



晋商『关公』
晋商崇尚信义
晋商靠『俭』节流
晋商『学而优则商』

左手



陈建林◎编著

右手



徽商『学而优则仕』
徽商凭『奢』开道
徽商崇尚儒雅
徽商『公关』

晋商 徽商

中国历史上最成功最伟大的两大商帮

石油工业出版社



左手

陈建林◎编著

右手

晋商

徽商

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

左手晋商 右手徽商/陈建林编著.
北京:石油工业出版社,2010.9
ISBN 978-7-5021-8020-1

I. 左…

II. 陈…

III. ①商业经营-经验-山西省

②商业经营-经验-安徽省

IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 178076 号

左手晋商 右手徽商

陈建林 编著

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里2区1号楼 100011)

网 址: www.petropub.com.cn

编辑部: (010) 64523643 营销部: (010) 64523603

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京晨旭印刷厂

2010年10月第1版 2010年10月第1次印刷

787×1092毫米 开本: 1/16 印张 15

字 数: 240千字

定 价: 32.00元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究

前言



晋商和徽商是明清时期中国最大的两大商帮。晋商在中国历史上称雄 500 年而不弱；徽商在中国历史上历经 300 年而不衰。

山西“无平地沃土之饶，无水泉灌溉之益，无舟车渔米之利，乡民唯以垦种上岭下阪，汗牛痛仆，仰天续命。”这种地理情况上的先天不足，致使很多山西人走西口去创业，于是，中国历史上出现了晋商。

徽州“七山半水半分田，两分道路和庄园。”这种地少人多的矛盾使得徽州人不得不跋山涉水走出徽州去谋生，于是，中国历史上出现了徽商。

晋商兴起于明初，即 14 世纪中叶，因当时北方边塞大量驻军，朱元璋实施“开中法”。所谓开中法，即商人运输粮食供边塞军士食用，与朝廷提供的盐引作为交换，商人凭盐引到指定盐场和指定地区贩盐。由于当时的盐是专卖品，因此获利颇丰。晋商抓住这一商机，凭借山西靠近边塞的地缘优势，借“开中法”捷足先登而兴盛起来。

徽商则兴起于 15 世纪末，在晋商兴起后的一百多年。由于明初时期的“开中法”逐渐出现了种种弊端，明王朝为了增加财政收入，便改“开中”为“折色”，商人不再用粮食换取盐引，而是以银两换取盐引后才能贩盐，这种变化十分有利于接近盐场集散地的徽商，于是徽商以地缘近两淮盐场集散地——扬州而大显身手，从此兴起于商界。

“凡是麻雀能飞到的地方，就有山西商人”。晋商所到之处，均设庄贸易，逐渐由小村镇发展为城市。无怪乎东北有“先有曹家号，后有朝阳县”，内蒙有“先有复盛西，后有包头城”，青海有“先有晋益老，后有西宁城”之说。

徽商所到之处也有“无徽不成镇”的说法。正如胡适先生所说：“一个地方如果没有他的家乡人，那个地方就只能是个村落。只有等他的乡亲们住进来了，开始开设店铺，然后逐渐扩张，就把一个小村落变成一个小市镇了。”

山西由于其特殊的文化、地理、历史条件，讲求“学而优则商”。当时的山西巡抚刘於义给清朝皇上的奏折中就这样讲：“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，再次者谋入营伍，最下者方令读书。”意思是说，山西一流人才经商，二流人才到衙门做事，三流人才方读书应试。这也造成晋商中有大商人，却很少有大学者，并且身上的商贾气息较重的特点。

徽商则恰好相反，徽州人一直都坚持“学而优则仕”的理念。程朱理学诞生在这片土地上，理学观念在徽商中影响极大。在徽州，不管家里多么贫穷，第一件事还是去读书，如果家里实在担负不起读书的费用，这家子弟才去服贾。或者是某人接二连三地中不了进士，也会走上经商之路。所以徽州不仅有大商人，还有大学者，可以说是中国儒商的前身。

晋商的衰败是历史的必然。当晋商发展到一定程度的时候，很多人就不愿把积累起来的财富用于扩大再生产，而是转向购买土地当地主。到了晋商后期，晋商纷纷花钱买官、捐官，成为了名副其实的官商。随着慈禧和光绪的垮台，中国沦为列强的殖民地和半殖民地，晋商的垮台也就成为历史的必然。

徽商致富后大都广置田园，建亭台楼阁，而没有把资本再投资，这样坐吃山空，就算是再富裕的人也总有吃完的那一天。当时食盐专卖和茶叶出口是徽商的主要业务，但后来因为盐商专卖事实上不复存在，茶叶出口又受挫，于是徽商逐渐走向衰落。

晋商徽商，中国历史上最有名的两大商帮，他们的兴起是历史的必然，而他们的衰落也是历史的必然。但二者的兴起和衰落，对中国的影响是巨大的，在历史的商帮中，他们也都站在最前面，对后世商业的发展，有着深远的意义和参考价值。

左手晋商 右手徽商



目 录

上篇 左手晋商

第一章 晋商吃苦进取的创业精神

明清时期，山西因“地瘠民贫”、“十年九旱”而被冠以“贫穷之地”的名号。众多老百姓为了生计，只好背上行囊，跨出西口，背井离乡到处谋生。皇天不负有心人，许许多多的晋商在受尽艰难困苦和外族人的屈辱后，终于凭借自己高人一筹的生意手腕，在商界崭露头角。随着晋商的崛起和晋商生意的做大，他们在商界中也渐成一大帮派，声威逐渐响彻天下。晋商，就是靠着自己的聪明才智创造了商界无数的奇迹和神话，收获了富可敌国的财富，并成为了世人崇拜和敬仰的对象。

迫不得已走西口	5
吃得苦中苦，方为人上人	8
勤俭节约是晋商成功的根本	10
吃苦造就发迹与梦想	13

第二章 晋商尽人致用的用人策略

人才是企业成败的关键，因此，作为管理者就必须掌握用人的策略。晋商能够在商场上驰骋几百年之久，关键原因也在于用人。晋商是用人的高手，他们在行商的过程中始终把人才当作第一资源，而且敢于根据事业的需要启用新人，做到量材而用、各尽所能，并能以良好的待遇留住人才，这使得他们的周围总能聚集一大批志同道合、才华横溢的商界精英。

晋商严格的“学徒制”	17
六必居任人为贤，拒用“三爷”	20
成功在于识人用人	23
乔致庸唯人才适用	25

第三章 晋商宽严并济的管理策略

企业能不能发展，管理很重要。山西票号能够在中国历史上存活上百年，“老西帮”能够涌现出一大批闻名全国商界的精英和出类拔萃的金融家，不仅是由于晋商把握住了历史发展的机遇，更重要的还在于晋商那套独特的、行之有效的管理手段。

晋商严格的号令规章	33
集权一身的经理负责制	35
联号制：现代化的管理制度	39
同业齐心，其力断金	42
删繁就简的管理方法	44
有备无患建立风险基金	46

第四章 晋商运筹帷幄的生意谋略

晋商认为，做生意仅仅依靠热情、努力和勤奋，是远远不够的。若想把生意做好做大，就必须要有谋有略，谋略是成大事的必备条件，是一种智慧。有谋略的人能将毫无把握的事情，做得完美无缺；而无谋略

的人，也许十分有把握的事情，也会被他处理得毫无章法。晋商能够在商场上叱咤风云几百年，毋庸置疑，他们个个都是聪明的谋略家。

官生意是笔大生意	51
蔚泰厚化险为夷之招	54
建立产销一条龙服务	56
亦官亦商双重身份	58

第五章 晋商与时相逐的时势观念

古语云：时势造英雄。在同样的时势下，有的人能成为英雄，有的人只能一辈子都平平庸庸。原因或许有很多，但晋商认为，最主要的原因在于他们对时势这个观念的把握。善于掌控时势的人，就能随时把握机会，让自己获得成功；不善于掌控时势的人，机会给他了，他也不知道那是机会，所以，永远成不了英雄，只能一辈子平平庸庸。

善抓商机乘势而起	63
把握时局是头等大事	65
观察之中发现的商机	68
顺应时势成就大业	70

第六章 晋商侠义豪爽的性格品质

世人总喜欢用“无商不奸”来形容商人，人们总认为商人就是唯利是图，为了“利”，什么样的勾当都做得出来，其实，这是对商人的片面认识。真正成功的人，不是将利摆在第一位，而更在乎自己的操守，晋商就是如此。晋商在行商的过程中，讲究信用，注重承诺，不欺不诈，所以，他们才能够长久地雄踞商界，让世人赞叹。

生意要以“和衷为贵”	75
再大的风险也要出去闯	78
行商要守信重诺	81
用礼节对待每个顾客	83

经商要能知足常乐	85
稳健谨慎的处世之风	87

第七章 晋商声势显赫的八大家族

明清时期的山西地区，因为经商而闻名的人比比皆是，而且在那些巨贾富商中，有很多人居然还是白手起家，如乔家大院的始祖、常家大院的始祖……这里我们只列举晋商中声势最为显赫的八大家族，希望以此给与读者以共鸣和鼓舞。

乔氏家族——白手起家	91
常氏家族——外贸世家	93
曹氏家族——太谷巨富	96
侯氏家族——票号世家	98
范氏家族——世袭皇商	100
渠氏家族——祁县大户	103
亢氏家族——平阳首富	105
孔氏家族——最后的风光	108

下篇 右手徽商

第八章 徽商发财致富的行商门道

俗话说：“穷则变，变则通，通则达。”这话说的一点都没错，徽州在明清是个穷山恶水的地方，为了改变自己的贫困生活，人们不得不动脑子。于是，许许多多的人开始走上了行商的路子，经营起粮、米、油、盐、茶、典当等生意，由于经营有方和善于管理，他们最终获得了成功，成为人尽皆知的一大商帮。

食盐垄断牟取暴利	115
一押一退的典当生意	117

把茶生意做到国外去	120
在风浪中进行的木材生意	122
囤积经营的粮食生意	125
赚尽松民之财的布生意	127

第九章 徽商长袖善舞的生意手腕

商场的竞争本来就激烈，如果不会点手腕，恐怕就很容易让自己失败。徽商对于生意的经营可谓是长袖善舞，他们能够准确地抓住市场的脉搏，巧妙地进行投资以及融资，做到有利则进，无利则退，并以大手笔赢得大收益，这是徽商打造财富神话的不二法门。

质量是经商的一大要诀	133
用宣传方式开拓销路	135
市场信息是经商之本	138
打造自己的品牌很重要	139
广开财富的大门	141
心态平和荣辱不惊	143

第十章 徽商游刃有余的政治谋术

自古有云：“官商结合好赚钱”。在生意场上，如果想把生意做大，赚到源源不尽的财富，就需要有意识地结识那些有权有势的官场人士，让他们成为自己的靠山和保护伞，这样在生意场上，才可以做到游刃有余、运筹帷幄。

大树底下好乘凉	149
利益均沾以求发展	151
在商言商，亦懂官道	153
势利不分，以势为先	155
朝中有人好办事	157

第十一章 徽商同舟共济的协作精神

徽商认为，商场上的互相打压、互相陷害、互相排斥，是很愚蠢的行为。因为你弄到别人没有好日子过，别人肯定会反过来想方设法置你于死地，这无疑是冤冤相报，后患无穷。因此，成功的商人、聪明的商人在经商过程中更愿意同舟共济、互帮互助，更愿意在合作中竞争，在竞争中合作。徽商在经营中就始终秉承着这一精神。

官商互助成就徽商事业	163
会馆是徽商的联系之所	165
公所是徽商的维权之地	167
利用同乡壮大实力	169
徽商成功背后的女人	171

第十二章 徽商客居他乡的别样生活

明清徽商的足迹遍布天南海北，可以说有人烟的地方，就有徽商。但这些徽商在外打拼，赚到钱后，又是怎样一种情景呢？有些人，为了让自己过得更为舒坦，就大把大把地花钱，建造了庄园别墅；而有些人认为家乡的教育很重要，于是不惜重金兴教育，造福子孙万代……

一掷千金为哪般	177
附庸风雅蓄养家班	179
投入巨资大兴教育	181
为获户籍苦苦打拼	184
追求价值，建造园林	186
热心公益慷慨解囊	188

第十三章 徽商贾而好儒的特色文化

“贾而好儒”是徽商的一大特色，历史上的多数徽商，要么边经商边学习，要么先学习后经商，因此他们的身份常常是亦儒亦商。其实，行商之人有了文化，他们的气质、判断力和洞察力也会比较好，那么在

商品市场瞬息万变、供求之间盈亏莫测的情况下，就更能审时度势，精于筹划，因而更容易让自己获得更多利润，让自己收获成功，这也是徽商能成为一大商帮的原因。

文人与商人的双重角色	193
坚守儒商本色	196
经商余暇爱读书	198
儒商的重义轻利	200
饱读诗书，结交官场	202
贾而好儒生财有道	205

第十四章 徽商叱咤风云的名人风采

徽商是明清的一大商帮，像红顶商人胡雪岩、以布衣结交天子的江春、布业巨头汪宽也……这些都是徽商中的风流人物，他们在商业圈中占据着举足轻重的地位。但他们到底是怎样的一个人？笔者于此列举了部分徽商的个人风采，详述他们的商业智慧，以引读者以共鸣，给后人以鼓舞。

起伏跌宕的红顶商人——胡雪岩	211
以布衣交天子——江春	213
墨业大家——胡天注	215
经茶大王——谢正安	218
布业巨头——汪宽也	221
白手起家的盐商——鲍志道	223

上 篇

左手晋商



第一章

晋商吃苦耐劳进取的创业精神

明清时期，山西因“地瘠民贫”、“十年九旱”而被冠以“贫穷之地”的名号。众多老百姓为了生计，只好背上行囊，跨出西口，背井离乡到处谋生。皇天不负有心人，许许多多的晋商在受尽艰难困苦和外族人的屈辱后，终于凭借自己高人一筹的生意手腕，在商界崭露头角。随着晋商的崛起和晋商生意的做大，他们在商界中也渐成一大帮派，声威逐渐响彻天下。晋商，就是靠着自己的聪明才智创造了商界无数的奇迹和神话，收获了富可敌国的财富，并成为了世人崇拜和敬仰的对象。



迫不得已走西口



只要吃得了苦，只要敢于去闯，终能获得成功。

——晉商箴言

哥哥我走西口，小妹妹呀实在难留；
手拉着我哥哥的手，送我送到大门口。
哥哥我出村口，小妹妹也有句话儿留；
走路要走大路口，人马多来解忧愁。
紧紧地拉住哥哥的袖，汪汪的泪水止不住地流。
只恨哥哥我不能带你一起走，只盼哥哥我早回到家门口。

• • • • •

这是山西的民歌《走西口》中的歌词，歌词内容描述的是山西人走西口时，妻子送别丈夫，少女告别情郎的依依不舍场面。《走西口》是一首音调悲凉的民歌，哭诉出了山西人不得已走西口的艰辛和辛酸，它让唱者感伤，听者流泪。

走西口是山西人的一段厚重历史，起始于明朝中期，截止于清朝末年。它既承载了山西人的成长与艰辛，也铭刻了山西人移民谋生的血泪悲情和山西商人的光荣和辉煌。走西口是明清时期山西历史的缩影，是中国近代金融贸易兴衰的实证。

明清时期，山西地区走西口创业的人多如牛毛。他们走西口的初衷并不是为了发财致富、光宗耀祖，更多的是因为山西是个“穷山恶水”之地。清朝有一个读书人在谈到山西时曾痛心疾首地说：“无平地沃土

第一章



命。仰天续
以山西人
部走西口
去创业，于
版。汗牛痛
种上岭下
民唯以足
米之利，步
无舟车淹
灌溉之盛。
钱，无水泉
地沃土之
山西「元平
年而不求。
历经18
国历史主
徽商在中
而不弱
雄500年
历史主称
商在中国
大商帮。晋
最大的两
时期中国
是明清