

全景式再现徽商的兴起、辉煌与传承，提供生动、深入的故事体阅读快感！



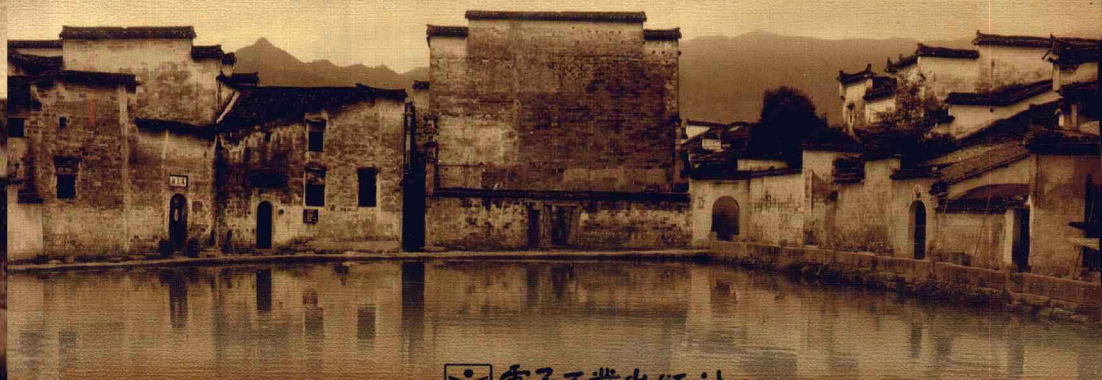
华通集团
HUATONG
专注于管理实践
www.huatop.com

传奇 商帮

第二部 徽商沉浮

孙科柳 高垒 编著

探寻百年商帮的风云际会
感悟财富背后的商业智慧



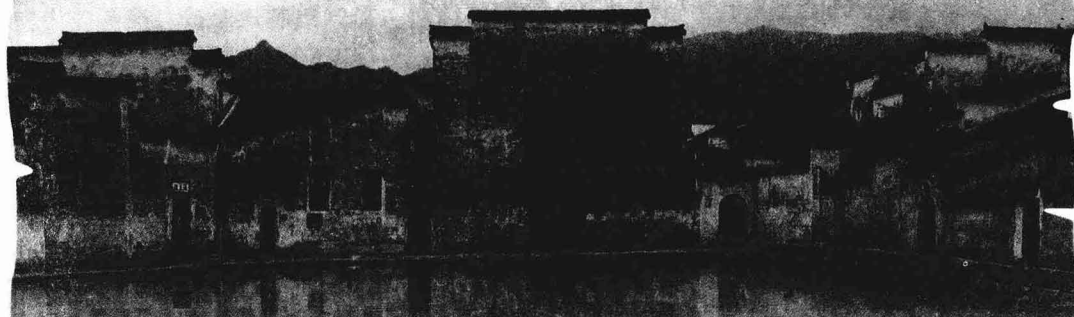
电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

传奇商帮

孙科柳 高坐 编著

第二部 徽商沉浮



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书对古今徽商的历史脉络进行梳理,从明清亦贾亦儒的徽商先祖到今天享誉全国、走向世界的商界精英,全景式展现徽商的“前世今生”,并从徽商的地域性格和文化气质、营商之道等侧面,通过许多鲜活的个案,勾勒出新老两代徽商的集体群像,凸显“徽骆驼”的拼搏精神和“多才善贾”的智慧。通过介绍诸多代表性人物的商海传奇,呈现徽商享誉数百年的成功之道,以及新时代下浴火重生的商道精髓。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

徽商沉浮/孙科柳,高垒编著. —北京:电子工业出版社,2011.7
(商帮传奇;2)
ISBN 978-7-121-13920-8

I. ①徽… II. ①孙… ②高… III. ①徽商—研究 IV. ①F729

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 124814 号

责任编辑:李红玉

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司
装 订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

北京市海淀区翠微东里甲 2 号 邮编:100036

开 本:720×980 1/16 印张:16.75 字数:238 千字

印 次:2011 年 7 月第 1 次印刷

定 价:36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

前言

静下心来，探寻百年商帮的风云际会，感悟辉煌财富背后的商业智慧，是一次愉快的精神旅行。

在我们漫长的文明发展进程中，“重农抑商”一直是我们这个国家一项古老的传统，在历史上，商人是逐利者，他们受尽打压和冷落。然而那些血脉里流淌着商业气息的商人们从不停歇，他们伺机抓住每一个机会，走南闯北，货通天下。

1840年的国变，使年老的封建王朝终于不得不“睁开眼睛看世界”，而呈现在它眼前的是全球商业贸易正通过所有可以启动的轮船机车驶向世界的各个角落，源源不断地创造着空前的财富。这是一种观念的革命，财富从此变成一项桂冠，获得它们的人才有权利佩戴。这些头戴桂冠的商海精英，成为一个个新的传奇，被人颂扬，广为流传。

确切地讲，他们的确有资格被称为“传奇”。

当太谷平遥的晨曦里走来新中国金融业的乡下祖父的时候，当胡雪岩们整理好顶戴后，坐下来谈生意的时候，当第一条红头船驶向先辈们从来没去过的“南洋”的时候，当挑担货郎穿行在义乌的大街小巷的时候——他们就注定成为这个时代的传奇，他们的每一句话、每一件事都是财富王国中的圣经。每个人都想知道，他们在说什么、他们在做什么、为什么是他们。

乡下祖父说，我是晋商，我最富。

胡雪岩们说，我是徽商，我是商儒。

红头船上穷小子说，我是潮商，海外有金。

挑担货郎说，我是浙商，针头线脑能发家。

这就是最富有传奇色彩的“四大商帮”——晋商、徽商、潮商、浙商。曾经，他们有着辉煌的先辈，丝茶、瓷器、钱庄票号、海货洋玩是他

III

商帮传奇

前言

们的聚财之宝；如今，他们创造了我们耳熟能详的品牌：苏宁、比亚迪、百度、富士康、腾讯、国美、阿里巴巴、义乌小商品城……可以说，这些名字本身就是财富的代名词，他们必须被写进历史。

商帮传奇系列正是从此处入手，由远及近地剖析四个商帮的历史传承和今天的发展。通过宽广的视角，生动的素材，深入浅出地将晋商、徽商、潮商、浙商四大商帮的精彩故事娓娓道来。往事不能尽述，我们只能从精选的素材里体味商道的真谛。

商帮传奇系列共分为四部，本书是其中之一。自明朝中叶以来，徽商一直是活跃于全国商界的一支劲旅，并被誉为“儒商”，几百年来一直名商辈出，清朝的“红顶商人”，徽商占了一大半。近代以后，传统徽商全面衰落，但在改革开放之后，新一代徽商在浴火中重生，创造了很多举国皆知的名牌。“前事不忘，后事之师”，古今徽商波澜壮阔的商海沉浮历程，对当下的商界和有志于创业从商的人士，都有很多借鉴意义。

商道沧桑，虽历经风雨，却始终承载着中国商人的精神，潜藏着我们的商业智慧，指引着我们在新的起点上，由成功走向成功。

目 录

V

商帮传奇

目 录

第1章 吴楚一隅，商通天下

群山封锁，铸就了移民风骨	2
小本起家，以货殖为恒产	4
两淮盐务的历史机遇	6
大江南北，无徽不成镇	10
闻名海内的商贾之乡	12
百年轮回，商道永续	15

第2章 源远流长，儒商相济

白手起家，守正居奇	20
以儒道行商，以商资兴儒	22
商人世家的鸿儒与名臣	26
丛书楼，一代儒商的不朽丰碑	29
功德无量的徽州刻书业	33
开眼看世界的茶业大亨	36
胡适的徽州乡情	39

第3章 “徽骆驼”的英雄本色

仁爱互助，广结良缘	44
汪直，葬送生命的海商之梦	46
抗击倭寇的碧血与忠魂	51
在封建统治的缝隙间壮大	54
是耶非耶，逼出来的红顶商人	57

凤凰涅槃与浴火重生	61
-----------------	----

第4章 红顶商人的发迹史

仁德钱庄，一代巨商的起点	66
27岁，胡雪岩赚到第一桶金	69
尽心的善举，得到了贵人相扶	72
一诺千金，国难识贤良	76
“胡某只会做事，不会做官”	80
为国为民，战后复兴杭州城	84
悬壶济世，流芳古今	88
黄马褂与“淑德彰闻”匾额	91
红顶商人，烜赫天下	93

第5章 盛名背后，百年沧桑

62岁，一杯苦酒，成败转头空	98
成也靠山，败也靠山	101
“外资”利息留下的祸根	104
官场斗智，四两岂能拨千斤	108
穷奢极欲下的自卑与惶恐	112
自掘坟墓的资金周转	116
阴沟里也能翻船	120
收拾残局，散尽家财安后事	123
一代巨商，是丰碑还是废墟	126

第6章 那些记忆里的徽商背影

胡兆祥，从货郎到酱园老板	130
北有六必居，南有胡玉美	132
百年恒春，享誉古今	134

宗族体制下的有限责任公司	138
百年茶号，旧貌换新颜	140
胡炳衡故居，历经百年风雨	142

第7章 百年老字号的传承

落魄举人的“青方豆腐”	148
致君美味传千里	150
斗转星移，老字号的“第二春”	153
“地球墨”，世博会的金奖产品	156
两代人的“胡开文”	158
“胡氏阁书”，分家不分店	161
文化遗产的拯救与复兴	164

第8章 新徽商的凤凰涅槃

十八个红手印，迈出联产承包的第一步	168
严宏昌，被淡忘的先行者	171
傻子瓜子，当代私营企业的急先锋	174
几经风雨，激流勇进	177
商战无父子，气死亲儿子	181
四度婚姻，伴随着“草莽徽商”的沉浮	184

第9章 “巨人”的风云变幻

砸掉铁饭碗的软件学硕士	190
做人就要做“巨人”	192
负债3.5亿，多元化扩张的陷阱	195
道义的誓言：欠债还钱	198
脑白金，一个营销神话	201
再续《征途》，引领网游产业	204

以消费者为老师的财富秘诀·····	207
-------------------	-----

第 10 章 齐头并进的当代徽商

“家电沃尔玛”的缔造者·····	212
苏宁电器，从价格战到国际化·····	216
来自安徽的江苏首富·····	219
从 200 元资金到多元产业集团·····	222
“技术狂人”王传福·····	225
比亚迪，从电池工厂到汽车巨头·····	228
身价 15 亿的穷光蛋·····	231
规则第一，董事长第二·····	234

第 11 章 儒商典范，继往开来

当代徽商，对“儒”的传承与超越·····	238
宣家鑫，颠覆文人的穷酸命运·····	240
马林，从军旅精英到商海人杰·····	244
支新建，夕阳产业也能做大做强·····	247
刘庆峰，唱出高科技产业的新声·····	250
继往开来，续写徽商传奇的新章·····	253
后记·····	256



第1章

吴楚一隅， 商通天下

皖南的新安江畔的徽州，曾为战国时代的吴楚两国交界处，用今天的话讲，就是“三不管地带”。就在这片位于吴楚一隅的方寸之地，数百年来，一代代烜赫一时的名商从这里走出，足迹遍及全国，并带动了整个安徽的经商风气，从而形成了我国明清时期最杰出的商人群体——徽商。几百年以来，徽商的传奇，不但没有被历史淡忘，而且至今依然在不断续写更为灿烂的新篇！



群山封锁，铸就了移民风骨

徽州是个古地名，如今已经成为安徽省黄山市的一部分，在北宋末年之前，曾先后被称为新安和歙州。这是一片四面环山的“方寸之地”，崇山峻岭的包围，形成了徽州自成一体的格局。清澈秀美的新安江，发源于徽州的黟山麓，自皖南的层峦叠嶂中奔流东向，汇入浙江沿海的钱塘江。

在战乱年代，群山封锁、与世隔绝的徽州，成为躲避战乱的世外桃源。历史上，中原百姓曾经三次大规模迁徙到徽州，第一次是在中原战乱迭起的两晋南北朝时期，第二次是在军阀割据的唐末五代时期，第三次是在两宋之际，金兵南侵的“靖康之乱”前后。

透过新安江的暮霭，依稀浮现出这样的场景：

一群衣着褴褛、面容枯槁的乱世流民在山间踟蹰前行，战乱使他们丧失了家园，颠沛流离。“翻过这座山，就有水，走吧！”走在队伍前面的汉子转过头望着大家，嗓音沙哑低沉，但很坚定。

远山对面依稀的水声，是所有人的精神支柱。置身于荒山野岭，一切金银细软皆与粪土等值，随处可见的树叶甚至树皮，便可作为干粮充饥，只有水，才是万金不换的真正财富。无论走到天涯海角，只要有水，就能够活下去。

这一行难民翻过山，已是斜眼西下的时分。面对眼前碧波荡漾的激流，众人兴高采烈，全然不顾河畔的碎石划破了手脚。不少人一边喝水，一边发出“感谢老天爷保佑”、“感谢爹娘在天之灵”的呜咽。

“这个地方，总觉得很不一样。”好几个平时领头的壮年难民，此时都异口同声地说。“是啊！”一个老者捧着手中的水葫芦四下观望，沉吟良久，“感觉就像又回到了当年，仗还没有打起来的日子……”

这是一个群山环绕的水乡，感受不到任何刀光与烽火戾气，河水对面的山坳里，依稀升起袅袅炊烟，一片安宁、祥和的气象。河水的下游，隐约现出几个逆流而上的黑点，竟是几艘水乡的渔船。“喂——喂——”

“船家——”黄昏群山环绕的河畔，回荡着喜极而泣的呼唤。

这些偏巧来到新安江畔的难民，都是乱世的幸运者。山水环绕的徽州，不啻为世外桃源。热情好客的徽州人，接纳了一批又一批的逃难者，而这些难民在徽州定居下来，又以同样的热情，不断接纳更多的乱世流民。

来自五湖四海的徽州人，逐渐形成了共同的口音，世代在这里扎下根，把这片群山闭锁的土地，开辟为皖南地区最兴旺的重镇。宋朝以后，朝廷设立徽州府，下统六个县，即歙县、休宁、婺源、祁门、黟县和绩溪。日后被誉为“商圣”的胡雪岩，祖籍就是绩溪。开创理学的儒家巨子朱熹，则出生于徽州婺源县。千百年来家喻户晓的清官包拯，也出生在与徽州一江之隔的合肥。

群山封锁下的徽州虽然是乱世的避难所，但山多田少，地矿贫瘠。“七山一水一分田，一分道路与庄园”的民谣，是徽州地貌的写照。随着人口的增长，到了元末明初，很多当地人都已无田可耕。

面对困境，流淌着祖先“移民”血脉的徽州人，再次选择了“走出去”。

徽州的山峦是闭锁的，而江水则是开放的、外向的，天然的环境铸就了徽州人的移民性格，以及勇于闯荡的进取精神。

顺流而下，新安江可以直达杭州。自南宋定都临安，“直把杭州作汴州”之后，以苏杭为中心的江南沿海地区，成为全国的经济中心，“苏湖熟，天下足”。不甘困于群山之间的徽州人穷则思变，或沿江而下，或徒步走出群山，到异地他乡经商谋生。富甲天下的苏杭地区，成为徽州商人的首选。

据史书记载，到明朝中叶的弘治年间，休宁和歙县等地的人口，30%在家乡种田，70%到异地经商。五百多年前的统计数字，如今已无从验证，但可以确定的是，当时徽州人外出经商者，已经占到了当地总人口中的大半以上。也正是在这个时期，史册上留下了“徽商”这个称谓。



小本起家，以货殖为恒产

中国明清时期的商帮，以晋商和徽商为首，是当今史学界的共识。和以长途贩运起家，并以“北票号，南钱庄”闻名天下的晋商不同，徽商的创业，大多源于小本经营和几代人艰辛的财富积累。

“前世不修，生在徽州，十三四岁，往外一丢，翻山越岭，来到杭州，有生意就停留，没生意到苏州……”这首数百年来经久不衰的当地民谣，道出了徽州人外出经商的无奈。

徽州自古土地贫瘠。近代的一些学者根据有关史料进行统计后发现，明清时期，即使在丰年，徽州全年的产粮，也只够当地人吃三四个月。为了生存，徽州人只得脱离农村，背井离乡外出经商。明清之际的大儒顾炎武说：“中家以下皆无田业，徽人多商贾，盖其势然也。”由此可见，大多数徽商在经商之前，都处于“无田业”的贫困状态，没有较多的资本。

根据徽州婺源、休宁等地的县志记载，即使日后经商有成荣归故里，得以名列其间的“名商”，也大都出身贫寒，不得不从小本经营做起。

婺源人李士葆家贫离乡后，20岁来到芜湖，为当地的中产之家做佣工，收入甚微，直到年逾四旬，依然一贫如洗。后来，他向别人借了些钱，开始做小买卖，凭借一点一滴的积攒和一套把生意做活的本领，逐渐积累了一笔非常可观的财富。晚年，他把上千两白银全部捐出，为家乡商人修建会馆，因此留名青史。

明朝成化、嘉靖年间的歙县人黄豹，自幼家贫，于是走出家乡做了货郎。他一度在湖广地区当小贩，不断积攒微薄的利润。多年之后，黄豹带着这笔钱来到千里之外的扬州，投资经营盐业，历经三年的惨淡经营，在当地盐市上成为规模较大的商户。黄豹死后，他的儿子黄锜子承父业，几十年后成为当地盐商中的头面人物，甚至多次为当地官府出谋划策，其建议多被采纳。

在重农抑商的封建社会，商人是备受歧视的。即使出身草莽的明太祖

朱元璋，也明文规定：农民可以穿丝绸制成的衣服，但商人即使再富有，也只能穿布衣。清朝的雍正皇帝也曾说：“四民以士为长，农次之，工商其下。”

为此，其他如京郊和冀、鲁、豫等地的商人，大都“以末致富，以本守之”，即经商发财后回到家乡购买田产——务农是根本，经商只是万般贫困下迫不得已的权宜之策。

但很多徽商，即使经商有成，也没有回归土地经营，而是代代相传，将商号招牌不断做大，如王致和、胡庆余堂、胡玉美等流传到21世纪的徽商老字号，都在数百年来，历经了几代名商的苦心经营。

被封建社会视为“末业”的货殖（商业），改变了很多徽州人的命运，“以贾代耕”成为诸多徽商终其一生乃至累代相传的立身之本。乾隆年间，扬州徽商的办公聚会场所，被命名为“务本堂”。以“务本”、“敦本”命名的徽商寓所，在很多地方都屡见不鲜。可见，大多数徽商都抱定了以货殖为恒产的决心，侨居异地经商，也是一种安身立命的“本分”和“本业”。

一幅流传至今的徽商旧宅对联，可以作为其“务本”经商、以货殖为恒产的注脚：“读书好，行商好，效好便好；创业难，守业难，知难不难。”

两淮盐务的历史机遇

唐宋年间，徽州经商者就不乏其人。9世纪初，白居易的《琵琶行》有“商人重利轻别离，前月浮梁买茶去”之句，浮梁县就在徽州西部，与休宁和婺源毗邻。当时的徽州名为歙州，虽地处偏僻，但当地出产的茶叶已经颇有名气。被后世称为“茶圣”的陆羽，在其著作《茶经》中，就对“歙州茶”作出了很高的评价。可见，徽人经商之风由来已久，并声名远播——尽管文人墨客对他们的指摘，往往存在颇多偏见。

徽商真正闻名全国，走上发迹的道路，则源于明清两代的两淮地区的漕盐运输。由此，徽商形成了几百年的商帮，并在历史上奠定了不容忽视的一席之地。

众所周知，食盐是生活必需品，无论盐价抬到多高，老百姓也不可能不吃盐。汉武帝是盐铁专卖的始作俑者，开创了官府与民争利之先。西汉后期的名臣霍光虽一度废止了这一政策，使幼帝刘弗陵获得了“孝昭帝”的身后美谥，但三国以后，历代皇朝都厉行盐铁专卖。到了宋朝，两淮地区成为南北盐务中转的枢纽。而徽商得以染指两淮盐业，并从中赚取暴利，始于明初建立的“盐引”制度。

“盐引”制度的制定，是明朝国防的必需。

明朝开国后，长城以北的草原，一直很不安宁。为此，朱元璋曾派大将蓝玉深入蒙古沙漠，将元朝的残余势力消灭殆尽。但随后，瓦剌、鞑靼等部落先后兴起，明成祖朱棣五次御驾亲征，深入蒙古草原，最终在他64岁那年死于征途，马革裹尸而还。25年后（1449年），瓦剌酋长也先，在土木堡将御驾亲征的明英宗生擒，并围困北京。“粉身碎骨全不怕，要留清白在人间”的兵部尚书于谦，就在这一战中得胜成名。北方游牧民族的威胁，贯穿于明朝的始终。

为了稳定边防，明朝在苦寒的北方设立了九个军事重镇，边关将士的粮草，朝廷以出榜招商的方式解决，鼓励各地的商人运粮到边塞支援。而

官方给运量商人的报酬，不是货币，而是一种被称为“盐引”的特许资格——商人运多少粮食到边关，官府就按照相应的价格，允许该商人到两淮盐场领取一定量的食盐，到指定的地区销售，其中的差价，就是商人获得的利润。

大量的徽州商人抓住了这个历史机遇，以结伙经商的方式，置办粮草，从数千里之外的江南地区开赴长城以北的边关。然而，由于路途过于遥远，起初的徽商，在粮草与食盐的转运贸易中，虽获利颇丰，但与晋、陕等距边关较近的商帮相比，依然处于劣势。

贩卖食盐的利润是很高的，清朝道光时期的名臣陶澍就此算过一笔账：在两淮的盐场，每斤盐大约卖到一至四文钱，但盐商把这些食盐运到其他各地销售，“近者六七十文，远者竟需八九十文不等”，利润至少翻了二三十倍。明朝的民间经济，大抵与清代相近，但官府对盐务的管控，却远不及政府严厉，据有关专家推算，明代盐商的利润，当比清朝犹有过之。

歙州的黄氏家族，和休宁的很多汪姓盐商，都通过盐务经营，成为名震一方的累代富商。休宁西门是很多汪姓盐商的老家，在明朝中期的当地宗谱中，有“乡人称富者……西门汪氏”的记载。

精明的徽州商人，在不断往返于漠北和江淮两地的艰辛创业中，逐渐创造出了一套更好的办法。距边关较近的晋、陕等地的商人，运粮草到边塞很容易，但苦于南下千里之外的江淮换盐贩卖。于是，徽州商人与他们达成了“分工合作”的协定，晋陕商人专门负责运粮换取“盐引”，而徽商代为支盐行销，利润与持有“盐引”的晋陕商人分摊。

从此，徽商得到了两淮贩盐之便，并把贩盐的利润，进一步向茶、药、墨块、印书等行业扩张经营。而晋商也得到了更多的银钱，其中的部分商家，开始走上办银号、“钱生钱”的道路。近代史上，晋商以“汇通天下”著称于世，徽商则大多专务实体经济，其端倪肇始于自明朝中后期的“盐引”分工。

徽商在两淮盐务的经营利润扶摇直上，很多徽州人都纷纷移居到两淮

盐场附近，或者贩盐利润最高的扬州等地，从而逐渐垄断了两淮盐务的经营。

明末的动荡，特别是以“七杀碑”著称的张献忠对富商、富户的大量残杀，以及清军对扬州城的两次洗劫，造成两淮盐业一度萧条。清朝坐稳江山之后，盐务基本承袭明朝旧制，并对盐商课以重税。到了康熙年间，两淮盐业又恢复了繁荣。

当时很多徽州人的祖辈，足迹都曾遍布两淮，对盐运至京师及各大枢纽城市的水旱道路，都非常了解。

徽州商人黄汴，专门编纂了《一统路程图记》，书中详细记述了自淮扬地区及明代两京和十三布政司的水陆交通路线，对每个水陆驿站的名称，与每条道路的起点、终点乃至中途的分支，以及各地的风俗禁忌，都有详尽的记载。《一统路程图记》又名《天下水陆路程》，此书如今收藏在日本的山口大学。

清代有个佚名的徽商，编了一本《江湖绘画路程》，书中通过 33 幅详尽的地图，记述了由徽州府前往杭州及长江中游的道路。此外，书中还把从湘潭到镇江的航船路线，编成了简明通俗的“行路歌”，在徽商之间广为传唱。

清代的徽商凭借对江淮中转道路的熟悉，和一定程度的地利之便，终三百年之世，一直处于两淮盐业的垄断地位，一些巨商富甲天下。

康熙初年的徽商江演，家境贫寒，自幼随父背井离乡，到扬州当学徒。后来，江演用多年学徒生涯中艰辛积攒的一笔资金，从事食盐贸易，逐渐发家致富。几十年后，江演的儿子江承瑜子承父业，盐务经营的规模不断扩大，晚年被诸多同行推举为两淮盐业的总商。

江承瑜逝世后，其子江春继承家业，并袭任总商，其产业持续壮大，逐渐堪居全国之冠。

乾隆六次下江南，江春家族都参与甚至主导了当地的“迎驾”。1756 年乾隆第三次下江南，江春筹资建造行宫，穷奢极侈的布局，令毕生好大喜功的乾隆爷“龙心大悦”，亲临江春私宅慰劳，并为其私宅赐名“净香园”。