

王 铭 著

荣宝斋

中国 苏 富 比

数百年风雨兼程

历练出成功的经营之道

传承优秀传统文化

彰显中国企业的独特魅力

王铭

荣宝斋

456

中国

荣宝斋

荣宝斋

数百年风雨兼程

历练出成功的经营之道

传承优秀传统文化

彰显中国企业的独特魅力

荣宝斋

荣宝斋——中国苏富比

王 铭 著

责任编辑:李 云

特约编辑:夏宇华

封面设计:迪赛尔广告

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.com/
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮 编:	610074
电 话:	028-7353785 7352368
印 刷:	郫县科技书刊印刷厂
开 本:	880mm×1230mm/32
印 张:	6
字 数:	138 千字
版 次:	2002 年 1 月第 1 版
印 次:	2002 年 1 月第 1 次印刷
书 号:	7-81055-904-4/F·746
定 价:	15.00 元

1. 本书封底无防伪标志不得销售。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 如有印刷,装订等差错,可向本社发行部调换。

前 言

北京和平门外琉璃厂是一条著名的文化街。汉白玉的过街天桥横卧在十字路口的南侧，把街东和街西连成一个整体。

街东，有著名的中国书店，古今中外图书几千种，满足着世界各地读者的需要。还有古玩字画、笔墨纸砚，吸引着不同层次的消费者。最近，在中国书店的后院，又开设了一家茶馆，人们可以一边品茶，一边欣赏各种具有北京特色的曲艺节目。

站在琉璃厂十字路口，放眼街西，则是另一番景象。青色方砖铺就的地面，平坦无比，向西延伸，仿佛没有尽头。路的两旁，全是青砖青瓦建成的两层小楼，朱色的门窗，鳞次栉比，充满了中国古代建筑风格的韵味。这些两层的小楼，有的是中华书局、商务印书馆的门市部，有的是古代家具博物馆，还有的是不同年代的磁器销售部，古钱币展售中心。总之，中国传统文化所涉及的一切，这里几乎是应有尽有。

特别引人注目的是，街的北侧有一栋垂拱式屋檐的两层小楼，楼前悬挂着耀眼的金色牌匾“荣宝斋”，不时有人出入。这里，就是著名的展览、印制名人书画的地方，被许多人称为“艺术宫”、“博物馆”的荣宝斋。过去、现在的许多书画家都和这里结下了不解之缘。中国的书画艺术，有许多是通过这里走向世界的。荣宝斋，也正是我这本书所要介绍的对象。它已经成立三百多年了。作为中国的一个老字号企业，它经历了怎样的发展道

路？为什么在激烈的竞争中，它能够不断地发展壮大？在今天改革大潮汹涌澎湃的中国大地上，在商品经济日益深入人心的时候，它的发展能够给人们什么启示？现在，就让我们沿着荣宝斋的发展轨迹，探寻它成功的奥秘吧。

目 录

一、松竹斋的创建	(1)
明清鼎革的时代	(1)
官可以不做，钱要赚	(5)
一家南纸店	(10)
二、文人荟萃之地	(13)
国家崇儒重道	(13)
大比之年去京城	(15)
这里的试卷最光洁	(16)
三、孤儿寡母的困境	(19)
地痞恶棍的骚扰	(19)
兴文必习武	(22)
张玉峰和松竹斋	(25)
四、兴盛的时代	(26)
乾隆皇帝的文治	(26)
和周边国家的友好往来	(27)
商品四大类	(29)
五、是文人而不是商人	(32)

张仰山结交文人墨客	(32)
守业的心愿	(35)
命运无常	(37)
六、张李氏重振松竹斋	(41)
肩上的重担	(41)
柳暗花明又一村	(43)
天有不测风云	(47)
七、松竹斋陷入困境	(50)
张次山主事不办事	(50)
三个儿子皆不成器	(53)
牛俊臣无力回天	(55)
八、松竹斋改成荣宝斋	(58)
庄虎臣改换门庭	(58)
设巧计避免倒闭	(62)
荣宝斋开张了	(64)
华俄银行打输了官司	(67)
改变了年终分红的老规矩	(68)
九、荣宝斋的新经营	(71)
印制“缙绅录”	(71)
试卷和奏摺	(72)
精美的诗笺和信箋	(74)
不惜重金培养人才	(74)
十、动荡的年月	(76)
死人照样发薪水	(77)

民国初年的荣宝斋	(78)
王仁山临危受命	(80)
十一、王仁山治店有方	(84)
剃头的故事	(84)
对顾客说话要得体	(85)
不许穿皮鞋	(87)
对学徒严格要求	(88)
用能干的人	(89)
重信誉三件法宝	(91)
十二、荣宝斋蒸蒸日上	(93)
说官话不解雇人	(93)
全国各地设分店	(95)
十三、荣宝斋和张大千	(103)
画家的朋友	(103)
梅花蝴蝶图	(105)
敦煌供养人像	(107)
十四、荣宝斋和鲁迅	(110)
北京笺谱	(110)
十竹斋笺谱	(112)
十五、荣宝斋和齐白石	(115)
荣宝斋对齐白石的支援	(115)
齐白石支持荣宝斋	(116)
十六、荣宝斋起死回生	(118)
荣宝斋再度陷入困境	(118)

举棋不定·····	(119)
公私合营·····	(121)
十七、荣宝斋新记·····	(122)
侯恺当了经理·····	(122)
靠徐、齐起家·····	(124)
重印《十竹斋笺谱》·····	(126)
编辑出版《敦煌壁画选》·····	(127)
木版水印《新罗山人花鸟》·····	(127)
十八、全民所有制下的荣宝斋·····	(129)
由公私合营到国营·····	(129)
泾县宣纸厂的成立·····	(130)
在湖州定做毛笔·····	(131)
墨砚和其他·····	(132)
姜思序堂颜料·····	(133)
十九、书画家之家·····	(135)
郭沫若和荣宝斋·····	(135)
陈半丁和荣宝斋·····	(137)
傅抱石和荣宝斋·····	(138)
解画家之难·····	(140)
二十、军政界之友·····	(143)
陈毅和荣宝斋·····	(143)
沈钧儒和荣宝斋·····	(146)
邓拓和荣宝斋·····	(147)
其他军政要员和荣宝斋·····	(148)

二十一、“文化大革命”中的荣宝斋	(150)
二十二、在前进的征途上	(152)
木版水印技术的新提高	(152)
临摹仿制的新成果	(158)
鉴赏能力的新水平	(161)
装裱技术的新完美	(168)
二十三、在改革开放的年代里	(174)
货真价实 信誉第一	(174)
走向世界	(178)

一、松竹斋的创建

明清鼎革的时代

荣宝斋的前身是松竹斋，它的建立，和明清易代有很大关系。

明朝末年，土地兼并，赋税苛重，灾害频繁，像几条绳索把农民勒得喘不过气来，地主阶级和农民阶级的矛盾迅速激化。被逼得走投无路的穷苦百姓，只好铤而走险，纷纷举起起义的大旗。经过若干年的斗争，起义军逐渐分成两支：一支是在北方，由李自成领导；一支是在南方，由张献忠领导。两股势力相互配合，协同作战，力量日益壮大。崇祯十七年（1644年），李自成在西安建立了政权，国号“大顺”，年号“永昌”，改西安为西京。张献忠在四川成都称帝，国号“大西”，年号“大顺”，改成都为西京。在李自成、张献忠等起义军的沉重打击下，明朝政府日益衰败。

李自成部几经挫折，终于发展成为百万大军。特别是一些以李岩为首的知识分子的加入，对李自成这支农民军队帮助很大。李岩等人提出“均田免粮”的口号，在农民中产生了很大影响，一时间，社会上广泛流传“迎闯王，不纳粮”的歌谣。李自成的势力越来越大了，便开始了向京师的进军。太原、大同、保定等

城市相继被李自成占领。崇祯十七年三月十二日，李自成的军队出现在京北重镇居庸关。十八日夜，攻占北京。十九日凌晨，明思宗朱由检在南宫煤山寿皇亭附近的古槐树上自缢而死，年仅33岁。这样，历经17帝，总计277年的明朝，被李自成领导的这支农民军队推翻了。

然而，推翻明朝的李自成并没有能巩固自己的政权。出乎他们预料的是，处于山海关外的满族贵族建立的清政权（清建国于1616年，初称后金，1636年始改国号为清）早已在窥视中原。满族贵族首领皇太极曾经几次率领军队进关骚扰，有时甚至打到了北京城下。只是当时他感到时机还不成熟，所以没有进攻北京城。但是，现在情况不同了。

当时的北京城里，已经开始流传这样的歌谣：

日月果，木子摘，最后落入满人怀。

许多人对这首歌谣的意思不理解，便私下里悄悄地打听：“这首歌谣是什么意思呀？”

“这还不清楚吗？日月合起来是明，木子合起来是李。它的意思是说，明朝的江山让给姓李的了。”一些有学问的人这样解释。

“什么是落入满人怀呢？”一些不清楚的人还在问。

“满人，就是关外梳大辫子的人啊。听说，他们是女真人的后代，在历史上建立过金朝的。这次又要由他们建立新的朝代了。”还是那些有学问的人在解释。

民间老百姓的议论还真不是没有根据的。李自成灭亡明朝后，占领了北京城，可是，他们没有在北京长期驻下去的想法，长期形成的游击习气没有改变。因此，他们一方面拷打那些富豪大户，追索银两，然后把那些银两整车整车地运往西安，另一方

面，就是在生活上急剧腐化。一些将领寻找漂亮的女人做妻子，其中最为典型的是，大将刘宗敏竟然把吴三桂的爱妾陈圆圆抢了过来。在这种情况下，李自成军队所面临的局势越来越险恶。

吴三桂原来是明朝的一个大将，在东北镇守山海关，防备满洲人入关。本来，李自成占领北京后，吴三桂已经答应投降李自成。不料，在他得知陈圆圆被掠抢的事情后，态度马上变了。他恨得咬牙切齿，脸色都变青了。“被人夺妻这样的大辱，我不能不报！”吴三桂发誓说。他开始和关外的满洲人勾结。

吴三桂反叛的消息传到北京，山海关方面不断告急，李自成感到事态严重，急忙召开军事会议，商讨出兵方略。在众将推诿不前的情况下，李自成决定亲征。他统帅 20 万大军，经过 7 天的行军，才到达山海关。这时，山海关已经不仅仅是吴三桂的军队了。

原来，吴三桂向满人乞降后，清军统帅多尔衮感到进军中原的机会来了。他想到自己的哥哥皇太极多次率军攻打北京，不就是为了进取中原吗，现在，这样的机会来到了，又怎么能让它再错过？于是，他命令军队快速前进，为此还组织了一支先遣部队，昼夜兼程。

是年四月二十一日，李自成的军队到达了山海关，当天就展开了争夺关城的战斗。李自成军从西、北、南三个方向攻打山海关，经过一天的激烈战斗，吴三桂军队已经不能支持，甚至有一部分人已经开始向李自成军队投降。谁知就在这时候，多尔衮率领的清军也赶到了山海关下。次日中午，李自成军继续发动进攻，被包围的吴三桂军几次想突围都没有成功。战斗进行得相当惨烈。这时候，多尔衮却按兵不动。直到李自成军和吴三桂军都已经疲惫不堪的时候，多尔衮才命令吹起号角，从李自成军的右

侧猛冲过来。

突然间，天气发生了变化，狂风大作，尘沙蔽天。李自成军处于不利地位，阵脚大乱，队伍一下子溃退了四十多里。山海关大战，李自成军不敌清军，从此中国的政局又开始发生变化。

李自成军队从山海关败退后，四月二十六日，回到了北京。二十八日便率领军队离开了北京，向陕西转移。李自成从攻进北京到撤出北京，前后只有四十余天。

多尔袞打败李自成后，命令清军每天急行一百二十多里，一路上几乎没有遇到阻力，在五月二日那天到达北京城。这天，多尔袞由朝阳门入城，明朝的文武官员迎出了五里地以外。多尔袞在武英殿升座，接受了百官的拜贺，宣布定北京为都城。随后，他派军队先后夺取了河北、山东、山西等省，大大稳定了北京地区的社会秩序。这一年九月，福临在卫队的护送下，从沈阳出发前来北京。当月十六日，到达通州。十九日，福临从正阳门进入皇宫。十月初一，福临祭告天地后，正式即位。他是清朝入关后的第一代皇帝。

朝代变了！直到这时候，人们才真正了解了“日月果，木子摘，最后落入满人怀”的深刻含义。原来，这首歌谣说的是一个天翻地覆的时代，也就是明清鼎革的时代。这一时代的剧变，对中国社会产生的影响简直无法估量。

为什么这样说呢？试想，明朝是汉族建立的专制王朝，衣、食、住、行都是汉族的习俗，汉族人民对此非常熟悉。清朝是满洲贵族所建立的新兴王朝，满族是统治民族，满族的衣、食、住、行的习俗，汉族广大人民并不了解。一个新的朝代建立了，得需要多少人去适应啊！历史证明，为了适应这个新的朝代，全中国都经历了血与火的考验。在新的朝代来临的时候，多少人的

命运会发生改变啊。

在这新的朝代来临的时候，在改变了命运的无数人之中，就有我们下面所要讲到的人物。他，到底是一个什么样的人呢？当时他的处境又是怎样的情况呢？

官可以不做，钱要赚

我们书中所要讲述的这个人，姓张，名耀宗。张耀宗的祖上是浙江绍兴人。他的祖父名叫张光，在明神宗万历年间考中进士，被授予翰林院庶吉士。翰林院在明朝负责国家的修史、著述、图书馆等工作，是国家的一个重要机构。作为庶吉士的张光，在从事本职工作的同时，对文房四宝等物件也很感兴趣，因此，在他的书房里，有各式各样的笔、墨、纸、砚。每当退朝回家，闲暇无事，他就要人铺纸磨墨，或画上一幅画，或写上几行字，然后在桌子旁边，细细端详，悠然自得。正因为张光有这个爱好，所以，他到北京做官以后，尽管全家迁到了北京，还是和南方老家的乡亲们有密切关系。不时地，他或者派人到南方去，在看望亲戚的同时，买回一些笔墨纸砚，或者南方老家的亲戚到北方来看望他时，也给他带来一些文房四宝。不仅如此，张光还是一个好交往的人。他不仅和朝中的一些官员有笔墨往来，就是那些布衣之徒，只要笔墨上有功夫，他也和他们交往。渐渐地，张光在京城里有了些名气，人们都知道他的字写得好，画也画得非常好。

江河东去，斗转星移，很快几十年就过去了。张光结束了他在翰林院的学士生活。不过，他并没有回南方的老家，因为他的儿子这时已经长大，并且也在朝中做了官。张光的儿子名叫张

斗，明熹宗天启年间考中进士，先是外放当河南省的一个知县，后调进京师，在翰林院任职。这样，张斗就和他的父亲张光做了同样的工作，为朝廷修史、编书、起草诏令。说起来也真凑巧，张斗的爱好和他的父亲一样，也特别喜欢字画，对文房四宝非常精通。当然，他的字画也都属于上乘。

张斗的儿子就是张耀宗。也许是家庭熏陶的结果吧，张耀宗从小就喜欢书画，在跟从家庭教师学习四书五经的同时，还经常看一些有关书画的书籍。张斗了解到儿子的爱好，非常高兴，便经常给他讲一些有关书画方面的知识。每当夜色降临，书房掌灯以后，张氏父子二人便开始了书画的研讨。这多半是父亲讲得多，有时还边讲解边示范。作为儿子的张耀宗呢，大部分时间都是静静地听着，偶尔也提一些问题，或者在父亲的指导下，写些字，画幅画。

一转眼几年时间过去了，在明朝的崇祯年间，已经长大了的张耀宗也和他的先辈一样，参加了科举考试。由秀才到举人，由举人到进士，最后也当上了翰林院的官员，做着和他的先辈一样的工作。张家祖孙三代都在翰林院任职，在京师是出了名的，因此许多人都管张耀宗叫张翰林。不过，明朝的江山终究到了尽头，张耀宗在翰林院没干几年，李自成的军队就打进了北京，崇祯皇帝吊死煤山，明朝灭亡了。就在张耀宗还没有转过弯儿的时候，李自成的军队又撤出了北京，梳着大辫子的清朝军队一夜之间就占领了北京。时局变化得真快呀！

当清军的统帅多尔袞骑着高头大马雄赳赳气昂昂地进入朝阳门的时候，明朝的几百名文武官员都跪伏在道路两旁迎接。在这些跪伏的人群中，没有张耀宗。倒不是他不想去，而是还轮不上他去。要知道那些跪伏的文武官员，都是在品的，有的是一二

品，有的是三四品。张耀宗不过是翰林院的庶吉士，六七品而已，又怎么轮得上呢。

一天，原翰林院的侍读学士李某来访。李某是张耀宗的上司，以往两人的关系还不错。李某向张耀宗谈起了多尔袞那天进城的情况。

“到底是清军的统帅呀，气度不凡。”李某人说。

“江山刚刚易代，你不但思旧主，反而称赞起新君来，是什么意思？”张耀宗有些不满地说。

“不是思旧主，实在是大明的气数已尽了。与其让大明亡于李自成那些泥巴腿子，还不如亡于满洲。”李某人解释说。

“你别忘了，李自成可是和你同姓啊！”张耀宗不无揶揄地说。

“同姓倒是事实，可是你也别忘了，官‘贼’不两立。”李某人理直气壮地说。

张耀宗无话可说了。他能说什么呢？官“贼”不两立，与其亡于“闯贼”，不如亡于满洲。这是当时许多旧明官员的想法，不只是李某人一个。

“成者王侯败者寇。谁说李自成就是‘贼’？李自成如果把满洲人打败了，坐定了江山，不也就成了开国新君了吗？”张耀宗心里这样想，没有说出口来。

屋子里的气氛一时有些沉寂。后来还是张耀宗又开了话题。

“满洲人坐了天下，我们这些人怎么办？”张耀宗心中无底地说。

“老弟啊，你慌什么。许多人都比我们官大，他们怎么办我们就怎么办。何况满洲人要坐稳天下，也不能不要汉官呀。再者，什么朝代都需要读书人，翰林院是任何朝代都不可缺的。”