



共好

老沃 著
蒋易君

价值增长的真谛

商源20年
见证中国酒业的奋斗与梦想



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

共好

老沃 著
蒋易君

商源20年
见证中国酒业的奋斗与梦想



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

共好：商源20年见证中国酒业的奋斗与梦想 / 老沃，蒋易君著.
—杭州：浙江大学出版社，2014. 10

ISBN 978-7-308-13903-8

I. ①共… II. ①老… ②蒋… III. ①酿酒工业-工业企业
企业发展-概况-中国 IV. ①F426.82

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第222901号

共好——商源20年见证中国酒业的奋斗与梦想

老沃 蒋易君 著

策 划	杭州嘉乐文化传播有限公司
责任编辑	杨 茜
封面设计	周 灵
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路148号 邮政编码 310007) (网址: http://www.zjupress.com)
排 版	浙江嘉麒广告有限公司
印 刷	杭州日报报业集团盛元印务有限公司
开 本	710mm×1000mm 1/16
印 张	19.5
字 数	253千
版 印 次	2014年10月第1版 2014年10月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-13903-8
定 价	45.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: (0571) 88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

商源的成长路，遇上了好时光。

这20年来，商源人磕磕碰碰，兢兢业业，有了今天的一点成绩。

写这本书，希望能够记录历史，而不忘初心；并能够反思得失，以鼎新未来。

挂一漏万，不会减少我对没有被提及的伙伴们的感激之情；着重笔墨，更添加了被肯定战友的企业责任。

商之道共好，源之本真诚。

献一杯美酒，祝福所有的伙伴和朋友！

再献一杯，祝福国家富强、天下太平！

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, connected strokes.

中国商人的精神与境界

浙江商源集团的创始人朱跃明等在中国经济起飞的20世纪90年代开始创业，参天时机地利之机遇，悟古今中外之商道，立高远博大之志向，扬奋发强图之精神，历20年之奋斗，从当年区区一个小公司成长为今日行业中的翘楚和影响全国的集团公司，写下了一个生动的中国商业故事。在这个真实的故事中，包括许多激动人心的时刻、顺风逆浪的体验、成功的欢乐喜悦、困局的痛苦迷茫、沉思的开悟大彻以及登高远眺的战略宏图 and 豪情万丈。在这个故事中，外在的业绩成就固然重要，内在的精神境界却更加珍贵，因为，前者是果，后者是因。

让我们在中国商人的精神传统的背景上，分享商源集团的精神气质。

中国商人的精神传统

中国商人在历史上的社会地位，据历史学家考证，在明朝之后有了一定的提升。简而言之，此前在“士农工商”的排序中居末尾，商业长期受到抑制，此后提升为“士商工农”。明清之后，“士”和“商”之间的关系不但密切而且相互渗透，如士人转而从商、商人的后代读书入仕。^①近60年来，转折点则是20世纪80年代的改革开放，商人的社会地位由受压制转为受追捧。但与西方相比较，中国商人尚未能成为独立的社会力量。

中国商人有源远流长的历史。在司马迁的《史记》中，就有专门的

①余英时：《中国近世宗教伦理与商人精神》，载《儒家伦理与商人精神》，广西师范大学出版社2004年版。

一卷《史记·货殖列传》，提供了中国古代自先秦至汉财富增长领域的人物传记和商业思想。《货殖列传》专门记载了两千多年前中国的优秀商人，如范蠡和子贡。从这些人的列传中，可以看出他们行商的行为、精神及其来源。司马迁说该书“略道当世千里之中，贤人所以富者，令后世得以观择焉”。

1861年，一个名叫利希霍芬的德国地质学家在他游历中国后所出版的专著中，专门写下了这样一段话：“（中国）沿海有特殊的种族，如宁波人，尤其是商业中的宁波人，完全可以和犹太人媲美。”^①

现代国史学大师陈寅恪关于中国商业传统，也曾经说过一段话：中国古人，素擅长政治及实践伦理学，与罗马人最相似。其言道德，惟重实用，不究虚理。其长处短处均在此。……此后若中国之实业发达，生计优裕，财源浚辟，则中国人经商营业之长技，可得其用。而中国人，当可为世界之富商。然若冀中国人以学问美术等之造诣胜人，则决难必也^②。

显然，陈寅恪先生从历史学家的视角认为，中国人重实用，（相比而言）经商乃中国人传统之强项，更易胜出，有可能产生世界级的富商。其中，即隐喻了对中国商人传统的肯定。

传统既存，试问，中国商人与西方商人相比较，区别何在？

与西方的商人精神相比较，中国商人精神的突出之处在一个“和”字。西方商人强调竞争和个性张扬，中国商人讲和合与关系。中国商人主张和气生财、以和为贵，根于以“和”为宗旨，所以中国商人重关系、重情义、重脸面、重报应。

西方商人讲契约，中国商人讲情谊。契约是外部的，情谊是内在的。

西方商人勇于扩张创新，中国商人囿于中庸。

^①参考自凤凰卫视《凤凰大视野》专题节目“宁波帮商”，2014年7月28日。

^②源自吴宓日记。吴宓特别注明此段“尽录陈君之语意”。引自吴学昭：《吴宓与陈寅恪》，清华大学出版社1992年版，第9-10页。

再问，中国商人的历史传统和精神，源于何处？

关于西方商人的精神及其来源，M. 韦伯在其著名的著作《新教伦理与资本主义精神》（*The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*）一书中做了获得世界认同的开创性研究和阐述。M. 韦伯认为，西方的商人精神源自宗教伦理。韦伯的这本书证明伦理思想是产生资本主义的推动力量。著名学者余英时对韦伯这本书的贡献做了如下的概括：韦伯《新教伦理与资本主义精神》的特殊贡献，在于指出了西方近代资本主义的兴起，除了经济本身的因素之外，还有一层文化的背景，此即所谓“新教伦理”。^①

中国历史上没有西方那样的宗教形式，中国商人自是受到中国文化的熏陶和影响，即在儒家、道家和佛家的传统中形成了自身的精神气质。其中，儒家的“和而不同”、道家的“和谐”“天人合一”、佛家的“因果报应”都产生了重大的影响。

中国文化传统以道至上。儒家以人道为主，人道即人与人的相处之道或关系之道，必涉及人之情。道家崇尚天道，注重外部的时机契合，祸福转化。佛家讲因果之道，引导积德行善，广种福田。

简单而言，早期的中国商人受道家的影响最大，以“天时地利人和”为主旨，特别重视把握“时机”和“天命”，讲究阴阳转化、好坏相依。两千多年前的范蠡就是道家商人之出色典范。汉代以后，儒家对商人的影响大增，儒家特色的经商之道成为主流。孔子得意的弟子之一、著名商人子贡将商道归纳表达为儒家的五个字：信、义、智、礼、仁，主张“以信立之，以义取之，以智识之，以礼约之，以仁成之”，就是一个典型。佛家对商人的影响，则主要表现在赚钱之后，或求保平安，或行善造福社会。

^①余英时：《中国近世宗教伦理与商人精神》，载《儒家伦理与商人精神》，广西师范大学出版社2004年版，第237页。

中国商人之境界

商人之事业，或宏大或微小，或长久或短暂，而商人之间区别，主要不在于生意之大小，而在其境界之高低。如言“于己有利而于人无利者，小商也；于己有利而于人亦有利者，大商也；于人有利，于己无利者，非商也；损人之利以利己之利者，奸商也”。生意大小，或因机遇时局等外因。境界高低，却尽在自己。境界高者，虽小能大，可成百年之大基业。境界低者，虽大实小，至多如流星忽现。

由于中国商人之精神主要受到儒家思想的影响，在许多情境中他们被称作“儒商”。其缺陷也相当明显，而使其境界亦受到拖累。

应该特别指出的是，儒家伦理的伪善一面，在中国商人的精神中不幸被肆意放大，造假作弊、欺诈拐骗，成为中国商人精神中最丑陋的劣根性。

关于儒家伦理造成的另一个毛病——急功近利，从下面中西商人的对比中可以透视出其根源。著名学者余英时对韦伯《新教伦理与资本主义精神》一书进行评论时指出：（西方商人的）“资本主义精神”包括了勤、俭、诚实、有信用等美德。但更重要的是人的一生必须不断地以钱生钱，而且人生便是以赚钱为目的，不过赚钱既不是为了个人的享受，也不是为了满足任何其他世俗的愿望。韦伯也形容这种特殊的精神是“超越而又绝对非理性的”。据韦伯的研究，加尔文的教义便是这一精神的来源。^①

最关键的障碍是，中国商人难以做到“赚钱既不是为了个人的享受，也不是为了满足任何其他世俗的愿望”，因为中国商人没有这种“非理性的”宗教信仰，中国儒家的精神伦理是入世的、世俗的，甚至多是现世的。正如余英时所说：“儒家从来便是人世之教。”^②影响商人最大的主导性的因素是，儒家或新儒家的思想注重的是在世“立德立

^①余英时：《中国近世宗教伦理与商人精神》，载《儒家伦理与商人精神》，广西师范大学出版社2004年版，第237页。

^②余英时：《中国近世宗教伦理与商人精神》，载《儒家伦理与商人精神》，广西师范大学出版社2004年版，第257页。

功立言”，这显然无法完全排除“世俗的愿望”。相反，儒家的伦理可能导致急功近利的追求。儒家只讲入世的、现世的，这也许让中国商人从精神气质上趋向更加现实、更加讲究“现在”，甚至于多有急功近利、只图眼前，“在商言商”被降低为“只求赚钱，何言其他”。

商源集团的“共好”商业精神境界

上述分析为我们理解商源集团长期坚持的“共好”企业理念提供了更深刻的背景。商源将注重关系的儒商传统具体化为“共好”。商源追求的不是创业者个人的目标，也不是商源公司自身的目标，而是共同的美好、开放的美好。从局部而言，甚至是以帮助对方、成就对方为目标。因为成就对方，也是成就自己。在开放的平台上，“对方”是指一切的合作者，包括内部的员工和外部的任何潜在合作者。

这里面，孕育了三个重要的商业思想和商人精神。其一是以真诚为本；其二是以“合作”取代“竞争”；其三是“共同创造价值”。特别有意义的是，后两个商业思想已经突破了中国文化之樊篱，代表了全球商业战略思想之大趋势。2011年，哈佛大学著名战略学教授 M·波特提出的新概念“创造分享的价值”（CSV, Creating Shared Value），正是“共同创造价值”在移动互联网时代的新发展。

“共好”是创业者朱跃明在商源集团播下的精神基因，是商源事业发展的核心商业精神。二十年来，它已经呈现出更新的内容和执行方法。我们有理由相信，将之不断贯通并深化下去，通过“共好”版本的更新和操作流程的优化，商源的辉煌必然会有第二个二十年乃至通向百年长青。



广州中山大学

2014年8月25日

第一章 大商源起 /7

第一节 商源前传/10

听从心灵的安排 /10

学徒的上升之道 /13

苦心人天不负 /18

第二节 汪洋中的一条船/22

乘风破浪浪 /22

那口子的天赐良缘 /26

壮士断腕, 百万归零 /28

第三节 成也萧何, 败也萧何/31

绕不过的秦池标本 /32

初尝颠覆营销胜果 /33

都将成为历史教材 /36

第二章 伊力特传奇 /39

第一节 冬天来了, 春天还会远吗? /42

知我者, 谓我心忧 /42

泪流满面 /45

第二节 梦里寻“伊”千百度/48

找寻千里马 /48

有缘千里一线牵 /50

夜奔苏吴 /51

第三节 赏英雄, 拼本事/53

职业经理群 /54

打响杭州第一枪 /57

风生水起 /61

第四节 系统变革/63

“长子”角色 /64

软得起, 也硬得起 /65

深度链接 /67

第五节 英雄惜英雄/71

共好的厂商关系 /72

献给自己的荣耀 /75

第六节 成功启示录/77

启示一：人在阵地在 /78

启示二：三位一体的匹配因缘 /78

启示三：开先河者得天下 /81

第三章

老台门的文化复兴 /83

第一节 黄酒史话/86

千年史脉 /86

上海现象 /88

老朱的黄酒梦 /92

第二节 老台门诞生记/94

结缘塔牌 /95

打开崭新的一页 /97

不能忘却的人物 /100

第三节 十年功名尘与土/102

破与立的新生 /103

不走寻常路 /108

品牌修炼 /112

第四节 文化复兴的黄金时代/116

黄酒文化重构 /116

地道国酒 /119

第四章

楼兰中国梦 /121

第一节 历史回声/124

光辉岁月 /124

历史成就的基因 /126

天造地设 /128

第二节 品牌梦的尘埃落定/131

新疆品牌再生缘 /131

八千里路云和月 /134

亿元学费带来的疼痛与收获 /137

第三节 凤凰涅槃又三年/142

酒厂整改与论持久战 /143

本土化的法国酿酒师 /149

重新定义中国酒庄酒 /152

得天独厚的历史文化资本 /155

第四节 逆势飞扬,王者归来/158

第五章 商源的国际版图 /163

第一节 开局与定位/166

第二节 从玛歌出发/169

试水圣佩特罗 /169

“有序玛歌”之路 /171

差异化的大厂路线 /172

金榜 AOC, 为消费者做嫁衣 /174

让罗曼尼·康帝走出神坛 /175

第三节 找到战略杠杆/176

“三步走”战略 /176

MCCA 的自我创新 /178

第四节 另一种模式——供应链服务/180

第六章 久加久的战略合围 /183

第一节 渠道整合的构想/186

做一个新角色 /186

美好的开端 /188

第二节 逆水行舟/190

久加久出炉 /190

速度与模式之争 /192

第三节 自我博弈的竞技场/195

热闹的市场 /195
几家欢乐几家愁 /196

第四节 创新与试错/199

老零售的新思路 /199
前进中的徘徊 /202

第五节 让电商回归本质/206

激情无法改变世界 /206
联盟化运作 /209

第六节 战略合围的航母效应/211

卢教授指点迷津 /212
区域连锁烽烟 /216
升格 /217
产业拼图 /219

第七节 驶向新纪元/221

第七章 打造价值链——水到渠成 /225

第一节 供应从雷甸开始/228

渠道建设战 /228
内部市场化的原动力 /231

第二节 软力量/234

让渠道更“软”的硬功夫 /234
看不见的手 /236
大和小的关系 /237

第三节 资本价值渠/238

在安全渠里流动 /239
杠杆才是利润 /240
资本价值论 /243
醉翁之意也在酒 /244

第四节 凤凰于飞/246

良材如水引入渠 /247

得失之思, 起用之虑 /251

栽下梧桐树 /253

腾飞的两个维度 /257

第八章

大商格局 /261

第一节 二十年的内省与反思/264

伐谋皆上兵 /264

耗散过去的优势 /267

第二节 变革者得未来/273

变革三部曲 /273

踩住时代的节拍 /277

第三节 “共好” 的中国精神/279

义利兼修 /279

基本法的时代梦 /281

后记: 伟大的光源/285

大事记/289

商道酒魂

据史记载，孔子曾拜会老子，不耻下问：“何为道？”老子指指天，旋即又指指地。孔子领悟了，天地即为道。后来，孔子东游列国，创立儒家学派，后世以其价值主张引导了华夏民族两千多年的发展。也许可以说，老子《道德经》其实也是儒家文化的根柢一脉。儒学被官家引为正统之时，道家早已在江湖民间，以其“道”的智慧推动了中国芸芸众生对生计生活与商业事功的经营。万物自然有大法运行，这个道就是规律。因此，变是不变的永恒——花开花落，因缘起灭，皆是规律。

有位智者说，“商业即人业”。要深谙生活真谛，尊重人性，方可能在商业经营的潮起潮落中得到人心，长久发展。所以，孔子在易辞中说：“道之德，即为得。应得，必得。”商之道德，不也就是老子写进《道德经》中的“上善若水”之意？

先人造字，有象形、会意之说。从甲骨文中的“商”去解构商之本意，兴许更能触及“商文化”的初始内涵。作为一个象形文字，“商”在甲骨文中有多多种字体，后人的解读也甚多，目前公认的几种与商族、商人起源联系在一起的解释更加符合“商”的本意。其一，“商”字为大火星宿的象形字；其二，“商”字形象地会意为“子”在“冈”上的商族；其三，也就是今天最为广泛的意涵，“商”为做买卖的象形字。这就是说，追溯历史渊源，是商族人开创了经商先河。

那么，又如何理解酒魂？兴许能从西方的酒神精神中得到一些启示。

西方酒神狄俄尼索斯^①为雷神宙斯之子，其母受天后赫拉的蛊惑央求见雷神真貌，被雷火烧死，酒神自出生之日起便在隐藏中成长为俊美青年。在古希腊对酒神祭祀的仪式中，他身着狐狸皮^②，象征着新生，这与酒的酿制惊人地一致。酒，自水中来，是水的精华，却又有着火的刚性和热烈。烈酒如火，火是酒的魂魄，而水形火性，恰恰就是商业的精神内涵，更是中国道家五千年相传的事物变化推进的真谛。

中国是酒的故乡，中国的酒文化博大精深，源远流长。我们的祖先很早就学会了酿造美酒，发明了世界独一无二、堪称第五大发明的曲药酿酒术，还制造出了美轮美奂的酒器，催生了无数嗜酒如命的酒仙与酒鬼，却始终未能树立起一个独立丰满的中国酒神形象，致使酿酒业无神可奉，甚为遗憾，让人嗟叹。当学者们谨慎考证仪狄、杜康是否真实存在时，中国的酒神失落了。

为了节约粮食，备战备荒，防止皇室权贵沉湎于酒而荒废朝政以致亡国，夏禹在国史上第一个提出禁酒。夏禹“遂疏仪狄”^③，远离国家酿酒师。无酒可酿，何来酒神崇拜？

而历代皇帝的禁酒运动，正是基于家国大业。中国历代英明君王虽失酒神，却建立了历史悠久的封建王朝，建立了影响世界的灿烂的华夏文明。而酒在中国五千年的文明史中却依然担当着生活中最重要的配角，创造了令中国文化艺术多次达到世界巅峰的奇迹。

中国的酒是有灵性的，也是有魂魄的，比起西方葡萄酒的浪漫情怀以及俄国伏特加的烈性刚劲，中国的酒更趋向于它的诗情画意，王羲之兰亭雅集，曲水流觞，而后写下天下第一行书《兰亭集序》；李太白斗酒诗百篇，天子呼来不上船；白居易“昨与美人对尊酒，朱颜如花腰似

①葡萄酒神，不仅握有葡萄酒醉人的力量，还以布施欢乐与慈爱成为极有感召力的神，他助推古代社会的文明并确立了法则。

②在色雷斯人的仪式中，狄俄尼索斯身着狐狸皮，据说象征着新生。

③汉代刘向所著《战国策·魏策》上记载：“昔者，帝女含仪狄作酒而美，进之禹，禹饮而甘之，曰：‘后世必有饮酒而之国者。’”

柳”……中国的酒所催生的酒文化，异乎寻常，丰富多彩，璀璨夺目。

所以，当一家位于江南杭州的民营企业——以商源为名号，并举“共好”的旗帜将美酒经营得风生水起的时候，酒魂在这个崭新的移动互联网时代，有了新的生命与表达。

因商之源初始策，必不忘初心，必以此为旗；以商之源远流长，实现对商道的传承。因酒而起的商源，二十载始终如一地从事酒行业的服务与发展，使人惊叹“源”字的精美用意。天下六德，名占其一。不管是创新独到的妙用，还是纯属天意的巧合，商源二字为企业的长足发展，预设了一个充满想象空间的完美注脚。

老子在《道德经》中说“上善若水”，意思是最高境界的善行就像水的品性，泽被万物而不争名利。世上最柔的东西莫过于水，然而它却能穿透最为坚硬的东西，弱能克强，柔可克刚。水的文化源头，既可以回溯到道家的“上善若水”，又可对接儒家的“智者乐水”，充分反映了水与人类的生命生活、文化文明深刻而密切的关系。

道的法则启迪了经营的哲学：水流到的地方自然形成水道。时机成熟，事情自然会成功。从酒水经销商发展而来的商源集团，二十年的历程，以水之精神，水到渠成；价值链平台今日构建，以水的能量，水到渠成。

商源从渠道商萌生，踏三轮而起步，逐步构建成酒业供应渠道，尤其在浙江市场独占鳌头。渠道平台也逐步在全国复制与延伸，既符合商业为人服务的理念，更符合终端连锁品牌的扩张性质，从而推动上游及整个产业链的升级和发展；对商源来说，基于价值链的创造和为顾客创造价值的战略定位，也需要重新理解和构建创新的酒水供应服务内容。

如果说“上善若水”是中国人生命中至高的哲学，那么，饮水思源则是人性升华以及人类长久发展的至高法则。

商道与酒魂，可以说是作为中国顶级酒商的商源企业内在的两大