

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

商场奇谋



商场奇谋

商汤的贸易战

夏朝末年，统治集团愈加腐朽，朝廷上下只知寻欢作乐，根本不管人民的死活。夏朝最后一个国君叫夏桀，他更是荒淫无度，整日沉湎于饮酒和宴乐之中。据古书记载，他宫中的“女乐”有三万人之众，她们每天早晨在宫廷之中演奏，声音之大，站在大街上都能听到。为了让自己看着舒服，玩得痛快，夏桀要求“女乐”必须身着漂亮的丝织衣裙才能演奏和歌舞。当时社会生产力低下，织绸生产全靠手工劳作，尽管夏国的农民奋力植桑养蚕，夏国的妇女日夜缫丝织帛，仍无法满足宫廷的需求。于是，夏桀便加重对夏民的掠夺，然后再用掠夺来的粮食去和别的方国部落交换丝绸和其他珍贵的物品。夏桀的“女乐”虽然个个打扮得花枝招展，飘飘欲仙，夏民却日益贫困，不少人卖妻鬻子，甚至饿死在道旁，使社会矛盾更加激化，夏王朝已濒临灭亡的边缘。

在夏王朝统治的诸方国中，有一个叫做商的部落。商部落不但农业和畜牧业比较发达，而且很重视商业，所以势力日益强盛。到了部落领袖商汤即位时，商部落组织已经演变成国家组织，商汤表面上虽然仍臣服于夏王，实际上已具有了国王的权力，并准备一有机会就推翻夏朝，由自己来担任中原地区的共主。在宰相伊尹的建议下，商汤对夏桀属下的方国部落采取分化、瓦解和逐个蚕食的政策，并设法削弱夏桀的经济实力。所以当得知夏桀为了使“女乐”能穿上漂亮的丝绸衣裙，不惜用从人民那里搜刮来的粮食大量换取丝绸时，就让自己部落的妇女都从事丝绸生产，然后运到夏国去交换粮食。经过全部落上下的共同努力，第一批输往夏国的丝绸生产出来了。商汤接受伊尹的建议，挑选了一名精明能干、能言善辩的使臣押运丝绸去了夏国。

一到夏国，商部落的使臣就去拜见夏桀，并对夏桀说：“我们的部落首领听说大王需要丝绸，特地命部落妇女日夜赶制。现在，第一批成品已运抵都城，其余的随后陆续运到。”说着献上一部分丝绸请夏桀过目。看着商部落送来的漂亮丝绸和各种考究的缘子花边，以及五光十色的其他丝织物，夏桀开心极了，根本没有想到这是商部落用来削弱夏国经济实力的丝绸战。商部落的一匹丝绸，可以换取夏国一百钟（每钟合640升）粮食。其结果是，夏桀的“女乐”都穿上了镶嵌着漂亮花边的丝绸衣裙，而夏国的粮食却如流水一样的淌向了商部落。商部落因为有大量存粮，粮价平稳，人民生活安定；夏国则因为粮食大量外流，粮食奇缺，价格高扬。时间一久，忍饥挨饿的夏民也和粮食一起，纷纷逃离夏国流向了商部落。

人民的背离，使夏桀的势力更趋衰弱；人民的归附，使商汤的力量日益增强。后来，夏桀不但拿不出粮食去交换丝绸，他的帝王宝座也更加动摇起来。不久，原来只拥有方圆不过七十里毫地的商汤取代夏桀成了天下的共主；而原来拥有天下的夏桀，因为荒淫无度，摧残社会经济，丧失掉王位而慌忙出逃，并葬身在当时尚未开发的南方。

管仲的经济战

春秋时期，周王室的统治力量日益衰弱，各诸侯竞相发展和扩大自己的势力，“灭国”的事时有发生。齐国是当时的大国。齐桓公曾召集各诸侯国“会盟”，是春秋时期的第一个霸主。他多次“挟天子以令诸侯”犹感不足，还想进一步吞并其他诸侯国，以扩大自己的疆土。齐国所发动的纺织品商战，就是这一政策的组成部分。

一天，齐桓公召集群臣集会，说：“邻近齐国的鲁国和梁国，其战略地位和经济地位对我们来说都十分重要，它们可以成为向齐国供应千担谷物的粮食基地，也可以像马蜂蜇人那样骚扰齐国，当然还可以像嘴唇保护牙齿那样成为齐国的屏障。因此我想占领鲁、梁两国，可又怕师出无名，遭到其他大国的反对，不知各位爱卿可有什么妙计？”话音刚落，齐国的宰相管仲就向前献策说：“大王想占有鲁国和梁国不难，我听说这两个国家的人民擅长织绌，请大王带头穿着绌面料缝制的衣服，并下令宫中的后妃，朝廷中文武大臣，以及您的侍从、卫士都必须穿着绌制服装，这样的话，老百姓自然会效仿，全国就会流行绌面料的服装。然后您再下令：‘国内所需的绌织品供应，只准由鲁国和梁国进口，严禁齐国人织绌’，用以刺激鲁、梁两国的农民，促使他们放弃种植粮食，改为种桑、养蚕和纺纱织绌。这样，我们就会有办法控制鲁国和梁国了。”

齐桓公采纳了管仲的意见，当时就给主管官府手工业的官吏下令：“在靠近鲁国和梁国的泰山南麓选址建筑服装加工场，批量生产绌面料的服装。”同时要求，十天之后齐国君臣上下都要换上绌面料制作的衣装。消息很快就传到了鲁、梁两国。管仲犹不放心，就命人去四处张贴告示，内容大意是：“鲁国和梁国的商人们，你们如果一次能替齐国贩来一千匹绌织品，赏赐黄金三百斤，贩运十次，赏赐三千斤。”并且说：“贩卖绌织品不但对你们个人有利，也可为你们的国家带来好处，国为光靠收取出口绌织品的税入，就可以满足官府的财政开支，鲁、梁两国可以从此不再向人民征收其他捐税了。”信息传回鲁国和梁国后，鲁国和梁国的国君都非常高兴。他们想，向齐国输出绌织品的确是项不错的买卖，就下令国民停止种植粮食，改为生产绌织品向齐国出口。

一年零一个月之后，管仲派人去鲁、梁两国了解自己这一政策产生的影响。果然脱离上地的农民大量涌入城市。其情景是：城内到处都是人，由于尘土飞扬，以致十步之外就看不清人影。行人过街必须像牵缰绳那样，彼此拉曳着套裤上的带子，并且要脚尖紧接脚跟的向前挪动。车辆也特别多，车轮经常碰咬在一起，而骑马的人要一个挨一个的排成单行才能行进。

得知这个消息后，管仲很是高兴，连忙向齐桓公报告说：“您希望占有鲁、梁两国的愿望很快就可以实现了！”齐桓公说：“咱们用什么办法去拿下这两个国家？”管仲回答道：“请大王改穿帛面料制作的服装。并下令全国，禁止穿绌面料缝制的服装，同时命令封闭关口，严格禁止齐国人和鲁、梁两国通商和交往。”齐桓公说：“好吧。”立即下令全国照管仲的意见行事。

光阴如箭，很快又过去了十个月。管仲再一次派人到鲁国和梁国去调查自己政策所造成的影响。由于鲁、梁两国农民大多数脱离了农业生产，改为替齐国生产绌织品，而齐国却突然禁止绌织品进口，同时又禁止如往常那样

向鲁国和梁国出口粮食，鲁、梁两国都发生了饥荒。城市中破产的手工业者一个紧挨一个，使得鲁国和梁国连急需的捐税都无法征收。鲁、梁两国的国君虽曾先后紧急下令：放弃织绌，重新返乡振兴农业。但农业生产要受时间和节气的限制，不可能立竿见影，在短期内收到成效。鲁国和梁国由于粮食奇缺，买一斗谷子需要支付一千文的高价，而齐国因为粮食充足，一斗谷子只卖十文钱，但禁止出口，不准运往鲁、梁。

两年之后，鲁国和梁国的农民，十成已有六成从家乡逃出去归附齐国。三年之后，逃跑的农民更多了，鲁国和梁国的国君只得请求臣服于齐国。

资助孔子

在中国，第一个借赞助活动扩大自己知名度的商人，可能是孔子的学生子贡。子贡复姓端木，名赐，子贡是他的字。子贡不但是孔门弟子中的佼佼者，而且也是春秋时期著名的政治活动家和著名的外交家。来孔门之前，子贡已经是一名富商。他所以拜在孔子的门下，崇尚孔子的为人，信仰孔子所倡导的儒家学说，当然是主要的，但也有提高自己的身价，扩大自己知名度因素在内。

子贡是一个珠宝商，他打交道的主要是各国的贵族，他们的共同特点是喜欢收藏稀有的珠宝来显示自己的身份和地位。而珠宝又是没有固定价格的，它的售价可因买主身份的不同而有所不同。同一个珠宝，卖给大夫可能只卖十两黄金，卖给诸侯就可能以百两黄金的高价成交。同样，这些贵族买主也很看重销售者的身份和地位。同一个珠宝，在普通商人手里，他们就会认为是一般的货色，不肯出高价去购买，而到了富商大贾手里，特别是到了有名望的大商人手里，他们就会认为这是稀世珍宝，用十倍，甚至百倍的价钱买来之后，还觉得很高兴。适应顾客的这种消费心理，子贡做买卖时阔绰得很，他常常是“结驷连骑”，车马成行，带领大队人马上路，所到之处，还要带上贵重的礼物去拜见那里的国君。

与此同时，子贡还很重视从事慈善活动。一次，在做买卖的路上，子贡看到有一群人被鞭打着做苦工，一打听，原来他们都是流落在他国的鲁国奴隶，于是子贡就自掏腰包替他们赎了身，并把他们送回鲁国。按照鲁国当时的法令，赎回在他国为奴隶的鲁国人是可以向官府领取赎金的，可是子贡没有去领取，这件事不但为他带来了“博施于民而能济众”的美名，而且因为他名声的提高，也为他带来了更多身份高贵的买主。

这件事对子贡的教育非浅，他认识到，从事有益的社会活动可以和做买卖相辅相成。他早就想资助孔子到各国去宣扬儒家的政治理想，但这将耗费大量时间和金钱，担心自己会负担不起，所以一直没有敢提出来。现在，他改变了看法。他确信，资助孔子“周游列国”虽然要花费掉一部分金钱，可是作为补偿，它也会进一步扩大自己的声誉，为自己的商业经营带来更大的效益。何况自己在陪同孔子周游列国的同时，还可以继续从事商业经营呢？于是他提出了资助孔子周游列国的建议，并亲自陪同孔子前往。

众多的史书都可以证明，子贡在陪同孔子周游列国时确实一直在做着买卖。《史记》说，孔子师徒被围困于陈蔡之间，并且断了粮，后来，子贡卖掉一部分所携带的货物，孔子师徒才吃饱肚子。《论语》中有这样一段记载：子贡有一块上好的美玉，他拿不定主意，是把它卖掉，再买进其他货物，使资金尽快周转好呢？还是把它收藏起来，等待日后价格看涨的时候再卖掉好呢？就去和自己的老师商量。孔子因为和子贡在一起的时间长了，也懂得了一些做买卖的门道，就回答说：“当然应该及时卖掉它，但要遇上识货的买主。”然后又自我嘲讽地说：“我（的学说）如果遇上识货的买主还要马上卖掉呢？”听到这位老夫子话语之间很有些商人味道，子贡会心的笑了。的确，孔子对于子贡的经营，是给予一定关注的，对于子贡进行市场预测的本领，他很佩服，曾用赞许的口气夸奖子贡：“臆（猜测）则屡中”，每每猜中行情。这些都可以证明，子贡是一面陪同孔子周游列国，一面从事买卖经营的。

子贡的经商和孔子的传道相结合，使他们都得到了好处。由于子贡的经济资助，儒家学派的政治主张广为传播，使儒家学说逐渐发展成为当时的“显学”，孔子的名气也愈来愈大，后来竟成了“万世师表”。而子贡则因为是孔门中的大弟子，是“名儒”，社会知名度也大为提高。据司马迁介绍，当带领大队车马和随从的子贡去拜会所到之国的君主时，这些君主对子贡也不敢怠慢，都以上宾之礼来款待他。

司马迁在评论这件事时，曾一针见血的指出：“使孔子名布扬于天下者”，是子贡发挥了重要作用，而子贡也因为这件事而名声显赫，并说这是“相得益彰”。现代一些精明的企业家，常常利用资助文体活动，或其他事业的办法来提高自己的知名度，以扩大企业的社会影响，其实在两千多年以前，中国的子贡已经在这样做了。

子贡拜孔子为师，并资助孔子“周游列国”，不但取得了商业经营上的好处，政治上的收益也不小；他曾先后在鲁国和卫国作官，并多次谴国君派往国外，以外交家和政治活动家的身份在列国之间发挥政治影响。子贡的既富且贵，使后世的商人很羡慕，不少人把“端木生涯”当作条幅的内容，显示这是自己追求的理想。

巧买玉石

监止子是战国时期宋国的富人，他为人乖巧，有心计。一天，他正在市场上转悠，猛然看见远处簇拥着一群人，多年的经验使他很快意识到，一定是有稀罕物或便宜货在售卖，于是三步两脚地赶了过去。挤进人群一看，果然见一个出里人打扮的汉子手里捧着一块玉石在那里叫卖：“上好的玉石，贱卖！贱卖！”“这是第二块和氏璧，只要百两黄金就可拿去！”“懂行的快来买，来晚了就买不到了！”“我因等钱花才要这样的低价，识货的快来买呀！贱卖！贱卖！”

什么玉石值这样的高价？监止子一面想，一面从汉子手中接过玉石仔细看。对于珠宝玉器，监止子是行家里手，他知道汉子没有说假话，这确是一块价值连城的美玉，深怕落人别人手中，于是赶紧捧牢玉石，然后再和人们搭话。当他得知围观的人最多只肯出二十两黄金购买这块玉石时，放了心。他深信，这里没有人知道这块玉石的真正价值，担心有人和自己竞争是多余的，就想到利用人们不识货的机会，压价购进这块玉石。

于是，监止子装出迷惑不解的样子，对卖玉石的汉子说：“这么一块石头竟要黄金一百两，你是不是在开玩笑！”然后又装作漫不经心的样子说：“我正好要雕琢一些小摆设，尚没有合适的料材，你如果愿意的话，我再给你添一两，用二十一两黄金买下它，虽然是贵了点，但货已到了家门口，免得再费事去别的地方购买了。”那汉子不屑一理地说：“这是一块上等玉石，一百两已经是赔本卖了，再少一个钱也不卖！”说着从监止子手中拿回玉石。监止子一面赶紧从汉子手中抢回玉石，一面说：“我因为图省事和喜欢这块玉石的颜色，才肯出这样的高价，你这个人怎么这样不识好歹？这样吧，我再给你加半两，这回总算可以了吧？”那个汉子一面说：“不卖！不卖！”一面从监止子手中拿回玉石。监止子口中虽宣称：“不卖就算了，花这样的价钱可以买到更好的玉石。”却又立即从汉子手中抢回玉石，牢牢地捧在自己的手中。

原先那个只肯出二十两黄金购买玉石的人是个阔佬，他见监止子竟想从自己手中夺去这桩买卖，很生气，就气愤地对卖玉石的汉子说：“二十五两黄金，这块玉石我买定了！”说着就想从监止子手中拿过玉石。监止子一面捧住玉石不放，一面说：“二十六两，我出二十六两！”原来欲买玉石的阔佬更生气了，大声吼道：“四十两！”又要去监止子手中拿过玉石。“四十一两！”监止子仍紧抱玉石不放。

围观者之中，不乏乖巧伶俐的人。他们见平日吝啬、刻薄，明明值十个大钱的货物，非压低到七、八个大钱，甚至四、五个大钱才肯收购的监止子，今天居然肯出四十一两黄金去购买一块玉石，就断定这块玉石的价值一定会远远地超过这个数目。再一看，四十一两的高价，卖玉石的人仍然不肯出手，更坚定了他们的看法，所以决心加入争购者的行列。一个瘦小的老年人说：“五十两卖给我！”一个矮胖的中年人说：“五十五两！我买了！”另一个高而瘦的男子赶快说：“七十两！玉石归我！”他们一面说，一面想从监止子手中接过玉石。监止子见又加入几个竞争者，更抱紧了玉石，说：“七十一两！我出七十一两！”其他的人也不肯示弱，瘦长个大声说：“七十五两！”阔佬说“八十两！”小老头说“八十五两！”阔佬紧接着说“九十两！”矮胖子斩钉截铁地说：“一百两就一百两，这玉石是我的了！”其他人也纷纷把

购价提高到一百两，并竞相想从监止子手中接过玉石。

监止子看到这种情况，把玉石抱得更紧了。他一面用下巴指点着捧在怀中的玉石，一面对卖玉石的人说：“这玉石我已经买下了：呶，它不是一直在我的手中吗？”众人听监止子如此说，就一齐去监止子手中抢夺玉石。阔佬说：“是我最先要购买这块玉石的，它应该属于我！”“你虽然第一个想买，可人家并没有答应卖给你，是我第一个按卖主的要价买下玉石的，它的主人应该是我！”这是矮胖子的反驳。“应该属于我！”“属于我！”几只手一齐伸向监止子手中的玉石。

监止子没有想到情况会如此，他一面抱紧玉石，一面苦想着对策。突然，他假作失手，把玉石掉落在地上，然后又故作惊慌地抱怨大家说：“都是因为你们乱抢，玉石才掉在地上，如果摔坏了，你们负责赔偿，我可不负责任。”说着从地上拾起了玉石，指着一块碰伤的小瑕疵说：“怎么办？这是碰出了一个洞。”又指着另一个地方说：“这部分的角摔断了。”他见人们都傻了眼，就故意说：“玉石是因为你们抢夺才摔坏的，你们要负责任，我是不想再买了，你们谁要谁拿走！”并作出想把玉石转交给别人的姿态。其他人见状不但不肯去接玉石，反而寻找借口悄悄地溜掉了。

监止子见时机已经成熟，又假作欲把玉石退还给卖主。那汉子当然不依，他一面紧紧地扯住监止子的衣服，一面央求说：“不管怎么说，玉石是在您的手中摔落的，您不能撒手不管。”监止子装出无可奈何的样子说：“看你的境遇一定不宽裕，让你遭到如此大的损失我心中也不忍。这样吧，我仍按你的要价给你一百两黄金，权当我做件好事吧！”那汉子感恩不尽而去，围观的人见监止子如此慷慨仗义，也都深为自己曾谴责他贪婪、好利而感到内疚。

监止子的骗术成功了。他不但骗到人们的尊重，被称为“贤”，而且还发了一笔横财。玉石到手后，他马上请能工巧匠进行雕琢。因为他摔坏的地方，都是需要剥落之处，并没有损伤玉的本身，所以一经雕琢，玉石立即变成一件精妙绝伦的玉器。不久，监止子就以两万两黄金的高价卖掉了这件玉器。

吕不韦奇货可居

吕不韦是战国末期卫国的大商人。一次，他去赵国都城邯郸经商，在街上看到了在赵国为人质的秦公子异人。异人是秦昭襄王的孙子，秦太子安国君的儿子。商人的机敏，立即使他嗅出这是一个“奇货”，想把异人弄上手做一笔投机买卖，于是赶忙回卫国去和父亲商议。吕氏父子商讨的结论是：种田之利是成本的十倍，从事珠玉买卖利润是成本的百倍，如果能扶植异人成为秦的国君，不但自身可以封侯为相，还可以把福泽传及子孙，利润之多无法计算，于是决心做成这桩买卖。

赵国接纳异人为人质，目的在于牵制秦国，使强大的秦国不再攻打赵国。因为异人的母亲夏姬不受安国君宠爱，没有能力替异人说话，所以尽管有异人在赵国为人质，秦国的决策者们照样肆无忌惮地攻打赵国，使异人在赵国的处境很不妙。因此，当吕不韦去异人住所拜访异人，并提出：“我能改善您的处境”时，异人还以为吕不韦是在和自己开玩笑，就反唇相讥说：“你还是先改善自己的处境吧！”吕不韦认真地说：“我的处境改善，要仰仗公子处境的改善。”异人见吕不韦态度很认真，不像是在拿自己寻开心，就把吕不韦请到里面坐下深谈。

吕不韦坐定之后对异人说：“您的处境很不妙！您的祖父年事已高，一旦他有个三长两短，太子安国君将继承王位。安国君虽是您的生父，却不能改变您现在的命运，因为他有二十多个儿子，您排行在中间，而您的母亲又不受安国君宠爱，因而也就无力在宫廷之中替您活动，使您回归秦国，其他的人当然就更不会想到您了。到时候，可能您的异母兄子傒会被立为太子，因为他年龄比你大，而且他的母亲也能为他在宫廷之中使劲儿。安国君年岁也不小了，万一他再有个意外，子俘就会继承王位，那时你的处境就更糟了，很可能身死异国，直至沦为粪土都不会有人想起您。”异人早已想到了这一点，所以在听完吕不韦这一番如同出自肺腑的言论后赶快说：“情况确是如此，可又有什么办法改变呢，请先生设法！”吕不韦说：“公子请放心，解决的办法我早已替您想好了。”异人说：“请先生赐教。”吕不韦不慌不忙地呷了一口茶水，然后慢慢地说：

“您父亲安国君最宠爱的女人是华阳夫人，她将来很可能被立为王后，但是她却没有生养过儿子。您如果能设法讨得她的喜欢，并被她收为过继之子，情况就不一样了。您清楚，王后的儿子不管排行老几，都将是王位的继承人，何况她又受到安国君的宠爱，能替您说话。”异人深深被吕不韦这番话感动了，他万万没料到他替自己筹画得如此周全，甚至连自己没有想到的事他都已想到了，可是又怎样做，才能让华阳夫人收自己为继子呢？吕不韦像是猜到了他的心思，接着说：

“我知道您客居在赵国，手头并不宽裕，所以已为您筹集了一千斤黄金。您留下五百斤黄金，利用它去结交在赵国碰到的各诸侯国豪杰，让他们多方为您奔走活动。其余的五百斤黄金我带上去秦国为您走后门，通关系，到时候我保证秦国会有人来请您回去当国王。”异人此时对吕不韦的感激确实已经五体投地了，连忙称谢说：“如果真能像先生说的那样，我将来愿意分一半国土奉送给您！”

告别异人之后，吕不韦就买上贵重的礼品去秦国求见华阳夫人的弟弟阳泉君，并说自己是受异人之托，拜请阳泉君把一些稀世珍宝转献华阳夫人的。

他告诉阳泉君，异人一直视华阳夫人如同生身之母，很思念安国君和华阳夫人，为此在赵国常常暗自落泪，所以特意托他带些礼物孝敬夫人，以表示对夫人的敬爱。阳泉君遂把礼物献给华阳夫人，并说明了来历，华阳夫人很是高兴。

后来，吕不韦又多次去拜访阳泉君，并寻找机会在阳泉君面前夸奖异人如何贤德和有才干，如何广交天下豪杰并受到他们的拥戴等等。与此同时，异人在赵国收买的其他人也不断把异人如何思念华阳夫人、异人如何贤德和有才干等信息，源源不断地传送到阳泉君、华阳夫人耳中，使他们对异人的好感与日俱增。

吕不韦见时机已经成熟，又去拜见阳泉君。他假作知己的样子对阳泉君说：“您在不远的将来，可能会有杀身之祸，不知道您可清楚？”看到阳泉君惊愕和不解的样子，他继续说：“您托靠华阳夫人的福份才得以富贵，您府上交结的都是达官贵戚，您的房间里到处陈放着珍宝，您的马厩里拴满高头大马，您的后房满都是美女，您……”阳泉君打断他的话说：“这些又不犯法，哪来的杀身之患！”吕不韦并不正面回答他的问题，而是突然转换话题问阳泉君道：“您估计将来谁最有希望继承安国君的王位？”阳泉君说，“当然是子傒。”吕不韦接着说：“对，我也认为是子傒。因为他年长，内有他母亲在宫廷之中替他活动，外有士仓等大臣在朝廷上替他奔走。然而您想过没有，子傒的财富却不如您府上多，与他交往的门下之客也不像您那样都是达官贵人，这些能不使他嫉恨吗？一旦子傒登上王位，士仓辅佐政事，您的处境就会像堆垒的鸡蛋一样危险，连华阳夫人恐怕都会由于没有人理睬而门前生满杂草，何况是您？”看到阳泉君惴惴不安的样子，吕不韦知道自己的话收到了预期的效果，就赶快说：“您不要着急，我今天来就是为了向您献万全之策的。您按照我的计策办事，包您万世富贵，地位比泰山还稳固。”

阳泉君听吕不韦如此说，赶快站起身来请吕不韦帮忙。吕不韦不慌不忙地说：“华阳夫人现在虽然受到安国君的宠爱，但可惜的是她没有生养过儿子，一旦年老色衰，就可能会失宠，何不趁现在得宠之时，赶快过继一房儿子，将来好有个依靠！”阳泉君说：“安国君已经有了二十几个儿子，怎么能允许她再过继儿子呢？”吕不韦说：“可以过继安国君的儿子么。我看公子异人就不错，他对华阳夫人一片深情，人又贤德有才干。他本人现在的处境很不好，如果华阳夫人肯收他为养子，对华阳夫人和异人双方都有好处。那样一来，没有儿子的华阳夫人有了儿子；在外为人质，没有出路的异人可能继承王位。如果养子继承了王位，养母是不可能再失势的，何况异人的生母不受宠爱，他的升迁全凭夫人一手提拔，到时他们母子二人怎能对夫人不感恩戴德呢？”阳泉君认为吕不韦说得非常有道理，就入宫去劝说华阳夫人。

华阳夫人也认为吕不韦的意见可取，就不断寻找机会在安国君面前夸奖异人贤德和孝敬安国君，时机成熟后，就一面哭泣一面对安国君说：“我承蒙大王厚爱，得以立为夫人，真是三生有幸，此恩此德，今生报答不完，来生将图再报。遗憾地是自己没有生养过儿子，恐怕老年无靠。如果大王能恩准让异人作我的养子，我将作牛作马，感激大王的恩德！”安国君答应了她的请求。华阳夫人立即派人去赵国，要求赵国放异人回秦国。

吕不韦在邯郸时，曾娶赵姬做小老婆，并且已经有了身孕。一天，异人来吕不韦家作客，吕不韦命赵姬陪酒。席间，异人见赵姬生得十分美妙，而且能歌善舞，遂动了淫邪的念头，再加上几杯酒下肚，愈加放肆起来。吕不

韦见异人如此，心中很为恼火。转念一想，自己为了钓异人这个“奇货”上钩，做成政治投机买卖，已经把家底都豁出来了，如果仅仅为了一个爱妾就和他闹翻，很不值得，于是就顺水推舟，忍痛把赵姬送给了异人。异人自然十分高兴，从此更把吕不韦认作恩人和知己。赵姬隐瞒了自己早已怀孕的事实，不久生下一个男孩，取名政，赵姬因而被异人立为夫人。

却说赵国在接到秦国要求异人回国的照会后，起先是坚决不肯答应的。吕不韦又拿出六百斤黄金，在赵国上下打点，买通关节，希望能通融并放异人回国。同时他又去拜见赵王，并劝说道：“公子异人的生母夏姬不受宠爱，但是我听说华阳夫人很喜欢异人，并打算收他为养子，这样异人就可能成为秦的‘嗣子’。假如大王能用厚礼遣送异人回国，有朝一日异人继承王位，是决不会忘记赵国遣送之恩的，为了报答赵国，秦国不但不会发兵攻打赵国，还会和赵国结盟友好。相反，如果赵国不放异人回国，华阳夫人就不会收异人为养子，秦国很可能不顾异人这个人质，借口赵国不放异人回国而兴师前来问罪。异人的生母在宫廷之中又不得宠，无力替他求情，到那时赵国虽然拥有异人这个人质，实际上已成为不起作用的‘空质’了。”赵王认为吕不韦说得在理，决定放异人回国。

回到秦国后，吕不韦让异人换上楚国的服装再去拜见华阳夫人。华阳夫人看到异人穿着楚国的衣服来探视自己，知道他这是特意在向自己表示尊重与爱戴，很高兴他的聪明和有礼貌，就笑着对异人说：“我本是楚国人啊，已经很久没有回楚国了！今天看见你穿楚国的衣服来看我，真像是家乡来了人，觉得格外的亲近。”当即收认异人为养子，并把异人的名字改为楚。

安国君看到华阳夫人如此高兴，就让楚为他们诵读诗书。由于吕不韦事先向楚交待过，秦国的传统观念是儒者和诗书有害于国，就回答说：“楚从小流落在外面为人质，没有拜过老师学习诗书，所以不会诵读。”安国君听他如此回答，就不再要他诵读，而是留他住在自己的宫中。楚道过谢之后，稍停一会又说：“父亲，您过去也曾在赵国居住过，因此赵国有不少豪杰有幸结识您。您回国之后，他们都伸长了脖子向西张望，很想得到您一些关照，但是您却连一个慰问的使臣都没有派遣过，我担心他们会产生怨恨的心理，希望您留神提防，最好让边境上的关卡早点开放，早些关闭，以防不测。”

原来，安国君也曾在赵国当过人质。吕不韦让楚提及此事的目的，是想通过父子的共同遭遇来唤起安国君对楚的怜悯和同情，以缩短他们之间的感情距离。吕不韦这一手果然灵验，安国君突然觉得儿子和自己亲近起来，认为楚的建议很不错，十分惊异他会如此聪明和有心计。华阳夫人又乘机在一旁敲边鼓，安国君遂决心立公子楚为“嗣子”，说：“我的儿子哪一个也比不上楚，他将来是我的继承人。”

不久，秦昭襄王死去，安国君即位为秦孝文王，华阳夫人为王后，公子楚被立为太子。秦孝文王即位仅一年就离开人世，太子楚继位为秦庄襄王，华阳王后变为华阳太后，赵姬被封为王后，她的儿子政成了太子。吕不韦的政治投机买卖终于获得了成功，他被任命做秦国的丞相，封号文信侯，还得到了蓝田十二县作为领地。

秦庄襄王在位仅三年，就离开了人间。太子政即位，这就是后来的秦始皇。吕不韦不但继续担任丞相这一要职，而且被年仅十二岁的秦王政尊称为“仲父”。吕不韦在政治上专权用事的同时，在经济上也大捞了一把。除又增加河南洛阳十万户作为他的“食邑”之外，还利用燕赵两国的矛盾，取得

了燕国所献河间十城作为自己的封地。吕不韦不甘心落在当时很有声望的 0 魏信陵君、楚春申君、赵平原君和齐孟尝君之后，也广招门客达三千之众。他还想著书立说，使自己留名千古，于是让门客为他编写了《吕氏春秋》一书。因书中汇合了先秦各学派的主张，所以获得了“杂家”的美名。吕不韦借助政治交易，确曾显赫一时，然而好景不长，和大多数投机商人一样，他的下场也不美妙，在年轻的秦王政“亲政”的第二年，吕不韦就被免去了丞相的职务，不久又畏罪自杀。

乌氏倮

战国末年，秦国的乌氏（音支）县住着一个单名叫做倮的商人。乌氏县在今天的甘肃平凉一带，靠近少数民族聚居区，畜牧业发达，倮就是一个依靠放牧牲畜贩卖为生的人。他一直盼望自己的羊群能迅速扩大，始终没有如愿，已经是一个接近四十岁的人了，仍然从事着小规模的经营。怎样才能使自己不仅有大量的牛羊，而且还有大量的马匹呢？这是倮经常思考的问题。

一次，逢集的日子到了，倮像往常那样，赶着牛羊去集市上售卖。然而到达目的地之后，往日那种人喧马啸的热闹景象却不见了，场地上空空如也，一片静寂。是什么原因？一打听，才知道是因为上一期集市遭到了“戎王”带领的人马抢劫，所以这一期集市被官府取缔了。这件事启发了善于动脑筋的倮，他想，如果自己能运些东西去少数民族地区交换那里的牲畜，肯定会发大财，于是决心利用民族之间的经济差异，从事互补性的易货贸易。

所谓“戎王”，是指少数民族聚居区的王爷。当时，因为民族之间经常发生战争，居住在中原地区的华夏诸国朝廷，往往对少数民族采取“禁运”政策，不准许内地的商人随便和少数民族进行交易。为了得到先进的中原地区的手工业品和农产品，少数民族中的上层分子就经常带领人马到中原地区的集市上去抢劫，这种情况，反过来又加剧了中原各国对民族通商的疑虑。所以，当时不仅在少数民族地区，很难看到中原各地的特产；少数民族地区的特产，如良种马和各种畜产品等，在中原各地也成了珍稀的“上品”，从而人为地扩大了商品的地区差价。而后者，又为从事民族之间的易货贸易，提供了发财致富的有利条件。

却说倮决定在民族之间从事易货贸易之后，下决心大干一场。他立即卖掉了自己所有的马匹和牛羊，并把卖牲畜得来的钱全部用来购买丝绸和其他少数民族地区缺乏的珍稀物品，然后偷偷运进少数民族地区。为了迎合和取悦“戎王”好虚荣、重等级的消费心理，他采取了“贡献”的方式。“戎王”看着倮“晋献”的五颜六色的丝绸和光怪陆离的其他珍稀物品，果然十分高兴，他立即命令臣下把这些物品折换成当地的价格，然后照价以“赏赐”的形式回赠给倮良种马和牛羊。因为当地手工业品贵，马匹等牲畜价格便宜，倮的盈利少说也是成本的十倍。

这次易货贸易的成功，使倮非常鼓舞，决心保持住这种关系，继续和“戎王”进行易货贸易。回到家中之后，他立即全部卖掉所换来的马匹和牛羊，并再一次到少数民族居住的地区向“戎王”去“献纳”丝绸和其他手工业品。戎王也像以前一样，以“赏赐”的方式回赠给倮马匹和牛羊。

几个回合之后，倮真的成了当时著名的财主。据司马迁的《史记》说，倮的牲畜多得满山遍野，不计其数，只好根据放牧的马牛共占有几个山谷来统计。由于倮很富有，并能大量向官府提供优种良马，所以经常受到官府的嘉奖。秦始皇当政时，还曾下令让倮享受“封君”的政治待遇，即可以和文武大臣一起，按时进宫去朝拜皇帝。

粮商任氏

任氏是西汉前期宣曲（今西安市西南）地区的首富，依靠囤积粮食发家。老任氏在秦朝统治的时候是一个粮食保管员，在临近边境的督道县任职。秦王朝被推翻的消息传到督道县后，官吏和富贵人家都争着贮藏珍宝珠玉，因为它们体小值高，便于携带，急需时还可变卖成金钱去换取其他物品，所以珠宝等贵重物品的价格一涨再涨。只有老任氏对别人不感兴趣的粮食特别钟爱，他认为秦王朝被推翻后还会有大乱，而民以食为天，囤积粮食才是乱世发家最可靠的手段。于是便利用官府粮仓无人监管之机，一面偷偷地挖地窖，一面偷偷地把官仓中的粮食私运到自己的地窖之中贮藏起来。

秦朝灭亡后不久，果然楚霸王项羽和汉王刘邦之间打起了大仗，而且一打就是四五年。因为长期战乱，农民无法耕种，土地大片荒芜，粮食价格愈来愈贵，最后，竟至使平时只卖几百钱一石的粮食，价格猛涨到一万钱！贫民大量饿死，原来争着贮存珠宝的有钱人，这时也不得不拿出自己的珍宝去向任氏换取粮食，任氏因而发了大财。

为了让任氏子孙长期保持住富贵，老任氏在发财之后为自己的子孙立下了两条家规：一条家规是生产投入上要舍得花钱。和一般人都喜欢购置价格便宜的土地相反，任氏在购置土地时首先考虑的是土质是否肥美，其次才是价格。一般人都喜欢购买价格便宜的牲畜，任氏在购买马、猪、牛、羊时，首先考虑的也不是价格，而是畜种是否纯良。由于任氏购置的都是上等土地，所以他家地里的粮食生产比别家多，牧场比别家水草茂盛；由于任氏添置的都是良种牲畜，所以他家的马、牛、猪，羊比别家繁殖得快，因此任氏财富的增值也比别家快得多。

任氏的另一条家规，是在消费支出上要力求节俭。任氏虽有大片良田和肥美的牧场，却要求子弟必须过简朴的生活。如他家规定，不是自家地里生产的粮食不许吃，不是自家制作的衣服不许穿，不是自家牧场上驯养出来马不许骑，不办完应做的事情不许吃肉喝酒等。所以，任氏子弟不像一般富贵人家那样奢侈、放荡，而是能克勤克俭，尽心尽力地经营自家的土地和牧场。

对于任氏家族的经营方法，当地人很为佩服，他们尤为赞赏任氏家族的节俭家风，并把任氏看做自己仿效的榜样。皇帝知道任氏治家的方法后也很佩服，为了表示对任氏敬重，曾专门下诏书命令地方官吏把任氏树为表率，希望当地的人都向任氏学习。

冶铁世家卓氏

卓氏是西汉前期著名的冶铁世家，他家一面采矿炼铁，一面打制铁工具售卖，是手工业和商业兼营的大企业主。到了汉武帝时期，卓氏企业传到卓王孙掌管时，卓氏已成为滇、蜀一带的首富，仅在铁山为卓氏鼓铸冶铁的工匠就有千人之众。由于卓家富有，当时有不少权贵和文人都争相去巴结卓家。据司马迁的《史记》记载，卓家经常高朋满座，司马相如就是在卓家作客时，和卓王孙“新寡”的女儿卓文君相识的。尽管司马相如精于诗赋，是当时著名的诗人，擅长剑术，曾做过汉景帝的武骑常侍，而且生得一表人才，财大气粗的卓王孙仍不把他放在眼里，最后迫使卓文君只得采取“私奔”的方法去追求爱情的自由。然而您可知道，创建卓氏“王朝”的老卓氏最初只不过是一个“迁虏”。

卓氏祖籍赵国，靠冶铁为生。秦始皇攻灭齐、楚、燕、韩、赵、魏等六国之后，为了防止各国的遗民叛乱，采取了强制六国富豪迁徙到“关中”定居的政策。所谓“关中”，是指函谷关以西的广大地区，战国末年，那里是秦国的本土。秦国之所以要把在“关东”的六国富豪迁徙到函谷关以西，目的—是为了剥夺他们的财富，削弱他们的经济实力；二是为了就近对他们进行政治监视，很有现代的集中营味道。所以司马迁在《史记》中称这些移民为“迁虏”，说明他们是像俘虏那样被强制迁徙的。

当时老卓氏被指定迁徙的地区是巴蜀，即现在的四川。上路时，卓家已被剥夺到只用一辆独轮小车，就能装载全部家产的狼狈地步。在去四川的途中，老卓氏夫妇一个人在前面用绳子拉车，一个人在后面推，景况相当凄惨。当时，四川大部分地区尚待开发，条件比较艰苦，所以其他“迁虏”都争着拿出自己有限的“余财”去贿赂押送他们的官吏，希望能把自己安置在靠近发达地区的葭萌县（治所在今川北广元县）境内。惟独老卓氏嫌该地“狭簿”，愿意远迁。一直走到临邛县（治所在今四川邓崃县），才要求定居在那里。

老卓氏为什么选择在当时尚属边远山区的临邛县定居？这和他具企业家的开拓精神，善于为自己的经营创造有利条件分不开。原来，临邛在岷山脚下，距离铁矿很近，开采较为方便。老卓氏认为，在这里定居，可以充分发挥卓氏冶铁世家的专业特长，便于老卓氏重操祖业。临邛的另一个特点是临近西南少数民族聚居区，在老卓氏看来，它的好处不仅在于有数量充足的劳动人手供自己驱使，而且少数民族地区经济落后，劳动力价格低廉，可以减少生产开支。临邛临近少数民族地区的另一大优点，是可为卓氏的产品——铁制工具提供广阔的市场。因为当时少数民族地区还处在刀耕水耨阶段，人们种田普遍使用石制、骨制或木制工具，所以先进的铁器容易打入并占领少数民族市场。临邛再有一个优点就是距离当时的大城市成都并不算远，卓氏可以通过成都和其他地区沟通，把临邛和发达地区的大市场连结在一起。临邛还有一个优点，就是土地肥沃，仅靠野生的大笋就能充饥活命。老卓氏算过细账：按照当时的习惯，工匠的食宿是要由企业主集中供给的，虽然以后可以从工匠的劳动所得中加倍扣还，但如果能节省掉，或者至少用野生大笋减少一部分饭食上的支出，可是一大笔资金。临邛具有上述这些其他地方无法比拟的优越地理条件，难怪老卓氏要费尽心机，选择在这里定居了。

刘邦统一中国后，为了恢复社会经济，采取了拆除关津障碍，任凭商品自由流通；开放山林川泽，听任民间自由冶铁煮盐政策，这一宽松的经济环

境，更为卓氏提供了良好的社会条件，所以卓氏企业很快就发达起来。到卓王孙时，不仅为卓氏鼓铸的工匠已有千人之众，而且卓家的土地和园林也多得无法统计。据司马迁说，卓氏子孙在自己的家中宴饮行乐，在自己的土地上钓鱼打猎，其生活的奢侈豪华可以和君王相比，这和身为“迁虏”，亲自推车拉犁的老卓氏有天壤之别。试想，如果当年推车拉犁的老卓氏也和其他“迁虏”一样，只图眼前的安逸舒适，老卓氏的后代卓王孙们还会有那样优越的社会经济地位吗？如果作为“迁虏”的老卓氏也像他的子孙那样贪图享受，目光短浅，恐怕卓王孙们就不会有那样大的家业，而他们也就没有条件那样趾高气扬，连当时著名的文人司马相如都不放在眼里了。

大商人刀间的用人术

刀（音刁）间是西汉时期齐地的大商人。齐地背靠泰山，濒临渤海，土地肥沃，不仅盛产鱼盐，而且适宜种植桑麻，所以从姜太公被封在齐地时起，鱼盐和纺织品生产就很发达。到了汉代，齐地的鱼盐和纺织品已行销全国各地，从事商业经营的人更加增多。

西汉时期，富贵人家做买卖仍和古代一样，大多是在家中坐等，而由专门从事商业经营的奴隶外出去经营，商业奴隶的地位十分卑下，根本没有人身自由，更不要谈自作主张，任意经营了。齐地的风俗更是贱视奴隶，主人对待奴隶不如牛马，经常随意打骂和刑罚，所以外出经营的奴隶故意丢失财物，或携带货款逃跑的事屡有发生。因此，当地的商人多喜欢挑选那些老实、胆小、唯主人的命令是听的人做奴隶，而对于那些心眼灵活，不易驾驭的奴隶，则不愿使用。

和多数商人相反，刀间喜欢聪明、伶俐的奴隶，尤其喜欢那些善于思考，有主见的奴隶，即使他们的脾气很暴躁，性格比较倔强，他也乐于使用。当时，奴隶在外面经营，是丝毫不能违背主人旨意的，否则就会被视作大逆不道和胆大妄为；而刀间对于奴隶在经营活动中的自作主张，不但常取听之任之的态度，有时还会给以奖励。所以齐地的人都认为刀间性格古怪，并嘲笑他软弱无能，因为他无力管束自己的奴隶，反而听从他们的摆布。

一次，一个外出经营的奴隶不但没有按原定的时间返回齐地，交上赚得的盈利和贩运回指定的商货，反而让人捎来消息说，所带钱货已全部用完，要求再追加货款。刀间认为做买卖亏损是常事，就没有像一般人那样去追究这个奴隶的责任，而是准备按照他的要求追加货款，让他继续去经营。后来有人向刀间报告说，那个奴隶做买卖并没有亏损，而是赚了不少钱。他之所以把钱花光，是因为他替自己购买了高贵的马车和华丽的服饰，并经常像阔人那样宴请当地的官吏和向他们赠送厚礼，以致当地的地方长官都和那个奴隶称兄道弟起来。

听报告人这样一说，刀间十分恼火，心想，别人说得很对，看来自己对于奴隶是过于放纵了，否则他们决不能如此胆大妄为！于是命人立即招回那个奴隶，想狠狠教训他一番，好让所有的奴隶都明白，自己并不是一个软弱可欺的主人。

当那个奴隶按照刀间的命令如期地站在刀间的面前时，刀间已经冷静了下来。他思忖，根据这个奴隶的平时表现，他是不会像报告人说的那样随意挥霍金钱的。即使果真如此，也不要随便发火，应该先问清原因，然后再根据情况给以惩罚不迟。果然，经那个奴隶一解释，刀间不但没有惩罚他，反而给了他重赏。

原来，皇帝祭祀泰山时，将在那个奴隶经商的地方停留。那个奴隶考虑，不久该地就会大兴土木和购置货物，因为地方官为博取皇帝的好感，是肯于花钱的。他断定，这里将有一笔大买卖可做，为了战胜同行，把买卖及时抢到自己的手中，所以来不及请示，就把不太适销对路的咸鱼和食盐等货物全部卖掉。因为要换成金钱和丝绸珠宝等货物去宴请官吏和向他们送礼，所以才花掉了盈余和成本。至于为自己添置车马和服饰，他承认这都是事实，并承认目的在于抬高自己的身价。他的理由是：如果他穿着寒酸，以一个奴隶的身份去宴请地方官吏，他们就不会屈驾光临，因为他们认为有损自己的尊

严。地方官吏不但不屑于和一个奴隶谈生意，而且也不会相信一个奴隶能做得了主，那时这笔买卖就可能被别的商人夺走。为了能及时抓住买卖的时机，他来不及向主人禀告，就自作主张采取了上述行动。

听那个奴隶如此一说，刀间很庆幸自己没有轻率地采取惩罚行动。他明白，那样做不但会冤枉那个奴隶，挫伤他经营的积极性，也会使其他积极主动替自己办事的奴隶感到寒心。这件事对他的启发很大，为此他作了新规定：外出经商的奴隶，可视经营情况乘车、骑马，也可以根据情况去结交达官贵人。这说明，刀间不仅善于用人，而且在二千多年以前的西汉初年，就已经认识到“公关”在经营活动中的重要作用了。

因为替刀间跑买卖的奴隶不但能自主经营，而且衣着华丽，举止阔绰，齐地之人便编了这样一段顺口溜：“与其外出求官，不如替刀间为奴有好吃好穿！”刀间因为信任自己的奴隶，并放手让他们去经营鱼盐业或做别的买卖，也从中发了大财。据司马迁的《史记》说，依靠奴隶们的努力，刀间积累的家产有数千斤黄金之多。

无盐氏

汉代，人们把高利贷商称作“子钱家”。“子钱”就是利息，意思是说这些人是依靠放债吃利息谋生的人。当时发放高利贷，平均要收取百分之二十的利息，所以经营者只要有一百万钱的本金，依靠发放高利贷，每年利息收入就是二十万钱，相当于一个领地上有千户农民提供劳役的“封君”。

无盐氏是汉代著名的高利贷商，他所以成为当时著名的大商人，并被司马迁写入了《史记·货殖列传》，并不是因为他财大势大，位比“封君”，而是因为他曾经用相当于本金十倍的利息，向当时长安城中“列侯封君”发放高利贷，还因此发了大财，利益高达本金的十倍，这显然是在敲竹杠！用这种方式压榨急于文租纳税的贫苦农民，并不少见；用来对付地位显赫的“列侯封君”，确实令人难以置信。然而，这些都真的是白纸黑字写在史书上的史实。

汉高祖刘邦在打败楚霸王项羽之后，立即动手剪除过去曾经有功于他的异姓王侯，同时分封自己的亲属为各地的王侯，目的是让他们“拱卫”中央皇室，共保刘氏的天下。他万万没有想到，他死后不久，这些同姓的王侯却成了中央政权的最大威胁。汉景帝后元三年（前154年），刘姓王中势力最大的吴王刘濞（音碧），认为推翻中央皇权的时机已经成熟，就联合楚、赵、胶东、胶西，济南、淄川等关东（指函谷关以东）诸刘姓王，公然发动了“七国之乱”。消息传到当时的京城长安之后，朝野上下非常震惊。在和平解决无望的情况下，汉景帝派出了以太尉周亚夫为主帅的政府军，前去关东地区平定叛乱。居住在长安城中的其他“列侯封君”，为了表明自己忠于中央政权，也纷纷请求带领亲兵随军出征。这些“列侯封君”的领地多数都在关东，而长安却在关中（函谷关以西）地区，一时难以置备齐足够的车马、武器乃至盔甲等军用物资，急需筹措金钱去购买，为此，他们只好向长安城中的高利贷商人夫借贷。不想，那些唯利是图的高利贷商人都推说自己手中没有现钱。因为当时中央皇权正准备派兵去和叛军作战，战局如何发展，一时尚难判断，他们担心关东地区一旦全部失守，“列侯封君”的领地就会化为乌有，怕到时候收不回贷款，白白遭受损失。

对于战争形势，无盐也做了认真的分析。他认为，汉政府建立已有五十年的历史，建国初期虽也发生过异姓王的叛乱，但很快就被镇压了下去，因为经过秦末的长期战争后，人心思定，叛乱不得人心。这次同姓王的叛乱也会遭到异姓王叛乱的同样下场，很快将被平定下来，自己应该抓住这个难得的机会，大大捞上它一把！但是表面上，他却装作对战争前景很不乐观，一再向要求借贷的人表明，战争何时能结束尚难预料，因此，他不能像平时时期那样出贷自己的金钱，除非人们肯出十倍于本金的利息，他才甘冒风险，否则绝不出借分文。

“列侯封君”明知无盐氏是在趁火打劫，无奈能否立即随军出征去平息叛乱，是表明自己立场和态度的关键时刻，所以只得忍痛让无盐氏去宰割。就这样，无盐氏向长安城中的“列侯封君”共贷出“千金”。一金约合万钱，即共出贷一千万钱。

无盐氏的市场预测果然高明，仅用了三个月的时间，吴、楚等“七国之乱”就被平定了下来，那些随军出征的“列侯封君”们不再怪罪无盐氏，而是心甘情愿地向他偿清了原先的贷款和十倍于本金的利息。无盐氏由于重视

市场预测，并利用“列侯封君”急于参战，而又暂时缺钱之机，大敲他们的竹杠，使自己发了大财。这次贷款，使无盐氏一下子变成了关中地区的首富，因为在一年的时间内，无盐氏仅从“列侯封君”那里收取的利息一项，就有“万金”之多。前面说过，一金相当于万钱，“万金”就是万万钱。

合浦还珠

东汉时期，合浦郡（今广西合浦县一带）是一个商人集聚，市场繁荣的地方。那时商业不发达，为什么地处边陲的合浦郡会聚集有那么多商人呢？原来这里盛产珍珠。那时，这里的居民尚不会种植粮食，主要依靠下海采珠为生。商人就收取此地的珍珠，然后带到盛产谷物的交趾（今越南）去出卖，再从交趾贩运来粮食换取此地的珍珠。因为往来的商人多了，饮食、旅馆等服务行业随着兴起，此地遂逐渐繁荣起来，人民的生活也日趋富庶，珍珠业遂成了此地的经济命脉。

然而，身为人民“父母官”的地方官吏却不管这一切，为了中饱私囊和向上邀功，他们竞相逼迫人民狂捕滥采，而毫不注意珍珠的养护和繁殖，使珍珠的产量日渐减少，老百姓采集珍珠的积极性日渐降低，来这里采购珍珠的商人也随之减少，市面逐渐萧条，人民的生活也随之日渐困难了。人们纷纷传说：“海里的珍珠因为怪罪合浦人斩尽杀绝，不愿再住在合浦，纷纷迁居到交趾去了。”

汉桓帝时（公元147—167年），孟尝任合浦郡太守。他经过调查访问，详细掌握了情况，认为若想让当地重新富庶起来，必须从抓珍珠采集业的振兴开始。于是制定了一系列的制度，大力保护和鼓励珍珠生产，严禁不法行为。果然不到一年，海里的珍珠又多了起来，产量不断上升。随着珍珠产量的增加，老百姓采集珍珠的积极性也增加，原来改行干其他营业的人相继恢复了本行。人们又纷纷传说：“因为合浦人注意保护珍珠，所以珍珠又回来了。”与珍珠一同回合浦的，还有众多的商人。商人的到来，使合浦市面重新繁荣起来，人民的生活也随之得到了改善。班固很赞赏孟尝管理经济的方法，所以在《汉书》中记载了“合浦还珠”的故事供后人借鉴。

刘晏的商业信息网

经商必须了解市场动向，什么地方货物少市场需求大，什么地方货物多市场需求少，都应该了如指掌，不能有半点差错，如果不了解情况盲目经营，就可能蚀本，所以现代企业家都非常重视市场信息的收集。有的人对跨国公司能在世界各地建立收集商业情报的网点很羡慕，有的人还错误地认为商业情报网是外国人发明的，殊不知早在一千多年以前，中国已经有人创建了商业信息网，这个人就是唐代著名的理财家刘晏。

刘晏为什么要创建商业信息网呢？这还得从“安史之乱”说起。唐代传到唐明皇时政治已经腐败。唐明皇晚年骄奢淫逸，宠爱杨贵妃和她的义子安禄山等小人，更加重了社会危机。安禄山和史思明等握有兵权，他们见有机可乘，遂造反作乱，从而爆发了“安史之乱”。杨贵妃和安、史等人虽然很快就被剪除，借口“平叛”和保护中央皇朝的各地军阀却又拥兵自重，以致连年征战，使唐朝的军事割据愈演愈烈。战乱为百姓带来了苦难，也为见利忘义的投机商人带来大发横财的机遇，他们利用军阀割据，交通阻断，商运不畅之机大肆兴风作浪，对于人民生活必需品的粮食，更是囤积垄断，极尽盘剥之能事。丰收时农民急需售卖粮食，他们却尽力压低粮价，甚至采取拒收的办法迫使农民赔本售卖。歉收时又哄抬粮价，全然不管饥民的死活。这不但加重了人民的苦难，也使社会秩序更加动荡不安。

唐朝初年，曾在各地设置名叫常平仓的机构，其职责是丰收时加价收粮，粮食昂贵时再用低于市场的价格售粮，目的是保持物价平稳，所以叫“常平”。“安史之乱”后连年战乱，不但商货无法顺利流通，商业情报的传递也受到了阻碍，常平仓也就名存实亡，无所作为了。

唐代宗广德二年（764年），刘晏兼领常平使这一官职后，开始对常平仓进行改革。他运用国家的财力，把常平仓改造成为一个平抑物价，调剂民食，并借以盈利充实国家财政收入的商业机构。为了达到这一目的和有效地打击奸商，刘晏认为必须创立一个能及时了解各地供求状况的信息网。于是他就在自己管辖的各道（相当于现在的省）设置叫做“巡院”的机构，并配备主管官吏，专门负责收集各地的雨雪情况和丰年、歉年的征象，然后根据情况，或十天，或一个月向刘晏作一次汇报。为了传递方便，刘晏还在各地建立负责传递信息，并提供车马交通和食宿的驿站。并要求驿站的距离最远不能超过一匹马或一个人所能奔跑的路程，以便在紧急情况出现时，可以不停顿的接力传递，把情况及时送给刘晏。史书上所说的“置驿相望”，就是说的这种情况。为了能及时传递情报，各巡院还用重金招募“驶足”，所谓“驶足”，就是我们现在称之为“飞毛腿”的人，遇有马匹不便行驶山路或其他道路，则改由他们来传递。

这样就形成了一个信息灵通的商业情报网，只要市场稍一波动，无论是在什么地方，刘晏均可“不数日而知”。现在看来，情报传递花费数小时已嫌过慢，然而在没有任何现代通讯手段的唐代，“数日”即可获得千里以外的情报，却真的是一个奇迹！

因为创建了一个快速、有效的商业信息网，使刘晏能及时掌握各地的供求状况和天灾、人祸等突然的变化。他可以不等地方官吏的灾情报告到来，就预先准备好调剂粮运到灾害地区，并用低于当地的时价向灾民售粮，或用粮食换取当地的土产杂品，使奸商无法利用灾情剥削灾民。同样，他也可以

不等地地方官吏丰收的报告到来，就预先做好收粮和贮粮的准备，并用高于当地时价的价格收购粮食，使奸商无法利用丰收之机压低粮价。不但避免了谷贱伤农，还为国家贮存了一部分收价相对低廉的粮食，以备移丰补歉，在灾害出现时，用低于当地时价的价格售给缺他的灾民。表面上看，刘晏似乎是在做赔本的买卖，实际上由于丰收地区粮食价格相对低，灾区的价格相对高，即使在丰收地区加价收粮，在灾害地区低价售粮，国家仍然能赚取厚利。据《新唐书·刘晏传》记载，因为采取了上述措施，使唐政府用兵几十年没有向人民增税，却做到了“用度足”，并出现了“天下无甚贵贱而物常平”的可喜现象。所以刘晏和他所创建的商业信息网，受到了后世普遍的称赞。

朱元璋和牛肉挹饺

明朝的时候，湖北沙市有个姓黄的人，在当地经营一家售卖油炸食品的油货铺。一天，有个操安徽口音的外乡人来到黄老板的店铺，说自己因为做买卖赔了本钱一时无法回家，请求在黄老板这里小住些时日。黄老板听他说得可怜，就把他留在自己的店中。

来人叫张义，他不但和当时的皇帝朱元璋是同乡，还做过朱元璋的“御厨”。朱元璋小的时候因为家穷，曾给一家财主放过牛。这个财主为人非常刻薄，每当长工耕田耙地回来之后，他都叫朱元璋把牛牵到外面去吃青草，等到牛吃足青草，朱元璋饥肠难耐地赶回来时，留给他的却只有残羹剩汤。为此，朱元璋经常饿着肚子去睡觉，而在天刚交五更时，这个财主又会把饥肠辘辘的朱元璋叫起来，让他把牛牵到外面去吃“露水草”。一天，财主又在刚交五更时来叫朱元璋，朱元璋因为头一天肚子饿，躺下后怎么也睡不着，刚一合眼就被叫醒，十分生气，就串通自己的放牛伙伴张义，把一头小牛宰了。宰完牛后，朱元璋剥皮，张义则趁天黑到近处偷来一个瓦罐，两个人遂架起篝火炖起瓦罐牛肉来。

后来，朱元璋在南京做了皇帝，张义也跟随他进了南京城并做了他的御厨。一天，朱元璋吃腻了山珍海味，忽然想起当年偷吃的“瓦罐牛肉”十分好吃，就传旨到御膳房，让张义按照当年的做法为他烹制。张义暗自思忖，当时朱元璋所以觉得瓦罐牛肉味美无比，是因为他那时经常饿肚，吃不饱饭，如今真的再把当年的瓦罐牛肉拿给他吃，珍馐美味都不愿吃的他，恐怕会更加倒胃口了。再说，朱元璋如今做了皇帝，吃饭使用的全是金盘玉碗，怎么好再把当年那种黑乎乎的粗瓦罐端上他的御餐桌呢，别的不说，只这一项“欺君罪”，自己就会“吃不了兜着走”，哪里吃得罪得起！可是不制作又要“违抗圣旨”，罪过同样不轻，怎么办好呢？想来想去，张义终于想出了一个用米粉制作“瓦罐”的妙法。

于是，他将鲜牛肉剔去筋膜，剁成肉末，把粳米粉加水做成一个个小面团，再擀成薄皮，放进牛肉馅后做成肚大口小，类似瓦罐形的饺子，然后放到油锅里炸成金黄色。当深怕朱元璋怪罪的张义战战兢兢地把自己研制的“瓦罐牛肉”端给朱元璋时，不想朱元璋望着那一个个酷似瓦罐的牛肉饺竟高兴地笑了，再一品尝连声说好，张义那颗悬着的心才算放了下来。

因为吃得高兴，第二天朱元璋又传下圣旨，要请皇亲国戚、文武大臣入宫来品尝“瓦罐牛肉”。张义这回不但没有犯愁，而且格外高兴，宴会这天，大臣们齐声称赞“瓦罐牛肉”好吃，有个王爷为了讨朱元璋高兴，还特意请教“瓦罐牛肉”的做法，说回去后准备学着做。张义听说后十分得意，顿时忘记朱元璋最忌讳别人提自己出身贫贱这一老毛病，竟然当着满朝文武大臣的面，大讲起他小时候和朱元璋一起烧制瓦罐牛肉的情景，以及这次用粳米粉制作“瓦罐牛肉”的经过。直到他发现大臣们神色不对，再一看朱元璋的脸色更加难看时，才意识到自己因得意忘形而铸成了大错！于是赶快回到自己工作的御厨，愈想愈后怕，为了逃避杀身之祸，遂利用宴席未散，无人注意之机，连夜从皇宫里逃了出来。他一口气跑到长江岸边，正遇一只运货的本船准备起锚开航，遂一跃登上货船，随船从南京溯江而上，直到货船在沙市靠岸，才离开货船，并隐瞒了真实的身份，住进黄老板家。

黄老板为人义气，他真的以为来客是个商人，目前正处在难处，认为自

己应该鼎力相助才是。无奈黄老板因为生意不好，无力资助客人盘缠钱，就在食宿方面尽量给予照顾。住了些日子，张义见黄老板不仅待自己不薄，对其他人也和善，不明白他家的买卖为什么不像旁边的几家那样兴隆。黄老板见来客问起这件事，就叹息着说，“沙市的油货铺除了本地人开设的荆帮油货铺外，还有湖南人开设的南帮油货铺和武昌一带人开设的武帮油货铺，我附近的几家油货铺就属于南帮和武帮。他们所以能在异乡站住脚，就因为都有一套超人的经营本领，都能制作出一两种吸引食客的看家食品。我光靠对待客人和善，却拿不出顾客喜欢的食品，当然留不住顾客的，所以生意清淡。”张义正想报答黄老板的恩情，听黄老板如此一介绍正中下怀，就回答说：“我有战胜他们的本领，只是在我说出实情之后，您要答应替我保密才行。”黄老板发誓一定保守秘密，张义就把自己是御厨的真实身份告诉黄老板，并应允在店中帮黄老板制作“瓦罐牛肉”与其他油货铺竞争。为了不引起朝廷注意，给自己招来祸端，他们把“瓦罐牛肉”改名为“牛肉抠饺”，还商定将油货铺定名为“黄盛义”，专营牛肉抠饺。开张后，果然受到广大消费者欢迎，整日门庭若市，生意十分兴旺。

黄老板因为怕南帮、武帮抢走他的买卖，只在荆帮中秘密传授制作牛肉抠饺的方法。荆帮的后代也在本帮中秘密传授，所以直到新中国成立前，凡是经营牛肉抠饺的油货铺，定是荆帮无疑。

牛肉抠饺流传至今已有 600 多年的历史。在这一历史长河中，不但牛肉抠饺一直受到沙市人的喜爱，朱元璋吃“瓦罐中肉”，以及张义帮助“黄盛义”经营牛肉抠饺的故事，也一直作为历史佳话在沙市人中广泛地流传。

一夜“皇后”和凤临阁

明朝正德年间，山西大同梅龙镇住着一户姓李的人家。李姓夫妇早亡，只留下儿子李龙和女儿李凤姐二人艰难度日。为了糊口，正德八年（1513年），哥哥李龙带领妹妹李凤姐在大同城内开了个小酒馆。虽然只有一间门面，几张桌凳，李氏兄妹却希望它长久兴盛，所以取名叫“久盛楼”。店里的业务由李龙主持，李凤姐当时虽然只有十三四岁，也忙里忙外地帮助哥哥招待顾客。开业之初，店里除了卖酒之外，只有几样简单的小菜，顾客想吃别的酒菜或主食、糖果、花生之类，李龙就吩咐李凤姐去买。李凤姐是个聪明、勤快的女孩，以后遇有这种情况，不待哥哥说话，她就会一边答应一边小跑着去外边购买，并很快送到客人面前。因为兄妹待客殷勤、热情，小店的生意还算兴隆。

时间很快就这样过去了，李凤姐逐渐由一个小姑娘长成为一个妙龄女郎，她不但为人精明、能干，而且长得非常漂亮，不少人常以饮酒为名来店看望李凤姐。这时的李凤姐已不像过去那样专门负责跑外代买，而是负责在店内招待顾客了。对于来店的顾客，她斟酒倒茶，问寒问暖，待客十分热情。遇有个别顾客有越轨言行时，她能满脸带笑，用客气话给他几个软钉子，使他坐立不安，无地自容。所以心术不正的人见她为人正派，不敢随便轻举妄动；羡慕她的人因她口刀舌剑，也不敢当面向她吐露真言。就这样，来店的顾客愈来愈多。

正德十三年（1518年），明正德帝朱厚照二次出巡来到大同。他在微服出访时，听到有人议论李凤姐的长相和为人，遂决定来店看个虚实。正德帝本是个轻薄好色之徒，见李凤姐长得果然非常美貌，便动了淫邪之念。他先是要酒要菜，百般挑剔，接着又乘着酒兴调戏李凤姐。李凤姐虽然给了他好几个软钉子，无奈他脸皮特厚，不但没有知羞而退，反而向凤姐实说自己就是当今皇帝，为了使李凤姐就范，还亮出了“受命于天”的御宝，并答应封李凤姐为皇后，待他回京后，立即派人来接李凤姐进宫。在“君叫臣死，臣不死为不忠”的封建社会，李凤姐深知如果自己触犯了这位“君上”，不但自身和哥哥的性命难保，可能还要殃及本家和亲戚，所以只得强装笑脸“遵旨”，做了一夜“皇后”。

正德帝次日离开后一去不返，再也没有回过这个小酒铺，他可能已经完全忘却了自己曾经已答应接李凤姐进宫的诺言；李凤姐也因此感到羞耻，而不愿意向人提起此事。但此事还是不胫而走，从而使久盛楼这个小酒铺因为皇帝的“临幸”而名声大振。不但一般酒客纷至沓来，文人墨客、达官贵戚也以自己能到这里来“追龙逐凤”为快事，小店的生意顿时红火起来。

小店兴隆，财源滚滚而来，本来是一件好事，李凤姐却十分不快和气恼。因为有些“贵人”和浪荡公子常常酒后出言狠毒，行动无理。她和哥哥商议：关店停业，又怕得罪他们，不但店关不成，反而会让自己“吃不了兜着走”，而且兄妹二人也无以为生。照常营业，又受不了羞辱。想来想去，兄妹二人终于想出一条既能赚钱，又能避免无理纠缠的妙计。

这天，李龙亲自去官府申请店堂翻修、扩建，并且申请将“久盛楼”的店名更换成“凤临阁”。新建的凤临阁气势雄伟，陈设考究，和当时的一些高级酒楼没有什么两样，所不同的是店堂的墙壁上绘制有“游龙戏凤”连环画。李氏兄妹也一改讳言皇帝“临幸”过本店之事，哥哥李龙更借机佯装酒

后失言，向有关人员透露自己的妹妹曾做过一夜皇后，说这是当今皇帝当面亲口封的，还暗示李凤姐不久可能要进宫。这些话一传十，十传百，很快就传遍大同城，并迅速向其他地方扩散。不仅本地的富商大贾、达官贵人喜欢来凤临阁轻酌慢饮，一些喜欢猎奇的外地人，也纷纷慕名而来。酒店的生意虽然十分兴隆，顾客却再也不敢像过去那样无理纠缠和用下流的话进行挑逗了。他们大多有所节制，很少发生越轨行为。

凤临阁成了闻名遐迩的著名酒楼之后，各地的名厨也竞相来此献艺。他们为酒店创制了许多具有特色的风味名菜，吸引来大批食客。其中的葡萄鱼至今有名。这道名菜以新鲜的鲤鱼烹制，刀口深而不透，剔净骨刺，经油炸后呈葡萄状，浇上糖汁之后再放上一枚葡萄叶，宛如一串新鲜的葡萄，是酒席上的珍品。遗憾的是，凤临阁在十年动乱中遭到了破坏，珍贵的“游龙戏凤”壁画被毁。如今凤临阁酒楼虽已修复，葡萄鱼等特色名菜又和顾客见面，并受到中外食客的喜爱，但历史上遗留下来的“游龙戏凤”壁画却永远消失，因而今天的顾客已无法再睹它的风采，这实在是一件令人不快的一大憾事！

“古方正药”陈李济

明朝万历年间，有个名叫陈体全的商人，在广州城内开有一个小店。一年岁末，陈体全回南海原籍去收取货银，因为他想赶在春节前用这笔钱购买些年货，以便利用节前销售高潮时期赚上它一笔，因此在收得货银后急忙乘船回广州。一路上，陈体全总是觉得船走得太慢，所以船刚一靠广州码头，就立即分开众人挤上了岸，货银却遗忘在船上。当他匆匆地赶回家中之后，才发现货银不见了，又赶快循原路回去寻找，一直寻到码头，仍不见货银的踪影。正在他焦急之时，一个在码头上观望他好久的男子走过来和他搭话。从谈话中陈体全得知，货钱被这位男子拾得，他为了寻找失主，在码头上已经等候了大半天。

拾得货银的男子叫李祐佐，也是南海县人，是一名药医。陈体全对李祐佐拾金不昧的高尚品德十分佩服，当他得知李祐佐家境并不宽裕，仅靠在广州开设的一间小小草药店祐口之后，就提议拿出一半货银作为对李祐佐的酬谢。在对方坚拒不受的情况下，陈体全又提议以一半货银作为资本，向李祐佐开设的中草药店投资，两个人合伙开店。李祐佐表示同意，于是二人共同订立了“本钱各出，利益均沾，同心济世，长发其祥”的十六字契约。并约定，以两个创办人的姓氏为店名，将字号改作陈李济，含有陈李两姓“同舟共济”，“同心济世”之意。

万历二十七年（1599年），坐落在广州大南门，也就是现在广州繁华地区北京路的陈李济药店正式挂出了新招牌。陈体全是个精明的商人，善于经营管理；李祐佐是个钻研业务的药医，懂得医药，二人各自发挥所长，相辅相成，加之配合默契，所以生意十分兴隆。李祐佐是个有心计之人，在他过去多年行医的过程中，搜集、积累了不少古方和名医的验方，以前因为缺少资金，无力将这些古方，验方制成中成药，现在有了条件，遂提议药店兼制中成药。陈体全也认为卖中成药比卖中草药附加值高，利润大，欣然同意。经过一番紧张筹备，陈李济中草药店很快就变成了一家前店卖药，后面作坊生产各种中成药的中药店了。

陈李济所以长兴不衰的一个重要原因，是因为它始终坚持“古方正药”这一经营宗旨，所生产的中成药疗效显著。李祐佐的第七代传孙，现任药厂顾问的李敬如曾这样介绍：“一种药品，其疗效高低，首先在于药品的合理组方，其次是选料、用料及炮制的方法。‘古方古药’是陈李济历来坚持的宗旨，这也是陈李济所产药品信誉不减的原因所在。”正是由于陈李济坚持“古方正药”，一丝不苟，所制中成药疗效显著，才长兴不衰，始终受到顾客的爱戴。特别是该厂生产的追风苏合丸、大活络丸、益母丸、宁坤丸、附子理中丸等著名中成药，更是享誉南北，被推为“广药”的代表。一年，同治皇帝御体欠安，上吐下泻，肚子疼痛难忍。御医诊断后建议服用陈李济生产的追风苏合丸。同治帝服后果然病情立减，十分灵验，于是龙心大悦，不但为陈李济亲笔写了“杏和堂”三个字的“御敕”作为对该店的褒奖，还把药厂珍藏百年，对气弱、寒咳、呃噎有特殊疗效的“归陈皮”钦定为贡品。

资本主义经营方式在中国兴起后，陈李济适应新的竞争形势，及时采用了一些新的资本主义经营方法。民国初年，该店以同治帝御赐的“杏和堂”三字组绘成盾牌商标，申请在国民政府立案注册，一直使用至今。解放前，陈李济药厂的全称曾依次是：广东（或粤东）陈李济杏和堂药店、药行、药

厂。因为巧妙的利用“御敕”来扩大影响，这就为陈李济罩上了宫廷御用的花环，加之药品质量的确过硬，陈李济的声誉更为提高。在国内，不仅各大商埠都能买到陈李济的药品，而且还受到边远地区的欢迎。据记载，陈李济所产的一粒追风苏合丸，在西双版纳能卖一块银元；一粒大活络丸，在新疆能换回维吾尔族牧民的一只羊。陈李济的药品不止在国内有较高的声誉，还远销东南亚、新加坡、越南、马来西亚，吉隆坡、泰国、印尼等地。适应这一情况，除广州总厂外，药厂还先后在香港、上海、佛山、潮州、新加坡、澳门等地开设了陈李济支店。

解放后，陈李济在人民政府的扶植下更加发展，是我国医药行业的一家重点中成药厂。

名士和小店

坐落在太原市桥头街的清和元饭店，是一个已有三百多年历史的老字号。来这家饭店就餐的食客，大多知道“头脑”是该店著名的佳肴，然而您可知道，这里首创的“头脑”，是明末清初著名爱国者、三晋名士傅山先生的亲授？下面笔者就简单介绍一下，一片卖羊杂割汤的小店，是如何引起傅山先生的同情，并在他传授秘方 的情况下，成为一座著名饭店的。

大约在明朝末年，在太原市南仓巷口又出现了一片专卖羊杂割汤的小店。店主姓朵，是一位回民，为了和临近的同业竞争，他天不亮就起来操作，但顾主却寥寥无几。当时，太原名士、精通医道的傅山先生正好因老母身体欠安，在家服侍母亲。他见小店明窗净几，烹制 的食物十分干净可口，一有空闲常喜欢来小店吃碗羊杂割汤。每当他到来，店主都殷勤接待，送茶送水，十分殷勤，对待其他客人，也一律如此。傅山先生不明白，为什么店主这样和气，他烹制的羊杂割汤又这样味道醇美，而来店光顾的食客却十分不踊跃呢，于是选择了一个只剩下自己一人就食的时机，把自己的困惑向店主提出。

店主听傅山先生提出这个问题，原来满脸微笑的面庞立即严肃起来。他告诉傅山先生，做小买卖的多是穷人，他们因为资金不足，经营的 范围就要受到限制。比如自己是回民，就只能和大多数贫穷的回民一样，卖不需要太多本钱的糕饼、牛羊杂碎等小吃。一面说，一面还数着手指向傅山先生一一列举附近的小吃店，其中卖羊杂割汤的就有好几处。并无可奈何地说，自己何尝不知道同业集中一处经营同种商品会影响经营效益，也很想卖些和别人不同的食品，然而资金有限，自己又没有其他技艺，就只能和别人一样卖羊杂割汤，然后再用质量——食物质量和待客质量，来和同行争取主顾了。据他讲，他的买卖虽然不景气，但尚可维持，有不少同业则刚开张就关了门。

傅山先生听后，对这位诚实、和气的店主十分同情。为帮助他实现“卖和别人不同的食品”这一愿望，傅山先生决定把自己为孝敬老母而特意研制的“八珍益母汤”秘方传授给他，并把这一健身滋补食品改名为“头脑”，同时亲笔题写“清和元”牌匾，一并赠给店主。“头脑”用肥羊肉、莲藕、长山药、黄芪、黄酒、良姜、煨面、酒糟八种原料按一定比例烧制，外加腌菲菜作引子，有壮气、活血、健胃，补虚之功效。

小店有了这样一道药膳，而且是传自当时的名士兼名医的傅山先生之手，立即引起轰动，于是前来品尝“头脑”的顾客纷至沓来，小店从此兴旺。每年一过白露，更是“头脑”上市的旺季，天刚交五更，食客便从四面八方而来，适应这一情况，小店不断扩大，历经三百余年，始终长兴不衰，至今有名。

王麻子刀剪铺

清朝初年，北京城住着一位王姓的山西铁匠，他精明能干，在稍微积累了一点儿本钱之后，就想自己做个小买卖。王铁匠的妻子建议道：“你剪刀打得好，何不也像别人一样，请上个把师傅，再招上几个徒弟，一面制做剪刀，一面售卖？”王铁匠笑着对妻子说：“你只说对了一半。卖剪刀有道理，开剪刀作坊可行不通。因为开作坊既需要场地，又需要请人、工钱、房钱、伙食钱，开支可就大了，咱们上哪里去弄那么多的钱！不如先租间房开个小店，向其他作坊收购产品，卖多少，收多少，既不占用太多的资本，又可以只拣好的、卖得快的收，这样不是又省心又省力吗？”就这样，王铁匠的小店在北京宣武门外的菜市口开张了。当时是清顺治八年（1651年），除了剪刀外，还卖些火镰等杂物。它就是后来大名鼎鼎的王麻子刀剪铺，也是现在王麻子刀剪厂的前身，不过它当时还没有“王麻子”这一店名。

王铁匠变成王掌柜后，一心想早日取得顾客信任，使小店能有所发展。所以在进货时，他特别重视产品的质量，每次收购，都要亲自检查，不合格的，坚决拒收。他挑选剪刀要经过“三看”、“两试”。所谓“三看”是看外观、看剪轴、看刃口。要求剪轴部位合理，剪头长，剪口顺，剪把宽，剪轴粗，因为具备这些特点，衣物无论薄厚，都可一刀剪断。“两试”是试剪刀，试手感。只有禁得住“三看”、“两试”的剪刀，他才肯收购，并拿到柜台上销售。因此这里售卖的剪刀逐渐以刃口锋利、经久耐用而出了名，不仅北京人喜欢到这里来购买，一些外地来京的客商，甚至那些进京赶考的举人，在回乡时也要特地来这里买上几把剪刀，以便回去后分赠给亲友。因为这一带同类的小店很多，初来的顾客常常弄错；而王掌柜的脸上又有麻子，要买这里剪刀的顾客很自然就把麻子掌柜作为区别的标记。久而久之，不但北京人用“王麻子”来代替该店的店名，外地人也以“王麻子”相称，至于它原来的店名，反而不为人所知了。

正式以“王麻子”为字号，是清嘉庆二十一年（1816年），王麻子后代接办这间杂货店的时候小王掌柜不但在门外正式挂出“三代王麻子”的招牌，还在收购的剪刀上都镌上“王麻子”三个字，并将杂货铺改为主要经营刀剪。小王掌柜也是一个经营的高手，除了注意进货之外，还很注意推销。顾客上门，总是和颜悦色的接待，无论买与不买，同样的热情，在任何情况下都不敢怠慢顾客。卖出的剪刀，要装进一个印有“王麻子”字样的纸袋中，纸袋上印有在一年中如果发生某种损坏情况，包换、包退等字样。一次，有位外地顾客拿来一把镌有“王麻子”字样的剪刀要求退换，虽然卖出的时间已经过了一年，小王掌柜见确实是属于质量问题，遂立即换给顾客一把新的剪刀，并再三向这位顾客赔礼道歉。这件事传出后，王麻子刀剪铺的声誉更高了。

门市之外，王麻子刀剪店还常派出徒工走街串巷，去向家庭妇女兜售剪刀。当时北京的庙会很多，如，逢三日城南的土地庙有庙会，逢四日花市的火神庙有庙会，逢五、六日阜成门内的白塔寿有庙会，逢七、八日西四牌楼的护国寺有庙会，逢九、十日东四牌楼的隆福寺有庙会等。届时，小王掌柜会派徒弟带上镌有“王麻子”标记的剪刀去庙会摆摊。此外，还派人下乡去农村售卖。通过这些方法，不仅扩大了王麻子刀剪的销售额，在当时没有电台和报纸的情况下，也是宣传和广告的一个好办法，所以“王麻子”的名声越来越大。一些同行见竞争不过“王麻子”，纷纷采取鱼目混珠的办法招仟

顾客，于是北京出现了“汪麻子”、“旺麻子”、“老王麻子”，“真王麻子”、“老老王麻子”等招牌和字号。店名虽然与“王麻子”相似，但因为经营措施没有跟上，顾客信任的仍然是菜市口那家真正的“王麻子”，长兴不衰，至今有名的也是这家“王麻子”。

田老泉帽店

解放前，北京有一家叫田老泉的帽店，从清朝初期开设起，它一直是旧北京著名的帽店之一，商品远销到附近各省。因为它门前放有一个用楠木刻制而成的黑猴儿，所以，人们就把它叫做黑猴儿帽店。这家帽店的黑猴儿商品一直畅销不衰，钱财源源不断流进，这其中的原因是什么呢？

首先，是善于利用店前那个木质黑猴儿的信誉。关于黑猴儿的来历，旧时的北京曾有各种各样的传说。有人说，大约在明末清初，北京西山脚下住着一个猎户。一次，他在狩猎时，遇见了一只类似猴儿的怪物，全身黑毛，猎户用箭射死了这只怪物。当他走近黑怪物时，发现它身上的皮毛十分柔软、光泽，于是，猎户就把它的皮剥了下来。后来一位老人告诉他，这黑怪物叫墨獠。他把珍贵的墨獠皮毛卖给了一个大官儿，由此获得了一大笔钱，他用这笔钱在前门外鲜鱼口开了一个帽店，买卖十分兴旺。猎户为了感念那只小怪物，就请人做了一只木质墨獠放在店前，来往的行人不知道它是什么，只是看它的样子跟猴儿似的，于是就叫它黑猴儿，从此就有了黑猴儿帽店。

也有人说，大约是在明朝后期，从山西来了一个做帽子的手艺人，开办了一个小帽店，字号叫杨小泉。掌柜的养了一只全身黑色的猴儿，无论他干什么，黑猴总是不离左右，因为他出售的帽子质量好，渐渐赢得了顾客，但人们并不知道掌柜的叫什么名字，慢慢地就以黑猴儿相称。他死了以后，后人为了保住信誉，就用木头做了一个黑猴儿，摆在店前招揽生意。结果，买卖兴隆，黑猴儿名声也越来越大。

田老泉帽店的掌柜，据说也是山西人，他看到人们对鞋帽的需求量越来越大，杨小泉等帽店的商品供不应求，于是也在鲜鱼口内开办了田老泉帽店。为了迅速打开市场，他也借用黑猴儿商标的信誉，请人用木头做了一个黑猴儿摆在店前。尽管关于黑猴儿的来历，有各种各样的传说，但是有一点是一致的，这就是，黑猴儿商品在顾客中有很高的信誉。田老泉帽店正是利用了这一点，使自己经营的黑猴儿商品很快就在市场打响，并且一直长盛不衰。田老泉帽店有个掌柜曾一语道破天机。这个人专爱吃小站米、西贡米一类的好大米，从来不吃次米。一次，手下人买进了一批稍差一些的大米，他大发雷霆：“我有的是钱，吃就要吃好的，别的甭说，光是吃黑猴的信誉就能吃一辈子！”

第二，田老泉帽店深知，光借用黑猴儿商标是不能长久的，还必须保持住黑猴儿商品的信誉。所以，他们对商品质量要求非常严格。在选料上，一定要选用上好料。比如毡子，要选用不用浆的，因为它不仅质地比用过浆的好，而且使用时间也长，一般浆过的毡只能用一年，而没浆过的则能使用十年左右。田老泉帽店还非常注意产品的实用性，比如黑猴儿的典型产品老头乐毡帽，顶上是毡子，两边有皮毛护耳朵，前面有皮毛护脸，天冷时放下皮毛，既防寒，又挡风，天暖时将皮毛部分收进去，可以当单帽戴；折叠后还可放在地上当垫子坐，所以深受人们的欢迎。另外，黑猴商品不仅质量好，做工精细，而且种类多、型号全，各种商品有几百种之多。热情待客，更被田老泉视为保持信誉，拉住顾客的一个重要法宝。田老泉帽店的顾客很多，既有老主顾，也有外地来京的；既有当官的、财主、绅士，也有拉车的、赶脚的普通劳动人民。不管是哪种人，田老泉都热情招待，在店铺前，专有一个伙计负责迎送顾客，对不买任何商品的顾客也同样热情接待。

第三，帽子买卖季节性强，田老泉帽店还特别注意销售旺季来大量销售商品。每到秋季，购买鞋帽的人增多，他们就延长营业时间，一般要营业到夜间十二点钟才关门。旧时的北京有这样一段顺口溜：“过新年，换新貌，姑娘要花，小子要炮，老太太要毡鞋，老头儿要毡帽。”田老泉帽店就抓住那时北京人喜欢过新年，穿新衣，戴新帽的风俗，到年根底下，整夜销售。这时的销售量，往往是平时的十几倍，甚至是几十倍。

公私合营后，田老泉与鲜鱼口内其他几家帽店都合并到了震寰帽店。

王致和臭豆腐

臭豆腐是北京风味特产，它诞生至今已有一百多年历史。臭豆腐的发明人叫王致和，他“制作”臭豆腐纯属偶然，甚至应该说是碰巧，但发现臭豆腐的商品价值，并做臭豆腐买卖，就不是偶然的事。如果王致和也像一般人那样，把已经发绿的臭豆腐丢掉，或是自己吃了完事，而不是勇敢地把它推向市场，那咱们今天就不会知道有臭豆腐这样一种食品，北京也就不会有王致和南酱园这样一家一百多年历史的老字号了。

王致和是清朝初年的人，老家在安徽省仙源县。因为家境清寒，幼年便跟父亲一起去做小买卖，还学会了做豆腐的手艺。当时做小买卖不但辛苦，赚不了几个钱，还经常要受官府和地痞流氓的刁难，他父亲不想让王致和步自己的后尘，就省吃俭用送王致和去私塾读书，以便另外找碗饭吃。王致和聪明、好学，书读得不错，不久中了举人，遂于清康熙八年（1669年）来到北京，准备通过科举考试谋个一官半职。考试落第后，他决心再考。但“大比”要三年一次，他家境不富裕，没有多余的金钱供他使用。回家吧，路途千里，上哪儿去找往来的路费？留在北京等候吧，依靠什么生活？虽然他住的是安徽会馆（在前门外延寿寺街羊肉胡同），不用花什么房钱，但吃饭总是自己掏腰包吧！想来想去，他忽然想起自己有做豆腐的手艺，便购置了一台手推小拐磨，一面读书，一面每天做上它几升豆子的豆腐，上街叫卖，就这样，总算在北京勉强维持了下来。

冬去春来，转眼已是夏天。一天，王致和照样早起去卖豆腐，太阳都老高了，还有很多豆腐没有卖掉。因为这时青菜又多又便宜，豆腐已不像过去那样好销了。王致和只好把卖不掉的豆腐带回会馆，为防止剩下的豆腐变质，就仿效家乡制作腐乳的办法，把豆腐都切成小块，稍微晾晒之后，又加上些盐和花椒，然后放入缸中封存了起来。从此他就歇伏停磨，专心读起书来，直到秋凉准备再卖豆腐时，才想起了自己腌制的那一小缸豆腐。于是赶快跑过去打开缸一看，只见满缸的豆腐全都绿了，还散发出一股子刺鼻的臭味！他非常懊恼，想丢弃掉，又有些心疼，就尝了尝，不想臭中有香，吃饭时再仔细一品，觉得愈吃愈香，“我发明了一样风味独特的食品！”这一思想蓦地闯进了他的心头，于是萌发了研制和销售臭豆腐的念头。

自己觉得好吃，别人喜欢不喜欢呢？为了保险起见，王致和决定多请几个人鉴定一下。为此，他先向左右邻里夸耀自己制作的臭豆腐如何好吃，待引起他们的兴趣之后，再请他们品尝，至于他“制作”臭豆腐的起因，当然要暂时秘而不宣，否则谁还肯去赏光品尝呢？这些人尝过他的臭豆腐之后，大多认为味道不错，有的还大加赞扬，说它虽不是珍馐美味，却独具风味，是佐餐佳品。听人们如此一说，王致和的心放了下来，于是又照样做了些臭豆腐，并做了一些改进。上市之后，因为它物美价廉，既开胃又下饭，很受劳动人民欢迎。

王致和的臭豆腐销路愈来愈好，在连考不中的情况下，他就死了科举做官之心，专门做起了生意。康熙十七年（1678年），王致和招收了几名师傅和徒弟，在延寿寺街中间路西开了个制作臭豆腐的作坊，因为兼营酱豆腐、豆腐干和酱菜，取名为王致和酱园。

起初，吃臭豆腐的主要是下层人民，后来因为它风味独特，逐渐引起了上层人士的兴趣，到了清末，它更进入宫廷，摆上了慈禧太后的餐桌。据说，

慈禧喜欢在秋末冬初这个季节吃臭豆腐，而且要求吃新出缸的。因此，每到这个季节，御膳房都要特意去王致和酱园购买，并浇上花椒油供慈禧食用。一天，慈禧又要求吃臭豆腐，不巧这天御膳房没有备货，而当时天色已晚，王致和南酱园已经关门停业，御膳房就以她头一天吃剩下的，但尚未动过筷子的臭豆腐充数。慈禧之口遍尝山珍海味，品评起食物来不亚于专业大师，所以第一口就尝出了臭豆腐不是新出缸的，但她假作不知，只是在吃剩下的臭豆腐中暗暗埋下一粒花椒。以后也是如此。因此，当御膳房第二次再用她吃剩下的臭豆腐来搪塞时，她当即大怒，并严厉惩罚了有关的太监。从此，在太监们的要求下，王致和夜间关门后要开一个小窗售货，以保证不误“上用”。

王致和南酱园一经“上用，”身价陡增。记载北京风土人情的书籍把它列为名店；两位状元为它写匾和门对。一些外国人也对它很感兴趣。1947年，北京燕京大学有几名美国教授曾慕名到王致和南酱园去参观，拍照，品尝了臭豆腐之后还买走一些带回去化验。不久，他们又来到酱园，连连夸赞臭豆腐味道不错，把它称作“中国的起司”。

乾隆皇帝和都一处

坐落在北京前门外的都一处烧麦馆，历史上曾经是一家小小的酒店，一次偶然的机，使它出了名。后来，又一次偶然的机，使它成了北京家喻户晓的烧麦馆。

大约 250 多年前，有个姓李的青年，从山西来到了北京，后经人介绍在一家酒店学徒。三年后，他不仅掌握了一些店铺经营、管理的方法，而且学会了一些小菜的制作。后来因为他不愿长久过寄人篱下的生活，就辞去酒店的差事，在一些亲戚、朋友的帮助下，于 1738 年在前门外大街路东搭起了一个卖酒的小棚子，不过当时并没有起字号，只是在酒幌子上面写了“李记”二个字。

开业后，他很注意和各方面的人搞好关系，对待顾客更是热情周到，使酒棚天天顾客盈门，座无虚席，买卖很是红火。由于一来酒棚买卖不错，二来李掌柜人缘好，办事很守信用，面铺，酒厂都愿意赊货给他，使他在资金周转方面相当方便。所以，李掌柜的生意越作越好，发展很快。

不久，他就赚下了一些钱。有了钱之后，他就打算改善经营环境，扩大经营规模。大约在 1742 年，他拆掉大棚，在匣地盖了一座只有一间门脸的二层小楼。然而还是没有正式字号，仍然只以“李记”为标志。李掌柜很重视以味美、风味独立的小菜来招徕顾客，为此他曾三次亲自回山西老家，用高薪请来了制作马连肉、晾肉的高手张师傅。张师傅来了以后，李掌柜在给他优厚待遇的同时，还专门派一名学徒“侍候”他。不几年，学徒学会了张师傅的全部手艺。张师傅逐渐地受到了李掌柜和其他店员的冷遇，只好回了山西老家。张师傅虽然回了山西老家，他的拿手菜马连肉和晾肉却在“李记”酒店扎了根。“李记”酒店自从增添了马连肉、晾肉后，招徕到不少食客，生意更加兴隆，马连肉和晾肉遂成了它特有的食品。

正当酒店兴旺发展的时候李掌柜不幸病故，酒店就由他师兄代为经营。当时，前门一带有名的饭馆很多，为了能在众多的名店包围中生存和发展，他们总是早开门，晚关门，采取别人没开门我开，别人关店门我不关的经营方式。正是这一经营方式，使它在在一个偶然的机中，使自己有了店名，并在一夜之间出了名。

1752 年的大年三十晚上，别的店铺都已关门，而李家酒馆却和往常一样，接待少数几个喝酒的客人。一会儿，从门外进来三个人，一主二仆，主人一身文人打扮，伙计急忙热情地将他们请上楼，并端上来酒菜。那个文人模样的人一边吃菜喝酒，一边和伙计聊上了天，他问伙计：“你们这个酒店，叫什么名字？刚才我进来时怎么没看见？”伙计忙说：“不瞒您说，我们这个小店还没有字号呢。”这个人琢磨了一下，很感慨地说：“天都这么晚了，你们还没有关门，京都大概只有你们一处了吧！干脆就叫‘都一处’吧。”当时谁也没把这句话放在心上。

一个月过去了，忽然有一天，十几个太监抬着一块写有“都一处”的牌匾送到了李家小酒店，这时大家才明白：原来大年三十来店喝酒的那个文人模样的人，竟是乾隆皇帝，于是急忙接过牌匾挂在店中。这件事很快轰动了整个北京城。从此，这家酒店和它的字号——都一处一起，成为京城人人皆知的名店。

后来，又发生了一件很有意思的事情：1934 年左右，都一处传到了李姓

后代李德馨手里，他根本不把精力放在都一处的生意上，而是整天花天酒地，到处鬼混，并且对待店员很刻薄，从而引起了他们的不满。都一处大约是在同治年间增添了烧麦，但一直并没引起人们特别的注意。这时，因为店员要报复和发泄对东家的不满，就采取了炒菜多搁油，烧麦多放料的办法，想搞垮都一处。不曾想，由于当时饭馆的利润大，大约在百分之二百以上，所以这些小动作不但没能搞垮都一处，反而使来都一处吃饭的人越来越多，竟博得了“都一处的饭菜质量好、份量足，烧麦馅好”的美誉。从此，都一处不仅马连肉、晾肉出名，烧麦也成了它的独特食品，并很快誉满京城。

王一品和湖笔

湖笔和徽墨、宣纸、歙砚合在一起，被人们誉为“文房四宝”。一提起湖笔，人们马上就会想到坐落在浙江省湖州市黄沙路上的王一品斋，它是中国目前最古老的专业笔社，距今已有 250 多年历史。而湖笔的历史，比王一品斋更古老，需追溯到 1400 多年以前的南朝末期或隋朝初年。相传，南朝陈后主时，有个名叫智永的和尚云游到了湖笔的产地善琚，并住在永欣寺为僧，法号“永禅师”。智永是东晋大书法家王羲之的七世孙，本人也精于书法。据说因为请求他书法的人众多，以致永欣寺的门槛都为之磨损，为此不得不在门槛表面再包上一层铁皮，时人遂称之为“铁门限”。智永精于书法，自然要和毛笔结下不解之缘。他不但爱惜好的毛笔，就是用废了的毛笔也舍不得随手丢弃，而是把它们收藏在专用的竹箱之中，一直积攒到了几大箱之后，才把它们集中在一起埋掉，并为它们修墓和撰写墓志铭。消息传开后，风雅之士遂给智永葬笔的地方起了个雅号，称之为“退笔塚”。智永爱笔，离不开笔，更喜欢使用得心应手的好笔，为此他常和制笔的能工巧匠交朋友，并和他们一起切磋制笔技艺，研究如何改进制笔工艺和提高毛笔的质量。他这种作风也为当地后代书法家所继承。如，元代的书画家赵孟頫（湖州人，字子昂），也对湖笔的发展作出过贡献。他曾将自己书画实践体验和前辈相传的制笔绝窍，传授给青年笔工陆文宝，使他成为一个制笔能工。正是由于湖州有书画家和笔工合作改进制笔技艺的优良传统，湖笔的质量很快提高，早在宋代，湖笔就闻名天下，湖州也随之成为中国著名的毛笔产地之一。

湖州制笔名家辈出，如宋代的冯氏，元代的冯应科和前面提到的陆文宝等。明清以后，也不乏能工巧匠，为什么独独王一品斋名声远扬，而且至今不衰，以致日本书法代表团 1985 年来中国旅游时，要特意绕道湖州专访王一品斋，并购买了二万元的湖笔带回日本？除了王一品斋生产的湖笔质量上乘之外，还因为王一品斋经营计谋高强。

王一品斋是一家前店后场，边生产，边销售的专业笔社，开设于清乾隆六年（1741 年）。它的创办人原是一名笔工，姓王，最初也和其他制笔工匠一样，一边在自己的作坊里制笔，一边等候顾客上门来采购。不久他就看出，即使自己制作的湖笔确属上品，由于当地的需求量有限，产品也不会有太大的销路，何况湖州还集中有一些大的制笔专业社和老字号的制笔专业户？他认为，尽管自己身怀绝技，但作为一个满师不久的笔工，要想后来居上，战胜众多的同行，非另想妙计不可。正巧这时一个准备进京赶考的举人来到了他的小作坊，提出要选购几只上好的毛笔，以便携入考场使用。这件事就像一针清醒剂，使姓王的笔工茅塞顿开。于是他决定，主动上门推销产品，变坐店等客为追客送笔，以便迅速改变现状，使经营出现转机。

于是，平日他照常在工作坊之中制笔，待到朝廷“大比”之年，便携带上所制作的毛笔，跟随进京赶考的学生长途跋涉，沿途叫卖一同到京城。到了京城之后，他再去考生居住的会馆，旅舍和考场附近兜售。他原来就设想，科举考试过后，再在京城销售些时日，到年底再回湖州，所以自认为携带的毛笔数量充足。不想因为他制作的毛笔写起来得心应手，购买起来方便，而且适应了考生科考的需求，秋天会试的日子还没有到来，而他所带来的毛笔就全部卖光了。

为了在下一个“大比”之年有更多的毛笔供应市场，姓王的笔工回到家

乡之后立刻进入了工作。他不但自己加班加点，也要求妻子这样做，虽然如此，却丝毫不肯降低质量要求。妻子劝他说：“咱们制作的毛笔主要是卖给各地的考生，只要外观好看、书写流利，就算合格，你何必死抱着制笔的老规矩不放，非要求一支笔能使用许多年，从而影响了制笔的速度，这不是跟自己过不去吗？”姓王的笔工对她说：“咱们制作的毛笔所以卖得快，首先是因为质量好。要想保住现在的销势，就必须保证质量，绝不能‘萝卜快了不洗泥’，见产品卖得快就忽视质量，自砸饭碗，更不能像一般沿街卖货的人那样目光短浅，光顾眼前盈利，全不想拉回头客，结果是一锤子的买卖，顾客上当后，谁都不肯再来买第二回了。何况咱们的顾客虽来自各地，但他们都是进京赶考的举人，落榜之后一些人下期还会再考，大家总有再见面的时候，如果质量出现差错，肯定会一传十，十传百，人们就再也不会像以前那样购买咱们制作的毛笔了。”妻子认为丈夫说得有道理，再就不再争辩，而是和丈夫同心合力，无论活路怎样多，劳作怎样累，都坚持按照传统工艺要求制作，并且一丝不苟。

一年，王姓笔工又跟随进京赴考的考生来到京城。一位考生因买了他一支羊毫笔，考试时觉得书写得心应手，挥洒自如，后来竟因而中了头名状元。消息很快传遍整个京城，众书生得知后，都想凭借好笔给自己带来好运，纷纷跑来抢购王姓笔工所制的笔，使他和他所制的笔很快名扬四方。后来，人们索性就叫王姓笔工作“王一品”，而他所制的笔也自然地被人们叫做“一品笔”，至于他本人的原名叫什么，反而不为人们所知了。不久，王一品在湖州开了一家笔店，店名也叫“王一品”。

王一品是一位精明而又善于动脑筋的人。他认为，创招牌对于企业固然十分重要，保持住招牌更为重要，所以十分重视对湖笔传统技艺的研究和改进。王一品制作的湖笔，无论是羊毫、紫毫，还是狼毫、兼毫，都保证要具有“尖、齐、圆、健”四个特点，即所谓湖笔的“四德”，所以能长兴不衰，直到1929年达到鼎盛时期。笔店传到王一品的第七世孙王天生时，已近入30年代，因为战乱频起，企业易主，经营开始衰落。后虽经几次易主，始终不见起色，直到新中国成立后才重新焕发生机。解放后，王一品恢复了老字号的经营传统，经营蒸蒸日上。过去破旧的店面逐渐被新建的工厂、商场、销售门市部和批发部等所取代，产品不仅被国内的书传家和书法爱好者视为珍品，还受到港、澳、台胞、海外华侨，以及东南亚、日本等国际友人的珍爱。

祭羊起家

很多人都知道坐落在北京前门外的月盛斋马家老铺，知道这里制作的五香酱羊肉全国闻名。但是，知道月盛斋的创始人叫马庆瑞，并知道他是靠礼部用过的祭羊起家，这样的人就不多了。

清朝乾隆年间，在北京广安门内牛街，住着一户姓马的回民，这家的男主人没有固定职业，靠今天这家办喜事帮助看看门，明天那家办丧事端盘子洗洗碗；夏天卖冰棍，冬天卖花生来养家糊口。大约在乾隆十年前，他家的第3个儿子，也就是我们的主人公降生了，取名马庆瑞。

马庆瑞因为家中贫穷，长到十来岁时，就经常跟随父亲去做买卖。苦撑苦熬到他十七八岁时，经亲戚介绍，在礼部衙门找到一个当临时差役的工作。所谓临时差役，用现在的话说就是临时工，礼部举办祀典时，需用人手就把他找来看供桌，干杂活；忙活完了，就打发他回家。这个差事别人看来可能很低贱，而且工作不固定，但对于一个今天吃东家，明天吃西家，有事干只能吃个半饱，没事干就要饿肚皮的马庆瑞来说，这可是一个美差。不但待遇好，而且工作也相对稳定。所以，他非常珍惜这份差事，干活时非常勤快，从来不偷懒，而且一有空就立即去帮助别人，无论太监还是管事差役，都很喜欢马庆瑞，他们不但一有事就提出叫马庆瑞来当临时工，而且还常把祭祀用过的供品赏给他食用。

有一次，马庆瑞竟然得到一只全羊的赏赐，这真使他大喜过望。拿到家里后，虽然很想全家美美地饱餐一顿，想了半天，还是舍不得全部吃掉，于是，就把剩下的放进担子，挑到街上去卖，以便换几个钱添点其他生活用品。摸着口袋里赚来的几个现钱，马庆瑞突然意识到，自己没有其他来钱的门路，这可是一个攒钱的好办法，所以以后再领到供品就更舍不得吃了，而是全部拿到街上去卖掉。日积月累，也还真的积累了一小笔本钱，于是开始卖起羊肉来。

因为他和礼部的差役们很熟，关系也好，就通过他们收购礼部祭祀用过的“祭羊”为货源。“祭羊”不但价钱便宜，而且质量好，所以他经营的羊肉比同行东西好，价格便宜，买卖容易做。后来他发现，卖生羊肉虽然能赚钱，但不如卖熟羊肉赚得多，因此，他想起了在御膳房帮厨时，曾学会制作酱羊肉，心想自己为什么不利用在御膳房学到的技术也煮点熟肉卖！于是专门做起了酱羊肉的买卖。并在礼部衙门差役的帮助下，在寸土寸金的正阳门西边挤占了一个摊位。

正阳门附近是商业繁华地区，经过这里的官民很多，加之开张这天，礼部不少差役都前来助威、帮忙，他们大肆向过往的行人宣传马庆瑞曾在御膳房当过差，说他的酱羊肉是宫廷风味，所以更加引起了人们的好奇心，大家都争着要买些尝尝，而且都说味道不错，因此他的酱羊肉很快就卖光了。不久，他曾在御膳房帮过厨这件事便在这一带传开了，光顾他小摊的顾客一天比一天多，他做多少卖多少，生意越做越兴旺。

几年后，马庆瑞积攒下了一些钱。这时他想，眼下的买卖虽不错，但摆摊总不是长远之计，遇到刮风下雨就得收摊不说，也影响买卖往大里做，得找间房子，开个店铺，这才是正路。那么，把店址选在哪儿呢？他想来想去，认为还是靠近礼部衙门，借助那里的熟人来帮忙。因为羊肉不仅回民爱吃，满人、蒙古人也爱吃；天安门东边是清朝政府衙门集中的地方，满族人多，

如果把店铺设在这里，不但出入衙门的人买酱羊肉方便，而且还靠近礼部，可以就近得到熟人的关照。所以，马庆瑞就没有像一般人那样，把店铺设在商业繁华、行人众多的前门外大街，也没设在店铺云集的棋盘街（从正阳门内到大清门前），而是设在了行人稀少，衙署众多的户部街。

乾隆四十年（1775年），马庆瑞的买卖正式开张了，取“月月兴隆”之意，店名叫月盛斋。马庆瑞的店址果然没有选错，因为店铺是靠近礼部，他又曾在礼部看过供桌，有不少熟人，所以他和礼部一些管事差役的关系更加密切了。他们不但经常来店购买这里的酱羊肉，而且还从这里购买礼部用的祭羊。不久，干脆把礼部用的祭羊全部委托给月盛斋独家供应，使月盛斋不但在向礼部供应祭羊时能赚一笔大钱，而且还可以从廉价购买礼部祭祀用过的肥羊中再得一次好处，月盛斋因而就愈发兴旺了。

后来月盛斋又在太医院太医的帮助下，改进了酱羊肉的配方。用这种方法酱出的羊肉，不仅味道鲜美，营养丰富，而且还能促进食欲，开胸理气，因此，月盛斋的酱羊肉还进入了宫廷。据说慈禧很爱吃月盛斋的酱羊肉，她为了让月盛斋进宫送酱羊肉方便，还特发给月盛斋四道“腰牌”（出入宫门的证件）。此外，并经常派太监李莲英到月盛斋去购买酱羊肉或发给他们一些赏钱。渐渐地，月盛斋和它经营的五香酱羊肉不但在北京有名，而且享誉全国，连一些外国人也知道北京有一家“月盛斋”了。

解放后因扩建天安门广场，月盛斋已从前门内户部街迁到了商业繁华的前门外大街。

松鹤楼发家记

坐落在苏州观前街中心的苏州松鹤楼菜馆，是苏州历史最久，驰名中外的正宗苏帮菜馆，距今已有二百多年的历史。同治、光绪年间，松鹤楼因为菜肴别具风味，而且物美价廉，已经小有名气，不过那时它仅仅是一家小三开间，一个楼面的小店而已。真正发展成为一家著名的餐馆，还是在张文炳经营这家饭馆之后。

张文炳是江苏武进县横林人，出生于烹饪世家，曾在太仓州衙任官厨多年。他不仅烹饪技术精湛，并且很会为人处世，结识了许多相当不错的朋友，后来在苏州与朋友集资合股开设了一家叫天和祥的菜馆。当时，松鹤楼的店主叫徐金源，不幸于宣统二年（1910年）病故，松鹤楼便由他的儿子徐培根继承。由于徐培根并没有将精力放在松鹤楼的生意上，所以松鹤楼的买卖一年不如一年，终于在民国六年（1917）的时候，再也无法经营下去，只好宣布破产出盘。

许多人都看中了这个机会，大家都争先恐后地与松鹤楼接触，希望能争夺到这块百年老店的招牌。张文炳早就对松鹤楼存有觊觎之心，看到机会已到，便利用与已故徐金源有“交情”的有利条件，从徐培根手中盘下了松鹤楼，并将店名改为“和记松鹤楼”，他自己亲任经理。

张文炳接办松鹤楼后，所做的第一件事是对店内的人事进行了调整，并将店分成账房、堂部、厨房、面部等四个部门，使各类人员各司其事，相互制约，避免发生营私舞弊现象。随后又采取了一系列措施，改进松鹤楼的经营管理，很快就使它成为同业之中的佼佼者，在苏州的饭馆中独占了鳌头。

张文炳认为，要想保住松鹤楼的牌子，就必须取得顾客的信任。除保持菜肴特色，不断提高饭菜的质量外，所经营的饭菜还必须货真价实，服务必须周到热情，让人满意。当时，一些菜馆为了图赚钱，甚至以鹅肉充作鸭肉出售。张文炳认为这种行为等于是自砸招牌，所以就在店门前张贴出告示，大意说：如果松鹤楼出售的鸭肉中，哪怕只有一只鹅腿，顾客怎么罚都可以。为了保证做到这一点，松鹤楼从不进鹅。另外，松鹤楼服务热情周到，很令顾客满意。为了抢到更多的生意，无论是居民、旅馆、商店、银行，只要打一个招呼，他们会立刻送菜上门，并且不论定多定少都一视同仁。

张文炳发现，一些顾客酒足饭饱之后，很希望吃一些清淡的东西。适应顾客这一需求，松鹤楼就制作了一些酱菜，熬些稀粥，等到顾客吃完饭端上，结果很受欢迎。他还特意对一些不喝酒的顾客，专门用糖醋配制出一种甜酸水来供他们饮用。守信用的客户，还可以采用赊钱记账的办法在松鹤楼吃饭。这些方便顾客的措施很快就见了效果，博得人们的好评，生意一天天兴旺起来。

松鹤楼能吸引众多的食客，不仅仅是因为它服务周到热情，饭菜质量上乘、同时与它坚持薄利多销有关。当松鹤楼的规模扩大以后，有的股东提出多经营高档饭菜，减少低档菜的数量。张文炳听后，语重心长地说，“咱们松鹤楼就是靠炒三鲜、小蹄膀起家的，保持信誉很重要。再有，普通菜吃的人多，虽然利小，但销量大，薄利多销照样赚钱。”因为坚持薄利多销，从而做到了顾客盈门。

张文炳深知，做为一家菜馆，要想受到人们的青睐，不断发展，饭菜的质量必须始终保持领先地位，为此，他很重视培养人才，招徕人才。如陈仲

曾原来是天和祥的厨师，张文炳当初在天和祥时就发现他聪慧过人，烹饪技艺提高很快，对苏帮菜的炖、焖、煨、焙等技法无一不精。他接办松鹤楼后，就把陈仲曾请到松鹤楼来。陈仲曾果然身手不凡，经过悉心钻研，技术又大有长进，成为苏、锡、常三帮的苏式菜系同业中的第一高手，为松鹤楼拉来大量食客。

经过张文炳十一年的苦心经营，松鹤楼发展很快，为了适应形势，张文炳决心翻建新屋，使生意更上一层楼，经过艰苦的努力，终于建成了一个面积约 600 多平方米的新楼。

避瘟散

清朝乾隆末年，山东招远具有一位叫孙振兰的老道，因为北京当时是清朝的京师，人烟稠密，就从老家来到北京，靠走街串巷行医卖药谋生。不久，有了点积蓄，于是他就在前门外长巷头条开设了一家小药铺，经营一种自己配制的闻药。

不久，鸦片、烟草大量进入中国，使许多人染上了吸大烟的陋习，但是戒烟过程是相当痛苦的，由于闻药有清香爽神的功效，能适当地减轻戒烟过程中的痛苦，因而很畅销。

流光似水，1888年小药铺传到了第二代道士孙崇善手里，孙崇善用祖上积蓄的大量银钱，添置了更多的房产，把药铺称为“长春堂”。后来，随着大量日货充斥中国市场，日本的仁丹和宝丹也大量倾销到我国。看到街头巷尾那些仁丹广告，孙崇善心想：“我一定要造出一种类似仁丹、宝丹的药来，与日本货争个高低。”于是他日夜思索，有一天，孙崇善猛然间觉得佛前烧的香味道很好闻，就想利用这种香制做闻药。经过他的不懈努力，并在一位药师的帮助下，终于研制成功了一种既能口服，又能闻的凉药——避瘟散。

为了和日本的仁丹、宝丹争夺市场，长春堂的避瘟散以孙老道像为商标，并配有道教八卦图，装在一个八角形的锡制小扁盒内。给人以道家仙人和古代医家的感觉，很有宣传的效用，再加上孙崇善精心经营，长春堂的生意十分兴隆。

1926年孙崇善病故，因他没有后代，长春堂就由他的内侄张子余接任经理。张子余在白云观出家，也是一名道士。他为人精明强干、善于交际，头脑灵活。他接管长春堂后，便悉心于长春堂的生意。

避瘟散虽然销路不错，但每年不过三四万盒，日本的仁丹、宝丹仍然占据着中国市场，对此，张子余恨之入骨。如何战胜仁丹、宝丹成了张子余的一块心病。1925年爆发了“五卅运动”，从而在中国再次掀起了抵制日货的高潮。张子余认为这是一个提高长春堂声誉，扩大避瘟散影响的大好时机，于是在6月10日这一天，利用北京各界20多万人在天安门举行雪耻大会的机会，张子余身穿道袍，带领全店一百多名职工，拿着长春堂的避瘟散到天安门和前门大街一带免费发放。张子余还经常身穿道袍，乘上八抬大轿，以锣鼓笙箫为先导，吹吹打打，在前门大街一带向路人赠送避瘟散，宣传避瘟散的功效，以扩大长春堂和避瘟散的影响。

张子余还采取代销的办法，把避瘟散推销到北京的各个铺户，百货店、茶叶铺、小杂货店甚至零食小摊都有长春堂的避瘟散。这样，经过几年的努力，避瘟散的销量逐年增加，到1935年时，竟高达300多万盒，并且远销东南亚，使长春堂的收益大增。

后来，张子余在天津、太原开设了长春堂分号；在北京东晓市开设了东升木厂，在鲜鱼口一带开设了长春棺材铺、庆丰饭馆、亿兆百货商店、油盐店，在地安门开设了仁和药铺，总共八个店铺，达到了买卖鼎盛时期，张子余也成了北京赫赫有名的富商。

通三益和秋梨膏

清嘉庆年间，有个姓李的山西商人，因看到通州（现在的北京通县）是南北大运河上的重要中转站，很多江南货物进入北京都要经过通州，商业兴盛，便在通州开设了一个南货庄，取名三益贞，主要业务是批发出售运河运来的干鲜果品和某些海产品。开张后生意十分兴隆，买卖越做越大，不仅添置了宽大的库房，还养了几头毛驴和十几只骆驼往来北京运送货物。

李掌柜每次到北京送货，总要到处转转，看一看市场的行情，了解一下商品信息。前门外大街、东四牌楼、西单牌楼、鼓楼前大街等热闹繁华的景象，深深地吸引着他，这些地方的店铺令他羡慕不已。他寻思：我要是能在这样繁华的地方开个店该有多好，一来到北京送货吃住方便，二来就冲这么好的地势，一定能赚大钱。从此，他开始盘算如何才能挤进这些地方开个店铺。

机会终于来了。有一次，他到北京送货的路上，遇到了一个在前门大街开市店的掌柜，两人闲聊中，他得知那人想把布店倒出去。他认为这种机会决不能放过，所以就千方百计与那人套近乎，每次来北京都要带一些干鲜果品或海产品之类的礼物，专门去那人家中探望，并请那个布店掌柜下馆子。慢慢地，两人关系越来越密切，后来李掌柜终于把这家的店铺买了过来，并选择了一个吉利的日子开张营业，店名叫“通三益干果海味店”。果然，由于店址好，通三益一开张便买卖兴隆，生意红火。

由于通三益的商品基本上是从通州自家开的三益贞进货，所以，不但品种齐全，而且质量好，价格合理，很快就使通三益在客中赢得了很高的声誉。一些王府、大宅门以及饭店都愿意购买通三益的商品。为了与他们保持住关系，通三益都是送货上门，并且每次买卖都要给那些管事的或佣人百分之十的回扣。后来，就连清宫御睛房用的干鲜果品和山珍海味，有很多也要从通三益购进。

后来李掌柜发现，每年秋天的时候，通三益秋梨的销量很大，因为很多人喜欢用它熬汁治咳嗽，就连清宫太医院也在这个时候购进大量秋梨，用来熬制秋梨膏。李掌柜想：若是能弄到熬制秋梨膏的宫廷秘方，自己加工出售，一定利市。为此，他做了大量努力，但一直到他去世，也没能找到机会。李掌柜死后，他儿子继承父业，接管了通三益，并继续为实现他父亲生前用宫廷秘方熬制秋梨膏的愿望而奋斗。在他的苦心追求下，终于获得了成功。事情的经过是这样：

有一年秋天，清宫太医院又派人来通三益购买熬制秋梨膏的秋梨。在与来人的交谈中，年轻的掌柜得知，他竟是太医院的太医，并专门负责监制秋梨膏。李掌柜不禁大喜，心想：“俗话说得对，真是‘踏破铁鞋无觅处，得来全不费功夫’。我一定要抓住这个机会，从他的嘴中得到熬制秋梨膏的宫廷秘方，实现父亲生前的愿望。”于是急忙唤来伙计，又是递水，又是敬烟，并从饭馆叫来一桌丰盛的酒菜，热情招待这位“财神”。从这以后，这位年轻的掌柜便与这位太医交上了朋友：通三益到了新鲜货，首先包一份给那位太医送去，还常买一些其他礼物相送，并隔三差五请他吃馆子。就这样过了几个月，这位掌柜感到时机已经成熟。这一天，他又请这个太医去正阳楼吃饭，酒过三巡，便向太医讨教熬制秋梨膏的宫廷秘方。这位太医觉得通三益掌柜对自己不错，不好意思拒绝，只得合盘托出，把宫中制作秋梨膏的

方法全部说了出来。

从此，通三益开始出售按宫廷秘方自己熬制的秋梨膏。由于秋梨膏对咳嗽有显著疗效，所以，秋梨膏很快名扬四海，通三益的名声也就随着更加响亮了。

陈麻婆和麻婆豆腐

陈麻婆娘家姓刘，1804年出生，她小的时候因为出天花，所以落下了一脸麻子。刘家本不富裕，女儿又有麻子，在讲求门当户对的清朝，要想找一个家境好的女婿显然是不容易的，只得选一个老实厚道的陈姓后生把女儿嫁了出去。

刘家的女儿长得虽不漂亮，人可是精明能干，她见成都北门外的万福桥是新繁，彭县等地经洞子口、任家湾进成都北门的捷径，往来行人和客商很多，就和丈夫陈春富商量，打算在桥头开个小饭馆，以便维持生计。

1824年，闻名中外的四川陈麻婆豆腐饭店在万福桥头开业了。不过，它当时只是一个经营素饭小菜的夫妻店，饭铺由刘氏掌灶，因为她夫家姓陈，脸上又有麻子，人们以背后都把她叫做陈麻婆。

陈麻婆果然是好眼力，万福桥头确实是个开饭馆的好去处。南来北往的客商不断，每到中午，差不多总有几个推车、挑担的“油脚子”（贩油的脚夫）来万福桥歇脚。他们一面利用中午气温升高之机“晒油”，使自己从新繁或彭县运到成都的菜油遇热膨胀，届时可以向买主多收取几个铜元，一面借机喝口水，吃碗饭，给自身也加点“油”。一天，一位“油脚子”实在感到太困乏了，就从对面一家王姓的豆腐店里买来两块豆腐，从隔壁专卖牛肉的“肉架子”那里买来点牛肉，然后从自己的油篓子里舀上一勺菜油，请求陈麻婆代为加工，自己愿付“火钱”（加工费）。陈麻婆立即应允。当香气四溢，颜色诱人的牛肉末烧豆腐端上饭桌时，其他“油脚子”也馋涎欲滴，纷纷去对面和隔壁买来豆腐和牛肉，并也舀上一勺子菜油请陈麻婆代为烹制。因为油大火旺，王家的豆腐雪白绵软，下锅不烂，“肉架子”的牛肉又鲜又嫩，所以陈麻婆烧制的豆腐异常可口。从此，不但经过这里的“油脚子”喜欢买些豆腐、牛肉来请陈麻婆烹制，一些城里人也带上精油、豆腐并割些肉来请陈麻婆加工了。他们把原料交给灶上以后，有的在陈家铺子里一面摆龙门阵（闲聊），一面等候，有的则去旁边的酒铺买上点酒菜喝上它二两，然后再乘着酒兴品尝陈麻婆烧制的热豆腐。就这样一传十，十传百，后来连一些文人雅士，富商巨贾也慕名前来这里品尝陈麻婆烧制的豆腐了，陈家小店后门临江，他们就一面眺望江景，一面浅斟慢饮，最后再上来碗热热的，又麻又辣的牛肉末烧豆腐。当然，不吃牛肉的可以买瘦猪肉代替；不吃辣的，可以不放辣椒，一切听从主顾的意愿。久而久之，陈麻婆烧制的豆腐遂成为四川一道风味独特的名菜。人们为了称呼方便，便把陈麻婆店烧制的豆腐称作“麻婆豆腐”，她所在的陈家小店也自然地被命名为陈麻婆豆腐店了。

出了名之后，有些人劝陈麻婆扩大经营，添加其他菜肴，陈麻婆执意不肯。她认为自己的小店所以能吸引顾客，是因为麻婆豆腐独具特色。如果增加其它菜肴，自己店小人少，难免会因精力分散而降低麻婆豆腐的质量。而这里过往的行人多是些购买力不高的小商小贩，如果扩大店堂和人力，势必增加成本，提高饭菜的售价。那时，不但穷苦的“油脚子”不肯再进店的高门坎，恐怕就连那些有钱的人，也会因为小店失去了原有的风味，而不肯再前来问津了。所以出了名之后，陈麻婆依然采取廉价招客，味美取胜的策略，小店依然是旧式方桌和高脚板凳，只以麻婆豆腐待客，而且门前不挂招牌。

麻婆豆腐另一个吸引人之处是当面操作。炉灶设在店堂之中，一排三眼

焦炭炉，火力从大到小，灶头上放着辣椒、豆豉、酱油、川盐、花椒末等佐料。顾客交来豆腐、肉和油之后，可以坐等，也可以在灶前观赏操作。陈麻婆有条不紊，先用大火煸炒肉末，下豆腐及佐料后，再移至中灶小火煨靠入味，最后勾芡盛碗上桌，宛如现在烹饪技术表演一样。别的饭馆见麻婆豆腐有名，纷纷效尤，有的大饭店还把麻婆豆腐当作一款名菜。但品尝过的人却评论，无论哪家饭馆，总不及陈麻婆豆腐店烧制的麻婆豆腐那样具有魅力。

张顺兴刻刀铺

张顺兴刻刀铺是北京一家著名的老字号。该店创制的金石刻刀、刻瓷钻子、木刻刀等都非常有名，不少著名的金石家、木刻家是这里的常客。名画家齐白石因为喜欢这里的刻刀，高兴之余，于 1934 年送给当时的店主张凤鸣一幅亲笔书写的对联：“我有钳锤成利器，君由雕刻出神工”。上款是“凤鸣兄惠存”，下款署名为“白石”。稍后，他又赠送张凤鸣三幅亲笔画：一幅是写意画“螃蟹”，一幅是工笔画“蜻蜓”，一幅是工笔画“蝓蝓和白菜”。当时，不少人用重金求购齐白石一幅画都不可得，而画家一次却主动送给张凤鸣三幅，做为对他制作刻刀的感谢，张顺兴刻刀的质量如何，我们从中不是可以窥见一斑吗！

张顺兴刻刀铺是由张凤鸣的祖父张正新创办的。张正新是河北冀县人，祖祖辈辈是农民。清道光二十七年（1847 年），河北闹灾荒，十五六岁的张正新和同乡结伴一齐来到北京，经亲戚介绍，在一家专做小刀、镊子的铁匠铺学徒。出师后，又帮了掌柜几年，后在朋友的帮助下，借钱在前门外打磨厂中段路北开了个“张记小铁作坊”。当时，只有一间半房和两个小徒弟，专门打造各种镊子和小刀，产品送到各处的刀剪铺，自己不设门市。

张正新心灵手巧，为人勤奋、肯干，又学得一手好手艺，所以他打造的各种镊子、小刀精致、好使，很受市场欢迎，各刀剪铺竞相向他订购。尤其是他制作的小镊子，修眉毛，拔汗毛，得心应手，很受大姑娘和小媳妇们的喜爱，因此得了个“镊子张”的美名。有些人见张正新的镊子好销，也挂出了“镊子张”的招牌。同治年间，李静山在《增补都门杂咏》一书中，曾用“锤剪刀锥百炼钢，打磨厂内货精良。教人何处分真假，处处招牌镊子张”来记述当时的情况，因为当时仅在打磨厂内就有四、五家“镊子张”。对此，张正新虽然很生气，但也无奈，正在这时，有人找上门来请求张正新打造刻书刀，从此，“张记小铁作坊”翻开了新的篇章。

那时，书籍多用木版印刷，刻木版用的刻刀需求量很大。可是打制刻刀的铁匠铺却不多，质量也存在问题，不是钝刃，就是卷刃，不能适应市场的需求。有的人见张正新打造的镊子和小刀质量好，就和张正新商量，希望他能改制刻刀，张正新也正为仿制、冒牌而恼怒，加之他认为刻刀市场广阔，有发展前途，遂决定试一试，于是开始试制刻刀。

打制雕刻木版的刻刀，与打制镊子、修脚刀等生活用具不同，需用好的钢材才能保证使用时不钝不卷。而当时，好钢材全部由官府垄断，供清兵打造兵器用，作为民间的一个小铁匠铺，又上哪里去寻找这样的原料呢？正当张正新为没有好钢材而发愁时，有人提醒他去废铁铺看一看。他来到崇文门外茶食胡同的废铁铺一看，还真的发现这里有废弃的库钢。库钢又叫大条钢，只有清政府工部才有，是当时最好的钢材。他喜出望外，于是买回所有的废库钢，并和废铁铺的掌柜约定，今后凡遇有废库钢都留给他。钢材解决后，接着是如何打制。经过反复试验，一种不钝刃、不卷刃的刻刀终于试制成功了。投入市场后，客户反映良好，不少人主动上门求购。

光绪六年（1880 年），“张记小铁作坊”正式挂出了“张顺兴刻刀铺”的招牌，并开始门市售货。为了表明所产的刻刀、镊子等产品材料真实，做工认真，不骗人，价格低廉，不欺人，张正新在生产的所有产品上都镌上了“不”字标记。没有几年，张顺兴刻刀铺就以货真价实，童叟无欺而取得了

顾客信任。慕名前来购买刻刀的顾客纷至沓来，北京客户的订货都制作不完，可外省的顾客又不断增加，北起黑龙江，南到江苏、浙江、安徽，都愿购买张顺兴的刻刀，并成批成箱地购买。于是，打有“不”字记号的刻刀很快就在四方驰名，张正新又获得了“刻刀张”的雅号。

张正新死后，张顺兴刻刀铺由他的儿子张德山和他的孙子张凤鸣相继接替经营。他们不但继承了张正新制作刻刀的手艺，也继承了他敢于进取，不断推出新产品的经营勇气。日本侵华时期，盟军对日占区进行封锁，当时国内不生产刻瓷钻子，国外进口的刻瓷钻子因货源无法保证，不仅价格昂贵，而且经常断档脱销。琉璃厂师古斋的著名刻瓷家朱友麟，因听说张顺兴为金石家解决了刻刀锋刃和卷刃的难题，就亲自找上门来请求该店帮忙为他研制刻瓷钻子。德山和张凤鸣因为既不掌握刻瓷钻子的技术，又没有适用的钢材，起初不肯答应。在朱友麟的一再请求下，他们只得应承下来。于是首先解决钢材问题，仍采取老办法，去破烂市和废铁铺找。宣武门、德胜门、崇文门的破烂市都找遍了，依旧找不到合适的钢材，最后还是在茶食胡同的废铁铺里找到了一些美国和英国的旧钢镗。买回来后，一试验，还真的是上好的钢材，可以制作刻瓷钻子，从而解决了钢材问题。接着是试制。因为当时该店没有化验设备，不掌握现代热处理技术，就采用冶炼，边刻制瓷壶的办法来检验火候是否适合，蘸一次火，刻一次瓷壶。经过反复试验，终于生产出硬度合适的刻瓷钻子。朱友麟等人试刻后，很满意，说：“我们能用上中国自己生产的钻子，再不用求外国人了，你们的钻子价钱便宜又好使。”

中国是木刻的发源地，传入日本后在日本发展起来。后来，日本的反手刻法木刻又传入中国，木刻重新引起国人的重视。有人请求张顺兴刻刀铺试制木刻刀，他们经过精心研制，终于成功。木刻家对张顺兴生产的木刻刀如此评价：刻竖丝不起毛，刻横丝不带刺，并且锋利、耐用。当时著名的木刻家李桦、刘砚、郑野夫等，都用过张顺兴生产的木刻刀。解放战争期间，郑野夫在温州有个刻印厂，在上海有个木刻厂，但他不用南方刻刀，却远道寄钱来北京向张顺兴订购。一次，因为铁路不通，该店只得从海上给他发货。不料，货轮在塘沽被炸沉，刻刀沉入海底，但郑野夫照样汇钱付款。

在张德山和张凤鸣的锐意经营下，张顺兴刻刀铺由一间半房的小作坊，发展成为有七八间房的一个小院子，从业人员也增加到八九个人。该店不仅制作金石刻刀、刻瓷钻子、木刻刀，还制作橡皮刻刀、锌板刻刀、铅笔刻刀、竹刻刀。不仅生产刻刀，还生产石膏雕塑刀、订书锥子、裱糊刀、拣字镊子、油画调色刀等。解放后，除老主顾外，古元等著名木刻家也成了该店的常客。

全聚德烤鸭店

全聚德烤鸭店已有百余年的历史，它烹制的北京烤鸭，已经成为一道国际名菜，全聚德也因此被各国的食品鉴赏家奉为“饮饌圣地”。1957年，由商业部组织全国名厨师编写的《中国名菜谱》，1982年中日合作出版的大型豪华版《中国名菜集锦》，都将北京烤鸭列为世界第一道名菜，把全聚德列为第一家名店。然而您可知道，这有百年老店却是由一个小小的鸡鸭摊发展起来的吗？

清道光年间，河北省冀县杨家寨，有一户农民生有四个儿子，其中的第四个儿子是我们的主人公，名字叫杨寿山，字全仁。他从小少言寡语，很有志向。当他长到十几岁时，衡水县郭家埝河发大水，杨家寨遭了灾，他的父母也双双过世。经兄弟四人商议，决定将家中的几亩薄地卖掉，将钱均分。因为杨全仁最小，不仅分到了自己应得的一份，而且又得到了三个兄长的额外馈赠。他带上这些钱，满怀希望的来到北京，开始了他发财致富的人生旅途。

到北京以后，他找了一份替别人放养鸭子的工作，由于他为人憨厚，干活勤快，很受老师傅的喜爱。这期间他细心观察，虚心请教，在老师傅的指点下，终于学到了一手填鸭和屠宰鸭子的好手艺。

两年后，他辞去了这份辛苦的工作，向朋友借了些钱做起了贩卖生鸡生鸭的买卖，并且在道光十七年（1837年），在正阳桥石板道旁支起了一个小小的鸡鸭摊。为了降低成本，他通过老关系从郊区买来活的鸡鸭，自己宰杀洗净后售卖，吃穿也尽可能的节省。虽然每天早出晚归相当辛苦，但买卖还算顺利。几年以后，杨全仁不仅还清了全部借款，手中还有了一定的积蓄。

为了有做生意的大本营，他在井儿胡同买下了一处带有三间北房，一个院子的堆房，请人用红纸写了“鸭局子”三个大字贴在门上，他的小鸡鸭摊也迁至肉市胡同的广和茶楼北口。每天天不亮他就穿衣起床，开始了一天的辛苦工作。他将鸡鸭宰杀之后，拔除掉身上的毛，用清水冲洗干净，然后再往每一只鸡鸭的两支翅膀下以及腹腔内注一些清水，经过这样处理的鸡鸭不仅压秤，而且显得又白又大，又肥又嫩。待到这些都做完之后，杨全仁便挑起鸡鸭担，来到广和茶楼北口摆下小摊。这期间杨全仁发现：卖鸭子比卖鸡赚钱更快更容易。于是他逐渐地以宰卖鸭子为主了。由于杨全仁平时极为俭朴，做买卖又勤快又善动脑筋，所以资金积累很快，钱就像滚雪球似的，在他的身边越滚越大。

杨全仁并没有满足于现况，他看到街上那一家家热气腾腾、肉香扑鼻的饭庄菜馆，暗下决心：一定要开一个自己的饭馆，挣更多的钱，发更大的财，创下一个“百世基业”。机会终于来了，同治三年（1864年），肉市胡同内一家由山西人经营的叫德聚全的杂货铺，因生意萧条而倒闭。杨全仁知道这个消息后，便将自己多年的积累倾囊倒出，买下了德聚全的铺底。德聚全有三间临街的铺面房，三间住房和库房，另外，还有前后两个院子，占地面积不小。旧时，所谓倒铺底，是指花钱买下使用权，但房产、地产仍归别人。杨全仁为了实现他发大财的愿望，一并买下了房产和地产权。接下来是请来一位风水先生，商量为新店起个字号。这位风水先生想了想对他说：“这是一块风水宝地，以后将平房拆掉，盖一座楼房，再加上店铺两旁的小胡同，如同一顶八抬大轿，大有前程啊！至于店名嘛，先前的铺子太晦气，如果将

旧字号倒过来，可冲掉晦气，蒸蒸日上。”一席话说得杨全仁非常高兴，正台了他“以全聚德，财源茂盛”之意。他又请了一个书法很不错的秀才，书写了“全聚德”三个大字。就这样，在杨全仁的精心筹划下，清同治三年（1864年），“全聚德”正式挂出了招牌，同时挂出的还有“烧鸡店”和“挂炉铺”两块牌匾。

全聚德开设后，杨全仁仍不满足，他看到当时北京经营各类烤炉的铺子很多，像便宜坊等一些老店生意很是红火。杨全仁想，自己要想在这个行业中站稳脚并超过那些有名的老店，非有自己的特色不可。为了达到这一目的，他开始到各家烧烤铺子里去转悠，还常常买一些他们烤制的食品进行品尝比较。当时烧鸭的方法主要有两种：一种是焖炉烤鸭，一种是挂炉烤鸭。杨全仁通过比较后认为，焖炉烤鸭稍有烟水熏的气味，所以他决定向挂炉烤鸭发展。

确定了发展方向以后，他开始物色挂炉烤鸭的高手，通过多方了解和比较，他看中了一位在东安门大街金华馆掌炉的孙师傅。孙师傅曾在清宫御膳房专管烤猪烤鸭，技术相当高强。为了将孙师傅聘请到全聚德，他先通过熟人与之结识，以后又时常请孙师傅到家喝酒吃饭，并端上全聚德的烤鸭请孙师傅品尝评判，然后摆出象棋下上几盘。一来二去，俩人成了知心朋友，这时杨全仁才开始提出请孙师傅到全聚德来当挂炉师傅。在他“求贤若渴”的盛情邀请下，孙师傅终于离开了自己原来工作的金华馆而来到全聚德。在孙师傅的指导下，全聚德把原来的烤炉改成了挂炉，不但大大节省了时间和燃料，而且烤出的鸭子色美、皮脆、肉嫩、香酥、细腻，很快全聚德在同行中就崭露头角了。

此后，杨全仁又构思全聚德下一步的发展计划，他时常想着当年风水先生所说的“八抬大轿”，想在晚年将此事付诸实现。可惜他六十八岁时因患食道癌而故去，没有来得及实现这一愿望。以后，全聚德在他后代的精心经营下虽然又有了进一步的发展，但真正飞跃发展是在解放之后。

肉刀斩鞋底

杭州“边福茂”是一家百年老字号鞋店，产品不仅在国内有名，还远销西欧、日本等国和香港、台湾等地区。所生产的传统布鞋名扬海内外，毛泽东、周恩来都穿过这里制作的布鞋。此外，还生产工艺鞋和旅游鞋。1979年，拍摄故事片《红牡丹》时，需要50双特制的布鞋，摄制组跑遍了大江南北都没有解决，“边福茂”仅用了十几天就解决了问题，还为女主人公特制了一双小巧玲珑，精细别致的绣花鞋。然而可有多少人知道，它的发迹是借助于一把切肉的刀！

清朝道光年间，在杭州长庆街王老巷一家茶馆的门前，摆有一个鞋摊，鞋摊的主人是个制鞋高手，姓边，名春豪，浙江诸暨人氏。他的鞋摊不但接受来料加工，为附近的居民纳鞋、制鞋，也自备原料做成布鞋向过往行人销售。为了拉买卖，他还在自己的鞋摊前张挂了一幅广告，上书“全新布鞋底”五个字以广招徕。人们因为边春豪自制的鞋做工精细，式样美观，穿着舒适，都喜欢买他这里的布鞋，对于他鞋摊前张挂的“全新布鞋底”广告，则很少有人相信，多数人都认为那只不过是买卖人的夸大宣传。因为在当时，不只是杭州，就是在其它地方，甚至在全中国，也很少有人听说过用“全新布”来做鞋底的。不过，大多数人并不认真去和边春豪理论这些，当边春豪向他们介绍自己做的鞋底全部使用的是新布时，他们多一笑置之，但从他们的脸上表情看，他们并不相信边春豪的话。对此，边春豪感到很窝火，巴不得有一天某位顾客能当面提出质疑，以便自己借机表明和宣传一番。

边春豪盼望的机会终于来了。一天，有个外地人因事耽搁在杭州，他闲遐无事，遂在街上游逛，见到边春豪鞋摊前的广告后，引起了好奇心。这位外地人心里想，即使是慈母在给自己远去外地的游子做鞋时，都舍不得使用“全新布”做鞋底，而是使用旧布打格襻做鞋底，哪有卖鞋给别人穿却使用“全新布”做鞋底的，这样做不是要加大成本，从而使卖鞋的人要少赚钱吗？因而对于“全新布鞋底”的广告十分怀疑，就走到边春豪的鞋摊前，想仔细看个究竟。他看到鞋摊上的鞋品种还真不少，有的用直贡呢做鞋面，有的用毛呢做鞋面，质地都不错。再看看鞋底，表面上还真用的是新布，但要说里面也全用的是新布，他就无论如何也不相信了。

边春豪见这位顾客翻过来，倒过去地端详自己售卖的鞋，并不断用手触摸鞋底，明白他这是对“全新布鞋底”有怀疑，就主动向他介绍说：“您看，这鞋底用的是全新龙头粗布，穿上结实耐磨，鞋帮穿不坏，保证您鞋底磨不穿。”这位顾客见边春豪这样说，就讥笑着反驳道：“鞋底表面是新布，不用你说，我已经看见了，但里面包着的格襻是不是使用的也是‘全新布’，那就只有你知道了。”当他放下鞋想离开鞋摊时，又嘟囔了一句：“谁听说过用‘全新布’做格襻的。”边上的人也赞同这位顾客的说法，说自己从来没听说过有谁用“全新布”做格襻的。边春豪听顾客如此说，就面向众人大声说道：“我制作的鞋底，确实从面到里，全部使用的都是全新的龙头粗布，如果顾客不信，我愿割开鞋底当众验看。”好事的人听他如此一说，都聚上前来观看，路上行人见这里围了一圈人，也想看个究竟，人越围越多，边春豪见时机已经成熟，就去附近的肉店借来一把切肉刀，当场割开鞋底让众人验看。“眼见为实”，当人们见里面的格襻果然用的都是“全新”龙头粗布时，一时都惊呆了，大家你看着我，我看着你，非常佩服边春豪做买卖诚实，

那位外地人顾客更是佩服得五体投地，他不但提出割破的鞋由自己赔偿，还当场买了一双鞋。

从此，“肉刀斩鞋底”的故事广为流传，边福茂的鞋摊因此名声大振。不久，他盘进摆摊处的茶店，买下房产，边福茂的鞋摊遂变成了边福茂鞋店，以“万年青”为商标，大量制售各种布鞋。到边福茂的儿子经营时，“边福茂”在上海、温州等地还设立了分号。

赵廷与内联升鞋店

在旧中国，北京流传着这样四句话：“头顶马聚源，脚踩内联升，身穿瑞蚨祥，腰缠四大恒。”马聚源是当年北京著名的帽店，瑞蚨祥是北京“八大祥”之一的绸布店，四大恒是指当年开设在东四牌楼附近的四家的“恒”字店名的金店。这四句话的意思是：只有戴上马聚源的帽子，穿上内联升的鞋子，着上瑞蚨祥的衣料所缝制的衣衫，同时再佩上四大恒的金手饰；才显得豪华富贵，才够气派。内联升的鞋为什么这样吸引人呢？

在河北省武清县，有一户农家姓赵。当时，由于天灾人祸，一年下来收获很少，经常是吃了上顿没下顿。赵家有个儿子叫赵廷，自幼聪慧，父母就决定让他出去混碗饭，自谋生路糊口。通过他家一位远房亲戚的帮助，赵廷来到了北京，在一家制鞋作坊当了学徒。赵廷常想：我一定要珍惜这个机会，学好手艺。所以，他每天都细心观察制鞋的各个过程，虚心向师傅讨教，各种活都抢着干，深受师傅喜爱，因而师傅尽力把自己掌握的技术全面传授给了赵廷，再加上赵廷心灵手巧，不久便掌握了制鞋的全面技术。后来，赵廷萌发了自己开店的念头。经多方奔走，四处联系，终于凑足资金，可以由自己来开设一个鞋店了。

开店之前，赵廷对当时北京市场上的鞋店做了一番调查之后发现：为贵族和大臣们制作朝靴的店铺很少，并且只有做这种鞋才能赚大钱。他认为：“要想赚大钱，就得在坐轿人身上打主意，跟抬轿的再打算盘，也抠不出一个元宝来。”这样，他确定了主要制作朝靴以挣富人钱为主的经营方向。为此，他连续几天在北京城内观察比较，最后终于将店址选在了东江米巷，就是现在的东交民巷。因为这个地方当时聚居着许多皇亲国戚、有权有势、有钱有粮的达官贵人，并且交通也相当方便。

接下来是为店铺起字号。赵廷认为：一个店铺的字号起得好不好，影响到店铺的兴衰，关系到店铺的声誉。他想，既然自己要赚坐轿人的钱，以卖朝靴为主，就要迎合他们的心理，让他们感觉到穿上我的鞋有气派、能飞黄腾达。经过认真的推敲，他决定以“大内”的“内”、“连升三级”的“联升”为字号，给鞋店起名叫“内联升”，因为“大内”是皇宫的代称，可使那些喜欢升官的贵人，为图吉利，而喜欢购买内联升所制作的鞋。为了发挥他曾系统学过制鞋技术的优势，他决定内联升前店后厂，并由他亲自传授技术。终于，在咸丰三年（1853年），内联升以前店后厂的形式在东江米巷开业了。

当时，不少店铺因人际关系紧张，或关门倒闭，或人员星散各地。这种情况使赵廷深深地认识到：要保住家业并不断地发展，就得设法要员工“抱团”，让他们对内联升忠诚。而要做到这一点，职工最好是同乡或本家、亲戚。为此，他从河北省武清县老家挑选了一些为人诚实、能吃苦、肯干活的学徒，以便把他们培养成内联升的职员。他常对内联升的学徒讲：师傅就是你们的父亲，师兄弟就是你们的哥哥弟弟。他还要求该店上下级之间，同级之间均以师徒、师兄弟相称呼，用以增加鞋店的凝聚力。

赵廷知道：要赚“坐轿人”的钱，并不那么容易，这些“贵人”穿着讲究，生活舒适、要求苛刻，稍微不注意就可能砸掉饭碗。所以，从进货到制鞋的各个环节，他都要求很严，并作出了许多明确的规定。据说，当年内联升每采购一种新的布料，试制一个新的品种，赵廷都先将样鞋试穿一段时间，

只有他认为穿着舒适、样式美观、经久耐用，才允许进行批量生产。

有一次，一位有权势的人派仆役来内联升买鞋，由于这个人的脚型特别，所以一时没有合适的鞋，仆人很是不高兴。赵廷赶快按照他带来的鞋样，赶制了一双，并亲自送到府邸。事后这位有权势的人付了一笔相当可观的钱。过后赵廷想：我为什么不把这些入所需鞋的型号和特点记下来呢？一来可以赚更多的钱；二来也可以使他们不用现量脚样，就能在内联升买到合适的鞋，这样一来，这些没时间测量脚样的“贵人”买鞋时，不是更加会要想到内联升了吗？于是，他通过各种关系，专门搜集王公贵族、京都和外埠官员所穿靴鞋的尺寸、样式以及他们的特殊喜好，编成一本叫做“履中备载”的册子，像袁世凯等当年要人的靴鞋尺寸，“履中备载”中都有详细的记录。以后这些“达官贵人”再需要靴鞋，只要派人说一声，要几双，什么材料的，内联升就可以根据“履中备载”中的资料很快制作出来，使他们十分满意。“履中备载”也为官场上那些善于钻营的人提供了方便，在他们向上司进献礼品时，一双款式讲究、穿着舒适的靴鞋，又带有“连升三级”的吉祥话，往往可以博得上司的欢心，为他们升官晋级，飞黄腾达疏通道路。而且这种“礼品”要比其他礼品“物美价廉”。所以，很快内联升就名声大噪，不仅在京的达官贵人喜欢购买内联升的靴鞋，外省一些官僚也成了这里的顾客，使内联升靴鞋的销量大增，财源自然也随着滚滚而来了。

到了光绪二十六年（1900年），八国联军攻占北京后，纵人烧了东江米巷的店铺，内联升也因此而“元气”大伤。后来虽然在奶子府（现在的灯市口西街）重建了新址，但营业比以前大为逊色。1912年2月，袁世凯在北京发动兵变，内联升又被掠夺一空。这时，赵廷一因年事已高，二因积忧成疾，竟一病不起，不久便离开了人世。后来，他的儿子虽然逐渐恢复了内联升的“元气”，但真正使内联升飞速发展，并使所产布鞋走向世界，是在新中国成立以后。目前，内联升已经成为全国最大一家鞋店。

驰名三北的正兴德

清嘉庆年间（1796—1880年），天津住着一位叫穆文英的人，一天，他到竹竿巷中部一家茶叶店去买茶叶，正巧看到有一位顾客把装有猪肉的菜篮子放在柜台上。穆文英是位回民，按照回族的习惯，这可是大忌，然而这家店铺不是回民开设的，穆文英不好多说什么，只得以不买这里的茶叶了事。但是问题并没有因此而得到解决，因为附近没有回民经营的茶叶庄，穆文英不能因此而永远不喝茶。怎么处理这个矛盾呢？他蓦地想起，和自己有相同遭遇与想法的回民决非一人，遂决定开设一家回民茶叶店，以填补市场上这一空档。正巧不久这家茶叶店就因为经营不善而准备出让，穆文英马上用一千串制钱盘进这家茶叶店，并改店名为“正兴号”。因为经营得法，营业不断扩大，不仅回民喜欢来这里购买茶叶，汉族和其他民族的顾客也常光顾这里。

咸丰七年（1857年），茶叶店重修扩建，并更名为正兴德茶庄。新建的正兴德茶庄坐南朝北，富丽堂皇，五间门面的正中悬挂着金地蓝色大匾，上书“正兴德记”四个大字。最初，正兴德只在天津就地购买两湖所产的素茶和安徽六安大叶，然后在门市出售。随着业务的不断发展和资金的不断积累，他们改为派人到河南周口寨购买六安茶和大香片，然后运回天津出售。本世纪开始，正兴德制定了“大量生产，新法制造，直接采购，直接推销”的经营方针，不仅先后在北京、保定、沧县、泊镇设立了分店，还进一步在周口寨开设了薰制厂，自行薰制花茶出售。其后，又在福州设厂，并逐步发展到杭州、黄山、六安等著名茶叶产地，就地收购，就地加工，然后运到天津及所属分店、代销点出售。生产经营的不断改善，不仅使正兴德降低了成本，也保证了茶叶的质量，因而销量大增。为了保证信誉和防止假日，正兴德为自己的产品制定了“绿竹”商标，图案上除绿竹外，还绘制有行云和流水，以象征不屈不挠并祝愿所产茶叶万古常青。

在销售上，正兴德以“货高秤足，薄利广销，包装坚固，装璜美观”来吸引顾客。根据销售对象不同，正兴德把茶叶分为高利、一般和薄利多销三大类。对于只有绅商富户才能喝得起的红茶、龙井、普洱、乌龙等高档茶叶，他们采取高利策略，利润在一倍左右；对于富裕人家饮用，每斤售价在4.8元以上的茶叶，利润为50%；对于斤价在3.2元以下的茶叶，计利为30%；1.6元以下的，计利为20%；对于大众喜欢购买，价格在0.9元以下的茶叶，利润只有10%。因为价格便宜，促进了销售。

正兴德十分重视茶叶的质量，即使是廉价的茶叶也是如此，目的在于多销。该店经营茶叶不讲外观，而重口味，以耐泡、味浓为先。如他们首创的0.96元一斤的“大叶”，从外观上看粗枝大叶，可是经过三次冲泡仍然香味柔和，口力醇厚，因受到广大消费者欢迎而在国内驰名。1928年，正兴德的“绿竹”茶叶在天津第一次国货展览会上获优等奖章。1934年，“绿竹”茶叶又在第三届铁道沿线产品博览会上获超等奖；同年，在美国芝加哥百年竟进展览会上又受到好评。

正兴德的成功，为经营者带来大把的利润，也招来了大批的竞争对手。加之当时天津工商业繁荣，人口增加，茶叶需求量扩大，使经营茶庄的人愈发增多，著名的有天津“八大家”之一卞家经营的元兴茶庄，有“八大祥”之一孟家开设的泉祥茶庄等，都是正兴德有力的竞争对手。为了战胜同行，

巩固原有的市场，并进一步占领新的市场，正兴德和它们展开了激烈的较量，每年用于电台和报纸的广告费都在一万银元以上，年终还要向有关单位赠送日历几万份。此外，还与同业开展过“拚价”竞争。如，天津乾祥厚茶庄，为军阀王占元开设，资金雄厚。为了和正兴德比高低，它开业之时买了一些正兴德的茶叶作样品，然后照样配制。正兴德发现后，暗自将茶叶质量提高了一些，但价格不变，企图以此压过乾祥厚。后者知道后再仿照，正兴德就再提高。如此反复，激怒了乾祥厚的经营者，他们一怒之下，把每斤成本为1.2元一斤的茶叶，降低到0.92元一斤出售，想以此压垮正兴德。正兴德也不示弱，相应降价奉陪，因为正兴德直接从产地进货，自设工厂，新法制造，产品成本低，质量好，加之又善于进行广告宣传，不但一般的中小茶叶店无法与之抗衡，财大气粗的乾祥厚也不是它竞争的对手，一年以后，正兴德虽付出了当年亏损十万银元的代价，乾祥厚却因此而销声匿迹，关门了事。

正兴德不但在激烈的市场竞争中生存下来，并且得到迅速发展。1926年，正兴德挤进天津最繁华的地段，在当时的法租界梨栈大街（今和平路、长春道口）开设了第一支店，为四楼四底。1935年，又在天津市东北角开设了第二支店，为四层高楼，门面和柜店均用大理石装璜，柜面包以铜皮，内部为现代化设施。正兴德在天津的三个茶庄都批零兼营，每日营业额达五千元，年销茶叶300余万斤，全年盈利20余万元。到了30年代末，正兴德已积累资本百余万银元，产品远及华北、东北、西北一带。设立有函售部，函售业务远及新疆和哈尔滨，营业额达数万元。设立有代销点，代销店最多时有800多家，一直伸延到东北、西北腹地的中小城市，正兴德因而成为驰名三北（华北、东北、西北）的大茶庄。

以炒肝扬名的会仙居

清同治元年（1862年），北京鲜鱼口内一家只有一间门脸的鞋店倒闭了。接着，这里又开设起一家小酒馆，店名叫会仙居。最初它专卖黄酒，同时供应些花生、松花蛋、咸鸭蛋等下酒菜，是个不惹人注目的夫妻店。大约到光绪二十年（1895年）前后，会仙居的经营品种才有了些许变化，但也只是白酒代替了黄酒，再加些自制的酱肉和火烧等，业务没有大的起色。庚子年间（1900年）老掌柜去世，由他的三个儿子刘宝忠、刘宝奎、刘宝臣继续经营，买卖才有了较大变化。

大哥刘宝忠和二哥刘宝奎都在其他饭馆学过徒，开过眼界，三弟刘宝臣也是一个聪明好强之人，因此办过父亲的丧事之后，三个人就商量再也不能像老辈人那样经营了，应该让会仙居有个发展变化。他们见隔壁有个叫广来永的白水汤羊铺买卖不错，就核计能否模仿白水汤羊的制法，创制“白水杂碎”。于是，他们买来猪肠、猪肝、猪心、猪肺等，洗干净后，将猪肠切成段，猪肝切成片，猪心切成丁，猪肺切成条，然后放上花椒、大料等佐料用白汤煮。他们还将原先的人烧改为叉子火烧，就是先用饼铛烙过面团之后，再用铁叉子叉住放在炉子里用火烘烤。叉子火烧因为外焦里软，咸淡可口，很受顾客欢迎，白水杂碎却没有取得顾客的认可。看一看桌上地下到处都是顾客丢弃的猪心和猪肺，刘氏兄弟就明白自己的这项试制是失败了。

是继续试制呢，还是打退堂鼓，仍像老辈那样平稳地经营小酒馆？三兄弟一致认为应该继续干。于是他们你一言，我一语，讨论起如何改进才是上策。

刘氏三兄弟的进取精神，感动了当时《北京新报》的主持人杨曼青先生。别看杨曼青是个文人，他对研究北京的风土人情颇有兴趣，经常光顾一些风味小吃店，对于饮食文化也有些研究。因为刘氏三兄弟待客十分热情，所以常来这里喝酒小坐。有时还和他们聊上一聊。当他得知三兄弟的苦闷后，便问道：“既然顾客不喜猪心和猪肺，为什么你们不把这两样去掉呢？”三兄弟回答说，“我们也商量着要去掉这两样，但觉得白水煮肝，既不好看，叫起来也不响亮，恐怕行不通，所以正在犯愁。”杨曼青说：“那你们干脆把白水肝肠改为烩肝肠可好？白水煮得后，再加酱油，然后勾芡。”后来他又出主意说：“为了招引顾客，名字叫‘炒肝’如果有人问起，你们就说肝是炒过的。”三兄弟认为这个主意不错，决心试制，杨曼青告诉他们，如果试制成功，他将在报上替他们宣传。三兄弟当然更高兴了，他们满口应承，并答应立即着手试验。就这样，北京著名风味小吃——炒肝，在会仙居开始了试制。

他们先将肠洗净煮熟，切成五分长的小段，再把洗净的肝用刀切成柳叶状的条儿；然后先把切好的肠段放入沸汤中，再放入炒好的蒜泥、葱花、姜末和口蘑汤，之后将切好的生肝条放入汤中，并马上勾芡；最后洒上些砸好的蒜泥。就这样，北京著名的风味小吃——炒肝问世了。

炒肝是做成功了，如何推销呢？三兄弟又动起了脑筋。炒肝比白水杂碎费工，成本高，如果仍卖原先的价钱，就必须换小碗，否则要赔钱。改用小碗，又怕顾客不满意，没有多少人来买……商量来，商量去，他们决定特制一批口大底小，呈喇叭形的碗，这种碗看上去似乎很大，其实盛不了多少东西，所以虽然每碗只卖两个铜子，仍有赚头。

为保证炒肝一炮打响，三兄弟坚持现卖现做，卖一锅，做一锅，从不提前制作，以防芡汁稀懈，并且总是要三兄弟中手艺最好的老二刘宝奎掌灶。

经过刘氏三兄弟的精心调制和不断改进，他们的炒肝终于有了自己的独特风味，有的顾客一连吃下三碗炒肝意犹未尽。杨曼青见状遂在《群强报》上发表了一篇介绍会仙居炒肝的文章，还写了些猪肝、猪肠对人体有哪些好处等内容。这样一来，会仙居的生意更加兴隆了。三兄弟于是招徒弟，请伙计，人员很快增加到十几名，仍然应接不暇；遂将小碗改成中碗，中碗改成大碗，并加价出售。一间门脸的铺面已不适应营业需求，三兄弟就在民国初年大兴土木，把原来的一间平房，改建成两层楼房，并兼营馄饨。

新楼建成后，刘氏兄弟为了招徕顾客，仍把炒肝锅架在门口外。过往行人只要在锅前稍一停留，立即就会有徒弟端来一碗炒肝送到面前，因为盛情难却，多数人要吃上一碗。除了门市外，会仙居还经营外卖。该店临近华乐（现大众剧场）和广和两个戏园子，这里的演职员多是会仙居的常客，他们只要打一声招呼，不管是谁，老大刘宝忠都会亲自来到戏园子后台，将一碗热乎乎的炒肝送到面前。

在这个期间，杨曼青又写了一本介绍北京著名独家买卖的书，书中对会仙居又着实大大宣扬了一番，从此，会仙居的名字更是响遍北京城，慕名前来品尝炒肝的人，蜂拥而至。当时，会仙居每天平均要买百斤左右的猪肠，几十斤猪肝，真是从早到晚，门庭若市。但为了保证炒肝的质量，当然也是为了使会仙居独家“发明”的炒肝技术不外传，业务无论多忙多累，炒肝掌灶均由老二刘宝奎一人承担，徒弟和伙计，只干些洗肠、切肝、烙叉子火烧，洗碗、烧火和跑堂等杂活。

“百年牢”的龙顺成桌椅

龙顺成的全名叫龙顺成桌椅柜箱铺，是北京硬木家具厂的前身，创建至今，已有一百三十多年的历史。龙顺成以制作榆木擦漆的桌椅在北京享有盛名，不仅是因为这里的商品齐全，有八仙桌、六仙桌、二屉桌、架儿案、条案、厨柜、立柜、钱柜、连三、方凳、条凳、官帽椅子、罗圈椅子及箱子等多种商品，更重要的是因为它做的家具质量精良，坚固耐用，有“百年牢”的美誉。早年，在北京曾流传这样一些说法：龙顺成做好家具后，每件都要先抬到房上去，然后再让桌子、椅子等家具从房顶上滚到地下来，安然无恙的才算合格。这虽然是无稽之谈，但却从侧面反映了龙顺成制作的家具，在广大消费者心目中有着良好的信誉。然而龙顺成在创业之时并不是一帆风顺，很经历了些周折。

清朝时期，有个姓王的木匠，因为不甘心长期为人打工，在积累了一些资本之后，于同治初年（1862年）在北京前门外三里河南边的大市路南，开办了一家专门承包房屋建筑工程的木材厂。几年下来之后，虽赚了点钱，起色不大。他看到自己西边的同兴和硬木桌椅铺赚钱多，而且不必像自己那样整天东奔西跑，就招了两个徒弟，试着做桌椅卖。王木匠是个心灵手巧的人，而且肯下苦功钻研，逐渐摸索出一套做家具的要领。到了光绪初年（1875年），他已取得顾客信任，于是给自己的作坊取名为“龙顺”。

“龙顺”的桌椅虽然做得不错，无奈本小利微，无法像其它大桌椅铺那样开展业务，当然也就无法赚到大钱了。王掌柜曾多次向别人借钱，想扩大经营，但人家都嫌他的铺子太小，怕他无力偿还，因而不肯借钱给他。一直到了光绪二十五年（1899年），才有吴、傅两姓见王掌柜有一套经营本领，表示愿意投资，但条件是合营入股，而且要把字号改为“龙顺成”。王掌柜无奈，只好答应他们提出的条件。

有了资本之后，王掌柜终于有条件施展自己的才能了，由此龙顺成的买卖越做越大。从清末开始兴旺起，该店制作的榆木擦器桌椅，一直在北京风靡了几十年。不仅达官贵人喜欢在家中摆设龙顺成制作的桌椅，中产阶级、店铺，以及农村的富户，也都愿意买几件龙顺成的家具摆放在家里，并引以为荣。直到抗日战争胜利后，因为省工省料的新式家具出现，龙顺成才开始走向衰败。

龙顺成制作的桌椅为什么这样受欢迎呢？首先是因为它质量过硬。龙顺成的家具主要材料是榆木，辅料为枣木、椴木和柳木，为了保证做好的家具不走形、不开榫、不断裂，该店要求原木开成板材后，一律要码在院子里风干一年，再码放在火洞中烘干，一火十五天，共烤三次。产品从开料到制成家具由一个人包到底，做成后还要在桌椅底下，箱柜背面号上自己的工号，以便负责到底。然后还要交工头检验。工头都是有经验的老师傅，他们一拉一摔，就能从拉摔的响声中听出有没有毛病。不合格的产品一律要退回重做，直至完全合格为止。

上漆也有严格的工艺要求。白茬产品要先用刷子蘸沸水刷洗一次，经日晒风干后用砂纸打光方能上漆。上漆讲究“年漆月油”，“一油三漆”，即先上一道桐油使它渗入到木质中，经过一个月的风干，再上三道漆，使桐油把漆和木材紧紧地胶粘在一起，并要在成品的明显处，如大柜的左侧或立柜上，桌子腿上，号上“龙顺成”三个字，用漆漆好，作为永久的标志。再经

过一年的风干，家具就会呈现鲜艳的枣红色，既防潮湿，又不怕热水烫，而且会越使用越光亮越好看。一次，在前门外一家饭馆中吃饭的两起顾客因言语不和动起武来，双方飞盘子扔碗，椅凳也成了武器，店堂之内盘碗椅凳乱飞，到处是碎玻璃，烂碗碴和摔毁的家具。事后经有关人员一清点，人们意外的发现，那些只碰掉些油漆，结构完好无损的桌凳，都漆有“龙顺成”三个字。

龙顺成不仅注重产品的质量，还特别注意售后服务，一包到底。龙顺成卖出去的家具都有保单，除使用不当外，如果出现脱漆、变色、虫蛀、开裂等质量问题，三年内无偿保修、保换、保退。有一户住在京西蓝靛厂的顾客，所买八仙桌桌子腿受了虫蛀，虽然这位顾客已使用了将近三年，他们仍然给掉换了新桌，并且还加付了运送桌子的运费。

胡雪岩和胡庆馀堂

胡雪岩是安徽绩溪人，最初是杭州一家钱庄的学徒。由于他为人精明肯干，受到老板赏识，不久就被提拔成为“跑街”。当了“跑街”之后，他工作起来更加卖力，加之他为人随和，善于应酬，很快就为钱庄拉来不少客户，并和他们建立了良好的个人关系。后来，他有了一定积蓄，就辞去了钱庄的职务，自己开设了一家叫做阜康的钱号，原来钱庄的客户大多也跟随地一起变成了阜康的客户。这时，正值太平天国运动兴起，当时任浙江巡抚的左宗棠急需筹措镇压浙江太平军的军费。胡雪岩看到这是接近地方长官和发财致富的大好机遇，就使出全身解数为左宗棠筹措到一笔粮饷，因为他干得十分出色，受到了左宗棠的器重，左宗棠就把筹措浙江地区清军军响和粮饷的任务都交给胡雪岩经办，使胡雪岩的财富又有增加。为了进一步捞取政治资本，胡雪岩又花钱捐了一个江西候补道的官职，这使他的财运更加亨通。左宗棠向外国人借军费，请他出面来担保；左宗棠向洋人买机器，由他出面去洽谈；左宗棠聘请海外技术人员，也由他去交涉。他不但捞取到政治上的好处，也从中发了大财，有人估计，到同治十年（1871年）前后，他的资金大约在白银二千万两以上。他拥有万亩土地，在江、浙一带遍设典库，此外还经营绿茶，是江、浙一带国防和丝业的大亨，操纵这一带的商业。

胡庆馀堂是杭州一家中药店的名字，它和胡雪岩之间有什么关系呢？这还需要从头说起。据传，有一年浙江流行瘟疫，胡雪岩的爱妾也被传染上疫病。胡雪岩很为焦急，当他得知有一家大商号免费向患者施药，而且药的疗效很好时，就派自家的一名仆役前去该商号讨药。不料，这个商号的伙计听说是胡雪岩要讨药之后，大加嘲讽，说什么胡老板如此阔气、能干，为什么不自己开办一家药号，反倒要像一个叫化子那样死皮赖脸地去向别人讨药？不但药没有弄到，反而白白被戏弄了一番。仆役回来之后加油加醋的一学说，使胡雪岩非常生气。他生性好强，不相信自己没有办不成的事，决心自己创办一家药号，做个样子给他们看。

胡雪岩说到做到。同治十三年（1874年），他买下了据说是创建于南宋时期太平惠民和剂药局所设的一个熟药号，然后在这个老字号药局的基础上，创办了一个名叫胡庆馀堂的国药号。胡雪岩不愧是经营管理的高手，建店后他抓的第一件事，就是研制一批疗效显著的中成药，为药店创牌子，打基础。为此，他高薪招聘名医，广罗制药人才，一面继续生产太平惠民和剂药局的传统名药，一面总结该药局几百年的临床经验，设法提高传统名药的疗效。同时，大力收集古方、验方，并从中选出四百余种疗效显著的方剂，精心配制成各种中成药，加上“胡雪记”的标签出售。

胡雪岩抓的第二件事，是以“诚”取得顾客信任。为了表示自己的“诚意”，并要求经理人员和全店员工都能带头遵守以“诚”待客的店规，他将亲手书写的“戒欺”二字横匾，高悬在店堂大厅之内，旁边还配以“药业关系性命，尤为万不可欺”、“采办务真，修制务精”等条幅。穷人进店讨药，大都奉送。并在营业大厅里设置了一个焚药用的鼎。顾客买到药后，如果因为质量问题要求退换，即使只有些小毛病，营业员都要立即给以调换，同时还要当着顾客的面，把退回的药品放到鼎内焚烧，以示痛恶和绝不会再转售他人，胡雪岩“戒欺”的经营原则和所采取的措施，果然收取到预期的效果。胡庆馀堂舍药给穷人和当众焚烧药品的事迹，很快就被当作了街谈巷论的谈

话资料，胡雪岩没有花一分钱，就招来了数量众多的人自愿为他充当义务广告宣传员。

胡雪岩抓的第三件事，是用货真、质优来保持信誉。为了能精选到道地的药材，他派人到全国各药材产地坐庄办货。如从山东、河北购置驴皮；从河南怀庆购置山药、生地、牛膝；从陕西、甘肃购买当归、党参、黄芪；从云贵购买麝香、川贝；从东北购买人参、虎骨、鹿茸；从国外进口犀角、牛黄、豆蔻、木香等。胡庆馀堂还设有两处养鹿场，当要配制全鹿丸时，常常先将关有活鹿的笼子放在车上游街，然后再当众将活鹿缢杀，以示该店所制全鹿丸使用的药材确实是真货。胡雪岩重视制药工艺，并要求职工认真遵守。如该店制作急救紫雪丹时，在最后一道工序坚持按传统的炮制工艺要求，用白银锅煎熬，用黄金铲搅拌，虽然加大了成本，也在所不惜。又如避瘟散的制作，要求制药的工人全部住在店里，斋戒洁身后方可动手。现在看来，这些要求带有一定的迷信色彩。但在当时医药科学尚不发达，人们普遍把瘟疫视作为天降灾祸的情况下，胡雪岩坚持传统要求的动机还是值得称道的，何况其中有些要求又恰好符合了现代制药卫生要求！

胡雪岩的经营策略取得了成功。在他的锐意经营下，胡庆余堂不久就闻名遐迩，并取得了“江南药王”的美誉。

后来，胡雪岩因为做生丝生意亏损了 800 万两银子，价值数百万两银子的胡庆馀堂以及他在杭州元宝寺的住宅和花园，作价 56 万两银子抵债，由于忧愤，不久，他于光绪十一年（1885 年）死去。但是他所创建的胡庆馀堂却没有因为多次易主而改变招牌，所制的药品也一直沿用“胡雪记”的标签。直到解放以后，胡雪岩所制定的经营规则，仍为胡庆馀堂的后继经营者们所认真恪守。

“大烟袋锅”

清朝时，北京有一个叫“大烟袋锅”的老字号，它坐落在西花市大街路北，主要经营各种绒线，“大烟袋锅”的本名叫天合成绒线铺，因为它的店门前悬挂有一个非常显眼的木制大烟袋锅为幌子，所以人们渐渐遂以“大烟袋锅”来代替它的店名，它本来的字号反而很少有人提及了。天合成为什么要在门前悬挂一个大烟袋锅幌子呢？这还得从头说起。

咸丰五年（1855年），河北省衡水县一个穷苦的农民家里，出生了一个男孩，取名刘福成。他不太大的时候，就跟随父亲一起在家里种田。当他长到十四五岁时，家乡闹了灾荒，为了糊口，他和一个亲戚一起逃荒到北京来谋生。到了北京之后，暂时寄居在崇文门外大石桥一位亲戚的家里。这位亲戚的家境也很贫苦，无力供养闲人，刘福成就先后在杠房和喜轿局靠打执事赚几个钱。杠房和喜轿局的差事都是临时的，有红白喜事时招人前去工作，完了事之后遣散回家，所以刘福成认为干这种工作不是长久之计，就决心攒点钱，做个小买卖什么的。因此他每天省吃俭用，大概两年以后，终于积攒下几个钱，就做起了小买卖。一开始是卖些花生、排叉、糖果之类食品，后来，他又挑起货郎担，沿街下乡专门卖针线了。

刘福成是个有抱负的人，他认为做小买卖风里来，雨里去，辛苦倒不怕，只是所赚的钱仍无法赡养家小，所以又进一步计划要自己开个店铺。为了实现开店的理想，刘福成跑买卖不辞辛苦，逢一、三、五这样的单日子，他挑担在城里卖货，每逢二、四、六这样的双日子，他挑担下乡去卖货，而且每次卖货时总是揣上两个窝窝头和几块咸菜，从来舍不得在街上花钱买些饭菜吃。他这样克勤克俭地苦干了好几年，终于积累了一些资本。

有了资金之后，下一步就是开店了。刘福成想把自己的店开设在繁华的地段。可是当时繁华地段都是一家挨一家的店铺，哪有自己站脚之处？这时一位熟人告诉他，花市西大街有个小杂货店要关张。听到这个信息后他欣喜异常，立刻托亲戚，求朋友去四处活动，最后总算将这家店铺的铺底倒了过来。

光绪三年（1877年）的端午节，刘福成创办的绒线铺开张了，字号叫“天合成”，取“顺天时、合人意、事业成功”之意，新开张的天合成绒线铺店房又宽又深，全部经过装修，新油饰的门脸足有两间的地方。但刘福成为了防盗，只开了一个门，门上方用横匾写着“天合成绒线铺”几个大字，并悬挂一个“梳篦”做幌子。为什么用梳篦做幌子呢？原来当时的绒线店主要卖针线和化妆品等妇女用品，而当时的妇女多不识字，所以绒线铺就在门前挂一个梳篦或挂一络棉线当幌子，以便目不识丁的妇女识别。

以前刘福成挑货郎担时曾遇到过这样一件事。有一次，他到广渠门外去卖货，有个妇女要买些棕色的绒线，因为当时很少有人喜欢买这种颜色的绒线，所以刘福成没备货，只好回答说没有。不想这位妇女却说：“卖针线的没有线，你是干什么的？干脆别挑这货郎担子了！”一席话说得刘福成哑口无言。从此他认识到，卖货可以门类专一，但是却不能品种不全。所以，天合成绒线铺开张后，他特别注意货色要齐全，由于绒线铺的主要顾客是家庭妇女，因此凡是家庭妇女需要的绣花针、各种型号的钢针、剪子、顶针、各种颜色的棉线、绒线，各种样式的钮扣都应有尽有，此外，还有当时妇女洗脸用的胰球、玫瑰碱，化妆用的梳子、篦子、头油、红头绳、胭脂、靛粉、

头网、疙瘩针等货物，同时兼营旱烟袋和各种烟荷包、布袜子等用品。而且注重质量，多是从著名产地，或著名作坊选购优质产品。

刘福成还特别注意迎合顾客的消费心理。他根据妇女心细，买东西喜欢精打细算的特点，决定采取薄利促销的策略。他认为只有商品售价比别的店铺便宜，才可能吸引那些手头并不富裕的家庭主妇。而要达到廉价促销的目的，就必须在进货上想办法，所以他总是通过各种渠道，千方百计地进一些便宜货。有时为了降低成本，还要对一些商品进行加工，比如棉线，他不进成品线而进单股的线坯，然后自己加工成合股线，这样一来，顾客就可以花同样的钱，比在别的店铺多买一两圈线了。别看只是一两圈线，家庭妇女却是很在乎，仅这一招儿就为刘福成赢得了大量的回头客，使天合成的生意越做越兴隆，不少人甚至从较远的地方专程来这里购买需要的商品。

一天下午，一位气喘吁吁的妇女来到了天合成，她一进门就说：“这天合成真难找！”刘福成一问，才知道这位妇女远住在乡下，因为听说天合成东西全，价格也便宜，就想到天合成买些用品，所以一清早就和另外两个妇女一起往城里赶。因为她们只知道天合成在花市一带，具体地点并不清楚，结果转了半天，竟没找到。同来的那两位妇女一气之下便回去了，留下的这位妇女又找了好长一段时间，最后经人指点，才找到这里。

刘福成听完之后很受感动，他一面搬来凳子请这位妇女坐下歇歇乏，一面向她道歉，随后又问这位妇女说：“您怎么没有看门前的梳篦和门面上方写着的字号？”不想这位妇女却摇着头对刘福成说：“绒线铺都挂着梳篦或棉线，我知道哪家是天合成？再说我又不识字，如果识字的话，上午从这里经过时就找到了，何必白费那么多时间？”刘福成听完之后，震动可大了，他想天合成的顾客大多是妇女，她们很少有识字的，仅用梳篦为幌子，是无法让她们区别哪家是自己要找的天合成。何况天合成的门脸又小，找起来自然要费劲儿，很可能已有不少准备来店的顾客，也像那两位找不着店门的妇女一样，“一气之下”去了别的商店，使自己白白失去一大批本该属于自己的主顾。

从这儿以后，刘福成开始琢磨，挂一个什么幌子才能让人一眼就能看出这是天合成。当时，在花市卖绒线、篦梳的店铺，不是挂“篦梳”，就是挂“绒线”为幌子，刘福成想，我要是再继续挂这类的幌子，就可能再使顾客找错门，继续失去一部分买主。想来想去，他终于想出了一个好办法：请木匠做一个长约3尺，茶碗口粗细，涂有黑色油漆的大烟袋锅子，为了醒目，在下面又垂了一条红布，并将这个“大烟袋锅”悬在门前做幌子。不久“大烟袋锅”便不胫而走，在北京几乎家喻户晓。

丁莲芳和千张包子

丁莲芳千张包子店是湖州一家闻名遐迩的老字号，它创制的千张包子，是湖州四大风味名点之一，以用料考究，制作精细，风味独特，味道鲜美吸引大批食客。改革开放后，慕名前去品尝千张包子的顾客，每天可达六七千人次，不仅有来自国内各地的美食家，也有港、澳、台胞和国际友人。

丁莲芳原先是一名小贩。清光绪四年（1878年），因为家中贫穷，无法糊口，遂挑上个担子沿街叫卖青菜为生。一天，丁莲芳卖完青菜后又累又饿，想找个饮食摊买点便宜的小吃充饥。他看到在街上卖油豆腐粉条汤和牛肉粉

条汤的生意都不错，再一细打听，利润比卖青菜还要高，他的脑袋就转悠开了。心想，卖粉条汤不需要多大的成本和手艺，而且比卖青菜轻闲，省力，为什么自己不去试试？于是就改行卖起了小吃来。

丁莲芳是个好动脑筋的人。按老习惯，一般是往粉条汤中放牛肉或油豆腐等。他想，老规矩为什么不能破一破？如果自己改为在粉条汤中放些像常吃的千张包子，因为新鲜，可能会更加吸引顾客。于是就用千张包子配上一碗粉条汤，自己先尝一尝，认为味道还不错，第二天就改用粉条汤配千张包子，并开始到街上去试着推销起来。他挑着个担子，一路走，一路叫卖，人们因为从来没有听说过用千张包子配粉条汤的，出于好奇，都想买上一碗尝尝；丁莲芳因为想创牌子，选料精细，制作认真，加之是现做现卖，很快就取得了顾客的认可。从此，丁莲芳就卖起了千张包子。

丁莲芳是个永不满足现状的人。当有的顾客提出，他做的千张包子肉馅还不够理想，而且显得有些油腻时，他就改进配馅方法，并全部使用瘦肉做馅，为增加香味，在拌馅时还加上些炒熟后再压碎的芝麻，吃起来果然味道比前更加美好。当有的顾客提出，千张包子馅汁时有渗出现象时，丁莲芳不是搪塞、掩饰，而是积极研究改进的方法。他把原来的长型，改成为后来的三角型五厘见方，不仅使包子的形状独具一格，而且克服了从前容易渗漏馅汁的缺点。为了吃起来更有“嚼头”，他还把粉子改成筷子般粗的绿豆粉条。经过丁莲芳的不断改进，千张包子彻底改变了它原来的家常特色，变成了一道别具风味的小吃。

积累起一定的资本后，丁莲芳遂于光绪八年（1882年）开始了千张包子店，并用自己的名字作招牌。新店开张后，虽然顾客盈门，他仍然不断对千张包子的配方和制作方法进行改进，以便使它日臻完善。如，千张包子的肉馅专选新鲜的纯腿精肉，而且要剔尽筋、膜、膈和肥肉，以保证肉馅嫩而不腻，拌馅时，要掺进上等开洋、干贝和笋衣，并用优质黄酒浸泡，以增加鲜味和香味。因为丁莲芳千张包子味道鲜美，独具风格，吸引来大批食客，每日座无虚席，生意愈做愈旺。

丁莲芳因为受传统保守思想影响，害怕手艺外传会自砸饭碗，所以对于制作千张包子的方法和配方始终保密，只传给了他的儿子丁焦生一人。丁焦生按其父的遗嘱，也一直保密不肯宣示外人，以致在公私合营后，使丁莲芳千张包子店逐渐失去了顾客的信任，门市每天仅销四五百人次。改革开放后，在中央重视传统商业文化政策的感召下，久病卧床的丁焦生终于道出了心中的秘密，把藏在心底几十年的丁莲芳千张包子制作秘诀全盘端出，使这一传统名点重新恢复了昔日的光彩。现在，经过修缮的丁莲芳千张包子店更加兴旺起来，她正以崭新的面貌，接待着来自国内外的广大顾客。

以“诚”起家的曹大把

“曹大把”是武昌曹祥泰杂货店的创始人，真名叫曹南山。曹祥泰当时是武昌最大的一家杂货店，至今在武汉有名，已有100多年历史。

清道光三十年（1850年），曹南山降生在武昌卓刀泉一户穷人的家里。同治二年（1863年），曹南山的父亲亡故，抛下母亲、他和两个弟弟艰难度日，过着朝不保夕的生活。因为实在无法维持生活，母亲就向邻里借钱买了几升蚕豆，炒熟后让当时只有十二三岁的曹南山提篮沿街去叫卖。别看曹南山年纪不大，但他毕竟念了两年私塾，所以做起买卖来讲求以“诚”取胜。他卖蚕豆时不像一般小贩那样用升合称量，颗粒必争，唯恐亏损，而是大把的用手去抓，力求微利多销，博取顾客信任，因而获得一个“曹大把”的绰号。随着资本的积累，他又经营起了干果和水果。因为他做买卖以诚待人，从不欺骗顾客，所以无论卖什么顾客都喜欢光顾，就这样，他由提篮改成了挑担，后来从挑担发展到摆货摊，买卖愈做愈大，愈做愈好。

光绪年间的一个夏天，连续阴天下雨，西瓜因无人购买而价格猛跌。曹南山看到这种情况就用几串钱买了两大船西瓜，然后运回家中存放。家里人看到他在阴雨天竟然买回这么多的西瓜，都忧心忡忡，生怕卖不出会烂掉，因为那时的曹家仅能勉强维持生存，是经不住意外打击的。曹南山见状，一面招呼家人过来帮忙码放西瓜，一面安慰他们说：“久雨必晴，晴后必热，是我这几年卖西瓜积累的经验。再说今年又是三年一期的‘秋闱’，各州具的考生都来到武昌，到那时候不怕西瓜卖不出好价，你们就等着赚钱吧！”果然没过两天，就雨过天晴出了太阳。因为天气又闷又热，原来滞销的西瓜一下子变成了紧俏商品，价格也由几个钱一斤猛涨到几十个钱一斤。虽然如此，人们仍然争着购买，尤其是那些到省城来参加秋试的考生，更是不惜花高价买西瓜来消暑解渴，曹南山的两大船西瓜就这样很快销售一空。过后一算帐，这两船西瓜竟然获利四百多串钱，而它的成本却只有几串钱！这次经营，为曹南山以后开店奠定了基础。

光绪十年（1884年），曹南山创设的曹祥泰杂货店在武昌长街街口开业了，除经营干鲜果品外，还经营炒货和其他杂货。开店后，曹南山仍然坚持以“诚”取信顾客的经营传统，力求货色上乘，价格公道。为此，他特别重视把好进货关，设有专人验收，从来不进次货。为了保证店里腌制的咸鸭蛋“朱沙油黄”，味道鲜美，曹祥泰每年春天，派人到沔阳沙湖去收购鸭蛋，因为沙湖的鸭子吃的是螺丝肉和一种特殊的水草。对于花生、瓜子等商品，也深入沙洋、叶家州等产地去坐庄收购。对于木耳、黄花菜等土特产，则趁出新时节收购。这样既可收购到上等、新鲜的商品，成本又相对低廉，所以同样的货色售价往往较同业为低，因此信誉日增。不仅武昌市的居民喜欢光顾曹祥泰，附近的农民在办年货或买节日礼物时，也喜欢专程去曹祥泰购买。

后来因遭大火，曹祥泰毁于一旦。1907年，曹南山又借钱三千两，迁到长街现址重建曹祥泰杂货店继续营业。在他的儿子协助下，曹祥泰不仅还清了债务，并于不久之后发展成为武昌最大的一家杂货铺。在他去世之前，还办起一家寿记钱庄、曹祥泰肥皂厂和一家米厂。

吴满和蛇王满

吴满是广州百年老店蛇餐馆的创始人，也是最早研究蛇馐烹饪技术的专家，为中国蛇餐的创设，立下过汗马功劳。

清朝时，广东南海县住着一户姓吴的人家，世代以捕蛇为业，祖辈过着贫苦的生活。传到吴满时，仍操祖宗旧业，捕蛇并向广州的药房供应蛇胆制药。吴满捕蛇技艺高超，不少人愿意向他学习，因为药房的需求量大，他带领徒弟日夜捕捉仍然供不应求。吴满遂组织人力去外地收购蛇货，然后转卖给药店，逐渐从一个捕蛇人变成力一个卖蛇的中间商。

当时，药店只收蛇胆，取胆后的蛇壳（蛇肉）则废弃不用。蛇肉不但可以食用，还可用作风湿病患者和久病体弱者的滋补品，吴满认为丢弃十分可惜，决心变废为宝，大力向消费者宣传蛇壳的营养价值和药用价值，并向消费者介绍烹制的办法。因为习惯上只甲蛇胆制药，很少有人去吃蛇肉，再加上当时的食蛇方法很简单，无非是加入些药材或瘦肉，然后把蛇壳剁成段一起烧制，所以销路并不理想。

为了解决蛇壳的出路和增加蛇胆的附加值，吴满决定自己开个蛇店。清光绪十一年（1885年），闻名中外的广州蛇餐馆在新基正中路（今文化公园一带）诞生了，当时名叫“蛇王满”，只有一间小小的铺面。除继续坐庄收购四乡的蛇货，向药店出售蛇胆外，吴满还自制蛇胆陈皮、蛇胆川贝末和三蛇酒出售，同时兼卖生熟蛇肉。生意虽然还算过得去，但没有实现吴满充分利用蛇壳的夙愿。

1938年，新基正中路一带因日军侵华被战火焚毁，蛇王满也毁于一旦。1939年，吴满在浆栏路蛇餐馆今址盖起了一座两层小楼，店名仍叫蛇王满。为了充分利用废弃无用的蛇壳，吴满除继续经营原有的业务外，还反复研究改进和提高烹制蛇肉的方法，以便提高蛇壳的销路。他把眼镜蛇、金花蛇、过树榕三种毒蛇的蛇壳拆骨撕肉，和鸡丝、大鸭丝、鱼肚丝一起，加上冬菇、木耳等配料，烩配成三蛇羹廉价请顾客品尝。顾客吃后赞不绝口，不但自己不时光顾蛇王满一饱口福，还一传十，十传百的广为宣传，终于使三蛇羹成了广州一道名菜。其后，大三元、南园、北园等著名酒家纷纷以三蛇羹作为时令补品，其它的人也群起效仿，仅浆栏路一带就有蛇王林、蛇王福、蛇王金等十几家蛇店。

为了战胜同行，八十多岁的吴满精力不减当年。他潜心钻研蛇馐的烹制技术，使蛇羹的色、香、味、形更佳，并增加品种，使蛇馐多样化，此外，还通过电台和报纸广泛宣传，并采用席上当着顾客面活取蛇胆的方法进行招徕。做法是先由宰蛇师傅将装有毒蛇的笼子提到桌旁，让顾客看过确是他们点购的毒蛇后，迅速用手从笼中将毒蛇提出，然后两脚踩住蛇的头尾，两手在蛇肚上轻捏几下，看准部位后，左后操刀在蛇肚上切开一个小口，右手轻轻一捏，一颗晶莹墨绿的蛇胆即被挤出，再用刀一割，蛇胆即完全脱落。既不露肠，也不流血，整个过程不到一分钟。然后再将胆汁滴入酒内和匀，送给每位客人一杯。这种做法，既为宴会增添了紧张而热闹的气氛，又向顾客显示了该店是真材实料。因为毒蛇胆是一种十分名贵的药材，一个眼镜蛇的蛇胆，最贵的售价竟达300多元，过去有的蛇店曾发生过鱼目混珠，以鱼胆或无毒蛇胆冒充三蛇胆欺骗顾客的现象，蛇王满的做法迎合了顾客怕受骗上当的心理，所以特别受欢迎，从而为自己招徕了大批顾客。

小茶摊到大茶庄

驰名北方各省的张一元茶庄，是一家已有 80 多年历史的老字号。解放前，北京盛传张一元茶庄创办人张文卿曾用一元钱买下一张黄河奖券，因为中了头彩，发了大财，他就用这笔钱开办了张一元茶庄。其实并没有这样一回事，只不过是一些好事的人因见张一元发展很快，随意臆测罢了。

张文卿原本是安徽省歙县定潭村人，他父亲是一个农民，种有几亩茶田。张文卿十七岁时，就一边读私塾，一边随父亲下地干活，所以他从小就跟茶叶有了不解之缘。别看他人小，却很有志气，在和父亲一起种茶时，他就经常想，安徽是茶叶之乡，祁门茶、六安茶和黄山茶都名扬全国，我为什么不能利用这得天独厚的地理条件，创办出自己的事业来呢！

张文卿长到十几岁时，经人介绍到了北京，在一家茶店当徒。他认为实现自己目标的机会来了，就利用在茶店学徒的有利条件，刻苦学习拼配茶叶的技术，研究接待顾客的学问。出徒后，又利用管账的便利条件，琢磨茶店的管理和经营，并广泛结交同行人士。在各方面条件都成熟以后，就辞去了茶店的差事，于 1896 年在花市大街路南，摆起了一个茶叶小摊。因为地处闹市，加之张文卿拼配的茶叶质量好，售价低，一开张便买卖兴隆，他的茶叶很受顾客欢迎。

小茶叶摊虽然买卖不错，但一遇上刮风下雨，就只好收摊，所以，张文卿一直想开个店铺。1900 年，张文卿听说茶叶摊后边的烟铺想关张，于是急忙托关系，找熟人，终于把这个烟铺的铺底倒了过来。这之后，他又重新装饰门脸，整理内部，并将三间门面油饰一新，为茶庄起名叫张玉元。其中“张”是张文卿的姓；“玉”是玉茗的简称，玉茗在《茶经》中是茶叶的通称；“元”字含有“一”的意思。二个字台在一起，表示茶庄是张家所开的一流茶庄。张玉元开张后，张文卿更加悉心经营，几年时间，张玉元茶庄便在北京小有名气了。

可是，张文卿并没有满足，他看到前门外大街一带比崇文门外大街和花市大街一带还要繁华，就想在这里做买卖一定能赚更多的钱。因此，就窥伺上了这一带的店铺。1908 年，张文卿终于买下了前门外观音寺路南的一个店铺，开办了张一元茶庄。“一元”取意“一元复始，万象更新”，象征买卖开市大吉，生意兴旺。三年后，张文卿又在前门外大栅栏中间路南开设了张一元文记茶庄。

为了拉买卖，和同行竞争，张文卿曾派人到别的茶叶店去探听售价，并买口人家的茶叶与自家的进行比较；为了同附近的汪正大茶庄争生意，张文卿曾派人去八大胡同妓院和管事的拉关系，并奉送给他们上好的茶叶请求“品尝”。在张文卿的悉心逢迎下，终于“感动”了那里的管事，将八大胡同的买卖从老字号汪正大茶庄的手中抢了过来。为了使张一元的茶叶质量优于同行，而价格却相对低廉，张文卿曾在 1925 年，亲自到盛产茶叶的福建开办茶场。在这里，张文卿不但可以根据门市需求薰制各种特殊风味的茶叶，而且可以减少中间环节，降低成本，使张一元茶庄的同等级茶叶，比别的茶叶店卖得便宜，但利润却比别的茶叶店大。

张文卿死于 1931 年，黄河奖券是在“七七事变”后才搞起来的，这时张一元茶庄已经经营了二三十年，并且张文卿也早已不在人世。所以，张一元茶庄根本不是张文卿靠花一元钱中头彩办起来的，而是张文卿从一个小茶摊

经过多年苦心经营，一步一步发展起来的。

王星记扇庄和舒莲记扇庄

杭州王星记扇庄（现已改为王星记扇厂）是一个已经有百年历史的老字号，它制作的各种纸摺扇和檀香扇不仅在国内有名，也被海外侨胞和国际友人视为艺术珍品。

王星记的创始人叫王星斋，祖父利父亲都是扇子工匠。他很小的时候就跟着父亲学习制扇技艺，加上他心灵手巧，勤学肯干，二十几岁就成了杭州城内一名著名的制扇工匠。

当时，杭州城内最大的扇子庄是舒莲记。舒莲记的创始人舒青莲最初是一个小摊贩，因为善于经营，生意逐渐发展，到光绪十六年（1880年）终于开起了扇子庄。门市兼带作坊之外，舒莲记还通过发料加工、收购成品、半成品等方式，控制一部分中小制扇作坊。后来成为王星斋岳父的陈益斋所开设的贴花制扇作坊，就是专门为舒莲记扇庄加工制作高级泥金花扇的。

王星斋学成手艺后，曾在杭州三圣桥钱部记扇子作坊当工匠。钱部记扇子作坊靠近陈益斋开设的制扇作坊，陈益斋见王星斋老实厚道，能吃苦耐劳，而且年轻的就掌握一手制扇绝艺，遂把自己的大女儿陈英配给王星斋为妻。陈益斋一家人都是贴花能手，贴花是加工制作高级泥金花扇面的主要工序，陈英从小就随家人一起学习制作扇面的技术，所以做得一手好泥金扇，贴花洒金，技艺极高。因此婚后王星斋不再替别人做工，而是在岳父的帮助下，和妻子一起开设了一个制扇作坊，一面制作，一面出售。

若想生产出叫得响的工艺扇，除要求制作技艺精良之外，还要求选料好，所谓“精工出细货，料好夺天成”。王星斋是制作高档黑纸扇的高手，陈英是制作精美工艺扇的巧匠，夫妻二人均掌握制扇业的关键技术，加之选料认真，制成的扇子独具一格，因此不但销售快，而且价格也较同业为高。为了扩大销路，1893年前后，王星斋在上海城隍庙开设了一个季节性的扇子小店，每到夏季，就运几箱自己作坊制作的纸扇去上海售卖，很快受到文人雅士的赞赏，他们制作的高级花扇还传入宫廷，并被称作“贡扇”。

王星斋作坊制作的“贡扇”出名后，京津一带的客商纷纷前来订货，产品供不应求。王星斋遂雇工招徒，扩大生产，扇子作坊很快就发展成为一个中型制扇工场。这时，制扇业务主要由王星斋的妻子陈英掌管，他本人则于1901年去到北京，在杨梅竹斜街开设了王星斋扇庄。为了满足市场需求，而又不大量占压成本，王星斋采取成批向农村收购扇骨、扇坯等原料的办法，质量上乘的，留给自己的工场加工出售，质量较次的，则转卖给其他同业。成品除由自己工场加工外，还通过发料加工，预付货款，收购半成品、成品等方式生产，质量好的，加上自己的牌号出售，质量稍差些的，就转卖给中小城市的零售店，但不准挂自己的牌号。通过这些方式，王星斋扇庄很快就和当时著名的舒莲记及另外一家名叫张子元的扇子庄齐名，并称为杭州扇业三大名庄。

王星斋扇庄兴起之时，正值舒莲记扇庄鼎盛之期。舒莲记者板舒青莲见王星斋在北京开设扇庄后，产品受到达官贵人欢迎，业务大有压倒自己的趋势，就运用字号老、名气大、资金雄厚等优势，与王星斋展开了竞争。他一面利用传统的进销关系，控制杭州几家著名的制扇作坊，以保持其名扇的垄断地位，一面和权贵拉关系，以取得官家的支持。为此，他大兴土木，在家中修建了桂花厅和鸳鸯楼，经常宴请当地的名流，并于光绪三十年（1904年）

捐银千两买了个道台官衔。因为采取了这些措施，官府所需的扇子几为舒莲记所专销，王星斋只得放弃高级花扇，改为生产面向一般市民的黑纸招扇。因为这种黑纸扇经久耐用，而且浸水不走样，很受市场欢迎，王星斋才得以维持下来，而这种黑纸扇后来竟成了王星记扇庄传统名扇中的一个最主要的产品。

光绪初年，王星斋在北京病故，其妻陈英只得带领当时只有十一岁的儿子王子清往来于北京扇庄和杭州制扇工场之间勉强支撑。清室退位后，主要供应宫廷和士大夫玩赏的杭州名扇销路骤落，王星斋扇庄和工场的业务更加难以维持了。

1927年大革命后，工商业开始复新。从小经受磨练，十四五岁时已能独自在北京处理扇庄业务的王子清很想借机重振父业。他一面钻研国际市场上畅销的日本扇子和法国扇子的特色，借以改进中国扇子的制作，以期打入国际市场：一面认真研究国内需求的变化，以期重振国内市场。同时他认为，在国内经济中心南移的情况下，要想重振扇业旗鼓，就必须在著名扇子产地——杭州城市设立门市，而要在杭州设立一个象样的门市，还必须和自己的老对手舒莲记展开竞争，并把它压倒，否则业务很难开展。恰巧这时舒莲记扇庄的老店东舒青莲已经去世，他的子孙吸食鸦片，挥霍无度，且正在为争夺家产闹纠纷，致使营业每况愈下，负债累累。王子清认为这是一个开展业务的大好时机，遂托亲靠友，在杭州太平坊大街租了四开间门面一处，准备在舒莲记扇庄的对面开设一个扇子庄。因为要避他父亲的讳，新扇庄取名王星记，以三星为商标向政府注册，并于1929年春正式营业。

为了战胜舒莲记扇庄，王子清不惜重金，采用当时最新的款式装修门面，除玻璃橱窗外，还装饰有霓虹灯。入夜后霓虹灯闪烁，玻璃橱窗中陈列的各种品式花色传统名扇耀眼生辉，行人为之止步。此外，还利用报纸杂志、日历、电影、幻灯，以及公共场所进行广告宣传。而对面的舒莲记却始终保持着石门高墙的老样子。顾客上门，王星记为了争取回头客，殷勤接待，曲意奉迎，惟恐得罪；舒莲记则自恃牌子老，名气大，对于上门的顾客爱搭不理，致使过去的老主顾纷纷掉头进了王星记的店堂，遂让王星记占了批发门市的上风。

1929年，杭州举行西湖博览会。王子清认为这是进一步打开内外销的大好机会，于是一面挑选各档精制名扇参加陈列竞赛，一面编印王星记名扇品种价目专册向有关单位散发，同时雇用外语翻译，招徕国外来客上门参观选购。因为注意宣传，在博览会期间，王星记的扇子被抢购一空，还接到国外两年订货。为了进一步扩大销售，王子清还采用了介绍生意按成交额提成的奖励办法，无论是汽车司机，人力车夫或旅馆服务员，凡是为王星记介绍生意的，都可按成交额的5%或10%提取佣金。而舒莲记却仍墨守陈规，不思进取，最后终于被王星记击垮，而王星记也就成了杭州扇业中唯一的名

韩荣贵和韩复兴板鸭店

南京韩复兴板鸭店是中国著名的老字号，早在 1910 年清政府在南京举办的“南洋劝业会”上，它生产的板鸭就获得过金质奖。南京是板鸭和盐水鸭的著名产地，在明代就以生产板鸭和盐水鸭而闻名，当时生产板鸭和盐水鸭的作坊不下数百个，为什么独有韩复兴得了金质奖，而且至今有名？这和它的创始人韩荣贵善于经营有关。

韩荣贵是光绪年间从河南逃荒来南京的贫民，回族，最初在水西门外替别人喂养鸭子。他省吃俭用，下力苦干，积攒下几个钱后，就在这一带挑卖鸭子。他见生产板鸭和盐水鸭本小利大，可以随产随销，既不需要很多资本，又可以很快周转，遂决心开设一个板鸭店，一面生产，一面销售。韩荣贵很注意店址的选择，他看到仓巷是当时城北到城南必经之路，来往客商较多；而且这里又是回民的聚居点，鸭毛行多，有几十家上海客户驻庄在这里，这些人花钱随便，还要应酬送礼，是自己最可靠的潜在买主，就雇请两位加工鸭的师傅，在这里开设起韩复兴板鸭店，果然生意十分兴隆。

韩荣贵得手后，又选择夫子庙开了个板鸭店。韩荣贵为什么要选夫子庙为店址呢？原来当时夫子庙是南京最繁华的去处，鸭子的需求量大，而且清朝的贡院也设在这里，每年都会有一批各地的考生汇集在这里，他们除了自己要品尝南京的特产——板鸭和盐水鸭之外，还会带一些回到家乡去送礼，这可是个扬名的好机会，韩荣贵决定在这里好好地干上它一番。

韩荣贵的决策果然非常正确，他的板鸭不但畅销，他的盐水鸭还获得了“桂花锦”的美名。由于考生们的宣传，韩复兴名声大振，每年新板鸭上市之际，官府都要从韩复兴精选一批用五彩丝线包装的“贡鸭”进献给皇上品尝。韩复兴和“御用”挂上钩之后，它的买卖就可更兴旺了，产品不但行销全国各地，还远销香港和东南亚。抗战胜利后，韩复兴已扩展到七个分店，分别由韩荣贵的六个儿子经营，在南京市八家大店铺中，韩复兴板鸭店名列魁首。

韩复兴之所以能长兴不衰，还在于质量上乘。根据韩荣贵的养鸭经验，催肥的最好饲料是小鱼虾、河蚌、螺丝和稻谷。喂稻谷的鸭，宰杀加工后味道好，而且肉白细嫩；如果喂杂粮米糠、则鸭肉黄粗，有腥味。为了保证“白油板鸭”的风味，韩荣贵在业务扩展后，便在水西门内韩家苑自建了一个有几亩水的鸭棚，经常饲养二千只以上的毛鸭，并且严格遵守传统的“鸭要肥，喂稻谷”的饲养方法。因此他家生产的盐水鸭“皮白而细，肉肥而嫩，油多而鲜”；他家生产的板鸭“皮白肉红骨头绿”，都是受市场欢迎的上品。

慈禧太后和天义常

天义常又名叫葡萄常，是北京一家生产料器的老字号。天义常生产的料器葡萄不仅远销美洲、欧洲以及东南亚等地，也曾是进贡清宫的贡品，天义常这个字号，就是慈禧太后“赐”给的，因为它生产的料器葡萄远近闻名，创制这种葡萄的业主又姓常，所以人们又把这家店铺称作葡萄常，而它本来的店名反而不像前者那样响亮了。

葡萄常的创始人姓常，单名叫在，蒙古人。大约在道光年间（1821—1850年）清室在蒙古的王族中选了一个公主为妃，在公主远嫁时，常在也跟随公主一起来到北京，并住在正蓝旗的蒙古营里，靠宫廷发放俸禄维持生活。太平天国运动兴起后，清廷因为财政入不敷出，停止了旗人的俸禄，常在只得从蒙古营搬了出来自谋生路。他多方设法，始终没有找到适合自己的谋生手段，正当常在为寻找生计而发愁的时候，几个为泥人和泥葫芦而争吵的小孩子引起了他的注意。他灵机一动，心想自己何不也做些泥人、泥葫芦来售卖？这些玩艺儿既不需要什么成本，又是自己的所长，很适合自己既无资金又无店房的现状。这一决策，改变了常在的人生道路，使他在近代商业史，特别是近代手工业史中，占据了一席之地。

常在回到家中之后，就寻找工具，然后到一座破砖窑里挖了一些泥上带回家中。他从小就喜欢做些小玩艺儿，加之心灵手巧，所以制作的泥人、泥葫芦又快又好。他还做了些泥葡萄珠，然后把它们用细篾儿穿成串，再涂上些颜色，虽不像真葡萄那样水灵，远远望去倒也有些逼真，不仅小孩子喜欢，一些大人也赞不绝口，销路还真不错。

虽然如此，他制作的泥玩儿毕竟是初级产品，登不上大雅之堂，也卖不上好的价钱，因此常在有了一些积蓄之后，他就设法买了些烧制玻璃的原料、颜料，以及使用的坛坛罐罐等器皿，并在自己家中砌了个火炉，然后烧制起料器葡萄来。因为他烧制的料器葡萄非常逼真和惹人喜爱，所以一拿到市场，很快就被人们抢购一空。常在日夜围着火炉烧制，产品仍然供不应求，不少人只好找到常在家里坐等，使常在制作的葡萄身价陡增，闻名前来常在家定购葡萄的人越来越多。

1894年农历十月十日，是慈禧太后的六十岁大寿，她准备在新建的颐和园万寿山为自己祝寿。左右及大臣为了讨慈禧欢心，挖空心思搜罗各种奇珍异宝，常在也被通知要专门烧制些料器葡萄上贡给“老佛爷”祝寿。当慈禧被宫娥、太监像众星捧月般地簇拥到戏台前时，台上早已放满各种作为寿礼的珍宝和工艺品。看惯了奇珍异宝的慈禧对这一切都没有放在眼里，只是悬挂在戏台前的料器葡萄引起了她的注意。因为十月的北京已是深秋，万木凋零，能在这时看到水灵灵带有绿叶的葡萄，自然会使她又惊又喜，她满脸带笑地说：“我的生日真吉利，这个时节还能吃到新鲜葡萄。”说完就让人去摘一串来给她吃。

左右的人一听慈禧要吃料器葡萄都慌了神。一个大臣赶快双膝下跪，一面叩头，一面告诉慈禧这种葡萄吃不得。慈禧一听勃然大怒，那个大臣知道慈禧是误解了自己的意思，赶快战战兢兢地补充说，“这些葡萄是假的。”慈禧听后怒气虽然小了些，仍然不肯相信，她问：“假的？为什么那上面还挂着霜呢？”左右的人为了使她相信，赶快叫人摘下一串葡萄传到她的面前，慈禧用手碰了碰，确信真是假葡萄后，便问这是谁做的，左右赶快回答：“乃

蒙古贱人常在，为祝老佛爷的大寿进的贡品。”慈禧让传常在进来问话，当不知是凶是吉的常在战战兢兢地来到慈禧面前时，慈禧夸奖他，说：“你的葡萄做得好，跟真的一样。”又问：“你有买卖吗？”常在回答说没有，她就说，“那就赐你一块匾，做你的买卖去吧。”

常在传进宫之后，全家人都非常焦急；常在还没有回来时，已有快腿的人前来常家报喜，全家人这才转怕为喜，为今后能有个正经字号的买卖而高兴起来。不久，皇宫里为常家送来一块一米长，半米宽，黑底金字，写有“天义常”的匾牌。这块慈禧太后“钦赐”的匾牌一挂，常家的葡萄更加有名了。不仅国内各地的客商纷纷找上门来购买，巴拿马、荷兰、英国、印度尼西亚等国的外国商人也积极前来洽谈生意。常在为了感谢慈禧的恩赐，后来又精心制作了一批料器葡萄、料器葫芦等物送进清宫，其中有一套“子孙万代”的葫芦，至今还保存在故宫博物院内。

常在不仅善于制作料器葡萄，也善于制作各种禽兽的料器眼珠。据她的嫡亲孙女常玉龄介绍，一张普通的虎皮，只要装上常在制作的料器眼珠，虎眼就可一闪一闪的，如同真的一般。他在给慈禧进献料器葡萄和料器葫芦时，也进献了一批料器眼珠。

张裕葡萄酒

张弼士（1840—1916年）是著名的华侨大企业家，他所办的企业取昌裕兴隆之意，大多冠以“裕”字，如张裕、裕和、裕兴、裕易、万裕易、福裕、裕盖等。闻名中外的山东烟台张裕葡萄酿酒公司，是他投资兴办的企业之一。

张弼士是广东大埔县人，十六岁只身远走南洋谋生，当过杂工、矿工及华侨商号的伙计和经纪人，一家华侨酒店店主见他为人正直，精明肯干，遂把女儿嫁给了他，这位店主去世后，由他主持店务，所以他对酒十分熟悉。

经过三十年的努力，张弼士兴办的企业已遍及印度尼西亚、新加坡、马来西亚等地，成了拥有几十个企业、共有资财 8000 万两银的富商。他致富不忘祖国，曾暗中出资 20 万两资助孙中山革命。清廷也很重视他的才干，先后委托他出任过驻外使节和国内的官职。但他并不醉心于仕途，仍把主要精力放在办实业上。他认为自己“身为中华族，当效力于中华民众”，因此把大量资金调回国内，以便实现“实业救国”抱负。他先后在国内创办了机械、矿业、航运、农垦、酿酒、玻璃制造等各种企业，其中以张裕葡萄酿酒公司投资最多。

张弼士所以肯投资白银 350 万两，在烟台兴建远东规模最大的葡萄酒酿造厂，并不仅凭爱国热情或一时的感情冲动，而是经过认真地调查和反复论证的。1871 年，张弼士在巴城应法国总领事邀请赴宴，席间对法国名酒白兰地赞不绝口。法领事说中国的烟台适宜种植葡萄，也能酿造同样的美酒，当过酒店老板的张弼士虽然跃跃欲试，想在烟台办一家酿酒工厂，但是未经实地调查，不肯轻易采取行动，只是把这件事默记在心中。二十年后的 1891 年，当时任清廷督办铁路大臣的盛宣怀电邀张弼士北上烟台，会商兴办路、矿事宜，张弼士遂趁机对烟台地区的投资环境作了一番认真的考察。在认定这里的土壤、水质、气候等自然条件都适宜于种植葡萄和酿酒后，仍不放心，又取当地样土分送法、意两国专家化验，证明确是种植葡萄的理想土壤后，才决定在此建厂。在通过盛宣怀的关系，向北洋大臣直隶总督府申请开设张裕酿酒公司，专利十五年，免税三年获得批准后，开始动手建厂。

为了收到更好的经济效益，张弼士不惜重金，把张裕酿酒公司办成为集工农商为一体的现代化企业。工厂占地 60 亩，主要厂房面积 1900 多平方米，此外还有铁工厂、木材加工厂、玻璃厂等为酿酒服务的附属工厂。酿酒设备是从法、意、德、奥等国购进的。酒瓶本来准备从上海或国外购买，后来张弼士觉得长途运输不便，而且成本高，利益外流，遂决定从国外引进“法式、德式、日式熔炉各一”，自设玻璃工厂，除向本厂供应酒瓶之外，还能生产平板玻璃及各种玻璃器皿、试管等供应市场。这样，张裕酿酒公司每年不仅可以节省掉大量购置酒瓶的开支，还可以通过销售玻璃制品盈利。

原料取自自设的五个葡萄园，葡萄园共占地四百余亩，遍布东山和西山。葡萄是从国外引进的优良品种，先后引进九十余万株，一百多个品种，经过不断筛选，最后定值二、三十万株，九十多个品种。葡萄园实行科学管理，土壤改良，肥料施用，品种选育，病虫害防治直至采摘都有一套严格的管理方法。不同品种葡萄生长的结实、收获情况，要有详细记录，作为改进栽培的依据。葡萄结实实行人工控制，使其含糖量合乎酿酒要求。葡萄剪收前要先行化验，然后分类剪取。所有这些，在当时的中国都是首创。因为实行严格的科学管理，不但降低了成本，也保证了工厂有充足的优质原料。

白兰地本是“洋酒”，引进后若想达到国外水平，还必须从国外引进酿造技术。为此，张弼士在决定筹办酿酒公司后，立即开始寻找合格的酒师。他聘请的第一位酒师刚到上海，忽因拔牙死去。第二位酒师技术不灵，是个骗子。第三位酒师是奥地利人，名叫哇务，他虽然对张裕公司有所贡献，但对于酿造技术却一直保密，张弼士多次派人想向他学习，都没有成功。哇务告老回国后，介绍一名奥地利男爵，名叫拔保的人来张裕担任酒师。拔保在每次配酒发酵时，都要把旁边的人全部支走，因此张弼士想掌握全部酿造技术的愿望一直无法实现。因为酿造技术操在外国酒师手中，张裕公司只能对他们百般迁就，后来拔保虽被奥国委任为该国驻烟台的领事，仍兼任张裕公司的工程师。1914年第一次世界大战爆发后，拔保奉调回国。公司改聘一名叫做巴狄多奇的意大利人为酒师。公司对巴氏百般迎合，多方照顾，企图从他那里学到酿造技术。如，巴氏嫌厨师不好，公司立即为他从北京东交民巷请了新厨师，巴氏嫌地毯太旧，公司立即电告天津代理人购买，由于公司对巴氏曲意供奉，终于使他在酒后吐露了真言，张裕公司这才掌握了全部酿酒秘诀，而当时，公司成立已经二十多年。

美酒酿成之后，如何使它顺利地转化成为顾客口中的消费品，这也是张弼士花费心思认真考虑的一个重要问题。他的第一步安排是建立起一个灵活而有效的销售网。公司在上海、广州、哈尔滨各设一个分公司，分管华中、华南、华北的销售业务。此外，还通过优惠的条件和严格的契约关系，在各大商埠遍设代理商。因为产品好销、条件优惠，虽然有许多严格要求，各商店仍然乐意承销。第二个安排是广告宣传。平日除了在报纸、车站、码头以及其他繁华之处张贴张裕酿酒公司的广告外，还利用节假日出动流动宣传车进行招徕，并以向围观群众赠送一两装白兰地酒的办法扩大影响。对于大量消费酒的餐馆、酒楼，则采取分赠特制杯和餐具的办法进行宣传。

对于国外市场，除了在乌兰巴托、汉城、东京、曼谷、巴城，新加坡等地设置代理商外，还通过散发精印小册子、传单、印电版名人题词的办法进行宣传。宣传的内容则注意迎合消费者的心理，强调白兰地祛病补身作用，有益于健康。因为张裕的白兰地和葡萄酒品质优良，加上宣传、经营得法，不仅畅销南洋各地，而且远销美洲及俄罗斯等国。

1915年，张裕所产的白兰地在美国旧金山举行的巴拿马国际商品赛会上获得金质奖和最优质奖。喜讯传回，年逾古稀的张弼士老泪纵横，他终于实现了后来居上，使中国产品成为世界名牌的夙愿。为了向世界显示中国造的“洋酒”也能成为名酒，他建议把金质奖章缩印在商标上，从此这种名酒就被称作“金奖白兰地”。

瑞蚨祥的发财秘诀

北京瑞蚨祥绸布店的创始人姓孟，祖籍山东章邱县，是孟轲的后裔。1870年左右，孟家四兄弟分家，第四房孟鸿升在山东济南开设了瑞蚨祥布店，后来孟鸿升的继承人孟洛川接管家务，把资金向北京等五十城市扩展，并派本家侄子孟觐侯开设了一家布店，因经营得法，生意发展很快。后来孟洛川同意孟觐侯的意见，拿出8万两银子，让他在北京筹办瑞蚨祥。孟觐侯即在大栅栏购置了房产，于1893年开设了瑞蚨祥绸布店。因为经营得法，瑞蚨祥很快就誉满京城，成为孟氏家族在全国开办的24家商店中最大的一家，并独居北京绸布业“八大祥”之首。

货源采购：

瑞蚨祥非常重视进货，并根据时代不同、季节不同、销售对象不同、顾客购买心理不同，制定不同的进货计划。

清朝的时候，主要顾客是达官贵人，所以进货以七霞缎、墨本缎、青素段、宁绸、礼服呢等为主。民国以后，原来不出家门的夫人、小姐纷纷走出深宅大院，光顾商店亲自购货，针对这一情况，瑞蚨祥立刻把绸布店的二楼，辟为专门接待她们选购物品的场所，所备货物主要为各式各样的花布、丝绸和高档西洋呢绒。1926年国民党迁都南京，北京的许多官僚、富户也随之南迁，社会购买力下降，瑞蚨祥制定了以进价低的各色花布为主的购货计划。抗日战争胜利后，国民党接收大员和投机商都热衷于购买皮货，瑞蚨祥又迅速将经营重点转向皮货，以适应形势的需要。

当时瑞蚨祥的丝绸和洋货主要从上海采购，驻上海的采购人员在与各大公司及洋行的有关人员交往中从不吝惜费用，经常请他们吃饭，并常送一些小礼品，因而和他们保持了密切的关系。所以各公司每次来了新货，都先让瑞蚨祥挑选，然后才通知其他客商。常常在其他同行尚未见到这种新产品的时候，瑞蚨祥已开始高价出售了。

皮货主要是派人去产地张家口采购。出于瑞蚨祥购买量大，购买品种多，所以每年交易季节，交易站都等瑞蚨祥的采购员到后，才肯开盘。另外，瑞蚨祥还和各地皮货商预先签订第二年进货的合同，从而控制了高档和稀有皮货，使同行很难买到。这样各种优质的皮毛，就源源不断进入瑞蚨祥的皮货店。

商品销售：

瑞蚨祥既有薄利多销的商品，又有高价出售的商品。该店很善于揣摩顾客的心理，认为买高档商品、稀有商品甚至“独门货”的顾客一般都是有钱人，他们为了摆阔，一般是不太考虑商品价格的。所以，不但进货时敢于花大价钱，而且出售时更是高价。对于一般商品，则采取薄利多销的方针。他们知道，这类商品的销售对象主要是一般平民，为了吸引更多的顾客，瑞蚨祥经常派人以普通顾客的身份，到其他绸布店去探听各种商品的零售价，然后再订出稍低的价格出售，从而造成瑞蚨祥的商品比别的地方便宜的声誉。他们还采取“买布放尺”的策略来吸引顾客，所谓“买布放尺”，就是顾客到瑞蚨祥买布，买一尺给一尺一寸，买一丈给一丈一尺。这种做法，为瑞蚨祥招徕了大批购买力不高的普通顾客。

对待顾客热情，也是瑞蚨祥招徕顾客的一个重要方法。顾客进店后，售货员马上过来热情招呼，并根据顾客的衣着和言谈话语，体察他们的心理，

尽量给以迎合。在介绍商品时，一般是先介绍中档的，如果顾客嫌贵，就拿价格较低的，反之，就拿价格较高的，同时要抓住机会推销积压品。因为售货员售货非常主动，经常把大批的货物摆在顾客面前，并且递茶送水，顾客一般都不好意思不买。

瑞蚨祥的经营者们深知，达官显贵是高档商品的主要购买者，拉住他们不但可以提高瑞蚨祥的声望，更主要的是可以从他们身上赚到更多的钱，所以，对待他们格外热情，而且还经常主动送货上门。对待“大宅门”的男女佣人，瑞蚨祥也十分殷勤，除了送给他们一些现在叫回扣的底子钱外，还经常拿些布头，鞋面一类的物品送给他们，以求他们在主人面前为自己行方便。为了拉住这些贵宾，每年春节还要请他们吃春酒。因为上层人士多喜欢到瑞蚨祥去采购衣料，以至北京出现了“头顶马聚源，脚踩内联升，身穿瑞蚨祥，腰缠四大恒”的口头语，说明已把“身穿瑞蚨祥”，看作是一件值得夸耀的事情了。

竞争手段：

瑞蚨祥刚一开业，便与同行展开了激烈的竞争。当时，前门一带已有不少布店，如祥义、成祥，瑞生祥、瑞林祥，谦祥益等都是它的竞争对手。为了创出瑞蚨祥的牌子，孟觐侯采取了一系列的有力措施：门脸装修一新、店堂布置得干干净净，商品薄利多销，服务热情周到。很快使瑞林祥、成祥等布店败下阵来，确立了瑞蚨祥的领先地位。

有一次，瑞蚨祥为了讲排场，借了很多钱，但买卖又不十分景气，有人就想借这个机会挤垮瑞蚨祥。在他们的煽动下，债主天天登门要求瑞蚨祥还钱。为了渡过这个难关，孟觐侯请人制作了一些假元宝，堆放在店堂的条桌上，然后又四周和上层码上一些真元宝，并对前来讨债的人说：“先还小户，后清大户，每户都本息照付，我说话绝对算数。”同时又亲自到一些大债户家，请求他们给予支持。瑞蚨祥由于采取了这些措施，终于使债权人稳定下来才没有在这次危机中被人吃掉。

同行竞争，在争夺商业宝地上表现得更为激烈。谦祥益的股东，与瑞蚨祥的股东是同村同字，两家同属“八大祥”之一。谦祥益在天津、青岛，济南等地的业务都不亚于瑞蚨祥，甚至有些地方迁超过了瑞蚨祥。它在北京之所以落后的主要原因，是地势不如瑞蚨祥，因此总想挤进大栅栏。瑞蚨祥则认为，谦祥益在经济实力上与自己不相上下，如果让它在在大栅栏占有一席之地，势必要与它展开市场竞争，将要影响自己业务的发展，弄不好还可能两败俱伤，甚至被谦祥益挤垮。所以，最好的办法就是不让它挤进大栅栏，使它根本没有机会可乘。

一次，谦祥益看中了大栅栏西段的一块地皮，打算买下来。瑞蚨祥知道后抢先在西段开设了瑞蚨祥绸布店，使谦祥益的计划没有能实现。时隔不久，谦祥益又打算买大栅栏中段的一块地皮。孟觐侯闻讯，急忙托人将这块地皮连同它的车场一起买到手。并开设了鸿记皮货店和鸿记茶店。后谦祥益又看中了“庆乐戏院”一带的地皮，便悄悄地与卖方谈妥地价，即将成交时，孟觐侯又得到了消息，便四下奔走，千方百计地阻止谦祥益购买。因为得到信息太晚，虽然做了努力，却没有成功，于是他用高价买下了“庆乐戏院”前面的一块地皮，并让人转告谦祥益：“如果在这块地皮上开别的买卖，瑞蚨祥可免费提供前面的地皮使用；如果是开设布店，瑞蚨祥就在前面这块地皮上盖房子，将道路堵死。”这一招果然灵，谦祥益只好忍气吞声放弃了原来

的打算，使瑞蚨祥在这场地皮争夺战中，取得了最后的胜利。

亨升久和“回京鞋”

清朝光绪年间，山西省寿阳县有一个名叫苏晋亨的人，因为对于制鞋业务很熟悉，就发挥所长，想找个适宜的地方开个鞋铺。太原是山西省会，来往的客商较多，遂决定把买卖开在太原，又因为靴巷是鞋业集中的场所，这里虽然较偏僻，但是熟悉的人，特别是批量订货的人，都要首先去靴巷买鞋，遂请人帮忙，在靴巷找了一处铺面房。场地有了，给店铺起个什么名字呢？苏晋亨也很费了一番心思。他认为，起个吉祥而又响亮的名字，不仅自己心里痛快，也是招徕顾客的一个方法。想来想去，他觉得自己名字中的“亨”字就很不错，决定把它放入店名，为鞋铺取名为“亨升久”。这个名字一语双关，一来是祝愿苏晋亨自己“万事亨通，高升发财，久盛不衰”，二来是想用“亨通万里，步步高升，经久耐穿”来吸引顾客。一切准备停当之后，亨升久鞋店于清光绪二十四年（1898），在太原的靴巷开业了。

亨升久为前店后场，顾客可以在这里选购制成的靴鞋，也可以根据自己的喜好加工定做。为了拉住主顾，苏晋亨十分重视鞋店的信誉。他所聘请的师傅多是制鞋能手，所购进的原料都是上等材料，而且做鞋有严格的工艺要求，即使在产品供不应求的情况下，也决不降低鞋的质量，所以很快就取得了顾客信任，不但一般客商喜欢来这里批量采购，就是当地驻军的“武备鞋”，也有相当一部分承包给该店制作。就这样开业仅两年，亨升久就在靴巷的同行中崭露头角。

亨升久鞋店真正成为名店，并在中国商业史上占据一席之地，是因为该店曾为慈禧太后和光绪皇帝的随从兵制作“回京鞋”。1900年，八国联军攻入北京，慈禧太后慌忙挟持光绪帝逃出北京，“护驾”的御林军因为一路经宣化、大同，再到太原，靴子已经破烂。当时太原热闹些的大街，因时局动乱，已被随驾的官军和地方上的不法之徒洗劫一空，地处小巷的亨升久却因为地势偏僻，一时没有引起注意而幸免于难。当慈禧提出要为护驾的脚林军更换靴鞋时，恰巧亨升久为当地驻军定制的“武备鞋”尚未被提走，慈禧遂命人为随从的官兵“买”下了这批鞋。

因为亨升久制作的“武备鞋”穿着舒适，经久耐磨，慈禧从西安返回北京再经太原时，打算再从亨升久购买一批“武备鞋”，并赐名“回京鞋”。在慈禧身边侍候的太监、近臣，见“老佛爷”因为要回北京而心中高兴，就你一言、我一语地在旁边逢迎和讨好慈禧，还建议慈禧取“灰”“回”谐音之意，命令亨升久将“回京鞋”上的两条皮髻改为用灰绒布压条，慈禧高兴地采纳了这个意见。

从这以后，亨升久便远近驰名。后来，为适应消费者要求穿着利索的需要，该店又将高腰的“回京鞋”改为低腰，俗称“京鞞（音s）鞋”。因为轻便耐磨，深受劳动人民和武术界人士喜爱。现在，该店已改称太原人民鞋帽厂，并在钟楼街设有门市，但它生产的“京鞞鞋”一直是深受广大消费者欢迎的著名产品。

内明远的三部曲

坐落在崇文门外东花市路北的内明远，是北京花市大街一家老字号的回民饭馆，解放前，这里是北京一家著名的生熟牛羊肉铺。1956年公私合营后，该店归为饮食行业，不再出售生肉，但它传统的五香酱牛肉和五香烧羊肉都被保留下来，并一直受到顾客的喜爱。

内明远最初叫明远号，店址在朝外大街路南喇嘛寺口，创办人叫铁明英，是一位回民。大约在清光绪二十六年（1900）前后，铁明英为了养家糊口，东债西借，凑了点小本钱在朝外大街开设了一家人称“露晨行”的小面粉铺，取字号为明远号。现在的朝外大街车水马龙、熙熙攘攘，是个做买卖的黄金地带，但当时却比较冷僻。铁明英是个精明的人，很懂得店址对业务发展的重要，无奈他当时本小力微，能有个门面维持住，已经是很不容易了，哪里还能再奢望其它呢！在铁明英兢兢业业地操持下，小小的明远号不但经受住了大粮店的排挤，而且后来还增加了卖生牛肉的业务。他自宰自卖，苦熬苦撑，终于有了一点积蓄，有可能实现他多年来一直想选一个好些的店址，以求业务能有较快的发展的愿望了。

1913年，铁明英在亲友的帮助下，在崇文门外东花市东口路北（现在的内明远东边一点）找到了一间铺面房，将买卖迁到了这里。他看到卖肉比面粉买卖好做，决定不再售卖面粉，改为专营生熟牛羊肉，上午卖生肉，下午卖熟肉。这样不但和顾客的消费习惯相吻合，而且在当时没有冰箱的情况下，上午卖不掉的生肉可以在下午制成熟肉，免得变质。经营项目确定了，给买卖起个什么字号呢？他想，明远号为今天的业务奠定了基础，字号应该保留，但辽应有较大发展才是，所以应该有所变动。“明”字取自铁明英的名字，不能改；“远”字寓意前程远大，也不能改；所以就将最后一个“号”字去掉，将字号改为“内明远”，因为该店是从朝阳门外大街迁到东便门内营业之故。铁明英盼望自己开设的店铺能在东便门内有一个前途远大的发展。

如意算盘打起来虽然容易，真正要实现，必须花费一番苦功才行。东花市一带确实是一个做买卖的好去处，比当时的朝外大街要热闹、繁华多了。然而铁明英喜欢在繁华的地段做买卖，别人也喜欢在繁华的地段做买卖，这里店铺一家挨一家，在内明远的前后左右，仅牛羊肉铺就有七八家之多。所以内明远要想得到发展，就必须有一套战胜同行的本领。多年的经营经验使铁明英认识到，战胜同行的最大法宝，是顾客信任。自己是个卖肉的，争取顾客信任的最好方法，一是东西好，二是份量足。只要能做到这两项，准能在这里站稳脚跟，并战胜周围的同行。

为此，他决定内明远所出售的羊肉一律要选用西口大羊，因为这种羊膘肥体大，肉质鲜嫩。出售的时候，他规定，无论是谁站柜台，都绝不准缺斤少两，自砸招牌。他认为那种“跑砣纳油十四两”的作风是不足取的，顾客见秤砣高高上翘，甚至都使秤砣滑下来了，还往秤上再添，可回家一秤份量不足，这样做买卖虽能一时沾点小便宜，却长久失去了主顾的信任，买卖绝长不了。他不但要求内明远份量足，还要求“一刀准”，肉要切得“漂亮”。所谓肉要切得“漂亮”，就是一刀下去，肉要切得肥瘦相当，不仅使正在买肉的顾客看着满意，剩下的肉还要让后来的顾客看着不错。

为了降低成本，又有足够的上好羊肉供应门市，铁明英每年六七月份成批从德胜门马甸或京东夏垫等处购进西口羊，因为这时的羊正处于膘瘦、价

低的时候。铁明英收购到羊后，放到城郊的农户家中寄养，因为这些农户只要羊粪，可以用羊粪代工钱，因为羊吃的青草遍地都是，不需要其他费用。秋后草枯叶黄，这批羊已个个肥大，而这时正是卖羊的旺季，于是随卖随往城里赶，羊肉既新鲜，成本又较低，所以很快内明远的生羊肉就在崇文门外一带出了名。就这样，铁明英希望自己的铺子有所发展的愿望，终于以货好价实的经营方法实现了。

内明远在北京城出名，成为著名的生熟牛羊肉铺，是在 20 年代初期，铁明英的儿子铁永旺主持内明远业务的时候。当时不少顾客宁肯在内明远的门外等候这里的酱牛肉和烧羊肉出锅，也不愿去附近的店铺购买价格较便宜，而且是刚出锅的熟肉。原因何在呢？原来是内明远创制了独家经营、风味独特的五香酱牛肉和五香烧羊肉。这种酱牛肉和烧羊肉的发明人是铁永旺。他为了使内明远能和当时一些著名的牛羊肉铺并驾齐驱，反复琢磨和改进制作熟肉的方法，经过多年的努力，终于研究出一套科学制做酱牛肉和烧羊肉的“秘方”。内明远严格按照自家的“秘方”操做，选料精细，火候适宜，烧制出的熟肉气味芬芳，味美适口，很快得到顾客认可。当时大家公认，北京城“锅口好”的烧羊肉，除了月盛斋之外还有四家，那就是东四的白魁，东花市的内明远，西单的恒瑞号和东四南干面胡同的内张羊肉铺。内明远出了名，它的销售量自然要相应增加，一般每天要卖 20 只羊，这在当时可是一个不小的数目。内明远生意兴旺了，它的门面也相应扩大，由一间变成三间门面，这在当时的牛羊肉铺中，已是不多见的大买卖了。

丁德山和东来顺

一提涮羊肉，人们就很自然地想到北京的东来顺饭庄。下面我们就来谈谈这个具有传奇色彩的老字号的发家史和它的生意经。

1903年春天，原为八旗练兵场的王府街北端，改成每天开放的市场，因为它地处东安门的东边，所以被称作东安市场。东安市场开放后，很快就聚集了大量的商贩，市场一天天的繁华起来。有一个年轻人看出这里是发财致富的好地方，就设法挤进这里来摆一个小摊。他叫丁德山，是河北省沧县人，回族，家住北京东直门外二里庄。他还有两个弟弟，父亲原是个小贩，光绪末年因病故去，兄弟三人只好靠从城外挖些黄土进城叫卖来维持生活。因为不能糊口，丁德山就向一个本家借了几块银元，又向朋友借了手推车、条凳和木案等简单用具，开始在东安市场内摆起摊来，主要是卖豆汁和养麦面拍糕等食品。因为待人和气，并且很注意食品卫生，慢慢地受到了顾客欢迎。

为了多挣些钱，兄弟三人除每天在东安市场内，早出摊，晚收摊之外，还在城内各处赶庙会。每年一到春节，就赶到厂甸去摆摊，为了占住摆摊的摊位，常露宿在寒冷的街头。就这样经过三年的惨淡经营，随着东安市场的兴盛，他们的生意也有了发展。后来又增添了玉米面贴饼子和米粥，手里逐步积累了一点资本。这期间，丁德山结识了许多朋友，其中有一名是当时在东安市场里颇有势力的大监，在这位大监的支持下，1906年，经过地方官厅许可，丁德山在原来摆摊的地方盖起了一个棚子，挂出了“东来顺粥摊”的招牌。

1912年，袁世凯在北京发动兵变，放火烧了东安市场，东来顺粥摊的小棚子也被烧得精光。然而，丁德山并没有灰心，他求救于亲朋好友，在朋友的帮助下，建造了几间瓦房，同时增添了爆、烤、涮羊肉，并将原来的“东来顺粥摊”，改名为“东来顺羊肉馆”。买卖虽然是做起来了，但由于资金短缺，常常周转不灵，丁德山担心供货单位知道情况后不愿赊账，就想出了一个装富的办法，他把黄土装进麻袋，伪装成大量的存粮，用黄土泥捏成铜元的造型，用红纸包好，擦在银柜后面，扮出一副资本殷实的样子。他这一招儿还真灵，粮店和羊肉铺见东米顺资金充裕，都争着赊货给丁德山，解决了丁德山奖金短缺这一难题。

随着营业的不断发展，丁德山在经营方面也更费脑盘了。他想，店内需求的羊肉愈来愈多，“肥水不流外人田”，向羊肉铺买羊肉，不是等于把一部分利润让给他们了吗？所以决定自己养羊。每年秋天，他从内蒙古成批地买进绵羊，并在东直门外买了几百亩土地租给农民去种，羊买来后，便交给自己的佃农去喂养，他只提供饲料，工钱用羊粪代替。到了冬季，羊喂肥了，涮羊肉的旺季也到了，他便将自家喂养的羊陆续屠宰上市。东来顺只选“上脑”、“三岔”、“黄瓜条”等鲜嫩的部位，而其余的羊肉都批给小羊肉铺。这样，东来顺从买羊、喂羊到卖羊肉，每一环节都能赚到不少的钱。据说，羊肉片的价格是买进活羊价格的二三倍。

丁德山认为，要想使东来顺在北京众多的羊肉馆中独树一帜，羊肉片切得好坏关系极为重大。当时，以前门外正阳楼的涮羊肉最出名，原因就是正阳楼有一位刀功精湛的切肉师傅，他能切出薄如纸张的肉片。为此，丁德山千方百计与这位师傅交上了朋友，并常请他吃饭，在一起聊天，不惜重金请他到东来顺帮工，传授技艺，很快就带出了几个徒弟。不久，东来顺的羊肉

片便可与正阳楼相媲美了。切出的肉片能隐约透出盘里的花纹，深受食客赞赏。

丁德山还有一个生意经：“穷人身上赔点本，阔人身上往回找。让他背着活广告，内外四城到处跑。”这充分表现在经济餐厅上。所谓经济餐厅，就是不设座椅，几位顾客同坐在一条长板凳上吃饭，饭食品种虽然简单，但经济实惠。1923年，东来顺把原来的瓦房改建成楼房；1928年，又购置了临近一家太平洋烟行的铺面房，扩建成三层楼房，东来顺的经营规模虽然扩大了，但它仍然在楼下保留了可容一百多人同时吃饭的经济餐厅。因为这里的原料主要是楼上“雅座”剩下的“下脚料”，已计算过成本，所以无论是饺子或馅饼，都肉多油大，主食和炒菜也比别的饭馆分量足、价钱低，因而吸引了许多食客。特别是那些拉洋车或排子车的，自己喜欢到东来顺的经济餐厅来吃饭不算，遇有外地旅客下了火车找饭馆时，他们还会主动把这些旅客拉到东来顺用餐，从而做了东来顺的义务推销员。

桐君阁一鸣惊人

“北有同仁堂，南有桐君阁”，本世纪初才创建的桐君阁所以能和已有三百年历史的老字号同仁堂齐名，是和它的创始人许健安经营有方分不开的。

许健安是四川巴县人，他自幼在当地的中药房学徒，又曾在善堂药局任职多年，对于中药业十分熟悉。1908年在四川省川东道巴县衙门附近开办自己的中药房时，为了能和当时的南北药房平分秋色，他首先想到的是要给自己的药房起一个能招徕顾客的名字。南北朝时期，南朝的医学家陶弘景在所著《本草序》中有这样一段话：“桐君，黄帝时臣。黄帝命桐君与丞彭同处方緡，尝采药求道，……著有《桐君采药录》。”许健安遂借用这位带有神秘色彩的中医药鼻祖之名，为药房取名“桐君阁熟药房”，其用意在于表明本药房系中华医药之正宗，以便后来居上，吸引更多主顾。

响亮而又古雅的名字已经有了，然而又到哪里去搜寻《桐君采药录》呢？要知道，一个著名的熟药房可是应该有一部自己的方剂书，并根据自己的方剂书配制出一批具有自己特色，而且疗效显著的中成药啊！上天不负有心人，正在许健安为这件事绞脑汁的时候，有人告诉他，广东药帮“壶中春”药师张荣发藏有一本祖传秘方，只要肯花钱，秘方有希望到手。许健安听到后大喜异常，遂不借重金托人从张荣发手中弄回这本秘方。这本秘方果然为桐君阁成为名药房立下了汗马功劳，它共收丸、散、膏、丹、片等各种中成药640多种，其中不少是疗效显著的古代验方，现在国家医药局定桐君阁绝密产品的“四川白药”，其配方就出自这本秘方。桐君阁名药“八大金刚”中的犀黄丸、安宫牛黄丸、苏合香丸、虎骨大络丸、局方至宝丹、定坤丹，也大多是在这本秘方所载古方的基础上发展起来的。正因为拥有这样一批疗效显著的丸药，开业不久的桐君阁很快就和四川已拥有200多年历史的熊长泰、伍舒芳药房齐名，人们不但把它和这两家著名的老字号相提并论，而且还根据它们的特色，编了“熊长泰的汤药，伍舒芳的膏药，桐君阁的丸药”这样一个顺口溜。

桐君阁的丸药疗效显著，另一个原因是因为他们重视制药选择上好的药材。许健安常说：“精选方能精制，精制方能高效”，并把它作为桐君阁的座右铭。因此在选购药材时，不是优质上等货色，价格再便宜也不收买，对于制作桐君阁拳头产品的药材更是如此。如局方至宝丹等有急救功效的药品，主药为贵重的牛黄。牛黄因为价格昂贵，一般药房不大注意牛黄的质量，桐君阁则规定，不是印度出产的上等牛黄不用，因此确保了药品的疗效。

能否选购到真正上等的药材，采购人员很重要，桐君阁的采购人员都是行家里手，他们仅凭眼观、手拈、鼻嗅、口尝，就能从药材的形、色、气、味中鉴别出真假优劣。解放后曾任全国药学会理事，当时被中药业称为“药王菩萨”的陈席璋，就是桐君阁的采购员之一。

迎合病家心理，以实物作宣传，是许健安为迅速跻身名店行列所采取的另一重要经营策略。桐君阁诞生时，重庆已有大小药号、药栈385家，并形成广东帮、江北帮两大派别。熟悉药行竞争内幕的许健安明白，在强手如林的药行中立足并非易事，而要想后来居上更是难上加难，他思索再三，决定采取出奇制胜策略，以实物作宣传，迅速扩大影响。

首先是门面装璜和店堂陈设要出奇制胜，不同凡响。桐君阁的门面装修

异常考究，上面悬挂着西康金丝猴、浙江火鸡、印度明月鸟，伊朗鸚鵡、内蒙北箭耆、北方鸿雁等珍禽异兽。店堂内设置有“珍奇部”，内有玛瑙、珊瑚、雄精，朱砂、雌黄，海龙、海马，尤涎香、温肺脐、绿毛龟、珍珠丹、紫贝齿、玳瑁等珍奇矿产、水产。因为异彩纷呈，行人驻足，因而顾客盈门，收到了先声夺人的经营效果。

此外，桐君阁还从东北大青山运来了十二头梅花鹿，从山西太和县购买来当地繁殖的白丝毛乌鸡，在药厂内圈养。每逢冬至前夕准备制作高级滋补品“全鹿丸”时，就挂牌通知顾客，定期当众宰杀梅花鹿一头；在制作治疗妇女经血不调的乌鸡白凤丸时，也是当众宰杀乌鸡。当众宰杀梅花鹿和乌鸡的作法，不仅引吸了大批人围观，取得了迅速扩大影响的效果，也给人以桐君阁货真价实，质量可靠的印象，所以开业不久，就吸引来不少其他老药房的顾客，使新生的桐君阁一跃而成为西南地区著名的中药店。

东升玉的招徕术

解放前，东安市场内有一个发迹很快的百货店，它就是东升玉。

1903年，北京王府大街北头开放了一个市场，因为它邻近皇城东安门，所以就以地为名，称为东安市场。从东安门外的甬道旁迁来了许多小摊贩，其中有一个小百货摊。小摊的主人名叫王鹤庭，当时年仅二十二岁，他原籍为山东招远县，几年前来到北京，曾在东四牌楼附近一家绒线包铺当学徒，后来自己摆起了一个小摊，在东安市场内经营针头线脑一类的小百货。因为经营得法，生意一天比一天好，王鹤庭手里渐渐地有了些资本，便萌发了开店铺做大买卖的想法。

1909年，王鹤庭约了几个先前一起学徒的师兄弟，共集资一千五百两白银，在东安市场正街租了一间铺面房，开设了东升玉百货店。王鹤庭等人看到，要想赚大钱仅靠“小打小闹”是不行的，必须做官绅富户的生意，而要做这些有钱人的生意，就必须进高档商品，须有大量资金才行。为了解决资金不足的问题，他们逢人便说自己腰缠万贯，平时处处摆谱，显出一副财大气粗的样子，因而取得了人们的信任，也使他们从批发庄赊货，从银号贷款，更容易了。而批发庄的赊货和银号的贷款，更使入觉得东升玉资本充足，是一家殷实的字号，所以在东安市场众多的小摊小店中，东升玉很快便鹤立鸡群，俨然成为市场内的大商店。

为了做“大买卖”，赚大钱，王鹤庭认识到必须以时髦货、高档货吸引大主顾、阔主顾，才能取得顾客的注目。所以，进货以高档新货、名牌货、洋货，甚至“独门货”为主，时兴品种也比南行要多。他们联系着一些技艺精良的家庭作坊，既能出样品，又能生产加工，使生产灵活，供货及时，花样不断翻新。此外，东升玉自己也加工一些特殊尺寸的商品。

为了巴结那些皇亲国戚、贵族豪富，东升玉做了许多的努力。每当这些人到店，沏茶倒水，热情接待，甚至对当差的、老妈子、佣人也不例外。来了新货、好货，总要派人送上门去。这样做，一是为了推销自己的商品，二是为了和他们拉关系。事实上，东升玉也确实从他们那里得到了关照。如1912年，东安市场毁于袁世凯的“王子兵变”。东升玉遭灾后，就曾受到了当时地位显赫的“世中堂”（世续，曾任清朝大臣）的特别关照，并临时借住在世宅的后花园。东安市场重建后，在其他一些店铺尚未恢复元气时，东升玉又抢先租得一个太监新建的铺面房，占据了更好的地理位置。

为了进一步招徕顾客，东升玉在这座三楼三底的小楼前竖起了一个两面蓝漆金字的冲天招牌，上写“东升玉广货庄”六个大字，人们在很远就能看见。门面全部用玻璃装修，也非常显眼，门口还站立有学徒，专门负责给来店的顾客开门，所以很能吸引那些喜欢摆谱的“贵客”。店堂内设有桌椅，“贵客”进门，可一面休息，一面挑选商品。

售货时，东升玉也注意利用王府、富户喜欢摆阔气，讲面子的特点，采取逢迎的办法进行推销。如，说这种货如何好，如何时髦，只有像您这样的贵人才配用这种贵货等，使对方不能不买。有时还主动上门送货，如一次，店里购进了一批名贵的金表，他们就拿了一块，来到了一个有钱的大宅门，先是跟人家说这种表样式如何新，质量如何好，最后又对人家说：“这种表只来了五块，恭王府买了两块，那中堂家买走了一块。这不，我赶紧给您带来了一块，问问您喜欢不喜欢？”当时，这人原本不想买表，但听了这些恭

维话，为了不失面子，显示自己的身份，连价钱都没问就说：“好，我买下了。”因为善于利用这些人比阔气的心理，使他们做成了不少买卖，当然也获取到丰厚的利润。

王鹤庭等人还知道，要想稳住那些长期顾客，就必须讲交情。所以，一些老供应主顾来店，不管买不买东西，都是热情接待。一次，一位与东升玉熟识的老主顾携太太到吉祥戏院听戏，让“听差的”把包存到了东升玉。王鹤庭闻讯，急忙放下手里的活，备好香瓜子、西瓜等食品亲自送到了包厢。当然，这种应酬并不收钱，而是为了增进彼此的交情，拉拢生意。名医赵炳南就是东升玉的老主顾，每次来店总受到热情接待。当东升玉的店员到他的诊所看病时，他也总是关照：“退牌子（挂号牌子）去！”以不收诊费表示回敬。

正是靠着这些方法，东升玉招徕到大批顾客，并很快出了名。

“供应总统府”的祥泰义

北京祥泰义的创始人叫韩邦泰，祖籍天津。八国联军攻占天津后，韩邦泰的父母兄弟都惨遭杀害，只有他一人幸免。因为没有了生活来源，他就和同族的兄弟韩邦祥、韩邦义合伙摆摊，卖些烟酒食品卖给外国人借以为生。与外国人做买卖，必须学会说外语，他们便硬着头皮学，一来二去还真的学会了和外国人交谈，其中尤以韩邦泰学得最好。三四年过去了，兄弟三人逐渐积累了些资本，便在法租界内的“法国菜市”附近租了一处店房，开设了一处专卖洋酒罐头食品的杂货店，并以他们三人名字最后一字组成店名，叫祥泰义。祥泰义的生意还真不错，店面扩大，职工增加，但韩邦泰总认为应该干得更好些，为此他常和堂兄和堂弟发生意见分歧，最后终于导致口角，于是他提出退股，并带着他分得的商品和两千块钱来到了北京。

韩邦泰又为什么主张到北京来做买卖呢？因为他经营的是洋酒，罐头以及其他舶来品，消费的主要对象除了外国人之外，还有官僚、贵族和大学教授、大律师等高级知识分子。北京不仅集中有各国的使馆、兵营、洋商、大饭店，还有众多的衙门和大学，而销售外国洋货、食品的商品却很少。他认为只要自己仍像过去那样坚持顾客至上的传统，真正做到货真价实，服务周到，肯定会有大买卖可做。就这样，韩邦泰独资经营的洋酒罐头食品店，在北京东单大街和东长安街十字路口的东南拐角处开张了。当时是清朝的宣统元年（1909年），店名仍叫祥泰义。只有一间门面，还是租的，除了售货之外，五位天津来的职工晚上还要在这里支床睡觉，所以货物只好大部分放在韩邦泰的家中。

买卖是开起来了，如何招徕顾客呢？韩邦泰采取的第一条办法是服务周到，让顾客觉得方便。为了便利地为顾客服务，他要求门市上的店员要认真学习外语，在他的要求和传习下，祥泰义的店员大部分都能用英语和外国顾客对话。为了方便顾客，和拉住长期主顾，他还采取上门送货的办法，对于一些比较固定的顾客，如驻京的各国使节、兵营、长期驻北京的外商以及大衙门、大宅门等，建立有利用购货本订货的制度，而且可以赊购。顾客的订货单到来之后，无论多么晚，他都要求照单配齐货品，并要亲自检点，生怕第二天不能按时送货或出现些许差错。为此经常忙到深夜，有时竟至累得晕倒在地上。进货也主要采取赊购的方法。因为韩邦泰在天津的老关系多，所以大部分商品是从天津赊进的，如德茂恒、大昌和等商家，都是他的供货单位，此外还有一小部分货物是从上海购进的。因为他善于经营，资金周转很快，从不拖欠货款，所以各个商家都愿意向祥泰义赊货，以至他的买卖愈做愈活，连年都有盈余，资产递增，年获利在万元以韩邦泰另一个招徕顾客的方法是货真价实，绝不弄虚作假。食品不新鲜或稍有变质，宁可废弃使自己受损失，也不随便卖给顾客。如有一次，一个职工发现库房中存放的牛油有部分出现了小霉点，韩邦泰知道后，要求全部丢掉。有的人提出有霉点的只是一小部分，大部分货物尚完好，全部弃掉太可惜。韩邦泰为了维护企业的声誉，坚持要全部弃置，连降价处理都不允许。

韩邦泰注重社会信誉，取得了良好的社会效果和经济效果，不仅各国使馆、兵营、饭店、大宅门喜欢购买祥泰义的商品，北洋政府的总统府也常要求祥泰义送货。据韩邦泰之子韩子挣介绍：“有一同行商号，见祥泰义给总统府送货，很眼馋，便千方百计地请客送礼，挤入了送货的行列。有一次，

大总统袁世凯吸用的雪前烟，点燃发出僻啪的爆裂声，于是引起总统府的一场轩然大波。经查，雪前烟是新挤入的某商号所供应的商品。由此总统府便做出决定，嗣后，凡总统府所用一应食品、洋酒、洋烟、杂货等均由祥泰义送货。祥泰义经明令获得此种‘优厚待遇，以后，买卖就越发好做了。例如那时由南方进货，在铁路上经常受阻，这样不是因耽搁时间食品变质，就是因装卸粗暴遭受损失，甚至货运不通，无法进货。遇到这些问题，祥泰义打着“供应总统府”的旗号，都能顺利解决。其他问题也是这样。打着这面“供应总统府”的旗号，祥泰义在与同行业的竞争中就更加居于优势，诸如在商品齐全、供应及时、了解行情等方面都能抢先一步。因为有这些优越的条件，祥泰义在北洋政府时期发展很快，扩充门面之外，还新建了五十余间仓库，十五间地下室，并增加了批发业务，职工也增加到三十多人。

以帽子闻名的盛锡福

盛锡福的创办人叫刘锡三，是山东掖县沙河镇人。刘锡三出身贫寒，早年不得不到青岛一家外国人经营的饭店去当服务员。他为人聪明好学，经过一段刻苦的努力，终于掌握了英语，于是转到一家经营草帽辫出口业务的外国洋行去当练习生，开始和草帽辫打起了交道。当他得知这些草帽辫运到国外主要是用来编制草帽时，心想外国人能用草帽辫制作帽子卖钱，自己为什么不能？决心也开设一家帽店。所以在他稍有一点积蓄之后，就利用他经营草帽辫业务之便，于 1911 年与人合伙，在天津估衣街归贾胡同南口租了一间门面，开设了一家名为“盛聚福”的小帽店，除编制草帽出售外，还兼营弹棉花业务，生意还算不错。

1925 年，合伙人病故，帽店由刘锡三独资经营。为了更好的开展业务，他把帽店迁到原法租界渤海大楼旁一幢两层楼内，并把自己名字的“锡三”两个字分别嵌入字号和商标中，字号取名为“盛锡福”，商标定名为“三帽”，积累了一定的资本后，他又利用自己熟悉进出口业务的特长，扩大经营，增设了进出口部：进口澳州羊毛，制作呢帽；出口草帽辫，并兼营其他业务。因为经营得法，到 1927 年，刘锡三又在原址把盛锡福帽庄扩建成五层楼房，按帽厂生产流程设计，仍为产销结合，前店后场。到抗战前夕，盛锡福已有职工 300 来人，年产各种帽子 40 余万顶，不仅在北京、南京、上海、武汉等地开设了分号，在 20 多个国家和地区设立了代销处。还增设了通帽工厂，印刷工厂和毡帽厂，产品驰名国内外，并多次获奖。

刘锡三之所以能脱颖而出，成为中国制帽业中的佼佼者，首先是由于他善于观察市场动向，并不断向消费者提供适销对路的新商品。如，20 年代初期，硬平顶草帽畅销，即当时天津市场上流行的硬平顶帽，原料虽然用的是中国生产的草帽辫，加工制成帽子的却几乎都是日本厂商，大笔利润被日本人赚走。为了和东洋货竞争，刘锡三从法国购进机器设备，从青岛聘请来制帽技师，然后批量生产，很快就因为质量好，价格相对低廉而战胜日本厂商。到 1926 年，盛锡福帽庄已把日本草帽挤出了天津市场，并获取到十余万银元的高额利润。

后来，他又根据市场需求对草帽进行改进，所产的四草平顶草帽和细披草帽辫巴拿马式草帽不仅在国内畅销，还远销到东南亚一带，并受到当地人的欢迎。在改进草帽的同时，盛锡福还首创用各色毛线，棉线与棕丝帽辫制作各式帽子，因为新颖别致，也流行一时。

盛锡福帽子倍受消费者青睐的另一个原因是讲究质量。盛锡福制帽原料精良，如制草帽，采用的是自己漂白的高级草帽辫，因此成品洁白光亮；制作呢帽采用的是澳洲进口的羊毛，或采用西北所产上等羊毛；制其他帽子所用的缎、纱、葛、裘皮也都是选用优质原料。盛锡福的帽子讲究做工，每道工序都有严格要求，刘锡三自己还亲自参加把关检验，凡发现质量问题，一律作残次品或废品处理，并追究有关人员的责任。为了保证呢帽的质量，盛锡福自己制作呢帽胎，并不断加以改进，所产呢帽因为料好工精，色泽漂亮，受潮后不变形，深受消费者欢迎，不但在国内受到好评，在国外，也享有盛名。

品种齐全，也是刘锡三战胜同行的一个法宝。盛锡福生产的各种帽子品种计有 200 余种，而且号码齐全。夏季，顾客在这里可以买到西式硬胎草帽、

巴拿马式草帽、毛棉综合编草帽、四草平顶草帽、毛丝辫美式草帽等；冬季可以买到皮、棉、绒等各式御寒帽；春秋两季则可以买到各色呢、鹅绒呢帽和各种高级缎帽。此外，还可以买到纱、葛制成的小帽、睡帽、便帽等。因为盛锡福帽子齐全，所以顾客都愿意到盛锡福去购买，认为只有到了这里，才能选购到自己最可心的帽子。

善于竞争的同升和

天津同升和帽店开设于1912年，创办人之一莫荫轩是个有文化的人，他曾在一家帽店做过推销员，不仅是经营帽业的行家，而且为人精明，又很会用人。为了同升和今后的发展，他将地址选在了当时天津最繁华的估衣街。任用的掌柜叫王质甫，十四岁开始就在北京做鞋帽生意，很会迎合顾客心理，服务热情周到。

为了能够在激烈的竞争中生存，他们不断更新品种，制出适合消费者需求的帽子。为此，莫荫轩经常到繁华的地方去，观察熙来攘往的人群，一旦发现新颖美观的帽式，便立即进行仿制。有一次，莫荫轩看见一个人戴的帽子很不错，经过一番观察，三天后这种帽子便出现在同升和的大玻璃窗里，吸引了很多的人，这就是京津一带曾流行一时的将军帽。

有一位顾客拿着礼服呢到同升和定制布鞋，同升和发现用这种面料做出的鞋既美观大方，又经久耐穿，于是立即成批制造，不久，便成为全国的畅销货。

同升和很重视同行之间的竞争，他们知道，只有在竞争中取胜才能不断发展，否则就要失败。离同升和不远处，有一家凤祥鞋帽店，两家竞争十分激烈。开始，同升和出售种高级库缎帽衬，每顶卖一元零五分，凤祥就用杂牌库缎做帽衬，每顶卖九角。同升和立即用高级库缎做面，杂牌库缎做帽口，生产出一种样式好的帽衬，每顶售价八角五分，从而在这次竞争中取胜。又有一次，同升和买进了一批白针紫根的皮货，做成皮帽子，以每顶两块五的价格出售，销路很不错。凤祥看到后，马上从北京买进一批兔皮，制成皮帽，售价二元。同升和发现后立即买进同样的兔皮，以每顶一元八角出售。就这样，凤祥在与同升和的竞争中败下阵来。

盛锡福帽庄也是同升和的竞争对手。当盛锡福新建的营业楼落成时，同升和为了和这个劲敌竞争，就设法在距离它不远处租了一个门市，又从上海购进五千顶毡帽，加工后以每顶一元二角廉价甩卖。并四处张贴海报：“同升和的毡帽就是贱，如果不信比比看，较大楼（盛锡福）又好又省钱。”很快，连同库存的六七千顶毡帽，全部售光。又一次，同升和发现自己以七元钱一顶出售的帽子，盛锡福只卖四元。为了和盛锡福竞争，只好降低价钱出售，赔了不少的钱。后来一打听，方知人家的进货渠道变了，同升和也立即改变了进货渠道，避免了更大损失。

同升和很注意服务质量，它卖出的鞋帽一律可以退换，顾客需要时，还可以送货上门。同升和注重揣摩顾客的消费心理，并根据顾客的不同心态采取相应措施。据传，曾有一个督军到同升和，要买一顶最好的海龙皮帽，掌柜的赶紧让人拿出一顶同升和最好的货色。谁知这位督军看过后，竟认为这顶售价一百三十元的帽子不够好，并让再拿几顶好的来。掌柜的一愣，赶紧应付说：“现货刚刚卖完，要不我们给您订做一顶？您也可以先到别家看看。”督军离开同升和后，在一家帽店相中了一顶售价一百五十元的海龙皮帽，可戴上一试，有点紧。最后，他又回到同升和，把经过对掌柜说了一遍。机灵的掌柜灵机一动，马上说：“这样吧，我们给您赶制一顶，马上去北京选料，连夜加工，明天下耽误您用。”等这位督军走后，他便差人去那家帽店，花一百五十元钱，买回了督军相中的帽子，连夜加工改制。定价二百四十元。第二天，督军来取帽子，认为皮质、样式都很好，戴上正合适，遂即付了二

百四十元钱满意而去。这段没费多大力气，就赚了九十元的故事，说明了同升和经营是非常灵活的，既满足了顾客的要求，又发了财。

靠着不断创新、拼力竞争和灵活经营，同升和迅速发展起来，在它旺盛时期，还分别在北京和天津设立了四个分店，并有两个制鞋帽工厂。

孙琢璋的“特别做法”

孙琢璋是浦东川沙人，学徒出身，后到上海著名的棉布批发店协祥当办事员。协祥的柴、丁两个高级职员打算另开一个零售布店，又舍不得放弃协祥的职位，就找到平日很听话的孙琢璋，让他出面担任新店的经理。

孙琢璋是个非常精明的人，他虽然受宠若惊，但并没有因此而晕头转向。他想自己地位低，资面浅，如果不事先讲明条件，就很难把店铺搞好。于是一面满口答应，一面委婉地提出两个条件，一是经理要有全权，股东不得无端干涉，二是经营要打破常规，有“特别做法”。丁、柴二人表示只要能赚钱，可以答应他的要求。

新店于1912年8月正式开张，店名定为协大祥。开业之初，实缴资本7200两，到1922年已经增至165800两，为原始资本的13.8倍。所以取得这样的效益，是和孙琢璋锐意革新，采取了许多“特别做法”分不开的。下面介绍一下他在销售上的“特别做法”。

当年，上海的棉布零售店都实行暗码标价，顾客上门买货，需问过售货员才能知道某一商品的价格。售货员在回答顾客问价时，要看过暗码后先向顾客报一个虚价，顾客再进一步还价，一笔买卖要经过几次讨价还价才能成交。消费者为了不吃亏上当，要“货比三家”，转上好几个铺子才能决定取舍，双方都要浪费很多精力。孙琢璋决定打破这一陋习，实行明码标价，并在店堂上挂起“真不二价”的金字招牌，很受顾客欢迎。

当年，零售布店和顾客之间隔着一个柜台，商品放在柜台内，顾客站在柜台外，须由售货员从柜台内拿出商品供顾客挑选，顾客不方便，售货员也吃力。孙琢璋的“特别做法”是打破过去封闭售货的常规，实行敞开供应。即把商品整整齐齐地陈列在柜台外的玻璃橱和“样盘”内，顾客可以深入店堂自由挑选，售货员则在旁边当参谋，即便利省事，又可很快成交。

当年，各棉布零售店多使用虚尺，而且标准不一，有的虚尺九五折，有的虚尺九八折，顾客买布回家，常因尺寸不足，做不成原来打算做的衣服。孙琢璋的“特别做法”是“足尺一加一”，即售货使用足尺，而且百尺放一寸，售价却与同业的虚尺相同。这种薄利多销、诚实待客的方法，不但使协大祥留住了回头客，而且由于顾客广为宣传。还拉来了大批新顾客。

当年，上海各零售布店多只注重城市消费者，而忽视乡帮（农村）顾客。孙琢璋的“特别做法”是拓宽销路，同时面向工农大众。他认为乡帮市场广阔，有发展前途，因此在备货时很注意乡帮的需要。对于一般劳动大众喜爱的粗细色布，染色加工下惜工本，务使布质坚韧，色泽经久不褪。对于他们需要的其他品种，进货时也仔细检验，以便确保质量。因为货真价实，城乡顾客纷至沓来，购买踊跃。

当年，纺织业的销售习惯是绸缎、呢绒、棉布分类专营，消费者同时需要这三类商品，至少须去三家店铺才能购齐。孙琢璋的“特别做法”是，经营棉布的同时兼营各种丝绸和呢绒。因为备货齐全，给顾客提供了方便，有的顾客甚至说：“在协大祥买不到的品种，就不必再到别家去看了。”这也为协大祥增加了不少买卖。不少顾客在买丝绸或呢绒时，捎带买些棉布，或在买呢绒或棉布时捎带买些丝绸，三类商品互相带动，使协大祥的销售量大为增加。

当年，纺织业的通例是，剪断招皱的呢绒、丝绸、棉布概不退换。孙琢

璋的“特别做法”是，协大祥售出的商品，确系病疵或变质，即使已制成服装，照样保退保换。1927年，协大祥购进的香云纱中有部分残次货，进货时店里没有发现，顾客买回做成衣服后才发现有地方已经变质发脆。协大祥知道情况后，不但向顾客赔礼道歉，还答应调换合格品或退款，并负责赔偿顾客的成衣费和来回的车费。孙琢璋的这一“特别做法”，在上海部分居民中激起了波澜，人们相互转告，使协大祥的声誉大为提高。第二年，协大祥香三纱的销量猛增，其他商品的销售也呈直线上升趋势。

以“精”取胜的华兴蔚

华兴蔚是解放前北京东安市场内一家著名的绸布店。别看它店堂不大，接待过的“贵客”却不少。1916年秋，赫赫有名的大军阀吴佩孚亲自带领他的夫人到华兴蔚选购过衣料，末代皇帝溥仪在逛东安市场的时候，也曾带领若干名太监和宫女在华兴蔚小坐，并选购了一些时新的绸缎。

华兴蔚创办于1913年，创办人是刁汇川和李栋臣，他们二人原来都曾在东安大街的老绸布店“长泰石”学过买卖，对于绸布业很熟悉。后来因为看到新兴的东安市场商铺云集，吸引了不少有钱人和社会名流，就决定以这些人为主要经营对象，利用1912年曹錕兵变，东安市场遭受人灾重建之机，租用了间新建的铺面房，专营宁绸、库缎、杭罗、杭纺以及时兴的湖绉、锦缎、印度绸、印度缎、乔其绒、乔其缎等高等绸缎。后来，又增添了部分适于做中式便服的呢绒和布匹，也是以中高档为主。

开始，华兴蔚店铺很小，只有两东一伙。1920年东安市场第二次遭受人灾时，市场内的铺面全部被焚毁，华兴蔚利用灾后重建之机，买得上下各六间的新楼，才开始有了比较排场的店营，人员也增加到近二十名。但即使这时，无论在物力和财力上，它仍然无法和北京那些财力雄厚的大绸缎庄相比。然而它又是怎样超过哪些大绸缎庄，并吸引到大批高级“贵客”和社会名流的呢？原因主要在于它采取了以“精”取胜的经营策略。

华兴蔚的“精”首先表现在商品上。它没有力量像一般大绸布店那样，在外地设庄采购，就不惜高价向本地的批发庄购买“尖子”货和包“独门”货。因为华兴蔚肯出高价，批发庄新货或名牌货一到，立即首先通知华兴蔚去看样，选购，使华兴蔚得以在其他商店没有见到过这些商品时，就已抢先把这些新商品摆上了货架。追求新奇和高档的有钱人是不计较价钱的，他们见在华兴蔚可以买到别家买不到的商品，自然喜欢光顾这里。华兴蔚不但多赚了钱也赚到了好名声，当时流传有“瑞蚨祥是大而全，华兴蔚是小而精”的说法。

再有是人员“精”。华兴蔚很重视人员的选择，在招收学徒时，一般是同时招收几名，经过一、两个月的考察、筛选，留下来的才是“本屋徒弟”。“本屋徒弟”按进店先后论师兄弟，由师兄带徒弟，传店风，教技术，边干边学。掌柜刁汇川还经常利用阴天下雨，店内没有顾客的时机向全体人员讲店史，讲道德观、讲“肉肥汤也肥”的道理，要求店员把自己的利益和本店的发展结合起来。对于业务培训也抓得很紧，刁汇川常亲自充当“顾客”，向徒弟或店员提出各种要求，从言谈应时、展示商品、量体算料直到包装捆扎，样样认真考察，并称之为“单兵教练”。刁汇川还注意训练店员的记忆能力，有时他会一次“买”上几块，甚至是十块、八块，尺寸不同，价格不一的衣料，“选购”齐全之后，要求店员能立即一面用珠算打出数目，一面高声向会计报帐。店员必须全神贯注，才能记住每块布的尺寸和单价。因为用笔记是绝对不允许的。华兴蔚的铺规很严，从言谈举止，衣着仪表一直管到生活作风，掌柜也以身作则。因此该店人员相对稳定，刁、李二掌柜和睦相处，不少店员连续在店工作二三十年，这对于华兴蔚业务的发展，无疑是大有好处的。

华兴蔚的生意也非常“精”。该店特别注意宣传，新货一到，便在门前张贴广告吸引顾客。他们并不重视下层顾客，却经常准备些青兰白布、花洋

标、花哗叽之类的中低档货色应付门面，而且售价决不高于同行，甚至每尺比同行还低一两分钱，目的是通过他们的嘴博得“价钱公道”的好名声。店员不但要熟悉商品，对所卖商品的质地、色泽牢度、缩水率等都预作试验，以便顾客询问时能对答如流；还要善于察言观色，揣摩顾客的消费心理，以便随机应变，力求把买卖做成。对于购买力低的顾客、对他们要强调商品价格便宜，结实耐用；对于讲名牌、讲花色的上层顾客，则应强调商品质地精良和花色新奇。为迎合一部分顾客不愿与人雷同的消费心理，该店经常是同一种衣料，不放在一处。一般顾客来店，从货架取出：大宅门的阔大大或其他社会名流来店，则从库房现取，并说是为老主顾特意留的，售价当然要比前者昂贵，顾客多花了钱，心里还很高兴。对于一些特定的客户，该店还常常命店员扛着包袱送货上门，如什锦花园的吴佩孚家、兵马司胡同的张学良家，都是华兴蔚长期送货的对象，该店多赚了钱，也大大提高了社会声誉。

“知味观”

坐落在杭州湖滨仁和路上的“知味观”，是一个饮誉中外的风味点心店，该店制作的传统点心味道鲜美，有“知味下马，闻香停车”之说。不仅北京、西安等地有该店的分店，产品还远销日本、美国及我国的香港、台湾等地。然而在它初创之时，生意并不如人意。那么它又是如何成为名店的呢？

现在的湖滨公园一带，原是清朝的兵营，称旗下营、筑有高高的城墙。清朝皇帝被推翻以后，旗下营不复存在，人们遂拆城墙，修马路，建公园，这里就成了商贾云集的“新市场”。宁波人孙义斋见这里是一个经商的好去处，便约请一位名叫义阿二的熟人在这里开个小买卖。1913年，孙、义二人合营的小吃店在湖滨仁和路上开张了。孙义斋的妻子是一个制作汤团的高手，无奈他们初来乍到，人地生疏，很少有人知道孙妻制作的汤团堪称一绝，加之店面窄小，他们又死抱着“酒香不怕巷子深”的信条，认为只要自家的汤团好吃，自然会吸引顾客，并不注意来装璜门面，因此生意十分清淡。义阿二见买卖不景气，便于次年退股拆伙，所以从1914年起，这家小店就由孙义斋一家独资经营了。

义阿二拆股后，小店更显得冷清，对此孙义斋的妻子很是懊丧。她不解地对丈夫说：“这个地方往来的人很多，是个做买卖的好去处，为什么咱们制作的汤团却卖不动呢？想必是我做汤团的方法不对头，所以才不合顾客的口味！”孙义斋赶快安慰她说：“你制作团汤的手艺，那是没挑的，因为顾客不了解情况，很少有人进店来品尝，所以才不知道有这样好的味道，如果他们品尝之后，肯定会再来购买的。”说到这里，他突然停顿了下来，一面拍打着自己的脑袋一面说：“我真笨！既然知道毛病出在顾客不知道汤团的味道上，为什么不设法让顾客知道呢！”说完之后。他立即买来一张红纸，请人写了“欲知我味，观料便知”八个大字，然后端端正正的贴在小店的门楣上。

孙义斋这一招儿果然灵。路过的行人见到这八个大字后觉得很新鲜，不由得停下脚步走上前去观看，一些好奇的人干脆走进店堂，要求亲口尝一下该店售卖的汤团，想知道它究竟是啥滋味。孙氏夫妇见状，就加馅加料，惟恐食客有些许不满意，但售价并不提高。就这样，孙家小店很快就以售卖的汤团质量好，价格便宜，在这一带出了名，来店购买汤团的顾客愈来愈多。

生意转旺有了一些积蓄之后，孙氏夫妇就扩大店面，招收工人，从业人员逐渐增加到十几个人。同时增加经营品种，由原先只卖汤团，逐渐扩展到经营大小各式馄饨，而且有猪肉、鸡肉、虾仁等多种品种。后来，孙义斋又聘请专门的技师，来店制作烧麦、油包、汤包、炒面、蟹壳黄春卷、幸福双、酥油饼等点心出售。为了进一步招徕顾客，这里制作的点心不但质量上乘，而且还注意突出特色。以“幸福双”为例，馅芯以精制的赤豆沙为主料，再加上蜜枣、红爪、核桃肉、金橘脯、佛手萝卜、青梅、松仁、葡萄干、糖花生等辅料，合成“百果料”。制成后成双配对的售卖，意思是祝愿“有情人皆成眷属”，开花结果，百年好合。

为了使顾客确信这里出售的点心都是上等原料，而且制做时不偷工减料，孙义斋大店堂之内打起了一长排炉灶，现做现卖。来这里购买点心的食客，可以亲临制作现场，亲眼目睹现场加工的情况，不仅迎合了顾客好奇的心理，也使顾客对该店制作点心的质量和卫生状况放心，因而赢得了更多的

顾客。到 1929 年，孙家店铺已经成为杭州城内有名的点心铺。

孙家点心铺在杭州城内的声誉愈来愈大，可是仍没有正式的店名，这种情况和买卖兴旺的现实很不适应。不仅为一些慕名而来的顾客购买食品造成了不方便，就是店内的伙计为了生意越做越旺，也希望老板为店铺取个正式的店名。孙义斋本人又何尝不想给店铺起一个字号？只是他认为，店铺是靠“欲知我味，观料便知”八个字发的迹，而且顾客对这八个字已经很熟悉，他担心轻率的起个字号，反而会使不了解底细的顾客，因不见这八个字而误解为店铺已经易主，从而葬送掉小店已经保持多年兴旺的优势。如今见伙什也要求正式起个店名，他遂想了一个两全其美的办法：把店面张贴的“欲知我味，观料便知”八个大字，撕去五个，留下了“知味观”三个字做为招牌，就这样，这家名噪杭城的点心店从 1929 年起，有了“知味观”这一正式店名。

广福馆和炒疙瘩

民国初年，有位姓穆的回民寡妇，带领女儿在北京和平门外琉璃厂南边的臧家桥开了一家小饭馆，每天卖些恰恰面来支撑门面。小饭馆的生意虽然平平，穆寡妇却希望它能给自己和女儿带来幸福，所以取名叫广福馆。一天，因为下大雨，来店的顾客骤然减少，母女俩都盼望着雨能快点停下来，可是都快要到下午的饭口了，大雨仍下个不止。穆寡妇看看已经和好的恰恰面团，开始发起愁来。因为当时是热天，面团放到第二天再卖，就要发酵变馊了。广福馆是个本小利微的小饭馆，不允许有些许浪费的。女儿劝解母亲说：“您只管发愁又有什么用呢，得想个办法处理呀！”说着，她就动手把恰恰面团重新揉在一起，准备擀成薄片加工成面条，煮熟后保存。穆寡妇说：“面条煮熟后一放，是要粘连在一起的，还不是一样要变馊！”穆姑娘听母亲如此说，就把面团擀成面棒，切成一个个比骰子略大些的小疙瘩，以便煮熟后能摊开来存放。穆寡妇见女儿如此处置，才算是放了心。

一切处置完了之后，天已经黑了下來，穆寡妇娘俩这才想起自己还没有吃晚饭，于是就随便拿了些煮熟的面疙瘩，再放上点肉丝、青菜，用油炒了一下，准备胡乱用来充饥。没想到吃起来味道还真不赖，不但爽口，还有一股子咬劲，而且风味独特。穆姑娘是个精明能干的人，当即意识到小店时来运转的机会到了，就建议母亲明天向顾客售卖这种新食品，名字叫“炒疙瘩”。

第二天天还没有亮，母女俩就忙活开了，她们捅火、添煤，准备把火弄得旺旺的，接着又去早市买肉、买菜，一切备好之后等待顾客上门。穆姑娘估计不错，炒疙瘩果然大受欢迎，头一天煮熟的面疙瘩不大工夫就卖个一干二净。因为炒疙瘩物美价廉，别有风味，吃过的老主顾想下次再来品尝，没有吃过的因为觉得新奇也想来吃个鲜儿，所以广福馆的生意一下子就兴旺了起来，并逐渐在北京出了名。

广福馆是穆寡妇开设的，有些好事的人就顺口谐音，把它戏称为“寡妇馆”。又因为经营者是穆姓母女，而穆姑娘又非常精明能干，她不仅亲自主厨掌灶，还往来端菜照顾客人，有些人就送给她一个穆桂英的绰号，而她家开设的饭馆，就自然地被称为“穆柯寨”了。这样，广福馆的店名反而湮没不彰了。

到了二十年代，广福馆已经发展成为一家两开间二层楼的中型清真饭馆，并增加了各种炒菜以及烙馍、牛肉烩馍、焦炒疙瘩等面食。虽然如此，顾客在此就餐时，除了其他的美味佳肴之外，一定要吃碗炒疙瘩，因为它是广福馆独家经营，别具风味的特色食品。

善于做买卖的美华利

美华利是北京旧东安市场内一家开业较早，代表性较强的鞋店。于民国初年开业，由孙雅言独资兴办、聘请“丁事掌柜”经营。

美华利卖鞋很注意迎合消费时尚。开始以经营男女布鞋为主，有千层底也有皮底。男鞋主要是礼服呢鞋和缎子鞋，女鞋有大足的、尖足的和放足的多种。当时绣鞋盛极一时，该店就主要在缎面绣花鞋上下工夫。鞋面由绣局承做，有前头花、半帮花和满帮花等多种品种，颜色也多种多样。如果现成的花式顾客不中意，该店还备有样本，顾客可以定做。后来皮鞋走俏，他们又积极经营皮鞋，高跟女皮鞋逐渐代替绣鞋，成为该店经营的重点，除一般式样的男女皮鞋之外，还备有鹿皮、蛇纹皮、羊皮漆金等特殊式样的皮鞋。

为了掌握市场的脉搏、美华利特别留意消费趋势的变化。他们非常注意顾客穿着的鞋样，当发现新颖而又美观的鞋样时，就会不失时机的凑上前去询问：“您的眼光真好，这鞋是从哪儿买的，样子真好看！”如果顾客回答是从广州、上海或者国外买来时，他们就会说：“怪不得在北京没见过这种样子，那里也是刚刚时兴吧，喜欢这种款式的人多吗？”等等。如果觉得这种鞋有可能在北京流行起来，他们又会当场绘制草图，或询问顾客：“您这双鞋可以借给我们做个样子吗？”如果对方同意，就会马上登门去借鞋，并立即将图样或鞋样送到制鞋作坊照样制作一批抢先应市。鞋制好后，还要登门向提供鞋样的顾客致谢，并送上仿制的鞋请他评价。如果顾客喜欢，可以留下穿用，只收成本价以示优待。这样就和顾客有了交情，不但使顾客变成店里的老主顾，有些还成了该店的义务宣传员。

美华利一度设有制鞋作坊，雇工五十多人，自己制鞋售卖。后来觉得自设作坊，雇工占地，费钱费力不要去说，经营起来还不灵活，就把作坊撤销，改力向其他制鞋作坊进货。为了保证既有可靠的货源，又能依据市场情况灵活地调剂花色品种，他们把进货的制鞋作坊分为固定供应户和临时供应户两种。对于固定供应户，除了要求成批向鞋店供货之外，还要求他们按照鞋店提供的式样定做。对于临时供应户，则采用坐店等货的办法，择优买进，这样不但可以及时买进市场上少见的新款式鞋，还可以从各作坊间的竞争中得到好处。

进货得当与否，关系到企业的兴衰、所以美华利特别注意要把好“买”这一关，他们对鞋的质量，制定有严格的要求。如，三接头男皮鞋，要求缉帮达到每市寸二十二针，缝底要用扁锥立刃，每市寸至少二十四针，而且每针都须在底沿上压出横道来。鞋面皮要是讲好徐州牛皮，就不能用汉口皮顶替。该店对鞋的质量要求高，给价也略高于同行，加之需求稳定，因此制鞋作坊多愿意向美华利供货。美华利在收购时，要一双一双严格检查，发现弄虚作假，就永远不再与之交往。所以，向美华利供货的制鞋作坊在交货之前都要自己先作严格的检查，有时送到店里发现了小毛病，它们宁愿带回返修也不敢蒙混过关。

对于找上门来的临时供应户，他们的检查就更加严格了，尤其是时表面上看不出的部位更为如此。如，美华利要求三接头男皮鞋的鞋膛须用牛皮垫沟心。有个小作坊认为杂以纸板外面看不出，就企图蒙混过关，没想到却被美华利的掌柜看出了破绽。来人不相信这位掌柜有透视鞋底子里面的本领，就蒙骗说：“膛底确实用的是牛皮，不信您可以切开鞋底，如果用的是纸板，

我甘愿受罚。”他原以为这位掌柜是诈唬他，经他这样一说，准会把鞋收下。没想到掌柜的却说：“如果不是纸板，我也甘愿受罚！”于是当场切开验看，果然用的是纸板。从此美华利“买的精”在制鞋业中便传开了，制鞋作坊也就更加不敢到这里来以次充好，以假冒真了。

提供优质服务，是美华利招徕顾客的另一个重要经营手段。该店店员时常注意观察和琢磨顾客脚型和服饰，研究什么衣服配什么鞋好看，什么脚型穿什么鞋“精神”，以便顾客买鞋时提供参考。顾客进门，站在门口迎客的店员要一面热情接待，一面留心观察顾客的衣着和言谈举止，并且要目测顾客脚型和尺寸大小，然后根据情况拿出适宜的商品。每个店员手里都拿有一把轻便的布掸子，在把商品递到顾客手中之前，先要轻轻拂拭两下，即使是鞋上没有土也要如此。如果鞋子有鞋带或鞋扣，还要预先为顾客打开，然后再请顾客坐下试鞋，并及时放好鞋垫和顺手递过鞋板子，有时还得躬身或蹲下帮助测试是否合脚。在试鞋的过程中，要体察顾客的心理，继续介绍鞋的特色和优点。如果大小或肥瘦不合适，要主动调换；如果顾客有所挑剔，要婉言解释；如果顾客仍不满意，可以根据顾客要求的式样定做，直到顾客满意为止。

有的顾客两只脚肥瘦或大小不一致，他们可以请制鞋作坊用不同的檀头替顾客定做；有的顾客需用畸型鞋、单只鞋，可以在这里特制；有的顾客急需新鞋，店里可以立即量好尺寸或画好鞋样，并马上用电话通知制鞋作坊，第二天顾客就能拿到所需的新鞋。

对于老主顾，特别是经常光顾的名演员、名门闺秀等，不但要服务周到，还要迎合他们的消费需求。店员对于他们的脚型和穿着习惯都很熟悉，不但新货到来时要主动告知，热情张罗，还要根据他们的脚型和服饰，为他们设计新的式样。这样不但可以增加收入，还可以提高该店的声誉。该店认为，如能招揽到这些人穿用自己制作的鞋，就等于是请到了高级义务推销员，比自己花钱作广告作用还要大，所以有新颖和漂亮的鞋，首先要提供给他们选择。

具有开拓精神的洗冠生

洗冠生是广东佛山人，幼年时父亲亡故。为了糊口，十五岁的他不得不离乡背井，远到上海一家卖夜宵的饮食店去学徒。三年学徒期满后，他曾两度开夜宵店，均以失败告终。后来他就上海新舞台门前摆摊出售自制的陈皮梅和果汁牛肉干等食品，因为风味独特，物美价廉，颇受市场欢迎。1915年，他与人合资创办上海冠生园食品店。由于经营得法，30年代已发展成为中国最大的食品公司，分店遍及上海、南京、天津、武汉、杭州等地。抗日战争后又向大西南发展，在重庆、昆明、贵阳、成都、泸州等地也设立有分店。

洗冠生最初只不过是一名摊贩，何以在短期内取得这样大的成功？这和他具有企业家的开拓精神是分不开的。和一般小商贩目光短浅，求稳守旧，喜欢一家一户搞小规模经营相反，洗冠生认为只有迅速扩大经营，才能在市场竞争中立于不败之地。为此，他在自制的陈皮梅和果汁牛肉干畅销的情况下，发现自己摆摊处新舞台的演员许多人也喜欢吃自己制作的食品，就鼓动那里的演员出资与自己合伙开个食品店。经过努力，洗冠生终于招募到四名合伙人，大家议定，每人出资500元为一股，洗冠生因制作设备和商标作价500元，算两股，就这样，资金3000元的冠生园食品店，很快就于1915年在上海南市大境路开了张。

在业务日趋扩大的情况下，洗冠生仍不满意，继续筹集资金扩大经营。1918年，冠生园改为食品有限公司，增资至15万元，有了这笔资本，冠生园不仅在南市局门路自建了厂房，不久还打入当时最繁华的商业地段，在南京路租到一幢三层五开间的铺面楼房，在一楼开设糖果门市部和饮冰室，在二楼开设饮食部，经营粤菜和粤点。

资金的聚积，也给冠生园和同行竞争打下了坚实的物资基础。当时，上海不仅有大量的洋饼干、洋罐头等食品进口，外资还纷纷在上海设厂，就地销售，如，英商义利洋行、美商海宁洋行，都是冠生园的有力竞争对手，此外，华商食品企业也发展到20多家。冠生园因为资金雄厚，能以通过不断改进生产技术和他们展开竞争。他们在上海近郊建起了四层楼的大型厂房，从国外引进现代化的制造饼干、糖果、罐头等成套生产设备，从香港、广州聘请来高级技师，因为生产出的食品不但丝毫不逊色于洋货，而且还具有中国的特色，所以能战胜同行。

1931年，冠生园又招募新股，增资为30万。到1936年，冠生园产值已跃居中国食品工业的首位。

洗冠生的不断开拓精神也表现在门市经营和新产品的开发上。冠生园除注意招徕一般消费者，在各个城市的繁华地段设立支店之外，还把注意力放到了旅游者的身上，如它曾在重庆的著名风景区南温泉设立“特设支店”，经营茶点、糕点，并附有招待所接待来这里游览的旅游者。饮食部环境优美，排列宽松的餐桌上铺有洁白的台布，并备有高脚椅供儿童专用。为了照顾需求不同的顾客，冠生园把各种粤菜都分为大中小份三种，并以小份为主。早点也琳琅满目，以小碟为主。因为美味多样，颇受顾客欢迎。同时还供应盖交饭、广州窝饭、窝面、鱼生粥、腊味饭等快餐，因为物美价廉，所以经常顾客盈门。

洗冠生对所经营的食物，更是注意更新和不断推出新产品。开业之初，

冠生园以所制风味独特的陈皮梅、果汁牛肉干受到消费者青睐，接着又推出“橘汁牛肉”，后来又创新了“散梅”、“出核梅”、“重核梅”等风味产品。1932年，洗冠生受约赴日本访问，带回日本糖果业馈赠的糖果28箱，他全部送到工厂用于研制新产品。不久，冠生园就借鉴当时日本最受欢迎的“樱花软糖”，试制成“杏花软糖”应市。抗战时期，因为战争的影响西南地区市场上销售的大部是色泽和质量都不理想的土糖。一个偶然的机，洗冠生发现一位外国朋友可以用土糖提纯，而且十分洁净，就向他请教提炼方法，回来后立即请工厂技师仿制，并以“洁糖”为名注册申请专利，上市后很受顾客欢迎。此外，冠生园还制成“鱼皮花生”、“果酱夹心糖”等食品，也曾风靡一时。他们研制的糕点也注意博采众长，推陈出新。如所制的广式月饼，就有椰蓉蛋黄月饼、椰蓉素月饼、莲蓉蛋黄月饼等新品种，不但在国内受到好评，还远销南洋各地。

注意利用广告开拓市场，是冠生园迅速享誉全国的又一原因。洗冠生一贯提倡精打细算办企业，对于做广告却不惜大把花钱。他是个广告迷，曾剪辑各种广告，装订成册。他不仅请人设计广告，自己也动手设计，还提出过“广、大、小、活”的广告理论。所谓的“广”，是指广告宣传的范围要广，电台、报纸、电影、车站、码头、路牌、车辆招贴等一切可以利用的地方和场合，都要进行广告宣传。如30年代初，洗冠生曾亲自设计，在上海吴淞江航道出入处树立一座三层楼高的大铁架广告牌，上书“冠生园陈皮梅”六个红色大字。所谓的“大”，是指在一定的场合或时期要做大型广告，以达到一鸣惊人的目的。如1934年，冠生园在上海大世界游乐场举办过一次盛大的月饼展销会，特邀当时的著名影星蝴蝶到场剪彩，并与宝塔形的大月饼合影，旁题“唯中国有此明星，唯冠生园有此月饼”，大量精印散发。此外，冠生园还经常在报纸上整版刊登广告，在电台办特约专场。“小”是指要经常报刊或电台做小型广告。“后”是要灵活多样，如冠生园曾利

用1935和1936年的中秋节，连续举办“水上赏月”或“路上赏月”广告宣传活动，都曾轰动一时。

协成生的绝招

协成生在解放前是北京崇文门外花市大街上一家有名的布店。它创办时大约是 1915 年，当时资金为 8 千元，致 1936 年时，该店的全年营业额已达 80 万元，仅利润就为 3 万元。协成生布店之所以兴旺发达，很重要的一个原因，是它注意适应顾客的需求，善于迎合顾客的消费心理。

协成生的创始人叫李第莱，河北省饶阳县人。李第莱因为家境贫寒，年龄不大就随父亲到赤峰一带去做小买卖，原先是卖针头线脑等小商品，后来见家乡农村妇女手工织成的土布厚实坚固，很适宜做口袋、被套、被面、手中、膛布、捎马子等劳动人民的日常生活用品，就贩些饶阳土布去赤峰售卖，因为适合了广大牧民的需求，生意愈做愈红火，不久就积累下一些资财。

一次，李第莱到北京崇文门外主办事，办完事后经过花市大街路口，见那里十分热闹，就走进去逛上一逛。原来这天正好“逢四”，那时每月初四、十四、二十四，花市大街都有集，里许长的大街上，摆满各种货摊，既有吃的也有穿的、用的，异常热闹。李第莱是个卖布的，自然格外注意买布人的动向。经过大半天的观察，他发现来这里赶集的不仅有北京市的居民，还有不少是郊区的农民，这些人一般购买力不高，但想在集上买点布的人却不少。他们有的想扯块布做衣服，有的想扯块布做被褥，有的想买双鞋面，还有的想扯一二尺粗布，做个手巾、兜布啥的。因为购买的数量少，他们大多怕进大商店被人瞧不起，或受人奚落，只好去小布摊购买。对于小布摊他们也有顾忌：怕货不真，价不实，怕受骗上当，因为他们中不少人曾吃过亏。了解到这些情况之后，李第莱遂下定决心在花市大街开设一家布店，专门以购买力不高的附近居民和郊区农民为经营对象。于是，一间门脸下大，专卖饶阳上布的布店，于 1915 年前后在花市大街开业了。

土布是农家妇女副业生产，进价便宜，所以售价较一般布便宜，加之质地坚实，耐磨易洗，所以很受附近的居民和郊区农民欢迎，来店购买的人非常踊跃。看到产品适销对路，该店后来又增加了京东土布，同样受到了顾客喜爱。随着经营规模的不断扩大，协成生经营的花色品种也不断增加。到了 1936 年，该店不但有各地生产，种类齐全的棉布，还有江、浙、上海等地生产的丝绸，和日本生产的化纤织品，西欧进口的毛织品。但是，根据顾客需求进货的指导思想，始终没有改变。

李第莱不仅在经营品种上注意迎合顾客的消费需求，在店堂的建筑上也注意迎合顾客的需求。为了适应购买力低的顾客一般不敢进大门脸的消费心理，力求让顾客感到亲切和贴近他们的消费水平。协成生的店堂建筑和那些讲究排场的布店相反，它的街门楼更像一处普通的民房，院子里面才是店堂。从外面看，如果不是门楼上挂有牌匾字号，谁也会认为这是一处小康人家的住宅。门楼的左右，还各埋有一个约一米高的石头柱子名叫“上马石”，骑着毛驴进城的农民，进店买货时可以把毛驴拴在“上马石”上，店里的学徒会主动过来照料。

来逛花市的人看到协成生布店是一间小门楼，即使是只想扯双鞋面，也会毫无顾忌地走进门去购买。对于进店的顾客，无论穿好穿歹，他们一律笑脸相迎，无论买多买少，一律热情接待，即使是仅仅进店来看一看，同样表示欢迎。对于骑驴而来的郊区农民，除了请他本人落座、送茶招待之外，还会殷勤地问：“您大老远的赶来，一定累了吧？给驴备料了吗？如果没带料

柜上有，让徒弟先给驴喂些料好吗？”如此亲切的款待，使顾客感到像是到了亲戚家中，所以都亲切地把该店称做“小门”布店，需要布料时，自然喜欢到这里来购买。

对于老主顾，协成生更是殷勤备至，要请人后堂另一间营业室休息。营业室备有茶具和香烟，顾客落座，徒弟会立刻恭恭敬敬地端来茶水，点上香烟。只要顾客不提出看货，店员绝不催促，更不能显出不耐烦的样子，以免得罪送上门的“财神爷”。如果顾客来的是一家子，那就要区别对待。如，老太太要请到上座，闺女和儿媳陪坐两旁等等。如果顾客带来小孩，徒弟要先接过“小少爷”，柜上备有现成的玩具，要想办法哄得小孩高兴，以免他哭闹影响了买卖。

有的农村主顾每年赶着牲口进城一趟，一方面驮来自产的小枣、栗子、柿子、核桃等土产品出售，一方面购买全家一年需要的生产和生活用品。对于这类大主顾，协成生布店经常派人去他们喜欢住的果子市一带客店里去探望，并协助顾客先卖掉他们所带来的土产，再请客户开列出所需布匹品种、数量的清单。回柜备齐货物后，还要考虑如何送货才能为顾客提供方便。顾客如愿自己携带，则把货物送到客店，如果需要托运，布店可以代办托运。因为协成生处处为顾客设想，顾客感到在这里购货十分方便，加之该店出售的土布结实耐用，适合农民穿用，所以京郊的农民大多喜欢来这里办

谦祥益

山东章邱县旧日军镇的大户孟家，相传是孟子的后裔，他家从明朝时起开始经营商业，先在本地收购“帘子布”到周村、济南等地去贩卖，后来又在周村和济南开办瑞蚨祥布庄，并兼营首饰、银号等业务。到了清末，国内大中小城市，如北京、天津、沈阳、汉口、济南、青岛、烟台、周村、保定、郑州、哈尔滨等地都有孟家的商号，除绸布店、银号、金珠店外，还开设有当铺、皮货店、铁货店、织布厂、染坊等企业。孟氏所开设的绸布店都带“祥”字，如瑞蚨祥、瑞林祥、瑞生祥、瑞增祥、庆祥、益和祥、隆祥及谦祥益等，通称“八大祥”。庸朝末年，孟氏分家，共有的商号也分开各自经营，八大祥的东家虽是同村同宗，由于经营的内容相同，所以生意上互相竞争，各不相让。谦祥益除在北京略逊于瑞蚨祥外，其他地方都不亚于瑞至祥，在天津的营业额还超过了瑞蚨祥，位居八大祥之冠。

天津谦祥益开业于1917年，先在天津繁华的估衣街开设谦祥益保记，后来又在法租界26号（现滨江道）开设谦祥益晨记。它取得成功的主要原因，是货真价实和服务周到两条。

为了向顾客提供适销对路和别的同业没有的商品，谦祥益派出精通业务的“吃股掌柜”去各地进货，此外还利用资金雄厚的优势，在产地驻庄采购。驻庄的老板都是行家里手，他们除了要精选适销对路和优质的新产品供应商店外，还必须每天写一封“号信”，向商店报告所在地的市场、货源、行情乃至政局变化的情况。店内每天有专人阅读、处理这些号信，并逐月向主持进货的掌柜汇报，如果情况紧急，还要及时报告给总经理，以为进货决策时参考。由于谦祥益能及时了解市场动态，所以进的都是市场上需求的商品，因而能做到“只有大量存货，而无积压的商品”。

谦祥益面向广大消费者，不仅经营阔人富户需求的丝绸、呢绒及皮货等高档商品，也经营大众需求的各种“色布”，而且都要求以优取胜。对于上层消费者需求的高档商品要求优上加优不必去说，对于普通消费者需求的白市布、漂白布及青、蓝、红、缸靠等“色布”也要求质量胜过同行。他们认为“色布”虽属低档商品，利润不如高档商品高，但因为销售量大，坚持“低档而优质”的原则，照样可以获取大利。当时，“色布”均由商店自行加工。为了保证“色布”的质量，谦祥益选择英国的“金人枪”、“金洋钱”，日本的“双龙珠”、“乐世鸟”等优质坯布进行加工。工厂也要选择设备好、技术力量强、操作认真的厂家，并对染色质量提出严格要求。为了使染色牢牢地“吃”进布丝，布染好后他们要放在库中存放半年才肯出售，谓之“闷色”。所以无论是保记的“宝鸡”牌“色布”，还是晨记的“晨鸡”牌“色布”，都受到广大消费者，特别是农民的喜爱。

在制定价格时，谦祥益注意根据购买对象不同而采取弹性的价格策略。当时，购买高级丝绸、呢绒和皮货的多为官绅宫商，这些人只要货对路，对于价格是不太计较的，所以谦祥益对高档商品采取定高价，赚取高利的策略。对于一般消费者需求的大路货，则采取“薄利多销，以多取胜、以广招徕，多作流水（指营业额），利润自生”的策略。为了达到这一目的，他们采取“进货进到底”的做法，即从货源产地直接进货，这样既可以买到当地稀少，甚至是没有的商品，又可以减少中间环节，降低货物的收购价格。如，从四川进夏布，从广州进烤纱，从苏杭进丝绸，从口（张家口）外进皮货，从英

国进呢绒、洋货，从大阪进日本货等。因为是进货到底，谦祥益不仅有同行见不到的“独门货”，而且价格也较同行便宜，零售价往往和当地的批发价相同，一般同行自然无力和谦祥益竞争，从而为谦祥益赢来了大批顾客。

谦祥益还利用进货成本低的优势，实行“加二放尺”，以广招徕，并要求售货员认真执行。在定价上，采取不过“关”的做法来吸引顾客，如一块钱的商品，他们一定要定在“关”里的九角七分上，而绝不能定在“关”外的一块零二分上。因为采取了这些措施，谦祥益不但赢得了大量的利润，也赢得了“地道可靠”，“货真价实”的信誉。

零售之外，谦祥益兼做批发。不过对于市场上缺少的商品，则只在门市零售，是下参加批发的。因为这样的商品不但可以卖上好价，还可以为谦祥益带来“东西全”的美誉。

服务周到是谦祥益取得成功的另一个重要原因。该店的总经理经常告诫职工：“顾客是财神爷，万万不能欺骗。”售货员三次招致顾客不满，立即会被辞退回家，因此全店都尊奉顾客为“财神爷”，唯恐有稍许不周。

谦祥益的店门前布置着三四个“吃股掌柜”在那里担任“料高的”，专门负责迎送顾客。顾客一进门，他们要马上迎上前去热情接待，然后才由售货员接到各自的柜台落座休息。谦祥益实行敞架售货，售货员在顾客挑选商品时要一面介绍商品，一面为顾客当参谋，如果发现顾客盯着某种商品，要立即从货架上取出，并拿出几种甚至十几种同类商品供顾客挑选。如果顾客不满意，这些商品由在柜台旁的学徒整理后收回原处，售货员则要继续介绍其他商品，并介绍拿下商品让顾客选购，直到顾客满意为止。有时顾客会犹豫不决。一时拿不定主意，遇到这种情况，售货员要剪几条“小样”让顾客带回家去，以便同家人商量好再前来购买。

谦祥益店堂的四角也各设有一两个“料高的”，他们多是“吃股掌柜”，或是柜台负责人，其职责为指挥和监察售货员售货，一旦发现“漏洞”或不够圆满之处，要立即上前弥补。如，售货员拿货夫了，“料高的”要马上走过来陪客人说话，以免冷落了顾客。遇有顾客空手离店，“料高的”会马上走过来查询买卖不成的原因，如果是货不对路，没有顾客需求的商品，“料高的”会亲自检查柜台里的货物，然后还要去库房里查看，确信已经断档，就要批评管库人，并责令及时进货。如果责任在售货员，则要进行批评，三次无故放顾客空手离店，售货员就可能被歇业。

由于柜台有“料高的”监督，售货员在售货时都小心谨慎，惟恐得咎。顾客选购的商品无论有多少品种，只要不出本柜，都由同一个售货员接待和负责帮助选购，如果需要去另一个柜台购买商品时，这里的售货员要负责把顾客送到应去的地方，由那里的售货员继续接待。遇有老人或小孩子来店买货，在唱完收款和找钱的数目后，售货员要关照客人把钱物带好，还要搀扶或带领走出店门。

如果来店买货的是老主顾，或是手持红白喜事购货单的“大主”，谦祥益更是待如上宾，除热情招呼 and 让座之外，“料高的”还会用手示意，让学徒敬烟上茶。如果出示像烟卷长的手式，就敬献香烟；如果出示圆形的手式，则敬献香茶，而且要双手敬上，毕恭毕敬，不能显得草率而招致客人不快。因为谦祥益尊奉顾客为“财神爷”、“财神爷”自然也喜欢光顾谦祥益，财源自然也会跟随“财神爷”一道流向了谦祥益，使谦祥益的买卖愈做愈兴隆，终于成为天津“八大祥”之冠。

大有油盐粮店的由衰到盛

北京市朝阳区门外有一家很有影响的清真老字号，名字叫大有油盐粮店。

1917年大有油盐粮店开业后；由于经营不善，年年亏损，1935年的时候，已到濒于倒闭的境地。当年秋天，在清理产业后，由股东大会通过，委派一个叫常子久的人继任大有油盐粮店的经理。从此，大有油盐粮店买卖越来越兴隆，被誉为同行业中戳得住的字号。常子久到底采取了什么措施呢？

常子久原本是地毯业学徒出身，出徒后曾开设过一个地毯作坊，对经营油盐粮店是个外行。但他善于弥补自己的短处，在他担任大有油盐粮店的经理后，挑选四位既懂行又能干的人分别担任粮柜、油柜、总账、跑处四个部门的经理。由于用人得当，从1935年常子久接任经理起，一直到1949年北京解放，这期间虽经历了卢沟桥事变、1945年日本投降等国内局势动荡阶段，许多店铺的生意受到了影响，但大有油盐粮店却因为能把握市场行情，反而赚了几大笔钱。

1937年卢沟桥事变后的几年，华北由于政局不稳，物价时涨时落，如果这时把握不住行情，就会蚀本，所以大有特别注意市场预测。他们每天早上派专人到粮食市场去了解行情，观察市场动态，并且凭着多年积累的一套经验，制定了“一涨买，二涨买，三涨不买；一落不买，二落不买，三落必买”的经营方针。由于注意市场预测，能在粮食价格降至最低时买进，在粮食价格涨至高峰时卖出，并使库中的存粮总保持一定的数目，因而赚了大钱。

1945年日寇投降前夕，物资严重匮乏，物价高涨，一般粮店多认为粮价还会进一步上扬，担心卖出后会赔钱因而惜售。大有粮店打听到日本人投降的消息后，估计物价不久将要大落，于是抓住机会大量倾销存粮。果然日本投降后不久，物价就猛然下降，大有因行情看得准，不但没有受到损失，反而大赚了一笔。后来，大有又打听到消息：国内战争将要爆发。经过分析，大有认为内战爆发后，物价又会大涨，于是趁物价在低点时，大量购进粮食。果不其然，很快物价又涨了上去。这样一来，大有又赚了一笔。

1948年解放军围城阶段，城外的粮食运不进北平，城内因粮食短缺，价格一天要上涨好几次。大有就利用这个机会，偷偷地将粮食从城外运往城里，在位于缸瓦市的大有西栈门市零售。因为能根据时局及时采取应变策略，所以在战乱时代反而发了大财。

常子久认为，要想使大有有较大的发展，就必须全店上下拧成一股绳，大家齐心协力，相互配合。而要做到这一点，又必须使大有的经济效益和职工的切身利益挂上钩，只有这样，他们才能全心全意为大有工作。为此，常子久在店内采取了于得好可以吃人力股，年终时可以将人力股升为财股的办法，笼络那些对企业有特殊贡献的人。店员们为了提升、吃股和多分红，全柜上下谁也不肯轻易地在柜上支钱，甚至折终分红馈送、薪金等都存在柜上。这样，大有的资金就赵积越多，“多财善贾”，做起买卖来当然也就容易左右逢源了。

为了增加企业的凝聚力，常子久在见到职工时，总是主动和他们打招呼，问寒问暖，并和他们称兄道弟，从不摆经理的架子，职工们都觉得常经理对自己既关心又体贴，所以都很愿意为他好好干。常子久还注意在生活上体贴职工。大有的伙食以大米、白面为主，每顿饭都有菜有汤；每到初一、十五要吃馅，端午节、中秋节等要改善生活。春节期间，更是杀鸡宰羊，添置火

锅，使职工们在节前生意特别忙时，高高兴兴努力干工作。在每年类似总结的“说官话”时，常子久也是尽量表扬和鼓励，而很少批评和责罚。即使店伙真有错误，不是原则性的，一般都不重罚。所以店员大都对常子久忠心耿耿，齐心协力帮助他买卖做好。

大有出售的各种商品，都保证高质量。常子久认为，东西不好，顾客只买一次，东西好，顾客就会经常买，做生意要有信誉。所以，大有油盐粮店，进货时都是择优购进，加工时不掺假，不取巧，从而吸引了回汉两个民族的大量顾客。

常子久在门市上常施舍一些钱物，那些人回去一宣传，反过来使大有的买卖更加兴隆，利润更多。

以假乱真的亚美利

亚美利是一家首饰店，店址在北京旧东安市场北门内。1919年开业，主要的经营业务是制做和售卖各种假手饰。因为工艺精良，式样入时，而且可以达到以假乱真的地步，产品行销全国，不但受到了一般消费者的喜爱，也受到了当时的社会名媛及其他上层人士的青睐。例如，蒋介石的夫人宋美龄女士，就曾在戒备森严中两次到亚美利选购首饰，每次都是从北门走到西门，然后乘车而去。李宗仁先生在“北平行辕”时，他的夫人郭德洁女士也曾到亚美利买过首饰。该店还多次送货到北长街李宗仁的官邸，把手饰陈列在客厅里，供李宗仁夫妇和他们的亲属挑选。

亚美利由赵月亭和吴毓亭二人合资开办。吴毓亭原是珠花艺人，常被官衙大户请到家中串制各种珍珠珠花，所以熟悉那里的小姐和大大们的习尚和喜好。赵月亭是位经营高手，他认为宫贵人家不乏各种钻翠珠宝，喜欢的是新奇和不俗，遂决定生产和销售各种假领针、假项链、假手镯、假戒指、假耳环、假发卡，并以做工精巧，式样新颖来争取顾客。

亚美利全店不过十个人，不设工厂，而是约定一些艺技精良，颇有名气的作坊制手饰。名工巧匠们凭借精湛的手艺，可以把各种料石，进口水石（假钻石）和宝素珠（假珍珠），仿造成各种玉石、红宝石、蓝宝石、猫眼、翡翠、钻石和珍珠等手饰，而且看上去甚至超过真正的金珠手饰。

该店重视手饰设计，并力图新颖别致和款式多样。该店的每种手饰图案和花样都可以达到几十种甚至是上百种。如他们设计的胸针，有的用银丝编成花篮，再嵌上各色料石小花；有的编成蛛网，并饰以料制蜘蛛，不仅栩栩如生，而且精巧高雅。他们设计的耳环，不但有假珍珠、假宝石、假钻石、假翡翠等多种品种，还有长坠、短坠、花丝，耳插等多种式样，而且巧夺天工，看上去比真的还惹人喜爱。每当设计出独具风格的新样式手饰时，他们都不肯轻易示人，而是放在后面的柜子里收藏起来，以免同行仿造。只有在有钱的大主顾上门时，才肯小心翼翼的从后面拿出，并且要讨好地申明：“这是特意为您老制作的，就这一件，绝无仿造。”对方如果满意，便以高价出售，待到同行仿制出同样产品销售时，亚美利早已又设计出其它新颖的饰物出售，并且不断地花样翻新。

亚美利除了售卖现成的假手饰之外，还代客镶配假手饰和经营来样加工业务。亚美利的店堂由一字排开的栏柜隔成为两半，栏柜内面向店门挂有一块约两平米的大镜子，镜子前面放有一张做活用的长案。亚美利的店员都得学会镶嵌料石的技艺，门市无事时，要面向镜子坐在长案前镶嵌手饰；有顾客进门时，店员从镜子中可以看见，这时要立即起身接待，并帮助顾客选购满意的商品。如果顾客对某一饰物的胎底尚满意，只是不喜欢它上面镶嵌的料石，店员就要请顾客指出他喜欢的料石，然后从另一件饰物上为顾客取下这块料石，并立即代顾客重新镶配，可以马上拿走。有些顾客拿来自己的手饰，要求该店代配新的料石或水石，他们也一律应承，并在顾客挑选好料石后代为嵌好，让顾客满意而归。

有时顾客自己出样，要求该店照样制作，他们也按自己设计的那样精心制作，并力求制出的成品比顾客预想的要好。如张学良将军的夫人赵四小姐，当年是亚美利的常客，她懂得美术，曾自己设计过一件首饰图案，并不惜重金，定开钢模，请亚美利只做一件。为了防备他人仿制，在这件首饰制成之

后，她又用重金连钢模一块买走，以保持这件首饰独此一件。

此外，他们还根据顾客的要求制作各种鞋花，不但可以装饰鞋面，还可以装饰高跟鞋的后跟。还承做戏装头面，包括各式簪环和镀金点翠的凤冠。

亚美利因为服务热情，制作的假手饰精美绝伦，受到顾客好评，成为名噪一时的手饰店，享誉中国三十余年。1956年实行公私合营后，并入外贸系统，成为北京市特种工艺品公司东安市场第一门市部。

宝元通的生意经

宝元通的正式名称叫宝元通兴业股份有限公司，1920年开始招股，当时的资金只有银元840元。到1937年，已增至100余万元；1950年转为国营时，资产约合人民币400万元，是当时西南地区最大的民营企业。因为它以经营百货和布匹为主，所以习惯上都把它称为宝元通百货公司。

一般大商店不愿意经营小商品，宝元通却既经营昂贵的外国毛呢，又经营廉价的沿条、鞋带；既卖价值三块银元一块的檀香皂，又卖三分钱一块的小肥皂，而且陈列十分醒目。店内有人提出卖小商品既麻烦又不赚钱，该店的总经理肖则可却认为，卖小商品虽然无利可图，却能给商店赚回两样花钱买不到的东西，一是博得顾客称好，二是门市热闹，何况购卖小商品的人还会顺便购买些其他商品。

让顾客称好是宝元通一贯的宗旨，这在接待顾客上非常明显。顾客进门，售货员要礼貌相待，有问必答，而且不准只报价，不取货。顾客在挑选过商品之后仍不满意，售货员不但不能表现出不高兴，而且还要向顾客道歉：“这次没有选上，实在对不起，请下次再来。”至于在展示商品或找补零钱时，顺手扔给顾客，那是绝对不允许的。有的顾客带小孩来店，难免要拉屎拉尿，店内绝不因此责备顾客，而是由清洁工随身带着手纸，负责打扫。

让顾客称好，还表现在货真价实上。明码实价，在川南地区宝元通为第一家，他们力争从上海、天津、青岛等地的工厂直接进货，减少中间环节，从而使售价略低于其他商店。一年，宝元通从外地购进一批上海牌永备电池，因在运输途中受潮，回来后一检查，部分电泡的亮度已经受到影响。他们遂将这批电他逐一检查，凡是亮度不符合标准的一律剔除，并当作垃圾扔掉，而附近的居民却捡回自用。这件事虽给宝元通造成了一些经济损失，换回来的却是顾客的信任和称好。从此“宝元通卖的电池电足”这一名声不胫而走，人们即使多走几步路，也要去宝元通购买电他，同时也带动了其他商品销售额的增长。后来，经厂家同意，宝元通在自己经销的所有电池上都加印了“宝元通百货商店经销”的字样，因为没有印这种字样的电池卖不出去，许多商号只得向宝元通以批发价购进电池然后再零售。

过去，一般商店多喜欢在店堂内张挂“货真价实，童叟无欺”的牌子，以表明自己诚实可靠，信誉卓著。宝元通的总经理肖则可对此很不以为然。他认为这样的话应该出自顾客之口，而不应由店家自我标榜，店家最好的宣传是实际行动。因而只要一有机会，宝元通立刻就会采取相应的行动来扩大影响。

1931年，恶霸地主，绰号“川南王”的刘文采派人用假银元向宝元通购买味精。宝元通的业务员拒收后，刘文采恼羞成怒，以“扰乱金融”的罪名将营业主任逮捕入狱，并扬言要杀营业主任的头，关宝元通的门，企图以此置宝元通于死地。在刘文采的淫威下，果然弄得满城风雨，人心惶惶，大有宝元通即将倒闭之势，再加上一部分股东要求退股，更给人以宝元通危在旦夕的印象。为了稳住人心，宝元通决定首先退还职工亲友在商店的存款。他们组织了二十挑银担子，每挑装银元二三元，大摇大摆挑上大街，挨户登门退款。这一举动在宜宾城引起了轰动，既显示了宝元通临危不乱，注重信誉，同时也告诉人们，宝元通实力雄厚，殷实可靠，是不会轻易就关门倒闭的，从而安然的度过了危机。

经营有术的赵雁臣

大约在民国初年，北京鸿记照相馆里有个学徒，名字叫赵雁臣。他为人很精明，看到照相馆是一个新的行业，如果经营得法，一定会大有发展前途，所以在学徒期间，就悉心学习，不但掌握了摄影、修版、放大等技艺，而且学会了为人处世的经营之道。出师后，赵雁臣一心想创办一个自己的照相馆，但又苦于没有资金。他知道，仅凭自己这点工钱，要想凑足资金，少说也得要十年八年的时间，怎样才能达到尽快开个照相馆这一目的呢？经过一番苦想，他终于想出了一个“办法”。

1921年，他借回通县老家探亲之机，向亲朋大肆宣扬照相行业有发展前途，并称靠自己学到的技术和经营能力，开办一个照相馆一定能够赚大钱。许多人为之动心，其中的崔某和黄某向赵雁臣表示对开办照相馆有兴趣，赵雁臣遂抓住机会，极力相劝，崔、黄二人经过一番考虑之后，同意与赵雁臣合伙在北京开照相馆。三个人商定：崔某、黄某各出一百二十五元作资本，算两个财东；赵雁臣负责主持经营，算一个人力股。凑足钱后，赵雁臣就辞掉鸿记照相馆的差事，在前门外观音寺西边的石头胡同租了一间门脸房，于1922年正式开张营业，取名叫大北照相馆。

大北照相馆开办之初虽然设备简陋、人员也很少，只有三个徒弟和赵雁臣自己，但由于观音寺附近的朱茅胡同、石头胡同、王广福斜街、韩家潭、大李纱帽胡同、小李纱帽胡同等地是妓女聚居的“八大胡同”，顾客主要是所谓“八大胡同”的妓女，所以买卖非常兴隆，开业的第一年，就赚了一千多无。年底结算时，赵雁臣馈送给三个学徒每人二十元，股东没有分红。

第二年，赵雁臣用盈得的利润把所租的房子买了下来，而且还盖起了一栋小楼，添置了一些设备，并招收了几名新学徒，到年底一结帐，又赚了一千多元。馈送几名学徒每人二三十元，然后拿着事先准备好的假帐、假借据，找到崔某和黄某两位股东，对他们说：“第一年咱们的买卖确实不错，可扩充营业不但不够，又借了五百元的外债，谁料想今年买卖很不好，外债没还完，竟又拉了一百五十元的窟窿。”崔、黄二人只好自认倒楣。第三年年底，赵雁臣还是这一套，使崔某、黄某两位股东失去了发财的信心，只希望老本不赔进去就行了。赵雁臣一看时机已经成熟，于是找到他们说：“非常遗憾，买卖没做好，不但赚不了钱，反而负了这么多的债。这样吧，您二位如果愿意接这个买卖，我什么都不要，马上走人：如果您二位不打算接，甭管我有多大困难，一定凑足二百五十元资本，还给您二位。”崔某、黄某对照相业务一窍不通，哪里敢接下买卖？加上这几年“买卖不好”，能抽回本钱就已然知足了。

就这样，赵雁臣在没有资金的情况下，采用“无息贷款”的办法创办了大北照相馆。

赵雁臣很会做生意。他曾利用“抓彩票”的办法来招徕顾客，凡是到大北照相馆来照相的顾客，每个人都可以抓一张彩票，抓到什么，就奖给什么。一般的顾客，抓到的当然都是一些不值钱的东西，个别名人，情况可就大不相同了。一次，著名京剧演员孟小冬到大北照相馆来照相，当孟小冬将抓到的彩票交给赵雁臣时，赵雁臣趁人不备偷偷换了一张他事先准备好的彩票，打开后一看，孟小冬中了一枚金戒指。于是，他就高声喊道：“孟老板抓到了一只釜戒指！”第二天，这件事就传扬开了，从此大北照相馆的顾客越来

越多。

赵雁臣还注意用化妆照来吸引顾客。当时北京盛行京剧，不少人喜欢穿戏装拍照。赵雁臣就专门收购文武戏、青衣、老生、小生、花脸以及丑角等穿用的旧戏装，然后放在店堂由顾客选择拍照用。针对顾客的喜好和需求不同，他还准备了结婚礼服、西服、大学生的学士服以及中式长袍、马褂等服装供人拍照。因为当时没有人这样做，所以赵雁臣的这些新花招特别吸引顾客，使大北照相馆的业务非常兴隆，大北共有六间化妆室，每天全都挤满顾客，盈利自然也随着增加。

真正招徕顾客的，还是大北的质量比别的照相馆好。相片无论大小，赵雁臣一律亲自检验，即使因一个小小的黑点没有修掉，也要重修、重印，直到完全合格，才能让顾客拿走。当时，其他照相馆大多照的是黑白色的相片，大北为克服这种相片易变色的毛病，率先研制永不褪色的棕色相片，因而受到顾客欢迎。

德寿堂

北京德寿堂药店以出售自行研制的牛黄解毒丸而名扬四海，它开业于1920年，虽然与其他老字号相比，德寿堂算是后生之辈，但它发展的速度，却又是一些老字号无法相比的。

德寿堂的创始人叫康伯卿，1887年，出生在北京广渠门外半壁店一个贫苦的农民家庭。八九岁时，他就跟随父亲进城来谋生。当他长到17岁时，经人介绍到北京怀仁堂药店学徒，学习切制饮片和制造丸药的技术。康伯卿聪慧好学，经常琢磨丸药配方，并将这些都牢记在心。

30岁时，康伯卿辞掉怀仁堂的工作，利用自己多年攒下的一些金钱和平时学到的一些技术，在家中自己制作成药出售。经过认真分析，他认为自己制作的药品无法与一些大药店相抗衡，就以农村为主要市场，并将山区乡镇的小客商作为主要推销对象。他白天和家人一起制作眼药棍、万应锭等中成药，晚上就挟包去万和顺、东三义等外埠客商居住的小旅店去售卖。辛苦经营了一年多，终于积累了一些资金。

1920年，康伯卿筹集了90块银洋，在花市南小市口租了几间房子，开设起德寿堂药店。由于经营得法，业务迅速发展：1929年，他在花市东大街买下10多间房屋，开设了德寿堂东号；总号经过扩展，也拥有铺房20多间；此外还在南小市口买下几间房建立石印局，购进十几台石印机；又在下唐刀胡同买了房子，建立了电碾房；后来又在铁轱辘把胡同，建了薄荷提炼厂。1932年，在广渠门外买了十几亩地，养鹿百余只，用以提取鹿茸；并养有大量的乌鸡、獾子，乌鱼和活蟾等用来作药材原料；还营建温室，培植药用植物数十种。1934年，在虎坊桥大街开设德寿堂南号。1936年，在奉天开设德寿堂分号；并在百顺胡同、广安门、前门草厂六条、东四十一条等地购置大量房屋。至此，德寿堂药店仅在北京一地的厂房，仓库、销售点就有20多处，在山西、山东、河南、陕西、四川等地，也都设有代办机构，药品批往上海、天津、西安、广州、长春、沈阳等地。十几年的时间，德寿堂的资金已积累到数百万元。德寿堂能在这么短的时间里，以如此快的速度发展，其中有两个最主要的原因。

第一是创制了康氏牛黄解毒丸。康伯卿曾说过：“为人一生，切要有所发明、创新。自古以来中成药，凡有进展之新药剂，均以古方为本，改进而成。”所以，德寿堂一开设，他就决心研制新药，开拓一条自己的新路，终于在吴鸿溪大夫的帮助下，研制成功牛黄解毒丸。牛黄解毒丸具有清热祛火、散风解毒、止痛消肿的功效，并且疗效非常显著，故深受人们的喜爱。

第二是善于做广告宣传。康伯卿认为，只有搞好商品宣传，才能扩大市场，才能增加销售，才能赚到更多的钱。所以，从德寿堂开业的那天起，便以各种方式推销药品。首先，在全市范围内建立了许多代销点，采取三节结账的办法并有回扣。康伯卿还在职工中选一些精明能干的人为推销员，并将他们分成两部分，一部分负责去远郊区县张贴广告和推销药品，另一部分则负责铁路沿线的推销。为了调动这些推销员的积极性，康伯卿只让他们交回一半的货款。德寿堂还利用广告牌、报纸、电台和各戏院的帷幕广做宣传。当时在庆乐、三庆、华乐、开明等戏院的舞台大幕上，都绣有“德寿堂康氏秘制牛黄解毒丸”的字样；在天桥的各个小戏园子里，也有用围布特制的德寿堂宣传广告。后来在有轨电车里也挂上了牛黄解毒丸的广告。

1934年，在虎坊桥开设的德寿堂南号，门脸装饰更非一般，不但在楼房的墙上用砖刻了药店的鸡鹤商标，而且在三楼顶上还安装了一辆电动小火车，因为围观者多，竟然堵塞了交通。康伯卿还在楼房的东侧盖了一排铺面房，出租给一些小商贩，这样不但能增加一定的收入，更重要的是招徕来了更多的顾客，扩大了销售。

德寿堂正是依靠这两样法宝，迅速发迹起家的。

靠外销起家的德聚成

这里所说的“珐琅”就是现在人们称之为景泰蓝的制品。因为它的本体是铜胎，成型后要用铜丝“掐”成各种花纹，焊在胎上后还要在铜丝花纹的空隙中填充各色釉料，最后入火烧制而成，所以称作“珐琅”。因为它成熟于明代的景泰年间，所以又称“景泰蓝”，是北京特有的工艺品。别看景泰蓝诞生至今已有五百多年的历史，但过去它主要是用于宫廷和王府摆设，由官府来生产。真正进入民间，并做为商品销售，是近代才有的事。

德聚成珐琅厂的创始人是王玉春、王玉生两兄弟，河北省冀县人。民国初年，王氏兄弟因为贫穷在家乡实在生活不下去了，就跑到北京来谋生。他们一无资本，二无靠山，只得在崇文门外东柳树井一带靠卖水萝卜为生。后来经人介绍，兄弟双双进入一家“烧蓝”的小作坊当学徒。制作景泰蓝主要有制胎、掐丝、烧蓝三道工序，烧蓝是最后，也是关键的一道，它技术性强、难度大，被称作是“火中取财”的手艺。兄弟二人来到作坊后，不但积极学习烧蓝技术，还留心观察铜胎和掐丝的制作情况，准备有朝一日自己也能开个作坊制作景泰蓝卖。

1921年，王氏兄弟的愿望终于实现了。经过东挪西措，他们开设起一个设备极其简陋的小作坊，字号叫德聚成。王氏兄弟虽然没有文化，人却极其精明，他们看到当时一些制作景泰蓝的老字号仍然采用原先供应宫廷的方法，制作出的景泰蓝又大又笨，只适于在高大的宫殿内摆放，不仅因费料、费工而提高了成本，而且制出的成品也不适宜平民百姓使用。而当时皇帝早已被推翻，王爷等贵族也日趋没落，他们不但无力用高价购买景泰蓝等工艺品，还需靠变卖府中原有的珍玩才能维持奢侈生活。所以旧式的景泰蓝已没有了销路。面对市场需求的这一变化，王氏兄弟决定对景泰蓝的制作工艺进行大胆地改革。他们把原来多生产大型、价格昂贵的景泰蓝摆设，改为主要生产中小型的、集观赏与实用力一体的、价钱相对低廉的景泰蓝用具，如生产各种型号的花瓶、果盘、攒盒、茶罐、烟具、酒具、咖啡具等生活用具，生产砚盘、笔筒、笔架、镇纸、书档等文化用具，生产盂、钵、数珠、香炉、佛前五供等宗教用具等。为了降低成本，王氏兄弟还把景泰蓝的铜胎改成薄型，使重量减轻一半，同时对掐丝图案也作了适当的简化和改进，使主要适应普通人的需求。因为王氏兄弟注意以市场为导向不断改进自己生产的景泰蓝，很快德聚成就在竞争中压下了同行，产品不但受到国内市场的欢迎，并受到外国客商的注意，一位加拿大商人主动找上门来，以预付贷款的优惠条件直接订货。从此，小小的德聚成开始打入国际市场，并赢得较高的声誉。

德聚成的景泰蓝进入国际市场后，资金积累很快，1924年，王氏兄弟在高营胡同买地建楼，德聚成作坊遂变成为德聚成工厂。他们从家乡冀县招来了工人和徒弟，生产由王玉山负责，并亲自从事景泰蓝的烧制；王玉春则负责经营和推销产品。在王氏兄弟的锐意经营下，1928年，他们在前门外的劝业场内开设了一家有五间门脸的门市，取名中兴珐琅庄。除主营自产的各种景泰蓝之外，还销售雕漆、料器、玉器、象牙雕刻、金漆镶嵌、挑补绣花、编织品和地毯等北京手工艺品。因为销售的主要对象是外国人，不识字的王玉春给店员聘请了外语教师，专门教授店员英语会话和英文打字，并聘请来“了事掌柜”来主持门市的业务。虽然外销的生意愈做愈好，然而门市销售并不理想。

王氏兄弟经过研究认为，当时中国人大多数生活困苦，普通城市居民连维持温饱都很困难，当然无力来购买景泰蓝了。认定，若想扩大门市销售，除了国内的少数官家大户和高级知识分子之外，还必须把在中国的外国人当作自己的主要顾客。而当时，外国人较集中的北京饭店、东单、崇文门和东交民巷都离王府井较近，他们经常出入这个新兴的商业区，更喜欢去逛东安市场。根据这一市场动态，王氏兄弟决心在这里开家店。然而这时的东安市场已成为经商的黄金之地，一时挤不进去，他们便于 1931 年先在王府井大街租店开张营业，并继续积极向东安市场活动。经过一番努力，终于在丹桂商场租得两间门面，两间进深的一座店堂，楼上楼下共八间房，于是开设起一个中兴珐琅商行。不久，又在东交市场的南花园租得一间门面，分设了宏兴珐琅商行。东安市场内的两个字号一本帐，都由王玉春任经理。虽然这两个店的人员比劝业场内的中兴珐琅庄少，规模也小得多，但是门市销售额却不相上下，说明王氏兄弟根据主要经营对象来选择店址的做法完全正确。德聚成珐琅厂在开设起中兴和宏兴等门市后，生意愈加兴旺。直到日本侵占北京后，因为外销几乎断绝，生意才逐渐萧条下来，1945 年终于关门。这之后门市还继续维持，产品改向其他小作坊收购，直至公私合营

爱国企业家都锦生

都锦生 1897 年出生在西子湖畔的茅家埠。他从小聪颖过人，非常好学。二十岁时，考入了浙江省甲种工业学校（浙江大学前身）机织科，因为成绩优异，毕业后留校执教于乙种工业学校。通过实践，进一步丰富了他的学识，使他不仅能设计，也能织造。

面对祖国的大好河山，望着西湖美丽的景色，都锦生时常想：要能将这一幅幅美景织入丝织品中，那该有多好啊！有一天，他对妻子说：“祖国的山河如此壮丽，西湖的风景妩媚动人，我一定要将这美景织入锦绣！”从这以后，都锦生废寝忘食，刻苦钻研，全身心地投入了研制和试验工作。经过不懈的努力，攻克了一道又一道难关，半年之后，他终于获得了成功！他按照自己拍的照片，织成了有史以来第一幅丝织西湖风景《九溪十八涧》。这幅丝织风景画不仅表现出景物远近、浓淡、明暗等不同层次，并具有细腻、生动、逼真和富有立体感的效果，所以受到了行家的好评。

丝织技艺的突破，增强了都锦生办厂的信心。几经周折，他向亲戚借到五百元资金，购进了一台手拉机和一些原料，准备投入生产。他想，我家是游览西湖必经之路，把厂办在家里不但方便，而且一定能有销路。1922 年 5 月，他在自己家门前挂出了“都锦生丝织厂”的招牌，织造 5X7 英寸的西湖风景出售。果然，他的丝织西湖风景引起了游客的好奇，有些人常买上几件带回去留作纪念。

都锦生看到了希望，但同时也意识到：仅靠在家门口销售是成不了大气候的，必须迈出家门，走向更为广阔的市场。所以，他辞去了乙种工业学校的工作，专心致志地经营起他的“工厂”来。1924 年，都锦生又借了三百元，在杭州湖滨花市路开设了一个门市。为了扩大销售，他带上产品到上海、福州等地进行推销，但收获不大。他认为这是由于自己的产品花色不够多，技术不过硬所致。因为那时他只能织造 5X7 英寸一种规格的西湖风景，而且只能生产西湖十景中的五景。有鉴于此，他就努力改进技术，增加花色品种，经过这些努力，营业才渐渐地有了起色，所借的八百元债务，也陆续还清。

1926 年，都锦生在上海设立了一个以批发为主的门市部，从此开始走向世界。1926 年，一批精心织造的产品被送到美国费城国际博览会，并引起了轰动，被授以博览会金质奖章，特别是其中的一幅丝织唐伯虎名画《宫妃夜游图》，被西方人士誉为“东方文明的美妙珍品”。都锦生丝织厂因此名声大振，产品供不应求。但是，都锦生却忧心忡忡，并不满足。他对前来贺喜的亲朋好友说：“诸位，我的心情依然很沉重，我国号称丝绸之邦，却被东洋丝货冲垮了国内市场，使我民族工业陷入困境，今天虽然有了一点成果，但需要努力的还很多。”

都锦生这样说了，也这样做了。为了扩大丝织物的产量和销量，都锦生丝织厂扩充了人员、设备以及场地。1927 年，他向银行贷款二千元，将厂子迁到了水陆交通方便的杭州艮山门外火车站旁。这期间，都锦生仍旧刻苦钻研，开发了许多新产品，在丝织技艺上也不断改进和创新，在黑白的研究出了五彩织物。并不断地扩建厂房，增添设备，先后在杭州、上海、南京、汉口、香港、北平、广州各大城市开设门市部，使都锦生丝织厂逐渐走上了顶峰。

都锦生很重视人才的培养和招揽，不借用重金聘请有才干的人进厂工作，并为他们建造周围有竹园、池塘，环境幽雅而清静的住房。他还制订了

一套技术考核标准，按技术水平分甲、乙、丙三个等级，技术水平提高后可以升级，并且工资采取计件的办 法，这些措施提高了技术人员的工作积极性，也促进了他们技术水平的提高。

“九·一八”事件发生后，都锦生非常气愤，和工人一起在工厂外面墙上贴出了“宁为玉碎，不为瓦全”、“愿做刀下鬼，勿做亡国奴”、“抵制日货，可致日本鬼子于死地”等标语。并以实际行动，不再购进东洋造丝，而改用价格高的法国、意大利产品。

杭州沦陷后，日本人曾要都锦生出任伪杭州市政府科长职务，他知道后，全家迁居上海。日伪就将他在茅家埠住宅的财物抢劫一空，1939年，又用燃烧弹将杭州民门外都锦生丝织厂主要厂房及新式设备烧毁，在忧愤交集中，都锦生1943年因患脑溢血在上海去世，当时只有四十六岁。

都锦生去世后，工厂生产经营日渐衰微。解放以后，都锦生丝织厂才又兴旺发达起来。

翡翠大王铁百万

1938年冬季的一个傍晚，一个美国军官驾驶一辆汽车驶入北京东交民巷美国使馆兵营，并径直把汽车开进车库，车上除了另一名美国尉官外，还藏了德、捷、俄、波兰籍的四个男人。八点钟左右，这六个人翻越过车库东墙，来到与车库一墙之隔的华俄道胜银行后院，然后胸有成竹的走到一间保险库外，拿出事先准备的电锯，锯开保险库门锁和保险柜后，把存放在其中的珠宝尽数拿走。其中有一个拿在手中十分沉重，样子很像石头的物件，因为不便携带，遂被他们丢在库外，然后又一起越墙回到美国兵营的车库，并就地吧窃得的珠宝藏了起来。

当时，东交民巷是使馆区，英、美、俄、法的银行都设在这里，有外国巡捕保卫，一些达官贵人和富商大贾认为这里保险，多喜欢把贵重物品存放在这里。我们的主人公铁百万也和另外两家珠宝店一起，在华俄道胜银行合租了一间保险库，把些珠翠、金条、钻石等贵重物品存放在这里。不料树大招风，早就被贼人瞄上了。所幸的是，虽然存成在保险柜中的所有轻便易携的贵重财物都被匪徒们拿走，但那块一尺方圆，六、七寸厚，五、六斤重，外皮已磨，但翠绿色尚未露出的翡翠材料却被他们留了下来。窃贼们哪里知道，被盗的珍宝总值也抵不上这块被他丢在库外的翡翠材料的半数！

铁百万是北京两大玉商之一，名叫铁宝亭，是北京德源兴珠宝店的经理。德源兴是由他父亲铁兴泉创办的，资本只有几百两银子。铁宝亭二十几岁到店里学手艺，同时帮助父亲照料生意，由于他聪明肯干，善于鉴别珠宝的真伪好坏，到他四十岁接替父亲任经理时，德源兴的资本已达百万。

铁宝亭所以发家，首先是因为他熟悉本行业务，有一套高超的鉴别珠宝玉器的本领。前面提到的翡翠材料，别人误认作是石头，他能看出是无价之宝。即使连行家们都辨认不出是石是玉的物件，他也能独具慧眼，识别出它的真正价值。

30年代，一位缅甸商人带一块重数百斤的大玉石来到上海，玉石上有一道绿线纹，这位缅甸商人据此说它是一块翡翠材料，打算以十万元的价钱出让。上海的珠宝商谁也拿不准它究竟是石头还是翡翠，因而不敢冒险买进；而缅甸商人又不肯减价，所以几年过去了，这块玉石仍然留在缅甸商人的手中。这年，铁宝亭来到上海，当地一名叫马晋卿的珠宝商把这件事告诉给铁宝亭，并建议他前去看一看，说如果鉴定后确实是翡翠，自己愿意和铁宝亭合伙把这块玉石买下来。铁宝亭去到缅甸商人那里一看，这块材料的外表虽然同普通的石头一样，但纹理细腻，特别是石上那条细线，隐隐蕴藏着翠绿的光芒，认定这是一件无价之宝。但他却假作不太识货，反复和那位缅甸商人磋商，终于以七万四千元的价钱买下这块翡翠材料。材料运回后，他们聘请了一位磨翠技工开凿，约半个月后，露出了翠绿，果然是一块罕见的玻璃翠宝石。马晋卿因财力不足，将自己应得的一份转让给铁宝亭，铁宝亭遂成了这块宝石的主人。他把宝石的内心做了几十个翡翠戒指，每个戒指约值三、四条黄金，最大的可值二十条黄金。宝石的外壳则依据纹理，做了几十件文玩。这件事轰动了上海，据同行估计，这笔买卖，他赚的钱，至少相当于原价的几十倍，说当时他已不仅是百万富翁，而已是个千万富翁了，所以人们又送给他一个“翡翠大王”的绰号。

铁宝亭因为识货，鉴别力强，常能低价买进一些同行不敢收买的珠宝。

如，北洋军阀孙殿英在盗掘慈禧的陵墓后，常派人拿一些珍珠宝贝去到前门廊房头条的珠宝店，或崇文门外的珠宝市场去售卖。一些珠宝商人因为鉴别力差，不敢贸然收进，就请铁宝亭给鉴定，买妥后，又怕担风险，常常采取加利一二成的办法转让给铁宝亭，使铁宝亭的买卖越来越大。当时，清宫或贵族；常用珠宝玉器向花旗、汇丰等外国银行抵押借款，银行因为不识货，也常请铁宝亭帮助鉴别好坏真伪。因为到期不还，抵约品要依约处理，于是铁宝亭在估价时就故意压低价格，到时好廉价收买。这样，铁宝亭的财富就愈积愈多。

铁宝亭非常重视用人，他开设的德源兴珠宝店每个人都是行家里手不用去说，就是给他加工的作坊，也是能人辈出。如，专为铁宝亭加工玉器的品珍斋玉器号，别看门脸小，却网罗有北京玉工四杰之一的潘秉衡、徐茂林等两三位琢玉高手。很多看上去似乎是不值钱的东西，经这里的能工巧匠一雕琢，顿时会变成无价之宝。一次，有人出卖一件身上有一条通络（贯通的裂纹）的残损翠瓶，翠瓶身上虽有一块极艳的“绿”，却恰好正在通络上。因为去络必须去“绿”，保留“绿”又无法去络，所以一般珠宝商部认为这是件残品，因而不愿意购买。铁宝亭低价购进后，拿到品珍斋请潘秉衡师傅修理，潘师傅不愧是玉器行的高手，他采用压丝加固法，以“绿”为珠，在珠的两侧络部压金丝做了两条金龙，这样，又遮住了络，又加了固，不但保住了“绿”，反而使原来的素面变得更加富丽堂皇，一件“残品”立即变成了一件珍品。

因为铁宝亭识货，搜罗的珍贵珠宝玉器多，加之有一批能工巧匠替他雕琢加工，所以他在玉器行非常有名，不少名门贵媛都喜欢从他手中购买手饰。例如蒋介石的夫人宋美龄，曾在德源兴买过珍珠项练和翠戒，顾维钧的夫人曾在那里买过翡翠朝珠一串，张学良的夫人于凤至曾买过三十颗一串的翠串。这些珠宝不但样式美观，而且质地纯真，件件价值连城。一些外国客商也慕名去铁宝亭那里搜罗珠宝，运往国外。因而铁宝亭不但在国内享有盛名，也蜚声海外，在国际珠宝行业中拥有一定的声望。

吴蕴初和天厨味精

吴蕴初是中国著名的化学家，也是中国著名的企业家。1891年他出生在一个教师家庭，因为家中经济困难，作为长子，他很小就辍学赚钱帮助父亲抚养5个弟妹。后来他听说上海兵工学堂可以半工半读，而且成绩好还可以领取奖学金，就考入兵工学堂学化学。靠着奖学金和在附近的小学兼课，终于解决了既可上学读书，又能养家糊口这一难题。

1911年，他以优异的成绩毕业，在上海制造局实习一年后又回到学校任助教。辛亥革命后学校停办，他开始了个人奋斗。1920年，刘鸿生在上海试办炽昌新牛皮胶厂，吴蕴初被聘为厂长。对一个既没有资产又没有靠山的穷知识分子来说，能够有这样一个位置，一般人都会感到满足，可是吴蕴初却认为生产牛皮胶在中国没有前途，他想利用食盐电解制造盐酸、烧碱。然而这是基础化学工业，需要雄厚的资金和各方面的支持，显然他不具备这些条件，于是他决心从投资少、见效快的轻化学工业开始，积累起资金后，再投资基础化学工业。

这时，触目皆是“味の素”广告引起了他的注意。他想，“味の素”是化学工业产品，售价不低，销路却很好，自己何不也生产这样的产品？于是他花了四角银洋，买回一瓶“味の素”，开始了他的研究工作。不久，他发现“味の素”所以能使菜味鲜美，是因为内含哥罗登酸钠（今称谷氨酸钠），1866年，德国人曾从植物蛋白质中提出过它。他想，日本人能利用德国人的研究成果来赚中国人的钱，作为从事化学研究工作的中国人，为什么不能研制出同类的产品，从而取代日本人呢？于是开始了试制。

没有实验室，吴蕴初就在自己家的亭子间里进行。由于化学反应经常需要连续两天两夜，而吴蕴初只能利用业余时间从事这一研究工作，他只好把仅有小学程度的夫人动员起来，请她帮助观测化学反应情况、做记录、做分析，因为两个人经常是通宵达旦的工作，加之弥漫四溢的盐酸的酸气，硫化氢的臭气，常常引起邻居的不满。遇到这时，夫人吴仪还要前去赔礼道歉。

经过一年多的不懈努力，试制终于成功。当吴蕴初夫妇兴高采烈，反复端详，并多次品尝自己的劳动结晶之后，又不禁发起愁来；到哪里去筹集资金购买厂房和设备，怎样才能使自己的研究成果转化成商品呢？他们认为，公开招募合伙人，不但一时难以找到合适的人选，而且还会惊动“味の素”厂家，后者会给自己设置障碍，甚至把自己的试验成果扼杀在摇篮里，使它根本无法和消费者见面。如何解决这个问题呢？吴蕴初又动起了脑筋。

1921年春季的一天，吴蕴初来到上海聚丰园饭店。他看到里面已经熙熙攘攘，就拣了一个能引起人们注目的座位坐了下来，并点了饭和汤。当饭菜端上来后，他故作炫耀地从衣袋里掏出一只小瓶，在汤里倒上一点白色的粉末，然后就美滋滋地大口喝了起来。他这些过份夸大的举动，果然引起了邻座的好奇，那人问他：“你在汤里放了什么，为什么喝得这样带劲？”这正是吴蕴初求之不得的，于是他一边说：“你也尝尝？”一边就向那个人的汤里倒了点白粉末。那个人看吴蕴初不经自己允许就往自己的汤里乱放东西，十分恼火，于是就和吴蕴初争吵了起来。吴蕴初见机会已经到来，就故意大声斥责那人说：“你这人怎么这样不识好歹？我这东西放在汤里可以使汤的味道鲜美，好心请你尝尝，你怎么反倒随意骂人！”

这件事惊动了周围的食客，邻桌一位三十多岁商人模样的宁波人走过来

问吴蕴初道：“你这东西是哪里来的？”“我自己做的。”“真的可以使汤增加鲜味吗，能不能让我尝尝？”说着喝一匙汤，味道果然鲜美，就对那个生气的食客说：“给你再另要一碗汤，这汤算我的。”才平息了这场纠纷。

这位宁波人叫王东园，是张崇新酱园的推销人员。吴蕴初提供的情况，使他立即意识到有一笔好生意可做，于是不失时机地和吴蕴初攀谈了起来，并约定第二天两个人再在这家饭馆会面。

张崇新酱园坐落在上海福建路，老板曾经中过举人，叫张逸云，家里开着十多家酱园，是一位资金雄厚的巨商。但他并不以此为满意，很想寻找机会大展宏图，听王东园一介绍，立即答应试试。而吴蕴初又正愁没有资本，所以两人一拍即合。双方议定，由张崇新出 5000 银元作为资本，吴蕴初出技术，合伙试办工厂，由王东园负责推销，并在唐家湾蓝维靄路（今肇周路）福源里租得两开间石库房子一幢，作为厂房。

资金和厂房有了，如何使产品迅速变成顾客手中的消费品，这是取得成功的又一个关键，所以在合作之初，吴蕴初他们就异常重视产品的销售问题。而要打开销路，首先必须给产品起一个响亮的名字和选择一个最适宜的商标。他们考虑来考虑去，认为最香的香水叫香精，最甜的东西叫糖精，味道最鲜的东西就应该叫味精；加之味精和“味の素”有某些相似之处，“味の素”在当时已有一定的市场影响，搭上它便于推销，所以决定把产品的名称叫“味精”。味精是由植物蛋白制成的，是素的，而它又具有鱼肉的鲜味，吃素的人有了它可以品尝到鱼肉的鲜味。由这个“素”字，他们又展开了想象的翅膀：吃素的人多是佛的信徒，佛的信徒向往天国，天国的珍馐美味出自天国的厨房，因此决定把自己生产的味精叫作“天厨味精”，并用佛手作为注册商标。他们认为“味の素的包装设计很好，装产品的瓶子薄薄一片，看起来很大，而容量很小，可以引用。蓝和黄象征着佛的气息，应该把这作为包装的基本色调。

生产由吴蕴初夫妇亲自动手，另有七八个工人协助，每日可生产五磅左右味精。王东园不愧是个推销高手，他除了在张崇新酱园张贴“天厨味精，鲜美绝伦”，“质地净素，庖厨必备”和“完全国货”的招贴广告，大肆宣传外，还利用广告宣传车在街头巡回作广告。车上满插五彩旗，再用锣鼓加以招徕，围观的人达到一定程度时，他就大声吆喝：“天厨味精，完全国货，胜过‘味の素’，价廉物美，欢迎试用”。

经过这些努力，加之天厨味精的质量和价格都优于“味の素”，很快就市场上站稳了脚跟。1923 年 8 月，正式成立了合股公司，资本 50000 元，并迁新址扩大厂房，正式定名为上海天厨味精厂。从此产品和利润更大幅度增加。1923 年年产味精 3000 公斤，1924 年增至 9000 公斤，1925 年为 15000 公斤。这时正值抵制日货的高潮时期，人们都不再用“味の素”而改用味精。南洋一带原来使用“味の素”的华侨，出于爱国热情也纷纷改用味精，使天厨味精不仅是上海南北市场上的畅销商品，在南洋各地也受到欢迎，销量直线上升。1926 年达 25500 公斤，到 1928 年已达 51000 公斤。即使这样，仍然满足不了市场的需求，而“味の素”在上海的经销商却因为销售不畅使产品大量积压。为此，日商铃木株式会社曾通过日本驻华大使馆向中国商标局提出抗议，说“味精”两字是从“味の素”广告中所用的“调味素粉”四字中套用而来，要求商标局取消天厨厂“味精”商标专用名称的注册。这说明，天厨味精已成为“味の素”的强大竞争对手，否则日本人就不会那样大动干

戈了。经过一年多的交涉，天厨厂不但取得了胜利，还于 1926—1927 年，先后将味精制造方法向美、英、法等国申请了专利。到 1932 年淞沪战役时，天厨厂已经成为一个有五层混凝土厂唐、年产量达 159000 公斤的大厂。吴蕴初仍不满足，打算出国去看看，于是天原电化厂、天利氮气厂等化工企业相继诞生了，并逐渐发展成一个化工企业集团。

王桂和天津登瀛楼饭庄

1890年，山东福山县大王家村有家农户生了个儿子，取名王桂。王家很穷，不要说供儿子念书，就连供他吃饭也很困难，所以刚刚十五岁的王桂就不得不离乡背井，去天津一家饭馆当学徒。学徒生活虽然又苦又累，但难下倒苦水中泡大的王桂，他勤劳刻苦，聪明能干，二十一岁时已拿当时服务员的最高工资，并取名“华庭”，担任了天津大饭庄正阳楼的“堂头”。

王桂虽然能过穷苦关，却过不了富有关，对一般人来说，钱多些应该是一件好事，可王桂却因为钱多“栽”了下来，他吃、喝、嫖之外，还加上个抽大烟，很快就被老板解雇了。后来，他去上海谋生，又遭到了同样的下场。回到山东老家后，因为旧习不改，又被他的父亲赶了出来，只好再到天津来找饭碗。当时天津的山东饭馆中，有四个著名服务员的名字最后一个字都是“庭”字，被人合称为“四大庭”，他们都是各大饭庄争夺的对象。而如今，他这个号称“四大庭”之冠的王华庭，却遭到了所有生意好的大饭庄的拒绝，只有新遭火灾、生意清淡，工银很少的登瀛楼饭庄勉强收留了他。

这一连串的遭遇，深深地教育了王桂，他决心痛改前非，重新做出一番事业来。在他的锐意经营下，登瀛楼迅速起死回生，业务蓬勃发展。1924年，在南市大街重建新楼，到1944年，已经有滨江道南号，北号，山东路悦宾楼等四处店铺，成为天津最大的一家饭庄。

1924年，新建的登瀛楼刚刚开业，正值直奉战争，吴佩孚战败，奉军进入了天津城。奉军使用的钞票是东北票，一般人因担心奉军很快就会撤走，届时东北票将会变成废纸，所以不愿接受，不少店铺干脆采取关门歇业的方法拒收。王桂经过分析，认为奉军不可能马上撤离，遂决定天天营业，并延长营业时间，因此收入颇丰。后来，奉军不但留了下来，而且东北票反而成了天津的通货，市值大为提高。王桂因为决策正确，狠赚了一笔，为他以后和其他饭馆竞争奠定了物资基础。

开饭馆不但要有好的掌勺操刀师傅，还必须要有好的服务管理人员，王桂不惜重金延揽人才，他的堂、灶、柜、案的四大巨头都是第一流的。他用人唯才是举，并根据业务需要取其所长。对于管理人员，业务熟练之外，还强调诚实可靠。如会计谭之吉，掐指算帐堪称一绝，还能一边接电话，一边打算盘，做到洽谈业务和算帐两不误。对于厨师，王桂看重的是技术精湛，能烧得一手好菜。如头灶王奇功师傅，系北京大饭店学徒出身，能做满汉全席，时兴京都大菜；红案于远环师傅的刀工技艺高超，能在两分钟内开好一个两吃鱼，而且没有软、硬边。服务员则要求相貌端正，说话和气，眼明手快，并且要善于猜测和迎合顾客的心理，使顾客高兴而来，满意而去。

王桂认为，菜系无论是粤、川、鲁、苏……饭馆无论是大是小，甚至每位厨师，都有自己的拿手绝活。所以，他经常去别的饭馆品尝人家的看家菜，有时还带上有关人员一起去，目的是取长补短，学习人家的技术。如登瀛楼的名菜扒翅子、清炒虾仁、高丽银鱼是向天津馆学的；扒鸭子、涮羊肉、烤羊肉、独面筋是向回民馆学的；南烧鸡丁，南烧扣肉是向南菜馆学的；此外，还学了日本菜鸡素烧，中餐西吃。济南馆的干烧冬笋、核桃酪、扒双菜有名，王桂带领师傅去吃了几回没有学会，就用高薪把烹制师傅聘请到登瀛楼。

此外，王桂还很注意按照顾客的意见研制新菜，登瀛楼的传统名菜，有三分之一是在顾客的指导下创制的。如拌庭菜，是在华世奎的指点下制作的；

糟蒸鸭的做法，由冯国璋介绍；菜醋椒鱼，则是张老潭在张作霖的帅府作客时吃到后，介绍给登瀛楼的。

良好的服务，是王桂吸引顾客的另一重要经营手段。在店门口，他安排三、四个身材高大，眼灵嘴巧，经验丰富的服务人员招徕和接待顾客。饭庄不但备有各种高档菜谱，也备有中、低档菜谱，而且中低档菜谱也有自己的名菜，如中档的烩乌鱼蛋、肚丝烂蒜、银丝烂蒜、山东烧鸡，虎时；低档的大碗炖、炒辣豆、烩鸽雏等菜，都很有名。顾客进店，尽量设法挽留，如果让顾客空着肚子走出店门，服务人员就是失职。为此，顾客即使只要一碗本店没有的秫米粥，服务员也乐意代为去外边购买，意在拉回头客。因此，不仅有钱的官僚，富商喜欢光顾登瀛楼，收入不算高的一般民众，也愿意不时来登瀛楼打打牙祭。

韩俊峰和双顺便服店

北京双顺便服店是一家以制作中式便服著称于世的老字号，它制作的旗袍堪称一绝，王光美、张茜、林佳楣等国家领导人的夫人在随同中央首长出国访问时，都曾请双顺制作过中式旗袍，宋庆龄、雷洁琼等社会名人也是双顺的老主顾。双顺制作的旗袍不但受到国内女同胞的喜爱，也受到港澳台胞，海外华人和外国朋友的喜爱。里根总统访华时，南希夫人提出想做两件中式旗袍，双顺接到通知后，便去南希夫人下榻的国宾馆为她测量尺寸，回店后连夜为她赶制了红、黄两件织锦缎的旗袍。当他们第二天送给南希夫人试穿时，南希夫人深为中国服装技师的高超技艺所倾倒，当天晚上在出席里根总统在长城饭店举行的答谢宴会时，穿的就是双顺为她精心缝制的红织锦缎旗袍。

双顺便服店的创始人叫韩俊峰，是河北深县人，1895年出生在一户贫苦的农民家里。为了混碗饭吃，小韩俊峰只上了半年私塾，便于八岁那年去给别人放羊。他十四岁那年，一位同乡说可以帮忙把他介绍到北京一家成衣铺去当学徒，父亲在借到路费后，就于清宣统元年（1909年），把韩俊峰送到了东四六条的双顺兴成衣铺。

他先从帮老板娘带孩子、烧火、倒尿盆等杂活干起，一年之后才到前柜学手艺。三年零一节的学徒期满时，他已学会裁制单、夹、皮、棉各种便服，并被掌柜的留下在店里当裁缝。因为他粗活儿、细活儿、男活儿、女活儿样样在行，不仅手艺好，而且做工认真，不少顾客在到双顺兴制作衣服时，点名要求由韩俊峰来给自己制作，一些大户人家还经常派人要求“韩裁缝”到府上去为那里的老爷和太太们量活儿，然后带回来制作，所以他很为双顺兴赚了不少钱。

1917年，韩俊峰家中来人，因事急需几十元钱，他原本想自己五、六年来为店里拉来不少有钱的主顾，掌柜的一定肯帮忙，不想一开口却碰了钉子。这件事使他非常心寒，从此产生另立门户的想法，遂于年底提出辞职。掌柜的一见“摇钱树”要走，立即慌了手脚，先是婉言挽留，接着又托人说合，都遭到了韩俊峰的坚决拒绝。

离开双顺兴后，韩俊峰在朝阳门内南小街租了一间房，他白天串宅门去收活儿，晚上回来精心制作。过了两三年，不仅很多双顺兴的宅门老主顾转到了韩俊峰这里来做衣服，还增添了不少慕名而来的宅门新客户，韩俊峰便在附近的老君堂（现名北竹竿胡同）找了几间房，开设起一个一间门脸的成衣铺，取名叫“双顺”。

韩俊峰为什么把双顺便服店的店址选在老君堂？因为这里附近有不少高墙深院的大宅门。如，著名的学者俞平伯就住在这条胡同里，韩俊峰曾给俞家作过衣服，深得俞家的赞许，不但自己成了双顺的老主顾，还向亲朋介绍，亲朋也因为双顺衣服做得好而再向其他亲朋介绍，使韩俊峰的宅门客户日益增多，军政界如段祺瑞和吴佩孚，文艺界如马连良和谭富英等人及其家属，都曾是双顺的老主顾。这些大宅门制作衣服，少则十几种，多则几十件，甚至上百件，他们一般并不亲自来店，而是派人或打电话请双顺去家中量体、取料，然后再带回店中剪裁制作。有时一家做制的衣服，可以让双顺上下下忙半年。当然工钱也相当可观，如当年吴佩孚的儿媳朱九小姐，仅在双顺制做的服装加工费，一年下来就高达四千多银元，双顺的收益也就可想而知

了。

当然，单靠接近大宅门，而缝制的衣服质量却不过硬，是根本不可能得到那里的太太和少奶奶们垂青的。大宅门多为官绅之家，他们社交活动多，不少人还是社会名流，很注意自己的衣着和形象，对服装制作的标准要求极高。双顺之所以能够得到这些人的厚爱，主要是因为双顺能为他们制作出高质量的服装。双顺制作的便服不仅要求剪裁合体，而且还要求根据顾客的身份、年龄、性别等特点因人而异。该店讲究做工，缝制时要求针脚要像“鱼子”那样又匀又密，并要求在衣服的表面不能看出痕迹。纽扣注重盘花工艺，盘出的花扣绊要求匀称、新颖、美观，给人以高雅、华贵的感觉。沿边必须柔软、平直、粗细一样，注重颜色的搭配。不仅要求衣服本身由于沿边而更加鲜亮，悦目，还要求穿衣人由于沿边更显华贵和雍容大方。

大宅门看好双顺的另一个原因，是双顺注重便服革新，这在旗袍的制作上最为突出。旗袍在清朝是满族妇女，即所谓“旗人”习惯穿的衣服。民国后，一些追求新奇的汉族妇女虽有人也开始穿起旗袍来，但因为旧式旗袍既不美观，穿着又不方便，并没有普遍流行。韩俊峰根据旧式旗袍存在的缺点，首先把旧式旗袍前后一样高的元宝领，改为后高前矮的新式旗袍领，既克服了元宝领磨擦下颏，转动头部不方便的弊病，穿起来也显得较前漂亮。旧式旗袍袍体宽大，腰身呈直筒形，下摆较肥，大襟一直开到底，穿起来既不方便，又不合体。韩俊峰将大襟改为“大边小开襟”，即开襟到腰部，缩小下摆，并在下摆两侧各加一个开叉，既显得美观，又便于行走。为了表现女性体形的曲线美，他还将袍体肥大，卡腰小，呈直筒形的旧式旗袍，改造成为袍身合体，符合女性体型特点的大卡腰旗袍。韩俊峰改造的新式旗袍，深受女士们的欢迎，韩俊峰本人也因而获得了“旗袍大王”的美称。

韩俊峰还对旗袍的衣袖进行过改造。过去的旗袍都是长袖。双顺制作的旗袍不但有长袖、短袖之分，而且对袖子的做法也进行了改进。过去，在旗袍的袖子和前胸相接处，穿起来总有许多绉褶。韩俊峰借鉴西装的做法，用上肩开缝，腋下挖出的办法纠正了这个缺点，从而使旗袍穿起来更加美观和舒适。到 30 年代末、韩俊峰研制的新式旗袍终于完全取代旧式旗袍，成了北京妇女普遍喜爱的衣装。

民生轮船公司

民生轮船公司是解放前中国民族资本中规模最大的航运组织，在外国资本主义和官僚资本主义的双重压制下，最后虽然也逃不脱债台高筑，濒临破产的厄运，但它曲折发展，壮大的历史，仍有不少值得称道之处。下面讲一段它和外国商轮斗争的故事。

五口通商后，中国丧失了内河航行权，长江航运为英商太古，怡和，日商日清等外国轮船公司所控制。为了装御货物方便，外国轮船公司在长江各重要港口最优越的位置上建立了专用码头；为了在整个长江自由运转，外国轮船公司购置了合适长江上、中、下游航行的各种船只。在中国海关全部被外国人控制的情况下，外国轮船享受种种优待，而中国商船则常被以水位高低、验货、验船等为借口，遭到多种刁难，甚至不予放行，所以很难在长江的航运中占据一席之地。

民生轮船公司 1926 年创建于重庆，最初只有 1 艘靠借贷购得的 71 吨载客小汽艇，往来航行于重庆、合川之间。在取得成功之后，又开辟了渝涪线和渝长线，大小船只也随着航线的开辟逐渐多了起来。

民生轮船公司在川江上游开展业务时，外国轮船公司并没有所它放在眼里，当它发展到川江下游，并图谋向长江中下游开展航运业务时，却引起了外国轮船公司的仇视。于是，英商太古、怡和、日商日清等公司联合一起，采取压价办法，企图把民生轮船公司扼杀。它们过去从上海运一件棉花至重庆，收费为 25 元，这时改收三元或四元；过去他们由重庆运往上海的药材，每百斤收运费 6 元，这时降至 1 元 2 角。为了挤垮民生轮船公司，日清在宜昌段甚至用不收票价，还另外赠送乘客一把洋伞的办法招揽客运，企图以此压迫民生轮船公司退回到川江上游。

外商的压价排挤，激发了民生轮船公司全体员工的爱国热忱，大家表示，宁愿勒紧肚皮，也不向外国商轮低头。为此，他们决定在收支极端困难的情况下，降价奉陪，同时改进经营管理。

国内一般民众乘坐长江客轮，多搭乘价格相对低廉的统仓。外国客轮规定：凡是搭乘统仓的长途乘客，除了购买船票之外，还需要另外出钱购买一个铺位，否则就没有栖息之处。对于统仓里的旅客，外国客轮只供给饭食，不供给菜肴，而且没有吃饭的场所，旅客只能蹲在自己的铺位上，或者蹲在甲板上吃。因为搭乘统仓的多是平民百姓，所以外轮的服务态度极力恶劣，甚至时常发生打骂乘客的事件，使旅客想到乘坐外国客轮等于是在受气。

根据这种情况，民生轮船公司作了针锋相对地改进。他们规定，凡是购买统仓船票的乘客，不必再出钱购买铺位。民生客轮的统仓里设置餐桌，吃饭时不仅有饭、有菜、有汤，而且还有专门的服务人员为旅客端来送上。船上服务人员态度亲切、和蔼，他们为旅客端茶送水、打铺盖、提行李，向旅客介绍沿江名胜古迹，风俗人情，土特物产，而且不收小费。此外，船上还备有书报，免费供旅客阅览，使旅客不仅感到生活上方便，人格上也受到了尊重。因此，许多乘客宁愿多住几天旅馆等民生轮船公司的班期到来，也不愿乘坐外国商轮去受气，使民生轮船公司的客运收入激增。1931 年，民生轮船公司的客运收入几乎与货运收入接近；1932 年又增加了百分之二十五。依靠改进服务态度，民生轮船公司最后战胜了外国商轮的排挤。

此外，民生轮船公司还依靠人民的爱国热忱和外轮进行斗争。当时正处

中国人民反帝爱国运动高涨时期，民众纷纷要求“收回权利”，“内河航行权”当然也在收回之列。为了达到这一目的，民众提出：“中国船不装外国货”的口号，民生轮船公司第一个响应。民生轮船公司还针对“甲级船员只能由外国人担任”这一歧视中国人的规定，第一个聘任中国人担任船长。这些举动博得了各界人士的好评和支持，人们在“中国人不搭外国船”的号召下，纷纷改乘中国船。随着民生轮船公司社会声誉的不断提高，英、日轮船公司的嚣张气焰也不断降低，最后只得放弃对民生轮船公司的压价排挤。

瑞安百好炼乳

瑞安百好炼乳厂，是我国一家著名的炼乳企业，它生产的炼乳多年来一直占全国炼乳出口量的一半以上。它是在与洋人竞争中发展起来的，至今，百好炼乳厂与洋人竞争的故事，仍在中國大陸上流传。

百好炼乳厂的创办人是民族实业家吴百亨先生，他出生在温州市的一个贫民家里。因为家境困难，吴百亨仅念了三年的书，就给别人放牛去了。在他十五六岁时，经人介绍，到了一家西药店去当学徒。他经过刻苦学习，掌握了一整套西药的经营管理知识。1921年，遂与人合资开办了百亨药房，由于经营得法，使他积累了一笔资金。

1925年左右，在“五四”运动和“五卅”惨案的影响下，吴百亨感到：要使国家富强，民族振兴，不受帝国主义列强的凌辱，就必须振兴实业，抵制洋货，于是决定改办工厂。

当时，有家英国人办的英瑞炼乳公司，占领着国内的主要市场。它生产的“飞鹰”牌炼乳在温州很畅销，顾客购买踊跃。吴百亨考虑到温州牛奶来源丰富，奶质好，很适合生产乳制品，就决定在温州创办一个炼乳厂，与英瑞公司一争高低。

为了使炼乳厂能在竞争中“万事如意”，吴百亨给工厂取名为百好炼乳厂，“百好”和“百亨”谐音，也是一个原因。百好厂的竞争对象是英瑞公司。吴百亨见英瑞公司生产的“飞鹰”牌炼乳在顾客中已有些影响，就决定以“白日擒雕”作为商标。它的外观颜色与“飞鹰牌”相似，但商标的图案则有明显区别，“飞鹰”牌图样为衔有标带的鹰，立在树枝之上，头向左作飞翔状；“擒雕”牌图样则是一只手擒雕于烈日之下，烈日红光四射，雕向右展翅。这样设计，既利用“飞鹰”牌的声誉，便于“擒雕”牌炼乳迅速打开市场，又含有与之竞争的深义。它体现了吴百亨为振兴民族工业，与洋人竞争的信心和勇气。“用手擒雕”显示了吴百亨不允许这只外来的苍鹰在中国随意地飞来飞去的意愿。

正巧这时，新成立的国民政府商标注册局发出了通知，要求所有在北洋政府时已登记请准的商标，必须从即日（1926年底）起，限六个月内重新登记，否则无效，并作为新商标处理。吴百亨因为意识到将来随着厂子的发展，生产规模的扩大，肯定会在商标权上与英瑞公司发生争持，所以决定利用这一大好机会，赶紧申请登记注册商标。不久，“白日擒雕”的商标图案便在商标公报上公布。当时的商标法规定，六个月内如无人提出异议，则发给商标注册证。英瑞公司根本不理睬国民党政府的这些规定，加之当时百好厂尚未对英瑞公司构成威胁，英瑞公司根本就没有把它放在眼里，所以六个月过后，他们并没有提出异议。就这样，百好厂领取到了商标注册证。

1926年秋天，百好厂正式投产。吴百亨借鉴制造成药的方法，将“直接烫浴法”改为“重烫蒸发法”，再加上温州牛奶质量好，所以百好厂生产的炼乳无论是营养成份或者是口感，都不在鹰牌炼乳之下。而且是就近生产，乳质新鲜，逐渐取得顾客信任，使“白日擒雕”的牌子一天天响了起来，销售范围也越来越大。1929年，在当时工商部主办的中华国货展览会上，“白日擒雕”牌炼乳曾获一等奖。1930年，又在杭州西湖博览会上荣获特等奖。此时，英瑞公司才意识到百好炼乳厂对自己的威胁，所以就商标问题提出了申诉。百好厂据理力争，并以英瑞公司没有重新办理登记注册手续为由，提

出“白日擒雕”；为先登记注册商标，应撤销的是“飞鹰”牌商标。因为理由充足，有关部门只得判两个商标同时并存。后来，英瑞公司虽然再次上诉，但还是以败诉而告终。

英瑞公司败诉之后，决定依仗自己雄厚的经济实力，采取降价销售的办法，企图挤垮百好炼乳厂。吴百亨想：百好厂要想发展就必须和英瑞公司竞争，不能惧怕它。他分析，降价销售虽然会对百好厂造成一定的损失，但由于百好厂的销量仅是“飞鹰”牌的几千分之一，难以坚持的是英瑞公司，遂决定在温州、上海、宁波、绍兴、福州、厦门等地，降低“白日擒雕”牌炼乳的价格，与英瑞公司开展拚价抗争。几个月之后，英瑞公司因损失巨大，只得放弃用降价压垮百好厂的打算。

为了压垮百好厂，英瑞公司抓住“白日擒雕”牌炼乳久存变质的弱点，在福州收购了一千多箱“擒雕”牌炼乳，有意存放变质后再在市场上抛售。吴百亨知道后极为气愤，经过反复考虑，决定一定要千方百计保住百好厂的声誉，不能让英瑞公司的这一阴谋得逞。于是他派人去福州，花了近两万元将这些变质的炼乳全部收回，并将它全部沉入福州港。这件事虽然使百好厂在经济上蒙受了巨大损失，但却哄动了整个福州，百好厂的信誉不但没能降低，反而更加提高了。

英瑞公司在采取种种手段，均告失败以后，曾派人找到吴百亨，劝他说：“你老兄办厂，不就是想发财吗？我们愿意以十万银元收买‘白日擒雕’牌商标权，你要是答应，马上就可以成为温州的首富。而且你还可以再换一个商标，继续经营炼乳。”吴百亨听完以后对来人说：“我办‘百好’，是为了振兴国货，抵制洋货，并不仅仅是为了钱。”使英瑞公司碰了一鼻子灰。英瑞公司东方特派员还曾亲自出马，要求与吴百亨“合作”，也被他婉言谢绝了。

百好炼乳厂在与英瑞公司的竞争中，不但没有失败，反而发展起来，最后成为中国最大的一家炼乳厂，它的进取精神，受到了同行的称赞。

善于经营的武百祥

武百祥 1879 年出生在河北省乐亭县何新庄，是哈尔滨同记商场的创始人。他十三岁时，因为家乡受灾，随舅舅逃难到了长春，在一家粮铺当了几年学徒。后来因为听说哈尔滨布鞋短缺，就干起了向哈尔滨倒布鞋的生意。因为当时没有客车，他就乘货车。有一次在路上遇到了狂风大雪，几乎将他活活冻死在车上。就这样，他不惜冒着生命危险，终于赚到了几十元钱。后来，他又倒腾服装，由于没有注意市场变化，不但没能赢利，反而赔进了血本，身上只剩下两元“羌帖”（当时在东北流通的一种纸币）。这个教训，使武百祥终生难忘，他深刻地认识到，做生意仅靠不怕吃苦是不行的，还要注意市场变化，考虑各方面因素，做到心灵耳聪，眼明手快，善于捕捉并利用各种机遇。

从此，他省吃俭用，靠卖一些适销对路的小食品，又积攒了几十元钱。他看到北大街是个繁华地段，认为在这里摆摊准能赚大钱，便在这里摆起了地摊，为了占住摊位，他风餐露宿在这个地方，吃尽了苦头。不久，哈尔滨开始流行霍乱，很多人逃往他乡，做买卖的也都离开了这里。但是武百祥却看准了灾难过去之后买卖一定好做，认为不能错过这个赚钱的好机会，所以坚持留了下来。果然，霍乱过后，市场兴旺，他一下子就赚了五六百元。

一段时间，武百祥发现人们在回关里老家探亲时，都喜欢兑换一些现大洋，使现大洋在哈尔滨市面上比“羌帖”吃香。他就不失时机地带上了“羌帖”去长春兑换现大洋，然后再带现大洋回到哈尔滨换回“羌帖”，倒来倒去，他又赚了一些钱。

后来，他开设同记洋杂货店，就更加注意观测市场动向了。一次，他发现一种“英式”的绒皮帽子很受哈尔滨人欢迎，而哈尔滨又没有卖的，经过打听，方知这是从北京带来的。武百祥认为这可是一个机遇，及时填补上这一市场空档准能赚钱，就赶快买来一台缝纫机和一些必要的材料，连夜自己动手仿制起帽子来。帽子做出后果然供不应求，他又赶紧雇人，办起了一个前店后厂的帽子作坊，当年就赚了三百多元。他发现一种双枪牌进口怀表销势看旺，使走访哈尔滨所有的外商表行，并和他们商定，由同记独家代销，从而包揽了这项生意。

一次，武百祥打听到一家法国人开设的表行要进七百打表链。他想，表链一直是缺货，现在既然怀表畅销，表链一定也将畅销。当即找到表行经理，要求以二千五百元的优惠价全部包下这批表链。对方同意后，他马上拉到店内出售，仅用了三十小时，便以高出一倍多的价格全部售光，一下子赚了四千多元。

武百祥钱多了以后，就想做更大的买卖，于是决定将同记洋杂货店改成一个经营范围更广、经营项目更多的大百货商场，对于商场的旧址，他早已反复琢磨多次：一要繁华，二要交通便利，否则很难有大的发展。他看中的地点是道外南四道街。一切准备就绪之后，闻名中外的“同记商场”于 1927 年 8 月 1 日正式开业。为了使“同记商场”让人感到气势不凡，他让人将“同记商场”这四个一米见方的大字漆上朱红色，并放在门额正中。为了体现同记商场的经营范围，又在“同记商场”这四个大字的两边写了“搜罗环球产品”、“采购全国货物”两条横幅。巨大的商品橱窗里，吃的、穿的、玩的、用的、听的、看的一应俱全、琳琅满目。楼上游廊四周摆有鲜花、盆景。这

些在今天看来，是不值得一提的，然而在当时，可真是个新鲜事，因而吸引来大批顾客，不少哈尔滨的消费者都想看看同记商场的“环球产品”，选购些那里的“全国货物”，所以一开张，就成了一家著名的商场。

为了扩大影响和提高知名度，同记商场还在东三省率先利用商品包装纸来做广告，包装纸上印有经营项目、商场地址和电话等等。别小看这不起眼的包装纸，它还真有广告促销的作用。据说，一位外县的地主，在给儿子置办结婚用品的路上，因为偶然拾到一张同记商场的包装纸，看到经营项目中自己想买东西都有，就转道去了同记商场，并买走了大批的用品。

武百祥注意到，上海产的“墨菊”牌袜子，许多年一直垄断哈尔滨的市场。为了能挤占这块市场，他首先分析“墨菊牌”袜子的优缺点，并针对这种袜子弹性小、缩水大，洗过几次就不能再穿的弱点，生产出一种弹性大、缩水小的“白熊牌”袜子。在质量上占优势的前提下，如何让顾客迅速了解自己的产品又成了当务之急。武百祥决定迎合人们喜欢新奇的心理，以奇特的广告来吸引顾客。他让人利用夜间，在商场附近街道的每根电线杆上都挂起一块写有“白熊牌袜子好”的搪瓷牌子。天亮之后，居民不但为一夜之间竟出现了这么多的广告牌子而感到惊奇，还被沿街游行的“大白熊”所吸引。原来，这只被人抬着游行的“大白熊”是用棉纱、棉絮等物品制作的模特，是为了给“白熊牌”袜子做广告的。“白熊”的前边有人擎着“回避”、“肃静”的牌子开路，“白熊”的后边有乐队和汽车压阵，车上还有人不时把一双双的袜子抛向因好奇而围拢来的人群。就在同一天，哈尔滨的各个浴池也张挂了写有“到××浴池洗个澡，白熊牌袜子穿在脚”字样的广告。因为宣传得力，只一天的时间，“白熊牌”袜子就出了名。不久，更以质量好得到人们的首肯，并很快战胜“墨菊牌”棉袜，垄断了哈尔滨市场。

天义顺的起死回生

天义顺清真酱园，与东来顺饭庄，永昌顺副食店，又一顺饭馆，合称“四大顺”，都是北京久负盛名的丁氏企业。然而天义顺最早并不叫天义顺，而是叫天义成，它的业主也不姓丁。

天义成开业于清咸丰年间，销售的商品是自制的甜酱小菜。它坐落在北京东城区金鱼胡同西口路北，对面是东安市场和东来顺饭庄，相传，清宫御膳房所用的小菜都是天义成供应，西太后慈禧很喜欢吃天义成自制的桂花甜熟疙瘩，天义成因此名声大振，誉满京城，成了北京七家著名的酱园之一。可是到了1930年左右，天义成却由于经营不善，生意衰落下来，店主有意将店铺倒出去，东来顺的经理丁子青听到这个消息后，非常兴奋。他立即抓住时机，急忙找到当时天义成管事张端符，把他请到东来顺楼上，好酒好菜款待，同时对他讲：“天义成的事，请不要再对别人讲，我想把它买过来，希望你从中多帮忙，给说几句话。”并对他许愿说：“天义成如果真弄到我手里，我必有重谢，一定请你当副经理。”张端符听后自然很高兴。由于他从中卖力斡旋，使天义成很快就到了丁子青手中。

原来，丁子青对天义成早已窥伺多年了。他认为要是能把天义成弄到手，对丁氏企业的发展极为有利；第一，天义成出售的小菜质量好，在北京很有名气，天义成到了自己手中，不但东来顺所用的副食调料可以不用再到处去采购，而且通过卖酱菜还可以增加收入。第二，天义成所以亏损是由于经营不善，只要加强管理，很快就能扭亏为盈，而天义成就在东来顺对面，管理起来很方便。第三，天义成地处商业繁华地带，只是店房陈旧，不易吸引顾客。如能改建店房，重修门面，肯定会立刻改变目前营业不景气的状况。

所以天义成一到手，他就借用东来顺的“顺”字，将天义成改字号为天义顺。并且大兴土木，扩大建筑，装修门面，以广招徕。他先廉价从看坟人手中买下优质的汉白玉，再雇请能工巧匠精雕细琢，打磨成高大、华贵的大门脸。门脸横梁上面是磨砖对缝、青砖到顶，门楼约有两丈多高。门口两侧的门楣上，工整地写有“山珍海味”、“口蘑杏仁”、“燕窝银耳”、“海参鱼翅”等字，显得庄重巍峨，气势非凡，很惹人注目。

接下来是广告宣传。丁子青不登报，不广播，而是利用天义顺快要开张之时，在东来顺楼下大宴北京工商界的名流及东安市场内外各界朋友。饭后，又请他们参观天义顺，并对他们说：“三天之后天义顺就要开业了！希望各位多多指导。”尔后又向众人介绍了天义顺的商品。这些人回去一宣传，天义顺果然很快便出了名。丁子青自己曾得意地说过：“我这种宣传方法，比登报纸效果大，速度快。”

以后，丁子青又在人员安排上，产品质量上，以及销售方面狠上了一番功夫。天义顺不但起死回生，而且买卖果然越来越兴旺起来。

刘国钧和大成纺织染公司

常州大成纺织染公司创办于1930年。当时办纺织染厂要受帝国主义的排挤，有破产的危险，所以被一般人视作畏途。大成纺织染公司成立后，经过日军侵华劫难，在多数企业濒临倒闭的情况下，大成不但在市场上站住了脚跟，而且在1949年新中国成立前，还由一个厂发展成三个厂，纱锭由一万枚发展到七万多枚，布机由二百六十台增至近一千八百台，此外还有日产五千匹之印染设备，这和大成纺织染公司总经理刘国钧的善于经营有关。

刘国钧非常重视产品质量。在他过去经营大纶布厂时，因为厂内浆纱质量不过关，曾求助于普通工人。在他们的帮助下，他亲自扮成小工，去到英国人开办的怡和纺织厂实地操作，学习浆纱技术。后被外籍工头发现，几遭毒打，幸经中国工人掩护，才避免了这场灾祸。接手经营大成后，刘国钧仍把质量问题视为与同行竞争的最佳法宝。当时，大成生产上主要的竞争对手是日本纱厂，其次是英国纱厂。为此，他除了积极去国外考察，认真学习国外先进的管理和技术，不断改进自己的管理和更新设备外，还特别注意研究外国名牌产品在质量上、规格上有哪些特长，然后根据取长补短的原则，研制出自己的产品。如，他曾取外国名牌“铁路牌”绒布之优点，改进其绒布之缺点，并对原料、规格加以改良，最后创制出“双兔牌”绒布。因为质量超过了“铁路牌”，所以极受市场欢迎，不但达到获利目的，也收到了抵制外货的效果。

抢先占领市场，是刘国钧战胜同行的又一个法宝。他过去经营过布号，结识了一些经营进口纺织品的商人。他就向这些进口商求助，一有新花色品种进口，率先寄些样品给他。他再利用经营过布号，谙熟消费者心理这一特长，选择中国消费者喜欢的花色进行仿制。因为外国纺织品新花样刚一进口，刘国钧即可立即收到样品进行仿制，所以常常可以做到外国货尚未上市，大成的仿制品已经率先摆进商店的柜台；即或有些是和外国货同时上市，但因大成的产品往往较外国货价格低廉，所以仍能胜过外国商品一筹，使外国货的市场占有率受到一定的影响。

刘国钧经营取利的另一个法宝，是注意生产经济效益好的产品。如，他看到花色布利润高，销售量大，而当时市场上的花色布多为进口产品，即使是国内生产，也大多是外国厂家制造，就想填补国货在这一领域的空档，生产经济效益高的花色布。然而要生产花色布，就必须添置机器设备和聘请熟悉业务的员工；而当时除上海一地有纺织染全能企业外，其他地方很少有纺织染兼营的设备，机器印花更少，更不用说常州了。为了解决这个问题，他东去日本参观学习，并化三千元买回一台新货需要五、六万元的旧八色印花车。不想在把这台旧印花车安装到大成二厂后，多次试验都无法投入生产。为此，他相继从上海的印花厂请来工程师和日本技师，又请德国技师来厂帮助调试，前后试车六、七个月，均未成功。

这时厂内有人发牢骚说：“日本人废弃不用的破车，花三千元买回来有什么用？”刘国钧却认为：“日本人已把新车用旧，说明它绝不是废物。”坚信一定会为工厂带来效益，改变公司不能生产花色布的现状。由于在外聘的三位技师修理印花机时，他始终亲自参加校验，从未间断过一日，所以逐渐熟悉了印花机运转的基本原理，因此当前后三位技术人员都认为无能为力，并提出不再继续调试时，刘国钧决定自己亲自动手。

他用每日一元和四角的高薪，分别从上海请来两位熟悉印花车的工人，让他们配合厂内技术人员继续调试。因为屡试都不成功，公司内有些负责人也开始不满起来，说什么：“总经理当儿戏，请来一元头和四角头，想搞印花机，真是奇谈。”对于来自多方的责难，刘国钧却不放在心上，而是继续废寝忘食地刻苦钻研。一有心得，那怕正值半夜，他也要立即起床在日记本上记录下来，或者是跑进车间去实地试验。因为他经常是浑身五颜六色，脸上和手上到处是擦伤、烫伤，有的人甚至说“总经理发了神经病”。如此数月，在他和技术人员的共同努力下，试车终于成功。正式投入生产后，花色布果然给大成纺织染厂带来了更大的经济效益。

宋棐卿和“抵羊牌”毛线

炎夏一过，人们常常可以看到不少女士一面聊天一面不停地编结着手中的毛线织物。今天毛线织物已成为中国民众日常生活的必需品，无论男女老少，几乎都有几件毛线衣物，特别是在城市更是如此。然而，在本世纪三十年代，毛线在中国却是一个新鲜物品。我们的主人公宋棐卿，正是由于瞄准了中国市场这一空档，依靠生产毛线这个当时市场上的“独门货”而一举成为中国著名企业家的。

1927年，宋棐卿从美国学商回国后，立即利用其父开设在济南的德昌洋行设厂纺制毛线，但误购了粗纱纺机，导致失败。宋棐卿并不气馁，他认真总结经验，认为主要是不熟悉技术所致，于是派弟弟宋宇涵去英国专攻毛线技术以便东山再起。

1931年，日本侵略者发动了“九·一八事变”，全国反帝爱国热情空前高涨，出现了洋货滞销，国货畅销的局面。宋棐卿认为这是推出国产商品的大好时机，决心以最快的速度建立毛纺厂并迅速投入生产出产品。为此，他自任董事长兼经理，组成了东亚毛呢纺织股份公司。资金不足，就积极向社会募股集资。他首先派遣平素和当时山东省主席韩复榘有往来的赵子贞向韩募得股金十万元，连同其他人和宋棐卿自己的股金，共集资二十三万元。

用这点资金要办成一个纺织兼备的毛纺织生产体系显然是不够的，他决定先筹办一个仿制毛线的工厂。为了能在资金不足的情况下尽快生产出产品，他通过怡和洋行向英国购进了旧机器，从澳大利亚购进半成品毛条作原料，并租用过去的意租界（今河东区建国道一带）一处旧厂房作为临时厂房，于1932年开始了生产。

产品生产出来之后，应该给它起个什么名字呢？宋棐卿也费了一番思考。他认为在当时“九·一八”后，举国上下一致要求抵制洋货，提倡国货的情况下，最佳的对策应该是突出“国人资本，国人制造”。为此，他决定以双羊抵角作为毛线的商标，并将毛线的牌子定名为“抵羊”，即抵制洋货之意。因为适应了国人反帝抵制洋货的心理，产品一经问世立即受到市场欢迎，当年东亚共生产10余万磅毛线，仍然供不应求。

“抵羊牌”毛线畅销，固然是由于它适应了市场需求，质量和价格也能为消费者所接受，但是如果没有经销商的大力推销，也不能那样快就取得如此巨大的成果。经销商是联系生产和消费的桥梁，宋棐卿对于这一点非常清楚，所以从建厂之日起，他就特别注意要建立起自己的销售网点。在建厂的第二年，即1933年，经销“抵羊牌”毛线的网点已达600余处，全国各大商埠差不多都有抵羊牌毛线的经销点，使当年抵羊牌毛线销售量达70余万磅，从而一跃成为当时闻名全国的名牌商品。

为了和洋货竞争，东亚还采用了一种名为“厂商产销合作合约”的办法，就是在洋货倾销的城市，选择有声誉的店家与之订约，由商店预交一部分押金，工厂给予利息，并按押金所值向商店发货，不另收货款，涨落价由工厂负责，每月清算一次。这样，经销单位不但不承担风险，而且利润优厚，自然愿意为东亚出力。另外，还采取了一种名为“经销家酬劳证”的办法，奖励经销店及其负责人。即每销出二百磅毛线，发给票面五元的酬劳证一张，年终可按股票计给利息；每足二十张可换票面百元的东亚股票一张，享受股东一切权益。许多经销店及其负责人就这样成了东亚的股东，从而把经销商

与工厂之间的供销关系，变成了同为本公司股东的患难与共关系。

重视售前售后服务，也是宋棐卿取得成功的一个重要原因。“抵羊牌”毛线问世之初，毛线编织物在中国还是新鲜物品，华北、华西、华中地区毛线织物更为罕见，一般妇女当然也就不会编织毛线织物了。为了增加毛线的销售量，东亚公司在建厂之初就建立了编织技术传授班，免费招收各阶层妇女，义务向她们传授速成编结技术。最盛时，曾经组织初高级四个编织班，三个月为一期，每期收学员达一百余人，测验合格者给予证书。据不完全统计，东亚先后共办了十几年编织班，每年约有数百人从编织班毕业，这些人毕业后无疑将成为毛线，特别是东亚“抵羊牌”毛线的消费者，而她们对编织技术的扩散和传播，又会进一步扩大这一消费者的队伍。

编织技术传授班之外，宋棐卿还建立了东亚服务部，以函售为中心，办理各项服务工作。大至代客买卖，小至索样品或添配几两毛线，无所不包。并规定，顾客来信必须登记，有问必答，有求必应，而且只许取手续费，不准赚顾客的钱。服务部还经常向顾客寄公司的产品样本和宣传品，并征求他们的意见。服务部建立后，服务对象共达五六万人之多，他们分布全国各地，是东亚的一支庞大义务宣传队。

注重商业信誉，善于进行市场竞争，也是宋棐卿高人一筹之处。东亚设有慈善基金，除捐助教会和各慈善团体外，还义务办学校和设立奖学金等，以提高东亚公司的“商誉”。对于破坏东亚“商誉”的行为，更是要给以有力的反击。1933年11月，上海经营毛线的洋商见“抵羊牌”毛线销势猛烈，就故意制造谣言，说“抵羊牌”毛线不是国货，而是日本货冒充，说有人曾探听到东亚公司曾委托日本正金银行汇款给日本某商社，而某商社再从日本运毛线给东亚等等，企图以此扼杀初露锋芒的“抵羊”毛线。宋棐卿认为对此绝不能坐等视之，而应积极维护企业的声誉。他紧紧依靠中华工商总联合会、上海国货维持会及上海提倡国货会等民众法团为后盾，并请了工商界的头面人物王文典、周永祥等人作声援，同时聘请上海名律师江庸代为征求反证，并拿出一万元的巨额奖金，作为提供反证人的酬劳。结果，不但使谣言不攻自破，也使“抵羊”信誉大增，销售量更是扶摇直上。

看到东亚业务兴旺，有些企业也想在毛线业显显身手，1934年在天津开业的祥和毛织厂是其中之一。为了和“抵羊”牌毛线竞争，该厂生产了一种叫做“飞艇牌”的毛线，并以高薪为诱饵，从东亚拉走部分技术熟练的技工。宋棐卿针锋相对，他一面用高薪挖走祥和的得力推销员，一面生产副牌“高射炮”毛线，并用压价甩卖的办法排挤“飞艇牌”毛线。经过一年多的较量，祥和终于支持不住，只得请南开大学校长张伯苓出面帮助调解。到1935年4月，祥和字号不见了，它变成了东亚公司第一分厂。

广招股东，也是宋棐卿取得成功的重要原因。他不仅注意招募资金雄厚的大股东，也注意招资金并不很多的小股东。他的招股原则是：“不怕股东小，就怕股东少”，除个人股外，家庭、团体、工厂、商店、学校、教会等东亚都可招为股东，股东最多时，达到一万多户，遍及全国，分布各个阶层。对于社会名流，宋棐卿更是千方百计吸收他们入股，以便利用他们的社会声望为公司服务。如南开大学校长张伯苓、山东齐鲁大学校长林济清、中华基督教会全国协会总干事崔锡章、上海名人陈立庭等，都被他采取种种方法拉来作为东亚的股东。至于他们入股多少，根本不去计较。如果公司需要这些名人当选为董事，而他们的股金又不足法定数额时，公司就临时借给他们一

部分股金。这些名人当了董事后，常可以给东亚的经营带来诸多便利。如当时天津工商界的名人赵真君被选入东亚的董事会后，东亚的产品很快在华北打开了销路；潮帮名人杜之绅为董事后，不但为东亚开辟华南市场立下了汗马功劳，还为后来宋棐卿在香港建立分公司尽了力。

周子柏的推销术

上海金星笔厂始建于1932年春，由朝鲜人金星建、金星斌、金星文三兄弟合办。1933年秋，改为股份制，从此金星笔厂变为中朝合资企业。1933年底，朝方愿以七折让出全部股本，金星笔厂遂成为完全归中国人所有的民族企业。

金氏兄弟所以肯出让金星笔厂是因为销售困难。金星笔诞生之前，中国的金笔市场就已大部被资本主义强国的金笔所垄断，如早在1903年，美国的华脱门（Waterman）金笔就已和中国商务印书馆订立了全国经销合同，后来又兼销派克（Par.Ker）金笔。到了20世纪30年代，上海的四大公司和各大书店都经营外国金笔，加之当时一些中上层人物崇尚洋货和名牌，以使用舶来品作为时髦，国产金笔销路不畅，刚创牌子的金星笔要想在市场占据一席之地，当然就更加困难了，所以金星笔从诞生之时起，就处于风雨飘摇之中。

那么金星笔厂在解放前为什么又能从一个初创时只有十几个人的手工业工场后来却发展成为中国规模最大的民族金笔厂呢？除了官的质量过硬，和进口名牌金笔相比不相上下之外，还与该厂的兼经理（在银行任职），主管销售业务的周子柏善于推销有关。

为了给金星笔打开销路，周子柏采取了下列战术：

挤占上海市场。商品占领市场，首在质量，但同时也必须配合广告宣传。周子柏对这方面十分重视，市内各交通要道、铁路沿线，都有金星的路牌广告。此外还利用书刊、报纸、电台、戏院大作广告宣传。广告设计新颖，画面简洁，一般只画一只金星金笔，外加“书写流利，得心应手”八个大字，以便引人注目和便于记忆。与此同时，还深入到各大公司、书店上门推销，组织金星笔的销售网点。在周子柏的努力下，金星笔逐渐打进了先施等各大公司和中华书局等各大书店，只有号称经营“环球百货”的永安公司仍对金星笔关着大门。永安公司位居当时四大公司之首，素以进货严格，服务周到著称，商品一经永安销售，即可成为名牌商品，所以国内各个厂家都以自己的商品能在永安销售为荣。

周子柏为了让金星笔能够摆上永安的柜台，精心设计了一套三部曲。第一步，托亲求友，千方百计和永安公司文具部的负责人交上朋友。第二步，经常去永安文具部，甚至整天泡在那里和文具部部长及营业员聊天；与此同时，采取两面夹击的战术，动员自己的亲戚好友经常去永安询问有没有金星金笔。待金星笔在永安公司营业员的心目中树立起声誉之后，自己已和他们混熟，再提出在永安公司文具部的商品架上摆两盘金星样笔试销，卖出后再付款。并答应货款按定价七折计算后再打一个九扣作为优待，此外还以两个百分之五作为文具部长和柜台营业员的佣金。第三步是金星样笔进入永安后，再动员原来那些至亲好友陆续将金笔买回，以假销售取得永安公司的信任，如此两三个月，终于使永安乐于进金星产品，营业员乐于销售金星产品，而金星笔也逐渐有了一些真正的买主。

向外埠发展。每到星期六，周子柏都要带上一两盘金笔去南京兜生意，在他的努力下，林亨一开设的书店答应和金星厂订立合同，作为南京总经销店。后来他又一步步向内地深入，在九江、南昌、长沙、汉口、郑州、开封等地作“推销旅行”。与此同时，还利用报纸、刊物、电台等对外埠大作广告宣传。上海《新闻报》第一次用彩色套印时，金星不惜重金，登了个全封

面彩色广告，这在当年是罕见的“大手笔”。这个广告收到了良好的宣传效果，原来是长江轮上的“三轨”（副轮机长）兼汉口生活书店经理的姚，就是看到这幅彩色广告后，才和金星发生关系的，他不但答应负责武汉地区的销售业务、后来还成了金星厂的厂长。

中国照相馆

中国照相馆是一家上海迁京的老字号。它所以闻名遐迩，是因为它拍摄的照片质量好，有自己的风格，不仅成千成万的一般顾客在结婚、生辰或家人团聚的喜庆日子里喜欢去中国照相馆摄影留念，中央首长也多次请中国照相馆拍过照，传世的周恩来总理半身标准像，就是在中国照相馆迁京后，由该店的经理姚经才拍摄的，据说它是周恩来自己最满意的一张照片。

中国照相馆的创始人叫吴建屏，江苏省武进人，学徒出身，曾在上海著名的王开照相馆担任过摄影师。他不同意长久寄人篱下，总想开个照相馆自创天地，在等集到一定的资金后，便于1937年在上海静安寺路（现南京西路）创办了中国照相馆。吴建屏摄影技术高超，无论拍摄哪种姿势的人像，都能取得良好的效果，前面所提拍摄周恩来总理标准像的姚经才，就是吴建屏的高徒。然而在中国照相馆刚刚开业时，顾客却大多数不知吴建屏的真本领，加之当时因日寇侵华，时局动乱，市场萧条，而中国照相馆的店址又不是处在最繁华的地段。因而吴老板就更加难以让顾客广泛地了解自己高超的摄像技艺了，所以开业后业务一直平淡，虽然吴老板一再想办法，都无法使局面根本好转。

1939年，机会终于来了。这年，当时上海第一流的大华电影院——上海沪光电影院开业，首映陈云裳主演的古装戏《木兰从军》。中国照相馆遂和电影公司商定：由电影公司提供相纸，中国照相馆负责加工，印五、六万张陈云裳的单身便服照，随电影票一起散发，购买一张电影票，便可得到一张黑白的，印有陈云裳的六寸放大照片。照片上还要加印上中国照相馆的字号，得到照片的观众可在指定的时间内，带上照片去中国照相馆与橱窗内陈挂着的陈云裳相片对照，姿势完全吻合者，可以得到一张十二寸的陈云裳着色相片作奖品。这个方法果然灵，一时间来中国照相馆对照片的观众络绎不绝，中国照相馆的知名度大为提高。后来，吴建屏又如法炮制，为大上海电影院做了一次广告，中国照相馆的拍摄质量和它的名字一起，很快就在上海家喻户晓了，从此开始起飞。加之1940年第二次世界大战爆发前夕，上海居民纷纷迁向租界，静安寺路变成了上海最繁华的地段，中国照相馆的业务也随着更加兴旺了。

正当中国照相馆的生意蒸蒸日上之时，吴建屏却因为操劳过度，于1942年不幸去世。这对他的妻子何定仪来说无疑是个极大的打击。何定仪也是一个有见解的人，在最悲痛的几天过去之后，她开始思考怎样经营才能保持中国照相馆已有的兴旺趋势，并设法让它进一步发展。她认为自己虽是老板，但对照相专业却不门精，需找一个既精通摄像业务，又对其他工艺加工全面在行的人担任经理才成。物色来物色去，她看准了在店内担任摄像师的赵秋堂是最佳人选，于是聘任赵当了中国照相馆的新经理。

何定仪还真是有眼力。赵秋堂在接任经理后，继续坚持吴建屏以质量赢得顾客的经营方针，不仅要求店内的工作人员首先要把像拍好，对于暗房，修底版、修放大、上色等道工序的加工也有严格的质量要求，并且层层把关验收，不合格的像片坚决不准送交顾客。此外，赵秋堂还注意不断创新，如他将原来的水彩着色改为油彩着色，这在当时就是一大创新，为后来照像业的油彩着色奠定了基础。因为中国照相馆坚持质量第一，强调摄影艺术要符合时代潮流，并注重通过橱窗布置来作广告，所以当时的社会名人，如政

界要人、帮会头目、舞厅红星、名门闺秀都以能在中国照相馆的橱窗里放置一张自己的照片为荣，反过来它也大大提高了中国照相馆的声誉，使中国照相馆的生意愈来愈兴旺。

上海解政后，中国照相馆的业务更加发展，到 1956 年公私合营迁京前，它的营业额已超过当时上海最有名的光艺、国际，大同三家照相馆的总和。

雷蒙西服店的经营特色

雷蒙西服店是中国一家著名的服装店，它不仅曾多次为周恩来总理和刘少奇主席等国家领导人制作过出国服装，还是闻名世界的“毛式中山装”的创制者。1957年的一天，毛泽东主席的秘书来到雷蒙，请求他们为毛主席设计一套服装，准备拍摄半身标准像用。雷蒙便根据毛泽东主席身材魁梧，半颐宽额的特点，为他设计了一套大领尖的中山装。毛泽东主席很喜欢这套服装，就穿着它拍摄了标准像，现在天安门城楼正中悬挂的毛泽东主席巨幅画像，就是根据当年拍摄的那张标准像临摹的。因为这种服装的样式端庄、高雅，其他中国领导人也喜欢穿用。遂使这种服装款式一时在中国形成为着装的时尚，又因为它是从毛泽东主席兴起的，所以外国人遂赠以“毛式中山装”的美名。

雷蒙西服店创办于1940年10月，原址在上海南京西路960号。因为当时上海流行一首名叫《雷蒙娜》的法国歌曲，法国的服装又在世界有名，经营者就以“雷蒙”做了店名。由于开店的三个人都是当时上海西服界的名人，加之店址又好，开业后生意不错，每月可制作100多套西服。可惜好景不长，1941年12月8日，日本入侵者在发动珍珠港事件的同时，又占领了英国和法国在上海的租界地，迫使“西洋人”纷纷渡洋返国，业主因为消费者锐减，雷蒙面临营业危机，遂将店铺廉价卖给了周旦余和鲁金林二人。

周旦余和鲁金林也是西眼界的高手，学徒出身。周旦余有一套高超的设计、剪裁和缝制西服的手艺，鲁金林善于组织西服生产，在上海“红帮”裁缝中小有名气。这两个人管理生产是不成问题的，然而还缺少一名擅长经营和会说英语的业务管理人员，于是他们想到了在友联西服店工作的楼景康。别看楼景康1938年才进店学徒，1940年就被老板破格提拔为管理人员，周、鲁二人在友联工作时曾和楼一起共过事，对他的经营管理才能很佩服，便邀他过来一起开店。楼因当时刚刚满师，没有资金，周、鲁二人使每人贷给他一股，周出五股，鲁出四股，于1942年1月继续使用“雷蒙”的店名重新开业。因为三个人都是行家里手，而且自有专长，配合默契，仅用了一年的光景，雷蒙西服店便在上海滩站住了脚跟，并逐渐发展成为名店。

雷蒙的二位经理都认为，款式和制作质量是西服业生存和发展的关键，很注意从这两方面来突出雷蒙的经营特色，以便取得顾客信任。为了使雷蒙制作的西服与世界流行趋势相合拍，雷蒙的经营者特别注意市场信息。他们留心观察来店制装顾客的服装变化，注意南京路上往来行人的衣着款式，还通过购买外国服装杂志等办法了解世界各地的服装趋势，因而能及时推出符合时代潮流的新款式西服。在追求款式新颖的同时，他们还很注意服装的个性。对于来店要求制装的顾客，雷蒙不但要细心地观察他们的言谈、举止和服装，以便了解他们的爱好，还要针对顾客的习俗、职业、年龄、体型、肤色等特点，委婉地向他们提出合理的建议。如果是外宾来店，便根据顾客的风俗习惯、审美观点，制做符合该国风土人情和习尚的服装。如果是文艺界的演员来店，便根据他们思想活跃的特点，为他们制作款式新奇的服装。如果是政界或工商界的头面人物来店，则要根据他们重视身份地位的特点，突出服装的庄重和高雅。

对于加工质量，更是精益求精。雷蒙制作的都是高档西服，讲究暗针缝制，使表里均看不到针脚的痕迹。制作全部使用手工，实行所谓的“七工制”，

即每天工作八小时，一个工要七天才能完成一件西服上衣。为了保证西服不走型，除对衣料的处理和辅料的配用有严格规定外，对于“推、归、拔、烫”等制作工艺也有严格要求，而且在袖口、袋口和驳头等处还要敷上纤条，使西服既牢固又不走型，制成服装后，每件都要经过经理的亲自检验，不合格者坚决不准和顾客见面。

因为雷蒙制作的西服讲究款式和做工，每一件都要经过单独的量、裁和手工缝制，所以能独树一帜，被称作“海式西服”。不仅受到国人的欢迎，也受到了外国侨民的喜爱、业务蒸蒸日上，并于 1947 年底在南京西路 465 号开设了分店，取名叫凯罗西服店。

1956 年公私台营后，雷蒙西服店迁往北京八面槽继续营业并得到更大发展。

以经营野味闻名的野味香

汉阳野味香餐厅是武汉一家有名的老字号，以食品风味独特受到中外美食家的赞赏。

野味香餐厅创办于1942年，创始人叫解华忠，1906年出生。因为家庭贫困，解华忠很小就出外去谋生，他在饭馆做过工，在粮行和茶庄做过厨师，1933年还在原籍黄陵矶开过一间小饭馆，由于驻军和黑暗势力的敲诈，他的小饭馆始终没有兴旺起来，到1938年日军侵入武汉后，生意更难维持，解华忠只好关店歇业，另谋生路。

1942年，解华忠在托亲拜友的情况下，打听到在汉阳一座名叫归元寺的古刹附近，有一家名叫“刘恒茂”的小吃店，因为地势偏僻生意清淡，店主有意将一间棚屋的小店盘出。解华忠深知开饭馆地理位置非常重要，无奈繁华地段需要大把钞票，不是整日为糊口而发愁的他所能支付得起，所以当听到这个消息后，就托人把这间小店盘到自己名下，和妻子王菊英一道，挑着行李担子来到汉阳，继续用“刘恒茂”的店招经营。

“刘恒茂”地处汉阳三里坡，靠近长江，远离市井，加之周围湖泊密布，芦苇丛生，除了有些农民为了到市上换几个钱来这捕猎野味外，很少有其他人光顾这里，所以解华忠接手经营后，业务仍没有起色。

别看解华忠斗大的字认不了半升，于起来却很精明，而且善于思考。他见三里坡一带不仅有野兔、獐子等野生动物，而且秋季一到，来这里越冬的野生候鸟也很不少，而在这一带活动的主要是猎取野味的猎户，就决定把猎户当作自己的主要经营对象，专在他们身上打主意。他观察到，猎户因为整日在野外奔忙，性格粗犷，一般喜欢饮酒。他们虽没有足够的金钱，却可以为自己提供物美价廉的野味作原料，所以又决定把经营野味作为小店的特色，在制作野味上下工夫，专营野味卤菜和野味卤汁面。根据这一经营方针，猎户来店买酒或吃菜时，可以支付现金，可以赊欠，也可以用猎获的野味换取酒、面或制得的熟野味，而且不拘多少，拿来几只麻雀也可以换点酒喝。

由于经营方法灵活，特色突出，不仅猎户喜欢来这里饮酒吃面，其他的顾客也慕名而来。每遇逢年过节，许多到郊外上坟，或是到归元寺敬香还愿的人，也愿来小店品尝野味，届时小店就会应接不暇。特别是在每年春夏之交，小店的生意会更加兴旺，因为这时鱼苗贩子云集三里坡长江边，小店的几张桌子就会容纳不下如此众多的食客，不少食客干脆买了酒菜，到店外绿茵草地上席地而坐，一面饮酒，一面欣赏长江岸的景色。因为在此轻酌慢饮别有情趣，一些文人雅士也慕名前来小店饮酒和品尝野味。

对于小店售卖的野兔、獐子、野猪、野鸡、野鸭、斑鸠、大雁、麦啄等十几种野味，顾客都夸赞物美价廉，独具风味，但是对于为什么会如此好吃，说法就不一了。有人说，这里的卤野味所以特别好吃，是由于解华忠用的都是上好的新鲜原料。有人说是因为解华忠手艺好，操作起来特别认真，每一道工序都一丝不苟。因为他们经常看到野味一进店，解华忠或他的妻子就及时褪毛去皮，并清除掉内脏，以免腐坏。在卤制前，解华忠和妻子还要反复漂洗，去掉上腥味。卤制后出售前，并要回锅再卤制一次，还涂上一层香油才肯出卖。所以既防止了卤肉变质，又使卤肉香鲜诱人。也有人说，这里的野味所以与别家不同，主要是由于解华忠店里那只四周积有一层油垢的吊子（铁镬）是个宝物，因为人们曾看见小店失火时，解华忠别的東西都顾不得

去拿，却甘冒危险，只把这只吊子从火中抢救了出来。

这些说法都是有根据的。就以他家那个吊子来说吧，它是解华忠特意为卤制野味制作的。卤制过野味之后，他把卤制熟的肉和使用过的丁香、桂皮，大料等佐料从吊子中捞出，卤汁则常年留存在吊子里留待下次使用。卤制新货时，再适当加些清水和作料，如此循环，吊子里面的老卤愈来愈浓，卤出的野味也就愈来愈香了，有了它，解华忠做起买卖来就不必发愁，难怪他别的家私不顾，专门去从火中抢救这个铁吊子呢。据说，敌伪时期，三里坡有个姓肖的，由于看到解华忠因为开设卤野味店，大把地进钞票，也在这里开设了一间野味卤菜店。就因为口味不如解华忠制作的好，没过多久就关了门。

解华忠战胜竞争对手后，愈发在质量上下工夫，所以来店品尝野味的顾客也愈加踊跃，每月营业额可达六七百银元。1945年的一天，小店迎来了几位客人。这些人因为吃过解华忠卤制的野味后意犹未尽，过了几天又来到小店。他们一面吃，一面对这里卤制的野味赞不绝口，但对于店门前“刘恒茂”这一招牌却十分不满意，认为应该换一个的，适宜的店招，才配得上这里售卖的野味。当其中的一名记者把这一想法告诉给解华忠时，机敏的解华忠连声说好，随即借来了纸笔砚台，请那位记者另起店名。记者遂乘着酒兴，挥毫写下“野味香卤味店”六个大字。于是店招和记者酒后题写新匾的佳话不胫而走，“野味香”受到愈来愈多的顾客青睐，并逐渐发展成为武汉市内著名的风味饮食店。

