

周彦文 刘工践 贺雄飞 主编

商战名流丛书

百年風流

拼搏不息的中国工商业者



《商战名流》丛书

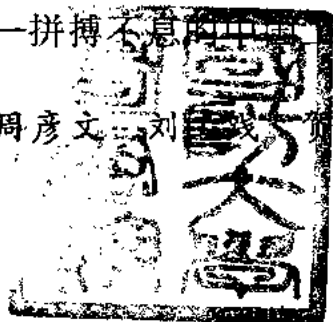


国防大学 2 061 8443 0

百年风流

——拼搏不息的中国商业者

周彦文 刘 斌 贺雄飞



中国商业出版社

(京)新登字 073 号

00063 070

《商战名流》丛书

百年风流

——拼搏不息的中国工商业者

周彦文 刘工践 贺雄飞

*

中国商业出版社出版发行

(北京复兴门内大街 45 号)

邮政编码: 100801

新华书店总店科技发行所经销

广益印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 32 开 6.625 印张 149 千字

1993 年 4 月第 1 版 1993 年 4 月第 1 次印刷

印数: 1—5 000 册 定价: 5.80 元

ISBN 7-5044-1490-5/F·973

内 容 简 介

本书取材于近百年来民族工商业者拼搏不息、发奋创业的史实。全书共分二十二篇，每一篇介绍一个名牌老字号怎样创业起家，如何抓住机遇、锐意经营，以及这些老字号在动荡年代中兴衰曲折的发展历程。书中内容翔实，既忠实地反映了历史，又有深入的分析，清晰地为我们展示了民族工商业兴衰盛亡的内外在原因，对今天的工商经营仍有很大的启迪作用。

目 录

风云变幻历沧桑 同仁济世三百年

- 乐家老铺同仁堂药店兴衰史…………… (1)
- 尊育四世祖，创业济苍生…………… (1)
- 印川复街命，家道又中兴…………… (3)
- 四房共管理，达仁创新风…………… (6)
- 社会重改造，同仁得新生…………… (8)

闹闹红胜

- 京都市场话东安…………… (12)
- 东安市场的沿革…………… (12)
- 东安市场的特色…………… (16)

谁家羊肉嫩 要数东来顺

- 丁德山与东来顺…………… (20)
- 奠基石——小粥摊…………… (21)
- 食不厌精的涮羊肉…………… (25)
- “大板凳儿”的学问…………… (28)
- “瓷公鸡”与“雁过拔毛”…………… (32)

开中国之风气 为兴商之先路

- 张振勋与张裕葡萄酒…………… (34)

“东方艺苑”

- 荣宝斋…………… (43)
- 从松竹到荣宝…………… (43)
- 集书画之名萃…………… (45)

以书画会友·····	(47)
名品货真价自高·····	(48)
京味酱香	
——六必居·····	(51)
店匾沧桑史·····	(51)
精细保质量·····	(53)
管理有专长·····	(55)
以变求发展·····	(56)
百年鞋走天下路	
——内联升·····	(59)
“朝靴”起家·····	(59)
风格独具·····	(60)
誉满神州·····	(65)
奇湖珍笔	
——王一品·····	(67)
“一品官”与王一品·····	(68)
尖齐圆健具“四德”·····	(69)
精妙独到唯在毫·····	(70)
由“一品”而上、而精·····	(73)
杂货“大”家	
——曹祥泰·····	(75)
把抓蚕豆两船瓜，初积资本·····	(76)
福祿寿喜四字号，亦商亦工·····	(77)
日积月累善商道，经营有方·····	(79)
名山妙品	
——正兴德·····	(83)
创业缘于巧合，商标取意绿竹·····	(83)

人才选自内部，经营全靠做活·····	(85)
竞争有妙法，收茶计更多·····	(88)
扇子大千	
——王星记·····	(91)
祖传技艺铺平路，夫妻作坊制扇忙·····	(92)
强化管理有心术，经营巧施小计谋·····	(93)
舒王两代争高下，后来居上冠同侪·····	(95)
王星扇庄靠名扇，名扇技高扬名店·····	(97)
玉液琼浆	
——茅台酒写春秋·····	(100)
琼浆沧桑史·····	(100)
三茅竞雌雄·····	(103)
解放共峥嵘·····	(104)
皇帝题名震京城	
——都一处烧麦馆·····	(106)
“李记”酒店·····	(106)
皇帝题名·····	(107)
发展兴盛·····	(110)
又获新生·····	(111)
“丝绸巨鳄”	
——瑞蚨祥·····	(113)
孟洛川、孟宪侯和瑞蚨祥的创立·····	(113)
瑞蚨祥的兴衰曲折·····	(115)
与同业间的竞争·····	(118)
瑞蚨祥的管理与经营·····	(121)
几度风雨几度春秋	
——月盛斋史话·····	(133)

发展历史·····	(133)
盈利之道·····	(137)
历经沧桑 经久不衰	
——丰泽园风云录·····	(140)
釜底抽薪创新业·····	(140)
出手不俗争高下·····	(141)
堂馆、股东与掌柜·····	(142)
丰泽园的黄金时代·····	(144)
谋事在人·····	(145)
东西交融的技艺·····	(148)
几经坎坷·····	(149)
枯木逢春·····	(150)
“先有复盛公，后有包头城”	
——祁县乔家与包头的复字号·····	(153)
广盛公的创立·····	(154)
复盛公的兴起和发展·····	(155)
复字号在包头商界的地位·····	(157)
乔、秦两家的不同结局·····	(158)
复字号的管理制度·····	(159)
复字号的经营特点·····	(160)
复字号的盛衰·····	(162)
重庆最早的百万富翁	
——名扬川鄂的刘继陶父子·····	(164)
刘继陶与德生义商号·····	(164)
子承父业，进军湖北·····	(166)
盲目投资，陷进泥坑·····	(167)
尾声·····	(168)

瓢钱能手

- 汤子敬…………… (170)
- 中年创业…………… (170)
- 多角经营…………… (172)
- 由盛而衰…………… (176)
- 经营作风…………… (178)

重庆丝业的杰出代表

- 回族工商业者温少鹤…………… (180)

爱国的艺术家兼实业家

- 郝锦生…………… (184)
- 丝织风景成功 一心经办实业…………… (184)
- 费城金奖扬名 业务迅猛发展…………… (186)
- 追求探索创新 佳品精湛绝伦…………… (188)
- 惨遭日寇劫掠 心血尽付东流…………… (190)

经营是企业成败的关键

- 协大祥绸布店的经营方法…………… (193)
- 协大祥的发展过程…………… (193)
- 协大祥的经营之道…………… (195)
- 协大祥的管理办法…………… (197)
- 协大祥的竞争手段…………… (199)

风云变幻历沧桑 同仁济世三百年

——乐家老铺同仁堂药店兴衰史

同仁堂是旧中国北京乐氏家族独资经营的最古老的中药店，该店自1669年（清康熙七年）创办迄今已有三百余年。在这漫长的历史过程中，几经改朝换代，同仁堂更是几度兴衰，历尽沧桑。但同仁堂的继承人始终不忘祖宗遗训，以同仁济世为宗旨，对我国国民的身心健康和医药学的发展作出了杰出的贡献；同时作为一家民族工商业，它的兴衰与变化在我国商业史上也有一定的典型意义。

同仁堂是在满清封建王朝长期统治下创立和发展起来的，历经北洋军阀和国民党政府的统治时期，一直到解放前夕，它还一直保存着古老的封建性的企业特点。按照其发展过程，大致可分为创业阶段、中兴阶段、资本主义渗透经营阶段和社会主义改造阶段四个时期。

尊育四世祖，创业济苍生

经营同仁堂的乐氏家族原籍是浙江省宁波府（今宁波市）慈水镇人，约在明朝永乐年间始移居北京。乐氏世代行医，原以串铃走方为业，直至清初康熙年间，四世祖乐尊育（1630—1688年）当了朝廷太医院的吏目，才积累了一些产

业，开始坐堂行医。根据义和团放火焚烧前门大栅栏时留存下来的一块老匾可以断定同仁堂的初创年代应是1669年。

五世祖乐梧冈（1661—1742年）因乡试落第，乃承先人之业，于1702年（康熙三十三年）在正阳门外（现址）扩大营业，正式开设同仁堂药室。这在他1706年撰写的一篇序言中，作了具体说明：

“同仁堂名，先君之素志也。先君号尊育，为太医院吏目，秉性朴诚，居躬简约，喜闻方书，辨药味地道疑似。尝语人曰，古方无不效之理，因修合未工，品味不正，故不能应症耳。平日汲汲济世，谓可以养生，可以济人者，惟医药为最。又曰：同仁二字可命堂名，吾爱其公而雅，须志之。予业举碌碌三十余年，先君之训，几忘之矣。壬午乡比后，闲居无事，追忆昔年遗训，翻然勃然鼓舞而为之，遂立同仁堂药室焉。汲汲济世，兢兢小心，虽不能承先人万一，而至于遵肘后，辨地产，炮制虽繁，必不敢省人工；品味虽贵，必不敢减物力。可以质鬼神，可以应病症，庶无忝先君之志也。”

这篇序言不啻于创立同仁堂的宣言书，它说明“同仁”这个“公而雅”堂号以及建堂的宗旨都是由四世祖乐尊育确立的，而五世祖乐梧冈则是继承先父遗志，确立同仁堂经营管理原则的奠基人。

同仁堂开设以后，由于经营方向明确，配制药物不惜花费功夫和贵重药材，药价又公平合理，再加祖上有做太医的声望，因此，在京都颇有声誉，并得到清廷的格外垂青。有史料证明，1723年（雍正元年），同仁堂就开始供奉御药房了。一方面为皇宫内外从同仁堂取药提供了方便条件，另一方面同仁堂也因为与皇宫有了特殊关系而享受一定的封建特

权。这样，同仁堂从政治上和经济上都有了靠山，这也是同仁堂经营百年而罔替不衰的重要原因之一。

根据同仁堂文献记载，雍正年间曾奏请预领官银四万两，乾隆年间曾奏请增添三分之一的药价，而且每年预领官银三千两；1836年（道光十六年）又复呈调济药价，预领官银一千两。这些零星的材料可以说明，同仁堂在经济方面确曾得到清王朝的有力支持。同仁堂不仅能预领官银，加速资金周转，而且可以自行调价，在必要的时候提高药价，以增加收入，弥补亏空。

1753年（乾隆十八年）乐家突遭天灾人祸，负债累累，铺务难支，几乎到了山穷水尽的地步。清王朝出于自身的需要，不愿让同仁堂倒闭关张，便出面加以干预，命令提督府出示招商来接办同仁堂，才使同仁堂得以苟延残喘，保住了乐家老字号的招牌。

印川复銜命，家道又中兴

乐印川（1810—1880年），名平泉，字清安，是乐梧冈第五代宗孙。

当乐印川接续祖业的时候，正是同仁堂步履维艰之际。从乾隆十八年招商承办以来，同仁堂迭经变迁，几度易人经营，唯有一条是不变的，那就是同仁堂这块招牌始终属乐姓。

乾隆年间同仁堂已交张姓承办，道光年间又典给朱姓经营，这样一来同仁堂的外股越来越多。1834年（道光14年）朱姓经营不善，生意赔钱，逃往外乡避债。雄心勃勃的乐印川，见时机已经成熟，便与朱姓之子和铺内人约定，将铺业

收回。

但他收回同仁堂的铺业以后并不自行经营，而是转手卖给庆姓满人。1837年他又从庆姓手中收回，再次转手租给慎有堂张姓及董启泰二人经营，他自己却开设了一个广仁堂与同仁堂唱对台戏。果然经营同仁堂的董启泰在慎有堂店主张姓死后，感到独力难支，又受到广仁药室的胁迫，经亲友说合，就与乐印川订约，将广仁药室关闭，全部倒给同仁堂。

这原来是乐印川为恢复祖业、排挤外股所施用的一计。在道光十四年朱姓逃走后，他之所以不肯接手自行经营，那是因为自知力量不够。他于是开设广仁药室用寄卖丸药的方法，积累了相当资本，再重新挤进同仁堂，夺取经营的主导权。1843年（道光二十三年），董启泰终于支撑不住乐印川的进攻，这才不得不立推还契约予原业主，由乐印川主管经营。

在那张推还契约上，很具体地说明了当时同仁堂的资金情况：“立推还契约董启泰，前于道光十七年十二月间，同慎有堂合租得乐清安祖遗同仁堂药室乐家老铺一座，议明每日乐宅在铺中取租京钱五千文。所有铺内货物，同众结算冲销过，铺中实亏银八万零五百四十两，开列清单各执。嗣因慎有堂张于十九年十一月间病故，遂将合租同仁堂铺事推与董启泰一人自办。因生意消疏，致有日亏一日，不能支持，情愿推还与原业主乐清安与官商张大镛（张世基之孙，与乐家为世交）自开。仍遂同各行主公盘公算，物货价值抵销外，实亏欠共银八万四千三百九十六两三钱八分。除原亏银八万零五百四十两外，实新亏市平银三千八百五十六两三钱八分。今董启泰一时不能措偿，情愿立有亲笔欠票一张，交与原业主收存，以便将来陆续归还。”

就这样袁启泰成了乐印川手下的败将，悻悻地退出同仁堂。

乐印川是一位活动能力很强的企业家。同仁堂在他的锐意经营之下，日盛一日，欣欣向荣，不仅将祖代欠下的债务全部还清，同时还将同仁堂的外股投资全部收回。这再度提高了同仁堂的声誉，也奠定了同仁堂由乐家独资经营的稳固基础。

同仁堂在乐印川全权经营管理之下，形成了一套行之有效的管理办法，可以概括为以下四条：

一、精心管理，排斥外姓。乐印川在接过了经营权之后，立即制订了一套“自东自掌”的管理制度。制度规定从秤药到配方，都要亲自监督；购买药材也要亲自经手；嫁到乐家的妇女都要参加包金裹药的工作，一切不许假手外人。从此，同仁堂不用徒弟，不用资方代理人，不许乐氏子孙经营其他业务（诸如饭铺、当铺等）。

二、筹集资金，开辟货源。为了扩大营业额，需要大量资金，如果资金周转不灵，就会影响企业的发展。乐印川深明此道，为了加快资金周转，他一度兼理两个钱铺的掌柜。在同仁堂的文献中，由乐印川出名的借据最多，但有借有还，笔笔都有着落，在当时资金活动方面很有信誉。

乐印川懂得干药材这一行决不能等米下锅，保证药材的货源是关键中的关键。因此在开发药源方面他也动了一番脑筋。当时北京有四大药行，即天汇、天成、隆盛、汇丰。由于乐堂主的精明能干，再加上同仁堂原有的信誉，四大药行都乐于与之来往。他可以先用货，后付款，几千两银子的通融是常有的事情。除了这四大药行外，河南杜盛兴的麝香业对他的支持最大。这就保证了药铺有可靠的药材来源。

三、扩大影响，广结善缘。同仁堂为了扩大影响还创造了一套行之有效的宣传办法。清朝惯例，北京城内每年要挖城沟一次，每次约需一月时间。他利用这一机会进行广泛的宣传活动，在四城门开沟的地方设立沟灯。每当夜晚，同仁堂的红字大灯笼到处照耀，既便利了行人，也为同仁堂作了免费广告。遇有朝廷会试的时候，他更是抓住机会不放，向全国各地来京应试的考生赠送药品。所送不多，宣传效果却极佳，同仁堂的药品也随之名闻全国各地。同时他还做了不少慈善事业，如冬设粥厂，夏送暑药，办义学，施义财等。此外，他又在每年四月二十八日“药王生日”，请名角唱戏，大宴宾客。这些手段使同仁堂的名字深入人心，提高了同仁堂的声誉。

四、交结官府，稳固靠山。乐印川知道乐家老铺这块牌子不倒的原因是因为有清王朝的支持，为了与清王朝进一步搞好关系，他花钱捐了官衔。1854年（咸丰四年）乐印川已是四品衔的官职。1878年（光绪四年）他又捐米86石4斗，银票432两，得到二品典封。虽然不是实职，但有了顶带，也就更加声势烜赫，更有利于同仁堂的经营了。

四房共管理，达仁创新风

1880年（光绪六年）乐印川去世，其妻许氏主持家店铺事达二十余年之久。由于她遵循先夫遗教，克勤克俭，劳苦操作，各房亦能相安无事，同仁堂的事业也继续得到巩固与发展。特别是在1900年八国联军入侵北京时，同仁堂虽受到了严重的干扰和破坏，但她带领全家重新加以整顿，使同仁堂恢复了旧观。

1907年当许氏死后，乐家的四个儿子孟繁、仲繁、叔繁、季繁（称四大房）之间出现了争权夺利，各自为政的局面，彼此明争暗斗，尔虞我诈。家族的子弟们也大都过着声色犬马、吃喝玩乐的生活，有的甚至吸食鸦片，日趋腐化。辛亥革命后，王朝覆灭，同仁堂失去了靠山。二十年代末期，国民政府南迁，北京市面萧条，同仁堂也便江河日下，失去了往日的观景。

四大房轮流共管的结果，一面是同仁堂老店的日益萧条，一面是各家分号的纷然蜂起。乐氏家族的后代子孙们为了发展各自的事业，便在全国各大城市开设分号。为了保存同仁堂这块独一无二的老招牌，各房议定：开设分号时，不准用同仁堂的名义，但可以用乐家老铺的招牌。据统计，后来由同仁堂滋生出来的乐家老铺分号，在全国各地有三十四处之多。四大房开设分号也是一场市场争夺战。如四房的乐达仁在天津的沽衣街开设了达仁堂后，一房的乐佑申就在对面开设乐仁堂来抗争；乐达仁在上海南京路开设了达仁堂后，一房乐笃周就在对面开设宏仁堂来抗争。

四房之中管理最好，营业最为兴旺的要数四房的达仁堂了，分号共有十处之多。无论是大房的乐仁堂、二房的沛仁堂、三房的济仁堂都无法与之相比。

达仁堂的创始人是乐达仁，为四房季繁之子。由于他曾留学英国，受到西方文化和经营思想的影响，又精明强干，在继承祖辈一些优良传统的基础上适当地吸取了西方资本主义企业管理的方法，因此他所管理的达仁堂在经营方式上远比古老的同仁堂进步得多，与其他四房相比，也明显地占了上风。

乐达仁的经营思想及管理方法概括起来有如下几方面：

一、重视质量，一切为顾客着想。为了保证药品的质量，他突破了同仁堂原有的管理体制，在制药厂中修建了新式仓库及工人宿舍；在制药方面大胆采用先进技术，用机器动力带动石磨，这样不仅增加药品的产量也减轻了工人的劳动强度。为了提高药品的效力，他还特意从南方聘来技艺高超的药刀师对药材作精细加工。为了方便顾客，在汤剂中所需要的药引子及需要包裹煎熬的药所用的沙布，都事先准备好，与汤剂一并出售。每付汤剂抓好后，又规定售货员、检查员盖章的制度，以示慎重、负责。因此，达仁堂一直保持良好的店风，所经营的饮片汤剂，在华北堪称第一。

二、培养人材，扩大影响。为了使企业兴盛发达后继有人，乐达仁在不断扩大业务的同时还特别重视培养造就人才。当时他在天津设立总管理处时，创办了一所新书学院和达仁女校。为了活跃职工生活他还组织了职工乐队。无疑这些在培养人才和扩大影响方面都起了很好的作用。

三、内联外挂，扩大经营。雄心勃勃的乐达仁以天津为立足点，不断向外延伸发展。除了在上海、长春、西安、长沙、福州、青岛设立分号，还把触角伸到了香港，其目的就是想以香港为跳板向南洋发展。这一计划由于抗日战争的爆发而夭折。此外，德国著名的拜耳药厂也曾慕名来商谈合作事宜，只因名称和厂址问题发生意见分歧而作罢，这说明乐达仁的经营思想是相当开放的，表现了一个民族资本家的实力与气魄。

社会重改造，同仁得新生

抗战胜利后，本来就日趋萧条的同仁堂又遭国民党政府