



论鲁商孟洛川的儒商人格结构和经营伦理

孙维屏

(山东工商学院 社科部, 山东 烟台 264005)

[摘要] 上世纪初, 瑞蚨祥家喻户晓, 分号遍布北京、上海、天津、济南、青岛、烟台、周村等重要的商业城市。瑞蚨祥的东家——亚圣孟子之后裔——孟洛川被誉为“东方儒商”, 其麾下拥有 40 余家商业连锁店铺, 实乃鲁商之翘楚。孟洛川以仁义、诚信等儒家思想为内核的为人、经营之道, 凸显一代儒商的品格与风采, 昭示义利统一才是经商致富的必由之路。

[关键词] 儒商; 孟洛川; 鲁商

[中图分类号] F129

[文献标识码] A

[文章编号] 1672-5956(2012)03-0053-04

世界连锁店大王沃顿曾说“40年前我创办沃尔玛的灵感来自中国的一家老商号。100年前, 这家老商号用一种能带来金钱的昆虫为商号起名, 它可能是世界上最早的连锁店, 它干得很好, 好极了。”沃顿说的老商号即是瑞蚨祥。在现代中国, 瑞蚨祥家喻户晓, 分号遍布北京、上海、天津、济南、青岛、烟台、周村等地。瑞蚨祥的东家孟洛川被誉为“东方儒商”, 其麾下拥有 40 余个商业连锁企业, 是鲁商之翘楚。孟洛川以仁义、诚信为内核的为人、经营之道充分折射儒家思想, 实乃儒商之典范。

一、孟洛川与瑞蚨祥

瑞蚨祥由孟洛川的父亲孟传珊于同治元年(1862年)在济南院西大街(今泉城路)路创办, 孟洛川将其发展壮大。

“亚圣”孟子第 55 代孙孟子位、孟子伦兄弟 2 人于明洪武二年(1369年)自河北枣强迁居济南章丘。到孟洛川父亲孟传珊这一代, 孟家已在济南、北京等地经营布匹多年。

孟洛川(1851-1939年), 名继笙, 字鸿升, 号洛川, 孟传珊的第 4 子, 年龄最小, 人称孟四, 因其

精明伶俐, 故绰号“孟四猴子”。孟洛川少年时即表现出经商天赋, 很早便参与家族的房院营建、年终结账等管理活动^[1], 18岁进商号任资东, 经管庆祥、瑞生祥、瑞蚨祥等店柜的业务。经过孟洛川几十年的精心擘画, 瑞蚨祥由济南发展到青岛、烟台、周村, 由山东拓展到北京、天津、上海, 形成庞大的布匹绸缎连锁商业帝国, 同时, 又开辟茶号、当铺、药铺等其他产业。孟洛川说“从岱岳山麓到渤海之滨要处处有孟氏庄田。”孟家在各地土地数千亩, 房产五六十处, 价值千万余银元; 单店资产上百万; 总号每年平均利润额为 37 万元, 股本收益率超过 21%, 人称“山西康百万, 山东袁子兰, 两个财神爷, 抵不上旧军孟洛川”^[2]。

二、孟洛川的儒商人格结构和经营伦理

孟洛川少年丧父, 其母高氏出身官宦富绅人家, 知书达礼, 精明善良, 文雅端庄, 对孟洛川一生影响甚大。为教育孟洛川, 高氏聘请章丘名儒李青函为师, 在家中私塾研读四书五经。从此, 儒家思想在年轻的孟洛川心里扎下了根, 他长大以后的思想、行为无一不带有儒家的烙印。

孟洛川年幼时, 母亲告诫他, 家中财产是祖辈

[收稿日期] 2011-12-28

[作者简介] 孙维屏, 1965年生, 女, 山东烟台人, 山东工商学院副教授, 硕士, 研究方向为中国现当代文学史。(电子信箱) sunweiping126@126.com。

留下的,不能坐享其成,要壮大家业,勤俭上进,不积万金,不准穿绸缎。所以他一生喜俭约、戒奢华,不讲究吃穿,家中冬季不生暖气,另备火炉取暖。有时还去各屋检查炭灰,以视有无浪费。早晨只用开水冲几个鸡蛋,鸡蛋涨价就减少食用数量。

孟洛川提倡三纲五常,三从四德,主张长幼有序,兄友弟恭,男女有别。他要求晚辈做到非礼勿言、非礼勿动、非礼勿视、非礼勿听。孟洛川注重对后代的教育,为此,他创办私塾,令子侄皆读四书五经。

孟洛川在企业经营、人事、财务领域“修身正己”不仅事必躬亲,而且以身示范,严于律己,让属下严守规则。他居住济南时,每天到各店视事,听取各号经理汇报。客室里设有软炕,专为来客准备,他从不倚坐,以示刻苦谨慎。他常检查各营业场的商品布置、店员精神面貌,名为“检阅商容”,不允许伙计有丝毫松懈疏漏。

儒家提倡的“仁义乐善,好善乐施,急公好义”以及“重族谊、恤孤弱、厚人伦、关心族党、乡里”等标准儒行,在孟洛川这个商人身上皆有具体体现。

(一) 乐善好施 急公好义

从1883年至1899年,山东境内黄河三次决口,泛滥成灾,章丘深受其害。孟洛川与其兄孟铭鑫出巨款堵口修堰、治理黄河,自此章丘免受河患,受到乡亲的铭感^[1]。因为黄河决口及天灾人祸,章丘每多饥民,遇到这种情况,孟洛川与其二哥孟铭鑫举办平糶和赈济活动,在章丘城立社仓,囤谷备荒,救济灾民,舍放谷米。此外,每到冬腊做200套棉衣,用大锅熬稀粥施赈;盛夏做200套单衣,烧好茶汤,放于大街,任由讨吃要喝、少衣无裳的穷人领取。

孟洛川在章丘城主持维修文庙、尊经阁、文昌阁,在旧军设立先祠学堂,重修旧军镇圩墙。他联合孟铭鑫集资存商生息,帮助贫寒子弟入学,奖励学习优异者。

(二) 知人善任 仁爱员工

作为亚圣后代,成长于书香之家,“以德为本”和“与人交,择贤者”的儒家思想影响了孟洛川,这些也成为他企业的用人原则。孟洛川认为,企业管理实际上是人事管理,孟洛川用人或用其“德”(对东家忠心),或用其“才”(会做生意),使“德者”“贤者”各安其位,各司其职,祥字号管理层从上到下,各显神通。

沙文峰,章丘万辛庄人,初在济南从事钱庄

业,后被孟洛川任命为瑞蚨祥第一任全局总理。沙文峰出任总理后,对孟洛川忠贞不贰,虽不十分精通业务,却擅于管理店员。他数十年如一日,呕心沥血,为孟洛川创造大量财富。北京、天津、青岛、烟台瑞蚨祥都是由沙文峰筹划设立的。沙文峰不仅管理瑞蚨祥,还代表孟洛川向各店发号施令,经常到外地巡视各店业务。此外,他还管理孟洛川的其他事务,成为孟洛川的左膀右臂。1916年沙文峰去世时,孟洛川大悲道“沙公之歿,如断我手臂。”

孟觐侯,孟洛川远房侄子,原是济南瑞蚨祥的外跑伙计,因才华出众,30岁就被任命为全局总理。孟觐侯被孟洛川视作治店能人、买卖精灵。他坐镇北京瑞蚨祥,在大栅栏一条街连设5号,财雄势巨,上通宫廷王府、权贵势要,中连衙局所司军警豪强,下结三教九流士农工商,买卖做到各个阶层。孟觐侯不仅会做生意,而且对孟洛川更是忠心耿耿,为瑞蚨祥倾尽全力。孟觐侯壮年时,事业心特别强,精力旺盛,处事认真,每天除“上朝”外,所有时间都在卖场里,随时督促、检查备货情况及售货员态度。1900年八国联军侵入北京,大栅栏一带被焚毁,当时孟觐侯正在老家休假,听到这个消息,他不顾天寒地冻、积雪盈尺,也不管战事致交通断绝,行人裹足,立即雇马车,兼程赶到北京,收拾残局。孟觐侯成为北京瑞蚨祥的中兴功臣,使瑞蚨祥在劫难之后再次兴盛。

负责泉祥茶庄南方业务的经理李竹轩,常住福州南台制茶厂,指导收购、加工、调运等事宜。李竹轩对窰制茉莉花茶经验丰富,技术高超,在同行中久负盛名,经营上素有稳准的特点,所以泉祥经营的花茶不但成本低,质量高,而且货源丰富,从未脱销。

对普通伙计,孟洛川则以“仁爱”“仁民”之道,采用多种形式,关心爱护员工,增强员工的凝聚力和积极性^[3]:

1. 工资。内伙计自第三年起开始增加工资,年年增加。一般说来,工资最多增至200余元。瑞蚨祥的工资水平不但高于一般产业工人,而且高于同业。1935年左右,同业最高工资为15元,瑞蚨祥则达21.1元。

2. 馈送。馈送的幅度一般是一年10~50元。对于准备提升为经理的人员的馈送一年可达到200元以上。

3. 其他福利待遇。伙食,日常一日两餐,早餐两荤两素,每人一碗汤。晚餐四盘两碗,荤素各

半,有酒。每月有两次“犒劳”,节日时有酒宴。据测算,伙计平均每人每月伙食费比当年大掌柜的月工资水平高37.14%。川资,店员每隔一段时间可以探家一次,假期天数及路费钱数各有不同规定。婚丧及本人病故,职工家中有红白事时,以资东名义送幛一架,不送幛料则折价送钱6元。本人病故,如果是殁于店中,衣食棺椁以及运灵费用,全由资东负担。假期,每年6月轮流放假1天,谓之“官工”(北京两天)。春节休假5天(每人须轮流值班两天)。放“官工”每人发给娱乐费2元,春节每人发“守岁钱”2元。医药费,店里常年聘有中医大夫,医生诊视费用完全由店里负担。药费早期由店里负担,后来改为包干制,把钱发给店员本人,由店员自行处理。水烟、旱烟、茶也由店内供给。为使店员面容整洁,店内常年设有理发师,店员每5天修容一次。事实上,瑞蚨祥实物工资的数量常超过货币工资。

正是由于用人得当,待遇优厚,瑞蚨祥上下同心,祥字号才得以日益发展壮大。

(三) 诚信经营 和气生财

孟洛川之所以被誉为“东方儒商”乃至“东方第一商人”,是因为他在商业经营中贯彻“诚信不欺”“履中蹈和”“和气生财”的儒家精神理念。

1. 诚信不欺 货真价实

瑞蚨祥为保证销售的染布质量,自办染坊和织布厂。所聘染师都是技艺高超、经验丰富的行家里手。掌柜对染工的要求十分严格,规定须用上等染料、布料、布坯,不准偷工减料;店员要认真操作,接受检查,发现瑕疵,立即返工。

由于自营染布厂产量满足不了瑞蚨祥销售需求,瑞蚨祥就委托外面的染坊染布。瑞蚨祥对委托染色的染坊要求极严,委托前再三考察其信用和工艺,委托后采取措施保证产品质量:一是要求染坊用优质名牌煮青,不允许使用杂牌染料。二是明确责任。染坊的布匹由瑞蚨祥织布厂提供,染坊店员上门自取布匹,每匹布上都打上铁印,以防染坊偷换。三是中间抽查。瑞蚨祥常派人到染坊检查,看其是否偷工减料。四是严格验收。染坊都是在白天送货,由号房人员在院内明亮处逐匹查验,一旦发现颜色不足或不匀,退回重染,有的布返工多达四五次。

一般商户的布匹随染随卖,色泽不深,染水又差,顾客买回去洗洗就变色,而瑞蚨祥要闷色三至六个月,闷得愈久,颜色渗透愈深,愈不易褪色,色布挺括、色足、坚实,深受顾客欢迎^[4],所以社会各

界名流购买绣货绸缎时,都以瑞蚨祥作为第一选择。

泉祥茶庄在茶山开设制作厂,直接在茶叶产地加工、制作茉莉花茶。采用“三窨一提”工艺,窨出的花茶,香味浓厚纯正,久冲不淡,深受市场欢迎。清末民初,北京瑞蚨祥东鸿记茶店和西鸿记茶店销量,占北京市总销量的70%。

2. 明码实价 童叟无欺

旧时做买卖,一般都要谎还价,但是瑞蚨祥却打出了“明码实价、言不二价、童叟无欺、足尺加一”的响亮口号,因此赢得顾客信任。“童叟无欺”就是不在价格、数量、质量方面欺骗任何人。儿童买货,对于所买布匹的花色、品种、尺寸,特别问明。如果说得不清楚,或让他回去再问,或派人到家中问明再剪。对于耳聩眼花的老年人买货,要凑近对方的耳朵问话。“足尺加一”,就是瑞蚨祥规定10尺以内加放1尺。顾客为此十分满意,前去购买者愈多,瑞蚨祥从而扩大了销售量,获得更多利润。

3. 义以求利 信以立业

瑞蚨祥在与染坊合作中,从不以大欺小,所付染价大大高于当地行情,每月结清供货款,从不打折扣,有时还预付染款。逢年过节,给染坊送肉送面,因此染坊为瑞蚨祥染色总是尽心尽力,染出一流的货品。对于偶尔失误的合作方,孟洛川即使亏本也要收其产品。这样虽然暂时亏本,换来的却是长期牢固的合作关系。仅与北京瑞蚨祥来往的染坊、踹坊就有三四十户,其中很多是专为瑞蚨祥加工的业户,瑞蚨祥仓库长期存有染好的色布多达万余匹。

1900年八国联军入侵北京时,瑞蚨祥惨遭焚毁,所有来往账簿化为灰烬,但孟洛川决定瑞蚨祥所欠外债分文不差一律偿还,而别人所欠瑞蚨祥之货款则不予追究。凭着伙计的回忆,瑞蚨祥还清所有欠款^[5]。瑞蚨祥的诚信举动赢得业界喝彩,传为佳话。

注重诚信不仅给孟洛川带来良好口碑,也扩大了他的经销范围和客户群体,带来了实实在在的财富。因瑞蚨祥恪守合约,英、荷、日等洋行均愿与其交易,让其包销英商普丰洋行的“蓝圈狮漂布”、怡和祥行的“乞巧图洋纱”,订货只预交货价款10%,出售时却能获得的20~30%利润。

4. 履中蹈和 稳健经营

做生意,善抓商机固然重要,但从长远和整体看,行事稳健、注重安全更加重要,孟洛川就是一

个十分稳健的儒商。

第一,不用外款。不向银行银号拆款,免受人挟制。瑞蚨祥在发展过程中,曾经利用商业信用向银号借款,向批发庄赊进货物,发行礼券,吸引客户存款等,但引起过挤兑。孟洛川怕重蹈覆辙,定下规矩,不许再用外边的资金。瑞蚨祥每设分店皆先买地盖房,后开业,从不租赁房屋,免受房东要挟。

第二,现金交易。过去绸布业买货惯例是期款,而瑞蚨祥进货一律现款交易。因现款购货,各厂在价格、花色、品种诸方面都对瑞蚨祥优待,厂家一有新产品、畅销货就优先让瑞蚨祥选购^[6],瑞蚨祥因此占得商机。

第三,不熟不做。孟洛川没有经营工厂和银钱业的原因,一是认为自己没有经验;二是认为工程技术人员是学堂出身,不好控制,工人不好管理;三是认为银钱业行业风险太大。事实上,在军阀横行、战火连绵的年代,金融业风险极大。张宗昌任山东督办时,倡办山东银行,他通过张子衡力劝孟洛川出资,但孟未允。后来,张子衡因办银行受累,其他商号亦有因入股破产者,唯瑞蚨祥毫发未损。为了掌握企业决策权,孟洛川也从不与人合伙、合资做买卖。

5. 敏于行 慎于言

孟洛川特别重视同行动态,经常派人扮成顾客到各个绸布店了解商品成色、行情、价格等,然后再给自己的商品定价。凡普通商品,价格皆略低于同行市价。为了不让同行了解自己商品的真实价格,瑞蚨祥货价用暗码记在飞子(单据)上,顾客购买时由售货员临时报价。暗码一共有5套:即“瑞蚨交交友,祥气招远财”;“心田辅百世,义理助千秋”;“诚纯守慎且,敏善就正习”;“恭从明聪睿,肃未哲谋圣”;“汉泗淮汝济,恒横岱华嵩”。最常用的是一二两套。暗码主要是防备同行来偷看价钱,但在某些场合下(如须留给顾客手下人底子钱)也利用它来欺瞒顾客^[7]。瑞蚨祥申庄与各店的联系除信件外,还有自拟的密码电报以保密信息^[3]。

6. 智力权变 多智善贾

儒家历来重“智”,而商业竞争也是智慧与胆略的竞争。商场如战场,兵家曰“凡战者,以正名,以奇胜。”瑞蚨祥的许多商业举措,皆为当时商业经营的创新之举。

第一,店内环境优美。瑞蚨祥门面大,店内宽敞,摆设古色古香,到处挂着牌匾,使顾客一进门便有一种美的享受。北京各店设备比济南店铺尤为华丽:室内有暖气设备,掩饰货架子的幔帐,都是大红缎面绿绸缘,柜台台毯以英国丝绒织成,楼上楼下铺地毯,家具为楠木材质,角灯、台灯、宫灯不计其数,夜晚明亮如昼。

第二,店员形象端庄。瑞蚨祥规定售货人员穿着要整洁朴素,即使在三伏天,也要穿长衫,特别规定店员不许吃生葱、生蒜,以免口中异味引起顾客反感。

第三,富而好礼。顾客到来时,先由四位职工拉开大门含笑迎接,接着售货员上来请坐、看茶,送上顾客需要的商品。顾客走时要欢送,欢迎再来。对于特殊顾客,售货员还要手提货物,同掌柜的送出门外。此外,瑞蚨祥还特别规定,凡远道而来买大宗商品的顾客,必须要管一顿饭。掌柜的常说“顾客是衣食父母,哪有让衣食父母饿着肚子赶远道的理。”

第四,提倡和气生财,平等待人。瑞蚨祥是为各个阶层服务的。农村的顾客购买青、蓝、白布在前柜接待;购买比较细的布匹,设在二柜,备有座位和烟茶招待,还送货上门,赊销记账;购买高级绸缎呢绒、皮货等,设在楼上。店方规定,顾客无论穷富,都要热情、和气相待,一视同仁。为此店里设专人监督,若发现服务不周,说话不妥,除了向顾客赔礼外,顾客走后,还要提出批评,严重者辞退。

第五,周全服务。为了方便顾客,瑞蚨祥服务方式灵活多样:需要成衣,可代做新装;电话要货,随时送到;外地函购,可以代邮。此外,顾客如购买整匹布料和成衣,不如意时包退包换,绝不强求。

第六,包装精美。顾客买的布匹丝绸都要有包装,面料里边要衬纸,前面用丝绒线捆扎,一律系活扣,便于拆解。包装纸采用最好的有光牛皮纸,印上绿色字号和商店地址、电话、经营品种等。

从孟洛川的身上我们看到:儒与商不仅可以结合,而且必须结合才能完成“穷则独善其身,达则兼济天下”的“济世富民”目标。在知识经济和全球化浪潮中,需要越来越多有知识、有文化、有信用、有能力、有责任的儒商,来撑起我们民族工商业的脊梁,以求中华民族的伟大复兴。

(下转第70页)

- tity in the organization[J]. *British Journal of Social Psychology* 2000 (39): 555 - 577.
- [10] Karasawa M. Toward an Assessment of Social Identity: The Structure of Group Identification and Its Effects on In group Evaluations [J]. *British Journal of Social Psychology* ,1991 30: 507 - 533.
- [11] Cheney G. On the various and changing meanings of organizational membership: a field study of organizational identification [J]. *Communication Monographs* ,1983 50: 342 - 362.
- [12] Van Dick R ,Wagner U ,Stellmacher J ,Christ O. The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter? [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2004 (77): 171 - 191.
- [13] 梁双莲. 中央行政机关公务人员组织认同的研究[D]. 台北: 台湾政治学研究所 ,1984.
- [14] 孙健敏, 姜铠丰. 中国背景下组织认同的结构: 项探索性研究[J]. *社会学研究* 2009 (1): 184 - 216.
- [15] 李总演. 组织气候、组织认同、组织效能之关联性研究: 以非盈利组织国际狮子会台湾地区分会为实证对象[D]. 桃园: 中原大学企业管理研究所 2001.
- [16] 李永鑫, 张娜, 申继亮. Mael 组织认同问卷的修订及其与教师情感承诺的关系[J]. *教育学报* 2007 (3): 29 - 32.
- [17] Dutton J E ,Dukerich J M ,Harquail C V. Organizational images and member identification[J]. *Administrative Science Quarterly* ,1994 (39): 239 - 263.
- [18] Dukerich J M ,Golden B R ,Shortell S M. Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification , identity , and image on the cooperative behaviors of physicians[J]. *Administrative Science Quarterly* ,2002 (47): 507 - 533.
- [19] Schrodt P. The relationship between organizational identification and organizational culture: employee Perceptions of culture and identification in a retail sales organization[J]. *Communication Studies* ,2002 (53): 189 - 202.
- [20] 吴隆增, 刘军, 许浚. 职场排斥与员工组织公民行为: 组织认同与集体主义倾向的作用[J]. *南开管理评论* ,2010 (3): 36 - 44.
- [21] Polzer J T. How subgroup interests and reputations moderate the effect of organizational identification on cooperation [J]. *Journal of Management* ,2004 (30): 71 - 96.
- [22] 李淑敏, 李旭培, 时勤. 组织公平对工作满意度的影响: 组织认同的调节作用[J]. *人类工效学* 2010 (3): 31 - 35.
- [23] Kwon H H ,Han J W ,Koh E ,Han S. Female Dancers' Organizational Commitment: Its Relationship with Organizational Identification and Job Satisfaction in Korea[J]. *Asian Women* 2010 (3): 51 - 71.

[责任编辑: 陈宇涵]

(上接第 56 页)

[参 考 文 献]

- [1] 高旭东, 高启奎. 大商(企) 业家孟洛川[Z]. 济南: 山东人民出版社 ,1987.
- [2] 孟昭俊. 章丘旧军孟史料[Z]. 济南: 中国人民政治协商会议山东省章丘县委员会文史资料组 ,1989.
- [3] 刘焕庭. 瑞蚨祥绸布老店[Z]. 济南: 山东人民出版社 ,1993.
- [4] 孟宪浩. 旧军鸿记织布厂[Z]. 济南: 山东人民出版社 ,1997.
- [5] 任云兰. 瑞蚨祥的经营方略所蕴涵的商业道德[J]. *道德与文明* ,1996 (2): 21 - 22.
- [6] 刘越千. 生财有道的瑞蚨祥[Z]. 天津: 天津人民出版社 ,1992.
- [7] 中国科学院经济研究所资本主义经济改造研究室, 中央工商行政管理局资本主义经济改造研究室. 北京瑞蚨祥[M]. 北京: 三联书店 ,1959.

[责任编辑: 刘 炜]