

细数

晋商

朱彤◎著

成
与
败

财富来去
物是人非

五百年好梦一场
看晋商几度秋凉

京华出版社

细数晋商 成与败

朱彤 / 著

京华出版社

图书在版编目(CIP)数据

细数晋商成与败 / 朱彤著. —北京:京华出版社,

2006

ISBN 7-80724-226-4

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

著 者 ☐ 朱彤 著

出版发行 ☐ 京华出版社

(北京市朝阳区安华西里一区 13 楼 2 层 100011)

(010)64258473 64255036 84241642 (发行部)

(010)64259577 (邮购、零售)

(010)64251790 64258472 64255606 (编辑部)

E-mail: jinghuafaxing@sina.com

印 刷 ☐ 中青印刷厂

开 本 ☐ 690 mm × 960mm 1/16

字 数 ☐ 160 千字

印 张 数 ☐ 15.5

印 数 ☐ 0001~10000

版 次 ☐ 2006 年 8 月第 1 版

印 次 ☐ 2006 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ☐ ISBN 7-80724-226-4

定 价 ☐ 26.80 元

京华版图书,若有质量问题,请与本社联系



在中国历史上，很少有人像晋商一样幸运，凭着天时、地利，迅速爬上了财富的神话巅峰；孰不知，也很少有人像山西票号一样，一而再、再而三地拒绝天赐良机，以狂热的执著去抱残守缺，以天才的精明来糊涂犯傻。

本书从历史的细节出发，破译晋商的成功之道，解读票号的衰败之迷，或许，寻找历史的真相更有现实意义，寻找商业神话背后的故事更让人振奋。





策 划：风雅文化

责任编辑：刘 凯 和庚方

责任印制：和庚方 刘志军

封面设计：墅笔文后 13520709361 ◇小威



目 录

第一章 四次机遇成就 500 年晋商 \1

第一次历史机遇：“开中法”造就盐商 \3

第二次历史机遇：开中纳银多种经营 \6

第三次历史机遇：边民政策促进旅蒙贸易 \7

第四次历史机遇：建立票号成为金融业翘楚 \14

机遇是创造的，不是等到的 \20

第二章 得人则兴，失人则衰——晋商用人之道 \25

重视商业人才 \27

从小相公做起 \32

同人保证 \34

招聘制度 \37

知人善任 \41

用人不疑 \46

成也在人，败也在人 \49

第三章 晋商企业文化——诚信 \53

崇拜关公，义中取利 \56



小糊涂 大聪明 \59

把声誉视作自己的生命 \64

对合作者的诚信 \67

制度不健全,信义成了双刃剑 \73

第四章 和气生财——谦和礼让的经营风格 \79

以和为贵的商业文化 \81

想顾客所想 \83

待客有道 \90

同行不是冤家 \96

对属下与他人的宽厚 \102

第五章 晋商的经营谋略 \107

票号是怎么盈利的 \109

“买卖赔与赚,行情占一半” \115

信息无所不在 \122

资金调度 \128

灵活的经营手法 \134

注重质量,打造名牌产品 \141

宣传与广告 \147

第六章 晋商的管理制度 \155

所有权与经营权分开的经理负责制 \157

“人人可以当东家”——顶身股的激励 \161

“法至严密”的号规 \169



家长制:错过了票号改组银行的机会 \176

第七章 市场与官场 \183

市场离不开官场 \185

垄断经营的大盛魁 \189

炙手可热的皇商 \195

官商勾结的票号 \200

成也是官败也是官 \206

第八章 成由勤俭败由奢 \213

“晋俗俭吝” \215

经商如打仗 \221

打破“富不过三代”的神话 \228

晋商的钱用来干什么了 \233

第一章

四次机遇成就500年晋商

晋商在其所处的明清时代，前后遇到过5次较大的历史机遇，其中有4次被晋商牢牢地抓在了手里，得以施展其才能，取得长足发展。而最后的一次历史机遇却被错失，从而走向衰落。



晋商在其所处的明清时代，前后遇到过5次较大的历史机遇，其中有4次被晋商牢牢地抓在了手里，得以施展其才能，取得长足发展。而最后的一次历史机遇却被错失，从而走向衰落。

第一次历史机遇：“开中法”造就盐商

晋商遇到的第一次历史机遇是在明初。

我们都知道，人人离不开盐，尤其是在商品经济不太发达的时候，盐是一个大宗的商品。春秋时候管子就讲，十口之家，十人食盐。五口之家，五人食盐。无盐尔，饿死而肿。如果不吃盐，就是我们现在通俗所讲的，不吃盐要得大脖子病。

由于盐在日常生活中的重要性，所以历代统治者都把盐作为一种特殊的商品来加以控制，甚至制定盐法来进行合理调配。

明朝的时候，关于盐的买卖分为两种，一种是“户口食盐法”，一种是“开中法”。所谓户口食盐法，就是按照人口的数目来供应食盐，这种供应是由政府提供的，但是不是免费的，百姓要按照盐价来交纳粮食或银钞，这种方法制定于永乐初年，但是由于管理不善，有时候百姓虽然交纳了盐价，但

链接

“山西居京师上游，东里山河，称为完固，且北收代马之用，南资盐池之利，因势乘便，可以拊天下之背而益其吭也。”

——《读史方輿纪要》



链接

“富室之称雄者，江南则推新安（安徽徽州府）。江北则推山右（即山西）。新安大贾渔盐为业，蓄积至百万者，其他二三十万则中贾耳。山右或盐，或丝，或转贩，或富粟，其富甚于新安。”

——《玉泉组》

是却经常不能及时得到食盐，所以这个方法不久就失去了应有的意义。

在这样的情况下，另一种方法就逐渐的盛行起来，这个方法就是开中法，开中法实际上是整个明朝盐法的主体，最初主要是为了供应北部边塞地区军事消费而采取的一个政策。

当时的背景是，明朝建国后，为巩固其政权，曾多次出兵塞外追击元蒙残余势力。而蒙古各部也经常南下扰边，使明朝的统治受到严重威胁。为了防御蒙古，明朝政府在九边布置有 86 万军队。这么多的军队和马匹需要大量的军饷才能维持，从而形成了一个庞大的军事消费区。为了解决边镇的军饷，才施行了开中法。

简单说来，所谓开中法，就是让商人把米粮输送到指定的地点，然后准许其贩盐来作为报偿。

这个交易的整个过程大致就是：商人把粮草交到指定的边仓，各边仓便发给收到商人粮草的证明即仓钞，也就相当于现在的开了一张发票或是收据，商人拿着这张发票，就可以到指定的盐运司换领盐引，也就是贩盐许可证。然后，再拿着这个贩盐许可证到盐场即盐的生产场地，按许可证上写明的数量领盐，在规定的地点接受检查后，运到政府规定的批准售盐的地区销售。



按照规定,盐引也就是准许贩盐的凭证,必须随身携带,而且从到边仓交纳粮草起直到在行盐地售盐止,这一连串的活动必须由同一商人来完成。对到规定的行盐以外地方贩盐,或将盐引中途加以转卖,以及委托代理人代办上述业务等,都是不允许的,法令都严加禁止。

这些法令就必然要促使整个交易的过程由专人来完成,这样就逐步地形成了最初的盐商。

晋商以“极临边境”的优势,一俟明初开中制实施,便捷足先登,纷纷进入北方边镇市场,集粮、盐、布商于一身,兴起于商界。以上可谓明清晋商得天时,抓住的第一次历史机遇。

从山西盐商的发展来看,是明代开中制度的实施,给他们带来了历史的机遇。山西盐商的先世不乏务农为业的,其后才弃农经商,以盐为业,从边地重镇进军到盐业大都,从粮商、引商,到完全意义上的盐商,成为晋商中最早兴起,最为成功的商帮。

链接

“盖盐商与其它商贾不同,皆是携数万之资,以求什一之利,重廉耻,惜体面之辈。”

——《本末兼治
仰赞国计第三疏》



第二次历史机遇：开中纳银多种经营

后来随着发展，在天顺、成化年间，在推行纳粮开中的同时，又准予纳银开中，也就是可以用银子来进行交易，不完全用粮食了。由于银子携带方便和可以进行多种交换的功能，所以很快就成为主要的一种交易形式，以银货为中心的边饷筹集体制也逐渐建立起来。

这样一来，原来以边境为其活动地的商人中，便有一部分向内地，特别是向淮、浙地方移动。这样就和继续留在边境地方纳粟报中的沿边土著商人区分开了，前者被成为内商，后者被成为边商。

链接

“平阳泽潞，豪商大贾甲天下，非数十万不称富。”

——《广志绎》

显然，这是一个非常大的购买市场。如何利用这一市场，是摆在晋商面前的新问题。

这次机会，和明初不同。明初是凭借地理优势取胜，而这一次，就不那么简单了，需要一点经营头脑和资金运作，才有胜算的可能，通俗地讲，就是这个机会需要一点经商的技术含量，而不仅仅是爆发户的胆识那么简单了。

面对这一新情况，晋商不失时机，逐渐实现由盐业的边商转为内商，活跃于淮浙、长芦、河东等



盐区;经营项目也转为多种经营,以前从来没有贩运过的,也要进行尝试,诸如丝绸、茶、绒货、颜料、煤炭、铁货、木材、烟草、参、纸张、油、干果、杂货等,都成为晋商经营的重要商品;活动范围也扩大了许多,由纳粮地区转为向全国各地发展,在黄河流域、长江流域,以至国外,都留下了晋商的足迹;经营方式也发生了很大的变化,除了一个人、一家人做买卖以外,还出现了几个人合伙等组合形式,生意做的大的,就雇佣伙计,成立贸易公司,这样就增强了商业竞争能力,并且像滚雪球一样,越滚越大,于是从明中叶以来,晋商成为当时势力最大的一个地方商人集团。

链接

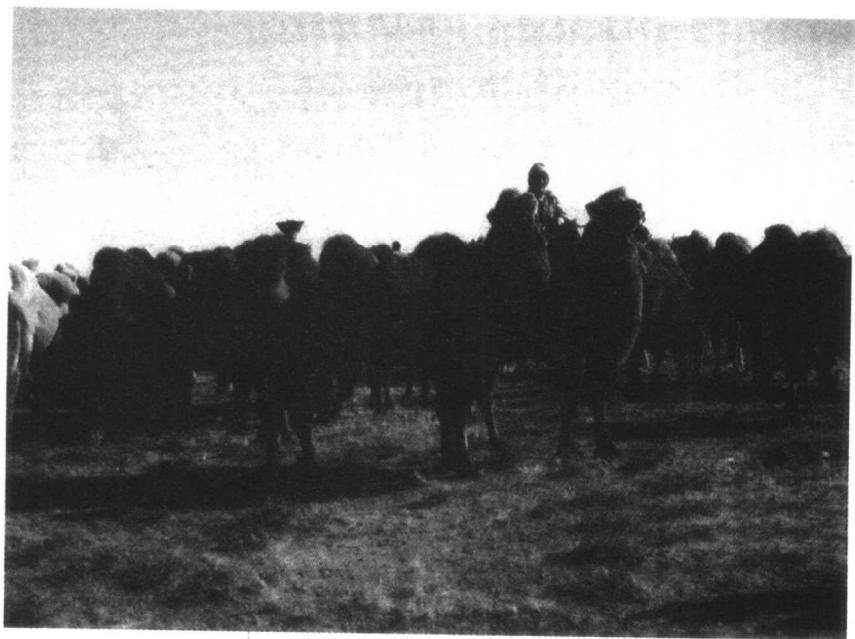
“在扬州,商之本者,大抵属秦晋与徽郡三方之人。”

——《天工开物》

第三次历史机遇:边民政策

促进旅蒙贸易

明朝灭亡,清军入关后,中国的版图空前的辽阔,尤其是新疆、蒙古、西藏的依附,使清政府采取了对边疆地区大力开发的政策,相当于现在建立的经济特区,有许多的优惠政策。面对这一历史机遇,晋商以精明的商人特有的敏锐目光,发现了前所未有的巨大商机。



旅蒙商人

首先发现的是政策上的商机。当时清政府推行满蒙友好政策,晋商就立即开展旅蒙贸易,也就是以长城沿边地区集镇为据点,顺着通往蒙古各地的驿道,由近及远,逐步地向蒙古深入,由漠南蒙古逐步深入到蒙古各部。同时向西北地方发展开辟了一条由归化城,也就是现在的呼和浩特,再经蒙古草原乌里雅苏台、科布多,到新疆古城的商路,晋商这个时候已经俨然是一群国际倒爷,雇佣懂得蒙语的专职翻译,在边陲贸易方面取得了巨大成功。

第二个发现就是经营品种的扩增。随着经商范围的扩大,也就发现了越来越多的产品都可以



在那里销售。这样就在原来产品的基础上,增加了很多的新品种,并且开办了很多商行,有绸布行、纸张行、裘皮行、油酒行、茶行、盐行、典当行、粮食行等。这样,清代前期的晋商,其商业经营资本就获得了长足发展。

这一时期最有代表性的旅蒙商,就是电视剧《乔家大院》里的乔氏集团。正是这一经商过程,完成了乔家的原始资本的积累,挖到了第一桶金,才有了日后的票号和驰名天下的乔家大院。

那么旅蒙商是怎样进行交易的呢?下面我们简单地说一下旅蒙商在当时的一些情况。

旅蒙商是在蒙古地区进行贸易的商人,一般称“走草地买卖人”,也叫“贩子”,蒙古语称“丹门庆”,意思就是肩挑的货郎。

旅蒙商是通过随军贸易而带动和发展起来的。康熙朝,为了平定西部叛乱,清军北进草原,行军作战,军需是一大问题。为此,清政府便放宽禁止汉民到蒙境的规定,组织一部分汉族商人,随军贸易。起初,随军贸易商人,除了贩运军粮、军马等军需品外,还在草原与蒙古人进行贸易,随着时间的推移,贸易规模逐渐扩大,成为很有势力的商人。

这些旅蒙商人中绝大部分是晋商,其次是直

链接

“山东乃粮运之道,山西乃商贾之途,急宜招抚。若二省兵民归我版图,则财赋有出,国用不匮乏。”
——《清世祖实录》