

晉商 鑒經

破譯晉商由輝煌走向衰敗的秘密

經商的人要讀 不經商的人更要讀

田玉川◆著



晉商 鑒經

田玉川◆著



國家圖書館出版品預行編目資料

晉商鑑經／田玉川著，--臺北市：正展，2004

[民93]

面：公分

ISBN 986-7319-01-X（平裝）

1. 企業管理 2. 謀略學

494

93019183

晉商鑑經

作 者／田玉川

出 版／正展出版公司

社 址／台北市虎林街141巷15弄3號1F

電 話／2345-8506

傳 真／2345-8500

劃撥帳號／19137799 許雅婷帳戶

登 記 證／局版北市業字第 1212 號

電腦排版／普林特斯資訊有限公司

印刷裝訂／普林特斯資訊有限公司

總 經 銷／旭昇圖書有限公司

地 址／台北縣中和市中山路2段352號2樓

電 話／2245-1480

傳 真／2245-1479

出版日期／2004年11月（Printed in Taiwan）

定 價／269元

版權所有、翻印必究

本書由北京（田玉川先生）授權在台出版發行

（本書如有破損或裝訂錯誤，請寄回本公司更換，謝謝！）

品 擬古

青松勁挺

屈盤種

連上松端

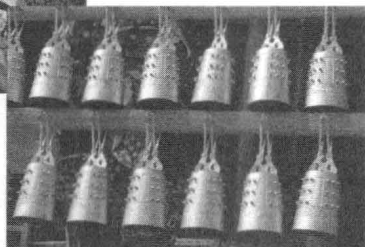
旖旎雲錦

自立舒光

吐子效鶴

前言

在二十世紀的地平線上，走過了一隊影子。有的
倒在了嘆息聲中，流出了鮮血；有的至今仍走在我們
中間……



▼晉商留言▲

人叫人，觀望不前；
貨叫人，點首即來。

——晉商商諺



要以成敗論晉商

晉商的成功和輝煌是無與倫比的。《晉商霸經》一書對此已有了較系統、較全面、較深刻的闡述，相信讀者朋友能夠從中找到自己所需要的。但僅僅限於此，似還不夠。就像時分晝夜、春秋一樣，晉商的發展也有興衰。只有從正面和反面兩個角度，才能透析其興衰的軌跡，尋找出成敗的基因，為現代企業創新、為新時代的商人提出有益的啟迪。

晉商是一個在當時雄霸商場的地域性商幫，但它並不是一個獨立的社會力量。在晉商所處的明清時代，封建制度已趨沒落，資本主義萌芽已經在東南商品經濟發達的地區出現，尤其是鴉片戰爭戰敗、「五口通商」之後，外國的「洋貨」和洋思想觀念像潮水般湧了進來，以不可逆轉的勢頭改變著中國的傳統社會。但「重本抑末」的既定「國策」始終沒有根本改變。輕商、抑商，依然是造成中國社會貧困、

晉商是一個在當時雄霸商場的地域性商幫，但它並不是一個獨立的社會力量。



落後的一大主要原因。這就決定了晉商在整體上只是舊官場的附庸和補充，不可能有自己獨立的地位。特別是在晚清，內憂外患、國難日深之際，晉商等商幫還充當起了垂死王朝的「供血者」的角色，根本不會有經商的自由和參政的權利。他們透過結交官場，也能做一些官生意，有的做得甚至很大，但從官場分得的那杯羹是有「限額」的。超過了，就要「捐輸」和「孝敬」，專制政權是不會容忍任何商家真正「做大」的。因為真正「做大」了，就會動搖其統治的根基，這是萬萬不能的。

而面對「三千年未有之變局」，晉商所表現出來的種種漠視和無所適從，正是其根本的土性所決定了的。作為在家鄉土生土長的商人，晉商的思維與那些祖祖輩輩胼手胝足的農民一樣，始終未能超出黃土地！他們叱咤商場，轟轟烈烈地上演了一幕幕商場奇觀，但並沒有全新的、本質完全不同的、與世界同在的樂章，只不過是土魂靈的另一種變奏曲而已。因此，當大機器鏗鏘有力的轟鳴驚醒東方故土時，

而面對「三千年未有之變局」，晉商所表現出來的種種漠視和無所適從，正是其根本的土性所決定了的。

當「洋貨」的潮水淹沒僅剩的一點自信心時，當英鎊、馬克、法郎、美元、盧布等像狼群一樣包圍過來時，晉商除了無望的突圍外，並沒改變自己的勇氣和力量。

誰都得變，這是不容置疑的。何時變？怎樣變？那結果就大相徑庭了。主動變就有主動權，消極應對只能處處被動，甚至連應對的機會也會喪失。

令人遺憾的是，晉商在最後的應變中，未表現出崛起時那種對局勢的把握和對市場運作的自信。他們雖首創票號業，能再創輝煌，但在多變的時勢和更新的市場需求面前，竟幾乎再沒有什麼大的作為了。小農所固有的狹隘和偏執，在這一非常時期不是被克服了，而是被強化到了危及整個商幫利益和命運的地步。

而舊官場的覆亡，也使晉商失去了依托，尤其是以做官款匯兌為主的票號業，更斷了「業務」。先天發育不良，後天覓食能力不夠，是造成晉商「缺血」的主因。

令人遺憾的是，晉商在最後的應變中，未表現出崛起時那種對局勢的把握和對市場運作的自信。



同時，「底空」，沒有自己的「根據地」，也把根斷了！在初崛起時，晉商曾占有地臨長城之利；在開拓塞北、關東及新疆市場時，晉商都把這些地區變成了自己的「根據地」經營，從而有了可保的「底」。但到了後期，晉商的「根據地」在哪裡？當浙商和粵商分別以經濟發達的長江和珠江三角洲為「根據地」時，晉商實際上已喪失了初創時的那股銳氣，躲進黃土地上修建的大院中自我陶醉了。

而「底空」意謂著什麼？

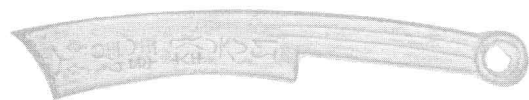
作為舊文化的負載者，晉商不可能不繼承；作為新文化的創造者和接受者，晉商不可能不吸收，但怎樣繼承？如何吸收？晉商只有迷惘和徬徨，他們久久在時勢的「夾縫」和文化矛盾中掙扎，註定要走很多彎路，要流很多血……

我們崇敬晉商的時候，也為他們扼腕嘆息。

他們的成功和輝煌，是自己的成功和輝煌。

他們久久在時勢的「夾縫」和文化矛盾中掙扎，註定要走很多彎路，要流很多血……

他們的衰敗，卻是我們民族和那個時代的衰敗。
他們早已經不再屬於自己了。



目錄

前言／001

要以成敗論晉商／003

▼面對「三千年未有之變局」，曾經雄霸商場的晉商所表現出來的種種漠視和無所適從令人吃驚……

外患／001

能走的路，都一一嘗試過了，似乎一條也走不通，莫非只有絕路嗎？
但除了死路只有一條外，其餘還不都是活路？何至百條、千條、萬條呢？

生靈塗炭：戰亂亂的首先是商家／003

▼有「曾剃頭」外號的曾國藩，作戰獲勝的祕訣之一就是縱兵「大掠三日」，讓成千上萬的「湘勇」隨意去殺人放火，奸淫搶掠，製造絕對的恐怖，哪一個商家都難逃厄運！

中俄茶葉大戰：駱駝敗於火車／013

▼兩萬頭駱駝負重在茫茫漠野上風雨兼程、披星戴月穿行，該是多麼壯觀！但當火車長長的汽笛聲在那裡鳴響，就連駱駝的影子也看不見了。

餓虎撲食：洋行和大清銀行張開了長長的利齒／018

▼已經被瘋狂的狼群包圍了！羊，無論怎樣躲避，無論怎樣哀鳴，都難逃脫被吃掉的命運。

不平等條約：套在脖頸上的絞索／027

▼一根絞索套在脖頸上，就足以致命了。何況，十根、百根呢？絞索表面攥在「洋人」手裡，實際上是「自己人」製造和掌握！

血雨腥風：辛亥革命也革了晉商的命嗎？／038



▼當清王朝的辮子被孫中山先生的大炮轟斷了的時候，晉商的生路為何也斷了？莫非晉商除了與清王朝共命運之外，就別無選擇了？！

吸血·刀宰·剪徑：如何活得了／049

▼吸血鬼吸血的時候，就會露出猙獰的本來面目，清廷卻不是這樣！邊吸小民的血，邊標榜是在「愛民」，這大概就是所謂的「皇恩浩蕩」吧！還有什麼比這更無恥、更可惡的呢？！

發國難財能持久嗎？／068

▼當國難愈來愈深重的時候，他們卻大發特發了！這是國之福？還是民之禍？

內省／081

醫生能為別人解除病痛，卻不能為自己療疾；醫生之外的人也一樣。自己否定自己比否定別人要難一萬倍！



做市場多還是做官場多／083

▼再大的大款大不過官款，再大的市場大不過官場，在官本位社會裡，做市場不做官場是不行的。但與虎謀皮，談何容易！

信義的雙刃劍：無限責任有無限風險／099

▼以義制利，固然值得稱道，但義是透過利來體現的。當利已經失去的時候，義還會在嗎？

信用恐慌：銀子和時代為何都在發瘋／107

▼當一塊一塊、成堆成堆的銀子在嚎叫、在狂奔、在吃人、在排山倒海、在倒轉乾坤時，怎「恐慌」二字了得？！

在債務鏈中能掙扎多久／119



▼欠別人的銀子在逼索，別人借自己的銀子一兩也要不回來，陷入債務鏈中的晉商為何只會填銀子為自己「解套」？若徹底砸爛這個債務鏈，豈不從根本上永遠「自由」了？

多米諾骨牌效應：沒有修築一堵防火牆／132

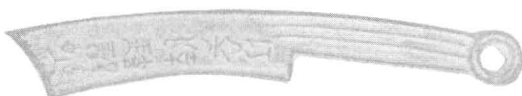
▼引火燒身的蠢事，富甲天下的晉商也會做嗎？他們聰明的經商頭腦中，莫非也裝著比愚蠢還愚蠢的東西？

創業難，守業更難！／140

▼告別貧窮是沒有負擔的，守護富貴的壓力就大了，並不是人人都能承擔得起的。

根性／147

莊稼們紛紛逃進了城市，在城市歇息，在城市沉思，在城市眺望，在城市尋找



水分和陽光，在城市洗滌土性，但依然無處扎根！只有回到土地上去，才能茁壯生長，才能真正成熟。

這就是土地的哲學！

「以末起之，以本守之」：黃土地總在牽魂／149

▼每個中國男人小時候都做過皇帝夢，這話說得言過其實了。但良田成片、妻妾成群的「土財主」式的「好日子」正是無數人追求的理想。能做「真龍天子」的畢竟太少了，當「土皇帝」的卻大有人在。貧窮的時候當不了，富有的時候就等不及了。

晉商的銀子為何缺乏凝聚力／169

▼如果銀子和銀子「各顧各」，那是難派上大用場的；如果銀子和銀子「鬥爭」不休，那就會兩敗俱傷。

能使銀子和銀子「團結起來」的，是苦汗？是熱淚？是鮮血？



家長制：錯過了票號改組銀行的機會／187

▼暴君式的家長的殘暴在於，剝奪了家庭成員的基本「人權」，把大家變成了他一個人的附庸。不當奴才，就做工具，除此別無選擇。整個家庭的命運，全繫於他一個人的心態和情緒變化上，豈不可悲？

迷戀噴毒的媚笑：鴉片菸榻上躺著破碎的夢／200

▼變化成美女的妖魔，用媚態騙取好色之徒的信任，然後，就狠狠榨乾他的精血。如果沒有齊天大聖孫悟空那樣的火眼金睛，是難抵擋這致命的誘惑的。

用人失誤是最大的失誤／210

▼如果銀子失去了，可以再賺回來；如果商號衰敗了，可以再振興；如果人用錯了，那還有救嗎？