

不是所有商人都叫晋商，不是所有老板都能赚大钱！读懂晋商，就读懂了在中国做大生意的高明智慧与隐秘法则

被众多中国富豪奉为圭臬的中国式经典商道

中国大生意人

晋商发迹秘诀

皇甫智见◎著



从封建时代到互联网时代

在中国做大生意，都用这套方法

从常万达、乔致庸到郭台铭、李彦宏，

晋商用得尤其得心应手，故财源滚滚！想做大生意的你，怎能不学？



中国致公出版社
China Zhigong Press

晋商发迹秘诀

中国大生意人

皇甫智见◎著



中国致公出版社
China Zhongguo Press

图书在版编目 (CIP) 数据

中国大生意人：晋商发迹秘诀 / 皇甫智见著. —

北京：中国致公出版社，2018

ISBN 978-7-5145-1064-5

I . ①中… II . ①皇… III . ①晋商—商业文化 IV .

① F729

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 207506 号

中国大生意人：晋商发迹秘诀

皇甫智见 著

责任编辑：尤 敏 梁玉刚

责任印制：岳 珍

出版发行： 中国致公出版社
China Zhigong Press

地 址：北京市海淀区翠微路 2 号院科贸楼

邮 编：100036

电 话：010-85869872 (发行部)

经 销：全国新华书店

印 刷：北京永顺兴望印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：15

字 数：210 千字

版 次：2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

定 价：39.80 元

版权所有，未经书面许可，不得转载、复制、翻印，违者必究。



学晋商发迹秘诀，做中国大生意人

最初，我对晋商的了解来自于电视剧《乔家大院》中的乔致庸，而某年有幸去山西参观了乔家大院，才真正为大院里的建筑所震撼。整个建筑的雕刻和绘画无比精细，布局堪称完美。就在那个年代，没有一定的经济实力，根本建造不出来如此的气魄之作。这样的建筑需要大量的人力、好的建筑材料，还要有很高技术的工匠来彩画，这些都足以显现出乔家当时的财力。而据粗略统计，山西境内保存基本完好的深宅大院大概有一千多座。

但是，黄土和风沙是世人对山西的长久印象，生活在这里的人们大多是靠天吃饭。那么，是什么让山西人在那个科技不发达的年代里赚到了第一桶金？又是什么让晋商成为中国近代十大商帮之首，辉煌几百年呢？一时的暴富可能只要些小精明，能拥有如此长久的财富可就需要一种非同凡响的智慧和才干了。

就说那乔家大院的“创始人”乔贵发吧，他从小父母双亡，只是靠出卖苦力维持生活，穷得连媳妇都娶不起。

这天，乔贵发去参加侄儿的婚宴，却被管事的人讥讽辱骂，这一顿骂让乔贵发热血沸腾，他倔强地决定走西口，奔包头的一个小村子独自闯荡，并发誓不混出个人样决不再回来。

开始时，乔贵发通过干最苦最累的活——拉骆驼积攒了些小积蓄，有了钱，他对自己更加有信心了。在以后的日子里，乔贵发总是不断地琢磨发财之道，他发现当地广产豆类，冬季蔬菜缺乏，他便开始卖豆腐、豆芽，因为有市场，本利回转得很快，挣到手的钱也越来越多。

但是，乔贵发的第一桶金却被他很快赌掉了，在痛定思痛后他再次从山西老家走了出来。这一次，他严于律己，烟酒赌博全不沾身，一心一意地创业。

乔贵发与人为善，童叟无欺，他卖的豆腐或豆芽从没有缺斤短两过，乡亲邻里都愿意买他的东西，回头客自然很多。如若有人借了东西不归还，乔贵发也不管不问，甚为大方；他还把牲口拴在门外，乡亲们都可以用，只要用完再送回来就行。他这种“宁舍银钱，不结冤家”“乐善好施，接济穷困”的经营理念，乔家世代都坚持做到。

随着乔贵发的小本生意越做越顺，他发现有很多人已经开始效仿他的生意法了，他立刻另辟蹊径，来到包头做起了草料铺的经营，向贩牛马骆驼的商人供应草料，并经营牲口行，他很快取得了更大的成功，把生意做到了内蒙古、陕西、

宁夏乃至北京、上海等地。

乔贵发发达后，衣锦还乡，在山西祁县建起了乔家大院，后乔家大院经几代人的完善，最终形成了如此“富丽的大豪宅”，据说慈禧太后落难时，还在乔家大院住了一宿。虽然这事在史册上并没有记载，但是在乔家大院的顶楼上，悬挂着一块“福种琅嬛”的匾额，却的确是当年山西巡抚受慈禧太后所赠，乔家大院的名气和威望于此可见一斑啊！

纵观乔家大院的发展历史，我们不难发现从乔贵发到乔致庸，再到乔映霞，乔家家族企业的经营纯粹是靠自己在经营实战中摸索，并且不断积累经验教训，从而形成了独具特色的乔家经商管理家规。而这些家规、号规，也就是如今我们所说的企业的管理手段和方法，乔家已经懂得如何用制度来管理和约束员工、管理企业了。还有，乔家的成功，不仅仅源于严格的家规制度，还源于他们不断创新改革，灵活恰当地改变用人策略，使得乔家最终富可敌国。

当然，乔家大院只是晋商商帮中的一个缩影而已，在三晋大地上，还有常家大院、王家大院、渠家宅院……其中，每一座大院都谱写着一首首不同创业发展史的酸甜苦辣歌，晋商用他们坚韧的毅力和独特的管理模式缔造了中华大地商帮龙头老大的商业神话。

而如今，晋商的诸多大院留给我们的不应只是对几座建筑的赞叹，我们要从

晋商的兴衰中找到对现代创业及经商管理的经验和教训，正如那句：“以铜为鉴，可以正衣冠；以人为鉴，可以明得失；以史为鉴，可以知兴替。”这才是我们了解晋商历史的真正价值所在。

本书正是为了让读者了解晋商历史的真正价值而作。本书通过分析、归纳晋商的创业秘诀、决策智慧、管理方法、用人思路、人脉心法和核心理念，希望能帮助到有志于从经商中获得财富的人，学到晋商发迹的秘诀，通过边学边用、学用结合，最终成为中国大生意人。本书最后还总结了晋商的失败主因，希望我们能从中汲取教训，在创业与经商过程中作为前车之鉴。



壹

晋商的创业秘诀：
晋商是这样拼得第一桶金的

- 人多地少，走西口：肯走出去所以有好运气 / 002
- 勇往直前，敢于抓住每一个机遇 / 006
- 为了牢牢抓住机会，必先充分了解市场 / 010
- 善于另辟蹊径，不只爱一行 / 014
- 能吃苦耐劳，一步一个脚印往前走 / 017
- 不计较小利益，眼光能放得很长远 / 020
- 以学保商：做得大小生意，学得渊博知识 / 024
- 崇商重利，做纯粹的商人 / 028

贰

晋商的决策智慧：
晋商是这样迅速发迹，做强做久的

- 薄利多销，生意做得更久，回报更加巨大 / 034
- 绝不会被传统束缚，能大胆创新 / 038
- 票号的出现，创造了属于晋商的大时代 / 042
- 勤于收集信息，善于审时度势 / 046
- 灵活机动，迅速发现顾客的需要 / 051
- 培养子孙当“商海高手”，所以“富过三代” / 055
- 重视子孙后代的家规、家训、经商教育 / 059
- 努力开拓市场，把生意做到国外 / 063

叁

晋商的管理方法：

晋商是这样令员工
们死心塌地做事的

用科学的组织机构，确保管理效率 / 070

两权分离，权责明确 / 075

施行“人身顶股制”，让每个员工都是老板 / 079

家有家法，铺有铺规：晋商独特的管理制度 / 084

密押制和财簿制：晋商财务智慧的一个充分体现 / 088

晋商都有让员工死心塌地效力的激励机制 / 093

肆

晋商的用人思路：

帮助晋商长盛不衰
的用人机制

坚持“用乡不用亲”的基本原则 / 100

招聘用人，考察严格 / 105

用人不疑，疑人不用 / 110

知人善用，任人所长 / 114

用“学徒制”培养商业人才 / 118

严格执行职工制度，强化约束机制 / 122

伍

晋商的人脉心法：

晋商是这样相互借
力做大生意的

善用贵人，结织人脉网 / 128

以和为贵，吃亏是福 / 133

天下晋商是一家：重视群体合作的力量 / 137

联号经营，汇通天下 / 141

同乡相助相让，和气生财 / 145

洞察政治风向，掌握经商方向 / 149

热衷于在政治和军事上进行风险投资 / 153

陆

晋商的经营理念： 揭秘晋商最重要的 经商之道

- 做生意就是在做人：第一守信，第二讲义，第三取利 / 160
- 晋商的“关公情结”：以义为先，以义制利 / 164
- 坚持“服务顾客”的理念：顾客至上，以礼相待 / 169
- 凭过硬的质量打造品牌商号 / 174
- 保护商号的信誉是最大的生意 / 179
- 学而优则商，冲破传统观念 / 183
- 晋商精神：最宝贵的文化财富 / 187
- 乐善好施，热心公益 / 191
- 勤俭自律，拒绝奢侈 / 196

柒

晋商的失败主因： 晋商是这样衰败与 没落的

- 败因一：清政府的衰败是晋商失败的外因 / 204
- 败因二：晚期晋商“奢而贵”的腐败生活是其没落的内因 / 209
- 败因三：墨守成规，结果屡次丧失创新的时机 / 213
- 败因四：晋商中的制度约束使经营管理存在着重大失误 / 218
- 败因五：缺乏独立的商业人格，甘当清廷附庸 / 222
- 败因六：农商思想严重，导致经商目光短浅 / 226



晋商的创业秘诀：

晋商是这样拼得第一桶金的

人多地少，走西口：肯走出去所以有好运气

民歌《走西口》你有可能会随口哼上几句，但是你不一定清楚地知道隐藏在这首歌背后的故事——这是无数个走西口的男人们用他们的汗、泪和血吼出的一首荡气回肠的创业悲歌。

“走西口”一词的来源，最早可追溯到明末清初时期。彼时战乱刚刚结束，一些休养生息政策的推行，使得人口迅速增长，到乾隆时全国人口突破3亿，道光三十年更是突破了4.3亿，成为中国封建社会历史人口最高的纪录。在这种情况下，人多地少的矛盾日益严重。而在光绪三年到五年间（1877—1879），山西发生大旱，据记载：“晋省城灾州县已有八十余邑之多……待赈饥民逾五百万之众……往来二三十里，目不暇接，皆系鹄面鸠形，耳之所闻，无非男啼女哭……甚至枯骸塞途，绕车而过，残喘呼救，望地而僵。”（何炳棣著、葛剑雄译《明初以降人口及其相关问题》）

可见，当时的山西人根本无法生活下去了。怎么办？难道要眼睁睁地看着老婆孩子和父母被活活饿死吗？山西汉子毅然地选择告别黄天厚地，告别亲人，踏上了“走西口”这条坎坷的人生之路。这里蕴含着多少慷慨悲壮，多少悲欢离合，多少凄美挚情呀！

那么，走西口到底要走向哪里呢？西口即杀虎口，位于山西省朔州市右玉县西北部，走出这个西口，就到了库伦和多伦、乌里雅苏台和科布多及新疆等地区。大致路线是这样的：从山西中部和北部出发，一条向西，经杀虎口出关，进入蒙古草原；一条向东，过大同，经张家口出关进入蒙古。

而这个“杀虎口”就是通往蒙古恰克图和俄罗斯等地经商的重要商道，它的兴衰史与晋商的发展兴亡息息相关。杀虎口之所以如此重要，是由它的地理位置决定的——连接蒙古和俄罗斯的重要商道，而这也是山西人每年每县走西口人数达两千到四千，甚至过万的原因。

说到走西口，我们不得不提到闻名的“大盛魁”。

那是康熙征噶尔丹时，军队即使带足了兵马粮草，可一天天吃下去，军需还是得有补给，所以官家就组织了大批的随军贸易商队。大盛魁的创始人王相卿等就在军队中当厨师或服杂役，同时，他们也为部队采购一些生活用品，有时顺便会收集一些蘑菇之类的东西，挑回来卖掉。

虽然随军打仗生活艰苦，可是这个山西人却是铁了心，跟着队伍走出了张家口，一路向北、向西走去，经归化城（今呼和浩特），到蒙古（今蒙古人民共和国）到乌里雅苏台，到俄罗斯贝加尔湖草原，从1696年一直走到1935年，他们知道，只要跟着这支部队，他们就总会有生意可做。

而因为常常走这条路线，王相卿和同伴们办了个小商号“吉盛堂”，也就是后来的“大盛魁”。刚开始时，王相卿的吉盛堂也就是小打小闹，和蒙古人进行原始的物物交换，如蒙古人出裘皮，王相卿出茶砖。而与此同时，王相卿等一些晋商运用自己的渠道和货源，弥补康熙年间的军需供应这一薄弱环节，让自己的商业稳稳地连接上了军队。但是，王相卿的吉盛堂的发展还远远不够，一个偶然的转机，使这个小商号发展成了跨国公司的鼻祖。

据说王相卿的发达是因为蒙古王爷的女儿得的一场怪病。郡主一病就是三年，急坏了蒙古王爷，就在郡主病在旦夕之时，王相卿拿出自己所备的中药，给郡主服用，结果竟误打误撞治好了她的病。王爷一高兴，就决定把女儿嫁给王相卿的儿子。娶个蒙古儿媳妇，王相卿可得提出些要求：在蒙古大地上，给他处处通关的令牌。同时，蒙古的皮货贸易由他的商号一家包揽。女婿提出的要求，蒙古王爷一口应允。从此，王相卿的吉盛堂便稳定地发展壮大起来，故而在雍正帝时代，改了个更大气的名字——大盛

魁。

也许这只是传说，但是大盛魁在蒙古的特权是任何商帮都不能比拟的。大盛魁已经完全垄断了与蒙古间的贸易往来，一切不允许私自贩运的物品，像药物、盐、好的裘皮料子……大盛魁都可以做，其迅速成为蒙古市场上一家大商号。

由此可见，所谓“困难”，“困”在家里就是“难”，走出去就有运。山西人走西口是环境所迫，可也正是这样背水一战的毅力和魄力才成就了后来晋商五百年的辉煌。

事实上，如今很多人创业、办企业缺少的就是“走出去”的胆量。走出去会让自己的思想不单单停留在故步自封的环境中，而且能够接受好的方法与经验，并将其落实到行动中，从而走向成功。

而这样成功的例子比比皆是，大连远东工具有限公司就是通过“走出去”，突破了生产工业级刀具的瓶颈，打进国际工业级刀具的高端市场。近年来，远东工具还先后收购了韩国、德国、墨西哥的刀具企业，成为全球最大的高速钢刀具生产商和销售商。

但是有很多企业却不敢“走出去”，他们只会保守地守住自己那点小地盘，不想也不敢去开拓新的市场。温家宝在 2012 年政府工作报告中明确提出：“要加快实施走出去战略，鼓励企业积极有序地开展跨国经营。”特别是在金融危机中，一部分有条件的企业“走出去”，开拓合作机会，突破创新瓶颈，提升自己品牌的影响力。

走出去有利于扩大出口份额。因为国内生产出口成本比较高，而且受制于人，而“走出去”建立生产经营实体就可以扩大出口份额。

走出去有利于降低生产成本。企业家可以在海外直接投资，可以将生产的各个过程分散到世界各地，充分利用当地的资源，从而有效地降低生产成本。

走出去有利于获得稀缺资源。中国人均占有稀缺资源在世界上是很低的，而“走出去”，可以在国外获得国内短缺的资源，从而支持国内经济的

发展。

最重要的是“走出去”有利于获得先进的技术。以往我们只能通过国际上的技术转让获得三四流的技术，长此以往，中国与世界发达国家的差距会越来越大！而要获得真正的最好技术，最好的办法是到其技术发源地直接投资办厂，吸引当地人才就业，从而获取技术。

创业路上没有“假设”，但一定要有“大胆”。像我们没有那么多的石油、铁矿石等，就需要到国外寻求资源，通过投资，得到收入，减少风险。正如有句话说的：在家里看到的永远是家，走出去看到的是世界。

勇往直前，敢于抓住每一个机遇

曾经热播的电视剧《乔家大院》展示了乔致庸从一介儒生到晋商翘楚的一生。其中，他最重要的举措，就是排除众议，开设票号，直至他的票号事业做到巅峰。从他提出的“汇通天下，货通天下”的口号，就可以看出他的魄力和勇气。一个人若想成功，绝对不能缺少勇往直前的精神。

鲁迅说：“真的猛士，敢于直面惨淡的人生，敢于正视淋漓的鲜血。”我却觉得，真正的勇者敢于迎接一切挑战。勇气，不仅仅是改变惨淡人生的动力，也是我们披荆斩棘、迈向成功的必要条件。

乔致庸弃文从商，接替他哥哥掌管乔家生意，他做的第一件事情就是疏通了因太平起义军阻断的茶路，解救了当时的茶农。那时的乔家还没有涉足票号生意，乔致庸在经营茶生意时，感觉到票号的重要性，也预见到了票号未来的发展趋势，所以他便有了“汇通天下”的想法。

票号像其他新生事物一样也是应时而生的，最早出现在平遥。在历史记录中最早出现的票号是平遥的日升昌票号，但是实际上在日升昌之前平遥就已经存在汇兑的商号了。那时票号的数量很少，全中国只有五家，而且当时的小商人是没有资格跟那些汇兑商号进行交易的，他们做生意时还是必须自己带着银子。可是当时的社会正处于动荡时期，商路上的乱军和土匪横行，商人做生意携带大量银两是一件十分危险的事，而票号的汇兑业务正好可以解决这个问题，就算用来汇兑的汇票被抢，没有密码也是不可能拿到银子的。乔致庸正是看到了这些问题，才意识到票号的重要性，