

清末奇商胡雪岩，白手起家，由一名杭州普通的钱庄伙计，一跃而成为同治光绪年间全国最大的钱庄——“阜康钱庄”的主人；周旋于纷繁复杂的官场，成为正二品红顶商人；再从富可敌国的极盛极荣，掉落到产业倒闭，家破人亡的极衰极辱境地，给我们提供了一个十分完整的、值得深入研究个案。

曾仕强 / 著

一方面以胡雪岩为师，看其在时代的波峰浪尖中，如何驾驭命运，细品其纵横驰骋政商两界的处世韬略；一方面以胡雪岩为戒，研判如何在中国国情的特殊背景下，平稳发展并守住我们的事业。

曾仕强 / 说胡雪岩

看曾仕强大师如何解构红顶商人胡雪岩
精辟分析丝丝入扣，必能获得诸多宝贵经验

中国人认为，活着的人还会产生变化，不适宜拿来评论，已经往生的先人，可以盖棺定论，但一般人只谈成功，不论失败，充其量给我们成功一面，得不到失败的教训。

曾

仕

强

说

胡

雪

岩

曾

仕

强

说

胡

雪

岩

看曾仕强大师如何解构红顶商人胡雪岩
精辟分析丝丝入扣，必能获得诸多宝贵经验

中国人认为，活着的人还会产生变化，不适宜拿来评论，已经往生的先人，可以盖棺定论，但一般人只谈成功，不论失败，充其量给我们成功一面，得不到失败的教训。

曾仕强 说胡雪岩

曾仕强 / 著



中国工人出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

曾仕强说胡雪岩 / 曾仕强著. —北京: 中国工人出版社, 2008. 11
ISBN 978 - 7 - 5008 - 4232 - 3

I. 曾… II. 曾… III. ①胡雪岩 (1823 ~ 1885) —商业经营—谋略
②胡雪岩 (1823 ~ 1885) —人生哲学 IV. F715K825. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 151158 号

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010) 62350006 (总编室) 82075964 (编辑室)

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京建泰印刷有限公司印刷

版 次: 2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

开 本: 700 毫米 × 1000 毫米 1/16

字 数: 260 千

印 张: 22. 75

定 价: 39. 80 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换



引 言

(一) 红顶商人胡雪岩是值得研究的个案

一般说来,值得研究的问题,必须具备两种特性:一是研究所得的结果十分重要,一是它的结果是人类可能加以控制,也就是可以通过学习来实际应用。

胡雪岩生于公元 1823 年,也就是清朝道光三年,死于 1885 年,光绪十一年。62 年间,历经道光、咸丰、同治、光绪四位执政者,正好是清廷盛极而衰、逐渐走下坡的阶段。贪污的风行、吏治的腐败、士风的卑下、军队的退化、民众的不满、变乱的纷起,构成了一个不确定的变动环境,胡雪岩由一个钱庄学徒,经商半个世纪,累积亿万家财,富可敌国,必然有其过人的智慧与技巧,值得我们细心研究,用心考察。

研究胡雪岩的经商策略、管理原则、用人要领以及处世方法,对现代人来说,仍然具有相当的重要性。现代的情况和胡雪岩当年的情境,是不是一样?这是见仁见智的问题。同者见其同,异者见其异,都可以说出一大堆道理来。至少在“不确定”的性质上,彼此十分相近。无论以胡雪岩为师,或者以胡雪岩为戒,把胡雪岩一生的传奇,当做个案来研究,自属十分重要。士农工商各界人士,都具有参考的价值。



胡雪岩既不是万世流芳的圣人贤士，也不是千古罪人的乱臣贼子。他以一个默默无闻的钱庄职员，创建了“胡庆余堂雪记国药号”，迄今一百余年，仍然为大家所津津乐道。他的成功和失败的过程，当然是人力所能够控制，而且经过分析和归纳，是大家可以作为借鉴和学习的。

官商勾结，现代称为政商关系，是胡雪岩发迹的主要途径，也是胡雪岩失败的紧要关卡。水能载舟，也能覆舟，用在胡雪岩身上，真是应验无比。

实际上，胡雪岩并没有受过什么高深的教育，也没有受过任何经营管理的专业训练。他所依据的言行准则，说起来十分可笑，竟然是中国社会人人耳熟能详的一些通俗俚语。

中国人一向把“修身”、“齐家”、“治国”、“平天下”的大道理，变成非常大众化、通俗化的成语或俚语，普遍流传的结果，不但形成社会的共识，建立大家共有的价值观，而且人人朗朗上口，成为终身为人处世的指导方针。明白修齐治平的道理，治国平天下都不怕，当然有把握经营管理。台湾第一代企业家，不都是如此这般地展现了成功的魅力？

胡雪岩一生重诚信、讲道义、有国家观念、负起社会责任。这些优点，绝大多数中国人自我检讨起来，都认为“这些优点我也有”。可见对现代中国人而言，似乎要成为当代的胡雪岩，并不是非常困难的事情。

我们只要秉持中国人“前车之鉴”的精神，把胡雪岩成功和失败的地方，分别举例出来，以现代的观念，重新加以评估，然后学习其成功的要领，避开其失败的缺陷，不就是中国人所喜欢也最擅长的“趋吉避凶”吗？这样一来，我们岂不更加容易、更加安全地吸取胡雪岩宝贵经验，作为自己今后经营人生、管理事业的参考？对于自我控制，把自己的成功渠道控制得更加有利、便



捷、宽大,当然有很大的助益。

愈来愈多的外国人,把胡雪岩当做管理课程的个案,希望透过深入的研究,来了解中国人的经商之道。胡雪岩是李鸿章与左宗棠争夺政治权力的卡位斗争下,活活被牺牲掉的民族资本家。在中国人“有人就有派系”的大环境下,作为一位现代企业经营、管理者,如何在夹缝中求生存发展,应该是研究胡雪岩的另一种重大意义。求人不如求己,从胡雪岩的功过簿中,自求多福吧!

(二) 研究胡雪岩成功秘籍有助于了解中国人经商之道

在北京访问一些外商,问道跟中国人做生意感想如何?答案相当一致:“你必须相当忍耐!”

不了解中国人,却又不得不跟中国人打交道,看来这是21世纪人类的共同命运。原因很简单,中国市场太热,热到大家都要来!

有些人追问有没有什么书本,可以帮助外商了解中国人做生意的方法。笔者毫不犹豫地回答:“胡雪岩。”清末鼎鼎大名的红顶商人,不但政商关系良好,而且纵横商场,所向无敌。他的生意功夫,被尊称为中国经营之神,当之无愧。看胡雪岩传奇,准能抓住中国人经商的法则,以及为人处世的要领。

胡雪岩生当乱世,家境贫寒。中国人脑筋特别好的两大要件,他都具备。在杭州长大,一方面吸取了风光明媚、多情风流的浪漫习气;一方面承袭了江浙一带善于经营事业的宝贵经验,终于造就这一位空前的商界巨人。

老实说,台湾的经济奇迹,是大陆来台的江浙帮带来神奇的经营技巧,加上台湾劳工的勤奋节俭,结合在一起所缔造的成果。上海老板的作风迄今仍为许多人所怀念,若干有成就的老



板，都承认受到很大的影响。

1997年年初，我特地到香港，请问港商对七月回归以后的预测，大多表示“必然会更好”。追究原因，竟然也和上海人有关。他们说：“回归以后，上海的经商手腕配合香港的充沛资金，当然更为高明有效。”

胡雪岩的寡母，就像大部分中国人的母亲一样，望子成龙，所以不断地教诲儿子，要听老板的话，要努力工作，不许偷懒，更不许对老板不忠、不义。

他的第一份工作，是当钱庄的学徒。大家都说是前世修来的，一脚踩进去，就入对了行。

两年满师，当上钱庄的跑街，从此三教九流，都有所接触。对师父的教导，更是用心学习，小心体会。如果日子一天一天过去，没有什么大的变动，胡雪岩一生，也不过混到司库或襄理，一辈子也混不出什么名堂。

三十多岁那一年，太平军和官兵争夺杭州城，一件意外的事件，改变了胡雪岩的一生，使他由一个平庸的市井布衣，一跃成为显赫一时的金融巨子、江南药王、当朝一品的红顶商人。

中国人喜欢说危机就是转机，却又提醒我们一旦转不过来，仍然是危机。胡雪岩一转就转过来，不是功夫是什么？

现代人不论男女老少，都希望成功，这也不是坏事，用不着避讳。成功有两条道路，一条是顺路，一条则是险途。前者顺取，后者即是逆取。胡雪岩先逆后顺，时机掌握得十分恰当，这才一帆风顺，平步青云，令人叹为奇才。

逆取顺守，和顺取顺守一样有好结果，所以处逆境的时候，如何突破困境，怎样寻找生路，应该是致力追求成功的人，必须研究的重大课题。

胡雪岩的条件，我们大家都有，甚至比他好得多。他的应变



力和果断力,则是我们应该学习的地方。无论从政、经商、领军、学习,想要获得成功,一方面以胡雪岩为师,学习他的优点;一方面以胡雪岩为戒,避免他的缺失,那就安全稳当,走上成功的大道了。

有关胡雪岩的小说、传说很多,大的架构以及主要的人物相同,小的情节以及出现的人物不同。我们所归纳出来的成功秘籍,和这些细节没有什么关系,所以哪一种版本,都可以参考。不过视听教育普及以后,重视声光文字俱全,当然最受欢迎,效果也最好,因此我们采取霖园国际有限公司所出品的红顶商人,作为研究分析的主要依据,盼望大家一齐来关心,发掘胡雪岩成功的奥秘。

(三) 研究胡雪岩最好掌握几个重点

个案研究(Case Study)是美国哈佛大学商学院首创的独特教学方式:把各大公司所发生的实际案例,拿来给在校研读的学生讨论。这些个案的特性,是“所有的个案几乎都没有足够的数据和完整的资料”,因为从不完整的资讯和数据中找出答案,才是“经营管理的实务特征”。经由这样的训练,将来真正担任经营者时,才能够作出合理的决策,并且不失去时效。

胡雪岩的平生资料,由于缺乏历史的记载,也很难做确切的考证,仅能由零星的片断,配合民间传说,来加以推测。至少他原名胡光墉,安徽绩溪人,出身贫寒,12岁到钱庄当学徒,地位卑贱。后来结交军政界官员,互助互惠,从阜康钱庄着手,纵横商界,经营出口丝业、军火买卖、房地产业、开当铺、设药厂,几乎所向无敌,最后获得清廷赐红顶戴、封赏黄马褂、可骑马行走紫禁城,成为晚清最有成就的红顶商人。这一段事实流传至今,虽然不完整,却也不失为良好的个案。



在个案研究的教学活动中，通常最为学生所欢迎的，是那些“白手成家”或者“扭转乾坤”、“挽救危亡”的人物。胡雪岩的传奇性和起伏性，应该是大家特别好奇的对象。把他当做个案的主角来研讨，不但有价值，也很有兴趣。有朝一日能像胡雪岩那样，岂不很好！

经营管理实际上不是技术问题，而是人的问题。胡雪岩的成功，固然是为人机警，善于察言观色，对人性的掌握，拿捏得极有分寸。而他的失败，何尝不是别人对他的怀疑与流言所导致的恶果？我们从胡雪岩的进退应对当中，研究出他的为人处世之道，对于经营管理，应该有莫大的帮助。因为他的交游范围极广，上自西太后、朝中高官、总督大臣，下至贩夫走卒、烟花酒女，并不是一般人都有机会遇到的。特别是当时的社会背景，更是相当复杂。因为清朝入关以来，历经康熙、雍正的励精图治，到了乾隆，无论文治、武功、国力，都已经达到极盛的时期。高宗晚年志得意满，骄奢淫逸，信任和坤，以致政治腐败、官吏贪污，就算自夸“十全老人”，也压不住接二连三、纷至沓来的动乱。胡雪岩诞生在道光年间，内有太平天国的兴起，外有欧洲各国的通商压力。从此以后，中国在经济上、社会上、文化上变动的剧烈，不但前所未有，而且愈演愈烈。胡雪岩一生的重点，可以说是一个“变”字，他个人变，整个社会也在变。研究胡雪岩的应变之道，对现代人具有积极的、正面的意义。

个案不可能是真实运作的翻版，事实上我们也不可能百分之百地遭遇到和个案一模一样的情况。但是，我们在研讨个案时，却不可因此而忽略个案情节发展的重要性。如果读个案像看小说一样，看个案录影带像看一般电视片那样，然后便进行爱怎样想就怎样想、喜欢说什么便说什么的“自由讨论”，很可能得不到预期的效果。我们观看胡雪岩录影带或小说时，务须认真



地深入了解所有的情节,虽然它不一定真实,但是既然当做个案,就必须依据其中的情况进行讨论。唯有仔细分析个案资料,把它当做真的来看待。逐渐体会出“明明是一种简单的情势,却往往包含着相当复杂的变数”,把持着“把自己当做胡雪岩”的心情,亲身处理眼前的事宜,才能够获得更为贴切,更加深刻的经验,将来应用起来,必然更为有效而快速。

所有的问题,都不可能只有一种解决方案。我们提供各种不同的观点,并不一定要有具体而肯定的答案。

从个案研讨中,发现自己的独特观点,其实是十分愉快的事。举一反三,原本是中国人的拿手好戏。有志于研究中国式管理的朋友们,盍兴手来!



引言 /1

第一部 创业维艰

一、危机即是转机 /2

重点提示:冷静机灵还需要当机立断 /2

个案简介 /3

问题与解答 /4

二、当机必须立断 /10

重点提示:创业 VS 守成 /10

个案简介 /11

问题与解答 /12

三、适时随机应变 /16

重点提示:自己努力远不如有人提携 /16

个案简介 /16

问题与解答 /18

四、切忌投机取巧 /23

重点提示:投机取巧 VS 随机应变 /23

个案简介 /24

问题与解答 /25

五、巧觅有力靠山 /30

重点提示:以人赚钱才是真功夫 /30

个案简介 /31

问题与解答 /33

六、善用他人资金 /39

重点提示:信用贷款 VS 自有资金 /39





- 个案简介 /40
问题与解答 /41
- 七、用心建立关系 /45**
重点提示:利益交换是经商的基本策略 /45
个案简介 /46
问题与解答 /47
- 八、彼此互相帮忙 /52**
重点提示:互利互惠 VS 互相利用 /52
个案简介 /53
问题与解答 /54
- 九、随时都在押宝 /58**
重点提示:押对宝自然一本万利 /58
个案简介 /59
问题与解答 /60
- 十、勇敢面对挑战 /65**
重点提示:面对挑战 VS 逃避现实 /65
个案简介 /65
问题与解答 /67
- 十一、不要看轻自己 /71**
重点提示:不平凡的人做不平凡的事 /71
个案简介 /71
问题与解答 /73
- 十二、逐渐有所不为 /78**
重点提示:有所不为 VS 有所为 /78
个案简介 /79
问题与解答 /80
- 十三、分别轻重缓急 /84**
重点提示:领导的要领在抓人先抓心 /84
个案简介 /85
问题与解答 /86



- 十四、必须见微知著 /91
 重点提示:常态性 VS 差异性 /91
 个案简介 /92
 问题与解答 /93
- 十五、时时广结善缘 /97
 重点提示:为官经商各有生存之道 /97
 个案简介 /97
 问题与解答 /99
- 十六、善尽社会责任 /103
 重点提示:真才实学 VS 广告吹嘘 /103
 个案简介 /103
 问题与解答 /104
- 结语 胡雪岩创业成功原因 /109
 (一)适时展现才能发展事业 /109
 (二)胡雪岩创业成功的要因 /110

第二部 鸿图大展

- 一、巩固集团势力 /114
 重点提示:搞政商关系最怕卷入卡位之争 /114
 个案简介 /115
 问题与解答 /116
- 二、誓死共赴危难 /120
 重点提示:灾难 VS 预警 /120
 个案简介 /121
 问题与解答 /121
- 三、派系优先策略 /125
 重点提示:私人的关系重于国家的利益 /125
 个案简介 /125



问题与解答 /126

四、扩大经营范围 /130

重点提示:党政支持 VS 自由企业 /130

个案简介 /131

问题与解答 /132

五、荣膺东南大侠 /136

重点提示:形势可大可小时 /136

个案简介 /136

问题与解答 /138

六、再次孤注一掷 /144

重点提示:疑人不用 VS 全面干预 /144

个案简介 /145

问题与解答 /146

七、官府也分忠奸 /151

重点提示:爱惜枪炮 VS 打枪不准 /151

个案简介 /151

问题与解答 /152

八、不慎种下祸端 /158

重点提示:中介佣金 VS 收取回扣 /158

个案简介 /159

问题与解答 /159

九、权衡轻重利害 /162

重点提示:是非曲直实在很难讲 /162

个案简介 /163

问题与解答 /164

十、避开正面冲突 /168

重点提示:花女中介 VS 欢场寻乐 /168

个案简介 /169

问题与解答 /169

十一、奠定药行基础 /172



- 重点提示:企业成功的三大要件 /172
个案简介 /173
问题与解答 /174
- 十二、成为三大后盾 /178
重点提示:圆滑 VS 圆通 /178
个案简介 /179
问题与解答 /180
- 十三、药好才能称王 /186
重点提示:世间祸福都有可以预见的先兆 /186
个案简介 /187
问题与解答 /188
- 十四、慎重选聘良才 /193
重点提示:神通 VS 推理 /193
个案简介 /193
问题与解答 /194
- 十五、特赐一品顶戴 /198
重点提示:胡庆余堂仁本济世美名永传 /198
个案简介 /199
问题与解答 /200
- 十六、江南第一药店 /205
重点提示:永续经营 VS 辉煌一时 /205
个案简介 /206
问题与解答 /207
- 结语 商道无平道 交手见输赢 /212
1. 商道无平道,交手见输赢 /212
 2. 胡雪岩大展鸿图的奥秘 /213

第三部 守成不易

- 一、坚持诚信原则 /218





- 重点提示:价二不真所以真不二价 /218
个案简介 /219
问题与解答 /220
- 二、同行恶性竞争 /226
重点提示:降低成本 VS 降价竞争 /226
个案简介 /227
问题与解答 /227
- 三、不慎中了圈套 /230
重点提示:为商不仁终将坑人害己 /230
个案简介 /231
问题与解答 /232
- 四、慎防吃里爬外 /238
重点提示:听奉承话 VS 忠言逆耳 /238
个案简介 /239
问题与解答 /240
- 五、把心赔了进去 /245
重点提示:赚了钱就要做善事 /245
个案简介 /246
问题与解答 /247
- 六、天助神佑制药 /254
重点提示:人定胜天 VS 如有神助 /254
个案简介 /255
问题与解答 /255
- 七、梦瑾襄助工作 /259
重点提示:胡雪岩的经营理念 /259
个案简介 /260
问题与解答 /261
- 八、丝业种下祸根 /268
重点提示:民族企业 VS 跨国公司 /268
个案简介 /268



- 问题与解答 /270
- 九、胡府已露败相 /274
- 重点提示:胡雪岩的领导风格 /274
- 个案简介 /275
- 问题与解答 /276
- 十、外商横施压力 /283
- 重点提示:做好帮手 VS 越俎代庖 /283
- 个案简介 /284
- 问题与解答 /285
- 十一、苦中才有甘味 /290
- 重点提示:玉不琢不能成器 /290
- 个案简介 /291
- 问题与解答 /292
- 十二、纵火烧胡庆余堂 /297
- 重点提示:分红入股 VS 股票上市 /297
- 个案简介 /298
- 问题与解答 /299
- 十三、侵占案情暴发 /304
- 重点提示:暴发得快没落也快 /304
- 个案简介 /305
- 问题与解答 /306
- 十四、财去人得安乐 /312
- 重点提示:享尽荣华 VS 长留怀念 /312
- 个案简介 /313
- 问题与解答 /314
- 十五、国法人情难断 /319
- 重点提示:胡雪岩的人生三阶段 /319
- 个案简介 /319
- 问题与解答 /322
- 十六、浮云随风消散 /333

