



编辑/郭怡晨 E-mail/zkwbgyc@sina.com

文化周口

之湮没在历史中的周口故事

07版
2016年8月4日 星期四

周家口商人的经营文化(下)

□王爱民

“看着钱近是钱远，看着钱远是钱近”

周家口商人商业活动的效果，经受着社会实践的检验，这就决定了经商的道德实践行为要符合社会上人们的道德评价要求，受到社会实践的规范。周家口商人在长期的商业社会实践中，深刻认识到这个道理。周家口三泰成杂货店从1800年开始创办，到2010年停业，前后经历了200多年，有几代东家已无从验证，有多少名掌柜更无人知

晓，唯有百年不倒的招牌令人神往。三泰成所处的位置，就在原周家口的新街南十字街口。清代，这里是周家口历史上最古老的商业中心街，周围店铺林立，白天车水马龙，夜晚灯火辉煌。糕点月饼是三泰成的拳头产品，享誉周家口十里八乡。百年老店的经营之道就是诚信为本。三泰成信奉“和气生财、童叟无欺”，生客、熟客同等对待，价格、斤两

不准虚假。三泰成的掌柜常教育员工：“看着钱近是钱远，看着钱远是钱近。”意思是不能只顾眼前利益，要考虑长远利益。道理很浅显，却充满了辩证哲理。正因为有如此良好的经营理念和商业道德，才使得三泰成信誉远扬，财源茂盛。据说，有一年的中秋节，月饼非常畅销。一批月饼做好后用秤称时，三泰成的掌柜却发现一斤重的月饼少了一

两。按说顾客一般买回月饼后是不会自称一称的，况且月饼又比较抢手，但三泰成的掌柜不这么想。他说：“人在做，天在看，诚信比金钱更重要。不能让顾客吃亏，否则就是砸自己的招牌。”他告知顾客，这批月饼一斤少一两，便宜卖，减价百分之三十。这次月饼事件，虽然让三泰成受了不少损失，但其因这声名远播，近悦远来，商业更加繁荣。

“千金易得，一将难求”

俗话说“事业成败，关键在人”。在漫长的岁月里，周家口商人深知人才在经营活动中的重要性，“千金易得，一将难求”。因此，商家尤其重视对经理的选拔。商家认为：“商号经理之聘用，须唯才是举。”凡聘任经理皆由财东进行严格考察，确认其人有所作为，德才兼备，多谋善变，才委以重任，全权负责。经理则以忠义来答报知遇之恩，财东不干预号事，静候年终决算报告。在任期内业务突出有成绩者，会受到财东加股（人身股）加薪的奖

励。若非人为失职或能力欠缺造成一时亏赔者，财东则补足资金，慰勉鼓励，令其重整旗鼓，经理自然更加卖力。如不称职者，财东则会减股减薪或将其辞退不用。周家口天顺恒杂货店由山西晋城人王老秉创办，在几十年的商海沉浮中，他以雄厚的流动资金，优越的地理优势，独到的经营策略，巧妙的用人方法，在竞争激烈的市场中赢得商机，站稳脚跟，财源滚滚，长盛不衰。天顺恒十分重视对业务人员的培养，每当采购人员到外地出差，掌柜会

亲自与其进行长谈，分析行情，研究策略，再三交待如何审时度势、抓住商机，如何掌握信息、应付变化，让其切实把握住一买、二卖、三出手的原则。“未曾入手，先看出手”，意思是说进货之前，就要预测其销路，切莫盲目进货，以免造成积压，影响资金周转，正所谓“有钱不置半年闲”。天顺恒培养出来的人才，在家能主持业务，外出能采购推销，人人能独当一面，个个能单枪匹马。天顺恒人才辈出，生意得以兴隆。

“十年寒窗考状元，十年学商倍加难”

商家对一般店员、学徒要求十分严格，如对相貌、身高、家庭、文化、德才都有一定要求。入号后，商家对其进行职业道德、工作技能培训，道德培训内容包括“重信义、除虚伪、节情欲、敦品行、贵忠诚、鄙利己、奉博爱、薄嫉恨、喜辛苦、戒奢华”。一般学徒需要三年时间才能出师，在这期间，商家包吃住，但不发工资。当学徒是比较辛苦的，早上，下门（开门时把门板一块块摘下）、扫地、叠被、铺床、掂便壶；白天，端茶、倒水、送货、要账、招待客人；夜晚，除侍候掌柜们就寝外，还要读书、练毛笔字、打算盘，真的是没有一点空闲时间。从事繁重的体力劳动，并不是培养人的目的，商家主要是想通过“劳其筋骨”来磨砺年轻人的体魄和意志，培养其吃大苦、耐大劳的精神。商家对学徒的文化学习十分重视，让其背诵《论语》《中庸》，定期考核珠算成绩，每逢

农历初一、十五向每个学徒要十五篇毛笔字。商家对学徒的业务培训抓得更紧，教育学徒如何应对、进退，如何待人、接物，讲做生意的秘诀，传教买卖的窍门，每月还要举行业务知识讲座，讲解商品的产地、规格、质量、品种，怎样识别真伪，如何鉴定优劣，怎样确定等级等。学徒培训完毕，经过严格考察后，商家量才使用。周家口商界有谚称：“十年寒窗考状元，十年学商倍加难。”由于要求严格，从而培育了不少商业骨干人才。山西商人焦长发当年在周家口开有一家杂货店，但他却让其子焦学理到公和西杂货行当学徒，人多不解。但焦长发有自己的打算，亲子在自己的柜上当学徒，当家伙计讳于少东的身份，谁敢认真拨调、严格要求？只有送到别的商行当学徒，接受摔打，才能锻炼成才，学到真才实学，学会经商之道。实践证明，焦长发的打算确有独到之处，在公和西杂货店当学徒的经历，为焦学理日后成长为一代商界精英打下了坚实基础。这也从一个侧面反映出周家口商人从业理念确有高人一等之处。周家口商号号规极严，有谚称：“家有家法，铺有铺规。”对可能发生的种

种陋习劣迹，商号有严格规定，所订号章号规，不论经理伙友一律遵守，从而使商号上下努力任事，团结一致，勤奋进取，充满活力。每年农历正月十六晚上，掌柜会对学徒和店员进行个别谈话，术语叫“说说话”。谁走谁留，听候发落。人人提心吊胆。“说话”时，如果掌柜声色俱厉、连训带斥，这说明问题不大，你被留下了；倘若掌柜春风满面地恭维你一番，就意味着你被解雇了，因为表扬过后话锋一转，就是：“现在时局不好，生意难做，柜上也赔钱，我这个荷叶也包不了你这么大的粽子，你就另谋高就吧，转转年头，我再去请你回来。”正因如此，每年农历正月十五吃元宵，学徒们都说是“滚蛋汤”。至于为什么被解雇，你也别问，掌柜也不会说。但是，如果你真是一员干将，即使有小缺点，只要不是盗窃、捣鬼、吃里扒外，掌柜是不会解雇你的，否则，不但自己减少一员助手，也给竞争对手增加一份力量。因此，聪明的掌柜在用人上总是恩威并施，一手高举解雇的大棒，威胁着每一个店员使其惟命是从；一手高举利益的橄榄枝，引诱着每一个店员为其奔波效力。

“没有规矩不成方圆”

中国古代思想家认为培养人才之道是：“修身、正己、齐家、治国、平天下。”商人在这一传统文化的影响下，通过摸索总结，创立了许多行之有效的规章制度，诸如经理负责制、学徒制、号规制、账簿制等。周家口商人尤其重视修身正己、人格修养，常常告诫员工：“经商交结务存吃亏心，酬酢务存退让心，日用务存节俭心，操持务存忍心……前人之愚，断非后人智可及，忠厚留有余。”由于周家口商人严于律己，为人诚恳忠厚，行商不欺诈，故人皆愿与之共事。商家对商号内部成员也有“修身正己、和衷共济”的要求，据天顺恒商号《贸易须知辑要》记载：“做掌柜、大伙计不可自抬身价，目中无人……至于（对）小伙计、学徒，也要尽良心，严要求。”这种要求既保证了商号内部的人事协调，还可让他们共同为商号的发展尽心尽力。