



晋商谋略

张辉 著



山西古籍出版社



张
辉
著

江苏工业学院图书馆
藏书章

晋
商
谋
略

山西古籍出版社

图书在版编目(CIP)数据

晋商谋略 / 张辉著. —太原: 山西古籍出版社,

2006.9

(天下晋商丛书)

ISBN 7-80598-757-2

I. 晋... II. 张... III. 商业经营—经验—山西省

IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 101531 号

晋商谋略

著 者: 张 辉	网 址: www.sxskcb.com
责任编辑: 赵红霞	经 销 者: 山西人民出版社
出 版 者: 山西古籍出版社	承 印 者: 山西科林印刷有限公司
地 址: 太原市建设南路 15 号	开 本: 760mm × 1194mm 1/32
邮 编: 030012	印 张: 4.5
电 话: 0351-4922220 (发行中心)	字 数: 92 千字
0351-4956036 (综合办)	印 数: 1-1000 册
E-mail: Fxxz@sxskcb.com (发行中心)	版 次: 2006 年 9 月第 1 版
Web@sxskcb.com (信息室)	印 次: 2006 年 9 月第 1 次印刷
gujshb@sxskcb.com (综合办)	定 价: 20.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

俄

恰克图

库伦

迪化州

肃州

甘州

凉州

银川

兰州

汉

成都

雅州

自流井

泸州

昆明

蒙自

喇萨

巴塘里塘

打箭炉

加尔各答

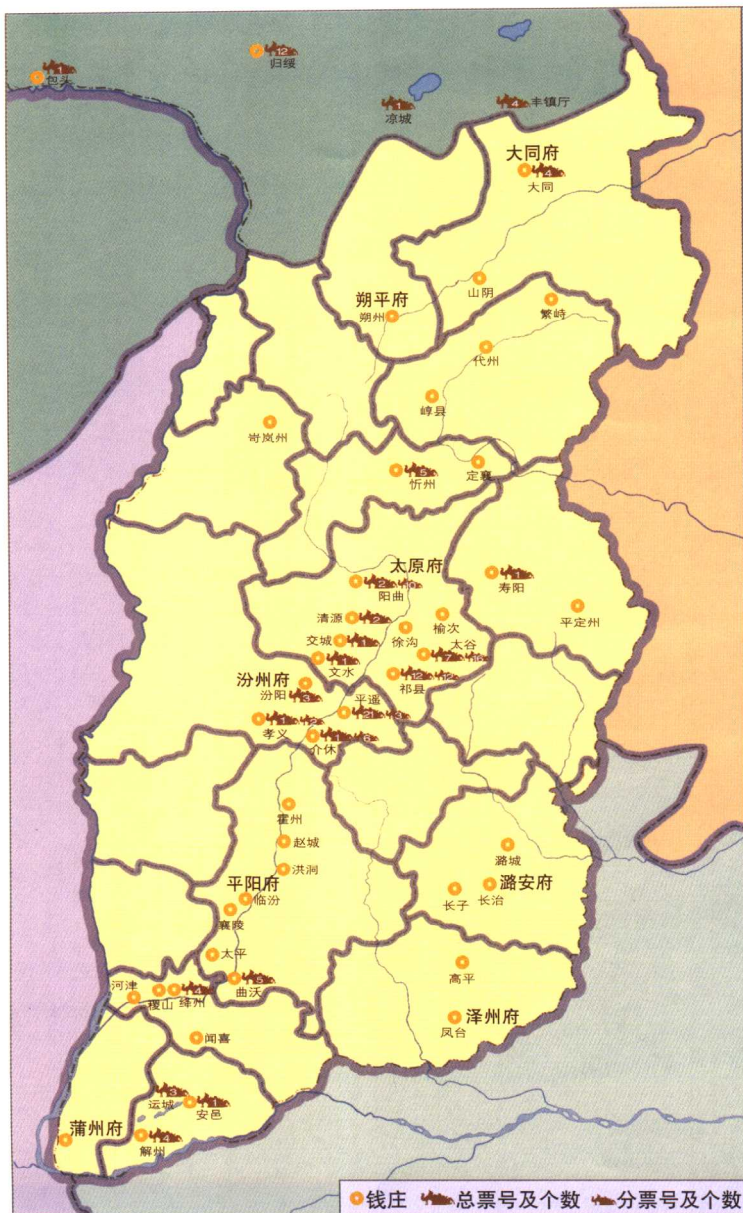
晋商全盛期(清代)钱庄票号在国内外分布示意图

● 钱庄 分票号

斯



山西境内（清代）钱庄票号分布示意图



总序

2006年初,电视连续剧《乔家大院》在中央电视台黄金时间热播,一时间,普天之下,都在言说乔家大院,都在言说乔致庸,都在言说晋商故事。

然而,《乔家大院》所演的晋商故事仅是无数晋商故事之皮毛,犹如一滴水之于大海,一粒粟之于粮仓。何况,其中戏说与虚构的成分甚多,以至于真假莫辨。

因此,由晋中市委宣传部、晋中学院晋商文化研究所与山西古籍出版社共同编纂出版的“天下晋商”丛书便应运而生。丛书起名曰“天下晋商”,用意有二:其一,晋商经营曾称雄天下,纵横欧亚九千里,称雄商界五百年。举凡徽商、闽商等等,皆不能及。具体而言,晋商繁荣于明清,扎根于三晋,集中于祁(县)平(遥)太(谷),却是走遍天下,说“凡有井水处,皆有晋商”,这并不过分,由此可见晋商创业之艰,事业扩展之大,财力之雄。据说,英国人的饮茶成习,始于晋商打通往俄国之西的商路之后,并进而改变了英国人的生活习惯。对此,有人将信将疑,但是,内

蒙古境内的包头城,中俄边境的恰克图,这样重要的城市都是实实在在地由晋商为主发展起来的。至于晋中地区分布的王家、乔家、渠家、曹家、常家等一系列晋商大院,只是众多晋商豪宅中的幸存者。然而,凡是光临这些大院的游客,无不惊叹于晋商称雄天下的伟力,并要发问:晋商为何能持续数百年而不衰?

其二,晋商的发达,乃是汲取了天下传统文化的精华。他们从儒家士文化中汲取了“信”,从关公崇拜中汲取了“义”,“信义”在先,然后言利,正是晋商的大智慧,真精神。恰如清代山西著名商人王现所言:“夫商与士,异术而同心。故善商者,处财货之场,而修高明之行,是故虽利而不污,故以义制利,名以清修,天之鉴也。”可以说,天下晋商,乃以天下为己任之晋商。电视剧《乔家大院》中的乔致庸,正是这种精神的形象概括。

晋商的成功无处不在,晋商的故事无处不在,晋商的精神无处不在。而“天下晋商”丛书,旨在向普通读者,特别是关心晋商文化的旅游者,讲述晋商方方面面的闻所未闻的故事,或知而未详的故事。初步涉及者,有晋商人物,晋商家族,晋商宅院,晋商生活,晋商理财,晋商会馆,晋商茶路,晋商文化,晋商书画,晋商民俗,林林总总,雪泥鸿爪,以求从方方面面,甚至从点点滴滴中看到真实的晋商面目。需要说明的是,明清晋商以晋中晋商最为发达,资料最为丰富,研究最为深入,故事最为精彩,本丛书自然亦以晋中晋商为中心,兼及南北晋商。希望读者周知。

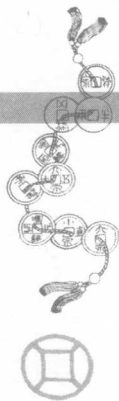
为追求叙述的真实,阅读的趣味,观赏的直观,我们组织的作者大多为本地对晋商素有研究的学者,并大多从事过文学方面的创作。编纂之时,借鉴了有关晋商研究的最新成果,而且力求取精用宏,通俗表达,尤其重在表现故事的细节,人物的逸事,

给人鲜活之感。编排之时，又插入大量相关的照片，以求在卧游之时，暂得轻松享受，印证游览映象，同时广泛增长有关晋商的文化知识，认识晋商的深厚文化底蕴。

刘志宏 孙建中

2006年4月于晋中





晋商谋略



本书照片提供

张 辉

赵荣达

李山岗

张中伟

郝 亮

冀人杰

目录

晋商的理念 1

- 一 晋商的从商理念 1
- 二 晋商的经营理念 11
- 三 晋商的管理理念 29
- 四 晋商的人才理念 39
- 五 晋商的勤俭理念 45
- 六 晋商的信息理念 57
- 七 晋商的道德理念 65
- 八 晋商的赏罚理念 79

晋商的谋略 79

- 一 善抓机遇的谋略 79

- 二 两权分离的谋略 85
- 三 劳资兼顾的谋略 89
- 四 审时计宜的谋略 95
- 五 出奇制胜的谋略 103
- 六 优质取胜的谋略 107
- 七 轮调岗位的谋略 113
- 八 调拨资金的谋略 117
- 九 密押防假的谋略 121
- 十 敬圣借威的谋略 127
- 十一 娱乐职工的谋略 133

晋商的理念

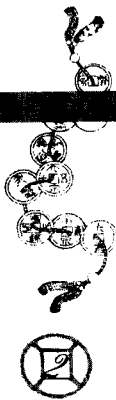
什么叫理念？理念就是在一定的理论指导下形成的思想观念。观念是人们对事物的认识或看法。观念支配行为。有什么样的思想观念，就会有怎样的行为表现或具体做法。

我们从晋商五个多世纪的商务活动中，去探索研究晋商的理念，把晋商从从商到经营、管理、人才等方面的理念提炼出来，再去进一步探讨商人们的具体行为和做法，从中得到启迪。

一 晋商的从商理念

如果说“求富益货”是山西人走向商途的理论根据的话，那么，“以商致财，用财守本”则是山西人重商崇商思想观念的根据，或者称做山西人从商理念的指导思想。

明、清时期，在山西，“求富”崇商的观念深入人心，养儿去



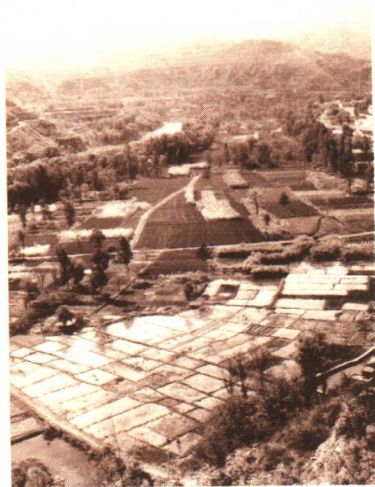
商道

经商成为家家户户的第一夙愿。农村少妇哼唱小儿催眠曲时唱道：“我娃娃蛋，我娃娃亲，我娃娃大了走关东。深蓝布，佛头青，虾米海菜吃不清。”这首摇篮曲生动地说明，当时人们对从商做买卖的向往是多么的强烈，连哄小孩睡觉都不忘走关东。在“朝廷贱商”的社会背景下，在“士农工商”的排列中，商为末。山西人却反其道而行之，认为经商做买卖要比走仕途做官强得多。山西商谚云：“生子可作商，不羨七品空堂皇。”“有儿开商店，强如坐知县。”“买卖兴隆把钱赚，给个县官也不换。”“好好写字打算盘，将来驻个茶票庄。”对儿孙们提出的学习榜样是：“人养好儿子，只要有三个，大子雷履泰（雷为日昇昌票号大掌柜），次子毛鸿翔（毛为日昇昌票号协理、二掌柜），三子无出息，也是程大佩（程为日昇昌票号内事、三掌柜）。”这三个人都是山西平遥日昇昌票号的主要领导成员。从上述列举的一些商谚俗语中，不难看出，山西人望子为商的思想观念是多么深入人心。要求富，去经商，在民间已是蔚然成风。清代山西巡抚刘于义于雍正二年（1724年）九月九日上奏朝廷的奏折称：“山右积习，重利之念，甚于重名。子弟俊秀者，多人贸易一途。其次宁为胥吏，至

中才以下，方使之读书应试。”雍正皇帝的朱批谕旨是：“山右大约商贾居首，其次者犹肯力农，再次者入营伍，最下者方令读书，朕所悉知。”这就是说，当时山西人的思想观念是，一流人才经商，二流人才到衙门做事，三流人才方去读书应试走仕途。这种思想观念，连雍正皇帝都了如指掌。可见山西人当时求富崇商之风浓于一切，经商成为立业之首。

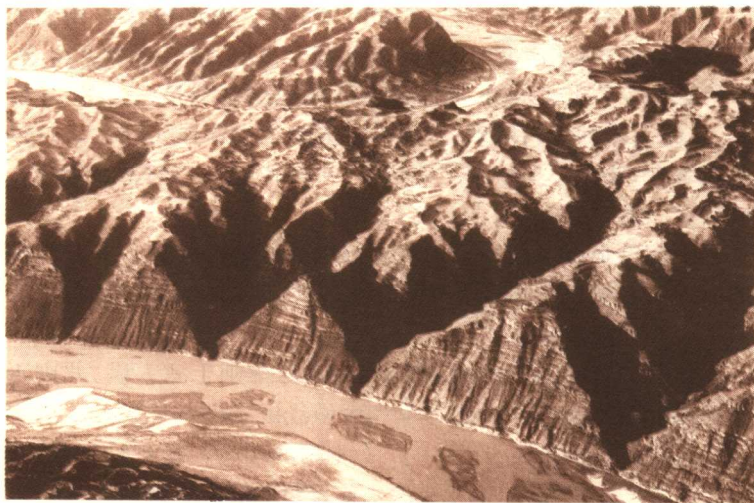
山西人求富崇商的思想观念何以如此根深蒂固，如此强烈地深入人心呢？这要从山西的自然环境、区域经济和“商贾之利倍于农”的源头说起。

自古以来，山西人生活的本土，就是南则土狭人满，北则天寒地瘠的黄土高原。自然环境和区域经济条件都比较差。咸丰



《汾阳县志》（卷十）记载：晋省天寒地瘠，生物鲜少……人稠地狭，岁之年入，不过秫麦谷豆。此外，一切家常需要之物，皆从远省贩运而至。山西素有“八分山丘二分田”之说。山西地处内陆，海拔较高，地形崎岖，岭谷相间。农业耕地以旱地为主，水地面积很少。山西自然灾害较多，由于气温、降水季节变化大，所以风雨雹霜冻害频繁。春季短促多风沙，常干旱；夏季多涝灾；冬季寒冷干燥。年平均降水量不足 500 毫米，是“十





山西黄土高原自然景观

年九旱”之地。明代,山西平均四年一次全省性的旱灾,最长一次连续十一年大旱,局部旱灾更是经常不断。客观的自然情况是:北部,则天寒地瘠,“岁丰,亩不满斗”。南部,则土狭人满,供给不足。就是中部地区沿汾河两岸,虽有少量的沃土,但所产“不能给半,岁岁之食不能得,不得不贸迁有无,取给他乡”。在这样的自然生存条件和区域经济背景下,山西人在本土上谋求生计实为不易,但又不甘贫困潦倒,忍饥挨饿,艰难度日。怎么办?只能“逼上梁山”,把目光投向了家乡之外的辽阔天地,走上远走他乡闯天下谋生计的经商之路。试图通过艰辛从商,闯出一条摆脱贫困、勤劳致富的康庄大道。

“商贾之利倍于农”的历史现实,诱使山西人重商崇商的思

想观念浓重成风。山西历史上有经商的传统,自古以来就有不少从商致富的先人。早在春秋时期,晋国为了运销他国的剩余产品,曾采取“轻关、易运、通商、宽衣”等政策,以至晋南绛邑富商“其财足以金玉其车,文错其服,能行诸侯之贿”。《史记·魏世家》记载,魏文侯的老师段于木,原本是“晋之大狙”(“狙”为马匹交易的经纪人)。隋唐时期,山西文水人武士彠是个大木材商人,早年“与邑人许文宝以鬻材为事,常聚材木数万茎……因至大富”。李渊晋阳起兵,曾得到武士彠财力上的支持,后来,武士彠累官至礼部尚书,进封应国公。其女就是著名的女皇武则天。宋代并州阳曲

明、清时中国商埠繁荣图景

