

曾仕强 著

胡雪岩的经营管理个案研究



中国式管理 心经

大师讲座系列

真正白手起家，出色红顶商人
管理心经无人不可用，谋略胆识更高人一筹
本书揭示红顶商人的决策内幕
以经商管理之道为主轴，考据详细，分析深刻，独到，令人叹服

中国工人出版社

曾仕强 著

大师讲座系列

中国式管理 心经

中国工人出版社



图书在版编目(CIP)数据

中国式管理心经 / 曾仕强著. —3 版. —北京: 中国工人出版社, 2007. 2

ISBN 978 - 7 - 5008 - 3824 - 1

I. 中... II. 曾... III. 企业管理—研究—中国
IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 003396 号

台湾霖园国际集团授予
版权在大陆独家出版发行

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)

发行热线: (010)62045450 62005042(传真)

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京宏信印刷厂

版 次: 2007 年 3 月第 3 版 2007 年 3 月第 6 次印刷

开 本: 700 毫米×1000 毫米 1/16

字 数: 530 千

印 张: 23

定 价: 39.80 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

曾仕强



中国式管理之父，华人三大管理学家之首

现任：

台湾兴国管理学院校长、台湾智慧大学校长、台湾交通大学教授、人类自救协会理事长、成功杂志首席顾问、中国统一促进会理事长

学历：

英国牛津大学管理哲学荣誉博士、英国莱斯特大学管理哲学博士、美国杜鲁门州立大学行政管理硕士

著作：

《中国人的成功宝典》、《中国管理哲学六字真言》、《中国式管理》、《中国式学习型组织的建立》、《中国式管理组织行为学》、《中国式管理总裁领导学》、《曾仕强说中国人》等



本书定价：39.80元

这不是一本骂中国的书，
却句句道出中国人骨子里的劣
根性；这不是一本捧中国人的
书，却让每一个中国人都为拥
有其特有的民族性而自豪

责任编辑：姚远

投稿邮箱：haotushu@126.com

投稿电话：010-82075964

封面设计：红十月设计室
RED OCTOBER STUDIO
hongshiyue@vip.sina.com



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,成为终身为人处事的指导方针。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,分别列举出来,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



引 言

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) 研究胡雪岩成功秘笈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



引言

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笈,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(CaseStudy)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”,因为从不完全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,将来真正担任经营管理者的时候,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,不但前所未有的,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



引言

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来进行讨论。惟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!



目 录

目 录

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



目 录

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



目 录

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