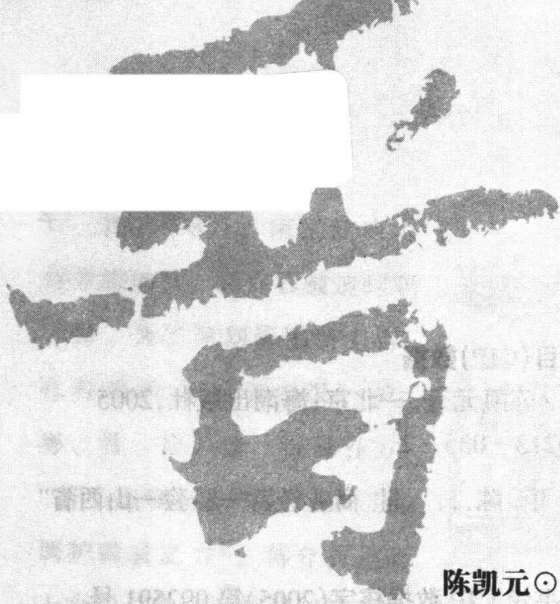




# 晋商的 智慧

晋商与犹太商人、威尼斯商人并称世界三大商人



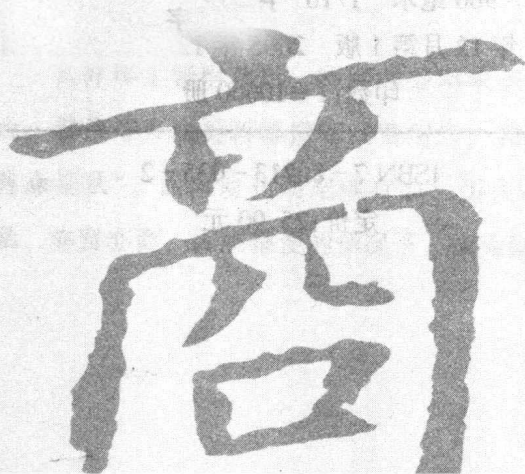
陈凯元◎著

# 晋商的智慧

晋商与犹太商人、威尼斯商人并称世界三大商人



海潮出版社



**图书在版编目(CIP)数据**

晋商的智慧 / 陈凯元著. — 北京: 海潮出版社, 2005

ISBN 7-80213-035-2

I. 晋... II. 陈... III. 商业经营—经验—山西省  
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 092591 号

**晋商的智慧**

陈凯元 著(编)

☆

海潮出版社出版发行 电话:(010)66969738

(北京市西三环中路 19 号 邮政编码:100841)

中国电影出版社 印刷厂印刷

---

开本:640×960 毫米 1/16 印张:14.5 字数:200 千字

2005 年 12 月第 1 版 2005 年 12 月第 1 次印刷

印数:1-10000 册

---

ISBN 7-80213-035-2

定价:25.90 元

# 目 录

## 第一章 创业,实现财富自由的最佳途径

### 1. 进入财富集中地带 3

乘势而起的好处有两点:一是节省精力,二是节约投资。这两点对所有希望成功的商人来说,都是非常重要的,乘势而起无疑可以加速你的成功速度与扩大成功规模。“无势造势,有势用势,生意乃成。”

### 2. 及时发现“邻居”的需求 10

和人的品性千差万别一样,需求也是多种多样的。每一种需求中,都蕴藏着可以赚的银子!在地域差别之中,在习俗变化之间,在文化变革之时,甚至在时局动荡之秋,皆有千千万万种需求,就看如何把握和利用了。

### 3. 永远不要爱上一个行业 16

经商一大忌是缺乏灵活的头脑,只固守一条路子,而且低头走到底。李嘉诚对此有过一个精辟的论述:“作为商人,你永

远不要爱上一个行业。”

#### 4. 放眼天下者,富甲天下 20

有什么样的眼光,就能做成什么样的事情。眼观六路者,自会路路畅通;放眼天下者,自然会富甲天下。

#### 5. DOER VS DREAMER 26

华人首富李嘉诚在谈到自己走向成功的因素时说:“在20岁前,事业上的成功百分之百靠双手勤劳换来;20岁~30岁之间,事业已有些小基础,那10年的成功,10%靠运气好,90%仍是由勤奋得来;之后,机会的比例也渐渐提高;到现在,运气已差不多要占三至四成了。”

## 第二章 把商人做纯粹了

### 1. 崇商重利,把经商作为大事业 33

“秀才学生意——改邪归正!”这句惊世骇俗的歇后语出自晋人之口,他们借此开启了一个价值多元的人生。让有才华者跻身于商界,是晋商成功的重要原因。

### 2. “学而优则商”VS“学而优则仕” 38

在1999年上海“财富”论坛上,新加坡资政李光耀说,中国是儒家文化,叫学而优则仕。而美国只改了一个字,叫学而优则商。

### 3. 经商祖训,家族延续的秘密 43

晋商以“祖训”的形式强调经商的重要,目的是希望后世能将家业经营得更大更好。晋商经商之坦坦荡荡、义无反顾由此可见!

### 4. 经商之人,必是人中之智者 47

最早晋商做俄罗斯的茶叶生意,他们开始是向福建买茶叶,后来他们在福建买了地,然后雇人种茶叶,既有生产又有加工又有销售,一条龙服务,用现在的话来说叫做整合了一个产业链。在明清时代,做到这一点,没有点文化底蕴是不行的。

## 第三章 理财是一项复杂的智慧活动

### 1. 金融业的竞争,说到底是信誉的竞争 55

一日耍奸,可以欺世;二日耍奸,可以愚民。但没有哪一家企业可以数年、数十年靠耍奸混迹于世。

### 2. 义气是行商生财的资本 61

一般的生意人不讲情义,但真正做大生意的人都要讲义气。交情和义气是行商生财的资本。缺了这一点,就犹如满盘的围棋子儿缺了一口气,摆得再多也是死棋。

### 3. 做天下最大的生意 65

在传统的官本位社会里,想长期做生意,想把生意越做越大的商人,除了做官生意,别无选择。

### 4. 钱流动的过程就是钱生钱的过程 70

穷人的钱,有多少就用多少,用完了就一个铜板也没有了,只有再去挣。如此,挣了就用,用了再去挣,只是这样一个极其简单的过程。商人就不一样了,商人的钱像水一样在流动,流动的过程就是商人的钱生钱的过程。

### 5. 赚得起也要赔得起 75

对不经商的人来说,高风险投资的比例应该与年龄成反比。年轻时应该将主要的财产投资到高风险的产品上,而到了中年,就应该谨慎一些,保持较多的稳定储蓄。有了保险、储蓄、可靠的投资等坚固城墙的保护,在遇到随时可能降临在任何人身上的突发悲剧时,我们可以有所防范。

### 6. 为社会慷慨“输血” 79

对于商家的捐赠行为,自古褒贬不一,有誉为义举的,有损为投机的,但无论说什么,商家都在掏银子。

### 7. 不因利厚而过贪 82

商人的使命就是寻找差额,晋商的精明就在于他们把商人的角色发挥到了极致。而作为商人,晋商始终保持着一一种度,不

因一时利厚而太贪,这是晋商的精明之处。

## 第四章 政治智慧的力量

### 1. 拥有敏锐的政治嗅觉 87

利用官势,发财;依靠官势,保财;远离官场,生财。这些是晋商结官的普遍原则。官商中间的度,他们把握得很准。

### 2. 官场上没有永久的靠山 92

在没有立法保障的情况下,商人在政治上是一种很弱小的弱势群体,他需要庇护。因此,他尽管有钱,可以傲视权力,但他摆脱不了权力对他的干预。

### 3. 藏智、藏富、藏势,最忌一个“露”字 97

明初巨富沈万三之所以被发配到云南原因众多,最关键的一点是,他在官家朱元璋面前显了富,争了势,让朱元璋眼红得起了杀心。

### 4. 银子换来官帽子 102

“商人做事,利字当头”可谓一语中的。捐官可以装潢门面,更可以获得与官员平起平坐的资格。在官家面前底气足了些,生意也就更好做了。



## 第五章 小生意只需小聪明,大生意需要大智慧

### 1. 把天下所有的商人都招来入股 109

“外人”的银子,也拿过来为自己所用,同时也为“外人”生银子,靠的是银子生银子的好生意。

### 2. 专用“外人”经营 114

晋商则专用“外人”经营。以“外人”之智、之力,甚至“外人”之命来为自己赚银子,靠的是分给“外人”一部分红利和给予“外人”十倍的信任。

### 3. 联号制——晋商首创的“托拉斯” 119

老板没有三头六臂,不可能对一个数百人、数千人的企业中所有的事情都发表“指示”,即使老板精力过人,能够日理万机,那也难以保证他的“指示”都是“一贯正确”的……所以说,大企业的成功,往往是管理的成功。

### 4. 一个强大的商业帝国靠人治是行不通的 124

要治理一个强大的商业帝国,单靠道德是行不通的,还需要一套人人必须遵守的规则。

### 5. 家族企业的最大难关是分家 128

据统计,我国民营企业的平均寿命约为2.9年。虽然由于历

史条件的变化,这种简单的比较有失之于武断之嫌,但就是把今天的企业打入十倍的水分也不及晋商的零头。

## 6. 把“冷板凳”坐热 131

商场变化多端,有些行业虽然现在是在坐“冷板凳”,可一旦把“冷板凳”坐热之后,就可以实现“闭门家中坐,利从天上来”的局势。这就是“冷板凳”谋略的威力。当然,作出坐“冷板凳”决策的前提是必须具有对还没有发生的事情有超乎常人的预见能力。

## 7. 买卖赔与赚,信息占一半 135

晋商对于信息的收集可以总结为“睁大眼睛看行情,竖起耳朵听动静,多方设法了解环境,掌握市场和竞争对手的情况”。

## 8. 做小生意是赚钱,做大生意是做人 138

注重眼前利益的人注定是做不大的。当机立断地舍去小钱,需要敢于放弃的魄力与大气。

# 第六章 用什么样的人,关系到你能赚多少钱

## 1. 不用“少爷” 143

“生意兄弟伙,上阵父子兵”,在某些人看来,“自己人”最可

靠、最令人放心。但“自己人”对企业的破坏力以及“自己人”之间的内讧比“外人”更触目惊心,更撕心裂肺。

## 2. 选人的三条原则 147

用“自己人”还是用“外人”,对许多民营企业来说都是一个难题。有企业家说:“用人惟亲是为了稳定,用人惟贤是为了发展,发展与稳定的关系一定要平衡。只强调发展不强调稳定,到一定的时候一定会垮。”

但晋商似乎更精明。用乡不用亲,巧取其两者之长。不用亲,可以从根本上避免任人惟亲;“用乡”,要的是知根知底,还有人担保。他们的做法对现代企业用人也有可借鉴之处。

## 3. “锻造”大掌柜 152

晋地谚语有“十年寒窗考状元,十年学商倍加难”,感叹学徒学生意的辛苦超出了考状元。

## 4. “顶生意”顶出积极性 157

“天下熙熙,皆为利来;天下攘攘,皆为利往。”此话虽忽略人们的精神需求而显得偏激了点,但有一点却是千真万确的:人们奋斗着,是为了活得更好。因此,任何企业要有效地组织生产,必须“以欲从人”,即关心员工的物质利益。

## 第七章 有银子大家一起赚

### 1. 两个精神支柱 165

人总是需要精神支柱的,为的是使自己的行为处事不致孤单。

### 2. 自律才能律他 168

团结不是一个空洞的词语,它意味着希望团结起来的每一个个体首先必须身体力行一些艰辛和忍耐。

### 3. 以戏会友 172

对于违反规范的人,处罚的手段竟然是罚戏三台,这是一种宽容。自律与宽容并不冲突,举重若轻的大度与诙谐让我们窥见了晋商宽广的胸怀。

### 4. 以仁和之风为人处世与经商 175

乔致庸的堂名是“在中堂”,取儒家中庸学说中的“不偏不倚,执用两中”之意。他主张做人和经商都要“中规中矩”,该我得者我得,不该我取者,纵有千金也不能妄取。

### 5. 天下晋商是一家 178

在竞争激烈的商界,晋商却抱着“有银子大家公平合理地赚”的观念,其开阔的眼界和对商业独到的看法为他们的成功

打下了基础。

## 6. 打破“富不过三代”的古谚 181

家族内行业互补,互帮互助,可以实现资金的良性周转和增值,又壮大了晋商的经营规模。进可以多业并举,退可以据一业而自保。进退有方,所以源远流长。

## 7. 用人不疑,疑人不用 184

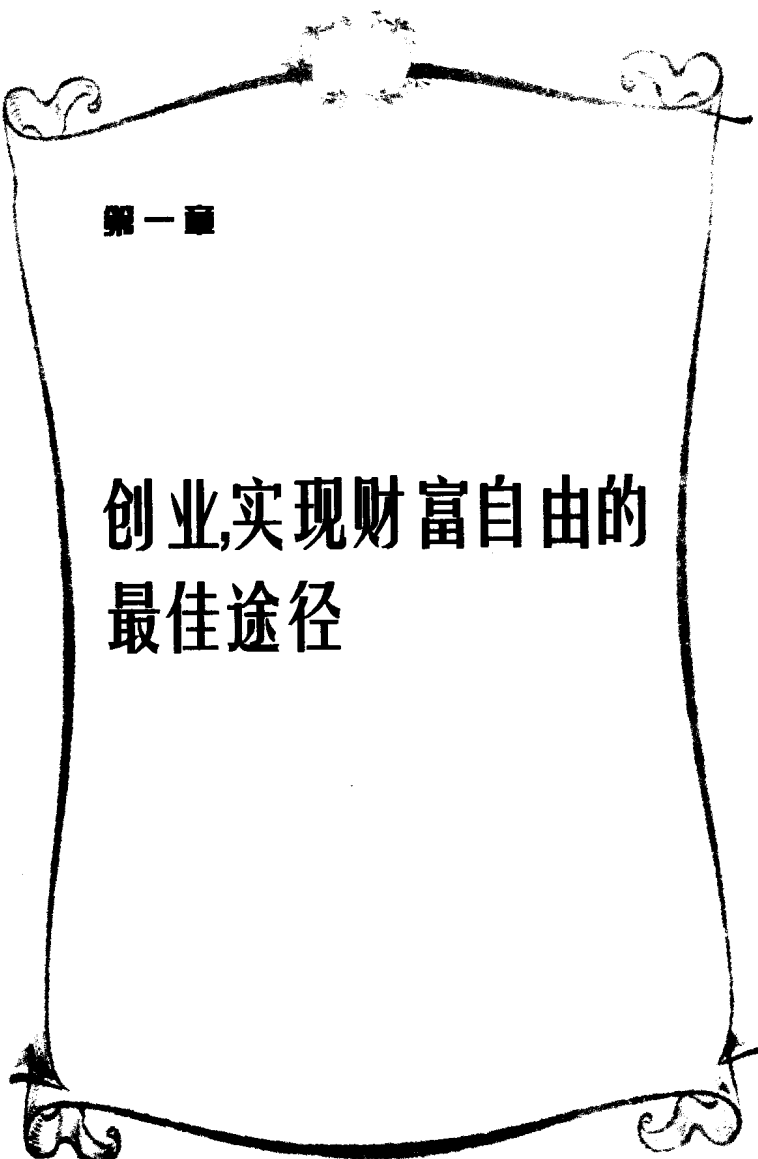
以心换心,才见真诚。以石头换心,一时可能会得到,最终还是要失去的;以谎言换心,谎言揭穿了,也就什么也没有了。

## 8. 一次商人救国的壮举 187

山西的矿产之所以能保住,没有像其他煤矿那样在19世纪末期落入英国人、德国人之手,不能不说是晋商的功劳。

## 附录 晋商八大家族

- 1.“白手起家”乔氏家族 193
- 2.“外贸世家”常氏家族 196
- 3.“太谷巨富”曹氏家族 199
- 4.“票号世家”侯氏家族 202
- 5.“祁县大户”渠氏家族 205
- 6.“世袭皇商”范氏家族 208
- 7.“平阳首富”亢氏家族 211
- 8.“最后风光”孔氏家族 213



第一章

创业,实现财富自由的  
最佳途径

商机就是财源，财源的发现，首先要求商人有放眼天下的生意眼光。商家的眼光，第一是准，能够在五行八业的生意行当中准确发现既适合自己去做，又能给自己带来利益的财路。第二是要远，不能总盯着一门一行，甚至把眼睛放在眼前利益或一些小利益上，而是要能在商海变化莫测的复杂情势中看出必不可易的大方向，按照这个大方向来经营好自己的财源。看得准，才能发现财源；看得远，才能把发现的财源经营成真正属于自己的财源。

# 进入财富集中地带

## JIN SHANG DE ZHI DI

任何时代都有财富集中地带，要想发大财，就得进入财富集中地带，否则，远离巨额财富，又如何能发大财呢？

乘势而起的好处有两点：一是节省精力，二是节约投资。这两点对所有希望成功的商人来说都非常重要，乘势而起无疑可以加速你的成功速度与扩大成功规模。“无势造势，有势用势，生意乃成。”

明朝权臣严嵩的儿子严世藩曾与人说：“天下富家，积资满五十万以上，方居首等。”按他的标准，当时全国共有17家列入，其中“山西三姓，徽州两姓”。

咸丰年间，有位大臣向皇帝递交了一份奏折，详细地介绍了山西富裕家族的资产：“如山西太谷县孙姓，富约两千余万，曹姓、贾姓富各四五百万，平遥县之侯姓，介休县之张姓，富各三四百万……介休县百万之家以十计，祁县百万之家以数十计。”仅仅把山西这几个县城中富户的家产相加，数量就超过了一亿两白银。这个数量甚至比当时的国库存银还要多。这么多有钱人，在一段时间里，集中出现在一个地方，这种现象在中



国几千年的历史上并不多见。能积累起数以百万计的家产，大概不会是因为“引车卖浆”或是“织席贩履”这样的小买卖，而是做着某种纵横天下的大生意。生意成功的人数又这么多，大家“比邻而居”，这就很容易让人得出这样一个结论：在历史上一定存在着一个由山西商人组成的实力强大的商人团体。那么，山西商人（晋商）是如何发迹的？

让我们把目光转向晋商崛起的明朝初期。朱元璋推翻元政权以后，蒙古人退回草原。为彻底翦灭蒙元势力，朱元璋曾4次用兵，但收效甚微。于是明政府先后在北边设立9个重镇，构成沿边320多公里的防御线。根据研究，军队的人数非常多，一度达到了120万人，使用的军马也有30多万匹。

任何时代都有财富集中地带，要想发大财，就得进入财富集中地带，否则，远离巨额财富，又如何能发大财呢？当时的财富集中地带之一是九镇边关。

“兵马未动，粮草先行。”历览古今多少战事，胜，胜在粮；败，也败在粮。军需粮食关系到王朝的命运，对商人却是难得的机会！近百万大军的粮食需求蕴含着巨大的商机，商人们怎么会放过这一发大财的机会呢？

明洪武三年（1370年），山西的行省参政杨宪，给朱元璋上了一个奏折。按照这个名为“开中法”的奏议，朝廷不必再自出巨银输边了。而是由商人按照官方要求将粮食运到指定的地方换取盐引（明代由官府发给盐商贩运、出售盐的凭证）后凭盐引到指定的盐场支取食盐，最后到相关的售盐区去销售，除补偿转运粮费外的利就归己所有。一般情况是200石粮食换一张