

姚廠發：兩個百年的起承轉合

對其執掌的公司為何能夠綿延百年，姚廠發似乎已經有了肯定的答案。儘管他在這間公司服務的時間不過6年，但他認為這個答案可以解釋公司既往百年為何總能逢凶化吉，而且，在他看來，這個答案還能成爲一根紅線，串聯起公司已經起步的下一個百年。

這當然不是哲學課堂上關於「我是誰」的純學術討論。作爲現任掌門人，這是姚廠發的必修課。而讓姚廠發的答案漸趨清晰的時間節點，則是2012年11月28日。彼時，公司名號獲評首批貴州「老字號」，公司創立112年。

特約記者 李祥霓 / 香港文匯報記者 前方

百年「姚」讀

發於草根，生逢亂世，綿延不絕。而其靈魂，在姚廠發的語境裡，其核心就是一個「德」字。

「起」篇：
求低價惠民，「雖九死其猶未悔」
可靠的記載幫助姚廠發還原了這樣的畫面：滿載貨物的大船，剛行至滿天星，就被軍閥混戰的潰兵伙同當地土匪，將貨船團圍圍住，意在金銀錢財。但只見藥材，無其他可取之物，衆匪一怒之下縱火將全部藥材燒毀。

事發1925年。船上全是德昌祥的貨，碰巧，距德昌祥藥號創立剛好25年。當年三月，老東家之一劉輔臣將藥號25年積聚的幾乎全部家當——4500大洋匯往漢口，購買藥材。四月，大批藥材剛由漢口啓運，就遭此大劫。消息傳來，見辛苦積聚的資金損失殆盡，劉輔臣遂一病不起，於同年10月病逝。

開初，藥號主要從巴蜀進貨。周邊的四川、重慶等地好藥材多產於山區，山多路險，交通極爲不便，進貨全靠人背馬馱，不僅運量少而且開支大、成本高；精明的老東家發現，漢口和江浙雖然路途遙遠，但藥材通過船運，運量較大，開支較少，可大大降低成本。改走漢口之後，對同城各藥舖的批發價格大幅降低，帶來了生意的明顯提升。而對老百姓，則意味着可以用更低的價格，買到所需的好藥。

低價惠民的現代版本，應該是1996年推出的「平民醫療計劃」。當年，名爲「貴陽中藥廠」的「德昌祥」國營時期，針對當時醫藥市場混亂無序的狀態，以「用最少的錢，買最合適的藥，用真實、有效、便宜的藥品治療疾病」相號召，推出了名動一時的「平民醫療計劃」。

姚廠發坦陳，兩者的相同之處都是公司出於逐利本能而走低價路線，事件之後公司都獲得了一個較大的發展，但他也特別注意到，兩者之間最大的一致，還是老百姓從中受益。

稍顯極端的歷史節點之外，發於草根的德昌祥，其實一直走的都是低價惠民路線。這既是德昌祥百年綿延的秘訣之一，也是姚廠發所理解的「德」的因子之一。

「承」篇：
與時俱進，雖逢亂世而綿延
姚廠發注意到，德昌祥首次較大的業務轉型，居然與時任貴州省主席的軍閥周西成的一項荒謬的政令有關。

周西成（1893—1929）曾經創造了貴州的諸多第一。他從美國福特公司購進了貴州第一輛汽車，當時道路不通，只好拆散零件人背馬馱，到貴陽後重新組裝成整車，並且在貴陽專門修建一圈「模範公路」，開着此車在上面跑，給貴陽人開眼界，留下傳奇色彩極重的發展佳話。就是這樣一個周西成，曾下令廣種鴉片，禁吸香烟，只準吸鴉片。理由不外乎香烟是上海生產的，貴州人吸香烟導致肥水外流，而鴉片由本省生產，「肉爛在鍋裡」，還可將鴉片大量運出省外，賺回不少錢財。

由於廣種鴉片，貴州每兩鴉片的價格低至三角，運至湖南可賣1元多。因此湖南商人紛紛來貴州購運鴉片。當時匯款不便，帶現金又恐被土匪搶劫，便想法用藥材作掩護，在大批運進的藥材中暗藏現金。藥材運抵貴陽後低價拋售，價格和漢口相等。明顯對德昌祥的大宗藥材經營形成衝擊，以致無利可圖。情勢所逼，德昌祥決定改營貴陽尚無人經營的細料藥及加工製造丸散膏丹。

雖因壓力而轉型，德昌祥却因此與欲譽全國的北京同仁堂、蘇州、上海的雷允上、浙江胡慶餘堂、廣東陳李濟等攀上了關係。進而



公司組織員工遊香港。

聯手雲南曲煥章白藥、體德堂，以及山西太谷延齡堂等，眼界爲之大開。業務上，則首開貴陽經營細料藥先河，出售人參、燕窩、上桂、麝香、牛黃、茄楠香等，價貴利厚。甚至，聞聽香港及東南亞一帶銀耳暢銷的消息後，立即在開陽等地以每公斤20幾元到30元的價格收購，用鐵箱郵寄香港托人出售，每斤可售港幣110元之多，售出後又從香港購回燕窩，運到貴陽出售。如此一來二往，獲利多多。

此時的德昌祥，經營業務其實已跨過藥品行業，只要賺錢的都賣，如德國、法國出品的西藥。其他如上海天厨味精、雲南普洱茶也大量銷售。

發於草根，
生逢亂世，
綿延不絕。
而其靈魂，
在姚廠發的
語境裏，其
核心就是一個「德」字。

憑着雄厚的資金，適中的經營地點，群眾信任的心理特點，加上與外地商號的頻繁聯繫，德昌祥此時達到了極盛時期。僅每年銷售的鹿茸即達五六十架之多，可謂罕有之事。

姚廠發不無意外地發現，德昌祥由服務到製造的轉型，居然與日軍入侵中國有關。隨着日寇佔領國土的擴大，北京、上海、漢口等地貨源相繼斷絕。加之，戰亂時節，熬制湯藥十分不便，便於攜帶的成藥需求凸顯。此外，避亂貴陽導致人口激增，進一步推動了成藥的需求。基於此，德昌祥第二代掌門人劉紹先和楊竹屏，決定主營轉向成藥製造。

1938年，「德昌祥製藥廠」在



1930年代的「德昌祥參茸燕號」，貴陽老地標。



德昌祥二代東家合影

觀察

軟實力的硬功夫

能夠爲「姚式」答案提供最直接證明的，其實還是姚入主之後，節節攀升的銷售業績。公開的報道顯示，姚來到公司六年，銷售收入已從區區幾十萬元，核裂變式攀升增長了十餘倍。

其間的奧妙，其實早在2007年，就被一位名叫牛藝的青年學者敏銳地感覺到，並作了預言。

奉派入主德昌祥之前，姚廠發的身份是漢方集團的股東之一和副總經理。2003年，漢方實現了對德昌祥的併購；更早的時候，姚廠發在貴陽中醫學院讀書，之後回老家，在銅仁中藥廠炒藥、賣藥，1992年進入漢方，從車間工人、技術員、車間小頭目一直幹到集團副總經理。此間的媒體報道、漢方和德昌祥的相關記載均證實，漢方和德昌祥其實一直都在磕磕碰碰，併購並非靈丹妙藥。遲至2006年，雖然銷售收入數據顯示爲幾千萬，但實際回款少得可憐。以至於姚上任的第一天，就被員工堵在辦公室，類似給個「下馬威」。

漢方與德昌祥併購案，就被時爲貴州大學研究生的牛藝選定爲研究課題，被最終形成了碩士論文。這篇題爲《企業併購後的人力資源整合研究——以漢方集團併購德昌祥藥業爲例》的論文，雖然主旨是探討公司併購背景下的人力資源整合，但還是爲我們今天了解當時德昌祥的狀況，留下了可資參照的珍貴描述。更重要的是，論文還斷言，「德昌祥急需一股新的資本力量和文化力量進駐」——這其實一方面揭示了漢方和德昌祥併購的主要理由，另一方面也預言了併購之後德昌祥的發展路徑——此爲後話。

不過，牛藝預言的「資本」和「文化」的「進駐」，其實都只說對了一半。在多次接受媒體採訪的場合，關於資本的進駐，姚廠發要麼避而不談，要麼語焉不詳。梳理這些公開報道，一個最爲明確的信息，就是人還是那些人，事也還是那些事，也沒有工費及設備等硬件投入，所謂的「資本」的「進駐」，約等於無。即便是有，那也是姚來之前的事。

顯然，公司銷售收入核裂變式攀升，其「硬功夫」的成因，祇能在「文化」或稱「軟實力」上找。

事實也是如此。在公司運營實務之外——隨着時間的推移，姚離這些實務似乎越來越遠——姚廠發這幾年的工作，直白地說就是發掘、整理、傳承德昌祥的百年文化。事實證明了姚廠發的成功，因爲他以「文化」的名義和方式，收攏了人心，實現了漢方和德昌祥更爲本質的「整合」或者就可以直接稱爲「統一」。這種「統一」的有效發力，應該就是公司近幾年裂變式發展的合理解釋。

不過，牛藝的話還是祇說對了一半。即便在其所謂的「文化」領域，對姚廠發或德昌祥來說，也不是「進駐」即外來的，而是「內生」的。姚廠發的主要工作，不過是穿過幽暗的時光隧道，輕輕抹去密布在事實和真相上面的蛛絲，在歷史的碎片中找到一閃內核在邏輯，並連綴成篇，用理性的光輝，解釋既往百年，並照亮當下和未來。



對「我是誰」的追問，是姚廠發的必修課。

貴陽東郊的江南會館附近（九華宮一帶）創立。生產由王聘賢研製的「婦科再造丸」和「男用補天素」等成藥，並首次使用了「牛羊牌」商標。王聘賢曾留學日本，被公認爲當時的貴州四大名醫之首，曾任貴州省衛生廳副廳長。德昌祥由此開啓了發展史上的新時代。

姚長發慶幸德昌祥另擇新址成立了製藥廠，否則德昌祥這塊招牌將面臨滅頂之災。1939年2月4日，日寇飛機對貴陽大十字投彈轟炸，位於貴陽大十字寸土寸金地段的德昌祥商舖「參茸燕號」被毀，商舖損失慘重，瀕臨破產。顯然，另址成立的製藥廠保住了德昌祥部分家業，使得德昌祥在亂世之中得以延續。

透過歷史的枝枝蔓蔓，姚廠發總結出了百年德昌祥的另外一個性格特徵，用今天的話來講，或許可以稱爲「與時俱進」。在姚廠發看來，「與時俱進」猶如電光火石，每每在德昌祥的關鍵節點照徹天宇，點燃未來。

「轉篇」：
善作「溝通」，商魂一脈啓人文

戰時的貴陽，避亂而來的人口居然形成一時的繁榮。姚廠發發現，抗戰勝利後，大批從華北、華南、中南省區逃難來貴州的民衆，紛紛返回家鄉。由於他們以前服用德昌祥出品的成藥有效，便不斷來信購買，其中以東北、河北等地來信購買者居多，所以藥廠專門成立郵購部，集中力量搞省外銷售。據記載，當時德昌祥藥品的銷售，因此擴大到19個省區市。

對「郵購」這樣現代的渠道運用，在德昌祥並非個案。姚廠發還注意到，時下被廣泛運用的各種廣告形式，竟然在上世紀初就被德昌祥嫺熟運用。幾代老東家出於自覺或被迫，不僅在大難之後選擇了轉型，而且，亦重視信息和社會消費心理，注重宣傳和廣告，顯示出極高的商業智慧或天份。在當時貴州通訊落後的情況下，藥號安裝了418號電話、8941號電報掛號和39號信箱等通訊設施，捕捉信息，以資應變。並在街頭、報刊、影劇院打出「德昌祥參茸燕號」招牌廣告。讓德昌祥經營全國各地的名貴細料藥品的聲譽大振，營業額猛增，利潤也極高。在當時，直接效果是很快突破了湖南烟幫衝擊的困境，長遠來看則悟出了所謂商業，其核心智慧或基本路徑，就在於「溝通」。至於「溝通」的方式或媒介，則見仁見智，同樣也需與時俱進。至此，德昌祥生意更爲興隆。到二十世紀三十年代初期，資金已達十萬元之多。

歷史總是有驚人的相似。姚廠發認爲，前述「平民醫療計劃」的成功，除了充分考慮低價惠民的商業道德，在操作層面，還有諸如支持抗洪搶險等活動營銷，同時也不乏媒體合力之功。翻檢彼時書報，廣告、新聞專題赫然在目，電視、廣播、報紙輪番登場，有效地放大了活動的效果和影響。

「合篇」：
有德者昌，「勢不可擋」

在時光隧道的那一頭，姚廠發清晰可見，十六、七歲的老東家之一——湖南籍的劉輔臣，如何形單影隻地來到貴陽，成爲一家藥號的學徒。看見他三年滿師以後，又如何到另一家藥號幫工。重要的是，劉在第二個東家，結識了比他大兩、三歲的另一個幫工，即楊德軒。兩個幫工，一個善製藥，一個善經營，很快成爲朋友，友誼又成了他們搭伙做生意的主要基礎。

以楊德軒向親戚借來的一百個大洋打底，1900年，「德昌祥藥號」在貴陽慈善巷8號成立。名號取得奇巧，首先嵌入了楊德軒的「德」字，因劉輔臣又名劉運昌，又嵌入了其「昌」字，暗含「以德爲

先則昌運祥順」之意，看似信手拈來却寓意深刻。

「現在回想起來，當時藥號在慈善巷開張，覺得就挺巧的！畢竟經營藥材是一項治病救人的事業，必須要有一顆仁慈善良的心。雖然這麼說似乎有點牽強，但是算是歷史留給後人的一種紀念吧！」姚廠發打趣地說。

「還有，你們可別小看『德昌祥』這個名字，古人命名其實是很講究的，當然也包括商舖名稱。它不僅僅是一種外在的商業標志，更體現出我們兩位老創始人的境界和智慧。」

姚廠發解釋道，名不正則言不順，名不尊則行不端，名不誠則客不至，名不揚則商不名。「德昌祥」三字寓意豐富，除了兩位老東家的名字外，「德」字表明藥材行業一定要有德行，中國傳統文化十分推崇「道德」，孔子都說「德不孤，必有鄰」嘛！有道德的人，一定會有很多追隨者。

「只有商家『有德』，才能表現出對顧客的誠意，客人才能信服，藥號才能揚名，事業才可蒸蒸日上，昌運祥順。這不僅是在創業之初兩位老前輩對藥號的美好祝願，也蘊含着豐富的哲學理念。」

中醫專業科班出身，在藥界摸爬滾打凡25年，姚廠發如是說。

德文化傳習錄

2008.3.7, 向貴州凝凍災區捐贈價值18.83萬元的常用藥品及員工自發募捐的3100元現金和187件衣物；

2008.5.14, 向汶川地震災區捐贈價值20萬元的急用藥品；

2009.7.10, 聯合貴州商專開展「送知識、送歡樂、送溫暖」「三下乡」活動；

2010.1.10, 獲「新中國60年影響中醫藥事業發展的60品牌」榮譽稱號；

2010.5—7月，德昌祥發起「母親節」感恩微言活動，共收到十餘省份上萬份感恩微言，並評獎；

2010.9.27, 發動員工爲患重病的同事王家富捐款；

2011.8.5, 發起員工爲楊仕君年僅3歲的兒子心臟手術募捐。

2012.10.17, 公司與貴陽職業技術學院聯合辦學簽約儀式暨德昌祥實驗班開學典禮舉行；

2012.11.22, 姚廠發應邀赴貴陽職業技術學院，作《以德製藥 以德治業》專題講座。

話你知

百年德昌祥

1900年，「德昌祥」藥號創立。一度與「同仁堂」、「胡慶餘堂」、「陳李濟」，並稱「四大名堂」。

1925年，漢口遭匪禍，老東家之一劉輔臣一病氣絕。

1935年，薛岳縱容兵痞化裝夜劫，德昌祥損失慘重。

1935年，大十字修建「德昌祥參茸燕號」，一時成爲貴陽市地標。

1938年，德昌祥製藥廠成立。主營業務轉型。是爲貴州第一家製藥企業。

1939年2月4日，18架日機轟炸貴陽。德昌祥大十字店因之被焚，幾近破產。

1955年，獲準「公私合營」。

1967年，更名為「貴陽中藥廠」，成爲國有企業。

1988年起，獨家產品杜仲虎骨丸出口東南亞。

1996年起，公司策劃推出「平民醫療計劃」，名動一時。

2000年，公司改制「由公到私」。

2003年，漢方併購德昌祥。

2006年，姚廠發奉派入主。（本版圖片均由德昌祥提供）