



中国商人谋略坊

话说京商

张建明 齐大之

著

【图文商谚本】



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

中国商人谋略坊

话说京商

张建明

齐大之

著

[图文商谚本]



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

选题策划：寿乐英
责任编辑：寿乐英
装帧设计：迪彩传媒·王佳芃

图书在版编目(CIP)数据

话说京商：图文商谚本 / 张建明，齐大之著. — 北京：中华工商联合出版社，2006.5
(中国商人谋略坊)

ISBN 7-80193-377-X

I. 话... II. ①张...②齐... III. 商业经营—经验—北京市 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 028057 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编：100027 电话：64153909

网址：www.gslcbs.cn

北京凯鑫彩色印刷有限公司印刷

新华书店总经销

787 × 1092 毫米 1/16 印张：22.5 150 千字

2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-377-X/F · 142

定价：39.80 元

版权所有 侵权必究

总序一

《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》四册即将付梓出版，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。应中华工商联合出版社的热情邀请，特作此序。

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，对于需求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。这对于我们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、营销谋略有十分重要的教益和补益，同时也具有重要的文化传承和借鉴作用。我想，这就是出版这套丛书的现实意义。

从第一批出版的四个分册中已经能够看到，各时期、各地的商人在历史上有着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文令较足，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地，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，还是用不信用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和力量。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。

据出版规划，本次四本为第一批，以后还将陆续推出其他地区分册。希望读者阅读后提出宝贵意见，以便今后的出版能更合读者意愿。



于丙戌年初春

总序 二

《中国商人谋略坊》丛书的第一批四本著作终于和读者见面了，它们是：《话说徽商》《话说晋商》《话说京商》《话说津商》。本丛书的策划者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，现在又读了这第一批出版的四本书，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》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。

从本丛书的设计和现出版的四本书来看，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，特别是像本丛书已经涉及的天津、北京，以及尚未涉及的上海、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。

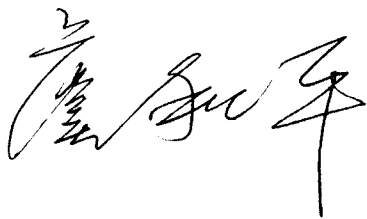
第四，显示了各商帮、各地域商业文化的丰富内涵。各商帮商业文化和城市商业文化，无论它以哪个商帮或城市商人为载体，作为一种商业文化，都有一些最基本的共同内涵，如诚实守信、开拓进取、乡族观念等，但也会因其承载体的不同而存在不同的具体做法，各有各的行为准则和奇招妙法。同时，各商帮在对资金的运筹、对利润的支配；与官方的联系、与外商的关系；协调同行的措施、选用人员的办法；招徕客户的方式、拓展业务的途径等等经营之道方面，也有各自不同的观念和做法。本丛书在这一方面着力甚多，力图反映不同商帮和不同城市商人所承载的不同的商业文化，不同的地域社会历史文化禀赋，不同的经商智慧和经验积累。

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资料。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和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姻、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 皇城根前说京商

一方水土养一方人。

北京具有三千年城、八百年都的历史，在长达千年的时间里是中国的政治、文化中心。不管是王公贵族、士人学子，还是富商豪绅、普通市民，都有着异彩纷呈的生活形态，这必然造就了北京商业的繁荣兴盛，也注定了北京商人必定会具有不凡的特质。



1.1 三千年城，八百年都	6
1.2 深根广源，厚重华贵	8
1.3 西风东渐，争奇斗妍	12
1.4 时尚更新，观念丕变	14
1.5 百行百业，供需契合	17
1.6 海纳百川，有容乃大	25
1.7 诚信规矩，敦厚亲善	29
1.8 知书达礼，和气生财	32
1.9 本末倒置，倒置本末	35

第二章 因时逐利捕商机

商机固然无处不在,但并非人人都能发现并把握它,有时,你甚至会在寻找的过程中与其失之交臂。当我们看到一个微不足道的机会最后被发展成一个职业、一个行业时,你不得不感佩那些成功的商人。

- 2.1 走近客源,自成盛市 40
- 2.2 理解市场,周旋阊阖 42
- 2.3 顺应潮流,营造时尚 48
- 2.4 逐利趋市,共襄繁华 50
- 2.5 执著认同,优胜劣汰 54
- 2.6 独辟蹊径,拾遗补缺 57
- 2.7 研判时势,善觅良机 62
- 2.8 朴拙求实,腾挪取巧 64
- 2.9 西事西法,特需特供 67

第三章 审时度势巧经营

经营之道,并无固定的模式可循。

也许是同样的手段、同样的方法,甲在A地成功了,乙却在B地失败了;丙在三年前被众人津津乐道的经验,丁在三年后照搬结果却大相径庭。从来都没有放之四海而皆准的经营模式,一位好的经营者必须能审时度势。

- 3.1 定向策划,天道酬勤 72
- 3.2 扬长避短,取精舍芜 76
- 3.3 优势控货,强势经营 80
- 3.4 知己知彼,准确定位 84
- 3.5 典雅文薮,精品聚汇 86
- 3.6 追随时代,雅俗兼营 90
- 3.7 心系顾客,满足需求 93
- 3.8 独具慧眼,沙里淘金 97
- 3.9 不传之秘,独擅胜场 100

第四章 别具慧眼做营销

《孙子兵法》曰：凡战者，以正合，以奇数。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。

从近代北京商人的营销实践中可以看出，他们很早就懂得综合运用产品特色、价格优势、营销沟通及锁定顾客群等手段来销售自己的产品。

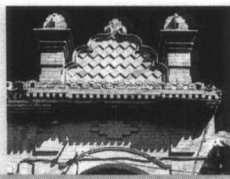


- 4.1 业有专攻，名动八方 ····· 104
- 4.2 价格杠杆，致胜奇钥 ····· 107
- 4.3 无中生有，营销浪漫 ····· 112
- 4.4 无心之柳，副业主营 ····· 116
- 4.5 迎合想象，适时作秀 ····· 120
- 4.6 只拘一格，按部就班 ····· 126
- 4.7 标新立异，博采众长 ····· 129
- 4.8 予取予求，兼收并蓄 ····· 133
- 4.9 师古法今，形以载道 ····· 136

第五章 管理精当生财道

“上下同欲者胜。”优秀的经营者总是能够较好地理顺内部关系，避免在激烈的市场竞争中落入内忧外患的困境。

经营的基本原则无非是，力争以最小的投入取得最大的效益。北京商人早就自觉地意识到这一点，并为处理好成本与效益的关系做过很多尝试。



- 5.1 章程规范，权利明晰 ····· 142
- 5.2 机构合理，简洁高效 ····· 145
- 5.3 家族兴业，情利两分 ····· 148
- 5.4 任人唯亲，用人唯贤 ····· 151
- 5.5 因人而异，忠诚为本 ····· 155
- 5.6 多财易贾，取信于厚 ····· 159
- 5.7 独断专行，自行其是 ····· 162
- 5.8 以一揽众，化整为零 ····· 166
- 5.9 攻心为上，人文关怀 ····· 168

第六章 盛誉自具真价值



对于商界，民间流传着所谓“无奸不商”之语，多是源自不法奸商欺诈的故事。其实，坑蒙拐骗的事例与正常的规范交易相比，只是极个别的，但它对消费者造成的伤害却是长久的，难以弥补的。

成功的北京商人无不精心打造矗立于顾客心中的金字招牌。

- 6.1 金字御号，慎终如始 172
- 6.2 利器神工，誉满天下 176
- 6.3 以质取信，以信立世 181
- 6.4 损己利人，失小得大 185
- 6.5 奇异店招，信誉标识 189
- 6.6 仁义深蕴，存心天知 193
- 6.7 裕国便民，一本万利 196
- 6.8 守信不欺，宾至如归 201
- 6.9 倡用国货，旨在兴华 204

第七章 商战制胜凭奇韬



市场不相信眼泪，竞争中的优胜劣汰是正常现象。

成功的经营者大多是执行了一套成功的竞争策略。不过，北京毕竟是北京，直接引进西方先进管理经验的记载并不多见，京商的一招一式，大多源于师承或自己的心得。

- 7.1 雅俗与共，行家识见 212
- 7.2 标的权贵，靴里乾坤 217
- 7.3 版图广扩，衣被天下 222
- 7.4 求洋求新，不战屈敌 228
- 7.5 着眼豪华，锁定富贵 233
- 7.6 心系平民，求全务实 237
- 7.7 避强就虚，独树一帜 242
- 7.8 见机行事，敢为人先 246
- 7.9 公平规范，宽厚戒欺 250