

正说明清第一商帮

晋商

Zhengshuo
Mingqing Diyi
Shangbang

田玉川/著

以商言商 以古论今

全面破译晋商雄霸商场五百年的秘密
倾力为当代企业兴盛提供参照和借鉴

JIN
SHANG

中国工人出版社

正说明清第一商帮

晋商

Zhengshuo
Mingqing Diyi
Shangbang

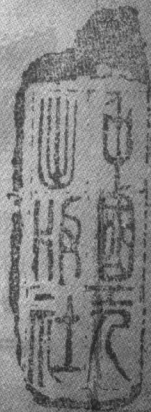
田玉川/著

以商言商 以古论今

全面破译晋商雄霸商场五百年的秘密
倾力为当代企业兴盛提供参照和借鉴

JIN
SHANG

中国工人出版社



图书在版编目(CIP)数据

正说明清第一商帮:晋商/田玉川著. —北京:
中国工人出版社, 2007. 1
ISBN 978 - 7 - 5008 - 3813 - 5

I. 正... II. 田... III. 商业史—史料—山西省
IV. F729

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 000296 号

出版发行: **中国工人出版社**

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010)62350006(总编室) 82075964(编辑室)

发行热线: (010)62045450 62005042(传真)

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京宏信印刷厂

版 次: 2007 年 2 月第 1 版 2007 年 2 月第 1 次印刷

开 本: 700 毫米 × 1000 毫米 1/16

字 数: 25 万

印 张: 14.25

定 价: 25.00 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

目 录

百年商鉴——说不尽的晋商 / 1

地利：“天下之形势，必有取于山西也” / 1

天时：抓住商机多巨商 / 2

人和：晋商制造了多少个“中国第一” / 4

第一篇 管理策略：首创顶身股制

一、顶身股：银子的凝聚力有多大 / 9

晋商的成功，其实也是用人的成功，尤其是独创的顶身股制，在明清中国十大商帮中是绝无仅有的。

1. 晋商打工首富——毛鸿翔 / 10
 2. 出资者为银股，出力者为身股 / 10
 3. 分切蛋糕是为了做更大的蛋糕 / 11
 4. 为了一个利益共同体 / 12
- ◆ 资商通鉴 / 15

二、一切经营管理权归总经理 / 17

财东不问过程只看结果，对总经理的监督其实就是对市场的监督，对总经理的信任其实就是对自己的信任和对市场规律的尊重。

1. 用人不疑，委以全权 / 18
2. 自主经营，总经理说了算 / 18
3. 老板不看过程只要结果 / 20

◆ 资商通鉴 / 21

三、职业经理人阶层：晋商成功的保证 / 23

作为经营权与所有权分离的产物，职业经理阶层为传统企业增设了一个近似现代企业的内核。

1. 职业经理人阶层为何早在晋商中出现 / 24
2. 职业经理人：晋商商号中的“领袖” / 24

◆ 资商通鉴 / 27

四、素质培养：学徒十年学商倍加难 / 29

不少大经理后来的成功，在很大程度上得益于做小学徒时长期的艰苦磨炼。小学徒不只要会打算盘，勤干活，字写得好，学习蒙语、满语、俄语，还要品德优良。

1. “请进”不易 / 30
2. 十年磨一商才 / 31
3. 从小学徒到大经理 / 32

◆ 资商通鉴 / 33

五、普通职工：有进有退，赏罚分明 / 35

在晋商的商号中，从来就没有什么“铁饭碗”可端，德、能、政、绩，都是与待遇全面挂钩的。赏罚分明，形成了良好的激励机制。

1. “请进”不等于端上了铁饭碗 / 36
2. 辛金：辛苦费几何 / 37

◆ 资商通鉴 / 38

六、知人自律：用乡不用亲 / 39

晋商坚持不用“三爷”（即舅爷、少爷、官爷）之类的“自己人”，而用邻村、邻县的同乡，就是为了避免商号家族化和官化。

1. 用乡:为知根知底 / 40
 2. 防范:不用“三爷”用“外人” / 40
 3. 联保:保人负连带责任 / 41
- ◆ 资商通鉴 / 43

第二篇 银子立法:发明票号

“做事谨慎,审时度势,稳步前进;人弃我取,薄利多做;维护信誉;不弄虚伪;小忍小让,不为己甚。”晋商格言为自己也为银子立法。

一、号规:商号的宪法 / 47

号规是商号的根本大法,号规面前人人平等,是号规的核心精神。号规严则商号兴,号规废则商号败。

1. 商号的根本大法 / 48
 2. 确定经营方略 / 48
 3. 制定管理细则 / 49
 4. 号规严 商号兴 / 52
- ◆ 资商通鉴 / 53

二、东伙合作制:经营权与所有权分离 / 55

经营权与所有权成功分离,是晋商“做大”、并数百年雄霸商场的制度保证。

1. “朋合营利”:一个出本,合伙共而商之 / 56
 2. 银股身股平等:“东家同心,伙友协力” / 57
 3. “倍本”:让银子生更多的银子 / 59
 4. 体制创新:经营权与所有权分离 / 60
- ◆ 资商通鉴 / 62

三、让银子在法定轨道上流通 / 63

晋商面对“各地官私铸钱,不归一律”的现状,如何“汇通天下”?

“本平”的设立与使用,使各地以不同平码计量的银子按一个标准统一起来了。

1. 本平:公平才能统一 / 64

2. 认票不认人 / 66

◆ 资商通鉴 / 67

四、账簿:发财的密码 / 69

记载东家本银及伙计身股的叫万金账,记载各项收支的叫流水账,记载往来存款、收支的叫浮记账,记载各地分号银钱往来的叫各庄往来账,记载银色差次的叫加色账,记载利息的叫收付利账,记载年终决算的叫清抄账……晋商的账簿多达数十种,极为完备。

1. 完善的账簿制度:用制度管银子 / 70

2. 月清年结:经营尽在掌握之中 / 71

3. 账期:决算分红的时候 / 73

4. 管账:专人专职不得兼顾 / 74

5. 查账:稽核业绩,杜绝舞弊 / 74

◆ 资商通鉴 / 75

五、以商为家:家商分离 / 77

商号是商号,家族是家族,一道防火墙把二者隔开,从而避免了家庭之火烧进商号,其启迪自然超越了那个年代。

1. 商号不能家族化 / 78

2. 分家不分号 / 79

◆ 资商通鉴 / 80

第三篇 经营战略:拓展市场最广

“人叫人,观望不前;货叫人,点首即来。”晋商商谚发人深省。

一、联号经营,联合集团足迹遍天下 / 85

总号统辖分号,分号与总号、分号与分号互惠互利,联为一体,是晋商“做大”的又一秘笈。

1. 总号统辖分号 / 86
2. 各号联为一体 / 87
- ◆ 资商通鉴 / 88

二、产业链:连接供需造市场 / 89

把江南产茶区与北方及国外的茶叶需求区连接起来,构成茶马产业链获利;把银钱流、物流、信息流联通成链获利,晋商是各类产业链的创造者和直接获利者。

1. 豆腐产业链:祁县乔家、太谷曹家的发家之本 / 90
2. 茶马产业链:贯通欧亚大陆 / 92
3. 票号链:“汇通天下”利连通 / 94
- ◆ 资商通鉴 / 95

三、攀官:官生意利大风险也大 / 97

蔚盛长交好庆亲王,百川通交好张之洞,协同庆交好董福祥,志成信交好奥海关监督,大德通交好庆亲王和赵尔巽,三晋源交好岑春煊,日升昌交好庆亲王、伦贝子、振贝子和赵舒翘……权力与银子的交易从来都是官本位社会最大的生意。

1. 皇商范家:为皇权输血血枯身亡 / 98

2. 票号: 贿通官吏利滚利 / 100

◆ 资商通鉴 / 104

四、窖藏: 手里有货, 心中有数 / 105

窖藏银子和粮食及其他货物, 是晋商发家和安家的惯用做法。在整个社会缺乏安全和信誉的时代, 这种做法不仅仅是保守……

1. 掌握粮食的主动权 / 106

2. 银窖的秘密在窖外 / 107

◆ 资商通鉴 / 108

五、银子生银子银子最多 / 109

汇水, 是票号的第一大利源, 汇水的多少, 并无定规, 完全按当时的“汇兑行市”来商定……

1. 汇水到底有多大 / 110

2. 利息究竟有多少 / 111

3. “得空期”一点也不空 / 112

4. 看银子也能看出利来 / 112

◆ 资商通鉴 / 113

六、战略转移: 与时俱进抓商机 / 115

一个时代有一个时代的财富集中地带, 谁若能及时发现并控制这个地带, 谁肯定就是那个时代财富的最大所有者。一个时代有一个时代最大的商机, 晋商牢牢抓住了四大商机, 及时实现战略转移, 因而能够雄霸商场五百年!

1. 北上“九边”: 长城沿线做边商 / 116

2. 南下淮扬: 与徽商争霸盐利 / 117

3. 经略北方: 拓展市场数千里 / 119

4. 首创票号: “汇通天下”世无双 / 121

第四篇 义以利制：诚信天下第一

“计利当计天下利”，晋商始终把义放在第一位，为了义甘愿舍弃利。

一、学而优则商 / 127

晋人的观念因为崇商发生了根本的改变。传统社会所谓的“士农工商”“四民”的顺序，在山西刚好被完全颠倒过来了。

1. 从民谣看民风 / 128
2. 商为晋商本业 / 129
3. 因富商多而成富省 / 130
4. 启迪：崇商改变历史的另一种假设 / 131

◆ 资商通鉴 / 133

二、会馆：仿造的精神家园 / 135

一群晋人跪在“武圣”关羽像前，他们不是在祈求武运长久，而是在订商规、论公平、通商情；他们不是在“武圣”故乡，而是在千里之外的商路上自建的“关公庙”内，他们崇尚的不只是“关帝”的勇武，而是“义薄云天”、“信义昭著”，他们就是以信义为本的晋商。

1. 通商情、维商权的据点 / 136
2. 联乡情、笃友谊的精神家园 / 138
3. 关羽：晋商的保护神 / 138

◆ 资商通鉴 / 139

三、标期：用银子兑现信誉之时 / 141

这一天，是银子说话的日子，惟有一车又一车成堆成堆的银子，惟有一箱又一箱沉甸甸的银子，惟有一块又一块白花花的银子，才能证明信誉，证

明实力,证明希望所在!

1. 银子说话的日子 / 142
 2. 太谷标,其实就是曹家标 / 143
 3. 标利:商情的晴雨表 / 145
- ◆ 资商通鉴 / 145

四、信义第一:生财有道 / 147

银子再多都是有价的,信义却是无价的。舍银钱而为信义,信义就会生银钱,若舍信义而为银钱,那钱和信义将尽失。

1. “赔东家不赔伙计”的回报 / 148
 2. 善待“相与”:做长远生意 / 150
 3. “该外的一文不短,外该的听其自便” / 151
- ◆ 资商通鉴 / 152

五、重利更重义:赚银子不忘强国 / 155

鸦片战争前,晋商“捐输”当占全国商界“捐输”总额三千万两中的一半还多。如果说每一次“捐输”主观上都是被“逼勒”的话,那在客观上也促进了国家的统一、社会的安定、经济的发展以及民族主权的维护。尤其是倾力兴办实业,东进日本开办银行,都堪为壮举。

1. 时代大流血:晋商“出血”最多 / 156
 2. 实业救国:争矿权、维路权不遗余力 / 158
 3. 以进为进:合盛元票号在日本和朝鲜建分号 / 160
- ◆ 资商通鉴 / 161

第五篇 衰败解谜:启迪和遗憾最多

“山西如不开设银行,后来穷窘甚于昔年岁饥。外国银行夺我全国之利,若不抖起精神与其竞争,到那时元气伤尽,再欲设法补救,心有余而力

不足矣。”晋商李宏龄的忧愤不幸变成了事实。

一、“天殃汇业”：国弱商难兴 / 165

“火车一响，骆驼跑光”，中东铁路通车后，通往哈克图的驼道就失去了存在的意义、垄断对俄贸易达二百年的晋商从此风光难再。票业也一样，面对汇丰银行、法兰西银行等洋行疯狂侵占利权，晋商竟无力还手……

弱国无外交，弱国商难强。

1. 内外夹击：前有“恶狼”，后有“饿虎” / 166
 2. 茶叶大战：“火车一响，骆驼跑光” / 167
 3. 集体殉葬：与清王朝共命运的悲剧 / 169
- ◆ 资商通鉴 / 170

二、改制难：屡次错过重组银行机会 / 171

“诸君素以勤俭耐劳著称，几于凡种种实业家应备之美德无一不具，独有一事为诸君缺憾者，缺乏进取之精神而已。”“诸君眼光所及，即能涉及全土，尚不足以操纵金融。”著名的维新派代表人物梁启超在演说中，道出了晋商的致命短处。

1. 外热内冷：改制引发固有的体制矛盾 / 172
 2. 请愿求助：有心重组无力回天 / 173
- ◆ 资商通鉴 / 175

三、守业难：成由谦逊败由奢 / 177

“富不过三代”的说法，在一些晋商中也得到了印证，尽管有的富商富了不止三代，但仍未逃出“先辈打算盘创业，后代拉着棍子乞讨”的规律。

1. 奢侈成风：忘记先辈创业难 / 178
 2. 鸦片毁业：烟鬼如何守家 / 180
- ◆ 资商通鉴 / 182

四、圆了那个古老“财主梦”又如何 / 183

晋商在时代变迁中所表现出来的迟钝、麻木和固执,正是其“土财主”根性的突出表现。圆了“财主梦”,依然是“土财主”。

1. 商人模式:“以末起之,以本守之。” / 184
 2. 家国同构:“北京看故宫,晋中看大院” / 186
- ◆ 资商通鉴 / 188

五、信用危机:倒闭源自制度缺憾 / 189

东伙合作制在赋予总经理“总领号事”,独裁经营,人事全权之时,出让票号的所有者东家承担了无限责任。“赔东家不赔伙计”,实际上等于把东家的一切财产及身家性命都做了经营抵押。

1. “底空”:“倒账”、“挤兑”成风 / 190
 2. 无限责任:信义的双刃剑最终刺向自己 / 193
- ◆ 资商通鉴 / 195

附录 票号、合约、号规及分红账 / 197

1. 志成信记合约 / 198
2. 天成亨记合约 / 199
3. 大德通票号的号规 / 200

后记 我与晋商有缘 / 215

百年商鉴

——说不尽的晋商

亚圣孟子认为，“天时不如地利，地利不如人和”（《孟子·公孙丑下》）自古之成事者，必须具备天时、地利、人和三个条件。若只占其一，不可能成事；若占其二，不能全成；若全占，那必大成无疑。

晋商雄霸商场五百年，凭的是什么？

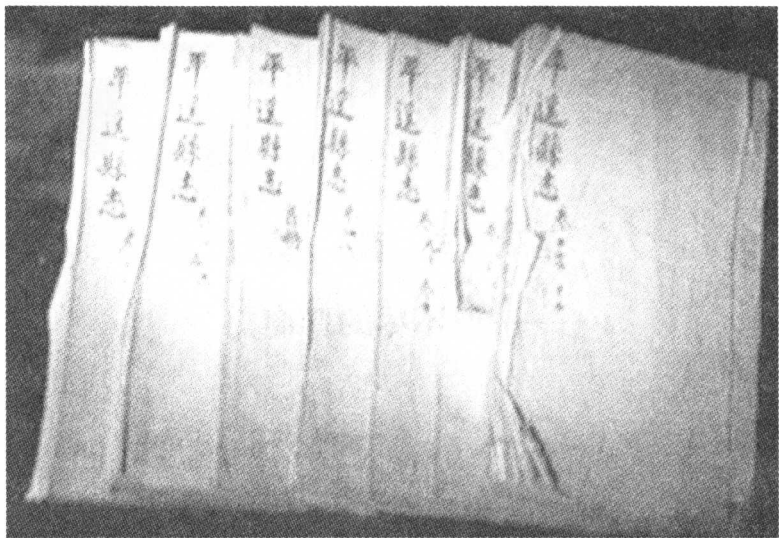
地利：“天下之形势，必有取于山西也”

山西自古以历史悠久，地形险要，民风淳朴著称。传说中的“尧都平阳（今临汾）、舜都蒲地（今永济）、禹都安邑（今夏县）”，都在晋东南。这一地区，商属“邦畿千里”之内；西周分封为晋，开始有了晋这一沿用至今的简称。春秋韦年，韩、赵、魏“三家分晋”，各自形成诸侯国，因而就有了三晋的名称。

至于山西的名称，则纯粹是一个地理概念。由于从西周至秦汉隋唐，中国的政治经济和文化中心一直在以长安（今西安）为中心的关中地区，因而，以崤山或华山为界，形成了不同的政治、经济和文化区域的分界线。犹如今天的南方和北方、西部和东部一样。那时的山西和山东，与现在的名称刚好相反。今天的山西正是那时的山东，也是河东（黄河中游的东端）。后来，以太行山为界划分山西和山东，太行山以西的晋地就称为山西或山东了。

山西表里山河，地形险要。“天下之形势，必有取于山西也。”“天山西，其东则太行为之屏障，其西则大河为之襟带，于北则大漠阴山为之外蔽，而





平遥县志

勾注雁门为之内险，于南则孟津潼关皆吾门户也。”^① 如此优越的地理位置，对建都长安和洛阳政权的兴废至为重要。山西既可作为屏障、拱卫京师，也可充当基地，问鼎中原，饮马黄河，具有左右天下大势的战略地位。只要占据了山西，就等于占据了天下的制高点，“拊天下之背而扼其吭”，进退自若，有很大的回旋余地。虽然北宋以后，中国政治、经济和文化中心东移，山西左右天下大势的地理优势似有减弱，但随后的元、明、清都建都北京，山西仍居京都上游，对京都、对华北、对中原仍有无可替代的屏障和支撑作用。

因此，山西自古为兵家、政治家所关注，山西出将，多官。那么，山西为何也出了中国明清第一商帮呢？

天时：抓住商机多巨商

有一种说法认为，隋朝末年李渊“太原起兵”建立唐朝后，不少追随者弃官从商，以做潞绸生意为主。他们便是后来的晋商的先祖。但此说法无据。

另有一种曾很流行的说法认为，晋商“汇通天下”的票号资本来源于明

^① 《山西通志·风土志》。

末李自成农民起义军。李自成并无意久居北京，他将“拷官”和劫掠皇宫所得金银，铸成重约千两的大饼，达数万之多，解运往西京（今西安）。但因败退太快，在运到祁县南约二十里的孙家河时，清兵追来，只好藏于当地的富商家。后来有名的亢家和元丰玖票号的财东等，便是得此横财者。显然，此话既无法考证，又与情理不符。若李自成真的有这么多的遗金，穷追不舍的清军不可能一点风声也不知道；另外，李自成余部岂肯轻易放弃，而事实上，晋商在明初即已崛起，明中期已经富甲天下了，如何会等到明末靠李自成的遗金才暴发呢？退一步想，如果真有一些商家得了所谓的遗金，那也只是极个别的，绝大多数晋商还是靠经营起家的。即以票号论，其大本营是平遥，而且是产生在清末，显然与所谓的遗金无关。

还有一种说法把经营河东盐作为商人致富的主因。这种说法同样也难圆其说。因为淮盐、长芦盐都比河东盐在数量、质量、销路上占优势，为何在那里未形成土生土长的商帮呢？而恰恰是外来的晋商和徽商长期垄断了那里的盐业。

显然，种种假设和猜测均难以说明晋商崛起并壮大的真正原因。

晋商的崛起还得在脚下这片黄土中去找。晋商生于黄土，长于黄土，是黄土给了他们发财的条件和机会。

但黄土给他们的，首先并不是什么财富，而是生存的艰难。“土地小狭，民人众。”^①“晋俗倍以商贾为重，非弃本而逐末，土狭人满，田不足于耕也。”^②“河曲保德州，十年九不收。男人走口外，女人挑苦菜。”河曲民歌唱出了生活的辛酸：“哥哥你走西口，小妹妹实难留，紧紧抓住哥哥的手，送你送到大路口。”一首《走西口》唱不尽被迫出外经商谋生的艰辛。

“福兮，祸得福，晋人也因之很早就有了经商的传统。”

山西独特的地理优势，刚好为晋商做大做强创造了优越的条件。由于长城自古以来是农耕文明与游牧文明的天然分界线，山西正好介于两类不同文明所形成的两个异质的经济文化区域中间，自然而然地充当促进联系和彼此设计的重要角色，在加强南北物流、信息流、金银流中大获其利。

同时，晋商也充分利用了明初长城“九边”驻军的机会，在提供军粮，

① 《史记·货殖列传》。

② 《五台新志》。



军服等军用物资时，换取经营盐业的特权，从中也大赚了一笔。增强了自身的实力，一跃而成为首屈一指的大商帮。

在全力拓展北方及蒙古和俄罗斯市场的同时，晋商为适应物流加快的需要，发明了票号，在全国首先建立了“汇通天下”的金融网，不仅加强了各地的经济联系，而且还一度充当清王朝的国家银行的角色，其势力称霸天下，无与伦比。

人和：晋商制造了多少个“中国第一”

明朝以前，有商无帮。自明初始，由于商品经济的进一步发展，商业竞争日趋激烈，一些地方商人为了增强实力，便结帮经营。他们以地域为范围，以地缘、血缘为联络细节，在自发地形成了地域性的商帮。在嘉靖、万历年间，出现了实力雄厚的“十大商帮”：山西商帮、徽州商帮、江西商帮、山东商帮、龙游商帮、广东商帮、陕西商帮、宁波商帮。其中，实力最雄厚的当数山西商帮和徽州商帮。

而山西商帮的实力雄踞第一。

“富室之称雄者，江南则推新安（徽州），江北则推山右。新安太贾，渔盐为业，藏镪有至百万者，其他二三十万则中贾耳。山右或盐、或丝、或转贩、或窖粟，其富甚于新安。”^① 晋商不仅在经营资本上超过了徽商，而且垄断行业非他商所及。明朝巨奸严嵩之子严世蕃曾历数资产百万两以上的“天下富家，居首等者，凡十七家”，除官宦外，真正的商人，徽州两家，晋三家。“平阳、泽、潞豪商大贾甲天下”，的确是不争的事实。

到了清朝，晋商的实力更是大增。

“伏思天下之广，不乏富庶



平遥古宅俯视

^① 《王杂俎·地部》。

