

晋商文化

细说

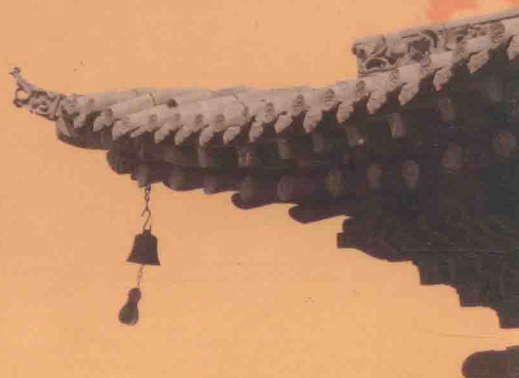
XISHUOJINSHANGWENHUA

北京联合出版公司

朱彤◎著

下

物是人非 看晋商几度秋凉
财富来去 五百年好梦一场



细说

朱彤◎著

下

物是人非看晋商几度秋凉
财富来去五百年好梦一场

北京联合出版公司

XISHUOJINSHANGWENHUA

常州大学图书馆藏

晋商文化

图书在版编目(CIP)数据

细说晋商文化/朱彤著. —北京:北京联合出版公司,2010.5
(2011.6 修订重印)

ISBN 978-7-80724-226-0

I. 细... II. 朱... III. 商业史—研究—山西省 IV. F729

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 055952 号

细说晋商文化

著 者 ☐ 朱彤 著

出版发行 ☐ 北京联合出版公司

(北京市朝阳区安华西里一区 13 号楼 2 层 100011)

(010)64258473 64255036 64243832 (发行部)

(010)64251790 64258472 64255606 (编辑部)

E-mail: 80600pub@bookmail. gapp. gov. cn

印 刷 ☐ 北京龙跃印务有限公司

开 本 ☐ 640mm×960mm 1/16

字 数 ☐ 160 千字

印 张 ☐ 26 印张

出版日期 ☐ 2011 年 6 月第 2 版 第 1 次印刷

书 号 ☐ ISBN 978-7-80724-226-0

定 价 ☐ 56.00 元(全二册)



目 录

目 录



细
说
晋
商
文
化



第五章 晋商的经营谋略(续)	1
“买卖赔与赚,行情占一半”	1
信息无所不在	13
资金调度	20
灵活的经营手法	31
注重质量,打造名牌产品	42
宣传与广告	50
第六章 晋商的管理制度	61
所有权与经营权分开的经理负责制	64
“人人可以当东家”——顶身股的激励	71





目 录

“法至严密”的号规	82
家长制:错过了票号改组银行的机会	93

第七章 市场与官场

105

市场离不开官场	108
垄断经营的大盛魁	113
炙手可热的皇商	122
官商勾结的票号	129
成也是官败也是官	140

第八章 成由勤俭败由奢

151

“晋俗俭吝”	154
经商如打仗	162
打破“富不过三代”的神话	173
晋商的钱用来干什么了	180



第五章 晋商的经营谋略

“买卖赔与赚，行情占一半”

为了保证日用百货及时采购，旅蒙商大盛魁跟归化城的供应商建立了广泛的联系。王廷相上任以后，又在这方面狠下功夫，极力扩大进货的品种，最大限度满足蒙族人，尤其是上层社会和地方衙门的需要，赚取更多的利润。

大盛魁跟归化城的晋帮商号有着多年交情，在生意上彼此照顾，互惠互利。大盛魁专做外蒙市场的生意，从归化到乌、科两地相距四五千里，没有能力再到全国各地采购自己经销的货物，只能委托来归化卖货的其他商号为它购买。

“买卖赔与赚，行情占一半。”

——山西商谚





第五章 晋商的经营谋略

嘉庆以后，外蒙王公们的生活越来越奢侈，对衣食住行一切日用品要求越来越多，越来越精，这当然给商家提供了更多的机会。

大盛魁做王府生意最多，对王公的口味和嗜好最了解，于是千方百计来提供他们需要的名贵新特商品。

王廷相在任大掌柜之前，多年在总号负责进货事宜，对这一行当非常了解。他的进货原则是：顾主需要什么，商号就该有什么。而别的商号限于资金缺乏，只能做到“有什么卖什么”，当然是相形见绌。

链接

“至持筹幄算，善亿屡中，讲信耐劳，尤为谷人特色，自有明迄于清之中叶，商贾之迹几遍行省。”

——《太谷县志》。

可是要做到“顾客需要什么就有什么”，并不是一件容易的事。光有资金进货还不行，还要了解顾客需要什么，同一种东西，顾客又喜欢哪家的产品。王廷相叮嘱售货的人员在做生意的时候留意蒙古人的喜好，





第五章 晋商的经营谋略

并及时地把了解到的情况向号内禀报。

大盛魁在草原上有许多流动售货的人员，零销生意遍布牧区，搜集这方面的消息并不困难。但在以前，掌柜们并不太重视，加上进货主要是蒙族人早已预定好的，进货凭老经验和定例。王廷相做了掌柜后，在这方面建立了一套可行的制度：每次分庄掌柜都把畅销的货物列在进货清单上，写信告诉总号，总号根据这些情况，安排进货。

这就比过去的那种做法更进了一步，很多次赚钱的生意都是靠这个方法做成的。别的商号没有王廷相的眼力，只能跟在大盛魁的后面，见大盛魁进什么货就跟着进什么，进货又没有大盛魁快。同一种畅销的货物，早被大盛魁充斥市场，别人还能赚什么钱？所以，大盛魁凭着这种经营方法，在旅蒙贸易中独占鳌头。

商业经营就是如此，一件比较难的事，别人做不到，而你做到了，你就是胜者。哪怕只是超出一点点，最后的结果，可能超出很多。所以做生意，很多时候需要的就是用心，要琢磨在哪一点上能够超出对手，





第五章 晋商的经营谋略

能够做到对手做不到的事，从而赢得竞争优势。

链接

“敬启者……泾地于初一日午后，凡下面之信俱报。前月初十日打了一仗，杀土匪二千来人。……信到囤户风息，这几天冬大布再无行情，各干布街上无货，零星之价照前。自初一日至此，泾兰帮就有人往东大路下去，俱带银不多，赶办贱货。”

——清咸丰年间山西襄汾县丁村丁氏
商人从陕西泾阳商号寄给总号的信

市场行情瞬息万变，顾主的需要也不断变化，所以商业活动必须灵活机动，善于组织顾客最需要的货物，才能达到购销两旺。

如旅蒙晋商 200 余年长久不衰，有一条经验就是他们组织货源有针对性，营销方式灵活。

蒙古牧民以肉食为主，喜欢砖茶，旅蒙山西大盛魁商号便自设茶庄进行加工砖茶。蒙古牧民喜欢穿结实耐用的斜纹布，大盛魁便大量组织货源，并将斜纹布按照蒙古牧民的习惯，拉成不同尺寸的蒙古袍料。



第五章 晋商的经营谋略

蒙靴、马毡、木桶、木碗、奶茶用壶等蒙古牧民的生活必需品，大盛魁便按照蒙民的习惯要求，专门加工。因此，蒙古牧民只要见是大盛魁的商品，便争相购买。

蒙古牧民是游牧生活，居住点不固定，分散而居。大盛魁便采用流动贸易形式，组织骆驼商队，深入到牧民居住的帐篷中交易。蒙古牧区货币经济不发达，大盛魁便采取以物易物和赊销方式，甚至到期也不收取现金，而以牧民的羊、马、牛、驼和畜产品、皮张等折价偿还。由于大盛魁在货源组织上有针对性抓住市场需求，不变应万变，灵活机动，方便牧民，所以大盛魁在蒙古草原的经商活动中取得了巨大的成功。

晋商大量收集商业情报，以此预测行市，垄断市场，以获取高额利润。这种情况对于唯利是图的商人来说真是太普遍了。其获利的手段就是囤积居奇，把持行情，贱买贵卖，正如明人谢肇淛所说：“三晋富家藏粟数百万石，皆窖而封之。”山西亢某“家巨富，仓廩多至数千，人以‘百千’呼之。”一有机会，即将积粟投向市场，以获取暴利。





第五章 晋商的经营谋略

链接

“又办菜油二百篓，价八百三十八，俱发下水。……耳闻曲沃一盘卖永顺止号，菜油三百篓，价五百五十，腊月交银。杜镇到油不多，零卖出价五百五十，就是绛州行情未打听着实。”

——从山西襄汾县丁村丁氏发去的信

细

说

晋

商

文

化

道光十四年（1834年），山西寿阳一带秋粮歉收，早已获取这一信息的逐利之商“遂而囤积居奇，致一时之市价腾踊，……借如粟米一囤，朝一商以钱八百买之，夕一商以九百买之，明日一商复以一千买之，辗转选买，愈增愈贵，而莫知所终极。”又如晋商在归化城开的三义号绸缎杂货铺，乾隆三十八年（1773年）从新疆购回价银一万两的玉石，贩到苏州售价二万两，毛利率达60%。清人朱翔清说：山西汾州商人贾义士，凭其雄厚的资本专以放债获利，“往往遍天下。”

曹氏财东、掌柜以雄厚资本为后盾，常常利用社会动荡和青黄不接，低价进，高价出，从中牟取暴利。

民国初年，东北银洋下跌，新币上涨，而天津等



第五章 晋商的经营谋略

地的银洋上涨，新币贬值。曹氏便乘机而入，聚集贩运大量银洋到天津兑换新币。又以天津换到的新币到东北兑换银洋，民国初年一元银洋换三元新币，一元新币又换银洋若干，两日往返一趟，不到半年时间，便获利数十万。

链接

“晋北及归化、包头粮米价平，但麦每斤合三十余文，而口内大秋收至七八分。闰八月十四日夜，雨有四寸余。此处冬麦亦下种繁峙粟生双粒，宁武谷秀三岐，真系丰收。……附及二十六日忻州已被武卫军兵抢劫，拿住三名，已有头绪，云云。”

——光绪二十五年（1899年）祁县大德通票号收到其下分号的信函



细
说
晋
商
文
化



每年春夏之交，青黄不接，曹氏便通过关内外烧锅坊、粮栈等商号，借粮给农民。开春放粮，秋后收回，借一斗，利二升，从中大发其财。民国十年，东北食盐紧张，官府、军阀均下令严禁私商倒贩私运，违者严惩。但曹氏利用与官府的关系，通过关内外所投商号，从山东等地低价买进食盐，运到关外高价销





第五章 晋商的经营谋略

售。前后运往关外食盐达一百二十余万斤，从中获取巨额利润。

有经验的商家都知道，到一处新环境，不要急于投资，而要首先进行市场调查。

乔贵发在蒙古已干了十多年拉骆驼贩运销售的活。随着年龄的增长，这一行已经不适应乔贵发。略有些积蓄的乔贵发开始了对市场、对职业的新的选择，这一次，乔贵发的经营之地选择在萨拉齐。

链接

“敬启者……弟觉无事，又办菜油二百篓价八百三十八，俱发下水。……耳闻曲沃一盘卖永顺号，菜油三百篓，价五百五十，腊月交银。杜镇到油不多，零零出价五百五十，就是绛行情未打听着实。……照此数处行情，很是可以。……所有襄樊之事问信，兄印明是日连盛，弟抵涇待标，到即为止。弟关思恭拜。”

——光緒二十五年（1899年）祁县大德通

为什么要选择萨拉齐呢？这是由于它位于归化城（今呼和浩特市）通向西部蒙古的产通要道上，是大批



第五章 晋商的经营谋略

旅蒙商进出蒙古草原的歇脚地和粮草补充地。它虽然当时还只是个小镇，比不上归化城等地繁华，但这里的商业刚刚起步，还没有形成商业垄断，很适合乔贵发这样的小本生意者公平竞争、发展。而其他地方诸如归化城，虽是商贾云集之地，但以乔贵发当时的微薄本钱去和当时已经具有相当实力的富商大贾相抗衡谈何容易？正由于此，乔贵发才选择了萨拉齐——这个规模小、但却有着潜力可挖的、对自己的发展极为有利的——这个不起眼的小镇。

乔贵发来到萨拉齐之后，没有急于投资，而是先在一家小店铺当伙计。以观察市场行情，看投资什么更为合适。经过一段时间的观察，乔贵发发现这里冬天蔬菜奇缺，除了土豆和羊肉，别的什么也没有。而同时他又看到，这里的豆类作物品种多、质量好、价格又便宜，却没有人做豆腐、生豆芽。于是乔贵发瞅准了这一行当。

早在小时候寄居舅舅家时，乔贵发就帮着舅舅做豆腐、豆芽，练成了一手做豆腐、豆芽的好手艺。乔贵发了解了市场，了解了自己，开始大显身手，辞去





第五章 晋商的经营谋略

伙计之职，开始做豆腐、豆芽的生意。他的豆腐、豆芽一经投放市场，便备受欢迎。因为是独家买卖，价格也好，乔贵发在短时期内便盈利颇丰，把多年拉骆驼的积蓄翻了几倍。因为知己知彼，乔贵发获得了又一次的成功。

在做豆腐仿者日甚、利润渐小的情况下，乔贵发又开始转产，并同时看准了草料铺这一行当，在荒无人烟的西坨包乔贵发办起了第一个草料铺。

在包头，至今仍流传着这样一句话：“先有复盛公，后有包头城”（西坨包就是现在的包头城的前身）。为什么乔贵发放弃了萨拉齐而选择了西坨包呢？

内、外蒙古被阴山阻隔，在归化城通往西部外蒙古草原的途中，有一个昆都仑口是连接内、外蒙古的交通要道，是内地商人赴外蒙经商的必经之地，西坨包就在这个昆都仑口附近。过了昆都仑口就是茫茫大山了。所以，一般商人经过此地进山之前都要先补充足粮草，出山时，要从这里下货。而在此之前，都是去萨拉齐补充。





第五章 晋商的经营谋略

链接

“昨接成重而处来信，军务甚是紧急，成都左近四面贼匪扰乱不堪，兼之省城勒逼捐输，以滞生意之家，实难存站。平已寄信去矣。即着成伙速归重号，暂行躲避。至重地一二百里，亦是贼匪，搅扰人心，亦属惊惶。如再不妥，亦要迁动。祈见信之日，不可不做。”

——咸丰十年（1860年）日升昌总号
给汉口分号第66次信



细
说
晋
商
文
化



但经过乔贵发的实地观察，如果在此地开个草料铺，以供旅蒙商人补充携带粮食，要比从萨拉齐补充就会更加方便；出山时，从这里下货也会比萨拉齐更近更方便。可是，偏偏因为这里一片荒凉，无人居住，没有形成经营环境，所以，这里没有一个像样的草料铺。

果然不出他所料，在这里开了草料铺后，买卖出人意料地红火，结果模仿者、定居者日益增多，小小的西墙包变成了日后的包头城……

从乔贵发这两次择地可以看出，乔贵发是以交通





第五章 晋商的经营谋略

要道和商人集散地为其首选市场。

此后的广盛公、复盛公、复盛西、复盛油房、复盛菜园、大德通，大德恒……乃至辐射到全国的数百个商号，无一不是在研究自己，研究市场的前提下开设的。“知己知彼，百战不殆”，乔家正是由于知己知彼，才取得了商业领域的节节胜利。

链接

“屯得应时货，自有赚钱时”；“人叫人，观望不前，货叫人，点首即来。”

——山西商谚