

The Series of
Shandong Merchant Culture

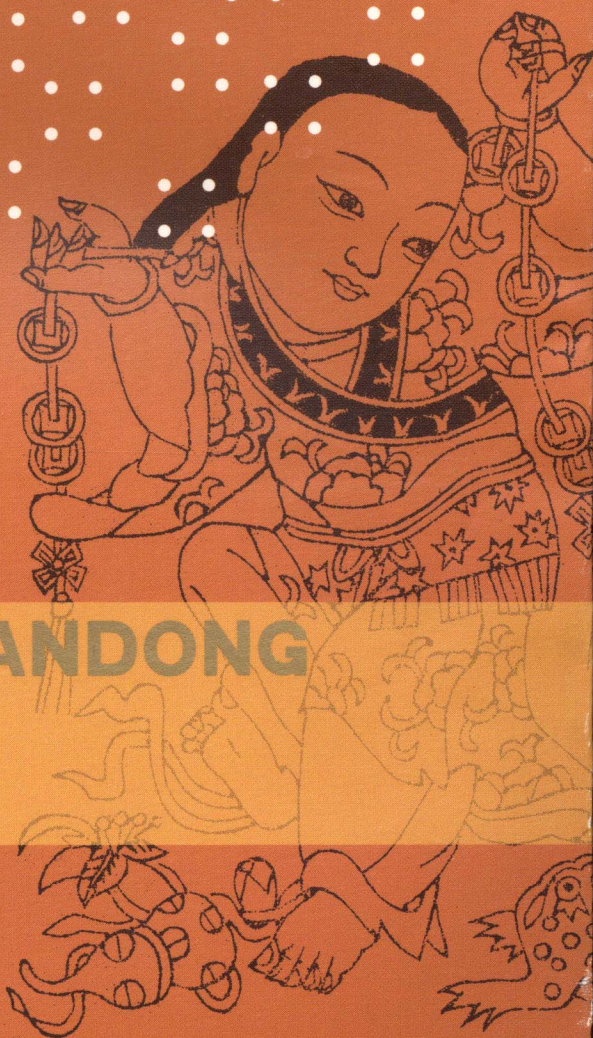
鲁商文化丛书

张全新 刘宝莅 总主编

徐 畅 著

鲁商撷英

ELITES OF SHANDONG CHANTS



山东人民出版社

The Series of
Shandong Merchant Culture
鲁商文化丛书

鲁商撷英

徐 畅 著

THE ELITES OF SHANDONG
MERCHANTS



山东人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

鲁商撷英/徐畅著. —济南: 山东人民出版社, 2010. 6
ISBN 978-7-209-05284-9

I. ①鲁… II. ①徐… III. ①商业史—研究—山东省
②商人—人物研究—山东省—近代 IV. ①F729

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 055353 号

出版统筹: 金明善

出版组织: 刘海涛 丁 莉

责任编辑: 李明功

装帧设计: 蔡立国

鲁商撷英

徐 畅 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 26.5

字 数 310 千字 插 页 2

版 次 2010 年 6 月第 1 版

印 次 2010 年 6 月第 1 次

ISBN 978-7-209-05284-9

定 价 53.00 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，那就是为了能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
第一章 孟洛川和祥字号	1
第一节 孟氏家族和祥字号	1
第二节 孟洛川创业简史	4
第三节 祥字号企业管理	8
第四节 孟洛川的经营理念	15
第五节 日常生活与社会活动	32
第六节 三点反思	35
第二章 桓台苗氏四兄弟	40
第一节 桓台苗氏之起家	40
第二节 冻口经营粮栈	43
第三节 所办工业概况	47
第四节 企业经营方略	61
第五节 三点反思	82

第三章 张启垣与东元盛染厂 88

第一节 中国印染发展史 88

第二节 东元盛之变迁 91

第三节 企业经营方略 106

第四节 两点反思 120

第四章 丛良弼与振业火柴公司 123

第一节 振业火柴公司的由来 123

第二节 丛良弼所办企业概况 129

第三节 公司经营管理方略 139

第四节 社会活动和家庭生活 148

第五节 两点反思 156

第五章 滕虎忱与华丰机器厂 165

第一节 从“轱辘匠”到船坞工人 165

第二节 华丰机器厂之变迁 170

第三节 滕虎忱的经营之道 185

第四节 两点反思 195

第六章 尹致中与冀鲁制针厂 200

第一节 中国针的历史 200

第二节 尹致中所办企业概况 206

第三节 经营管理一瞥 219

第四节 社会活动概况	228
第五节 三点反思	235
第七章 周志俊与青岛华新纱厂	238
第一节 华新青厂之变迁	238
第二节 周志俊的经营理念	253
第三节 三点反思	265
第八章 张廷阁与双合盛	268
第一节 所办实业概况	268
第二节 双合盛经营理念	285
第三节 家庭生活与社会活动	299
第四节 三点反思	302
第九章 刘锡三与盛锡福	305
第一节 刘锡三早年经历	305
第二节 盛锡福百年沉浮	307
第三节 盛锡福的经营管理	318
第四节 社会活动一瞥	332
第五节 两点反思	334
第十章 宋斐卿和东亚公司	338
第一节 东亚公司发展史	338
第二节 东亚公司经营方略	353

第三节 几点反思 388

参考文献 398

后 记 415

第一章

孟洛川和祥字号

山东章丘孟氏家族经营的祥字号名闻天下，孟洛川的瑞蚨祥被称为孟氏“双雄”之一（另一个是孟养轩的谦祥益）。经过数十年的苦心经营，孟洛川旗下形成了40余家商业连锁企业，分布于周村、济南、天津、北京、青岛、烟台等城市，成就了一代行业传奇。本章在简述祥字号发展史的基础上，分析其企业管理模式和孟洛川的经营理念，并对祥字号的资本构成、东西方关系和营销方式进行反思，力图给孟洛川一个恰如其分的评价。

第一节 孟氏家族和祥字号

位于章丘县城北部的旧军，曾是历史重镇。汉武帝时旧军镇叫“獬城”；后汉时改城为县，属济南郡；南北朝时期改獬城为高唐县；隋开皇年间改高唐县为章丘县；宋朝景德年间，移县北置清平军，后废清平军置军使，从此，旧清军镇简称旧军镇。宋、金、明、清时期旧军均在章丘县治范围，隶属济南府。旧军南近白云湖，可收鱼虾之利；北接沃野平原，可获五谷之香。同时又有大路和县府省城相通，水陆交通便利。清代康乾年间，旧军车船辐辏，商贾云集，有“小济南”之称。

明洪武二年（1369），“亚圣”孟子第55代孙孟子位、孟子伦兄弟二人自河北枣强迁居旧军镇，“垦草莱，营庐室”，开始了定居生活，是为章丘旧军南支孟氏。其后孟希圣、孟桂、孟宏亮亦率家人迁居旧军，分别为北支孟氏、东支孟氏和西支孟氏。东西两支孟氏定居旧军以后，不仅人丁稀少，而且财富积累缓慢，仅为一般平民。而南北两支，由平民而富户，由富户而大户，最终成为旧军豪门望族。南北两支孟氏之中，北支发迹早于南支，且人丁兴旺，但因后人腐化，挥金如土，加之纯粹务农，收入受限，逐渐衰败，南支遂超过北支，一般所说“章丘旧军孟氏”多指南支孟氏家族而言。^①

从明代到清初，南支孟氏尚未发迹。到了康熙年间，孟子伦的第8代孙孟闻助时，南支孟氏开始崛起，财富和功名双获丰收。据《孟子世家流寓章丘支谱》记载，孟闻助“缔造之余，克苦益力”，“以英姿为邑诸生，故章邑孟氏文学以公榜其首”。不仅孟闻助本人业有所成，开启孟氏发达之旅，而且其“堂兄乃侄辈皆联翩鹊起”。总之，从孟闻助开始，南支孟氏已由耕织之家变为耕读之门了。^②

如同中国历史上所有平民发迹一样，孟氏走的大体也是“以末致富、以本守之”的老路。明清以来，山东各地植棉之风盛行，济南以东为重要产棉区。在耕织为业的时代，土布是小农重要的营生。章丘及其邻县盛产土布，紧邻旧军北部的辛家寨不仅盛产此物，而且是周围土布的重要集散地，所以当地人将土布通称为“寨子布”。孟闻助看到“寨子布”与百姓关系密切，销路甚广，有利可图，于是在旧军开设鸿记布

① 章丘县政协办公室编：《章丘县旧军镇孟氏家族史料》，中国人民政治协商会议山东省济南市委员会文史资料研究委员会编：《济南文史资料选辑》第4辑，山东人民出版社1984年版，第80～81页。

② 李永清：《孟氏家族》，政协章丘县文史资料研究委员会编：《文史资料》第4辑，山东人民出版社1987年版，第2页。

庄，收购寨子布到周村、济南等地贩卖，获利颇丰，是为孟氏经商之滥觞。由于孟闻助子孙“无负公素志”，所以“各有成”。孟闻助5代孙孟兴智和孟兴泰先后在济南创建庆祥布店和隆祥布店，在北京设立瑞生祥绸布店，在周村建起恒祥染店。从此，孟氏由行商变成了坐贾，孟兴智和孟兴泰成为旧军孟氏祥字号的开山祖。^①同时，孟氏也真正成为当地“槛门外多长者，车辙宴会常终夜”的大户望族了。

孟兴智和孟兴泰分家时，孟兴智分得济南庆祥和北京瑞生祥，孟兴泰分得济南隆祥和周村恒祥，此后两家独立经营。孟兴智生有二子孟毓瀚和孟毓翀，将祖业发扬光大；孟兴泰的儿子孟毓溪和孟毓涓，经商理业则远不如孟毓瀚兄弟。

孟毓瀚生子四人，即传璐、传瑗、传珽、传珊。兄弟四人分家后，各立堂号，分别为三恕堂、其恕堂、容恕堂和矜恕堂，是为西四堂。孟传璐兄弟四人分家与上辈不同，祖传庆祥、瑞生祥以及三个当铺未分，为四房共有，各房每年分取若干红利。总体说来，西四堂财产日渐分化，三恕堂、其恕堂、容恕堂的家产和商业逐渐集中到矜恕堂。大约在1830年代初期，矜恕堂的孟传珊在夫人的资助下，在商业重镇周村鱼店街开设了万蚨祥锅店。1835年孟传珊又买下周村大街北首一家布店，并斥巨资扩建店铺，经营丝绸和茶叶，^②后来改名泉祥。为了扩大生意，大约咸丰末年，孟传珊出资2000吊，在济南芙蓉巷开设瑞蚨号布店，专门批发章丘寨子布。同治元年（1862）孟传珊在济南院西大街（今泉城路）路南购买地皮，建起5间门面的楼房，开设缎店。在为这间新开张的

① 牛汝章、明兆乙：《章丘旧军孟家及其祥字号》，山东省政协文史资料委员会编：《山东文史集萃》（工商经济卷），山东人民出版社1993年版，第221～222页。

② 穆子瀛、宗玉斋：《泉祥茶庄的经营与管理》，山东省政协文史资料委员会、淄博市周村区政协文史资料委员会编：《周村商埠》，山东人民出版社1990年版，第174页。

大店取名时，孟传珊听取朋友的建议，名之曰“瑞蚨祥”。^①正像论者所说，这象征“‘金钱’的‘瑞蚨’，刚一诞生，它就像长了翅膀的招财使者，立即飞往中国北方的各大商埠，如济南、北京、天津、青岛、烟台等地，在这些城市建起了一个个的瑞蚨祥”。^②

孟毓溪生子传珠，四代单传，女东掌家。孟毓湄生子四人，即传璫、传璵、传玘、传璫，分立堂号为承恩堂、承训堂、乐余堂、世泽堂，是为东四堂。尽管此后东四堂发展不平衡，但均先后衰落。孟传珠虽为单传之家，但女东精明强干，到孟继猷夫人耿彩芳时，家道大兴，成为财压东四堂号的巨富，立堂号为进修堂，大力发展济南隆祥店号，在北京、天津、汉口创建谦祥益店号。谦祥益在孟养轩时期发展到巅峰，财富与瑞蚨祥难分轩轻。

第二节 孟洛川创业简史

瑞蚨祥虽为孟传珊创办，但却与其儿子孟洛川的名字紧紧联系在一起。

孟洛川（1851～1939），名继笙，字鸿升，号洛川，孟传珊的第四个儿子，年龄最小，人称孟四，因其精明伶俐，故绰号叫“孟四猴子”。孟洛川少年丧父，其母高氏立志教子成人，家教甚严。高氏的父亲高汝梅曾任内阁中书，后辞官在家，其兄高亦诚系章丘巨绅。因出生

① 东晋干宝《搜神记》卷十三说：“南方有虫，名青蚨——生子必依草叶，大如蚕子。取其子，母即飞来，不以远近。虽潜取其子，母必知处。以母血涂钱八十一文，以子血涂钱八十一文，每市物，或先用母钱，或先用子钱，皆复飞归，轮转不已。”孟传珊将店名定为“瑞蚨祥”，自然意在象征生意兴隆、财源滚滚。孟传珊经营的店铺何时、何地改称“瑞蚨祥”，有不同说法。

② 牛汝章、明兆乙：《章丘旧军孟家及其祥字号》，山东省政协文史资料委员会编：《山东文史集萃》（工商经济卷），山东人民出版社1993年版，第223页。

在官宦富绅人家，受到良好的教育。高氏深谙闺训，知书达礼，精明善良，文雅端庄，对孟洛川影响甚大。为教育孟洛川，高氏聘请章丘名儒李青函为师，但孟洛川“性颇顽皮，不喜读书，常以数砖计瓦为游戏”。虽然孟洛川无心诗书，但却表现出经商的天赋，因此引起三伯父孟传珽的重视，在少年时期就让其参与房院营建、年终结账等管理活动。^①

18岁时，孟洛川进商号任资东，经理庆祥、瑞生祥、瑞蚨祥等店柜的业务，掌管三恕堂、其恕堂、容恕堂和矜恕堂所有企业大权，开始了其经商的传奇生涯。因为瑞蚨祥是其父创办，所以他不仅对之格外精心打理，而且经常从庆祥、瑞生祥抽调资金助其发展。在瑞生祥和庆祥逐渐削弱的同时，瑞蚨祥日益发展壮大，财富迅速膨胀，所以孟家有“瘦了绵羊肥了羔”之说。经过孟洛川几十年的精心擘画，辛勤经营，瑞蚨祥由济南发展到北京、天津、青岛、烟台、周村、上海等大中城市，分号遍布，连号成网，形成了庞大的连锁商业帝国。

从1862年到解放前，瑞蚨祥大致经历了四个时期：1893年之前是缓步稳妥发展时期，1893~1927年为爆炸式大发展时期，1927~1937年为逐渐衰败时期，1937~1949年为急剧跌落时期。从1869年掌管瑞蚨祥到1939年去世，孟洛川70年的经商生涯，又大致可以分为三个阶段：^②1869~1893年为第一阶段，孟洛川经手开办企业4家，以经营土布和绸缎为主，附带经营英美布匹、钟表眼镜等洋货。1893~1927年为第二阶段，孟洛川经手开办企业20余家，以经营洋布、绸缎为主，兼营土布。1927~1939年为第三阶段，这个时期，只有1934年济南瑞蚨祥昌记开业，但有

① 高启奎等：《大商（企）业家孟洛川》，政协章丘县文史资料研究委员会编：《文史资料》第4辑，山东人民出版社1987年版，第134页。

② 孔令仁、李德征主编：《中国近代企业的开拓者》（下），山东人民出版社1991年版，第2~3页。

20多家店号先后破产关闭。此外，分布在周村、济南、天津、北京、青岛、烟台等地的泉祥经营茶叶。总体看来，20世纪20年代中前期是孟洛川创业的高峰，也是瑞蚨祥和泉祥的鼎盛时期。

孟洛川一生自己创办企业20余家，主要有北京瑞蚨祥鸿记布庄、北京瑞蚨祥绸缎店、北京瑞蚨祥鸿记西号绸缎店、北京瑞蚨祥鸿记新衣庄、北京瑞蚨祥东鸿记茶店、天津瑞蚨祥土布批发庄、天津瑞蚨祥鸿记缎店、天津瑞蚨祥西号、天津瑞蚨祥庆记、青岛瑞蚨祥缎店、烟台瑞蚨祥绸缎店、瑞蚨祥苏庄、瑞蚨祥申庄、济南泉祥老号、济南泉祥东号、济南泉祥西号、济南泉祥鸿记茶栈、烟台鸿记茶栈庄、青岛泉祥、天津泉祥总号、旧军鸿记织布工厂、济南鸿记瑞蚨祥染房等。^①

孟洛川如此庞大的商业帝国到底积累了多少财富呢？具体数字无法说清楚，下面我们仅以部分地区瑞蚨祥的房产、流动资金、固定资产、利润以及土地等几个方面作片断叙述，虽是管中窥豹，也可见其一斑。

首先，房产。据统计，到解放前夕瑞蚨祥全国房产有五六十处，其中济南房产20处，房屋1275间，占地49亩；北京8处409间，占地12亩；天津17处772间，占地12亩；青岛五六百间；烟台1处98间，占地2.5亩；天津1处9间，占地8亩；苏州1处28间，占地1亩；上海1处123间，占地2.5亩，总计各地房产至少3214间以上。如此众多房产，价值几何？若以上海瑞蚨祥3处房产的原购价作为一般价格计算各处房产的价值，那么仅房产一项即有836万余银元。

其次，流动资金。1933年国民政府实行法币本位时，仅上海瑞蚨祥兑换存储的流动资金就达1000余万元。

^① 孟洛川一生究竟创办多少企业，有23、24、26家等不同说法。

第三，固定资产。据对瑞蚨祥济南3个店资本估计，以1匹双龙白细布为计算单位，七七事变前其固定资产为32023匹，存货为188990匹，合计为221013匹，价值1215571银元，加上银行、钱庄存款60万元，总计超过180万银元。^①另外，据1956年全行业公私合营时清产定股数字，仅泉祥和瑞蚨祥两个系统的资本即达人民币220万元。

第四，利润。瑞蚨祥通过商业经营获得了丰厚的利润。例如据北京瑞蚨祥鸿记西号绸缎店残存账册记载，账面纯利1911年为几千两，1913年为1.3万两，1916年为2.5万两，1926年达到3.2万两。尽管瑞蚨祥利润历年起伏不定，尽管瑞蚨祥千方百计隐藏利润，但是账面盈余数字仍然十分惊人。如果把1926、1931、1935、1939、1940、1941、1942年瑞蚨祥走下坡路时的7年利润额平均计算，则每年利润额为37万元，为资本额的21%。也就是说，不到5年就能还本。可以想见在1926年以前瑞蚨祥走上坡路时，利润更大，还本也更快。^②

第五，土地。矜恕堂在1854年分家时，仅有土地240亩，到辛亥革命前夕，就有土地2140亩。1936年又买进163亩，共计2300余亩。此外，在沾化、利津、商河、乐陵也有一定数量的庄田，具体数字不详，孟洛川声称“从岱岳山麓到渤海之滨要处处有孟氏庄田”，他生前果真做到了。

此外，加上泉祥茶号、当铺、药铺等其他企业的资产，孟洛川的财富必然更加庞大，所以人们说“山西康百万，山东袁子兰，两个财神爷，抵不上旧军孟洛川”。^③

① 刘焕庭等口述：《百年老号瑞蚨祥》，中国民主建国会济南市委员会、济南市工商业联合会编：《济南工商史料》第4辑，1992年内部印行，第104~105页。

② 中国科学院经济研究所资本主义经济改造研究室、中央工商行政管理局资本主义经济改造研究室编：《北京瑞蚨祥》，三联书店1959年版，第2、11、132页。

③ 孟昭俊等口述：《章丘旧军孟史料》，中国人民政治协商会议山东省章丘县委员会文史资料组编：《章丘文史资料》第1辑，1989年内部印行，第1页。

第三节 祥字号企业管理

孟洛川一生约计经营40余家企业，仅裕恕堂就有20余家店号，雇员多达1000余人。^①面对分布如此广泛的企业和如此众多的雇员，孟洛川是采取什么方法来管理的呢？我们从人员管理、财务管理、东西方关系和店号铺规四个方面略作说明。

一、人员管理

在孟洛川看来，企业的管理实际上是人员管理，所以瑞蚨祥在组织机构上的最大特点，就是以人为中心，没有具体的机构，职权划分也没有明文规定，主要是通过资方代理人对企业实行分层管理。资方代理人大体可以分为全局总理、地区总理、各店经理以及一般雇员等几个层次，在这几个层次之上的是事实上的总经理孟洛川。

（一）总经理

按照传统商业习惯，东家一般不能担任企业职务。但是孟洛川却以东家身份独揽企业大权长达70年之久，他既是资方的总代表，又是事实上不挂名的总经理，集所有权与经营权于一身，有关人员录用、升迁、调动、年终结算、利润分配或转化为资本、店员工资的增减，以及其他重大事项，无不最终决定于孟洛川，所以孟洛川是企业的最高负责人。

（二）全局总理

除了孟洛川这位事实上的总经理外，瑞蚨祥还有资方代理人担任的总理，即全局总理，实际上是孟洛川的助手，其职权因人而异，或大或小。第一任全局总理是沙文峰，他不仅管瑞蚨祥，而且还兼管泉祥，代

^① 市两会文史组：《简话瑞蚨祥》，中国民主建国会济南委员会、济南市工商业联合会编：《济南工商史料》第4辑，1992年内部印行，第175页。