

商神

胡

雪

岩

人生秘录

台湾最新披露

第一部

(台湾) 曾仕强 / 著



追寻胡雪岩的商道秘笈 为政为贾路路皆通



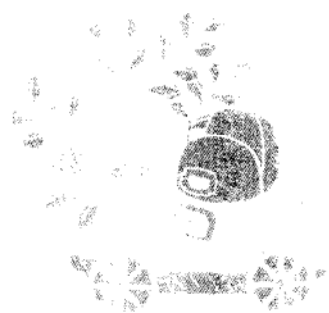
台湾最新披露

○ 曾仕强 / 著

商神 胡雪岩

人生秘录

中国工人出版社



PDF
PDG

大陆版序言

依据历史的记载，中华民族每隔七百年，就会大兴盛一次。从周公摄政算起，历经汉武帝、唐太宗、明太祖三次了不起的表现，下一次中华民族大兴盛，推计起来，应该是公元二〇四四年。衡诸当前国际形势，也是大有可能。然而，我们既不能够妄自夸大，也不可以空手等待，必须共同以二〇四四年为目标，从各方面努力，来促其实现。

现代化的大兴盛，不可否认，要加强管理的知识，发挥经营的智慧，才能够妥善运用各种资源，产生最大的效益。

说起管理，大家会说：美国有艾科卡、日本有松下幸之助，都是经营管理的大师，我们中国人，有谁能够当做代表呢？清末红顶商人胡雪岩，应该当之无愧！

这并不是说当今的企业家，没有人堪称为经营大师。按照中国人的想法，任何活着的人士，都有改变的可能。我们主张盖棺论定，便是人死了不能复生，一切都已经成为定论，没有再改变的可能，所以才以





胡雪岩为代表人物，作为大家研讨、借鉴的经营典范。

特别是经营管理不能不和文化融合在一起，也就是结合着不同的民族性来做适度的调整，才能够提升效能、增进效益。我们要学习或提升经营管理的知能，最好以我们自己的代表人物作为对象，更能够深切体会，悟出其中更深层的道理。

台湾霖园公司出版的经营之神胡雪岩，是一部非常值得我们用来作为个案研究的教材。我们在每一节中，根据胡雪岩的人生经历和商战旅途，探寻出其鲜为人知的心路历程，使读者不但看到表面的一些互和演变，更能体会到胡雪岩深层的心理变化和策略运用，剖析其中的奥妙。许多对经营管理根本缺乏兴趣的朋友，读过本书之后，都欲罢不能，一直想再读几遍，甚至把从中感悟出的道理和做法作为自己谋事经商的座右铭，并且在同事、朋友中相传，并反过来要求我们把所有的对话，再编印成册，以供反复阅读和思考，必要时查阅相关细节。总之，本书发行以来，深获各界喜爱。

感谢姚远女士将这套书推荐到中国大陆，在中国工人出版社以如此快的速度出版，使这套挖掘并研究胡雪岩成功与失败的“秘录”第一次与大陆读者面

视。近年来，大陆经济快速发展，巨大的投资市场不断吸引台湾及海外企业家垂涎。相信同根同种的两岸同胞，一定会依托并发扬我们共同的智慧财富，真正学以致用，用在实际的经营管理和人生追求上，使我们的经营管理水平，能够不断地提升，创造中华民族的经济奇迹，在二〇四四年，真正达到大兴盛的状态，使中华民族成为有史以来第五度在世界舞台上繁荣鼎盛的强大国家。

曾仕强

谨序于国管理学院

2001年1月



原版序言

常听说中国人家族企业，规模做不大。

胡雪岩集团开钱庄、设药厂、出口蚕丝、买卖军火、介入房地产，不但规模庞大，资金雄厚，而且所向无敌。

常听说专业经理人学问大、功夫够。

胡雪岩出身贫寒，家庭背景平平，也没有受过高深的教育，却能够白手起家，青云直上，被清廷封赏黄马褂，赐红顶戴，成为清末最神气、也最有势力的红顶商人。

常听说中国人难管、不容易合作，而且说话不算数。

胡雪岩无人不可用，无人不能管；长期合作，说话算话。他所用的方法，仍然是中国人的老一套，却具有无比的力量，出奇的效果。

近年来，我们一直热切企求提升竞争力。硬体方面，我们做得很多，也做得很好；软体方面，我们一向很重视，却显得很无奈，因为不知道从哪里下手，怎样去做？我们对于自己的一套“商道”，根本搞不清





楚！

隔邻的日本人，也许是旁观者清，也许是觉得无论怎么学都学不像，反而十分推崇我们，私底下称呼中国人为经商的天才。他们不断地发掘中国人的商战智慧，并且全力实施在现代化经营管理之中，才创造出举世震惊的经济奇迹。中国历史上著名的商人，如范蠡、白圭、吕不韦，都是日本人研究的重要对象。

清末胡雪岩，其实是范、白、吕的综合体。他有范蠡的致富之道，有白圭的经营之道，更有吕不韦的政商之道。从胡雪岩一生的经历，可以同时领悟三位商界大师的精髓，实在是最为便捷有效的成功途径。

范蠡就是陶朱公，被尊为商业之神。白圭和陶朱并列，富比陶白成为大众的愿望，被推崇为企业家之祖。而吕不韦跨越政商两界，被称为难得的政治商人。这三种才华，胡雪岩集于一身。他白手起家，有陶朱致富的本事，同样懂得多角经营，累积了极为庞大的财富。他善用策略，有白圭所具备的“权变之智、决断之勇、取予之仁、有所守之强”的优异条件，发展出大规模的企业。他又以左宗棠为靠山，居然以商人身份，获得慈禧太后的召见，赐红顶戴，有如当年吕不韦的尊荣。

最值得一提的，是胡雪岩并没有受过高深的教育。他只是凭着中国人家喻户晓的做人做事的道理，

纵横政商两界，达到了所向无敌的地步。

学习经营、管理和成功的最好方法，是阅读内容合乎需求的实用书籍，从中观察、思索、分析、归纳出若干要领，要比阅读教科书、看大全、背手册有效得多。霖园国际有限公司精选的红顶商人胡雪岩，便是这样一部值得仔细品味、用心研讨的好作品。

胡雪岩的成功，绝非偶然。寻找出其中的奥秘，必定有助于每一个人的经营管理，以及加速每一个人的成功。

虽然时代变迁，今日的经营环境和清朝末年有很大的差异，然而就“道”的层次来看，仍然一模一样。自古迄今，经营管理之道，代表着成功的软体，是永恒不变的。藉着我们自己的经营管理成功之道，来提升我们的竞争力，应该是当务之急，期待大家共同来参与，一齐来努力！

曾仕强

于台湾交通大学

1997年11月



原版发行人的话

经商 20 载，从事行业有金融、保险、电器、证券、房地产、卫星、食品、媒体、广告等，个人喜欢研究行销、经营、管理等书籍，遇到洋人谈到中国人做生意就竖起大拇指“中国人做生意真有一套”。其实放眼看亚洲，日本是全世界公认的经济强国，但是他们研究经商之道的中心思想，还是以中国书籍为多，譬如《三国演义》、《孙子兵法》、《易经》……为什么中国人经商之道，还要去学洋人的管理方式。

一次偶然机会遇到中国式管理大师曾仕强教授，提起清末红顶商人胡雪岩，曾教授说：胡雪岩出身寒微，没有受过高深教育，他只是凭着中国人家喻户晓的做人做事的道理，纵横政商两界，到了所向无敌的境界。如果用美国哈佛大学商业学院的独特个案教学方式，将胡雪岩的成功历程一一展露，必能让目前在台湾经营或从事商业之道者，窥视台湾第一代企业如何迈向成功之路，我们真的这样做了。希望藉此书，从中可探知一二道理来，同时让两岸更有互动的生意往来，而逐步增进两岸通商契机，如想要在大陆市场





突破经营瓶颈，那么中国式管理，将是未来的趋势。

经营之神胡雪岩成功秘笈，是曾仕强教授藉 20 年研究发掘胡雪岩人生心路、经营秘诀及管理实务经验编撰而成，如想学习经营管理和成功方法的人，这部书内容是最丰富的。目前台湾经济正值转型期，政府提倡亚太营运中心，一直热切企求提升竞争力，硬体方面，我们做得很多，软体方面，显得很无奈，因为我们缺乏一套中国人自己使用的管理方式。研究经营管理是大家要一起来的，期盼本书能够带动中国人商道之学，在未来 21 世纪创造出真正属于中国人的世纪。

李冠霖

于台北霖园公司

1997 年 10 月

PDF



创业维艰

第一部

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，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。”

胡雪岩的生意功夫，被尊称为中国经营之神，通晓胡学岩经营及人生秘笈，准能抓住中国人的经商法则。其实胡雪岩所依据的行为准则，说起来十分可笑，竟然是中国社会耳熟能详的一些通俗俚语……

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。

2

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？

6

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 he 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