



同仁堂

传承与发展

北京同仁堂二十年改革发展记

◎ 边东子 著

人民东方出版传媒
东方出版社



同仁堂

传承与发展

北京同仁堂二十年改革发展记

◎ 边东子 著

人民东方出版传媒
东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

同仁堂：传承与发展：北京同仁堂二十年改革发展记 / 边东子 著.
—北京：东方出版社，2014.5
ISBN 978-7-5060-7481-0

I. ①同… II. ①边… III. ①同仁堂药店—历史
IV. ①F721.8

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第107350号

同仁堂：传承与发展

(TONGRENTANG: CHUANCHENG YU FAZHAN)

作 者：边东子
责任编辑：邓 翊 吕晓芬
出 版：东方出版社
发 行：人民东方出版传媒有限公司
地 址：北京市东城区朝阳门内大街166号
邮政编码：100706
印 刷：北京京都六环印刷厂
版 次：2014年6月第1版
印 次：2014年6月第1次印刷
开 本：710毫米×1000毫米 1/16
印 张：19.5
字 数：260千字
书 号：ISBN 978-7-5060-7481-0
定 价：48.00元
发行电话：(010) 64258117 64258115 64258112

版权所有，违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题，请拨打电话：(010) 64258029

引 子

弄潮儿向涛头立，手把红旗旗不湿。

别来几向梦中看，梦觉尚心寒。

——（宋）潘阆

人们都知道北京有个同仁堂，这是一家传承了三百四十多年的老字号，老北京人都知道，“当年就连皇上、太后都吃同仁堂的药”。它延续的是传统，代表的是经典。如果用“古色古香”“百年流芳”“古风犹存”这样的词汇形容它，没有人会有异议，但是把它和“现代”“国际”“IT”“数字化”这些新词联系起来，有人就会质疑了。而本书要叙述的就是一个这样的同仁堂。它和某些人印象中四平八稳、亘古不变，虽是爷爷奶奶的最爱，但“80后”“90后”却颇为生疏的同仁堂不同。它立于改革的大潮之前，敢于冲浪，敢于改革；它敢于标新立异、特立独行，不从众，不跟风：当社会上一度出现工人大面积下岗的现象时，同仁堂却顶着压力，不让一位员工下岗；当一些企业不顾主客观条件，片面追求“做大做强”，以致落得墙倾楫摧时，同仁堂却发出了“做长做强做大”的声音；当一些人“理直气壮”地喊出“企业就要追

求利益最大化，社会效益是雷锋的事”，同仁堂却坚持“义利共生，以义为先”，每当国家有事、民族有难的时候，同仁堂总是舍利取义。而近二十年来，同仁堂的经济收益却保持了每年都以两位数增长，每五年就翻一番，既赢得了良好的社会效益，也取得了可观的经济效益。

作为一个老字号，一家国有企业，同仁堂在由计划经济向市场经济转型的过程中，也曾历经磨难，饱尝艰辛，但经过艰苦探索，奋勇开拓，不仅延续了旧日有口皆碑的美誉，更造就了今日远播遐迩的盛名。现在的同仁堂在市场经济中，已经由蹒跚学步到得心应手，再至游刃有余，为国企的改革和发展提供了许多有益的经验 and 实例。

同仁堂在二十年的改革历程中，从一家企业发展到集团公司，再发展到企业集团群，并且完成了由单一的全民所有制向多种所有制并存的嬗变，其中有许多前无古人的创新，和敢为人先的尝试，值得思考，值得借鉴。

二十年来，同仁堂不仅在经济上取得了可观的成就，而且继承和发展了独有的“同仁堂文化”。同仁堂不仅是经济的实体，也是文化的载体，他们创造的经济与文化并举，“寓管理于文化中”，都是对如何运用企业文化的成功诠释。

可是现在有人却说，“国企是臭水沟”，根本没有前途。原因是，国企的高管因为企业不是自己的，没有责任心。事实是这样吗？路要从头走，话得从头说。

北京有个崇文门，远近驰名。自古至今，这崇文门的里里外外发生过多少青史留痕的大事，多少谈笑即过的闲事，多少引人泣下的惨事，多少欢天喜地的乐事，真的是难以尽述了。即使要说说曾经在这里热热闹闹地开业，轰轰烈烈地兴旺，又默默无闻地消失的大商家、大字号、大买卖也是难事。清代，崇文门内外是商业发达、繁荣鼎盛之地。这里有花市，曾经有不可尽数的商家在这里卖绢花、纸花、通草花，可谓

“处处花成阵，时时开不败”。可现在，这里早已经没有了花市，只是空留下“花市大街”的名字。清末民初，这里还是北京五金行业集中的地方，并且都是大商号，如“万和成”“义顺成”“三益泰”“广泰和”等，连京师五金行业公会都设在这里，可是这些当年响当当的店铺，早已经消失得无声无息。除此之外，这里还有过酒市，最有名也是硬撑到最后的几家酒庄是“泰和”“天裕”“永隆”“永亨”，可是现在，就连它们当年到底开在哪儿，都没人能说得清了。这里更是北京药业的集中之地，不光有名气不小的大药铺，还有二十多家药栈，如“天汇”“天成”“隆盛”“益成”“久大”“惠丰”“永增”“三益”“仁兴”等，其中“天汇”“天成”“隆盛”“惠丰”又并称“四大药栈”。这些药栈不同于药铺，它们从来不做零打碎敲的小买卖，只做大宗生意，用现在的话说，就是“只批发不零售”。药栈还代药商存货，管他们的住宿，让他们在药栈中谈买卖、做生意。可是现在，到哪里去觅它们的芳踪？又到哪里去找它们的故事？

今天，即使是白发苍苍的老人，也很少有人能讲出那些曾经显赫一时的大字号、大商家的老故事了，它们早已随着时间的流逝而淡出了人们的记忆。可这本书，偏偏就是要讲一个历经三百四十多年不倒，尤其是近二十年来越来越兴旺的老字号，它就在崇文门外，叫同仁堂。

说到这儿，北京的老人就会强忍着笑说：“错了不是？谁不知道供奉御药一百八十八年的同仁堂开在大栅栏啊。那可是在前门外，要说正阳门也行。那儿离崇文门还有好几里地呢，您可露怯了。”

80后、90后的俊男靓女听了更会大笑不止，赶紧发手机微信或者写微博：“囧！现在的写手真烂，竟说同仁堂在北京崇文门外。”

没错！名贯九城，享誉中外，专卖参茸饮片、丸散膏丹的同仁堂药店确实是在前门外的大栅栏。那金碧辉煌、描金彩绘的大楼上，还高悬着同仁堂“二龙戏珠”的招牌呢。可要说这双龙如何腾空而起，那明珠

又是怎样流光溢彩；同仁堂的历史怎样在风风雨雨中曲折前行，百年老店的故事又如何跌宕起伏地发展，那就得到崇文门外去探寻了。

在崇文门外，在一群巍峨入云的现代化商厦中深藏着一所四合院，那门是朱红大门，墙是磨砖对缝，房是四梁八柱，廊是抄手游廊，不仅凸显着浓郁的中国古建筑特色，还饱含着北京传统文化的底蕴。遮天蔽日的现代化高楼群中有了这两座宽畅的四合院，竟然有了一片白云蓝天，让人感觉心清气爽，豁然开朗。原来，这里就是“同仁堂（集团）有限责任公司”的所在地，乃是同仁堂真正的“龙头”。处世低调，被员工们称为“电视上无影、广播里无声、报刊上无名”的集团党委书记、董事长殷顺海，和以其为首的集团领导团队，就在这里，引领着同仁堂系内企业前行，在改革开放的大潮中冲浪，为同仁堂的历史续写新章，带领全体员工走出了一条独特的“同仁堂之路”。

目 录

第一章 回眸篇——继往开来

- 一、点点滴滴老药铺，风风雨雨同仁堂 /002
- 二、老梅欲开三度，新花共生一枝 /027

第二章 突破篇——先发展后规范

- 一、两肩担重任，三招破危局——同仁堂新一届领导班子成立 /036
- 二、抓住机遇闯股市，不惧风险破难关——股改上市 /053
- 三、三三见“久”，一一归位 /066

第三章 探索篇——边发展边规范

- 一、术业有专攻，撤小并大 /074
- 二、变消极为积极，化腐朽为神奇 /078
- 三、定位健康产业，兼治“已病”“未病” /082
- 四、新工程高屋建瓴，老字号更上一层楼 /087
- 五、战“非典”众志成城，抗病魔凸现爱心 /109
- 六、一个决定振聋发聩，三项承诺感人至深 /117
- 七、同仁堂人才迭出，金字塔硕果累累 /125



- 八、大爱无疆上善若水，“四个善待”惠及各方 /132
- 九、品牌如命，堂誉为天——同仁堂的品牌文化 /147
- 十、相倚为强成大业，各有所长共发展
——同仁堂发展观“板块的互动” /160
- 十一、让同仁堂走出国门，将中医药推向世界 /174
- 十二、以仁爱为本，靠诚信立业 /184
- 十三、提升仁心，传播大爱 /197
- 十四、不谋万世者不足谋一时，不谋做长者不足谋做大 /204
- 十五、他山之石可以攻玉，身边佳木亦是良材 /210
- 十六、等闲应对次贷危机，从容穿越金融风暴 /224

第四章 展翅篇——先规范后发展

- 一、回眸众山小，昂首攀高峰 /232
- 二、底蕴深厚传世久，新葩竞放流韵长
——同仁堂发展观之“文化传承基因” /242
- 三、完善法人治理，整合不同专业；
创新体制建设，实行合议制度 /255
- 四、创新是基因，变革乃根本 /259

第五章 追梦同仁堂

- 一、今朝虽好看，明天更灿烂 /272
- 二、回眸二十载有奉献更有欢乐，
展望一百年有期望更有重托 /278

续一：问道资本运作 擦亮金字招牌 /283

续二：完善法人治理结构 推进现代企业制度 /292

续三：新的里程 新的责任 一把手顺利完成交接 /299

第一章 回眸篇——继往开来



修葺一新的同仁堂集团公司大门

1992年7月，中国北京同仁堂（集团）有限责任公司成立，拉开了百年老字号“同仁堂”改革的序幕。这场改革既要继承同仁堂三百余年丰厚的历史文化遗产，又要落实全新的突破，凤凰涅槃，浴火重生。



一、点点滴滴老药铺，风风雨雨同仁堂

同仁堂有着三百四十余年的历史，其间经历了许多风风雨雨。它不仅有着蕴藏深厚的中医药资源，而且有绵长丰富的文化遗产。要说今天的同仁堂怎么闯关闹海，再上层天，就要知道昨天甚至前天的同仁堂怎么曲折前行，怎么苦心经营，怎么艰难攀登，以至怎么饱经磨难。

不是说，名贯九城，享誉中外，专卖参茸饮片、丸散膏丹的同仁堂药店在前门外的大栅栏吗？怎么“龙头”却在崇文门呢？它什么时候成了“同仁堂集团”了？总不会是在大清朝成立的吧，那不成“玩穿越”了？还别说，同仁堂还真的在大清朝就“集团化”了，确切地说，是集团化的雏形。这要说起来话可就长了。

那还是明永乐十九年（1421年），浙江宁波发生了一件当时谁也没有把它当一回事的事。有位铃医乐良才，忽然收拾行装，说是要到北京去闯荡了，放到现在就叫“北漂”。铃医是摇着串铃游走于街巷、奔波于乡间的民间医生，他们常用一些草药，或是秘不示人的配方医治一些疑难杂症，不仅效果不错，而且收费低廉。乐良才的亲友们闻听此事，都纷纷赶来劝阻。

长辈们说：“祖上从慈水辗转来到宁波，不知吃了多少苦，才得以安身立命。你就在此悬壶济世，娶妻生子吧，切不可这山望着那山高。”

和他一道行医的朋友说：“您在宁波行医多年，颇有名气。到了京

城，人生地不熟，怕是不好混吧。再说，京城天寒地冷，南方人恐不适应，到那时自顾不暇，又如何行医呢？”

乐良才为什么要去北京闯荡呢？原来，燕王朱棣经过四年血战，打败了在南京坐江山的明惠帝，夺得了皇帝的宝座，是为明成祖，改纪年为“永乐”。同时，为巩固基业，防范游牧民族骚扰，有意将国都由南京迁往北京。为了给北京城制造繁荣的局面，明成祖除了从江南及山西等地迁入大批富户，以增添人气外，又于永乐四年（1406年）下令大规模扩建北京城。为此征调了二十三万工匠、上百万民工及大量士兵进京。由此，乐良才才萌生了“北漂”的念头。他对众人说：“圣上迁都后，北京人口必大增，无论是平民百姓还是皇亲国戚，都难免染病，这正是需要我等施展仁心仁术之时。”

对乐良才的说法，赞成的少，摇头叹气的多。有人还在背地里嘲讽他：“真是不知天高地厚。一个铃医，竟想给皇亲国戚看病。真是臭虫钻进花生壳——把自己当成个仁（人）了。”

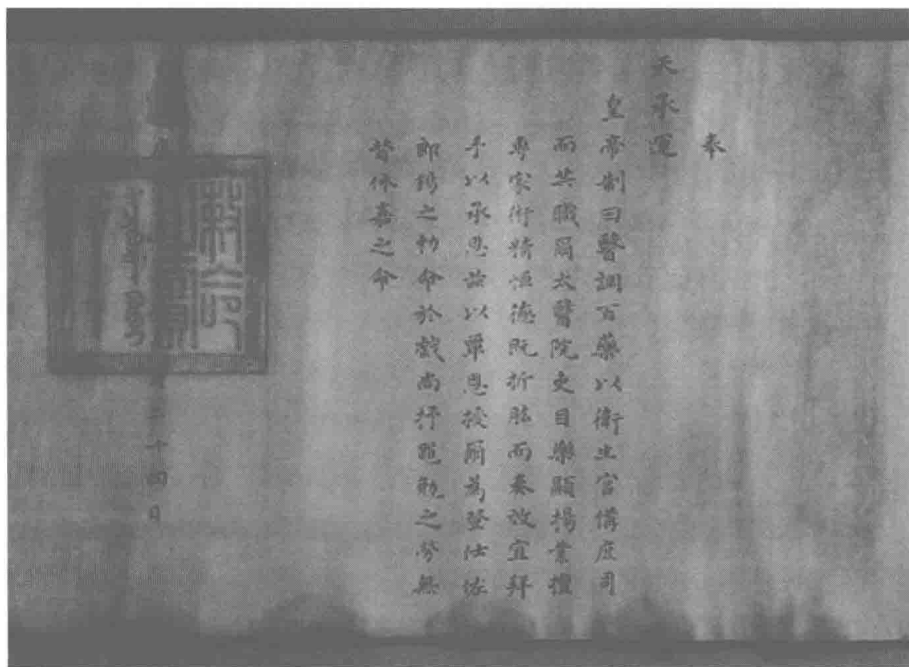
但乐良才还是义无反顾地踏上了旅途。当航船在大运河逶迤前行



乐良才铃医串铃

时，乐良才立在船头，不由想起了李白的名句“乘风破浪会有时，直挂云帆济沧海”。京城虽不是海，却也如海一样，博大深邃，既能送千帆竞渡，也能掀狂风大浪，在那个龙腾虎跃之地，他会有什么样的遭遇呢？

到北京后，乐良才栉风沐雨，踏冰冒雪，不辞辛苦地穿行在街巷、奔走于乡镇，凭着他的仁心仁术和祖传良方，治好了许多病患，也为自己打拼下一片天地。不久，他娶了一位杨姓的姑娘，有了自己的家室。乐良才之后——二世乐廷松、三世乐怀育也都承继父业，以悬壶济世为生，并且在一步步发展，到了第四世乐显扬（号“尊育”），乐家的地位终于有了根本改变，乐显扬进了太医院，成了一名“吏目”。“吏目”大致相当于现在的“副主任医师”，以这个“职称”已经可以被尊



乐显扬入职太医院诏书

为“太医”了。乐显扬不仅为人质朴，处事谨慎，兢兢业业，而且勤于学习。他利用太医院的优越条件，研读了大量医学典籍和珍贵的皇家医案，尤其是对大量古方、验方、宫廷秘方进行了鉴定和整理。他还极善分辨药材，中药材有许多极易弄混的品种，如川贝母与平贝母、小菟丝子与大菟丝子、鸡血藤与大血藤，等等。它们虽然外形相似，药性却大不相同，有的甚至完全相反，如果误用，很可能加重病情，甚至致人死亡，而乐显扬却能不费吹灰之力地把它们区分出来。因此，御药房也常请他鉴定药材。

除了在太医院供职，乐显扬也为左邻右舍或是远道慕名而来的患者诊病。因此，他经常遇到或听到这样的事：有的医生明明辨证准确，开的方子也没有毛病，甚至就是出自《太平和济局方》之类的经典方书，可是病患用药后却不见效果，有的还闹出了人命。这是为何？乐显扬决心要弄个水落石出。

在经过一番明察暗访后，谜底终于被乐显扬揭开了。原来是一些药商为了贪图小利，在制药时或以次充好、以假充真；或为节省人工，在炮制时任意更改工序，该煮的不煮，该蒸的不蒸。用这样的药，就是神仙开的方子也治不了病！不知原因还罢，知道了原因，乐显扬不由仰天长叹：“医药本为养生济人，如今药商只顾谋利，竟置病患死活于不顾，这哪里是卖药，分明是谋财害命！”

他由此想到，要养生济人，不但需要良医，更需要地道纯正、依法炮制的良药。而要有这样的良药，开药铺的就得讲诚信。可是哪个药商能把养生济人放在第一位呢？他思来想去，觉得只有自己开一家药铺，才最可靠、最放心。

从此，乐显扬就老想着开药铺的事。他先是开了一个药室，卖的饮片都是严格依法炮制，用的药材也都是地道、上等、纯正。可是药室毕竟太小，只能为登门求医的患者抓药，还远远谈不上经营二字。如何能

开一家药铺，让更多的医患用上地道、纯正、上等、依法炮制的好药，就成了乐显扬心中越来越强烈的愿望。为此，他曾经不思饮食、曾经苦思冥想、曾经长夜难寐，甚至，连未来药铺的字号，他都想好了。

乐显扬有四个儿子，长子乐凤翔、次子乐凤鸣、三子乐凤仪、四子乐凤歧。二子乐凤鸣字梧岗，生于顺治十八年（1661年）。他本来行三，因为乐显扬的二子早夭，他的排行便上升到第二位了。

康熙八年（1669年）的一天，乐显扬对乐凤鸣说起了他为什么想开药铺，和他为药铺定下的字号。他叮嘱乐凤鸣：“如开药铺就用‘同仁’二字作为堂号。我喜欢它公而雅。”

乐显扬说的“公”，就是“天下为公”。儒家学者曾经假托孔子之名，描述了“天下为公”的理想社会，这就是“老有所终，壮有所用，幼有所长，鳏寡孤独废疾者皆有所养”。至于“雅”，儒家的经典《尔雅》称：“雅，义也；义，正也。”也就是公正、正义、正直之意。乐凤鸣那时年龄小，尚不能深刻理解其中深奥的含义，却牢记下了父亲的话。

康熙二十七年（1688年）乐显扬去世，在他去世十四年后，也就是康熙四十一年（1702年），一家药铺在前门大栅栏的路南开张了，这就是此后名声远播，仍旧金牌不倒，仍旧灿烂辉煌，仍旧不断壮大的“同仁堂”，而开设同仁堂的就是乐显扬寄予厚望的次子乐凤鸣。

原来，乐凤鸣也曾和那时的读书人一样，本想考功名，走仕途，但他两次参加乡试都由于种种料想不到的原因，没有中榜。这时，他已经四十一岁了。他意识到，为了不虚掷年华，必须重新选择人生道路。他想起父亲经常说：“可以养生，可以济人者，惟医药为最。”又想到民间常说：“不为良相，便为良医。”于是，他决定改弦更张，不再追求功名利禄，而是承继父志，开设一家以养生济人为宗旨的药铺，字号就用父亲早已经定好的“同仁堂”。

同仁堂一开业便有自己的特色。它是三间门脸的平房，彩漆梁柱，

黑瓦灰砖，是常见的中国传统风格建筑。但它又与众不同，它采用的是下洼子门，也就是店面比街面低。这样下雨时，街面上的水就可以汇集进来，既为蓄水，也图个财源滚滚的吉兆。这是旧时商人笃信风水的表现。为蓄接雨水，院子后边还建了好几个很深的蓄水井，蓄下的雨水可以灌园泼街，有节水的功能，就是搁在今天，这种节水的观念也够新潮。

据说，采用下洼子门还有一个好处，就是顾客进门时不是上台阶，而是下台阶。这是考虑到顾客中有许多都是病人，下台阶要比上台阶省力；买了同仁堂的药之后，出门上台阶则是图个吉利，以求步步高升、日趋好转。

同仁堂药铺是前店后厂的布局。前店除了设有前柜、参茸柜外，还有陈设古雅的客厅，专门接待重要的客户，按现在的时尚说法，就是VIP贵宾。后场设有加工药材的作坊，又分为斗房、碾房、北刀房、南刀房、方子房、酒库、账房以及到了清末设立的负责邮购的邮政房等。

同仁堂还有三件具有同仁堂特色的“宝贝”。第一件宝贝秘不示人，名为“配本”，全名是《同仁堂乐氏世代祖传丸散膏丹下料配方》。在乐凤鸣那个时代，这部经典中共有方剂三百六十三首。其中有牛黄清心丸、女金丹、苏合香丸、紫雪等，是乐凤鸣历经五年整理出来的，其中有家传秘方、民间验方、古代经典方，尤其珍贵的是，其中有乐显扬收集整理宫廷秘方。这配本可不是光有配方，还有炮制方法、工艺要点等。此后，这部配本又经过多次增补和修订。直到现在，《同仁堂乐氏世代祖传丸散膏丹下料配方》仍是同仁堂的技术机密，受到国家和法律的保护。

同仁堂的第二件宝，是它的“老匾”。康熙四十四年（1705年），在一片鞭炮和锣鼓声中，一块匾挂上了同仁堂的门庭，白漆底上是三个



《同仁堂乐氏世代祖传丸散膏丹下料配方》

端庄隽永的黑字——同仁堂。匾额的上款是“康熙乙酉年六月吉旦”，下款是“孙岳颁题”。

当年，挂这块匾时，大栅栏可是热闹了一番。看到这块匾，登门祝贺的宾客和过往的行人都惊讶地议论：“这不是礼部侍郎孙岳颁的墨宝吗？”



孙岳颁题写的同仁堂老匾

“没错，他曾奉旨参与编纂《佩文斋书画谱》，深得皇上信任，专门替皇上书写御碑，能得到孙岳颁大人的墨宝，真是不易。”

“孙岳颁为人清正，轻易不给商家题写匾额。同仁堂能得到他的墨