



海洋出版·商务·一点通丛书

梁素娟◎著

中国商人 性格 地图

TRAVEL IN CHINA AND SEE THROUGH CHINA'S ECONOMY
A MUST READ GUIDEBOOK TO KNOW CHINESE BUSINESSMEN



一册在手 赢在中国

告诉你：中国人不一定知道的，外国人一定不知道的

粤商亦商亦盗 徽商是贾是儒 鲁商亦文亦武 豫商是憨是好

一部华夏商人的财富密码

胡雪岩 沈万三 雷履泰 范 鑫 李嘉诚 王永庆 林爱莲 马云

一组商界成功达人的基因图谱

广东人民出版社
广东人民出版社



京

第一章

大气中挥洒王道的
北京商人





◎ 左忆皇城遗风，右扬国粹精华的紫禁城

京商，顾名思义就是北京商人。可以说，京商的历史是伴随着北京悠久的历史成长起来的。

北京城作为首都已有2500年以上的历史，春秋战国时期（公元前770—公元前403年）即为蓟国之都，五代起先后有辽、金在此建都，直至元朝九年（1259年），北京成为首都，称元大都。明洪武元年改元大都为北平，永乐十九年改名为京师。清顺治元年（1644年）定都北京。民国成立及北洋政府时期，仍以北京为首都。

在北京王府井大街北端保大坊东面，至今仍保留着马可·波罗纪念馆。这个面积不大却整洁雅致的居所，曾是马可·波罗当年游历北京时居住过一段时间的府邸。《马可·波罗游记》中，记述了元大都当时商业繁华的情形：“在城里的大道两旁，有各色各样的商店和铺子……”

从元代至明、清，由于当时社会经济发展，北京商业一直十分繁荣。内城有“东四、西单、鼓楼前”，外城有“天桥、前门、大栅栏”。鳞次栉比的商业店铺出售着皇亲国戚和普通的京城居民们衣食住行所需的一切，聚拢了天朝大国最热闹兴盛的人气。

2009年8月3日，北京艺术博物馆举办了“毛家湾出土瓷器珍品展”。这些横跨元明清三代近千年的各式各样的瓷片，引来了中外考古界人士的一片惊叹。其实，它们只是北京出土的古瓷片的一少部分。据考证，毛家湾一带曾是元明清三代漕运码头堆积碎瓷的仓库，从2005年到2007年，长达两年多的挖掘共挖出了瓷器100多万片，足足装了11卡车。当年运往京城途中损毁的残品尚且这么多，总的货运量当有千万倍之巨。

类似的考古发现和相关史料，同样证明了鼓楼前、积水潭等地也曾经是京城的商业要地。鼓楼前一带从元代开始就是繁华闹市。那时，南方漕运船沿着南北大运河将江南的粮食、布匹、丝绸、瓷器等运至通州，再向西运往大都，经东直门桥，直达积水潭。当时的积水潭又名西海子，川流不息的货船载着来自全国各地的货物，昼夜不停地在那里靠岸。附近马路





上车水马龙，一派繁忙，各种到岸货物很快又从积水潭运到附近的鼓楼商业区和全城各处。

货物运输和商品交换也带动了北京城的住宿、餐饮、医疗、金融等行业。当时的东四牌楼一带曾是朝阳门内第一个大十字路口，从南方各地来的“漕粮”以及南方一带的土特产品由大运河抵达通州后，都要通过朝阳门运进京城。这样，随船而来的客商、船主、船夫、脚夫都要在朝阳门至东四牌楼一带休息、用餐，使得大道两旁的食摊、饭庄、客店、钱庄、当铺、药铺、绸缎庄、纸店等比比皆是。

元末明初对京城西南通道的打通，造就了西单牌楼的商业繁华。当时出宣武门至菜市口、广安门，向南可达卢沟桥、良乡和津冀等地；向东南可达山东、江浙、闽广；向西可达山西、陕西和西域。明清两代，许多衙署在京城西南办公，就近在西单牌楼商铺采办货物及生活用品，这便促进了西单一带商业区的发展。



解放前前门大栅栏



翻修一新的前门大街

城外“天桥、前门、大栅栏”的商业繁华，源于多尔袞率清兵入关后，强令汉人从内城迁居外城，并将天安门前棋盘街一带的商铺、会馆、戏园迁往南城。这样，前门大栅栏一带，钱庄银号、药店、绸缎庄、鞋铺、食品店、饭馆、茶叶店、金店、戏园等店铺林立，著名的同仁堂药店、盛锡福帽店、内联陞鞋店、六必居酱园、瑞蚨祥绸缎庄等百年老字号，都在这里落脚扎根、戏园也多达十余家，由前门大栅栏到天桥一带，





成为京城商业繁华地区和各种娱乐最集中的场所。

作为政治经济中心，京城最大的购买力来自朝廷和政府官员，由此形成的京商群落也多以为朝廷衙署及达官贵人服务为荣耀，并从此和衙门、官吏结下了千丝万缕、盘根错节的关系。他们盯着官吏们的言谈举止，留心着来自朝廷官府的一切信息。这样，京商天生就养成了一套心系政治、关注“国家大事”的嗅觉和触觉。

俗话说伴君如伴虎，大国无小事，与宫廷官府和大权在握的要员打交道，京商在举止做派上形成了许多“规矩”。比如，他们非常讲究信誉，讲究货真价实，以免和官家打交道砸了自己的饭碗，甚至落下牢狱之灾。京商面对朝廷的官宦，甚至管家、账房、家人，该出手时就出手送礼、请客吃饭，养成了一种豪爽、讲义气、注重人际交往、谈吐举止高雅、知识面广、学识渊博的风气。故京商讲究和气生财，以礼相待，其诚信、豪爽、大气的行事风格，一直延续到今天。

◎ 敏锐的政治嗅觉与深厚的儒商底蕴

外地人来京坐出租车，往往不出三句话，出租司机就跟您聊上了国家大事，口中出来的都是“构建和谐社会”、“与时俱进”、“建设文明首都”这类大词儿。北京有几百年的建都史，是中国的政治文化中心，由此形成的历史文化和政治气场使北京人对政治情有独钟。北京人崇尚政治没



内联陞



老舍茶馆





有职业之分，政治就像北京人生活中的盐，缺了它，北京人的生活就会变得寡淡无味。即使是街头小贩，也会当街大侃特侃政治。难怪有人会说，北京商人天生有着敏锐的政治嗅觉。京商的生意经也或多或少地沾着点儿政治气息。

北京铸器行业老字号“宝刀衡”，其经营者衡氏家族是旗人。古代皇宫贵族和文武官员都讲究佩刀和佩剑作为装饰，于是“宝刀衡”的主人在清朝几乎包揽了宫廷百官需要的所有刀剑。衡起通常常爱开玩笑地说：“在过去，咱们家的活计可是国家支柱产业，王公大臣谁都离不了。皇上见了咱们家的人，也要高看一眼！”这位衡起通便是“宝刀衡”的第七代传人，眼下主要为收藏家和外国友人定制刀剑。

在清代，皇室贵族为保证衣食住行方面消费品的充足而且高品位的供应，常常要钦定一些诸如“造办处”等皇家御用的工商机构，专门经营宫廷官府需要的器物。而对上游原料的采办会辐射到京城相关的工商作坊，这种官商思维也会随之逐渐渗透到大街小巷寻常商铺经营者的头脑中，并作为京商血脉中的一部分，传承给后世。

自20世纪以来商品经济日益发达的新的历史时期，京商的“政治嗅觉”都是一流的。原商业部部长胡平有过这样一段评价：“京派新商人一般从传统商人和政府官员中脱颖而出，经商方式比较多地表现为权力的转移。北京市场不算大，但做生意的场面却最多。主要是因为北京信息丰富。可以说权力和信息构成了京派的经商特色。”京派商人不少与京城大大小小的官员有联系，路子广，信息灵，热衷做大买卖，而且往往比远离政治中心的经商者更容易成功。



造办处

由于权力也可以打通商业的经





脉，北京商人的政治神经十分敏感。即使是一个微不足道或与政治风马牛不相及的事件，他们也能嗅出它们的“政治”气息，看出其中的商业味道。比如，让上海人搞一个文艺节目，上海人最关心的就是“好看不好看”、“卖不卖座”，而北京人首先关心的是“领导爱不爱看”，并围绕这一点做文章，只要领导爱看，政治正确，动员起全民观看，自然会有上座率。



荣宝斋

北京人脑袋里装的除了生意经，就是最新的政治新闻和独到的政治见解。北京商人做生意时，多喜欢带点儿官味，爱打政治牌。因此，跟北京商人打交道，光会喝酒不行，还得懂点儿政治。

除了敏于政治之外，深远厚重的儒家文化也造就了京商仁德为本、注重礼义的传统理念。北京是名臣名士集中之地，北京独特的文化土壤涵养了京商，并使之成为国内商帮中深受儒家文化影响的典型群体。

大量文人士大夫生活于北京，他们不可避免地会与京商发生各种联系。而京商也因为与文人结缘而更具墨香、儒风。这方面的例子不胜枚举。仅就京商字号的牌匾、楹联而言，“六必居”的牌匾出自明首辅严嵩之手，“荣宝斋”的匾由清末状元陆润庠所书，茹古斋匾为翁同龢题写，悦古斋出自学部大臣宝熙之手。清末状元孙家鼐为王致和写了两副藏头对，其一曰：“致君美味传千里，和我天机养寸心”。

此外，京商的不少经营者本身就具有文化人的身份，王致和、一得阁的创始人都是会试落第的举人。许多官员也经商，如内联陞的开店资金就来自一位姓丁的京官；在明代，据传连严嵩家里都开设店铺。文人经商，很自然地将所信奉的仁、义、礼、智、信的儒家文化理念应用于商业经营，这在一定程度上会影响到京商的价值取向和经营理念。





◎ 坚守诚信，盛誉之下是真价值

老一辈北京人间至今留传着这样一段佳话：位于大栅栏的“瑞蚨祥”在1900年庚子事变后曾被烧成一片瓦砾，经受灭顶之灾后的瑞蚨祥却出人意料地做出承诺：凡是瑞蚨祥欠客户的钱，一律奉还；凡是客户欠瑞蚨祥的钱，一笔勾销。这一郑重承诺非常典型地体现了传统京商视顾客为上帝的诚信做派。

作为京商文化的主要品质之一，诚信是北京商家自古以来就有的良好传统，而且一直延续到现在。

说到底，京商的诚信经营品质，还是深受儒家文化影响的结果，京商能自觉将儒家文化与诚信的商业文化结合。于是有了同仁堂抱定“同修仁德、济世养生”的经营宗旨，制定了“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”的堂训，无不深刻反映了儒家伦理和文化对京商的影响。在京商字号中，如今尚存的以“仁”、“德”命名的字号众多，如“全聚德”、“南庆仁堂”、“仁和”等。周恩来总理生前27次到全聚德，他对全聚德字号的解释：“全而无缺、聚而不散、仁德至上”，本身就蕴含了深刻的儒家文化精神。

正因为融合了深厚的儒家文化底蕴，京商在经营中更讲究真材实料、精工细作、童叟无欺、和气生财，以德经商，用仁心换人心。京商的经营



瑞蚨祥

文化特质与淳朴、厚重的老北京文化相交融，最终形成了具有独特内涵的京商文化。

本着诚信经营的理念，在商铺和市场交易中，货主一般都不漫天要价，开价通常都比较实际，离成交价的差距不大。一般的北京商人不会贪图眼前小利，他们往往更重视长远

大气中挥洒王道的北京商人





利益。北京商界出现过不少像瑞蚨祥、全聚德这样历时逾百年而且越来越兴盛的企业，讲求货物品质、诚信待客的经营方针，就是他们可持续发展的宗旨。

从明清时期起，京商们就视顾客为衣食父母，上至宫廷、王府、大宅门的大买卖，小到一般平民百姓的小买卖，均热情周到，童叟无欺，力求价格合理，分量充足。正如《康熙微服私访记》中天福号老掌柜说的：“和平头百姓搞好关系，他们就会把咱们的产品推荐给别人，这样一传十、十传百，买卖自然就来了。”精细、诚信的服务使得京商们身上充满了人情味，百姓用他们的东西就像用自个儿的东西一样放心。



改革开放以来，诚信经营理念在新京商中间得到了发扬光大。成立于1998年的北京日上公司是一家集生产、销售于一体的专业包装机械供应商，属北京包装机械行业新兴企业。该公司成立不久，就打出了“诚信经营、以人为本、科技创新”的牌子，不仅严格遵照ISO9001-2000质量体系标准制作新产品，还人性化地提出了“防盗门被盗，索赔找日上”的口号。由于售后服务周到及时，信誉可靠，成立以来业务覆盖全国二十多个省市，部分产品出口马来西亚、朝鲜、俄罗斯等周边国家。仅日上防盗门一项，就覆盖了北京30%以上的家装市场。

联想集团的杨元庆常说，诚信是一个人乃至一家企业生存的根本。诚信的意义不仅在于一笔交易的成败赚赔，还在于它标志着一个企业的品质。他曾经讲过一个给员工发奖金的例子。1987年，联想内部实行了承包制，就是根据电脑销售情况来提奖金。由于进的货特别好，渠道特别畅通，承包的效果就特别突出，年终一结算，承包部门的经理和员工人均奖金高达6000多元。那在当时是个吓人的数字，按当时有关规定，





奖金如果超过了三个月的工资（当时三个月工资100元），超过的部分公司就要缴奖金税300%。怎么办？三条出路：第一是把钱发下去，把税缴给国家，拿到工资，钱也没了，公司关门。第二条路，就是跟得奖金的员工说，来年再发，请他们理解。但那有违诚信，会挫伤员工积极性。那么只有走第三条路，就是拿支票换现金，把奖金发了。联想这样做后，群众的积极性大为高涨。但是两年以后东窗事发，发奖金的事被追查到联想，怎么办？为了公司信誉，联想照赔了9万多元。只是，由于联想已经做大，这9万块钱已不在话下。正如杨元庆总结中所说，正是靠着诚信经营，联想才有今天。

◎ 海纳百川，有容乃大，北伐商人的创业乐园

作为都城，北京先天必须具有开放性的文化氛围，兼容各地的文化，成为集大成者。与徽商、晋商等多为“走出去”的商帮不同，京商重在“走进来”。在这种文化环境里成长起来的京商，便也由此拥有了一种开放性文化。

开放性的体现之一，便是人员的流动。北京历史上是一座典型的移民城市。金在此定都以来，历次的朝代更迭都会带来大量移民。以明代为例，明初洪武、永乐年间，北京地区至少有六次重要移民，包括大量商业移民。来自江苏、山西等地的商人很快在京建店置铺，使各地商货产销于京城。永乐帝曾将南京“太医院”的医师，迁至北京另组为宫廷服务

大气中挥洒王道的北京商人





的“太医院”。同时，原在南京开药铺的不少店主，也随之移民至此。这样，明朝时在北京就开设了不少药铺。现在已知的北京历史最悠久的老字号企业鹤年堂，就创立于永乐年间。

明清以来，来自不同地域的商人以各自最拿手的经营传统，掌控了北京城不同的商业行业，使北京商业街成为国内各地品牌商业集中之地。例如，山东人主营行业为饭馆，代表字号有正阳楼、东兴楼、天福号、泰丰楼等；山西人主营生活用品和金融业，控制着卖油盐酱醋的店铺及钱庄、票号、颜料铺、干果行业；浙东商人主营行业为药材业、银号业，代表字号有同仁堂、鹤年堂、千芝堂、永安堂等药铺，恒和、恒利、恒源、恒兴等银号；徽州人主营行业为茶叶、粮食等，代表字号有吴裕泰、张一元茶庄等。

移民使得大量工商业人才汇聚于北京，带来了全国的人力资源、产品和商业文化，来自不同区域的商业文化与北京的宫廷文化、官府文化相结合，与高层次的宫廷消费、官府消费需求相结合并不断融合，促成了特色鲜明的京商文化的形成。谭家菜创始人谭宗浚是广东南海人，光绪年间任翰林院编修。他在京任职期间，在粤菜的基础上，根据不同口味需求，融



谭家菜招牌菜黄焖鱼翅





合了各菜系精华，创造出“食界无口不夸谭”的谭家菜。

正所谓海纳百川，有容乃大，改革开放发展市场经济时期，北京作为首都，再次成为各地商人“南下”或“北伐”的创业乐园。百度的李彦宏来自山西，汇源的朱新礼来自江苏，SOHO中国的潘石屹来自甘肃……北京作为政治经济文化中心提供的大舞台，成为各路豪杰施展拳脚的用武之地。在各行各业干得最出色的企业家中，几乎都能找到北伐商人的身影。

如香江控股的刘志强、翟美卿夫妇，二人于1990年在深圳宝安开办了第一家家具店，起名“金海马”。五年后，金海马的门店已经遍布几十个大中城市。从家具业起家的夫妇俩，2000年之前一直固守在其赖以发家的家居连锁经营领域。2000年后，香江集团突然开始了多元化横向扩张的进程，其扩张之快令人咋舌。在上海股市成功进行了资本运作之后，他们毅然北上京城，使香江地产成了首都楼盘开发中的新景观，并接连开辟了家居连锁企业。翟美卿多次感叹：在首都北京，我们找到了发展的新空间。

世纪金源集团董事局主席黄如伦则来自福建。出生于福建农村，35岁之前在家乡做小买卖。1978年旅居菲律宾，在对外贸易中逐渐做大。1991年，他返回家乡，开始投资于房地产业，并发展成为福建最大的私营房地产商。1998年，黄如伦进入北京市场，在北京开发了最著名的项目“世纪城”，2000年和2001年，世纪城连续两年蝉联北京住宅销售冠军，并创下北京楼盘销售新纪录。2001年世纪城被评为中国住宅30名盘之一，后来又获得“最佳入住楼盘奖”和“金牌住宅区”称号。

由于北京拥有的政治经济文化资源和广阔发展前景，将会吸引越来越多的商业精英汇聚于此，以扩展自己商业帝国的版图。





◎ 仁义深厚守规矩，轻易不越雷池

中国被称为礼仪之邦，北京又是中国传统文化中的城市仪制规范的完美体现，这里长期是中国政治中心，人们对于天地君亲、长幼尊卑的一定之规是非常熟识的。这种文化的世代熏陶，使得人们自然地重视秩序规则。就全国各城市比较而言，北京整个城市的布局处处都表现出一种规矩严谨的风格。

北京的商界也是如此，来自全国各地的商人要在同一个城市里和平共处，就必须共同遵守一些基本的商业行为规范。因为在天子脚下经商，一般商家都带有浓厚的规矩礼仪色彩，重牌匾、守信用、重质量、守规矩。同时，商家能够在北京立足，必须是商品经营独具特色，加工技艺必称一绝，京韵浓郁兼收并蓄。

传统的北京商人始终坚持着自己的一套行业经营的“最高水准”。由于宫廷贵族和官府消费具有典型的高端特点——对消费品的品质务求尽善尽美，这就促使京商逐渐形成了精益求精的经营和技术特点。以清代为例，清朝宫廷饮食讲求慎选料、细加工、精烹制，而宫廷的高品质产品对京城高消费人群具有普遍的吸引力。



同仁堂

为了适应这些要求，北京老商号都会以宫廷的产品标准为最高标准，有的产品和技术甚至直接来自宫廷，如同仁堂的产品代表了国药的最高标准，制药技术源自宫廷御药；月盛斋创始人酱羊肉的手艺和通三益熬制秋梨膏的方法也是得自御膳房和清宫秘方。

为满足精细、高品质的消费需求，京商普遍在原料上千挑万选，在技术上精雕细刻，在产品上不断创新，对人才求贤若渴，京商老字号的产品





和技术标准代表了当时同时代的最高标准。

2009年8月，一则关于“故宫面条卖到30元一碗”消息风靡各大门户网站，不明就里者对这样的“天价面条”马上提出批评和质疑。原来，8月8日这天，位于故宫神武门东200米处的东长房游客服务区的餐厅正式开业，有人捕捉到消息后，便把故宫餐厅一碗面条定价30元作为信息爆料给相关媒体。初听起来，这是一个有违诚信、漫天要价的商业案例，但真正到故宫餐厅就餐后，消费者发现，这里的面条是人工拉面，汤料用的是土鸡炖出来的浓郁鸡汤，配以鸡丝香菇和排骨，实际上物有所值，定价并不算贵。几个月后，这个餐厅非但未因“面条太贵”关门，反而颇受游客欢迎。故宫餐饮管理方表示，这是考虑到游客游览故宫所需时间长，为避免外出就餐重复支出门票费，他们才在故宫珍贵的地界辟出餐饮区；价格是综合了文化、成本等因素制定的，并不是漫天要价，更不敢狠心宰客。

这个例子似乎可以从反面证明，在社会舆论开放透明的今天，在首都北京这样开放的大都市，很难容许类似“店大欺客”的现象发生。







庄

第二章

实惠哲学里渗透
着精明的上海商
人





◎ 天然的聚宝盆，上海滩不老的传奇

从中国地图上看，上海的地理位置注定了它天生会成为一个交通发达、经济繁荣的商业大都会。上海不仅位于中国东海岸线中段，为南北海上交通必经之地，而且占据着中国最大的水运河道长江的出海口，另有黄浦江、吴淞江流经这里。如果说北京是中国古都、武汉为“九省通衢”、广州为南海水陆联运要冲的话，那么上海则是江海联运、打通内陆和沿海直通国外的中国商运大枢纽。上海的地理位置特点与伦敦、巴黎、鹿特丹、纽约等世界都市有很多相似点，作为江海相接处的水上绿洲，上海是天然的聚宝盆，演绎着不老的传奇。

上海市区最早是吴淞江下游的一个渔村，到了唐宋时期，随着社会经济的发展，逐渐成为繁荣的港口。南宋政府在咸淳年间（1265—1274年）设上海镇（镇名源于黄浦江西的“上海浦”）。1292年（至元二十九年），经元朝廷批准，正式设立上海县，上归松江府管辖，下辖华亭县东北、黄浦江东西两岸的高昌、长人、北亭、海隅、新江等五地，标志着上海正式建城。

上海通常被简称“沪”，别称“申”。二者各有来历。大约在六千年前，现在的上海西部已形成陆地，东部地区成为江海连接处的冲积扇也有两千年之久。史料记载，春秋战国时期，上海曾经是楚国春申君黄歇的封



扈

邑，因此别称为“申”。公元四、五世纪时的晋朝，松江（现名苏州河）和滨海一带的居民多以捕鱼为生，他们创造了一种竹编的捕鱼工具叫“扈”，又因为当时江流入海处称“渚”，因此，松江下游一带被称为“扈

