摆到啥辰光？”

这话是针对胡雪岩而说的，原来是“忠心耿耿”对东家，此时决定牺牲东家的利益，变相打击胡雪岩，真的雇了船，连夜装货，预备直驶杭州。

但是，吉伯特却沉不住气了，一面是陈顺生来催，一面对方的丝真有改为内销的迹象，不由得便软化了，急于想找个人来转圜。

这些情形胡雪岩不知道，他只听庞二说过，朱福年自告奋勇，愿跟吉伯特重开谈判。又说已告诉朱福年，一切都听自己作主。既如此，则朱福年不论谈判得如何，都该跟自己来接头。何以不见他的踪影，反倒真的雇船装货？显见得其中起了变化。

“如果朱福年肯去说，倒是最适当的人选。”古应春也说，“不过现在对他弄僵了，我们不便在他面前示弱，只有再请庞二去问他。”

胡雪岩沉吟未答，古应春看的是一面，他要两面，一面容易找出办法，要兼顾两面，就煞费周章了。

“庞二以东家的身分，问他一声，这件事办得怎么了，有何不可。”

“自无可。不过那是不得已的办法，套句你们文绉绉的话，是下策。”

“怎么样才是上策呢？”

胡雪岩有些答非所问地：“像猪八戒这种样子。我们杭州话，叫做‘不入调’。现在好比唱出戏，我跟庞二唱的是‘乙字调’，他唱的是‘扒字调’，根本搭配不拢。我们调门高的，唱到半路拉不低，就算低了来迁就他，这出戏也好听不到哪里去了。”

古应春把他这个比方，体味了一会，恍然大悟，“我懂了！”他说，“上策是叫朱福年将调门提高，让它入调！”

“一点都不错。”

“想倒想得不错。”古应春看一看胡雪岩的脸色，猜不透他葫芦里卖的什么药，只好老实问道：“计将安出？”

“喏！就靠这个。”

他从身上掏出一张纸来一扬，古应春认出是同兴抄来的那张“福记”收付清单。

“你倒看看，这里面有啥毛病？”

古应春仔细看了一眼，实在找不出毛病，“我看不出。”他摇摇头，“钱庄生意，我是外行。”

“用不着行家，照普通情理，就可以看得出来的。他一个做伙计的人，就算在恒记是头脑，进出数目，充其量万把银子，至矣尽矣。所以，”胡雪岩指着单子说，“这几笔大数目，都有毛病，尤其是这一笔，收五万，付五万，收的哪一个的，付的哪一个的？如果说是恒记的生意，头寸一时兜不转，他有款子，先代垫五万，这倒也说过得去。现在明明是转一个手，我可以断定收的五万是从恒记来的。如果恒记要付偿款，直接支付好了，为啥要在福记的户头里打个转？”

他这样一说，古应春也觉得大有疑问。“那么，”他问，“小爷叔，你就当面拆穿他，让他不能不买你的帐？”

“要当面拆穿，我早就动手了，为的是要顾他的面子。我自有道理，明天上午你在这里等我消息。”

第二天上午，胡雪岩到恒记说要看看帐，朱福年自然无话可说，硬着头皮，亲自开锁，从柜子里捧出一大叠总帐来。

“总帐不必看，我看看流水。你的帐不会错的，我随便挑几天看看好了。”接着，胡雪岩便说，“请你拿咸丰三年七月、十月、十一月的流水帐给我。”

听这样交代，朱福年大放其心，以为他真的不过随便抽查，便依言将这三个月的流水帐找了来，捧到他的面前。

胡雪岩翻到七月初八那一天细看，果然，有一笔五万两银子的现款，送于同兴。

“福年兄，”他说，“请你拿‘恒记，户头的存折我看看。”朱福年的一颗心，陡地提了起来，“是不是现在用的那一个？”

这句话便是老大的漏洞。按常理而论，应该就是目前在用的那一个，何

消问得？问到这话，便表示他是“哑子吃馄饨，肚里有数”，胡雪岩要的不是这一个。

这见得朱福年不是什么老奸巨滑，只因为庞二到底是大少爷，只要对他的脾气，什么都好说话。意会到此，胡雪岩越发打定了将朱福年收为己用的主意，因而在表面上越对他尊重，和颜悦色他说：“不晓得找起来方便不方便？我想拿这两年的存折，大略看一遍。”

越是这样，越使朱福年有莫测高深之感，喏喏连声地说，“方便，方便。”

一把存折送了过来，胡雪岩慢条斯理地随意浏览，一面说着闲话，根本不像查帐的样子。朱福年却没有他那份闲豫情致，惴惴然坐在帐桌对面，表面是准备接受询问，其实一双眼只瞪在存折上。

“朱先生！”小徒弟走来通报，“船老大有事来接头。”

这“船老大”就是承揽装丝运杭州的船家。朱福年不能不去接头。趁这空档，胡雪岩在存折上翻到咸丰三年七月初八那一天，那里有同兴收银五万两的记载。

胆子倒真大！胡雪岩心里在想，莫非硬吞五万银子？这盘帐倒要细看了。他是这一行的好手，如今虽因不大管帐打算盘，但要算起帐来，还是眼明手快，帐簿与存折一对，再看一看总帐，便弄清楚了，朱福年硬吞五万银子还不敢，只是挪用了公款，以后在半个月中，分四次归还了。

然而这已是做伙计的大忌。胡雪岩认为不必再看，将翻开的帐簿、存折都收好，静等朱福年来答话。

“船老大来问，货都装齐了，问啥时候开船？”朱福年说，“我告诉他，跟胡先生的货色搭帮走，比较有照应。不晓得胡先生的丝船，啥时候开？”

这就是所谓作贼心虚了，朱福年脸上的颜色，立刻就大不自然，勉强答道：“是的。”

“我做钱庄也多年了，这种情形，倒还少见。”

“各处地方不一样。”朱福年说，“为了调度方便，二少爷叫我也立一个户头。”

“喔，”胡雪岩抓住他“调度方便”这四个字追问：“是不是说，有时候要向外头调动头寸，恒记不便出面，用你福记的名义？”

这话，朱福年就答不出来了，因为庞二财大势雄，从不向外面调动头寸，如果应声“是”，胡雪岩跟庞二一谈，西洋镜马上拆穿，金饭碗也就要不翼而飞了。

因此，他只能含含糊糊地答说：“不是这意思。”

“那么是什么意思呢？”

胡雪岩若无其事地问，声音中不带丝毫诘质的意味。而朱福年却已急得满头大汗，结结巴巴地不知道说些什么。

“那也不必说它了！”胡雪岩不再侧面相逼，正面指出他的错，“那五万银子，细看前后帐，分毫不少……”

“是啊！”朱福年急忙抢着辩白，“帐是决不会错的。”

“错不错，要看怎么个看法，什么人来看？”胡雪岩答得很快，“我看是不错，因为以前的帐目，跟我到底没有啥关系，叫你们二少爷来看，就错了。你说是不是呢？”

最后这一问，使得朱福年又大受其窘，只得先虚晃一枪：“我倒还不明白胡先生你的话？”

“再明白都没有。五万银子说存恒记，结果存入福记，福记再分四次归还。前后数目不错，起码拆息上，恒记吃亏了。不过，这在我看，是小事。你倒拿我前后的话，仔细想一想！”

他以前说过什么话？朱福年茫然不辨，定定心细想，才意会到他有句话，大有深意。这句话是：“我看是不错，因为以前的帐这就是所谓作贼心虚了，朱福年脸上的颜色，立刻就不大自然，勉强答道：“是的。”

“我做钱庄也多年了，这种情形，倒还少见。”

“各处地方不一样。”朱福年说，“为了调度方便，二少爷叫我也立一个户头。”

“喔，”胡雪岩抓住他“调度方便”这四个字追问：“是不是说，有时候要向外头调动头寸，恒记不便出面，用你福记的名义？”

这话，朱福年就答不出来了，因为庞二财大势雄，从不向外面调动头寸，如果应声“是”，胡雪岩跟庞二一谈，西洋镜马上拆穿，金饭碗也就要不翼而飞了。

因此，他只能含含糊糊地答说：“不是这意思。”

“那么是什么意思呢？”

胡雪岩若无其事地问，声音中不带丝毫诘质的意味。而朱福年却已急得满头大汗，结结巴巴地不知道说些什么。

“那也不必说它了！”胡雪岩不再侧面相逼，正面指出他的错，“那五万银子，细看前后帐，分毫不少……”

“是啊！”朱福年急忙抢着辩白，“帐是决不会错的。”

“错不错，要看怎么个看法，什么人来看？”胡雪岩答得很快，“我看是不错，因为以前的帐目，跟我到底没有啥关系，叫你们二少爷来看，就错了。你说是不是呢？”

最后这一问，使得朱福年又大受其窘，只得先虚晃一枪：“我倒还不明白胡先生你的话？”

“再明白都没有。五万银子说存恒记，结果存入福记，福记再分四次归还。前后数目不错，起码拆息上，恒记吃亏了。不过，这在我看，是小事。你倒拿我前后的话，仔细想一想！”

他以前说过什么话？朱福年茫然不辨，定定心细想，才意会到他有句话，大有深意。这句话是，“我看是不错，因为以前的帐目，跟我到底没有啥关系！”

这就是暗示，以前的帐目他不会顶真，但以后他是恒记的股东，帐目便不能说无关，当然也就要认真了。

意会到此，朱福年才知道自己不是“猪八戒”，倒是“孙悟空”，跳不出胡雪岩这尊“如来佛”的手掌心，乖乖儿认输，表示服帖，是上上大吉。

“胡先生，我在恒记年数久了，手续上难免有疏忽的地方，一切要请胡先生包涵指教。将来怎么个做法，请胡先生吩咐，我无不遵办。”

这是递了“降表”。到此地步，胡雪岩无需用旁敲侧击的办法，更用不着假客气，直接提出他的意见：“福年兄，受人之托，忠人之事，你们二少爷既然请我来看看帐，我当然对他要有个交代。你是抓总的，我只要跟你谈就是了，下面各人的注目，你自己去查，用不着我插手。”

“是。”朱福年说，“我从明天就清查各处的帐目，日夜赶办。有半个月的工夫，一定可以盘清楚。”

“好的。你经手的总帐，我暂时也不看，等半个月以后再说。”

“是！”

“这半个月之中，你不妨自己检点一下，如果还有疏忽的地方，想法子自己弥补。我将来也不过看几笔帐。”接着，胡雪岩清清楚楚地说了几个日子，这是从同兴送来的福记收支清单中挑出来的，都是有疑问的日子。

朱福年暗暗心惊，自己的毛病自己知道，却不明白胡雪岩何以了如指掌，莫非他在恒记中已经埋伏了眼线？照此看来，此人高深莫测，真要步步小心才是。

他的疑惧都流露在脸上，胡雪岩便索性开诚布公地说：“福年兄，你我相交的日子还浅，恐怕你还不大晓得我的为人。我一向的宗旨是：有饭大家吃，不但吃得饱，还要吃得好。所以，我决不肯敲碎人家的饭碗。不过做生意跟打仗一样，总要同心协力，人人肯拼命，才会成功。过去的都不必说了，以后看你自己，你只要肯尽心尽力，不管心血花在明处还是暗处？说句我自负的话，我一定看得到，也一定不会抹煞你的功劳，在你们二少爷面前会帮你说话。或者，你倒看得起我，将来愿意跟我一道来打天下，只要你们二少爷肯放你，我欢迎之至。”

“胡先生，胡先生！”朱福年感动不已，“你说到这样的金玉良言，我朱某人再不肯尽心尽力，就不是人了。胡先生，我敬一杯，表表我的心。”

说罢，满斟一杯，仰脸饮尽。胡雪岩当然高兴，陪了一满杯，然后笑道：“福年兄，从此我们是一家人了，有啥说啥，不要见外。”

“是的。”朱福年想一想说，“胡先生，以后恒记的跟同兴的往来，只用两个户头，公款用恒记，二少爷私人收支用继嘉堂。我在同兴的户头，决定结了它。”

“结了它也不必。”胡雪岩说，“不必让外头人猜测，以为我们内部主了啥意见。”

这更见得胡雪岩的体恤，顾到自己的面子，当然乐受这番好意，“是！”他很恭敬地回答：“我懂胡先生的意思，找机会，我要告诉下面的‘朋友’们，恒记是一家，总要让外头人看得我们上下一心，不敢来动我们的歪脑筋才好。”

“就是这话！‘打落牙齿往肚里咽’，方算好汉。”

说到这里，只见古应春步履安详地踏了进来，朱福年起身让坐，极其殷勤。在古应春的心目中，此人自视甚高，加以东家弹硬，所以平日总在无意间流露出“架子大”的味道，此刻一反常态，不用说，是对胡雪岩服帖了，才有这番连带尊敬的表示。

意会到此，他的神情越发从容，说着闲话，不提正事。倒是朱福年忍住了“胡先生，应春兄来了，我们拿丝上的事说个定规。”他略停了一下又说：“照我看，‘只拉弓，不放箭’也就够了。”

胡、古二人，目视而笑。然后是胡雪岩回答他的话，反问一句：“我们在‘拉弓’，吉伯特晓不晓得？”

“我想他是晓得的。我们的‘放箭’他也会着急。”

“当然罗！”古应春接口，极有信心地说：“他万里迢迢跑了来为啥？不是为了生意？生意做不成，他的盘缠开销哪里来？”

“话虽如此，事情有点弄僵！”胡雪岩问古应春：“你肯不肯向他去低头？”

“我不去了！洋人是‘蜡烛脾气’，越迁就他，他越摆架子。”

“为来为去，只为了我是当事人。如果这票货色不是我的，替双方拉场，话就好说了，而且双方也都一定感激此人。”

“这个人很难。”古应春会意，故意不去看朱福年，尽自摇头：“不容易找！”

他们这样一拉一唱，暗中拉住了朱福年，他终于忍不住：“胡先生！你看，我跟吉伯特去谈一谈，是不是有用？”

“噢！”胡雪岩一拍前额，做出茅塞顿开的姿态，“有你老兄出面，再好都没有了。有用，有用，一定有用。”

受了鼓励的朱福年，越发兴致勃勃，自告奋勇：“吃完饭，我就去看他。我要吓他一下，若不原议买我们的这票货色，劝他趁早回国，他在这里永远买不到我们的丝！”

“对。就这么说。这倒也不完全是吓他，反正这票生意做不成，我们就斗气不斗财了！”

朱福年倒真是赤胆忠心，即时就要去办事。胡雪岩当然要留住他，劝他从容些，把话想停当了再说。接着便设想吉伯特可能会有反响，他这么说便那么回答，那么说便这么回答，一一商量妥帖，还要先约个时间，从容不迫地谈，才能收效。

正事谈毕，酒兴未已，胡雪岩一直对典当有兴趣，此时正好讨教，“福年兄，”他先问：“你是不是典当出身？”

“不是。不过我懂，我故世的三叔是朝奉，我在他那里住过一年。”

接下来，朱福年便谈了典当中的许多行规和弊端，娓娓道来，闻所未闻。最后似感叹，又似遗憾地说，“当初未曾入典当，自己都不知道是得计。还是失策？因为‘吃典当饭’与众不同，是三百六十行生意中，最舒服的一行，住得好、吃得好，入息优厚，工作轻松，因此吃过这碗饭，别的饭就难吃了！”

“照你这样说，如果开片典当，要寻好手还不容易。”胡雪岩问，“典当中的好手，宾主相得，一动不如一静，轻易不肯他就。是这样吗？”

“大致是这样，不过人才是不断在冒出来的，本典无可位置，另求发展，了是有的。”

“那么，我倒要请你留意，有这样的人，我想见见。”

这表示胡雪岩也有创办典当的打算，朱福年欣然应诺，而且跃跃欲试地，颇有以半内行作内行，下手一试，以补少年未曾入此业之憾的意思。

## 如日中天的事业

### 开设钱庄

胡雪岩本非池中之物，虽出身寒微，但早晚总要自主门户，做出一番事业的。钱庄是胡雪岩起家的根本。在开钱庄的过程中，胡雪岩善于用人，为时人称道：“又知人善任。所用号友，皆少年明干精于会计者。每得一人，必询其家食指若干需用几何，先以一岁度支异之，俾无内顾之忧，以是人莫不为尽力，而阜康字号几遍各行省焉。”

现在因为打仗的关系，银价常有上落，只要眼光准，兑进兑出，两面好赚，机会不可错过。

“不招人妒是庸才”，可以不招妒而自己做得招妒，那就太傻了。

戏法总是假的，偶尔变一两套可以，变多了就不值钱了，值钱的还是有真东西拿出来。

等把茶泡了来，王有龄端杯在手，望着暗青淡紫的暮霭，追想去年在此地的光景，忽然感情激动了。

“雪岩！”他用非常有劲道的声音说，“我们两个人合在一起，何事不可为？真要好好干一下。”

“我也这么想。”胡雪岩说，“今天来就想跟你谈这件事。”

“你说，你说！”

“我想仍旧要干老本行。”

“不是回信和吧？”王有龄半开玩笑地，说实在话，他还真怕信和的东家把胡雪岩请了回去。

“我早已说过了，一不做‘回汤豆腐’，二要自己立个门户。”胡雪岩说，“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。”

王有龄不响，箸下如雨，只管吃那一碟发芽豆。胡雪岩知道，不是他喜爱此物，而是心里有所盘算。盘算的当然是资本，其实不必他费心思，资本从哪里来？他早就筹划好了，不过自己不便先开口而已。

那一个终于开口了：“雪岩！说句老实话，我现在不愿意你去开钱庄。目前是要你帮我，帮我也等于帮你自己。你好不好捐个功名，到那里跟我在一起。抚台已经有话了，最近还有别样安排，大概总是再派我兼一个差，那时我越加要帮手，你总不能看着我顾此失彼，袖手不问吧？”

“这我早就想到了。开钱庄归开钱庄，帮你归帮你，我两样都照顾得来，你请放心好了。”

“当然，你的本事我是再清楚不过，不会不放心……”

看到他口不应心，依旧不以为然的神情，胡雪岩便放低了声音说：“雪公，你现在刚刚得意，但说句老实话，外面还不大晓得，所以此刻我来开钱庄，才是机会。等到浙江官商两方面，人人都晓得有个王大老爷，人人都晓得你我的关系，那时我出面开钱庄，外面会怎么说？”

“无非说我出的本钱！你我的交情，不必瞒人，我出本钱让你开钱庄，

也普通的紧。”

“这话不错！不过，雪公，‘不招人妒是庸才’，可以不招妒而自己做得招妒，那就太傻了。到时候人家会说你动用公款，营商自肥，有人开玩笑，告你一状，叫我于心何安？”

这话打动了王有龄的心，觉得不可不顾虑，因而有些踌躇了。

“做事要做得不落痕迹。”胡雪岩的声音越低。“钱庄有一项好处，代理道库、县库，公家的银子没有利息。等于白借本钱。雪公，你迟早要放出去的，等你放出去再来现开一家钱庄，代理你那个州县的公库，痕迹就太明显了。所以我要抢在这时候开。这一说，你懂了吧？”

“啊！”王有龄的感想不同了，“我懂了。”

“只怕你还没有完全懂得其中的奥妙。‘隔行如隔山’，我来讲给你听。”

胡雪岩的计划是，好歹先立起一个门户，外面要弄得热闹，其实是虚好看，内里是空的，等王有龄一旦放了州县，这家钱庄代理它的公库，解省的公款，源源而来，空就变成实的了。

“妙！”王有龄大笑，学着杭州话说：“雪岩，你真会变成法儿！”

“戏法总是假的，偶尔变一两套可以，变多了就不值钱了，值钱的还是有真东西拿出来。”

“这倒是实实在在的话。”王有龄收敛笑容，正色说道：“我们商量起来，先说要多少资本？”

于是两个人喝着酒，商议开钱庄的计划。主要的是筹划资本的来源，这要先算“民折官办”的一盘帐，胡雪岩的记忆过人，心算又快，一笔笔算下来，要亏空一万四千多两银子，都记在信和的帐上。

得了海运局这么一个好差使，没有弄到好处，反闹了一笔亏空，好像说不过去。但王有龄不以为意，这算是下的本钱，以这两个多月的成绩和各方面的关系来说，收获已多。只是有了亏空，还要筹措钱庄的本钱，他觉得有些为难。

“本钱号称二十万，算它实收四分之一，也还要五万，眼前怕有些吃力！”

“用不着五万。”胡雪岩说，“至多二万就行了。眼前先要弄几千银子，好把场面撑起来。”

“几千两银子，随时都有。我马上拨给你。”

“那就行了。”胡雪岩说，“藩台衙门那里有几万银子的差额好领、本来要付给通裕的，现在不妨压一压。”“对，对！”王有龄想通了，“通裕已经借了十万，我们暗底下替他做了保人，这笔款子压一压也不是说不过去的事。”

“正就是这话。不过这笔款子要领下来，总要好几个月的工夫，得要定走路子。”

这是王有龄很明白的，领到公款，哪怕是十万火急的军饷，一样也要重重勒索，尤其是藩司衙门的书办，格外难惹，“‘阎王好见，小鬼难当’！”他说，“麟藩台那里，我有把握，就是下面的书办，还想不出路子。”

“我来！”胡雪岩想说：“你去见阎王，我来挡小鬼。”话到口边，想起“见阎王”三个字是忌讳，便不敢说俏皮话了，老老实实答道：“你那里备公事去催，下面我来想办法，大不了多花些小费就是了。”

这样说停当，第二天王有龄就从海运局公款中，提了五千两银子，交给胡雪岩。

这天晚上快到二更了，有人到胡家去敲门，胡雪岩提盏“油灯照”去开门，把灯提起来往来人脸上一照，正是那姓刘的。

“胡先生，信和的张先生叫我来看看你。”

“不错，不错，请里面坐。”

请进客厅，胡雪岩请教名字，姓刘的名叫刘庆生。他就称他“庆生兄”。

“庆生兄府上哪里？”

“余姚。”

“噢，好地方，好地方。”胡雪岩很感兴趣地说，“我去过。”

于是谈余姚的风物，由余姚谈到宁波，再谈回绍兴，海阔天空，滔滔不绝，把刘庆生弄得莫名其妙，好几次拉回正题，动问有何见教？而胡雪岩总是敷衍一句，又把话扯了开去，倒像是长夜无聊，有意找个人来听他讲《山海经》似地。

刘庆生的困惑越来越深，而且有些懊恼，但他也是极坚忍的性格，胡雪岩与王有龄的一番遇合，当事人都从不跟别人谈，但张胖子了解十之五、六，闲谈之中，加油加酱地渲染着，所以同行都知道胡雪岩是个神秘莫测的“大好佬”，刘庆生心里在想：“找我来，必有所为，倒偏要看看你说些什么？”就由于这一转念，他能够忍耐了。

胡雪岩就是要考验他的耐性。空话说了一个钟头，刘庆生毫无愠色，认为满意，第一关，实在也是最难的一关，算是过去了。

“庆生兄，”他又问，“钱庄这一行，我离开得久了，不晓得现在城里的同业，一共有多少家？”

“‘大同行’八家，‘小同行’就多了，一共有三十三家。”

“噢！哪三十三家？”

这下才显出刘庆生的本事，从上城数到下城，以兑换银子、铜钱为主的三十三家“小同行”的牌号，一口气报了出来，一个不缺。这份记性，连胡雪岩都自叹不如。

到此地步，他差不多已决定要用此人了，但是还不肯明说出来，“宝眷在杭州？”他问。

“都在余姚。”刘庆生答。

“怎么不接出来呢？”

“还没有力量接家眷。”

“想来你已经讨亲了？”

“是的。”刘庆生说，“伢儿都有两个了。”

“府上还有些什么人？”

“爷娘都在堂。还有个兄弟，在蒙馆里读书。”

“这样说，连你自己，一家七口，家累也够重了！”

“是啊！所以不敢搬到杭州来。”刘庆生说，“在家乡总比较好寻生路。”

“倘或说搬到杭州，一个月要多少开销？”胡雪岩，“不是说过苦日子，起码吃饭嘛一荤一素，穿衣嘛一绸一布，就是老婆嘛，一正一副也不算过分。”

刘庆生笑道：“胡先生在说笑话了。”

“就当笑话讲好了。你说说看！”

“照这样子说，一个月开销，十两银子怕都不够。”

“这也不算多。”胡雪岩接着便说：“杭州城里钱庄的大同行，马上要变九家了。”

“喔！”刘庆生很注意地问：“还有一家要开出来？”

“不错，马上要开出来。”

“叫啥字号，开在哪里？”

“字号还没有定，也不知道开在哪里。”

“这……这是怎么回事？”

胡雪岩不答他的话，“庆生兄，”他问：“如果这家钱庄请你去做档手，大源肯不肯放？”

“什么？”刘庆生疑惑自己听错了，“胡先生请你再说一遍。”

这一次听清楚了，却又有些不大相信，细看胡雪岩的脸色，不像是在开玩笑，才知道自己的运气来了。

“大源没有不肯放的道理。我在那里，感情处得不错，倘或有这样的好机会，同事听了也高兴的。”

“那好！我请你。我请你做这家新开钱庄的档手。”

“老板不是我，也算是我，总之，一切我都可以作主。庆生兄，你说一个月至少要十两银子的开销，一年就是一百二十两。这样，我送你二百两银子一年，年底另有花红。你看如何？”

这还有什么话说？但太慷慨了，却又有些令人不信。胡雪岩看他的神情，猜到他心里，告个便到里面取了五十两一锭的四锭银子出来，放在他面前。

“这是今年四月到明年三月的，你先关了去。”

“不要，不要！”刘庆生激动不已，吵架似的把银子往外推，“胡先生，你这样子待人，说实话，我听都没有听说过。铜钱银子用得完，大家是一颗心，胡先生你吩咐好了，怎么说怎么好！”

他激动，胡雪岩却冷静，很恳切地说：“庆生兄，这二百两头，你今天一定要带回去。钱是人的胆，你有这二百两银子在手里，心思可以定了，脑筋也就活了，想个把主意，自然就会高明。”

“不是这话，不是这话……”

“你不必再客气了，是你分内应得之财，客气什么？你不肯收，我反倒不便说话了。”

“好，好，这先不谈。谈正经！”

“对啊，谈正经。”胡雪岩说，“你今天回去，最好就把在大源经手的事，料理清楚。第一桩要寻店面，房子要讲究、漂亮，出脚要方便，地点一定要在上城。寻‘瓦摇头’多看几处，或买或典，看定了来告诉我。”

“是的。第二桩？”

“第二桩要寻伙计，你看中了就好了。”

“是。第三桩？”

“以后无非装修门面，买木器之类，都是你办，我不管。”

刘庆生想了想答道：“我晓得了！胡先生请你明天立个一千两的折子，把图章交给我，随时好支用。”

“不错！你替我写张条子，给信和的张先生，请他垫支一千两，立个折子。”

这又是考一考他的文墨。刘庆生倒也应付裕如，把条子写好，胡雪岩看过不错，便画了花押，连同那二百两现银，一起让刘庆生带了回去。

刘庆生是就在这一夕谈中，完全为胡雪岩峰服了。他本来一个人住在店里，这夜为了有许多事要筹划，特意到客栈会投宿，找了间清静客房，问柜

上惜了副笔砚，讨两张“尺白纸”，一个人在油灯下把自己该做的事：一条一条记下来。等到写完，鸡都叫了。

和衣躺了一会，天亮起身，虽然睡得极少，却是人逢喜事精神爽，提了银包，直回大源。同事见他一夜不回来，都道他狎妓去了，纷纷拿他取笑。刘庆生的为人，内方外圆，笑笑不响，动手料理自己经手的帐目，一把算盘打得飞快，到日中都已结算清楚。吃过午饭，说要去收帐，去店替胡雪岩办事。

## 本事·生意·做官

胡雪岩在许多事业上见识不凡，这并非全是后人褒饰，时人其实也早已有所异。“同治间足以操纵江浙商业为外人所信服者，光墉一人而已。”（费行简：《近代名人小传》）  
“观其已事，虽古之猗顿陶朱未能与媲。”（陈云笙：《慎节斋文存》）

一切都是假的，靠自己是真的，人缘也是靠自己，自己是个半吊子，哪里来的朋友？

做生意的见了官，好像委屈些，其实做生意有做生意的乐趣。做官许多拘束，做生意发达了才快活！

世界上顶顶痛快的一件事就是看到人家穷途末路，几几乎一钱逼死英雄汉，刚好遇到我有钱，喏，拿去用！够不够？

做官也有做官的乐趣，起码荣宗耀祖，父母心里就会高兴。只是做官要做得名符其实，官派十足，那就不容易了。

看完京报上那道上谕，王有龄的心情，可说是一则以喜，一则以惧。喜的是黄宗汉脱然无累，圣眷正隆，今后浙江的公事，好办得多，俱的是久闻他刘薄奸狡，说不定过河拆桥，不再买何桂清的帐，那就失去了一座靠山。

“雪公！”胡雪岩对他，新近改了这样一个公私两宜的称呼，“我说你是过虑。黄抚台想做事，要表功，我们照他的意思来做，做得比他自己所想的还要好，那还有什么话说？俗语说得好，‘师父领进门，修行在各人’，何学会把尔领进门就够了，自己修行不到家，靠山再硬也不中用。你看！”

他指着京报中的一道上谕让王有龄看，写的是：

“谕内阁大学士、军机大臣会同刑部定拟徐广缙罪名一折，已革署湖广总督徐广缙，经朕简派钦差大臣，接办军务，沿途行走，已属迟延；迨贼由湖南下窜，汉阳、武昌相继失守，犹复株守岳州，一筹莫展，实属调度失机，徐广缙着即照裕诚等所拟，按定律为轩监候；秋后处决。”

“这位徐大帅，皇帝特派的钦差大臣，靠山算得硬了！自己不好还是靠不住，还是要杀头。”胡雪岩似乎很感慨地说，“一切都是假的，靠自己是真的，人缘也是靠自己，自己是个半吊子，哪里来的朋友？”

这番话听得王有龄连连点头，“雪岩，”他说：“不是我恭维你，你可惜少读两本书，不然一定比何根云、黄抚台还要得意。”

“我不是这么想，做生意的见了官，好像委屈些，其实做生意有做生意的乐趣。做官许多拘束，做生意发达了才快活！”

“喔！”王有龄很感兴趣地说：“‘盍言尔志’！”

这句话胡雪岩是懂的，“说到我的志向，”与众不同，我喜欢钱多，越多越好！”他围拢两手，做了个搂钱的姿势，“不过我有了钱，不是拿银票糊墙壁，看看过瘾就算数，我有了钱要用出去！世界上顶顶痛快的一件事，就是看到人家穷途末路，几几乎一钱逼死英雄汉，刚好遇到我身上有钱，”他做了个挥手斥金的姿态，仿佛真有其事似地说：“拿去用！够不够？”

王有龄大笑：“听你说说都痛快！”

“还有一样，做生意发了财，尽管享用，盖一座大花园，讨十七八个姨太太住在里面，没有人好说闲话。做官的发了财，对不起，不好这样子称心如意！不说别的，叫人背后指指点点，骂一声‘赃官’，这味道就不好过了。”

“唉！”王有龄被他说动了心，“照此看来，我都想弃官从商了。”

“这也不是这么说。做官也有做官的乐趣，起码荣宗耀祖，父母心里就会高兴。像我，有朝一日发了大财，我老娘的日子自然会过得极舒服。不过一定美中不足，在她老人家心里，十来个丫头伺候，不如朝廷一道‘诰封’来得值钱！”

“这也不是办不到的事。”王有龄安慰他说，“不过一品夫人的诰封请不到而已。”

捐班可以捐到三品道员，自然也就有诰封。胡雪岩此时还不敢存此奢望，“请个诰封，自然不是太难的事，只是做官要做得名符其实，官派十足，那就不容易了。”他笑笑又说：“不是我菲薄做官的，有些候补老爷，好多年派不上一个差使，穷得来吃尽当光。这样子的官，不做也罢。”

订了约，收银交货，胡雪岩如释重负。但经过一整夜的计算，却又爽然若失，自己都不知道为准辛苦为谁忙。

赚是赚了十八万银子，然而，不过说夹好听，甚至于连帐面上的“虚好看”都没有。因为合伙的关系太多，开支也太大。跟尤五、古应春分了红利以外，还要跟郁四再分，付了各处的利息，还要为王有龄弥补海运局的亏空，加上裘丰言和嵇鹤龄那里都要点缀。这一下已经所余无几，却还要开销杭州、湖州、同里三个“门口”所拉下来的“宕帐”，细算一算，除了阜康钱庄的本钱，依旧是一整笔债务以外，还有万把银子的亏空。

万把银子在他当然不必发愁，要愁的是这样子费心费力，到头来闹了一笔亏空，则所谓“创业”也者，岂非缘木求鱼？

照道理不应该如此！落到这样的地步，总有个道理在内，当然是自己的做法有了毛病。这个毛病不找出来，令人寝食难安。

为此，他虽然一整夜未睡，脑子里昏昏沉沉地，但精神有种异样的亢奋，怎么样也不想上床。

到了快中午时，古应春和刘不才相偕来访，一见了面，古应春失声说道：“小爷叔，你的气色好难看！是不是病了？”

刘不才开过药店，对于伤风发饶之类的毛病，也能诊察，当时伸手一探他的额头，又叫他伸舌头出来看了舌苔，很准确地作了判断：“睡得太少，用心过度，是虚火上升。好好吃一顿，舒舒服服睡一觉，精神马上就好了。”

“一点不错，”胡雪岩有意将他遣开：“请你替我去约一约庞二，晚上在哪里叙一叙。回头四、五点钟，你到浴池来找我。”

等刘不才一走，胡雪岩将预先一张张计算好的单子，取了出来，检出古应春的一张交了给他，照胡雪岩的算法，古应春应该分一万五千多银子的盈余。

“小爷叔！”古应春略看一看，将单子推了回去：“第一，你分得我多了，第二，现在不要分，我们仍旧在一起做，商量两量以后怎么个做法，才是正经。”

胡雪岩脱口答道：“我正就是不晓得以后怎么个做法？”接着便皱起了眉不断摇头。

这态度很奇怪，古应春大为惊疑，“小爷叔！”他很吃力地说：“你好

像有啥难言之隐似地。大家自己人，你尽吩咐，有啥‘摆不平’，我的一份不必计算在内。”

“应春兄！”胡雪岩相当感动，率直答道，“我一无所求，就是朋友的情分义气，千金不换。”

“岂止于千金不换？小爷叔，你不要说一无所得，在我看，所得正多。不说别的，只说朱福年好了，庞二虽有些大少爷的脾气，有时讲话不给人留情面，到底御下宽厚，非别的东家好比，可是朱福还是有二心，只有遇到小爷叔你，化敌为友，服服帖帖，这就是你的大本事，也就是你的大本钱。”

由于说得中肯，不是一般泛泛的恭维可比，所以胡雪岩听了这几句话，深受鼓舞，“老古，”他便索性问道：“你直言相谈，看我做生意有啥毛病要改？”

“毛病是谈不到。不过，小爷叔，中国人有句话，叫做‘业精于勤，荒于嬉’，这个‘勤’字照我讲，应该当做敬业的敬，反过来‘嬉’字不作懒惰解释，要当作浮而不实的不敬来讲。敬则专，专心一志，自然精益求精。小爷叔，如果说你有失策之处，我直言相谈，就是不专心。”古应春又说，“人的精力到底有限，你经手的事情到底太多了，眼前来看，好像面面俱到，未出纰漏，其实是不是漏了许多好机会，谁也不得而知。”

他一路说，胡雪岩一路点头，等他说完，随即答道：“有好几位都这样劝过我，不过没有你说得透彻。我刚才在想，忙了半天，两手空空，总有个毛病在那里，你说我不专心，这就是我的毛病。不过，也不能说两手空空……”

他没有再说下去，说下去怕古应春多心，他本人两手空空，还亏下了帐，但相交合作的朋友，都有好处。这盘帐要扯过来算，还是有成就的。

这样转念，更觉精神一振，“走，走，”他站起身来说：“照刘三爷的话，好好吃它一顿，睡它一觉。有没有什么好番菜？吃完了到浴德池去泡它一下午。”

“好番菜是有，只怕你吃不来。”

“怎么吃不来？”

“夏天讲究吃‘色白大菜’，生冷清淡，半生不熟，吃不惯的会倒胃口。”

“那就算了。还是……”

“还是到我那里去吃饭吧！七姐现在返璞归真了，到处跟人学做菜，今天在做粉蒸鸡，还有你们西湖上的莼菜……”

“你不要再说了。”胡雪岩咽了口唾沫笑道，“再说下去，我真要流口水了。”

于是一起到了古应春那里。七姑奶奶果然卷起衣袖，在厨房里大忙待忙，汗水蒸润，她那张银盆似的脸，和两条藕也似的手臂，格外显得红白分明。看见胡雪岩在厨房门口探头一望，赶紧喊道：“厨房里像火焰山一佯，小爷叔，快不要进来！”

“我饿了！”胡雪岩老实答说，“有啥吃的，先弄点来喂喂我。”

“我先下碗米粉笋干，让你点点饥。回头慢慢吃酒。”

等一碗鸡汤火腿笋干米粉下肚，接着便摆桌子喝酒，恰好尤五也到了，胡雪岩越有兴致。

席间当然要问他今后的打算，胡雪岩却反问尤五和古应春，要怎么样打算，才能干大家有益？

“这后就是很难说了。”尤五答说，“照我的心里，最好你别人的闲事

都不管。”

“五哥也是！”七姑奶奶性子直，马上就补了一句他未曾说出来的话：“别人的闲事不要管，只管你的事。是不是？”

大家都笑了。“这当然是一厢情愿。不过，”尤五正色说道，“我们漕帮方面，生路越来越狭，小爷叔，你答应过的，总要替我们想个办法。”

“当然，当然。我一定当我自己的事来办。”胡雪岩又问古应春：“你看呢，我以后该怎么做法？”

“我刚才就说过了。”

胡雪岩点点头，重新回想他上午所作的那番劝告。

那些后，尤五和七姑奶奶并不知道，尤其是七姑奶奶性子急，便追问着，胡雪岩将古应春劝他专心的话，说了给她听，并且盛赞古应春看得深，识得透。

“谢谢一家门！”七姑奶奶撇着嘴说，“小爷叔，他是狗头军师，你不要听他的话。”

古应春不服气，但也不敢跟她争辩，只说：“小爷叔，‘妇人之言，慎不可听’。”

“啥叫‘妇人之言’？”七姑奶奶的反应快得很，“场面总是越大越好。照你的说法，有皇帝做也不要做了，因为管的事太多太杂？”

一句话驳得古应春哑口无言，摇摇头轻轻说了句：“歪理十八条。”

胡雪岩看他那无奈七姑奶奶之何的神态，未免好笑，但一向不以他那个“宝贝妹子”为然的尤五，却帮着她说话：“阿七说的倒也不是歪理。事情不怕多，要有人管，皇帝好做，难的是用不着一个好宰相，小爷叔，我想，老古的话也不错，阿七的比喻也有道理，你是聪明人，不妨拿他们两个人的话好好想一想，作一番打算。”

“是的！”胡雪岩深深点头。

于是他一面吃喝闲谈，一面在心中盘算，等酒醉饭饱，他的盘算也大致停当了。

“五哥，老古！”他说，“我们先把帐分了……”

“不必分！”尤五抢着说，他的意思跟古应春一样，主张就原来的资本和盈余，听候胡雪岩全权运用，能够“利上滚利”。

“我懂你们的意思。”胡雪岩说，“我要重起炉灶，做几样事业，大家分开来管，我只抓个总，就好比做皇帝一样，要宰相大臣分开来办事，用不着我亲自下手。”

“嗯，嗯！”在座的三个人，不约而同地颌首表示同意。

“第一样是钱庄，这方面是我的根本，我也内行，恐怕还是要亲自下手。第二样是丝，在湖州，我交给陈世龙，在上海，我交给老古。”

“好的！”古应春说，“我当仁不让，无需客气。将来茶叶、桐油也好做洋庄，慢慢儿再说。”

“将来销洋庄都归你一手担当。茶叶、桐油我也想过，只要你认为可以做，我无不赞成。不过眼前新丝就要上市了，所以要请你赶紧筹划，专心一致，百事不管。不过……”胡雪岩看一看七姑奶奶，笑笑不再说下去。

这大有皮里阳秋的意味，七姑奶奶免不了要问：“小爷叔，不过什么？”

“不过，”胡雪岩笑道，“百事不管，你们的终身大事是非管不可的。我也是这样子，别样闲事不能再管，你的这桩大事，非效劳到底不可。当着

五哥在这里，我做大媒的说一句，你们挑日子、办喜事，乾坤两宅，自己商量，不必我来传话。古家老族长那里的归我疏通，一定不会办不通，你们放心好了。”

“是的。”尤五点点头说，“这件事，我就这几天要好好谈一谈。现在且不去说它，小爷叔你再讲你的打算。”

“我还打算办两样事业，一样是典当，一样是药店。药店请刘三爷来做，典当，我想跟庞二谈一谈，请朱福年帮我的忙。”

对他的这番打算，尤五和古应春默然不置可否，这意思就是不以为然，在古应春觉得他不宜做此自己不懂的事业，而刘不才的本性，又不宜于苦干创业，朱福年则相交未几，虽说“南蛮不复反矣”，但他究竟有几许本事，尚未明了，何以轻付以重任？

尤五也略有这样的想法，此外他还有疑虑，率直问道，“小爷叔，一样钱庄，二样丝，都是大本钱，你哪里还有余力开当铺、开药店？”

“五哥说到要害上来了。”胡雪岩很起劲地，“自然我都有打算。”

胡雪岩的打算，是凭他的信誉、本领，因人成事。阜康设分号，是庞二有过承诺，愿意支持的，做丝生意，仍旧是大家集股。开典当的本钱，他看中了苏州潘叔雅那班富家公子，开药店则预备在江浙官场上动脑筋。

“我再说，为啥要开典当、开药店？这两样事业，一时都无利可图，完全是为了公益，我开典当是为方便穷人。胡雪岩三个字，晓得的人，也不算少了，但只有做官的和做生意的晓得，我以后要让老百姓都晓得，提起胡舍岩，说一声：这个人不错！事业就会越做越大。为此，我要开药店，这是扬名的最好办法。再说，乱世多病痛，大乱之后，必有瘟疫，将来药店的生意，利人利己，是一等一的好事业。”

听得这一说，七姑奶奶首先就钦佩不止，“你听听，”她带着教训意味地对古应春说：“小爷叔的眼光，才真叫眼光！看到大乱以后了。你要学学小爷叔。”

“本来就跟小爷叔在学，”古应春转脸问道，“小爷叔，你说开药店的本钱，出在公家，是怎么个办法？”

“这要靠关系了。军营里自然要用药，我要跟刘三爷商量，弄两张好方子，真材实料修合起来，譬如刀伤药、诸葛行军散、辟瘟丹之类，要一服见效，与众不同。这样子就就好禀请各路粮台。先定我们多少，领下价款来做本钱。”

“真是！”七姑奶奶听得眉飞色舞，“我看世界上，没有小爷叔没有办法的事！”

“七姐，”胡雪岩有些惶恐，“这话捧得我太过分了。一个人的力量到底有限，就算三头六臂，又办得了多少事？要成大事，全靠和衷共济，说起来我一无所有，有的只是朋友。要拿朋友的事当自己的事，朋友才会拿你的事当自己的事。没有朋友，就是有天大的本事，也还是没有办法。”

“小爷叔这话一针见血。”尤五紧接着他的话说，“我们那一伙弟兄，都当小爷叔好朋友，现在等着你老发号施令呢！”

“你别忙！我答应替你们筹出一条生路来，一定要做到。说句老实话，我眼前第一件大事，就是替你们去开路，大致的办法，我已经有了……”

这是胡雪岩另一项与民生国计有关的大事业，他准备利用潜帮的人力、水路上的势力跟现成的船只，承揽公私货运，同时以松江漕帮的通裕米行为

基础，大规模贩卖粮食。“乱世米珠薪桂，原因有好多，要一样样去考究。兵荒马乱，田地荒了，出产少了，当然是一个原因，再有一个原因是交通不便，眼看有米的地方因运不出，卖不掉，多么可惜！这还不算，最可惜的是糟蹋掉了！有些人家积存了好多粮食，但打起仗来，烧得光光，或者秋收到了，战事迫近，有稻无人割，白白作践。能够想办法不糟蹋，你们想，于公于私多么好！”

“有道理！”尤五矍然而起，“前面两个原因，我懂，后面说的这一层道理，我还是第一次听到，倒要请教小爷叔，怎么样才能不糟蹋？”

“这就要看局势了。眼要明，手要快，看啥地方快靠不住了，我们多调船过去，拿存粮抢运出去。能割的稻子，也要抢着割下来。”胡雪岩又说：“这当然要官府帮忙，或者派兵保护，或者关卡上格外通融，只要说好了，五哥，你们将来人和、地利都具备，是独门生意。”

尤五和古应春都不作声，两个人将胡雪岩的话，细细体味了一会，才大致懂得了他的做法。这确是一项别人所抢不去的好生意，但是做起来不容易。

“官场的情形，小爷叔你晓得的，未见得肯帮我们的忙。”

“一定肯！只看怎样说法？其中还有个道理：打仗两件事，一是兵，二是粮，叫做足食足兵。粮食就这么多，双方又是在一块地方，我们多出一分粮食，长毛就少一分粮食，一进一出，关系不轻。所以，我去一说这层道理，上头一定会赞成。”

“对！”尤五问道：“小爷叔你预备跟哪个去说？王大老爷？”

“是的。我先跟他去说。事不宜迟，明天我就走！我还有好多法子可以治长毛，譬如加紧缉私，断绝他们的日用百物的供应之类。”胡雪岩站起身来，很起劲的挥着手：“做小生意迁就局势，做大生意先要帮公家拿局势扭过来。大局好转，我们的生意就自然有办法。你们等着，看我到了杭州，重起炉灶，另有一番轰轰烈烈的事业。”

## 手面与眼光

一个人能否舒展得开，决定了他所从事事业的规模与发展潜力。胡雪岩能够“钱肆与粮台互相挹注，兼与外洋互市，居奇致赢，动以千百万计”，得力于他手面活络，眼光远大。“有非常之志，行非常之事。”眼光高远了，人就有了神采，做出事来也自然不同于流俗。

世上随便什么事，都有两面，这一面占了便宜，那一面就要吃亏。做生意更是如此，买卖双方，一进一出，天生是敌对的，有时候买进占便宜，有时候卖出占便宜，会做生意的人，就是要两面占它的便宜，涨到差不多，卖出，跌到差不多，买进，这就是两面占便宜。

做大生意的眼光，一定要看大局。你的眼光看得到一省，就能做一省的生意，看得到天下，就能做天下的生意，看得到外国，就能做外国的生意。

只要能帮官军打胜仗的生意，我都做，哪怕亏本也做。你要晓得这不是亏本，是放资本下去，只要官军打了股仗，时世一太平，什么生意不好做？到那时候，你是出过力的，公家自会报答你，做生意处处方便。你想想看，这还有个不发达的？

你看我将来搞出什么样一番市面？我的市面要摆到京里，摆到外国，人家办不到的我办得到，才算本事。

阜康钱庄开张了。门面装修得很像样，柜台里四个伙计，一律簇新的洋蓝布长衫，笑脸迎人。刘庆生是穿绸长衫纱马褂，红光满面，精神抖擞地在亲自招呼顾客。来道贺的同行和官商两界的客人，由胡雪岩亲自接待。信和的张胖子和大源的孙德庆都到了，大家都晓得胡雪岩在抚台那里也能说得上话，难免有什么事要托他，加以他的人缘极好，所以同行十分捧场，“堆花”的存款好几万，刚出炉耀眼生光的“马蹄银”、“圆丝”随意堆放在柜台里面，把过路的人看得眼睛发直。

中午摆酒款客，吃到下午三点多钟，方始散席。胡雪岩一个人静下来在盘算，头一天的情形不错，不过总得扎住几个大户头，生意才会有开展。第一步先要做名气，名气一响，生意才会热闹。

忽然间，灵光闪现，他把刘庆生找了来说：“你替我开张单子。”

他随身有个小本子，上面记着只有他自己认识的符号，里面有往来的帐目，交往的人名，还有哪位大官儿和他老太太、太太、姨太太、少爷、小姐的生日。这时翻开来看了看，报出一连串户名，“福记”、“湘记”、“和记”、“慎德堂”等等。

刘庆生写好了问道：“是不是要立存折？”

“对了。”胡雪岩问道：“一共多少个？”

刘庆生用笔杆点了一遍：“一共十二个。”

“每个折子存银二十两。一共二百四十两，在我的帐上挂一笔。”

等刘庆生办好手续，把十二个存折送了来，胡雪岩才把其中的奥妙告诉

他，那些折子的户名，都是抚台和藩台的眷属，立了户头，垫付存款，把折子送了过去，当然就会往来。

“太太、小姐们的私房钱，也许有限，算不了什么生意。”胡雪岩说，“可是一传出去，别人对阜康的手面，就另眼相看了。”

“原来如此！”刘庆生心领神会地点着头，“这些个折子，怎么样送进去？”

“问得好！”胡雪岩说，“你明天拿我一张片子去看抚台衙门的门上刘二爷，这个‘福记’的折子是送他的，其余的托他代为转送。那刘二，你不妨好好应酬他一番，中午去最好，他比较清闲，顺便可以约他出来吃个馆子，向他讨教讨教官场中的情形。我们这行生意，全靠熟悉官场，消息灵通。”

刘庆生一叠连声答应着。胡雪岩让他出面去看刘二。正是信任的表示，所以刘庆生相当高兴。

第二天中午，刘庆生依照胡雪岩的嘱咐，专诚去看刘二，因为同姓的关系，他管刘二叫“二叔”。这个亲切的称呼，赢得了刘二的好感，加以看胡雪岩的面子，所以接待得很客气。

能言善道的刘庆生，说过了一套恭维仰慕的话，谈到正事，把“福记”那个折子取了出来，双手奉上，刘二打开来一看，已经记着存银二十两，很诧异地问道：“这是怎么说？”

“想二叔照顾阜康，特为先付一笔利息。”

刘二笑了，“你们那位东家，想出来的花样，真正独一无二。”他又踌躇着说，“这一来，我倒不能不跟阜康往来了。来，来，正好有人还了我一笔款子，就存在你们那里。”

于是刘二掀开手边的拜盒，取出两张银票交到刘庆生手里。入眼便觉有异，不同于一般票号、钱庄所出的银票，仔细一看，果不其然。

那是皮纸所制的票钞，写的是满汉合璧的“户部官票”四字，中间标明：“库平足色银一百两”，下面又有几行字，“户部奏行官票，凡愿将官票兑换银钱者，与银一律。并准按部走章程，搭交官项，伪造者依律治罪。”

刘庆生竟不知道有此官票，因而笑道：“市面上还没有见过，今天我算开了眼界。”

“京里也是刚刚才通行。”刘二答道，“听说藩署已经派人到京里去领了，不久就会在市面上流通。”

这还不曾流通的银票，一张是一百两，一张是八十两，刘庆生便在折子上记明收下，接着把其余几个折子取了出来，要求刘二代递。

“这好办，都交给我好了。”刘二问道，“你说，还有什么吩咐？”

“不敢当，二叔！就是这件事。”

“那我就不留你了，自己人说老实话，上头还有公事要回，改天再叙吧！”

刘庆生出了抚台衙门，先不回阜康，顺路到大源去看孙德庆，把那两张“户部官票”取了出来供大家赏鉴，同时想打听打听这件事的来龙去脉。

“隐隐约约听见了，要发官票。也没有什么动静，官票居然就发了出来了，上头做事情好快！”

“军饷紧急，不快不行。”另有个大源的股东说，“我看浙江也快通行。”

“这种官票也不晓得发多少？说是说‘愿将官票兑换银钱者，与银一律’，如果票子太多，现银不足，那就……”孙德庆摇摇头不再说下去。

刘庆生懂他的意思，心生警惕，回到店里，看胡雪岩还在，便将去看刘二的经过，说了一遍，最后又提到“户部官票”。

胡雪岩仔细看了看说：“生意越来越难做，不过越是难做，越是机会。庆生，这官票上头，将来会有好多花样，你要仔细去想一想。”

“我看，将来官票一定不值钱。”

胡雪岩认为他的话太武断了些，信用要靠大家维持，如果官票不是滥发，章程又定得完善，市面使用，并无不便，则加上钱庄、票号的支持，官票应该可以维持一个稳定的价值，否则，流弊不堪设想。他要刘庆生去“仔细想”的，就是研究官票信用不佳时，可能会发生的各种毛病，以及如何避免，甚至如何利用这些毛病来赚钱。

“你要记住一句话，”他说：“世上随便什么事，都有两面，这一面占了便宜，那一面就要吃亏。做生意更是如此，买卖双方，一进一出，天生是敌对的，有时候买进占便宜，有时候卖出占便宜，会做生意的人，就是要两面占它的便宜，涨到差不多了，卖出，跌到差不多了，买进，这就是两面占便宜。”

刘庆生也是很聪明的人，只是经验差些，所以听了胡雪岩的指点，心领神会，自觉获益不浅。但如何才知道涨跌呢？当然要靠自己的眼光了，而这眼光又是哪里来的呢？

他把他的疑问提出来请教，胡雪岩的神色很欣慰，“你这话问得好。”他说，“做生意怎么样的精明，十三档算盘，盘进盘出，丝毫不漏，这算不得什么！顶要紧的是眼光，生意做得越大，眼光越要放得远，做小生意的，譬如说，今年天气热得早，看样子这个夏天会很长，早早多进些蒲扇摆在那里，这也是眼光，做大生意的眼光，一定要看大局，你的眼光看得到一省，就能做一省的生意，看得到天下，就能做天下的生意，看得到外国，就能做外国的生意。”

这番话在刘庆生真是闻所未闻，所以在衷心钦佩之外，不免也有些困惑，“那么，胡先生，我倒宴请教你，”他说，“你现在是怎么样个看法呢？”

“我是看到天下！”胡雪岩说话一向轻松自如，这时却是脸色凝重，仿佛肩上有一副重担在挑着，“‘长毛’不成大事，一定要败。不过这不是三年两年的事，仗有得好打，我做生意的宗旨，就是要帮官军打胜仗。”

“胡先生、”刘庆生微皱着眉，语间嗫嚅：“你的话我还不大懂。”

“那我就说明白些。”胡雪岩答道，“只要能帮官军打胜仗的生意，我都做，哪怕亏本也做。你要晓得这不是亏本，是放资本下去，只要官军打了胜仗，时世一太平，什么生意不好做？到那时候，你是出过力的，公家自会报答你，做生意处处方便，你想想看，这还有个不发达的？”

这一说，刘庆生随即想到王有龄。胡雪岩就是有眼光，在王有龄身上“放资本下去”，才有今天。于是欣然意会：“我懂了，我懂了！”

因为有此了解，他对“户部官票”的想法就不同了，原来是料定它会贬值，最好少碰它，这时认为官票一发出来，首先要帮它站稳，真如胡雪岩所说的“信用要靠大家来维持”，自己既能够作阜康的主，便在这一刻就下了决心，要尽力支持官票。

过了两天，钱业公所发“知单”召集同业开会，要商量的就是官票如何发行？实际上也就是如何派销。除了“户部官票”以外，还有钱票，公所值年的执事，取来了几张样本，彼此传观，钱票的形式跟银票差不多，平头横

列四个字：“大清宝钞”，中间直行写明“准定制钱××文”，两边八个字：“天下通宝、平准出入”，下方记载：“此钞即代制钱行用，并准按成交纳地丁钱粮，一切税课捐项，京外各库，一概收解。”

“现在上头交下来，二十万两银票，十万千银票。规定制钱两千抵银一两，十万千就等于五万两银子，一共是二十五万两。”值年的执事停了一下说，“大小同行，如何派销，请大家公议。”

“部里发下来的票子，市面上不能不用。不过这要靠大家相信官票才好。顾客如果要现银，钱庄不能非给他票子不可，我看这样，”张胖子说道：“公所向藩库领了银票和钱票来，按照大小同行，平均分派，尽量去用，或者半个月，或者十天结一次帐，用掉多少，缴多少现款进去。钱庄不要好处，完全白当差。”

虽无好处，也不背风险，所以张胖子的办法，立刻获得了同业的赞许，纷纷附和。

“这办不到。”值年的执事大摇其头，“上头要十足缴价，情商了好半天，才答应先缴六成，其余四成分两个月缴清。”

这话一说，彼此面面相觑。大家都知道，那值年的执事，素来热心维护同业的利益，能够争到有利条件，他一定会出死力去争，他争不到，别人更无办法。现在就只有商量如何分派了。

谈到这一层，又有两派意见，大同行主张照规模大小，平均分派，小同行则要求由大同行先认，认够了就不必再分派给小同行。

你一言，他一语，相持不下。刘庆生以后辈新进，不敢率先发言，等那些同业中有面子的人，都讲过了还未谈出一个结果，他觉得该自己当仁不让了。

“我倒有个看法，说出来请同行老前辈指教，”他说，“缴价六成，领票十足，等于公家无息贷款四成，这把算盘也还打得过，再说，官票刚刚发出来，好坏虽还不晓得，不过我们总要往好的地方去想，不能往坏的地方去想，因为官票固然人人要用，但利害关系最密切的是我们钱庄，官票信用不好，第一个倒霉的是钱庄，所以钱庄要帮官票做信用。”

“晴！”张胖子心直计快，惊异地接口，“看不出小刘倒还有这番大道理说出来！”

“道理说得对啊！”值年的执事，大为赞赏，望着刘庆生点点头说，“你这位小老弟，请说下去。”

受了这番鼓励，刘庆生越发神采飞扬了：“阜康新开，资格还浅，不过关乎同行的义气，决不敢退缩。是分派也好，是认也好，阜康都无不可。”

“如果是认，阜康愿意认多少？”值年的执事，看出刘庆生的态度，有意要拿他做个榜样，便故意这样问。

刘庆生立即作了一个盘算，大同行本来八家，现在加上阜康是九家，小同行仍旧是三十三家。如果照大同行一份，小同行半份的比例来派销那二十五万银子的票钞，每一份正差不多是一万两银子。

他的心算极快，而且当机立断，所以指顾之间，已有了肯定的答复：“阜康愿意认销两万。”

“好了！”值年的执事很欣慰地说，“头难、头难，有人开了头就不难了。如果大同行都像阜康一样，就去掉十八万，剩下七万，小同行分分，事情不就成功了。”

“好嘛！”孙德庆捧刘庆生的场，“大源也认两万。”

捧场的还有张胖子。不过他的捧法跟孙德庆不同，特意用烘云托月的手法来抬高阜康的地位：“信和认一万五。”他大声喊着。

于是有人认一万五，有人认一万，小同行也两千、三千地纷纷认销，总结下来，二十五万的额子还不够分派，反要阜康和大源匀些出来。

那值年的执事姓秦，自己开着一家小钱庄，年高德劭，在同业中颇受尊敬，由于刘庆生的见义勇为，使得他能圆满交差，心里颇为见情。而刘庆生也确是做得很漂亮，同业都相当佩服。因此，阜康这块招牌，在官厅、在同行，立刻就响亮了。

这些情形很快地传到了胡雪岩耳朵里，深感欣慰，“庆生！”他用很坦率的语气说，“我老实跟你说，阜康新开，情形还不知道怎么样？所以我不敢离开，照现在的样子，我可以放心到湖州去了。”

“我也说实话，胡先生，不是你那天开导我，眼光要放得远，我对认销官票，还真不敢放手去做！”

一切都安排好了，自然是坐张家的船，行李都已经发到了船上，只待胡雪岩一下船就走，来了个意外的消息：麟藩台的兄弟在当‘小军机’，特地专人送信，调署江宁藩司，上谕也快到了。不过。”周委员神色严重而诡秘地，“有件事，无论如何要请老兄帮忙！”

只要帮得上忙，胡雪岩无不尽力，当时使用很恳切的语气答道：“你尽管说！”

“麟藩台私人有两万多银子的亏空，这本来算不了什么，不过，黄抚台的为人，你是晓得的，落不得一点把柄在他手里，所以藩台的意思，想托你替他借一笔钱，先垫补了亏空再说。江宁的缺，比浙江好得多，等他一到了任，总在半年以内，一定可以还清。雪岩兄，”周委员的声音越发低了。“这完全是因为麟藩台晓得你有肝胆，做事妥当隐秘，才肯说这话。一切都‘尽在不言中’了！”

“请问，这笔款子什么时候要用？”

“总在十天以内。”

“好的，一句话。”

答应得太爽快，反使得周委员将信将疑，愣了一会才问出一句话：“那么，利息呢？”

胡雪岩想了一下，伸出一个指头。

“一分？”

“怎么敢要一分？重利盘剥是犯王法的。”胡雪岩笑道：“多要了，于心不安，少要了，怕麟大人以为我别有所求，所以只要一厘。”

“一厘不是要你贴利息了吗？”

“那也不尽然。兵荒马乱的时候，尽有富家大户愿意把银子存在钱庄里，不要利息，只要保本的。”

“那是另一回事。”周委员很激动地说，“雪岩兄，像你这样够朋友的，说实话，我是第一次遇见。彼此以心换心，你也不必客气，麟藩台的印把子，此刻还在手上，可以放两个起身炮，有什么可以帮你忙的，惠而不费，你不必客气，尽管直说。”

说到这样的话，胡雪岩还要假撇清，就变得做作而见外了。于是他沉吟了一会答道：“眼前倒还想起，不过将来麟大人到了新任，江宁那方面跟

浙江有公款往来，请麟大人格外照顾，指定交阜康汇兑，让我的生意可以做开来，那就感激不尽了。”

“这是小事，我都可以拍胸脯答应你。”

等周委员一走，胡雪岩立刻把刘庆生找了来，告知其事，要凑两万五千银子给麟藩台送了去。

“银子是有。不过期限太长怕不行。”刘庆生说，“销官票的一万二千，已经打了票子票，存款还有限，凑不出两万五。除非动用同业的‘堆花’，不过最多只能用一个月。”

“有一个月的期限，还怕什么？萝卜吃一截剥一截，‘上忙’还未了，湖州的钱粮地丁还在征，十天半个月就有现款到。庆生，”胡雪岩说，“我们的生意一定要做得活络，移东补西不穿绷，就是本事。你要晓得，所谓‘调度’，调就是调动，度就是预算，预算什么时候有款子进来，预先拿它调动一下，这样做生意，就比人家走在前面了。”

刘庆生也懂得这个道理，不过自己不是老板，魄力方面当然差些，现在听胡雪岩这么说，他的胆也大了，“既然如此，我们乐得做漂亮些。”他说，“早早把银子送了去。”

“这话不错。你去跑一趟，以后凡是像这样的情形，都是你出面，你把空白票子和书柬图章带了去，问周委员怎么开法？票子多带几张。”

“好的。”刘庆生又问：“借据呢？”

“随他怎么写法。哪怕就麟藩台写个收条也可以。”

这样的做法，完全不合钱庄的规矩，背的风险甚大。不过刘庆生早就看出这位老板与众不同，所以并不多说。当时带着书柬图章和好几张空白票子去看周委员。胡雪岩也收拾收拾随身日用的什物，预备等刘庆生一回来，问清楚了经过情形，随即上船到湖州。

这一等等了许久，直到天黑，才看见他回店，脸上是那种打牌一吃三，大赢特赢的得意之色。

一看他的神态，胡雪岩便已猜到，或有什么意外的好消息，而他此行的圆满，自更不待言。为了训练他的沉着，胡雪岩使用提醒他的语气说：“庆生！有话慢慢说！”

刘庆生也很机警，发觉他的语气和态度是一面镜子，照见自己不免有些飞扬浮躁，所以惭愧地笑了一下，坐下来把个手中包放下，抹一抹汗，才从容开口。

“我见着了麟藩台，十分客气。事情已经办妥了，由麟藩台的大少爷，出的借据，周委员的中保。”说着他把借据递了给胡雪岩。

“我不必看！”胡雪岩摆一摆手说，“麟藩台可有什么话？”

“他说很见阜康的情。又说，有两件事已经交代周委员了，这两件事，实在是意外之喜。”

说着，刘庆生的神色又兴奋了。这也难怪他，实在是可以令人鼓舞的好消息。据周委员告诉刘庆生，钱业公所承销官票，已禀复到藩台衙门，其中对阜康踊跃认销，特加表扬。麟藩台因为公事圆满，相当高兴，又因为阜康的关系不同，决定报部，奏请褒奖。刘庆生认为这在同业中是很有面子的事。

“这是你的功劳。”胡雪岩说，“将来褒奖又不止面子好看，生意上亦大有关系。因为这一来，连部里都晓得阜康的招牌，京里的票号，对我们就会另眼相看，以后有大宗公款汇划，就吃得开了。”

这又是深一层的看法，刘庆生记了在心里，接着又说第二件事。

“这件事对我们眼前的生意，大有帮助。”刘庆生忽然扯开话题问道：“胡先生，我先要请教你，什么叫‘协饷’？”

这个名称刚行了不久，胡雪岩听王有龄和杨用之谈过，可以为刘庆生作很详细的解释：“户部的岁入有限，一年应该收四千万，实际上收不到三千万，军饷不过维持正常额数，现在一打长毛，招兵募勇，平空加了十几万兵，这笔军费哪里来？照明朝的办法，凡遇到这种情形，都是在钱粮上按亩‘加派’。大清朝是‘永不加赋’的，那就只有不打仗、市面比较平定的省份多出些力，想办法帮助军饷，就称为‘协饷’。协饷不解部，直接解到各大营粮台。”

“这就对了。”刘庆生说：“浙江解‘江南大营’的协饷，麟藩台已经吩咐，尽量交阜康来汇。”

“那太好了！”这一下连胡雪岩都不由得喜形于色，“我正在筹划，怎么样把生意做到上海和江苏去？现在天从人愿，妙极，妙极！”

“不过胡先生，这一来，湖州你一时不能去了，这方面我还没有做过，要请你自己出马。”

“好的。等我来料理，我也要请张胖子帮忙，才能把这件事办通。”他说，“第一步先要打听江南大营的粮台是驻扎在苏州，还是哪里？”

当时站起身来就想到盐桥信和，转念一想，这么件大事，究竟还只是凭刘庆生的一句话，到底款数多少，汇费如何，暗底下还有没有别的花样？都还一无所知，此时便无从谈起。至少要等跟周委员见了面，把生意敲定了再去求教同行，万一不成，落个话柄在外面，对阜康的信誉大有影响。

于是他定定心坐了下来，“湖州是一定要晚几天才能走了。”他说，“事情是件好事，不过要慎重，心急不得。而且像这样的事。一定会遭同行的妒，所以说话也要小心。”

这是告诫刘庆生，不可得意忘形。对刘庆生来说，恰是一大警惕，从开业以来，事事顺利，刘庆生的态度，不知不觉间，总有些趾高气扬的模样。这时听得胡雪岩的提醒，自己平心静气想一想，不由得脸上发热，敛眉低眼，很诚恳地答道：“胡先生说得是。”

看他这样的神态，胡雪岩非常满意，“庆生！”他也有些激动，拍着他的肩说：“我们的事业还早得很呢！刚刚才开头，眼前这点点算不了什么。我就愁一天十二个时辰不够用，有个好帮手，你看我将来搞出什么样一番市面？我的市要摆到京里，摆到外国，人家办不到的我办得到，才算本事。你好好做，有我一定有你！”

另一半是得到了一笔意想不到的存款，就在胡雪岩动身到湖州的前一天，傍晚时分来了一名军官，手里提着一个很沉重的麻袋，指名要看“胡老板”。

“请坐，请坐！”刘庆生亲自招待，奉茶敬烟，“敝东因为要到湖州，已经上船了。有话跟我说，也是一样。”

“不！我一定要当面跟胡老板说。能不能请他回来一趟，或者我到船上去看他。”

既然如此，没有不让他去看胡雪岩的道理，事实上胡雪岩也还不曾上船，是刘庆生的托辞，这时候便说：“那么，我去把敝东请了来。请问贵姓？”

那人把姓名官衔一起报了出来：“我叫罗尚德，钱塘水师营十营千总。”

“好！罗老爷请坐一坐，我马上派人去请。”

等把胡雪岩从家里找了来，动问来意，罗尚德把麻袋解开，只见里面是一堆银子，有元宝，有圆丝，还有碎银子，土花斑斓，仿佛是刚从泥土里掘出来的。

胡雪岩不解，他是不是要换成整锭的新元宝？那得去请教“炉房”才行。正在这样疑惑，罗尚德又从贴肉口袋里取出来一叠银票，放在胡雪岩面前。

“银票是八千两。”他说，“银子回头照秤，大概有三千多两。胡老板，我要存在你这里，利息给不给无所谓。”“噢！”胡雪岩越发奇怪，看不出一个几两银子月饷的绿营军官，会有上万银子的积蓄。他们的钱来得不容易，出息不好少他的，所以这样答道：“罗老爷，承蒙你看得起小号，我们照市行息。不过先要请问，存款的期限是长是短？”

“就是这期限难说。”罗尚德紧皱着他那双浓密的眉毛，一只大手不断摸着络腮胡子，仿佛遇到了极大的难题。

“这样吧，是活期。”胡雪岩谈生意，一同派头很大，“不论什么时候，罗老爷要用，就拿折子来取好了。”

“折子倒不要了。我相信你！”

事情愈出愈奇，胡雪岩不能不问了：“罗老爷，我要请教，你怎么能存一万多银子，连个存折都不要？”

“要跟不要都一样。胡老板，我晓得你的为人，抚台衙门的刘二爷，是我同乡，我听他谈过你。不过你不必跟他提起我的存款。”

听他这几句话，胡雪岩立即便有两个感想，一个感想是，罗尚德对素昧平生的他，信任的程度，比相交有年的小同乡还来得深，一个感想是以罗尚德的身分、态度和这种异乎寻常的行为，这可能不是一笔生意，而是一种麻烦。

他是不怕麻烦的，只觉得罗尚德的对他信任，便是阜康信誉良好的明证，因而对其人其事，都颇感兴趣。看看天色不早，原该招待顾客，于是用很亲切随便的语气说道：“罗老爷，看样子你也喜欢‘摆一碗’，我们一面吃酒一面谈，好不好？”

这个提议，正投其所好，“好得！”罗尚德是四川人，很爽快地答应：“我不会假客气，叨扰你！酒要高梁，菜不在乎，多给我辣子，越辣越好。”

“对路了！”胡雪岩笑道：“我有两瓶辣油，辣得喉咙会冒烟，实在进不了，今天遇见识家了。”说着，便喊小徒弟到“皇饭儿”去叫菜，酒是现成的，黄白俱全，整坛摆在饭厅里，再有一样“辣子”，他告诉小徒弟说：“阿毛！你到我家里跟胡太太说，有人送的两瓶平望辣油，找出来交给你。”

等小徒弟一走，胡雪岩照规矩行事，把刘庆生请来，先招呼两名伙计，用天平秤麻袋里的银子，当着罗尚德的面点清楚，连银标两共一万一千两挂零，胡雪岩建议，存个整数，零头由罗尚德带回，他同意了。

银票收拾情楚，酒菜已经送到，拉开桌子，连刘庆生一共三个人小酌，不一会阿毛把两瓶辣油取了来。这种辣油是吴江附近一个平望镇的特产，能够制得把红辣椒溶化在菜油中，其辣无比，胡雪岩和刘庆生都不敢领教，罗尚德却是得其所哉，大喊“过瘾”不止。

“胡老板，”罗尚德开始谈他自己，“你一定没有遇到过我这样的主顾，说实话，我自己也觉得我这样做法，不免叫人起疑。”

“不是叫人起疑心。”胡雪岩纠正他的说法，“叫人觉得必有一番道理

在内。”

“对了，就是有一番道理在内。”

据罗尚德自己说，他是四川巴县人，家境相当不坏，但从小不务正业，嫖赌吃喝，无所不好，是个十足的败家子，因而把高堂父母气得双双亡故。

他从小订过一门亲，岳家也是当地乡绅，看见罗尚德不成材，虽未提出退婚的要求，却是一直不提婚期。罗尚德对于娶亲倒不放在心上，没有赌本，才是最伤脑筋的事，不时向岳家伸手告贷，最后一次，他那未来的岳父，托媒人来说，罗尚德前后用过岳家一万五千两银子，这笔帐可以不算，如果罗尚德肯把女家的庚贴退还，他另外再送一千银子，不过希望他到外县去谋生，否则会在家乡沦为乞丐，替他死去的父母丢脸。

这对罗尚德来说是个刻骨铭心的刺激，当时就当着媒人的面，撕碎了女家的庚贴，并且发誓，做牛做马，也要把那一万五千银子的债务了清。

“‘败子回头金不换’！”胡雪岩举杯相敬，“罗老爷，一个人就怕不发愤。”

“是啊！”罗尚德大口喝着酒说：“第二天我就离了重庆府，搭了条便船出川。在船上心想，大话是说出去了，哪里去找这一万五千两银子？到了汉口有人就说，不如去投军，打了胜仗有赏号，若能图个出身，当上了官儿，就有空缺好吃。我心想反正是卖命了，这条命要卖得值，投军最好。正好那时候林大人招兵……”

林大人是指林则徐。道光二十年五月，英国军队，集中澳门，计划进攻广州。两广总督林则徐大治军备，在虎门设防，两岸列炮二百余门，并有六十艘战船，同时招募新兵五千，罗尚德就是这样辗转投身水师的。

但是在广东他并没有打仗，因为林则徐备战的声势甚壮，英军不敢轻犯，以二十六艘战船，改道攻定海，分路内犯，浙江巡抚和提督束手无策。朝命两江总督伊里布为钦差大臣，赴浙江视师，福建提督余步去驰援，在广州的新募水师，亦有一部分调到了浙江。

“我就是这么到了杭州的。”罗尚德说，“运气还不坏，十三年工夫，巴结上了一个六品官儿，也积蓄了上万银子。胡老板，我跟你说老实话，这些银子有来得艰难的，也有来得容易的。”

来得艰难是省吃俭用，一文钱一文钱地累积，来得容易是吃空缺，分赃，不然积蓄不来一万一千银子。

绿营军官，暮气沉沉，无不是没有钱找钱，有了钱花钱，只有罗尚德别具一格，有钱就埋在地下，或者换成银票藏在身上，不嫖不赌不借给人。有人劝他合伙做贩私盐之类的生意，可以赚大钱，他亦不为所动，因此，在同事之中，他被目为怪物。

“他们说他们的，我打我自己的主意。我在打算，再有三年工夫，一万五千银子大概可以凑满了，那时候我就要回川去了。”

“到那一天可就扬眉吐气了！”胡雪岩颇为感动，心里在想，有机会可以帮他挣几文，但转念又想，此人抱定宗旨不做生意，自己的一番好意，说出口来碰个钉子可犯不上，因而欲言又止。

“不过胡老板，现在怕不行了。”

“怎么办呢？”

“上头有命令下来，我们那一营要调到江苏去打长毛。”罗尚德的神情显得抑郁，“不是我说句泄气的话，绿营兵打土匪都打不了，打长毛怎么行？”

这一去实在不太妙，我得打算打算。”

“喔！”胡雪岩很注意地问，“怎么个打算？”

“还不是这一万一千多银子？我在这里无亲无眷，抚台衙门的刘二爷，人倒也还不错，可是我不能托他，他是跟着黄大人走的，万一黄大人调到边远省份，譬如说贵州巡抚，四川总督，或者到京里去做官，刘二爷自然跟去了。那时候，几千里路，我怎么去找他？”

“这里说得是，阜康是开在杭州不会动的，罗老爷随时可以来提款。”

“一点不错！”罗尚德很舒畅地喝了一大口酒，“这一下，胡老板你懂我的意思了。”

“我懂，我懂！”胡雪岩心里盘算了一会，接下来说：“罗老爷，承蒙你看得起阜康，当我一个朋友，那么，我也很爽快，你这笔款子准定作为三年定期存款，到时候你来取，本利一共一万五。你看好不好？”

“这，这怎么不好？”罗尚德惊喜交集，满脸的过意不去，“不过，利息太多了。”

“这也无所谓，做生意有赚有蚀，要通扯算帐。你这笔款子与众不同，有交情在内。你尽管放心去打仗，三年以后回重庆，带一万五千两银子去还帐。这三年，你总另外还有收入，积下来就是盘缠。如果放在身边不方便，你尽管汇了来，我替你入帐，照样算利息给你。”

这番话听入罗尚德耳中，就好比风雪之夜，巡逻回营，濯足上床，只觉四肢百骸，无不熨贴，想到三年以后，携金去访旧时岳家的那一刻，真正是人生得意之秋，越觉陶然。

“胡老板，怪不得刘二爷提起你来，赞不绝口，跟你结交，实在有点味道。”

“我的宗旨就是如此！”胡雪岩笑道，“俗语道得好：‘在家靠父母，出外靠朋友’，我就是在家亦靠朋友，所以不能不为朋友着想。好了，事情说定局了，庆生，你去立个折子来。”

“不必，不必！”罗尚德乱摇着手，“就是一句话，用不着什么折子，放在我身上，弄掉了反倒麻烦。”

“不是这样说！做生意一定要照规矩来，折子还是要立，你说放在身上不方便，不妨交给朋友。”

“那我就交给你。”

“也好！”胡雪岩指着刘庆生说，“交给他好了。我这位老弟，也是信义君子，说一句算一句，你放心。”

“好极！那就重重拜托了！”罗尚德站起身来，恭恭敬敬作了个揖，接着告辞而去。

## 洋场生意

胡雪岩的成功，一得王有龄、左宗棠官场势力资助，一得海禁初开，较早与西人打交道之利。在当时社会封闭、妄自尊大的氛围下，商人出于利益的考虑，也因为商业交往的需要，对洋人有较多的了解，因而比社会上一般人对洋人的看法更来得切实和中肯。

恨洋人的，事事掣肘，怕洋人的，一味讨好，自己互相倾轧排挤，洋人脑筋快得很，有机可乘，决不会放过。

我有点不大服气！我们自己人弄死自己人，叫洋人占了便宜，难道就不能自己人齐心协力，从洋人手里再把便宜占回来？

你刚才所说的“三人同心，其利断全”，这句话真正不假。我们三个人，各占一门，你是洋行方面，尤五哥是江湖上，我在官场中也还有点路子。这三方面一凑，有得混了！

胡雪岩立刻就懂了，这种坐享其成的事，完全得靠信誉，牌号响，信用好，货色销得出去，贷款收得进来，到时候结帐，不欠分文，人家才肯赋予代理权。

说句实话，我别的长处没有，第一自觉从未做过对不起朋友的事，第二，事情的轻重出入，我极清楚。

想到尤五在他自己家所说的“送鬼出门”这句话，胡雪岩恍然了。那班“神道”大概是“小刀会”的，不然亦必与刘丽川有关。

一想到此，又惊又喜。惊的是这要“造反”，尤五和他老头子不要被牵涉了进去，喜的是小刀会的情形，尤五都知道，避凶趋吉，对自己的生意，大有益处。

只要益处，不要坏处！他在心里说，这件事倒要跟尤五好好商量一下。

好久，尤五才跟老太爷谈完话出来，于是招呼了陈世龙一起出门。“小爷叔，”他问，“你是到我那里，还是到通裕？通裕比较静，谈天方便。”

话中的意思是，到他家便可以先跟阿珠见面。在这时来说，无此必要，所以毫不迟疑地答道：“到通裕好了。我有好些话要跟你一个人谈。”

因为有这样的暗示，所以到了通裕，只有他们两个人把杯密谈。

“你的货色，我代为作主进丝栈。栈单交了给你！”尤五首先交代这件事。

栈单在胡雪岩手里有许多花样好耍，起码也可以作为表示实力和信用的凭证，因而他不必作不必要的客气，接过来放在一边。

“这家丝栈跟我也熟。栈租特别克己。不过你能早脱手，还是早脱手的好，丝摆下去会变黄，价钱上就要吃亏了。”

“五哥说得不错。不过，”胡雪岩停了一下说：“我现在又有了新主意，要跟你商量。”

这上面我不大懂。且不管它，你先讲出来再说。”

“五哥跟洋行里很熟？”

“是的。是不是要我介绍洋商？”

“还不止这一层。另外，我有句话，不知道该不该问？如果不该问，五哥老实不客气告诉我，自己弟兄，千万不要存丝毫不好意思的心。”

“我晓得了？‘光棍心多，麻布筋多’，有时候，我不能不顾忌。不过对你不同。”尤五这时对胡雪岩的看法，跟刚才又不同了，“老头子跟我说，说你的见解，着实高明，有许多事，是江湖道上的人见不到的。”

“多谢他老人家的夸奖，说句实话，我别的长处没有，第一自觉从未做过对不起朋友的事，第二，事情轻重出入，我极清楚。所以我那句也许不该问的话，五哥你大可放心。”

他这是一再表示不会泄密，尤五“光棍玲珑心”，自然会意，心想何必等你问出来？我先告诉你，不显得漂亮些吗？

于是他说：“你要问的，就是你今天在我那里看见的那班‘神道’？”

“对了。”胡雪岩很严肃地点着头我呢，另有生意上的打算。”

尤五不即回答，慢慢喝了口酒，夹了一块鱼干在嘴里嚼了半天，然后吐掉了渣滓说话。

“我不晓得你在生意上有什么打算。这件事，我老实告诉你好了，小刀会就这几天要起事，他们来请我‘入伙’，我决定随他们自己去搞。”

果然是这么回事！“五哥，”胡雪岩先敬一杯酒，“你这个主意捏得好！跟他们一起蹚浑水，实在犯不着。”

“主意是容易捏，做起来不容易，浑水要泼到你身上，要躲掉也蛮难的。”

这表示尤五虽未“入伙”，但也不便反对他们。胡雪岩了解他的难处，不了解的是小刀会的作为，“那么，五哥，我还有句话请问。”他说，“你看那班人会不会成气候？”

“这很难说。有外国人夹在里头，事情就难弄了。”

“怎么？”胡雪岩一惊，“还有外国人插手？”

“那是刘丽川的关系。”

“照这样说，夷场里一定不会乱的？”

“外国人跟刘丽川打交道，就是为了保夷场的平安。”尤五答道：“不然我为什么要把你的丝送进夷场的丝栈？”

胡雪岩不作声，默默地把他的话细想了一遍，觉得又是一个绝好的机会到了。

这个好机会自然要与尤五分享，而且事实上也不能不靠他的力量。因此，胡雪岩这样说道：“五哥，照我的看法，小刀会一起事，不是三、五个月可以了事的，丝的来路会断，洋庄价钱看好，我们可以趁此赚它一票。”

“我倒真想赚它一票。”尤五答说，“帮里越来越穷，我肩上这副担子，越来越吃力。就不知道怎么赚法？你说买丝囤在那在里，等洋庄价钱好了再卖，这我也懂。不过，你倒说说看，本钱呢？”

最大的困难，就是本钱。胡雪岩已经有了成算，但需要先打听一下尤五这方面的情形，“你能调多少？”他问，“先说个有把握的数目，我们再来商量。”

“‘三大’的十万银子，我已经转了一期，不能再转了！眼前我先要凑这笔款子，哪里还谈得到别的？”

“那么，这笔借款上，你已经凑到了多少？”

“还只有一半。”

“一半就是五万。”胡雪岩问：“三天之内你还能调多少？”

“最多再调两万。”

“那就是七万。好了，你只管去调，‘三大’转期，归我来想办法。”胡雪岩接着又问：“有件事我不大明白，洋行里可能做押款？”

“这倒没有听说过。”

“那么请五哥去打问一下。”胡雪岩说，“我们本钱虽少，生意还是可以做得很热闹，这有两个办法。”

他的两个办法是这样：第一，他预备把存在裕记丝栈的货色作抵押，向洋行借款，把“栈单”化成现银，在上海就地收货。如果洋行借不到，再向钱庄去接头。

“慢慢！”尤五打断他的话说，“你的脑筋倒动得不错，不过我就不明白，为啥不直接向钱庄做押款呢？”

胡雪岩笑了，略有不好意思地说，“五哥，我要拿那张栈单变变戏法。”他低声道：“‘三大’那面的款子转期，要有个说法，就说我有笔款子划给你，不过要等我的丝脱手，才能料理清楚。栈单给他们瞧一瞧，货色又在丝栈里不曾动，他们自然放心，哪晓得我的栈单已经押了出去？”

尤五也笑了：“你真厉害！做生意哪个都弄不过你。”他说，“我懂了！反正栈单不能流钱庄，戏法才不会揭穿。如果洋行那方面不行，只要有东西，我在私人方面亦可以商量。”

“那再好不过了。我再说第二个办法。”

第二个办法，一直是胡雪岩的理想，丝商联合起来跟洋行打交道，然后可以制人而非制于人。这个理想当然不是一蹴可就，而眼前不妨试办，胡雪岩的打算是用尤五的关系和他自己的口才，说服在上海的同行——预备销洋庄的“丝客人”，彼此合作。

“这又有两个办法，第一个，我们先付定金，或者四分之一，或者三分之一，货色就归我们，等半年以后付款提货。价钱上通扯起来，当然要比他现在就脱手来得划算，人家才会点头。”

第二办法是联络所有的丝客人，相约不卖，由他们去向洋人接头讲价，成交以后，抽取佣金。

胡雪岩讲得很仔细，尤五也听得很用心。耳中在听，心里在算，照胡雪岩的办法，十万银子就可做五十万银子生意，赚来的钱对分，每人有五万银子，加上已经在手里的五万，恰好可以还“三大”的借款。他不能不动心。

“小叔爷！”他说，“你的算盘真精明，我准定跟你搭伙。我们啥时候动身到上海？”

“你看呢？”胡雪岩答道，“在我是越快越好。”

“最快也得明天。”

“就是明天。一言为定。”

胡雪岩已经看出，古应春也是个很“外场”的人物，不难对付，因而一上来便用请教的口气说：“应春兄，我总算运气不错，夷场上得有识途老马指点，以后要请你多多指教。”

“不敢当。”古应春答道，“尤五哥是我久已慕名的，他对你老兄特别推重，由此可见，足下必是个好朋友，我们以后要多亲近。”

“是，是！四海之内皆弟兄，况且海禁已开，我们自己不亲近，更难对付洋人了。”

“着！”古应春拿手指拍着烟盘，“雪岩兄，你这话真通达。说实在的，我们中国人，就是自己弄死自己，白白便宜洋人。”

这话就有意思了，胡雪岩心想，出言要谨慎，可以把他的话套出来。

“现在新兴出来‘洋务’这两个字；官场上凡是漂亮人物，都会‘谈洋务’，最吃香的也是‘办洋务’，这些漂亮人物我见过不少，像应春兄你刚才这两句话，我却还是第一次听见。”

“哼！”古应春冷笑着，对胡雪岩口中的“漂亮人物”，做了个鄙夷不屑的表情，“那些人是闭门造车谈洋务，一种是开口就是‘夷人’，把人家看做前毛饮血的野人，再一种就是听见‘洋人’二字，就恨不得先跪下来叫一声：‘洋大人’。这样子谈洋务、办洋务，无非自取其辱。”

“这话透彻得很。”胡雪岩绕回原来的话头上，“过与不及，就‘自己人弄死自己人’了。”

“对了！”古应春拿烟签子在烟盘上比划着说：“恨洋人的，事事掣肘，怕洋人的，一味讨好，自己互相倾轧排挤，洋人脑筋快得很，有机可乘，决不会放过。这类人尤其可恶。”

胡雪岩看他那愤慨的神情，知道他必是受过排挤，有感而发。“不遭人妒是庸才”，受倾轧排挤的人，大致能干的居多，看他说话，有条有理，见解亦颇深远，可以想见其人。于是胡雪岩心想，自己正缺少帮手，尤其是这方面的人才，倘或古应春能为己所用，岂不大妙？

这个念头，几乎在他心里一出现，就已决定，却不宜操之过急，想了想，他提出一个自信一定可以引起古应春兴趣的话题。

“应春兄！”他矍然而起，从果碟子，抓了几粒杏仁放在嘴里大嚼，嘴唇动得起劲，说话便似乎格外显得有力，“我有点不大服气！我们自己人弄死自己人，叫洋人占了便宜，难道就不能自己人齐心协力，从洋人手里再把便宜占回来？”

古应春听了他的话，只是翻眼，一根烟签子不断在烟盘戳着，好久，他说：“雪岩兄，人来没有人跟说过这话。上次开了两条兵轮到下关去卖军火，价钱已经谈好，要成交了，有个忘八蛋跑来见洋人，他会说洋文，直接告诉洋人，说洪军急需洋枪火药，多的是金银珠宝。就这句话，洋人翻悔了，重新议价，涨了一倍还不止。这就是洋人占的大便宜！我也一直不服气，能够把洋人的便宜占回来，哪怕我没有好处也干。于今照你所说，自己人要齐心协力，这句话要怎么样才能做到，我要请教。”

“这话倒是把我问倒了。”胡雪岩说，“事情是要谈出来的，现在我还不大知道洋人的情形，说不出人所以然来。不过既说齐心协力，总要有个起头。譬如说，你、我，还有尤五哥，三个人在一起，至诚相见，遇事商量，哪个的主意好，照哪个的做，就像自己出的主意一样，这样子一步一步把人拉拢来，洋人不跟我们打交道则已，要打，就非听我们的话不可！”

“好！”古应春也一仰身坐了起来：“三人同心，其利断金。就从你、我、尤五哥起头。我洋行里那个‘康白度’也不要做了。”

“应春兄，”胡雪岩首先声明：“自己人说话，不妨老实。你洋行里的职位，仍旧要维持，不然跟洋人打交道不方便，而且这一来，洋人那里的消息也隔膜了。”

三应春原是不假思索，想到就说的一句话，即使胡雪岩不点明，他回想一下，也会改变主意的。因而当然一迭连声的表示同意。

“我在想，”胡雪岩踌躇满志地说：“你刚才所说的‘三人同心，其利断金’，这句话真正不假。我们三个人，各占一门，你是洋行方面，尤五哥是江湖上，我在官场中也还有点路子。这三方面一凑，有得混了！”

古应春想一想，果然！受了胡雪岩的鼓舞，他也很起劲的说：“真的，巧得很！这三方面要凑在一起，说实在的，真还不大容易。我们明天好好谈一谈，想些与众不同的花样出来，大大做它一番市面。”

“好！我此刻就陪你去看洋人，当面议价。”说着，古应春拉了胡雪岩就走。

“慢点，慢点！”胡雪岩怯意地笑着，“跟洋人打交道，我还是第一回……”

“你怕什么？”古应春打断他的话说，“洋人也是人，又不是野人生番，文明得很。”

“不是说野蛮、文明，是有些啥洋规矩？你先说给我听听，省得我出洋相。”

“这一时无从谈起。”古应春说，“中国人作揖，洋人握手，握右手。到屋子里要脱帽。洋人重堂客，回头你看见洋婆子要站起来，那个哈德逊太太很好客，最喜欢跟中国人问长问短，洋人的规矩是不大重男女大防的，你不必诧异。”

“这倒好，”胡雪岩笑道，“跟我们尤家那位七姑奶奶一样。”

“你说谁？”

“不相干的笑话，你不必理我。”胡雪岩摇摇手说，“我们走吧！”

于是两乘肩舆，到了泥城桥一座小洋房，下轿投刺，被延入客厅，穿蓝布大褂的听差，也不奉茶，也不敬烟，关上房门就走了。

隔不多久，靠里的一道门开启，长了满脸黄胡子的哈德逊大踏步走了出来，胡雪岩已打定主意，亦步亦趋跟着古应春，看他起身，他亦起身，看他握手，他也握手，只有古应春跟洋人谈话时，他只能看他们脸上的表情。

表情很不好，洋人只管耸肩摊手，而古应春大有恼怒之色，然后声音慢慢地高了，显然起了争执。

“岂有此理！”古应春转过脸来，怒气冲冲地对胡雪岩说，“他明明跟我说过，贸易就是贸易，只要有钱，他什么能卖的东西都愿意卖，现在倒又翻悔了，说跟长毛有协议，卖了给他们就不能再卖给官军。我问他以前为什么不说，他说是他们领事最近才通知的。又说，他们也跟中国人一样，行动要受官府约束，所以身不由己。你说气人不气人？”

“慢来！”胡雪岩问道：“什么叫协议，是不是条约的意思？”

“大致就是这意思。”

“那就不对了，朝廷跟英国人订了商约，开五口通商，反而我们不能跟通商，朝廷讨伐的叛逆，倒能够跟他通商。这是啥道理！”

古应春大喜：“不错，不错，说得真有道理！等我问他。”

于是古应春转脸跟哈德逊办交涉，胡雪岩虽然听不懂意思，却听得出语气，看得出神色，古应春一派理直气壮的声音，而哈德逊似乎有些词穷了。

到最后只见洋人点头，古应春含笑，向胡雪岩说道：“成功了！他答应跟他们领事去申诉。看样子未必有什么协议，只因为我们的生意小，长毛的生意大，怕贪小失大而已。”

“请你告诉他，眼前我们的生意小，将来生意会很大，眼光要放远些，在目前留些交情，将来才有见面的余地。”

古应春便把他的话说译了过去，洋人不断颌首，同时也不断看着胡雪岩，显然是心许其言。

“雪岩兄，”古应春说：“他说，你的话很有意味，要交你一个朋友，想请你去喝杯酒。问你的意思怎么样？”

“当然，应该叙叙，归我们做东好了。”

“那倒不必。让他做东好了。等生意谈妥，我们再回请。”

于是，等古应春转达了接受邀请的答复，哈德逊到屋角将一条在中国犯禁的“明黄”色丝绦一拉，外面叮叮当当的响了起来，接着便见原来的那个听差推门而入，这让胡雪岩学了个乖，洋人招呼听差，是打铃不是拉长了声音喊：“来呀！”

哈德逊吩咐听差，是准备马车，亲自拉缰，把他们两人载到一家外国酒店，入门一看，胡雪岩觉得有些头晕，四面镜子，映出无数人影、灯烛、桌椅，赶紧顺手扶住一张椅子，立定了脚再说。

“就是这里吧！”古应春喊住哈德逊，各拉一张椅子坐下来。

于是胡雪岩也拉开椅子坐下，一抬眼，恰好看见镜子中出现的丽影，转脸来望，见是个金发碧眼的美女，真正是雪肤花貌，腰肢一捻，露出一嘴雪白的牙齿，笑着在问话。

于是哈德逊嘱咐了几句，那女侍转身走了。胡雪岩不便盯着她的背影看，只望着镜子。西洋女人见得还不多，这一望，眼睛便舍不得离开镜子，看到那刚健婀娜的行路姿态，不由得想直穿着“花盆底”的旗下大姑娘。一摇三摆的样子，觉得各擅胜场，都比三寸金莲、走路讲究裙幅不动的汉人妇女来得中看。

正在这样想着，镜中的丽影又出现了，她手托银盘，盘中一瓶颜色像竹叶青的酒，三只水晶杯，又有一瓶凉水。摆设停当，哈德逊取了三声银洋，放在银盘里。

“这酒也不便宜，”胡雪岩说，“一块银洋七钱二，三块银洋就合到二两一钱多银子。”

“是啊！运费贵。”古应春答了他一句，帮着哈德逊倒酒，又加上凉水，然后彼此举一举杯。

“怎么？”胡雪岩问：“这就吃了？有酒无肴！”

“洋盘！”古应春用夷场中新近流行的谚语笑他，“洋人吃酒，没有菜的。”

“这我倒还是第一回。”胡雪岩喝了一口，酒味倒还不坏，但加了水，觉得劲道不够，便又把杯子放下了。

“我们谈生意吧！”古应春说了一声，跟哈德逊去交谈，然后又问胡雪岩说，“他问你货色什么时候要？”

“最多三天就要起运。”

“那价钱就不同了。”古应春说，“有一批货色，他已经答应了镇江一个姓罗的长毛，你要可以先给你，要三十两银子一支。如果你肯等半个月，他另有一批货色从英国运到，只要二十两一支。”

“三十两就三十两，货色要好。”

古应春点点头，又跟哈德逊去说，就这样由他居间口译，很快谈妥了一切细节，两百支枪，一万发子药，总一万一千两银子，二八回扣，实收八百两。另外由哈德逊派一各“铜匠”随货到浙江去照料，要二百两银子的酬劳。

“货款我带在身上，是不是此刻就交？”

“不必。”古应春说，“明天到他洋行里去办手续。”

“那就托你了。”胡雪岩取出银票，交了过去，“这里一万两。多的是你的。”

“用不着。”古应春急忙摇手，“大家一起做，回扣列入公帐，将来再说。”

“这话也对。那么，多的一千两存在你的手里好了。”

古应春点点头，指着银票又跟哈德逊去谈，只见洋人笑容满面，很快的说了好些话，据古应春传译，哈德逊认为跟胡雪岩做生意，很痛快，他要额外送一支最新式的“后膛七响”，以表敬意。

“请你替我说，谢谢！”胡雪岩又说，“再请你问问他，那种什么‘后膛七响’，可以不可以卖几支给我？我要带回去送人。”

这有些困难，哈德逊在中国好几年，深知贪小便宜的人多，留着这几支好枪要用来应酬人情，不肯出售。

然而最后哈德逊却又让步了，愿意匀出两支来卖给胡雪岩，价钱是每支一百五十银子，据他说，完全是照成本出让。每支枪另配一百粒子药，也是白送。

做了额外的这笔小交易，哈德逊要开一瓶香槟酒庆祝。古应春心想，胡雪岩对那种带点酸味的淡酒，未见得会感兴趣，而开一瓶香槟，让哈德逊白费还是小事，回头胡雪岩端起杯子一喝，皱眉摇头，浅尝即止，那就是件很不礼貌的事，不如辞谢了的好。

于是他告诉哈德逊，说胡雪岩喝不惯洋酒，不能领受他的好意，表示抱歉。哈德逊便问，胡雪岩是不是不会喝酒？及至听说他的酒量很好时，哈德逊便表示奇怪，说桌上那瓶酒，来自苏格兰，不但是最有名的牌子，而且窖藏甚久，为何胡雪岩不喝？又说，他跟好些中国人有过交往，凡是会喝酒的，都欣赏苏格兰的酒，何以胡雪岩独异？接着又表示，如果胡雪岩不介意，他很想知道其中的缘故。

古应春想敷衍一下，就算过去，倒是胡雪岩看哈德逊不断指着酒瓶和他的酒杯，滔滔不绝地在说话，猜到是谈杯中物，便自己先问起此事。古应春自然照实回答。

“饮食一道，萝卜青菜，各人自爱，好像女人一样，情人眼里出西施，没有什么道理好讲的。”

古应春把他这一段话译给哈德逊听，洋人大点其头，说饮食没有道理好讲，这就是道理。接着又说，外国酒种类很多，胡雪岩不喜欢英国酒，也许喜欢法国的白兰地，于是招一招手把那女侍叫了过来，指明要一种名牌的白兰地。

喝这种酒又是一种杯子，矮脚敞口大肚子，但酒倒得不多，也不掺水。哈德逊通过古应春，教胡雪岩喝这种酒的方法，说要双手合捧酒杯，慢慢摇晃，等手心里的热气，传入酒中，香味自发，便益觉醇美。胡雪岩如法炮制，试一成果如其言。

哈德逊告诉古应春说，他终于找了一种为胡雪岩所喜爱的酒，觉得很高兴。接着便谈白兰地的制法，由采撷葡萄到装瓶出售，讲得非常详细，最后指着标中纸上的一个洋字，读出它的译名叫“可涅克”，说选白兰地，一定要注意这个字，它是个地名，法国出酒最好的地方。

“我懂了！”胡雪岩对古应春说，“好比中国的黄酒一样，一定要‘绍兴’才道地。”

“对，就是这意思。”

“现在……”哈德逊接着便跟古应春说，他的洋行，刚刚取得这种法国酒的代理权，希望胡雪岩为他介绍买卖。

“原来他是推销货色！”胡雪岩笑道，“怪不得这么起劲。不过我不懂，什么叫‘代理权’？”

“就是归他包卖。”古应春为他解释，“这种酒在我们中华土地上，归他总经销，坐抽水子，这就叫代理权。”

胡雪岩立刻就懂了，这种坐享其成的事，完全要靠信誉，牌号响，信用好，货色销得出去，货款收得进来，到时候结帐，不欠分文，人家才肯赋予代理权。他心里在想，自己也大可这么做，不过那是将来的事，眼前怎么样也谈不到此，所以不再往下说了。

酒味甚美，只是有酒无肴，胡雪岩还不习惯这样的饮酒方式，所以喝得不多，但为了酬答雅意，也为了馈赠所需，他决定买五箱白兰地带回去。哈德逊也很会做生意，马上又给他一个很优惠的折扣，他的目的是在推广。杭州是浙江省城，除了总督，各式各样的衙门都有，又是运河起点，商业相当繁盛，这个码头在哈德逊看，是可以有所作为的，他希望得到胡雪岩的助力，能够把他所代理的各种洋货，推销到杭州。

这番意思经由古应春表达以后，胡雪岩自然欢迎，但他跟古应春说了实话，他官商两方面，缠在手里的事情实在太多，一时无法给哈德逊任何确实的答复，看这话是如何说法？

“那就直接回头他！”

这里的“回头”是辞谢的意思，胡雪岩却又觉得这是个机会，弃之可惜，最好是拖延着，要能让哈德逊不找别人，为他保留着这个机会。

脑筋一动，想到了一番话：“你这样跟他说，本来我马上可以答应他，为他在杭州策划，但目前局势不稳，上海到杭州的路会断，货源不继，变成白贴开销。等局势稍微稳定下来，我马上替他动手。”

哈德逊认为他的看法很稳健，同意等一等再说，不过他要求胡雪岩在杭州先替他看看洋货的行情，预作准备，将来有任何代理承销的机会，答应让胡雪岩优先承揽。

“洋人最近的态度，改变过了。”古应春也继续谈未完的生意，“听说，英国人和美国人都到江宁城里去看过，认为洪秀全那班人搞的花样，不成名堂，所以有意跟我们的官场，好好坐下来谈。苦的是‘上门不见土地’。”

“这叫什么话？”

“找不着交涉的对手。”古应春说，“历来的规矩，朝廷不跟洋人直接打交道，凡有洋务，都归两广总督兼办，所以英国、美国公使要见两江总督，督署都推到广州，拒而不见。其实，人家倒是一番好意。”

“何以见得？”

“这是有布告的。英、美、法三国领事，会衔布告，通知他们的侨民，不准接济小刀会刘丽川。”古应春又说，“我还有个很靠得住的消息，美国公使麦莲，从香港到了上海，去拜访江苏藩司吉尔杭阿，当面声明，并无助贼之心。只是想整顿商务、税务，要见两江怡大人。此外又听说英、美、法三国公使，会衔送了一个照会，为了上海新设的内地海关，提出抗议。”

“这是什么意思？”

“多设一道海关，多收一次税，洋商自然不愿。”

胡雪岩很用心地考虑了一会，认为整个形势，都说明了洋人的企图，无非想在中国做生意，而中国从朝廷到地方，有兴趣的只是稳定局势，其实两件事是可以合起来办的，要做生意，自然要求得市面平静，要求市面平静，当然先要在战事上取胜，英美法三国公使，禁止他们的侨民接济刘丽川，正是这个意思。当今最好的办法，是开诚布公，跟洋人谈合作的条件。

当他陈述了自己的意见，古应春叹口气说，“小爷叔，要是你做了两江总督就好了，无奈官场见不到此，再说一句，就是你做了两江总督也不行，朝廷不许你这样做也是枉然，我们只谈我们自己的生意。”他提醒他说：“新丝快要上市了。”

新丝虽快上市，不准运到上海与洋人交易，则现有的存货，依然奇货可居。疑问是这样的情势，究竟可以维持多久？板高不售，一旦禁令解除，丝价下跌是一可虑，陈丝品质不及新丝，洋人要买一定买新丝，陈丝的身价更见下跌，说不定卖不出去是二可虑。胡雪岩意会到此，矍然而惊，当即问道：“老古，照你看，我们的货色是卖，还是不卖？”

古应春不作声。这个决定原是很容易下的，但出入太大，自己一定要表现出很郑重的态度，才能说动胡雪岩，所以他的沉默，等于盘马弯弓，实际上是要引起胡雪岩的注意和重视。

“你说一句啊！”胡雪岩催促着。

“这不是一句话可以说得尽的，贵乎盘算整个局势，看出必不可易的大方向，照这个方向去做，才会立于不败之地。”

胡雪岩一面听，一面点头，“不错。”他说，“所谓眼光，就是要用在这上头。照我的看法洪杨一定失败，跟洋人一定要合作。”

“对！我也是这样的看法。既然看出这个大方向，我们的生意应该怎么做，自然就很明白了。”

“迟早要合作的，不如放点交情给洋人，将来留个见面的余地。”胡雪岩很明确地说：“老古，丝我决定卖了！你跟洋人去谈。价钱上当然多一个好一个。”

古应春只点头，不说话。显然的，怎样去谈，亦须有个盘算。

古应春想了想说：“这样做法，不必瞒来瞒去，事情倒比较容易办。不过‘操纵’二字就谈不到了。”

这句话使得胡雪岩动容了，他隐隐然觉得做生意这方面，在古应春面前像是差了一着，然而那股好胜之心，很快地被压了下去。做生意不是斗意气！他这样在想，见机最要紧。

“‘操纵’行情，我何尝不想？不过当初我计算的时候，没有想到最要紧的一件事，这件事，洋人占便宜，我们吃亏。所以要想操纵很难，除非实力厚得不得了。”

“哪一件事？”古应春问，“洋人占便宜的是，开了兵船来做生意……”

“着啊！”胡雪岩猛然一拍手掌，“我说的就是这件事，洋人做生意，官商一体，他们的官是保护商人的，有困难，官出来挡，有麻烦、官出来料理。他们的商人见了官，有什么话也可以实说。我们的情形就不同了，官不恤商艰，商人也从来不敢期望官会替我们出面去论斤争两。这样子的话，我们跟洋人做生意，就没有把握了，你看这条路子走得通，忽然官场中另出一

个花样，变成前功尽弃。譬如说，内地设海关，其权操之在我，有海关则不便洋商而便华商，我们就好想出一个办法来，专找他们这种‘不便’的便宜，现在外国领事提出抗议，如果撤消了这个海关，我们的打算，岂不是完全落空？”

胡雪岩知道他在动脑筋，这笔生意，脑筋不灵活是无法去做的。跟洋人打交道已经不容易，还有一批丝商散户要控制。主意是胡雪岩所出，集结散户，合力对付洋人，并且实力最强的庞二这个集团，亦已由于胡雪岩的交情和手腕，联成了一条线，而指挥这条线的责任，却落在古应春的身上。以前为了说服大家一致行动，言语十分动听，说是只要团结一致，迫得洋人就范，必可大获其利，如今这句话必得兑现，倘或丝价不如预期之高，一定要受大家的责难。其中还有一部分是垫借了款子的，丝价不好，垫出去的钱不能十足收回，就非吃赔帐不可。

这样考虑了好一会，盘算了坏的这方面，又盘算了好的这方面，大致决定了一个做法，“小爷叔，”他说，“我想先跟洋人去谈，开诚布公说明白，大家一起来维持市面，请他们开个底介给我。这个底价在我们同行方面，不宜实说，留下一个虚数，好作讨价还价的余地。你看我这样子做，是不是妥当？”

“洋人这方面的情形，我没有你熟。”胡雪岩说，“不过我们自己这方面的同行，我觉得亦用得着‘开诚布公’这四个字。”

“你是说，洋人开价多少，我们就实说多少？”

“对，我就是这个意思。”胡雪岩说，“这趟生意，我们赚多赚少在其次，一定要让同行晓得，我们的做法是为大家好，决不是我们想利用小同行发财。”

“小爷叔是眼光看得远的做法，我也同意。不过，”古应春说，“当初为了宠络散户，垫出去的款子，成数很高，如今卖掉了丝，全数扣回，所剩无几，只怕他们有得罗嗦。”

“不要紧！”胡雪岩说，“我在路上已经算过了，有庞家的款子，还有苏州潘家他们的款子，再把这票丝卖掉，手上的头寸极宽裕，他们要借，就让他们借。”

“慢慢！”古应春挥着埤说：“是借，是押，还是放定金？”

这句话提醒得恰是时候，借是信用借款，押是货色抵押，放定金就得“买青”——买那些散户本年的新丝。同样一笔钱，放出去的性质不一样，胡雪岩想了想说：“要看你跟洋人谈下来的情形再说，如果洋人觉得我们的做法还不错，愿意合作，那就订个合约，我们今年再卖一批给他们。那一来，就要向散户放定金买丝了。否则，我们改做别项生意，我的意思，阜康的分号，一定要在上海开起来。”

“那是并行不悖的事，自己有了钱庄，对做丝只有方便。”

“‘这样子说，就没有什么好商量的了。你拿出本事去做，你觉得可以做主的，尽由自己做主。’”

将胡雪岩的话从头细想了一遍，古应春发觉自己所顾虑的难题，突然之间，完全消失了。明天找洋人开诚布公去谈，商量好了一个彼此不吃亏的价钱，然后把一条线上的同行、散户都请了来，问大家愿不愿意卖？愿意卖的最好，不愿意卖的，各自处置，反正放款都用栈单抵押，不至于吃倒帐。生意并不难做。

这样想了下来，神色就显得轻松了，“小爷叔，”他笑道，“跟你做事，真正爽快不过。”

“你也是爽快人，不必我细说。总而言之，我看人总是往好处去看的，我不大相信世界上有坏人。没有本事才做坏事，有本事一定会做好事。既然做坏事的人没有本事，也就不必去怕他们了。”

古应春对他的这套话，在理路上还一时还辨不清是对还是错，好在这是闲话，也就不必去理他，起身告辞，要一个人去好好筹划，明天如何跟洋人开谈判？

## 商场势力

《阿房宫赋》中说：“各抱地势，钩心斗角”。只有首先“抱”到了地势，才有条件去“钩心斗角”。在商业上，只有在某些领域占尽了优势，才能坐享其成，大获其利。胡雪岩一向注重“势”在自己商业经营中的地位，从不放过任何一个能够取“势”的机会。

胡雪岩做事就是这样，不了解情况时，为求了解，急如星火，等到弄清楚事实，有了方针，他就从容了。

山西的票号，打是打不倒的！人家多年信用。不过钱庄的做法如果活络些，不像票号那样墨守成规，那么，南五省的地盘，应该可以拿得到。

势利，势利，利与势是分不开的，有势就有利，所以现在先不必求利，要取势。

商场的势力，官场的势力，我都要。这两样要到了，还不够。还有洋场的势力。

从前做生意的人，让做官的看不起，真正叫看不起，哪怕是扬州的大盐商，捐班到道台，一遇见科举出身的，服服帖帖，唯命是从。自从五口通商以后，看人家洋人，做生意的跟做官的，没有啥分别，大家的想法才有点不同。这一年把，照我看，更加不对了，做官的要靠做生意的！

胡雪岩躺了下来，觉得相当舒服，心一静，便觉得隔室的谈话声，历历入耳。留神细听，谈的是地皮生意。

胡雪岩亦曾有意于此，便一字不肯放过。那两人对洋场的情况，和洋人的动向，相当清楚，说洋人跟中国人不同，中国人的路是走出来，人多成市，自然走出一条路来，等到预备修路，路面为两旁的市房摊贩所限制，已无法扩充。洋人的办法不同，是先开路，有了路便有人到，有人到便有房屋，自然市面会热闹起来。因此中国人的市面做不大，不能不佩服洋人的规模、气魄。

这番话，在胡雪岩可说闻所未闻，细细玩味，果然大有道理。他听王有龄谈过京城里的情形，如今才知道京城的市面与从不同，一半固然因为为天子脚下，人烟稠密，一半就因为京城里的建制，也跟洋人一样，先开好大路，分好地段，哪里做衙门，哪里住人，哪里开店，开店又分出来，哪里可以开戏园茶楼，哪里可以贩牛羊驴马，这样子的规模。自然就可观了。

“照上海滩的地形看，大马路、二马路，这样开下去，南北方面的热闹是看得到的，其实，向西一带，更有可为。眼光远的，趁这时候，不管它芦荡、水田，尽量买下来，等洋人的路一开到那里，乖乖，坐家里发财。”

胡雪岩听隔室说到这里。哪还能静心躺下去？但说了睡个午觉，突然告辞而去，也不大合适。因而只好按捺心情强忍着，无奈遇到这种生意经，胡雪岩就是抛不开。他对上海的地形不熟，要筹划也无从筹划去，这时候渴盼的，就是找到古应春，坐了他的那辆亨斯美往西一直到静安寺一带，实地去

看一看才符心愿。

幸好，不久陈世龙就回来了。于是胡雪岩向执事殷殷致谢，辞了出来。走到街上，第一句话就问：“世龙，你对西面一带熟不熟？”

“胡先生都不熟，我怎么会熟？”

“不管它，我们弄部马车去兜兜风。”

于是雇了一辆干净车，由泥城墙往西、不择路而行，七兜八转，尽是稻田水荡，胡雪岩几乎连方向都辨不清楚了。

一路漫无目的地兜风、一路他把刚才所到的话告诉了陈世龙。原来如此！陈世龙提出了一个见解：“胡先生，这件事有两个做法。第一个做法恐怕办不到。”

“你不管它，说来看！”

“第一个办法是有闲钱。反正地价便宜，譬如不赚，买了摆在那里，看哪一天地价涨了，再作道理。依我看，为子孙打算，倒不妨这么办。不过胡先生，你手里的钱是要活用的，所以说办不到”陈世龙停了停又说：“第二个做法，一定要靠古先生，先去打听洋人准备修哪条马路，抢先一步，把附近地皮买下来，那一来，转眼之间，就可以发财！”

“对！这话对！”胡雪岩拿他的话细想了一想，忽有启发，“你的话也不全对。”他说，“最高明的做法是，叫洋人修那条马路！”

“这……”陈世龙想懂了他的意思，认为办不到，“洋人岂肯听别人摆布，叫他修哪条路，他就修哪条路！”

“事在人为，总可以想得办法。好在这事也不急，慢慢儿再说。”

胡雪岩做事就是这样，不了解情况时，为求了解，急如星火，等到弄清楚事实，有了方针，他就从容了。陈世龙知道他的脾气，说是说“慢慢儿”，决不是拖延，更不是搁置，帮着他做事，须知这一点，自己暗暗去做准备，说不定哪一天，他筹划好的，拿出来的计划详详细细，立刻可以动手，自己没有准备，就合不上他的步子和要求了。

“我还要多找几个人。”胡雪岩在归途中说，“你这趟回去，随时替我留心。”

“是的。”陈世龙想了想问：“胡先生将来到底叫我做什么？我不想死守在湖州。”

“我知道。”胡雪岩说，“你喜欢在外头跑，将来不要叫苦！”

“怎么办呢？”

胡雪岩沉吟不答，好久好久才问：“你看山西的票号，打不打得倒？”

“打是打不倒的！人家多年信用。不过钱的做法如果活络些，不像票号那样墨守成规，那么，南五省的地盘，应该可以拿得到。”

胡雪岩很欣赏陈世龙的态度，看他的样子近乎浮滑一路，说话倒很实在，因而将心里话告诉他。

“今天我好好细想了一想，我的基础还是钱庄上面。不过，我的做法还要改。”他说，“势利，势利，利与势是分不开的，有势就有利，所以现在先不必求利，要取势。”

“势？”陈世龙很用心地想着，“胡先生，你说的势是指势力？”

“不错！势力。商场的势力，官场的势力，我都要。这两样要到了，还不够。”

“还有洋场的势力！”陈世龙接着他的话说。

“好！”胡雪岩很兴奋地翘起大拇指，衷心夸赞陈世龙，“你摸得到我的心思，就差不多了。”

“我哪里及得上胡先生？十分之一都没有。”陈世龙也很高兴。矜持他说，“不过胡先生的路子，我总还不至于不懂。”

“你懂就好！”胡雪岩说，“现在风气在变了！你到底比我年轻个几岁，比较不出来，从前做生意的人，让做官的看不起，真正叫看不起，哪怕是扬州的大盐商，捐班到道台，一遇见科举出身的，服服帖帖，唯命是从。自从五口通商以后，看人家洋人，做生意的跟做官的，没有啥分别，大家的想法才有点不同。这一年把，照我看，更加不对了，做官的要告做生意的！为啥我要洋场的势力，就因为做官的势力达不到洋场，这就要靠我这样的人来穿针引线。所以有了官场的势力，再有洋场的势力，自然商场的势力就容易大了。”

陈世龙一面听，一面点头，细细体味着胡雪岩的话，悟出许多道理。

\* \* \* \* \*

汇丰银行的买办曾友生，为人很势利，喜欢借洋人的势力以自重。他对胡雪岩很巴结，主要的原因是，胡雪岩跟汇丰银行的“大班”，不论以前是否认识，都可以排阔直入去打交道，所以他不敢不尊敬。但胡雪岩却下大喜欢这个人，就因为他势利之故。

但这回他是奉了他们“大班”之命，来跟胡雪岩商量，刚收到五十万现银，需要“消化”，问胡雪岩可有意借用。

“现在市面上头寸很紧，你们这笔款子可以借给别人，何必来问我这个做钱庄的？”

“市面上头寸确是很紧，不过局势不大好，客户要挑一挑。论到信用，你胡大先生是第一号的金字招牌。”曾友生陪着笑说：“胡大先生，难得有这么一人机会，请你挑挑我。”

“友生兄，你言重了。汇丰的买办，只有挑人家的，哪人够资格来挑你？”

“你胡大先生就够。”曾友生说：“真人面前不假话，除了你，汇丰的款子不敢放给别人，所以只有你能挑我。”

“既然你这么说，做朋友能够帮忙的，只要我办得到，无不如命。不过，我不晓得怎么挑法？”

“无非在利息上头，让我稍稍戴顶帽子。”曾友生开门见山他说，“胡大先生，这五十万你都用了好不好？”

“你们怕风险，我也怕风险。”胡雪岩故意问古应春：“王中堂有二十万银子，一定要摆在我们这里，能不能回掉他？”

古应春根本不知道他说的“王中堂”是谁？不过他懂胡雪岩的意思，是要表示阜康的头寸很宽裕，便也故意装困惑地问：“呀，小爷叔，昨天北京来电报，你没看到？”

“没有啊！电报上怎么说？”

“王中堂的二十万银子，一半在北京，一半在天津，都存进来了。”古应春又加了一句：“莫非老宓没有告诉你？”

“老宓今天忙得不得了，大概忘掉了。”胡雪岩看着曾友生说：“收丝的辰光差不多也过了，实在有点为难。”

“胡大先生，以你的实力，手里多个几十万头寸，也不算回事，上海谣言多，内地市面不坏。马上五荒六月，青黄不接的时候，阜康有款子，不怕

放不出去，你们再多想一想看。吃进这笔头寸，只有好处，没有坏处。”

胡雪岩点点头停了一下问道：“利息多少？”

“一个整数。”曾友生说：“不过我报只报八五。胡大先生，这算蛮公道吧？”

“年息还是月息？”

“自然是月息。”

“那么，年息就是一分二。这个数目，一点都不公道。”

“现在的银根，胡大先生，你不能拿从前来比，而且公家借有扣头，不比这笔款子你是实收。”

胡雪岩当然不会轻信他的话，但平心而论，这笔借款实在不能说不划算，所以彼此磋磨，最后说定年息一分，半年一付，期限两年，到期得展延一年。至于对汇丰银行，曾友生要戴多少帽子，胡雪岩不问，只照曾友生所开的数目承认就是。

胡雪岩原来就已想到要借汇丰这笔款子，而汇丰亦有意贷放给胡雪岩。彼此心思相同，加以有胡雪岩不贪小利、提前归还这很漂亮的一着，汇丰的大板，愈发觉得胡雪岩确是第一等的客户，所以曾友生毫不困难地将这笔贷款拉成功了，利息先扣半年，曾友生的好处，等款子划拨到阜康，胡雪岩自己打一张票子，由古应春转交曾友生，连本常都不知道这笔借款另有暗盘。

司行中的消息很灵通，第二天上午城隍庙豫园的“大同行”茶会上，本常那张桌子上，热闹非凡，都是想来拆借现银的。但本常的手很紧，因为胡雪岩交代，这笔款子除了弥补古应春的宕帐以外，余款他另有用途。

“做生意看机会。”他说：“市面不好，也是个机会，当然，这要看眼光，看准了赚大钱，看走眼了血本无归。现在银根紧，都在脱货求现，你们看这笔款子应该怎么用？”

古应春主张囤茶叶，本常提议买地皮，但胡雪岩都不赞成，唯一的原因是，茶叶也好，地皮也好，投资下去要看局势的演变，不能马上发生作用。

“大先生，”本常说：“局势不好，什么作用都不会发生，我看还是放拆息最好。”

“放拆息不必谈，我们开钱庄，本意就不是想赚同行的钱。至于要发生作用，局势固然有关系，主要的是看力量。力量够，稍为再加一点，就有作用发生。”胡雪岩随手取过三只茶杯，斟满其中的一杯说：“这两只杯子里的茶只有一半，那就好比茶叶同地皮，离满的程度还远得很，这满的一杯，只要倒茶下去，马上就会流到外面，这就是你力量够了，马上能够发生作用。”

古应春颇有领会了，“这是四两拨千斤的道理。”他说：“小爷叔，你的满杯茶，不止一杯，你要哪一杯发生作用？”

“你倒想呢？”

“丝？”

“不错。”

古应春大不以为然。因为胡雪岩囤积的丝很多，而这年的“洋庄”并不景气，洋人收丝，出价不高，胡雪岩不愿脱手，积压的现银已多，没有再投入资金之理。

“不！应春。”胡雪岩说：“出价不高，是洋人打错了算盘，以为我想脱货求现，打算买便宜货，而且，市上也还有货，所以他们还不急。我呢！你们说我急不急？”

忽然冒出这么一句话来，古应春与宓本常都不知如何回答了。

“你们倒说说看，怎么不开口。”

“我不晓得大先生怎么样？”宓本常说：“不过我是很急。”

“你急我也急。我何尝不急，不过愈急愈坏事，人家晓得你急。”

就等着要你的好看了。譬如汇丰的那笔款子，我要说王中堂有大批钱存进来，头寸宽裕得很，曾友生就愈要借给你，利息也讨俏了，只要你一露口风，很想借这笔钱，那时候你们看着，他又是一副脸嘴了。”

“这似乎不可以一概而论，我说道理是一样的。现在我趁市价落的时候，把市面上的丝收光，洋人买不到丝，自然会回头来寻我。”

“万一，倒是大家都僵在那里，一个价钱不好，不卖，一个价钱太贵，不买。小爷叔，那时候，你要想想，吃亏的是你，不是他。”

“怎么吃亏的是我？”

“丝不要发黄吗？”

“不错，丝要发黄。不过也仅止于发黄而已，漂白费点事，总不至于一无用处，要攒到汪洋大海。”胡雪岩又说：“大家拼下去，我到底是地主，总有办法好想，来收货的洋人，一双空手回去，没有原料，他厂要关门。我不相信他拼得过我。万一他们真是齐了心杀我的价，我还有最后一记死中求活的仙着。”

大家都想听他说明那死中求活的一着是什么，但胡雪岩装作只是信口掩饰短处的一句“游词”，笑笑不再说下去了。

可是当他只与古应春两个人在一起时，态度便不同了，“应春，你讲的道理我不是没有想过。”他显得有些激动。“人家外国人，特别是英国，做生意是第一等人。我们这里呢，土农工商，做生意的，叫啥‘四民之末’，现在更加好了，叫做‘无商不奸’。我如果不是懂做官的诀窍，不会有今天。你说，我是不是老实话？”

“不见得。”古应春答说：“小爷叔光讲做生意，一定也是第一流人物。”

“你说的第一流，不过是做生意当中的第一流，不是‘四民’当中的第一流。应春，你不要‘晕淘淘’，真的当你做生意的本事有多少大！我跟你说一句，再大也大不过外国人，尤其是英国人。为啥？他是一个国家在同你做生意，好比借洋款，一切都谈好了，英国公使出面了，要总理衙门出公事，你欠英商的钱不还，就等于欠英国女皇的钱不还。真的不还，你试试看，软的。海关捏在人家手里，硬的，他的兵刚开到你口子外头，大炮瞄准你城里热闹的地方。应春。这同‘阎王帐’一样，你敢不还？不还要你的命！”

胡雪岩说话的语气一向平和，从未见他如此锋利过。因此，古应春不敢附和，但也不敢反驳，因为不管附和还是反驳，都只会使得他更为偏激。

胡雪岩却根本不理会他因何沉默，只觉得“话到口边留不住”，要说个痛快。“那天我听吴秀才谈英国政府卖鸦片，心里头感慨不少。表面上看起来，种鸦片、卖鸦片的，都是东印度公司。其实是英国政府在操纵，只要对东印度公司稍为有点不利，英国政府就要出面来交涉了。东印度公司的盈余，要归英国政府，这也还罢了，然而，丝呢？完全是英国商人自己在做生意，盈亏同英国政府毫不相干，居然也要出面来干预，说你们收的茧捐大高了，英商收丝的成本加重，所以要减低。人家的政府，处处帮商讲话，我们呢？应春，你说！”

“这还用得着我讲？”古应春苦笑着回答。

“俗语说：不怕不识货，只怕货比货。政府也是一样的。有的人说，我们大清朝比明朝要好得多，照明朝末年，皇帝、太监那种荒唐法子，明朝不亡变成没有天理了。但是，货要比三家，所谓货比三家不吃亏，大清朝比明朝高明，固然不错，还要比别的国家，这就是比第三家。你说，比得上哪一国，不但英法美德，照我看比日本都不如。”

“小爷叔，”古应春插嘴说道，“你的话扯得远了。”

“好！我们回来再谈生意。我，胡某人今天，朝廷帮我的忙的地方，我晓得，像钱庄，有利息轻的官款存进来，就是我比人家有利的地方。不过，这是我帮朝廷的忙所换来的，朝廷是照应你出了力、戴红顶子的胡某人，不是照应你做人生意的胡某人，这中间是有分别的。你说是不是？”

“小爷叔，你今天发的议论太深奥了。”古应春用拇指揉着太阳穴说：“等我想一想。”

“对！你要想通了，我们才谈得下去。”

古应春细细分辨了两者之间的区别。以后问道：“小爷叔的意思是，朝廷应该照应做大生意的？”

“不错。”胡雪岩说：“不过，我是指的同外国人一较高下的大生意而言。凡是销洋庄的，朝廷都应该照应，因为这就是同外国人‘打仗’，不过不是用真刀真枪而已。”

“是，是。近来有个新的说法，叫做‘商战’，那就是小爷叔的意思了。”

“正是。”胡雪岩说：“我同洋人‘商战’，朝廷在那里看热闹，甚至还要说冷话、扯后腿，你想，我这个仗打得过、打不过人家？”

“当然打不过。”

“喏！”胡雪岩突然大声说道：“应春，我胡某人自己觉得同人家不同的地方就在这里，明晓得打不过，我还是要打。而且，”他清清楚楚他说：“我要争口气给朝廷看，叫那些大人先生自己觉得难为情。”

“那，”古应春笑道：“那不是争气，是赌气了。”

“赌气同争气，原是一码事。会赌气的，就是争气，不懂争气的，就变成赌气了。”

“这话说得好。闲话少说，小爷叔，我要请教你，你的这口气怎么争法？万一争不到，自扳石头自压脚，那就连赌气都谈不到了。”

## 筹备军饷

左宗棠西北平回乱十余年，亦正是胡雪岩事业兴旺发达的时期。西北为慈裕祖籍，割地赔款可以，断了祖上的风脉则万万不可。所以清廷平回心坚，左宗棠立功名志切，胡雪岩主管上海采运局，转运输将，毫无缺误。其间，办船厂，购军火，借洋款，胡雪岩大为渔利，奠定了他的“财神”地位。胡雪岩因而成为左宗棠的股肱，二人无事不可商谈。

第一，洋人愿意借债给中国，是仰慕天朝，自愿助顺，第二，洋人放债不怕放倒，正表示信赖中国，一定可以肃清洪杨，光复东南财赋之区，将来有力量还债。你想想看，那是多好听的话，朝廷岂有不欣然许诺之理？

许多看起来难办的大事，居然顺顺利利地办成了，就因为懂得乘势的缘故。谈到势，要看人、看事，还要看时，人之势者，势力，也就是小人势利之势。

论事则还要看是什么事，在什么时候开口？时机把握得恰到好处，言听计从。说迟了自误，说早了无用。

一百二十万两不是个小数目，西征大业成败和左宗棠封爵以后能不能入阁拜相的关键都系于此，关系真个不轻。倘或功败垂成。如何交代？

他的第一件大事，便是西征。而凡有大征伐，首先要筹划的是兵、饷二事。左宗棠连日深宵不寐，灯下沉思，已写成了一个筹划的概略，此时从书案抽斗中取了出来，要胡雪岩细看。

这个节略先变兵，次筹饷。而谈兵又必因地制宜，西北与东南的地势，完全不同，南方的军队，到了西北，第一不惯食麦、第二不耐寒冷。因此，左宗棠在东南转战得力的将领部队，特别是籍贯属于福建、广东两省的，都不能带到西北。

带到西北的，只有三千多人，另外他预备派遣原来帮办福建军务，现已出奏保荐帮办陕甘军务的刘典回湖南，招募三千子弟兵，带到西北。这六千多人、左宗棠用来当作亲兵，至于用来作战的大批部队，他打算在本地招募，要与“关中豪杰”共事业。

看到这里，胡雪岩不由得失声说道：“大人，照你老人家的办法，要什么时候才能平得了回乱？”

“你这话，我不大懂。”

“大人请想，招募成军，不是一朝一夕的事，练成精锐，更是谈何容易？这一来，要花一两年的工夫。”

“岂止一两年？”左宗棠说道：“经营西域，非十年不足以收功。”

“十年？”胡雪岩吓了一跳，“那得……”

他虽住口不语，左宗棠也不知道，说的是要费多少饷？笑笑说道：“你不要急！我要在西北办屯垦，这是长治久安之社，就像办船厂一样，不能急功图利，可是一旦见效，你就知道我的打算不错了。”

“是！”胡雪岩将那份节略搁下，低着头沉思。

“你在想什么？”

“我想得很远。”胡雪岩答说：“我也是想到十年八年以后。”

“着！”左宗棠拊掌欣然，“你的意思与我不谋而合，我们要好好打算，筹出十年八年的饷来。”

胡雪岩暂且不答，捡起节略再看，大致了解了左宗棠在西北用兵的计划。他要练马队，又制造“两轮炮车”，开设“屯田总局”，办屯垦要农具、要种子、要车马、要垫发未收成以前的一切粮食杂用，算起来这笔款子，真正不在少数。

“大人，”胡雪岩问道：“练马队、造炮车，是致胜所必需，朝廷一定会准。办屯垦，朝廷恐怕会看作不急之务吧？”

“这，你就不懂了。”左宗棠说，“朝中到底不少读书人，他们会懂的。”

胡雪岩脸一红，却很诚恳他说：“是！我确是不大懂，请大人教导。”

于是左宗棠为胡雪岩约略讲述用兵西域的限制，自秦汉以来，西征皆在春初，及秋而还。因为，第一，秋高马肥，敌人先占了优势，其次就是严寒的天气，非关内的士兵所能适应。

“就是为了这些不便，汉武帝元朔初年征匈奴。几乎年年打胜仗，而年年要出师，斩草不能除根，成了个无穷之累。”左宗棠一番引经据典以后，转入正题，“如今平回乱，亦仿佛是这个道理，选拔两三万能打的队伍，春天出关，尽一夏天追奔逐北，交秋班师，如当年卫、霍之所为，我亦办得到。可是，回乱就此算平了吗？”

“自然没有平。”胡雪岩了熟了，“有道是‘野火烧不尽，春风吹又生。’只要花大功夫拿那块地彻底翻一翻，野草自然长不出来了。”

“一点不错！你这个譬喻很恰当。”左宗棠欣慰他说，“只要你懂我的意思，我就放心了。你一定会把我所要的东西办妥当。”

这顶“高帽子”出于左宗棠之口，弥觉珍贵，然而也极沉重。胡雪岩知道左宗棠的意思是要他负筹饷的主要责任。凝神细想了一会，觉得兹事体大，而且情况复杂，非先问个明白不可。

“大人，将来要练多少营的队伍。”

“这很难说，要到了关外看情形再说。”

第一个疑问，便成了难题，人数未定，月饷的数目就算不出来。胡雪岩只能约略估计，以五万人算，每人粮饷、被服、武器，以及营帐锅碗等等杂支，在五两银子以内开支，每月就要二十五万两。

于是他再问第二问：“是带六千人出关？”

“是的。大概六千五百人。”左宗棠答说，“三千五百人由闽浙两省动身，另外三千人在湖南招募成军以后，直接出关。”

“行资呢？每人十两够不够？”

“我想，应该够了。”

“那就是六万五千两，而且眼前就要。”胡雪岩又问第三问：“大人预备练多少马队？”

“马队我还没有带过，营制也不甚了然。只有初步打算，要练三千马队。”

“那就至少要有三千匹马。”胡雪岩说，“买马要到张家口，这笔钱倒是现成的，我可以垫出来。”

“怎么？你在张家口有钱？”

“是的。”胡雪岩说，“我有十万银子在张家口，原来打算留着办皮货、

办药材的，现在只好先挪来买马。”

“这倒好。”左宗棠很高兴他说，“既然如此，我立刻就可以派委员去采办了。”

“是！大人派定了通知我，我再派人陪着一起去。”胡雪岩又问，“两轮炮车呢？要多少？”

“‘韩信将兵，多多益善’。塞外辽阔，除精骑驰骋以外，炮车轰击，一举而廓清之，最是扫穴犁庭的利器！”

听这一说，胡雪岩觉得心头沉重。因为他也常听说，有那不恤与命的清军。常常拿炮口对准村落，乱轰一气。藏在其中的敌手，固然非死即伤或逃，而遭殃的百姓，亦复不少。

左宗棠所部的洋枪洋炮，多由胡雪岩在上海采办，推原论始。便是自己在无形中造了孽，为了胡雪岩的购办杀人利器，胡老太太不知道劝过他多少次，胡雪岩十分孝顺，家务巨细，母命是从，唯独谈到公事上头，不能不违慈命。好在胡老太太心里亦很明白，知道不是儿子不听话，实在是无可奈何。因此，只有尽力为他弥补“罪过”，平时烧香拜佛，不在话下，夏天施医施药施凉茶，冬天舍棉衣、散米票，其他修桥铺路，恤老怜贫的善举只要求到她，无不慷慨应诺。

但是，尽管好事做了无其数，买鸟雀放生，总抵偿不了人命，所以胡老太太一提起买军火，便会郁郁不乐。胡雪岩此时听左宗棠说得那么起劲，不由得便想起了老母的愁颜，因而默不作声。

“怎么？”左宗棠当然不解，“你是不是觉得我要造两轮炮车，有困难？”

“不是。我是在想，炮车要多少，每辆要多少银子？这笔预算打不出来。”

“那是以后的事。眼前只好算一个约数，我想最好能抽个二万银子造炮车。”

“那么办屯田呢？请问大人，要筹多少银子？”

“这更难言了。”左宗棠说：“好在办屯田不是三年五载的事，而且负担总是越来越轻。我想有个五十万银子，前后周转着用，一定够了。”

“是的。”胡雪岩心里默算了一会，失声说道：“这样就不得了！不得了！”

“怎么？”

“我算给大人听！”胡雪岩屈指数着：“行资六万，买马连鞍辔之类，算它一百二十两银子一匹，三千匹就是三十六万。造炮车二十万。办屯田先筹一半，二十五万。粮饷以五万人计，每人每月五两，总共就是二十五万，一年三百万。合计三百八十六万，这是头一年要筹的饷。”

这一算，左宗棠也愣住了。要筹三百八十七万两的饷，谈何容易？就算先筹一半，也得一百九十多万，实在不是一笔小数目了。

“而且我想，西北运输不便，凡事都要往宽处去算。这笔饷非先筹好带去不可！大人，这不比福州到上海，坐海轮两天工夫就可能到，遇有缓急之时，我无论如何接济得上。西北万里之外，冰天雪地之中，那时大人乏粮缺食，呼应不灵，岂不是急死了也没用？”

“说得是，说得是！我正就是这个意思。雪岩，这笔饷，非先筹出来不可，筹不足一年，至少也要半年之内不虞匮乏才好。”

“只要有了确实可靠的‘的饷’，排前补后，我无论如何是要效劳的。”

接着，胡雪岩又分析西征军饷，所以绝不能稍有不继的缘故。在别的省

份，一时青黄不接，有厘税可以指拨，有钱粮可以划提，或者有关税可以暂时周转，至不济还有邻省可以通融。西北地瘠民贫，无可腾挪，邻省则只有山西可作缓急之恃，但亦有限，而且交通不便，现银提解，往往亦需个把月的工夫。所以万一青黄不接，饥卒哗变，必成不可收拾之势。

这个看法，亦在左宗棠深恩熟虑的预计之中。因而完全同意胡雪岩的主张，应该先筹好分文不短、一天不延的“的饷”，也就是各省应该协解的“甘饷。”

谈到这一层上头，左宗棠便很得意于自己的先见了，如果不是撵走了他的“亲家”郭嵩焘，便顶多只有福建、浙江两个地盘，而如今却有富庶的广东在内。要筹的饷，自然先从之三省算起。

三省之中，又必先从福建开始。福建本来每月协济带来的浙军军饷四万两，闽海关每月协济一万两。从入闽作战收功以来，协浙的四万两，改为协济甘肃，现在自是顺理成章归左宗棠了。至一海关的一万两，已改为接济船厂经费，此事是他所首创，不能出尔反尔，这一万两只得放弃。

其次是浙江。当杨岳斌接任陕甘总督，负西征全责时，曾国藩曾经代为出面筹饷，派定浙江每月协解两万。上年十月间左宗棠带兵到广东，“就食于粤”的计划既已实现，在胡雪岩的侧面催促之下，不得不守减除浙江负担的诺言。在浙江等于每月多了十四万银子，马新贻是很顾大局的人，自请增拨甘饷三万两，每月共计五万银子。

“浙江总算对得起我，马谷山为人亦很漂亮，每月五万银子协饷，实在不能算少了，不过，”左宗棠停了一下说：“有两笔款子，在浙江本来是要支出的，我拿过来并不增加浙江的负担，你看如何？”

“这要看原来是给什么地方？”

“一笔是答应支持船厂的造船经费，每月一万两。现在设厂船，全由福建关锐、厘金提拨，这一万两不妨改为甘饷。”

这是变相增加福建负担的办法。胡雪岩心里好笑，左宗棠的算盘，有时比市侩还精，但只要不累浙江，他没有不赞成之理。因而点点头说：“这一层，我想马中丞决不会反对。”

“另一笔协济曾相的马队，也是一万两。照我想，也该归我。雪岩，你想想其中的道理。”

“曾相从前自己定过，江苏协济甘饷，每月三万，听说每月解不足。大人是不是想拿浙江的这一万两，划抵江苏应解的甘饷？”

“是呀！算起来于曾无损，为什么不能划帐？”

就事论事，何得谓之“于曾无损”？胡雪岩本想劝他，犯不上为这一万两银子，惹得曾国藩心中不快。转念又想。若是这样开口一劝，左宗棠又一定大骂曾国藩，正事便无法谈得下去，因而将到口的话又缩了回去。

这下来就要算广东的接济了。广东的甘饷，本来只定一万，造船经费也是一万，仿照浙江的例子协甘，共是两万。左宗棠意思、希望增加一倍，与福建一样，每月四万。

“这一定办得到的。”胡雪岩说，“蒋中丞是大人一手提拔，于公于私，都应该尽心。事不宜迟，大人马上就要写信。”

“这倒无所谓，反正蒋芑泉不能不买我的面子，现在就可以打入预算之内。”

“福建四万，浙江七万，广东四万，另加江海关三万，目前可收的确数

十八万，一年才两百十六万。差得很多。”

“当然还有。户部所议，应该协甘饷的省份，还有七省。江西、湖北、河南三省，等我这次出关路过的时候，当面跟他们接头，江苏、河南、四川、山东四省的甘饷，只有到了陕西再说。我想，通扯计算，一年两百四十万银子，无论如何是有的。”

“那，我就替大人先筹一半。”胡雪岩若无其事他说。

“一半？”左宗棠怕是自己没有听清楚，特意钉一句：“一半就是一百二十万银子。”

“是，一百二十万。”胡雪岩说：“我替大人筹好了带走。”

“这，”左宗棠竟不知怎么说才好了，“你哪里去筹这么一笔巨数？”

“我有办法。当然，这个办法，要大人批准。等我筹划好了。再跟大人面禀。”

左宗棠不便再追关问。他虽有些将信将疑，却是信多于疑，再想到胡雪岩所作的承诺，无一不曾实现，也就释然、欣然了。“大人什么时候动身，什么时候出关？”

“我想十一月初动身，沿途跟各省督抚谈公事，走得慢些，总要年底才能到京。”

“到京？”胡雪岩不解地问，“上谕不是关照，直接出关？”

“这哪里是上头的意思？无非有些人挟天子以令诸侯。他们怕我进京找麻烦，我偏要去讨他们的厌，动身之前，奏请联合会见。想来两宫太后决不至于拦我。”左宗棠停了一下又说：“至于出关的日期，现在还不能预定。最早也得在明年春天。”

“那还有三、四个月的工夫。大人出关以前，这一百二十万一定可以筹足，至于眼前要用，二三十万银字，我还调度得动。”

“那太好了！雪岩，我希望你早早筹划停当，好让我放心。”

这又何消左宗棠说得？胡雪岩亦希望早早能够定局。无奈自己心里所打的一个主意，虽有八成把握，到底银子不曾到手，俗语说的“煮熟了鸭子飞掉了”，自是言过其实，但凡事一涉银钱，既有成议。到最后一刻变卦，亦是常有之事。一百二十万两不是个小数目，西征大业成败和左宗棠封爵以后能不能人阁拜相的关键都系于此，关系真个不轻。倘或功败垂成，如何交代？”

兴念及此，胡雪岩深深失悔，何以会忘却“满饭好吃，满话难说”之戒？如今既不能打退堂鼓，就得全力以赴加紧进行。

\* \* \* \*

这是提醒胡雪岩该作打算了。他精神抖擞地答说：“只要广东能听大人的话，事情就好办了。我在想，将来大人出奏，请办船厂，像这样的大事，朝廷一定寄谕沿海各省督抚，各抒所见。福建、浙江不用说，如果广东奏复，力赞其成。大人的声势就可观“正是！我必得拿广东拉到手，就是这个道理。南洋沿海有三省站在我这面，两江何敢跟我为难？”

“两江亦不敢公开为难，必是在分摊经费上头做文章。说到办船厂一的经费，由海关洋税项下抽拨，是天经地义的事。北洋的津海关，暂且不提，南洋的海关，包括广东在内，一共五大关：上海的江海关、广州的粤海关、福建的闽海关跟厦门关，我们浙江的宁波关。将来分摊经费，闽、厦两关以外，粤海关肯支持，就是一关占其三，浙江归大人管辖，马中丞亦不能不买

这个面子。这一来，两江方面莫非好说江海关一毛不拔？”

“对了！你的打算合憎合理，其间举足重轻的关键，就在广东。雪岩，我想这样，你把我这个抄本带回去，参照当年购船成例，好好斟酌，写个详细略来，至于什么时候出奏，要等时机。照我想，总要广东有了着落，才能出奏。”

“是的。我也是这么想。”胡雪岩说，“好在时间从容得很，一方面我先跟德克碑他们商量，一方面大致算一算经费的来源。至于筹备之件大事，先要用些款子，归我想办法来垫。”

“好极！就这么办。不过，雪岩，江海关是精华所在，总不能让李少荃一直把持在那里！你好好想个法子，多挖他一点出来！”

“法子有。不过，”胡雪岩摇摇头，“最好不用那个法子！”

“为什么？”

“用那个法子要挨骂。”

“这你先不必管。请说，是何法子？”

“可以跟洋人借债。”胡雪岩说。“借债要担保。江海关如说目前无款可拨，那么总有可拨的时候。我们就指着江海关某年某年收入的多少成数，作为还洋债的款，这就是担保。不过，天朝大国，向洋人借债，一定有人不以为在。那批都老爷群起而攻，可是件吃不消的事。”

这番话说得左宗棠发愣，接着站起身来踱了好一会方步，最后拿起已交给胡雪岩手里的“抄本”，翻到一页，指着说道：“你看看这一段。”

指的是恭亲王所上奏折中的一段，据李泰国向恭王面称：“中国如欲用银，伊能代向外国商人借银一千万两，分年带利归还。”可是恭王又下结论：“其请借银一千万两之说，中国亦断无此办法。”

“大人请看，”胡雪岩指着那句话说：“朝中决不准借洋债。”

“彼一时也，此一时也！”说到这里，左宗棠突然将话锋扯了开去，“雪岩，你要记住一件事，办大事最要紧的是拿主意！主意一拿定，要说出个道理来并不难，拿恭王的这个奏折来说，当时因为中国买船，而事事要听洋人的主张，朝中颇有人不以为然，恭王已有打退堂鼓的意思，所以才说中国断无借洋债的办法。倘或当时军务并无把握，非借重洋人的坚甲利炮不可，那时就另有一套话说了，第一，洋人愿意借债给中国，是仰慕天朝，自愿助顺，第二，洋人放债不怕放倒，正表示信赖中国，一定可以肃清洪杨，光复东南财赋之区，将来有力量还债。你想想，那是多好听的话，朝廷岂有不欣然许诺之理？”

这几句话，对胡雪岩来说，就是“学问”，心悦诚服地表示受教。而左宗棠就越谈越起劲了。

“我再跟你讲讲办大事的秘诀。有句成语，叫做‘与其侍时，不如乘势’，许多看起来难办的大事，居然顺顺利利地办成了，就因为懂得乘势何谓势的缘故。雪岩，我倒考考你，你说与我听听，何谓势？”

“这可是考倒我了。”胡雪岩笑道：“还是请大人教导吧！”

“有些事，我要跟你请教，有些事我倒是当仁不让，可以教教你。谈到势，要看人、看事，还要看时。人之势者，势力，也就是小人势利之势。当初我几乎遭不测之祸，就因为湖广总督的官文的势力，比湖南巡抚骆秉章来得大，朝中自然听他的。他要参我，容易得很。”

“是的。同样一件事，原是要看什么人说。”

“也要看说的是什么事？”左宗棠接口，“以当今大事来说，军务重于一切，而军务所急，肃清长毛余孽，又是首要，所以我为别的事说话，不一定有力量，要谈入闽剿匪，就一定会听我的。你信不信？”

“怎么不信？信，信！”

“我想你一定信得过。以我现在的身份，说话是够力量了，论事则还要看是什么事？在什么时候开口？时机把握得恰到好处，言听计从。说迟了自误，说早了无用。”左宗棠笑道：“譬如撵我那位亲家，现在就还不到时候。”

“是的。”胡雪岩脱口说道，“要打到福建、广东交界的地方，才是时候。”

左宗棠大笑。笑完了正色答道：“办船厂一事，要等军务告竣，筹议海防，那才是一件大事。但也要看时机。不过，我们必得自己的预备，才不会坐失时机。你懂我的意思了吧？”

胡雪岩不但懂他的意思，而且心领神会，比左宗棠想得更深更远。结合大局，左宗棠的勋名前程，和他自己的事业与利益，了解了一件事：左宗棠非漂漂亮亮地打胜仗不可！这是一个没有东西可以代替的关键。

由于这个了解，他决定了为左宗棠办事的优先顺序，不过。这当然先要征得同意，因而这样说道：“大人的雄心壮志，我都能体会得到，到什么时候该办什么事，我亦大致有数，事先会得预备。如今我要请问大人的是，这趟带兵剿匪，最着重的是什么？”

这句话将左宗棠问住了，想了一会儿答道：“自然是饷！”

“饷，我可以想法子垫。不过，并不是非我不可，各处协饷、能源源报解，保必我来垫借，多吃利息？”

“啊，我懂你的话了。”左宗棠说，“工欲善其事，必先利其器，兵坚而器不利，则能守而不能攻。我要西洋精良兵器，多多益善。雪岩；这非你不可！”

“是！愚见正是如此。”胡雪岩欣慰地答说：“我替大人办事，第一是采办西洋兵器，不必大人嘱咐，我自会留意。至于炮弹子药，更不在话已决不让前方短缺。第二是饷，分内该拨的数目，不管浙江藩库迟拨早拨，我总替大人预备好。至于额外用款，数目不大，当然随时都有，如果数目太大，最好请大人预先嘱咐一声，免得惜手不及。此外办船厂之类，凡是大人交代过的，我都会一样一样办到，请大人不必留心，不必催，我总不误时机就是。”

“好极了！”左宗棠愉悦异常，“汉高成功，功在萧何。我们就这样说了，你尽管放手去做，一切有我担待。”

## 善后赈抚

左宗棠曾称赞胡雪岩“人虽出于商贾，却有豪侠之概。”并列举说：“前次浙江时，曾出死力相救。上年入浙，渠办赈抚，亦实有功桑梓。”杭州光复后，胡雪岩已是地方名绅，军政各方无不仰其辅佐，胡也自觉责任重大，做起事来一丝不苟。

杭州的祸福，都在芎翁手里，目前多保存一分元气，将来就省一分气力。

我是商人。在商言商，讲究公平交易，俗话说礼尚往来，也无非讲究一个公平。弟兄们拚性命夺回了杭州，劳苦功高，朝廷虽有奖赏，地方上没有点意思表示，也就太不公平，太对不起弟兄了。

雪翁你这一万石米，岂止是雪中送炭？简直是大旱甘霖！

当务之急，自然是振兴市面，市面要兴旺，全靠有人肯来做生意。做生意的人胆子小，如果大人有办法让他们放心大胆地到杭州来，市面就会兴旺，百姓有了生路，公家的厘金税收，亦会增加。于公于私，都有莫大的好处。

要荒了的田地有生气，办法很简单，三个字：不骚扰！

胡雪岩先以浙江士绅的身分，向蒋益澧道谢，然后谈到东南兵燹，杭州受祸最深。接下来便是为蒋益澧打算，而由恭维开始。

蒋益澧字芎泉，所以胡雪岩称之为“芎翁”，他说，“芎翁立这样一场大功，将来更上层楼，巡抚两浙，是指日可待的事。”

“不见得，我亦不敢存这个妄想。”蒋益澧说：“曾九帅有个好哥哥，等金陵一下，走马上任，我还是要拿‘手本’见他。”

浙江巡抚是曾国荃，一直未曾到任，现在是由左宗棠兼署。蒋益澧倒有自知之明，不管从勋名、关系来说，要想取曾国荃而代之，是件不容易的事。

但是胡雪岩另有看法：“曾九帅是大将，金陵攻了下来，朝廷自然另有重用之处。至于浙江巡抚一席，看亦止于目前遥领，将来不会到任的。芎翁，你不要泄气！”

“噢？”蒋益澧不自觉地将身子往前俯了一下，“倒要请教，何以见得曾九帅将来不会到任？”

“这道理容易明白，第一，曾九帅跟浙江素无渊源，人地生疏，不大相宜，第二，曾大帅为人谦虚，也最肯替人设想，浙江的局面是左大人定下来的，他决不旨让他老弟来分左大人的地盘。”

“啊，啊！”蒋益澧精神一振，“雪翁见得很透彻。”

“照我看，将来浙江全省，特别是省城里的善后事宜，要靠芎翁一手主持。”胡雪岩停了一下，看蒋益澧是聚精会神地倾听的神态，知道进言的时机已到，便用手势加强了语气，很恳切他说：

“杭州的祸福，都在芎翁手里，目前多保存一分元气，将来就省一分气力！”

“说得是，说得是！”蒋益澧搓着手，微显焦灼地，“请雪翁指教，只要能保存元气，我无有不尽力的！”

“芑翁有这样的话，真正是杭州的救星。”胡雪岩站起来就请了个安：“我给芑翁道谢！”

“真不敢当！”蒋益澧急忙回礼，同时拍着胸说，“雪翁，你请说，保存劫后元气，应该从哪里着手？”

“请恕我直言，芑翁只怕未必知道，各营弟兄，还难免有骚扰百姓的情形。”

“这……”

胡雪岩知道他有些为难。清军打仗，为求克敌致胜，少不得想到“重赏之下，必有勇夫”这句老古话，预先许下赏赐，但筹饷筹粮，尚且困难，哪里还筹得出一笔巨款可作犒赏之用。这就不免慷他人之慨了，或者暗示，或者默许，只要攻下一座城池，三日之内，可以不守两条军法：禁止抢劫与奸淫。蒋益澧可能亦曾有过这样许诺，这时候要他出告示禁止，变成主将食言，将来就难带兵了。

因此，胡雪岩抢着打断了他的话：“芑翁，我还有下情上禀。”

“言重，言重！”蒋益澧怕他还有不中听的话说出来，搞得彼此尴尬，所以招呼打在先，“雪翁的责备，自是义正辞严。我唯有惭愧而已。”

不说整饬军纪，只道惭愧，这话表面客气，暗中却已表示不受责备。胡雪岩听他的语气，越觉得自己的打算是比较聪明的做法，而且话也不妨说得率直些。

“芑翁知道的，我是商人。在商言商，讲究公平交易，俗语说的礼尚往来，也无非讲究一个公平。弟兄们拼性命夺回了杭州城。劳苦功高，朝廷虽有奖赏，地方上没有点意思表示，也就太不公平，太对不起弟兄了。”

蒋益澧听他这段话，颇为困扰，前面的话，说得很俗气，而后面又说得很客气，到底主旨何在？要细想一想，才好答话。他心里在想，此人很漂亮，但也很厉害，应付不得法，朋友变成冤家，其中的出入很大，不可不慎。

于是他细想了一下，终于弄明白了胡雪岩的意思，谦虚地答道：“雪翁太夸奖了。为朝廷证战、分所当为，哪里有什么功劳可言？”

“芑翁这话才真是太客气了，彼此一见如故，我就宣言了。”胡雪岩从从容容他说：“敝处是出了名的所谓‘杭铁头’。很知道好歹，官军有功，理当犒劳。不过，这两年几度激战，眼下早已十室九空，实在没有啥好劳军的。好在杭州士绅逃难在外的，还有些人，我也大多可以联络得到。如今我斗胆做个主，决定凑十万两银子，送到芑翁这里来，请代为谢谢弟兄们。”

这话让蒋益澧很难回答，颇有却之不恭，受之不可之感。因为胡雪岩的意思是很显然的，十万两银子买个“秋毫无犯”，这就是他所说“公平交易”、“礼尚往来”。只是十万两银子听上去是个巨数，几万人一分，所有有限，能不能“摆得平”，大成疑问。

见他踌躇的神气，胡雪岩自能猜知他的心事，若问一句：“莫非嫌少？”未免太不客气，如果自动增加，又显得讨价还价地小气相。考虑下来，只有侧面再许他一点好处。

“至于对芑翁的敬意，自然另有筹划……”

“不，不！”蒋益澧打断他的话，“不要把我算在里头。等局势稍为平定了，贵省士绅写京信的时候，能够说一句我蒋某人对不起浙江，就承情不

尽了。”

“那何消说得？芑翁，你对得起浙江，浙江也一定对得起你！”

“好，这话痛快！”蒋益澧毅然决然他说：“雪翁的厚爱，我就代弟兄们一并致谢了。”接着便喊一声：“来啊！请刘大老爷！”

“刘大老爷”举人出身，捐的州县班子，蒋益澧倚为智囊，也当他是文案委员。请了他来，是要商议出告示，整饬军纪，严禁骚扰。

这是蒋益澧的事，胡雪岩可以不管，他现在要动脑筋的是，如何实践自己的诺言，将十万两白花花的银子，解交藩库，供蒋益澧分赏弟兄？

一想到藩库，胡雪岩心中灵光一闪，仿佛暗夜迷路而发现了灯光一样，虽然一闪即灭，但他确信不是自己看花了眼而生的错觉，一定能够找出一条路来。

果然，息心静虑想了一会，大致有了成算，便等蒋益澧与他的智囊谈得告一段落时，开口问道：“芑翁的粮台在哪里？”

“浙江的总粮台，跟着左大帅在余杭，我有个小粮台在瓶窑。喏，”蒋益澧指着小张说，“他也是管粮台的委员。”

“那么，藩库呢？”

“藩库？”蒋益澧笑道，“藩司衙门都还不知道在不在，哪里谈得到藩库？”

“藩库掌一省的收支，顶顶要紧，要尽快恢复起来。藩库的牌子一挂出去，自有解款的人上门。不然，就好像俗语说，‘提着猪砂，寻不着庙门’，岂不耽误库收？”

蒋益澧也不知道这时候会有什么人来解款？只觉得胡雪岩的忠告极有道理，藩库应该赶快恢复。可是该如何恢复，应派什么人管库办事？却是茫无所知。

于是胡雪岩为他讲解钱庄代理公库的例规与好处。阜康从前代理浙江藩库，如今仍愿效力，不过以前人欠欠人犹待清理，为了划清界限起见，他想另立一片钱庄，叫做“阜丰”。

“阜丰就是阜康，不过多挂一块招牌。外面有区分，内部是一样的，叫阜丰，叫阜康都可以。芑翁！”胡雪岩说，“我这样做法，完全是为了公家，阜康收进旧欠，解交阜丰，也就是解交芑翁。至于以前藩库欠人家的，看情形该付的付，该缓的缓，急公缓私，岂非大有伸缩的余地？”

“好，好！准定委托雪翁。”蒋益澧大为欣喜，“阜丰也好，阜康山好，我只认雪翁。”

“既蒙委任，我一定尽心尽力。”胡雪岩略停一下又说：“应该解缴的十万银子，我去筹划，看目前在杭州能凑多少现银？不足之数归我垫，为了省事，我想划一笔帐，这一来粮台、藩库彼此方便。”

“这，这笔帐怎么划法？”

“是这样，譬如说现在能凑出一半现银，我就先解了上来，另外一半，我打一张票子交到粮台，随时可以在我上海的阜丰兑现。倘或交通不便，一时不能去提现，那也不要紧，阜丰代理藩库，一切代垫，就等于缴了现银，藩库跟粮台划一笔帐就可以了。垫多少扣多少，按月结帐。”

听他说得头头是道，蒋益澧只觉得振振有词，到底这笔帐怎么算，还得要细想一想，才能明白。

想是想明白了，却有疑问：“藩库的收入呢？是不是先还你的垫款？”

“这，怎么可以？”胡雪岩的身子蓦然往后一仰，靠在椅背上，不断摇头，似乎觉得他所问的这句话，大出乎常情似的。

光是这一个动作，就使得蒋益澧死心塌地了。他觉得胡雪岩不但诚实，而且心好，真能拿别人的利害当自己的祸福。不过太好了反不易使人相信，他深怕是自己有所误会，还是问清楚的好。

“雪翁，”他很谨慎地措词，“你的意思是，在你开始粮台的银票数目之内，你替藩库代垫，就算是你陆续兑现，至于藩库的收入，你还是照缴。是不是这话？”

“是！就是这话。”胡雪岩紧接着说，“哪怕划帐已经清楚了，阜丰既然代理浙江藩库，当然要顾浙江藩司的面子，还是照垫不误。”

这一下，蒋益澧不但倾倒，简直有些感激了，拱拱手说，“一切仰仗雪翁、就请宝号代理藩库，要不要备公事给老兄？”

“芑翁是朝廷的监司大员，说出一句话，自然算数，有没有公事，在我都是无所谓的。不过，为了取信于人，阜丰代理藩库，要请一张告示。”

“那方便得很！我马上叫他们办。”

“我也马上叫他们连夜预备，明天就拿告示贴出去。不过，”胡雪岩略略放低了声音，“什么款该付，什么款不该付，实在不该付，阜丰听命而行。请芑翁给个暗号，以便遵循。”

“给个暗号？”蒋益澧搔搔头，显得很为难似地。

这倒是小张比他内行了，“大人！”他是“做此官，行此礼”，将“大人”二字叫得非常亲切自然，等蒋益澧转脸相看时，他才又往下说：“做当家人很难，有时候要粮与饷，明知道不能给，却又不便驳，只好批示照发，粮台上也当然遵办。但实在无银无饷，就只好婉言情商。胡观察的意思，就是怕大人为难，先约定暗号。知道了大人的意思，就好想办法敷衍了。”

“啊，啊！”蒋益澧恍然大悟。“我懂了。我一直就为这件事伤脑筋。都是出生入死的老弟兄，何况是欠了他们的饷，你说，拿了‘印领’来叫我批，我好不批照发吗？批归批，粮台上受得了、受不了，又是另外一回事。结果呢，往往该给的没有给，不该给的，倒领了去了，粮台不知有多少回跟我诉苦，甚至跳脚。我亦无可奈何。现在有这样一个‘好人’我做，‘坏人’别人去做的办法，那是太好了。该用什么暗号，请雪翁吩咐。”

“不敢当！”胡雪岩答道，“暗号要常常变换，才不会让人识透。现在我先定个简单的办法，芑翁具衔只批一个‘澧’字，阜丰全数照付，写台甫‘益澧’二字，付一半，若是尊姓大名一起写在上头，就是‘不准’的意思，阜丰自会想办法搪塞。”

“那太好了！”蒋益澧拍着手说：“‘听君一席话，胜做十年官’。”

宾主相视大笑，真有莫逆于心之感。交情到此，胡雪岩觉得有些事，大可不必保留了，因为向小张使个眼色，只轻轻说了一个字：“米！”然后微一努嘴。

小张也是玲珑剔透的一颗心，察言辨色，完全领会，斜欠着身子，当即开口向蒋益澧说道：“有件事要跟大人回禀，那几百石米，已经请张千总跟胡观察的令亲在起卸了。暂时存仓，听候支用。这几百石米，我先前未说来源，如今应该说明了，就是胡观察运来的。数目远不止这些。”

“喔，有多少？”蒋益澧异常关切他说。

“总有上万石。”胡雪岩说道：“这批米，我是专为接济官军与杭州百

姓的。照道理说，应该解缴芑翁，才是正办。不过，我也有些苦衷，好不好请芑翁赏我一个面子，这批米算是暂时责成我保管，等我见了左制军，横竖还是要交给芑翁来作主分派的。只不过日子晚一两天而已。”

蒋益澧大出意外。军兴以来，特别是浙江，饿死人不足为奇，如今忽有一万石米出现，真如从天而降，怎不令人惊喜交集。

“雪翁你这一万石米，岂止雪中送炭？简直是大旱甘霖！这样，我一面派兵保护，就请张委员从中联络襄助，一面我派妥当的人，送老兄到余杭去见左大帅。不过，我希望老兄速去速回，这里还有多少大事，要请老兄帮忙。”

“是！我尽快赶回来。”

“那么，老兄预备什么时候动身？今天晚上总来不及了吧？”

“是的！明天一早动身。”

蒋益澧点点头，随即又找中军，又找文案，将该为胡雪岩做的事，一一分派停当。护送他到余杭的军官，派的是一名都司，姓何，是蒋益澧的表亲，也是他的心腹。

于是胡雪岩殷殷向何都司道谢，很敷衍了一番，约定第二天一早在小张家相会，陪同出发。

于是先到张家暂息，将善后应办的大事，以及要求蒋益澧支持的事项，写了个大概，方始应邀赴宴。

相见欢然，蒋益澧当面递了委札，胡雪岩便从身上掏出一张纸来，递了过去，上面写的是：“善后急要事项”，一共七条：

第一，掩埋尸体，限半个月完竣。大兵之后大疫，此不仅为安亡魂，亦防疫病。

第二，办理施粥，以半年为期。公家拨给米粮，交地方公正绅士监督办理。

第三，凡粮食、衣着、砖瓦、木料等民生必需品类，招商贩运，免除厘税，以广招徕。

第四，访查殉难忠烈，采访事迹，奏请建立昭忠祠。

第五，为战乱所害的妇女，访查其家，派妥人送回。

第六，春耕关乎今年秋冬生计，应尽全力筹办。

第七，恢复书院，优待士子。

“应该，应该！”蒋益澧说，“我无不同意。至于要人，或者要下委札，动公事，请雪翁告诉我，只要力之所及，一定如命。”

“多谢芑翁成全浙江百姓。不过眼前有件事，无论如何要请芑翁格外支持。”胡雪岩率直说道：“弟兄们的纪律一定要维持。”

蒋益澧脸一红，他也知道他部下的纪律不好，不过，他亦有所辩解：“说实话，弟兄们亦是饿得久了……”

“芑翁，”胡雪岩打断他的话说，“饷，我负责，军纪，请芑翁负责。”

蒋益澧心想，胡雪岩现在直接可以见左宗棠，而且据说言听计从，倘或拿此事跟上面一说，再交下来，面子就不好看了。既然如此，不如自己下决心来办。

于是他决定了两个办法：一是出告示重申军纪，违者就地正法，二是他从第二天开始，整天坐镇杭州城中心的官巷口，亲自执行军法。

这一来，纪律果然好得多了。善后事宜，亦就比较容易着手，只是苦了胡雪岩，一天睡不到三个时辰，身上掉了好几斤的肉，不过始终精神奕奕，

毫无倦容。

左宗棠是三月初二到省城的，一下了轿，约见的第一个人就是胡雪岩。

“惨得很！”左宗棠脸上很少有那样沮丧的颜色，“军兴以来，我也到过好些地方，从没有见过杭州这样惨的！以前杭州有多少人？”

“八十一万。”胡雪岩答说。

“现在呢？”

“七万多。”

“七万多？”左宗棠嗟叹着，忽然抬眼问道：“雪翁，不说八万，不说六万，独说七万多，请问何所据而去然？”

“这是大概的估计。不过，亦不是空口瞎说。”胡雪岩答道：“是从各处施粥广、平崇处发出的‘筹子’算出来的。”

“好极！”左宗棠甚为嘉许，“雪翁真正才大心细。照你看，现在办善后，当务之急是哪几样？”

“当务之急，自然是振兴市面，市面要兴旺，全靠有人肯来做生意，做生意的人胆子小，如果大人肩办法让他们放心大胆地到杭州来，市面就会兴旺，百姓有了生路，公家的厘金税收，亦会增加。于公于私，都有莫大的好处。”

“这无非在整饬纪律四个字上格外下功夫，你叫商人不要怕，尽管到杭州来做生意。如果吃了亏，准他们直接到我衙门来投诉，我一定严办。”

“有大人这句话，他们就敢来了。”胡雪岩又问，“善后事宜，千头万绪，包罗太广，目前以赈抚为主，善后局是否可以改为赈抚局。”

“不错！这个意见很好。”左宗棠随即下条子照办，一切如旧只是换了个名字。

赈抚局的公事，麻烦而琐碎，占去了胡雪岩许多的工夫，以至想见一次左宗棠，一直找不到适当的时间。

这样迁延了半个月，专折奏报夺回杭州的折差，已由京里回到杭州，为左宗棠个人带来一个好消息，“内阁奉口谕，闽浙总督左宗棠自督办浙江军务以来，连克各府州县城池。兹复将杭州省城、余杭县城攻拔，实属调度有方。着加恩赏太子少保衔，并赏穿黄马褂。”此外，蒋益澧亦赏穿黄马褂，“所有在事出力将士，着左宗棠查明，择优保奏。”

消息一传，全城文武官员，够得上资格见总督的无不肃具衣冠，到总督行辕去叩贺。左宗棠穿上簇新的黄马褂，分班接见，慰勉有加，看到胡雪岩随着候补道员同班磕头，特为嘱咐戈什哈等在二堂门口，将他留了下来。

等宾僚散尽，左宗棠在花厅与胡雪岩以便服相见。一见少不得再次致贺，左宗棠自道受恩深重，对朝廷益难报称，紧接着又向胡雪岩致歉，说夺回杭州有功人员报奖，奏稿已经办好，即将拜发，其中并无胡雪岩的名字，因为第一次保案，只限于破城将士，以后奏保办理地方善后人员，一定将他列为首位。

胡雪岩自然要道谢，同时简单扼要地报告办理善后的进展，奉“以工代赈，振兴市面”八个字为宗旨，这样一方面办了赈济，一方面做了复旧的工作。左宗棠不断点头，表示满意。然后问起胡雪岩有何困难。

“困难当然很多，言不胜数，也不敢麻烦大人，只要力所能及，我自会料理，请大人放心。不过，人无远虑，必有近忧，如今已经三月下旬了，转眼‘五荒六月’，家家要应付眼前。青黄不接的当口，能够过得过去，都因

为有个指望，指望秋天的收成，还了债好过年，大人，今年只怕难了！”

一句话提醒了左宗棠，悚然而惊，搓着手说：“是啊！秋收全靠春耕。目前正是插秧的时候，如果耽误了，可是件不得了的事！”

“大人说这话，两浙有救了”

“你不要看得太容易，这件事着实要好好商量。雪翁，你看，劝农这件事，该怎么样做法？”

“大人古书读得多，列朝列代，都有大乱，大乱之后，怎么帮乡下人下田生产，想来总记得明明白白。”

“啊，啊，言之有理。”左宗棠说，“我看，这方面是汉初办得好，薄太后的黄老之学，清静无为，才真是与民休息。就不知道当今两宫太后，能否像薄太后那样？”

胡雪岩不懂黄老之学，用于政务，便是无为而治，也不知道薄太后就是汉文帝的生母。不过清静无为、与民休息这两句话是听得懂，便紧接着他的话说：“真正再明白不过是大人！要荒了的田地有生气，办法也很简单，三个字：不骚扰！大人威望如山，令出必行，只要下一道命令，百姓受惠无穷。”

“当然，这道命令是一定要下的。雪翁，你且说一说，命令中要禁止些什么？”

“是！”胡雪岩想了一下答说：“第一，军饷的来源是厘金，是殷实大户的捐献，与种田的老百姓无干。今年的钱粮，想来大人总要奏请豁免的，就怕各县的‘户书’假名追征旧欠。那一来，老百姓就吓得不敢下田了！”

“那怎么行？”左宗棠神色凛然地，“若有此事，简直毫无心肝了，杀无赦！”

“第二，怕弟兄们抓差拉伕。”

“这也不会。我早就下令严禁，征差要给价。如今我可以重申前令，农忙季节，一律不准骚扰，而且还要保护。”左宗棠问道：“还有呢？”

“还有就是怕弟兄们杀耕牛！”

“那也不会，谁杀耕牛，我就杀他。”

“大人肯这样卫护百姓，今年秋收有望了。至于种籽、农具，我去备办，将来是由公家贷放，还是平价现卖，请大人定章程。好在不管怎么样，东西早预备在那里，总是不错的！”

“不错，不错。请你去预备，也要请你垫款。”左宗棠说道，“除了钱以外，我这里什么都好商量。”

“是！”胡雪岩答道：“我是除了钱以外，什么事都要跟大人商量，请大人做我的靠山。”

“那还用说，要人要公事，你尽管开口。”

“有件事要跟大人商量。湖州府属的丝，是浙西的命脉，养蚕又是件极麻烦的事，以蚕叫‘蚕宝宝’，娇嫩得很，家家关门闭户，轮流守夜，按时喂食，生客上门都不接待的。如今蒋方伯正带兵攻打湖州，大军到处，可能连茶水饮食都得预备，可是这一来，蚕就不能养了。还有，养蚕全靠桑叶，倘或弟兄们砍了桑树当柴烧，蚕宝宝岂不是要活活饿死？”

“噢！”左宗棠很注意地，“我平日对经济实用之学，亦颇肯留意，倒不知道养蚕有这么多讲究。照你所说，关系极重，我得赶紧通知蒋芑泉，格外保护。除了不准弟兄骚扰以外，最要防备湖州城里的长毛突围。”

“大人这么下令，事情就不要紧了！”胡雪岩欣慰他说，“江南是四月

里一个月最吃重，唱山歌的话：“‘做天难做四月天’，因为插秧和养蚕都在四月里，一个要雨，一个要晴。托朝廷的鸿福，大人的威望，下个月风调雨顺，军务顺手，让这一个月平平安安过去，浙江就可以苦出头了！”

## 胡雪岩生意谋略

### 各抱地势，钩心斗角

在王有龄这一面，是“天助自助之人”，自己是个有出息、有前途的人，别人就有信心来帮助你，别人知道钱不会白花。在胡雪岩，这种行为就颇有隋唐侠义之风了。

何桂清年少得意，在情、色上免不了看不开，居然迷上了胡雪岩的宠姬阿巧。

和左宗棠这样光明磊落的封疆重臣的在一起，需要的并不是小恩小惠，而是辅佐他成就大业的才能。

左宗棠得朝廷之势，也就是胡雪岩得朝廷之势。十数车间，转运输将，购置子药，筹借洋款，拨饷运粮，无一不要胡雪岩经手。以此种大势，求什一之利，胡雪岩的势力如日中天，财富也从白银数十万转而数百万进而数千万。回头再看胡雪岩的赠金赠妾，才见得胡雪岩为事业所下的功夫极深。也见得利势不分，自有其道理。

不过即使不大如前，江湖势力也还一直以各种形式重新组合，发挥着自己的作用，比如国民党时期上海的青洪帮，“先总统”介石先生还曾投贴门下，借重他们以求在上海滩立足。

胡雪岩在丝生意上和洋人打商战，时间持续了近二十年。其间，胡雪岩节节胜利，中国人扬眉吐气。

洋人看到胡雪岩是大清疆臣左宗棠面前的红人，生意来往一做就是二十几年，所以就格外巴结，这也促成了胡雪岩在洋场势力的形成。

我们前人善于总结各种自然现象，把它运用到生产经营管理中来，比如山洪爆发，挟泥夹石，雷霆万钧。又比如利刃劈竹，顺纹而下，节节俱开。前者叫“势不可挡”，后者叫“势若破竹”。

势，就是力量，就是走向。“狗仗人势”，仗的是力量，势在必行看的是走向。蓄积起来的力量为势，比如百米之高的水库，比如云雾缭绕的山腰悬起的弩木，比如高塔上吊起的打桩机。找到走向的道理也是势，比如四两搏千金，比如庖丁解牛身，“理有所至，势所必然”。

孙子在其兵书中讲：“善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。”

陶朱公说：“与时逐而不责于人，故善治生者能挥人而任时。”

时就代表势，因为他还说：“从时者如救人追亡人也，蹶而趋之，唯恐弗及，无予不取，反为之灾，赢缩转化，后将悔之。”

白圭讲得更明白：“趋时若猛兽挚鸟之发。”时至就是势存，看得到这一点的人要“蹶而趋之”，要如猛兽挚鸟，“唯恐弗及”。

胡雪岩的商业活动，围绕取势用势而进行的，十之有八。他自己有一套商业理论，讲出来就是：

“势利，势利，利与势是分不开的，有势就有利，所以现在先不必求利，要取势。”

## 官场势力

拿饭碗换银票资助王有龄，这件事开始做，就怀有取势的意图在。

按陈云笙的记述就是：

“一日有钱肆伙友胡光墉见王子而异其相，谓之曰：君非庸人，胡落拓至此？王以先人宦贫对。胡问有官乎，曰曾捐盐课大使，无力入都，问需几何。曰五百金。胡曰明日至某肆茗谈。翌日王至，胡已先在。谓王曰：吾尝读相人书，君骨法当大贵，吾为东君收某五百金在此，请以界子，速入都图之。”

是看了“君骨法当贵”这一点，才冒了折损名节丢失饭碗的危险鼎力相助，所以王有龄谋职成功，回杭任官后，胡雪岩不无得意：“还是我的眼光不错，看你到了脱运交运的当儿，果然不错。”在王有龄这一面，是“天助自助之人”，自己是个有出息、有前途的人，别人就有信心来帮助你，别人知道钱不会白花。在胡雪岩，这种行为就颇有隋唐侠义之风了。

颇有些类似和他同时代的四川巡抚吴棠。

吴棠初在江苏地面做知县。一日有人来报，说吴棠的一位世交故世，送丧的船就泊在城外运河上。吴棠就派差役送去二百两银子，并约改日有闲了前去吊唁。

差役的回话颇多矛盾，细问才知道是送错了。吴棠大为光火，立命差役追回这二百两银子。

身边的书办却提醒他，送出去的礼再要回来，于知县情面上有碍，不若落个顺水人情。吴棠称是，第二日还专门去了那船上。

原来，被错送了二百两银子的船上也是一家送丧的。而且是两位满洲姐妹。因为家道中落，社会上的人势力，才害得两位女子亲自护柩北上。一路上孤苦伶仃，从无人上船问寒问暖。没想到在这里却遇到了父亲的故雨旧交。

吴棠也不说破，上船吊唁了一番，又执父辈礼节与两姐妹优叙了一番，起轿回衙了。

在吴棠，这番礼节也就敷衍过去了。

不曾想山不转水转，多年以后，两姊妹中的姐姐成了慈禧太后，并且垂帘听政，管理社稷宗庙了。

慈禧太后没有忘记当年的知县，在朝堂中多有垂询，大臣聪明，就借了机会上折奖叙吴棠。吴棠官职一升再升，要不是才具平庸，太后面巴不得把他提为疆臣。

吴棠最后做了四川巡抚，美味口腹，蜀都锦绣，快乐一世而终老于成都。

不过拿吴棠和胡雪岩比，也多有不妥。

吴棠是顺水人情，胡雪岩是拿饭碗性命乃至名节，冒了风险做的。所以吴棠是“无心插柳”，胡雪岩却是“有心栽花”。

而且花也开了，两人的结果又有了相似。吴棠有了慈禧做靠山，官做得很安稳，一辈子平平安安，没有人敢弹劾他。有点小错，大家也都一笑了之。这是有势在那里。

胡雪岩借了王有龄，“以子母术游贵要间，以聚敛进。”王在粮台积功保知府。旋补杭州府，升道元，陈臬开藩，不数载简放浙江巡抚。时胡亦保牧令，即命接管粮台，胡亦得大发舒，钱肆与粮台互相捐注。”这也是有势

在那里。只要靠山不倒，胡雪岩的生意就会越做越好。

而且胡雪岩的靠山是凭了本事培养起来的，这一点谁也无异议。所以，胡雪岩的势是“做”出来的。

胡雪岩称对王有龄的借重是取官势。

官势有官势的好处。一任地方官，钱粮调度，生杀予夺尽在自己掌握中，只要不做出无可收拾的烂事，伸缩余地甚大。

官势最大的缺点是不稳。肥缺人人想占，瘠缺也不能没人，所以朝廷总是要常有所调动安排。

所以取官势需要看政声政情，不断去做。

比如浙江巡抚黄宗汉露出口风要有所活动了，就得考虑一下浙抚的位置谁来接替最为合适。

为自己的取势计，当然是自己人来接替最为合适。王有龄从自己的官仕前途考虑，也觉得自己人来了最理想，若是别人，免不了要做明哲保身的预备。

最为理想的，便是由何桂清来接任。

胡雪岩在做势上是毫不含糊的，就专门去了一趟苏州，游说何桂清早日进京活动，至于费用，可以由胡雪岩放款（其实也就是代垫了）。

何桂清年少得意，在情、色上免不了看不开，居然迷上了胡雪岩的宠姬阿巧。

这就要看胡雪岩的气度了。

对于阿巧，胡雪岩自相遇之日，便有“西南北东，永远相随无别离”的属意。现在要做“断臂赠腕”的举动，这个决心委实难下。

高阳先生把胡雪岩的这番反复描述得细腻动人。

酒吃到六分，胡雪岩不想再喝，叫了两碗“双浇面”，一碗是烱得稀烂的大肉面，一碗是熏鱼面，两下对换，有鱼有肉，吃得酒足饭饱，花不到五钱银子，胡雪岩深为满意。

“钱不在多，只要会用。”他说，“吃得像今天这么舒服的日子，我还不多。”

“这是因为胡大老爷晓得我做东，没有好东西吃，心里先就有打算了，所以说好。”

“这就叫‘知足常乐’。”胡雪岩说，“凡事能够退一步想，就没有烦恼了。”

这天晚上他再想阿巧姐的去留，就是持着这种态度，譬如不曾遇见她，譬如她香消玉殒了，譬如她为豪客所夺，这样每自警一次，便将阿巧姐看得淡了些，最后终于下了决心，自己说一声：“君子成人之美！”然后叹口气，蒙头大睡。

这一口气叹得！多少英雄意气，也都消磨进去了。莫名的怅惘失落，无非是为了事业前程。代价太大了。

回报自然也大。有了胡雪岩这种豪概之举，不愁在江湖上没有朋友。

胡雪岩在官势上做到极顶，是遇到了左宗棠。不过，和左宗棠这样光明磊落的封疆重臣在一起，需要的并不是小恩小惠，而是辅佐他成就大业的才能。如果是个庸才，左宗棠以他的骡子脾气，吹灰之力就可把你攻倒。如果是个人才，左宗棠自会礼如上宾。有记载说：

“咸丰五年，杭州不守，王公殉难。继者为左中丞宗棠。胡以前抚信任，

为忌者所潜。左公闻之而未察，姑试以事，命筹米十万石，限十日、毋违军令。胡曰：大兵待饱，十日奈枵腹何？左公曰：能更早乎？胡曰：此事筹已久，若待公言，已无及矣。现虽无欵，某熟某米商，公如急需，十万石三日可至。左公大喜，知其能。命总办粮台如做，而益加委任。”

有了左宗棠这样的疆臣看重，胡雪岩所谓的官势就已做成。所谓势利，就是以势取利。初有王有龄的海运局差使，借重海运银两做生意，后王升巡抚，得一省之利为己调度。现在左宗棠金戈铁马，花十年之力平定西北回乱，胡雪岩借的势也就大了。清廷倚重左宗棠，要靠他来收复叶赫那拉氏的母乡故土，保住大清的脉元气，免不了就要言听计从。

左宗棠得朝廷之势，也就是胡雪岩得朝廷之势。十数年间，转运输将，购置子药，筹借洋款，拨饷运粮，无一不要胡雪岩经手。以此种大势，求什一之利，胡雪岩的势力如日中天，财富也从白银数十万转而数百万进而数千万。回头再看胡雪岩的赠金赠妾，才见得胡雪岩为事业所下的功夫极深。也见得利势不分，自有其道理。

急功近利是商人的通弊。如何能吃小亏，耐一时之难，获取一条不尽财富滚滚来的巨利之源，应该是商业理性所必须思考的问题。

这就需要代换理论。小利是小忍而得的，忍的实质是先不求利，而求做事。做小事体，从开始忍耐到获利的间隔小，获利也就小。做大事体，从开始忍耐到获利的间隔大，获利也就大。一般来说，只要方法正确，获利和所做的事体，和忍耐的能力总是成正比的。封建时代，三更灯人五更鸡，正是男儿读书时。书一读便是寒窗十年，所得是“书中自有黄金屋，书中自有颜如玉至。”商业活动和读书的道理一伴，急功近种的做法，根本别想获有黄金屋，颜如玉。“先不必求利，要取势。”

胡雪岩看出利势不分家，就有了他的取势行为。官势的成功给他带来了厚利，“光有官势还不够，商场的势力我也要。这两伴要到了，还不够，还有洋场的势力。”

这就典型地道出了胡雪岩在商业上的总体谋略。这个谋略的核心是取势，犹若修水库蓄水，犹若修铁道运输。开头看起来成本大，回收慢，然而，一旦水库、铁路修好了建成了，由此而获得的利益却是稳固而源长的。

对于胡雪岩来说，他做生意的本来手法就是要放眼光，放胆量。他不屑于因蝇头小利而障住了身手，他看得远，所以心思做得深。

天下大势他很了解。首先是洪杨之乱，由此而引起整个社会的人口大流动，财富大变迁，非一时可以安顿。其次是海禁大开。眼看着洋枪洋炮挟着西方的产品滚滚流入中国市场。中国和西方有巨大的差距，也非一时可以弥补。

不但了解大势，而且独具主见。一般人因洪杨之乱而惶惶，忙于逃命的，趁机捞一把的都有。胡雪岩却看准了，长毛是不会持久的，官军早晚要把他打败。既然形势是这样，浑水摸鱼，两面三刀，投机取巧，都不是地道的作为。最好的做法，就是帮官军打胜仗。“只要能帮官军打胜仗的生意，我都做，哪怕亏本也做。要晓得这不是亏本，是放资本下去，只要官军打了胜仗，时势一太平，什么生意不好做？到那时候，你是出过力的，公家自会报答你，做生意处处方便。你想想看，这还有个不发达的？”

了解大势了，就好取势。势在官军这边，自然要帮官军。只有昏头黑脑的那些人，才不计社会大的走向，单为眼前可图的几笔小小生意而断了大的

前程。

洋人那一面也是这道理，“洋人虽刁，刁在道理上。只要占住了理，跟洋人的交涉也并不难办。”

这种看法，在海禁开放之初，着实颇有与俗不同之处。因为照一般的见解，洋人不是被看作茹毛饮血的野人，就是被视作不可触犯的神人，结果就无法和洋人平等来往，做出了许多滑稽可笑的事情。

在胡雪岩，一开始就守定了讲道理，互惠利的宗旨，自然又占了风气之先，为他商业上的发达做了心理准备。

有了对这两个大变动的分析，胡雪岩就逐渐把做生意的力量重心放在了蓄势取势上。看到了大的形势，并顺应大的形势走，这是顺势。但是光有这一点还不够，跟着大势走仅仅是顺应时势，胡雪岩还要进一层，他要通过自己的努力，让自己置身于能控制大势的核心位置，这就是“做势”。

顺势是眼光，取势是目的，做势就是行动。

在官场上，通过资助王有龄、黄宗汉、麟桂、何桂清、左宗棠等人，通过为他们出谋献策，出力出资，把他们的功名与利益和自己紧紧联结在一起，从而达到“此人须臾不可离”或者说“天下一日不可无胡雪岩”的效果。这样就取得了官势。

王有龄、何桂清等的升迁和享乐离不开胡雪岩；左宗棠平定回乱，建立不世功名也离不开胡雪岩。

胡雪岩知道他们需要什么，所以也就能抓住他们。抓住了这些人，也就抓住了他们位官而自然形成的官势。有这些靠山在，转粮拨饷，筹款购枪，无一不可堂而皇之地去做。这些人也正眼巴巴地盼着你的这些东西，又何愁不能从中渔利？

此中官商联结，既非空前，更非绝后。八十年代那场所谓“官倒”大浪潮，不知有多少商人借官攫取了巨利。

同样，撇开社会的和政治的原则，单从商人的谋利角度来看，即便是最发达的现代资本主义国家，也处处可见官与商结合的范例。或者说，商业与政治势力结合与运用的范例。

比如说哈默，曾被誉为“红色资本家”。这红色即官（势），资本家即商（事）。

又比如现在有好多半官方基金会和“慈善”机构。国外资本家趋之若鹜。大批资金的涌入都是有条件的，需要接受基金的机构代他疏通各种关系。这需要疏通的便是官，目的还是为了商。

只是现代社会的做为越来越隐蔽，给人一种在商言商，商政无干的现象。不过这假象，着实瞒不住每一位能一手通“官”者。只要有官势可取的地方，便有商人在行动。单就商业自身的利益来讲，没有什么不正常的。

胡雪岩长袖善舞，层层投靠，左右逢源，把人们看得目瞪口呆。

事实上，在官场上的所为，只是胡雪岩取势活动的一个部分。单有官场势力，并不能使胡雪的商业活动达到完美的境地。

在胡雪岩看来，只要是有利于自己商业谋利的势，他都要争取，都要去做。比如漕帮为代表的江湖势力，比如商场势力和洋场势力。

## 江湖势力

江湖势力的争取以结识尤五为开始。

王有龄初到海运局，便遇到了漕粮北运的任务。粮运关涉到地方官的官声，所以督抚黄宗汉催逼甚紧，前一年为此还逼死了藩司椿寿。

按照胡雪岩的主意，这个任务说紧也很紧，说不紧也不紧。办法是有的，只需换一换脑筋，不要死盯着漕船催他们运粮，这样做出力不讨好；改换一下办法，采取“民折官办”，带钱直接去上海买粮交差，反正催的是粮，只要目的达到就可以了。

通过关系，找到了松江漕帮管事的，名叫尤五。帮里历年克扣，省下了一批粮食。

谈生意过程中，胡雪岩发现，虽说漕运渐衰，漕帮势力大不如前了，但是地方运输安全诸方面，还非得漕帮帮忙不可。这是一股闲置起来，有待利用的势力。运用得好，自己生意做得顺遂，处处受人抬举；忽视了这股势力，一下小心就会受阻。

而况且各省漕帮互相通气，有了漕帮里的关系，对王有龄海运局完成各项差使也不无裨益。一旦有个风吹草动，王有龄也不至于受捉弄，损害官声。

所以和尤五打交道，不但处处留心照顾到松江漕帮的利益，而且尽己所能放交情给尤五。加上胡雪岩一向做事一板一眼，说话分寸之际特别留意，给尤五的印象是，此人落门落槛，值得信任。

有了这个印象，“民折官办”购粮一事办得很顺手，尤五也把他尊为门外兄长，凡事请教。

后来表明，尤五这股江湖势力给胡雪岩提供了很大方便。胡雪岩在王有龄任时做了多批军火生意，在负责上海采运局时，又为左宗棠源源不断的输给新式枪械子药，假定没有尤五提供的各种方便和保护，就根本无法做成。

胡雪岩也很注重培植漕帮势力，和他们共同做丝生意，给他们提供固定的运送官粮官方物资的机会，组织船队等，只要有利益，就不会忘掉漕帮。胡雪岩有一个固定不变的宗旨就是：“花花轿儿人抬人。”我尊崇你，你自然也抬举我。势的做成就是这样。

江湖势力在晚清渐趋衰落。主要是因为各种经济社会变动引起的。比如洪门和漕帮，当年借重的是联接南北的运输河道。河道一旦冲淤堵塞，财路一步步衰微，江湖势力也就一步步退减。又比如镖局，当年押银护款，呼啸南北，哪一个钱庄不需要借重镖师？后来银票兴起了。划汇制度也形成了，镖师就逐渐有人尊敬而无人借重，势力自然也就江河日下。

不过即便大不如前，江湖势力也还一直以各种形式重新组合，发挥着自已的作用。比如国民党时期上海的青红帮，“先总统”介石先生还曾投贴门下，借重他们以求在上海滩立足。

所以在胡雪岩生活的时代，江湖势力仍是影响社会生活的一支重要力量。胡雪岩把这支力量组织起来，和自己在官场的势力。古应春在洋场的势力结合起来，做出了花团锦绣的市面来。

## 商场势力

商场势力的做成，同样显示了胡雪岩在商业谋略上的与众不同。

假如说官场势力的借重是胡雪岩在无意中做成，然后逐渐意识到的话，那么商场势力的做成就显得更有预谋和计划。

这个特点突出表现在垄断上海滩丝生意，达到与洋人抗衡，以垄断优势求得商业主动权上。

胡雪岩打的是一场名符其实的商战。

第一阶段，胡雪岩尚未投入做丝生意，就有了与洋人抗衡的准备。

按他的说法就是，做生意就怕心不齐，跟洋鬼子做生意，也要像茧行收茧一样，就是这个价钱，愿意就愿意，不愿意就拉倒。那一来洋鬼子非服帖不可。

而且办法也有了，就是想办法把洋庄都抓在手里，联络同行，让他们跟着自己走。

至于想脱货求现的，有两个办法，第一，你要卖给洋鬼子，不如卖给我，第二，你如果不肯卖给我，也不要卖给洋鬼子，要用多少款子，拿货色来抵押，包他将来能赚得比现在多。

凡事就是起头难，有人领头，大家就跟着来了。

具体的做法因时事而转。

第一批丝运往上海时，适逢小刀会起事，胡雪岩通过官场渠道了解到，两江督抚上书朝廷，因洋人帮助小刀会，建议对洋人实行贸易封锁，教训洋人。

只要官府出面封锁，上海的丝就可能抢手，所以这时候只需按兵不动，待时机成熟再行脱手，自然可以卖上好价钱。

要想做到这一点，就必须能控制上海丝生意的绝对多数。

和庞二的联手促成了在丝生意上获得优势。

庞二是南浔丝行世家，控制着上海丝生意的一半。胡雪岩派玩技甚精的刘不才去和庞二联络感情。

起初，庞二有些犹豫，因为他觉得胡雪岩中途暴发，根底未必雄厚，随后，胡雪岩在几件事的处理都显出了他能急朋友所急，而且在利益问题上态度很坚决，显然不是为了几个小钱而奔波，在丝生意上联手，主要还是为了团结自己人，一致对外。有生意大家做，有利益大家沾，不能自己互相拆台，好处给了洋人。

庞二也是很有担待的人，认准了你是朋友，就完全信任你。所以他委托胡雪岩全权处理他自己囤在上海的丝。

胡雪岩赢得了丝业里的百分之七十强，又得庞二的倾力相助，做成了商业上的绝对优势，加上官场消息灵通，第一场丝茧战胜利了。

第二阶段，胡雪岩手上掌握的资金已从几十万到了几百万，开始为左宗棠采办军粮、军火。

西方先进的丝织机已经开始进入国门，洋人也开始在上海等地设立丝织厂。

胡雪岩为了中小蚕农的利益，利用手中资金优势，大量收购茧丝屯集。

洋人搬动总税务司赫德前来游说，希望胡雪岩与他们合作，利益均沾。

胡雪岩审时度势，认为禁止丝茶运到上海，这件事不会太长久的，搞下去两败俱伤，洋人固然受窘，上海的市面也要萧条。所以，自己这方面应该从中转圜，把彼此不睦的原因拿掉，叫官场相信洋人，洋人相信官场，这样子才能把上海弄热闹起来。

但是得有条件，首先在价格上需要与中国这面的丝业同行商量，经允许方得适用，其次洋人须答应暂不在华开设机器厂。

和中国丝业同行商量，其实就是和胡雪岩商量，因为胡雪岩做势既成，在商场上就有了绝对发言权。有了发言权，就不难实现他因势取利的目的。

可以说，在第二阶段，胡雪岩所希望的商场势力已经完全形成。这种局面的形成，和他在官场的势力配合甚紧，因为加征蚕捐，禁止洋商自由收购等，都需要官面上配合。尤其是左宗棠外放两江总督，胡雪岩更觉如鱼得水。江湖势力方面，像郁四等人，本身的势力都集中在丝蚕生产区，银钱的调度，收购垄断的形成，诸事顺遂。因为他们不只行商，而且有庞大的帮会组织作后盾，虽无欺诈行为，但威慑力量还是隐然存在，不能不服。

在胡雪岩中其它生意方面，商势促成了经营这一点也很突出。

比如钱庄，从杭州发展到宁波、上海、武汉、北京，在同治光绪年间已经位势江南诸钱业同行之首，与北方的山西帮票号遥相犄角。声名大振，信誉日上，又借官款为后盾，成为客户心目中不倒的金字招牌典当行的发展更为迅速，全国已经开到二十九家。和阜康的钱业，胡庆余堂的药业一样，都成为胡雪岩在商场立足发展的巨大支柱。

胡雪岩在丝茧生意上和洋人打商战，时间持续了近二十年，其间，胡雪岩节节胜利，中国人扬眉吐气，到了中法战争战事一开，局面开始对胡雪岩不利。

主要诱因出在上海市面的不景气上。学经济史的人都会记得，1883年，正值世界性经济危机，上海银根紧缩，市面上现银数量锐减，阜康等钱业面临窘境。这个紧要关口，左宗棠和李鸿章的盾公开化了。左宗棠主张对法宣战，李鸿章明里敷衍不表态，暗中示意门下加紧行动，打击左宗棠的势力。

胡雪岩早就成为左宗棠的左右臂膀，筹饷购械，无不立办。胡左关系独犹盛宣怀和李鸿章之间的关系。所以成了首当其冲的打击对象。

适逢上海市面大坏，盛宣怀就和上海道郡友濂密商，到期的海关税拖延不转拨，让胡雪岩自个儿承担洋款到期偿还的负担。同时派人四出行动，挤兑阜康，提取现款。

胡雪岩跟洋人打商战，就跟打仗一样。论虚实，讲攻守，洋商联合在一起，千方百计进攻，胡雪岩孤军应战，唯有苦撑应变。这情形就跟围城一样，洋商大军压境，吃亏的是劳师远征，利于速战；被围的胡雪岩，利于以逸待劳，只要内部安定，能够坚守，等围城的敌军，师劳无功，军心涣散而撤退时，开城追击，可以大获全胜。

现在后院起火，内部起讧，胡雪岩的枪法大乱，花二十年心血做成的势，顷刻泄漏。上千万银款押在丝茧上，商势既然不存，整个大厦也就颓然坍塌。

胡雪岩最为痛心的倒不是自己的生意败坏，而是痛心生意败坏的原因，不是自己和洋人较量不下去了，而是自己人在那里使坏。就像两个大力士在那里较劲儿，不是一个以力制服了另一个，而是有人在旁边用树枝挠痒痒，痒不自禁，败退下来了。

所以问题与胡雪岩的取势理论无关。

## 洋场势力

胡雪岩另一个借重的势力就是洋场。按胡雪岩自己的说法，他的成功，得力于两个局势的大转变。第一个是洪杨之乱，第二个是海禁大开。

两者共同形成了一个纷纷攘攘的乱世。而胡雪岩是典型的乱世英豪，善

于适应乱世，把握方向，整顿秩序。

他对洋场的倾心，也正得力于他这种能力。

在胡雪岩首次做丝茧生意时，就遇到了和洋人打交道的事情，并且遇到了洋买办古应春，二人一见如故，相约要利用好洋场势力，做出一番市面来。

胡雪岩在洋场势力的确定，是他主管了左宗棠为西北征回而特设的上海采运局。

上海采运局可管的事体甚多。牵涉和洋人打交道的，第一是筹借洋款，前后合计在一千六百万两以上，第二是购买轮船机器，用于由左宗棠一手建成的福州船政局，第三是购买各色最新的西式枪枝弹药和炮械。

由于左宗棠平回心坚，对胡雪岩的作用看得很重，凡洋务方面无不委胡雪岩出面接洽。逐渐就形成了胡雪岩的买办垄断地位。

洋人看到胡雪岩是大清疆臣左宗棠面前的红人，生意来往一做就是二十几年，所以也就格外巴结。这也促成了胡雪岩在洋场势力的形成。

势力一旦形成，别人就不易进入。就像自然保护区一样，在保护区内是被保护的动植物的天下，外人不得涉足。

想涉入也是不大可能，因为洋人认准了胡雪岩，不大相信不相干的来头。

所以江南制造总曾有一位买办，满心欢喜的接了胡雪岩手中的一笔军火生意，却被洋人告知，枪枝的底价早已开给了胡雪岩，不管谁来做都需要给胡雪岩留折扣。

综胡雪岩经商生涯，突出特点就在他的取势理论。官场势力、商场势力、洋场势力和江湖势力他都要，他知道势和利是不分家的。有势就有利，因为势之所至，人财物各方面唯有势人马首是瞻，没有不获利的道理。另一方面，有势才有利，社会上各种资源散盖着，就像水白白流走一样，假若没有蓄积，没有势，就无法形成一种力量，一种走向。蓄势的过程，就是积聚力量，形成规模，安排秩序，形成走向的过程。积聚力量和安排调度，正是一个有效的管理者的主要任务。

商人企业家在社会中起着十分重要的作用。人才闲置，把他们组织起来，充分利用；资源闲置，把它们挖掘出来，充分利用；信息闲置，把它们组合起来，充分利用。这本身就是一种创造的过程。明明是个无可救药的赌徒，胡雪岩却能够把他利用了，派他购丝、办货。明明是个落魄的文人，胡雪岩能把他鼓动起来，让他尽己所长，安定地方，官场和江湖有嫌，洋人和官府有隙，胡雪岩却非要他们前嫌尽释，沟壑尽平，大家携手来做生意，沾利益。这种做为，一般人想不到，胡雪岩想到了；一般人做不到，胡雪岩做到了，所以人们称赞他神，称赞他奇。

这种神奇，在胡雪岩身上所表现的，就是与众不同之想。凡事总要超出别人一截，眼光总比别人放得远，所以才能在经商活动中，在商不言商，花出精力去做势。这和下围棋的道理一样，别人放一子，自己紧粘一子，必是笨伯，稍具围棋常识的人都懂得要放手做势，从整体上营构自己的势力范围，然后抱犄角与敌逐。杜牧的《阿房宫赋》中说：“五步一楼，十步一阁；廊腰缦回，檐牙高啄；各抱地势，钩心斗角。”其中所讲的势，与官场的势，商场的势道理相通，唯有能够抱势，方可钩心斗角。

## 智勇仁强商人四德

胡雪岩的商业智慧，有两个与众不同的特点，第一是把智运用到义上，以攻人心为上，以此把握商情，第二是把智化解为“眼光”，以此评判生意。

对于商人来说，往往一念之差，出入甚大，商人若勇毅不存，商业上开拓的锐气就会折杀，局面也就可能越超不前。

胡雪岩晚期，自己的“财神”声名广扬在外了，便觉得台面上总得得体，要和自己的声望地位相称。老母亲的六九大寿要做，七十大寿还要做。不但要做，而且还要做得隆重热烈，让人知道胡雪岩在台面上风光依旧，得宠依旧，生意上兴隆依旧，这就是所谓“尾大不调”。胡雪岩选人的一条重要标准，就是看这个人是否有耐性，能否克制自己。

《史记·货殖列传》中，有名的商人白圭说：“吾治生产，犹伊尹、吕尚之谋，孙武用兵，商鞅行法是也。是故其智不足与权变，勇不足以决断，仁不能以取予，强不能有所守，虽欲学吾术，终不告之矣。”

白圭强调，“智、勇、仁、强”，是商人的四项品德，或者，更准确地说，是一个商人是否合格的标准，而且是基本标准。因为四项品德具备了，才有可能进一步学习他的商业经营技术。四德不具备，“终不告之”，为什么？因为学了也没用。

作为一个兼具侠义美名，商通国内海外的大商人，胡雪岩的商事活动具备了四德的基本要求。”

## 智就是通权时变

智即权变，也就是观察市场，通权时变。这是一个商人的基本要求。而胡雪岩的商业智慧，还有两个与众不同的特点。第一是把智运用到义上，以攻人心为上，以此把握商情，第二是把智化解为“眼光”，以此评判生意。

胡雪岩智慧的首要特点就是化智入义，把自己在人情关系上的基本才智充分发挥出来。体人情，通人性。他对人情的体察到了十分细微的地步。

比如他因资助王有龄而丢了饭碗，自己落魄了，他决不去找老关系的麻烦，宁可屈等去吃门板饭。一旦发达了，他又精挑细选礼品，把老同事们侍服得服服帖帖。个个觉得，胡雪岩这人有难了不会找熟人麻烦，有福了会和大家一起享。

这个智慧就是人情的智慧。胡雪岩知道人心厌恶罗嗦，有人给你讨麻烦总是件不快的事；反过来，人本性中又总爱小便宜，你能满足他这一小小本性，他就会喜不自胜。

这个人微体贴到的关于人性的知识运用起来了，做出来的行为就入了义。

比如和松江漕帮的尤五谈“民折官办”来的事情时，揣知尤五卖米有难色，不是不卖，而是卖了不甘心，自有隐衷。胡雪岩就捕捉到了这一心理，并且拿话挑明了，告诉尤五，有什么难处，胡雪岩自然会帮，否则还不如不买这批粮食。

难处积在心里头，被人讲明了，并且帮你落实了解决办法。这就是为人久计的举动，显见出是朋友了。因此，关于人性的体察，又化作了与义有关的举动。

这种智，算不算商业智慧？应该算，而且应该是上乘，因为这种智慧是边拆边用，边用边结，最后上升为义，又为以后的商业往来打开了路子。新的机会，由于受这种义智的鼓励，是越滚越多，越扩越大。等于每一次都为未知的下次增加了取胜的机会。它和单纯的商业市场估计大为不同。

我们拿绿营兵罗尚全存银一万一千两的例子来做比较。

按一般的市场规则做的话，只需点明银两，立折为凭即可。

或者按现代银行储蓄来做，发现此人行踪可疑，身份与银两出入大大，先把来人稳住了，找到警察来盘问清楚再说。

胡雪岩却是人未打交道，已经义名在外。罗尚全号听了自己的表亲杨书办讲述胡雪岩的侠义之举后作出判断的：姓胡的这人靠得住。

这个判断正是胡雪岩前两次关于人性智慧运用后，化智入义的结果。

一次是资助王有龄，人皆尽知的。

第二次是阜康开业，先开二十个大洋的户头折，托杨书办一一送到官场内室手里。

有了胡雪岩的一贯表现，罗尚全就有信心上门存银了。

存银却不要折，也不要息，显见得别有隐曲。换一个人不见得会处理。胡雪岩却借故要和他摆一碗。

这一摆就有了时间缓冲。胡雪岩又算对了，酒酣饭饱，罗尚全把自己的故事全倒给了胡雪岩听。

罗尚全年年轻时嗜赌，结果亲家老丈召他入堂，告诉他，如果他愿意退婚，原债借不算，另外秦送他一千五百两银子。罗受此刺激，撕了婚约，投军攒钱，用尽了各种手段，发誓要把这笔欠款还清。

胡雪岩的商业头脑又活动开了，向罗尚全表示，罗的这笔钱，以三年为期，三年后来提，一万五千两足银。

利息给的是高了点儿。

不过，首先，又是一个化智入义的机会，有了自己的这一表示，成例放在那里，经罗尚全回去那么一宣传，恐怕短斯内的存款，单是罗尚全这一号当兵的，累加起来也会不下十万。其次，利息高低，全看你对存款如何运用。头寸足了，生意大了，区区利息，实不算什么。

胡雪岩的商业智慧，实在是以智养智了。

还有一点，胡雪岩不但用他对人情的通透了解结义，化智入义，而且善攻心，化智为利，化智为势。

比如对抚台黄宗汉的贪吃贪索，那是毫无“义”字可言的。但是胡雪岩照塞不误。先是从上海往他老家汇去了两万，后是从杭州往北京帮他汇到户部一万。

前一笔化为黄宗汉对王有龄的提拔，从海运局转为署理湖州府；后一笔化为对嵇鹤龄的补缺，允许由嵇代王有龄在海运局的原差使。

两个差使各管一摊官银，只要自己人在，不愁官银不从阜康过，阜康的头寸手面实力更不在话下。

嵇鹤龄曾戏称宁可拿钱塞狗洞，也不肯白出效敬费；王有龄也对抚台大人的暗示置若罔闻，落得抚台大人把脸一沉，端茶送客。

胡雪岩只是听，听出门道了，就适逢其时地派人把事情办了。

这就是胡雪岩攻人心的智慧，即使它是人性的负面，表现出来是恶劣的，也要顺着对它的了解去做。

因为是在做生意，不是在做判官。做生意要的是畅通无阻，要的是取势获利。

胡雪岩商业智慧的第二点是化智为“眼光”。

在上述罗尚全存银一例中便看出胡雪岩的眼光来。普遍地讲，化智入“义”均是眼光。就是说，胡雪岩人在做眼前的生意，思虑却是放在将来。所以他不做一锤子买卖（好像准备趁着谁还没醒悟过来，大捞一把，赶快洗手似的）。

胡雪岩的眼光还有另外一种：“做生意怎么样的精明，十三档算盘，盘进盘出、丝毫不漏，这算不得什么！顶要紧的是眼光，生意做得越大，眼光越要放得远。做大生意的眼光，一定要看大局，你的眼光看得到一省。就能做一省的生意，看得到天下，就能做天下的生意，看得到外国，就能做外国的生意。”

这是从大处显示商业智慧。

眼光看得大，看得远，手头做起事来就放得开，摆得匀。比如官票初次发行，信用不可知，小眼光的只看到这一点，大眼光则看到官府平逆，民心所向，所以这信用得靠同行维持，官府信用好了，做钱业生意的也跟着占便宜。

胡雪岩的商业智慧，有这两点与众不同。也就注定了胡雪岩走上与官府合作，受朋友拥戴的道路。尤其是化智入义这一点，把侠义之心渗入到商业活动中，把握了人性中的极为复杂的方面，使得胡雪岩有了“东南大侠”的尊誉。现在的人，之所以为胡雪岩所激动，正是因为胡雪岩迎合了人们的浪漫性格。假定一个商人工于算计，斤斤计较，按现代资本主义眼光看，符合商人的一般标准，但其智慧是冷苛型的，做出的事也必平庸无奇，总没有胡雪岩的义智型来得光艳照人。

## 勇就是决断

勇就是决断，对于商人来说，关键时刻，往往一念之差，出入甚大。所以，是否敢拍板定夺，决定着一笔生意的成坏。尤其是大部分资金积压于一处时，一旦调度失当，常遭倾家荡产之灾。商人多虑，若不能佐以多勇，犹豫辗转，且不说劳心劳力，贴误时机，单是这种不定的工作方式，也会让雇员、合作者、甚至对手大力担心。商人的勇毅不存，商业上开拓的锐气就会折杀，局面也就可能经常趑趄不前。

不过任何一个商人人都知道，勇是建立在对一件商事各方面情况的缜密了解上。胡雪岩为了做丝茧生意，就得从丝的生产知识入手准备起。季节到了，人手齐了，资金足了，地方有了，还需要了解市面。

了解市面是让徒弟陈世龙去办的。透过尤五的口气，兼以陈世龙从茶馆里听来的消息，胡雪岩知道：小刀会在八月要起事了。

起事了会怎么办？这就需要胡雪岩作出决断。

当然，如果有进一步的消息，或者另有路道，胡雪岩的决断还可重新考虑做出。

比如说小刀会在八月起事，此前去做丝生意，估计不会有太大风险。

只是，假定小刀会闹成了，上海要有好一阵儿要乱，外边的丝很难运进。知道了这一情况，事先屯丝，大批吃进，定是一笔好生意。

但是屯丝又有屯丝的风险。首先是要压本钱，其次假定市面不出半月又平静了，屯丝也就意义不大。

这就又需要下决断了，因为商人不可能穷知与下决断相关的所有信息，所以就有风险，在最后时刻，只能根据大致的情势估算。至于估计是否准确，情况会否按估计的方向发展。这都是一个待卜之数。

正因为是未知待卜的，才需要商人勇毅果敢的品性。

胡雪岩这次作出的判断是：大量买丝，屯往租界，必赚！高价亦不惜他的辅助理由是：洋人暗中支持小刀会，政府必然要想个法子制一制洋人。最好的法子就是禁止和洋人通商。所以过不了三个月，洋人有可能有钱而买不到丝，丝价会大涨。

局势果然按他的估计发展了。两江督抚上书清廷，力主惩罚洋人，清廷也已回复答应这么做。

这是胡雪岩自立门户以来第一笔大宗生意，为了这笔生意，他调集了几十万银款，其中多半儿是钱业同行借贷的。大家都相信胡雪岩有了断。其实是相信胡雪岩所下的判断大致不会错。回头想一想，假定这一次恰恰是胡雪岩错了，或者是丝已经屯了三月，利息已经吃进去了几千，忽然市禁大开，丝价大跌，恐怕我们一开场就看到的是终场的胡雪岩了。

幸好，结局甚为圆满。勇和智结合，智和义结合，义和胡雪岩是狗洞也照塞的为世手法结合、胡雪岩从官场、从洋场、从江湖得来的消息也都千真万确，没有批漏，这一决断变成了现钱。

商人的日日夜夜呀，大家是晓得的，无非是希望市场能沿着自己预想的方向发展，希望预知的一切都能被证明是正确的，希望各种意外越少越好。

勇是什么？勇是厚利，勇是机会。白圭之所以把它列为商人四德之一，就是因为勇一头连接了智，一头连接了风险。它处在“人知”的边缘，需要勇的时候，就证明，我对此事的向前发展没有确知了。完全地知道事情的发展不需要勇；钻入一个已被各种现代设备修配好了的大溶洞，不需要勇，至多需要阻，来承受高度黑暗的刺激。但要踏入一个荒野中的山洞却需要勇，因为你不能预知里边的情况，或许有猛兽，或许没有；或许有蛇，或许没有；或许有叉道，或许没有；或许有陷阱（死坑），或许没有……

因为是通向未知，所以就可能有机会，有厚利。不过同时也可能什么也没有，只有无尽的灾难。本来这就是包括在里边的。

藩司麟桂来向胡雪岩借贷的时候，胡雪岩就处在这样一种状况中。胡雪岩对麟桂所知甚少，人很老实，不错。不过，正因为如此，他捞的钱也少，临走还得靠借贷弥补亏空，而且一借就是两万。人走了，力不及本省地面，即便他给好处，也不知好处该从哪里给起。况且，胡雪岩刚刚开业，照实了说，包括同业庆贺开业送来的堆花加起来也不过四万现银。

这里边也不纯是商业利益，还有人情在，借走了款，将来不给倒还不至于，但是他要长期拖欠，依胡雪岩的脾气，也还真不能让人跑到他门下天天逼索。

为难，真的为难！

胡雪岩虽心中暗暗叫苦，主意却也慢慢在打。可以把王有龄赴任后的官

款算进去，可以把私蓄算进去……，看来，只要保证期限，借去不会有妨。

麟桂要的也只是一时周转，只是他那面派来的人不够精透，讲出的话头让胡雪岩猜不出自己会冒多大风险。

对着风险，要的也就是一个勇字。解了麟桂的围，麟桂自然感激。不即日捎话过来，他到江苏接任藩司，知恩图报，答应各省解往江南大营的协饷由阜康到上海开分号妥为办理。

就是说，不用垫本钱，只为这二万银子的借款，阜康有了机会，稳稳当当把分号开到上海！

这是胡雪岩生意发展上挺为得意的一件事，一个契机。借了这个机会，阜康在同治到光绪初年，成为全国规模最大的钱庄。

## 仁就是取舍

四德之三为仁。

仁是取舍，是有所为，有所不为。

一个初涉商场的人，手头只要有了一小笔钱，总免不了有不少旁逸之想。无非是想一桩生意勾出另一桩生意，相信自己会连环火爆。

其实人的精力总是有限的，做了这一件，就没有心思去顾另一件。不过人的贪欲确实无限，俗称“人心不足蛇吞象”，很正常。

看来要成为一个合格的商人，需要时间磨练。到有一天他发现收发由心了，才证明他所处理的生意范围是适度的。

胡雪岩也曾走过这么一段路。

刚开钱庄时，他不免从各方面考虑扩大自己的活动范围。首先选定的就是到湖州做丝生意。

到上海联络生意时，他为军火生意的厚利所吸引，周旋于洋场、官府和江湖势力之间，一心要做成一笔大的军火生意。

这一周旋，眼界可就开了，原来茶比丝还赚钱，桐油也是利润不薄，至于上海租界内的地皮，已经有人开始大片购置，兵荒马乱的，来逃难的人很多，要吃，粮食生意；要玩，戏园子……

胡雪岩有点几乐陶陶，却急坏了亲朋好友。

“小爷叔，中国人有句话，叫做‘业精于勤，荒于嬉’，这个‘勤’字照我讲，应该当作敬业的敬，反过来，‘嬉’字不作懒惰解释，要当作浮而不实的不敬来讲。敬则专，专心一志，自然精益求精。小爷叔，如果说你有失策之处，我直言相谈，就是不专心。”

“人的精力到底有限，你经手的事情到底太多了，眼前来看，好像面面俱到，未出纰漏，其实是不是漏了许多好机会，谁也不得而知。”

收心的方法也不只一种。

首先，必须把自己的本业看好。胡雪岩的本业就是钱庄，熟门熟路，钱庄经营好了，才好说分身去干别的。

然后是典当和药店。这两样事业，一时都无利可图，完全是为了公益。开典当是为了穷人，开药店则利人又利己。

其次，自己忙不过来，是因为一个人的心思必定有限，不能什么都管，该去的，一时照应不到的，当然都要丢开了，不去做。不过，好多事情，一个人照应不到，可以让别人来照应，自己只需要在边上指点一下就可以了。

或者像药店，只要选拔好了档手。规定了宗旨，立下了规矩，大可只建设不问事，让它自己发展。

这就需要用人，用人得法，生意照样可以花团锦绣地多面铺开、不过自己要退到后边来，不管那么多琐碎的事。

陈云笙《慎节斋文存》《胡光墉》篇云：“胡又喜贾，列肆数十……，知人善任。所用号友，皆少年明干精干会计者。每得一人，必询其家食指若干需用几何，先以一岁度支界之，俾无内顾之忧。以是人莫不为尽力，而阜康字号几遍各行省焉。”

有了这些少年明干精于会计的号友，胡雪岩了一大半心思，一心一意做军人，丝茧两样生意。

白圭讲仁“以取予”，强调了商人做事时的能力限度和面对这种情况时的基本态度。认识到限度是智的表现，好比苏格拉底所说的“认识你自己”是智的表现。苏格拉底说，问来问去，发现只有他自己才是最大的智者，因为别人都自称无所不知，只有他自己承认有所不知。自称无所不知的人未免自大，所以不智。商人要面对的是实际的功利，无所不知的态度在商业实践中只能吃瘪，所以有取予，知不足，只有明智商人才能做到。

面对这种限度而定取舍，是勇的表现。好多时候，舍弃和退却颇不容易。尤其是在中国，人人把面子看得十分重要，一牵涉到面子问题，就宁可自己吃大亏也不愿退却。所谓的“死要面子活受罪”，一旦蛮成具体的商事活动，吃亏的只能是死要面子的这一方。

所以，简单的一个仁字，并不容易做到。胡雪岩晚期，自己辅佐的左宗棠成了疆土重臣，自己的“财神”声名也广扬在外了，便觉得台面上总要得体，和自己的声望地位相称。老母亲的六九大寿要做，七十大寿还要做。不但要做，而且还要做得隆重热烈，让人知道胡雪岩在台面上风光依旧，得宠依旧，生意上兴隆依旧。这就是所谓的“尾大不调”。商人的四德，智勇仁强，到这时恐怕只剩了强，强撑着，虚好看，却无果敢之心有取有舍，不蔓不枝相形之下，牟其中先生在这方面发挥得很是酣畅。牟其中自知其短，专挑自己综合别人智力快的长处，广交朋友，硬是拿下了举目震惊的日用品换大飞机的生意。当然，拿牟其中壮年和胡雪岩晚年比，有点以长比短了，但是商人“仁”德的生生不息，代代存在，时时起作用，倒也能从比较中有所体会。怪不得白圭讲，四德不俱备，“虽欲学吾术，终不告之矣。”

## 强就是有所守

四德的最后一条是强。

强就是有所守。讲的是商人的心理素质。眼看苦日子快熬到头了，好日子快来了，心理上却支撑不住，垮了，这就是“不能有所守”。反过来，不论眼下的局势如何变化不定，守定了自己的宗旨，事情才会有个好的了断。

在这一点上，胡雪岩是绝对不输分的。他自己选人的一条重要标准，就是看这个人是否有耐性，是否能克制自己。有时甚至故意创造一些不利条件去考验所选用的人。比如阿巧的弟，一来就让他上堂子找人，一试胆量，二试抵制群粉诱惑的能力。一关过后，又给足银子，让他去送信，试探他能否拿着钱又不乱花，而且讲实话。

对于各种诱惑，对于各种灾难、危险，对于各种失败，一个给别人端尿

壶长大出身的人，是有足够的磨练帮助自己一一忍受下来，忍耐过去。

资助王有龄后，胡雪岩成了同行见人避的“不规矩”人，他就去做苦力，吃门板饭，不给旧同事添任何麻烦。王有龄回来了，名声洗清了，他才像模像样地过起正常人生活。

商业上的忍耐坚守更为沉重。

胡雪岩第一次联络庞二少爷，笼断上海丝市，以求外商屈服，获得一个较高价格。但是，外商极为狡猾，到了年底，一分丝不收。表面上是国内丝满，暂不需要，实际上盯紧了胡雪岩，要逼他降价。

辛辛苦苦做成的局面，在胡雪岩是绝对不会轻易放弃的。

但是，要想不向洋商退却，就得垫付头寸。

有能力给他帮助的，就是庞二。不过，庞二未必一定肯帮助。胡雪岩下定了决心，与其向洋人低头，不如在自己人面前丢脸。他派了刘不才去和庞二谈交涉。

难熬的日子！庞二如果开不出头寸，胡雪岩的钱庄就有可能发生挤兑，开业不久就有可能重新关门。

胡雪岩急白了头发。

这种时候，自然是守的时候。心急如火，却要装作若无其事，静悄悄地等待结果。

还得接待人，还得处理日常事务。

没有消息前，一切都是未定之数。对于商人来说，除了含在口里的和拿在手里的，一切都是假的。

当然，能想到的办法部先去试了，不行，不行，不行……，一条条路都堵死了。只有安心等这最后的消息了。

商业上的这种等待一个接一个，一次接一次。

决定着整个大局的，性命攸关的却只有那么几次。等着了全盘皆赢，等不着全盘皆输。

结果常常还不是最重要的，因为既经考虑，押定于此一注，十有八九是有根据，有道理的。只是，只要设成定局，随时都有可能变卦。所以要等，要静心。

心越静，心跳的声音听就越响，神经的紧张在反衬下就越发剧烈。人受的折磨也就越大。

胡雪岩这次受的就是这种折磨。

好多人都被类似的折磨逼垮了。

胡雪岩还好，挺过来了，庞二答应拨头寸，虽有一半儿是死帐，不过不要紧，只要是胡雪岩去要，总可以要过来。

和洋人做丝生意就需要这样用心守出来，苦不堪言，收获却是双份儿。第一，赢得了厚利；第二，更重要的，打垮了洋人，显示了联手的力量。

这种强的品质，面临绝境心不死，在四德中最难具备和实践。白圭强调这一点，是因为，如果不具备这一点，前边的一切辛苦都有可能是徒劳、白费。既然如此，不具此德，给你讲经营方法有什么意义呢？

胡雪岩却是至死也不退却。他的失败，众所周知，是和洋人斗法，积等茧过多，压了本钱，周转不灵而引起的。因为他不愿意眼睁睁看着机器开转，断了蚕农生路。

胡雪岩钱庄受到挤兑时，他正在赶回杭州的船上。到了杭州，人未下船，

已有人上船报信儿来了。

他的处理很冷静，钱庄继续开业。一方面和官府打交道，讲明苦衷，一方面多方找出路，售出丝茧。各地的典当行，杭州的胡庆余堂也继续营业。目的很简单，多一分盈利，多一分希望。

希望让每一位储户都有银钱兑回，不致招受损失。至于钱庄所存的官款，官府自然关心，要先提了去的。

他谆告自己的手下雇员：“有句老古话，叫做‘同舟共济’，一条船上不管多少人，性命只有一条，要死大家死，要活大家活。遇到风浪，最怕自己人先乱。一个要往东，一个要往西，一个要回头，一个要照样向前，意见一多会乱，一乱就要翻船。所以大家一定要稳下来。”

这也是一种守，是大难当头，临危不惧，处变不惊。以一闾中人，表现出这等可贵的商人品性，也没有辱没了左宗棠的评语：“商贾中奇男子也。”

综白圭商业四德，胡雪岩唯在“取予”一节上晚年略有失，其余则一生践行，成就了一番轰轰烈烈的事业。

### 做生意就是要两面占便宜

陶朱公是先秦著名的大商人。凡“宫者皆称陶朱公”，表明他是被作为大商人的典范看待的。在先秦以降的二千余年封建社会中，陶朱公的名字一直被商人艳羡和称道。直到近代社会，在从事商业贸易活动的人们中仍然流传着“陶朱事业，端木生涯”。“经营不让陶朱富，货殖何妨子贡贤”的说法，可见陶朱公在商人心目中的地位。

陶朱公在商业经营活动中运用下一套理论知识作为指导，这就是所谓“计然之策”，它包括两部分内容。一部分被称为“治国之道”，讲的是封建国家管理粮食市场的办法，另一部分称为“积著之理”，讲的是私人经商致富的学问。

积著之理基本原则之一是“务完物，无息币。”所谓“务完物”，是指在商业贸易的买进卖出中，要严格注意货物的质量，务必使所经营的货物保持完好；“无息币”是指不要让货币滞留在手中。“积著之理”的这一基本思想原则表明了商人资本的动态特点。

商人资本为了取得利润，就必须不断地买进货物卖出货物，与此相应，货币也必须不停流动。这就是“计然之策”所要求的“财市欲其行如流水”。从一定意义上说，不断地买进卖出过程，就是商人资本的存在形式。这个过程的中断，就意味着商人资本生命的停顿。而买进卖出这一过程能否顺利地进行，一个重要的关键在货物的质量。商人要使自己的商品能够顺利地售出，从而得到利润，就不得不重视货物的质量。

商人资本最具有特征的行为是在流通领域中投入一定数量的货币以获得更多数量的货币。如果让货币停留在手中，就只是守财奴的行为。所以，从货币形式来看的商人资本。是货币在流通领域中的不断运动，“无息币”则是对这种运动的最好表达和概括。

胡雪岩自小在钱庄当学徒，深体钱业生意之奥秘。所以在开业之初，虽只有十万左右的款项，且每笔款项的存货日期相逼甚紧，他还是有魄力调动资金，及时投入新的丝茧生意。

档手刘庆生刚一听到胡雪岩的调度，迟迟疑疑不敢苟同。他作为一名优

秀钱庄伙计，深知钱庄须要有大批头寸奠后，方可不陷窘迫。胡雪岩猜透了他的心思，就拿“无息币”的道理给他讲了一番。胡雪岩说，搞钱庄生意的，就是要七个盖子八个坛，串来串去不串绷才显出你的本事。要算准了，今天进款多少，余款多少，什么时候要支出多少，有可能还有些什么样的进项。眼光要放远，统总起来盘算，让钱活起来，不要积死在手上。钱业生意最害怕的就是烂头寸。别人存款来了一大堆，放不出去，没地方用，完了。要是这样的话，不过几天，你准备关门得了。

胡雪岩的这套商业思想，不但讲到了“无息币”这一原则，同时还讲到了做到这一原则的基本方法。按胡雪岩的话讲就是要有“眼光”，按陶朱公的活讲就是要“与时逐”。有眼光就是要观察，能发现市场行情的变化，心中总要有个大数，统一安排自己的经营。这还不够，还要善于主动出去活动，以自己的社会活动影响市场行情的变化，使它朝着更有利于自己的方向发展。当然，一旦能够开始影响行情，对市场所做出的预期自然会更为准确，更为可靠。

胡雪岩从刘庆生手里调动这笔资金时，他已经做了许多工作，估计到王有龄一俟署理湖州，另一批新款自然源源而来。这也更促使他做出冒险放款的决定。甚至连他自己也没有想到，就在第二天，由于事先曾有款放交情给了调任江苏藩司的麟桂，麟桂一到任后马上派人来告诉阜康钱庄，浙江押往江南大营的协饷全部由阜康来代理。相形之下，连刘庆生也感到第一天放款出去是极为正确的。不然的，这么多头寸摆在那里，真是只落个虚好看了。

陶朱公的积著之理还有一原则，也十分重要。这就是：“论其有余不足，则知贵贱。贵上极则反贱，贱下极则反贵。贵出如粪土，贱取如珠玉。”

这一段讲的是货物价格与市场供需之间的关系。在需求稳定的情况下货物价格与供给量成反比，所以供给过多，价格就会下跌，反之就会上升。价格的涨落有一定限度，上涨到一定程度，必然因需求的饱和而下跌；相反，下跌到一定程度，也必然会出现反弹。所以，“贵上极则反贱，贱下极则反贵。”这是商品交换中的最基本规律。

对于一个商人来说，掌握了这个规律，就要为自己的商业活动服务，不要被市场表面的繁荣或萧条所迷惑，而要观时察变，在市场接近饱和时抛出，而且要毫不留情。这时的商品越贵，越要及时处置，不能犹豫。反之，在商品价格接近低谷时，要大量购入。抛售和购买时的基本原则，就是“贵出如粪土，贱取如珠玉”。

胡雪岩虽然幼时受教育不多，但观察行情甚精，按照他的总结就是：“世上随便什么事，都有两面，这一面占了便宜，那一面吃亏。做生意更是如此，买卖双方，一进一出，天生是敌对的，有时候买进便宜，有时候卖出便宜，涨到差不多了，卖出，跌到差不了，买进。这就是两面占便宜。”

与陶朱公的积著之理比较，胡雪岩的这套商业理论当是又进了两层，第一，在知贵贱的基础上，点明了做生意的人的到家之处，就是要利用这一点，两面取利，并把它视作“会做生意”和一般的平平庸庸做生意二者之间相区别的一个标准。一般做生意的人，贵取贱出，趋利避害，会做生意的人，如陶朱公，贵出贱取，而在胡雪岩的“会做”，更要出也获利，取也沾益，做到了这一点，生意才算做到了家。第二，把生意的两面推及世事，认为世上无论什么事，都有两面。在现实生活中，免不了在这一面占便宜，在另一面吃亏的。但是在胡雪岩看来，这个“亏”要看你怎么看。如果是胡雪岩，他

会认为现实中吃的亏都是便宜，因为你顺便放给别人了一个人情，而人情总是有机会可以回报的。所以胡雪岩每临到需要“放血”之事，绝不会事情到半路而沮丧罢手，也就是说，不会做“半吊子”的事。

还是顺了胡雪岩关于做生意的一段议论往下讲。

胡雪岩说：“世上随便什么事，都有两面，这一面占了便宜，那一面吃亏。做生意更是如此，买卖双方，一进一出，天生是敌对的，有时候买进便宜，有时候卖出便宜，涨到差不多了，卖出，跌到差不多了，买进，这就是两面占便宜。”

这段话一方面讲生意经，我们这里可以不管，另一方面推诸世情，认为世上无论什么事，都有两面。在现实生活中，免不了在这一面占便宜，在另一面吃亏的。不过吃亏是福，全在你怎么看。因为吃亏的同时意味着你已经顺便放给别人了一个人情，而人情总是有机会回报的。落水的狗人们一般是不痛打的，占别人姑娘的便宜需要同时准备着答应别人的要求，这都是事情两面性的表现，前者是狗以丢脸（丧失尊荣）换取退路，后者是人以一时之快引来责任。这时候最好的办法是落得做顺水人情，先彻底满足了对方的要求，才能化已经吃亏的情势为有可能带来回报的情势，这就是胡雪岩所说的，做人一定要漂亮，不能做“半吊子”。

何谓“半吊子”？半吊子就是只占得了便宜而吃不了亏的人。因为吃不了亏，就把吃亏看得甚重，一旦发觉自己吃亏，就看不到了吃亏的另一面，不知道吃亏同时意味着“便宜”。自然，这便宜不是面儿上的，而是需要经过转化。只是，现实中的人功利心太强，套一句京白俗语，就是显得有“急吼吼”。既然不是立马能口报，这亏一吃起来就钻心痛。一有这情状，完了，言语表情不自然尚在其次，还总要当下做出一些事，剜回一些损失来。就好比前几年谈女朋友的小青年，一看女朋友不能再谈下去了，心里就犯嘀咕，自己在她身上的“投入”太多，得要她还回来。或者是，还不回来不要紧，总得白占她一个便宜。

这样的做事便是不地道，用胡雪岩的话，就是做人不漂亮。

我有一个古代的小同乡，家出名门，陶朱公之后，也曾做出了一桩很不漂亮的事，且经司马迁先翁慎思，入了《史记》，以为后世戒。

故事的经过是这样的。

朱公定居于陶，有三个儿子。朱公的二儿子杀了人，被囚禁在楚国。朱公说：“按理讲，杀人应该偿命，不过我听人说，若有千金贿人，可以救孩子一命。”于是装了黄金千镒，置褐器中，抬上牛车，嘱咐他的小儿子前去。大儿子听说后坚决要求去，朱公不听。大儿子说：“家有长子，长子的职责就是督家，现在我弟犯了罪，你不派我去，却派老三去，是我的不孝。”说完了就要自杀。做母亲的劝朱公说，“派小儿子去，不一定能救二儿子，大儿子却白白先死了，不好吧？”朱公无亲，只得派大儿子去，写了一封信给旧好庄生。告诉大儿子：“到了后把这一千金送到到庄生府上，任凭他处理，千万不要和他争论。”

大儿子上了路，于千金之外还另带数百金，到了楚国，发现庄生家甚穷。不过大儿子还是递书，并依其父言，送去了千金。庄生说：“可以及早走了，注意千万不要留在这里。你弟弟出来了，不要问原因。”大儿子离开了庄生家，没听庄生的话而私自留下，拿他私人带的钱送给楚国一个在贵人家当事的。

庄生虽穷，然而以廉洁正直闻名于全国，举国上下，包括楚王都很尊重他。对于朱公送的金子，他并不想接受，想等事成后再还给朱公。所以收到金子时，他对妇人说：“这是朱公的金子，以后我还要还给他，请不要动用。”朱公的大儿子却不解其意，以为此公这等人尔，不过如此。

庄生借了机会人见楚王，说“某某星出现在某个方位，这是楚国有了大难的标志。”楚王一向相信庄生，就问他说：“该怎么办呢？”庄生说：“只要有了德行，就可以免去灾难。”楚王说：“放生吗？我马上就这么做。”楚王马上派使者封三钱之府。

受了朱公大儿子好处的那个当事人的马上报告了这一消息：“楚王要实行大赦了。”长子问：“何以证明？”回答说：“每次楚王要大赦，就先封三钱之府。昨天晚上又在这么做了。”

朱公的长男认为既然要大赦，自己的弟弟自然就会出狱，把千金之重白白地花在庄生身上，毫无意义，于是又去见庄生。庄生见了吃惊地问：“怎么还没去。”长男说：“还没有。我来是为我弟的事，现在楚王大赦了，我弟自然就平安了，所以现在我来见你一面，告个别就回去。”庄生听了，明白他来求见，不过是想把送出的金子再收回去，就说：“你自己到屋里去把黄金拿走吧。”长男带了黄金走了，暗自庆幸。

庄生感到自己被长男戏耍，很不是滋味，就入朝见了楚王说：“我前两天讲到星象显凶，大王您说要以德行事免凶。我退朝后，听到到处盛传陶朱公的孩子杀了人囚禁在楚，他们家里人带了很多金子，贿赂大王左右，所以大王实行大赦，人们讨论说不是因为体恤楚国，而是因为朱公子用了钱的缘故。”

楚王听了大怒说：“我虽不材，何至于是为了朱公子而施加恩惠呢？”于是派人杀了朱公子，第二日才下了大赦令。

结果，朱公的长男拖着他弟的尸体和一千两黄金回去了。

长男的所为就属不地道一流，结果是害了自己的弟弟。以陶朱公传奇一生的经历，应该是对长男的行事态度有足够的估计，不然就不会径求三儿子去办，只是长男以死相逼，也奈何他不得。

这故事听起来是一个笑话，细想起来，却也是我们做人的通病。免不了在有些事上，会有人放出口风，做出暗示，乃至有所行动，向别人表示，他会把这事处理得很干脆，很干净。只是事到中途，各种因素加入进来，做此表示的人会发觉这样做未免代价太大，回报也不确定，眼睁睁是吃了现亏。念头一复杂，脚下的分寸也就乱了，无非是掩饰逃遁和食言。食言而自觉无光，自然要掩饰和逃遁。

这种事就好比自诩为“齐天大圣”的孙悟空，送唐僧取经只送到半路，却要返回花果山福地，去享受水帘洞洞天。又好比同行的猪八戒，受不了一路的跋涉艰险，要回到高老庄抱老婆做女婿。在胡雪岩看来，大圣和八戒真要是这么做了，恐怕是光棍只做了一半儿。既然要送佛，就把它送到西天。

胡雪岩把爱妾阿巧赠送给何桂清，其问经历的情感波折甚多。阿巧可以说是和胡雪岩在生活细节上最相知心的一个，但遇到了何桂清，何对阿巧艳羨有加，阿巧心思也有所动。这时的胡雪岩，只得抛开情感，单就厉害来反复考虑，最后他想开了，想通了，只当没遇到过阿巧，只当她香消玉殒了，只当她自己彻底变心了，总而言之的一句话：“君子成人之美！”

虽说如此，在阿巧还是新情不定，旧情不忘，胡雪岩亦免不了仍有夜半

惊梦，作幡然变计之想的。如果胡雪岩这时真的这么做了，在情感上没有什么站不住脚的，只是在做人上恐怕就马上要大大地打上一个折扣。吃亏也要吃到底，这种抉择，真是要强人所难了。可是，吃亏只吃到一半儿，完整的便宜肯定是已经拣不回来了，至多是挽回一些损失。只是，挽回的若是不伤和气的损失，另当别论。假定是别人已经见情，正在占去的那一部分，那简直成了损害别人的利益，这时候如果还要强去挖，别人见情的事变成了扫兴事，自己只会得不偿失。

所以，既送佛，就送到西天，这才是真的会吃亏，结果就是会占便宜。生意人的心思犹如光棍的心眼麻布的筋，把吃亏看作投资，就什么事都解决了。

没见过红利极大而有人撤股的。

## 胡雪岩管理谋略

### 烧冷灶·趋热门·捧场面——笼络人物的种种手段

“烧冷灶”也不是逢冷灶就烧，而是放出眼光，择其素有资望者，或将来未必有起用之日者，殷勤接纳，时相探望，慰其寂寥，解其困难，使彼心中感动，当你是“雪中送炭”的君子。有朝一日，“冷灶”变热，政客上台，烧灶者便能如愿以偿。先前的投资，便可大获厚利了。

“趋热门”要舍得花钱，而且要花得是时候，花在地方。“花一文钱要能收以十文钱的效果，才是花钱能手。”

左宗棠平生一大癖好，就是喜欢听人恭维。胡雪岩平生一大本领，也正在于捧人手法高超。二人结合，真所谓“棋逢对手，将遇良材。”

人们常说贪官可恶。其实我们可以把情况加以分别：最好是既不收贿又办实事，次好是收一定贿但又办了实事，最糟的是既收贿又不办实事。最好的状况是理想状况。我们可以期望但不宜期望过奢，实际上次好的情况最多。许多官员官声较好，不是他清名无纤尘，而是他收贿尚不过分，办事十分有力。至于既不收贿又不办实事的，多是庸才，不值一论。

#### “烧冷灶”

首先是“烧冷灶”。其中又可分为两种情形。一种情况是结交一些暂时穷困潦倒、将来可能发迹的人物，好比灶尚未烧，还是冷的，而我独烧一把火，出人意外。

胡雪岩资助王有龄正是这种情况。照胡雪岩的话说就是，“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。”另一处的记述讲得更明白。胡雪岩对王有龄说：“吾尝读相人书，君骨法当贵，吾为东君收某五百金在此，请以畀子。”

当然，胡雪岩这个冷灶烧得很冒险，因为胡雪岩事实上是挪用了东家的钱来帮助王有龄的，所以王有龄担心自己一旦用钱。会连累胡雪岩。胡雪岩的回答十分着实，“子母然，吾自有说。吾无家只一命，即索去无益于彼，而坐失五百金无着，彼必不为。请放心持去，得意速还，毋相忘也。”要钱没有，要命一条。既然能做出这种打算，就看出胡雪岩主意已定，这个忙是非帮不可了。

这种烧冷灶的手段，在中国传统生活中颇为流行。孟尝君食客三千，其中不乏有志有智有奇技的人，这些人多半家境贫困，闻有以资财相济者便群聚而来，一朝有了机会，多以死报答。旧社会上海滩上的黄金荣，便识蒋介石于患难之时，他不但代蒋了结数千元债务，还资助蒋一笔旅费，使蒋得以投奔广州。杜月笙结交戴笠也是如此。戴从小是个无赖，靠摆赌摊骗钱度日，为警察所追捕，后来混到上海，也是在流氓群中做些无本“生意”。其时，杜月笙已跨进黄金荣的大门，与戴一见面就认为戴是个“人才”，倾心结纳，不久就结为兄弟。后来戴仕途遇阻，一度陷入一文不名的困境，就去求杜帮

忙。那时，杜月笙已是首屈一指的上海闻人了，居然顾念旧情，一次给了他50元。用完了，杜又给他50元。对杜的“慧眼识英雄”，戴念念不忘，在他后来也炙手可热、杀人不眨眼的时候，不时对部下提起往事，称道杜的“古道热肠”，是他生平知己之一。每次去沪，必和这位盟兄亲密聚首，共商“党国大计”。

烧冷灶的另一种情形是结交下台政客、失意文人。譬如灶已烧过，冷了，他人投以白眼独我报以青睐。宝森因为政绩平庸，被当时的四川巡抚丁室桢以“才堪大用”的奏折形式，体面地藉朝廷之手把他请出了四川。宝森闲居在京，每日呼朋唤友，吟酒品茶泡赌场，表面上很是悠闲，其实心中甚感落寞。胡雪岩就特意拜识，劝说他到上海一游，费用全部由胡雪岩包了。宝森因为旗人身份限制，在京玩得着实不过瘾，就随了胡雪岩游上海，逛杭州，猜拳狎妓，游山玩水，甚是痛快。遂把胡雪岩视为密友，以后每遇大事，必自告奋勇，代胡雪岩在京里通融。

胡雪岩也极力收容和拉拢一些失意的官僚、文人充当谋士。比如当时大权旁落，圣眷已衰的许乃钊，胡雪岩就对他执礼甚恭，专门去函，盛赞他的政绩政声，然后历诉浙江民众疾苦，当时面临的各种窘境，表现出虚心求教的样子，使得许乃钊忠心耿耿为其服务而不自觉。当然，少不了暗中给许乃钊打打牙祭，让许有知遇之感。又比如落魄文人裘丰言，胡雪岩遇节必送礼金，而且每遇到有好处的事就专门托了他去办，使裘丰言十分感激。

当然，“烧冷灶”也不是逢冷灶就烧，而是放出眼光，择其素有资望者，或将来必有起用之日者，殷勤接纳，时相探望，慰其寂寥，解其困难，使彼心中感动，当你是“雪中送炭”的君子。有朝一日，“冷灶”变热，政客上台，烧灶者便能如愿以偿。先前的投资，便可大获厚利了。

其实，烧了冷灶，能得到日后必可飞黄腾达有人，这固然是烧冷灶者最希望看到的结局。不过，像胡雪岩这种计谋韬略甚为深远的人，也不尽指望这些人日后发达，而是出于这样的目的，以低廉的代价换得失意者对自己的捧。刘不才嗜赌，连自己祖传的药堂也搭了进去，胡雪岩专门拿钱把他重新打扮过了，只让他一日到晚陪阔少达官赌搏。刘不才见胡雪岩出手豪阔，待己又甚诚，所以逢人便大讲胡雪岩，无形中就把胡雪岩的名声传到了四面八方。

江湖上能有这种眼光的人很多。抗战时在香港，杜月笙供给吴佩孚的秘书杨云史人参、药品和家用，死后为其营葬。杜曾这样自我表白：“人总是爱捧的，因而也同情捧人的人，我对于这些衰病失意老人何尝有什么报偿的希望，但是将来得到的将比我目前很方便的付出去的东西多得多。”

## “趋热门”

笼络人物的第二种手段是“趋热门”。对于胡雪岩来说，“冷灶”不可不烧，“热门”尤须要走。因为走热门更加近便，可更快奏效。

“趋热门”的第一条是要舍得花钱。比如胡雪岩一听说某某官员来看他，就从抽屉里抽出银票，袖着去会客，视来人的声望、地位，多则奉赠万两，少则三五千两。

何桂清时任江苏学政。胡雪岩听说浙江巡抚黄宗汉有去意，就抛开繁忙的商业生意，置办了一船土特产，带着美妾阿巧专程去苏州拜访何桂清，劝

说他进京活动，调往浙江任职。何桂清被胡雪岩的分析所打动，就同意早日动作，胡雪岩则趁机进献一万五千两银子，作为何桂清活动费用。

为了自己一势的人再掌高位，胡雪岩不仅出主意出钱，而且投其所好，忍痛把自己的爱妾转赠何桂清。

趋热门不但要舍得花钱，而且要花得是时候，花在地方。“花一文钱要能收到十文钱的效果，才是花钱能手。”历年各地有灾荒，胡雪岩都踊跃捐赠赈济。山东大水灾，胡雪岩一次就捐出了20万两银子。不但捐钱，而且捐粮食、捐棉衣、捐药品。胡雪岩知道，天灾人祸时候，每多捐一分钱就多救一条人命，饥民自然饮水思源、感恩戴德，官府也会因为援救及时，对你另眼相看。浙江收复后，胡雪岩谒见左宗棠，报告左已经采置粮食万石，运抵杭州。左宗棠告诉胡雪岩，战火初息，官府财库亏空，恐怕采购粮食的费用一时不能兑现，需要拖欠。胡雪岩听后，马上表示，购粮所垫的十万银子，全部报效，不用官府再还，这一着使左宗棠大为吃惊，继而感动和佩服，在上奏的折子中称胡雪岩“实属深明大义不可多得之员”，语多褒扬，恳请朝廷“破格优奖”。可见胡雪岩趋热门手段之高超。

趋热门还需要预先探听贵客嗜好，以投其所好。好古玩者则送以金古书画；好宝物者则投以珠宝玉器；有阿芙蓉癖，则奉赠上好烟土等等。胡雪岩进京，为借洋债打关节，探明户部尚书定盦平生甚好古书画，就以三万两银子，在市场上购得吴道子真迹，捡选了时候送到宝鋈府上。宝鋈得此物，展转把玩深为欢喜，等再上朝时就变了口风，不再反对借洋款了。

## 捧场面

笼络人物的第三种手段是捧场面。或者可以称之为“拍马屁”。善于广为结交各种人物的胡雪岩，精干捧人之艺术。其高超之处在于，捧人捧得不着痕迹，使被捧的人非常高兴。

左宗棠外放两江做总督，中途要在上海停留。胡雪岩提前安排古应春四出活动，联络洋人，在左宗棠抵达上海时，上海英、法两租界的工部局，以及各国驻沪海军，都以很隆重的礼节致敬。经过租界时，派出巡捕站岗、仪队前导，尤其是出吴淞口阅兵时，黄浦江上的各国兵舰，都升起大清朝的黄龙旗，鸣放十三响礼炮，声彻云霄，震动了整个上海，都知道左宗棠到上海来了。

左宗棠不用去问是谁替他挣了这个面子，反正觉得自己如此受人着重，自然是因为自己功高盖世。

事实上，左宗棠平生一大癖好，就是喜欢听人恭维。胡雪岩平生一大本领，也正在于捧人手法高超。二人结合，真所谓“棋逢对手，将遇良材”。下边是借洋款过程中的一段故事。

商量筹借洋款时，胡雪岩带来了泰来洋行和汇丰洋行的代表。款子是借泰来的，但是还需要汇丰出面。左宗棠不解，就问这里边有什么讲究。胡雪岩很会说话：“汇丰是洋商的领袖，要它出面，款子调度起来才容易。这好有一比，好比刘钦差、杨制台筹饷筹不动，只要大人登高一呼，马上万山响应，是一样的道理。”

话经胡雪岩这么一说，左宗棠感到很是受用，往下谈到借款的数目和利息来，就爽快起来。胡雪岩深明左宗棠的脾性。所以左宗棠问到“要不要海

关出票”时，胡雪岩响亮地回答：“不要！”

原来，洋人借款，为了商业利益，总是要想办法降低风险，避免出现拖欠还款的现象。由于当时中国的海关掌握在外国人手中，所以一般借款，总要中国方面出具海关税票，保证借款能如期归还。这次因为是和“胡财神”打交道，信誉好了，自然不必担心出现问题，所以海关是否出票一节上，也就没有勉强。

虽然是看在“胡财神”的面子上，胡雪岩却不这么讲。左宗棠问是否只要陕甘出票就可以了，胡雪岩回答：“是。只凭‘陕甘总督部堂’的关防就足够了。”

这一回答使左宗棠连连点头，表示满意，不免感慨系之：“唉！陕甘总督的关防，总算也值钱了！”

“事在人为”。胡雪岩接过他的话头说：“陕西甘肃是最穷最苦最偏僻的省份。除了俄国以外，哪怕是久住中国的外国人，也不晓得陕甘在哪里？”如今不同了，都晓得陕甘有位左爵爷，洋人敬重大人的威名，连带陕甘总督的关防，比直隶两江还管用。”

这样讲还不过瘾，又让古应春问洋人，如果李合肥要借洋款，他们要不要直隶总督衙门的印票。回答是：“都说还要关票”。

听得这一句，左宗棠笑逐颜开，他一直自以为勋业过于李鸿章，如今则连办洋务都凌驾其上。这份得意，自是非同小可。

胡雪岩这么一捧，左宗棠直觉得自己犹若丈八金刚，奇伟无比。

胡雪岩善捧，而且很有分寸。捧起人来，跌宕起伏，让人觉得面面俱到，不偏不袒，似乎全是公道话，听的人却又甚觉有味儿。

下面是胡雪岩初见左宗棠时，拿李鸿章和左宗棠比较的一段对话。

“大人栽培，光墉自然感激，不过，有句不识抬举的话，好比骨鲠在喉，吐出来请大人不要动气。”

“言重，言重！”左宗棠一叠连声地说，“尽管请说。”

“我报效这批来，决不是为朝廷褒奖。光墉是生意人，只会做事，不会做官。”

“好一个只会做事，不会做官！”这一句话碰到左宗棠的心坎上，拍着炕几，大声地说。赞赏之意，真个溢于言表了。

“我在想，大人也是只晓得做事，从不把功名富贵放在心上的人。”胡雪岩说。“照我看，跟现在有一位大人物，性情正好相反。”

前半段话，恭维得恰到好处，对于后面一句话，左宗棠自然特感关切，探身说道：“请教！”

“大人跟江苏李中丞正好相反。李中丞会做官，大人会做事。”胡雪岩又说：“大人也不是不会做官，只不过不屑于做官而已。”

“啊，痛快，痛快！”左宗棠仰着脸，摇着头说，是一副遇见了知音的神情。

胡雪岩见好就收，不再奉上高帽子，反而谦虚一句：“我是信口胡说，在大人面前放肆。”

“老兄，”左宗棠正色说道，“你不要妄自菲薄，在我看满朝朱紫贵，及得上老兄识见的，实在不多。”

“雪岩兄，”左宗棠说，你这几年想必一直在上海，李少荃的作为，必然深知，你倒拿我跟他比一比看。”

“这，”胡雪岩问道，“比哪一方面？”

“比比我们的成就。”

“是！”胡雪岩想了一下答道：“李中丞克复苏州，当然是一大功，不过，因人成事，比不上大人孤军奋战，来得难能可贵。”

“这，总算是一句公道话。”左宗棠说。

一唱三叹，到了击节相和的地方，自然见出胡雪岩捧场面的艺术来。

胡雪岩处处受人欢迎，无非得力于他那条永远遵循不渝的原则：“花花轿儿人抬人。”这一原则成就了胡雪岩，捧场面正是在践行这一原则，只要捧的到家，没有人不满心欢喜。

## 行贿赂

笼络人的第四种手段是行贿赂。胡雪岩在经营事业的过程中，如果遇到障碍，就常常用行贿的手段打通关节，解决难题。

依胡雪岩的看法，做官犹如行商，别人总是要有利可图才肯替你办事。不过，做官有一个面子问题在那里摆着，所以如果有什么开销、做官的不便自己开口，全靠你识趣，提他一个头，他才肯把话交待下来。

浙抚黄宗汉是这方面老手，每次有事要交待王有龄办时，就有种种暗示在里边。胡雪岩自是心领神会，听了王有龄的转述后，就赶快回钱庄把黄宗汉所要的钱款，依照他的暗示，如数拨划去了。

有一次胡雪岩去了上海，赶上王有龄求见巡抚，拜托他给平息新城民变的嵇鹤龄委以实缺。黄宗汉把话题扯开，谈到了胡雪岩的阜康钱庄，忽然来了一句，“我有一万两银子，过两天拜托阜康帮我汇到京里。”王有龄不明就里，诚恳地回话说，“大人只要交待下来，马上照办。”

黄宗汉谈话至此，把脸一沉，便端茶送客了。一连半月给嵇鹤龄委实缺的事没有下文。王有龄甚是奇怪，等胡雪岩回来，就一一细讲了，最后加一句：“照理说，这委缺的事不至于拖这么久啊！”胡雪岩自觉好笑，告诉他不用着急。回到钱庄后，胡雪岩派人马上汇划了一万两银子到京，又封了二百两银子和一封信，派手下人送到巡抚门房。

一切办妥后，胡雪岩告诉王有龄：“现在可以去见巡抚了。”

巡抚招见后，谈话很简短，几句话就把王有龄所托之事如言办妥了。

这就见出胡雪岩的善解人意来。胡雪岩不仅对黄宗汉，而且对藩司、粮道，历来也都是先行此礼，后议公事，所以办事无不顺利。后来胡雪岩生意做大了，每次出门，必是先购置好整船的特产土仪，到处打点。

行贿赂是我们社会中最为简便易行的打通关节方式。遇到大宗的生意，行贿使犹如放绿灯，所到之处无不畅通无阻。

抗战期间，杜月笙在香港和几个大鸦片贩子谈生意，一次就接洽 3000 万元的定款。戴笠做的坚强后盾，保证把大量烟土护送出口。但他承揽的这笔生意拖欠了一年多还无法交货，他便去重庆找戴笠，催促他履行合同。戴笠早把这大宗烟土准备好了，但最后还有一关没有通过。在蒋管区贩毒，戴笠可以为所欲为，但大宗毒品运出蒋管区，必须有财政部发的证明文件。而财政部长孔祥熙和戴笠的关系一向不好，所以戴一直没有弄到这张护照。社到重庆后，得到这一情况，便开了一张 500 万元的支票派人送给孔祥熙。孔接过支票一看，一边笑着说“太多了！太多了！”一边赶忙塞入口袋。杜得

孔祥熙收下支票，立刻电话通知戴笠：“货物马上准备起运。”同时与孔联系，第二天，财政部放行这批烟土的护照就到手了。戴笠派了一排武装特务，押着这几十辆卡车的烟土安全运送到广西镇南关交货。这便是贿赂的神通！

贿赂在当代社会中也是屡试不爽。有人说贪官可恶。其实我们可以把情况加以分别：最好是既不收贿又办实事，次好是收一定贿但义办了实事，最糟的是既收贿又不办实事。最好的状况是理想状况，我们可以期望但不宜期望过奢，实际上次好的情况最多。许多官员官声较好，不是他清名无纤尘，而是他收贿尚不过分，办事十分有力。至于既不收贿又不办实事的、多是庸才，不值一论。

## 讲义气

笼络人物手段之五是讲义气，义气不是空谈，首先表现在肯花钱上。钱不仅要花出去，而且要花得无声无息，给外人的感觉是受惠一方应得的。比如出银一千资助阿珠一家，找的借口却是要阿珠的父亲出面，帮助胡雪岩做丝生意。这个理由听起来合情合理，而且阿珠一家确实也受了感动，跑前跑后，尽己所能，为靛雪岩照看丝生意又比如去看王有龄所用的钱名师爷杨用之，事先就打好了一只金手镯，用纸包了。提前一步到了杨家，趁聊天儿的功夫把手镯递了过去，并用手就势一捏，不让杨用之打开来看。杨用之自然明白，这是为了不让他在刑名师爷面前露馅，以免尴尬。

胡雪岩资助嵇鹤龄，可以说是最有戏剧性的一节。

嵇鹤龄本是捐班候补，因为有名士脾气，对一般的人和事都看不入眼，所以长期没有补到实缺，家境也很不成样子。

正赶上新城民变。嵇鹤龄对平息民变自有一套看法，但是也仅限于堂上大放高论，并不愿意亲自前往。

胡雪岩得知他新近丧妻，就借了一套官服，硬闯入堂去吊丧。目的无非是激出嵇鹤龄，以便鼓动他帮忙前去新城。

吊丧前，胡雪岩已经做了不少工作。把嵇鹤龄典当出去的物品全部当回，并帮他封了两千银子的银票，还私下做了准备，要替嵇鹤龄续弦。

开初，嵇鹤龄感到胡雪岩行为唐突，十分不悦。随后发现胡雪岩颇有战国策士遗风，又听说他和江湖帮会人物关系甚笃，也就不免改变看法，答应只身去新城，设法平息民变。

民变是平息了，论功行赏时，督抚却出了难题，暗示嵇鹤龄要交一万银子，方得委缺。

嵇鹤龄本来就一贫如洗，加上名士脾气一发，这委缺的事就放下了。

胡雪岩从外地回来后，听说了这一过节，就安慰嵇鹤龄，要他耐心等待。

三天后，补缺的委札下来了。嵇鹤龄高兴之余，不胜惶惑，不知督抚何以忽然改变了主意。

胡雪岩自然也前来道贺。然后又从怀中掏出四千五百两银票。

在胡雪岩看来，嵇鹤龄既然甘冒生命危险前去新城办事，事成后自己就不能食言。

后来嵇鹤龄也猜出了大概，就对胡雪岩说：“雪岩兄，反正我心里明白。”这是义气之举的一种。

胡雪岩讲义气还有加外一种，就是在赌场上故意输给对方，以博取对方

的好感。比如派刘不才和庞二赌搏，就叮嘱刘不才一定要放开手脚去输。其实胡雪岩嘱咐这话的时候，自己手头的款项并不宽裕，但是胡雪岩特别善于故作镇静，因为这是放交情出去，只要庞二玩得高兴，就不愁下边和他联合对付洋人的事谈不成。

在和帮会小头目跷脚长根赌搏上，发现跷脚长根表面上做出手面很大的样子，其实手头甚窘。所以一局下来，周围人都看出是胡雪岩必赢，跷脚长根必输的牌，胡雪岩却拿起牌，并不翻过来，一张一张地摸，做出十分惊讶惋惜状，然后把牌往大堆中一摊，说：“和了！”

跷脚长根自然有数，就因为此一举，改变了反叛的主意，同意按胡雪岩的办法解决自己部下的出路问题。

后来跷脚长根向胡雪岩借钱，写了五千两银子的借条。胡雪岩把银票递给他后，接过了他写的借条，看都不着，就在蜡烛火上点燃烧掉“老兄，以后交往的日了还长着呢！”

胡雪岩笼络人的手段，除了上述的几条外，还有很多，如广施恩惠、赠人美妾等，我们将在其它章节里讲到这些。

## 善假于物——胡雪岩的用人观

### 胡雪岩用人的特点

胡雪岩用人的几个特点：

解除后顾之忧；

务察其特长，加以利用；

既要考察才能，更要考察意志力；

通过观察做事的手面，看出该人器量的大小，以此决定该人发挥才能的合适位置；

教会他运用眼光，独立分析和下决断的能力；

不以世俗标准断是非，而以才堪其用断成败。

事业鼎盛时，胡雪岩的钱庄遍设杭州、宁波、上海、武汉、北京等地，典当行开了二十多家，胡雪岩自身还要兼理丝茧、军火生意，手下分号的用人自然成了头号问题。

对于这一点，胡雪岩很得意，也很自负。从他陆陆续续所用过的人看，基本上是特点鲜明，能上台面，有所作为的，对于形成这番乾嘉年间，扬州盐商全盛时期都及不上的局面起了很大作用。他能识人，更能用人，也有一套自己的选人观、用人观。

他培养的第一个副手是阜康开业时的第一任档手刘庆生。

第一关是考验耐性。莫名其妙地把他请来，一坐下便海阔天空、滔滔不绝，空话说了一个钟头，刘庆生毫无愠色。

第二关是考本行。胡雪岩是此中好手，借谈作考问，出的题

目都很难，刘庆生照实回答，大都不错。问到钱庄同业，把全城四十几家大小同业的牌号，一口气报了出来，足显本事。

属于专业性的考察完了，只要觉得此人理想，准备收用，必细叩问家中情况，把全家开销全部包算。“我送你二百两银子一年，年底另有花红。”

胡雪岩在这一点上十分细心。人，是块材料，我用定了，可能抓起差来不要命，“当然，你家里我会照应，天大的难处，都在我身上办妥。凡是我派出去办事的人，说句文绉绉的话：决无后顾之忧。”

《慎节斋文存》胡光墉篇云：“又知人善任，所用号友，皆少年明干精干会计者。每得一人，必询其家食指若干需用几何，先以一岁度支界之，俾无内顾之忧。以是人莫不为尽力。”

第一个特点已经显示出来了。用人先要解除人的后顾之忧。人们缩手缩脚，无非是妻室儿女父老双亲摆在那里，免不了每事先替他们考虑。搞政治的人利用这一点来束缚人，防治人，商业上许多老板儿也是利用这一甫做羁绊，以防店员起贰心。胡雪岩弃防治不用，采用激励的方式，先要人把担子减轻了。这样子一则心思更专，能把全部精力投入到工作中；二则产生感恩心理，忠诚激发创造性。

在胡雪岩的时代，儒家传统和佛教轮回观念在民间以一种强烈的信念形式绝对地影响着每一个人。知报的观念本来就根深蒂固。师傅打你骂你教训你，尚要知好德、报师恩，师父如果的像胡雪岩这样把你手把手扶持起来了，居然还会有不知好歹的言行的话，单是社会舆论就足以让你抬不起头。

能够体会到这一点的话，我们对胡雪岩用人的这一特点，只会看重其实

际影响，不会把它看轻了。

何况，衣食父母。父母生身，提供衣食者养身，后者不亚于父母的主身之恩。胡雪岩“所用号友，皆少年明干精于会计者。”就是说，都是伙计出身，从底层冒拔上来的。中国封建社会，只要稍有恒产，就不会舍农、舍土地位而就工、就商。即便是家中只有三亩薄田，做父母的也会勤苦耕作，想办法供孩子入塾读书。以圆了他们“朝为田舍郎，暮登天子堂”的夙梦。像胡雪岩这种刚开蒙几天儿便不得不去当学徒的，定是连三亩薄田也保不住的。徽州多商。本就是地瘠田少逼出来的。

这样的一批人在外边混，饭碗端的是别人的，一不小心就会摔破，深体“衣食父母”含量之重，因而对赐予生路的人，保存的只是人格表层上的平等关系，只要表层不受大伤害，内心总是充满感激。

两点合到一快儿，胡雪岩在那时使出的用人方法，产生的实际功效就不用再讲。

对于少年人，胡雪岩总会在见面之初交待他们几件事，让他们单独去办理。一是考察，二是磨练。

考察刘庆生的，先是看他手脚是否放得开，手面是宽还是窄。因为刘庆生本来是个伙计，一个月不到二两银子的收入，现在一下子每月可有十几两银子的进项，很有可能一下子适应不了，舍不得花。舍不得花就是手面不阔，有可能是个好伙计，是本份儿的都能干好，但是做不来大生意。

结果甚幸，刘庆生有二百两银子在乎，先包了一座小院子，作为起座联络的地方。胡雪岩知道他做事是放得开手的，最后一层顾虑消失。

需加磨练的：去年轻人的浮躁气，增加他们的定力。这一点不需多用言语指教，而是就事观照，自己采用了克制冷静的态度，年轻人只要是聪明有心的，自然会看在眼里，和自己的表现相比较。遇事无论好坏，都要沉着，不轻易形诸于外。

刘庆生自然发觉了自己和先生在待事上的差异，未免惭愧，也就警心自励了。

在胡雪岩，还要给年轻人树立威信。所以有了抚台黄宗汉的汇票，他专门派刘庆生去划汇。一省来说，抚台是天字第一号主顾，有这样的大主顾在手，同行对刘庆生自然会刮目相看。办理几次，身分、资望在别人眼里自然会大为不同。

刘庆生受了胡雪岩的影响，知道做生意，眼光极为重要，要看得远，想得深。尤其是做大生意，更需要眼光看到天下，替官府着想，把市面平静了，生意才会越做越大，越做越好。到了放手让刘庆生自己拿主意的时候，他的心思突然安定了，一切也都豁然贯通了。刚发行的官票，信用未卜，别人不愿要，阜康愿意要，而且是主动要。不但要，还要讲出一番道理来。道理就是：首先，信用是我们大家做出来的；其次，官票信用好了，对于我们每个钱庄都有利。

从刘庆生的使用，我们看到胡雪岩用人的几个特点：

1. 解除后顾之忧；
2. 务察其特长，加以利用；
3. 既要考察才能，更要考察意志力；
4. 通过观察做事的手面，看出该人器量的大小；
5. 教会他运用眼光，学习独立分析和下决断的能力。

根据人才短长，决定利用取舍，又附带出了胡雪岩用人的另一特点：

6. 不以世俗标准断是非，而以才堪其用断成败。

胡雪岩使用陈世龙和刘不才，是两个切近的例子。若以社会一般标准，这二人都嗜赌，陈世龙甚至还有点儿花、有点儿滑刘不才则有些痴。同有赌瘾，搞得家业不继，家庭黯淡，在人们眼中是“败家子”的形象，人人都有“恨铁不成钢”之憾。

胡雪岩却连眉头都不皱一下，把他们二人的长处都调动了起来。陈世龙年轻、有耐性，不妨做自己的丝生意方面的帮手，将来还可让他学外语，直接和洋人打交道。刘不才堪称“赌圣”，投其所好，让他接待阔少、达官、江湖朋友，只要是赌，刘不才可以自如控制场面。在胡雪岩，只要你能自如控制场面，我就可以拿钱供你赌。不过需要你输的时候一定不要心疼。该输的时候，要大把大把往外送钱。而且要做得自然，一切显得顺理成章，不露破绽。

杭州光复后，胡雪岩寒夜拥衾，听着那自远而近“笃、笃、啜，笃、笃、啜”的梆锣之声，有着空谷足音的喜悦和感激。杭州城什么都变过了，只有这个更夫没有变，每夜打更，从没有断过一天。

顺着这番感慨往下想，胡雪岩就发现了打更人的可用之处：他尽忠职守。就连杭州城这么大的灾难饥谨也都捱过了。虽然只是打更，不过想来，世界上有许多差使，本来是用不着才干的，人人能做，只看你是不是肯做，是不是一本正经去做？能这样，就是个了不起的人。像这位更夫，如果能让他去巡守仓库，可真是一位让人放心得下的人选。

胡雪岩对人的意志力有着特别的敏感。你过去如何，我都不计较。不过要想堪用，我先要看你能否把事坚持做完，能否痛改前非、“尽洗铅华”。只要有了这份儿勇毅果决，我就敢用你。

使用陈世龙之初，胡雪岩就先给了他五十两银子。你不是嗜赌吗？只要你答应改过，我就可以用你了。陈世龙自是技痒，带青银子到赌场泡了几个钟点儿。不过还是忍耐下来，没下赌注。因为有誓在先，犯了誓约就前功尽弃，也没脸再去见胡先生。不能赌也甚以为憾，买了二斤酒，咕咕嘟嘟喝了，蒙被大睡。

对于人才，品行上的最大要求，用胡雪岩的讲法，就是：“不可拆烂污”。这本来是生意上做搭档的基本准则。既然是一条船上共生死，如果有人在那里做手脚，坏声誉，那这船就设法行驶了。“你最多拆我两次烂污，第一次我原谅你，第二次对不起，要请你卷铺盖了。如果该刚，也是你去。不过你要晓得，也有人连一次烂污都不准人拆的，只要有这么一次，你就吃不开了。

再大的摊子也是大家挣下来的，创业艰苦毁业难。后来胡雪岩生意有漏，问题也正出在自己的档手挪用款项上。

做事的手面，反映的是人的气量。这就好比大家闺秀显示出气度、涵养，而小家碧玉显示出娇媚、可爱。能收能放，调度自如的一个人，可以让他负起方面之任；缙铢斤两，计算精确的人，就宜司明细，不适于跑外场。像周少棠那样，登高一呼，应者云集的人才，恐怕方面之任也太亏了他，须得罗织入幕，引为上宾。“要弄个舒舒服服的大地方，养班吃闲饭的人，三年不做事，不要紧，做一件事就值得养他三年。”

这一番用人的道理，是听从了他的把兄嵇鹤龄的劝言，逐渐牢固树立起来的。

胡雪岩知道人手重要，是在他再逢王有龄，有机会开阜康、汇协饷的时候。那时王有龄每事总得他去出个主意，而他又有私人自立门户去干的意思，“钱是有了，但要事情办得顺利，还得有人。如果是光开家钱庄，自己下手，一天到晚钉在店里，一时找不着好帮手也不碍。而现在的情形，自己在各方面调度，不能为日常的店面生意绊住身子，这就一定要找个能干而靠得住的人做档手。”

这是用人之初！

待他生意开始做大，连朋友们也替他着急：“有句话我早想跟你说了，依你现在的局面，着实要好好用几个人，牡丹虽好，绿叶扶持，光靠你一个人，就是三头六臂，到底也有分身不过来的时候。”

还队长远做起：“我说句很老实的活，你少读书，不知道怎么把场面拉开来，有钱没有用，要有人，自己不懂不要紧，只要敬重懂的人，用的人没本事不妨，只要肯用人的名声传出去，自会有本事好的人，投到门下。”

胡雪岩光棍抹布心，一点就透。他自己也情知人手不够的苦恼，生意的茬线一条一条接上，应付这些生意的人却没有，好比有饭吃不下，实在是可惜。

生意逼着胡雪岩去用人：越是本事大的人，越要人照应。皇帝要太监，老爷要跟班儿，只有化子不要人照应。这个比方也不恰当，不过做生意一定要伙计。

依胡雪岩的心思，自己是眼光看到天下，要做天下生意的人，将来的市面，要撑得其大无比，没有人照应，赤手空拳，天大的本事也无用。

用人到了顺手时，胡雪岩对用人欣然大有领悟，原来一个人最大的本事就是能用人，用人又先要识人，眼光、手腕两家俱到，才智之士，乐于为己所用，此人的成就便不得了了。

除了直接投奔胡雪岩，在其门下行走的档手、伙计，胡雪岩还很注重利用各种特点的社会朋友。

比如尤五，地方漕帮头目，和此人关系好了，生意上的来往多受关照，一路畅通无阻；

又如古应春，汇丰银行在华的高级协理，通过他，可以和洋人顺利接洽借洋款、购军火的生意；

再把三人各自的优势拿出来，就可做出一番簇新好看的市面来。

胡雪岩把朋友关系看得很重要：

“一个人的力量到底有限，就算三头六臂，又办得了多少事？要成大事，全靠和衷共济，说起来我一无所所有，有的只是朋友，要拿朋友的事当自己的事，朋友才会拿你的事当自己的事。没有朋友，就是有天大的本事，也还是没有办法。”

朋友之间和衷共济，优势互补，我做不到的事，朋友可以做到。用人就好比借梯，借别人之长为梯，帮助实现自己向上攀登的目的。“登高而招，臂非加长也，而见者远；顺风而呼，声非加疾也，而闻者彰。假舆马者，非利足也，而致千里；假舟楫者，非能水也，而绝江河。君子生非异也，善假于物也。”

## 因人致用

胡雪岩对人的意志力有着特别的敏感。你过去如何，我都不计较。不过要想堪用，我先要看你能否把事坚持做完，能否痛改前非，“尽洗铅华”。只要有了这份儿勇毅果决，我就敢用你。

商业活动千头万绪，每一项工作都需要有合适人才承担。在挑选人员时，注重的应是其能力能否胜任该项工作，而不是与此无关的其它什么标准。用人的目的是“成事”，用后能“成事”就是用得其人。因此，能力或者说“才”应当是第一位的。中国人的传统，往往太强调“德”，有时还过于看重资历、背景、学历，对上级的服从意识等，其结果常常使平庸之辈位居要津，尸位素餐、毫无建树，而一些才能之士却因有这样那样的欠缺而得不到任用，怀才不遇，长期受抑，由压抑而生怨气，怨气生而离心离德。如果实行了这样的用人政策，商业活动的前景必然衰败。

事实上，德才兼备的人才自然是最为理想的人选，而事情往往如鱼和熊掌，二者不可得兼。有才之人未必尽德，有德之人未必有才。如果求全责备，就会选不到人才，事业也会因人才的匮乏而停滞。

况且，每一个人的天资、秉性、爱好和特长是不同的。中国古代兵书将人分为“智者”、“勇者”、“贪者”、“愚者”四类，四种人都有自己的志向。“智者”追求建功立业，“勇者”向往实现凌云壮志，“贪者”谋求利禄，“愚者”不顾牺牲。社会就是由这些人组成的，他们在生活中发挥各自的作用，关键是能否驾驭他们为己所用。

才德不可兼具，行事特点又各不同，就需要“因其至情而用之”。《施氏七书讲义》中说：“在人虽有不同之材，而在我则有因任之术。彼之智足以有谋，吾则与之谋，彼既足尽其智，岂不足以立其功乎？彼之勇足以制敌，吾则使之应敌，彼既得以鼓其勇，岂不足以行其志乎？彼惟贪也，吾因而诱之以利，则彼必邀趋其利。彼惟愚也，吾因而用之以诚，则彼必不顾其死。”

胡雪岩在其商事活动中，四种人才皆常兼有。胡雪岩也深谙各种人才的脾性特点，适时地加以引导利用。

如果就胡雪岩自己的出身和经历来讲，胡雪岩最为欠缺的就是“智”，也就是知高远、断正误的能力。也许有人会说，胡雪岩那么精明的一个人，怎么会缺乏“智”？事实上，我们这里所说的智，是“方以智、圆而神”的“方智”。胡雪岩的精明能干，证明了他在圆而神方面有着过人的发挥，如果说他有智，也至多是“圆智”。圆智至多是处世的方法技巧，而不是对世事原则的广泛全面的认识。因为他是学徒出身，自小为生计而奔波，少有学习的机会，和社会接触的机会和层面也不深，所以他虽能体人情，重义气，但对学识却一窍不通。不说与经世致用无关的纯粹学识无知了，就连与商业活动关联较紧的知识，比如官场制度、比如外文、比如西洋各国的基本概貌，他都所知甚少。这种知识之“知”（即“智”）的欠缺，就影响了他的商业活动范围。

不过胡雪岩自知其所不知，而且能尽力利用各种人才，以弥补自己在这方面的欠缺。这颇类似于当代企业家牟其中。牟也深知自己学识范围有限，但是他能够广交朋友，搞商业的朋友，搞金融的朋友，搞教育的朋友，搞经济的朋友，搞军事的朋友，甚至专业到搞飞机、搞导弹的朋友，他都交。按照牟其中的说法，我自己虽然没有学到这些专业，但我交了学这些专业的朋友，我自己也就成了这一方面的专家，不必我自己去学，只需依靠我的这些

朋友，我就可以在这些领域纵横驰骋。所谓“登高而招，臂非加长也，而见者远；顺风而呼，非加疾也，而闻者彰。假舆马者，非利足也，而致千里；假舟楫者，非能水也，而绝江河。”如此说来，牟其中自己也就成了金融专家、教育学家、经济专家、飞机专家、导弹专家、桥梁专家、道路专家……，正是假借各种专业方面的优势，牟其中才能用三年时间坐下来谈判，和化工、铁路、商贸、外交、军事诸方面人才打交道，完成了几十个亿的跨国易货贸易，用中国的日用工业品，换回了俄罗斯的大型客机。

胡雪岩以一个学徒的出身，想要成就一番事业，在各方面的知识需要自然十分强烈。比如做丝生意，需要有人懂得丝蚕的养护、收购、储运等知识，要和洋人打交道，需要懂外交、懂外国规矩，要和官府打交道，需要深谙官场制度、礼仪用语。同是一纸官文，胡雪岩只能读出字面事情，换个人就可能读出轻重缓急，前后的差别足以影响一桩大宗生意。

所以胡雪岩和古应春一见如故，古应春是怡和洋行在华从事经营活动的早期代理。在洋场混久了，对外国典章制度、工业农业等方面了如指掌，对于外国人的经商方式、行为特点也都熟透。胡雪岩能得此人之助，和洋人打交道就不至于盲人摸象，一叶障目了。胡雪岩自己不知道的事，古应春知道。借洋款时，多少钱的利息，什么时间还，以何种方式还，通过古应春，都可有个大致不差的判断。所以洋人就不大有可能提出过于悬殊的条件。胡雪岩也不至于蒙着头吃亏。西洋诸国的国内生产情况时有变化，古应春有足够多的朋友，足够多的渠道及时了解到各国经济起伏，有了这层了解，在西洋人硬撑着不收蚕茧时，胡雪岩已事先知道，西洋各国这一两年受灾，本土的蚕丝供应大减，除非他们自己愿意丝织厂关闭，否则他们必须接受胡雪岩这方面的条件，按胡雪岩的开价收购茧丝。正是由于胡雪岩有了古应春这样的好帮手，才、能垄断中国上海洋场的丝业贸易长达二十几年而不衰。

在何桂清打交道时，胡雪岩就发现，他自己对官场上事，能够清楚了解的，仅至府县，省里的事，仅能猜出几分，至于京官的各种缺分，他就茫然无知了。不知道京官的品秩，就没办法参与出谋献策，更不用讲借此谋取厚利了。有过这种抱憾的经历，胡雪岩就格外着意接近各种人物。比如饱读诗书出身的嵇鹤龄，宫中行走的小军机徐用仪，户部尚书的弟弟宝森等。和他们交往，胡雪岩了解了不少官场知识。这些官场知识，既包括死的知识，比如官阶排列顺序，见面必守的规矩，也包括活的知识，比如礼当某官执首而宫中实宠某人，由于各宫性情不同而宫中有所调整等。对胡雪岩，需要就是这些零碎的官场知识。左宗棠平定西北回乱而调入军机，曾商议再借洋款，时逢东宫太后崩，按规矩要停议，但是胡雪岩事先已经从徐用仪那里了解到，此次东宫仙逝，实属西宫下的毒手，既然如此，表面上的礼节固然要考虑到，稍有越矩之事也不会过于深究。这样看来，借款之事倒不必因为这个意外而停下来。况且，左宗棠收复西北，威震海内外，朝廷正不知以何作为酬谢，稍有擅专，自然也不至于引起龙颜不悦，有了这些了解，胡雪岩就没有任何负担，一心一意地去办借款了。

至于解读官书，胡雪岩更是外行，而且分析官场荣衰，目的是要帮助自己下定做各种生意的决心。事属隐秘，就不便聘个文书帮忙。所以胡雪岩培养了几个亲密至好。一个是浙江道台德馨，一个是古应春，一个是尤七姐。有了内圈人物，而且是懂规矩、善揣测的内场人物，胡雪岩就很少失误，把他所苦心经营所做成的官势、商势发挥得淋漓尽致。洋人帮助小刀会，引起

两江督抚的震怒，胡雪岩提早得到消息，知道督抚联名上折，要朝廷关闭丝茶市场，惩戒洋人。消息知道得早，而且是从秘密渠道揣摩而得，就显得既准确而又鲜为人知。凭着这一判断，胡雪岩第一次放胆屯丝，板价不卖，直到洋人出高价求售，获利甚丰。胡雪岩通过这些朋友，把官场的消息化成了商场的利润，颇和国民党时期，四大家族亲眷利用政策，在股市债券上买空卖空，牟取暴利类似。不过胡是凭朋友、凭本事，后者却是凭地位，凭后台。后来在胡雪岩生意失败，钱庄生意崩溃时，凭着尤七姐对官文的分析，胡雪岩知道事情尚有转机，所以才能有条不紊地着手收拾残局，为时人称道：“在落魄之中，气概光明，曾未少贬抑。”我们不便假定在没有正确分析官方态度时胡雪岩可能的处理方式，但有一点可以肯定，因为有了预先估计，胡雪岩的行为更为从容了。

在现代生活中，知识的掌握和对所掌握知识的运用常常不能两全。这不光是机遇问题，还因为人的注意力总是有限度的，一个人一生能在一两个方面专精就已经很不错了。基于这种情况，就需要分工，既要有拥有专业知识的技术人员，又需要有调度各种专业人员使之合理利用的管理者。若按类型分，胡雪岩属于后者。胡雪岩有了用人的经验，逐渐意识到，原来一个人最大的本事就是能用人，用人又先要识人，眼光、手腕两家俱到，才智之士，乐于为己所用，此人的成就便不得了了。

用古应春等，是用其智谋。“彼既足尽其智，岂不足以立其功乎？”而结交尤五、魏师爷、俞武松、蹊脚长根等江湖之人，则是用其“勇”。

勇毅之人，多讲求一个“义”字。所以使用这样的人才，需要鼓起他们的侠义之心，让他们自己觉得事情非如此办不可。

在使用智谋之人时，胡雪岩有一个最大的长处是善于听话。凡有智有谋之人，都喜欢别人向他请教，而他自己亦往往知无不言，言无不尽。胡雪岩会说话，更会听话，不管那人是如何地语言无味，他都能一本正经，两眼注视，仿佛听得极感兴味似地。同时，他也真的是在听，紧要关头补充一两句，引申一两义，使得滔滔不绝者，有莫逆于心之快，自然觉得话题设机而成立交。

勇毅之人更需要的则是氛围。比如对于尤五，胡雪岩想搬动他去和沙船帮讲和，以邀沙船帮出人护送粮来到杭州，这时单纯的讲道理，恐怕并不能促使尤五下定决心。毕竟，和自己的对头讲和，这是一件面上无光的事。但是，身负重伤的胡雪岩在尤五面前曲膝一跪，情势就大为不同了。于公，整整一个杭州城的老百姓在盼着这救命粮，早一日运去粮食，就有可能多救活一人；于私，胡雪岩以爷叔之尊向后生行大礼，事非危难决不至于如此。既然如此了，也见得人命关天、诚心天鉴。于情于理，尤五都没有了退路，只能应下这事，把面子抛开不提，非把事情办好不可。

好多时候，对于江湖之人，并不需要多发一言，情势只要明摆在那里，且无私心搀杂，江湖人既感其诚，则赴汤蹈火亦在所不惜。魏师爷一听说胡雪岩运送军火有了困难。本来自己尚已陷了进去，却爽快地答应自己退出抢劫军火的计划，并且愿意冒着几十年难兄难弟反目的危险，要把这个忙帮到底。为什么？为的就是胡雪岩够朋友，而且这批军火生意做下来，替朋友们赚脚费的考虑多，替自己赢大利的考虑少。人家已经明摆着替兄弟们考虑了，自己当然不便为分杯羹，去参与劫夺。

蹊脚长根的转变也是如此。本来，蹊脚长根决意明降暗叛，并且已经作

了周密的布置。胡雪岩对他的用心早已洞察。但是胡雪岩不露声色，一面作好各种应急准备，一面与他巧与周旋。在打交道的过程中，跷脚长根发现，胡雪岩处处放交情，得饶人处即饶人，显见得是个可以信赖的人，跟着这样的人，不愁没饭吃。由于有了这样的感受，跷脚长根心思起了变化。尤其是在赌场相见时，胡雪岩故意把赢局做成了和局，硬是把一万银子的进项白白奉送回去。这一着见出胡雪岩急人之难，使得跷脚长根有了“反叛胡雪岩就愧作一个男子汉”的想法。心思到了这种地步，一场兵戎相见的灾祸也就完全可以避免了。跷脚长根连夜赶往各交通要津，通知自己的手下兄弟归降，并且亲手处死了一意要继续谋反的兄弟。

胡雪岩的“因人致用”术不仅表现在对不同性格特点的人区别加以使用上，而且表现在敢用有缺点之人，扬其所长，避其所短。

“金无足赤，人无完人”，凡是人总不会十全十美。南宋诗人戴复古《寄兴》诗云：“黄金无足赤，白壁有微瑕。求人不求备，妾愿老君家！”能否用人之长，避人之短，是检验领导者用人艺术高低的重要标志。

战国时，魏文侯在任用吴起前曾征询国相李悝的意见，李悝说：“起贪而好色，然用兵，司马穰直不能过也。”魏文侯随即任命吴起为将。吴起领兵后，与战士同甘苦，“卧不设酒，行不骑乘，”重创秦国，为魏国立下辉煌功业。魏文侯用吴起的成功之处，正在于用人所长。

## 交情和义气就是资本

假定在商言商的话，交情和义气就是行商生财的资本。缺了这一点，就犹如满盘的围棋子儿缺了一口气，摆得再多也是死棋。

好多时候，交情不是为了功利，不是为了直接的商业动机而有意去放的。可能是在十分无心的时候，你就做了让别人感激终生的一件事情。

回报也会是悄无声息的。在你不经意时，棘手的事情突然如水一般挥发了，到很久以后你可能才知道，是很久以前的一颗情义种了开花结果了。

轮回是否有，还真讲不清，因因果果的报应倒是链条不断，非得回答，业力不失。人称“业报轮回。”还说：“不是不报，时候未到，时候一到，马上就报。”

古人尚义，胡雪岩慕义，而且特别注意创造环境，为人做仗义之事。自然，在商言商。胡雪岩离开了商业的利益原则去做疏财取义之事，有时下惜专门收罗江湖赌棍去放交情，确实有点儿舍本逐末。只是在胡雪岩看来，这实际上也是在投资，或远或近，或长或短，这些投资都会连本儿带利翻回来的。交情多表明你路道多，为蝇头小利而断交情，表明你至多能做小生意。

拿胡雪岩自己的话就是：“我有了钱，不是拿银票糊墙壁，看看过瘾就算数，我有了钱要用出去！世界上顶顶痛快的一件事，就是看到人家穷途末路，几几乎一钱逼死英雄汉，我有机会挥手斥金，喏！拿去用。够不够？”

其实胡雪岩为人四海，别说有了钱会这么做，就是在他尚无大宗进项兢兢为别人做伙计的时候，他也是看稳了便承诺，承诺了便兑现。他为此吃尽了苦头，也因此发迹暴富。

关于胡雪岩发迹有几种传说。不过情节大体相同：胡雪岩急人所难，刚好救助了某人，某人日后居官，胡依是得富。

醒醉生（汪康年）《庄谐选录》卷十二云：“胡后为某钱店司会计，有李中丞者，时以某官候补于浙，落拓不得志。一日诣其店告贷，众慢不为礼。胡独殷勤备至，且假以私财。某感之，誓有以报。迨后扬历封疆，开府浙江。甫到任，即下檄各县曰：凡解粮饷者必由胡某汇兑，否则不纳。众微知其故，于是钱粮上兑，无不托诸胡。胡遂以是致富。”

这是轻的，以私财相借。不和众人一般见识，对他独眼相看，也已见得胡雪岩极具眼光，更具侠义热心。

另有记载说胡雪岩自作主张，放贷出去。

沃丘仲子（费行简）《近代名人小传》传胡于货殖，据云：胡雪岩“初学贾钱肆中，一日突有人来，谓为湘军营官，饷弗继，欲假二千元。适主事者咸外出，唯光墉留，贸然许之。约翌日至取资，踰时众归，闻而大哗，主者立逐之出，然亦不敢毁约。越日其人来，如数以贷。未浹旬，竟携资来偿，本息弗继。唯问前慨假我资者，乃一少年，今何不在。肆人诡以病对。时光庸已潦倒甚，偶踽踽行河上。忽值是人，问子病当瘥。对不病。曰不病何状若是，对无业故憔悴。其人大诧，语以肆人语。光墉亦倾告前事，曰是则我害子矣。遂延致军中，为易衣进餐，谓：自得资给诸卒，皆踊跃赴敌，遂克近邑。今我有资十万皆得自贼中者，固不足告外人，钦子诚实，且坐吾累，愿以资贷子设肆可乎？欣然承之。”

有几点味道了。为一素不相识的人筹资，致使自己丢了饭碗。不过考胡雪岩少年时对其他人的豪概之举，再回头看他的急公好义之行，应该能感觉

到这是他性格中注定了的。

也是在做学徒时，胡雪岩的一个朋友从老家来杭州谋事，病倒于客栈中，房饭钱已经欠了半个月，还要请医生看病，没有五两银子不能过门。

胡雪岩找到了一个朋友的妻子，问她能不能帮他一个忙？

朋友之妻见胡雪岩人虽落魄，那副神气却不像倒霉的样子，家小也是贤慧能助男人，就一点不犹豫地借了五两银子给他。

胡雪岩对她说：“现在我境况不好。这五两银子不知道啥时候能还，不过我一定会还。”他从膀上捋下一只凤藤镯子：“镯子连一两银子也不值，不能算押头，不过这只镯子是我娘的东西，我看得很贵重。这样子做，只提醒我自己，不要忘记掉还人家的钱。”

为朋友能做到这一点，为一个陌生人而“贸然许之”，应当还不至于十分突然。

根据近人记述，胡雪岩致富固由其聪明，而与其心肠热、好助人，终于遇到机会发迹也有甚为关紧的干系。各种记述多有出入，稽诸史实，与历史更为接近的，当是囊助王有龄一说。

陈云笙（代卿）《慎节斋文存》卷上有《胡光墉》一篇云：“浙江巡抚王壮烈公有龄，幼随父观察浙江。父卒于官，眷属淹滞不能归，僦居杭州。一日有钱肆伙友胡光墉见王子而异其相，谓之曰：君非庸人、胡落拓至此？王以先人宦贫对。胡问有官乎，曰曾捐盐大使，无力入都。问需几何。曰五百金，胡约明日至某肆茗谈。翌日王至，胡已先在。谓王曰：吾尝读相人书，君骨法当大贵，吾为东君收某五百金在此，请以畀子，速入都图之。王不可。曰：此非君金而为我用，主者其能置君耶？吾不能以此相累。胡曰：子母然，吾自有说。吾无家只一命，即索去无益于彼，而坐失五百金无着，彼必不为。请放心持去，得意速还，毋相忘也。”

给人一种小偷小摸的感觉，或者说是借他人之财，慷自家之慨。严格从法律和社会规范角度讲，胡雪岩的做法甚不妥。不过，在我们国人的传统中，浪漫性格甚强，胡雪岩的做法也许不合法、不合理，但它合乎义、合乎情，所以才能有胡王二人的一段精彩对话：

“小胡，你为什么待我这么好？”

“朋友嘛！”小胡回答道，“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。

胡雪岩有了此番义名，才能让此后的左宗棠对他刮目相看。初时，左宗棠“收复杭州，胡亦由上海回杭。或有以蜚语上闻者，左怒。胡进谒，即盛气相待，且言将即日严参。”

后来，左宗棠改变了意见，在书信中称“胡雪岩，商贾中奇男子也”，“人虽出于商贾，却有豪侠之概。”大概是对胡雪岩的处世已略闻二三了。

自打胡雪岩押宝押赢了王有龄这一棋，他对人与人之间的交情看得更重更远。假定在商言商的话，交情和义气就是行商生财的资本。缺了这一点，就犹如满盘的围棋子缺了一口气，摆得再多也是死棋。

好多时候，交情不是为了功利，不是为了直接的商业动机而有意去放的。可能是在十分无心的时候，你就做了让别人感激终生的一件事体。

回报也会是悄无声息的。在你不经意中，棘手的事情突然如水一般挥发了，到很久后你可能才知道，是很久以前的一颗情义种子开花结果了。

轮回是否有，还真讲不清，因因果果的报应倒是链条不断，非得回答，业力不失。人称“业报轮回。”还说，“不是不报。时候未到，时候一到，马上就报。”

你且看胡雪岩的手段。

胡雪岩不想赢他这一万银子。他的赌技不精，对赌徒的心情却很了解，有时输钱是小事，一口气输不起。特别是跷脚长恨此时的境况，不用打听，就可以猜想得到，势穷力蹙，已到了挺而走险的地步，一万银子究竟不是小数目，一名兵勇的饷银是一两五钱到二两银子，他手下二千七百多人，如果改编为官军，发三个月的恩饷，还不到一万银子，就这样一举手之间输掉了，替他想一想，心里也不是滋味！

有钱输倒还罢了，看样子是输不起的，一输就更得动歪脑筋，等于逼他“上梁山”。这样电闪一般转念头，手下就极快，当大家还为跷脚长根错愕嗟叹之际，他已把两张牌，抢到了手里。

场面上是胡雪岩占尽了优势，跷脚长根已经认输，将那一万银票推到了他的面前，脸色自不免有些尴尬。其余的人则都将视线集中在胡雪岩的两张牌上，心急的人，并且喊道：“先翻一张！”

胡雪岩正拇指在上，中指在下，慢慢摸着牌，感觉再迟钝的人也摸得出来，是张地牌，这张牌决不能翻，因为一翻就赢定了跷脚长根。

他决计不理旁人的怂恿关切，只管自己做作，摸到第二张牌，先是一怔，然后皱眉，继之以摇头，将两张牌，往未理的乱牌中一推……

谁都明白，这“一推”，便有了交情含在里边。所以，原来已经打定主意假降官府，暗劫军火的跷脚长恨，现在幡然变计，愿意就抚。他认为胡雪岩讲江湖义气讲得“上路”，让他心服，胡雪岩的才干也使他能够信任，相信胡雪岩有让他吃酒吃肉的本事。

胡雪岩问道：“你要多少？万把银子我现成，再多也有，不过要隔个两三天。”

“够了，够了！两千银子抚恤，打发走路的十两银子一个，大概有三百多人，你借我五千银子好了。”

说着，他一跷一拐地走到窗前，取出写局票用的笔砚，很吃力地写了一张借据，字迹歪歪斜斜，措词却很得体：“今借到胡雪岩兄名下纹银五千两整。彼此至好，无保无息，约期三个月还清。特立笔据存照。”下面具名。

他在写借据的当儿，胡雪岩已去寻刘不才，准备好了银数，等回进来，跷脚长根递过那张借据，胡雪岩看都不看，就在蜡烛火上点燃烧掉，“李七哥，我那个合伙做生意的朋友告诉我，我在丝上赚了一票。自己人有难同当，有福同享，”他将一叠银票递了过去：“你分一万银子的红。”

这就是拿钱买交情了。不过胡雪岩的口头来得，明明是你受惠于他的事，他要说得让人感到这是你应该得到的，非让你心里感到舒服不可。

只需跳到圈子之外来分析，我们不难把胡雪岩在跷脚长根身上所下功夫的酬劳大致归纳出来：安抚了地方武装；江湖上侠义胆识的名声传播得更远；交了跷脚长根这个人；解了俞武成的围；军火生意平安进行，厚利无比；以后的路子铺的更开，避免了火并。

这样一算，这个交情放出去，真是大大地合算。其实细分析胡雪岩的每一笔交情，只要放出，必是多方好处。再往当下想一想，我们自己每次放了交情给人，别人又何尝不是加倍地奉还呢？

怪不得胡雪岩专门培养了刘不才这种吃喝赌俱全的人才，专陪阔少、达官、江湖头目。单是刘不才和庞三少爷关系一密切，就为胡雪岩带来了垄断上海市面丝茧生意的便利。

胡雪岩的做法颇有侠义之风，“人虽出于商贾，却有豪侠之概。比如他要收服嵇鹤龄，让他帮王有龄平息新城之乱，所用的手法就甚奇特。

先是探明嵇鹤龄当铺里的衣物，把它们赎当出来。

然后穿了官服，直趋嵇家临时设的灵堂拜祭。

反正总要想办法让你见，至于见了后，总有高帽子给你戴，有足够的蜜灌你喝，不愁你不松口。

松口就好办，现在我把你家里的经济，你的续弦，孩子的照看都安排好，你还至于说不是不做，实有苦衷？至于你以后做官的本钱，一时的调度，我也都预先替你考虑好了。这就好比梁王“遣使者，黄金千斤，车百乘，往聘孟尝君。”

一个“义”字到了，一切事情也都好办了。

正是嵇鹤龄，在和胡雪岩成为至交后，给他讲了许多“为君市义”的故事。下边是和孟尝君相关的一则故事。

孟尝君出去示问门下，谁懂经济，能帮他到薛地收债。冯援署名说“我能。”孟尝君很是奇怪，问：“这位是谁呀？”身边的人说：“就是唱长挟归来兮食无鱼的那一位”。孟尝君想起来了，就笑着说：“此人真的有这本来吗？我一直没能见他用他，倒真有些对不住他了。”就邀请冯援来见，说：“我忙于政事，得罪了先生。先生不以为忤，愿意去薛帮我收债吗？”冯援说：“愿意。”

于是就打点行装，各种券契装了满满一车，然后来辞行，问：“收完了债，买点什么回来？”孟尝君说：“看我家什么最缺就买什么吧。”

到了薛，派官吏召来应当还债的人，都来验对债券。验对吻合后，假称奉命把这部分债务交还欠债人，不再讨要，并当场烧掉债券，欠债人齐呼万岁。

驾车回齐，大清早就求见。孟尝君奇怪他为什么这么快就回来了，就问：“债务收完了吗？买些什么回来了？”冯援说：“你说过‘看我家最缺什么就买什么’，我在想，君子宫中无所不有。你所缺少的只是‘义’，所以我就给你买了‘义’回来。”孟尝君说：“如何买‘义’？”冯援回答说：“我假借你的命令，把债务赐还给老百姓。我烧了债券，老百姓齐呼万岁，这就是我给你买了‘义’。”

孟尝君开头想不通，略显不快，觉得冯援乱弹琴。后经风波渐渐体悟到了冯援处理的高明之处，就把他看作心腹了。

孟尝君是为了政治目的市义，而胡雪岩是为了商业的目的市义。不过殊归却同途同道，两者都希望通过对人的关心，来增加自己所追逐目标的支持面和保险系数。

## 做人要像吡叽

松下公司招考员工时，一位大学毕业生因为未被录取而自杀，后来发现是计算机出了故障。松下人事主管深感痛惜。但松下幸之助先生却说：“没有录取这位学生，倒是公司的大幸。”

人们总是以为逆境才需要表现一个人的意志力，因而在顺境中往往散漫无节制，结果白白浪费了好多时光和机会，甚至面对顺境手足无措，做事失去了原则和方向。

要知道，人的意志力本来就是贯穿一生任何时候、任何身份和处境下的。有了钱不知节用就会丧产，有了地位不知节制就会丧权，有了名气不知节制就会自毁名节。

做人要经得起折磨。厄运来了是大折磨，经受不起，就会毁了自己。好运来了，也是大折磨，经受不起，会白白糟踏了好运。

松下电器公司是举世闻名的大公司，它给员工的待遇不菲，本身又给人以蓬勃发展的新生气息，所以每年都吸引了无数优秀大学毕业生前去应聘。

有一位学生，毕业于日本一流的工科大学，是该校成绩最优秀的学员，他谢绝了母校公派深造的机会，报名参加了松下公司的招聘考试。

按理讲，这位学生通过考试丝毫不成问题。可以这么说，假定这位学生没能通过考试，那么，百分之九十的应聘者都可以说毫无希望。

偏偏这次招聘榜贴出来后，没有这位学生。

这位学生百思不得其解，羞愤和悔恨交织，揉碎了一颗娇嫩自尊的心。当天晚上，这位学生就服安眠药自杀了。

第二天，松下人事主管部门送来了一纸通知，并附便条解释，说这位学生的考试成绩位列第一，由于计算机出了问题，把他的名字漏掉了。

通知送来已经晚了。松下人事主管也很痛惜，觉得没有能录取这样一位优秀的员工，这是自己的失职。尤其由于工作失误而酿成悲剧，更是自己所追悔莫及的。

但是，当他把这件事的前前后后讲给松下幸之助先生听时，先生的回答却是这样：“这位学生英年早逝，固然是件令人惋惜的事。不过，松下公司没有录取这位学生，倒是公司的大幸。”

松下幸之助先生的意思是，这位学生的心理素质太差，经不起挫折；假定这次顺利地把他录取了，以他的才华，肯定要委之以重任。可是依他的心理素质，一旦在重要岗位上遇到挫折，必定会做出像他现在自杀这样的悲剧性处理。如果这种情况发生，那时带给松下公司的损失将会是无法估量的。现在有这件意外的事发生了，已经证明没有录取他是正确的。

作为现代发达公司老板儿的松下幸之助先生，特别注重人的心理素质在一个人整体能力素养中的地位，并把意志力看作是一个人成就事业的首要标准。先生在日本是有名的反文凭论者，估计与这次招收这位优秀学生不遂的事件颇有关系。

假定一个人经受不了挫折，那么再优异的才华又有什么用呢？

“做人就要像吡叽一样，经得起折磨，到哪里都显得有分量。”

这是胡雪岩以其一生的处世经验总结出来的，论调的核心与松下先生持

论的宗旨不谋而合。

其实两人少年的经历也是小异而大同。松下先生在修车店里给别人做下手，胡雪岩则是从给别人端尿壶做起。松下先生为了推销国家牌电灯泡走门串户，胡雪岩因为资助了别人丢了饭碗，流浪街头。

所以他们能够从切身经验中总结出生存下去的第一要诀：人要有意志，要忍耐，要等待，要经得起反复和波折。

年轻人一听，可能会火冒三丈：什么忍耐、等待、意志，我倒霉透顶了，事事不顺遂，老天真是有意和我作对，让我脸面往什么地方搁？

随后就真有可能像位学生那样，做出弃世的决定。

你要问他脸面重要，还是生存重要？他肯定会回答：脸面重要。人的面子都丢尽了，活着还有什么意思。

假定你再问他：暂且丢开脸面，以后还有机会把面子挣回来，又怎么样？

年轻人不怎么仔细考虑这些问题。他们以面相的形式看待生活，所以横比，把当下的一切看作是唯一重要的。

胡雪岩和松下先生则是纵深的形式看待生活，他们有经验积累作积淀，所以以历史感为后盾，面向着过去而向将来负责。他们知道，一时的荣辱固然重要，忍耐过后的硕果却是比计较一时荣辱显得是更为厚实的回报。

拿中国古话讲，就是“小不忍则乱大谋。”比如韩信受胯下之辱，勾践忍尝粪之苦。假如他们把一时的荣辱看得过重，就不会有机会成就后来的大业。

人活着有没有意义，没有。但是自然万物存在本来也都没有意义，但是它们照样历冬寒夏酷，春荣秋调，在那里发芽、生长、开花、结果。没有哪一个提早匆匆结束生命。这才构成了斑斓多姿的世界，人们才有生生不息的机会。

信天翁是世上少有的最惨烈的动物之一了。它们会因为丧失了伴侣而撞壁同死。但是照目前的情形看，它们的数量在锐减，不久的将来，我们就只能从传说中听到这些奇特的行为了。

如果我们人类整个群体也都是以这种自毁模式去发展的话，恐怕不久我们这个世界的连讲这些故事的人也都不复有了。

外界物种间的竞争实际上十分残酷，如果我们不能同时训练出一套适应这种残酷面的反应模式，我们就至多是一个壮烈的牺牲者。

世界本身又是最势利的，如果你只是壮烈地牺牲了，却没在壮烈之外给世界带来更多的东西，那你在人们记忆中的寿命就会是非常短的，比若惊鸿一瞥，转瞬即逝了。

我知道每一个为了面子而决绝于世者，最害怕看到的也正是这种局面，这种结果与他们潜意识中的愿望刚好相反，他们想以自己的行为告诉世界，他们是有价值的，不容忽视。世界却以轻飘飘的口吻嘲问他们：你们都是谁呀？什么价值？嘲讽和遗忘的速度如此之快，以至于我们只得以“他们”这个笼统的字眼指代这一类人。

结论仍是回到胡雪岩和松下先生以经验总结的生存第一要诀上：人要有意志，要忍耐、要等待，要经得起反复和波折。

胡雪岩既然忍耐了少年端尿壶的生活，就也能忍耐由于资助王有龄而失业的窘境。

失业的滋味并不好受。

首先是名节上。作为钱庄老板，震怒于胡雪岩的自作主张，给店里带来了经济损失，在店员中树起了一个恶例。至于胡雪岩的坦言相告，并不能保证在其他伙计中不引起类似的转手举动，所以非赶走不可。这就把胡雪岩归入了不可信任的行列。

同行和熟人那里，也有人私下议论，绝不相信以胡雪岩的精明，会做出损己利人的事。所以对胡雪岩的交待不但不信，而且觉得大可从这种交待上怀疑开去。保不准是狂嫖滥赌，欠下一屁股债，现在没办法了，就挪用款项，反而编造出一个“英雄赠金”的故事来。

归在一起，就是不能用这种人了。不但原店不能用，而且同行不能用。把从小学来的本事都废了，胡雪岩就只能去做苦力，去吃门板饭。

胡雪岩因此而生计窘迫，流落到上海后，每日都是以烧饼白开水充饥，最紧难时只得把袍子当掉。

因为有恶名声在外，大凡知道他的人都不肯用他。据说一度求职无门，曾托人介绍他到妓院去给别人扫地挑水。

胡雪岩深知人的本性，所以在自己落难时从没有打主意去找旧同事。

这是一段茫无尽头的苦日子。因为胡雪岩只是把钱赠了王有龄，但是王有龄是否能捐官成功，何时能捐官成功，他心里都没有底儿。

或许唯一有底儿的事，他相信王有龄一旦发达了是不会忘掉他胡雪岩的。

不过连这一点也是他“自以为是”。因为他和王有龄并无深交，假如他王有龄恰好是个背信弃义，没有良心的人，那王有龄即便发达，也和胡雪岩毫不相干。

这一场等待以喜剧结束。正如我们从前人记述中看到的那样，胡雪岩等到了王有龄的加官加爵，胡雪岩也因有王有龄回来作证，洗去了“保不准是狂嫖滥赌”的恶名，借的债还了，胡雪岩成了王有龄的生死至交。

胡雪岩的忍耐和意志不但要表现在艰难困境中，还要表现在顺境处世上。

比如和漕帮做生意，胡雪岩不但要力争把生意做成，还要力争让别人认为胡雪岩做人也是根漂亮的。所以当酒帮领头尤五面露难色时，胡雪岩马上就意会到尤五有苦隐忍，难以言传。胡雪岩觉得，别人既然爽快地放交情给自己，自己这一面就不能知难而退，光顾自己事情办成了，不去帮助别人分担难处。如果是这样的话，交往就这一次，不会于有第二回了。

考虑到这里，胡雪岩就宁可自己这面多承担些责任，一定要替对方打算，这样做，也许是自己的担子重了些，但真正交了朋友。事情要从长远看，只要能有朋友，不愁没有日子混。

和胡雪岩的处理方法比起来，王有龄在一开始的时候显得有些小家子气。王有龄觉得，既然买了漕帮的粮，就有了现成的做生意的机会。生意与其别人做，不如自己做，自己赚。

他把这种想法告诉了胡雪岩。胡雪岩十分严肃地告诫他：“江湖上做事，说一句算一句，答应了松江漕帮的事，不能翻悔，不然叫人看不起，以后就吃不开了。雪公，现在的日子是苦些，不过好日子慢慢会来的，总要我们沉住了气，耐心去维持朋友才是。”

胡雪岩的这层计较，自然是看得远了，不拿蝇头小利堵塞了心眼儿。所以我们说人的意志不仅要表现在能够忍受艰难困苦，而且能够忍受平淡寂

寞，把平平庸庸的生活都做好了，做活了，让维持顺境的因素变成化顺境为得意之境的因素。如果是这样，一个人就能出乎其类，拔乎其萃。人们总是以为逆境才需要表现一个人的意志力，因而在顺境中往往散漫无节制，结果白白浪费了好多时光和机会，甚至面对顺境手足无措，做事失去了原则和方向。要知道，人的意志力本来就是贯穿一生任何时候，任何身份和处境下的。有了钱不知节用就会丧产，有了地位不知节制就会丧权，有了名气不知节制就会自毁名节。

比如王有龄事事顺遂，好运一个接一个，顺利得让人不敢相信是真的。这时候如果得意忘形，就免不了诸事无稽，做出没有分寸的事体来。所以胡雪岩就劝王有龄：“雪公，你千万要沉住气！今日之果，昨日之因，莫想过去，只看将来。今日之下如何，不要去管它，你只想着今天我做了些什么，该做些什么就是了。”

劝诫王有龄心要放稳了，要经得起好运和喜悦的冲洗，不管运道如何变，一件一件地把事情做好，这个大原则不能变。

做人要经得起折磨。厄运来了是大折磨，经受不起，就会毁了自己。好运来了，也是大折磨，经受不起，会白白糟蹋了好运。有好多中了彩券一夜暴富的穷人，过不了几天就又重新一贫如洗，这就是经受不了好运的折磨。好运道来了，挡也挡不住，这是常有的事情。好运道是加诸于人的，全看承受的人是否有接受的能力。好运道放在做事气闲心稳，从容自在的人身上，他们会把好运再放大十倍百倍，放在手足无措，举止失度的人身上，他们会把降临到头上的好运活生生变成惊弓之鸟。

在社会中，人们都会大谬不差地辨别出豪门世家和暴发户来，就像在校园里，人们眼可以辨别出高年级学生和入校新生一样，其间的差别，惟在心理一端。由心而发，不同的心理素质，表诸于外，就有不同的特征。

当然，我们讲人的心理承受时，更多的时候是看一个在逆境中的表现。因为在逆境中矛盾更集中，成败的抉择更为迫在眉睫，生死的较量，善恶的较量，伟大与渺小的较量更为关紧。逆境犹如悲剧的高潮，剧情的进展集中在主人公身上，要由主人公的行为来凸显主人公的意志和品质。

胡雪岩可说逆境不多，而且每每都有仙着预先筹划好了。比如在垄断上海丝茧市场，与洋人打商战时，曾遇到洋人“杀年猪”，故意和胡雪岩较劲儿。胡雪岩自然也不甘束手，不愿让辛辛苦苦做成的垄断局面轻易被冲垮了，因而有了长达半月的一段煎熬，为拉头寸而派人四出联络。就是在这样的大局面下，胡雪岩也是早有所备，通过和庞二等协商，度过了难关。

又比如杭州光复后晋见左宗棠，左宗棠因听人传言，对胡雪岩冷眼相向，并准备上折参革胡雪岩，面对这样的荣辱浮沉，胡雪岩仍是冷观静思，提前就想好了一套说法，让左宗棠不得不承认，胡雪岩潜出杭州城并非是贪生怕死，而是为了千万饿殍待哺的浙江灾民。不仅有道理上的根据，而且有实际行动。胡雪岩晋见左宗棠之时，就已经采购好了大米万石，还有陆续后继。这就使左宗棠骡子般的犟气全消，把胡雪岩奉为上宾，进而收为幕僚。

胡雪岩唯一防不胜防的是他的整个钱业王国的崩溃。从钱庄挤兑开始，促成了胡雪岩整个事业的失败，那么，胡雪岩在这样一个大的失败面前，表现又是如何的呢？

挤兑钱庄是由邵友濂，盛宣怀合谋挑起的。邵、盛二人属李鸿章门下，李鸿章与左宗棠的不和，早有剪左羽翼的打算。胡雪岩是左宗棠门下，要饬

要粮要军械，左宗棠一求，胡雪岩无不即刻办理，从无延迟。这次中法之间战事一起，左宗棠力主与法作战。李鸿章主张讲和，但又不敢公开宣扬，所以暗中做手脚，要先削弱主战派实力。邵友濂、盛宣怀为了配合李鸿章，就从胡雪岩开始动刀，派人四出传谣，说胡雪岩手下的阜康钱庄内部虚空，信用不足。

传言一起，阜康在上海的分号即刻遭挤，不到一天就宣布关门歇业，随即牵动杭州、宁波分号。

胡雪岩此时已乘船去了杭州。上岸伊始，就遇上了这么一个大变故，真是犹如晴天霹雳，胡雪岩明白，现在唯一于局面有益的，是要自己镇静。这就好比一条船，遇到了大风浪，如果船长先慌了手脚，必然会引起船员更大的慌乱。一旦出现这种局面，就会各顾自己，谁也不去设法拯救大船，结果只能是船毁人亡，无一幸存。反过来，只要船长镇静，能把整船的人都组合起来，同心协力，就有逃出险境，化险为夷的可能。

所以胡雪岩叫来杭州分号的钱庄档手，要他回店告诉伙计们，钱庄仍要继续营业，有他胡雪岩的其它生意做后盾，一切可能的困境都会克服。

他又专程前去拜访藩司德馨，向他征求善局方略。德馨和胡雪岩的关系一向甚好，也知道胡雪岩面对这样的崩溃局面，决不会像其他一些小商人那样一逃了之，所以心先宽了三分，答应帮助胡雪岩疏通浙江巡抚和京城里的都老爷。疏通的目的，无非是要这些人不必因事浮沉，乱发议论。最好的处理办法，是大家一起来支持胡雪岩，给胡雪岩时间，让他自己来弥补因挤兑而带来的损失。

有了官面上的这种信任，胡雪岩才能从容调度，挽救危业。

胡雪岩能在这样纷乱的气氛下有条不紊地处理问题，也足显示出胡雪岩自己的气度来。他也仔细考虑了全局，知道人生做事，有输有赢，胜败乃兵家常事，关键是心理上不能输，要眼光放远，把事情看开。

照他自己的话就是：“我是一双空手起来的，到头来仍旧一双空手，不输啥！不但不输，吃过、用过、阔过，都是赚头。只要我不死，你看我照样一双空手再翻起来。”

这种眼光和心胸，颇类似于和他同期而事业稍久的徐润。

徐润以买办起家，咸丰到同治年间，洪杨变起，上海租界人口由 500 人猛增到 14.2 万人，大量地主，富商逃离家乡，躲入租界，使得投资房地产成为十分有利可图的事业。

徐润从同治三年（1863 年）到光绪九年（1883 年），陆续购置地皮 6100 多亩，建筑 3200 多亩，所建筑的洋房、住宅、商店等，每年可收租金 12 万余两，房地产价值总额达 223 万余两。

也就是在 1883 年，一方面，和胡雪岩一样，因为遇到中法战争，法国兵舰驰抵吴淞口，上海富户纷纷提款离沪，全市钱庄信用崩溃，另一方面，胡雪岩阜康钱庄倒闭，致使其它钱业同行也都资金周转不灵，纷纷向徐润逼债。

徐润无奈，只好将自己的产业贱价出售，抵偿债务，一下子亏损了八九十万两。徐润遇到了一生最惨重的经商失败。

徐润遭此变故，并不灰心，曾自书一副对联解嘲：“放宽肚皮装气，咬定牙根吃亏”，仍在寻找机会东山再起。

光绪十六年（1890 年）以后，徐润变卖家中古董器玩、书籍字画，及

先母遗饰和夫人珠物等，共得银约八九万两，继续投资于房地产业，先后在上海和天津购地 3000 余亩。1900 年八国联军侵华，在天津新划租界区，徐润购得的房地产遂被外国人占去，使他再次蒙受很大损失。

在房地产经营方面，徐润数次受挫，并不顺利。但他不甘失败，屡挫屡起，充分见出一个大商人所具有的心理韧性。

胡雪岩和徐润，同是近代著名的商人，在大变故，大挫折面前，两人的态度都很沉着。尤其是胡雪岩，失败的原因，一方面是李鸿章为代表的官僚势力不支持，拆后台，另一方面则是为了保护传统手工丝织业，为了蚕农的利益而和洋人斗法。失败后，胡雪岩态度光明磊落，欠谁的款还谁的钱，力所能及，决不拖欠；因而为时人称道，被认为是“杭铁头”的典型代表。

这种心理素质，在大事的比照面前，已经化为一种修养。它需要一个人长期的磨砺，才能真正获得。

曾国藩在其家书中，曾经自述经历，从中可以看出我们所说的心理素质和一个人所受磨砺的关系来：

余生平吃数大堑，而癸丑六月不与焉。第一次壬辰年发价生，学台悬牌，责其文理之浅。第二庚戌年上日讲疏，年画一图甚陋，九卿中无人不冷笑而薄之。第三甲寅年岳州，靖港败后栖于高峰寺，为通省官绅所鄙夷。第四乙卯年九江败后赧颜走入江西，又参抚、臬；丙辰被困南昌，官绅人人笑存之。吃目光此四堑，无地自容。故近虽忝窃大名，而不敢自诩为有本领，不敢自以为是。俯畏人言，仰畏天命，皆从磨炼后得来。

——致沅弟·同治六年三月十二日

胡雪岩的处变不惊，遇喜不乱的心理素质，也正和曾国藩一样，是从长期的经历中积淀提升出来的。细考人的一生，真正的智力差别固然存在，而意志的差别对一个人事业的成败，为人形象的好坏所起的作用则更大。像松下电器所招考的那位学生，失败之处，正在于心理素质的不健康。假定他在眼药前一刻多一分意志他就有可能活到第二天，也就有可能因为松下公司的录取而顿然有悟，从此看重意志力在他生命中的地位。如果是这样的话，他就会因此而成为一个全新的人，他的智力也就有了凭借，得以发挥。

## 胡雪岩的处世谋略

### 少年所性尚游侠

虽说胡雪岩只是一位普通的商人，而且自己少年时期所受教育甚少，迫于生计进了钱庄当学徒，从给别人端溺壶做起，不过一阉阉中人，但是胡雪岩一生有几件大事办得很漂亮，超脱了一般商人的斤斤算计。

晚清奇人奇事甚多，但多别有缘故。吴棠送银送错了地方，歪打正着，资助了时在潦倒中的叶赫那拉氏（后成为慈禧太后），结果吴棠因此发达。张曜被人参了“目不识丁”，拜妻子为考师发愤读书，朝野尽知，反而从一介武夫成了方面大员。杨乃武与小白菜一段莫须有的“奸情”，成了晚清三大奇案之一，杨本人因此被《申报》看中，聘去做了记者。任职记者期间接受戏院老板邀请，陪人一起去连场看戏剧《杨乃武与小白菜》。

乱世重游侠，重的是游侠在纷乱时事中的公道和良心。

尽管时人的总结不具有较高的技巧性，“谁和他交往，谁就交运”，然而就在这“交运”二字上，蕴藏着的是人们对胡雪岩人格力理的期许，饱含着人的心灵被激活时的激动。

我们国人传统的风气，不欣赏事功的精神，而欣赏圣贤英雄，尤对豪侠人物，格外青睐。历代的侠义之士，都为人们口传笔颂，绵绵不绝，反映了我们国人的浪漫性格，超世情怀。

明初林鸣有诗云：“少年所性尚游侠，夜读古书朝射猎。相逢然诺重千金，性命由来轻一叶。自言谨落长如此，岂谓年光者流水。当年意气何足论，今日为儒人共鄙。”

这首诗里把人们心目中的侠义英雄形象的基本特点已经交待得十分清楚：重然诺，轻性命；重意气，轻鄙俗。前边的“杰诺”讲豪侠自身的作为。后边的“意气”讲豪侠行为给人的观感印象。

胡雪岩的事迹为人传诵，也正因胡雪岩自身所做所为与人们心目中的豪侠行为极为切近。时人李药客（慈铭）《越缙堂十己》称：“光塘者，东南大侠。”左宗棠在自己的书信中也盛赞：“胡雪岩，商贾中奇男子也。”“胡雪岩人虽出于商贾却有豪侠之概。”《慎节斋文存》称：“胡有慷慨名。”“富而好义，人尤称之/”

时人已有定评，非关后世吹捧。比如同是办洋务，营商业出身的盛宣怀，就无人夸他有豪侠之概。这就如同左宗棠与李鸿章之别，左宗棠是弯弓仰向云、豪气于云天的人物，李鸿章却是投机兼钻营，处处唯唯诺的形象。如果不论实际功业的成败，单讲人的精神气质，外在面貌，左李之别也正符合胡雪岩与盛宣怀之别。所谓的“物以类聚，人以群分”。

乱世重游侠，纵死侠骨香。虽然说胡雪岩只是一位普通的商人，而且自己少年时期所受教育甚少，迫于生计而进了钱庄当、徒、队给别人端尿壶做起，不过一阉阉中人，但是胡雪岩生就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，所以颇有人缘。胡雪岩一生，有几桩大

事办得很漂亮，超脱了一般商人的斤斤算计。

在“为君市义”一节；我们已经讲述了与胡雪岩有关的几个故事。其一是囊助潦倒的冗员王有龄，其二是放给跷脚长根交情，其三是收服名士嵇鹤龄。

囊助王有龄的事，应了中国古语“己欲立而立人，己欲达而达人”，给跷脚长根放交情一节，应了古语“己所不欲，勿施于人”。两句古语正体现了中国仁义精神，是儒家极为推崇的恕道。前者表达了对自己的期许，后者表达了对他人的尊敬。从相互尊敬不难发展出入与人相处的全科玉律；从自我期许也可以培养出自我的社会责任感。一个敬人而又主动担负责任的人，在别人心目中就绝不是一个轻飘飘，无足轻重的人。

胡雪岩和王有龄素昧平生，却能甘冒折损名节，丢失饭碗的危险为他筹集进京捐官费用，后来自己也因此流浪街头，直到王有龄重返杭州，补了海运局的缺。这在当时之人，也是谁听了谁都称之力奇的事。

而且由胡雪岩的这桩义举又引出了王有龄的一段奇遇来。时人记载说：

“王持金北上，至天津，闻有星使何侍郎桂清赴南省查办某事，乃当年同砚席友也。”

奇就奇在这里：

“先是王随父任，初就傅，何父方司阁署中，有子幼慧，观察喜之。命人塾与子伴读，既长能文章，举本省贤书，入都礼部试，遂不复卫，不意邂逅于此，即投刺谒之。”

中国是个礼佛大国，国民深信因果因果，报应轮回，父辈积了阴德，时候一到，马上就报。”王有龄想不到，这马上就报也来得太快，接二连三。

“何见王惊喜，握手道故，欢逾平生，问何往，王告之故。何公曰：此不足为，浙抚某公吾故人也。今与一函，子持往谒，必重用，胜此万万矣。王持书谒浙抚，抚军细询家世，即以粮台办委之。”

今日种种，追本溯源，均以胡雪岩囊助为契机。就连旧雨故交欣喜相逢的何桂清，也觉得，自己之有机会帮助王有龄，实是报答王有龄父亲早年的提携，与胡雪岩的出手相助不可同日而语，所以恳切交待王有龄了几句：

“倒是那位在你穷途之际，慷慨援手的胡君，别人非亲非故帮你的忙，无非看你是个人才，会有一番事业，你该记着这一点！”

晚清奇人奇事甚多，但多别有缘故。比如吴棠送银送错了地方，歪打正着，资助了时在潦倒中的叶赫那拉氏（后成为慈禧太后），结果吴棠因此发达。又比如被人参了“目不识丁”的张曜，拜妻子为老师发愤读书而被朝野尽知，反而从一介武夫成了方面大臣。又如杨乃武，与小白菜一段莫须有的“奸情”，成了晚清三大奇案之一，杨本人曾因此被《申报》看中，聘去做了记者。任职记者期间还被人邀去，连场专看戏剧《杨乃武与小白菜》。

奇事多就有奇事多的原因。毛老头晚年观慧星雨而色变，闻大地震而泪流，无非是觉着时事大变，天有所征。晚清洪杨一乱就是十几年，回捻一乱又是十几年，海禁大开而疆上不保，割地赔款事接二连三，自己的口税却要别人去征，自己的土地却要别人去垦，正常的伦常秩序丧失，国民又不愿坠失了奋发向上的心态，群雄争强，万马竞奔，自然免不了有不同流俗的人物出现，有不同常规的事体发生，出现了承平之世少见的侠义群聚的状况。

乱世重游侠，重的是游侠在纷乱时事中的公道和良心。

杭州城失守时，胡雪岩和已为巡抚的王有龄坚守杭州城四十日不出。但

是杭州城内粮食日见短缺，胡雪岩欲开设施粥厂也成了不可能的事。市民先是食米粥，继而食小麦食杂豆，逐渐食草药，食树皮，食；日革，到了最为关紧的时刻，“剜人肉来非补疮，饥民争啖事堪伤。一腔热血三升泪，强作龙肝凤脯尝。”入竞相食，的确是到了不得已的地步。

胡雪岩问道潜出，混迹于逃难人流中，晓行夜宿，一语不对就会遭太平军乱打乱砍，餐风露宿，到了上海，督促采办粮食，运往杭州。

粮食到了钱塘江面，却无法进城。太平军见有粮食运至，攻打更紧，眼睁睁看着一城男女。近在咫尺却无力相救，胡雪岩下定一念，惟有进城和王有龄共生共死，方报一生知遇之恩。

王有龄却从城中传出话来，拿《史记》上的赵氏孤儿的故事给胡雪岩作比，告诉胡雪岩，守城守不住，不过一死而已，容易；办米救灾民就跟“立孤”一样比较难。王有龄要胡雪岩做保存赵氏孤儿的程婴，不要做出“但求同年同月同日死”的愚忠事体来。

王有龄的话字字血泪，胡雪岩也幡然变计。陪着王有龄殉节，容易；忍辱负重，处理各种善后事宜，困难。但是后者却是一个机会，能够帮助成千上万的黎民百姓，把他们从生死线上挽救过来。王有龄殉节既然是铁定不改的了，那么，胡雪岩就要让他死得值，死得放心。

果然，杭州被太平军攻陷后，各种流言压了过来，其一是指责胡雪岩的品格，说他为人不忠不义，置自己的至交王有龄于不顾，只求自己苟且偷生。其二是盛传胡雪岩潜出杭州时，带了大批官款，胡雪岩把这些款项都私吞了。其三还有人威胁胡雪岩，怕他以己才能，去为太平军服务，会夺了自己的饭碗。

第三点自属无稽无聊，前两点对胡雪岩却是一个很大的威胁。当时左宗棠已兼署浙江，闻传言对胡雪岩颇为反感，准备着找个机会严参他一下。

胡雪岩见左宗棠时，正是左宗棠意气相向时。好在左宗棠虽是一个犟骡脾气，却还愿意听人陈诉。

当胡雪岩讲到冒险运粮，在钱塘江面竟一旬而不愿去时，左宗棠微有所动；当讲到王有龄血书相托，要胡雪岩发誓做程婴，保黎民时，左宗棠不由得力之动容；胡雪岩据实相告，已随船运来粮米万石，准备马上进行安抚工作，左宗棠大为骇异，连声敦请胡雪岩升炕细谈。

正是在这个时候，左宗棠给胡雪岩下了“奇男子”的断语，定下了日后诸事相托的基调。在其家书中，左宗棠曾举胡雪岩豪侠概事两端。其一曰“前此浙亡时，曾出死力相救，”其二曰“上年人浙，渠办赈抚，亦实有功桑梓。”两端实为一端，均指杭事变化前后，胡雪岩秉承王有龄遗训，忍辱负重，鼎力平靖地方，赈抚饥民，恢复浙江地方生产一事。

汪康年《庄谐选录》记云：“当其受知湘阳相国，主持善后诸事。始则设粥厂，设难民局，设义烈遗吁。继而设善堂，设义塾，设医局。修复名胜寺院，凡养生送死赈财恤穷之政，无下备举。”

浙省百姓，受此胡雪岩救生灵于涂炭的大恩，无不感激涕零。以其乐善好施，时人尊之为“胡大善人”。朝廷亦感其修德心勤，为善事密，屡有嘉奖，由布政使衔候选道被一品之封典，且赠及三代如其官。

赈贫济弱是游侠博到世人的好感，获得敬重的重要原因。为商而好行义举，就文化角度讲，是佛教劝善的结果，就社会角度讲，是商人阶层堪为社会中坚的明证。商人因其工作性质，好精算，多俭约，人们一向认为，

商人是狡诈和吝啬的代名词，因而商人是社会中最具消极作用的力量。然而偏见终归是偏见，商人一时情状下的表面现象也并不真正代表了商人的内在本质。真正的商人既创造物质的财富，使整个社会的物质充裕，同时也有贡献于精神方面，使社会的精神生活充实。当时人面对胡雪岩时，获得的是勃勃的向上奋进的生机。尽管人们的总结还不具有较高的技巧性，“谁和他交往，谁就交运，”然而就在这“交运”二字上，蕴藏的是人们对胡雪岩人格力量的期许，饱含着人的心灵被激活时的激动。一个商人如果具有了这样的感召力。我们对他的作用应该有个切实的肯定了。不必期望有过高的总结，这种提升可以由我们来进行，对于一个学堂未进的生意人，我们还以能有什么苛求的呢？对于这样一个没有机会饱受教育，而是为生计辛碌的阶层，只要他们心中有了向上向前的亮光，不已经足够了吗？

章太炎先生对侠士的期许是：“当乱世则辅民，当平世则辅法。”“纵死侠骨香，”正是讲侠士本身具有足以振拔人心的崇高精神。侠士以其自身的行为，振奋了国民精神，促使国民克服卑琐自私的性格。

这种对侠义之士作用的期许心态，长期积存于国民内心中。尤在本世纪，从二三十年代活跃不绝的武侠派小说，在五六十年代移植香港，七八十年代进及台湾和大陆，构筑了一幅幅现代寓言，替忙碌压抑的市民开辟了现实理想国的广阔天地，成为支撑社会伦理良心，振拔人心向上的重要力量。当我们回头审视时，就会发现，大陆以《霍元甲》《少林寺》开始了八十年代，以《射雕》，《倚天屠龙记》迎来了九十年代，国民的喜好，久久专注而不衰，其问起支撑作用的，正是我们上述的对侠义振拔力量的期许。

## 修合虽无人见，存心自有天知

### 富好行德

如果钱只是集存在富人手中，市面就活不起来；况且，过富必遭人妒。贫的越贫，富人越危险，饥民四起的氛围下，富人是没有安宁日子过的。

商人并不天然有义务关心社会问题，现在他们这么做了，精神层面上，表明了他们“好行其德”的良好品质；实利层面上，表明了依靠商人如滴水般渗漏财富而支撑的社会是一个健康稳固的社会。

胡雪岩当初创办庆余堂，并没有打算赚钱，后来因为药材地道、成药灵验、营业鼎盛，大为赚钱。但盈余除了转为资本，扩大规模以外，平时对贫民施药施衣，历次水旱灾荒、时疫流行，捐出大批成药，亦全由盈余上开支，胡雪岩从来没有用过庆余堂的一文钱。

庆余堂的伙计们都有一致的议论：胡雪岩种下了善因，必会结得善果，他一时垮下去了，但早晚会再爬起来。所以，所有店员们都一如既往，正常去店里上班儿，维持店子的正常运行。

商人致富后，多“富好行其德”，表现有二：一是富后周济贫民。陶朱公弃政从商“十九年之中三致千金，再分散与贫交疏昆弟。”西汉商人卜式曾捐款二十万，赈济徙民。司马迁颂扬道，“此所谓富好行其德者也”（《史记·货殖列传》）。二是商人致富后，能正确处理自己与国家之间的关系。特别是表现在保家卫国的反侵略斗争中，遵循祖国利益高干一切的原则。《史记》中载：春秋时期秦师袭郑，军队走到滑国，郑国商人弦高“将市于周，遇之，以十二牛劳秦师。秦师惊而还，灭滑而去”。西汉时，国家常受到北方游牧民族匈奴的骚扰，商人卜式提出愿以自己的一半家产奉献国家作防务费用，当人间他为何这样做时，卜式回答道：“天子诛匈奴，愚以为贤者宜死节于边，有财者宜输委，如此匈奴可灭也。”明代倭寇入侵，在抗倭斗争中，商人颇多尽力。《倭寇考略》载：“商人文士有资者，捐金助铜以备倭，如陆鏊上海人，捐金十万助倭响”《祁门县志》载：商人徐正，“商于淮泗。时东南倭寇未靖，兵役往来，谁当充要，正捐金八百以佑遥述费”。

胡雪岩本来就是在商业上眼光极远的人：“做小生意迁就局势，做大生意首先要帮公家拿局势扭转过来。大局好转，我们的生意就自然有办法。”扭转局势，在大的方面就是帮朝廷打长毛，在细的方面，就是帮社会济穷贫。因为，如果钱只是集存在富人手中，市面儿就活不起来；况且，过富必遭人妒。贫的越贫，富人越危险，饥民四起的氛围下，富人是没有安宁日子过的。

有了这一层考虑，胡雪岩历年在帮朝廷平靖天下和帮社会赈济灾荒是做出了大量贡献。我们不否认其中有一部分行动掺有商业上的考虑，不过平心而论，胡雪岩的确尽其所能地为社会做出一个商人能够做到的事。至于说像社会善举是否为商人“应该”做，在我看来，肯定不存在这种“应该”，因为从社会本位角度考虑，这些事完全可以与他无干，正像贩牛的弦高遇到秦师，完全可以避而遁之，反正自己的生意是有地方做的，财是有地方发的。这一点先要明白了，商人并不天然有义务关心社会问题。现在他们这么做了，

表明什么呢？精神层面上，表明了他们“好行其德”的良好品质；实利层面上，表明了依靠商人如滴水般渗漏财富而支撑的社会是一个健康稳固的社会。

至于像胡雪岩这样，把社会情况的好坏和自己生意的兴衰紧相关联，一方面是中国实情使然，政情好坏影响着商情，另一方面又看出胡雪岩的独具眼光。因为：“做大生意的眼光，一定要看大局，你的眼光看得到一省，就能做一省的的生意，看得到天下，就能做天下的的生意，看得到外国，看得到外国，就能做外国的生意。”胡雪岩既然是看到天下，焉有不为天下谋的道理。

关于胡雪岩的报国和赈灾的义举，在左宗棠的几次奏折中，多有褒笔。现录奏片一，以窥胡雪岩在这两方面之实际功绩。

“浙江在籍绅士布政使衔江西补用道胡光墉，上年闻陕省亢旱成灾，饥民待赈孔亟，拟捐银二万两白米一万五千石装运赴汉口飞挽入秦。……并据该道呈示，捐输江苏休阳县赈务制钱三万串，捐输山东赈银二万两白米五千石、制钱三千一百串。又劝捐新棉衣三万件，捐山西赈银一万五千两，并捐河南赈银一万五千两。只因目击时艰，念灾民饥饿流离之苦，竭力捐助，不敢仰邀奖叙等情前来。臣维胡光墉自奏派办理臣军上海采运局务，已历十余载，转运输将，毫无延误。其经手购买外洋火器，必详察良莠利钝，伺其价值平减，广为收购。遇泰西各国出有新式枪炮，随时购解来甘。……各营军迅利无前，关陇新疆速定，虽曰兵精，亦由器利，则胡光墉之功实有不可没者。至臣军饷项，全赖东南各省关协款接济，而催款频仍，转运艰险，多系胡光塘一手经理，遇有缺乏，胡光塘必先事筹维，借凑预解。洋款迟到，即筹借华商巨款补之。臣军依赖尤深，人所共见。此次新疆底定，核其功绩，实与前敌将领无殊。”

## 商业道德

商业伦理道德是商业调整内部和外部关系的行为规范的总和。它由善与恶、公与私、正义和为非正义、诚实与虚伪几种道德范畴为标准。

商业伦理道德通过两种途径调整五种关系。两种途径是：一条是用舆论和教育方式影响人的心灵；另一条是以传统、习惯、规章制度的形式来规范雇员。五种关系指：

1. 商业与顾客的关系，如商业销售必须讲信用；
2. 商业与其它生产者之间的关系，如真诚合作互惠互利；
3. 商业组织之间的关系，如商业竞争必须友好、公平，不能采以卑鄙手段；
4. 商业组织与雇员的关系，如组织必须不断改善工作条件，提高福利工资水平：雇员必须忠于职守；
5. 雇员之间的关系。如雇员之间应同心协力，开诚布公，同事如兄弟姐妹，相互关照，切忌落井下石等。

这些伦理道德，实际上是人们心中的“灵魂立法”，用以规范雇员和商业的行为，协同并肩，同心同德为商业繁荣奋斗。

中国历代经商者都尊“诚信”为商业的核心道德，并言“非诚贾不得食于贾。”

胡雪岩创办的杭州胡庆余堂之所以声名卓著，与北京同仁堂并驾齐驱，也在于遵循“诚信为本”的商业宗旨，取信于民。

胡庆余堂创立于 1874 年，为讲求制药质量，专设金锅银铲炼药器具，在药堂的营业厅内挂有两块巨匾，一块朝着顾客，上书“真不贰价”四字，另有一块面对柜台，上刻胡雪岩亲笔手书“戒欺”二字，旁边有一段小字：“凡有贸易均不得欺字，药业关系性命，尤为不可欺。余存心救世，誓不以劣品代取厚利。惟愿请君心余之心，采办务真，修制务精，不致欺予以欺世人，是则造福冥冥，谓诸君之关善为余谋也可。”

这两块别出心裁的匾额既标榜了胡庆余堂的经营宗旨，又给顾客以诚实可信的印象。经过多年的发展，胡庆余堂“雪记”招牌成为货真价实的代号，深受广大顾客的信赖。

胡雪岩当初创办庆余堂，虽起于西征将士所需要成药及药材，数量极大，向外采购不但费用甚巨，而且亦不见得能够及时供应，他既负责后路粮台。当然要精打细算，自己办一家大药店，有省费、省事、方便三项好处，并没有打算赚钱，后来因为药材地道、成药灵验、营业鼎盛，大为赚钱。

但盈余除了转为资本，扩“大规模”以外，平时对贫民施药施衣，历次水旱灾荒、时疫流行，捐出大批成药，亦全由盈余上开支，胡雪岩从来没有用过余堂的一文钱。

由于当初存心大公无私，物色档手的眼光，自然不同。第一要诚实，庆余堂一进门，高悬一幅黑漆金字的对联：“修合虽无人见，存心自有天知。”因为不诚实的人卖药，尤其是卖成药，材料欠佳，分量不足，服用了会害人。

其次要心慈。医家有割股之心，卖药亦是如此。时时为病家着想，才能刻刻顾到药的品质。最后当然要能干，否则诚实、心慈，反而成了易于受欺的弱点。

这样选中的档手，不必在忌东家的利润，会全心全力去经营事业，东家没有私心，也就引不起他的私心，加以待遇优厚，亦不必起什么私心。

由于有这些管理上的前因摆在那里，所以胡雪岩失败之时、庆余堂不因胡雪岩的失败而影响营业，庆余堂的档手也没有借昔胡雪岩的失利而趁火打劫。相反的，庆余堂的伙计们都有一致的议论：胡雪岩种下了善因，必会结得善果，他一时垮下去了，但早晚会再爬起来，所以，所有店员都一如既往，正常去店里。下班儿。维持店子的正常运行。

和胡雪岩的典当、钱庄里的档手、伙计比起来，胡雪岩在庆余堂树立了商业的良好规范·回报的是店员的一片诚心和热情，胡雪岩自身也醒悟到，商业上若没有恪守良训，必不能有长远坚实的发展。

## 圆而神的处世方式

水往低处流，人却是往高处走的。人的性格本来和“自然万物的性格有所不同，总不能水取下泄之势，人也随其自然，不求向上和前进。事情都是人做出来的，不通之处；总要想办法让它通畅才是。

圆世的生活态度，实在是一个不无现世吃亏的态度。圆世就是“事功”，平庸、老实、无甚精彩出奇。

无论是对抢了军火生意的龚氏父子，还是对刁钻霸道的苏州永兴盛钱庄，乃至已经实际损害了自己利益的代办米福年，胡雪岩对他们的回击都很干脆，但有一条原则总是恪守不渝、那就是，总要给对方留个台阶，留个后路。抗拒我烂污断不容可，不过饭总是要大家一起吃。

胡雪岩的这种处世态度，补之允甚高论，开宗明义，先要生存，后要过好，然后再培养出一点人与人之间的感情和温暖来。

胡雪岩的行为处世，提高了一层来看，可以概括为三个字：圆而神。圆就是圆通、圆活、圆融、圆满、围绕着这一个“圆”字，做足了通。活、融、满，一个喜气洋洋的大善人型富商大贾的形象便跃然而出了。

胡雪岩本来就不是饱读诗书出身的。因而像孟郊那样。‘万俗皆走圆，一生犹学方’的心态志向，胡雪岩是绝对不会有，不能有，也不敢有。作为一个学徒的他，假如还有这种闲适高逸的志向）十有八九是要先大吃几年苦头了。

他惟一能行得通的，便是那万俗皆走的一个“圆”字。大家怎么说，我就怎么说；大家怎么做，我就怎么做，体察了人心的喜怒哀乐，顺随了人们的爱憎欲恶。做到了这两点，万事无不可遂，人心无不可得。

都道是方正之士为人称羨，其实世俗人早有了计较。方正之士的品德风范令人肃然起敬，只是他们直犹如那庙里的神仙圣人，世俗中人自然是万分恭敬，但在敬的行为之后，便是“远之”。

这里边自有许多道理，非“俗”与“洁”，两个字的判别能交待清楚。不过，方便便会不通，这倒是千真万确的。

你比如那桩鹤龄，本是一个能言善道，足智多谋的人才，却落得了“恃才傲物”，方正不屈不肯哭穷，不谈钱。说起来也的确是一个既有本事又有骨气的人。

好在遇到了胡雪岩。经不住胡雪岩的上门吊丧，收还典当，安排妻室这一连串抚慰，心有所感，知恩图报，帮助王有龄出面解了地方农民聚众闹事之围。

事后论功行赏，却遇到了麻烦。

地方上一件大案子，或则兵剿，或则河工，或则如漕运由河运改为海运等大事曲张的案子，办妥出奏，照例可以为出力人员请奖，称为“保案”，保有“明保”、“暗保”之分，自然是密保值钱。

“黄抚台给了我一个明保，反是雪公倒是密保……”

“这太不公平了。”胡雪岩打断他的话说：“莫非其中有鬼？”

“嗨！”嵇鹤龄一拍大腿，“真正机灵不过你！黄抚台手下一个文案委员，要我两千银子，我也不知道这两千银子是他自己，还是他替黄抚台要？反正别说我拿不出，就拿得出来，也不能塞这个狗洞。”

这种耿介之人，在官场上的确不多了。按照嵇鹤龄的说法，官场中的世态炎凉，他也看厌了，反正世界上决没有饿死人的，此处不留爷，自有留爷处。我在你浙江混不下去了，我回湖北办我的团练去。

事情到了胡雪岩手里，却有了另一番观感。水往低处流，人却是往高处走的。人的性格本来和自然万物的性格有所不同。总不能水取下泄之势，人也不求向上和前进，事情都是人做出来的，不通的总是想办法让它通畅才是。生了疮要医，比了脓得挤。“他们闹鬼，我就是专捉这路鬼的‘茅山道士’。且看我的手段！”

胡雪岩是什么手段？无外是“圆了你的意，开通我生路。”

他就用本号的银票，开了两张，一张两千，一张两百，用个封套封好，上写“菲仪”二字，下面具名是“教愚弟嵇鹤龄。”

“庆生！拜托你走一趟，托刘二爷代为递到文案上的陈老爷。说我还有几天忙，杂务稍为定一定，请他过来叙一叙。”

“好的。”刘庆生又回：“要不要回片？”

“不必了。”胡雪岩说，“他给你就带了回来，不给也不要。反正心到神知。”

刘庆生办事极快，不过一个时辰，就已回店，带来抚署文案委员陈老爷的一张名片，上面有四个字：“拜领谢谢！”

于是胡雪岩当反就通知工有龄，说可以去见抚台谈这件事了。

结局的顺利和圆满甚至让胡雪岩也感到喜出望外。第二天便有了准信儿，让嵇鹤龄接管海运局。

这就是胡雪岩的圆通之“通”。

回头来想...·恩嵇鹤龄的名上脾气，正是孟郊“一生犹学方”之方。中国古代文化有对立的两极，一曰“圆而神”，二曰“方以智”，具体到对世俗生活的认同态度上，圆而神和方以智的差别，基本上可以溯源于儒家之入世和道家之出世的分别，但两者又不同，出世与入世之别仅仅是一个开端，而且是大而化之为一个理论学说。真正具体到个体人生品诸形象的，当是魏晋以来名士之出。竹林七贤为最。当方以智成为知识分子对待世俗生活的理想准则后，圆世便成了他们耻以为选的生活态度。圆与滑，与品格不坚、不洁，人格卑下成了”同义。以圆为耻成了这个阶层共同的不言而喻的标准。

士大夫阶层本来就是社会的精英和中坚，他们的崇尚和排斥，无异是给整个社会的风气定了基调。

圆过的态度，实在是一个不在现世吃亏的态度。不过整个文化气氛褒奖飞“世，贬抑圆世，故而平常人们的言谈中无不以处世行方为荣，以圆滑透熟为耻，一句“我又不像人家会巴结”，绝对能使稍遵守一点方世原则的人大为震怒。

下过，这句话如果用来指涉胡雪岩，看来这种震怒的效果是不会出现的。相反，他可能会很高兴，起码他也要向你投以知遇的一笑。

胡雪岩本身，是个“圆世”的典型代表。圆世的态度，在胡雪岩这里，着实是个吃饭的态度，维系关系的态度，让圈儿内人都过得更好的态度。胡雪岩这里，圆世就是“事功”，平庸、老实、无甚精彩出奇，他未尝不知方

世的准则，但他至多对这准则心存敬意，却不会有丝毫畏惧。他的目标很明确，不会被这无甚功用的高论准则所羁绊。

正是这不含丝毫庸见的态度，让胡雪岩成了圆世的典范，卡夫卡告诫人们，人生最大的祸害是浮夸和漫不经心，归结为一条，就是漫不经心，对什么都是无可无不可的态度，没了自己坚行的操守，结果就会一事无成。

看来我们大部分人吃的正是这漫不经心的苦头。方世是口碑甚好的准则，圆世又是利害相关的准则。能圆自然下方，只是舆论压力来了，只好跟着众人取方求圆。这种无甚定见的常人生活，是我们时至今日庸碌无为的唯一原因。

胡雪岩的不同正是在这里。他一生下来就无那么优越的生存条件，与上流相去甚远，对一个钱庄的学徒来讲，高论的遵从与否，无甚利害，无甚压力。既然如此，认准了一条走下去，倒不是很难的事。

圆世能打通关节，自然也能使人转死为活，不佑而恰，皆大欢喜。

胡雪岩押运洋枪，由沪去浙，便遇到了事关旧朋新知以后的出路及彼此间以后关系的事。

本来，在上海购买的这批洋枪，需要松江漕帮协助运到浙江地面。

可是人到松江，却发现麻烦极大。

松江魏老头子的旧好俞武成，已经和太平军方面的赖汉英接上关系，一切布置停当，只等这批军人从上海起运，一入内河，就动手截留。魏老头子也答应到时有照应。

胡雪岩一来拜访，两面朋友，才知大水冲了龙王庙，情势十分尴尬。

胡雪岩见此光景，颇为不安，心里也在打算：如果俞武成不是他的“同参弟兄”，事情就好办。若是这批军火，不是落到太平军手里，事情也好办。此刻既是投鼠忌器，又不能轻易松手，搞成了软硬都难着力的局面，连他都觉得一时难善策。

“难！”老大爷说，“想来想去，只有我来硬挺。”

“硬挺不是办法。”胡雪岩问道，“照你老看，俞老跟那面的交情如何？”

“这就不清楚了。不过江湖上走一走，一句话就是一句活，他答应了人家，我又答应了他，反正不管怎样，这票东西，我不让他动手，我们弟兄的交情就算断了。”

“话不能这么说！”胡雪岩脑际灵光一闪……

到了这种毁约反目的关口，虽事出无奈，却也无可挽回了。胡雪岩却“灵光一闪”，要把这一切下去就会拦腰截断的老交情摆平了，抚圆了，继续维系下去，彼此谁也不伤和气。

胡雪岩的如意妙计，便是搬出俞武成九十岁的老娘俞三婆婆，让她硬压俞武成撒子让步。这也是无奈中的一招，若能说动三婆婆出面干预，俞武成就不敢不依。这么一做，也就不至于使魏师爷过于为难。

只是，魏师爷这里的难处减去了三分，胡雪岩那里的难处却加了不止三分。

首先这俞三婆婆就是个厉害角色。

俞三婆婆转脸对七姑奶奶说：“我耳朵不好，口头两位有什么吩咐，你替我仔细听着！”

她明明耳聪目明，却偏这样子交待，为的是留下一个退步，等胡雪岩有所干求而无法办到时，便好装聋作哑，得有闪转腾挪的余地。

因为如此，胡雪岩越发不敢大意，要言不烦地叙明来意，一方面表示不愿使松江省帮为难，开脱了老太爷的窘境，一方面又表示不愿请兵护运，怕跟俞武成发生冲突，伤了江湖的义气。

这番话真如俗语所说“绵里针”。表面极软，骨子里大有讲究。俞三婆婆到底老于江湖，熟悉世面，听胡雪岩说到“不愿请兵护运”这句话，暗地里实吃惊。话里等于指责俞武成抢劫军械，这是比强盗还重的罪名，认真起来，灭门有余。

“胡老爷，袭它爷！”俞三婆婆装出气得不得了的样子，“我这个儿子，真正无法无天！活到六十多，实在还不及我这个孙子懂事，两位看我老婆子的面上，千万不必生气，等我找了他来问。”她回头拄一拄拐杖，厉声吩咐俞少武，“赶快多派人，把你那糊涂老子找回来！”

下管她是真的动气，还是有意做作，来客都大感不安，“三婆婆：胡雪岩急忙相劝。这件事怪不得俞大哥！我们也是道听途说，事情还不知道真假，我想俞大哥亦下至于敌友不分。我们的来意，是想请三婆婆做主，就算没有这回事，少不得也要仰仗俞大哥的威名，保一保我们。”

听得这一说，俞三婆婆的脸色和缓了，转眼对七姑奶奶说：“这倒还罢了！我想你师叔也不至于这么糊涂！”略停一下，她又对客人说道，“既承两位看得起我，武成理当效劳。他心直口快，外面得罪的人多，每每有人造他的谣言，亏得两位贤明，决不会误听人言。事情好办，请两位在苏州玩个两三日，我一定叫两位高高兴兴回杭州。”

胡雪岩将她的话，一字一句，听得明明白白，心里着实佩服前三婆婆，就这么轻描淡写地，将俞武成意图劫械的一行罪嫌，洗刷掉了。话是从自己口里说出去的：“道听途说”、“不知真假”，即使将来翻脸。要想改口，已是不能。真正“姜是老的辣”自己竟糊里糊被她骗了一句话去，可以说是这一年多一帆风顺的境遇中，唯一的一次跟斗。咋而，这个跟斗栽得不能不服输。

这个跟斗一，栽，也就更见得事情不是那么简单了。俞武成客、居异地，手下的兄弟都不在，虽然出头来主持，无非因人或事。上山容易下山难，看来不是凭一句话就可以罢手的。

胡雪岩到了这时，宁肯把事情想得更复杂一些，又得独自隐忍担当，深知这充满杀机的勾当，要是让同行的兄弟门知道得大多，只会徒增慌乱。

能不能把事情做好，做成，其中的关节点，正是在和俞武成的大徒弟杨凤毛的交涉这一段。

汤凤毛：“江湖上的事，最好不沾上手，一沾上就像唱戏那样，出了上场门就不容你再缩去了。”

胡雪岩：“我知道，这出戏不容我不唱，哪怕台下喝倒彩，我也要把它唱完。”

杨凤毛：“现在这出戏不容易唱，‘九更天带滚钉板’！能不唱最好不唱。”

胡雪岩，“多谢老兄的好意。事出无奈，不要说是‘九更天’，就是‘游十殿’我也只好去。不过，‘花花轿儿人抬人’，承三婆婆看得起我，我唱这出戏，总要处处照顾得到她老人家。”

胡雪岩这番似软实硬的话，也着实折服了杨凤毛这个老江湖。几句话下来，相当佩服，也就对胡雪岩倾心招待了。

事情相当麻烦，俞武成为本帮兄弟的生计考虑，急于谋个出路，以致身不由己，受到挟制势若骑虎。萝卜只有吃一节剥一节了。

好在最难的一节——和俞武成拉近关系——已经安然走过，已经不虑骑虎的人策虎来追了。现在要做的就是如何让骑虎的人安然下了虎背。

凭了胡雪岩的脑筋，实力和关系，这一点倒不算太难：伏虎。让恶虎归顺了，一切也都迎刃而解。

伏虎无非就是收降。计策似乎无甚高明，仔细想来，也足见胡雪岩的眼光深远。他从一个商人的角度通盘考虑形势，深信太平军只是一时肆虐，于情势，于力量，都下大可能长久。所以胡雪岩在商业上的总原则是帮官军打太平军，天下早一日安宁，商业早一日昌盛。这批军人本来也正是此原则下着手去做的。遇到了麻烦，也正好可以顺着这个思路去考虑解决办法。

可真是一窍通而百窍通了。胡雪岩很快和俞武成及其他谋划劫持军械的江湖头目达成了协议。由胡雪岩报请官府，发给这批人三月粮晌，保证不诱降（不先降后杀），事成后编队移地驻防。胡雪岩还自己先拿出一万银子来补润。

既然生路有了，谁又何苦硬往死路上走？

这件事也见出胡雪岩务求事圆的决心，手段和恒心来，不到山穷水尽之时，决不放弃以平和的方式解决，为了能够达到平和圆满，也决不过于姑息迁就，原则是要有的，见机行事也是很必要。

这是胡雪岩“圆活”之“活”。

假定只是魏师爷卖了人情，在那里硬挺过去，那么运枪的事情是可以办成的，以后的局面却会就此一塌再塌，变成处处受掣时，事事放不开。所以魏师爷的人情可感，却不能那么便宜地买了就算了。俞武成那里稍有不同，在那里本来没有人情却必须做人情，做成人情的方法无非是同生死，共患难。帮对方考虑周到了，难题解决了，自己的事情也就大功告成了。

这就好比那南方的桑基塘，基上栽树，树叶落了成肥，肥了塘中的植物和浮游生物，浮游生物又养了鱼，鱼粪又再循环，如此伴生，互相维系生存。所谓的“相濡以沫”，正是如此。

圆活既表现在“使活”上，又表现在“灵活”上。治损不致残的处世原则，典型地表现了胡雪岩的这一态度。无论是对抢了枪炮生意的龚氏父子，还是对刁钻霸道的苏州永兴盛钱庄，乃至已经实际损害了自己利益的代办朱福年，胡雪岩对他们的回击都很干脆有力，但有一条原则总是恪守不渝的，那就是：总要给对方留个台阶，留个后路。最后的印象总是大体相同的：治我损我，拆我的烂污，那是行不通的，甚至应该让你没有好下场，但是只要你尚有可用的地方呢，饭总是大家一起吃的。

在郁四因听信家人叨扰，把水晶阿七赶出后，阿七旧情萌发，居然又去纠缠青梅竹马的旧好陈世龙，陈世龙已经有了阿珠，并且心思贞定，立意要干一番丰业，以不负师父、妻子和岳丈岳母的期望。岂有对阿七松口这理？

这种局面让陈世龙烦心，让阿七酸心，让郁四灰心。

胡雪岩却想出一个简单得不能简单的办法来：“船并老码头。”

阿本和郁四的感情毕竟有了几年，不是那么容易断的。只有阿七重新回去了，才能平抚郁四颓丧懊恼的心。这件事做完了，阿七给陈世龙带来的麻烦自然也就没有了。齐了，奇了。由不得陈世龙感叹：

“胡先生！真正是，有时候我们看事情总不够透肌自己不晓得什么道理？”

现在我懂了，差的就是那一层纸，一个指头可以戳破的，我们就是看不到！”

不过这事能否成功，关键还要看各把郁四和阿七分大说拢。这就显出胡雪岩对人心人情的体悟透彻。

到了聚成钱庄，胡雪岩的第二句话里：“四哥，阿七到底是回事？”

“唉！”郁四长叹一声，又息了好一会才说：“我不晓得从何说起？这件事……”他摇摇头，又叹口气。

察言观色，这没有说完的一句话是：这件事我做错了。有此表示，见得胡雪岩的那句话一针见血！这就用不着再迂回试抹了，·“四哥，”他开门见山地说：“我替你把阿七弄回来！”

一听这话，郁四仰直了头音着胡雪岩，仿佛弄不懂他的意思，当他在说笑话，当然不会是笑话！胡雪岩从不说这些笑话的，就算是笑话，他也相信胡雪岩有把笑话变成真事的手段。考虑的只是自己这方面。

“难处也很多……”

“不！”胡雪岩打断他的话说，“四哥，你不要管这些个。你说的难处，我都知道，第一，怕阿兰姐跟阿七不和，第二，怕阿六心里有气，故意拿跷。这些都不是难处，包在我身上，安排得妥妥帖帖，只看四哥你自己。如果你一定要唱一出《马前泼水》，那就不必再谈。石则，一切归我来办。你倒说一句看！”

“有你这样的好朋友，我还说什么？”

“那就行了，我就要你这一句话。”

几句话把郁四哥的想法靠拢了，主意也就有了。阿七那一面呢？

“唉！郁四哥糊涂到了极点！”胡雪岩摆出为她大不平的神态，责备郁四，“你跟他，算是委屈的，他怎么得福不知？我先当是你要跟他分手，原来是他自己糊涂，这我非好好说他几句不可！…

“哪里是我要跟他分开？”阿七上当了，极力辩白，“我从来都没有起过这样的心思。都是他自己，一心还想弄两个年轻的，人老心不老，不晓得在交什么墓库运！”

“好！”胡雪岩翘着大拇指说，郁四嫂，我倒真还看不出，你了片真心，都在郁四哥身上。”

“哼，有啥用？”阿七黯然摇头，“好人做不得！叫人寒心。”

“那也不必。人，总要往宽处去想……”

“是啊！”阿七抢着说道，“我就是这样想，心思不要太窄，难道‘死了杀猪屠，只吃带毛猪’？我说句不怕难为情的话，离了郁家，还怕我找不着男人？到后来看看，究竟是他吃亏，还是我吃亏？”

这番挟枪带棒，不成章法的话，看似豁达，其实是摆脱不掉郁四的影子，胡雪岩觉得自己的成绩不错，把她真正的心意探清楚，便已有了一半的把握了。

结果自然是一阵雷雨，化作了春风。

这是胡雪岩圆融的“融”。总要使各方都感到满意，感到没有羁绊，感到活起来还算有汁有汤，有滋有味几了，这个“圆”字才算没有白做。

胡雪岩的圆世态度，既在通，又在活，还在融，归结在一起，无非是要达到圆满无憾。通是权和变，活是趋向、目标，融是状态，满是结局。

通时权变，这在儒家也是有的。“男女授受不亲”，在儒家看来是经，是本则，嫂溺而叔援，那便是“权”了，人命关天，生命原则突出了出来，

在平时为经所制的各种戒律可以暂时失效。这在儒家也是允许的。

这样看来，“失节事大”是经，饿死事小却是有悖于通权原则的。宋明理学之残忍，也正表现在重经不重权的这种宣扬上。这是一种守原则而弃权变的理论，故而为偏不为圆，为腐不为通。

这种思维方式和迄魏晋而形成的名上品格实堪神交，他们共同养就了名士脾气，清流队伍，并且主导了社会的舆论方向。这在前边已有所交待。

自然，这不是什么好现象。它养成的只能是偏至型人格。这种人格，由于有了先导的原则在那里，多半是清高型和不经济。不实惠的——“类，作为一个时代的脊梁和社会良心是可以的，依靠他们来维持稼穡生计则万万不能。

胡雪岩是事功型的，本来就不受这种主流的影响，因而能毫无羁绊地发展出这种圆世态度来。这种态度、稗之无甚高论，开宗明义就是先要生存，后要过好，然后再培养出一点人与人之间的感情和温暖来，因为没有什么固定原财，故而表现为通、活、融、满。

方世是个智慧境界的处世态度，比之浑然无觉的生活状态来有着不小的差别；圆世则是近乎宗教境界的处世态度。因圆而近乎神，只要仔细体味一下“神、通、广、大”四个字，就着实不难理解了。圆世的态度带来的是无所不通，法力无边的效果，这就是“神”在人们心中的形象。

胡雪岩的江湖纵横，呼风唤雨，表现出的东西正是“神”的定义所包含的。

这一切都源于他的圆世态度。

## 胡雪岩商政言论

### 运气与本事

一切都是假的，靠自己是真的，人缘也是靠自己，自己是个半吊子，哪里来的朋友？

既然是一家人，无话不可谈，如果你那里为难，何妨实说，大家商量。你们的难处就是我们的难处，不好只顾自己，不顾人家。

因为自己的活“上路”，人家才有这样漂亮的答复。如果以为事情成功了，那就只有这一次，这一次自然成功了，说过的话，一定算数。但自己这方面，既然已经知道他有难处，而且说出了口，却以有此漂亮答复，便故作痴呆，不谈下文，岂非成了“半吊子”？交情当然到此为止，没有第二回了。

我再说一句，这件事一定要你们这方面能做才做，有些勉强。我们宁愿另想别法。江湖上走走，不能做害好朋友的行当。

江湖上最讲究漂亮，一句话就算定局。

江湖上做事，说一句算一句，答应了人家的事，不能翻悔，不然叫人看不起，以后就吃不开了。

王有龄回想此行的种种，无一事不是顺利得出乎意料之外，因而心里不免困惑，一个人到底是靠本事，还是靠运气？照胡雪岩的情形来说，完全是靠本事，想想自己的今天，似乎靠运气。

这话也不对！他在想，胡雪岩本事通天，如果没有自己，此刻自是依然潦倒，怀才不遇的人，车载斗量，看来他也要靠运气。

至于自己呢？如果不是从小习于吏事，以及这一趟从京师南下，好好看了些经世之学的名著，为黄宗汉所赏识，那么即使有天大的面子，也不过派上个能够捞几个钱的差使，黄宗汉决不会把槽来海运的重任，托付给自己。照此一说，还是要有本事。

有本事还要有机会，机会就是运气。想到这里，王有龄的困惑消失了，一个人要发达，也要本事，也要运气。李广不侯，是有本事没有运气，运气来了，没有本事，不过昙花一现，好景不长。

现在是运气来了，要好好拿本事出来，本事在胡雪岩身上，把胡雪岩收服了，他的本事就变成了自己的本事。这样深一层去想，王有龄欣然大有领悟，原来一个人最大的本事就是能用人，用人又先要识人，眼光、手腕，两俱到家，才智之士，乐于为已所用，此人的成就便不得了了。

由于这个了解，王有龄觉得用人的方法要变一变，应该恩威并用，特别是对胡雪岩，在感情以外，更加上权术、笼络之道，无微不至。

你从藩署回局里、有件要紧事办，把局里的人找飞来，透露点意思给他们，海运局的差使不动。为什么呢？是要把人心稳住，拿钱庄来说，如果档手一调动，伙计们就会到外面去瞎讲，或行别人间到，不能不回话，这样一来，内部许多秘密，就会泄露出去。我想官场也是一样，所以只要这佯一说，人心定了，就不会有风言风语，是是非非。

雪公，你千万要沉住气！今日之果，昨日之因，莫想过去，只看将来。今日之下如何，不要去管它，你只想着今天我做了些什么，该做些什么就是了。

人手不够是顶苦恼的事。从今天起，你也要留意，多找好帮手。像现在这样，好比有饭吃不下，你想可惜不可惜。

俗语道得好：“在家靠父母，出外靠朋友”，我是在家亦靠朋友，所以不能不为朋友着想。

我劝你在生意上巴结，不光是为我，是为你自己。你最多拆我两次烂污，第一次我原谅你，第二次对不起，要请你卷铺盖了，如果烂污拆得太过，连我都收不了场，那时候该杀该刚，也是你去，不过你要晓得，也有人连一次烂污都不准人拆的，只要有这么一次，你就吃不开了。

有才干的人，总是有脾气的，不过脾气不会在家里发，在家里像只老虎，在外头像只“煨灶猫”，这种是最没出息的人。

说句实话，我别的长处没有，第一自觉从未做过对不起朋友的事，第二，事情轻重出入，我极清楚。

越是本事大的人，越要人照应。皇帝要太监，老爷要跟班，只有叫化子不要人照应，这个比方也不大恰当，不过做生意一定要伙什。胡先生的手面，你是晓得的，他将来的市面，要撑得其大无比，没有人照应，赤手空拳，天大的本事也无用。

千万不要存了什么受人好处的心思！大家碰在一起，都是缘分，胡先生靠大家照应，他也不会亏待大家。再说句实话，我们就替胡先生做伙计，凭本事，凭力气挣家当，用不着见哪个的情。

不要自恃脑筋快，手腕活，毫无顾忌地把场面拉开来，一个人的精力到底有限，有个顾不到，就会出漏洞，而漏洞会很快地越扯越大，等到发觉，往往已不可收拾。

一个人不能光靠运气，运气一时，总要自己上进。

人生在世，不为利，就为名。做生意也是一样，冒险值得不值得，就看你两样当中能不能占一样。

这几年是一重劫运。惊天动地的日子。我不相信在劫难逃这句话，只觉得一个人要出头，就在这个当口。人生在世，吃饱穿暖，糊里糊涂过一生，到闭眼的那一刻，想想当初，说不定会懊悔到这世界上来一遭，这就没啥意思了。

人死留名，豹死留皮，总要做件把别人做不到的事，生前死后，有人提起，翘一翘大拇指，说一声“某人有种”，这才是不辱没爷娘。

话虽多余，不能不先交代，这就是江湖上的“过节”。

钱是小事，难得的是他的这片心，这番力！交朋友交到这样，实在有些味道了。

听话的人了解，人与人之间，交情跟关系的建立与进展，全靠在这种地方有个扎实的表现。这一步跨越不了，密友亦会变成泛泛之交。

三个人天南地北，不知冥冥中是什么力量的驱使，得能聚在一起，像七巧板一样，看似毫不相干，居然拼出一副花样，实在巧妙之至。

一个人不怕一万，独怕万一。人心多险，一步错走不得。我平日做人，极为小心，不愿得罪人，但难免遭妒，有人暗户算计，亦未可知。

他的铁定不变的宗旨，是杭州的一句俗语：“花花轿儿人抬人”，这个宗旨，为他造成了今天的地位，以后自然还是奉行不渝。

有钱没有用，要有人，自己不懂不要紧，只要敬重懂人的，用的人没本事不妨，只要肯用人名声传出去，自会有本事好的人，投到门下。

要弄个舒舒服服的大地方，养班吃闲饭的人，三年不做事，不要紧，做一件事就值得养他三年。

身后的名气我不要，我只要生前有名，有一天我阜康的招牌，到处看得见，那就不自活一世了。

仅有志向，不能识人、用人，此之谓“志大才疏”，像那样的人，生来就苦恼！

不得志的时候，自觉埋没英才，满腹牢骚，倘或机缘凑巧，大得其发，却又更坏！

这个道理，就叫“爬得高，跌得重”！他爬上去是靠机会，或者别的人有意把他捧了上去的，捧上了台，要能守得住，也不是件容易的事。这一摔摔下来，就不送命，也跌得鼻青脸肿。所以这种志大才疏的人，怎么样也是苦恼！

稽诸史实，有许多草莽英雄，因缘时会，成王称帝，到头来一场春梦，性命不保。说起来大都是吃了这四个字的亏。

我顺便有句活叫你先有数，我做事是要“抢”的，可以十天半个月没事，有起卒来，说做就做。再说句不近情理的话，有时候让你口家说一声的工夫都没有。当然，你家里我会照应，天大的难处。都在我身上办妥。凡是我派出去办事的人，说句文绉绉的话：决无后顾之忧。

一个人的力量到底有限，就算三头六臂，又办得了多少事？要成大事，全靠和衷共济，说起来我一无所有，有的只是朋友。要拿朋友的事当自己的事，朋友才会拿你的事当自己的事，没有朋友，就是有天大的本事，也还是没有办法。

为人总要通情达理。三纲五常，总也要合道理，才有用处。我最讨厌那些伪道学，或者不明事理的说法，什么“君要臣死、不能不死，父要子亡，不得不亡”！你倒想想看，忠臣死了，哪个替皇帝办事？儿子死了，这一家断宗绝代，孝心又在哪里？

我听说大书的说“三国”，桃园结义，刘关张不愿同年同月同日生，但愿同年同月同日死，这话就不通！如果讲义气的好朋友。死了一个，别的部跟着他一起去死，这世界上，不就没有君子，只剩小人了吗？

什么事，一颗心假不了，有些人自以为聪明绝顶，人人部会上他的当，其实到头来原形毕露，自己毁了自己。一个人值不值钱，就看他自己说的话算不算数。

这个人够味道就在这种地方，明明帮你的忙，还要叫你心里舒坦。

靠山部是惬的，本个跟朋友才是真的。有本事，有朋友自然寻得着靠山。

用人之道，不拘一格，能因时因地制宜，就是用人的诀窍。

做人总要讲宗旨，更要讲信用，说一句算一句。

面子就是招牌，面了保得住，招牌就可以不倒。这是一句总诀。

我是一双空手起来的，到头来仍旧一双空手，不输啥！不但不输，吃过、用过、阔过，都是赚头。只要我不死，你看我照样一双空手再翻起来。

面子就是招牌，面子保得住，招牌就可以不倒，这是一句总诀。

我是一双空手起来的，到头来仍旧一双空手，不输啥！不但不输，吃过、用过、阔过，都是赚头。只要我不死，你看我照样一双空手再翻起来。

你看了人再用，不要光看人家的面子，人用得不好，受害的是自己。

因此，只要有了私心重的档手，一到动了自立门户的念头，就必然损人以利己，侵蚀到东家的利益，即令是东家所一手培植出来的，亦不会觉得自己忘恩负义，因为他替东家赚过钱，自以为已经报答过了。

## 为人与处世

我不是这么想，做生意的见了官，好些委屈些，其实做生意有做生意的乐趣。做官有许多拘束，做生意发达了才快活！

说到我的志向，与众不同，我喜欢钱多，越多越好！

不过我有了钱，不是拿银票糊墙壁，看看过瘾就算数，我有了钱要用出去！世界上顶顶痛快的一件事，就是看到人家穷途末路，几几乎一钱逼死英雄汉，我有机会挥手斥金，喏，拿去用：够不够？

还有一样，做生意发了财，尽管享用，盖一座大花园，讨十六八个姨太太住在里面，没有人好说闲话。做官的发了财，对不起，不好这样子称心如意！不说别的，叫人背后指指点点，骂一声“赃官”，这味道就不好过了。

做官也有做官的乐趣，起码荣宗耀祖，父母心里就会高兴，像我，有朝一日发了大财，我老娘的日子自然会过得很舒服，不过一定美中不足，在她老人家心里，十来个丫头伺候，不如朝廷一道“诰封”来得值钱！

担心有什么意外？凡事物极必反，乐极生悲？我是不大相信这一套的。有什么意外，都因为自己脑筋不够用的缘故。

请个诰封，自然不是太难的事，只是做官要做得名符其实，官派十足，那就不容易了。不是我菲薄做官的，有些候补老爷，好多年派不上一个差使，穷得来吃尽当光，这样子的官，不做也罢。

我从不爱在人背后传话。无端生出是非，于人有害，于己无益，何苦来哉！

“不招人妒是庸才”，可以不招妒而自己做得招妒，那就太傻了。

戏法总是假的，偶尔变一两套可以，变多了就不值钱了，值钱的还是有真东西拿出来。

钱是有了，但要事情办得顺利，还得有人，如果是光开家钱庄，自己下手，一大到晚钉在店里，一时找不着好帮手也不碍。而现在的情形是，自己要在各方面调度，不能为日常的店面生意绊住身子，这就一定要找个能干而靠得住的人做档手。

他是这样打算，刘庆生是个可造之材，但是立拒台的伙计，一下子跳成档手，同行难免轻视，要想办法提高他的身份，培养他的资望。现在替黄宗汉去办理汇款，显得来头不小，以一省来说，抚台是天字第一号的主顾，有这样的大主顾在手里，同行对刘庆生自然会刮目相看。

官场的规矩我不懂，不过人同此心，捡现成要看看，于人无损的现成好捡，不然就是抢人家的好处，要将心比心，自己设身处地，为别人想一想。铜钱银子用得完，得罪一个人要想补救不大容易。

雪公，你鸿运当头，做事千万要漂亮。

诚则灵！种瓜得瓜，种豆得豆，因果不可不信。

总之，无事不可生事，有事不可怕事。

有事不可怕事者，是要沉得住气，气稳则心定，心定则神闲，死棋肚里才会出仙着。

有时道理不通，大家习焉不察，也就过去了，而看来不可思议之事，细想一想竟是道理极通，无可驳洁。所以只要心定神闲。想得广、想得透，蹈暇乘隙，避重就轻；大事化小，小事化无，亦并不难。

人不能有所蔽，有所蔽则能见秋毫，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？

其实胡雪岩的手腕也很简单，凡是忠厚老实的人，都喜欢别人向他请教，而他自己亦往往知无不言，言无不尽。胡雪岩会说话，更会听话，不管那人是如何地语言无味，他能一本正经，两眼注视，仿佛听得极感兴味似地，同时，他也真的是在听，紧要关头补充一两句，引申一两义，使得滔滔不绝者，有莫逆于心之快，自然觉得投机而成至交。

这也不可一概而论，赴试登进，自是正途，但“场中莫论文”，要靠“一命，二运，三风水”，所以怀才不遇的也多的是。捐例开了方便之门，让他们有个发挥机会，不致埋没人才，也是莫大功德之事。

于此可见，凡事总要动脑筋。说到理财，到处都是财源。一句话，不管是做官的对者百姓，做生意的对主顾，你要人荷包里的钱，就要把人伺候得舒服，才肯心甘情愿讨腰包。

其实老百姓也很好伺候，不打官腔，实事求是，老百姓自会说你是好官。

他讲了一套“身外之物”的道理，人以役物，不可为物所役，心爱之物固然要当心被窃，但为了怕被窃，不敢拿出来用，甚至时时忧虑，处处分心，这就是为物所役，倒不如无此一物。

他也相信看相算命，不过只相信一半，一半天意，一半人事，而人定可以胜天。脱运交运的当口，走不得桃花运，这话固然不错，却要看桃花运是如何走法？

事情是件好事，不过要慎重，心急不得。而且象这样的事，一定会遭同行的妒，所以说话也要小心。

细想一想，自己确是有这样在词令上咄咄逼人的毛病，处世不太相宜，倒要好好改一改。

哪个说“福无双至”？机会来起来，接二连三，推都推不开。

“把戏人人会变，各有巧妙不同”，巧妙就在如何不拆穿把戏上面。

有本事也还要有骨气。“恃才傲物”四个字，里面有好多学问，做是他所看不起的人，如果明明比他高明不肯承认，眼睛长在额角上，目空一切，这样的人不是“做”是“狂”，不但不值得佩服，而且要替他担心，因为狂下去就要疯了。

世俗都道得一个“缘”字，其实有因才有缘。

你我的性情，就是一个因，你晓得我吃软不吃硬，人穷志不穷的脾气，这样才会投缘。所以有人说的无缘，其实是无因。彼此志趣不合，性情不投，哪里会做得成朋友？

捡起一把碎石子，一粒一粒抛向水里，看着涟漪一个个出现、扩大、消失、忽然觉得世凡事都是如此，小小一件事，可以引起很大的烦恼，如果不理它，自然而然地也就忘记了。

就像筑堤防水一伴，多少日子，多少人工，辛辛苦苦到了“合龙”的那一刻，非要眼明手快，把握时机不可，河官到了合龙的时候，如果情况紧急，往往会纵身一跳，跳在缺口里，身挡洪流。别人看他如此奋不顾身，深受感动。自然一起着力，得收全功。

凡事总要有个退步。即使出了事，也能够在台面上说得过去。

我们的生意，不管是啥，都是这个宗旨，万一失手，有话好说。这样子，别人能够原谅你，就还有从头来起的机会，虽败不倒。

人之好善，谁不如我？略有身价，总想力争上游，成为衣冠中人，但虽出淤泥，要想不染却甚难，因为过去的关系，拉拉扯扯，自己爱惜羽毛不肯在烂泥塘里一起打滚，无奈别人死拉住不放，结果依旧同流合污。

就请你记住一句话，“顺风旗不要扯得大足，自然亏无一失。

女人总是女人！女人能干要看地方，男人本性上做不到的事，女人做得到，这才是真正能干。如果你象男人那样能干，只有嫁个没用的丈夫，才能显你的长处，不然，就决不会有好结果。为啥呢？一个有骨气的丈夫，样样

事情好忍，就是不能容忍太大在外场上扎丈夫的面子。

人有男女，就好比天地有阴阳，万物有刚柔，如果女人跟男人一样，那就是只阳不阴，只刚不柔，还成什么世界？再说，一对夫妻，都是阳刚的性子，怎么合得拢套？

我想，人生在世，实在奇妙难测。我敢说，没有一个人，今天能晓得明天的事。

我不是昧着良心说话，这不过逢场做戏，要看机缘，总要顺乎自然，不可强求。

“英雄难过美人关”，一等一的厉害角色，在这上头，往往手足无措，一筹莫展，这便又用得着“旁观者清”这句话了。

他很冷静，就当估量一笔有暴利可图，但亦可能大蚀其本的的大生意那样，不动感情，纯从利害去考虑。

人生在世，为什么？就是吃吃喝喝过一生？

我是说，像隔壁那两位老太爷，大概是靠收租过日子的乡绅。这样的人家，我们杭州也很多，祖上做过官，挣下一批田地，如果不是出了个败家精。安分度日，总有一两代好吃。本身也总有个把功名，好一点的进过学的秀才，不然就是二三十两银子捐来的监生，也算场面上的人物。一年到头无事忙，白天孵茶馆，晚上“摆一碗”。逍遥自在到六七十岁，一口气不来，回老家见阎王，说是我阳世里走过一遭了。问他阳世里做点啥？啥也不做！象这样的人，做鬼都没有意思。

这就叫“钉足常乐”。凡事能够退一步想，就没有烦恼了。

穷了想富，富了想贵，人之常情。

“官官相护”原是走遍天下十八省所通行的惯例，前任有什么纰漏，后任总是尽量设法弥补。有些人缘好的官儿，闹了亏空，甚至由上司责成后任替他设法清理，也是数见不鲜的事，只是有两忖情形例外，一种是与后任的利害发生冲突，不能不为自己打算。一种就是前后任有仇怨，恰好报复。

“世事洞明皆学问”，光是死读书，做八股，由此飞黄腾达，倒不如一字不识。却懂人情世故的人。

时逢乱世，哪里都可以立功名，何必一定要从试场中去讨出身？越是乱世，机会越多。

自己做生意，都与时局有关，在太平盛世，反倒不见得会这样子顺利，

由此再往深处去想，自己生在太平盛世，应变的才具无从显现，也许就庸庸碌碌地过一生，与草木同腐而已。

总而言之，我看人总是往好处去看的，我不大相信世界上有坏人。没有本事才做坏事，有本事一定会做好事。既然做坏事的人没有本事，也就不必去怕他们了。

男人是没良心的多，见一个，爱一个，爱一个，丢一个，女人不同，一颗心飘来飘去，等到一有着落，就像根绳子一样，捆得你紧紧地，再打上个死结，要解部解不开。

中国人有句话，叫做“业精于勤，荒于嬉”，这个“勤”字照我讲，应当做敬业的敬，反过来“嬉”字不作懒惰解释，要当作浮而不实的不敬来说。敬则专，专心一志，自然精益求精。人的精力到底有限，经手的事情太多，眼前来看，好像面面俱到，未出妣漏，其实是不是漏了许多好机会，谁也不得而知。

我说的闯是，遇到难关，壮起胆子来闯。越怕越误事，索性大胆去闯，反倒没事。

从杭州到宁波，一路上我的心冷透了，整天躺在床上在想，一个人为啥要跟另外一个人有感情？如果没有感情，他是他，我是我，用不着替他牵肠挂肚，所以我自己说，将来等我心境平静了，对什么人都要冷淡些。

此刻我的想法变过了，人还是要有感情的，就为它受罪，为它死……

做事不能只讲感情，要讲是非利害。

救急容易救穷难。

做事容易做人难！从今天起，我们有许多辛苦，不过也很划算的事要做，做起来顺利不顺利，全看我们做人怎么样？

世界上有许多事，本来是用不着才干的，人人能做，只看你是不是肯做，是不是一本正经去做？能够这样，就是个了不起的人。

为人处世，一向奉“不招忌”三个字为座右铭，自己的身分与蒋益澧差不多，但在左宗棠手下，到底只算一个客卿，如果形迹太密，甚至越过蒋益澧这一关，直接听命于左宗棠，设身处地为人想一想，心里也会不舒服。现在当着本人在此，而委任的札子却要交由蒋益澧转发，便是尊重藩司的职权，也是无形中为他拉拢蒋益澧，仅不过公事上小小的一道手续，便有许多讲究，足见得做官用人，不是件容易的事。

办大事最要紧的是拿主意！主意一拿定，要说出个道理来并不难。

“与其待时，不如乘势”，许多看起来难办的大事，居然顺顺利利地办成了，就因为懂得乘势的缘故。

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。

人，有的时候要冒险，有的时候要稳当。

有句老古话，叫做“同舟共济”，一条船上不管多少人，性命只有一条，要死大家死，要活大家活。遇到风浪，最怕自己人先乱，一个要往东，一个要往西，一个要回头，一个要照样向前，意见一多会乱，一乱就要翻船。所以大家一定要稳下来。

做人就要象吡叽一样，经得起折磨，到哪里都显得有分量。

生意失败，还可以重新来过，做人失败不但再无复起的机会。而且几十年的声名，付之东流。

世上随便什么事，都有两面，这一面占了便宜，那一面就要吃亏。做生意更是如此，买卖双方，一进一出，天生是敌对的，有时候买进占便宜，有时候卖出占便宜，会做生意的人，就是要两面占它的便宜，涨到差不多了，卖出，跌到差不多了，买进，这就是两面占便宜。

## 官场势力

做生意怎么样的精明，十三档算盘，盘进盘出，丝毫不漏，这算不得什么！顶要紧的是眼光，生意做得越大，眼光越要放得远，做小生意的，譬如说，今年天气热得早，看样子这个夏天会很长，早早多买进些蒲扇摆在那里，这也是眼光。做大生意的眼光，一定要看大局，你的眼光看得到一省，就能做一省的生意，看得到天下，就能做天下的生意，看得到外国，就能做外国的生意。

我是看到天下！“长毛”不成大事，一定要败。不过这还不是三年两年的事，仗有得好打，我做生意的宗旨，就是要帮官军打胜仗。只要能帮官军打胜仗的生意，我都做，哪怕亏本也做，要晓得这不是亏本，是放资本下去，只要官军打了胜仗，时世一太平，什么生意不好做？到那时候，你是出过力的，公家自会报答你，做生意处贝万便。你想想看，这不这有个不发达的？

官票刚刚发出来，好坏虽然还不晓得，不过我们总要往好的地方去想，不能往坏的地方去想。因为官票固然人人要用，但利害关系最密切的是我们钱庄，官票信用不好，第一个倒霉的我们钱庄，所以钱应要帮官票做信用。

我们做生意一定要做得活络，移东补西不穿绷，就是本事。你要晓得。

所谓“调度”，调就是调动，度就是预算，预算什么时候款子进来，预先拿它调动一下，这样做生意，就比人家走在前面

我的市面要摆到京，摆到外国，人家办不到的事我办得到，才算本事。

做生意第一要市面平静，平静才会兴旺，我们做好事，就是求市面平静。“饥寒起盗心”，吃亏的还是有钱的人，所以做生意赚了钱要做好事。

做生意总要市面平静，而市面的平静，不能光靠官府，全需大家同心协力，胡雪岩一向有此想法，所以听了老太爷的话，细想一想其中的利害关系，自觉义不容辞，有替漕帮好好出番力的必要。

你刚才所说的“三人同心，其利断金”，这句话真正不假。我们三个人，各占一门，你是洋行方面，尤五哥是江湖上，我在官场中也还有点路子。这三方面一凑，有得混了。

官场、商场都一样：总而言之，“同行相妒”，彼此能够不妒，什么事都可以成功。

今天我仔细想了一想，我的基础还是文钱庄上面。不过，我是做法还要改。势利、势利，利与势是分不开的，有势就有利，所以现在先不必求利，要取势。

商场的势力，官场的势力，我都要。这两样要到了，还不够，还有洋场的势力。

现在风气在变了！从前做生意的人，让做官的看不起，真正叫看不起，哪怕是扬州的大盐商，捐班到道台，一遇见科举出身的，服服帖帖，唯命是从。自从五口通商以后，看人家洋人，做生意跟做官的，没有啥分别，大家的想法才有点不同。这一年把，照我看，更加不对了，做官的要靠做生意的！

为啥我要洋场的势力？就因为做官的势力达不到洋场，这就要靠我这样的人来穿针引线。所以有了官场的势力，再有洋场的势力，自然商场的势力就容易大了。

“用兵之妙，存乎一心”！做生意跟带兵打仗的道理是差不多的，只有看人行事，看事说话，随机应变之外，还要从变化中找出机会来，那才是一等一的本事。

看样子洪杨的局面难以久长。一旦战局结束，抚辑流亡，百为俱举，那时有些什么生意好做？得空倒要好好想它一想，经抢在人家的前面，才有大钱可赚。

为啥要开典当，开药店？这两样事，一时都无利可图，完全是为了公益，

我开典当是为了方便穷人。胡雪岩三个字，晓得的人，也不算少了，但只有做官的和做生意的晓得，我以后要让老百姓都晓得，提起胡雪岩，说一声：这个人不错！事业就会越做越大。为此，我要开药店，这是扬名的最好办法。再说，乱世多病痛，大乱以后，必有瘟疫，将来药店的生意，利人利己，是一等一的好事业。

做小生意迁就局限，做大生意先要帮公家拿局势扭转过来。大局好转，我们的生意就自然有办法。

犯法的事，我们不能做，不过，朝廷的王法是有板有眼的东西，他怎么说，我们怎么做，这就是守法，他没有说，我们就可以照我们自己的意思做。

多少年来我就弄不懂，士农工商，为啥没有好士、好农、好工，只有奸商？可见得做生意的人的良心，别有讲究，不过要怎么个讲究，我想不明白。现在明白了！对朝廷守法，对主顾公平，就是讲良心，就不是奸商！

老实说一句：做生意的守朝廷的法，做官的对朝廷有良心，一定天下太平。再说一句：只要做官的对朝廷讲良心，做生意的就不敢不守法。如果做官的对朝廷没有良心，要我们来对朝廷讲良心，未免迂腐。

凡事只要秉公办理，就一定会有退步。

我常在想，人生在世应该先求名，还是先求利？有一天跟朋友谈到这个疑问，他说：别的我不知道，做生意是要先求名，不然怎么叫“金字招牌”呢？这话大有道理，创出金字招牌，自然生意兴隆通四海，名归实至。岂非名利就是一样东西？

譬如读书人，名气大了，京的大老，都想收这个门生，还不曾会试，好像就注定了一定会点翰林似地。

至于要发生作用，局势固然有关系，主要的是看力量。力量够，稍为再加一点，就有作用发生。

这两只杯子里的茶只有一半，那就好比较茶叶同地皮，离满的程度还远得很，这满的一杯，只要倒茶下去，马上就会流到外面，这就是你力量够了，马上能够发生作用。

俗话说，不怕不识货，只怕货比货。政府也是一样的。有的人说，我们大清朝比明朝要好得多，照明朝末年，皇帝、太监那种荒唐法子，明朝不亡变成没有天理了。但是，货要比三家，所谓货比三家不吃亏。大清朝比明朝高明，固然不错，还要比别的国家，这就是比第三家。你说，比得上哪一国，不但英法美德，照我看比日本都不如。

我，胡某人今天，朝廷帮我的忙的地方，我晓得，像钱庄。有利息轻

的的官款存进来，就是我比人家有利的地方。不过，这是我帮朝廷的忙所换来的，朝廷是照应你出了力、戴红顶子的胡某人，不是照应你做大生意的胡某人，这中间是有分别的。

朝廷应该照应做大生意的。不过，我是指的同外国人一较高下的大生意而言。凡是销洋庄的，朝廷都应该照应，因为这就是同外国人“打仗”，不过不是用真刀真枪而已。

我同洋人“商战”，朝廷在那里看热闹，甚至还要说冷话、扯后腿，你想，我这个仗打得过打不过大家？

我胡某人自己觉得同人家不同的地方就在这里，明晓得打不过，我还是要打。而且，我要争口气给朝廷看，叫那些大人先生自己觉得难为情。

### 洋人的秉性

外国人的花样厉害，漂洋过海，不当回事，做生意就是要靠运货方便，别人用老式船，我用新式船，抢在人家前面运到，自然能卖得好价钱。火轮船也见过，靠在码头上像座仓库，装的东西一定不少，倒不妨好好想一想，用轮船来运货，说不定可以发大财。

洋鬼子坏得很，你抬他的价，他不说你贵，表面跟你笑嘻嘻，暗底下另外去寻路子，自有吃本太重，急于想脱手求现的，肯杀价卖给他。你还在那里老等，人家已经塌进便宜货，装上轮船运到西洋去了。

做生意就怕心不齐，跟洋鬼子做生意，也要像茧行收茧一样，就是这个价钱，愿意就愿意，不愿意就拉倒。那一来洋鬼子非服帖不可。不过人心不同，各如其面，但也难怪，本钱不足，周转不零。只好脱货求现，除非能把所有的“洋庄”都抓在手里。当然，天下的饭，一个人是吃不完的，只有联络同行，让他们跟着自己走。

这个不难！洋庄丝价卖得好，哪个不乐意？至于想脱货求现的，有两个办法，第一，你要卖给洋鬼子，不如卖给我。第二，你如果不肯卖给我，也不要卖给洋鬼子，要用多少款子，拿货色来抵押，包他将来能赚得比现在多。这样，此人如果还一定要卖货色给洋鬼子，那必定是暗底下受人家的好处，有意自贬身价，成了吃里扒外的半吊子，可以鼓动同行，跟他断绝往来，看他还狠到哪里去？

凡事就是起头难、有人领头，大家就跟着来了。做洋庄的那些人，生意不动，就得吃老本，心里何尝不想做？只是胆小，不敢动。现在我们想个风险不大的办法出来，让大家跟着我们走。那时候，你想想，我们在这一行之中，是什么地位？

丝商联合起来跟洋行打交道，然后可以制人而非受制于人。这又有两个

办法，第一个，我们先付定金，或者四分之一，或者三分之一，货色就归我们，等半年以后付款提货。价钱上通扯起来，当然要比他现在就脱手来得划算，人家才会点头，第二个办法是联络所有的丝客人，相约不卖，由他们去向洋人接头讲价，成交以后，抽取佣金。

四海之内皆弟兄，况且海禁一开，我们自己不亲近，更难理对付洋人了。

那些人是闭门造车谈洋务，一种是开口就是“夷人”，把人家看做茹毛饮血的野人，再一种就是听见“洋人”二字，就恨不得先跪下来叫一声：“洋大人。”这样子谈洋务，办洋务，无非自取其辱。

恨洋人的，事事掣肘，怕洋人的，一味讨好，自己互相倾轧排挤，洋人脑筋快得很，有机可乘，决不会放过。这类人尤其可恶。

你说现在是出人才的时世，我相信！乱世做事，不必讲资格例规，人才容易出头。再有一层，你到过上海，跟洋人打交道，就晓得了，洋人实在有洋人的长处，不管你说他狡猾也好，寡情薄义也好，有一点我们及人家不来，人家丁是丁，卯是卯，你说得对，他一定服你，自己会认错。不像我们，明明晓得这件事错了，不肯承认，仿佛认了错，就失掉了天朝大国的面子。像洋人那样，不会埋没你的好处，做事就有劲儿了，才气也容易发挥了。凡是有才气的人，都是喜欢做事的，不一定为自己打算。所以光是高官厚禄，不见得能出人才，只出旗人对皇上自称的“奴才”！

我在想，禁止丝茶运到上海，这件事不会太长久的。搞下去两败俱伤，洋人固然受窘，上海的市面也要萧条。我们的做法，应该从中转圜，把彼此不睦的原因拿掉，叫官场相信洋人，洋人相信官场，这样子才能把上海弄热闹起来，那时开戏馆也好，买地皮也好，无往不利。

做大生意就要这样、帮官场的忙，就等于帮自己的忙。现在督、抚两衙门，都恨英国人接济刘丽川。这件事有点弄僵了，仿佛斗气的样子。其实两方面都在懊悔，拿中国官场来说，如果真的断了洋商的生路，起码关税就要少收。所以禁制之举，也实在叫万不得已。如果有人出来从中调停，就此言归于好，不是办不到的事。

洋人虽刁，刁在道理上，只要占住了理，跟洋人交涉也并不难办。最怕自己疑神疑鬼，或者一定要保住“天朝大国”的面子，洋人要听一句切切实实的真心话，自己偏跟他推三阻四地敷衍，那就永远谈不拢了。

虽说决定了根本的宗旨，仍然以做钱庄为主，但上海这个码头，前程似锦，也不大肯放弃。有了官场与洋场的势力，商场的势力才会大，如果何桂清放了浙江巡抚，以王有龄跟他过去的渊源，加上目前自己在苏州与他一见投契的关系，这官场的势力，将会无人可以匹敌，要做什么生意，无论资本调度，关卡通行，亦就无往不利。

洋人的企图，无非想在中国做生意，而中国从朝廷到地方，有兴趣的只是稳定局势，其实两件事是可以合起来办的，要做生意，自然要求得市面平静，要求市面平静，当然先要在战事上取胜。

洋人做生意，官商一体，他们的官是保护商人的，有困难，官出来挡，有麻烦，官出来料理。他们的商人见了官，有什么话可以实说。我们的情形就不同了，官不恤商艰，商人也不敢期望官会替我们出面去论斤争两。这样的话，我们跟洋人做生意，就没有把握了。你看这条路子走得通，忽然官场中另出一个花样，变成前功尽弃。譬如说，内地设海关，其权操之在我，有海关则不便洋商便华商，我们就好想出一个办法来，专找他们这种“不便”的便宜，现在外国领事提出抗议。如果撤消了这个海关，我们的打算，岂不是完全落空？

洋人做生意，跟我们不同，他们做生意，讲究培养来源，所以亦决不会要求过分。

我将来要跟外国一较短长。我总在想，他们能做的，我们为什么不能做？中国人的脑筋，不比外国人差，就是不团结，所以我要找几个志同道合的人，联合起来，跟外国人比一比。

他到我们这里来做生意，我们也可以到他那里去做主意，在眼前来说，中国人的生意应该中国人做，中国人的钱也要中国人来赚。只要便宜不落外方，不必一定要我发达。

洋人办事跟我们有点不同。我们是讲信义通商，只凭一句话算数，不大去想后果。洋人呢？虽然也讲信义，不过更讲法理，而且有点“小心之心”，不算好，先算坏，拿借钱来说，第一件想到的事是，对方将来还不还得起？如果还不起又怎么办？

洋人总还好办，他们很厉害，不过讲道理。最怕自己人闹意气。

人家外国人，特别是英国，做生意是第一等人。我们这里呢，士农工商，做生意的，叫啥“四民之末”，现在更加好了，叫做“无商不奸。”

你不要“晕淘淘”，真的当你做生意的本事有多大！我跟你说一句，再大也大不过外国人，尤其是英国人。为啥？他是一个国家在同你做生意，好比借洋款，一切都谈好了，英国公使出面了，要总理衙门出公事，你欠英商的钱不还，就等于欠英国女皇的钱不还。真的不还，你试试看，软的，海关捏在人家手里，硬的，他的兵舰开到你的口子外头，大炮瞄准你城里热闹的地方。这同“阎王帐”一样，你敢不还？不还要你的命！

表面上看起来，种鸦片、卖鸦片的，都是东印度公司，其实是英国政府在操纵，只要对东印度公司销为有点不利，英国政府就要出面来交涉了。东印度公司的盈余，要归英国政府，这也还罢了，然而，丝呢？完全是英国商人自己在做生意，盈亏同英国政府毫不相干，居然也要出面来干预，说你们

收的茧捐太高了，英商收丝的成本加重，所以要减低。

人家的政府，处处帮商人说话，我们呢？

局势要坏起来是蛮快的，现在不趁早想办法，等临时发觉不妙，就来不及补救了。

钱财身外之物，我不肯输这口气，尤其是输给洋人，更加不服。

原来胡雪岩近几年来做丝生意，已经超出在商言商的范围，而是为了维护江浙养蚕人家，几百万人的生计。跟洋商斗法，就跟打仗一样，论虚实，讲攻守，洋商联合在一起，实力充足，千方百计进攻，胡雪岩孤军应战，唯有苦撑应变。这情形就跟围城一样，洋商大军压境，吃亏的是劳师远征，利于速战；被围的胡雪岩，利于以逸待劳，只要内部安定，能够坚守，等围城的敌军，师劳无功，军心涣散而撤退时，开城追击，可以大获全胜。

