

晋商企业制度与经营管理

陈啸 等著

山西财经大学
【晋商研究当代文库】



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

面向企业决策与财务管理

第二版

清华大学出版社

晋商企业制度与经营管理

JIN SHANG QI YE ZHI DU YU JING YING GUAN LI

陈啸 丰宝丽 甄珍 贾秀玲 著

山西财经大学

【晋商研究当代文库】



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

晋商研究当代文库/山西财经大学晋商研究院主编.
—北京: 经济管理出版社, 2008. 2

ISBN 978 - 7 - 5096 - 0210 - 2

I. 晋… II. 山… III. 商业史—山西省—文集
IV. F729 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 037601 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 杜 菲

责任编辑: 杜 菲

技术编辑: 晓 成

责任校对: 郭红生

720mm × 1000mm/16

18.25 印张 253 千字

2008 年 2 月第 1 版

2008 年 2 月第 1 次印刷

全 12 册 总定价 432.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 0210 - 2/F · 206

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

山西财经大学

《晋商研究当代文库》

编委会

学术顾问：孔祥毅 张正明

编委会主任：杨怀恩 原梅生

编委：樊而峻 郭泽光 赵国浩 崔满红 王 森
黄鉴晖 葛贤慧 武三林 阎应福 孙长青
张亚兰 王永亮 乔 南 陶宏伟

主 编：崔满红

编辑部主任：王永亮

编 辑：陈 啸 薛秀艳 杨志勇 侯海燕

总序

山西是中国商业文明的重要发祥地，山西商人是中国经济史上的劲旅，明清晋商更是因创造了货通天下、汇通天下的历史奇迹而成为当时中国十大商帮之巨擘。历代晋商及其成就的辉煌事业虽然早已渐次消逝，但他们从崛起到兴盛、由兴盛而衰落的史实却蕴藏着丰富而绚烂多彩的知识瑰宝，在经济、管理、社会、艺术、法律等多学科领域都具有重要的研究价值。

山西财经大学是国内建校时间最早的财经类高等院校之一，是从乔家大院走出来的商科大学。经济学、管理学始终是学校的优势学科，晋商研究始终是学校科研工作的特色之一。学校有组织的晋商研究工作已有近50年的历史。

1960年，原山西财经学院成立了山西票号史料整理小组，开始了晋商史料挖掘和研究工作。经过30年的研究，推出了一系列重要成果——以《“山西票号”的性质与作用》（杨荣晖，《光明日报》1961年5月22日第4版）、《山西票号研究集·第一集》（山西财经学院1982年编印）、《山西票号研究集·第二集》（山西财经学院1984年编印）和《山西票号史料》（山西经济出版社，1990年初版）为主要代表，在国内外学术界产生了重大影响。

1991年开始，原山西财经学院的晋商研究工作突破了经院范式，呈现出历史考证与现实借鉴相结合、学术研究与社会服务并举的特色。1997年10月，原山西财经学院和原山西经济管理学院合并，更名为山西财经大学，学科特色和学术传统得以继续和加强。2002年，学校建成了金融货币史博物馆。2004年，山西省教育厅依托我校建立了人文社科重点研究基地——山西票号与晋商研究中心。这个阶段，我校的晋商研究视角不

断拓展,研究成果更加丰硕——《山西商人及其历史启示》(孔祥毅、张正明,《山西日报》1991年11月18日、19日连载)、《山西票号史》(黄鉴晖,山西经济出版社,1992年初版,2002年修订)、《明清山西商人研究》(葛贤慧,香港欧亚经济出版社,1992年)、《中国银行业史》(黄鉴晖,山西经济出版社,1994年)、《商路漫漫五百年》(葛贤慧,华中理工大学出版社,1996年)、《金融贸易史论》(孔祥毅,中国金融出版社,1998年)、《晋商经营之道》(黄鉴晖,山西经济出版社,2001年)、《明清山西商人研究》(黄鉴晖,山西经济出版社,2002年)、《晋商在会计发展史上的贡献》(孔祥毅,《山西财经大学学报》2002年第2期)、《山西票号史料》(山西经济出版社,2002年增订)、《山西票号研究》(孔祥毅、王森,中国财政经济出版社,2002年)、《山西票号与中国商业革命》(孔祥毅,《金融研究》2002年第8期)、《金融票号史论》(孔祥毅,中国金融出版社,2003年)、《镖局、标期、标利与中国北方社会信用》(孔祥毅,《金融研究》2004年第1期)、《中国钱庄史》(黄鉴晖,山西经济出版社,2005年)、《中国典当业史》(黄鉴晖,山西经济出版社,2006年)是其中的代表。

近年来,学校为了提高教育质量、突出办学特色,更好地适应社会主义市场经济体制对商科大学教育教学模式的要求,明确将传承晋商文化、弘扬晋商精神、构建学科体系、培养商科英才作为办学指导思想,并加大了各项投入,在科学研究、课程改革、教材编写、博物馆建设等多方面取得了一定成果。2007年,学校将山西票号与晋商研究中心更名为晋商研究院。为了秉承学术传统,强化办学特色,开创晋商研究工作新局面,学校设立了晋商研究专项基金,责成晋商研究院编辑、出版了这套“晋商研究当代文库”。

本文库不限定册数,不定期出版。今后将陆续推出新的相关研究成果。

热忱期待广大读者批评指正!

孔祥毅

2008年1月20日

前 言

明清晋商商路漫漫五百余年，商铺遍布大江南北，商旅远涉亚欧数国，称雄盐、铁、茶、丝诸行业，携领近代金融百年兴衰。

晋商崛起和兴盛的原因也许纷繁复杂，但其系统而颇具特色的企业制度与经营管理方法一定是其中一个重要的方面。同样，晋商的衰落也应该有来自企业制度和经营管理方面的原因。研究晋商的企业制度和经营管理，不仅有助于正确解析历史，对现代企业的制度建设和管理创新也应该是有借鉴意义的。

本书分四个主题对晋商的企业制度和经营管理进行了讨论：第一编，“晋商企业制度研究”。由陈啸撰写。对晋商企业的治理结构、晋商企业的产权制度、总分号制度、人力资源管理制度等问题进行了较为系统的论述。第二编，“山西票号激励约束机制研究”。由丰宝丽撰写。在对山西票号的组织制度进行了论述后，分析了山西票号对员工的选拔机制、激励机制、约束机制，并得出对我国银行的一些重要启示。第三编，“山西票号风险管理研究”。由甄珍撰写。从山西票号的资本金管理、业务风险管理、分支机构控制、财务控制、职员控制、同业共御风险等方面分析出票号风险管理的经验教训及其借鉴意义。第四编，“山西票号的营销”。由贾秀玲撰写。多角度剖析了山西票号的营销战略与战术，并与现代营销学相比较，归纳出票号营销与现代营销在财富观、组织控制、产生背景及对待号工四方面的差异。

本书的完成，得益于许多人的大力支持和帮助。真诚感谢山西财经大学孔祥毅教授、崔满红教授、孙长青老师、张亚兰老师、王永亮老师及其他同事和朋友们在各方面给予的帮助！

限于作者的水平与阅历，以及掌握资料的有限性，书中难免有许多不足之处，敬请批评！

2008年3月1日

目 录

第一编 晋商企业制度研究

第一章 晋商企业产权制度	3
第二章 晋商企业治理结构	25
第三章 晋商企业总分号制度	49
第四章 晋商企业人力资源管理制度	71
参考文献	93

第二编 山西票号激励约束机制研究

第一章 山西票号的组织制度	97
第二章 山西票号对员工的选拔机制	105
第三章 山西票号的激励机制分析	110
第四章 山西票号的约束机制分析	128
第五章 票号激励约束机制对我国银行的启示	138
参考文献	151

第三编 山西票号风险管理研究

第一章 资本金管理	155
第二章 业务风险管理	159
第三章 分支机构控制	170
第四章 财务控制	175
第五章 职员控制	179

第六章 同业共御风险.....	195
第七章 票号风险管理的经验教训及借鉴意义.....	200
参考文献.....	214

第四编 山西票号的营销

第一章 前言.....	219
第二章 山西票号的营销战略.....	229
第三章 票号的营销组织分析.....	245
第四章 山西票号的营销战术研究.....	256
第五章 票号营销与现代营销学.....	264
参考文献.....	279

第一编

晋商企业制度研究

第一章 晋商企业产权制度

晋商是明清两代中国十大商帮之一，晋商的足迹遍布全国，他们的成功为世人所敬仰。晋商的成功不仅与他们吃苦耐劳、艰苦奋斗、勤俭节约、深谋远虑、诚信经营等优秀品质相关，更重要的是晋商有着领先于当时所处时代的产权制度。

现代企业产权理论认为，产权制度是企业权、责、利高度统一的制度，产权主体归属和产权收益归属是产权制度的基础，产权制度保障人们对经济资源或财产权利的正常行使和运用，在经济生活中有重要的意义。晋商的产权制度对其繁荣昌盛有着不可磨灭的功勋。那么，晋商的产权制度是怎样的呢？本章将围绕晋商产权制度的资本组成及权利与义务的划分进行系统的研究。

第一节 晋商企业的资本组成

晋商历史悠久，早在两汉时期就有所记载。然而，晋商真正地步入兴盛、举世闻名则始于明代、盛于清代。在这五百多年的时间中，晋商由最初的独资企业发展到了较为完备的具有股份制特色的企业，期间也形成了一整套较为完整的资本组成方式——由自本自营的独资制到合伙制，直至股份制。

一、早期晋商自本自营的独资式资本组成

“王文显者蒲商也，名现，字文显，号噫庵子。初，文显为士不成，乃为初商。尝西至洮陇，逾张掖、敦煌，穷玉塞，历金城，已转而入巴

蜀，沿长江，下吴越，又涉汾晋，践泾原，迈九河，翱翔长芦之城，竟客死郑家口。先是王教谕有五男，而文显长。父官既卑贫，又四弟望我立，以是文显乃弃士而就商。商四十余年，百货心历，足迹且半天下，然卒老于盐场。”^①

“公讳江，字东潮，姓沈氏，故为河中永乐人。”“公天性夷旷，虽牵车服贾，不切切然赢缩，当年盛志锐，携巨资，游关陇、杨越间，往往谋大利，辄散去，不复訾言。末年，生理渐耗，或终岁屡空，晏然居之。”^②

“李明性，字复本，别号沃阳，世为曲沃南关厢人。”“挟资贾秦陇间，至徒步数千里不携一童。”^③

从以上三段文字可以发现，在处于封建社会末期发展阶段的明、清两代，尤其是明代，商人大多属于“封建商人”。所谓封建商人，有以下三个特点：第一，自带资本，自我经营；第二，很少雇工，甚至一童不带；第三，从事贩运贸易，周游许多地方，营业场所不固定。^④

在中国古代，商人分为坐商与行商，行商曰商，坐商曰贾，合称“商贾”。上面文字中提及的三位晋商都属于行商，行商也是早期晋商最主要的组成部分。由于当时中国的交通闭塞，全国各地的市场基本以本地商品为主，精明的晋商便适时地捕捉商机，利用商品的地区差价、季节差价等赚取小额利润。因此对早期晋商的描述多是“十余岁辄从入学贸易，俟蓄积有资始归纳妇，率二三年一归省……”^⑤“致富皆在数千里或万余里外。”^⑥

但是早期的晋商无论行商还是坐商几乎全部都是自本自营的。马克思主义政治经济学认为，资本积累和资本积聚是资本扩张的基本方式。由于资本不多，并且缺乏资本积聚的条件，早期晋商采取了自本自营、独资经营的方式，这种类似于自耕自织的资本组成方式决定了晋商获取的利益完全取决于地区间商品的买卖差价，资本积累较为缓慢。在 $G-W-G'$ （马克思定义的商品流通公式）这一简单的交换过程中，山西商人凭借着

①（明）李梦阳：《空同集·明故王文显墓志铭》卷44。

②（明）张四维：《条麓堂集·受官郇阆沈公墓志铭》卷28。

③（明）王家屏：《复宿山房全集》卷26。

④ 黄鉴晖：《明清山西商人研究》，山西经济出版社，2002年。

⑤（清）纪昀：《阅微草堂笔记》卷23。

⑥（清）徐继畲：《五台新志》卷2。

敏锐的商业头脑和艰苦朴素、勤俭持家的品德积累了较多的利润，资本规模逐渐扩大，逐渐从游商小贩发展成为拥有中等规模资本或大规模资本的商人。

随着资本的增多，晋商逐渐开始了行商与坐商相结合的经营方式，开设了大量的商号进行商业买卖。与行商相比，坐商具有稳定、灵活的特点。商号的设立扩大了经营的规模，增加了商品的种类，对顾客更具有吸引力。同时，随着资本实力的增加，晋商的行商足迹越来越远，坐商的规模也越来越大，晋商一贯坚持的自本自营开始力不从心了，合伙制走上了晋商的历史舞台。

二、晋商的合伙制资本组成

合伙制，顾名思义就是两个或两个以上的人共同拥有资本的组织形式，合伙人共同拥有企业的资产。《中华人民共和国合伙企业法》中规定的合伙企业，是指依照本法在中国境内设立的由各合伙人订立合伙协议，共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险，并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织。明清时期，聪明睿智的晋商为了更好地扩张资本和规模，针对自本自营的独资模式的缺点，结合当时的实际情况，分别采取了人—人联合、资—资联合和人—资联合三种合伙制资本组成方式。

（一）人—人联合的合伙制资本组成

晋商在发展的过程中，面对行商和小规模坐商所面对的种种难题，为了加强自身力量、减少风险和损失，继而在激烈的竞争中获胜，采取了一种新的资本组成方式——人—人联合。

据《长芦盐法志》卷2《沿革》记载：“明初，分商之纲领者五：曰浙直之纲，曰宣大之纲，曰泽潞之纲，曰平阳之纲，曰蒲州之纲。”这一记载中所谓“纲”者，是长芦盐商中以籍贯区分形成的一种早期行帮形式，纲的组成以行业或商人的籍贯来区别。长芦盐商五纲中，包括宣

(宣化)大(大同)在内,山西占了四纲,可见晋商在全国的地位,同时也反映出当时人一人联合的资本组成在晋商中普遍存在。

行帮是一种不完全的合伙方式,行帮内部的每个成员是独立的经营实体,每个成员分别管理属于自己的资本。这种自主经营、自负盈亏的方式与现代社会中的某些自愿连锁企业类似。人一人联合订有规程章则,有“业规”、“帮规”、“会章”、“公议条规”等不同名称,一般规定同业关系、销售限制、经营管理办法等。但是人一人联合时整体的凝聚程度和竞争力取决于内部各成员的利益一致程度,如果成员利益一致,那么各成员就会各尽所能、尽职尽责,获得较大的系统合力;如果内部成员的利益不一致,甚至矛盾,人一人联合的成员将相互对立、彼此争斗,甚至于势同水火,导致联合的失败。

清道光九年(1829年),归化城鲁班社在《新立规碑记》中记载:“兹因世道不古,有亏于圣事者多矣。我鲁班社由来已久,是属祖师圣会,而布施隐藏遗漏,以至会首屡屡赔苦,若不整齐,社事将衰矣。”行帮的各自为政,也不利于整合资源。平遥县经营颜料、桐油的商号和临汾县经营纸张、颜料、旱烟、干果、杂货,本来经营颜料的可以联合为一体,却分别建立了平遥颜料行和临汾乡祠两个会馆,造成了资源的浪费,增大了经商成本。^①

晋商的人一人联合尽管具有很多不完备的地方,但是它具备了合伙共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险的特征,为晋商资本联合开创了先例,为晋商的资本扩大、实力增强作出了贡献。

(二) 资—资联合的合伙制资本组成

聪明睿智的晋商发现了人一人联合约束力不强且容易造成资源浪费、制度漏洞较多等问题,于是逐步采用了资—资联合的合伙制资本组成方式。资—资联合中合伙人可以用货币、实物、土地使用权或者其他财产权利出资,对货币以外的出资需要评估作价的,可以由全体合伙人协商确定;合伙人按照资本的多少分红获利。

乾隆十二年(1747年),右玉县贾又库与本县人王厚、郭尧三人共出

^① 刘建生等:《明清晋商制度变迁研究》,山西人民出版社,2004年。

本银，在归化城开设“三义号”绸缎杂货铺。“三义号”就是三人合资并负责经营的店铺，其资本运营形式就是一种典型的资—资联合。

乾隆四十一年（1776年），山西朔平府右玉县“三义号”绸缎杂货铺伙计张鸾辞职回家，与临汾人卫金义、汾阳人冯致安及张鸾的亲家任孝哉合伙在苏州做绸缎生意。张鸾出本银6000两，卫金义出本银6000两，任孝哉出本银1000两；而冯致安没有出本钱，只能得凭借付出的劳力获取报酬，并不属于真正的合伙人。同时，张鸾的哥哥张钧也拥有两处合伙店铺，先是出资500两与他的姐夫贾文统一起开设了布店；后来又“与张饔伙开货店，本五百两”。^①

乾隆四十三年（1778年）7月左右，“李步安、傅德共出银六千五百两，山西代州人董禹出银四千两，现信肃州三义店之陕西人徐子健出银二千两”，“共合银一万四千两，于五月去阿克苏买玉石一千斤，闰六月内傅德同董禹将玉石运往苏州售卖。”^②

“嘉庆元年时有黄仁等三人合伙设立的煤铺，其合同曰：立合同人黄仁，阜成门外北驴市口路东原有煤铺一座，家伙俱全，门面三间。因无力承办，情愿与张异恩、林维乔三人夥伙”，“黄仁三成，林维乔三成，张异恩四成分余，铺价租钱陆吊本钱，谁有钱谁吃利半分”。合同的最后还规定了企业最终控制权的归属：“以后自许张、林不作，不许黄仁要回。”^③

清咸丰年间，山西汾阳人王吉成，主业是贩卖珠宝玉器，后来王吉成结识了一位专门给皇帝梳辫子的“梳刘”。“梳刘”吃俸禄发了财，想以此为资本做买卖，两人就合伙创办了同成信绸布庄。^④

以上文字均可证明晋商在坐商发展的过程中广泛采用过资—资联合的方式。晋商资—资联合的资本构成方式，将货币、土地及其他实物都列入了联合的范围，使得经营方式和经营手段愈加灵活，并且体现出早期资本积聚的基本特点。

① 《高朴案·李承邳折》，《史料旬刊》第22期。

② 刘秋根：《明清高利贷资本》，社会科学文献出版社，2000年。

③ 日本东京大学东洋文化研究所所藏10—222号。

④ 杨若愚：《太原布行的老字号——同诚信》；转引自《太原文史资料》第7辑，1986年。