

# 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。”意思就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亲自称一称的,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,但其因此声名远播,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损者,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,商家对其严格进行职业道德、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,商家包吃包住,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,传搞买卖的窍门,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,掌柜要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,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,操持务存含忍心……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、和衷为贵”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。