



智读名著丛书

红楼亦有管理经
夜宴怡红院·家庭化管理
协理宁国府·制度管理
探春兴利除弊·改革管理
平儿巧行权·人情管理
可卿临终托梦·危机管理
管理大学问·经营有文章
管理在人·成商亦在人

成在商

人



李文岸 李睿 著
河南人民出版社

——
商人妙解《红楼梦》



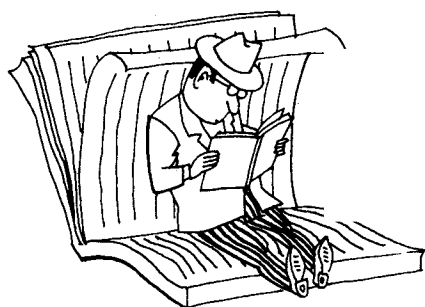
智读名著丛书

▲李文庠 李 睿 著

▲河南人民出版社

人 在 商 成

商人妙解
《红楼梦》



图书在版编目(CIP)数据

成商在人:商人妙解《红楼梦》/李文序,李睿著. —
郑州:河南人民出版社,1998.9
(智读名著丛书)

ISBN 7-215-04228-6

I.成… II.①李… ②李… III.商业经营—通俗读物
IV.F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 23582 号

河南人民出版社出版发行(郑州市农业路 73 号)

郑州文华印刷厂印刷 新华书店经销

开本 850×1168 1/32 印张 9.5 字数 187 千字

1998 年 10 月第 1 版 1998 年 10 月第 1 次印刷 印数 1—4000 册

定价:14.50 元

《红楼梦》中的管理经

——代前言



代前言

四大古典名著之一的《红楼梦》，在我国及世界文学史上占有举足轻重的地位，享有极高的声誉。自晚清以来，“红学”盛起，“开谈不说《红楼梦》，读尽诗书也枉然”。建国后，我国的“红学”研究有了不少新的发展，涉及自然、地理、历史、科学、政治、经济、文学、艺术、医学、建筑、哲学、宗教等诸多领域，已成为社会人文历史科学中的一个重要论题。《红楼梦》是我国古典小说思想艺术最高成就的代表，是中华民族灿烂文化宝库中的瑰宝，并且列入世界文学杰出作品的前列。二百多年来，《红楼梦》先后译成十几种文字传播海外，赢得高度赞赏和评价。

《红楼梦》中写了一个“天上人间诸景备”的大观园。其实，《红楼梦》的内容也像这座园林一样丰富多彩。清代有人说它“包罗万象，囊括无遗，岂别部小说所能望见项背”。《红楼梦》是一部“封建社会的百科全



书”。《红楼梦》不仅是一部文学巨著,也是管理知识的汇集。《红楼梦》中写到的人物有五百个,无名无氏的人物更多。这么一个大家族,人多事杂,管理显得极为重要,不注重管理,岂不乱了套。

有人认为,贾府的管理是失败的管理,不然怎么会大厦瞬间倾,刹那间家破人亡。其实,贾府由盛至衰的原因是多方面的,最主要的原因是政治原因,盛衰之势乃历史的必然。当然,管理不善也是原因之一。例如,管理者无德,贪污盗窃放高利贷;管理人才奇缺,一代不如一代;传统观念顽固,成为改革的禁锢;只有高消费,没有生产型经营,入不敷出。这些反面教材乃前车之鉴,仍然是经营者的一种财富。

其实,贾府中的管理仍有不少可以称道之处,这么一个大家子,千头万绪的事情,上上下下的人际协调,能够维持而不出乱子,就已经很不容易了,其中必然有管理经。

一样的米面,各人的手段。同样做生意,神通不一。英国人以头脑清醒,办事果断而著称;美国人以不拘时势,勇于开拓创新为誉;日本人精明干练,思维开拓,蜚声全球;华人的“智、信、仁、勇、严”为世人所称道。管理中岂无学问,经营中自有文章,有道者才能生财。

同样的大观园,《红楼梦》中管理者的手段也不一般。

王熙凤作为荣国府的管家奶奶,又一度协理宁国府,主持秦可卿的丧事,贾府的家政大权集于一身。她在管理上精明强干,威重令行,又巧于应酬,强调制度

管理,严格管理。

平儿虽是丫环,颇有管理心计。她擅长感情投入,讲究管理艺术,软硬兼备,人情管理是她的拿手好戏。

贾探春是个理财好手。受任理家时,显露出她干练决断和不讲情面的性格特点。她大刀阔斧地兴利除弊,改革不合理的陈规陋习,挖潜创收,在贾府里是一个改革派。

秦可卿深谋远虑,众人皆醉她独醒。在贾府上下一片娱乐升平的荣华景象下,众人均陶醉在吃喝玩乐、吟诗用情之时,秦可卿就诊断出贾府已经患了病,并且病得不轻。就能够在荣华之中看到危机这一点,秦可卿颇有战略头脑。秦氏不但诊断了贾府的病症,而且还开了药方。可以设想,倘若秦可卿不是过世太早,必会在贾府实施“危机管理”。

薛宝钗在管理上尤其注重人际关系和管理环境,尤善于处理各种复杂微妙的人事关系。她善于形象定位,善于说服,常常现身说法,规劝他人。在复杂的人际关系中能博得贾府上下一片赞颂,从这一点就足以说明宝钗处人处事的学问不小。

贾宝玉虽然不曾理过家,但是他具有“人性管理”的朴素思想。他主张“世法平等”。在家族外部,他与平民出身的秦钟、家道贫寒的柳湘莲以及身分低贱的艺人蒋玉菡等称兄道弟;在家族内部,他从不讲究长幼、嫡庶、主奴这些严格的名分,对处在下层的奴婢抱有真切的同情。贾宝玉的这些作为体现了“以人为本”,尊重人,关心人,同情人的管理思想。

大观园姐妹们自愿结诗社实际上是一种民主管



理。共同出资,共同管理,体现了参与的民主气氛。

自有人类社会以来,就存在管理问题。到了20世纪,管理的作用更显举足轻重,管理已经与科技、教育一起被誉为现代文明的三大支柱。万里长城雄伟壮丽,金字塔令人赞叹,摩天大楼高耸入云,苏州园林巧夺天工。然而:

单元石块+单元石块=一堆石块

一堆石块+管理科学=构建雄伟、精巧的建筑物

没有管理科学,一堆石块就变不成长城和金字塔。

现代社会,“向管理要效益”的呼声日趋高涨。什么是管理?管理的真谛是什么?怎样做一个有效的管理者?如何向管理要效益?古今中外的军事家、经营大师、实业家都留下了才思如泉的高见,文学巨著《红楼梦》也为“管理”两个字写下了绝妙的注解。

《红楼梦》中大观园的管理与现代企业管理有一个共同之处,即都面临着琐细繁杂的事务。在琐细繁杂的事务中,从来没有孤立的存在,每件大小事情都有它的前因后果,来龙去脉,彼此攀扯,交互影响,积微见著,曲折发展。因此,管理就更需要思维和技巧,更需要研究人,研究人的思想、行为、需要、动机、愿望;研究人与人之间的关系、沟通。《红楼梦》给我们提供了数量极多的案例。这些案例,既有经验,也有教训,正面反面的东西都有。

这部《成商在人》,以《红楼梦》中的故事为纽带,揭示故事中的谋、计、理、智,让其与当代商战、当代商人、当代商业发生联系,使读者在轻松、愉悦的气氛下,领略《红楼梦》中的管理奥妙,思索经营管理之道。



本书由李文序、李睿、吕涤身、李盾、陈莹撰写。

本书仅展开了近 40 个《红楼梦》故事,并未包罗《红楼梦》的方方面面,而且可能挂一漏十。在内容取舍、评论取意、相互衔接诸方面也必有不恰之处,恳请读者赐教。如果此书的出版能对众多经营者有一点点启示,并且使诸君从古典名著中联想到更精彩的奇思,吾等愿已足矣。

作 者

1998 年 2 月

5



代前言

《红楼梦》中的管理经

——代前言 1

群芳夜宴怡红院

——家庭化管理 1

探春发起海棠社

——民主管理 11

凤姐协理宁国府

——制度管理 21

贾探春兴利除弊

——改革管理 31

平儿行权大事化小

——人情管理 41

秦可卿临终托梦

——危机管理 52



黛玉葬花为哪般	
——气质差异与管理	62
贾探春悉心理财	
——聚财有道	69
元妃省亲大观园	
——败由奢侈	76
凤姐弄权铁槛寺	
——无德之才不可取	83
李嬷嬷寻衅闹事	
——层次需要论	91
薛宝钗左右逢源	
——管理者的人际关系	102
薛姨妈甜言稳黛玉	
——虚情假意乃营销大忌	107
紫鹃试探贾宝玉	
——经营需沟通	112
贾金桂作恶自戕	
——经商需有德	120
公关能手刘姥姥	
——公关的巧、神、雅、势	125
嬉笑怒骂皆文章	
——交际中的应急术	137



差役眼神示雨村

——无言信息胜有言 147

乌进孝千里送租

——营造谈判气氛 154

宝黛谈禅,穷问不舍

——谈判中的步步紧逼 162

大观园中添新客

——售后服务 169

宝钗笑海林黛玉

——微笑服务 177

刘姥姥插科打诨

——让顾客买到“乐趣” 182

凤姐细道茄子经

——商品介绍的语言艺术 192

闲取乐凑分子庆寿

——“原味”消费 199

贾元春封贤德妃

——政治营销 202

宝钗稳设疑兵阵

——商战疑兵计 211

贾、史、薛、王互联网

——“联姻”也是智谋 221



贾政大观园试才	
——楹联广告	231
宝钗生辰巧点戏	
——市场定位	239
黛玉收徒,香菱学诗	
——市场开发	252
大观园中的农家景	
——对比设计	258
大有大的难处	
——企业肥胖症	265
贾宝玉的通灵宝玉	
——企业护身符	272
十二钗太虚册籍喻命运	
——科学预测	281
刘姥姥义救贾巧姐	
——商无远虑,必有近忧	287



群芳夜宴怡红院

——家庭化管理



家庭化管理是一种“尊重人的经营管理方式”。家庭成员之间的关系是亲情关系,家庭的凝聚力最强,只要看看每年春节前火车站、汽车站返家过年的人流,就不能不惊叹家庭对每一个成员巨大的吸引力。把企业办成家庭一样,让所有的员工,无论职位高低,都像兄弟姐妹一样和睦相处,这是许多国内外企业家为之努力的目标,家庭化的管理是一种现代管理的新思维。

贾宝玉并不是一个管理能手,他会花钱不会赚钱,会散财不会聚财、理财。曹雪芹在第三回贾母迎接外孙女林黛玉,黛玉初识宝玉时,特意为宝玉写了一首《西江月》,词云:“富贵不知乐业,贫穷难耐凄凉,可怜辜负好时光,于国于家无望。天下无能第一,古今不肖无双,寄言纨绔与膏粱,莫效此儿形状。”此词指的是宝玉是个寄痴于男女情爱的纨绔子弟。然而,贾宝玉对怡红院的管理却颇具现代意识。他冲破了封建的规矩



礼法、等级制度的禁锢，视怡红院中的小厮丫环如兄弟姐妹，许多做法都体现了他“世法平等”的思想。怡红院夜宴就是宝玉“世法平等”管理思想的极好写照。

贾宝玉生日那天，他准备在怡红院召开一次富有自由色彩的联欢会。事先，宝玉便与袭人商议：“晚间吃酒，大家取乐，不可拘泥。”他背着林之孝家的等查夜人的监视，尽情自由的欢乐。众人要搞“安席”之类的俗套礼节，宝玉坚决取消。在这个夜晚，什么主仆之分、男女有别、规矩礼法，统统被取消了。宝玉让大家卸妆宽衣，宝玉和丫环芳官划拳，众人都笑说：“他两个倒像是双生的弟兄两个。”宴上，丫环和公子小姐一起同席掷签取乐、唱曲，连袭人这样传统封建意识较重的人，也在夜宴上唱起曲来。最后，大家尽兴而散。

贾宝玉不希望自己，也不希望别人过着带枷锁铁链的生活，他竭力设法开拓一块自由的小天地，让更多的人也能无拘无束、自由自在地生活。在怡红院里，贾宝玉以平等态度对待奴婢，准许奴婢们自由地看牌、自由地打闹、自由地坐卧，可以恣情纵意地掷骰子，磕满地瓜子，可以支使他干活，批评他的弱点，对抗他的少爷威风，还可以自由地按照个人的观点评论王夫人的是非。

在中国，从古到今，直呼其名是不礼貌的。梁武帝萧衍请大臣吃饼，频呼蔡樽姓名，蔡樽竟不答应，仍食饼如故。梁武帝改唤“蔡尚书”，蔡樽这才答应。梁武帝问他：卿刚才为什么耳聋，现在为什么耳聪？蔡樽曰：“臣预为右戚，且职在纳言，陛下不应以名垂唤。”武帝听后面有愧色。连至高无上的皇帝对一个大臣直呼



其名也是不礼貌的,大臣可以不予理睬,一经指出,皇帝也面红脖子粗,惭愧不已。

然而,在怡红院里,晴雯丫头竟然对宝玉公子直呼其名,宝玉未感不快,这就是怡红院内的家庭化管理。一个人官做得再大,当了大总统、总经理什么的,回到家里,在父亲、母亲、配偶、兄弟姐妹面前还是什么头衔也没有,只有其名,这就是家庭的特点,毫无生分之感。

贾府主子把奴婢看成“猫儿狗儿”,颐指气使,凌辱备至。贾宝玉是贾府中仅有的不拿主子架子压制、凌虐奴婢的人。对待男仆,正如兴儿所说:“也没刚柔,有时见了我们,喜欢时没上没下,大家乱顽一阵;不喜欢各自走了,他也不理人。我们坐着卧着,见了他也不理,他也不责备。因此没人怕他,只管随便,都过的去。”贾政试才大观园,宝玉刚退了出来,几个小厮上来就拦腰抱住他求赏,一个个都上来,解荷包,解扇袋,“不容分说,将宝玉所佩之物尽行解去”,宝玉也不恼。贾宝玉尊重人,重视人,关心人,待人以兄弟姐妹之情的做法与家庭化管理的做法极为一致。

日本石油巨人出光佐三创立的“出光兴产”公司实施的就是家庭化管理。近年来,该公司的年销售额在全日本所有企业中排行第六。出光佐三社长说:“当员工进入出光商会时,每个人就如同我的子女一样。我希望凡事都以父亲的心情、兄弟的心情来处理,来解决。一个家庭绝对没有因家道败落而赶家人出门的道理。”

出光佐三实施家庭化管理的要点包括:不开除员工,不设打卡机,不规定员工退休制度等等,把每个员



工当做家人看待。出光兴产公司规定：即使在公司经营最困难的时候也绝不允许开除任何一个员工，公司要与员工共渡难关。二战后，日本作为战败国，其石油经营权受到限制，社长向各级主管下了一个严格的命令：绝不允许开除任何一个员工。公司到处找活干，从社长到各个员工同心协力拼命干，终于渡过了难关。当有关石油经营的禁令解除时，公司很快就恢复过来。

出光兴产公司认为，公司根本不需要设打卡机，因为从打卡机上看不到经营者与员工之间的情感与信赖。由于公司把员工当做家庭成员看待，使全体员工更加自重自爱、自觉地工作。在一个家庭中，有哪一个成员会计较自己干活的多少呢，谁不是发自内心地为家庭做贡献。该公司上班前的30分钟，员工便已开始工作，下班后，也常常有人自觉留下加班，从没有任意迟到早退现象发生。不设打卡机、胜过打卡机。

出光兴产公司不规定老年职工的退休年龄，这对工薪阶层具有很大吸引力。只要本人愿意，而且身体条件许可，可以一直工作到过世。这样，员工的晚年生活也得到了保障，精神上也有了寄托。

以泰勒为代表的“传统科学管理”基本上是理性管理。它一方面是在操作、工艺、理财诸方面的规范化、科学化；另一方面是对员工行为的制度化。“传统科学管理”把员工当做“经济人”，认为员工天生懒惰、只为金钱而工作，所以对员工施行“胡萝卜加大棒”的管理政策，以极为严密、严格的制度和物质刺激进行管理，见物不见人。“传统科学管理”对待员工的观点和态度显然扼制了员工的人性，把人变成如电影“摩登时代”



那样的机器人,其负面作用极大。

家庭化管理属于人性管理,它认为人是无价之宝,在做到尊重人格,尊重员工自身价值、尊严、权力、利益的同时,要最大限度地满足人的各种需求,包括满足员工的生理需要、安全需要等较低层次需求,也包括满足自尊、自我实现这样的较高层次需求。

现代管理正流行着“忠诚度管理”,“忠诚度管理”与“家庭化管理”是一对孪生姐妹。高度的顾客忠诚度和员工忠诚度能给企业带来巨大的经济利益。一个企业如果能长期向顾客提供优质服务并且赢得了他们的忠诚,它的市场就会扩大,利润就会上升,而员工对企业忠诚度的增强,工作效率就会提高,服务成本就会降低。顾客与企业的接触是通过员工而不是通过经理进行的。员工天天直接与顾客打交道,其工作态度直接影响着顾客对本企业的忠诚度。员工的忠诚度与顾客的忠诚度相互促进。有了家庭化管理,就会增加员工对企业的忠诚度,进而促进顾客的忠诚度。

要激励员工的士气,提高员工的忠诚度,企业家必须着重营造“以人中心”的“家庭”气氛。企业真诚地关心员工,照顾好员工的生活,为员工自我实现和发展提供条件,员工必然把企业当做家庭看待,自觉地为建设家庭而竭尽全力。家庭对员工负责,员工当然也会为家庭负责。

大字集团总裁金字中说:“企业应首先为职工着想,只有先想到他们,他们才能更好地工作。”1976年大字财团买下了比它大一倍的老牌国营大企业——“韩国机械”。该公司3600名职工担心兼并后大量裁