

深入解读成功的可怕密码 下一个“传奇”就是你

可怕的 山西人



ShanXiRen

晋商卓越经营智慧

世界三大商人之一！
中国近代十大商帮之首！
称雄中国商界500年！

伍豪◎编著

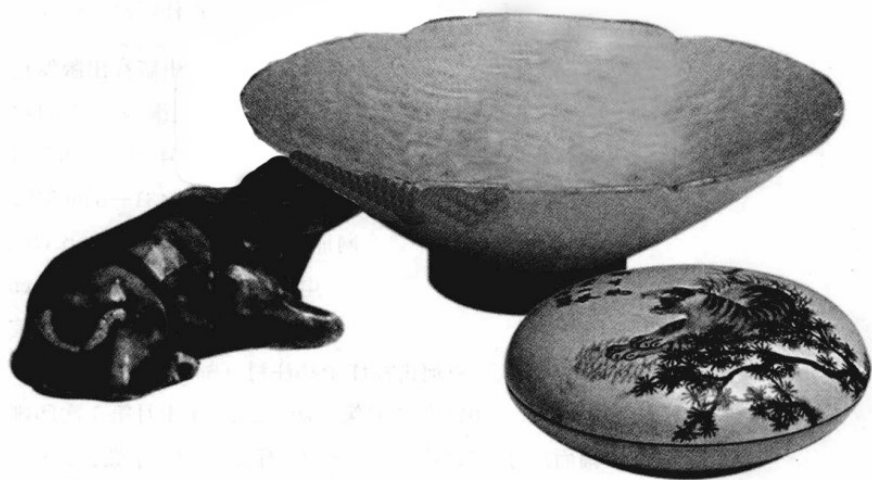


东北师范大学出版社

可怕的 山西人



晋商卓越营智慧



东北师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

可怕的山西人：晋商卓越经营智慧/伍豪编著. —长春：
东北师范大学出版社，2011.1

ISBN 978-7-5602-6725-8

I. ①可… II. ①伍… III. ①商人—研究—山西省
IV. ①F729

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 231132 号

☐责任编辑：张 明 ☐封面设计：创品牌
☐责任校对：李 金 ☐责任印制：陶亚兵

东北师范大学出版社出版发行

长春净月经济开发区金宝街 118 号 (邮政编码：130117)

电话：0431—84568091

传真：0431—85605102

网址：<http://www.nenup.com>

电子函件：sdcbbs@mail.jl.cn

三河市佳星印装有限公司印装

三河市杨庄镇杨庄村 (邮政编码：065200)

2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

幅面尺寸：172mm×240mm 印张：22 字数：278 千

定价：38.80 元

如发现印装质量问题，影响阅读，可直接与承印厂联系调换

前 言

他们首先开创了民间汇兑业务、转帐和清算中心；

他们首创人身股制度，把职工和企业的利益结合；

他们首先创造了类似中央银行的同业公会；

他们最先打入国际金融市场。

重于生命的商字号，是他们立身扬名的根本。

严密而完善的号规，是他们长盛不衰的秘密。

经久传唱的学徒制，是他们持续不绝的源泉。

在中国历史上，他们曾和著名的徽商平分天下，他们有耐性、能吃苦，又有上进心，这就是雄踞国内商界长达500年之久的晋商。

山西商人的活跃，古代文献多有记载，到明代已在全国享有盛誉。清代初期，山西商人的货币经营资本逐步形成，不仅垄断了中国北方贸易和资金调度，而且插足于整个亚洲地区，甚至把触角伸向欧洲市场。以山西商人字号命名的城市街巷，至今犹存：张家口の日升昌巷、包头的复盛西巷、外蒙古科布多的大盛魁街、呼和浩特的定襄巷、宁武巷等等。无怪在东北流传着“先有曹家号，后有朝阳县”，在内蒙古流传着“先有复盛西，后有包头城”，在西北流传着“先有晋益老，后有西宁城”的谚语。

著名学者余秋雨在《抱愧山西》一文中说：“山西商人之富，有许多天文数字可以印证……在清代全国商业领域，人数最多、资本最雄厚、散布最广的是山西人；要在全中国排出最富的家庭和个人，最前面的一大串名字，大多也是山西人；甚至，在京城宣告歇业回乡的各路商家中，携带钱财最多的又是山西人。”

晋商辉煌500年，出了乔致庸、雷履泰等很多富人，以至于达到了“富甲天下”的地步；也许很多人会有疑问，在明清之际，山西既不是中国经济最繁盛的地区，也非平坦通途之地，又不临海沿江，这些富人凭什么称雄于全国？他们的成功靠的又是什么呢？





晋商的辉煌主要得益于：

积极进取，以利而动

孔子曰：“富而可求也，虽执鞭之士，吾亦为之。”所谓“天下熙熙皆为利来，天下攘攘皆为利往，夫千乘之王、万家之侯、百室之君，尚犹患贫，而况匹夫编户之民乎。”由利益而起动的进取精神，是明清山西商人鏖战于商场的精神动力。

敬业精神，打造成功

敬业是事业成功的源泉。晋商的敬业精神，也是常为人所称道的。在封建社会中，传统的观念是重儒轻商，故四民中以士为一等，商为末等。但明清山西商人却不这样看，他们认为商和士农工是同等重要的事业，都是本业，同样要敬。

增强竞争，群体致胜

山西商人在经营活动中很重视发挥群体力量。他们用宗法社会的乡里之谊彼此团结在一起，用会馆的维系和精神上崇奉“关圣”的方式，增强相互间的了解，通过讲义气、讲相与、讲帮靠，协调商号间的关系，消除人际间的不和，形成大大小小的商帮群体。这给他们带来了很大的竞争力。

正是具有了这些可贵的精神，才会有“凡有麻雀飞过的地方，就有山西商人”的盛况，才有晋商驰骋九州、气吞八方的奇观。

19世纪70年代，一位欧洲旅行家到中国考察后，感慨山西人是中国的“犹太人”。甚至在欧洲市场上，精明的犹太商人也被迫给翘着小辫、头戴瓜皮帽、身穿长袍马褂的山西商人让出一片市场。

对于山西人的可怕之处，本书将一一为你解读，本书不似一般的学术论著，而是以义理为纲，以生动的史实、故事、商战实例为目，对山西人进行了入浅入微的细节探究。

读了此书，你会感叹晋商的鸿大智慧；

读了此书，你会领略经商的至高境界；

读了此书，你会掌握晋商成功的秘诀；

读了此书，彻底改观自己的经商理念，然后避开创业、经商中的误区，下一个经商传奇就是你！

目 录

第一章 艰苦创业，忍耐力己

晋商能称雄商界 500 年，与其“不畏艰辛，忍耐力己”的创业精神有关，西方学者称之为“山西精神”。正是依靠坚忍不拔的实践品格，晋商在经商实践中战胜了许多无法想象的苦难，从而在大漠风沙、崇山峻岭、浩瀚大海之间，走出了一条条沟通四海财富的商业之路。

1. 艰苦奋斗的创业精神 / 3
2. 克勤于邦，克俭于家 / 7
3. “走西口”精神 / 10
4. 爱岗敬业，任劳任怨 / 15
5. 耐性是成功的保证 / 19
6. 吃得苦中苦，方为人上人 / 24
7. 小生意也能做成大买卖 / 28
8. 坚定不移地向着梦想进发 / 32

目

录





第二章 强者心态，开拓进取

弱者经商，经营的是自己的账本；而强者经商，经营的是自己的心态。强，是一种气质；强，是一种风骨。自强不息的强者心态是中华民族最宝贵的精神财富之一，也是一个人最优秀、最基本的品格。晋商的崛起和发展就是这种精神的真实再现。

1. 自强不息的实践品格 / 39
2. 崇重商业，励志为贾 / 43
3. 赚得起也要赔得起 / 47
4. 经商是荣宗耀祖的事业 / 51
5. 勇于开拓，多元经营 / 55
6. 学而优则商，商学互补 / 60
7. 未雨绸缪，在危机中求生存 / 63
8. 贾可儒，儒可贾，儒贾相通 / 68

第三章 团结一致，共同壮大

晋商的团结一向为世人称道，他们以家族宗法与乡里之谊，以会馆地域行业之便，以崇奉关公、讲义气、讲相与、讲帮靠来协调人与人、商号与商号之间的关系，进而增强团结，逐渐形成了以血缘、地缘为纽带的商帮。在晋商中，凡是有业务往来的商号，都能善始善终，同舟共济。

1. 忍耐相让，和衷为贵 / 75

2. 联号经营，汇通天下 / 81
3. 利用会馆广聚乡谊 / 86
4. 联合经营，变弱为强 / 90
5. 一个强大的精神支柱 / 96
6. 东家同心，伙友协力 / 99
7. 结帮挺进，共存共荣 / 104
8. 东家越多，银子越多 / 109
9. 博大宽厚，胸怀宽广 / 113

第四章 义利并重，以义制利

山西人崇尚信义，主张义利相通，先义后利，以义制利。这是商人经营的哲学基础和商人精神价值观的核心。早在创业之初，晋商就确立了一种卓而不群的商业理念，树立了三晋独特的商人形象，他们把“信”、“义”定为自己的立业之本，并把言必忠信、信必笃敬的关云长奉为“财神”，作为自己的精神偶像，以此来建立自己的道德自信。

1. 先做人，后做生意 / 119
2. 珍惜声誉犹如珍惜生命 / 123
3. 君子爱财，生财有道 / 127
4. 诚信为本，信义经营 / 133
5. 绝不做一锤子买卖 / 136
6. 信义是一种力量 / 140
7. 爱国济民，回报社会 / 144
8. 先义后利，重合作而轻利润 / 150





第五章 经营有术，管理有方

严格的制度、法规，成就了晋商的宏图霸业。对于一个店铺丛生、经营种类繁多的庞大企业，要使之运行有序、高效，整体实力不断增强，没有一套成熟可行的经营管理模式是难以想象的。大量资料表明，晋商确有许多巧妙的经营艺术。

1. 科学合理的组织结构 / 157
2. 家有家法，号有号规 / 162
3. 功不可灭的经理负责制 / 167
4. 修身正己，自律自修 / 172
5. 谨慎是一种大智慧 / 176
6. 纵向管理，横向联系 / 181
7. 以血缘为根基的家族式管理 / 186

第六章 惜才爱才，人才第一

晋商非常重视商业人才，“得人则兴，失人则衰”是他们一贯推崇的理念。综观晋商的用人策略，在人才的辨别选择、培养教育、奖惩激励等方面，他们建立了一套既严谨规范、又适于人才成长发展的用人机制。

1. 得人则兴，失人则衰 / 193
2. 不拘一格用人才 / 197

3. 任人唯贤，用乡不用亲 / 202
4. 不惜重金买贤才 / 206
5. 严以考察，谨慎选人 / 211
6. 高工资带来高效益 / 215
7. 用人不疑，疑人不用 / 220
8. 经久传唱的学徒制 / 225

第七章 科学理财，以钱生钱

能让物生钱的是一般商人，能让钱生钱的才是优秀的商人。晋商就属于这种优秀的商人，他们似乎天生具有卓越的财商。19世纪20年代，晋商从商贸领域挺进金融领域，首创票号，其资本之雄厚，覆盖面之广大，执全国金融业之牛耳。到19世纪六七十年代，是晋商最为辉煌的时期，晋商稳固地占据中国金融市场，名震中外，汇通天下，显赫异常，其汇兑方式之严密，账务管理之科学，经营手段之高超，在世界金融史上写下了浓墨重彩的一笔。

1. 借他人的“钱袋”发自己的财 / 233
2. 发明票号，银子生银子 / 239
3. 先进的风险防范机制 / 244
4. 调度资金，扩大利润 / 249
5. 具有防伪功能的密押制度 / 252
6. 票号扩张，海外设庄 / 256
7. 领先时代的标期制 / 261
8. 善融资，巧运筹 / 266

目

录





第八章 灵活融通，变通生财

俗话说：“一方水土养一方人。”晋商生于黄土，长于黄土，贫瘠的黄土地上生产出的粮食根本难以解决当地人的温饱。穷则变，变则通，通则生财。善于利用天时、地利，机遇一来就牢牢抓住不放，这正是晋商成功的又一大秘密所在。

1. 灵活机动，服务周到 / 275
2. 薄利多销，聚少成多 / 280
3. 牢牢抓住稍纵即逝的商机 / 284
4. 重视信息，耳聪目明 / 288
5. 官生意是天下最大的生意 / 292
6. 人弃我取，人取我与 / 296
7. 勇于创新，打破常规 / 300
8. 重视宣传，广而告之 / 305

1

艰苦奋斗的创业精神

山西地处黄土高原，自然条件比较差，天寒地瘠，地物鲜少，生存艰难。在这种自然环境中成长的山西人，养成了与自然抗争的品格。他们多能不畏艰险，万里行贾，以求生存。生计困难迫使山西人不得不远走他乡，谋取什一之利。正是这样，在山西一些州县形成了“重迁徙，服劳商贾”的风俗。

往来于“茶马之路”的晋商，贩茶于福建、湖南，销售于大漠之北，千山万水，穿沙漠瀚海，夏则头顶烈日，冬则餐冰饮雪，“饥渴劳病，寇贼虫狼，日与为伴”，一复一年奔波于商途。尤其是经商于新疆、蒙古、俄国、日本的山西商人，更要逾越语言和生活习惯障碍，没有艰苦奋斗的创业精神是难以称雄于商界的。

虽然“商之利倍农”，但远地贸易却是一件相当艰苦和危险的事业。明代政府实行食盐“开中法”，为北方边镇 80 万驻军筹措粮草，允许商人运粮运草到边镇驻军之地，领取卖食盐的执照——盐引，到指定盐场支取食盐。这一政策开始实施时山西人便捷足先登，从事贩





运粮盐的贸易。运粮的艰难远远超出了人的想象，试想，千里迢迢，驱车服牛，风雨无阻，昼夜兼程是何等的辛苦？同行倾轧，强盗出没，官府勒索，是何等的凶险？

在古代交通十分落后的条件下，出外经商取得成功的不乏其人，但明至清乾隆年间，数十年毫无音讯、病死在异乡，甚至旅途被杀或货物被抢也时有发生。出外经商的失败与危险，丧财亡命，令人心寒。即使同治、光绪以来，国内安定，交通条件改善，但出外经商之苦依然如故。这种苦，主要表现为：数年才能回籍探亲一次；北方人不适应南方的湿热气候，加之长年劳累无一休息之日，因此积劳成疾，死在回籍的途中。

出外经商尽管艰苦和危险，但毕竟比死守在家、日不饱腹强些。出外经商可以养家糊口，改善家庭生活，以至稍有积蓄甚而发家致富。所以受雇于人出外经商的人也愈来愈多，从而改变着人们的理念，又进一步扩大了商人的群体。

山西人如不具有艰苦奋斗、不怕困难、不怕牺牲的精神，是不敢外出经商的。晋商的活动区域，南自香港、加尔各答，北到伊尔库茨克、西伯利亚、莫斯科、彼得堡，东起大阪、神户、长崎、仁川，西达塔尔巴哈台、伊犁、喀什噶尔，在广袤的欧亚大地上，都有晋商长途跋涉的身影，晋商活动范围横跨了欧、亚、非、澳四大洲。正是有了这种艰苦奋斗精神，才使山西商人在国内外创造了辉煌成就。

吃苦耐劳、艰苦创业，并非是山西商人的专利，而是成功商人的共同特征。创业之初，往往没有什么资金投入，开创者只得靠自己勤劳的双手，一点一点的积攒，此外难有别的选择。李嘉诚从当茶馆跑堂开始，王永庆 16 岁时以卖米为生，霍英东 20 岁就有了南沙群岛冒险采海草的经历。



香港富翁霍英东幼年家境相当困难，全靠父亲租船驳运货物维持生活。收入不多，生活艰辛，他们全家穷得连鞋都穿不上，无论寒冬酷暑，都是赤脚行走。有一次过旧历年，他父亲第一次穿双新鞋上街，在小摊档把鞋脱了，蹲在凳上吃粉，吃完双脚落地便走。回到船上才发现竟然没有把鞋穿回来，因为他向从来没有穿鞋的习惯。

霍英东7岁那年，年仅40多岁的父亲患病不幸去世。因为染病时间很长，天天用中草药治疗，把本来就很有限的一点钱都花光了。此后，霍英东一家生活更加困难了。那时，他还有一个9岁的姐姐，一个5岁的妹妹，生活的重担全落在他母亲身上。

霍英东就是在这样的贫困状况下渡过了他的童年。他18岁时找到第一份工作，在一艘轮船上做火夫，轮船是烧煤的，他的工作就是铲煤。那时霍英东干得非常吃力，回到家里全身骨架像散了似的，倒下床就呼呼入睡了。他只干了9个月，在老板裁员时给解雇了。后来，霍英东又到太古船坞抡大锤打铁，到机场当苦力，到仓库去帮人磅米。直到他母亲倾其所有和他人合股在湾仔鹅颈街开了间杂货店，霍英东才结束打工生涯，开始管理这家杂货店。

霍英东20岁时，买了一条旧的运输船雇人到南沙群岛冒险采海草卖钱，结果没有赚到钱，几乎丧命于荒岛。25岁那年，霍英东与别人合股成立公司。再后来，霍英东苦尽甘来，时来运转，从房地产发迹，又从挖海沙、承包工程中赚到很多钱，事业逐步发展，最终累积了亿万家财。

在20世纪30年代里，印度尼西亚富商林绍良还只是一个小伙计或者跑单帮、出卖劳动血汗的人。他每天必须要在三更半夜、大地一片黑暗的时候就起身，用手工磨碎咖啡豆，然后用旧报纸分包成1盎司（1盎司=28.3495克），或者半盎司的小包，骑着单车跑到六七十千米



外的三宝垄市，在那里兜售咖啡粉。林绍良在回忆自己从“单车跑街的小贩”开始干起的经历时，总是教导家族成员和企业员工要勤劳耐劳，不要背弃吃苦耐劳原则。

在私营企业中，企业掌舵人往往是一个多面手，既是总裁，又是日常工作的顾问，也是处理难题的能手，他们每天工作时间长达10多个小时。被称为“标准型工作狂”的台塑董事长王永庆，每天早晨4点钟起床跑步6000多米，然后开始工作，除了吃饭时间之外，从不间断工作，连看电视的时间都没有。他的家族成员和员工称他是“像是24小时上紧的发条”。胡应湘、蔡万霖、霍英东、王安、庄永竞、陈玉书、吴水阁等，都是这样有名的“工作狂”。

吴水阁从10多岁开始谋生，艰苦创业，刻苦耐劳，终于成为新加坡第五大银行老板，而且还投资到橡胶种植、棕油等行业，现在已拥有马来西亚种植股森美兰公司、印尼维基尼亚橡胶公司等。不管是银行业，还是种植、加工业，吴水阁都勤于深入第一线。他虽然是老板，但每天上班总是比员工到得早。直到快90岁了，他仍坚持每天上班视察业务。他的这种勤劳精神在无形之中对家族成员和企业员工产生了深远的影响。

可以说，上述这些杰出的代表人物，都是用辛劳的汗水奠定了自己的基业。他们艰苦奋斗的经历，早已演绎为一种人生观和价值观，传给了家族成员和企业员工，成为企业奋进的动力，并且不仅是企业的一大竞争优势，也是企业长远发展的重要保障。

2

克勤于邦，克俭于家

“克勤于邦，克俭于家”，这是中国人一贯提倡的节俭作风。勤俭是中国传统文化中最为古老的训诫。古语云：“成由勤俭，败由奢。”这句话说的就是勤俭作为一种美德在兴衰中的重要作用。

《杨氏家谱》上说：“天地生人，有一人莫不有一人之业；人生在世，生一日当尽一日之勤。业不可废，道唯一勤。功不妄练，贵专本业。本业者，所身所托之业也。”晋商从艰苦卓绝的创业到大富大贵的富贾时代，一直遵守着老祖宗的遗训，克勤克俭，留下了勤俭持家的美誉，清朝康熙帝南巡时还对晋人勤俭朴实的民风大加赞赏。

有“天下第一乔”之称的祁县乔家，资产达千万两白银以上，属晋商中屈指可数的富商大贾。其最初财富是先祖乔贵发只身一人去塞外，靠磨豆腐一点点磨出来的，其创业艰难可想而知。乔家子孙为了守住祖先一点一滴积聚的家财，继承了祖先艰苦创业的精神。

乔家发迹后只是在旧院里盖了个像样的四合院，乔贵发深知，买卖有赚就有赔，既要赚得起也要赔得起，才能立于不败之地。在买卖

