

# 老字号的经营秘诀

张建伟 编著



现代出版社

# 老字号的经营秘诀

张建伟 编著



现代出版社

---

## 图书在版编目 (C I P) 数据

老字号的经营秘诀 / 张建伟编著. — 北京: 现代出版社, 2005

ISBN 7-80028-897-8

I. 老... II. 张... III. 工商企业—企业管理—经验—中国 IV. F279.24

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第035997号

---

作 者: 张建伟

责任编辑: 吴庆庆

出版发行: 现代出版社

地 址: 北京安定门外安华里 504 号

邮政编码: 100011

电 话: 010-64267325 010-64240483

电子邮箱: xian dai@cnpitc.com.cn

印 刷: 北京新华印刷厂

开 本: 645 × 925 1/16 开

印 张: 13

版 次: 2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80028-897-8

定 价: 20.00 元

---

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

# 前言

## 汲取老字号的精华，铸就长寿企业

企业也有生老病死吗？

是的，企业是有寿命的！

人类从事企业经营活动的历史不下千年，可是有谁见过一家千年历史的企业？百年老店亦殊为难得。据美国《财富》杂志报道，美国大约62%的企业寿命不超过5年，只有2%的企业存活达到50年，中小企业平均寿命不到7年，大企业平均寿命不足40年；一般的跨国公司平均寿命为10~12年；世界500强企业平均寿命为40~42年，1000强企业平均寿命为30年。日本《日经实业》的调查显示，日本企业平均寿命为30年。《日本百强企业》一书记录了日本百年间的企业变迁史，在百年中，始终列入百强的企业只有一家。

20世纪的后10多年里，中国企业的突出问题是寿命短暂。但也不乏有与外国长寿企业齐名的百年老字号的企业，它们经历了数世纪的考验，成为中国历史发展的见证。

这些企业在上百年甚至数百年当中虽经历了清王朝的覆灭、军阀混战、抗日战争以及旧社会的敲诈勒索等无数磨难，至今却仍欣欣向荣。

# 目 录

**前言：汲取老字号的精华，铸就长寿企业**

## **第一章 勤俭的创业之路 /1**

勤俭创业，小本生意成大贾 /2

勇于开拓，风雨无阻 /6

吃得苦中苦，称雄 200 年 /9

把握商机，迅速扩张 /11

超前创业，敢开风气之先 /15

精明的成本管理 /21

## **第二章 投资、选址的学问 /31**

谨慎投资，不熟不做 /32

选择养鳄爆冷门 /36

分散投资，从商铺向现代企业转变 /43

创新经营，租赁办厂 /48

借款办厂，举债经营 /52

在原料地办厂 /61

办厂先看交通便利不便利 /63

### **第三章 精益求精的质量意识 /67**

重质量、创品牌，成百年名店 /68

严加工，质量成专利 /72

精工细做，姓名成名牌 /74

### **第四章 领先一步的市场意识 /77**

强烈的市场意识 /78

紧跟市场，灵活机动 /83

把握良机、先知先变，历五代而不衰 /86

注重效率，先人一步 /97

利用广告，先声夺人 /101

### **第五章 不断创新的经营方式 /109**

推陈出新，灵活善变 /110

追求科技进步，重视企业组织创新 /113

将茶文化传播到全世界 /121

任时而知物的营销策略 /125

产销运结合 /131

贩运转徙，囤积居奇 /138

### **第六章 以人为本的公关策略 /151**

视顾客如父母 /152

处理好人际关系，和气生财 /154

层层结交，大树底下好乘凉 /159

义利统一，合群共创 /167

结帮经商，同乡扶助 /170

## **第七章 不拘一格的用人制度 /177**

重金挖人才，后来能居上 /178

“人人都可当东家” /181

重视人才培养，从小做起 /186

不断革新人才培养方法 /190

# 第一章

## 勤俭的创业之路

勤劳刻苦是中国商人敬业精神的最重要的表现,也是中国传统商人精神中最可贵的内容之一,中国优秀的商人几乎无不显示出勤劳刻苦的优良品质。《易》曰:“天行健,君子以自强不息。”中国近代商人的成功与其“自强不息”的进取精神是分不开的。许多商人原本都很贫寒,大多白手起家而成就大业。

中国传统商人在创立的闻名遐迩的老字号过程中,也是经过了一番筚路蓝缕、艰苦创业的过程。闯荡商海,并非平湖荡舟,困难是可想而知的。惟有那些不畏艰险,奋勇向前,把握商机的商人才能挤进富商大贾的行列。





## 勤俭创业，小本生意成大贾

对金钱的占有欲及由此而产生的一系列吝啬行为到底该贬该褒，确实很难简单地判断。节俭是美德，暴殄天物历来为中国传统道德所不齿；但节俭与吝啬，有时又实在很难区分。

在资本积累的初级阶段，商人们都是非常节俭和吝啬的。所谓“嗜钱如命”，“守财奴”，“棺材里伸手——死要钱”等等俗语，大多用来形容商人中的吝啬鬼。其实，在商场上混过的人都明白，吝啬也好，守财也好，作为节俭，这是一个成功商人必备的素质之一。古往今来，许多成功的经商者，都十分注重节俭。商家们虽然积财数千万计，但勤俭既是经商之正道，也是修身、正己、立志、创业之精神的体现。“世事无奇，唯忠唯恕；治家有道，克勤克俭”，“一粥一饭，当思来处不易，半丝半缕，恒念物力维艰”。中国传统文化中，勤俭是最古老的训诫。“克勤于邦，克俭于家”，总结一国一邦的兴衰也往往是“成由勤俭败由奢”。

从今天的眼光看来，过分节俭是对自己的刻薄，也会影响健康；而吝啬则不利于与人打交道，从而最终影响贸易额的增长。但当时的商人是很难有如今这种气魄与胆量的，他们大多靠小本经营逐渐起家，所以不敢或不肯随意挥霍。

在当今的商界也有许多节俭的例子。举世闻名的洛克菲勒

财团、福特汽车公司以及日本的一些大企业家大抵都有勤朴节俭的习惯，海外一些华人巨富也一样。华侨首富李嘉诚常戴的一块表是日本产的电子表“西铁城”，价值还不到50美元。他认为一块表只要走时准确、有利于工作就够了，用不着十分名贵。英国女王伊丽莎白是世界上有名的亿万富翁，拥有的财产价值不下25亿英镑，还有数不清的珍宝、商店、私人邸宅、森林、游艇，但她却有句常挂在嘴上的谚语：“节约便士，英镑自来。”她在王宫内的所有费用保持在最低限度，提取和储藏皇家食品都得通过电脑计算，皇宫中的家具都陈旧不堪，挂毯沙发都有补丁，牙膏则必须挤得一点不存……这些节俭的事例，在英国乃至全世界传为美谈。

绝大多数老字号商人在从创业到获取成功的积累时期，始终恪守勤俭，留下了俭约的美誉。

明人沈思孝在《晋录》中评价山西商人说：“晋俗勤俭，善殖利于外”，“晋中俗俭朴古，有唐虞夏之风。百金之家，夏无布帽，千金之家，冬无长衣，万金之家，食无兼味……故其居奇能饶。”明末清初之际的思想家顾炎武(1613~1682)，曾到山西做过实地调查，他在《肇域志》一书中这样评论山西：“昔人言：山西厥土硗薄，故民多贫；厥俗勤俭，故用仅足。”也就是说山西恶劣的自然环境促使山西人依靠勤俭维持了生存条件。入清以后，山西依然保持节俭之风，“国初，民无他嗜，率尚简质，中产之家，犹躬薪水之役。积千金者，宫墙服饰，奢





若寒素”。即使是中等人家，也要亲自做一些砍柴、挑水的杂活。即使是千金之家，从外表上看，也和贫寒之家没什么两样。

清代山西的许多富商大贾，还把祖先创业时的讨饭篮子、打狗棒、算盘、扁担、货箱、背褡子供奉到祠堂里，警戒后世子孙永远记住创业维艰，保持勤劳节俭之风。祁县乔家富甲一方，然而乔家大院老宅门上的“慎俭德”三字迄今犹存，不禁使人想到，在长达两个多世纪的经商岁月中，它对乔家子孙曾起过怎样的约束作用。

勤劳进取、节俭自约不仅仅是山西商人也是其他老字号商铺的明显特征，正是这一点使经营老字号的商人在市场竞争中体现出一种既坚韧顽强又踏实稳妥的风格。

在中国许多老字号的创立者都出身寒微，在其经商之初只能从小本生意做起，但他们却有一套赚钱的本领和艰苦创业的精神。其中许多人都能在商品经济日趋发展的条件下，把生意越做越活，使资本越积越多，终于挤进富商大贾的行列。

以在中国古代经商最为著名的徽州商人为例：

明清时期，徽州商人靠做小生意起家最终成为大富翁，发财致富者史不绝书。这批商人，人数众多，经营范围极广，是徽州商人中最活跃的力量。如果没有他们的发财致富，那么徽州商人的兴旺是不可能的。

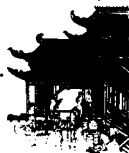
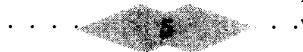
例如明朝成化、弘治年间，歙人江才3岁丧父，家道中落，无以维生，13岁时不得不与其兄“屠酤里中”。后来兄弟二人

奔赴杭州，开了一个小铺子，零星出售盐米杂物。二人尽管省吃俭用，努力经营，但终因本小利薄，所获不足以奉亲。江才遂发愤远游，决心在商业上闯开一条致富之路。他奔走于青齐梁宋之间，贩运商品，牟取厚利，果然使资本越积越多。当他40岁时，居然成了腰缠万贯的大贾了。

江才发迹后，荣归故里，广置田园，大兴宅第，其季子江珍还考中了进士，跻身于官僚之林。江家遂由一个破落户一跃成为有钱有势的大财主。

徽州的富商大贾往往出自贫寒之家：长辈或农民或雇员。他们或出身于为人役使的奴仆，或出身于家境清寒仕途无望的士子，多是以小本起家，逐渐发展而为大贾的。此外在徽州的下层人物中，如佣工、缝工、船夫、樵夫乃至乞丐等人也往往有因经商而致富的。

历数了如许徽商在各地发财致富的行迹，就不难理解胡适先生在给绩溪县志馆的建议中提到的“大绩溪”与“小绩溪”了。出生于徽州绩溪的胡适，认为在修撰新的县志时，不妨加入“大绩溪”一节，因为“不可但见小绩溪，而看不见那更重要的‘大绩溪’，若无那大绩溪，小绩溪早已不成个局面”。这里的“大绩溪”，是指绩溪人在全国移徙经商的分布与历史。岂止绩溪一县，整个徽州又何尝不是如此！假如在中国版图上画出“大徽州”的既貌，那些以徽州为中心向外辐射的经商路线将很像一幅密密的蛛网，而徽州就像一只潜卧网中的蜘蛛。就





这样，徽州商人把他们的舞台拓展到整个中国，在如此宏大壮阔的布景前演绎他们的历史。

## 勇于开拓，风雨无阻

经商犹如打仗，险象环生是常事，事业的成功，没有非常的气魄与胆略是不可能实现的。山西商人是近代中国商人中游历最广，冒险最多，有胆有识的一群。他们不畏艰辛，拉着骆驼，千里走沙漠，冒风雪，犯险阻，北走蒙藏边疆，横波万里浪，东至东瀛，南达南洋。充分体现了他们不畏艰辛、坚忍不拔的精神风貌。

如山西商人在清代开辟了一条以山西、河北为枢纽，北越长城，贯穿蒙古戈壁大沙漠，到库伦，再至恰克图，进而深入俄境西伯利亚，又达欧洲腹地彼得堡、莫斯科的国际商路，这是继我国古代丝绸之路衰落之后在清代兴起的又一条陆上国际商路。西北新疆伊犁、塔尔巴哈台等地也是山西商人活跃之地，并进而“远贾安息”（今伊朗）。山西商人从明代已与日本开展贸易，清代乾隆时山西商人范氏是赴日贸易的最大洋铜商，清末山西商人又在韩国、日本开办了银行。这些事业的成功，没有非常的气魄与胆略是不可能实现的。

经商犹如打仗，险象环生是常事。他们不仅要经历天气环境之险，而且还常常遇到被盗贼抢掠及至丧失生命之险。如清

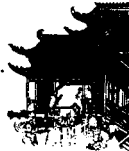
嘉道以来，社会十分不安定，盗贼四出，商人外出经商很不安全。山西商人到包头经商，杀虎口是必经之路。有民谣称：“杀虎口，杀虎口，没有钱财难过口，不是丢钱财，就是刀砍头，过了虎口还心抖。”但是旅蒙山西老字号并不因此退缩，而是人越去越多，势如潮涌。

除了直接的生命危险，经商还要面临许多其他意想不到的风险。赚钱不容易，赚大钱更要冒风险。曹氏商业金融集团设在莫斯科的分号就有三家：锦泰亨、锦泉涌、锦泉兴。第一次世界大战爆发后，俄国国内战火连天，华商多遭哄抢，财货尽失，锦泰亨等三家亏损百余万。而且原先手里大量的俄钞(羌贴)贬值惊人，原先1元仅值5分。

可以说，经商的行为本质上就有一种冒险的性质。优秀的商人必须具备敢于冒险、勇于开拓的精神气质。而近代的山西商人在这方面尤为突出。

咸丰六年(1856年)，在平遥城开业的协同庆票号中，出过一位胆识过人、精明强干的掌柜——赵德普。

赵德普，字原田，原本也是位读书人，特别好读史籍，对古今兴亡得失多所讲求，为人正直不阿，办事认真练达。咸丰八年(1858年)，他经人举荐入协同庆票号，很快就受到掌柜孟子元的赏识，被破格起用。开始，孟子元命他为新设的苏州分号掌柜。按照惯例新设庄，总号理应提供一些铺底资金给他。但赵德普分析了苏州的商号和汇兑情况后，竟然谢绝总号所供





银两，仅携图章戳记和两名伙友，便闯到苏州去了。他到苏州后，挂牌开张，办理汇兑，很快打开了局面，站稳了脚跟，赢得票号界的一致喝彩，把他这一举动，称做是“冒险姑苏”。

不久，总号掌柜孟子元逝世，刘庆和继任，他派赵德普负责“协同庆”四川方面的总务。于是，赵经常往来于成都与重庆两号之间，协调两号掌柜的关系，充分发挥两人各自的特长，造成了和衷共济的人际关系。在业务上，他统筹四川的全盘业务，酌盈济虚，抽疲转快，业务搞得很活。整整20余年间，四川的业务总是居全号之冠。

赵德普在协同庆打了一个个漂亮仗，被本号中人称做“常胜将军”。光绪十三年(1887年)，总号掌柜刘庆和下世。东家急电四川，请赵德普回平遥综理号事。赵德普任大掌柜后，整顿人事、裁减冗员、提拔新秀、革除积弊，全号呈现出了一派新气象。可惜，“天不假年”，光绪十九年(1893年)冬，赵德普便不幸去世了。协同庆也从此走上了下坡路。

熟悉中国近代商业发展情况的西方人，曾用一句颇为形象的话描述山西商人的影响，即“有麻雀之处便有山西商人”。用这句话来表达山西票商的势力范围是颇为恰当的。今天的人们不禁会对当时山西票商这番非凡的作为大惑不解。很早以前，外省人士便把山西人冠以“老西”这种不太文雅的名号，“老西”往往成为一种农村俗气的代称，很难与不畏险阻的开拓精神联系在一起。然而这却是历史的真实，清末的山西票商不仅

跨出了三晋大地，奔波于三江两湖，而且迈出了国门，走向了世界，这虽然不值得过分吹嘘，但这种成绩是不能被抹煞的。

## 吃得苦中苦，称雄 200 年

勤劳刻苦是中国商人敬业精神的最重要的表现，也是中国商人最普遍、最显著的一个特点，是中国传统商人精神中最可贵的精神之一，中国优秀的商人几乎无不显示出勤劳刻苦的优良品质。《易》曰：“天行健，君子以自强不息。”中国老字号商人的成功与其“自强不息”的进取精神是分不开的。许多商人原本都很贫寒，大多白手起家而成就大业。

著名的旅蒙老字号商铺大盛魁称雄蒙古草原200多年，其创始人山西太谷人王相卿和祁县人张杰、史大学，原本都很贫苦。王相卿幼年家贫，为生活所迫，到山西右玉县为人佣工，曾在清军费扬古部队当伙夫，服杂役。张杰、史大学也是为生活所迫，康熙时随着清军征讨噶尔丹部队做随军贸易，当时仅是肩挑小贩，蒙古人称为“丹门庆”(货郎)。后来三人合伙做生意，先开了一家名叫吉盛堂的商号，到康熙末年(一说雍正初年)，吉盛堂改名大盛魁，设总号于乌里雅苏台，后迁归化城(呼和浩特)。在大盛魁财神庙座前陈列着一条扁担，两大木箱，一块石头。据说这是为纪念创业而保存下来的。扁担是纪念创业人士以户挑贸易起家；木箱，一说是创始人用的货箱，





一说是装财物之箱，石头是创业时当作称银子的衡器。大盛魁在初创时的困难可想而知。王、张、史三人以顽强不屈的精神，终于白手起家，使大盛魁由小到大，最后成为有影响的大商号。

大盛魁的第一代主人，是几位出自田畴，无资无财，无权无势的乡野村夫。他们没有被土地束缚住手脚，不甘心做一个耕耘桑田、困守田庐的农夫，抱着求生发财的最简单最现实的希望，到当时被人们视为畏途的蛮荒异域去讨生活。他们并无高尚之志节，亦无超人之资质，腾涌在心间的是一股生命本能的活力。

倘若一定要在他们身上发掘、寻觅到一些区别于常人的地方，笔者觉得，他们最突出的个性是不甘于命运的安排，不屈服于外界条件的险恶，凭着自己的双手，为自己开拓出一条人生的坦途。

人说山西地处黄土高原，自然条件比较差，因而养成了山西人不怕吃苦的精神。山西老字号对万里行贾习以为常，远赴他乡，不以身家为念。人之勤俭耐劳是否受地理条件影响，姑且不论。要说及“勤苦”二字，大盛魁的主人堪称楷模。他们经商外蒙，长途跋涉，水陆兼程，沿途地广人稀，气候无常。夏日酷暑，头顶烈日；冬季严寒，顶风冒雪。长年累月在这条长达五六千里的商路上奔波往返，其吃苦耐劳之精神，绝非今人所能想像。