



乔家

● 郝汝椿◎著

大商道

究一家穷富之变
演万世成败之理

新华出版社

乔家

大甬道

郝汝椿 著



新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

乔家大商道/郝汝椿著

北京: 新华出版社, 2006. 6

ISBN 7-5011-7482-2

I. 乔… II. 郝… 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 042455 号

乔家大商道

作 者: 郝汝椿

责任编辑: 杨东雄

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

网 址: <http://www.xinhupub.com>

邮 编: 100043

经 销: 新华书店

照 排: 新华出版社照排中心

印 刷: 河北鑫昊印刷有限责任公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 7

字 数: 150 千字

版 次: 2006 年 6 月第一版

印 次: 2006 年 6 月第一版

书 号: ISBN 7-5011-7482-2

定 价: 23.00 元

本社购书热线: (010) 63077122

中国新闻书店电话: (010) 63072012

图书如有印装问题, 请与印刷厂联系调换 电话: (0312) 2812719

前 言

有清一代，商业极盛，以晋商、徽商、潮商（广东潮州）三家为著名。而其中尤以晋商为最，号称清朝政府的“金库”，翻云覆雨，左右着大清的金融市场，诚为中国商界之马首，乃执大清金融之牛耳！晋商的中坚核心力量乃是祁县、太谷、平遥的商人集团，而祁县乔家名列晋商十大财东之冠，可谓清代晋商的代表家族。

乔家于清乾隆初年在包头发迹，此后称雄包头商界200余年，故有“先有复盛公，后有包头城”之誉。其鼎盛时，统领几十个字号，横跨几百万平方公里，拥资几千万两白银，可谓财大气粗！其经营范围则下至百姓日用的针头线脑、柴米油盐，上至关乎国家经济命脉的蒙俄边贸和钱庄票号，可谓包罗万象。在乾隆至民国的200余年里，乔家六代东家和掌柜在中国商界和金融界纵横捭阖，呼风唤雨，其经营规模之大，持续时间之长，社会影响之大，堪称中国商界、金融界之奇观！

乔家的发迹始祖乔贵发为何能从一个孤儿成为富翁？乔家为何能从一个口外小镇的小商号发展成为纵横大半个中国的巨商豪门？乔家的商业为何又能持续繁荣200年之久？



——揭开其面纱，乔家必有许多耐人寻味的传奇故事！

——探究其奥妙，乔家必有许多令人惊叹的经商奥秘！

但古人轻商，如此显赫的商业巨族却没能留下多少文字记载的资料。好在虎行有风，河行有迹，从民间的口头传说中，还是留传下来不少有关乔家的轶闻趣事。笔者从上世纪90年代初开始关注研究乔家，费时十余年，行程数千公里，采访数十人，翻阅相关资料上千万字，然后对这些口碑资料和文字资料分而析之，研而磨之，熔而炼之，总结为这本《乔家经商秘笈》。

笔者据十余年来对乔家的关注、研究和积累，采百家之长，树一家之言，将这些成果汇总成书，不仅便于帮助读者了解乔家这样的商业巨族，更着眼于帮助读者取经得宝，观人事以晓兴衰之理，察商道而知穷富之变，进而走发家致富之道，守信义和平之德，成民富国强之美！

作者于2006年3月



郝汝禧，男，1959年生，山西祁县人，山西作协会员，现在晋中文联工作。从上世纪90年代初开始收集乔家资料，研究乔家商道，并创作乔家题材文学作品，主要作品有《晋商巨族二百年》、《晋商第一乔》等。



目 录

前言	(1)
第一章 发迹之谜	(1)
一、穷则思变走为上	(3)
丧父丧母的孤儿	(3)
受困受辱的光棍汉	(4)
单身走口外	(6)
二、良禽择佳木而栖	(10)
拉骆驼走南闯北	(10)
他要做买卖人	(11)
去萨拉齐立足	(12)
三、靠做豆腐起家	(16)
寻找发财之路	(16)
豆腐成了抢手货	(17)
他成了掌柜的	(18)
四、二木成林的神效	(20)

不能满足现状	(20)
他受到先贤的启发	(21)
乔秦结义创大业	(21)
五、在空当上立业	(24)
口外的严峻形势	(24)
发现了一个空当	(25)
合伙生意火起来了	(26)
第二章 崛起秘诀	(29)
一、近水楼台先得月	(31)
乔贵发又有了新想法	(31)
西脑包是块宝地	(32)
他们成了包头店铺业的领头羊	(33)
二、险中取厚利	(36)
包头成了繁荣的集镇	(36)
包头粮食市场的特殊情形	(37)
“买树梢”奠定了龙头老大地位	(37)
三、占中心临风得水	(42)
“买树梢”栽了大跟头	(42)
乔贵发二上包头	(44)
广盛公字号的由来	(46)
四、力挽狂澜	(50)
暴利后面是陷阱	(50)
两个东家两种姿态	(52)

吃亏是福	(55)
五、天时与地利	(60)
发展带来了商机	(60)
创建庞大的商业网络	(62)
荒凉草原上的城市	(63)
第三章 经营奥秘	(67)
一、信誉决定成败	(69)
一则掺假故事	(69)
诚信就是生命	(70)
以义制利的原则	(71)
二、巧抓时机成大业	(75)
抓住第一次经济浪潮在包头发祥	(75)
融入第二次浪潮靠茶庄崛起	(76)
投身第三次浪潮靠票号鼎盛	(78)
三、尊天时顺风扬帆	(82)
处惊不乱谋商机	(82)
在多事之秋中生存	(83)
眼界成就未来	(84)
四、抵御风险的机制	(88)
无限责任制的巨大风险	(88)
严密的防范措施	(89)
立于不败之地	(91)
五、稳定的经济结构	(94)



独特的财团体制	(94)
字号间相辅相成	(95)
基业常青的秘诀	(97)
第四章 用人之道	(101)
一、延揽一流人才	(103)
能观天象的掌柜	(103)
巧识瓦楞上的谷子	(105)
不以资历选人才	(106)
二、用人不拘一格	(111)
“马狗”掌柜的故事	(111)
是金子就会发光	(114)
打破常规用能人	(118)
三、大掌柜有绝对权威	(120)
用人不能有疑心	(120)
大掌柜手中的权力	(121)
大掌柜与伙计的关系	(122)
四、厚待员工的身股制	(125)
身股制的由来	(125)
让员工得到实惠	(127)
身股制给乔家字号带来的好处	(128)
五、创建人才机制	(131)
善于在培养人才上下工夫	(131)
贾继英其人	(132)

大清银行第一任行长	(135)
第五章 处世之道	(139)
一、官府的保护作用	(141)
一根木鞭的意义	(141)
军机大臣左宗棠	(142)
权与利的关系	(144)
二、免了债务树信誉	(147)
先义后利之道	(147)
做人讲厚道	(148)
每临大事不糊涂	(150)
三、善行天下救老人	(153)
包头匪患猖獗	(153)
赵团长的剿匪策略	(154)
马荀出面保小虎子	(155)
四、帮助穷人渡难关	(158)
成由勤俭败由奢	(158)
不让穷人饿肚子	(159)
怜贫惜弱的本色	(161)
五、让人一步天地宽	(165)
扩建宅院遇难题	(165)
金钱并非万能	(166)
不能仗势欺人	(167)
第六章 字号解读	(171)



一、在中堂	(173)
三个大字号的兴衰	(173)
雄才大略的乔致庸	(175)
闹霸盘的乔景仪	(178)
开风气之先的乔映霞	(183)
家规与礼教	(188)
二、乔家大事记	(193)
三、乔家字号一览表	(202)
四、乔家世系表	(208)
主要参考书目	(209)
后记	(211)



第一章 发迹之谜

乔家究竟是怎样发迹的？乔家的发迹始祖乔贵发怎么能从一个孤儿一跃而成为富商？许多人都会有这样的疑问，而在得到一些答案后必会感叹惊羨：真是一个奇迹啊，我为什么就不能创造出这样的奇迹呢！



乔家大商道

Qiao Jia Da Shang Dao

第一章
发迹之谜



一、穷则思变走为上

丧父丧母的孤儿

乔家发迹始祖乔贵发约生于康熙末年，少年丧父丧母，成了一个孤儿。而他家这一支人丁不旺，旁边连个亲叔伯也没有，十来岁的乔贵发只得去东关的外公家生活，从此开始了他苦难的童年。

因他家境贫寒，父母没有留下多少财物，在外祖母家生活纯粹成了人家的负担。外祖母与他母亲十指连心，也就自然疼爱他，但外祖父就差一点，在他自家的生活并不宽裕的情况下，他实在不情愿为外姓人白养活一个后代！舅舅更差一些，舅母便没一点点亲了。幼小的乔贵发只得领受丧父丧母后寄人篱下的苦难了：不能读书，难得玩耍，而是跟上外祖父和舅舅推磨做豆腐，拉车卖豆腐，以及干喂猪、扫院等杂活，小小年纪就得自食其力！苦难是一桶金，这样的处境，培养出了乔贵发坚韧的性格，也练出了一副好身板儿，同时还学会了做豆腐的基本技术和做买卖的简单常识。

几年后，外祖父母相继去世，而他也有了点自立能力，便回到乔家堡自立门户，开始了孤独而自在的生活。



受困受辱的光棍汉

乔贵发受父母先天禀赋，脑子聪明又为人忠厚，受后天培养，身体健壮又辛勤耕作。他回到乔家堡后，自种自收自食，自由自在自信，几年时间，出脱成一个精干后生。他家地不多，地里的活计不够他做，身上的力气根本用不完。于是，他就给别人打些短工，春天给人家扳轱辘浇地，夏天帮人家割麦子打场，或粮食或布匹，或银子或铜钱，总能得些报酬，光景也算有吃有穿有花，活得挺自在。

可生存容易，发展就难了。男大当婚，女大当嫁，十七八岁的后生了，不能老这样混日子呀！同年岁的后生们在他们父母的操持下，一个个娶妻成家了，而他却无父无母，甚至没个亲叔叔亲伯伯给他操持婚姻大事。小村庄里每逢红白喜事，有互相帮忙的习惯，其中的主力军是十七八岁的后生。乔贵发也自然在这个行列，一开始，他觉得热热闹闹，吃吃喝喝，倒也乐在其中。但年龄渐大，眼巴巴地看着同龄人一个个娶了媳妇，自己却仍然是光棍一条，那是一种什么滋味！结婚成家的念头像幽灵一样萦绕在他心头，困扰着他，折磨着他，也鼓励着他。

他盘算着开个豆腐坊，把学到的一点本事用上，可以多赚点钱，也好成个家。可买卖虽小也得有资本呀，他哪有这么多的本钱！他舍下脸皮去亲朋好友家求助，却不仅得不到支持帮助，还给他些冷言冷语冷脸子！自己攒钱吧，像他这样零打碎敲地挣几个钱，那得等到猴

年马月才行啊？

有时候心血来潮，忽然生出些自信来，便大胆地去和村里惯熟的姑娘谈情说爱，可往往因家境贫寒而搁浅。偶尔遇个姑娘对他有情，可姑娘的父辈却绝对看不上他。

挣钱无望，结婚成家也无望，乔贵发在无望中苦挨着光棍汉的日子。

这一天，乔贵发的本家侄儿结婚。他在前一天帮了一天忙，晚上心事重重，难以入睡：侄儿比他还小两岁，人家娶媳妇成家了，自己却还是光棍一条！想到动情处，不免在枕头上流下几行眼泪来。本来身子就累了，再加上睡得迟，又哭了一场，就睡过了头。第二天一觉醒来赶到喜宴上时，人家已经开早饭了。

他是帮忙的，本该早些来，自己来迟了不免有些尴尬，他赶紧操起木盘准备给客人端饭菜。却正好被总管看见，开口就骂：“什么时间了才来！你是来帮忙呢，还是来赶饭呢？”总管当着许多本家长辈的面专门揭他的短，“怪不得没人嫁给你呢！连侄儿的喜事都不努力帮忙，谁还能指望你！好吃懒做不勤快，就当你的光棍吧，谁家瞎了眼才把因儿嫁给你呢！”

本来乔贵发就有闷气，总管这一通话更气得他七窍生烟，他真想扑上去把这个专门找茬儿欺负人的总管痛打一顿。可因主家出来劝说，又考虑到今天是本家侄儿的大喜日子，他才把这口气咽下去。但总管还不肯罢休，他把乔贵发降成了烧火的下等帮佣。

乔贵发虽来帮忙干活，但他是新郎的叔伯辈，也上着一份礼。午宴时本来该给他也安排一个体面的席位，但总管却把他放在最后一桌的席口上，乔贵发也明明知