

商

江南◎编著

SHANG QUAN

卷

北京商圈、上海商圈、山东商圈、四川商圈、台商、徽商、晋商、闽商、浙商……
粤商马化腾、浙商丁磊、徽商史玉柱、晋商陈峰……

一个名字就是一段商业传奇。

这是大佬与大佬的博弈，智谋与智谋的比拼。

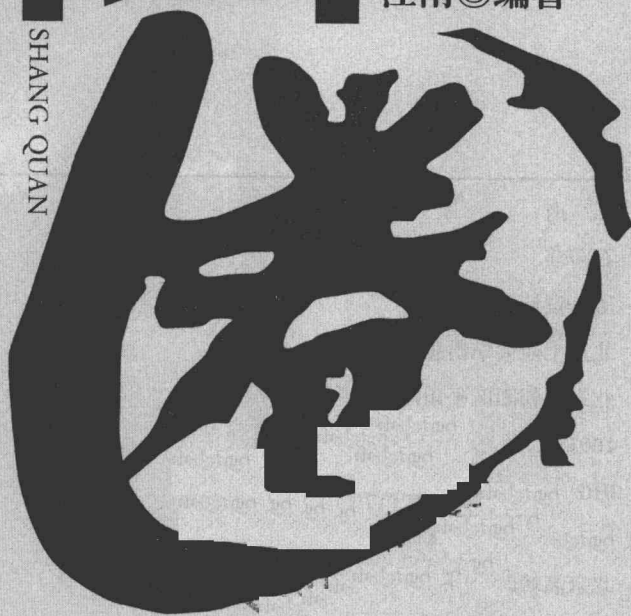
商战硝烟，不见流血，
但见觥筹交错中智慧的交锋。

北京工业大学出版社

商

江南◎编著

SHANG QUAN



一个名字就是一段商业传奇
但见觥筹交错中智慧的交锋



北京工业大学出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

商圈 / 江南编著. — 北京: 北京工业大学出版社,
2010. 3

ISBN 978-7-5639-2283-3

I. ①商… II. ①江… III. ①商业经营-经验-中国
IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 022428 号

商圈

编 著: 江 南

责任编辑: 石莎莎

封面设计: 道一设计

出版发行: 北京工业大学出版社

地 址: 北京市朝阳区平乐园 100 号

邮政编码: 100124

电 话: 010-67391106 010-67392308 (传真)

电子信箱: bgdcbsfxb@163.net

承印单位: 北京高岭印刷有限公司

经销单位: 全国各地新华书店

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 19.25

字 数: 330 千字

版 次: 2010 年 3 月第 1 版

印 次: 2010 年 3 月第一次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-2283-3

定 价: 29.00 元

版权所有 翻印必究

图书如有印装错误, 请寄回本社调换

引言

春秋末年，范蠡在越国辅佐勾践二十余年后终于助其消灭吴国。不久，他料想大名之下恐难久居，就乘一叶扁舟至齐国，父子戮力耕作，置产数十万。

“齐人闻其贤，使为相。范蠡辞去相职，定居于陶，经商积资巨万，称‘陶朱公’。”陶朱公范蠡即是中华商者的代表之一。

数千年前，范蠡富可敌国，操谋士计然所授七计之五计，便让战火中的越国振兴。那时战火纷飞，而寻得一僻静之地独处的范蠡所不知道的是，几百几千年后，华夏九州竟由他为起点生出许多分支，那些原本寂静的土地也因一个“商”字烽烟再起。

晋、鲁、浙、苏、闽等，原本陌生的人们或背起货囊奔走四方，或买地置业，只是，无论他们走到哪里，身上似乎总有一种标记：外出打拼的商者因为相同的气息和相似的秉性聚拢在一起，商帮就这样形成。

即使在少了战事和硝烟的年代，商海之中，却因为不同商帮的存在而硝烟不断。他们同系中华商脉，却由于各自发展的历史和孕育的商业文化的差异而各具特色：勤俭诚信的晋商、仗义疏财的鲁商、儒学布施的徽商、敢打敢拼的闽商、搏击改革浪潮的粤商……虽是同根生，却由于共同的目的和需求而不得不在商海博弈中使出本帮秘籍。他们有竞争，也有合作。这分明像一场群雄逐鹿的大战，不见流血，却同样有“刀光剑影”的痕迹。

只是，无论竞争怎样激烈，他们总是恪守这样的道德底线和商业准则：诚信、忠义，商道即是人道。所以，即使有“无商不奸”这句古话，在中华各大商帮的群体里，具良知者还是占大多数。

一些现在看来富甲一方的富豪，在最初的创业阶段，却是贫困不堪的。他们的发家，只是因为敢于打拼、能够吃苦。每个人的发家过程都是一段历史，而他们的身上，也都有着各自商帮的影子。



万向集团总裁鲁冠球创业之前仅是一个农民，从最早成立的一间铁匠铺，到如今享誉国际的万向集团，30多年间，他创造了拥有一个百亿元资产的商业帝国的神话，而他的身后是无数有着草根背景的商人组成的浙商群体。

安踏集团总裁丁志忠最初背着600双鞋来到北京，只想闯一闯，冒一下险，但生命从此就有了不一样的颜色，而他的身后也有无数个走出家乡、闯荡世界的闽商身影。

鲁商张瑞敏、徽商史玉柱、晋商李彦宏，这些现在声名显赫的人，几乎都有着艰苦卓绝、不堪回首的早年拼搏经历。他们之所以能够一路走来，是因为对事业的热爱，对经营策略的精通，而在他们打拼事业的过程中，也留下了数不清的值得我们铭记的人和事，这些浸满了商道至理和博弈真经的故事，是中华商帮智慧的结晶，是历练已久的哲思的锤炼。

泱泱中华，为商者何止万千。纷争商帮，故事怎能说尽。这块注定充满了风云的商界版图之上，还会有怎样的传奇上演？无人可以预料。我们知道的只是，这世间的万千流转只是一个过程，所有的起承转合、波折与分晓，只是这个过程中的一个小小注解，硝烟注定再起，传奇还会继续。

本书以知名度的大小选择了我国晋、闽、浙、粤、徽、鲁、京、沪、蜀、苏、台湾等地的成功商人代表，以年代先后的顺序分别讲述了他们奋斗起家、经商道德、商海智慧和处事为人等方面的典型故事，以供今日商海人士借鉴和效法。

目 录

第一章 勤俭晋商：财不露白、诚信为本的“土财主” /001

商圈性格 /002

走西口，走出来的晋商帝国 /002

“中国华尔街”，汇通天下 /003

五百年祖训：诚信不欺，利以义制 /005

商海智慧 /007

“海航”领军人陈峰：陶朱事业当有管鲍之风 /007

孙玉麟：做企业而不是做买卖 /011

张跃进：文化为王 /014

张亚勤：用行动改变周围的人 /017

李彦宏：打造强有力的钢铁团队 /020

富二代李兆会：年龄和资历都不是成功的屏障 /023

商圈故事会 /027

饱读诗书 + 帝王之道 /027

第二章 冒险闽商：商者无域，敢为天下先 /029

商圈性格 /030

驾舟驭船，“闽在海中” /030

靠“借”字，财富滚雪球 /032

三分天注定，七分靠打拼 /034

商海智慧 /035

“玻璃大王”曹德旺：做企业就是做人 /035



许荣茂：秉持平和低调的哲学 /039

黄如论：审时度势，捕捉大手笔 /043

许连捷：晋江商业教父的拼闯胆魄 /046

王良星：梦想简约，但不简单 /050

周少雄：像狼一样牢牢守住目标 /053

丁志忠：成功只因准确定位 /057

商圈故事会 /060

坎坷经历磨砺搏杀眼光 /060

第三章 草根浙商：随时而变，精明投资 /063

商圈性格 /064

挑担走四方，卖货郎闯出“种子精神” /064

抱团：人脉即是商脉 /065

吃苦耐劳：锻炼草根群体的华丽转身 /067

商海智慧 /069

包玉刚：商海破浪，小船驶出“稳”船王 /069

鲁冠球：“熬”出来的商业常青藤 /072

马云：江湖里的博弈境界——无招即是有招 /075

郭广昌：一辆单车，两个轮子 /078

丁磊：走第一步，考虑第二三步 /082

商圈故事会 /085

徒弟吃了师傅 /085

第四章 胆识粤商：财富波上的弄潮儿 /087

商圈性格 /088

十足行脚商，甘当“二传手” /088

“折腾”才能置家业 /089

不怕自卖自夸，屡掀商战热浪 /091

商海智慧 /093

李嘉诚：人弃我取，权衡只在拿捏间 /093

格兰仕“德叔”：以心换心，人聚财聚 /096

“美的帝国”缔造者何享健：大刀阔斧去家族化 /100

马化腾：模仿，却不止于模仿 /103

商圈故事会 /107

动乱跌宕造就的财富“神童” /107

第五章 尚文徽商：儒学渗透下的徽州传奇 /109

商圈性格 /110

寄命于商的“徽骆驼”与“绩溪牛” /110

亲情纽带聚起财富梦 /111

亦贾亦儒，商而不奸 /113

商海智慧 /116

史玉柱：沉浮风云里的性格密码 /116

尹同耀：走出圈子才是硬道理 /119

吕向阳：合作就是找对人 /123

张近东：奇袭也是一种营销手段 /126

“保龄球大王”何帮喜：永不言败 /129

祝义才：“蛇吞象”，成功是扛出来的 /133

商圈故事会 /137

心想大财富，舍弃短利财 /137

第六章 大气台商：左手传统哲学，右手欧式管理 /139

商圈性格 /140

中西合璧的生意经 /140

是企业家，更是商界大佬 /141

商海智慧 /142

辜振甫：专业人才为先 /142

王永庆：人脉至上的台湾经营之神 /145

郭台铭：“铁血”管理+温情安抚 /149

李开复：超越才能成为最好 /152



苏敬轼：没有一成不变的市场和模式 /156

商圈故事会 /159

瘦鹅理论 /159

第七章 仗义鲁商：左手《论语》，右手算盘 /161

商圈性格 /162

商海中的“苦行僧” /162

商道即仁道，人脉即钱脉 /163

好汉的义气观：质量至上 /165

商海智慧 /167

双星总裁汪海：改革要向硬骨头开刀 /167

张瑞敏：一锤砸出海尔品牌 /170

朱新礼：企业也是卖场商品 /174

青啤总裁金志国：留着对手防打盹 /177

周厚健：低成本扩张的资本运营 /181

商圈故事会 /185

快鱼吃慢鱼 /185

第八章 兼容京商：老字号 + 新“知本” + 大视野 /187

商圈性格 /188

帝都“侃爷”，赔本赚吆喝 /188

新京商以“知本”下海 /190

商海智慧 /192

姜俊贤：连锁再造全聚德 /192

张兰：用艺术家心态经营 /196

首席“店小二”张大中：善于给自己画句号 /200

商圈故事会 /204

做生意靠的不是天分 /204



第九章 精细沪商：海派文化造就的实干家 /207

商圈性格 /208

海纳中西商道 /208

从占尽先机到稳打不出头 /210

精明难做大，换血才出新沪商 /211

商海智慧 /213

实业大王刘鸿生：细处着眼打天下 /213

董竹君：和磨难一起成长 /216

叶立培：会蛰伏，也会挺起 /219

刘长乐：冒险式创新，专业精神也疯狂 /223

“杀毒大王”王江民：一手核心技术，一手精神支撑 /227

朱骏：不做探索者，偏做跟随者 /231

最年轻的总裁卫哲：苦心修炼，细节定成败 /235

商圈故事会 /240

双“大祥”之战 /240

第十章 稳重蜀商：温而不辣的实用主义者 /243

商圈性格 /244

天府之国，不温不火 /244

温而不辣，诚恳和气慢生财 /245

商海智慧 /247

尹明善：“爬坡”爬出的亿万富翁 /247

王国春：预判决胜商海 /250

刘永好：专注成就农业大王 /254

何永智：变出来的“火锅皇后” /257

创维 CEO 张学斌：决断危机 /261

俞渝：站在消费者的角度看问题 /264

商圈故事会 /268

最保守就是最奋进 /268



第十一章 多面苏商：用远见造就未来的商业群体 /271

商圈性格 /272

优裕商族，不拼也会赢 /272

沉静变通，如水行商 /274

商海智慧 /275

高德康：审时度势造英雄 /275

徐之伟：一切可视化 /278

“铁娘子”董明珠：和谐与公平是斗争出来的 /282

严介和：先吃亏，后收益 /286

唐骏：勤奋堆积的成功哲学 /289

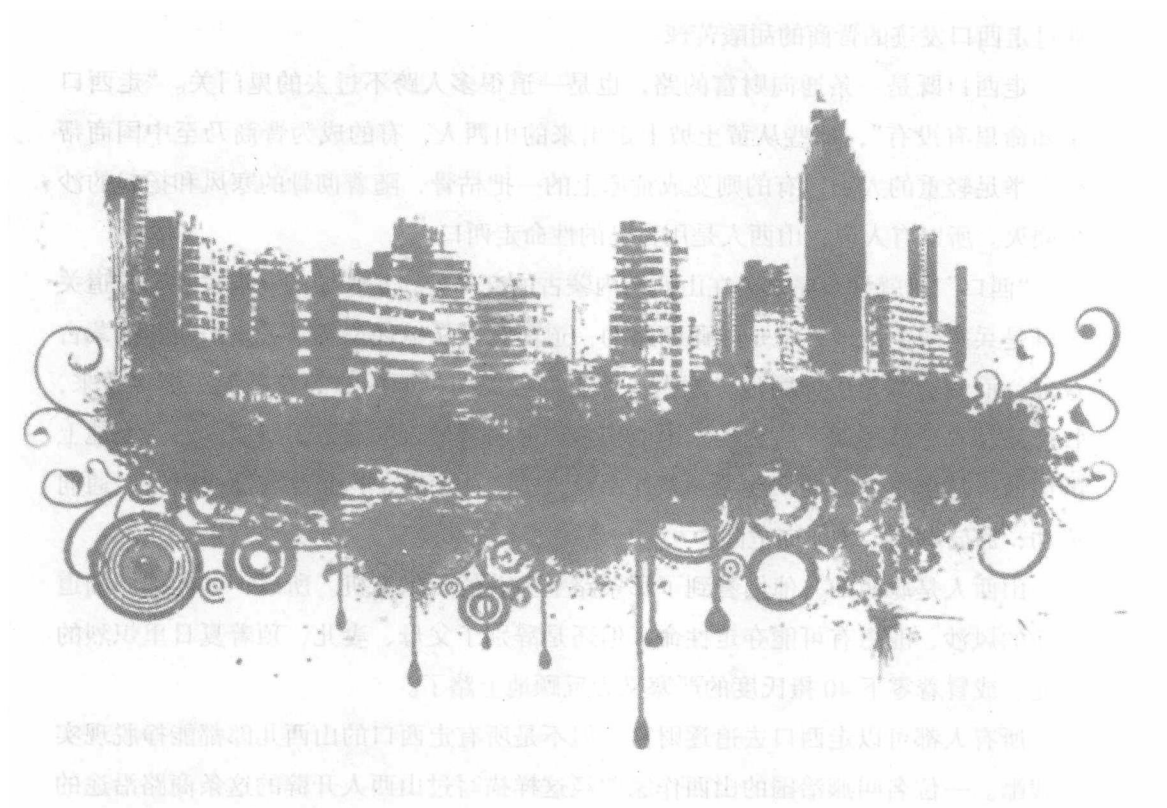
施正荣：“逐日英雄”的政商思维 /293

商圈故事会 /296

不想成功，只管努力 /296

第一章

勤俭晋商：财不露白、 诚信为本的“土财主”





② 走西口，走出来的晋商帝国

“走西口哪里是个头，走西口不知命里有没有，走西口人憔悴了心没瘦，流着眼泪放歌吼。”这是电视剧《走西口》主题曲中的一句歌词，它唱出了一代又一代通过走西口发迹的晋商的甜酸苦辣。

走西口既是一条通向财富的路，也是一道很多人跨不过去的鬼门关。“走西口不知命里有没有”，那些从黄土坡上走出来的山西人，有的成为晋商乃至中国商帮史上举足轻重的人物，有的则变成荒原上的一把枯骨，随着彻骨的寒风和扬起的沙尘陨灭。所以有人说，山西人是用自己的性命走西口。

“西口”也就是杀虎口，在山西与内蒙古的交界处，是长城的一道关隘。这道关卡既是兵家防御重地，也是阻碍商路的一道藩篱。从地理位置来看，山西北邻蒙古草原，而南边则是中原腹地，蒙古草原上的牧民与中原内陆的农民无法直接往来，牧产品和农产品也就无法交换。山西则是连通两者最近的通道，所以，三晋大地上的山西人从出生之时便掌握着一条任由众人去走的商路，这条路，通向财富，通向成功，通向辉煌，也通向危险。

山西人是聪明的，他们看到了那条路上蕴藏的无限商机。所以，即使他们知道沿途的风沙、匪患有可能夺走性命，但还是辞别了父母、妻儿，顶着夏日里炽烈的阳光，或冒着零下40摄氏度的严寒义无反顾地上路了。

所有人都可以走西口去追逐财富，但不是所有走西口的山西儿郎都能挣脱现实的残酷。一位名叫燕治国的山西作家曾经这样描写过山西人开辟的这条商路沿途的风光：“有个关，在关里头还是内陆的风光，也没有风沙。但从这个关口一开大门，我开过那个大门，外边一股风就吹进来了，再往前跨一步，就进入蒙古荒原了，到



处是风沙。所以走西口的路上，到现在都能看到山西人的尸骨，白骨累累。”

山西到底有多少人走西口已无从考证，能够衣锦还乡、光宗耀祖的定然是少数。他们为了追求富裕的生活，背井离乡，用自己的汗水、泪水甚至血水，在西北的草原与沙漠中走出了一条条百年商路。

在电视剧《走西口》中，有这样一段剧情：田青等人来到岔路口，一条通沙虎口，另一条通张家口，他们不知道该走哪一条路，于是便闭着眼睛把鞋子抛起来，鞋落在哪里便朝着哪个方向走。

这短短的几分钟却交代出了走西口的晋商对待命运的态度：不是听天由命，而是和命运的赌博。山西人以自己的生命和命运抗争，不管走上哪一条路，只要能够活着走出杀虎口，他们就会用余生的全部力量打拼。

当徽商沿着长江流域的河口、城镇寻找自己的商机时，晋商独辟蹊径，默默地开拓着与西北、蒙古以至中俄恰克图的贸易。他们走西口、穿草原、越沙漠，推着木轱辘小车，将内陆的粮食、茶、布、盐运到口外，又把草原上的毛皮、奶制品运回中原地区。

之后，晋商的活动范围逐渐扩大，已经不仅仅局限于走西口。他们向着东南西北四面八方走出去，四川、云南、贵州、湖北、广东，全国各地都有晋商的商号。晋商还开拓了国际市场，开展陆路对俄贸易最早最多的是山西人，在莫斯科、圣彼得堡等十多个俄罗斯城市，都有过山西人开办的商号或分号。

困于内陆的山西人成就了中国商帮中的晋商传奇，他们的辉煌达到了怎样的程度呢？余秋雨先生曾经在《抱愧山西》中写道：“北京、上海、广州、武汉等城市里那些比较像样的金融机构，最高总部大抵都在山西平遥县和太谷县几条寻常的街道间，这些大城市只不过是腰缠万贯的山西商人小试身手的码头而已。”

所以，在 20 世纪乃至以前相当长的一段时期内，中国最富有的巨商们并不在人们想象中的那些大都市，而在闭塞的三晋大地上，在黄土掩映下的那些雄伟壮观的大院里。

② “中国华尔街”，汇通天下

20 世纪初的一个清晨，阳光还未驱散夜晚的寒气，山西太谷县一条狭长的巷子



里就响起了“嗒嗒”的脚步声。路面有些湿，踩上去会微微打滑，16个农民抬着一顶华丽的轿子，小心翼翼地迈着步子。

轿帘被轻轻掀起，宋蔼龄微侧着头，好奇地打量着这座古老的县城。丈夫孔祥熙骑着高头大马走在轿子前面，腰杆挺得笔直。这是俩人结婚之后第一次回乡省亲，想到要受到一群陌生人的关注，见过无数大场面的宋蔼龄还是紧张了起来。但是她的紧张情绪并未持续很久，因为当那扇厚实的孔家宅院的大门被推开时，她便因一种前所未闻的奢侈生活而惊讶不已。

美国作家罗比·尤恩森在传记中写道：“宋蔼龄本来以为山西人的生活是艰苦的、原始的，她甚至已经做好了吃苦的准备，但她完全想错了，在孔家的大院中，光服侍宋蔼龄的佣人仆役就有70多人。这也许还不够夸张，更令人惊讶的是宋蔼龄发现并非只有孔祥熙家族如此，在这座县城中许多商人家族都过着同样的日子。”

这就是山西太谷，当时中国最重要的银行家大多都住在这个小县城里。这里因此被称为“中国的华尔街”。

经过几代人的奋斗，晋商完成了最初的资本积累，便在总商号之外开设分号，形成了早期的连锁经营的商业格局。在这种情况下，总号与分号、分号与分号甚至商号与客户之间的商业往来就会增多。当时商业往来必须用金银作支付和结算手段的老办法已经施行了几千年，所以一旦需要在两个商号之间周转业务，就必须将现银押解到另一个城市，甚至会穿越大半个中国。而沿途匪患不断，必须通过镖局押解，一来费用庞大，二来安全并没有十足的保障，所以，现实的商业发展迫切需要一种新的金融业务与之适应。

那时候全国票号共有51家，其中43家总号设在山西。在山西最红火的年代，财富的中心并不在省会太原，而是在平遥、祁县和太谷，而这三个地方又构成了山西票号的三大帮。平、祁、太三帮里面，以平遥帮最早，票号的先锋日升昌、蔚泰厚总号都设在平遥。

清朝道光三年，也就是1823年，一个叫雷履泰的商人在平遥开始尝试用金融票据往来的方式代替现银支付的手段，为此，他开办了一间新的商号，商号名称为“日升昌”，这既是山西的第一家票号，也是全国第一家票号。

日升昌票号成立之后，业务十分红火，其他晋商看到了其中的商机，争相效仿，很快，平遥乃至整个山西的票号便多了起来。到清末，山西票号在国内85个城



市和日本东京、朝鲜仁川、南洋新加坡、俄罗斯莫斯科等地设立分号 400 多家。中国的汇兑业务基本被晋商垄断了。

日升昌的业务最大、分号最多、信誉最好，在当时有“汇通天下”的美誉，而这一名声也随着道光皇帝的一句赞誉迅速传扬开来。鸦片战争之后，根据《南京条约》的条款，清政府需赔款 2100 万银元，于是各省便通过日升昌票号，将赔款银两以汇票汇往北京。当道光皇帝得知用一纸汇票就能在票号兑换出千万银两时，忍不住赞扬道：“好一个日升昌，还能汇通天下！”自此，北京日升昌分号的牌匾都改为了“京都日升昌汇通天下”。

经济学家马寅初曾经这样评价过票号的历史贡献：“如是既无长途运现之烦，又无中途水火盗贼之险，而收解又可两清。商业之兴，国富以增，票庄历史上贡献不可谓不大。”所以，“汇通天下”的山西票号使晋商达到历史上的巅峰时期。

随着辛亥革命之后现代银行的兴起，经营理念和营业水平都相对落后的传统票号难以与之匹敌，而与清政府关系密切的山西票号也因清廷被推翻而迅速地衰败了。随着一家家票号的倒闭，晋商也逐渐退出了历史舞台。

在平遥的西大街上，至今仍然保留着很多当年的商业建筑。那些精雅的屋宇、森然的高墙虽然已现苍老，但风骨犹在。这里每个门庭前面都存留着车辙的痕迹。在几百年前，无数车马载着金钱和商机、载着山西商人的荣誉与骄傲从全国各地驶来。这些深深的车辙，再现了曾经支撑着大半个中国南来北往的经济血脉。

五百年祖训：诚信不欺，利以义制

在山西祁县乔家堡村的正中，巍然耸立着一座雄伟壮观的建筑群，这就是乔家大院。一进门，一条气势恢弘的甬道便把整个住宅划分成了许多独立的院落。大院三面临街，布局严谨，院中有园，园内有院，斗拱飞檐，雕梁画栋。这座院落没有江南园林的温婉与娴雅，宅院的飞檐与威武的石狮无不透露出开阔不羁、自由驰骋的大气与豪迈。

这种气势，像极了几百年前掌控着中国资金积累与财富滚动的巨商风采，那种淡定与从容，那种沉着与大气，穿越时空，从祁县、太谷、平遥的座座深宅大院里



穿透出来，在逐渐斑驳的影壁上映照出晋商往日的辉煌。

乔家大院中游人络绎不绝，而大院的高墙之外，招牌上写着“乔家”二字的店铺鳞次栉比。游人穿梭其中，受前人荫庇的小店老板们不厌其烦地讲述着这座大宅和其中历代主人的故事。

乔家的第三代主人乔致庸是不得不提的人物。乔家经营复字号的祖训是“信，义，利”，乔致庸将其解释为“一是守信，二是讲义，三才是取利”，所以他一生秉持“人弃我取，薄利广销，维护信誉，不弄虚作假”的经商理念，将乔家的事业推向了顶峰。关于乔家的诚信经营，最著名的故事莫过于“胡麻油事件”。

“复盛公”字号是乔家最早开设在包头的商号，之后又增设了“复盛全”、“复盛西”等商号，左右着包头的整个市场，因此有“先有复盛公，后有包头城”之说。当时，复盛西号经营粮油，凭借质量与分量的保证在包头城里站稳了脚跟，包头城里的百姓大多都到这里购买粮油。

一次，复盛西号往山西运送一批胡麻油，为了牟取暴利，经手的伙计在油中掺假。掌柜发现之后勃然大怒，而此时油已经被送到了山西的分号。东家乔致庸常常告诫掌柜和伙计们，信誉连着财路，信誉没了，财路也就断了。在这种情况下，掌柜将那个伙计训斥一番，来不及请示乔致庸便差人火速赶往山西，命分号的伙计倒掉整批掺假的胡麻油，重新换了货真价实的胡麻油。这场风波令乔家商号蒙受了很大损失，但乔致庸不仅没有责怪擅作主张的复盛西号掌柜，反而重重奖赏了他。

当众倒掉掺假油的举动为乔家字号赢得了诚信不欺的美名，也为乔家吸引了更多的商户。

讲究信誉，不仅是乔家的传统，更是晋商的传统。从古至今商人的经营活动都是为了赚取利润，但如果过分重利而忽视了道义，无疑是饮鸩止渴，不仅不能维持经营活动，甚至会因丧失信誉而使百年字号毁于一旦。

在电视剧《乔家大院》中，当乔致庸带领商队从恰克图返回山西途经蒙古草原时，当地的牧民看中了他的布匹，但牧民没有银两，所以提出用一匹马或者几头羊来交换乔致庸的一尺布。对于以利润为目标的商人来说，这无疑是一“天上掉馅饼”的好事，但是乔致庸却耐心地向牧民们作出解释，并坚持按照市价公平交易。

正是靠着诚信经营，乔致庸成就了祁县乔家的百年辉煌，也同样是依靠诚信经