



晋商 翘楚

乔致庸

用人、经商、处世之道

王保民 王智 范爱明 著



清华大学出版社

王保民 王智 范爱明 著

省商 翘楚

乔致庸

用人、经商、处世之道

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书尊重客观史实,全方位、多角度地再现了晋商翘楚乔致庸波澜壮阔的一生,将一代儒商乔致庸以儒治商、无为而治的领导智慧,崇德尚义、以义制利的经营之道,慧眼识才、善于用人的御人之术,诚信为本、仁厚待人、以和为贵的处世哲学,着眼大局、深谋远虑的市场眼光,行胜于言、快速执行的实干精神,准备充足,谨慎将事的风险意识,慎待相与、敦厚待人的大家风范,身体力行、严格课子的治家之道,栩栩如生地展现在读者面前。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

晋商翘楚——乔致庸用人、经商、处世之道/王保民,王智,范爱明著. —北京:清华大学出版社,2006.11

ISBN 7-302-13945-8

I. 晋… II. ①王… ②王… ③范… III. ①乔致庸-生平事迹 ②乔致庸-商业经营-经验 IV. ①K825.38 ②F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第120369号

出 版 者:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 客户服务:010-62776969

组稿编辑:边 煦

文稿编辑:张志强

封面设计:王大龙

版式设计:俞小红

印 装 者:清华大学印刷厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:170×240 印张:18.5 彩插:2 字数:301千字

版 次:2006年11月第1版 2006年11月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-13945-8/F·1670

印 数:1~5000

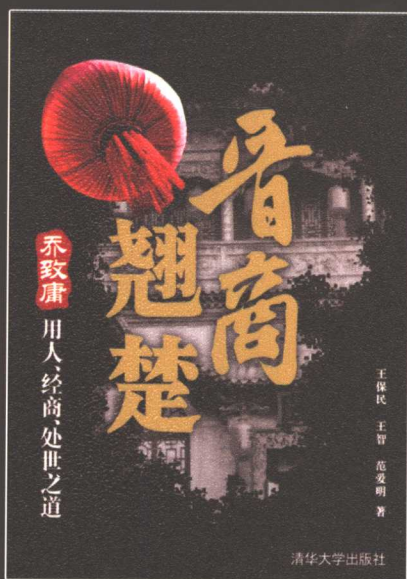
定 价:32.80元



本书尊重客观史实，全方位、多角度地再现了晋商翘楚乔致庸波澜壮阔的一生，展现了一代儒商乔致庸以儒治商、无为而治的领导智慧，崇德尚义、以义制利的经营之道，慧眼识才、善于用人的御人之术，诚信为本、仁厚待人、以和为贵的处世哲学，着眼大局、深谋远虑的市场眼光，行胜于言、快速执行的实干精神，准备充足、谨慎将事的风险意识，慎待相与、敦厚待人的大家风范，身体力行、严格课子的治家之道。

品读本书，我们不仅能看到乔致庸从一个幼年丧父失母的孤儿成长为叱咤风云的商界大亨的立体形象，感知他从弱不禁风的雏稚蜕变为振翅高飞的雄鹰的成长历程，也能体会乔家三代艰辛的创富历程，了解到我国悠久的经商传统和独特的商业文化，感受晋商凝重的历史渊源和深厚的文化底蕴。





家庭和乐质有其文 经济博通言达于行

法律顾问：罗斯
电子邮箱：jxdlos1999@sina.com





乔家大院（一）



乔家大院（二）



乔家大院（三）



喬致庸（公元一八一八—一九零七）

系喬全美之次子，是享譽清代的富商大賈。喬致庸接過前輩的接力棒，使喬家的事業有了突飛猛進的發展，以復盛公為基礎，相繼在包頭增設了復盛西、復盛全、復盛菜園、復盛協、復盛錦、復盛興、復盛和、復盛油坊等「復」字號店鋪，形成了一個龐大的商業網絡，統領和繁榮了包頭的商業活動，因此在當地民間留下了一句話：「先有復盛公，后有包頭城」。生動地概括了喬家「復」字號的巨大威力。此外，喬致庸還憑借過人的膽識和雄厚的經濟實力，在家鄉祁縣開設了大德通、大德恒兩大票號，並在全國各大城市增設了分莊，貫通了大江南北、長城內外，從而贏得「匯通天下」的盛譽，喬家的事業也由此達到了登峰造極的地步。

名家推荐

中国有千年的古老文明，但是百年企业却寥寥无几，这是中国文明的悲哀，也是中国历史的耻辱。百年来，那些沉浮于历史里的商业传奇终于被西方社会的坚船利炮所湮没，而饱含东方智慧和文明的“儒商”精神则沉沦百年。直到今天，建设市场经济的大潮涌起，当资本不再是一个贬义词、世界各国都在殚精竭虑研究中国商业智慧的时候，我们才警觉：原来中国独有的儒家精神和仁义道德竟然是商业的最高境界，虽然历史曾和古老文明及儒家开了一个玩笑，但是商业的振兴、发展和回归却有赖于“儒家精神”和“商业道德”。

——齐渊博 “准确营销”创始人，“七巧板营销”创始人，“消费行为轨迹学”创始人，北京大学经济学院等多所院校讲师。国内数十家顾问公司的顾问、实战派营销顾问专家

儒家留给我们最丰厚的遗产便是一个通过仁、义、礼、智、信构建的和谐的社会结构，很遗憾，在当今多边的经济冲突中，我们不是走上了崇洋的路子便是割裂了儒家思维的辩证本质，因此尽管我们的经济日益丰富，但我们赖以发展的路径和基石却比以往任何

晋商 乔致庸 用人、经商、处世之道

一个时刻更为空虚而缺乏。透过乔致庸的事业历程，我们可以从容地窥见这种传统智慧在商业逻辑中的发扬，可以让我们从纷繁复杂的学派工具中寻找自己传统文化的根基，这也许是这本书对于我们最大的启示！

——仇里 《中国商业评论》资深编辑，财经评论家

读罢本书，感慨万千，不忍释卷。此书既有小说的精彩演绎，更有商业睿智的点拨和启迪。无论是乔致庸的慧眼识卓的领导智慧，还是以儒治商的管理哲学，抑或是崇德尚信的经营之道，以及他深谋远虑的创业韬略等，都会让我们感受到晋商凝重的历史渊源、深厚的文化底蕴和超人的经营、处世智慧，这对我们商界的朋友来说，是非常值得一读的好书！

——冯启 中国品牌研究院研究员，ATA 注册 CMO，知名培训讲师，实战派营销专家，资深职业经理人。《销售与市场》《糖烟酒周刊》、《经理人》、《营销学苑》等知名媒体、第一营销网、营销传播网、全球品牌网等 20 余家知名网站特约专栏作家和撰稿人

到乔家大院参观，总让人产生恍若隔世的感觉，因为那些山西传统的建筑风格与现在的高楼大厦是如此不同，想必那时的生活方式也与今天相去甚远。但读这本书，却能在质朴平实的文字里发现晋商的现代经营理念，作者把乔致庸这位商家大儒的处世、经营、

用人之道进行了故事化、现代化的“翻译”，用新世纪的语汇消除人们参观乔家大院产生的隔膜感，备感亲切。对今天致力于开创自己商业新前景的经营者来说，这是本有借鉴意义的好书。

——傅东明 中央电视台

清朝前期，中国是世界上最富有的国家之一，而在中国，山西是最富有的地区。清末，晋商乔致庸纵横壁阖，写尽商海风流，把晋商的演绎到至臻化境的境界。今读《晋商翘楚乔致庸的经商、用人、处世之道》，更进一步全面深刻地领略了乔致庸的经营谋略、用人哲学和处世智慧，受益匪浅！尽管乔致庸所处的时代已经远离我们 100 多年了，但是在今天看来，仍有许多值得学习的地方。

——刘紫星 博锐管理在线运营总监，广州博泓管理咨询有限公司总经理

序一

开启中国式百年老店的序幕

山西作为中华民族的重要发祥地，历来人文荟萃，历史积淀极为深厚。有种说法：“十年中国看深圳，百年中国看上海，千年中国看北京，三千年中国看陕西，五千年中国看山西。”这说明山西在中国历史上处于一个非常重要的位置。

大量详尽的史料告诉我们，一百多年以前，中国最富有的省份就是山西，这里是全国堂而皇之的金融贸易中心。在清代的全国商业领域中，人数最多、资本最厚、散布最广的也是来自山西的商人。上溯历史，在我的印记中，山西人行商，最有名的、且象征仁义的人物是关公。关公从贩卖大枣起家，由一个无名的贩夫走卒，最后成为辅助刘备成就伟大事业的重要人物。关公一生不离《春秋》，忠义行天下，始终不渝地跟着刘备，被晋商推崇到极致。晋商所到之处，都以关公为偶像，尊为财神，到处建关帝庙，关公成为晋商心目中诚信忠义的化身。

悠悠千古事，谁与问东流？几千年来，晋商人才辈出，到清末民初，乔致庸横空出世，写尽商海风流，堪称一代儒商。从晋商成就来看，乔致庸之前有古人，之后却无来者，所以称乔致庸为“末

晋商 乔致庸 用人、经商、处世之道

代晋商”也不过分。

尽管乔致庸所处的时代远离我们 100 多年了，但是，乔家 200 多年的商业史，乔致庸用人、经商、处世之道，在今天看来，仍有许多值得学习的地方。

随着经济全球化的逐步深入，市场竞争更为激烈，加之资源日渐萎缩，信息传播走向全面开放，对企业来说，所凭借的、传统的、某些不对称优势在不断弱化，未来生存的不确定性因素在急速上增，可谓市场难料，命运难测。在这种情势下，为企业未来生存把脉，通过摸准现时的确定性因素来驾驭未来生存的不确定性风险，使企业保持持续有效发展之势，实现企业战略生存，已成为有远见的企业家研究的重要课题。

俗话说：鉴往知来。那些历经百年历史仍然能够存在下去，而且仍然有充分活力进行创新和迎接各种挑战的企业，基本上都有自己独特的“青春秘方”。据有关专家研究，进入 2002 年 500 强的每一家美国企业都有其独特的企业文化，正是由这种独特企业文化孕育出的独特经营理念和价值观成了推动美国企业迅速发展的强大动力。美国学者詹姆斯·C·柯林斯和杰里·I·波勒斯合著的一部《基业长青》，揭示了西方百年企业的成功历程，其基业长青的奥秘令多少中国企业家倾倒。但是，基于国情、体制、历史传承和文化背景的差异，《基业长青》中的许多经验对中国企业并不完全适用，毕竟我们现在看到的“基业长青”只是西方企业百年之后的一个结果，

序一 开启中国式百年老店的序幕

其百年过程是我们难以体会到的。至于已经百年的西方企业，未来是否还能“基业长青”，只有时间才能证明。

相比之下，我们不妨舍远求近，重温历史，认真读一读百年乔家老店，读一读一代儒商乔致庸。

从乔贵发与秦肇庆合创广盛公，到乔全美改组为复盛公，到乔致庸开设票号，汇通天下，乔家老店整整持续了200多年，效之今天西方的百年企业，应该是企业中的长寿之星。那么，什么是乔家老店的长寿基因？在我看来，以乔致庸为代表的乔家老店，其成功之处有三：一是理念弥坚，二是经营有术，三是管理有方。

我读乔家老店，总感觉有一种无形的力量充斥其中，这种无形力量就是由乔致庸一生秉持的以儒治商的理念，所生发的一种独特的儒商文化。乔致庸在初掌商政时便极为重视为商之道，善于从晋商的经商理念中汲取精粹。当时，晋商作为全国影响较大的商业群体，之所以长盛不衰，与他们的诚信不无关系。总体来说，晋商非常崇信尚义，讲究诚信不欺、信誉第一、义利并重、利以义制。乔致庸作为一介儒商，不但汲取了晋商经营理念的精粹，而且将更多儒家的思想融入经商理念之中，常常告诫儿孙、掌柜、伙计们首先要信誉至上，其次要讲义，最后才是利。要他们以信誉赢得顾客，不能玩弄权术欺诈，将利放在首位，为了利益偷工减料、巧取豪夺。所谓“君子爱财取之有道”，该取一分则取一分，不当取的要懂得放手，昧心黑钱更是坚决不能赚。宁可少赚钱，不能失信；宁可不赚

晋商 乔致庸 用人、经商、处世之道

钱，不能失信；甚至宁可赔钱，也不能失信。信誉犹如商号的生命，商号若没了信誉，便再无起死复生的希望了；而钱只是商号的血液，商号若没了钱，还可以凭借良好的信誉获得东山再起的资本。

在中国传统观点中，商人都是重利的。所以，司马迁说：“天下熙熙，皆为利来；天下壤壤，皆为利往。”白居易说：“商人重利轻别离”。可乔致庸不同，将“仁、义、礼、智、信”的儒家思想置于商道中，因而孕育出崇信尚义轻利的经营理念，这点至今还是企业经营的核心思想，用今天的话来说，就是一种超越利润的追求。对商人来说，其实，崇尚信义与追求利润并不相悖。利润实际是对追求信誉所给予的报酬。崇信尚义体现了一种负责任的社会观和社会使命，在这种责任和使命的指导下，企业可以实现和社会的共存共荣，实现与原料供应商、批发商、协作商、顾客、社区、提供资金的银行、股东等众多利益相关者共存共荣，实现与同一行业其他企业的共存共荣。

司马迁曰：“故君子富，好行其德；小人富，以适其力。渊深而鱼生之，山深而兽往之，人富而仁义附焉。富者得执益彰，失执则客无所之，以而不乐。”就是说，有道之人有了财富，好积善行德，这样会更加体现一种精神风范，天下人会向着他。乔致庸崇信尚义，讲究“和为贵”、“和气生财”，不唯利是图，善待相与，扶危济困，宽容下属，与同行共存，赢得了天下人的敬佩和信任，因而乔家老店能够百年不衰，利润回报不断。

序一 开启中国式百年老店的序幕

在经营方面，乔家的法则是，“准备充足，谨慎将事；人弃我取，薄利多做；维持信誉，不弄虚作假；小忍小让，不为已甚；对待‘相与’，慎始慎终；用人不疑，疑人不用”。这其中体现了危机、诚信、不跟风等现代经营思想。在经营过程中，一是充分发挥自己的长处而避免自己的短处，选择有潜力的创业地，一开始就选择成本最小、利润最大的行业做；二是能够承认变化，适应变化，然后设法在新领域中再次领先；三是通过创新，另辟蹊径，走差异化之道，做人未做或不敢做的事；四是大胆起用新人，厚待下属，给予下属充分的信任和高度的自主权。

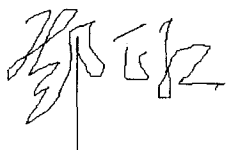
乔致庸在过去通信、交通不便的情况下，既能让各票号分散经营，又能让各票号握紧拳头闯市场；既能发挥各票号的积极性，又能有效提升整体竞争能力。这主要得力于他管理有方。在管理方面，乔家的制度既简单又严格。复字号在光绪十年（1884年）将大德兴茶庄改为大德通票号时曾议定号规30条，对“新事招牌”、“账簿格式”、“经营范围”、“码头人位”等各种事务都做了详尽而具体的规定。如：“号内职员一律不准携带亲眷，更不能嫖妓、纳妾；无论是否工作时间，一律不准看戏、赌博、抽大烟。”将“赏罚严明，任人唯贤、破格使用”等语明确地写于号规之中，推行身股制激励员工。在规范人际关系方面，大德票号有这样的规定：“各处其位，皆取和衷为贵，在上位者，宜宽容爱和，慎勿偏袒；在下位者，亦当体量自重，勿得放肆”，以此倡导和衷共济精神。这些规定和做法，对打

晋商 乔致庸 用人、经商、处世之道

造企业品牌、塑造员工形象、严格用人制度起到了强有力的作用。

尽管乔家老店延续了 200 多年，但乔致庸终究没有实现汇通天下的梦想。因为那个时代，政府无能，国力疲乏，外强欺侮，生灵涂炭，乔致庸的“和谐”与时代的不和谐形成了鲜明的对照，这注定了乔家老店要寿终正寝。今天的中国和乔致庸时代不可同日而语，政通人和，民族复兴，经济繁盛，四海比邻，货通天下、汇通天下不仅是企业家们的追求，也是全球经济一体化的趋势。今天的中国企业家赶上了好时代，比乔致庸幸运百倍千倍，但又有多少人能像乔致庸那样，执著地坚守崇信尚义的经营理念？又有多少企业能像乔家老店那样活上 100 岁、200 岁甚至更高的寿龄？也许现在提这些问题还为时尚早，因为基业长青需要未来证明。

读一读乔致庸，读一读乔家老店，理由无他，但愿从此开启中国式百年老店的序幕！



2006.9.16 北京

（邓正红，著名企业生存管理专家，“未来生存管理”首创人，中国首批高级首席文化官——CCO，中国企业文化管理师认证委员会委员，《企业生存准则》作者。）

• X •