LU SHANG

山东商报社◎著

鲁商

山东商帮财富之道

这是真实的商场厮杀

也是鲜血写就的管理传奇

且看山东名企百年间的命运与抗争

企业史专家**吴晓波**作序推荐

共同联袂推荐！

袁岳 第一财经电视节目主持人

仲伟志 区域经济专家 远见传播集团董事长

水皮 华夏时报 总编辑

牛文文 《创业家》创办人

严旭 原青岛啤酒全球营销总裁

需要全本请访问 www.ertongbook.com

鲁商

山东商帮财富之道

LU SHANG

山东商报社◎著

山西出版集团 山西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

鲁商：山东商帮财富之道 / 山东商报社著. —太原：山西人民出版社，2011.4

ISBN 978-7-203-07202-7

Ⅰ. ①鲁… Ⅱ. ①山… Ⅲ. ①商业史—研究—山东省 Ⅳ. ① F729

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 045127 号

鲁商：山东商帮财富之道

著　　者：山东商报社
责任编辑：张建英
特约编辑：张思伟
装帧设计：齐建平

出 版 者：山西出版集团·山西人民出版社
地　　址：太原市建设南路 21 号
邮　　编：030012
发行营销：0351-4922220　4955996　4956039
　　0351-4922127　（传真）　4956038(邮购)
E-mail：sxskcb@163.com　发行部
　　sxskcb@126.com　总编室
网　　址：www.sxskcb.com

经 销 者：山西出版集团·山西人民出版社
承 印 者：三河市南阳印刷有限公司

开　　本：880mm × 1230mm　1/32
印　　张：8.75
字　　数：290 千字
版　　次：2011 年 4 月　第 1 版
印　　次：2011 年 4 月　第 1 次印刷
书　　号：ISBN 978-7-203-07202-7
定　　价：28.00 元

如有印装质量问题请与本社联系调换

编 委 会

主　　编　韩源泉

副 主 编　孙　超　庞道锋

执行主编　王法争

编　　委　杜立华　何继生　刘茂玉　尹启元
张　健　许大鹏　王希忠　常　诚
曲义伟　李　杰　冯立明　刘　阳

本书撰稿　任　峰　王　赟　满晓芝　陈　川
张　恒　刘丰伟

contents 目录

鲁商 山东商帮财富之道

序言　儒家与商帮　吴晓波 / 001

前言　穿越时空访世家 / 005

瑞蚨祥：沃尔玛的灵感来源 / 001

在成功打开北京市场后，瑞蚨祥又先后在天津、青岛、杭州、上海、沈阳等地开设多家分号，同时在苏州设立印染厂，实现上下游的一体化经营。瑞蚨祥在 1915 年到 1930 年间达到了事业的最辉煌时期，当时遍布全国的各类分号多达 108 家。其中有 52 家瑞蚨祥布店，32 家祥洪记茶庄以及多家钱庄、皮货庄、织呢厂和成衣店。用现代商业术语说即实现了“集团化”经营。

盛锡福：借力外脑，注重品牌，成就一代“帽王” / 012

用营销学的语言说，竞争是分层次的。最低层次的竞争是实物竞争，也就是产品提供给消费者的基本效用或利益。第二个层次是技术，一个产品的技术含量越高，它的附加值就越大。最高层次是品牌竞争，品牌打造不是一朝一夕之功，它所涵盖的内容也最广。在实物和技术水平相

需要全本请访问 www.ertongbook.com

当的条件下，品牌往往决定着一个产品、一个企业竞争力的大小和强弱。

张裕：红顶商人运用整合传播理论开创的中国葡萄酒业 / 022

开启中国百年葡萄酒史的正是 19 世纪末中国最炙手可热的红顶商人、“中国葡萄酒之父”张弼士。百年来，这家企业曾迎来巴拿马金奖的“巅峰时刻”，也曾遭遇后继无人、战火纷飞、控制权几度落入他人之手的种种尴尬。历经百余年之后，虽物是人非，但令人欣慰的是这家公司已跻身世界十大葡萄酒企业之列，张裕葡萄酒已成为一张不折不扣的中国名片。

北极星：国货救国，拓荒现代中国制钟业 / 035

宝时造钟厂一上来就以机械造钟作为自己的发展方向。如果说“美华利”是中国制钟业由手工生产向机械生产过渡的转折点，那么“宝时”则是以机械生产为特征的中国现代制钟业的一个新起点。

东元盛：产业链模式成就“大染坊” / 049

从手工操作到机器大生产，张启垣完成了从手工业者到资本家的外在转变。等他退出舞台后，留给后代的，已经是一个典型的现代企业了。

邓氏树德堂：东阿阿胶的资产传承和现代化并举 / 062

在中华老字号价值百强榜上，福胶集团“福”品牌，以 3.82 亿元的品牌价值名列第 30 位。在传承的同时应用先进技术推动阿胶的现代化发展，推出了诸如速溶阿胶、阿胶补血口服液、即食阿胶等新品，满足现代人追求便利的需求。目前，“福”牌阿胶拥有价值近 4 亿元的无形资产，创始人邓发守望的皇家品质，走向下一个百年。

三环锁：不断创新铸就中国锁王 / 072

2010 年，烟台三环锁业集团走过了 80 个年头，同时迎来创始人刘集

臣的一百零六年诞辰。三环锁畅销世界 160 多个国家和地区。最初，三环锁业只是一个默默无闻的小五金作坊，几十年如一日，刘集臣一直坚持创新，且看锁业的老鼻祖刘集臣是如何带着三环走得越来越给力的——创新是企业的灵魂，是企业持续发展的永恒主题。

英美烟草：开创烟草连锁经营，健全营销网络 / 082

相对于中国人吸旱烟的习惯，彼时以卷烟为主打产品的烟草巨头又是怎样在这片土地上大展“营销术”的呢？刘蓬山扮演起类似于现代公司制度中“**CEO**”的角色，彼时在刘蓬山的谋划下通过打价格战、延伸产品链条、扩大广告营销等多种模式，英美烟草公司与当时最大华资烟草企业之一的南洋兄弟烟草公司展开一系列“战役”。

华丰机器：做人做事合二为一，奠基中国内燃机工业 / 093

滕虎忱专门制定了严格的人事制度，对厂内学徒工的待遇从优，规定学徒期为 4 年，管吃管住，而且还有补助。期满之后，月薪 6 元，年功递增，鼓励创造。平时生产超额有奖，加班给补贴，星期日休息，年底还酌情分红。即便是当时工业化盛行的欧美，这一切都很难做到。鲁商滕虎忱，堪称中国乃至国际劳工福利的启蒙者。

德昌洋行：宋氏管理模式泽被后世 / 104

“公司 + 农户”模式，是改革开放以后才出现并广泛应用的，孰知，近百年前的鲁商宋传典已经将这种模式运用得轻松自如了。而宋棐卿将父亲身上传统的商业构想与自身的实践相结合，创造出全新的管理模式，泽被后世，至今不绝。

东莱银行：金融与地产互动的成功之道 / 117

刘子山一度拥有青岛天津路、肥城路、武定路、甘肃路、无棣二路等整条街道的房产，规模之大，数量之多，无出其右者，故此，人称其

为“刘半城”。相传他把这些里弄租给几万户人家。光收房租用的“折子”，就得用麻袋装，可见房产之多。

振业火柴：严格管理的现代化模式典范 / 128

振业未开业之前，丛良弼的经营之术便显露无遗。经呈报山东都督和北洋政府农商部注册，振业取得执照。更重要的是，振业获得在济南周围300华里以内制造火柴15年的专利权。这一战略，使得振业在起步之初，便排除掉大量的潜在竞争对手，以相对较小的投入获取最大的市场份额，同时也增强了自身的竞争能力。

宏济堂：多劳多得的激励密码使生意蒸蒸日上 / 142

据了解，宏济堂所有员工在上一年底都会被确定下一年的“分数”，每10天营业额的15%除以总分数之后的金额，再乘以每位员工的“分数”，就能得出这10天的“工资表”。“这样10天一结算，宏济堂每天生意的好坏就和所有员工的利益相关了，大家伙也都有激情去生产质量优等的药品。”杨卫国说，“每个人每年的分数并不固定，东家会根据大家上一年度的表现来确定下一年的分数。”

成丰面粉厂：把麸皮卖到日本去的中国制造业先行者 / 155

在完全竞争市场下，做强做大是唯一出路。完全竞争的特点就是没有行业领军品牌，企业数量多而规模小，产品同质化，竞争无序。成丰面粉厂虽然抢占了市场先机，但随着新进入者的增加，机制面粉厂的诞生如雨后春笋，成丰面粉厂的竞争能力呈下降态势，最终出局。同样是做面粉和面纱的荣氏兄弟，在占据了中国市场的半壁江山之后，虽国运飘摇，但产业还是传承了下来。

顺香斋：从小作坊到大产业的活教材 / 167

今天的产业，尤其是与农业、林业、种植业、养殖业相关的产业，

如果想从小作坊做成大产业，顺香斋就是一块活化石、一套教科书、一部中国农业与农副业的发展史。

玉堂酱菜：职业经理人制撑起百年历史 / 178

有时候，历史总是惊人地相似。追寻玉堂酱菜的发展史，总能找到现代化经营管理的影子。在玉堂酱菜300年的发展史上，记者惊奇地发现，职业经理人制是在收购玉堂酱园后被孙玉庭和冷长连运用得淋漓尽致的用人机制。“玉堂”这一品牌，能在大浪淘沙中流芳至今，可以说与聘用了能经营、会管理的几个关键性的职业经理人息息相关。

仁德茶庄：“仁德”的企业文化体系成就百年茶庄 / 190

仁、德、诚、信、品、智、和、法八个大字被牛志卜悬挂在仁德茶庄的大厅之内。实际上，用现代观念来看，牛俊海倡导的“仁德”有着一套完整的企业文化体系。比如，“仁”强调以仁谋利，童叟无欺；“德”倡导以德待人、以德服人；“诚”要求诚实卖茶；“信”表示货真价实；“品”强调铸造名牌品质；“智”要求审时度势，开拓创新；“和”追求企业内部上下协作；“法”强调统一质量、统一定价、统一服务。

东裕隆：金融资本成功转身产业资本 / 200

于耀西虽因东裕隆而成名，但其事业的开端并不是烟草，而是金融投资。于耀西创办烟厂后，其命运即与东裕隆紧紧拴在一起。在东裕隆崛起后不久，在华英美烟草公司对中国民营烟草工业开始全面挤压。虽然于耀西与其他民营烟厂竭力抗争，却仍无法摆脱被收购的命运。这或许印证了《大染坊》中的一句话：“国家太弱，个人太强会吃亏的。”

兴顺福：多元化经营的成功者 / 213

张克亮的成功之道有很多，最主要的有两点：其一，善于把握商机。张克亮目光敏锐，善于发现市场的空白点，与时俱进，哪个领域赚钱就

需要全本请访问 www.ertongbook.com

把资金投入到哪个领域。其二，张克亮在企业管理方面也有自己的独到之处。他善于团结员工，实现“人性化”管理。

聚丰德：创新是企业生存的唯一动力 / 225

曾经是鲁菜发源地，曾经是鲁菜三大菜馆之一，曾经为毛主席专供油旋，曾经是鲁菜大师的“黄埔军校”…… 对于“老济南”再熟悉不过并引以为自豪的老字号饭店聚丰德来说，有过太多太多的荣誉和辉煌，而在这些荣誉的背后，是聚丰德创始人付出的非同寻常的汗水和智慧。聚丰德的发展历程，体现了企业管理者必须具备的管理能力和管理技巧。

魏氏熏鸡：传统工艺与品牌结合的“特产”之路 / 236

魏氏熏鸡制作工艺代代相传，目前第五代传人魏立申依然健在。他精心指导儿孙操作，既继承传统工艺又吸收先进技术，采用新式设备，使熏鸡的产量和质量都大幅度提高。

杜福庄胡琴：百年传承与突破传统的完美结合 / 246

如果不是经人介绍，过路人谁也不会意识到它竟是个传承三代的百年老铺，像这样以家族成员为主的传统手工作坊在济南市的乐器行中已是绝无仅有。就是这间老铺，近百年间却吸引了天南海北的胡琴“发烧友”们的频频光顾，既有方荣翔的琴师，又有新加坡等地的海外友人。

本书案例特邀点评人 / 257

【序言】

儒家与商帮

《山东商报》编辑出版《鲁商：山东商帮财富之道》一书，嘱我作序。翻阅书稿，让我对一个陌生的商帮群体有了一次了解的机会。这些年，我一直在进行企业史的写作，而在这个过程中，缘于地缘的“商帮”概念让我不断有新的认识和理解。

所谓“商帮”，是对一个区域的民营资本集团的统称，它既是一个经济地理的概念，又是一个商业文化的概念。自明清以来，中国各地出现了诸多著名的商帮，它们是当时民营资本的最强代表，也完整地体现了当时经济的主要特征。

中国自公元前七世纪开始，就逐渐演化成了一个国家资本空前强大的中央集权型国家，政权通过对关键性生产资料的控制来增加收入和体现控制力，在这样的体制内，商帮文化是一个异端。到有清一代，围绕着几个重要的产业，相继产生了几个大的带有明显地域人文特征的商人群体，用托克维尔的话说：“他们利用了旧制度的瓦砾来建造新社会的大厦，尽管他们并不情愿这样做。”

在这些商帮当中，鲁商可能不是其中最有影响力的一个，遍考明清两代的山东名人，鲜有声名卓著的大商人和实业家。19 世纪中叶，一个德国人曾做出这样的评价：山东人就其精神来说，能成为好官吏，学问也精湛，却不太适合于商业。这个德国人是一位地质学家，名叫李希霍芬，曾 7 次来华考察，在其著作《中国》中第一次提出“丝绸之路”的概念。

我基本认同李希霍芬的观点。原因无他，齐鲁是儒学的故乡，山东人这种“不太适合于商业”的气质很大程度上受到植根于这片土壤的儒家文化的影响。《论语·里仁》里讲“君子喻于义，小人喻于利”。这种对“利”的道德评判禁锢了商业基因的形成，并在随后几千年间都发挥着潜移默化的影响。

而手头的这本《鲁商：山东商帮财富之道》无疑给了我们一个机会，去对这片“不太适合于商业”的土地上诞生的鲁商进行重新审视。穿越百年风尘，我们看到在晚清至民国间，鲁商也以自己独特的姿态开疆拓土，逐浪商海，成为构建近、现代经济社会的一支重要力量。我们甚至发现，儒家文化在一定程度上使鲁商在经济活动中颇具道德感和责任精神，他们表现出的理念之超前、视野之广阔，使儒商风范尽显无遗，让后人心折。

但令人叹息的是，这些参与构建近、现代经济社会的企业后来多数在历史的风尘中湮灭，几无留存。这导致在我的研究和写作过程中，始终有一个问题挥之不去：这是近代百年特殊国情带来的困境，还是基于一个更长远的历史背景？

我们回顾中国古代的历史会发现，在独特的国家治理模式之下，中国居然从来没有独立的工商运行体制，也因此从未形成独立的商业伦理。自公元前 221 年秦朝统一以后，在中央集权的帝国模式之下，历代治国者形成了丰富的、中国式的行政模式和经济治理经验，与之相伴随的，则出现了先盛后衰的工商文明。当

中央集权形成之时，必是民间羸弱之际，而当地方坐大之时，又必然产生割据分裂的景象。中国所有封建王朝的兴衰更替，无一不是这一逻辑的具体表现。而在这一轮回中，工商经济一次次地成了牺牲品和殉葬品。

中国近代，众多企业依然宿命般承袭这样的轨迹，总是间歇性乍现便凋落，一如昙花，让人叹息。

因此，当我看到本书所记述的鲁商案例时，不免心有戚戚。书中记录：瑞蚨祥在百年前便实行了股权激励和开展连锁经营业务，这些领先于时代的创举无疑让人心生无限感慨。美国零售业巨头沃尔玛公司创始人山姆·沃尔顿生前曾说：“我创立沃尔玛的最初灵感，来自中国的一家古老的商号。它的名字来源于传说中一种可以带来金钱的昆虫。我想，它大约是世界上最早的连锁经营企业。它做得很好，好极了!”这家被沃尔顿所称许的“世界上最早的连锁经营企业”便是瑞蚨祥。如今的沃尔玛位列世界五百强之首，而瑞蚨祥的辉煌却早已成为过眼云烟，一去不返。此等对比，令人唏嘘。

在前言中，作者记叙了写作初衷：一方面可以让我们了解那个时代优秀商人的经营故事和商业智慧，并以此了解那个时代的商业乃至整个社会；另一方面也可以给当今的商界人士以启迪和借鉴。

我想，这便是企业史写作者的意愿，以史为鉴，可以知兴替，明得失，纵如远处的火把，亦可照亮前行的道路。

是为序。

吴晓波

2010 年冬月

【前言】

穿越时空访世家

当我们穿着西装、皮鞋或花俏的裙子，开着低噪音、产自国内外各大汽车厂家的私家车，缓缓驶过济南最繁华的商业街泉城路时，我们难以想象，在不到100年前，这条路上曾经回荡着各种悠长婉转的叫卖声，宏济堂的蜜丸、玉堂的酱菜、魏氏的熏鸡……而不是现在街边各种时装店门外音响里传出的千篇一律的“狂甩”、“打折”的促销广告；人们踩着布鞋行走在这条原名“院东大街”的路上，一辆辆坐着贵人的黄包车从身边轻轻地跑过。

那时候的时尚仿佛和时装无关，人们不太会在意自己身上穿的是进口的还是南方生产的衣裳，如果有一件孟洛川掌管着的“八大祥”产的粗布或绸缎衣裳，便是一种面子。人们不会像现在的年轻人一样惦念着两块面包夹着一块鸡肉的汉堡和掺杂着冰块的可乐，他们会用油纸包将一只尚在冒着热气的魏氏熏鸡和一小坛子趵突泉白酒，还有一小盒玉堂酱菜带回家，和家人一起慢慢品味。

在这条街道上，一条条挑挂出来写着“宏济堂”、“魏氏熏鸡”、“玉堂酱菜”的布幡，被现代闪烁的霓虹灯代替，多数过去的老品牌经过岁月的沉积真正成为了过去，但仍有一些类似于“宏济堂”、“魏氏熏鸡”、“玉堂酱菜”的耳熟能详的品牌在风雨百年后成为了“中华老字号”，在现代众多后起之秀的紧逼中顽强生存。

在它们得以流传至今的背后，往往有着娴熟精湛的技术和优良品质做支撑。几乎每一个老字号都传承着一个家族的力量，这个家族在明清时代或者更早的朝代就开始运营这样一个品牌，他们在这个品牌上倾注的心血和智慧，不亚于哈兰·山德士家族对于肯德基，康拉德·希尔顿家族对于希尔顿酒店，汗斯·怀斯道夫家族对于劳力士手表的热情和专注。

这样的一个发源于齐鲁大地，数代经营着同一份事业，并成为近、现代商业中一股中流砥柱力量的家族式企业，我们称之为“鲁商世家”。

继续往前追溯，鲁商应该是始于商周，形成于春秋战国，成熟于两汉。《史记·货殖列传》有邹、鲁“好贾趋利，甚于周人”的记载；姜尚治齐时，实行宽松的经商政策，注重招商引资，以致“天下之商贾归齐若流水”。齐鲁商人在长期的商业经营活动中，逐渐形成了一套主要包括预测分析、经营谋略、业务作风等在内的较为完善的经营之道。这些行之有效的经营方法，不仅为当世和后世的人们从事商业经营活动提供了参考与指导，而且还为我国古代商业经营管理理论的初步形成奠定了基础。

在近代历史上，鲁商虽不如晋商、徽商那般辉煌，但兴盛时也曾控制了北京乃至华北地区的绸缎布匹、粮食批发零售、餐饮等行业，特别是在东北地区，鲁商有着地缘、人缘的便利，曾在那片“商场”上纵横驰骋，名重一方。

从清末开始以至整个民国期间，尤其是济南等地开埠以后，山东商人在各领域开疆拓土，在济南、周村、烟台等地涌现出了一大批像电视剧《大染坊》里的主人公陈寿亭、苗瀚东，《大宅门》里的主人公白景琦那样的行业巨头。

或许从以下这些行文简单的例子，可以窥见部分鲁商世家当年驰骋商海辉煌之一斑。

苗海南　成通纱厂　成丰面粉厂

1933 年 5 月成通纱厂建成投产，拥有纱锭 1.5 万枚。此后，苗海南与胞兄等研究拟定了“大西北计划”，准备从西安到兰州间每个重要城市都设面粉厂或纺纱厂。1951 年，他捐款 15 亿元（旧人民币）购买战斗机 2 架，支援抗美援朝战争。公私合营前，成通纱厂已拥有 3 万纱锭、214 台织布机、2432 名职工。

宋传典　德昌洋行

至 1920 年，德昌洋行已在济南、青岛、潍县、烟台、天津、上海等地设立了分行或分号，除经营发网及汽车、自行车、布匹、呢绒、棉花、花生米、核桃等土洋货物外，还设了一个地毯厂、一个火柴厂和一个肥皂厂，资本总额达 100 多万元。1922 年山东省议会举行第三届选举，宋传典凭借雄厚的财力，当上了第三届省议会议长。

……

这些商界大亨，在一个或几个领域独霸一方，成绩卓著，自

需要全本请访问 www.ertongbook.com