**第一讲工业革命前的企业管理**

1. **时代背景**

**20世纪以前，世界各国对于管理的认识处于经验阶段，缺少科学的认识和总结。尽管如此，在过去几千年的发展长河中，人类通过生产和生活经验的总结，创造了管理学历史的精彩案例。本章选用中国古代修建皇宫和中国近代“同仁堂”的真实案例，阐述管理的重要性**

**二、主要观点及做法**

**案例1.丁渭修建皇宫**

**1.修建皇宫的过程**

北宋真宗大中祥符年间，宫廷发生火灾，一夜之间，楼台殿阁化为灰烬。真宗皇帝决定重建宫殿，命晋国公丁渭负责此项工程，并限期完工。

丁渭领旨后，既不胆怯止步，也不骄矜自持，而是扎实探求建筑材料的来源，对工地进行详细的实地巡察，广泛搜集古今有关建筑材料，综合征集人力、物力、财力和百工技艺，制定了一套最佳施工方案。选定黄道吉日，鸣炮开工。

根据丁渭的施工方案，工程分为以下三个步骤：

第一步，改变了往年营造宫室从郊外取土的方法，在工地上就地取土烧砖，仅此一项，就节省了大批人力和物力；

第二步，把取土后的条条壕沟串联起来，和城外的汴河接通，成为一条水上运输航道，各州各府满载建筑材料和伕役的千船万舸源源运到工地。这样，就省去了郊外卸倒、短途搬运的繁杂劳动，加速了物质运转；

第三步，当主体工程完工、进入油粉描金的外装饰阶段，开始排除城内汴水，用废墟余烬，破砖烂瓦，填平了城内壕沟，并顺便翻修了坎坷不平的古老街道，把新落成的龙楼凤阁，衬托得更加金碧辉煌。

**2.主要观点**

在这项工程中，丁渭的思路是符合科学和建筑要求的，在取土烧砖、运输材料和清理废料三个耗费劳力最大的环节采取了科学的系统论思想，从而保证了施工中不窝工，井然有序，既缩短了工期，又“省费以万计”，收到“一举而三役济”的效果。

**案例2.同仁堂**

**同仁堂自1669年创立以来，重视产品质量，重视与外界环境的共融，实现了340多年的持续发展，其中很多作法仍然值得今天的企业借鉴。**

第一阶段：1669-1752年，创办同仁堂，致力于丸散膏丹的研究，以家传秘方制售中成药。

明朝永乐年间，浙江宁波医生乐良才来到北京，开始了乐氏家族在北京行医的生涯。清代康熙初年，乐家医术在京城已经远近闻名。康熙八年（1669年），乐显扬取《易经》“和同于人，宽广无私”之一视同仁之意，取同仁为号，在北京创办同仁堂药室。同仁堂从此肇始。乐显扬（1630-1688），字尊育，自幼继承家学，喜读方书，善辨药材；治病讲究地道药材，并精通中医药的炮制，在京城医名颇佳，后进入清太医院任职。康熙二十三年（1684）皇帝诏书晋封乐显扬为太医院吏目，诏书是用满文和汉文分别书写，同时颁发的。

康熙四十一年（1702）乐显扬之子梧冈（1661-1742），字凤鸣，继承家学，在北京前门外大栅栏开设同仁堂药铺，并开始总结家传制药经验，修编《乐氏世代祖传丸散膏丹下料配方簿》（1706），收集宫廷秘方、古方、历代验方362首，并为同仁堂选方、用药、配比制定了严格的规范。在序言中所言：“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”成为同仁堂的古训，经过300多年的延续，成为同仁堂世代相传的座右铭。同仁堂以其优良的药物品质，很快闻名京城。清雍正初年（1723）皇帝钦定“同仁堂供奉御药房需要药料和代制内廷所需各种中成药”。由于供奉御药房，所以享受了一定的特权，其中最重要的是预领官银和增调药价。

预领官银，就是“先领银、后交药”。当然预领官银后必须交办官用药料，但是由垫款支付变成官助扩大资金，对同仁堂的资金周转非常有利。甚至在经济窘迫之际，几次靠预领官银转危为安。同仁堂文献及内廷档案均有记载。如雍正年间曾奏请预领官银四万两；乾隆年间曾奏请增添三分之一药价，而且每年预领官银三千两；1836年（道光十六年）又申请调剂药价，预领官银一千两。同仁堂不仅能预领官银，加速资金周转，而且可以自行调价，在必要的时候提高药价，以增加收入，弥补亏空。1837年（道光十七年）同仁堂得到道光皇帝的恩准，供奉药价按市价核算，这实际上比此前屡次增调药价更有实际意义。因为药价整体而言随时间推移必然上涨，而增调药价往往滞后，按市价则保证了同仁堂稳定的利润。

第二阶段：1753-1843年，外股经营阶段。

1753年（乾隆十八年）乐家失火，烧得片瓦不存，同仁堂负债累累，几乎到了山穷水尽的地步。危机之时，同仁堂幸得乾隆皇帝“垂怜”，官府不仅将应偿债资产、存货送还乐家，还按日发给乐家生活费，弹压私债。由于皇家需设药房，便出示招商，同仁堂几经变迁，几度易人经营。但官府规定，乐家始终是股东，外人只可投资经营，店铺最终所有权属乐家，乐家享受二股分息。1843年，乐印川，字平泉，将外股全部收回，债务全部清偿。

第三阶段：1843-1949年，乐家收回经营权。

同仁堂实施了主要四项管理措施：

1.精心管理，上下同心

乐印川接管经营权后，制定了一套“自东自掌”的管理制度。规定从秤药到配方，都要亲自监督；购买药材也要亲自经手；嫁到乐家的妇人都要参加包金裹药的工作，并规定子孙不许经营他业，保证世代相传，一心一意地经营国药产销，保持优势地位。为了使东家及时了解市场动态，掌握企业产销，协调供求，灵活决策，专门设立“上会”制度，由乐家招集各生产部门和门市部的负责人开会，听取汇报，当堂拍板，几十年如一日，从未间断。所以，每天上午七八点钟，东家到店，门房一片“上会去了！”的吆喝之声，成为同仁堂管理的特色。

2.筹集资金，开辟货源

为了扩大营业额，需要大量资金。为了加快资金周转，乐印川一度兼任两个钱铺的掌柜，在资金调度方面很有信誉。

乐印川深知保障药材的来源是关键，在开发药源方面下了一番脑筋。当时北京有四大药行：天汇、天成、隆盛、汇丰。由于乐印川的精明能干，再加上同仁堂的信誉，四大药行都乐于与之交往。可以先用货，后付款，几千两银子的通融是常有的事情。除了四大药行之外，河南杜盛兴的麝香业对他的支持最大，从而保证了可靠的药材来源。

3.扩大影响，广结善缘

同仁堂为了扩大影响，创造了一套行之有效的办法。清朝惯例，北京城内每年都要挖城沟一次，每次约需一个月时间。他利用这一机会进行广泛的宣传活动，在四城门开沟的地方设立沟灯。每到夜晚，同仁堂的红字大灯笼到处照耀，既便利了行人，也为同仁堂做了免费广告。遇到朝廷会试的时候，向全国各地来京应试的考生赠送药品，宣传效果极佳。同仁堂的药品也随之名闻全国各地。同时，他还做了不少善事，如冬设粥厂、夏送暑药、办义学、施义财等。此外，他又在每年四月二十八日的“药王生日”，请名角唱戏，大宴宾客。这些手段使同仁堂的名字深入人心，提高了同仁堂的声誉。

4.交结官府，稳固靠山

为了与清政府进一步搞好关系，他花钱捐了官衔。1854年（咸丰四年）乐印川已是四品官衔。1878年（光绪四年）他又捐米86石4斗，银票432两，得到二品典封。虽然不是实职，但有了顶戴，也就更加声势显赫，更有利于同仁堂的经营。

乐印川的经营思想、方式、手段贯穿于晚清数十年，其影响延续至民国，成为中国药业史上的一段佳话[[1]](#footnote-2)。

1880年，乐印川去世，其妻许叶芬主持家事铺事达27年。但凡重要事项，事无巨细，她都要亲自操持。如每天先生们（同仁堂高级职工的称号）的三餐饭都要亲自过目，每日先生们前来交账，她都要亲自迎送。在她的主持下，同仁堂的事业得到了继续巩固和发展。特别是在1900年八国联军入侵北京时，同仁堂虽然受到严重的干扰和破坏，但她带领全家重新加以整顿，使同仁堂恢复了旧观。在采取的一系列措施中，低工资加售药提成的工资制度成为振兴同仁堂，注入经营活力的创新之举。因为当时中国的手工作坊和工厂普遍采用计工计件工资，而同仁堂采用的工资制度更能与市场接轨，调动了职工的积极性，提升了同仁堂的经营效率。每天中午十二时，天安门午炮一响，同仁堂的柜台便计算一天的销售总额，售货员最高能拿到收货总额的百分之三的提成，叫做“零钱”。此外，一般工人每月还能获得工资一至两块银元。这种工资制度一直沿用了半个世纪。

许叶芬之后，同仁堂由其下的四个儿子共管。其中四房的乐达仁在继承祖辈优良传统的基础上，适当地吸取了西方企业的经营方式和管理方法，主要表现在以下方面：

1.重视质量，一切为顾客着想

为了保证药品的质量，他突破了同仁堂原有的管理体制，在制药厂中修建了新式仓库和工人宿舍；在制药方面采用新式技术，用机器动力带动石磨，不仅增加了药品产量，也减轻了工人的劳动强度。为了提高药品的效力，他还特意聘来技艺高超的药刀师对药材做精细加工。为了方便顾客，将汤剂中所需要的药引子和包裹煎熬药的纱布，与汤剂一同出售。每付汤剂抓好后，规定售货员、检验员盖章的制度，以示慎重、负责。

2.培养人才，扩大影响

为了使企业后继有人，乐达仁在不断扩大业务的同时，特别重视培养造就人才。在天津设立总管理处，创办了一所新书学院和达仁女校。为了活跃职工生活还组织了职工乐队。

3.内联外挂，扩大经营

以天津为立足点，不断向外延伸发展。在上海、长春、西安、长沙、福州、青岛等地设立分号，还把触角伸到了香港，其目的是期望以香港为跳板向南洋发展。这一计划因抗日战争的爆发而夭折。此外，德国著名的拜耳药厂曾慕名来商谈合作事宜。但因为名称和厂址问题发生意见分歧而作罢。一方面表明其经营思想相当开放，另一方面，表现了一个民族资本家的实力与气魄。

4.确立共管，内斗渐息

在同仁堂的管理上，确立了共管制度。即由四房各出一人，所有银钱账目出入都要盖四个图章，这就保证了各房难以自作主张，做出两套、三套账。在乐达仁的主政下，四大房内斗渐息。

**三、主要成果及贡献**

**1.正确的经营理念**

**“同仁”取一视同仁之意，不仅重视对于皇室的药材供应，也重视对于普通消费者的需求，童叟无欺。**

**2.重视产品研发**

**继承家学，在打造拳头产品的同时，开发系列产品。在开发过程中，“师古不泥古”，敢于创新，适应时代要求。**

**3.保证产品质量**

**从药材原料的选择、购进，到药品制作过程的工序和设备，以及销售阶段的售后服务，整体上保证了产品和服务的质量。**

**4.重视人才培养**

**将“家传”和“师承”结合起来，提高企业人员的技术水平。重视高级人才，尊重人才，特别是关键岗位的人员技能的培养。**

**5.强调社会形象**

**无论是对于清朝皇室的公关，还是对于社会大众的善举，都极大地扩大了同仁堂的社会影响和知名度和美誉度。**

**6.创新激励机制**

**无论是对于生产环节员工生活的关心，还是对于销售环节的绩效提成，都体现了同仁堂对于员工的重视，起到激励士气的作用。**

**7.灵活资金使用**

**适时开展多种经营，与钱铺协同发展，为同仁堂的资金调度提供有力的条件，从而促进了企业规模的扩大和生产能力的提升。**

**8.采用先进技术**

**突破传统的制作工艺，及时引进先进的制作设备，扩大了生产能力，降低了工人的劳动强度，有力地支持了企业规模的扩张。**

**四、参考文献**

1. 章永俊，修合无人见存心有天知—同仁堂300年兴衰史，清华管理评论，2014年第11期。 [↑](#footnote-ref-2)