

INTERH[®]
因特虎

深商书系

向晋商学经营管理

晋商，是中国商业史的奇葩；
乔家，是晋商创业史的奇迹；
乔致庸，是中国商人的典范。

一部乔家大院的发家史，
是中国商人鲜活的商业教程



的
十八般管理兵器

乔家大院

王蔚明◎著

海天出版社

乔家大院

的
十八般管理兵器

王蔚明◎著

向晋商学经营管理

海天出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

乔家大院的十八般兵器/王蔚明著. —深圳: 海天出版社, 2007
ISBN 978 - 7 - 80697 - 952 - 5

I. 乔… II. 王… III. 企业管理—案例—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 030252 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

策 划: 陈龙海 执行策划: 杨小良 赵 冀

责任编辑: 王 颖 责任技编: 钟愉琼

插 图: 陈马飞 封面设计: 赵俊杰

海天电子图书开发公司排版制作 83460900

深圳市福威智印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2007 年 6 月第 1 版 2007 年 6 月第 1 次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 18

字数: 290 千 印数: 1 - 6000 册

定价: 32.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

序一

回归传统，寻找中西管理方式的新支点

市场经济在中国的发展，已有二十多年的历史了。在这二十多年中，无数的中国企业经历了产生、发展、繁荣、衰亡的过程，有的企业甚至在刚刚起步的时候就倒闭了，当然也有的企业在吸取经验教训之后成功实现了东山再起。在转折起伏的发展过程中，越来越多的企业认识到，要想建立现代企业，要想使企业长存不衰，只有使用先进的管理手段和方法。于是，越来越多的西方管理思想和管理体系被引入中国，越来越多的“海归”带着国外求学得来的MBA学位，在中国企业中大展拳脚。

但是，西方的管理思想和方法真的能解决中国企业在中国市场中发展的所有问题吗？看看麦肯锡为王府井百货、中国联通、乐百氏等几大行业巨头所做的失败咨询，再看看那些一直受西方管理思想指导却发展至瓶颈阶段的企业，如TCL集团，答案不言自明。

摔过无数跟头，经历了盲目崇外的迷茫后，中国企业和企业家终于明白，并不是外来的MBA就能念好中国的管理经。于是，他们开始探寻对自身来说更为适宜、更行之有效的企业管理哲学，并纷纷将重点放在了中国传统文化和历史文献中。四书五经中的人本思想和管理精神被重新解读，老子的“无为而无不为”也被诠释为管理艺术的最高境界。最具代表性的是，以中国历史上著名商帮的发迹史为根据所开发出的文学、影视作品，它们进一步宣传了中国传统管理思想和管理方法并扩大了其影响，其中最突出的要数明清时杰出商帮徽商和晋商的代表胡雪岩和乔致庸。

同仁王蔚明先生对中国传统管理思想情有独钟，常于工作之余潜心研究，并多有所得。去年，电视剧《乔家大院》热播，蔚明兄遂有灵感，将其对中国传统管理思想的研究成果与乔家大院的经营成长过程相结合，并引用现代企业发展过程中的典型案例，形成了这部心血之作——《乔家大院的十八般管理兵器》。

本书剖析了中国现代企业发展过程中存在的诸如怎样寻找并维持企业的“蓝海”、如何实现双赢甚至多赢、怎样解决资金链上存在的问题、如何应对

【乔家大院】

的十八般管理兵器

和处理危机、如何安置“元老团队”、如何培养企业接班人、怎样实现“富过三代”等问题,并用乔家大院的翔实案例,提出了切实的解决方案,为正处于各种难题困扰中的中国企业家指出了一条新路。同时,由于本书所解析的问题深具典型性、系统性和全面性,从而又可成为各层次企业管理人员和企业员工的良师益友,还可作为初入社会者的职场指南。

虽然目前关于中国传统管理思想的书籍如雨后春笋般层出不穷,但像《乔家大院的十八般管理兵器》这样将传统管理案例与现代企业管理紧密结合,评论切中肯綮的著作却并不多见。21世纪是中国传统管理思想与西方管理科学结合发展的时代,蔚明兄用《乔家大院的十八般管理兵器》作为他对这个时代潮流的礼敬,也寄望他能用更多的作品来推动这个潮流向更好的方向发展。

本书策划:陈龙海

2007年3月

序二

乔家大院——中国管理功夫

晋商,是中国商业史的奇葩。

晋商,是中国金融史的奇迹。

在中国历史上,在山西这个地方,曾经有一批十分成功的商人。他们独树一帜的成就甚至突破了商业的范畴,在政治、文化领域都产生了一定影响。他们有一个响亮而且统一的称号——晋商。

18世纪中叶至19世纪末,以太谷、祁县、平遥等晋中商人为代表的山西商业票号,曾“富甲华夏”“汇通天下”,闻名于世。一代又一代的山西人中走出了富可敌国的巨商。一百多年以前,山西的票号商人就坐在太谷、平遥厅堂之上,轻松调度着上千万两白银,他们的举手投足,很有可能会造成千里之外那些名城大邑的市场波动。

在清咸丰三年,一个叫章嗣衡的御史向咸丰皇帝上了一道奏折。在这道奏折中他写道:“臣伏思国家承平二百余年……四海之广,岂无数十巨富之家。臣耳目浅陋,然所目击者……如山西太谷县孙姓,富约两千万,曹姓、贾姓富各四五百万,平遥县之侯姓,介休县之张姓,富各三四百万……介休县百万之家以十计,祁县百万之家以数十计。”仅仅把山西这几个县城致富户的家产相加,数量就超过了一亿两白银。这个数量甚至比当时国库存银还要多。这么多有钱人,在一段时间里,集中出现在一个地方,这种现象在中国几千年的历史上并不多见。

余秋雨在《抱愧山西》里无限感慨道:

在上一世纪乃至以前相当长的一个时期内,中国最富有的省份不是我们现在可以想像的那些地区,而竟然是山西!直到本世纪初,山西,仍是中国堂而皇之的金融贸易中心。北京、上海、广州、武汉等城市里那些比较像样的金融机构,最高总部大抵都在山西平遥县和太谷县几条寻常的街道间,这些大城市只不过是腰缠万贯的山西商人小试身手的码头而已。

山西商人之富,有许多天文数字可以引证……在清代全国商业领域,人

【乔家大院】

的十八般管理兵器

数最多、资本最厚、散布最广的是山西人；要在全中国排出最富的家庭和个人，最前面的一大串名字大多也是山西人；甚至，在京城宣告歇业回乡的各路商家中，携带钱财最多的还是山西人。

乔家，是晋商创业史的奇迹；

乔家大院的发家史是晋商的辉煌；

乔致庸则是中国商人的典范；

一部乔家大院的发家史是中国商人鲜活的商业教程。

200多年前，乔致庸的爷爷乔贵发白手起家，从一个小推车起步成为包头商业的大财东。乔致庸从一个文人被推上乔家的掌舵人位置，主持“在中堂”家业，使乔家的事业发展到黄金时代。

乔致庸的一生经历了几个不同时代，他的经历是晋商鼎盛与辉煌的缩影。他在生意场上坚持“义、信、利”，赢得了众商家、股东的支持和信任。乔致庸一生都在为“货通天下、汇通天下”的商界宏愿而奋斗。他，一介书生，在危局中挺身而出，以一己之身历经艰难，矢志不渝，九死一生，使乔家重新达到鼎盛，并成为中国票号的奇迹。

今天，西方管理独霸天下，哈佛案例遍布全球。中国——这个有着辉煌历史的东方大国却没有自己的管理案例。重读《乔家大院》，向乔致庸学习，恰是在寻找中国式的商业与管理智慧。

管理大师彼得·圣吉(Peter H. Senge)在《第五项修炼》中说过一段话：“中国传统文化……仍然保留了以生命一体的观点来了解万事万物运行的法则，以及对奥妙宇宙的万有本源所体悟出精明而深广的古老智慧结晶。”

中国有中国的特色，中国的商业有中国商业的规矩，中国企业所面临的问题往往只有中国方式才能解决。这是目前在任何MBA教程上都学不到的。

《大学》言“格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下”，几个简单的词，中国人能从中感悟到无穷的智慧，受用一生。“半部《论语》治天下”也许有点夸张，但如果真的能吃透半部《论语》，做个总经理绝对没问题。

网上广泛流传的一篇《一个浙江商人的22条商规》里说：总结别人的成败得失，但国外的案例你可以不用理会。不要羡慕别人的成功，更不要鄙夷别人的失败，你首先应该做的是学会分析和总结现象背后的本质，找出别人失败或者成功的全部原因，取其长，补其短，做你自己该做的事情。而国外类似微软等那些故事，离你实在太遥远，你大可以不去管它，所以一定意义上，现有的MBA对在中国做生意的你而言并没有多大实际意义！

国内革命战争期间，德国人李德率领的红军无法打破老蒋的围剿，后来是毛泽东这个没有进过军事院校的韶山冲出来的教书先生带领中国革命走

出了一条道路。

麦肯锡是一面镜子。作为全球最大的200家公司中的147家提供咨询服务,与全球400多家客户拥有长达15年之久合作关系的全球最大的管理咨询公司,1994年后,麦肯锡大力在亚洲扩张。可是,在中国市场,这家在世界各地极具权威的咨询公司,却接连上演了一连串“麦肯锡”式败局。

在王府井百货的咨询中,麦肯锡将在欧美操作的百货零售公司的咨询项目的管理软件直接克隆过来,结果与王府井的企情格格不入。

在乐百氏的咨询中,麦肯锡告诉乐百氏:“只有进入非碳酸饮料市场才是正确的方向”,“进入碳酸饮料市场没有出路”。于是,“今日可乐”胎死腹中,乐百氏转而进入了“非碳酸饮料”的茶饮料。最后,乐百氏的茶饮料并没有像麦肯锡在“蓝皮书”中预计的那样“一炮打响”。而就在乐百氏大举进军非碳酸茶饮料市场的同时,乐百氏的老对手娃哈哈,以“中国人自己的可乐”为名推出了“非常可乐”。乐百氏拱手将占据国内碳酸饮料龙头地位的机会送给了娃哈哈。

在联通的咨询建议中,麦肯锡首先过于理论化地评估了市场格局,为CDMA制定了一个“高技术含量、高价格、高端用户”的“三高”战略。事实证明,这个定位是错误的,大多数中高端用户群体并没有因为CDMA的技术而放弃中国移动投奔联通。这使骑虎难下的中国联通CDMA被迫和GSM一样进入价格战的混战。

在康佳的咨询中,麦肯锡为康佳提出了“消除乡村销售网络空白点”的建议。麦肯锡因为对中国农村市场缺乏深入的了解,估计太过乐观,简单地认为只要宣传做到家门口是一定会有收益的,就鼓励企业大肆地投入资金。康佳于是发起了康佳历史上最疯狂的农村攻势,一时间,农村的墙上、山坡上都是康佳的广告,到处都是康佳销售门店。但是康佳在农村市场投入了数亿资金后却没有产生预期的收益,无论从覆盖面还是销售网络的渗透都没有达到预期的效果,而迅速膨胀的销售队伍却使康佳的营销成本大幅度上涨。加上彩电行业因为连年的价格战,导致全行业利润率的降低,2001年,康佳宣布亏损6.998亿元。

2000年,神州数码从联想集团分拆出来时,只是一个刚起了名还在做CI的公司,发展道路究竟在何方,谁都不知道。于是,2000年秋天,神州数码请来麦肯锡为其制定了5年战略。按照麦肯锡的建议,神州数码2003年进入了手机分销业务。这一举动,却差点让“神州数码”这块牌子就此画上句号。

麦肯锡的兵败让中国人学会了用自己的思维工具去思考、解决有中国特色的中国式商业与管理问题。

《乔家大院》

的十八般管理兵器

但显然中国式智慧在商业管理领域的挖掘还不够,所以,在今天中国的MBA课堂上,中国的商人拿着西方的MBA教案,学习在中国做一个好的老板,无疑是一种舍近求远的做法。在中国商业管理实践中,最缺的恰恰是有特色的中国管理功夫。

2006年,一篇《讲MBA课的出租车司机》风靡网络,一个出租车司机的经营思想给了许多喝洋墨水的写字楼高管中国式的智慧启发。上海街头一个普通的出租车司机因此被请进微软的培训教室,不能不说是中国智慧的非典型辉煌。

说“乔家大院的十八般管理兵器”,其实是说你完全不必在意书本上漂洋过海的西方管理理论与案例。在中国,吕不韦从商人到丞相,包括其做了丞相的门生李斯,用的都不是MBA;在美国,林肯从小律师成为美国总统,用的也不是MBA。你要记住一句话:MBA和商界领袖,理论上不是没有关系,实际上却几乎没有关系。商界领袖很少有学MBA的,反而最有可能的情况是:MBA给商界领袖打工。

现在,你大可以抛开那些西方商业成功史的所谓成功案例。一部《乔家大院》,一个乔致庸足以教会你应付商场的种种危机。

今天人们已经耳熟能详的经营权与所有权分离、股份制、连锁经营、蓝海战略、团队管理、资本运营等新名词,早在一百多年前就已经被乔致庸熟练运用了。

岁月如斯,风流总被雨打风吹去,乔家已经成为过去,耸立在山西大地的乔家大院还在向世人诉说着他们的奇迹。乔家大院作为中国商业的缩影,作为中国的商魂,乔致庸作为一代传奇的商人,他们的精髓永远地留了下来。

今天,我们再读《乔家大院》,不仅仅是为了追忆晋商的财富故事,更重要的是寄望能寻到一百多年前乔家大院所发生的种种经典商战,对现代商业发展的借鉴与启发。

现在,不妨放下你所崇拜的西方教案,拿起《乔家大院》,和我们一起进入乔家大院的十八般管理兵器。

引言

向乔致庸学习——成功老板的10项修炼

一部《乔家大院》，一个乔致庸，写活了一个曾经辉煌的晋商。

在那个时代，乔致庸无疑是一个辉煌的商人。以今天的眼光看，乔致庸无疑是一个好老板。

200年来，这么多晋商，只有一个乔致庸。和金字塔原理一样，站在塔尖的永远是少数。不能指望每个人都是乔致庸，但你可以向乔致庸学习，这样你就能尽量向塔尖靠拢。

乔致庸是一个成功的商人，但乔致庸不是神话，每个人也都可能成为乔致庸。试想，如果不是大哥病故，乔致庸也许就是一个举人，然后也许是一个巡抚。中国不缺少举人、巡抚，但却缺少乔致庸。

那么，怎么向乔致庸学习？

“时势造英雄”，20年来中国经济高速腾飞，市场鏖战愈演愈烈，也不断造就了一批大款、经理、老板、董事长之类的人物。

所谓“不想当将军的士兵不是好兵”，在投身滚滚经济大潮奋力前游的众生里，有多少人怀着一腔成功的欲望和热血，奔向“老板”彼岸？

人常说“态度决定命运”“思路决定出路”，做一位成功的“老板”“企业家”，是当今最富挑战性、最具刺激性、最显竞争性的职业之一。但是大浪淘沙始见金，浪花淘尽英雄，想当老板，人人皆欲为之，未见得人人皆可为之。

纵观成功商人，他们成功的路上，都面临着这样10项修炼。

■ 确立战略

没有目标的人生，即使永远顺风，也到不了要去的目的地。

一个企业必须有一个往何处发展的远景，这样员工才能知道为了到达那个方向和目标，应该学习什么。

乔致庸一生做了三件事情：一是救活了乔家，二是货通天下，三是汇通天下。

乔致庸在村街上遇到了平遥大商王协已经成了叫花子的后人，用一件狐

皮袍子加一串钱从他手里买下了一幅王协留下的《大清皇舆一览图》，他从这张图上看到了晋商前辈的志向和胸怀。他对孙茂才说：“我这一生也要像王老先生一样，北上大漠南到海，东到极边西到蛮荒之地，实现晋商前辈没有实现的货通天下的梦想！”

乔致庸自从在恰克图见过了广晋源票号的分号，就对票号这行生意产生了巨大的兴趣，从那时候起，他心中就有了一个清晰的战略意图。他对成青崖不无感慨地说：“我们若是能够做到汇通天下，晋商前辈货通天下的理想就第一次有了实现的条件和机会！这是一件开天辟地一般的大事业！”

乔致庸正是在年轻的时候确立了这样一系列战略目标，才有了后来的成功和辉煌。

优秀的老板有敏锐的眼光，有远见卓识和高远的目标，对企业发展有着明确的方向。历史上最伟大的投资家沃伦·巴菲特说：“敏锐的眼光和远见卓识是十分难能可贵的东西。他们必须拥有一个梦想，这个梦想不一定会完全成为现实，但只有这样，他们才会永不满足地努力下去。”

目前中国企业的大部分成功都不是战略型的成功，而是机会型的成功，所以最缺的也是战略型的企业家。企业是现代社会的经济细胞。在当代经济形势复杂多变的环境中，企业家有无战略意识或战略意识强弱，能否对企业的发展作出卓有成效的战略安排，直接关系到企业的生死存亡。

古人云：“量物易长，放物宜远。”企业家要想真正办好一个企业，必须站在全局的高度，去把握未来环境的发展变化，通过强化自身的优势，取得企业内部资源和外部环境的动态平衡，最终保证企业发展战略的顺利实施和实现。否则必败。

战略是一个组织发展总目标的表现形式，它涉及到一定时期内带动全局的方针政策与任务，是一种重大的根本性、全局性、长远性和方向性的谋划。企业家必须建立正确的战略意识，战略意识是一种高层次的意识，它是人类意识活动中的目的性、能动性、创造性的突出表现。

作为现代企业家，必须具有很强的战略意识。

企业家要做的就是进行战略思维转型，从项目导向的投资思维转向产业战略导向的投资思维，从开辟新的利润增长点的思维转向确立产业价值链竞争的思维，从先圈钱后找项目的融资思维转向以产业战略需求拉动融资战略需求的思维。

作为企业家要了解企业战略的关注点。一个企业的战略关注点应该包括：形成明确的战略观点；正确选择产业及提升产业能力；优化业务结构，合理配置战略资源；把握投资方向；在基于战略能力的内生资源与能力上，进行

系统的管理升级与文化变革。

有了正确的思路,才会有正确的出路。可以设想,当你开始从这些方面思考你的企业的时候,你就已经迈出了成功的第一步。

■ 善于创新与突破

一个优秀的老板应该审时度势,敢为人先。

你想得与众不同,你就可能取得与众不同的成绩。

伏尔泰说:“创新是时代精神,谁不具备这种精神,谁就要承担时代的全部不幸。”

创新始终是一个动态的滚动发展过程。古人云:“兵无常势,水无定形,守业必衰,创业有望。”一位企业家说:“我们始终生活和工作在忧患之中,任何发明和创造以及在竞争中的胜利,至多只能高兴5分钟!”所以,企业的创新永无休止,不能一劳永逸,浅尝辄止。

乔致庸就是一个善于创新与突破的人,如果没有创新意识,乔致庸就不可能去开办票号,也不可能在疏通茶路的时候想到自己开办临江茶山。他敢于起用一个28岁的伙计做大掌柜。他大刀阔斧地重修店规,力排众议,给商号内所有的伙计,每人顶一厘的“身股”。

如果想当老板,之前一定要问自己,你喜欢新鲜事物吗?创新能力强吗?创新能力越强,创业成功的可能性就越大,而且最好还能保持一点童心。

一位上海大老板的净资产已有6个多亿,他家里的闹钟,不是寻常的闹钟,而是一群鸭子。他保姆的工作,就是每天早上把一群鸭子赶到房里,让鸭子此起彼伏的叫声把他从睡梦里叫醒。像他这样,在生活的细节里处处都有与别人不一样的地方,而且在繁琐的事务中还能保持一颗童心的人,思路才会与众不同,成功对他来说也才不是偶然。

■ 善于把握机遇

无论是下江南贩茶、重新疏通茶路、在潞州开通丝路,还是在广州以汇兑南方四省官银为切入点实现票号梦想,乔致庸都牢牢把握了每一个机会。

抓住机遇,人人都可以当老板。所以,要善于在没有竞争或竞争很少的时候,赶在别人之前发现并把握机遇。

走在事情发生的前头,很多人在说,却很少人在做。大多数人是各方面条件成熟或有利时才开始实践“宏图伟业”,也就是说,他们是根据市场的心情来判断、决定自己的行为的。相反,一个真正“走在前头”的人,在运作项目之前就先把能够成功的因素都考虑到了,然后再设计能使项目成功的方案,

即使当时的条件还很困难。

老板与打工者和技术专家的区别是,老板往往具有坚定的创业意识,并能在前景并不太明朗的情况下抓住机遇,付诸行动。

在民营企业最多的浙江省,大多数民企老板是白手起家的。他们在创业之初,并不具备投资办厂所需要的条件,但他们之所以能成功,就在于他们创业意识强,敢于克服一切不足,大胆迈出了创业的第一步。以位列浙江民营老板财富榜前十名者为例,这十人创业前大多出身贫寒,鲁冠球打铁为生,徐文荣、李如成种田,邱继宝、南存辉摆摊修鞋,胡成中当裁缝,郑坚江是修理工,汪力成是丝厂临时工,郑元豹也是普通工人,只有吴鹰当过教师。这些人创办企业时缺钱、缺技术、缺设备、缺人,什么都缺,为了创业,很多工作只好自己上阵,既要承受老板的一切压力,还要身兼销售员、采购员等各种工作。但是因为抓住了机遇创业,如今这些人都成为年营业额超过10亿元的老板。

■ 过人胆略

乔致庸多次面临绝境:在包头和达盛昌斗智斗勇、南下江南贩茶、大德通茶票庄开张的一场恶斗……但他凭着一身胆略无不成功过关。

优秀的老板都有过人的胆略。胆略是气魄、学识、能力、水平的综合表现。过人的胆略,要求具备大智大勇和非凡的能力。没有过人的胆略,便无法胜任领导工作。

已经有不少企业对管理人员进行过类似测试,对于一个正在迅速成长的公司来说,决策者的胆略极为重要,在变幻莫测的市场风云中“当断则断”“该出手时就出手”的决断力和胆略,成为这些处于上升时期的公司管理者必备的一项素质。

大赌者才能大赢,这话本身不无道理。胆略是企业成功的充分条件,胆略意味着风险,战略的前瞻性往往意味着风险的性质。战略的执行往往是企业家的胆略所产生的结果。作为一个想基业常青的企业家,需要的是良好的战略判断,靠的是胆略。所谓胆略,“胆”在前边,敢赌是前提,大赌者才能大赢;“略”在后边,谋划是关键。胆略是企业成功的充分条件,企业家就是要有赌徒的胆量加上谋士的头脑。

我们知道,智商反映的是一个人的智力水平、知识结构,这些是做出决断的基础;情商反映的是一个人和其他人打交道的能力,在不同环境中的应变能力,这是做出决断的前提。其实相对我们常见的“智商”“情商”,还可以找到另一种“商”——“胆商”,它反映的是一个人的胆量、胆略,临危不乱、破釜沉舟、力排众议、“该出手时就出手”的气魄。

“胆商”是在该做决断的时候敢于“拍板”的勇气。“智商”“情商”“胆商”三者相辅相成，缺一不可。没有智商的“胆商”是莽撞，而缺乏“胆商”的智商则会表现为优柔寡断，前怕狼后怕虎，贻误大好时机。

对于投资者来说，回报率越高的投入风险也就越大，所以也就越需要胆识和决断力。因为投资的项目往往都是全新的，产业也是全新的，这就要求创业者或企业家具有足够的“胆商”。

看准时机，果敢决定是创业者必备的“胆商”。但“胆商”并不是无知的莽撞。“胆商”必须是建立在一定的知识水平、市场分析基础之上的，不能盲目胆大，所以中国的许多成语“大智大勇”“智勇双全”“斗智斗勇”等都把“智商”和“胆商”相提并论。“艺高才能胆大”，只有把胆识建立在渊博的知识和实践经验的基础之上，才会有更高的胆量、胆识。同时，也只有胆大才能艺高，大胆地反复实践，技艺才能够提高。

许多成功的商人多是白手起家的，他们在创业之初有一个共同的认识，就是没有人能够给你任何支撑，一切都要靠自己努力。正是因为从小就习惯了没有后路，没有支柱，所以就不怕把自己的后路切断。而那些从小就养成患得患失习惯的人，长大也不可能有多大的魄力。现在的中国不缺少冒险家，也不缺少发明家，缺少的恰恰是敢于冒险的发明家。

如果你现在还没有能够取得很大的成就，排除你的智力、勤奋和机会因素后，接下来你就很有必要看看是不是自己胆略不够，魄力不足了。

■ 过人眼光

乔致庸和同时代的商人比，有着过人的眼光。这种眼光不仅仅能够发现商业机会，更能发现人才。

郎咸平教授曾经批判说：“我们几大企业的职业经理人或企业家，眼光短浅、做事急躁，自己的水平还没有达到一个阶段，就急着想做大、做强，要进入世界500强，我觉得我们中国的企业家有病态500强心理。”

成功的老板往往商业敏感度都很高。虽然我们都知道商机无时不在，但多数人并不能在第一时间抓住它，因为商机只青睐慧眼独具者。

曾经担任过微软中国公司总裁，后被陈天桥以现值2亿多元的股票期权聘为盛大网络总裁的唐骏，早年在美国读书时，就组织过中国艺术家到美国进行商业演出。有一次，因为签证等出了问题，唐骏差点要亏本20万美元。在请律师交涉无果的情况下，他灵机一动，向美国洛杉矶的参议员、众议员写信，得到了这些政治家的支持，顺利渡过危机。通过这件事，唐骏敏锐地发现，在党派竞争激烈的美国，有很多连律师都办不成的事，却可以用政治方法解

决,这中间蕴藏着很大的商机。于是他注册了“美国第一移民事务所”。由于填补了市场空白,唐骏毕业不久就成了有几十万美元身家的小老板。

商机有大有小,有显性商机,也有潜在商机,成功的老板不光能抓住显性商机,还善于把握潜在商机,实现以小搏大。相传有两个美国商人到中国柿子产地收购柿子,甲收购了5000吨的柿子,发往美国,由于保鲜不当,部分柿子腐烂,扣除各种税费,甲亏本20万美元,只得宣布破产。乙原计划也收购5000吨柿子,当他在柿子树下监督果园场主摘柿子时,发现当地采摘和贮存柿子的过程很独特,果园场主质朴可爱的形象和山里人特有的生活方式,也很有乡土气息和诗情画意,如果拍成纪录片,可以赚到更多的钱。于是,他取消收购计划,只用1000个柿子的成本就拍成了一部纪录片,卖给美国的商业电视台和旅游公司,获利100多万美元。

上海实业(集团)有限公司董事长蔡来兴先生在一个管理大师论坛上曾经说道:企业家必须要独具慧眼,特别是成功的企业家。企业家最重要、最独特、最本质的特性是什么?就是必须要有远见,眼光要特别地独到。这种眼光独到体现在四个层面:观察大事的洞察力,发现价值的判断力,善用人才的识别力和应对危机的预见力。

这方面,李嘉诚是个非常典型的例子。

李嘉诚在1958年就已经是香港的塑胶大王了,但他当年的总资产也不过100万港币。1967年他开始逆向思维,尽管当时的地产行情并不好,但他还是迎难而上,转型做地产。经过12年的努力,到1979年他的住宅楼的楼宇面积已经达到1400多万尺,超过了英资的地产,成为香港的地产王。到了1980年代,李嘉诚一方面搞地产,一方面搞码头建设,现在全世界主要的港口都有他的码头,包括巴拿马、荷兰的鹿特丹、英国、澳大利亚和上海。1990年代他又开始介入电信领域,著名的金苹果、三奇就是他在1990年以后做的。在这个过程中,他有一种很强的洞察力,而且每次都做得很成功,这显示了他对大趋势判断能力的准确。

李嘉诚过人的一面还表现在他善于用人的能力上。

历史上成功的人都是能善用人才的。比如刘邦,文不如张良,武不如韩信,治国安邦不如萧何,但是他就是依靠这些人,成就了自己的霸业。美国著名的钢铁大王说过一段话:即使我的厂房设备都没有了,也没有关系,只要这帮人在,5年以后我仍然是钢铁大王。

李嘉诚用了一批大将,这些人是他事业的重要辅助力量。在香港工资拿得最高的10个“打工皇帝”里面,就有6个是李嘉诚的手下。

■ 知人善用

乔致庸对马荀、高瑞、潘为严的知人善用，确立了乔家大院的精英团队。他知遇马荀，并让其做了复字号大掌柜；看中孙茂才，使其成为左膀右臂，帮助乔家摆脱危机，并为乔家寻找到潘为严，最终帮助乔家实现了“汇通天下”的梦想。

作为老板，最根本的能力是调配，人尽其能，物尽其用，把每一种资源都发挥到极致，他的事业也就成功了。

2200多年前，中国秦末刘邦、项羽的起伏，可谓典范。项羽因战起家，异常骁勇，却不善战。刘邦上马不能征战，下马不能抚民，却最终取得天下，个中缘由刘邦自己最为清楚：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷餉，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三人，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。项羽有一范增而不能用，此其所以为我擒也。”

项羽所能驾驭的，也就是一己的勇猛，他并不善于充分调动广泛的资源为他所用。刘邦清醒地知道自己之所短，他人之所长，故能善于充分调动所有资源为己所用，于是建立了千秋帝业。此正是善战者之所为。

对于企业来说，应该遵循这样的用人之道：

1. 用有才之士：只有能为企业的发展带来机会、发展、赢利的人，才是企业最需要、最适合的人才，不能一味地引进高级人才。现在有许多高管或者MBA，一般的企业不一定可以提供他们发挥能力所需要的平台，相反的，盲目留用他们还会让企业走向错误的方向。

2. 引追求上进的人才：只有不断地学习才可以更好地工作，否则最终将被社会淘汰。

3. 挖具有创新意识的人才：不断的创新是为了满足市场的不断需要，同样的思路是不可能长期有效的。

4. 带有团队合作能力的人才：一个企业光靠一个人的力量是不可能成功的，他需要的是结合团队的力量来共同做好一件事。

5. 请创造组织协调能力的人才：一个企业的发展需要各个部门、各个员工的协同作战，这就需要有很好组织协调能力的人才。

6. 聘制定员工的激励机制的人才：只有很好的激励机制，才可以不断激发员工的工作热情。

■ 坚定的信念

乔致庸被囚禁在山西的时候依然不忘“汇通天下”，坚定的信念使他最终实现了这一看起来不可能完成的任务。

信念坚定是老板的必备素质。成功的老板，最大的财富不是资本，而是信念，坚信自己会成功。有信念才会一往无前，遇到困难才不会退缩。

在中国财富榜上排名前列的盛大网络董事长陈天桥，最初创业时，他和他的夫人都是看准了网络游戏行业的前景，毅然辞掉了当时收入特高的证券公司高级职位。后来，当记者问他们，两个人的饭碗都砸了，有没有想过万一创业失败，怎么办？陈天桥说：我们从来不认为会失败。

作为老板，抗挫折的能力要强。自尊心太强、脸皮太薄的人，一被人骂就心潮澎湃，沮丧的情绪无穷无尽，这样的人是做不了老板的。所以抗风险和抗挫折的能力一定要强，别人骂骂没关系，该做什么还做什么，这样你做老板的胜算才会大。

■ 出色的驾驭协调能力

乔致庸一生面临无数危局，面对庞大的乔家大院产业，他有着出色的驾驭协调能力。凭借出色的驾驭周旋，他一次又一次将乔家产业带向新的高度。

有句话说得好：“聪明的人善于利用别人的智慧。”好的老板懂得如何将各有所长的人组成一个项目班子，使他们取长补短，协调合作，团结进取。当一群相互依赖、互为补充的人共同去完成一个具体的目标时，效率往往是最高的。

老板必须善于挑选和组织一支骨干队伍，使之普遍赞成、支持所确定的方向，拧成一股绳，充分发挥各自的才干，一起甘愿做出最大限度的贡献，这样才能算一个合格的领导者。

老板还要善于创造条件充分发挥部下的才干，有能力赋予他们前进的力量，鼓舞他们的干劲。

有种说法：老板是厨师。世界上富人的种类有很多，大多数靠的是经营，靠别人的双手致富。老板其实就是高级厨师，把油盐酱醋恰到好处地调配起来，一炒一烹，味道就出来了。

最成功的商人不一定是某个伟大创意的发明者，他只需要把别人的创意发扬光大，就足以成就自己的辉煌。

一个伟大的创意，可能给世界带来伟大的变化，而将这个创意运用到商业领域并获得广泛推广的人，同样伟大。伟大的人会得到伟大的回报，在商业