



# 商海弄潮儿 聚财轻骑兵



## ——潮汕商帮经营理财谋略评析

叶陈云 ■

潮商主要是指潮州的海阳、澄海、大埔和汕头等地区的商人群体，崛起于明清之际。明正德年间，私人海外贸易兴起后，潮州沿海居民开始大规模地投入商业冒险活动，此时也是中国大多数商帮形成之时。到明中后期，大批潮州人以船为伴涌向海潮波涛之中。入清以后，“红头船”便成为潮汕商人的象征。康熙、雍正年间，潮州商帮经营商业的足迹遍及海内外，主要分布在北京、上海、闽、粤、赣等地。到嘉庆、道光年间，更多的商业活动则是在海外，当时潮州商帮与广州商帮组成广东商帮，其人数之众、经营范围之广、商业资本之雄厚为世人所瞩目。据《潮州府志》记载：潮州人“舶艚船，则运达各省，虽盗贼、风波不惧”。潮商的辉煌时期主要是在近现代，潮商伴随着近代海外移民的高潮，崛起于东南亚和中国香港地区。潮商虽然从来没有像晋商和徽商那样称霸中国商业，但在世界商业史上，潮商曾经赢得了全球性的声誉，光芒远比晋商、徽商耀眼得多。

### 一、运用团队模式强化抗御风险的能力

公元1840年，鸦片战争爆发，西方列强凭着船坚炮利打开了中国的大门，自此外国商人开始操控中国市场，中国传统商人日渐式微，晋商与徽商的分崩离析就是自此开始的。然而来自广东沿海的潮商在此次竞争中却没有落败，反而扩大了自己的市场范围。他们在主宰中泰米市贸易的基础上，扩展并垄断了近代汕（汕头）——香（香港）——暹（泰国）——叻（新加坡）的国际贸易圈，这一广阔的市场为潮商提供了与西方商人竞争的雄厚资本。

当时为了与潮商争夺该地区的航线，外商开始引入汽轮，与潮商的“红头船”一决高下。为了保证潮商在东南亚的贸易生命线，由泰国潮商郑智勇倡议，泰潮商于1905年集资创立了暹罗华侨通商轮船股份公司。后来为了使华人由外轮顾客变为外轮主人，潮商开始租赁外轮或代理外轮的船

务，几个回合下来，外轮终未能分到该航线的一杯羹。汕——香——暹——叻航线保住了，潮商在此区域确立了牢固的主流商业地位。

出门在外的潮州人喜欢称同乡为“自己人”，尽管他们彼此可能萍水相逢，但是由于海上航行的凶险，明、清政府对其利益的漠视，以及海外求生的艰难，使潮商每到一地常常自然地结成关系紧密的经营团队，相互帮助、相互扶持。而精诚团结也为潮商在历次商战中以小击大提供了最可靠的保障。

## 二、运用信用机制提升商业管理能力

分散于各地的潮商，一方面通过极具现代管理机制的潮州会馆团结同乡，另一方面在潮商内部建立牢固的信用关系网络，弥补潮商资金的短缺，结成凝聚力极强的团队，对外来竞争者筑起高高的壁垒，从而与竞争对手相抗衡。如二战前香港米业批发商多为外地商人，于是潮商通过开拓大米进口与零售渠道，同乡之间赊购赊销，使潮商在短短几年便占领了香港米业批发六成以上、零售七成以上的市场份额。

潮商之间信用关系发展高峰的标志，是潮汕商界内部出现了独立的金融信用体系——七兑一票制度。即在潮商内部通行由潮商银庄发行的一种兑票，每票可兑七钱银。以此票为中心，在潮商中凝结成强大的信用力量。1924年至1925年间国内金融市场币值波动不止，严重影响了商业的发展，而潮汕商业依靠信用体系得到了相对平稳的发展。

1949年后，当挟资金、技术、人才优势的上海商人蜂拥香港时，却因西方各国对中国的贸易禁运，转口业务一落千丈。做惯了贸易的香港潮商面对香港的经济转型，一时手足无措，一度陷入困境。但有着丰富贸易经验、市场反应灵敏、具有独特开拓市场禀赋、团结一致的潮商们开始在工业化道路上艰难迈步，很快，在塑胶、制衣、钟表眼镜等行业后来居上，重新从上海商人手中夺回了主导权。

## 三、善握商机巩固竞争优势与聚财效率

与陆上贩运所需的骡马辎重相比，从事远洋运输的海船投资多达上万两白银，可容百人甚至上千人，船上货物价值也多在万两以上，商船不具备任何保护手段（清政府禁止商船配备任何武器），又不得不在海盗与波涛中穿行，其风险足以让人扼腕。但对于潮商而言，却是“冒险射利，视海如陆”。正是由于这种海上商业活动所具有的高利润、高风险特性，促使潮商较早地形成了风险共担、利益均沾的商业伙伴关系。

在潮汕帮中拥有巨资的大商人，往往与中小商人合作，

由他们出船或出资做船主，中小商人借船出海，赚取属于自己的那份“经营之息”。在一条商船中，船主、贩商与水手形成了严格的商业伙伴（契约）关系，船主与贩商之间形成利益关联的契约关系，船主、贩商与水手之间的关系则类似现代股份制企业中的投资者和经营者之间的委托代理关系。船主从中小贩商的商业利润中按约定的比例抽取商银，抽取程度按盈利大小计算，多赚多抽，不赚不抽，水手收入则根据船东抽银多少而按比分成。这种产权清晰、权责明确和谐的商业伙伴关系，正是潮商群体滋生商业信用及团体协作的最初萌芽。

与中国传统商人囤积居奇的经营方式不同，潮商随“红头船”转贸各地，必须根据风信定期航行，其商业行为必须在短期内完成。因此，这种经营方式打造了潮商视时间如金钱、注重效率、喜挣快钱的商业品性。在帆船时代，一切航行均由信风做主，潮商每到一地必须在季风转换之前做完生意，以便季风转换时乘船返回。如果不能在三个月内完成商业行为，就得等到来年才能启程返回，于是他们往往采取低价抛售等手法快速出货，这种经营方略使得潮商在东南亚市场更具竞争力。被潮商打压得抬不起头的外国商人甚至建议本国政府“应阻止中国人到暹罗和其他地方贸易”。

## 四、独特的理财方式树立了极具特色的商业人格

潮商与晋商、徽商最大的区别在于其拥有独立的商业人格。晋商的黄金时代始于明王朝的“开中法”，主要将内地粮食运往边陲做官军的生意，从而换取官府的盐引，垄断盐利。徽商更是长袖善舞，通过与官府勾结，垄断淮盐销售，成为明清最富有的商帮，红顶商人层出不穷。但这种靠依附王权而成功的商人，其越富有，对官府越依赖，而其商人的独立人格也越加缺损。而潮商的产生与发展基本是处于官府的压制之下，从未得到过官府的支持与庇护。1740年，出于对华人、华商的妒恨，荷兰殖民者在雅加达对华人进行了八天九夜的屠杀，其中多为潮州移民或在当地经营的潮商。为了怕因此得罪清政府，当时的荷兰政府还向清廷通报情况，谁知清政府根本不闻不问，视海外潮商如天朝弃儿。

基于此原因，潮商群体极少发生由商向官流动的现象，商人培养子弟，只求精通文字，专心商业贸易。海内外潮商均有意无意地与政府保持距离，坚持其在商言商的纯粹商业人格。这种独立的商业人格是潮汕商人善于理财、迅速致富的经营秘诀或原因所在。■

（作者单位：华北电力大学（北京）工商管理学院）

责任编辑 林 燕