

百年 品味亘古未变商道智慧 浙商

什么是真正的商道智慧？谁拥有商业保险柜？
百年浙商发展史，告诉你一个真正的商业秘密
商场如战场的时代，不要做了炮灰
在今日中国，商业人士不得不读的一段历史

贵州出版集团
贵州人民出版社

百年 浙商

品味亘古未变商道智慧

毛祖棠◎著

什么是真正的商道智慧？谁拥有商业保险柜？
百年浙商发展史，告诉你一个真正的商业秘密
商场如战场的时代，不要做了炮灰
在今日中国，商业人士不得不读的一段历史

贵州出版集团
贵州人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

百年浙商 / 毛祖棠著. — 贵阳: 贵州人民出版社,
2012.8

ISBN 978-7-221-10302-4

I . ①百… II . ①毛… III . ①商业史—浙江省—近现代
IV . ① F729.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 174225 号

百年浙商

Bainian Zheshang

作者 毛祖棠

责任编辑 武波

贵州人民出版社出版发行

贵阳市中华北路 289 号 邮编 550004

发行热线: 010-59623775 010-59623767

北京诚信伟业印刷有限公司

2012 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本 710mm × 1020mm 1/16

字数 330 千字 印张 20

ISBN 978-7-221-10302-4

定价 36.00 元

版权所有·翻印必究 未经许可·不得转载
如发现图书印刷质量问题, 请与本社联系。

引领时代风潮的优秀商帮

（代序）

浙商堪称中国商帮中最值得重视和尊敬的群体，这不是时下跟风，而是有历史的原因和事实的依据。浙商群体不是凭空“冒”出来的，她的育成有着多方面的因素。首先，浙商成长的自然环境与人文基因有别于其他。浙江面海通江，处在一种得天独厚的地理位置，而人多地少、单凭土中刨食难以维生的困境，使得从事工商业活动成为一个合理的选择。这种工商业活动的发展，则离不开浙江尚文重教的地域文化优势，离不开浙东学派长期以来“工商皆本”的呼吁，离不开当地民众敢于冲破清规戒律的勇气，更离不开浙江人通过复杂的亲缘、地缘和业缘关系构建起来的经商网络。其次，浙商兴起的历史过程与基本状况不同。唐、宋以后，中国经济文化重心南移，浙江被称为“鱼米之乡”、“丝绸之府”。明代之后，一种新型生产关系的萌芽最先在浙江出现，就在这一时期，形成了在中国声名远播的龙游商帮和宁波商帮，史有“遍地龙游”和“无宁不成市”之说。鸦片战争后，中外通商交汇的步伐大大加快，海风拂面，大大刺激了中国近代资本主义工商业的兴起，社会经济发生千百年未有之巨变。大胆聪明的浙江商人善于把握机遇，以家乡为基地，以上海为中心，以全国乃至海外为舞台，上演了一幕幕波澜壮阔的经商活剧，浙商也成为近代中国史上最为活跃的地域性资本家和企业家集团。

我们今天所称道的浙商群体，就是数百年来龙游商帮、宁波商帮等商帮的延续。一百多年来的“洗礼”，使得她能够从晋商、徽商、粤商、闽商等商帮群中脱颖而出，独树一帜，成就当今中国“第一商帮”的美名。这里对于近现代以来浙商群体的历史地位和发展趋势，想谈谈三方面的看法：

一、作为引领时代潮流的杰出商帮，浙商的历史功绩是不可抹杀的。

浙商自近代以降，异军突起，迅速取代了历史上曾叱咤风云的晋商、徽商，成为了中国第一大商帮，这是历史事实，不再赘言。我要说的是，在浙商崛起的一百多年中，到底有什么不同凡响之处，使他们能够立于不败之地，且继续保持着强劲的发展势头？答案或许只有一个，那就是浙江商人群体所表现出的顺应时变、图存竞胜的能力，这是他们身上鲜明的时代特征，造就了一支永不落伍的坚强队伍，也为他们的时代贡献出了宝贵的物质与精神财富。

浙江商人善于抓住机遇，引领中国近代资本主义工商业发展的潮流。鸦片战争以后，实行“五口通商”政策，宁波、上海等相继开埠，使得原本就较为活跃的浙江商人更加如鱼得水。那个时期，浙商主要以宁波为根据地，以上海为桥头堡，以长江中下游乃至天津、香港等地为活跃场所，广泛涉足工商行业，创造了许多“第一”，为推动传统产业转型以及一代先进生产力的应用起到了重要作用。比如在从沙船到轮船的转化过程中，是宁波籍买办捷足先登，集资向英国商人购买了中国第一艘轮船“宝顺号”。其后，叶澄衷、虞洽卿等一批浙江商人先后涉足轮船航运业，与外商一争高下，开拓出了一片新天地。尤其是虞洽卿先后创办的宁绍轮船公司及三北轮船公司，打破了洋商轮船和官办轮船的垄断局面，成为当之无愧的民营航运业翘楚。比如从钱庄到银行的转型，浙江商人亦执近现代金融业之牛耳。童今吾发起创办了中国垦业银行，刘鸿生创办了上海煤业银行，秦润卿创办了上海棉业银行，项茂松创办了宁波实业银行，邬挺生创办了中华劝工银行，黄楚久创办了日夜银行等等。当时较有实力的中国银行、交通银行和“南三行”（浙江兴业银行、浙江实业银行、上海商业储蓄银行）等，其董事和经理，也多由浙江商人出任。通过投资组建和不断渗入新式银行，浙江商人的金融势力大增，“掌握着金融上的权力，而无可与之匹敌者”。银行之外，浙商在证券、保险、交易所、信托公司等新兴的金融行业中也是独占鳌头，中国第一家华人自办的证券交易所和信托公司，皆出自于浙商。再比如，在新式商业兴起的过程中，浙江商人也引领着时代潮流。上海的许多新兴行业，都是由浙江商人率先经营，或者是由浙江商人后来居上，

成为中坚力量。其中就包括大名鼎鼎的“五金大王”叶澄衷、“火柴大王”刘鸿生、“航运大王”虞洽卿、“娱乐大王”黄楚九等。浙江商人还纷纷投身实业活动，广泛活跃在纺织、制药、火柴、化工、水泥、煤矿、电器、机械制造等行业中，几乎囊括了近代中国所有的新兴工业门类。另外，浙江商人还顺应时变，在宁波、杭州、绍兴、嘉兴、金华、温州、湖州以及省外的上海、北京、天津、武汉等地设立商会，不仅以主人翁的姿态把本省的商会活动开展得有声有色，还成为外地一些商会的重要组成部分与成员，扮演着引人注目的角色。以宁波帮为代表的浙商群体则对上海近现代化的演进起到了积极的推动作用，尤为值得一提。

浙江商人敢为人先，成为了中国改革开放大业的率先实践者之一。经过三十余年的探索和实践，浙江已成为全国体制机制最活、经济发展最快、人均收入最高、开放程度最好的省份之一，实现了从资源小省到经济大省、从传统计划经济体制到社会主义市场经济体制、人民生活水平从温饱到小康的跨越。这一突出成就的取得，离不开千千万万勤奋而聪慧的浙江商人。

我们知道，即使在计划经济时期，浙江人也没有割断自古以来的经商记忆、泯灭强烈的创业欲望，仍保存一些非自觉意义上的地下商业活动，局部地区如温州甚至出现比较强烈的商业冲动。正是这种欲望和冲动，使他们敢于解放思想、谋势而动、抢抓机遇、捷足先登。一时间，蛰伏在浙江民间的工商业潜力得以迅速激活，如钱塘浪花般奔涌的浙江商人，凭着走遍千山万水、说尽千言万语、想尽千方百计、尝遍千辛万苦的“四千精神”，创造了一个又一个“全国第一”：第一批个体工商户、第一批私营企业、第一批专业市场等，“温州模式”、“义乌模式”、“永康模式”、“绍兴模式”以及“浙江村”、“温州城”、“义乌路”等，这些眼花缭乱的新鲜名词，已为浙江人所专有。改革开放以来，浙江率先推进市场取向改革，市场体系不断健全，市场化水平位居全国首位。2009年，全省个体私营经济总产值、销售总额、社会消费品零售额、出口创汇额等指标已连续10年位居全国第一，182家民营企业跻身全国民营企业500强，在全国民营企业综合竞争力50强中浙江占23席。民营企业总数占到全省企业总数的93%，增加值占到全省生产总值的70%，全省税收的60%。这些都充分证明了浙江商人的空前活跃与民间经济的蓬勃发展。

浙江人尤其是温州人的贡献堪比改革开放初期的深圳人：当人们对温州经济发展模式姓“社”姓“资”争论不休的时候，温州人却埋头苦干；当人们对

于发展个体民营经济仍不敢越雷池一步的时候，温州人已经完成了资本原始积累。同是浙江人的鲁迅有一句至理名言：“地上本没有路，走的人多了，也便成了路！”温州人在商业领域筚路蓝缕、慨然向前的同时，不期然地推动了社会主义市场经济发展的历史巨轮。这一历史功绩足以载入史册。

二、任何一个商人群体都必须“涓流归海”、与时俱进，浙商要做“民商”的表率。

浙商这样一个庞大的群体，其成分多半来自土生土长的农民和手工业者。他们基本是靠小本经营抑或作坊式生产发家，然后经营独资企业、股份制企业甚至企业集团和上市公司，逐渐做大做强，许多还跳出浙江，走向全国和世界。浙商的经济成分构成及经营模式与同时代的苏商、粤商不尽相同：江苏商人主要兴起于集体机制的乡镇企业，广东商人主要得益于政策优势及境外贸易，而以个体为主的浙江商人则全凭自己白手起家、灵活经营、开拓市场，因而他们自始至终奋斗在创业的艰辛道路上，从这点来说，浙江商人是新时期真正的“民商”代表，体现了民本经济的共性特点。

改革开放以来，我国的民营经济取得了迅猛的发展，经济总量占到了全国GDP的70%以上，解决就业人数也占到了2/3。如此可观的数字足以说明了“非公经济”的重要地位。近些年来，国务院及相关部门制定和下达了一系列有关扶持“非公经济”发展的政策，中小企业包括民营企业面临的发展机遇也空前向好，但同时要看到，我国的民营企业因受制于企业准入、融资困难、外贸风险等外部环境以及自身规模和机制有限、经营和创新能力欠缺等因素，生存和竞争压力也在加大。浙江商人正因为具有很强的“草根性”、“原创性”特点，其先天的缺陷和后天的不足自然也较为明显：反映在发展理念上，不少浙商观念已渐落后，难以适应现代市场经济的要求；反映在战略经营层面，许多浙商缺乏战略设计，产品同质化严重，自主创新能力不足，品牌竞争意识薄弱；反映在企业管理上面，普遍存在人才滞后的现象，难以突破家族制的束缚，企业发展亟需的现代企业制度迟迟建立不起来；反映在人文精神上，则是急功近利者多，并没有真正做到浙江传统精神所倡导的“义利并举”、“富好行其德”，何谈人文精神和人文关怀呢！浙商身上的这些“短板”，一遇上风吹草动，就

表现得尤其突出。迪拜金融危机、山西煤业变局、海南楼市泡沫……国内外的财经大事件似乎都与浙商有关。尚未结束的国际金融危机，很好地给他们补上了一课。

中国的改革开放和社会主义市场经济发展到今天，许多预见和未曾遇见的困难都会出现，这很正常。浙商今天面对的问题也是大家所要正视和化解的现象，即一个商帮的成长和成熟是在跌宕起伏、曲折前进当中才得以实现的。

改革开放深入掘进，在经济全球化和国际国内市场竞争日趋激烈的新形势下，新一代浙商们该如何团结一致、继续拼搏前行，该如何来有效提升民营企业的发展质量和水平，增强民营企业的活力和竞争力，推动经济的可持续发展呢？习近平副主席早在担任中共浙江省委书记之时，就主持制定了被称为“八八战略”的新世纪浙江行动纲领，在这个纲领中，包含了许多促进民营经济健康发展的有利措施。2009年初，正当浙江人民在全力应战国际金融危机的紧要关头，浙江省委书记赵洪祝同志又适时指出：“要继续弘扬浙江精神，千方百计提升品牌，千方百计保持市场，千方百计自主创新，千方百计改善管理，进一步强化机遇意识，加快转型升级，勇于战胜危机、抢占先机，努力在新一轮发展中实现新跨越。”这四个“千方百计”，即是“新四千精神”。从“四千精神”到“新四千精神”，是浙商观念的一个质的飞跃，是浙商与时俱进的具体表现，顺应了时代发展的需要。

与时俱进，就要勇于摒弃旧思维，大胆开拓新思路，就要扎实贯彻和落实科学发展观，以可持续发展的眼光来规划宏伟的蓝图；与时俱进，就要正视企业运行中的某些结构性、素质性矛盾，推动普及股份制改造和建立现代企业制度，加快企业自身整合、转型升级的步伐，走集约化发展的新路子；与时俱进，就要进一步强化机遇意识、竞争意识、品牌意识、诚信意识、创新意识、国际化合作意识和抗干扰、抗风险意识，增强自主创新能力和市场竞争力；与时俱进，就要实现从老板群体向企业家群体进行提升和发展，要以现代企业家的高标准来严格要求自己，争做学习型的企业领导人，努力提高自身素质，同时要构建人才培养高地，为企业发展培养现代化合格人才；与时俱进，就要摒弃功利价值观，树立使命价值观，全面构建以“社会责任感”为核心价值观的企业文化，不仅自身率先践行社会责任，还要让社会责任感内化到每个员工和每一个工艺流程中来，营造健康、良好的公益价值取向氛围。

我们很欣喜地看到，新一代浙商在实行新一轮改革、进行第二次创业的过

程中，再度取得了令世人瞩目的新成就，体现了浙江人民概括提炼出的“自强不息，坚韧不拔，勇于创新，讲求实效”的十六字精神。

三、浙商要有大视野、大气魄、大动作，继续大胆地“走出去”，创造民族优秀品牌。

浙江商人历来有外出经商的传统。龙游商帮以“无远弗届，遍地龙游”而闻名，“秦晋蜀滇万里，视若比舍”，他们大多从事长途贩销活动。宁波商帮的活动区域也很广，尤其活跃在沿江和沿海一些城市，以至有“无宁不成市”之说。现今，以温州商人为首的浙江商人更是“来去如风”，足迹遍及天下。据统计，目前走出家门创业的在外浙商多达 550 万人，其中有 120 万人散布在世界各地。他们创造的财富总量，相当于分别在省外、国外再造了一个浙江。

浙江商人“闯天下”的精神值得提倡，尤其是在经济全球化和多元化的时代，需要更多的浙商以及其他中国企业大胆“走出去”。相对于传统经济而言，经济全球化是一个全新的大命题，经济全球化不只是产品贸易的全球化，除劳动力外的要素流动或配置的全球化，也是生产过程和产业组织的全球化，更是资本运转的全球化。中国加入 WTO 后，融入全球化趋势日益加速，任何企业都可以在全球渗透，发达国家企业通过技术和资金等优势资源向中国扩张，中国的民营企业也可利用自己的相对比较优势参与全球范围内的竞争。也就是说，经济全球化带来的机遇和挑战对每一个企业都是一样的，就看你能不能抓住机遇，敢不敢主动迎接挑战。我国民营企业自身发展与环境变化的要求，使得民营企业进行国际化战略的构建与实施已迫在眉睫。国际金融危机的爆发，既给我国民营企业带来了冲击，同时也给有条件的民营企业“走出去”提供了难得机遇，低价并购、获取重要战略资源、建立全球营销网络的例子不胜枚举。据商务部公布数据显示，2008 年我国对外投资主体中，民营企业数量超过 70%，投资规模约占存量的 30%。全国工商联调研表明，实际已经“走出去”但尚未登记的民企数量相当于已登记的 0.5~1 倍，对外直接投资的实际规模远高于统计数据。鉴于此，在 2010 年的全国“两会”上，前来参加全国工商联和民建中央联组讨论会的胡锦涛总书记听了郑跃文、李书福等民企代表的汇报后，十分重视，他为越来越多民营企业“走出去”取得的成绩感到高兴，并就

当前国际经济环境下企业“走出去”强调了两点：一要抓住机遇、积极作为；二要趋利避害、防范风险，为企业发展开拓空间。

在积极“走出去”的实践过程中，有不少浙商企业做得有声有色，比如复星集团、吉利集团、万向集团、德力西集团等。尤其是浙江吉利控股集团有限公司董事长李书福于3月4日在会上发言、向胡总书记等中央领导作工作汇报，14天后就以大手笔在瑞典斯德哥尔摩签字收购国际知名品牌沃尔沃，一时成为新闻人物。不管别人怎样议论，李书福终究迈出了关键的一步，这一步表明吉利人决不囿于眼前，而是放眼世界，主动出击，“联合一切可以联合的力量，利用一切可以利用的资源，调动一切可以调动的积极因素”，积极地探索未来发展之道。

新一代浙商都要有这样的长远眼光和雄才胆略。在经济全球化背景下，浙商要实现可持续发展，就应该积极实施“走出去”战略，参与国际分工与合作，整合全球资源，有效化解“瓶颈”制约，实现由“本土性企业”向“世界性企业”的转型。期待着浙商这一具有世界影响力的中国现代商人群体，在中国社会主义市场经济发展进程中贡献更加强大的力量，继续发挥“先行者”的作用，永葆“中国第一商帮”的美誉。这是时代赋予浙商的光荣使命！

需要交代的是，作者本人并非专业财经人士，擅长的不是对商业活动的揭秘而是对历史背景和人物角色的把握，是在忠实地书写历史。近代以来的浙商进程就是一部鲜活的大历史，我们大概正需要这样一部商人史话，温故而知新、鉴往而察来，让读者在掩卷之余更添几分对中国商人的理解和对一切创造的敬畏。

目 录

代 序 引领时代风潮的优秀商帮 / 1

第一章 大潮汐——浙商机遇 / 1

鸦片战争后的宁波帮商人潮起平波，随波竞逐，抢滩上海，围阕而歌。他们在完成财富积累，实现自身转型的过程中，也迅速取代了历史上鼎盛辉煌的北晋商、南徽商，成就了中国近现代第一大商帮的美誉。宁波商帮是近代中国最为活跃的地域性资本家和企业集团，其最大贡献是推动了中国民族资本主义的向前发展。

- 一、鸦片战争——浙商异军突起 / 2
- 二、改革开放——浙商独树一帜 / 31
- 三、五湖四海——百年浙商谱系 / 71

第二章 弄潮人——浙商之魂 / 109

不同时代有不同的弄潮儿，同一时期同一海域也有不尽相同的使舵手法：叶澄衷的机遇与鲁冠球不同；虞洽卿的霸气要远胜于宗庆后；徐冠巨与李书福，一个慎之又慎，一个豪气干云；即便同是“世界船王”，董浩云与包玉刚也好像是两位隔海相望的岛主……浙商的精彩就在于斯。

- 一、拓荒时代的英雄 / 110
- 二、转折时代的先锋 / 145
- 三、觉醒时代的人物 / 172
- 四、创新时代的典范 / 205

第三章 观 潮 ——浙商现象 / 237

“干自己的事，让别人去说吧！”是以，特立独行的浙商易于被人当成庖丁刀下的“牛”，被“剥”得干干净净、一清二楚：什么假冒伪劣、投机炒作；什么经商成风、抱团出击；什么新富参政、藏富不露。也许分析得都不错，也许现象就是本质，浙商们从来就是如此，既不肯定也不否定什么。他们身上的标签只配自己使用，别人只有评头论足的份儿。

现象一——全民皆商 / 238

现象二——内部自治 / 244

现象三——富豪参政 / 255

现象四——抱团出击 / 268

现象五——投机炒作 / 277

现象六——家族化管理 / 288

现象七——代际差别 / 294

现象八——藏而不露 / 300

第一章

大潮汐——浙商机遇

“弄潮儿向涛头立，手把红旗旗不湿。”倘若用北宋潘阆的词来形容，浙江商人就是那些勇立涛头的赶潮人，他们搏击商海的气势与魅力，犹如“壮观天下无”的钱塘江潮。

浙江商人是近代以来最会抓机遇、抢风头、出成就的优秀商帮——

鸦片战争后的宁波帮商人潮起平波，随波竞逐，抢滩上海，围阁而歌。他们在完成财富积累，实现自身转型的过程中，也迅速取代了历史上鼎盛辉煌的北晋商、南徽商，成就了中国近现代第一大商帮的美誉。宁波商帮是近代中国最为活跃的地域性资本家和企业家集团，其最大贡献是推动了中国民族资本主义的向前发展。

在时隔三十多年后，处于蛰伏、休眠状态的浙江人再度爆发，靠着本能欲望、历史记忆和时代敏感又一次续写了浙商“神话”：乘着改革开放的东风，抢得民营经济发展的先机，以大手笔创造出诸如“温州模式”、“义乌模式”、“浙江现象”、“四千精神”等许许多多的新名词、新奇观。新一代浙江商人无疑是中国“草根商人”的最佳范本。

在一百多年的时间里，浙江商人以整体的形象两度代言中国民本经济，他们引领时代潮流的觉悟和本领可以说无出其右。

一、鸦片战争——浙商异军突起

西风东渐，买办起家

地处中国东南沿海的宁波，得名于“海定则波宁”，但自从大英帝国的炮舰从东海岸线现身之后，就再无“海定”“波宁”的日子。1840年起始的第一次鸦片战争，宁波一带成了主战场，尽管宁波人民表现出了视死如归的英雄气概，却也改变不了城破国殇的结局。几乎是在同时，与宁波“一苇之航”的上海吴淞炮台上，江南提督陈化成高声疾呼：“勿畏，施炮！”然而民族英雄垂老矣，“中洋枪七弹不能支”，最终以身殉国。彼时的大清国已经是摇摇欲坠，自诩为“天朝上国”的门户就这样被数十艘西洋铁甲舰完全洞开，中国的近代史就此翻开了新的一页。

在这场战争中，有这样一个俘虏，他叫穆炳元，是宁波定海人。他是在1841年秋天的定海战役中被俘的，不久随英军的舰队到了上海，因为会讲英语，颇得英国佬的信任，就充当英军的翻译，英军离开后，穆炳元则留在上海发展。当时一些洋商洋行遇有大宗交易，都要请他做中间人，业务甚为繁忙。后来，他开始招收学徒，传授语言和经纪人知识，学生多是从浙江来上海谋生的家乡子弟。穆炳元自己担当和传授的角色，就是买办。

买办，亦称“康白度”（葡萄牙语 Comprador），原意是采买人员，中文翻译为“买办”。清初，买办专指为居住在广东十三行的外商服务的中国公行的采购人或管事，后来逐步发展为特指在中国的外商企业所雇佣的居间人或代理人，也即是大家所熟悉的经纪人，它是我国经纪人和经纪业发展史上的一个特殊的阶层。

第一次鸦片战争迫使清政府签订了《南京条约》，随之在广州、厦门、福州、上海、宁波实行“五口通商”政策，尤其是1843年上海正式开埠后，中外贸

易中心逐渐从广州移到了上海，一时间外国商品和外资纷纷涌进长江门户，开设行栈，设立码头，划定租界，开办银行等等。与此同时，一大批浙江商人前往上海从事对外贸易，他们或是替洋商代理经营而致富，或是经销洋货、附股洋商企业而获利，或是从事沿海埠际贸易和国际贸易而发迹，很快就超越了广东籍买办，成为上海买办行业中人数最多、势力最强的一支队伍。《定海县志》曾记载说：“充任各洋行之买办所谓康百度者，当以邑人为首屈一指。其余各洋行及西人机关中之充任大写、小写、翻译、跑街，亦实繁有徒。”

19世纪80年代以后，一大批著名的浙江买办相继活跃在上海滩上，王槐山、朱志尧、朱葆三、叶澄衷、虞洽卿、刘鸿生、周宗良、傅筱庵等均以买办起家，在近代中国商界乃至政界名噪一时。

宁波余姚人王槐山是上海汇丰银行第一任买办。1863年，在上海德丰洋行做大班的英国人麦克利，得悉在香港的英商有组建上海汇丰银行的打算，便想捷足先登，回国筹集股款。临行时，盘缠不够，开口向德丰洋行买办叶吉庆借银二千两，遭到婉拒，不得已找三余钱庄跑街王槐山商借，言明半年后返回上海，归还借款。王槐山颇重友情，答应替他想办法，于是暗中挪用三余钱庄客户存款借给他。岂料麦克利并没有如期返沪，音信杳然。三余钱庄老板陈三余虽是王槐山的母舅，还是恪守庄规，把他辞退了。他走投无路，只好回乡务农。两年后，麦克利筹足500万两股金，来上海创办汇丰银行，一到上海，立刻去找王槐山还钱，这才知道王槐山因他而被辞退。麦克利有感于王氏为他受过，连忙拍去一封电报，邀他来沪担任汇丰银行买办，并声明不用任何担保。王槐山深得麦克利器重，甚至将库房钥匙也交他保管。于是他利用汇丰牌子，做洋代理生意，从汇丰全天收解中，窥测上海全市现银存底，从而买进卖出，翻云覆雨，稳操胜券。

自王槐山任买办起，外商银行通过买办向中国钱业开始扩散，牟夺中国财富。原先帝国主义在华银行，只与外商和外国洋行往来，不同中国钱庄挂钩。由于王槐山任买办后，熟谙中国钱庄底细，经与洽商，从1879年起，汇丰银行准许和上海钱业拆票。十几年后，银行获息甚多，王槐山亦骤成巨富，在同行中赢得“快发财”之名。

汇丰银行通过使用买办，成为中西合璧式的银行，嗣后中国银行和上海华商银行的先后建立，也程度不一地吸取汇丰银行的经验，对促进我国华商银行的发展，起着不同程度的导引作用。

担任买办的浙商群体中，尤以宁波人为最，可谓不胜枚举：如定海人朱葆三，携其长子朱子奎、次子朱子聪、三子朱子方、四子朱子衡及长孙朱乃昌，先后在英商平和洋行、日商三井银行、日商日清轮船公司等地任买办。慈溪人叶澄衷，曾任美商美孚石油公司买办，其子叶子衡，为日商台湾银行买办。定海人刘鸿生为英商开平矿务局买办，其父刘贤喜为轮船招商局买办，其弟刘吉生为美商联怡公司买办。镇海人虞洽卿先后为鲁麟洋行、华俄道胜银行、荷兰银行买办，其子虞顺恩也是荷兰银行买办。镇海人傅晓庵为美商美兴银行、友华银行及英商长利洋行买办。镇海人王蓉卿，毕业于法国里尔大学，曾任法国和比利时合办的义品放款银行买办，1936年转任法商东方汇理银行买办，直至1945年以年老让位给了儿子王肇元。定海人厉树雄曾任意商华义银行第一任买办，后又任英商会德丰公司买办。宁波人汪清源是英商麦加利银行最后一任买办。原籍宁波的许春荣，自1889年始任德商德华银行买办。许春荣的长孙许葆初，则任美国汇兴银行、运通银行买办。王铭槐家族更是四代买办，他自己是德商泰来银行、华俄道胜银行买办，其子王采丞是法商中法工商银行买办，王毓丞是德商德华银行买办，其孙王步洲、王云洲也是德华银行买办，另一孙王品南，是中法工商银行副买办，曾孙王义范（王品南子）则在永丰银行当买办。

买办是一个特殊的经纪人阶层，具有洋行的雇员和独立商人的双重身份，作为洋行雇员身份的买办，得到外国势力的庇护，可以不受中国法律的约束；而作为独立商人的买办，又可以代洋行在内地买卖货物或出面租赁房屋、购置地产等。买办的行业与门类分布也极其广泛，一般是随着各洋行业务的拓展而延伸的。清光绪年间，有轮船公司买办、军装洋行买办、水火保险洋行买办、银行买办，白头洋行买办、杂货洋行买办、拍卖洋行买办等。后来又出现了银行、保险、航运、地产、纺织、五金、机械、化学、纸业、日用品、燃料、医药、烟草、印刷、照相乃至唱片业买办，林林总总，无所不包。因而这一特殊阶层的活动能量是传统买卖商人难以比拟的。

随着外国经济活动不断向中国其他地区扩展，浙江籍买办的势力也以上海、宁波为依托，逐渐向沿海和沿江各通商口岸推进。他们与活跃在当地的传统浙江商人相结合，迅速在各地洋行、外资银行和对外贸易中崭露头角。在华北近代工商业的中心天津，开埠后“以掇客为业者，通常都是宁波人”。严蕉铭、叶星海、王铭槐、陈协中、徐企生等就是其中的佼佼者。

在华中工商业重镇汉口以及湖北各主要商埠，浙江籍买办也呼风唤雨，神通广大。由于人数众多，头脑灵活，在招揽货运、出售洋货方面，浙江籍买办往往最能满足洋行的需要。他们控制了当时火油、洋布、五金等日用洋货的经销和土特产品的收购，以至于外国人这样评论：“这里最适合洋行需要的是宁波人买办，他们在招徕货运和推销进口货方面，都具有决定性的优势。”

经过鸦片战争后半个世纪的发展，到19世纪末20世纪初，一个以上海为中心、活跃在各通商口岸、势力遍及全国各地的浙江籍买办队伍已经形成，取代广州籍买办成为中国最大的地域性买办群体。

浙江籍买办的兴起，大大增强了浙江商人的经济实力。他们通过分割外国商人的高额利润，以及利用职业之便经商获利，在很短时间内便积累起巨额财富，成为近代中国最令人眼红的暴发户，不少人更是上演了由赤贫变巨富的商界传奇。在浙江籍买办当中，身家数百万甚至上千万的不乏其人，比如宁波人周宗良，在德商谦信洋行任颜料买办长达35年之久，赚了不下1000万元；德商鲁麟洋行买办虞洽卿父子拥有的财富在500万~1000万元之间；叶澄衷的财产不下白银800万两；德商禅臣洋行买办严蕉铭、法商永兴洋行买办叶星海，都是拥资数百万元的天津巨富；开滦煤矿买办刘鸿生，仅推销本矿煤炭所得各项收入，估计就在300万元以上；泰来洋行买办王铭槐，以及王槐三、杨坊、邬挺生等，累计资产也都在百万银元以上。

一大批浙江人通过做买办这一行当步入商界，迅速完成了原始积累，更重要的是，这些浙商见识广泛，思维活跃，有很强的冒险、进取精神，学会了新式经营手段，他们带着积赚的财富转而投入到了新式产业中，对我国近代工商业、航运业和金融业的兴起起到了重要作用。

机遇扑面，甬商一代

其实在“五口通商”之前，浙江商人尤其是宁波商人就十分活跃。在滨海地区海洋文化、通商诸国外来文化和浙东学派等多元思想文化影响下形成的宁波商帮，以其冒险精神，趋时求新，四处谋生，无远弗届。他们在各地主要经营银楼、药材、成衣、海味等传统生意，有的还自造沙船和轮船等大型海船，从事埠际贩运贸易。鸦片战争前，宁波商帮尽管在京津地区和长江中下游商业