

张江虹◎编著

晋商

成败

的66个细节

最负盛名的中国商帮
剖析晋商之兴衰成败



晋商是明清之际最负盛名的全国性商帮。那么，辉煌五百年的晋商是如何一步步走向巅峰，又是如何最终走向没落的？细节决定成败！晋商之所以拥有富甲天下的财富，也之所以最终走向灭亡，都是细节在起决定性作用。本书剖析晋商之兴衰成败，以古喻今，将晋商的优秀管理理念引进到现代企业管理中，使困扰企业的一些管理问题得到轻松解决。



世界知识出版社



歡迎

中國人民

歡迎

歡迎



张江虹◎编著

晋商成败

的66个细节

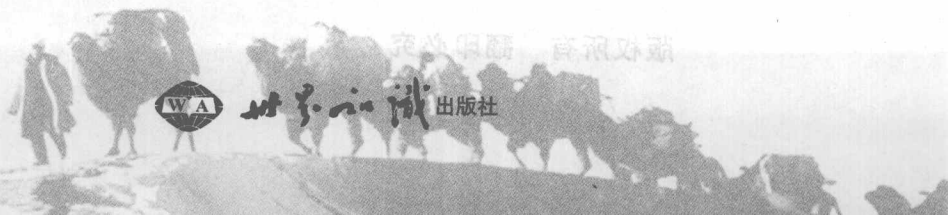
最负盛名的中国商帮
剖析晋商之兴衰成败



晋商是明清之际最负盛名的全国性商帮。那么，辉煌五百年的晋商是如何一步步走向巅峰，又是如何最终走向没落的？细节决定成败！晋商之所以拥有富甲天下的财富，也之所以最终走向灭亡，都是细节在起决定性作用。本书剖析晋商之兴衰成败，以古喻今，将晋商的优秀管理理念引进到现代企业管理中，使困扰企业的一些管理问题得到轻松解决。



世界知识出版社



图书在版编目(CIP)数据

晋商成败的 66 个细节/张江虹编著. —北京:世界知识出版社,2008.1
ISBN 978-7-5012-3253-6

I. 晋… II. 张… III. 商业经营—经验—山西省 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 193480 号

责任编辑:张永椿

责任出版:刘 喆

责任校对:王 铮

书 名 晋商成败的 66 个细节

jinshang chengbai de liushiliu ge xijie

作 者 张江虹

出版发行 世界知识出版社

地址邮编 北京市东城区干面胡同 51 号(100010)

网 址 www.wap1934.com

印 刷 三河市文阁印刷厂

经 销 新华书店

开本印张 787×1092 毫米 1/16 16 印张

字 数 220 千字

版次印次 2008 年 2 月第 1 版

2008 年 2 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5012-3253-6

定 价 28.00 元

版权所有 翻印必究



晋商成败的66个细节



晋商，一个中国历史上最著名的商帮，一个历经五百年商业辉煌的传奇故事。他们不仅仅是创业的典范，更是当时中国经济发展的一个奇特现象。那么，辉煌五百年的晋商是如何一步步走向巅峰，又是如何最终走向没落的？本书以质朴平实的文字阐述了晋商兴起、鼎盛、衰落的8个细节：以儒治商、无为而治的领导智慧；崇德尚义、以义制利的经营之道；慧眼识才、善于用人的御人之术；诚信为本、仁厚待人、以和为贵的处世哲学；着眼大局、深谋远虑的市场眼光；行胜于言、快速执行的实干精神；身体力行、严格课子的治家之道；栩栩如生地展现在读者面前。旨在警示新一代的中国企业家如何从晋商的诚信经营实践中得到启迪，真正做到以诚信为本，为富且仁，从而超越晋商，再创商业辉煌。



前 言

在晋中大地上，伫立着一座座气势宏伟的深宅大院——祁县乔家大院、太谷曹家大院，还有平遥古城林立的明清遗存商铺……

透过这些宛如城堡建筑的晋商大院，我们仿佛看到了一座座晋商贮藏巨大财富的宝库，同时也激发了人们探究这些财富形成过程的兴致。

透过晋商的发展历程，我们发现：许多今天被我们视为企业改革中的重点、难点问题，在明清两代的数百年间，在山西这块大地上，已经得到广泛的实践、应用——明晰的产权制度、两权分离的企业治理结构、对人力资本的认可和实践（顶身股，即晋商股份制）、东伙合作制、有效的行会制度、个人信誉体系的构建等——与今天我们从西方引进的管理思想颇多契合。

清代初期，晋商不仅垄断了中国北方贸易和资金调度，而且遍布于整个亚洲地区，甚至把触角伸向欧洲市场：南自香港、加尔各答，北到伊尔库茨克、西伯利亚、莫斯科、彼得堡，东起大阪、神户、长崎、仁川，西到塔尔巴哈台、伊犁、喀什噶尔，都留下了晋商的足迹。有些商人甚至能用蒙古语、哈萨克语、维吾尔语、俄语同北方少数民族和俄国人对答如流。其中最大的“通事行”山西人开办的“大盛魁”，从业人员达六七千人，人们曾形容“大盛魁”的财产能用五十两重的银元宝从库伦到北京铺一条路。北京至今留有招牌的著名字号“都一处”、“六必居”、“乐仁堂”等都是由晋商首创和经营。

在商品经济尚不发展的时代，晋商为什么可以独占鳌头，称雄于全中国呢？这并不仅仅得益于晋商善于商品交易的智慧和才能，更在于他们拥有开拓进取的眼光——有什么样的眼光，就能做成什么样的事情。晋商之所以走出了别人不能走出的路，拥有富甲天下的财富，就在于他们拥有富甲天下的眼光。“同乡互助，以意制利”，晋商以地域位置，乡土关系为特征，以博大的经营胸怀，兼容并蓄的经营气度，求同存异的经营策略和自强不息的经营精神来进行生意外来，凸显了晋商敬业、群体和开拓精神。

“诚召天下客，义纳八方财”，是晋商精神价值观的体现。晋商恪守仁义，坚持通过正当的经营获取利益，反对不择手段捞取黑钱。现今社会“不务仁义之行，而徒以机利相高”的商人大有人在，这也是其事业不能长久的重要原因。如果他们能从晋商的诚信经营的理念中得到启示，一定获益匪浅。

晋商在“官本位”的社会，大做官场生意，表现了少有的机敏和非凡的智慧。在大获其利的同时，也有效地保护了自身的利益。他们的手段虽然不值得提倡，但其借助外力、发展自身的经商意识是值得借鉴的。

本书以文史经济、雅俗共赏的笔触，涉及明清至民初数百年的晋商人物，备述周全。本书也绝不局限于强调晋商辉煌的一面，更对晋商由鼎盛到衰亡进行了入浅入微的细节探究，取其精华去其糟粕，真正做到古为今用。

在商品经济高度发达的今天，现代商人没有必要也不应该再走明清晋商的老路。我们面对的不再是那个时代，那样的机遇也不会再来。但晋商的精神、谋略却不论古今，值得我们现在经商的人们借鉴！

晋商商业文明渊源博大，需要学习的地方很多，衰落固然有其因，但作为后来者，我们更需要做的，是继承和学习其独特的崛起之路和



前

言

技巧，古为今用。而这一点，则正是本书所要追求的！

最后，再强调一点：晋商的成功不是神话，那是历史的产物。今天把晋商兴起、鼎盛、衰落的细节加以分析，旨在警示新一代的中国企业家，应该从晋商的经营实践中得到启迪，学习发扬晋商精神，总结晋商失败的教训，勇于超越晋商，挑战自我，真正做到以诚信为本，为富且仁，抓住市场机遇，加强战略管理，在中华民族伟大复兴的事业中再创辉煌。

编 者

2008 年 1 月



目录

晋商成败的66个细节
CONTENTS

前 言

第一章 开拓进取，勤劳刻苦的创业精神

——晋商个体崛起的关键细节

1. “走西口”的山西人 /2
2. 吃得苦中苦，方为人上人 /7
3. 不惧风险，勇于开拓 /10
4. 克勤克俭，富而若贫 /13
5. 敢开风气之先河 /16
6. 开拓与内敛并存的性格 /20
7. 抓住机遇乘时而起 /23
8. 对外开拓的先锋 /26

第二章 帮靠互助，共同壮大的群体精神

——晋商群体崛起的关键细节

9. 晋商足迹遍天下 /32
10. 帮靠互助，注重乡谊 /36
11. 具有浓厚地域色彩的圣贤信仰 /39

- 12. 休戚相关的朋合与合伙经营制度 /43
- 13. 媲美现代连锁店的联号制 /46
- 14. 重视建立稳定的贸易伙伴 /49
- 15. 以同乡为根基的用人制度 /52
- 16. 注重子孙后代经商意识的培养 /54

第三章 义利并重，以义制利的价值观

——晋商重商崇义的关键细节

- 17. 挟义求利，以义制利 /60
- 18. 褒商扬贾的价值观念 /63
- 19. 信用为本 诚实守信 /67
- 20. 公平交易，不图小利 /70
- 21. 以礼待人，顾客至上 /73
- 22. 和衷为贵，团结互助 /75
- 23. 结官帮官，大树底下好乘凉 /79
- 24. 爱国济民，急公好义 /84

第四章 法规严密，超越时代的管理制度

——晋商长盛不衰的关键细节

- 25. 充分授权的经理负责制 /90
- 26. 法规严密的监督制度 /95
- 27. 宽严并济的号规 /99
- 28. 成大事应谨慎 /102
- 29. 修身正己，治企先治家 /106
- 30. 与时俱进的家族式管理 /109



31. 领先时代的标期制度 /113

32. 先进的风险防范机制 /117

第五章 不拘一格，品行第一的用人之道

——晋商注重人才培养的关键细节

33. 得人则兴，失人则衰 /122

34. 谨慎选人，品行第一 /125

35. 知人善任，用人所长 /129

36. 用人不疑，惜才爱才 /132

37. 重金聘人才，后者能居上 /135

38. 独具特色的学徒制 /140

39. 两权分离的企业管理模式 /144

40. 意义深远的人身顶股制 /147

41. 按劳与按资历相辅相成的工资福利制度 /152

第六章 晋商纵横天下的经营手段

——晋商立足市场的关键细节

42. 重视质量，造就百年老字号 /156

43. 严谨工艺，打造出长胜不衰的名牌 /159

44. 重视商号牌匾 /162

45. 重视招牌的使用 /166

46. 敢冒风险，借债经营 /169

47. 多渠道全方位的资金筹集手段 /172

48. 依靠自身积累，将利润转化为资本 /175

49. 以销联产，销产挂钩 /177

第七章 与时逐利，变化之中觅商机

——晋商掌控市场的关键细节

- 50. 紧跟市场，高超的把握市场能力 /182
- 51. 掌握经营的主动权 /185
- 52. 重视信息，善于预测 /188
- 53. 先知先变，薄利多销 /191
- 54. 灵活应变，抓紧商机 /194
- 55. 因地制宜，以货易货 /196
- 56. 重视宣传，以广告夺人 /201
- 57. 灵活务实的采购销一体化 /205

第八章 错失良机，盛极而衰

——晋商由盛转衰的关键细节

- 58. 错失第五次历史机遇 /210
- 59. 小农意识使晋商失去了活力 /214
- 60. 产权混乱，改革失败 /218
- 61. 深陷官商结合的陷阱 /223
- 62. 皇帝的买卖不好做 /227
- 63. 决策人偏安一隅，闭目塞听 /231
- 64. 不能摆脱的“自卑”心理 /235
- 65. 扭曲的官本位意识 /238
- 66. 日益腐化堕落的晋商后代 /241

第一章

开拓进取，勤劳刻苦的创业精神

——晋商个体崛起的关键细节

纵观晋商历史，山西既不是中国经济最繁盛的地区，也非平坦通途之地，又不临海沿江。那么，山西人何以在明清商战中独占鳌头，称雄于中国呢？山西人多数经商的原因又是什么？晋商是近代中国商人中，游历最广，冒险最多，胆识最大的一群商人。他们不畏艰辛，拉着骆驼，千里走沙漠；冒风雪，犯险阻，北走蒙藏边疆；横波万里浪，东流东瀛，南达南洋。晋商从明代已与日本贸易，清代乾隆时晋商范氏是赴日贸易的最大洋铜商，清末晋商又在韩国、日本开办了银行。这些事业的成功，没有非常的气魄与胆略是不可能实现的。晋商不仅以财雄善贾而闻名，而且还有乘时而起的本领。而敢于冒险，开拓进取，勤劳刻苦是晋商成功的另一个重要的因素。从早期的走西口到垄断对俄贸易，晋商的商贾之途，充满了血泪、艰辛，同时也孕育了成功与辉煌。这些因素的结合，就是山西人走上商途，并世代相传，不断发展的缘由。

1. “走西口”的山西人

哥哥你走西口，小妹妹我实在难留；
手拉着哥哥的手，送哥送到大门口。
哥哥你走西口，小妹妹我有话儿留；
走路要走大路口，人马多来解忧愁。
紧紧拉住哥哥的手，汪汪泪水扑洒洒地流。
只恨妹妹我不能跟你一起走，只盼哥哥早日回家门。

《走西口》是一首古老的山西民歌，据说它已经流传了一两百年。这首歌不但山西人会唱，与山西邻近的内蒙古、陕西，甚至更远一点的宁夏、青海、甘肃也有许多人在唱。

山西民歌《走西口》唱出了走西口的山西人的艰辛与悲凉，至今唱起，仍不免让人荡气回肠，升起一种辛酸的感情：西去路遥遥，西去水迢迢，走西口的哥哥在杳无人烟的荒漠中长途跋涉，一条扁担挑着一捆简单的行李，风餐露宿，心里藏着说不尽、道不完的艰辛与酸楚，历尽艰险地向前走。

一首民歌映出的不仅仅是一个西口的历史，而是整个山西的一段厚重的历史，这段历史中包含着山西成千上万人的命运。而他们的命运又或多或少地和那个叫西口的地方联系在了一起。

那么当时山西人所指的西口到底在哪里呢？

最初的西口，它位于山西、内蒙古交界处的右玉县，它本是长城上的一道关隘，真正的名字叫杀虎口。在明代，为了防止蒙古骑兵南下，这里曾驻扎了大量军队。明朝和蒙古部族关系缓和之后，它又被开辟为双方贸易的市场。清朝康熙、雍正、乾隆三个皇帝，先后出兵平定西北



叛乱，杀虎口又成了供应大军粮草的后勤基地。而精明的晋商则充分利用这一机会，在战争时，为政府运输军粮等军运物资。战争结束后，又以杀虎口为跳板，乘机将生意做到整个西北地区。由于来往的客商很多，甚至造成了这个地方一度的商业繁荣。

杀虎口的变迁，就是一部明、清山西历史的一个缩影。如果我们站在整个中国的角度打量山西，就会发现，山西北邻蒙古草原，南边紧挨着中原腹地——草原上的牧民需要农民种的茶、纺的布；中原的农民种地也少不了牧民放的牛、养的马。这种相互的需要，必然会造成商业的往来。

山西地理位置优越既可作为屏障，拱卫长安、北京、洛阳，也可充当基地，问鼎中原，饮马黄河，有左右天下大势的战略地位。这一点，那些想在中国建立强大王朝的人都看得很清楚。清朝皇室入关之前，在制订他们占取中原的战略时，就把山西作为必须控制的地区之一。他们认为“山东乃粮运一道，山西乃商贾之途，极宜招抚，若二省兵民归我们版图，则财赋有出，国用不匮矣。”

这些话不是说说而已的，清兵一入关，顺治皇帝的屁股还没有在紫禁城的龙椅上坐稳，马上召见了当时最有名的八位晋商。“宴便殿、赐服饰”，又是请客，又是送礼，最终还把这些商人编入了由内务府管理的“御用皇商”的行列。顺治皇帝超规格的礼遇，为清朝后几任的统治者换来了极大的回报。雍正五年，朝廷调集九省大军，平定青海叛乱。清军进入草原深处之后，由于补给线过长，军粮供应发生困难。正当朝廷上上下下一筹莫展之际，一个叫范毓宾的晋商站出来说“这件事就交给我做吧！”范毓宾的爷爷，恰恰就是参加过顺治皇帝赐宴的那八位商人之一。

一个国家都很难做成的事，对一个商人而言其难度就可想而知了。有一次，范毓宾运往前线的十三万担军粮被叛军劫走，他几乎变卖所有家产，凑足一百四十四万两白银，买粮补运。

今天，我们可以在《清史稿·列传》中找到范毓宾的名字，他是和朝廷的封疆大吏、王公贵戚的名字放在一起的。在这篇《列传》中说他“辗转

沙漠万里，不劳官吏，不扰闻邻，克期必至，省国费亿万计”。

范家以“毁家纾难”的做法，赢得了朝廷的信任和赏识，作为回报，朝廷慷慨地把与西北游牧民族贸易的特权交给了范家。这一下对范毓宾家族来说，称得上是天大的商机，因为在此之前，朝廷是严禁汉人进入草原和牧民进行贸易的。走西口的路就这样被打通了。

在山西最有名的建筑不是晋祠，而是乔家大院、曹家大院、常家庄园，这些个院落就是那些走西口、发了财的山西人自己修造的房子。

如果略微探究一下乔家大院、曹家大院、常家庄园的历史，就会发现这些显赫的商人家族，当初走西口时，大多还是一些小商小贩。

乔家的祖先乔贵发，刚到蒙古草原时，甚至连小贩都算不上，他靠卖苦力，给别人拉骆驼为生。

曹家的祖先，是推着独轮车卖沙锅的。

常家的祖先，在张家口摆摊卖布。

这些人之所以当初背井离乡，并不是为了发财致富，光宗耀祖，而是因为家乡太穷了，穷得不离开就无法生存。在当时，山西有很多像乔贵发这样的穷汉，他们穷困的原因并非因为懒惰，而是因为山西的自然条件实在太恶劣。清朝山西一个读书人在谈到山西时曾痛心疾首地说：“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坂，汗牛痛仆，仰天续命”。“汗牛痛仆”的意思就是说牛已经累得浑身大汗了，主人仍要使劲抽赶。耕牛对于农民来说，不仅是家里最值钱的家当，还是他们劳作的伙伴。不到万不得已，轻易不会这样拼命使唤。但是即使这样拼命地干，田里产出的粮食仍不够糊口，清朝一个叫任启运的人说：“江南二百四十步为亩，山西千步为亩，而田之岁入，不及江南什一”。大同的地方志甚至说大同地区“岁丰，亩不满斗”。

山西不但土地贫瘠，而且自然灾害频繁。在清朝三百多年的时间里，山西全省性的灾害就达一百多次，平均三年一次，其中最长的一次旱灾长达11年。一方水土，不足以养活一方人时，山西人就只能背井离乡另寻活路了。

那首叫《走西口》的民歌，开始在山西的村头、路边响起来，然后就



响彻在甘肃、内蒙古、青海、新疆的古道上。它的歌词其实就是妻子送别丈夫，少女告别情郎时说的一些家常话。因为分别之后就不知道什么时候再能见面，所以叮嘱的就多一些，琐碎一些，生怕有什么自己想不到的地方。

再舍不得走也还是走了，咬住牙，于是他们踏上了一条凶险未知的道路。三步一回头想着有一天一定要再走回来。后来他们真的回来了，就在这片逼着他们不得不走出去的贫瘠土地上，给妻子、儿女盖起了一座座结结实实、富丽堂皇的院落。

乔家大院、曹家大院、常家大院……这些深宅大院的基石就这样被奠定了，这些当初走西口的汉子们，他们用几代人的汗水、泪水，甚至是血水，在西北的草原、荒漠中走出了一条条百年商路。那首曾经听起来凄婉的《走西口》民歌，此时已被晋商唱得大气宏博，传遍了大江南北。



山西电视台曾经以大气磅礴的交响乐和悠远辽阔的画面再现了晋商走西口的一幕，让人看过之后不禁热泪盈眶。俗话说：“自古商贾多薄情”。你看乔致庸，结婚才几天，就得走了，为了什么？为了生意！生意是什么？生意就是通过交易来获得财富，是对财富的追求！

山西人正是凭着这种对财富的原动力，走出了一条既不是困守家园，也不是聚众造反的道路，通过不懈的努力，创造了一个个“辉煌”的伟业。而晋商的成功，无疑揭示了一个反常的经济现象：自然条件与财富之间成反比。

像山西这样落后的农业地区，能出晋商这样的巨富群体，确是令人费解。或许真是穷则思变？只是，穷最多只能算一个前提条件，能吃苦才是充分条件。

想如今，山西靠着丰厚的煤资源，也出了一大批靠采煤而发财的“煤老板”，但在整体经济和社会发展水平上，山西却落在了全国的偏后位