

晋商
百年

主编 刘建生
副主编 刘成虎



林柏 李泽平 郭小鹏 编著

山西出版传媒集团 山西教育出版社

经营谋略



图书在版编目 (CIP) 数据

经营谋略 / 林柏, 李泽平, 郭小鹏编著. — 太原: 山西教育出版社, 2014.6

(晋商五百年 / 刘建生主编)

ISBN 978-7-5440-5166-8

I. ①管… II. ①林… ②李… ③郭… III. ①晋商-商业经营-经验 IV. ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第055863号

晋商五百年·经营谋略

JINSHANG WUBAINIAN · Jingying Moulue

出版人 雷俊林
选题策划 张沛泓 杨文
责任编辑 杨文
特邀编辑 王玉成
复 审 郭志强
终 审 刘立平
装帧设计 刘志斌
内文排版 温芳
印装监制 郭勋 贾永胜
图片统筹 刘志斌
摄 影 薛菲 王永伟 刘志斌
梁铭 荣浪等

特别鸣谢 北京晋商博物馆

支持单位 北京晋商博物馆 山西省博物院
太原晋商博物馆 山西财经大学晋商博物馆

出版发行 山西出版传媒集团·山西教育出版社
(地址: 太原市水西门街馒头巷7号 电话: 0351-4729801 邮编: 030002)

印 刷 山西臣功印刷包装有限公司
印 次 2014年6月第1版 2014年6月第1次印刷
开 本 787×1092 1/16
印 张 11
字 数 161千字
印 数 1—5 000册
书 号 ISBN 978-7-5440-5166-8
定 价 38.00元

康熙皇帝说：“今朕行历吴越州郡，察其市肆贸迁多系晋省之人，而土著者盖寡。”

——《清实录》康熙二十八年二月乙卯条

· · · · ·

山西巡抚刘于义上奏说：“山右积习，重利之念，甚于重名。子弟之俊秀者，多入贸易一途，其次宁为胥吏。至中材以下，方使之读书应试。”雍正帝在其奏疏上“朱批”：“山右大约商贾居首，其次者犹肯力农，再次者谋入营伍，最下者方令读书。朕所悉知。”

——《雍正朱批谕旨》，第四十七册，雍正二年五月十二日朱批

· · · · ·

在海外十余年，对于外人批评吾国商业能力，常无辞以对，独至有历史、有基础、能继续发达之山西商业，鄙人常以自夸于世界人之前。

——梁启超《在山西票商欢迎会演说词》，1912年

· · · · ·

平阳、泽、潞豪商大贾甲天下，非数十万不称富。

——王士性《广志绎》

· · · · ·

富室之称雄者，江南则推新安，江北则推山右。

——谢肇淛《五杂俎》

· · · · ·

山右巨商，所立票号，法至精密，人尤敦朴，信用最著。

——《清朝文献通考》，卷十八

1888年，英国汇丰银行一位经理甫将离开中国时，对山西票号、钱庄经营人有过这样一段评论：“我不知道我能相信世界上任何地方的人像我相信中国商人或钱庄经营人那样快……这25年来，汇丰银行与上海的中国人作了大宗交易，数目达几亿两之巨，但我们从没有遇到一个骗人的中国人。”

——渠绍森《晋商兴盛溯源》

· · · · ·

中国商贾夙称山陕，山陕人智术不能望江浙，其推算不能及江西湖广，而世守商贾之业，唯其心朴而实也。

——清代外交家、首任驻英公使郭嵩焘

· · · · ·

霭龄坐在一顶十六个农民抬着的轿子里，孔祥熙则骑着马，但是，使这位新娘更为吃惊的是，在这次艰苦的旅行结束时，她发现了一种前所未有的最奢侈的生活。因为一些重要的银行家住在太谷，所以这里常常被称为“中国的华尔街”。

——罗比·尤恩森《宋氏三姐妹》

· · · · ·

在上一世纪（19世纪——编者注）乃至以前相当长的一个时期内，中国最富有的省份不是我们现在可以想象的那些地区，而竟然是山西！直到本世纪（20世纪——编者注）初，山西，仍是中国堂而皇之的金融贸易中心。北京、上海、广州、武汉等城市里那些比较像样的金融机构，最高总部大抵都在山西平遥县和太谷县几条寻常的街道间，这些大城市只不过是腰缠万贯的山西商人小试身手的码头而已。

——余秋雨《抱愧山西》

未曾消逝的风华

（代序）

三晋大地是孕育中华民族的热土。距今180余万年前，山西匼河西侯度出现了迄今为止在中国发现的最早的人类。许家窑、丁村、峙峪、北橄……山西几乎保留了旧、新石器时代不同阶段的所有遗存。从那时起，山西曾一度是中华文明的代表。

隋代，雄踞太原的李渊成为天朝大国新的主宰，太原也因此成为大唐帝国的北都。唐代的三晋是一个文化昌达、名人辈出的地方，王维、柳宗元、狄仁杰、河东裴氏……一个个镌刻在青史上的名字，推动着唐代文化登峰造极。当鼎盛的铅华在四起的狼烟中悄然褪尽，宋太宗的铁骑踏过黄河，刘汉王朝灰飞烟灭之后，连年的战火、无休止的争斗，李唐盛极一时的河东文化似乎真的随着太原城那场人为的大火飘零没落了。

有人说，唐代以后的山西乏善可陈，科考不利、文化名人匮乏，山西的文化凋落了，但很少有人注意到，在时代变革、文化演进的浪潮中，山西扬弃旧腐、推陈出新的地域文化特征和独特的文化变迁方式。17世纪以降，在风云诡谲的世界形势中，经济实力成为决定国家兴衰至为重要的因素。当西方凭借坚船利炮不断开拓世界市场、中国依然沉浸在义利之辩中无法自拔时，被梁启超先生“常以自夸于世界人之前”的那些“胡服辫发”的山西商人又一次成为引领时代潮流的群体……时任德国柏林大学校长的李希霍芬男爵曾评价说，山西人“具有卓越的商才和大企业精神，有无比优越的计算智能，有发达的数字意识和金融才华”，因此“中国人好比犹太人，而山西人更像犹太人”。

晋商从默默无闻的引车卖浆者逐渐发展成为“非数十万不称富”的豪商巨贾，纵横捭阖五百余载，足迹遍及大江南北。他们凭着敢为天下

先的精神，利用国家政策，抓住历史机遇。他们栉风沐雨，远渡重洋，北至西伯利亚、伊尔库茨克，南抵香港、加尔各答，东到神户、大阪、横滨、仁川，西涉喀什噶尔、塔尔巴哈台，业务涉及盐、茶、粮食、布匹、典当、票号等诸多行业，以独具特色的经商理念与经营艺术，创造了一个个令世人瞩目的商业奇迹。我们山西大学晋商学研究所同仁曾循着晋商的足迹赴东瀛，到欧美，北上恰克图、海参崴收集相关史料。大家无不为昔日晋商“劈开万顷波涛，踏破千里荒漠”的那种艰苦创业、百折不挠的精神所折服。尽管晋商在清末战乱中逐步走向衰败，商业和金融业态的转变使之无法承担起信用制度变迁所带来的庞大交易费用，但他们并没有化作历史的尘埃随风飘逝，其遗留下来的丰富的物质和精神遗产，至今依然影响着我们。

站在平遥、太谷、祁县等古老县城的街道，放眼望去，掩映在夕阳余晖中的是一座座明清晋商的豪宅大院、孕育着郁郁生机的老街，还有那商号店铺的门帘随着进进出出的人们不停地摆动，像少女头饰上随风摇曳的流苏。熙攘而恬静，喧嚣而自然，建筑和人交相融合，很容易让人产生时间上的错觉。思绪的穿越，把我们带回到清代，街面上此起彼伏的吆喝声、票号柜台上眼镜戴在鼻尖上的掌柜、镶满铁钉的大门、被缰绳磨得发亮的花岗石拴马桩……使我们抑制不住钩沉旧事的冲动。

每处遗存都有着自己的故事，每件古物都有着鲜为人知的传说。发现故事讲给世人听，是三晋学人义不容辞的责任。因此，我们会集山西大学晋商学研究所以及经济、历史、教育、体育等学科从事晋商研究的多位学者，拮据多年研究成果，从晋商盐帮、茶商、典当、票号、镖局、会馆、家族、大院、教育，以及走西口、粮油故道、保晋公司等入手，通过点滴历史事件，深入浅出，图文并茂，向读者展示明清晋商的不同侧面，以期雅俗共赏，弘扬中国传统商业文化。



于山西大学晋商学研究所

前言

晋商称雄商界五百年之久，跨越明清两个朝代，直至民国时期。数百年来，晋商经营的行业从粮、棉、布、茶、丝绸、铜铁、颜料、食品、杂货等一般性商品到银、钱、票据等货币金融服务，可谓五彩缤纷、无所不有。每个晋商家族通过设立总号—分号的形式兼业多营，在总号下多处设立分号或分支机构，少则十几家，多则数十家，甚至上百家。这些机构分布于全国各地甚至海外，形成了庞大的类似现代企业集团的商业帝国。在这样一个店铺丛生、经营种类繁多的庞大“帝国”，为使之运行有序、高效，整体实力不断增强，晋商逐渐创建出一套独特的但又成熟可行的经营管理模式。

如在资本运营制度中，山西商人开创性地引入一种独特的“股俸制”（亦曰“股份制”），将“企业”资本划分为银股、身股、倍本股、护本股等。通过划分股份，一方面从家族、乡里乃至外部社会筹集尽可能多的资金，并对未来可能出现的经营风险做好预警和防范准备，另一方面分清各个股东的责任和权益，激励和约束每位管理者与员工为“企业”的发展奋发努力。

还有在总、分号的管理上，晋商采取了一种统而不死、高效运行的组织方式；在用人上，建立了一种“用人不疑、疑人不用”的委托—代理制；在员工的选拔、培养、激励、约束机制上，除了从严从谨，还开拓出一种让员工看到发展希望、能够自律自强的“顶身股”制；在营销管理方面，坚定而持久地秉持“诚信经商、以义制利”的营销理念，赢得千万顾客的深度信赖和高度赞赏；在信息和市场网络建设方面，建立了一整套市

场调研和评估制度，并依托各地会馆、行会等商人组织，构建信息交流体系，扩展和深化市场网络；在账簿管理方面，加大投资力度，增加账册、银票、印章等凭证式物件的科技含量，实行汉字密押和笔迹核对相结合的保密制度。同时，为了加强财务管理，在总号专设账房先生（相当于现代企业制度下的财务总监）作为晋商“企业集团”三大独立的职能部门之一。账房先生直接向总经理负责，全面统筹安排和调度周转各地分号的资金……

总之，通过仔细梳理、深入分析，我们发现山西商人曾经以机巧实用而与时俱进的一套套办法管理着他们的商业帝国，在数百年的历史舞台上演绎着他们的精彩。尽管世易时移，那些具体的制度或方法在今天的社会条件、法律制度、政治经济环境下已经不宜简单复制，但放置于当时的历史条件来审视，这些方法或制度中透露出的经营智慧和管理理念依然令人玩味，值得借鉴。

“言于古必有验于今。”反观今天的山西商人，虽然他们当中也有许多活跃于国内外商界，甚至有的堪称翘楚，但如果从一个群体来看，其气质、素养、眼界、心智、行动特质与老晋商相比尚有一定差距。究其原因，不能不说那些决定商人胜败的关键点——比如经营谋略和管理文化，没有很好地从老祖宗那里加以传承和发扬光大或乃症结之所在。

鉴于此，如何帮助现今的山西商人进一步提高经营管理水平，走出家族式企业管理的困境，实现企业的可持续发展，为山西及全国的经济结构战略调整和社会持续健康发展做出应有的贡献，这已经成为摆在我们面前的重要课题。令人欣慰的是，社会各界对晋商的学习和探讨近年来从未中断，相关的著述颇丰，但有关晋商经营管理的专门研究依然门可罗雀，特别是缺少一本面向大众、可读性强但又全面系统、略有深度的晋商经营管理方面的著作。基于这样的旨意，《晋商五百年》系列丛书之一——《经营谋略》在一年的辛勤忙碌下得以付梓。

目录 MULU

- 前言 _____ / 001
- 第一章 晋商的资本组织和运营管理 _____ / 001
- 第一节 独资经营 晋商崛起 _____ / 002
- 第二节 众人划桨开大船——晋商之合伙制 / 007
- 一、商人团结 行帮出现 _____ / 007
- 二、合本共商 扩大规模 _____ / 008
- 三、审时度势 朋合盈利 _____ / 011
- 四、东伙合作 专业管理 _____ / 012
- 第三节 合本共商——晋商之股份制 _____ / 015
- 第二章 晋商的组织 and 人事管理 _____ / 019
- 第一节 巧妙组织 高效管理 _____ / 020
- 一、双股齐下 注重激励 _____ / 020
- 二、统而不死 形而不散 _____ / 023
- 三、疑人不用 用人不疑 _____ / 026
- 第二节 权责明确 赏罚分明 _____ / 029
- 一、得人者兴 失人者衰 _____ / 029
- 二、严格把关 十年磨砺 _____ / 030
- 三、家有家法 铺有铺规 _____ / 032
- 四、干股分红 长期激励 _____ / 034

第三章 晋商的营销智慧 / 037

第一节 营销理念 / 038

一、诚信经商 / 038

二、以义制利 / 039

第二节 营销策略 / 042

一、坚持薄利多销 / 042

二、迎合市场需求 / 043

三、慎重对待相与 / 045

第四章 晋商的资金管理 / 047

第一节 正本创业 副本护航 / 048

一、广募集 众投资 / 048

二、提公积 防风险 / 052

第二节 酌盈济虚 抽疲转快 / 054

一、王发令 侯执行 / 054

二、身同银 双收益 / 058

第三节 银钱转换 异地汇兑 / 061

一、形相近 神不同 / 061

二、细小事 连千家 / 064

第五章 晋商的质量和信誉管理 / 069

第一节 保证质量 用户至上 / 070

一、保质保量 假一赔十 / 070

二、送货上门 服务到家 / 073

第二节 信誉第一 诚信为本 / 076

一、在商言商 以义取利 / 076

二、严进严出 说一不二 / 079

三、商人典范 万家信赖 / 082

四、一纸信票 行走万里 _____ / 084

五、攀龙附凤 得赐黄褂 _____ / 087

● 第六章 晋商的信息战略 _____ / 089

第一节 商业信息之传递制度 _____ / 090

一、买卖赔与赚 行情占一半 _____ / 090

二、信息载体——晋商之信件 _____ / 091

三、信息枢纽——晋商之会馆 _____ / 094

第二节 信息的防伪及密码制度 _____ / 096

一、防伪措施 _____ / 096

二、密码制度 _____ / 099

三、制度规范 _____ / 102

● 第七章 晋商的账簿管理 _____ / 105

第一节 及时报告 便于决策 _____ / 106

一、清晰挂账 按时汇报 _____ / 106

二、组织完备 登记详密 _____ / 108

第二节 一丝不苟 新式记账 _____ / 113

一、龙门记账 财务稽核 _____ / 113

二、账目变动 亦有定规 _____ / 115

● 第八章 晋商的人脉战略 _____ / 119

第一节 同舟共济 晋商与相与 _____ / 120

第二节 投身公益 晋商与社会 _____ / 122

一、投资义学 文化繁荣 _____ / 123

二、社会赈济 流芳百世 _____ / 127

三、公共建设 造福桑梓 _____ / 128

第三节 借助贵人 晋商与政府 _____ / 133

一、官商一体 影响政策 _____ / 133

- 二、支持政府 谋求特权 _____ / 137
- 三、结托官吏 把握商机 _____ / 140
- 四、投之以桃 报之以李 _____ / 144
- 五、甘当附庸 缺乏独立 _____ / 146
- 六、官商结合 垄断经营 _____ / 148
- 七、节约成本 寻求庇护 _____ / 150
- 八、成也萧何 败也萧何 _____ / 154

☉ 主要参考书目 _____ / 159

☉ 后 记 _____ / 161

☉ 跋 _____ / 162

第一章

晋商的资本组织和运营管理

明清时期，山西商人纵横捭阖，称雄国内市场，闻名国际商界，经营规模不断扩大，活动范围遍及全国、延伸海外，并以票号汇通天下，执全国金融业之牛耳。晋商之所以能够成为当时中国最大的地域性商帮和国际性商人的重要因素之一，与他们在长期的经商实践中形成了一整套有效率的和具有较强历史适应性的资本运营制度有着密切的关系。资本的组织和管理工作是企业经营管理的重要前提和基础，也是决定企业治理结构和管理制度的重要因素。本章主要讨论明清时期的晋商如何进行其资本的组织和管理工作，着重分析晋商独资制、合伙制、股份制等资本组织形式的特点、演进过程等。产生于明代、兴盛于清代的晋商根据明清时期社会经济发展的需要，尤其是明中叶以后，社会生产力提高、商品货币经济发展和市场规模扩大的有利形势，锐意进取，大胆创新，适时地提出了朋合制和伙计制，这些都为其股份制的产生、发展奠定了基础。而这些资本运营制度的变迁也同时铸造了晋商富甲天下的商业神话。

第一节 独资经营 晋商崛起

山西商人在发家之初多是一些小本经营的肩挑负贩，在这种规模小但灵活机动的经营方式下，通过多年的辛苦努力，逐渐积累了最初的财富，进而发展为富商士贾。

关键词：独资制 晋商崛起

独资制即个人业主制，是一种由单个自然人投资和经营，财产为投资者个人所有，以个人资产对企业债务承担无限责任的企业形态。独资企业内部管理机构设置简单，经营管理方式灵活性大，为非法人实体，是企业制度中最原始、最古老的形态。从资本主义产生到19世纪中叶以前，它在欧美各市场经济国家中一直占据主导地位。对晋商而言，独资制是指商人自筹资金做生意，即一人出资，一人经营，出资者以其个人财产对经营失败的后果承担无限责任，属于原始的资本经营方式。一般地讲，这是一种经历，从小商小贩开始，俟有一定积蓄后，自己出资开设店铺、采取集东家和掌柜于一身的经营模式。

在自然经济占主导地位的封建社会，位于四民之末的商人的社会地位是很低的，商业活动也处处受到政府和法律的严格管制和约束，家庭或者宗族就成为晋商企业的最初起源，家庭小企业通常能够有效运作，实现资本原始积累。山西商人大多是靠自力更生、艰苦奋斗才积累了最初的财富，进而通过几代人的不懈努力才成为富商大贾。这方面的例子不胜枚举。

山西商人发展初期多是一些肩挑负贩，等积累了一定的资本后，便逐渐采取“坐商”经营的模式，即在固定的经营场所经商，这就是我们常说的“行商坐贾”。

通过研究晋商的发家史可以发现，晋商名门望族的创业者，并非生下来就是富商大贾，相反他们非常贫困，但是他们凭着坚强的信念，过人的胆识，远走口外，背井离乡，开拓自己的事业，一点一滴地积累起了自己的财富，



山西商人发展初期多是肩挑负贩形式

最后拥有了自己的事业。

清朝学者纪昀在其《阅微草堂笔记》卷23《滦阳续录》中有这样的描述：“十余岁辄从人学贸易，俟蓄积有资，始归，纳妇……”这就是说山西商人在外经商，如果事业不成，甚至连妻子也不娶，可见山西人经商致富的决心是多么大，他们把经商作为一项事业来看，通过经商来实现其创家立业、光宗耀祖的抱负。明清时期交通不便、信息不灵，各地市场存在程度不同的封闭。晋商利用商品地区差价、季节差价、批零差价赚取小额利润，因此“致富皆在数千里或万余里外”。其中的艰辛是我们无法想象的。

例如，著名的大盛魁商号就是一个典型的例子。大盛魁是清代山西商人对蒙贸易中的最大商号，然而其创始人并非富商大贾，而是其貌不扬的三个小贩。康熙年间，清政府平定准噶尔部噶尔丹的叛乱中，军队进入漠北，其地方的自然条件特别恶劣，张正明在《晋商兴衰史》中写道：“其地不毛，

间或无水，至瀚海等沙碛地方，运粮尤苦。”遂准商人随军贸易。在随军贸易的商人中，太谷县的王相卿、祁县的史大学和张杰均为肩挑小贩，资本额少，业务量也不大。由于买卖公道，服务热情、周到，生意十分兴隆。清兵击败噶尔丹后驻囤大青山，军需物资在山西右玉杀虎口采购，他们三人便在杀虎口开设商号，取名“吉盛堂”，康熙末年改名为“大盛魁”。大盛魁在经营过程中讲究诚信，严格保证产品的质量，深得蒙民的信任，生意也越做越大了，最后成为蒙古最大的商号。

晋商大户乔家的创始人乔贵发，早年曾是一个衣不遮体、食不果腹、无依无靠的光棍汉，为生活所迫，离乡背井，孤身一人走西口。在归化苦心经营 30 年后，乔氏商业才有了坚实的



◎《阅微草堂笔记》书影



◎晋商跑骆驼的伙计