

晋商经营

JINSHANG JINGYING ZHIHUI

张正明 张 舒 / 著

知行志

出版传媒集团
经济出版社

JINSHANG JINGYING ZHILIU

晋商经营

知日
挂念

张正明 张舒一 著

山西出版传媒集团
山西经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

晋商经营智慧 / 张正明, 张舒著. —太原: 山西经济出版社, 2014.9

ISBN 978-7-80767-819-9

I. ①晋… II. ①张… ②张… III. ①晋商—商业文化 IV. ①F729

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 217671 号

晋商经营智慧

著 者: 张正明 张 舒

出 版 人: 孙志勇

策 划: 董利斌 任 冰

责任编辑: 任 冰

装帧设计: 华胜文化

出 版 者: 山西出版传媒集团·山西经济出版社

社 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

电 话: 0351-4922133 (发行中心)

0351-4922085 (综合办)

E-mail: scb@sxjjcb.com (市场部)

zbs@sxjjcb.com (总编室)

网 址: www.sxjjcb.com

经 销 者: 山西出版传媒集团·山西经济出版社

承 印 者: 山西天辰图文有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 7.625

字 数: 200 千字

印 数: 1-4000 册

版 次: 2015 年 1 月 第 1 版

印 次: 2015 年 1 月 第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80767-819-9

定 价: 26.00 元

前言

犹太商人是世界著名的有大智慧商人。关于我国明清晋商，余秋雨先生说是“大手笔”商人，“与投机取巧小打小闹完全不可同日而语”（《抱愧山西》）。所谓“大手笔”，就是有大智慧的商人。

晋商经营智慧包括经营理念、经营价值观、经营精神、经营作风、经营术、经营制度等企业经营文化，而企业经营文化既是社会文化的一部分，同时受着社会文化的影响。

经营智慧对于一个企业来说，是企业经营发展的催化剂，如果一个企业不讲经营智慧，其发展必然要受到制约。

本书讲的是明清晋商经营智慧。晋商在明清时期是一个很有特色的商帮。在明清时期中国社会出现商人集团性组织——地方商帮，这是历史上没有过的事物。晋商经营智慧之魂，就是创新。晋商在明清时期创立的经理负责的两权分离制、股份制、联号制及山西票号等经营制度与经营方式等，都是晋商的经营智慧，它不仅是一种创新表现，

而且反映了明清时期中国社会产生了新的经济因素。不忘历史才能开辟未来，善于继承才会有所创新。所以了解明清晋商的经营智慧，对于现代企业有着一定的借鉴意义。

《晋商经营智慧》应山西经济出版社要求出版。但由于作者水平有限，总会有许多不妥之处，欢迎读者批评指正。

作者

2014年12月

目 录

■ 闻名世界的晋商 /1

- 一、被“自夸于世界人之前” /1
- 二、天时、地利、人和 /12

■ 经营理念与精神 /21

- 一、商业经营价值观 /21
- 二、经营精神 /32
- 三、信仰与追求 /38

■ 经营智谋与商风 /46

- 一、独特的经营术 /46
- 二、讲实际的经营作风 /62
- 三、严格的管理制度 /69

■ 晋商会馆的功能与性质 /80

- 一、晋商会馆的产生与发展 /80
- 二、晋商会馆的功能 /88
- 三、晋商会馆的性质与价值 /96

晋商与政界 /100

- 一、影响政府政策的制定 /100
- 二、支持政府的政治、军事活动及财政 /102
- 三、结托政府官吏 /105
- 四、投之以桃，报之以李 /107

具有商业烙印的晋商家族 /109

- 一、晋商家族的几个特征 /109
- 二、从晋商家族看其经营智慧 /126

商号与商人集萃 /161

- 一、特色各异的商号经营智慧 /161
- 二、商界大隐 /178

晋商与社会 /200

- 一、晋商与戏曲 /200
- 二、晋商与社火 /206
- 三、晋商与古籍文物 /209
- 四、晋商与饮食 /213
- 五、晋商与武术 /218
- 六、晋商与科技 /222
- 七、晋商与茶 /225

结束语 /229

主要参考书目 /237

■ 闻名世界的晋商 ■

一、被“自夸于世界人之前”

1912年10月30日晚7时许，北京德昌饭店里，觥筹交错，座无虚席，大德玉等22家山西票号在此设宴欢迎海外归来的梁启超先生。酒过数巡，梁氏即席演讲道：“鄙人在海外十余年，对于外人批评吾国商业能力，常无辞以对。独至有此历史、有基础、能继续发达的山西商业，鄙人常以自夸于世界人之前。”（《饮冰室文集》）梁氏所说之山西商业，即指明清时期，也就是14世纪中叶到20世纪初之山西商业。梁氏何以如此高度评价明清时期的山西商业呢？原来明清晋商有如下不凡之处：

1. 资本最雄厚的商人

明朝嘉靖年间，声势显赫、家财万贯的内阁大学士严嵩的儿子严世蕃，一次在家中与众宾客煮酒论“天下富家”，以其“积资满五十万以上方居首等”，结果有17家被列入，其中“山西三姓，徽州二姓”。据史家研究，明清晋商其资本从明前期积累，到中后期已有相当规模。明人沈思孝说：“平阳、泽、潞豪商大贾甲天下，非数十万不称富。”（《晋录》）明人宋应星说：（在扬州）“商之有本者，大抵秦、晋与徽郡三方之人。”（《野议·盐政议》）明人林希元

说：（在南京的山西商人）“挟资大者巨万，少者千百。”（《林次崖先生文集》卷2）明万历时曾任内阁大学士的蒲州人张四维之父张允龄“盐长芦，累资数十百万”，其妻兄官宣大总督的王崇古也是蒲州人，王氏家族所营“盐在河东”，与张允龄“相与控二方利”。由于山西商人富名在外，以致在南京发生了利用商人贪财心理，诈骗山西商人钱财之案。据冯梦龙《智囊·杂智部》载：万历三十四年（1606），南京有山西商人开绒货店于三山街，有客偕一道士留定银一大锭购买绒货，自是以催货为名频频到店。后谎称店屋有秦始皇所藏千金，商人信之，约午后共掘之，俟深夜，发至五尺深，并无所见，天已大明，忽门外督府驾到，商人跪伏于地，督府曰：“闻秦皇埋金为足下所发，其富敌国，某特奉贺。方今边饷告匮，诚以数万佐国家之急，万户侯不足道也！某为足下奏闻。”商人叩称无有，而客与道士言：“埋金实有之，但不甚多。”商人不能白，惧祸，馈三千金求免，并还订货之银，由是绒业遂废。

入清以后，随着商业经营活动的扩大，晋商资本又有大幅度增加。据《清高宗实录》卷1257载：“山西富户，百十万家资者，不一而足。”惠亲王绵愉说：“伏思天下之广，不乏富庶之人，而富庶之省，莫过广东、山西为最。夙闻近数月以来，在京贸易之山西商民报官歇业回家者，已携资数千万出京，则山西之富庶可见。”（《明清晋商资料选编》）著名的山西大盛魁商号，极盛时有员工六七千人，商队骆驼两万头，其资本十分雄厚，声称其资产可用50两重的元宝铺一条从库伦（乌兰巴托）到北京的道路。咸丰时，广西道监察御史章嗣衡奏称：“山西太谷县之孙姓，富约两千余万，曹姓、贾姓富各四五百万，平遥县之侯姓、介休县之张姓富各三四百万，榆次县之许姓、王姓聚族而居，计合家资约各千万，介休县百

万之家以十计，祁县百万之家以数十计。”（《军机处录副》）清人徐珂在《清稗类钞》中称：“山西富室，多以经商起家。亢氏号称数千万两，实为最巨。”这位平阳亢氏，据近代学者邓之诚先生考证：“康熙时，平阳亢氏、泰兴季氏，皆富可敌国，享用奢靡，埒于王侯。”（《骨董琐记全编》卷3）邓氏所讲的季氏，是江南季沧苇，为扬州两淮大盐商。亢氏与季氏一样是扬州大盐商。在扬州还有“南安北亢”之说，南安是指当时扬州的盐务总商，亢氏与安氏齐名，可见亢氏在扬州财势之雄厚。亢氏还拥有大量田宅，在其原籍平阳府“宅第连云，宛如世家”。亢氏扬言“上有老苍天，下有亢百万，三年不下雨，陈粮有万石”。据说，亢氏原在平阳府开设有一大典当铺，后来有人在亢氏当铺附近也开设了一家当铺。亢氏眼见他人与自己竞争很不甘心，决心挤垮这家当铺。于是，每天派人到这家当铺中典当一个金罗汉，典价银1000两，连续典当了3个月，这家当铺的主人着了慌，忙问典当人何以能有这么多的金罗汉要典当。来人答道：“我家有金罗汉500尊，现只典当了90尊，尚有410尊金罗汉要拿来典当哩！”这家当铺的主人听了大吃一惊，急忙向来人施礼，询问来人的东家，才知是平阳府巨富亢氏。当铺主人自知不是亢氏的对手，只好托人与亢氏协商，请将金罗汉赎回，自己关闭当铺远走高飞了。此传说姑且不去考证其真假，但也从一个侧面说明了亢氏是个大富商。清人徐珂在其《清稗类钞》中还对除亢氏以外，光绪时资产在三十万两以上的山西富商予以列表排列。兹抄录如下：

姓	资产额	住址
侯	七八百万两	介休县
曹	六七百万两	太谷县

乔	四五百万两	祁县
渠	三四百万两	祁县
常	百数十万两	榆次县
刘	百万两以上	太谷县
侯	八十万两	榆次县
武	五十万两	太谷县
王	五十万两	榆次县
孟	四十万两	太谷县
何	四十万两	榆次县
杨	三十万两	太谷县
冀	三十万两	介休县
郝	三十万两	榆次县

其实徐氏对山西富商极盛时资产的估计，并不完全。如祁县富商乔氏，极盛时在全国各地有票号、钱庄、当铺、粮店等二百多处，加上流动资金及土地不动产，估计资产在千万两以上。祁县富商渠源祯曾在其住宅和三晋源票号窖藏大量银两，估计在百万两以上，后人一次就挖出窖藏银三十万两。

大体说来，明代山西富商资产一般为数十万银两，清代则达数百万两到千万两以上，其资本之雄厚，堪称为最。

2. 经营行业多，足迹“遍天下”

明清晋商经营行业很广泛，有“上自绸缎，下至葱蒜，无所不包”之说。从其经营行业来看，大致有盐业、粮食业、棉布业、棉花业、丝绸业、茶业、绒货业、颜料业、煤炭业、铁货业、木材业、烟草业、药材业、纸张业、干鲜果业、饮食业、书业、鞋业、典当

业、玉器古玩业、油业、铜业、洋货业、杂货业、账局、票号业等。其活动范围遍及华北、华中、江南、西南、西北、东北各地，北京、天津、张家口、汉口、南京、苏州、广州、成都、重庆、杭州、开封、洛阳、沈阳、长沙、济南、上海等商埠是活动比较集中的地方，西北新疆古城、伊犁、塔尔巴哈台，西南打箭炉、理塘、巴塘，东北宁古塔、墨尔根（今嫩江），东南台湾、海南岛等边陲海岛都有晋商足迹。有人说：凡有麻雀飞过的地方，都有晋商的足迹。当然，此乃形容之语，但也可见其足迹之广。

明清晋商还积极开展国际贸易。早在明代，已有山西商人“兴贩于海外”（光绪《襄陵县志》卷22）。明末崇祯十四年（1641）有晋商拟乘船私贩人参到日本。入清后，随着恰克图对俄贸易口岸的开辟，在长达两个多世纪的对俄贸易中，主要是山西商人在经营。他们以中国之茶叶、丝织物等易俄之毛织物（如哔叽、绒货、毛毯等）。道光时，中俄恰克图国际贸易进入全面发展时期。道光二十年（1840）到三十年（1850），俄国对华贸易占其对外贸易总额的60%以上，而恰克图是主要贸易口岸；对俄贸易占中国输出总额的16%—19%，仅次于对英贸易，其贸易口岸主要是恰克图。恰克图成为与南方广州遥相呼应的中国北方对外贸易口岸。山西商人还走出国界，“远贾安息”（今伊朗），并深入到俄国莫斯科、多木斯克、赤塔等地设号经营。清乾隆时，以山西介休范氏为代表的山西船帮在对外贸易中是当时国内最大的洋铜商，时有洋铜船15艘，范氏就有六七艘。他们把中国的丝绸、瓷器、茶叶等商品运销日本，同时把洋铜等日本商品贩回中国。由于晋商积极开展国际贸易的活动，从而扩大了国外市场。

3. 执中国金融界牛耳

清后期，晋商创立了东方独有的山西票号业，并一度执中国金融界牛耳。山西票号，又称汇兑庄或钱庄，是清后期产生的一种金融信用机构。开始主要承揽汇兑业务，后来也进行存放款等业务。山西票号的产生有着深刻的社会背景和历史条件。

(1) 社会商品经济的发展对货币金融提出了新要求。中国的封建社会经济，到明中叶以后，由于社会生产力的发展，国外白银流入的刺激，商品货币经济有了较明显的发展。这种发展延续到清代前期，特别是康熙、雍正、乾隆时期。当时，国内政治安定，农业生产发展，商品货币经济较前更活跃。商品经济的发展，对货币金融提出了新要求，促使封建金融机构开始突破单纯兑换范围，逐步过渡到信贷阶段。另一方面，埠际贸易的开展，使商品流通幅度扩大，出现了不同地区债务清算和现金平衡等问题，于是需要汇兑专业化。

(2) 社会商品货币经济已有所发展，为金融业的发展提供了一定条件。清初，对赋役规定银米兼收，后来除了部分漕粮外，几乎全部征收银两。17世纪后，清朝征收赋役和发放薪饷，一律用银两，而且货币地租也有所发展。

(3) 早期金融组织账局、账庄的出现为票号的产生创造了条件。雍正时期，我国北方已经出现与商业发生借贷关系的金融组织，称账局，又称账庄。账局主要分布在北京、天津、张家口、太原等商埠，经营者多为晋人。由于贸易的扩大和交换的需要，乾隆时期已出现经营兑换钱业的钱庄。乾隆后，钱庄业务发生变化，渐从银钱兑换向信贷转化。典当业从清嘉庆、道光以来，由于部分商业资本转化为高利贷资本，使高利贷资本异常活跃，其中最典型的是典当

铺。康熙三年（1664），全国有当铺2万多家，其中山西人开办的就有4695家。清人李燧说：“典当铺江以南皆徽人开办，江以北皆晋人开办。”（《晋游日记》）由上可见，在票号产生前已经出现了因商品货币经济发展而产生的各类金融机构。

（4）镖局运现已不能适应越来越扩大的货币交割需要。所谓镖局，以“雇佣武艺高超的人，名为标师傅，腰系镖囊，内装飞镖，手持长枪（长矛），于车上或驮轿上插一小旗，旗上写明师傅的姓，沿途强盗，看见标帜上的人，知为某人保镖，某人武艺高强不敢侵犯。重在旗标，故名标局”。也就是说，镖局是由武艺高强人保证安全运送现银的机构。但是嘉庆、道光以来，由于社会动荡，土匪四起，镖局运现已不安全，而且费时，费用又高。在这种情况下，以经营汇兑为主的票号应运而生。但是票号何以由晋商首创呢？其原因有三：一是晋商资本积累比较雄厚。二是晋商多从事长途贩运，资本用量大。为了适应营销活动需要，于是在账局基础上产生票号。三是晋商商号遍布各商埠，为解决商号之间资金调拨和结算需要，产生了汇兑形式的票号。山西票号产生的年代大体在道光初年，第一家票号是山西平遥日升昌票号，此号原为西裕成颜料庄。嘉靖后期，发生了白莲教大起义，加之自然灾荒不断，社会很不安定。西裕成颜料庄总经理雷履泰在征得财东的同意后，将颜料庄改组为专营汇兑的票号。日升昌票号成立后，营业繁荣，业务发展。到道光三十年（1850），已在北京、苏州、扬州、重庆、三原、开封、广州、汉口、常德、南昌、西安、长沙、成都、济南、张家口、天津等地设立了分号。在日升昌票号的带动下，山西商人纷纷效尤投资票号，到光绪九年（1883），山西票号已达30家，并按其总号所在地形成了平遥、祁县、太谷三大帮，其分庄遍布全国各工商业城镇，

其营业范围主要是汇兑和存放款业务，起初以商号和个人为对象，时称“汇兑天下”。咸丰以来，山西票号又为清政府大量汇兑公款。据统计，光绪三十二年（1906）七月，清政府户部外存放银共 693 万两，其中 30% 存放在山西票号。也就是说，山西票号掌握着清政府财政部门三分之一的款项，以致山西票号一度执中国金融界牛耳。

4. 开创了中国人在海外开办银行的先河

清光绪三十三年（1907）六月十日，日本神户市《神户新闻》、《又新日报》各自登出了一条引人注目的广告——中国合盛元银行在神户开业。所谓合盛元银行，即山西合盛元票号在日本开设之分号。合盛元票号总号设在山西祁县，其财东郭焯、总经理贺洪如、分庄经理申树楷等都是颇有远见的商人。早在光绪二十年（1894），山西祁县合盛元票号为了发展汇兑业务，先在安东（丹东）设立分庄后，又在当时被俄国势力控制的朝鲜新义州设立代办所，开始了国际汇兑业务。光绪二十六年（1900），新义州代办所改为合盛元支庄。光绪三十年（1904），日俄战争爆发。次年，俄国战败，被迫放弃在朝鲜的特权，并与日本在东京召开会议重新划分势力范围。合盛元在夹缝中求生存，求发展，先后在四平、哈尔滨、齐齐哈尔、黑河等地设立分庄，并进而向日本本土发展。合盛元票号总经理贺洪如说：“查我国何祇有通商银行一区，近来户部、信成二银行均甫开办，然调盈济虚，商界获益，已非浅显。惜仅推行于内埠，未能增设于外洋。况我国之在东西洋及南洋群岛从事工商业者实繁有徒，且近岁留学欧日之学生不下万人，因无本国银行，其存放汇兑无不仰人鼻息，困难杂出，遗恤漏卮。”（《山西票号史料》）合盛元票号要在日本设分庄，可谓有胆有识。但是，日本政府并不轻易允许外国人在

其领土上设立银行，尤其对华商百般刁难。为此，合盛元数次派员赴日，多方奔走，在清政府驻日大使和旅日侨胞、留学生的帮助下，终于在光绪三十三年（1907）四月三十日在日本神户设立了合盛元神户支行。开业之际，合盛元在日本报纸上登载了广告。半年后，合盛元票号又在日本东京、横滨、大阪及韩国仁川设分庄。是年合盛元在《大公报》登载《合盛元创设日本东京、横滨、神户、大阪各处支庄告白》称：“启者，近来环球大通，商务争盛，而国家特设专部鼓励讲求，惟我商人亦须及时起发，以图扩充。乃观各国银行来吾邦开设者甚多，其晋之汇业一途亦与银行所司无异，然独不能出洋半步，良可慨也。有鉴于此，因特选派要人，提出重款，先至东洋各处创设支庄。”合盛元票号在日本从事国际汇兑，向外商提供金融信用，对侨胞特别是留学生给予特殊照顾和优待。光绪三十一年（1905）清朝废除科举制，中国留日学生曾达到8000余人。合盛元票号从在日本开办支庄以来，一直承担着留日学生的学费汇兑业务。日本外务省档案馆现仍保存着明治四十一年（1908）由合盛元票号汇兑中国留日学生学费的档案资料。合盛元票号不仅为留学生汇兑学杂费，还对海外侨胞给予汇兑等照顾和优待。应当指出，合盛元票号不惧风险，远渡重洋设立支庄，开创了我国金融机构向海外设庄的新纪元。

5. 对近世中国社会的发展产生了一定影响

商业资本在封建经济发展的历史进程中具有特殊的地位。它对旧经济的解体和新经济的产生起着积极的作用（不是决定性的），而这个作用发展到被人觉察的程度，则是在封建生产方式发展的后期。晋商正是处在这样一个历史时期的中国最大的一个地方商帮。因此，

它在这个时期对中国社会的发展产生着一定的影响。对此，我们可以从以下三方面分析。

首先，促进了城镇的发展。商业依赖于城市的发展，而城市的发展也要以商业为条件。晋商的经营活动，对于中国城镇的兴盛，特别是边陲城镇的兴起，起过特殊的作用。例如塞外包头城，原本无城，是山西祁县乔姓商人先在该地开设复盛公商号，后又增设复盛西、复盛全等商号，乾隆时期逐渐形成城镇，致有“先有复盛公，后有包头城”之说。恰克图地处蒙古土谢图汗北境，色楞格河东岸中俄分界处，其地初为荒野，自雍正五年（1727）作为中俄互市之地，晋商云集，市肆喧闹，商业茂盛。18世纪末，该城有商店100余家，其中较大商店有37家。库伦（乌兰巴托），康熙年间有山西商人来此经商，到咸丰时期，从东营子到西库伦，商号皆为晋商开办，使库伦成为蒙古地方的商业重镇。乌里雅苏台蒙语为乌杨柳，本非集镇。清初随着清军势力向西推进，山西旅蒙商人随军而进，乌里雅苏台的商业也随之渐兴。科布多原本荒凉，晋商最早在此经商，乾隆时期发展为“城有市场，商贾骈集”之城镇。多伦诺尔昔时仅七个水泡子，随着晋商往来频繁，商务渐盛。归化城（呼和浩特）是晋商集中地之一，著名的山西大盛魁商号总号就设在此，乾隆时期归化城已发展为内蒙古地区第一大商业城镇。张家口原是一片荒野，入清后始为南北交易之所，“贾多山右人”，乾隆时期张家口已发展成为“塞上商埠”、“塞上皮都”。巴里坤由于“商贾毕集，晋民尤多”而成集镇。西宁城设号经营者多为晋商，著名的山西商号有晋益老，以致西宁城有“先有晋益老，后有西宁城”之说。东北的卜奎（齐齐哈尔），清代是蒙、汉、达斡尔族贸易的据点，这里“商贩多晋人，铺户多杂货铺”，成为东北新兴城镇。朝阳县也是在晋商的推动下而兴起，故