

晋商

吕叔春 / 编著

一部《乔家大院》火遍全国，又重新勾起了人们对晋商炽热的兴趣。
晋商何以发迹？有着怎样的花样年华？
又是什么原因让他们一蹶不振？晋商如何经营？如何用人？如何做人才？
乔致庸又能否代表晋商整个群体？
这一切的一切，本书将给你详尽的答案！

中国第一商帮的经营之道

晋商称霸中国商界500余年
内幕的独家史料

中国华侨出版社

晋商

中国第一商帮的经营之道

晋商称霸中国商界500余年
内幕的独家史料

吕叔春 / 编著

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

晋商:中国第一商帮的经营之道 / 吕叔春编著. —北京: 中国华侨出版社, 2006.4

ISBN 7-80222-019-X

I. 晋... II. 吕... III. 商业史 - 研究 - 山西省 IV. F729

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第026735号

● 晋商——中国第一商帮的经营之道

编 著 / 吕叔春

责任编辑 / 崔卓力

装帧设计 / 孙希前

版式设计 / 韩 梅

责任校对 / 秦 真

经 销 / 全国新华书店

开 本 / 970 × 690 毫米 1 / 16 印张 / 18.5 字数 / 240 千字

印 刷 / 中国电影出版社印刷厂

版 次 / 2006年5月第1版 2006年5月第1次印刷

印 数 / 1 - 6000 册

书 号 / ISBN 7-80222-019-X / F · 2

定 价 / 28.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路20号院3号楼 邮编:100029

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: (010) 64439708

前 言

翻开中国近代史，晋商曾经在中国商业史上独树一帜。200多年前，当美洲大陆还是一片荒芜时，晋商的商号已经遍布华夏各大中城市、水陆码头，甚至远至俄国的西伯利亚和莫斯科、朝鲜的平壤、日本的东京及南洋各地。

三晋大地，自古便是兵家必争之重地，这与它的人杰地灵是分不开的，其中，晋商文化是佼佼者与代表者。山西地处黄河中游，是中华民族的发祥地，自古以来经济文化发达，18世纪中叶至19世纪末，以太谷、祁县、平遥等晋中商人为代表的山西商业票号，曾“富甲华夏”，“汇通天下”，闻名于世。为近代商业和金融业的发展做出了巨大的贡献。

晋商俗称“山西帮”、“西帮”，其商业发展的历史最早可以追溯到先秦，明清时期是其发展和兴盛期。在漫长的商旅生涯中，晋商从贫瘠的黄土高原走出，以不畏艰辛、开拓进取、诚信笃实、敬业爱国的精神走遍天下，享誉海内外。在激烈的商业竞争中，晋商竟能雄霸商海达500余年，这在整个世界商业史上都是少见的。那么晋商到底是怎样发迹，怎样衰落，又有着怎样惊心动魄的传奇呢？

近段时间以来，一部以晋商为题材的电视剧《乔家大院》的热播，引起了人们对晋商的极大兴趣。该剧以晋商中的杰出代表乔致庸的一生为主线，给我们讲述了一个可歌可泣的传奇故事。但由于该剧偏重于故事性和传奇性，所以对晋商并未进行深入细致的描写，而乔致庸一人也并不能代表整个晋商史；另一方面，由于市面上关于晋商的书籍又多以历史事实为主，其研究性大于可读性，故此，本书编者本着为广大读



晋商

中国第一商帮的经营之道

者服务的目的，经过多方考究，在材料的使用及篇章的布局上大费功夫，以此编著了《晋商——中国第一商邦的经营之道》一书。

本书全面地到位地对晋商历史进行了描画，包括其发迹的历程，繁华时的盛景，衰落的原因以及经营、用人、生存等各方面的策略特点。又从现实需要出发，从晋商兴衰的启示中给我们现今的企业经营者指出了一些谬误和弊端，最后再从数以百计的晋商中精心挑选了十名作为代表人物，通过他们的商业生涯从个体上对晋商进行了描述，力图追寻他们的整体风格，相信一定能让读者朋友不虚此“读”。

由于编者水平有限，书中不妥之处尚多，还请读者朋友批评指正，此外，本书参考了一些同类资料，在此一并致以真诚的感谢。

编者

2006.3.16

目 录

前 言..... (1)

第一章 哥哥你走西口

——晋商的发迹之路..... (1)

当一方水土，不足以养活一方人时，山西人就只能走出去。但走出去不一定就能闯出一番事业来，晋商的发迹除了有天时、地利等客观因素外，最主要的还在于他们那种艰苦奋斗的创业精神和脱颖而出的经营意识。

1. “被迫”走西口..... (3)

2. 三得“天、地、人”..... (9)

3. 特色制胜：商帮、团队、票号..... (14)

4. 四海为家，不拘于一隅..... (19)

5. 经营精神：进取、敬业、群体..... (23)

6. 舍身取利，在战火中寻找“银子”..... (28)



晋商中国第一商帮的经营之道

第二章 有麻雀的地方就有晋商

——晋商足迹遍天下，享誉海内外·····(33)

晋商足迹遍天下。凡是有集镇的地方，差不多都有晋商在那里经营各种行业，过去就有“凡是有麻雀的地方就有晋商”的说法，那么晋商在鼎盛时期到底是怎样一个“花样年华”呢？

1. 海内首富山西省·····(35)
2. 有麻雀处皆有晋商·····(38)
3. 官商相合，财势通天·····(42)
4. 百业俱全，享誉海内外·····(53)
5. 号规严谨，称霸商界·····(56)

第三章 高楼深处锁斜阳

——晋商的没落之因·····(61)

晋商的成功与辉煌在整个中国商业史上都无与伦比。但令人遗憾的是，在最后的应变中，晋商未能表现出崛起时那种对局势的把握和对经营市场的自信，再加上客观环境的残酷及晋商自身早已蕴藏的败因，最终他们还是走向了衰亡。

1. 外患：国乱商亦乱·····(63)
2. 内忧：创业难守业更难·····(70)
3. 根性：走不出的大院高楼·····(74)
4. 一言堂：错失机遇的罪魁·····(80)
5. 用人：失一士而商亡·····(86)
6. 取利丧身：国难财可以发吗？·····(90)

第四章 以未起之,以本守之

- 晋商的生存秘笈……………(95)

晋商盛及五百余年,打破了“富不过三代”的传统观念,其中一个很重要的原因就是生存有道:他们勤俭持家,艰苦创业;他们打破传统,主张学而优则商;他们分工协作,团队制胜,他们……总之,他们关于企业生存的秘诀即使今天看来,仍值得我们学习和借鉴。

1. 勤俭持家,生财有道……………(97)
2. 艰苦奋斗的创业精神……………(100)
3. 学而优则商……………(103)
4. 从小做起,小相公变成大资本家……………(105)
5. 各尽其业,各伺其职……………(110)
6. 读书做官皆为经商……………(112)

第五章 经商先做人

- 晋商的做人准则……………(115)

经商即是做人,晋商之所以能长盛不衰,就在于其将做人的道理应用于商业的运作中,至诚的做人之道使得其在商场中所向披靡。

1. 诚信第一……………(117)
2. 同舟共济,天下晋商是一家……………(120)
3. 热情周到的服务态度……………(123)
4. 乐善好施,绝不忘本……………(130)
5. 注重公道,为商不好……………(133)
6. 义利相通,修身正己……………(135)
7. 博大为怀,宽厚待人……………(138)



晋商中国第一商帮的经营之道

二平 三和 四聚 五义 六信 七德 八廉 九勤 十俭

第六章 看我七十二变

——晋商的经营谋略·····(141)

晋商之所以能在屡次变乱后迅速恢复生气，其原因就在于经营策略的灵活得当，能准确地把握市场脉搏，做出相应的经营决断，在市场变化中求生存，在自身变化中求发展。

1. 人弃我取，人取我与·····(143)
2. 掌握信息，紧跟市场·····(147)
3. 薄利多销，买卖就赚毫厘·····(150)
4. 就地取材，多元经营·····(153)
5. 奇计渡难关·····(156)
6. 刚柔并济，竞争有道·····(158)

人勤我富 童正聚

第七章 他山之石，可以攻玉

——晋商的用人之道·····(161)

晋商在用人方面虽有弊端，但却也非常重视人才，他们的用人原则是：避亲用乡，择优保荐，不论出身，有能力就要用。

1. 英雄不问出处·····(163)
2. 用人不疑，疑人不用·····(166)
3. 慧眼识人，礼贤下士·····(168)
4. 得一士而商兴·····(170)
5. 选贤用能，不讲私情·····(173)
6. 从小培养学徒·····(177)

第八章 山西“老抠”能聚财

——晋商的个性特征·····(179)

谈起晋商，人们多认为他们“小气”，故谓之“老抠”，然而事实上，晋商绝不仅仅是一个“小气”就可以概括的，单看那些气势恢宏的大院高楼，就知道他们骨子里有的并不只是小气，在需要“大气”时，他们绝不会吝惜自己的银子。

出入本商外商晋 章十第

1. 晋商的大气魄·····(181)
2. 实业救国，力挽狂澜·····(184)
3. 同心协力，共御外侮·····(188)
4. 货真价实，不欺童叟·····(192)

第九章 以商为镜，可以知经营

——晋商兴衰的启示·····(195)

以史为镜，可以知得失。以商为镜，则可以知经营。晋商的兴衰历程对现代企业管理者来说，就是一面极为清晰的镜子。在这面镜子里，不仅可以看到晋商的兴衰，还可以看到我们自身的优劣。

1. 观念一变，财源不断·····(197)
2. 人才如何用？·····(201)
3. 机遇不是等来的·····(205)
4. 成由勤俭败由奢·····(208)



晋商中国第一商帮的经营之道

第十章 晋商代有才人出

——晋商的十大代表人物……………(213)

江山代有才人出，各领风骚数十年。

在晋商兴衰数百年的历史中，涌现出了一大批的商界奇才、业界领袖。他们的经历和他们的人生基本上代表了晋商历史发展的轨迹。

1. 乔致庸：乔家大院三代掌门……………(215)
2. 雷履泰：中国私家银行第一人……………(222)
3. 孔祥熙：绰号“圣人”的晋商……………(227)
4. 李宏龄：泽庇后世的金融改革家……………(239)
5. 李彦宏：来自山西的亿万富翁……………(247)
6. 渠本翘：爱国民族资本家……………(253)
7. 申树楷：海外票号创始人……………(259)
8. 乔贵发：乔家发迹始祖……………(267)
9. 阎维藩：被选为首席议员的票号经理……………(274)
10. 乔映霞：参加过同盟会的晋商财东……………(280)

第一章 哥哥你走西口

——晋商的发迹之路

当一方水土，不足以养活一方人时，山西人就只能走出去。但走出去不一定就能闯出一番事业来，晋商的发迹除了有时、地利等客观因素外，最主要的还在于他们那种艰苦奋斗的创业精神和脱颖而出的经营意识。

1.“被迫”走西口

山西地处黄土高原，地势南北狭长，东西较窄，西临黄河左岸，东靠太行山西侧，属盆地地区，盆地内部海拔的高低，由北向南递减，呈阶梯状，从最北的大同盆地海拔1000米以上，下降到晋南盆地的海拔400米左右。全省地形面积，山地占73.8%，黄土丘陵地占11.7%，盆地平原占14.5%。陆地地表水源十分贫乏，属干旱缺雨地区，因而有地瘠民贫、十年九旱之说。在这样的自然环境下，自唐宋以来，随着人口的增加，山西成为一个少地缺粮的省份。唐武德七年(624年)山西实行均田，规定：“凡天下丁男十八以上者给田一顷，笃疾废疾给田四

平遥古城

平遥古城位于山西省中部，距省城太原100公里。平遥古称陶地，是帝尧的封地。平遥古城原为夯土城垣，始建于西周时期。明洪武三年(1370年)，由于军事防御的需要，在原西周旧城垣的基础上扩建为今天的砖石城墙。

平遥古城是我国现存最为完整的明清县城。它是中国汉民族中原地区古县城的典型代表。迄今为止，这座城市的城墙、街道、民居、店铺、庙宇等建筑，仍然基本完好，原来的建筑格局与风貌特色大体未动。城内及近郊古建筑中的珍品，也大多保存完好。





晋商中国第一商帮的经营之道

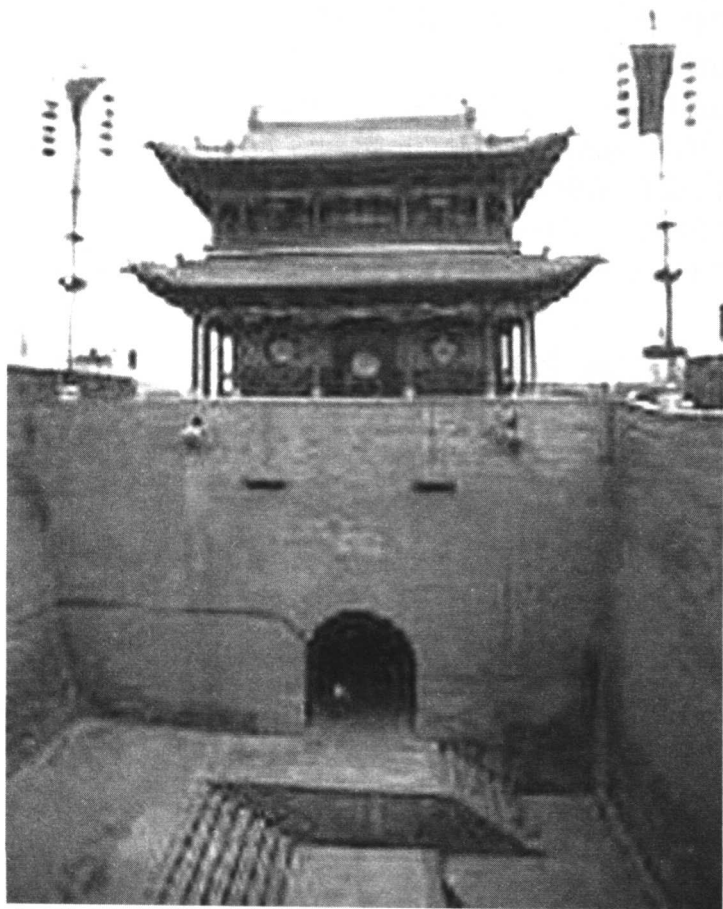
平遥古城1986年被国务院公布列为国家历史文化名城。目前平遥县境内拥有全国重点文物保护单位3处，省级重点文物保护单位6处，县级文物保护单位90处。其文物古迹之多，价值之高，内容之丰富，为全国县级城市中所罕见。

十亩。寡妻妾三十亩，若为户者加三十亩。皆以二十亩为永业，其余为口分。”“田多可以足其人者为宽乡，少者为狭乡。狭乡授田减宽乡之半。工商者宽乡减半，狭乡不给”，说明人多地少。

由于人多地少，再加上权贵和地主阶级的剥削，以致山西民众无田可耕，就连当时的皇帝也发出感叹。金大定二十一年(1181年)三月，当时的皇帝就叹道：“闻山西田多为权要所占，有一家一口至三十顷者，以致小民无田可耕，徙居阴山之恶地，何以自存?!”这一情况历时300余年。

到了明朝，据当时的官方统计：洪武二十六年(1393年)，全

国平均每人占有田地14.05亩，而山西平均每人只占有田地10.28亩，少于其紧邻陕西(13.61亩)、山东(13.78亩)、北直隶(30.23亩)、河南(75.81亩)各行省。到了万历六年(1578年)，山西人均田地又减为6.92亩。人多为患，所产粮又不够食用，生计艰难。为缓解这一矛盾，明洪武到永乐年间，多次从山西太原、平阳、潞安府和汾州、沁州、辽州向南直隶的凤阳、滁州府和河南、山东、北直隶及北京城移民。从平阳等南部地区



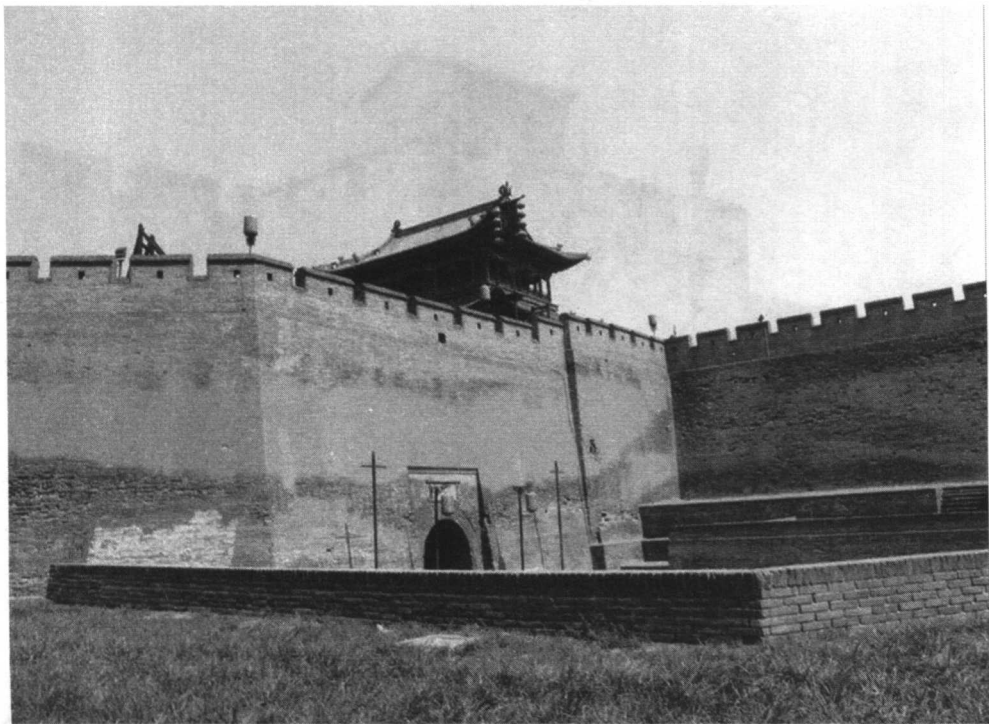
第一章 哥哥你走西口

移民，洪洞县大槐树是个集散地，故流移外省的山西人说起他们的原籍时，都说：“若问吾家在哪里，山西洪洞大槐树。”

这便是山西之人外出谋生的大环境所在，由此可以看出，其之所以走出西口，以经营为生，开始并不是基于什么营利意识。

民以食为天，不论是古还是今，把发展农业放在重要地位都是必要的、正确的。古代把农业视为“本”，现代把农业视做国民经济的基础，就是这个道理。因此，任何忽视农业，甚至弃农就商、废弃土地的做法都是不对的。但是，事物毕竟还有其客观的一面，如果在既定的生产和技术条件或者客观的政治条件下，即使精耕细作，所产仍不敷所用，并且有大量劳动力闲置时，过着“做一天和尚，撞一天钟”的日子，不敢外出打工或者经商，那也是极其错误的。在原地无力改变而又固守本土农业的人，实际是思想守旧、价值观念落伍、无所作为的表现，长此以往，必然积重难改，以至永远无法摆脱贫困。明清

1997年12月3日，联合国教科文组织世界遗产委员会把平遥古城列入《世界遗产名录》。其报告对平遥古城的评语为：“平遥古城是中国汉族城市的明清时期的杰出范例，平遥古城保存了其所有特征，而且在中国历史的发展中为人们展示了一幅非同寻常的文化、社会、经济及宗教发展的完整画卷。”





晋商中国第一商帮的经营之道

平遥县城周长6.4公里，是山西现存历史较早、规模最大的一座县城城墙。明、清两代都有补修，但基本上还是明初的形制和构造。城为方形，墙高12米左右，外表全部砖砌，墙上筑有垛口，墙外有护城河，深广各4米。城周辟门六道，东西各二，南北各一。东西门外又筑以瓮城，以利防守。城墙上原有料敌台楼94座，城门上原建城楼，四角处还有角楼，已大多残坏，惟城墙依然如故。城内街道、市楼、商店等还保留原有形制。

两代，山西人多地少、土地贫瘠的州县百姓，对其土地所产不足以生存的景况有着比较深刻的认识，因而敢于打破传统的单纯经营农业的模式，走四方，或打工，或经商，或垦殖，最终也取得了一定的成效。当然，这是基于被迫的，试想如果所产足够其好好生存，那么恐怕就没有以后威镇华夏的晋商了。

当一方水土，不足以养活一方人时，山西人就只能走出去。

那首名为《走西口》的民歌，开始在山西的村头、路边响起来。它的歌词其实是妻子送别丈夫、少女告别情郎时说的一些家常话。因为分别之后就不知道什么时候再能见面，所以叮嘱的就多一些，琐碎一些，生怕有什么自己想不到的地方。

再舍不得走也还是走了，咬住牙，想着有一天一定要再走回来，后来他们真的回来了。就在这片逼着他们不得不走出去的贫瘠土地上，晋商们给妻子、儿女盖起了一座座结结实实、富丽堂皇的院落。

