

The Series of
Shandong Merchant Culture

鲁商文化丛书

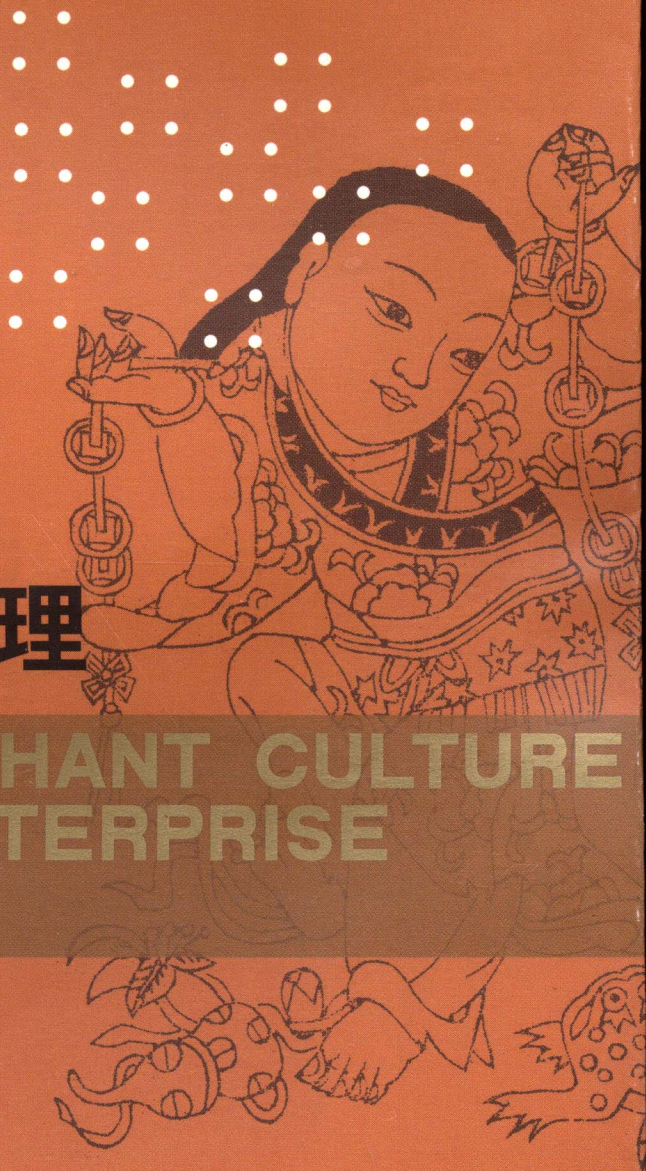
张全新 刘宝莅 总主编

刘 军 编著

鲁商文化与 现代企业管理

SHANDONG MERCHANT CULTURE
AND MODERN ENTERPRISE
MANAGEMENT

山东人民出版社



The Series of
Shandong Merchant Culture
鲁商文化丛书

鲁商文化与 现代企业管理

刘 军 编著

SHANDONG MERCHANT CULTURE
AND MODERN ENTERPRISE
MANAGEMENT



山东人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

鲁商文化与现代企业管理/刘军编著. —济南: 山东人民出版社, 2010. 6

ISBN 978-7-209-05281-8

I. ①鲁… II. ①刘… III. ①商业史—研究—山东省
②企业管理—研究 IV. ①F729②F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 055082 号

出版统筹: 金明善

出版组织: 刘海涛 丁 莉

责任编辑: 齐晓霞

装帧设计: 蔡立国

鲁商文化与现代企业管理

刘 军 编著

山东出版集团

山东人民出版社出版发行

社 址: 济南市经九路胜利大街 39 号 邮 编: 250001

网 址: <http://www.sd-book.com.cn>

发行部: (0531)82098027 82098028

新华书店经销

山东新华印刷厂印装

规 格 16 开(165mm×238mm)

印 张 17

字 数 190 千字 插 页 2

版 次 2010 年 6 月第 1 版

印 次 2010 年 6 月第 1 次

ISBN 978-7-209-05281-8

定 价 34.00 元

如有质量问题, 请与印刷厂调换。电话: (0531)82079112

总序

李群

齐鲁大地，物华天宝，人杰地灵。寻访山东大地，颇感中华文明光辉璀璨，熠熠传承。在历史的演进过程中，博大精深、源远流长的齐鲁文化孕育了包括自强不息、厚德载物的文化精神，锐意进取、追求卓越的发展理念，崇德重义、诚实守信的价值准则，以人为本、和谐共荣的经营哲学等具有鲜明特色的鲁商文化。改革开放以来，齐鲁大地之所以“群象经济”崛起，涌现出一批在全国甚至在全世界都有影响的大企业和大企业家，重要的一点就是其植根于齐鲁文化沃土，汲取民族文化精髓，传承着具有优秀历史文化传统和独特价值体系的鲁商文化。

作为一个群体，鲁商的足迹遍布世界上几乎所有的国家和地区，在世界范围内产生了良好的口碑。鲁商是在中华民族传统文化背景下成长发展起来的。近几年来，全国各地有识之士和许多海外人士，瞩目于鲁商和鲁商文化，他们从不同渠道向山东传递一个信息，那就是为了让鲁商更好地走向全国、走向世界，让世界更多的人了解鲁商，让鲁商更好更全面地融入世界经济之大潮，希望能编纂出版反映鲁商文化的著作。

正是在这样的历史文化背景下，中共山东省委宣传部组织省内外社科理论工作者，以开放的视角，考证鲁商文化的历史渊源，通过个案研

究、比较研究、区域研究，梳理历史上鲁商代表人物和重要事件，努力挖掘鲁商文化内涵及体系特征，分析当代新鲁商文化内涵，提炼鲁商文化的基本精神。

这套丛书的作者，是由多学科学者组成的群体，有历史学、社会学、文化学、管理学、经济学、政治学等方面的专家教授，也有政府实际工作部门的领导和理论工作者。他们通过收集整理丰富的史料，进行广泛深入的调查研究，努力把波澜壮阔的鲁商文化发展脉络全方位地展现出来。

这套《鲁商文化丛书》，包括《鲁商文化概论》、《鲁商文化史》、《鲁商文化与齐鲁文化》、《鲁商文化与中国商帮文化》、《鲁商文化与中国传统经济思想》、《鲁商文化与现代企业管理》、《新鲁商文化与现代企业文化建设》、《鲁商撷英》、《周村商埠文化与鲁商文化研究》、《鲁商与运河商业文化》、《古代鲁商文化史料汇编》和《近代鲁商史料集》，共12卷。由于资料和时间所限，也由于有些观点学术界尚存争议，所以该丛书还有许多需要今后完善之处，在此，也请海内外专家学者及广大读者等一切有识之士，提出宝贵意见。

该丛书的出版，适逢上海世博会召开。在此，山东人民愿将此书作为一份厚重的礼物献给世界性历史性盛会——上海世博会，献给一直关注关心着山东和鲁商发展的广大中外读者。

目 录

总 序	1
-----	---

绪 论	1
-----	---

第一节 鲁商发展与鲁商文化形成	1
第二节 鲁商文化与鲁商管理思想	7
第三节 鲁商管理思想的现代价值	11

第一章 鲁商文化与创业管理	15
---------------	----

第一节 吃苦耐劳艰苦奋斗的创业精神	15
第二节 抢占先机创新应变的创业意识	20
第三节 巧用资源顺势而为的创业模式	24
第四节 诚实守信义利并重的创业文化	27
第五节 大巧若拙矢志不渝的创业理念	30

第二章 鲁商文化与企业战略管理	35
-----------------	----

第一节 基于大格局与通盘长远规划的企业层战略	36
第二节 基于差异化与竞争合作理念的业务层战略	45

第三节 基于人本、诚信与创新意识的职能层战略	50
------------------------	----

第三章 鲁商文化与企业人力资源管理 68

第一节 知人观行严要求：学徒培训	68
第二节 重才尚贤善选拔：店员晋升	72
第三节 任而能信肯授权：人才使用	79
第四节 儒家思想浸商道：管理原则	85

第四章 鲁商文化与企业营销管理 91

第一节 鲁商文化与顾客管理	91
第二节 鲁商文化与产品管理	99
第三节 鲁商文化与品牌管理	107
第四节 鲁商文化与渠道管理	119

第五章 鲁商文化与企业文化管理 126

第一节 诚信正直，大气厚重	126
第二节 以义为先，以义致利	129
第三节 以人为本，博施济众	130
第四节 勤奋坚韧，务实肯干	138
第五节 质量为先，善待顾客	140

第六章 鲁商文化与鲁商管理伦理 152

第一节 鲁商诚信观与企业信用管理伦理	152
第二节 鲁商义利观与企业义利管理伦理	166

第三节 鲁商社会责任观与企业社会责任管理	183
第七章 鲁商文化与企业公共关系管理	190
第一节 鲁商文化与公共关系管理思想	191
第二节 鲁商经营与公共关系管理活动	198
第三节 当代鲁商的公共关系管理实践	205
第八章 超越鲁商文化：企业跨文化管理	216
第一节 时代要求与鲁商文化扬弃	216
第二节 鲁商跨文化管理模型构建	225
第三节 基于鲁商文化的跨文化管理	238
后 记	261

绪 论

鲁商和鲁商文化是逐步发展完形并显现出鲜明的地域特色的。这种特色是鲁商作为商人群体得以确立的基础，也是鲁商文化的价值所在。在现代企业管理实践中，鲁商文化所包含的丰富的管理思想和管理智慧，仍将穿越时空阻隔，发挥其不可替代的作用。

第一节 鲁商发展与鲁商文化形成

一、鲁商的起源与完形

作为一个商帮概念，一般认为，鲁商始于西周与汉代，由隋唐而至宋元逐步发展，完形于清末民初。^①这样的发展历程，既与齐鲁的地理环境、人口因素有关，又同工商管理政策相关。

（一）鲁商的起源

在明代以前，山东商人大多是单个的、零散的，尚未形成具有地域特色的商人群体。

齐鲁之地虽很早就得以开发，但限于地处丘陵，沙质土壤，农业难

^① 刘学良：《鲁商的发展与完形》，载《传承》2009年第5期。

以发展起来，而以桑渔盐见长。为了弥补农业“少五谷”的不足，统治者多实行较为宽松的经商政策和营造发展商业的宽松环境，这样就为工商业的迅速发展提供了有力保障，也为鲁商的最终形成打下了基础。^①如齐桓公时，为鼓励贸易，招徕外商，采取了许多优惠政策，使得“天下之商贾归齐若流水”。到战国时，临淄已成为一个工商业集中的大都市，城中居民7万，经营商业、贩运业的有6000户之多，并与朝鲜半岛、日本列岛形成了以丝绸业为主的商贸关系，形成了古代东方海上丝绸之路。齐国还发明铸造了刀币，被许多国家所用，成为当时一种“国际”性货币，流通于齐、燕、赵等国。鲁国虽在工商业发展上略迟于齐国，但至西汉时，工商业在农业发展的同时也获得较大的发展，因此，司马迁在《史记·货殖列传》中记载了邹、鲁“好贾趋利，甚于周人”的经商习俗。

在齐鲁商业发展中，出现了许多商业经营和商业文化发展史上的著名人物，成为早期鲁商的代表。

陶朱公范蠡在当时的商业中心陶（今山东定陶县）经营商业19年，三致千金，表现了非凡的经商才能，被尊称为商人的鼻祖。

《论语》中，孔子对子贡的商业才能赞不绝口：“赐（子贡）不受命，而货殖焉，亿则屡中”（《论语·先进》）。子贡经商“家累千金”，他是孔子周游列国经济上的资助者和政治上的支持者。子贡是把儒与商完整结合的第一人，堪称中国历史上的第一个儒商。

管仲可以算作最早的工商管理者代表，这位春秋时期的先秦诸子

^① 望江湖：《鲁商的历史渊源》，载《商业文化》2008年第11期。

之一；曾全面整顿士、农、工、商的户籍，加强了对工商业的控制和管理，实行“官山海”的政策，主要是对盐、铁实行国家控制，以照顾各方利益，如民营盐、铁生产由国家征收实物税，并统一收购销售，实行专卖，寓税于价，增加了国家的财政收入，增强了国家的综合实力，奠定了雄厚的发展基础。

（二）鲁商的完形

以商帮形式出现的商业集团在明代中期陆续崛起，清代末年中文文献中出现“商帮”字样。清代文献中对“商帮”作出解释的是《清稗类钞》农商类“客帮”条，“客商之携货远行者，咸以同乡或同业之关系，结成团体，俗称客帮，有京帮、津帮、陕帮、山东帮、山西帮、宁帮、绍帮、广帮、川帮等称”，山东商帮是十大商帮之一。

鲁商出现之后，历经朝代更迭，逐步发展壮大。真正意义上的山东商帮崛起于明末清初。明代嘉靖年间，青州府临朐县就出现了“好造曲交易以为利，亦或养蜂收蜜怀资者”。到了清代则出现了“山东滨海，渔盐之利甲天下”的情形。物产的丰富促进了集市的繁荣，当时的莱芜县“为集于七，斛斗秤尺，官为之谨。又有牙役以分之，集斗以櫬之，故贸易平，而争者鲜少”^①。山东商品经济的发展吸引了四方商贾群聚于此，物流的繁盛也促使鲁商的经商足迹遍及山海关外、直隶、山西、天津、北京、上海、苏州、南京、芜湖、汉口、开封等地。有利的地理位置和方便的交通运输条件使得山东商帮如鱼得水。从陆路来说，大凡东南各省进入北京，山东为

① 张海鹏、张海瀛：《中国十大商帮》，黄山书社1993年版，第175页。

必由之路；发达的公路与铁路也为鲁商对外发展提供了条件。水路方面，京杭大运河循山东西境穿鲁西平原而过，是南北商品流通的干线；清代海禁开放之后，东部绵延3000多公里的海岸线，将人们的目光从运河运输吸引到了既便利又低廉的海路运输，沿海贸易得以迅速发展。

在近代，西方经济模式的引导、政府提倡、交通及信息的变迁、商人经营等因素综合作用，使得山东工商业发展变迁为山东商人的经营活动提供了有利的环境，商人及其组织的近代变迁也推动了工商业的发展。在经营发展过程中，山东商人创造了独具特色的地域经营文化。^①

二、鲁商文化的形成

鲁商文化是齐鲁商人在长期的商业经营活动中，在吸收历代齐鲁商人的传统商业文化的基础上，在明清鲁商完形时期，融合运河文化、海洋文化和商埠文化精华，形成的一套主要包括商业管理、经营谋略、商业品德和营商风格等较为完善的系统文化。

齐文化是鲁商文化的基础。在千百年的发展历程中，齐文化形成了变革性、开放性、多元性、务实性等特点，这对鲁商文化的影响是巨大的，特别是齐文化中注重发展工商业和变革开放的思想，对鲁商文化的影响是巨大而深远的。儒文化是鲁商文化的重要因素。儒家思想对鲁商的影响，主要表现在他们经商的目的、营商的实践、经营理念及策略等诸方面。鲁文化是典型的农耕文化，其文化特征中积极的

① 宋志东：《近代山东商人的经营活动及其经营文化》，山东大学2008年博士论文，第13页。

② 刘学良：《鲁商文化的构成与完形》，载《传承》2009年第6期。

一面是强调责任和承担，重和谐与秩序，讲诚信仁义，消极面则是重农抑商，因循守成，“不知时变”，自给自足，封闭保守的小农经济意识比较严重。

在历代商人的商贸活动中，齐文化中的发展经济的思想与儒学理性思考的精神相结合，又和地域文化中的工商文化相融合，发展至明清时期，在山东分别形成临清、济宁和聊城一带的运河文化，胶东的海洋和半岛文化，济南、周村和潍县一带的商埠文化，它们共同构成了鲁商文化的有机系统。

（一）运河文化

明清时期的京杭大运河，北起北京，南达杭州，贯穿燕赵文化、齐鲁文化、荆楚文化和吴越文化等多个区域文化，飘荡其上的众多文化构成了一个独特的运河文化带。

运河文化的第一个特点是它的多元性。运河带来了南北文化的交汇融合，将各种区域文化连接在一起，使得运河区域人们的心理心态、思想意识、宗教信仰、生活习俗、文学艺术等方面逐步趋同，形成了多元融合的运河文化。运河文化打破了传统的封闭的自然经济，在农业文化中注入了商业文化因素，在先进的商业文化的影响下，社会生产力得到解放，商品经济大发展，孕育了山东早期的资本主义萌芽。商业和商品生产带来的经济变化的事实，使得沿河城市的社会心理呈现重商、重利、重财的变化。围绕河运兴起的钱庄、当铺、客店、旅馆、船坞等服务业，使商品经济得到了极大丰富和发展，工商业队伍逐步壮大，有组织的商业会馆开始出现。运河沿岸城市商业会馆的兴起，使得山东商帮逐步成形。山东商帮是运河承载的商帮，运河文化对鲁商文化的完形起

着一种引领的作用。

（二）半岛和海洋文化

山东半岛海洋文化传承了古代东夷海岱文化、齐文化的影响，其特点是目光远大、勇于开拓进取、敢于冒险犯难、重视商业贸易，在价值取向上具有重商、慕利倾向。贸易的巨大利益吸引沿海居民加入到商业经营的行列，《黄县志》记载，清朝同治时期，当地商业人口的比例已超过农业人口，反映出当地经济结构中的变化。内涵丰富、博大精深的海洋文化促进了清代山东半岛经济的发展，山东半岛一改明代土稀人疏的荒凉衰败，后来居上，取代运河流域的鲁西平原，成为山东经济的重心所在。

（三）商埠文化

山东商埠文化的代表是周村商埠文化，其形成主要有两个渠道：传统继承和现代培植。所谓传统继承，就是传统文化的影响，具体到周村的商埠文化，主要传承有齐文化、儒文化、民俗文化和外地文化传统。所谓现代培植，就是现代文化因素的规范、引导和影响，主要是当地政府的经济政策和国外现代工商业文化的培育和冲击。在传统继承和现代培植的共同作用下，周村商埠形成了一种开放性与保守性、包容性与排斥性、开拓创新性 with 思想局限性、恪守信誉与急功近利、政治干预性与依赖性等多元共存、既相互矛盾又彼此包容的复合文化。周村商埠文化以其丰富的内涵尤其是其优秀的营商之道、先进的经营管理模式，在清末民初使鲁商文化成为一种有机的系统的商业文化，达到了国内近代商业文化的领先地位。

第二节 鲁商文化与鲁商管理思想

在齐文化和儒家思想等文化传统的共同影响和培植下，由运河文化、海洋和半岛文化、商埠文化相互渗透，共同作用，构建成完形的鲁商文化，其主要特征是：既有开放性、创新性、包容性、诚信性、人本性和社会性，又有保守性、局限性、狭隘性和政府依赖性，是一种多元复合型文化。这种复合文化在近代鲁商的经营中表现出正负两方面的特征和影响，形成了颇具特色的鲁商管理思想。

一、经营目的方面

儒家济世思想深深植根于鲁商的心灵深处。“修身齐家治国平天下”表现在鲁商身上，就是关注民生，把经商当事业做，具有强烈的社会责任感。近代鲁商已经深刻认识到发展工商业对于民族兴衰的重大意义，“知被欧洲大战结局而后足以亡人家国者不在兵马炮火之争，将恃其敲骨吸髓之工商业也”^①的观念深入人心。

二、经营策略方面

1. 视野开阔，善抓时机，勇于开拓国内国际市场。明清时期，物资的频繁交流使鲁商不断出省经商，活动范围日益扩大，实力逐渐增强。在西方国家全球化经营的影响下，近代鲁商逐步具有了全球化意

^① 天津档案馆、天津社会科学院历史研究所、天津市工商业联合会：《天津商会档案汇编（1912~1928）》，天津人民出版社1992年版，第265页。

识。他们的活动也随之全球化，世界五大洲都留下了他们的活动踪迹。

2. 敢于竞争，自我超越。面对中国近代不公平的经济环境，鲁商积极行动起来，他们采用了“竞争—超越”模式来应对西方经济势力。这一模式包括两层含义：其一，鲁商自觉地担负起发展民族工商业的重任，不断向西方国家学习，引进西方先进的生产技术和设备，并对其进行消化、吸收和创新。其二，在与外商的竞争过程中，鲁商富有自信心和进取心，不甘于做外商的附庸，而是与他们激烈地争夺原料、资金、劳动力和市场，力争赶超他们。虽然在与外商竞争中，鲁商总体上处于弱势，但是他们知难而进，在局部上实现了超越。

3. 变通方式，灵活营销。近代鲁商在营销上讲究策略，注意别出心裁，出奇制胜。如德馨斋酱园的掌柜孙华锋就提出了一套颇为独特的营销术“人无我有，人有我优，人优我廉，人廉我转”^①。这种避实就虚的营销策略，在鲁商的营销中具有代表性。不少鲁商为了争取有利的经营环境，在租界经营工商业，如宋斐卿在天津租界开办的东亚毛呢纺织股份有限公司等。瑞蚨祥的经营者孟洛川为了扩大销售，曾在北京首创礼券，即类似于现在流行的购物卡，有了它就不用拿着礼品实物上门，既方便了送礼者，也方便了受礼者。

三、商业伦理方面

鲁商向来有“诚贾”、“良贾”的称谓。他们善于预测市场供求关系变化，取予合时，公平交易，薄利广销，往往比贪贾、奸商获利更

^① 山东省政协文史资料委员会：《济南老字号》，济南出版社1990年版，第152页。

多。鲁商守诺言，讲诚信，商道即人道，人脉就是钱脉。孟洛川将其经营思想确立为“以德为本、以义为先、以义致利”。在瑞蚨祥的经营者看来，商业行为固然是为了谋求利益，但是必须要把对利益的谋求放在对仁义道德的追求之后，这才是生意人的真正的价值取向。

四、经营管理方面

山东人重乡情、乡音、乡谊。山东人外出经商，每到一地即设立山东会馆。这些会馆既是鲁商云集之地，又是联络乡谊、团结互助的中心。凡是鲁商建立会馆的地方，他们在当地的经济实力都很强大。

在创办近代工商业中，鲁商充分认识到人才的重要性，纷纷秉持用贤的人才观。鲁商马伯声、穆伯仁等联合创办仁丰纱厂，主张人尽其才，上下和睦，工厂采取科学、民主、平等的管理模式，尊重劳动，尊重人才，充分调动了各方面的积极性。宋棐卿在其创立的化学厂专门聘请了6位留洋的化学和医学博士担任各部门主任，并为之建筑博士楼，给予优厚待遇。此外，宋棐卿还在厂内设有图书游艺室、子弟小学校以及免费中学和大学奖学金；设立职工医院，职工可免费诊病和住院；为单身职工提供住宿和食堂；每逢年节还为职工举办各种游艺会，并给予勤奋工作者以奖金。

五、经营风格方面

1. 豪侠之气，通融坦荡，讲究商业道德。教育学家张天麟这样评论山东人：“有两个人在支配着山东人的心灵：一个是孔子，一个是梁山泊的英雄。”受孔子的影响，鲁商表现为将儒家的仁、义、礼、智、