

晋商之魂

真正的儒商

200年老店的昌盛秘诀

· 于反 编著

本书详细解读了乔致庸的经营理念，揭示了乔家13年昌盛不衰的秘诀；并且结合相关成功案例，站在现代企业经营的高度上，阐释了中西方先进管理方法，是企业或老板「鉴古知今，古为今用」的最佳读物。

地震出版社

我国历史上著名十大商帮之首——晋商，其开放合作的商业精神和奋斗历程，使「晋商」之美誉与举世闻名的犹太商人、威尼斯商人齐名被称作世界「三大商人」之一。如今，中国进入前所未有的开放发展时期，盛世的中国更需要大商人，更需要和谐共进。历史又一次给予了经商者广阔的天地及与各区域合作发展的机遇。

晋商之魂

真正的儒商

200年老店的昌盛秘诀



• 于反编著

家出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

晋商之魂: 200 年乔家老店昌盛秘诀/于反编著. 北京: 地震出版社, 2006. 7

ISBN 7 - 5028 - 2926 - 1

I. 晋… II. 于… III. ①商业经营—经验—山西省②乔致庸—生平事迹 IV. ①F715②K825.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 069912 号

地震版 XT200600111

晋商之魂——200 年乔家老店昌盛秘诀

责任编辑: 曹正

责任校对: 樊钰

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真: 68467991

总编室: 68462709 68423029

传真: 68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 三河市航远印刷有限公司

版 (印) 次: 2006 年 7 月第一版 2006 年 7 月第一次印刷

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 220 千字

印 张: 15.25

书 号: ISBN 7 - 5028 - 2926 - 1/F · 328 (3567)

定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题 本社负责调换)

读了此书，你会感叹乔致庸的大智慧；
读了此书，你会领略经商的至高境界；
读了此书，你会找回失落的商业道德精神；
读了此书，你会发现古今中外优秀企业取得成功的共同因素；
读了此书，你会避开创业、经商中的误区。

本书详细解读了乔致庸的经营理念，揭示了乔家 200 年长盛不衰的秘诀；并且结合相关成功案例，站在现代企业经营的高度上，阐释了中西方先进管理方法。这是企业或老板“鉴古知今、古为今用”的最佳读物。

前言

写在本书之前

央视热播的电视剧《乔家大院》已经落下帷幕，剧中主人公乔致庸“走咧——”那幽长而深沉的喊声，却仍然在耳际回荡，久久不能散去。

一个二十多岁的年轻人，凭什么将家族企业拉出困境？凭什么冒死南下疏通茶路？凭什么万里北上恰克图，将生意做到俄罗斯？凭什么将乔家事业带入鼎盛时期？凭什么纵横神州，将货通天下、汇通天下的梦想变为现实……

是乔致庸博大的智慧，非凡的创造能力，诚信的高尚道德，自强不息的实践品格，不畏艰辛的创业精神！

乔致庸搏击商海的时代，已经成为遥远的过去。21 世纪的今天，世界经济一体化大潮汹涌澎湃，各界商战狼烟四起。群雄逐鹿，鹿死谁手？商海弄潮，谁领风骚？我想从一代儒商乔致庸身上寻找答案，由此而诞生了这本书。

乔家文化的内涵

伴随着惊心动魄、悲壮曲折的经商历程，乔致庸在继承和发扬晋商优秀文化的基础上，创建了以“智、勇、仁、义、信、利”为

前
言

核心的内涵丰富的乔家文化。这种文化精神既是晋商文化的灵魂与精髓，也是晋商生存发展的精神支柱与动力源泉。

智——经商的本质和灵魂就是战略决策，它是决定商战胜负的关键因素。经商需要大智慧，在拯救家族企业、扩大经营规模、发挥人才潜能等方面，乔致庸运筹帷幄，决胜千里，以高超的智慧和谋略，创造了一个又一个商业神话。

勇——商场如战场，勇敢的战士才能冲锋陷阵，攻城拔寨。包括乔致庸在内的山西商人东渡扶桑，西至新疆，南下不畏惊涛骇浪，北上横穿万里沙漠；顶风冒雪，披星戴月，用非凡的魄力和胆略，创造了辉煌的业绩。

仁——乔致庸堪称一代儒商，深刻领会了我国儒家思想中“仁”的要义。他一生“以仁治企，以德治人”，大大加强了团队凝聚力，最大限度地激发了“员工”的潜能；并且形成上下级之间的有效沟通，树立了良好的外部形象。

义——仁中取利真君子，义中求财大丈夫。身处金钱和货利之所，乔致庸始终牢记“义”的信条，心系民族，回报社会，团结协作，以义求利，公平竞争，向后人展现了一代义商的风采。

信——人无信不立，店无誉不兴。“诚信”的基本道德观念是晋商一贯遵循的原则。经商讲究货真价实，童叟无欺，合理交易，一诺千金。以诚待客百年好，虚虚假假骗一时；骗人只可骗一次，骗不了人家骗自己。晋商用实际行动，诠释了“以诚为本”的崇高经营理念。

利——天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。山西商人把“士农工商”的四民等级颠倒过来，崇尚“以商为本”、“学而优则商”。同时，他们恪守“君子爱财，取之有道”的古训，“利人利己利天下，一义二信三利润”成了乔家文化的重要组成部分。

目 录

第一章 智——经商是一种大智慧

放眼天下的智慧(一)	(2)
放眼天下的智慧(二)	(6)
招商引资的智慧	(11)
处理危机的智慧	(16)
储备人才的智慧	(21)
起用新人的智慧	(26)
以牙还牙的智慧	(30)
虚张声势的智慧	(35)
无中生有的智慧	(40)
充分授权的智慧	(43)

第二章 勇——商海弄潮勇者胜

大胆变革之勇	(50)
敢为人先之勇	(55)
进军国外之勇	(59)
扩大规模之勇	(63)
甘冒奇险之勇	(68)
不畏强手之勇	(73)

第三章 仁——商场无情,仁者无敌

以德报怨之仁	(80)
扶弱救困之仁(一)	(84)
扶弱救困之仁(二)	(88)
互助共赢之仁	(92)
善待员工之仁	(96)
宽恕对手之仁	(101)

第四章 义——以义求利,义利相随

承担社会责任之义	(106)
真诚对待员工之义	(111)
广交天下朋友之义	(115)
明确“为与不为”之义	(120)
重合作轻利润之义	(125)
创富不忘行善之义	(131)
慷慨资助官员之义	(136)

第五章 信——用诚信打造品牌

打击假冒伪劣之信	(142)
创建经营秩序之信	(147)
重名誉轻金钱之信	(151)
商品保质保量之信	(156)
对待微利生意之信	(160)
万里兑换官银之信	(166)

第六章 利——儒商谋利,取之有道

借天下财生天下利	(172)
弃眼前谋长远之利	(177)
吃小亏赚大钱之利	(183)



不取违背良心之利	(188)
追求品牌效应之利	(192)
滚动资本以钱生利	(197)

附录：晋商精英人物

雷履泰	(202)
李宏龄	(203)
渠本翘	(204)
毛鸿翔	(205)
曹三喜	(206)
范毓并	(207)
侯荫昌	(209)
展玉泉	(210)
宋继宗	(212)
程化鹏	(214)
孔祥熙	(216)
李彦宏	(218)
陈 峰	(219)
李兆会	(221)
郭台铭	(222)
霍英东	(223)
行红智	(224)
李安民	(226)
张亚勤	(228)
苏敬轼	(229)
史跃武	(231)

第一章

智——经商是一种大智慧

经商的本质和灵魂就是战略决策，它是决定商战胜负的关键因素。经商需要大智慧，在拯救家族企业、扩大经营规模、发挥人才潜能等方面，乔致庸运筹帷幄，决胜千里，以高超的智慧和谋略，创造了一个又一个商业种话。



放眼天下的智慧（一）

乔致庸的经营理念

一个偶然的机会，乔致庸遇到了平遥大商家王协老先生已经成了花子的后人，他用一件狐皮袍子加一串钱从此人手里买下了一幅王协老先生留下的《大清皇舆一览图》。

这张图引起了乔致庸和孙茂才的极大兴趣。图上用不同颜色的笔做出了标记，一条绿线从武夷山一直向北，过长江，走汉水……经太行山，过晋中，出雁门关，通向最北边的库伦和恰克图，两人判断应该是茶路。

一条蓝线，从苏浙一带通向山西潞州，一定是丝路。从明末起，山西商人就从苏浙一带贩丝，运往山西潞州织绸，再销往全国。

一条棕色的线，从云贵川一直通向东北，一定是王老先生走过的药路，又折向两广……还有白线，从山西一直通到扬州，再折向京津两地，这应该是盐路。

此外，一些红线上还画有很多红圈，按照俩人的分析，一定是王老先生当年走过的商路以及在大清帝国版图上开设的生意。

晋商前辈王老先生为了实现晋商货通天下的梦想，北到大漠，南到南海，东到极边，西到蛮荒之地，可真是做到了货通天下。

这张图也给了乔致庸前所未有的启示，乔致庸发现了当年王老先生为实现晋商货通天下的理想开辟的北到恰克图南下武夷山的茶路，从江浙到山西潞州的丝路和绸路。

又由这张图，他具体分析了自家的实际情况：粮、油、丝、茶、盐、铁为天下最大的生意。但粮油生意不是乔家的本业，盐铁为朝廷专卖，剩下的大生意，就只有丝和茶了。可当时的情形是，战祸



连年，致使南方的丝路不通，茶路也不通。天下人皆知南方茶路不通，也都不去疏通茶路，但如果他们去了，茶路莫不是就通了？

更为重要的是，他从这张图上看到了晋商前辈的志向和胸怀。而乔致庸一直都在思考怎样才能做成天下最大的生意，为万民生利，此时一个人生之大目标在他心中渐渐成熟。在他的一生中，暗暗下定决心，也要像王老先生一样，北上大漠南到南海，东到极边西到蛮荒之地，实现晋商前辈没有实现的货通天下的梦想！

一派豪情油然而生，坐镇隆中分天下。乔致庸放眼天下的大智慧让他从战略上为乔家的事业定夺了方向。

案例链接

纵观商界，大凡取得辉煌成就的企业家，无一不具有胸怀天下的大智慧。正因如此，他们藐视传统，超凡脱俗，勇于在自己所从事的领域开拓进取，潜心创造。这种放眼天下的智慧常常会表现出一种咄咄逼人的气势。其中的代表人物要数当今电脑界的巨无霸比尔·盖茨。

比尔·盖茨拥有的不仅仅是钱财，用《时代》周刊的话说，他已成为当今时代的福特和爱迪生。他的成功来自杰出的才智、坚持不懈的追求、顽强的竞争意识和全身心投入的精神。除了这些，还有一点更重要的原因，那就是胸怀天下、称霸软件业的雄心壮志。盖茨的人生信条是“普天之下，唯我独尊”、“我是世界第一”……这些都体现了他的个性：争强好胜，高傲自大，冷酷无情。当然，这些特性若表现在常人身上，就成了一种缺点，而在这位传奇人物的身上，则可散发出无穷的人格魅力。也许正因为这种个性，除了在屈指可数的几个亲朋好友面前开怀畅谈外，他的脸上始终带着一份“冷酷”。

在别人看来，市场竞争是激烈而又残酷的，但盖茨总能以积极

乐观的态度从容应对。在他眼里，“微软如果总是像个‘慈母’，处处忍让他人，那么世界上的人们怎能使用到更好的软件呢？竞争就是残酷无情的，我们要消灭竞争对手而不是培育市场！”

在网罗人才的时候，他遵循一条原则：为达目的，不择手段。智力挑战是乐趣；运动是乐趣；猜谜是乐趣；而与聪明人斗智则是超级乐趣。因此，许多人说他冷酷无情甚至残忍。

在与下属相处时，他从来不直呼下属的名字，既不表扬也不安慰他们；在做决策时，当高级人员制定的方案不能令他满意时，毫无解释可言，他立刻就废止，然后按照自己的一套实施。

他喜欢辩论，在和别人讨论时，他会不自觉地提高嗓音，从气势上便压人一等。他不容许别人打断他的谈话，更时常会因为意见相左而大发脾气。那时他会言语粗鲁、口无遮拦。当他发现别人的漏洞时，马上就用诸如“傻瓜”、“疯子”之类的词语将对方骂个狗血喷头。

在回忆往事时，盖茨说道：“从14岁起，我就不再上数学课了，因为我已经很好地掌握了数学知识。在别人研究数学的时候，我和好朋友保罗·艾伦就开始在电脑上玩游戏了。上九年级时，我的思想开始发生转变，其中最主要的一方面是产生了叛逆精神。当时我的成绩不太好，但我决定在回家不看一本书的情况下掌握很多知识，在全国性的能力测试中进入前十名。这让我进一步懂得独立的重要性，我将靠自己的双手创造未来。”到了十年级，酷爱电脑的盖茨已经掌握了丰富的计算机知识，并开始向别人传授。此外，他还为学校编排学生座次排序软件。他常常在软件程序上做些“小手脚”，使自己成为班上唯一一个周围坐满女生的男生。

上学的时候，他就和保罗·艾伦一起建立了看起来蛮像一回事的“湖畔编程小组”，并开始为当地公司开发软件。当保罗打算独自承揽业务时，盖茨同他发生了首次争执。但保罗知道，像盖茨这样工作起来不知疲倦的人非常难找，于是决定把盖茨请回来。可是盖茨没有直接答应他的请求，而是提出了条件：“我可以回来，但我要当负责人。只有那样，我才会习惯。”

保罗作了让步，于是两个朋友重归于好。此后，他们合作得非



智

常愉快，不但学到了更多的计算机知识和技能，而且得到了很高的报酬。盖茨用这些钱买了一艘快艇，两人经常一起驾艇前往附近的湖中兜风。从此，两个少年黑客发现了软件业下面深藏着的财富，从此对计算机行业更加热爱。

后来，盖茨上了哈佛大学，保罗在波士顿找了一份程序设计工作。尽管如此，两个朋友也没有中断联系，保罗常常驾车到哈佛与盖茨畅谈未来的计划。最终，他劝说盖茨退学与他合伙创办一家软件公司。盖茨经过深思熟虑，最终答应他的请求。于是，他成了哈佛大学最有名气的辍学生。1975年，两人举起微软大旗，为第一台个人计算机编写各种版本的 BASIC 语言程序。

总之，比尔·盖茨是一个极具战略眼光的企业家，他才学满腹，艺高胆大，乐于接受挑战，并能在强烈的刺激中寻找乐趣。从哈佛辍学后的21年时间里，比尔·盖茨创办了微软公司。在41岁时，他战胜了桌面操作系统和应用软件方面的所有竞争对手。

企业商鉴

要想成为一名优秀企业家，决不可计较一时之得或一时之失，必须具有伟大的战略眼光，从整体上对自己所领导的企业作出战略规划，这样才能使企业不断发展、壮大。企业战略的制定是关系企业生死攸关的问题，根据战略统筹管理理论，战略规划制定要注意以下问题：

——以先进的思想为指导

为使战略规划适应长时期环境的变化，在研究制定战略规划时，必须以先进的思想为指导，要对现在所持的思想方法予以改造、提升。一些企业创业成功后又渐渐衰落，并非不注重管理，主要是囿于成功的经验形成的思维方式，不能适应新环境。因此，研究制定战略规划要对既定的观念方法进行重新调整。

——战略规划既要谋胜又要谋败

为使企业在未来不稳定的环境中以不变应万变，战略规划要注重制胜，更关注防败，使制胜和防败统一起来。要结合现实制定相应的应对环境变化的战术对策，即根据发展战略的要求制定相应的经营规划。

——战略规划必须用于指导企业未来行动

要通过协调生存和发展的关系，促进企业实力与活力匹配，为未来发展创造机会。对企业来讲，未来的发展机会多为隐性的、不确定的，可能是机会，也可能是风险，企业在制定战略时要力求做到能为自己创造条件、化解风险。

——战略规划要创造发展的主动权

企业的主动权创造是企业可持续发展的重要因素之一，也有利于在市场竞争中取胜。凡是尾随别的企业的规划，最后无一有好结果，因为现在资本流动积聚的速度和新技术发明的速度太快了，尾随看似省力，但由于缺少创新，也就失去了未来的主动权，不可能应对新的对手和新的环境。

——保证战略规划的有效执行

战略规划要更多体现董事长的观念和水平，因此必须由董事长亲自主持研究并实施监控。凡是捉刀代笔由外脑包办代做的战略规划，哪怕再好，也难以有效地贯彻执行。

放眼天下的智慧（二）

乔致庸的经营理念

在中国传统的经济活动中，最让商人感到不方便和不安全的就是货币的流通与携带。明清时期，市面上流通的货币主要有铜钱、



白银和黄金三种。哪里有买卖贸易，哪里就有货币的需要，商人们携带大数额的铜钱、白银等非常麻烦，一旦遇到打劫，就意味着要倾家荡产，甚至搭上性命。

自从在恰克图见过了广晋源票号的分号，乔致庸就对票号这行生意发生了巨大兴趣。凭借商人的敏锐意识，他看到这行新起的只做银子生意的生意将对中国商业的经营模式产生革命性的影响。在乔致庸的眼中，钱币应当像流水一样周转，它流得越快，为天下人生利就越多。如果全国商家都来经营票号业，互相承诺守信，全国就会形成一张庞大的信用之网。这样一来，商人们做生意时再也不用拉银子了，只凭一张汇票，就可以到任何地方提取现银。于是决定投身这种行业，并且将“货通天下、汇通天下”作为一生的追求和梦想。

余秋雨在《抱愧山西》中这样写道：“最能显现出山西商人目光的莫过于一系列票号的建立了，他们先人一步地看出了金融对于商业的重要，于是就把东南西北的金融命脉梳理通畅，稳稳地把自己放在全国民间钱财流通主宰的地位上。这种作为，都是大手笔，与投机取巧的小打小闹完全不可同日而语。”

正是由于乔致庸等山西商人具有放眼天下的大智慧、大手笔，晋商才得以称雄中国商界五百多年。



能够在事业上取得辉煌成就的人，往往具有远大的理想以及超群的智慧。这种理想和智慧，就是创业过程中源源不断的精神动力和智力支持。

井植几男是三洋电机公司的创始人，他把公司的名字取为“三洋”，就是一种“放眼天下”的智慧。他说：“我认为名字越大越好，我准备将产品卖到太平洋、大西洋、印度洋甚至全世界，因此我才把它命名为‘三洋’。”在公司的第一次训话中，井植几男也曾