

喬家

商学院

QIAOJIA BUSINESS SCHOOL

探析乔家商学智慧 成就企业永续经营

三石◎著

晋商文化精髓与现代企业管理结合的完美典范



清华大学出版社  
TSINGHUA UNIVERSITY PRESS



# 乔家商学院

---

三石 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

**图书在版编目（CIP）数据**

乔家商学院 / 三石著. —北京：电子工业出版社，2006.5  
ISBN 7-121-02479-9

I. 乔… II. 三… III. 商业经营—经验—山西省 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2006）第 033325 号

责任编辑：杨洪军

印 刷：北京智力达印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销：各地新华书店

开 本：640×960 1/16 印张：15.75 字数：168 千字

印 次：2006 年 5 月第 1 次印刷

定 价：28.80 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077。质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

# 推荐序一

在2002年，受了余秋雨先生著作的影响，一访太原与平遥。在平遥参观了日昇昌票号，习得晋商在近两百年前即有金股、身股、劳股、期权、红利、通票的制度，及加密技术的使用，以保证通票的实用性和可靠性。

当时就感叹现在所谓MBA所教的企业管理理念与方法，甚至相关科技手段，早在清朝就已充分实施。只可惜这一套方法没有被整理归纳成正式的中国商业管理学科的内容。

近期有幸能拜读三石先生针对《乔家大院》一剧所引发的《乔家商学院》一书初稿，感觉三石先生乃是有心人，穷其心力，在短短的时间里把中国儒商的精神和精髓借《乔家大院》一剧及乔致庸这个人物戏剧性的经历与现代商业经营管理作了很好的比较和结合。剧本内容的真实性与否或是乔致庸人物戏剧化与否，并非争议之处，而是《乔家商学院》一书点出中国人无需妄自菲薄，而是应从历史中吸取精华，采取更系统化、科学化的方法来归纳、分析，取长补短，发扬光大。在今日努力于创新之际，《乔家商学院》一书的尝试亦为创新之例。

葉天正

IBM大中华首席技术官

2006年4月5日

## 推荐序二

《乔家商学院》是本值得一读的书。作者三石很系统性地将一些现代的经营理念借用晋商乔致庸的故事表达出来。与此同时，也很适当地列举今日一些成功的中外企业案例进行分析，强调了这些理念与操作原则跨时空的不变性。

乔致庸最成功的地方是在建立了一个内外都认可、都推崇的体制后，对人才培养与团队合作的重视。有个优秀的团队怀着共同的愿景，这个企业就像自然界里的一个健康的有机体，茁壮地往外发展与充分地把握住机会都是必然而且该发生的事情。

每个人都可以梦想做个企业家，但不是每个人都可以做个成功的企业家。透过《乔家商学院》这本书，我们看到乔致庸的经营理念是值得每个想成为成功企业家的人去效仿、去学习的。

蒋炯文

明尼苏达大学博士

长江商学院营销学教授、副院长

2006年4月10日

# 推荐序三

## 《乔家商学院》的一些启示

### 第一，诚信体系需要重建

诚者，系发自内心地尊重别人，维护别人的利益。信者，指兑现自己的承诺，将发自内心的对别人利益的尊重落到实处。诚信从本质上讲，指尊重顾客，将顾客当成上帝。惟有如此，才能感动顾客，赢得顾客的尊重，实现利润的最大化。须知，利润的最大化系长期概念，从每一次交易讲是取得利润的合适化。只有每一次交易利润的合适化，才能换来长期的利润最大化，这是乔致庸给我们的第一个启发。

### 第二，必须发挥创新精神

创新，指有勇气打破旧的均衡状态，建立新的均衡状态的努力，其目的是给顾客更大的价值，将视顾客为上帝的信念落实到具体的行动中去。创新的前提是承认人的需求的变化性。由于人的需求的变化性，一段时间能让人满意的内容，到另一段时间就未必能让人满意。而不能让他人满意，他又怎么会让你满意，从而实现对利润最大化的追求呢？为此，就必须发挥创新精神，无论在对待顾客、员工、合作伙伴上，都要有变化意识。惟有如此，才能不间断地让人满意，从而实现自己的满意。

### 第三，让合适的人在合适的位置上

要有满意的顾客，就要先有满意的员工。欲有满意的员工，必须让合适的员工在合适的位置上。而要做到把合适的员工放在合适的位置上，就必须具备“慧眼识英雄”的本领，即根据顾客的需要来认识员工的长和短，然后才能扬长避短，做到因人而异，因材施教。乔致庸所以能成为大商家，首先是因为他“慧眼识英雄”，让合适的人在合适的位置上，并根据承担任务的不同给予合适的待遇，这样才有了满意的员工。而惟有有了满意的员工，才能赢得顾客的满意，从而实现对利润最大化的追求。

### 第四，广结善缘，广交朋友

俗话说，“书到用时方恨少”，其实，人到用处更是方恨少。由于人的能力的有限性，生活中多有靠自己的力量实现不了的事情，这就需要得到别人的支持。而要让别人发自内心地愿意帮助你，平时生活中就必须先让别人满意，至少也要尊重别人。为此，就必须广结善缘，多多“积德”。俗话讲，“一个好汉三个帮，一个篱笆三个桩”，讲的就是由于人的能力的局限性，必须得到别人的支持，而要得到别人的支持，首先就要明白自己是有弱点的，需要别人的弥补和帮助。惟有这样，才能主动关心他人、帮助他人，广交朋友，为关键时需要别人的帮助奠定基础。

### 第五，重视细节，精打细算

生活中充满着相互转化的辩证法：要想高，先得低；要想甜，先得苦；不吃苦中苦，难为人上人。乔致庸所以一生中能成就那么

大的事业，就是因为他善于精打细算，从一般人忽视了的细节做起。重视细节，善于处“小”，一是能够培养脚踏实地、勤勤恳恳的美德；二是能够培养正视困难、正视恶劣处境的浩然之气。比这更困难的都见过，还怕此区区打击吗？三是便于积累，奠定起巍峨高楼的基础。老子曰，“千里之行，始于足下；合抱之木，起于毫末；九层垒台，起于细土”，讲的就是重视细节、从小事做起的道理呀！

### 第六，竞争时不忘合作，合作时不忘竞争

俗话说，“天下大势，分久必合，合久必分”。竞争和合作是一对矛盾，而矛盾是相互转化的，因此企业应建立这样的信念：竞争时不忘合作，合作时不忘竞争。之所以要竞争时不忘合作，那是因为每一个企业的力量都是有限的，都有遇到困难的时候，都需要得到别人的帮助和支持。因此当企业春风得意时，不要忘了还有败走麦城时，“得饶人处且饶人”，别把事做绝了，“绝则反”。之所以强调合作时不忘竞争，那是因为顾客的收入是有限的，要争夺顾客有限的收入，就要看谁更能让顾客高兴，为此就要树立竞争意识，树立让顾客满意意识。一句话，合作是为了让顾客满意，竞争也是为了让顾客满意，顾客的满意才是判断我们工作好坏的试金石。

周建波

北京大学经济学博士

北京大学经济学院副教授

2004年4月14日



# 作者序

## 重新解构乔家大院商道的现实意义

中小企业如何在竞争激烈的夹缝中求得生存与发展的空间？如何做强、做大、做久？如何成就企业永续经营，基业常青？一系列的问题，让我们如同在黑暗中摸索，苦苦找不到出路。其实，在关于中国企业应该向谁学习的问题上，一直就存在着两大主要方向：西方的科学管理与中国本土经典。它们各有各的道理，不一而足。

单就中国的传统哲学思想以及历代商界发展典范来说，就有很多值得我们学习的。从道家到儒家，从徽商到晋商，从胡雪岩到乔致庸，企业管理界在不断地探讨着适合中小企业发展的各种管理与经营模式。

乔家大院以其富丽堂皇吸引了无数游客观光。游人感叹着中国民间建筑的伟大艺术，商人追忆着晋商昔日的鼎盛辉煌，文人探讨着传统民族魂魄的文化理念。“仁者见仁，智者见智。”企业管理者则看到了乔家大院所折射出来的一套企业管理思想，看到了乔致庸如何带领乔家人、把乔家大院做强、做大、做久。

乔家大院第三代传人乔致庸，弃文从商主持“在中堂”家业，以商救国，为“货通天下”的商界宏愿，不屈奋斗一生，树立了

一代彪炳千秋的中华商魂。

从现代的管理角度看，乔致庸的一生经历，是一所由晋商精神内涵构筑的“乔家商学院”。这个“商学院”非常契合中小企业的特点，是专门为中小企业量身定做的“商界教科书”！我们从中对晋商文化有了初识，体味到其民族商业文化蕴涵深远。乔致庸的某些理念和思想，现今乃不乏借鉴价值。我们可以追思百年晋商文化，感悟商场纵横智慧。

我们解构乔家大院的现实意义在于，学习乔致庸的经商行事之道，引发中国财富追思，重建商业道德，为中小企业如何更好地生存与发展提供一些有用的思路。在这个“乔家商学院”里，有很多堂课非常值得中小企业去学习、去研究，比如节俭、诚信、管理、开拓、用人、品牌经营等。

乔致庸是晋商精神灵魂的领跑者，他成功的根本在于儒商精神，而儒商精神的根本在于“诚信”二字，这也是现代社会有所缺失的一种东西。乔家一直坚持“诚信为本”、“以义制利”的经商之道，其从商贸到金融，实现“货通天下”、“汇通天下”的充满创新理念的精神是真正纵横天下的商业诚信。乔致庸还是一位出色的伯乐，他不拘一格的用人思路使得他的事业得以超常规发展。善于用人所长才是真正成功的管理者。除了要讲诚信、要会用人，中小企业要做大、做强、做久，还必须不断创新，必须学会节俭与理财，必须建立一种很好的企业文化，拥有一种伟大的企业愿景。而这些在乔致庸经商行事的一生中，我们都能看到，

他把这些演绎得淋漓尽致。

总之，乔致庸的经商之道不仅折射出了晋商诚信精神和民族魂魄的精髓，弘扬了诚信的商业文化，更为当今许许多多中小企业提供了很好的商路、思路、道德路，而这正是我们需要学习和借鉴的，也就是我们现在重新解构乔家大院商道的现实意义之所在。

三石

2006年4月11日

# 前 言

电视剧《乔家大院》演绎了晋商乔致庸的创富传奇，完美地展现了一代商业奇才彪炳千秋的道路与梦想。随着剧情的展开，我们仿佛看到丰富多彩的商学院课程暗藏在跌宕起伏的故事情节中。剧终，我们再反思晋商文化，这些课程似乎更加清晰了。我们把由此产生的思绪集成了“乔家商学院”这个课程内容。课程中所采用的乔致庸经商故事虽是基于历史事实的戏剧化演绎，但是其中折射出来的经商之道则是具有普遍意义的，值得我们反思与学习。只是惭愧本书浅显和粗陋，我们只希望通过这些商学院课程对中国商道温故而知新。课程中准备了很多可以启发思考的案例和总结，提供了一些解决企业成长与发展问题的思路和方法。

## 乔致庸是晋商一个符号化的典型人物

山西自古被称为“表里山河”。在这里诞生了中国历史上地位显赫的晋商，并且因此衍生了内涵丰富的晋商文化。

晋商在明清两代曾经的辉煌可以说是中国商业史与中国金融史上的一个奇迹。晋商在零售业以及流通领域成就非常突出，晋

商的商铺和商路遍布全国，盛极一时。中国第一家真正意义上的银行和最具规模的金融连锁集团也诞生在这里；不仅如此，当时中国最大的几家商业银行的总部都设在这里。晋商的繁荣以及晋商文化的延续，的确值得大家深思。

晋商为何能够五百年长盛不衰？明清晋商的成功之道是什么？今天的企业家和管理者应该向晋商学习什么？我们从乔致庸身上看到了很多亮点。他不是第一个晋商，也不是最后一个晋商，作为最具符号化的晋商代表，他的身上几乎集中了所有晋商的优点。他的经历给我们提供了一个观察和思考上述问题的线索。

### 在乔家商学院里，我们能学到什么？

近30年来，中国商业社会很多企业都在亦步亦趋地从西方管理经验中获取理论和方法。2005年台湾管理专家提出的“中国式管理”、“中国式思维”等概念，似乎向大家暗示：我们对自身商业文化的继承并不成功，我们似乎完全丢掉了中国传统商业文化，各方的争论也非常激烈。对此，我个人的观点则比较明确：我们应当提倡中国式管理，但是中国式管理思维不是完全等同于中国古代典籍思想在现代商业社会的重新解读，也绝非西方管理的复制，当然，它也绝不是西方现代管理思想的对立面。中国式管理

并不适合任何阶段、任何规模的企业。归根结底，中国式管理一定是来自中国实践，来自中国人最根本的价值观，而且它应该是与时俱进的、兼容并包的思想和管理理念。这就是“乔家商学院”所要探索研究和提供参考的核心内容。我把这些内容归结为以下几个部分。

### 1. 全力打造现代企业精神

现代企业精神包括诚信意识、品牌意识、合作意识、创新意识等。乔致庸虽然生活在清朝的中后期，但是他的创富过程却包含了强烈的现代企业精神。

诚信意识和诚信能力涉及的根本就是商业道德和伦理。诚信的缺失是群体性盲目追求利润最大化和无节制争取生存空间的结果。诚信体系是连锁的、互动的，因此，重建诚信体系必须所有参与者的共同努力。我们将诚信问题首先提出来的目的就是要倡导企业家和管理者行动起来，反思乔致庸恪守诚信第一的做法，并且参考课程中总结出的方法，在点滴中重建诚信为本的商业环境。

创新意识是晋商最为独特的精神内涵，也是他们曾经叱咤风云的核心竞争力之一。乔致庸的创新是最具有代表性的，他采用的股份制、经理人制度等一系列创新都是晋商繁荣昌盛的关键因素。创新同样是现代企业得以生存和发展的重要基础。创新是企业取得长足发展的不竭动力。没有创新意识和能力的企业，始终要被淘汰。如何树立创新意识、增强创新能力，也是“乔家商学

院”所着力研究的，我们将看到一系列增强管理创新、技术创新和制度创新的策略和方法。各企业务必结合自身条件，得出更适合自己的方案，使自己的创新能力有所突破。

合作意识也是乔致庸“货通天下，汇通天下”得以实现的关键因素之一。他的那些不做“霸盘”（垄断）、不吃独食、不恶性竞争、尊重共同商业利益的行为，体现了他强烈的合作精神。现代企业间的合作是个大趋势，行业的规范和健康发展依赖各个企业的合作共赢意识。目前，很多同行企业间的合作并不协调。一是不愿合作。在供应链之内的合作也是因为迫不得已，“大而全，小而全”非常普遍，重复建设非常严重。二是恶性竞争。行业内的恶性竞争，“价格战、渠道战”此起彼伏，可谓多败俱伤。“乔家商学院”提出了企业间，尤其是同行企业间的合作如何开展以及应当注意哪些问题，对企业家有较高的参考价值。

品牌营销意识虽然不是乔致庸自觉的意识行为，但这在当时的商业环境中却是创举。按照现在品牌和营销学的眼光来看，他在品牌身份识别、品牌战略规划、品牌定位、品牌核心价值设定和延伸、品牌保护与危机管理等方面都有了现代营销学的雏形。这在今天对每一个企业都具有深刻的启迪。品牌意识不仅在大商家中被广泛得到关注，而且中小企业更需要这种高瞻远瞩的商论。“乔家商学院”结合品牌营销意识以及市场开拓、政府公关、做强做大做久等方面内容，为企业完善自己营销、公关以及阶段性开拓战略提供了良好的思路。

## 2. 大力培养员工精神

伦理和策略是现代企业精神的两个重要内涵。诚信、创新和人文精神是其最核心的内容。除却诚信和创新，人文精神也是我们在本课程中着重强调的内容之一。

企业人文精神的本质就是关心、尊重每一个人。要让每一个员工获得应有的成长和成功就要让他们首先具备员工精神，包括敬业、责任、进取、合作、忠诚、创新、高效、服从、节俭等。具备这些精神的员工在任何一个企业都会大受欢迎。员工精神是企业文化的核心组成部分，它既是生产力，又是竞争力。员工精神是企业和个人成长前进的推动器。个人与企业共成长，首先要培养员工精神。

乔致庸对员工精神的培养很具代表性。他用人管人思想的核心就是以人为本，有效管理。他对孙茂才、马荀、高瑞、潘为严、李德龄、长栓等人的培养和重用堪称典范，使得他们能够在适合的位置上各尽其才。只有这样，才能真正激发员工的潜能，也才能塑造企业家和管理者所期望的员工精神。乔致庸的成功给我们提出了这样的问题：如何实现有效的管理？如何用人所长、容人所短？如何培养忠诚的员工？乔致庸能够做到这些的原因是什么？乔家商学院将对这些一一做出解答，虽不尽是最前沿的思想，但是我们相信很多提示和总结都会让大家有所收获。

发展人脉以及团结精神所体现的是员工之间、员工和管理者



之间、员工与外部客户之间的合作共赢的精神。人脉和团结的实质就是通过互相帮助、互相鼓励、互相提升、互相借力等过程提高团队竞争力，提高个人能力。乔致庸与家族成员之间、相与之间、政府之间都有着良好的人脉关系。团队力量和整体力量得以发挥都依靠这两点。乔家商学院同样为员工之间、员工和管理者之间、员工与外部客户之间的合作共赢提供了策略和方法。

精打细算、节俭精神也是员工精神的重要体现。企业家和员工都要做到善于理财、勤俭节约、注重细节等自律要求。但是如何将这些要求在企业内落实到位？如何深入到每个环节中？乔家商学院通过典型的企业案例分析，为我们解决问题提供了很多帮助。

员工精神是丰富的，乔家商学院所涉及的是最为关键的几个方面。本课程结合乔致庸以及中外企业的做法，总结出培养员工精神的思路和方法，但愿大家能够真正从中获益。

### 3. 创建卓越企业文化和使命愿景

乔致庸强调了诚信、创新、互惠、有效的企业文化。他身体力行，带动了整个乔氏家族甚至整个晋商共同塑造了诚信、进取、敬业、忠诚、勤奋、谨慎、节俭、合作的晋商精神。更为独特的是，他具备深重的使命感和宏大的愿景意识。目光远大、经商济世是乔致庸的重要特征，也是其商业经营管理的高明之处。从“货通天下”到“汇通天下”，乔致庸既敢于复兴前辈的伟业，又敢于