

百家讲坛主讲人
曾仕强教授最新力作

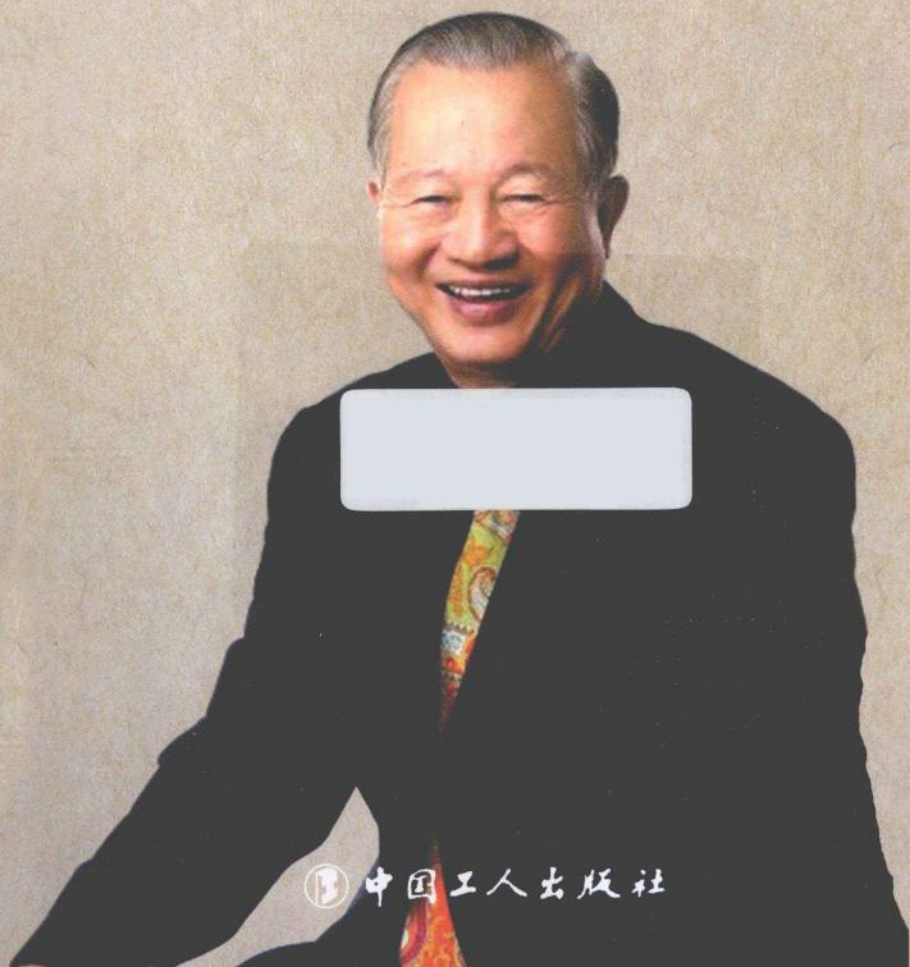
全方位解读商神胡雪岩成功秘籍

以胡雪岩为师，看其在时代的波峰浪尖中，如何驾驭命运；
以胡雪岩为戒，研判如何在中国特有环境中，平稳发展事业。

胡雪岩现象

曾仕强谈中国式经营

曾仕强◎著



中国工人出版社

胡雪岩现象

曾仕强谈中国式经营

曾仕强◎著

中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

胡雪岩现象：曾仕强说中国式经营 / 曾仕强著.

—北京：中国工人出版社，2013. 8

ISBN 978 - 7 - 5008 - 5574 - 3

I. ①胡… II. ①曾… III. ①胡雪岩 (1823 ~ 1885)

—人物研究—通俗读物 IV. ①K825. 3 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 182273 号

胡雪岩现象——曾仕强说中国式经营

出 版 人 李庆堂

责任编辑 姚 远 宋 杨

责任校对 赵贵芬

责任印制 栾征宇

出版发行 中国工人出版社 (北京市东城区鼓楼外大街 45 号 邮编: 100120)

网 址 [http: //www. wp-china. com](http://www.wp-china.com)

电 话 010 - 62350006 (总编室) 010 - 82075934 (社科文艺分社)

010 - 62005038 (传真)

发行热线 010 - 62045461 62005042 (传真)

读者服务 010 - 62389465

经 销 各地书店

印 刷 化学工业出版社印刷厂

开 本 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 22. 25

字 数 350 千字

版 次 2013 年 10 月第 1 版 2013 年 10 月第 1 次印刷

定 价 37. 00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社读者服务部联系更换
版权所有 侵权必究

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,当作个案来研究,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。

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,成为终身为人处世的指导方针。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,不都是如此这般的展现了成功的魅力?

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,分别举例出来,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,把胡雪岩当作管理课程的个案,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) 研究胡雪岩成功秘籍有助于了解中国人经商之道

在北京访问一些外商,问到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;另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;另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籍,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(Case Study)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。把他当作个案的主角来研讨,不但有价值,也很有兴趣。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,并不是一般人都会有机会遇到的。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,看个案录像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。我们观看胡雪岩录像带或小

说时,务须认真地深入了解所有的情节,虽然它不一定真实,但是既然当作个案,就必须依据其中的情况来进行讨论。唯有仔细分析个案资料,把它当作真的来看待。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“把自己当作胡雪岩”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 CONTENTS

引 言 / 1

白手起家:有大气魄,方成大人物

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:背靠大树好乘凉 / 16

个案简介 / 16

问题与解答 / 17

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 / 29

重点提示:以人赚钱才是真功夫 / 29

个案简介 / 30

问题与解答 / 31

六、善用他人资金 / 38

重点提示:信用贷款 VS 自有资金 / 38

个案简介 / 39

问题与解答 / 40

七、用心建立关系 / 44

重点提示:利益交换是经商的基本策略 / 44

个案简介 / 45

问题与解答 / 46

八、彼此互相帮忙 / 50

重点提示:互利互惠 VS 互相利用 / 50

个案简介 / 51

问题与解答 / 52



九、随时都在押宝 / 56

重点提示:押对宝自然一本万利 / 56

个案简介 / 57

问题与解答 / 58

十、勇敢面对挑战 / 63

重点提示:面对挑战 VS 逃避现实 / 63

个案简介 / 63

问题与解答 / 65

十一、不要看轻自己 / 69

重点提示:不平凡的人做不平凡的事 / 69

个案简介 / 70

问题与解答 / 71

十二、逐渐有所不为 / 76

重点提示:有所不为 VS 有所为 / 76

个案简介 / 77

问题与解答 / 78

十三、分别轻重缓急 / 82

重点提示:领导的要领在抓人先抓心 / 82

个案简介 / 83

问题与解答 / 84

十四、必须见微知著 / 89

重点提示:常态性 VS 差异性 / 89

个案简介 / 90

问题与解答 / 91

十五、时时广结善缘 / 95

重点提示：为官经商各有生存之道 / 95

个案简介 / 96

问题与解答 / 97

十六、善尽社会责任 / 100

重点提示：真才实学 VS 广告吹嘘 / 100

个案简介 / 100

问题与解答 / 101

结 语 胡雪岩创业成功原因 / 106

(一) 适时展现才能发展事业 / 106

(二) 胡雪岩创业成功的要因 / 107

扭转乾坤：有全局眼光，才能未雨绸缪

一、巩固集团势力 / 112

重点提示：卡位之争为经商大忌 / 112

个案简介 / 113

问题与解答 / 114

二、誓死共赴危难 / 118

重点提示：灾难 VS 预警 / 118

个案简介 / 119

问题与解答 / 119



三、派系优先策略 / 123

重点提示:着眼大局,方能运筹帷幄 / 123

个案简介 / 124

问题与解答 / 124

四、扩大经营范围 / 128

重点提示:国有企业 VS 私人企业 / 128

个案简介 / 129

问题与解答 / 130

五、荣膺东南大侠 / 134

重点提示:形势可大可小时 / 134

个案简介 / 135

问题与解答 / 136

六、再次孤注一掷 / 142

重点提示:疑人不用 VS 全面干预 / 142

个案简介 / 143

问题与解答 / 144

七、官府也分忠奸 / 149

重点提示:爱惜枪炮 VS 打枪不准 / 149

个案简介 / 149

问题与解答 / 150

八、不慎种下祸端 / 156

重点提示:中介佣金 VS 收取回扣 / 156

个案简介 / 157

问题与解答 / 157

九、权衡轻重利害 / 160

重点提示：是非曲直实在很难讲 / 160

个案简介 / 161

问题与解答 / 162

十、避开正面冲突 / 166

重点提示：花女中介 VS 欢场寻乐 / 166

个案简介 / 167

问题与解答 / 167

十一、奠定药行基础 / 170

重点提示：企业成功的三大要件 / 170

个案简介 / 171

问题与解答 / 171

十二、成为三大后盾 / 175

重点提示：圆滑 VS 圆通 / 175

个案简介 / 176

问题与解答 / 177

十三、药好才能称王 / 183

重点提示：世间祸福都有可以预见的先兆 / 183

个案简介 / 184

问题与解答 / 185

十四、慎重选聘良才 / 190

重点提示：神通 VS 推理 / 190

个案简介 / 191

问题与解答 / 191

十五、特赐一品顶戴 / 195

重点提示：胡庆余堂仁本济世美名永传 / 195

个案简介 / 196

问题与解答 / 197

十六、江南第一药店 / 201

重点提示：永续经营 VS 辉煌一时 / 201

个案简介 / 202

问题与解答 / 203

结 语 商道无平道 交手见输赢 / 207

一、商道无平道，交手见输赢 / 207

二、胡雪岩大展鸿图的奥秘 / 209

艰难守成：从商为富且仁，方是赚钱的根本

一、坚持诚信原则 / 212

重点提示：价二不真所以真不二价 / 212

个案简介 / 213

问题与解答 / 214

二、同行恶性竞争 / 219

重点提示：降低成本 VS 降价竞争 / 219

个案简介 / 220

问题与解答 / 220

三、不慎中了圈套 / 223

重点提示：为商不仁终将坑人害己 / 223

个案简介 / 224

问题与解答 / 225

四、慎防吃里爬外 / 231

重点提示：听奉承话 VS 忠言逆耳 / 231

个案简介 / 232

问题与解答 / 233

五、把心赔了进去 / 238

重点提示：赚了钱就要做善事 / 238

个案简介 / 239

问题与解答 / 240

六、天助神佑制药 / 247

重点提示：人定胜天 VS 如有神助 / 247

个案简介 / 248

问题与解答 / 248

七、梦瑾襄助工作 / 252

重点提示：胡雪岩的经营理念 / 252

个案简介 / 253

问题与解答 / 253

八、丝业种下祸根 / 260

重点提示：民族企业 VS 跨国公司 / 260

个案简介 / 261

问题与解答 / 262