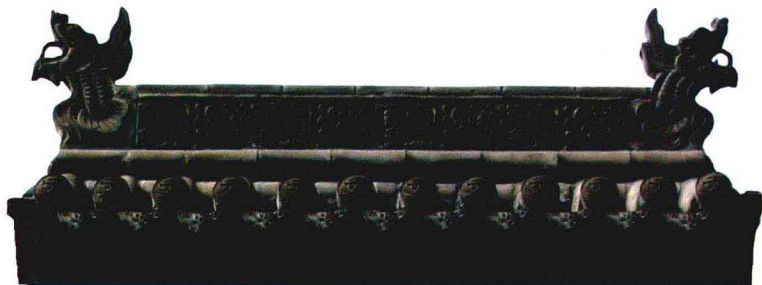


王渊◎著



基于人本文化视角的 山西票号经营管理研究

THE RESEARCH OF
SHANXI EXCHANGE'S MANAGEMENT
BASED ON THE ANALYSIS PERSPECTIVE OF HUMANISTIC CULTURE

对现代商业银行的启示

王渊◎著

基于人本文化视角的
山西票号经营管理研究

THE RESEARCH OF
SHANXI EXCHANGE'S MANAGEMENT
BASED ON THE ANALYSIS PERSPECTIVE OF HUMANISTIC CULTURE

丨 对现代商业银行的启示 丨

山西出版传媒集团 山西经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

基于人本文化视角的山西票号经营管理研究：对现代商业银行的启示 / 王渊著. -- 太原：山西经济出版社，2013.1

ISBN 978-7-80767-628-7

I. ①基… II. ①王… III. ①票号—经营管理—研究—山西省 IV. ①F832.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 299549 号

基于人本文化视角的山西票号经营管理研究

——对现代商业银行的启示

著 者：王 渊

责任编辑：董利斌

助理责编：郭正卿

装帧设计：阎宏睿

出 版 者：山西出版传媒集团·山西经济出版社

地 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: sxjfx@163.com

jingjshb@sxskcb.com

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：太原市力成印刷有限公司

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张：16.5

字 数：163 千字

版 次：2013 年 1 月第 1 版

印 次：2013 年 1 月第 1 次印刷

印 数：1 — 3000 册

书 号：ISBN 978-7-80767-628-7

定 价：36.80 元

序

孔祥毅

王渊同志的这本《基于人本文化视角的山西票号经营管理研究——对现代商业银行的启示》专著，是在人本文化视角下，对历史上山西票号的经营管理与现代商业银行进行的比较研究，而且也涉及现代中国商业银行与现代西方商业银行的对比。作者在分析票号经营管理制度形成的经济、社会和文化环境的基础上，在企业治理、人力资源管理、经营策略、风险控制、金融文化等几个方面，展开了对票号与现代商业银行经营管理异同的系统讨论。他认为，商业银行的经营管理核心在人，提升商业银行的经营管理水平，需要抓住对人的经营和管理，来实现商业银行业务发展和管理的提升。同时，作者又在社会体系、文化层面讨论了票号与现代商业银行经营管理差异的内在原因，进而提出了中国商业银行特色发展路径选择的建议。以这样的视角研究票号与现代商业银行经营管理还很少见，这也是本书独有的创新与特点。

大家还记得，2008年美国金融危机伤及全球。危机的制造者们，如美国国际集团（AIG）高管在2008年造成AIG高达993亿美元的巨亏，一度陷入破产危机，股价由100美元跌到33美

分以下。美国政府不得不注资 1700 亿美元，才使之得以起死回生。然而，这些高管们竟计划在这一年派发 4.5 亿美元的分红，使奥巴马总统也万分惊愕，称 AIG 挟持国家当人质，发誓要把“钱要回来”。就在 AIG 等华尔街金融大亨面临经营与信任双重危机时，2009 年 3 月 18 日《纽约时报》刊登了《中国山西票号》的特写文章，被世界媒体解读为“美国大力推销晋商精神，借以警醒处于经营危机和信任危机下的 AIG 类的金融巨头们”，要华尔街金融大亨们学习山西票号。那么，山西票号有什么需要美国金融大亨学习的呢？最重要的是稳健审慎的经营原则，诚信义利的商业伦理，恪尽职守的职业操守。首先，票号是中西现代金融业的“财富榜样”。票号追求利润的前提是见利思义，先义后利，以义取利，以义制利。认为有义有德才会有友有财。“仁中取利真君子，义内求财大丈夫。”20 世纪初，英商汇丰银行的一位经理说：“25 年来，汇丰与山西商人做了大量的交易，数目达几亿两，但没有遇到一个骗人的中国人。”其次，票号是中西现代金融业的“风控榜样”。在资金不足、无法满足社会需求时，通常是通过收受商业票据或发行短期银行票据，来满足社会对支付手段的需求，很少发行长期流通券；若发现分号现银摆布不均，则是“酌盈济虚，抽疲转快”。他们将资本金分为正本与副本，正本是股东投资，副本是按股份比例（包括银股和身股）提取的部分红利，周转使用，若发生亏损则由副本支付，绝不能“亏煞老本”，所以也称“护本”。第三，票号是中西现代金融业的“管理榜样”。票号认为义利是相通相济的，始

终坚持道义经营，和贯始终，“仁义礼智信信中取利，温良恭俭让让中求财”。处人适情，处物适则，处事适理，人和、物义、事中。笃信“和气生财”，重视与社会各方面的和谐相处。票号的“人身股”，就是“有钱出钱，有力出力，出钱者为东家，出力者为伙计，东伙共而商之”的劳资共创、劳资共赢的制度创新，它将投资者的物化劳动与伙计们的活劳动整合在一个产权制度框架中，将资本所有者与劳动者的物质利益牢固地凝结在一个平台上，使东伙共享新创造的价值，这是企业管理史上成功有效的也是独一无二的晋商的资本论。我们从大德通票号的大掌柜阎维藩给他的一个分号关于章程修改的四条指示，便可以管窥豹。第一条“宗旨宜坚定也”，说的是银行的经营战略原则，一是分号必须坚持本号办号宗旨；二是严格履行本号规矩，“凡事待人以德”；三是初开张不必贪展，宜先虑后动，站稳脚跟，再图发展；四是以营求浮存为要义，不宜大利上款，“作佃官场，为号规所忌”。第二条“择主宜认真也”，说的是银行业务的审慎原则，要求“占庄因以求利为本，而尤以择主为贵。凡做迟期生意，则须极意详慎选择”，多事之秋，宜诸从活便，庶可进退欲如。勤阅报纸，耳目流通，更吾等分内之事。第三条“操守宜讲明也”，说的是对员工的品德要求，“我号谦慎相传，以高傲自满、奢华靡丽为深戒。且勤为黄金之本，谦和圣贤之基”。第四条“自立宜切究也”，说的是市场竞争策略，“近来银行林立，我号利权几为所夺，值此商战之秋，显然优胜劣败，速筹自立之方。自立之道维何？一曰实事求是，二曰一意从公，三

曰随机应变，四曰返璞归真。”简言之，山西票号的以义制利、善待相与、资本管理、慎于出票、人本理念、中和之道等，都是现代“经济人”需要学习的。

王渊同志的这本书，提出了在企业治理方面，票号建立了所有者（财东）、管理者（掌柜）、职工（伙计）、客户四者之间的利益关系统一在一个制度框架中的和谐合作共赢的治理机制；在人力资源管理方面，票号以员工的全面发展为核心，体现个人价值与票号发展目标的统一、人与社会文化的相互融合；在经营策略方面，票号的金融创新，以人本文化为根本出发点和落脚点，体现了人本文化理念在业务经营方面的深化与延伸，同业合作与竞争融合在个人行为的理性化与规范化之中；在风险管理方面，票号注重以信义约束员工，积极挖掘员工自身的道德意识，并借助于担保、宗法、号规约束，实现对“人”的管理，使管人与业务内控有机结合，实现有效的风险控制；在金融文化方面，票号以义制利的商业伦理、中和之道的处世哲学，使票号的社会责任与票号职员修齐治平的心智素养相统一。作者认为，票号的经营管理核心是以人为本，以所有者（财东）、管理者（掌柜）、职工（伙计）、客户为本，经营管理活动的出发点和落脚点都是“人”。而现代商业银行的经营管理核心则为价值创造，以利润最大化为本，弱化了对“人”的关注，这是商业银行风险的内在根源。由于票号与现代商业银行秉承的价值观的差异：票号的价值观根植于儒家思想核心的中国文化，而现代商业银行的价值观是建

立在“经济人”理念之上的西方文化，从而衍生了其经营管理核心的差异。作者认为，中国商业银行应该以人为本，中西结合，融会贯通，在引进西方商业银行的先进发展模式 and 现代科技管理等经验的同时，必须传承中国传统金融中优秀的经营管理理念、金融文化精华，走一条中国现代商业银行特色化发展的新路。

说实话，近年来研究票号对现代商业银行借鉴意义的人很多，但是很少有人从金融文化、人本视角展开，作为这一问题的大胆的探索者，需要有一定的学术勇气，王渊同志的尝试确实是难能可贵的。好在作者给我们呈现了一幅非常清晰的山西票号与当代中国商业银行和西方商业银行的经营管理差异的影像图，让人们不再停留在感叹票号汇通天下的雄风，也不必再盲目照搬西方商业银行整套操作规程，而是立足于弘扬中华优秀传统文化精髓，同时又不断地吸取外来文化的先进经验，创建中国特色的商业银行经营管理制度体系。同时，从人本文化的视角把两百年前中国从事存放汇兑的金融机构与当今的商业银行进行比较研究，其时间、空间都有很大的距离，要勾勒出一幅清晰的经营管理理论差异的图像，理出一套贯通古今且具文化视野的商业银行经营管理理论并为现代商业银行所借鉴，确实是一件不容易的事情。无论是历史事实的把握、经济文化的交互融合、管理理论的支撑，都有很多挑战，然而本书的作者基本上做到了。作为他的导师，我感到十分欣慰。

当然，本书缘于重心是分析研究票号的人本经营管理理念，

对票号的分析占比较大,而对现代商业银行特别是对西方商业银行经营管理分析占比较小,现代商业银行优秀的经营管理理念和方法未能全面展开,所以我们还期待着作者有新的现代商业银行研究成果问世。

2012年12月26日于西双版纳

孔祥毅：山西财经大学教授，博士生导师。现任中国商业史学会名誉会长、全国高等财经教育研究会顾问、中国金融学会常务理事、山西省晋商文化基金会理事长。曾任山西财经学院院长、山西财经大学党委书记。

前 言

山西是中国商业文明的重要发祥地,山西票号作为中国早期金融机构之一,创造了汇通天下的历史奇迹。时至今日,山西票号的辉煌早已远去,但其经营管理理念和做法依然具有重要的研究价值和参考意义。

本书在分析山西票号经营管理制度形成的经济、社会和文化环境的基础上,以人本文化为视角,从企业治理、人力资源管理、经营策略、风险控制、金融文化等五个方面研究山西票号的经营管理,分析票号如何通过对人的经营管理实现业务发展和管理提升,探析其与现代商业银行经营管理异同,并从社会体系、文化层面探究山西票号与现代商业银行经营管理差异的内在原因,相对应提出中国商业银行特色发展的路径选择。

本书认为,企业治理方面,山西票号以所有者(财东)、管理者(掌柜)、职工(伙计)、客户的利益为本,紧密围绕四者之间的和谐合作构建共赢式的治理机制。人力资源管理方面,山西票号以员工的全面发展为核心,体现个人价值与票号发展目标的统一、人与社会文化的相互融合。经营策略方面,山西票号的金融创新以人本文化为根本出发点和落脚点,业务经营体现了人本文化理念的深化与延伸,同业合作与竞争促进了个人行为的理性化与规范化。风险管理方面,山西票号注重用道德约束员工,积

极挖掘员工自身的道德意识,并借助于担保与宗法约束、号规约束、同业约束实现对“人”的严密管控,采取管人与内控相结合的方法,以管人为风险管控的核心抓手,辅之以密押、水印、口令、稽核等手段,实现有效的风险控制。金融文化方面,山西票号崇尚以义制利、中和之道、和衷共济的传统文化,注重履行社会责任,注重经营者修齐治平素养的培养。

本书认为,从根本上讲,山西票号的经营管理核心是以人为本,以所有者(财东)、管理者(掌柜)、职工(伙计)、客户为本,各项经营管理活动的出发点和落脚点均为“人”。而商业银行的经营管理核心则为价值创造,以利益最大化为本,弱化了对“人”的关注。两者存在显著差别。

针对山西票号与现代商业银行经营管理差异的深层次原因,本书认为在社会层面,农业社会与工业社会、信息社会间的差异决定了票号与现代商业银行经营管理在侧重点、方法和核心理念的不同;在文化层面,票号与现代商业银行秉承的价值观不同,票号的价值观是以义制利,文化基础是以儒家思想为代表的中国文化,而现代商业银行的价值观是利益至上,所对应的文化基础是西方文化,价值观的不同衍生了其经营管理核心的差异。

本书认为现代商业银行在发展中存在过度追求经济利润而忽视社会责任与人文关怀的倾向。建议中国商业银行应该以人为本,中西结合,融会贯通,在引进西方商业银行的先进发展模式和经验的同时,继承中国传统金融中的经营管理理念、金融文化精华,走出一条中国现代商业银行特色化发展新路。

1 导论

1.1 选题背景 / 3

1.2 文献综述 / 6

1.2.1 国外文献综述 / 6

1.2.2 国内文献综述 / 6

1.3 研究视角、研究思路和研究方法 / 12

1.3.1 研究视角界定 / 12

1.3.2 主要研究思路 / 14

1.3.3 研究方法 / 16

1.4 创新与不足 / 17

1.4.1 创新 / 17

1.4.2 不足 / 18

2 山西票号经营管理制度的形成环境及基本构架研究

2.1 山西票号经营管理制度形成的经济环境 / 21

2.1.1 中国商业革命与山西商人 / 21

2.1.2 商品经济发展对异地资金调度的要求 / 27

2.1.3 当铺、印局、账局、钱庄对山西票号经营管理制度的影响 / 29

2.2 山西票号经营管理制度形成的社会环境 / 33

2.2.1 政治动荡与社会变革 / 34

2.2.2 外国侵入与本土落后 / 36

2.2.3 近代民族工商业的兴起与发展 / 38

2.3 山西票号经营管理制度形成的文化环境 / 40

2.3.1 传统文化与山西票号的商业伦理 / 40

2.3.2 传统文化与山西票号的经营智慧 / 42

2.3.3 传统文化与山西票号的管理哲学 / 43

2.4 山西票号经营管理制度的基本构架 / 45

2.4.1 山西票号经营管理的最具特色方面 / 45

2.4.2 本书研究山西票号经营管理的总体框架 / 48

2.5 本章小结 / 49

3 人本文化视角下的山西票号企业治理机制研究

- 3.1 产权制度 / 53
 - 3.1.1 股份合作 / 53
 - 3.1.2 委托代理与两权分离 / 56
- 3.2 激励约束机制 / 59
 - 3.2.1 人身股 / 60
 - 3.2.2 倍本制 / 62
- 3.3 组织架构 / 65
 - 3.3.1 联号制 / 65
 - 3.3.2 总分号制 / 67
- 3.4 本章小结 / 71

4 人本文化视角下的山西票号人力资源管理研究

- 4.1 选拔机制 / 75
 - 4.1.1 新员工选拔制 / 75
 - 4.1.2 宗法约束 / 77
 - 4.1.3 铺保制 / 78
- 4.2 训育机制 / 80
 - 4.2.1 学徒制 / 80
 - 4.2.2 品德教育 / 82
 - 4.2.3 业务技能训练 / 83

4.2.4 特殊技能培训 / 85

4.3 薪酬激励机制 / 86

4.3.1 薪酬制度 / 86

4.3.2 福利制度 / 93

4.3.3 社会保障 / 95

4.3.4 身股晋升 / 99

4.4 本章小结 / 101

5 人本文化视角下的山西票号经营战略研究

5.1 金融创新 / 105

5.1.1 金融工具创新 / 105

5.1.2 金融机构创新 / 107

5.1.3 金融业务创新 / 109

5.1.4 金融技术创新 / 113

5.1.5 金融制度创新 / 115

5.2 业务经营 / 118

5.2.1 产业资本与银行资本结合 / 118

5.2.2 分支机构的资本金拨付 / 122

5.2.3 资金随社会需求而松紧 / 123

5.2.4 分支机构间的业务资金调度 / 125

5.3 同业竞争与合作 / 128

5.3.1 同业竞争 / 128

5.3.2 行会自律 / 131

5.4 本章小结 / 134

6 人本文化视角下的山西票号风险控制研究

6.1 风险管控以管人为抓手 / 137

6.1.1 用人：以懂得信义为依据 / 137

6.1.2 分号：以结利疲账定功过 / 142

6.2 建立风险控制机制 / 145

6.2.1 建立风险基金 / 145

6.2.2 宗法与担保 / 147

6.2.3 市场动向跟踪 / 148

6.2.4 财务稽核 / 149

6.2.5 安全支付 / 155

6.2.6 严格号规 / 156

6.3 管理流动性风险 / 158

6.3.1 酌盈济虚 / 158

6.3.2 信约公履制度 / 161

6.4 本章小结 / 164

7 人本文化视角下的山西票号金融文化研究

7.1 关公崇拜 / 169

7.1.1 山西票号的关公崇拜与义利伦理 / 169

7.1.2 现代金融企业的道德缺失 / 173

7.2 善待相与 / 176

7.2.1 山西票号善待相与与中和之道 / 176

7.2.2 现代金融企业的自我中心文化 / 179

7.3 同舟共济 / 182

7.3.1 山西票号同舟共济体现的社会责任意识 / 182

7.3.2 利润不应当是现代商业银行的唯一目标 / 187

7.4 修齐治平 / 192

7.4.1 山西票号经营者的修齐治平素养 / 192

7.4.2 现代金融企业的文化理想缺失 / 195

7.5 本章小结 / 199

8 山西票号经营管理研究的理论结论

8.1 关于社会背景的理论总结 / 204

8.1.1 农业社会与工业社会、信息社会比较 / 204

8.1.2 山西票号与农业社会 / 206

8.1.3 现代商业银行与工业社会、信息社会 / 208

8.2 关于价值观与文化基础的理论总结 / 210