

一位中国当代企业家眼里的“身股制”

ZHONG GUO SHI  
GU QUAN JI LI

# 中国式股权激励

读古人辉煌治理 领略无限财富奥秘  
借晋商智慧结晶 创新企业管理体制

薛中行◎著

中国工商出版社

# 中国式股权激励

薛中行◎著



中国工商出版社

责任编辑 权燕子  
封面设计 凤凰树文化

图书在版编目(CIP)数据

中国式股权激励 / 薛中行著. - 北京: 中国工商出版社, 2013.11

ISBN 978-7-80215-662-3

I. ①中… II. ①薛… III. ①股份有限公司—企业管理—激励—研究—中国 IV. ①F279.246

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 263033 号

书名 / 中国式股权激励

著者 / 薛中行

---

出版·发行 / 中国工商出版社

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市宏兴印刷厂

开本 / 880 毫米 × 1230 毫米 1/32 印张 / 6 字数 / 145 千

版本 / 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

---

社址 / 北京市丰台区花乡育芳园东里 23 号 (100070)

电话 / (010) 63730074, 83610373 电子邮箱 / zggsccbs@163.com

出版声明 / 版权所有, 侵权必究

---

书号 / ISBN 978-7-80215-662-3/F.844

定价: 35.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

# 目 录

前言 /001

## 第一章 日升昌的诞生—颜料庄染出的传奇 /007

近看西裕成颜料庄 /008

雷履泰其人 /012

晋商的东伙合作文化 /015

雷履泰创建日升昌 /019

祸起萧墙 /026

## 第二章 “蔚字五联号”出世 /030

从绸布店开始 /033

徐继畲定“法度” /039

至关重要的身股 /045

效仿者纷起，“平太祁”三足鼎立 /049

## 第三章 身股中的人才培养机制 /052

极为严格的学徒遴选标准 /054

严格的号规管理 /059

全面的培训 /061

班期考核制度 /067

身股的取得 /071

身股的等级次序 /073

## 第四章 身股制度的激励作用 /075

大额分红使票号成“造富机器” /076

“应支银”与“故股”——人性关怀的体现 /084

赋予身股权利与地位 /089

以充分的信任鼓舞和激励人心 /096

以声誉激励斗志 /099

## 第五章 身股制度的约束作用 /102

充分利用传统文化的力量 /104

来自道德伦理的约束 /108

有升有降的“威胁激励” /114

## 第六章 以身股为核心的票号经营模式 /118

“元帅”负责制 /119

总号集权制 /121

以身股为主体的自觉经营管理 /126

山西票号经营模式的基本内涵 /128

身股制度推动票号经营模式基本内涵的形成 /134

## 第七章 身股制度下票号的辉煌 /137

欲扬先抑，两次撤庄 /139

开通汇兑京饷业务，否极泰来 /142  
与政府互相依存 /145  
承办“四国借款”的还本付息业务 /149  
承办庚子赔款 /154

## **第八章 身股制度与现代激励制度比较 /159**

现代股票期权制度 /160  
身股制度与股票期权制度的相同点 /162  
身股制度与股票期权制度的不同点 /167  
现代劳力股制度 /170  
身股制度与现代劳力股制度的相同点 /173  
身股制度与现代劳力股制度的不同点 /177

## 前言

穿越时空的智慧——在平遥感受中国式股权激励

慢慢靠近一场千年繁华的梦  
和音乐一起穿越时空  
在深深的庭院  
在厚重的历史面前  
只听到自己的呼吸  
这是一座世人瞩目的古城  
这是一处要用心去看的风景  
——摘自《平遥古韵》

我不是山西人，却为平遥这座晋中古城魂牵梦萦。我向往它曾经的繁华似锦，钦佩它离乱时的铿锵屹立，叹息它渐渐淡出历史舞台后的落寞，却也欣慰于它在沧海桑田的巨变中将晋商文化的精髓默默保持并流传至今。

作为一个现代企业的董事长，我自当尊敬这座古城，以及和它有关的历史，因为这其中有太多值得去细心体味的东西，蕴藏着取之不竭的精神财富。

俗话说：“进了平遥城，银子元宝绊倒人。”平遥的气魄

缘于晋商，富可敌国的故事里流淌着现代金融的血液。

平遥在 19 世纪初号称“小北京”，相当于当时山西的经济、文化中心。西大街 38 号的“日升昌”票号，则是昔日平遥经济活动的“龙头”企业。“日升昌”始创于清代，是我国第一家、也是最大的一家经营汇兑业务的票号。票号的出现，结束了现银镖运的落后局面，开辟了中国金融业的新纪元。现在的日升昌票号又称为“中国票号博物馆”。

走进日升昌——这个中国第一票号，门脸不大，黑色的院门严肃而朴实，近看却已经斑斑驳驳。虽然牌匾上的字已略显黯淡，但“日升昌”的金招牌却不因时间的流逝而蒙尘。

庭院深深深几许，外朴内秀，面简里厚。正房厅柱悬一幅木制长联：日丽中天万宝精华同耀彩，升临福地八方辐辏独居奇。还有那一块闻名商界的牌匾——汇通天下。这块牌匾是有来历的。在 19 世纪末，日升昌曾为清政府将全国各地的赔款银迅速汇至北京，解决了清政府当时因支付各国赔款而出现的财政危机，为此得到光绪皇帝“汇通天下”牌匾一块。

汇通天下——这也是当年山西票号的真实写照。从南到北，





从东到西，从边陲小镇到皇城根下，凭着票号的一纸汇票，就撬动了全国的货物流通。自日升昌起，票号在全国范围内蓬勃发展。蔚泰厚、蔚盛长、协同庆、百川通……一家家票号临街而起，把古城的西大街妆点成了中国的华尔街。

“票号一小步，经济一大步”，汇通天下的梦想在此酝酿，气贯长虹。在不大的院子里慢慢行走，眼睛在当年的票据、账房上游移，耳朵聆听着票号的兴衰荣辱。遥想当年日升昌的创始人雷履泰，这位气魄十足的商界巨贾、日升昌的创始人，该是怎样地意气风发，置身此间，一块砖，一片瓦，一扇门，一堵墙，都牢牢地拽着旅人的视线，扯动着旅人的思绪，让人仿佛看到了这位票号的鼻祖正在谈笑风生、运筹帷幄，又仿佛看到那些身着长袍马褂的商人进进出出……

难怪，余秋雨在《抱愧山西》中如此赞叹：“北京、上海、广州、武汉等城市那些比较像样的金融机构，最高的总部大抵都在平遥、太谷几条寻常的街道间，这些大城市不过是腰缠万贯的山西商人小试身手的码头而已。”

此后，山西票号鼎盛中国百年，掌管中国经济，甚至掌握清朝户部三分之一的存款，相当于代理国库，执中国金融之牛耳。在历经太平天国、英法入侵、八国联军侵犯，庚子赔款摊派之后，依旧绝处逢生，屹立不倒。

世界上没有无缘无故的成功。山西票号的辉煌亦然。我们可以在票号旧址看到一些老票号的内部管理规章。透过这些，我们可以知道——原来，山西票号成功的背后有完善的内部管理制度！这些内部管理制度是山西商人从几百年的商海沉浮中躬身实践而来，并在经营票号这个新兴的行业中不断创新完善的智慧结晶，是晋商文化最直接的体现和最值得敬佩与传承的精华。

在交通只能依靠马匹与船只的年代，坐镇于平遥的票号大掌柜们却可以让分布全国的伙计们都同心同德地为着一个目标——票号的繁荣——而勤奋工作。翻阅史料典籍，我们可以发现，票号的内部管理制度的确有不同凡响之处。

除却“任人唯贤、赏罚公平”等较为普适的管理理念，票号的管理制度中还有一个独特的创造，就是身股制度。所谓“身股”就是在企业的股份构成中，除出资人的“银股”外，还有掌柜阶层和资深职员持有的“身股”，或者叫“人力股”。身股实际上并不出一文资金，而是凭自己的劳动，因此，有的地方也称其为劳力股。银股是事实上的资本股份，身股则纯粹是收益股份。身股以一俸相当于银股的一股，一般大掌柜顶一俸，二掌柜以下到资深职员，根据工作年限和表现分别顶九厘以下的不同等次。

这种身股制度实质上可以理解为是一种股权激励机制。它有利于调动员工的积极性，保证了资金的安全。对于一个伙计而言，一旦顶上了股份，企业经营业绩的好坏就和员工个人的

利益挂起了钩，他便不会三心二意，另打算盘。只有一心一意做好工作，企业效益好了，水涨才能船高，自己才会得到好处。

我喜欢把身股制度称为“中国式股权激励”，它是根植于本土、在科学性上完全不逊于后来西方股权激励制度的管理智慧。正是因为它的存在和支持，才有了山西票号的百年兴盛。

今天，当我们的企业主为提高员工的绩效和生产力而费神时，可曾想到我们的先人早已为我们备下的这份精神遗产？当我们为西方的股权激励理论无法在自己的企业中适用而蹙眉的时候，是否知道“中国式股权激励”的存在？这份遗产，这一存在，理应是我們不能忘也不可忘的民族智慧。

这一本书，是我对于“中国式股权激励”的思考与总结。我希望拨开历史的迷雾，呈现它对于山西票号的重要性。我不是学究，而是一个好奇的商人，所以，在本书后面的章节，我

• 平遥街道



愿与读者诸君一同带着探索的喜悦与兴奋去发现与理解隐藏在山西票号中的独特智慧。

如今的平遥古城，依然街市纵横，票号林立，商贾云集，置身其间，时光仿佛瞬间倒流。日升昌的大门，开启又关上，关上又开启，迎迓了多少个日升日落，目送了多少的人来人往？那个车水马龙的平遥城：车马声，叫卖声，掌柜及学徒拨动的算盘声，交织在一起。我想说的故事，便也从这里开始。

## 第一章

### 日升昌的诞生—颜料庄染出的传奇

并不是每一个传奇都会有一个不平凡的开端。票号的开端，其实并不那么令人弹眼落睛。第一家票号日升昌，并没有扑朔诡谲的“身世”，也没有天潢贵胄的“家世”，它的前身，就是地地道道的山西商铺——西裕成颜料庄。

就是这样一个颜料庄，晕染出日后辉煌百年的山西票号传奇，这看似令人惊奇，其实，却是容易理解的，甚至，应该说有着一些必然性。

颜料庄，其实可以说是晋商的缩影。晋商从明代前期到清朝末年，称雄商界达五个世纪之久。在这五个世纪中，最后近一个世纪的辉煌，主要是由山西票号创造和支撑的。因此，从时间跨度来说，山西票号的历史将近一百年，约占晋商称雄商界的五分之一。也可以说，晋商称雄商界五个世纪中的最后一个世纪，是山西票号称雄的世纪。从这个时间跨度就可以明白，西裕成颜料庄蜕变为中国第一家票号日升昌，实际上是晋商从工商业发展到金融业的一个自然而然的过程。

## 近看西裕成颜料庄

山西颜料商人的发展,同境内出产丝绵织物紧紧连在一起。丝织物和棉织物,人们用于衣着是要染色的,从而推动颜料商人和染坊的发展。山西丝绵织物和颜料商人的出现,可以追溯到1279年至1386年,因有元朝官府在翼城和襄陵县“各设有织染局”之事<sup>①</sup>。进入明代,在明王朝的倡导下,山西丝绵生产又有了进一步发展,自明代起,就成为我国著名三大丝织专业区之一。

丝织业的快速发展吸引了大量商人投入其中。这一方面使得织机日益增多,本地蚕茧不敷织用,生丝又要购之他方;另一方面,所产丝织物又要销售,于是兴起贩运生丝和销售丝绸的商业活动。

用于销售的丝绸织物,除白色外,还要染为多种颜色。但丝棉物染色,对颜料是个很大的需求。山西颜料商和染坊的发展,见于碑刻记载的,有平遥、临汾县颜料商人和翼城县布商染坊。前者明代就去了京师进行经营,后者大约在清初来到京师和通州等地。京师平遥颜料会馆即建于明代,地址在前门外

---

<sup>①</sup>光绪. 山西通志 [M]. 卷一 00: 风土·纪下.

中芦草四号。临汾县则有纸张、颜料、干果、烟行各行共同在京城前门外打磨厂建立会馆。由此可见，就颜料这个行业而言，平遥在京师的势力远超过临汾县。因为，平遥是颜料行独家建立会馆，而临汾县则是四个行业共同建立会馆。

就颜料商业而言，字号有大小，有行商有坐贾。行商具有长途贩运颜料的性质；坐贾则是主要经营零售业务。行商资本和规模大于坐贾。西裕成颜料庄同山西省其他一些行业中较大的字号一样，是一个商工合一的统一体，既是行商，也是坐贾。

这种商工合一的组织形式，自十七八世纪以来，在山西的一些行业中就比较普遍。比如，山西曲沃县烟坊，向农民收购烟叶，雇用工人加工制作旱烟，自行贩运销售。又比如山西茶商中的大户，在两湖茶山设厂加工砖茶，又把茶叶运销到张家口、归化等地方批发给商铺，甚至去恰克图与俄国商人以货易货。太谷县广誉远药店，实行前店后厂，雇工制作龟龄集、定坤丹等药品，自己既到山东周村药材市场上去采购原材料，又贩运药品至广州出口南洋各国。按照现在的经济学术语，我们把这样的企业称为，商业资本与产业资本的融合，也是商业与产业的融合。西裕成颜料庄也是这样一种商业资本与产业资本融合的企业形式。

之所以在这一点上颇费笔墨，是因为这种特点为票号的出现埋下了伏笔，具体的后面会详细论述。现在，让我们继续回到西裕成颜料庄。根据文献记载，它是平遥县达蒲村李大全、李大元兄弟二人开设的，在县城西大街开设铺面，在京城崇文门外草厂十条开设分店。它可能开设于乾隆末期。因为乾隆前期，李氏在达蒲村还不算富有。该村乾隆前期的《重修东岳庙碑》记载，郝氏家族捐银 54 两，而李大全、李大元二人各捐银只 6 钱 6 分。按照古代的习俗，修庙碑是大事，银子捐得越多，

越受乡里乡亲敬爱，也越能够显示自己的地位。这是事关脸面的要紧事，如果不是囊中羞涩，李氏兄弟是不会如此吝啬的。

但是到了嘉庆二十四年（公元 1819 年），情况似乎就大不相同了。当年的京城平遥颜料行会馆录有《重修仙翁庙碑记》，其中记载了平遥县七家颜料商的捐银情况<sup>①</sup>：

西裕成——捐银 120 两

永裕号——捐银 120 两

公泰号——捐银 75 两

长茂局——捐银 80 两

永信号——捐银 20 两

如松号——捐银 20 两

永隆号——捐银 10 两

各家商号捐银数额不同，说明了它们在资本和经营规模上的差异。西裕成颜料庄不仅在平遥县的七家颜料商中捐银最多，而且排在首位，说明它在行业中的地位和声望。从乾隆末期开设，到嘉庆二十四年时已经是平遥县颜料商龙头，西裕成颜料庄在不到三十年的时间里迅速发展，势如破竹。除了行业本身蕴含的商业机遇外，应该说，它的迅猛发展，很大程度上得益于它有一位好经理——雷履泰。

这个雷履泰，不仅一手把西裕成颜料庄发展壮大，而且，日后将西裕成颜料庄改组为中国第一家票号日升昌的也是他。甚至，日后在资本、规模、业务水平唯一能与日升昌一较高下的另一家平遥县票号蔚泰厚的初创与建立与他也有着剪不断、

---

<sup>①</sup> 《明清以来北京工商会馆碑刻选编》，P5 ~ P7。

理还乱的关系。

不过这些都是后话了，现在，还是让我们先看一看雷履泰在西裕成颜料庄的日子吧。