

一个感动中国的创业故事

沉浮

史玉柱

朱珉石 / 著

第一次，他上演了一个成功的版本；第二次，演绎了一个失败的案例；这一次，他从哪里跌倒就从哪里爬起，并完成了对企业家精神的诠释：执着、诚信、勇于承担责任。

——2001CCTV中国经济年度人物颁奖词



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House



沉浮

一个感动中国的创业故事

朱瑛石 著

史玉柱



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

沉浮史玉柱/朱瑛石著. —北京: 当代中国出版社,
2006. 6

ISBN 7-80170-472-X

I. 沉… II. 朱… III. 史玉柱—创业传奇
IV. K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 026669 号

出 版 人 周五一
责任编辑 乔 平
装帧设计 耀午书装
出版发行 当代中国出版社
地 址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号
网 址 <http://www.ddzg.net> 邮箱: ddzgcbs@sina.com
邮政编码 100009
编 辑 部 (010)66572152 66572154 66572155
市 场 部 (010)66572157 66572281 66111785
印 刷 北京地质印刷厂
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 15 印张 3 插页 231 千字
版 次 2006 年 6 月第 1 版
印 次 2006 年 6 月第 1 次印刷
定 价 28.00 元

版权所有, 翻版必究; 如有印装质量问题, 请与出版部联系 (010)66572159

引 子

对于商人史玉柱来说，1996年在阿拉善度过的那段时间，是他的事业的一个关键转折点。在此之前，史玉柱是一个企业家；在此之后，他越来越向一个投资家的角色靠拢。

从银川向西，不到一个小时的车程，就到了内蒙古自治区的阿拉善盟。

这是内蒙古最西部的一个盟，也是面积最大的一个盟。在这27万平方公里上，有三分之一是沙漠，三分之一是戈壁。巴丹吉林沙漠、腾格里沙漠和乌兰布和沙漠让阿拉善成为了沙尘暴的主要“策源地”。

在《南方周末》记者张平眼中，阿拉善是这样一个地方，“看得见沙丘的移动。它们越过干涸的湖泊，越过黑色的山梁，虎视眈眈地站立在公路的两旁。……我们极目四望，还可以看见隐约数公里宽的湖的轮廓，但湖里已滴水无存。最后的几支芦苇秆还在寒风中瑟缩着。”

当然，阿拉善有的不仅仅是遍地黄沙。

贺兰山从宁夏平原西部延伸过去，将宁夏与阿拉善分隔开来。这是一条雄壮的山脉，如同它的名字在蒙语中的含义一样：黑骏马。

在贺兰山主峰西北麓，群山环绕之间，有一块大约 10 平方公里的峡谷地带。这里地势高低错落，树木成荫，溪水涓流。在这个地方，浑然不觉几里之外便是戈壁黄沙。

南寺就在这个“世外桃源”之中。

这是由围绕其周围方圆百十公里的八大庙组成的庙宇群落，创建于清朝乾隆年间，寺庙中供奉着六世达赖喇嘛仓央嘉措的肉身。乾隆二十五年，赐名为“广宗寺”，那个时候，寺庙挂的是乾隆御笔亲题、刻有“广宗寺”满蒙汉藏四种文字的金匾。

两百五十年后，南寺虽然还在，但此南寺却已经不是彼南寺。由于在“文革”中南寺已被损毁，今天在南寺风景区中的重重庙宇，实际上都是十余年前在原址上按照当年的风格重建的寺院。

不过，在群山之中，却有一处不引人注意的寺庙保存了下来。

从南寺旅游区通往雪岭子的途中，向西几公里，一座山独自耸立。从远处看，山的形状仿佛毡帽，因而在当地得了个“毡帽山”的名字。这不是个足够风雅的名字，因而文人骚客们又将这座山叫作瞻卯山。

瞻卯山里，有一座因山而建的寺庙，人们称之为“悬空寺”。多年以来，由于交通不便，寺庙陈旧不堪，除了少数阿拉善本地人外，很少有人知道这藏在深山里的寺庙。正是这个原因，让寺庙躲过了劫难。

深山中藏着寺庙，也藏着传奇。

瞻卯山南面半山腰上，有一个天然石洞，可以供几十名僧人在洞里并排就座颂经。相传，当年六世达赖喇嘛在南寺南山坡上看见吉祥天女出入这个山洞，于是就在山洞里供养吉祥女。而从洞口延伸出来的巨型岩石，则能发出清脆的声音，僧人们称它是罗汉用过的键稚。

在山里，还有一位年逾八十的高僧，名叫桑吉。这个自小便出家住在贺兰山上的僧人，在“文革”时将南寺部分珍贵文物悄悄藏到山里；更为传奇的是，他一个人居然靠肩背手提，修通了一条从南寺到瞻卯山的能走小型汽车的土路。

在1996年，这座充满传奇的山中住过一个同样传奇的人——史玉柱。

1996年的史玉柱，可谓身陷绝境。他一手创建的巨人集团已经败相毕露：内部组织涣散，管理松弛，保健品滑坡，各路债主纷纷上门讨债，公司的资产实际上已经资不抵债，处于破产边缘。而这个时候，距离他被美国《福布斯》杂志评为中国大陆富豪第八位，不过一年多的时间。

从巅峰到谷底，史玉柱在短短一年中尝遍甘苦。对于他来说，暂且跳出纷乱尘世，整理一下自己的思路，是一个自然而然的选择。

不过，在那个时候，史玉柱还不知道阿拉善，更不知道瞻卯山里的那座古寺。将史玉柱与阿拉善联系起来的，是一个名叫宋军的人。

宋军称得上史玉柱的“发小”。同样是安徽怀远人的宋军与史玉柱自小相识，在同一个班读完中学。两个人私交甚笃。在宋军看来，史玉柱是一个可以让他怀有敬意的朋友：这个人在中学就与众不同，后来以当地高考状元的身份考入浙江大学，没有人怀疑他日后会出人头地。

在1993年之前，宋军与史玉柱的人生道路完全不同。大学毕业后，宋军分配到哈尔滨铁路局，在那里工作了十年。十年间，宋军自学了法律课程。1988年，宋军参加第一届全国律师资格考试并顺利通过，随后，他便离开了铁路局，与朋友合伙开办了一家律师事务所。

1993年，宋军偶然遇到史玉柱。在史玉柱的邀请下，宋军加盟了巨人集团，担任企划部部长一职，同时兼任巨人集团的法律顾问、新闻发言人。其时，巨人集团的所有企业形象策划，新闻发布，均经宋军之手。

但宋军不是一个能够安稳地坐在办公室里的人，按照他的说法，他更喜欢自己干活。1995年，他最终决定离开巨人集团。

对于在巨人集团的经历，宋军的评价是，“史玉柱给了我一个很好的平台，使我从真正意义上知道了什么叫商业。”

离开巨人集团后，宋军与朋友一起在北京成立了北京九汉天成公司，自任董事长。这是一家以销售保健品为主的公司，最初代理销售的主要是巨人集团的保健品。同时，宋军也做一些营销策划，其中最为著名的，是对“中华灵芝宝”的营销。宋军后来估算，通过这个产品，他获得了接近一亿元的回报。

就在保健品代理做得风生水起的时候，这个行事总是出人意料的商人

却掉头向西，在宁夏搞起了人工种植麻黄。他的农场旁边，就是后来因为假造业绩而“大名远扬”的银广夏。

不久，贺兰山的一场山洪冲了宋军的农场，投资失败了，但宋军的目光却越过了贺兰山，投向了阿拉善。

1996年，在宋军的介绍下，史玉柱与巨人集团的九名高层干部第一次来到阿拉善。

多年之后，当人们谈起史玉柱奇迹般的“死而复生”，总是将他攀登珠穆朗玛峰的经历看作他起死回生的象征。史玉柱自己也似乎乐于满足公众的想象。2003年，在凤凰卫视的一个节目中，史玉柱这样描绘他在珠峰的经历：

我们从登山大本营，从海拔5300米的地方往上登，实际上那个地方规定是不准随便上的，要上的话就必须雇当地的导游，因为上面很危险。但是雇一个导游要八百块钱，我们想省八百块钱，就没雇导游，我们四个人就那么上去了。果然在冰川里面迷路了。后来背去的氧气也吸光了，那时候认为自己回不来了，我就跟其他三个人说，你们回去吧。我那时候体力确实耗光了，又缺氧，最后都走不动了，如果走一步，一定要坐下来休息才能走下一步。后来看了看天，那时候觉得要天黑了，只要天黑肯定要冻死的，当时气温在零下二三十度吧。后来我就让他们走，他们不愿意走。后来还好，我们其中一个随行的找到路了，然后把我拖到路上。到路上就简单了，尽管是很窄的一条路，但是有路就好办了，因为那个路都是下坡了，下坡就那么机械地走下来了。

对这次冒险，史玉柱总结道：“下来之后感觉到，我已经死了，确实我已经是捡了一条命回来。以后还有什么要顾虑的，这条命都是白捡的了，所以一下子人就放的特别开，所以回来以后所有的管理、营销各个方面，也就没有任何条条框框了，把过去的所有条条框框都打破了，怎么实用怎么来。”

在更早的时间，史玉柱也对希望集团董事长刘永好讲述过这个“起死回生”的故事。2000年8月1日，刚刚从“脑白金”的幕后走向前台的史玉柱在广州华泰宾馆同刘永好会面，他讲道：“前些时，我和公司几个人去爬珠穆朗玛峰，爬到海拔6000米，我们的氧气快用完了，我以为

回不去了，要死在那里，但最后还是回来了，这算是起死回生吧。所以，我现在重新注册了一家公司，与巨人集团全面脱钩，这个企业属白手起家，我现在是一切重新开始，慢慢来，沉住气，尽量回避传媒，我相信巨人还会重新站起来。”

但是，令人感到奇怪的是，对于这样一个让自己“脱胎换骨”的地方，一向念旧的史玉柱竟然没有再去过。

当然，史玉柱不是王石，他不是个登山爱好者。也正是因为这一点，你很难想象他会在珠穆朗玛的山路上获得王石那样的感受，会在海拔6000米的雪山上获得灵感。在“登山遇险”和“复出”之间的因果关系多少显得有些牵强。他在媒体面前讲述的故事，倒更像配合史玉柱复出形象的营销宣传。

不过，在史玉柱处在人生最低谷的时候，的确有一个地方让他在那里舔净伤口，重思前路。这个地方就是阿拉善。

那座藏有古寺的瞻卯山，在藏文中的原意是“解脱山”。没有人知道1996年的史玉柱在这座山里是否获得了“解脱”，也没有人知道那个被称为“贺兰山的喇嘛愚公”的桑吉近乎偏执的坚持是否打动过史玉柱，甚至史玉柱自己也从来没有提起过这个地方。但是从1996年以后，史玉柱与这个地方的联系就再也没有中断过。从1996年开始，史玉柱几乎每年都至少去一次阿拉善。2004年8月瞻卯山开光的时候，史玉柱因在北京开会无法参加，曾专门委托其母亲、姐姐、姐夫及巨人集团副总裁程晨前往阿拉善。瞻卯山中的古寺曾获得史玉柱70万元的捐赠维修，而整个南寺的重建也得到过史玉柱多次捐赠。在重建的南寺里，你会看到“广宗寺重建功德碑”上面刻着“史玉柱捐20万元”。迄今为止，史玉柱在这方面的投入已经超过了200万元。

2004年2月14日，由国内十几位企业家发起的“SEE”的生态协会成立。SEE是Society, Entrepreneur, Ecology（社会、企业家、生态）的缩写，意为企业家为生态平衡承担社会责任。SEE确定，由中国100位企业家，连续十年，每年向基金会捐款10万，共募集资金1亿，用于阿拉善地区的生态治理。这是环境保护领域第一家由企业家共同发起的非盈利性NGO（非政府组织）。与阿拉善感情深厚的史玉柱当然没有缺席，他名

列执行理事之一。当选的史玉柱只说了简短的一句话：“不管当选不当选，我对阿拉善非常有兴趣，不管当不当选，我都会为阿拉善的环保和各个方面都会作出自己应有的贡献。”

如果仅仅将阿拉善看作史玉柱在落难时的精神支点，则显然忽略了他的商人角色。

2000年11月，史玉柱在阿拉善左旗成立了内蒙古阿拉善左旗聚鑫有限公司，公司挂靠在宋军的内蒙古阿拉善苁蓉集团之下。在史玉柱日后打造自己的公司体系时，聚鑫公司扮演着相当重要的角色。

不仅如此，史玉柱还一度直接参与到对阿拉善的投资之中。2003年，关于史玉柱曾表露了对阿拉善特产苁蓉的兴趣，在接受媒体采访时，他说：“我对内蒙古阿拉善盟的苁蓉资源很有兴趣，已经详细考察了两年多。阿拉善盟的苁蓉资源在医用、药用、保健等方面的价值还有待开发。现在，集团已经对苁蓉的种植、开发利用、直到上市都进行了详细的规划，正式投资运行即将开始。”当年年底，以挖掘猛料著称的《21世纪经济报道》爆出了史玉柱与宋军合作开发阿拉善苁蓉资源的消息。

在过去十年时间里，史玉柱同阿拉善之间的种种联系似乎只有一个解释：这里是他思想转型的一个关键之地，这个弥漫着黄沙的地方给了他灵感，让他从失败中挣脱出来，也让他确定了以后发展的路数。

对于商人史玉柱来说，1996年在阿拉善度过的那段时间，是他的事业的一个关键转折点。在此之前，史玉柱是一个企业家；在此之后，他越来越向一个投资家的角色靠拢。

想要解析史玉柱和他的公司，就必须沿着这个时间点，向前追溯史玉柱生活的时代，他异军突起的机缘，他失败的偶然性和必然性；向后探寻史玉柱怎样在短短一年时间里把一个保健品做成利润机器，如何操控他掌握中的十数个公司，搭建起一个由上市公司和非上市公司两个并行系统构成的“史玉柱系”。

目 录

1 引子

对于商人史玉柱来说，1996年在阿拉善度过的那段时间，是他的事业的一个关键转折点。在此之前，史玉柱是一个企业家；在此之后，他越来越向一个投资家的角色靠拢。

1 第一章 史玉柱的前商业时代

在1989年史玉柱下海创业之前，他只是一个普通人，并没有显现

出他的身上有商业基因。他的下海，与其说是个人的抉择，不如说是时代的浪潮推动所致。

9 第二章 汉卡时代的商业逻辑

印刷业的发展，特别是中小型印刷厂大量出现，自然带动了对印刷排版系统的需求。这个时候，史玉柱产品的价格优势就显现出来了。巨人在1991年到1992年间的高速发展，正是建立在这个基础之上。

17 第三章 珠海的机会与陷阱

十几年后，很多曾经在珠海生活过的人在回顾珠海的发展时，都不约而同地认为珠海历史上必须提到两个人：梁广大和史玉柱。对史玉柱来说，这是一种荣耀；但对当初的巨人集团来说，这种荣耀却是一把双刃剑。

27 第四章 成败军事化管理

就巨人集团而言，史玉柱这种“独裁”地位的合法性，除了他是集团的所有者之外，还来自于他是巨人集团的精神领袖。跟他共同经历了创业成功和企业发展的下属们在精神上是他的追随者。

37 第五章 迈向多元化

计算机产品无法再给巨人带来每年翻几番的增长，史玉柱自然把目光投向了计算机以外的行业。

45 第六章 三大战役(上)

在巨人集团的长期利益与短期利益之间，在“三级火箭”理论和巨人的现有资源之间，史玉柱没有能够把握住均衡。在1995年5月31日的会议上，他甚至都没有考虑过这种均衡。

55 第七章 三大战役（下）

在“三大战役”里，唯一在市场上搅起波澜的是保健品，这也是史玉柱集中投入资源的部分。因此，“三大战役”其实是保健品唱独角戏的“一大战役”。

63 第八章 运气走了 危机来了

巨人集团的员工数量在短短半年时间里翻了将近4倍，如此巨大的人数增加，给巨人集团带来的管理问题不单是表现在食堂不够用上，更重要的是，这些员工需要有一个过程来适应巨人集团的工作方式，他们的领导也需要时间来完成从管10个人到管50个人的过渡。

75 第九章 拯救行动

珠海市市长梁广大约见史玉柱，史玉柱先介绍巨人的“大好形势”，还没有过渡到讲困难，梁广大就因为有重要的外事活动中止了这次谈话，见面的时间只有10多分钟。

85 第十章 巨人的倒掉

从1997年1月12日得知记者采访巨人危机，到1997年1月19日深圳《投资导报》面市，中间整整有一个星期的时间，明知巨人的现状一旦被报道必然会带来麻烦，巨人既没有利用这个时间同深圳《投资导报》进行沟通，也没有约请其他媒体，提前用可控的方式报道巨人的问题以争取主动。

99 第十一章 多元化之辩

多元化与专业化不是一个“特殊企业”道路和“一般企业”道路的非此即彼的选择。就大多数企业来说，多元化不是不可触摸的“魔戒”，而是具有不同资源禀赋的企业在一定条件下的可以选择的一条道路。

117 第十二章 策划脑白金

脑白金针对的主要消费人群是中老年人。这一部分受众是在计划经济下的媒体环境中长大的，他们已经习惯将报纸上刊登的内容与权威性联系起来，更容易接受软文的影响。

133 第十三章 巧打“还债牌”

同刘永行、张瑞敏等人相比，不论资历、企业规模、管理经验和成就，史玉柱都无法望其项背，他之所以能够入选 2001 中国经济年度人物，最重要的原因就是打出的“还债牌”。

147 第十四章 化解媒体质疑

在脑白金的广告诉求点已经从“无所不治的万能丹”转向孝敬父母的礼品的时候，《南方周末》拿两年多之前的脑白金广告作为批评的目标，当然不可能对脑白金造成多大的打击。

161 第十五章 史玉柱系(上)

新的巨人公司全称“巨人投资有限公司”，这是一个与怀远宏强、黄山康奇和上海健特都不同的公司，不论是从名称还是从它的经营范围来看，这都是一个投资公司，而在史玉柱以后的公司体系中，巨人投资也是处在整个体系的顶端。

171 第十六章 史玉柱系(下)

《21 世纪经济报道》说对了结果，却没有说对过程。上海华馨当真是史玉柱控制之下的投资公司，但联结两者的纽带却不是史玉柱担任的“顾问”。实际情况是，史玉柱控制下的上海健特，是上海华馨实际的出资人。

181 第十七章 再战黄金搭档

在鸦片战争之前，一位打算到中国来卖睡帽的英国商人兴奋得不得了，他的想法是，“如果每个中国人都买一顶我的睡帽，我就发大财了。”史玉柱对维生素市场的判断，可以说重复了这个英国睡帽商人的思维。

193 第十八章 出售脑白金

不过对史玉柱一方来说，这笔交易却让史玉柱有了进入四通的机会。不但史玉柱本人出任四通控股 CEO，他所拥有的近 6 亿港元可转换股债券也让他有了成为四通股东的机会。不管史玉柱本人目的如何，通过这笔交易，史玉柱事实上进入了国际资本市场。

207 第十九章 投资家史玉柱

巨人集团时代，史玉柱是个从不向银行贷款的人，他觉得用自己的钱比较安心。等到巨人集团出问题，需要资金的时候，他发觉民营企业从银行贷款有很大的难度。巨人集团失败的教训让史玉柱改变了看法，他不仅向银行贷款，还干脆做了银行的股东。

219 第二十章 一个商业时代的背影

在中国企业面临国际化、持续发展能力、需要系统变革的新时代里，同那些尝试解决这些更加深刻问题的企业相比，史玉柱的公司更像一个背影——一个过去的商业时代留在今天的背影。

第一章

史玉柱的前商业时代

在 1989 年史玉柱下海创业之前，他只是一个普通人，并没有显现出他的身上有商业基因。他的下海，与其说是个人的抉择，不如说是时代的浪潮推动所致。

1962 年，史玉柱出生在安徽怀远。

绝大多数中国人对于这个面积 2300 平方公里、隶属安徽省蚌埠市的县城相当陌生。曾有记者这样描绘怀远：“在地图上很难找出的小小县城。”

不过，这个小小县城的历史却比多数大城市要悠久得多。

根据清代光绪年间成书的《凤阳府志》，怀远县城最早建于南北朝时期。但怀远的历史却可以追溯到上古。在怀远县东南部，有一座涂山，《史记》记载，夏代大禹召集各个部落的人商议治水便是在涂山。为纪念

大禹，后人在涂山修建了禹王庙，几经重修，至今仍然保存完好。现在在怀远县城里，还有一条以大禹命名的道路——禹王路。

在怀远县西南部，与涂山相对，耸立着荆山。春秋时期著名的“和氏璧”就是采自这里。

淮河从涂山与荆山之间流过，两岸山峡陡立，风景壮丽，号称安徽“淮水三峡”之一（另外两峡是凤台县境内的东西碛石山，明光市境内浮山和对面的嶠石山）。淮河的支流涡水穿过怀远县城，在县城的东部入淮，称为涡口，历史上兵家将这里与江苏淮阴的泗口并称为“两淮要害”。三国时曹操的水军进入淮河，便是通过涡口。

明清时期，怀远县归属凤阳府，也就是民间戏剧中唱道“十年倒有九年荒”的地方。怀远不是个风调雨顺的地方，即便在建国后，1949年到1982年的33年间，发生较大洪涝灾害的年份有10年，发生旱灾减产的年份有5年。史玉柱出生的时候，正赶上三年“自然灾害”。《怀远县志》记载，这一年，怀远县政府正忙于精简职工，号召全民种瓜种菜以抵抗灾难。

正应了福祸相倚这句老话，史玉柱虽然出生在“天灾”之年，但却避过了另外一个可能影响到他未来人生的“人祸”：史玉柱长到上学年龄的时候，时间已经步入上世纪70年代，在“文化大革命”初期中断的学校教育已经在“复课闹革命”的口号下于1968年得以恢复。这使得史玉柱避免了学业中断的危险，从小学到后来的研究生，他接受了相当完整的教育。与他同时期的民营企业家中，没有几个接受过这么完整的教育。

史玉柱的父亲是怀远县城一个普通的警察。出身平民家庭的史玉柱，他的童年与所有出生于上世纪60年代到70年代中期的人大同小异。这些年，尽管国家大事频出，但老百姓的日常生活几乎没有什么变化。

在史玉柱成名之后，曾有记者采访过他童年时的生活。1992年5月27日《中国青年报》刊登的报告文学《巨人的风采》中写道：“他永远忘不掉他在安徽怀远县城度过的童年和少年，一本《十万个为什么》为他打开了一个五色斑斓的世界，他按照书上‘一硝、二磺、三木炭’的配方自己调制了土炸药，一声爆炸震怒了父母，也从此被冠以一个威风凛凛的外号：‘史大胆’！他对复杂的东西总要探个究竟，出于对魔方的好

奇，上外语课时他干脆躲在教室最后，一堂课一堂课不停地玩……他总感到有一片神奇辉煌的领域在吸引着自己……内心深处干一番事业的愿望也就越来越强烈，越来越坚定了。”

这是史玉柱唯一一次对媒体讲述他的童年故事，其后所有关于他早年生活的文章，都是在《巨人的风采》基础之上的演绎。

其实，史玉柱并非一个“小时了了”的人物，按照他自己的说法，他的童年基本上是在“默默无闻、平淡无奇”中度过的，他身上并没有表现出未来会成为商人的潜质。不论是《中国青年报》的报道，还是其后的种种演绎，从中都看不出史玉柱少年时有什么特殊之处，这些文章描绘的都是那个时代的少年的典型生活。《十万个为什么》首次出版发行时间，恰好在史玉柱出生之后，当时此书风靡一时，几乎所有重视教育的家庭都为孩子买过这套书；在战争片几乎是唯一可以看到的电影种类的时代，所有男孩子都对枪支、火药这些东西产生过强烈的兴趣；至于魔方，几乎是那个时代可以找到的为数不多的玩具之一。

唯一算得上特殊的，是史玉柱的家乡安徽有很多古战场遗迹，一本描写史玉柱复出经历的书曾演绎了这样一个故事：史玉柱的父亲要去合肥出差，在他一再恳求下，父亲同意带他一起去。在合肥，史玉柱看到了《三国演义》中“张辽威镇逍遥津”的故事所说的古战场，看到了张辽所筑的教弩台，以及孙权兵败脱险的地方“飞骑桥”。

但即便如此，也没有人知道这和他后来喜好将军事战术复制到商场之间有没有必然联系。

安徽悠久的商业历史与史玉柱之间也没有丝毫关联——尽管他一度被人们看作徽商的儒商风格的代表人物。

胡适曾说：“一个地方如果没有徽州人，这个地方就只是村庄。徽州人住进来了，他们就开始成立店铺，然后逐渐扩张，就把整个小村庄变成个小市镇了。”自明代开始发迹的徽商曾经势力极其庞大，以致民间有“钻天洞地遍地徽”的说法，十几年前相当流行的胡雪岩，就是晚清徽商的代表。不过，主要集中在盐业、木材、粮食、茶叶和典当业的徽商，一般来说指的是明清徽州府籍的商帮集团，涉及地区主要是歙县、休宁、绩溪、黟县、祁门、婺源六县。怀远县并不在这个商帮圈内。