



中国商人谋略坊

丛书主编·寿乐英

话说苏商

汤可可 王粤海

著

【图文商谚本】



中华工商联合出版社

中国商人谋略坊

丛书主编·寿乐英

话说苏商

[图文商谚本]

汤可可 王粤海

著



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

话说苏商：图文商谚本/汤可可，王粤海著. —北京：中华工商联合出版社，2011.4
(中国商人谋略坊/寿乐英主编)

ISBN 978-7-80249-887-7

I. 话… II. ①汤… ②王… III. ①商人—商业经营—经验—江苏省 IV. F715

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第102749号

话说苏商：图文商谚本

作 者：汤可可 王粤海

责任编辑：寿乐英

装帧设计：王新乐 单春丽

责任审读：王宝平

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市华丰印刷厂

版 次：2011年11月第1版

印 次：2011年11月第1次印刷

开 本：710mm×1020mm 1/16

字 数：150千字

插 图：136幅

印 张：21

书 号：ISBN 978-7-80249-887-7

定 价：39.80元

服务热线：010-58301130

销售热线：010-58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场A座

19-20层，100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，请与印务部联系。

联系电话：010-58302915

《中国商人谋略坊》丛书第一批的《话说徽商》《话说晋商》《话说京商》《话说津商》四册出版后，受到广泛关注和好评，现在，第二批的《话说沪商》《话说川商》等正在陆续推出，这是为我国的工商企业家和商业文化爱好者精心准备的一套系列丛书。

随着社会主义市场经济体系的不断发展、完善，我国的经济实力已大大增强，人民生活水平也在不断提高。今天，人们真正认识了发展经济的重要性，也越来越肯定了工商业在经济发展中的作用。这种认识过程是通过不断地实践、认识、再实践、再认识而逐步得来的，实属不易。

中国自古以来对工商业评价甚低，“百工”、“商贾”都在九流之末。封建社会自给自足，历来重视农耕，轻视工商业，把农耕称为“本”，而将工商业称为“末”，几千年来都是扬本抑末。实际上，这也是社会发展停滞、中国处于落后地位的主要原因之一。而从近代以后，直到我国改革开放之前，虽然对于工业有所肯定，即肯定了生产，但对于商业发展，对于流通和消费的认识仍然处在十分低下的水平。轻视商业的观念从正统理论到民间意识都十分严重。工商业实际是经济运行和经济发展的血液和血管，是将社会的养分给予社会机体，使之能健康运行的唯一办法和通道。有之旺之，则经济发达，无之少之，则经济萎缩。中国经济的发展正在证明着这一道理。所以中国的工商业发展必然要经过一个艰苦的历史阶段，这种发展和认识的提高可能要贯穿

社会主义市场经济体系建设的全过程。

明清时代，尤其是近代以后，中国社会的内部因素和外部因素都要求工商业更快地发展，由此产生了中国商人在各个地区生存发展、艰苦奋斗、辉煌衰落、五光十色的历史。从中我们可以了解中国历史上的工商业前辈们的爱国精神、进取精神、探索精神、奋斗精神和公益精神，以及经济之道和营销谋略等。这些对于今日的工商业者不仅具有十分重要的教益和补益，同时也具有重要的文化遗产和借鉴作用。我想，这就是出版这套丛书的现实意义。

从这套丛书中我们能够看到，各时期、各地的商人在历史上有许多共同的特征和性格。由于发展的大环境恶劣，中国的工商业前辈们的创业和发展都要花极大的气力，鼓极大的勇气，几乎所有成功者都是通过艰苦的奋斗、百般的挫折、几番上下才得以创业、发展。工商业前辈们在事业有成之后，绝大多数都能造福乡里，都提倡爱国爱家。当财富逐步增长之后，他们大都展现出一种积极的学习精神，包括对于经营的学习和对中国文化的学习。在经营的企业和事业达到较大规模时，他们也大都恪守诚信和信誉。以上特点是中国商人的共性，直到今日，我国的企业家和经营者仍然有这些“商人性格”。

另一方面，由于中国地域广大，经济发展不平衡，环境差异也很大，这就使中国商人有着许许多多各自的地域特征。例如，徽商与中国传统儒家文化结合最紧密，以后江苏、浙江、

上海等地商人文化层次属最高。晋商以聚财和理财为特点，已经从单纯经营商品货物发展到经营金融产品，成为中国早期的比较高层次的市场经济的代表。京商大多经营与皇家消费有关的产品，如衣、食、药等，而作为一国之都的经营者，他们来自五湖四海，是“门户之见”最少的商帮。津商则以其较早对外开埠的地位，形成融东西方文化于一体的经营理念。纵观这些地域特点，不难发现，直到现代，这些不同地域、不同籍贯的经营者仍然具备这些特质，如长江流域的经营者崇尚文化，山西的经营者聚财敛财能力强，北京的经营者豁然大度，天津的经营者精明细致。当然，如果仔细挖掘，我们还能找到老一辈中国商人与现在的工商企业家们的行业传承和文化遗产关系。这种独特的文化性也是本套丛书的特点。

在这里我想多说两句有关“诚信”、“信用”的问题。原因是，我国国有企业正处在转型改革之中，而民营企业则处在一个升级换代的攀登时期。这是一个“诚信”和“信用”的建立时期和发挥重大作用的时期。中国商界前辈们无论处于何时何代，都将“诚实守信”作为基本的经营信条，尤其是大企业家和大商业家就更提倡诚信。这也成为各地工商企业做大做长的根本原因之一。从我国的传统文化来说，中国商人的诚信、信用与中国传统文化的“仁义礼智信”完全结合，所以当经营达到一定规模后，中国的传统文化自然而然成为中国经济的支撑，使经营者们从文化的传承中就可以达到诚信的结果，并运

用在商战当中。另一方面，从经济发展的规律来说，诚信、信用则是经济发展到一定程度后的必然趋势。

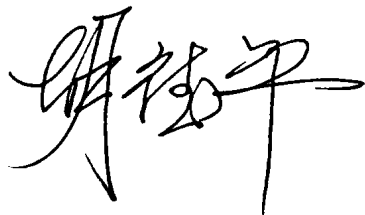
100多年前，恩格斯在其著作《〈英国工人阶级状况〉1892年德文第二版序言》中曾将诚信、信用作为现代经济学的规律之一。他指出：“资本主义生产愈发展，它就愈不能采用作为它早期阶段的特征的那些琐细的哄骗和欺诈手段。”他在描写当时英国、德国经济发展阶段时提出：“随着大工业的发展，德国的许多情况似乎也改变了……先给人们送上一些好的样品，然后再把蹩脚的货物送去，……已经不合算了，哪里时间就是金钱，哪里商业道德必然发展到一定的水平。其所以如此，并不是出于伦理的热狂，而纯粹是为了不白费时间和劳动。”因此，发展到一定规模的企业必须建立道德规范，首先是经济规律之一，因为大企业用不道德的办法去坑蒙消费者，将丧失效率和竞争能力，它的损失将会非常巨大，绝对得不偿失。我国经济发展已经上了几个台阶，许多企业的经营规模都已经达到大工业生产的发展水平。这个时候，是守信用、讲诚信能使企业做强做大做长，还是用不诚信的办法能使企业发展，应当是不言自明的道理。实际上，在资讯越来越发达的现代，不要说不讲信用，即便是生产经营中有技术漏洞也可以使具备相当规模的企业毁于一旦。既有经济发展的规律，又有中国传统文化的基础，可以相信，富有中国特色的、以诚信为基础的社会主义商业道德体系一定会逐步建立起来，中国商界一

定会继续铸造出讲诚信、讲信用的众多儒商和“百年老店”。

自明清时期一直到近现代的中国各地商人，虽然在夹缝中生存，但仍逆流而上，创造了一个又一个经济奇迹和社会辉煌。然而，就像大江流水一样，有起有落，有兴有衰。究其原因，自然各有各的缘由，但根本原因，还是前期的封建社会形态和后期的半封建半殖民地社会形态阻碍了经济的发展，使传统的中国商人不可能成为经济主角或社会主角，而最终衰落。从1978年党的十一届三中全会以来的20多年，则是中国经济发展和工商业发展的一个全新时期，也使中国真正走上了富国富民的现代化道路。我们所有的工商业者都应倍加珍惜这个机遇，为实现中国的现代化和建设和谐社会贡献自己的才智与力量。这也是这套丛书对于今天读者的一种启示。

这套丛书的作者均是各地经济史和商业史的长期研究者，全书内容丰富，资料翔实，应是一部介绍近代乃至现代中国经济发展历程的好读本。一地商人为一分册，体例基本相同，文字平和，采用纪实写法，以叙事为主兼有评说。既写出了中国商人光彩的一面，又不掩其弱点和一定之恶习，还中国商人的本来面目。为增加感性认识和可读性，还收入了许多图片和商业谚语。

祝本套丛书出版成功，愿读者朋友从中获益！

A large, stylized handwritten signature in black ink, which appears to read '明述平' (Ming Shuiping).

于丙戌年初春

总序 一一

《中国商人谋略坊》丛书的第一批四本著作已经和读者见面，第二批各本著作正在陆续推出。本丛书的主编兼责任编辑寿乐英女士，在开始筹划这套丛书时就与我探讨过它的主体内容和布局结构，现在又陆续读到出版的著作，觉得其涵义所在是欲将中国近代（有的商帮上溯到明清时期）各地各业商人的经营之道、处世之理总结出来，形之于书，传之于世，继之于今。正如寿乐英女士在《丛书编后记一》中所说：“这套丛书讲述的是近代中国各地商人的传奇故事，展现的是异彩纷呈、悲喜交织的商战大戏。丛书名中的谋略是广义的谋略，不仅包括经营的谋略，更包括人生的大方略、大智慧。”中国商人的经营之道和处世之理，也可以说是一种商业或商人文化，因此，从本丛书所设定的范围和涵盖的内容来看，它是一套关于中国近代商业文化研究的丛书。

从本丛书的内容来看，其所研究的商业文化的载体，不是分散的一个一个的商人，而是不同地区的商人群体，这种以商人群体为载体的近代商业文化，或可称之为商帮商业文化，是近年来近代社会经济史研究中的一个新兴领域。已有的这一研究，主要是与商帮、商会、行会、同业公会等商人团体的研究结合在一起进行的。有关的研究成果，既有单个群体的研究，如徽商、晋商、宁波帮、广东帮，上海商会、苏州商会、天津商会，上海银行公会、上海钱业公会等的研究，也有各类别群体的综合性研究，如商帮、商会、行会、同业公会都已有这种

综合性的研究。本丛书虽然与这些已有的商人群体研究有一定的渊源关系，但更有它的特色所在和独到之处。

第一，开创了对近代商帮商业文化的专项研究。以往的商帮商业文化研究，主要从作为其载体的商人群体的研究出发，其着眼点主要在于群体的组织方面，只是在考察组织的经济功能和活动时不同程度地涉及了商业文化。本丛书则与之相反，以商业文化为研究主体，只是把各种商人群体作为考察的一个范围和载体。因此，能够对商帮商业文化进行更为全面、深入、具体、生动的研究，如其内容的构成，每一个商帮都从九个方面加以论述，每一个方面再分为九种表现，既有某一方面的总体抽象概括，又有某一个案的具体事例考察。

第二，扩展了以商人群体为载体的商业文化的研究范围。中国自明清以来产生了不少地域性的商帮，并延至近代。其中比较突出的如徽州商帮、山西商帮、广东商帮、宁波商帮、陕西商帮、山东商帮、福建商帮、洞庭商帮（江苏）、江右商帮、龙游商帮等，有所谓“十大商帮”之称，它们也是以往商帮商业文化研究的主要对象，尤以前四个商帮的研究较多。本丛书除了对这些商帮所承载的商业文化进行研究之外，还对某一城市全体商人所承载的商业文化进行研究。一个城市的商人包含着众多的商帮，特别是像本丛书涉及的天津、北京、上海、武汉等工商业大城市，几乎所有的商帮都涉足其中。因此，以一个城市全体商人为载体的商业文化研究，不仅要提炼出这一城市特有的商业文

化，而且必须包含融合于这一城市中的各种商帮商业文化，还应考察这两者之间的关系，即一个城市的商业文化是如何融合各种商帮商业文化的，各种商帮商业文化又是如何塑造城市商业文化的，本丛书中的有关某一城市商人所承载的商业文化研究，在这方面也做出值得注意的探索。

第三，揭示了各商帮、各地域商业文化的特点。各商帮商业文化和城市商业文化，既以不同商帮和不同城市的商人为载体，就必然有各自不同的特点。这个特点，至少应包括三个方面：一是地域特点，由于不同的商帮产生于不同的地区，因而就会带有其原生地的地理、文化和经济的烙印；不同城市的商人也会带有其所在城市的地理、文化和经济的烙印。二是行业特点，不同商帮往往有不同的主营行业，如徽商之于盐业、海上贸易；晋商之于票号业、边境贸易；粤商之于外贸商业；宁波商之于运输业、钱庄业；津商之于外贸商业、工矿业；京商之于娱乐商业、文化商业，因而就会有不同的经营之道和处世之理。三是时代特点，不同的商帮繁盛于不同的时代，如徽商繁盛于明清，晋商繁盛于清代中期，粤商繁盛于晚清，宁波商繁盛于晚清和民国；即使是同一个商帮也会经历不同的历史时期，因此处于不同时期的商帮，其特点也应该会有程度不同的变化，体现出传统商业文化与近代商业文化之间的继承、演变和发展关系。考察和探讨各商帮商业文化的这些特点，可以说是商帮商业文化研究的重点和难点所在，也是其亮点所在，只

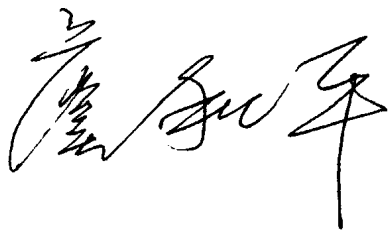
有抓住和突出了这些特点，才能显示出商帮商业文化的丰富多彩和整体面貌。本丛书已注意到了这一问题，并在一定程度上体现了这些特点。

第四，显示了各商帮、各地域商业文化的丰富内涵。各商帮商业文化和城市商业文化，无论它以哪个商帮或城市商人为载体，作为一种商业文化，都有一些最基本的共同内涵，如诚实守信、开拓进取、乡族观念等，但也会因其承载体的不同而存在不同的具体做法，各有各的行为准则和奇招妙法。同时，各商帮在对资金的运筹、对利润的支配，与官方的联系、与外商的关系；协调同行的措施、选用人员的办法；招徕客户的方式、拓展业务的途径等经营之道方面，也有各自不同的观念和做法。本丛书在这一方面着力甚多，力图反映不同商帮和不同城市商人所承载的不同的商业文化，不同的地域社会历史文化禀赋，不同的经商智慧和经验积累。

与上述四点的主要理论贡献相应，本丛书在论述中还列举了大量的实例和史料。这些实例和史料所涉及的范围包括某一商帮、某一商人家族、某一商业行业、某一商业部门和单位、某个杰出商人；也包含着各地风土人情、各行商业制度、各种经商理念、各种职业道德，以及多方征集所得的各地各业的商业谚语和各种历史图片。有了这些实例和史料，既使本丛书所提出的理论观点建立在大量的实证研究之上，也给相关商业文化的进一步研究提供了不少可资利用的史料。

这种自明清以来延及近现代的商帮商业文化或城市商业文化，是那个时代商业经济发展的产物，也是各商帮和城市商人在激烈的商场竞争中逐渐摸索出来的成功经验，它既具有一般商业理论的普遍意义，也各具自己的乡情和地域特点，是中国传统优秀文化中的一块瑰宝。改革开放以来，随着我国商品经济和市场经济的发展与繁荣，随着国内和国际经济竞争的日益激烈，各种地域和城市的商人群体重现商场，各展风采。因此，对这些传统商业文化做系统的整理、总结和提炼，既具有对传统商业文化的内容和精神进行深入发掘与全面积累的学术意义，也具有为当今商人群体的健康发展和事业成功提供历史借鉴的现实价值，是一项很值得做的事情。

总而言之，本丛书内容丰富，深入浅出，史论结合，风格活泼，体现了商业文化与传统文化、地域文化的兼容并蓄，包含着经济与文化的联袂、历史对现实的观照。希望包括商人、学生、教师、学者在内的各类读者，能够从中汲取自己所需要的知识营养。



于中国社会科学院近代史研究所

目 录

序 言	1
-----------	---

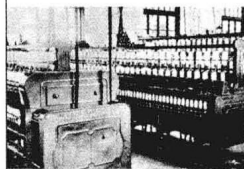
第一章 苏商源流

从六朝至两宋，中国人口版图发生了巨大变迁，推动江苏经济稳步上升。除了劳动力的增加外，更重要的是人口集聚所联结的货物交换流通。而组织流通链接的，正是活跃的商人群体。那么，这个商人群体是如何形成的呢？它又在什么样的条件下被激活并转而激活整个经济？



1.1 江河湖海话苏商	10
1.2 吴楚重地，椎山煮海	14
1.3 秦淮河的桨声灯影	18
1.4 繁华扬州梦	21
1.5 《阊门即事》诗与《姑苏繁华图》	26
1.6 “钻天洞庭”	30
1.7 “采西学，制洋器”	34
1.8 如火如荼的国货运动	39
1.9 内迁！内迁	43

第二章 领军健将



从轮机路矿到银行证券，从纺织面粉到旅游服务，从江苏走出来的盛宣怀、张謇、荣氏兄弟、陈光甫，完全称得上是中国早期现代化进程中最有建树的创业者，在一些产业和服务领域发挥了开山和奠基的作用。他们的经商际遇已然得到历史的肯定，他们的影响穿透时空一直辐射到今天。

- 2.1 苏北一隅的创业故事 48
- 2.2 克勤克俭，任人唯贤 53
- 2.3 非常之世非常人 58
- 2.4 银行界笑傲群雄 62
- 2.5 “和、明、严、正” 67
- 2.6 微人创业成“大王” 71
- 2.7 刚柔相济，新旧融合 75
- 2.8 “工厂日厂化，出品日货化” 80
- 2.9 “三个一点点，好赚大铜钱” 84

第三章 万千机杼



近代机器纺织业的兴起，江苏是最早的发祥地。不管是官商合办还是民营，江苏的棉纺织业，不仅涌现出“魁星”、“人钟”、“双鱼”、“蝶球”等优质名牌产品，崛起了大生、申新、大成、庆丰、丽新等具有竞争优势的企业，更走出了诸如刘国钧、李国伟、唐星海、唐君远等纵横捭阖、气势如虹的企业家。

- 3.1 治厂如治家，创业同创军 90
- 3.2 由官而商开风气 93
- 3.3 运筹厂屋，决胜市场 96
- 3.4 “海归”创业，革故鼎新 99
- 3.5 合作中的冲突 101
- 3.6 “变商为工”的两次浪潮 104
- 3.7 白手起家的华丰厂 107
- 3.8 西部开发先驱 109
- 3.9 眼光四射罩全局 112

第四章 丝光绸韵

近代，在败落的江宁和苏州织造府衙的遗址旁，一座座采用机器缂丝、织绸、印花染色的工厂破土而出，在对抗列强经济侵略的风雨中，延续着丝绸“中国制造”的业绩。正因为一头连接着千家万户的蚕农，一头通往风云变幻的国际市场，近代丝绸行业有着更多的动荡起落，而活跃其间的江苏商人也显得更加灵活、更加机敏。



- 4.1 苏州：“日出万绸，衣被天下” 118
- 4.2 经纶归于权益 121
- 4.3 驰誉海外“金双鹿” 124
- 4.4 革新造就大发展 128
- 4.5 开弓没有回头箭 131
- 4.6 “证明技术力量之伟大” 135
- 4.7 以“三好”闻名于世 137
- 4.8 “件件优美，匹匹精良” 139
- 4.9 难能而可贵的科学化 142

第五章 决胜市场

企业经营的成功，有人认为是依据了竞争法则，靠的是奋力拼搏、勇于进取的商业精神；还有人认为是凭借经营谋略，靠的是锱铢必较、精于算计的经商头脑；当然也有人认为，归根到底还是重诺守信，靠正心诚意、实事求是的正直品格。而近代江苏商人，就其主流而言，真正把品格、谋略和精神与市场竞争的客观情势很好地贯通了起来。



- 5.1 一炮打红“龙球”烟 146
- 5.2 游走于官商之间 148
- 5.3 以“霍显”闻名商界 151
- 5.4 “名流”的经营之道 154
- 5.5 竞争促销三大法宝 156
- 5.6 招牌硬全靠货色好 159
- 5.7 “老虎头上一个王” 162
- 5.8 英雄真本色 165
- 5.9 标准：国货铅笔第一品牌 168

第六章 不懈创新



近代江苏商人无不深切地明白“非改良不能求胜”的道理，把添机改造和技术更新作为企业竞争取胜的“不二法门”。他们从引进、借鉴到仿造、改装，再到自主研发，以不敢稍有懈怠的科技创新，为企业注入拼抢市场的竞争能力，同时也为中国工业化培养了一批又一批务实有为的科技人才。

- 6.1 百年飘香谢馥春..... 172
- 6.2 糖果店还是药材店..... 174
- 6.3 铸就化学工业的“两只翅膀”..... 178
- 6.4 冲刺在科技前沿 181
- 6.5 振奋大无畏精神 184
- 6.6 此生不虚陈蝶仙 187
- 6.7 开创塑料工业之先河 191
- 6.8 缆车：从引进、仿造到创制..... 193
- 6.9 走出科技研发新路..... 197

第七章 精益管理



如果说浙江商人在市场经营上更为灵活机智，那么江苏商人的强项则在严细的企业管理上。近代江苏商人企业管理的一个特点是“新旧并举”、“中西兼容”，既引入西方泰罗制的严格管理，又糅合中国传统儒学“仁爱”、“德治”的精神，其中有融合也难免有种种冲突。从中不难看到他们背负沉重的传统包袱，在崎岖曲折的道路上磕磕绊绊前行的背影。

- 7.1 漠北拓荒人 202
- 7.2 父子魂留利国驿..... 204
- 7.3 服务开出新天地..... 208
- 7.4 纵横捭阖与严细扎实 210
- 7.5 远虑出于深谋..... 214
- 7.6 “新时代的工厂”..... 217
- 7.7 从追随到挑战 220
- 7.8 品质第一，“道地”至上..... 224
- 7.9 “宜雨宜晴”宴春楼 227