

曾仕强谈管理》》

胡雪岩的 经营管理

中国式管理个案研究



真正白手起家，出色红顶商人
生平先人不可用，策略更高人一筹
本书不谈风花雪月
只揭示红顶商人的决策内幕

中国式管理大师

曾仕强 著

中国工人出版社

胡雪岩的

经营管理

中国式管理个案研究



将

中国式管理大师 **曾仕强** 著

中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

胡雪岩的经营管理/ (台湾) 曾仕强著. - 北京: 中国工人出版社, 2001.1
ISBN 7-5008-2497-1

I. 胡... II. 曾... III. 胡雪岩-传记 IV. K825.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 80503 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) 82075964 (编辑室) 62005038 (传真)

发行热线: (010) 62005049 62005042

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京东方七星印刷厂

版 次: 2001 年 1 月第 1 版 2004 年 10 月第 3 次印刷

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

字 数: 620 千

印 张: 23

定 价: 39.80 元

书 号: ISBN 7-5008-2497-1/F·145

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换



引 言

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。



胡雪岩的经营管理

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,将来真正担任经营管理者时,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



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

胡雪岩的经营管理

Hu Xueyan De Jingying Guanli

1



胡雪岩的经营管理

- 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



目 录

- 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



胡雪岩的经营管理

- 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



目 录

- 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



胡雪岩的经营管理

- 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



目 录

- 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