



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. —2版 (修订本).

—北京：中国工人出版社，2017.6

ISBN 978-7-5008-6698-5

I. ①胡… II. ①曾… III. ①胡雪岩 (1823—1885)—商业经营—谋略 IV. ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第124084号

胡雪岩现象：曾仕强说中国式经营

出 版 人 芮宗金

责任编辑 宋 杨

责任校对 董春娜

责任印制 黄 丽

出版发行 中国工人出版社

地 址 北京市东城区鼓楼外大街45号 邮编：100120

网 址 <http://www.wp-china.com>

电 话 (010) 62005043 (总编室) (010) 62005039 (出版物流部)
(010) 62379038 (社科文艺分社)

发行热线 (010) 62005049 (010) 62005042 (传真)

经 销 各地书店

印 刷 北京市密东印刷有限公司

开 本 710毫米×1000毫米 1/16

印 张 22.25

字 数 349千字

版 次 2017年8月第2版 2017年8第1次印刷

定 价 46.80元

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社出版物流部联系更换
版权所有 侵权必究

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 / 8

重点提示:冷静机灵还需要当机立断 / 8

个案简介 / 9

问题与解答 / 10

二、当机必须立断 / 16

重点提示:创业 VS 守成 / 16

个案简介 / 17

问题与解答 / 18

三、适时随机应变 / 22

重点提示：背靠大树好乘凉 / 22

个案简介 / 22

问题与解答 / 23

四、切忌投机取巧 / 29

重点提示：投机取巧 VS 随机应变 / 29

个案简介 / 30

问题与解答 / 31

五、巧觅有力靠山 / 35

重点提示：以人赚钱才是真功夫 / 35

个案简介 / 36

问题与解答 / 37

六、善用他人资金 / 44

重点提示：信用贷款 VS 自有资金 / 44

个案简介 / 45

问题与解答 / 46

七、用心建立关系 / 50

重点提示：利益交换是经商的基本策略 / 50

个案简介 / 51

问题与解答 / 52

八、彼此互相帮忙 / 56

重点提示：互利互惠 VS 互相利用 / 56

个案简介 / 57

问题与解答 / 58

九、随时都在押宝 / 62

重点提示:押对宝自然一本万利 / 62

个案简介 / 63

问题与解答 / 64

十、勇敢面对挑战 / 69

重点提示:面对挑战 VS 逃避现实 / 69

个案简介 / 69

问题与解答 / 71

十一、不要看轻自己 / 75

重点提示:不平凡的人做不平凡的事 / 75

个案简介 / 76

问题与解答 / 77

十二、逐渐有所不为 / 82

重点提示:有所不为 VS 有所为 / 82

个案简介 / 83

问题与解答 / 84

十三、分清轻重缓急 / 88

重点提示:领导的要领在于抓人先抓心 / 88

个案简介 / 89

问题与解答 / 90

十四、必须见微知著 / 95

重点提示:常态性 VS 差异性 / 95

个案简介 / 96

问题与解答 / 97

十五、时时广结善缘 / 101

重点提示：为官经商各有生存之道 / 101

个案简介 / 102

问题与解答 / 103

十六、善尽社会责任 / 106

重点提示：真才实学 VS 广告吹嘘 / 106

个案简介 / 106

问题与解答 / 107

结 语 胡雪岩创业成功原因 / 112

(一) 适时展现才能发展事业 / 112

(二) 胡雪岩创业成功的要因 / 113

扭转乾坤：有全局眼光，才能未雨绸缪

一、巩固集团势力 / 118

重点提示：卡位之争为经商大忌 / 118

个案简介 / 119

问题与解答 / 120

二、誓死共赴危难 / 124

重点提示：灾难 VS 预警 / 124

个案简介 / 125

问题与解答 / 125

三、派系优先策略 / 129

重点提示:着眼大局,方能运筹帷幄 / 129

个案简介 / 130

问题与解答 / 130

四、扩大经营范围 / 134

重点提示:国有企业 VS 私人企业 / 134

个案简介 / 135

问题与解答 / 136

五、荣膺东南大侠 / 140

重点提示:形势可大可小时 / 140

个案简介 / 141

问题与解答 / 142

六、再次孤注一掷 / 148

重点提示:疑人不用 VS 全面干预 / 148

个案简介 / 149

问题与解答 / 150

七、官府也分忠奸 / 155

重点提示:爱惜枪炮 VS 打枪不准 / 155

个案简介 / 155

问题与解答 / 156

八、不慎种下祸端 / 162

重点提示:中介佣金 VS 收取回扣 / 162

个案简介 / 163

问题与解答 / 163

九、权衡轻重利害 / 166

重点提示：是非曲直实在很难讲 / 166

个案简介 / 167

问题与解答 / 168

十、避开正面冲突 / 172

重点提示：花女中介 VS 欢场寻乐 / 172

个案简介 / 173

问题与解答 / 173

十一、奠定药行基础 / 176

重点提示：企业成功的三大要件 / 176

个案简介 / 177

问题与解答 / 177

十二、成为三大后盾 / 181

重点提示：圆滑 VS 圆通 / 181

个案简介 / 182

问题与解答 / 183

十三、药好才能称王 / 189

重点提示：世间祸福都有可以预见的先兆 / 189

个案简介 / 190

问题与解答 / 191

十四、慎重选聘良才 / 196

重点提示：神通 VS 推理 / 196

个案简介 / 197

问题与解答 / 197

十五、特赐一品顶戴 / 201

重点提示:胡庆余堂仁本济世美名永传 / 201

个案简介 / 202

问题与解答 / 203

十六、江南第一药店 / 207

重点提示:永续经营 VS 辉煌一时 / 207

个案简介 / 208

问题与解答 / 209

结 语 商道无平道,交手见输赢 / 213

一、商道无平道,交手见输赢 / 213

二、胡雪岩大展宏图的奥秘 / 215

艰难守成:从商为富且仁,方是赚钱的根本

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 / 225

重点提示:降低成本 VS 降价竞争 / 225

个案简介 / 226

问题与解答 / 226

三、不慎中了圈套 / 229

重点提示：为商不仁终将坑人害己 / 229

个案简介 / 230

问题与解答 / 231

四、慎防吃里爬外 / 237

重点提示：听奉承话 VS 忠言逆耳 / 237

个案简介 / 238

问题与解答 / 239

五、把心赔了进去 / 244

重点提示：赚了钱就要做善事 / 244

个案简介 / 245

问题与解答 / 246

六、天助神佑制药 / 253

重点提示：人定胜天 VS 如有神助 / 253

个案简介 / 254

问题与解答 / 254

七、梦瑾襄助工作 / 258

重点提示：胡雪岩的经营理念 / 258

个案简介 / 259

问题与解答 / 259

八、丝业种下祸根 / 266

重点提示：民族企业 VS 跨国公司 / 266

个案简介 / 267

问题与解答 / 268

九、胡府已露败象 / 272

重点提示:胡雪岩的领导风格 / 272

个案简介 / 273

问题与解答 / 274

十、外商横施压力 / 281

重点提示:做好帮手 VS 越俎代庖 / 281

个案简介 / 282

问题与解答 / 283

十一、苦中才有甘味 / 288

重点提示:玉不琢不能成器 / 288

个案简介 / 289

问题与解答 / 290

十二、纵火烧胡庆余堂 / 295

重点提示:分红入股 VS 股票上市 / 295

个案简介 / 296

问题与解答 / 297

十三、侵占案情暴发 / 301

重点提示:暴发得快没落也快 / 301

个案简介 / 302

问题与解答 / 303

十四、财去人得安乐 / 309

重点提示:享尽荣华 VS 长留怀念 / 309

个案简介 / 310

问题与解答 / 311

十五、国法人情难断 / 315

重点提示：胡雪岩的人生三阶段 / 315

个案简介 / 316

问题与解答 / 318

十六、浮云随风消散 / 329

重点提示：勃起勃落 VS 平安度日 / 329

个案简介 / 330

问题与解答 / 331

结 语 以胡雪岩为师，以胡雪岩为戒 / 339

(一)以胡雪岩为师 / 339

(二)以胡雪岩为戒 / 341

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,二是它的结果是人类可能加以控制的,也就是可以通过学习来实际应用。

胡雪岩生于 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,自是十分重要。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,经过分析和归纳,是大家借鉴和学习的。

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、更加安全地吸取了胡雪岩宝贵经验，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“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,终于造就了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”带来的神奇的经营技巧,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 7 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。对师傅的教导,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都有好结果,所以身处逆境的时候,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,盼望大家一齐来关注、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,才能够做出合理的决策,并且不失去时效。